



「ロス対策テキスト」 「ロス対策士資格試験制度」 のご紹介

「ロス対策」検定公式テキスト

ロス対策テキスト 2020

～ロス対策に関わるすべての方へ～



特定非営利活動法人 全国万引犯罪防止機構

特定非営利活動法人 全国万引犯罪防止機構

この冊子は、公益財団法人日工組社会安全研究財団の助成を受け作成されたものです。

万防機構のご紹介



特定非営利活動法人

全国万引犯罪防止機構 (略称 万防機構) URL : <https://www.manboukikou.jp/>

設立：平成17年6月23日

NPO法人登記：平成18年1月13日

万防機構（正式名称：特定非営利活動法人全国万引犯罪防止機構）は、小売店の経営を圧迫する経営問題にとどまらず、犯罪のない安全安心な社会の実現を阻害する社会問題としての万引犯罪を撲滅するために設立されました。

近年、小売・サービス業店頭で急増している万引などの窃盗犯罪は、その被害の大きさや凶悪化・組織化・国際化が進む中、新聞報道等で盛んに取り上げられ、単に小売・サービス業の経営問題から青少年の健全育成、地域の治安維持までを含んだ大きな社会問題となっており、一刻も早い社会的な対応が求められています。

このような状況の中、地方自治体、都道府県警察本部をはじめ、小売・サービス業団体等からは「万引防止対策組織」が続々立ち上がってきていますが、これらの組織には相互の連携が無く、活動も個々に行われており、十分な成果を挙げ得ない事情があります。万防機構は、これら各地万引防止協議会・業界別万引対策委員会などの、

1. 声を一本にまとめ大きな力で社会に建議・提案する。
2. 各地・各業界の良い対策・工夫を他の地域・業界に行き渡らせる。
3. ナショナルな万引防止対策は各地の協議会と連帯しながら先鞭をつける。

ことを役割として、調査研究・建議提言・教育研修・情報収集及び情報提供等の事業活動を行っております。



関連団体

工業会 日本万引防止システム協会 (略称 JEAS) URL : <https://www.jeas.gr.jp/>

平成14年6月3日：日本EAS機器協議会として設立

平成23年6月13日：日本万引防止システム協会に名称変更

平成30年2月1日：工業会（EAS、防犯カメラ）としての業務を開始

わが国では小売り・サービス業店頭における窃盗犯罪発生件数の増加と悪質化、組織化等を背景として、流通業における商品管理・ロス管理への意識はかつてないほど高まっており、これを防止・抑制するための有力な手法として万引防止システムの導入が急速に進んでいます。

しかしながら万引防止システムは、単に流通業のための省力化設備であるに留まらず、商品ロスがもたらす価格アップの防止、開放的で楽しい商品陳列への貢献、さらには、特に青少年の犯罪防止等、産業的・社会的貢献度の高い機器とすることができます。

万引犯罪撲滅の唯一のソリューション団体として、「健全で安全な店舗」運営のお手伝いや「地域社会の安全・安心は万引防止から」をキャッチフレーズに、万引防止システム市場の円滑な拡大と発展を支えるための仕組みや制度づくり、万引防止システム普及のための調査研究、行政機関、各種団体、報道機関との連絡・調整等、活発な活動を繰り広げております。

Loss Prevention

「ロス対策テキスト」および「ロス対策士資格試験制度」のご案内

この小冊子は、国民の消費生活にとって欠かすことのできない社会の公器ともいえる小売業、特に店舗における損失（ロス）を減らし、安定した企業経営と、そこで働く人々の雇用と執務環境を守ると同時に、それを利用する多くの国民消費者の社会インフラとしての機能を果たすべく「ロス対策」のための知識、技術を学ぶことを目的として作られた教科書「**ロス対策テキスト**」のダイジェスト版です。

また、「**ロス対策テキスト**」での学びを実際の現場で活用していただけるように、知識の共有と、さらなる知識技術を向上させるために「**ロス対策士資格試験制度**」についても紹介しています。

「ロス対策」は、欧米では「ロス・プリベンション(Loss Prevention。Preventionは、予防策、防止といった意味)」という言葉が幅広く認知されており、研究もされています。特に、フロリダ大学のリード・ヘイズ博士らが研究調査活動を行っている「Loss Prevention Research Council」(LPRC)や2006年に設立されたNPO法人「Loss Prevention Foundation」(LPF)は、その中心的役割を担っています。

すでにアメリカでは、LPFが主体となって、LPQ(Loss Prevention Qualified)やLPC(Loss Prevention Certified)といったロス対策専門資格制度が設けられており、知識の共有化や具体的で効果的な対策の実行も進んでいます。またヨーロッパでもECRヨーロッパを中心に研究や実務対策が進んでおり、イギリスのレスター大学の名誉教授でもあるエイドリアン・ベック氏を中心に活発な研究活動が行われています。

この「**ロス対策テキスト**」と「**ロス対策士資格試験制度**」が、日本の小売業にとどまらず、国民の安全と安心、そして豊かな生活に貢献できることを確信しております。

なお、このテキストを作成する上で、小売業や関連する職務に携わる多くの方々のお力添えをいただいています。紙面の都合で、お名前をご紹介することはできませんが、ここでも心より感謝申し上げます。

編者一同

Loss Prevention Contents

はじめに p5

- 1 ロス・プリベンションとは
- 2 万防機構とは
- 3 ロス・プリベンション教育の必要性

p6

第1章 小売業の概要・役割

- 1 小売業の概要
- 2 小売業の役割
- 3 在庫管理と店舗運営
- 4 販売と顧客サービス
- 5 小売業の組織

p8

第2章 小売業とロス

- 1 小売業の複雑さとロスの背景
- 2 小売業の数値管理の基本とロス
- 3 ロスが与える事業への影響

p12

第3章 ロスの原因と対策

- 1 ロスの全体像
- 2 管理ミス（事務処理・棚卸）
- 3 内部不正
- 4 万引など外部の不正
- 5 ロス・プリベンションと顧客に対する姿勢

p17

第4章 人材と教育

- 1 人材と役割
- 2 教育プログラム

p19

第5章 ツールと技術

- 1 防犯機器・サービス
- 2 店舗・売場
- 3 犯人の捕捉と損害賠償請求

p21

第6章 安全対策

- 1 安全の重要性
- 2 あるべき安全基準とその詳細
- 3 事故発生時の対応
- 4 緊急（災害）時の対応
- 5 食物、薬物の安全管理

《テキストの確認問題の例》 p22

「ロス対策士」資格試験制度のご案内 p23
万防機構会員募集のご案内

はじめに

1 ロス・プリベンションとは

商品を生産者から店舗、そして最終的に消費者に届けるプロセスにおいて、盗難、商品価値の毀損、手続き上のミス・不正などにより発生する損失をロスと呼びます。

このロスとなる原因を調査・追及し、それぞれに予防・再発防止のための施策を講じることをロス・プリベンションと呼びます。ロス・プリベンションは、店舗に来られる顧客にとって安心して快適に買物を楽しめる環境と、そこで働く人々にとって働き甲斐のある職場を実現することにもつながります。

