

2015年度製・配・販連携協議会
「サプライチェーン イノベーション大賞」提出用

サプライチェーン最適化活動事例

花王グループカスタマーマーケティング株式会社

内容

1. “返品削減”活動事例
2. “配送最適化”活動事例

1. “返品削減”活動事例 アジェンダ

①返品削減活動のフレームワーク

②意識改革と返品削減のための戦略

③実際の活動

- ・チェーン軸での活動
- ・店舗軸での活動
- ・単品軸での活動

④実績とまとめ

A支社返品削減活動のフレームワーク（手引書に基づく）

返品実績の把握と 管理

- 前年度返品実績
（カテゴリー別）
（理由別）
（チェーン別）

活動 1
カテゴリー別
戦略策定

明確な
目標設定

活動 2
理由別
戦略策定

活動 3
チェーン別
戦略策定

*戦略とは“打ち手”
のことです

意識改革・意識啓発 = 土台としての“しかけ”

1. “返品削減”活動事例 アジェンダ

①返品削減活動のフレームワーク

②意識改革と返品削減のための戦略

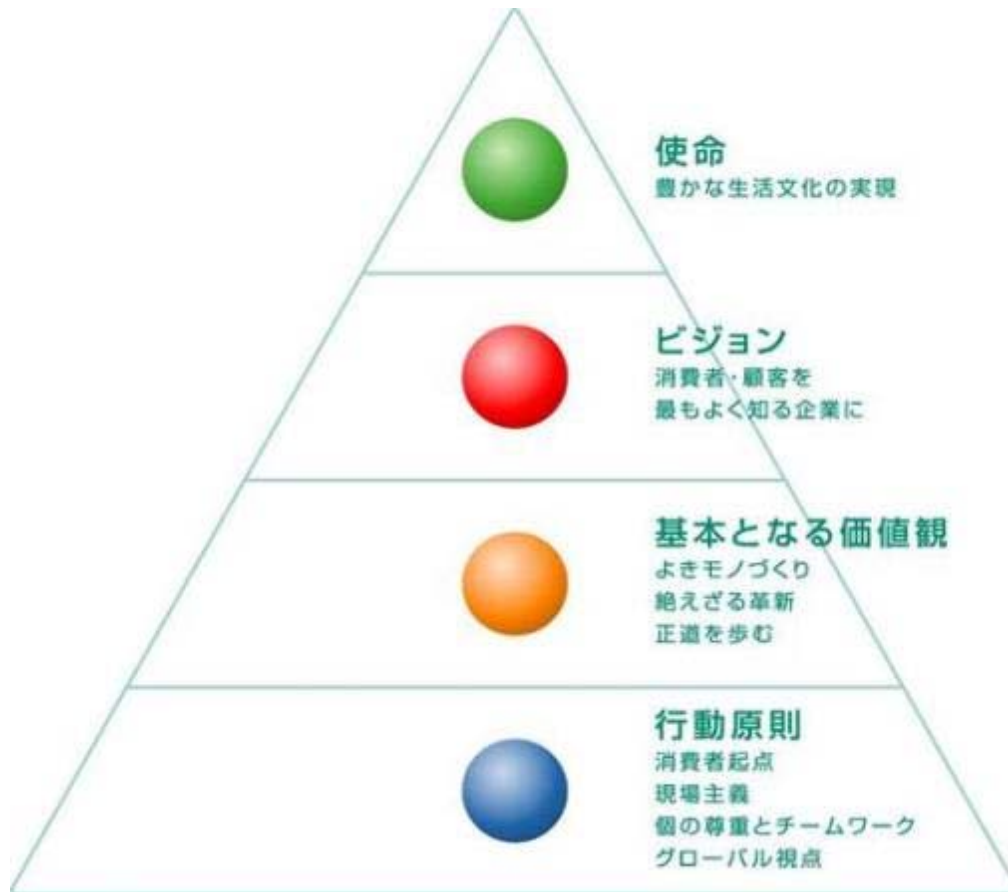
③実際の活動

- ・チェーン軸での活動
- ・店舗軸での活動
- ・単品軸での活動

④実績とまとめ

いつも「花王ウェイ」と共に 花王グループの全従業員が、 “よきモノづくり”への理念を共有しています。

使 命



私たちは、消費者・顧客の立場にたって、心をこめた“よきモノづくり”を行ない、世界の人々の喜びと満足のある豊かな生活文化を実現するとともに、**社会のサステナビリティ（持続可能性）に貢献することを使命**とします。この使命のもと、私たちは全員の熱意と力を合わせ、清潔で美しくすやかな暮らしに役立つ商品と、産業界の発展に寄与する工業用製品の分野において、消費者・顧客と共に感動を分かち合う価値ある商品とブランドを提供します。

花王広報資料より

まずは、全社での“花王ウェイダイアログ”実施による花王ウェイ実践の確認をしました

*ダイアログ（dialogue）＝「対話、対談」

話し手と聞き手とが理解を深めながら、互いに共感や意識・行動の変化を引き出し合う創造的なコミュニケーションのあり方

意識改革・意識啓発＝土台としての“しかけ”

●業績評価への反映（KPI化） 【通常の目標管理プロセスの中での意識づけ】

- 参加メンバー：
 - ・マネージャ・メンバー
 - ・部長・マネージャ
- フォロー内容
 - ・数値の進捗確認
 - ・アクションプランの実行状況確認
 - ・関連部門との調整
 - ・サポート
 - ・やりきる！

●“返品ダイアログ”の実施 【意識を高める新しいしかけ】

- 参加メンバー：
 - プロジェクトメンバー（販売スタッフ）
 - 部長・マネージャ・メンバー
- 内容
 - ・チェーン別返品実態の確認
 - ・返品ルールの確認
 - ・返品削減計画の確認
 - ＝活動状況の共有
 - 「やりたいこと」「やっていること」
 - 「やれること」「ボトルネック」の整理
 - ・課題の明確化と今後の進め方確認
 - ・支社長（幹部）との共有

●経営幹部からの社内外への啓発・提案

- | | |
|-------------|---------|
| ●有力販売店懇談会 | ●社内説示 |
| ●トップミーティング | ●社内広報誌 |
| ●外部セミナー・講演会 | ●社内セミナー |

A支社返品削減活動 目標設定と基本戦略策定

● 目標設定	「返品率」を全国で最も低くする!! 目標「前年対比50%改善」
活動 1 ● カテゴリー別戦略	1. 返品ゼロ化 ファブリック&ホームケアカテゴリー、サニタリーカテゴリー、 ビューティケアカテゴリー（シャンプー、ボディ・フェイスウォッシュ） 2. 返品削減 季節品一年間定番化、需要期からの店別・アイテム別在庫適正化 カット品－廃止品の早期コードカット、売上予測に基づく導入数量提案
活動 2 ● 理由別戦略	1. 季節品は需要期から在庫適正化 2. 廃止品は廃止日までに在庫ゼロ化 3. 定番カット品は即時コードカット 4. 通常品・新製品・企画品は売行管理
活動 3 ● チェーン別戦略	1. チェーン別目標・戦略・アクション設定 2. 店舗・単品でのフォロー 3. ビジネスプラン検討会での目標合意、 戦略・アクションプラン提案・実行

1. “返品削減”活動事例 アジェンダ

①返品削減活動のフレームワーク

②意識改革と返品削減のための戦略

③実際の活動

・チェーン軸での活動

・店舗軸での活動

・単品軸での活動

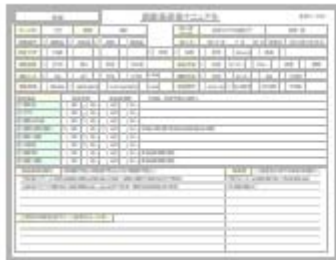
④実績とまとめ

チェーン軸での活動

1 5年度下期～ ● 5つの返品削減活動の徹底

- ① 返品マニュアル作成・活用による無駄な返品を削減
- ② 返品削減計画書で活動内容をより具体化 最重点19チェーン
(全国では231チェーン)
- ③ バイヤーとの早期発注止め商談⇒発注止めシステム活用
- ④ 受注止めシステム活用推進による無駄な納品の抑制
- ⑤ チェーン別 返品削減報告会継続実施
＊ 返品ダイアログによる目線合わせの実行

①返品マニュアル



チェーンとの返品に関する
約束事

②返品削減計画書



月別カテゴリー別の
計画書
(毎月更新)

③発注止め



チェーン本部と廃止品
発注止めの日を合意
(クロージング)

