



2015年7月3日
製・配・販連携協議会
日用品WG

(作成:公益財団法人流通経済研究所)

©2015公益財団法人流通経済研究所

日用品における返品削減の進め方 手引書
目次

1. はじめに
2. 企業内の取組み
3. 取引先との取組み

(参考)チェックリスト

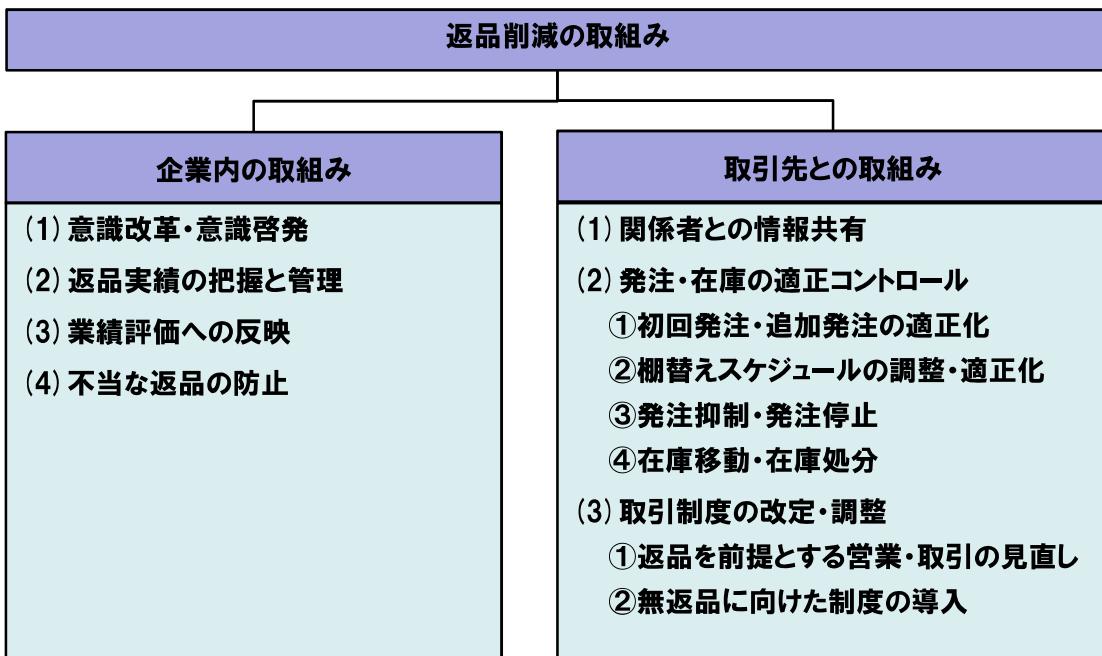
1. はじめに

- 製・配・販連携協議会・日用品WGでは、WG参加各社の事例を基に、日用品における返品削減の進め方を整理し、手引書としてまとめました。
- 人口減少・高齢化が進む中で、消費財流通に関わる製・配・販企業は、効率性・収益性を高め、環境負荷を低減させることが重要になっています。
- しかし、日用品流通では、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が高い割合で発生し、流通コストと環境負荷の増大を招いています。
- 返品はそれ自体何ら価値を生むことのない活動です。返品削減に向けて、今後、日用品流通に関わる業界関係者が意識・行動を変えることが必要だと言えるでしょう。
- 本手引書が業界関係者各位の参考となり、返品削減の一助となれば幸いです。

3

手引書の構成

- 本手引書では、日用品流通の返品削減の進め方について、企業内の取組み、取引先との取組みに分けて説明しています。

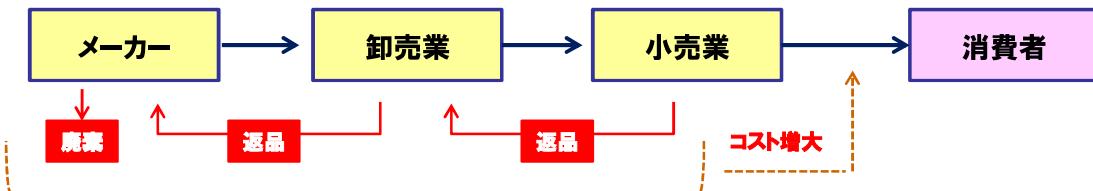


4

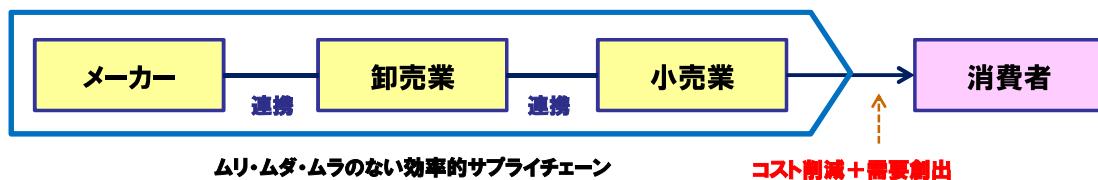
返品削減の考え方：消費者利益を増大させる

- 返品はそれ自体何ら価値を生まない活動です。また、返品に係るコストは最終的に消費者が負担しています。
- 消費者利益を高めるという観点から、製・配・販が一体となって、返品を削減し、効率的なサプライチェーンを実現することが求められています。

