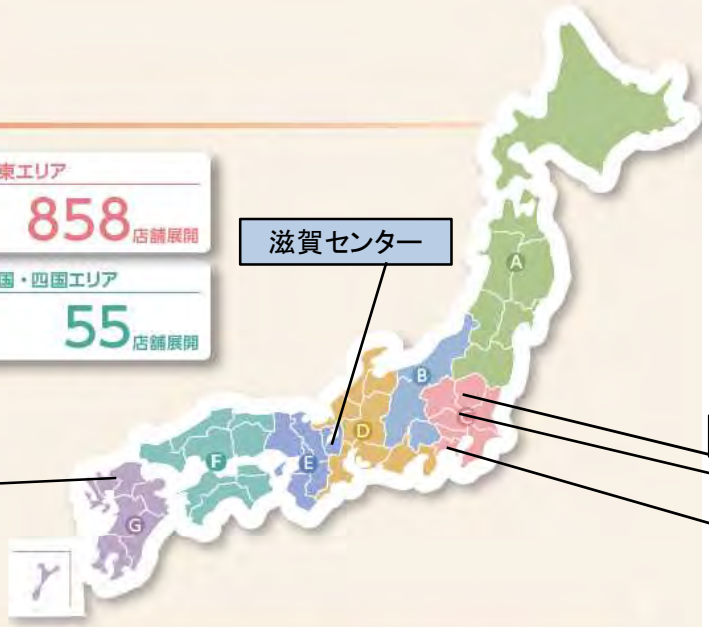
サプライチェーン最適化活動事例

株式会社マツモトキヨシホールディングス
IT・ロジスティクス統括部
2016年7月15日

会社概況 ①店舗ネットワーク

店舗ネットワーク (平成27年10月1日現在)

Ⓐ 北海道・東北エリア	Ⓑ 甲信越エリア	Ⓒ 関東エリア
94店舗展開	108店舗展開	858店舗展開
Ⓓ 東海・北陸エリア	**Ⓔ 関西エリア**	**Ⓕ 中国・四国エリア**
151店舗展開	97店舗展開	55店舗展開
Ⓖ 九州・沖縄エリア		
176店舗展開		



株式会社マツモトキヨシホールディングス

株式会社 マツモトキヨシホールディングス

グループ店舗総数 1,539店舗

経営ビジョンについて

	中期目標	長期目標
売上高	6,000億円	1兆円
業界シェア	–	10%
店舗数	–	2,000店舗
ROE	10%以上	10%以上

中長期的な経営戦略

1 顧客理解の深化
お客様のことをよく知り つながりを深める

2 専門性・独自性の確立
「美と健康」に特化した 当社独自の仕組みをつくる

3 事業規模の拡大
同業他社・異業種など 仲間を増やす

～「美と健康」に特化した顧客データと分析力～

ビッグデータの収集・利活用

マーケティング技法の充実

"「美と健康」の分野になくてはならない企業"を目指す。

会社概況 ②基本方針とSCM効率化の推進

① 新市場の創造とOne to Oneマーケティングの深化

当社グループは、不便、不足、不満、不安、不快など、お客様の"不"を解消する新たな店舗モデルの構築に取組んでまいります。また、蓄積された顧客データを活用することにより、お客様の趣味や嗜好、興味を理解し、今まで以上にお客様とのつながりを深められるよう努めてまいります。

② 調剤事業の拡大と次世代ヘルスケア事業の構築

当社グループは、生活習慣病を予防するなど、地域全体の健康寿命を伸ばすための取組みへ注力してまいります。また、300億円を超える調剤売上高のスケールメリットを活かした、仕入原価の低減や業務効率の改善などへ取組み、更なる収益力の向上に努めてまいります。

③ グループ企業の再活性化

当社グループは、エリア単位でのドミナント化を推進するとともに、グループ経営の効率化に取組んでまいります。また、KPI(重要業績評価指標)の活用及びグループ内ノウハウや成功事例の共有・横展開により、グループ企業の競争力を強化し、早期の業績改善に努めてまいります。

④ オムニチャネル化の推進

当社グループは、急速に進化するITを活用することでお客様との距離を縮め、オムニチャネルを軸としたタイムリーかつ効果的なプロモーション活動に取組んでまいります。また、「顧客情報(お客様の嗜好や価値観)」と「商品特性(その商品が選ばれる判断基準や価値観)」とを掛け合わ

⑤ 垂直連携体制の構築

当社グループは、メーカー・ベンダー様との協業内容を拡充させ、サプライチェーン全体の効率化に向けて取組んでまいります。また、メーカー・ベンダー様の商品開発力と生産能力、当社グループの顧客接点と販売力、H&B事業に特化した顧客データと分析力、を融合させた仕組みづくりに努めてまいります。

⑥ 業務・資本提携(M&A)の推進

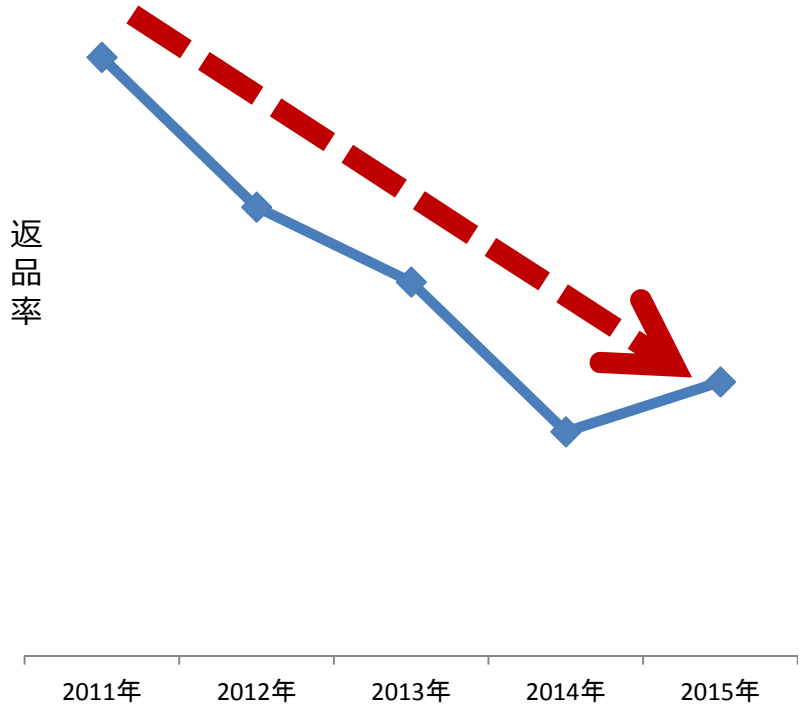
当社グループは、事業規模及び事業領域拡大に向け、国内M&Aの推進、フランチャイズ事業の拡大、異業種企業との連携に取組んでまいります。また、インバウンド対応の強化と合わせて、海外事業の拡大・推進に努めてまいります。