④受注止め



③の発注止め日以降
のオーダーは納品を止める

⑤返品削減報告会



チェーン毎対策と
進捗状況の報告会

チェーン別目標設定・戦略立案・アクションプランの例

目標	戦略	アクションプラン	誰が	いつ
Xチェーンストア様 返品率前年対比 50%改善	チェーン幹部との「KPI」「行動プロセス」合意	幹部出席による2015年下期ビジネスプラン検討会での「在庫適正化」提案	部長	15年上期中
	「季節品」 ⇒最需要期から在庫適正化	セルアウトベースでのセルイン計画立案、実施	AC/Mgr/TMK	6月/12月
		「在庫」と「売行」精査による最需要期での在庫適正化	AC/Mgr	12月/7月
		端境期の在庫コントロール（SKU絞込、偏在調整）	AC/SA	1月/8月
	「廃止品」 ⇒廃止日までに在庫ゼロ化	改廃スケジュールの早期発信	マーケティング部	4月/10月
		改廃品の発注停止日、処理方法を計画	AC/Mgr/TMK	5月/11月
		発注停止日のチェーン別フォローと全体発信	プロジェクト事務局	マーク案以降
		改廃品毎の売行に応じた供給調整～売場変更	AC/Mgr	廃止2か月前
		店別在庫の偏在調整（売場変更、店舗間移動）	AC/SA	廃止1か月前
	「定番カット品」 ⇒コードカットの速やかな本部対応と店頭活動の実践	定番カット即時に本部での発注停止	AC/Mgr	棚割時
		切替方法（いつ、どこで、内をする）のSA連絡	AC/Mgr	2月/8月
		AC連絡確認後、本部指示を遂行（売り尽くしPOP設置）	SA	2月/8月
	「通常品・新製品・企画品」 ⇒初回導入計画精査、売行管理、偏在在庫の管理	店舗間格差の是正（好事例店のベンチマーク）	AC/Mgr/TMK	発売2W後
		過剰在庫店の在庫整理（セルアウト力ある店へ移動）	AC/SA	発売4W後

AC=本部営業担当、Mgr=マネージャ、TMK=販売スタッフ、SA=店舗営業担当

1. “返品削減”活動事例 アジェンダ

①返品削減活動のフレームワーク

②意識改革と返品削減のための戦略

③実際の活動

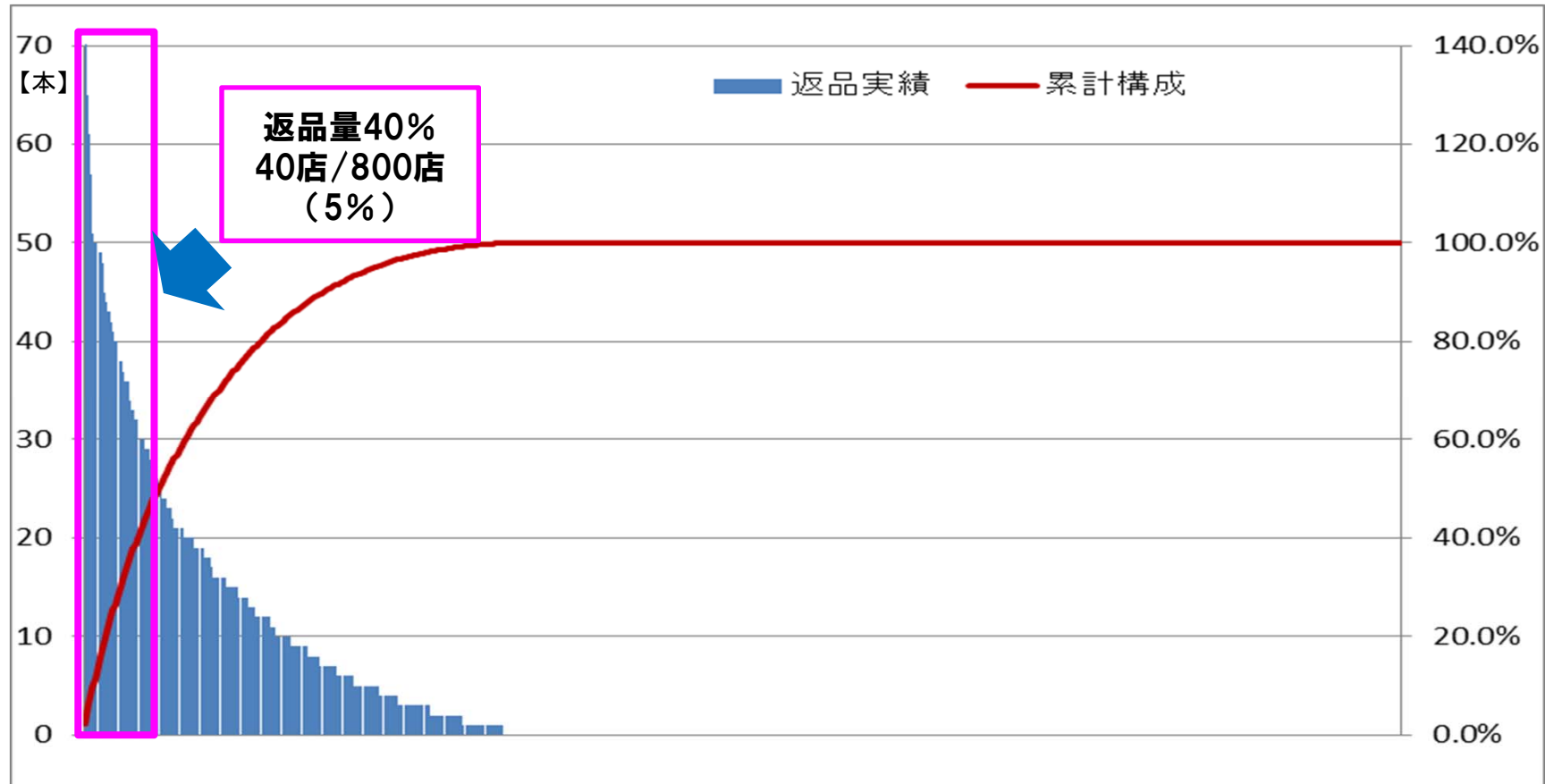
- ・チェーン軸での活動
- ・店舗軸での活動
- ・単品軸での活動

④実績とまとめ

Yチェーンストア様 店舗別返品分析

返品発生店舗は800店舗中200店舗（25%）

返品総量の4割は僅か40店舗で占めている（5%）



チェーン平均で見るのではなく、
店舗別の状況を確認して活動することが必要

1. “返品削減”活動事例 アジェンダ

①返品削減活動のフレームワーク

②意識改革と返品削減のための戦略

③実際の活動

- ・チェーン軸での活動
- ・店舗軸での活動
- ・単品軸での活動

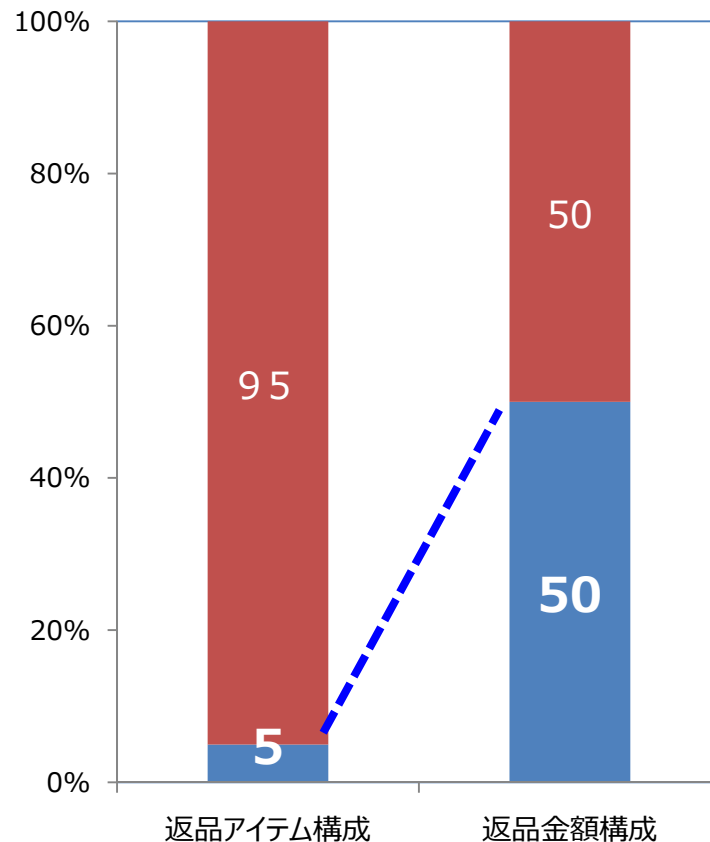
④実績とまとめ

Zチェーンストア様 単品別返品分析

5 %のアイテムで50%の返品実績（売り切り可能であることも判明）

■ 返品上位アイテムと返品金額の構成

※13年下期実績 単位 %



■ 返品アイテム別の消化可能期間

※13年下期実績より推計 単位 月

アイテム	消化期間 (月)
ヘアケア A	1.6
ヘアケア B	0.8
オーラル A	0.5
オーラル B	0.8
.	.
.	.
.	.
.	.
.	.
ランドリー-A	0.3
ランドリー-B	0.5
全アイテム平均	0.4

カット品・季節品であっても、カテゴリー・サブカテゴリー・剤型・サイズ・香り等で状況が異なり、単品別の状況を確認して活動することが必要

発注止めシステム

チェーン別・店別・単品別にカット品・改廃品のオーダー状況をフォロー

- ① ビジネスプランに沿った返品計画書作成と得意先合意
- ② 事前に合意されたカット品・改廃品の発注停止日をシステム登録
- ③ 停止日以降の発注データを週単位で確認
～アラームを発信し手を打つ（受注止めシステム含む）

