

ロスプリベンション・マネジメント

(前編)

商品ロス削減による利益創出

鈴木 茂

一般社団法人ロスプリベンション協会 / 中小企業診断士

皆さんは、「ロスプリベンション」という言葉をご存知だろうか。商品ロスの発生を事前に予防し、利益拡大に結びつけるリスクマネジメント手法のことである。商品ロスの削減は小売業において大きな課題であるが、欧米発のこの手法は日本においてまだ広くは認知されていない。

現況としては、東京都中小企業診断士協会ロスプリベンション研究会の有志メンバーが、2010年に「一般社団法人ロスプリベンション協会」(<http://j-lpa.or.jp>)を設立。日本経済新聞社主催のセキュリティショーや商工会議所・万引き防止連絡協議会などでのセミナー開催を通じ、ロスプリベンションの啓蒙・普及活動を進めている。

本企画では、同協会の設立メンバーである診断士の鈴木茂氏に、3回にわたり協会の提唱するロスプリベンションの有効性とその推進方法をご紹介いただき、このリスクマネジメントについてスタディしたい。

鈴木氏は、前職では西武百貨店に展開していたCD・DVDショップで商品管理部門に勤め、商品ロス対策に従事される中でロスプリベンションを学ばれた。現職では、カルチュア・コンビニエンス・クラブ株式会社の管理本部経理において、代官山蔦屋書店や二子玉川蔦屋家電など直営店舗の在庫管理を担当されている(編集部)。

1. 小売業の利益率と商品ロス率の実態

経済産業省発表の「商業動態統計」によると、小売業の既存店売上高前年比は、平成4年から平成24年までの20年間、連続してマイナスを記録しています。平成3年度の既存店売上高を100とすると、平成27年度の既存店売上高は54にまで減少しています*1。

これはデフレ圧力や業態間の競争激化、ネット通販の売上拡大などの要因によるもので、小売業は売上高を拡大することにおいて、長期にわたり厳しい経営環境下に置かれています。

さらに利益率においても、全産業平均の営業利益率3.5%に対して、小売業平均は2.5%、小売業の中でも大きなウエイトを占めるスーパーマーケットなどの飲食料点小売業種においては1.5%*2と、他の産業と比較すると極めて厳しい利益構造の中で苦闘しているのが現状です。

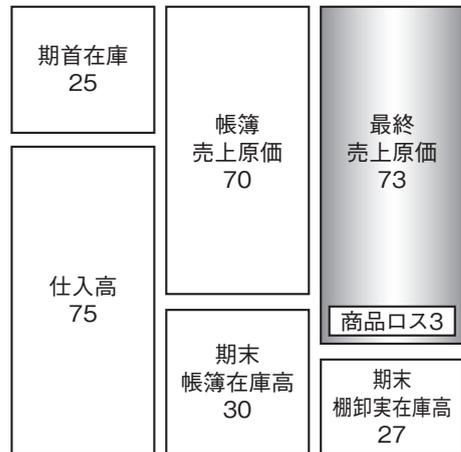
利益を拡大するためには、利益率の維持を前提に売上高を拡大していく方向性と、利益率を改善することにより利益幅を拡大していく方向性がありますが、現状の小売業は売上の拡大が厳しい経営環境下において、さまざまなコスト削減施策により利益率の改善を図っていかなければならない局面にあると言えます。

図表 1 売上原価計算

■帳簿売上原価(70) = 期首在庫高(25) + 仕入高(75)
 - 期末帳簿在庫高(30)

■商品ロス原価(3) = 期末帳簿在庫高(30)
 - 期末棚卸実在庫高(27)

■最終売上原価(73) = 期首在庫高(25) + 仕入高(75)
 - 期末棚卸実在庫高(27)



それでは、小売業においてどのコストを削減することが利益拡大に対して有効的と言えるのでしょうか。コストとは本来、売上の拡大や業務効率化に対して寄与することを目的に企業が意思を持って投下するものです。販売促進費や店頭の販売員に対する給与や時給は売上の拡大を目的としたコストであり、これらを単純に削減することは集客力やサービスレベルの低下という売上拡大に対して相反する作用を伴うことから、削減額がダイレクトに利益貢献することはありません。

