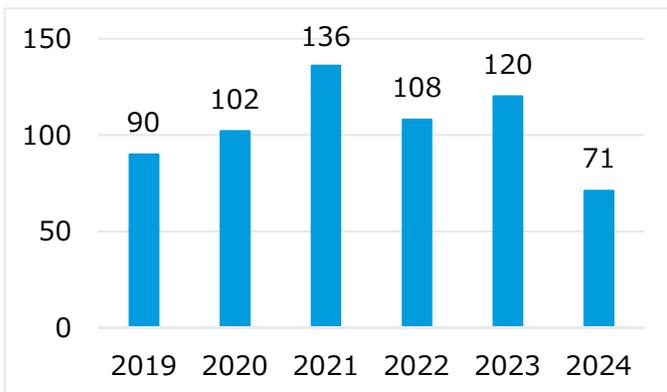


I. はじめに

日経平均の乱高下や新NISAの開始など、株式市場への関心が日々高まっているのではないのでしょうか。東証へのIPO社数が2022年の108社から2023年は120社（テクニカル上場及びTOKYO PRO Marketからの上場を除く）へと増加していることからIPOへの関心は引き続き高いと言えます。

【過去5年及び2024年7月までのIPO社数の推移】



そこで今月のNewsletterでは、IPOを達成するに当たって重要な要素の1つである組織体制の構築について、監査とIPO準備会社での経験から両者の視点で留意点を解説します。組織体制の構築と一口に言っても、そもそも組織設計をピラミッド型にするのかフラット型にするのか等無数のポイントがあります。そのため、今回は大きく下記の3つのポイントに絞り、会計という視点で記載します。

- (1) 会社組織体制
- (2) 経理体制
- (3) 決算早期化

II. 監査現場から見た組織体制の構築

(1) 会社組織体制

① 組織風土

監査の現場において近年問題になっているのが不正会計です。2015年に起こった東芝の不正会計についてはまだ記憶に新しいのではないのでしょうか。

不正について考察してみると、最も大きい要因は組織風土です。組織風土というと曖昧なイメージを持たれるかもしれませんが、誤解を恐れず簡潔に述べるなら「きっちりやっているか」ということです。日々の業務で手を抜かず、上長のチェックも厳しく行うとい

うことが結果的に不正を許さない組織風土へとつながります。そしてこの組織風土がしっかりしていることによって不正のすり抜けを防止し、不正の抑止にもつながります。

② 内部統制の有用性

IPOという視点で見たときに内部統制が非常に重要になってきます。上場会社ではJ-SOXに基づく内部統制監査が求められるためです。

内部統制は、「企業の財務報告の信頼性を確保し、事業運営の有効性と効率性を高め、事業経営に係る法令の遵守を促すという企業目的を達成するために、取締役会、経営者及びその他の企業構成員により、整備及び運用されているプロセス」です。内部統制という日々の業務の中でチェックする項目が多くて面倒だと思われるかもしれませんが、上記の定義にあるように事業運営の効率性を高める効果もあります。

財務諸表の作成という視点で見ると、決算短信、半期報告書、計算書類、有価証券報告書は日々の会計業務の積み重ねの結果作成されるものであり、その業務が適切だと担保されていることにより、結果的に修正がなくなり、適切性・効率性が高まります。そのためにもしっかりと内部統制を整備し、運用していくことが重要です。

(2) 経理体制

① 人員

IPO準備中での大きな課題の1つが人員の確保及び定着ではないのでしょうか。近年転職へのハードルが下がり人の流動性が高まっています。それはつまり人が確保しやすい反面、退職して去っていくことも多いことを意味します。必要な人員が確保できなければ決算早期化や会計の正確性の担保は難しくなってしまいます。特に経理人員は専門知識が求められ、需要が高いポジションになりますので、計画的に人員を確保していくことが重要です。

② 平準化

人員の確保という点で大事なものは、業務の平準化です。業務が特定の人に偏ってしまうという経験はないのでしょうか。経理は専門知識が求められ、各人によって持っている知識も様々であるため、業務が特定の人に偏りがちです。偏ってしまうと、どんなに知識が豊富にあっても処理に時間がかかり、結果的にボトルネックになってしまう恐れがあります。そうならないためにもマニュアルを作成して業務の見える化を行い、部分最適化を図れるようにしておくことが大事になります。

