

返品削減WG報告書  
「加工食品・日用雑貨における  
返品削減の具体的方策について」

2012年5月25日  
製・配・販連携協議会  
返品削減ワーキンググループ

(作成:財団法人流通経済研究所)

## 報告の構成

---

- |                      |                      |
|----------------------|----------------------|
| 1.はじめに               | 4.商品入れ替えプロセスの見直し     |
| 2.返品の実態と発生理由         | (1)問題意識              |
| (1)返品の実態             | (2)商品入れ替えプロセスの実態     |
| (2)返品の原因理由           | (3)ベタープラクティス事例       |
| 3.加工食品の納品期限の見直し      | (4)提言                |
| (1)問題意識              | 5.返品に係る取引契約・取引条件の明確化 |
| (2)納品期限・販売期限の実態      | (1)問題意識              |
| (3)納品期限緩和パイロットプロジェクト | (2)返品取引条件書面化の実態      |
| (4)提言                | (3)ベタープラクティス事例       |
|                      | (4)提言                |
|                      | 6. おわりに 返品削減の実現に向けて  |

○返品削減ベタープラクティス事例

---

# 1.はじめに

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

---

## 1.はじめに

### (1) 検討の経緯

- 返品削減は、昨年度WG(製・配・販連携協議会準備会合の返品削減WG)より、継続検討しているテーマである。
- 昨年度WGでは、加工食品・日用雑貨の返品実態と発生理由をはじめて定量的に把握するとともに、返品削減のアクションとして、「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」を提言した。また、今後の検討課題として、「取引契約・取引条件の明確化」と、「返品削減のための情報共有」を提示した。
- 本年度WGは、こうした昨年度の検討・提案事項を前提としつつ、製・配・販計31社の新たなWGメンバーにて、消費財流通における返品削減を推進するべく検討を進めることとした。

### (2) 返品削減の考え方

- 返品は複合的な要因により発生する。商品の導入から終売までのプロセスを想定すると、製・配・販各層の販売政策、需要予測、在庫計画、在庫処分という一連の業務が適切に行われなかったために、売れ残り在庫が発生する。そして、取引慣行が適切でないために、安易な返品要請・受入が行われるとすることができる。
- このため返品を削減するには、返品の直接的な原因とその背景にある根本的な原因の両面からアプローチすることが重要である。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 1.はじめに

---

### (3)WGの目的

- 昨年度からの検討経緯、返品削減の考え方を踏まえて、本年度の返品削減WGは、新たなWGメンバーの下で返品実態と発生理由をより詳細に把握するとともに、より実効性の高い返品削減の方策を提言することを目的に検討を行った。特に返品削減の方策として、以下3つに焦点を当てている。
  - 1)加工食品の納品期限の見直し
  - 2)商品入れ替えプロセスの見直し
  - 3)返品に係る取引条件・取引契約の明確化
- なお、本WGはこれらの方策が返品削減を進める上で重要な課題と認識しているが、このことだけで返品が極小化できるわけではない。あわせて根本的な原因(情報共有等)に対処することが肝要である。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

---

## 2.返品の実態と発生理由

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 2.返品の実態と発生理由

### (1)返品の実態・理由 調査概要

- 製・配・販連携協議会加盟の卸売業の実績報告に基づき、2010年度の加工食品・日用雑貨の返品率・返品処理経費率を集計した。(昨年度調査に比べ、より多くの卸売企業の参画を得て実施。)
- 卸売業調査(2010年度)
  - 調査協力企業: あらた、伊藤忠食品、花王カスタマーマーケティング、加藤産業、国分、日本アクセス、Paltac、三井食品、三菱食品の9社。
  - 各数値の基準は以下の通りである。
    - 小売業→卸売業の返品率: 卸売業売価、消費税課税前の金額で計算。
    - 卸売業→メーカーの返品率: 卸売業原価、消費税課税前の金額で計算。
    - 返品処理経費→以下を各社基準で集計したものである。
      - ①現場処理人件費(社員・パート)、②現場不動産費用(占有スペース家賃相当額)、③現場処理施設費(機器・什器のリース又は償却額)、④社内経理処理費(人件費・システム経費)、⑤その他社内諸経費
  - 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。
  - 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む。
  - 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、協議会に加盟していない多数の小売業との取引が含まれている。
  - なお、調査協力企業の総取引規模に占める割合は、加工食品22.8%、日用雑貨53.7%である。
- 小売業調査(2010年度)
  - 調査協力企業: イオンリテール、イズミヤ、イトーヨーカ堂、セブンイレブン・ジャパン、ダイエー、ファミリーマート、フジ、マツモトキヨシホールディングス、マルエツ、ミニストップ、ヤオコー、ユニー、ローソンの13社。
  - なお、調査協力企業の総取引規模に占める割合は、加工食品15.2%、日用雑貨13.5%である。
- 卸売業調査(2009年度): 調査協力企業: あらた、花王カスタマーマーケティング、国分、Paltac、三菱食品の5社。
- 加工食品・日用雑貨の取引規模: 以下の資料に基づき、(財)流通経済研究所が推計した。
  - 加工食品: 経済産業省(2007)『商業統計表』、経済産業省(2010)『商業動態統計調査』
  - 日用雑貨: 日本商業新聞社(2011)『ホームプロダクツスペシャル』2010年度トイレットリー・日用品・化粧品業界市場規模推定値、ペットフード協会(2011)『ペットフード流通量調査』2010年度ペットフード市場規模推定値

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 2.返品の実態と発生理由

### (2)返品の実態

- 加工食品では、小売業から卸売業への返品は少なく、むしろ卸売業からメーカーへの返品率が比較的多い。一方、日用雑貨では、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のいずれも多く発生している。
- 返品処理経費率に関しては、日用雑貨が加工食品よりも高くなっている。日用雑貨では小売業からの返品が多く、業務工数が多くなるためである。
- 本WGでは、小売業メンバー13社からも協力を得て、返品実績を集計した。数値は卸売業調査結果よりも低い水準に留まっている。