しかし、唯一、売上の拡大にも業務効率化にも寄与することがなく、削減額がダイレクトに利益の拡大に結びつくコストがあります。それが商品ロスという特異なコストです。しかも、このコストは企業が自らの意思で負担しているのではなく、棚卸の結果として意図せず表面化し、利益を毀損してしまう特殊なものです。

商品ロスは、企業によって「棚卸ロス」、「不明ロス」、「棚不足」などと呼ばれています。棚卸時点での帳簿在庫高と、実地棚卸によってカウントされた実在庫高との差異であり、期末棚卸高の減少により売上原価を押し上げ、売上総利益を減少させる売上原価の中に埋もれたコストです^{*3}。

図表 1 において棚卸時点で理論上の帳簿在庫高が30であっても、実際にカウントされた実在庫

高が27であれば、3の商品ロスというコストが表面化し、「売上原価 = 期首棚卸高 + 仕入高 - 期末棚卸高」という計算式の中で、期末棚卸高の減少として売上原価を押し上げ、粗利益を減少させる結果となります。

決算前の売上原価：70は、帳簿上の月末在庫高：30を用いて計算された理論上の売上原価であり、決算棚卸によって期末帳簿在庫高：30が棚卸実在庫高：27に置き換えられることで、最終的な決算上の売上原価：73が確定します。

期中においては理論上の帳簿在庫高に基づいて計算されていたあるべき利益が、決算月の棚卸の結果から、商品ロスというコストによって意図せず失われてしまう結果になるのです。

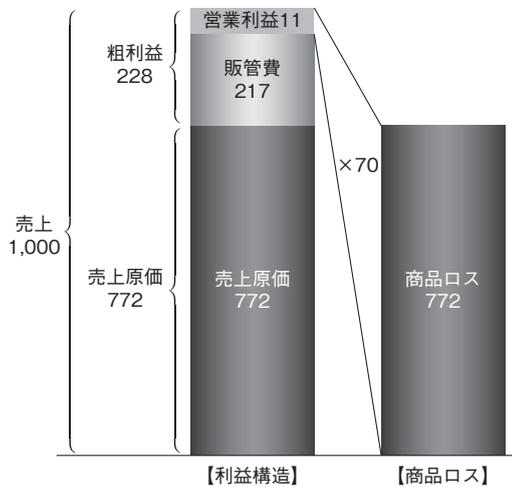
商品ロスは小売業において必ず発生するコストであり、これをいかに最小化できるかによって、企業の最終利益に大きな影響を及ぼしています。

2. 商品ロス削減による利益インパクト

日本の小売業における商品ロス率は0.97%という統計データがあります^{*4}。小売業は極めて厳しい利益構造の中で、このコストを負担しており、利益率の低い小売業種においては店舗の存続をも脅かす大きな問題になっています。

平均営業利益率1.5%の飲食料点小売業種店舗

図表2 書店における一冊の商品ロスインパクト



参考：トーハン・コンサルティング編『平成25年度版書店経営の実態』トーハン

における商品ロス率が1.0%だとした場合、ロス率を半減できれば、売上原価率は0.5%低減し、売上総利益率が0.5%改善します。

この商品ロスの削減は、売上に対するマイナス作用もなくダイレクトに利益の拡大に寄与するため、営業利益率は1.5%から2.0%に改善され、営業利益段階において33%もの増益効果をもたらすことができます。

別の視点から、ロス率のインパクトが大きい書店で1冊の商品ロスが営業利益に与える影響を見てみましょう（図表2）。書店における売上原価率は77.2%、営業利益率1.1%というデータにおいて、販売価格1,000円の商品は1冊の売上原価が772円、営業利益は11円というのが書店の利益構造です^{※5}。

この利益構造の中で1冊の商品ロスが発生すると、売上原価である772円の損失となり、この損失を11円の営業利益で取り戻すためには、70冊分（772÷11）の売上が必要となります。つまり、1冊の商品ロスは売上70冊分の営業利益の損失に相当し、1冊の商品ロスを防ぐことは、売上70冊分の営業利益を得ることと等しい価値があることとなります。

図表3 ロスプリベンションとは

	従来の商品ロス対策	ロスプリベンション
【原因】	万引きによる外部ロス	業務プロセス全般+万引き
【前提】	商品ロスは異常値	商品ロスは必然
【目的】	商品ロスをなくす	ロスを最小化→利益の最大化
【アクション】	問題の発生後	事前の予防
【対策】	都度・限定的	日常的な継続性
【コスト】	対処的に増大	効率的な継続性
【対象領域】	一個店の問題	経営課題

