

返品削減

各社取り組み事例(ベタープラクティス)

返品削減 各社取り組み事例(ベタープラクティス)について

以下で、ワーキンググループ参加企業で取り組まれている返品削減の事例を紹介する。返品削減に資する取組を「ベタープラクティス」として広く周知・共有し、多くの企業に参考にしていただくことで、業界全体の返品削減の推進に貢献することを目的に作成した。ここでは、定番商品の入れ替えプロセスの見直し、シーズン品の終売プロセスの見直し、店頭消化促進、無返品契約、および販売・在庫情報の共有などによって、返品削減の成果をあげた14社の事例を掲載している。資料は各社から報告されたものを掲載している。

○返品削減ベタープラクティス事例
各社取組み事例の位置づけ

		●対象在庫				
		メーカー工場	メーカーDC	卸売業DC	小売センター	店舗
●商品タイプ	商品全般			1, 8	1, 10, 11, 12	13
	新商品・リニューアル品		3	3, 4	2, 11, 12, 14	2, 7
	終売品・カット品			3, 4, 5, 8	2, 3, 14	2, 7, 13
	季節品				2, 12	2, 6, 7, 9, 13
	ギフト商品	5	5			
	特売・キャンペーン品				8, 12	3, 7, 13

(c) 2012 財団法人 流通経済研究所

○返品削減ベタープラクティス事例
取組企業一覧

- | | |
|-----------------------|------------|
| 1 味の素 | 8 三菱食品 |
| 2 花王 | 9 イズミヤ |
| 3 サントリー食品インターナショナル | 10 イトーヨーカ堂 |
| 4 ユニリーバ・ジャパン・ホールディングス | 11 ミニストップ |
| 5 ライオン | 12 ヤオコー |
| 6 あらた | 13 ユニー |
| 7 Paltac | 14 ローソン |

(c) 2012 財団法人 流通経済研究所

返品削減の取組事例

1. まず始めに(地球環境、日本の食品廃棄問題)
2. 味の素社の返品削減取組
3. 今後へ向けて
4. 解決の方向性



味の素株式会社

1-①. まず、返品削減を考えるにあたって

■感謝、決心、実行

我々は未来の子孫から「地球」をお借りしている。
→地球を・日本を共に生き・助け合う必要あり。

■日本は変わる

- 家庭で起きている高い食品廃棄率。(世界ワーストクラス)
 - 加えて流通段階での大量の返品。(低い自給率に関わらず)
- 日本の製配販の収益率は他国の半分以下。

■「ハチドリのひとしずく」

まず、スタート: 製配販連携協議会加盟社から。
→産業界全体で一斉に行動!

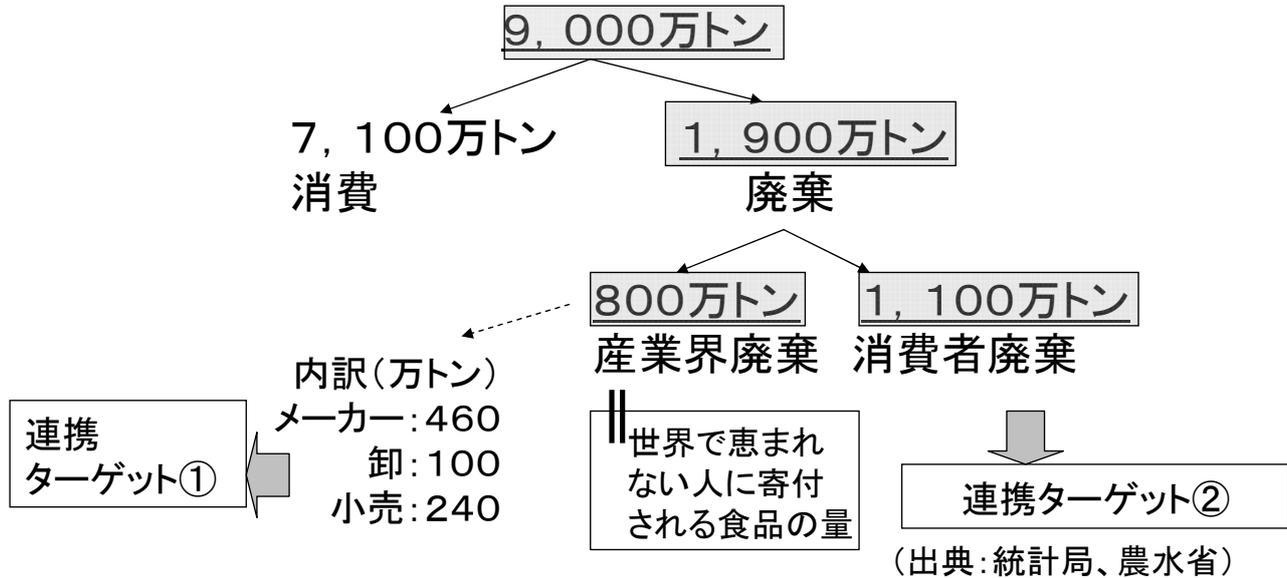
1-②. 世界・日本の人口 & 日本の食品廃棄

- 人口(世界・日本)

	2010年	2050年
世界	70億人	→ 90億人 … 100億人
日本	1.2億人	→ 1.0億人 … 0.8億人

■食品(消費・廃棄)

国内および海外から調達される食用農林水産物

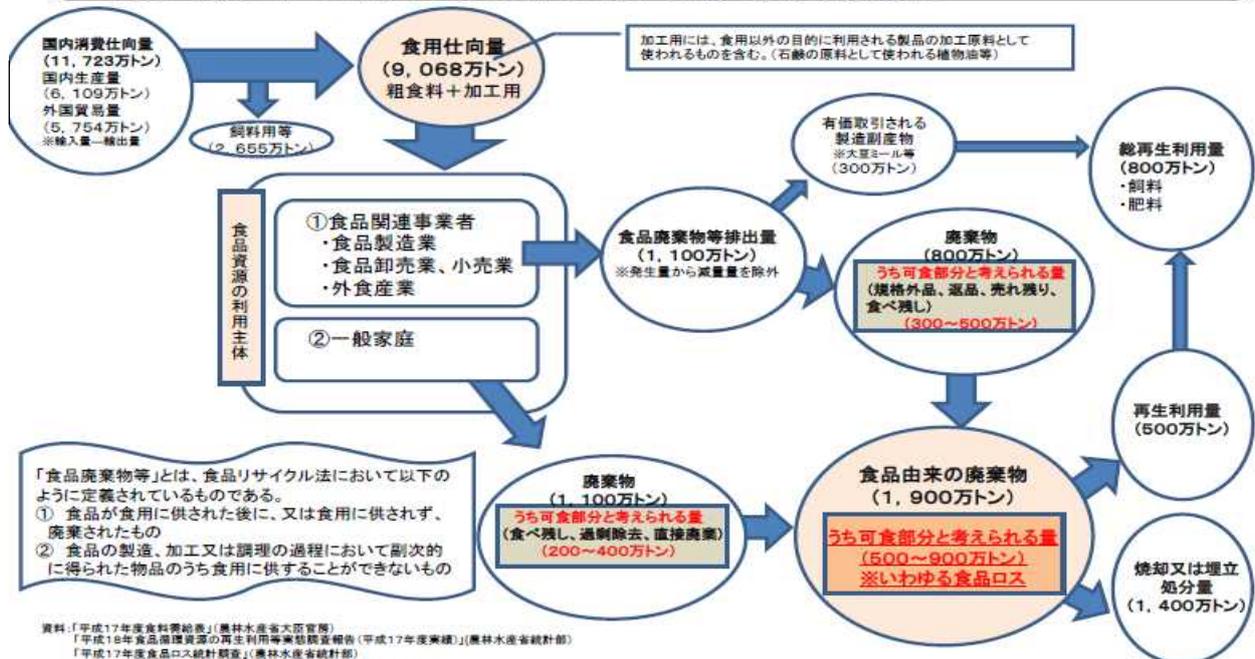


1-③. 日本の食品廃棄 (10%程度が食品ロス)

2. 食品資源の利用状況

○ 我が国で食用に向けられる食品資源のうち、5~10%程度がいわゆる食品ロス(本来食べられるものが廃棄されている)と推計される。

※数値は既存のデータ(平成17年度)を基にした総合食料局の推計による概算値

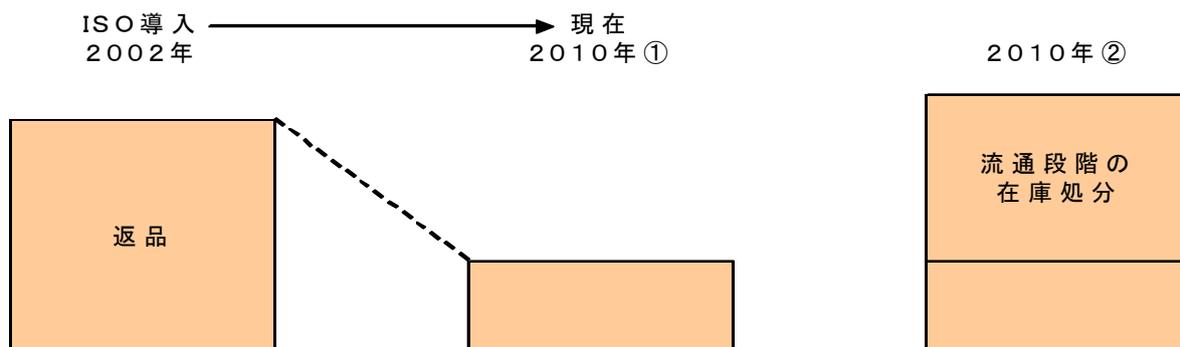


(出典:農水省)

2-①. 味の素社の返品削減取組

味の素グループの環境理念の実現：「私たち味の素グループは、「いのち」のために働き、持続可能な社会の実現に貢献します。」

- 1996年 新取引制度導入
- 2002年 「返品削減」本格取組スタート
ISO14001(環境)全社導入…営業部門も一丸に
- 2010年 ①返品率半減
②但し、処分販売額大きい！（流通センターでの不良在庫）



返品 of 衰れな末路 (焼却炉の中の商品)





トラックから廃棄物を破碎設備へ投入



受入ピット内で混ぜて破碎する

- ・サーマルリサイクル
- ・マテリアルリサイクル
- ・埋立



廃棄物を
プラント内で
焼却・溶融

<2-②.具体的取組 抜粋> 良品返品とは？

■お得意先発注ミス、営業受注ミス等により、お得意先に納品した際に不荷受けとなり持ち戻る、またはそれに準ずるタイミングで再販可能を前提に商品を引き取ること。(運賃は当社負担)

出来るだけ日付逆転しないように速やかに処理することが重要だが、現実的には日付逆転するケースが多い。

主な原因

1. 商品を間違えて発注。
(品種間違い、増量品と通常品の間違い等)
2. 納品日間違い。

卸の発注担当者様
とのコミュニケーション
が重要

営業受注がからむケースで発生するケースが多い。要注意！！

<2-②.具体的取組 抜粋> 不良品返品とは？

■流通在庫(卸・小売)の不良化により発生。
当社に返品された後は「産業廃棄物」として焼却処分する。

主な原因；

1. 一部小売様の納品限度基準超え
2. アイテムカット残
3. 特売残(特売終了後卸で日付後退するものも含む)
4. 棚替え(改訂旧品残)
5. 卸様の管理不足

・流通在庫が適正に保たれば、返品は発生しない。

・返品申請が来てからでは、既に手遅れ！

では、どうすれば ……

<2-②.具体的取組 抜粋> 不良品返品により発生するコスト大

1. 不良品解体損—商品を生産するのにかかったコスト。
PL上は製造原価に計上され利益を圧迫する。
仕切価格のxx~xx%
ケース単価10,000円の商品であればx, 000~x, 000円/cs
2. 不良品倉庫管理料—検品、廃棄商品排出の際の事務
代行手数料他 約xx円/cs
3. 廃棄処分費用—廃棄処分場までの運送費及び処分費
約xx円/cs
4. 管理労傾の増大(お得意先、物流、営業)
・「不良品返品依頼票」の授受、請求差異照合等
・廃棄管理(不良品倉庫業務管理、産廃業者管理、
マニフェスト伝票管理等)

代金回収0—製造原価+廃棄金額=0, 000円/cs

<2-②.具体的取組 抜粋> 返品削減具体策(お得意先と協働)

1. お得意先と返品に関する課題を共有しよう。

- ・不良品返品は全て焼却処分しており
環境問題かつ食糧問題
- ・請求差異の最たる原因⇒卸/メーカー双方最大の課題
- ・検品労傾が甚大で相互にコスト増 など

業界の集まり、特約店会などで共有を図りましょう。

<2-②.具体的取組 抜粋> 返品削減具体策(お得意先と協働)

2. 卸店の発注担当者と定期的に会おう。(営業担当のみならず)

■ **当社内、お得意先共に部門間を越えたコミュニケーションが必要**

■ **チェックポイント (基本動作の徹底)**

- ①. 返品発生の原因分析 ⇒ 特殊な要因は無いか。
- ②. 荷動きに沿った在庫量、発注単位になっているか。
- ③. 扱いアイテムが傘下店の取り扱いアイテムと連動しているか。
- ④. チャネル特性に合った取り扱いアイテムになっているか。
- ⑤. 棚替え、新規採用、カット等の情報が反映されているか。
- ⑥. 滞留在庫が無いか。

「適正在庫」のオペレーション確立
「正箱返品」の撲滅が第一歩

<2-②.具体的取組 抜粋> 返品削減具体策(お得意先と協働)

1. お互い(メーカー・卸)が返品を良しとしないマインドの醸成

- ・お得意先と返品を取る取らないの攻防をして減らすのではなくお得意先と一緒に不良在庫を作らない仕組みを構築することで減らせることを体感

2. 目標のオフィシャル化

- ・お得意先との業務改善プロジェクトへ組み入れし、返品削減値を具体化



<2-②.具体的取組 抜粋>

ターゲットの例: ☆返品削減ターゲット企業進捗管理表例

1、目標:家庭用ギフト除き返品率0.5%の達成					販売予定	返品額				
2、03下実績及びターゲット企業:					(単位:円)					
荷受主コード	荷受主名称	担当者	総計	返品率	04上目標 返品金額	04上目標 削減率	04上目標 削減金額	04上4月度 返品金額	04上 返品率	04上返品 可能残額
1	1913990009			1.22%		△40%			2.72%	
2	5051930001			0.25%		△35%				
3	1913990014			1.15%		△30%				
4	1007238002			5.01%		△30%			4.22%	
5	1301940009			2.15%		△30%				
6	1861230068			1.23%		△30%			1.74%	
7	4872760633			2.75%		△30%			6.13%	
8	1861230066			1.45%		△20%				
9	1000010371			0.79%		△20%				
10	1661150678			0.80%		△20%				
11	1210240016			1.07%		△20%			0.12%	
12	1220310081			0.24%		△20%			0.14%	
13	1913990006			0.91%		△20%			1.05%	
14	1861230074			3.11%		△20%			6.89%	
15	1000010016			0.50%		△20%				
16	1758810003			1.25%		△20%			2.84%	
17	1301940005			1.05%		△20%				
18	1760240001			0.39%		△20%				
19	1861230084			0.21%		△20%				

<2-②. 具体的取組 抜粋>

倉管理の実例(〇〇支社)：得意先倉庫別に傘下店の取り扱い
 状況を一覧表管理し、卸担当と小売担当で共有。

品種	[]			[]			[]			ナ
	取扱	取扱率	カット日	取扱	取扱率	カット日	取扱	取扱率	カット日	
「本部棚割」 ◎：全店 ○：主要店 △：一部店 個店取扱率 店舗納入実績より	◎	100.0%		◎	88.0%			4.5%		◎
		-			-			-		
	○	73.0%		○	76.0%			4.5%		◎
		-			4.0%			-		
	○	78.4%			4.0%			-		○
		-			8.0%			4.3%		△
		-			-			-		
	△	40.5%		△	56.0%			4.3%		○
		-			-			-		
	△	56.8%			4.0%			4.5%		△
		-			-			-		
		-		△	36.0%			4.3%		
	△	37.8%			8.0%			-		
		-			-			-		
		-			-			-		○
	-			-			-		○	
◎	94.6%		△	56.0%			4.5%		○	
○	75.7%		△	64.0%			4.2%		○	
◎	97.3%		◎	92.0%			4.3%		◎	
	-			-			-			
	-			-			-			
◎	100.0%		○	76.0%			-		◎	
	-			-			-			
	-			-			-			
△	48.6%			-			-			
	0.0%			24.0%			-			
◎	81.1%			-			4.3%			
	-			12.0%			-		○	
○	75.7%		◎	80.0%			4.5%		○	

<2-②. 具体的取組 抜粋> まとめ(仕組・在庫責任)

1. 当社卸担当(倉担当)/小売企業担当、
 卸営業担当/卸在庫管理担当(発注担当)の間でタイムリーに
 特売、新規採用、カット情報等が伝わる仕組みを構築する
 ⇒「情報連絡票」等の活用、量販店・CVS担当から卸の
 在庫管理担当にいかに速く情報を伝達出来るかが大きなカギ。
2. 倉在庫の管理担当者を明確化し、倉在庫をきちんと把握す
 ること。(特に量販店・CVSセンター)

これら2点が実現出来れば返品は激減し、
 お得意先にも必ずプラスになる。

**返品削減と売上増、利益増
 は両立する！！**

3. 今後へ向けて

■進むべき方向性： 右肩下がりの人口&人口構造変化を踏まえ、日本におけるサプライチェーンの高コスト体質を「生産性の向上」へ舵を切り直す。

→手間隙かけない業界ルール・マナーを定着させよう。

<不都合な真実>

- ・返品率維持の管理コスト高い
(個々の企業と情報共有の手間がかかる・ナレッジが人に依存)
- ・一部専用センターの運営方法が返品・処分販売を誘発
(製配販でサプライチェーン全体を見ようとする心を持つ)

4. 解決の方向性 「生活者価値」&「日本産業界の生産性向上」

- ・日本型多SKU(注)・商慣行は、多段階/多部門(3層+委託業者様)でのルール統一や、情報・計画一体化ができないと、どこかにムリ・ムダ・ムラが発生する。
- ・一部の専用センターは、その象徴→SC全体をスマート化しましょう！

製配販サプライチェーン全体の生産性向上マインド

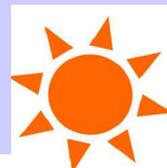
小売様のマネジメント
+
専用センター
委託業者様の「現場力」



メーカー・卸間の
部門連携

サプライチェーン全体の
基礎力向上(ムリ、ムダ、ムラ無し)

「返品削減」「グリーン経営」の実現



(注)SKU(Stock-keeping Unit): 流通事業者や物流事業者などが、在庫または販売を管理する最小の単位または分類のこと。

対、小売業様に向けた取組み

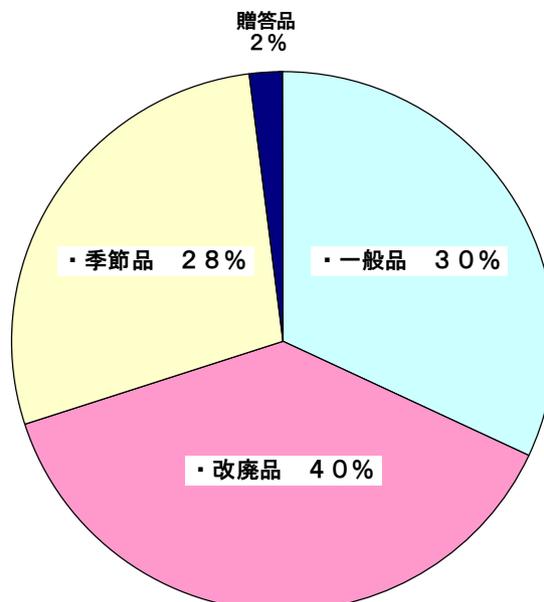
返品低減に向けた営業活動(例)