2 万防機構とは

2002年、万引犯を追跡したコンビニエンス・ストアの店長が刺殺され、続けて書店で万引した少年が逃走中に電車にはねられて死亡するなど痛ましい事件が起きました。また、その3年後には、万引認知件数が全国で153,972件と急増したのです。社会的に万引犯罪の深刻さが認知される中、万引犯罪撲滅を目指し、2005年「特定非営利活動法人全国万引犯罪防止機構」は誕生しました。

青少年を対象にした万引犯罪意識調査、全国の小売業を対象にした万引被害調査などを継続的に行い、更に2015年には、米国で開催された「常習万引・集団窃盗未然防止サミット」に代表団を送るなど、万引を含む、小売店舗における犯罪の防止に長年取り組んできています。

3 ロス・プリベンション教育の必要性

ロス・プリベンションを効果的・効率的に行うためのテクノロジーの進化は著しく、新たな機器やシステムが開発されています。しかし、それを正しく運用しない限り、効果は十分に得られません。店舗における運用は店舗従業員が直接的に担うことで、それを確実に実行するための最も重要な取り組みのひとつが教育を通じての人材育成で、その目的で本テキストは作られたのです。

第1章 小売業の概要・役割

1 小売業の概要

小売業とは商品を販売してその対価を得るものですが、その歴史は古く貨幣の誕生とも深く関わっています。日本では1673年に呉服店の越後屋が創業しました。1904年には日本で最初の百貨店、三越百貨店が設立されました。

第二次世界大戦後、1960年代には高度経済成長を背景に小売業も急速に発展しました。1970年代には、それまで売上高トップの三越百貨店をダイエーが抜き、スーパーマーケットなどチェーンストアが急速にその勢力を伸ばしてきました。1980年代からはコンビニエンス・ストアが全国に店舗を急速に増やしていきました。

現在は、さまざまなチェーンストア業態が、国民大衆の生活を支えています。店舗数で最も多いのは前述のコンビニエンス・ストアです。食品と日用品を主として取り扱うスーパーマーケット、さらに衣料や住居家電用品までを総合的に扱う日本型スーパーストア、スーパーセンターに加えてドラッグストア、ホームセンター、100円ショップ、それにさまざまな分野の専門店も多く誕生し、その店舗数を増やしています。

経済産業省の2016年の「平成28年経済センサスー活動調査」によれば、日本の小売業の売上高は93兆7954億円で、その店舗数は、33万7千店舗あまり、そこで働く従業者数は、424万人あまりとされています。（数値はすべて自動車、燃料、無店舗販売除く）

小売業は時代とともに進化してきました。生活様式の変化や新たなテクノロジーによって大きく変わってきています。インターネットに代表されるテクノロジーによって、Eコマースが急速に成長しています。単身世帯の増加や高齢者の増加などの変化に対応すべく、これからも小売業は、日々新たな課題に取り組んでいくことでしょう。

2 小売業の役割

小売業の役割とは、顧客である国民大衆の日常生活で使用するものを中心に、さまざまな商品やそれに付随するサービスを提供することです。

それでは、顧客は小売業にどのような価値を求めているのでしょうか。

第一に欲しい商品が簡単に手に入るという「便利さ」でしょう。二つ目はできるだけ安価に手に入る「経済性」です。限られた収入の中で大多数の人々は生活しなくてはなりません。ですからこれは重要な価値ですね。三つ目は楽しく気持ちよく買物ができること、つまり「エンジョイ」できることです。そして四つ目の「安全・安心」も重要です。清潔な売場で品質の良い商品を安心して手に入れられることも大切です。



3 在庫管理と店舗運営

小売店の機能は、単純化すると商品を顧客に販売するということです。そのためには、例外はあるもののほとんどの場合、来店する顧客がその場にある商品を実際に持ち帰ることができるように、売場に商品がなくてはなりません。つまり商品在庫を持つということです。Eコマース、いわゆるインターネット通販でも、顧客への迅速なサービスのために商品在庫を確保することは同様です。

時々刻々と顧客が商品を購入することで商品在庫数量は減少していきます。顧客が購入したい商品が売場がない「欠品」を起すことを防ぐために、十分な数量を在庫しておくことと同時に、過剰な在庫にならないように発注し、納品された商品を陳列することが重要な業務です。

店舗で着実に収益を上げるためには、単に売上高を増やすだけでなく、粗利益高や販売管理費をコントロールすることが必要です。店舗の規模が大きくなり、来店客の数が多くなり、品ぞろえ



がより幅広くなり、より営業時間が長くなるほど、店舗における作業量は増加し、それに比例して店舗で働く人の数は多くなります。

来店する顧客が楽しく快適に買物をしていくためには、様々な種類の作業が必要です。そしてその作業ひとつひとつが正しく行われなくてはなりません。正しく行われないと、不完全な売場やサービスになり、顧客の不満の原因になります。ですから、顧客に満足していただけるサービスレベルを維持改善しながら、効率の良い無駄のない作業システムや稼働計画を作り上げ、管理していく必要があるのです。

4 販売と顧客サービス

小売業の役割（第1章2）で述べたように、「欲しい商品が手に入る」便利さと「できるだけ安価に手に入る」経済性が価値として顧客から求められます。顧客の買物は、店舗で働く私たちから見ると顧客へ商品を販売することです。

その中で最も重要なのは、欲しいものをストレスなく顧客が容易に手に入れられることができることです。つまり売場にその商品が存在しており、顧客が容易にその商品にアクセスできることです。次に、顧客にとって有用な情報をタイムリーに提供することです。このように、私たちは、常に顧客の買う立場に立って行動しなくてはなりません。

5 小売業の組織

企業において組織を作ることは、目的ではありません。あくまでも目的を達成するための手段、機能といえます。組織とは一人ではできないことを複数の人間が協力しあい目的を達成するための分業のしくみともいえます。

組織全体として目指す目的や目標を実現するためには、一人ひとりが与えられた役割を分担して、着実に実行できなくてはなりません。

第2章 小売業とロス

1 小売業の複雑さとロスの背景

コンビニエンス・ストアやドラッグストア、スーパーマーケットなど多店舗展開するチェーンストア企業は、商品を効率的に店舗に供給するために自社で商品を保管し、配送しています。したがって商品を供給する製造者や卸売業者は、直接個々の店舗に商品を届けるだけでなく、こういったチェーンストア企業の物流センターに商品を届けることも日常的に行われています。

商品が運ばれ、保管される都度、商品の数量や状態(品質)は、関係者双方で確認されることが一般的です。つまり納品書、もしくは発注書と現物の商品が一致しているかどうかを確認することです。これを検品といいます。