加工食品・日用雑貨の返品率・返品処理経費率

		加工食品			日用雑貨		
		卸売業調査 2010年度	小売業調査 2010年度	卸売業調査 2009年度	卸売業調査 2010年度	小売業調査 2010年度	卸売業調査 2009年度
返品率	小売業→卸売業	0.37%	0.11%	0.41%	1.94%	1.77%	1.99%
	卸売業→メーカー	1.12%	—	1.88%	2.86%	—	2.99%
返品処理経費率 (返品処理経費率÷メーカーへの返品額)		2.42%	—	1.53%	5.92%	—	5.57%

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 2.返品の実態と発生理由

### (2)返品の実態

- 卸売業調査結果を基に、業界全体の返品額・返品処理経費を推計した。
- 加工食品・日用雑貨合計で、小売→卸の返品は約1,000億円、卸→メーカーの返品は約2,000億円に達していると思われる。

#### 加工食品・日用雑貨の取引規模推計(2010年度)

		加工食品	日用雑貨
取引規模推計	卸売業→小売業	11兆3,498億円	3兆1,073億円
	メーカー→卸売業	10兆1,482億円	2兆7,966億円



#### 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(2010年度)

		加工食品	日用雑貨
返品額推計	小売業→卸売業	417億円	603億円
	卸売業→メーカー	1,139億円	799億円
返品処理経費		28億円	47億円

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 2.返品の実態と発生理由

### (3)返品の実態

- 卸売業調査によれば、返品の実態は、加工食品では、納品期限切れと定番カット。日用雑貨では、年2回の棚替え・季節品の終売となっている。
- 小売業メンバー13社の調査では、小売店舗からの返品の実態は、加工食品では汚破損、日用雑貨では年2回の棚替えが中心である。

#### 返品の実態(金額構成比)

		加工食品			日用雑貨		
		卸売業調査 2010年度	卸売業調査 2009年度	小売業調査 2010年度	卸売業調査 2010年度	卸売業調査 2009年度	小売業調査 2010年度
小売業からの返品理由	①閉店・改装	6.2%	4.5%	5.2%	2.7%	2.7%	4.2%
	②年2回の棚替え・季節品	9.4%	6.9%	3.1%	70.6%	70.0%	67.4%
	③特売残	14.7%	16.6%	0.0%	2.3%	1.7%	0.6%
	④定番カット(随時の商品改廃)	15.1%	13.8%	2.6%	13.7%	12.5%	2.2%
	⑤販売期限切れ	17.2%	13.5%	4.5%	0.4%	0.8%	2.2%
	⑥汚破損	28.9%	41.5%	54.1%	1.3%	1.2%	1.3%
	⑦その他(メーカー起因等)	8.6%	3.2%	30.6%	9.0%	10.9%	22.2%
メーカーへの返品理由	①納品期限切れ	33.7%	39.0%	-	0.0%	10.0%	-
	②庫内破損	2.2%	2.7%	-	1.3%	3.0%	-
	③特売残	6.4%	7.9%	-	0.7%	10.0%	-
	④年2回の棚替え・季節品	7.9%	7.8%	-	80.2%	63.8%	-
	⑤定番カット(随時の商品改廃)	33.8%	28.7%	-	14.8%	8.0%	-
	⑥その他(メーカー起因等)	16.0%	13.8%	-	3.1%	5.1%	-

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

---

## 3.加工食品の納品期限の見直し

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し

#### (1)問題意識

---

- 加工食品の納品期限については、昨年度WGでも設定方法を再検討すべきことを提案している。具体的には、きわめて短い納品期限を設定する事例があることを指摘し、まずこうした「行き過ぎた鮮度競争を改める」べきことを指摘している。また、流通業界で広く普及している、いわゆる1/3ルールは合理的な根拠がないために、「納品期限の合理的な基準づくりを検討する」べきことを提言した。
- 本年度WGの調査からも、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とが明らかになっている。卸売業は店舗への納品期限に応じて商品別の入出荷日を細かく管理している。だが、仕入数量が過大であったり、取引先間の情報共有が不十分である等の要因により、商品の在庫日数が長くなり、結果として納品期限を超え、返品される事態が多く生じている。
- また、食品の廃棄は社会的問題としての認識が高まりつつある。農林水産省によると、食品廃棄物のうち、本来食べられるにもかかわらず廃棄される「食品ロス」は、年間約500～900万トンと推計される(※)。消費財流通業界は、環境負荷削減や不要なコストの削減といった観点からも、積極的な対応を行うべきだと考えられる。

(※)出所：農林水産省「食料・農業・農村政策審議会 食料産業部会 食品リサイクル小委員会」資料

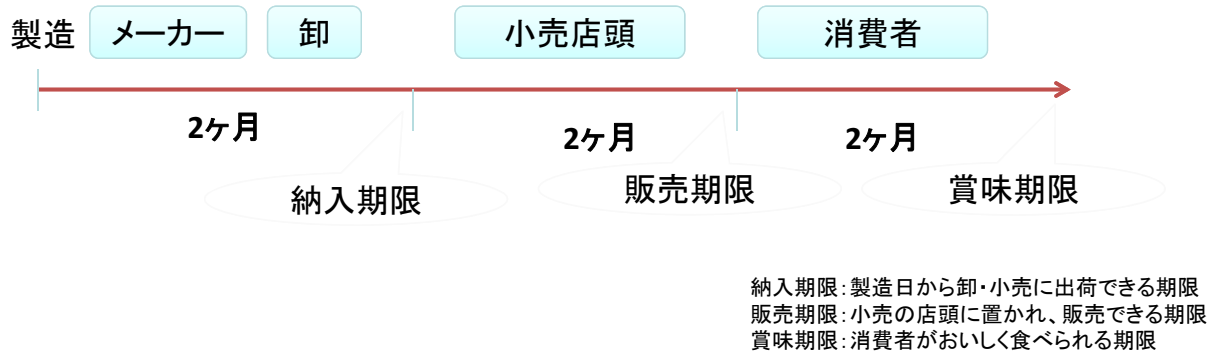
- 本WGは以上のような問題意識に基づき、加工食品の納品期限について多面的に検討を行った。納品期限・販売期限の実態について改めて調査するとともに、納品期限を緩和するパイロット・プロジェクトをWG内で実施し、結果を検証し、提言をとりまとめた。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## (参考)加工食品における1/3ルールとは