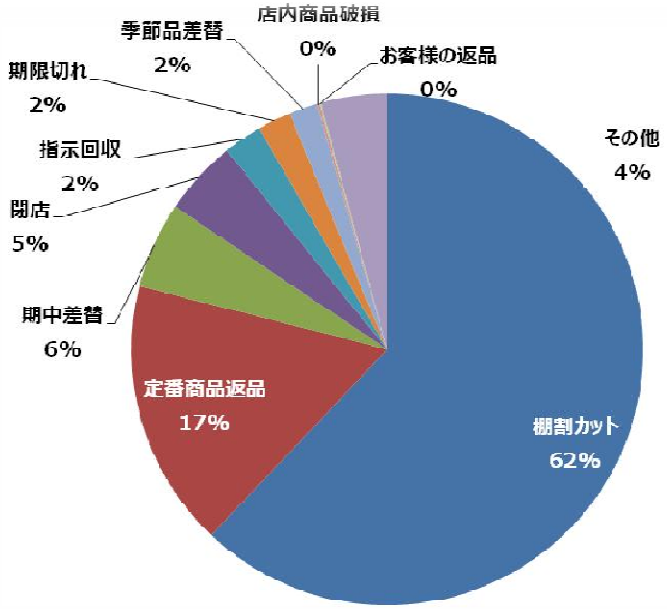
マツモトキヨシ　ラブ
コーヨー　シメノドラッグ
ダルマ　ばばす
ヘルスバンク　ミドリ薬品
トウブドラッグ　イシヤマメディコ

返品削減の取組事例

返品分析 ①全カテゴリー

- 2011年から2015年までの全体の返品トレンドは、下降傾向であり、2011年対比で4割減少している。
- 返品理由としては、棚替カット品が全体の62%を占め一番多く、次に通常定番商品の14%であった。
- 閉店・改装店舗での返品が4.8%の構成比となっている。

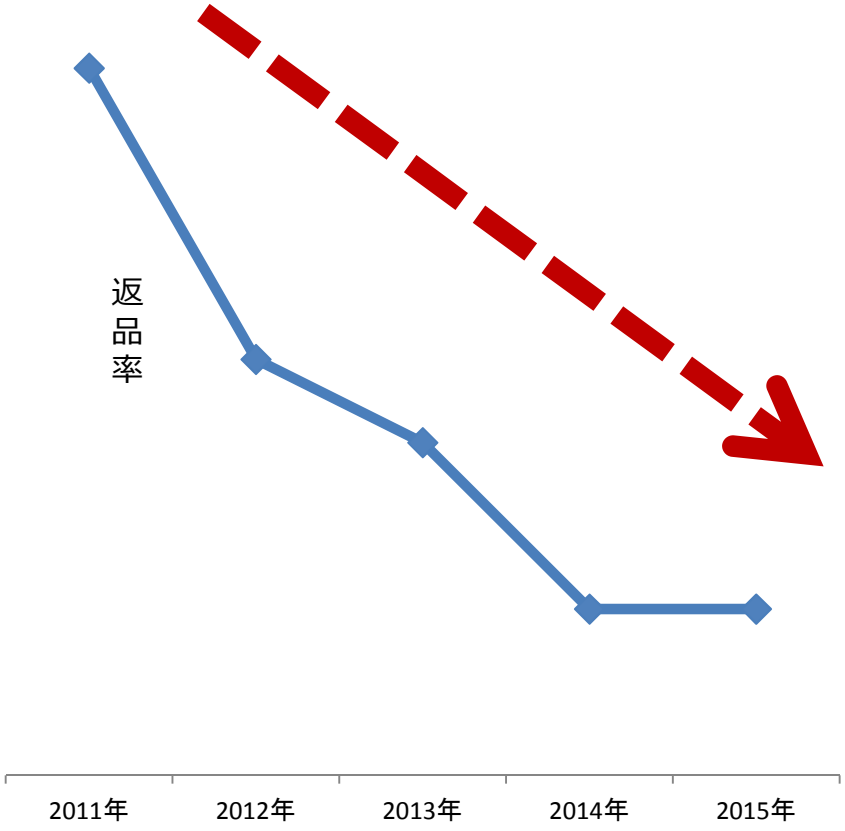


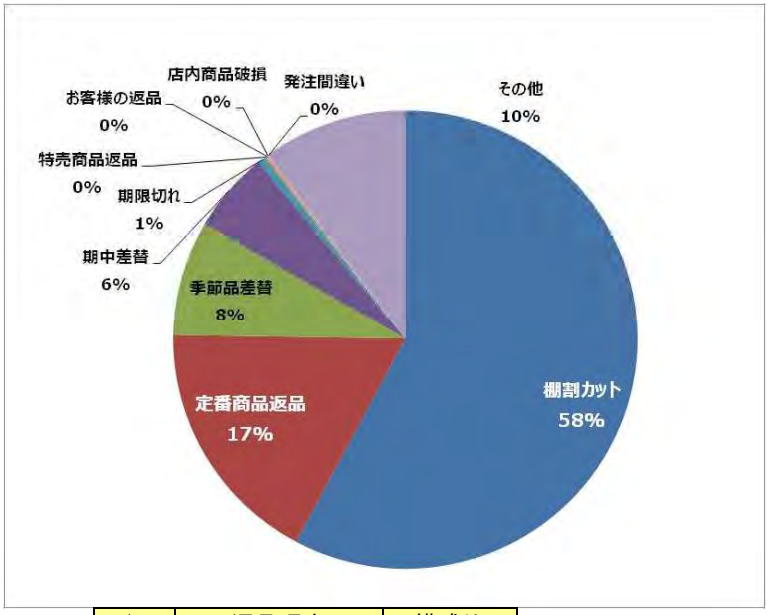


行	返品理由	構成比
1	棚割カット	62.1%
2	定番商品返品	16.9%
3	期中差替	5.4%
4	閉店	4.8%
5	指示回収	2.4%
6	期限切れ	2.1%
7	季節品差替	1.8%
8	店内商品破損	0.2%
9	お客様の返品	0.1%
10	その他	4.2%
	合計	100.0%

返品分析 ②日用品

- 2011年から2015年までの日用品の返品トレンドは、大幅な下降傾向であり、2011年対比で5割減少している。
- 返品理由としては、棚替カット品が全体の58%を占め一番多く、全体傾向と同様であった。