花王カスタマーマーケティング株式会社

1. 返品の種類

分類	定義
一般品	棚替え等によるもの
改廃品	新製品発売時切替によるもの ※改良新発売含む
季節品	シーズナル品 ※季節変動の大きい製品
贈答品	贈答用製品詰合せ

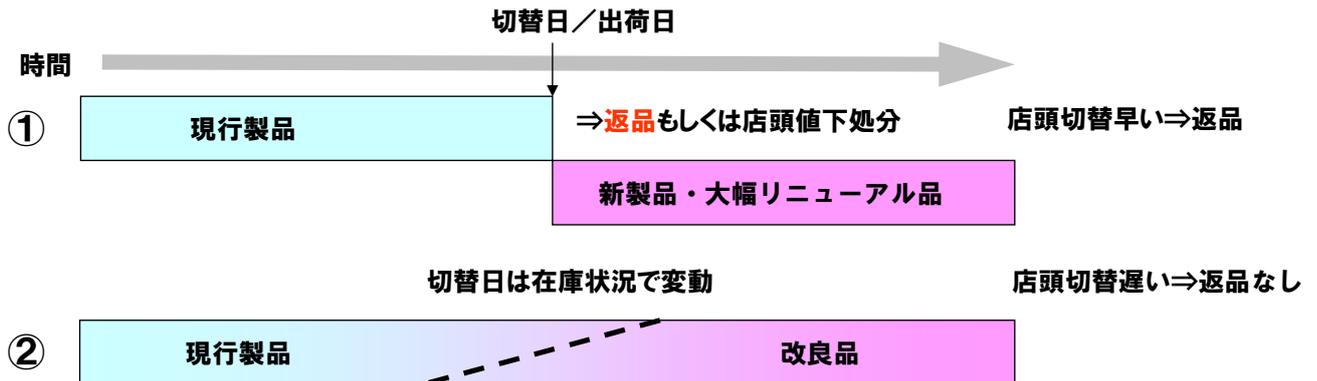
◆2011年4月～9月 家庭用品返品金額構成比



2. 新製品及び改良品発売時の運用 ～改廃品発生背景～

	分類	概要	コード運用	対応
①	新製品 ※大幅改良含む	新規ブランドの発売 大幅製品改良の実施 ・外装(容器)、容量、価格の変更	JAN新設	返品 or 店頭処分
②	改良品	小幅製品改良の実施 ・外装小幅変更(見た目変わらず) ・処方、能書の変更	JAN変更なし	自然切替 ※在庫無くなり次第、改良品出荷

◆製品出荷の状態



3. 分類別の営業活動

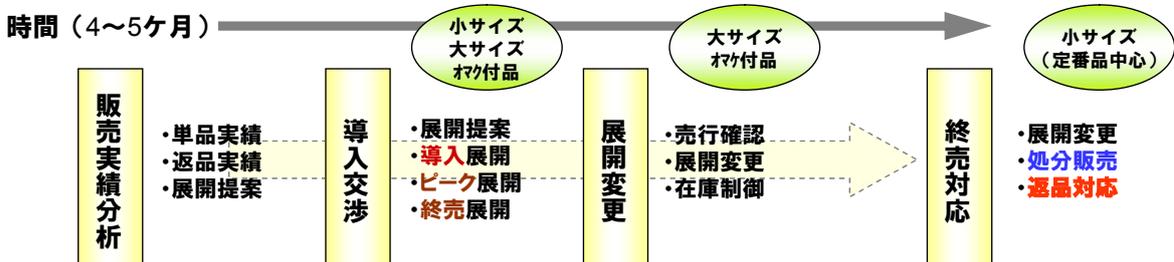
1. 改廃品 ～新製品、大幅改良品の発売～

新・改良品は発売情報の発信と共に、取扱い提案を実施し、現行品の販売機会を損なうことなく、現行品在庫を最小化し、製品切替えをスムーズに実施します。



2. 季節品 ～(例) 制汗剤、u v 品の展開～

季節品は、取引先様毎の実績分析から、導入、ピーク、終売における時期毎の最適な展開提案を実施します。時期毎の需要に合わせ、積極的な展開により、販売機会を損なうことなく、効率的に製品が切り替わり、終売を迎えます。



4. 返品分類別営業活動のポイント

返品削減に資する情報を相互に出し合い、需要に基づき、適切な在庫量を目指すことで、無駄のないSCM、エコロジーな販売実現を目指します。

分類	機会	取組み活動	情報共有
新製品 ・大幅改良品 一般品	1) 新製品の発売 ・改良新発売 2) 定期棚替 (2回/年)	1) 発注制御 ・在庫調整 ・発注停止 2) 消化促進 ・店間移動 ・店頭処分	店頭情報 売行情報 在庫情報 カット候補情報 棚替日情報
季節品	1) 時間経過 ・導入期 ・需要期 ・終売期	1) 時期毎品揃提案 ・展開商品/サイズ ・展開店数/展開量 ・展開価格	店頭情報 売行情報 在庫情報 定番取扱情報 売場変更日情報
贈答品	1) 包装出荷 (産直:受注出荷)	1) 請負条件確認	

返品削減に関する活動事例

内容

- 新製品発売時における事前店舗発注(P.2)
- 定番カット品のメーカーへの発注停止(P.3)
- 定番カット品のセンター在庫、出荷ピッチ把握と出荷数量コントロール(P.4)
- 店舗オペレーションに即したキャンペーン品切り替え時の日付管理(P.5)

サントリー食品インターナショナル株式会社

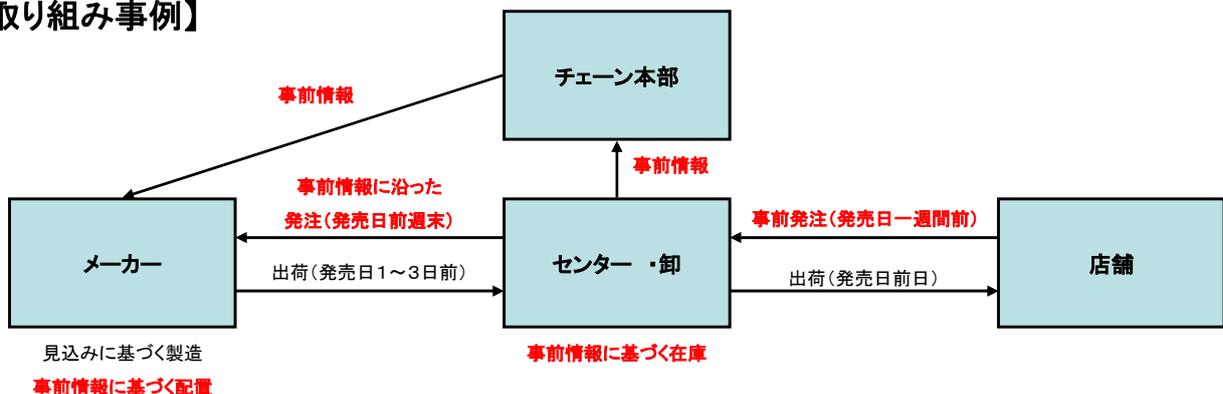
サントリーフーズ株式会社

新製品発売時における事前店舗発注

【通常】



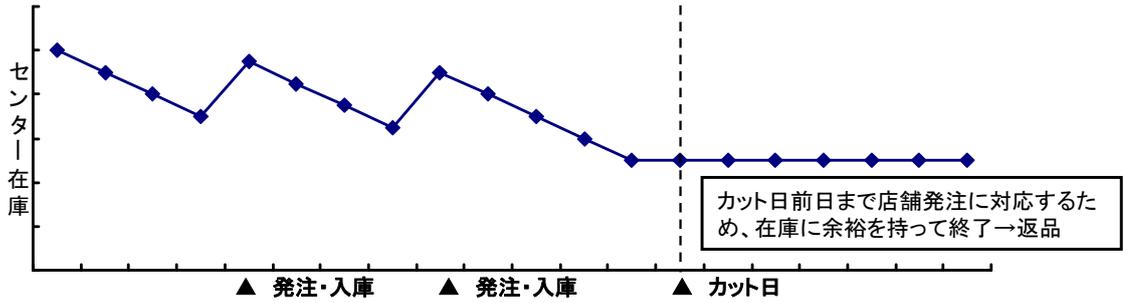
【取り組み事例】



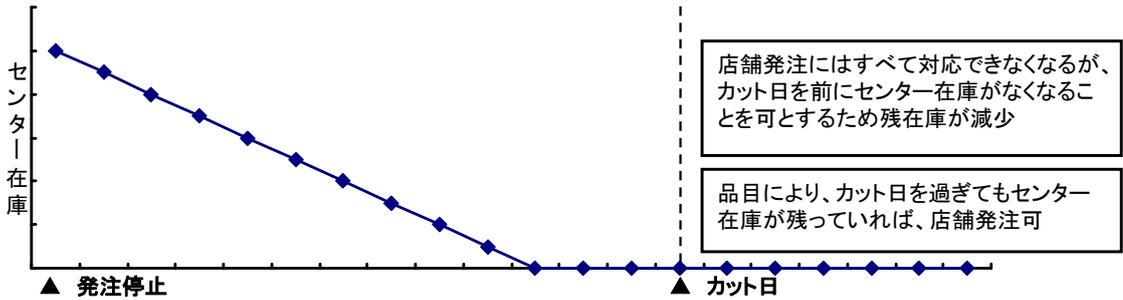
●これまで、センターでは、初期の欠品を避けたいあまり、過大な在庫を用意しておく傾向があったが、事前発注情報により、過不足なく在庫しておくことが可能になった→その結果、販売が思わしくなかった際の返品が減少

カット品のメーカーへの発注停止

【通常】



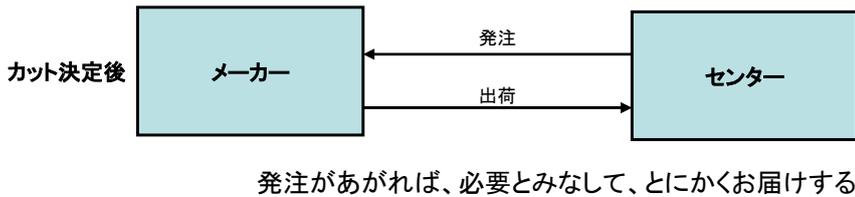
【取り組み事例】



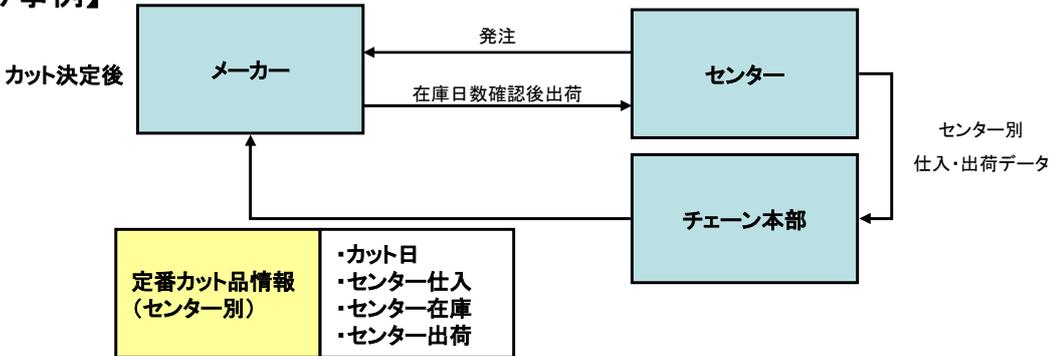
●これまで、カット日前日までの店舗発注に対して供給を約束しており、カット日にはセンター在庫が残って返品となっていたが、カット決定後、カット日までの期間に在庫がなくなることが可となるため、最後に残った商品の返品が減少

カット品のセンター在庫状況の共有

【通常】



【取り組み事例】

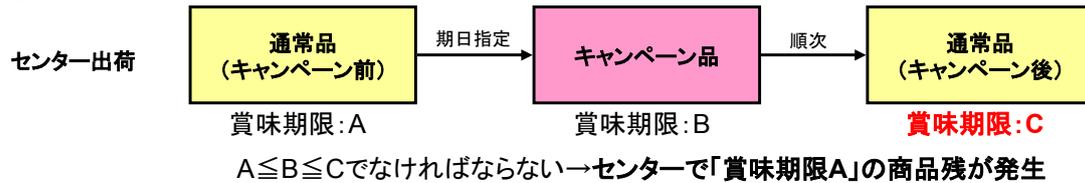


発注があがった時点で、必要に応じてメーカー・センター間で確認しあう

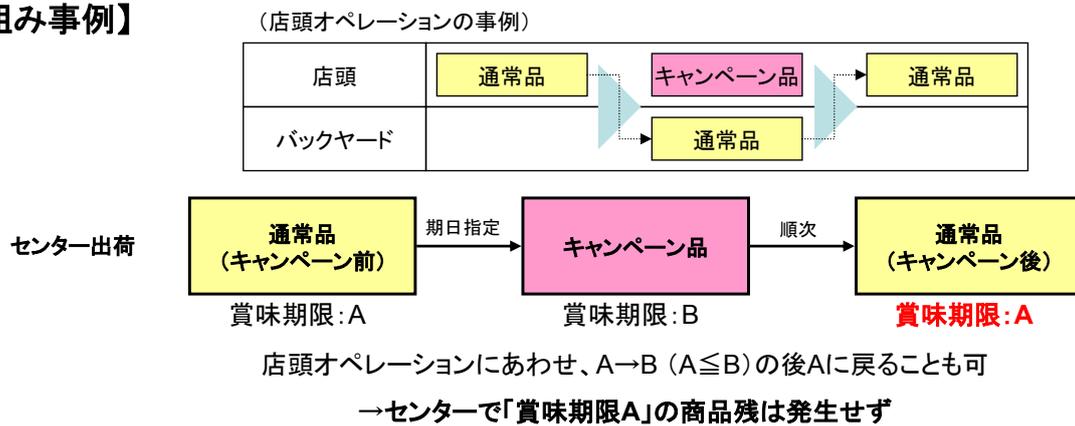
●カット決定後、メーカーへ発注があがった時点で、センター出荷状況、在庫日数を見て確認→カット決定後の過剰な発注の抑止
●カット決定後、センター出荷状況、在庫日数を見て、販売しきれないものの転送依頼→カット決定後の在庫偏在の解消

店舗オペレーションに即したキャンペーン品切り替え時の日付管理

【通常】



【取り組み事例】



●店頭において、キャンペーン開始と同時に通常品を一時的に外し、キャンペーン終了時棚に戻すオペレーションの場合、センター出荷もキャンペーン前の製造日のものを出荷して製造日の逆転はないとみなすことで、キャンペーン前品の返品が減少

新製品 切り替えオペレーション

ユニリーバ・ジャパン・カスタマーマーケティング株式会社

卸店様旧製品在庫削減

【目的】

- 新製品の早期店頭展開
- 切り替え前の流通在庫の最小化
- 卸店様への返品処理の負担軽減
- 返品削減

「在庫削減目標」

卸店様毎のSKU(注)別最低必要在庫数を確認し、目標設定を行う。

(注)SKU(Stock-keeping Unit): 流通事業者や物流事業者などが、在庫または販売を管理する最小の単位または分類のこと。

卸店様旧製品在庫削減

【情報把握】

- 卸店様月末在庫から、廃番品在庫実績を確認し、メーカーへの発注管理に活用

発売3ヶ月前に、卸店様の在庫データ・出荷データをもとに単品別在庫日数を算出

- 販売店様EOS発注止め情報を取得し、卸店様での在庫管理に活用

発売2ヶ月前に、卸店様・弊社セールス情報に基づき、販売店様に発注止めを依頼し、その情報を共有する

卸店様旧製品在庫削減

【情報把握】

- 販売店様の特売情報を取得し、在庫管理に活用

発売までの3ヶ月間の特売情報を、弊社セールスに確認し卸店様と情報を共有する

- 販売店様の新製品導入情報を取得し、在庫管理に活用

2～3ヶ月前に、卸店様・弊社セールスから情報を収集し、販売店様ごとの初回発注を把握する

卸店様旧製品在庫削減

【在庫管理】

■廃番品在庫実績を確認と、発注管理

9月発売の商品の場合は、5月末在庫から実施

SKU別在庫日数の把握

商品入荷から販売店様への出荷リードタイムの把握

販売店様の発注日と納品日のリードタイムの把握

SKU別最低必要数の把握

卸店様旧製品在庫削減

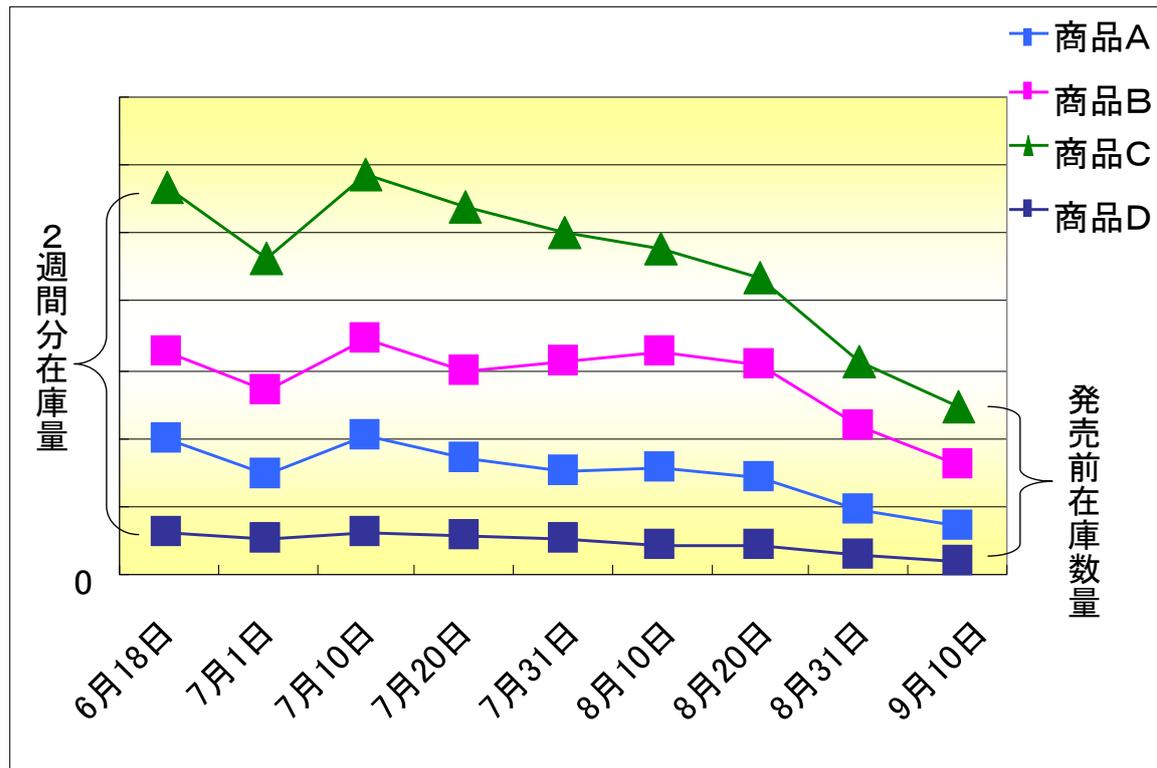
【在庫管理】

商品導入日までに必要な数量を販売店様ごとに予測し、必要在庫数を算出し、卸店様と合意する

(平均日別納品実績 × 導入日までの日数 ± α)

在庫数量は、平均2週間程度。切り替え前は、5日以下を目標とした必要在庫数を超えないように、卸店様が発注を行う。

卸店様 実施結果



卸店様旧製品在庫削減

【効果と課題】

- ・全般的には、当初目標とした削減を行うことが出来た
- ・SKU別に見ると、スロームーブ商品の在庫削減率が、ファストムーブ商品に比べて低い
- ・ファストムーブ商品の3ヶ月前に対して、スロームーブ商品は期間を延ばす必要がある

