

サプライチェーン・マネジメントによる返品削減の可能性

Potentiality of Return Reduction by Supply Chain Management

秋川卓也 (日本大学商学部)

Takuya AKIKAWA (Univ. of Nihon)

要旨

これまで返品制は SCM の障害として認識されてきた。しかし、返品は需要と供給の 2 つが数量と時間の点から整合しないことから発生する。SCM の本質を需給管理と考えるならば、SCM を返品抑制の機構と捉えることもできる。本研究では、SCM で製造業者および流通業者が返品を削減・抑制した 6 社の事例を考察し、返品削減を SCM で実現する要因についての知見を提示したい。

Abstract

Until now, return policy has been viewed as one of an obstacle in SCM. However, returns arise from mismatching supply and demand in terms of volume and time. If the essence of SCM is supply and demand management, it could be argued that SCM is a certain system that is able to restrain return actions. This paper discusses six cases of decreased returns by manufacturers and distributors, and offers findings on realization factors of SCM.

1 はじめに

これまで返品制はサプライチェーンチェーン・マネジメント (以下、SCM) の障害として認識されてきた。しかし、返品は市場の需要とサプライチェーンの供給が数量と時間の点で整合しないことから発生する。SCM の本質を「需給管理」とすれば⁽¹⁾、SCM は返品抑制の機構と捉えることもできる。

長らく返品制の是非について議論されてきた。昨今、環境問題や資源問題の緊急性を背景に、返品制についての再検討がなされている⁽²⁾。しかし、リベート制や 3 分の 1 ルール⁽³⁾といった取引慣行と同様に、一定の存在意義があり (後述)、かつ流通業者にとって既得権益化した返品制を完全に排除することは難しい。

取引慣行の是正を促進するだけでなく、SCM による需給ギャップの解消でもって返品削減を狙う方法も議論に値する。SCM の実現環境は発展しており、SCM で返品を抑制した事例 (後述) が存在する。こうした事例を考察し、SCM による返品削減を実現する要因についての知見を提示したい。

本研究では、返品制が根強く存在する加

工食品と日用雑貨の 2 つの業界⁽⁴⁾を対象とする。特に注意がなければ、返品は「売り手側の責任に帰すべき事由がない返品⁽⁵⁾」の意味で取り扱う。

2 先行研究のレビュー

2.1 返品制の先行研究

代表的な萌芽研究として、返品制を「流通機構を蝕む」ものと批判した江尻 (1979) がある。具体的な返品制の弊害として、「卸企業の経営悪化」「計画的行動の阻止」「経営成績の他律性」「小売企業間衝突の潜在化」「返品リスクの再転嫁」を挙げている⁽⁶⁾。

しかし、このような批判的研究はむしろ少数派であり、部分的にせよ、返品制の存在意義を認める研究が多い。三輪 (1991) は、返品制は製品の乱売防止、ブランド・イメージの悪化防止など、供給側にもメリットがあるように、経済主体の「合理的な選択の結果」としている⁽⁷⁾。Padmanabhan and Png (1995) は、返品制の利点として、小売業者のリスク軽減⁽⁸⁾、ブランドの保護、エンドユーザーからの返品促進、新製品情報の円滑な流布、構造的な補償を挙げて

いる⁽⁹⁾。また、丸山（1996）は返品の不
可能な完全買取契約は、小売業者への一方的
なリスク転嫁によって、小売業者が危険回
避的な行動を志向し、発注が減少して、製
造業者の利潤を減らすことにつながるとし
ている⁽¹⁰⁾。Padmanabhan and Png（1997）は、
製造業者は限界生産コストが低く、需要の
不確実性が極めて高い場合は返品を受け入
れるべきであるとしている⁽¹¹⁾。以上の議論
から、返品制には確固たる存在意義があり、
完全な排除は難しいことがわかる。

しかしながら、こうした先行研究は2つ
の環境変化が加味されていない。1つは資
源問題の論点である。いうまでもなく、輸
入依存国である日本では資源問題は看過で
きない。日本は特に食品ロスが深刻であり、
年間500～800万トンの廃棄があると推計
されている⁽¹²⁾。返品商品の多くが廃棄され
る現状を思慮すれば、返品削減は解決すべ
き社会的課題とみなされるべきであろう。

