

日用品における返品削減の進め方  
手引書

2016年7月15日  
製・配・販連携協議会  
日用品ワーキンググループ  
(作成: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

---

はじめに

1. 企業内の取組み
2. 取引先との取組み

(参考)チェックリスト

## はじめに

---

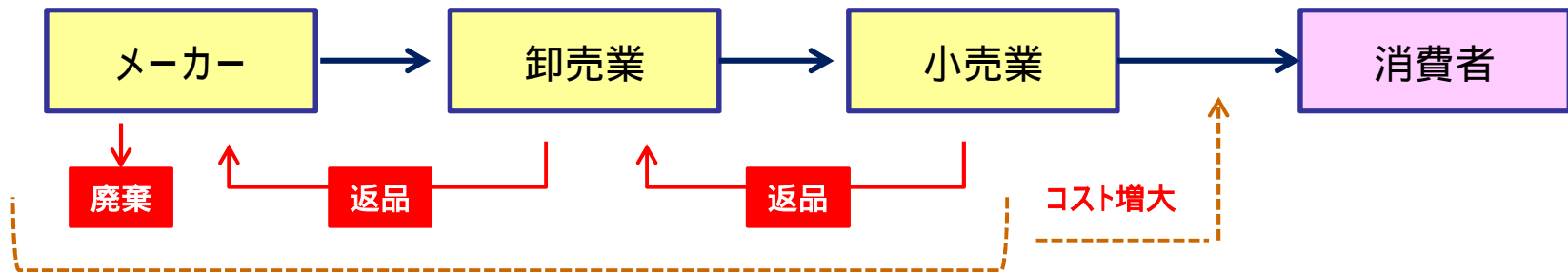
- 製・配・販連携協議会・日用品WGでは、WG参加各社の事例を基に、日用品における返品削減の進め方を整理し、手引書としてまとめました。
- 人口減少・高齢化が進む中で、消費財流通に関わる製・配・販企業は、効率性・収益性を高め、環境負荷を低減させることが重要になっています。
- しかし、日用品流通では、小売業から卸売業への返品、卸売業からメーカーへの返品が高い割合で発生し、流通コストと環境負荷の増大を招いています。
- 返品はそれ自体何ら価値を生むことのない活動です。返品削減に向けて、今後、日用品流通に関わる業界関係者が意識・行動を変えることが必要だと言えるでしょう。
- 本手引書が業界関係者各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

# はじめに

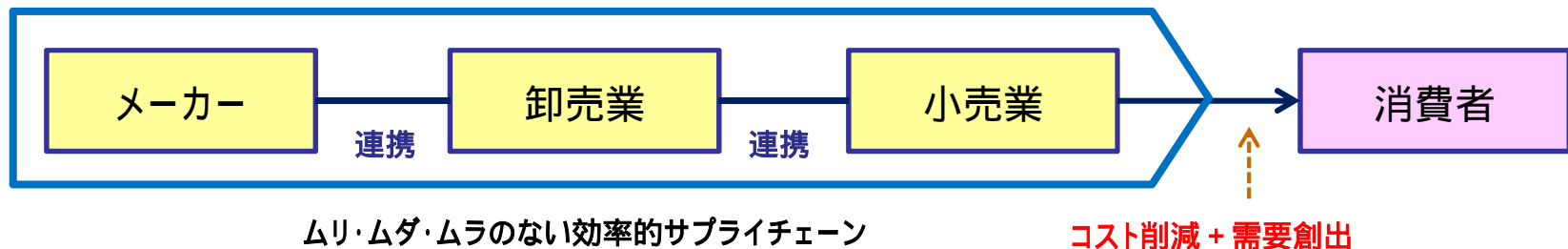
## 返品削減の考え方：消費者利益を増大させる

- 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ふ観点から、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>