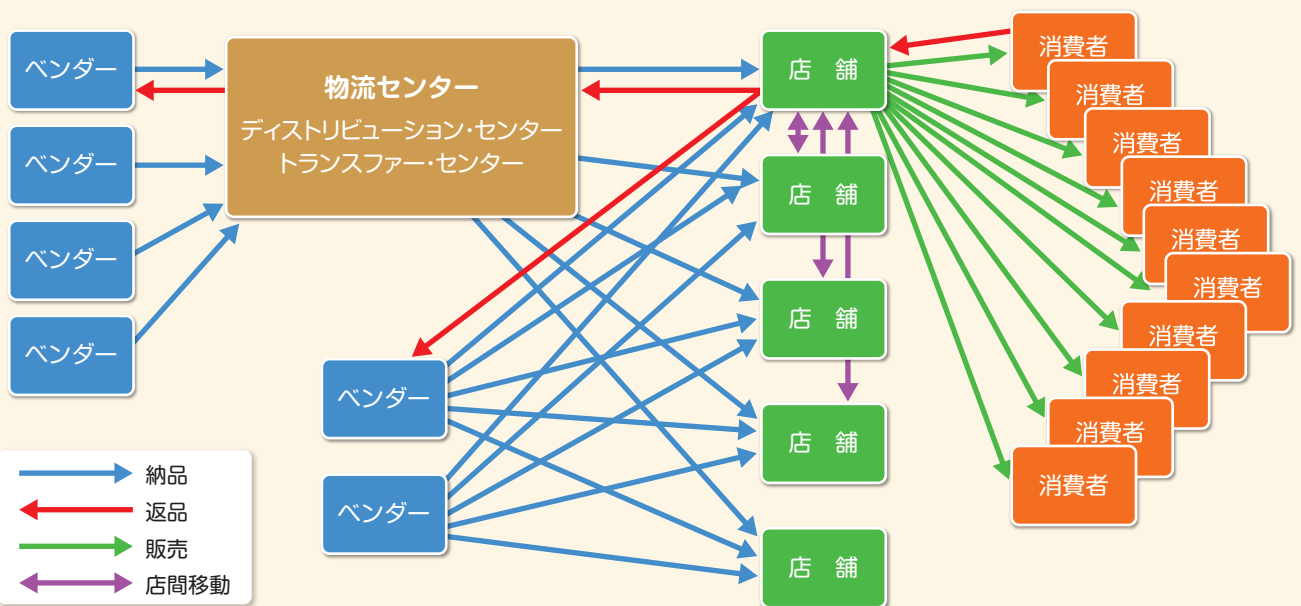


その後、商品は売場に運ばれ、陳列棚に陳列されてお客を待ちます。ごく限られた一部の高額商品などは、お客が直接触れることのできない施錠されたショーケースに陳列されますが、私たちが日々購入する商品のほとんどは、売場で自由に触れることができます。このような販売方法をセルフサービス、もしくはセルフ・セレクションといいます。お客は、自分が購入したい商品を持ち、レジで代金を支払います。



一方、何らかの理由で、一旦届けられた商品が返却されることがあります。これを返品といいます。返品時にも同様に現物商品と商品明細書が一致しているかどうか双方が確認します。また、同

【図2-1】 サプライ・チェーンの一部(ベンダーから店舗、消費者への商品の流れ)

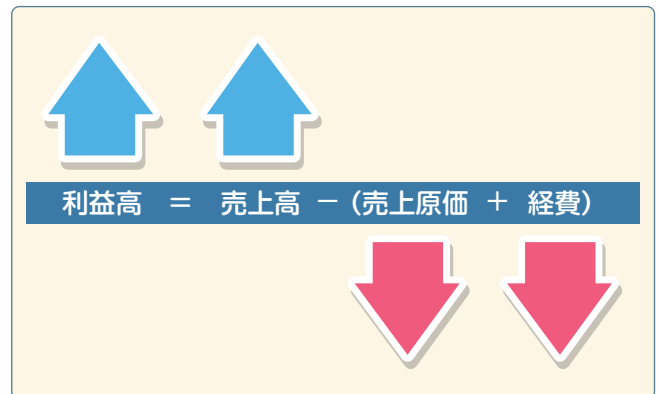


一のチェーンの場合、ある店舗から別の店舗への商品移動が発生することがあります。これも商品の移動の都度、検品検収作業が必要となります。いずれにせよ商品が移動する機会は図に示した通りに複雑でその頻度も高いので、正しく手続きが行われないと商品明細書と現物商品の不一致が発生します。

これまでの話を図式化したものが図2-1です。サプライ・チェーンのうち小売業の物流センターと店舗に直接つながる部分だけを表しています。

小売業のもう一つの特徴は、様々な商品を販売していることです。スーパーマーケットで1万SKU、ドラッグストアで2万SKU、コンビニエンス・ストアで3千SKU、ホームセンターやさらに大型の店舗では、より多くの種類の商品を販売しています。それだけ多種の商品を、効率よくわずかな人数の従業員で管理することは大変難しく、ロスさまざまなプロセスや、さまざまな商品で発生する可能性があり、実際にその原因は多種多様です。

を増やす方法が考えられます。売上高を確保することは基本ですが、一方で売上高をとにかく増やそうとして、それ以上に経費をかけてしまうと利益を損なう危険があります。



経費は、一般に小売業では販売費および一般管理費、略して販売管理費もしくは販管費などと呼ばれています。しかし、一口に経費と言ってもさまざまな種類があります。

店舗を持つ小売業の場合、そこで働く人の人件費や、店舗の土地建物のコストが大きな部分を占めます。また、集客のための広告宣伝などの販促費も無視できません。売上総利益に占める総人件費の比率を労働分配率と呼びます。同様に売上総利益に占める店舗設備・不動産関連の費用の比率

2 小売業の数値管理の基本とロス

「店はお客のためにある」と言われますが、お客が店に来てくれて、そこで商品やサービスを購入してくれないと店の存在価値はありません。

多くの小売店舗が競い合う中で、お客の支持を得て、売上利益を上げ続けるためには、様々な努力が求められます。「より良い品をより安く」という言葉に表現されているように、お客にとってより価値の高い商品をより安価に提供できなくてはなりません。一方で、そこで働く従業員にも十分な待遇を提供できなくてはなりません。

小売業の収益構造は、売上高から仕入れ価格(売上原価)と経費を差し引いたものが利益ですから、数式で表すと右上式ようになります。したがって、利益高を増やすためには、売上原価(仕入れ価格)か、経費を下げる方法と、売上高

【図2-2】損益計算書の項目と例

| 損益計算書(P/L) | 数値例 | 説明 |
|------------|-------|--------------------|
| 売上高 | 1,000 | |
| 売上原価 | 700 | |
| 売上総利益 | 300 | 売上高 - 売上原価 |
| 販管費 | 250 | |
| 営業利益 | 50 | 売上総利益 - 販管費 |
| 営業外費用 | 5 | |
| 経常利益 | 45 | 営業利益 - 営業外費用 |
| 特別利益 | 2 | |
| 特別損失 | 4 | |
| 税引前当期純利益 | 43 | 経常利益 + 特別利益 - 特別損失 |
| 法人税等 | 15 | |
| 当期純利益 | 28 | 税引前当期純利益 - 法人税等 |

を不動産分配率といい、広告宣伝などの販促費の比率を販促分配率といいます。

それでは、ロスはどうのように求めることができるのでしょうか。しかし、その前にロスをどのように定義するかによって当然その数値も意味も異なります。

それではロスは、損失という意味ですが、それだけで説明がつくものではありません。「品減り」「減耗」などという用語が使われることがあります。

分類の方法もひとつではありません。ロスは、発生時点で把握できるもの、発生しても、把握できないものに分けられます。例えば破損や消費期限が切れてしまい販売できない状態になった商品を廃棄する場合は、廃棄の時点でそのロス高を把握できます。廃棄する前に販売価格を値下げして生じる値下げロスも、その時点で把握できます。

