

# 利益に直結するロス対策

**=ロス・プリベンションと在庫管理=**

**エイジスリテイルサポート研究所株式会社 顧問**  
**工業会日本万引防止システム協会 副会長**  
**NPO法人全国万引犯罪防止機構 理事**  
**近江 元**

# 自己紹介

近江 元 (おおみ はじめ)

- (株)エイジス (エイジスリテイルサポート研究所)  
実地棚卸サービスを提供する日本最大、最古の専門会社
- 工業会日本万引防止システム協会 (略称: JEAS)  
EAS (防犯ゲート) 防犯カメラ、セキュリティサービスの業界団体
- NPO法人全国万引犯罪防止機構 (略称: 万防機構)  
万引など小売業における犯罪と企業の損失を防止することを目的としたNPO法人。
  
- 著「実地棚卸なるほどQ&A」 (中央経済社 2022年)
- 編著「ロス対策テキスト」 (NPO法人全国万引犯罪防止機構 2021年)
- 翻訳「小売業のロス対策入門」  
原題: Retail Security & Loss Prevention」 Read Hayes 著  
(中央経済社 2018年)
- 共著「実地棚卸の教科書」 (中央経済社 2015年)

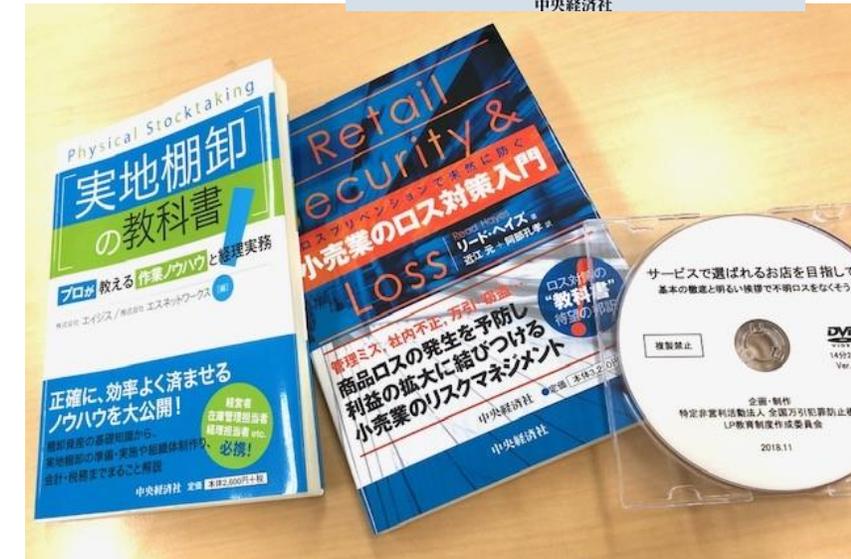
3つのステップを完全マスター!

## 実地棚卸 なるほどQ&A

株式会社エイジス [監修]  
近江 元 [著]



棚卸サービス会社のノウハウを  
この1冊にギュッと凝縮!  
新任担当者でも実践レベルに



## 1. 書籍 1 冊の盗難が経営に与えるインパクト

1000円の本が 1 冊、盗難（万引）にあう

→ 損失は1000円（1000円のあるべき売上の損失）

1冊で得られる粗利益高は 200円（粗利益率20%として）

→ 粗利益高 = 売上（売価） - 仕入れ（原価）

1000円を取り戻すには**5冊**を売らないと取り戻せない

→ 粗利益高なら  $200円 \times 5 = 1000円$ ？

1冊で得られる営業利益高は 20円

日本の小売業の平均利益率は2%（対売上高比）

1000円を取り戻すためには**50冊**売らないと取り戻せない

→  $20円 \times 50冊 = 1000円$



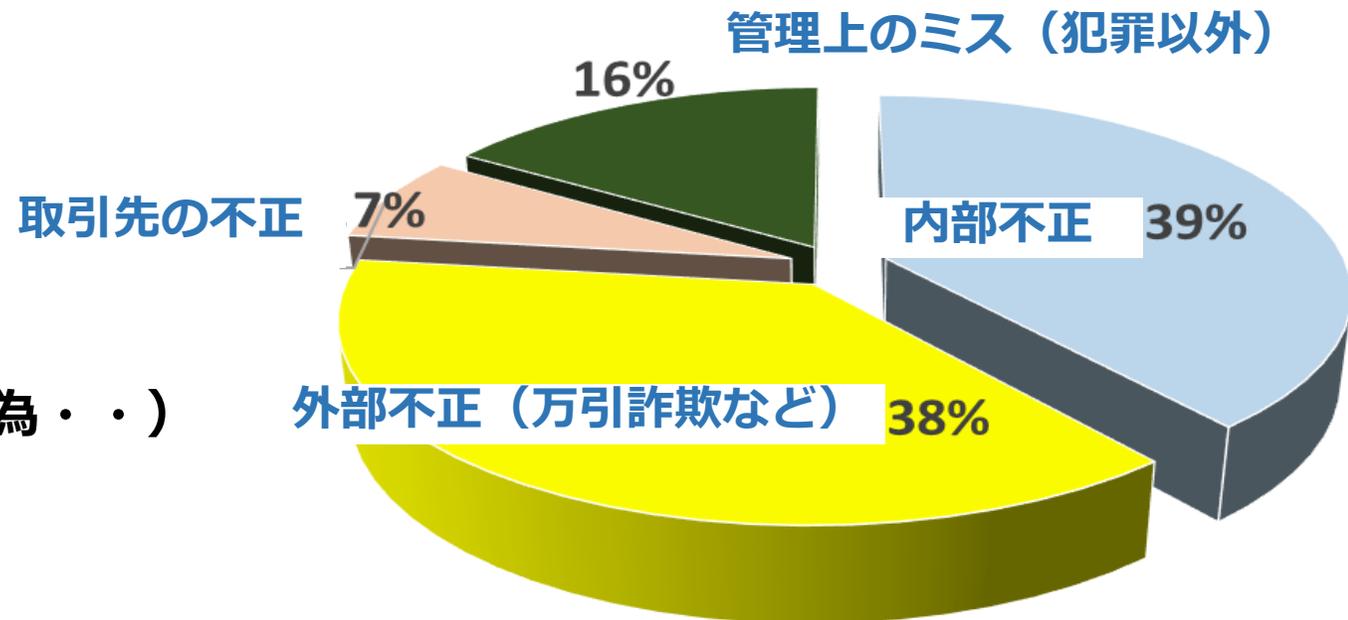
## 損失はそれだけではない

逮捕時の直接的コスト：  
逮捕時のリスク：  
買物客への影響：  
従業員への影響：  
防犯対策のコスト：

被疑者への対応、警察への届け出（人件費）  
誤認逮捕、身体的リスク（負傷・死亡）  
欠品による購入機会の損失、逮捕目撃時の不安、不快感  
不安、内部不正へ誘惑と同僚に対する疑心暗鬼  
防犯設備および保安警備員の導入

## 損失の原因はそれだけか？

外部の不正行為  
（詐欺、空き巣、強盗・・・）  
内部の不正行為  
（商品、現金の持ち出し、詐欺行為・・・）  
取引先の不正行為  
（伝票と異なる商品の納品・・・）  
ミス・エラー  
（検品、レジ操作・・・）



出典：The Global Retail Theft Barometer 2014 - 2015

## 2. ロス・プリベンションとは

### 欧米小売業では30年以上前から実績を上げているリスク・マネジメント手法

欧米では「ロス・プリベンション」という言葉が幅広く認知されており、研究もされている。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、その中心的な役割を担っている。既にアメリカでは、LPFが主体となってLPQ、LPCといったロス対策専門資格試験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る。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る。



重要な考え方は、①予防する ②プロセス主義 ③一定にする（撲滅しない） ④費用対効果

## (2-1) 対策と予防策の違い

- ★ 事が起こってからでは → 損害を取り戻すことは困難/再発防止が容易ではない
- ★ 事後処理の問題点 → 刑事事件とすると事情聴取と書類提出など時間と労力を費やす  
損害賠償請求はすべきだが・・・。
- ★ 最適な予防策で大幅コストの削減へ → 犯罪が起きない（窃盗だけではなく傷害暴行事件も防げる）/経済的損失が生まれない（時間と労力も含めて）

## (2-2) ロス・プリベンションのコンセプト

- ①予防する ②プロセス主義 ③ロスは一定にする ④費用対効果

	従来のロス対策	ロス・プリベンション
目的	ロスをなくす	ロスを一定基準以下にする
前提	ロスは異常値（事件）	ロスの発生は必然
原因	外部に原因を求めたがる（責任回避）	業務プロセス全般（万引はその一部）
対象領域	ロスの高い店・部門と部分的	企業全体の経営問題（収益性）
対策計画	限定的、無計画、場当たりの	日常的な継続性と共通認識
対策実行	問題が発生してから	事前の予防、発生予測（過去の記録）
コスト	コスト考慮せず、対策費予算化せず	コストと効果検討、対策費予算化

### 3. ロス（不明ロス）の現状

#### (3-1) 全世界、日本でのロスに関する調査データ

出典：The Global Retail Theft Barometer 2014 - 2015

全世界のロス額 1 2 3 4 億ドル  
(ロス率 1. 2 3 %)

日本のロス額約8,350億円

※1 業種別  
商業販売額  
約117兆円



※2  
不明ロス率  
0.71%



不明ロス額  
約8,350億円

直近のデータ

全米のロスは 1 1 2 1 億ドル  
全米小売業協会 (NRF) 2023年9月発表

#### 【参照】

※1 経済産業省 業種別商業販売額 (2023)

※2 2023年度全国小売業不明ロス・店舗セキュリティ実態調査報告 (回答企業数265社) (全国万引犯罪防止機構)

## 米国企業のロスに対する関心度

米國小売業上位50社の過去6四半期の決算説明資料を分析したところ、投資家に対して**29%がロスについての説明もしくは言及**していた。

- ・競争の激化、収益と人材の確保が困難になる中、小売業にとってロスに対するマネジメントの重要性は継続しており、またしばしば課題となる。2020年のナショナル・セキュリティ調査によると、米国の小売業におけるロスの総額は617億ドルである。（訳注：**2023年には1100億ドル**になった）
- ・株主利益の向上を目指す中で、小売企業の経営陣におけるロスに対する議論が起きている。米国のトップ小売業50社の何百もの事業報告書にはそのことに触れられている