返品削減の取り組みについて

ライオン株式会社



1. 弊社品の主な返品発生要因

◇ 弊社側事情によるもの

- ① 商品切替 (改良or新製品導入時の旧品・同カテゴリ品)
- ② 品質異常 (輸配送事故時の破損等も含む)
- ③ 誤配送・誤納品

◇ 取引様関係先の事情によるもの

- ④ 販売店様の棚替え (いわゆる棚落ち品)
- ⑤ 卸店様・販売店様の閉店・改装



◇ 製・配・販三層の共有事情によるもの

- ⑥ 販売予測の差異、過剰在庫 (押し込み・抱え込み)
- ⑦ 季節変動が大きい商品
⇒ キフト、制汗剤、殺虫剤



2. 返品削減に向けた、施策の考え方 **LION**

①商品情報の早期共有と活用(在庫の事前極小化)

- ◇メーカー側：改廃アイテム・各日程(発売・廃番・出荷)
- ◇卸店様側：直近在庫・出荷データ
- ◇小売店様側：新棚割、店舗・センター在庫、売上・出荷データ

②対象アイテムの中間流通内処分(返品量の極小化)

- ◇小売様店頭での消化策実施(マークダウン)
- ◇卸店様在庫の調整(社内処分フィー提供・横持ち)

③更に資材調達・生産段階まで遡った、需給マネジメント

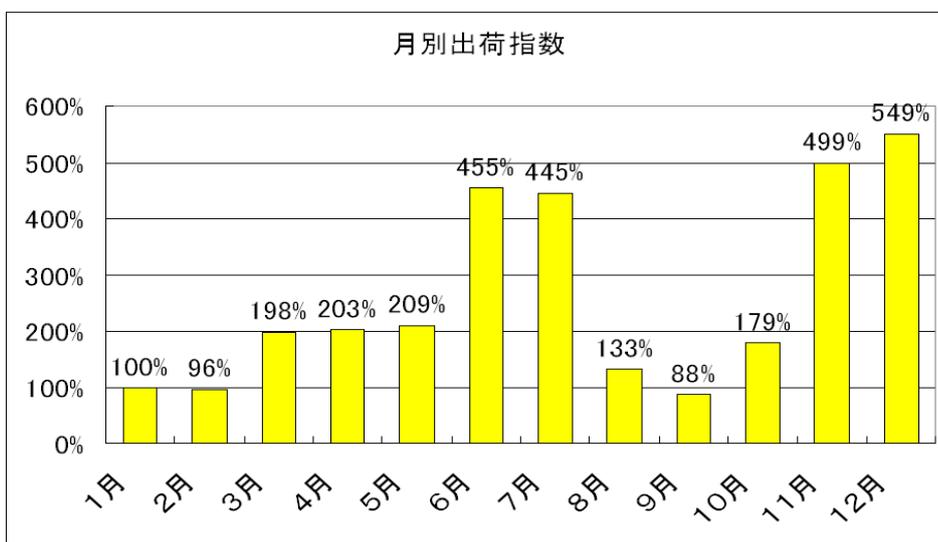
- ◇特に、返品が過大となりがちな商品群で取り組む
⇒季節変動が大きく、店頭消化も難しいギフト商品

Copyright © LION Corporation All Right Reserved

3. ギフト商品の特徴と問題点

LION

- ◇季節変動大：中元(6-7月)・歳暮(11-12月)期がピーク
- ◇ピーク時に欠品を起こさぬよう、在庫の積み増し度が高い
⇒結果的に、需要期終了後は多大な返品リスクを抱える



1月の出荷を100とした場合の指数



Copyright © LION Corporation All Right Reserved

4. ギフト品事業の解決すべき課題

①生産の柔軟性向上

- ◇リードタイムの短縮
- ◇小ロット生産対応 (or アイテム集約)
- ◇包材やアソート部材の調達方法見直し

②需給予実績の管理サイクル短縮化

- ◇ピーク時の管理メッシュ細分化
- ◇計画乖離時の早期アラーム発信



③物流ネットワークの再構築

- ◇在庫・配送拠点の見直し
- ◇拠点立地の再検討

これら3つの課題を一体で克服すれば、品切れと流通在庫を極小化して、最終的には返品も大幅に削減出来るはず

Copyright © LION Corporation All Right Reserved

5. 具体的な取り組み内容①-1

☆Postpone (遅延) 戦略による、新需給管理の試み

⇒出荷ピークまで、生産数量判断を出来るだけ遅らせる

◇対象商品: 特に出荷波動の大きい主力ギフト品

◇新管理手法の主な要点:

- ・調達リードタイムが長い包装材料類は、事前に準備
- ・当初生産量は原則70%程度に抑え、残り30%を出荷ピーク前後の需給状況を見て、都度生産
- ・出荷計画は日別に策定、需給計画は週次で見直す

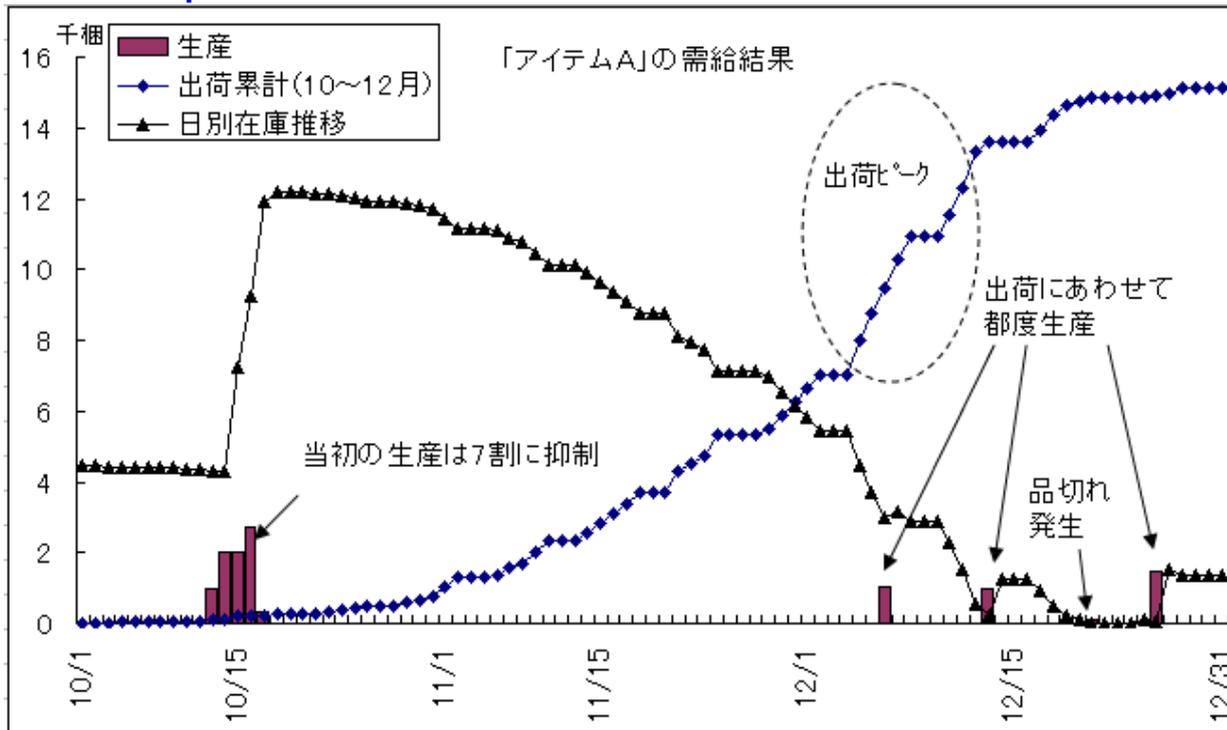
※万が一品切れを起こした場合も、いつどれだけの数量が供給出来るかを、素早く情報提供

⇒情報不足による過剰在庫の抱え込みを未然防止

Copyright © LION Corporation All Right Reserved

5. 具体的な取り組み①-2

◇Postpone戦略適用アイテムにおける、需給推移の一例



Copyright © LION Corporation All Right Reserved

5. 具体的な取り組み内容①-3

☆Postpone(遅延)戦略による、新需給管理の試み

⇒取引先と連携し、管理メッシュを細分化

主な取り組み内容:

- ◇弊社側リードタイム短縮、生産計画週次化を踏まえ
卸店様・小売店様センター等の在庫管理方法も見直し
⇒配送拠点毎の出荷状況を見つつ、随時需給対応

※最初の実施は、九州エリア

⇒あらた様・ダイエー様等にご協力頂き、共同取り組みとして実施

◇商品アイテム集約

各事業部間で管理が異なるだけで内容がほぼ同じなもの、仕様が近いものは統合

⇒最終的に取り組み開始前からほぼ半分に

Copyright © LION Corporation All Right Reserved

5. 具体的な取り組み内容②

☆物流拠点の再編成による、ギフト品需給の最適化
⇒在庫及び転送(横持ち)の削減

◇基本的な考え方:

- ・サービスレベルは落とさない
⇒受注時間や配送リードタイムは変えず(11時×翌日配送)
- ・複数のモデルパターンを設定の上、在庫と配送ボリュームが極小化出来得る拠点配置を探索
- ・市販品とギフト品の束ね配送による、最大効率化

※最終的な拠点数: 10⇒6ヶ所に集約(△4)

6. 取り組みの成果①

☆物流拠点の在庫削減

ギフト品取り組み評価指標の指数変化①

年度	平均在庫	保管積数	物流費
2006年	100.0	100.0	100.0
2007年	82.8	78.9	80.7
2008年	61.1	56.5	77.0
2009年	48.6	48.8	62.0
2010年	41.1	39.0	51.7



※平均在庫・保管積数は約△60%、物流費は半減

6. 取り組みの成果②

☆品切れの低減

ギフト品取り組み評価指標の指数変化②

年度	実品切行数
2006年	100.0
2007年	72.0
2008年	27.2
2009年	11.8
2010年	9.1



※在庫を大幅に減らしつつ、品切れは1/10以下に

Copyright © LION Corporation All Right Reserved

6. 取り組みの成果③

☆返品及び廃棄の削減

ギフト品取り組み評価指標の指数変化③

年度	返品額	廃棄金額
2006年	100.0	100.0
2007年	94.5	85.2
2008年	61.6	32.3
2009年	41.2	13.7
2010年	27.7	11.9



※返品額は△70%強、最終的な廃棄についても△90%弱の削減を実現

Copyright © LION Corporation All Right Reserved

返品削減活動

株式会社あらた

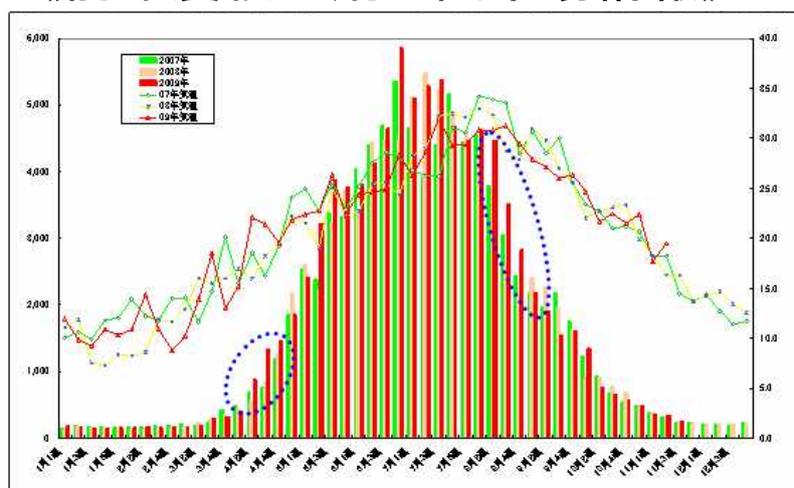
殺虫剤提案事例

返品削減に関する活動

項目	目的	制約と成功要因	実施事例
①前年活動の反省と 今年の対策	<ul style="list-style-type: none"> 前年の総括的な活動を振り返る 今年の活動対策の計画 	<ul style="list-style-type: none"> 情報の共有化 活動の意識づけ 	<ul style="list-style-type: none"> 前年の分析と今年の対策
②お得意先との商品発注止め期日の設定	<ul style="list-style-type: none"> トレンドを予測して、店頭に並んでいる商品の発注停止時期の確認を行う 	<ul style="list-style-type: none"> お得意先様との返品削減に関する活動の合意 適切な発注停止時期の検討 	<ul style="list-style-type: none"> 今年の殺虫剤売場最適リスト
③商品の店頭在庫状況と店頭販売状況の管理	<ul style="list-style-type: none"> そのシーズンの売行きと店頭在庫量を定期的に把握して発注停止日を決定する 	<ul style="list-style-type: none"> そのシーズンの天候や気温で売行きが変化する 単品別にアイテムカットの管理を行う 	<ul style="list-style-type: none"> 納品数／売上点数／在庫／消化率集計
④発注停止と切り替え商品の案内	<ul style="list-style-type: none"> ③の資料管理を行い、発注停止日を店舗に伝える 店頭のチャンスロスを最小化するため、切り替え商品を店舗に伝える 	<ul style="list-style-type: none"> 在庫とシーズン中の売上予想から、発注停止日を決定する 切り替え商品の適切な商談 	<ul style="list-style-type: none"> 発注止め商品&切り替え商品リスト
⑤実績報告	<ul style="list-style-type: none"> 実績の把握と来年への準備 	<ul style="list-style-type: none"> 運用の形骸化を避ける 集中的な活動と成果を追及する 	<ul style="list-style-type: none"> 企業別活動報告

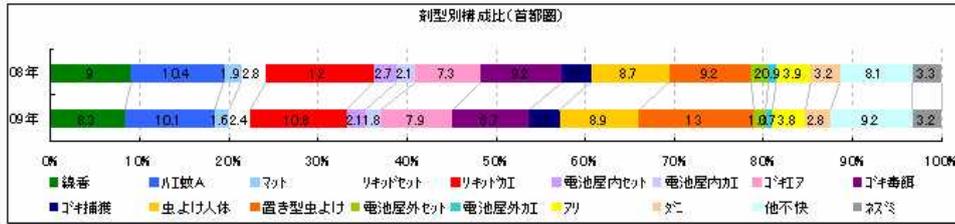
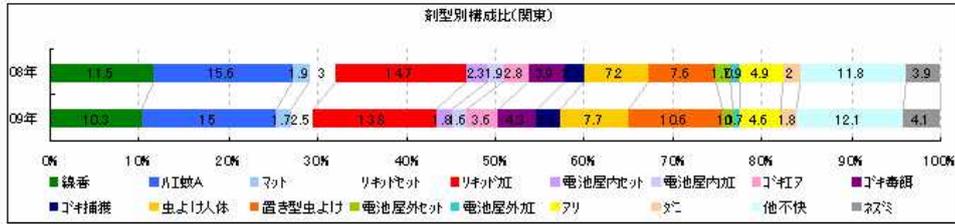
①前年の分析と今年の対策（時系列の販売分析）

《前年度殺虫剤全国市場情報》



①前年の分析と今年の対策（剤型別の販売分析）

剤型別構成比（首都圏・関東）



①前年の分析と今年の対策（今年のポイント確認）

今年の殺虫剤は・・・

線香、ハエ蚊エアゾール、マット、リキッド、電池式は苦戦。

・ゴキブリ、ワンタッチ式、不快害虫、置き型虫除けが順調。

成長



- ワンタッチ式
- 不快害虫
- 置き型虫除け
- 吊り下げ虫止
- ゴキブリ
- ねずみ

成熟



- リキッド
- 蚊取り線香
- くん煙剤
- ハエ蚊エアゾール
- 電池式

* 成長サブカテゴリーの反省

ワンタッチ式・置き型虫除け材が順調に伸びました。虫除け忌避剤は、カテゴリーの構成比も大きく変化した。ハエ蚊エアゾールを最大となりました。虫を殺すより、見たくないという予防効果ニーズの高まりによるものです。メーカー各社の商品供給がうまくいったことが、逆に納品過剰となり、返品が膨らみました。

不快害虫はコバエ関連品と、金額は小さいが蜂や蜘蛛も前年を大きく上回り、温暖化などの環境の変化により、売れる商品も変化しています。不快害虫は虫によって展開時期が違ふ。蜂は前半、蜘蛛は中盤、蜂は終盤なのにも関わらず、蜂は早い時期に返品発生し機会ロス。

ゴキブリは、ゴイスやブラックキャップなどの新製品寄与と8月の好天に支えられました。残暑により販売実績好調だったが、その分遅くまで展開を引っ張ったことが返品金額増の原因。

電池式やリキッドは苦戦。虫除け剤やワンタッチ式と使用場所が同じで、カコバリエを起こしたと考えられます。

2010年度事例

①前年の分析と今年の対策（今年のポイント提案）

* 今後は成長カテゴリーに注力して進める必要があります。

がっ…、
**導入時期や発注止め時期の
 タイミングに注意が必要です!!**

殺虫剤売場最適リストに基づきタイミングを図って下さい。
 (昨年使用のものを新製品開示後、更新します。)

- 虫除け忌避剤は、殺虫剤と違って予防型商品です。殺虫剤より潜在需要の高い商品です。世帯浸透率が低いわりに消費量がっており、拡大は更に見込めます。年々殺虫剤立ち上げ時期が早まっていますので、導入時期からしっかりと売場を立ち上げて下さい。7月末には発注止めを掛け、アイテムを絞り込んで下さい。
- 不快害虫は虫によって展開時期が違います。蟻は前半、蜘蛛は中盤、蜂は終盤。鼠は秋から冬に掛けて。ピーク時の展開を加味し、売場の拡縮、フェース調整を行って下さい。ただし、地球温暖化により、季節感や環境が変化してきています。必ずしも、例年通りとはいきません。

2010年度事例



②商品提案と発注止め、商品切り替え提案

今年度 殺虫剤 最適売場リスト

アイテム	代表商品例	最盛期	発注停止時期	カット推奨時期	差し替え商品	商品画像	返品削減ポイント
液体蚊とり120日用 セット		5月2週～6月4週	7月1週以降	7月2週以降	90日セット、60日セット及び詰め替え		7月に入ると120日用よりも90日用セット、60日用セットのほうが消化が早いので、7月以降は60日用、90日用のフェースを広げる。
液体蚊とり120日用 替え		5月2週～6月4週	7月1週以降	7月2週以降	90日セット、60日セット及び詰め替え		セット品同様7月以降は60日用、90日用のフェースを広げる。
忌避剤 120日用		5月2週～6月4週	7月1週以降	7月2週以降	90日用、60日用、30日用		予防商品なので、前半型が勝負の商品。7月初旬には60日用、90日用のフェースを広げ、120日用はフェース縮小し、発注止めすること。
置き型電子式蚊取り 120日用		5月2週～6月4週	7月1週以降	7月2週以降	90日用、60日用、30日用		7月に入ると120日用よりも90日用セット、60日用セットのほうが消化が早いので、7月以降は60日用、90日用のフェースを広げる。
液体蚊とり90日用 セット		5月2週～7月2週	7月2週以降	7月4週以降	詰め替え30日と60日。		90日用は30日、60日より早い段階の7月2週目以降にはセット、詰め替え共に発注止めをする。
液体蚊とり90日用 替え		5月2週～7月2週	7月2週以降	7月4週以降	詰め替え30日と60日。		90日用は30日、60日より早い段階の7月2週目以降にはセット、詰め替え共に発注止めをする。

③商品の店頭在庫状況と店頭販売状況の管理

	商品A				商品B				商品C			
	納品数	売上点数	在庫	消化率	納品数	売上点数	在庫	消化率	納品数	売上点数	在庫	消化率
店舗A	642	638	4	99.4%	90	59	31	65.6%	222	114	108	51.4%
店舗B	376	312	64	83.0%	90	37	53	41.1%	150	123	27	82.0%
店舗C	1118	1065	53	95.3%	240	113	127	47.1%	456	94	362	20.6%
店舗D	245	217	28	88.6%	72	42	30	58.3%	126	46	80	36.5%

