

# 日用品における返品削減の進め方 手引書

～ 返品削減に向けたベタープラクティスのエッセンス～

製・配・販連携協議会

## 返品削減に向けて

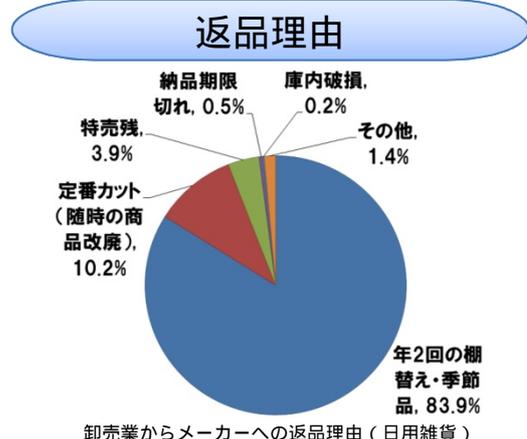
人口減少・高齢化が進む中で、消費財流通に関わる製・配・販事業者は、効率性・収益性を高め、環境負荷を低減させることが重要になっています。  
しかし、日用品流通では、小売業から卸売業への返品、卸売業からメーカーへの返品が高い割合で発生し、流通コストと環境負荷の増大を招いています。  
返品はそれ自体何ら価値を生むことのない活動です。返品削減に向けて、今後、日用品流通に関わる業界関係者が意識・行動を変えることが必要だと言えるでしょう。  
そこで、製・配・販連携協議会・日用品WGでは、WG参加各社の事例を基に、日用品における返品削減の進め方を整理し、手引書としてまとめました。本手引書が業界関係者各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

## 返品の実態

返品は売上の2-3%と高い割合で発生。そのほとんどが「棚替え・季節品」で発生。



上記は日用雑貨の返品率を表す。  
(参考) OTC医薬品の返品率(2014年度)  
「卸売業 メーカー」: 3.55% 「小売業 卸売業」: 2.94%  
出所: 製・配・販連携協議会・日用品WG調べ



## 返品削減の進め方

### 企業内の取組み

- 意識改革・意識啓発
- 業績評価への反映
- 返品実績の把握と管理
- 不当な返品防止

### 取引先との取組み

- 関係者との情報共有
- 取引制度の改定・調整
- 発注・在庫の適正コントロール

## 企業内の取組み

### 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、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・役員の理解と意識改革・啓発
- 社内への継続的な意識啓発
- 返品・廃棄の処理実態の共有

#### 取組事例 返品問題の啓蒙

返品商品の焼却・廃棄施設の見学映像・写真による問題認識の共有

### 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し、実態を踏まえて対策を講ずることが不可欠です。返品実績を継続的に把握して、経営層や部門長等へ報告することが必要です。

#### ポイント

- 商品別・地域別・取引先別の返品額・率・前年比の把握
- 営業会議や経営会議への報告、実態と問題点の情報共有
- 目標値・基準値の設定・進捗管理

#### 取組事例 定期レポート報告

定期レポートの作成

<実績>	当年		前年		前年比	
	返品額	返品率	返品額	返品率	返品額	返品率
商品a						
商品b						
...						
...						

<課題>

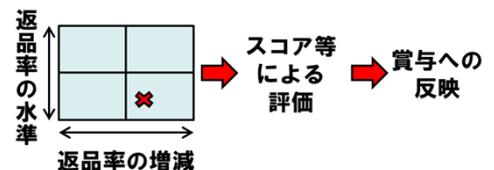
### 業績評価への反映

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

- 返品削減の業績評価指標（KPI）の設定（返品率、返品率増減、その相対評価等）
- 返品削減の進捗等に応じた評価制度の見直し

#### 取組事例 賞与への反映



### 不当な返品の防止

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
- 返品確認書の整備
- 返品確認書の運用のルール化

#### 取組事例 返品確認書の運用



# 取引先との取組み

## 関係者との情報共有

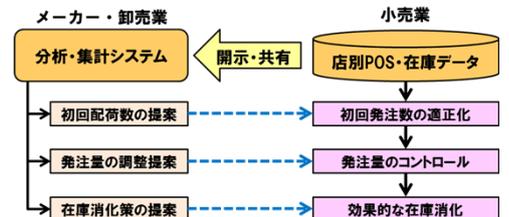
返品削減に向けた取引先との取組みでは、まず製・配・販の取引関係者が必要な情報を共有することが重要です。