<現状>



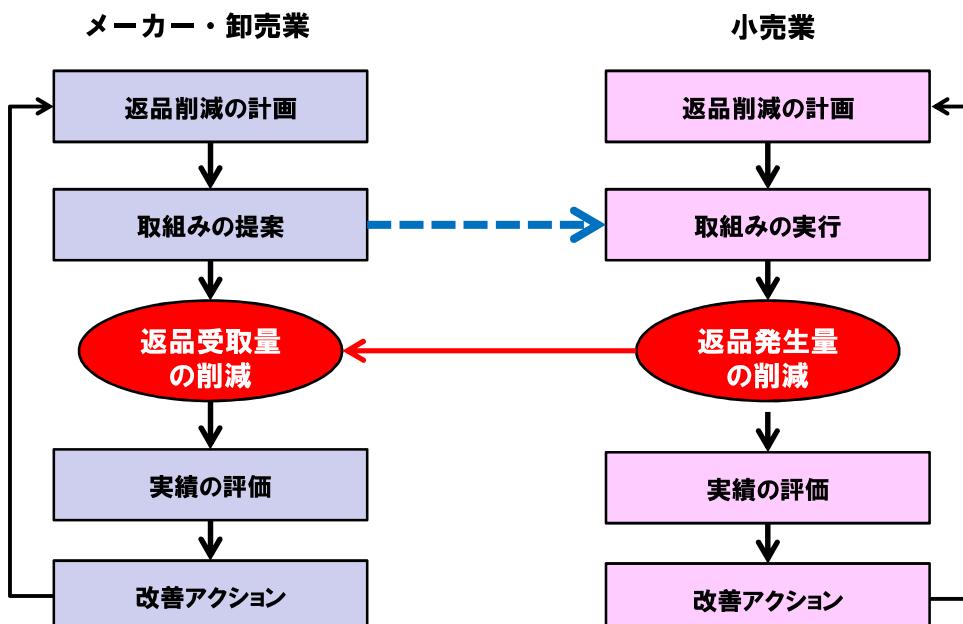
<目指す姿>



5

返品削減の考え方：製・配・販がPDCAサイクルを回す

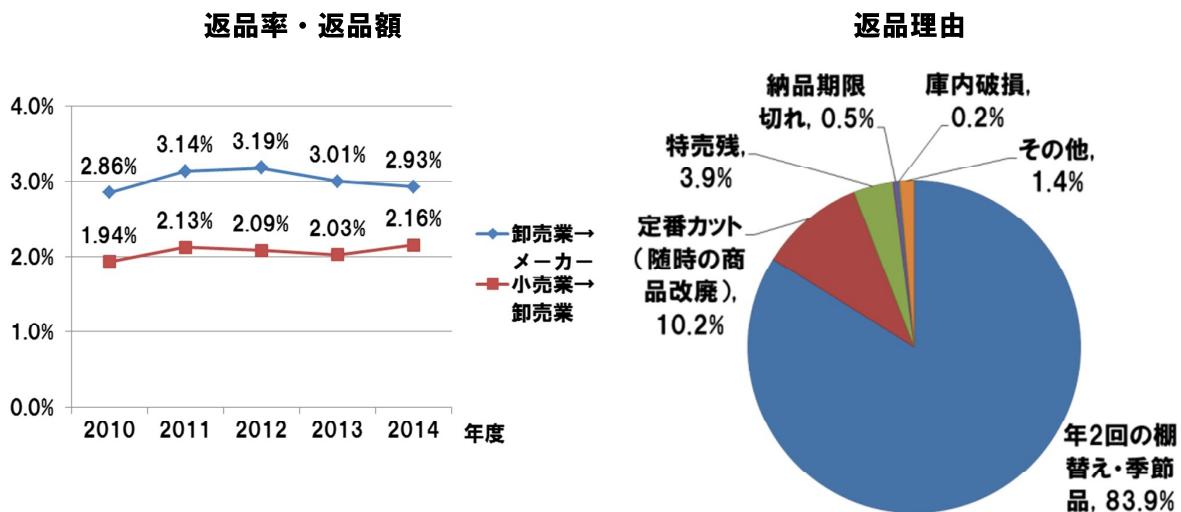
- 返品削減の取組みは、小売業だけが行うものではなく、メーカー・卸売業が効果的な提案を行うなど、連携して進めるものです。
- また、成果を上げるには、PDCAサイクルをしっかりと回すことが重要です。



