

1 KEYMAN INTERVIEW

特定非営利活動法人 全国万引犯罪防止機構  
副理事長 樋口 建史氏に聞く

企業間の情報共有、警察との連携、ロス対策士育成などを通じ  
不明ロス対策のためのプラットフォーム構築を目指す

全国万引犯罪防止機構（万防機構/東京都千代田区神田駿河台）は経営を圧迫する経済問題であり、青少年の健全な育成を阻害する社会問題でもある万引犯罪の防止を目的に2005年に設立。ポスターによる啓発活動や講演などを通じて万引防止のために広く社会に働きかけている。ここでは、同機構の副理事長で元警視総監でもある樋口建史氏に万防機構の活動や万引きを含む「不明ロス」対応の具体策などを聞いた。

聞き手／本誌編集長 野間口 司郎



<取材協力>  
万防機構 副理事長  
樋口 建史氏

愛媛県出身。1978年警察庁入庁。2011年警視総監就任、2013年退官。2014年在ミャンマー国特命全権大使就任、2018年退任。2018年より現職。

万引防止活動は規範意識を  
向上させる一助になる

——万防機構設立の目的や活動について、改めて教えてください。

樋口 まず申し上げたいのは、安心安全でなければ社会活動も活発にならないし、企業も投資をためらいます。安心安全こそが社会に活力をもたらす最大のインフラだと思います。

国際的に見ても、日本は最も安心安全な国だと言われています。これは警察の努力だけではなく、官民合わせて良い社会づくりができてきているのだと思います。言葉を換えれば、日本人

の規範意識の高さが安心安全の要因になっているのです。

そして、万引防止を広く呼びかけることは、この高い規範意識を維持させることにつながると思います。万引防止活動以外でも自転車ルールの啓発活動、薬物乱用禁止を訴える「ダメ、ゼツタイダメ。」という標語を使ったキャンペーンなども同様です。

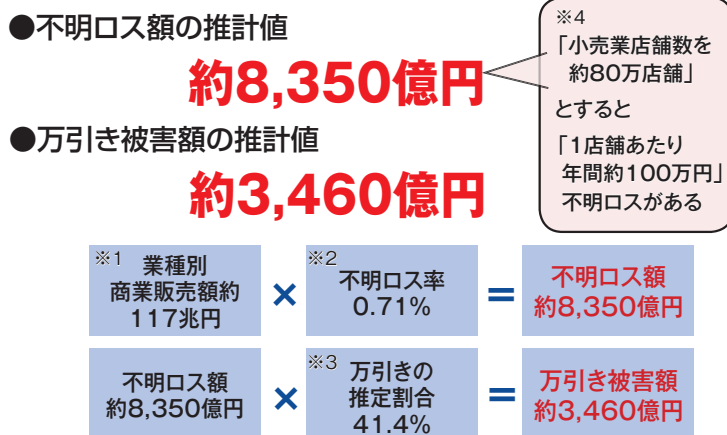
こうした犯罪防止、ルール順守に不断の取り組みをすることで世界でもまれに見る規範意識の高さが保たれているのではないのでしょうか。なかでも「万引防止」は老若男女に共通する身近なテーマです。

不明ロス被害と財務を  
結びつける習慣がない

——米国の大手小売業は、万引きを含む不明ロス対策に積極的ですが、日本はいかがでしょう。

樋口 ある大手小売業のトップとお話していたら、「(万引きは)こういう商売をしていると仕方のないことです」と

【図表1】 不明ロスの推計値

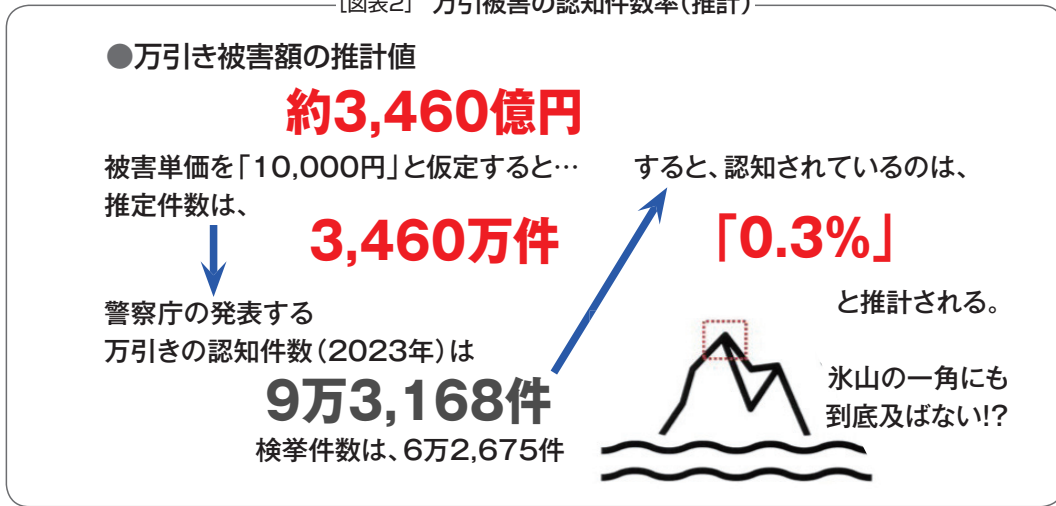


【参考】

- ※1 経済産業省 業種別商業販売額(2023)
- ※2 ※3 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)(全国万引犯罪防止機構)
- ※4 令和3年経済センサス活動調査産業別集計(卸売業、小売業に関する集計)総務省・経済産業省

