

## まえがき

第1回のサプライチェーン研究会('98年1月報告書発行)の報告書は内外から高く評価していただき、多くのところで引用されております。今回の第2回研究会報告書は、張切り過ぎで、若干テーマが重くまた数が多いようですが、再び意義深い研究成果をまとめることが出来ました。これらの報告書を下敷として、皆様と共に、21世紀の流通業のあるべき姿を描いていきたいと考えております。

現在、流通業をめぐるIT革命はめざましく、数年のうちに大きな変化をもたらすに違いありません。ITの動向は技術的に高度で、しかも標準が多様化しており、なかなか見極めがつきにくい状況にあります。そうした中で、ITの変化は急ですから、何とか選択していかなければならない必要に迫られています。

そういった点で、このような一連の業界サプライチェーン研究報告書のように、大きな枠組みとなるものが作成されていることは、将来に対する洞察を助ける背景にもなることと思います。

是非、皆様方による研究成果のご活用をお願いいたします。

2000年7月

たまにゆう ひろまさ  
玉生 弘昌

# 報告書の概略

## ●研究会活動報告

研究会では、卸店や小売店舗で起きている生々しい問題点や、SCM のコンセプトやソフトに関する聴講と、研究会参加メンバー間による SCM 取組事例の紹介や、その質疑応答・議論を通して、SCM の理解を深めていった。その結果、研究会参加メンバー間で共通課題を見出し、メンバー自らがテーマを創造し、3 分科会（流通評価指標分科会、返品影響度分科会、効率的補充分科会）を編成し活動を行った。ここでは、この分科会編成までの経緯をレポートしている。

## ●流通評価指標分科会・活動報告

ビジネスを業務活動（アクティビティ）単位に細かく分解し、それぞれのコストを算出する手法である ABC（Activity Base Costing: 活動基準原価計算）を学び、分科会参加メーカー 8 社の営業担当者 68 名を対象に「営業活動項目一覧」の中分類項目ごとの所要時間と回数を算出するという、ABC の「簡易版」を実体験した。報告書では、体験により得られた所感を整理している。本格的に ABC を実施する前に考えておくべきことを ABC 初心者の立場から記載した。また、ECR（Efficient Consumer Response: 効率的な消費者への対応）スコアカードに関する基礎知識も学習し、これに対する分科会メンバーの感想を併せて掲載した。

## ●返品影響度分科会・活動報告

化粧品日用品及び紙類業界では、返品にかかわる無駄がどれくらい発生しているかについて、アンケート・ヒアリング・現地調査などを通じて定量的に試算した。その結果は次の通り。返品にかかわるコストは合計約 254 億円（当業界の推定市場規模 3 兆 2 千億円の 0.8% に相当）、化粧品・日用品業界の総物量の年間 73 億ピースのうち 2 億 6 千万ピースが返品される（メーカーから卸売業～小売業へ供給される総物量に対して 3.6%、1000 個生産して 36 個が返品という数字、紙類業界の返品は総物量に対して 0.06% ほど）。コストインパクト以外に大気汚染やエネルギーの浪費など、環境影響負荷も具体的な数値にした。また、返品を削減するための手段についても検討し、提言という形でレポートにした。

## ●効率的補充分科会・活動報告

当業界のベストプラクティスの一つとして、メンバー間に研究ニーズが高い IMS（Inventory Management Based Supply: 卸店在庫管理型自動補給システム）の実証実験（1 卸にご協力をいただきメーカー 4 社が参加）を行った。IMS 開発メーカーとは、商品の特性（出荷頻度、嵩（かさ）の大小、入数の大小など）や会社の機構体質（商品群やエリアの管理方法、ロジスティクス、業務集約化など）が異なる企業領域でも、IMS の効果が得られるのかを検証した。さらに、SCM の大きな機能やそして課題でもある「需要予測の精度向上」について、基本的な 3 つ考え方を議論し、その結果を文章化した。

# 目次

## まえがき 報告書の概略

### I. 研究会 活動報告 1

- 1. トータル・サプライチェーン研究会(TSC 研)発足の目的と背景 1
- 2. 研究会の体制 2
- 3. 研究会の活動 2
  
- 付録 I-1 SCM 上の問題・関心事項一覧 7
- 付録 I-2 トータル・サプライチェーン研究会取り組みテーマについて 17

### II. 分科会 活動報告 19

#### 流通評価指標分科会・活動報告 19

- 1. 分科会の概要 19
- 2. 分科会活動 I -ABC 21
- 3. 分科会活動 II -ECR スコアカード 34

付録 I. 活動経緯

付録 II. 標準 ECR スコアカード

付録 III. 問合せ先

#### 返品影響度分析分科会・活動報告 49

- 1. はじめに
- 2. TSC 研究会で「返品影響度」をとりあげた背景、理由、目的
- 3. 返品の影響度(数値、返品にかかわるコスト、環境への影響)推計の前提
- 4. 返品の実状(定量的な側面)
- 5. 返品の原因、要因と対策、提案
- 6. 提言 業界全体の返品削減に向けて

付録 1. 返品影響度分科会まとめ

付録 2. 化粧品・日用品業界 「返品にかかわるコスト:化粧品・日用品」の推計手順

付録 3. " 返品にかかわるコスト:化粧品・日用品—1

付録 4. " 返品にかかわるコスト:化粧品・日用品—2

付録 5. " 「返品にかかわるコスト」基礎データ(化粧品・日用品)

付録 6. " 化粧品・日用品業界推定物量

付録 7	”	返品の影響(化粧品・日用品)・大気汚染、燃料
付録 8	紙類業界	「返品にかかわるコスト:紙類」の推計手順
付録 9	”	返品にかかわるコスト:紙類—1
付録 10	”	返品にかかわるコスト:紙類—2
付録 11	”	「返品にかかわるコスト」基礎データ(紙類)
付録 12	”	紙類業界推定物量
付録 13	”	返品の影響(紙類)・大気汚染、燃料
付録 14	化粧品・日用品業界、紙類業界共通	返品コスト分析 データ調査シート
付録 15	ダイカ株式会社の返品への取り組み	
付録 16	競争優位のシステム	
付録 17	化粧品・日用品業界推計値まとめ	
付録 18	紙類業界推計値まとめ	

## 効率的補給分科会・活動報告

93

1. 分科会の活動経緯
2. 取り組みテーマ: IMS トライアル
3. 取り組みテーマ: 需要予測

付録 1. IMS についての説明資料

付録 2. IMS の運用概念図(例示)

## おわりに—SCM 改革に思うこと

### 研究会名簿

この報告書は、トータル・サプライチェーン研究会(期間:’99. 6~’00. 6)での取り組み成果を記載している。  
なお報告書の構成は次のとおり。

「研究会活動報告」で、研究会設立から分科会発足に至るまでの経緯を記載している。次に「分科会活動報告」で、研究会を構成する3分科会の活動について関連資料を添付してまとめている。最後に、SCM 改革に関する所感を掲載している。

# I . 研究会 活動報告

トータル・サプライチェーン研究会(TSC 研)は化粧品日用品業界のメーカーが以下の目的で集まって1999年6月に発足した。

## 1. トータル・サプライチェーン研究会(TSC 研)発足の目的と背景

### (1) 研究会発足の目的

- ① SCMに関する流通テクノロジー及びソフトの理解
- ② 業界の共通テーマの確認及び共同実証研究
- ③ 業界SCMの方向性の提示

### (2) 研究会発足の背景

#### ① 化粧品日用品業界を取り巻くサプライチェーン・マネジメント(SCM)の現状

米国の製造業は、SCMの成功が発端となり再生したと言われており、日本の企業にも注目されている。そしてその波は、メーカーのみならず、卸売業・小売業・物流業者まで広がっている。

SCMとは、情報技術の徹底した活用と情報共有化により、異なった企業間の情報・物流・資金流について、ビジネスプロセスを統合し、サプライチェーン全体の無駄を最小化して、全体最適を前提に消費者に最大の価値を提供する経営戦略と言われている。

日本国内においても、昨今、経営セミナーの中心テーマとして頻繁に取り上げられ、また、SCMを実現するためのパッケージソフトも徐々に紹介され始めている。

#### ② 化粧品日用品業界におけるSCMの課題

- ◆ 個別企業として、SCMの概念とそれを支える情報テクノロジーや流通テクノロジーを理解しておく必要がある。
- ◆ 現状がこのまま続けば、各種のテクノロジーやソフトが氾濫し、各企業毎に対応せざるを得なくなり、かえって流通の非効率を引き起こす恐れがある。
- ◆ 各種テクノロジーやソフトのインターフェイスとなる通信方法、及びデータ内容は、可能な限り標準化しておく必要がある。

## 2. 研究会の体制

当研究会は以下の体制で運営された。

### 研究会参加メンバー

化粧品日用品業界VAN (株)プラネットへの出資メーカーを中心とした構成

11社から各社2~3名、生産・販売・物流・情報系の部署から参加。

### 事務局

新栄デザイン総合技術士事務所代表 高松徳治、プラネット物流(株)、(株)プラネット

## 3. 研究会の活動

当研究会は、約2ヶ月の研究会発足の準備期間を経て、1999年6月から2000年6月の約1年間実施された。その前半5ヶ月は「研究会全体での活動」に、後半7ヶ月は「分科会活動」に、そして最後の1ヶ月は研究会としての成果の確認に充てられた。この章では、「研究会全体での活動」について述べる。

なお、各分科会活動については報告書の第Ⅱ部をご覧ください。

### (1) 研究会発足の準備

TSC 研究発足の2ヶ月前より、事務局が化粧品日用品メーカー数社を訪ね、SCM上の課題や将来計画についてヒアリングし、生産物流現場を拝見した。その結果、各社ともROA向上を目指して自らのサプライチェーンに適したシステムを構築しているものの、抱えている課題や興味は、企業によっても、取り扱い商品によっても違っていることがわかった。

このことは、各社が描いている「望ましい姿が異なること」を意味する。このような状況の中、研究会活動の初めから、業界サプライチェーン研究に真正面から取り組んだところで、各社の打ち出す方向性は異なってくるだろうと予想された。また、業界サプライチェーンにおける課題について各社が共通認識を持たないまま、議論や検討を進めることは困難であると考えた。研究テーマは、参加者全員が興味を持ち、同じ土俵で議論できるテーマが望ましく、また、成果がある程度は期待出来るのが良い。

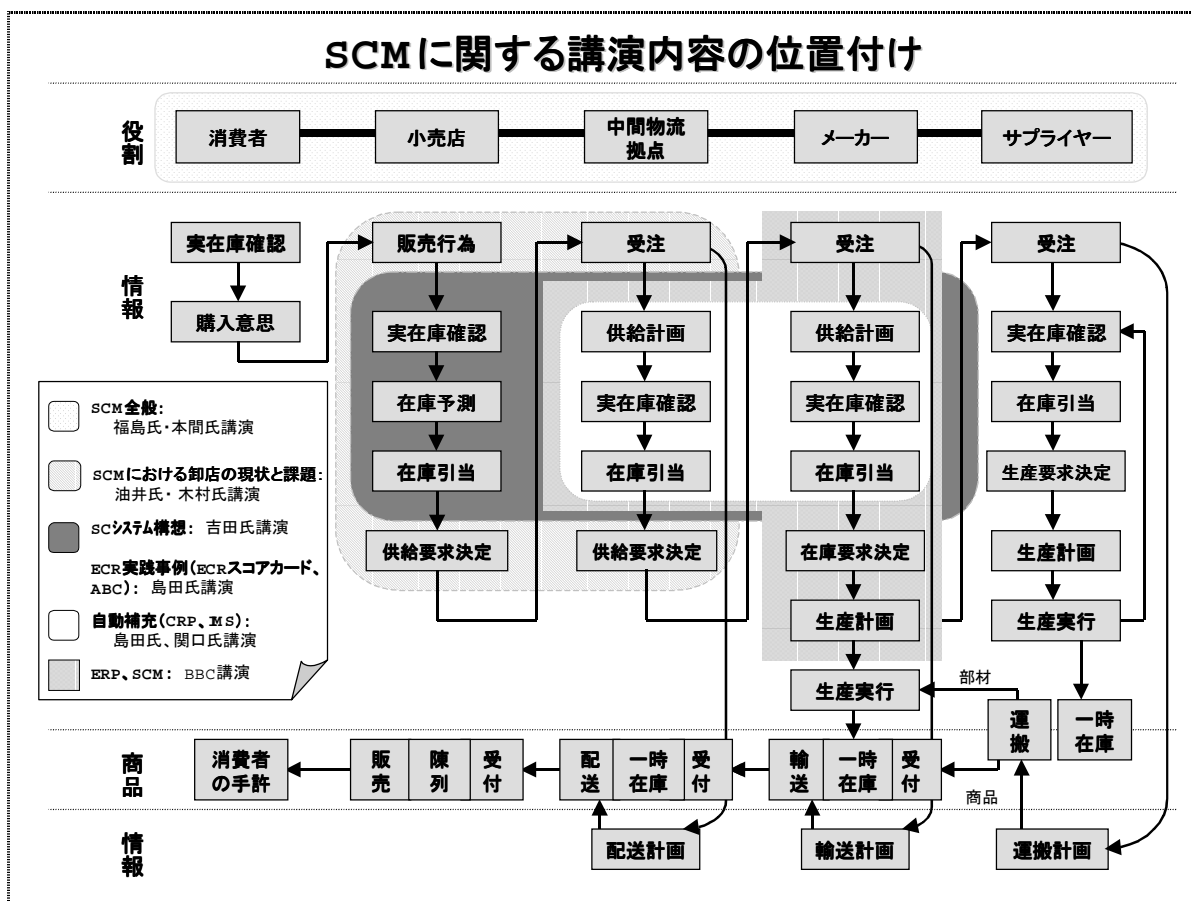
そこで、個々の企業の事情を理解し、サプライチェーン上で発生している問題・課題をできるだけ広い視野で俯瞰するために、まずは講演の聴講を中心として、以下のようなアプローチで研究会を進めることにした。

- ◆ メーカーが抱えている問題・課題を共有化する
- ◆ 参加メーカーのベストプラクティスを紹介し合う
- ◆ 卸売業の立場から見たサプライチェーンの課題を理解する
- ◆ 小売業がメーカーや卸売業に切実に訴えていることを知る
- ◆ SCM ソフトを勉強する

## (2) SCM に関する講演の聴講

SCM に関わる取り組みに詳しい専門家の講演を聴講し、専門家とメンバーとの間で質疑応答や意見交換を実施した。その結果、TSC 研メンバー間に、徐々に SCM の共通課題が見えてきた。

下図は、その講演内容が、サプライチェーンのどの部分に位置する課題を取り上げたものかを示している。



図表1 SCMに関する講演内容の位置付け

以下には、各講演のテーマと概要を列挙した。

## SCM の概念理解と事例研究

### ● サプライチェーン経営・本質と実現のポイント／福島美明氏(日本ビジネスクリエイト・専務)

**講演内容:** SCM の概念／SCM の効果／経営モデルとしての SCM の特徴／SCM の実現を可能とした要因／サプライチェーン経営革命が加速する背景／サプライチェーンの視点から見た現状プロセスの問題点／SCP(Supply Chain Planning)ソフトによる解決策／組織形態・経営計画と SCM の関連／日本企業の活性化のための経営モデルの再構築／SCM 導入推進の問題点／SCM のソリューションの本質／日本人の陥りやすい SCM デザインの失敗例／SCM 構築活動の進め方／SCM 成功の秘訣／複数企業の SCM 取り組み事例

### ● 日本版 SCM の展望／本間峰一氏(富士総合研究所・シニア経営コンサルタント)

**講演内容:** SCM の概念／SCM の実現方法／SCM に対する複数のアプローチ／SCM の背景／SCM への期待要因／サプライチェーン全体のキャッシュフロー改善／SCM の課題／販売・業務計画(S&OP)／SCM の基本は生産システム改善／TOC(Theory Of Constraints)／SCM (SCP)ソフト／SCM 診断の手順／現実的諸問題

## メーカー～卸～小売間における流通効率化の現状と課題の提起

### ● SCM における現実的課題／油井洋氏(ブルーム・代表取締役社長)

**講演内容:** 卸店を取巻く物流環境／小売業からの物流要請／メーカーからの物流要請／卸店の物流戦略／卸店の物流上の課題／効率的なサプライチェーンの構築に向けて卸店がメーカーへ期待すること／卸店を取巻く SCM における現実的課題／JAN コードの付番に関する問題点／メーカーに対するクレーム／その他

### ● 卸店からメーカーへの期待／木村茂氏(ユニ・チャーム・流通戦略部マネージャー)

**講演内容:** 卸売業の経営環境／小売業が期待している卸機能／卸売業の変化／卸売業の基本経営戦略／卸売業の戦略構築／卸店経営革新 10 項目／卸売業の課題／SCM は卸の課題を解決できるか？／卸売業のシステム／卸売業の経営に関する指標／卸売業の経営コスト(対売上)／流通全体のコスト／卸売業の扱いアイテム数／情報インフラの標準化・共通化ニーズ／メーカーと小売業の直接取引／SCM の前にメーカーが考慮すべき適性／3 つの適性(生産適性、物流適性、流通適性)／卸店からメーカーへの要請／サプライ・チェーン・マネジメント・コンセプト／米国サプライ・チェーン成長への歴史／まとめ(3 つの成功要因／IT、パイプライン在庫管理の精度向上／成功事例の横展開による流通標準化)



● SC システム構想／吉田将郎氏(吉田流通システム研究所・代表)

**講演内容:** 非受注型生産におけるサプライチェーン・システム構想(前工程変革システム)／マーケティング・アプローチによる日用・雑貨品業界の多数代理店・多段階中間流通下の SCM 前工程システム構想／消費・販売構造の捉え方／顧客をめぐる三者:製・配・販の役割／マーケティング・パラダイム転換／在庫マネジメント(多段階流通下)における無在庫型サプライチェーン／メーカー・卸店・小売業のロジスティクスフローの全体最適化／販売構造、消費の実需を起点としたマーケティング／SCM の前工程／需要予測／小売販売データの質的内容／CRP システム取引によるサプライチェーン／CRP から SCM への発展・展開／無在庫型生・販一体化の枠組／実需を起点に生産・販売の統合／販売データの課題(提起)／キャッシュレジのシステム構造／オンライン受・発注上の問題／「提案・商談・契約・発注」における問題／特売計画とその実績把握に関する問題／特売企画品の納価に関する問題／市場変化への対応ーパラダイム転換／サプライチェーン・システムの構築に当って／IT技術の活用・駆使／SCM ツールの研究と共同導入実験へのヒントを得るための講演

**SCM ツールの研究と共同導入実験へのヒントを得るための講演**

● P&G の ECR 実践事例／島田敏博氏(P&G・ECR マネジメントシステムMgr. )

**講演内容:** P&G の考える SCM／米国での SCM によるコスト削減／ECR によるビジネスパラダイムの変革／ECR の概念が台頭した背景／ECR のコンセプト／ECR システムのビジョン／ECR のインパクト／ECR の推進方法／ECR によるコスト削減／ECR のキー・エネーブラー／ECR ロードマップ／ECR スコアカードの役割／ECR スコアカード構成／ECR スコアカードのプロセス／活動基準原価計算方式(ABC)の導入支援／ABC 導入における障害・障壁／グローバル化する ECR／進化する ECR／日本における P&G の ECR への取り組み／提案事例／オープン・システムの構築／ハブ DC 構想／標準・オープン EDI／新取引制度の施行／現在の流通制度における変革の必要性／効率的サプライチェーン構築ステップほか

● 卸支援で構築するサプライチェーン／関口寿一氏(ライオン・家庭品営業本部流通統括部流通機能開発センター・副主席部員)

**講演内容:** IMS による SCM の実践／トイレタリー業界の特性／トイレタリーの流通構造／ライオン(株)の SCM に対する取り組み内容／商品供給方法別在庫状況／IMS とは／IMS の領域／システム全体の概要図／IMS の効果(メリット)／IMS の効果(卸店) の事例／IMS 成果のポイント／SCM 時代の CPU 活用の概念(IMS に応用)／IMS のシステム／IMS 導入の環境づくり／IMS による在庫管理提案の狙い／在庫管理提案(管理方法)の内容／IMS のしくみ／在庫管

理・管理基盤などについて／補給量の算出ロジックについて／シミュレーションについて／自動補給シミュレーションについて／物流フロー図の日米比較／一括物流の構図/IMS に関する今後の課題

● ERP・SCM ソフトに関する講演／ビジネスブレイン太田昭和(BBS)

注) 所属役職は講演当時のもの

### (3) 取り組みテーマの決定と分科会の設立

講演の聴講が終了した時点で、TSC研での取り組みテーマを決定し、3つの分科会に分かれて活動を開始した。なお、これらのテーマは、

- ① メンバーへの「SCM上の問題・関心事項に関するアンケート」の実施（付録Ⅰ-1参照）
- ② アンケートを基にしたテーマ案の抽出（付録Ⅰ-2参照）
- ③ メンバーによる協議

という手順を踏んで決定された。①のアンケートへの回答には、業界サプライチェーン上の問題・課題が反映されており、大変興味深い。また②のテーマ案は、アンケートの回答として出された多数の取り組み希望案件を一覧にしたものである。そしてこれらの案件について Must 条件(ふるい落とし)と Want 条件(相対評価)とマイナス要素を考慮し、研究会の取り組みテーマを決定した。

#### 3つの分科会と取り組みテーマ

1. 流通評価指標分科会： ①ABC、②ECR スコアカード
2. 返品影響度分科会： 返品影響度分析
3. 効率的補給分科会： ①IMS トライアル、②需要予測(企画型商品対象)

## 付録 I - 1 SCM 上の問題・関心事項一覧

(メンバーからのアンケート結果に基づき作成)

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
<b>消費者 ⇄ 小売</b>				
需要に関する完全な情報を取れば、在庫はゼロに近づく	当研究会 吉田講演			
POS データによる取り組みが個別対応になっており、全体最適につながっていない	当研究会参加メーカー事例	POS データに関する認識不足。	SCM における POS データの役割と活用方法の検証	出荷実績→販売データ→POS データというデータの流れの中の「POS データ」活用施策の構築により、SCM が完結するのではないか、と考えている(将来的に)
POSデータの収集が不十分である。	定期的に情報入手できている企業は数社しかない	①積極的なデータ収集のアプローチが小売・メーカーの双方で行われていない、②POSデータ提供システムの標準化が無く集約化が出来ていない	POSデータを収集する企業の選択が必要である	
プロモーションについてはきちんとした評価をしていない(数多くのプロモーションを行う為に多くの時間とお金を使っている)			効果・効率の高いプロモーションについて検証したい	SKUの絞り込みをして サプライチェーン全体の効率化を行いたい
消費低迷の中、需要予測と商圏分析手法確立への期待は高い	①顧客の属性情報把握及び活用のシステムとしてのFSP、②店舗間の顧客誘引力算出ロジックとしての修正ハフモデル	少子・高齢化、小商圏化の進行		
			ディスカウンターが行っている従来の棚割と全く異なった商品陳列(消費者向けしているジャングル形式)	
			消費者のニーズにあった店頭での商品の品揃え・売場提案ができていますか	消費者のニーズが多様化している中で、従来の価格対応一辺倒の売場展開では、もはや購買意欲につながらないと思える
			外資流通業者の参入により消費者の購買に変化はあるのか	インスタプロモーションの変化が生じるのか
<b>小売 ⇄ 卸</b>				
小売店から特に専用物流センターへ納品する際のセンターフィーを要求されており卸の利益面での圧迫につながっている。	各社 情報		センターフィーが本当はどれ位が妥当なのか検証したい。	①小売店のセンター納品の今後増加に伴い、センターフィーの問題が懸案事項となることは避けられない、②センターフィーがバイイングパワーで設定されてしまいがちであり、真に顧客の為なのか疑問が残る、③また流通部門の努力が反映されていないように思える
小売業からのセンターフィー負担の要求が増大している	当研究会 油井講演、当研究会 木村講演	量販店がローコストオペレーションを実現しようとしている		

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
販売店の店頭整備に対して、販売店から卸店へ労務提供等の要求が根強くある		過去からの悪しき商習慣	卸店の合併・併合による大規模化とABCによるコスト分析から販売店に対しコストプラスの取引が成立していくのかどうか	労務提供コストの配分が適正でないのではないと思ったため
主要チェーンではそれぞれ独自の自動発注システムを有しているが、操作性や精度に問題を抱えている。精度の高い商品自動補給システム構築を目指し、取組みが始まっている。	取組事例あり		商流機能、特に営業活動の把握と生産性について取り組みたい	物流機能が確立されフィードバックされる中、商流機能も同様にフィードバックできるか？
商・物分離の流れの中、異業種、3PLを含め、一括物流への対応は確実に拡大している（業界としての対応力を高める必要がある）	実稼働の事例あり、複数チェーンを含め拡大の傾向にある	ローコストオペレーションの要求		
小売から要請されるSCMラベルは精度UPにはつながるが、卸の合理化にはならない（小売の合理化になる）	当研究会 油井講演			
卸サイドで小売店の在庫把握ができないか				製品リニューアル時の店頭返品数を把握したい
			大手量販店、薬系チェーン、CVS等のセンター納品の拡大による卸店、メーカーに与える影響度	
			物流コストの計算方式の標準化（特に設備投資とこれに伴う減価償却費の扱いについて）	一括物流おけるコスト把握方法の違いによる無駄な議論
			小売と卸間のEOS分野へのEDI拡大の可能性とその課題の整理	物流効率化の決めるには情報の事前把握にあることから小売EOSをメーカーが取得することを考えられないか？
			小売と卸店間EDIの標準化	卸店の負荷を軽減する
<b>卸 ⇄ メーカー</b>				
品切れ、荷割れが頻発している		販売計画精度の低さ、製品別在庫管理の不備	販売計画精度向上を如何に実現するか	販売部門を巻き込んだ体制づくりの難しさをどう解決していくべきか、を知りたい
1:nのJAN・ITF商品の卸店への導入に難しさが増えている	当研究会 油井講演	卸店の物流センターのオートメーション化		
製品リニューアル時の新旧製品の切替えに伴う旧製品の流通在庫分（卸）の返品ロス	製品切替え時には頻繁にあり	販売予測及び流通在庫の把握不足	製品別に流通在庫をリアルタイムで補足できるか。（一定期、たとえば3ヶ月だけでも良い）	新旧製品切替え時に伴う返品ロス防止
新製品発売日の定義が不明確なために発生する、先行出荷に対するロジスティクス業務負荷の増	当研究会 参加メーカー事例	非効率な商品供給システム、及び定義（約束事）のあいまいさ		
商品マスターを卸のフォーマットに記入して渡している（卸毎に記入しており、それぞれのフォーマットが異なるために多くの時間を費やしている、商品マスター詳細データのEDI化と卸のフォーマット統一が望ましい）	当研究会 参加メーカー事例			

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
物流ユニットの拡大と、配送拠点の集約化傾向とそれに伴う小ロット配送への対応問題	新取引制度等、配送単位、発注単位の大口化（小口卸等は、商品確保しにくくなっている？）	①価格の透明化とローコストオペレーションへの対応、②物流センターの大型化		
メーカー毎のバラつきが、卸店の効率的な物流システムを阻害しているおそれがある	当研究会 油井講演	メーカーが後工程をあまり考慮していない為	卸店の物流現場での問題点を学び、配送方法或いは、制度等もどうあるべきか検討してみたい	流通加工が入るものとは異なり、ケースで出荷するような場合は改善の余地が沢山あるように感じる
設備投資と過剰在庫リスクの問題				
メーカーの物流拠点や在庫保有のあり方から生じる欠品や荷割れによるロスまたは返品ロス	当研究会 参加メーカー事例	非効率な商品供給システム	過大、偏在在庫を発生しないよう、かつ欠品や荷割れが防止できる仕組み	
卸側のSKU単位での在庫管理	当研究会 関口講演 (IMS)	金額ベースでは合っているが、単品SKU数量ベースではズレが生じている		SKU単位で卸在庫が知りたい
サプライチェーン全体における在庫を減らす必要がある	当研究会 関口講演		IMSをライオンの導入した以外の卸に導入するためのステップを学ぶ	多くの企業が同じシステムを使うことによって、卸メーカー全体が利益を得られる
販売データにより定番品の需要予測はできるが、特売や企画品が入った時の予測が不十分で、品切れ発生の要因となっている				
特売により需要予測が大幅にずれる（品切れ、過剰在庫）	当研究会 吉田講演、当研究会 参加メーカー事例	精度の良い特売情報が共有化されていない		
定番と特売の識別ができないため、変動値が予測しにくい（品切れ要因）	当研究会 参加メーカー事例			
販売データの精度	卸店によってデータの取得タイミングが異なる	卸店の伝送タイミングがまちまちである		
実販情報（プラネット販売データを全ての卸からデイリーで取れないか）	現状では各卸によりまちまち（日報・週報・月報）		実販報告形態は各卸では実際どのようになっているのか	新製品導入時など、なるべく多くの卸からのタイムリーな販売情報が必要
販売、生産、流通実績データが共有化されていない			物流取引制度の検討	
生産、物流、販売での情報共有がなされていない。		部門責任、協業体制の欠如		
卸店の標準的なシステム運用時間を掌握出来ていないため、卸とメーカー間で効率的なEDIの推進が出来ていない（プラネットのサービス時間が24時間になったので、効率化が図れると思われる）			卸店とメーカー間のEDIの推進	プラネットのデータ種を使い切っていない
FAXや電話受注によるメーカー側の誤入力によるロス	当研究会 参加メーカー事例			
オンライン受注比率が100%ではなく、依然としてFAX・電話の受注情報をハンド入力している（業務負荷の増大）	当研究会 参加メーカー事例	オンライン受注比率の向上が、SC全体でどのような効果をもたらすのか、自社内で明らかになっていない（卸への協力要請もできていない）		
オンライン受注比率が低く、受注業務に労力とコストがかかる		オンライン受注比率向上がもたらすメリットが社内的に不透明		

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
オンライン受注率がなかなか伸長しない		卸店側の費用負担要求、卸店EDPLレベルの格差、 当社在庫管理上の問題		当社でも取り入れられる対策を活かしていきたい
オンライン受注率が低いので、それ以外のデータ提供に関しては余計な手間がかかる	当研究会 参加メーカー事例	オンライン受注100%によるメリットの社内認識不足(卸に対するメリットも理解し説明できないので協力要請も進まない)		「VOES」(業界サプライチェーン・ビジョン)の検証にもつながるのではないかと
時間指定納品(過度?)の要求により、指定時間外での受け取り拒否によるロスや、納入車両の長時間滞在(手待ち)によるロス	当研究会 参加メーカー事例		効率的な輸配送の仕組み	
小口発注や毎日発注(納品)に対する制限(取引制度上)を設けていないため、物流費の増加や環境対策の遅れの要因となっている	当研究会 参加メーカー事例	卸店保有在庫の減少?	共同物流(物流拠点、配送)	
取引制度はメーカーからの一方的な内容が多い	当研究会 木村講演	卸店の経営環境を理解しきれていない(卸店に不利な条件を強要)	メーカーとして好ましい取引制度を検討したい	いかに安く店頭商品と並べられるかを目的としてそのルートと制度を確立することで、理想的な関係を構築することができるから
透明で簡素化された公平な取引基準と価格体系	当研究会 島田講演(新取引制度より)	各社・各セールの複雑な販売方法		リポート計算などの簡素化
			サプライチェーンコスト削減のために、卸とメーカーでできることは?	
			受注率向上に有効な対策は何か	
			オンライン受注率を100%にもっていくにはどのような対策が必要か	
			販売促進活動(特売、ペア・添付施策商品、宣伝等)時の消費者、小売店、卸店への影響度	
			商流と物流の分離の検証	
			物流量、頻度に応じた配送に関する検討(物流コストのABC検討と実態に合った物流契約についての検討)	
			卸・メーカーの物流拠点一体化の可能性とプラネット物流の存在及び社会的意義	物流合理化の決めるだけではできるだけ物を動かさないことだと考えています。
			卸店の合併等による広域化	
			流通経路の分析及び設定	物流効率化
<b>メーカー ⇄ 原材料メーカー</b>				
販売量の変動に対して、対応能力が低い	当研究会 参加メーカー事例		取引先とのEDI推進	
生産ラインの量変動対応能力がなく、必要な時に供給できない(品切れ、過剰在庫につながってしまう)	当研究会 参加メーカー事例	生産につながる各種情報と仕組みの欠如		
生産コストが優先され原材料の発注ロットが大きい				

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
原材料メーカーに本社購買部から、3ヶ月先までの生産情報を流しているが、各工場現場から直接納入指示がいかないと、生産していない場合があり、急な増産などの場合資材不足が発生し、生産に支障を来すことがある	当研究会 参加メーカー事例	当社が生産予定どおり資材メーカーから資材を引き取らない場合があり、お互いに不信感をもっている		需要動向の読みが的中せず、生産計画が大幅に狂ってしまう場合がある
月内の販売進捗の変動をその月内で対応できない(原資材のリードタイムが長い)				
生産において、包材調達のリードタイムが最も長い場合、生産の期間短縮に限界がある			①メーカーとサプライヤーのデータ共有化の実践事例があるのか、②その有効性、効果を知りたい	問題項目のとおり
納品リードタイムが調達国ならびに国内原材料メーカーによって、大きく異なっている	1週間(最短)~6ヶ月間(最長)	調達先、調達国が多岐にわたっている	処方の標準化により調達すべき原材料の種類削減	
販売動向にあわせた生産計画変更を行う際、原材料調達がネックとなることがある	当研究会 参加メーカー事例	各計画(商品・販売・出荷・生産・在庫・原材料発注etc)精度のあまさ	①計画精度の向上策(需要予測等々)、②計画サイクル及び立案リードタイムの短縮	
内製品は大型商品ラインで少量生産に向かない				
原資材の汎用性がない				
減産処置によって、原材料が発注残(未納入)在庫となり、最終的には償却待ち、償却となってしまう	当研究会 参加メーカー事例	各計画(商品・販売・出荷・生産・在庫・原材料発注etc)精度のあまさ	フレキシブルな原材料調達方法(調達リードタイムの短縮)	
発注、生産計画、配送計画のEDI化				
			製造(供給)リードタイムの短縮	品切れ、在庫過多防止
<b>サプライチェーン全体で</b>				
ECR取組みにおけるゴールや進捗の理解が企業によってまちまち(卸は同様の評価をメーカー毎に行なっている)	異なった測定基準が使用され、その度に卸は個別対応	メーカー毎に異なった測定基準が存在する	標準ECRスコアカードの当業界導入による、ECR進捗度測定の業界標準化とベンチマーキング	業界での測定基準の標準化による、SCM/ECRのゴールと現状の理解の一致
すべての業務を、自社の垣根を越えて、商品を1円でも安く、売場まで運ぶ為にはという発想で考えていない				
リポート要求やセンターフィーなどの要求が行われている		中間流通コストが不明確	ABC分析による流通活動別コストの明確化とベンチマークによる業界標準サービスメニューガイドラインの作成	今後の取引の透明化とハブDC化に向け、活動コストの把握とメニュー化の実現が中間流通業の課題の一つ
生産・販売・物流を一体化したSCM導入推進体制が作れない	当研究会 福島講演	生産と販売のギャップがなかなか埋まらない	販売予算管理の在り方	営業はどうしてもグロスの金額ベース予算に偏りがち、SKU別単品数量予算に頭を切り替えるにはどうすべきか
SC全体での在庫の偏在による長期在庫・品切れ・過剰在庫が発生している	当研究会 福島講演・本間講演		自動在庫補充システムやIMSといったシステムの構築が業界全体として推進できるか検証していきたい	社内的にロジスティックス関連のプロジェクトを推進しており、その面でも大いに参考にさせていただきたい

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
余計な作業・負担が多い(労務提供・データ加工・意味不明なレポートなど)	当研究会 参加メーカー事例	SCを構成する企業群の役割が明確になっていない	SCMにより商品が何日で消費者の手に届くのか検証したい(雑貨だからという甘えがあり、食品のように「鮮度」を重視してもいいのではないか)	「鮮度」管理による日用雑貨の新しい切り口が発見できるのでは?
メーカー内で、営業、マーケティング、生産が連動した形で流通へ商品が流れないケースがある(お互いの責任のなすりつけ合い)	当研究会 本間講演	最終的に消費者まで繋がるロジスティックス体制が不十分な為、過剰在庫から品切れまで様々な問題が発生する		
販売・生産のビジネスプロセス変革に現場の抵抗が大きいと予想される。				
サプライチェーンを効率かするためにはまず販売の改革をする必要がある	当研究会 吉田講演		各社共通の販売方法レビューシステムを構築し、より効率の良い方法を求めて業務改革を行う	営業方法が最も遅れている
流通在庫のコントロール			小売り店頭への自動補給システムは可能か?	品薄時の店頭品切れを最小に出来ないか
滞留品・品切れ・過剰在庫が発生している	当研究会 参加メーカー事例		需要精度の向上	
在庫の偏在、品切れが発生し、ロスが多い	当研究会 参加メーカー事例		各種SCMパッケージの運用評価(個々の特性とどのようなメリットがでるのかを検証したい)	自社でも検討に入ろうとしているから
メーカーがSCMに求めるものは、卸、小売の販売実績(実販、POSデータ)、在庫データを出来るだけリアルに捉え、生産計画に反映出来る仕組みである。これによって、出来るだけ品切れと過剰在庫を削減したいのである。しかし、CRP等はごく一部の実績しか捉えられないので、生産計画に連動させるデータにはならない。50%以上の販売実績をリアルに捉えるには、小売りのPOSデータを利用するのは難しいと考えざるを得ない。卸の実販と在庫データを捉える仕組みのIMSが良い。				
サプライチェーン全体での流通在庫が把握できない。(一部の卸店の在庫は在庫データで把握できるが、小売店においては手が無い)		一部に在庫データを提供できる卸店もあるが、その精度は信頼できないし、当然網羅性もない	流通在庫を把握する為の施策を考えてみたい	定番カットで返品されるものや、リニューアルの旧品の量を把握することで、返品回避策をうてるから欠品が多く、流通全体でチャンスロスが生じている
経営判断する情報がリアルタイムに正確に上がってこない	当研究会 参加メーカー事例	個別システムの弊害		
小売り・卸間でのEDIが標準化されていない。メーカー・小売り間での情報交換はマニュアルでシステム化されていない。	卸は複数EDIフォーマット・伝票等のサポートの為にコストがかかっている。	全体最適を満たすEDI標準がない(部分最適の個別EDI標準が多数存在している)	業界標準EDIから公的標準EDIへの転換により、小売業を含めたサプライチェーン一気通貫の効率的情報交換・共有インフラの実現	SCMを推進するにあたり、トータルサプライチェーンでの標準でオープンなインフラ構築が必要
欠品・売れ残りが発生する		発売の事前調査、売れ行き状況をシームレスに全社に連絡できていない	精度の高い需要予測ができる仕組み(計算式)を検証したい	
新製品・季節品の需要予測	消費者・小売の購買動向をつかめない		業界として小売りとのEDIは可能か?	卸の販売データと同じようにPOSデータが取れたらと考えるのですが



現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
季節商品の販売の読みが難しく品切れ又は滞留在庫が発生する				
新製品・季節品の品切れが一番多い(販売予測パッケージで良いものがないか?)	当研究会 参加メーカー事例			
消費動向を掴んでからでは、当月の生産計画にはタイムリーに反映しづらい(原意材・半製品在庫の持ち方の取り決めが必要)				
定番商品はCRPによる需要予測が可能であるが、プロモーションについてはマニュアルで対応している	CRPでは、プロモーション分発注はCRPアナリストによるマニュアル対応	プロモーションが非定型(プロモーション情報がCRPに取り入れられない)	消費者起点の製配販協働による商品補充計画による、流通在庫削減と配送効率化の実現(CRPの強化)	CRPでの課題であるプロモーション分の補充についての具体的な対策が検討されていない
返品について、販売店・卸店・メーカーそれぞれの役割のなかでの改善策		悪しき商習慣(複雑な流通経路、消費の変化等々)		
JANコード、ITFコードの標準化の実施が不十分である	当研究会 油井氏(ブルーム)講演	当社においては標準化の再確認が必要である		
ITFの考え方がメーカーによって異なっている(リニューアル時、新旧の区別をするのに新しいITFを作っているメーカーとそうでないメーカーがある)	ブルーム(ハリマ共和物産)の物流研究会による情報			
卸からITFだけでなくJANのバーコードを印刷して欲しいという声がある。	ブルーム(ハリマ共和物産)の物流研究会による情報	ITFは1 JANに対してn ITFがあり、卸の商品マスターの仕組みは1 JAN 1物であるために商品マスター管理が難しいという現状がある(商品マスターが膨大になる)		
バーコードの位置が不統一の為、スキャンする時の手間が大きい(POSレジや出荷格納等)	当研究会 油井講演・木村講演			
ITF・JANの運用ルールが守られていない為、卸店に負荷がかかっている			雑貨業界の運用ルールと保守体制の検討	標準化がSCMで最大の効果を生む
バーコードの変更が発生し、事前連絡などのフォローの手間が大きい	当研究会 油井講演・木村氏講演			
SC全体として、より合理的集荷・分散機能が求められている(業界としての物流や拠点のあり方、卸店同志のコラボレーション誘導等、対応の検討が必要である)	ハブDC、コンソリデータ卸構想など	ローコストオペレーションへの要求	「VOES」報告時から環境は変化しており、現実的運用を含め、中間物流拠点のあり方を再検討すべき	センターの大型化や一括化、コストの透明化が進行する中、弱者切り捨てではない物流の高品質とローコストが成り立つのか?
	メーカー物流のアウトソーシング			
荷姿、容器サイズが不統一で輸送効率の低下や荷崩れを発生させている(入り数・強度の問題)	当研究会 油井講演・木村講演		メーカー間で不統一となっているこれらの問題を研究会で検討して、業界全体で統一の方向へつなげていけないか	統一化を図ることで無駄なコストの削減につながるため
N:NのSCM実現に向け、業界の標準化ツールとしてIMSを活用する	IMS導入の有力卸店が、年内15社程度になる	卸店側でシステム構築されているため、メーカー負荷は少なく、流通全体の合理化寄与の可能性はある。	①IMSの計画管理システム導入による精度向上、②店頭在庫把握への応用取組み	IMSの精度向上、他システムとの結合により、サプライチェーンがより現実化する

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
各メーカーで生産・物流・販売プロセスやシステムが異なっている状況で、SCMソフトの検討・実証実験を行うにあたり、既存システムとのインターフェイスやデータ作成に多大な時間とコストが発生する心配がある			SCMソフトの他社事例研究を実証実験の事前に行い、実証実験の是非を検討する必要がある	
メーカーが後工程をあまり考慮していない為				
			ローコスト・オペレーションの追求	
			過大、偏在在庫を発生しないよう、かつ欠品や荷割れが防止できる仕組み	
			サプライチェーン全体の効率をよくする、配送方法・単位・頻度とは？	多頻度納入により局所的な在庫圧縮は実現しているが、サプライチェーン全体としてはコスト増加になっているかもしれない
			メーカーから小売りまでのトータル流通在庫の削減について検討できないか。	
			消費者起点で考えたときのメーカーのサプライチェーン部門にとっての顧客サービスとは？	メーカーサービス率がSCMにおいても最重要指標か？
			原材料メーカーから、小売り間で共有すべき情報は何か、またそれができないか？	
			卸店とのEDIはどう進めるのか、物流はどうしたら効率的なのか	協調体制が取れる原材料メーカー、卸店との取組みのパイプを太くしたい
			ハブDC実現に向けたロードマップの作成と問題点の明確化	「VOES」実現に必要な中間流通拠点の機能・スケールのガイドラインと、実現に向けた当業界でのアクション計画が必要
			自動在庫補充（CRS、IMS等）、ベンチ・マーキング、ABC、SCMソフト等々の研究、利用	
			POSデータ・プラネットデータ活用による需要予測の好事例、仕組みを知りたい	在庫の適正化
			需要予測と同期化した生産及び供給	
			予約受注の仕組みが考えられないか？	
			物流の効率化、トータルコスト削減	
			輸送の効率化	
			物流拠点の適正化	「VOES」の中間物流拠点の内容をもっと知りたい
			返品は削減できないか（発生要因・その削減案・メーカー責任などの検討できないか）	結果として製品のコストアップ？環境問題を引き起こす

現在、顕在化している問題と原因			関心事項	
項目	事実データ	要因・原因	項目	関心項目としたその理由
			ABCの評価は大変興味がある(是非評価を実践してみたい)	コストの最適化
			SCMによる「環境」に対するメリットの検証	SCMのロス低減によって「環境」に対する様々な影響度を測りたい
			SCMパッケージソフトの有効事例を知り、実際に検証を行いたい	①ソフト活用によるトータルリードタイムの短縮、②欠品防止と在庫削減と生産の平準化
			SCMパッケージソフト検証	
			SCMソフトの検証	①当業界に適応可能か？、②新製品、季節品にも適応可能か？
			SCMパッケージソフトの日雑業界での評価成功事例の把握、比較検討	かなり高価なソフトも有るが、どれだけ当社あるいは当業界において有効であるかが分からない
			SCMパッケージソフトで何がどこまでできて、そのコストとメリットは？	
			ERP・SCPの種類・内容・特徴などの整理と将来予測、活用可能性	世の中に様々な情報システムパッケージがあるがそれらの評価を個々でおこなうことは非効率
			IMS	是非参考にしたい
			CRSの効果測定	製配販の三層で効果をあげる為の検討も必要である。