もう1つは小売業者のマーチャンダイジ
ング（以下、MD）力の低下である。長らく
リスク軽減の環境に慣らされた小売業者は、
百貨店の事例からもわかるように、MD力
を低下させている。返品制がMD力を削ぎ、
MD力の低下が新たな返品を生むという悪
循環を生んでいる。昨今、プライベートブ
ランド（以下、PB）の興隆が著しいが、他
に転売できないPBの展開には小売業者の
MD力やSCM力が問われる⁽¹³⁾。しかし、近
年の下請法違反事件で返品や受領拒否など
のPB商品に関する事件が一定の割合を占
めるようになった⁽¹⁴⁾。リスク負担が高利益
確保の条件あるのはビジネスの常であり、
「失敗なき」環境でMD力は育たない。返
品抑制だけでなく、小売業者の成長を促し、
流通の健全化を図るためにも、返品に依存
しないMD体制を追及すべきである。

2.2 SCMと返品制

加藤（2000）は、繊維・アパレル業界の事

例から、返品制と発注後の未引き取りとい
った取引慣行が買い手の「販売しなくては
ならない」というインセンティブを削ぎ、
SCMの阻害要因となっていると指摘して
いる⁽¹⁵⁾。また、「SCMの推進のための商慣
行改善調査研究」のアンケート結果によれ
ば、卸売業者や製造業者は「適正な受発注・
在庫管理ができない」などを理由に、返品
制をSCMの障害ととらえている⁽¹⁶⁾。一方
で、加藤（2014）は、返品は「サプライチ
ェーンの在庫管理が不適切であるために発
生する」ことから、SCMの「重要テーマ」
であるとしている⁽¹⁷⁾。これまで返品制を
SCMの障害と捉える見解が一般的であっ
たが、昨今ではSCMが有する返品抑制の機
能に注目する見解も存在する。

3 返品制の実態とリサーチクエスチョン

3.1 返品制の実態調査

表1は、製・配・販連携協議会の卸売業調
査による加工食品・日用雑貨両業界の返品
率である。加工食品では小売業者からより
も卸売業者からの返品率が大きく、日用雑
貨では両者からの返品率はいずれも高い
⁽¹⁸⁾。また、返品の主な発生理由は、加工食
品では納品期限切れと定番カットであり、
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⁽¹⁹⁾。ただし、当調査は大手
だけが対象である点に注意されたい。

表1 2013年度の返品率

	加工食品	日用雑貨
小売業→卸売業	0.33%	2.03%
卸売業→製造業	0.78%	3.01%

出典：製・配・販連携協議会第1ワーキンググル
ープ：第1WG報告書－返品削減に向けた取り組み
の進捗と日付情報ガイドラインのフォローアップ、
pp. 7-8、2014

3.2 リサーチクエスチョン

返品の実態を踏まえ、次節の事例考察の
目的となるリサーチクエスチョンを見出す。

(1) 加工食品業界の返品構造

主力販路であるスーパーマーケットやコンビニエンスストアといった小売業態の納品では、翌日納品と多頻度小口配送が常識である。店舗在庫は最小化され、需要との同期化が図られるため、店頭返品は少なくなっている。こうした店頭までの高品質物流を支えるのが小売チェーン専用の物流センター（以下、専用センター）である⁽²⁰⁾。

表 2 2013 年度の返品理由

		加工食品	日用雑貨
小売業からの返品理由	閉店・改装	5.7%	1.1%
	年 2 回の棚替え・季節品	6.6%	72.3%
	特売残	19.2%	4.4%
	定番カット	17.6%	9.2%
	販売期限切れ	23.6%	0.3%
	汚破損	15.5%	0.7%
	その他	11.8%	11.9%
卸売業からの返品理由	納品期限切れ	28.3%	0.3%
	庫内破損	2.4%	0.2%
	特売残	10.3%	4.4%
	年 2 回の棚替え・季節品	11.9%	82.7%
	定番カット	32.4%	10.9%
	その他	14.8%	1.5%

