

C I Aフォーラム研究会報告

少人数内部監査部門の取り組み  
～ 小説 少人数の内部監査 ～

研究会No. e 16 (少人数の内部監査部門の向上に関する研究会)

C I Aフォーラムは、C I A資格保持者の研鑽及び相互交流を目的に活動する、一般社団法人日本内部監査協会（I I A - J A P A N）の特別研究会である。各研究会は、担当の座長が責任をもって自主的に運営し、研究期間、目標成果を設定し、研究成果を発信している。

当研究報告書は、C I Aフォーラム研究会No. e 16が、その活動成果としてとりまとめたものである。報告書に記載された意見やコメントは、研究会の「見解」であり協会の見解を代表するものではなく、協会がこれを保証・賛成・推奨等するものでもない。

目次

はじめに……………	16	第6章 材料有償支給取引……………	34
本文		第7章 購買監査……………	37
第1章 内部監査室の立ち上げ……………	17	第8章 海外子会社監査……………	41
第2章 初めての現地棚卸監査……………	20	第9章 光芝のガバナンス……………	45
第3章 2回目の棚卸監査……………	23	第10章 ガバナンス強化に向けて ……	46
第4章 札幌支店の棚卸監査……………	27	おわりに……………	48
第5章 内部通報……………	31		

はじめに

当フォーラムでは、内部監査の仕事を、はじめたばかりの人にわかりやすいように、思い切って小説形式にしました。

登場する会社、組織、人物は、当フォーラムのメンバー内での仮想により構成していますので、現実に実在するものではありません。

本文は、10章で成り立っていますが、当フォーラムのメンバーが、それぞれ考えながら作成しました。従って表現の方法も異なって

おり、全体を通してまとまった構成となっていませんが、気楽に最後のページまで読み進めていただきたいと思います。

皆さんの中には、私ならそのような監査はしないと思われる方もいるでしょう。会社によって監査のやり方は当然違います。監査に正解はないと思います。

ただ、会社の役に立ちたい、会社を良くしたいと悩みながら、日々、監査に取り組んでいます。少しでも皆さんの監査の参考の一助になれば幸いです。

現在、内部監査室のメンバーは、6年前に内部監査室を立ち上げた60歳の小林室長、5年前に配属になった営業の反町君（38歳）、4年前にシステム部から配属になった有村さん（女性28歳）の3名です。

反町君は、バイタリティーがあり、個人プレーヤーとしての営業力は抜群ですが、将来の幹部社員としてさらに成長してほしい、設立時に社長にお願いをして内部監査室に配属しました。

有村さんは、システム部で活躍されていましたが、今後、事前資料の準備、モニタリングの強化、監査の高度化等のために、内部監査室に異動をお願いしました。

#### <会社内容>

名 称	アップグロー株式会社		
設 立	1975（昭和50）年4月1日		
本 社	大阪市西区立売堀		
業 種	産業機械・機械工具卸売業 販売だけでなく、アフターフォローまで一貫したサービスの提供を目指す		
売 上	400億円		
資 本 金	25億円		
従 業 員	400人		
事業所数	国内15拠点	海外	韓国1拠点
社長(創業者)	上成 勝男	70歳	

## 第1章 内部監査室の立ち上げ

### 【主な登場人物】

- ・小林(私)：内部監査室長 ベテラン管理職
- ・社長：アップグロー株式会社を創業したカリスマ社長

### あらすじ

社長はライバルのM社が上場したニュースを見て私を呼んだ。私はM社が監査室を設置したことを知っていたので、今こそ内部監査

室の重要性について社長に説明しようと決意をして社長室をノックした。社長は内部監査室の設置を認めてくれたのだろうか。

私は6年前に内部監査室を立ち上げ、それ以来内部監査室長を担当して、今年で60歳となる。実家は東大阪でレジスターの部品を製造していたが、価格の競争が厳しく、30年前に廃業した。

その時に社長に声をかけていただき、以来ずっとお世話になっている。社長は70歳。ご子息2人は、公務員になっており、次期社長には、55歳の専務を指名する予定である。

私は、総務の仕事を経験して来たが、十数年前に発生した鉄道会社の事故以来、上場企業の不祥事の発生要因と、その後の対応に大変興味があり、私なりにずっと研究してきた。

当社にも独立した内部監査室があればもっと会社に貢献できると思っていた。

長年当社のライバル会社であったM社が上場した。今日のお昼は、うどんとそばが、ざるの上に半々にのって、さらに親子丼がついている三色定食を楽しみにしていたが、社長に上場について意見を聞きたいと呼ばれた。話が終われば、多分いつものとんかつ定食に付き合わされると思いながら、ドアをノックした。社長は、いつも勝つという意味で、カツ丼、とんかつ定食、そして粘り強くなる必要があると、納豆、オクラをつねに昼食としていた。

いきなり社長から、

「小林君、M社は、上場したさかい知名度も上がり、今後は優秀な人材も集められそうやな。うちも上場どうやろな」

そう聞かれた私は、上場のメリット、デメリットについて事前に準備していた資料を見せながら説明をし、こう答えた。

「上場は、いいことばかりではありません。創業者の手からはなれて、社会一般の公器と

なり、経営の自由度が制限されます。いろいろな株主が入り、場合によっては買取りリスクも高まります。それに上場維持にもコストがかなり発生します。上場していない一流企業もたくさんあります」

「上場はわしの夢や。これからの情勢で、いつになるかわからんが、いつか上場しようと思ってるんや。悪いけど一流企業に認められるように一緒に頑張ってくれ。M社に刺激を受けたわけではないんやけど、海外にも市場を広げたいんや」

株式上場と海外進出が一緒となって発言されているが、社長は売上を伸ばし、上場したいのだろう。重要なことは、社長の方針を実現するために、社内管理体制の強化が不可欠であり、今こそ社長に、内部監査室の役割をしっかりと説明をする時が来たのかもしれない。とんかつ定食のことはすっかり忘れて、私なりに、落ち着いて率直に申し上げることができたが、社長はどう判断されるのであろう。

次の社長の発言があるまで、わずかな時間であったかもしれないが長く感じた。おなかのグーグー鳴る音が社長に聞こえたかと心配した時に、やっと社長が顔を上げゆっくりと話し出した。

「M社は、上場の要件として監査室を設置したんやな。内部監査室の組織を新規に設置するんは認めたるが、うちには内部監査を担当できる人材がおらへんのや。当面は、悪いがあんたが総務部長と内部監査室長を兼任でやってくれへんか」

内部監査は、監査対象部門からの独立性が求められ、どの部門にも属さず、社長直属の内部監査室が望ましい。兼任では本当はだめなんだろうけど、兼任でも何でもいいから、とにかく今回は、内部監査組織を立ち上げることが重要であり、一歩前進である。

「社長、当面兼任で頑張らせていただきます。ただ、タイミングをみて、総務の仕事

次長に任せて、私は独立した内部監査室長として、社長の目となり、耳となり、管理体制を強化して、会社を発展させていきます。本日はありがとうございました」

深々と頭を下げ、席を立とうとした時、遅くなっただけ昼食に誘われた。やはり今日もとんかつ定食かな…

自宅で、ビールを飲みながら、夕食を待っていると、家内から、「あなた、今日とんかつだけ」

とんかつを見ながら、何となく笑みがこぼれたが、今日は、改めて社長に内部監査室の設置は認められたんだと、責任も感じていた。これからどんな監査室にしていくのか、私の覚悟にかかっていると思わず武者震いした。

「あなた、会社で何かあったの」

何も知らない家内は、オクラ納豆汁とオクラのじゃこ和えを出しながら心配そうにこちらをうかがっている。きっと私が、いつもと違う厳しい表情をしたたのかなあ。顔の前で手を振りながら、家内に「いや、偶然にもお昼にとんかつを食べたんだ。カロリー摂り過ぎかな…」

どんな内部監査室にしたいのか、どんな会社にしたいのか、経営者と同じ目線に立って、経営に資する監査、経営を安定させる内部監査室にしていきたいと、思わず拳を握りしめて考えていた。次期社長になる専務にバトンタッチしても、会社が安定する組織にしたい。自分たちの子供が就職する時に、うちの会社を受けてみろといえるそんな会社にしたい、といつも思っていた。

とりあえず、私の目標はできたが、まず当社の現状を把握しなければ、具体的な監査計画はできない。社長はいずれ上場も検討してくるだろうから、今のうちに現場を回って、それぞれの部署のやっている業務を文書化して、業務の効率化、有効性を高める必要もある。それには私を補佐する社員を探し、監査を充実させる必要もある。とにかく、今年1

年間、現場を回り、内部監査室を認知してもらうことを最優先にして監査を計画した。

いずれにしても会社の中で、これから内部監査室が社内に定着するには、社長の強力なバックアップが不可欠だ。そのためには、実績を積み上げ、社長の信頼を確保することが最も重要であり、監査のおかげで会社がよくなったと社長に思われたい。

社長の意向を確認するためゴールデンウィークが終わった翌々日に、社長室のドアをノックした。

「社長、このような監査計画を作ってみました。社長のご意見をお聞かせいただきたいと存じます」

「小林君、日焼けているが、どこかに行ってきたんか」

「いいえ、狭い自宅の庭ですが、オクラの苗を植えてました」

「そうか、オクラはええよな。粘り強い性格になるさかい。楽しみや」

私は、社長からみたら、まだまだ粘りが足りないと感じておられるのかな。

「社長、収穫したら、一番にお持ちしますが、監査計画の内容はいかがでしょう？」

「君に任せるよ、ただ現場も忙しいさかい、監査を受ける責任者とよく話をしてやってくれ。くれぐれも売上げの邪魔をせんといてな」

そうか、社長は、監査よりも売上げの方が大事なんだ。確かに会社があつての内部監査だから仕方ないか。とにかく現場から社長に監査のクレームが入らないように気を付けなければならない。監査計画の段階では、君に任せる、何でもやってくれと認めてもらったのはいいのだが、社長は、一体どんなところを不安に思っているのだろう。

「社長、売上げの邪魔になるような監査はしませんが、会社の中で気になっていることはありますか？」

「そうやな。新聞紙上では、今日も不正の記事が出とったが、我が社は不正はないんか

な。まあ今までわしの耳には届いてへんけど、安心してええんか？」

不正・不祥事の疑いをもって監査をすれば、現場では、あら探しにきたのか、不正を探しに来たのか、初対面で、嫌われるかもわからない、この先、監査に協力してもらえなくなる不安もある。

「社長、私の耳にも不正の声は届いていません。偶然不正が発生しなかったのか、不正がしにくい体制となっているのかはわかりませんが、当面は現場に行かせていただき、監査を重ねて、改めて社長に報告させていただきます」

「確かに不正があるかどうか、一回の監査では、なかなかわからんな。さっきあんたが言うたように、不正をしにくい会社にするのも重要や。頼むで」

「社長、何度監査をしても、不正はまったくないと絶対的な保証はできません。ただ監査のルール、手法を決めていき不正が起きないような社内体制を構築し、牽制していきたいと思います」

「絶対的な保証はできへんか？ 人間ドックに行っても、見つからん病気はぎょうさんあるからな。監査も人間ドックみたいと思っているわ。頑張ってくれや」

監査の仕事人間ドックに例えるとは、社長も監査のことは理解している。これは生半可な監査はできないな。

3か月後社長通達で、新たな組織として内部監査室を設置した旨を、全社に周知徹底していただいた。とにかくこの1年間、社内の全拠点を回り、内部監査室の存在をアピールすることが重要であり、現場に足を運び、繰り返し設置した経緯を説明をして回った。

「内部監査室は社長直轄の組織。監査といえば不正監査のイメージが強いと思われるが、社長方針に従って、会社が運営されているかを監査をする。また社員との面談等を通じて、いろんな意見を集約し、より良い会社

にしていくよう社長に提言していく」

現場は半信半疑のような反応であった。

内部監査室が、ある程度、経営者にも現場の社員にも理解を得られるかどうかは、これからの監査ではっきりしていくだろう。

## 第2章 初めての实地棚卸監査

### 【主な登場人物】

- ・反町(私)：内部監査室員（男性、中堅）
- ・有村：新人内部監査室員（女性で若手、監査経験は浅いが鋭いところがある）
- ・山田：倉敷出張所所長
- ・滝沢：同 出張所主任

### あらすじ

内部監査室に配属された反町の最初の出張は偶然にも彼がかつて所属した営業所であった。实地棚卸という地味な業務の中で、彼は何を発見し、何を思ったのであろうか？

---

阪急京都線の最終便は0時31分大阪梅田発、高槻市行だ。

歓迎会とはいえ、うら若き女性を深夜まで連れまわし、少し申し訳ないことをしてしまった。彼女の住まいが茨木市であること、私の最寄り駅が高槻市で隣接する街であることがせめてもの救いだ。

「反町さん、今日は本当にありがとうございました。1次会も2次会も、凄く楽しかったです」

「いやあ、遅くまでゴメンね。小林さんは飲み始めると、なかなかどくてね。でもどれだけ酔っても、仕事に係る説教をしないところが長所なんだ」

構内に流れる映画「第三の男」のテーマソングが、最終電車の発車を知らせる。疲れたサラリーマンの群れが、チター（弦楽器）の刻むリズムにあわせ我先にと乗り込んでくる。

「今日は勉強になりました」

「とんでもない。俺だって内部監査室に異動してまだ1年だよ。人に教えられるようなことは何ひとつないさ。こちらこそPC音痴だから、有村さんのシステム部で培ったスキルを頼りにしているよ」