## 付録 I - 2 トータル・サプライチェーン研究会 取り組みテーマについて

No.	件数	S. I. G / 評価項目 S. I. G / テーマ候補	MUST							WANT										最終取組テーマ案	備考			
			将来の課題解決と現状の問題解決に有効か？	検証できるか？ (実証実験または机上)	結果に普遍性があるか？ (成果を業界で共有化)	テーマ達成の可能性				MUST総合	関心度	テーマの新規性・独自性	SCMの範囲					業界インフラ作りに役立つか？				MUST総合		
						気軽に情報開示してもらえるか？	予算内でできるか？	新しく技術開発が必要か？	商流の領域に踏み込まずにできる				小売業	卸売業	メーカー	原材料メーカー	総合	情報	物流				商流	資金流
1	4	今後の販促形態のあり方・費用対効果の検討(プロモーション等)	○	○	○	×	×	×	×	×	△	○	○	○	○		○	○	○	○	○	8.5		
2	12	流通評価指標(ABC、スコアカード)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9	◎	
3	10	EDIの標準化(小売・卸・メーカー・原材料メーカー間、商品マスターデータ等)	○	○	○	○	×	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	10	WES・JEDICOS・プラネット業界標準が存在	
4	8	オンライン受注比率向上	○	○	×	○	○	○	○	×	○	×	○	○		○	○	○	○	○	○	5		
5	1	受注拠点集約化	○	○	×	○	○	○	○	×	△	×	○	○		○	○	○	○	○	○	4.5		
6	5	取引制度のあり方	○	○	×	○	○	○	○	×	△	○	○	○		○	○	○	○	○	○	8.5		
7	28	需要予測の精度向上(特に新製品・企画品・特売品)	○	○	×	○	×	×	×	×	◎	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	9	自動補給に関係するため、効率的補給分科会にて考察のみ実施	
8	7	SCM効率を良くする輸配送の検討	○	○	○	○	○	○	○	○	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	5	98年にプラネット物流による研究会で実施済み(幹線輸送研究会)	
9	12	生産全体のフレキシビリティの向上	○	○	×	×	×	○	○	×	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	4		
10	1	各社販売方法のレビューシステムの構築	○	○	○	×	○	○	×	×	△	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	7.5		
11	2	返品量の削減の検討	○	○	○	○	○	○	○	○	△	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	6.5	◎	
12	12	市販SCMソフトの効果検証	○	○	×	○	×	○	○	×	○	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	6		
13	7	効率的補給/IMSの業界適合性の検証	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	6	◎	
14	4	効率的補給/CRSの業界適合性の検証	○	○	○	○	○	○	○	○	△	×	○	○	○	○	○	○	○	○	○	3.5	「効率的補給/CRSの業界適合性の検証」については、平和堂日雑CRPにて、昨年来 稼働中である	
15	11	ITF・JANコードの運用ルールの確立(荷姿検討含む)	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	○	7		

注) 〇が研究テーマとして選ばれ、3つの分科会で取り組まれた。

注) 最終取組テーマ案は、MUST条件、WANT条件を総合的に評価、協議して選定した。なお、S. I. G(Special Interest Group)とは”関心ある人たちのグループ”を意味する。



## Ⅱ．分科会 活動報告

### 流通評価指標検討分科会・活動報告

この報告書は、ABC<sup>1</sup> と ECR<sup>2</sup>スコアカードについて学んだ成果をまとめたものであり、下記の3章と付録から構成されている。

#### 1. 分科会の概要

この章では、ABC と ECR スコアカードをこの分科会で取り上げた背景や目的と、それらを達成するためのアプローチについて述べてた。

#### 2. 分科会活動Ⅰ — ABC

この章では、ABC に関する基礎知識と事例を紹介し、次いで、我々が分科会において実施した取り組みと結果をまとめた。ABC の「簡易版」を体験することにより得られたこと、及び分科会メンバーの所感も、合わせて掲載している。本格的に ABC を実施する前に考えておくべきことを、ABC 初心者の立場からまとめた。

#### 3. 分科会活動Ⅱ — ECR スコアカード

この章では、ECR スコアカードに関する基礎知識を紹介し、分科会メンバーの所感をまとめた。分科会当初、「卸研版 ECR スコアカード」が日本標準の ECR スコアカードとして紹介されたが、2000年6月に GCI 標準(世界標準)に準拠した「標準 ECR スコアカード」が完成するというので、今回は「講演の聴講」による勉強に焦点を当てた。なお、標準版 ECR スコアカードについて詳細を知りたい方のために、(財)流通システム開発センターから発行された「標準 ECR スコアカード」の一部を付録に掲載し、問合せ先も付記した。

#### 付録 Ⅰ．活動経緯

#### Ⅱ．標準 ECR スコアカード

#### Ⅲ．問合せ先

---

<sup>1</sup> ABC = Activity Based Costing、活動基準原価計算

<sup>2</sup> ECR = Efficient Consumer Response、効率的な消費者への対応。消費者の満足を最大化するために、消費者のニーズを的確に捉え、それをマーケティングやマーチャンダイジングと生産・ロジスティクスに適切に反映させられるような業務プロセス、システム、組織を作り上げること。

# 1. 分科会の概要

## 1-1. 分科会活動の背景・目的

サプライチェーン上の企業間及び企業内の業務に隠れている無駄を省き、また同時に納期短縮など顧客サービスを向上させるために、ビジネス・プロセス全体を最適化するのが SCM である。そして SCM を成功させるためには、企業間の協力・協働体制が欠かせないという。そして、その協力・協働体制を築く際に、背景や文化の異なる企業間の「共通言語」となるツールとして、「ECR スコアカード」や「ABC コスト」が注目されている。ECR スコアカードは、企業内及び企業間で取り組む ECR の現状と進捗を数値化し、課題とその解決方法を発見するために用いられる指標であり、ABC は業務活動そのものにかかるコストを算出するための手法である。これらは既に世界各国で利用されており、特に ECR スコアカードは、GCI<sup>3</sup> において世界的な標準化が進められている。

しかしながら、この研究会に集まった化粧品・日用品メーカーのメンバーにとって、これらのツールは利用した経験もなく、身近なツールではなかった。「これらのツールに興味はあるが、何のために利用しどのように使うべきなのかわからない」また、「本当のところ利用価値があるのか、なぜ標準化する必要があるのかわからない」という意見が交わされていた。そこで、この分科会では「ツールの勉強」に焦点をあて、理解することを第一の目的として活動を開始した。

**目的:** ABC と ECR スコアカードについて勉強し、実際に試してみることによって、参加メンバー全員が理解を深めること

結論を先に述べると、ABC の実施方法については、簡易な ABC をメーカーの営業活動に対して実施した結果、概ね理解できたと言える。一方 ECR スコアカードについては、実際に試してみなかったこともあり、まだ「理解できた」というレベルには至っていない。ただ、今回の活動は、さらにサプライチェーン研究を進めるための第一歩と位置づけている。このことを前提として、この研究報告をご覧いただきたい。

<sup>3</sup> GCI = Global Commerce Initiative、世界の消費財業界の企業間商取引を、よりシンプルで合理化されたものにするを目的として 1999 年 10 月に発足した組織。世界各国の ECR 推進組織が集まって、グローバルに ECR を推進していくための業界標準策定などを行っていく。GCI の主要な取り組み分野は、①世界的に標準化された EC の構築、②製品コードや製品の識別に関する標準化、③インテリジェント・タグの世界的な標準化、④消費財業界の世界的なエクストラネットの構築、⑤グローバル ECR スコアカードの開発、の 5 つである。



## 1-2. 目的達成へのアプローチ

分科会活動の目的を達成するために、次のようなアプローチで分科会を進めた。

- ① **講演会中心に知識を得る**  
ABC、ECR スコアカードに精通している専門家を講師として招き、講演及び意見交換の機会を設ける。ツールの基礎知識と取り組み事例について学ぶ。
- ② **ツールを実際に使ってみる**  
サプライチェーン上の業務活動に対して、実際にツールを使ってみる。但し、分科会の活動期間内で実践できる範囲に限定する。
- ③ **結果を分析・考察する過程を体験する**  
得られた結果を分析し、課題発見や改善方法の発見、次のステップへつなげる方法を体験してみる。
- ④ **分科会の取り組みを通じて得られたことをまとめる**

なお、②と③については、ABC に焦点をあてて活動した。

## 2. 分科会活動 I — ABC

### 2-1. ABC の基礎と事例紹介 — 講演会中心に知識を得る —

第 2 回の分科会において、ABC の講演会を開催した。この分野のコンサルティングを専門とされている方を講師としてお招きし、基礎知識の講義と事例紹介をしていただいた。

テーマ:	「ABC/ABM <sup>4</sup> の考え方と改善事例」 「ABC/ABM によって変わる新しい顧客戦略のあり方」
講演者:	プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント株式会社 ABM 第二部 部長 岡田和典氏 ABM 事業推進部 マネージャー 藤本伸一氏

ABC に関する基礎的な知識を短時間に吸収することができ、大変有意義な講演会であった。

ここでは、「2-2. ABC の実施」と「2-3. アクティビティ分析の実施」の節で紹介する我々の取り組みをご理解いただくために必要な基礎知識として、講演会の内容の一部を簡単にまとめた。

#### 2-1-1. ABC の基礎知識<sup>5</sup>

ABC(Activity Based Costing、活動基準原価計算)は、ビジネスを業務活動(アクティビティ)単位に細かく分解し、それぞれのコストを算出する手法である。製造における原価管理の考え方を業務活動に応用したもので、業務の費用構成の実態を把握するために活用できる。そして、業務を可視化することにより、企業内のみならず、サプライチェーン上の取引先との共通認識を確立し、課題を明確化するために活用できる。

コスト算出の手順として一般的なのは、次のとおりである。

- ① 全ての業務活動を書き出し、それらを段階的に細かい単位の活動に分類(分解)する。(図表 1「アクティビティ分類」参照。)
- ② 最も細かいレベルの活動(図表 1 では「細分類」に位置する活動)を「業務活動の最小単位」として、作業 1 回にかかる時間を計測する。
- ③ ②の作業が単位期間に発生する回数を算出する。
- ④ ②の活動をする人の単位時間あたりの人件費を算出する。

<sup>4</sup> ABM = Activity Based Management、活動基準管理

<sup>5</sup> ここに挿入されている図は、プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント株式会社による講演用資料から、一部変更して掲載させていただいた。

⑤ ②～④の積を求める。これがこの業務活動の最小単位の ABCコスト である。

**アクティビティの分類(大分類～細分類)**

大分類	中分類	小分類	細分類
商談	本部訪問(商談)	本部訪問・商談	支店から本部へ移動
商談	本部訪問(商談)	本部訪問・商談	本部から支店へ移動
商談	本部訪問(商談)	本部訪問・商談	営業日誌作成
商談	本部訪問(商談)	本部訪問・商談	上司への報告
商談	店舗訪問	店舗訪問	支店から店舗、店舗から店舗へ移動
商談	店舗訪問	店舗訪問	店舗から支店へ移動
商談	店舗訪問	店舗訪問	営業日誌作成
商談	店舗訪問	店舗訪問	上司への報告

図表 1 アクティビティ分類

例えば、「得意先 A に対する企画書作成」という活動を最小単位とすると、その ABC コストは次のように算出できる。

**ABC 計算ロジック**

<b>ABC コスト</b>	=	<b>リソース レート (単価)</b>	×	<b>リソース ドライバー (時間)</b>	×	<b>アクティビティ ドライバー (回数)</b>
得意先Aに対する 企画書作成コスト		営業上級職単価		企画書作成時間		年間企画件数
96,000 円		100 円/分		240 分/回		4 回/年

図表 2 ABC 計算ロジックと例

このようにして算出されたコストを積み上げることにより、上位に分類された業務(図表 1 の「中分類」や「大分類」)のコストも把握できる。そして、各業務にかかるコストの割合などがわかるため、分析や改善に着手する優先順序も明らかになる。

なお、この業務活動をどれくらいのレベル(細かさ)で分類するかは、ノウハウが求められる部分である。細かくすればするほど、正確なコストを算出できるが、手間と時間も膨大なものとなる。何を目的として ABC を実施するのかによって、そのレベルは決まると言える。

## 2-1-2. ABC を実施する意義

では、何を目的として ABC を実施するのか。ここでは、3つのポイントを挙げる。

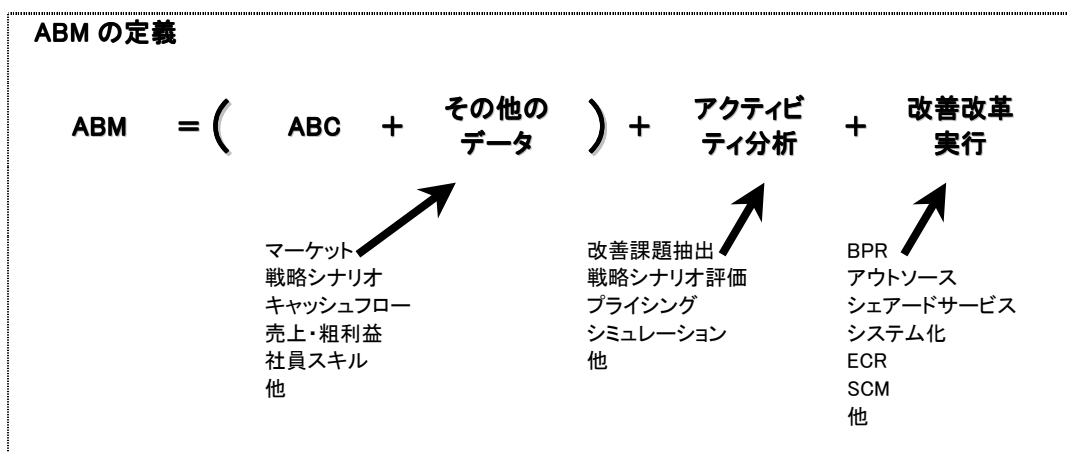
- ① 業務活動原価を可視化し、組織の生産性を評価すること <現状の把握>

- ② 改善すべき課題を発見し、業務改善・改革を実施すること <改善・改革>
- ③ 改善・改革の費用対効果を試算すること <結果の評価>

ABC の結果は業務活動単位のコストであるから、その積み上げによって、評価すべき組織の活動コストとその費用対効果を評価できる。さらに、この組織にとっての「すべき業務(付加価値業務)」と「する必要のない業務(非付加価値業務)」がきちんと定義されていれば、改善・改革すべき課題を発見できる。また、可視化されたコストを他の経営指標などと合わせて評価することにより、例えば短期的に大きなコスト削減が見込まれるところから改善に着手するなど、改善・改革の優先順位づけも容易になる。もちろん、改善・改革の成果も ABC を再実施することにより数値で評価できる。

### 2-1-3. ABC の応用 — ABM

ABC をベースにして、さらに ABC 以外の他のデータを考慮しながら、業務の分析・改善・改革へとつなげていく手法は、ABM(Activity Based Management、活動基準管理)と呼ばれている。



図表 3 ABM の定義

ここからは、ABM の進め方と事例についてまとめる。

#### アクティビティ分析

##### i) 分析の切り口

次のような切り口で、アクティビティを分析する。

- ◆ 戦略性分析: 会社の方向性や戦略と関係があるか、自社の競争力の源泉か、顧客にとって付加価値があるか、など。
- ◆ 役割・ミッション分析: どの部門のどの担当者で行なうべきか、組織的に分散(または集中)する必要があるか、アウトソース(または自前で)できるか、機械化できるか、など。

- ◆ スキル(技能)分析: 必要なスキルは何か、など。
- ◆ モチベーション分析: 社員がわくわくする仕事か、など。

ii) アクティビティ分析の例

「戦略的に重要な顧客への訪問」と「資料の発送業務」という活動を例にとると、次のように分析できる。

(1) 業務活動を次の3つに分類する

① 競争力源泉アクティビティ (Strategic Core: SC)

= 他社(人)ではなく自社(自分)を選んでくれる理由を構築維持する活動

もっと増やす

② 付加価値アクティビティ (Value Added: VA)

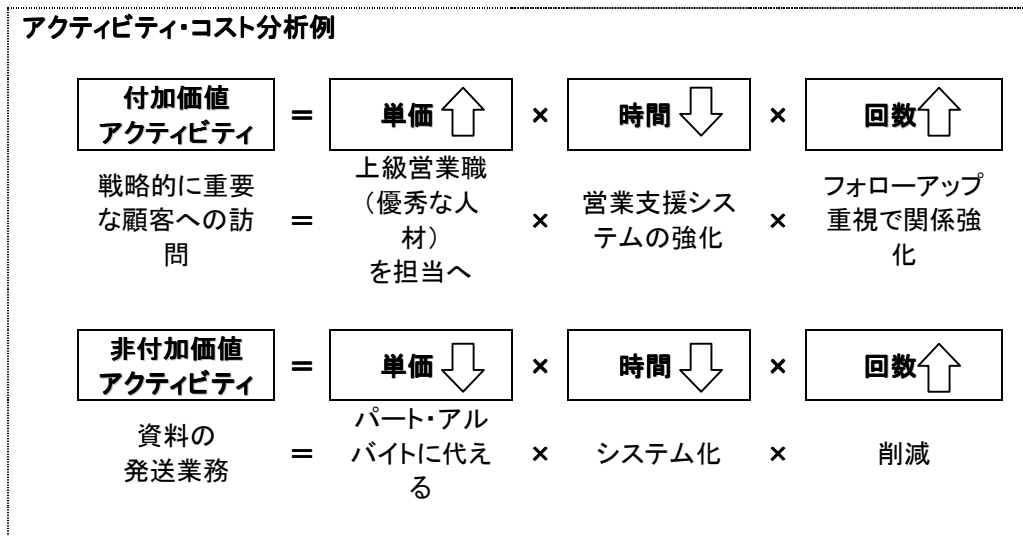
= 顧客がお金を払うものやサービスを形成する活動 増やす

③ 非付加価値アクティビティ (Non-Value Added: NVA)

= それ以外の、付加価値のない活動 減らす

例えば、「戦略的に重要な顧客への訪問」を付加価値アクティビティに、「資料の発送業務」を非付加価値アクティビティと分類する。(※どれに分類するかは、自社の戦略などによって変わること注意到。)

(2) 活動単位でコストを分析し、自社のサービス・活動における現状の問題を明確する。そして、人・物・金(リソース)を最適配分する。リソースの再配分に必要な改善・改革を実施する。



図表 4 アクティビティ・コスト分析例

## 改善改革の実行

### i) 改善・改革の切り口

「アクティビティ・コスト分析例」の中では、コスト改善案として「システム化」や「パート・アルバイト化」を挙げたが、それらも含め以下のような切り口がある。

- ◆ パート・アルバイト化
- ◆ シェアードサービス
- ◆ 共有化・集約化・統合化
- ◆ アウトソース
- ◆ 目的明確化・省略・省力化
- ◆ 作業・オフィスレイアウト
- ◆ 移動削減(直行直帰)
- ◆ 非同期・音声系・画像通信
- ◆ システム化・フロー化
- ◆ 承認改装削減
- ◆ 役割明確化・マニュアル化
- ◆ 社外取り組み・ECR・SCM

### ii) 改善可能領域

アクティビティ分析によって明らかになる改善可能領域(コスト)は、「短期的に改善できるもの」と「中長期的な取り組みが必要なもの」に大別できる。これらを踏まえて、改善・改革プロジェクトの範囲を決める。

短期的(改善着手より3ヶ月以内)に改善できるコスト

#### 総人件費の10%~30%削減可能

- ◆ 役割が明確でない為、部門毎に重複している業務
- ◆ システム(E-Mail 等含む)が有るのに、活用していない業務
- ◆ 単価の高い社員がすべきではない業務
- ◆ 管理者が見ていない報告書、日報
- ◆ 誰も見ていない定期的なシステム出力帳票
- ◆ スケジューリング・段取りが不適切で無駄な待ち時間が発生している業務
- ◆ 各拠点で行う必要の無い事務処理(事務処理集中化=シェアードサービス)
- ◆ 人員の配備が不適切なため残業が発生している業務(リソースマネジメント)

中長期(改善着手より4ヶ月以上)の取り組みが必要な改善

#### 総人件費の20%~40%削減可能

- ◆ 顧客との取り組みが必要なもの
- ◆ 仕入先との取り組みが必要なもの
- ◆ 物流センター・基幹システム等大掛かりな投資が必要なもの
- ◆ 自前で行うとむしろ割高になる業務(外部委託=アウトソース)

### iii) ABC/ABM 適用企業例

ここでは、実際にABC/ABMを実施して成功した企業の例を挙げる。

- ◆ 医療機器メーカー: 2ヶ月で20%の営業間接要員削減
- ◆ 家電小売店: 3ヶ月で1億円の物流ワークロード削減

- ◆ 食品卸売業： 2ヶ月で4千万円の人件費削減。1年で14億円計画
- ◆ 電機メーカー： 研究職の非研究業務の40%を4ヶ月で削減
- ◆ 建設会社： 3ヶ月で14%の生産性向上を達成

プライスウォーターハウスクーパースコンサルタント株式会社によると、1998年8月時点の適用企業に対して、3ヶ月以内に平均9%のコストを削減した。

## 2-2. ABC の実施 —ABC を実際に使ってみる—

本格的な ABC は、コンサルタント会社に依頼して実施するのが一般的であるが、1ヶ月あたり1千万円とそれ相当のコストも覚悟せねばならないことが講演会を通じてわかった。しかも、詳細に調査すればするほど、所要期間は長くなる(通常2ヶ月)。そこで、今回は、「社内ですること」というコンセプトで簡易版の ABC を実施することにした。まず現状の業務コストを大まかに掴んでからコンサルタント会社に依頼することを想定した訳である。その経験を基に、今後、分科会メンバーが自社の様々な部門で業務改善・改革を始める際のヒントになることを期待した。

この研究会の本来の目的からすると、メーカーだけでなく製配販にまたがる問題をトータルに考える活動をしたかったのだが、時間的・リソース的な制約から、その一部に焦点を当てることとした。そこで、卸売業・小売業との接点でもあるメーカー営業の活動についてABCを実施することにした。今回の取り組みは、サプライチェーン・マネジメントの、ごく一部の取り組みであるが、次の取り組みへの足がかりという位置づけで見えていただきたい。

**ABC の実施：** メーカーの営業活動の調査を行い、ABC コストを算出する。

なお、以下の3点を取り組みの前提条件とした。

- ◆ メーカーの卸店担当営業及び小売店担当営業の活動に限定する
- ◆ 調査する活動項目の分類は大分類、中分類程度に限定する
- ◆ 本格的な ABC 実施の準備的な位置づけとする

### 2-2-1. 実施概要

簡易版 ABC を下記のとおり実施した。

**調査対象：** 分科会参加メーカー8社の営業担当者68名  
(小売担当31名、卸店担当26名、担当区別なし11名)

**調査期間:** 2000年3月1日～2000年3月31日の1ヶ月間

**調査内容:** 「営業活動項目一覧」にある各活動、調査期間内の活動所要時間と業務活動回数

**調査方法:** 調査対象者に営業活動日報(活動内容、時間)を1ヶ月間書いてもらい、その内容を下記「営業活動項目一覧」の中分類の項目ごとの所要時間と回数を算出した。その後集計した。

**営業活動項目一覧:** この分類は、次のような手順で作成した。

- ① 3段階(大・中・小分類)に分けた営業活動項目を、参加メンバーが持ち寄った。
- ② 各社に共通すると思われる活動をピックアップして大・中分類にまとめた。今回は大分類のレベルで(つまり大まかに)コストを把握したかったので、その一段詳細なレベルである「中分類」まで調査した。(中分類のレベルでコストを把握したい場合はその構成要素となる小分類の活動まで調査し、さらに詳細なレベルでコストを把握したい場合はそれより一段詳細なレベルの活動まで調査する必要がある。)

大分類	中分類
商談準備	資料作成
	情報収集
	事務処理
	会議・社内打合せ
	その他
商談	商品・企画案内
	棚割提案
	得意先取り組み提案
	需給調整
	その他
リテールサポート (店頭での業務)	労務提供
	店頭管理(フォロー)
	棚割実施
	その他

大分類	中分類
移動・休憩	移動
	待機
	その他
会議・打合せ	社外
	社内/商談準備以外
日報・精算報告	
販促金処理	
情報収集	POS加工・分析
	情報収集
その他	



## 2-2-2. 調査結果

調査の結果得られた、活動項目(大分類)毎の総所要時間・活動回数・割合(1人月あたり)をまとめた。

分類	活動(大分類)	全体 (68名)			卸店担当 (26名)		
		総時間 (時間)	回数 (回)	割合 (%)	総時間 (時間)	回数 (回)	割合 (%)
A	商談準備	39.3	35.6	18.7%	52.8	40.1	25.8%
B	商談	30.2	36.0	14.3%	32.8	34.8	16.0%
C	リテールサポート (店頭での業務)	26.2	18.2	12.4%	15.3	5.9	7.5%
D	移動・休憩	72.8	84.2	34.5%	63.7	63.8	31.1%
E	会議・打合せ	15.2	9.9	7.2%	17.8	10.7	8.7%
F	日報・精算報告	7.1	10.3	3.4%	7.3	8.3	3.6%
G	販促金処理	6.5	5.5	3.1%	4.2	4.2	2.1%
H	情報収集	4.4	5.1	2.1%	2.5	2.9	1.2%
I	その他	9.0	32.2	4.3%	8.5	38.3	4.1%
	合計	210.9時間	237.1回	100.0%	204.8時間	209.1回	100.0%

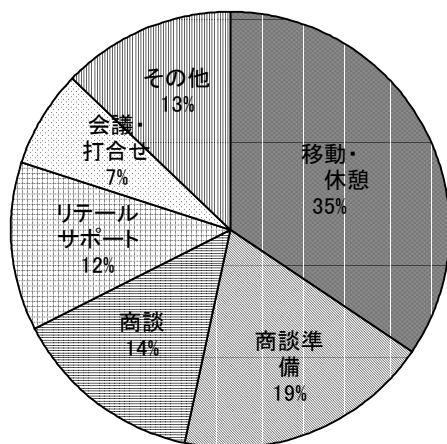
分類	活動(大分類)	小売担当 (31人)			担当区別なし (11人)		
		総時間 (時間)	回数 (回)	割合 (%)	総時間(時 間)	回数 (回)	割合 (%)
A	商談準備	27.5	32.6	13.4%	40.9	33.7	17.0%
B	商談	29.2	37.5	14.2%	26.8	34.5	11.2%
C	リテールサポート (店頭での業務)	38.6	32.4	18.8%	17.1	7.2	7.1%
D	移動・休憩	76.0	95.4	37.0%	85.7	100.9	35.7%
E	会議・打合せ	12.0	9.7	5.8%	18.0	8.6	7.5%
F	日報・精算報告	7.7	13.5	3.7%	5.4	6.2	2.2%
G	販促金処理	2.6	3.3	1.3%	23.1	14.6	9.6%
H	情報収集	3.6	4.6	1.8%	10.8	11.5	4.5%
I	その他	8.3	33.8	4.0%	12.4	13.4	5.2%
	合計	205.6時間	262.9回	100.0%	240.2時間	230.5回	100.0%

※ 今回の調査では、人件費の調査はしなかった。

## 2-3. アクティビティ分析の実施 –ABC 分析を体験してみる–

今回は、個別企業の調査・分析ではないため、大分類・中分類レベルの活動コストについて取り上げた。また、卸店担当や小売店担当別に集計はしたが、分析はしなかった。

アクティビティの構成(対象者全体分のデータ)



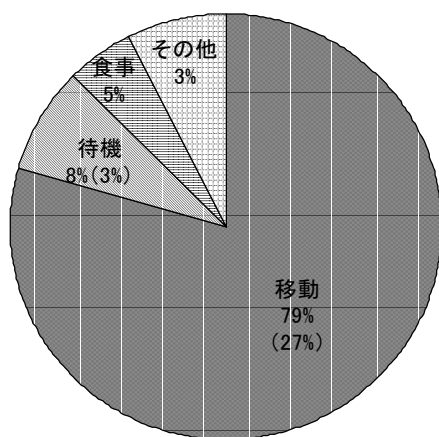
グラフに示した活動のうち、

「移動・休憩」は全体の 3.5 割を占めるが、なるべくコストをかけたくない活動である。

「商談準備」は全体の 2 割を占める。この活動の成果物（商談資料など）の質を上げるべきだが、なるべく時間をかけたくない活動である。

この大分類のレベルで、付加価値アクティビティ(VA)と非付加価値アクティビティ(NVA)を単純に判断することはできない。そこで、どのような中分類レベルのアクティビティで構成されているのかみてみることにする。

移動・休憩



「移動・休憩」の中分類の内訳をみると、「移動」が全体の 8 割を占めており、活動全体の 3 割を占めている。

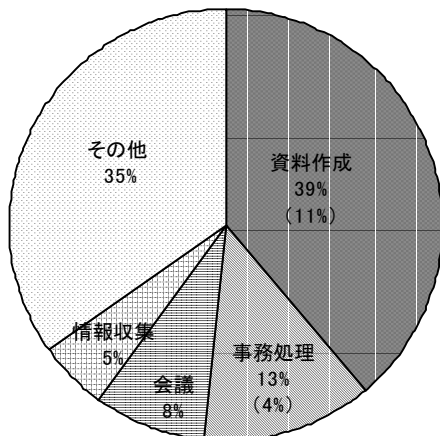
さらに移動元や移動先などを考慮した小分類、細分類のアクティビティに分解することにより、VAとNVAを見極めることができる。ただ、今回のように中分類程度のアクティビティ分析でもある程度の打つ手を考えることができる。

例えば、移動時間を短縮するために次のような対策が考えられる。

- ・営業の体制の SOHO 化
- ・担当エリアの見直し
- ・モバイルツールの導入
- ・プラネット Web 商談システムの利用

( )内の数値は、活動全体に占める割合

## 商談準備



( )内の数値は、活動全体に占める割合

「商談準備」の中分類の内訳をみると、「資料作成」と「事務処理」で5割(活動全体の15%)を占めている。

これらの時間を減らし、作業を効率化するための対策例としては、

- ・IT 技術やテンプレートを利用することによって商談・会議準備や事務処理時間を短縮する
- ・データベースの充実(データの管理や整備)
- ・プラネット業界商品 DB の商品画像の利用

このように、まず大分類のレベルで時間(コスト)が多くかかっているところに注目し、さらにその活動の構成要素に分解していくことによって、問題点が発見できる。

## 2-4. 所感 —ABC の取り組みを通じて得られたこと—

今回の分科会では、「ABC ってどんなものか興味があるから勉強してみよう」ということで、ABC に関する知識が殆ど無いところから出発し、簡易版(自前)の ABC を実施した。簡易版ながら実際に体験してみることで、講演会や本から得た知識を理解するレベルに持っていかれたと考えている。専門家ではないメンバーによる取り組みであったが、その分、自前で ABC に取り組みむ際に気をつけたいことなど、体験から得られたことがあるので、それをここにまとめた。

### (1)まず、ABC を実施する必要性がどこにあるのかを考えるべき。

殆どの企業では、現状の問題点がどのあたりにあるのかある程度わかっているはずである。その問題点を数値で表すことにより、コストの把握と改善ポイントの発見を容易にするのが ABC である。問題のある(ありそうな)分野にフォーカスして活動項目を細分化すれば、効果的に調査・分析・改善(つまり ABM の実施)ができる。

### (2)活動項目はきちんと定義し、関係者が共通の理解をしておくべき。さもないと、調査結果の信頼性が極めて低くなる。

当たり前かもしれないが、人によって活動項目の解釈は異なる。例えば得意先へ訪問した場合、「家から会社に着くまで」を「移動時間」とし、「会社から得意先 A 社に着くまで」は「A 社との商談」とカウントする人もいれば、その両方を「移動時間」とする人もいた。どこからどこまでをひとつの活動と定義するかが、調査の精度を上げる鍵になる。今回の調査では、高い精度を求めなかったので定義も緩やかなものだったが、例えば顧客 A と顧客 B に対してかかっているコストを

算出しようと考えた場合、A 社から B 社へ直接移動する時間はどちらの会社のコストにカウントするのか、または半分に分けるのか、など細かい定義が必要になりそうだ。また、定義についても、関係者の共通の理解が求められる。

**(3) 事前に ABC の実施目的を関係者に理解してもらい、問題意識のレベルを高めるべき。**

活動の範囲を細かく定義する、しないに関わらず、調査する人の問題意識が低くければ、結局はいいかげんな調査や報告になりがちで満足な精度の結果は得られない。また目的がわからないまま業務活動を数値で計ろうとすれば現場の抵抗も必至である。これを解決するためには、調査の目的を関係者に納得してもらう必要がある。

**(4) 詳細な分析をするなら、詳細なデータが必要になる。**

移動時間の構成比が非常に高いという事実を知って「さてどうするか？」と考えた時、当然の事ながら平均の構成比に比べて「多いから問題だ」とか「低いから問題ない」というものではなくて「移動する目的が妥当かどうか」という問題に直面する。ここから先を数字で調査しようと思うと、訪問先の位置(拠点<自宅、営業所または定期回報ルート>からの平均移動時間)、訪問先・訪問目的別の移動回数などの調査データが欲しくなるし、妥当な訪問目的の分類基準も欲しくなる。このように考えると、社内のリソースだけで細かい調査をするには限界があるように思える。これは営業業務だけでなく、どのセクションの業務を調査・分析する場合にも言えそうだ。各セクション毎に目的を明確化して行うのは手軽だが、結果を分析し改善策を出し、さらにそれを検証し評価するには大変な労力が生じる。専門の人員が絶対必要だと感じたメンバーも多い。もちろん、業務改善・改革の必要性があるなら、詳細な調査をコンサルタントに頼めばよいのだが、これにはそれなりの時間とコストがかかることも忘れてはいけない。

**(5) 業務改善活動を当事者に動機づける道具として、簡易版 ABC は使えるツール。**

上記のように考えると、今回のような簡易版 ABC の活用は、「業績評価の指標」というより「業績を上げる為の自己管理の指標」と位置づけ、(自己申告による調査の場合、)調査の目的を「自分の課題解決の為の手法」とであると、報告者に認識してもらうとが必要だと感じた。

今回程度の簡易版の ABC 実施でも、大きな問題点を提起し自己管理への動機づけを行う道具としてはそれなりに有効で、問題解決の為の詳細項目への深堀も ABC の手法のこだわらず当事者レベルで問題解決の糸口を個別に見つける活動を推進していくという手法もあるのではないだろうか。生産性の改善策を「個人で改善できる範囲は個人で推進し」「組織的に改善すべき事は提案する」というような自己管理型の業務改善活動を動機づけることができればと考えた。

このように、我々が気づいたポイントをまとめてみたが、さらに専門家が提案している ABC/ABM 実施上の注意点やポイントがあるので以下に紹介したい。ABC 導入時の参考になれば幸いである。

## 【参考】ABC/ABM 実施上の注意点やポイント

### ■ ABC/ABM を実施するために必要なスキル

ABC/ABM を行うためには、基本的にはすべてノウハウが必要であり、「PC が使える」、「インタビューがきちんとできる」などといった、基本的なスキルも必要とされる。しかし、基本的なスキルさえあれば、一度か二度の経験で機械的に作業できるようになる部分もある。ここでは、ABC/ABM を実施するために必要なスキルについてまとめた。

#### 経験すれば可能

- ・ アクティビティリストの作成(アクティビティ分類、活動単位設定)
- ・ ABC データベースの作成(インタビューによる時間×回数のヒアリング、単価の設定)

#### ノウハウが必要

- ・ ABC データベースの分析・改善の抽出(分析にはある程度の勘が必要)

#### ABC スキルとは関係なし

- ・ 改善の実行。ABC スキルよりは社内人脈等のほうが有効に機能する場合が多い。

### ■ ABC の実施前・実施後の注意

#### 実施前の注意

- ① ABC の調査対象、範囲を決める。 業務の可視化が目的なのか、業務改善が目的なのか、顧客別や商品別のコスト計算が目的なのか、など、目的を明確にする。
- ② ABC の実施体制を整える。 影響力のあるプロジェクトマネージャーを選び、プロジェクトメンバーもなるべく専任とする。

#### 実施後の注意

ABC は、業務の数値化による共通認識を確立し、課題を明確にするために用いられるべきものであり、業務遂行者を糾弾するためのものではない。

- ① 出てきた結果は、まず業務遂行者と一緒に確認すること。
- ② 出てきた改善案は、各業務遂行者にまず現状を認識してもらい、納得してもらおう。協働で考えていくことが重要である。

## ■ ABC/ABM がうまくいかない場合の理由

ここでは、ABC/ABM がうまくいかない場合の理由と、対策を挙げる。

### ◆プロジェクト体制が不十分

社内の調査を行うわけであるから、それなりに影響力のある人を、プロジェクトに据える必要がある。  
また担当者はプロジェクト期間中は専任で行うことが望ましい。

### ◆対象とする範囲の広げすぎ

始めから全社的にやろうとしたりせず、特定の部署や業務に特化して経験を積むべきである。

### ◆過度の詳細度を追求

部署全員のアクティビティを分析しようせず、平均的な活動を可視化することを考える。

### ◆関係部署の非協力

プロジェクトメンバーに大きく依存するが、事前の根回しを怠らず、かならず協力を取り付けるようにする。

### ◆ABC がうまく定着せず、継続的な運用ができない

改善を前提とするABCでは、1回の調査ではなく半期や1年に1度くらいABCをするようにする。また、ABCを社内の生産性評価のインフラとする。

### ◆社内評価指標として定着しない

現在、社員の生産性を評価指標としていない限り、生産性を確認できるABCがあっても誰も使用しない。生産性を追求することを全社ミッションと考え、生産性が向上すれば業績給につながるなどの、仕組みが必要。

### 3. 分科会活動Ⅱ — ECR スコアカード

#### 3-1. ECR スコアカードの基礎 — 講演会中心に知識を得る —

第3回と第7回の分科会において、ECR スコアカードの講演会を開催した。この分野の取り組みに精通されている方を講師としてお招きし、基礎知識の講義をしていただいた。

テーマ:	「卸研版 ECR スコアカード」(第3回) 「標準 ECR スコアカード」(第7回)
講演者:	プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク GCI グローバル ECR スコアカード ワーキンググループメンバー 通産省標準版 ECR スコアカード検討委員会委員 榎村 文信 氏

分科会発足当時、日本では、情報志向型卸売業研究会(卸研)が「卸研版 卸売業/メーカー間 ECR スコアカード ~ECR 推進のための支援ツール~」を研究・発行した。これは、米国版 ECR スコアカードを日本の商習慣を加味して日本型に作ったものである。その一方で、ECR スコアカードの世界標準版を作ろうという動きがあり、GCI を中心に GCI 版(グローバル版) ECR スコアカードが 2000 年 3 月に完成した。日本でも 2000 年 6 月に、この GCI 版に準拠した通産省版標準 ECR スコアカードが発表された。

このように、我々の分科会活動の開始当時、ECR スコアカードは見直されている最中だったため、我々の分科会における ECR スコアカードの取り組みは、「勉強会」に留めることとした。

以下では、我々が講演会を通じて得た知識を簡単にまとめた。また、2000 年 6 月末に流通システム開発センターより発行された「標準版 ECR スコアカード」のパンフレットを付録として掲載した。

##### 3-1-1. ECR スコアカードとは

ECR スコアカードとは、ECR を具体的なアクションに結びつけるためのツールである。目標に対してどこまで達成できているか、今後は何をすべきか、ということを目指して客観的に見極めるためのものである。

ECR の取り組みは、多くの得意先と連携していく必要がある。また、ECR が正しい方向に向かって効果的に進むためには、改革の機会がどこにあり、どのように得意先と協力して改革を実現するか、そして進捗状況をいかに測定するかが重要なカギとなる。これらを測る基準は、標準化された共通のものでなければ意味がない。なぜなら、ECR は 1 社だけが推進するものではなく、業界全体で取り組みんでいくべきものだからだ。

##### 3-1-2. GCI 版標準 ECR スコアカード誕生の背景

最初の ECR スコアカードは 1992 年に北米で誕生した。1995 年には米国業界標準版が、次いで 1997 年にはヨーロッパ統一標準版ができた。現在、世界中で使用されている ECR スコアカードは、その構成から大別してこれら 2 つの型に分類することができる。

GCI 版標準 ECR スコアカードが生まれた理由は、ECR の世界的な拡大と、ECR モデルの進化がある。ECR は現在世界 40 数カ国で、業界を挙げた推進体制が確立されているが、複数国で事業展開する企業にとっては地域ごとに異なる ECR スコアカードは、自社の ECR 実行能力を評価する上で、逆に不便なものとなってしまった。また一方で、ここ数年のITの飛躍的な進歩、特にインターネット技術の進歩と普及、データウェアハウス(DWH)やプロセッサの能力向上に伴って ECR のモデルそのものが進化した。

このようなニーズのもと、ECR US、ECR ヨーロッパ、ECR アジアが協力して、ECR スコアカードの国際標準版の開発の必要性が 1998 年の ECR アジア大会の折に確認され、各地域の ECR 推進組織の協力体制が確立され、検討が開始された。南米でも ECR スコアカードが使われていたことから、南米の ECR 推進組織もこの試みに参加することになり、グローバルな取り組みとなった。これが、1999 年 10 月に設立された GCI の中でグローバル ECR スコアカードのワーキンググループに引き継がれて開発されたものが GCI 版 ECR スコアカードである。このグローバル ECR スコアカードのワーキンググループには、小売業からアホールド(蘭)、ウォルマート(米)、セインズバリー(英)、テスコ(英)、が参加しており、製造業からはクラフト、ジョンソン&ジョンソン、ユニリーバ、P&Gが参加している。

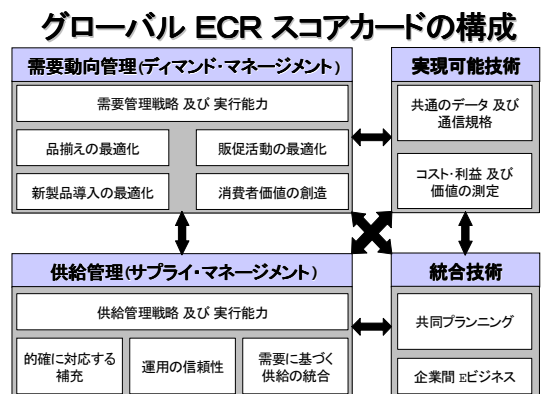
### 3-1-3. 日本語版作成プロジェクトについて

1999 年 10 月に流通システム開発センターが GCI 版に準拠した内容の日本語版 ECR スコアカードの作成を通産省より受託した。今回は、「メーカー・卸売業間」がテーマであるが、2000 年度も「卸売業・小売業間」をテーマに継続する予定である。このプロジェクトの参加企業は次のとおりである。

- メーカー： エステー化学株式会社、キューピー株式会社、プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク、森永製菓株式会社、UCC 上島珈琲株式会社
- 卸売業： 伊藤伊株式会社、加藤産業株式会社、中央物産株式会社、株式会社山星屋、株式会社菱食
- その他： 株式会社日本能率協会コンサルティング(JMAC)、富士通エス・イー・システムズ株式会社、社団法人流通問題研究協会

### 3-1-4. GCI 版標準 ECR スコアカードの特色

- (1) 「需要動向管理」、「供給管理」、「実現可能技術」、「統合技術」を 4 つの焦点分野としている。
- (2) 各焦点分野毎に、「概念的要素」と呼ばれる内容が定義されており、「基礎領域(コア)」と「先進領域(アドバンスド)」に大別されている。「基礎領域」=従来活用されていた ECR スコアカードの内容であり、先進領域は ECR のモデルの進化に伴って新しく具体化された内容である。
- (3) 概念的要素については、それぞれ、その取り組み状況に対応してスコア 0 からスコア 4 までの 5 段階のレベルが設定されている。0.5 ポイント単位でスコアをつけることが可能である。
- (4) 1600 点満点であるが、自社と取引先にとって不要な項目はスコアづけする必要がないため、必ず満点になるとは限らない。なお、従来活用されていた ECR スコアカードとベンチマーキング用のスコアの一貫性を可能な限り確立するために、このように点数を分けている。





コアに該当する部分	: 1000 点満点
アドバンスドに該当する部分	: 600 点満点
合計	: 1600 点満点

それぞれの概念的要素のスコアを4で割り配点要素の点数を乗じた数字が、その概念的要素のスコアとなる。このスコアを使ってベンチマーキングなどを行う。

(5)全部で37項目からなる。項目数が多ければ、ECR スコアカードの目的の一つである「具体的取り組みを導き出す」というのは実施しやすくなるが、それだけ複雑になって導入に時間がかかかるといいう問題が起ってしまう。また、実際の内容は同じテーマであってもそれぞれのマーケット(地域、国)によって実践の具体的な方法には違いが生じる可能性があることから、なるべく概念的な内容としている。

(6)GCI版はWeb上でスコアづけでき、ベンチマーキングが可能な環境がある。日本語版については、Webからのダウンロードのみ可能とする予定である。

(7)ECR普及・啓発ツールとして活用される。今後はそれぞれの地域、国のECR大会では、GCI版スコアカードの内容に準じた形でベストプラクティス事例紹介を行っていく。ECRスコアカードの各概念的指針に基づく取り組みの事例を紹介していくことで、より、実践とその評価を一致させ、業界全体としてのレベルアップを加速させようという試みである。