企業名	公表された数値(2023年7月から9月にかけて)
ターゲット(Target)	219.5 (第2四半期) 444 (同上期) 前年通期 (1000 ロス率0.7%)
メイシーズ(Macy's)	11.2 (第2四半期)
TJX	150 (前期からの増加分の予想)
アルタ(ulta)	71.46(率で0.7%) 2022年通期で2021年からの増加分)
ディックス(Dick's Sporting Goods)	27.1 (第2四半期) 粗利益率0.8%低下の原因のひとつが盗難
ダラーツリー(Dollar Tree)	87.84 (第2四半期) 粗利益率0.6%悪化

## (3-2) 日本の小売業の業種業態別のロス

売上高比	S M	生協	ホームグッズ 総合	Dg S	衣料服飾品 専門店	全体
平均	0.51%	2.18%	0.79%	0.43%	0.30%	0.57%
最大	2.27%	4.89%	5.08%	1.00%	0.86%	

2020年 日本リテイリングセンター調べ (対象98社、うち年商100億円以上77社、1000億円以上28社)

<input type="checkbox"/>	スーパーマーケット	0.56%	0.45%	0.28%	0.88%
<input type="checkbox"/>	書籍文具店	0.50%	0.39%	0.90%	0.89%
<input type="checkbox"/>	ドラッグ・ストア	0.73%	0.47%	0.98%	0.60%
<input type="checkbox"/>	百貨店	0.09%	0.28%	0.06%	0.26%
<input type="checkbox"/>	楽器・CD・レンタル	0.31%	0.24%	0.31%	0.59%
<input type="checkbox"/>	ホームセンター	0.37%	0.76%	0.49%	0.53%
<input type="checkbox"/>	その他専門店	0.24%	0.68%	0.52%	0.14%

2015-2020年 全国万引犯罪防止機構調べ

\* それぞれ10以上の企業から回答があったものの平均値

\* 左側が新しいデータで、右側が古いデータ

\* アンケート結果であって、未回答の企業も多いことに注意

## 4. ロスの定義と利益

### (4-1) ロスとは

#### 広義のロス

- ① 不明ロス（実際に在庫を調べてわかるロス）
- ② 廃棄ロス（商品の劣化、破損など販売できないもの）
- ③ 値下げロス（商品の品質の低下、余剰在庫、季節品など）
- ④ 機会ロス（商品在庫がないためにより売り損じてしまう＝欠品）

#### それぞれ原因が異なる

- ① 実地棚卸でわかる（ = あるべき在庫 - 実際の在庫の差 ）
- ②③ 実地棚卸を行わなくてもわかる（発生時に記録する）
- ④ 実地棚卸を行っても判明せず（測定できない売上損失）

# 最も広範囲なロス（Loss）とは

## 1 ロス（Shrinkage）：一般的なロスを指す

発生時に把握可能なロスを「既知ロス」、発生時には把握が困難で、実地棚卸（Physical Inventory Taking）によって、明らかになるロスを「不明ロス」とした

ほ  
ぼ  
不  
明  
ロ  
ス

### 11 不正不当によるロス(Malicious)

#### 111 内部の者によるロス

1111 商品（商品の持ち出し、店内での飲食などの消費）

1112 現金およびクレジットなど（返品返金処理の悪用や外部の人間との共謀によるもの）

#### 112 外部の者によるロス

1121 来店する不特定多数の人間によるロス（多くの場合売場には自由に入ることができるため）

1122 取引先などによるロス（サプライチェーンの各々のプロセスでも起きるもので、製造工場、輸送途中、倉庫、店舗を含む）

### 12 手続きミス、作業ミス：悪意のない（Non Malicious）ロスともいえる

#### 121 検収・納品・伝票ミス

122 実施棚卸ミス（期首在庫の棚卸で漏れが発生した場合は、逆ロスが発生。一方、期末棚卸での漏れは正のロスが発生。）

123 レジにおけるミス（登録もれ、二重登録、登録、返品処理等のあやまり、現金つり銭の違算など）

（実地棚卸をせずに上記の「ほぼ不明ロス」が判明する場合がある）

①サイクルカウントもしくは継続的な在庫管理(perpetual inventory control)による実在庫修正

②万引窃盗、レジ不正などのイレギュラーなイベント発生が確認された場合

既  
知  
ロ  
ス

### 13 廃棄・値引ロス（Abandoned/Mark Down）：必要悪（一部は販売機会ロス対策でもある／実地棚卸がなくても発生都度把握可能）

131 廃棄ロス：品質の劣化、破損などによる

132 値引ロス：日付、季節など品質劣化前に処分

## 2 機会ロス (Opportunity loss) : 買物客が購入意思を持つも、購入できない。すなわち販売機会を逃すこと (ただし、顧客が他の理由で購買を断念する場合は含まず)

### 21 欠品・在庫数量不足(Out of Stock/Shortage of Stock)

211 完全欠品 (陳列スペースに商品がひとつもなく、バックルームにもない)

212 在庫数量不足 (顧客が購入しようとした数量に対して不足している)

213 心理的欠品 (在庫数が少なく「残り物」「古いもの」といった印象を与えてしまうことで買物客が購入を思いとどまる)

### 22 ヴォイド (Distribution Void): 棚割プラン (plan-o-gram = 品揃え計画) には存在するが、陳列場所 (シェルフタグ) が存在しない

221 過去売場に存在した(Not Maintained) : 該当商品の完全欠品が発生したためそれを弥縫策でシェルフタグ (商品名、価格を表示したいいわゆる棚札) を取り外したまま放置

222 最初から売場に存在しない (Not Executed) : 棚割プラン(plan-o-gram)の変更が実行されずに放置

\* 本来のDistribution Voidは、陳列場所の有無を問わない (どちらかというCPGメーカー側が自社の商品が正しく店頭に達していることを指す) が、一般的にその状態が維持されるということは陳列場所がないということが大半を占めるために、店舗側から見ると”陳列場所”そのものがないとして「欠品」と区別している

### 23 ファントム・ストックアウト (Phantom Stockout) 直訳すると「幻の欠品」

231 売場にあるが発見できず (Not Found): 該当商品を買物客が発見できず

2311 売場分類 (カテゴリー) を発見できず (売場構成/カテゴリー配置)

2312 売場分類 (カテゴリー) 内まで到達するも発見できず (品揃え分類 = 棚割プラン)

2313 誤った売場に陳列してしまった (別のカテゴリー分類に陳列した)

232 店舗には商品在庫はあるが売場に陳列されず (Not in the sales floor)

2321 入荷したものの、陳列補充がされていない。

2322 バックルームに保管されたまま忘れ去られたもの。

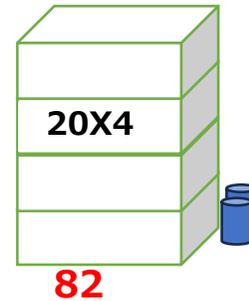
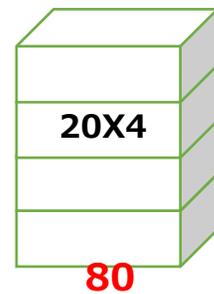
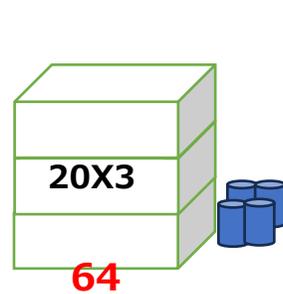
## (4-2) 不明ロスを求める

### 不明ロスとは

**不明ロス** = **あるべき在庫** - **実際の在庫** の差

**あるべき在庫** = 期首在庫 + 期中仕入 - 期中売上 - (値下げ/廃棄ロス)

???

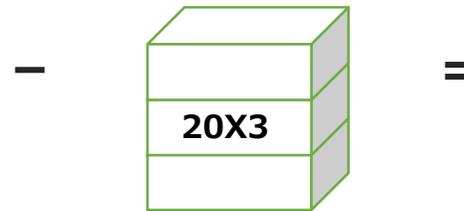


**あるべき在庫**

(実地棚卸を行う)  
**実際の在庫**

**不明ロス**

???



???

\* 値下げ/廃棄は発生した時点で記録 (データ化) しておかないと不明ロスとなる

## (4-3) 棚卸資産の評価方法と粗利益率

### 棚卸資産の評価法の種類

個別法、先入先出法、平均法、売価還元原価法・・・

多くの日本の小売業が採用しているのは、**売価還元（原価）法**

**小売業の特徴**  
多品目少量販売  
管理が難しい

### 売価還元(原価)法とは

棚卸資産をグループ（部門）にわけて、**期末在庫を売価で集計した数値を用い算出した原価率**によって棚卸資産の評価を行うこと

$$\text{営業利益高} = \text{売上高} - \text{仕入高} - \text{経費（販売管理費）}$$

$$\text{原価率} = \text{仕入高} \div \text{売上高} \quad \text{粗利益率} = 100\% - \text{原価率}$$

原価率を売価還元法で計算するためにための必要な数値は①②③④

$$\text{原価率} = \frac{\text{① 期首在庫高（原価）} + \text{② 期中仕入高（原価）}}{\text{③ 期中売上高（売価）} + \text{④ 期末在庫高（売価）}}$$

## 5. ロスの原因

### (5-1) ロスの三つの要素

- ★ 最初に疑うべき内部不正（個人に限らない）
  - ・ 商品における不正（商品の持ち出し、店内飲食、不正値下げ廃棄・・・）
  - ・ チェックアウトでの不正（レジの空うち、売上金抜き取り、不正な返金処理）
  
- ★ 外部不正は万引窃盗だけではない
  - ・ 強盗、空き巣（器物損壊）行為
  - ・ 詐欺（返品、容器交換、精算済偽装）
  
- ★ ミス・エラーは不正の温床
  - ・ 単純な手順の誤りや違反を見過ごす・・・（報告が習慣づけられていない）
  - ・ 誤りを放置すれば正しい数値（在庫高、売上高、仕入高）は得られない
  - ・ 数値が正しくないと知っている者は（店舗、企業全員が数値を信用していない）