(万防機構推計)

[図表2] 万引被害の認知件数率(推計)



(万防機構推計)

おっしゃいました。また、別の小売企業  
トップの方からは「万引きしてでも欲し  
くなるような魅力的な陳列でなければ  
モノは売れないのですよ」とお聞きし  
たこともあります。

もっとも、そのような企業でも最新鋭  
の防犯カメラを導入するなど万引対策  
は立てているのですが、残念ながら運  
用が適切でないなど、全体として見れ  
ば、日本の小売業、特に経営層は米国  
ほど意識は高くない、体系的、全社的  
で実効性のある万引防止対策は遅々  
として進まないという印象です。

—それはなぜだとお考えですか。

**樋口** 色々理由はあるのですが、  
そのひとつは不明ロスと財務を結び  
付けて考える習慣がないことではな  
いでしょうか。私たちは万引きだけで  
なく、内部不正、業務管理上のミスも含  
めて不明ロスとして考えています。

日本の企業は計画した予算など一  
定の売上、利益を挙げればそれで満  
足しますが、こうした不明ロスがなけ  
れば純利益にそれだけ上乗せできた

はずです。不明ロスによる損害は真  
水の金額です。

米国の決算説明会や株主総会な  
どでは、例えば、利益が悪かったとき、  
それが在庫過剰だったのか、経費が  
かかりすぎたのか、それとも不明ロス  
が多かったのかなど、財務状況を分  
析するひとつの指標として不明ロスが  
扱われています。

万引き、不明ロスに関して現場では  
大変に関心が高いのです。しかし、そ  
れが経営層や財務とつながっていな  
いという印象です。アメリカでは投資  
家の関心も高いと聞いています。

**年間の推計不明ロス額約8,350億円  
万引被害の認知率は推計0.3%**

—日本でもブックオフ(ブックオフグ  
ループホールディングス)で大規模な  
内部不正があり、2024年5月期決算  
の発表を延期、特別調査委員会が設置  
されるといふ事件が発生しました。これ  
をきっかけに日本の小売業の経営者も

不明ロスへの意識が高まるかもしれま  
せんね。

**樋口** そうなることを願います。お客  
様商売なので万引対策は正面切って  
打ち出しにくいし、内部不正も身内の  
恥という意識で公表しづらい面あり  
ます。しかし、実情は看過しがたい被  
害が出ています。

万防機構が不明ロス額を推計しま  
したが、その額は約8,350億円、その  
うち万引被害の推計値は3,460億円に  
もなります(図表1)。

2023年の万引きの認知件数は9万  
3,168件です。被害額から推計すると  
3,460万円の万引きが起きているは  
ずで、認知件数割合はわずか0.3%、  
99.7%は認知されていないことにな  
ります。こうした推計値から、万引被害  
の認知は氷山の一角にすらならない  
という声もあるほどです(図表2)。

確かに被害届けを出すと事情聴取  
や書類作成などで店長さんが時間を  
とられるということもあり認知されにく  
いのが実情です。

[図表3] 不明ロス対策に必要な新たなマインドセット(心構え)

		従来のロス対策		これからの不明ロス対策(ロス・プリベンション)
前提		ロスは異常値(いわば事件)	➡	ロスの発生はいわば必然
原因		とかく、外部に原因を求めたがる(責任回避)	➡	業務プロセス全般に関わる問題(万引きはその一部)
目的		ロスをなくす	➡	ロスを予め設定した目標値以下に減少させる
対象領域		ロスの大きい店舗や部門に限定	➡	企業全体の経営の問題(利益を直撃)
対策	計画	計画を立てず、立てても限定的、場当たりの	➡	計画を立て、日常的な業務として実施
	実行	問題が発生してから対応	➡	発生を予測し、事前に予防(現状の分析に基づき)
	コスト	コストを考慮せず、対策費を予算化せず	➡	費用対効果を検討し、対策費を予算化

(万防機構作成資料より)

だからこそ、未然に抑止することが重要なのです。万防機構では万引をはじめ、広く不明ロスを抑止する対策を立てるために「ロス対策士」という検定試験を主催、実施しています。

——ロス対策士検定試験はいつ頃から始めたのでしょうか。

**樋口** 2017年にウォルマートのロス・プリベンション担当ディレクター、ホームセンターのロウズの元副社長や、この分野の第一人者でLPRC(ロスプリベンション・リサーチ・カウンスル)の創設者の一人であるフロリダ大学のリード・ヘイズ博士(「Retail Security & Loss Prevention」の著者:邦訳「小売業のロス対策入門」)など、米国の専門家、実務家を招聘し日本でロス対策に関する「万引対策強化国際会議」を開催しました。約400人の参加があり、万引対策の機運が大変に高まりました。

