

返品削減ワーキング報告書

「加工食品・日用雑貨における返品 実態と返品削減の方策について」

製・配・販連携協議会
返品削減ワーキンググループ

報告の構成

1. はじめに
 - 問題意識と検討範囲
2. 返品の実態
 - 一般的な返品処理のフロー
 - 返品率・返品額推計
3. 返品が発生理由
 - 直接的な原因:卸売業調査結果
 - 背景にある原因の考察
4. 返品削減のアクションプラン
 - 基本的な考え方
 1. 公正取引の徹底
 2. 納品期限の設定方法の再検討
 3. 定番商品の商品入れ替えプロセスの見直し
5. 今後の検討課題
 - 取引契約・取引条件の明確化
 - 返品削減のための情報共有

1.はじめに

■ 問題意識

- 消費財流通において返品による廃棄を削減し、環境対応を積極的に推進することが重要
 - 返品は取引企業の双方にとって価値を生まない活動であり、流通コストを増大させる
 - 返品コストは最終的に消費者が購入する商品価格にも転嫁され、消費者にとっても不利益となる
- 返品の実態を明らかにするとともに、削減方策を検討・提言する。

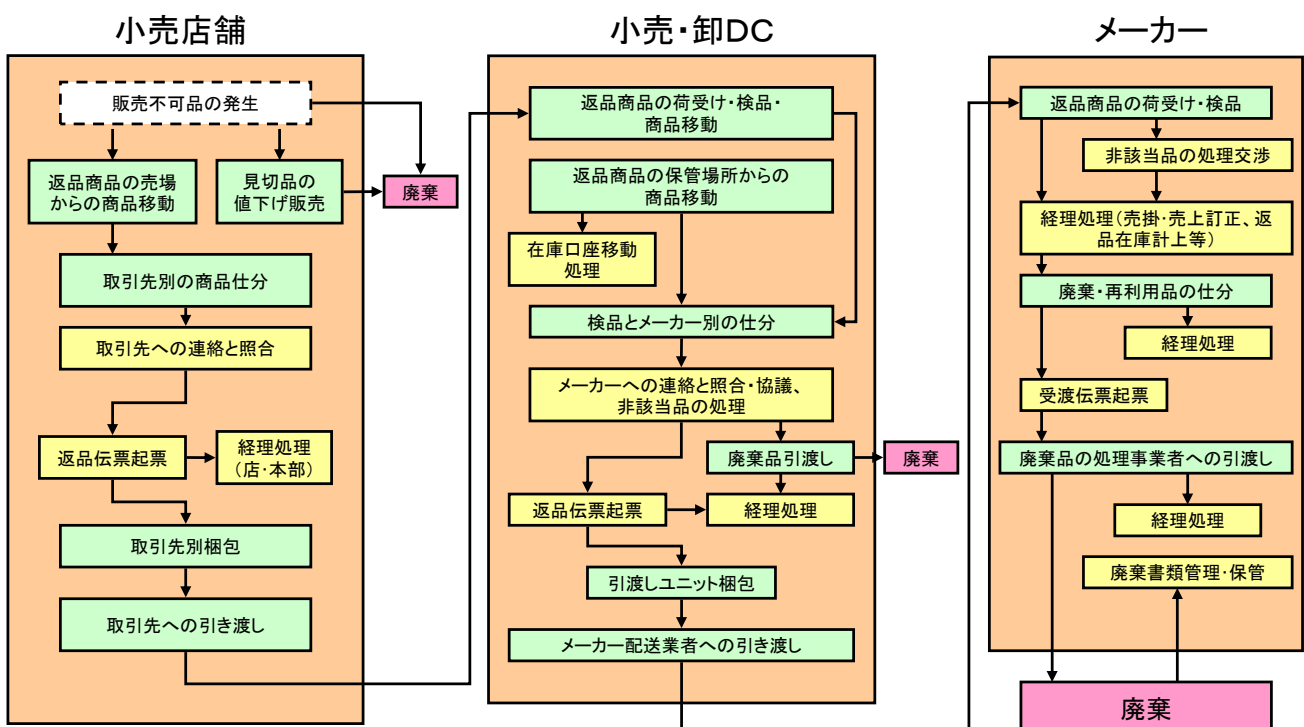
■ 検討範囲

商品領域	<ul style="list-style-type: none"> 加工食品（加工食品・飲料・酒類等のドライ商品） 日用雑貨（日用雑貨・一般化粧品・ペットフード等）
流通経路	<ul style="list-style-type: none"> 小売業から卸売業への返品 卸売業からメーカーへの返品
返品種別	<ul style="list-style-type: none"> 委託仕入・売上仕入の商品は除く。 破損・汚損、品質不良は実態把握のみ。

3

2-1.返品の実態：一般的な返品処理のフロー

- 返品処理には多大な手間・時間が必要であり、返品商品の多くは廃棄される



4

2-2. 返品の実態： 返品率・返品額推計

- 卸売業の実績報告に基き集計、商品別に返品率・返品処理経費率を把握した。また、この数値に基づき、業界全体の返品額・返品処理経費について推計を行った。
- 加工食品では卸→メーカー、日用雑貨では小売→卸および卸→メーカーで返品が多く発生している。また、日用雑貨のほうが加工食品よりも多くの返品が発生している。

