
旅費精算システム導入による交通費の実態把握

－業務プロセス改革と制度改革でコスト削減－

学校法人 産業能率大学

■ 執筆者Profile ■



桃井 克己

1978年 学校法人 産業能率大学 入職
教育事業部 EDP事業課 配属

1984年 情報システム部
法人本部業務グループ 配属

2003年 現在 同グループリーダー



瀬戸 勇紀

1998年 学校法人 産業能率大学 入職
情報システム部

法人本部業務グループ 配属

2003年 現在 同グループにて経理業務を中心に担当



齋藤 多聞

2000年 学校法人 産業能率大学 入職
情報システム部

法人本部業務グループ 配属

2003年 現在 同グループにて経理業務を中心に担当

■ 論文要旨 ■

近年の交通機関の運賃多様化によって、出張における交通費の実費を把握する必要性が高まっているが、本学の業務環境による制約でその実現は困難だった。加えて、出張旅費を事前支給する制度を取っていたことから、顧客の依頼によって日程や訪問場所（経路）が変わると差額を追加出金・返金する事務処理が生じるなど、業務プロセス上の問題を抱えていた。

これらを解決するため、旅費精算業務の全体的なプロセス及び出張規程を抜本的に見直すとともに、航空会社、JR 及びカード会社が提供するビジネスモデルを積極的に活用して「旅費精算システム」を構築した。

その結果、①精算制度を変更したことによる事務作業の削減、②切符をコーポレートカードで購入することによる実費確認、③WEB 画面入力へ切り替えてデータに基づいた一連業務のワークフローシステム化など、交通費の透明性確保及び業務全体の効率化を主眼とした本学独自の旅費精算業務プロセスを実現できた。

■ 論文目次 ■

1. はじめに	《 4》
1. 1 本学概要	
1. 2 交通機関の運賃多様化	
2. 旅費精算業務の現状	《 4》
2. 1 状況	
2. 2 旅費精算業務プロセス	
2. 3 問題点	
3. 問題点克服のための課題	《 7》
4. 旅費精算システムの構築	《 7》
4. 1 実費精算に対する解決方法	
4. 2 事務処理コスト削減に対する解決方法	
4. 3 新しい旅費精算業務プロセス	
5. 旅費精算システムの効果	《 11》
5. 1 出張旅費の透明性は上がったか	
5. 2 事務処理コストは減ったか	
5. 3 その他の効果	
6. 今後の課題	《 13》
7. おわりに	《 13》

■ 図表一覧 ■

図1 従来の旅費精算業務プロセス	《 5》
図2 新しい旅費精算業務プロセス	《 10》
図3 交通機関別利用状況	《 11》
図4 座席の種類別利用状況（鉄道）	《 11》
図5 交通費の比率推移（最近5年間）	《 12》
表1 各条件が出張旅費の判定へ影響を及ぼす状況	《 6》

1. はじめに

1. 1 本学概要

本学は、日本初のマネジメント・コンサルタント上野陽一の理念のもと、マネジメントの普及と指導を80年以上にわたり行っている。学生教育部門、社会人教育部門及びマネジメントに関する研究機関を併せもつ総合マネジメント機関として、時代とともに変化するマネジメントについて研究と実践の充実・深化を図っている。「研究－教育－実践」のサイクルをダイナミックに相互作用させながら、学生や社会人、更には組織がより実践的な「知」を創造することを支援している。

社会人教育部門では全国に拠点を設け、企業・行政体向けの教育事業を展開している。企業内研修・公開セミナーを行うとともに、経営課題に関する様々なニーズを解決するためのプログラム企画や提案、経営の各専門領域に対する研究・調査・コンサルティングを行っている。

1. 2 交通機関の運賃多様化

近年の旅客運輸業界は、同業種の企業間のみならず業種をまたがる競争が進んでいる。航空会社は従来の正規運賃・往復割引・回数券以外にも、特定便割引・事前購入割引・インターネット割引など様々な割引制度を企画して利用者増加を図っている。その一方で、JRは新幹線「のぞみ」を始めとした新型車両を導入し、時間面・価格面で航空機へ対抗している。

