

サプライチェーン最適化活動事例 イトヨーカドーの物流効率化への取り組み

2017年7月
株式会社イトヨーカ堂

ご報告内容

- I. はじめに
- II. 返品削減への取り組み
- III. 配送最適化への取り組み

I. はじめに

II. 返品削減への取り組み

III. 配送最適化への取り組み

2

I. イトヨーカドーの物流戦略について

前提

- ①物流はMD(マーチャндаイジング)政策の一環である
- ②商品特性に合わせた物流体系を構築する
- ③商品は店頭渡しでの仕入決済を原則とする

物流戦略を考える上での基本項目

- ・物流コストの低減を図り、会社への[利益貢献](#)が可能である事
- ・売場作業への連動を図り、[販売支援強化](#)が可能である事
- ・センター経営健全化を図り、[安定的な物流サービスの提供](#)が可能である事

案件により各項目の重きを変えながらも、バランスを取りながら物流構築を進める

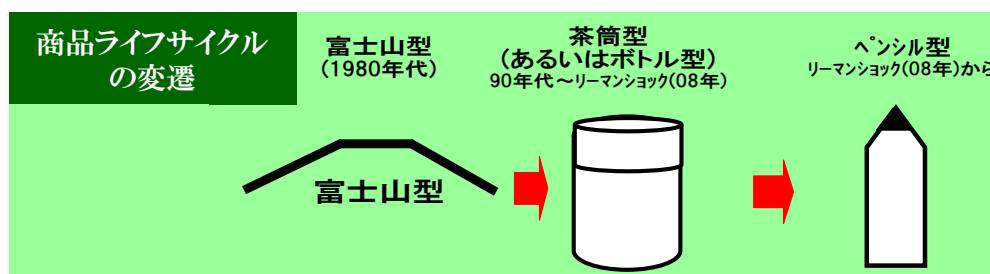
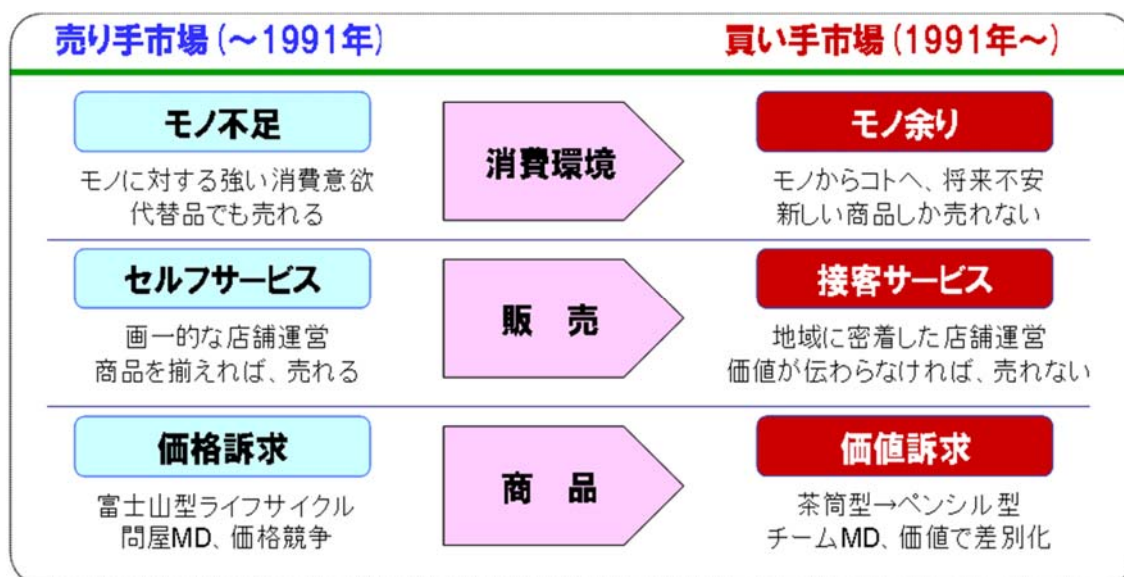
利益貢献