加工食品・日用雑貨の返品・返品処理経費(2009年)

		加工食品	日用雑貨
返品率	小売業→卸売業	0.41%	1.99%
	卸売業→メーカー	1.88%	2.99%
返品処理経費率 (対メーカー返品額比)		1.53%	5.57%

		加工食品	日用雑貨
返品額推計	小売業→卸売業	453億円	621億円
	卸売業→メーカー	1,885億円	838億円
返品処理経費推計		29億円	47億円

5

3-1. 返品が発生理由： 直接的な原因：卸売業調査結果

- 卸売業各社の調査結果に基づき、返品の直接的な発生理由を把握した。
 - 加工食品では「納品期限切れ」による返品が卸→メーカーで多い。
 - 日用雑貨では「棚替え・季節品」の返品が小売→卸、卸→メーカーで多い。

返品の発生理由別構成比

		加工食品	日用雑貨
小売 →卸	①閉店・改装	4.5%	2.7%
	②年2回の棚替え・季節品	6.9%	70.0%
	③特売残	16.6%	1.7%
	④随時の商品改廃	13.8%	12.5%
	⑤販売期限切れ	13.5%	0.8%
	⑥汚破損	41.5%	1.2%
	⑦その他(メーカー起因等)	3.2%	10.9%
卸→ メーカー	①滞留在庫(納品期限切れ)	39.0%	10.0%
	②庫内破損	2.7%	3.0%
	③特売残	7.9%	10.0%
	④年2回の棚替え・季節品	7.8%	63.8%
	⑤随時の商品改廃	28.7%	8.0%
	⑥その他(メーカー起因等)	13.8%	5.1%

6

3-2 返品が発生理由： 背景にある原因の考察

- 返品は製配販各層の複合的な要因により発生する。
 - － 販売政策、需要予測、在庫計画、在庫処分という一連のプロセスが適切に行われないと、注文数と販売数が一致せずに売れ残り在庫が発生。
 - － 取引慣行が適切でないと売れ残り在庫の安易な返品要請・受入が行われる。

製配販各層における返品が発生要因

責任主体	返品が発生要因
製	販売政策が適切でない → 押し込み在庫が発生する
製・配・販	需要予測が適切でない → 生産数・注文数が過剰になる
製・配・販	在庫計画が適切でない → サービス水準・安全在庫が過剰になる
配・販	在庫処分が適切でない → 値下げ等による処分数が過少になる
製・配・販	取引慣行が適切でない → 安易な返品要請・受入が行われる

→ **直接的な原因と根本的な原因の両面にアプローチが必要**

7

4-1. 返品削減のアクションプラン：基本的な考え方

- 製配販15社は、消費財流通において、環境負荷を増大させ、消費者の利益を損なう返品を削減するべく、「ビジョン」の考えに基づき、自らが率先して返品削減のための方策を講ずる。加えて、この取組みについての賛同を集める。
- 返品削減の方策として、次の3つを提案する。
 - － 公正取引の徹底
 - － 納品期限設定方法の再検討
 - － 定番商品の商品入れ替えプロセスの見直し

8

(参考)ビジョン

- 我々、消費財流通事業者は、製配販の協働により、サプライチェーン全体の無駄を無くすとともに、新たな価値を創造する仕組みを構築することで、自らの競争力を高め、豊かな国民生活に貢献する。
 - ① 情報連携強化によるサプライチェーン全体の最適化を実現する。
 - － 店頭の販売情報等の共有による在庫水準・配送条件の最適化に取り組む。
 - － コスト削減による利益はそれぞれの貢献度に応じて公平に分配する。
 - － 効率的な情報連携をするための流通システムの標準化を推進する。
 - ② 透明で合理的な取引を推進する。
 - － コストオンの考え方による機能競争を推進する。
 - － リベートや手数料は明確化し、透明化する。
 - ③ 環境対応を推進する。
 - － 返品による廃棄を削減する。
 - － 物流最適化によるCO2排出量を削減する。
 - － 環境に配慮した物流資材の共通化・標準化を推進する。
 - ④ 新しい消費者ニーズに応える。
 - － 消費者の声を聞き、製配販連携を通じて製品・サービスの価値を高めていく。
 - － 消費者の安全安心のニーズ対応した表示や情報伝達を行う。

9

4-2.返品削減のアクションプラン 公正取引の徹底

- 製配販各企業は、今後とも法令を遵守し、不公正な返品取引を行わないことを徹底する。
 - － 経営トップ自らの積極関与と関係する社員への教育の徹底
 - － 取引にあたって当事者間で返品について事前の取り決めを実施
 - － 返品取引についてのアセスメント体制整備の検討