このように交通機関の運賃設定が多様化・低価格化されることは、法人を含めた利用者にとって選択の幅が広がり、状況に応じた切符を購入できるメリットがある。しかし、一律の交通費を支給している法人にとっては、出張時の切符をどの運賃で購入しているものなのか把握しにくいというデメリットもある。

出張旅費は事業活動を進めるための必要経費として計上するもので、その根拠が不透明なままでは適正な会計処理を行っているとは言えない。この不透明さを解決することは、本学だけでなくすべての法人にとって共通の課題であり、実際に出張規程を見直す法人も現れている。

本論文では、経営課題の解決を提案する本学が、運賃多様化に対してどのように交通費の透明性を確保したか、その取り組みについて論じたいと思う。

2. 旅費精算業務の現状

2. 1 状況

社会人教育部門は、出張を伴う勤務が常態化した職員が多く、本学全体の年間出張数およそ8,000件のうち75%以上を占めている。彼らは連日異なる企業・行政体で研修やコンサルティングを行い、いわゆる芸能人タレントのように全国各地を渡り歩いている。またその日程や訪問場所は顧客の都合で変わりやすく、事務所へ戻ることは月に数回である。

出張旅費は、日当・宿泊代・食事代・交通費（普通指定席の運賃）で構成され、事前に提出する出張計画に基づいて算出される。おおよそ数万円から十数万円掛かるため、出張前に現金を支給する制度を取っている。