＊＊ここでは廃棄ロスや値下げロスには触れていない。もともと原因の性格が異なることと、発生時に把握できるから＊＊

## (5-2) 管理ミス (誤り・エラー)

- 商品の出入りとそのデータの不一致
  - 商品の入荷時の検収作業 (伝票の誤り)
  - チェックアウト (レジ) でのミス
- 実地棚卸でのミス
  - 数え間違い
  - 漏れ (在庫のある場所を失念)
  - 二重計上

### 逆ロス (ほぼ管理ミスでしか発生しない)

「逆ロスとは、商品ロスがあるべき売上から実績売上高を差し引いた残りとするれば、それがマイナスになってしまうような、ありうべからざる状態をいう。」

(薮下雅治著「棚卸実務とロス退治」より)

あるべき在庫 < 実際の在庫

### なぜ逆ロスは発生するのか

- ・ 期末棚卸で過剰に在庫を計上した
- ・ 期首棚卸で計上漏れの在庫があった
- ・ 伝票に示された数量よりも商品が実際には多く入荷した
- ・ 既に売上として計上した預かり商品を期末棚卸在庫に加えた
- ・ メーカーから無償提供されたサンプルを期末棚卸在庫に加えた
- ・ 返品処理したが、返品しておらず期末棚卸在庫に加えた

## (5-3) 内部不正

従業員（店舗従業員、テナント従業員、取引先・・・）の不正の対象は、**商品**もしくは**現金**

### (商品管理上の不正)

- 会計処理していない商品の持ち出し
- 会計処理していない商品の店内での飲食
- 不正な製造と売価設定
- 商品加工時のつまみ食い
  
- 検品結果改ざん（差分の着服）
- 店舗間移動結果の改ざん（店舗商品振替）
- 廃棄処理や値下げ処理した商品の持ち出し
- 不当な値下げ処理をして販売

### (現金・売上など)

- 友人知人、家族への不正な割引販売
- 同様にレジ登録せずに商品を通させる
- キャッシュドローワーからの現金抜き取り
- 一旦登録したものを、その都度取り消しを行う
- レジの空うち

### 粉飾（架空在庫もしくは架空売上の計上）

- 業績を実際よりよく見せようとする（**会社の業績を良く見せたい/ 自分の業績を良く見せたい**）
- 個人の着服目的（大がかりで長期間）
- 業績を実際より悪くみせる（**企業所得税の課税逃れ**）

## 小売業における最近の粉飾の事例（いずれも上場企業）

### □ 架空売上で売掛金として計上

実体のない架空の売上を計上したことによって発生した**架空売掛金**に対して**付け替え**や「**仮払金**」「**立替金**」等の名目で**出金した資金による消し込**などにより、**滞留売掛金**が表面化しないようにした。（アパレル小売）

### □ 架空在庫（実地棚卸不正）で在庫水増し

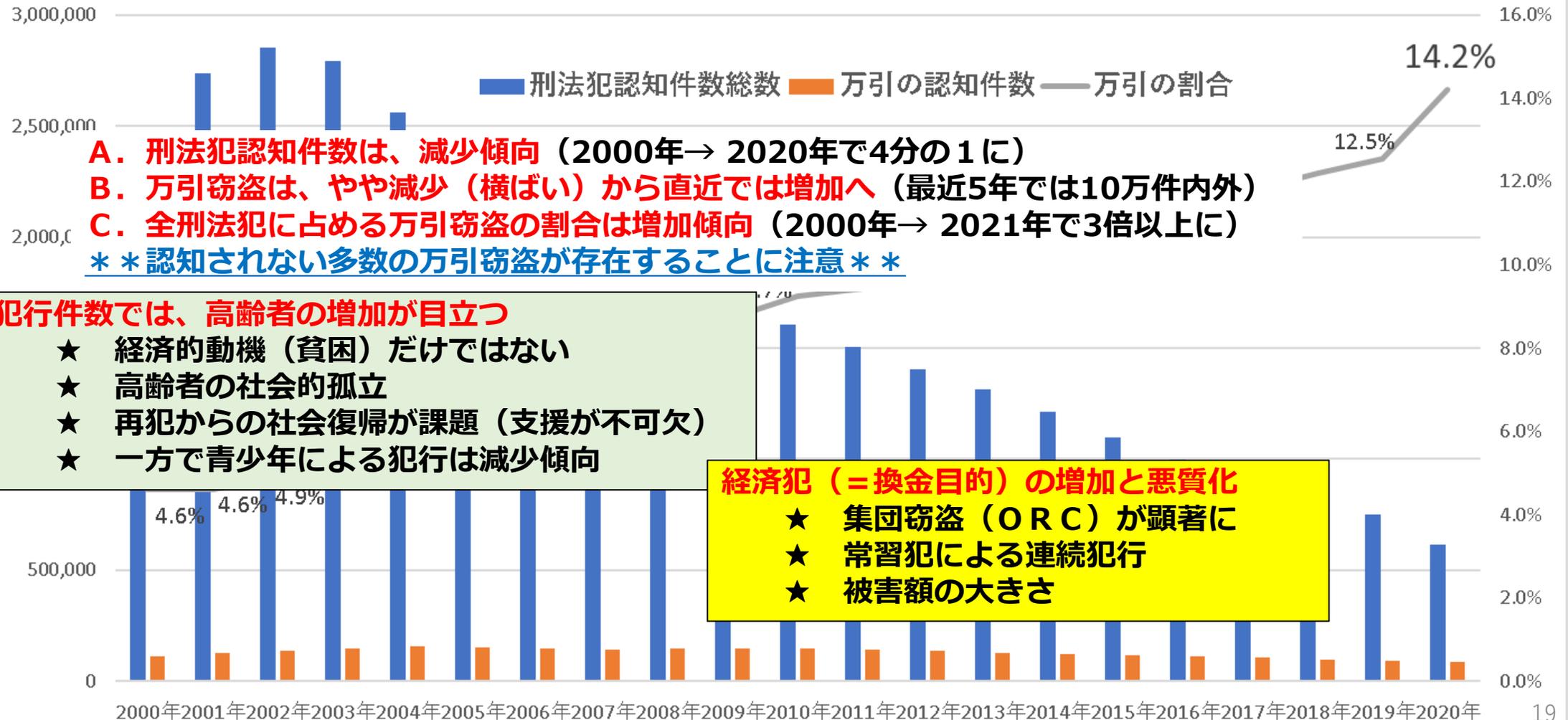
上司からの強制的な指示により、担当者が**棚卸データを改ざん**。**改ざんデータのみを経理担当者に渡し**、経理担当者が会計システムに入力するという手順で、**棚卸資産を過大計上**して、**利益をねん出**していた。（ドラッグストア）

期末の実地棚卸の際に、**見本品、サンプル、什器備品などの無評価品に売価をつけて棚卸資産として計上**していた。棚卸原票を改ざんする方法としては、**金額や数量を書き換える**（線を書き足して「1」を「4」にする）など、また**インクを消す薬剤を使用して数字を書き替える**等の方法が見られた。（ホームセンター）

## (5-4) 外部不正 (窃盗、詐欺など)

### 万引の傾向認知件数の傾向とその意味

2021年は**15.4%**





## 経済犯の特徴（個人常習犯）

- 発覚、逮捕されるまで犯行を続ける
- 狙う商品は同じ（家電、スポーツ、書籍、衣料）
- 一度に持ち出せる商品が限定的（したがって高額品）
- 万引窃盗を店舗が把握していないことが多い

## 事例（個人常習犯）

### 万引ではなく“億”引だ

約10年にわたり、愛知県や大阪府、静岡県など少なくとも18府県の家電量販店に毎日のように通って、イヤホンや脱毛器、半導体メモリーなどの万引をしていたという。その被害総額は1億円に及ぶ盗品は名古屋市内の質屋に持ち込んで、自身の身分証を示した上で売却し、妻と子ども2人との生活費に充てていた。「少しぜいたくな生活を送りたかった」と話している。

### 家電量販店連続万引窃盗、自宅に1600個の防犯タグが

家電量販店で万引きをしたとして京都府警城陽署が7月に窃盗容疑で逮捕した滋賀県草津市、無職の男の関係先から、防犯タグが約1600個見つかったことが分かった。何らかの方法で店舗の防犯ゲートで警報が鳴らないようにしていたとみられる。地検は4日、男を窃盗罪で起訴した。（犯人は、盗品の売却でおよそ1000万円を得たとの情報も）

### スポーツ店人気アパレル連続万引

特定のブランド狙っての犯行。万引で男を逮捕広島県福山市のスポーツ用品店でアウトドアジャケットを盗んだ疑いで香川県の30代の男が逮捕「100着近く万引きした」

## 経済犯の換金手口

### 盗品の海外持ち出しと社会制度

- 海外特にアジアでの需要：人気アパレルブランド、化粧品、医薬品、健康食品など
- 技能実習制度：制度の目的と解離した安易な労働力確保の道具に、送り出し機関への多額の手数料を借金をして支払う、人権侵害、安い労働力→米国からは“強制労働”との批判
- 留学生：就労時間（週28時間以内）の制約による経済的困窮
- まだまだ外国人に排他的、差別的な日本社会

### ネットによる換金とネットの匿名性

- フリマ・オークションサイト、オンライン・マーケットプレイスの悪用
- 匿名での売買取引が完結（身分を明かさなくてもよい）
- サイト運営者も盗品、偽造品の摘発に努力しているも決定的な対策はない
- 有名アパレル商品のタグ付き(新品) 商品を試験的に落札し、明らかに盗品であることが判明  
同じ商品（ブランド）を複数回出品する者に対する警告も実施
- アメリカでは匿名での取引を法的に制限すべきとの意見あるも、事業者の反発から法制化にまでは至らず

**\*オンライン・マーケットプレイス：**オンライン上での商品の売買できる場所。個人での売買が気軽にできるオークションやフリマサイトだけでなく、アマゾン、楽天市場など複数の商品を提供する店舗が出店しているもの。店舗と言っても個人で運営しているもの、大手企業が出店しているものと様々。中には盗品や模造品を販売する者も存在。