これをきっかけに、米国の制度を参考に「ロス対策士」という検定試験を日本でも確立しようということになり、万防機構理事の近江元(おうみはじめ)氏を中心に勉強会が立ち上がりました。議論や勉強を重ね2021年に最初の試験が始まり、これまでに650人以上のロス対策士が生まれています。

不明ロスは、業種の性格上仕方がないと捉えられていました。もちろんゼロにすることはできませんが、専門的な知識と技術で適正水準にコントロールできるのです。その一翼を担うのがロス対策士なのです(学習内容は図表4参照)。

不明ロスは異常値、事件ではなく、いわば必然であり、予め設定した目標値以下に減少させるといった新しいマインドセット(心構え)で臨む必要があるのです(図表3)。

日本の小売業、とくにDgS(ドラッグストア)は多店舗展開していて4桁の店舗を出店するDgSも複数あります。1店舗ごとに対策を立てると費用対効果が合わないでしょう。郊外型、都市

〔図表4〕 ロス対策士が学ぶこと

(ロス対策士検定試験の公式テキスト目次より)

- ◆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
- ◆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
  - 3 ロスと粗利益
  - 4 ロスが与える事業への影響
- ◆第3章 ロスの原因と対策
  - 1 ロスの全体像
  - 2 管理ミス  
(コラム:従業員の不正の隠された理由と対策)
  - 3 内部不正行為
  - 4 外部不正行為  
(コラム:万引、セルフレジ不正を行う者の表情研究)
  - 5 数値分析と目標設定
  - 6 ロス・プリベンションと顧客に対する姿勢  
(コラム:損害賠償請求)  
ロスの原因大全100  
逆ロスの原因大全50
- ◆第4章 人財と教育
  - 1 組織と企業文化
  - 2 教育とマニュアル  
(コラム:教育への投資の重要性)
- ◆第5章 防犯技術と店舗環境
  - 1 防犯機器とシステム  
(コラム:工業会 日本万引防止システム協会/JEAS)
- ◆第6章 安全対策
  - 1 安全の重要性
  - 2 緊急時の対応
  - 3 従業員の事故防止と安全対策

型など立地タイプによっていくつかのパターンに分けて計画的、事前に対策を取れば効率的だと思います。

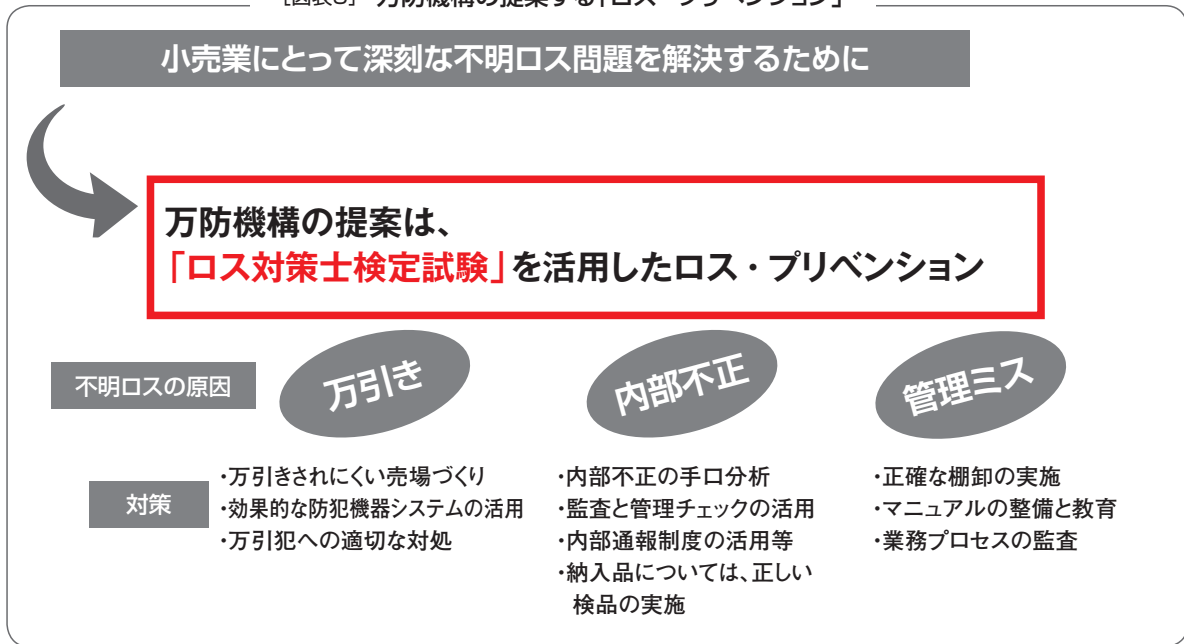
しかし実態は一度被害が起こると、対症療法的にカメラを設置したり、警備員を置いたりすることが多く、受け身的な企業が多いように感じます。チェーンストアの特徴を生かして対策も標準化することが大切だと思います。

