

戦略的IPO (2) – J-SOX対応への課題と対策一

「戦略的IPO」シリーズ第1回である先月のMonthly Reportでは、以下についてご説明しました。

- ・実務的には、上場準備会社は上場前までにJ-SOXへの対応完了が求められること
- ・上場審査基準のひとつである実質基準とJ-SOXで求めている内部統制の水準は同じであり、重複する部分が多いこと
- ・J-SOXと実質基準で重複する部分については、深度の深いJ-SOXを基礎として実質的な上場準備を行うことで作業が重複しないようにすることがポイントになること
- ・整備する内部統制の範囲を実質基準にあわせて広げながら上場準備を進めていけば、上場準備作業とJ-SOXを同時に効率的かつ効果的に進めていくことができること

第2回となる今回は、J-SOX対応への課題と対策と題して、中長期的な戦略的IPOにおける効果的かつ効率的なJ-SOXの進め方について、業務プロセス統制を中心に具体的にご説明します。

1. 業務プロセス統制とは

中長期的な戦略的IPOにおける効果的かつ効率的なJ-SOXの具体的な進め方をご説明する前に、まずは、業務プロセス統制についてご説明します。

会社の業務を効果的かつ効率的に運営していくには、業務をいくつかに分け、複数の者によって役割を分担することが必要になります。たとえば、業務を販売業務、購買業務に分け、さらに、たとえば販売業務であれば、受注業務、出荷業務、売上計上業務、請求業務、回収業務、債権管理業務等に分けることが多いと考えられます。一般的には、販売業務・購買業務等の大きな区分を業務プロセス、その中の受注業務や出荷業務等の小さな区分をサブ・プロセスと言います。

この機能的に分けられた業務内で、作業の誤りや漏れ、非効率的なこと、さらに会社への損害等が発生しないように設けられるものが、業務プロセス統制です。

たとえば、新規取引先に販売するにあたっては、どのような条件(現金売いか掛売いか、掛売りの場合には与信はいくらにするのか、販売単価をいくらに設定するのか等)で取引を開始するのかについて、販売担当者自らが単独で決定することはなく、当該会社の信用力を判断した上で、販売部長や財務部長等が最終決定することが一般的だと考えられます。これにより、販売代金が貸し倒れになるリスクや単価設定誤りによる機会ロスを低減しているのです。この新規取引先への販売にあたって行われる販売部長による承認こそが業務プロセス統制なのです。

2. J-SOX対応への課題

J-SOXにおいては、各種の資料について会社だけが理解できればいいというものではなく、第三者が客観的に理解できるようにする必要があります。「財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」(以下、「実施基準」と略します)においては、業務プロセス統制を評価するにあたって作成する資料として、「業務の流れ図」(一般的には、フロー・チャートといいます)、「業務記述書」、「リスクと統制の対応」(一般的には、リスク・コントロール・マトリックス、RCMといいます)を参考として挙げています。実施基準では、あくまで参考例としており、「企業において別途、作成しているものがあれば、それを利用し、必要に応じそれに補足を行っていくことで足り、必ずしもこの様式による必要はないことに留意する」としていますが、実務上はほとんどの会社がこの3つを使用して評価していますので、最終的にはこの3つを作成することが必要になります。

(1) フロー・チャート、業務記述書

会社の中にどのような業務プロセス統制が存在するのかを把握するために使用するのが、フロー・チャートと業務記述書です。フロー・チャートは、取引がどのように開始、承認、記録、処理、報告されるのかを簡潔に理解するために作成するものです。担当・部門間の情報の移動や、システムへの入力については特に慎重に記載する必要があります。ただ、個々の業務手続をすべて網羅的かつ詳細に記述してしまうと、かえって業務手続の内容を理解することが困難になりますので、一般的には業務記述書に詳細な情報を記載することによって、フロー・チャートを補足しています。業務記述書は5W1H(なぜ、いつ、誰が、どこで、何を、どのようにして)を意識して記載することにより、その内容が簡潔かつ明確になります。