POSデータ等で確認

定期的に納品数／売上点数／在庫のバランスを管理し
消化率をもとに発注停止日を決定する

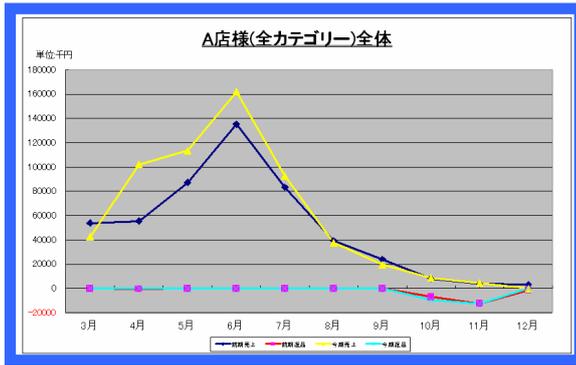
④発注停止と切り替え商品の提案

発注止め商品・商品切り替えリスト提案

JANコード	発注止め日	商品名	広げる商品	広げるJAN	広げる商品JAN
4912345678905	5月28日	ノーマット取替 180日	90日または60日	4912345678930	4912345678961
4912345678906	6月4日	ノーマット取替 120日	90日または61日	4912345678930	4912345678962
4912345678907	6月4日	ノーマット120日セット	ノーマットコードレス	4912345678930	4912345678963
4912345678908	6月4日	電池でノーマット 135日 詰替	電池替え90日1P	4912345678930	4912345678964
4912345678909	6月11日	虫除けネットW90日	虫除けネット60日	4912345678930	
4912345678910	6月11日	電池でノーマット 135日セット シルバー	ノーマット90日	4912345678930	
4912345678911	6月11日	電池でノーマット 135日セット ホワイト	ノーマット90日	4912345678930	
4912345678912	6月11日	アブラムシコロリ	クモ、ハチ、アブ用	4912345678930	4912345678965
4912345678913	6月11日	カメムシコロリ	クモ、ハチ、アブ用	4912345678930	4912345678966
4912345678914	6月11日	リキッド 90日	60日	4912345678930	4912345678967
4912345678915	6月25日	ノーマット取替 90日	ノーマット取替60日	4912345678940	
4912345678916	6月25日	ノーマット 90日セット	ノーマット60日	4912345678940	
4912345678917	6月25日	虫除けゲル 90日 ミント	虫除けゲル 60日 ミント	4912345678940	
4912345678918	6月25日	虫除けゲル 90日 ハーブ	虫除けゲル 60日 ハーブ	4912345678940	
4912345678919	7月16日	虫除けゲル 90日 ラベンダー	虫除けゲル 60日 ラベンダー	4912345678940	
4912345678920	7月16日	電池でノーマット 90日セット ピンク	電池でノーマット 60日 ピンク	4912345678940	
4912345678921	7月16日	電池でノーマット 90日セット ブルー	電池でノーマット 60日 ブルー	4912345678940	
4912345678922	7月16日	電池でノーマット 90日 詰替	ノーマット詰替60日	4912345678940	
4912345678923	7月16日	ナメクジ かじりん棒	クモ、ハチ、アブ用	4912345678940	4912345678968
4912345678924	7月16日	ナメクジ いらっしやい	クモ、ハチ、アブ用	4912345678940	4912345678969
4912345678925	7月30日	電池でノーマット詰替 60日	電池でノーマット詰替 30日	4912345678950	
4912345678926	7月30日	ケムシコロリ	クモ、ハチ、アブ用	4912345678950	4912345678970

提案例

⑤実績報告



①目標返品率	0.00%		
②昨年返品率	0.00%		
③返品率結果	0.00%		
④昨年売上	×,×××万	今期売上	×,×××万
⑤昨年返品額	×××万	今期返品額	×××万

殺虫剤の進め方について

- ・前年度単品での返品過剰アイテムの確認率検証
- ・単品日計表を作成し、納品日ごと、更新レトレンドを把握
- ・欠品予想アイテムは、先方の理論在庫 理論販売値を算出、適性な数量導入を図る
- ・トレンドが変化した商品の早期露出 早期撤退（売り上げも高いが返品金額も多い）
- ・使用日数の長い商品の返品率を算出、前年の発注停止日との数値検証 発注停止日程の設定
- ・発注停止アイテムの切り替え表の作成。本部から店舗への発信。
- ・店頭売り場変更の実施

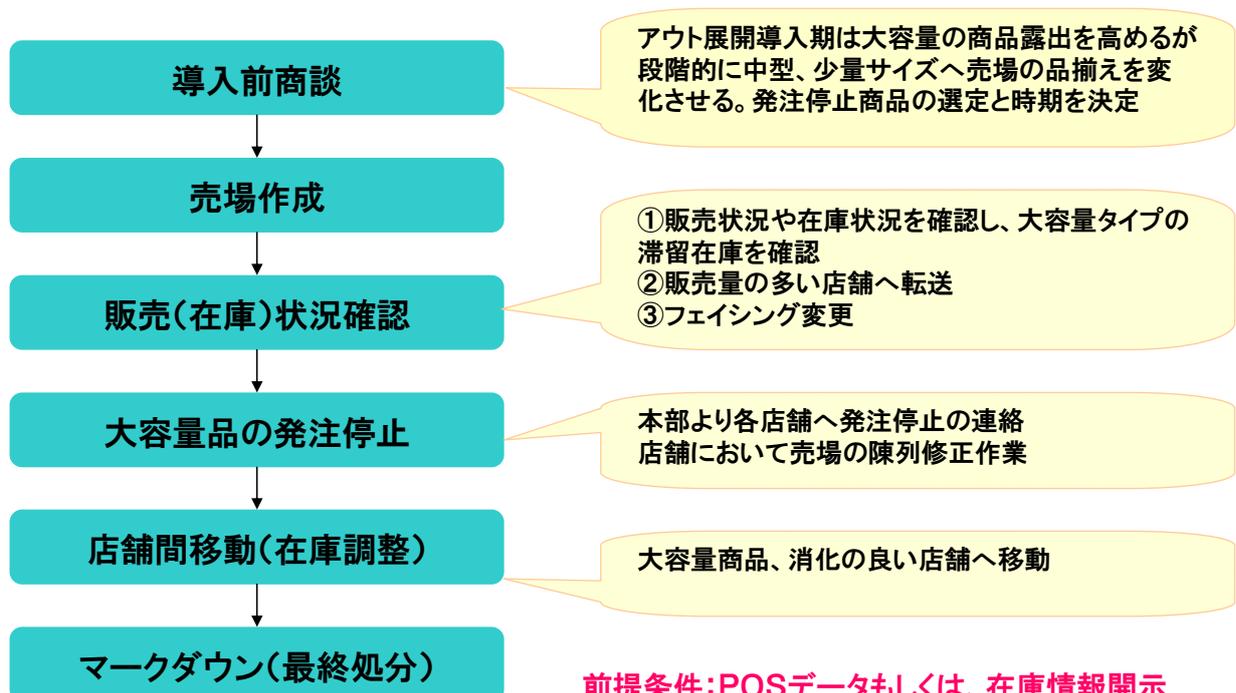
A: 返品削減に効果のあったベタープラクティス

B: 小売からのデータ(POS)の効果的活用事例



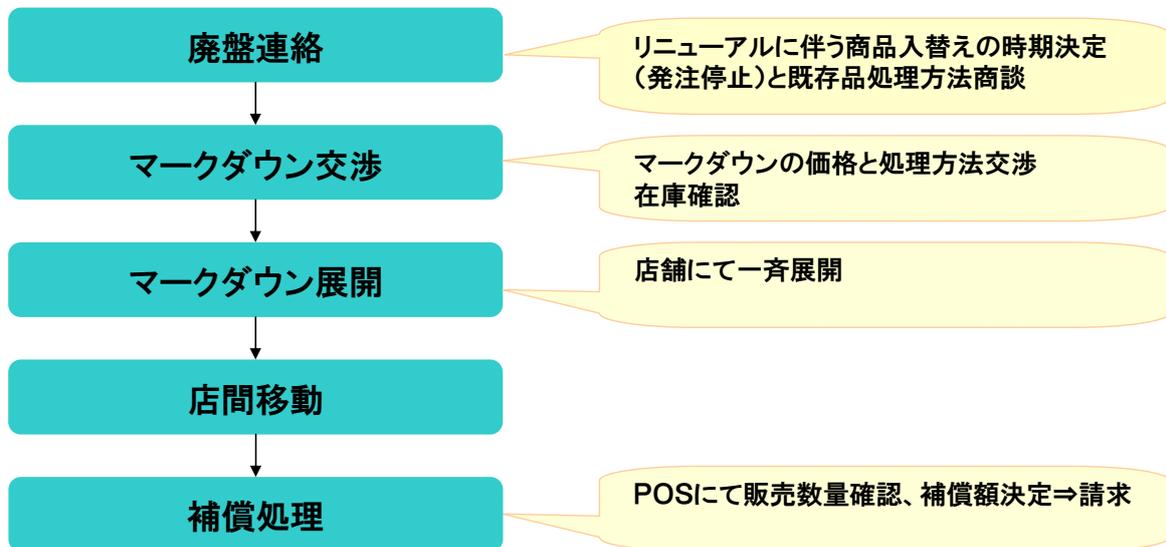
A: 返品削減取り組み事例①

・ 殺虫剤、日焼け止めなどシーズン品



A: 返品削減取り組み事例②

・ 定番商品のリニューアル時

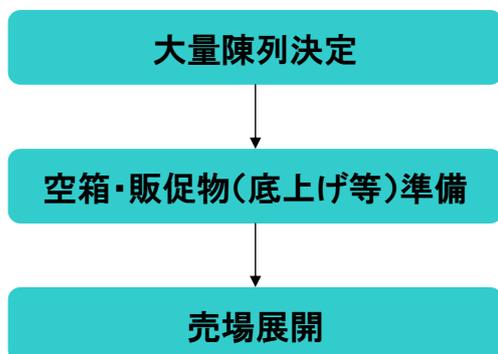


前提条件: POSデータもしくは、在庫情報開示

ポイント: 早い段階での発注停止処理

A: 返品削減取り組み事例③

・ 陳列方法の工夫(空箱対応など)



販促物、空箱の準備が必要

メーカー様のご理解とご協力が重要

(高額品の場合は大量陳列に限らず空箱を活用)

B:POSデータの活用

小売業様から開示されるPOSデータの活用事例

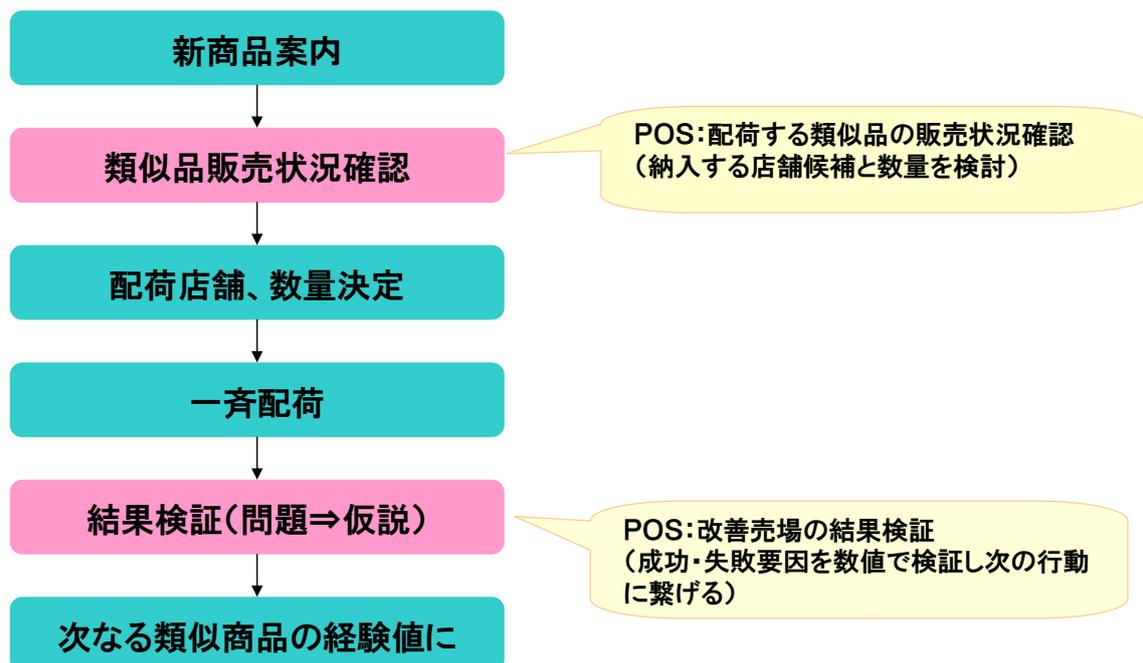
以下は開示されている情報項目

【公開情報種】

- 日付
- 商品名(ソースマーク付き)
- 販売数量
- 販売金額
- 商品分類(カテゴリー識別)
- 店舗(エリアetc)

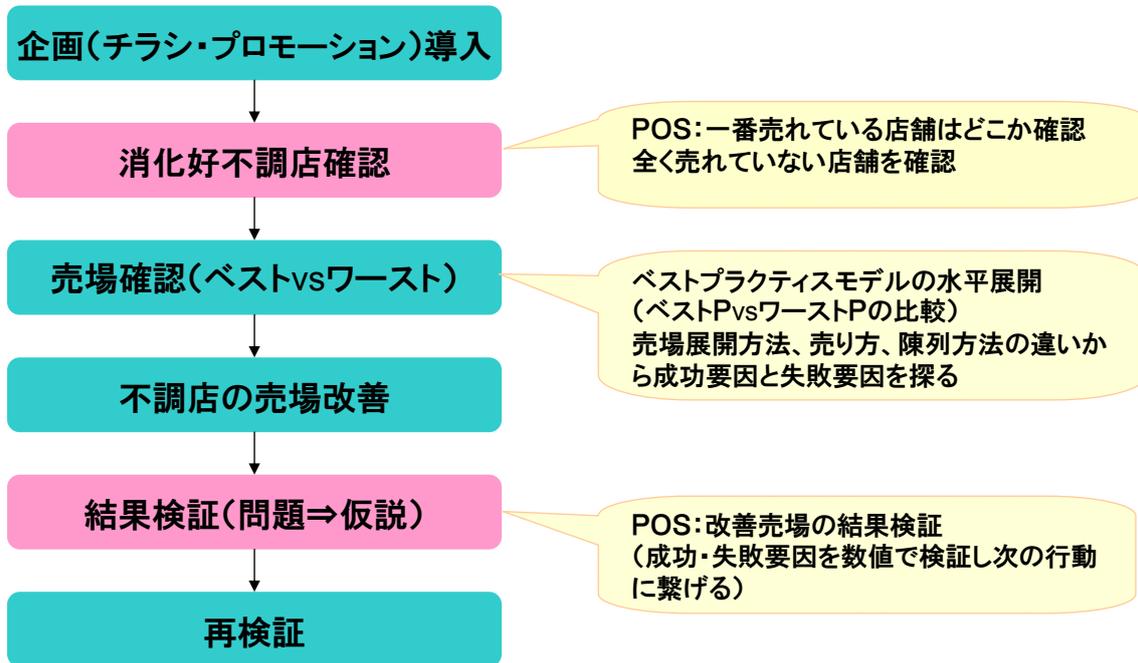
B:POSデータの活用①

新商品導入前の事前検討



B:POSデータの活用②

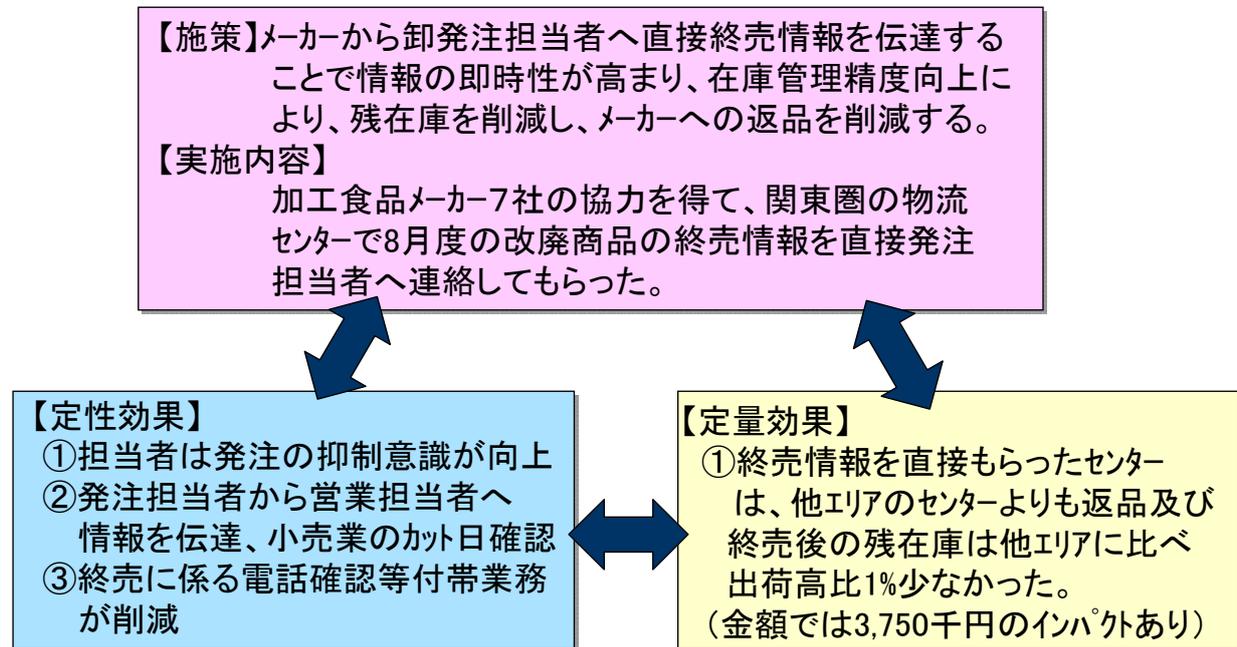
企画(チラシ・プロモーション)導入後の店頭消化を確認する



返品削減の取組事例 ① メーカー終売情報早期把握による返品削減

三菱食品株式会社

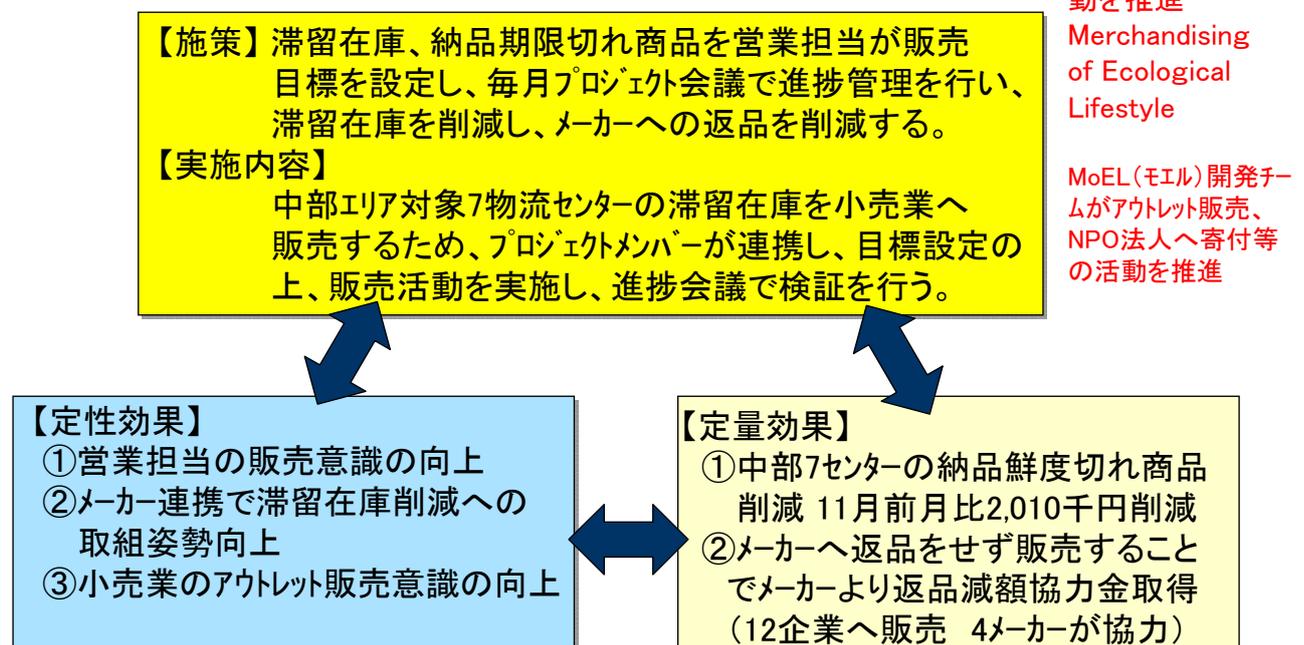
メーカーから商品の終売情報を中間流通業(卸)の発注担当者へ直接伝達する事で製・配・販連携での発注管理に係る付帯業務を削減し、卸の在庫管理精度の向上を図り、残在庫を削減し、卸からメーカーへの返品を削減する。



