

緊急提言

“小売業経営における
ロスプリベンションの重要性”

2019年11月

特定非営利活動法人 全国万引犯罪防止機構

理事長 竹花 豊

特定非営利活動法人 全国万引犯罪防止機構（以下：万防機構）について

2005年設立された万防機構（初代理事長：河上和雄）は、万引問題解決のために調査・研究、提言活動を中心に展開してきました。

2015年米国の「常習万引・集団窃盗未然防止国際サミット2015」に竹花理事長らが参加。万引などの盗難被害による商品ロス（※）を未然に防ぐ利益創出の重要性を再認識し、2017年3月セキュリティショー開催に合わせ東京ビッグサイトで米国ウォルマートなど小売企業やセキュリティの専門家を招聘して、万引対策国際会議を開催し、我が国小売業関係者に情報交換の場を提供しました。

米国ではロスプリベンション（商品ロスを未然に防止する）についての資格制度がすでにあり、さまざまな研究調査、具体的な対策が行われています。2018年にフロリダ大学のリード・ヘイズ博士の「Retail Security & Loss Prevention」（邦題：「小売業のロス対策入門」）の翻訳出版を機に、万防機構では、毎月小売業やセキュリティ関係者と共に勉強会を行っています。また、委員会を設け、ロスプリベンションの教育の推進のための活動を行っています。

米国と比較すると日本ではまだまだロスに対する意識が低く、具体的な対策も遅れています。

日本の小売業を対象に調査を行うと以下のことがわかりました。

- ① 日本小売業に「万引対策担当部署は？」との質問をしたところ247社（55%）が店舗という回答であり、店任せの実態が判明した。
- ② 防犯に関する訓練や講習会・会合への参加は58%に留まり、42%は参加していない。
- ③ 窃盗（万引）防止の訓練・講習は27%しか実施していない。
- ④ 実地棚卸の結果、不明ロス率が高い店舗に対する原因調査は51%しか実施していない。
- ⑤ 不明ロス率が高い店舗への対策は54%が実施しているが29%は未実施である。

万防機構は、万引犯罪の抑止はもちろんのこと、店舗におけるロスを防止し、利益創出するための対策の必要性を周知するだけでなく、具体的な教育、啓蒙活動に今後も尽力していきます。

※「商品ロス」とは「値引き」「廃棄」などを含まず、理論在庫と帳簿在庫の差異が生じた原因などが分からない、万引きなどによる盗難被害と思われる不明ロスを指します。

特定非営利活動法人 全国万引犯罪防止機構

東京都千代田区神田駿河台1-2

TEL:03-5244-5612 FAX:03-5244-5613

ホームページ：<https://www.manboukikou.jp/index.html>

メールアドレス：info8@manboukikou.jp

“小売業経営におけるロスプリベンションの重要性”

「小売業経営におけるロスプリベンションの重要性」についてお話させていただく前に、「ロスプリベンション」という言葉について少々説明が必要でしょう。

「ロスプリベンション」という言葉は日本ではあまりなじみのない言葉です。「ロス」は「損失、損害」といった意味ですが、この「プリベンション」という言葉は「予防、防止」という意味です。日本では「ロス対策」や「ロス退治」などといった言葉が一般的です。印象としては、そこに存在している「ロス」をなんとか減らそうと、悪く捉えると対症療法的な意味合いを感じられることもあるでしょう。しかし、「プリベンション」はあくまでもロスが発生する前に予防・防止する、発生させない方策であるということです。

欧米チェーンの基本的な考え方は、第一にロスを「予防する」です。ロスは未然に防ぐ、「予防」するものなので **Loss Prevention** という用語で一般化されています。つまり **Loss Prevention** とはロスを発生させないような総合的な計画や方策を立案し、実行することとしているわけです。

小売業におけるロスの現状は



それではロスはいったいどのくらい発生しているのでしょうか。2015年の世界的な調査では全世界で売上高比の不明ロス率は1.23%、日本だけでは1.35%となっています。このアンケート調査は24の国で203社、店舗数では11万店舗以上の小売企業の回答を集計したものです。