2.2 旅費精算業務プロセス

本学の旅費精算業務プロセスは以下のとおりである（図1）。

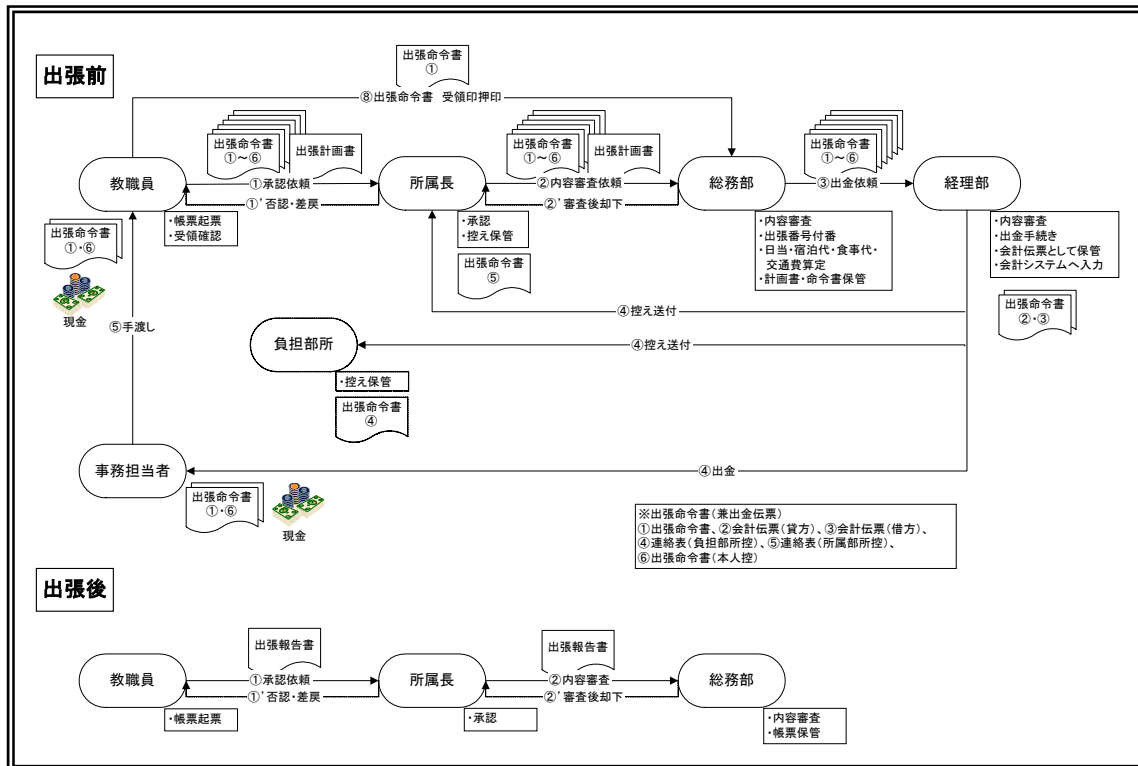


図1 従来の旅費精算業務プロセス

- ① 出張を命じられた者（以下「出張者」という）は「出張計画書」にスケジュールの詳細（日程・訪問企業名・訪問場所・宿泊場所・具体的な用務内容・連絡先など）を記入する。また「出張命令書（兼出金伝票）」にスケジュールの概要と移動経路を記入する。これらを上司へ提出して承認を受けた後、総務部へ送付する。
なお、全国の拠点については、各部署の経理事務担当者（以下「事務担当者」という）が総務部の役割を代替する。
- ② 総務部は出張規程に基づいて日当・宿泊代・食事代・交通費を算定し、「出張命令書（兼出金伝票）」の各金額欄に記入する。その後、経理部へ送付する。
- ③ 経理部は「出張命令書（兼出金伝票）」に基づいて出金し、現金と「出張命令書（兼出金伝票）」を申請部署の事務担当者へ手渡す。その後、控えを会計伝票として扱い、会計システムへ入力する。
なお、全国の拠点については、経理部から送金して事務担当者が出金する。
- ④ 出張者は事務担当者から現金を受け取り、「出張命令書（兼出金伝票）」に受領印を押す。その後、総務部へ送付する。
- ⑤ 計画していたスケジュールが変更になったときは「出張計画書」と「出張命令書（兼出金伝票）」を訂正し、出張旅費を精算しなおす。
- ⑥ 出張者は帰任後「出張報告書」を作成する。上司へ報告して承認を受けた後、総務部へ送付する。
- ⑦ 総務部では「出張計画書」「出張報告書」「出張命令書」の3点を保管する。

2.3 問題点

外部環境（運賃多様化）と内部環境（業務プロセス・出張規程）によって様々な問題点が出ており、主なものは以下のとおりである。

問題点1

過去に、航空券に限定して実費精算を実現しようと試みたことがある。しかしながら、以下のような障壁にぶつかり運用実現までに至らなかった。

① 出張者へ航空券を手渡せない

出張計画時に搭乗予定の便を指定しておき、事務担当者がその航空券を手配する手段がある。しかし、職員が事務所へ戻ってこなければ手渡すことができない。

また、スケジュールが変更になったときの予約変更手続きが煩雑であり、出張者にも事務担当者にも不便である。

② 領収書の提出・管理する運用ルールが定まらない

航空券を購入したときに領収書を受け取ることができる。しかし、空港カウンタ、旅行代理店、コンビニエンスストアなどで発行する領収書は、形態が様になっていない。特に、インターネットで購入したときは画面コピーを印刷しなければならない。

問題点2

顧客の都合によって日程や訪問場所が変わる、スケジュールの合間に新規顧客への提案活動が入って移動経路が変わるなどが多く、その都度、当初の支給額との差額を精算する事務処理（追加出金・返金）が生じている。

問題点3

出張旅費は以下の条件によって金額設定が異なるため、事務担当者が個別に算定しなければならない。

- ① 目的（業務目的・研修受講目的）
- ② 距離（100km以上・50km以上・50km未満）
- ③ 日程（宿泊・日帰り）
- ④ 等級（役員・管理職・一般）

このうち、距離については出張者の自宅最寄駅を基点として判断するため、同一勤務地の職員であっても距離が異なって不公平感が強い。また全職員の自宅最寄駅を把握することも困難である。

表1 各条件が出張旅費の判定に影響を及ぼす状況

旅費 条件	日当	宿泊代	食事代	交通費
目的	○			
距離	○			
日程	○	○	○	
等級	○	○	○	○

問題点4

経理部が出金してから出張者が受け取るまでの間、各部署の事務担当者が複数人分の

現金を取りまとめて預からねばならず、紛失などの事故予防のために精神的負荷が高い。

問題点 5

「出張命令書（兼出金伝票）」の内容審査が、総務部（拠点の事務担当者を含む）と経理部によって重複して行われている。

問題点 6

出張に関する情報が紙で管理されているため、情報の検索・分析が不便である。

3. 問題点克服のための課題

これらの問題点を分析し、以下のとおり旅費精算業務の課題を洗い出した。

- ① 交通費の透明性を確保するため、実費精算を実現する。
- ② 交通費利用実態を把握する。
- ③ 領収書の受領・管理を極力減らす。
- ④ 切符の受け渡しを発生させない。
- ⑤ 事前支給・仮払精算を発生させない。
- ⑥ 事務担当者による現金の受け渡しを発生させない。
- ⑦ 人間による判定作業と重複した事務作業を極力減らす。