10

4-3.返品削減のアクションプラン

納品期限設定方法の再検討

1. 行き過ぎた鮮度競争を改める
 - 加工食品は賞味期限の範囲内ならば品質はほぼ一定
 - 極端に短い納品期限を設定する等の過度な鮮度競争は改めるべき
2. 納品期限の合理的な基準づくりを検討する
 - いわゆる1/3ルールには合理的な根拠がないと認識
 - 今後、製配販各層でカテゴリー別に在庫日数の実態等を定量的に調査するなど、適正在庫日数について検討
 - 製配販の各層がわかりやすく、かつ管理しやすい納品期限の合理的な設定方法を検討・提示

11

4-4.返品削減のアクションプラン

定番商品の商品入れ替えプロセスの見直し

1. 商品改廃時の商品入れ替えプロセスの見直し
 - (定番カット品の終売プロセスの見直し)
 - 卸売業:既存のセンター在庫で店舗発注に対応
 - 小売業:店舗発注に対する欠品を許容
 - (新商品の導入プロセスの見直し)
 - 小売業:店舗納品日の一定期間以上前に確定発注
 - 卸売業:小売確定発注に基づきメーカーに発注
2. 棚替え時の商品入れ替えプロセスの検討
 - 販売時期に合わせた発注止め
 - 季節品では販売時期後半に発注抑制
 - 店頭在庫の計画的処分

12

(事例)コンビニエンスストア・ローソンでの取組について

- 新商品導入時における発注前倒しと、終売時においてセンター在庫を売り切るプロセスを導入することによって、返品削減を削減するなど効果を上げている。

	施策内容	施策スケジュール
発注前倒し	<p>新商品の発注日を納品日前週の月曜日にする。</p> <p>ベンダーは確定数量+追加発注見込み(5%~20%)で初回在庫を用意する。</p> <p>新規残返品が全て(全体の40%)削減される効果が見込める。</p>	<p>Timeline: 火曜日 (New product in store), 月曜日 (New product order), 月曜日 (New product delivery), 火曜日 (New product sales). A blue arrow indicates a 2-week lead time for orders. A red arrow indicates a 1-week (D+8) period from delivery to sales.</p>
計画終了	<p>推奨取り消し商品(以後、カット商品)は店案内1週間後以降はセンター在庫が無くなり次第、随時カットする。(リニューアル除く。)</p> <p>カット残返品が約半分(全体の20%程度)削減される効果が見込める。</p>	<p>Timeline: 火曜日 (Store order), 火曜日 (Store order), 月曜日 (Cut day). A red arrow indicates a 1-week holding period. A longer red arrow indicates a maximum 4-week period for plan completion.</p>

13

5. 今後の検討課題

1. 取引契約・取引条件の明確化
 - 取引契約書に返品や所有権移転について明記
 - 取引契約書における「標準的な項目」についても検討
 - 取引契約・取引条件全般についても問題点・改善方向を検討
2. 返品削減のための情報共有
 - 製配販関係者間での適時かつ正確な情報共有が必要
 - 下記の情報についての共有・活用方法を検討
 - 小売店舗の販売・在庫データ
 - 小売専用センターの出荷・在庫データ
 - 小売本部の販売計画情報など

14

返品削減WG報告書

「加工食品・日用雑貨における返品実態と返品削減の方策について」

作成：財団法人 流通経済研究所

1. はじめに

(1) 返品に対する問題認識

消費財流通において返品による廃棄を削減し、環境対応を積極的に推進することが重要な課題となっている。今日、環境への負荷の少ない持続的発展が可能な社会の構築が求められており、環境問題に対する消費者の関心も高まっている。食品の廃棄に関しては、本来食べられるにも関わらず捨てられてしまう「食品ロス」の問題が指摘されている。廃棄の原因となる返品について、製配販事業者の対応が必要である。

流通コストの効率化の観点からも、返品は削減は重要である。国内人口の減少・高齢化、原材料価格の上昇傾向が続く中、消費財流通では売上機会を追求するだけでなく、コスト効率化を進めることが求められている。返品は取引企業の双方にとって価値を生まない活動であり、流通コストを増大させる。返品に係る流通コストは最終的に消費者が購入する商品価格にも転嫁され、消費者にとっても不利益となる。返品は可能な限り抑制することが望ましいと考えられる。

(2) WGの目的

返品削減WGでは、返品に係るこうした問題意識に基づいて、返品の実態を明らかにするとともに、返品削減に向けアクションプランを提示することを目的にメンバーでの検討を行った。本WGの検討結果が製配販事業者の返品削減の取組みの参考となることを期待するものである。

(3) WGの検討範囲

本WGが検討対象とする「返品」の商品領域・流通経路等は次の通りである。

項目	内容
商品領域	加工食品(加工食品・飲料・酒類等のドライ商品) 日用雑貨(日用雑貨・一般化粧品・ペットフード等)
流通経路	小売業から卸売業(小売専用センターを含む)への返品 卸売業(小売専用センターを含む)からメーカーへの返品
返品種別	委託仕入 ¹ ・売上仕入 ² に係る返品は対象外とする 破損・汚損、品質不良を原因とする返品は、実態把握の対象とするが、返品削減方策については検討しない。