このレポートによれば全世界での不明ロス推計額は1234億ドルだそうです。日本の

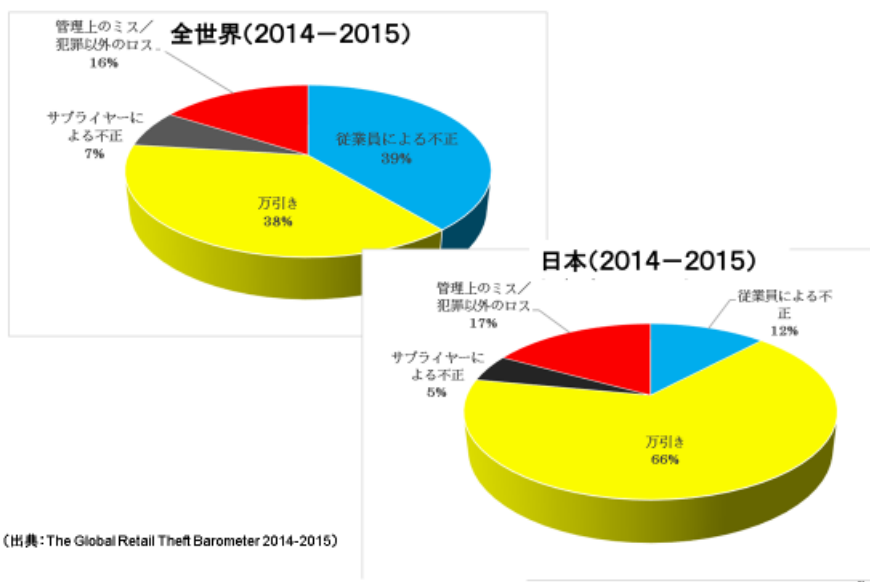
不明ロス額は149億ドル、日本円で1兆6千億円以上と推計されています。もちろんアンケート調査であり、総ての小売企業のデータではないので、100%信頼できるデータとはいえません。

それでは、このロスは誰が負担しているのでしょうか。小売業でしょうか？最終的には消費者が負担しているのではないのでしょうか。1世帯あたりで計算すると年間3万円も負担をしている。すなわち、小売業はその損失をカバーし、利益を出すために消費者に販売価格としてそれだけのコストを転嫁しているともいえるのです。

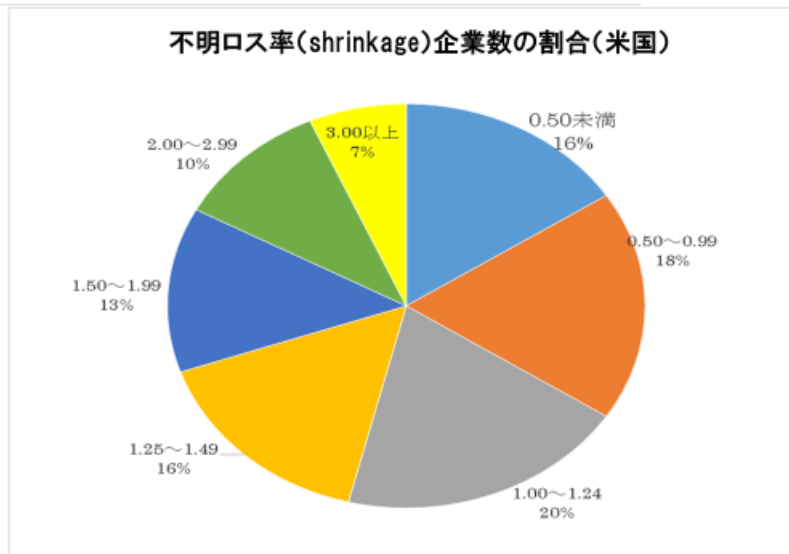
さて、不明ロスの分類ですが、全体の39%は内部の従業員による不正とされています。また万引きなど外部の人間の不正行為は38%、取引先業者の不正が7%、その他の伝票や検品、事務処理などの誤りが16%とされています。