いわゆる1/3ルールとは、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方式。流通業界で広く行われている。

### 賞味期限6カ月の商品における1/3ルール

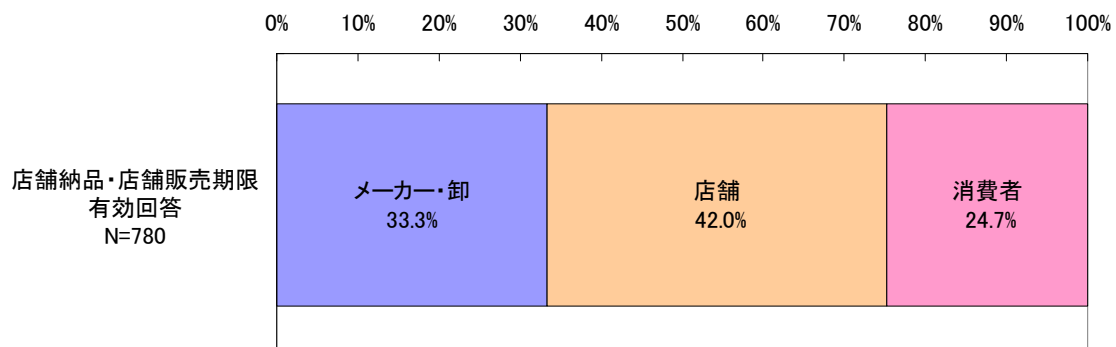


(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 3.加工食品の納品期限の見直し (2)納品期限・販売期限の実態

- メーカー8社の加工食品67アイテムについて、小売業13社の店舗納品期限、店舗販売期限を調査した。
- 調査の結果、店舗納品期限の平均値は賞味期限の2/3残り、店舗販売期限の平均値は賞味期限の1/4残りの水準にある。

### 店舗納品期限・店舗販売期限等の平均値 (賞味期限100とした場合の日数配分平均値)



※ここでの賞味期限とは、製造日～賞味期限までの期間を指す。

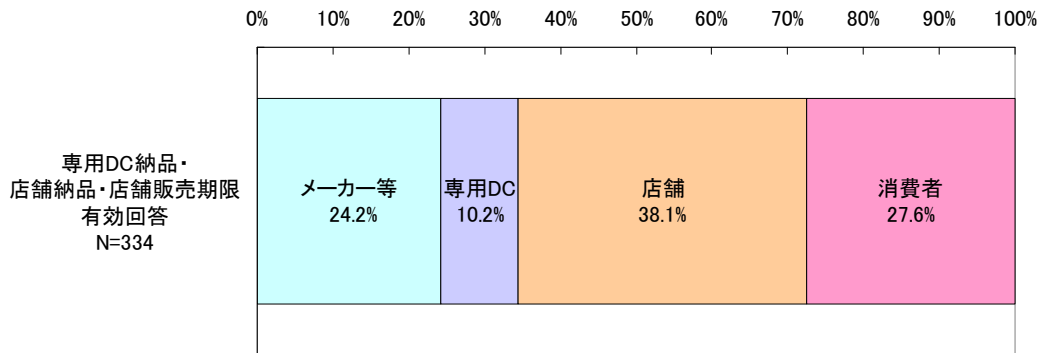
(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し

#### (2)納品期限・販売期限の実態 — (参考)専用DC納品期限

- また、WG参加卸売業の協力を得て、小売業専用センターの納品期限についても調査した。
- メーカー等の小売専用DC納品期限の平均値は、賞味期限の3/4残しよりも短い水準にある。

店舗納品期限・店舗販売期限等の平均値  
(賞味期限100とした場合の日数配分平均値)



※ここでの賞味期限とは、製造日～賞味期限までの期間を指す。

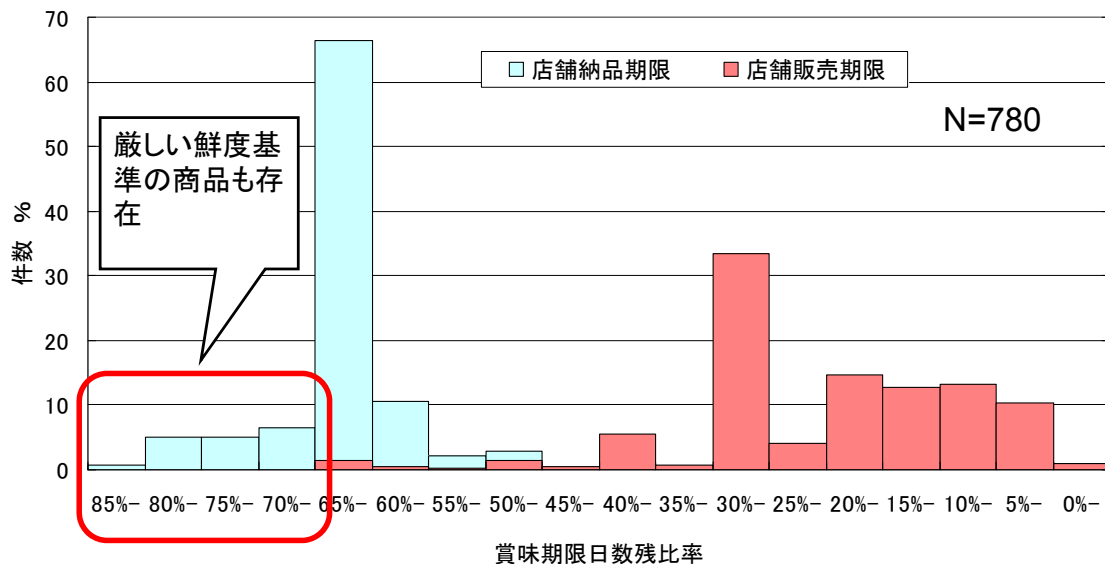
(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し

