

返品削減ベタープラクティス事例

○取組企業一覧

- | | |
|------------------------------------|-------------------------|
| 1. 花王カスタマーマーケティング株式会社 | 11. 株式会社イトーヨーカ堂 |
| 2. 株式会社資生堂 | 12. 株式会社ココカラファイン |
| 3. 大正製薬株式会社 | 13. 株式会社サンドラッグ |
| 4. 第一三共ヘルスケア株式会社 | 14. 株式会社C F Sコーポレーション |
| 5. 武田薬品工業株式会社 | 15. 株式会社セブンーイレブン・ジャパン |
| 6. ユニリーバ・ジャパン・
カスタマーマーケティング株式会社 | 16. D C Mホールディングス株式会社 |
| 7. ライオン株式会社 | 17. 株式会社ファミリーマート |
| 8. 株式会社あらた | 18. 株式会社マツモトキヨシホールディングス |
| 9. 株式会社P a l t a c | 19. 株式会社マルエツ |
| 10. イズミヤ株式会社 | 20. 株式会社ヤオコー |
| | 21. ユニー株式会社 |

○各社取組事例の位置づけ

		メーカー	卸売業	小売業
企業内の 取組	(1)意識改革・意識啓発	3,4	—	18
	(2)返品実績の把握と管理	1,2,3,4,5,6,7	8,9	10,13,20
	(3)業績評価への反映	1,2,3,4,6	—	—
	(4)不当な返品防止	—	—	11,16,19,21
取引先との 取組	(1)関係者との情報共有	1,2,4,6,7	9	10,11,14,15,17,18
	(2)発注・在庫の適正コントロール	1,2,3,4,5,6,7	8	10,11,12,13,14,17 18,19,20,21
	(3)取引制度の改定・調整	2,4,5,6	9	12

“返品削減”の対応について

花王カスタマーマーケティング株式会社

2. 返品削減のベタープラクティス事例

1)取引先との取組事例

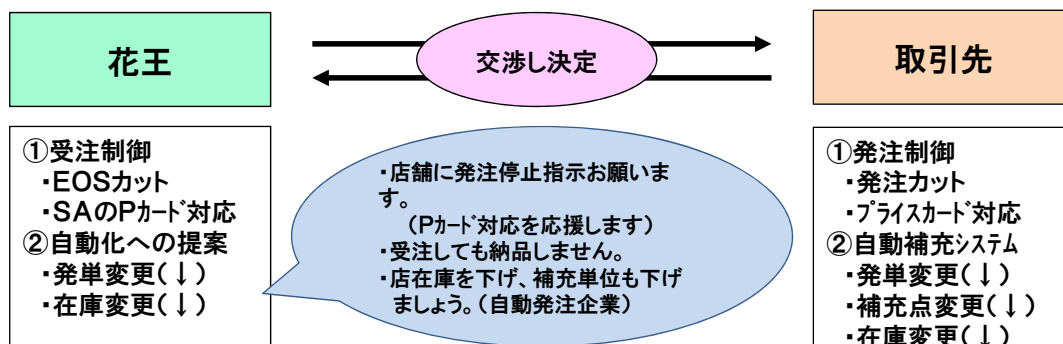
～ 受注制御(発注制御)の提案実施 ～

新(改良)製品発売の際、切替え時返品の削減を目的に受注制御を提案します

200～400SKU／年間、新(改良)製品上市の際、発売日4～2週前に受注(発注)の制御を提案することで、切替え時の返品数量低減を図っています(単品毎に交渉)

◆課題◆

- ①商品供給(欠品)の考え方が異なり、提案に対し、賛同を得られない場合(取引先)がある
- ②商品カテゴリー特性により、制御期間等のバラツキが発生する(在庫低減に至らない)
- ③店頭処分(マークダウン)が困難なカテゴリーもある(ヘアカラー、化粧品等)



2. 返品削減のベタープラクティス事例

2) 社内取組事例

～ 『 TCR活動 』＝部門業績として、賞与査定／年に活用 ～

返品削減実績が自らの賞与査定に反映(数%程度ではあるが)するしかけ (連帯責任)

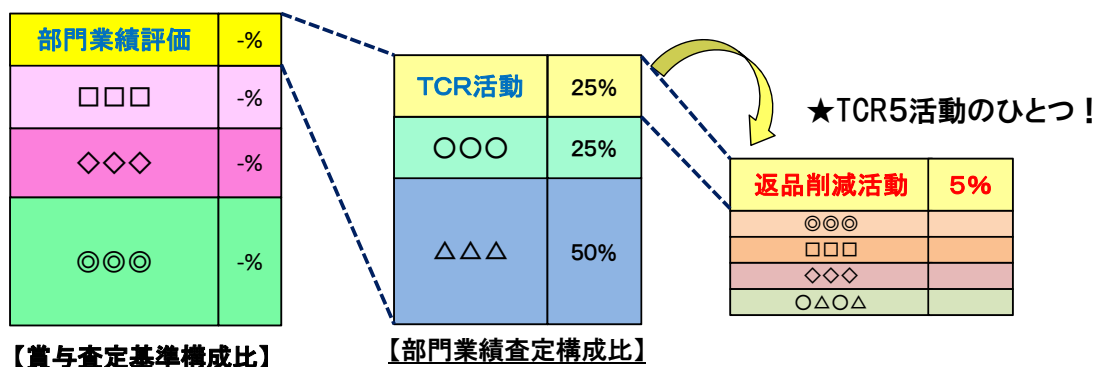
※TCR活動:transformation for cost reduction 取引経費の最適化取組み

部門業績評価として、担当部門TCR活動スコアが賞与に反映する(5%のウェイト)
評価計算は下記①と②を融合してスコア化します

①返品率伸張の相対評価(返品伸長率における部門別比較)

②返品率(返品金額の売上比率)の絶対評価

※部門業績≠個人業績ではない



返品削減に関する社内取組み

(株)資生堂

○返品削減ベタープラクティクス事例

資生堂は、お得意先様とともにお客さま支持を獲得し、お得意先様の売上貢献度を高め、更なる信頼関係No. 1を目指して、本年度から全ての活動を店頭売上一点に集中した活動を展開している。この店頭売上一本化に向けた諸準備を昨年度完了。

新評価指標構築

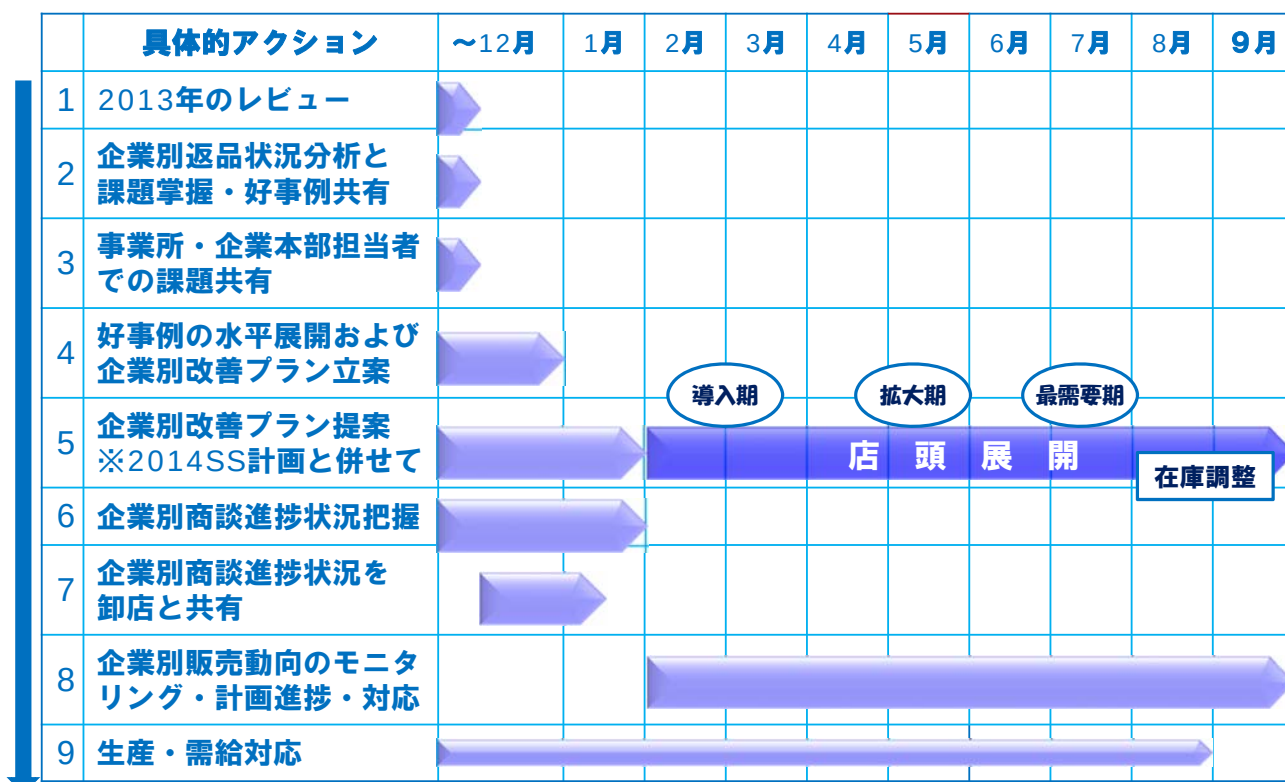
本社、販社社員全員の共通評価指標として、店頭売上指標と返品金額指標を導入。

この指標を導入することによって、市場、得意先対応力をさらに強化し、エリアやチャネルへの成果が全体へ広がることに期待。また、得意先様のパートナーシップを築き、お客さま支持をさらに高めていく。

2014年SS シーズン商品の返品縮減に向けた取組み

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

2014SS シーズン商品の返品縮減に向けた取組み推進スケジュール



In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

(単位:%)

項 目	合 意	未同意
14SS期間計画の共有	93	7
返品縮減への取組み合意	88	12
期間販売計画の共有	95	5
返品目標数値の設定・共有	72	28



具体的アクション	企業数
1.本部主導の発注停止	73
2.POS販売動向・店頭在庫掌握	65
3.店頭在庫消化促進策実施	47
4.期間中の計画納品の推進	40
5.秋冬季への定番化促進	38
6.返品縮減アローワンス締結	9
7.早期売場展開	6