出典：表 1 と同資料、p. 13

しかし、以下の理由から専用センターでの在庫管理環境は厳しいものとなる。すなわち、①欠品が認められ難い、②チェーンごとの拠点配置のために在庫分散化が進んで安全在庫が膨張しやすい、③一括納品のための品揃えの投機化⁽²¹⁾が販路を限定し、転売による在庫消化を困難にする、④3分の1ルール⁽²²⁾の存在により在庫が陳腐化しやすい、である。よって、専用センターでは、より厳密な在庫管理が必要となる。

適切な在庫管理のために、発注権限、需要と在庫に関する情報、在庫に対するリスク負担（すなわちコミットメント意欲）が必要となるが、一般的に専用センターでは、これらが別々の主体でもって担われている（表 3）。専用センターでは、ベンダー（主に卸売業者）が在庫管理を行ういわゆる VMI（Vendor Managed Inventory; ベンダー

による在庫管理）が行われているため、発注はベンダーが行う。しかし、情報（特に終売品情報や店頭の特売情報）は小売業者が把握し、リスク負担は最終的に製造業者が引き受ける。こうした環境下では適切な在庫管理は望めない。以上の問題の解決がない限り、在庫管理の適正化は進まず、発生する在庫残が返品を増やす構造を是正することは難しい。こうした問題は組織間を横断する在庫管理問題であり、SCM の重要テーマとみなすこともできる。以上から、以下のリサーチクエスションを見出すことができる。

RQ1 加工食品業界の返品抑制企業は、どのように専用センターの在庫管理問題を是正して、返品を削減したのだろうか。

表 3 在庫管理の構成要因と担当主体

	製造業者	ベンダー	小売業者
情報保有			○
発注権限		○	
リスク負担	○		

(2) 日用雑貨業界の返品構造

日用雑貨業界の場合、専用センターの在庫管理問題は、製品に使用期限がない場合が多く、かつ主力販路であるドラッグストアの専用センターは通過型が主流⁽²²⁾のため、加工食品業界よりは深刻ではない。日用雑貨業界で特に問題なのは、「年 2 回の棚替え・季節品」の返品である（表 1 と表 2）。同業界の季節品は、季節が過ぎると店頭陳列在庫とセンター在庫の多くが返品される。さらに、季節変動の不確実性が大きいと、未消化在庫が残りやすい傾向にある。シーズン終了まで店頭在庫が必要であることから、ある程度の在庫残は免れない。問題は在庫抑制だけでなく、残った在庫の消化方法にもあろう。いずれにせよ、さらなる需要と供給の整合を求める必要性から、当問

題も SCM のテーマとなりうる問題である。

RQ2 日用雑貨業界の返品抑制企業は、どのように季節品の未消化在庫を減らし、返品を削減したのであろうか。

4 返品削減事例の記述

以上の2つのリサーチクエスチョンを明らかにするために、加工食品業界と日用雑貨品業界の製造業者、卸売業者、小売業者を対象にした事例調査をインタビューにより行った。本報告ではそのうち SCM で返品を削減・抑制に成功し、インタビュー調査と内容公開の許諾をもらった6社の事例を扱う⁽²³⁾。社名は匿名とする。事例内容の事実はインタビュー当時のものである。

4.1 A社（加工食品製造業者）の事例

A社では、コンビニ本部が開示する専用センターの発注数と在庫量をチェックしている。商品改廃が多く、消化販売が難しいため、未消化在庫がそのまま返品になりやすい。また、終売予定品が専用センターから引き続き自動発注される問題があった。小売業者から手に入れた終売予定日に基づき、担当者が営業日毎にチェックを行い、社内で設定された基準在庫値を超える発注を行ったセンターを発見したら、納入先の責任者に連絡するようにしている。

また、「返品レビュー会議」に返品率が高い納入先のバイヤーやセンター長を招待している。同会議は、営業本部、物流部、物流子会社、受注センターが参加する返品削減をテーマとした会議である。ここで、センター別の返品率などの現状を説明することで、販売契約や自動発注などの返品原因について確認し、互いのコスト削減のために返品削減の取り組みの理解を得ることがねらいしている。