6

返品の実態：日用雑貨の返品率・返品理由

- 日用雑貨の返品は小売業→卸売業へ2%、卸売業→メーカーへ3%発生しています。
- 返品発生の主な理由は、棚替え・季節品によるものであり、その対策が重要です。

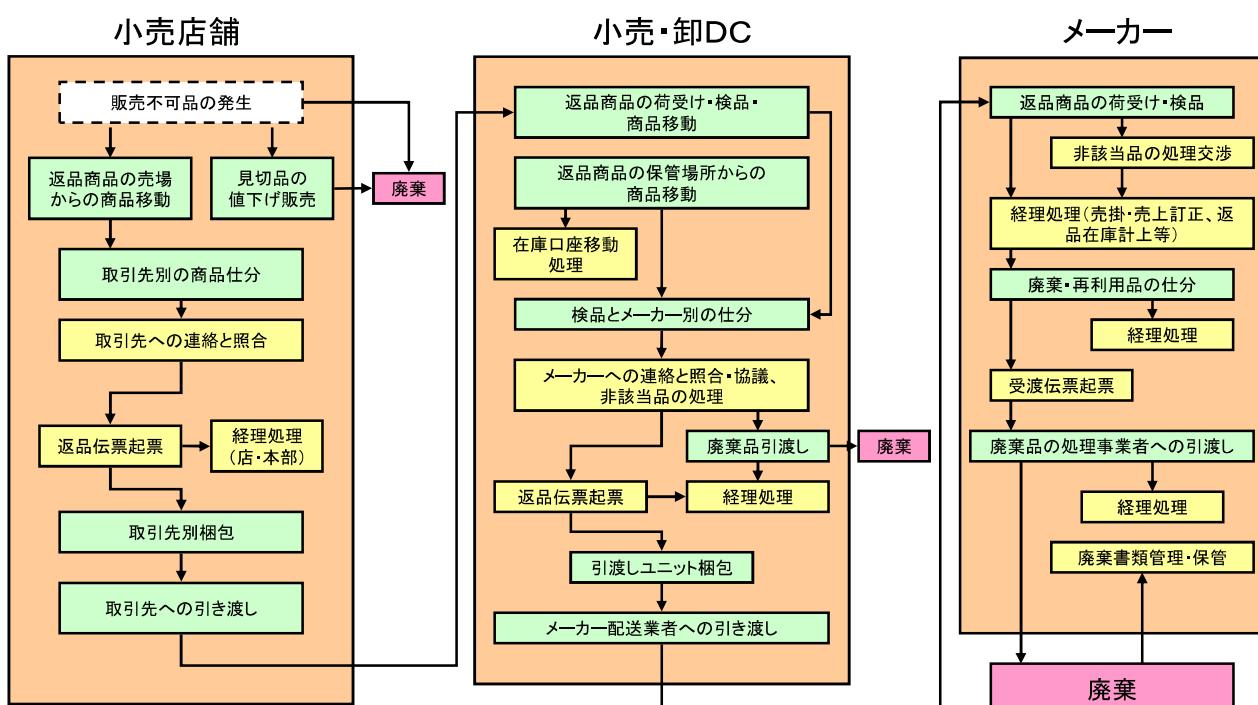


※ OTC医薬品の返品率(2014年度)は、卸売業→メーカーが3.55%、小売業→卸売業が2.94%であり、日用雑貨と同様の問題が生じています。

7

返品の実態：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ます。



8

2. 企業内の取組み

2-1. 意識改革・意識啓発

- **返品削減に向けた企業内の取組みとして、まず意識改革・意識啓発が重要です。**
従業員全員が返品と廃棄の問題を十分に理解して、返品を減らす努力意識を醸成することが必要です。
- **ポイント**
 - 経営層・役員レベルが返品削減の重要性を十分理解し、率先して意識改革・意識啓発に取り組むこと
 - 社内の営業会議や社員研修等の会合にて、継続的に意識啓発すること
 - 返品商品・廃棄商品の処理実態について、写真・映像・見学などにより、関係者で情報共有すること

9

(取組み例)返品処理実態の共有

- **返品処理実態を写真でリアルに情報共有し、意識啓発を促す取組みが有効です**

<返品商品の実際>

- ・大量の返品商品がメーカーに戻されています
- ・返品商品は焼却・廃棄設備で処理されます



10

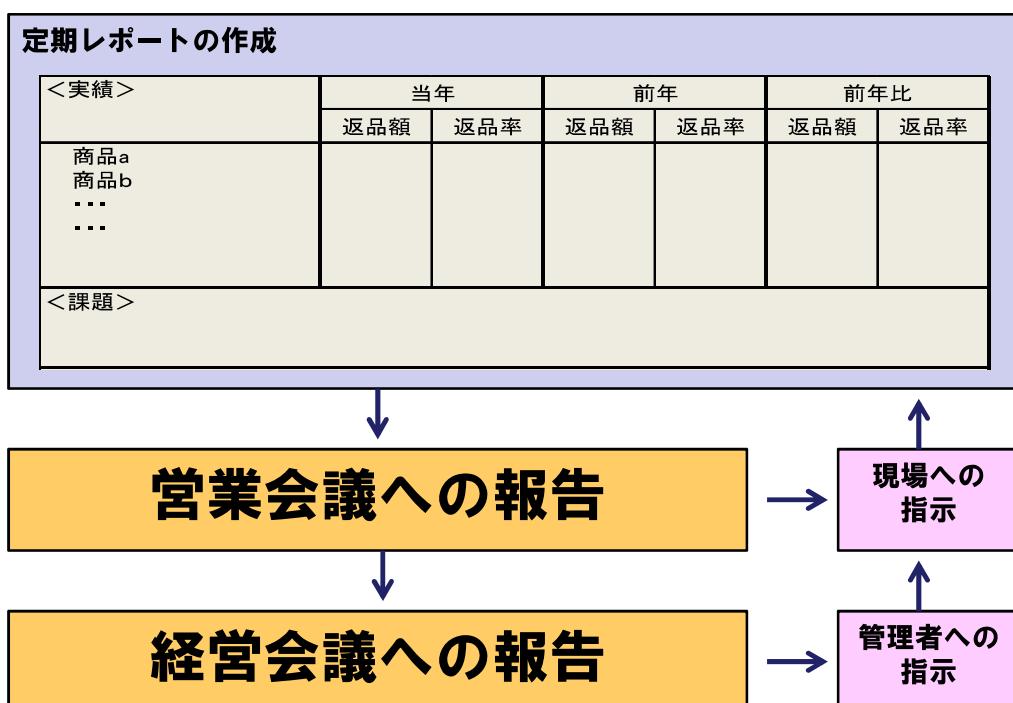
2-2. 返品実績の把握と管理

- 返品削減を進めるには、返品実績を正確に把握することが不可欠です。返品実績を継続的に把握して、トップマネジメントや部門長等へ報告するとともに、実態を踏まえ対策を講ずることが必要です。
- ポイント
 - 商品別・地域別・取引先別等の管理区分ごとに、返品額・返品率・前年からの変化等をまとめること
 - 営業会議や経営会議へ定期的に返品実績を報告し、実態と問題点を情報共有すること
 - 目標値・基準値を設定し、進捗を管理するとともに、返品が増大している場合には速やかに対策を講ずること

