

## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# あるコンビニエンスストアの現金違算

「ニコニコマート」港通り店は、首都圏郊外の住宅地に立地した24時間営業のコンビニエンスストアである。オープンして3年が経ち、ようやく地域住民にも馴染んできた。商圈人口が減少しているため来店客数は横ばいではあるが、客単価が伸びていることから売上は順調に推移している。月商2千万円、最終利益が150万円の比較的好業績の店舗である。

ニコニコマートでは、毎日13時半にレジを締め、デイリーで決算を行うようチェーン本部から義務づけられている。港通り店でもチェーン本部の指導に従い、毎日の売上を締めて現金残高を確認し、その記録を残している。その作業は、平日はパートの渋谷さん、土日は中村店長が行っている。毎日デイリーの決算記録を本部に送っておくと、翌月の10日までに、月次の決算データが、月次損益計算書と月次貸借対照表の形で店舗に送られてくる仕組みとなっている。

ある日、中村店長は久しぶりに本部から送ってきた封筒に目をやった。封筒を開け、前月の月次決算帳票を手に取る。売上や利益が順調に推移していることを確認するだけで、気持ちちはよかったです。このままの調子で行けば、今年中には初期投資の借金も全額返済が可能になることを考えながら、バックルームの中古車情報誌をぱらぱらとめくるのも一時の気分転換となる。

港通り店では、毎週木曜日の午後にチェーン本部から派遣されるスーパーバイザーの山村氏がお店にやってくることになっている。ある日の打合せの際、山村氏から「店長、最

このケースは、慶應義塾大学大学院経営管理研究科の奥村昭博教授の指導の元、同博士課程の国保祥子が作成した(2007年9月)。本教材はクラス討議の資料として事実を基にして創作したものであり、文中の固有名詞はすべて架空のものである。本ケース作成にあたっては、同研究科M26の外村高御(テンマルドウ株式会社代表取締役 <http://10maru.com/>)に多大なるご協力をいただきました。この場を借りて御礼申し上げます。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、ケースの複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール(〒223-8523 神奈川県横浜市港北区日吉本町2丁目1番1号、電話045-564-2444、e-mail [case@kbs.keio.ac.jp](mailto:case@kbs.keio.ac.jp))。また、ケースの注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/case/index.html>。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、本ケースのいかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またはいかなる方法(電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない)による伝送は、これを禁ずる。

sample

sample

sample

sample

sample

近現金違算の金額が多くなってきていますが、ちゃんと把握されてますか?」との指摘を受けた。慌てて損益計算書を見ると、現金過不足の勘定科目欄に「-12万円」の金額が赤字で計上されていた。山村氏はそのまま続けた。「現金不足は1日500円が平均値です。いくら多くても1,500円ぐらいまでですよ。12万円分の現金不足は、40万円の売上に相当します。言い換えると、40万円の売上を毎月自動的にロスしていることになってしまっています。ここは早急に手を打ちましょう。」

10

山村氏の指摘を受け、中村店長は昔の月次決算帳票についてもあらためて確認してみた。

15

勘定科目「現金過不足」	
1月	-6,225円
2月	-20,430円
3月	-15,462円
4月	-80,980円
5月	-100,560円
6月	-120,022円

20

なぜ4月から急に現金不足が増えているのだろうか?お客様が商品を万引きすることはあっても、レジの中の現金を持ち帰ることはどうしても考えられない。アルバイトがレジを操作しない時には、つり銭の入ったドロワーは閉じておく仕組みになっているからである。あるいは、新人アルバイトによるミスも考えられるが、4月以降に新しく採用したアルバイトは記憶にない。そして何よりも、つり銭ミスと考えるにはあまりにも額が大きすぎる。考えれば考えるほど、アルバイトの誰かが不正しているとしか考えられなくなってきた。一体、誰なんだ?