こうした努力が実り、1%を大きく超えていた返品率が0.5%未満になった。

4.2 B社（加工食品製造業者）の事例

B社は昔から返品を1%未満に抑えてきた実績がある。定番品と特売品に分離させたプロセス管理を導入し、在庫管理の適正化に注力してきた。定番品では、在庫の上下限を設定し、販売量を翌日補充する方法を特約卸に要求する。そのために定時配送を保証し、かつ受注締切時間を繰り下げた。特売品では、小売業者と直接交渉し、提案とインセンティブで同社の製品導入計画に沿う形に小売業者の販促計画を誘導していた。小売業者からの内示や受注の早期獲得することで、生産の平準化と特売品の受注生産化を実現した。これにより、特約卸は特売品在庫を持つ必要がなくなった。また、EDI化を進め、小売店別の出荷データを確保し、下流の理論在庫の把握だけでなく、同社の提案営業で活用している。

4.3 C社（スーパー）とD社（卸売業者）の事例

C社の返品率は、米、生鮮品、輸入品、非食品を除けば、ほぼ0%である。C社の常温専用センターの運営は大手卸売業者D社が受託している。センターには20社以上のベンダーの在庫がある。センターの運営をD社任せにせず、C社の従業員が同センターに常駐し、C社社長も関連会議には毎回出席している。また、発注もベンダー任せにせず、D社の自動発注システムが発注量を決定している。ベンダーは発注量を変更できるが、ほとんど変更することはない。ベンダー任せにしないのは、欠品の怖さから在庫を積みたがる傾向にあるためである。自動発注では、棚割計画と商品マスターとの整合性が重要である。棚割計画をD社と共有することで、商品マスターの精度を維持している。

所有権はベンダーにあるが、「預かり在庫」である以上、在庫責任はC社側にもあると認識している。毎日欠品リストを作成し、

その原因を 45 種類の欠品原因に分別して、日々ベンダーとバイヤーへ報告し、問題を潰していく作業を実施している。責任所在は、C 社、ベンダー、D 社に区分し、欠品責任が C 社バイヤー側にもあると認めることが重要と考えている。また、販売消化のためのインスタプロモーションや発注止め制度が確立されている。

4. 4 E 社（日用雑貨製造業者）の事例

E 社の製品は、季節性が強くなく、年間の消費者使用量がおおよその範囲で定まっているものが多い。本来需要変動はなく、生産と出荷は安定するはずだが、現状として季節変動が存在する。過去、売上増をねらった集中販売が半期ごとにあり、販売や出荷が偏る傾向にあった。その結果、リベート増加、生産効率悪化、不良在庫増加、物流対応の悪化、返品増加を引き起こしていた。オペレーションを安定させるため、消費者需要に基づいた販売体制にした結果、返品率の減少（返品率 1%未満）、在庫と販促費の低減、安売り抑制による小売価格や定番需要の安定で、利益率が良化した。

新製品の導入では、SKU 別に実績値と計画値の累積需要曲線を比較している。生産・販売・在庫の同時可視化で、予実差をほぼリアルタイムに追跡して、判断と検証の早期化を追求している。累積需要曲線において、販売直後、店頭陳列、定番化の遷移には共通パターンがある。投入直後に最も急になり、何度か需要が屈折した後になる。予実差がでると、生産計画の変更とともに、販売不足を補う他製品の増産を計画する。一時的に原価増でも、生産ロットは最小限にしている。シミュレーションを実施して、変更後の数値を確認している。また、卸売業者の出荷実績、店頭消化予測数値を購入している。店頭までのトータル在庫を明らかにし、生産計画に連動させて、製品のリニューアル、旧品の消化、返品の

抑制に活用している。

4. 5 F 社（日用雑貨製造業者）の事例

F 社の製品は、強い季節性をもつものが多い。総需要量は予測可能だが購入タイミングは予測不能の製品と、両方できない商品とが存在する。返品が多いのは主に後者である。

卸売業者と共同で、終売時期のずれを利用して、日本を縦断する形で商品在庫を転送する取り組みを実施している。販売消化を進めて、返品削減に成功した。同一卸売業者の支店間転送だけでなく、異なる卸売業者間の転送も実施している。コスト削減のために、場合によっては、同社の返品センターを経由しない直接転送を推進している。車両は F 社で手配することもある。必ず、同社の営業担当者が現品商品と伝票を実地で確認する。

また、季節性を伴う一部商品で、大手卸売業者と期間限定で販売計画のすり合わせを毎週実施している。卸売業者が予測需要を提示し、F 社がそれに在庫確保で対応する。その結果、在庫抑制につながっている。

