

中小企業が講じたい

経費精算の不正防止対策

経費精算における不正は多岐にわたり、犯罪行為に該当します。もし不正な経費精算を見逃していると、より大きな不正につながる恐れもあります。経費精算の不正事例や、不正の発見方法を確認し、その防止対策を解説します。

株式会社bizサプリ 代表取締役
公認会計士 公認不正検査士
辻 さちえ



不正が起ころ
メカニズムとは



そもそも「不正」はどのようなときに生じるのでしょうか。不正が起ころる要因については、「不正のトライアングル」という有名な考え方があります。

秘密裏に解決したい問題が生じる
【動機】
《例》個人的な借金を返すためにどうしてもお金が欲しい、部署の存続のためにどうしても売上実績を上げ

【動機】
「動機」「機会」「正当化」の3つが揃うと不正が起ころりやすくなる、という考え方です（図表1）。

たい

【機会】

秘密裏に生じた問題をこっそり解決するチャンス

《例》自分の経費精算書はほとんどノータッチで、取引先と単独でコンタクトを取ることができる

【正当化】

その行為を実行するのは「仕方がない」「たいしたことではない」と思う

《例》自分の人事評価は不当に低いのでこれぐらいならうのは当然だ

たとえば、「会社のお金を横領する」という不正を例に考えてみましょう。

動機は「お金が欲しい状況」ということになります。過去に報道されている横領では、遊興費、投資損失の穴埋め、借金の返済、ギャンブル依存症等が動機として挙げられています。

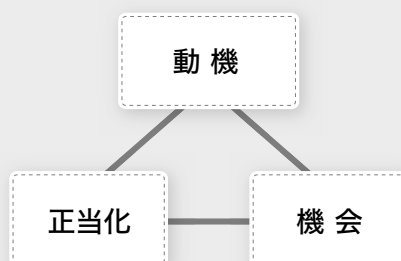
機会は、会社のお金を横領しても「気づかれない状況」となります。たとえば、支出に関する承認者である場合にはそのような機会が生じやすく、実際に多額の横領事件の実行者は管理職や経営者層

など、会社の支払いを「承認」する立場の人たちであるケースが多く見られます。

正当化は、会社のお金を盗むわけですから、「組織のため」という言い訳ではなく、「このぐらいもらって当然」といった身勝手な正当化の意識が働くことが多く、また不正行為が継続していくなかで、善悪の判断が麻痺してしまっていることも多いものです。

本稿では、このような「会社のお金を横領する」手口の1つとして、最も利用されやすい経費精算の不正について、事例を含めて解説したうえで、効率的に経費精算

図表1 不正のトライアングル



の不正を予防・早期発見するための仕組みについて考えます。

経費精算の

不正の手口とは



経費精算における不正の典型的な手口は、虚偽の理由や内容で経費精算を行ない、不正実行者が利

益を得るやり方です。具体的には次のように行なわれます。

【使途の偽造】

私的な目的の支払いを、業務上の支出として精算する

〈例〉友人との食事代を取引先との打ち合わせ費用として精算する

【精算額の水増し】

領収書等の証拠の金額を書き換えて、過大な金額を精算する

〈例〉本来であれば3万円の領収書に1を書き加えて13万円とする

【架空経費】

領収書を自分で作成したり、他人からもらったりして、発生していない経費を支払わせる

〈例〉カラ出張による精算

【多重精算】

1回の支払いに対して複数回の精算を行なう

〈例〉領収書をコピーして、複数回精算する

このような不正は複雑な手口ではなく、誰にでもイメージしやすいものだと思います。

経費精算の不正は、1件当たりの不正による損失金額は僅少である場合が多く、不正が発覚しても社外に公表されることは稀です。社内調査のうえ、処分が実施されることが圧倒的に多いでしょう。

しかし、経費精算の不正が横行しているような会社は、そもそもコンプライアンス意識が低く、経費精算以外の不正や不祥事も起きやすい風土になりがちです。その結果、大きな不祥事を引き起こし、組織の存続にかかわるような事態になってしまうことさえあります。

不正や不祥事というのは病氣と一緒に、初期に発見し、一刻も早く是正することが重要です。経費精算の不正のような小さな不正に対しても、予防・早期発見の仕組みを整え、会社から犯罪者を出さないことが重要です。

◎ 事例分析

上場企業子会社の取締役複数名が必要な社内手続きを経ずに、直近2年間に高額な接待の授受や出張を繰り返していた。うち1人は子会社の社長も兼ねていた。当該事実を親会社の内務部監査で発見し、事実を伝えた

ところ全員が取締役を辞任した
(2018年4月23日 日本経済新聞から抜粋)