#### (2)納品期限・販売期限の実態

- 店舗納品期限は65-70% (2/3残し)の水準に集中しているが、75%以上 (3/4残し)のより厳しい鮮度基準を設定しているものも1割強存在している。
- 店舗販売期限は30-35% (1/3残し)の水準が最も多いものの、25%より短い水準もかなり多い。

店舗納品期限・店舗販売期限の分布構造



(c)2012 財団法人 流通経済研究所



### 3.加工食品の納品期限の見直し

#### (2)海外における納品期限・販売期限の実態

- WGで欧米の納品期限について情報収集したところ、日本と比べて鮮度基準が緩やかであることが分かった。このことには、日本の消費者の鮮度意識と、それを反映した事業者の管理方針等が影響していると考えられる。
- WG内外の欧米事業展開大手製造業にヒアリングしたところ、納品期限について明文化されたものはなく、企業ごとに異なるものの、おおむね下表の水準であるという。

欧米における納品期限設定状況(ヒアリング事例)

国	納品期限（賞味期限日数ベース）
アメリカ	1 / 2 残し
英国	1 / 4 残し
フランス	1 / 3 残し
イタリア	1 / 3 残し
ベルギー	1 / 3 残し
(参考) 日本	上記の通り 2 / 3 残しが平均

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し

#### (3)納品期限緩和パイロットプロジェクト結果

##### ■ 実施概要

- イトーヨーカ堂、キリンビール、アサヒビールにて、店舗への納品期限を賞味期限の9分の4にまで緩和(9分の5残し)し、メーカー・専用DC・店舗の在庫についての改善効果等を検証した。

##### ■ 実施結果

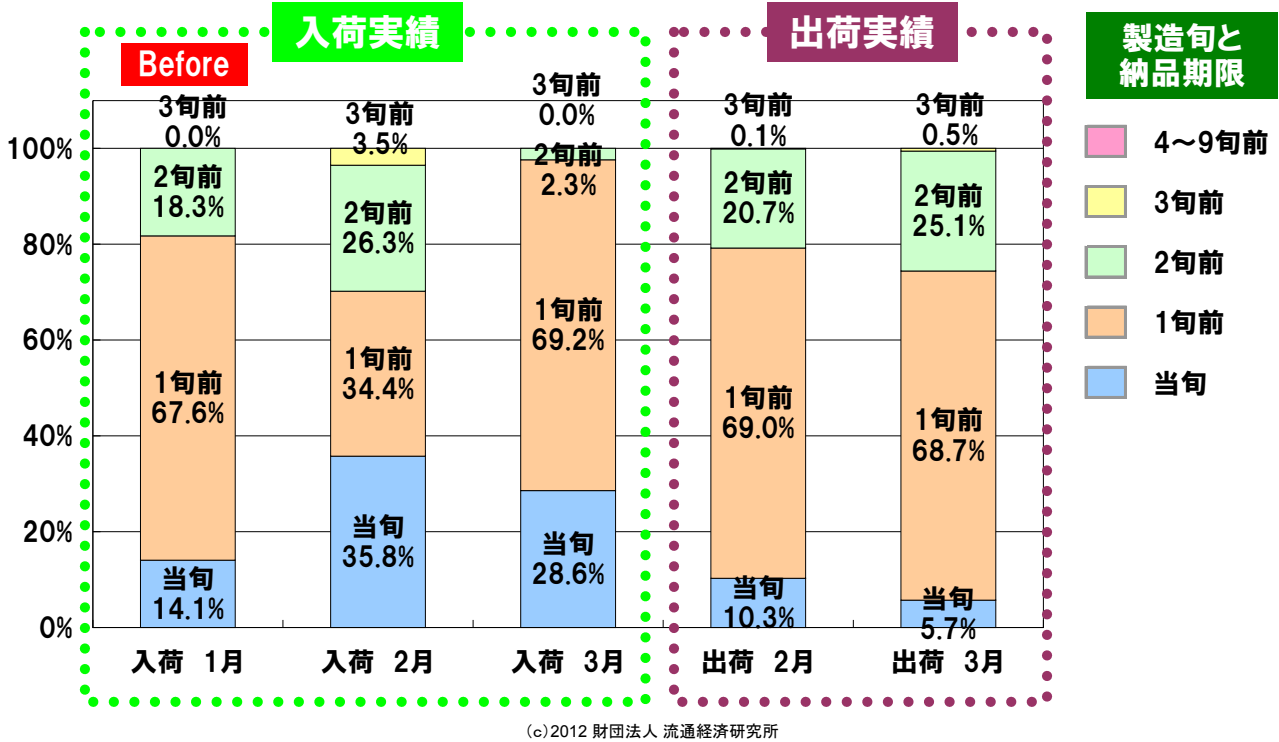
- 納品期限切れや返品の件数は減少する傾向が確認できた。
- また、実質的な在庫日数はさほど変化がなく、店頭の商品鮮度は劣化していない。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

3.加工食品の納品期限の見直し

(3)納品期限緩和パイロットプロジェクト結果 ~ビール【Aランク】の日付~

■Aランク商品のセンター入荷/店出荷日付は大きな変化なし  
(すべての商品が入荷時点で製造から3旬以内)