私たちはロス対策士の検定試験を活用して、専門家、実務家を育成することで、不明ロスを未然に防ぐ「ロス・プリベンション」を提案しています(図

表5)。ある書籍販売企業の事例ですが、この企業は店長以上の職位にロス対策士の資格取得を義務づけています。

2019年から2022年までの不明ロス率は平均で0.375%、ロス対策士を2021年から育成して3年目の2023年には不明ロス率が0.11%、前年より0.34%下がっています(図表6)。この企業は72店舗、年商は約170億円なので、改善したロス不明率0.34%は5,780万円に相当します。

【図表5】 万防機構の提案する「ロス・プリベンション」



様々な活動をつなげて、プラットフォームをつくりたい

— 今後、万防機構が目指すものはなんでしょう。

**樋口** 不明ロス対策士検定試験が普及することで、被害を出さない、また犯罪者を出さないことに貢献していきたいです。また、ロス対策士同士が情報共有できる環境や基盤づくりもできればいいと思っています。

現在、日本宝くじ協会助成事業として、万引防止のポスターや冊子をつくって全国の中学1年生に配布することで、青少年の規範意識向上を図っています。神奈川県では高齢者の万

引きの再犯防止のプログラムをつくって実施の支援をしています。

その他、顔認証カメラを使った万引抑止の取り組み、警察との連携なども行っています。

最近では、インターネット事業者の協力を得て、盗品がインターネット上で販売されていることの実態把握や盗品販売の抑止に注力しています。以前は盗品をさばくためには、専門の犯罪組織のネットワークを使わなければなりませんでした。インターネットが発達して、オークションや販売サイトで簡単に売ることができ、万引きをビジネスとする個人が多数生まれています。

オークションサイトなどをモニターし

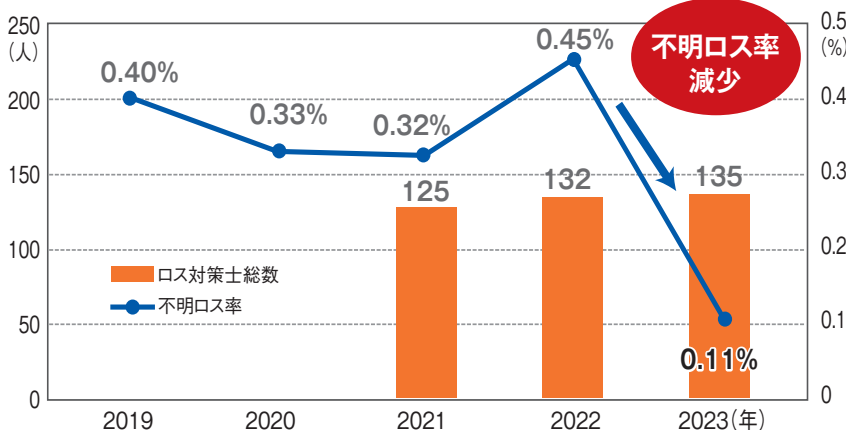
て、例えば、同じアパレルチェーンの新品が繰り返し出品されるなど怪しい動きがあれば警告を発し、盗品であることが判明すれば警察と協力して摘発するといったことを実施しています。

将来的には、こうした様々な活動をつなげて万防機構を不明ロス対策のプラットフォームにしたいと考えています。小売業の方には、ぜひ、ロス対策士の育成、ならびにこのプラットフォームへ参画することで、自社の不明ロスの対策に役立てて頂きたいと思えます。

— 不明ロス対策への活動、ロス対策士など、貴重なお話をありがとうございました。



【図表6】 ロス対策士合格者総数と不明ロス率の推移



万防機構、ロス対策士に関する問い合わせ先



ロス対策士検定試験制度に関する問合せ先

特定非営利活動法人全国万引犯罪防止機構  
<https://www.manboukikou.jp/exam-about/>  
 メール：lpj@manboukikou.jp  
 電話：03-5244-5612

2

# 万引き防止対策アンケート紹介

## 万引犯の直接、間接的な認知率は83.6% 万引防止に負担感を感じている従業員54.3%

### ～UAゼンセンのアンケート調査から見る万引対策～

流通業、サービス業に従事する人の多くが加盟する労働組合UAゼンセンの流通部門では、万引に関するアンケート調査を実施。万引犯罪の実態や労働者の万引対策の悩み、負担感を把握し対策に役立てる。この調査から現場の実情を見てみよう。

アンケート概要

- ◆ 調査期間：2022年12月16日～2023年2月28日
- ◆ 回答者：106組合、回答件数/2万1,840件
- ◆ 回答者内訳：正社員9,977人、契約社員794人、パートタイマー1万1,069人