¹ 委託仕入とは、納入業者から商品の販売の委託を受け、販売されたものについて一定の手数料を取る仕入方式を指す。

² 売上仕入とは、納入業者に一定の売場を場貸しし、商品の仕入販売には直接関与せず、売上げた商品だけ仕入れたことにし、売上利益の何パーセントかを獲得する仕入方式を指す。

2. 返品の実態

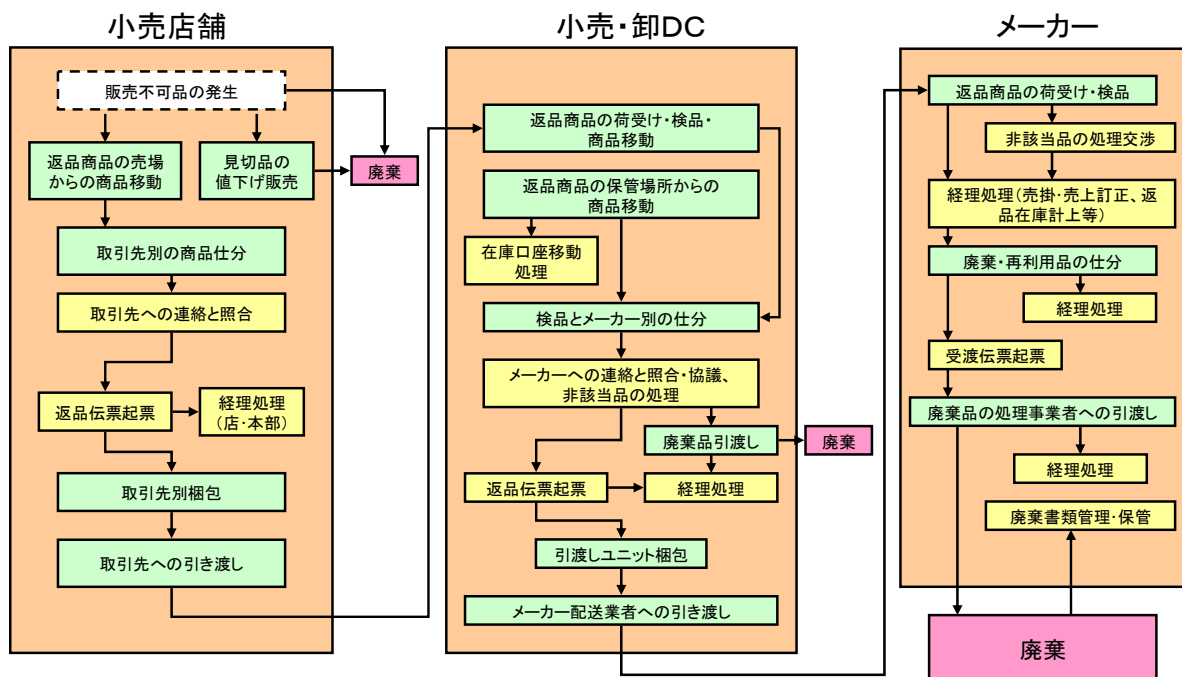
(1) 一般的な返品処理のフロー

返品の処理には非常に多くの作業を要している。一般的な返品処理のフローは下図のように表すことができる。

返品には小売店から卸売業（卸・小売DC）を経由してメーカーに返品されるものと、卸売業（小売・卸DC）の在庫からメーカーへ返品されるものの2つがある。いずれの場合も返品に係る作業は、通常のメーカー→卸売業→小売店という商品配荷作業と比べて同等以上の手間・時間がかかる。特に卸売業（卸・小売DC）では返品処理作業が大きな負担となっている。

また、返品商品は再利用される場合もあるが、多くは廃棄される。商品の廃棄は卸売業が処理業者に引き渡して行うものも一部あるが、一般にはメーカーから処理業者に引き渡して処分している。

一般的な返品処理のフロー



(2) 返品率・返品額推計

① 返品率・返品処理経費率

本WGでは、卸売業の実績報告に基づき集計、商品別に返品率・返品処理経費率を把握した。以下がその返品率と返品処理経費率であり、調査協力を得た企業の実績値である。

これから明らかなように、加工食品では卸→メーカー、日用雑貨では小売→卸および卸→メーカーで返品が多く発生している。また、日用雑貨のほうが加工食品よりも多くの返品が発生している。

日用雑貨のほうが加工食品よりも返品処理経費率が高い。これは、日用雑貨のほうが小売業からの返品が多く、業務工数が大きくなるためである。

加工食品・日用雑貨の返品・返品処理経費(2009年)

		加工食品	日用雑貨
返品率	小売業→卸売業	0.41%	1.99%
	卸売業→メーカー	1.88%	2.99%
返品処理経費率 (対メーカー返品額比)		1.53%	5.57%