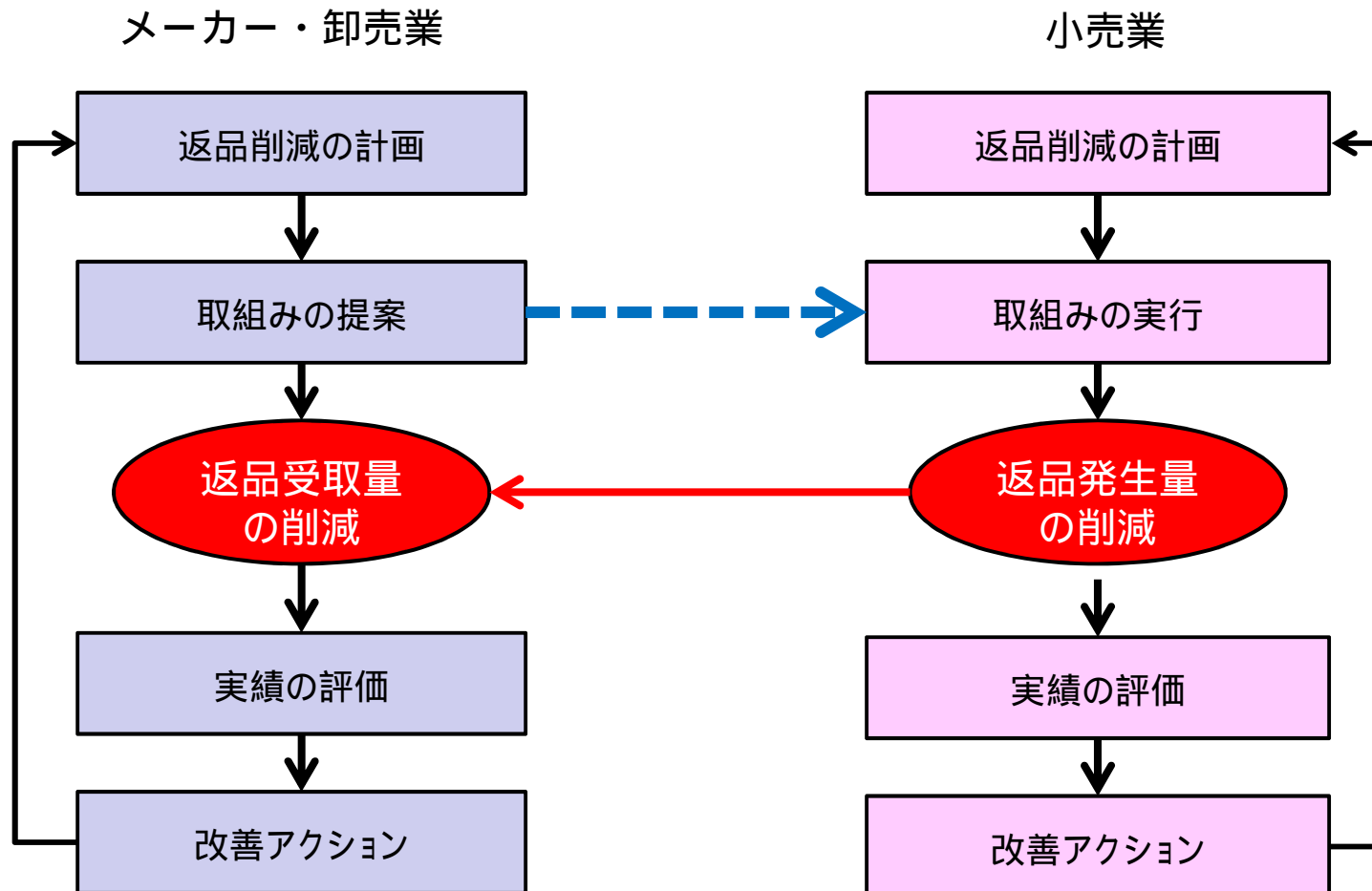
<目指す姿>



はじめに

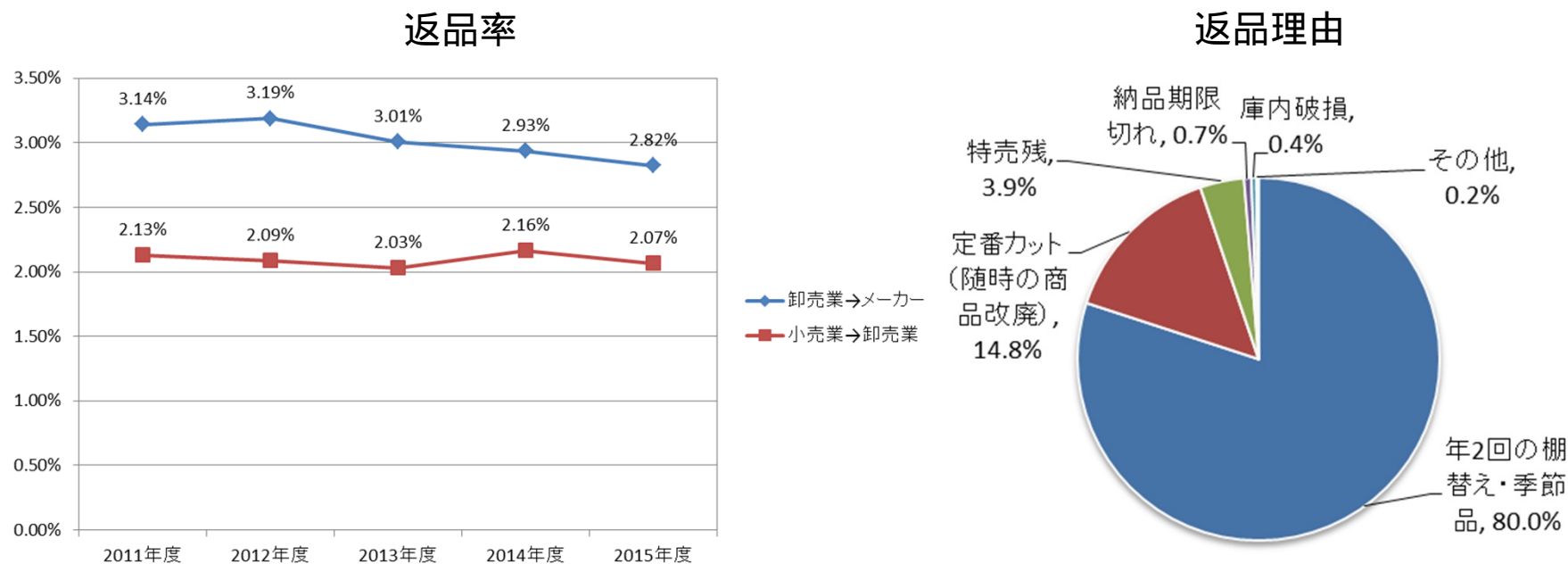
返品削減の考え方：製・配・販がPDCAサイクルを回す

- 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。



## はじめに 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。

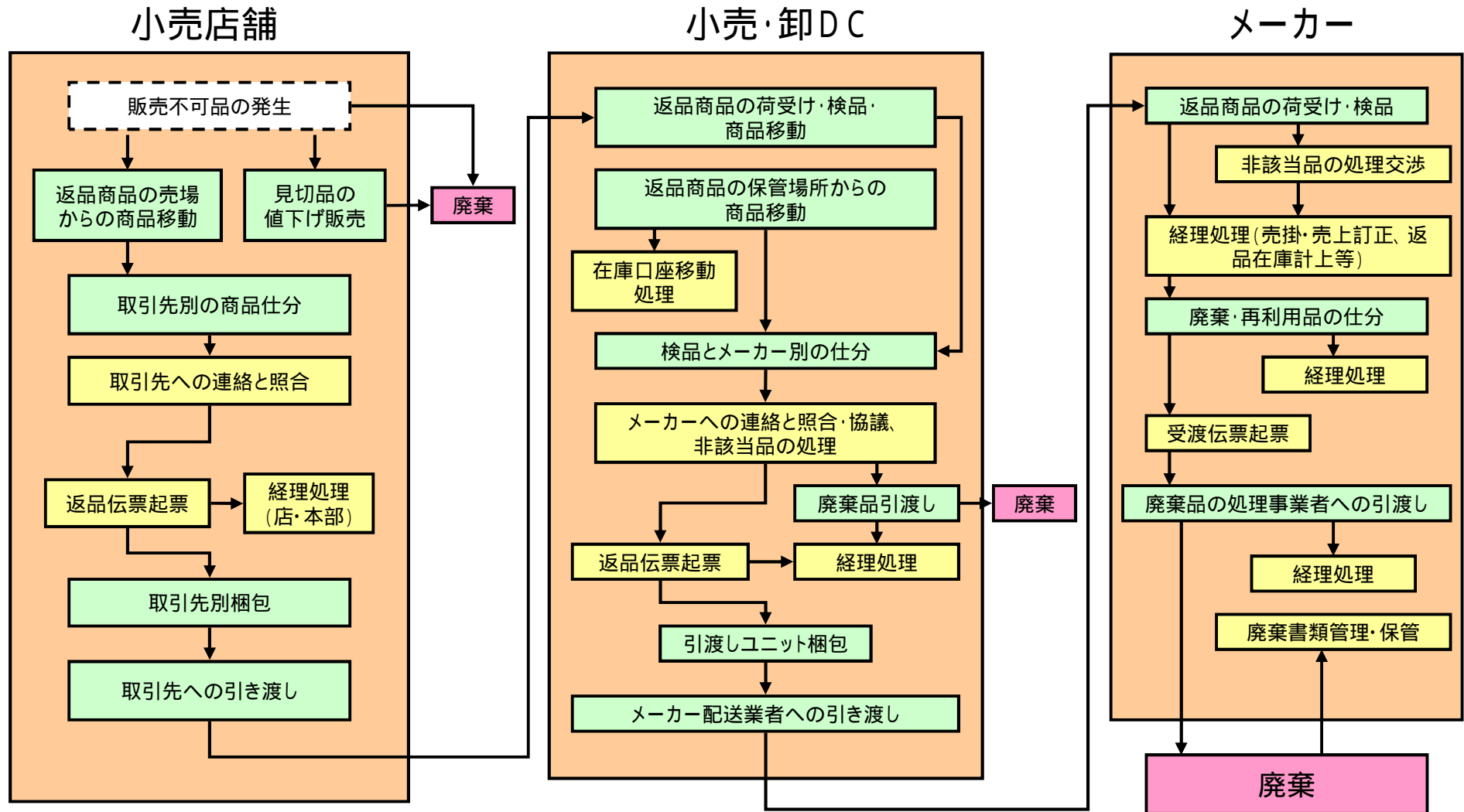


OTC医薬品の返品率(2015年度)は、卸売業 メーカーが3.86%、小売業 卸売業が3.35%であり、日用雑貨と同様の問題が生じています。

# はじめに

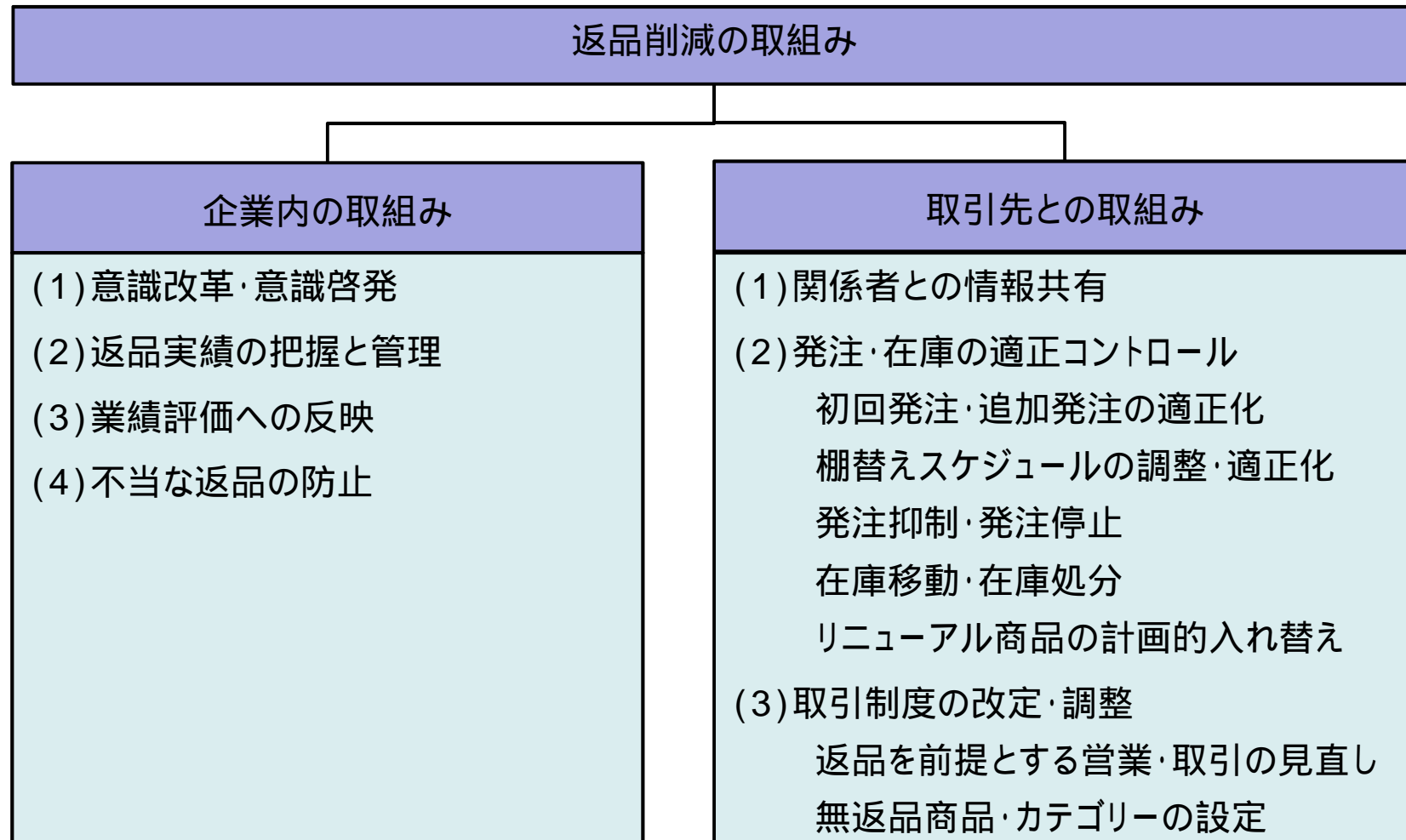
## 返品の実態： 返品処理のフロー

- 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。