返品削減の取組事例 ② 滞留在庫アウトレット販売(MoEL活動)の推進

三菱食品株式会社

滞留在庫、納品期限切れ商品のアウトレット販売を推進する事で営業担当のもったいない意識の向上と自販力の強化を図り、在庫の効率運用を実現し、卸からメーカーへの返品を削減する。



小売業からの情報提供事例① 「特売情報開示システム」について

三菱食品株式会社

小売業専用センターで特売残が過剰在庫になり、メーカー返品が発生することから店舗発注確定情報を事前にWEB上で開示してもらい、本部経由のデータ発注日より前に卸発注担当者が情報を収集する事でメーカーへの過剰発注の撲滅を図った。

- ・小売業の特売の発注は、各店舗分を本部で集計してから、発注データをセットするため、卸がデータを取りに行くタイミングでは、メーカーへ発注するリードタイムが短くなるケースがある。特に土曜、日曜、祭日が間に入るとメーカーが休みになるため、卸は発注に苦慮していた。
- ・特売の初回納品分はある程度のリードタイムがあるが、店舗からの追加発注はリードタイムがほとんどないため、卸は事前に見込みでメーカーへ発注していたため、過剰在庫になるケースが多く、その結果滞留在庫となり、最終メーカーへ返品していた。
- ・そこで、店舗からの特売発注情報を本部で集計する前に、リアルタイム(1時間毎)で更新出来、WEB上で閲覧できるシステムを開発し、卸の担当者は所定パスワード(3ヶ月毎更新)でWEB上の特売追加集計を確定データ以前にキャッチし、メーカーへ発注する数量の精度向上を図っている。



【効果】

- ①卸発注担当者は店舗からの情報を基に発注数を決める判断材料が出来、発注精度の向上が図られ、過剰在庫削減により、メーカーへの返品が減少。
- ②物流センターでの過剰在庫処理に係る業務工数が削減され、在庫管理に係るコスト削減が実現。

特売情報 卸必要項目・リードタイムについて(参考案)

1. 小売業の開示データ項目のイメージ(案)

特売期間	初回店舗納品日	初回店舗発注締日	追加店舗発注締日	JANコード	商品名	発注単位
該当店舗数	初回分発注締日	追加分発注締日	本部計画数	店舗初回発注数	店舗追加発注数	店舗発注数計
店舗納品日	店舗納品日	店舗納品日	店舗納品日	店舗納品日	店舗納品日	店舗納品日
1月1日	1月2日	1月3日	1月4日	1月5日	1月6日	1月7日

* 卸発注担当者はリアルに更新する店舗の発注数と店舗納品日を基にメーカーへの発注数を決定

2. 小売業からの特売発注(確定数)リードタイム(案)

本部発注日	卸からメーカーへの発注	メーカー配送	卸センター着	卸ピックアップ	小売センター着	店舗着
1日目	2日目	3日目	4日目	5日目	6日目	7日目

* 土、日、祭日メーカーが休みの場合には更にリードタイムが必要

返品削減の取組

イズミヤ株式会社

A社カイロの返品削減取組結果

年度	返品率	返品／入荷		
		Aランク	Bランク	Cランク
2008年	15.8%	9%	18%	27%
2009年	7.4%	5%	10%	10%
2010年	4.8%	2%	7%	5%

※ランク別返品率は各ランクの売上高が異なるため返品率計とは異なる

※10年度はカイロ全体の売上は08年対比で108%と大きく伸長

A社とのカイロの返品削減取組

08年度

A・B・Cランクとも一斉に登録カットを行ったことで、
特に動きの悪いCランク商品に返品が集中
単品レベルでは30%を超える返品率のものもあり
大きく反省が残る

09年度



□お取引先様とのPOSデータ交換⇒分析⇒実行のサイクルを実施

- ・入荷数／売上数／気温の週別把握により在庫をコントロール
- ・晩期のB、Cランク商材の売れ行きを把握し、機会ロスなくカット時期を確定
- ・商品部による店別在庫の把握により、店舗間格差の是正を実施

A社とのカイロの返品削減取組

10年度

□09年度の取り組みに加えて

- ・2年間のデータにより、単品(容量)別に登録カット時期の設定
- ・カットだけではなく、気温に応じた送り込みも実施し、機会ロスを削減
- ・特に晩期の店別在庫格差是正を徹底し、返品削減と機会ロス防止に貢献

11年度

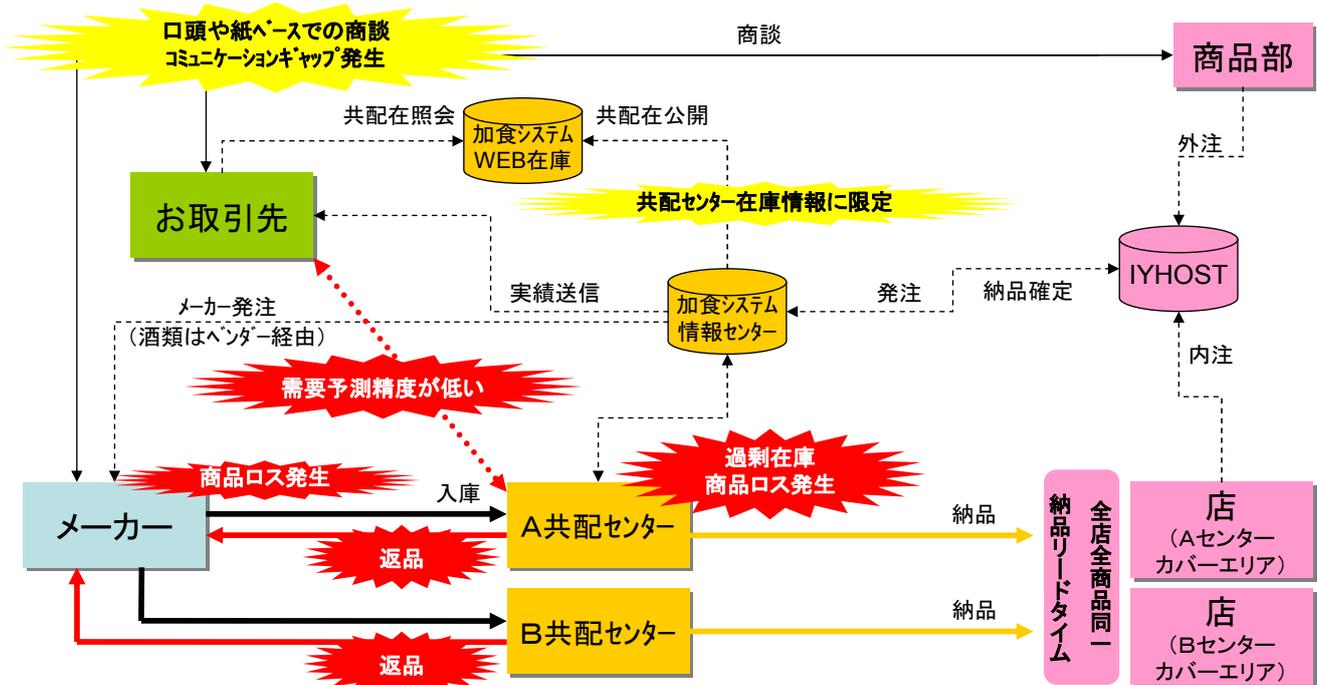
□シーズン計画数量の早期確定と売込アイテムの絞込み

- ・早期にメーカー様とのシーズン計画量の確定(節電等による需要変化対応)
- ・店別在庫把握による、販促追加数量の店別調整
- ・単品別登録カット時期の再調整による機会ロス防止

返品削減の取組み

株式会社イトーヨーカ堂 物流部

商物流構図～加工食品



お取引先・共配センターが
需要予測し構えた在庫の
ロスから、返品が発生。

返品理由	構成
①商品の製造不良等による返品	3%
②商品鮮度の納品期限切れによる返品	53%
③在庫過剰による返品	2%
④店頭での扱い終了による返品	42%

●億円/年

課題の整理

返品理由	仮説	課題
商品の納品期限切れ、過剰在庫	お取引先、共配センターが予測で手配する在庫数量が過多の為、店舗からの受注に対し消化し切れず、納品期限切れとなって返品に繋がる。	TVCMやチラシ等で訴求し販売する際の需要予測精度が低い 出荷頻度の低い商品をそれぞれの出荷拠点にて予測在庫を構える事で、消化不良となる

～仮説に対する課題の構図～

何故販売促進をかける商品の需要予測が難しいのか

【現状の販促商品展開スケジュール】

前々週売出現期間				前週売出現期間				内注可能期間				売出現期間					
木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水	木	金	土	日
品揃え案内				伝発				投入日 ① ② ③									
販売計画立案期間				店最終修正日				陳列									
受注予測(在庫数量決め)				メーカーへの在庫手配(陳列分)				手配在庫の入荷									

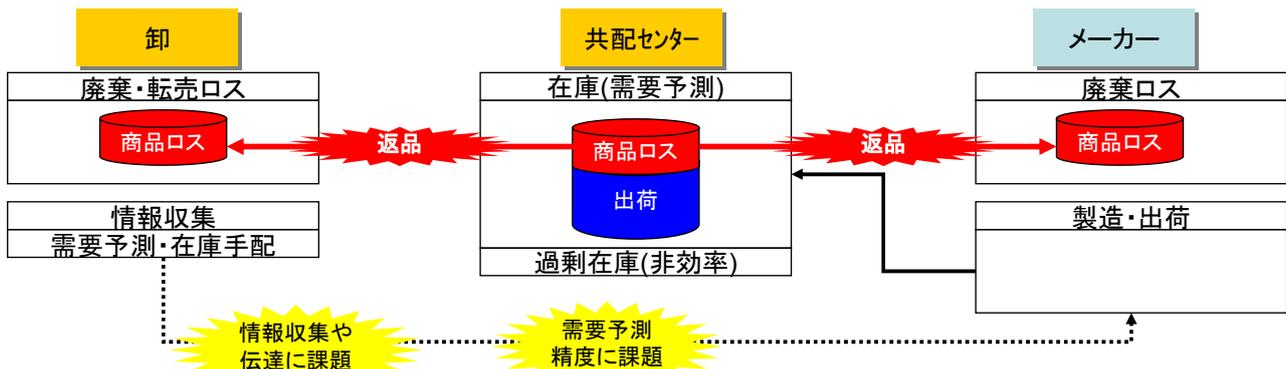
計画数が少なく、土日の発注で商品手配

ここでの欠品を恐れるあまり、事前に構える在庫過多

- 1.店舗からの受注に対する欠品リスクの恐れ⇒欠品を補うための対応にかかる手間とコストの回避
- 2.事前の店舗販売計画がなく直前の発注となる為、在庫手配に狂いが生じる
～販促商品の事前計画外注と直前内注の比率⇒2:8
- 3.販促商品の事前情報の不足
～口頭や紙の回覧ベースの情報となっている為、商品や売価情報の聞き取り漏れや情報の転記漏れ、コミュニケーション漏れが発生

課題の整理 2

取引先(卸)	共配センター	メーカー
旧態依然とした商談情報の伝達となっており、情報伝達の遅れやコミュニケーションの誤りが発生	情報伝達の遅れや精度の荒さから緊急の作業対応が発生し、作業効率の悪化に繋がる。	情報伝達の遅れや精度の荒さから緊急の作業対応が発生し、作業効率の悪化に繋がる。
需要予測が過去の出荷実績や発注担当者の勘による部分が大きく、欠品の恐れから過剰在庫になり、鮮度切れ商品ロスに繋がる。 商品ロス発生	過剰在庫による在庫スペースの効率悪化と商品管理コストの増による全体運営効率の悪化に繋がる。	
出荷頻度の低い商品も在庫を積んでおり、出荷残から鮮度切れ商品ロスに繋がる。 商品ロス発生		



市場規模は将来減少、ライフサイクルは短縮化しておりロスリスクは拡大。
製・配・販 一体となってロス改善に取り組む時代。

取組み内容

目指す効果

1. 販促商品の情報(対象商品、販促期間情報、商品売価等)、商品の店頭在庫情報、中間在庫拠点の共配センター在庫情報を一元で閲覧出来る仕組みを構築し活用する事で、需要予測の精度向上を目指す。
2. 情報管理をインターネット上で行う事で情報の転記等の事務作業軽減と情報伝達の効率化と精度の向上を目指す。
3. 出荷頻度が低い商品の在庫配置方法を、店舗納品条件と合せ見直す事で全体効率化を目指す。

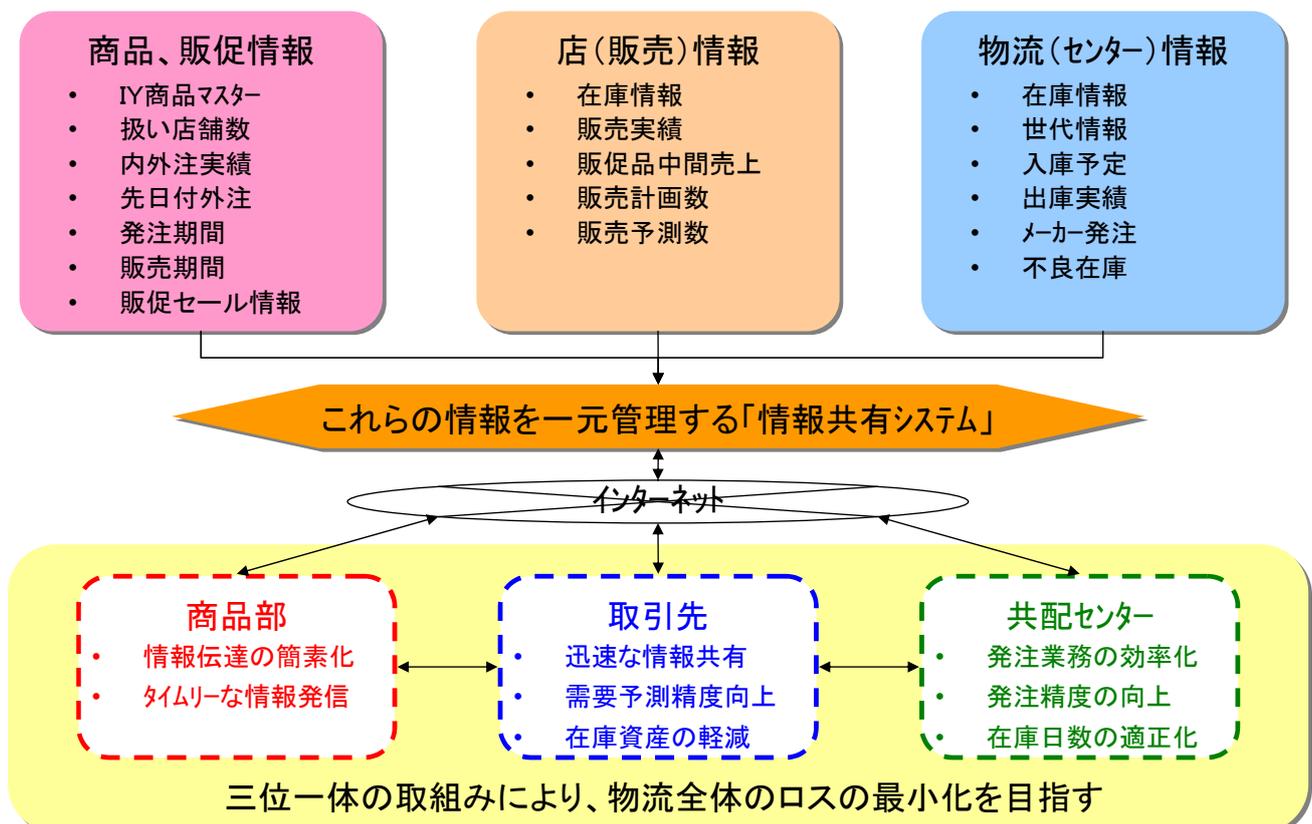
返品削減と
全体ロスの
改善を目指す。

実施行為

◎取引先情報共有システムの導入と活用の取組み

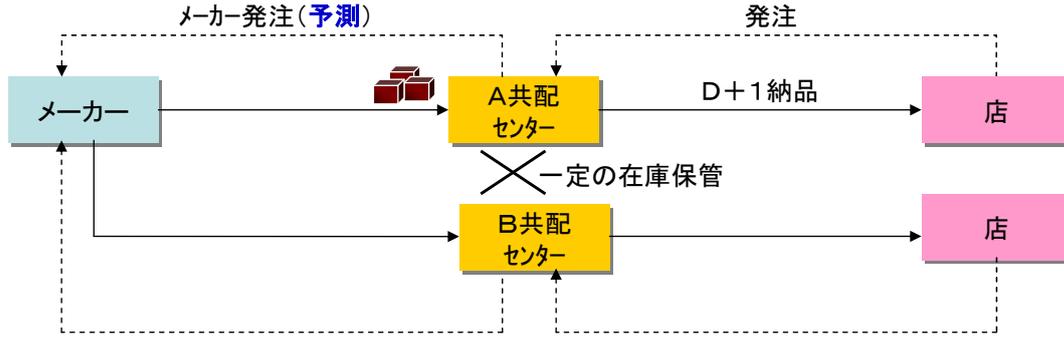
◎出荷頻度の低い商品の納品条件の変更と定期見直しの取組み

取組み内容～取引先情報共有システムの導入と活用

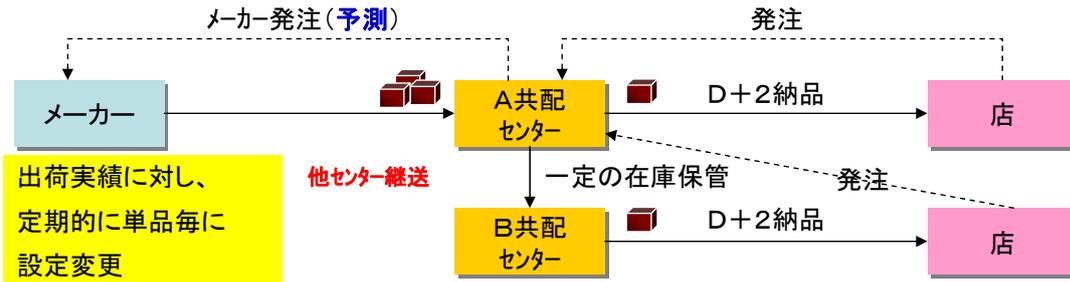


取組み内容～出荷頻度が低い商品の在庫効率化

基本商品は各共配センターに需要予測して在庫を構える。



出荷頻度の低い商品は1センターにまとめて在庫を構える。



出荷頻度の低い商品を1センターに集約在庫し、店舗からの受注を集約センターに切替える。
共配センター間の継送と納品リードタイムの設定を変更し対応。

取組み内容～出荷頻度が低い商品の在庫効率化

3つの納品リードタイムを登録可能として、単品毎のリードタイムを設定

- D+1は週6回発注(現状通り)
- D+2は週5回発注(新規)
- D+6は週2回発注(新規)