4. 旅費精算システムの構築

前述した課題を解決するため、旅費精算業務の全体的なプロセス及び出張規程を抜本的に見直すとともに、航空会社、JR、旅行会社及びカード会社が提供するビジネスモデルを積極的に活用して「旅費精算システム」を構築することとした。

4. 1 実費精算に対する解決方法

実費精算を実現するにあたって障壁であった「切符の受け渡し」と「領収書の管理」を解決するため、法人向けのクレジットカード（以下「コーポレートカード」という）と経路・運賃探索ソフトを組み合わせ活用した。

4. 1. 1 コーポレートカードによる切符購入

コーポレートカードの特性を活かし、出張に関する切符についてはコーポレートカードで購入することを原則とした。

コーポレートカードは、個人のクレジットカードと同じく使うことができる。加えて、「公私分離決済」という形態を選択でき、カード利用のうち公用として認定したものは法人がカード会社からの請求に基いて支払い、それ以外のは私用として扱って個人口座から引き落とすことができる。この公私を判定するにあたって、すべてのカード利用記録（データ）が法人宛に送付される。

したがって、航空機や新幹線などの切符をコーポレートカードで購入すれば、領収書に代わって切符購入を裏付ける客観的な情報を収集できることになる。

但し、カード利用記録には以下のとおり二つの難点があり、これらを考慮した業務プロセスを検討しなければならなかった。具体的な対応策は後述する。

- ① コーポレートカードで購入した切符の内容が分からない。
- ② 航空会社と JR は月 2 回の締めごとにカード利用記録をカード会社へ送付するため、タイムラグが発生する。

4. 1. 2 チケットレス予約

航空会社は「チケットレスサービス」を提供している。このうち「クレジットカード・チケットレス」というサービスは、航空券を予約したときにクレジットカードで購入申込を行えば、搭乗当日の空港カウンタでそのクレジットカードを提示（チェックイン）すると発券される、というものである。

このサービスを利用することによって、出張者は自分で希望する便を予約できて、搭乗時までは航空券を手元に用意する必要がなく、切符の受け渡し業務が不要になった。

一方、JR では JR 固有以外のクレジットカードでも切符を購入できるようになり、現在はすべての「みどりの窓口」と一部の券売機で利用できる。また、チケットレスサービスも部分的に提供され始め、今後は航空券と同じようになると期待される。

4. 1. 3 経路・運賃探索ソフトによる交通費入力

出張に関する交通費情報（移動経路・座席の種類・切符代など）については、経路・運賃探索ソフトを利用して入力することを原則とした。

経路・運賃探索ソフトから移動経路と座席の種類を選択することによって切符代が自動的に決まり、恣意性を含まない客観的な交通費情報ができあがる。

4. 1. 4 精算内容とカード利用記録の照合

出張者が申告した交通費情報は上司の承認を受けた後、利用日などをキーにカード利用記録と照合され、金額が一致することによって公費として認定される。

なぜなら、出張者が申告した移動経路・座席の種類・切符代が、領収書代わりにカード利用記録と一致していることを示して、正しい交通費精算であると判断するからである。

一般的には、出張者は交通費情報を精算した後、カード会社からカード利用記録が届いた時点で改めて公私判定を自己申告して承認を受けなければならない。これでは、出張者は一つの出張について 2 回の事務処理を行わなければならない、業務効率化の面で問題となる。

そこで、出張者は帰任後に交通費を精算する際にカード利用情報も入力することとし、システムがその内容とカード利用記録を自動的に照合することで出張者に対する事務処理の負荷が増大しない業務プロセスとした。