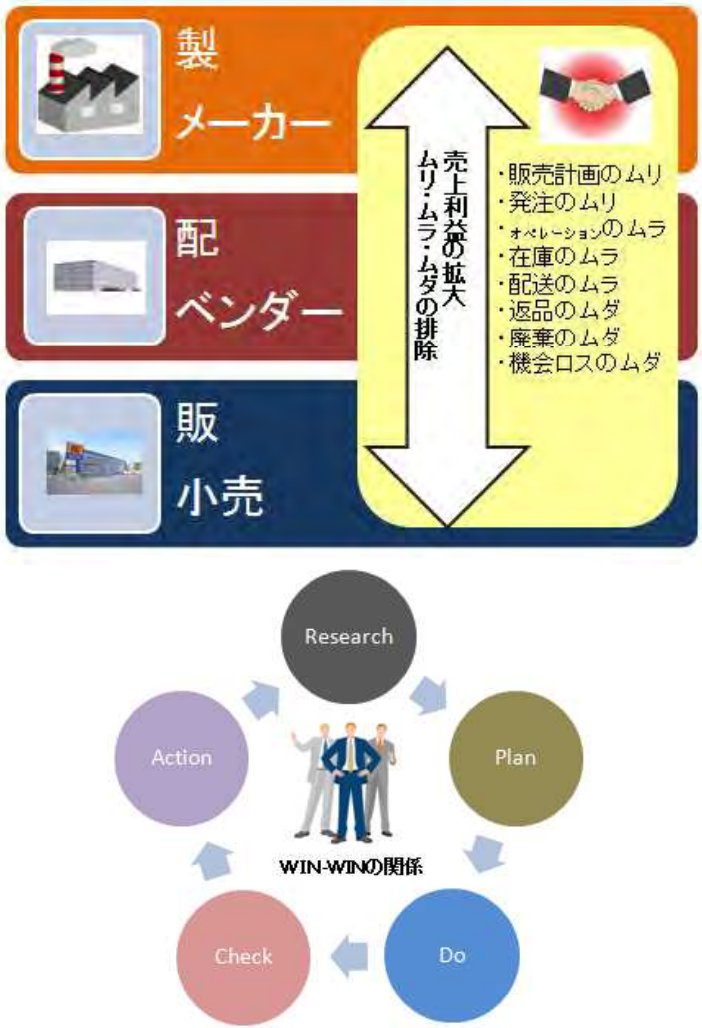




行	返品理由	構成比
1	棚割カット	57.8%
2	定番商品返品	17.5%
3	季節品差替	8.2%
4	期中差替	5.7%
5	期限切れ	0.5%
6	特売商品返品	0.2%
7	お客様の返品	0.1%
8	店内商品破損	0.1%
9	発注間違い	0.0%
10	その他	10.0%

SCM効率化と返品削減の取り組み

➢製・配・販で「情報共有」し「相互連携」を密にすることで、「ムリ・ムラ・ムダを排除」し、「WIN-WINの関係」で協働して「利益の最大化」を目指す。



＜取組みポイント＞

1、棚替え時カット品の返品の削減

① 棚替えスケジュールの見直し

② 棚替カット品売切り期間の見直し

2、返品に対する啓蒙活動

① 返品削減のマネジメントサイクル

② 従業員意識の醸成

3、返品合意書の対応

4、情報の共有（一部取引先との垂直連携）

① 販売データの共有

② 販売計画の共有

③ 販促企画、CRM情報の共有

棚替時の返品削減 ①棚替スケジュールの見直し

➢ 棚落ち商品の売切り期間の改善と棚替、差替スケジュールの変更(延長)

棚割準備期間の短縮により、棚割配信開始日を約2週間前倒し・・・充分な売切り期間と棚替期間を設ける。【+30日】

変更前

変更後

変更内容

配信日～棚替え完了期間を約60日とし売切りを行い返品削減を図る。

部門	カテゴリー	配信日	⇒	棚替完了日
日用品			51日間	
化粧品			63日間	
化粧品			63日間	
化粧品			63日間	
化粧品			63日間	
化粧品			63日間	
化粧品			56日間	
化粧品			58日間	

変更内容

【改善1】
"配信日"から"陳列可能日"までの日数を2週間以上とする。
売切期間を延長する事により
棚落ち商品の返品削減を図る。
(売切り時のルールを明確にし、業務の標準化)

【改善2】
棚替回数の削減:2回⇒1回(棚数22%実験)
棚替全期間の延長 :4ヶ月 ⇒ 5ヶ月

棚替時の返品削減　②棚替カット品売切り期間の見直し

現　状
定番差替指示から、売切り日までの期間が短く、商品特性により売切りが困難なものも発生している。棚割内、店舗間の処分在庫のバラつきの原因となっている。

今　後
基本ルール：30日間の売切り期間をもとに差替え

差替60日前　→　差替30日前　→　差　替　日

取引先	新商品 情報開示		早期情報提供、発注止めにより、在庫消化期間での売切り対応を徹底
商品部	BY商談 在庫把握	発注止め 業務連絡 ＊BY：在庫要チェック	在庫売切期間：30日間 ※一部例外商品有　→　新商品発売差替
店　舗		商品政策会議資料 業務連絡確認	店間移動（主にシーズン）／在庫消化／新商品発売／返品

返品削減の啓蒙活動 ①マネジメント体制

【返品削減マネジメント・サイクル】

■月次レポートの作成

・SCM推進課にて定例作成
・関係部署との情報共有
・課題の提示

■営業会議での情報共有

・商品部：部門、カテゴリー別対策
・店舗運営部：エリア、ブロック別対策

店長会議での通達

■経営会議での定例報告

・トレンド、対策の報告

コンプライアンス委員会

・定例報告

■返品に関する管理項目

・返品総額の金額・率のトレンド分析
・部門、カテゴリー別分析
・エリア、ブロック、個店別分析
・返品理由分析
・ワースト店舗の抽出
・ワースト商品の抽出

■返品に関する責任範囲

・店舗：店事由による返品
・SV　：ブロック内返品内容
・BY　：カテゴリー内返品内容

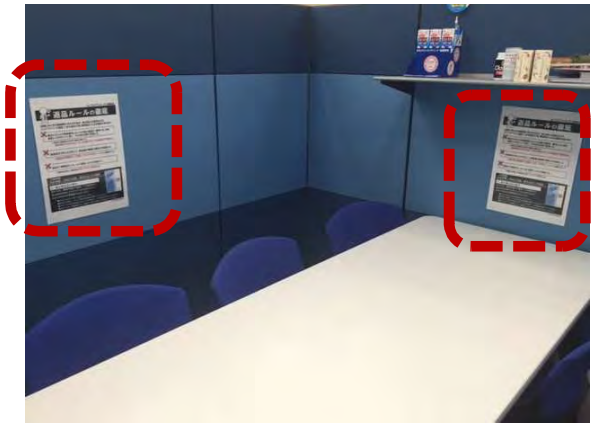
■返品に関する業績の反映

返品は原価率にヒットする為、因果的にPLの利益項目に反映されている。
一部の商品部、SCM推進課ではMBO項目で管理されている。

返品削減の啓蒙活動　②-b　従業員意識の醸成

➢コンプライアンス委員会でポスター作成
本社内の商談席、掲示板などに専用ポスターの掲示を行い、従業員とお取引先様に告知を実施。

＊本社内、店舗内掲示板に掲示例



＊本社商品部の商談席への掲示例

返品合意書の対応

■　製配販連携協議会合意事項である「返品合意書」の継続対応。
■　お取引先様の合意の上、半期毎に単品単位で返品が不可避と考えられる商品に対して事前に締結。
■　返品合意書は、商品部にて「返品合意書管理表」でプロセス管理を実施。
■　取引社数に対する契約率は、カテゴリーの商品特性によりにより多寡が異なる。
■　課題として、返品合意書は単品別に実施のため、BYの属人的管理になりがちであり、運用上のプロセス管理が重要。

商品返品合意書

株式会社マツモトキヨシホールディングス(甲とする)と株式会社〇〇〇(乙とする)は、下記に記載する事項に基づき、商品の返品を合意するものとする。
本合意書をもって、下記の事由により乙は甲の返品を受諾する事を合意する。