### 3-1-5. GCI 版標準 ECR スコアカードの 4 つの取り組み領域と焦点分野

取り組み領域	焦点分野	配点
需要動向管理 (ディマンドマネジメント)	需要動向管理戦略及び実行能力、品揃えの最適化、販促活動の最適化、新製品導入の最適化、消費者価値の創造	600 点
供給管理 (サプライマネジメント)	供給管理戦略及び実行能力、的確に対応する補充システム、需要に基づく供給の統合、オペレーションの信頼度	550 点
実現可能技術	共通のデータ及び通信規格、コスト・利益及び価値の測定	250 点
統合技術	協働計画立案、企業間(B2B)Eビジネス	200 点

- ◆ **需要動向管理**: 消費者に焦点を当てた需要創造並びに需要促進活動を、流通業とメーカーがどのように協力して行っているかがテーマ

消費者に対して、流通業とメーカーが提供する価値を最適化できるようにすることが、この領域の趣旨であり、そのために必要な戦略レベルでの整合性、業務プロセス、意思決定を支援する仕組み(情報システム)、組織構造、人事制度が必要な枠組みとなる。それらが機能した結果として、品揃え、新製品導入、販促活動などが実際の基本的な店頭活動として行われる。さらにこれを超えて変化し多様化する消費者にどうやって新しい価値を提供するかという課題に対して、課題発見の基礎となる消費者に関する知識の管理(ナレッジマネジメント)、提供するソリューションの開発、それを提供するチャネル開発が高レベルの課題として含まれている。

- ◆ **供給管理**: 原材料の調達から最終的に消費者の手元に届くまでの製品供給のプロセスをいかに最適化するかがテーマ

供給管理の戦略的方向性は、需要創造・促進活動とトータル・サプライ・チェーンの観点から規定される。これを支える枠組みとして業務プロセス、意思決定を支援する仕組み(情報システム)、組織構造、人事制度がある。

そのため、供給活動においては需要へのレスポンスの優れた原材料調達から消費者の手元に届けるまでのトータルに最適化されたシステム・プロセスが必要となってくるし、それを安定的に支えるオペレーションの信頼度が重要となってくる。

◆ **実現可能技術**： ECR や SCM を行う上での基盤となるもの

この領域は 2 つに大別できる。

- ・ 情報ネットワーク技術に関わるもの：  
EDIによるデータ交換を行うために、VAN 及びインターネット経由でのデータ交換技術、コーディングのルールとマスターの管理が含まれている。
- ・ コスト・利益管理手法に関わるもの：  
ABC とVCA(バリューチェーンアナリシス)の概念をEVA、MVAと結び付けた経営管理までが含まれている。

◆ **統合技術**： サプライチェーンを構成するすべての活動をいかにして統合していくかがテーマ

需要創造・促進活動と、供給活動を連動させるためのメーカーと流通業の共同プランニングとインターネット、エクストラネット、イントラネットを使った企業間の通常の商取引から商談・決済までのすべての電子化による統合が焦点となる。

## 3-2. 所感 — ECR スコアカードの講演を通じて得られたこと —

ECR スコアカードについての講演を聴いて、分科会参加メンバーが感じたことをまとめた。

### GCI 版標準 ECR スコアカードの解釈の難しさ

- ・ 単に「ECR スコアカードが与えられれば取り組みができる」というわけではないことが、今回の講演を聴くことによってよくわかった。スコアリングを一緒に行なう相手(取引相手や社内の人)と、いかに共通の理解を持つかが重要である。
- ・ スコアリングの結果が、実際の業務・仕組みのなかで何を改善することを意味するのかをいかに理解するかはノウハウらしい。

### 業界標準の解釈版が欲しい

- ・ 解釈の難しさが、ECR スコアカードの定着を妨げるように思われる。業界標準の解釈版を作成する必要があるというのが、この分科会の見方である。

# 付録

## I. 活動経緯

	開催日	活動内容
第1回	1999年10月25日 26日	分科会の発足 リーダー、サブリーダーの選出 テーマ設定のための意見交換
第2回	1999年11月24日	講演 「ABC/ABMの考え方と改善事例」 「ABC/ABMによって変わる新しい顧客戦略のあり方」 (プライス ウォーターハウス クーパーズ コンサルタント株式会社 岡田和典氏、藤本伸一氏) 講演者と分科会メンバーによる意見交換
第3回	1999年12月13日	講演 「ECRスコアカード」 (卸研 ECR スコアカード分科会リーダー 榎村文信氏) 講演者と分科会メンバーによる意見交換 研究テーマを「(簡易版)ABCを用いた営業業務活動調査」に決定
		分科会参加各社の営業部門の業務活動を調査
第4回	2000年1月31日	分科会参加各社の営業部門の業務活動に関する調査結果の共有 各社営業部門に共通する活動項目の一覧表を作成
		営業部門活動項目一覧表に基づき、1ヶ月間の営業部門の活動時間を調査し、ABCコストを算出 調査結果の取りまとめ
第5回	2000年4月26日	調査結果を評価 報告書作成について検討
第6回	2000年5月25日	講演 「グローバル版 ECR スコアカードの紹介」 (プロクター・アンド・ギャンブル・ファー・イースト・インク/ GCI グローバル ECR スコアカードワーキンググループメンバー 通産省標準版 ECR スコアカード検討委員会委員 榎村文信 氏) 報告書ドラフト版レビュー 成果発表資料レビュー

## II. 標準 ECR スコアカード

これは、(財)流通システム開発センターが2000年6月に発行した「標準 ECR スコアカード」のパンフレットの内容を掲載したものです。

標準 ECR スコアカード - 実行能力のアセスメントツール - 配点要素					
焦点分野とその概念的要素		基礎領域 (C) 先進領域 (A)	配点要素		
焦点分野	概念的要素		卸売業	メーカー	共同評価
<b>D. 需要動向管理 (ディマンド・マネジメント)</b>			<b>600</b>	<b>600</b>	<b>600</b>
<b>D1. 需要動向管理戦略及び実行能力</b>			<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
	戦略的方向性 - 消費者価値を実現するビジネス・モデル	A	50	50	50
	戦略的方向性 - カテゴリ・マネジメント	C	40	40	40
	人事及び組織	C	30	30	30
	情報管理	C	30	30	30
<b>D2. 品揃えの最適化</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	品揃えの計画立案	C	40	40	40
	品揃えの実施	C	30	30	30
	品揃えの評価	C	30	30	30
<b>D3. 販促活動の最適化</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	販促活動の計画立案	C	40	40	40
	販促活動の実施	C	30	30	30
	販促活動の評価	C	30	30	30
<b>D4. 新製品導入 (NPI) の最適化</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	新製品導入の計画立案	C	40	40	40
	新製品導入の実施	C	30	30	30
	新製品導入の評価	C	30	30	30
<b>D5. 消費者価値の創造</b>			<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
	消費者に関するナレッジマネジメント	A	50	50	50
	消費者のためのソリューション提供	A	50	50	50
	消費者へ向けたチャネル開発	A	50	50	50
<b>S. 供給管理 (サプライ・マネジメント)</b>			<b>550</b>	<b>550</b>	<b>550</b>
<b>S1. 供給管理戦略及び実行能力</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	戦略的方向性	C	40	40	40
	人事及び組織	C	30	30	30
	情報管理	C	30	30	30
<b>S2. 的確に対応する補充システム</b>			<b>350</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
	店舗発注の自動化	C	100	N/A	N/A
	連続補充	C	100	100	100
	物流手法	C	50	50	50
	配送の最適化	A	50	50	50
	効率的なユニット・ロード	A	50	50	50
<b>S3. 需要に基づく供給の統合</b>			<b>0</b>	<b>100</b>	<b>50</b>
	需要に連動した生産	C	N/A	50	50
	サプライヤーとの業務プロセスの統合	C	N/A	50	N/A
<b>S4. オペレーションの信頼度</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>150</b>
	店舗オペレーションの信頼度	C	50	N/A	50
	配送オペレーションの信頼度	C	50	50	50
	生産オペレーションの信頼度	C	N/A	50	50
<b>E. 実現可能技術</b>			<b>250</b>	<b>250</b>	<b>250</b>
<b>E1. 共通のデータ及び通信規格</b>			<b>150</b>	<b>150</b>	<b>150</b>
	商品コード及び出荷ラベル用コード	C	50	50	50
	マスター・データの整合性	C	25	25	25
	EDI (電子データ交換)	C	25	25	25
	電子コミュニケーション規格	A	50	50	50
<b>E2. コスト/利益及び価値の測定</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
	活動基準原価計算 (ABC)	C	50	50	50
	消費者価値の実現度の測定	A	50	50	50
<b>I. 統合技術</b>			<b>200</b>	<b>200</b>	<b>200</b>
<b>I1. 協働計画立案</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>I2. 企業間 (B2B) E ビジネス</b>			<b>100</b>	<b>100</b>	<b>100</b>
<b>基礎領域の総計</b>			<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>
<b>基礎領域 + 先進領域の総計</b>			<b>1,600</b>	<b>1,600</b>	<b>1,600</b>

(注1) N/A=該当せず。スコアのつけられない項目を意味します。

(注2) 点数換算方法: 各項目のスコア ÷ 4 × 各項目の配点 = 加重された配点

## D. 需要同行管理(ディマンドマネジメント)

### D1 需要動向管理戦略及び実行能力

需要動向管理の実行へのコミットメント； 戦略的計画、人事及び組織、並びに情報システムが完全にこのコミットメントに準拠していること

		戦略的方向性—消費者価値を実現するビジネス・モデル	戦略的方向性—カテゴリ—マネージメント	人事及び組織	情報管理
スコア	定義	「消費者価値創造を第一義として経営の意思決定並びに実際の施策は行なわれなければならない」という原則に基づいて、すべての計画及び戦略が決められている。	「経営の方向性は消費者の購買ニーズに基づく商品カテゴリをベースに決めるべきである」というカテゴリ—マネージメントの原則に沿って、戦略が決められている。	消費者に焦点を合わせた需要動向管理を支援するために、どの程度組織構造、組織の知識や人的資源計画、企業文化、及び社員の技能、報酬制度の仕組みが変わったか。	消費者価値及びカテゴリ—マネージメントのプロセスを支援するために、情報技術を活用して消費者データ分析、カテゴリ—チャネルの成果データを提供しているか。
0	未計画	現在のビジネス・モデルは、消費者に対して価値をどのように生み出しているかを把握、測定できるような仕組みにはなっていない。	経営陣はカテゴリ—マネージメントのビジネス・プロセスの認識がない、或いは知っているが方針を明示していない。	従来からの組織構造のまま(つまり、カテゴリに重点を置いていない)である。	現在の情報システムは消費者データ及びカテゴリの実績データ収集のためのツールを含んでおらず、また自社のITの展開プランにもそれらの機能は含まれていない。
1	計画策定済／未実施	従来からのビジネス・モデルでは、消費者価値を提供するには充分ではないということはおおむね認識している。モデルを改善するための初期段階のプランが存在する。	経営陣はカテゴリ—マネージメントの行動計画を策定してはいるが、その計画はまだ実行に移されていない。	個々の部門が変革のための計画を持っている。従来の構造が持つ障害も理解しており、バイヤー／営業はカテゴリを重視するようになってきている。	消費者データやカテゴリの実績データは限られたものしかない。これらのデータを取引先や第三者から日常的に収集し、分析するためのプランが立案されている。
2	試験導入	従来からのビジネス・モデルと並行して、消費者価値を提供できる新たな方法のテストが行なわれている。	経営陣のコミットメントが十分に示されており、全社的な役割、及びカテゴリの役割が定義されている。また検証テストの中で利益やシェアの目標が明確に決められている。	カテゴリ—チャネル・マネージャー／チームがカテゴリ—チャネル・計画立案の責務を担っている。組織再編計画が策定されている。取引先との対外的な関係の構築が始まっている。	市場データや消費者ニーズ、消費者の購買行動などの情報の提供や分析のため、一部の取引先や第三者との間で、統合されたデータ収集システムの検証テストが実施されている。
3	導入展開中	検証テストにより、消費者価値提供の代替策がはっきりと確認されており、また販売が大きく伸びていることから、それが実証されている。	カテゴリ—マネージメントの仕組みが導入されており、全社的な役割、及びカテゴリの役割が定義されている。一部新システムが導入されており、新評価方法もテストされている。カテゴリ—マネージメントの検証テストの結果が日常の業務にも拡大されている。	カテゴリ—チャネル・マネージャー／チームがそれぞれのカテゴリ—チャネルのシステム全体の責任を担っている。組織改革が実行されている。情報の共有化と信頼に基づく対外的な関係が構築されている。	自社の一部の事業単位が、主要取引先との間で、統合された消費者データや市場データの収集、データウェアハウスへのデータの蓄積、データマイニングを日常的に活用している。
4	全面導入	各種ビジネス・モデルの最適な組み合わせにより、組織は価値の提供に関して消費者の期待を上回る実績を上げており、取引先にとっても収益率が向上している。	カテゴリ—マネージメント・プロセスが展開されている。バランスのとれたカテゴリの測定(消費者、顧客、市場)がすべての重要な意思決定や報酬のベースになっている。利益やシェアの目標も達成している。	カテゴリ—チャネル・マネージャー／チームがそれぞれのカテゴリ—チャネルのシステム全体の責任を持っている。組織構造、人的資源計画、企業文化の変革、及び報酬制度の改革は完了している。全体的な需要動向管理の戦略という考え方の基で意思決定が行なわれている。優先的なパートナーシップがビジネスのやり方であると考えられている。プロジェクト・チームでよく交流が行われている。	自社のすべての事業単位が、ほとんどの取引先との間で、統合された消費者データや市場データの収集、データウェアハウスへのデータの蓄積、データマイニングを日常的に活用しており、より優れた消費者価値をもたらすソリューション提供とビジネス成果に貢献している。

## D2 品揃えの最適化

各カテゴリーのニーズやビジネス目標と品揃え戦略との整合性を持たせ、その後特定の商品の選択、ふるい落としを行なう。この品揃え戦略の実施及び評価も含む。

スコア	定義	品揃えの計画立案	品揃えの実施	品揃えの評価
0	未計画	ターゲットとする消費者のニーズを満足させるための品揃えの最適化プロセス。	品揃え計画を効率的、効果的に実行するためのプロセス。	共通の品揃え目標に対しての、実際の品揃えの評価をどの程度共同で行っているか。
1	計画策定済 ／未実施	全社的な目標を達成するためのカテゴリーの役割や、カテゴリー内の個々の商品の役割を明確に理解していない。	一貫性のあるプロセスは存在しない。評価するための測定基準は定義されておらず、その収集も行なわれていない。	品揃えの決定が、消費者満足度、在庫、コスト、及び品切れに与える影響を評価する取り組みはまったく行なわれていない。
2	試験導入	カテゴリーの役割は理解しているが、個々の商品の役割については十分に理解してはいない。取引先が提供できる価値を認識しているが、品揃えを決定する際に取引先を巻き込むには至っていない。	品揃えの実施プロセスを正式に確立するためのシステムやプロセスを策定中であり、品揃え実施の評価測定や調整を行なうための取り組みが始まりつつある。	品揃えの有効性を測定することの必要性は理解しており、一部基本的な分析が日常的に行なわれている。
3	導入展開中	消費者のセグメントの決定をするに当たって消費者データ、市場データが一部活用されている。カテゴリー、ブランド及び各商品の役割の理解を促進中。取引先の関与は非常に限られている。	効果的な品揃え実施プロセスの実行への取り組みが一部始まっているが、あまり成功してはいない。棚レベルでの実行、或いはメーカー・サイドでの品揃えの調整は遅く、在庫は多い。	品揃えの評価は従来通りコスト及び数量をベースに行なわれている。取引先との間で一部レビューが行なわれている。
4	全面導入	品揃えが特定のカテゴリー、その他のカテゴリー、及び全社的目標に与える影響を明確に理解している。共有化された情報を活用して、取引先が日常的に品揃えの決定に関与している。	品揃え実施プロセスが実行されており、そのフォローも通常は行っている。品揃え計画の遵守度合いや在庫レベルにも改善が見られる。	結果やプロセスの測定基準が、カテゴリーの目標（たとえば、カテゴリーの伸び、消費者満足度、マーケット・バスケット、あるいはクロジャージャー・レート）に関連して幅広く評価されている。取引先との間で共同レビューには消費者データも含まれている。
4	全面導入	品揃えが特定のカテゴリー、その他のカテゴリー、及び全社的目標に与える影響を明確に理解している。共有化された情報を活用して、取引先が日常的に品揃えの決定に関与している。	非常に効果的な品揃えプロセスが日常的に活用されている。品揃えの決定から完全な実行まで短いサイクルで行なわれている。在庫はほとんどなくなっている。	合意された測定基準が取引先と共同で評価されており、それらはカテゴリーの目標や全社的な目標と関連づけられている。これらの目標を日常的に達成している。

## D3 販促活動の最適化

各カテゴリーのニーズやビジネス目標と販促戦略との整合性を持たせ、その後その戦略に沿って、販促すべき特定商品の選択、販促計画、イベントの実施、及び測定評価を行なう

スコア	定義	販促活動の計画立案	販促活動の実施	販促活動の評価
0	未計画	取引先と共同で行う、カテゴリー及び全社的な目標と一貫性のある戦略的販促プログラムの策定。	販促計画を効率的、効果的に実行できるようにするためのプロセス。	共通の目標に対しての、販促活動の共同評価がどの程度行なわれているか。
1	計画策定済 ／未実施	体系的なプログラムはない。適宜条件交渉に基づいた販促プログラムが決められることがあるが、共同での取り組みは行なっていない。	首尾一貫したプロセスは存在しない。頻繁に変更があり、リードタイムもほとんど考慮されていない。	販促活動の成果や販促活動に係わるコストの評価という取り組みはまったく行なわれていない。
2	試験導入	総合的な共同販促プログラムを策定する計画を立案中である。販促活動は主として、従来からの販促方法主体で行なわれている。	販促実施プログラムを明確な形にするための実行プロセスの策定が進んでいる。また、販促活動の実施を調整するための取り組みも一部行なわれている。	販促活動やその活動に係わるコストを測定評価する必要性については理解している。基本的な分析の一部が日常的に行なわれている。
3	導入展開中	カテゴリーにも一部配慮した販促計画がかなり前もって策定されており、またその際には取引先の意見も取り入れられている。ただ、そういうケースはまだ通常ではなく例外的である。	効果的な販促プロセスを実行するための取り組みが一部始まっており、その検証テストが行なわれている。	販促活動の評価は、従来通りコスト及び数量をベースに行なっている。取引先との間でも一部レビューが行なわれている。
4	全面導入	カテゴリーの目標と整合性のある販促プランを確立するために、共同での販促計画立案会議が定期的に持たれている。	販促プロセスが実行されており、通常その実施面のフォローも行なわれている。在庫量は減少、販売予測の精度も上がっている。コスト削減も進み、消費者価値も改善されつつある。	結果とプロセスに関する幅広い測定基準が、カテゴリーの目標との関連で評価されている。取引先との共同レビューには消費者データも含まれる。
4	全面導入	販促プログラムの中にカテゴリー横断的な配慮が盛り込まれている。販促計画は9ヶ月から1年前に策定されている。	非常に効果的な販促プロセスが日常的に活用されている。販売予測は正確で、在庫及びコストも適切に管理されている。革新的で新しい販促活動を通じて、消費者価値やビジネス成果もかなり改善されている。	お互いに合意した測定基準に基づいて取引先と共同で評価しており、それらはカテゴリーの目標や全社的な目標と関連づけられている。これらの目標を日常的に達成している。

## D4 新商品導入(NPI)の最適化

各カテゴリーのニーズやビジネス目標と新商品戦略との整合性を持たせ、その後その戦略に沿って、導入すべき特定の商品の選択、導入計画、及びイベントの実施、及び測定評価を行なう

スコア	定義	新商品導入の計画立案	新商品導入の実施	新商品導入の評価
0	未計画	成功した新商品導入のプログラムが、全社的な目標やカテゴリーの目標全体を支援するために戦略的役割をどの程度果たしたか。	全体的な新商品導入手順が需要と供給の両面に対応したか。	共通の目標に対しての、新商品導入の共同評価がどの程度行われているか。
1	計画策定済 ／未実施	新商品の導入は、戦略的な機会とは考えられておらず、意思決定は短期的な理由に基づいて行なわれている。	消費者が発売日に確実に新商品を手に入れることができるようになるための体系的なプロセスは存在しない。また新商品の投入と廃番商品の撤去との調整はされていない。	新商品導入の成果や新商品導入のコストの評価はまったく行われていない。
2	試験導入	新商品導入の戦略的役割を確立し、社内及び共同での新商品導入の体系的なプロセスを実行するための計画が立案されている。	新商品導入手順は、特定の注目度の高い新商品に活用されている。新商品のほとんどが旧在庫の売り切りの目標を達成しており、支援プランも十分に実施されている。	新製品導入やそのコストを測定する必要性は理解している。基本的な分析の一部が日常的に行われている。
3	導入展開中	新商品導入のガイドラインが準備されているが、主に短期的なものに限られている。ほとんどの新商品導入の決定は、消費者ニーズへの対応ではなく、競合他社に勝つことを念頭に行なわれている。	新商品導入手順は、特定の注目度の高い新商品に活用されている。新商品のほとんどが旧在庫の売り切りの目標を達成しており、支援プランも十分に実施されている。	新製品導入の評価は従来からの測定基準(つまり利益、売上高、及びシェア)に基づいて行なわれている。取引先との間で一部レビューが行われている。
4	全面導入	新商品導入は全社的な目標、及びカテゴリーの目標と関連づけられている。組織全体に明確な指針が与えられている。ただ未だに新商品導入計画は短期的な理由に左右されている。	新商品導入手順は日常的に活用されており、全体的なシステムの一部は結果を達成するために最適化されている。棚陳列までの速さ、在庫、及び導入支援の目標は設定されているが、日常的に達成できていない。	結果とプロセスについての幅広い測定基準が、カテゴリーの目標との関連で評価されている。取引先との共同レビューには消費者データも含まれる。
4	全面導入	取引先の新商品導入計画との関連づけを含め、新商品導入の戦略的な取り組みが全社的な目標やカテゴリーの目標と整合性のあるものとなっている。共同システムや意思決定支援モデルも存在する。	効率的な新商品導入手順が取引先のサプライチェーン全体に存在する。棚陳列までの速さ、在庫切替、及び導入支援の目標は日常的に達成できている。	お互いに合意した測定基準を取引先と共同で評価しており、それらはカテゴリーの目標や共同目標と関連づけられている。これらの目標を日常的に達成している。

## D5 消費者価値の創造

現在の事業部門経営や、将来に向けての新しいソリューション提供と販売チャネルの模索にあたっては、主に消費者価値の創造を主眼に行なう。

スコア	定義	消費者に関するナレッジマネジメント	消費者にとってのソリューション	消費者へ向けたチャネル開発
0	未計画	消費者(エンドユーザー及びショッパー)との関係を構築し、またPOSデータ、ロイヤルティデータ、フォーカスグループを活用して商品、サービス両方に関する提案を向上させるための、消費者に関する情報の電子的な収集、共有化、活用。	従来から存在していた商品や販売チャネルの限界を超えて、消費者のためのソリューションを創造するというニーズに基づいて新しい提供方法を生み出す。消費者に対して総合的なソリューションを提供するために取引先と同盟を結んでいる。	消費者に対して一番便利な方法でソリューションを提供するために新規販売チャネルを開拓する。新しい市場での既存の販売チャネル、或いはまったく新しい販売チャネルも含む。
1	計画策定済 ／未実施	消費者データの必要性は明確になっている。現在の入手先も確認されており、ギャップを埋めるための対策にも合意している。	消費者に対して、ソリューションの提供ではなく商品を提供することを主眼としている。	従来とは異なる販売チャネルが中心であり、消費者に商品を提供するために従来とは違ったルートを探る意思はない。
2	試験導入	消費者データの必要性は明確になっている。現在の入手先も確認されており、ギャップを埋めるための対策にも合意している。	消費者のためのソリューションを調査することに重点を置くことが決められており、そのための検証テストを行なうというプランに同意している。	従来とは異なる販売チャネルを模索することが決定しており、検証テストの計画について同意している。
3	導入展開中	購買行動や消費者の嗜好の変化を評価するために消費者データが日常的に収集、保存、分析されている。経営陣は、こういった分析結果を、意思決定の際に日常的に活用し始めている。	将来的にビジネスの意思決定にどのような影響があるか、また同盟(共同イノベーション)により消費者のためのソリューション提供の検証テストがいくつか行なわれている。	従来とは異なる取引先と組む(共同イノベーション)ことでシェアや消費者満足度にどのような影響があるかを知るための検証テストが行なわれている。
4	全面導入	経営陣は、ビジネスの方向性を決定する際や、ターゲットとする消費者との双方向通信のため、消費者データの分析結果を日常的に活用している。	消費者のためのソリューションを提供することが自社のビジネスとして確立されている。この中には取引先とのビジネス・プロセスの統合、及び共同での業績評価・管理などが含まれている。消費者も「総合的なソリューション」のコンセプトを理解している。	取引先は、市場へのアプローチ戦略の一部として、商品を消費者に届けるための従来とは異なる販売チャネルの評価を行っている。新しい販売チャネルはビジネスとして確立しており、それらを支援するために必要なインフラの整備ができています。
4	全面導入	経営陣は、ビジネスの方向性を決定する際や、ターゲットとする消費者との双方向通信のため、消費者データの分析結果を日常的に活用している。	消費者のためのソリューションを提供することが自社のビジネスとして確立されている。この中には取引先とのビジネス・プロセスの統合、及び共同での業績評価・管理などが含まれている。消費者も「総合的なソリューション」のコンセプトを理解している。	従来とは異なる販売チャネルが完全に自社の主要事業に統合されており、新しい人事、組織、情報システム、業績評価などに必要なインフラの整備ができています。

## S. 供給管理(サプライマネジメント)

### S1 供給管理戦略及び実行能力

供給管理の実行へのコミットメント——戦略的計画、人事及び組織、並びに情報システムが完全にこのコミットメントに沿ったものであること

スコア	定義	戦略的方向性	人事及び組織	情報管理
0	未計画	消費者の購買時点での商品の入手可能性を最も高くしながら、サプライ・チェーン全体の能力、コスト及び在庫レベルのバランスを取るために、戦略の方向づけを供給管理の原則にのっとったものに行っている。	供給管理を支援するために、組織の構造、組織の知識及び人的資源計画、企業文化、また社員の技能、及び報酬制度がどの程度変えられているか。意思決定や報酬は、全体のサービス・レベルに基づき、コストと在庫とのバランスを考慮して決められている。	供給管理を支援できる仕組みになった情報を提供できるようにするため、どの程度情報システムの変革が行なわれているか。
1	計画策定済 ／未実施	サプライ・チェーンの能力を改善し、需要喚起シグナルを活用してコストダウンを図るために取引先と共同して行おうとする意志が見られるようになってきた。	サプライ・チェーンでは部門別部分最適管理の手法が取られているが、変革の計画は持っている。従来の方針に伴う障害は理解しており、組織はサプライ・チェーンの統合に照準を合わせつつある。	統合されたサプライ・チェーンでの情報交換を実行できる計画を立案中である。
2	試験導入	サプライ・チェーンの能力を改善するため、また実施の需要シグナルを活用してコストダウンを図るための取引先との共同のパイロット・プロジェクトが始まっている。サプライ・チェーンの連鎖や、サービスとコストの関連性についてもよく理解している。  供給の方向性がプッシュからプルに代わっている。	トータル・サプライ・チェーン・チームがロジスティクス計画立案を担当している。組織再編プランが出来上がっている。取引先のロジスティクス組織との関係が構築されつつある。	一部の取引先との間で、サプライ・チェーンのデータを手作業でやりとりしている。
3	導入展開中	主要取引先に対しては、実際の情報を利用してサプライ・チェーン管理が行われており、サプライ・チェーン全域に連鎖ができつつある。サプライ・チェーン内の成果が上がりつつある。	トータル・サプライ・チェーン・チームが、ロジスティクス・システム全体の職責を担っている。主要取引先での同じ担当のチームとの間に直結のパイプを構築しつつある。	主要取引先との間で、POS(或いは販売)データの共有化が行なわれている。主要取引先との間でサプライ・チェーンのデータをオンラインで送受信している。
4	全面導入	実際の消費者需要情報にしたがってサプライ・チェーンが管理されており、サプライ・チェーン全体で強力な連鎖が構築されている。これにより、サービスの質が向上し、コストが最低限に押さえられている。	共通の利害が存在する項目に関して、共同のトータル・サプライ・チェーン・チームがサプライ・チェーン全体の職責を担っている。組織構造、人的資源計画立案、企業文化、及び報酬制度の変更は完了している。意思決定はサプライ・チェーン・マネジメントの全体的な戦略という考え方に基づいて行なわれている。優先的パートナーシップというのが正しいビジネスのやり方であると考えられている。従業員は取引先と積極的に協働し、プロジェクト・チームでよく交流が行われている。	関連した取引先すべてとの間でサプライ・チェーンの情報を継続的に共有化するために、統合された支援システムが活用されている。



## S2 的確に対応する補充システム(1)

生産ラインから消費者の手に届くまでの商品の流れを統合する補充システムを適用しているが、その際、実際の消費者需要に基づいて補充を行なっているため、サービス・レベルが非常に高くなり、また良く管理されたコストと在庫レベルとのバランスもよくとれている。

スコア	定義	店舗発注の自動化	連続補充	物流手法
0	未計画	店舗での商品補充の際に、手作業での計算に代わって、POSスキニングや継続棚卸システムが採用されている。調整作業が予想され、発注量の算出の際にはそれが織り込まれている。	サプライ・チェーンの全ての段階において、在庫補充に使用されているプロセスが、どの程度まで販売時点で測定される真の消費者需要に基づいているか。	消費者に対するサービス・レベルやサプライ・チェーン全体のコストを考慮した、最適化された物流手法がどの程度実行されているか。
1	計画策定済 ／未実施	棚在庫の補充の入力のために、日常的に携帯用ターミナルを使用する計画がある。在庫補充量の算出は手作業で行っており、調整作業も手作業で行っている。	取引先との間で、消費者需要に基づいた補充を可能にするシステムの開発プランが合意されており、実績評価指標の一部が明確になっている。	適切なタイミングで他の物流手法を実行するための戦略的なプランが策定されつつある。概念としてそのメリットが理解されている。
2	試験導入	棚在庫の補充を入力するために、ハンディターミナルが使用されている。在庫補充量の算出は手作業で行っている。調整作業が今だに必要である。	標準EDI規格を活用した需要に基づいた補充(RMI、或いはVMI-CRP)の検証テストが一部行なわれている。合意された実績評価指標が継続的にチェックされている。	さまざまな物流手法の検証テストが、取引先数社との間で数カテゴリー(たとえば生鮮食品など)について完了している。他の物流手法のメリットについては未だに概念でしか理解されていない。
3	導入展開中	店舗での在庫補充の際には、手作業の代わりにスキニングや継続棚卸システムで対応している。在庫量の記録の精度の問題やプログラム(棚割り)計画と実際の陳列との不整合のために、成果が最大限に上がっているとはいえない。	需要に基づいた補充システムが適切な箇所に導入されつつあり、それにより在庫や実績評価指標がある程度改善されている。	他の物流手法の意味や影響も十分に理解しており、幅広い対応が実施されている。いつ、どのように他の代替的な物流手法を活用するかを決定する基準が確立されている。メリットは数量化されており、それがABC(活動基準原価計算)により裏付けられている。
4	全面導入	スキニングや継続棚卸システムが活用され、精度の高い在庫記録やプログラムによるサポートもある。補充発注のサイクルはカテゴリーの必要条件に基づいて調整できる。	業界標準になっている電子商取引を活用した、需要に基づいた補充システムが完全に実行されている。これにより、サービス・レベルが向上し、サプライ・チェーン・コストも最小限に抑えることができる。	他の物流手法のメリットを理解しており、それが流通の方法に反映されている。また配送センターのレイアウトも、それらの物流手法の実施に対応できるようになっている。メリットの算出方法は完全にABCに裏付けられたものとなっている。

## S2 的確に対応する補充システム(2)

生産ラインから消費者の手に届くまでの商品の流れを統合する補充システムを適用しているが、その際、実際の消費者需要に基づいて補充を行なっているため、サービス・レベルが非常に高くなり、また良く管理されたコストと在庫レベルとのバランスがよくとれている。

スコア	定義	配送の最適化	効率的なユニット・ロード(EUL)
0	未計画	配送能力の活用は、合意されたサービス・レベルや在庫レベルを低下させることなく最適化されている。車両の積載率、非実車走行、及び稼働時間の最適化が図られている。さらに、配送能力に対しての現在の使用状況を監視している。	サプライ・チェーンの効率や有効性を改善するために、配送や倉庫保管用アイテム(段ボール、オリコン、カゴ車、パレット)のサイズを統一、統合する。
1	計画策定済 ／未実施	サプライ・チェーン・マネージメントの新しいコンセプトを実行したり、またコンセプトを変更する際に、配送能力に対しての活用度の測定は行っていない。さらに、配送能力に対しての現在の使用状況の監視は行なわれていない。	効率的なユニット・ロード(EUL)が現在検討されている。二次元(段ボール、オリコン)三次元アイテム(パレット、カゴ車など)の統一プランに合意している。
2	試験導入	合意されたサービス・レベル、及び在庫レベルを満足した上での配送能力活用のメリットの評価を行なうための検証テストが行なわれている。(つまりコスト、及び配送車両の削減。)	一部の取引先との間で、コストやメリットを評価するために、二次元、三次元アイテムやモジュラスペースの統一の取り組みが行なわれている。商品のハンドリングの段階を圧縮するためのサプライ・チェーンの分析が行なわれている。
3	導入展開中	現在のすべてのサプライ・チェーンを厳密に検討する際に、サプライ・チェーン全体のコスト、及び統合された配送能力の活用度の監視が使用されている。その結果実行される変更点は、サプライ・ネットワークの中に統合されている。	統一されたアイテムを サプライ・チェーン全域で展開して活用することによって、非生産的な組立・分解作業がなくなっている。
4	全面導入	サプライ・チェーン・マネージメントの新しいコンセプトの導入やコンセプトの修正を実施するかどうかの意思決定に、サプライ・チェーン全体のコスト、及び配送能力に対する活用度の測定の両方が体系的に活用されているが、その際合意されたサービス・レベル、及び在庫レベルをその際合意されたサービス・レベル、及び在庫レベルを悪化させることはしない。	二次元、三次元アイテムの設計やユニット・ロードは、カテゴリーの必要条件やサプライ・チェーンの流れに適合している。すべての商品、すべての流通経路において、使用可能なスペースの最適活用が行なわれ、ハンドリング作業が最小限に抑えられている。

### S3 需要に基づく供給の統合

原料、梱包材、材料、及び製品の供給頻度・供給数量と、店舗に商品を提供するサプライチェーンでの実際の需要が一致するようにできる計画・管理体制。

スコア	定義	需要に連動した生産	サプライヤーとの業務プロセスの統合
0	未計画	消費者の需要シグナル、及び／あるいは販売店の需要シグナルを計画プロセス及び生産プロセスに統合させる能力。	メーカーと、材料、原料、及び梱包材のサプライヤーすべてが、コスト、納期や生産の数量とタイミングについて判断を下すことができるようにするために協働する。それによって消費者需要を満たせるような真の協力を旨とする。
1	計画策定済 ／未実施	実際の消費者需要、顧客需要を前もって認知していない。また、この需要シグナルと生産との同期化のニーズをも明確に理解していない。	メーカーとサプライヤーの関係は、受発注と価格交渉に基づいたものであり、サプライヤーはメーカー・サイドの需要管理や在庫レベル管理には関与していない。両社の関係は契約上の関係である。
2	試験導入	生産計画及び原材料調達計画は過去の経験に基づいて立てられている。マーケティング及び販売予測が生産調整や原材料の必要数量の調整の際の情報として活用される。	製品変更管理、需要の伝達、サプライヤーが管理する在庫、生産、供給、及び請求処理の分野で統合を進めることによってメリットが得られるということを、メーカーとサプライヤー双方が認識している。統合を始める計画が立案されているが、行動に移すには至っていない。
3	導入展開中	サプライチェーンのプランニング・プロセスに、顧客需要予測が活用され始めている。個々の商品の予測はサプライチェーンのプランニング・プロセスに伝えられている。週間生産計画の能力がある。	メーカーは、重要なサプライヤーには今後の需要を伝えている。サプライヤーはメーカー・サイドでの原材料の在庫レベルを管理している。サプライヤーの実績や信頼度が測定されている。
4	全面導入	ほとんどのカテゴリーについて、サプライチェーンのプランニングに顧客需要予測が活用されている。商品別、所在地別に週間生産予測、及び一週間に必要な原材料の数量の予測を立てる能力がある。	主要サプライヤーは製品の変更プロセスに関与しており、またメーカーの需要管理プロセスに統合されている。サプライヤーは、商品の補充により、メーカー・サイドでの在庫レベルを管理している。請求処理は事後請求の方法を取っている。継続的改善のために実績管理が行われている。
4	全面導入	需要を伝達するプロセスが十分に活用されており、計画に織り込みずみの需要の変動も考慮に入れられている。計画立案プロセスはビジネス全体と完全に統合されている。日産計画を立てる能力がある。	すべての主要サプライヤーがメーカー・サイドの製品の変更や需要管理プロセスに完全に統合されている。また、在庫が明確にわかるようになっており、効率的な商品補充により在庫管理が行われている。生産の実績と信頼度は常に管理されている。そのため請求処理は事後請求の方法となっている。

### S4 オペレーションの信頼度

品切れ、不良品、配送の遅延、事務管理面でのミスなどをなくしオペレーションの信頼度を向上させるための管理方式の採用

スコア	定義	店舗オペレーションの信頼度	配送オペレーションの信頼度	生産オペレーションの信頼度
0	未計画	店舗在庫、レイアウト、販促活動を管理し、問題があればその原因を探り、解決策を突きとめるためのプロセス、方法、ツールを持っている。	配送の効率を管理し、問題があればその原因を探り、解決策を突きとめるためのプロセス、方法、ツールを持っている。	生産の有効性を監視し、もし問題があればその原因を探り、解決策を突きとめるためのプロセス、方法、ツールを持っている。
1	計画策定済 ／未実施	棚在庫やその他店舗における有効性を測定する測定基準はなく、測定の計画もない。	配送オペレーションの信頼度の測定は行っていない。	生産の信頼性の測定は行っておらず、生産の信頼性の監視能力を開発する計画を策定する予定もない。
2	試験導入	店舗における有効性(たとえば、棚陳列までの速さ、品切れなど)や生産性(たとえば労働時間1時間あたりの売上や売上に占めるバックルーム在庫の比率など)を測定するプランを策定中である。	測定基準は明確になっており、目標が設定されており、結果も報告されているが、結果を改善するための計画は策定されていない。	生産の信頼性を測定する計画は確立されている。その担当は決まっているが、まだ計画を行動に移すには至っていない。
3	導入展開中	店舗における有効性と生産性の測定基準が存在する。プログラムを設定し、店頭在庫を維持するための基本的なシステムができています。主要取引先と共同で分析が行なわれている。	配送や請求処理の実績が定期的、体系的に管理されている。例外的なケースではあるが、取引先同士が協力して問題に対処することもある。	生産の信頼性の監視、報告は行っているが、日常的に行っているわけではなく、またすべての商品について行っているわけではない。
4	全面導入	有効性／生産性の測定を分析した結果、具体的なプランが立案され、業務プロセスが変更されている。販売店での測定結果に改善が見られるが、未だに目標は達成できていない。棚在庫を監視しており、その情報は定期的に共有化されている。	配送や請求関連の問題の原因を突き止められるように、取引先同士で密接な協力体制を敷いている。問題解決のためのプランが存在し、それにより結果が改善している。	生産の信頼性はすべての商品について日常的に測定されている。操業停滞時間の分析が日常的に行なわれている。
4	全面導入	新しい業務プロセスの採用、作業計画の調整、及び取引先との協働の改善の結果、最先端を行く成果が得られている。店舗における有効性及び生産性の目標を達成している。棚在庫を監視しており、その情報は定期的に共有化されている。	配送基準を達成しており、それが取引先の間での最も優れた成果の一部となっている。商品は、全部が時間通りに破損もなく配送されており、また請求処理も正確である。	生産の信頼性はすべての商品について毎日測定されている。事前に計画された保守プログラムは完全に実行されている。生産チームは信頼性を向上させるための権限を完全に委譲されている。

## E. 実現可能技術

### E1 共通のデータ及び通信規格

メーカーと卸（ビジネスパートナー）との間で、商品、補充、及びビジネス・データなどの情報の効率的で効果的な相互間の業務ができるようにするために必要なテクノロジーの活用——EDI及びEFT、商品及びパレットの識別コード、インターネット及びイントラネットなどの手法を含む

		商品コード及び出荷ラベル用コード	マスター・データの整合性	EDI(電子データ交換)	電子コミュニケーション規格
スコア	定義	商品、出荷用コンテナ及びパレットの確認、及びロケーションの確認のためのEAN/UCCシステムの活用状況。さらにバーコードの読み取りや無線タグ認識(RF-ID)などの自動認識装置(ADC)の活用。	商品、出荷用コンテナ及びパレットへのEAN/UCC標準コードの使用、及び取引先のシステムとの間での共有化したマスター・データの調整。	取引先との間でのEDIの活用状況、及び取引先の個々のITのプラットフォームにおけるEDIの統合の度合い。	グローバル・メッセージ・プロトコルのような電子通信規格を使用して、迅速に、低コストで信頼度の高いデータや情報の送受信ができるような、LAN、イントラネット、インターネット統合のテクノロジーの適用。
0	未計画	EAN/UCCシステムは使用しておらず、採用計画もない。	EAN/UCC標準コードは使用しておらず、その計画もない。	データ及び情報の伝達は従来の方法で行なわれており、EDIの開発や実行の計画はない。	データや情報の伝達は従来からの方法で行なわれており、LAN、イントラネット、インターネットの通信ネットワークの統合を開発、実行する計画はない。
1	計画策定済／未実施	EAN/UCCコード／バーコード規格、及びADCの活用プランは合意されているが、まだ実行に移されていない。	EAN/UCCコードで分類された商品を含むデータベースは構築されており、手作業で管理している。	EDIはEANCOM規格に従っている。EDIによる発注を活用することはできるが、社内のシステムへの統合は十分ではない。	取引先数社との間で電子メールでの通信が利用されている。LAN、イントラネット、インターネットの通信ネットワーク統合の開発、実行プランは合意されているが、まだ行動に移すには至っていない。
2	試験導入	EAN/UCCコード／バーコード規格、及びADCが開発され、商品、或いはパレットのIDとして使用されている。	EAN/UCCコードで分類された商品を含むデータベースは構築されており、手作業で管理している。データの精度は上がっている。取引先数社との間で検証テストが行なわれている。	EANCOM規格に従ったEDIによる発注や請求機能が開発されている。まだ一部手作業での修正が必要とされている。	LAN、イントラネット、インターネットの通信ネットワーク統合のプロトタイプが開発され、現在検証テストが行なわれている。現在導入プランを策定中である。
3	導入展開中	EAN/UCCコード／バーコード規格、及びADCは、商品の動きを管理するために、商品とパレット両方のIDとして使用されている。主要取引先との間で導入されつつある。	商品／価格データはオンラインで受信しており、商品のデータベースと統合されている。手作業での入力量は減少している。	幅広い範囲のEDIドキュメントをEANCOM規格に従って送受信でき、社内のシステムへの統合も高いレベルで実現されている。	LAN、イントラネット、インターネットの通信ネットワークが統合されており、グローバル・メッセージ・プロトコルを活用して電子データ・情報通信のほとんどに対応できるように継続的に拡充を行なっているところである。
4	全面導入	EAN/UCCコード／バーコード規格、及びADCはサプライ・チェーン全域で使用されている。それにより、サプライ・チェーン内での商品の所在がよりよく把握できるようになっている。	多面的な商品データベースが確立されており、オンラインで取引先の商品データとの同期化が行なわれている。	当該のすべてのEDIドキュメントをEANCOM規格に従って送受信することができる。社内のシステムに完全に統合されており、効率化されている。	LAN、イントラネット、インターネットの通信ネットワークが統合されており、その通信ネットワークが、グローバル・メッセージ・プロトコルを使ったすべての電子データ・情報通信に活用されている。

### E2 コスト／利益及び価値の測定

コスト・価値とそれらを生み出す要因との間に相関関係が成立するような意思決定支援ツールの活用、及びより低コストで消費者により優れたサービスを提供できるようにするための意思決定支援情報の応用