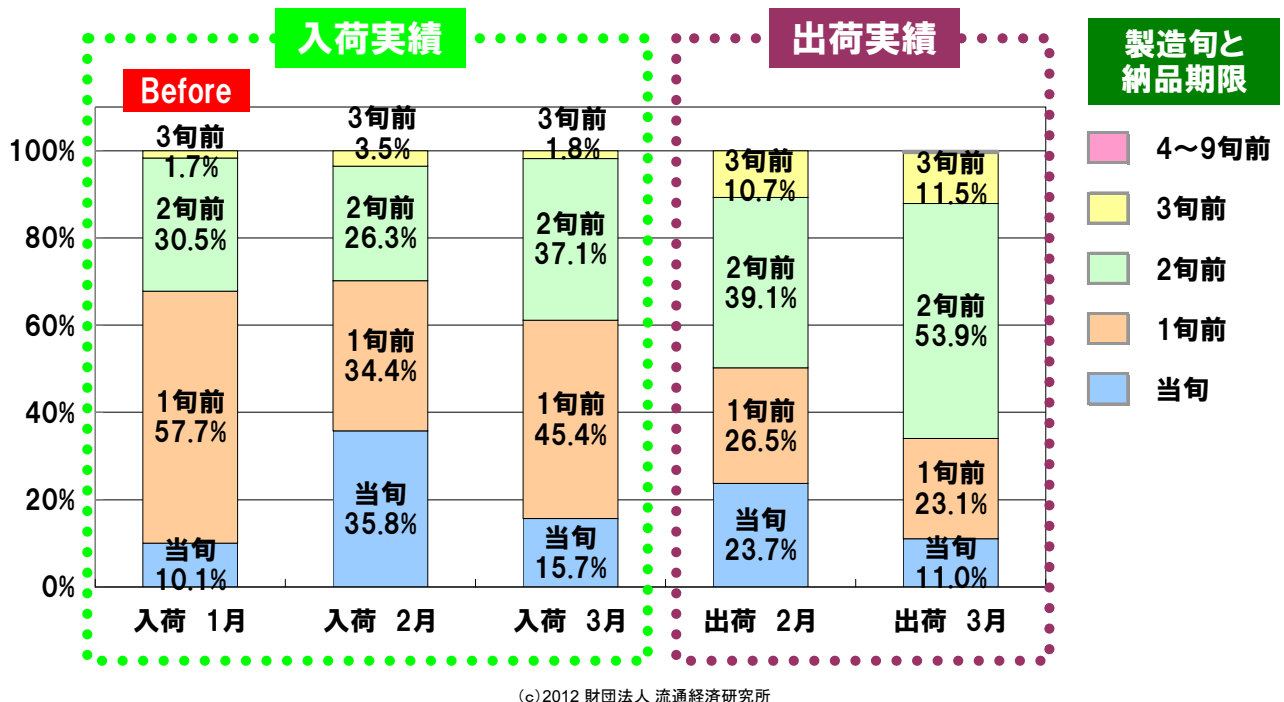
3.加工食品の納品期限の見直し

(3)納品期限緩和パイロットプロジェクト結果~ビール【その他】の日付~

【入荷時点で製造から4旬以上経過していた商品の入荷/出荷実績】

入荷 : <2月> 実績なし <3月> 10ケース(0.03%)

出荷 : <2月> 実績なし <3月> 158ケース(0.58%)



3.加工食品の納品期限の見直し

(3)納品期限緩和パイロットプロジェクト結果～納品期限切れケース数～

麒麟ビールとアサヒビールの納品期限切れは発生していない。

		11年9月	12年1月	2/16~3/15	12年3月
麒麟ビール アサヒビール	ビール Aランク	0	0	0	0
	ビール その他	2	5	0	0
	チューハイAランク	3	0	0	0
	チューハイその他	15	0	0	0
	合計	20	5	0	0
他メーカー	ビール Aランク	0	2	3	3
	ビール その他	6	9	2	7
	チューハイAランク	0	0	0	0
	チューハイその他	5	0	4	4
	合計	11	11	9	14

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

3.加工食品の納品期限の見直し

(3)納品期限緩和パイロットプロジェクト結果～4).そのほかの数値実績～

3月は以下の項目の実績は発生していない。

- ①.良品⇒不良品作業 【共配センター】
- ②.返品交渉 【ベンダー】
- ③.メーカー返品 【共配センター/ベンダー】
- ④.商品ロス 【ベンダー】
- ⑤.入荷鮮度アラーム 【共配センター/ベンダー】

上記の項目については、発生がないので、センター・ベンダーともに、作業が軽減できている。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し

#### (3)納品期限緩和パイロットプロジェクト結果～返品実績(メーカー報告)～

##### ■ 検証結果

- ◆メーカー部門のみならず、サプライチェーン全体に寄与する効果を確認できている。
  - ①持ち戻り・返品がなくなり、少なからずCO2削減が図れている。
  - ②「センター」-「ベンダー」-「メーカー」間での連絡・確認が不要となった。
- ◆配送効率が、一部で向上した結果、CO2の削減に寄与している。  
※実施前はロット未満で納品していたが、許容値が若干増えたことにより、納品ロットが向上。そのため車両が削減されている。

##### ■ 実績（変更前：1月、変更後：2月比較）

- ◆未出荷・返品の削減：未出荷廃棄・返品はいずれの期間も、対象出荷拠点起因では発生していない。持ち戻りについては、1月に両社で数件、100ケースに満たない数量で発生していたが、変更後は発生していない。
- ◆納品車両の効率化：納品車両の積載効率により、キリンビールで約0.5tのCO2削減効果。
- ◆作業の効率化：両社で月あたり約100時間の作業削減となっている。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し

#### (4)提言

##### ①食品廃棄を削減することの重要性を再認識する

- 加工食品の納品期限を見直すことを論ずる前提として、流通において食品廃棄の削減が重要な課題であることを改めて確認したい。
- 納品期限が切れた加工食品は、賞味期限が相当残っているにもかかわらず、返品され、多くは廃棄される。こうした事態は経済的に無駄であるだけでなく、社会的にも問題である。例えば、賞味期限12カ月の商品が、1/3ルールで運用され、残り8カ月を切ると店舗に出荷できずに廃棄されるような事態は回避すべきと言える。
- 製配販企業は、消費財流通においてこうした食品廃棄をできるだけ減らすことを求められていることを再認識すべきである。

##### ②過度な鮮度基準を改める

- 納品期限については、まず過度な鮮度基準を改めることが望ましい。
- 多くの加工食品は賞味期限の2/3を残す水準で店舗納品期限が設定されている。しかし、それ以上の厳しい鮮度基準も一定程度存在している。
- 卸売業の汎用センターにおいて、複数の小売業に商品を納品する場合、最も厳しい納品期限に合わせて商品の入出庫管理を行う必要があると言う。この場合、厳しい納品基準は在庫商品全てに影響してしまう。
- このため、賞味期限の2/3残しの水準より厳しい納品期限は、返品や廃棄がほとんどでない精緻なオペレーションを行う場合を除いて、その基準を改めることが適当だと考えられる。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し (4)提言