## はじめに 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。





## 1. 企業内の取組み

### 1-1. 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
  
  - － ポスター等を商談席や案内板に掲示し、従業員への周知徹底すること

## (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



## (取組み例) ポスターの掲示

- 返品ルールを告知するポスターを作成し、商談室などに掲示することも有効です。

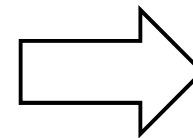
**返品ルールの徹底**

× 発注ミスにより在庫過多となった商品を、正箱未開封のため返品した

本部からの返品指示がなければ、たとえ正箱であっても返品できません

× 商品が「期限切れ」もしくは「破損」したため返品した

期限切れ商品、破損商品はすみやかにロス処理します



商談室に掲示

本社案内板に掲示



## 1. 企業内の取組み

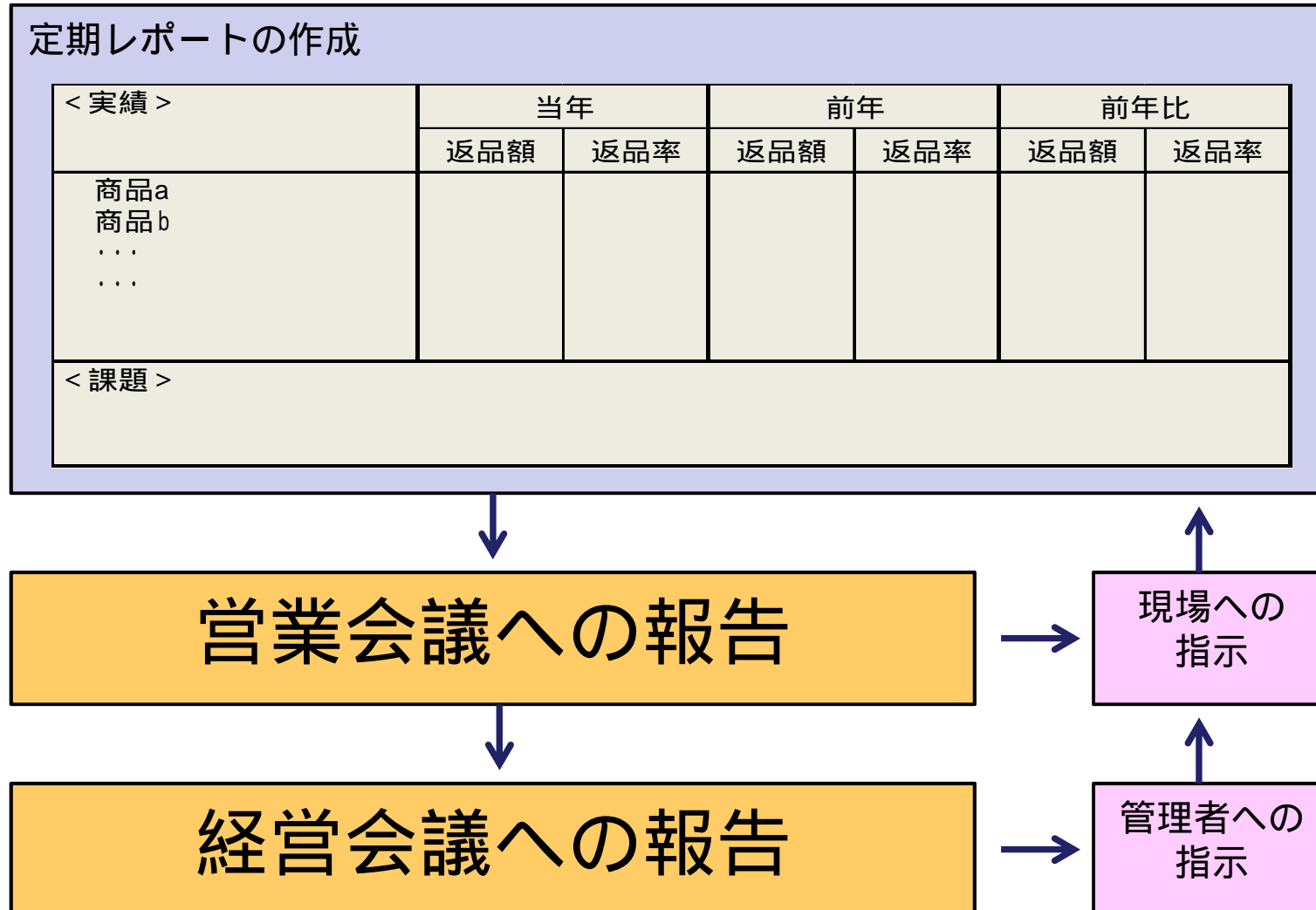
### 1-2. 返品実績の把握と管理

---