		活動基準原価計算(ABC)	消費者価値の実現度の測定
スコア	定義	特定の活動、販売チャネル、顧客、或いは消費者グループに関連したサプライ・チェーンのコスト分析を行なう際のABC手法の活用。	消費者、会社、株主にとっての付加価値に対するコストという点から、ビジネスの意思決定を分析する際の価値測定方法の活用。
0	未計画	活動基準の原価計算方式(ABC)は採用していない。原価計算システムは、まったく、或いはほとんど経営資源やコストの発生要因が明確に把握できるような仕組みにはなっていない。	消費者価値は測定されておらず、そういった能力の開発計画も持っていない。
1	計画策定済／未実施	ABCのコンセプトを活用するプランが策定されているが、共同で意思決定を行なう際には未だに従来の計算方法が使用されている。	消費者価値の測定の重要性は認識している。主要測定基準は明確になっており、測定能力の開発のプランも合意されている。
2	試験導入	自社のコスト構造の一部で活動コストが測定されており、限られた範囲の意思決定に活用されている。	消費者価値の測定システムのひな型の検証テストが行なわれているが、そのテストの目的は理解を促進し、コストやメリットを評価することである。
3	導入展開中	すべての業務の活動コストが適宜測定され、必要に応じて意思決定に活用されている。共同での意思決定の際に時折ABCのモデル・アプローチを使用している。	消費者価値は日常的に測定、分析、報告されているが、その結果が経営システムの中に完全に統合されているわけではなく、ビジネス上の重要な意思決定の際に、常に活用されているわけでもない。消費者価値と株主価値との関連づけを始めつつある。
4	全面導入	すべての情報システムは、ABCのコストを織り込んでおり、ABC手法の使用が標準となっている。共同での意思決定の際には必ずABCの活動コストを活用している。	消費者価値は日常的に測定、分析、報告されている。その結果は完全に経営システムに統合されており、ビジネス上の重要な意思決定の際に日常的に活用されている。消費者価値と株主価値の関連づけは効果的に行なわれている。

## I. 統合手段・方法

### I1 協働計画立案

正確でタイムリーな情報の流れを通じてサプライ・チェーンの計画立案を改善するための、異なる職務間や取引先同士の協働

協働計画立案		
スコア	定義	
0	未計画	時間管理、データ規格、及び管理責任を含めて、共同計画立案のツールやプロセスが定義され、それらが適切な取引先すべてとの間で使用されている。 データはPOSでのスキャナーでの読み取りによるか、或いはサプライ・チェーン内でデータの管理により一回の入力で済まされている。計画からのズレは正確にタイムリーにサプライチェーン内に伝えられる。
1	計画策定済 ／未実施	取引先の在庫や需要の情報は、問題が発生した時にのみ共有化されている。在庫や倉庫からの商品の引き出しのデータの共有化や、先の予測についても共有化の計画が策定されつつある。
2	試験導入	需要シグナルは倉庫からの商品の引き出しや在庫に基づいている。需要変化(販促活動)の予測については手作業で対応している。
3	導入展開中	これまでのデータに基づいた需要シグナルに、消費者の購買予測情報が一部自動的に織り込まれている。
4	全面導入	POSデータに基づいた短期の需要計画や長期予測を生み出すのに、取引先同士での共同プロセスが用いられている。低コストや少在庫でより優れたサービスを提供している。

### I2 企業間(B2B)Eビジネス

価値連鎖内でのすべての取引先との間で商取引やデータ移動を行なうための電子プロセスやテクノロジーの活用

企業間(B2B)Eビジネス		
スコア	定義	
0	未計画	すべてのパートナーがオンラインでリアル・タイムで情報の伝達、交換を行なっている。すべての主要な商取引は完全にオンラインで行なわれている。ナレッジマネジメントにはネット・テクノロジーが活用されている。
1	計画策定済 ／未実施	ビジネス・パートナーはビジネス・プロセスの統合計画を持っていない。
2	試験導入	ビジネス・パートナーは、一部のビジネス・プロセスを統合し、そのテストを行なうというプランに合意している。
3	導入展開中	ビジネス・パートナーはビジネス・プロセスの統合やネットワークを駆使した意思決定の検証テストを行なっている。
4	全面導入	ネットワークを駆使したビジネス・プロセスや意思決定が、業務として確立されている。
4	全面導入	ネットワークを駆使したビジネス・プロセスや意思決定により、以前より優れた付加価値を提供している。

### Ⅲ. 問合せ先

この分科会で取り上げた、「ABC/ABM」、及び「ECRスコアカード」についての詳細は、下記までお問合せください。

#### ■ABC/ABM

お問合せ先： プライスウォーターハウスコーパースコンサルタント株式会社  
ABM 第二部 部長 岡田 和典 氏  
ABM 事業推進部 マネージャー 藤本 伸一 氏

〒150-6014 東京都渋谷区恵比寿 4-20-3  
恵比寿ガーデンプレイスタワー14 階

TEL: 03-5449-6372 E-mail: [kokada@pwj.co.jp](mailto:kokada@pwj.co.jp) (岡田様)  
TEL: 03-5449-8722 E-mail: [sfujimoto@pwj.co.jp](mailto:sfujimoto@pwj.co.jp) (藤本様)

#### ■標準 ECR スコアカード

(2000 年 6 月 通産省標準版 ECR スコアカード検討委員会 発行)

お問合せ先： 通産省標準版 ECR スコアカード 普及推進部  
〒107-0052 東京都港区赤坂 7-3-37 プラス・カナダ 3F  
(財)流通システム開発センター内

TEL: 03-5414-8511 FAX: 03-5414-8503  
E-mail: [tashiro@dsri-dcc.or.jp](mailto:tashiro@dsri-dcc.or.jp) (ご担当: 田代様)  
URL: [www.ijinet.or.jp/dsri-dcc/](http://www.ijinet.or.jp/dsri-dcc/)  
(標準 ECR スコアカードの採点表はここからダウンロードができます。)

#### ■卸研版 卸売業/メーカー間 ECR スコアカード ～ECR 推進のための支援ツール～

(1999 年 7 月 情報志向型卸売業研究会 発行)

※これは、標準 ECR スコアカード(GCI 版に準拠した日本語版)が発行されるまで、日本の標準として使用されていた。

お問合せ先： 情報志向型卸売業研究会  
〒107-0052 東京都港区赤坂 7-3-37 プラス・カナダ 3F  
(財)流通システム開発センター内

TEL: 03-5414-8505 FAX: 03-5414-8514

# 返品影響度分析分科会・活動報告

この報告書は化粧品・日用品、紙類業界における返品の影響を、定量的部分については調査、推計し、定性的な部分については分科会で議論したものをまとめたものである。

当報告が業界全体の返品にかかわる領域の改革、改善や、サプライチェーン推進のトリガーとなることを期待する。

なお、この報告書は下記の6章と付録からなっている。

## 1. はじめに

分科会報告の要旨を述べている。概要を1ページにまとめた【サプライチェーン研究会・返品影響度分科会報告：化粧品・日用品・紙類業界】を付録1に添付した。

## 2. TSC研究会で「返品影響度」をとりあげた背景、理由、目的

返品影響を分科会で取り上げた背景、理由、目的を述べる。

## 3. 返品の影響数値(数量、返品にかかわるコスト、環境への影響)推計の前提

4章に先立って、数量的な推計をする上での前提を述べる。(推計対象とする業界、返品ルート、商品供給ルート、業界の総物量について)

## 4. 返品の実状 (定量的な側面)

化粧品・日用品業界・紙類業界の返品を数量的に推計する。(業界の返品数数量、返品処理コスト、商品供給にかかわるコスト、返品商品の輸配送に伴って排出される大気汚染物質)

なお、化粧品・日用品業界、紙類業界各業界の推計については付録17【化粧品・日用品業界推計値まとめ】、付録18【紙類業界推計値まとめ】に添付した。

## 5. 返品の原因、要因と対策、提案

返品の原因と対策についてまとめた。ここでは分科会委員の真剣な生の声を、「製配販の企業体質変革、意識改革」、新しい施策、「マーケティング、販売、仕入活動姿勢・方策の改善」、「効率的な返品処理」の4つのグループに整理しているので是非一読いただきたい。

## 6. 提言 業界全体の返品削減に向けて

返品削減に向けた業界への提言というかたちでまとめている。参考として次の2つを付録に添付している。ひとつは、1992年から無返品政策を導入した「卸売業ダイカの返品への取り組み」。二番目は、「競争優位のシステム」(加護野忠男著)抜粋。

### 『付録』

付録1	返品影響度分科会まとめ
付録2 化粧品・日用品業界	「返品にかかわるコスト:化粧品・日用品」の推計手順
付録3       "	返品にかかわるコスト:化粧品・日用品—1
付録4       "	返品にかかわるコスト:化粧品・日用品—2
付録5       "	「返品にかかわるコスト」基礎データ(化粧品・日用品)
付録6       "	化粧品・日用品業界推定物量
付録7       "	返品の影響(化粧品・日用品)・大気汚染、燃料
付録8 紙類業界	「返品にかかわるコスト:紙類」の推計手順
付録9       "	返品にかかわるコスト:紙類—1
付録10      "	返品にかかわるコスト:紙類—2
付録11      "	「返品にかかわるコスト」基礎データ(紙類)
付録12      "	紙類業界推定物量
付録13      "	返品の影響(紙類)・大気汚染、燃料
付録14 化粧品・日用品業界、紙類業界	共通 返品コスト分析 データ調査シート
付録15	ダイカ株式会社の返品への取り組み
付録16	競争優位のシステム
付録17	化粧品・日用品業界推計値まとめ
付録18	紙類業界推計値まとめ

### 『本文中の図』

- 図1. 化粧品・日用品業界・紙類業界全体の返品にかかわるコスト、返品数量
- 図2. 化粧品・日用品業界・紙類業界全体の1ピースあたりの返品にかかわるコスト、返品数量、業界全体コスト
- 図3. 化粧品・日用品業界・紙類業界の出荷量、返品量、返品率(メーカー)
- 図4. 化粧品・日用品業界・紙類業界の出荷量、返品量、返品率(卸売業)
- 図5. 化粧品・日用品業界・紙類業界の返品商品の対応方法別数量、比率(メーカー・卸売業)
- 図6. 化粧品・日用品業界・紙類業界の一酸化炭素排出量
- 図7. 化粧品・日用品業界・紙類業界の窒素酸化物排出量

# 1. はじめに

返品問題については過去何度か業界団体、研究機関により調査が行われているが、それらの調査では業界全体の返品コストというかたちで把握されておらず、返品実態を業界全体の数値で確認しにくい状況があった。

返品問題はサプライチェーンの製、配、販のいずれにおいても非効率な活動をもたらしている。また、返品にかかわる無駄な活動は、大気汚染や資源枯渇などの、環境への影響も多く社会性の面からも無視できない。

当研究会の推計によると、化粧品・日用品業界および紙類業界で、返品にかかわるコストは合計約254億円、これは業界の推定市場規模3兆2千億円(※1)の0.79%にも相当する。

【業界】	【年間総物量】	【年間返品量】	【返品率】 ※2	【返品処理のためのコスト】
化粧品・日用品業界・紙類業界	87億2000万ピース	2億6400万ピース	3.0%	約254億円

※1 推定市場規模3兆2千億円：洗剤新報社「トイレタリー・化粧品ダイジェスト」1999年度版の 카테고리別市場規模推計値を集計。(該当する推計値がないためペットフードは含めていない。)

※2 メーカーから卸売業～小売業へ供給される総物量に対する返品率

また、化粧品・日用品業界および紙類業界において、返品にかかわる活動による大気汚染など、環境への影響も大きい。

【排出有害物質、消費燃料】	【年間排出量、消費量】	【備考】
一酸化炭素(CO)	73億6770万ピース 東京ドーム約5個分	2時間で死に至るといわれる1600ppm濃度
窒素酸化物(NO2)	13億5210万ピース 東京ドーム586個分	職場許容濃度の10倍の50ppm濃度
燃料	3,063kL ドラム缶15,310本	

以上の数値は、非常に限られた範囲の少数のメーカー、卸売業の調査結果にもとづいて業界全体を拡大推計した値である。したがって、正確な値といいがたい面があるが、業界の返品実態を把握する数値として充分意味をもつものと考えられる。

今、業界は長年の商慣習、消費実態を伴わない販売などによるサプライチェーン全体の非効率、高コスト構造から脱却し、メーカー、卸売業、小売業の協業体制を構築し、効率的なサプライチェーンを実現しなければならない。

このことは地球環境問題への前向きな対応にもつながり、企業の姿勢を社会へ示すことにもなる。

まず、強い意志をもってメーカー、卸売業、小売業が業界全体の視点に立って、返品問題解決に向け行動を起こし、業界全体の返品削減への道筋をつけることが肝要である。



## 2. TSC研究会で「返品影響度」をとりあげた背景、理由、目的

### (1) 背景、理由

サプライチェーン全体の「業務効率」という側面で見ると返品はメーカー・卸・小売のサプライチェーン全体にかかわる負の要因であり、最も非効率な活動のひとつである。また、過去から継続している課題であり、サプライチェーンが共同で取り組まなければならない大きな問題でもある。更に、返品にかかわる輸配送による大気汚染など、環境への影響も大きい。この返品問題に対して、業界全体で取り組むことができればサプライチェーン全体で大きな成果を生む可能性がある。「返品の与える影響」をSCMの視点でとりあげ、その理由をつきつめてゆくとSCM全体の課題を提起することも可能である。このような分科会メンバーの共通認識のもとに「返品影響度」をとりあげることとした。

以下は、分科会メンバーの返品問題に対する生の声である。

「返品率が高い。見逃せない大きな課題である」、  
「各企業の活動がサプライチェーンの動きに逆行しているので返品が起こる」、  
「返品の問題を切り口にしてサプライチェーンの課題が見える」  
「返品を前提にした販売活動をしている」、「返品に対する意識が低い」  
「返品削減が利益確保に結びつけることができる認識はあるが、抜本的な解決策がない」  
「返品はとにかくむちゃくちゃな状態だ」  
「返品のコスト把握のみでなく、返品を環境問題の面からも考察を加えることができるとベター」  
「業界全体、また自社の返品実態を数値、金額で把握できていない状況がある」

### (2) 目的

- ① サプライチェーン全体(メーカー・卸売業・小売業)の返品の実態を業界全体の数値(返品処理コスト、返品数量、返品処理が及ぼす環境への影響)で把握する。
- ② 業界全体の返品量及び、返品処理にかかわるコストを具体的な数値で把握し、提言することにより「返品問題」に対する業界全体の意識、認識を高める。
- ③ 業界全体の返品削減のための改革を推進するトリガーとする。

### 3. 返品の影響(返品量、返品にかかわるコスト、環境への影響数値)推計の前提

業界全体の返品量、返品にかかわるコスト、環境への影響数値推計の際に、「前提とする業界」、「前提とする商品の流通／返品ルート」、について述べる。

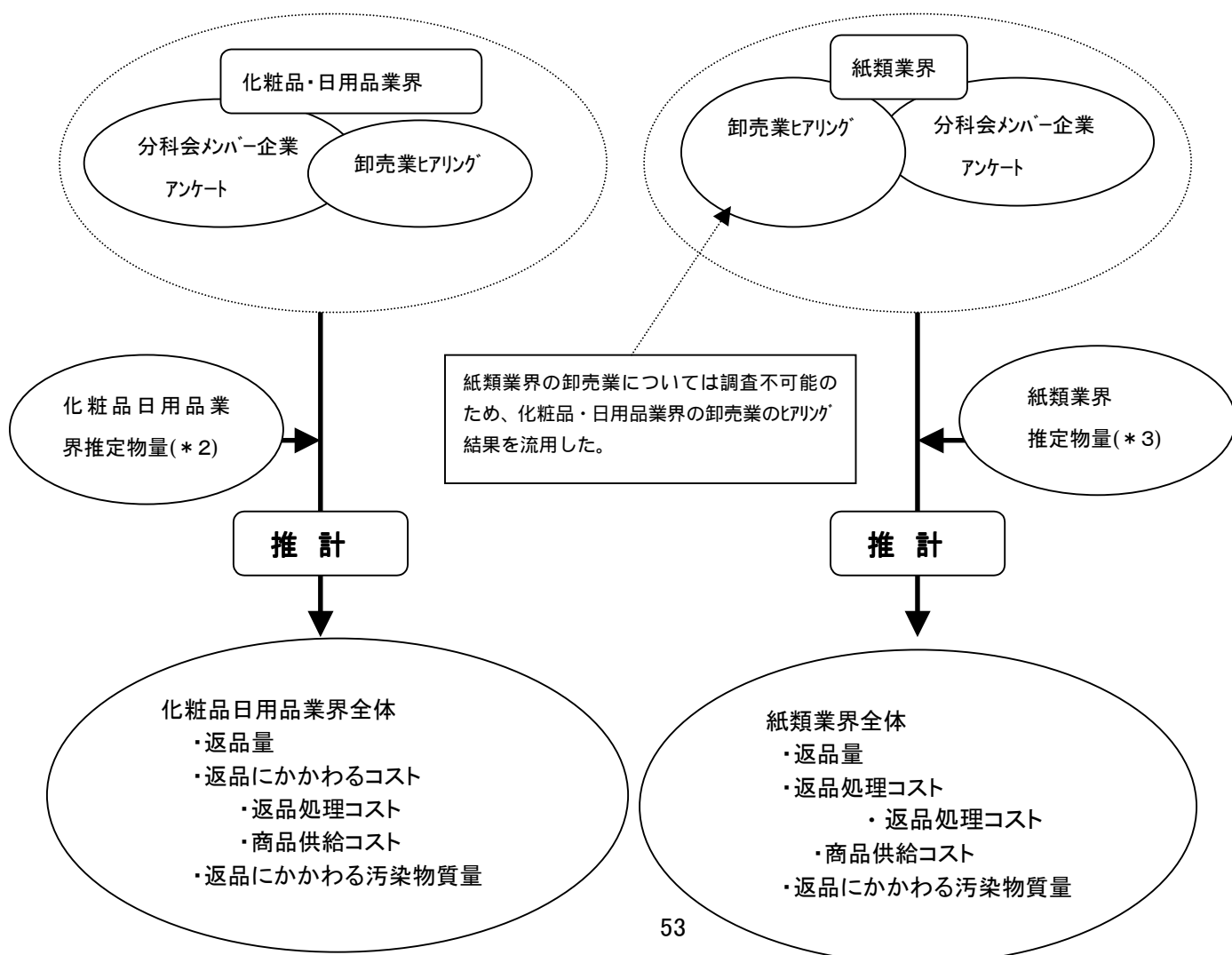
#### (1) 推計対象とする業界と、返品量、返品コスト、汚染物質量の推計

トータルサプライチェーン研究会のメンバー企業が化粧品、日用品、紙類の業界であるため、調査可能と思われる化粧品業界、日用品業界、紙類の業界の3業界を対象とした。紙類の業界は化粧品、日用品の業界と著しく異なる返品状況が調査過程途中で明らかになったため、化粧品・日用品業界、紙類業界の2つのグループに分け調査、推計、考察をすすめた。

返品にかかわるコストは、「買い手から売り手に商品を戻す際にかかわるコスト」のみと考えられがちであるが、商品を供給側から買い手に供給する時にもコストがかかっている。したがって、「商品供給コスト」も返品にかかわるコストと位置づけ、把握、推計した。

#### 返品量、返品にかかわるコスト、環境への影響数値を推計方法

\* 2、\* 3は次頁に補足説明



- \* 2 化粧品・日用品業界のうち、日用品業界の物量はVOES試算時の業界物量もちいた。  
(1998年1月に㈱プラネット発行の「VOES」の業界サプライチェーンモデル作成時の業界推定物量)

化粧品(一般化粧品)業界の物量は、業界出荷統計(通産省鉄鋼化学統計調査室)の化粧品出荷量推移をベースに、化粧品の総物量の30%を卸経由の流通と想定して推計した。

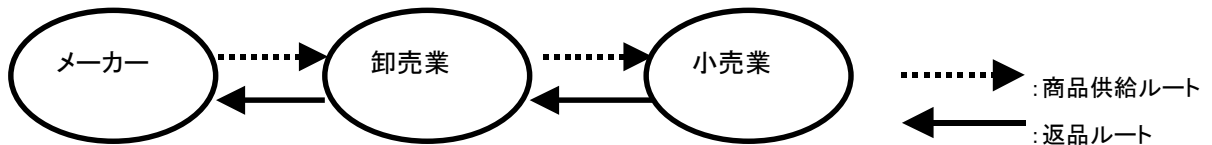
(30%:日本商業新聞ホームプロダクツ特集(平成11年8月4日付)の「大分類による関連商品マーケットサイズ一覧表」の「マーケットサイズ」および「トイレタリー業界が流通の主体でない商品のトイレタリー業界の卸流通額」より算出)

- \* 3 紙類業界の物量は紙統計年報(平成10年)販売金額をベースに推計した。

## (2)商品の供給／返品ルート

化粧品・日用品業界、紙類業界のいずれの業界についても商品供給／返品ルートは、メーカー～卸売業～小売業の前提で調査、推計、考察を行った。

前提となる商品の供給／返品ルート:



## 4. 返品の実状(定量的な側面)

### (1) 返品数量、返品にかかわるコストについて

化粧品・日用品業界・紙類業界について返品数量、返品にかかわるコストを推計した。

なお、推計の手順は次のとおりである。(詳細手順は付録2～13を参照)

- ①分科会メンバー企業のアンケートによりメーカーの出荷数量、返品数量、返品処理コスト、商品供給コスト、メーカーでの返品処理方法を把握。
- ②①と同様に卸売業のヒアリングにより、卸売業の出荷数量、返品数量、返品処理コスト、商品供給コスト、メーカーでの返品処理方法を把握。
- ③メーカーの出荷数量、返品数量により返品率を求める
- ④卸売業の出荷数量、返品数量により返品率を求める
- ⑤返品数量および①②で把握した返品にかかわるコストにより、メーカー、卸売業各々の1ピースあたりの返品にかかわるコスト、商品供給コストを求める
- ⑥返品率(③、④)および業界出荷数量にもとづきメーカー、卸売業の業界全体の返品数量を求める
- ⑦メーカー／卸売業での返品対応方法別比率によりメーカー、卸売業の業界全体の対応方法別数量、コストを求める

#### ①化粧品・日用品業界・紙類業界

##### a. 返品処理にかかわるコスト、数量について

年間254億円が化粧品・日用品業界・紙類業界の返品にかかわるコストとして、メーカーおよび卸売業で費やされており、莫大な金額が業界のなかで消えている。

その内、返品処理コストは、187億2600万円(メーカー:71億8800万円、卸売業:115億3800万円)、商品供給コストは、66億3800万円(メーカー:17億5300万円、卸売業:48億8500万円)であった。

(図1参照)

1ピースあたり返品にかかわるコストは、メーカーにおいては50.5円、卸売業においては62.2円であった。化粧品・日用品業界・紙類業界の1ピースあたりの返品処理コストは112.7円と非常に高いコストをかけて返品処理をしている状況がわかる。(図2参照)

数量的には、化粧品・日用品業界・紙類業界の総物量年間87億2000万ピースに対して2億6400万ピース(メーカーから卸売業～小売業へ供給される総物量に対して3.0%)が小売業から卸売業へ返品され、更に、その内、1億7700万ピース(2.0%)が卸売業からメーカーに返品されている。その差8700万ピースは卸売業において何らかの方法で、再販売、廃棄などの処理が行われている。(図3、図4、図5参照)

図1:化粧品・日用品業界・紙類業界全体の返品にかかわるコスト、返品数量

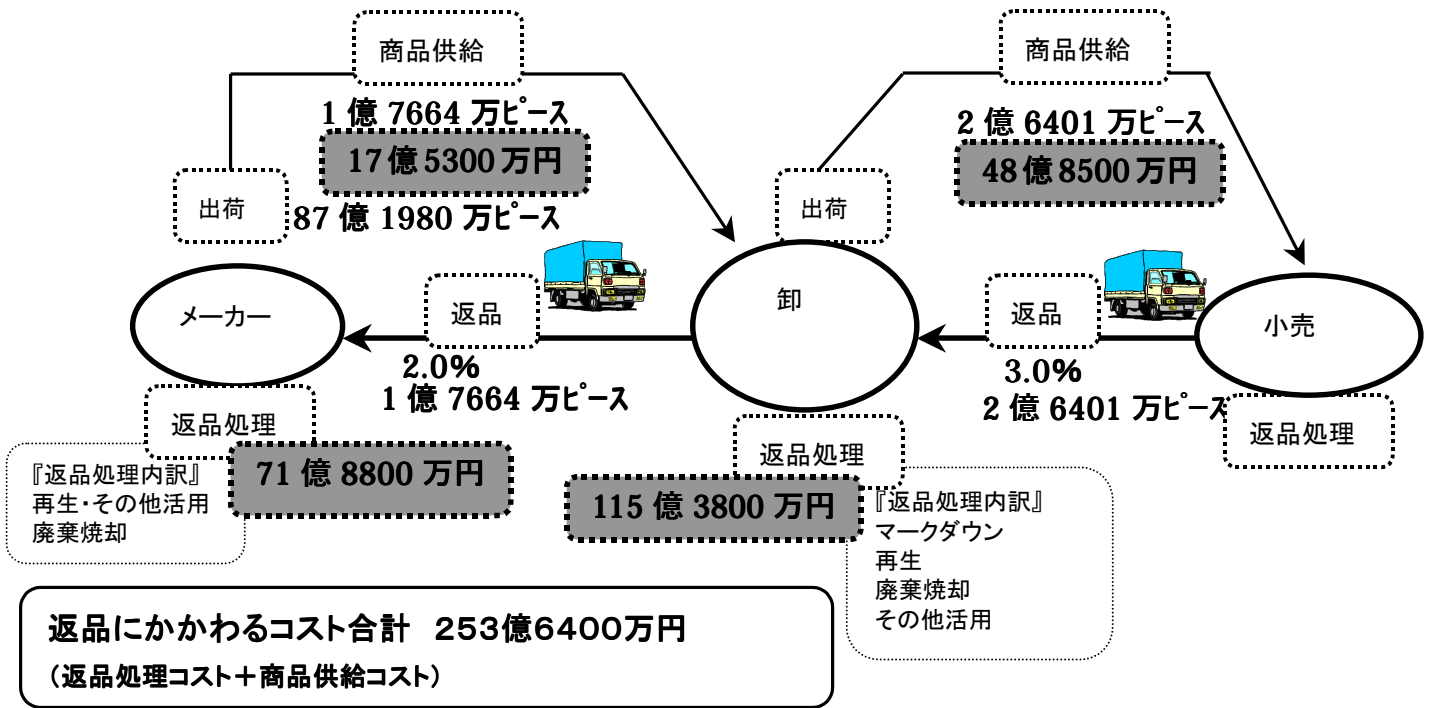
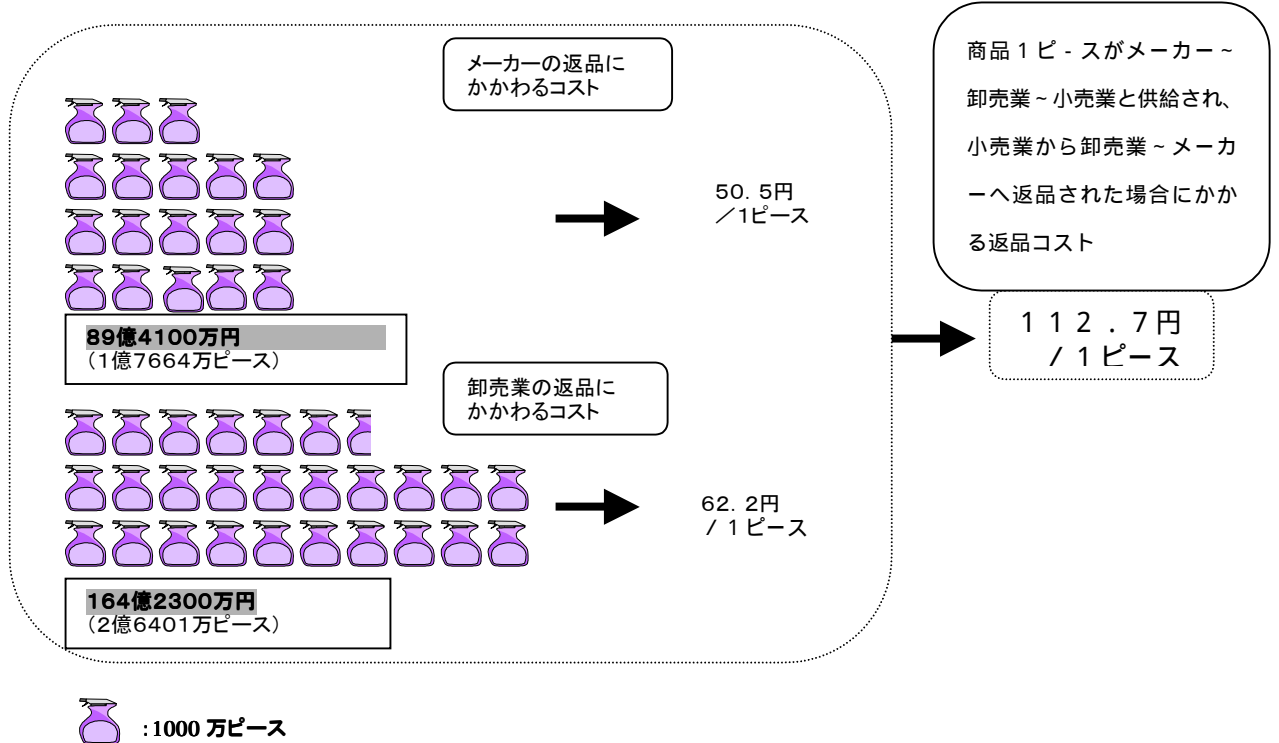


図2:化粧品・日用品業界・紙類業界の1ピースあたりの返品にかかわるコスト、返品数量、業界全体コスト



※ 図1、図2の「返品にかかわるコスト」=返品処理コスト+商品供給コスト

図3:化粧品・日用品業界・紙類業界

メーカーから卸への出荷量、卸からメーカーへの返品量、返品率  
返品率

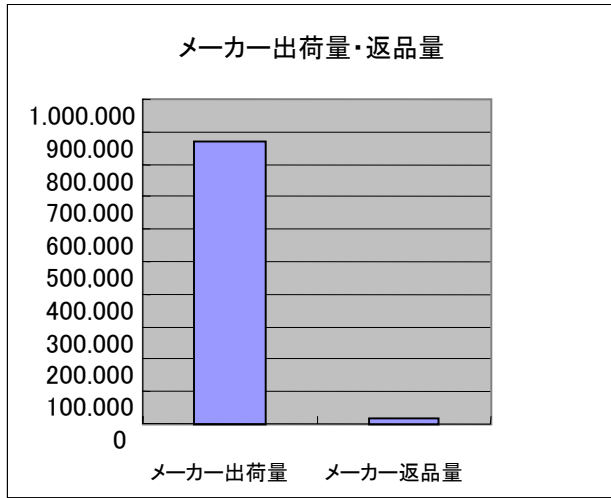


図4:化粧品・日用品業界・紙類業界

卸から小売への出荷量、小売から卸への返品量、

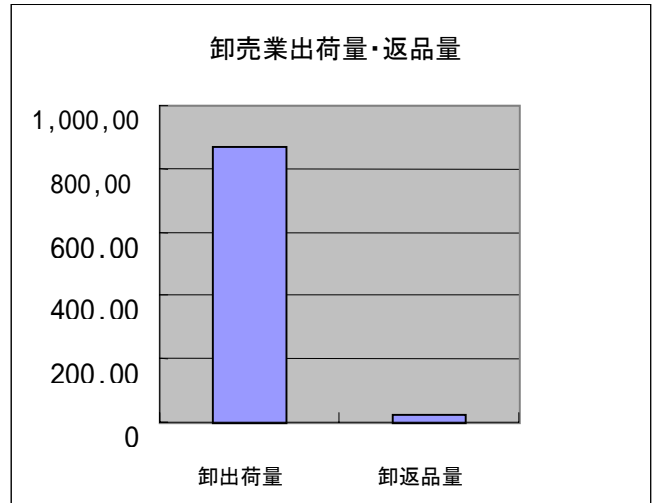
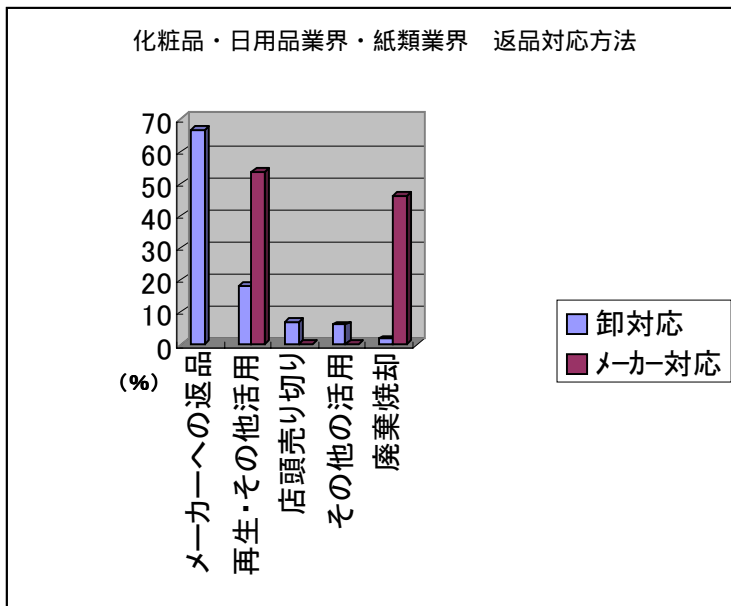


図5:化粧品・日用品業界・紙類業界の返品商品の対応方法別数量、比率(メーカー・卸売業)



【メーカー対応方法】

	百万 ピース	比率
再生・その他活用	122.6	69.6%
廃棄焼却	53.5	30.4%
<b>合計</b>	<b>176.1</b>	<b>100%</b>

【卸売業対応方法】

	百万 ピース	比率
メーカーへの返品	176.7	66.9%
再生	48.0	18.2%
店頭売り切り	18.3	6.9%
その他の活用	16.1	6.1%
廃棄焼却	4.7	1.8%
<b>合計</b>	<b>263.8</b>	<b>100%</b>

参考:全国化粧品日用品卸連合会 「センターフィー・返品に関するアンケート」 集計分析表 平成11年10月

## (2) 環境への影響

返品にかかわるコスト、返品数量については「4. の(1) 返品数量、返品にかかわるコスト」で述べてきたが、環境への大きな影響も見逃すことができない。

ここでは、環境への影響という観点で、化粧品・日用品業界、紙類業界全体について、次の視点で大気汚染物質の量を推計した。

- ① 返品時の輸配送トラックからの排出量および返品商品の供給時の輸配送時トラックからの排出量、
- ② 返品時、返品商品の供給時の輸配送時トラックの燃料消費量、

化粧品・日用品業界および紙類業界で、商品商品の輸配送時、商品供給時の合計で1年間に次の量の排出物が排出され、無駄に燃料が消費されている。

### 【1年間の排出量・燃料消費(化粧品・日用品業界および紙類業界合計)】

	化粧品・日用品、紙類業界 合計
CO(一酸化炭素)	252t
HC(炭化水素)	99t
NOX(窒素酸化物)	153t
PM(粒子状物質)	9t
燃料	※1 3,063kL

(※1: 200Lのドラム換算で15,315本に相当する)

推計の手順は次のとおりである。

#### ① 推計の前提を次のとおりと想定した

	メーカー・卸売業間	卸売業・小売業間
返品／商品供給時のトラック平均走行距離	403km	50km
使用トラック	10t車	4t車
走行時の平均出力	150馬力	55馬力
平均走行スピード	30km／時	30km／時
平均燃料消費量	3L／km	9L／km
積載量;日用品・化粧品業界	800梱／1台	300梱／1台
積載量;紙類業界	500梱／1台	200梱／1台
入り数／梱	21ピース／梱	21ピース／梱

上の前提で商品供給、返品延べトラック台数を求めると、年間10t車1万台余り、4t車約4万2千台が返品のために走行していることになる。

#### ② ①より商品の輸配送時の仕事量、商品供給時の仕事量を求める

③ 運輸省自動車交通局技術安全部 排出ガス規制

CO(一酸化炭素)	7.4g/kwh
HC(炭化水素)	2.9g/kwh
NOx(窒素酸化物)	4.5g/kwh
PM(粒子状物質)	0.25g/kwh

④ ②の仕事量および③から商品の輸配送時、商品供給時の排出量を求める

⑤ CO(一酸化炭素)については1600ppmの濃度で、NO<sub>2</sub>(窒素酸化物)については50ppmの濃度で容量を求め、東京ドーム124万立法メートルの個数に換算

⑥ ①より商品の輸配送時、商品供給時の走行距離を求め、燃料消費量を求める

排出物の排出量を理解しやすいように、一酸化炭素(CO)と窒素酸化物(NO<sub>2</sub>)については、東京ドームの個数への換算を試みた。

【排出物】	【濃度】	【容量】	【東京ドーム換算個数】	【備考】
一酸化炭素(CO)	1600ppm	約608万立方m	4.9個	20分で頭痛、めまい、吐き気、2時間で致死
窒素酸化物(NO <sub>2</sub> )	50ppm	約7316万立方m	586個	大気中に窒素酸化物が含まれる状態では、気管支炎肺気腫を起し、肺ガンの発生もあり得るといわれている。職場の許容濃度は5ppmで、これ以下であればほとんどすべての労働者に健康上の悪い影響がないされている。50ppmはこの10倍の濃度。

(一酸化炭素(CO)、窒素酸化物(NO<sub>2</sub>)の【濃度】、【備考】:東京都環境保全局)

図6 一酸化炭素排出量

【炭素(CO)1600ppm(2時間で致死)】

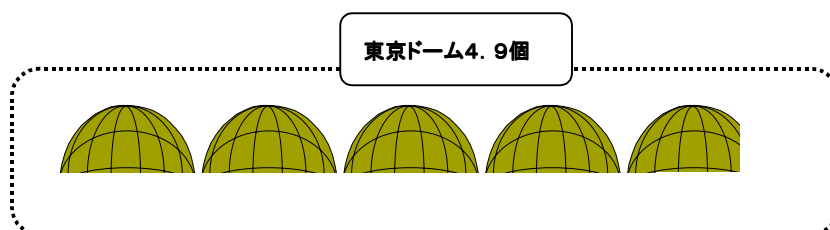
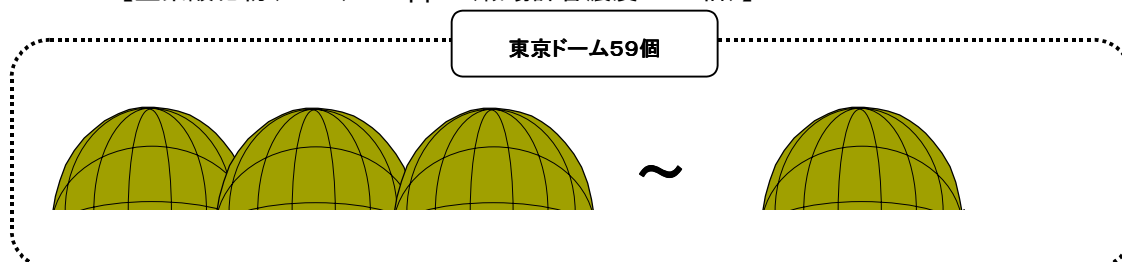


図7 窒素酸化物排出量

【窒素酸化物(NO<sub>2</sub>)50ppm(職場許容濃度の10倍)】





## 5. 返品の原因、要因と対策、提案

次頁に分科会での討議過程でメンバーから出された返品削減のための改革や改善案についての生の声を纏めた。

個々の項目が返品の原因、要因／対策、提案の項目となっており、ひとつひとつが重要な意味をもっている。また1企業レベルで改善できるものもあれば、業界団体などで足並みを揃えて進めるのが成果が上がるものもある。また、メーカー・卸売業・小売業が連携して改革を進める方が効果的な項目もある。

具体的な改善、改革推進のための方策はここでは述べないが、改革推進のためのきっかけとして充分検討に値すると考える。

理想的には、『メーカー、卸売業、小売業が在庫情報、予測情報、廃番情報、販売情報などを共有し、「買い手責任」、「売り手責任」が明確な、言い換えると「返品の責任が明確な」、「返品が取引条件に反映される」取引制度、取引条件にもとづいて、メーカー、卸売業、小売業が協調し、精度の高い販売計画にもとづいた適切な商品の市場投入を行う。

商品リニューアル、商品の廃番、企画品、季節品、セット販売については、マーケティング効果を見極めた上で、メーカー、卸売業、小売業が調和のとれた、秩序ある市場投入を行う。

商品の売れ残りが発生した場合には、メーカー、卸売業、小売業が連携し、効率的、効果的な対応を実施する。』との基本的方向で改革をすすめることであろう。

(返品を削減するための分科会メンバーの改善案—概略)

分科会メンバーの生の声は概略下のとおりである。詳細は次頁に述べる。

- ①製配販(メーカー、卸売業、小売業)の企業体質変革、意識改革
  - ・商習慣の改善
  - ・返品に対する意識の改革
  - ・業界の啓蒙
- ②新しい施策
  - ・新取引制度の確立
  - ・取引先の機能に応じた取引条件
- ③マーケティング、販売、仕入活動姿勢・方策の改善
  - ・季節品について
  - ・商品リニューアル・廃番商品について
  - ・企画品・セット販売について
  - ・新製品・テスト販売について
  - ・見込み違い販売について
  - ・押し込み販売について
  - ・曖昧な商談について
  - ・特売について
  - ・変換コードミス(取引先との不一致等)
  - ・受注ミスについて
  - ・仕入・販売・商品管理などの見直し、検討
- ④効率的な返品処理の実施
  - ・返品引き取り、共同返品倉庫などについて

(返品を削減するための分科会メンバー改善案—詳細)

- ①製配販(メーカー、卸売業、小売業)の企業体質変革、意識改革
- ・返品を安易に受け入れてしまう企業体質から脱却する
  - ・経営層を含めての返品に対する意識改革が必要
  - ・返品に対する問題意識を全社的に確立する(従来は機能別組織のため部門間の意識の乖離が大きい)
  - ・ダイカ様の無返品取引制度が参考事例となる。
  - ・業界全体での継続的な、返品実態調査・報告書作成・公表を行いたい。
  - ・業界全体での無返品達成への働きかけを行いたい。
- ②新しい施策(新取引制度、取引先に応じた適切な販売活動)
- ・透明性の高い取引制度をもって見直す
  - ・卸売業・小売業における無返品・返品削減に関して具体的内容が取引制度に盛り込まれていることが必要。
  - ・返品責任を明確にし、その発生原因毎に返品条件価格を決める。
- ③マーケティング、販売、仕入活動姿勢・方策の改善
- ・メーカー、卸売業、小売業が連携し、精度の高い販売計画にもとづいた販売活動、仕入活動を行う。
  - ・商品リニューアル、廃番商品については、リニューアル品・廃番品の宣言後、早期に卸店・小売店の在庫把握、需要予測情報を共有して完売に向けた販促活動、取引企業間で商品リニューアル前に完売するための方策検討、完売店舗に対するインセンティブ適用などの施策。小売業においては、廃番商品の情報入手後、早めの特売等による在庫消化。
  - ・企画品、セット販売については、企画品の大量生産、押し込み販売は行なわない。
  - ・新製品については、小売業と連携した精度の高い販売計画作成と、これにもとづく販売活動の展開。
  - ・小売店毎に極度に返品率の高い商品について、SKU単位で見直しを行なう。
  - ・通常品の押し込み販売を避け、計画販売を行なう。
  - ・過剰在庫が発生した場合は、チラシ・POP特売を適用し、早期に消化する。
  - ・卸売業においては、トップダウンによる返品削減、明らかに過剰な仕入要請を受けない比較的返品の多い商品を把握し、対策を講じる。
  - ・小売業においては、計画販売の徹底、過剰商品の値下げによる早期在庫消化、売上確保等の為の余分な在庫を持たない。
  - ・従来の販売スタイルを見直す。(売上のみを重視し卸店にお願いして大量に仕入れてもらう販売方法は不可)
  - ・セールスの評価のあり方を検討、見直しする。
  - ・商品リニューアルが、所期のマーケティング効果を発揮しているのか評価する。
  - ・卸売業、小売業への商品リニューアル関連情報の伝達を徹底する。
  - ・過去の企画品を評価する。その結果、効果が低いと見なされた企画品を廃止し、効果が見込める最小限の企画品を継続・企画する。
- ④効率的な返品処理
- 以下は、返品はどうしても“ゼロ”にはならないという前提を認めたくえで、返品処理コスト削減の方策について考察した。
- ・返品引取業務の共同化(引取車を循環させる)、共同返品倉庫による返品処理(返品研修～メーカーへの移送)により、返品処理に付帯するコストの削減や、返品付帯作業の標準化、返品の実態の把握が進まないだろうか？
  - ・リサイクル施設の共同化が出来ないだろうか？
  - ・再販売方法について良い施策が見出せないだろうか？

## 6. 提言 業界全体の返品削減に向けて

いろいろ述べてきたが、一步を踏み出し、実績をつくり、足場をかためて、更に以下に述べるように改革を実行していけば「返品ゼロ」にも手が届く状況である。

この一步踏みだしによって、効率的、低コスト体質の経営環境をサプライチェーン全体で現実のものにできる。

これまで見て来たようにメーカー、卸売業、小売業いずれの企業にとっても「返品」のために後ろ向きの対応を迫られ、そのため、経営資源を「返品処理」「返品対応」に割かなければならなくなっている。業界全体でみると、小売業からメーカーまでの流れのなかで、卸売業とメーカーで二重に無駄な返品処理をしているともいえる。流通全体の経営効率の低下、流通コスト増となって最終的には消費者へのデメリットを与えているといっても良い。