以上の結果、全体の返品率を 5 年間で 2%削減し、3%程度に抑えられた。

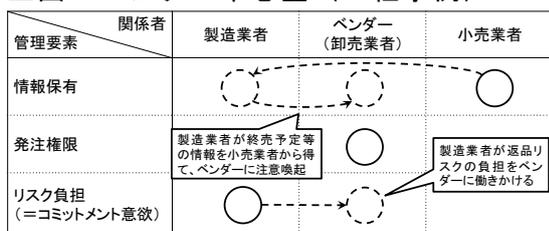
5 事例の考察

5. 1 RQ1 についての考察

RQ1 は加工食品業界における専用センターの在庫管理問題に関するものであった。

A 社の事例は、ベンダーの発注精度を高めるように働きかける取り組みである。そのために、独自に獲得した終売予定やセンター在庫の状況などの情報でベンダーに注意喚起するだけでなく、「返品レビュー会議」にベンダーを呼んで返品削減に対するコミットメントを確保した。A 社の取り組みは、発注権限のあるベンダーに、情報とコミットメントを与える「ベンダー中心型」の方法といえよう（図 1 上）。

上図 ベンダー中心型（A社事例）



中図 製造業者中心型（B社事例）



下図 小売業者中心型（C・D社事例）



図1 事例による担当主体の変化

B社は、定番品にはベンダーの発注環境を整備することで、彼らの発注行動を一定の枠内に統制していた。特売品には、リテールサポートとインセンティブをうまく活用して、小売業者の販促計画がB社の販売計画と整合的になるように誘導し、小売業者の発注が一定範囲に収まるように統制していた。定番品と特売品の両方で、下流の発注行動をB社の統制下に収めることで、実質的な発注権限を製造業者に移行させることに成功していた。B社は自ら獲得した販売情報をチャンネル統制を行うためのパワー資源として上手く活用している。B社の取組みは、リスク負担を行う製造業者が、情報と発注権限を獲得する「製造業者中心型」の方法といえよう（図1中図）

C社とD社の事例では、実質的な発注権限がベンダーから小売業者に移行していた。小売業者と3PL業者が協力して、自動発注と商品マスターの管理を行っている。また、

小売業者であるC社が専用センターの在庫は「預かり在庫」として、小売業者側にも在庫責任があると考えて、自ら進んでコミットしている。C社とD社の事例は、情報を有する小売業者側が積極的に発注権限とコミットメントを有する、「小売業者中心型」の方法といえよう（図1下図）。

5.2 RQ2についての考察

RQ2は日用雑貨業界における季節性問題に関するものであった。E社の事例から、同業界で季節性のない商品については、社内における需給管理の水準を高めることで返品を十分に抑制できることがわかる。

季節性のある製品では、F社の事例から、需要予測のすり合わせと卸売業者間の在庫転送が有効であることがわかる。前者の需要予測のすり合わせはCPFR（Collaborative Planning, Forecasting and Replenishment）の一種といえよう。一方、後者の卸売業者間における季節品の在庫転送も興味深い。日本列島は緯度差が大きいため、季節変位の地理的格差は大きい。秋冬シーズン終了前には南から北に、春夏シーズン終了前には北から南に在庫転送して販売消化していく方法は、返品削減に一定の効果が存在するものと考えられる。

6. ディスカッション

6.1 まとめ

返品抑制のSCMに関する知見を得るために、2つのリサーチクエスションを設定し、事例考察を行った。その結果、RQ1の「加工食品業界の返品抑制企業は、どのように専用センターの在庫管理問題を是正して、返品を抑制したのだろうか」という問いに対しては、事例考察から、在庫管理要因（情報保有、発注権限、リスク負担）の担当主体を揃えることで、在庫管理を機能化させることがその答えとなった。その管理様式には①小売業者中心型、②製造業者

中心型、③ベンダー中心型が見出された。いずれにせよ、SCMの主体を明確化し、その環境整備を試みる方法といえよう。事例では、①では小売業者が在庫責任を意識して専用センターの管理に関与し、②では製造業者が卸売業者の統制や小売業者への販促提案を通じて、両者の発注行動の統制を行っていた。また、③では、発注を行う卸売業者に在庫管理に必要な責任と情報を持たせる方法がとられていた。