記

1. 返品理由について
・定番棚替え時の棚落ち商品
・期中商品改廃による棚落ち商品
・その他、甲乙同意の上返品を行う商品

2. 返品期間
2014/8/1から2015/7/31の期間とし、返品金額の支払いについては毎月度の甲の支払い時にて相殺して乙が支払うものとする。

3. 返品方法について
甲の店舗にて返品登録されたら商品について返品を受諾する。

4. 対象商品及び返品原価について
返品単価については、甲乙協議の上、定める。

商品JANコード	商品名	規格	返品単価
別紙参照			

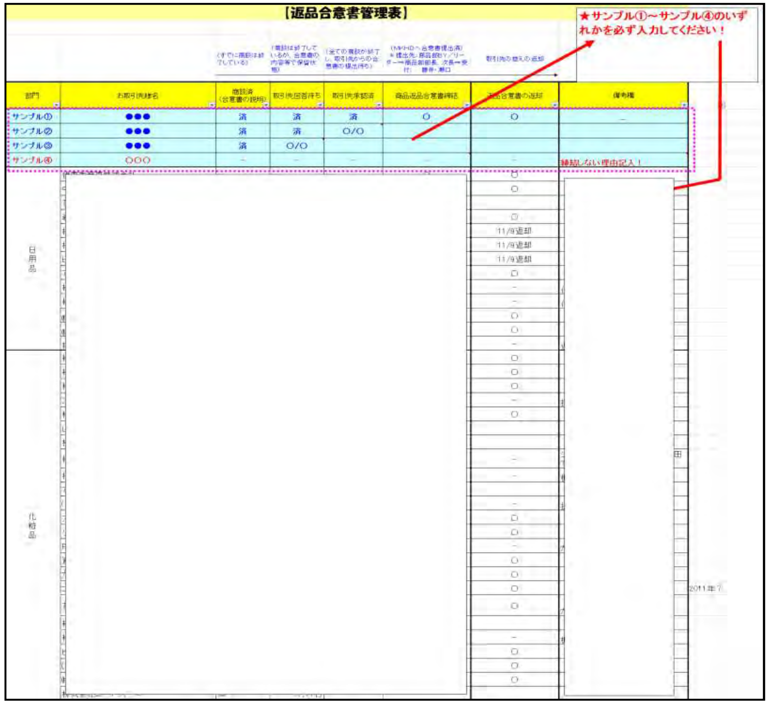
以上

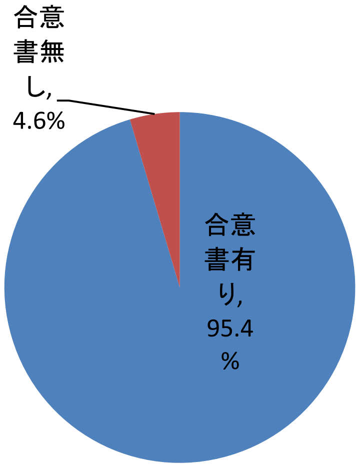
上記の通り合意するものとする。

合意日　平成26年8月1日

甲)　株式会社マツモトキヨシホールディングス

乙)　株式会社〇〇〇〇





部門	契約率
医薬品	82%
化粧品	79%
日用品	13%
食品	0%
合計	22%

＊取引社数に対する契約率カテゴリーの商品特性によりにより異なる。

配送最適化の取組事例

配送の最適化の取組み ①全体概要

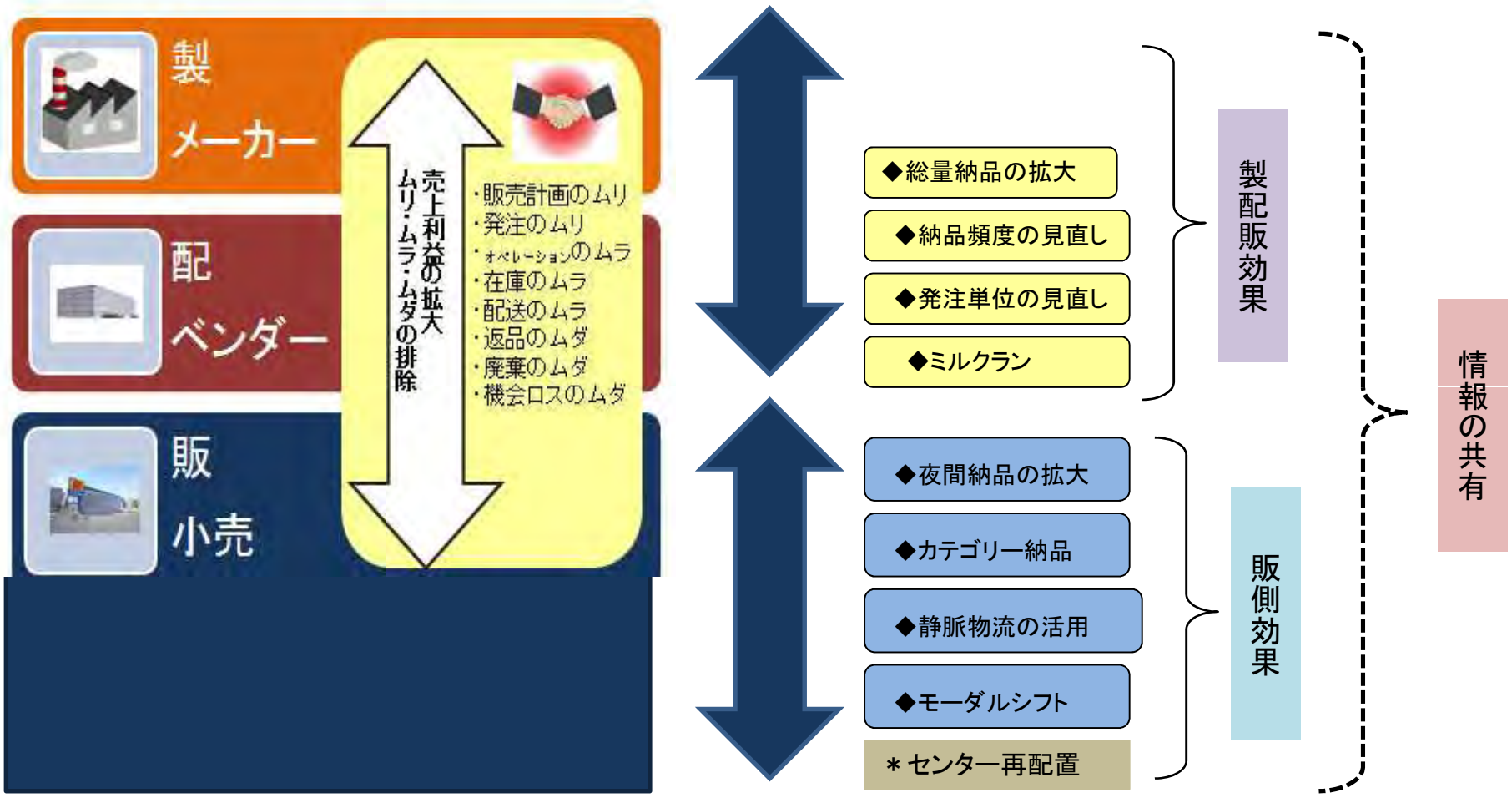
配送の最適化の取組み項目

- ◆総量納品の拡大
- ◆納品頻度の見直し
- ◆カテゴリー納品
- ◆夜間納品の拡大
- ◆モーダルシフト
- ◆静脈物流の活用
- ◆発注単位の見直し
- ◆ミルクラン
- ◆センター再配置