これによって、前述の「4. 1. 1 コーポレートカードによる切符購入」で挙げた課題①・②が解消された。

4. 2 事務処理コスト削減に対する解決方法

事務処理の増大に繋がっていた運用ルールの煩雑さと出張旅費の事前支給を解決するため、出張規程と業務プロセスを抜本的に見直すこととした。

4. 2. 1 事後精算方式への変更

出張前に現金を支給する方式から、出張者本人が実際に使用した交通費を帰任後に精算

する方式へ変更した。

コーポレートカードの導入で、事前支給や仮払いによる現金支給を行わなくとも出張時における経費の支払が可能になったため、帰任後の精算を実現できるようになった。

これによって、出張直前や出張中のスケジュール変更・経路変更に関係なく、結果を申告することで交通費の精算が完了し、追加出金・返金の事務処理が不要になった。

4. 2. 2 出張旅費算出基準の簡略化

以下のとおり出張旅費の算出基準を簡略化した。

- ① 目的：廃止。目的に関係なく均一とした。
- ② 距離：「100km 以上・50km 以上・50km 未満」から「80km 以上・80km 未満」へ
- ③ 基点：各職員の「自宅最寄駅」から、職員が勤務する事務所の最寄駅である「勤務地基準駅」へ
- ④ 等級：管理職に対する交通費の支給基準を、一般職員の支給基準と同等に一本化した。これによって、システムが日当・宿泊代・食事代を自動的に算定できるようになり、総務部及び事務担当者が行っている中間プロセスを削減した。

また、「自宅最寄駅」という属人情報による判定から「勤務地基準駅」という周知情報による判定に変わることによって、同一勤務地の職員間で生じていた不公平感を是正した。

4. 2. 3 出張旅費精算用口座の開設

本学と職員間での現金の授受を統一するため、全職員に協力をお願いして出張旅費精算用口座を新規開設し、現金支給から口座振込へ変更した。

これによって、経理部の出納事務や事務担当者による現金授受がなくなり、現金管理のための工数を削減するとともに、現金管理に対する心理的不安を解消した。

しかしながら、口座振込へ変更することによって振込手数料が増加するため、これを極力抑えることと、全国各地で現金を引き出すことができる利便性を考慮して郵便局を選択した。

4. 2. 4 外勤交通費精算の統合

交通費精算の観点から、外勤交通費の精算についても出張旅費と同じ運用方式を採用した。

外出を伴う勤務は出張として認定されない地域がほとんどであり、このときの交通費を精算書（紙）に記入していた。（本学では「外勤交通費」という。）

出張旅費の精算業務をシステム化する一方で、外勤交通費の精算業務を従来どおりの運用方式とした場合は、出張旅費と外勤交通費で二系統の運用方式が存在して、職員にとっても出納業務を担当する経理部にとっても事務処理が煩雑になる。

両精算を同じ運用方式にすることによって、全職員にわたり標準化された精算業務プロセスを確立した。

4. 2. 5 システムの独自開発

この旅費精算システムは、分析から本番運用まで約2年の期間を費やして独自開発した。世間では旅費精算業務を支援するパッケージソフトが数多く販売され、交通費や日当な

どの自動計算機能が用意されている。しかしながら、先に挙げた本学の課題を解決できる機能は見当たらず、本学の機能要件を満たすには、パッケージソフトの根幹部分までカスタマイズしなければならなかった。この開発方法を選択すると、本学が必要としないパッケージ機能にまで変更を加えることになり、想定以上の開発費用が必要だった。そのためコスト削減効果によってシステム投資を回収するまでに4～5年掛かる見込みだった。

そこで、投資対効果とのバランスを図りながら、課題解決に向けた本学独自の旅費精算業務プロセスを構築する方法は独自開発であると判断した。旅費精算業務のシステム開発を得意とするベンダを選定することによって開発費用を抑制し、約2年でシステム投資を回収できる規模の旅費精算システムを構築できた。

4.3 新しい旅費精算業務プロセス

前述までの諸策の結果、旅費精算業務プロセスは以下のとおりになった（図2）。外勤交通費を含む旅費交通費の精算業務は全職員が対象となるため、学内ネットワークを利用したWEBワークフローシステムとして開発し、システム導入時の作業コストを抑えた。