11

(取組み例)定期レポート報告

- 返品実績を定期レポートにまとめ、営業会議・経営会議へ報告することが有効です



12

2-3. 業績評価への反映

- 返品実績を部門や担当者の業績評価に反映することが有効です。返品の多少・増減を評価する制度を導入・運用することで、取組みの促進が期待できます。

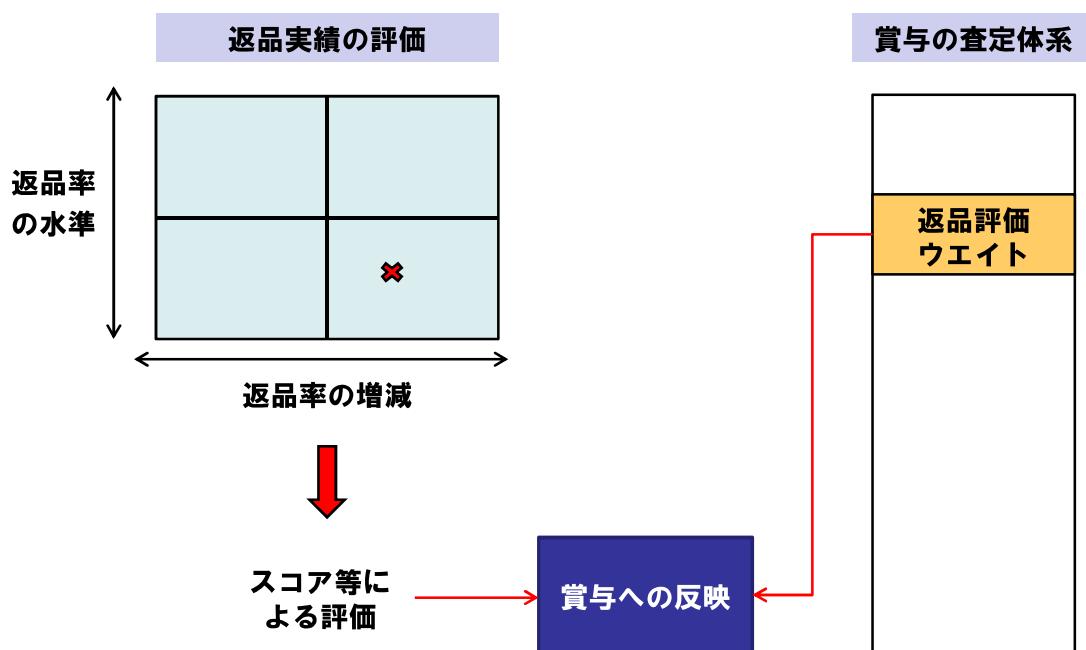
■ ポイント

- 返品削減の評価指標(KPI)を設定し、業績評価の体系の中に位置づけること
 - 評価指標(KPI)の例
 - 返品率(返品金額の売上高比率)
 - 返品率の増減
 - 返品率、返品率増減の相対評価(組織内比較)など
 - 返品削減の進捗等に応じて、評価制度を見直していくこと

13

(取組み例)賞与への反映

- 返品率の水準や改善程度を評価してスコア化等し、賞与に反映させることも有効です



14

2-4. 不当な返品の防止

- 返品削減の取組みの前提として、公正取引を遵守し、不当な返品を出さないこと、受けないことが大切です。返品を行う場合は、双方が事前に合意しておく必要があります。返品に係る取引条件を記載する文書(返品確認書)を事前に取り交わすことが求められます。

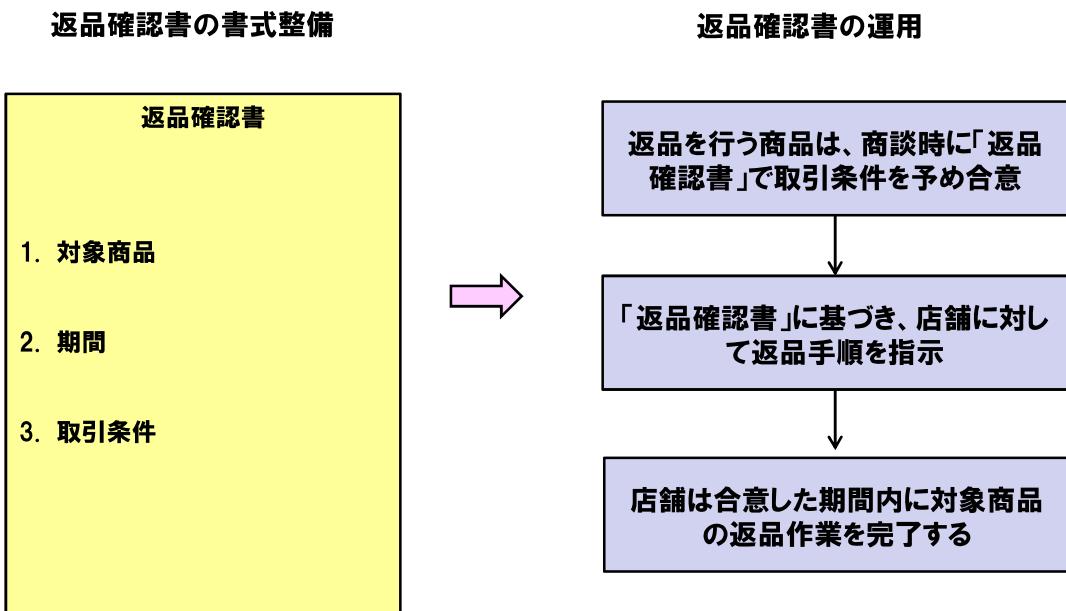
■ ポイント

- 不当な返品を行わない、受けないことを徹底すること
- 返品確認書の書式を整備し、少なくとも次の項目を含めること
 - ・ 返品対象商品
 - ・ 返品期間または実施日
 - ・ 具体的な取引条件
- 返品確認書の運用をルール化すること

15

(取組み例)返品確認書の運用

- 返品確認書の書式を整備して、事前に返品条件を合意しておくことが有効です



16

3. 取引先との取組み

3-1. 関係者との情報共有

- 返品削減に向けた取引先との取組みでは、まず製・配・販の取引関係者が必要な情報を共有することが重要です。情報共有により、各段階の発注・在庫の精度を高め、残在庫を抑制することが可能となります。

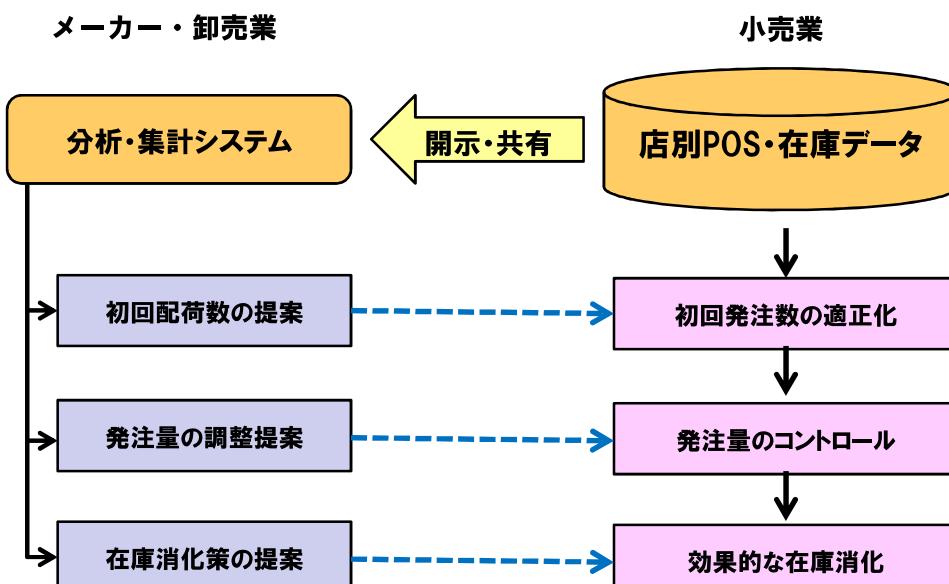
■ ポイント

- メーカーが商品の改廃情報等を卸売業・小売業と事前に共有すること
- 小売業の販売・発注・在庫情報をメーカー・卸売業と共有すること
- 卸売業の販売・在庫情報をメーカーと共有すること
- 小売業・卸売業・メーカーの販売・発注計画情報を事前に共有すること