業態	店舗特性・環境
ファーマシー業態 （都心繁華街立地） 平均坪数50坪	・店舗立地特性での納品時間帯制約 ・狭小店舗でのインフラ制約 ・在庫生産性、人時生産性高い ・医薬品、化粧品中心
ドラッグストア業態 （郊外立地） 平均坪数160坪	・インフラ環境は整備されている ・在庫生産性、人時生産性が課題 ・日用品、食品の構成比がPH業態より高い

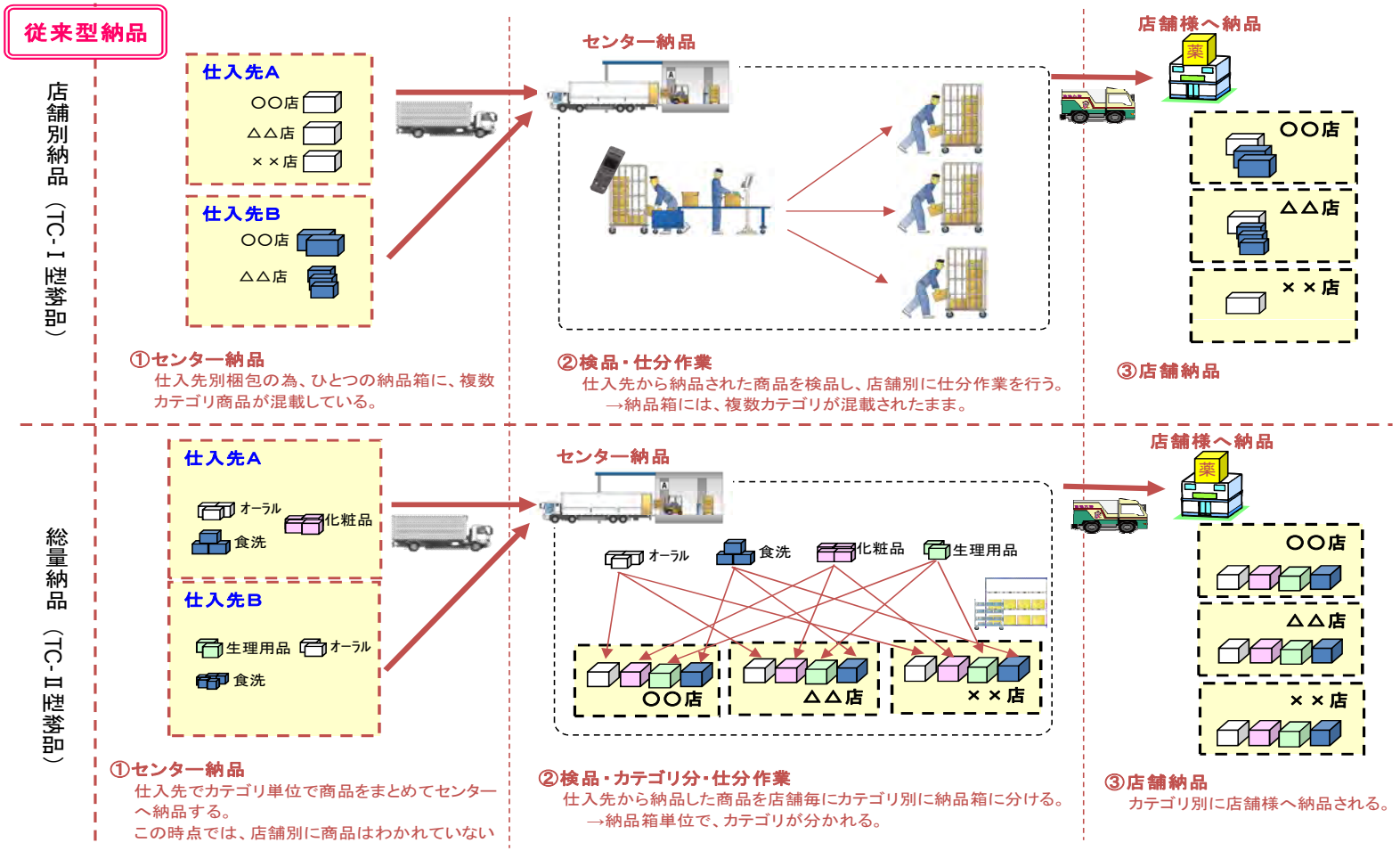
取組み項目	現状の課題
総量納品の拡大	・対象範囲の拡大
カテゴリー納品	・個店別の「通路別納品」体制の構築による作業効率の更なる改善要
静脈物流の活用	・安定的なリバース物量の確保
納品頻度の見直し	・レイバースケジューリングとの連動（雇用契約変更含む） ・棚割（MD）との連動、販促（チラシ）との連動、商品特性への考慮 ・繁忙期の対応（特に12月後半） ・PH業態への対応（店舗環境から難度高）
夜間納品の拡大	・閉店後納品での無人化によるセキュリテイ・周辺環境への配慮と投資
モーダルシフト	・遠隔地幹線輸送の貨車輸送+車両のハイブリッド配送への切り替え（北海道エリア）
発注単位の見直し	・商品特性、棚割フェース数、商品回転率のバランス
ミルクラン	・商品内容、配送コース設定、物流量のバランス
センター再配置	・新センター設置によるエリア配送効率改善

配送の最適化の取組み概要 ②最適化の範囲



総量納品の拡大（継続施策）

■　TC Ⅰ型の店舗別納品からTC Ⅱ型の総量納品に移行拡大することにより、店別仕分け作業を一元化し、店舗別配送効率を上げる。



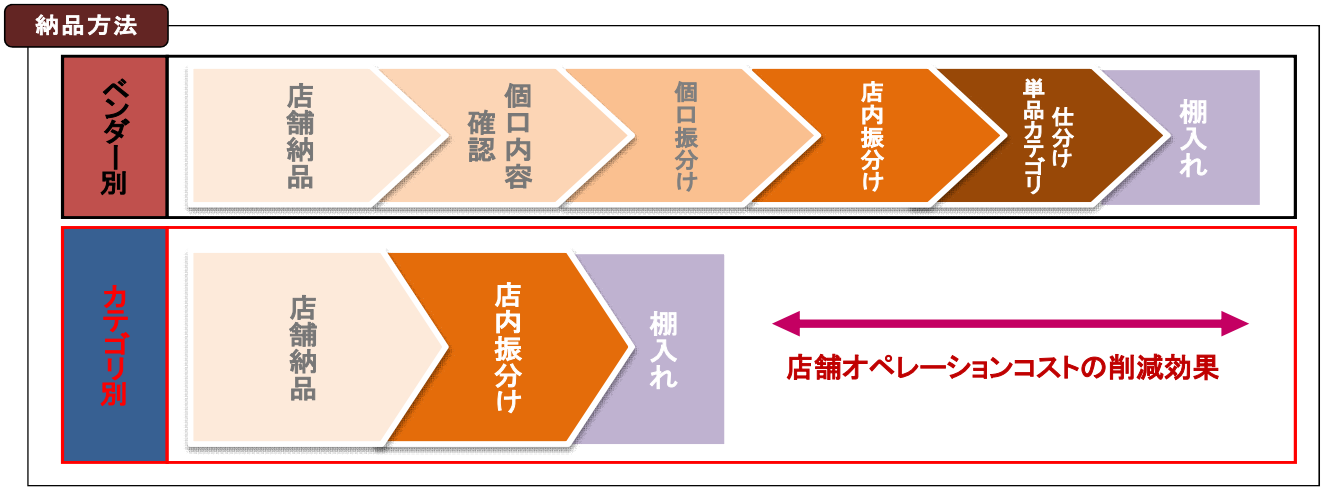
カテゴリー納品（継続施策）

- 配側にメリットのある総量納品と販側メリットのあるカテゴリー納品を組み合わせることにより、総合的な物流コスト・オペレーションコストの削減が可能。
- 更にカテゴリー納品から通路別納品に変えることにより、店舗オペレーションの軽減ができる。
- 配送上のカテゴリーの範囲概念、配送量、店舗レイアウトとの整合が課題。