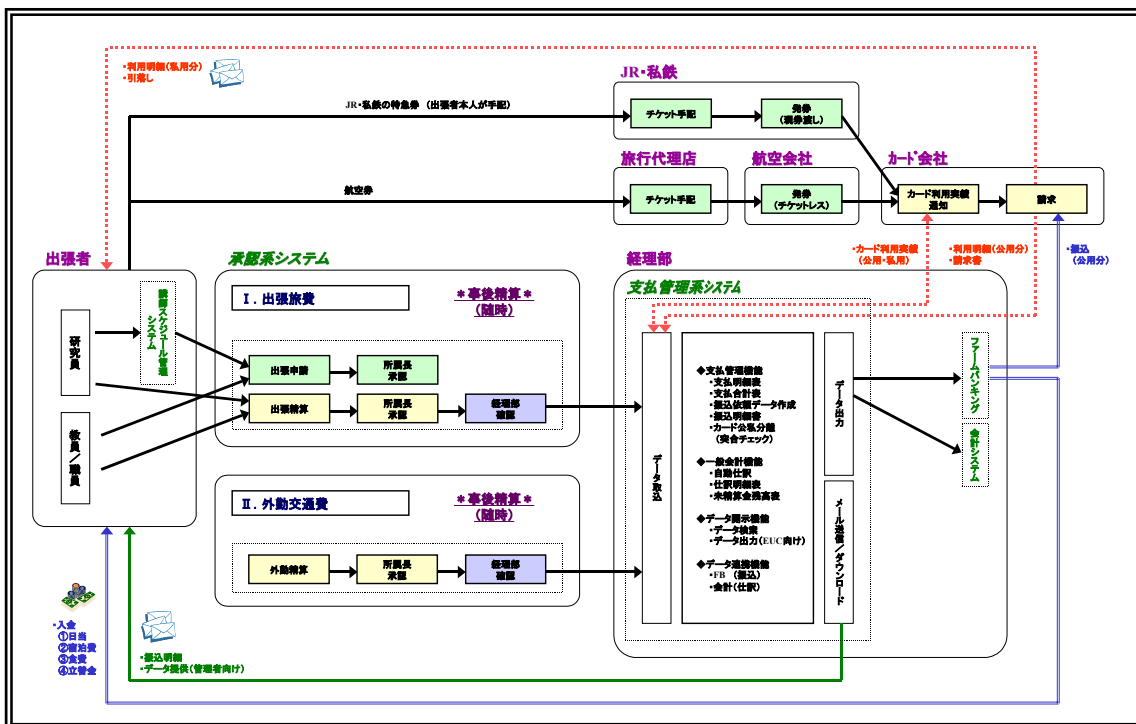


図2 新しい旅費精算業務プロセス

- ① 出張者は「出張申請データ」（画面）にスケジュールの詳細（日程・訪問企業名・訪問場所・宿泊場所・具体的な用務内容・連絡先など）を入力し申請を行う。上司はシステムから発行されるメールで承認依頼を受け、申請データを承認する。なお、講師として活動している職員については、上位システムのスケジュール情報に基づいて「出張申請データ」を自動的に作成する。
- ② 出張者は出張中に必要となる交通費・宿泊代・食事代などをコーポレートカードで支払う。

- ③ 出張者は帰任後「出張精算データ」を作成する。上司へ報告して承認を受けた後、経理部へ送付する。
「出張精算データ」は出張申請データを基に作成され、申請時に入力した内容はあらかじめ設定されている。日程や訪問場所が変更になったときにのみ訂正する。
また、各条件によって規定された日当・宿泊代・食事代については、人事システムの職員属性に基づいて自動的に算出する。
- ④ 経理部は「出張精算データ」に基づいて、日当・宿泊代・食事代の振込手続きを行い、出張者の出張旅費精算用口座へ入金する。
- ⑤ カード会社からカード利用記録データを受信する。
- ⑥ 「出張精算データ」の交通費情報とカード利用記録データを照合し、金額が一致するものを公用と認定する。その後、公用と私用に選別したカード利用記録データをカード会社へ送付する。
- ⑦ カード会社から公用と認定したものに関する請求書が送付される。その請求内容に基づいて法人が支払い、私用については職員個人の口座から引き落とす。