---

#### ③納品期限を現行の2／3残し水準から緩和する方向で見直す

- 賞味期限の2／3を残す、現在広く行われている納品期限設定も、基本的には緩和する方向で見直すことが望ましい。
- 納品期限切れは、加工食品の返品的主要原因の一つであり、改善に向けて対処することが必要である。返品は複合的な要因により発生しており、納品期限を延ばすだけで返品が極小化するわけではない。だが、納品期限の緩和は返品を削減する可能性を広げるため、それを推進する意義は十分あるものと言える。
- また、欧米に比べてわが国の納品期限は厳しい水準にある。欧米の状況が必ずしも日本に当てはまるわけではないが、参考にはすべきである。
- 加えて、小売業とメーカー2社が行ったパイロット・プロジェクトでは、納品期限を緩和しても、実質的な在庫日数はあまり変化がなく、納品期限切れや返品の件数は減少する傾向が確認できている。
- 製配販企業は、納品期限を緩和する方向で取組みを開始することが望ましい。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 3.加工食品の納品期限の見直し (4)提言

---

#### ④効果的な実行方法を検討する

##### 1)商品回転に応じた基準設定の検討

- 納品期限の見直しに当たっては、効果的な実行方法を検討することも必要である。特に、商品回転に応じた基準設定方法は検討すべき課題と言える。商品回転の良い商品は、納品期限を超えて返品されることはあまりない。在庫保持期間が納品期限を超え返品されるのは、商品回転のあまり良くない商品が中心である。このため、商品回転特性を納品基準に反映することが効果的だと考えられる。
- 一方で、商品特性に応じた基準調整は、オペレーション管理が難しくなる側面がある。特に商品回転の特性は、商品マスタ登録時に決められない場合も想定される。こうしたことを踏まえて、具体的な基準設定の方法や進め方を検討することが望ましい。

##### 2)パイロット・プロジェクトの複数実施

- 納品期限の見直しを行うパイロット・プロジェクトを異なる企業において、複数カテゴリーで実施して効果を検証することも、検討すべき課題である。納品期限の緩和はいくつかの段階や範囲が考えられる。パイロット・プロジェクトを行うことで、それら段階・範囲別の効果と影響を把握することが可能となる。

※なお、納品期限の緩和とあわせて、商品鮮度が低下しないように、製配販で情報共有を進め在庫管理レベルの向上を図る。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

---

## 4.商品入れ替えプロセスの見直し

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

### 4.商品入れ替えプロセスの見直し

#### (1)問題意識

---

- 卸売業の調査結果(P. 7参照)より、商品入れ替えに伴う返品が加工食品、日用雑貨の両方で発生している。加工食品では「定番カット(随時の商品改廃)」が卸売業からメーカーへの返品の主な理由になっており、日用雑貨では「年2回の棚替え・季節品」が小売業から卸売業、および卸売業からメーカーへの返品の主な理由となっている。このため、商品入れ替えプロセスを見直し、返品削減を推進することが必要である。
- 商品入れ替えプロセスについては、昨年度WGでも提案がなされている。昨年度WGは、商品入れ替えプロセスを「終売プロセス」と「新商品導入プロセス」に区分し、それぞれについて見直しのポイントを指摘する。「終売プロセス」に関しては、配送センター、小売店それぞれで発注止めを適切に行うことが重要であり、「新商品導入プロセス」に関しては、店舗の確定発注情報を早期に共有することが重要である。  
※上記プロセスにおいて返品が発生していることに関しては昨年度の返品削減WGで報告されている。
- 上記のことを踏まえ、本年度WGは、小売業における商品入れ替えプロセスの実態を調査するとともに、この問題に関してWGメンバー各社の先進的な取組みを共有し、検討を進めた。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 4.商品入れ替えプロセスの見直し (2)商品入れ替えプロセスの実態

### ■ 終売プロセスの実態

- WGに参加する小売業13社の協力を得て、商品入れ替えプロセスの実態を調査した。
- 一般的な傾向として、加工食品では、取引先への終売案内が3週間前、店舗の発注止めは10日前に行われる。日用雑貨では、取引先への終売案内が1カ月前、店舗の発注止めは2週間前に行われる。
- ただし、加工食品、日用雑貨ともに、各社間で終売案内から店舗の発注止めまでのプロセスがかなり異なっており、期間の長い場合、短い場合が存在する。

#### 終売までの業務スケジュール

	加工食品			日用雑貨		
	中央値	最小値	最大値	中央値	最小値	最大値
①店舗への商品終売案内日	14日前	7日前	35日前	30日前	8日前	60日前
②取引先への終売案内日	21日前	7日前	55日前	30日前	10日前	60日前
③センター(取引先)の発注止め日 (又は欠品許容日)	7日前	0日前	28日前	20日前	1日前	45日前
④店舗の発注止め日	10日前	0日前	30日前	14日前	1日前	38日前

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 4.商品入れ替えプロセスの見直し (2)商品入れ替えプロセスの実態

### ■ 新商品導入プロセスの実態

- 中央値から一般的な傾向を見ると、加工食品では本部送り込みの場合は取引先に告知するのは2週間程度前、店舗独自発注の場合は1週間程度前である。
- 日用雑貨では、本部送り込みの場合に取引先に告知するのは2-3週間前、店舗独自発注は1週間前程度となっている。
- ただし、終売プロセスと同様、新商品導入の業務スケジュールも、各社間で業務スケジュールがかなり異なっており、期間の長い場合、短い場合が存在する。

#### 新商品導入の業務スケジュール

	加工食品			日用雑貨		
	中央値	最小値	最大値	中央値	最小値	最大値
A. 本部が数量を決定し店舗に送り込む場合 「取引先への確定発注数量告知日」	13日前	7日前	45日前	18日前	7日前	45日前
B. 店舗の要望を集約後、本部が送り込む場合 「取引先への確定発注数量告知日」	14日前	7日前	20日前	14日前	7日前	75日前
C. 店舗が独自に発注数量を決める場合 「店舗の新商品初回発注締め日」	7日前	1日前	14日前	6日前	1日前	14日前