「内部監査室の前は、花の貿易課でしたよね」

「一応ね。でも貿易課の前の職場の方が、ホントは思い入れがあるんだ。貿易は個人のスキル以上に、為替しだいのところもあるからね」

「貿易課の前はどこにいらしたんですか？」

電車が動きだした。向かいに座る中年男はどうやら泥酔状態らしく涎を垂らしている。

「小林さんから聞いた話では、有村さんはシステム部の若手ホープだったらしいね。新システム導入に向けて、内部統制構築のため、うちに勉強に来たんだって。俺が君の年頃はね、地方で機械のセールスに明け暮れていたよ。小さな街だけど、凄く充実していたな」

「地方って、どこですか？」

「倉敷市児島。今じゃ国産ジーンズで有名だけど。腐れ縁とでもいうのかな、ここに配属されて最初の出張も倉敷市児島なんだよ。凄い偶然だろう？」

電車が揺れるのに身を任せながら、二人して窓外に流れる暗い風景に視線をやった。

かつて地元の人々は、倉敷市児島を「女の街」と呼んだものだ。繊維製品の産地ゆえ、女工と呼ばれた女性たちの占める人口比率が著しく高かったのがその理由である。今では女性の姿はめっきり少なくなり、工業用ロボットがその代わりを果たしている。

本格的な冬の到来を前に、私たちは茶屋町駅で下車した。内部監査室に移動して1週間目、これが小林さんとの初めての出張だ。目的は当社が契約する物流（寄託先）倉庫の西日本運送興業、通称N-DEPOにおける实地棚卸の立会である。

改札を出ると、倉敷出張所の山田所長が日

焼けした顔に笑みを浮かべ迎えてくれた。

「やあ、反町ちゃん、久しぶりじゃのう。機械事業部の貿易課でも、大活躍やと聞いたんじゃが…」

15年前と変わらぬ山田さんの笑顔だった。

新入社員で駆け出しの頃、この街で山田さんと二人三脚、工作用機械の販売に奔走していた日々を思い出した。

当時、アパレル会社はその傘下に多くの下請を抱えていた。末端の内職まで含めると、住民は皆、何らかの形で繊維産業に関わっているといても過言ではなかった。兎島はとりわけ学生服の産地であり、労働集約型の縫製業界のなかでも特に大ロット生産に対応すべく街をあげて生産の効率化を模索していた。

時代の流れをいち早く察知した山田さんは、その専門知識を思う存分発揮して、大手アパレルへの産業用ロボットの紹介、異種ロボットのジョイント提案、下請仕様へのカスタマイズなどの企画営業により、特定消耗品及び特殊金属部材の分野で、ゆるぎない信頼を得て確固とした商圏を確立したのであった。そのおかげで出張所は記録的な取扱実績を達成した。僅か2名の出張所が3年後には7名体制となったのだ。そんな折、本社貿易課から産業用ロボットメーカーとの協業によるASEAN（東南アジア諸国連合）への輸出プロジェクトに参加するよう辞令を受け、私は異動した。結果的に企画営業の恩師ともいえる山田さんは同人事に苦渋をのまされた形となったが、私の転出を栄転として受け止めてくれた。

あれから15年、不本意ながら内部監査室に異動、こんな形で兎島を訪れるなど、想像すらしなかった。

滝沢主任が運転する車で、私たちはN-DEPOに向かった。

「最近はおっぱらロボットですわ。人間とちごうて、24時間働くけん、部材の消耗も早

いんじゃ。ほんで追加の注文も、ぼっこー（沢山）あるんじゃ」

高専卒で現地採用の山田所長は、助手席で牧歌的な屈託のない笑顔で話す。少し白髪が目立つようになったが、若さに溢れている。それに比べ、隣の小林さんはなぜこんなに地味なんだろう？ 事務的な仕事ばかりしていると、こういう顔になるのだろうか？ さっそく居眠りをはじめ、イビキをかいている。その顔を眺めながら、こんな風に年はとりにくいものだと感じた。

なぜ初めての出張が実地棚卸なんだろう？ 何から何まで、不本意であった。車中から瀬戸内海に漂う小舟を眺めていた。

実地棚卸とは決算期末の棚卸資産（主として商品）の残高を確認するため、在庫場所を訪問し、現物を目視し、点検・計量する手続きである。実地棚卸の結果、もし商品に紛失、破損等を識別したときは、原因を究明し棚卸資産の帳簿価額を修正しなければならない。

期末在庫が帳簿より多ければ利益は過小に計上されており、帳簿より少なければ利益は過大に計上されているというわけだ。企業の健全な活動においては不可欠であるものの、その作業自体は「在庫数量をカウントし、帳簿との照合をひたすら繰り返す」地味な仕事だ。忍耐力さえあれば誰にでもできる単調な作業だから、あと数年もすればロボットが代行するであろう。

滝沢主任からの実地棚卸手順に関する説明が終わる頃、N-DEPOに到着した。手元の棚卸実施要項との手続違いは見当たらなかった。

監査は実地棚卸の立会に始まり、実地棚卸の立会に終わるとしても過言ではないらしい。N-DEPOにおける在庫リストのうち、小林さんが事前にピックアップした在庫が監査の対象である。棚卸責任者である滝沢主任があらかじめ出力していた棚卸原票を鞆から取り出す。同原票は1ページ1品目で構成さ

れ、当社の場合は期末帳簿残高が記載されている。先方の担当者が数量を2回カウントする。一度目は上から下へ（右から左へ）、2度目は下から上へ（左から右へ）、間違いがないよう入念にカウントする。数が合わない場合は、選手交代、滝沢主任が自らカウントする。

滝沢主任は原票の該当項目にその結果をインクペンで記録する。書き損じがあれば2重線を引き押印する。エリア（ロケーションNo）、棚番、棚階を付記し、2名が捺印して1品目の作業が完了。この地味な作業を二人一組で何度も繰り返す。今回は電気工事関連工具、金型など64品目について実施した。棚卸原票の連番も64番で一致することよりカウント漏れはない。

帳簿との不一致は1品目のみであった。金型Aは帳簿数量が100個に対して現物在庫が120個、つまり20個不一致である。帳簿よりも多いからといって単純に喜んではいけない。不一致には必ず原因がある。その究明作業を差異分析という。差異分析の結果は棚卸原票記載必須項目だ。

前四半期末の実地棚卸では乖離がなかったことより、10月、11月、12月の3か月間に原因があるはずだ。この期間の商品出入に関して、入出荷伝票と帳簿を突合したところ11月8日に商品と一緒に受領した納品書で10個、FAXで受領した納品書で10個、重複して20個の仕入計上をしているようだ。納品書Noは2通とも同じであり、経理に問い合わせたところ10個分の買掛金に相当する請求書が未着であるらしい。つまり帳簿数量は100個ではなく、余分の10個の仕入を取消し90個となるわけだ。依然30個の不一致である。

滝沢主任が頭を掻きながら言った。

「すみません。昨晚遅くに30個を返品受入れたのですが、まだ記帳できていません。もちろん不良品ではありませんよ。先週お客さんの指定したカラーを間違い出荷した分で

す」

山田さんはズッコケてみせ、現場には和やかな空気が流れ始めていた。ここまで僅か2時間強。昼食は何を食べようか…

「反町君、お疲れさまだね。もうひと頑張り、折角ここまで来たのだから、この品目も見てみよう」

小林さんが指定したのはフットプレス機であった。ただし簿価は500,000円であった。目の前にそれはあり、すぐさま帳簿と現物の数量一致を確認できた。

小林さんは滝沢主任に対して、他メーカーの同等品を見せて欲しいという。異なるメーカーのものが8台あった（簿価は171,300円）。小林室長はへらへらと頭を掻きながら、滝沢主任に質問した。監査は英語で「audit」、そうオーディオ機器と同じで、「聞く」という意味だ。

「他の8台に比べて、この1台は、なぜこんなに簿価が違うのですかね？ しかも埃だらけで、少し錆も浮いていますね。現物を比べるまで、もっとグレードが高いものかと思っていましたよ。当然、仕入先も違うのですよね？」

滝沢主任の表情が曇り始めた。

「滝沢さん、こいつは、いつ、どこから仕入れましたか？」

滝沢主任はうつむいたままである。

「それと…、お手数ですが、4か月前に販売した別のフットプレス機で、簿価450,000円のものについて、出荷明細を提出願います。ああ、それともうひとつ。その商品の配送伝票も提出願います」

冬の海は寂しい。ノルマ未達の月末、外回りの途中で山田さんとふたりしてよくこの展望台に来て、海を眺めていたものだ。大阪が失った美しい海。山田所長はあの頃と同じように、温かい缶コーヒーを差し出した。

「小林室長。よく見つけましたね」

「はい。配送伝票がないことから、事前に

心配していたことが確信に変わりました。この商品は売れずに残っているのだ…」

「小林室長の想像どおりですよ。あの商品は、もう何年も前から、N-DEPOに預けたままなんです。まったく動かしていません。出荷も、入荷もないのです、売上も仕入もないのです。B社に対して帳簿上で架空売上、その後A社から架空仕入、これを何度も繰り返す、いわゆる循環取引ですわ」

小林室長は飄々と答えた。

「簿価がこの商品だけ“高い”ので気になっていました。高い簿価のフットプレス機について、品番を無視して、過去の売上、仕入データを抽出し、時系列に沿って並べると、こんなことがわかりました。A社から仕入計上（簿価405,000円）、その3か月経過後にB社へ売上（売上410,000円）、さらにその3か月後にA社から仕入（簿価450,000円）…と繰り返し、直近の仕入では簿価500,000円になったわけですね。それぞれ品番は異なりますが、簿価は仕入の都度、上から約10%ずつ上がっています。これは架空利益で、その一部はA社、B社に対する手数料…ですかね？賞味簿価が171,300円としたら、還流した結果328,700円も簿価がアップしたのですね。これ以外にも…」

「もっとありますよ。申し訳ありませんでした。すべてお話します。…いったいどこでこんなことになってしまったのか、よく考えたものです。確かに海外の品質管理レベルが上がったことも空洞化の理由でしょうが、何にもましてね、子供が減って…少子化ですかね。沢山作る必要がなくなったんですよ。もう大分前から業績は右肩下がりだったんですわ。だからといって業績不振で出張所を閉めるとなると…、現地採用の従業員が不憫でねえ。全部私が悪いんですよ」

山田さんの表情は冬の鉛色の空を映したようであった。

電車は茨木市駅に着いた。有村さんは立ち

上がり、深く頭を下げた。

「今日一日お世話になりました。ところで反町さん、さっきの話ですけど、私には最初の出張先が倉敷だったことが、偶然ではないような気がします」

私自身も感じたことだが、小林さんとの付き合いが長くなるにつれて忘れていたことだった。自分の中で意識的に打ち消していたのかも知れない。やはりあれは必然だったのだ。

「すみません。余計なことをいって。ではお先に失礼します」

深く頭を下げると、満面の笑みを浮かべて彼女は降りていった。夜のホームに残された彼女のパンプスの靴音に、私はそっと耳を傾けた。

### 第3章 2回目の棚卸監査

#### 【主な登場人物】

- ・反町(私)：内部監査室員
- ・小林：内部監査室長
- ・有村：新人内部監査室員
- ・新井：中日本倉庫の所長。実直な性格で定年間近
- ・西岡：同倉庫の主任。実務のとりまとめ

#### あらすじ

私(反町)は2度目の倉庫実地棚卸監査に赴いた。二日酔いで現れた同行の小林室長からいきなり今回の監査を任せると言われる。反町は待っていましたとばかりに張り切るのだが…

西日本倉庫の監査から2か月が過ぎた3月の良く晴れた日、私は再び実地棚卸の出張に出た。新幹線の名古屋駅でこだまに乗り換え、三河安城駅の改札口で小林内部監査室長と落ち合う。小林室長は、高校の同級生と一緒に飲むのだ、と言って前日からこちらに来ている。出張の時には大抵こんな調子で、い

ろいろと個人的な計画を立てるらしい。のんきなものである。きっと帰りには乗換の名古屋で途中下車して味噌煮込みうどんかひつまぶしでも食べるのだろう。でも、前回のN-DEPOでは循環取引を見つけたからなあ、ちゃんとしたところもあるのかもしれない。内部監査室に来てからもう1年余りを過ぎたのだが、まだ小林室長のことがわからない。

今年の内部監査室は実地棚卸を横断的テーマに掲げ、全国の主要倉庫を回る計画である。二日酔いなのか、とろんとした目の小林室長が、

「反町君、実地棚卸は前回に続いて2回目だな。よし、君を内部監査室長代行に任命する。今日の監査は君に任せる。俺は室長代行様の監査の監査人だ、わははははは」とわめいている。なんだ、この人。やる気あるのか…。でも、室長のご命令なら仕方ない、よし今日の監査ではオレが凄いを見つけ出してやる。このオッサンを一泡吹かせてやるぞ。

岡崎市にある中日本倉庫は、会社が直営の倉庫で、組織としてはロジスティクス本部中日本倉庫である。今日の内部監査の案内をしてくれる西岡主任と共に倉庫の各所を回る。新井所長もずっと一緒である。熱心な所長である。

中日本倉庫は築40年の当社最大級の倉庫である。老朽化が進み、あちこち修繕をしている。そのせいか、倉庫に入った第一印象は、雑然としているなあ、というものだった。

新井所長、西岡主任、小林室長と私の4人で倉庫各所を順に歩く。監査計画書で予め決めたとおり、倉庫を7つの区画に分け、それぞれの区画で10品目ずつ在庫品を数え、本日朝出力された在庫一覧表と突き合わせる。10品目は現場で一覧表から所定の手続きに従って選ぶ。今日は私が品目を決める。