センターにてカテゴリ単位で集品・梱包し各店舗へ商品供給の実施

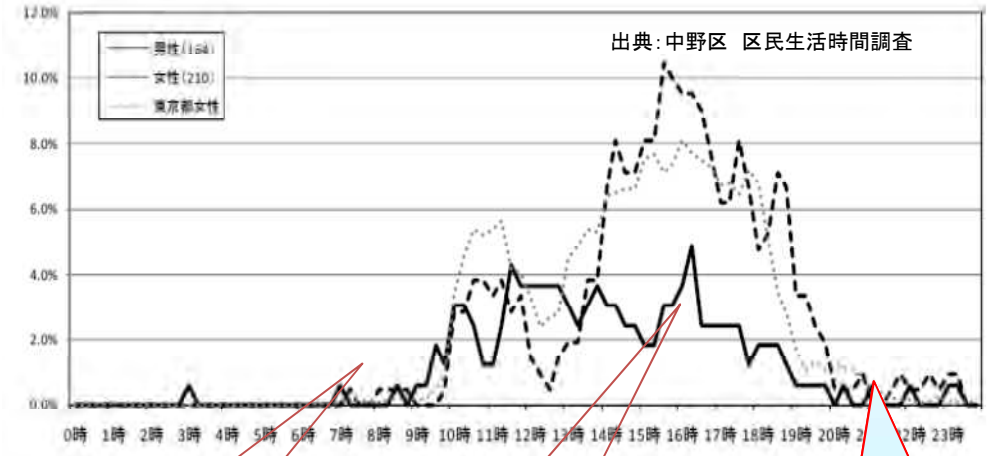
店舗様での
仕分作業不要

店舗における商品陳列作業の作業効率向上



夜間納品の拡大（継続施策）①

■ 夜間から早朝の交通量の少ない時間帯（22：00～6：00位）に配送を実施し時間短縮を図り、稼働率の向上によりコスト削減が図る。
■車の稼働時間の短縮と渋滞緩和により、CO2削減になり環境への配慮が可能



開店前

生鮮・日配系

夕方ピーク前

生鮮・日配
惣菜・加食

閉店後

HC商材・加食
日雑・特売系

【想定効果】

1）商品品質向上
売れる時間帯に品質の良い商品を供給
⇒値下げ・廃棄ロスの低減

2）定時店着
顧客数が落ち着く時間を狙い納品を行う
⇒お客様の買い物の支障を及ぼさず陳列作業を行える
⇒計画的な人員配置による作業コスト削減

3）車輌稼働率の向上
閉店後（夜間配送）を行なうことで、渋滞緩和、納品時間短縮、納品効率（多店舗納品可）また、車輌積載率、車輌稼働率を上げコスト低減を実現致します

夜間納品の拡大（継続施策）②

■　夜間納品の拡大により、納品所要時間が2時間短縮され、納品車輌換算で1,638台／月削減できた。

＜時間変動パターンと時間帯に占める割合の比較＞

時間帯	①PTODの変動パターン（内々あり）	②センサス観測値	時間帯に占める割合の比較 ①／②
7	0.093	0.057	1.637
8	0.091	0.056	1.630
9	0.059	0.056	1.058
10	0.055	0.052	1.067
11	0.058	0.050	1.161
12	0.045	0.050	0.900
13	0.055	0.049	1.113
14	0.057	0.051	1.137
15	0.059	0.052	1.141
16	0.068	0.052	1.299
17	0.097	0.055	1.772
18	0.072	0.055	1.309
19	0.049	0.049	0.997
20	0.034	0.043	0.792
21	0.025	0.036	0.683
22	0.014	0.032	0.434
23	0.008	0.030	0.267
24	0.003	0.026	0.108
1	0.002	0.024	0.075
2	0.002	0.019	0.079
3	0.003	0.017	0.149
4	0.004	0.019	0.192
5	0.010	0.026	0.399
6	0.038	0.045	0.858

出典：JCAP 自動車の排出量計算のための
時間帯別均衡配分による交通量推計

【日中】

所要時間：8時間

【夜間】

2時間短縮

所要時間：6時間

納品頻度の削減（継続施策）①隔日発注/納品の拡大

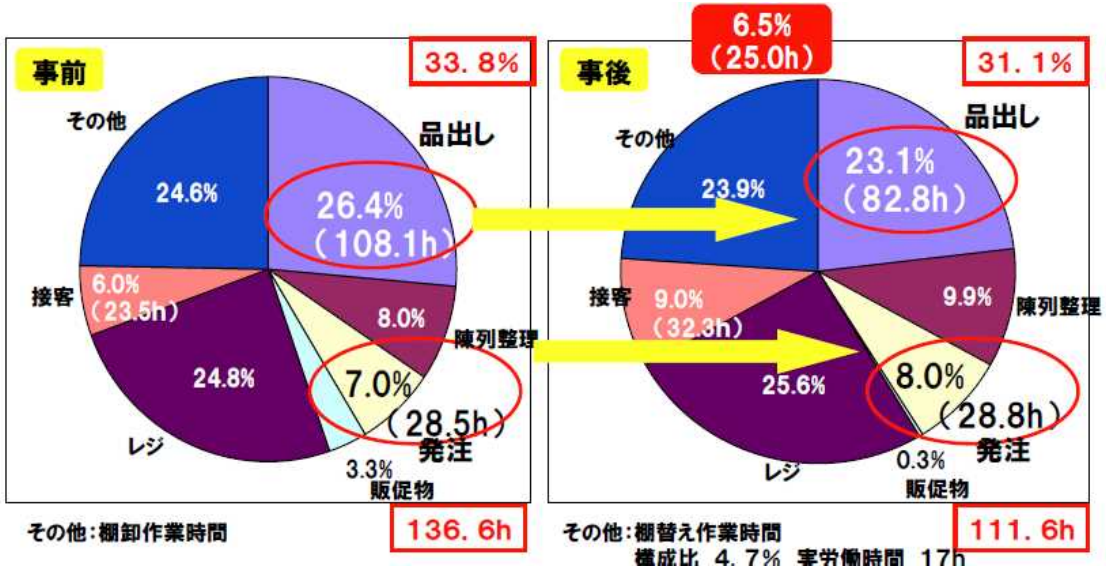
■納品の頻度見直しによる発注データの削減

隔日配送実施店舗平均　月間単品当たりの発注件数
2009年度　1.6回　　2014年度　1.4回　0.2回削減

月間平均通過単品数　＝　4,572アイテム（日雑中心）
0.2回　×　4,572　＝　914回分の発注件数が削減（1店舗平均）
914回　×　隔日配送実施店舗数（217店舗）　＝　198,338回