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 4.商品入れ替えプロセスの見直し

### (3)ベタープラクティス事例

- WGでは参加各社の返品削減ベタープラクティスを共有したが、この中に商品入れ替えプロセスの事例も含まれている。
- 各社のベタープラクティスは下記のように整理できる。製・配・販各社は、こうした事例を参考に取組を推進することが望ましい。

プロセス	対象	概要	取組内容	事例紹介企業
終売プロセス	店舗在庫の調整	適時の発注止め	販売終了の2週間前等の適時に店舗発注を止め、店頭在庫・センター在庫の削減を進める	あらた、Paltac、ユニー他
		店頭在庫の消化促進	終売決定後、値下げ・見切り販売、店間在庫移動により店頭在庫の消化を促進する	あらた、Paltac、ユニー他
		時期別の品揃え調整	季節品について、導入・ピーク・終売時期別に品揃えを調整し、販売機会を損なうことなく、終売に向けて在庫調整する	花王、Paltac
	センター在庫の調整	センター在庫の発注止め・消化促進	店舗への終売告知1週間後以降は、センター発注を行わず、在庫が無くなり次第販売終了とする	サントリー食品、ローソン
計画的な在庫絞り込み		終売が決まった商品の必要数量を小売店ごとに予測し、段階的に卸在庫保有数を少なくする	ユニリーバ	
新商品導入プロセス	センター在庫の調整	事前発注に基づく在庫配置	店舗発注を1週間程度前に行い、確定数値でセンター入荷を行うことで、センターの過剰在庫を防止する	サントリー食品、ヤオコー、ローソン

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 4.商品入れ替えプロセスの見直し

### (4)提言

製・配・販企業は、商品入れ替えに伴う返品を削減するため、終売プロセスおよび新商品導入プロセスにおいて業務連携を進めることが望ましい。

#### ①終売プロセスにおける業務連携の推進

##### 1)店頭在庫の調整

- ・商品の終売時には店頭在庫をスムーズに消化できるよう、取引企業が業務連携を図ることが重要である。
- ・具体的には、終売情報を早期に共有するとともに、店舗の発注止め、店頭在庫の消化促進で連携することが望ましい。また季節品については、時節別の品揃え調整を行うことが有効である。
- ・特に日用雑貨では、店舗からの返品が多いことから、店舗と取引先間の業務連携を重視すべきである。

##### 2)センター在庫の調整

- ・卸・小売のセンター在庫に関しても、終売時に消化できるよう業務連携を図るべきである。
- ・例えば、終売のタイミングに合わせた計画的な在庫数の絞り込み、在庫を消化して販売終了とする等の方式を検討することも有効である。
- ・特に小売専用センターの場合、センター在庫は店舗の発注政策に直接影響されるため、小売業と取引先との業務連携が重要である。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所



## 4.商品入れ替えプロセスの見直し

### (4)提言

---

#### ②新商品導入プロセスにおける業務連携の推進

##### 1)センター在庫の調整

- 新商品の導入時には、卸・小売のセンターで過剰な在庫を用意しないように、業務連携を図るべきである。
- 新商品は需要予測が難しく、センターが店舗の発注を見込んで、欠品をおこさないように在庫を準備すると、在庫過剰になりやすい。このため、小売業の発注予定数をセンターが共有して、センター発注・在庫調整を行うことが有効である。
- 例えば、店舗発注を1週間前に行い、確定数値でセンター入荷を行うことで、センターの過剰在庫を防止できる。
- センター在庫適正化のため、こうした業務連携を検討することが望ましい。

なお、終売プロセス、新商品導入プロセスにおける業務連携は、取引先間の情報共有・情報連携が前提となる。販売情報、在庫情報、各種計画情報などを適切なタイミングで共有し、業務に反映することが重要である。

---

## 5.返品に係る取引契約・取引条件の明確化

## 5.返品に係る取引契約・取引条件の明確化

### (1)問題意識

---

- 返品削減の前提として、公正取引の徹底が重要であることは言うまでもない。昨年度WGでも、返品削減のアクションプランとして「公正取引の徹底」を強調するとともに、「取引条件・取引契約の明確化」を検討課題としてあげている。
- 公正取引委員会の大規模小売業告示でも、不当な返品について言及している。そこでは、買取商品を返品することを禁止するとともに、例外事項を挙げている。
- 製・配・販企業は、それぞれの在庫責任を十分に認識し、安易な返品要請・受入を行うことのないよう徹底するべきである。その上で、もし返品を行う場合には、取引企業同士で事前に返品に係る取引条件を明確化し、合意しておくことが重要である。
- そこで、本WGでは返品に係る取引契約・取引条件の明確化を推進する方策について検討を行った。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 5.返品に係る取引契約・取引条件の明確化