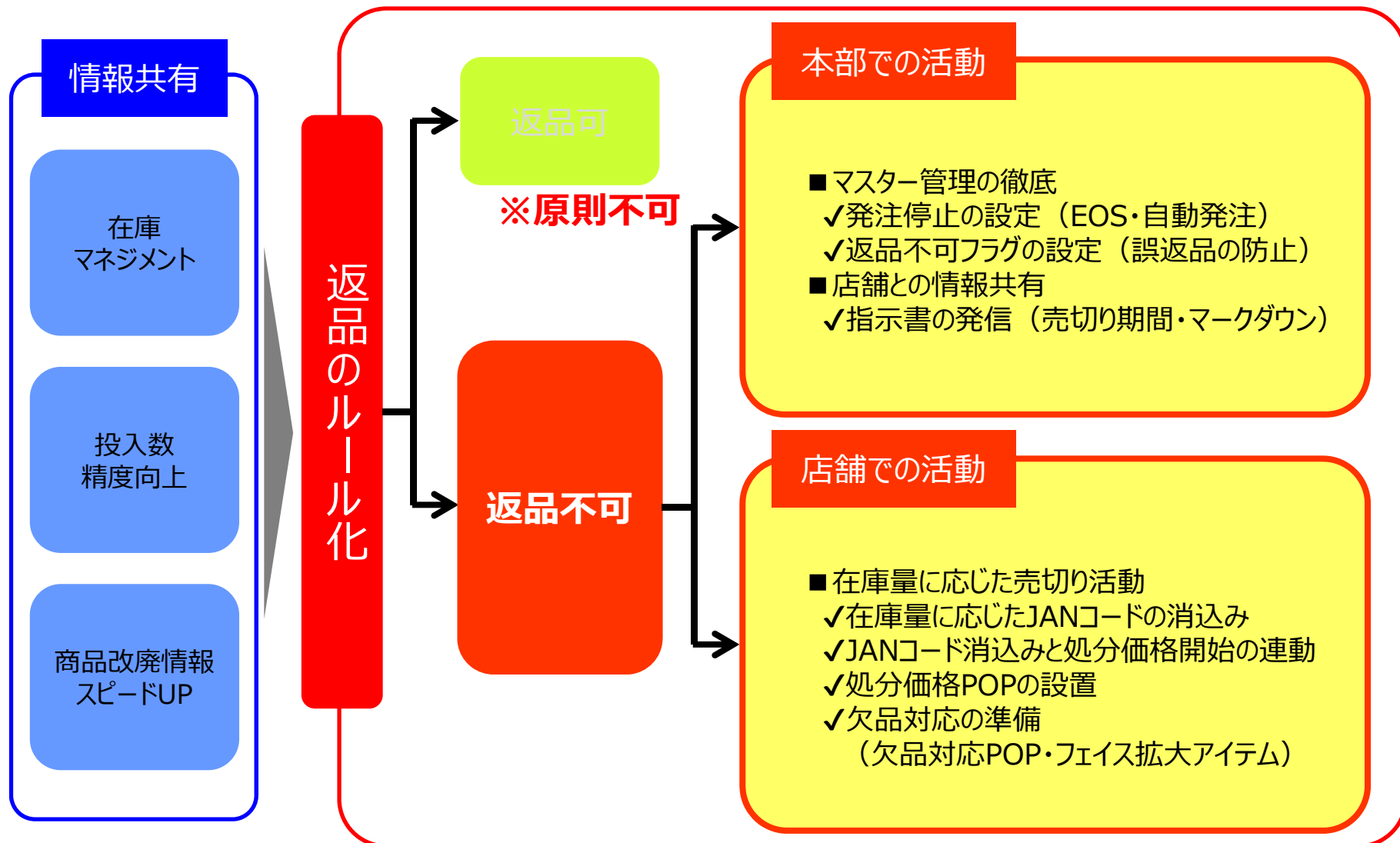
改廃品 発注止め履歴確認				商品	リージョン	チェーン						
				07月26日終了アラックNeo(5品)	中部							
				(4901301276292)フルトラアックNeo	ソフトハウス							
				(4901301282217)フルトラアックNeo	本館							
				(4901301282234)フルトラアックNeo	つめかえ用							
CD	チェーン名	管轄	商談合意 発注停止日	5週間前 【+】 06/21~06/27	4週間前 【+】 06/28~07/04	3週間前 【+】 07/05~07/11	2週間前 【+】 07/12~07/18	1週間前 【+】 07/19~07/25	発売 【+】 07/26~			
FO		中部	07/19~未定	2,039	2,515	1,065	1,026	302				
FO		本社CS	06/08~07/10	0			0	0				
FO		本社CDG	07/01~未定	1,517			159	0				
FO		中部	07/10~未定	668			0	0				
FO		中部	07/17	265			170	0				
FO		中部	07/10~未定	16			0	0				
FO		本社IC	07/13~未定	965			260	42				
FO		中部	07/20~未定	73			84	4				
FO		中部	07/10~未定	45	83	89	61	0				
FO		中部	07/08~07/15	72	82	137	18	0				
FO		本社CDG	07/13	1,210	875	1,018	904	854				
FO		中部	06/22	234	18	93	0	0				
FO		中部	07/13~未定	2,214	1,324	1,620	906	36				
FO		中部	07/13	25	49	52	11	0				
FO		中部	07/20~未定	967	8,115	442	510	102				
FO		中部	07/08~未定	5	9	0	0	0				
FO		本社CDG	06/28~07/05	550	144	0	0	0				
FO		中部	07/10~07/17	2,614	2,702	2,518	2,857	4				
FO		中部	07/04	0	0	0	0	48				
FO		本社CDG	06/28~未定	87	231	0	0	0				