17

(取組み例)POS・在庫データの共有

- 店別POS・在庫情報を共有して協働することは、発注精度の向上に有効です



18

3-2. 発注・在庫数の適正コントロール ① 初回発注／追加発注の適正化

- 日用品の返品は、棚替え・季節品の商品入れ替えに伴うものが多く、シーズン・販売期間の需要に応じて、発注・在庫数を適正にコントロールすることが重要です。
- シーズン前期においては、初回発注や追加発注の数量を適正に設定することが必要です。また、発注単位も売れ行きに応じて適切に調整することが有効です。

■ ポイント

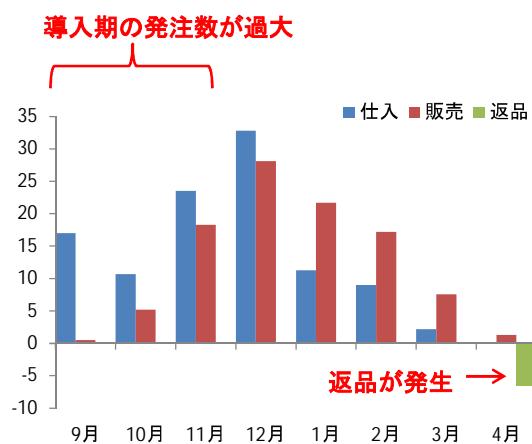
- 初回発注量を、過去の販売実績と比較する等により、適正に設定すること
- 過去の販売実績を基準に、発注・納品量の進捗を管理すること
- 売れ行き・天候・気温などにより発注・納品数量、発注単位を調整すること

19

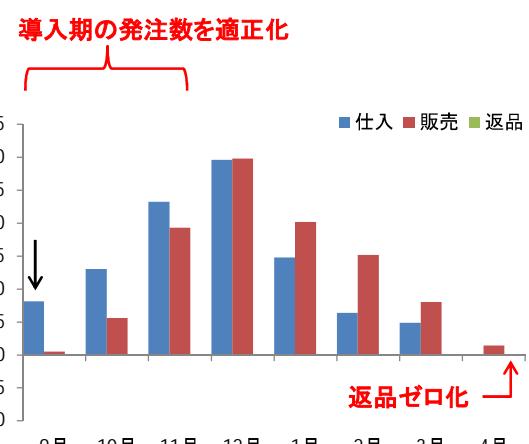
(取組み例) シーズン前期の発注量を適正化

- シーズン前期の発注数を適正にコントロールすることが、シーズン終了時の返品抑制に有効です

改善前



改善後



20

3-2. 発注・在庫数の適正コントロール ② 棚替えスケジュールの調整・適正化

- シーズン後期においては、棚替えまでに在庫を売り切ることが必要です。しかし、棚替えの情報配信から実行までに十分な日数がないと売り減らしが困難です。このため、在庫を売り切るのに必要な日数を想定したスケジュールを組むことが大切です。

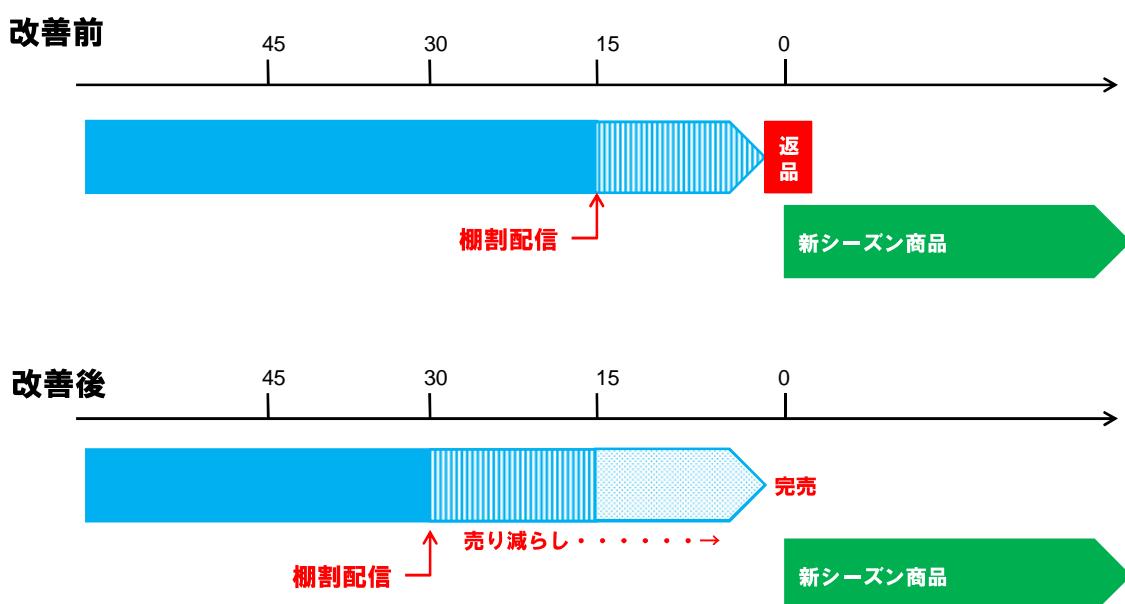
■ ポイント

- 新旧商品を一斉に入れ替えるのではなく、十分な売り減らし期間を確保すること
- 店舗への棚割配信から棚替え日までに十分期間をとること(30日程度)
- そのために棚割り決定スケジュールを前倒しして計画・設定すること