一方、RQ2の「日用雑貨業界の返品抑制企業は、どのように未消化在庫を減らしたのであろうか」という問いに対しては、季節性のない製品に対しては営業体制の整備と社内における需給管理の高度化で対応可能であった。E社の事例にあるとおり、需要変動に合わせてきめ細やかに供給を統制する「供給管理」だけでなく、販売体制の整備で需要そのものを統制する「需要管理」⁽²⁴⁾を併せて確立する必要があるだろう。季節性のある製品に対しては、F社の事例にあるとおり、需要のすり合わせと卸売業者間の在庫転送で対応可能であることが示唆された。組織横断的なSCMを展開し、在庫の適正化を働きかける方法論といえよう。

6. 2 一般性と実現性

少数の事例考察から得た知見であるので、その知見に一般的な実現性がどの程度存在するか、議論が必要であろう。

RQ1に関連した在庫管理要因の整備に関しては、小売業者中心型(C・D社)には小売業者が返品の問題意識を高く持ち、削減に対して強い意欲を有していることが必要であり、製造業者中心型(B社)には強いブランド力とチャネル統制力を有する製造業者でなければ、実現は難しいといえる。一方で、在庫の所有権を有するベンダーが管理主体となる、ベンダー中心型(A社)は他のタイプよりは比較的一般性を有する方法であろう。しかし、それでも小売業者、

ベンダー、製造業者の3者間における密接な協力は欠かせないという意味で、実現のハードルは低くないといえよう。

RQ2に関連した在庫転送の実現には、帳合を越えた在庫転送が必要であるため、卸売業者と小売業者への配慮がある。また、物流費の問題もある。転送のためのトラック輸送は低積載率になりがち⁽²⁵⁾で、輸送費がかさむ可能性が高い。業界内で共同物流化を図る必要があるだろう。物流共同化の実現には多くのハードルがあり、容易ではないため、業界における問題意識の醸成が鍵となる。こうした問題を解決した先に、在庫転送のより広い普及が実現すると思われる。

6. 3 残された課題—MD問題

2.1節で、返品制がMD力を削ぎ、MD力の低下が返品を生む悪循環の問題を示したが、C社の事例以外は小売業者が主体となる事例がなく、小売業者のMD力の向上につながる知見を十分に提示できなかった。

しかしながら、あるべき方向性を示唆する事例は存在する。B社事例のような製造業者との協働により、小売業者のMD力を向上させることができるかもしれない。これは需要変動を一定範囲に収める需要管理の一環として、生産・物流の平準化や延期化を実現する形でSCMに大きな貢献をもたらすかもしれない。また、C社のように小売業者がセンター在庫を「預かり在庫」と考えて、積極的に在庫リスクを負担することで、MDの失敗に真摯に向き合い、MD力を自己研鑽するような環境が構築される可能性もある。いずれにせよ、小売業者のMD力が向上すれば、不良在庫が減り、最終的には返品抑制の力となる。

そのためには、専用センターの活用に対する認識の転換は必須である。小売業者のリスク負担と対価提供がなく、専用センターに陳腐化可能性の高い在庫を代替販路を

奪った形で保管させて、ベンダーに管理させる方法に正当性はあるのか。サプライチェーン・リスクの負担に対する認識の修正がその第一歩となろう。

謝辞

情報提供していただいた関係者の皆様に御礼申し上げます。しかし、本稿における一切の誤謬はすべて筆者の責に帰します。また、大阪産業大学経営学部特任教授の浜崎章洋氏からもご協力を得ました。感謝申し上げます。なお、本研究は JSPS 科研費 80367515 の助成を受けたものです。