理想的なビジネス(取引)環境実現に向けて、メーカー、卸、小売共に変わらなければならないし、困難も多々あるが、新しい時代を切り拓くために、返品問題が、業界全体で取り組む、重要な差し迫った課題と認識し、まず、行動することが必要である。そのために必要なことを3つ挙げた。

### (1) 買い手責任、売り手責任の遵守

メーカー、卸、小売が、業界全体として「返品を受付けない。しない。」というサプライチェーンの各階層で買い手責任、売り手責任を遵守するような、「取引慣行の変革」を断行する。「取引制度の改革」も併せて実施することが重要であろう。買い手の活動、売り手の活動がそれぞれの活動成果に結びつくような取引制度が是非とも必要である。

### (2) 需要に対応できる柔軟な生産・販売態勢とその仕組みづくり

メーカー～卸～小売間の情報共有(消費者需要、在庫、商談、新製品など)にもとづいた態勢である。情報共有が需要段階でどの程度できるのか、など課題もあるが前向きに取り組むべきであろう。

### (3) 業界全体の話し合いの場

上記の変革や新しい体制、仕組みづくりをを推進するためには、流通全体で取り組むために、サプライチェーンとしての話し合いの場が必要である。

メーカーの話し合いの場、卸の話し合いの場、メーカー団体、卸団体の合同の話し合いの場などが考えられるが、このような話し合いの場をもつよう積極的にはたらきかける。

業界への啓蒙活動も必要であろう。

内容は、業界の返品実態、改革の必要性、返品削減の効果、地球環境保全などである。現状の返品率をベースに、メーカー、卸、小売りの努力目標を、業界としての削減目標(例えば、「3年後に返品ゼロ」など)として盛り込んですすむのもひとつの方法だろう。

参考として、「ダイカ株式会社の返品への取り組み」、「競争優位のシステム」を付録に添付した。

【付録1】 【返品影響度分科会 まとめ】

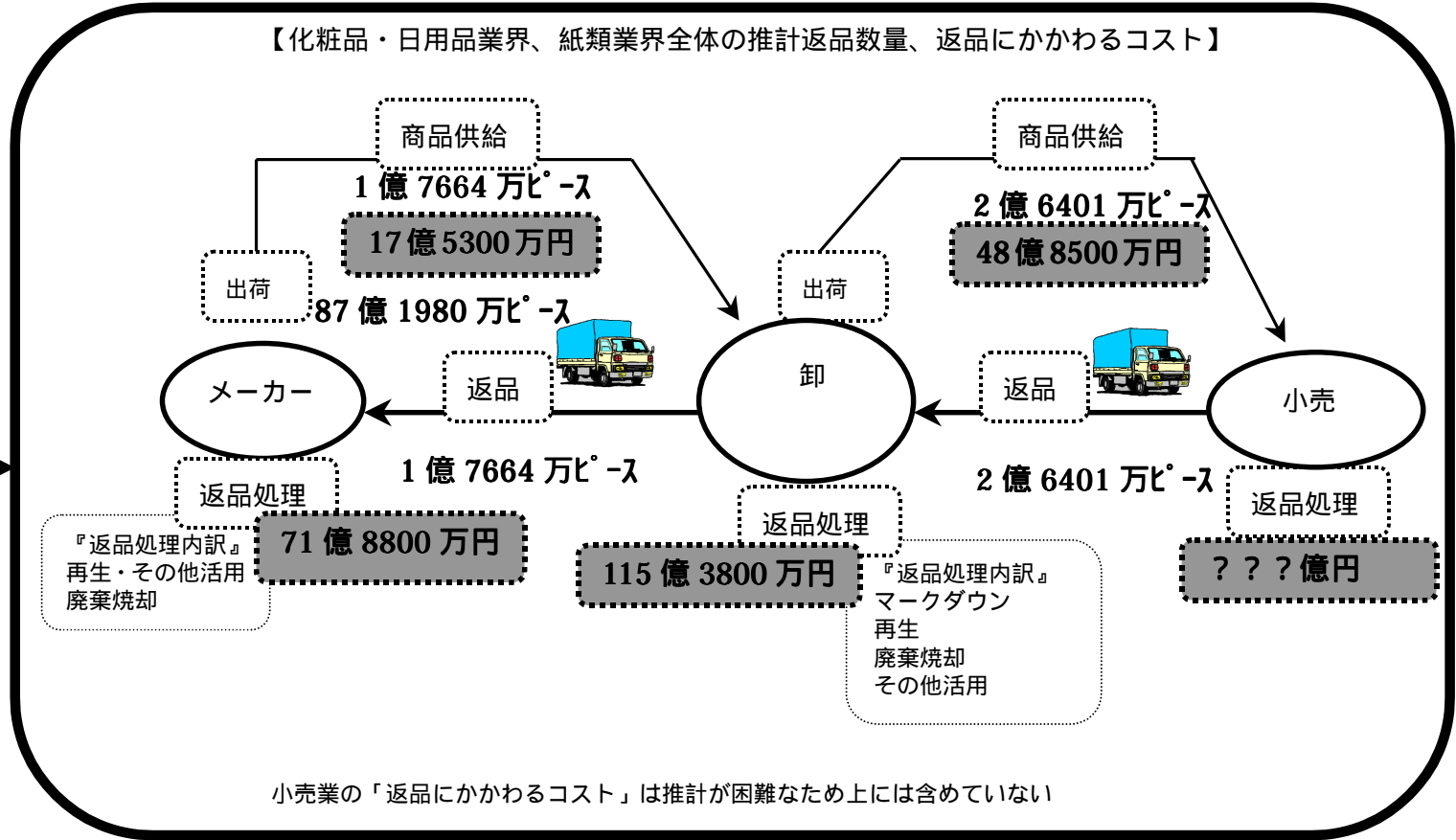
【目的】

サプライチェーン全体の返品実態を業界全体の数値、コストで把握する  
 業界全体の「返品問題」に対する業界全体の意識、認識を高める  
 業界全体の返品削減の改革推進トリガーとする

【返品の実態把握】

(業界全体の返品の実態をコスト、数値で推計、把握)

【化粧品・日用品業界、紙類業界全体の推計返品数量、返品にかかわるコスト】



【返品の影響・コスト、環境】

【化粧品・日用品業界、紙類業界全体】

<b>返品数量</b>	<b>2億6400万ピース</b>
<b>返品にかかわるコスト</b>	<b>254億円( + + + )</b>
内訳：小売から卸への返品	90億円
(化粧品・日用品：3.57%、62.2円/ピース)	
紙類	：0.06%、62.2円/ピース)
卸からメーカーへの返品	164億円
(化粧品・日用品：2.39%、50.6円/ピース)	
紙類	：0.04%、55.8円/ピース)
環境への影響（年間排出量概算）	一酸化炭素：250ト
	炭化水素：100ト
	窒素参加物：150ト
	粒子状物質：10ト
燃料消費量（年間）：	3000kl
	(200Lドラム缶 1万5千本)

【返品削減のために：提言】

- ◆ メーカー、卸売業、小売業が、業界全体として買い手責任、売り手責任を遵守するような取引慣行の見直し
- ◆ 買い手の活動、売り手の活動がそれぞれの活動成果に結びつくような取引制度の改革
- ◆ メーカー、卸売業、小売業の情報共有に基づく、需要に応じた生産・販売体制と仕組みづくりへの取り組み
- ◆ 流通全体、業界団体での話し合いの場を持つための積極的なはたらきかけ
- ◆ 返品削減に向けた、削減目標の設定、業界への啓蒙活動

【付録1】 【返品影響度分科会 まとめ】

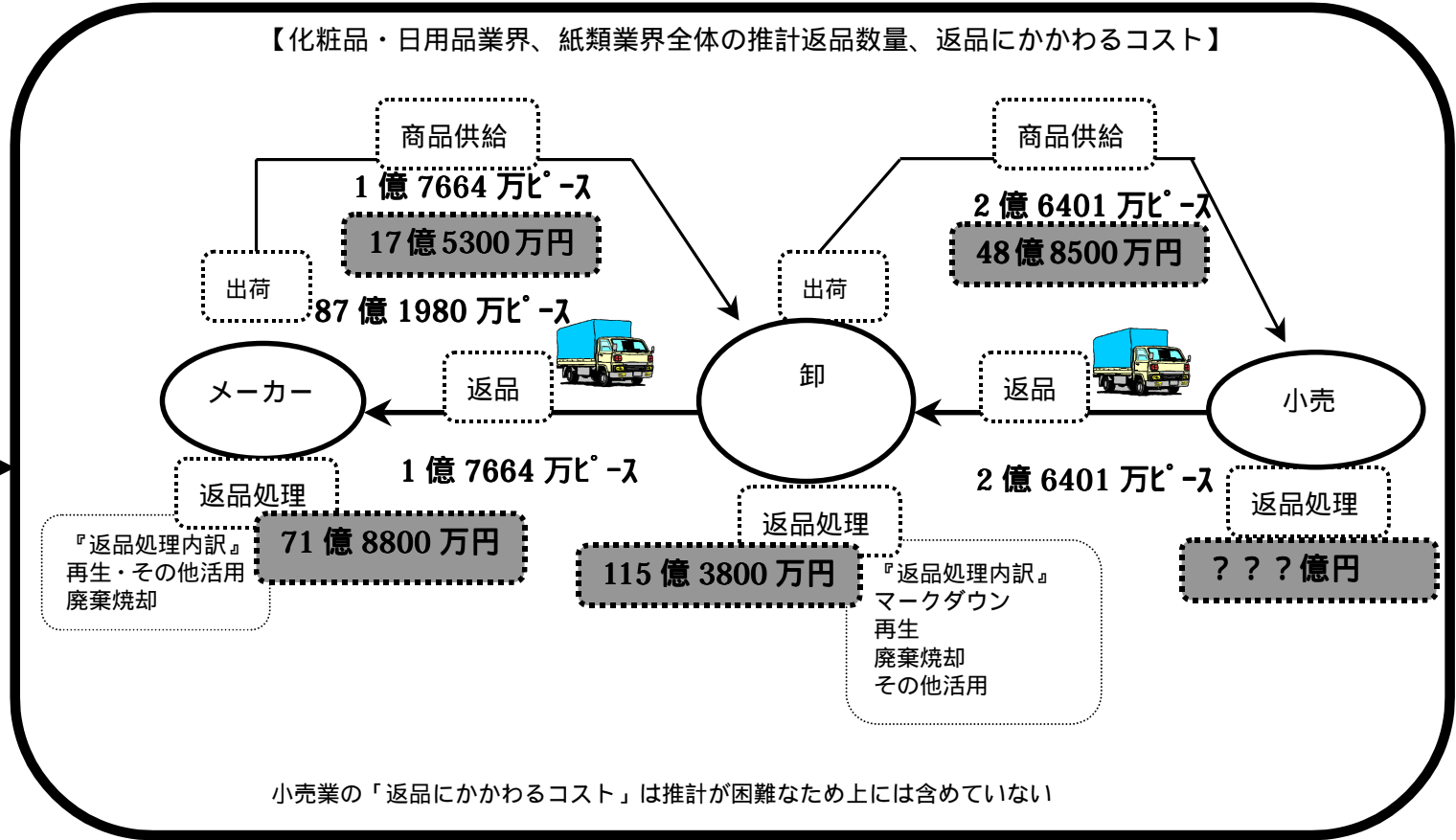
【目的】

サプライチェーン全体の返品実態を業界全体の数値、コストで把握する  
 業界全体の「返品問題」に対する業界全体の意識、認識を高める  
 業界全体の返品削減の改革推進トリガーとする

【返品の実態把握】

(業界全体の返品の実態をコスト、数値で推計、把握)

【化粧品・日用品業界、紙類業界全体の推計返品数量、返品にかかわるコスト】



【返品の影響・コスト、環境】

【化粧品・日用品業界、紙類業界全体】

返品数量 2億6400万ピース  
 返品にかかわるコスト 254億円

内訳：小売から卸への返品 90億円  
 (化粧品・日用品：3.57%、62.2円/ピース  
 紙類：0.06%、62.2円/ピース)  
 卸からメーカーへの返品 164億円  
 (化粧品・日用品：2.39%、50.6円/ピース  
 紙類：0.04%、55.8円/ピース)  
 環境への影響(年間排出量概算) 一酸化炭素：250ト  
 炭化水素：100ト  
 窒素参加物：150ト  
 粒子状物質：10ト  
 燃料消費量(年間)：3000kl  
 (200Lドラム缶 1万5千本)

【返品削減のために：提言】

メーカー、卸売業、小売業が業界全体として買い手責任、売り手責任を遵守するような取引慣行の見直し  
 買い手の活動、売り手の活動がそれぞれの活動成果に結びつくような取引制度の改革  
 メーカー、卸売業、小売業情報共有にもとづく、需要に応じた生産・販売体制と仕組みづくりへの取り組み  
 流通全体、業界団体での話し合いの場を持つよう積極的なはたらきかけ  
 返品削減に向けた、削減目標の設定、業界への啓蒙活動

## 【付録2】「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品」の推計手順

化粧品・日用品業界の返品にかかわるコストの推計手順(①～⑦の順に算出する)を述べる。  
資料は付表の「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品—1」および「返品にかかわるコスト：  
化粧品・日用品—2」を参照のこと。

### (1) アンケート対象企業(メーカー)、ヒアリング対象企業(卸売業)から把握

分科会メンバー企業の返品処理にかかわるコスト、数量、および商品供給にかかわるコスト、  
返品率、返品商品の対応方法(処理方法)別コスト内訳および数量内訳を把握  
( $a_1$  = メーカー返品率)

卸売業の返品処理にかかわるコスト、数量、および商品供給にかかわるコスト、返品商品の  
対応方法(処理方法)別コスト内訳および数量内訳を把握

卸売業の返品率を推計  
卸売業への返品商品のメーカーへの返品比率および、 $a_1$  のメーカーへの返品率から推計  
( $h_1$  = 卸売業返品率)

メーカーの1ピースあたりの返品処理にかかわるコスト、商品供給にかかわるコストを把握

卸売業の1ピースあたりの返品処理にかかわるコスト、商品供給にかかわるコストを把握

### (2) 化粧品・日用品業界全体の推計

(「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品—1」の(A)を求める。)

化粧品・日用品業界の総物量を推定  
次の数値を用いて推定

日用品業界の物量：

- ・1998年1月(株)プラネット発行の「VOES」の業界サプライチェーンモデル作成時の業界推定物量

化粧品業界の物量：

- ・平成11年8月4日付の日本商業新聞ホームプロダクツ特集の「大分類による関連商品マーケットサイズ一覧表」の「トイレタリー業界が流通の主体でない商品のトイレタリー業界の卸流通額」
- ・通産省鉄鋼化学統計調査室の化粧品出荷量推移(1998年1～12月)

### (3) 卸売業についての推計

(「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品—1」の(G)(H)(I)(J)を求める。)

小売業から卸売業への返品数量を推計

および  $a_1$  から推計(「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品—2」の $h_2 \cdot i_3$ を求める。)

卸売業での返品処理コスト、処理コスト内訳を推計

および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $i_2 \cdot j_1 \sim j_5$  を求める。）

卸売業での返品商品の対応方法（処理方法）別比率、数量を推計

および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $k_1 \cdot l_1 \cdot m_1 \cdot n_1 \cdot o_1 \cdot k_2 \cdot l_2 \cdot m_2 \cdot n_2 \cdot o_2$  を求める。）

卸売業での返品商品の対応方法（処理方法）別コストを推計

、 および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $k_3 \cdot l_3 \cdot m_3 \cdot n_3 \cdot o_3$  を求める。）

卸売業での商品供給にかかわるコスト、供給コスト内訳を把握

、 および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $v_3 \cdot v_1 \cdot v_2 \cdot w_1 \cdot w_2$  を求める。）

卸売業からメーカーへの返品数量を推計

および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $n_2 \cdot b_3$  を求める。）

#### (4)メーカーについての推計

（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 1」の (B)(C)(D)(E) を求める。）

メーカーでの返品処理コスト、処理コスト内訳を推計

および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $b_2 \cdot c_1 \sim c_5$  を求める。）

メーカーでの返品商品の対応方法（処理方法）別比率、数量を推計

および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $d_1 \cdot e_1 \cdot d_2 \cdot e_2$  を求める。）

メーカーでの返品商品の対応方法（処理方法）別コストを推計

、 および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $d_3 \cdot e_3$  を求める。）

メーカーでの商品供給にかかわるコスト、供給コスト内訳を把握

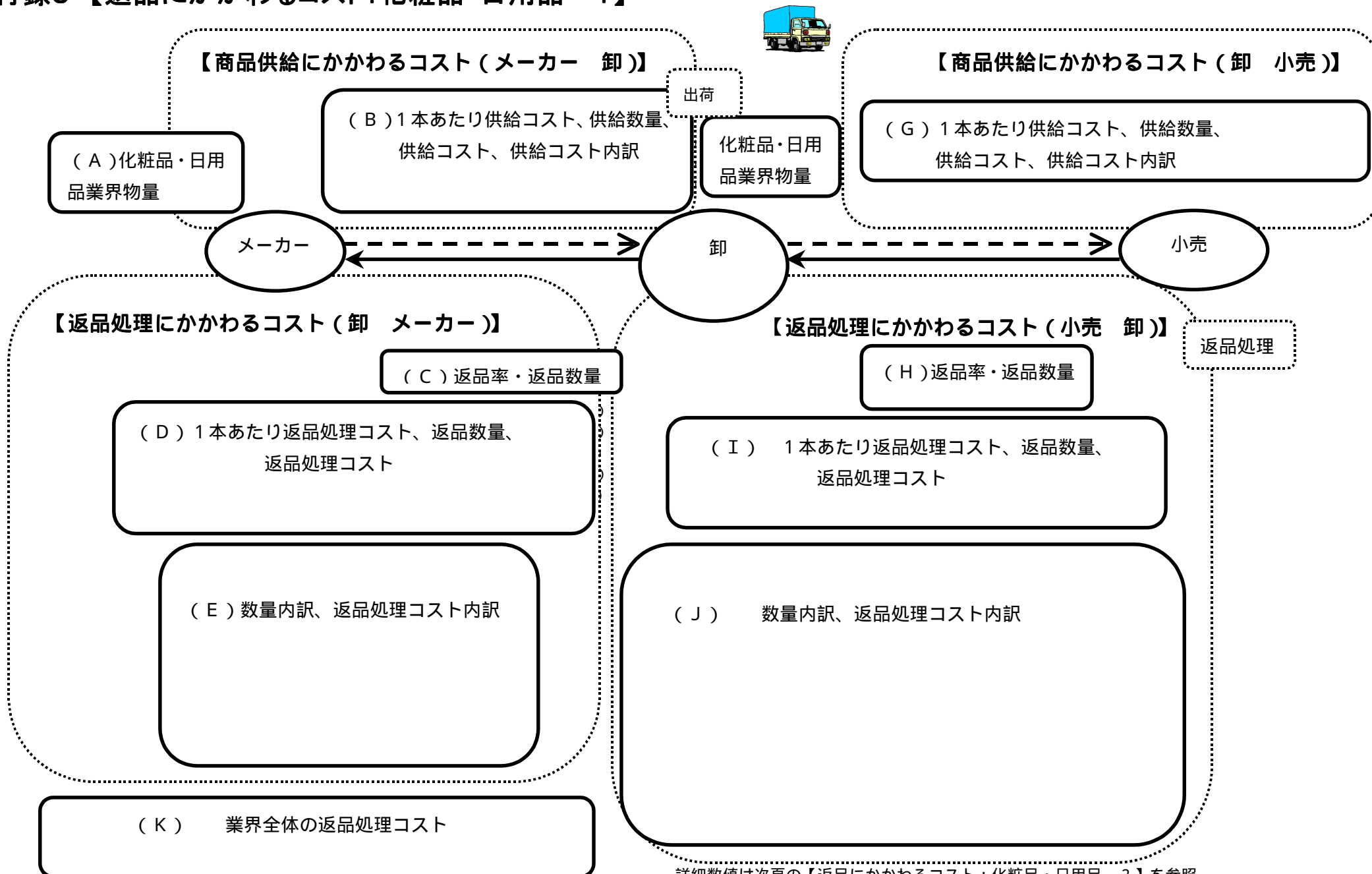
、 および から推計（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 2」の  $s_3 \cdot s_1 \cdot s_2 \cdot t_1 \cdot t_2 \cdot t_3$  を求める。）

#### (5)メーカーについての推計

（「返品にかかわるコスト：化粧品・日用品 1」の (K) を求める。）

化粧品・日用品業界の返品処理コスト総合計を推定

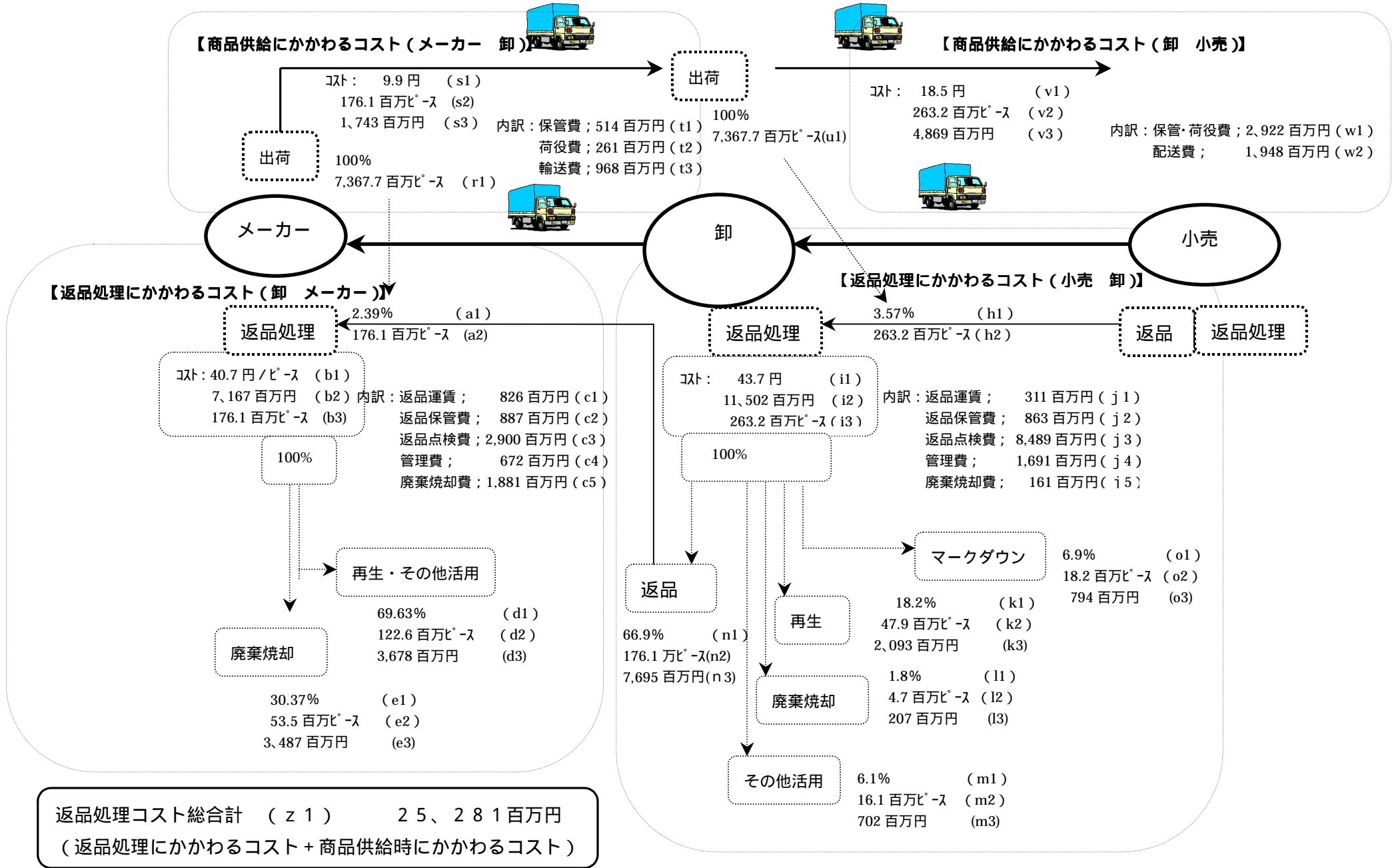
### 付録3 【返品にかかわるコスト:化粧品・日用品—1】



詳細数値は次頁の【返品にかかわるコスト:化粧品・日用品 2】を参照



# 付録4 【返品にかかわるコスト:化粧品・日用品—2】



ユニチャーム試算(卸)						
	10000	118	1.18	56.9	6714.2	
	10000	7	0.07	21.02	147.14	
	10000	252	2.52	24.17	6090.84	
		377	3.77		12952.18	34.35591512
						(加重平均)

化粧品	10123498					
	10065150					
	2601690					
	2818242					
	4908550					
	<b>30517130</b>					<b>122068520</b>

ユニチャーム逆算	1416454
	49.4
	69,973

ピース単価(円)	362
生産額(百万円)	2754066
生産ケース	400000000

	出荷量 (a) 出荷量 (ton)	出荷量 (b) (卸流通分)	(c) 推定ピース当たり 重量 (g)	(d) 推定出荷数量 (ピース)
頭髮用化粧品	126340	38,028	400	95,070,850
皮膚用化粧品	9471	2,851	250	11,403,084
仕上用化粧品	5008	1,507	150	10,049,387
特殊用途化粧品	10333	3,110	200	15,551,165
		0		0

化粧品計	297,461	89,536	132,074,486
化粧品などマーケットサイズ(億円)	20645	100%	
内卸流通分	6222	30.1% (卸流通分比率)	



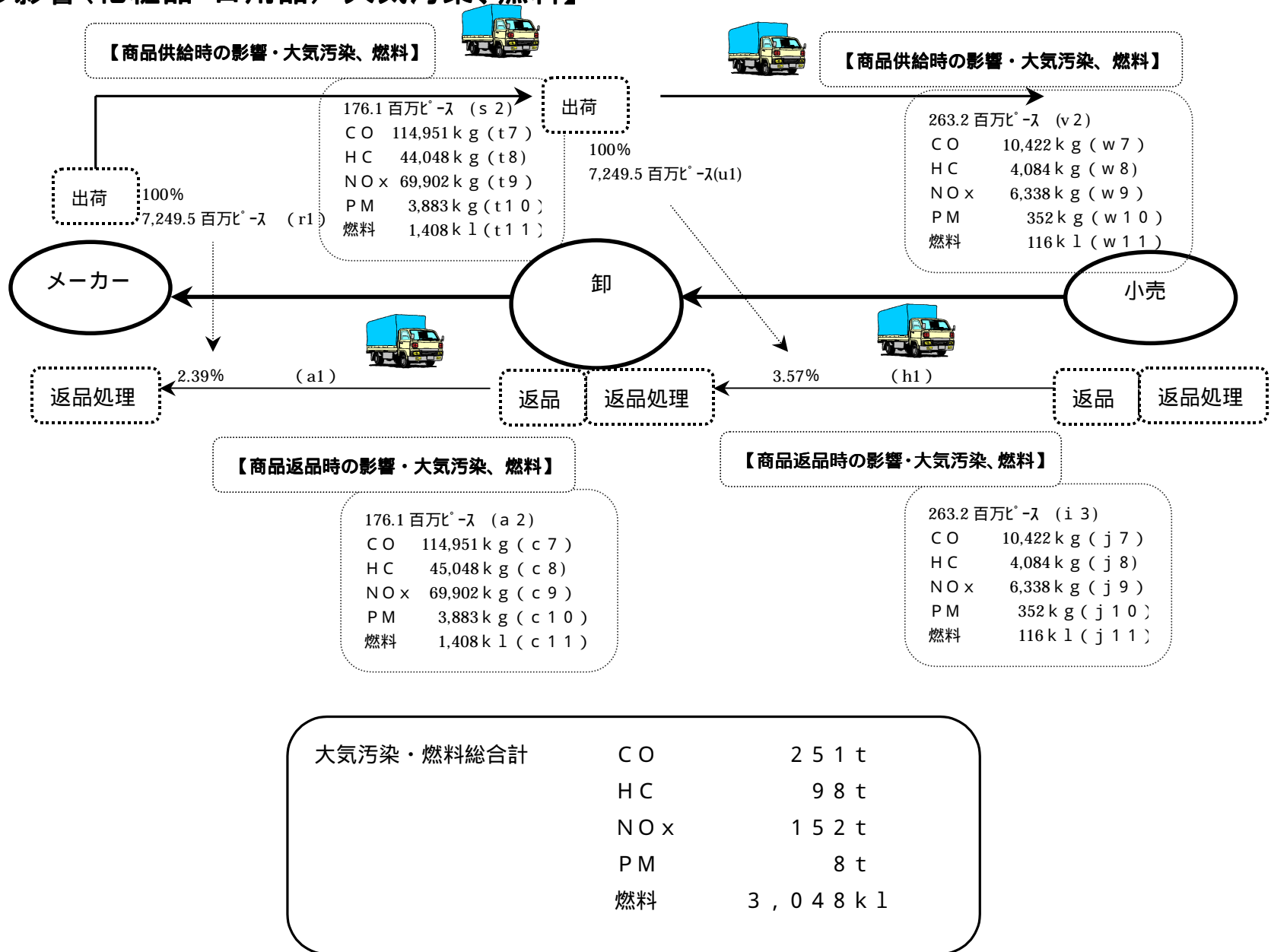
## 【付録5】「返品にかかわるコスト」基礎データ（日用品・化粧品）

	『項目』	『数値』	『備考』
物 量	化粧品・日用品業界物量（ピース）	7,367,722,000	VOES試算時の化粧品業界物量＋日用品業界物量 化粧品業界物量は業界全体物量の30%を 卸流通分とみなした
	メーカーでの返品商品対応内訳・再生・活用率（%）	69.63	分科会メンバー企業9社のアンケートによる
	廃棄焼却率（%）	30.37	"
	卸での返品商品対応内訳・その他活用率（%）	6.1	全国化粧品日用品卸連合会アンケートによる
	メーカーへの返品率（%）	66.9	"
	廃棄焼却率（%）	1.8	"
	店頭売り切り（マダカ）率（%）	6.9	"
商品再生率（%）	18.2	"	
コ ス ト	メーカーの返品処理コスト（円／1ピースあたり）	40.7	分科会メンバー企業9社のアンケートによる
	メーカーの商品供給コスト（円／1ピースあたり）	9.9	"
	卸売業の返品処理コスト（円／1ピースあたり）	43.7	分科会メンバーによる雑貨業界卸売業1社のヒアリングによる
	卸売業の商品供給コスト（円／1ピースあたり）	18.5	"
	メーカーへの返品率%（卸売業からメーカー）	2.39	分科会メンバー企業9社のアンケートによる
	卸への返品率%（小売業から卸売業）	3.57	全国化粧品日用品卸連合会アンケートの 「メーカーへの返品率」により小売業からの返品率を逆算
	メーカーの商品供給時コスト内訳・保管費比率（%）	29.48%	分科会メンバー企業9社のアンケートによる
	荷役費比率（%）	15.00%	"
	配送費比率（%）	55.52%	"
	メーカーの返品処理コスト内訳・返品運賃比率（%）	11.52%	"
	返品保管費比率（%）	12.38%	"
	返品点検費比率（%）	40.47%	"
	管理費比率（%）	9.38%	"
	廃棄焼却費比率（%）	26.24%	"
	卸の商品供給時コスト内訳・保管費、荷役費比率（%）	60.00%	VOES試算時の想定、「荷役・保管費1.64%、 配送費1.09%」合計を100%として各々の割合を算出
	配送費比率（%）	40.00%	
	卸の返品処理コスト内訳・返品運賃比率（%）	2.70%	分科会メンバーによる雑貨業界卸売業1社のアンケートによる
	返品保管費比率（%）	7.50%	"
	返品点検費比率（%）	73.80%	"
管理費比率（%）	14.70%	"	
廃棄焼却費比率（%）	1.40%	"	
環 境	CO（一酸化炭素）排出量（g/kwh）	7.4	【運輸省自動車交通局技術安全部 保安・環境課 資料 平成9年 排出ガス規制】
	HC（炭化水素）排出量（g/kwh）	2.9	
	NOx（窒素酸化物）排出量（g/kwh）	4.5	
	PM（粒子状物質）排出量（g/kwh）	0.25	
	10ton車1時間走行の仕事量（kw）	110.325	（300*0.7355*50%）平均50%の出力で走行と想定
	4ton車1時間走行の仕事量（kw）	40.4525	（110*0.7355*50%）平均50%の出力で走行と想定
	10ton車の馬力（馬力）	300	10ton車の馬力を300馬力と想定
	4ton車の馬力（馬力）	110	4ton車の馬力を300馬力と想定
	10ton車燃費（km/L）	3	3km/Lと想定
	4ton車年費（km/L）	9	9km/Lと想定
	メーカーから卸売業への商品供給時のトラック 平均走行距離km（片道）	403	403kmと想定
	卸売業からメーカーへの商品返品時のトラック 平均走行距離km（片道）	403	403kmと想定
	卸売業から小売業への商品供給時のトラック 平均走行距離km（片道）	50	50kmと想定
小売業から卸売業への商品返品時のトラック 平均走行距離km（片道）	50	50kmと想定	

【付録6】 化粧品・日用品業界推定物量

カテゴリー	ケース入り数	推定物量（ケース）	推定物量（ピース）
浴用石鹸	40	7,454,850	298,194,000
ボディシャンプー	9	8,425,240	75,827,160
洗濯用石鹸	6	1,330,617	7,983,702
クレンザー	24	2,049,332	49,183,968
衣料用合成洗剤	8	76,936,779	615,494,232
洗濯用仕上げ剤	8	24,755,003	198,040,024
台所用洗剤	24	17,902,019	429,648,456
住居用洗剤関連品	24	14,283,225	342,797,400
ヘアケア製品	24	30,802,086	739,250,064
入浴剤	12	7,576,319	90,915,828
オーラルケア関連品	80	7,464,538	368,000,000
制汗剤	48	1,108,946	53,229,408
防虫剤	40	2,086,593	83,463,720
芳香剤	48	5,164,731	247,907,088
消臭剤・脱臭剤	24	8,849,389	212,385,336
除湿剤	12	2,306,608	27,679,296
殺虫剤	40	1,918,920	76,756,800
生理用品	24	10,919,422	262,066,128
紙おむつ	4	20,567,844	82,271,376
ラップフィルム	50	4,471,270	223,563,500
家庭用アルミ製品	60	828,013	49,680,780
家庭用・作業用手袋	120	372,606	44,712,720
ローソク	60	894,254	53,655,240
薰物線香・お香	50	745,212	37,260,600
乾電池	100	7,411,131	741,113,100
管球	25	13,252,846	331,321,150
記録メディア	100	4,375,883	437,588,300
カイロ	24	1,024,666	24,591,984
ペットフード	12	62,721,989	752,663,868
キッズ関連用品	24	3,829,560	91,909,440
カミソリ	60	1,137,690	68,261,400
頭髪用化粧品			208,941,408
皮膚用化粧品			15,763,972
仕上用化粧品			10,049,387
特殊用途化粧品			15,551,165
<b>合計</b>		<b>352,967,581</b>	<b>7,367,722,000</b>
<b>平均ケース入り数</b>	<b>21</b>		

# 付録7 【返品の影響(化粧品・日用品)・大気汚染、燃料】



## 付録8 「返品にかかわるコスト:紙類」の推計手順

紙類業界の返品にかかわるコストの推計手順(①～⑦の順に算出する)を述べる。資料は付表の「返品にかかわるコスト:紙類—1」および「返品にかかわるコスト:紙類—2」を参照のこと。

### (1) アンケート対象企業(メーカー)、ヒアリング対象企業(卸売業)から把握

① 分科会メンバー企業の返品処理にかかわるコスト、数量、および商品供給にかかわるコスト、返品率、返品商品の対応方法(処理方法)別コスト内訳および数量内訳を把握 (a1=メーカー返品率)

② 卸売業の返品処理にかかわるコスト、数量、および商品供給にかかわるコスト、返品商品の対応方法(処理方法)別コスト内訳および数量内訳を把握

(「紙類業界の卸売業の返品処理にかかわるコストなどについては、ヒアリング可能な卸売業がみつからないため、日用品・化粧品業界の卸売業のヒアリング結果を流用した)

③ 卸売業の返品率を推計

卸売業への返品商品のメーカーへの返品比率および、①のメーカーへの返品率から推計  
(h1=卸売業返品率)

④ メーカーの1ピースあたりの返品処理にかかわるコスト、商品供給にかかわるコストを把握

⑤ 卸売業の1ピースあたりの返品処理にかかわるコスト、商品供給にかかわるコストを把握

### (2) 紙類業界全体の推計

(「返品にかかわるコスト:紙類—1」の(A)を求める。)

⑥ 紙類業界の総物量を推定

(「紙統計年報(平成10年)販売金額」をベースに推定。総物量に含めた商品カテゴリーは次のとおり。  
ティッシュペーパー・ちり紙・トイレトペーパー・タオル用紙・その他衛生用紙)

### (3) 卸売業についての推計

(「返品にかかわるコスト:紙類—1」の(G)(H)(I)(J)を求める。)

⑦ 小売業から卸売業への返品数量を推計

⑥および③から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」のh2・i3を求める。)



- ⑧ 卸売業での返品処理コスト、処理コスト内訳を推計  
 ⑤および②から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $i_2 \cdot j_1 \sim j_5$ を求める。)
- ⑨ 卸売業での返品商品の対応方法(処理方法)別比率、数量を推計  
 ⑦および②から推計(「返品にかかわるコスト:日用品・化粧品—2」の $k_1 \cdot l_1 \cdot m_1 \cdot n_1 \cdot o_1 \cdot k_2 \cdot l_2 \cdot m_2 \cdot n_2 \cdot o_2$ を求める。)
- ⑩ 卸売業での返品商品の対応方法(処理方法)別コストを推計  
 ⑧、⑨および②から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $k_3 \cdot l_3 \cdot m_3 \cdot n_3 \cdot o_3$ を求める。)
- ⑪ 卸売業での商品供給にかかわるコスト、供給コスト内訳を把握  
 ⑦、⑤および②から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $v_3 \cdot v_1 \cdot v_2 \cdot w_1 \cdot w_2$ を求める。)
- ⑫ 卸売業からメーカーへの返品数量を推計  
 ⑥および①から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $n_2 \cdot b_3$ を求める。)

#### (4)メーカーについての推計

(「返品にかかわるコスト:日用品・化粧品—1」の(B)(C)(D)(E)を求める。)

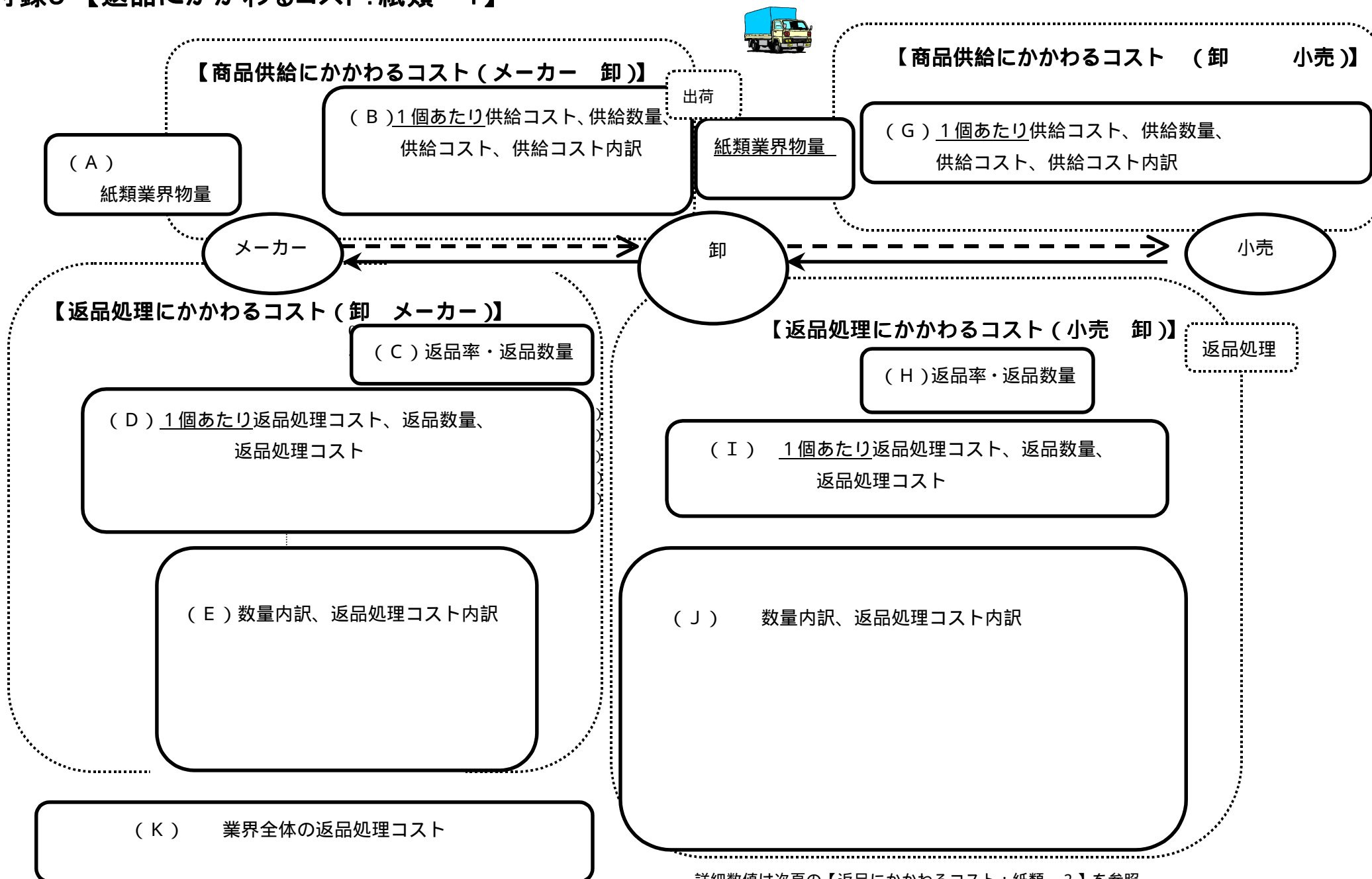
- ⑬ メーカーでの返品処理コスト、処理コスト内訳を推計  
 ④および①から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $b_2 \cdot c_1 \sim c_5$ を求める。)
- ⑭ メーカーでの返品商品の対応方法(処理方法)別比率、数量を推計  
 ⑫および①から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $d_1 \cdot e_1 \cdot d_2 \cdot e_2$ を求める。)
- ⑮ メーカーでの返品商品の対応方法(処理方法)別コストを推計  
 ⑬、⑭および①から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $d_3 \cdot e_3$ を求める。)
- ⑯ メーカーでの商品供給にかかわるコスト、供給コスト内訳を把握  
 ⑫、④および①から推計(「返品にかかわるコスト:紙類—2」の $s_3 \cdot s_1 \cdot s_2 \cdot t_1 \cdot t_2 \cdot t_3$ を求める。)

#### (5)メーカーについての推計

(「返品にかかわるコスト:紙類—1」の(K)を求める。)

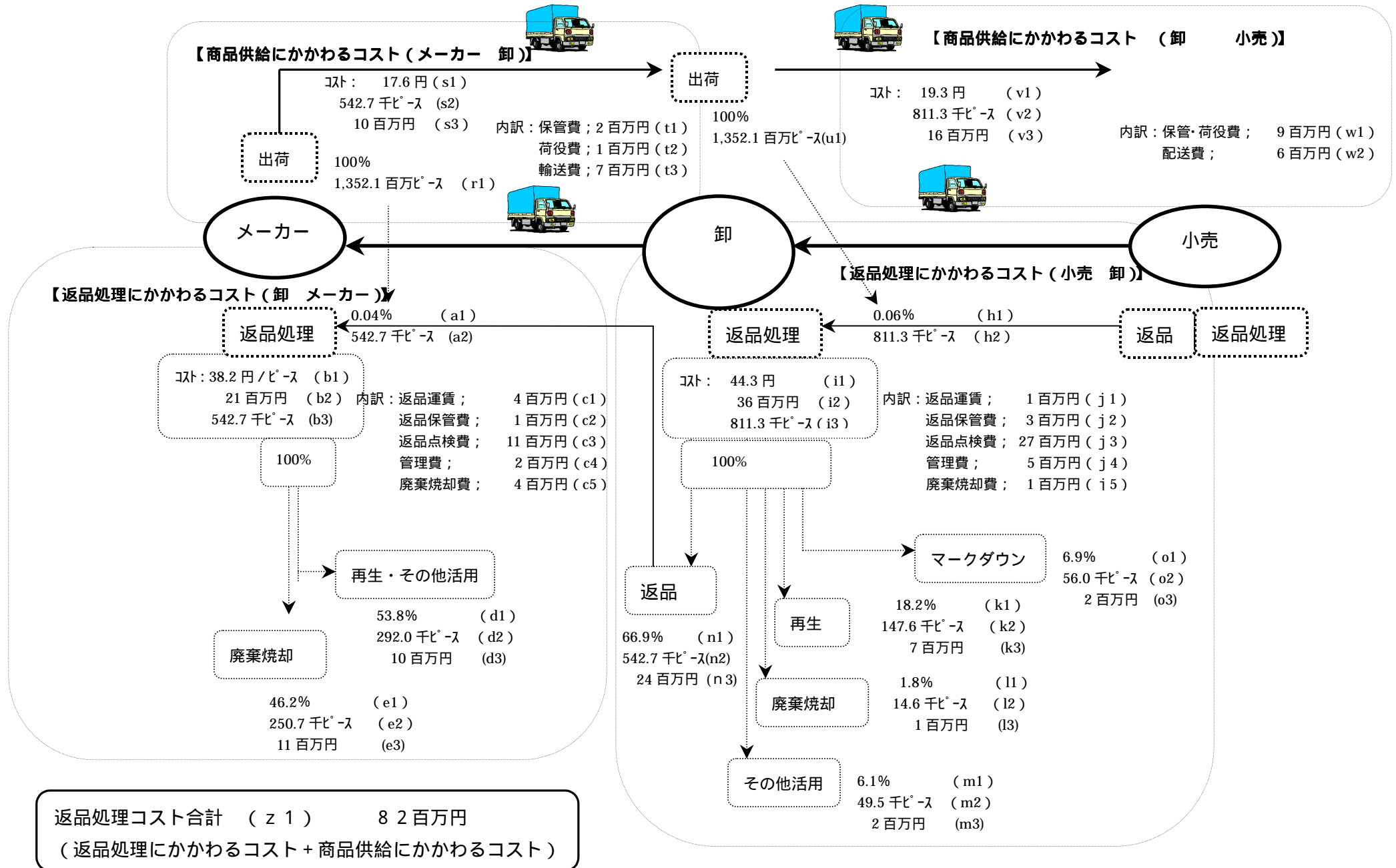
- ⑰ 紙類業界の返品処理コスト総合計を推定

# 付録9 【返品にかかわるコスト：紙類—1】



詳細数値は次頁の【返品にかかわるコスト：紙類 2】を参照

# 付録10 【返品にかかわるコスト:紙類—2】



ユニチャーム試算(卸)						
	10000	118	1.18	56.9	6714.2	
	10000	7	0.07	21.02	147.14	
	10000	252	2.52	24.17	6090.84	
		377	3.77		12952.18	34.35591512
						(加重平均)