(1)シーズンインの2月末までに主要企業88%で返品縮減に向けた取組みに合意。

(2)具体的アクションの上位2項目は、「商品本部指導の発注停止」「POS実績に依る販売動向と店頭在庫の掌握」

In Diversity, Strength In Challenge, Growth In Heritage, Excellence

以 上

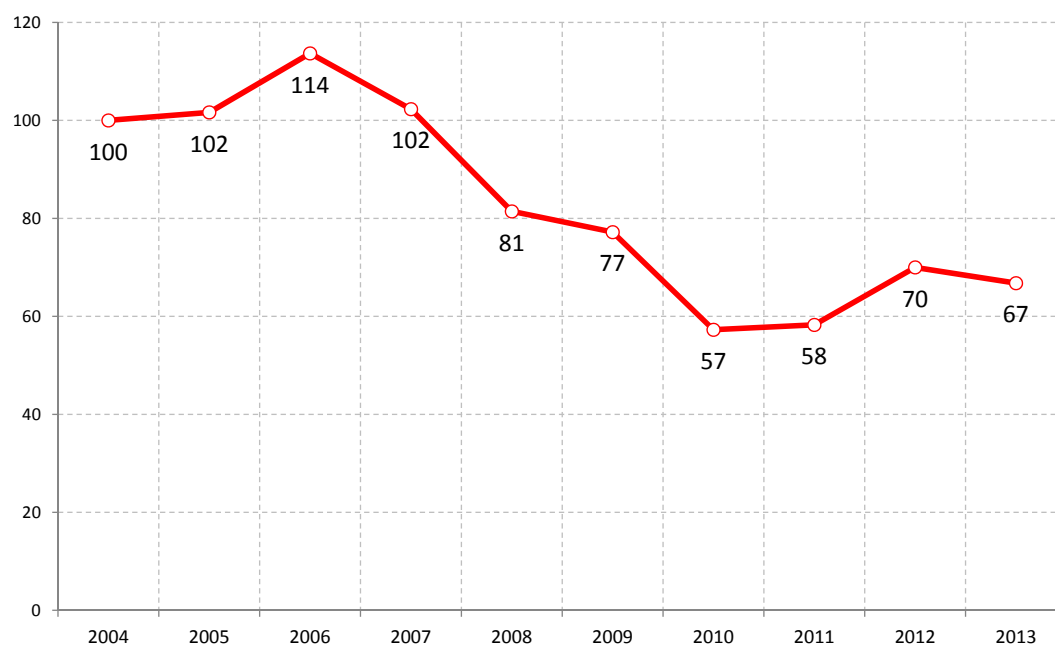
返品削減に対する取り組みについて

大正製薬株式会社

(1) 返品削減の啓発事例

■ 2001年度以降本格的な返品削減に取り組む

<2004年度の返品率を100とした際の経年指数> ※リポビタンD除く



(1) 返品削減の啓発事例

■ 返品削減についての営業指導を積極的に実施

(2002年1月)

- ・薬業界の返品は総額でみると国家的な損失ともいえる他業界では考えられないものである。
- ・いずれは原価を押し上げお客様自身の利益を縮める結果にもなるかもしれないことを肝に銘じて削減に努めること。
- ・売ってもらう努力と売る努力をお互いにしなければ返品は削減できない。

(2003年7月)

- ・返品の廃棄現場を社内webに掲載。自分たちだけでなく、お客様にも見ていただいて、廃棄処理の過程を見ていただくという啓発活動も大事。

全国営業会議指導より

(2) 返品削減ベタープラクティス事例

■ 返品削減推進のための仕組み作りを本格的に進める

<対得意先>

1. 配送単位の変更 (10個⇒バラ対応)
 2. 取り合わせ配送の実施 (単品ごと配送単位 ⇒ 取り合わせ30個)
 3. 返品時の入帳率折衝
- ※いずれも得意先ごとに対応を検討

<対社内>

1. セルアウト中心の営業活動へ
2. 評価制度の導入 (～2012年度)

(2) 評価制度の導入

- 前年度の課題に基づき返品削減評価規定を年度ごとに設定

公表：半期1回

【返品削減】 2012年度規定（実例）

対象者：全員（ドリンク店舗担当食系5割以上除く）

評価方法：返品率と返品改善率のそれぞれで順位付け（ポイント割り振り）を行い、
合計ポイントの上位から再度ポイントを割り振る

※返品改善率・・・昨年同期の返品率から〇%改善したか？

例）昨年4%から今年度2%に・・・（50%改善）

※期末（9月末・3月末）の担当店を期首（4月・10月）まで遡って集計

☆ドリンク・チェーン営業部についてはリポビタンDを除外して算出

現状の維持が保てる仕組みが完成し、返品削減目標にも到達したため
2013年度からは評価制度より削除となった

返品削減の取組事例

第一三共ヘルスケア株式会社

1. 返品削減の意識啓発

(1) 資源のムダを示す資料（写真、データ等）



運搬されている返品廃棄商品（4 tトラック）

2. 返品削減の取組

(0) はじめに

- ①年次返品率推移（当社事例）
- ②当WG用「返品対策」の視点

(1) 取引先との取組

- ①季節性商品の特徴と当社事例
- ②季節性商品の返品対策

(2) 社内での取組

- ①返品管理システムの運用
- ②業績評価への返品実績の組入れ

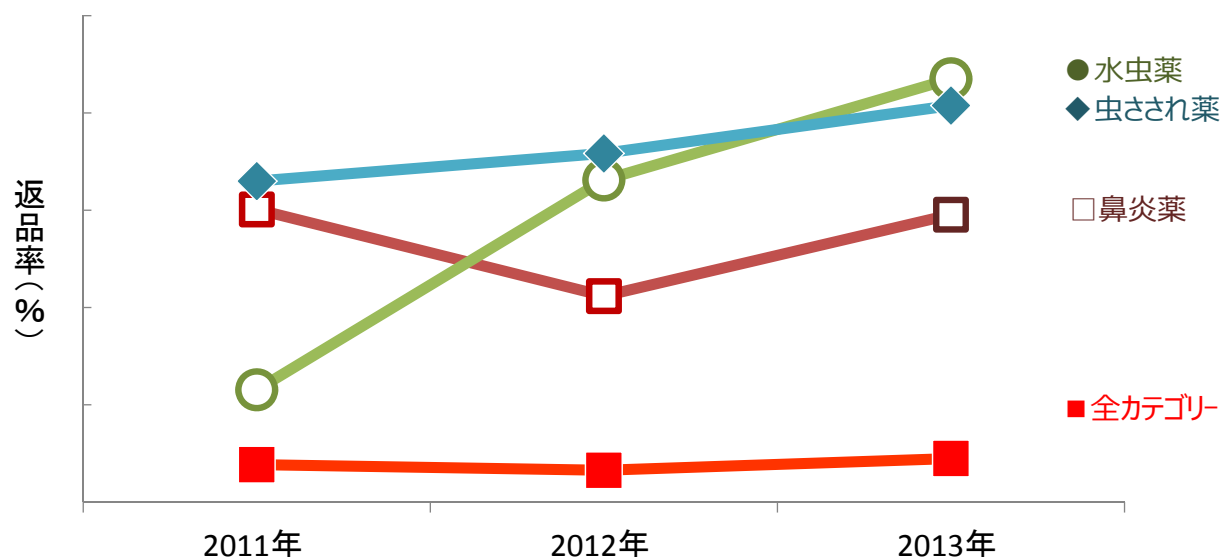
(0) はじめに①

年次返品率推移（当社事例）

■ 当社で返品率の高いカテゴリと返品要因は下記の通り

- 水虫、虫さされ、鼻炎薬 …… 気候・流行の影響を受ける**季節性商品**
- 全カテゴリ …… 店舗消化の停滞による**使用期限切迫品**

※ 当社では季節性商品の返品が目立っている



(0) はじめに②

当WG用「返品対策」の視点

返品抑制に向けた取引先との取組及び社内での取組は様々だが、当社で返品率の高い季節性商品に絞って対応を報告する。

店頭の在庫、陳列が大きく影響

取引先の協力が必要

取引先との取組事例

返品状況の把握と意識付けが不可欠

社内での仕組み作りが重要

社内の取組事例

(1) 取引先との取組①

季節性商品の特徴と当社事例

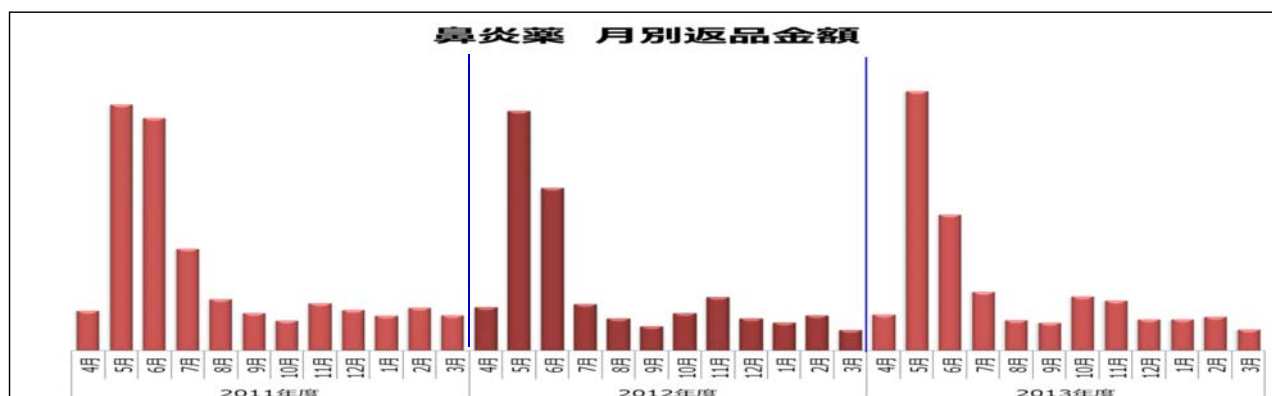
【季節性返品の特徴】

店頭在庫は

- ① トップシーズンには、露出拡大と品切れ防止のため過剰気味
- ② シーズン後には、販売スペース減少により、定番在庫以外返品へ

【主な季節性商品（当社事例）】

鼻炎薬、水虫薬、虫さされ薬



（１）取引先との取組②

季節性商品の返品対策

【対策】

１．店頭での露出確保

- ・シーズン後半は、連箱（空箱）などフェイス確保資材を積極的に使用し、現品の在庫を低減

２．取引先へのインセンティブ

- ・商品導入時にシーズン後の展開（定番棚、別訴求での展開等）も同時に提案し、買取契約も締結

３．納入量のコントロール（季節性商品以外でも実施）

- ・POSベースの配荷表作成
- ・店舗における発注数量の適宜確認
- ・店舗間商品移動のお願い
- ・小売企業内物流への集積と再出荷のお願い

（２）社内での取組①

返品管理システムの運用

■ 返品管理システムとは、

→ 得意先店舗別、商品別、卸別に一定以上の返品が発生すれば、毎日、自動的に関係者へ連絡するシステム

➤ 目的：再発防止、認識/意識を向上

➤ 配信先：営業関係者

(2) 社内での取組②

業績評価への返品実績の組入れ

・各営業組織長宛に以下の点を示達

①当年度の返品率目標

	2013年度実績	2014年度目標	前年差異
グロス			

②当年度の返品率目標設計基準

組織名	2013年度実績	2014年度目標	対前年度

③組織別目標

品目名	2013年度実績	2014年度目標	対前年度

④業績目標設定

担当者（MR）と十分な面談をした上で、業績評価に返品目標を設定するよう指示



返品削減策事例（目薬での事例）

武田薬品工業株式会社
ヘルスケアカンパニー
営業部

武田薬品工業株式会社

製品リニューアルの概要



2014年7月にコンタクトレンズ用目薬3SKUをリニューアルすることを決定（2014年3月）

- J A Nコードは変更。
- 価格建てに変更なし。
- パッケージに大きな変更はない。

流通在庫見込み(2014年6月末)