## ■ チェックアウトにおける犯行

- **クレジットカード詐欺**  
店舗側もクレジットカード所有者も対策必要/高額商品の場合の身分証明書提示など
- **紙幣の偽造** 最も古い犯罪のひとつ
- **容器の交換** 高額な商品との入れ替え  
容器がしっかりと密閉されていることの確認、蓋のシール破損の場合の確認など

## \*\*\*セルフレジでの不正\*\*\*

- **セルフレジの導入が増える** (セミセルフはスーパーマーケットの7割以上、固定式セルフレジは2割以上)
- **セルフレジの種類**

**セミセルフ** : 商品登録 (スキャン) はレジ係で支払い精算のみお客が実行

**固定式セルフレジ** : 商品登録も支払いもお客が実行 (有人レジとの併用)

**移動式セルフレジ** : お客が売場を移動しその場でバーコードをスキャン

店舗側が用意した専用カートもしくは手で持って使用するタイプのもの  
お客自身のスマートフォンにアプリをダウンロードして使用するもの

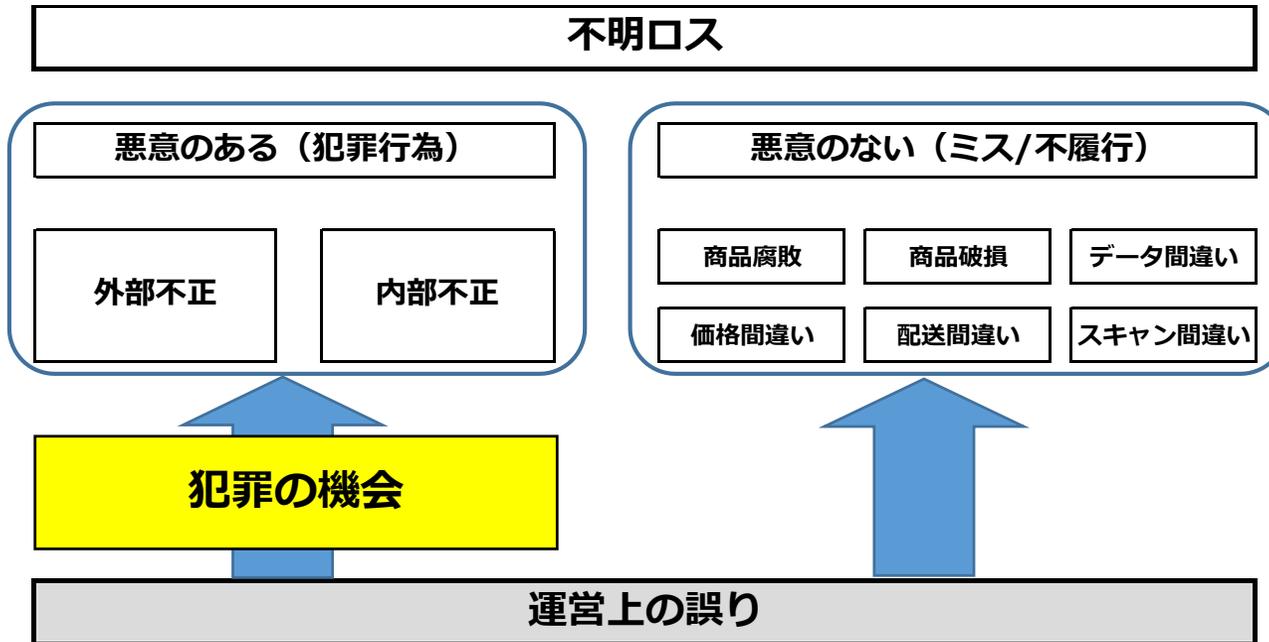


## セルフレジでの不正の手口

- ・ スキャンしたふりをする（スキャナーからはずして、バーコードを隠して）
- ・ 別の商品（もしくはあらかじめ用意したバーコード）を盗もうとする商品のバーコードの上に重ねてスキャンする（高額な商品をより安価なバーコードで登録する）
- ・ 小型の商品を手につたつ持ち、ひとつだけスキャンして一緒に袋に入れる
- ・ スキャンしていないかごに残った未精算の商品を精算後の商品と一緒に持ち去る
- ・ スキャンするが精算をせずにすべて持ち去る（セミセルフでも）
- ・ ショッピングカートの下段に置いた商品をスキャンしない
- ・ 未精算の商品を入れたマイバッグを精算済みの袋をセットする（重量センサーを欺く）
- ・ バーコードがない商品の登録のためのプリセットキーで実際よりも少ない価格の安いものを登録（バナナ・トリック）
- ・ セルフレジの全体の売上に占める割合が1%なら、そのロスは1ベーシスポイント（1万分の1）増える  
移動式ならその5～7倍に（2022年のECRコミュニティの報告）



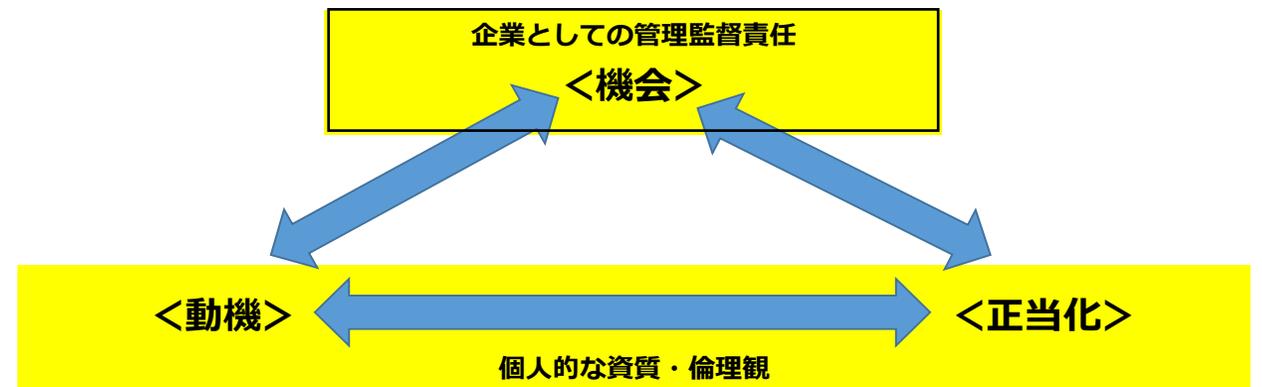
## (5-5) ロスの要因 (まとめ)



**すべてのロスの要因は、最終的には我々の運営上の誤り、不備によるものと考えべき**

- ・ 犯罪の機会を与えていることを反省しなくてはならない
- ・ ロスの原因は何かとの問いに、多くの経営者や店舗責任者は万引（外部要因）のせいにする
- ・ 他者に原因を求める限り問題は解決しない

不正要因のトライアングル (ドナルド・R・クレシー)



### なぜ不正が発生するのか

金銭欲求に対する「**動機**」、不正行為を「**正当化**」する理由、および不正行為をすることができる「**機会**」の三つの要因により発生する。

このうち一つでも欠けると不正行為は発生しない。

## 6. ロス防止の施策

- 原因が異なれば施策も異なる
- まず現状を把握することから始めなくてはならない
- 投資効果（維持する/改善する）

### （6-1）現状を知る

- 現状把握とは数値そのものである（数値は信用できるものでなくてはならない）
- ロスの現状を知るためには四つの数値が必要
- 絶対的な精度が求められる**実地棚卸**（売上高と仕入高はある程度の精度がある）

### 復習（ロスの求め方）

あるべき在庫と実際（実地棚卸結果）の在庫との差

$$\text{ロス} = (A) + (C) - (B) - (D)$$

期首 在庫 (A)	期中売上高 (B)	期末 在庫 (D)
	期中仕入高 (C)	

## 実地棚卸

- 帳簿（理論）棚卸（あるべき在庫）
- 実地棚卸（実際の在庫）

**不明ロス = 帳簿在庫 - 実際の在庫**

### 実地棚卸は在庫管理の通信簿

- \* 企業の利益（およびロス）を確定する
- \* 実地棚卸は正確でなくてはならない

#### ■ 正確な実地棚卸を行うために

- 計画とスケジュール化が必須（棚卸は計画的な事前準備が成功のかぎ）
- 関係者で計画を共有（棚卸は店長、マネジャーを始め、すべての従業員が参加）
- 明確な役割分担とその実行（棚卸は自分が担当している業務とは異なる）
- 教育など十分な事前準備（棚卸は年に1～4回しか行われぬ）

#### \* サイクル・カウント

- 実地棚卸は、店舗全体を一斉に行われるもの、サイクル・カウントは店舗の一部分（部門、特定の 카테고리）を対象に行われるべきもの
- 棚卸は年に数回、サイクル・カウントは短期間（月、週、日）に繰り返して行うもの

サイクル・カウントの目的は、商品管理におけるプロセス上の問題発見と在庫データを正しい値に修正すること→ロスの発見と機会ロスの防止（→顧客満足と売上利益増に）

## ロスの原因調査の実態

	日本型 スーパーストア	S M	生協	ホームグッズ 総合	Dg S	衣料服飾品 専門店	その他 専門店
実施	33.30%	20.80%	25.00%	26.90%	43.80%	28.60%	23.50%
実施なし	66.70%	79.20%	75.00%	73.10%	56.20%	71.40%	76.50%

98社全体の構成比（実施26.9% 実施なし73.1%）

原因	企業数	内容
万引き・部外者窃盗	16社	12,383件 総額1億5,115万円
社内従業員の窃盗	5社	最大1千万円
取引先・関係者の窃盗	1社	金額200万円
帳表記録ミス	10社	58,801件 総額5,278万円

- ロスの原因調査を行っている企業は3分の1以下
- ロスの原因調査を行っていても原因を推定・特定ができていないことがほとんど

## ロスの原因調査の実態

	日本型 スーパーストア	S M	生協	ホームグッズ 総合	料服飾品 専門店	その他 専門店
実施	33.30%	20.80%	25.00%	26.90%	28.60%	23.50%
実施なし	66.70%	79.20%	75.00%	73.10%	71.40%	76.50%

98社 (うち年商100億円以上77社、1000億円以上28社) 実施なし73.1%)

