



事例から学ぶ

# 財産管理



～ある日、あっ！と驚かないために～



内閣府  
公益認定等委員会

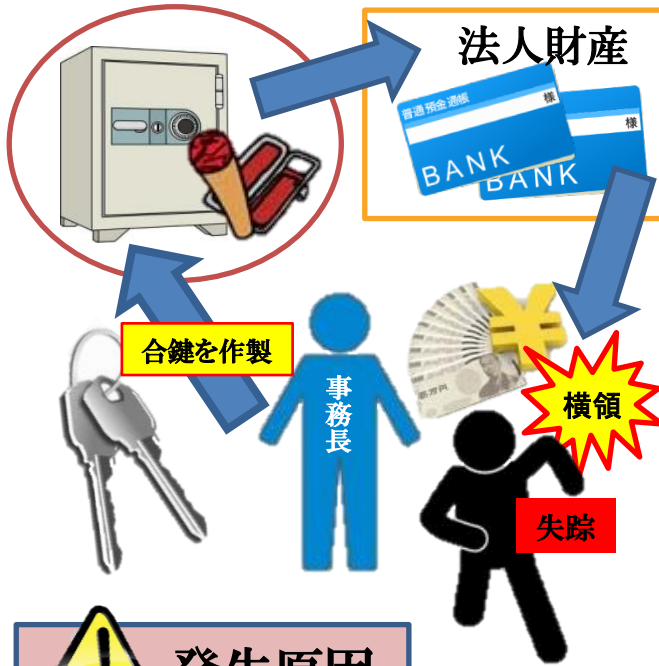
# 財産管理のポイント

これまでも公益認定等委員会だよりや公益法人informationを通して、法人の財産管理のポイントをお知らせしていますが、今回から何回かシリーズとして、横領事件や不適切な会計処理の事例に即して、発生原因と対策について紹介いたします。

## ■A社団法人のケース

**法人職員(事務長)により、10年以上の長期にわたり継続的に総額1億円以上を横領された。**

- 横領財産は、特定資産として管理していた定期預金及び普通預金



## 発生原因

### ▲財産管理の方法が不適當であった。

銀行届出印は法人内の金庫に保管されており、当該金庫の鍵は事務局長が保管していたものの、横領をした職員が合鍵を作っていた。**定期預金や普通預金の通帳等の証書類と銀行届出印が同じ金庫に保管されていた。**以上の状況から、横領した職員は容易に金庫を開け、自由に定期預金の解約や普通預金の引き出しができる状況になっていた。

### ▲帳簿上の残高と預金の実際の残高の照合作業が不適當であった。

決算手続として、帳簿残高と預金残高の照合を行う必要があるが、預金残高を確かめるため預金通帳、定期預金証書や残高証明書との**照合作業が十分に実施されていなかった。**また、監事は監査の手続として同様の手続を自ら実施すべきであったが、実施されていなかった。

- 銀行届出印は金庫で保管され、金庫の鍵は事務局長(理事)において保管されていたものの、職員は合鍵を作製し、事実上自由に金庫にアクセスできた。
- 銀行からの残高証明書は、職員によってその残高を偽造されていた。
- 職員は、事件発覚後失踪し、損失額の回復は図られていない。

## 対策

### ■財産管理方法の見直し

**通帳、預金証書と銀行届出印は同一場所で保管しない。**

預金の解約や引き出しは、通帳や証書と銀行届出印がそろえば可能となる。窃盗や横領を目的として、通帳や証書を得ることができても、銀行届出印がない場合には、お金を引き出すことはできない。通帳・証書等と銀行届出印の**保管場所を変**えることで、同時に盗難にあうのを防止する。

### ■決算及び監査の適正実施

日常の会計処理は、契約書、領収書と会計伝票に基づいて行われるが、資産の紛失や盗難など取引を伴わない事象については把握されない。

このため、会計帳簿と実際の資産の状況にズレが生じている場合がある。そのズレを識別するために、重要な資産である預金通帳や預金証書の現物を確認したり、金融機関から残高証明書を財務担当の理事や監事が直接入手して、**帳簿残高が本当に実在しているかどうかを確認**する。