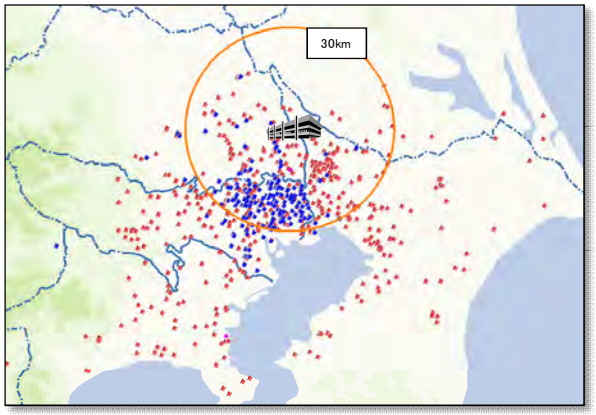
全国合計で月間198,338回分の単品当たり発注件数が削減

■納品の頻度見直しによる店舗での作業効率の改善

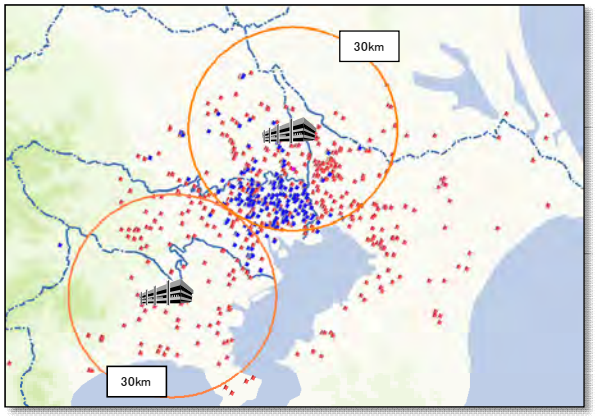


物流センターの適正配置

■物流センターの再配置による物流コストの削減を実施。
■関東の物流センターを2センターから3センター体制に強化。（北関東、神奈川、埼玉）



特色：大規模、広域



特色：規模、エリアの適正化

① 配送距離の短縮によるコスト削減

② 既設センターの稼働率低減、スペースに余裕が生まれ、それぞれのセンターでの対応力強化

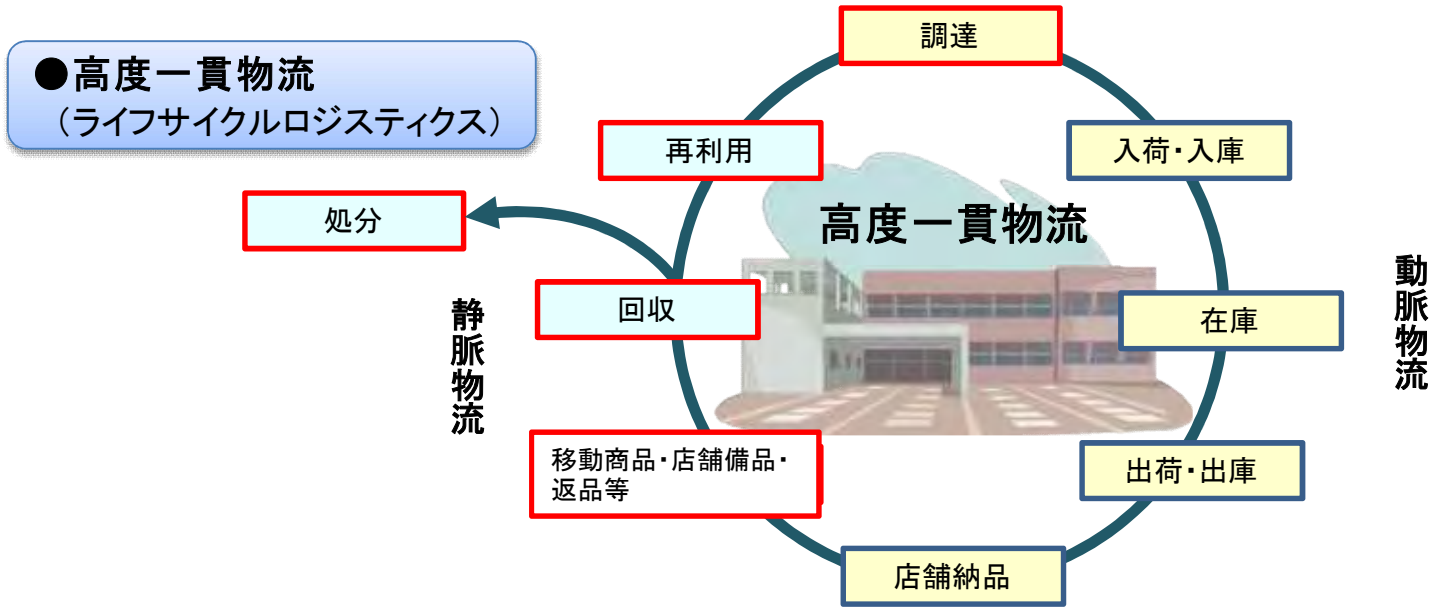
③ 分散化により、災害時、繁忙時への柔軟な対応が容易になる（BCP対応）

＜取り組み項目別削減効果（月間試算）＞

		稼働前	稼働後	削減
神奈川センター稼働	輸配送距離	901,039km	814,205km	86,834km
	排出CO2	316.5t	287.8t	28.7t

静脈物流の活用

■静脈物流への取組みとして、物流センターを中心とする「一貫物流」を推進している。
■商品の調達及び回収機能も含め、調達・入荷/入庫・在庫・出荷・出庫＋店舗納品＋返品・回収・処分・再利用を一貫して行う。