原因	企業数	金額
万引き・部外者窃盗	10社	総額1億5,115万円
社内従業員の窃盗	10社	総額1,000万円
取引先・関係者	10社	金額200万円
帳表記録ミス	10社	58,801件 総額5,278万円

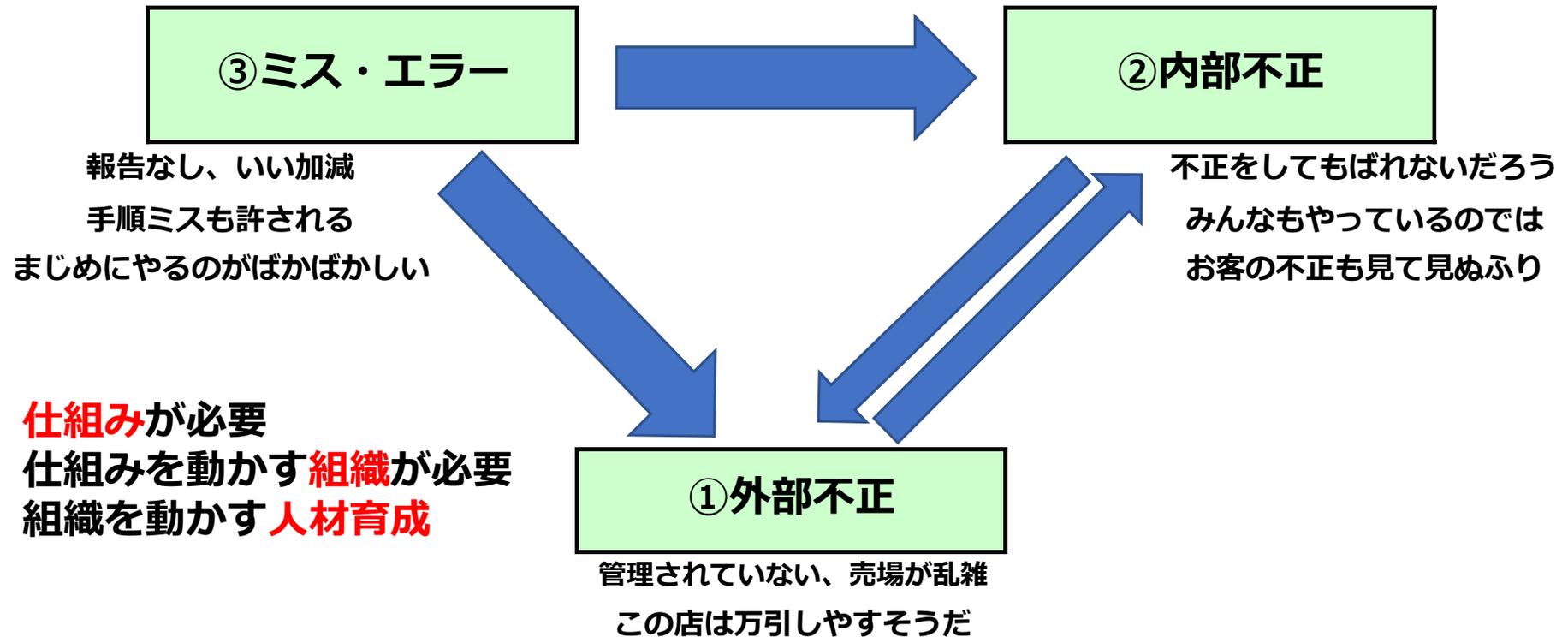
**原因究明ができれば正しい  
 施策を行うことはできない**

- ロスの原因調査を行っている企業は3分の1以下
- ロスの原因調査を行っていても原因を推定・特定できていないことがほとんど

## (6-2) 管理ミスの予防策

管理ミスを減らすと内部不正は露見しやすくなり、不正行為を抑止できる  
～同様に万引のような外部不正を減らすと同様に内部不正も減る～

### 管理ミスの予防策は内部不正の予防策にもなる



- 管理ミスを減らすには、**仕組み**が必要
- 管理ミスを減らすには、**仕組みを動かす組織**が必要
- 管理ミスを減らすには、**組織を動かす人材育成**  
(教育) が不可欠

仕組み/組織/人材は、すべてのロスの原因追及と予防策につながる

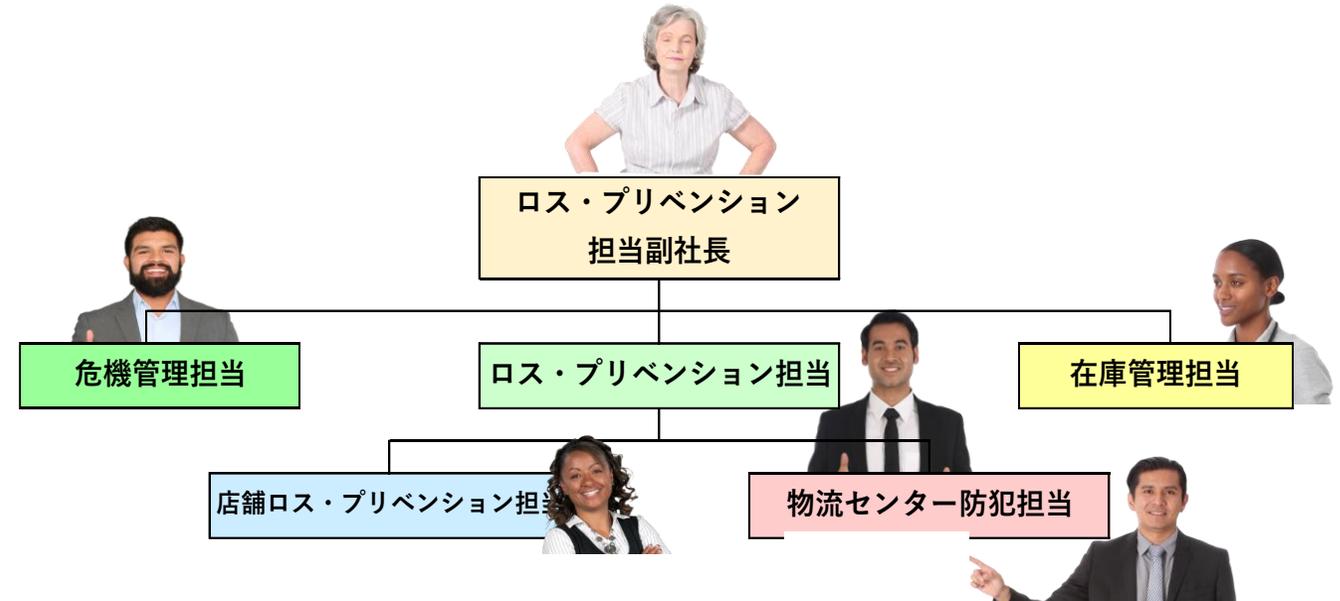
## (6-3) 組織、人材、教育

### LPの内部組織の米国の例

#### ■ LPを担当する内部人材

##### □ LP専任責任者が必要

- ・商品在庫も含む企業資産の保全  
リスク・危機管理
- ・在庫管理 (販売機会の損失防止)



#### ■ LPを担当以外に内部人材

##### ■ ロス対策の教育訓練 (全員) LP担当責任者が教育

- 上級管理職：企業の方角を指し示し、部下に数値責任を与え評価、**実行を支援する**
- 地域／地区マネジャー：ロス管理のための活動の優先順位を明確にし**実行を支援する**
- 店長、拠点長：従業員に**ロスに常に関心をもたせ**、他の業務を確実に実行するために**支援、動機付け行う**

## ■ 教育プログラム

- **現場の基本は仕入れから販売までの商品管理と「5S」（整理/整頓/清掃/清潔/しつけ）**
  - ・ 商品を取り出しやすくなる
  - ・ 在庫の管理、確認が行いやすくなる
  - ・ スペースが有効活用され、
  - ・ 商品ロスが発見しやすくなる
  - ・ 売場倉庫内の死角がなくなる
  
- **ロス防止に対する企業文化の醸成**
  - ・ 従業員一人一人の意識を変える（経営トップの重要な責任）
  
- **従業員間の良好なコミュニケーション**
  - ・ コミュニケーション不足によるミス防止と気持ちのよい職場
  
- **ルールの遵守（LPに関する）**
  - ・ 適切な声掛け（歓迎の笑顔とともに）結果として万引窃盗の抑止につながる
  - ・ 防犯タグの取り付け、監視カメラの動作確認
  - ・ 売場点検、施錠ルール（店舗、高額品保管）

## ■ マニュアルと規定

### □ マニュアルの条件

- ・ 手順を文書化（図式化）している
- ・ すべての従業員が適切な手順でアクセスできる（いつでも見ることができる）
- ・ 手順の適正さ、法に準じていることを確認できるように定期的な監査を行う
- ・ 可能な限り定めた手順を遵守する（絶対ではない）
- ・ 定期的に定めた手順を更新する

### □ マニュアルの最も重要な条件

- ・ 教育プログラムがあること（ X マニュアルを作っておしまい ）

すべての従業員が**目的を理解**している

- ・ ・ ・ ・ ・ がその知識を理解している
- ・ ・ ・ ・ ・ がその役割に必要な能力を有している

## (6-4) 内部不正の予防策

### ■ 犯罪機会を作らないために

- ① チェック機能の構築
- ② 監査体制の構築
- ③ 内部通報制度の設計
- ④ 就業規則の整備
- ⑤ 物理的アクセス・コントロール (領域性)

#### ① チェック機能の構築

- ・ 「商品」「金」と伝票の動きを一致させる
- ・ 担当者一人の権限で「商品」「金」を動かさないようにする
- ・ 実は従業員の意識向上対策 (相互に関心を持つ、結果として監視する仕組み)  
目的は商品を大切にすること (犯罪の機会をなくす) 企業風土を作ること  
店長・管理職も含め全従業員が目的を理解する

#### (レジ対策)

- ・ 精算データによる過不足チェック：基本中の基本
- ・ POSシステムレポートの活用：従業員個々のレジ登録上の分析 (異常値の発見)
- ・ 自動つり銭機による防止：原則現金の取り扱いがほとんどなくなる
- ・ キャッシュレス対応：現金を扱わない
- ・ マニュアルの整備とオペレーション教育：接客レベルの標準化と不正行為防止が実現