化粧品	10123498					
	10065150					
	2601690					
	2818242					
	4908550					
	<b>30517130</b>					<b>122068520</b>

ユニチャーム逆算	1416454
	49.4
	69,973

ピース単価(円)	362
生産額(百万円)	2754066
生産ケース	400000000

	出荷量 (a) 出荷量 (ton)	出荷量 (b) (卸流通分)	(c) 推定ピース当たり 重量 (g)	(d) 推定出荷数量 (ピース)
頭髮用化粧品	126340	38,028	400	95,070,850
皮膚用化粧品	9471	2,851	250	11,403,084
仕上用化粧品	5008	1,507	150	10,049,387
特殊用途化粧品	10333	3,110	200	15,551,165
		0		0

化粧品計	297,461	89,536	132,074,486
化粧品などマーケットサイズ(億円)	20645	100%	
内卸流通分	6222	30.1% (卸流通分比率)	



# 【付録11】 「返品にかかわるコスト」基礎データ（紙類）

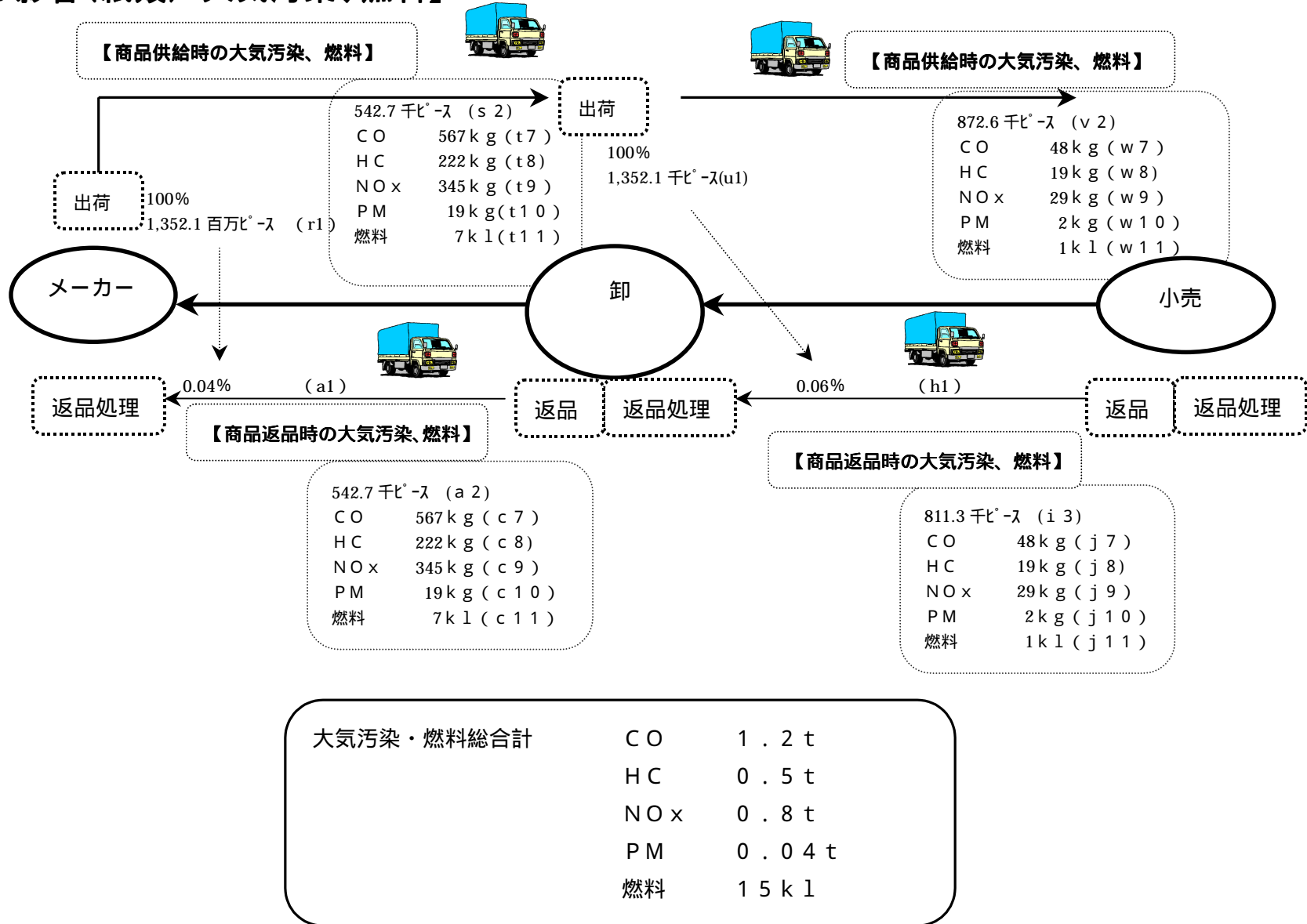
	『項目』	『数値』	『備考』
物 量	紙類業界物量（ピース）	1,352,100,000	紙統計年報 平成10年 （機械すき和紙連合会）
	メーカーでの返品商品対応内訳・再生・活用率（％）	53.8	分科会メンバー企業1社のアンケートによる
	廃棄焼却率（％）	46.2	〃
	卸での返品商品対応内訳・その他活用率（％）	6.1	全国化粧品日用品卸連合会アンケートによる
	メーカーへの返品率（％）	66.9	〃
	廃棄焼却率（％）	1.8	〃
	店頭売り切り（マクダウ）率（％）	6.9	〃
	商品再生率（％）	18.2	〃
コ ス ト	メーカーの返品処理コスト（円／1ピースあたり）	38.2	分科会メンバー企業1社のアンケートによる
	メーカーの商品供給コスト（円／1ピースあたり）	17.6	〃
	卸売業の返品処理コスト（円／1ピースあたり）	44.3	分科会メンバーによる雑貨業界卸売業1社のヒアリングによる
	卸売業の商品供給コスト（円／1ピースあたり）	19.3	〃
	メーカーへの返品率％（卸売業からメーカー）	0.039	分科会メンバー企業1社のアンケートによる
	卸への返品率％（小売業から卸売業）	0.06	全国化粧品日用品卸連合会アンケートの 「メーカーへの返品率」により小売業からの返品率を逆算
	メーカーの商品供給時コスト内訳・保管費比率（％）	16.42%	分科会メンバー企業1社のアンケートによる
	荷役費比率（％）	10.95%	〃
	配送費比率（％）	72.64%	〃
	メーカーの返品処理コスト内訳・返品運賃比率（％）	19.11%	〃
	返品保管費比率（％）	2.73%	〃
	返品点検費比率（％）	51.12%	〃
	管理費比率（％）	9.42%	〃
	廃棄焼却費比率（％）	17.62%	〃
	卸の商品供給時コスト内訳・保管費、荷役費比率（％）	60.00%	VOES試算時の想定、「荷役・保管費1.64%、
	配送費比率（％）	40.00%	配送費1.09%」合計を100%として各々の割合を算出
	卸の返品処理コスト内訳・返品運賃比率（％）	2.70%	分科会メンバーによる雑貨業界卸売業1社のアンケートによる
返品保管費比率（％）	7.50%	〃	
返品点検費比率（％）	73.80%	〃	
管理費比率（％）	14.70%	〃	
廃棄焼却費比率（％）	1.40%	〃	
環 境	CO（一酸化炭素）排出量（g/kwh）	7.4	【運輸省自動車交通局技術安全部 保安・環境課 資料 平成9年 排出ガス規制】
	HC（炭化水素）排出量（g/kwh）	2.9	
	NOx（窒素酸化物）排出量（g/kwh）	4.5	
	PM（粒子状物質）排出量（g/kwh）	0.25	
	10ton車1時間走行の仕事量（kw）	110.325	（300*0.7355*50%）平均50%の出力で走行と想定
	4ton車1時間走行の仕事量（kw）	40.4525	（110*0.7355*50%）平均50%の出力で走行と想定
	10ton車の馬力（馬力）	300	10ton車の馬力を300馬力と想定
	4ton車の馬力（馬力）	110	4ton車の馬力を300馬力と想定
	10ton車燃費（km/L）	3	3km/Lと想定
	4ton車年費（km/L）	9	9km/Lと想定
	メーカーから卸売業への商品供給時のトラック 平均走行距離km（片道）	403	403kmと想定
	卸売業からメーカーへの商品返品時のトラック 平均走行距離km（片道）	403	403kmと想定
卸売業から小売業への商品供給時のトラック 平均走行距離km（片道）	50	50kmと想定	
小売業から卸売業への商品返品時のトラック 平均走行距離km（片道）	50	50kmと想定	

## 【付録12】 紙類業界推定物量

カテゴリー	販売金額（百万円）	推定物量（ピース）
ティッシュペーパー	108,331	492,413,636
ちり紙	8,301	37,731,818
トイレットペーパー	137,150	623,409,091
タオル用紙	21,351	97,050,000
その他衛生用紙	22,329	101,495,455
<b>合計</b>	<b>297,462</b>	<b>1,352,100,000</b>
<b>ピース平均単価（円）</b>	<b>220</b>	



# 付録13 【返品の影響(紙類)・大気汚染、燃料】



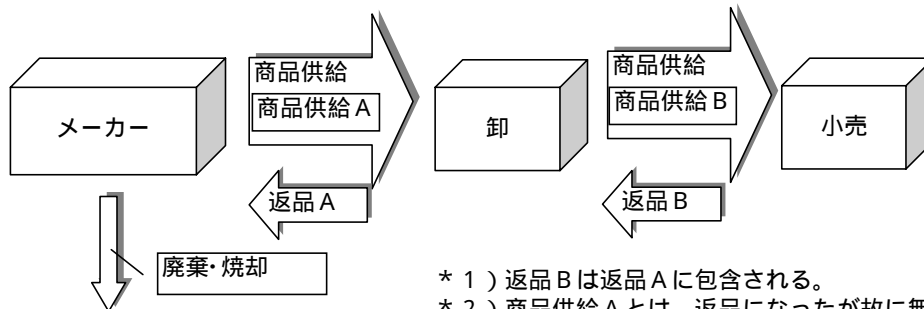
# 【付録14】

T S C 研究会 返品影響度分析研究会 (返品コスト分析と社会環境への提言)	[ 返品コスト分析 ] データ調査
---	-------------------

## 【 1 . 返品ルート確認】

各社の返品ルートを模式図等で判り易く解説できるようお願いします。  
( 拠点数・輸送距離などお忘れなく )

## 【 2 . 一般的な返品コスト】...返品 A・返品 B を指しています。



- \* 1 ) 返品 B は返品 A に包含される。
- \* 2 ) 商品供給 A とは、返品になったが故に無駄になった卸への商品供給分 (量としては返品 A と同じ) を指す。
- \* 3 ) 商品供給 B とは、返品になったが故に無駄になった小売への商品供給分 (量としては返品 B と同じ) を指す。

このようなイメージで、ということでは、これだけではダメという事ではありません。

\* 今回はメーカー処理分みの調査です。

		メーカー処理分	卸処理分	小売処理分
		返品 A	返品 A	返品 B
返品量 (年間量)	梱数			
	ピース数			
	K g			
廃棄・焼却量 (年間量)	梱数		-	-
	ピース数		-	-
	K g		-	-
返品運賃	金額 (千円)			
返品保管料	金額 (千円)			
返品点検費 (仕分け・検品人件費)	人数 or M H r			
	金額 (千円)			
管理費 (事務・間接費)	金額 (千円)			
廃棄・焼却費	金額 (千円)		-	-
合計	金額 (千円)			

\* 返品を処理 (廃棄・焼却) する事による、商品の原価分は試算には加えない。

## 【 3 . 返品により無駄になった費用】...商品供給 A・商品供給 B を指しています。 (製品として発生した分)

\* 今回はメーカー処理分みの調査です。

		メーカー処理分	卸処理分	小売処理分
		商品供給 A	商品供給 B	商品供給 B
保管コスト	金額 (千円)			
荷役コスト	金額 (千円)			
運賃	金額 (千円)			
合計	金額 (千円)			

## 【 4 . 返品処理に於ける問題点】

処理コストの他に存在する問題点・課題を列举してください。

## 付録15 ダイカ株式会社の返品への取り組み

参考として、「ダイカ株式会社の返品への取り組み」を参考として載せる。あくまで卸売業のケースということで、すべての卸売業にあてはまるわけではないが、返品への積極的な取り組み姿勢は参考になるであろう。

### 【ダイカ株式会社】

ダイカ株式会社は、1992年4月からいっさい返品しないと宣言し、それまで年4%台だった仕入れ返品率を0.11%(1994年8月～1995年)まで引き下げた。

これからの、小売一卸メーカーのトータルな流通合理化の必要性を認識し、取り組む姿勢を打ち出し、その第一歩としてまず、「卸自ら行動を起こそう」、「卸売業がえりを正す」と無返品取引制度を導入した。

以下は「返品ゼロへの挑戦～ダイカの取り組みとその成果～」(1999年2月10日ダイカ株式会社発行)からの抜粋である。

#### 【真の販売革新】

卸売業は、物流や情報のネットワークシステム面では従来からかなりの業務革新が進み、変革している。しかし、肝心のセールス活動面ではリテールサポート、店頭管理技術などにトライしているが、実際に得意先に役立つ革新がなされているとはいえない。セールス活動は本来、小売店の店頭を起点に展開されるべきで、「売れる売り場」を作ること、いわゆる「店頭重視」でなければならないが、実際は「売り上げ重視」に走っているのではないか。百万円の返品があっても二百万円の新しい商品が納入できれば、それをやりかねない。

ところが「返品なし」となると、メーカーのセールスもダイカのセールスも「後がない商売」の仕方をせざるを得ない。それだけにセールスはいっそう真剣になってくる。「売り切れる商品」「売り切れる売り場作り」の商売をせざるを得ないわけで、もはや「店頭重視」の考え方は意識の中だけでなく、行動としてこれを実行しなければならなくなる。「無返品取引制度」とはそういうところへ自らを追い込むことで、初めて「真の販売革新」が実現されるのであり、得意先に対しても本当の意味で真に寄与できるセールス活動の展開が可能になるろう。

## 付録16 競争優位のシステム

以下の文章は、神戸大学経営学大学院教授 加護野忠男著「競争優位のシステム」(PHP 新書、1999.11発行)よりの抜粋である。

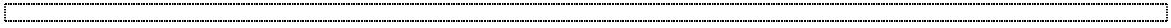
優位な事業システムの内部にも「ゆるみ」が出てくる。勝てば緩む、慢心するというのが人間である。一緒に仕事をするパートナーも、ヘゲモニー(支配権)を握る企業におべっかをつかってくる。その結果として、企業の中の慢心やあ緩みが助長される。

スーパーマーケットの力がまだ弱かったころ、買いきりの約束で買った商品はスーパーの責任で売り切るしかなかった。そのころの購買担当者は、何が売れるかを真剣に考えて仕入れを行っていた。しかし、スーパーの力が強くなり、バイイングパワーがついてくると返品をしないと約束で買った商品も、返品ができるようになってくる。

仕入れ担当者は、出入り業者を呼びつけて、「売れ残りが出て困っているのだが、どうすれば良いのだろうか」と相談するだけで良い。

取引が止まってしまうと大変なことになるから、業者は返品を受けざるを得ない。これが繰り返されているうちに、スーパーは結局高いものを買わされることになる。

弱い業者は、一定の返品率を見込んだ値段をつけざるを得ないからである。また、いつでも返品できるという姿勢で商品を選んでいると、顧客が何を望んでいるか真剣に考えなくなり、ついには顧客がみえなくなってしまう。



## 【付録17】 【化粧品・日用品業界推計値まとめ】

### ① 化粧品・日用品業界

#### a. 返品処理にかかわるコスト、数量について

年間 252 億 8100 万円が化粧品・日用品業界の返品にかかわるコストとして、メーカーおよび卸売業で費やされている。

その内、返品処理コストは、186 億 6900 万円(メーカー: 71 億 6700 万円、卸売業: 115 億 200 万円)、商品供給コストは、66 億 1200 万円(メーカー: 17 億 4300 万円、卸売業: 48 億 6900 万円)であった。(図11参照)

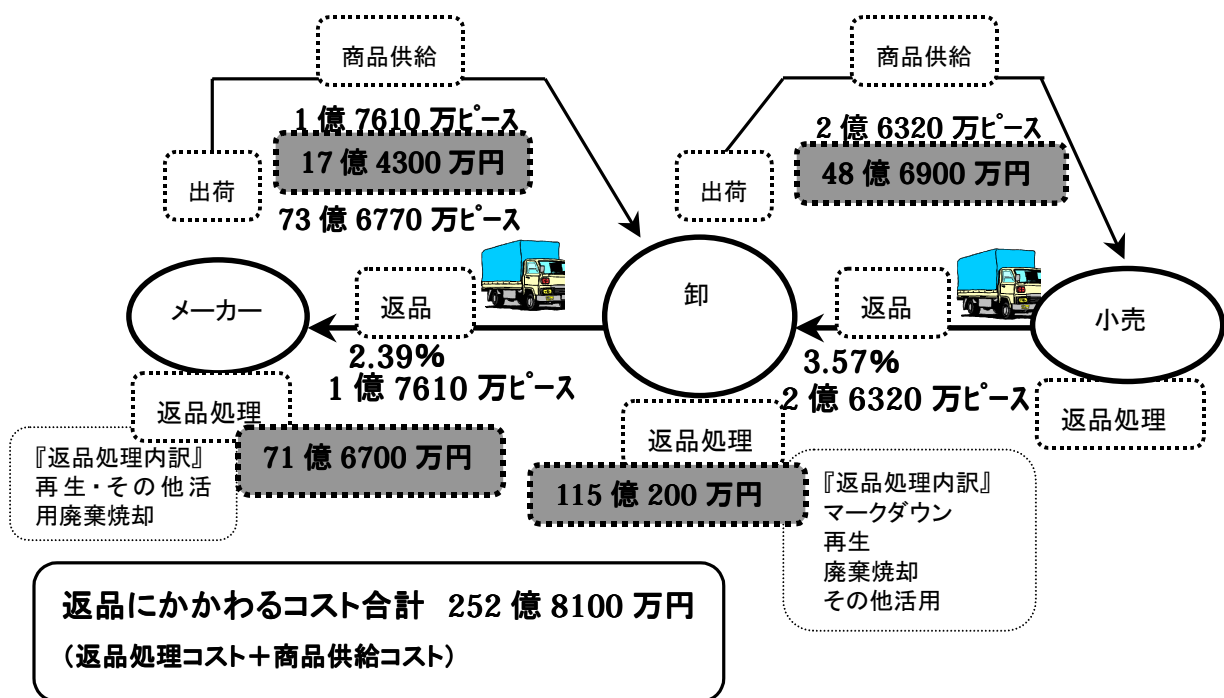
1 ピースあたり返品にかかわるコストは、メーカーにおいては 50. 6 円、卸売業においては 62. 2 円であった。化粧品・日用品業界の 1 ピースあたりの返品処理コストは 112. 8 円であった。

(図12参照)

数量的には、化粧品・日用品業界の総物量年間 73 億 6770 万ピースに対して 2 億 6320 万ピース(メーカーから卸売業～小売業へ供給される総物量に対して 3. 57%)が小売業から卸売業へ返品され、更に、その内、1 億 7610 万ピース(2. 39%)が卸売業からメーカーに返品されている。その差 8710 万ピースは卸売業において何らかの方法で、再販売、廃棄などの処理が行われている。

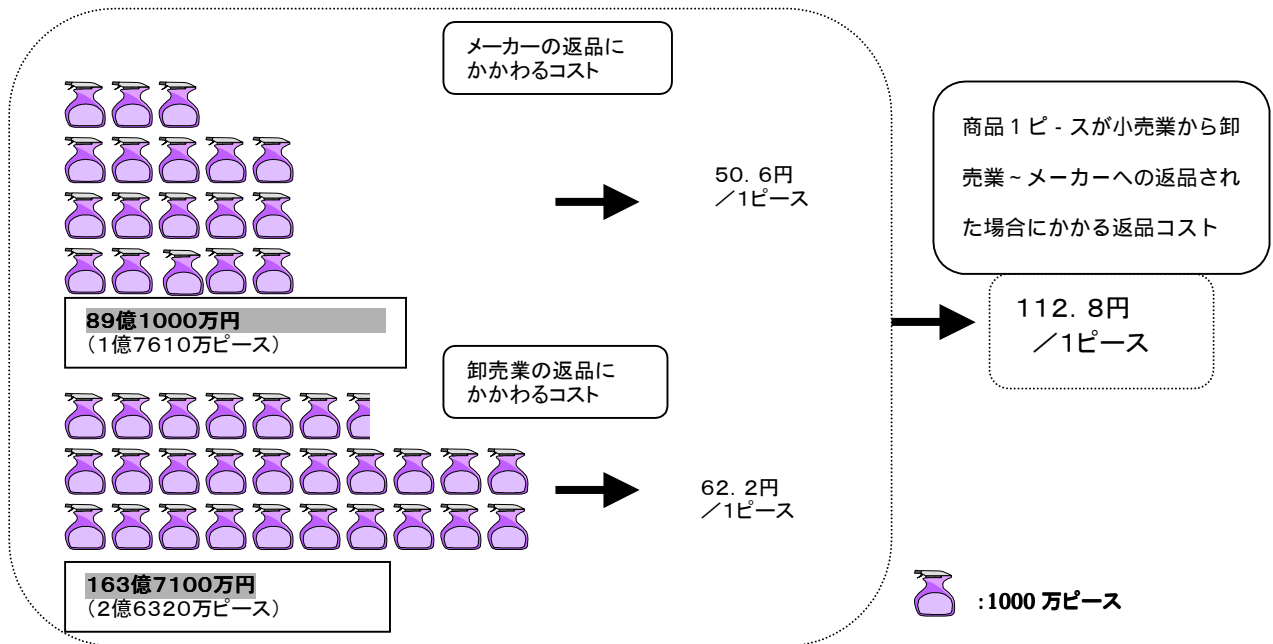
(図13、図14、図15参照)

図11: 化粧品・日用品業界全体の返品にかかわるコスト、返品数量



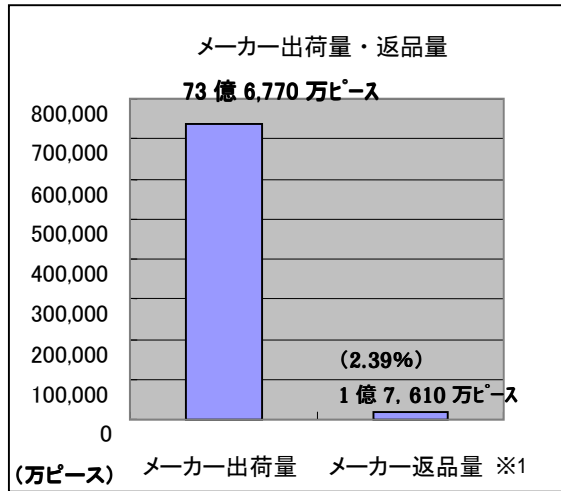
※ 図11の「返品にかかわるコスト」=返品処理コスト+商品供給コスト

図12: 化粧品・日用品業界の1ピースあたりの返品にかかわるコスト、返品数量、業界全体コスト



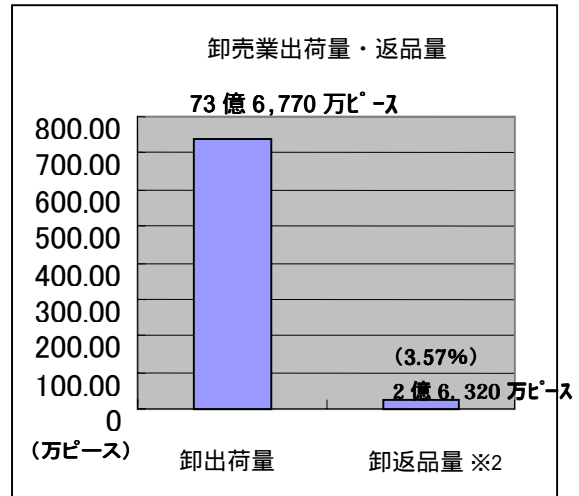
※ 図12の「返品にかかわるコスト」=返品処理コスト+商品供給コスト

図13:化粧品・日用品業界 メーカーから卸への出荷量、卸からメーカーへの返品量、返品率



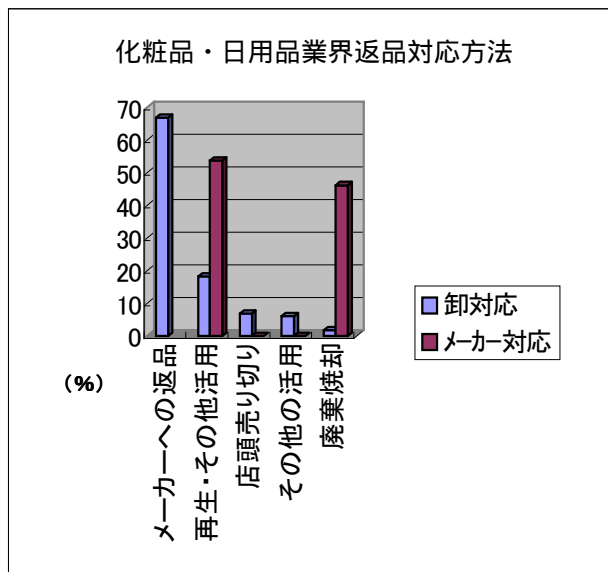
※1: 卸からメーカーへの返品量

図14:化粧品・日用品業界 卸から小売への出荷量、小売から卸への返品量、返品率



※2: 小売から卸への返品量

図15:化粧品・日用品業界の返品商品の対応方法別数量、比率(メーカー・卸売業)



【メーカー対応方法】

	百万 ピース	比率
再生・その他活用	122.6	69.63%
廃棄焼却	53.5	30.37%
<b>合計</b>	<b>176.1</b>	<b>100%</b>

【卸売業対応方法】

	百万 ピース	比率
メーカーへの返品	176.1	66.9%
再生	47.9	18.2%
店頭売り切り	18.2	6.9%
その他の活用	16.1	6.1%
廃棄焼却	4.7	1.8%
<b>合計</b>	<b>263.2</b>	<b>100%</b>

参考: 全国化粧品日用品卸連合会 「センターフィー・返品に関するアンケート」 集計分析表 平成11年10月

## 【付録18】 【紙類業界推計値まとめ】

### ①紙類業界

年間約 8200 万円が紙類業界の返品にかかわるコストとして、メーカーおよび卸売業で費やされている。  
その内、返品処理コストは、約 5700 万円(メーカー:2100 万円、卸売業:3600 万円)、商品供給コストは、  
約 2600 万円(メーカー:1000 万円、卸売業:1600 万円)であった。 (図16 参照)

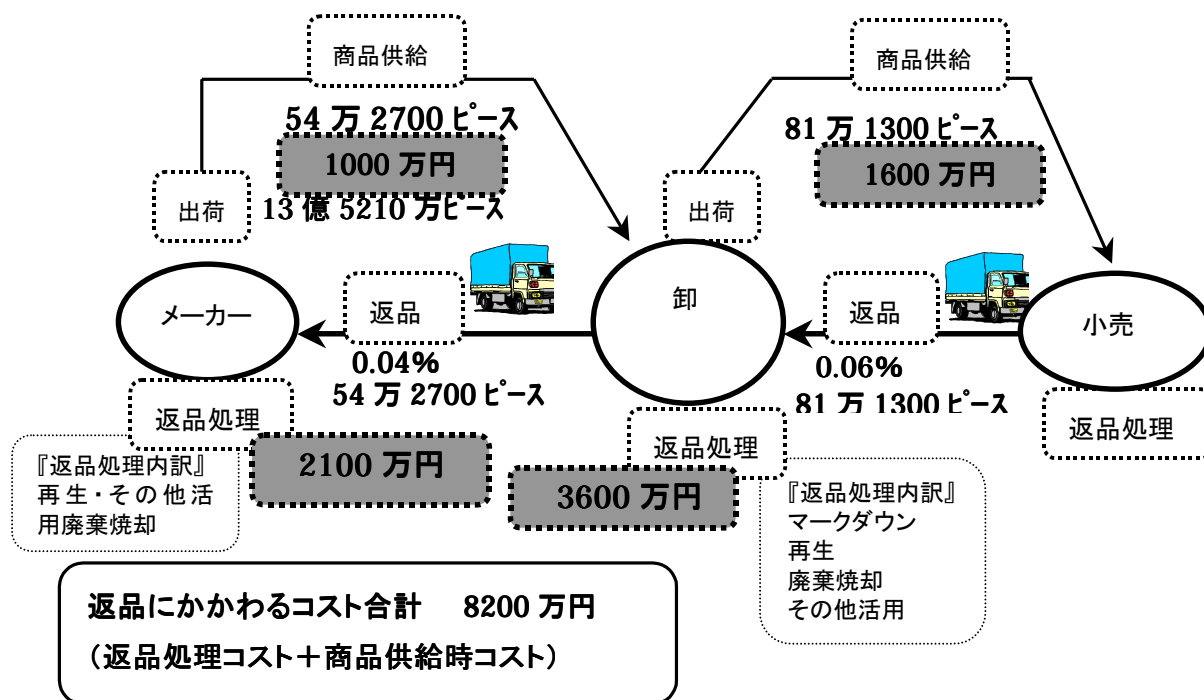
1 ピースあたり返品にかかわるコストは、メーカーにおいては 55.8 円、卸売業においては  
62.2 円であった。(紙類業界の卸売業の返品処理コストについては、化粧品・日用品業界の卸  
売業のコストを流用した。)

紙類業界の 1 ピースあたりの返品にかかわるコストは 118 円となっている。 (図17 参照)

数量的には、紙類業界の総物量年間 13 億 5210 万ピースに対して 81 万 1、300 ピース(メーカー  
から卸売業～小売業へ供給される総物量に対して 0.06%)が小売業から卸売業へ返品され、更に、  
その内、54 万 2、700 ピース(0.04%)が卸売業からメーカーに返品されている。その差 26 万  
8、600 ピースは卸売業において何らかの方法で、再販売、廃棄などの処理が行われている。

(図18、図19、図20 参照)

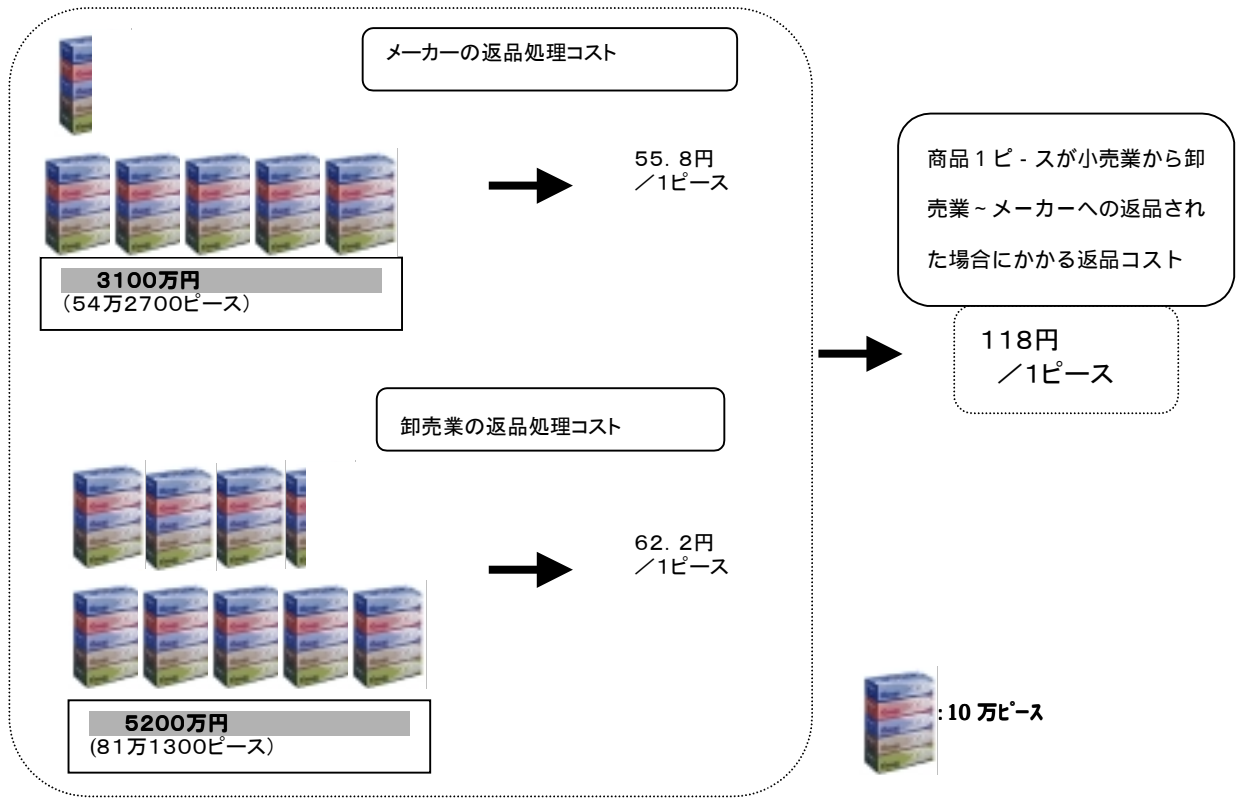
図16: 紙類業界の返品にかかわるコスト、返品数量



※ 図16の「返品にかかわるコスト」=返品処理コスト+商品供給コスト

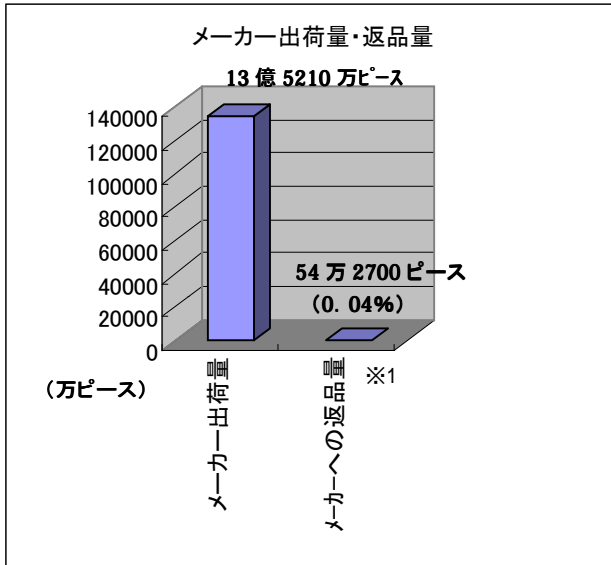


図17: 紙類業界の1ピースあたりの返品にかかわるコスト、返品数量



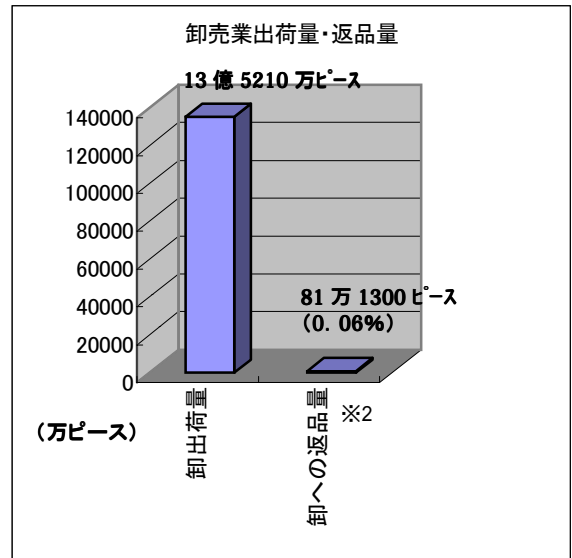
※ 図17の「返品にかかわるコスト」=返品処理コスト+商品供給コスト

図18:紙類業界 メーカーから卸への出荷量、卸からメーカーへの返品量、返品率



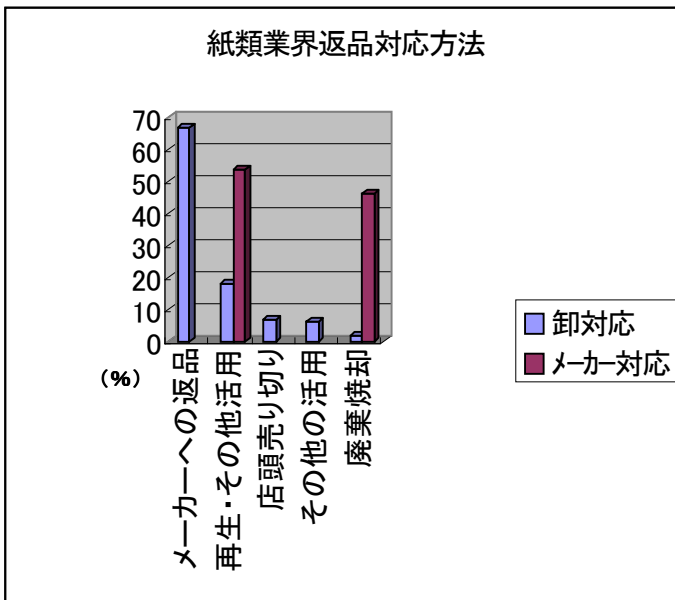
※1: 卸からメーカーへの返品

図19:紙類業界 卸から小売への出荷量、小売から卸への返品量、返品率



※2: 小売から卸への返品

図20: 紙類業界の返品商品の対応方法別数量、比率(メーカー・卸売業)



【メーカー対応方法】

	千ピ-ス	比率
再生・その他活用	292.0	53.8%
廃棄焼却	250.7	46.2%
合計	542.7	100%

【卸売業対応方法】

	千ピ-ス	比率
メーカーへの返品	542.7	66.9%
再生	147.6	18.2%
店頭売り切り	56.0	6.9%
その他の活用	49.5	6.1%
廃棄焼却	14.6	1.8%
合計	811.3	100%

参考: 全国化粧品日用品卸連合会 「センターフィー・返品に関するアンケート」 集計分析表 平成11年10月

# 効率的補給分科会・活動報告

## 1. 分科会の活動経緯

(1) 目的

(2) 取り組みテーマ

## 2. 取り組みテーマ: IMSトライアル

(1) IMS\* の概要

(2) トライアルの目的

(3) トライアルの方法

(4) トライアルの結果

(5) 課題

\* Inventory Management Based Supply(ライオン株が開発した卸店在庫管理型自動補給システム)

## 3. 取り組みテーマ: 需要予測

考察／需要予測について

### 【付録】

IMSについての説明資料

IMSの運用概念図(例示)

この分科会報告書は、効率的補給ツール(IMS)のトライアルと、需要予測について取り組みんだ成果をまとめたものである。

この報告書の構成は、まず、「取り組みテーマ選定の経緯」を記述し、「IMSトライアル」をレポート、それと併せて従来からの課題であった「需要予測」に関する考察を記載している。この需要予測に関するについては、メンバー間で展開された議論に基づいて、研究会のコーディネーターがまとめたものである。なお、付録として、「IMSトライアル」で報告した内容を説明補足するために、トライアルで使用した資料の一部を添付した。

# 1. 分科会の活動経緯

## (1) 目的

分科会では、業界サプライチェーンにおける重要な問題として、サプライチェーン全体で、在庫の偏在による、過剰在庫・長期在庫・品切れが発生している現状に着目した。

この問題に対する最も理解し易い原因として、サプライチェーン全体での流通在庫が正確に把握できていないことがあげられる。そこで、サプライチェーンを構成する企業が協力し、何らかの方策で流通在庫を把握し、これを効果的に削減していくことが、サプライチェーンに発生する諸問題の改善につながり、また、いわゆるSCMの観点からも望ましい取り組みであると分科会では考えた。

また、近年の急激な流通構造変化とそれに伴う事象(小売業からの一括物流・フルライン対応要請など)も視野に入れた検討も必要と考え、分科会の目的を以下のように決定した。

### **分科会の目的**

流通在庫を把握することにより、流通在庫削減・サービス率向上(欠品率の低下)・ローコストオペレーション・サプライチェーンの最適化を目指し、実証実験にも取り組みつつ、効率的な業界サプライチェーンを構築していくための課題を整理し提起する

## (2) 取り組みテーマ

上記の目的を達成するための具体的テーマは、各研究会参加メーカー毎に、文化・風土・組織・関心事項などが異なることを踏まえ、分科会で共通に議論でき、またSCM上の重要課題を含む、以下のテーマについて取り組みを行なうことが合意された。

### **分科会の取り組みテーマ**

- ・ IMS\* のトライアル

課題: 情報を共有化する(卸/メーカー)

- ・ 需要予測に関する課題の整理

課題: 新製品、特売・企画品の予測

\* Inventory Management Based Supply(卸店在庫管理型自動補給システム)

各種のSCMツールのうち、トライアルの対象がIMSとなった理由は、当業界のベストプラクティスの一つとして運用事例のあるシステムに対する研究ニーズが高かったことによる。また、共同研究会の性質や資源の制約から、いわゆるSCMソフトには取り組みまないことが合意された。

## 2. 取り組みテーマ:IMSTライアル

### (1)IMSの概要

IMSのトライアルの説明に入る前に、IMSの概要を以下に述べる。

IMSとは、①卸店からの発注によらずにメーカーから必要商品を補給する仕組み、②補給量は、両社（メーカー・卸）で定めたロジックで自動計算、③卸店に精度の高い在庫管理システム（IMSのロジック）を開発していただき、その上で運用する仕組み、である。

なお、メーカーのSCMに対する取り組み内容としては、①流通全体でのリードタイムの短縮化、②迅速・効率的な商品供給の達成、があげられる。また、SCMの目標は、①総在庫の削減（在庫コスト、返品削減）、②トータルコストの削減（物流効率）、③店頭での品切れ防止（販売機会損失の回避）、であるといえる。これを実現するためのツールの一つとして、IMSが開発された。