日別／店別まで
ドリルダウン可

テキストダウンロード

返品削減活動 サマリー

返品削減は、1社の社内取組ではなく、製・配・販の連携により効果をあげることができる活動
また、本部だけでなく、店舗も巻き込んだ企業と企業の間組



1. “返品削減”活動事例 アジェンダ

①返品削減活動のフレームワーク

②意識改革と返品削減のための戦略

③実際の活動

- ・チェーン軸での活動
- ・店舗軸での活動
- ・単品軸での活動

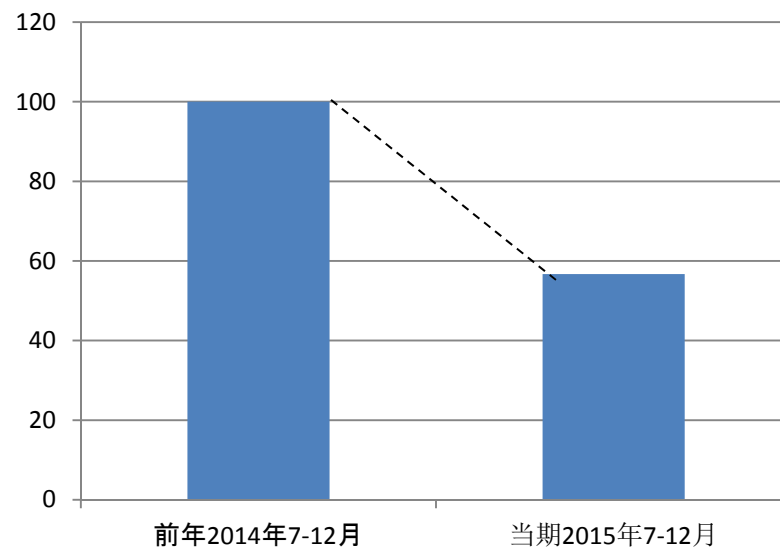
④実績とまとめ

実績（改善状況）

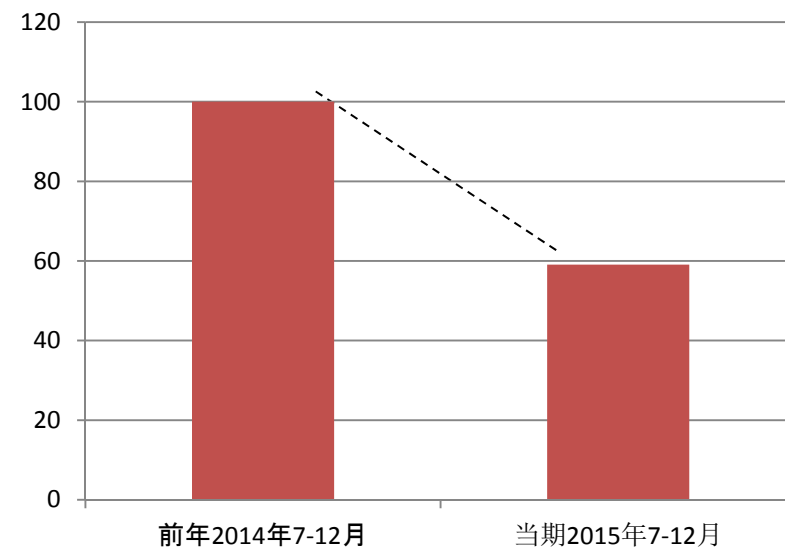
A支社では43Ptの大きな改善ができました。

また、全社でも41Ptの改善となりました。

日用品業界全体の返品削減にも少しでも貢献できたと思います



A支社の返品改善状況



全社の返品改善状況

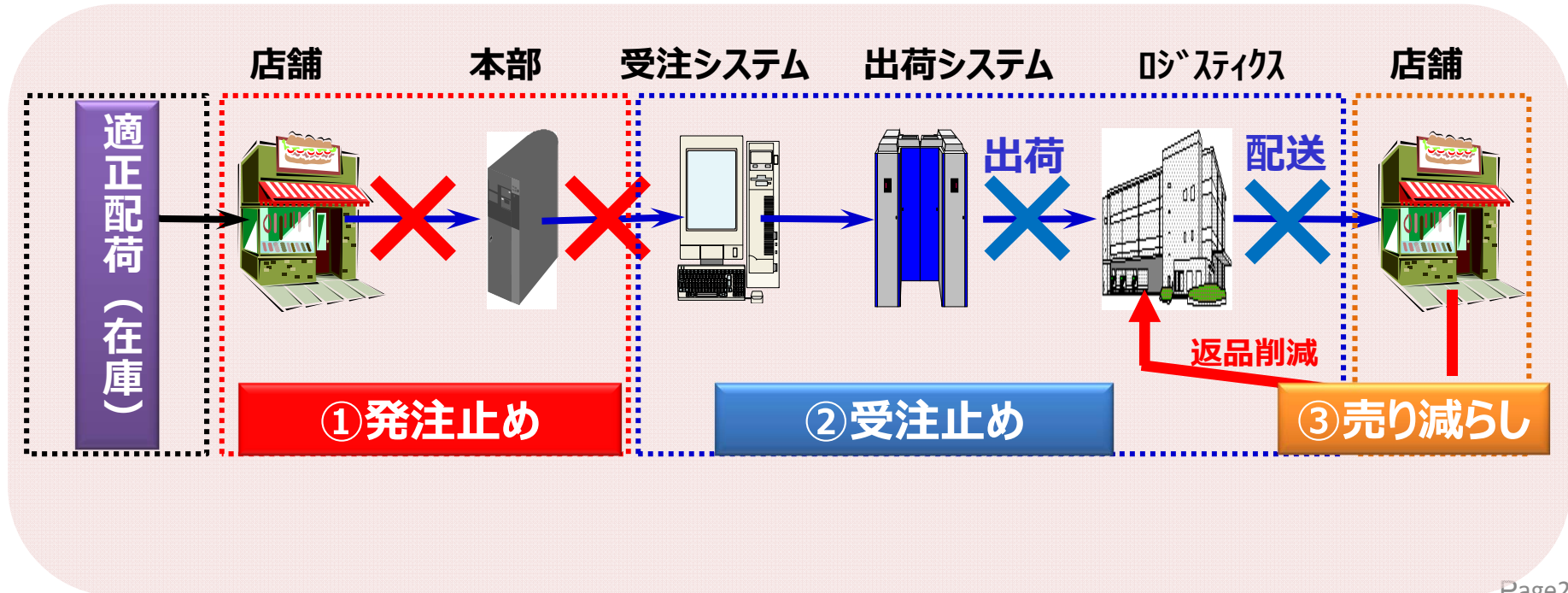
* 前年同期の返品率を100とした時の指数

尚、2015年通期でも、社内返品削減目標を達成し、返品率では30Pt以上改善しております

まとめ

トップ合意の下、製・配・販協働で、本部と店舗での適切な活動を着実に実行することが大切

0. 適正な配荷（在庫） 合意された戦略／ビジネスプランに沿ったセルインと売場づくりの実施
1. 発注止め活動 チェーン本部および店舗でのオペレーション合意を行う
2. 受注止め活動 チェーン本部にて対象品と実施日を合意し配送を止める
3. 店頭在庫の売り減らし活動