## ② 監査体制の構築

### ・ 監査対象の店舗

- 問題のある店舗を重点的に
- 改善課題が発見された場合の事後検証
- 頻度高める、詳細の調査を
- 従業員の離職の多い店舗

### ・ 監査のポイント

- 手順が確実に実行されているか
- 憶測ではなく事実（実物を）  
（判断はせずに記録する）
- 実施できない原因は何か
- 従業員へのヒアリング

### ・ 監査報告

- 評価した「根拠／指摘事項／原因／リスク」を明らかに
- 関係者で監査内容を共有
- 監査記録を保管

#### 経営者の視点

- 内部不正に対するけん制機能
- 店舗運営の質の向上

#### 従業員の視点(内部不正が蔓延すると)

- 顧客を大切にしている意識が低下する
- モチベーションの高い従業員が離職

内部監査機能⇒内部不正の防止⇒信頼関係の醸成

結果としてロス削減と収益増に

### ③ 内部通報制度

- 透明性を確保するために制度規定が整備されており従業員が理解している
- 窓口部門では守秘義務を徹底運用する
- 多種多様な通報手段を確保、匿名を認める
- 調査は受付窓口ではなく専門に監査部門が行う
- 通報者に調査結果をフィードバックする
- 経営トップの決意をメッセージとして繰り返し伝える  
(研修、カード配布、ポスター掲示など)



### 内部通報制度のプロセス・イメージ

参考：公益通報者保護制度は、国民生活の安心や安全を脅かすことになる事業者の法令違反の発生と被害の防止を図る観点から、公益のために事業者の法令違反行為を通報した事業者内部の労働者に対する解雇等の不利益な取扱いを禁止するもの。その組織内で常時働いている労働者の数が301名以上の事業者は、この法律に基づく体制

## ④ 就業規則の整備

### ルールを定め、ルールに基づき運用

- 禁止行為と懲戒処分規定が明確に示されていること
- 懲戒処分の内容が、禁止行為に対して妥当な内容であること  
(労働基準法に基づいて就業規則を定める)

労基法89条に定められた絶対的・必要記載事項は、① 始業及び終業の時刻、休憩時間、休日、休暇並びに交替制の場合には就業時転換に関する事項 ② 賃金の決定、計算及び支払の方法、賃金の締切り及び支払の時期並びに昇給に関する事項 ③ 退職に関する事項 **(解雇の事由を含む。)**

## ⑤ 物理的アクセス・コントロール (領域性)

### 対象は店舗の業務に関係する者すべてが対象

- 店舗への出入り 通用口、商品搬入口  
(人によるチェック、カメラ、施錠など)
- 店内の管理スペースへの出入り  
金庫のある事務室、高額品保管場所 (施錠、入退記録など)



## (6-5) 外部不正の予防策

	実施している万引予防策(回答625社)	企業数	比率 (%)
1	従業員のお客様への声かけ	504	80.6
2	防犯カメラを設置している	431	69.0
3	商品陳列を工夫している	226	36.2
3	社員などの店内巡回	226	36.2
5	保安警備員を配置している	202	32.3

### ■ 「声かけ」の効果

- 万引窃盗で逮捕された容疑者への聞き取りでは  
「声掛けによって万引をやめてしまう」が多数
- 声かけは、「顔を向けて」「笑顔で」が効果的
- 顧客の印象をよくなり、販売機会のロスや購買点数の向上につながる

### ■ 「声かけ」の実態

- 声掛けがあった **61%**
- アイコンタクトがあった **46%**
- 笑顔があった **24%**

\* 2020年12月の6367店を対象に調査



## ■ 万引犯の監視（店舗従業員）

- 手元に注目（商品と接触する部分）
- 万引させない**→相手に見えるように監視

## ■ 警備員の導入

- 私服警備：万引犯を捕捉、排除
- 制服警備：監視によるけん制効果「安心・安全」



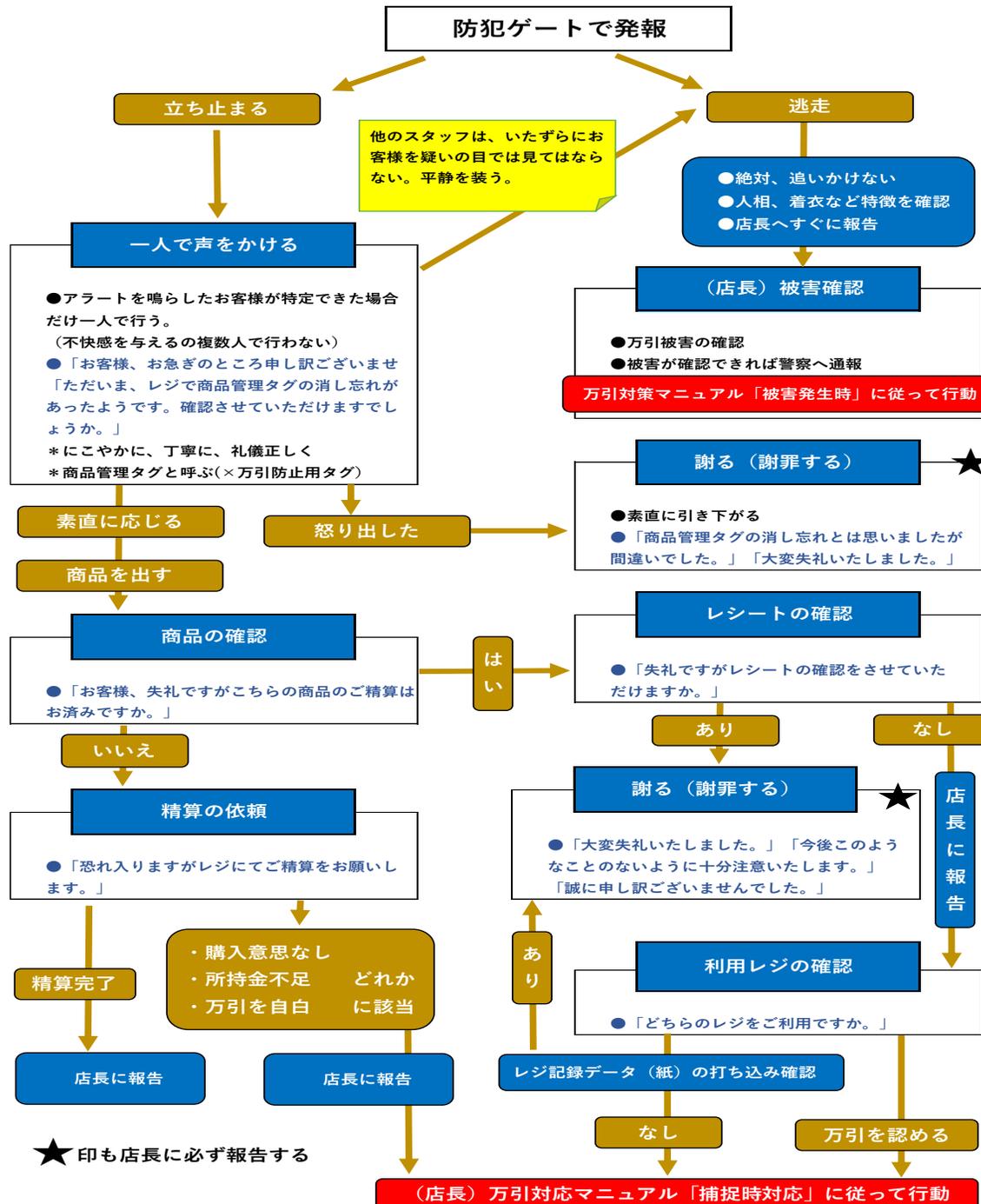
## ■ 監視システム

### ① 防犯ゲート（EAS : Electronic Article Surveillance）

#### 防犯タグの取り付けが前提

- 出入口のアンテナで商品の不正持ち出しを検知、警告音を発する
- EASの構成は次の3つ
  - ・ 売場出入口に設置された検出装置（アンテナ）
  - ・ 商品に取り付けるラベルやタグ
  - ・ ラベルを電氣的に無効にする消去器タグを外す解除器





## ■ 対処手順の例

- ① 丁寧な対応（こちらに非があったかもしれない）
- ② 再度ゲートを通過してもらう
- ③ 買い物袋やかばんだけを持ちゲートを通り抜けて

企業によって詳細なルールを定める

＊発生時の対応原則：無理をしない  
/深追いしない

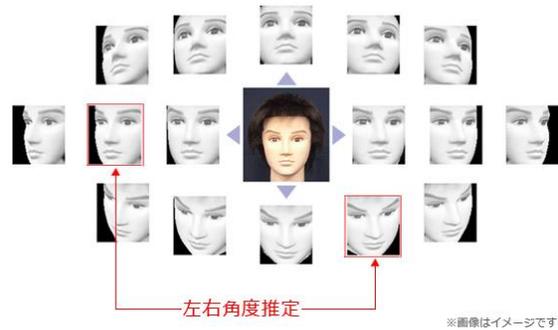
教育で、周知徹底させる（もれなく）

ロールプレイングなどで自信を持って  
対応できるように



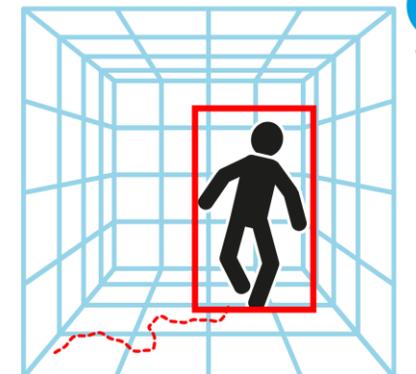
## ② 防犯カメラ

- 監視性を高める（撮影されていると認識させる）
- 遠隔監視システムあり
- 顔認証技術
  - ・画像から人の顔を読み取り、既知の顔のデータと照合
  - ・過去の万引犯などとの照合と通知



### 不審動作検知

- ・カメラで撮影した手足や頭の動き、姿勢からA Iが不審な動作を検知
  - ⇒ 検知した情報は、従業員が持っているスマートフォンに通知が届く
  - ⇒ 通知を受けた者は、検知された場所に移動して、声をかける