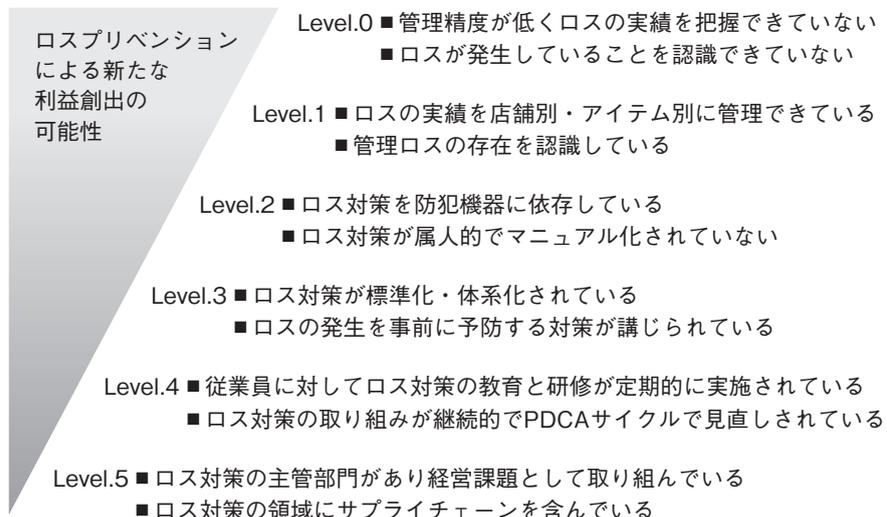
このことは、書店の営業施策で70冊の商品を拡販する販促施策と1冊の商品ロスを削減する取組みには同等の価値があり、店頭で70冊を販売する努力と1冊の商品ロスを防ぐ努力とが等しくなければ、利益を残せないということを意味しています。

品出しや販売だけに集中するあまり、1冊の万引きに気がつかない販売員ばかりの店舗や、棚卸しは業者任せでカウントミスに対してチェック機能をもたない店舗では、小売業の経営は成り立ちません。小売業においては、経営層から店頭の販売員に至るまで、常に売上の最大化とロスの最小化を両立させる業務を設計・遂行する必要があります。

3. ロスプリベンションとは

この商品ロスの問題に対しては、すべての小売業企業が何かしらの対策を講じてきました。日本では、藪下雅治氏の名著『棚卸し実務とロス退治—ムダをなくす商品管理』（実務教育出版）も存在しますが、今回は欧米で生まれたロスプリベンションというアプローチをご紹介します。

図表4 ロスプリベンション・マネジメントレベル



ロスプリベンションとは、欧米で生まれたりスクマネジメント手法で、直訳するとロスの予防という意味になります。欧米においては売上を拡大する手法であるマーケティングと並び、コストをコントロールしロスを最小化する手法として、多くの小売業で採用されているアプローチです。

従来の商品ロス対策は、「商品ロス≒万引き」という誤った認識で、商品ロスを異常値として捉えていました。商品ロスが発生している一個店の問題として、防犯機器を頼りに事後的・対症的に実施され、その対策も売上高志向の中で、優先順位の低い消極的な施策に位置づけられていました。

対して、ロスプリベンションは日々の業務プロセスにおける継続的な取り組みにより、商品ロスの発生を事前に予防し、その最小化を通じて利益を創出することを目的とした経営課題として位置づけられています。

商品ロスの発生を、異常値ではなく小売業における必然として捉え、その発生要因は万引きだけではなく、商品が店舗に納品されてから（出荷基準で在庫計上されている企業においては、取引先から商品が出荷された時点から）、検品を経て倉庫保管・売場陳列され、売上計上、棚卸に至るす