リードタイムを延長しても発注提案システムとの連動により店頭での品切れを防止

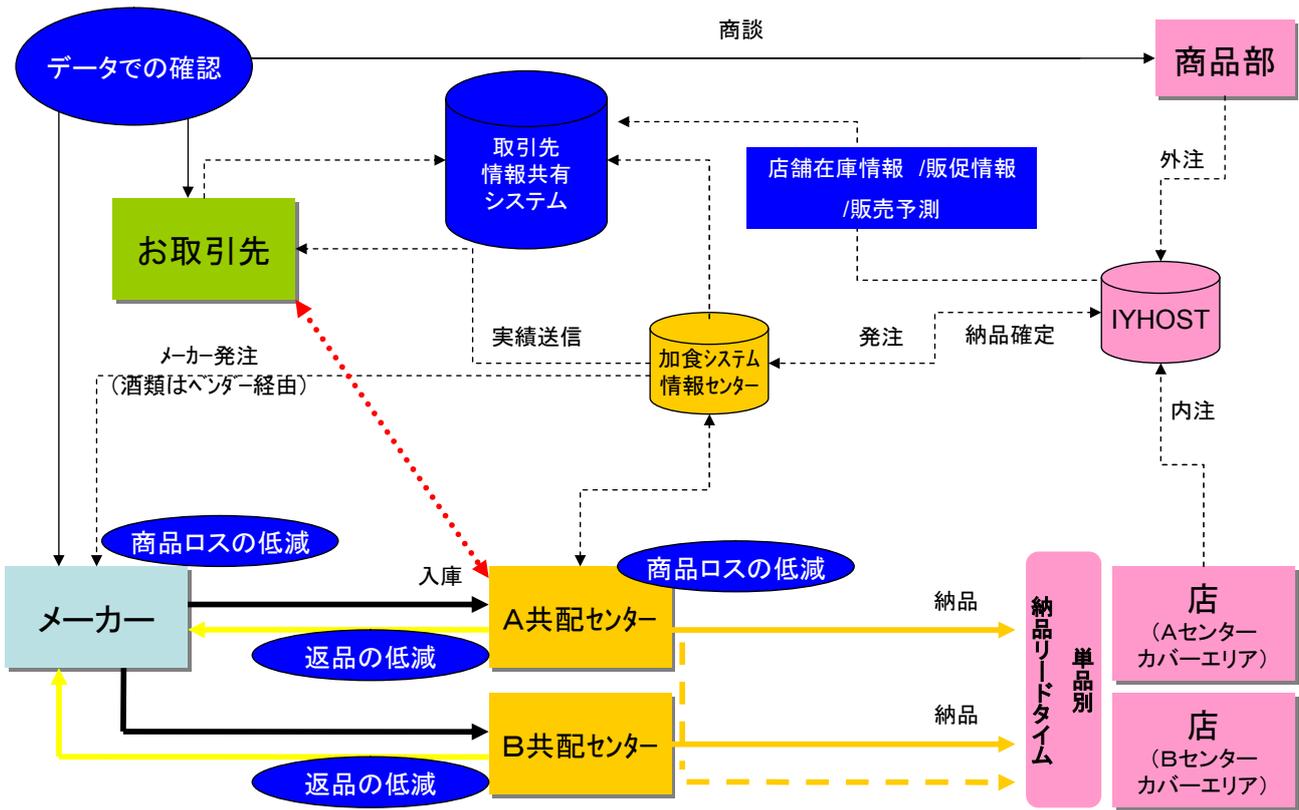
リードタイム	項目	日	月	火	水	木	金	土	日	月	火	水
D+1	店発注	▽	○	△		◎	●	□	▽	○	△	
	取引先受信	▽	○	△		◎	●	□	▽	○	△	
	店納品		▽	○	△		◎	●	□	▽	○	△
D+2	店発注	▽	○			◎	●	□	▽	○		
	取引先受信	▽	○			◎	●	□	▽	○		
	店納品		▽	○			◎	●	□	▽	○	
D+6	店発注	▽				◎			▽			
	取引先受信	▽				◎			▽			
	店納品								▽			◎

【基本商品】
各共配センター(4箇所)
に在庫配置

【低回転商品】
1センターに集約し
在庫配置

【こだわり商品】
店舗受注後、在庫手配

構図(商物流)の変化



取組み効果

効果

取組み前; 返品率(入庫比)1.5% ⇒ 取組み後(システム導入後); 返品率1.1%

取組み前; 年間返品金額 ●●億円/年(お取引先、IY商品部試算)

取組み前; 年間返品ケース数 572千ケース/年

取組み後; 年間返品ケース数 430千ケース/年

(効果試算金額)
約●億円の削減

取引先毎の改善状況 ~ (改善効果に差)

取引先	取組み前返品率	取組み後返品率	返品率差
A社	1.6%	1.6%	0.0%
B社	1.3%	0.9%	-0.4%
C社	0.8%	1.1%	0.3%
D社	1.4%	0.9%	-0.5%
E社	1.7%	0.8%	-0.9%
F社	1.0%	0.2%	-0.8%
...			
計	1.4%	1.0%	-0.4%

取引先情報共有システムの活用状況に差が出ている(アンケート・インタビューより)

取引先情報共有システムにおける販売予測数の活用の有無

システムの効果的活用と改善効果向上を進めるべく、取引先との定期会を開始

新たな課題と今後の取り組み～取り組みから見てきたこと

1.取引先情報共有システムの活用と運用の確立～効率化に向けたシステムのステップアップ

- ・販売予測数算出の閲覧簡素化
- ・在庫手配(メーカー発注)の自動化

2.販売予測数から外れる阻害要因の洗い出しと整理

- ・販売促進の内容やカテゴリーにより予測数が使えない部分の整理

3.仕組みに載らない部分の運用構築と新たなシステム検討

- ・開発商品を中心とした新規扱い開始時の販売計画精度向上
～システム上、予測数を算出できず、ロスを減らすための運用構築を進める。
- ・商品の扱い終了に対するシステムフォロー検討と運用構築
～商品の荷動きによるシステム上の警告リストアップと店舗への送込みに繋げる運用

お取引先、商品部と取組みを継続し、約●●億円/年の返品削減を進めていく。

返品削減取り組み事例

ミニストップ株式会社

SCMシステムによる発注販売情報の提供

背景:現状の新規商品のメーカー出荷は、たとえば12月26日発注開始商品がある場合、12月21日または22日には仕入取引先からメーカーへ見込み発注がされております。その場合、当然見込みなので実際の26日の発注総数とのずれが生じます。そのズレが、仕入取引先⇒メーカーへの返品等の増大につながっております。

①新規商品の加盟店からの発注情報をなるべく早い段階で情報確認できる仕組みを提供することで、欠品防止のための過大なセンター在庫を縮小する。

②販売情報を自社商品だけではなく、競合他社の販売情報も提供することにより、商品ライフサイクルの把握のよるカット時期の参考にする、及び商品開発の一助となるようにする。

Webを利用したSCMシステム稼動！
(2005年)

SCMシステムによる発注販売情報の提供

1.在庫情報検索

商品単品毎の発注・販売状況を日別・週別・月別×センター・県・地方での把握を可能とする。

弊社の大分類⇒中分類内全商品の発注・販売情報を提供。⇒メーカーは自社の分類内での位置づけの把握が可能。

また、発注開始日での指定もできるので新規商品の同時発売商品の発注に対する販売状況から消化率の把握が可能。

SCMシステム

服部 政村

トップ

催事カレンダー照会

在庫 4月1日 19:11更新分まで
発注 4月2日 9:35締まで
販売 4月1日 販売分まで

次の20件

詳細	MSコード	商品名	売価	センタ在庫	状況	発注数	販売数
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	3,640	過少	4,260	3,968
○	110000	...	100	5,440	過少	2,740	2,832
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	5,120	過少	3,040	3,395
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	110000	...	100	0	過少	0	0
○	141313	日清とんがらし 種熟辛メキシカン	150	0	過少	0	0

SCMシステムによる発注販売情報の提供

2.統計情報検索

主には、発注日基準での新商品発注情報の提供。平均発注数・配荷率等を表示することで、過剰なセンターへの入庫を防ぐ。

センタ詳細 015084 丸亀ビー じゃが芋に パスタトマ

次週発売商品(月曜日発注)の店舗からの先付け発注状況の把握が、前週の水曜日には確認が可能。⇒全体の配荷率・平均発注数、更にセンター別の状況も把握ができるので初回のセンターへ配送する商品の過剰在庫削減効果がある。

<<前の4ページ
<<前の2日

発注開始日	平均発注数	上段:発注数	下段:発注店舗数
2009年3月30日	3/31(火)	4/1(水)	4/3(金)
96%	2520	2388	60
96%	134	140	2

19件

センター	0店	1店	2店	3店	4店	5店	6店	7店	8店	9店
千葉北共配センター(食品)	16.8	408	348	204	---	---	---	---	---	---
千葉北共配センター(雑貨)	98%	19	21	17	---	---	---	---	---	---
鶴ヶ島共配センター	18.9	300	482	504	12	---	---	---	---	---
厚木共配センター	98%	14	22	29	1	---	---	---	---	---
千葉北共配センター(酒類)	20.3	600	792	600	36	---	---	---	---	---
大阪配送センター	99%	26	37	35	2	---	---	---	---	---
豊田共配センター	12.9	420	360	384	24	---	---	---	---	---
近畿常温センター	97%	33	29	28	2	---	---	---	---	---
仙石配送センター	13.3	180	108	204	---	---	---	---	---	---
六戸配送センター	93%	12	11	14	---	---	---	---	---	---
高松配送センター	18.3	168	204	312	12	---	---	---	---	---
高松配送センター	98%	8	9	20	1	---	---	---	---	---
高松配送センター	21.6	348	48	36	---	---	---	---	---	---
高松配送センター	87%	14	3	3	---	---	---	---	---	---
高松配送センター	12	12	12	---	---	---	---	---	---	---
高松配送センター	94%	1	1	---	---	---	---	---	---	---

トップ 前の画面に戻る

その他確定発注の推進

全体の商品に拡大はしていないが、事前発注方式による確定発注体制も整備。⇒当社メリットは、値入率改善。

従来の新規商品案内

1月2日	1月3日	1月4日	1月5日	1月6日	1月7日	1月8日
月	火	水	木	金	土	日
加盟店へ1月9日発注開始商品案内		SCM等による仮発注情報から、見込み発注を推測し、センターへ出荷				
1月9日	1月10日	1月11日	1月12日	1月13日	1月14日	1月15日
月	火	水	木	金	土	日
初回発注日	初回納品日					

事前発注方式

12月26日	12月27日	12月28日	12月29日	12月30日	12月31日	1月1日
月	火	水	木	金	土	日
加盟店へ1月9日発注開始商品案内	加盟店の発注起案期間					
1月2日	1月3日	1月4日	1月5日	1月6日	1月7日	1月8日
月	火	水	木	金	土	日
初回発注日		メーカーは、確定発注数で出荷が可能！				
1月9日	1月10日	1月11日	1月12日	1月13日	1月14日	1月15日
月	火	水	木	金	土	日
2回目発注日	初回納品日	2回目納品日				

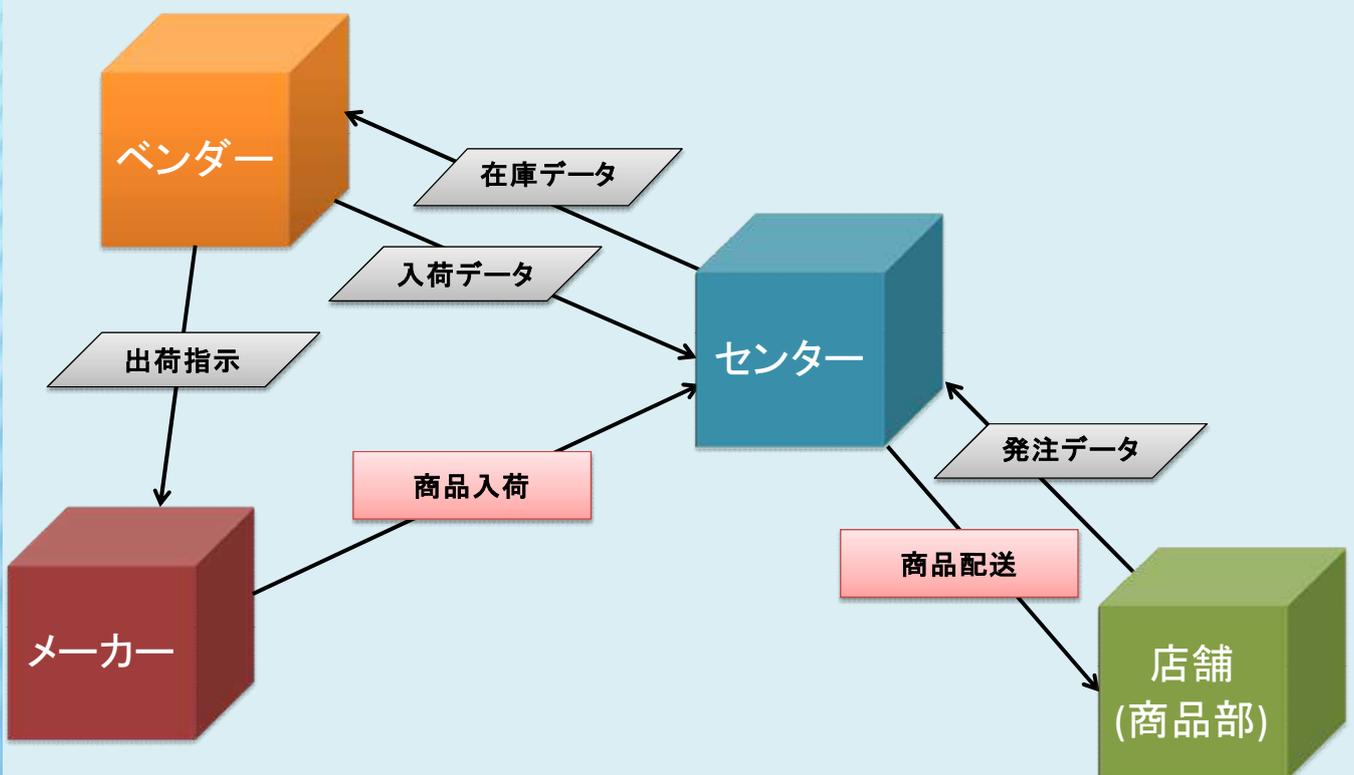


返品削減への取り組み

ベンダー～商品部～ロジスティクス推進部
3者間の情報共有

株式会社ヤオコー
ロジスティクス推進部

グロッサリー定番商品フロー



物流が直面している課題

●キャパシティー問題●

①配送店舗増による荷扱い量の増加

55店舗(2006.12)⇒65店舗(2011.12)

②扱い量増加による在庫量の増加

115千ケース(2004年)⇒129千ケース(2010年)

約12%増加

③平均在庫日数

某大手スーパーのセンター在庫・・・5.0日

狭山グロッサリーセンター在庫・・・7.2日

不要な在庫があるのではないか？

不要在庫の定義

09年3月時の対象SKU数

①過剰在庫

在庫日数50日を超えたもの

1,464 SKU

②不動在庫

3か月以前の入荷かつ当月未入荷

82 SKU

③不良在庫

出荷期限切れ(賞味1/3を超えたもの)

361 SKU

**対象SKU(注)が最も多い過剰在庫が
一番優先順位の高い問題と言える**

(注)SKU(Stock-keeping Unit): 流通事業者や物流事業者などが、在庫または販売を管理する最小の単位または分類のこと。

過剰在庫の原因分析

●ベンダーからの過剰な入荷

なぜ？①

店舗からの発注に対し、絶対に欠品を出したくない

なぜ？②

新商品・季節商品の事前数量予測の精度が低い

なぜ？③

直前になり、定番枠で特売商品発注が上がることもあるため、それに対する備え

なぜ？④

ベンダー・メーカー都合で、とりあえずセンターへ入荷

過剰在庫削減に対する取り組み

①年2回の物流会議を定例化

(参加：各ベンダー部長級・MD部、物流部長)

②新商品・季節商品の事前数量の共有

(センター・お取引様・店舗・商品部)

③大量入荷時は事前センター連絡の徹底

④店舗大量発注は、SVを通してセンターから店舗へ指導を行う

取り組みの成果①～過剰在庫削減～

2010年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
総SKU	11,933	12,000	12,127	12,183	11,969	12,373	12,394	12,304	12,249	11,927	12,328	11,982
過剰SKU	1,384	923	992	1,064	1,183	1,094	922	903	761	1,079	1,085	1,754
過剰SKU割合	11.6%	7.7%	8.2%	8.7%	9.9%	8.8%	7.4%	7.3%	6.2%	9.0%	8.8%	14.6%
2011年度	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月
総SKU	11,863	11,750	12,027	12,005	12,234	12,493	12,376	12,387	12,379			
過剰SKU	1,483	1,061	805	754	1,014	752	595	681	590			
過剰SKU割合	12.5%	9.0%	6.7%	6.3%	8.3%	6.0%	4.8%	5.5%	4.8%			
過剰在庫前年比	107.2%	115.0%	81.1%	70.9%	85.7%	68.7%	64.5%	75.4%	77.5%			
対前年削減	7.2%	15.0%	-18.9%	-29.1%	-14.3%	-31.3%	-35.5%	-24.6%	-22.5%			



取り組みの成果②～過剰在庫削減効果～

- 1) 過剰SKUは直近3ヶ月平均で対前年27.5%減少。
- 2) 店舗からの特売商品の定番枠発注・緊急出荷激減（前年12月1週目 15件
⇒本年12月1週目 3件）

取り組みの成果③～不良在庫削減～

●某ベンダー様のメーカー返品c/s数

2010年1月～12月

53社 13,749c/s

2011年1月～12月

62社 5,620c/s



59%
削減

今後の課題

- ・今期より開始した返品削減の取り組みは当初想定した以上の効果が出ている。しかし減少したものの、依然返品は発生している。今回の結果を、ベンダー・センター（物流）店舗（商品部）で共有し、より深化させていく取り組みが重要であると思う。

返品削減ベタープラクティス

ユニー株式会社

返品削減取組み

- 定番商品入替えにおける返品削減の流れ
- 企画商品における返品削減について
- 資料

・定期定番パターン変更に伴うカット商品の売りつくし

新規導入商品1ヶ月程前よりカット商品リストを店舗へ発信して、発注ストップ指示。さらにシステムでも発注止める。

・店舗は、棚ラベルにマーキング(バーコード消し)して売り減らしを開始。

・そのまま完売。

・棚替え1~2週前より見切り
※専用の見切りシールを使用して
売り尽くしを図ります。

棚 替 え 作 業

(棚替え後にもカット商品が残るものは、ワゴンで売りつくし)

企画商品における返品削減

- ・最終店舗へ投入して売りつくしが基本。
- ・バイヤーとメーカー様・卸様との販売状況、在庫状況の把握が大きな鍵。在庫消化がおもわしくない商品は、バイヤーから情報を出し、消化の高い店舗へ店舗間商品移動を実施して消化を図る。