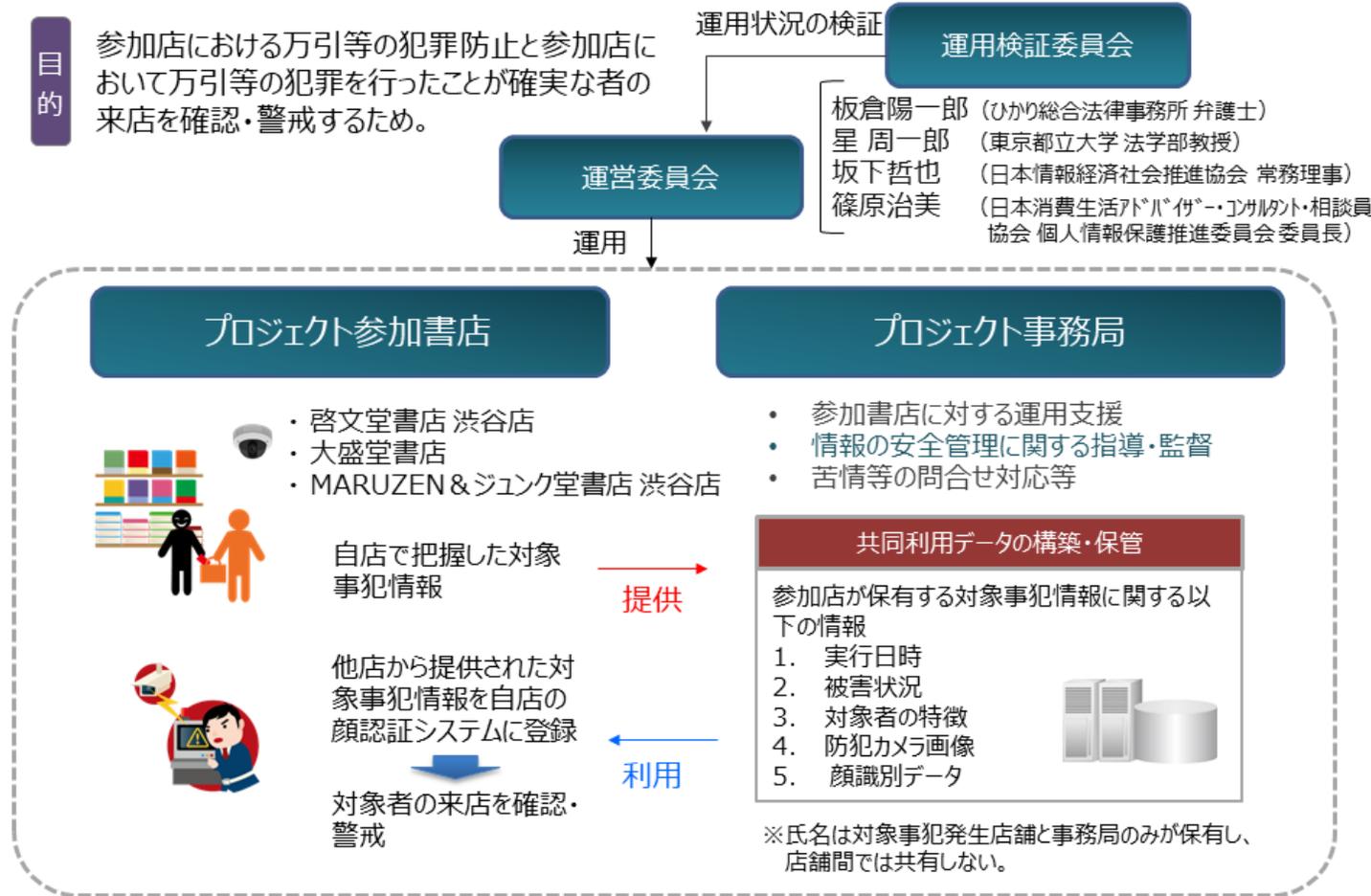


## 顔認証と情報共有の事例

### 渋谷書店万引対策共同プロジェクトの略図

目的

参加店における万引等の犯罪防止と参加店において万引等の犯罪を行ったことが確実な者の来店を確認・警戒するため。



画像情報を含む窃盗犯の情報、例えば性別、衣服、背丈など、具体的な犯人の特徴や、万引された商品などの詳細な情報を瞬時に近隣の他の店舗と短時間で共有

- ・ 近隣の他の企業と共同して行くと更に効果あり
- ・ 発生した万引犯データを入力しない限り機能しない

## ■ 店舗レイアウト

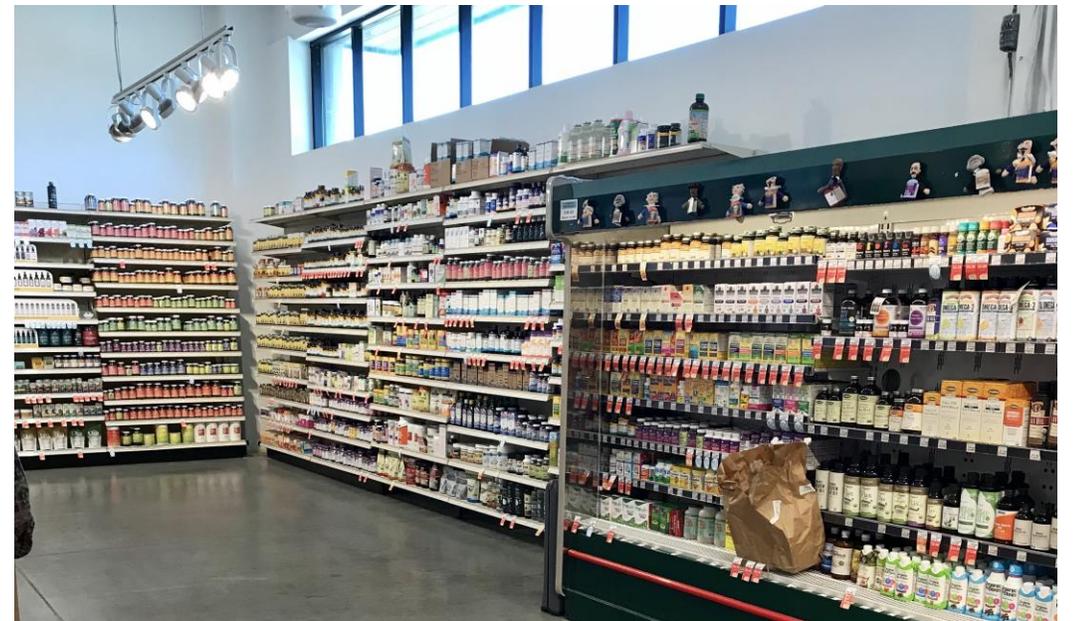
- 広い通路幅
  - ・ 見通しを良くして、死角を減らす
  - ・ 通路はできるだけ直線的に
- 陳列什器の高さ
  - ・ 見通しよくするために商品によっては低い什器の配置（必ずしも効果的ではない）
- レジまわりと出入口
  - ・ 未精算商品を持ち出しにくい配置

## ■ 商品陳列

- わかりやすい売場
  - ・ 買い物しやすい、欲しいものがすぐに見つかる売場
- よく整理（フェイスアップ）された売場
  - ・ 大量に同じ商品がなくなるのをすぐに発見
- 万引で狙われやすい商品の陳列位置を変える
  - ・ 従業員の目の届きやすい場所に

## ■ 物理的アクセス・コントロール

- バックルーム・事務室
  - ・ 金庫：施錠できる事務室に施錠して管理
  - ・ 高額商品：施錠できる保管場所
- 売場
  - ・ 高額品は現物を陳列せずサンプル・タグを利用
    - \* ただし作業が増えることが難点



■ 店内（売場）掲示物とその表示内容

**わかりやすく誤解を招くことのない明快な表示**

- 万引対策を実施していることを認知させる
  - ・例「防犯カメラ作動中」「警察官立寄所」
- 買い物客が入れないエリア
  - ・「立ち入り禁止」



■ 従業員、取引先向け掲示物

- 内部不正やルール逸脱防止
  - ルール・標語
    - ・例「整理・整頓」
- 教育を行った上で掲示物で継続して意識させる**

軽い気持ちでやってしまった万引き  
 あなたを信頼している家族や友だちはどんな気持ちだと思いますか？

隠したら店を出ずとも  
 窃盗犯！

店内でも「窃盗罪」になります。

精算前の商品をカバンやポケットに隠した場合、

**万引き犯に損害賠償請求**

お店からは、被害弁償だけではなく、対処にかかった時間の損害等を損害賠償請求されることがあります。

**万引きは窃盗罪** (刑法第235条)

10年以下の懲役または50万円以下の罰金!!  
 すべて警察に通報されます。

## ■ セルフレジでの不正対策

- **防犯カメラとA Iによる画像認識（顔認証含む）**
  - ・ 掲示物などでお客に自分が撮影されていることを認識させる
  - ・ お客の手元を映す
  - ・ 商品画像とPOSデータ照合
  
- **物理的コントロール（領域性）**
  - ・ 出入口を少なくする（お客の利便性を損なわない範囲で）
  - ・ 精算前のお客と精算後のお客の動線が交わらないようにする
  
- **サービス係（アテンダント）の技術と教育**
  - ・ 困っているお客を助けるのが主たる目的で不正を発見することではない
  - ・ お客の所作、表情を注意深く見る
  - ・ 最初から不正を疑うような態度をとらない

アテンダントが自信をもって行動できるように十分な教育訓練をする  
マネジャーは不正発見に重きを置いて指導しない



<https://everseen.com/apps/#checkoutintelligence>

## ■ 万引犯の捕捉

### □ 捕捉後の対応

- ・ 人権に配慮して同行／犯人の後方に位置取り、逃走・抵抗に備える
- ・ 場所は不特定多数の人目に触れない場所／犯人は逃走されないように部屋の奥側に
- ・ バッグなどから私物をすべて提出してもらい、犯行を確定させる