注1) 調査協力企業は、(株)あらた、花王カスタマーマーケティング(株)、国分(株)、(株)Paltac、(株)菱食の5社である。

注2) 各数値の基準は以下の通りである。

(1) 小売業→卸売業の返品率: 卸売業売価、消費税課税前ベースの金額で計算

(2) 卸売業→メーカーの返品率: 卸売業原価、消費税課税前ベースの金額で計算

注3) ある商品が、小売から卸売業へ返品され、さらに卸売業からメーカーへ返品される場合、「小売業→卸売業」と「卸売業→メーカー」の両方に計上している。

注4) なおこの表の「卸売業」は、小売専用センターで卸売業が在庫を所有している場合を含んでいる。

注5) 実績報告の対象範囲は、各社が実在庫を所有し販売する取引であり、多数の小売業との取引が含まれている。

②業界全体の推計額

3 ページの返品率・返品処理経費率の実績値に基づき、業界全体の返品額・返品処理経費について推計を行った。手順としては、まず業界全体の取引規模を推計し、それに返品率・返品処理経費率の実績値を乗ずることで、業界全体の返品額・返品処理経費を推計した。その結果、次のような数値が得られた。この結果から、相当の返品額・返品処理経費が発生していることが確認できる。

加工食品・日用雑貨の取引規模推計(2009年)

		加工食品	日用雑貨
取引規模推計	小売業→卸売業	11兆1,474億円	3兆1,160億円
	卸売業→メーカー	10兆327億円	2兆8,044億円

注1) 加工食品・飲料・酒類の取引規模は、経済産業省『平成 19 年商業統計表品目編』、『商業販売統計』を基に、流通経済研究所が推計した。³

注2) 日用雑貨・一般化粧品・ペットフードの取引規模は、日本商業新聞社『ホームプロダクツスペシャル・業界関係商品の市場規模』(2010年)、ペットフード協会『平成 21 年度ペットフード産業実態調査』の推計値を基に、流通経済研究所が推計した。⁴

注3) 各数値の基準は以下の通りである。

(1) 小売業→卸売業の取引規模: 卸売業売価、消費税課税前ベースの金額

(2) 卸売業→メーカーの取引規模: 卸売業原価、消費税課税前ベースの金額

出所) 上記の各資料に基づき流通経済研究所が作成。



加工食品・日用雑貨業界全体の返品額推計・返品処理経費推計(2009年)

		加工食品	日用雑貨
返品額推計	小売業→卸売業	453億円	621億円
	卸売業→メーカー	1,885億円	838億円
返品処理経費推計		29億円	47億円

注1) 各数値の基準は以下の通りである。

(1) 小売業→卸売業の取引規模: 卸売業売価、消費税課税前ベースの金額

(2) 卸売業→メーカーの取引規模: 卸売業原価、消費税課税前ベースの金額

注2) ある商品が、小売から卸売業へ返品され、さらに卸売業からメーカーへ返品される場合、「小売業→卸売業」と「卸売業→メーカー」の両方に計上している。

出所) 流通経済研究所作成。

³ 取引規模推計の算出プロセスは 12 ページに掲載。

⁴ 同上。

3. 返品が発生理由

(1) 直接的な原因：卸売業調査結果

返品はどのような理由で発生しているのだろうか。調査協力企業⁵が担当者へのヒアリングをベースに、返品が発生理由別構成比を調査したところ、次のような結果が得られた。

①加工食品

1) 小売業→卸売業

加工食品の場合、小売業から卸売業への返品理由をみると「汚破損」が中心である。

2) 卸売業→メーカー

卸売業からメーカーへの返品理由は、販売見込みや安全在庫が多いために商品が滞留してその結果「納品期限切れ」となる場合と、随時の商品改廃に伴う「定番カット」が中心となっている。

②日用雑貨

1) 小売業→卸売業

日用雑貨の場合、小売業から卸売業への返品理由は「季節品・棚替え」が最も多い。

2) 卸売業→メーカー

卸売業からメーカーへの返品理由についても、「季節品・棚替え」が最も多い。

返品が発生理由別構成比

		加工食品	日用雑貨
小売 →卸	①閉店・改装	4.5%	2.7%
	②年2回の棚替え・季節品	6.9%	70.0%
	③特売残	16.6%	1.7%
	④随時の商品改廃	13.8%	12.5%
	⑤販売期限切れ	13.5%	0.8%
	⑥汚破損	41.5%	1.2%
	⑦その他(メーカー起因等)	3.2%	10.9%
卸→ メーカー	①滞留在庫(納品期限切れ)	39.0%	10.0%
	②庫内破損	2.7%	3.0%
	③特売残	7.9%	10.0%
	④年2回の棚替え・季節品	7.8%	63.8%
	⑤随時の商品改廃	28.7%	8.0%
	⑥その他(メーカー起因等)	13.8%	5.1%

注) 卸各社の返品理由別構成比を、返品金額で加重平均して算出。

⁵ 調査協力企業は、(株)あらた、花王カスタマーマーケティング(株)、国分(株)、(株)Paltac、(株)菱食の5社である。

(2) 背景にある原因の考察

返品は製配販各層に原因があり、複合的な要因によって発生する。卸売業のアンケート調査で確認したのは、返品の直接のきっかけとなった原因である。返品には直接的な原因と、その背景にある根本的な原因があると考えるのが適当である。