小売店店頭在庫 (3SKU合算)	卸在庫 (3SKU合算)	合計流通在庫 (3SKU合算)
約60万本	約20万本	約80万本



2011年7月に同じコンタクトレンズ用目薬3SKUをリニューアルしている。

- J A Nコードを変更。
- 価格建てに変更なし。
- パッケージは一新。
- 6月中旬まで旧品を出品、新 J A N 品出品後は旧品の出品を取りやめている。

返品実績(2011年度)

2011年9月までの 返品数量 (3SKU合算)	2012年3月までの 返品数量 (3SKU合算)
約35万本	約50万本

武田薬品工業株式会社

2011年の事例を踏まえ、本年取り組んだこと



新 J A N 品への商品切り替えを行うのに先立ち、従来品の実消化を促進することによって、流通在庫を圧縮、返品を減らすことを狙った。

- 4月から、営業担当者が各小売企業へのアプローチを開始
- 返品抑制の仕組み（返品不可のフラグをたてることができる、あるいは売り切り指示が出せる等）があり、返品抑制を講じることができる企業に対し、返品抑制施策の提案を行った。

【売り切り施策】期間：6～8月
「チラシ」「期間プロモ」（月得・期間奉仕・クーポン）などの提案
（1本あたり●●円）

【返品抑制インセンティブ】期間：6～8月
返品率の目標設定ができる企業に対しては目標返品率達成時の報奨を提案
（消化1本あたり●●円）

消化・返品目標

2011年返品
実績の40%
まで返品削減
する目標

流通在庫見込
(3SKU合算)

約80万本

店頭消化目標
(3SKU合算)

約60万本

返品目標
(3SKU合算)

約20万本

武田薬品工業株式会社



主要小売企業 65 企業（当社の直接商談先の 4 割強）で施策を実行

返品抑制策を実施している小売企業への製品供給のため、新 J A N 品出荷開始（7 月 14 日）以降も、在庫が出切るまで旧 J A N 品の出荷を継続した。

返品実績

2011年返品
実績の15%
まで返品を
削減！

	2014年7~9月
返品実績	53,176
2011年実績	345,600
返品削減率	15%

単位：本

【考察】

積極的な売り切り販促提案と、リニューアル期間を想定した在庫調整が有効である。

ユニリーバ・ジャパン・カスタマー マーケティング株式会社

配送最適化事例



返品削減の取組事例

1) 取引先との取組事例

1. 無返品契約の締結による返品削減

- 返品 of 削減を取引制度に取り入れることで返品を大きく削減している

2. 無返品契約を締結していない取引先様とも、協働で製品切替時の在庫削減を実施

- 廃番製品の在庫を定期的にモニターし、切替タイミングを見据えた流通在庫最小化を取引先様と協働で実施した。新製品の導入スピードは返品を受ける場合に比べて遅くなる傾向にあるが、返品を大きく削減することが出来た。

2) 個社内での取組事例(返品実績の評価制度の導入など)

弊社が全世界で掲げているUSLP (ユニリーバ・サステイナブル・リビング・プランー 持続可能な成長計画) のポリシーに基づき、返品削減のアイデア立案、実行および検証を一部社員の成績評価に活用している



返品削減取組事例

ライオン株式会社

取組の概要

LION

例年、返品のかなき要因となっている「制汗剤」（季節品）にスポットを当て、個別販売店様（ドラッグチェーン様）別にそのオペレーションに合わせた施策を個別に実施。

◆対象ご販売店様

Aドラッグチェーン様

◆対象商品

- ・バンパウダースプレー
- ・バンシャワーデオドラント
- ・バンシャワーシート

⇒例年返品が多い、上記3剤型に
集中し、施策実施

◆取組期間

2014年1月～12月

施策内容

◆POSデータを活用した剤型別在庫管理と 店頭消化策の実施

⇒店別POS、在庫状況をバヤ様及び
当社店舗ラウンダーと共有、ラウンダーによる
サプルの店頭へタ付け実施。

(剤型別在庫消化進捗を随時確認。)

◆本部投入の前倒しと早期発注停止

⇒本部一斉投入時期を例年より早めると
ともに、秋冬定番カット商品の早期発注
停止を実施。

◆制汗剤forコリ-返品状況

13年間返品率 (参考値)	14年間返品率 (参考値)	改善率
11.2%	7.5%	3.7%

※返品率（参考値）は
分子 = 7月～12月の返品額
分母 = 1月～12月の仕入額
で算出

※14年間返品率（参考値）は
11月19日までのデータ

2014年度 カイロ・保温材 返品削減対策

(株)あらた



カイロ・保温材の返品実態



《首都圏統括部エリア実績》



非常に多くの数量の返品が発生している実態があります。

カイロ・保温材の返品削減におけるポイント



ポイントは2つ！

①初回導入数量

セグメント毎(足用など)の売り場立上げ時の、導入数量適正化。
店舗の実力値にあった導入数量と適正なタイミングでの
山積み提案が重要。

②発注止めのタイミング

気温の変化に左右される商材であることから、終息のタイミングが
毎年変化します。店頭在庫の売り減らしと、発注止めのタイミングを
気温の変化を見ながら判断していくことが重要。

返品削減の為の具体的対策



①販売店様の販売実力値を計る指標として、前年の販売数量 を商品毎に算出。

※POS実績を開示いただけない企業様については、(納品－返品)を実質販売実績と仮定。

②算出した販売実力値を、週次で今期納品実績と比較し、進捗 を管理。単品毎に今期の納品数量を把握し適正化する。

③単品の販売実力値は、初回の導入計画や、終売時期の判断 としても活用。

たとえば・・・



A販売店（20店舗）

商品名	納品数量	返品数量	実力値
貼るカイロ 30P	8000個	1000個	7000個
貼らないカイロ30P	6000個	500個	5500個
足用カイロ 5P	1000個	300個	700個

◎実力値を把握した上で、初回の導入数量を計画

初回導入：貼るカイロ30P→20店舗×160個＝3200個

その後、リピート注文を1300個いただいていた場合・・・

〇月〇日	実力値	納品数量	進捗
貼るカイロ30P	7000個	4500個	64%

その他 情報発信



- ・エリア毎の平均気温や最低気温、POS実績を支社より毎週発信します。

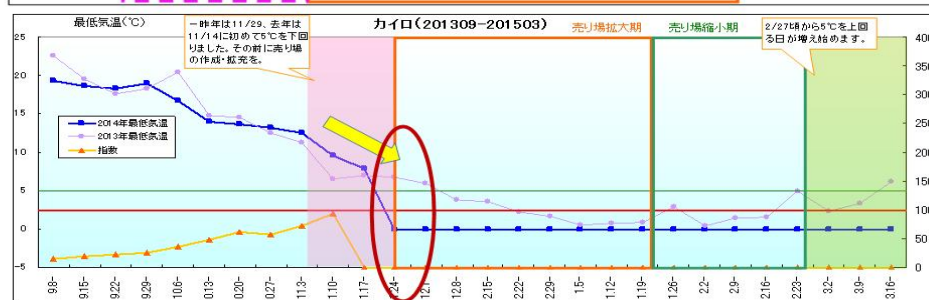
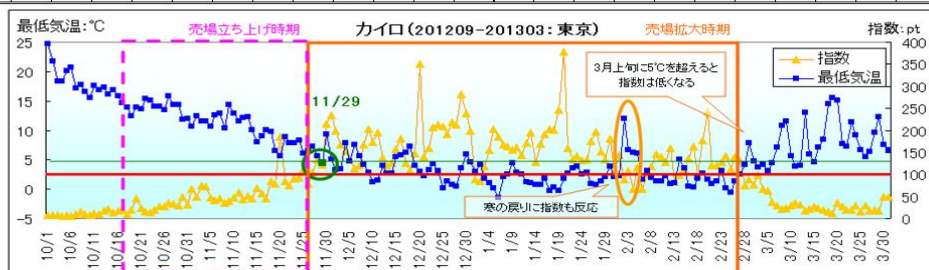
《活用方法》

- ・市場の実績と担当販売店様の実績比較
- ・昨年の気温や販売実績と比較して山場の予測や、終売の時期を判断

発信例



週	9-8	9-15	9-22	9-29	10-6	10-13	10-20	10-27	11-3	11-10	11-17	11-24	12-1	12-8	12-15	12-22	12-29	1-5	1-12	1-19	1-26	2-2	2-9	2-16	2-23	3-2	3-9	3-16
2014年最低気温	19.29	18.69	18.29	19.01	16.78	14.04	13.74	13.25	12.51	9.64	7.87	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####	####
2013年最低気温	22.59	19.61	17.65	18.3	20.46	14.85	14.58	12.5	11.34	6.56	6.99	6.77	5.98	3.84	3.61	2.27	1.70	0.51	0.80	0.92	2.94	0.46	1.44	1.60	4.98	2.41	3.40	6.26
指数	15.02	19.05	23.06	25.21	35.67	47.88	62.23	57.65	71.89	93.82	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	



コメント 11月10日週は前週より1.8度下がっています。北関東と首都圏では気温が違い首都圏ではまだ山場はきていません。これからは最低気温と寒暖差により、売れ個数が増えます。年内は機会損失しないように在庫を調整して下さい。

まとめ



- ・ 販売店様と昨年の販売数量(実力値)や今期の目標を共有をすることで、お互いのムダ(返品)を減らして適正な在庫で最大の売上を作る為の提案につなげること。
- ・ 売上拡大のポイントは適正なタイミングでの店頭露出です。気温の変化を日々捉えながら機会ロスのないように提案をお願いします。

返品削減ベタープラクティス事例



返品の実態および背景について

- 当社返品実績の要因の約 9 割が棚替え、季節品によるものである
- 年間約 7,000 SKU の新製品、リニューアル品が各メーカーから発売されており、新製品、リニューアル品により売上を確保する商習慣が根付いている
- 多品種の売場構成、店舗面積の狭さ、四季の変化、多様性と変化を好む消費者心理など、日本独自の流通環境と商習慣が返品背景となっている
- メーカー取引制度としての無返品契約や返品削減リベートの導入により、一定の返品削減効果は見られるが、業界をあげての取組は進んでいない