このように経理担当の職員を横領や不正を起こせる環境におくことは避ける必要があります。財産管理方法や財産のチェック方法を工夫することによって、健全な環境整備をする必要があります。

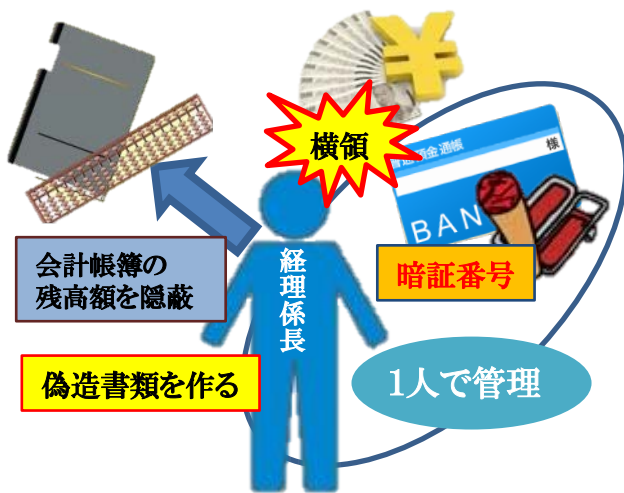
# 財産管理のポイント

今回は、複数の支部を抱える公益社団法人で実際に発生した横領事件を題材に、支部の財産管理方法について考えてみたいと思います。

## ■B社団法人のケース

B法人は、本部以外に全国に多数の支部を有する公益社団法人。多くの職員を抱える比較的大規模な法人。

## C支部の経理係長が、不正な経理操作をすることにより支部の財産を横領



出納担当者と経理担当者が同じ



## 発生原因

▲帳簿上の残高と預金の実際の残高の照合作業が不相当であった。

事業の対価収入として受領した現預金の一部を横領し、横領額と同額を未収入金として経理処理することで会計帳簿上は隠蔽操作していた。架空の未収入金を積み上げることで、結果として未収入金残高が異常に多額となったが、法人はこの原因について、十分な調査をしなかった。未収入金を使った隠蔽が困難になったのちも横領を続け、今度は預金不足額を隠蔽するため、残高証明書を偽造し、帳簿残高と帳尻を合わせていた。それによって損害額は拡大した。

▲財産管理の方法が不相当であった。

通帳と銀行届出印やキャッシュカード(暗証番号も含む。)の管理は事実上経理係長に委ねられており、横領を誘発する状況があった。

▲出納担当者と経理担当者が同一人であったことから、出納結果を正しく記帳せず、横領を隠蔽することが容易であった。

- 各支部に経理担当職員を配置し、日常的な出納・経理業務は支部ごとに実施。
- 横領は数年間にわたり、横領された金額も計数千万円に及んだ。
- 経理係長は、横領財産を遊興費に浪費し、法人は損害賠償訴訟をするも、回復の見込みはない。



## 対策

■法人では、預金管理規程において、通帳と銀行届出印等の別保管や出納前後の会計伝票の支部責任者の承認等のチェック体制について定められていた。

規定通りの運用をしていれば、本件のような横領は未然に防げた可能性が高い。内部統制に関するルールの遵守について**支部長や理事等の管理者の意識改革**が必要である。また、残高証明書の偽造を見破るのは困難な場合もあるため、例えば**残高証明書を本部の財務担当理事が直接入手するという方法**で、偽造できないようにするなど、リスクを低減させる方法を採用する必要がある。