監査計画書は予め中日本倉庫に送ってあったので、区画毎に担当者が配置されており、

私が品目番号を読み上げると、棚から品物を探し、台車に運んでわれわれの目の前に示す。小物で数が多い品目であっても、大抵小袋などで小分けにしてあるので、一人で数えることができる。青い作業着の倉庫の人が神妙な面持ちで数えているのを、本社から来て背広姿で見下ろすようにしているので、申し訳ない気分になる。

小林室長は、ポケットに手を入れ、口をとんがらせて、あたりをキョロキョロ見ている。ぶらぶら歩いたりして、落ち着きがない。それから新井所長と談笑も。倉庫の人があんなに真剣に数えているのに、失礼な態度である。上司ではあるが、後で言ってやろう。

6番目の区画が終わった。これまで数えた60品目で数字の食い違いはなかった。中日本倉庫は取り扱う品目数が約6,000と多い上、日々出し入れが非常に激しいため、過去の実地棚卸監査では毎回数品目で実在庫と在庫リストの食い違いが生じていた。しかも2年前の業務見直し活動で、中日本倉庫は定期的にサンプルで行う在庫確認の頻度を従来の毎月末から3か月に1回へと大幅な作業削減に踏み切っていた。当然、数値の食い違いはある程度増えるだろうと予想されたのだが、以降3か月毎の在庫確認の結果報告書によると、数値相違件数は1ヶ月前半と、思いのほか少ない数字が記録されていた。3か月もの間、本当にそんなに正確に在庫管理ができるものだろうか。こんな疑問があったので、今回は期末定期在庫棚卸の直前のこのタイミングに内部監査の日程を組み込んだのである。

最後の第7区画は、ラック倉庫である。3メートル四方のパレットに機械類、重い物、箱が大きいものを載せて収納する。パレットは縦6段に積まれていて、それが横に7列、奥行8列ある。全部で336である。ここから10品目を選んで、ラック昇降機で該当するパレットを運び出して、確認をする。この監査計画を示した際、倉庫側からパレットを1台

取り出すのに5分程度かかるため、時間短縮のためにラック倉庫の実観は2～3品目にして他の区画の品目数を増やしてはどうか、と提案されていた。内部監査手続きとしては、総品目数に基づいて実観する品目数が決められているだけなので、倉庫の提案は受入可能である。しかし区画毎に倉庫担当者が異なることから、区画毎の手続きに差を設けることは避け、当初の計画とおり10品目の照合をすることにした。

「確かに長いなあ…」

思わずため息が出た。

目の前をラック昇降機がゆっくり動いている。右、右、上、上、上、そしてまた右。指定したパレットを取り出すためラック板が迷路の中を進んでゆく。今度は奥への移動だ。一段、そしてもう一段…。

監査を始めてまだ何も気になるものは見つからない。パレットに載せられた品物を待つのは本当に長くて、いつ終わるのかわからないほどに感じた。

各区画を巡りながら、西岡主任はメーカーからの受入れ、搬入搬出、在庫管理、運送業者の管理についてよどみなく説明した。この区画が終われば、最後に事務棟に行って、記録類の確認をするのだが、この様子では本当に何も見つからないかもしれない。監査人は難癖をつけてでも監査の度に何々を見つけたというおみやげを欲しがると、という監査のワナにいつのまにか私も陥っていた。西岡主任は若い優秀な人のようだ。こちらの質問に的確に答える。何か文句があるか、と誇っているようにさえ思えてくる。前回の現地棚卸では小林室長が循環取引を見つけたので、今回はその準備は十分に行っていた。しかし、仕入価格、販売価格、運賃の推移を調べても不審な点は見つからなかった。

「監査報告書をどうしよう…？」

長い時間待つうちに、焦りとイライラが私を襲った。

おっといけない、いけない。いつのまにかマイナスの感情になっている。監査人の心境とは、こんなものなのか。何かと指摘事項を欲しがると監査人のことを冷やかに見ていた昔の自分を思い出す。

気持ちを落ち着かせるため、私はあたりを見まわすことにした。

倉庫にはいろいろなものが置いてある。昇降機や空調機、フォークリフト、自動仕訳機が置いてある。隣の検収室には各種の計測器類がずらりと並んでいる。受け入れる品物をこれらの機械類を使って、適宜分類され、収納される。用途のわからないものも多い。自動昇降機が品物を運び出すまでには、数分待たされる。私はさらにあたりを見回した。人が数えているわけではないから、あちこち眺めまわしたって、失礼なわけではないぞ。私は小林室長とは違うのだから。

ふと近くにあった大型製品運搬用の自動ベルトに目が留まった。

「西岡さん、このベルト、うっすら埃がかかっているのですが、最近いつ使いましたか？」

「ああ、そのベルトですね。最近は使っていません」

「最近は使ってない…。それでは今後はどうですか。これからはいつごろ使う予定でしょうか？」

話によどみがなかった西岡主任が、ゆっくりと一言一言を絞り出すような口調になった。

「使う予定は…、ありません。壊れていて、修理をしないと動かないのです」

「修理をしてまた使えばいいのではないですか？」

「新しいベルトが入り、使う必要が、その、ないのです。また修理代が高くてまったく見合わないの、修理はしない、と決まりました」

「でしたら、廃棄する、ですよね？」

「でも、ひょっとしたら何かに使うかもしれないし。それにもう償却は終わっていて、簿価は1円です。会計上、それが会社に何か影響があるのでしょうか？」

「固定資産管理規程によれば、必要のないものは廃棄すると決められています」

「…わかりました。廃棄申請をします」

事務棟に移り、倉庫各所で疑問に思ったことをいくつか尋ねてみた。重い計測器をあんなに所狭しと並べてあって、本当に使っているのかなど、尋ねるうちに全部で7点の廃棄漏れ物品が見つかった。廃棄をするということが、まったく頭になかったようだ。簿価の合計は7円である。

西岡主任は指摘を受入れ、廃棄の手続きと今後どうするかについて率直な話し合いを行った。明るい素直な性格な人のようだ。

質疑が一段落したところで、新井所長がゆっくり口を開いた。

「私の教育が悪かったようです」

定年まであと1年をきった所長は小さくなって頭を下げた。思わず俺は言った。

「でも新井所長、在庫品の数量確認の方は1件も食い違いが見つかりませんでした。素晴らしいと思います」

「はい」

事務棟での質疑を終えてほっと一息ついた。窓の外に目をやると、4月にもなるのに丘陵部にはまだ春先のような霞がかかっているのが見えた。

帰りの新幹線に乗った。小林室長が私の肩をたたいた。

「やれやれ、疲れたね、反町君」

「あの、手間の割には、簿価7円でしたね…」

「金額の問題だけではないのだよ。ルールはルール、それでいい。一つ許せば、どんどん甘くなる。ルールの徹底は淡々とやればいい」

「わかりました」

「それから、中日本倉庫では最近何件か労

災があったんじゃないかな。ひょっとしたら廃棄漏れと何か関係があるかもしれないぞ」

「労災、ですか？…そう言えば、あの動かない搬入搬出ベルト、動線上にあって邪魔でしたね」

「そう。それから、部品交換ができるかもしれないって何年も放置されていたフォークリフトも邪魔」

「かなりごちゃごちゃしてましたね」

「あの倉庫は最近手狭になって、倉庫拡張が検討されているらしいよ。要らないものがあるのなら、さっさとどかせばスペースができるのになあ」

「あの、帰ったらもう少し調査をしたいのですが…、いいですか？」

「うん、ぜひそうしてもらえないか」

まもなく乗換の名古屋駅に到着するという車内アナウンスがかかった。

「そ・り・ま・ち・さん…」

不意に後ろから声がして、俺の机の上にどさどさっとファイルの束が置かれた。

「おはよう、有村さん。なんだい、いきなり」

「きのう小林室長からメールが来て…。人事部から労災ファイルを貰ってきました。過去3年分あります」

そうか、昨晚室長と名古屋駅で降りて手羽先屋で一杯やったが、こそこそ会社携帯を触っていたな…。小林室長は見かけによらず、手回しがいい。

「中日本倉庫の労災を調べましょう。索引によるとこの3年で10件発生しています」

「3年で10件？ 倉庫でか。これは多いな、労災報告書、ちゃんとあるんだろうな」

「ありますよ。こことここ」

アップグロー社では、労災申請をした案件は社内所定の労災報告書に内容を書いて人事部に提出をしている。有村さんに促されて、2人で労災報告書に目を通した。計測器の部品が外れ落ちて足の指を骨折した事例、フォ

ークリフトにぶつかって膝を骨折した事例などがある。10件の労災を一覧表にしてまとめた。一覧表には原因欄を設け、報告書から読み取った「原因」を書き入れた。この「原因」に対する中日本倉庫のコメントを求める追加質問状を新井所長に送った。

倉庫側との話し合いの結果、10件の労災のうち7件は機械・機器類の配置の仕方も原因の一つになっていること、うち4件は廃棄できる機械・機器類が絡んでいると判断された。

「ご苦労さん、反町君。いい報告書だね」

「ありがとうございます、室長。あの時室長が労災のことを言っていたので…」

「7点の機器類の廃棄、それから事務所のレイアウト変更の提案、それと倉庫拡張案の再検討か。凄いな、この提案は通るぞ」

「はあ」

「倉庫拡張のスケジュールを延期できれば、結構な経費節約になるからな。社長が喜ぶだろう。わはははは」

「そ、そうですね」

「労災報告書で書かれていた対策は、『安全研修の強化』『ポスターの掲示』だったな。でも事故は減らなかった。でもこの対策で事故は減るぞ、君もそう思うだろう」

「減って欲しいと思います」

「そうだな。それから所長の新井さん、よく動いてくれたなあ。普通は労災の原因の解釈でもう少し揉めてもおかしくないんだがな。新井さん言ってたぞ、『反町さんが真剣だったので、協力する気持ちになった』って」

「ありがとうございます」

「礼は新井所長に言えよ。それと有村さんにもな」

傍らにいた有村さんがチラッと俺を見る。そう、次の監査に入った俺に代わって、中日本倉庫への質問状をまとめ、その後も新井所長や西岡主任とメールや電話でやりとりを繰り返して、監査対象部署である倉庫側との合

意に向けて働いてくれたのは有村さんである。

「ありがとう、有村さん」

有村さんのえくぼが光って見えた。

## 第4章 札幌支店の棚卸監査— 反町一人で監査

### 【主な登場人物】

- ・反町(私)：内部監査室員
- ・鈴木：札幌支店長 プレイングマネージャーで多忙
- ・児島：同支店出荷担当課長
- ・細川：同支店出荷担当係長 ベテラン 営業事務女性5名のとりまとめ

### あらすじ

札幌支店は年間売上15億円、経常利益1億円で営業担当7名（支店長及を含む）、出荷担当1名、事務担当5名の陣容で在庫数3,000アイテムも扱う支店である。今回は室長の指示により初めて一人で実施する拠点監査であるが…

小林室長の指示により今回は私が一人で監査を行うことになった。これまでは、室長の指示により、資料の中身を調べ、監査対象部門の不備が無いことを確認してきた。今回は自分で調べた結果に対して自分で結論を出さなくてはならない。不安ではあったが、悩んでいても始まらないので腹をくくった。

3月31日午前10時、棚卸監査のため、まだ寒さの残る札幌支店を訪問した。支店長の鈴木さんとは初対面だった。仕事より“すすきの”が似合う豪快な叩き上げの営業マンだった。体もでかいが声もでかい。今期の売上予想や、市況について概略の説明を受けた。札幌支店は旭川営業所と2か所で北海道全域をカバーしている。北海道は広く、支店長といえどもプレイングマネージャーとして活動しているため、事務所にはほとんどいない。営

業事務は女性5名で行っており、ベテランの細川係長がほかの4名を束ねている。事務所の雰囲気は、得意先からの問い合わせの電話や、伝票の入力など慌ただしく、おしゃべりをしている暇はなさそうであった。支店長の携帯はヒアリングの最中もひっきりなしに鳴っており、その度にあの“でかい声”が事務所に響き渡った。一時間ほどで支店長のヒアリングが終わった。昼飯までに棚卸の実手順をヒアリングして、午後は実際の棚卸に立ち会うことにした。

まずはヒアリングから。棚卸の責任者は出荷担当の児島課長であった。棚卸実施要項の提示を求めたところ、脇机の引き出しや、書類保存用キャビネットを探し10分ほどしてようやく目的のファイルを引っ張り出してきた。

「すみません、先週までは手許に置いていたのですが」

頭を掻きながら児島課長は謝った。

「この実施要項どおり実施されているか確認させてください」

そう伝えたのち、普段行っている棚卸の手順をヒアリングした。

児島課長は普段の棚卸について説明を始めた。

「まず月末に販売管理システムから棚卸指示書を発行します。棚卸指示書には各商品の期末帳簿残高が記されているので、実地棚卸で数えた結果をその数値の横に書き込んでいきます。不一致があれば、数え間違いや入力間違いがないかももう一度確認します」

簡単な説明だけだったので、実施要項に基づき質問した。

「まず棚卸作業分担表と倉庫内のレイアウト図をみせていただけますか」

「営業3名と私だけなので分担表は作っていません。毎日倉庫に出し入れしていて商品の位置も覚えておりレイアウト図も作っていません」

「棚卸原票を使っていないようですが、な

ぜですか」

「原票を作る時間が無いので何年も前から使っていませんし、前回の監査でも不備にはなりませんでした」

「それは何年前ですか？」

「ずいぶん前なので覚えていません」

児島課長の話ぶりは少し感情的だった。ここでもめても監査にならないのでこれ以上追及するのは止めにした。

「反町さん飯にしましょう」

支店長はラーメンをすすめるそぶりをした。

車で10分ほど走ったところにラーメン屋があった。店の外にはすでに行列ができていた。

「せっかく札幌に来たのだから名物を食べていけよ。夜はこちらで準備しているから監査の方はよろしく」

支店長はそういうと、みそラーメンを注文した。午後からの監査のことを考えていたので、ラーメンの味はほとんど覚えていない。

食事から戻り、倉庫で棚卸の実施状況を確認した。倉庫では児島課長の他営業の若手社員3名が棚卸を行っていた。規程どおり二人一組で実施しておりカウント方法に問題はなさそうに感じた。各棚から25品目をサンプルとして抜き出しカウントしてみた。その結果、以下の品目で帳簿の数値との不一致を発見した。