一方、発生時点では把握できない不明ロスとはどんなものがあるのでしょうか。誰かが不正に持ち出したり、消費してしまった商品、もしくは入荷検品時の伝票の誤りは、その時点では、わか

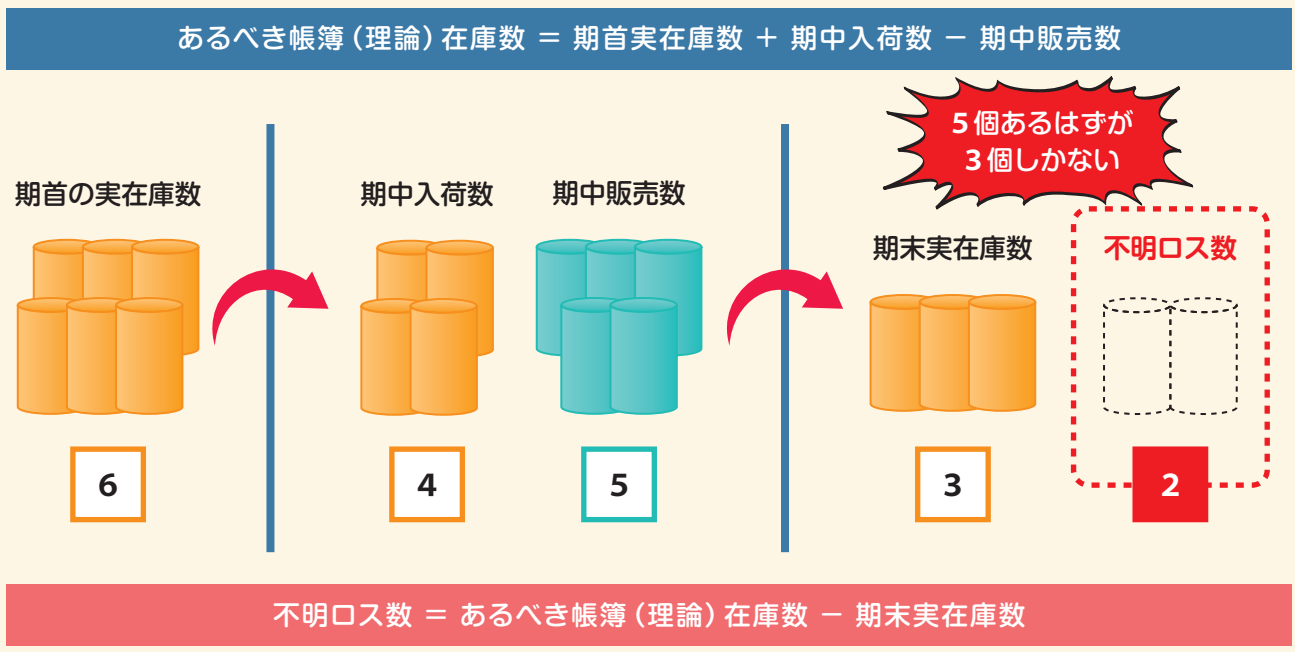
りませんね。

ここで取り上げるロス・プリベンションのロスの範囲には、機会ロスは含んでおらず、また、生鮮食品や冷蔵で販売される食品の廃棄や値下げで発生するロスも含んでいません。もちろん、最終的に収益をあげるためには、上記の二つの「ロス」に対する対策もとる必要があることは言うまでもありません。ここでは不明ロスについての知識、そしてそれを未然に防ぐ手法や考え方について学びます。

それでは不明ロスは、どうすればわかるのでしょうか。次ページの図の例のように、実地棚卸で、現在の在庫数を実際に調べ、帳簿（理論）上の在庫数と比較することで判明します。つまり、実地棚卸（実際に商品の数量を数える作業）をおこなわないと不明ロスはわかりません。

ここでは、数量をベースにロス、不明ロスについて説明していますが、部門やカテゴリ単位での管理をする場合は、最終的に金額に置き換えて計算することになります。

【図2-3】 ロスの例



3 ロスが与える事業への影響

「不明ロス」はいくつかの特徴をもつ、特異なコストです。

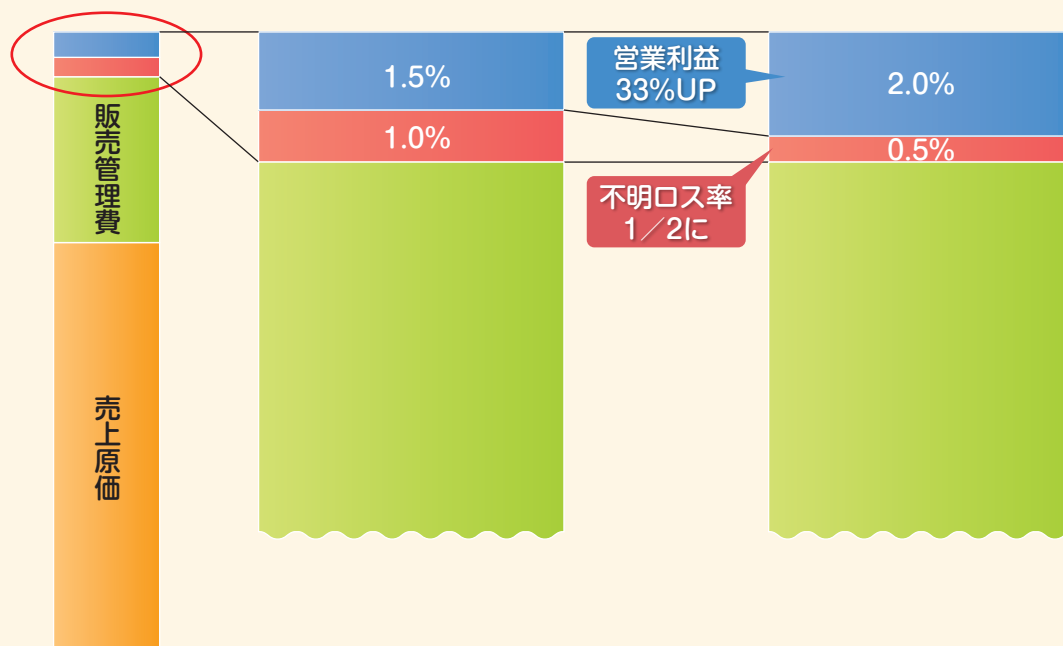
- ① 企業が自らの意思で支出したコストではない
- ② コスト発生の時点では発生が分からず、実地棚卸で初めて判明する
- ③ 「不明ロス」を削減した分が直接、利益の拡大に貢献する

図2-4のグラフの例では、対売上高の営業利益率が1.5%、不明ロス率が1.0%の場合、ロス率が0.5%に半減すると、その分、売上原価率は0.5%低下し、売上総利益率が0.5%上昇した結果、営業利益率が1.5%から2.0%に増加します。

つまり営業利益率は、元の値から比較すると33%も改善するわけです。

店舗での店舗管理者を含む従業員が行うべき役割は、単に売上の追求だけではありません。商品をロスから守り、店舗における利益を安定的に獲得することも重要な役割のひとつです。