■異常点発見後の深度のある調査の実施

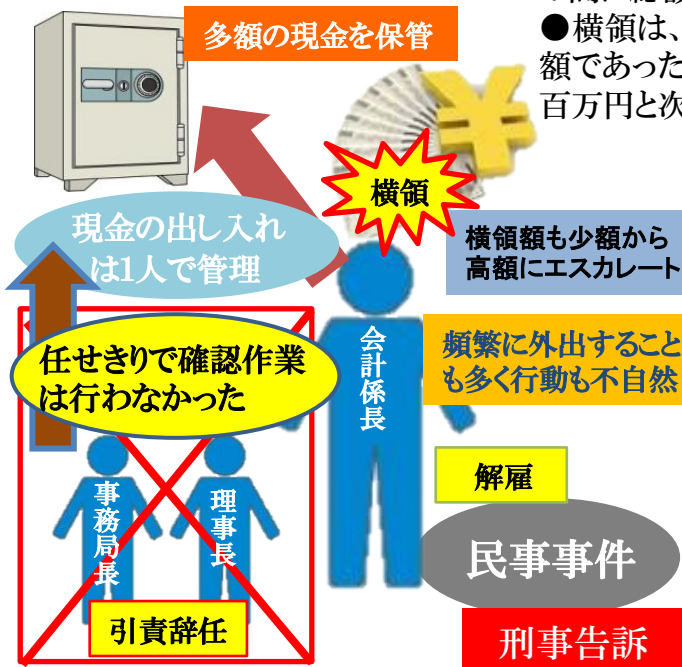
各支部は本部の監査部門から定期的に監査を受けることとなっている。C支部はその定期監査において、未収入金の異常な残高について指摘を受けていた。その際に十分な原因分析を行っていたら、事件の早期発見につながったのではないかと。支部等を多く抱える法人の場合、支部の個々の業務状況について本部では目の届かない点も多い。**監査部門の監査のみならず、監事監査も含めて、異常点については徹底して原因分析をする**といった深度のある調査を実施すべきである。

先月号でも記載しましたが、経理担当の職員を横領や不正を起こさせる環境におくことは避ける必要があります。支部を持つ法人の場合、職員の顔が見えない分、内部管理方法の規程化、運用の徹底が強く求められます。

# 財産管理のポイント

今回は、理事・監事の責任を再認識していただきたいと思います。ずさんな管理体制が招いた横領事件を紹介します。

## ■C財団法人のケース



●横領は会計係長によって行われ、横領額は発覚までの1年半の間に総額数千万円に及んだ。

●横領は、当初は月に1～2回程度で1回あたり5万円程度と少額であったが、その後、月に4～5回で1回あたり数十万円～数百万円と次第にエスカレートしていった。

●法人は多額の現金を保管しており、現金の出納については会計係長のみが行っていた。

●会計係長は、勤務時間中に頻繁に用務を装い外出する等、不自然な行動がみられた。

●新規採用した経理職員が、一部の通帳の不存在、現金出納帳と現金残高の不一致を発見し、事件が発覚した。

●発覚後、理事長及び事務局長は引責辞任。会計係長は解雇され、民事事件として係争中。刑事告発済み。



## 対策

### ▲理事・監事の意識改革

通帳と銀行届出印の別保管や会計伝票の承認体制、現金実査、残高証明書と会計帳簿の照合などの内部牽制のしくみについて、費用対効果の視点も加味した上で、**整備運用・監視する責任は理事・監事にあります**。職員任せにすることなく、理事・監事は、内部管理上のリスクを認識して、効果的、効率的な管理方法を確立する必要があります。

### ▲多額の現金を法人内で保管しない

法人内での現金保管は、小口経費等の必要な額にとどめ、**銀行取引を活用する必要があります**。法人で保管する場合に比べ、**横領や盗難のリスクが軽減されます**。また、通帳記帳を通して、取引履歴が確認でき、会計帳簿への記帳や監査の際に取引の検証が可能となります。

## 発生原因

### ▲実質的には、財産管理がなされていなかった

法人は、公益認定に際して財産管理規程や印章管理規程を整備したが、規定通りに運用されていなかった。事務局長から全幅の信頼を寄せられた会計係長に、すべて一任の状態が継続していた。

現金、通帳、銀行届出印は金庫にまとめて保管されており、かつ、金庫の鍵の管理は会計係長に任されていた。

事務局長は、銀行取引結果についての確認や現金実査などに関与せず、会計係長への牽制がなかった。

### ▲多額の現金が法人内の金庫に保管されていた

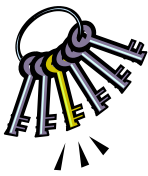
多額の現金が保管されていたことにより、会計係長が現金に直接接触する機会があり、横領の誘発する状況があった。