販売支援
強化

物流の
安定化

3

I.商売を取り巻く環境の変化



4

I.弊社の物流における取組み

小売業として「店舗作業の効率化」を中心に追求

- 販売に専念できる環境構築の為、「荷受～店内搬送～品出し」の効率化を図る事を目的に
 - センターから店までの納品形態の最適化追求
 - センター納品までの川中・川上物流に入り込んで確認
- これらの取り組みにより「モノの流れる仕組み」の構築を進めています。



5

I.店作業効率化と環境問題への対応



配送形態(1990年～)

- 衣料品においては、商品品質の維持、段ボール削減と、店舗での品出し効率化のため、ハンガー配送を実施。
- ハンガー自体もリユース運用実施。



納品容器(1993年～)

- 廃棄段ボール削減と店作業の負担軽減を目的に、プラスチック製の通い箱を利用開始。
- 生鮮用コンテナについても積極的に推進し店の品出し効率アップに寄与。



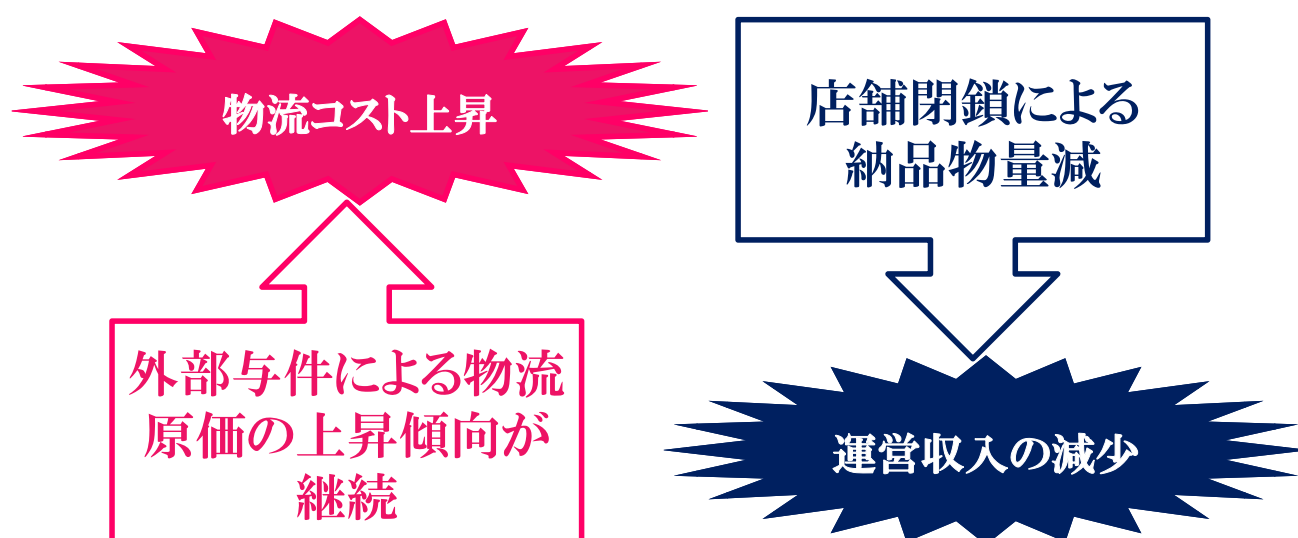
梱包資材(2003年～)

- 陶器等の配送に関しては、緩衝材として繰り返し利用可能なウレタンマットやエアクッションを導入。



6

I.物流を取り巻く環境への対応



このような環境の中で、

「物流インフラを安定的に維持する」

事を第一優先としながらも、継続的なコスト低減や店作業への連動をめざして取り組んでおります。

7

「返品削減」「配送最適化」について 社内外へ普及活動

【社内への普及推進】

まずイトーヨーカドー物流メンバーへ取り組み内容をPR、その後、7&iグループ各社の物流担当メンバーが参加している会議内でもPRし、グループ各社に普及推進を依頼。

【社外への普及推進】

イトーヨーカドーの場合、約70カ所のセンター運営を全て外部委託しているため、これらのセンター会議にて、製配販連携協議会の取り組み、配送最適化、返品削減に関する説明をあらためて実施。

特に卸各社様にはセンター運営を委託していることもあり、イトーヨーカドーからメーカー様への返品はないものの、卸様からメーカー様への返品は見られるため、ここを少しでも減らそうと取り組んでいます。