### (1)問題意識

---

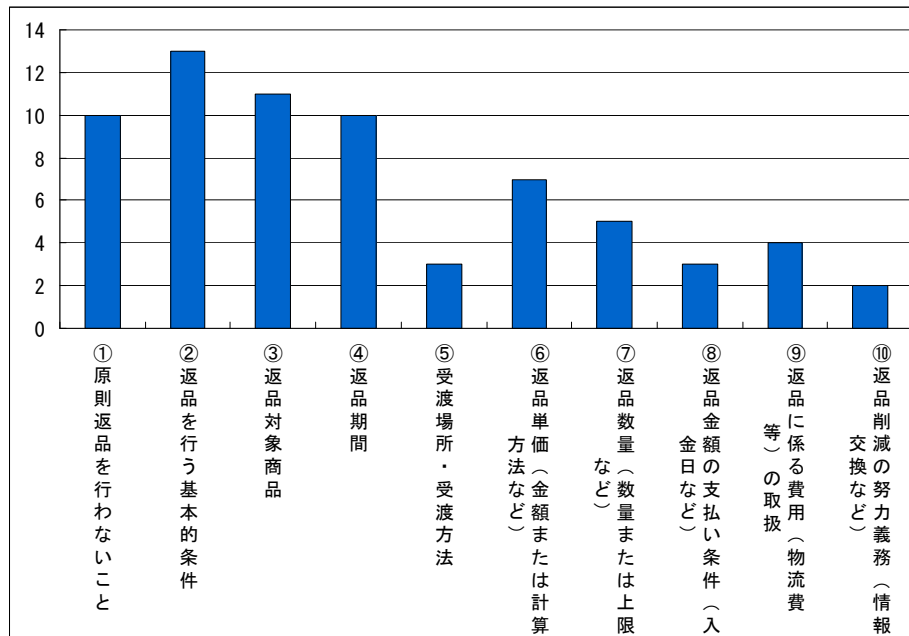
- (参考)大規模小売業告示(公正取引委員会)における不当な返品についての言及
  - 大規模小売業者が、「納入業者から購入した商品の全部又は一部を当該納入業者に対して返品すること」を原則として禁止する。
  - ただし、その例外として、
    - ①「納入業者の責めに帰すべき事由」がある場合(第一号)
    - ②「商品の購入に当たって納入業者との合意により返品の条件を定め、その条件に従って返品する場合」(第二号)
    - ③「あらかじめ納入業者の同意を得て、かつ、商品の返品によって当該納入業者に通常生ずべき損失を大規模小売業者が負担する場合」(第三号)
    - ④「納入業者から商品の返品を受けたい旨の申出があり、かつ、当該納入業者が当該商品を処分することが当該納入業者の直接の利益となる場合」(第四号)は返品が認められる。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 5.返品に係る取引契約・取引条件の明確化

### (2)返品取引条件の書面化の実態

- WG参加小売業13社の協力を得て、書面化している返品に係る取引条件項目について調査した。
- 返品を行う基本的条件(瑕疵があった場合は返品を認める等)はほぼ全社が文書化しているが、より詳細な条件等(費用負担等)については規定されていないケースもあった。



(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 5.返品に係る取引契約・取引条件の明確化

### (3)ベタープラクティス事例(ユニー株式会社)

- 返品に係る取引契約・取引条件の明確化を進めるに当たり、ユニーの取組事例が参考になる。
- ユニーは、基本取引契約に買取商品は原則返品しないことを明記した上で、その例外として返品を行う場合は、取引先と「返品確認書」を交わしている。
- 「返品確認書」は全社統一のフォーマットで複写式で用意されている。「返品確認書」には、次の項目を明記し、商品部バイヤーと取引先営業担当者がそれぞれ署名・捺印を行っている。
  1. 対象(品種および商品名)
  2. 期間(対象期間または実施日)
  3. 取引条件
- この「返品確認書」に基づきバイヤーは、店舗へ「返品指示書」を提出し、店舗は指示通りに返品を完了する。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 5. 返品に係る取引契約・取引条件の明確化

### (4) 提言

---

- 製配販企業は自らの在庫責任を明確に認識し、買取商品の返品を原則行わないことを徹底すべきである。その上で、その例外として返品を行う場合には、取引企業同士で事前に返品に係る取引条件を明確化し、合意すべきである。
- このため、製配販企業は、返品に係る取引条件を記載する文書(返品確認書)の書式を改めて整備するとともに、担当者への周知徹底を図るべきことを提言する。
- 返品確認書は、取引企業間の合意内容に誤解が生ずることのないよう、少なくとも次の項目を含むべきである。
  - 返品対象商品
  - 返品期間または実施日
  - 具体的な取引条件
- 具体的取引条件の内容としては、例えば、次の事項について検討することが望ましいと考えられる。
  - 返品に係る費用(物流費等)の取扱
  - 返品商品の受渡場所・受渡方法
  - 返品金額の支払い条件(入金方法・入金期日など)
  - 返品単価および返品数量に関わる事項など
- なお、具体的取引条件は、公平性を十分に確保することが必要であり、取引企業双方が十分に納得し、危険負担が正當に評価されるように、設定することが重要である。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

---

## 6. おわりに 返品削減の実現に向けて

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

## 6. おわりに 返品削減の実現に向けて

---

消費財流通において返品を削減するためには、製・配・販各層がこれまで述べてきた方策を着実に実行することが課題となる。方策の実行に際しては、次のことに留意することが特に重要である。

### 1. 製配販各層の役割・責任の再認識

- 返品削減の方策は、製・配・販各層が役割・責任を果たすことを前提としている。各層それぞれが在庫管理や情報伝達を適切に行うことがまず必要である。
- 例えば「納品期限の見直し」による返品削減は、小売業が店舗への納品期限を緩和するのみならず、卸売業が中間在庫を正確にコントロールすることが必要である。また、メーカーが賞味期限の意味について消費者に適切に情報発信し、理解を促すことが有効である。

### 2. 個社における推進体制整備

- 製・配・販の個社においては、返品削減の具体的方策を早期に実行していくことが重要である。
- WGの提言のうち、「納品期限における過度な鮮度基準の改定」と「商品入れ替えプロセスの見直し」、「返品に係る取引契約・取引条件の明確化」は、個社ごとにすぐにでも取組可能なテーマである。各テーマについて、経営トップの理解・承認のもと、推進体制を整備することが望ましい。
- 商品入れ替えプロセスに関しては、取引先間でのパイロットプロジェクトを実施することも有効である。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所

---

### 3. 協議会における継続議論

- 個社における取組みに加えて、本協議会等において、業界としての取組みについて継続協議することも有効である。
- 特に「加工食品の納品期限の見直し」に関しては、「納品期限を現行の2/3残し水準から緩和する方向で見直す」ことを提言している。新たな納品基準については、まず個社において検討、取組を行うことが有効であるが、一方で、個社だけの調整に委ねると多数の基準が生じ、業界全体としてオペレーション管理が複雑になる危険性もある。このため、本テーマについては協議会で継続して議論し、適切な基準の考え方について整理することが望ましいと考えられる。

### 4. 返品削減のフォローアップ

- 本協議会において、各社における返品削減方策の実行状況をフォローアップすることも有効である。
- 返品削減は消費財流通全体に広がらなくては意味がない。協議会として個社の成功事例をベタープラクティスとして共有するとともに、各社の取組みの進捗を把握し、情報発信することには大きな意義があると考えられる。

(c)2012 財団法人 流通経済研究所