課題

※メーカー・卸・小売のそれぞれの在庫把握のコミュニケーションが大きな鍵。

※メーカー様・卸様の意識で無返品の取組みに差がでる。

企画商品における返品削減

- ・シーズン品のシーズン晚期における企画の取組。
シーズン晚期(夏期:殺虫剤 冬期:カイロなど)
のシーズン晚期に店頭商品在庫消化とチャンスロス
を防ぐため、販促企画を導入して欠品によるチャンスロス
と、返品最小化へ向けて取り組みを実施。

更に、晚期まで残す商品は、出来る限り定番に残すこと
で返品を回避。

課題

企画のタイミングに難易度があるものの効果有り。

- ・晚期の状況把握が大きな鍵。

資料

・商談時、商品部バイヤーが特定の商品の
返品の確認を事前に取り交す場合の「返品確認
書」を発行します。



この「返品確認書」に基づき店舗へバイヤーは
「返品指示書」を店舗へ指示します。



店舗は、対象商品の返品を期間内に完了させ
ます。

店舗の勝手な返品抑制に
繋がっています。

返品確認書(控)

ユニー株式会社(以下甲という)と _____ (以下乙という)とは以下の事項を
確認履行するものとする。

内 容

1. 対 象 群番 _____ 品 種 _____ 商 品 名 _____
品 種 _____ 商 品 名 _____
品 種 _____ 商 品 名 _____
品 種 _____ 商 品 名 _____

2. 期 間(対象期間・実施日) (どちらかに○をつけて記入する)
平成 ____年 ____月 ____日 ~ 平成 ____年 ____月 ____日

3. 取引条件

以上の確認の証として、本確認書2通作成し、各自1通を保管する。

平成 ____年 ____月 ____日

甲 ユニー株式会社

乙



返品削減の 取組みについて

株式会社ローソン
商品・物流本部

Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



市場・お客様の変化



Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



選ばれるローソンになるために、

従来の「仕組み」や「やり方」を変える

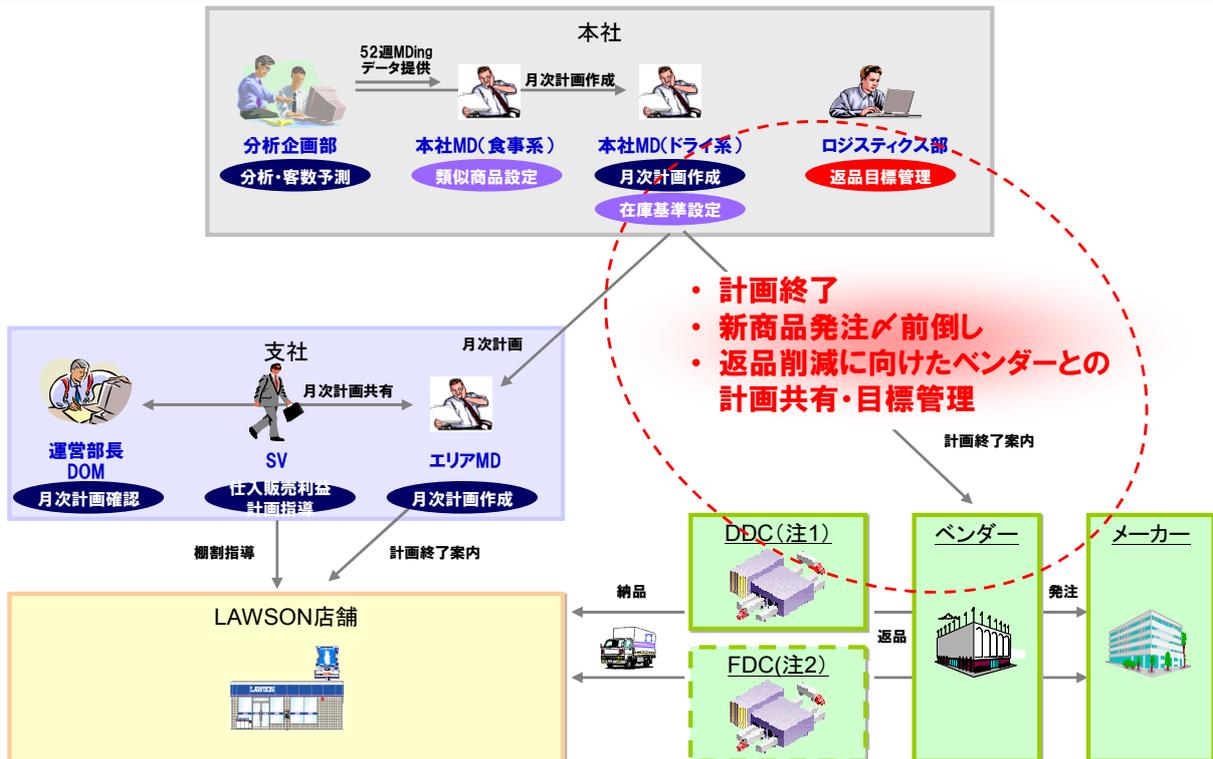
『業務改革』を進めています。

まずは**お客様起点の品揃え発注**から
変えていきます。



取り組み概要

SCM最適化として、計画終了、新商品発注前倒し、ベンダー会議の3つを取組んでいます。

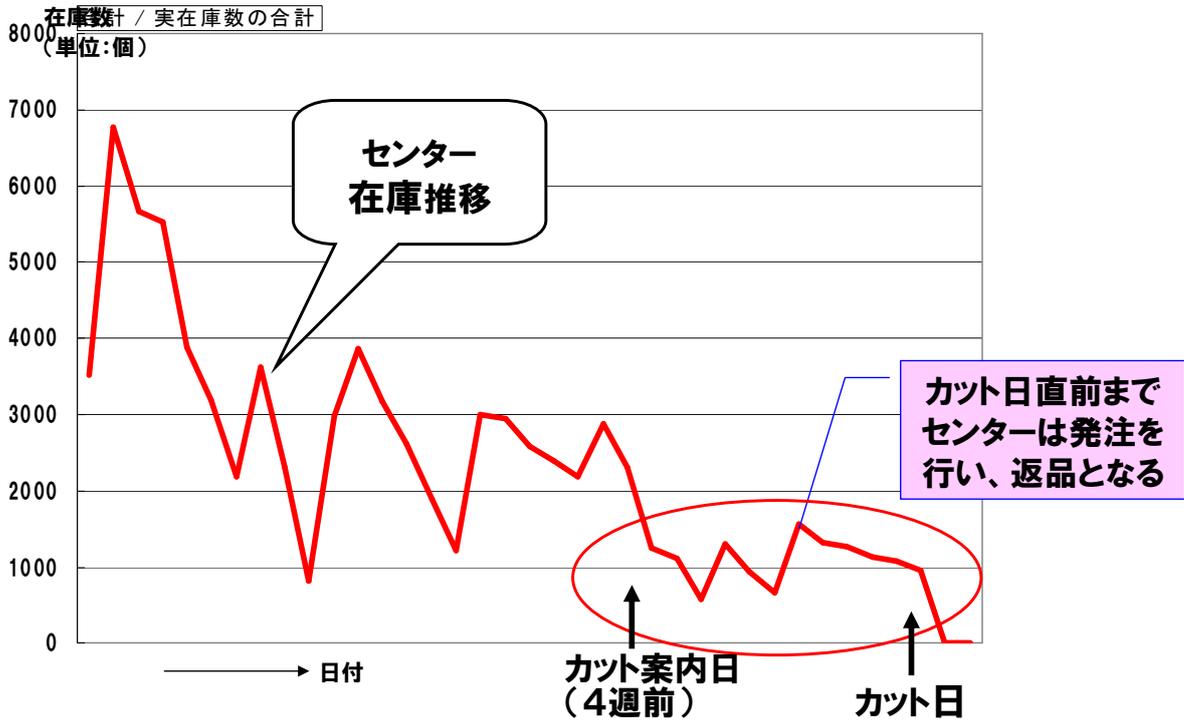


(注1)DDC(Dry Distribution Center): 非冷商品の在庫型物流センター
(注2)FDC(Frozen Distribution Center): 冷凍商品の在庫型物流センター



カット日に必ず在庫が残るルール

FCビジネスであるが故、カット案内からカット日までの間 100%供給するルールがあり返品に繋がる在庫が発生



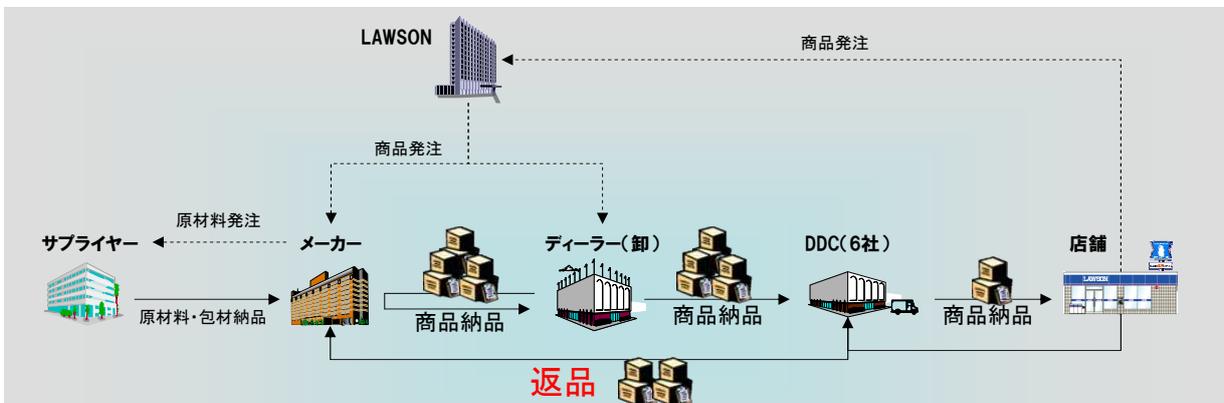
Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



LawsonのSCM上の問題意識と課題

返品が多いことは問題になっていましたが解決に向けて動けてはいませんでした。

発注量最適化によってバリューチェーン全体の在庫最適化及び供給タイミング・頻度の最適化を図る。センター在庫を最適化して、メーカーへの返品を削減させることで、**サプライチェーンを最適化しコスト削減を行うことで取引先様とWin-Winの関係を構築する。**



- 問題意識** : 「返品がたくさん出ている」
- 問題** : 返品処理の費用が商品の原価に入っているの
で競合他社よりも条件が悪い
- 課題1** : 正確な返品額がわからない
- 課題2** : 返品が減らし方がわからない

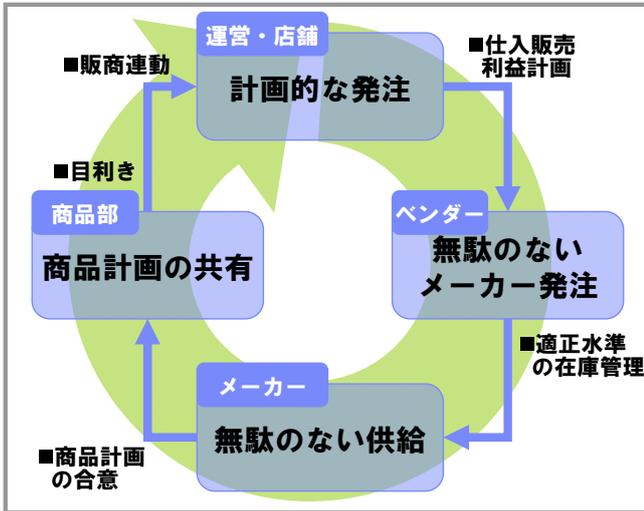
Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



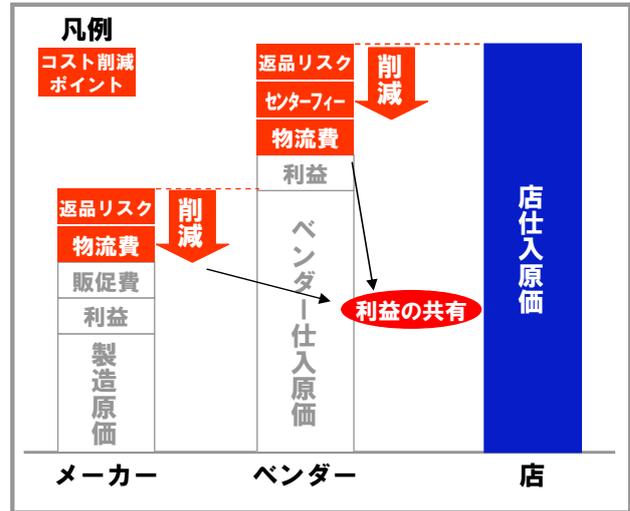
取組の狙いと目指している業務

加盟店には、発注方法の変更で負担を掛けることになっていきますが、この取組みによって出た効果を取引先様と共有することでサプライチェーンを効率化しWin-Winの関係を構築しています。

返品削減に向けた業務サイクル



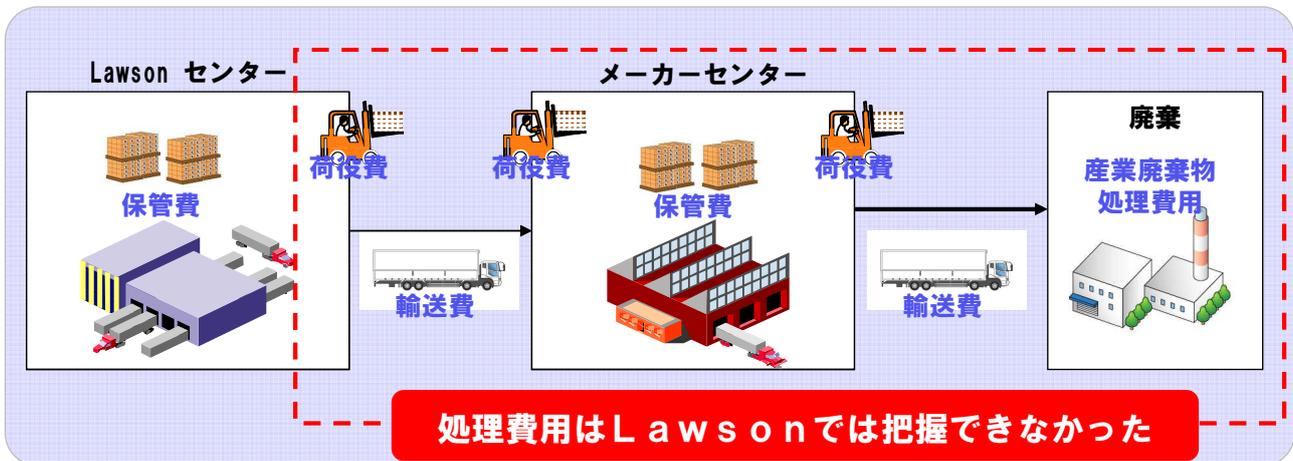
ドライ系商品の原価構造と 施策導入によるコスト削減ポイント



【参考】メーカーの返品処理費用

メーカー返品時に様々なコストがかかっていることはわかっていますが、詳細な金額などはLawsonでは把握することが出来ませんでした。

メーカー返品にかかる処理費用

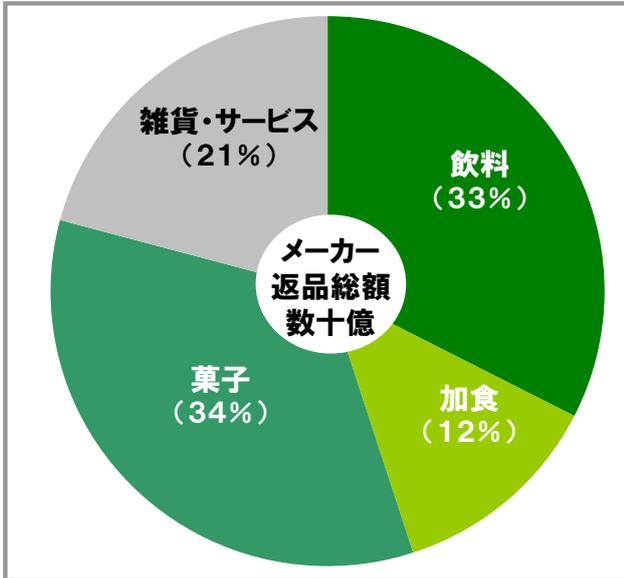




返品の実態と解決の打ち手

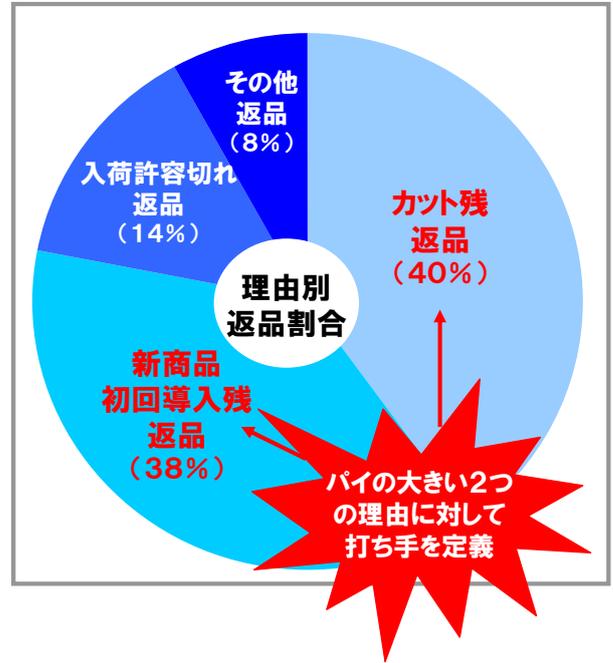
返品額とその理由を分析したところ、数十億円の返品があることが判明しました。
それらを返品理由別に分析したところ大きく理由は2つに集約されました。

取組み前 ドライ系カテゴリ返品額
(試算結果、仕入原価ベース)