IMSの領域は図1の通りである。（メーカー・卸店・販売店にまたがって囲った部分が中核となる領域）

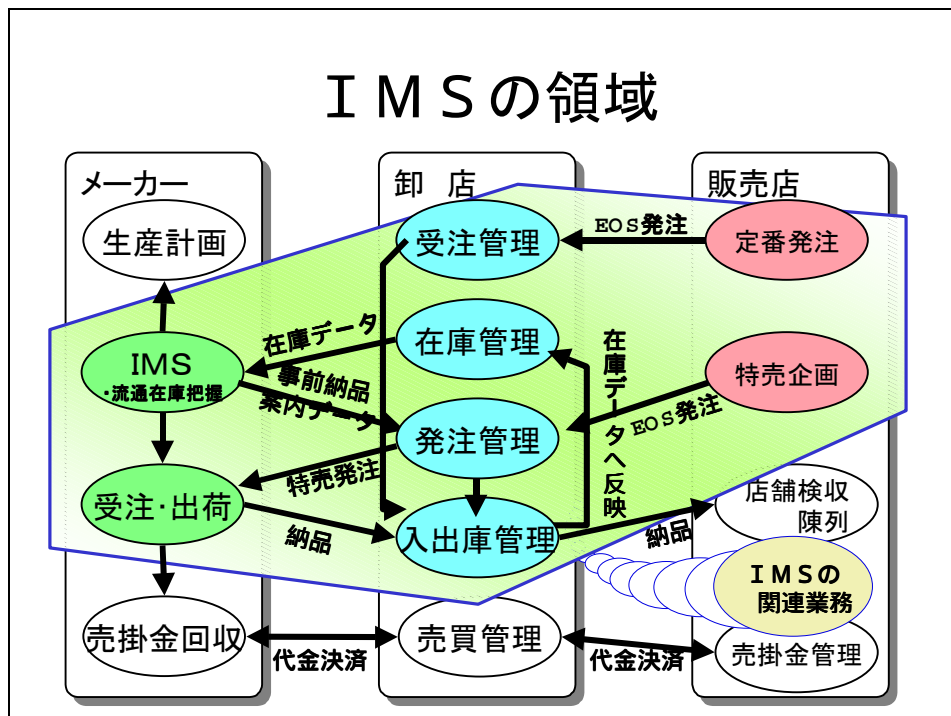


図1 IMSの領域

前掲のIMSの領域について、販売店からの発注行為を起点に情報流を整理してシステム全体を表現すると、図2のようになる。

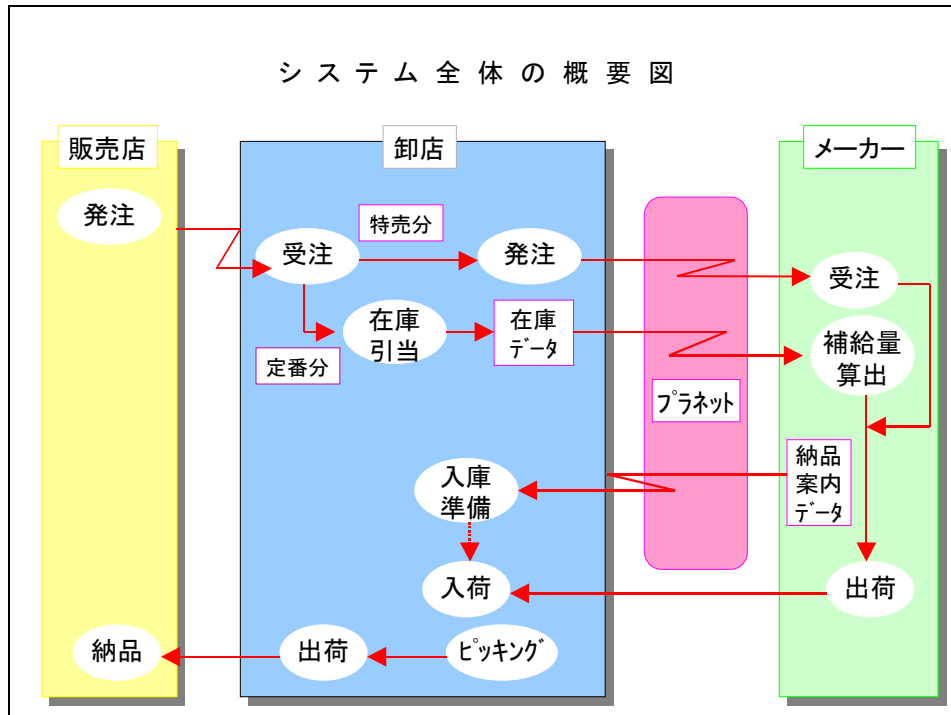


図2 システム全体の概要

注) 卸店からメーカーへの発注は発注データ、在庫データは商品活動データとして作成・運用される

## (2) トライアルの目的

当業界のメーカー社が開発し、卸店10企業25拠点（'00年6月末日現在）が導入しているIMSについて、

- ・ 商品の特性（出荷頻度、嵩（かさ）の大小、入数の大小など）
- ・ 会社の体質（商品群管理、エリア別管理、ロジスティクス、業務集約化など）

が異なる形態や領域でも、IMSの効果が得られるのか検証する。

### IMSのSCMへの取り組みツールとしての効果

- ・ 流通全体でのリードタイムの短縮化  
在庫データ\*1 の鮮度向上による（卸店倉庫の実在庫から小売店への当日出荷分を引当てた在庫情報を反映）
- ・ 流通在庫の削減  
卸店ではIMS導入に際して取扱メーカー全ての卸店在庫の削減を達成している（特にBCランク商品）\*2
- ・ 店頭での実需に沿った商品供給
- ・ 物流コストの削減

\* 1: IMSでは、いわゆる在庫データを商品活動データ（IMS適用版）として定義

\* 2: 今回のトライアル対象卸店はIMS既導入店である

さらに、上記の検証を通じて、SCM上の課題、特に商品補給などの、前工程・後工程について、問題・課題を明らかにする。

### (3) トライアルの方法

#### ① トライアルの規模

トライアルの規模を表現すると、図3の通り。

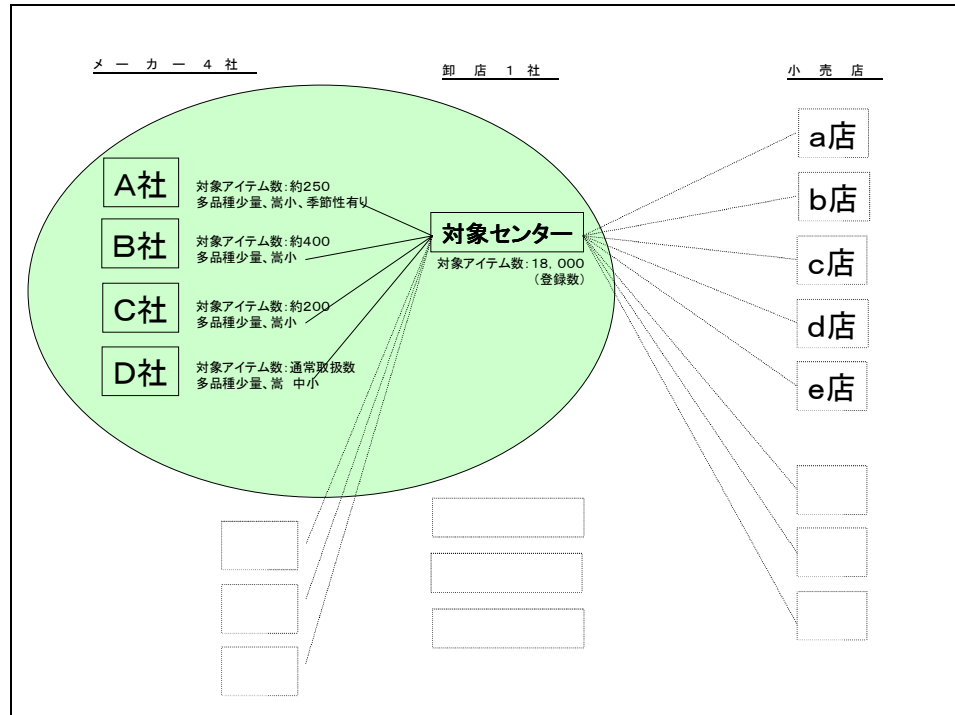


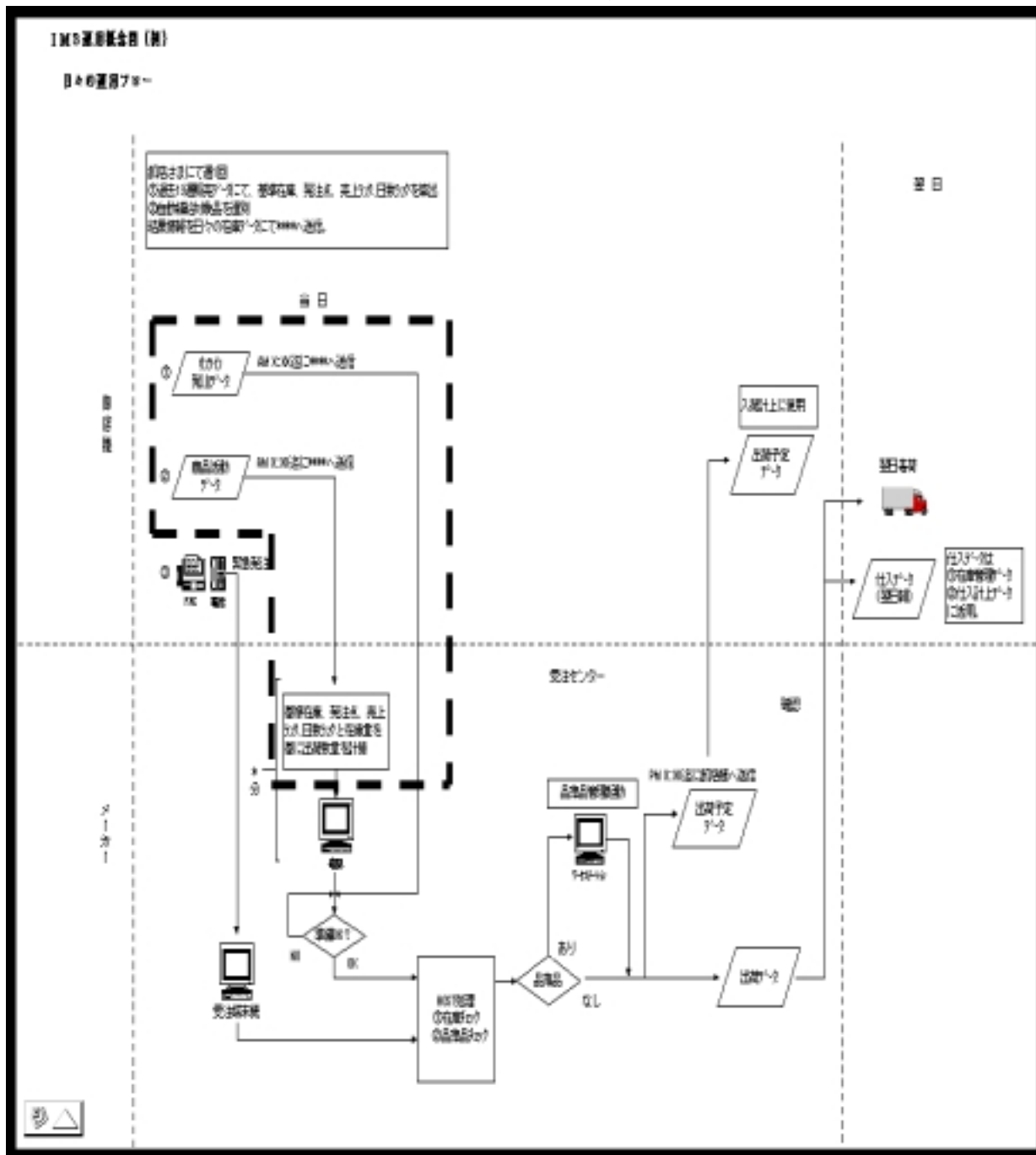
図3 IMSトライアル規模

注) 商品は定番を対象としている(IMSによる自動補給対象商品は定番品のみ。但し、在庫データ=商品活動データは定番品・特売品両方の在庫情報を反映して作成される)

## ②トライアルを行なったシステム領域

IMSの運用概念図を例示すると、図4の様になるが、この図中の破線で囲んだ部分がトライアルの領域である。具体的には、対象卸店から、発注データと併せて、商品活動データを受信し、机上シミュレーションによりデータ分析等を行ない、主に各メーカーにとってのIMSの実効性の検証を行なった。

図4 IMS運用概念図



注) 商品活動データ(IMSロジックを反映した在庫状況情報)は、'00年4月3日から5月2日の毎日、協力卸店から参加メーカー4社へ送信された。なお、この期間は、実運用として、発注データに基づく納品が継続された。



### ③トライアルの全体スケジュール

IMSの商品活動データ受信による検証(机上シミュレーション等)と、その準備期間を含めたスケジュールは図5の通り。

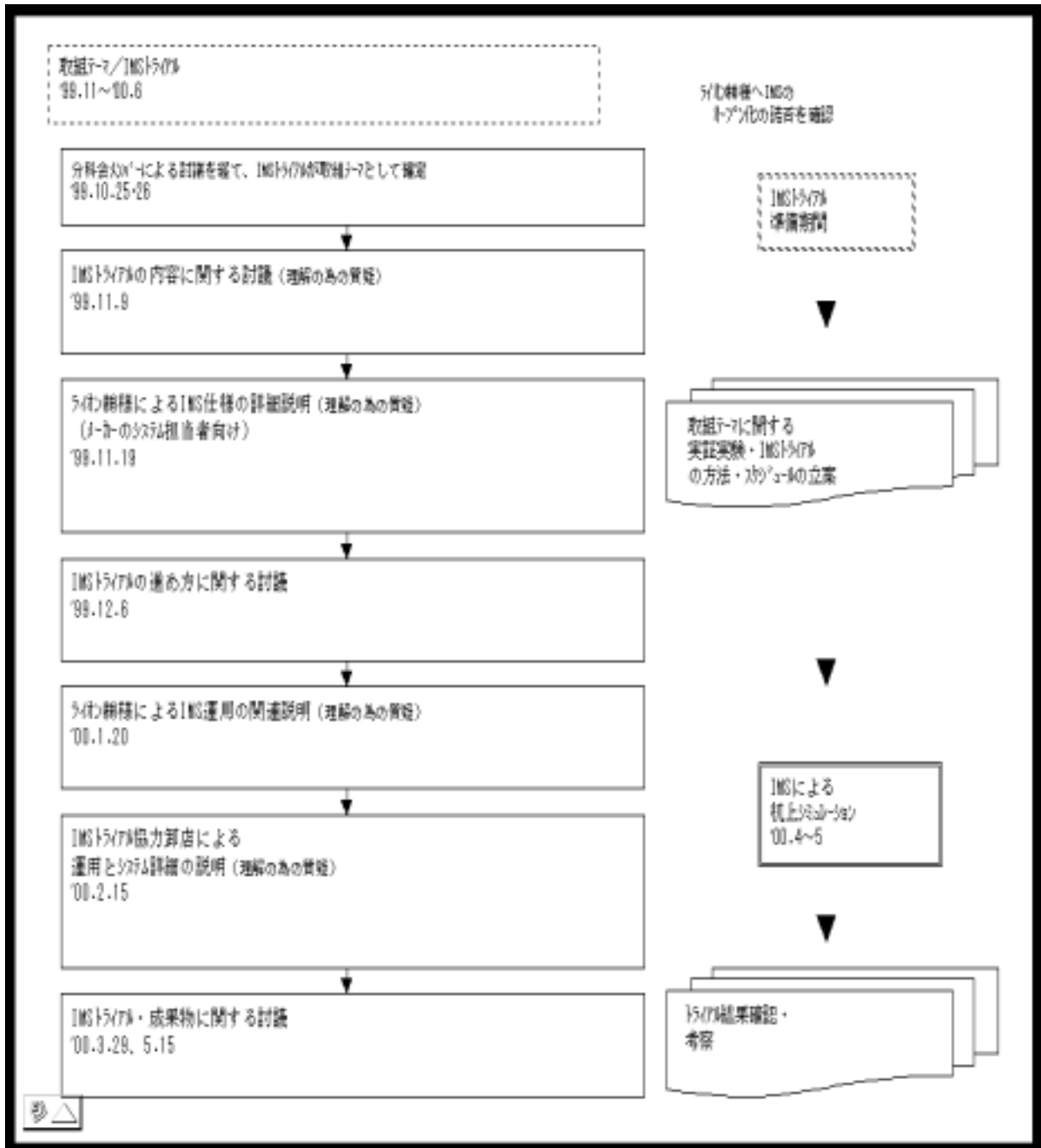


図5 IMSトライアルの全体スケジュール

## (4)トライアルの結果

検証結果は次の通り。

### ① 流通全体でのリードタイムの短縮化

→在庫データ(商品活動データ IMS適用版)に反映される卸店在庫情報の鮮度が高い(メーカー出荷当日の在庫引当情報の使用も可能)ので、論理的に全体リードタイムを半日程度削減し得ることを了解した

### ② 流通在庫の削減

→シミュレーション期間が、G. W. 期間を控えていたことも影響したと考えられるが、一概には流通在庫が削減するとは断定し得なかった。但し、補給ツールの活用は、メーカー・卸店で協調して在庫削減に取り組みむために有効であると判断した

### ③ 店頭での実需に沿った商品供給

→商品活動データにより在庫情報を把握することで、特に欠品防止、リニューアル等への的確な対応が可能となると判断した

トライアル終了後、メーカー2社がIMSの本稼働に入り、一方、相手卸店側でもその対象センターを拡大して応じている。

残り2社は、商品活動データを需要予測や、生産計画にも反映できることを継続検討中である。

ただし、もう一つの狙いであった、物流コストの削減・物流効率(輸配送)については、以下の課題を残している。

・多品種少量で嵩が中小の商品を取り扱うメーカーについては、商品活動データ(単品毎に作成)から、1社毎に、補給ロットを算出しているために、補給ロットサイズが小さくなり、輸送効率の向上が図れず、物流コストの削減には直ちにつながらないケースもある

更にトライアルを通してわかったことは、次のとおりである。

・定番品については、商品活動データ(卸店が作成)を、メーカーと卸店で共有化することにより、効率的なSCM(上記①②③)は、さらに達成できることがみえてきており、中間流通在庫情報の共有化はSCMを効率化する上で、大きなポイントとも言える

## (5) 評価と課題

IMSTトライアルによる評価の観点として、①トライアルに参加した個別メーカーとしての視点、②業界全体として考察する場合の視点、があげられる。

### ①個別メーカーによる評価・課題

トライアル参加メーカーが作成した「IMSTトライアル評価報告」を以下に転載する。

#### A社

##### 【経過】

- ・4/3よりテスト送受信稼働開始(商品活動データ、出荷予定データ)
- ・納品シミュレーションを4回実施
- ・5/22より本稼働(5/23納品分より補給開始)  
※IMS主担当社員が対象卸店担当だったこともあり、トライアルの交渉等スムーズに実施できた。

##### 【確認された内容】

###### <テスト中>

- ・流通在庫推移が補足できた。
- ・納品状況が把握できた。
- ・商品活動データにより、取扱商品の金額ランク・日数ランクが把握できた。

###### <本稼働後>

- ・特売納品率が補足できた。
- ・まとめ納品が実現できた。

##### 【評価・考察】

補給開始して間もないため、実際の評価は今後の課題であるが、現時点での報告をします。

###### <メーカー>

- ・流通在庫を含めた在庫把握から、①リニューアル時や欠品時の対応がとりやすくなる、  
②生産調整が的確になる。
- ・補給計算により、パレット単位等まとめ納品による効率化が実現できた。

###### <業界>

- ・在庫管理の考え方が進化した(①特売管理に特化できる、②流通在庫低減が実現した)
- ・サプライチェーンの一環としての生産の実現性が出てきた。

#### B社

##### 【総在庫数量について】

1. 平均在庫数量は基準在庫数量の130%  
最大在庫は197.3%、最小在庫は90.1%
2. 基準在庫数量を下回っているのは、4/4、4/18の2日間のみ

3. 4月19日以降、在庫が急激に増加している。

<コメント>

在庫が基準在庫数量を大幅に上回っており、IMSのロジックを回さない発注が多いと思われる。5月の連休対策の発注がされたものと推測する。

**【評価、所感について】**

1. 今回のトライアル期間内では、実際のデータには、在庫削減効果は見いだせなかった。
2. 予測バラ数量と受注(発注)数量の違いがある。4月17日から、  
受注バラ数量>予測バラ数量 になっている。
3. オンライン発注を自動補給(IMS)とするメリットが見えない。ロジックが同じであれば、ワンクッション余分に置くことになる。

**【業界としての評価、考察】**

1. SCMの推進ということでは、卸の在庫をメーカーと協調して削減していくという考え方は大いに評価できる。
2. IMSは自動補給ツールとして発展性がある。
3. 自動補給は少量他品種のメーカーでは物流の経済メリットは少ない。
4. 卸の在庫管理レベルを引き上げたことは高く評価できる。
5. IMSのロジックが、卸もメーカーも同じであれば、自動補給をする為に商品活動データが従来より増えることになり、データ料金が增加する。

**【IMS効果について】**

<卸店側>

1. 在庫の削減(事例:在庫金額前年比 22%減)  
→今回のトライアルでは在庫削減効果は見いだせなかった。
2. 在庫の削減発注業務の効率化(事例:発注インプット行数 60%削減)  
→比較及び確認出来ていない。
3. 荷受業務の効率化(事例:1日当たり入庫アイテム 12%減)  
→比較及び確認出来ていない。
4. 検品、入庫作業の効率化(事例:パレット・フェース化 11%アップ)  
→比較及び確認出来ていない。
5. 販売店への欠品(事例:欠品率40%減・欠品アイテム50%減)  
→比較及び確認出来ていない。  
事例は卸店のIMS導入前後の比較に基づく数値。今回のトライアル対象卸店は、IMS導入済みの卸店であった。

<メーカー>

1. 流通在庫を毎日把握出来る(流通在庫の偏在防止)  
→流通在庫を有効に活用出来るようになる。
2. リードタイムを短くする(市場に対して機敏に対応)  
→仕組みとしてリードタイムが短縮出来ることは理解できる。
3. 売れた物だけを作る仕組みに近づく(流通全体在庫が常時適正水準)  
→IMSを拡大して、卸の在庫が把握出来るようになれば、生産計画数量の判断に活かせる。
4. 欠品防止、タイムリーな商品の改廃(販売機会損失の防止で売上向上)  
→リニューアル時の現行品在庫の把握が出来るとは、返品予測精度が高くなる。  
→リニューアル時期の判断、終息品のマークダウンの判断がし易くなる。
5. 卸店への配送車両が削減出来る(物流コストが削減出来る)  
→運賃計算はタリフ計算であり、車単位はないのでコスト削減には結びつかない。  
→又、車単位になる物量にはならない。

## C社

### 【C社としての取り組み】

- ・弊社は、IMSの考え方が「効率的補充」の業界スタンダードになることを予想し、商品活動データからの自動補給を行う仕組みを開発した。（2000年6月5日より本稼働予定）
- ・ただし発注数量に関しては、当面のあいだまとめを行わない。（品種に関連するシステム修正が必要となる為）
- ・現在は、IMSシステムの器を作成したにすぎないと考えている。
- ・今後の課題として、発注数量のまとめ、需要予測等への活用を検討中である。

### 【商品活動データについて】

在庫情報を日々入手できることは以下のメリットがある。

- ①弊社ではセールスによる卸店在庫調査を行っているが、商品活動データを受信することにより、これが不要になる。
- ②日々の在庫データを解析することにより、需要予測等に活用できる可能性がある。ただし、長期休暇前(GW、年末年始)の在庫情報の精度が不安である。

## D社

### 【評価、所感について】

- ・卸店の在庫はほぼすでによく管理されている。
- ・IMSのメリットは、物流費、人件費削減、また将来的には流通在庫の把握と思われるが、中小規模の会社では物流費に関してはそれを大きく下げる程の物流量になり難しいのではないと思われる。
- ・消費財メーカーとしては、卸店、小売と共に流通在庫をいかに把握・管理していくかは大きな課題である。IMSおよび新しい通信フォーマットは有効な手法、手段であり、今後その応用は検討に値するものと思われる。
- ・また技術面で、通信上の問題はないと思われる。

## ②業界としての検討課題

前記の個別メーカーによる評価・課題でも、一部言及されているが、業界全体としての今後の検討課題は、以下の通りである。

### ・ 商品活動データの標準化の意義について

→業界標準をめぐり、今後も複数のSCMツールが普及していくと予想されるが、これらを機能させる前提となるEDIデータ、ネットワーク等の共通の情報インフラの仕様については可能な限り標準化を推進することが、業界全体のサプライチェーンの質を高めるうえで不可欠な取り組みである

### ・ 中間流通在庫情報の共有化推進の検討

→業界SCMを志向する際に、現実的視点から戦略的協調の可能性を検討すると、まず、

業界のメーカー・卸店による中間流通在庫情報の共有化を図り、今後のSCM展開につなげるという方策が成功し易いのではないだろうか

- ・ 補充・補給ツールの理解と推進体制、発展性について
  - 今回のトライアルは、このテーマに関する検討を業界で行うための端緒となったにすぎないが、SCM、ECRに取り組みむ際の今後の重要な検討テーマとなり得る
- ・ 輸送効率向上のために、補給ロットサイズ及び共同輸送を検討する
  - 業界でのSCMツールの普及が、共同輸送の構図に影響する可能性がある（避けて通れない課題である）
- ・ 補充・補給ツールの使用と取引制度に関わる事項
  - 特に、自動補給を機能させる場合の、メーカー・卸店間での重要な検討課題である

なお、定番以外の特売品、企画品、新製品\* についてのSCMの効率化については、今回、トライアルは行なわれていないので、この領域についても、今後の課題として残すが、一部、需要予測については次章に言及している。

※ 商品活動データは、定番品・特売品を問わず、全商品に対して発生するが、本来、IMSは定番補給を自動化することで流通効率化を目指すもので、特売品・新製品などの企画型商品については補給の対象とはしていない。

### 3. 取り組みテーマ: 需要予測

#### (1) 目的

店頭での欠品による販売機会のロスを防ぐためには、補給の仕組みも重要だが、需要予測もまた重要になる。そこで、この分科会では IMS のトライアルと併行して、次のような目的を持って需要予測について取り組んだ。

- ① 当業界の(特売・企画品・新製品を含む商品の)需要予測における課題を整理すること
- ② 需要予測手法の導入事例を研究し、最適な需要予測プロセスと必要なデータ及びソフトウェアを定義すること
- ③ ①②を通じて、分科会メンバーの需要予測に関する知識レベルを上げること

結局、時間等の制約から、②の「業界での最適な需要予測プロセス・データ・ツールの定義」には至らなかったものの、課題の整理や事例研究をすることによって、分科会メンバーの需要予測に関する知識レベルは確実に上がったと言える。

#### (2) 研究方法

- ① 分科会メンバーがブレイン・ストーミングにより当業界の需要予測における課題を出し合い、整理した。
- ② 国内外での需要予測手法の導入事例を SCM ソフトベンダーに紹介していただき、当業界への適用可能性について考察した。

#### (3) 結果と考察

##### ① 当業界の需要予測における課題の整理

ここに、現状の問題点を整理する。

###### メーカーの需要予測について

###### a. 情報

POS データ、EOS	・現実論として、収集可能なサンプル数が少なく、(ナショナルブランド・メーカーとして)必要なサンプル数を得るのは不可能である
販売データ(卸実販データ)	・必要なサンプル数は得られるが、卸店毎に作成基準・精度・鮮度が異なるのが実情であり分析レベルに限界がある
販売データ(商品活動データ、在庫データ)	・定番品の需要予測と在庫削減に結びつくようなデータの活用、およびノウハウ蓄積をさらに進める必要がある。
販促計画情報	・表計算のシートをメールで送信して運用している事例があり、その運用について改善の余地がある。例えば、Web-EDI で、リアルタイムな情報伝達や情報共有の仕組みを含む運用モデルを立案が改善につながる。
セールスによる販売計画情報	・販売計画の精度がよくない ・小売業との商談に基づく販売計画と実績の差異が大きい ・セールス自体に起因するというよりは、販売の仕組や風土、取引制度に起因する問題であると考えられる

## b. 商品属性

定番品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ある程度の予測は可能であるが、一部の季節商材の予測は困難である</li> <li>・C、D ランク商品も予測のブレが大きい。これは安全在庫を多く設定しているからだと考えられる。</li> </ul>
特売品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要予測が困難である</li> <li>・マーケティング部門と販売部門は、計画の下方修正をしない企業が多い。また、本社と現場で感覚にズレがあることが多い</li> <li>・過剰在庫は価格を落として処分販売を行ない、結果的に予測数量の帳尻を合わせていることが多い</li> <li>・予測をするよりも、関連情報伝達のルールを関係者間で作成する方が得策であることが多い。</li> <li>・一部の小売業を除いて販促情報の把握は可能になってきているが、まだ充分ではなかったり、うまく活用できていない。</li> <li>・販促展開に関する属性的情報(どのような企画でどのような効果があったか等)が蓄積されておらず、数量情報(販売金額・数量など)のみ保管されている。これらの蓄積や活用が可能であるか研究する必要がある</li> </ul>
規格品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要予測が困難である</li> <li>・贈答品野場合、昨年実績も当てにならない</li> <li>・SCM の視点に拠ると企画品はなくすべきと言える。 JANコードの設定の仕方によっては需要予測を乱す原因やオペレーションの煩雑化に繋がり、製造コストも余剰品処理コストも発生するので、その分を還元して EDLP( Everyday Low Price) にすべきであるという議論がある。 但し、マーケティングの視点に則ると、一概にそうとは言えない</li> </ul>
新製品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・需要予測が困難である</li> <li>・予約受注をすれば波動は押さえられるが、インセンティブが過剰だとフォワードバイイングの要因となる</li> <li>・エリア限定販売から全国展開を経て導入することが、欠品や在庫過剰をある程度予防する為の現実的な施策あると考えられる</li> </ul>

## c. その他

欠品	<ul style="list-style-type: none"> <li>・瞬間欠品、生産に関わる欠品、終売に伴う欠品、各社(特に小売業)の商品マスターメンテナンスの不備に起因する欠品などがあることを認識すべきである。</li> </ul>
コンセプト	<ul style="list-style-type: none"> <li>・CPFR は、カテゴリー内での極端な優位性を獲得したメーカーでないと実行できない。</li> <li>・CPFR についての概念や方法論が、まだ業界で共有されていない</li> </ul>
EDI(将来)	<ul style="list-style-type: none"> <li>・Web-EDI が開発途上である</li> </ul>

### 中間物流拠点・小売業の需要予測について

#### a. 中間物流拠点

情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・高機能な卸売業の需要予測精度は高いが、そうでない卸売業の方がまだ多い。</li> </ul>
----	--

#### b. 小売業

情報	<ul style="list-style-type: none"> <li>・エリアマーケティングへの取り組みは非常に大変である</li> <li>・小売業の需要予測の精度がよくないことが、サプライチェーンにおける諸問題につながりやすい</li> </ul>
----	--



## ② 事例研究を終えた考察

SCM ベンダーによる事例紹介をみる限り、店舗ベースの需要予測は当業界でも実施可能と考えられそうである。それにより、店舗での欠品防止による販売ロスの削減が実現できる。

但し、課題としては

- ・ 膨大な販売データ(POS データ)の管理からくる運用負荷
- ・ 販売店の自社売上に占める比率
- ・ 店頭でのマーケティング戦略との関連
- ・ 導入によるプロセス変革

が実効性を左右する事を認識した。また、需要予測に力を入れる企業が増えてきているが、需要予測のベースともなるカテゴリーマネジメントを実施したり、需要予測プロセスをきちんと定義しなければ、需要予測はうまくいかないことも認識した。

## 追記： 需要予測について

前記の分科会メンバーによる議論をふまえて、研究会コーディネーターの高松氏の意見を以下に付記する。

研究会コーディネーター  
高松 徳治

当研究会では、需要予測はSCMの基幹機能のひとつとして捉え、SCMソフトが提供する需要予測手法の講演聴講、研究会メンバーが参加した合宿による需要予測の意味検討、某コンピュータメーカーが開発した重回帰分析による需要予測手法について開発に携わった方を講師に招いて勉強会を開催した。この時に研究会メンバーや講師および事務局間で議論した内容をふまえて、思うところを以下にまとめてみた。

古来より、人間は自分や家族、一族国家の将来を知ること多くの努力をした。他より先んじて将来起こりそうなことがわかれば、家族一族国家の生命利益確保が有利に運び、また危機を事前に回避できると考えたからである。このため多くの予言者・占術家等が必然的に生まれ、その技法手法も西洋東洋の占星、暦(宿曜道)・陰陽や易・風水・各種神事など多数存在する。主として農耕に密接に係る天候気候を予測し、あるいは人生、場合によっては敵の動向も占っていた。

さて、企業における予測業務は、「将来に対してどのようになるであろうか」という予測だけでなく、「どのような手段をとれば、他の手段より有利か、利益は多いか」を示すものでなくてはならない。今後こういうことが予測できるから、こっちの方法をとった有利である、というものである。これら予測には、需要予測(生産予測・在庫予測)、経営環境予測(業界動向・法規制緩和・金融動向等)がある。

通常、需要予測のテーマでは、

- ・どの需要予測手法が適用可能か、一番良い手法は何か。
- ・その一番良い技法手法を使うためにどのようなデータが必要か。

ということがポイントになる。しかし、ここでは、需要予測の考え方やその前後工程(営業、生産、物流)のありようについてお話しする。

その前に、当業界の需要予測の方法について簡単におさらいをしておこう。

当業界の取り扱い商品は定番品(売上の半分弱くらいを占有)とそれ以外(特売・新商品)に分けられており、定番商品の予測精度は課題が少ない。物流や生産工程が混乱することは総じて発生していない。良い予測とは何か。

- ・ **正確性**： 予測に費やす費用と精度にバランスが取れている。
- ・ **柔軟性**： 実際に大きな変動があっても上手く予測している。
- ・ **納得性**： 他人に対して説得性がある。
- ・ **持続性**： 長年に使用可能である。
- ・ **簡便性**： 誰でも簡便に予測できる、等である。

これらから判定しても現時点では、定番商品の予測は問題が少ない。定番商品の需要予測を研究会でとりあげて議論すべきところはないというのが研究会メンバーの考えである。

## 定番商品の需要予測

定番商品の予測について若干触れると、定番商品の予測は、将来も過去と同じように推移すると仮定していても大きくは狂わない。各社が以下のような予測モデルを使い、更には数値化できないファクターは、プランナーが読みを入れて予測し何らかの数値を出し、生産部門や物流部門の活動のベースにしている。当業界で使われているいくつかの予測モデルを以下に紹介する。

### ① 時系列データを分析する場合

過去の実績傾向から季節変動や循環変動や不規則変動を除去して、スムーズな傾向を予測する移動平均法。

データを加重平均して次期の量を予測する加重平均法。

時系列データに傾向線(曲線・直線)を当てはめてその線を延長させて予測する最小二乗法。

手書きや定規を使って最小二乗法同様に傾向線を求め予測する方法。

### ② ある時系列データが他の時系列データと関連がある場合

それ自身の需要変化以外に他の経済指標などの変化による場合がある。そのときは需要と経済指標などとの強弱を掴み、需要予測を行う。これを解決するための技法手法が回帰分析である(単純回帰・重回帰)。当研究会で拝聴した某コンピューターメーカーのソフト開発部門の方に講師としてお越しいただきご紹介いただいた「特売品需要予測」はこれに当たる。

### ③ 需要の傾向を敏感に察知、誤差が小さい、誤差範囲が明確である場合

季節変動がある商品の需要予測: ウィンター流指数平滑法

傾向が見られない安定した商品の需要予測: ブラウン流指数平滑法の単純平滑法

一定に伸びているまたは廃れている商品の需要予測: ブラウン流指数平滑法の2次平滑法、3次平滑法

これらは当業界に限らず薬品、事務機、アパレル、包装資材等多くの業界で活用しており、特に①はハンドリングがしやすいので頻りに活用されている。

そして近年はコンピュータの著しい発展(低コスト・高速化・通信ネットの簡便化)によりSCMソフトが充実してきた。これらの予測手法のうち、「どの予測手法が適用可能か、一番良い手法は何か」をSCMソフトが過去の実績データを基にシミュレーションを行い、提案してくれるところまできている。

## 特売品・新商品の需要予測

次に、当業界で需要予測が難しい特売・新商品の需要予測について述べる。

研究会が始まって半年を過ぎた頃の10月半ばに「特売・新商品の需要予測は困難で不可能である」いや「可能である」という議論をしたことを覚えている。

このことは対象を変えて考えると、例えば、日本地震予知連絡会は地震予知の実用化を促進することを目的に昭和44年に発足し、地震予知を可能とする立場であるが、アメリカなどに見られるように地震予知は不可能ということと良く似ている。地震予知を可能とする立場では、多くのデータを集めるための観測機器を設置し、観測収集したデータを分析し予知することを試みる。先の神戸淡路大震災ではこの地震予知は機能しなかった。最近の北海道の有珠山ではこれが成功し、事前の非難勧告により多くの人々が負傷から免れた。しかしながら一市二町が提供した退避地での生活は不自由であったことはTV・新聞などの報道で明らかである。アメリカでは地震予知は不可能という立場から、地震が発生した時の対応に多くのリソースを割いている。緊急時の情報連絡ルートと情報機器の充

実、レスキュー部隊の編成と動員、十分な避難所の確保などである。地震予知を可能、不可能という立場を明確にすることではなくバランスの問題であると考えている。このことは特売・新商品の需要予測についても同様である。

さて、話を元に戻して、特売・新商品の需要予測について述べる。

仮に、一瞬のうちに商品を生産し供給することができれば需要予測は不要である。たとえば、たくさん設備や人員に余裕を持たせたり、ふんだんに在庫を抱えたり、多くの余裕をもった輸配送トラックを保持することができればであるが、コストや人事管理上からみて現用的ではない。

したがって何らかの方法で需要予測をしなければならない。そこで需給スタッフは今までの経験知や数式モデルを駆使して、あるいは自社営業マンの情報収集を行い、または個人的に入手可能な卸業者や小売店舗の情報を集めて、アイテム名や数量を予測することになる。しかし、予測は外れる。生産や物流スタッフや輸配送部門が大慌てする。生産・物流部門から見ると需給スタッフや営業予測は当てにならないとして、また需給スタッフ・営業部門から見ると、物流生産部門はせっかく獲得したお客様に商品を出荷できないと言っている、売上予算目標を達成できないのは物流生産部門が悪いからだと言う。このことは生産・物流部門と需給調整スタッフ・営業部門との間で長年にわたって繰り返され、相互の信頼関係が破壊し続けられた。

これらに対して、メンバー間で以下の3つの解について議論したので紹介する。参考になれば幸いである。

#### (1) 営業情報の組織的収集と活用による精度向上

営業担当者は少なくとも特売情報は需給スタッフや工場生産スタッフよりも、2月から2～3週間前には情報を掴んでいる。社内これを共有化する土壌をつくるようにしたい。決定情報でなくともこういう特売が予定されており、どういうアイテムがどれくらい出そうか、という情報を関連部門に流す。いきなり特売があるのでなんとかして欲しいというよりもはるかに変化の度合いは少なくなる。精度は高くなるといえる。ここで関連部門はこれにより事前検討を行い腹づもりを付けておく。そして決定情報に基づきトリガーを引く。不確定情報によって、ある部門が動いてしまってロスが出たら誰の責任になるかということが良く議論されるが、それは動いた部門の責任と考えるべきである。しかし、こういう議論をする企業ではとても情報を共有化する土壌にはないと言いたい。SCMソフトを入れる前にこの土壌を改良する必要がある。大手ポンプメーカーでは、見積参加段階から受注成功、設計、製造、検査、出荷までのプロセス進捗情報が関連部門に同時に伝わっているため、事前検討ができていた。急に受注が決まって、なんとかしてということより、受注の前兆情報をつかまえ、それを共有化することによって変化の度合を少なくできる。これは予測精度向上に繋がる。

#### (2) 需要予測モデル徹底活用による精度向上

今のところ良い方法は見つけれないが、特売・新商品の需要を左右する先行指標を見つけるため、仮説を立て検証しながら真の先行指標を見つけ、その値によって予測する方法がある。当研究会で拝聴した某コンピュータメーカーのソフト開発部門の方を講師におこしいただき、ご紹介いただいた「特売品需要予測(先行指標をチラシ広告の枚数、広告に乗せた商品プライス、商品の写真サイズ等として重回帰分析を実施)」はこれに当たる。今後の成果に期待をしたい。

#### (3) 需要予測の対象期間短縮

私はここが非常に重要であると思っている。需要予測の対象期間が短くなればなるほど精度は向上し、生産や物流スタッフや輸配送部門が大慌てすることは少なくなることも事実である。需要予測を行う期間は、予め準備しておいた生産物流のリソースを無駄なく変更するに要する期間(通常は日数で表し、生産リードタイムとか物流リードタイムと表現する)である。その企業の需要変動対応力(フレキシビリティ)を示し、キャッシュフロー効率に直結するものである。

私は営業部門に肩を持つわけではないが、セールスマンは、場合によっては理不尽なお客様や身勝手な顧客と意を尽くして商品を買っていただく交渉を行っている。そしてやっと契約にこぎつける。このようにして買っていただいた商品を生産し、供給する機能を担っているのは生産物流部門である。当部門は営業部門の要求を受け立ち、その要望をきっちり満たさなくてはならない。

このためには、生産や物流部門が需要変動対応力(フレキシビリティ)を更に向上させることである。生産リードタイム短縮(計画作成などのペーパー作成リードタイム、材料調達リードタイム縮、製造期間短縮や小ロットサイズでの製造等の改善、生産量増減時の対応力の事前準備と運用能力)、および物流リードタイム短縮(小ロットサイズの低コスト輸配送の実現、共同輸配送がキーポイントになる、量増減時のリソース調整能力とその運用)である。これらは一朝一夕にはできない。この方向に向かって着々と地道に努力しノウハウを蓄積するしかない。これについては SCM ソフトも解は持たない。

こうして上記のリードタイムが短縮できると、需要予測を行う対象期間が短くなりその精度は向上する。生産・物流スタッフ・需給スタッフ・営業部門は互いにハッピーになる。これは将来を決めてしまう期間が短くする、別の言い方をすれば、将来に責任を持つ期間(ヒューチャ-オブリゲーション)を短縮することになる。変更に対する自由度を高くできる。そうなれば、お互いに目くらまめで議論する必要がなくなるわけである。企業そのものが良い方向に回転することになる。いわば、以前は互いに不信感を募らせていた「悪魔のサイクル」から「女神のサイクル」へと改革できることになる。

需要予測そのものを否定するわけでもなく、需要予測にすべてを頼るというのもまた賛成というわけでもない。需要予測をしなければならない意味をよく考えて需要予測を行う。ここでの提案事項は、需要予測をおこなう理由「生産リードタイムとか物流リードタイムが長いためにあたらぬ予測をしなければならない」・「生産や物流部門の需要変動対応力が少ないために苦労して予測をしなければならない」に着目して、この理由を根こそぎ改革をしておこうという考え方になっていただきたいことである。

見込み生産を前提に大量生産を行ってきた当業界は、自動車・複写機・アパレル・包装資材等の私が経験した業界に比較すると、生産リードタイムは長く、したがって量変化対応力(生産のフレキシビリティ)はあまりにも少ない。当業界にとってこれを増強することはおおきな課題のひとつである。

この課題を達成することが、SCM 全体の低コスト化やサービス率向上に繋がる。早くこの課題に着目し動き出した企業や業界が、厳しい環境で生き残れる重要な条件になるといっても過言ではない。ぜひ、一歩踏み出していただきたい。

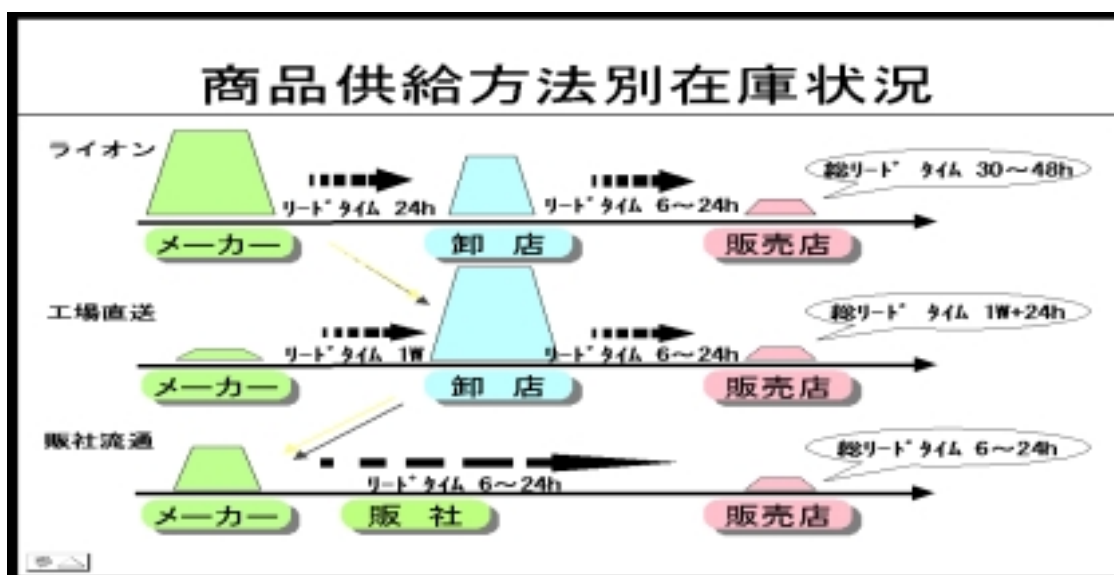
参考文献：春日井博「需要予測入門」(日刊工業)

## 付録：IMSの考え方についての説明資料

(出所：ライオン㈱作成のIMS説明用資料に基づき事務局がその要旨のみ記載)