返品削減リポート 適用メーカー事例

カテゴリー	メーカー A 社 (リポート制度あり)	メーカー B 社 (リポート制度あり)	メーカー C 社 (リポート制度なし)	無返品メーカー除く 返品率 (全国平均)
シーズンエチケット	11.7	12.2	7.9	11.8
フェイスクア	7.7	8.1	8.5	5.9
男性化粧品	14.6	2.5	6.3	3.1
装粧品	21.1	2.1	-	3.0
ヘアケア	1.7	2.4	3.7	3.3
				
合計	3.4	3.3	6.9	3.8

- 返品削減リポート制度を導入している A 社、B 社とも、全体の返品率低減には一定の効果があるものの、シーズン品、化粧品等は返品削減の効果を創出できていない

《 結論 》

- メーカーの取引制度として、返品削減リポートを導入することにより、一定の返品削減効果はある
- 一方、カテゴリー別に見た場合、シーズン性の高い商品や化粧品などは、棚替えの発生により、削減効果の創出は困難である
- メーカー取引制度として返品削減へのインセンティブ導入等は一定の効果はあるものの、より成果を上げるためには、製・配・販が目標を共有して、三位一体で取り組む事が必要不可欠である

返品削減取組 (カイロ)

イズミヤ株式会社

取引先との取組事例 Izumiya

お取引先様とPOSデータの交換・分析

- ①入荷数/売上数/気温の週別把握により在庫コントロール
(過剰在庫・機会ロスを出さない)
- ②晩期 B、Cランク商品の販売動向に応じた登録カット
(晩期の不要な追加発注を抑制)
- ③晩期の店舗ごとの単品在庫把握
(店舗間の在庫の偏在を無くすことで返品と機会ロスを削減)

2008年より実施し取り組みメーカー様の返品率は、約16%から5%未満に削減。特にB,Cランク商品の返品削減に効果が見られた。
(2012年度WGで報告済。現在も継続中)

個社内の取組事例

本年度取組：仕入計画の見直し



2013年度 カロ 返品率 13.8%

高返品率の原因(仮説)

⇒ 初回導入、需要期前の予測仕入の構成比が高い。
仕入とシーズン中の販売数との差異が大きい。

要因

①導入期の仕入れ構成比が大きい。

* 昨年実績主義 売り手も買い手も前年どおりの実績が欲しい。

②機会ロス防止の為に需要期手前の仕入れ構成比が大きい。

* 予測しにくい季節の変動に対して売り逃したくない。

個社内の取組事例



本年度取組：仕入計画の見直し

①仕入計画の見直し。

過去の販売データを基に、シーズン前半の仕入構成比を下げる。
仕入計画を販売計画に近づける。(販売指数・品揃え)

②取引先との計画の共有。

お互いの返品削減と利益確保の認識を共有。
進捗管理と取引先との情報共有。

※目標設定と進捗管理。データの蓄積を行う。

売上高と仕入高 月別構成比(2013年実績)

導入・予測仕入

最需要期

晩期

	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	累計
売上高	05	52	183	281	21.7	17.2	7.6	1.3	1000
仕入高	170	107	235	328	11.3	90	22	-65	1000
ギャップ	-164	-55	-51	-47	104	82	54	78	

需要期前の売上・仕入ギャップ **-27.0**

このギャップを小さくすることで返品に繋がる在庫を削減する。

本年度計画

導入・予測仕入

最需要期

晩期

(%)

	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	累計
売上高	05	56	193	298	232	182	80	14	1000
仕入高	91	154	197	296	148	64	49	00	1000
ギャップ	-86	-98	-04	02	84	11.8	31	14	

需要期前の売上・仕入ギャップ **-18.8**

目標

累計返品高 昨比 **73.4%**

返品率: **9.9%** (昨年13.8%)

今後の課題

①進捗管理とデータ蓄積

⇒ 仕入れ計画の精度向上と状況に応じたフレキシブルな対応。

②晩期の補充停止タイミングの見直し(B,Cランク商品)

⇒ 現在よりタイミングを早める(最需要期)ことで晩期の消化を促進。

返品削減の取り組み ～弊社の現状運用～

株式会社イトーヨーカ堂
物流企画開発部

現状のお取引について

■ 買取商品について

原則は卸様へ返品せずに、店頭売り切り

■ 委託商品について

販売期間終了後、卸様と打合せの上、期間を決めて
返品実施

■ 卸様(メーカー様)に起因する返品

店頭で発見された不良品(1～2点)については、店舗から
卸様へ電話連絡、承認を頂き返品実施
ロット不良等の問題が発生した際には、卸様と打合せの
上、期間を決めて返品実施。(店舗へは返品指示書で案内)

商品投入に関する運用について



～日用品の事例～

■ 定番商品について(買取商品)

- ① 年に2回の棚割り時に、半期毎の展開商品を確認
(棚割り時期は商品群により異なる)
- ② 販売開始の2ヶ月前に、卸様と販売期間、販売計画数を打合せ実施
- ③ 店舗初回投入の1週間前に発注データ受信、投入数量が確定
※発注データは弊社日用品センターで受信しており、各卸様は自社商品の受注実績をリアルタイムで閲覧可能。
- ④ 販売実績は卸様の要望により随時開示

商品投入に関する運用について



■ 特売商品について(買取商品、レギュラーセールの事例)

- ① 当初計画を展開の2ヶ月前に打合せ実施
- ② 展開の3週間前に卸様と販売計画数の打合せ実施
- ③ 店舗商品投入(特売開始日の2日前)の1週間前に発注データ受信、投入数量が確定
※発注データは定番同様に弊社日用品センターで受信
- ④ 販売実績は卸様の要望により随時開示(定番同様)

※特売商品については展開間際での計画変更もあり得るが、随時、卸様と打合せしながら対応

■ 委託販売商品についても、返品数量削減に向け、卸様と打合せをしながら対応

- ① 商品特性に合わせて、販売終了期間の数週間前に店舗の発注終了期間を設定(店頭在庫の売り減らし)
- ② 売り場の品薄、品切れ店舗に対しては、店舗間の商品移動にて在庫調整を実施
- ③ 販売期間終了後の返品については、卸様と打合せの上、返品実施期間を決め、店舗に「返品指示書」で案内実施

<返品指示書記載事項>

- | | |
|---------------|-------------------|
| ・お取引先様承諾署名、捺印 | ・返品理由 |
| ・返品実施店舗、実施期間 | ・商品名、JANコード、原価、売価 |
| ・弊社発行者印、承認印 | |

- ④ 店舗は商品部発信の返品指示書に基づき返品作業を実施(個口には返品伝票と一緒に返品指示書封入がルール)

以 上



ココカラファイン返品削減事例

商品仕入部

Copyright 2014 cocokarafine Inc. All rights Reserved.

1) 取引先との取組事例



1.取組事例

No	カテゴリー or 取組企業	取組事項	取組内容	特記事項
①	一般化粧品メーカー	無返品契約	リニューアルも含め、原則無返品（商品回収除く）	リポートあり
②	日用雑貨メーカー	マークダウン販売による削減	リニューアル等の前にマークダウンを行い、返品削減を行う	マークダウンに対し補填あり
③	医薬品メーカー	シーズン期間中返品不可契約	シーズン商品の導入初期からシーズン末期+α期間返品不可	リポートあり
④	加工食品メーカー	原則返品不可（契約ではない）	リニューアルも含め、原則無返品（商品回収除く）	仕入条件好転

2.実際に取組んだ際の問題点

- ・売り切りができなかった場合に廃棄として処理せざるを得ない。①
- ・極端なマークダウンを行うと、リニューアル品の販売に一時的に影響がでる。②
- ・契約期間終了に伴い、返品が発生する。③
- ・期限切迫商品において、廃棄となる。④
- ・旧品販売を行う期間を決めて実施しないと売場が陳腐化する。①、②、④
- ・マークダウン商品のSKU数が多いと、見切り販売コーナーを拡大せざるを得ない。①、②、④
- ・一時的に棚割りが崩れる。①、②、④

Copyright 2014 cocokarafine Inc. All rights Reserved.

2) 個社内での取組事例

1.取組事例

No	取組事項	取組内容
①	棚割りパターン見直し	エリア、立地に合わせた棚割り
②	マークダウンの実施	本部指示の店舗による完全実施（本部売価設定～店舗POP設置）
③	店舗間移動指示（本部指示）	単品売上上位店に向けて店舗間移動を行い、在庫平準化を図る
④	DCセンター回収	シーズン品等DCセンターで回収を行い、再出荷を行う
⑤	閉店店舗店舗間移動	閉店店舗の過剰在庫商品を予め店舗間移動を行う

2.実際に取組んだ際の問題点

- ・メーカーの商品改廃スパンが短い商品が以前に比べ多い。
- ・取引先前年実績（営業成績等）もあり、配荷量を落とすことが難しい。
ゆえに店舗過剰在庫となり、過剰在庫が返品となることがある。
- ・返品削減のため、返品不可商品を増やすと必ず廃棄が増加してしまう。

(株)サンドラッグ 返品削減取組について



はじめに

(株)サンドラッグではかねてより返品削減に取り組んでおり、店舗オペレーション改善はもとより、急速な店舗網を拡大に伴い、仕組み化に注力して取り組んできました。

今回 その取り組み事例を挙げさせていただきます。



返品発生のかな原因

主な返品発生事由

- ①商品リニューアルによる入替のため発生する返品
- ②閉店・改装等による返品
- ③商品回収・商品の瑕疵による返品
- ④その他
- ⑤季節品のシーズン終了による返品

上記事由の返品が大まかなところですが、事由①～④に関しては業界水準から見ても低水準で推移しており、特に大きな問題としていない状況。

ただし、季節品返品に関しては気温などの状況により、年ごとに返品率の変動が大きいため、取引先への負担軽減、自社のオペレーションコスト軽減のため、取り組みを実施しました。



季節品返品率増加の大きな要因

増加の要因

- 1 季節変動による不振(天候・気温・湿度など)
- 2 商品アイテム数の増加・世帯人数の減少に伴う、ファミリーユース商品からパーソナルユース商品への商品構成の変化
- 3 ドラッグストア業界成長により、消費者ニーズの多様化(ドラッグストアの店舗面積拡大)
- 4 店舗網拡大により、季節の地域差によるピーク時期の複雑化
- 5 店舗数増加により返品金額の絶対値の増加