内容

1. “返品削減”活動事例
2. “配送最適化”活動事例

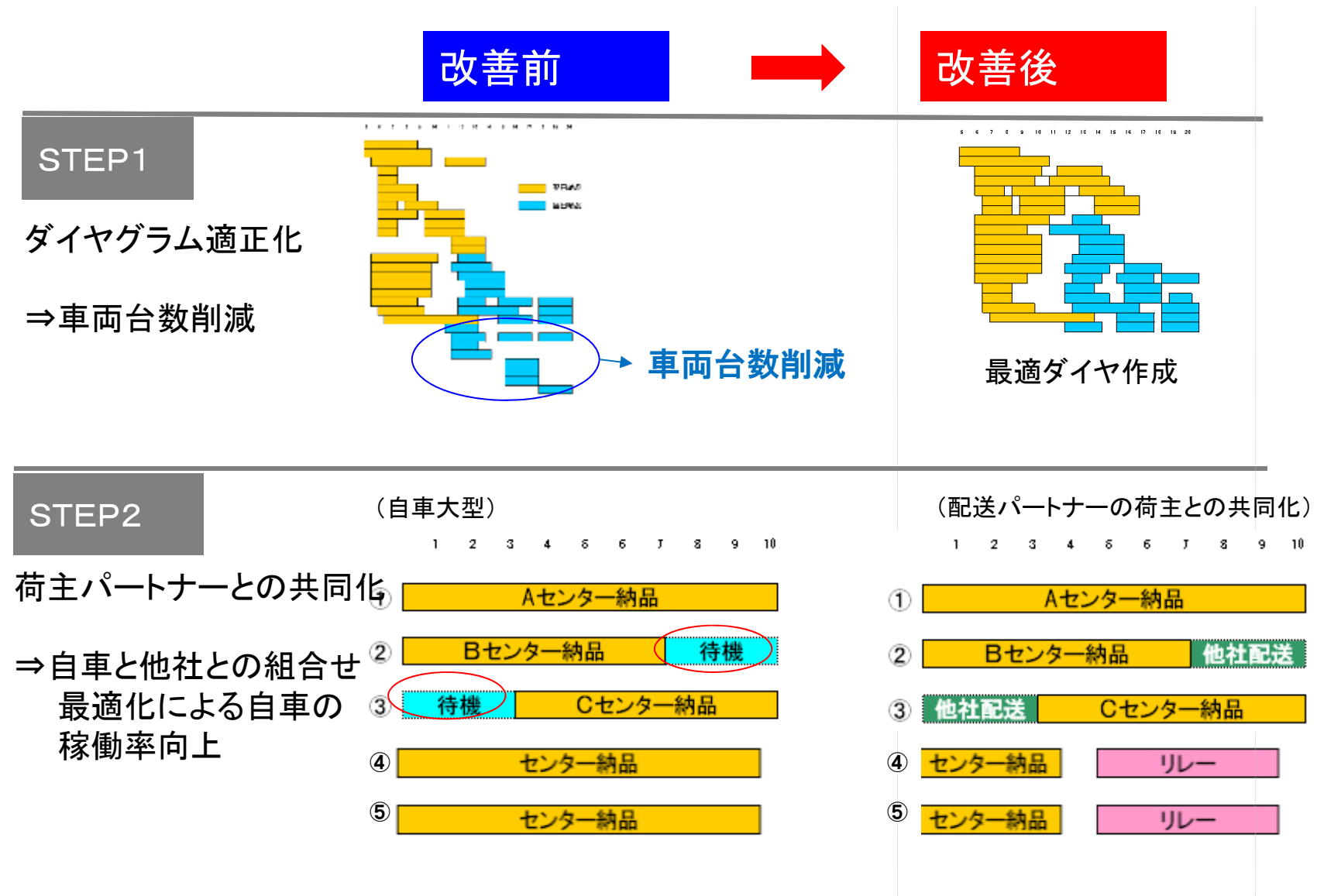
2. “配送最適化”活動事例 アジェンダ

①車両の稼働率向上事例

②配送最適化活動事例

車両の稼働率向上事例

センター納品の急激な増加に対して、配送ルート・車両を適正化（約7%効率改善）



2. “配送最適化”活動事例 アジェンダ

①車両の稼働率向上事例

②配送最適化活動事例

顧客満足の向上と業務効率化の取組み

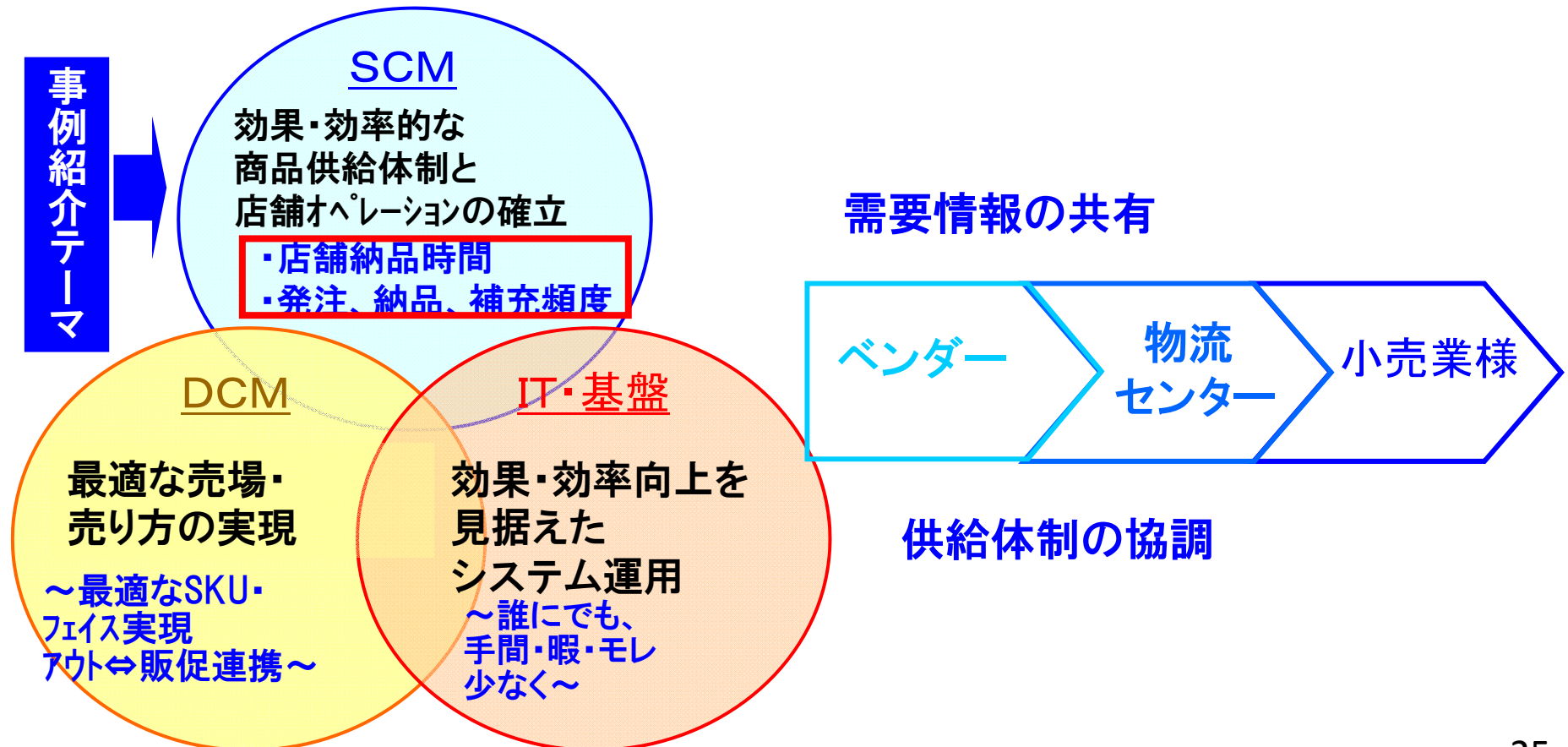
物流面・システム面・店頭(売場)を連携させることで

顧客満足拡大を実現すると同時に

オペレーションコスト削減を実現する

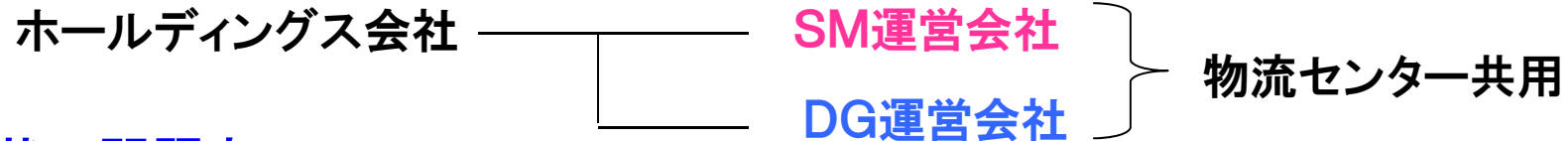
取組み範囲

取組み体制



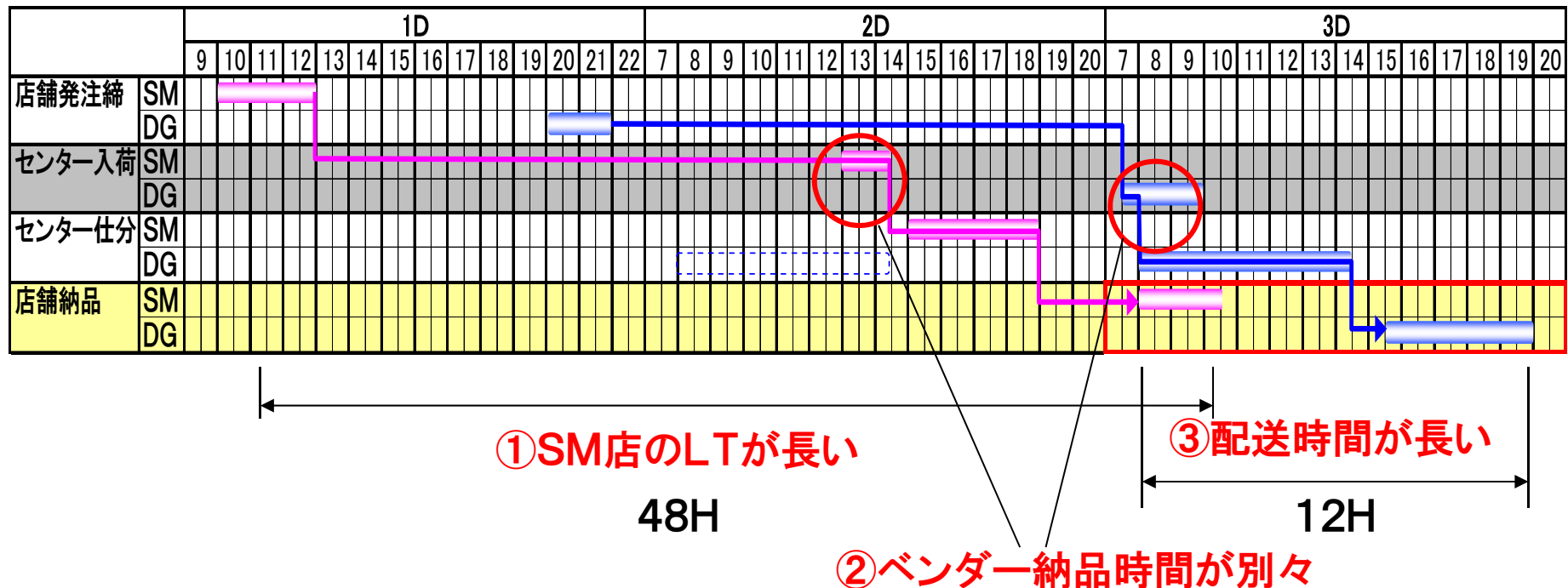
事例①／取組みの背景

取組み企業の概要



現状の問題点

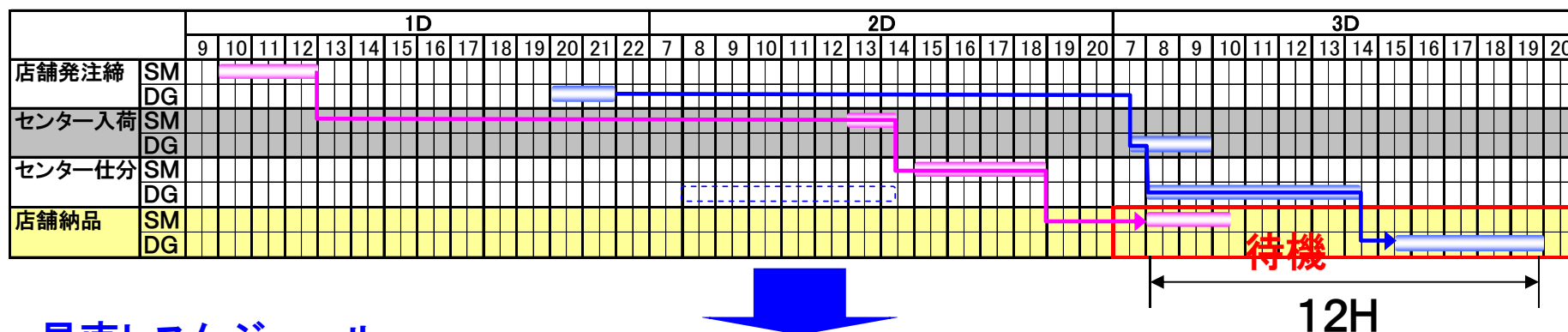
両社の店舗は同一エリアに出店・併設されているにも関わらず、発注～店舗への納品時間が個別に設定されていたため、**SCMの視点で不効率な運営となっていた。**