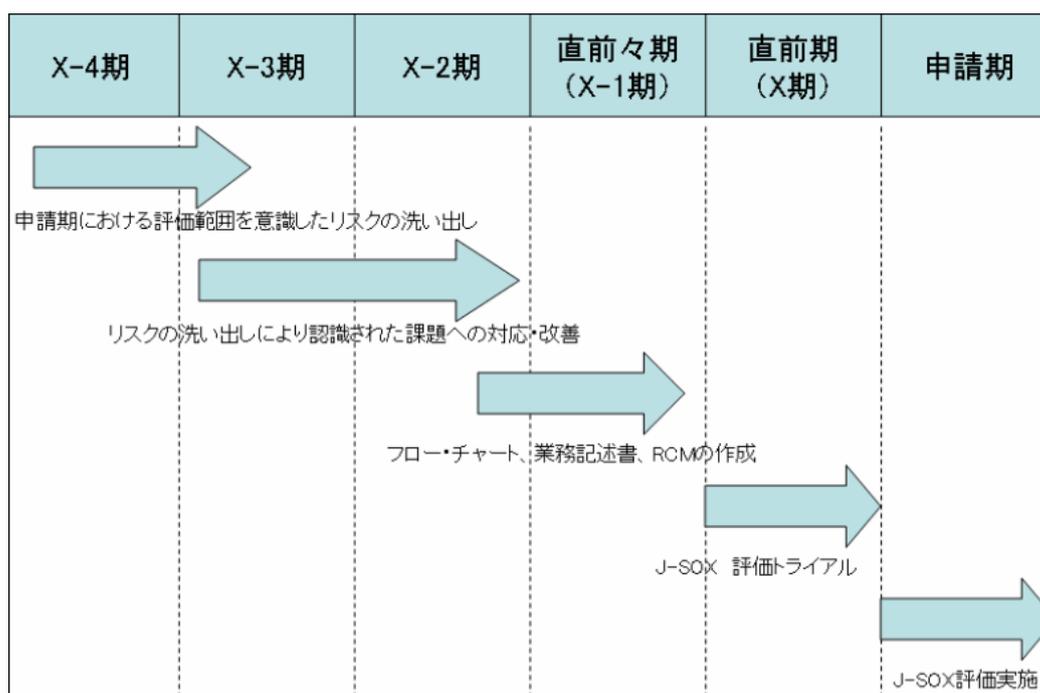
(2) RCM

業務記述書の中から、リスクとコントロール(=統制)についての記述を抜き出し、それを対応させたものがRCMです。このRCMを作成することがJ-SOXの最大の特徴と言っても過言ではありません。たとえば、製品の出荷情報が顧客への請求情報に反映されないかもしれないといったリスクに対応するために、会社では製品の出荷情報をオンラインで請求管理システムに反映させる等の業務手続を設けていることがあります。このようなリスクと業務手続(=コントロール)を対応させて一覧表にしたものが、リスク・コントロール・マトリックス(RCM)です。このRCMにより、会社内では、どのようなリスクを認識し、それに対する業務手続を実施することになっているのかを把握することができるのです。

3. 上場準備会社におけるJ-SOXへの対応

上場準備会社はJ-SOXを基礎とすることによって効果的かつ効率的に株式上場準備を行うことができますが、その場合であっても、必ずしも、既存の上場会社のように短期間でJ-SOX用のフロー・チャート、業務記述書、RCMを完成させる必要はありません。上場準備会社の特性に合ったスケジュールを立てることにより、手戻りを極力少なくすることが出来ます。

上場準備会社は、事業内容が確立されておらず、上場準備に着手してから株式上場までの間に、事業内容を変更する場合も少なくないと考えられます。また、上場準備の初期の段階では必ずしも十分な人材を確保できているとは限りません。そのような会社の場合、上場準備の初期の段階から、完全なフロー・チャート、業務記述書、RCMを作成してしまっても、業務が変更され、その都度作成し直すことになりかねない場合がありますので、まず、上場準備の初期段階では、申請期における評価範囲を意識したリスクの洗い出しを行い、そのリスクに対応できているかどうかを確認し、事業内容や組織構造がある程度固まった段階で、フロー・チャート、業務記述書、RCMの作成を行うようにすべきです。そして、申請直前期には、J-SOXの事前トライアルを実施して、スムーズに申請期に評価を行える状況にあるのかを確認します。



※上場準備期間を5年とした場合の一例です。

(1) 申請期における評価範囲を意識したリスクの洗い出し

上場申請期における事業内容を想定し、その事業内容におけるリスクを洗い出します。このリスクの洗い出しは、まず重要なリスクを洗い出した上で、その重要なリスクを分解することによって詳細なリスクを洗い出します。詳細なリスクを洗い出すことにより、具体的に必要なコントロールが明確になります。

① 重要なリスクの洗い出し

上場準備の初期段階では、株式上場後の申請期におけるJ-SOXの評価対象となる範囲を見据えて、重要なリスク(=事業活動を行う上で特に重要と考えられるもの)を抽出します。特に販売管理プロセスは企業の収益活動の中心的なものであり、かつ、在庫管理、固定資産の投資および資金管理など、他の業務プロセスにも影響を及ぼすため、非常に重要です。

リスクの洗い出しには、一般的には、チェックリスト方式、アンケート方式、ブレインストーミング方式、フロー・チャート方式等の様々な手法があります。それぞれ異なる特徴をもっているため、いろいろな方法を組み合わせて、上場準備室等が中心になって多くの部門からいろいろな角度からリスクを洗い出すことが網羅的なリスクの認識には有効です。また、リスクを洗い出す際は、過去の経営上の課題や、問題が発生した経験、管理が困難な点などを考慮したり、監査法人による短期調査の指摘事項を加味したりすることも効果的です。

② 重要なリスクの分解による詳細なリスクの洗い出し

たとえば、重要なリスクとして債権が滞留し貸し倒れが発生するリスクが認識されたとします。リスクにはこれに対応するためのコントロールが必要となりますが、このような大まかなリスクでは、いったいどのようなコントロールがあればいいのかわかりにくい面があります。したがって、洗い出された重要なリスクを分解する作業が必要となります。