25

中村店長は普段朝9時に出勤し、夜8時ごろにお店を後にする生活を続けている。そこで、普段あまり目の届かない深夜スタッフがまず怪しいと考えた。そう考えた中村店長は、深夜にお店の近くまでこっそり足を運び、深夜アルバイトの働きぶりをチェックするようになった。さらに一度は、バックルームに忘れ物をしたふりをして不意に店内に入ったりもしたが、どのスタッフも動じる様子はまったくない。その後も何度も店の外から店内の仕事ぶりを確認してみるが、皆きびきびと働いてくれており、彼らがレジの現金に

手を出しているようには到底思えなかった。

毎日の決算作業とつり銭の補充は、平日はパートの渋谷さんに任せている。渋谷さんはオープン以来の主力メンバーで、アルバイトからの信頼も厚く、お店の現金に手を出すような人ではないと信じている。もちろん100%ないとは言い切れないが、渋谷さんは信じたいと中村店長は考えていた。

5

現金不足は、一体、いつ発生しているのだろうか？中村店長は、久しぶりにデイリーの決算帳票のファイルを手にとり、不足の発生している金額と曜日を書き出してみた。すると、現金不足は1万円単位で発生していることが分かった。しかもその発生が、火曜日、木曜日、土曜日だけに生じていることも明らかになってきた。

10

現金違算発生の曜日とシフト表とを見比べて確認していくうちに、1人の高校生の可能性が次第に色濃くなってゆく。彼女の名前は佐藤さんといい、月曜日・水曜日・金曜日の夕方（18時～22時）の主力アルバイトである。彼女は港通り店の目の前にある自宅から、約2km離れたところにある高校に通っている。人当たりがよくて機転が利く彼女は他のアルバイトにも好かれており、店にいるだけで雰囲気が明るくなる。お客様にも人気があり、彼女に会いたくて港通り店に通っている常連客もいるようだ。今はお菓子の発注を任せているが、商品整理や清掃といった地味な作業もそつなくこなす、真面目な仕事ぶりの女の子である。まさか、そんな佐藤さんが？

15

中村店長は、佐藤さんの仕事ぶりに注目してみることにした。時には、深夜アルバイトへの連絡を理由にして、いつもより店に遅くまで残ってみたりもした。すると案の定、店長の帰宅が遅い日には現金不足は発生しないことが顕著になり、店長は確信を得るに至った。

20

翌日木曜日、店長はこの事実を山村氏に直接伝えた。山村氏からは「佐藤さんが当事者であると決めるには、まだ証拠がありません。この件は本人には絶対に気付かれないようにして下さい。そして他のアルバイトにも絶対に口外しないようにくれぐれも注意して下さい。」とのアドバイスを受けた。

25

店内の防犯カメラは全部で4台あり、うち2台は死角になりやすい通路を映し、残りの

30

2台が店内に2台あるレジのそれぞれに向けられている。4台の防犯カメラの映像は、バッ  
クルーム内のテレビに同時に1つの画像にまとめて映され、1台のビデオデッキでそのす  
べての映像を録画できる仕組みになっている。たまにはその映像を確認しようと思い、中  
村店長は気付く。本来であれば、ビデオテープ7本×2セットを日替わりで入れ替えるこ  
とで、過去2週間の記録が残るはずが、テープの入れ替えを誰も実施していないため、防  
犯カメラの映像は上書きされてしまっている。

店長は早速、自分が出社する際にビデオテープを毎日交換することにした。それと同時  
に、自分がお店を去った20時以降の録画を早送りで確認するようにした。録画ビデオの確  
認が習慣になるにつれて、「店長、最近よくビデオを確認していますが、何かあったんす  
か？」こんな質問をアルバイトから受けるようにもなった。

そして1週間後、決定的な瞬間を防犯ビデオの映像で確認することになった。佐藤さん  
が、レジと金庫との両替のタイミングで1万円札を胸ポケットに入れる映像を見つけてし  
まったのである。

証拠は掴めた！と思ったと同時に、急に気が重くなり胃が締めつられるような思いに襲  
われた。佐藤さんの自宅はお店の真向いにあり、佐藤さんの母親は毎日お店を利用してく  
れる常連さんであった。佐藤さんの幼馴染が数人このお店で働いているが、そのうちの1  
名は佐藤さんの不正に最近気づきはじめているようである。そして、今でも佐藤さんの出  
勤日には現金違算が発生している。

中村店長は、いったいどうすればいいのだろうか。

sample

sample

sample

sample

sam

**不 許 複 製**

慶應義塾大学ビジネス・スクール

共立19.9 · P100