返品が発生理由は、商品の発売・導入から終売までのプロセスに沿って整理することができる。販売政策、需要予測、在庫計画、在庫処分という一連のプロセスが適切に行われないことで、注文数と販売数が一致せずに残り在庫が発生する。そして、取引慣行が適切でないことで売れ残り在庫の安易な返品要請・受入が行われる。

製配販各層における返品が発生要因

責任主体	返品が発生理由
製	販売政策が適切でない → 押し込み在庫が発生する
製・配・販	需要予測が適切でない → 生産数・注文数が過剰になる
製・配・販	在庫計画が適切でない → サービス水準・安全在庫が過剰になる
配・販	在庫処分が適切でない → 値下げ等による処分数が過少になる
製・配・販	取引慣行が適切でない → 安易な返品要請・受入が行われる

このように考えると、返品削減を推進するには、直接的な原因と根本的な原因の両面にアプローチすることが必要である。

4. 返品削減のアクションプラン

(1) 基本的な考え方

製配販15社企業は、消費財流通において、環境負荷を増大させ、結果的に消費者の負担を増やすことになる返品は削減するべく、製配販連携に当り基本方針として策定した「ビジョン」の考えに基づき、自らが率先して返品削減のための方策を講ずる。加えて、この取組みについての賛同を集めることとする。

返品削減の方策としては、次の3つを提案する。

- 公正取引の徹底
- 納品期限設定方法の再検討
- 定番商品の商品入れ替えプロセスの見直し

<参考> ビジョン(製配販連携に向けた準備会合において基本方針として策定)

我々、消費財流通事業者は、製配販の協働により、サプライチェーン全体の無駄を無くすとともに、新たな価値を創造する仕組みを構築することで、自らの競争力を高め、豊かな国民生活に貢献する。

① 情報連携強化によるサプライチェーン全体の最適化を実現する。

- 店頭の販売情報等の共有による在庫水準・配送条件の最適化に取り組む。
- コスト削減による利益はそれぞれの貢献度に応じて公平に分配する。
- 効率的な情報連携をするための流通システムの標準化を推進する。

② 透明で合理的な取引を推進する。

- コストオンの考え方による機能競争を推進する。
- リベートや手数料は明確化し、透明化する。

③ 環境対応を推進する。

- 返品による廃棄を削減する。
- 物流最適化によるCO2排出量を削減する。
- 環境に配慮した物流資材の共通化・標準化を推進する。

④ 新しい消費者ニーズに応える。

- 消費者の声を聞き、製配販連携を通じて製品・サービスの価値を高めていく。
- 消費者の安全安心のニーズ対応した表示や情報伝達を行う。

(2) 公正取引の徹底

製配販各企業は、今後とも法令を遵守し、不公正な返品取引を行わないことを徹底する。返品を削減する優れた方策を講じたとしても、現場の担当者が安易に不当な返品が行うのでは意味がない。返品削減の前提として、各社において公正取引を改めて徹底することとしたい。

大規模小売業者の返品については、「納入業者の責めに帰すべき事由」がある場合や、「商品の購入に当たって納入業者との合意により返品の内容を定め、その条件に従って返品する場合」などの例外を除いて、原則禁止されている。

法令遵守のため、製配販各企業はこの問題に経営トップ自らが積極関与するとともに、関係する社員への教育の徹底を図る。また、取引にあたって当事者間で事前に返品について取り決めを行うことを徹底する。加えて、返品取引についてのアセスメント体制を整備することを検討する。

(3) 納品期限設定方法の再検討

小売店舗への納品期限の設定方法を再検討する。加工食品では卸売業・メーカー間で返品が発生しており、その主たる返品理由の1つは納品期限切れである。このため返品発生 of 直接的原因である納品期限の問題を検討する。

納品期限と返品との関係を改めて確認しておく。卸売業は小売業からの発注に応えるため商品在庫を用意している。この時、小売店舗への納品期限が短く設定されると、卸売業は商品在庫の保持期間を短くしなくてはならない。しかし、販売見込みや安全在庫が多すぎると商品回転が低下する。そうした場合、納品期限切れとなる商品在庫が発生し、返品の原因となるのである。

なお、小売店舗から消費者への販売期限については各社の競争戦略にも関係するため、本WGでは検討対象外とする。

納品期限の設定方法に関して、本WGでは次の方策を提言する。

1. 行き過ぎた鮮度競争を改める

加工食品のように品質保持期間の長い食品では、過度な鮮度競争を行うことは改めるべきである。加工食品は賞味期限の範囲内ならば品質はほぼ一定である。こうした分野でメーカーや小売業が過度な鮮度競争をすると、返品・廃棄の増加、流通コストの上昇といったデメリットが大きくなる。

本WGでメーカー・卸売業が小売業の納品期限の設定状況を調査したところ、一部の小売業が極端に短い納品期限を設定していることが分かった。例えば、製造日から賞味期限までの期間の1/6を店舗への納品期限とする事例もある(この場合、例えば賞味期限が6ヶ月の商品であれば、店舗への納入期限は製造日から1ヶ月となる)。納品期限の問題については、まずこうした過度な鮮度意識を改めていくことが重要である。