・NC旋盤部品帳簿残2,200個

実地棚卸2,080個 単価68,000円

棚卸誤差8,160,000円

「児島課長、このNC旋盤部品は数が合っていません。原因を突き止めなくてははいけません」

「おかしいな、いつもは合っているんだが、念のためもう一度数えてきます」

原因は、入力の流れや、誤りといった単純なものから、在庫の横流しなど多くの可能性があるため、原因追究には時間がかかりそうに感じた。とりあえず、該当する商品の3月の出荷データに売上済のフラグが立っていない

いものが無いかチェックしてみた。すると、早々に不審なデータが見つかった。3月25日川崎工具店への出荷に売上済のフラグが立っていなかった。当然販売管理システムで売上を検索してもそのデータは出てこない。

「児島課長、川崎工具店に3月25日に出荷した売上がまだ入力されていません。これから入力するのですか」

「いや、それは先方が4月売上にしてくれというので、3月では入力しないんです」

「え、児島さん、我が社の売上は出荷基準でしょ。得意先の要望で売上日を変えていたら正しい決算はできないですよ」

「そうは言ってもお得意さんだし、それを断ったら買ってもらえませんよ。内部監査室はそこまで言うのですか」

「商売の邪魔するつもりはないですがルールは守ってもらわないと困ります。支店長はこのことご存じなんですか」

「前任者から引き継いでいるので支店長が知っているかどうかかわからないですね」

「そうですね、支店長に話してみます」

一通りの監査を終え、支店長と児島課長に対して講評をする時間になった。

「やあ、反町さん、ご苦労さん。どうでした、棚卸」

「残念ですが、不備無しとはいきませんでした」

「というと」

「まず、棚卸実施要項では、レイアウト図を作成し、棚卸原票を使って行うことになっています。しかし札幌支店ではレイアウト図が作成されておらず、棚卸原票も使っていませんでした」

「そうなのか、児島君」

「ええ、しかしこれまでずっとそうやってきて問題がなかったのだから必要ないかと」

「しかし監査の手前、そうはいかんだろう」

「支店長、監査のためにレイアウト図や棚卸原票があるのではありません。棚卸に漏れ

がないようにするためレイアウト図は必要なのです。また原票はすべてのアイテムを漏れなく数えたことを確認するために必要なものです」

「しかし、これまで問題がなかったのならやめてしまえばいいんじゃないのか」

「それは本社に相談してからにしてください」

「ほかの支店はどうなの、よそは皆やっているのか」

「ほかにやっていない支店があれば経理部から指導してもらいます」

「ほかに不備はあったのか」

「はい、3月25日川崎工具店に出荷したNC旋盤部品120個が4月売上になっています。当社の売上は出荷基準ですので、3月に計上してもらわないといけません」

「え、そうなの、児島君」

「以前から川崎さんが頼んでくるので」

「いつごろから」

「前任者から引き継いでいるのでいつからかわかりません」

「反町さん。お客さんが絡む話だからすぐには直らないかもしれないですよ。いいアイデアがあれば教えてください」

「わかりました、持ち帰って室長に相談します」

「わかった、手厳しいな。まあ、これも君の仕事だからな」

「今日はもう遅いから泊まっていくんだろ。晩飯食って行けよ」

翌日の午後本社に戻り、小林室長に監査の詳細を報告した。

「反町君、ご苦労さん。札幌は遠方で本社からの目が届きにくいのでこんなことになっているのかもしれないね。それで、この監査結果を踏まえてどんなアクションをおこすつもり？」

「はい、他の事業所でも出荷後売上フラグが立っていないデータが無いか調べ、発見し

たら事情を説明してもらいます」

「そうか、しかしこれはシステムの問題だね。どうして出荷入力したら自動的に売上計上できないんだろうね。システム管理部に相談して自動計上できるようにシステム変更を提言してみよう」

「そうですね、システムのことまでは考えが及びませんでした。もし変更できなかったらどうすればいいんでしょう」

「そうだな、売上フラグが立っていないデータが1件でもあれば請求書が発行できないプログラムを追加してもらったほうがいいね」

「営業は商売の邪魔をするなど言っていますか」

「営業には決算書を歪める恐れがあるので協力権利があるのかと問い返してやればいい。内部統制、コンプライアンスがうるさくなっている時代に、昭和の商売を続けていると信頼をなくしてしまう」

「確におっしゃるとおりです」

「先方が次月に検収したいのなら百歩譲って向こうが違算で残すよう教えてあげればいい話だ。そんな交渉ぐらい営業でやってもらいたいものだね。それにしてもレイアウト図もなければ棚卸原票も使っていない。札幌支店はしばらく要注意支店だな。棚卸以外にもいろいろあるのかもしれないね」

「あれ、室長、有村さんは」

「あ、彼女インフルエンザに罹ってしばらく出てこられないんだ」

「今ごろインフルエンザですか、しょうがない、メールでもしとくか」

TO 有村さん

具合はどうですか、まだ熱がありますか。しっかり治してからまた元気な姿を見せてください。札幌の監査が終わったので内容をメールします。わからないことがあったらいつでも質問してください。

今回の監査テーマは棚卸でした。

棚卸のやり方にもルールがあって、棚卸実施要項というのがあります。社内のイントラネットに入っているからあとで読んでください。札幌支店ではルール違反が2つありました。

① レイアウト図が未作成

レイアウト図とは倉庫を上から見た図で、どの棚にどんな商品が置いてあるか一目でわかる図です。レイアウト図を倉庫と照らし合わせるとカウントしない棚が無いか確認できます。またカウントした棚を消し込んでいけば数え漏れも防げます。

② 棚卸原票の未作成

棚卸原票は各品目に1枚貼って一人がカウントし、もう一人が数を記入します。2回目は2人が交代してカウントしもう一人が記入した数が正しいか確認します。すべての棚卸が終わったら棚卸原票を回収し連番に並べて漏れがないか確認します。札幌は棚卸原票を使っていないので棚卸カウントもれが発生するリスクがあります。

出荷日と異なる日で売上計上するルール違反も発見されました。棚卸しの後帳簿の数と照合していたら不一致があったので確認してみたら3月25日に出荷した商品を4月付で売上しようとしていました。会社のルールは出荷基準といって出荷した日を売上日とすることになっています。販売管理システムで出荷入力をした後売上入力をせずに保留していたので発見できました。

小林室長は出荷入力したら自動的に売上計上できるようにした方がいいと言っていました。さすがにシステムのことまでは気付かなかったのでいい勉強になったよ。今度システム管理部へ相談に行ってもらえないかな。

From 反町

## 第5章 内部通報

### 【主な登場人物】

- ・反町(私)：内部監査室員
- ・小林：内部監査室長
- ・有村：新人内部監査室員
- ・鳴海：姫路支店長
- ・橋本：同支店員 支店2年目の女性社員

### あらすじ

内部監査室に姫路支店から内部通報が届いた。パワーハラスメントが限度を超えているという通報内容により、小林と反町が同店を訪問して調査をすることになった。支店メンバー全員に面談を実施し、支店長にその問題点を確認することにしたが…

めったにない内部通報が2件発生、2件とも姫路支店に関するものだった。早速、小林と反町は調査に向かう。

「おはよう、反町君、君は国宝姫路城に行ったことがありますか」

「おはようございます、小林さん。大阪から車でも電車でも2時間足らず、行こうと思えばいつでも行ける距離ではあるんですけど、子供のころ一度両親に連れて行ってもらったことはありますが、確か隣に動物園があったかと思います。新しくなってからは、まだ訪れたことはありません。やぶから棒に、どうしたんですか？」

「当社はコンプライアンス体制の一環として内部通報制度を設け、内部監査室が担当となって、安心して通報できるように外部の通報窓口を設けていることは、知っているだろう。良いことなのか悪いことなのかかわからないが、通報は年1回あるかないかだ。ひょっとしたら窓口の存在が全社で認知されていないのかも知れないな。もっと、ポスターや社内Webを使って、社員全員に窓口の存在を知らせていく必要があるかも知れない」

小林は反町が何か言いだそうとするのを遮って話を続けた。

「実は、その通報が先週続けて2件もあったんだよ。しかも、通報自体は匿名だから個人は特定できないけど2件とも姫路支店の支店長のパワーハラスメントに関してだ。今回、年1回程度の通報が続けてあったのだから、早急に対応した方がいいと思い、社長に昨日この件について調査の了解をいただいた」

「えっ、急ですね。来週木曜日から予定している福岡支店への業務監査はどうしますか？」

反町は初めての福岡への出張で有名な屋台の味を堪能できると楽しみにしていたので、少し不満げだ。

「通報が必ずしも正しいとは限らないから、そのつもりで取り組むように。もしかしたら、ただ単に通報者の思い込みとか被害妄想という可能性もあるのだから」

小林は反町を諭すように言った。

「調査のやり方としては、やはり匿名の通報者保護ということも考慮して、通報があったことは表に出さないで、あくまで「職場環境改善プロジェクト活動」の一環として姫路支店にスポットを当て、面談を実施するというにしよう。面談の実施日程については、私の方で早急に調整するよ。来週は急すぎるので福岡支店の業務監査は予定どおり実施する予定だよ」

### 翌週月曜定例ミーティングにて

「今週は、木曜日金曜日と福岡支店への出張が入っているがデータの整理等準備をきちんと確認しておくように。それと先週話した姫路支店への面談ですが、来週水曜に実施することにしました。これが、姫路支店の社員名簿とその略歴か。週末の帰りがけにお願いしたからあまり時間がなかったろうに、ありがたい。仕事の早い有村さんありがとう、感謝、感謝」

「小林室長、また～」

有村は褒められてまんざらでなさそうな感じで応えた。

「姫路支店は総勢社員14名、支店長は鳴海さんか。彼とは昔一緒に仕事をしたことがあるが、バリバリのやり手という感じだったな。仕事はできる奴だったが、感情の起伏が激しく、よく周りの人間とぶつかっていたな。彼が支店長なら、姫路支店のメンバーはさぞかし大変だろうな」

小林は有村から渡された姫路支店の資料に目を通しながら呟いた。

「小林さん、この資料によると現在の支店長が姫路に赴任してから、5年間で6名の退職者が出ていますね。姫路支店は、男性10名女性4名の総勢14名ですから、多いような気がします。小林さんはどう思いますか？」

反町が有村にも意見を聞くかのように小林に訊ねた。

「通報は2件とも鳴海支店長のパワハラに関するものだ。6名の退職は多いようにも思える。私も退職者に退職理由を直に聞きたいところだが、そうはできないだろう。今は社外の人だし話を聞くわけにはいくまい。まずは社内で調査だ。姫路支店は総勢14名、今回の通報は匿名で誰が出したのかは不明なので、反町君、少し大変だが全員をヒアリング対象としましょう」

「先週話したとおり、通報者保護の観点から、通報があったことは伏せてあくまで「職場環境改善活動の一環としてのアンケート及び面談」という形をとりましょう」

「わかりました」

反町は力強く答えた。

「反町君、来週水曜日の午前10時に姫路支店でまず支店長に会って面談を始めるからそのつもりで。姫路と言えばお城で有名だが、私はお城より姫路おでんで一杯やりたいな〜」

「わかりました、小林さん、それまでに他にも情報があれば揃えておきます」

反町は相変わらずの小林室長の真面目なよ

うな不真面目のような言動に少し戸惑いながらも答えた。

#### 翌週水曜日10時姫路支店にて

「鳴海さん、お久しぶりです。今日はお忙しい中、「職場環境改善活動」にご協力いただき、ありがとうございます。今日は姫路支店の方全員にお話しをお聞きする予定ですので、よろしくお願ひします。彼は、私と一緒に内部監査を担当している反町さんです」

小林は余計なことは言わず、飄々と言葉を交わした。

「内部監査室って職場環境の改善なんかも担当されるんですか。大変ですな。月半ばで、今週は皆少し落ち着いていると思いますので大丈夫ですよ」

支店長の鳴海は急な調査に戸惑いながらも、にこやかに応じた。

「アンケート記入ありがとうございます。橋本さん、あなたは今年で2年目ですね。何か職場で困ったことなど、ありますか？」

小林は通報内容から彼女も通報者の一人だと睨んでいた。

その一言をきっかけに彼女は一気に喋り出した。通報は実は2件とも自分がしたこと。彼女は入社して1年間もう一人の女性ベテラン社員とともに、主に支店の事務を担当していたが、今年の4月の配置換えで営業担当になったこと。支店のもう一人いる同期の女子社員が去年入社と同時に営業職にまわされたが、営業では彼女の方が1年間経験は長いにもかかわらず、自分は彼女の2倍近くの売上数字をもたされて理不尽であること。そのことを支店長に相談すると、言い方が生意気だと反省文を求められ、不本意な内容の反省文を強要されたこと。仕事が追いつかないので会社を出るのが毎日夜9時をまわっていること。日によっては11時近くになること。残業時間の制限があるので、勤務表を修正させられること。支店長がよく怒るので支店の前に立つと、支店長の顔が浮かび激しい吐き気が