- 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

## (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



## 1. 企業内の取組み

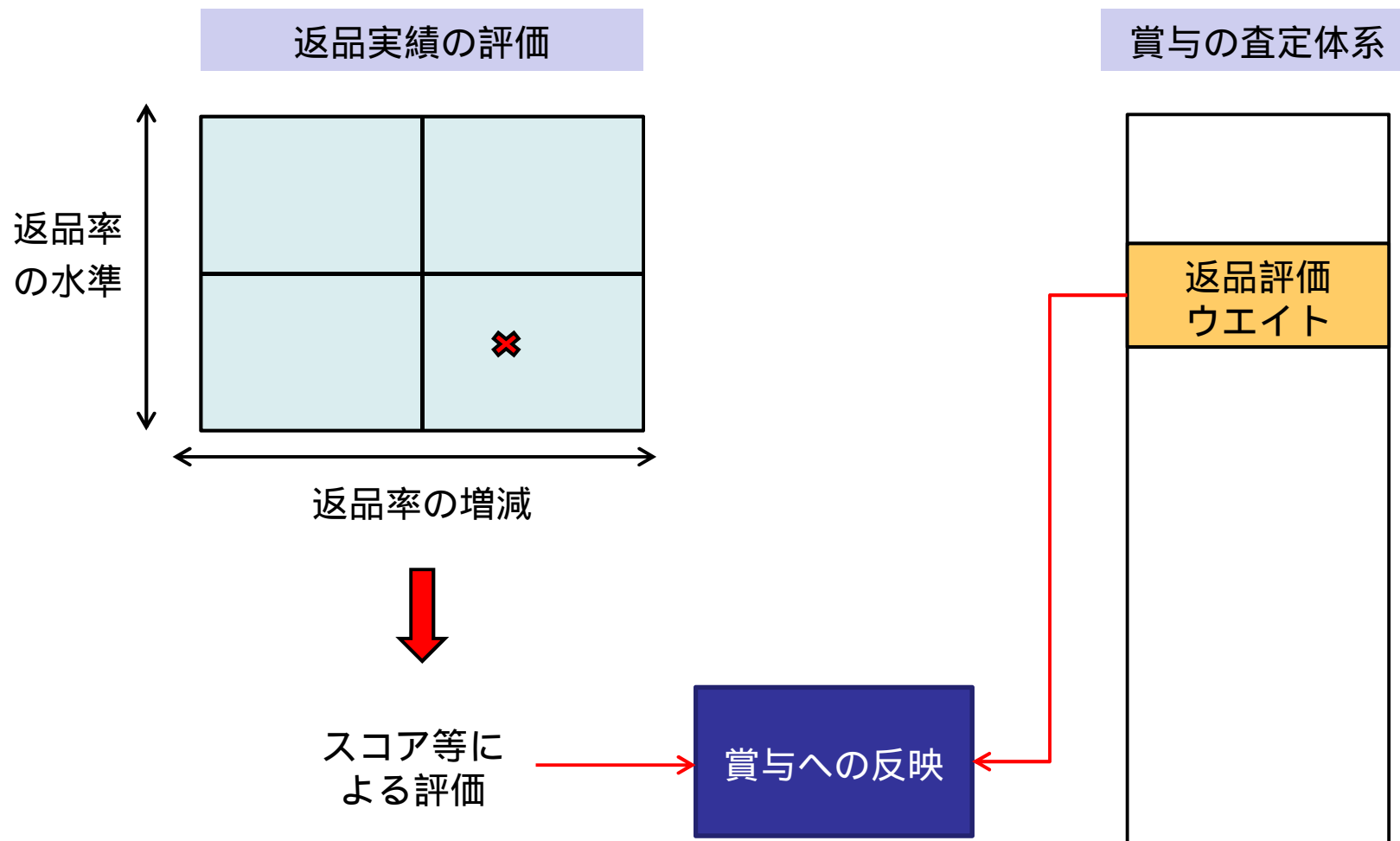
### 1-3. 業績評価への反映

---

- 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

## (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





## 1. 企業内の取組み

### 1-4. 不当な返品防止

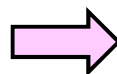
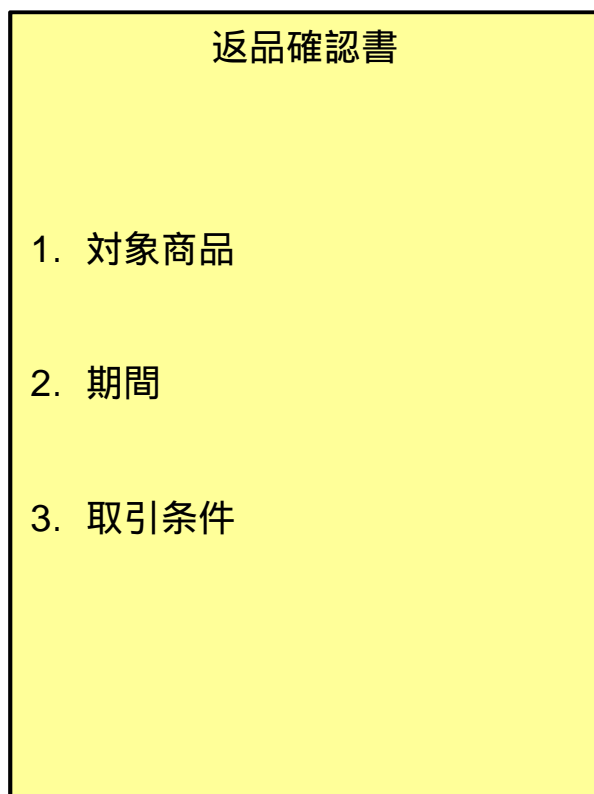
---

- 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
  - 買取商品は返品しないことを徹底し、不当な返品は行わない、受けないこと
  