単位: 百万円

返品理由別返品割合



Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON

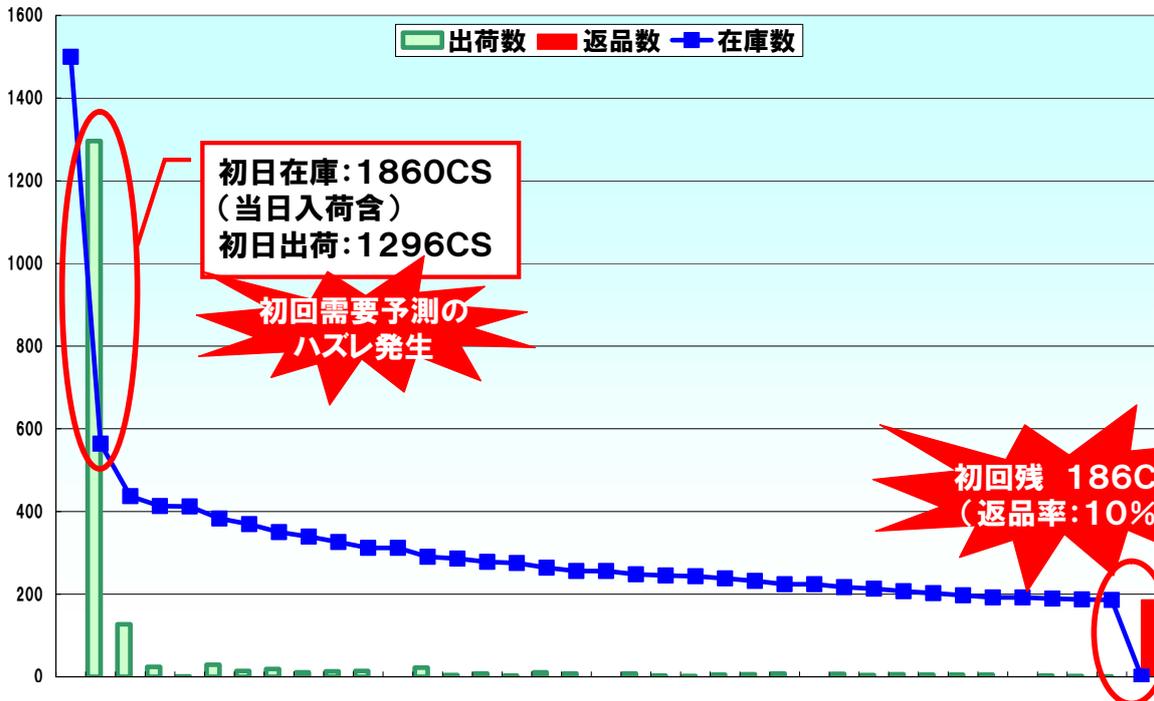


原因①: 新商品の初回導入残

初回導入残とは初日の需要予測を見誤った結果残った在庫がそのまま返品になってしまうことなので、初回の需要を正確に読むことが打ち手になります。

単位: ケース

例: 某DDC 機能性飲料 500ML



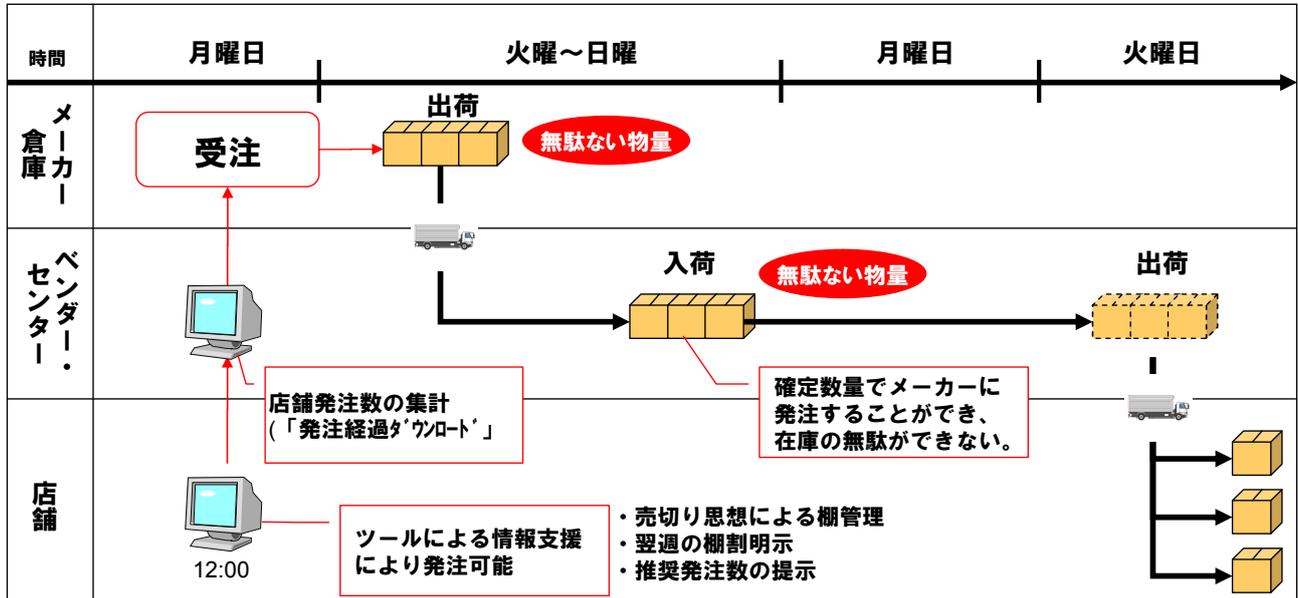
Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



施策①: 新商品の発注×前倒し

新商品の発注を納品の前週月曜日にめることで無駄のない物量を供給する事が可能になり、新商品初回導入の残在庫が削減されます。

施策①: 新商品の発注×前倒し



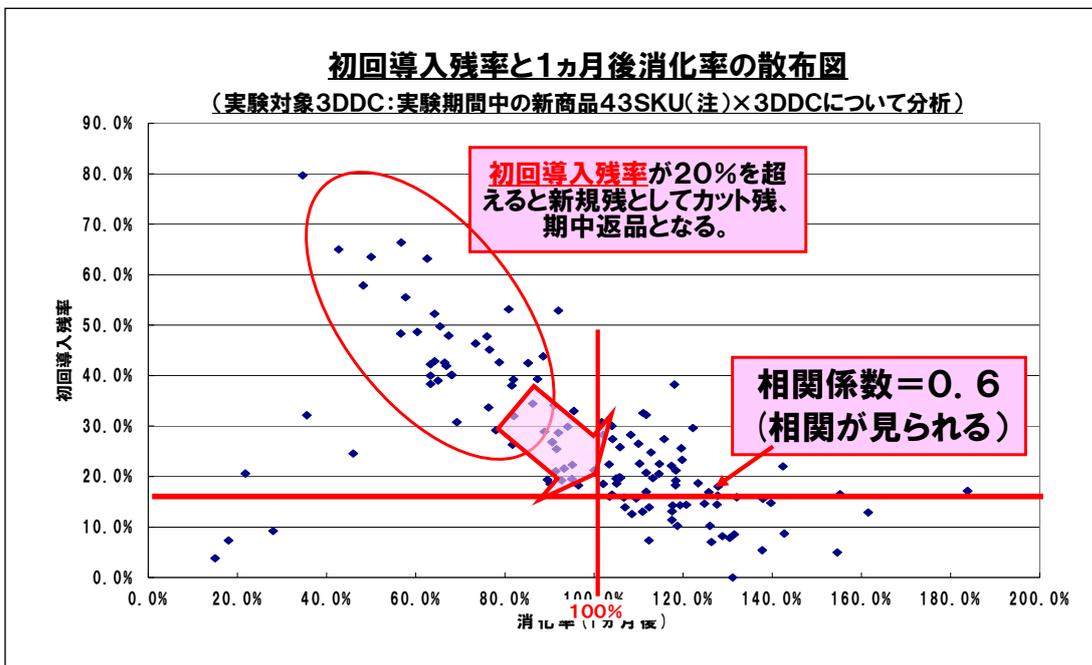
Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



新商品発注×前倒し時の初回在庫量

実験し培ったノウハウから、新商品の初回導入の残在庫が限りなくゼロになるといったガイドラインを提示させて頂き、ハードとソフトの両輪がうまく回るようにしました。

「初回導入残率が20%以下であれば新規残は0になる」という法則



(注) SKU(Stock-keeping Unit): 流通事業者や物流事業者などが、在庫または販売を管理する最小の単位または分類のこと。

Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON

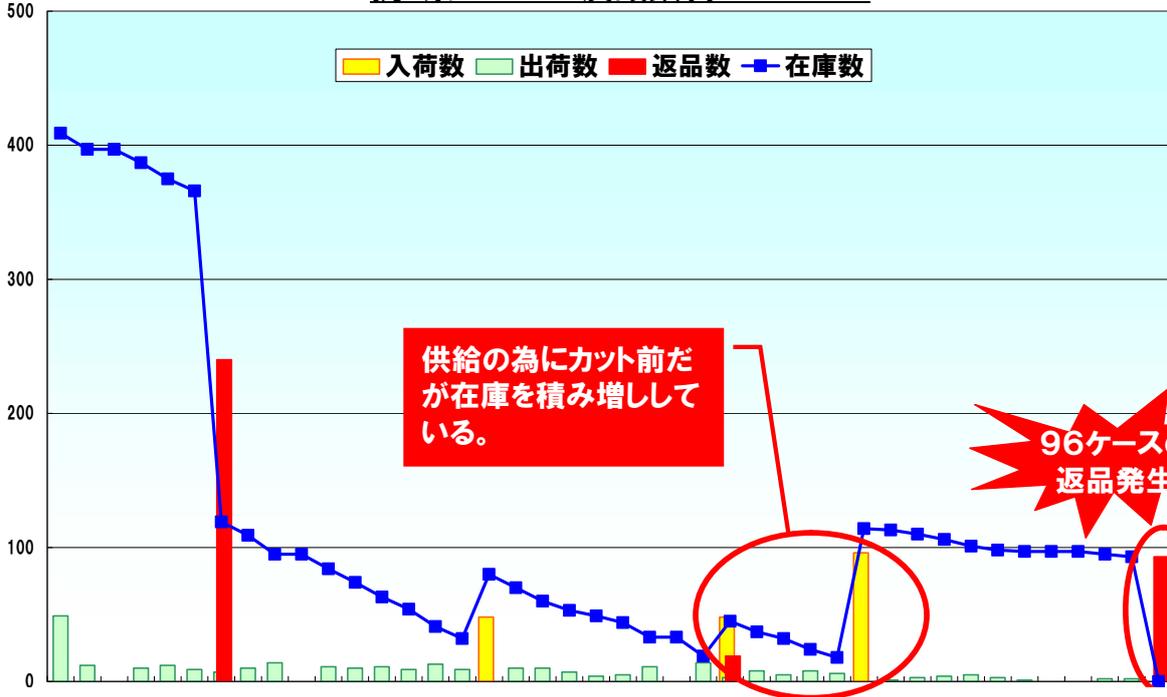


原因②: カット残

カット残発生の主な要因は、店舗への「カット日までの安定供給責任」義務によるものであり、供給側の大きな負荷となっていました。

単位: ケース

例: 某DDC 炭酸飲料 500ML



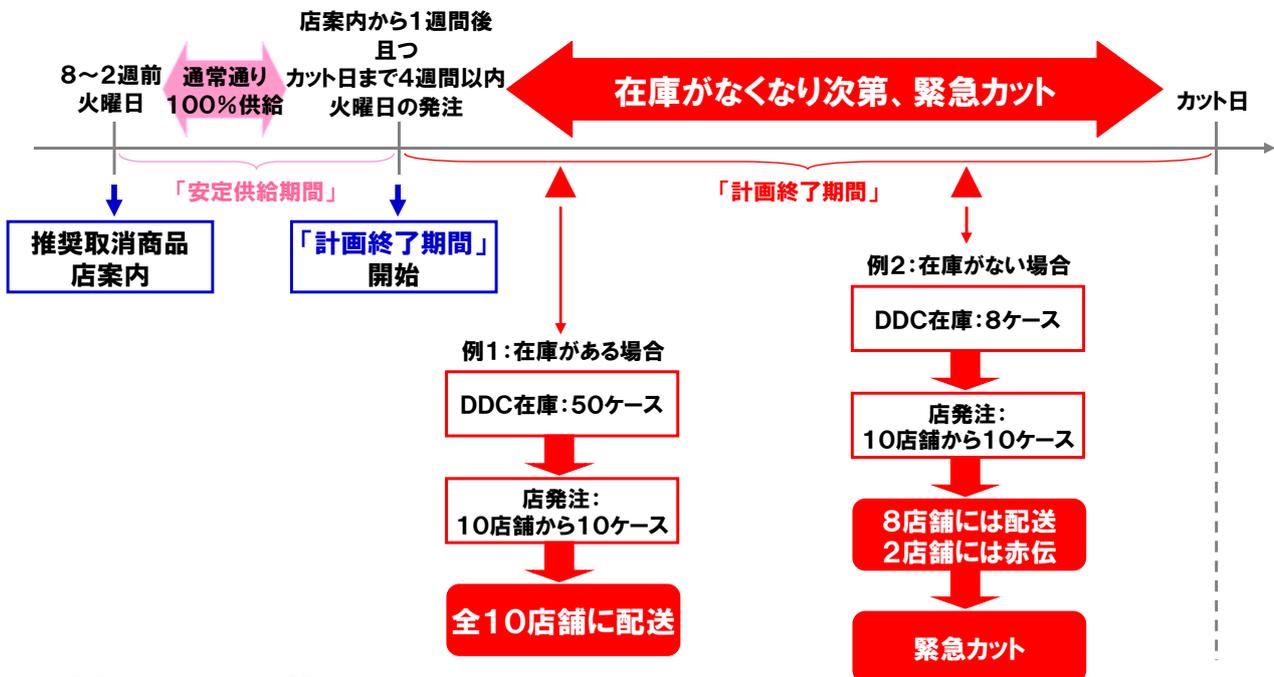
Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



施策②: 計画終了

店への案内(「推奨取消商品のご案内」の店舗配信)から1週間は通常通りですが、それ以降は「なくなり次第カット」としました。

計画終了: 店案内～カットまでの業務フロー



Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON

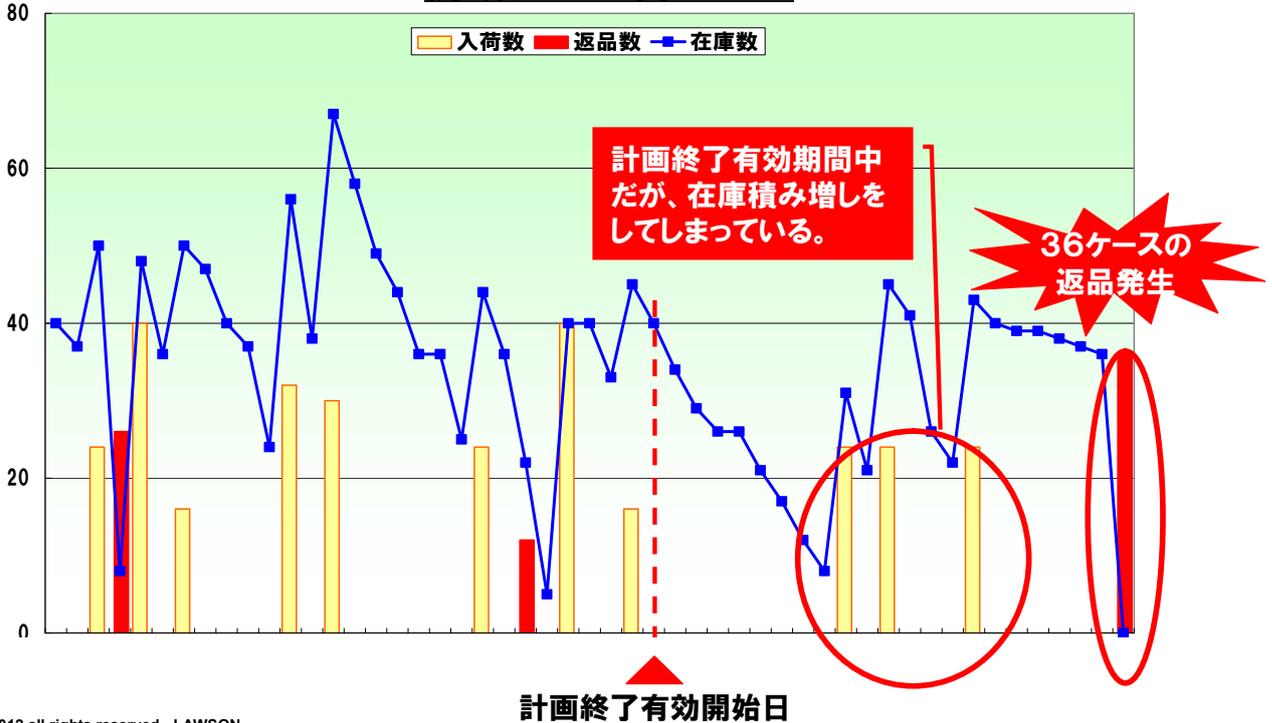


施策1、2を摘要してもうまくいかない例

施策①②を適用しても正しく運用できなければ、
返品が削減されなくなってしまいます。

単位: ケース

例: 某DDC 缶コーヒー



Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



打ち手③: 「全国ベンダー会議」の定例開催のご案内

メーカー返品削減を迅速に実現し、サプライチェーンの負を改善するために
定例で会議を開催しています。

全国ベンダー会議

開催頻度		四半期毎(3、6、9、12月)
参加者	Lawson	飲料酒食品部担当、ペーカリーデザート部担当、ロジスティクス部担当
	ベンダー	在庫型物流センターを保有するベンダー様
	DDC	センター運営会社責任者 ※コーラ商品の受発注責任者として
内容		<ol style="list-style-type: none"> 飲料酒食品部・ペーカリーデザート部: 弊社内で確定した内容の共有(事前にメールベースで実施。) <ul style="list-style-type: none"> ✓ 無料券・施策計画 ✓ カット情報 ロジスティクス部: 各種評価指標の共有 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ベンダー別 返品改善状況 ✓ メーカー別(カテゴリー別) 返品改善状況 ✓ DDC別 返品改善状況 カイゼンに向けた情報共有: 事例と分析結果の共有 <ul style="list-style-type: none"> ✓ ベンダー様による返品削減事例の共有 ✓ Lawsonによるデータ分析から得られたカイゼン点の指導

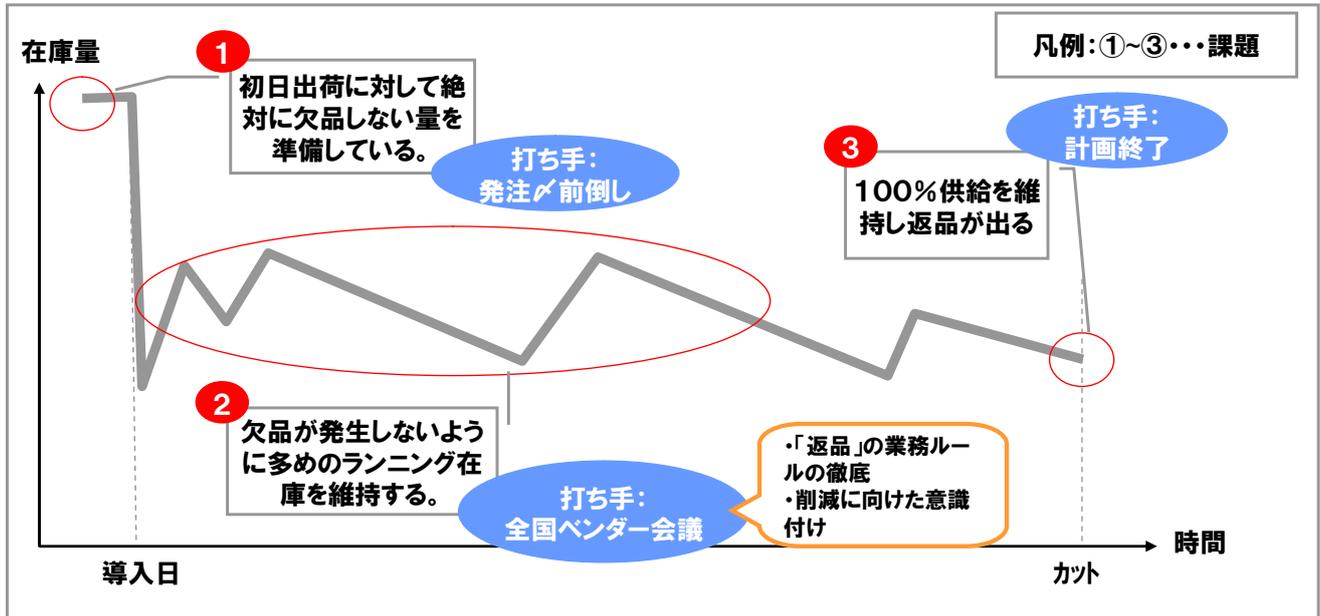
Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



【総括】課題と打ち手の全体像

Lawsonのサプライチェーン上には3つの課題がありました、それぞれに打ち手を打つことで返品削減へ取り組んでいます。

商品ライフサイクルにおける在庫管理上の3つの課題と打ち手



Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



取組カテゴリー削減状況

返品削減システム(計画発注・計画終了)を導入することで大幅な返品率の改善を実現しました。

カテゴリー	10年度返品取組効果 (店着原価ベース)
ソフトドリンク	09年度返品率の約1/6へ削減
菓子	09年度返品率の約1/5へ削減
加工食品	09年度返品率の約1/4へ削減

Copyright 2012 all rights reserved - LAWSON



Pontaカード(会員数約4,000万人)を用いた顧客洞察
(精度が飛躍的に向上)を軸にバリューチェーンの質を高めます。