5. 旅費精算システムの効果

5. 1 出張旅費の透明性は上がったか

コーポレートカードによる切符購入と事後精算方式によって、実費精算を実施しやすい環境が出来上り、実費精算が普通のことであると職員の意識が変化した。

出張前に現金を支給していたため交通機関の利用実態が不明確であったが、いつ、どのような経路・交通機関・座席の種類を利用しているか実態を把握できるようになった。

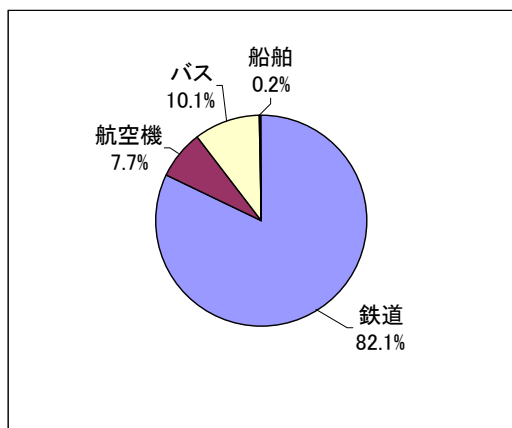


図3 交通機関別利用状況

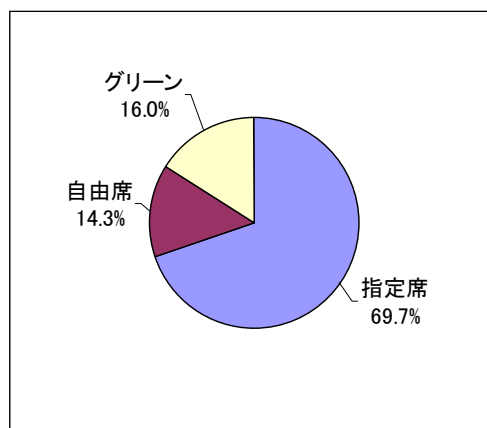


図4 座席の種類別利用状況（鉄道）

5. 2 事務処理コストは減ったか

総務部（拠点の事務担当者を含む）及び経理部における事務処理が簡略化された。

総務部による日当・宿泊代などの算定業務、経理部による出納業務、各部署の事務担当者が現金を持ち歩くことなどがなくなり、より付加価値が高い仕事に専念できるようになっている。

またワークフローシステム化されたことによって、承認がどの段階まで進んでいるか・

いつ頃振り込まれるかを出張者がシステム上で確認できるようになり、出張者・経理部双方の問合せ工数や心理的なイライラが解消されている。

5.3 その他の効果

① 交通費の減少

実費精算を実現したことによって、業務上支障がない限り正規運賃を支給する必要がなくなり、組織として経費節減に取り組みやすくなっている。各職員個人も、積極的にスケジュール変更が見込まれないときは割引運賃の航空券を購入したり、閑散期などの空席が多いときは自由席に乗車したりと、経費節減の工夫を行っている。

最近5年間の社会人教育部門における、出張を伴う事業活動に関する交通費、その事業収入に対する交通費の割合は以下のとおりである（図5）。

なお、システム導入から半年（2003年4月～9月）であること、事業サイクルの季節変動など考慮して同一期（半期）比較するため、すべて上半期の実績を用いている。交通費は1999年度を基準とした。