【図2-4】 営業利益率と不明ロス率



商品補充などに没頭して、顧客への対応がおろそかになることが、結果として万引を誘発することもあります。それではいくら売上を増やしても、最終的に利益を残せません。

ロスの削減は、直接売上原価の低減(=売上総利益高の増加)につながるために、利益改善の施策としての効果が見込まれます。小売業の経営管理者および従業員は、売上最大化と作業の効率化を図ると同時に、つねにロスを予防するための行動が必要です。

第3章

ロスの原因と対策

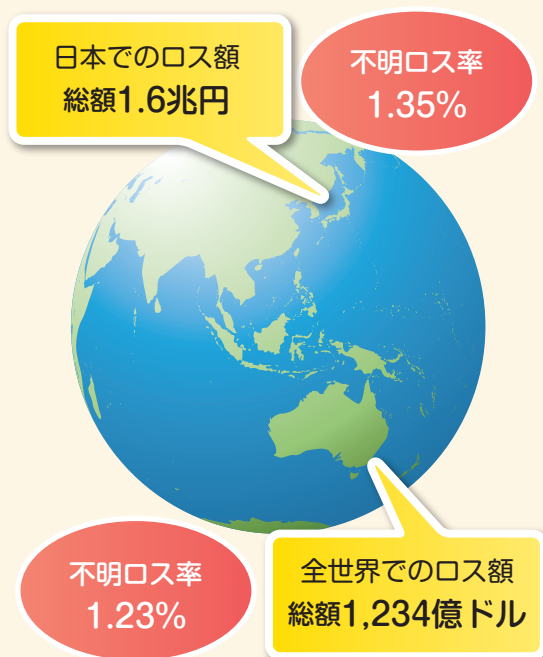
1 ロスの全体像

いったい、それでは不明ロスとはどのくらい発生しているのでしょうか。不明というくらいですから正確なところはわからないのが正直なところかもしれません。

チェックポイントシステムズ社は、グローバルに事業を展開している店舗防犯システムの大手中サブライヤーですが、数年に一回、世界の小売企業を対象にロスについての調査を行っています。その調査結果報告書に示されている値は、次の図表に示されている通りです。

【図3-1】 不明ロスの現状数値

(出典:The Global Retail Theft Barometer 2014-2015)

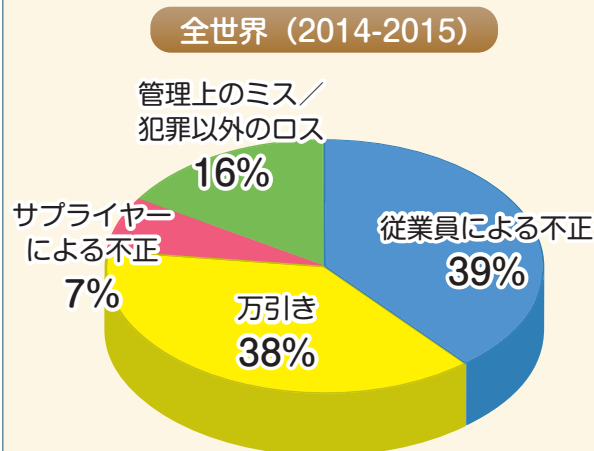


この驚くべき数値から求められる日本の家庭一世帯あたりの負担額は、年間3万円にも達しています。それは直接的には小売業の利益を棄損しているのですが、最終的には小売業を利用する国民が負担しているとも考えられるのです。

それでは、その原因はどのようなものでしょうか。これも同報告書によれば、次のグラフに示されているように、内部および外部の不正、つまり犯罪行為によるものが全体の84%を占めています。

【図3-2】 不明ロスの原因

(出典:The Global Retail Theft Barometer 2014-2015)



最近の傾向としてあるのは、ORC (Organized Retail Crime) と呼ばれる組織的、計画的な窃盗です。複数の人間がそれぞれ役割分担して、高額な商品を大量に持ち去るもので、転売換金を目的としたものです。海外への持ち出しやオークションサイトなどネット上での販売もあります。

これらの窃盗犯罪が不明ロス全体の八割以上を占める中、残り16%は、管理ミスなど犯罪以外が原因です。

犯罪以外の不明ロスの原因は、なんらかの管理上の人為的なミスと思われます。商品の実際の入荷数と入荷データ（入荷伝票）との不一致とそれを見逃す場合や、販売時点での登録ミスなど様々です。ただし、これらは小売企業側に原因があるわけですから、業務プロセスの見直しや教育などの対策を立案実行することで直接改善できる可能性が高いといえます。

2 管理ミス(事務処理・棚卸)

(1) あってはならない逆ロスと
管理ミス・エラーの原因

既に示したように、不明ロスの要因の多くは、社内外の不正行為によるものが過半を占めています。一方で人為的なミスや手順からの逸脱によって発生する管理ミスも無視できないものです。確かに不正行為に比較して、管理ミスによる不明ロスの割合は少ないですが、無視できるほど小さなものではなく、また管理ミスから派生する不明ロスは、さまざまな問題を引き起こします。

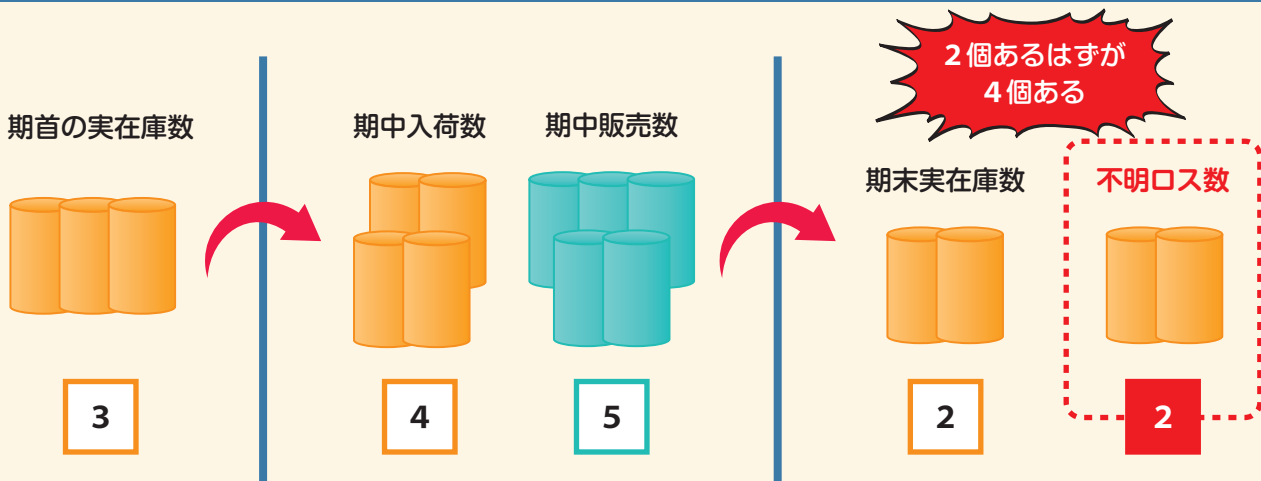
これらのミスによる不明ロスの発生状況を実際に明らかにするためには、実地棚卸が必要です。棚卸を行った結果「逆ロス」が発生することがあります。「逆ロス」とは、「あるはずのない在庫がある」ということです。これでは何のことかわからないでしょう。