同様に全米小売業協会（NRF）の2015年の小売業100社を対象にした調査では、不明ロス率の平均は1.38%、中央値では1.18%でした。このような数値は日本の小売業の団体で調査公表されている例はほとんどありません。その点からも、米国では日本に比べてロス問題について、はるかに重要な経営問題として認識されていることがわかります。

小売業におけるロスの現状は



小売業におけるロスの現状は



3

現状認識と問題提起

不明ロスに対して経営トップの関心が希薄なのは？

ロスも万引きも隠したい

→「経営の恥部」との間違った認識

→(あって当然だが、コントロールすべきもの)

4

日本の現状は、まだまだ不明ロスに対する関心が薄く、粗利益率がよければ、不問に付す例が多いように思われます。不明ロス、それも内部の不正はできるだけ隠しておきたい、万引でも、商品や売場管理ができていないと見られることを恐れて隠そうとしている例が多いのではありませんか。「経営の恥部」との誤った認識でいるのではありませんか。

しかし、考えてみてください。ロスはゼロにはできません。いや、際限なく手間やコスト

をかければゼロに近づけることはできるかもしれませんが、それでは事業として成り立ちません。我々がやっているのはビジネスです。ロスはあるって当然。ただし、設定した範囲内にコントロールすべきものなのです。

現状認識と問題提起

売上至上主義は相変わらずのさばっているのではないか？

- 経営会議でロス率は果たして議題となっているのか？
- 店長は売上(前年比)だけで評価されていないか？
- 現場が売上(見えるので)だけに執着していないか？
- (利益こそが最終的に目指すものであるはずなのに)

5

こういった日本の現状の根っこには、まだまだ「売上至上主義」がしっかりと存在しているということかもしれません。いかがでしょうか。

経営会議でロス率は議題として取り上げられることがあるのでしょうか。

店長は売上だけで評価されていないのでしょうか。

その結果、現場が売上というわかりやすく目に見える指標のみに執着していないのでしょうか。

目指すべきは最終的な利益であるはずなのにです。

不明ロスの原因の大半は内部外部問わず不正行為です。しかし、万引き対策はしても内部不正に対してはなかなかメスを入れられないものです。ところが、根本的な原因には共通点があります。それは「経営トップ」の無関心です。経営トップの関心事でなければ、その下のミドルマネジメントが動けるはずがありません。よかれと思って行動して、失敗して評価を下げるなら、何もせずにいる方がよいと考えても不思議はありません。ロス対策に限らず、悪い情報が隠蔽されることなく優先的に伝えられる組織づくりが不可欠です。

現状認識と問題提起

外部窃盗(万引き)も内部不正も 原因は同じ

- 第一の要因は経営トップの無関心
- 経営トップのコミットメントなしにミドルマネジメントは動けず
- 何もしない方が評価される失敗恐怖シンドロームに毒されていないか
- (悪い情報が優先的に伝えられる組織づくりを)

経営トップがマネジャー、現場と情報を共有し、同じ方向を向かないと成果は得られません。通達ひとつで現場になんでもさせればよいものではありません。この現状を変えていきましょう。

では何からやるべきか？

経営トップがロスプリベンションに関心を持つ。

提言

- ★ 経営会議の議題とする
- ★ 経営陣の中にロスの数値責任者を設ける
- ★ 継続して正確なロス率を測定し記録する。

それでは何からはじめるか。当然、経営トップがロスプリベンションに関心を持たないと始まりません。経営会議の議題として取り上げられるようになることも必要です。しかし、ここで強調したいのは、経営陣の中にロスの数値責任者を設けることです。小売企業に対し