  - 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

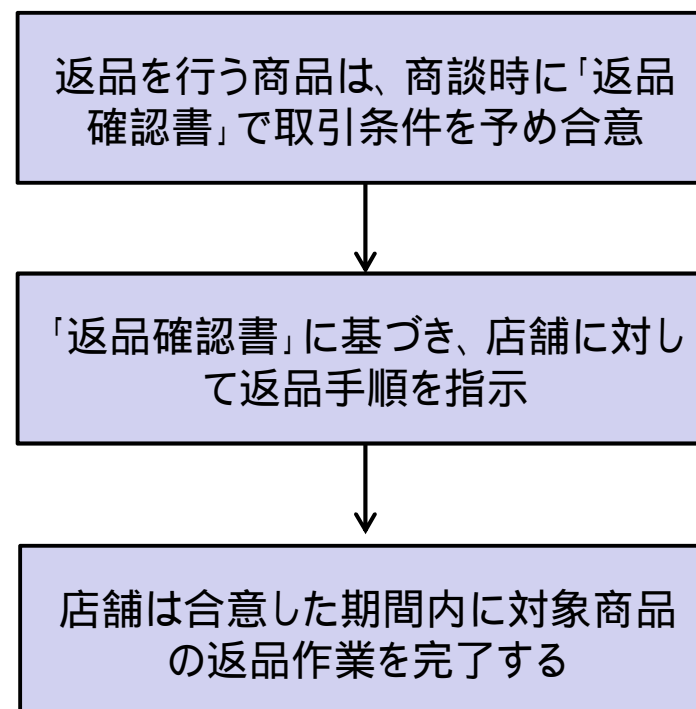
## (取組み例) 返品確認書の運用

- 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

### 返品確認書の書式整備



### 返品確認書の運用



## 2. 取引先との取組み

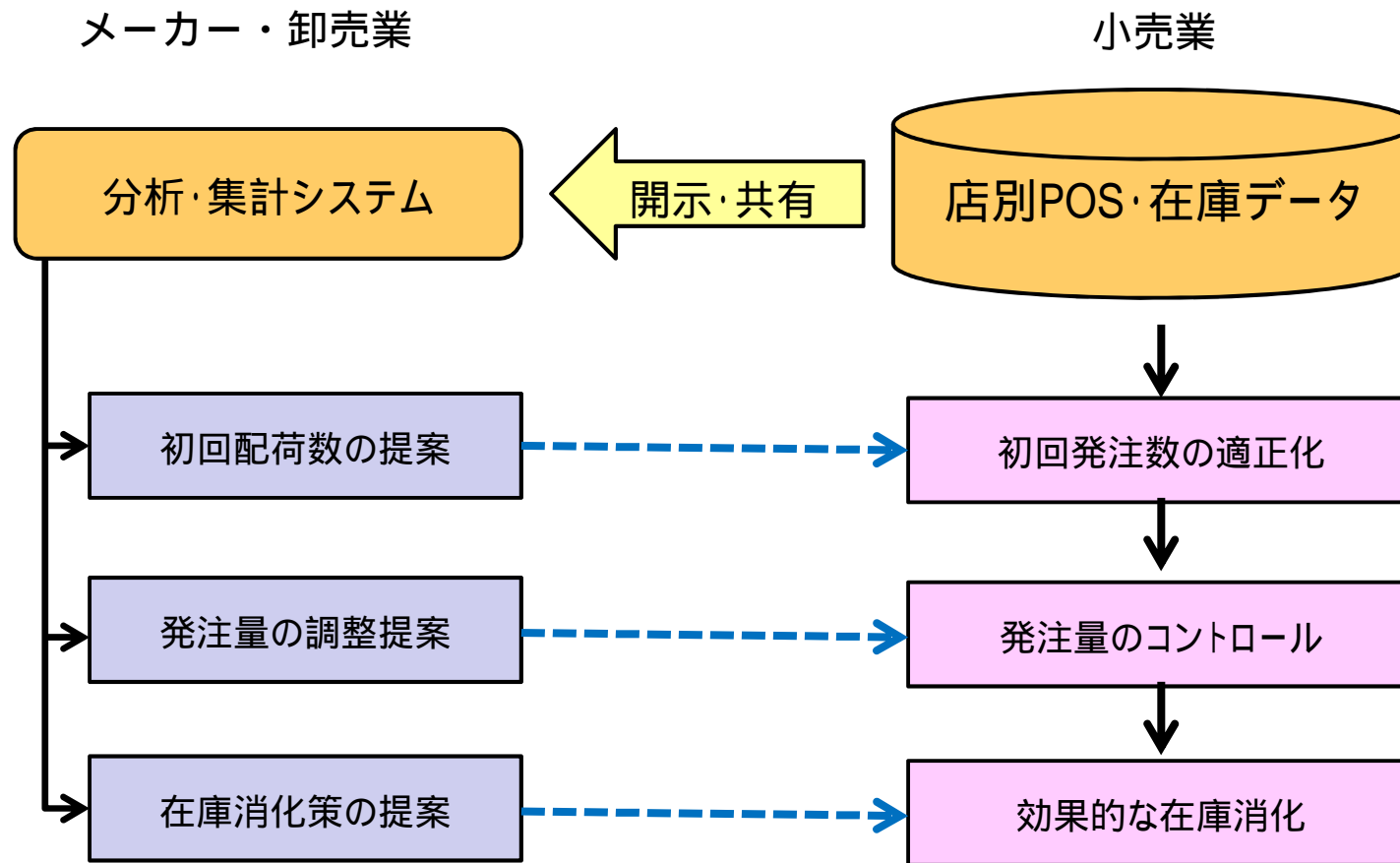
### 2-1. 関係者との情報共有

---

- 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

## (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



## 2. 取引先との取組み

### 2-2. 発注・在庫数の適正コントロール

### 初回発注 / 追加発注の適正化

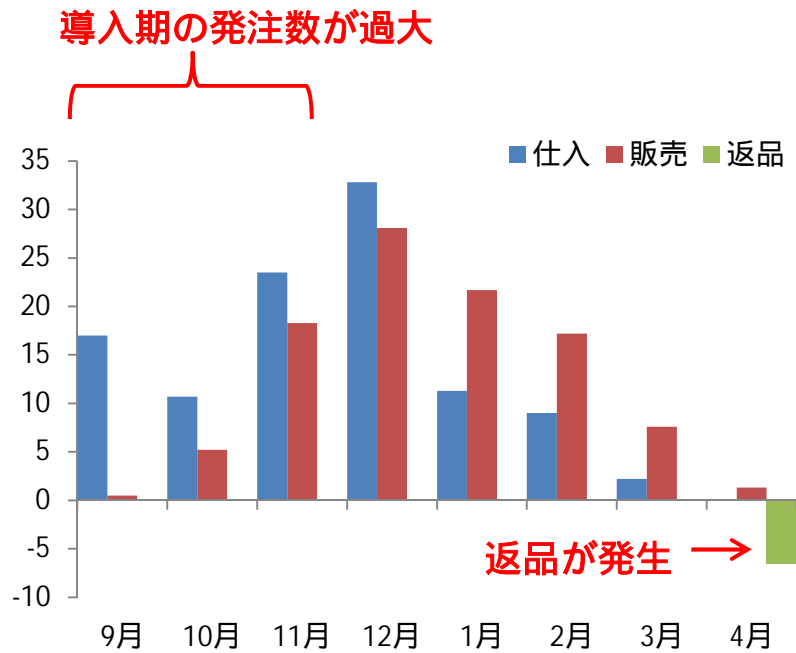
---

- 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

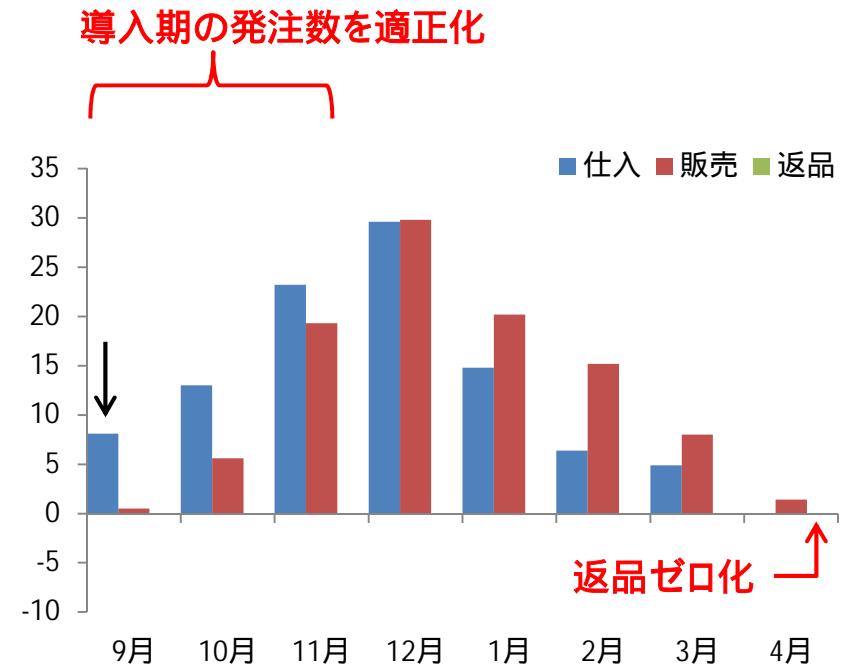
## (取組み例) シーズン前期の発注量を適正化

- 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



## 2. 取引先との取組み

### 2-2. 発注・在庫数の適正コントロール

### 棚替えスケジュールの調整・適正化

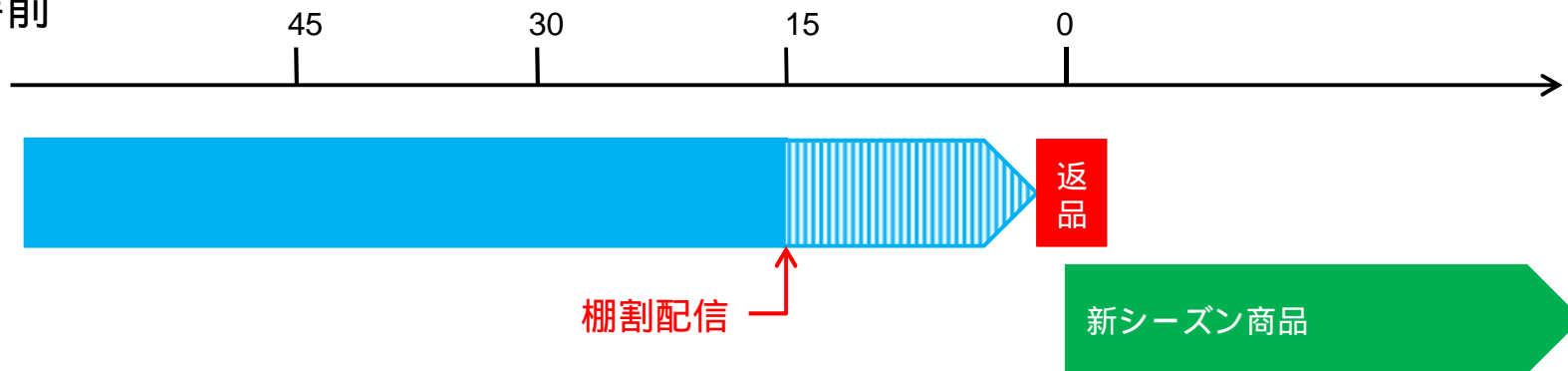
---

- 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
  - － 新旧商品を一齐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