2. 納品期限の合理的な基準づくりを検討する

返品を削減するため、納品期限の合理的な基準づくりについて検討を進める。流通業界では、商品の製造日から賞味期限までの期間を「メーカー・卸が小売店に納品する期間」、「小売店が消費者に販売する期間」、「消費者が家庭で消費する期間」に1/3ずつ分けて管理基準とする、いわゆる1/3ルールが広く普及している。本WGはこうした1/3ルールは合理的な根拠がないと認識している。いわゆる1/3ルールは業界慣習として行われているものにすぎない。今後、納品期限の合理的な基準づくりを検討することが必要である。

こうした考え方にに基づき、本WGは2011年度に、例えば製配販各層でカテゴリー別に在庫日数の実態等を定量的に調査し、それぞれの適正在庫日数を検討したい。それらの事実に基づいて、製配販の各層がわかりやすく、かつ管理しやすい納品期限の合理的な設定方法を提示する

こととしたい。

(4) 定番商品の商品入れ替えプロセスの見直し

定番商品の商品入れ替えプロセスの見直しについても提案する。商品改廃(定番カット)による返品が加工食品の卸売業・メーカー間で、季節品・棚替えによる返品が日用雑貨の小売業・卸売業間、卸売業・メーカー間でそれぞれ多数発生している。こうした問題に対処するため、既存品の終売と新商品の導入という商品入れ替えプロセスを見直すことが必要である。

1. 商品改廃時の商品入れ替えプロセスの見直し

随時の商品改廃時の商品入れ替えに関して、「定番カット品の終売プロセス」と「新商品の導入プロセス」を見直すことが有効である。

定番カット品について、小売業は店舗での販売終了の直前まで発注を上げる。これに対して、卸売業は店舗の注文に応えられるよう在庫を維持し、在庫が少なくなればメーカーに発注を行っている。このため定番カット品の在庫が卸売業のセンターに残り、返品につながっている。この定番カット品の返品を削減するには、卸売業が発注を止める終売プロセスを導入するのが効果的である。卸売業は定番カット予定品についてはメーカーへ発注を止め、既存のセンター在庫分のみで店舗発注に対応する。小売業も定番カット予定品については店舗からの発注に100%応えることは要請せずに、欠品を許容する。卸売業が発注を止める終売プロセスを導入することで返品を削減することが可能となる。

「新商品の導入プロセス」についても見直すことが望ましい。新商品の導入に際し、卸売業は小売業からの発注が確定する前にメーカーへの発注を行うことが多い。こうした新商品の導入プロセスでは、小売業から見込通りの発注が行われないと、卸売業のセンターに在庫が残り、それが返品につながる事となる。このため新商品の導入時には、小売業が店舗納品日の一定期間以上前に確定発注を行い、その発注に基づいて卸売業がメーカーに発注を行うという方式を取り入れることは有効である。

例えばコンビニエンスストア業界では、株式会社ローソンが商品改廃時の商品入れ替えプロセスの見直しに取り組んでおり、今後の取組みの参考となる。ローソンでは、2009年より定番カット品の終売プロセスと新商品の導入プロセスを見直し、新商品導入時における発注×前倒しと、終売時においてセンター在庫を売り切るプロセスを導入することによって、返品削減を削減するなど効果を上げている。

こういった先進事例を参考に、定番カット品の終売プロセスと新商品の導入プロセスについて見直すことが効果的である。ただし、新商品の発注×日や終売プロセス期間設定など、運用しやすい設定方法は業態によって異なる。各業態の特性に応じて、有効な対策を講ずることが重要である。

(事例)コンビニエンスストア・ローソンでの取組みについて

	施策内容	施策スケジュール
発注前倒し	<p>新商品の発注日を納品日前週の月曜日にする。</p> <p>ベンダーは確定数量+追加発注見込み(5%~20%)で初回在庫を用意する。新規残返品が全て(全体の40%)削減される効果が見込める。</p>	<p>Timeline: 火曜日 (New product in store), 月曜日 (New product order), 月曜日 (New product delivery), 火曜日 (New product sale). A blue double-headed arrow indicates a 2-week lead time for orders. A red arrow indicates a 1-week (D+8) period for new product delivery.</p>
計画終了	<p>推奨取り消し商品(以後、カット商品)は店内1週間後以降はセンター在庫が無くなり次第、随時カットする。(リニューアル除く。)</p> <p>カット残返品が約半分(全体の20%程度)削減される効果が見込める。</p>	<p>Timeline: 火曜日 (Recommendation cancellation in store), 火曜日 (Recommendation cancellation), 月曜日 (Recommendation cancellation (cut day)). A red arrow indicates a 1-week (maintenance period) and a red double-headed arrow indicates a 4-week (maximum) period for plan completion.</p>