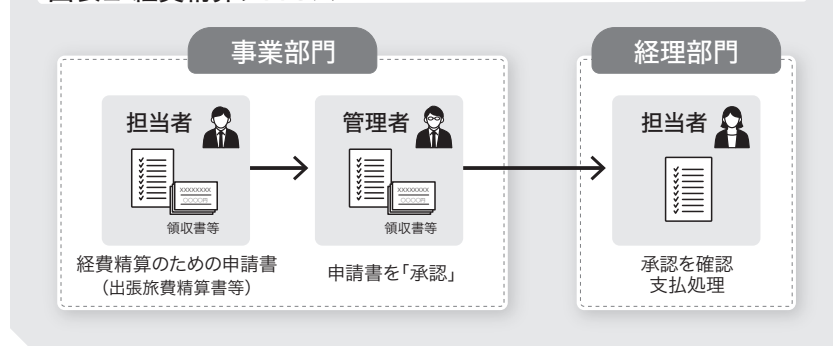
具体的な手口としては、「正式な手続きを経ない高額な交際費の授受や、必要もしくは高額の出張を伴う出張」とあります。しかし、取締役辞任にまで至っていることから考えると、恐らく単なる手続き面の不備だけでなく、私的流用、つまり派手な飲み食いや不必要に豪華な出張が行なわれていたと推察されます。

このような出費が経費として認められた背景には、経営陣のお金の使い方に対して、ほとんど牽制が働いていなかったということが考えられます。

経費精算のフローは、一般的に「経費精算申請書」等が作成され、経費精算する人の上司者がその経費の妥当性を確認したうえで承認処理を行います。経理部門ではその承認処理を確かめたうえで支払処理を行なうというプロセスをとります(図表2)。

この事例の場合には、承認者である立場の上司者(この事例では取締役)の経費精算であったことから、部門内での牽制は働かず、

図表2 経費精算プロセス



また経理部門も「役員の支出する経費」に対して何か物を言える立場にはなかったと思われます。

このため取締役が辞任せざるを得なくなるまでストップがかからず、不適切な経費精算が多額に膨れ上がったのでしょう。

この事例では、上席者であるが故に「牽制」が働きづらい状況にあったのですが、たとえば営業が使った経費には経理は質問しない（できない）、担当者の経費処理は担当者任せ（上席者が実質的にチェックしていない）なども牽制が働いていない例となります。

経費精算の

不正を防ぐ仕組み



経費精算は、前ページ図表2で示したように、上席者および経理部門という複数段階で確認・承認が行なわれるのが一般的です。

しかし、「経費精算の不正」を予防・発見する役割をどこ（誰）が担うべきかについては、はっきりしていないことが多いのではないのでしょうか。

この役割は、「当該経費を使う部門の上席者」が担うべきです。経費精算は「お金の精算」ではあ

りますが、精算を行なうにあたっては何らかの「行為」があり、この「行為」には組織としての「目的」があるはずです。

たとえば交際費の精算であれば、「得意先などを接待した」という行為があり、この行為の目的は「得意先との関係を円滑にし、営業のコンタクトを取りやすくする」などが挙げられるでしょう。

また、海外出張の精算であれば、当然ながら「出張」という行為があり、この行為の目的は、「海外で実施される展示会に出席をしてプレゼンテーションをする」などが挙げられるでしょう。

経費精算が発生する原因となる、接待や出張という「行為」が必要かどうかは、各部門の責任者が要否の判断をしているはずですが、経費精算はその結果としての金銭の精算です。

経費精算を承認する際には、この「行為」が承認すべきものかどうかに関心を持って検討し、「実質的に」承認をしていくことで不正を防ぐことができます。

経費が申請された際に、「この海外出張でのプレゼンはずいぶん準備していたけれど、移動など大変ではなかったですか？」「この

得意先との会食では話が弾みましたか？」と、関心を持って会話などで触れることにより「ちゃんと申請書を見ている」というメッセージが伝わるようにしましょう。

これは不正をしようとしている人に、その「機会」がないと思わせることにもつながります。

そして、「行為」に関心を持つことは、業務自体を円滑に進めていくことにもよい影響を与えるでしょう。

経費精算システムを

導入して不正を防ぐ



とはいえ、経費精算の申請件数が多い企業では、上席者がすべての案件に対して実質的な確認をするのは難しい、という声もあるかもしれません。

一般社団法人日本CFO協会が実施したアンケートでは、経費精算にまつわる業務が「大きな負担になっている」「やや負担になっている」を合わせると約8割に上り、大半の人にとって経費精算の申請内容の確認は、大きな負担となっているという結果が示されています（図表3Q1）。

具体的に何が最も負担となつて

いるかについては、「日付や内容などの整合性チェック」「規程に合っているかのチェック」といった、いわゆる「形式面」のチェックという回答が合わせて7割近くに上っています（図表3Q2）。