参考文献と注

- (1) SCM の目的は、 サプライチェーン・マネジメント職業人協議会 (Council of Supply Chain Management Professionals) によると、「社内外における需給管理の統合」にあるとされる。Council of Supply Chain Management Professionals (2013): *Supply Chain Management: Terms and Glossary*, <http://cscmp.org/sites/default/files/user_uploads/resources/downloads/glossary-2013.pdf>
- (2) 特に流通システム開発センターと流通経済研究所が共同で主催する製・配・販連携協議会の返品削減ワーキンググループの議論が代表的なものであろう。
- (3) 「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」商慣行である。流通経済研究所：返品削減WG報告書 加工食品・日用雑貨における返品実態と返品削減の方策について、p. 8、2011
- (4) 両業界においては、卸売業者がコミッション・エージェント化して商談の結果責任を負うことがないため、返品制を当然の行動とする取引制度を構造化してきた歴史がある。詳細は下記の文献を参照のこと。根本重之：日本の卸売業の特性と取引制度問題、東京経済大学経営学会、No. 254、pp. 83-93
- (5) 江尻弘：返品制—この不思議な日本的商法、日本経済新聞社、p.12、1979
- (6) 前掲書、pp.38-46
- (7) 三輪芳朗：日本の取引慣行—流通と消費者の利益、有斐閣、pp. 2-59、1991
- (8) 小売業者にとってはリスク低減になるが、そのリスクは製造業者に転嫁される。その代わり、転嫁される側はブランドの保護や新製品の円滑な上市などの恩恵を受けることがある。
- (9) Padmanabhan, V., and I. P. L. Png: Returns Policies: Make Money by Making Good, *Sloan Management Review*, No. 37, pp. 66-69, 70-71,

1995

- (10) 丸山雅祥：垂直的取引の調整とリスク対応、石原武政、石井淳蔵編『製販統一変わる日本の商システム』、日本経済新聞社、p. 249、1996
- (11) Padmanabhan, V., and I. P. L. Png: Manufacturer's Returns Policies and Retail Competition, *Marketing Science*, Vol.16, No.1, pp.92-93, 1997
- (12) 農林水産省：食品ロス削減に向けて—NO-FOODLOSS PROJECTの推進、p. 8、2014年
- (13) 秋川卓也、戸田裕美子：プライベート・ブランドのサプライチェーン・マネジメント：セブンプレミアムの事例考察から、一橋ビジネスレビュー、Vol. 61, No. 2, pp. 144-156、2013
- (14) 公正取引委員会：食品分野におけるプライベート・ブランド商品の取引に関する実態調査報告書、pp. 1、2014
- (15) 加藤司：SCMの阻害要因としての日本的商慣行、経営研究、No. 51, Vol. 2, pp. 5-8、2000
- (16) 流通システム開発センター：SCMの推進のための商慣行改善調査研究、pp. 45-47、2003
- (17) 加藤弘貴：製配販連携の現状と展望—返品削減・食品ロス削減の取り組みを中心に、流通情報、No. 506、p. 24、2014
- (18) 当傾向は、表1の出典先である製・配・販連携協議会の調査から、2010年から4年間続いて確認されている。
- (19) 当傾向は、表1の出典先である製・配・販連携協議会の調査から、一部例外を除き、2009年から5年間続いて確認されている。例外は、2009年と2010年における加工食品の小売業からの返品理由では、「汚破損」が最も多いことである。
- (20) 寺嶋正尚：わが国チェーン小売業の専用センターに関する基本的考察、産業能率大学紀要、No.33, Vol. 1, p. 21、2012
- (21) 品揃え位置をより上流で行うことで大ロットでの物流を可能にすること。取引先の集約化と共同配送で実現される。矢作敏行：現代流通—理論とケースで学ぶ、有斐閣、pp. 161-166、1996
- (22) 臼井秀彰、田中彰夫：物流センターの仕組み、同文館出版、p. 88、2012
- (23) 調査対象企業の業種と事例調査日は、飲料メーカーA社が2011年8月23日、菓子メーカーB社が2008年10月21日/2009年5月28日/2013年9月10日、リージョナルスーパーC社と加工食品卸D社が2012年9月4日/2014年4月22日、衛生用品メーカーE社が2011年7月15日、生活日用品メーカーF社が2012年11月26日である。いずれも当時の売上規模が300億円を超える会社である。
- (24) 需要管理とは、サプライチェーンを単純化する顧客需要特性を構築する活動である。ジョン・ガトナー著、前田健蔵・田村誠訳：サプライチェーン戦略、東洋経済新報社、pp. 141、1999
- (25) 転送は近距離にある卸売業者の物流センター間で行われる可能性が高いが、共同化がなされなければ、転送するたびに小型車の庸車が必要となる。