21

(取組み例)棚割配信スケジュールの見直し

- 店舗への棚割配信を2週間前から30日前に延長し、売り減らし期間を延長することが有効



22

3-2. 発注・在庫数の適正コントロール ③発注抑制、発注停止

- 棚替えや新商品の切替対象となる商品については、直前まで発注を行うのではなく、適切なタイミングで発注抑制、発注停止を行うことが必要です。

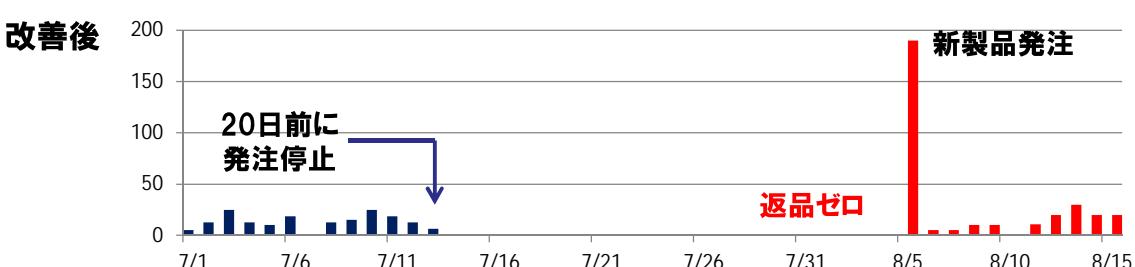
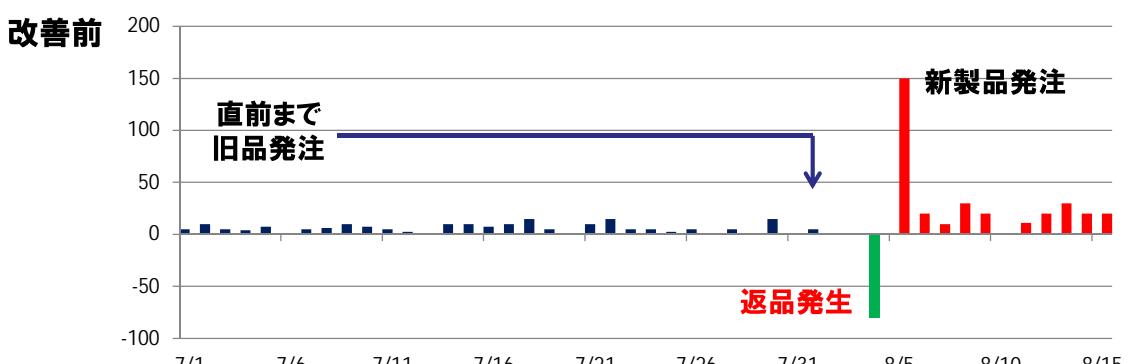
■ ポイント

- 棚替え・商品入れ替えの一定期間前に発注停止を行うこと
- 発注抑制を以下のような方法により徹底すること
 - ・売場の棚ラベルにマーキングする(バーコード消し)
 - ・自動発注の停止、EOSの停止
- 発注を継続する場合は発注量を抑制すること
 - ・発注単位の引き下げ、補充点発注量・基準在庫の引き下げ
 - ・自動発注システムの変更

23

(取組み例)発注停止日の前倒し

- 商品切り替えの20日前に発注停止を徹底することが残在庫の解消に有効です。



24

3-2. 発注・在庫数の適正コントロール ④在庫調整・在庫消化

- 棚替えの前に、対象商品を効果的に売り切ることが必要です。販売力の大きい店舗に在庫を集約し、マークダウン等の在庫消化策を適切に行います。

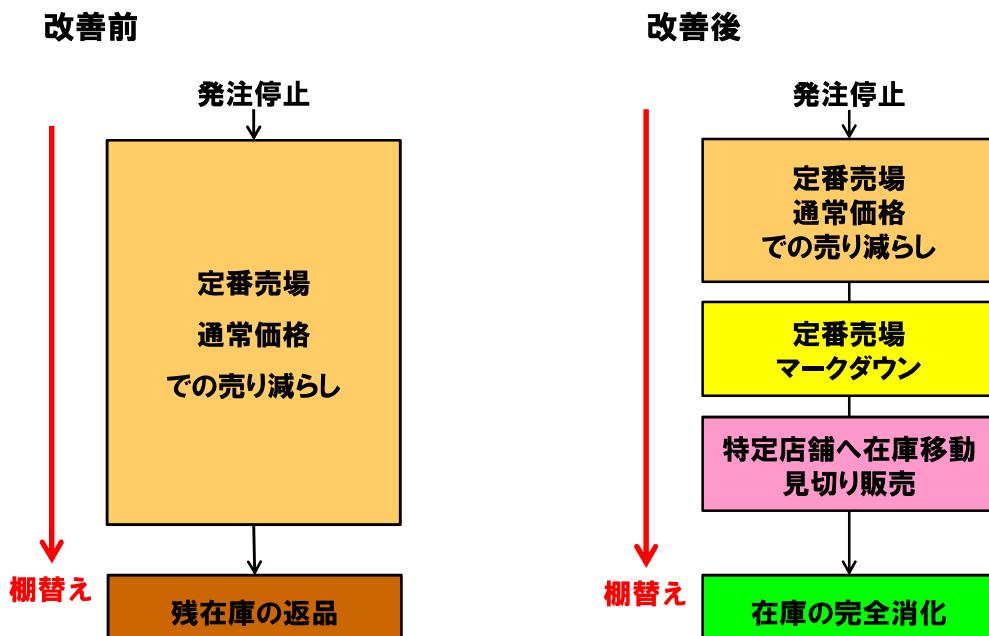
■ ポイント

- 棚替えまでの期間、商品在庫数に応じて、効果的な売り減らしを行うこと
 - ・ マークダウン、ポイント加算、サンプル添付、見切りシールなどの在庫消化策を行うこと
 - ・ 棚替え後の残品は、ワゴンや特設売り場での見切り販売を行うこと
 - ・ 販売力の大きい店舗に在庫集約して売り切る、ネット店舗で特別販売するなどの方法も検討すること
- 商品をカットせずに、通年販売／定番化する可能性について検討すること