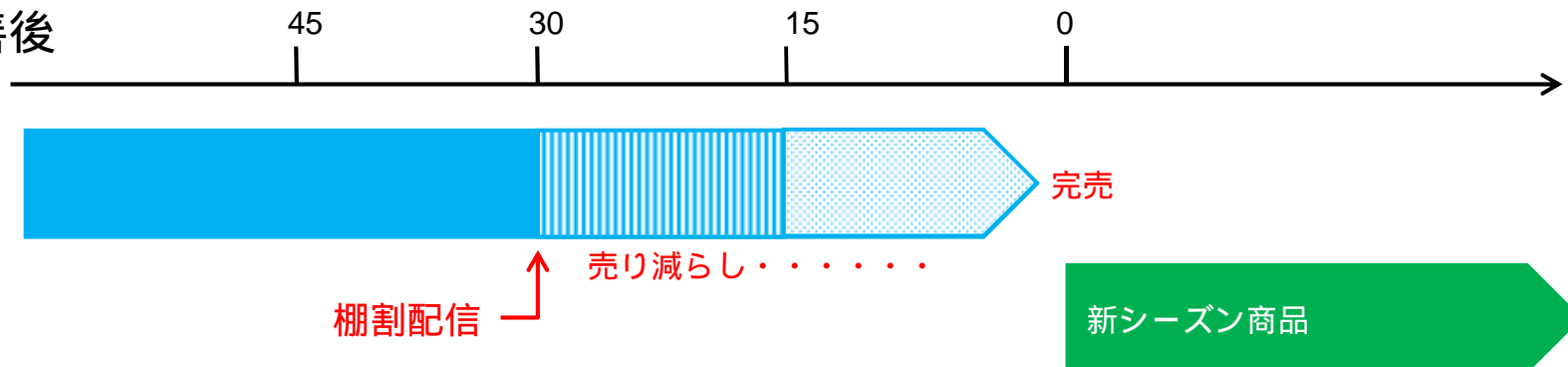
## (取組み例) 棚割配信スケジュールの見直し

- 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

改善前



改善後





## 2. 取引先との取組み

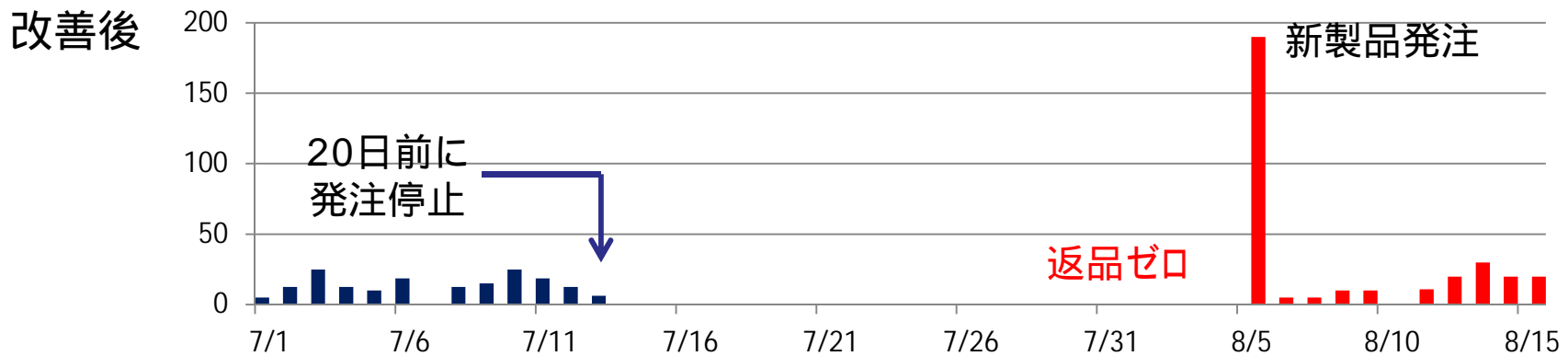
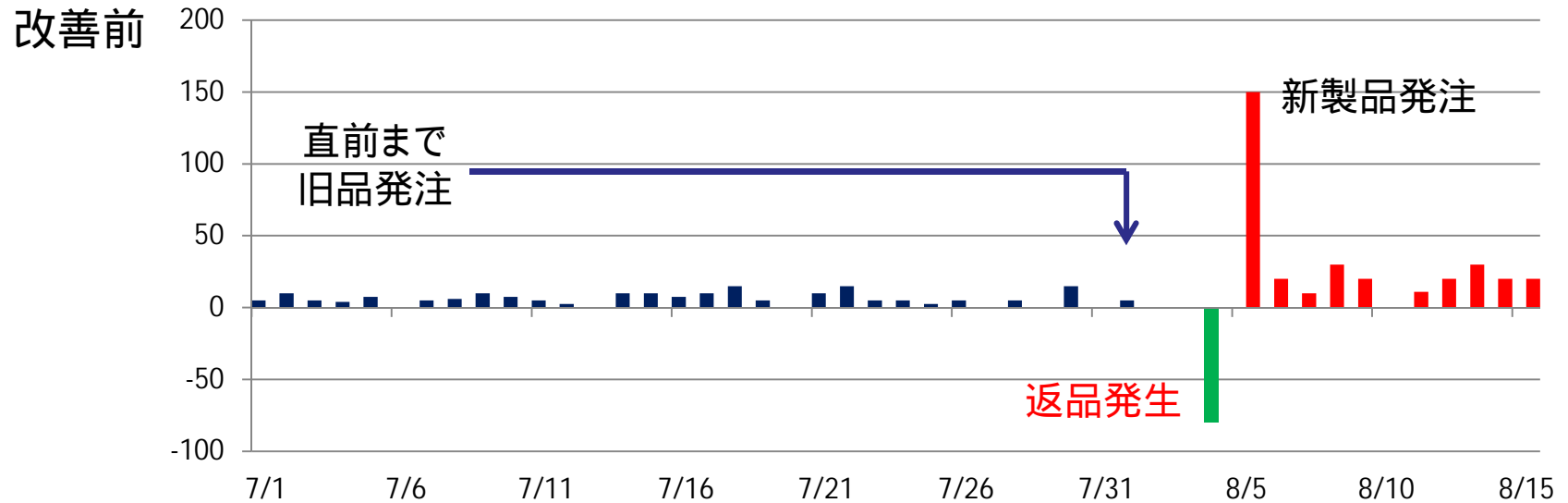
### 2-2. 発注・在庫数の適正コントロール 発注抑制、発注停止