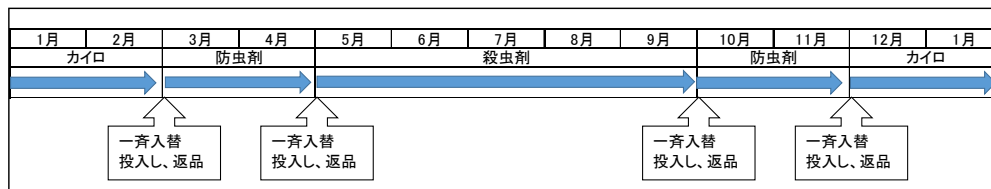
返品対策事例

◆季節品返品対策事例

季節品入替サイクルの変更

・従来の方法

昔ながらの方法で季節に合わせて入替を実施



返品対策事例

・システム化を実施

週別・地域別取扱品の決定

地域別・店舗別の発注制御の実施



結果

返品金額3割減

今後 さらなる精度向上を目指している

返品削減の取組

(株)CFSコーポレーション

1、返品削減取組

①新製品・改良品

＜改廃品の削減＞

改廃前：メーカーとの取組で該当品在庫を縮小する。

- ・改廃情報の早期共有
- ・切替前の発注、在庫抑制

改廃後：メーカーと合意した処分方法で極小化する

◆JAN変更有

- ・店頭マークダウン
- ・ネットショップでのマークダウン



極小化

◆JAN変更無し

- ・店頭自然切替
- ・特定店舗集約でのマークダウン
(改装店、閉店セール)

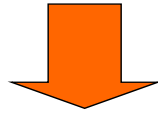


原則返品無

1、返品削減取組

① ネットショップ「アウトレット」処分

該当品をセンターに集約後、ネットショップにてマークダウン



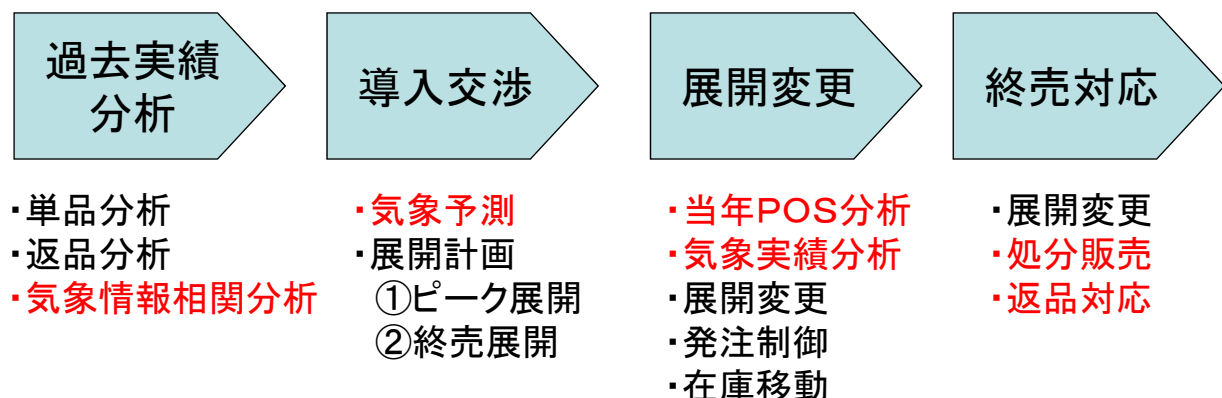
- ・衣料用洗剤、シャンプーなどコモデティ商品は需要が多く早期処分が可能
- ・季節品は、気候変化に対応でき、当初展開計画とのズレが発生したとき、過剰品の早期処分が可能

1、返品削減取組

② 季節品機会最大化と返品削減の考え方

POS分析による需要予測と販売方法・発注・在庫制御
⇒販売機会を損なう事無く、最終返品を削減する

例) 季節品



日照時間、気温、湿度等の天候理由により需要波動が大きい季節品は需要期に注意

「返品削減の取り組み」

株式会社 セブン-イレブン・ジャパン
商品本部 物流部 物流企画担当

0. 前提条件



- ①加盟店様の発注データ、販売データ、在庫情報をメーカー様、卸様と共有し、需要のピークにあわせて、商品を計画的に準備しています。
- ②センターからの発注を基に、メーカー様、卸様に共配センターに納品して頂きます。
- ③適正な納品頻度を事前に設定し、共配センターから一括して、店舗に納品しています。

つくりたてのおいしさを

「温度帯別共同配送」が守ります

商品カテゴリー別・温度帯別の共同配送センターをエリアごとに設置し、効率的な配送計画のもとで鮮度と安心をお届けしています。



〔本部の推奨責任〕

加盟店様に、最高の商品を提供すること

常温一括センター

加工食品

雑貨

菓子

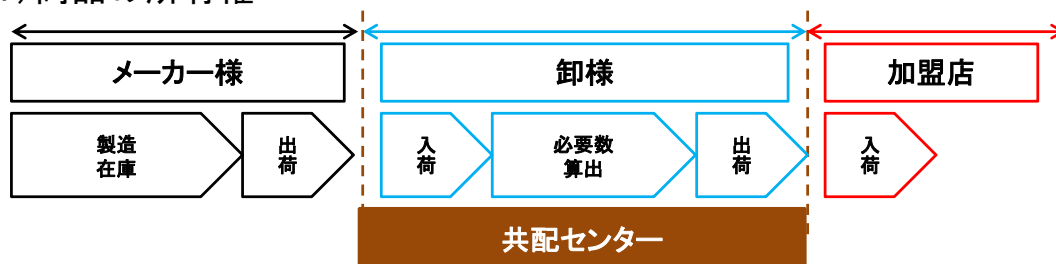
酒類

- ①カテゴリー制約を平準化、積載効率向上
- ②適正な納品リードタイム、納品頻度を実現
- ③店舗の商品受入れ体制効率化

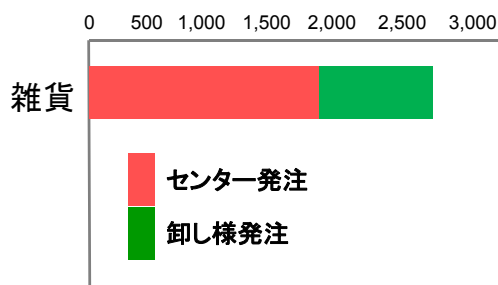
1. 常温共配センターの概況



(1) 商品の所有権



(2) 取り扱いアイテム数・発注者



《発注者》

センター発注：約70%

卸様 発注：約30%

(3) 提供システム

- ①常温(雑貨・加工食品・菓子・酒類)の卸様各社の商品を共配センターで在庫管理
- ②卸様各社共通の在庫管理システムを、卸様・共配センター運営会社・セブン-イレブン・ジャパン (以下、SEJ)で構築

2. システム



(1) 店舗発注データの共有

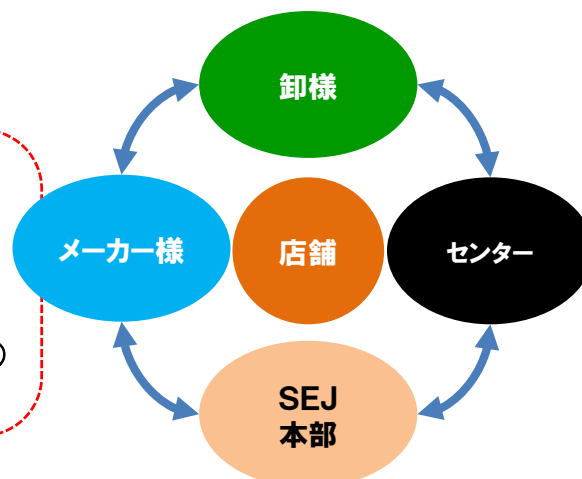
店舗発注データをメーカー様、卸様、センターで共有。
センターの発注数を卸様にて確認・修正。

(2) 店舗販売データの共有

商品毎に、推奨店舗、導入率、納品数、販売数、店舗在庫数、センター在庫数を
日別・週別に確認可能。

システム利用者全員が、同一商品のセンター在庫・店舗販売動向・在庫数などの情報確認
⇒製造～納品までの一環管理

※取引先情報システム使用者：メーカー様・卸様・センター・SEJ)



DCMホールディングス株式会社

返品合意確認方法の変更

■ 2013年度

- ・返品合意書の作成を完全実施。
- ・対象取引先について完全実施。

■ 2014年度

- ・返品合意書は取引先と自社双方の書面のやりとりがあり煩雑であったため、業務の簡素化に取り組んでいる。
- ・商品の購入前に合意した返品の内容は見積書にその内容を記載することで完了とする。
- ・その他法令順守のもと、商談により合意が成立した案件は商談記録簿等に記録をしておくことで完了とする。
- ・上記のように取り組んでいるが合意書を完全撤廃するわけではない。

DCMホールディングス株式会社

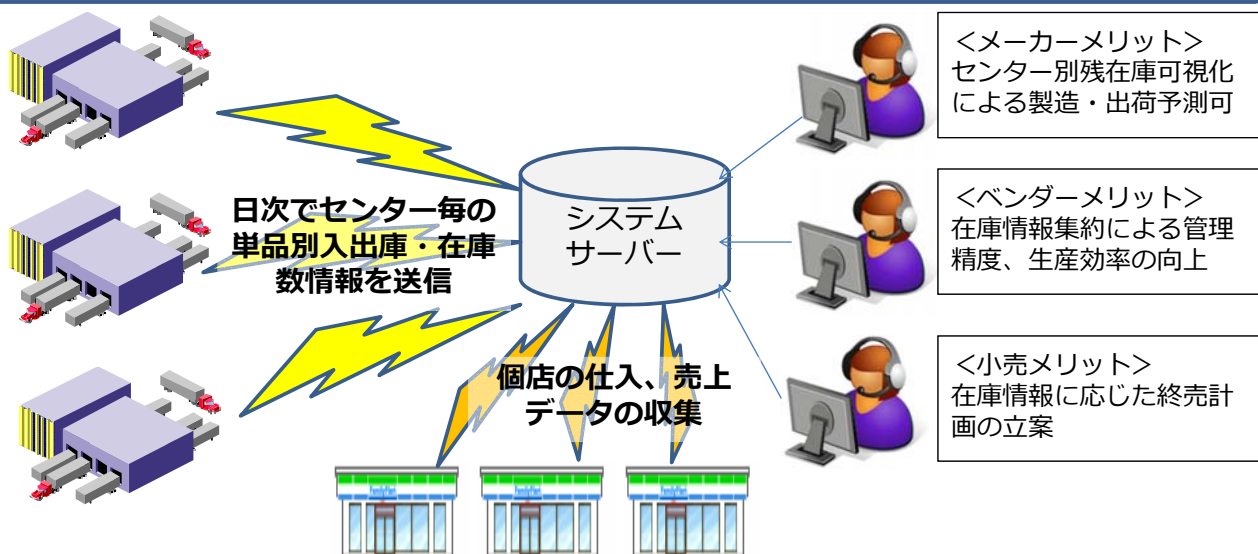
返品削減に向けた取組み事例に関する報告

株式会社ファミリーマート

残在庫削減への取組み①

当社システムインフラにて収集した情報を、各ステークホルダーへ開示。
各日用品センターの単品在庫を日次で把握する事により、メーカーの受注予測、ベンダーの在庫管理、小売の終売に向けての残在庫予測に活用。