この例では、あるはずのない在庫が余計に2個もあるということです。帳簿上は、あるはずのない在庫があることを「逆ロス」と呼びます。上の数式にあてはめると答えは「マイナス2」となりますね。こんなことありえないですね。ところが発生するのは、伝票(データ)に示された数量よりも実際には余計に多く入荷してしまったとか、伝票(データ)では別の商品が入荷したになっていたとか、期首の実地棚卸で数を少なくカウントしていたなど、さまざまな原因で逆ロスは起こりえるのです。

当然数量が異なれば、金額での集計でも同様のことが起こります。逆ロスが発生しているということは、商品管理がずさんであることの証拠です。それが当たり前として業務が行われていれば、誰もその数値を信用しなくなるだけでなく、「不正をしてもわからないだろう」との安易な気持ちから不正行為につながるわけです。

【図3-3】 逆ロスの例

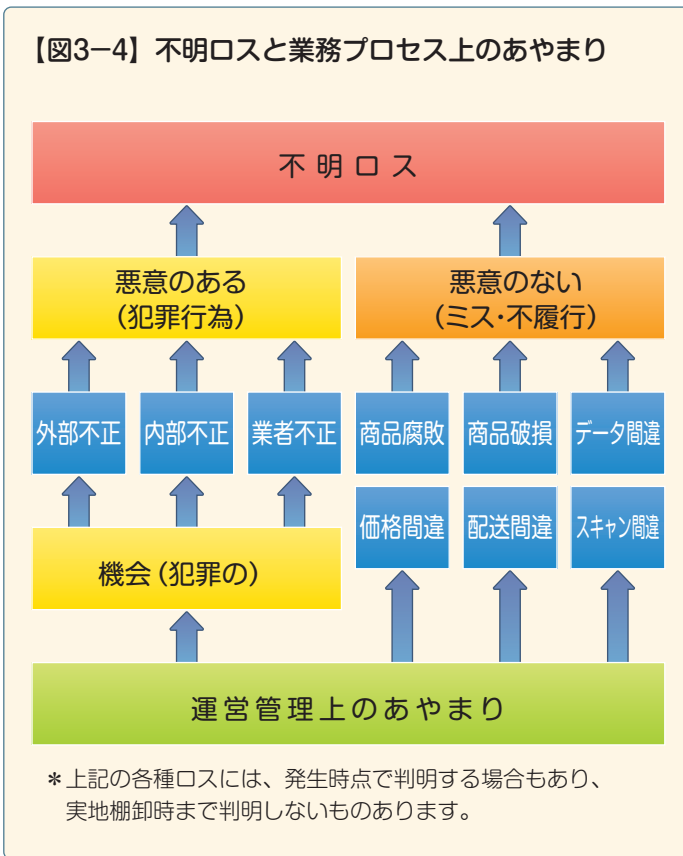
$$\text{あるべき帳簿(理論)在庫数} = \text{期首実在庫数} + \text{期中入荷数} - \text{期中販売数}$$



$$\text{あるべき帳簿(理論)在庫数} - \text{期末実在庫数} = \text{不明ロス数}$$

ここでは、管理上のミスや手順の不徹底によって起きうるロスについていくつかの例を述べましたが、同様の管理上のミスはさまざまな場面で起きる可能性があります。

繰り返しますが、管理上のミスは、そこに犯罪の機会をつくることにもつながっているのです。



たかすために金庫内実査の不正申告を行う」といったもの。さらには、従業員の家族・友人などと結託してのレジでの不正もあります。

(2) 従業員の意識向上対策

このような不正をなくすための対策は様々ですが、忘れてならないのは、従業員の意識向上対策です。経営者は、働きやすい、働き甲斐のある職場を実現し、従業員との信頼関係の醸成に努めることが欠かせません。もし、従業員の中に不正行為者がいるかもしれないという雰囲気職場では、顧客に目を向けて集中して仕事ができる環境とはいえなくなってしまい、場合によっては意識の高い従業員ほど離職してしまいます。



(3) 物理的アクセスコントロール

従業員や納入業者など外部の人間の出入りは定められた場所と方法で行われるようにルール化し、必要に応じて警備担当者を配置するなどの対策をとることがあります。また、倉庫における高額で換金しやすい商品の保管場所には施錠し、鍵の管理をするなど限られた担当者以外は直接商品にアクセスできないような対策もとるべきです。釣銭など現金保管のための金庫などは言わずもがなです。

(4) レジ対策

以前から一般的に行われている基本的な対策は、精算データによる現金過不足のチェックです。釣銭、預り金、金額登録などのミスや商品券などのオペレーションの誤りだけでなく従業員

3 内部不正

(1) 従業員の不正の種類

従業員による不正は商品管理上と現金管理上に分けられます。商品管理上の不正の例では、「レジでの支払い精算をせずに店外へ持ち出す」「伝票のみ計上処理して、店舗以外の場所に商品を納品させる」などがあり、現金管理上の不正の例では「レジ・金庫から現金を抜きとる」「顧客からの預かり金をレジに入金することなく着服する」「管理者が金庫より現金を抜き取り、それをごま

(チェッカー)の不正行為を発見するためですが、更に、現在はPOSシステムレポートの活用や、監視カメラとAI技術を活用した行動分析、自動釣銭機などを使用するなどしてレジでのミスや不正を防いでいます。

4 万引など外部の不正

(1) 外部の不正(万引)の実態

日本における万引犯罪の認知件数(警察が犯罪の発生を認知した件数)は、2017年では10万件を超えています。2004年がピークで15万件を超えていましたから減少しているわけですが、刑法犯全体の認知件数は、2002年の285万件をピークに2017年では91万件と大幅に減っていることと比較すると他の犯罪より下げ幅は少なく、全体の犯罪に占める万引の認知件数の比率は上昇傾向が続いています。さらに万引は犯行現場の目撃がなければ検挙することが難しく、実際には、この何倍もの万引犯罪が未検挙のままであると推測されます。

(2) その他の犯罪リスク

レジにおける犯罪としては、釣銭詐欺、クレジット・カードを用いた詐欺や偽札、値札の付け替え、返金・返品詐欺があります。また、集団窃盗、強盗、放火、器物損壊などの犯罪に対しても防止策が必要となります。

(3) 警備員(私服、制服、グリーター)の導入

外部ロスの深刻な店舗においては、早急なロスの抑制を目的として警備員を導入することも有効です。不明ロスが多く、万引の痕跡が目立つ店舗など緊急性が高く、常習者の捕捉が必要と判断する場合は、私服警備員を導入し、継続的に犯罪の抑止効果を目的とする場合は、制服警備員を導入することが多いです。日本では、一般的ではありませんが、出入口で買物客に挨拶をするグリーターも万引などの犯罪抑止に効果があるとされています。



5

ロス・プリベンションと
顧客に対する姿勢

これまで学んだように、不明ロスを減らしていくことが小売店舗を運営していくために重要なこととおわかりでしょう。しかし、そのことばかりを考えていては、本来の私たちの役割を見失ってしまいます。

小売業の役割は、第1章で述べられている通り、来店する顧客にさまざまな商品やそれに付随するサービスを提供することです。事業として目指すところは、多くの顧客に繰り返し来店を促し、そこで多くの商品やサービスを購入してもらうことです。