### □ 損害賠償

- ・ 盗難・器物損壊事案報告書」を作成
- ・ 損害賠償金額の内訳（損害商品・什器備品と店員と保安員人件費）
- ・ 本社（本部）は、損害賠償請求書を窃盗犯に送付

**\*店舗からではなく本社から送付（店長らが万引犯を恐喝していると誤解されないように）**

目的は窃盗犯をつけあがらせない、「許してもらえだろう」といった安易な考えを改めさせること。たとえ1円でも警察に例外なく通報し、損害賠償請求を行うことにより結果的に万引防止につながる

## 7. 経営上の考察（在庫管理と利益）

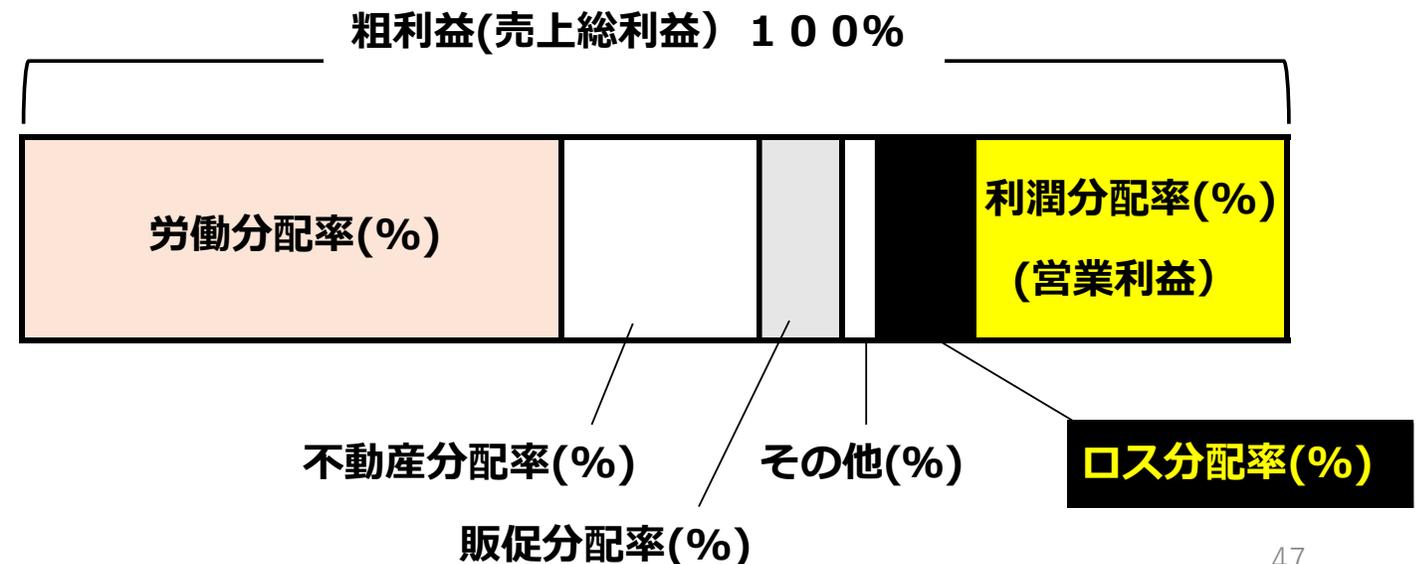
### （7-1）在庫管理の目的と評価基準（KPI）

#### ■ 利益（粗利益/営業利益）

- ・ 不明ロス（実地棚卸を行わないとわからない）  
ロス率（売上高対比）/ロス分配率（粗利益高対比）
- ・ 既知ロス（廃棄・値下げのように実地棚卸の必要がない）  
ロス率（売上高対比）/ロス分配率（粗利益高対比）
- ・ 過剰在庫による商品価値の劣化  
在庫回転率（在庫高の大きな変動）

#### ■ 売上（客単価/買い上げ点数/顧客の信頼）

- ・ 欠品（在庫不足）による機会ロス  
欠品率（対総SKU数/対定期調査回数）



## (7-2) ロスの相乗積

相乗積とは：売上構成比に粗利益率を掛けたもので、店舗全体の粗利益に対する貢献度を表す

部門	売上構成比	粗利益率	相乗積
A	30.0	22.0	6.6
B	20.0	35.0	7.0
C	25.0	18.0	4.5
D	10.0	35.0	3.5
E	10.0	23.0	2.3
F	5.0	25.0	1.3
total	100.0	25.2	25.2

部門	売上構成比	粗利益率	相乗積
A	25.0	22.0	5.5
B	15.0	35.0	5.3
C	5.0	18.0	0.9
D	30.0	35.0	10.5
E	5.0	23.0	1.2
F	20.0	25.0	5.0
total	100.0	28.3	28.3

部門	売上高構成比	ロス率	相乗積	ロス率 (絶対値)	相乗積 (絶対値)
A	22.6	1.2	0.3	1.2	0.3
B	13.6	0.4	0.1	0.4	0.1
C	8.4	-0.7 逆ロス	-0.1	0.7	0.1
D	9.1	4.8	0.4	4.8	0.4
E	5.4	3.1	0.2	3.1	0.2
F	7.8	5.3	0.4	5.3	0.4
G	13.0	-2.6 逆ロス	-0.3	2.6	0.3
H	6.5	0.8	0.1	0.8	0.1
I	6.3	-1.5 逆ロス	-0.1	1.5	0.1
J	4.4	3.9	0.2	3.9	0.2
K	2.9	5.8	0.2	5.8	0.2
合計	100.0	1.24%		2.23%	

財務上 (業績数値) のロス率は 1. 24%  
 商品在庫管理上のロス率は 2. 23%

**ロス削減の目標は商品管理上の値であって、財務上の値ではない。**

## 8. 経営上の観点から見たロス防止施策

- ロスとは企業が自らの意思で支出したコストではない
- 大部分のロスは発生時点ではわからず、棚卸によって在庫確定し、評価しないと判明しない
  - ・不明ロス：実地棚卸をしないとわからない
  - ・既知ロス：廃棄、値下げなど発生時点で記録（データ化）できる
- ロスを削減できれば、削減した分が直接に利益に貢献できる
  - ・売上を増やしてもそれがすべて利益増にはつながらない
  - ・従業員の賃金原資を増やすことができる（従業員の動機付けを）
  - ・経営問題としての重要性の再認識が必要

### （8-1）営業利益とロス

<計算例>

年商 10 億円、営業利益率 2% （= 営業利益高 2,000 万円）ロス率 0.5% （= ロス高 500 万円）

ロス率を 0.1% 改善 0.5% ⇒ 0.4% （= ロス高 400 万円）  
営業利益高は 2000 万円 + 100 万円 = 2,100 万円

（営業利益率 2% も、ロス率 0.5% も変わらないとして）  
営業利益高 2,100 万円にするための売上高は、10.5 億円

売上を 5 千万円 増やすこととロス率 0.1% 改善することで得られる営業利益高は同じ

## (8-2) ロス防止策への投資と経費

- 人的リソースへの投資（内製化とアウトソーシング）
  - 人材育成・人材確保（専門家の育成のための集中的な教育と専門家の採用）
- 設備投資
  - ・店舗リモデル（不正が起きにくい店舗環境）防犯設備（監視性を高める技術システムの導入）
- 長期的視点と継続性
  - ・長期計画と整合性のあるロス削減の計画・ロス削減のロードマップ
  - ・継続記録（データ）とその変化を追跡するためのシステム構築
- 専門部署の立ち上げ、役割の明確化と運用
- アウトソーシングの活用（費用の外部化）
- 教育プログラムに沿った継続的研修
- 施設設備運用コストの予算化

	従来のロス対策	ロス・プリベンション
目的	ロスをなくす	ロスを一定基準以下にする
前提	ロスは異常値（事件）	ロスの発生は必然
原因	外部に原因を求めたがる（責任回避）	業務プロセス全般（万引はその一部）
対象領域	ロスの高い店・部門と部分的	企業全体の経営問題（収益性）
対策計画	限定的、無計画、場当たりの	日常的な継続性と共通認識
対策実行	問題が発生してから	事前の予防、発生予測（過去の記録）
コスト	コスト考慮せず、対策費予算化せず	コストと効果検討、対策費予算化

## 9. ロスの削減（ロス・プリベンション）の社会的意義

- **ロスの原因となる不正（犯罪行為）をなくす**
  - 犯罪を未然に防ぎ、犯罪者を作らない（社会復帰が困難な実態）
  
- **安全安心な買物環境と職場環境の実現**
  - 買物客は継続的に買物のために来店する
  - 従業員は安心して働き、離職が少ない
  
- **賃金原資確保による従業員の処遇改善**
  - 従業員の働く意欲を高める、離職率を低下させる
  - スキルの高い従業員によるサービスレベルの向上
  
- **企業業績の改善と経営の安定化**
  - ロス率の改善による営業利益の改善
  - 過剰な在庫を持つことなく在庫管理の最適化でのキャッシュフローの改善
  - 機会損失を防ぎ顧客の高い支持を得ることによる継続的な売上の向上と確保

## 「ロス対策士検定試験制度」の紹介

「ロス対策士検定試験制度」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、技術を学び身に着けることを目的として作られた資格試験制度です。2021年にスタートしたこの検定試験では、すでに600名以上の「ロス対策士」が誕生し、各職場でロス対策に取り組んでいます。

- ◇ 受験費用：15,000円（一般） 8,000円（万防機構会員）
- ◇ 受験日時：2024年9月6日（金曜日）2025年1月6日（月曜日）
- ◇ 受験時間と方法：受験時間は90分間（試験開始時刻は上記日時の中で任意）  
ウェブテスト（ネットワーク環境で受験者自身のパソコン、タブレット、スマートフォンによる受験）
- ◇ 受験申込：万防機構ホームページ（<https://www.manboukikou.jp/exam-about/>）から  
（団体、企業での申込みは、[e-mail:lpj@manboukikou.jp](mailto:lpj@manboukikou.jp)まで）

全国万引犯罪防止機構「ロス対策士検定試験」運営事務局

住所：東京都千代田区神田駿河台1-2

メール：[lpj@manboukikou.jp](mailto:lpj@manboukikou.jp)

TEL:03-5244-5612 <https://www.manboukikou.jp/>