重要なリスクを分解する作業は、リスクが発生した原因を時系列やサブ・プロセスごとに区分して考えるとわかりやすくなります。たとえば、売掛金が滞留し貸し倒れが発生するリスクが認識された場合、まず売掛金が発生する前か後かという点から考えてみます。売掛金発生前に売掛金が滞留するリスクは考えづらいとも思いますが、たとえば売上の計上手続きが適切に機能していないような場合、売上計上すべきでない状況で売上が計上されているため、取引先は支払の必要性を認識せず、結果的に入金されないため滞留が発生するといったことが考えられます。また、与信管理が適切でない場合、信用力の低い取引先と取引を行ってしまう可能性があるため、売掛金が滞留するリスクが発生します。一方、売掛金発生後の問題としては、請求管理が適切に行われておらず、請求手続きが遅延した場合に売掛金が滞留する可能性があります。また、債権管理が適切に行われておらず、売掛金が回収されたか否かを確認していない場合、未入金残高の再請求が不能となり、売掛金が滞留する可能性が発生します。

以上のような詳細なリスクの洗い出しにあたっては、重要なリスクの洗い出しと同様に、上場準備室等が中心になって関連部門から意見収集等を行うことが有効です。上場準備会社の場合には、リスクの洗い出しの段階ではまだ業務手続きが固まっていないことが多いと考えられるので、関連部門の現場の生の声を吸い上げるために、関連部門の長だけでなく必要に応じて実務担当者からヒアリングを行うとより効果的です。

(2) リスクの洗い出しにより認識された課題への対応・改善

詳細なリスクを洗い出したら次は必要となるコントロールの把握を行い、それらのコントロールが社内
に存在しなければ構築します。では、必要となるコントロールをどのように把握していけばいいのでしょ
うか。実は、詳細なリスクの洗い出しを終えれば、ほぼ必要となるコントロールの把握は終了していること
になります。なぜなら、重要なリスクを分解する段階でその発生原因を具体的に分析しているからです。
たとえば、先ほど売掛金の滞留という重要なリスクから、売上計上手続きが適切でないといった詳細なリ
スクを洗い出しました。この場合、売上計上手続きを適切に行うことができればリスクに対応できると考え
られます。したがって、売上計上を適切に行うための会社の手続、たとえば売上計上の根拠となった証
憑書類と売上傳票を照合してから売上計上を行うといった手続が、必要となるコントロールになります。
なお、最近では業務処理や会計処理がコンピュータ・システム内で行われる場合も多いため、必要なコン
トロールの把握とその構築にあたっては、情報システム担当者も一緒に検討してもらうとより効果的か
つ効率的でしょう。

必要なコントロールを把握した上で、現状のコントロールに改善が必要な場合には、それぞれについ
て改善担当者を明確にした上で、優先順位を付けて改善スケジュールを策定し、改善活動を行います。
上場準備会社にとっては、人材やシステムの関係からこの改善活動に多くの時間を要すると考えられま
すが、この改善活動を終えれば、実質的にはJ-SOXに対応できたこととなりますので、慎重に改善活動
を行うことが重要になります。

(3) フロー・チャート、業務記述書、RCMの作成

事業内容が固まりそれに見合った人材もある程度確保できた段階で、フロー・チャートや業務記述
書を作成します。ただ、作成といってもここでは(1)(2)で行ってきたことを清書するイメージです。

(4) J-SOX評価トライアル

申請直前期において、事前にJ-SOXに従って内部統制の評価を行います。これは、株式上場直後
の本番期とほぼ同じ条件で行うと、より効果が高まります。具体的には、本番期と同じ体制(評価責任
者、評価実施者)・ツール(フロー・チャート、業務記述書、RCM)・スケジュールで実施することにより、
計画どおりにスムーズにJ-SOXに対応できるのかを確認します。もし、ここで課題が見つかったも、申
請直前期内に改善することによって、本番期は万全の状態で臨むことが可能になります。

4. IT全般統制

業務プロセス統制についてご説明しましたが、業務プロセス統制と密接に関係があるものとしてIT全般統制があります。

昨今における企業活動においてはコンピュータ・システムの使用が必要不可欠となっています。業務プロセスのシステム化により、プログラムのバグ(誤り)等により誤った計算がなされてしまう、あるいは、システムダウンが発生した場合に必要なデータが適時に利用できない、といったシステム化特有のリスクが新たに生じました。このシステム化特有のリスクに対応するコントロールがIT全般統制といわれるものです。つまり、IT全般統制は、コンピュータ・システムを利用した業務プロセス統制が継続的に有効に機能するべくそれを支えるものなのです。

昨今の監査法人による短期調査ではIT全般統制についても調査を実施することが一般的になってきています。これは、上場準備会社の多くでは情報システム部等のシステム専門部門が設置されておらずIT全般統制が脆弱な場合が多く、IT全般統制を整備するには多くの時間を要するためです。そこで、J-SOXの評価対象となることを見込まれる重要な業務プロセスに関連するIT全般統制については、原則として上場準備の比較的早いタイミングで検討することが必要になります。

(続く)

太陽ASG有限責任監査法人

公認会計士 齋藤 哲
text : tetsu saito