## 万引犯の認知、対応

来店頻度上昇の影響を受けDgSの万引認知率は業態別でも上位

店舗での万引きの認知率をまとめたのが図表1である。店舗で万引きを見つけたことがあると回答した人は33.7%、上司、同僚等から万引きがある

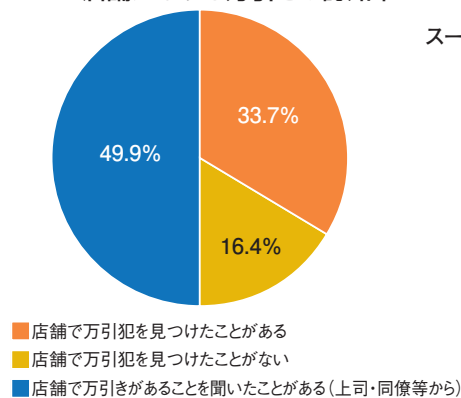
ことを聞いたことがあると回答した人49.9%、合計すると83.6%が直接、間接的に店舗での万引きを認知している。

これを部会（業態）別に見るとドラッグストア（DgS）の認知率は83.9%で、百貨店89.6%、スーパーマーケット（SM）87.2%、総合スーパー（GMS）

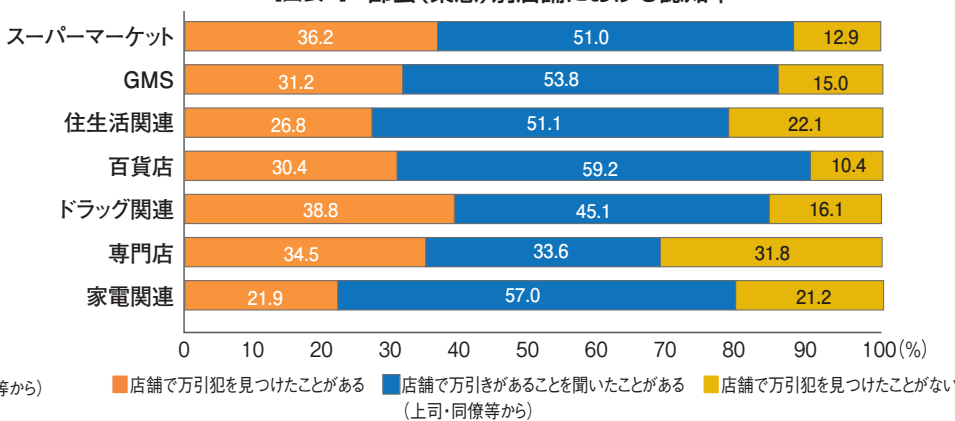
85.0%に次いで4番目に高い。

食品の扱いが増え来店頻度が高まっている分、万引きの認知率も高まっていると思われる。認知率が高いということは、全社的、体系的な不明ロス対策の必要性も高まっていることを意味している。

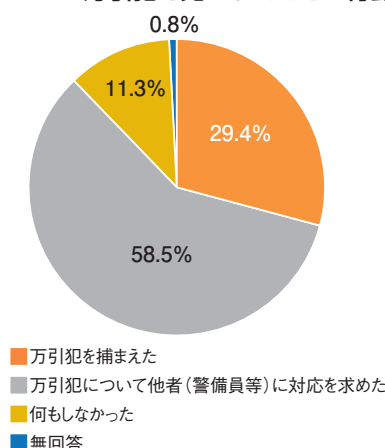
【図表1】 店舗における万引きの認知率



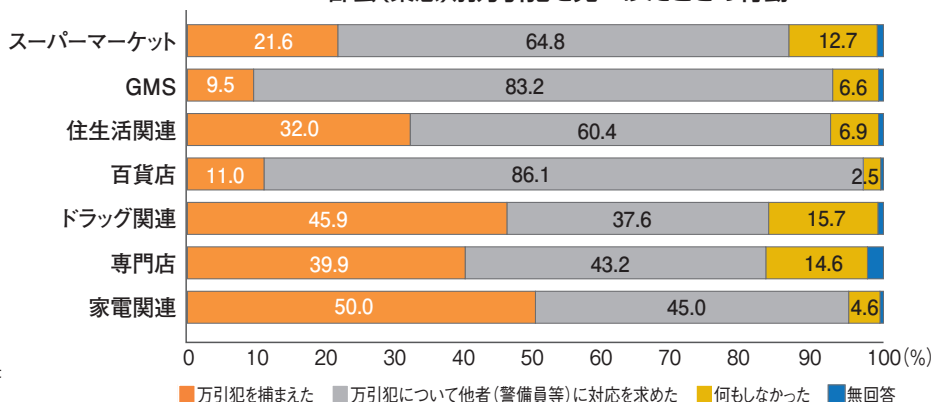
【図表2】 部会(業態)別店舗における認知率



【図表3】 万引犯を見つけたときの行動



【図表4】 部会(業態)別万引犯を見つけたときの行動



## 万引犯を見つけたときの対応には教育とその徹底が必要

図表3は万引犯を見つけたときの行動である。「万引犯を捕まえた」が3割近くを占める。何の教育やマニュアルもないままに、万引犯をその場で捕捉することにはリスクも伴う。