システム名：DCM情報共有システム

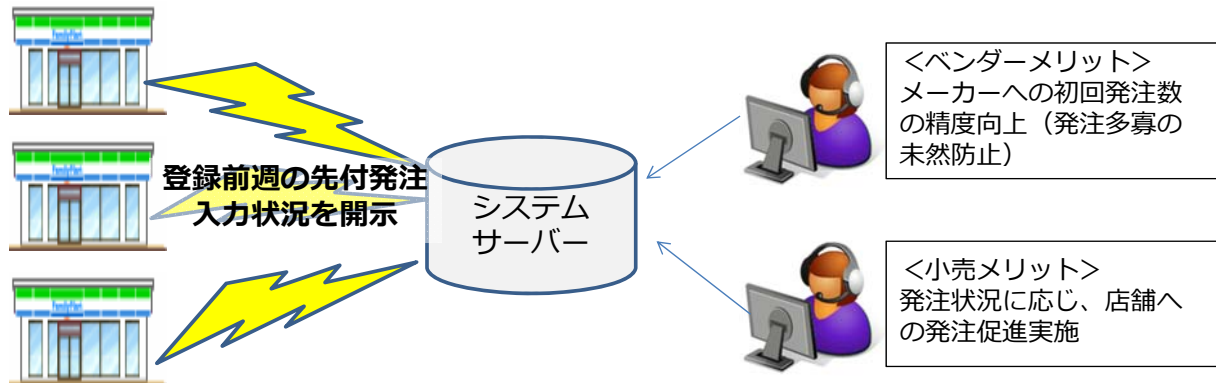


各センター毎の実在庫情報に加え、店舗販売情報も付加する事により、より精緻な在庫管理を実現させると共にサプライチェーン全体での在庫適正化も促進。

残在庫削減への取り組み②

当社システムインフラにて収集した情報を、各ステークホルダーへ開示。
新規登録商品における、登録前週時の店舗発注状況を開示する事により、インシャル在庫の適正化を促進。

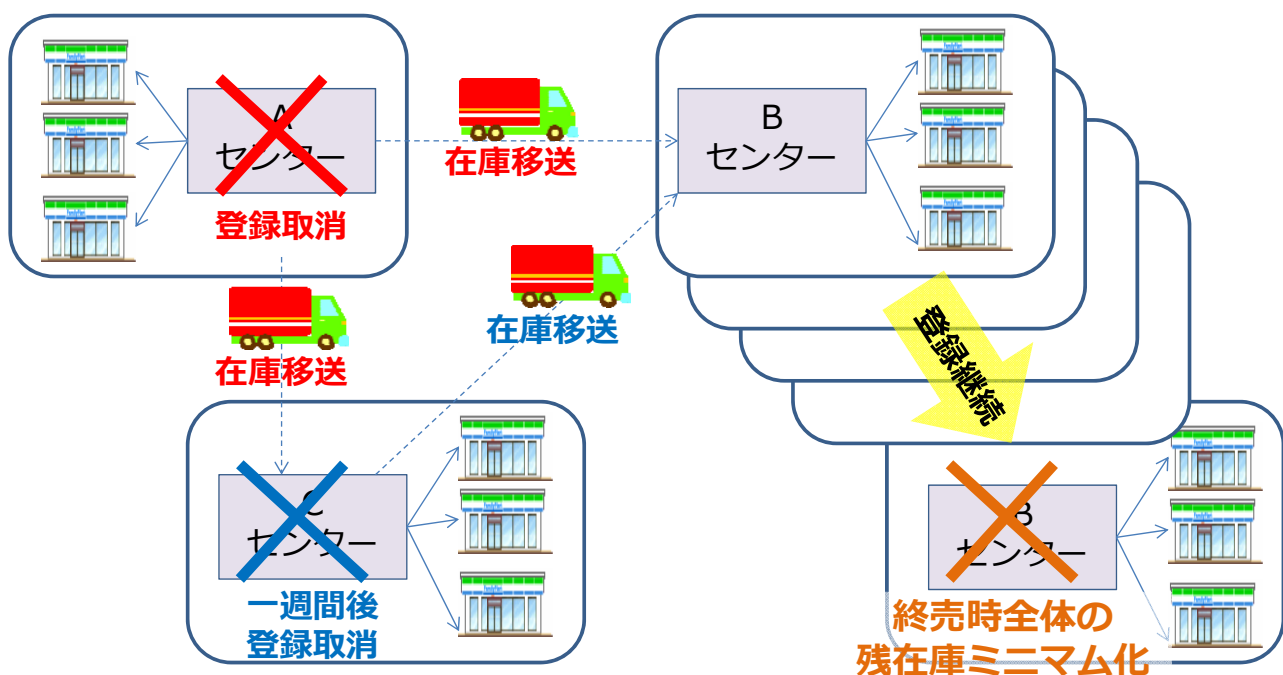
システム名：DCM発注暫定システム



発注過多の主要因は、初回発注数量の読み間違いである為、各取引先において上記システムを活用の上、発注ロットを協議・決定。

残在庫削減への取り組み③

終売計画において、各日用品センター毎に五月雨式に登録を取り消す事により、ベンダー在庫のミニマム化を促進。
(小売、ベンダー連携の上、センター間移送実施により在庫の寄せこみを実施、メーカー返品在庫の極小化を促進する)



返品削減の取組みについて

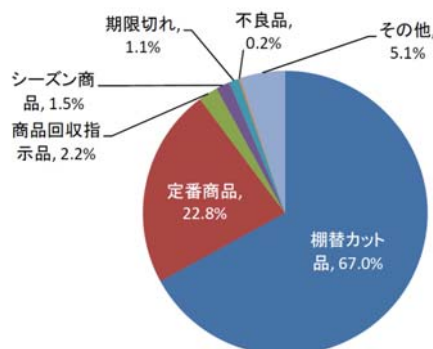
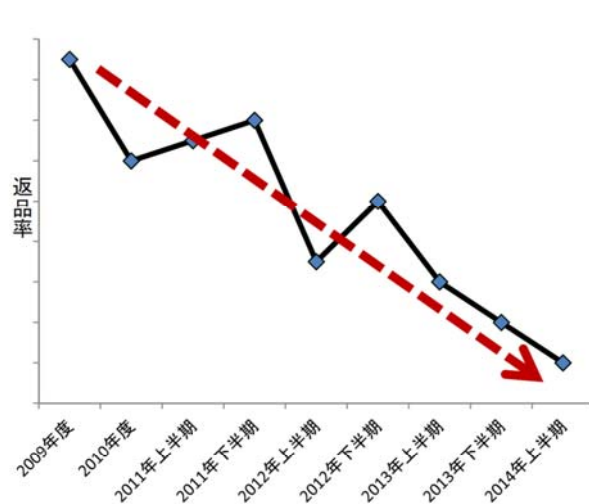
株式会社マツモトキヨシホールディングス
IT・ロジスティクス統括部

返品削減へのアプローチ

- 1、返品分析
 - ①日用品・化粧品分析
 - ②医薬品分析
- 2、返品削減対策
- 3、棚替時の返品削減(事例)
 - ①棚替スケジュールの見直し
 - ②棚替カット品売切り期間の見直し
 - ③返品インターバル方式の実験
- 4、返品削減の啓蒙活動(事例)
 - ①返品削減のマネジメント体制
 - ②従業員意識の醸成
- 5、返品合意書の対応
- 6、垂直連携体制の構築(事例)
 - ・垂直連携の取組み

1、返品分析 ①日用品・化粧品

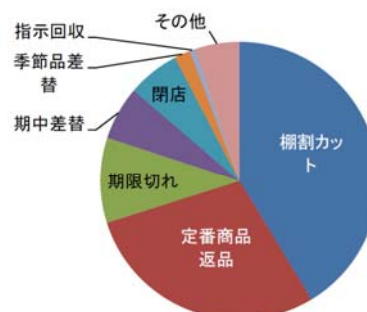
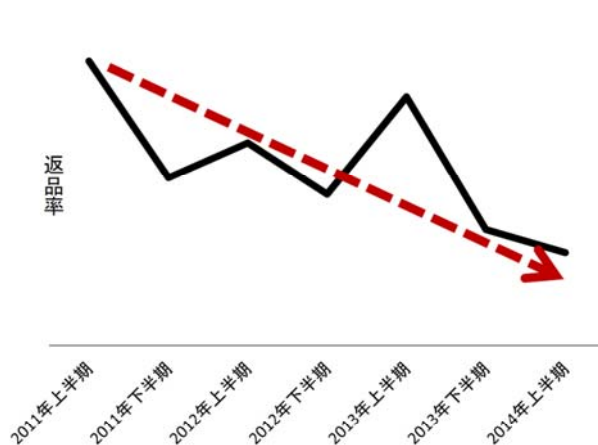
- 2009年から2014年上期の日用品・化粧品の返品トレンドは、下降傾向であり現在も暫時減少している。
- 返品理由としては、棚替カット品が全体の67%を占め一番多く、次に通常定番商品の22%であった。
- シーズン商品は、年間で見ると1.5%であり、商品不良による返品指示2.2%よりも少ない傾向にある。



	返品理由	構成比
1	棚替カット品	67.0%
2	定番商品	22.8%
3	商品回収指示品	2.2%
4	シーズン商品	1.5%
5	期限切れ	1.1%
6	不良品	0.2%
9	その他	5.1%
	合計	100.0%

2、返品分析 ②医薬品

- 医薬品のうちOTCの1類・2類・指定2類・3類及び要指導医薬品の返品状況は、日用品よりも返品率は低い傾向にある。(調剤、健康食品除く)
- OTC医薬品の商品分類別の返品は、ほぼ仕入構成に近く、特筆すべき分類傾向はない。
- OTC医薬品の返品原因は、日用品・化粧品とほぼ同様な理由であり、医薬品特有の消費期限を除けば日用品と同様の対策は有効と考える。



返品理由	構成比	分類	返品構成比
棚替カット	41.3%	第1類医薬品	5.1%
定番商品	28.8%	指定第2類医薬品	28.7%
期限切れ	10.0%	第2類医薬品	39.4%
期中差替	6.2%	第3類医薬品	26.6%
閉店	6.1%	要指導医薬品	0.3%
季節品差替	1.9%		100.0%
指示回収	0.6%		
その他	5.2%		
合計	100.0%		