### ▲理事・監事等の役員の当事者意識の欠如

決算に当たって、理事・監事は、現金の実査や通帳、残高証明書を確認することなく決算内容の確認や監査を実施していたため、横領の発見ができなかった。

今回の事例では、法人の極めてずさんな財産管理体制を逆手にとった経理係長の横領が次第にエスカレートしていく様子がうかがえます。

法人の財産は、法人の事業に賛同する寄附者等から託された財産です。理事・監事はこのことを肝に銘じ、横領等の不正を未然に防止するための管理体制のあり方について、今一度見直す必要があると考えます。



# 対策事項の例



## 財産の管理方法

○現金を使用する職員には、**経理担当者の事前承認の上、その都度必要な額を渡すこと**

○法人内で保管する現金は日頃必要な小口経費にとどめ、**銀行取引を活用すること**

- 職員が多額の現金に接触する機会を減らすことで、盗難・横領の危機を減らす。
- 銀行通帳に取引履歴が記帳されることで、後に現金の出入りを検証することができる。
- 「既に発注した」とする不適切な契約を防止。

○**経理担当と金庫管理担当は別々に指定すること**

- 経理担当職員による容易・頻繁な法人財産への接触及び不正経理を防止
- 業務上の必要がない職員による法人財産への接触及び合鍵の作製を防止

「面倒だから」などと言って、**鍵を預けっ放しにしてはいけません！**



○**通帳・証書等と銀行届出印を分けて保管すること**

- 通帳・証書等が同時に盗まれることを防ぎ、万一の盗難発生時にも、実際にお金が引き出されることを防止。（預金の解約や引き出しには、通帳や証書と印鑑の双方が必要）

大口と小口を分けることで、いざという時のリスクを最小限にすることができます！



☞ **職員を横領や不正を起こしやすい環境に置かないことが重要**

通帳と印鑑の金庫を分けても、**2つの鍵を同じ人に預けてはいけません！**



## チェック体制の整備

○財産管理の規程や仕組みを作ったままにせずに、**役員が実際の運用に関与すること。**

○役員は、財産管理への責任を認識し、**財産の管理状況（取引結果等）を直接監査・確認すること。**

- 法人職員に制度が周知徹底され、財産管理の実効性が上がる。
- 役員が直接管理確認をすることが、経理担当職員に対する牽制効果ともなる。

○**経理担当者は、定期的に通帳を記帳し、出入金及び残高を確認するとともに、取引経緯の記録を徹底すること。**

○**経理担当者は、経費により購入したものが実在するか確認すること。**

- 預金通帳・証書や現金の実物を実際に確認し、コピーによる偽造を防止する。
- 架空取引を防止する。

偽造コピーを避けるには、金融機関から直送を受けた残高証明を開封して、確認します！

通帳は定期的に記帳しないと、**合算記帳されてしまいます！**

法人の被害を防ぐことは、**役員**の損害賠償責任の発生防止にもつながります！

☞ **横領や不正経理は、少額から始まり、長期にわたり累積する事例が多い。早期の発見が被害の拡大を防ぐ上で重要**



おわりに…



公益法人の財産は、公益目的事業を行うための重要な元手です。財産をしっかりと管理し、不特定多数の人の利益のために使っていくことが、公益法人の存在意義です。財産を失えば、公益のための事業が実施できなくなります。

公益法人は、社会の不特定多数の人のために公益目的の事業を行う善意の存在ですが、国民の信頼あってこそ税制優遇を受けています。財産管理が、特定の人に任せきりとなり、ずさんとなつてはいけません。

何か起きてから、「信頼していたのに」、「裏切られた」というのでは、公益法人の役員として責任ある行動を取ったことにはなりません。

そもそも職員を不正をおこしやすいような環境に置かないことが重要です。職員を「信頼」していればこそ、職員等が間違いを起こさず、心置きなく仕事をするような環境と仕組みをつくることが重要です。



横領や不正行為は、少額から始まり、発見されないことで長期化し、累積していきます。チェック体制をきちんとすることで、早期に発見すれば、法人の被害の拡大を防ぎ、不正をした人の人生の破綻を防ぎ、そして、役員としての損害賠償責任の発生を抑えることにつながります。・・・「信頼」すればこそ。国民のため、法人のため、役職員のため、財産管理をしっかりしましょう。

「情けは人のためならず」です。