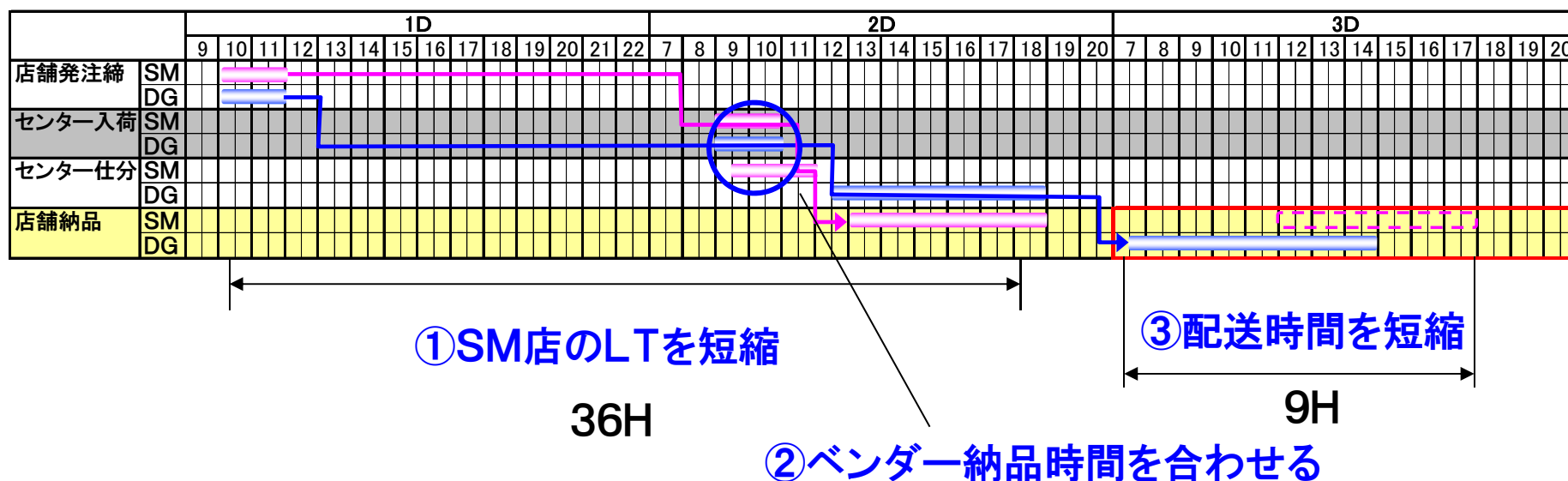
事例①／改善の考え方

両社店舗の発注～納品スケジュールを、店舗作業と店舗配送の両方の効率を考慮し見直した。物流上では「店舗納品時間」と「配送計画の見直し」が必要となった。

従来スケジュール



見直しスケジュール



事例①／納品時間の見直し

従来の店着時間

	指定時間
SM店舗	
A店	8:00
B店	8:30
C店	9:15
D店	12:30

DG店舗	
A店	15:20
B店	16:10
C店	17:20
D店	19:30

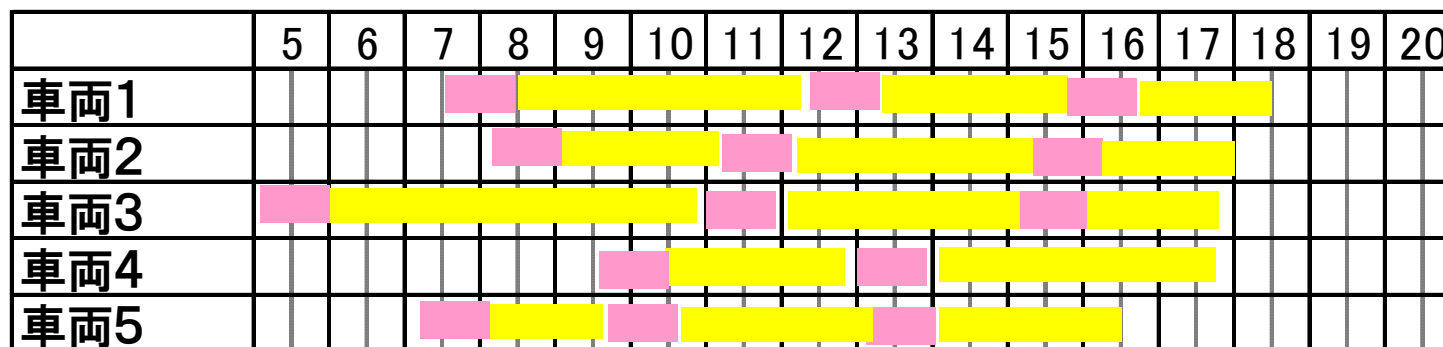
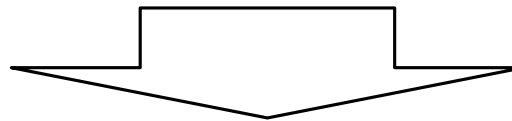
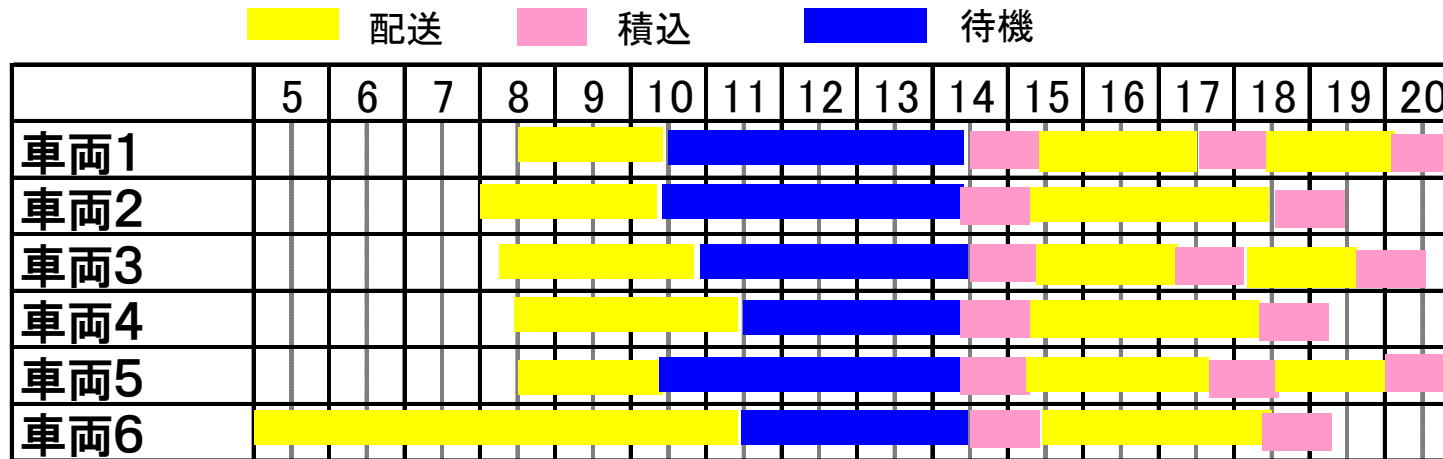
見直し後の店着時間

	指定時間
SM店舗	
	～16:00まで
	～18:00まで
DG店舗	
	開店(早朝)～11:00まで
	開店(早朝)～13:00まで
	開店(早朝)～15:00まで