---

- 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

## (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。



## 2. 取引先との取組み

### 2-2. 発注・在庫数の適正コントロール

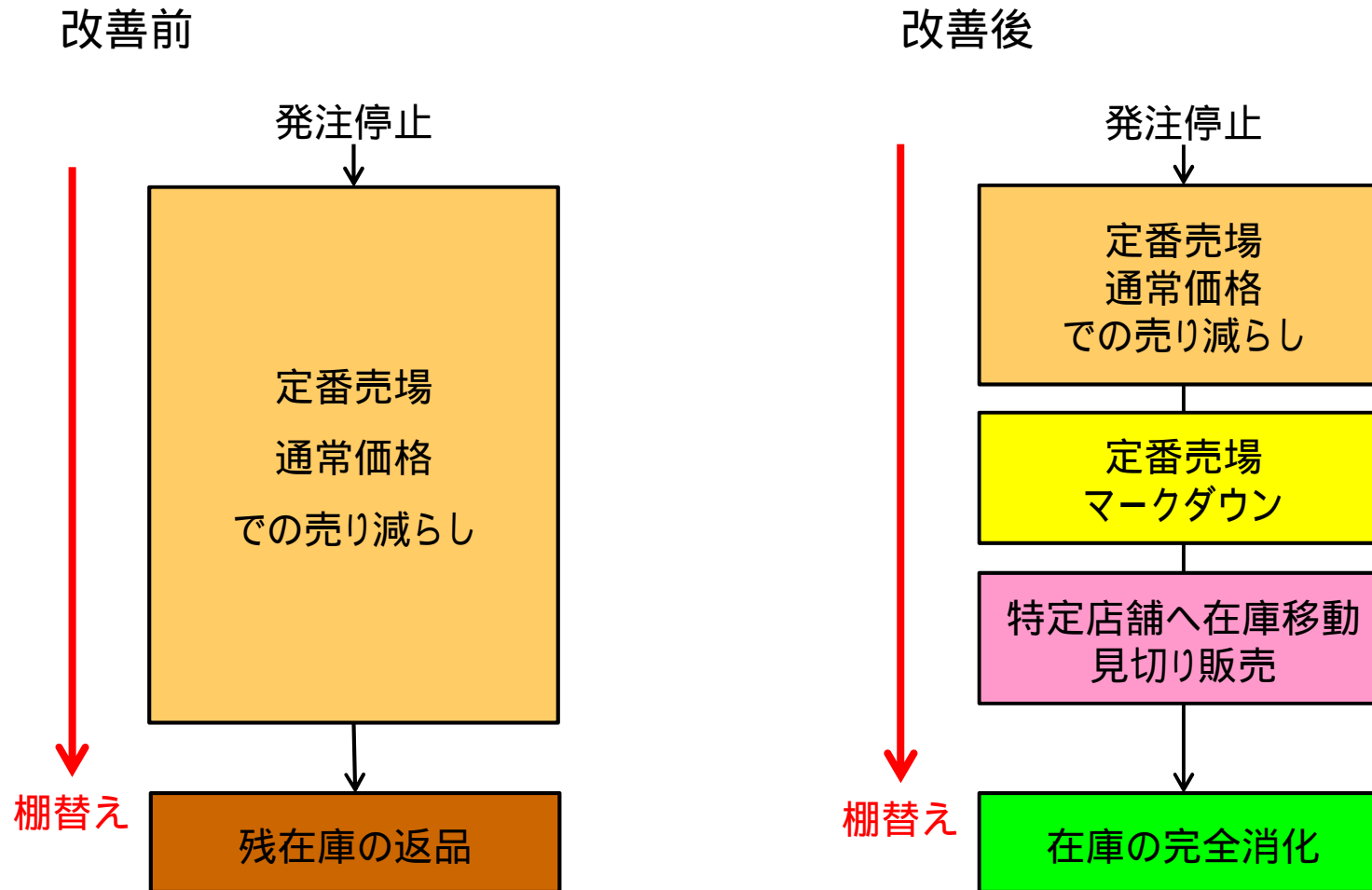
### 在庫調整・在庫消化

---

- 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

## (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。



## 2. 取引先との取組み

### 2-2. 発注・在庫数の適正コントロール      リニューアル商品の計画的入れ替え

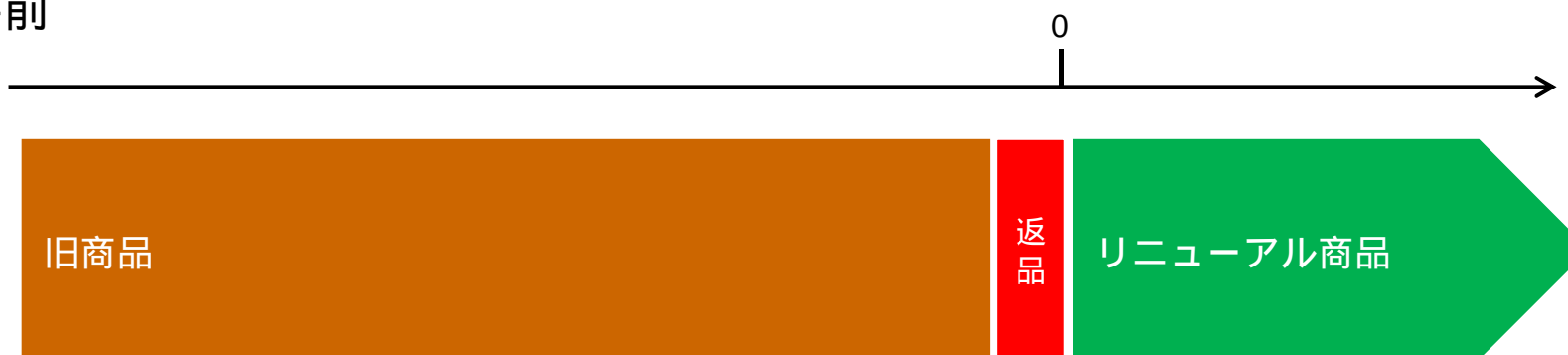
---

- リニューアル商品は、旧品の残在庫・返品が発生しやすいため、特に注意が必要です。スケジュール管理、発注停止、在庫消化など一連の取組みを計画的に進めます。
  
- ポイント
  - － リニューアル商品の案内を早期に行い、切替日まで十分な期間を確保すること
  
  - － 旧品の店頭・物流センターの在庫量を把握すること
  
  - － 切替日の一定期間前に発注停止を行うこと
  
  - － 切替日までの期間、商品在庫数に応じて、効果的な売り減らしを行うこと

## (取組み例)リニューアル品の計画導入

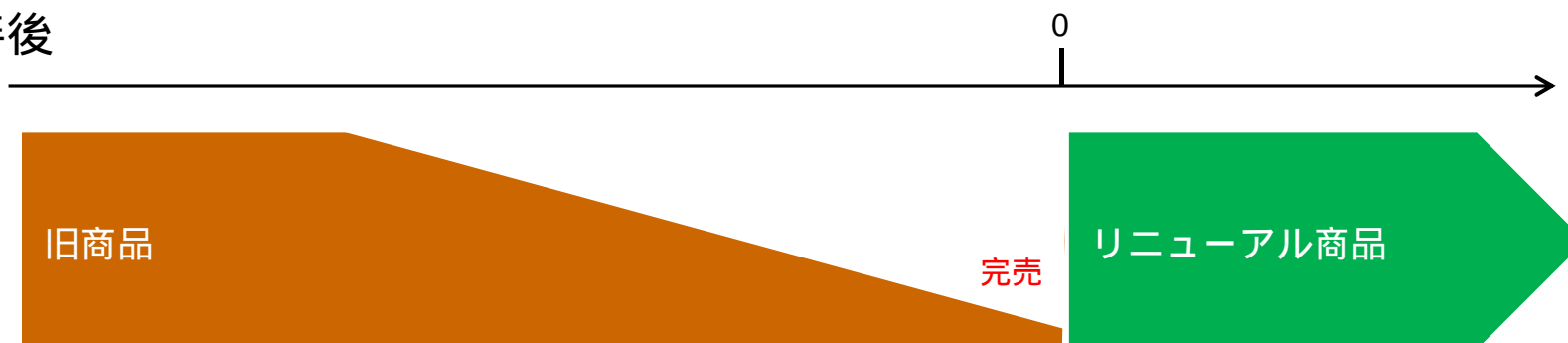
- リニューアル品導入時には、旧品の在庫状況を確認し、切替時に返品が発生しないように計画的な在庫調整を進めることが重要です。

改善前



棚割提案 → 在庫確認なし → 在庫調整の方策なし

改善後



棚割提案  
処分提案 → 在庫確認  
売れ行き確認 → 発注止め  
売り減らし → 在庫消化  
在庫処分

## 2. 取引先との取組み

### 2-3. 取引制度の改定・調整 返品を前提とする営業・取引の見直し

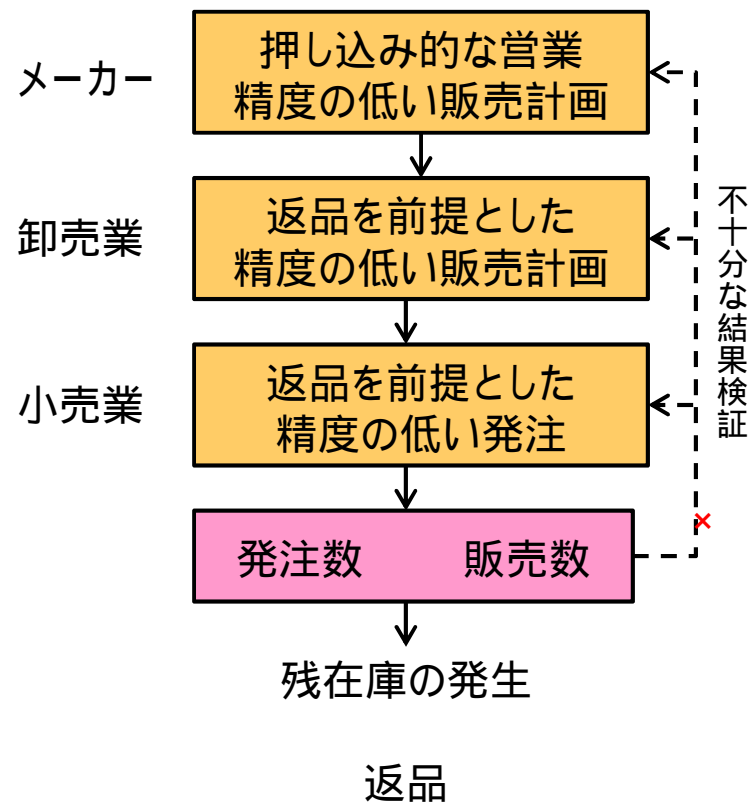
---

- 返品のない状態へ向けて、営業・取引のあり方を見直すことも重要です。
- メーカーは返品につながる押し込み営業を行わないこと、卸売業は営業対応として安易に返品を受けないことが求められます。
- 小売業は、返品できることを前提に多めに発注するのではなく、残在庫が発生しないよう発注精度を高めることが求められます。
  
- ポイント
  - メーカーは返品を受けることを前提に押し込み営業を行わないこと
  - 卸売業は営業対応として安易に返品を受けないこと
  - 小売業は返品できることを前提とした発注を行わないこと
  - 営業・取引の公平性・透明性を高めること