すること。ストレスで体調が悪く、心療内科に通っていることなど非常に具体性のある内容だった。他の社員へのヒアリングでも、複数の社員から支店長は日頃から部下に対して暴言を繰り返していること、面談を行う際に「文句や不満があるなら相談窓口でなく、直接俺に言え」と恫喝をしていたことが判明した。

### 面談を終えて

「鳴海支店長、お疲れさまです。本日は社員面談にご協力いただき、ありがとうございました。社員全員に職場環境についてヒアリングをさせていただきましたが、その中で重大な問題が発見されました」

小林は、淡々と言葉を続けた。

「鳴海支店長、複数の社員から、あなたの部下に対する態度があまりにもひど過ぎるとい話が出ました。また、特定の社員に厳しいという話も出ました。何か、心あたりになることはありませんか？」

「小林室長、最近の若い連中は我慢が足りないと思いませんか？ そりゃ、私は自分自身少し強引なところがあるとは思っています。でも最近の若い連中は、ちょっと叱るとすぐ泣いたりふくれっ面をしたりする。われわれが若い時には、考えられなかったことだ」  
鳴海はいかにも腹に据えかねるといった風情で答えた。

「鳴海さん、昔と今は物事の考え方がだいぶ違ってきているんですよ。例えば、パワハラやセクハラなど昔ならある程度許されたことでも今は許されないことになってきている。20年前と同じ感覚で部下に接していたら総スカンをくらいますよ。それから、面談で文句や不満があるなら相談窓口でなく、直接俺に言えと言っているそうですが、本当ですか？ 鳴海さん、あり得ない話ですよ。営業成績が良ければ何でも許されると思っているのですか？ 昔ながらの強引なやり方はもう通じません。今は面談というのは、お互いの

人格を認め合って上司と部下がお互いに日頃の行動に問題がないか向き合う場ですよ」

「でも小林さん、部下は上司の意向に従って行動するものではないでしょうか。私も支店の業績に対して責任がありますし、部下が思いどおりに動いてくれないと困ります」

「鳴海さん、さっき私の言ったことを聞いていなかったんですか？ 部下ともっときちんとしたコミュニケーションをとることが大事だと言っているんです。それから勤務表の修正までさせているそうですね。それは違法行為だと言われても否定できないですよ」

「小林室長、私は支店長として本社からの無理な要求もこなし、支店の成績はトップクラスを挙げてきました。私は会社の方針に従い、私なりのやり方でその役割と責任を十分果たしてきました。少しぐらいの問題はあるかも知れないが、どうってことないでしょう」

「鳴海さん、あの有名な通信・広告会社のことをご存知でしょう。社員を粗末に扱って社会から批判され、会社の信用が失墜しますよ。公共事業などは今後関わられなくなるかも知れません。これからは社員が働きやすい環境を会社が提供していかなければならない時代です。働き方改革により、いかに社員とともに生産性の向上を図るかが会社としての課題です。そうそう、姫路支店は最近、業績が落ち込んでいるようですが、原因はそのあたりにないですか？」

「…、私が見当違いだったのかな。最近、業績が落ち込み始めどうしたらいいのか悩んでいました。一部の社員に期待しすぎ、思わず過度な対応を取っていたことは確かです」  
鳴海は肩を落とし、すまなさそうな面持ちで小林に頭を下げた。

「私に謝られても、困ります。支店の皆に誠意をもって今日すみやかに謝ってください。それから、修正させた残業時間はきちんと清算する手続きを取ってください」

小林はきっぱりとした口調で鳴海が今しな

ければならないことを伝えた。

「カンパイ、今日はお疲れさまでした。やっぱり仕事の後の一杯は最高！鳴海支店長もスタッフもとりあえずはお互いのわだかまりが解けて良かったですね。橋本さんも支店長がいじめているわけではないと一応納得してくれたみたいだし」

小林と反町は、最近大改装した姫路駅の周辺地下街の一角にある地酒専門店で名物の姫路おでんをほおぼりながら盛り上がっていた。

#### 翌週月曜日

「おはようございます。小林室長。反町先輩。姫路城はいかがでしたか？」

有村は姫路の件が気になってしかたないといった感じで2人に尋ねた。

「姫路城までは見る時間がなかったけど、姫路おでんは美味かったな。これが地酒にあうんだよな～」

反町が答えると有村が

「反町さん、私が聞きたいのは、おでんの話じゃなくて、通報調査の結果よ」と顔をしかめた。

「パワーハラスメント等の内部通報によって調査を実施した場合、状況によっては法的な問題に発展したり、加害者、被害者の配置転換もあったりして当事者が傷つくケースもあるが、今回はいつになく、うまくいった良かった。サービス残業など具体的な問題もあったが、支社長が真摯に反省して、始末書とともにサービス残業の申請書も提出するそう。支店長とメンバーの間でわだかまりがあったようだが、とりあえずは両者とも納得して、一件落ち着ってとこだよ。ただ問題が再発する恐れもあるから当分様子を見る必要があるな。有村さんと反町君で半年後に訪問するように。いつもこんな風に誰も傷つけずに職場環境を改善させることができれば、われわれも内部監査人冥利につきるよ」

小林は少しうれしそうな表情で応えた。

## 第6章 材料有償支給取引— 反町一人で監査

#### 【主な登場人物】

- ・反町(私)：内部監査室員
- ・有村：新人内部監査室員
- ・山崎：仙台支店長
- ・小和田：同支店次長

#### あらすじ

仙台支店の不可解な取引について反町は単身で往査することとなった。彼を歓迎しない営業次長、その営業次長に無二の信頼を置く支店長…、四面楚歌の逆風の中で、一介の平社員に過ぎない反町は、内部監査人としての職責をどのように全うするのか？

---

仙台に来たのは、大学受験以来だった。

国分町を行き交う若者たちを眺めていると、青葉城への雪融け道、第一志望の不合格通知、青春時代の苦い思い出が浮かんでまた消えてゆく。もし合格していたら、はたして今頃、どこで、何をしているだろうか？この街に住み続けていたかも知れないな。

やがて仙台支店のビルが見えてきた。今日は単身での往査だ。センチメンタルな気分は切り捨てて、真剣勝負だ。

「反町君、この売買明細データをレビューして、何を感じるかね？」

月曜朝に行う定期ミーティングで、小林室長から、やぶから棒に質問が投げられた。

「仙台支店のものだけど、若山興行との取引から、何か見えてくるかも。君なりの見解を聞かせてほしい。期限は、そうだね、今週中でどうだろう」

若山興行は仙台支店設立以来の得意先であり、かつ優良工具問屋である。その程度の予備知識しかない私に何が識別できるだろうか？

「ヒントをあげよう、昨年3月末の同社へ

の売上と同年5月初の同社からの仕入に注意してみなよ」

これは小林流の試験かも知れない。監査技術の体得状況をチェックされているのだ。手は抜けない。

従前から反復継続する処理は通常の取引として、データ上から排除する。結果として、残ったデータは発生頻度が少ないものばかりだ。過去にさかのぼって、実績があれば、特殊性は乏しい。実績がなければ、異常値である可能性が高い。異常値は金額的なインパクトを伴うか？ 取引の必然性が乏しく、かつ当社にとって都合のいい取引であるならば、不適切処理としていくつかのパターンに当てはめて検証する等々。そんな風にして、水曜部の午後には、小林室長に所見を提出した。

「反町君、学習は順調のようだね。君の立立てに私も賛成だよ」

小林室長は有村さんのお土産である、クッキーをかじりながら続けた。

「ついでに仙台の往査、自分一人でやってみないか」

いつものように音を立ててお茶をすすった。

山崎支店長と小和田次長が面談相手である。

「反町さん、あなたが気になさっているのは昨年5月仕入の切削器具のようですね。小和田君、取引形態を反町さんにご説明してください。これは例の取引だよね」

山崎支店長は小和田次長に促した。

「はい。若山興行には通常工具及び一部器具の部材を販売しております。支店設立以来のお得意さんで、回収遅延の実績はありません。しかしこういうご時世なので、債権圧縮の意味で、あちらが調達の得意な工具は、仲間買いをして債務を発生させ、相殺する運用です。一見すると、売上先に債務が生じているので、キャッチボール取引の懸念をされるかも知れませんが、それ以上でも、それ以下でもありません。ご安心ください」

山崎支店長は涼しげな顔をして、頷いている。

「この5月の仕入は、3月の売上と何らかの形で紐ついているかも知れない、そんな懸念がありまして…」

私なりに言葉を選んで、さりげなく疑問を告げた。

「販売したのは部材でしょう。仕入れたのはハンディー型切削機、それぞれ独立した個別の取引ですよ」

小和田次長は内部監査室の疑義に対して、半ば憤慨しているようだ。

「そもそも、どうして2つの取引に因果関係があると決めつけるのですか？ 若山興行は問屋であって製造設備はもっていませんよ」

山崎支店長は、目を閉じて、そのやり取りを静かに聞いている。鞆から資料を取り出しながら、説明を続ける。

「販売した部材は当社で扱いのあるハンディー型切削機のグリップ（手元）部分です。通常この商品の部材は篠田工業さんと部材有償支給取引を行っていますね。つまり部材を篠田工業さんに買っていただき、篠田工業さんは部材を組み立ててハンディー型切削機を製品化したうえで、加工賃を上乗せした価格で当社へ売り戻す取引です。すなわち生産を外部委託し、加工賃を決済するための売買処理に過ぎません」

「君は、私が若山興行をダミーとして、その取引をしているというのですか？」

小和田次長は語気を荒げた。年長者の怒りを買ったとしても、ここで食い下がらなければ手ぶらで帰ることになる。今が正念場だ。

「小和田次長、私の懸念は取引形態よりも、部材販売時点で生じる未実現利益のこのことです。これをご覧ください」

鞆から取り出した売買明細と滞留在庫表を机上に広げる。

「3月のグリップ部材の販売が832PC、5月の製品仕入が832PCで一致します」

山崎支店長が割って入る。

「偶然かも知れないだろう。根拠はあるのかね」

「グリップ部材は完成品と1対1で対応します。そのカラー別内訳は黒が64PC、白が512PC、茶が256PCで、これは仕入れた製品のカラー内訳と完全に一致します。付随するネジ、ドリルヘッド、その他部材についても同様の比率で売上されています。偶然にしては…と思ったしだいです」

「百歩譲って部品有償支給取引だとしても、若山にコストを知られたくないから、マスキング価格として利益を乗せて販売するのは業界の常識だよ。君は営業活動がわかっているのかね！」

山崎支店長は半ば興奮状態の小和田次長を制止しながら、静かに続けた。

「わかりました。で、反町さん。未実現利益はいかほどですかね？」

「832PCの部材販売価格について、若山さんへの売上単価と篠田さんへの売上単価の差額部分が相当しますよ。具体的に言うと、3月末で部材の簿価は1個あたり1,800円です。通常篠田さんへはマスキングで1%程度の利益を乗せて篠田さんへ販売(=単価1,818円)、製品が完成次第、篠田さんの加工賃3,200円程度を上乗せした5,018円で買い戻します。つまり完成品の簿価は5,018円のはずです。今回の若山さんとの取引では、マスキングの価格が6,000円と大きすぎ、買戻しの価格が9,200円となっています。つまり部材販売時点で6,000円と1,818円の差額約4,200円の利益が計上されているのです。差額4,200円が832PCなので、合計3.5百万円程度の未実現利益となります。同様の取引が、5月以降、他にもあるようで、トータル2,500万円程度と試算しています。そして832PCの製品在庫は、仕入後、まったく動きがありません」

「…反町さん、あとは私にらせていただけますか」

山崎支店長は再び目を閉じた。

監査報告書を20時に仕上げ、梅田のいつものバーに寄った。

「反町さん、こっち、こっち」

有村さんが手招きする。

「それで、結局、どうなったの？」

「買戻しの価格が高すぎて、掘削機の在庫はすべて滞留しているらしい。売れば損失が確定するから、当然そうなるよね。だから9月末までにすべて通常の簿価まで個別在庫評価減を適用するらしい。架空利益を評価損で計上するみたいだ。それも問題といえば、問題だけど非上場企業には開示義務がないからね」

「未実現利益は、在庫簿価の嵩上で帳尻があっていたってわけですね」

「そうだね、君の想像どおり債権債務に不照合がないから、支店内で問題が発覚し難かったんだよ」

「支店長や小和田さんはどうなるの？」

「支店長は定年まで1年を残して、辞表を提出したらしい。小和田さんをそこまで追い詰めたのは自分に責任があると言っていたらしい。部下へのプレッシャーが度を越えたものに肥大したことに気づかなかった…、つまり管理責任を重く受け止めたんだね。小和田さんの方は論旨免職になりそうだったけど、今までの貢献を斟酌して、社長が新しい就職先をあっせんするらしい。なんでも大阪の建材塗料メーカーらしいよ。心機一転で、頑張りたいよね。でないと俺もブルーになってしまう」

「ブルーになる必要なんてないと思います。それが反町さんの仕事なんだから、周りの人も理解してくれるんじゃないでしょうか？それより今日は飲みましょう！」

今夜も、セロニアス・モンクの奏でるピアノが、彼女の笑顔を引き立てている。

## 第7章 購買監査

### 【主な登場人物】

- ・小林(私)：内部監査室長
- ・反町：内部監査室員
- ・山田：営業統括取締役
- ・権藤：第二営業部仕入責任者
- ・竹村：第二営業部仕入担当者

### あらすじ

当社が発注をしている業者と名乗る人物から当社は業者選定が不透明であること、下請法に違反している疑いがある旨の通報があった。これまで当社は創業時から同じ業者との取引を続けており、業者選定に関しては古くからの慣習があり内部監査として手が付けられていない領域であった。しかし小林はこれを好機ととらえて監査に乗り出すことを決意した。