8

I. はじめに

II. 返品削減への取り組み

III. 配送最適化への取り組み

基本的に買取契約のため、店頭からの返品は
不良品発生時以外はありません。

【契約形態について】

■ 買取商品

原則はお取引先様へ返品せず、店頭売り切り実施。

■ 委託商品

委託契約は、お取引先様と事前打ち合わせの上、締結し
期間を決めて返品を実施。

【不良品を返品する際の決め事について】

● 店頭発見の不良品(2点以下)

⇒店舗からお取引先様へ電話連絡、承認を頂き返品。

● 同一商品で3点以上の不良品発生時

⇒ロット不良も考えられるため、商品部がお取引先
様と内容確認の上、期間を決めて返品実施。

10

イトヨーカドーにおける返品削減対応について

- イトヨーカドーでは基本的に買取契約であるため、店頭からの返品については不良品以外発生しません。
- ただし店舗仕入までの過程で、センターにお取引先様名義で在庫(加工食品・日用品等)しており、センター在庫の適正化に向けた取り組みを実施しております。(メーカー様への返品削減)



11

II.イトヨーカドーの取引形態



イトヨーカドーにおける納品期限緩和への取り組み

2011年：小売の納品期限を緩和する事で、センターからメーカー様への返品削減ができないかを検討開始。

2012年：2月よりビールメーカー様、帳合卸様と連係して試験的にビールの納品期限について見直し実施。

納品期限：製造から1カ月⇒3か月

販売期限：製造から3か月⇒6か月

2013年：9月より飲料(ドライ飲料)菓子(賞味期限180日以上)も納品期限や販売期限の期間延長見直しを実施。



当時のこうした取り組みは、これ以降拡大しておりません。
その要因は 具体的なメリットがメーカー様、帳合卸様から出てきていないところにあると思われます。

12

II.センター在庫適正化の取り組み



センター在庫について、お取引先様、センター運営会社様、小売りの3者が集まり、センター在庫状況の確認、残在庫の処理(店舗納品、販売)に向けた打合せを実施しております。