2. 棚替え時の商品入れ替えプロセスの検討

季節品・棚替え時の商品入れ替えに関しても、終売プロセスを見直すことを提案する。季節品・棚替え時には短期間で数多くの商品を入れ替えるため、売れ残り在庫が発生し、返品につながりやすい。特に季節品は気候が変わると全く販売できなくなるため、終売に向けた計画的な対応が必要である。

季節品・棚替え時の終売プロセスでは、販売時期に合わせて発注止めを行うとともに、店頭での在庫処分を計画的におこなうことが重要である。発注止めに関しては、季節品は販売時期後半には発注しない等の対応を講ずるべきである。

5. 今後の検討課題

(1) 取引契約・取引条件の明確化

返品削減に向けた今後の課題としては、第1に取引契約・取引条件を明確化することを指摘したい。返品削減のアクションプランでも述べたように、返品削減の前提として公正取引を徹底すべきことは言うまでもない。加えて、返品あるいは商品の所有権移転の問題について、取引企業間で明確な共通認識をもつことが重要である。このため、返品の取扱について、取引契約書等で明記していくことが望ましい。

具体的には、取引契約において返品や所有権移転に係る「標準的な項目」を検討することが有効である。消費財流通において返品に係る内容を契約書等に記載する企業は多くない。このため、製配販企業が参考にできるガイドライン・雛形を示すことは大きな意義があると思われる。

また、返品の問題と合わせて、取引契約・取引条件のあり方全般についても問題点・改善方向を検討することが課題となるだろう。

(2) 返品削減のための情報共有

今後の課題の第2としては、返品を削減するための関係者間での適時かつ正確な情報共有を図ることが挙げられる。返品は注文数と販売数が一致しないことによって発生するが、そうしたズレを埋めるために製配販の情報共有を進める必要がある。

返品削減のために製配販が共有すべき情報としては、小売店舗の販売・在庫データ、小売専用センターの出荷・在庫データ、小売本部の販売計画情報等がある。これらデータ・情報をどのように共有し、どのように活用して、発注や在庫管理の全体的な精度を高め、返品を削減していくかを検討することが課題である。

<参考> 返品総額の業界合計推計値（4 ページ）の算出に用いた、「加工食品等の取引規模」（推計）の算出プロセスについて

(1)加工食品・飲料・酒類の取引規模の算出プロセス

加工食品・飲料・酒類の取引規模は、経済産業省『平成 19 年商業統計表品目編』と経済産業省『商業販売統計』を使い、以下の要領で推計した。

①卸売業産業分類(3 桁)「512 食料飲料卸売業」の構成産業分類(4 桁)毎に、以下品目の年間商品販売額を集計し、加工食品の卸売額とした。

【該当品目】

砂糖卸売、味噌・しょう油卸売、酒類卸売、乾物卸売、缶詰・瓶詰食品卸売（気密容器入りのもの）、飲料卸売（茶類飲料を含む）、茶類卸売、他の食料・飲料卸売

②①から小売業向け卸売額のみを取り出すため、①にパラメータを乗じた。パラメータには、「512 食料飲料卸売業」の構成産業分類(4 桁)毎に算出した小売業向け販売ウェイト(小売業への商品販売額÷総商品販売額)を用いた。

③産業分類(4 桁)毎に得られた②を合計し「小売業向け卸売取引規模」(124,009 億円)とした。

④③は平成 18 年実績のため、パラメータを乗じ平成 21 年数値を推計した。なお、パラメータには、「食料・飲料卸売業の平成 21 年 1 月～12 月販売金額合計」の「平成 18 年 1 月～12 月販売金額合計」に対する比率(94.4%)を用いた。

⑤①～④の結果、「平成 21 年 1 月～12 月における加工食品・飲料・酒類の小売業向け取引規模(卸売業売価ベース)」は 117,048 億円と算定される。なお、この推計の基となっている商業統計は、消費税課税ベースであることから、本数値も課税ベースであり、これを 1.05 で除して、課税前ベース(111,474 億円)とした。これに、卸売業粗利率を 10%と仮定して 0.9 を乗じた金額(100,327 億円)を、卸・メーカー間の取引規模(卸売業原価ベース)とした。

(2)日用雑貨・一般化粧品・ペットフードの取引規模の算出プロセス

加工食品・飲料・酒類の取引規模は、日本商業新聞社『ホームプロダクツスペシャル・業界関係商品の市場規模』(2010 年)、ペットフード協会『平成 21 年度ペットフード産業実態調査』を使い、以下の要領で推計した。

①日用雑貨・一般化粧品は、日本商業新聞社『ホームプロダクツスペシャル・業界関係商品の市場規模』(2010 年)の推計値 25,340 億円(メーカー出荷、消費税課税前ベース)を用いた。

②ペットフードは、ペットフード協会『平成 21 年度ペットフード産業実態調査』の推計値 2,704 億円(メーカー出荷、消費税課税前ベース)を用いた。

③①・②の合計金額 28,044 億円を、卸・メーカー間の取引規模とした。これに、卸売業粗利率を 10%と仮定して 0.9 を除した金額 31,160 億円を、卸・小売間の取引規模(卸売業売価、消費税課税前ベース)とした。