凶器で攻撃されたという事例もあり、万引発見時、どのような対応をとるのか従業員のリスクも考え入念な対応を企業として用意し、それをパート従業員を含むすべての従業員に周知徹底する必要がある。万引犯をその場で捕まえたという回答が必ずしも良いとは限らない。

もっとも多いのは「他者に対応を求めた」であり、警備員等がいない場合、パート従業員などは店長、店舗運営責任者に対応を求めることになるだろう。その場合も教育、マニュアルなしでは適切な対応がとれないので企業としての対策が必要である。

図表4は業態別の万引犯を見つけたときの行動である。DgSは万引犯を

捕まえたと回答した人が家電関連に次いで多く、これが適切かどうかは企業の態勢にかかっており、さらなる検証が求められる。

## 高齢化する万引犯 DgSは比較的全年代に分散

図表5は万引犯の年代。高齢化時代を反映して、もっとも多い年代が60代で22.6%。50代以上が54.1%と半数を超える。60代以上は41.8%。万引きも高齢化している。

部会(業態)別(図表6)ではかなり違いが出ている。食品SMを中心にとどの業態も高齢者の割合が高いが、DgSは比較的全年代に分散している。

## 万引対策の教育、マニュアル整備は約7割がないという回答

図表7、企業としての万引対策を見ると、全回答では、8割近くが「防犯システムの対策がある」となっている。「万引対策の教育がある」も3割

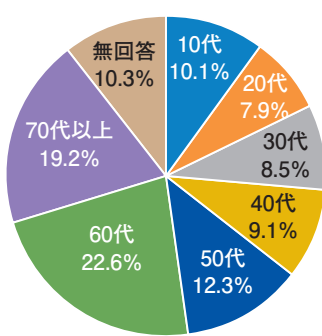
を超えているが、逆に言えば約7割の回答は「万引対策の教育がない」ということになり課題をのぞかせる。万引対策のマニュアル整備も同様で、7割以上が整備されていない。

これに万引犯を見つけたときの行動(図表3)を重ねると、7割が教育やマニュアルがない状態で、3割がその場で万引犯を捕捉しており従業員のリスクやその後の対応の難しさを感じる。「特に何もしていない」も8.4%あり、対策が求められる。

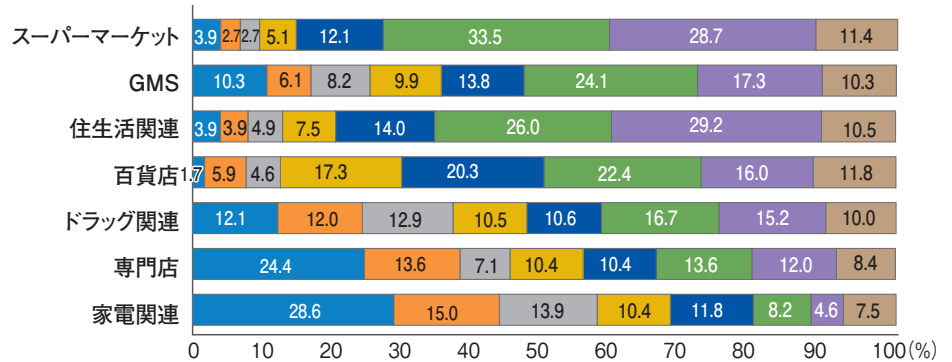
DgSの万引対策(図表8)では、全体の回答よりも状況は良い。84%が防犯システムがあると回答しており、教育やマニュアル整備もあるという回答が4割を超えている。



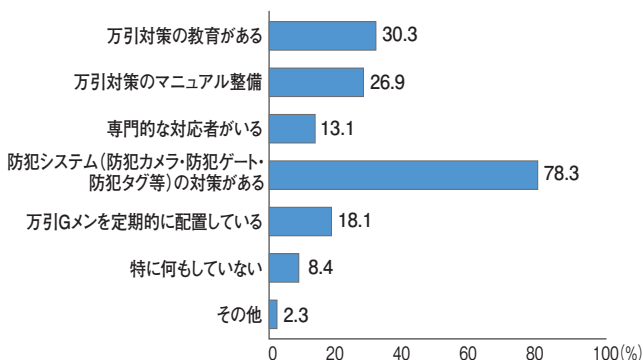
【図表5】 万引犯の年代



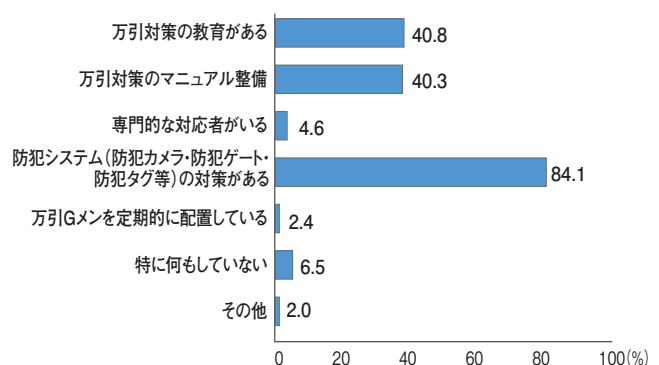
【図表6】 部会(業態)別万引犯の年代



【図表7】 企業としての万引対策(全体/複数回答)