加工食品共配センター在庫の改善

日用品共配センター在庫の改善



お取引先様在庫の適正化により、**返品削減**と、**センターの運営効率化**を目指します。

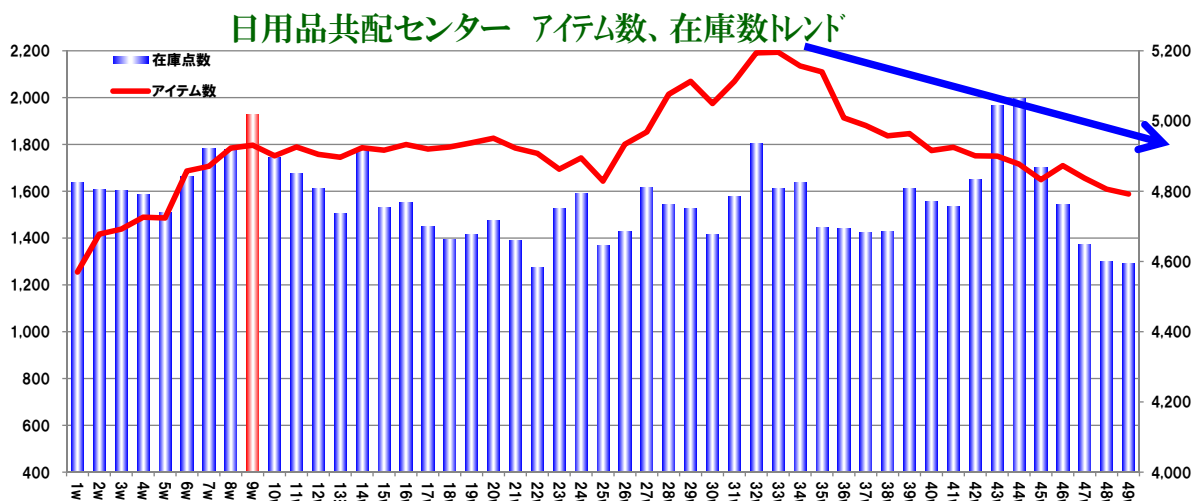
13

II.センター在庫適正化の取り組み事例

日用品共配センター在庫改善の取り組み

日用品共配センターの在庫改善については当初は**残商品**
(=滞留している在庫)をどう処理するかを中心に議論して
きました。

参加メンバー : お取引先様、センター運営会社様
商品部(デストリビューター)、物流室



14

II.センター在庫適正化の取り組み事例

日用品共配センター在庫改善の取り組み

今までは「残った商品をどうするか」を中心に議論してきました
が、現在は『残さない為にどうするか』を主眼として、問題・課題
の抽出と、解決策を検討しております。

【残る理由とアイテム数構成】

- | | |
|-----------|-----|
| ① 販促・企画商品 | 38% |
| ② 定番入替え | 28% |
| ③ 個店要望商品 | 16% |
| ④ その他 | 18% |

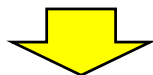
【課題に対する対応策】

- | |
|---------------------------|
| ⇒最大限の売り数確保と
着地の見極め |
| ⇒終売1カ月前の在庫確認
と最終処理方法決定 |
| ⇒個店毎の販売計画数の
明確化と売り切り体制 |

15

II.返品削減(加工食品取り組み)

小売⇒メーカーの返品は原則起こらないが、
センター運営頂いている卸⇒メーカーの返品は起こっている。



卸⇒メーカー返品を削減するため、以下の方策を実施

【納品期限切れが近い在庫】

■日付切れ在庫の早期処理化

お店に協力頂き、センター在庫処分を進める。

年4回のセンター在庫処分セール実施。(2016年より運用開始)

【在庫扱いアイテムの抑制】

■個店・エリア仕入に対するルール化(次ページ参照)

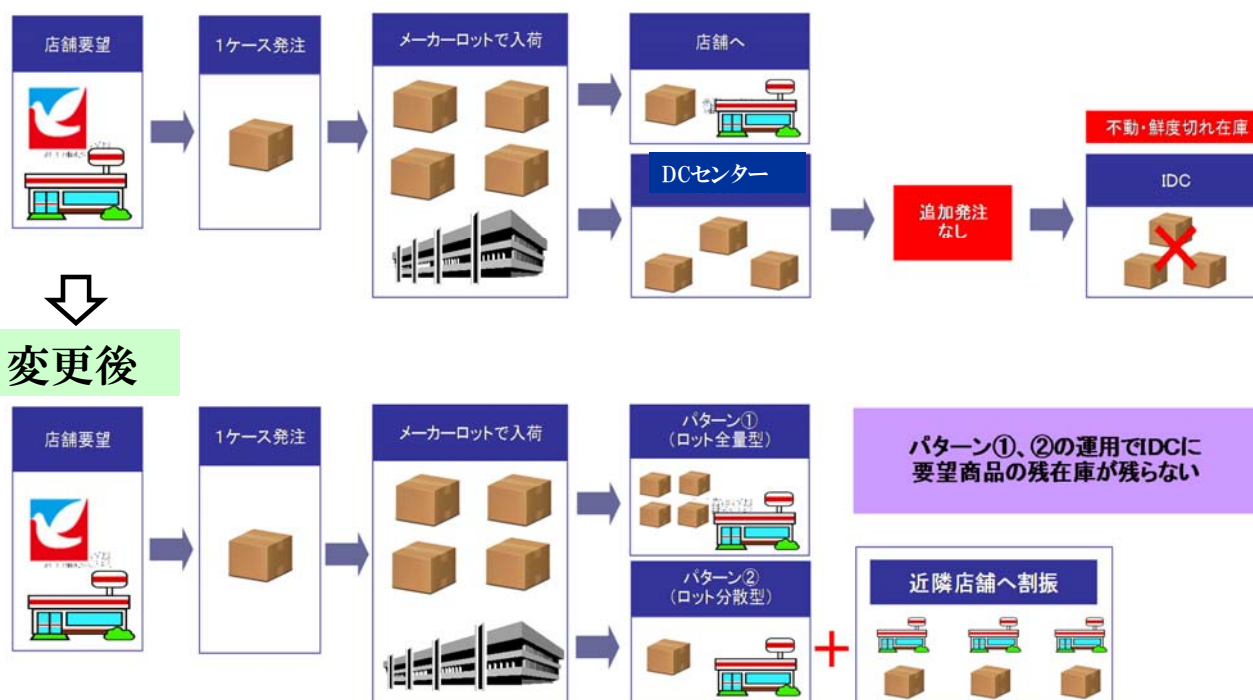
在庫アイテム増を抑えるためのルール決めと在庫適正化を目指す。

具体的には「メーカーロット」全量を要望店、もしくはエリア各店へ納品し
センターに端数在庫を残さない。(2016年より運用開始)