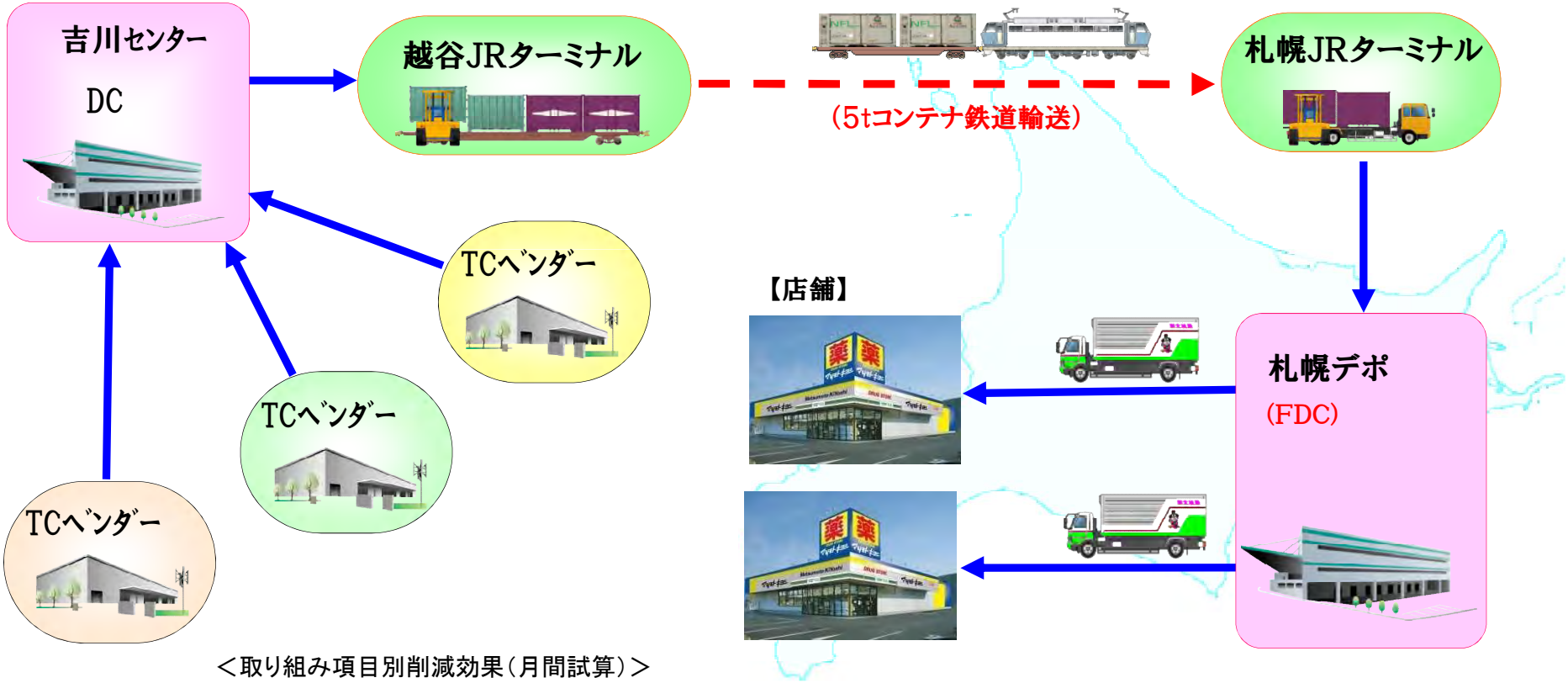


＜取り組み項目別削減効果（月間試算）＞

		個口	回収車試算		改善想定(排出CO2)	
静脈物流	商品移動・回収	20,000個	60.6台			
	不要書類	800個	2.4台			
	小計	20,800個	63.0台			
	重量換算		252.1t	ルート便に吸収		
	片道距離		75km	⇒	6.6t	(排出CO2)

モーダルシフト

■ 北海道内の店舗配送について、吉川センター(埼玉県)よりトラック輸送による商品供給体制を5tコンテナ鉄道輸送と現地のトラック便による組合せ体制に移行しコスト改善及びCO2削減を実施。

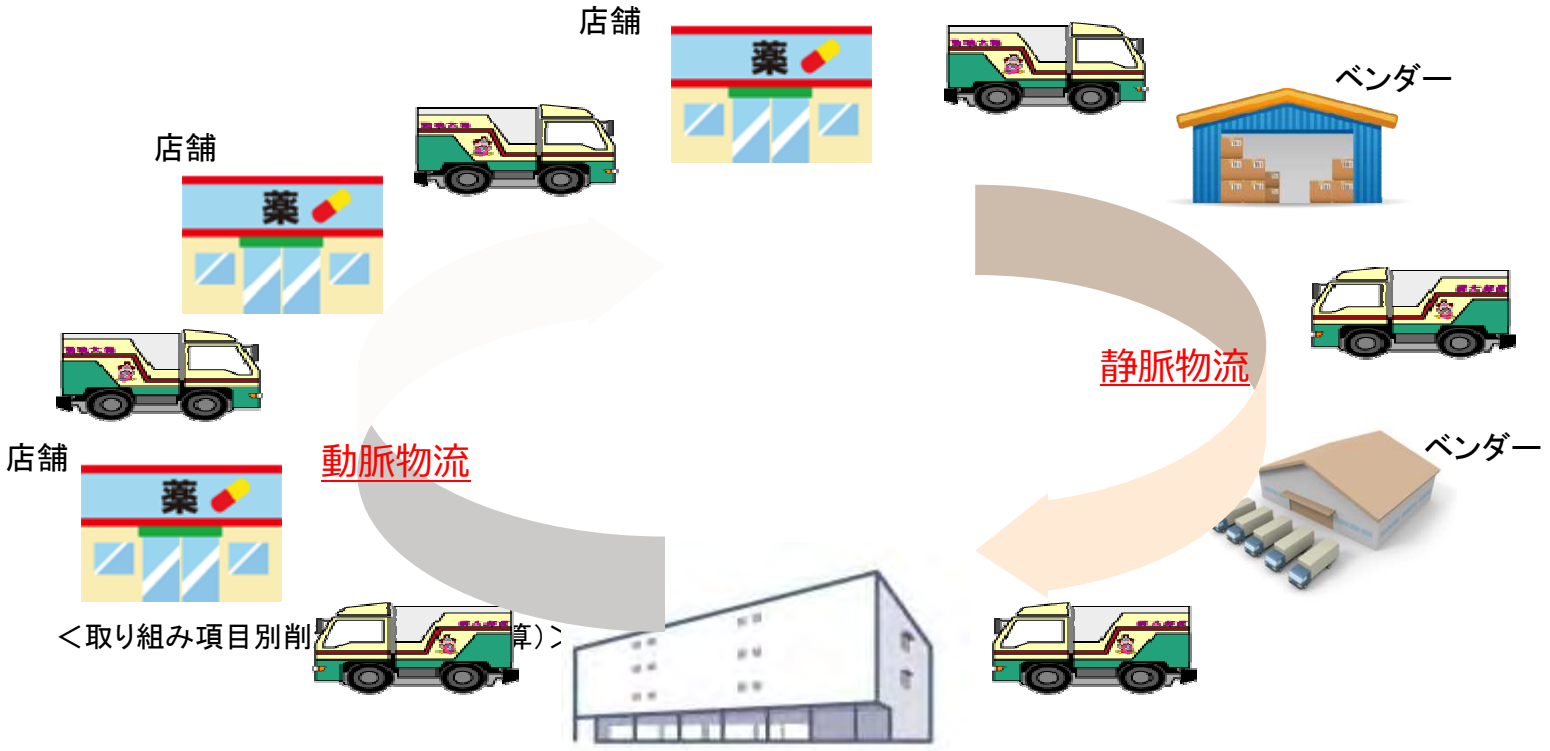


＜取り組み項目別削減効果(月間試算)＞

	内訳	トラック利用時	コンテナ利用時	改善想定	
北海道JRコンテナ	4t車(13台)	14,820km	14,300km	520km	
(モーダルシフト)	5tコンテナ(13基)		520km	-520km	(店舗配送部分)
	排出CO2	20.7t	2.2t	18.6t	

ミルクラン（調達物流）

■ 店舗配送時にベンダーからの商品を調達する事により、配送及び調達コスト全体を引き下げる。
■ 物流センターへの流入車両台数も削減となり、構内の安全性向上、CO_2排出量の削減。



＜取り組み項目別削減効果（月間試算）＞

		現状		改善想定	
ミルクラン	調達車輌(5C計)	1,281台			
	台当積載(想定)	2.0t	ルート便に吸収		
	台当距離(想定)	50km	⇒	44.8t	(排出CO2)

WIN-WIN

株式会社 マツモトキヨシホールディングス