【図表8】 企業としての万引対策(DgS/複数回答)



## 万引きに関する負担感

### 万引防止には多くの従業員が負担感を感じている

図表9は万引防止にかかる負担感。「極めて重いと感じる」「重い負担感がある」「軽い負担感がある」の合計は54.3%。部会(業態)別に見ると、DgSの同様の合計が61.8%と最も大きな負担感がある。

負担感の内容(図表11)は、「万引後のロス調査」が全体でもDgSでも最も高い。次いで「警察への届け出」「会社への報告義務」と続く。万引きがあったカテゴリーや部門の臨時棚卸しや警察からの事情聴取、会社への報告書作成などは時間を要し、通常業務の妨げにもなりかねない。こ

うした負担感から万引きを表に出さないという心理が働き、もし被害が隠蔽されれば、対策も遅れ悪循環に陥る。全社的、体系的な対策を立て、被害を未然に防ぐことが好循環につながる。

「身体的な危険を感じた」が全体では22.6%、DgSでは25.5%あり、万引犯への対応がリスクを伴うことを表している。

### エコバッグ、セルフレジの普及が万引被害へ影響

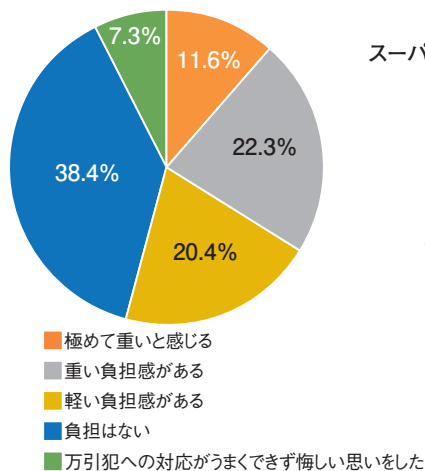
近年の万引きの被害状況は、全体で44.5%が増えたと回答(図表13)。DgSでは47.8%と全体を上回っている(図表14)。図表15、16、増えてい

る原因としては「エコバッグの普及」が全体で69.8%と最も高い。次いで「慢性的な人員不足」が全体で60.4%、DgSでは71.6%と人手不足が際立っている。防犯カメラの導入、効果的な運用で仕組化された人手に頼らない対策が望ましい。

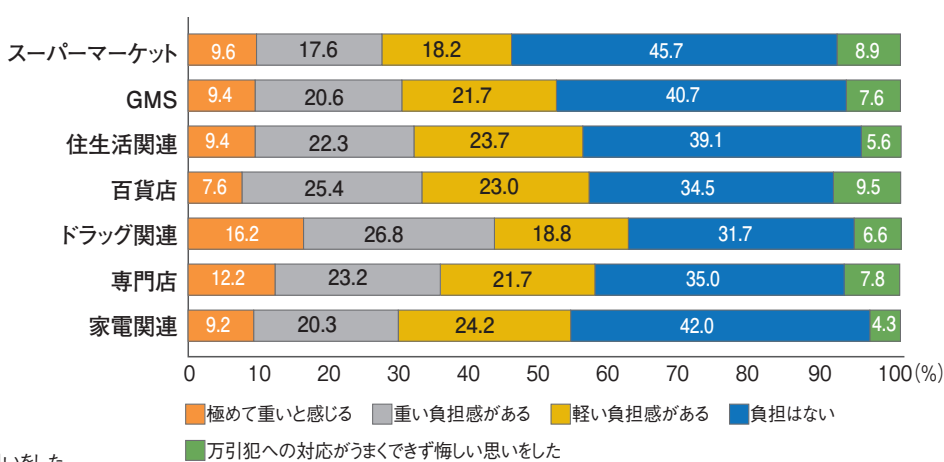
セルフレジの導入も全体で40.8%ある。作業効率化のために導入が増えているが、セルフレジでの万引きにはバーコードを隠してスキャンしたふりをするなど、様々な「技術」があり、専門的な対策が必要だ。レジ業者、防犯カメラ業者との協業が重要になってくる。