16

II.返品削減(加工食品取り組み)

■個店・エリア仕入に対するルール化



17

I. はじめに

II. 返品削減への取り組み

III. 配送最適化への取り組み

18

III. 配送最適化の取り組み

一昨年から昨年にかけては、センターの再編(統合)による配送効率化に取り組んでいましたが、今年度は、現状の納品体制の見直しを実施しております。



小売業として、まずは売場の実態を確認し、無理無駄の抽出、分析をし、効率化を目指した見直しを実施しております。

19

Ⅲ.配送最適化の取り組み

発注、納品回数見直しの取り組み

今迄は…

「発注単位はより細かく」「発注回数はより多く」「リードタイムはより短く」することに注力。

結果として…受け側(店舗)も出し側(センター)も業務の繁雑化に繋がった

これからは…

労働力減少と件へ対応しながら、より計画的な店作業による「効率化」の追求が必要。
そのためには今迄通りではなく、改めて商品特性毎に見直しを図っております。

結果として…受け側(店舗)も出し側(センター)も「winwin」の関係を築きたい

(例)こんなムダは無くしたい！

発注提案(システムによる自動発注): 週6日発注 「日用品 スポンジ(発注単位 1)」

店舗: 三島店 (163) 基準在庫: 5点

事例	10月10日	10月11日	10月12日	10月13日	10月14日	10月16日
発注日	月	火	水	木	金	日
発注数	0	2	1	3	2	3



中身もスカスカで
個数ばかり増えてしまう

毎日バラバラ納品され品出し回数ばかり増えてしまう



Ⅲ.配送最適化の取り組み

納品体制見直しを“意志ある発注と売場作り”に活かす

本来最も注力すべき“意志ある発注と売場作り”の『時間を創出』し、効率よく効果的な業務計画の立案と実践に結び付けていきます。

日々の基本業務

Mgrとの 発注ミーティング



何をどのくらいフェイスを
取って売り込むのか
Mgrとの確認を

死筋排除



死筋商品は元売場から
拔出しフェイスを拡大する
スペースを確保すること

商品整理 フェイスアップ



お客様が選び易い売場を
常に維持していくこと

Ⅲ.配送最適化の取り組み



衣料・住居 発注、納品回数変更内容

発注回数変更（発注日ベース）

	部名	商品	発注回数	日	月	火	水	木	金	⇒	発注回数	日	月	火	水	木	金
衣料	婦人衣料部		4	○	○		○	○		⇒	2		○			○	
	紳士衣料部		4	○	○		○	○		⇒	2		○			○	
	子供衣料部		4	○	○	○		○		⇒	2		○			○	
	肌着部	肌着、靴下	4	○	○	○		○		⇒	4	○	○		○	○	
		リラクシング・ナイティ	4	○	○	○		○		⇒	2		○			○	
住居	ホームファニング部		4	○	○		○	○		⇒	2	○			○		
	ハウスキーピング部		4	○	○		○	○		⇒	2		○			○	
		頻度品	6	○	○	○	○	○	○	⇒	4	○	○		○	○	
	コスメ&ドラッグ部		2		○			○			2		○			○	
	趣味雑貨部		4	○	○		○	○		⇒	2	○			○		
	専門店部		4	○	○		○	○		⇒	2	○			○		

発注スケジュール変更に伴う、店納品日変更（衣料品の例）

変更（案）	店着日（本州）	月	火	水	木	金	土	日
店発注	月木発注 2日後納品 （婦人・紳士服飾、婦人服、紳士服、子供服）			○			○	
	日月水木発注 2日後納品 （肌着全般）		○	○		○	○	
政策投入	新規商品		○					
	セール（水曜日スタート）	○						
	セール（土曜日スタート）			○				