25

(取組み例)棚替えまでの時間に応じた在庫消化

- 棚替えまでのタイミングに応じて在庫消化策を行うことが有効です



26

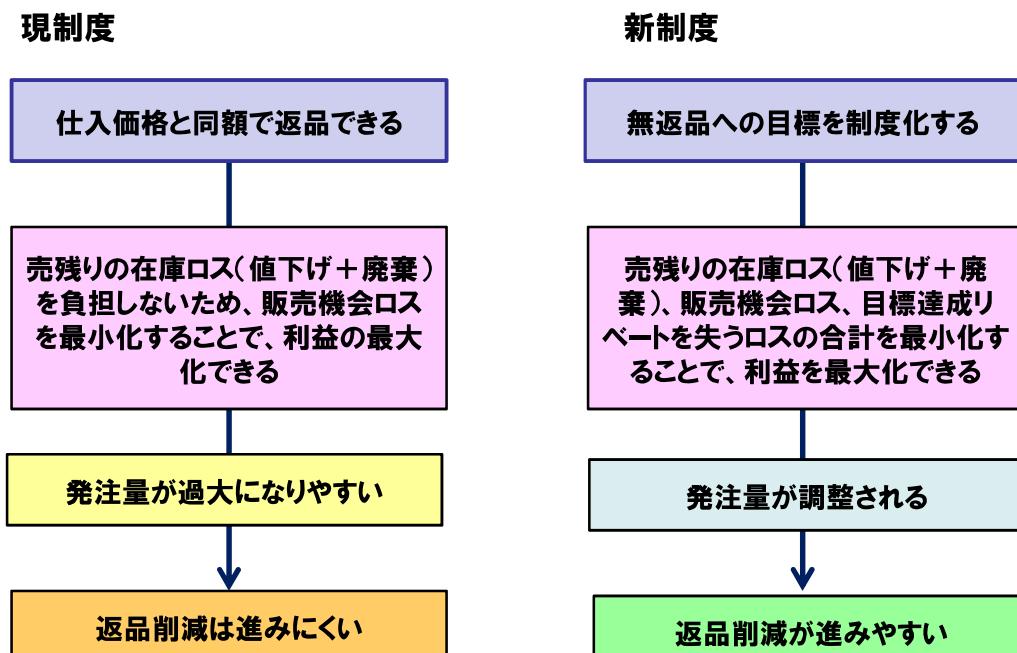
3-3 取引制度の改定・調整

- メーカーの取引制度に、無返品や返品削減の目標達成インセンティブを導入することは、一定の効果を持つと考えられます。返品を削減するメリットが大きくなるように取引制度の改定・調整を検討することも有効です。
 - その前提として、メーカーは返品につながる押し込み的な営業を行わないこと、小売業・卸売業は安易にそうした営業に応じないことが求められます。
-
- ポイント
 - メーカーは返品削減を促進するような取引制度の改定・調整の可能性について検討すること
 - 無返品に対するインセンティブの提供
 - 返品率目標達成に対するインセンティブの提供
 - 卸売業・小売業はメーカーに対して返品削減を促進する取引制度の改定・調整の導入検討を提案すること

27

(取組み例)返品削減目標の制度化

- メーカーの取引制度に返品削減目標を制度化することも有効です。

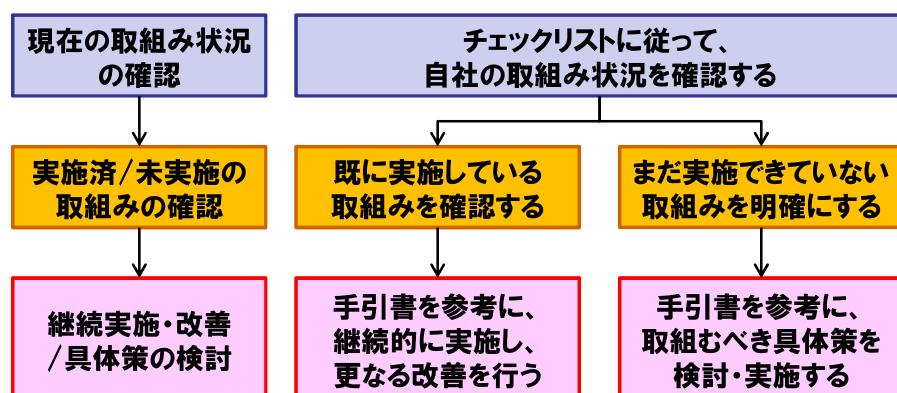


28

(参考)チェックリスト

チェックリスト－使い方

- 返品削減を進めるうえで、メーカー、卸売業、小売業それぞれが取組むべきポイントを手引書から抜粋し、チェックリストとしてまとめました。
- チェックリストに従って、自社の取組み状況を確認し、実施済／未実施の取組みを確認してください。
 - 既に実施している取組みは、今後も継続的に実施し、更なる改善ができるよう努めることが必要です。
 - まだ実施できない取組みは、手引書を参考に、取り組むべき具体策を検討・実施することが必要です。



チェックリスト ー 小売業 1-企業内の取組み

チェック欄

(1) 意識改革 ・意識啓発	1	経営層・役員レベルが、返品の実態・問題を十分理解しているか	
	2	営業会議や研修等の場で、一般社員の意識啓発を継続的に行っているか	
	3	返品・廃棄の処理実態を観察等で学ぶ機会を設定しているか	
(2) 返品実績の 把握と管理	4	返品実績を定量的、定期的に把握しているか	
	5	返品水準や返品削減の目標を設定し、進捗を管理しているか	
(3) 業績評価への 反映	6	返品実績を評価し、賞与等の業績評価に反映しているか	
(4) 不当な返品の 防止	7	不当な返品を行わないよう、公正取引を徹底しているか	
	8	返品を行う場合は、予めその取引条件について書面で合意しているか	