※店着時間は指定時間±30分以内

※陳列人員の配置は「指定時間」以降とする

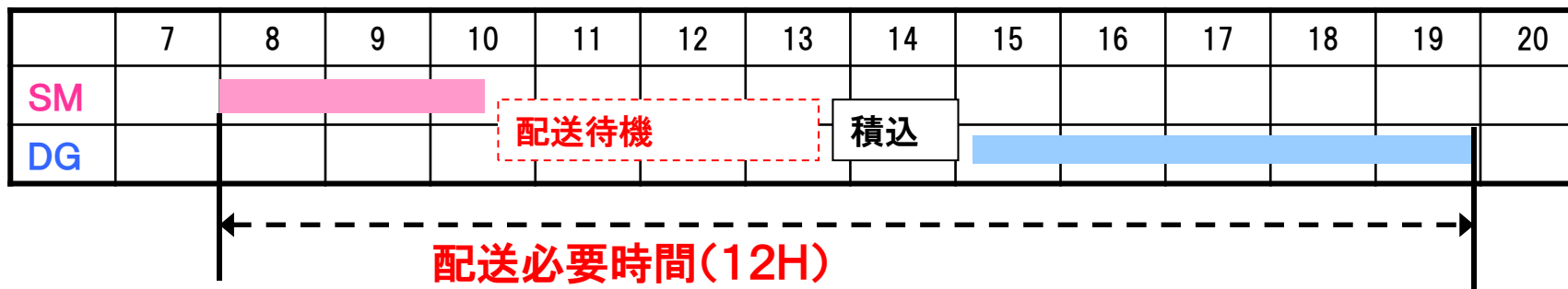
事例①／配送計画の見直し



配送時間、台数の削減

事例①／改善効果：配送時間と配送効率

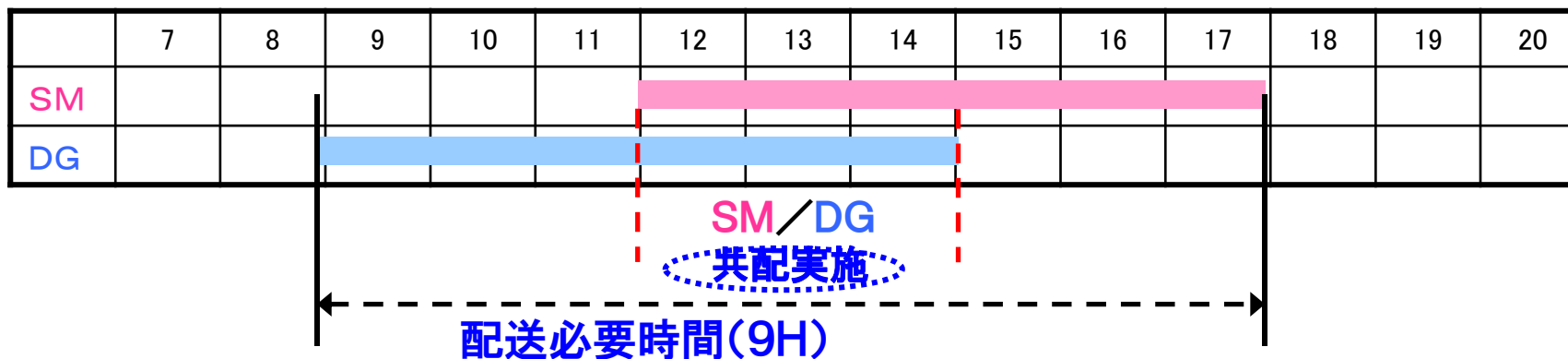
改善前



	物量	車両	回転	積載
	3	6台	1.0	50%以下
	7	6台	1.4	80%



改善後



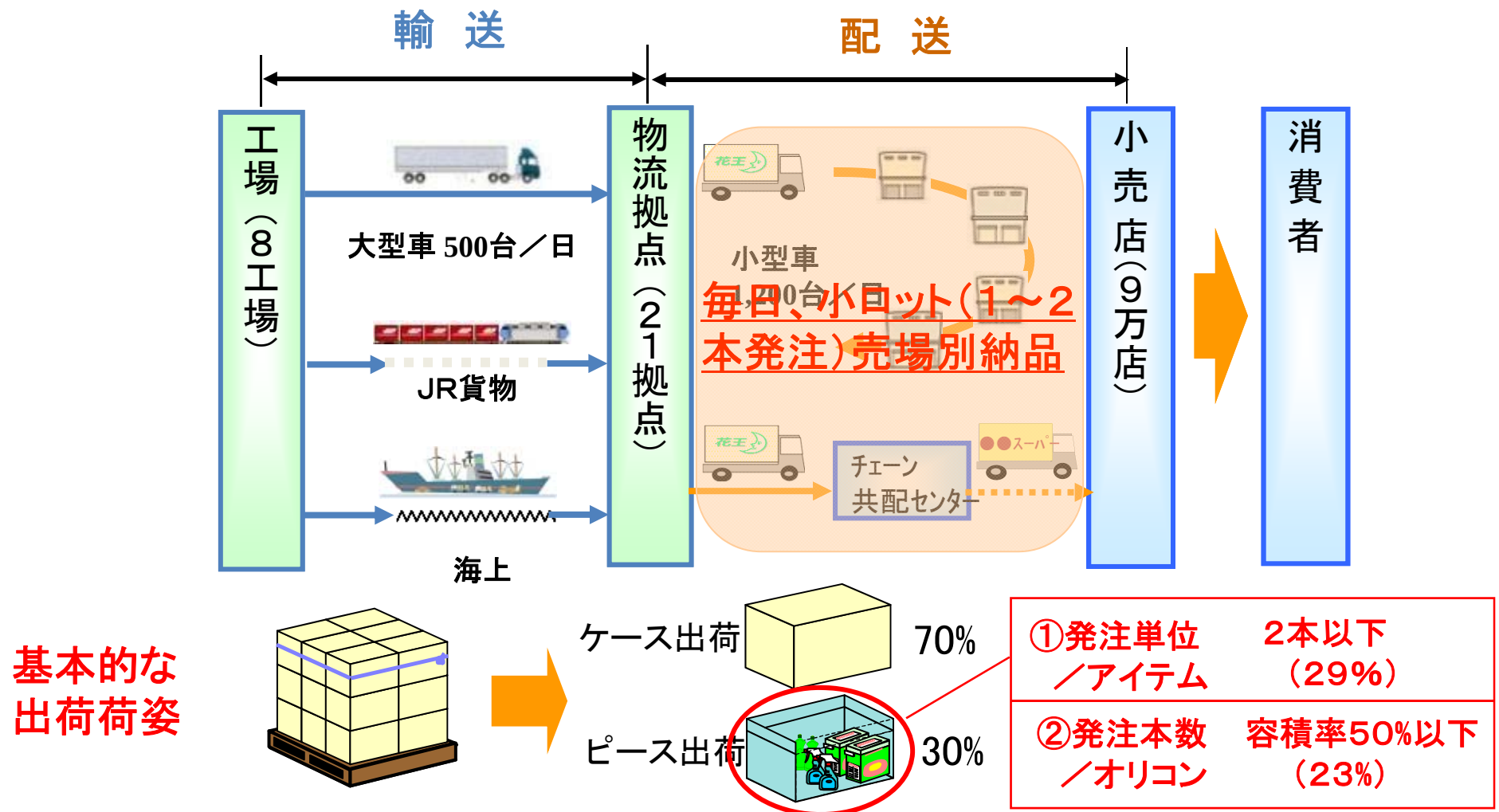
	物量	車両	回転	積載
	3	5台	2.7	80%
	7			

事例①／改善効果のまとめ

	改善効果
SM会社	リードタイム短縮(発注の翌日店着)
DG会社	夕刻～夜→午前中心の店舗納品
納入ベンダー	SM、DGの同時納品
センター運営会社	配送効率化(配送時間、台数の削減) センター能力向上