(3) 決算早期化

① 決算

上場後、適時開示を行っていくためには決算を8営業日まで完了させておく必要があります。会計監査は決算が完了して試算表が作成された時点からスタートになります。決算が完了していないと会計監査もスタートできなくなり、監査意見の表明が予定通りにできず、適時開示もできません。そのためにも決算が遅れがちな場合は、決算業務に掛かる時間を短縮し、早期化することが何よりも大切です。

決算早期化についてのより詳しい説明は[Vol.36「30日開示を目標とした決算早期化」](#)にありますので、そちらも併せてご覧ください。

III. 事業会社から見た組織体制の構築

(1) 会社組織体制

① 人員確保の難しさ

ここからは実際にIPO準備会社の経験に基づいて、会社内部の人間として留意点を記載します。

実際の会社における、バックオフィス系の業務には、経理だけに限らず人事・総務・法務など様々なポジションがあります。その各ポジションに自社の全てのニーズに合致した人員を確保することは非常に難しいと感じていました。さらに、入社後に組織に合うか否かという問題もあります。入社後に合わなくてすぐに辞めてしまうケースもあり、採用活動に時間を取られ、通常業務の時間が確保できないということも多々ありました。最近では、面接の前にカジュアル面談を行う企業やリファラル採用が増えており、入社前後のギャップを解消しておく非常に良い取り組みです。人材確保という点で、採用する側と採用される側で事前にコミュニケーションをとっておく事が非常に有用だと感じます。

(2) 経理体制

① 人員

業務を迅速化するためにまず考えられる解決策が人を増やすことです。しかし、IPO前は業績が赤字のケースもあり、コストカットを進める中で人を採用したいと思っても、採算の関係から必ずしも思うようにいかないこともあります。人を増やせない場合には、勿論情報漏洩には注意しつつ、経理業務のアウトソーシングや外部の書類電子化サービスを使うのも1つの解決策です。

② 平準化

組織をまとめる立場にいる場合、どうしても業務が集中しがちになってしまいます。経理業務だけでなく、組織体制構築や会社の経営計画の策定など会社全体の業務を行わないといけないこともあるでしょう。自ら行った方が早い場合もありますが、他の人のナレッジの蓄積やより重要な論点に注力するという点でも、業務を抱え込まずに思い切って人に任せるのが大事になります。

(3) 決算早期化

① 決算締め

決算早期化のためには月次締めを8営業日で行うことが必要ですが、IPO準備段階でこれを達成するのは容易ではありません。仕訳計上の基となる売上データの作成や経費申請など経理業務の前段階がボトルネックになることが多いからです。売上業務に関して取引フローが固まっていなかったり、取引に応じて柔軟に契約をアレンジしている場合は特に売上データの作成・確認に時間がかかります。このようなボトルネックを改善するためには、経理として社内全体へのスケジュールのアナウンスの徹底や業務フローの確立、次で述べるルーティン化が大事になってきます。

② ルーティン化

ルーティン化というと単純作業とイメージされる方が多いのではないのでしょうか。しかし、このルーティン化が業務スピードアップの鍵になります。

一例としてデータ入力のルーティン化に絞ってみると、定型のフォーマットへの規則的なデータ入力は一見手間のように思えますが、実はデータ加工やシステム化を行うときに非常に役立ちます。例えば、エクセルでデータ加工を行っている場合にマクロを組むと、フォーマットが変わるとエラーになってしまい、せっかく業務効率化したのに一からやり直しになってしまいます。そのようなことを回避するためにもデータ入力のルーティン化が大事になってきます。このようなデータ入力に限らずルーティン化できる業務には様々なものがあります。ルーティン化によって標準化されるとミスも見つけやすくなると同時に、イレギュラーが起こっても対処しやすくなります。また、上長がどこにポイントを置いてチェックすればよいか明確になりチェックの時間の短縮になるなど、内部統制の構築上も利点があります。

IV. おわりに

会計監査とIPO準備会社での経験を基に私が感じたことを記載してみました。実感をもって読んでくださった方、そうでない方いらっしゃると思います。ここで私が最後にお伝えしたいことは、会社側と監査人側で適時に相談しながら連携していくことが大切であるということです。ともすれば監査法人は口うるさい外部の人間というイメージを持たれがちですが、決算を効率的に進めていくにはどんどん巻き込んで論点になりそうなものは事前に相談して解決してしまうというのが、結果的に一番早いと感じます。

ぜひ監査法人をどんどん巻き込んでスクラムを組みIPO達成の一助になれば幸いです。

Seiwa Newsletter に関するご質問等は、当法人ウェブサイトの「お問い合わせ」フォームにてお願いいたします。
<https://www.rsm.global/japan/audit/ja/contact>