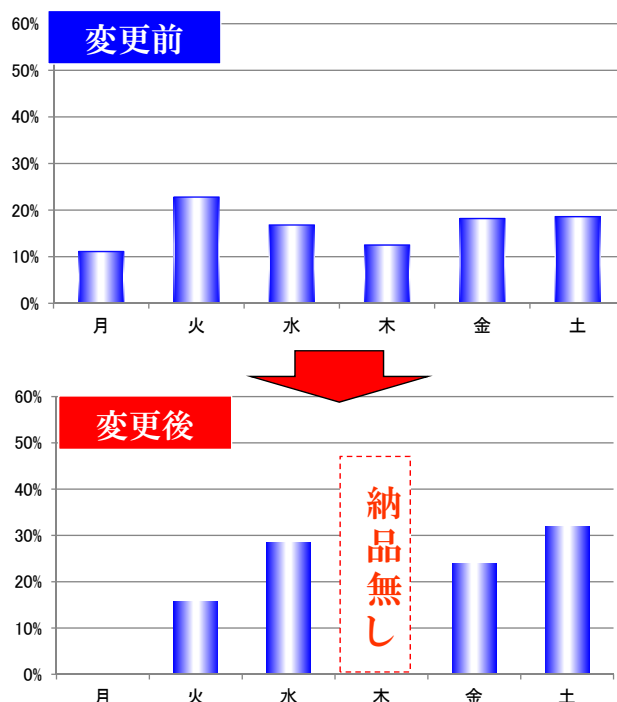
22

Ⅲ.配送最適化の取り組み



発注回数見直しによる納品量の変化

（日用品の例） 店舗発注 曜日別納品構成



・週6回発注（納品）を4回へ変更。

・納品回数を減らす反面、納品日の出勤体制を強化（効率的な品出し、売場作り）

・木曜日の納品を廃止し、発注ミーティング実施、売場メンテナンスに注力。（月曜は新規・セール商品の納品に限定）

23

Ⅲ.配送最適化の取り組み

販売数量に見合った発注単位への変更(現状分析 日用品の例)

月間店発注あり単品
4,219
アイテム

発注日2回分の
1店舗平均
発注数を調査

発注単位設定済
37アイテム

ケース入数以上
77アイテム

ボール入数以上
380アイテム

ケース・ボール以下
3,725アイテム



発単「1」商品の店発注2回分の実績を見ると
約11%の商品が「ケース」「ボール」に繰り上がる

(参考) 香りソフラン詰替フローラルアロマ店発注実績

※ケース入数「16」発単「1」



		店発注日													
店	店名	1/2	1/3	1/4	1/5	1/6	1/8	1/9	1/12	1/13	1/15	1/16	1/17	1/18	1/19
033	新 田 店	16	16	22	16	16									
131	溝ノ口店	発単「1」の商品を、ケース入数「16」に合わせて発注している 実態もあり。													
153	四つ木店														
262	アリオ鷺宮店														

発単「1」の商品を、ケース入数「16」に合わせて発注している
実態もあり。

店発注回数見直し後の実績を踏まえ、発注単位の見直しを実施します。

24

Ⅲ.配送最適化の取り組み

常温センター便 配送平準化への取り組み

センター車両運行イメージ

	4:00	5:00	6:00	7:00	8:00	9:00	10:00	11:00	12:00	13:00	14:00	15:00	16:00	17:00	18:00	19:00	20:00	21:00	22:00	
配送商品	加食朝プロパー便				加食エンド便・衣料住居TC商品・店間移動 など										加食夜プロパー便(翌日分早納)					
運行台数	82	82	82	101	101	97	97	94	94	27	27	27	0	0	25	25	25	25	25	
車両運行																				
																				
																				
																				
																				
																				
																				
																				