事例②／配送サービス条件の見直し

「毎日、小ロット(1～2本発注)、売場別納品」のため、ガラガラのオリコン
(納品容器)が、総出荷オリコン数の23%を占めている



事例②／カテゴリー別集約

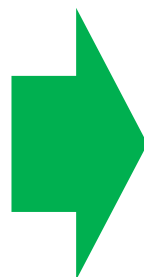
＜取組み内容＞

カテゴリー別の多頻度少量納品による低容積化の改善

カテゴリーを細部に分類されているうえ、カテゴリー毎にオリコンを分けて納品するため、カテゴリーによっては極端に入数が少ないオリコンが発生していました。

ご販売店様では、オリコン数が多いことで品出し業務に時間を割いていました
物流面では配送車両の積載率低下の要因にもなっていました

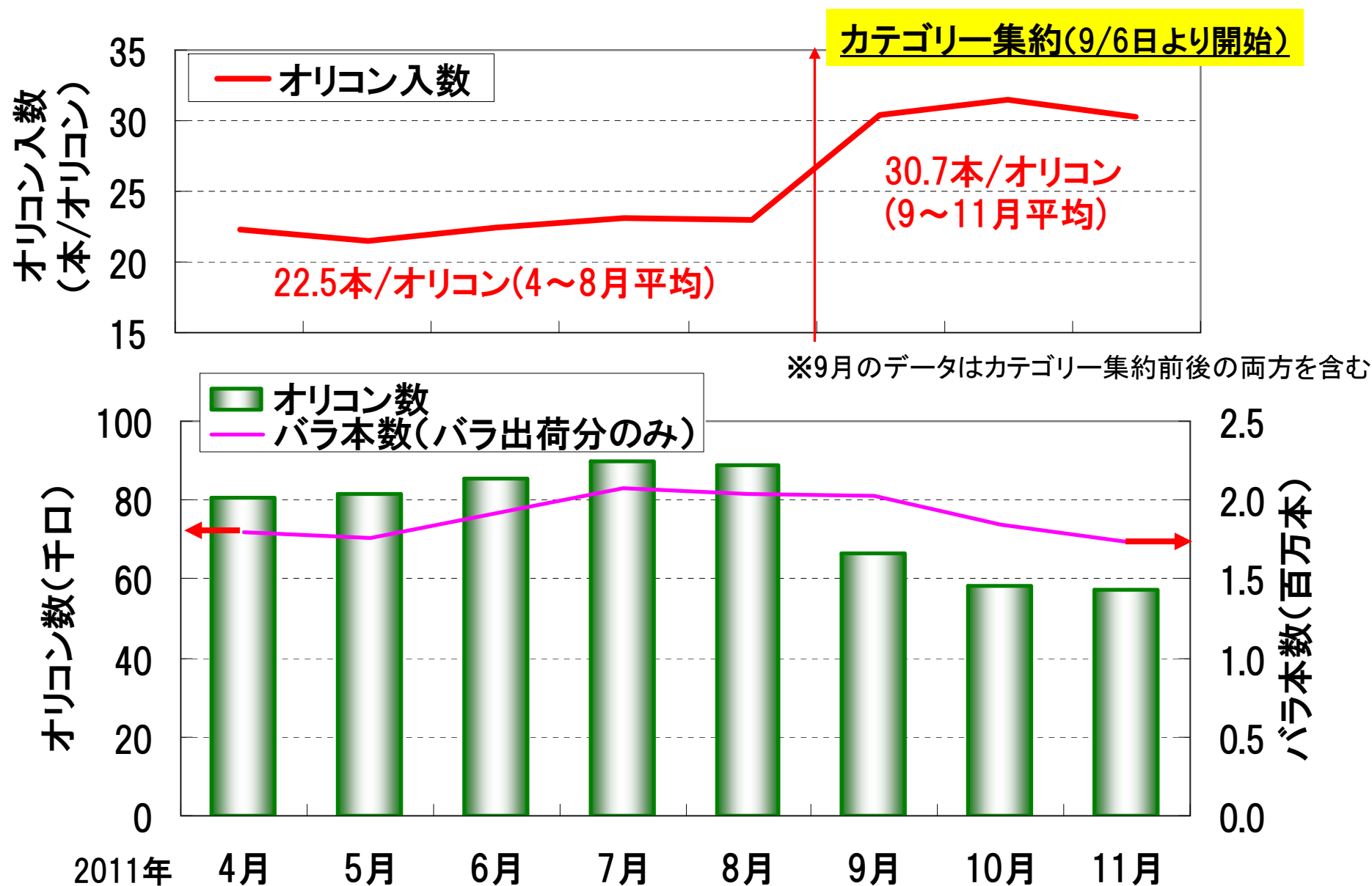
カテゴリー集約前



カテゴリー集約後



事例②／月別バラ出荷トレンド（Aチェーン様）



事例②／庫内・配送費のコスト削減

- **カテゴリー集約による効果**

- オリコンを集約することが出来るため、オリコン入数が増加し、出荷物量(オリコン数)が減少する。
年間オリコン削減見込み数 ⇒ 255千オリコン



- **配送費**

- 配送する口数が減少するため、配送費が削減される。
 - 口数契約: 口数(梱+オリコン数)減による配送費削減
 - 車建契約: 積載率向上による配送費削減

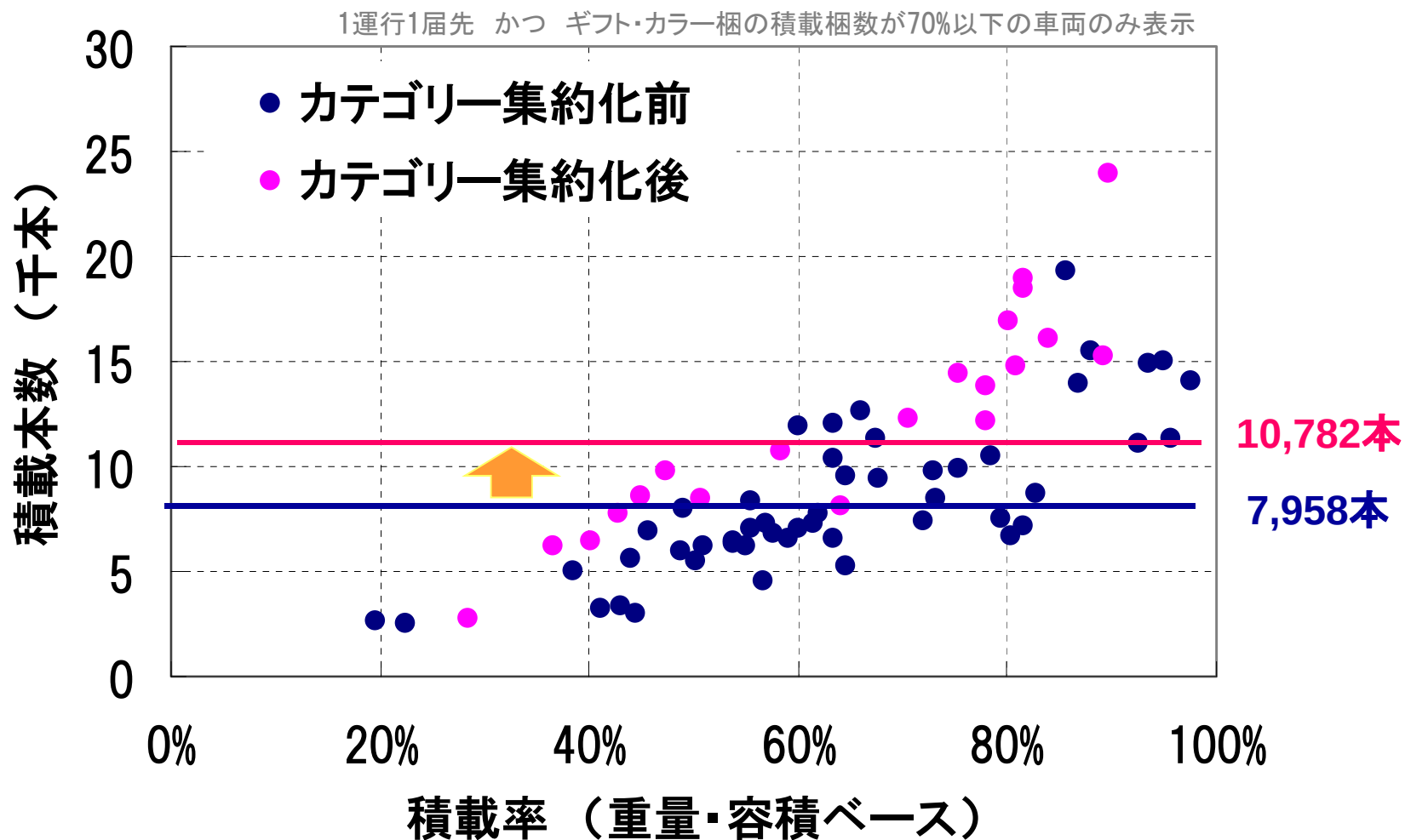
- **庫内費**

- 付帯(ラベル貼り)作業費が削減。ラベルそのものの購入費用も削減。
- パレットへのオリコン積付作業費が削減される。

チェーン様にもほぼ同程度の削減効果があると推定(センター～店舗内)

事例②／納品カテゴリ集約による積載率向上

Aチェーン様への配送実績(10t車) (2011年4月～11月)



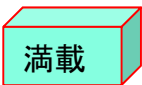
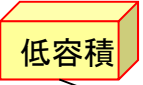
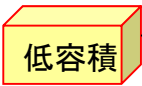
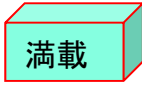
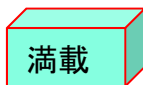
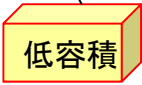
1台当たりの積載本数は平均2,824本(35%)上昇

事例③／低容積オリコンの統合

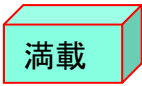
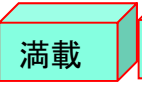
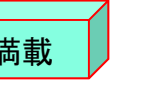
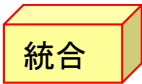
カテゴリー別の低容積オリコンのカテゴリー間での統合による納品口数削減

カテゴリーが細かく分類されているため、カテゴリーごとのオリコンの商品容積が満載にならないオリコンが発生していました。

お取引様では、オリコン数が多いことで品出し業務に時間を割いていました
物流面では配送車両の積載率低下の要因にもなっていました

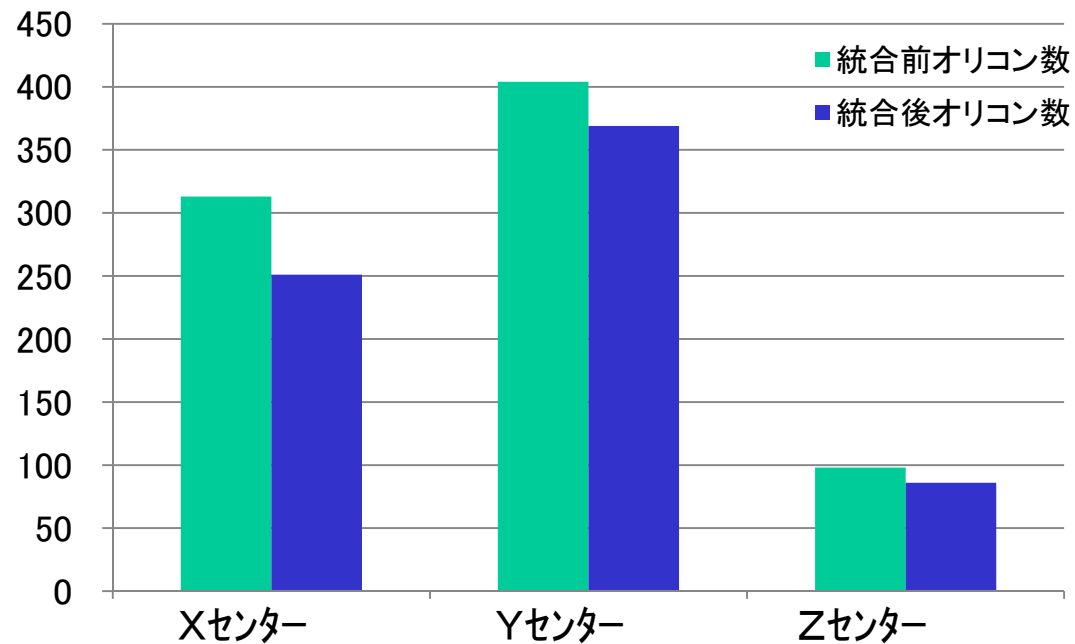
カテゴリー	オリコン数(容積)
衣料洗剤	 
食器洗剤	 → 
生理用品	  



カテゴリー	低容積オリコン統合後
衣料洗剤	
食器洗剤	
生理用品	 
雑貨 (統合)	

事例③／納品オリコン数トレンド (Bチェーン様)

Bチェーン様への納品オリコン実績 (2014年12月6日～15日)



納品オリコン数: 13%削減