べての業務プロセスの中に、ロスが発生する要因が潜んでいることを前提としています。

4. ロスプリベンション組織の必要性

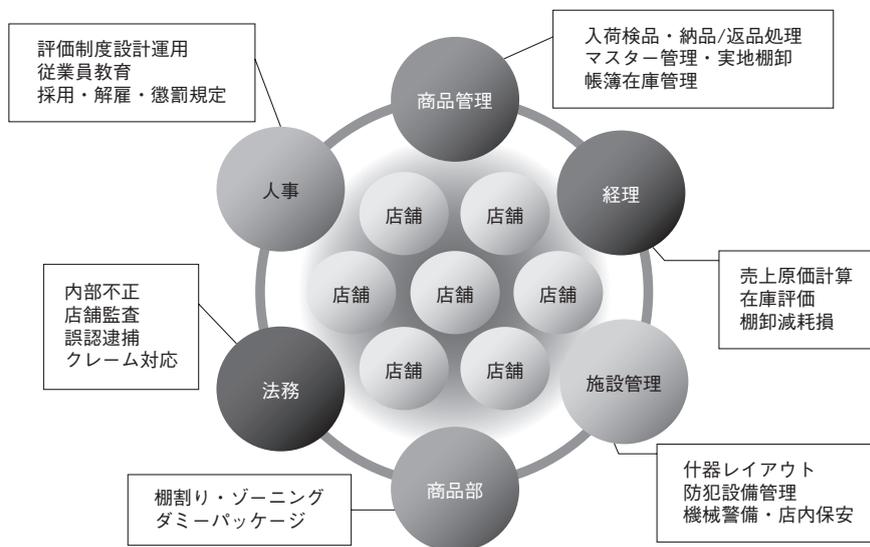
図表4は、商品ロス対策のマネジメントレベルをロスプリベンションの視点で段階的に整理したものです。まずは、自社・自店の商品ロス対策がどのレベルに位置しているかを確認してみてください。

管理精度が低くてロスの実態を数値で把握することができず、ロスが発生していることを認識できていないレベルから、ロス対策の主管部門があり、経営課題として取り組んでいるレベルまでを段階的に整理しています。

Level：5に達している企業・店舗は、すでにロスの最小化が図られており、この取り組みによる利益改善の余地が少ないことになります。しかし、左の三角形が示すように、レベルが低い位置にある企業・店舗こそ、この取り組みによる新たな利益創出の可能性が埋もれていることを示しています。

それでは、どのようにしてこの取り組みを推進していけばよいのでしょうか。欧米の小売業、そして、日本でも外資系の小売業においては、ロスプ

図表5 ロスプリベンションチームの役割



リベンションの部門が独立しています。ロスの最小化に取り組む専任の担当者が、他の部門と連携を図りながら、店舗で発生するロスに対しての責任を負う組織体制になっています。

対して、日本では商品ロスに対する責任の所在が曖昧であるため、最終的にはロスが発生している一個店の問題として扱われている傾向にあります。しかし、商品ロスが発生する要因は、すべての業務プロセスの中に存在しています。一個店で解決できる問題ではなく、本部のすべての部門にかかわる問題として捉える必要があります。

ロスプリベンションという専任部門が存在しない企業においては、まず、本部の各部門と店舗から関連メンバーを集めてロスプリベンションチームを編成し、部門横断的に商品ロス対策を進める体制が有効的ではないでしょうか。

図表5にあるように、小売業のすべての部門には商品ロス対策にかかわる役割があり、これらの機能を担当するメンバーが連携を図り、店舗をサポートする体制が必要となります。

商品ロス対策に即効的な解決策はなく、PDCAのサイクルを継続的に実行していくためには、短

期的な目標を追求するプロジェクト型ではなく、長期的に継続できる体制が望まれます。

おわりに

今回は小売業の利益改善に向けたロスプリベンションの有効性と、この取組みを推進していくための体制についてご紹介しました。次回は、商品ロスの発生要因とその削減に向けた取組みのポイントをお伝えしていきます。

〈出典〉

・本文中の図表2以外の図表はすべて、一般社団法人ロスプリベンション協会作成

〈注〉

- ※1 経済産業省「商業動態統計」百貨店・スーパー商品別販売額既存店前年比推移
- ※2 経済産業省「平成27年企業活動基本調査速報 平成26年度実績」
- ※3 本稿における商品ロスは、理論在庫高と棚卸実在庫高との差異として定義している。値引きロスや廃棄ロスなど理論在庫高に反映されるべきロス、および販売機会ロスは対象としていない。
- ※4 Global Retail Theft Barometer 2013-2014
- ※5 株式会社トーハン『平成25年度版 書店経営の実態』健全企業平均値