最近になって匿名で下請け業者を名乗る人物から通報があった。通報の内容は当社の仕入部門と一部の業者が結託し一般的に妥当と思われる価格よりも高い価格で納入しているとのことであった。通報を行った業者は、指定された仕様で製品を納入しているにもかかわらず、当社担当者から非常にマイナーな瑕疵を取り上げて値引きやサービスをしなければ不利な立場になることをほのめかされ、値引きに応じざるを得なかったこと。また急に納期を早められたり、急な仕様変更によりシフトの組み換えや設計変更が発生し不当な扱いを受けていると感じたとのことであった。さらに当社担当者と一部の業者は頻繁に飲食をともにしているとのことであった。

当社は購買管理規程を設けており、原則として50万円を超える購買にあたっては相見積もりをとるべきこと、社会通念上許容される限度を超えた業者との接待・贈答などは禁止する旨が定められている。しかしこの規程は

市販の標準ひな形を若干変更した程度のもので、改訂などはほとんどなく現在に至っている。また内部監査等でも規程の遵守状況のチェックなどは実施されていなかった。

上記の通報を受けて、私は業者選定や発注手続について監査を実施することとした。新たな監査テーマであり、内部監査室だけの判断で監査を実施するべきではないと考えたため、3日後に監査報告会の場で社長に相談をすることにした。

監査報告会を終えた後、私は社長にこれまで購買については、ほとんど第三者のチェックや監査の対象となっていなかったこと。最近通報があったことなどを簡潔に報告した。社長はだまって私の説明を聞いていた。私が話し終わると深くため息をついて天井を見上げた。

「なるほどな。恐らくそのようなことを言うてくるのは第二営業部の取引先だろう。あんたも知っているだろうが第一営業部はここ数年で新たに開拓し急成長した事業分野や。仕入れも当初から2社に決まっており、もめ事が起こることは考えにくいな。トラブルがあるとすれば第二営業部関係だろう。ここはワシが事業を立ち上げたころから長い付き合いがある業者さんが多いんや。当時から彼らとは運命共同体で家族同然の存在やった。またよくいっしょに遊んだりしてたんや。これらの業者さんにはずいぶんと無理を言って助けてもらったよ。こちらもそれにこたえるためにいろいろと便宜を図ったりしてたんだよ」

「そうでしたか。実は私も気になっていたものの、社長の右腕の営業統括取締役の山田さんが睨みをきかせているので、なかなか手が出しにくかったです。この機会に発注にあたっての業者選定、文書作成や下請法の遵守について監査を行いたいと思いますが、ご許可いただけますか」

「山田か、あいつもワシと操業時代からの仲間だ。当時の関係を今も同じように続けて

いるのかもしれない。そこで不満をいただいた一部の業者が通報してきたというのがおおよその筋書だろう。当社はこれだけの規模になったのだ。いずれは上場を果たしたいという目標もある。いつまでもこのようなことをやっておっちはいかんだろう、山田にはその旨を言うておくからぜひ監査をやってくれ」

「承知しました」

「このような関係を放置したのは社長であるワシにも責任がある。いろいろ問題は出てくるだろうが、ワシはこれを機に業者との取引慣行を見直し、適切な競争原理をもたせたいと考えている。彼らといっしょに成長していくようにしたいのだ。何かあったらまずワシに報告してほしい」

「承知しました」

私は監査の許可を得た旨を反町に伝えた。反町は正義感に燃えており、社長の話をしてもじっくりときていない様子だ。今回の監査は反町にとって、またとない学習の機会になると思った。監査はテキストどおりにはいかないものだ。今回は監査をして結果を報告すればいいというのではない。今回の監査のゴールは、過去の経緯を踏まえたうえで、当社と取引業者との関係を維持しながら取引慣行をあるべき軌道に乗せる、ということに気持ちが及んでいる必要があるのだ。

6月10日、かねてからアポイントを取っていた権藤（第二営業部仕入責任者）にヒアリングを行った。権藤は愛想が良い人物である。しかしこの日は世間話を振ってみたが早々にかわされたので、やむなく本題に入ることにした。

「さて権藤さん、先日メールでお伝えしたとおり購買に至るまでの段階、すなわち購買依頼に対して業者をどのように選定しているのか、相見積もりをとっているのか、業者との付き合いはどのようにしているのか、といったことをお聞きしたいのです」

「なるほど。と言われても私は20年近くも

前にこの部署に配属されてから先輩社員が言うことを当たり前のようにやってきただけなので…何かありましたか？」

「いえいえ、特にそういう訳ではないのですが、昨今のご時世は、経営に透明性が求められるようになってきています。説明責任というのでしょうか。当社もそろそろそういったことを意識する段階に来ていると思うのです。また下請法の摘発事例も増えてきているようで、先日も同業のP社が下請法違反で新聞沙汰になっていましたよね」

「なるほど。わかりました。そういうことでしたら監査に協力いたしましょう」

「ありがとうございます。あとお願いなのですが、第二営業部で行っている仕入に関する業務マニュアルのようなものはありますか？」

「簡単なマニュアルならあります。発注、納入、検収のポイントを記載したものです。竹村から送らせましょう」

私は権藤と監査の日時の約束とそれまでに、文書を事前にメールで送ってもらうことを依頼してその場を辞した。

小林、反町は事務所に戻って今後の進め方について話し合った。

「小林さん、やっとアポが取れましたね。彼らは業者とつるんで好き放題やっているんじゃないですか？」

「今回の監査は初めてのテーマであるし、これまでの経緯もあるので、規定に違反しているからアウトみたいな監査は適当ではない気がするね。もちろん重要な法令違反などがあればきちんと指導をするけどね。今回は彼らに現状の業務を振り返って、まずいことが無いかを考えてもらうのが先決だよ。それから規程やルールなどを実情にあったものとして改訂してもらってね。来期以降については規程に沿った運用をしているかどうかをビシビシとチェックさせてもらうつもりだよ」

「なるほどね。そういうことですか。でもそれって優し過ぎやしませんか？」

「そうとも言えるな。しかしうちのよう  
な中小企業の内部監査は銀行や大企業のよう  
にはいかないよ。経営者や監査対象部門にそ  
っぽを向かれたら監査として機能しなくなる  
可能性があるという危機感は常に持っていた  
方がいい。話は戻るけど監査対象部門だって  
何が正しいかわかっていないかもしれないし、  
あるいはやるべきことはわかっているでも  
過去のしがらみや費用対効果を考えて、思い  
切った対応ができないことが多いんだよ」

「そんなもんですかね。もやもやすから  
監査報告書で責任の所在をはっきりさせてや  
りたいですよ」

「その気持ちはわかるよ。不正や余程の問  
題が出てくれば話は別だがまあ今回はこうい  
う方針でやってくれるかな」

「わかりました」

6月17日、竹村から業務マニュアルが送ら  
れてきた。購買依頼、見積依頼、見積もりの  
検討、発注、検収の主要なポイント毎に記載  
があるのみであったが、取引の流れと主要な  
関係者を理解する目的からはこれで十分であ  
った。

6月22日。12時50分に私と反町は指定され  
た会議室に入った。すでに第二営業部仕入責  
任者と担当者は来ていた。

「権藤さんこんにちは。業務記述書も事前  
にお送りいただきありがとうございます」

「お安い御用ですよ」

その後しばらく世間話などしてから、私は  
本題に切り出した。

「では早速なのですが、当社の仕入れは主  
に夕日加工、堅井金属、ABC商事、いろは  
スチールといった会社ですが、どの会社から  
仕入れるのかという業者選定基準のようなも  
のはあるのですか？」

「選定基準ですか。あんたの言わんとして  
いることはわかるよ。でもね、今取引をして  
いるのは古くから付き合いがある会社だし、  
われわれは何をどこに頼んだらいいかはわか

っているよ」

「ということは選定基準など無い。仮に  
あっても権藤さんの頭の中ということでは  
か？」

「そういうことになるね」

小林は穏やかに権藤の目を見つめてゆっく  
りと核心に踏み込んだ。

「実は匿名で通報がありましてね。当社の  
社員と当社と取引のある会社の者が宗右衛門  
町の裏通りのスナックなどでしょっちゅう飲  
み歩いている。その会社とは高い値段で取引  
をして、他の業者には無理難題を押し付けて  
買い叩いたりしているとの通報でした。心当  
たりはありませんか」

権藤は一瞬たじろぎ虚をつかれたように見  
えた。

権藤は日焼けして浅黒くいかにも酒が好き  
そうな感じがするが一方でどこか知的な雰  
囲気を持っている。年齢は60歳を超え定年  
まであと数年を残したベテランである。これ  
まで営業、管理部門を経験し40歳台後半から  
購買業務を担当し役職は課長である。

私は権藤の頭の中で思考が巡っているの  
を感じ取った。権藤が少し落ち着きを取り戻  
したように見えたころ、おもむろに切り出した。  
「権藤さん。業者との付き合いがどのような  
ものだったのか、そして特定の業者が不利に  
なるようなことがあったのか、ありのままを  
正直に話してもらえませんか」

権藤はこれまでの取引関係や業者の顔を思  
い出そうとしているようだった。思い当た  
るとすれば去年の重電メーカーから依頼され  
た航空機部品に関する業者選定だ。一線は超  
えていないはずだ。しかし自分を選定から落  
とされた業者の立場に置いてみたら、どうだ  
ろう。もしかしたらそのように感じたかもし  
れない。

権藤はやっと口を開いた。

「小林さん。業者連中とはこれまでもよく  
飲んだりしているのですが、実はその中で彼

らの技術力、アフターサービスなどをそれとなしに観察しているのです。率直に言いますと堅井金属については、詳しい理由はわかりかねますがチームワークが少し乱れているのを感じています。問い合わせのポイントを外したり、回答の遅れがありました。堅井金属を外したのは、概ね当社の要求する仕様については応えてはいたもののパートナーとしての資質を総合的に判断した結果なのです」

「彼らには、その旨をそれとなく伝え、次期製品に向けて奮起を促したつもりだったのですが、誤解があったようですね。いずれにしても私たちは決して公私混同はしていません」

「権藤さん、事情は理解しました。彼らとのやりとりを記録したものはありますか？」

「そのようなことを求められたことはなかったのですが、まとまった記録としてはありません。しかし時間をいただければ、いつどのようなミスがあった、回答が遅かったなどこれまでの経緯を説明することは可能です」

「わかりました。ではお手数ですが概要をまとめた文書を作成していただけますか」

1週間が経過し、文書を受け取った。業者選定の経緯や、担当者とのやりとりについて証拠となる文書や記録など大量の資料が送られてきた。私は反町と資料等を分析した結果、これまでの経緯も含めて通報の案件と整合する点が多かったため、通報は堅井金属関係者によるものと結論付けた。さらに一連の資料について検討した結果、グレーな点があるものの、通報があったような下請法違反にはあたらないと判断した。また他の値引き要請についても十分に説得力のある根拠があった話であった。仮に公正取引委員会に駆け込まれて調査があったとしても、十分に反論できる材料もあると判断した。

私は反町と監査報告書のまとめをしながら、これまでの業者との取引慣行に思いをよせていた。当社の購買慣行を軌道修正すべき

時がきたと確信した。

業者選定基準、技術仕様の公開・納入業者の公募、年に1回程度の購買委員会（取引先に製品力、技術力、サービス体制などについて幹部クラスを相手にプレゼンをさせる）の開催などを提案するのはどうだろう、などいろいろなアイデアが浮かんで消えた。

監査部門だけで考えてもらちが開かないので、非公式な形で権藤と竹村も交えて話し合いを行った。その結果、どうやら現状発注している業者に頼むのはそれなりに理由があるように思えてきた。現在の人手不足の状況から考えていきなりドライなやり方に変えてしまうのもリスクがあるということもわかってきた。長年の実績、仲間意識やフットワークの良さはメリットであろう。とはいえ現状の業者で固定してしまうのも、競争原理が働かずよどんでいく可能性がある。これからは適度の競争原理を働かせるため、1割でもいいので割合を決めて相見積もりを取る制度の導入も検討すべきだろう。などと考えているうちに日が暮れてきた。

「さてさてどうやって監査報告書をまとめるかだが、ここは反町の勉強のためにやらせてみるとするか。これがうまくまとめれば会社も一段階段を上げられるかな」

小林の頭の中を思考が駆け巡っている。

これまでだまってわれわれの様子を見ていた有村が口をはさんだ。私は今回の監査は初めての分野であったので、新人の有村の教育にはあまり適さないと考え、ヒアリングや文書作成などにはあえて関与させていなかったのだ。

「通報者へのフォローアップはどうするのですか？」

なかなかいいところを突いてくるぞ。忘れてはいなかったが私と反町は監査にかまけて、通報者へのフォローは後回しにしていたのだ。匿名での通報のため、フォーマルな形でのフィードバックはできないので、再度権

藤と竹村と協議を行った。

権藤によると通報をしたと思われる業者（堅井金属）にある程度期待をしており、潜在的には能力もあると信じているとのことであった。権藤、竹村、反町と私の4人でこれまでの経緯を振り返りながらいろいろと検討したが、なかなか結論が出なかった。

しばらくして権藤が口を開いた。

「私が堅井金属の代表と2人で話してみます。通報の件は向こうの出方を伺ってみます。私としては、ビジネスの仲間として期待しているということ、そして技術力やサービスを向上させいいものを提供してもらいたい、という気持ちを伝えようと思います」