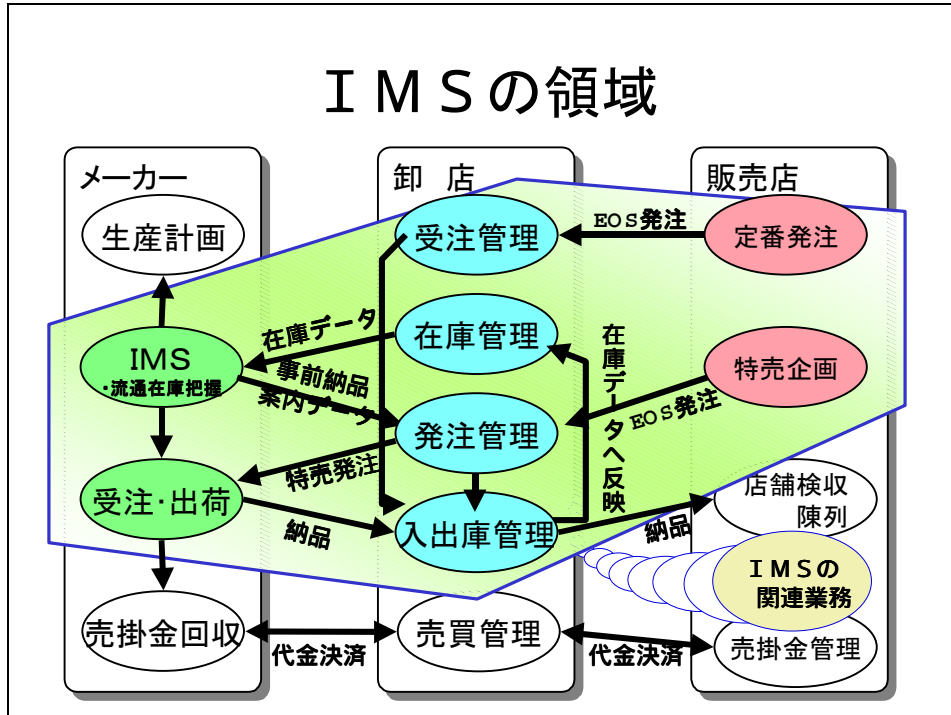
- ・ **IMSによるSCMの実践**について。IMS (Inventory Management Based Supply) は卸在庫管理型自動補給を意味する。
- ・ **トイレタリー業界の特性**として、①取扱アイテムが膨大、②取引単位が小口多頻度、③取扱業態が多様(業態のデパート)、ということがあげられる。これらが、①卸店が持つ機能への高い期待度(小売へのMD力・店頭配荷力の発揮)、②一括物流の推進、③低コスト物流の実現、をもたらしている。
- ・ **トイレタリーの流通構造**は次の通り。
  - ・ 一般流通(卸流通)：一次卸店 230社・103社(86.9%)、二次卸店 1200社・778社(13.1%)  
／合計 1460社・881社
  - ・ 販社流通(卸流通)：販売会社 180社・120社・8社・1社／代行店(卸店) 2870社・1880社
- ・ ライオン㈱の**SCMに対する取組内容**として、①流通全体でのリードタイムの短縮化、②迅速・効率的な商品供給の達成、があげられる。また、SCMの目標は、①総在庫の削減(在庫コスト、返品削減)、②トータルコストの削減(物流効率)、③店頭での品切れ防止(販売機会損失の回避)、としている。これを実現するためのツールとして、資材 EDI・IMS ほかを活用している。

商品供給方法別在庫状況は次の通り。

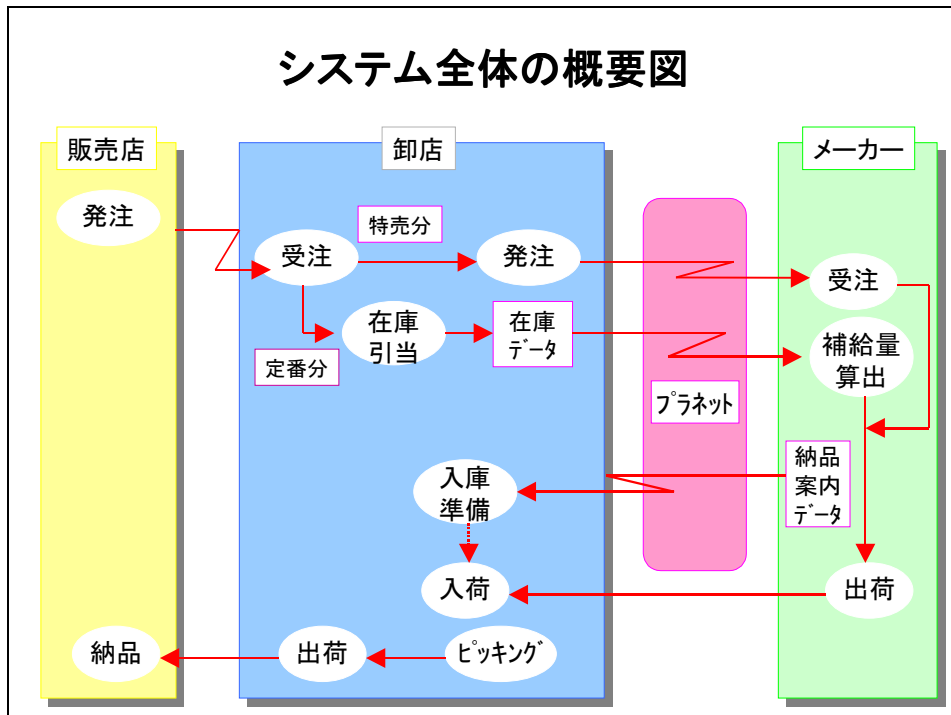


- ・ **IMSとは**、①卸店からの発注によらずに当社から必要商品を補給する仕組み、②補給量は、両社(メーカー・卸)で定めたロジックで自動計算、③卸店に精度の高い在庫管理システム(当社提供のロジック)を開発させ、その上で運用する仕組み、である。
- ・ **IMSの領域**は次の通り。

## IMSの領域



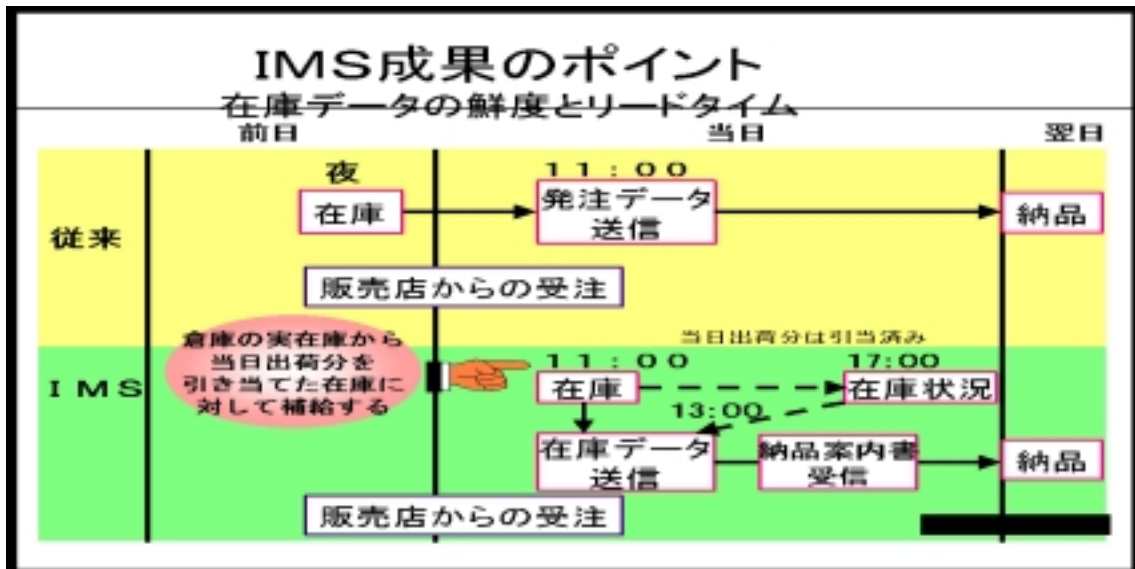
- ・システム全体の概要図は次の通り。



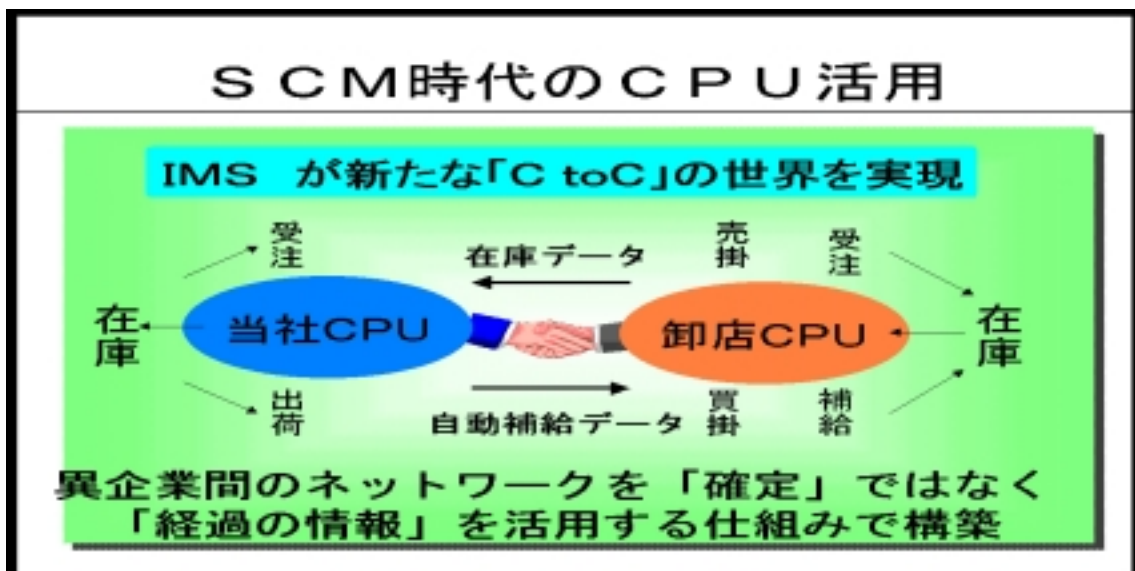
- ・IMSの効果(メリット)は次の通り。

- ・卸店のメリットは、①自動発注システムの開発による在庫管理レベルの向上、②トータルリードタイム短縮による在庫の削減、③メーカーへの発注業務の負担軽減、④発注忘れ、庫内品切れ防止による品切れ率の削減、⑤入庫効率アップによる荷受け、入庫業務の負担軽減、である。
- ・メーカーのメリットは、①メーカーから小売店までのトータルリードタイム短縮、②流通在庫削減によるスムーズな製品の改廃、返品防止、③配送車積載効率の追求による物流コストの削減、④小売店の需要にそった商品補給・安定供給・生産につながる、である。

- ・ **IMSの効果(卸店)の事例**として、以下のケースがあげられる。(IMS:卸店在庫管理型自動補給システム開発プロジェクト 補給実験から)
- ・ 在庫の削減 = 在庫金額前年比 22%削減
- ・ 発注業務の効率化 = 発注入力行数 60%削減
- ・ 荷受け業務の効率化 = 1日当たり入庫アイテム 12%削減
- ・ 検品・入庫作業の効率化 = パレット・フェース化 76% ▪ 87%(全国平均 77%)
- ・ 販売店への欠品 = 欠品率 40%減 欠品アイテム 50%減
- ・ **IMS成果のポイント**は次の通り。



- ・ SCM時代のCPU活用の概念(IMSに応用)は次の通り。



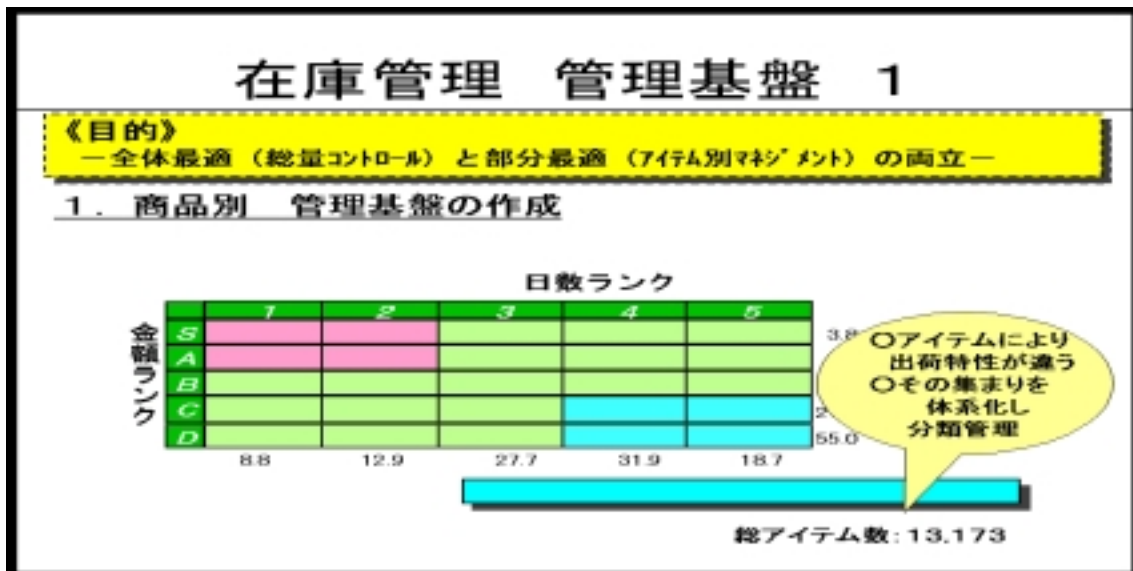
- ・ **IMSのシステム**は、①オペレーションシステム、②導入基本システム、③在庫管理システム(基準在庫・発注点設定)、④シミュレーションシステム(在庫設定シミュレーション、補給シミュレーション)、⑤自動補給システム(定番自動補給)、⑥ASNシステム(事前出荷明細)、⑦計画管理システム(企画品、新製品)、から構成される。



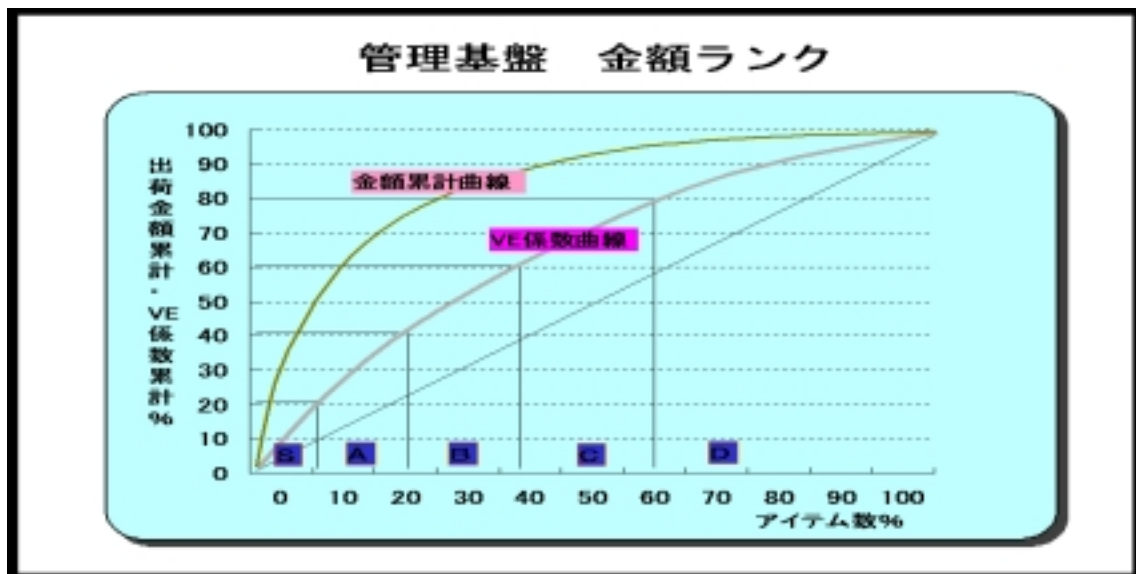
- ・ **IMS導入の環境づくり**として、補給を受けるセンター側での在庫管理システムの構築が必要要件となる(IMSでは全商品の自動発注システム構築を要求)。IMS導入準備(センター側での構築)に伴う、構築手順と特色は次の通り。
- ・ 手順Ⅰ：在庫管理システム構築(卸店が取り扱う全商品対象・当社独自のロジックを提供・在庫のマネジメントが可能)
- ・ 手順Ⅱ：自動発注システム構築(全商品を自動発注処理・発注量は毎週自動メンテ・シミュレーション)
- ・ 手順Ⅲ：自動補給システム構築(在庫データ送信・事前納品案内データ受信・計画管理システム完備)
- ・ IMSによる**在庫管理提案の狙い**は、①卸店での在庫マネジメント力の向上、②商品特性に応じた在庫管理方法の確立、③出荷特性に応じた発注量の自動コントロール、④最適在庫量の自動設定・自動更新、により人手を極力廃して全てを自動処理する仕組みを実現すること。
- ・ 在庫管理提案(管理方法)の内容は以下の通り。
- ・ 特売について。特徴は、①事前に手配できる受注、②短い在庫期間、③少ないアイテム数(10%~15%)、④売上げ比率大(50%以上)、であること。課題は、①特売商品数量の受注精度アップ、②特売情報の早期把握、③在庫滞留期間を短くする、④確保商品の売れ残り品処分が問題(例：チラシ、新製品、新店開店 等)、である。対応の方向は、①営業部と仕入れ部の連携強化、②先行管理の導入、③営業のレベルアップ、である。
- ・ 定番について。特徴は、①当日まで分からない受注、②比較的長い在庫期間、③非常に多いアイテム数、④売上げ比率が小(売上の半分以下)、である。課題は、①発注業務効率化、②必要商品の発注忘れが品切れの原因、③荷受け及び入庫効率化、である。対応の方向は、コンピュータを活用した自動処理である。

以下に、IMSのしくみを図表で表現する。

在庫管理・管理基盤について(1)



金額ランク・管理基盤について(2)



在庫管理・管理基盤について(3)

### 在庫管理 管理基盤 3

**[アイテム別の基準在庫量の設定]**

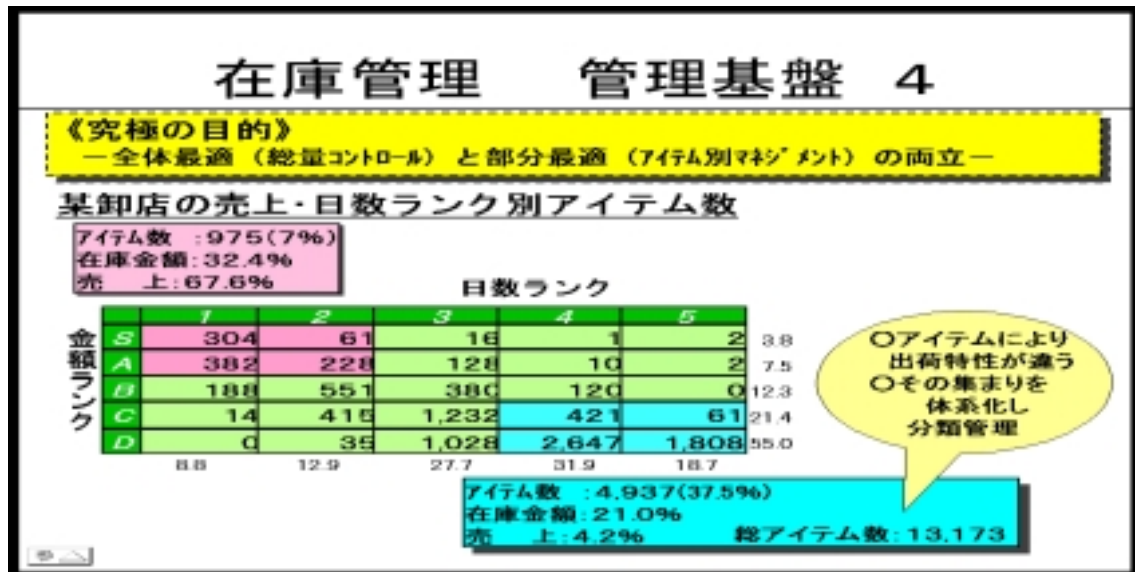
- 直近13週間の販売店への出荷データから「**実出荷量**」を算出
- 基準在庫はこの実出荷量の何日分(倍数)で設定
- 従来は単純平均を活用

アイテム	出荷量	出荷日数	平均出荷	実出荷量
A	12,000	40	154	300
B	12,000	20	154	600

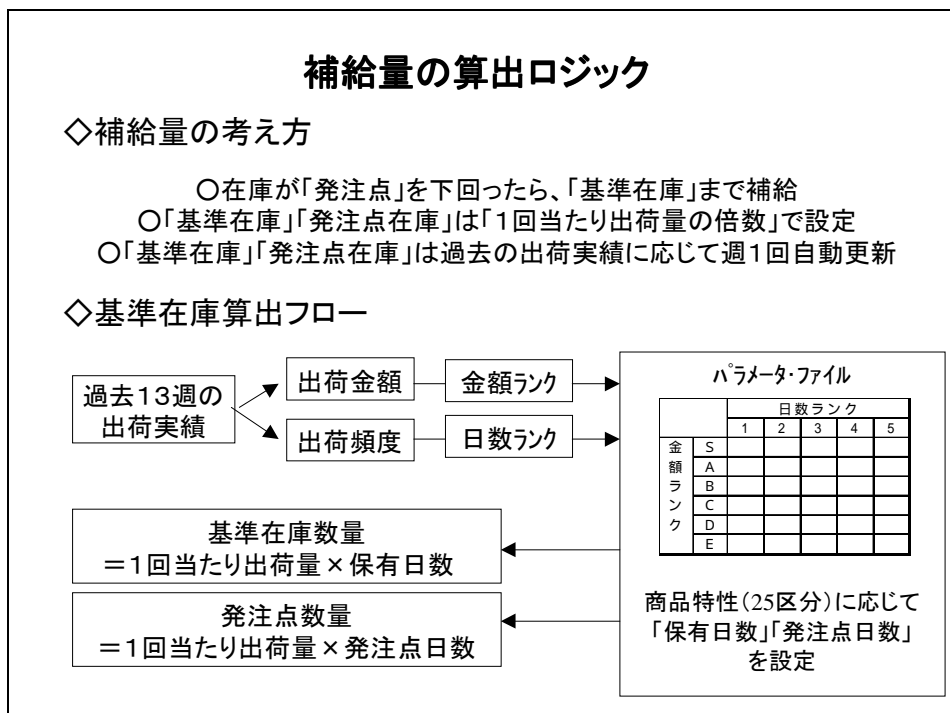
営業日数: 78日

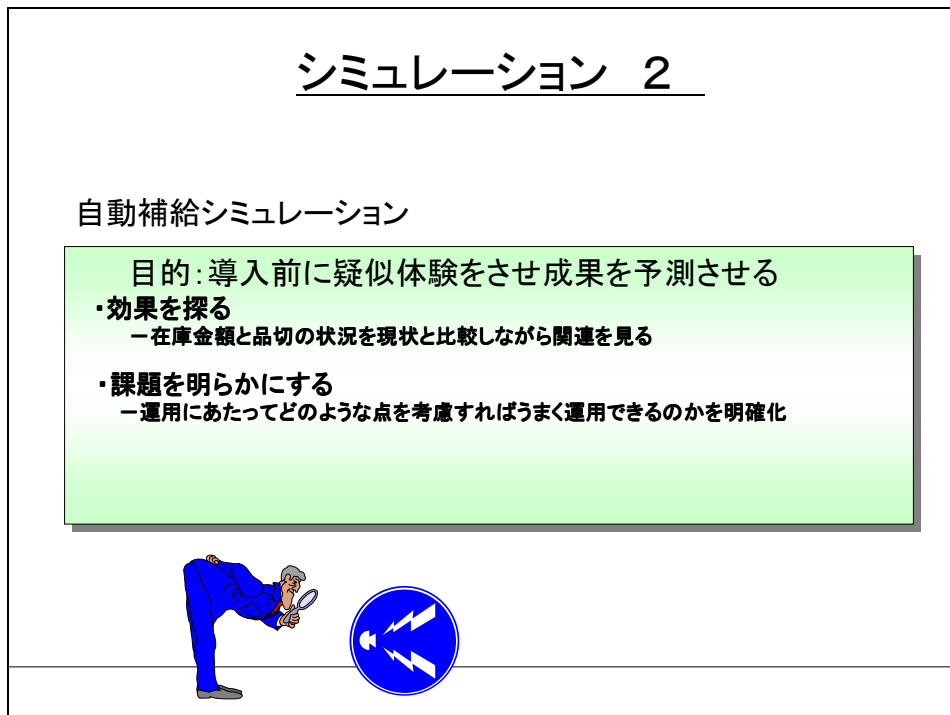
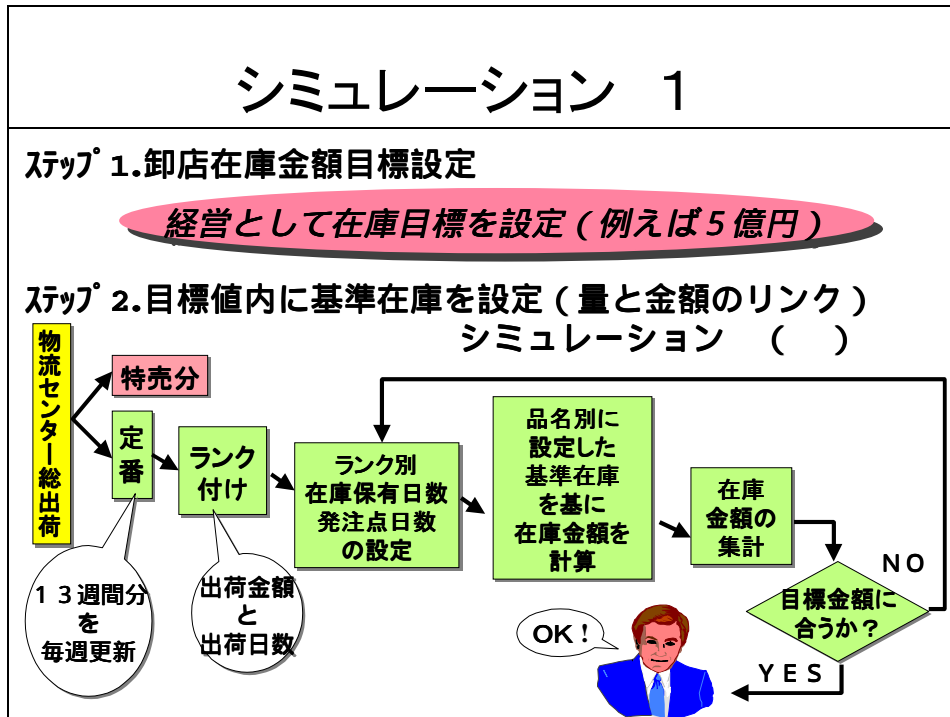
【アイテムA 基準在庫】

- ・基準在庫(例5日分-1,500)
- ・発注点(例3日分-900)
- ・安全在庫(例:1日分-300)



補給量の算出ロジックについて





自動補給シミュレーションについて

### 自動補給シミュレーション

- 品切れの発生状況を補足する
- 在庫推移を補足する
- 補給の状況を補足する

先データ月	基礎在庫作成用データ期間(13週間)													← シミュレーション実施期間 →		
	1ヶ月日			2ヶ月日					3ヶ月日					4ヶ月日		5ヶ月日
シミュレーション第1週用	1	2	3	4	5	6	7	8	9	10	11	12	13	★シミュレーション第1週		
第2週用														★第2週		
第3週用														★第3週		
第4週用														★第4週		
第5週用														★第5週		
⋮																
第9週用														★第9週		

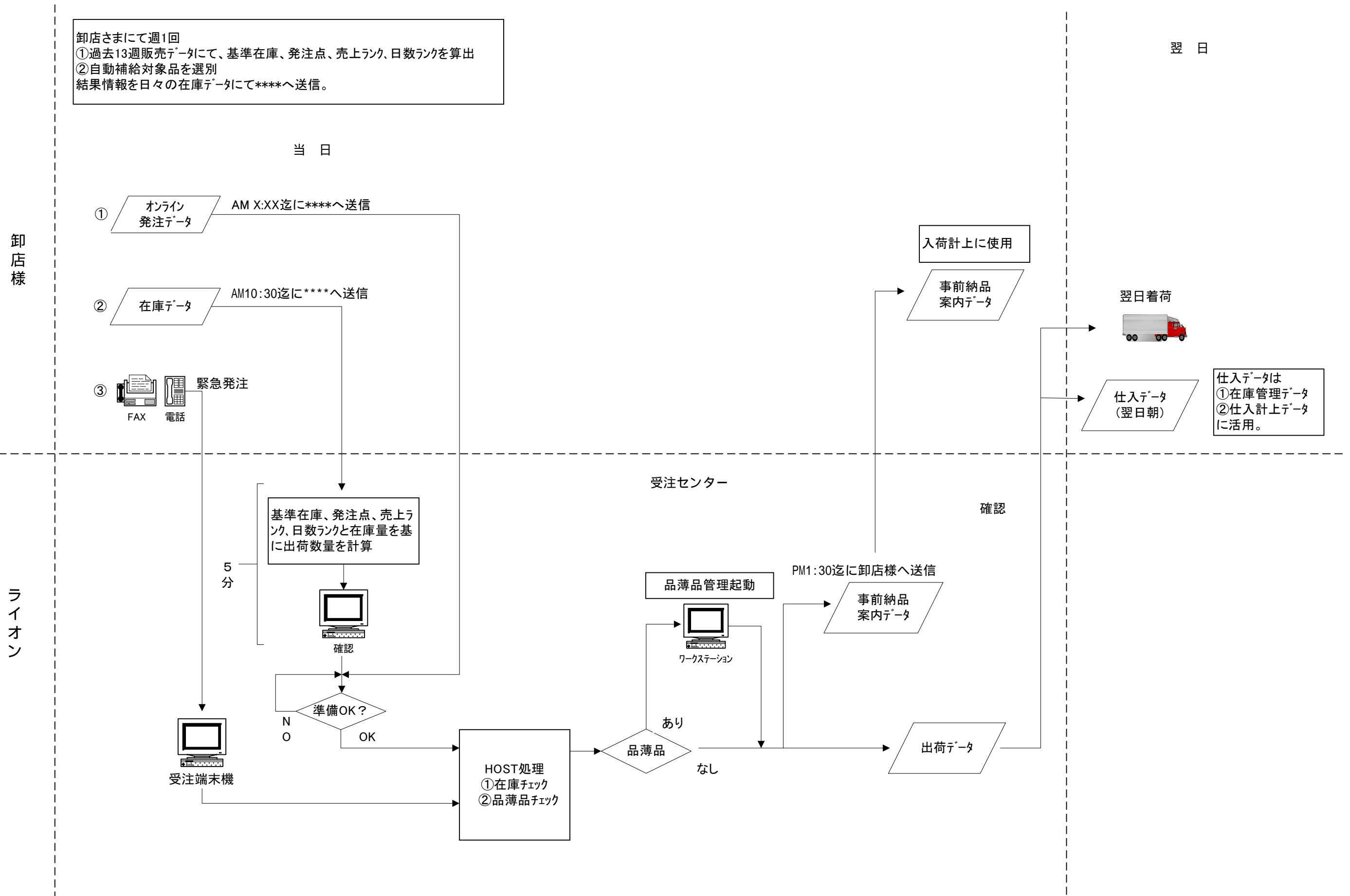
← シミュレーション結果報告期間 →



## 付録：IMSの運用概念図(例示)

付表：IMS運用概念図（例示）

～日々の運用フロー～





## おわりに ～SCM 改革に思うこと～

皆さまは良くご存知のことで、釈迦に説法になりますが、流通業の変化は激しい。今から 30 年ほど前、時代の寵児、ダイエーが売上では百貨店の三越を抜きトップに立った。来年はコンビニのセブンイレブンがダイエーを抜きそうな気配である。この大きなうねりの中で、大小さまざまな合従連衡が起こり今日を迎えている。各社は小売り店頭での商品政策(MD: Merchandising)支援機能の獲得や、ロジスティクスにおける規模のメリット追及のために統廃合を促進しており、抗えない自然の流れとも言える。日用品化粧品業界について、平成 11 年の主な卸売業統廃合の事例を列挙してみると、

- ◆ 3 月 サンビックと天生堂の合併表明、合併後名称サンビック
- ◆ 5 月 サンビックと日の本商事が合併、合併後名称サンビック
- ◆ 8 月 東流社が出資元の3社と合併、合併後名称東流社
- ◆ 10 月 中央物産(業界 3 位)とチヨカジ(業界 10 位)の合併

があり、生き残りをかけ、知恵の限りを尽くした展開が当分の間続くものと思われる。

このような変化がおこっている最中に、SCM パッケージソフト(以下 SCM ソフトと呼称)が米国の華々しい成功事例と共に日本に紹介された。日用品化粧品業界に身をおく私も、SCM パッケージソフトが当業界の救世主になるかもしれないと密かに調査した。

当 SCM ソフトは低コスト・高機能・高速コンピュータや通信技術により、従来不可能といわれた製造・販売・物流を有機的に結び付け、日々のオペレーションをサポートする以外に、デシジョンを補佐するシミュレーション機能までを備えている。これを活用できる企業体質であれば、受注リードタイムや製造サイクルの短縮、既存設備で生産量の増加、在庫の削減、在庫回転率の削減等のキャッシュフロー改善、計画作成期間の短縮など著しい成果がえられる。日本でも東芝半導体部門・日本コカコーラ・富士通・住友 3M・日本 IBM・日本 IT・日本モトローラ・ソニーなどが効果をあげている。

SCM ソフトの開発経緯を見ると、1980 年代、米国はジャパンバッシングを行いながら、一方では官民共同の米国研究陣は日本企業の良さを研究していた。アメリカの偉いところである。たとえば日本の職場間にはドアはなく仕切り衝立が最小限に設置してあるのみで、お互いなにをやっているのが見える、また必要があればすぐに話し合える関係、日本のボトムアップ TQC、トヨタ生産方式の仕掛在庫ゼロ・系列やパートナーシップ等をスタデーしていた。そういうなかから MB 賞(マルコムボールドリッチ賞)設置による米国企業の活性化やモトローラが最初に用いた 6σ 概念を取り入れた品質・経営管理手法が生まれた。

実は SCM ソフトもその研究の一貫として、日本の生産方式や生産管理、垣根のない職場に情報が一瞬に伝わる良さを IT で実現したい、またアメリカが優れている「トップダウン指示」は併せて実現しようとしていた。

そして、TOC 理論(制約条件抽出と解決、部分最適を廃して全体最適を狙う)の発見、人工知能(熟練した方々の知恵や知識のプログラム化)の成長、OR 理論(線形計画・確率論・デシジョンツリーなど)最適化手法の成熟、IT の発達等が上記計画を後押しした。ニーズとそれを実現する技術が将に一致した状況であった。先に示すように SCM ソフトは、最適化理論を織り込んだベストプラクティスを集大成し

たものである。SCMソフトが提供するベストプラクティスに合わせて、各企業は機構や業務の改革を行えば高い成果をえることができる。こういう改革を実現できる「能力」を持った企業が成功するといえる。

ここでいう「能力」をさらにひも解くと、以下のようになる。

- (1) 情報を獲得・収集する能力
- (2) 収集した情報の意味を理解し発見する能力
- (3) (2)に基づき行動し実現する能力

その各々について少し概略を紹介してみたい。

## (1) 情報を獲得・収集する能力

情報技術(通信情報ネット技術)を整備し導入することにより、または人的ネットワーク(同業異業種の各種団体への参加によるメンバー間コミュニケーションや地域血縁ネットワーク、同期同学同窓ネットワーク等)を充実することにより、インターネットによる情報検索、あるいは書籍論文に目を通すこと等により「情報を獲得・収集する能力」は高まる。また、自ら事業活動の中で仮説をたてて実験をおこない、この過程を通じても情報を獲得・収集する能力は向上する。

SCM ソフトは上記の範疇では、情報技術(通信情報ネット技術)を整備し導入するに該当する。SCMに関するベストプラクティスを集大成したツールであり、これを導入することにより、情報を獲得・収集する能力は著しく向上し、必要な情報をたちどころに示してくれる。たとえば、需要予測を行い、何がどれだけ売れそうか、売れ筋商品や死に筋商品はなにか、現在の在庫量を加味して何をどれくらい作ればよいか、それはどこにある工場で生産すべきか、そのためにどれくらいの資材部材を調達するかの所要量計算、さらに個々の工程の生産能力を加味した全体最適解を計算し、製造日程を計画し、納期を即答するまで、もし納期がみたせない場合は再度、計画を見直すサイクルに入る。製造した製品の最適な輸送ルートと顧客にお届けする日を計算してくれる。このようなSCMにかかわるベストプラクティス情報を提供してくれる。

## (2) 収集した情報の意味を理解し発見する能力

実はここからが本当に申し上げたいことである。高価なツールや購入できる企業がビジネスの勝者になれるとすれば、投資が行える企業が高収益企業となるが、実際はそうではない、むしろ、低機能のツールでも自分たちの知恵やノウハウを活かして使用しているほうが効果を発揮していることが多い。SCM ソフトについても同様である。上記(1)で獲得した情報の意味を解さなくてはならない。例えば商品単品別の売上情報をもとに真の売れ筋商品や死に筋商品を発見する工程がこれにあたる。死に筋商品の背後にある状況を掴むということである。現場で起こっていることを正しく理解することである。棚位置が悪いのかもしれない、POS データが正しく入力されなかったことも考えられる。また、同業者が極端な価格を設定しているかも知れない。様々な情報を比較し、やはり死に筋商品であると判断するのである。情報の意味を正しく解するためには「ことに真摯」でなければならない。従業員がいつもいい意味での緊張感をもって仕事をしないことには真摯にはなれない。ただ漫然と仕事をしていたのでは得られる情報の意味を理解できなくなる。メーカーをお訪ねして稀に聞く話であるが、商品の在庫責任部門が営業か生産工場なのかはっきりしないところがある。これではいくらでも逃げ道があるので、真剣に情報を取って次の手をうたなくても何とか言い逃れが出来てしまう。情報の意味を理解しなくても済んでしまう。ノウハウは蓄積できない。長い間には大層の差がつく。

いま私がお付き合いしている北関東の「あるアパレル関連のメーカー兼卸兼小売業」は、「協力工場や納入業者に対して、決して返品はしない」という考え方で商品を仕入れている。返品を許すことは、それだけ仕事の緊張感を欠くことになる。卸や小売店のバイヤーが情報の意味を理解する能力や成長する力を自然とそぐことになると考えたからである。

### (3) 行動し実現する能力

実行力のことである。商品をすばやく作ったり運んだりする能力のことである。社内の情報伝達スピードやデシジョンの速さ、資材部材を供給してくれる協力工場や仕入先の強力なバックアップ、フレキシブルな社内生産体制(リードタイム短縮、小ロットサイズ等の量アイテム変動対応力を低コストで実現できる機構)、一貫パレチゼーションによる共同輸配送、物流業者の協力などがポイントになる。優れたビジネスシステムを作り出した企業は必ず強靱なロジスティクスを持っている。先に掲げた SCM ソフト導入で成功した企業すべてに言える。私はこの実行力は、他から移設導入しても上手くいかない能力の一つと考えている。しかし難しいものではなく、長年、きちんと地道な努力をすれば蓄積できるノウハウである。しかし、思ったより以上に時間もかかるものである。ここでいっているノウハウは高度の技術やソフトのことではない。たとえば、

- ◆ 社長と従業員がお互いに思っていることを自由に垣根を越えて言い合える土壌とか、
- ◆ 返品をしない覚悟で商品を発注する経営姿勢とそのためのノウハウとか、
- ◆ 売れ筋商品が品切れを起こさないように、
  - 協力工場や物流業者と強い信頼関係ができており、品切れ起こしそうな緊急時には一肌脱いでも協力してくれる関係があるとか、
  - 製造では段取り替え時間を短縮する、小ロットサイズの生産行い変化に迅速に対応できるとか、
- ◆ 死に筋商品が無ロスで速やかにストップできる生産体制、棚から下ろすことを速やかに行えるよう権限委譲ができているとか、
- ◆ 更に、月末に納品と出荷が集中に流通センターは負荷増を回避する手段を共有しているとか、
- ◆ 外部から得た情報が関連部門にしっかりと伝わる風土とか、
- ◆ 気楽に実験をしてノウハウを蓄えることができる雰囲気があるとか、
- ◆ 人を通じてしか伝わらない情報も大切に積極的に取ろうとしているとか、

等々、多くの小さなたわいないノウハウの集まりをさしてあり、企業風土や信用そのもののことである。

私は、SCM ソフトを導入し成功に導く鍵はここにあると思っている。SCM ソフトが提供するベストプラクティスを実現できる能力をどのように身につけていくかが課題である。電燈のスイッチはオンオフすれば、明るくなったり(効果が出る)、暗くなったりするが、SCM ソフト導入を成功に導くためには電燈のスイッチのようなわけにはいかない。少なくともトップ自ら、基本目標とそれを実現するリソースを確保し、数年間の基本シナリオを描いて、着実に歩んだ企業が結局は時代を先取りして勝ち組みになる。

## おわりに

SCM を取り巻く環境は日々変化し、将にドッグイヤー(犬は人間の 7 倍の速さで年をとる)位のスピードであるとさえいわれて久しい。例えば、先日私の息子がゲーム機を買った。プレイステーション 2 (8 種類の付属品、約 1 才半容積のダンボール製の容器に入れて納品された)はインターネットで注文し、その請け書もまた電子情報で返してくる。注文後 2 週間で手元に届き、その後約 1 月後に費用が信販から引き落とされていた。航空券、各種チケット、証券取引、通販等も電子情報を利用することが多くなってきた。今までは、入手できるかどうかかわからないような商品・サービスを受ける権利(各種の券チケット)を手に入れるために並んで、待って、手に入れていた。今はキーボード操作でこれが行える。個人情報の漏洩リスクや決済が不安定であるという課題は残しているが、いずれは解決するであろう。

6 月 13 日の読売新聞朝刊では、沖縄サミットで取り上げられる「IT憲章原案要旨」が紹介されていた。その項目の一つに、「国境を越えた通信や輸送、関税などの障害を取り除き、消費者の利益とプライバシーを保護する」とある。今後とも電子情報を利用したビジネスの発展は著しく、製造業を例にとると商品企画・製品企画・機能設計・量産試作・量産・物流・販売まで、共通したデータ管理が出来、**これら**を上手く使いこなすことによって、すばらしく効率の良い生産現場が出来上がるというような事が起こる。したがって眼を放すわけにはいかない、が、しかし私は心配することはないと思っている。

私たちは約 40 年強前にテレビジョンという新規技術に遭遇した。テレビが初めて家にやってきた。大概の家ではお客様の扱いをして床の間に置き、家族が並んで見たものである。それからしばらくして電話が取り付けられた。その時の利便性や驚き・感動には及ばないと思っている。諸先輩の方々が当時の新規技術(テレビや電話)を自分たちの物にした努力に比して、電子情報技術を手の中にするパワーはそれほど多くは無いと思っている。電子情報技術はそういう意味からすると難しくないものである。私は、多くのマスメディアが取り上げている電子情報技術に躍らされることなく、その発展性を自らに眼で見据えて、「いざとなればきっちり追跡できる」という器量を培っておく必要があると思っている。また、電子情報のみでは、お客様に商品を届けることはできない。実際に作ったり運んだりする技術や能力はしっかりと蓄積しなければならない。電子情報と販売・生産・物流をうまく融合できた企業や業界が生き残ると考える。そのためには、各企業が前記した 3 つの能力を意識して、常日頃、鍛えておくことであると思う。

TSC 研究会で取り上げた 3 つのテーマを各企業が実現しようと努力することによって、前記の 3 つの能力は身に付けられる。動き出せばノウハウは蓄積できる。ぜひ、チャレンジしていただきたい。

参考文献:読売新聞(2000 年 6 月 13 日朝刊)

:奥井規晶著「サプライチェーンマネジメント戦略」(オーエス出版社)

:加護野忠男著「競争優位のシステム」(PHP 新書)

# 研究会 名簿

【メンバー】

(五十音順)

会社名	氏名	分科会名	
		指標	返品
エステー化学(株)	伊藤 俊介		
	岡田 章一		
	加藤 賢一郎		○
	小松 正美		
	中村 吉見	○	
鐘紡(株)	矢澤 毅		○
	綿谷 修		
カネホウホームフロタックス販売(株)	田辺 敏代		
	松吉 誠	○	
	森 高宏		
(株)クレシア	小林 郁夫	○	
	田中 三郎		○
	長岡 慎一		
小林製薬(株)	高木 啓充		
	藤村 輝信		○
	山本 英嗣	○	
サンスター(株)	大久保 常雄	○	
	小林 洋	○	
	久古 三好		○
	桐原延明		
	豊谷 哲也		
	羽多野 恵司		
(株)資生堂	稲川 弘		○
	高井 俊雄	○	
	高木 直文		
日本リーバ(株)	鴨志田 道雄	○	
	佐藤 伸彦	○	
	津守 庸範		○
	山下 良則		
	山本 英彦		
P&G・ファー・イースト・インク	島田 敏博		
ユニ・チャーム(株)	石田 裕史		
	木村 茂		
	坂元 乃之		○
ライオン(株)	井口 正克		○
	藤原 庸祐	○	
	三上 慎太郎		

【コーディネーター】

会社名	氏名
新栄デザイン総合技術士事務所	高松 徳治

【事務局】

会社名	
プラネット物流(株)	
(株)プラネット	

員: 敬称略)

補給
○
○
○
○
○
○
○
○
○
○
○
○
○
○
○

**禁無断転載**

平成12年7月7日第1版発行

**株式会社 プラネット**

〒108-0022 東京都港区海岸3-26-1  
パーク芝浦

TEL. 03-5444-0811

FAX. 03-5444-0831

URL. <http://www.planet-van.co.jp>