31

チェックリスト ー 小売業 2-取引先との取組み

チェック欄

(1) 関係者との 情報共有	9	商品の改廃情報を卸売業・メーカーと事前に共有できているか	
	10	商品の販売情報や在庫情報を卸売業・メーカーと共有できているか	
(2) 発注・在庫の適正コントロール			
①初回発注・ 追加発注の 適正化	11	初回発注量が過大にならないよう、昨年実績と比較する等の確認を行っているか	
	12	シーズン前期の追加発注量が過大にならないよう、確認・調整を行っているか	
②棚替え スケジュールの 調整・適正化	13	新旧商品を一斉に入れ替えるのではなく、売り減らし期間を確保しているか	
	14	棚替え日の30日程度前には店舗への棚割配信を行っているか	
③発注抑制・ 発注停止	15	シーズン後期には、発注単位や基準在庫を引き下げ、発注を抑制しているか	
	16	棚替え前の2週間程度は、発注停止を徹底しているか	
④在庫移動・ 在庫処分	17	時期、在庫数に応じて、マークダウン等の効果的な売り減らしを行っているか	
	18	販売店舗を集約するなど効果的な在庫移動を行っているか	
(3) 取引制度の 改定・調整	19	メーカーの押し込み的な営業に対応して、過剰な仕入を行っていないか	
	20	メーカーに対して、無返品を促すための取引制度を導入するよう、提案しているか	

32

チェックリスト ー 卸売業 1-企業内の取組み

チェック欄

(1) 意識改革 ・意識啓発	1	経営層・役員レベルが、返品の実態・問題を十分理解しているか	
	2	営業会議や研修等の場で、一般社員の意識啓発を継続的に行っているか	
	3	返品・廃棄の処理実態を視察等で学ぶ機会を設定しているか	
(2) 返品実績の 把握と管理	4	返品実績を定量的、定期的に把握しているか	
	5	返品水準や返品削減の目標を設定し、進捗を管理しているか	
(3) 業績評価への 反映	6	返品実績を評価し、賞与等の業績評価に反映しているか	
(4) 不当な返品の 防止	7	不当な返品を行わない/受けないよう、公正取引を徹底しているか	
	8	返品を行う/受ける場合は、予めその取引条件について書面で合意しているか	

33

チェックリスト ー 卸売業 2-取引先との取組み

チェック欄

(1) 関係者との 情報共有	9	商品の改廃情報を小売業・メーカーと事前に共有できているか	
	10	商品の販売情報や在庫情報を小売業・メーカーと共有できているか	
(2) 発注・在庫の適正コントロール			
①初回発注・ 追加発注の 適正化	11	小売業からの初回発注量が過大にならないよう、昨年実績と比較する等の確認を行っているか	
	12	小売業からのシーズン前期の追加発注量が過大にならないよう、確認・調整を行っているか	
②棚替え スケジュールの 調整・適正化	13	小売業に対して、新旧商品を一斉に入れ替えるのでなく、売り減らし期間を確保するよう、提案しているか	
	14	小売業に対して、棚替え日の30日程度前には店舗への棚割配信を行うよう、提案しているか	
③発注抑制・ 発注停止	15	シーズン後期には、発注単位や基準在庫を引き下げ、メーカーに対する発注を抑制しているか	
	16	棚替え前の2週間程度は、メーカーに対する発注停止を徹底しているか	
④在庫移動・ 在庫処分	17	小売業に対して、時期、在庫数に応じて、マークダウン等の効果的な売り減らしを行うよう、提案しているか	
	18	小売業に対して、販売店舗を集約するなど効果的な在庫移動を行うよう、提案しているか	
(3) 取引制度の 改定・調整	19	メーカーの押し込み的な営業に対応して、過剰な仕入を行っていないか	
	20	メーカーに対して、無返品を促すための取引制度を導入するよう、提案しているか	

34

チェックリスト － メーカー 1-企業内の取組み

チェック欄

(1) 意識改革 ・意識啓発	1	経営層・役員レベルが、返品の実態・問題を十分理解しているか	
	2	営業会議や研修等の場で、一般社員の意識啓発を継続的に行っているか	
	3	返品・廃棄の処理実態を視察等で学ぶ機会を設定しているか	
(2) 返品実績の 把握と管理	4	返品実績を定量的、定期的に把握しているか	
	5	返品水準や返品削減の目標を設定し、進捗を管理しているか	
(3) 業績評価への 反映	6	返品実績を評価し、賞与等の業績評価に反映しているか	
(4) 不当な返品の 防止	7	不当な返品を受けないよう、公正取引を徹底しているか	
	8	返品を受ける場合は、予めその取引条件について書面で合意しているか	

35

チェックリスト － メーカー 2-取引先との取組み

チェック欄

(1) 関係者との 情報共有	9	商品の改廃情報を小売業・卸売業と事前に共有できているか	
	10	商品の販売情報や在庫情報を小売業・卸売業から入手できているか	
(2) 発注・在庫の適正コントロール			
①初回発注・ 追加発注の 適正化	11	小売業・卸売業からの初回発注量が過大にならないよう、昨年実績と比較する等の確認を行っているか	
	12	小売業・卸売業からのシーズン前期の追加発注量が過大にならないよう、確認・調整を行っているか	
②棚替え スケジュールの 調整・適正化	13	小売業に対して、新旧商品を一斉に入れ替えるのではなく、売り減らし期間を確保するよう、提案しているか	
	14	小売業に対して、棚替え日の30日程度前には店舗への棚割配信を行うよう、提案しているか	
③発注抑制・ 発注停止	15	小売業・卸売業に対して、シーズン後期には、発注単位や基準在庫を引き下げ、メーカーに対する発注を抑制するよう、提案しているか	
	16	小売業・卸売業に対して、棚替え前の2週間程度は、メーカーに対する発注停止を徹底するよう、提案しているか	
④在庫移動・ 在庫処分	17	小売業に対して、時期、在庫数に応じて、マークダウン等の効果的な売り減らしを行うよう、提案しているか	
	18	小売業に対して、販売店舗を集約するなど効果的な在庫移動を行うよう、提案しているか	
(3) 取引制度の 改定・調整	19	小売業・卸売業に対して、押し込み的な営業を行っていないか	
	20	無返品を促すための取引制度を導入しているか	

36