匿名の通報であるため反町も私もそれが一番いいと思った。あとは権藤に任せてみよう。

さて、今日はちょっと足を延ばして久しぶりにジャンジャン横丁で串カツでもほおぼるか。「〇〇カツ」「〇〇たん」などの店が真っ先に浮かぶ。これらの店は油がいいのか、具材の回転がいいのか理由は定かではないが、確かにおいしいのだ。このあたりは串カツ屋が多くおいしい店はいつも行列ができていいる。流行っている店とそうでない店の差は歴然としている。どの世界も競争は厳しいものだ。反町と有村をさそってみようか。反町は行ったことがあると言っていたのでいいとして、有村は昭和の雰囲気はどう感じるだろうな。ドン引きされたらちょっと困るが、これも有村にはひとつの社会勉強だ。

## 第8章 海外子会社監査

### 【主な登場人物】

- ・小林(私)：内部監査室長
- ・反町：内部監査室員
- ・K理事：韓国現地法人理事 日本で1年間滞在経験あり
- ・H経理部長：韓国現地法人経理部長、日本語を独学で習得

### あらすじ

アップグロー株式会社は10年前に韓国現地法人を設立した。現地の業務は部品を仕入れて工場を組み立て製品を製造する。そしてその製品を日本の工場に出荷することであったがここ数年日本の工場を介さずに台湾などのアジア圏に直接出荷するケースも多くなり規模も拡大している。これまで日本本社は監査はおろか経営にもほとんど介入していなかったが、規模拡大に伴い今回反町君と初めて往査に行くことが決定した。

反町君は無事に搭乗ゲートに来られるだろうか。念のため、関西国際空港に向かう始発の特急はるか号の中で自分のパスポートを確認する。海外旅行には妻と何度も行っているが、実は仕事で行くのは初めてだ。反町君の心配をしている場合ではない。

出張先は、韓国ソウル市近郊。国民性の違い、当然日本語と韓国語の壁もある。現地の主要なスタッフは日本語を話せるとは聞いているが、どれだけ話せるのだろうか。こちらはさっぱり、ハングルは記号にしか見えない。

「反町君、おはよう」

突然後ろから声をかけられてびっくりしていたが、その表情は一瞬で安堵に変わった。目の下にはくまができていいる、初めての海外出張で興奮して寝れなかったのか、もしくは緊張で寝れなかったのか…。

「驚かせてごめん、時間はたっぷりあるし朝ごはんでも食べようか」

2人ともこんな歳になって浮き足立っている。少し恥ずかしい、コーヒーでも飲んで気持ちを落ち着かせたい。離陸までまだ時間はある。念のため、もう一度持ち物とスケジュールを確認しておこう。

飛行機は定刻どおり関西国際空港を離陸し、順調に航路を進んだ。隣の反町君は監査計画を熱心に読んでいいるかと思いきや、韓国の旅行ガイドを讀んでいる。決して遊びに行

くわけではないが、出張先で現地のおいしい食事を食べることはささやかな楽しみだ。

約2時間程度で仁川国際空港に到着。両替をした後、Wi-Fiをレンタルして、高速バスのチケットを購入し、バスに乗り込み現地法人へと向かう。いよいよ現地のスタッフとのファーストコンタクトであるが、緊張感よりすでに疲労感が勝っている。初日は挨拶と工場や倉庫の視察のみであるが、夜は現地スタッフとの会食がある。

まずは管理部門へ挨拶に向かった。今回の監査に対応するのは管理部門のスタッフである。韓国企業では管理部門に大きな権限が集められているらしく、いわゆるホワイトカラーが絶対的に立場が強いようである。

「アニョハセヨ」

事務所の扉を開け、大きな声で挨拶をした。迎えてくれたのは、管理部門の責任者であるK理事、そして経理部長と主任だ。名刺交換を終え、さっそく工場と倉庫の案内をK理事にお願いした。

K理事は日本に1年間滞在したことがあり、非常に流暢な日本語を話す。最近の日本の流行にも明るく、芸能界やアニメについて熱心に話している。頭の回転が非常に早く、さばさばした性格の印象を受けるが、あまり良い噂は聞かない。

視察を終えると時刻は17時半を回っていた。初日の予定はこれですべて、後はいわゆる飲み会である。飛びつきりおいしいサムギョブサルがあるお店を予約したからと車に詰め込まれた。

翌朝、反町君は時間どおりホテルのロビーに来た。本人は問題ないと言っているが、完全に二日酔いである。コンビニで高麗人参のエキスを飲ませ、タクシーで現地へ向かった。本格的な監査は今日からである。

売掛金、買掛金等の主要な勘定科目を網羅的に監査していく。売上のほとんどが日本本社になるため、大きなリスクはない。仕入に

関しては相見積もりをレビューするべきであるが、現時点では証憑の整合性の確認とヒアリングが精一杯だ。

現地法人の経理部長は日本語を独学で習得した努力家である。年齢は50歳前後、経理の経験も豊富であり、また前職では監査対応を行っていたこともあり、こちらの質問にも丁寧に答えてくれる。今回が初めての監査になるため、質問攻めにしてしまったが嫌な顔一つしない。

現地の韓国人とやり取りしていく中でわかったことは、韓国企業の商習慣なのか無駄な業務、書類は一切しないし作成しない。日本企業にありがちな管理のための管理資料がない。監査作業はシンプルでほとんどが基幹システムの画面と証憑の照合だ。

例えば、銀行の残高証明書は発行していない。私が銀行残高証明書の提示を求めた時も経理部長は鼻で笑っていた。実際に会計システムからランダムにサンプリングした日付の残高とインターネットバンキングの残高に差異はない。またインターネットバンキングの画面に担保設定等の情報もすべて記載されているので、わざわざ残高証明書を取り寄せる必要もない。経理部長の協力もあり今回の営業関連の監査はスムーズに進んだ。

「反町君、この調子なら午後からの実地棚卸も問題ないかもしれないな。倉庫も整理整頓されていたし、ロケーションも明示していた。今回は金額の高い品目をピックアップして問題なければ良しとしよう」

午前中の監査をスムーズに終え、近くのうどん屋で昼食を取り、1時間ほどの昼休憩に入った。ハンブルに加えて、二日酔いとの格闘もある。昼も夜も全力となると体が持ちそうにない。

「次回の監査からは夜の付き合いは考えものだな…」

それにしてもIT技術の発展は速い。例えば今回利用した翻訳アプリではカメラをハン

グルにかざすと日本語に自動で翻訳してくれる。専門用語の精度は落ちるが、それが改善されるのも時間の問題だ。通訳の仕事は本当に近い将来なくなるのではないかと考えてしまう。

午後からの実地棚卸は反町君と2人で実施、反町君が数えて、私が記録を行う。

「小林室長、コンプレッサーA05の数は、えーっと20個です！」

「20個ですか？ 反町君、もう一度丁寧に数えてくれませんか？」

「了解しました。1、2、3、4…やっぱり20個ですね、どうかしましたか？」

「帳簿には25個と記載してある。日付も今日で間違いない。ちょっとあそこの作業員にこの商品が本日出荷されていないか聞いてみてくださいませんか？」

反町君は、指さしと適当なハングルと英語で作業員に必死に伝えている。意外と通じるもので、作業員も一緒になって数えてくれ、本日の出荷数量を考慮してもやっぱり合わない。合わないのはそれだけではない。今回の実地棚卸でピックアップしたすべての商品が合わない。帳簿より少ないものもあれば、多いものもある。差額は日本円にして2百万円程度の不利差異になる。

横領？ いやどう考えてもまともに管理をしていない、というより管理するつもりがそもそもないような雰囲気さえある。反町君と相談して、明日の講評で指摘することが決まった。指摘事項がほとんどなかったので内心ホッとしたことは否めない。

2日目の夜はうなぎを御馳走してくれるとのことであったが、夜のお付き合いは反町君に任せて、指摘事項をホテルに戻ってまとめた。

さて、本日3日目が監査の最終日である。午前の10時くらいまでチェックリストの漏れがないか確認して講評に入った。各プロセスについて手続きと結果をシンプルに読み上げ

ていく。途中、日本語が聞き取りにくい部分はK理事が経理部長に韓国語に訳して説明している。指摘事項がほとんどないので、K理事も経理部長も終始笑顔で対応していたが、実地棚卸で事態は急変した。

「昨日実地棚卸を行った結果、帳簿と大きな乖離がありました。帳簿との差額は日本円で約2百万円の不利差異、これはピックアップした商品だけの金額になります。監査対象をすべての商品に広げた場合、おそらく金額の乖離はさらに大きくなると考えられます。その場合、利益計算にも大きな影響を及ぼし、決算数字の信頼性も揺るぎます。ただちに是正する必要がありますが、まずK理事、この原因は何でしょうか？」

反町君はK理事を冷静に見つめながら、質問をした。棚卸の管理責任も管理部にある。その長であるK理事が当然棚卸の結果にも責任を持たなければならない。経理部長と顔を見合わせた後、K理事は口を開いた。

「棚卸の問題については、私たちは前から認識していた。だからそれを改善するための努力はやってきたつもりです」

K理事はこの棚卸関係に関しては特に問題がないように回答した。それに対して若干反町君は戸惑いの表情を見せたが、再度冷静に返した。

「非常に扱う品目が多く棚卸が大変なことは重々承知しています。しかし、今回ピックアップした品目は金額の重要性が高く、サンプル数も非常に少ない。努力していることはわかりますが、今のK理事の回答では棚卸プロセスに関しては“不備”の結果になります。それでもよろしいでしょうか？」

反町君の質問に、K理事はためらいなく返事をした。

「結構です。私たちはこれまで努力をしてきた。しかし、これ以上棚卸に力を入れることは費用対効果を考えても意味がないと考えています。あくまで私たちは費用対効果を考

えて行動しています。ただ数字を合わすだけのプロセスに意味はありません」

開き直りか…。ここまでストレートに言われると苦笑いするしかない。思わず反町君に割って入って日本本社の考えを伝えた。

「K理事、棚卸はただ数字を合わすだけのプロセスではありません。資産を適切に管理しているかを判断する立派なプロセスです。このまま監査結果を不備として本社に提出しても私たちは一向に構いません。ただし、この結果を本社が見ればおそらく横領などのあらぬ不正の疑いをかけられますがよろしいでしょうか？」

不正という言葉に反応したのだろうか。K理事と経理部長は韓国語で何かをけたたましく相談し始めた。異国の韓国の原語で話されると不安な気持ちになる。ここは現地法人のホームグラウンドであることを再認識させられる。

K理事は相談を終えるとこちらを一瞬睨み付け、口を開いた。

「失礼ですが、ここは韓国の現地法人です。あなた方がどれだけ偉いのか知らないが、現状も把握せず、一度の結果だけで判断するなんて憤りを感じます。あなた方は知らない。日本本社から無理な納期を押し付けられて手が回らないんです。品質要求だって過剰だ。言いたいことだけ言って、無責任なのは日本本社だと思いますが、どうでしょうか？」

確かにK理事の言い分も理解できる。一方的に現地法人だけを責めることはできない。ただその問題と棚卸の問題を一緒にしてはいけない。また棚卸を管理しているのは現地法人の管理部であるが、実際に搬出作業や品質チェックを行っているのは別部門である。日本本社の無理な要求があることは重々承知しているが、どうしても管理部が忙しくしているようには見えない。所詮、彼らは自分たちのデスク上で数字を管理しているだけに過ぎない。しかし、これを言ってしまえば彼らと

の信頼関係はすべて崩れてしまうかもしれない。

押してダメなら引いてみる。ここは一旦引き、こちらの提案を交換条件として飲んでもらおう。このままでは議論は平行線のままだ。

「K理事の言い分はとても理解できます。確かに日本本社の無理な要求は問題かもしれませんが。貴重な意見として必ず日本本社に伝えさせていただきます」

メンツを立てたことが良かったのか、K理事はわかってくれればそれでいいと満足そうに頷いている。

「あと言い忘れたことはなかったかな…、あ、最後に報告書の記載内容について相談させてください。K理事の意見を日本本社に受け入れてもらうためにはやはり棚卸に関して改善の意思を示す必要があるかと思います。こちらが改善の意思を示せば日本本社も何らかのアクションを起こさざるを得ないでしょう。そこでまずは金額的重要性の高い10品目の棚卸を改善し段階的に拡大していく、と報告書に記載するのはどうでしょうか」

K理事は数秒考えた後、問題ないと頷いた。このような駆け引きには慣れているようだ。

「承知しました。それでは後日、報告書の草稿をお送りしますのでご確認をお願いします。日程はまだ未定ですが、年内にもう一度往査の予定があります。私もK理事の意見を日本本社に伝えますので、主要10品目の棚卸よろしくをお願いします」

帰りの飛行機を待つターミナルで、反町君はすっかりした顔でトイレから帰ってきた。さっきまでの神妙な顔が嘘のようである。

「小林室長、いやーすっかりしました。ひどい便秘と二日酔いで昼間はどうなるかと思いましたが、すっかりしました」

初の海外往査は一応無事に終わった。

「さて、有村さんの土産でも買って帰ろうか」

## 第9章 光芝のガバナンス

### 【主な登場人物】

- ・小林（私）：内部監査室長
- ・反町：内部監査室員

### あらすじ

あったかいコーヒー、パン、オクラサラダ、ヨーグルトの朝食をとりながら、紙面を追っていると、有名会社光芝が監査法人の承認を受けないまま決算発表の記事が目にとびこんだ。上場廃止の可能性もあると載っていた。長い間「国民的アニメ」のスポンサーの超有名企業が、何でこんなことになるんだろう。

光芝は、委員会等設置会社で、管理、監督する体制は整っていたはずだと思っていた。取締役、社外監査役と情報を共有することなく、歴代の社長が、「チャレンジ」という言葉で売上のプレッシャーをかけ続けていたらしい。ガバナンスはどんな立派な組織にしても、トップの意向により、機能しないものなんだと痛感した。