決してロスを防ぐことが第一の目的ではないことを忘れないでください。ロスを防ぐためだけを考えれば、商品への自由なアクセスができないような陳列にすればよいのです。そして、販売員が常時いるようにすればよいのです。しかし、顧客にとっては、商品を手にとってみるのができず、十分な商品情報が得られません。また、販売員を常時売場に配置しようとする、そのために従業員数を増やさねばならず、経費が増加してしまいます。商品特性によっては、対面で接客が必要なものもありますが、多くの日常生活で消費する商品の大半は、顧客が自由に商品に触れて購入できることが望ましいのです。



第4章 人材と教育

1 人材と役割

効果的なロス・プリベンション施策を進める上で、人材育成のための教育は欠かせません。しかし、ロス・プリベンションの施策は広範囲で専門性の高い部分もあるために必要に応じて外部の人材を活用することも必要でしょう。

一方で社内での教育も専門性の高いロス・プリベンションに取り組む者とそれ以外の従業員への教育内容は異なります。

日本では残念ながらロス・プリベンションについての専門知識を有する人材はまだ少ないのが実態です。欧米や中国の小売企業では、ロス・プリベンション専任の副社長やディレクターが置かれていることが常識ですが、日本の企業では非常に稀です。今後その必要性が高まることは間違いないと考えられます。

2 教育プログラム

ロス・プリベンションの教育プログラムは、独立したものというよりも、それぞれの企業の従業員教育研修の一部として組み込まれるべきものです。その内容の一例を以下に示します。

(1) ロス・プリベンションへの意識を高めるための基本

ロス・プリベンションと、商品管理は密接に関連しています。大切な商品を安全かつ効率的に顧客に届けるためには、全従業員が「5S」と呼ばれる頭文字が「S」で始まる「整理」、「整頓」、「清掃」、「清潔」、「躰」の5つの行動概念を理解し、実践することが重要です。

(2) 店舗従業員のあるべき行動指針

正直さを重んじる企業文化、従業員間の良好なコミュニケーション、防犯タグ取り付けなどルールの順守の必要性を理解し、顧客への笑顔で挨拶

を習慣化し、常に来店顧客への関心を持つといったマインドセットが必要です。

(3) 万引行為を含む外部者の窃盗に対する行動

具体的な抑止と逮捕のための行動を示します。これを明確にルール化して教育研修で周知されなければいけません。それぞれの利点およびリスクや課題についても同時に理解を深めます。

(4) 実際のロスの影響を理解する

ロスの発生は、企業の成長を妨げるだけでなく、収益の低下につながり、場合によっては経費節減のための人員削減といったリストラ策の実行や、最悪、継続的な事業運営ができなくなって閉店に追い込まれる可能性があることを理解し、売場内では、自身の作業よりも、顧客を優先した行動指針がロスを防止することを学びます。

(5) ロス・プリベンションための従業員

トレーニングと意識向上プログラムの実行

すでに述べてきた内容を、様々な機会を通じて全従業員に浸透させるためには、新人向けオリエンテーション、OJT、普段のコミュニケーション、店舗部門のミーティング、さまざまな掲示物など注意喚起ツール、内部通報制度などの整備が有効な手段です。

【図4-1】5Sの教育ツールの例

| | | |
|------------|---|--|
| <p>整 理</p> |  | <p>いるものといらぬものに分けて、 いらぬものは捨てます。</p> |
| <p>整 頓</p> |  | <p>いるものをすぐに取り出せるように します。</p> |
| <p>清 掃</p> |  | <p>ゴミや汚れを取り除き、職場をきれいに します。</p> |
| <p>清 潔</p> |  | <p>つねにきれいな状態を保ちます。</p> |
| <p>躰</p> |  | <p>ルールを守り、習慣づけます。</p> |

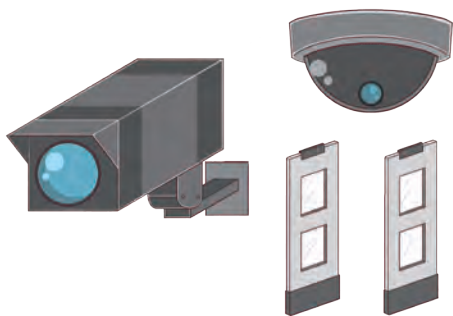
1 防犯機器・サービス

(1) 商品警報装置・非常警報装置

該当商品を無断で持ち出すと大きな警報音が鳴る商品に取り付けられた装置や、防犯に限らず非常警報装置も安全な売場環境を守るために利用されています。

(2) 防犯(CCTV)カメラシステム

防犯カメラも一般に多く利用されている防犯機器のひとつです。カメラが見張っているということによる万引犯罪の抑止効果があります。しかし、広い売場では多くのカメラが必要となるといった課題があります。また、撮影した映像をチェックする常時監視システムの利用も人件費などコスト面を考慮しなくてはなりません。万引事件が露見した段階で画像データを見て犯人を特定するという方法も取られますが、その画像情報は、個人情報として慎重に扱う必要があります。新しい技術である顔認証も徐々に取り入れられてくるでしょう。



(3) タギング

防犯タグを使用した防犯システムです。出入口に防犯ゲートのある店舗は、このシステムを導入しています。防犯タグには種類があり、店舗運営方法や販売商品の特性にあわせて用いられています。防犯タグは、店舗で商品に取り付けて、レジで回収して再利用するのが一般的でしたが、一部大手の衣料品専門店チェーンなどでは、工場出荷段階でタグを商品に取り付けるといった方法がとられるようになりました。

2 店舗・売り場

(1) 商品陳列

不明ロスを発生させない商品陳列方法はあるのでしょうか。しかし、その前に忘れてはならないのは、売場は買物をしてもらうためにあるのであって、万引などの不明ロスを発生させないために作られているわけではありません。分類整理がよくされて、わかりやすい売場を作り、維持することが買物しやすく、不明ロスも少なくすることにつながるのです。整理された売場では、異常があるとすぐにわかりますね。

(2) 店舗レイアウト

店舗レイアウトとは、売場や後方作業室や倉庫、冷蔵冷凍保管庫、商品の搬入口などを含む店舗全体の配置です。売場内での万引などの犯罪を発生しにくくするには、見通しの良さが必要です。限られた店舗従業員では、いつも売場を見ているわけにもいきませんが、死角をできるだけつくりたくないようにして、売場の見通しをよくすることは大切なことです。

(3) 物理的アクセス・コントロール

一番わかりやすい例が釣銭などの現金を保管する金庫です。鍵のかかる部屋でさらに鍵のかかった金庫の中に入っている現金には簡単にアクセスできません。後方の倉庫内でも高額で換金しやすいたばこや高単価の酒類などを鍵のかかる場所に保管することも一つの方法です。

施錠は対策となりますが、使用する鍵類の管理も明確にルール化して、運用管理できるようにしなくてはなりません。

(4) 表示物と表示内容

売場内での表示物の目的は、いうまでもなく万引窃盗などの不正を予防することです。また、オフィスやバックヤードの表示物の目的は、従業員を対象に、業務上のルールを明示して、そのルー