でのアンケート調査でロス対策の責任者は誰かとの質問に対して取締役や本部長クラスの名がでてくることは日本ではほとんど皆無といえます。ところが、米国では、SVP や VP、専任のディレクターが存在するのが普通です。

また、正確なデータを継続して測定記録することも重要です。そこから原因究明分析、解決策の立案が始まるからです。

では何からやるべきか？

提言

- ★ 店舗ごとのロス率を店長に、部門ごとのロス率を部門担当者にいち早く伝え共有する
- ★ ロスの原因を追及するための専任部署を置く
- ★ 従業員ひとりひとりへの教育投資を継続する

正しい数値を迅速に共有することはもちろんですが、ロス分析や対策のための専任部署は不可欠です。専任担当者さえ存在しない企業がほとんどです。そして何より重要なのは、従業員への教育です。これはロス対策に限ったことではありません。現場でお客様に直接サービスを提供する従業員教育はいうまでもなく継続されなければいけません。その中にロスプリベンションへの教育も含めることです。

もしあなたがロスプリベンションもしくはアセットプロテクション担当役員であるとしたら、具体的にこういった役割になるということです。不明ロス額、ロス率の目標値の設定と実績を管理し、その目標を達成するためのロス対策経費の予算化と予算管理をしますが、経営陣としては、投資判断が重要な役割です。ここで投資というと、何か最新の防犯機器を導入したり、警備員の増員をしたりといったことを考える方がいるでしょう。もちろん、それもありますが、重要なのは、それにも増して買物しやすい売場環境づくりです。その中でも従業員教育は最優先で取り組むべきもののひとつです。

具体的にやるべきこと

目標値(予算)の設定と進捗管理

(1)不明ロス額、ロス率の目標値の設定と実績管理

(2)ロス対策経費の予算化と予算管理

* 投資判断は経営陣の重要な役割

9

最後に、店舗で実施している万引予防策について調査したデータがあるのでご紹介します。国内の625社からの回答があり、そのうちのおよそ80%、504社が「従業員のお客様への声かけ」を万引予防策として行っていると回答しています。

<参考> 店舗で実施している万引予防策

実施している万引予防策(回答625社)	企業数	比率(%)
従業員のお客様への声かけ	504	80.6
防犯カメラを設置している	431	69.0
商品陳列を工夫している	226	36.2
社員などの店内巡回	226	36.2
保安警備員を配置している	202	32.3
店内ポスター、掲示物を作成し掲示	195	31.2

第8回全国小売業万引被害実態調査(2013年特定非営利活動法人全国万引防止機構)

10

しかし、8割の企業が「行っている」はずの挨拶、声かけが実際に調査すると、挨拶声かけがあったのは60%台で、顔を見ないと効果が得られにくいのに、アイコンタクトは50%に満たないレベルです。つまり、アンケートに回答する本部の人間が「行っているはず」

と書いていても、実際に「行っている」とは限らないのです。

<参考>売場での声かけの実行状況

	調査 店舗数	挨拶(声かけ) があった	アイコンタクト があった
合計	2,929	67.5%	49.3%
アパレルSS	317	79.7%	67.0%
DgS	181	75.8%	54.4%
HC	245	69.7%	51.5%
日本型スーパーストア	83	60.5%	43.5%
SM	984	57.1%	35.3%

(調査時期:2015年12月 サービスオブザイヤー2016 調査:エイジスリサーチ)

11

「挨拶をする」「お客様に声をかける」のはお金がかからないと思っているとすれば大間違いです。例外なく実行するためには、時間と労力を費やして従業員ひとりひとりに対しての「教育投資」が必要です。

お話しさせていただいた内容が皆さんにとって不明ロスと商品管理のあり方を今一度見なおすきっかけになれば幸いです。

では何からやるべきか？

提言

★ 店舗ごとのロス率を店長に、部門ごとのロス率を部門担当者にいち早く伝え共有する

★ ロスの原因を追及するための専任部署を置く

★ 従業員ひとりひとりへの教育投資を継続する

12