3、返品削減対策

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



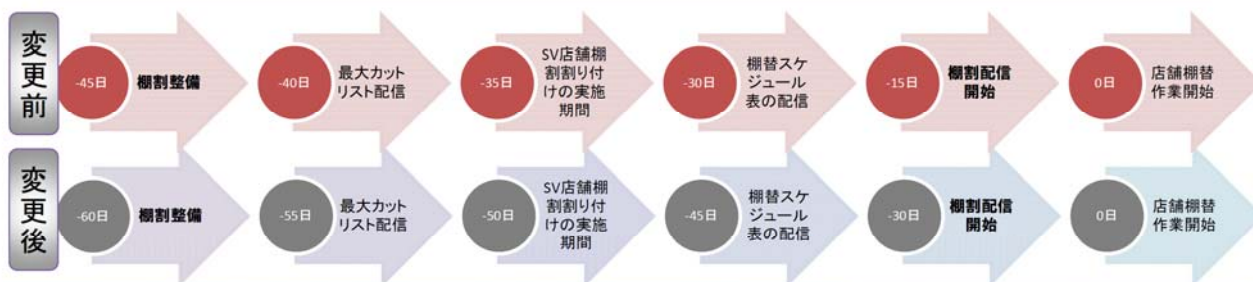
<取組みポイント>

- 1、棚替え時カット品の返品削減
 - ① 棚替えスケジュールの見直し
 - ② 棚替カット品売切り期間の見直し
 - ③ 返品インターバル方式
- 2、返品に対する啓蒙活動
 - ① 返品削減のマネジメントサイクル
 - ② 従業員意識の醸成
- 3、返品合意書の対応
- 4、情報の共有（一部取引先との垂直連携）
 - ① 販売データの共有
 - ② 販売計画の共有
 - ③ 販促企画、CRM情報の共有

4、棚替時の返品削減 ①棚替スケジュールの見直し

➤ 棚落ち商品の売切り期間の改善と棚替、差替スケジュールの変更（延長）

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



棚替スケジュール売切り期間変更案

部門	パターン名	現状売切り期間	変更後売切り期間
日用品		7日間	⇒ 22日間
日用品		7日間	⇒ 22日間
化粧品		0日間	⇒ 14日間
化粧品		0日間	⇒ 14日間
化粧品		5日間	⇒ 12日間
化粧品		2日間	⇒ 12日間
食品		4日間	⇒ 14日間
食品		6日間	⇒ 15日間

変更内容

【改善1】

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

【改善2】

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

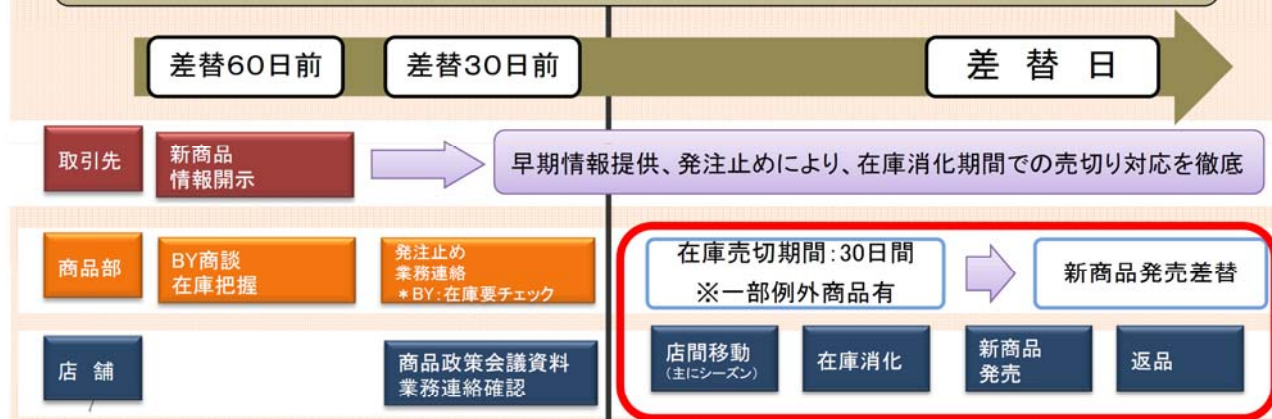
4、棚替時の返品削減 ②棚替カット品売切り期間の見直し

現 状

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

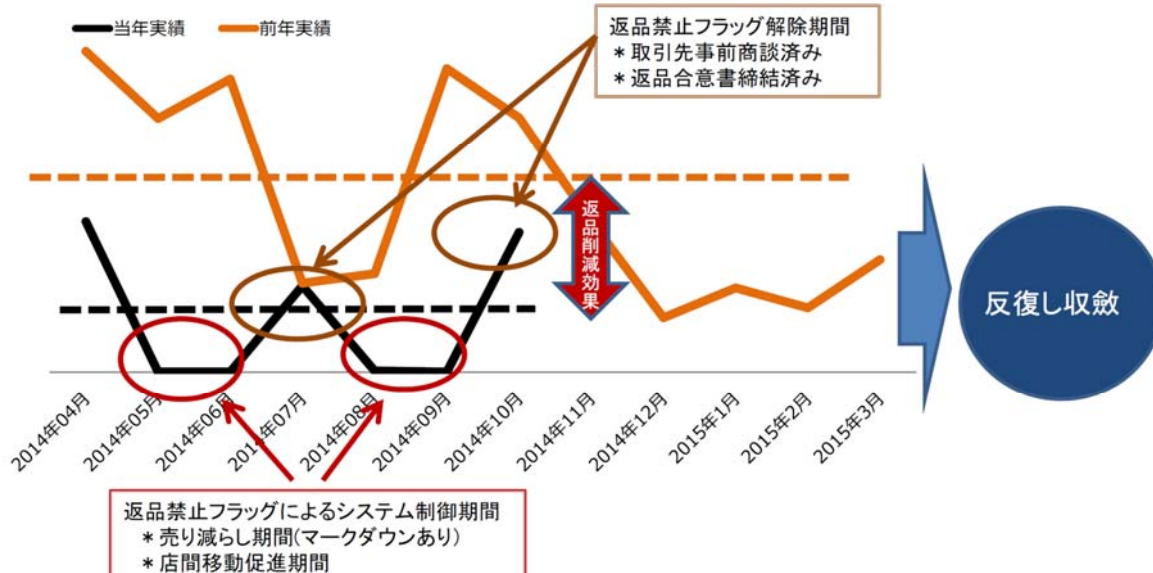
今 後

基本ルール:30日間の売切り期間をもとに差替え

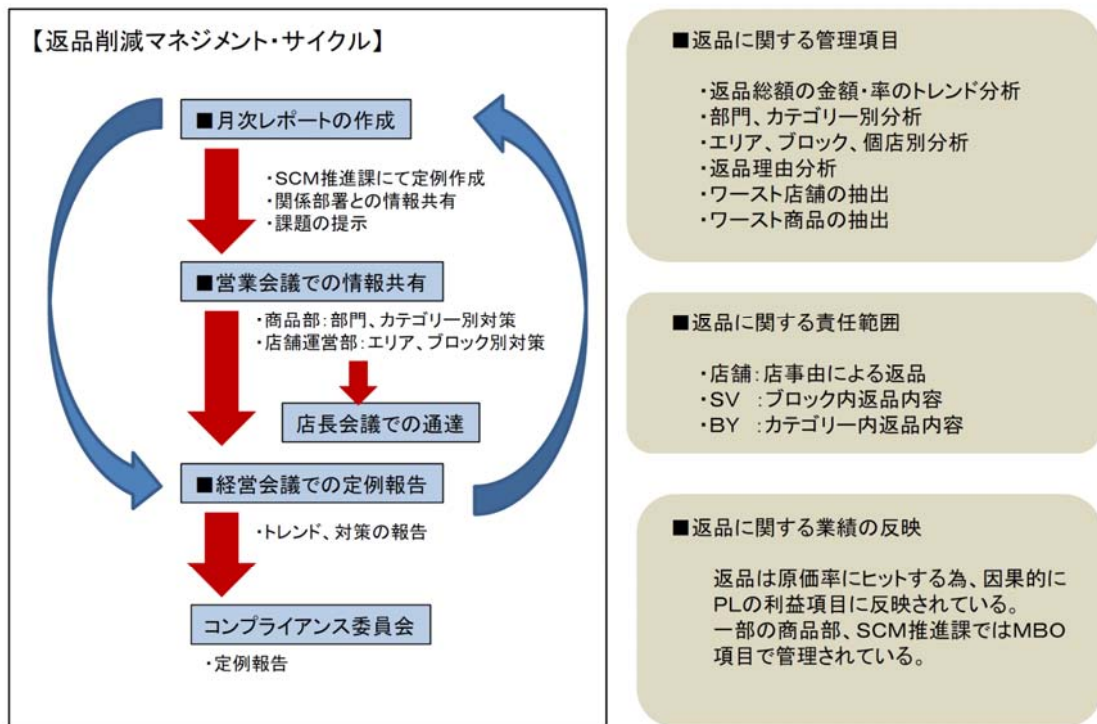


4、棚替時の返品削減 ③返品インターバル方式の実験

- SCM最適化の実験(メーカーA社、ベンダーB社)の取組みにおいて、「返品インターバル方式」を実施。
- 棚割カット品の売り減らしを徹底実施するために、システム制御を実施し、制御期間でお取引先と解除後の対応を調整。
- 結果的には、前年の下限値が今年の上限值となり、大幅な返品削減につながった。