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

- メーカーの商品改廃情報等の事前共有
- 小売業の販売・発注・在庫情報の共有
- 卸売業の販売・在庫情報の共有すること
- 製・配・販の販売・発注計画情報の事前共有

### 取組事例 POS・在庫データの共有



## 発注・在庫数の適正コントロール

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。

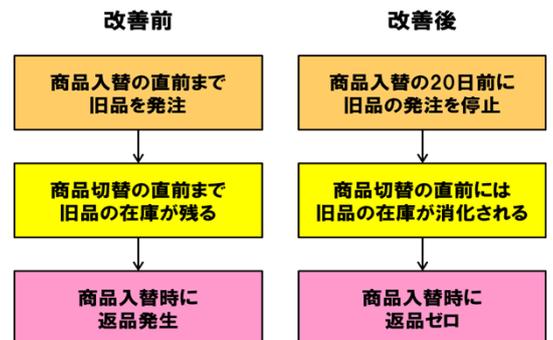
棚替えや新商品の切替対象の商品は、直前まで発注を行うのではなく、適切なタイミングで発注抑制、発注停止を行うことが必要です。

棚替え前に在庫消化し、効果的に売切ることが必要です。

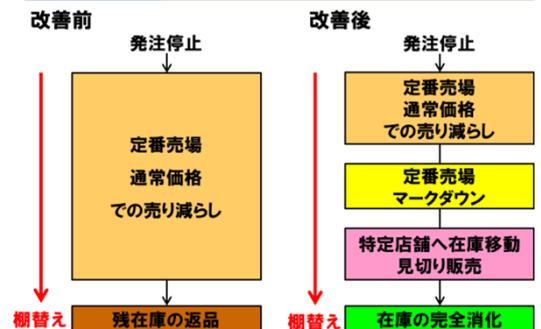
### ポイント

- 初回発注量・追加発注量の適正化  
(販売実績・売れ行き・天候・気温等で調整)
- 棚替えスケジュールの調整・適正化  
(売り減らし・棚替期間の確保、計画の前倒し)
- 棚替え・商品入替前の発注抑制・停止  
(発注単位・基準在庫の引下げ、自動発注・EOSの停止)
- 在庫調整・在庫消化  
(売り減らし、定番化の検討)

### 取組事例 発注停止の徹底



### 取組事例 棚替え前の在庫消化



## 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。返品削減を促すように取引制度の改定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

- 返品削減を促進するような取引制度の改定・調整の検討
- 押し込み的な営業を行わないこと、応じないこと

# 返品削減に向けた取組実施のチェックリスト

## 企業内の取組み

✓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	

## 取引先との取組み

✓欄

(1)関係者との 情報共有	9	商品の改廃情報を取引先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取引先と共有できているか	
(2)発注・在庫の適正コントロール			
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の過大にならないよう、確認・調整を行っているか	
棚替え スケジュールの 調整・適正化	13	新旧商品を一齐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/売り減らし期間を確保するよう提案しているか	
	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/棚割配信を行うよう提案しているか	
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/発注を抑制するよう提案しているか	
	16	棚替え前の2週間程度は、発注停止を徹底しているか/徹底するよう提案しているか	
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/売り減らしを行うよう提案しているか	
	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などに応じて過剰な仕入を行っていないか/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/取引制度を導入するよう提案しているか	

## 製・配・販連携協議会について

製・配・販連携協議会は、消費財分野におけるメーカー（製）、中間流通・卸（配）、小売（販）の連携により、サプライチェーン・マネジメントの抜本的なイノベーション・改善を図り、もって産業競争力を高め、豊かな国民生活への貢献を目指すことを目的に2011年5月に設立されました。

事務局

経済産業省、一般財団法人流通システム開発センター、公益財団法人流通経済研究所

本取組の詳細及び本協議会のこれまでの活動成果については、製・配・販連携協議会のホームページ（<http://www.dsri.jp/forum/>）をご覧ください。