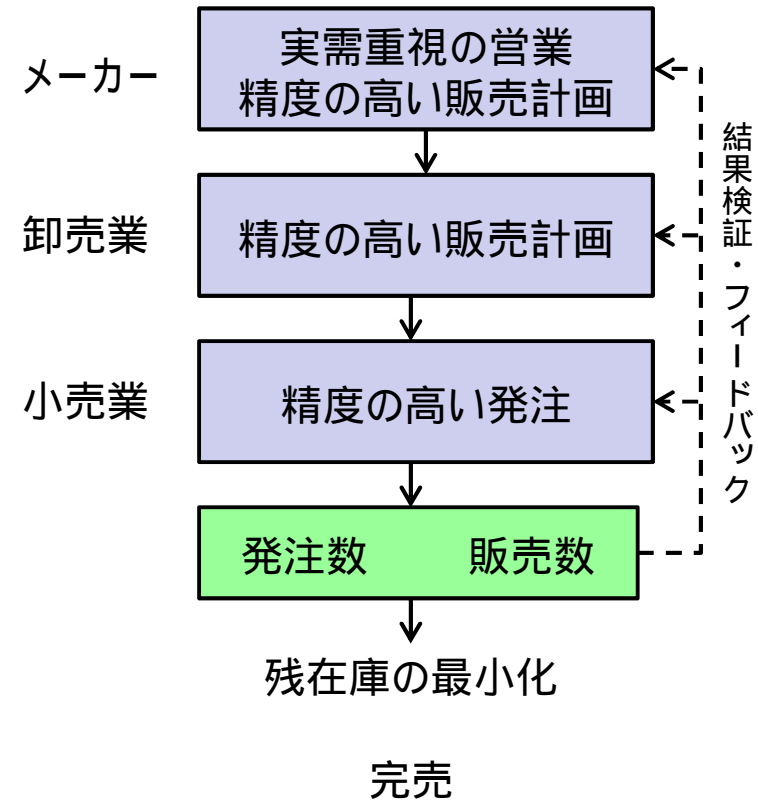
## (取組み例) 販売計画・発注計画の精度向上

- 製・配・販が販売計画・予測数量を十分に検討し、精度の高い発注・在庫管理を行うことが有効です

(改善前)



(改善後)





## 2. 取引先との取組み

### 2-3. 取引制度の改定・調整 無返品商品・カテゴリーの設定

---

- 製・配・販の取引企業間で、無返品とする商品・カテゴリーを予め設定し、関係者に周知徹底することが有効です。
  
- ポイント
  - － メーカー・卸売業は、無返品とする商品・カテゴリーを選定・提案すること
  
  - － 小売業はメーカー・卸売業の提案を検討し、無返品とする商品・カテゴリーを設定、仕入担当者・店舗担当者に周知徹底すること

## (取組み例) 無返品カテゴリーの設定

- 無返品を徹底しやすく、返品処理の負担コストが大きなカテゴリーから無返品制度を導入し、段階的に拡大することが有効です。

	返品処理 コスト	返品削減 効果	返品率	無返品 の徹底しやすさ
優先順位 1	高い  (かさもの、 低単価品等)	大きい	低い  (季節性小)	徹底 しやすい
優先順位 2	高い  (かさもの、 低単価品等)	大きい	高い  (季節性大)	徹底 しにくい
優先順位 3	低い	小さい	低い	徹底 しやすい
	低い	小さい	高い	徹底 しにくい

紙製品  
洗剤

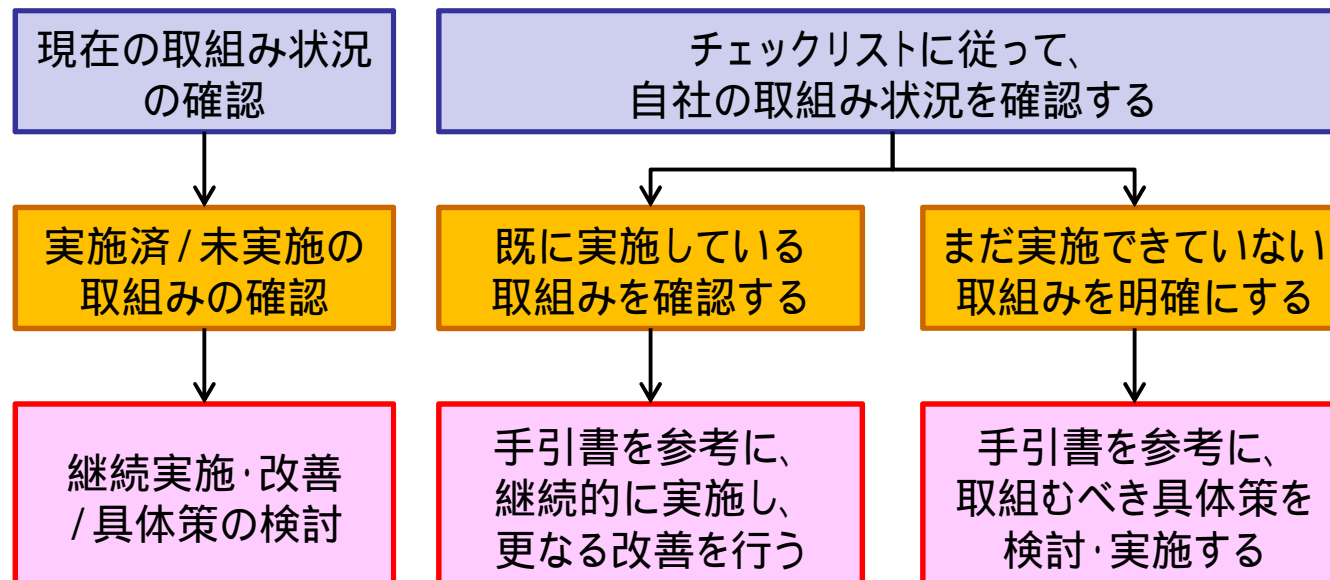
↓

当面の  
無返品  
カテゴリーに  
設定

(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り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、自社の取り組み状況を確認し、実施済 / 未実施の取り組みを確認してください。
  - 既の実施している取り組みは、今後も継続的に実施し、更なる改善ができるように努める必要があります。
  - まだ実施できていない取り組みは、手引書を参考に、取り組むべき具体策を検討・実施する必要があります。



## チェックリスト - 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・廃棄の処理実態を視察等で学ぶ機会を設定しているか	
	4	ポスター掲示等で返品は原則行わないことを関係者に周知しているか	
(2)返品実績の 把握と管理	5	返品実績を定量的、定期的に把握しているか	
	6	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	7	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	8	不当な返品を行わないよう、公正取引を徹底しているか	
	9	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	

## チェックリスト - 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	10	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	
	11	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			
初回発注・ 追加発注の 適正化	12	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	
	13	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	
棚替え スケジュールの 調整・適正化	14	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	
	15	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	
発注抑制・ 発注停止	16	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	
	17	棚替え前の2週間程度は、発注停止を徹底しているか	
在庫移動・ 在庫処分	18	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	
	19	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	
リニューアル品 の計画的入れ替え	20	リニューアル品導入時には、旧品の在庫状況を事前に確認し、計画的な在庫調整を進めているか	
(3)取引制度の 改定・調整	21	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	
	22	無返品とする商品・カテゴリーを設定し、関係者に周知・徹底しているか	

## チェックリスト - 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	
	4	ポスター掲示等で返品は原則受けない、行わないことを関係者に周知しているか	
(2)返品実績の 把握と管理	5	返品実績を定量的、定期的に把握しているか	
	6	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	7	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	8	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	
	9	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	

## チェックリスト - 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	10	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	
	11	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			
初回発注・ 追加発注の 適正化	12	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	
	13	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	
棚替え スケジュールの 調整・適正化	14	小売業に対して、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するよう、提案しているか	
	15	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	
発注抑制・ 発注停止	16	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	
	17	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	
在庫移動・ 在庫処分	18	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	
	19	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	
リニューアル品の 計画的入れ替え	20	リニューアル品導入時には、旧品の在庫状況を事前に確認し、計画的な在庫調整を進めているか	
(3)取引制度の 改定・調整	21	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	
	22	無返品とする商品・カテゴリーを設定し、関係者に周知・徹底しているか	



## 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	
	4	ポスター掲示等で返品は原則受けない、行わないことを関係者に周知しているか	
(2)返品実績の 把握と管理	5	返品実績を定量的、定期的に把握しているか	
	6	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	7	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	8	不当な返品を受けないよう、公正取引を徹底しているか	
	9	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	

## 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	10	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	
	11	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			
初回発注・ 追加発注の 適正化	12	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	
	13	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	
棚替え スケジュールの 調整・適正化	14	小売業に対して、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するよう、提案しているか	
	15	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	
発注抑制・ 発注停止	16	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	
	17	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	
在庫移動・ 在庫処分	18	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	
	19	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	
リニューアル品 の計画的入れ替え	20	リニューアル品導入時には、旧品の在庫状況を事前に確認し、計画的な在庫調整を進めているか	
(3)取引制度の 改定・調整	21	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	
	22	無返品とする商品・カテゴリーを設定し、関係者に周知・徹底しているか	