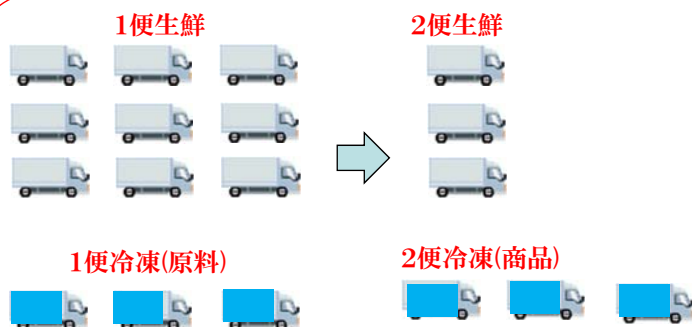
店舗納品の時間帯を見ると、
13時～18時の納品が
極めて少ない状態であるため、
午前中や夜間納品分を
この時間帯にシフトすることで

店舗納品の時間帯を見ると、
13時～18時の納品が
極めて少ない状態であるため、
午前中や夜間納品分を
この時間帯にシフトすることで
車両の平準化を進め、
配送効率化を図る。

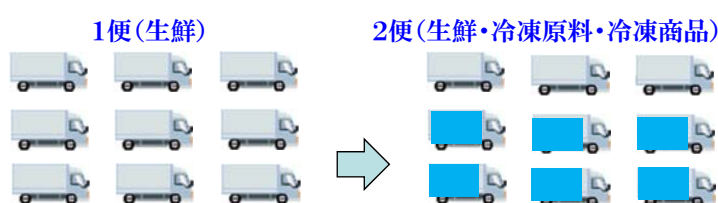
25

Ⅲ.配送最適化の取り組み(案)

冷凍配送時間見直しによる車両効率改善検討



生鮮便は開店前納品(1便)の構成が高く、車両回転が利かず物流効率は悪い。
一方冷凍便は開店前に原料、2便で冷食商品を配送しバランスが取れています。生鮮冷凍合わせ、左記事例では1便12台、2便6台が走っています。



冷凍原料を開店後納品(2便)とすることで、車両は1便生鮮戻り車を温度帯を切換え活用。こうすることで車両回転率を上げることで物流効率改善。

Ⅲ.配送最適化の取り組み(案)

冷凍C休配設定(週6日配送)の検討

現状毎日配送の冷凍商品・原料を週6日配送とする。

月	火	水	木	金	土	日	
○	○	○	○	○	○	○	

月	火	水	木	金	土	日	
○	○	○	×	○	○	○	○が納品日

各カテゴリー別納品頻度
衣料・住居・・・主に週2～4日
加工食品・・・週6日
生鮮・冷凍・・・週7日(毎日)
⇒冷凍に関して週6日納品を検討

冷凍便について
デイリー中心の冷凍食品の他調理原料としての冷凍商材、寿司ネタなどあり。

加工食品同様「木曜休配」とした場合、配送センターの物流コスト低減が可能

店舗規模に応じた配送頻度の見直し検討

従来は週6日(木曜以外)配送している加工食品について、
小型店舗で週5日納品(日曜も休配)ができないかテスト運用中。

【目的とテスト状況】

(1).日曜日の販売体制強化

納品のなくなった(日)は品出しや
片付けがなく、売込・試食販売に
専念できる。大きな品切れは発生
していない。

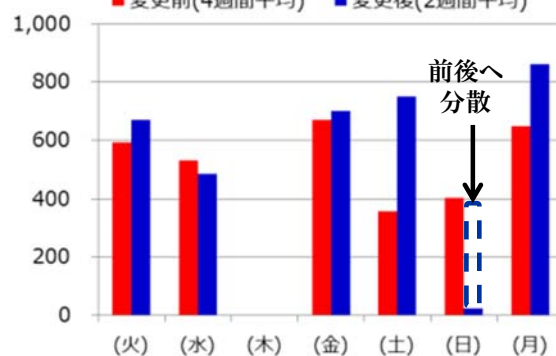
(2).車両効率改善

テスト1店舗では明確なメリットは
確認できず。
⇒今後、対象店舗拡大し再度検証

【テストデータ】

《配送物量》 数量:ロット数 曜日:店着日

■ 変更前(4週間平均) ■ 変更後(2週間平均)



《車両台数》

	(土)	(日)	(月)
変更前	2.0	2.0	2.0
変更後	2.5	0.0	3.0

28

以上で報告終了となります。

ありがとうございました。