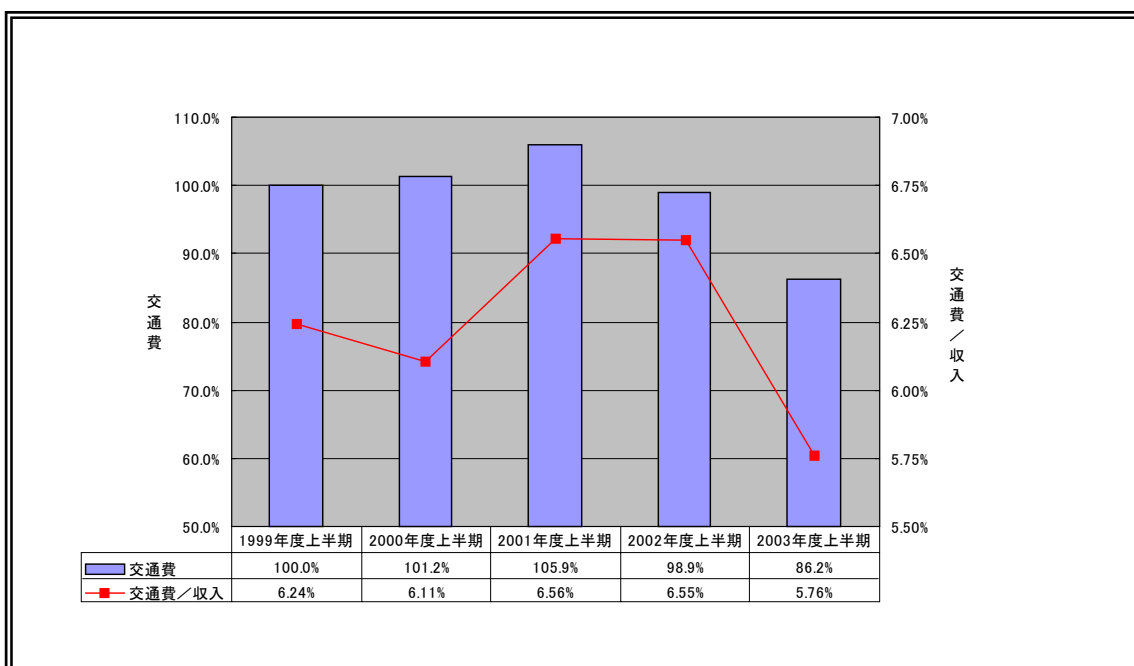


図5 交通費の比率推移（最近5年間）

システム導入前（2002年度まで）は、交通費が事業収入に応じて増加もしくは横ばい状態であるものの、事業収入に対する交通費の割合は増加傾向が続いていた。しかし、システム導入後（2003年度）は、明らかに両指標とも減少している。

② ペーパーレス・キャッシュレス

リモートアクセスを利用して出張先や自宅で旅費精算できるようにしたこと、またコーポレートカードを携帯するようにしたこと、出張に関わる申請書類を提出したり、現金を受け取るためだけに事務所へ立ち寄ることがなくなった。

③ 精算漏れを防止

出張者が交通費を精算し忘れたときでも、カード利用記録に基づいてチェックできる。

④ 出張旅費のデータ検索・分析が可能

出張に関する情報がデータ化されたことによって、統計分析を行いやすくなった。

6. 今後の課題

今回の事務処理コスト削減は、旅費精算業務の経理的な事務処理に携わる職員の人的負担を軽減することを主眼とした。もちろん本学の教育・研究活動を縮小させることのないよう検討してきたが、特定の職員が精算業務を担当していた状況から、出張者本人による精算情報の入力への業務プロセスの移行によって、必ずしも全職員にとっての作業負荷軽減を実現できたとは断言できない。

また、手作業をシステムに置き換えて、作業手順が全く新しいものになったことにより、設計段階では予想していなかったことが起きている。例えば、コーポレートカードの利用情報を間違えて入力してしまうことが多く、1回で正しく精算を完了できない原因になっている。

今後は、導入後に現れたシステムの課題を分析して、より使い勝手の良いものへ磨き上げていきたいと考えている。

7. おわりに

出張旅費に関する実費精算を実現するにあたって、他社事例を参考にするため様々な方面から情報を収集したが、本学が目指す業務プロセスを実践しているケースはなかった。

しかし、切符購入の利便性と客観的情報の収集をポイントに業務プロセスを見直すことで実現できるという信念を持ち続け、開発前にクレジットカードが世間でどのくらい普及し、どこで利用できるのかを実地調査するなど、未知の組み合わせを手探りしながら開発を完遂させることができた。

今回はクレジットカードが一番適合していたが、将来は携帯電話やICカードが発展し、これらを利用した切符購入によって今以上に実費精算を実現しやすくなるだろう。

また、本学の事業規模・出張件数ではシステム投資の回収期間が約2年になるが、企業や行政体であれば本学以上の大幅なコスト削減と期間短縮に繋がるものと想像する。

今後は、旅費精算システムの業務プロセスを活かして、物品購入を始めとした立替え・仮払いが生じる経費精算についても同じ仕組みを展開していきたいと考える。