ルから逸脱しないように注意喚起するためです。ただし無計画に表示物を多くしても、むしろ一つ一つの表示物が目立たなくなります。表示物、掲示物の運用ルールを定めてその通りに運用することが大切です。

3 犯人の捕捉と損害賠償請求

(1) 店内捕捉できる条件・方法

万引犯を発見した場合に犯人を捕捉し、警察に通報することができますが、危険を伴うため、それぞれの企業店舗で運用ルールを決めることが重要です。第一に従業員の安全を第一とし、あわせて法令に従ったものでなければいけません。



(2) 損害賠償請求の目的と運用

万引犯罪が発覚した場合は、商品やその対価となる金額を犯人に請求はできますが、更にそこに関与した店舗従業員らの人件費なども請求が可能です。大きな金額ではなくとも、損害賠償請求は再犯防止につながるものです。

* 運用については

全国万引犯罪防止機構

TEL：03-3355-2322/FAX：03-3355-2344

e-mail：info8@manboukikou.jp

から損害賠償請求の手引き「始めよう！万引犯への損害賠償請求」が出されています。

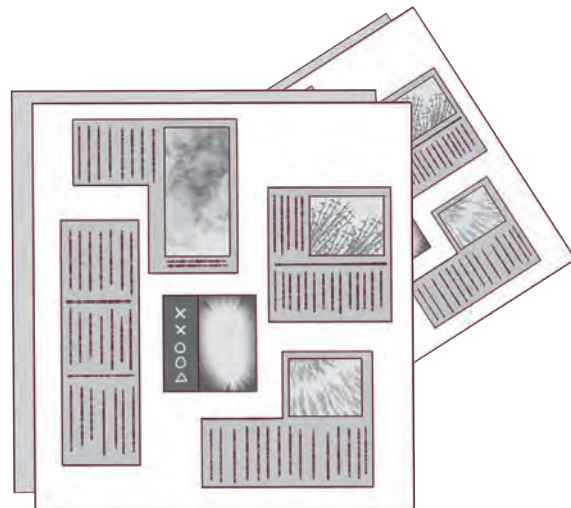


第6章 安全対策

1 安全の重要性

これまで小売業の不明ロス対策を見てきましたが、それ以外にも企業が損害を被るさまざまなリスクがあります。地震や火災、犯罪、各種事件や事故発生などです。こうしたリスクに対してきちんと事前の対策を立てていなければ、いざ発生した際に損害（建物や商品など）が拡大することとなり、お客様が安心してお買物できなくなります。リアル店舗は、インターネットやカタログ、テレビなどあらゆるチャンネルと競わなければならない中、お客様はその店舗が安全でないと感じると、そこでの滞留時間は短くなり、そこでお買物しようと思わなくなるかもしれません。店舗の安全性は、小売業の売上高のもととなる来店客数に大きな影響を与える大事な要素なのです。

そこで、この章では店舗に損害を与えかねないさまざまなリスクを取り上げていきます。



2 あるべき安全基準とその詳細

- (1) 清潔
- (2) 火災
- (3) 事件・事故
- (4) 職場での暴力
- (5) 設備機器

4 緊急(災害)時の対応

- (1) 対応計画
- (2) 緊急災害の種類ごとの対応
(地震、大型台風、大雨洪水、NBCテロ、VIP来日、集客イベント、サイバーテロ……)

3 事故発生時の対応

- (1) 事故のレベルの評価判断
- (2) 負傷者対応
- (3) 事件・事故報告

5 食物、薬物の安全管理

- (1) 適切な収納保管
- (2) 衛生状態(食中毒)
- (3) 温度管理
- (4) 薬物
- (5) 在庫回転率
- (6) 異物混入

《テキストの確認問題の例》

テキストには、各章ごとに確認問題があり、総合的なロス対策についての理解を確実なものにできるように構成されています。

1 顧客が小売業に求める価値は何か。四つあげよ。

.....
●
.....
●
.....
●
.....
●
.....

2 日本の年間の推定不明ロス額はいくらか。

イ：160億円 ロ：1,600億円 ハ：1.6兆円

3 全世界の年間の推定ロス額はいくらか。

イ：123億ドル ロ：1,234億ドル ハ：1.234兆ドル

4 不明ロスの原因に占める内部および外部の不正、つまり犯罪行為によるものの比率はいくらか。

イ：44% ロ：64% ハ：84%

5 ある店舗の年間売上高が10億円で、不明ロス率が3%あった。営業利益率は2%であった。営業利益率を改善する方法として、商品原価率、販売管理費などの経費比率など他の値が変わらない前提で売上10%伸ばして得られる営業利益増加額と同額の営業利益額を増やすためには、売上が変わらないものとして、現状3%ある不明ロス率をいくら改善すればよいか。

イ：0.2%改善（不明ロス率2.8%）

ロ：0.8%改善（不明ロス率2.2%）

ハ：2.0%改善（不明ロス率1.0%）

*回答は、万防機構ホームページをご覧ください。

「ロス対策士資格試験制度」のご案内

「ロス対策士」資格試験制度は、小売業およびそれに関連するビジネスにおいて経営管理者として必須の知識および技術である「ロス・プリベンション」のグローバル・スタンダードに加え、ここ日本におけるさまざまな外部環境を考慮して構築された資格試験制度です。

このパンフレットにもあるように、日本国内だけでも年間1兆円を超える損失が毎年発生しています。この大きな社会的な損失はいうまでもなく私たちを含めた国民一人一人が負担しており、この問題をこのまま放置しておくことはできません。

この制度により多くのロス・プリベンション、ロス対策の専門家を育成し、近い将来、その専門家たちが、小売業などの現場で活躍することにより、ロスの発生原因を解消し、犯罪を含む不明ロスを大幅に削減できるはずで、安全安心な社会を作り、それを維持していくためにもなくてはならないものと確信しています。

万防機構では、現在この制度のために学ぶべき基本テキストの作成と資格試験制度の詳細について検討を進めております。**2020年10月には資格試験制度をスタート**するべく、準備しているところです。

万防機構会員募集のご案内

皆様の会費が万引犯罪を撲滅することを通じて社会貢献に役立ちます。会員の特典や入会手続きは万防機構ホームページ <https://www.manboukikou.jp> をご参照ください。

皆様のご参加をお待ちしております。

1. 正会員 この法人の目的に賛同して入会した個人および団体
2. 賛助会員 この法人の目的に賛同し、運営を助成する個人および団体
3. 特別会員 万引犯罪の防止に顕著な貢献をすると理事会で特別に認められ、総会にて承認された個人および団体

会費

1. 正会員（個人）5,000円 正会員（団体）50,000円
2. 賛助会員（個人）5,000円 賛助会員（団体）50,000円

会員特典

- ①会報「万防時報」の送付
- ②機構会員証の配布
- ③会員交流会への参加
- ④意見表明
- ⑤会員限定配布資料の購入
- ⑥各種セミナーへの参加
- ⑦ホームページ会員ページへのアクセス



「ロス対策テキスト」「ロス対策士資格試験制度」のご紹介

特定非営利活動法人 全国万引犯罪防止機構

〒101-0062 東京都千代田区神田駿河台1-2 書店会館4階

TEL. 03-5244-5612 FAX. 03-5244-5613

<https://www.manboukikou.jp>