5、返品削減の啓蒙活動 ①返品削減のマネジメント体制



5、返品削減の啓蒙活動 ②従業員意識の醸成

＞公正取引協会の講演による従業員意識の醸成

返品に対する意識の醸成を目的に、定期的に公取協会にお願いし、独禁法、優越的地位の濫用、下請法等の勉強会を実施。



- * 弊社本社にて約100名を対象
- * 直近では2014年11月7日に実施
- * 人事異動に対応する為定期的に実施

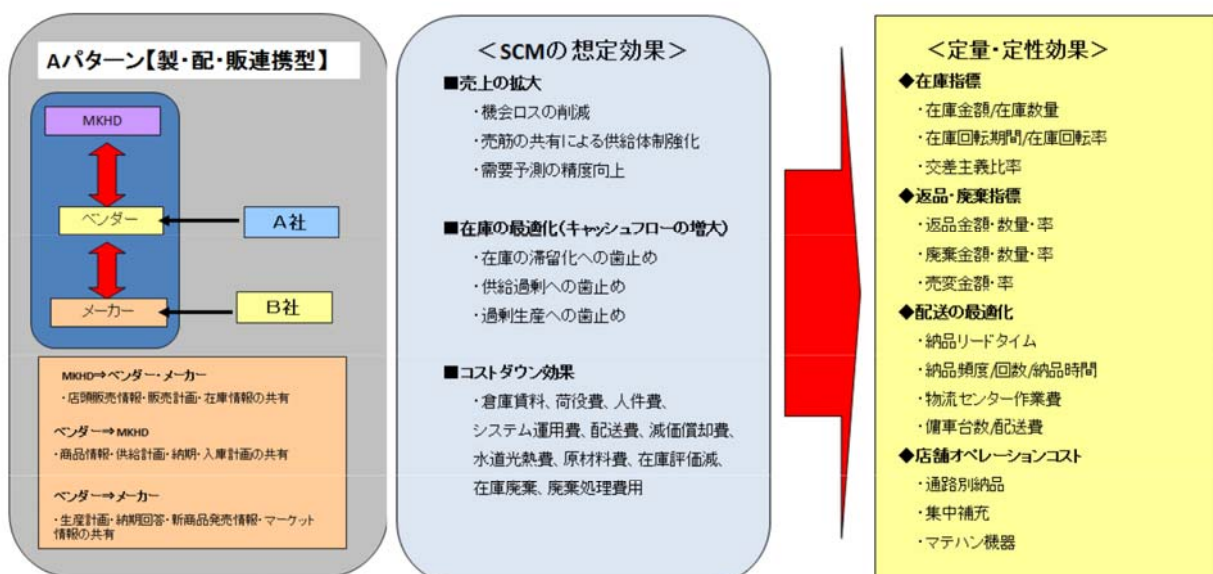


7、垂直連携の取組み②



7、垂直連携の取組み③

- ▶ベンダー様、メーカー様との「販売データ」「販売計画」「販促企画」のオンラインでの情報共有
- ▶関係各社とのKPI設定し、チーム単位に月例会議を行い、PDCAのマネジメントサイクルを回す。



WIN-WIN



株式会社 **マツモトケイセイ** ホールディングス

Matsumoto Kasei
Holdings

返品削減の取組み

株式会社マルエツ



返品商品の削減の取組み

季節商品

シーズン終了後返品

対象カテゴリー: 防虫剤 殺虫剤 カイロ マスク 冷却用品 園芸種子等

前年SKU別実績に基づき仕入数量の設定

発注単位の見直し(縮小)

シーズン晩期の発注ストップ(SKUの絞り込み)

年間扱い商品は定番にて販売
その他シーズン終了後返品

お取引様、メーカー様と
前年度の実績に基づき
仕入数量の決定。

店舗別導入数量の決定
(発注単位等の見直し)

シーズン晩期でのSKUの
絞り込み(返品抑制)
陳列形態の変更
(ダミーBOX等活用)



返品商品の削減の取組み

OTC医薬品

期限切迫商品の返品

入荷許容、販売許容(1/3ルールの徹底)

発注単位最少単位での運用

店舗での日付管理の徹底

販売許容の過ぎた商品の返品

ベンダー様、メーカー様と
入荷許容(1/3ルールの徹底)

発注単位(最少単位)での運用

店舗での日付管理の徹底

販売許容範囲内での
販売(売切り)の徹底。



返品商品の削減の取組み

本部からの返品情報(返品可能商品がSKUで指示)

[illegible]

季節商品、定番商品などの返品可能商品のみ、本部より「返品情報」として店舗に指示をしています。返品情報に記載の商品以外は返品を禁止しています。



返品商品の削減の取組み

OTC医薬品、期限切迫商品返品確認リスト

■棚割外商品及び期限切迫商品返品希望リスト

メーカー	
デ'リハ'リー	
返品指示No.	

店番	
店名	

返品希望商品

[illegible]

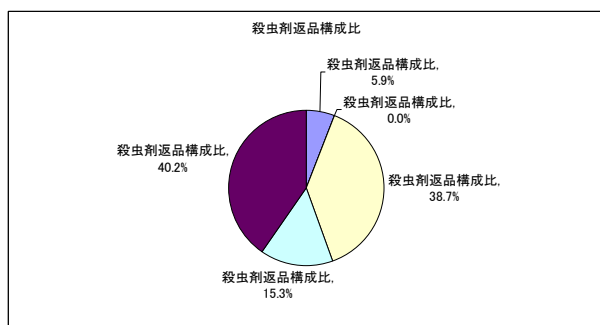
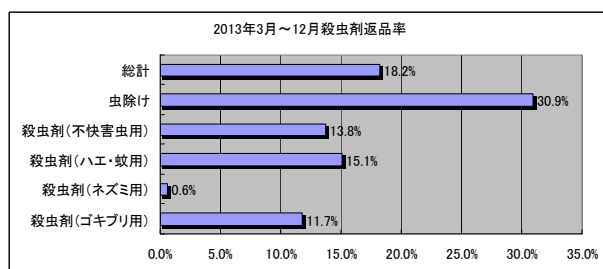
OTC医薬品の販売許容の過ぎた医薬品の返品(可否)の確認リスト。
店舗より返品希望商品をリストアップ、商品部MDがメーカー様、デリバリー様と
商談をして返品可能商品のみを返品しています。



2014年度 返品削減の取組み

株式会社ヤオコー

2013年度 殺虫剤での返品課題



- 2013年度返品率
18.2%
 - 売上構成トップの「ハエ・蚊」の返品率が高い。
 - 「虫よけ」の構成が高い。
 - 年間定番で採用している「ネズミ関連」は、継続の為、率・構成とも低い。
- ※導入数、展開期間が課題である。

2014年度

殺虫剤の返品削減ポイント

■ ポイント①

返品率が高いカテゴリーの売場立ち上げ時の導入数量適正化。

■ ポイント②

月別で売場最適商品の展開変化させて、発注止めのタイミングを6月まで月別、7月以降は、週別まで落とし込んで店頭在庫抑制。



2014年度 具体的内容

■ 2014年度返品率目標

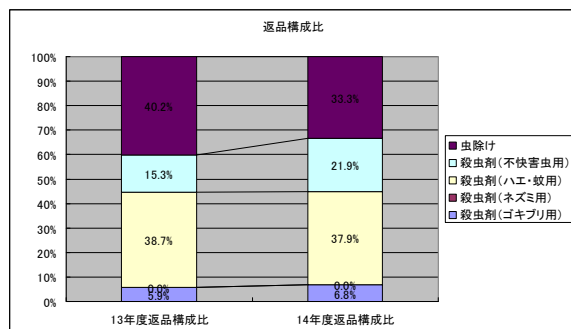
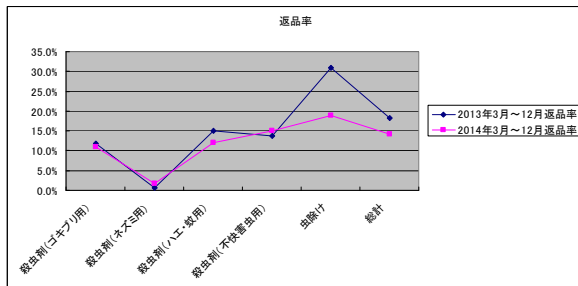
仕入に対して「15%」以内達成させる。

その為には・・・

- ①店舗、卸、メーカー協働での売場管理。
- ②前期返品率の高いカテゴリーと店舗の状況を把握して、店別・地域別での最適な売場展開。
- ③発注止めを6月以降最適な商品展開にする為、前後半2回の店舗へ売場変更の発信を実施。
- ④以降の在庫消化策として加算ポイント付加。



2014年度 返品改善状況



■ 課題に挙げた

①ハエ・蚊返品率削減

2013年度 15.1%



2014年度 11.9%
3.2%の改善

②虫よけの返品構成

2013年度 38.7%



2014年度 37.9%
0.8%の改善

※14年度の外的要因として

9月にデング熱感染報道で店頭
の動き時期はずれで活発になる。

返品削減に向けた取り組み

ユニー株式会社

返品削減取組み

基本的には、2012年計画を継続中

- ・ 定番商品入替えにおける返品削減の流れ
 - ・ 企画商品における返品削減について
 - ・ 資料
-

定番商品入替えにおける返品削減

定期定番パターン変更に伴うカット商品の売りつくし

新規導入商品1ヶ月程前よりカット商品リストを店舗へ発信して、発注ストップ指示。

さらにシステムでも発注止める。

・店舗は、棚ラベルにマーキング(バーコード消し)して売り減らしを開始。

・そのまま完売。

・棚替え1~2週前より見切り
※専用の見切りシールを使用して
売り尽くしを図ります。

棚 替 え 作 業

(棚替え後にカット商品が残るものは、ワゴンで売りつくし)

企画商品における返品削減

- ・最終店舗へ投入して売りつくしが基本。
- ・バイヤーとメーカー様・卸様との販売状況、在庫状況の把握が大きな鍵。在庫消化がおもわしくない商品は、バイヤーから情報を出し、消化の高い店舗へ店舗間商品移動を実施して消化を図る。

課題

※メーカー・卸・小売の各々の在庫把握のコミュニケーションが大きな鍵。

※メーカー様・卸様の意識で無返品の取り組みに差がでる。

企画商品における返品削減

- ・シーズン品のシーズン晩期における企画の取組。
シーズン晩期（夏期：殺虫剤 冬期：カイロなど）
のシーズン晩期に店頭商品在庫消化とチャンスロス
を防ぐため、販促企画を導入して欠品によるチャンスロ
スと、返品最小化へ向けて取り組みを実施。

更に、晩期まで残す商品は、出来る限り定番に残すこと
で返品を回避。

課題

企画のタイミングに難易度があるものの効果有り。

- ・晩期の状況把握が大きな鍵。

資料

・商談時、商品部バイヤーが特定の商品の
返品の確認を事前に取り交す場合の「返品確認
書」を発行します。



この「返品確認書」に基づき店舗へバイヤーは
「返品指示書」を店舗へ指示します。



店舗は、対象商品の返品を期間内に完了させ
ます。

店舗の勝手な返品抑制に
繋がっています。

返 品 確 認 書 (控)

ユニー株式会社（以下甲という）と _____ （以下乙という）とは以下の事項を
確認履行するものとする。

内 容	
1. 対 象 群	品 種 _____ 商 品 名 _____ 品 種 _____ 商 品 名 _____ 品 種 _____ 商 品 名 _____ 品 種 _____ 商 品 名 _____ 品 種 _____ 商 品 名 _____
2. 期 間 (対象期間・実施日) (どちらかに○をつけて記入する)	平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日 ~ 平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日
3. 取引条件	_____ _____ _____

以上の確認の証として、本確認書2通作成し、各自1通を保管する。

平成 ____ 年 ____ 月 ____ 日

甲 ユニー株式会社

乙 _____