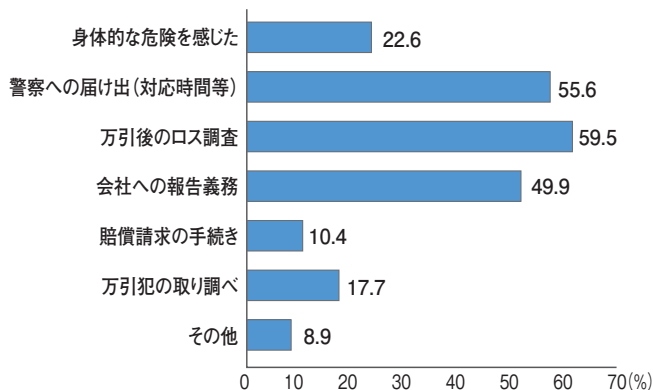
【図表9】 万引防止にかかる負担感



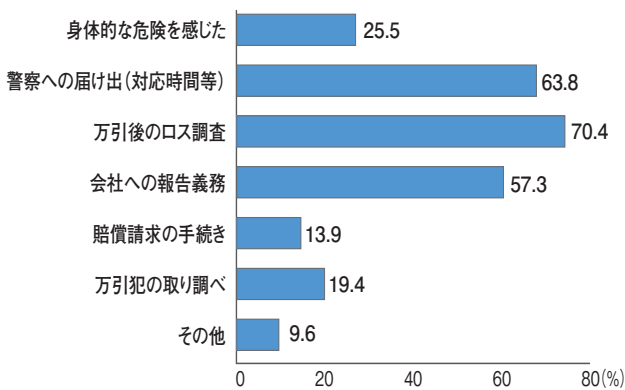
【図表10】 部会(業態)別、万引防止にかかる負担感



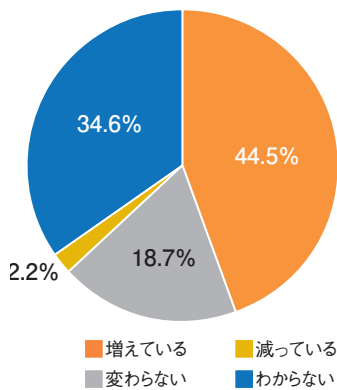
【図表11】 負担感の内容(全体/複数回答)



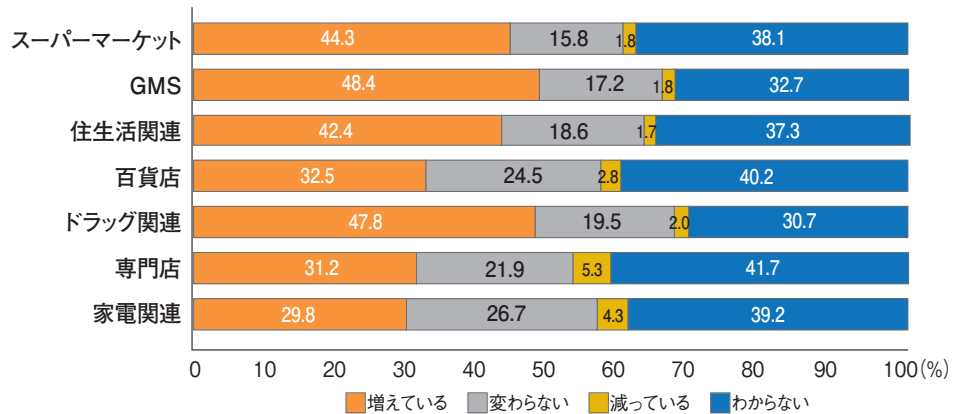
【図表12】 負担感の内容(DgS/複数回答)



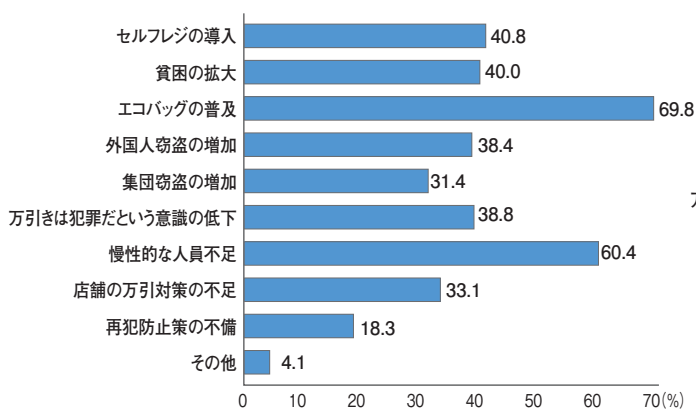
【図表13】 近年の万引被害状況



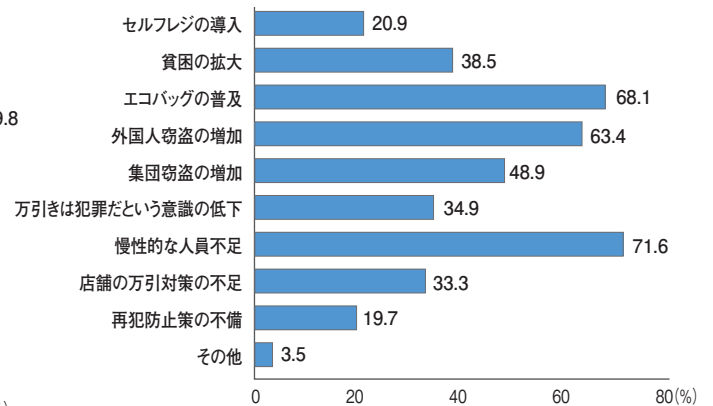
【図表14】 部会(業態)別、近年の万引被害状況



【図表15】 万引きが増えている原因(全体/複数回答)



【図表16】 万引きが増えている原因(DgS/複数回答)



【参考】 万引きの犯人像の分類(ロス対策士検定試験公式テキストより)