電気メーカーA社も海外法人の傘下に入り経営再建中であり、企業が継続するのは難しい問題だと実感した。

私がコーポレートガバナンスを意識したのは、あの鉄道会社の事故がきっかけであった。会社として最も重要である安全よりも、ライバル会社に負けないために過密ダイヤにして、売上重視、収益を第一としてきた企業体質が問題なのだ。

最近では内部通報により、大きな問題にならずに回避できている企業もあるだろうなと思っていると、「あなた会社に行く時に、ゴミを出しといてね」と家内の声がした。

内部監査室の部屋を見わたすと、いつの間にか監査書類も増えていた。もう反町君と5年も一緒に監査をしているんだ。私も還暦を迎え、歳を重ねるわけだ。この歳になると、

1年があつという間に過ぎてしまう。

反町君も光芝の記事は、気になっているようだ。

「反町君が、内部監査室に来てもう5年が過ぎたわけだが、今回の光芝の事件についてどう思う？」

光芝の「改善計画・状況報告書」を読んで、絵に描いた餅にならないだろうかと疑問に思っていたが、反町君はどう思っているのだろう。

「光芝の改善計画・状況報告書は、じっくり読んだかな？」

「はい、読みました。内部監査部門は40名の社員で構成されおおよそ20%が経営幹部候補生と書いてあります。経営者の意向に基づき、事業コンサルタントを重視していたんですね。そういう意味では、本来の内部監査はできていなかったと同じですよ」

「そうみたいだね。経営監査部と言いながら、社長の顔色ばかりをうかがっていたかもね。社長直轄の組織が、社長の意に反する監査はできるだろうかね～」

「しかし小林さん、光芝だけでなく、多くの会社は社長の直轄の組織であり、そうすると内部監査は機能しにくい場面もあると思うんですが」

反町君には、次期内部監査室の責任者になってもらいたい。われわれは会社の一員であり監査の難しさを感じるのが、彼の成長に繋がるはずだ。

「反町君、企業が不祥事を起こす度に、コーポレートガバナンスという言葉が出て、そして改善報告には、「内部監査機能の強化」をよく目にする。私はコーポレートガバナンスとは、「経営者を監視し独走、暴走を未然に防ぐ会社の仕組み」と考えているんだ。だから経営者直轄の内部監査部では限界があるんだよ」

経営をチェックするのは取締役会、社外取締役、社外監査役、監査委員会等である。内部監査室は、社長の目となって耳となって社

内の日常業務が、法令、定款及び諸規定、マニュアルにそって運営されているかどうか、効率的に有効的に業務が運営されているかを監査する役割である。

社外監査役は、株主に代わって、取締役会の意思決定プロセス、業務の執行を監査するものだが、日本においては十分に機能していない。以前は、銀行が上場会社の株式を保有して株主に代わり経営をチェックしてたが、銀行に替わって機関投資家の所有が増加した。機関投資家は、長期保有よりも、短期的な配当を求め、日本的経営は、がたがたと崩れてきたように思う。そんなことを考えると、

「小林さん、元官僚は、天下り先のポストが少なくなったために、コーポレートガバナンスのルールを厳格化して、社外監査役のポジションを増やしているように感じます」

「君は思ったことを、まっすぐに口に出すんだね。元官僚のためのポストとは、ちょっと言い過ぎではないかと思うけど、しかしお飾りの社外監査役も多いね」

「それでは、社外監査役は必要ないですね」

「社外監査役が必要かどうかは、経営者次第じゃないかな。経営者が、いつも内部のメンバーだけで経営方針を決めてしまうには、リスクが高いと謙虚に思えば、あまり会社の業務を知らない社外取締役の見識を受け入れると思う。そして会社の価値向上に本気で取り組んでくれる社外監査役なら、うまく機能すると思うよ」

コーポレートガバナンスが、機能しない要因は、経営者の私利私欲が最も大きな要因で、その他に、役員、社員の法律遵守の欠如、売上げ至上主義、自分の部署の保身、ことなかれ主義等いろいろあるが、社長がお気に入りの役員、社外監査役を並べれば、コーポレートガバナンスが機能しにくいのは当然だ。

「小林さん、光芝の改善報告を読むと、内

部通報制度の強化、内部監査部門の強化等もありますね」

光芝は、コーポレートガバナンスの優等生であったはずなのに不祥事が起きた。運用に大きな問題があったかもしれない。

「光芝は、経営監査部を、会計監査、業務監査に集中する内部監査部に改め、人員も約60名に増員したと発表していますね。内部監査部をいくら増員して充実させても、経営者の考え方に影響されますよね」

「そうなんだよ反町君。光芝は、内部通報先も、内部監査部も、監査委員会の直轄にして、独立性を保つつもりらしい」

改善状況報告書では、会計監査人との連携強化と言っているが、一時的に決算が発表できない最大のリスクを、どう考えているのだろう。監査法人との連携も不十分であり、現在もやっぱり運用に大きな課題があるかもわからない。

ここに公表された「内部管理体制の改善報告」があるけど、整備は進んでいるが運用はどうなっているのか評価がされていないように感じる。そもそも評価は誰がしていくのかもわからない。

「小林さん、光芝の改善報告に内部監査部の構成（専門性の強化）に公認内部監査人（CIA）の取得推進もありましたよ」

「反町君、そんな文章を見ると、我が社は君と私の2名のCIA取得者がいるから、たいしたもんだね。わはははは…」

## 第10章 ガバナンス強化に向けて

### 【主な登場人物】

- ・小林：内部監査室長
- ・反町(私)：内部監査室員
- ・有村：新人内部監査室員

## あらすじ

光芝は組織はあったが、うまく機能していなかったように思う。今後内部監査部による牽制の強化として、内部監査の職責の明確化、独立性の担保（内部監査部を執行側から切り離し監査委員会の直轄組織にした）等掲げている。

一方我が社の規模では、やはり内部監査室がしっかりとしないといけない。

---

「反町君、内部監査室を社長直轄にしよう、監査委員会の直轄にしよう、われわれの監査報告の内容をしっかりと受け止めてもらう事自体が大切なんだ。会社全体でリスクを識別して、評価し対策を立て、具体的に実践していく。それが有効に働いているかを、客観的に評価する組織にしたいんだ」

「5年前に内部監査室を立ち上げた時、反町君、こんなことを思ったんだよ。次期社長の専務がバトンタッチした後も、会社が安定する組織にしていこう。社員が、自分の子供が就職する時に、うちの会社を受けてみろと言える会社にしよう、と目標を掲げたことを、昨日のように思い出すよ」

この5年間は、息子は大学時代をサッカー部で過ごし、幸いサッカーシューズの製造メーカーに就職した。その会社に比べると、当社の給料も、福利厚生もまだまだ見劣りをしているが、改善できた部分もあり、それなりに満足している。

内部監査室の提案も理解してもらい、人事制度も見直され、給与体系も改善され、結果として退職者が減った。次期支店長、次期管理者等人材も育ってきた。これには内部監査室も寄与してきたと自負している。

当社は、経営方針など議論されていないにしても、カリスマ社長の意思決定が会社の意思であり、これまでうまくいっている。しかし創業者の社長が交代すれば、同じやり方ではうまくいかないかもしれない。専務が社長

に交代するまでに、取締役会が機能するように進める必要がある。

わかっているのだろうかと悩んでいる時に、社長から呼び出しがあった。

「小林君、わしも70歳になった。いつまでも若くないんで、専務に2年後を目処に、次期社長をお願いをしたんや」

「専務は、どうおっしゃっていましたか」

「専務は、断わりよった。とてもわしのよな会社経営はできへんと言ってたわ。でも、（感触としては）会社組織をしっかりといたら、引き受けてくれると思うたで」

社長が言っている会社組織をしっかりとすることは、どんなイメージだろう。

「当社は、社長のカリスマ性によって、一人で何役もこなしてきた結果、現在の立派な会社になったと思います。正直申し上げて、専務も含めて会社の中で、社長のようなカリスマ性をもっている社員はいません。社長のおっしゃる会社組織とは、どんな組織でしょうか」

「わしはな、自分と同じ仕事のやり方を求めてへんや。皆で協力して、組織を強化して、会社が安定して継続してほしいだけなんや。従業員も、その家族も守って行かなあかん使命があると思うとる。あんたからも専務にお願いしてくれ」

「社長、方向性だけ申し上げます。これまでやってこられた今の経営手法や、役割を、（見える化して）、その仕事を分担し、権限を部門のトップに委譲するのがいいのでは、と考えています」

社長に権限の委譲なんて発想そのものがあるのかどうか、不安を感じながら、次の言葉を待っていた。時計の音がリズムよく聞こえてくる。胃も時計に合わせてちくちくしてきた。コーヒーも冷めてしまい、社長は秘書にもう一杯コーヒーを頼むと、

「わしは、次期社長が、仕事をしやすいような環境を作って安心して、引き継いでもら

いたいんや。そもそも専務を後継者に指名しても、社内の反感がないわけではないと思っているんや。社長のわしが、自ら説明をして、社員全員に周知していく必要もあると思うてるよ」

とおっしゃった。

社長も必死で考えておられる。いよいよこれから、本格的に、新体制に向けてガバナンスの強化が必要である。いつものとおり社長から、「お昼まだらう」と誘われた。やはりとんかつ定食であった。

内部監査室の独立性を保つなら、監査部門の長は、株主総会で任命すればいいと思うが、それでは、内部監査ではなくなる。独立性と客観性を保つなら、今後は社長だけでなく、取締役、監査役にも報告したほうがいい。

当社には、リスクを全社的にコントロールする体制が十分でないはずと感じていた。

やむを得ず内部監査室が、リスク管理委員会の事務局となり、取締役、監査役全員に監査結果を報告できるようになった。そして全社的なリスクをリスク管理委員会で議論し、評価と対策を決定する体制を、社長に承認いただいた。

「反町君、有村さん、韓国の子会社の管理、残業の問題もある。まだまだ監査テーマが山積みだね。とんかつでも食べて元気を出すか」

「あの～、有村はとんかつより焼き肉がいいんですけど」

「さすが若いな。反町君どうする」

「小林さん、今日は鶴橋で焼き肉、行きましょう」

## おわりに

アップグロー株式会社 内部監査室の奮闘記。皆さんはいかがでしたでしょうか？

「そういえば、往査ではこんなことあるよな」と手をたたいて納得できる場面もあれば、あるいは「自分だったら、こんな監査はしな

い」と批判的に見える場面もあったのではないかと思います。それぞれのエピソードで、皆さんから「監査」という仕事に対する何かしらの共感や理解を得られるよう、いろんなパターンを題材にして構成したつもりです。

例えば、反町君が初めて一人で実施した棚卸監査（第4章）では、統制上の不備とルール違反を発見しましたがけれども、相手先の責任者からは反論にあってしまいました。少人数での監査では、反町君のように一人で監査対象部門と対峙しなければならない局面が数多くあります。経験の浅い彼は、それでも相手先の責任者に対して一歩もひるまず、自分の判断を信じて意見を主張する姿を見せてくれました。彼のやり方が正しかったのかわかりません。「はじめに」でも述べたように、監査には正解はありません。

最初の実地棚卸監査（第2章）では、小林室長が、埃をかぶった現物から循環取引を見抜きました。次の実地棚卸（第3章）では、反町君が、同じく埃をかぶった現物を見て、過去の労災との関連にたどり着きました。これらは現物を実査することの重要性を教えてくれるエピソードでした。一方で、データ分析によって材料の有償支給取引の問題が発見されたケースもありました（第6章）。また、パワハラ（第5章）や不正取引（第7章）のエピソードのように、内外からの通報に慎重に対応するのも監査の重要な役割です。海外子会社の監査（第8章）では、本社の管理も不十分ですが、それ以前にコミュニケーションが不足していると痛感させられる問題でした。そして、最後のガバナンス強化の問題（第9章、第10章）は、監査の永遠のテーマといえるのではないのでしょうか？

今後、アップグロー株式会社のガバナンスが強化され、内部監査室の発展も期待したいと思います。また、皆さんの参考となる監査があれば、次回の小説も検討していきたいと厚かましく思っています。

内部監査の仕事を、わかりやすく説明しようとして小説形式にした手法は、なかなかまとまりませんでした。各章の作者に対して、メンバーがそれぞれ「この内部監査人の発言は不適切である」「エビデンスが足りないのでは」「ここまで監査でやっていいのか」「もっといい方法がある」といった意見をぶつけて議論をしたため、多大な労力と時間を注いで文面

を書き替えました。そしてメンバーがこれなら内部監査として「あり」と納得したところで最終版としました。

まだまだ議論が足りていない部分やわれわれの意見がわかりにくい箇所もあることとは思いますが、当フォーラムの熱意を少しでも感じていただけたら幸いです。

<CIAフォーラム研究会No. e 16 (少人数の内部監査部門研究会) メンバー> (順不同・敬称略)

役割	氏名	所属
座長	和田 寛	エスケー化研株式会社 監査室
メンバー	石崎 宏明	教育サービス業 内部監査室
	大橋実木夫	株式会社神戸ポートピアホテル 内部監査室
	久米川 宏	蝶理株式会社 業務監査部
	篠原 基男	オーイス総合事務所 代表
	滝 治人	千寿製薬株式会社 監査室
	平田 亮	株式会社OAGビジコム マネジメントコンサルティング部
	山岡 正博	フジアルテ株式会社 管理本部内部統制室
	若杉 晋輔	象印マホービン株式会社 監査部

(メンバーの氏名・所属先は、2018年3月10日現在)