一方で「接待交際費や物品購入費などの支出の妥当性チェック」といった、経費精算における不正を発見するために必要な項目について、負担となっているという回答は3割弱という結果でした。

多くの時間が入力誤りなどに伴う単純チェックに割かれてしまつて、支出の効果や妥当性といった、本来確認に時間を割くべき業務が実施できていない可能性もある、といった結果でした。

形式的なチェックに手間をかける方法としては、経費精算システムの導入が考えられます。

経費精算システムには、

▼整合性に関する自動チェック

▼入力漏れ項目の自動確認

▼定期券区間の自動控除

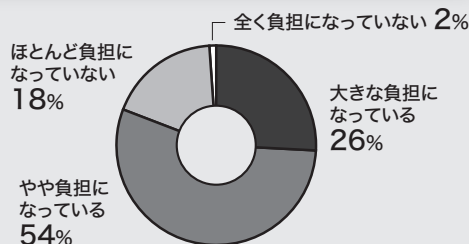
▼事前申請の有無の自動確認

▼コーポレートカードとの連携など、さまざまな機能が搭載されています。

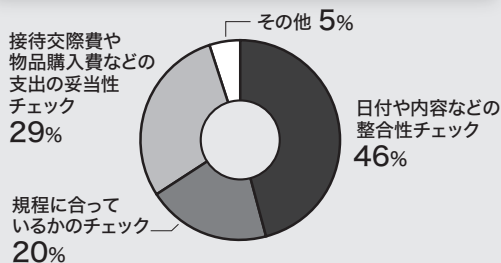
このような機能の活用で、入力ミス、整合性確認等にはなるべく

図表3 経費精算の手間に関するアンケート

Q1 経費精算申請の内容チェックはどのぐらい負担になっていますか？ n=179



Q2 どのような業務が負担となっていますか？ n=142



出典：日本CFO協会「経費管理と不正リスクに関する実態調査(2021年)」より抜粋

手間をかけず、本来実施すべき業務に集中することが出来ます。

経費精算システムを利用することで、経費精算に関して多くのデータが蓄積されます。

このデータを分析・活用することで、効率的に不正の端緒となる数値の変化や異常値を発見することが出来ます。

たとえば、経理部門が経費精算データを活用した分析を実施し、事業部門にフィードバックをするだけで、「経理があとからきちんとチェックしている」というメッセージとなり、不正を考える人に

対する牽制となります。

具体的な例としては、

▼ 同じ日に同じ金額の申請が複数回あったデータ

▼ 経費精算金額の個人別金額のランキング

▼ 交際費を利用した店舗別ランキングといったデータを、経理部門から事業部門の上司者に提供することで、上司者が経費の使い方を再度確認することができ、また不正予防にもつながります。

経費精算システムの分析ツール等を用いて、

▼ スケジュール表と異なる場所への

出張旅費

▼ 店の平均単価と異なる交際費の精算など、財務データ以外のデータとの整合性をチェックすることで、さらに一歩進んだ異常検知も考えられます。

1件1件チェックしていくより、経費精算システムを活用してデータ分析を行なうほうが、はるかに効率的と言えるでしょう。

現在ではクラウド型のものが主流となり、使用料もずいぶん安くなっています。会社の実情に合った経費精算システムの導入を検討してはいかがでしょうか。

上司者の

不正を防ぐには



上司者が行なう経費精算について、牽制を働かせるのは難しい面があります。申請部門の責任者など上司者の経費精算については、当該部門では実質的な牽制がかからない、いわば「自己承認」となっていることが多いからです。

このような上司者の経費支出については、経理部門等の管理部門が経費精算の元となる「行為」の妥当性も含めて確認することが、不正予防という観点では必要とな

ります。

また最近でも、上場企業の社長が自ら不適切な経費精算を行なったことで、社長を解任されるという事例が発生し、大きく報道されました。経営陣の経費不正は、レピュテーションリスク（企業に関するネガティブな情報が広まった結果、企業の信用やブランドが毀損されること）によって生じる損失リスク）にもつながります。

このような、役員等の上司者が行なう経費の支出について、コンプライアンス違反が生じていないか、あとから説明がきかんとできないような記録があるか、社会規範上批判を受けるような金額となっていないか、といった「リスク管理」を十分に実施していくことが必要です。

上司者から上がってきたグレーな申請について、経理担当者が「これは不適切ではないでしょうか」と指摘することはハードルが高いでしょう。データを活用して自動的にチェックできるシステムの構築や、そしてなにより、普段から何か疑問があれば即座に確認できる社内風土の醸成など、不正を許さない「習慣付け」を心がけることが重要です。