



太陽 Grant Thornton Advisory Insights

ベンチャーサポート & アカウンティングアドバイザー

今回のテーマ： 業務管理体制、各種規程類の整備・運用、J-SOX 対応

Advisory Insights の 2022 年 12 月号で「管理体制面に係る IPO 準備の全体像」をテーマに、IPO を目指す企業が管理体制面において対応すべき一般的な項目や対応スケジュールを解説しました。今回は IPO 準備における業務管理体制の整備・運用、各種規程類の整備・運用、J-SOX 対応に焦点をあてて解説します。なお、本文中意見にわたる部分は、筆者の私見であることをあらかじめ申し添えさせていただきます。

業務管理体制の整備・運用

上場審査の過程では、上場会社として経営活動を継続的に行うために、内部管理体制が相応に整備され適切に運用されていること、不正や誤謬を未然に防止できるような内部牽制が機能していることが求められます。

一般的には、会社が展開するビジネスにおける主要な業務サイクル（販売管理、購買管理、在庫管理、固定資産管理、資金管理、労務管理、経理/財務の管理業務など）に組み込まれた内部統制が評価の対象となります（会社の規模や業種業態によって主要な業務サイクルが異なります）。

業務管理体制の構築は業務フローの可視化とリスクの洗い出し、分解したうえでリスクを低減する仕組みをデザインし、実際の業務に適用されていることが求められます。財務報告に必要な情報の集計は、あらかじめ定められた方法により、組織的に適切な相互牽制の下で行われる必要があります。

また、後述の J-SOX の準備作業と重複する点が多いため、同時に進めることが効率的となります。

構築にあたっては、単純に文書化するだけでなく、業務管理体制が整備（デザインの評価、業務への適用）され、運用されていることが要請されます。

【業務管理体制の整備と運用の関係性】

整備		運用
デザインの評価	業務への適用	
リスクを低減する仕組みが設計され、規程、マニュアルに明文化されている	規程、マニュアルと業務の実態とが乖離せずに業務に適用されている	整備された仕組みが継続的に安定して実施されている

<実務上のポイント>

業務管理体制の整備・運用に至るまでは関係者（各部門や外部関係者）を巻き込みながら、相応の時間と労力をかけ、複数回の修正を繰り返しながら、自社にフィットする体制を継続的に構築していく姿勢が大切になります。また企業の成長ステージに合わせて必要となる業務管理体制が変化すること前提に、定期的な改変を行うとともに、必要な IT システムの導入を行い効率的な業務管理体制の構築が重要となります。

各種規程類の整備・運用

規程は組織的経営を実践する上でのルールを明文化したもので、同時に業務水準の標準化、業務の効率化を図るものです。

上場審査では内部管理体制の評価の尺度として社内規程の内容と運用状況が綿密にチェックされ、上場審査にあたっては、少なくとも1年程度の運用実績が求められます。

したがって、直前々期末までに整備を完了し、直前期1年間は運用されていることが必要です。

諸規程の作成は、業務、組織等の改善を前提とするため、準備作業全体の中でも実務的な負荷は大きいため、例えば以下のような点に留意し、効率的に作成していくことが推奨されます。

- ①運用期間を念頭に置いた整備スケジュールの作成
- ②整備計画に基づく分担表と進捗管理表の作成
- ③規程類に使用する用語、文体等の必要事項を定めたマニュアルの作成と事前配布

<実務上のポイント>

諸規程の作成にあたっては会社の全ての業務を過不足なく網羅していることが必要ですが、規程の改廃は通常取締役会の承認を要するため、業務規程に関連する詳細なルールは、機動的な改廃の観点からマニュアルとして整備など、諸規程と実務的なマニュアルを切り分けながら仕組みづくりを行うことが効率的な対応につながります。

【一般的な規程例】

種類	規程等の名称(例示)	種類	規程等の名称(例示)
基本規程	定款	人事労務 関係規程	就業規則(パートタイム含む)
	取締役会規程		給与(賃金)規程
	監査役(会)規程		退職金規程
	リスク・コンプライアンス委員会規程		役員退職慰労金規程
	株式取扱規程		人事考課規程
	規程管理規程		出張旅費規程
組織関係規程	組織規程		慶弔見舞金規程
	業務分掌規程		育児介護休業規程
	職務権限規程		安全衛生管理規程
	稟議規程		ハラスメント防止規程
	経営会議規程	特定個人情報取扱管理規程	
	関係会社管理規程	文書管理規程	
業務関係規程	販売管理規程	総務関係規程	印章管理規程
	購買管理規程	情報システム 関係規程	個人情報保護管理規程
	在庫管理規程		情報システム管理規程
	外注管理規程		情報セキュリティ管理規程
	クレーム管理規程	リスク コンプライアンス 関係規程	リスク管理規程
経理関係規程	経理規程		コンプライアンス管理規程
	予算管理規程		内部通報(公益通報)管理規程
	与信管理規程		内部監査規程
	棚卸資産管理規程		
	固定資産管理規程		
	小口現金取扱規程		

J-SOX への対応

上場審査の過程では、上場会社としてふさわしいガバナンス体制および、有効な経営管理体制を確立し、企業内容などを適正に開示する体制を整備することが求められます。上場直後から事業年度ごとに、当該会社の属する企業集団および当該会社に係る財務計算に関する書類（連結財務諸表）、その他の情報の適正性を確保するために必要な体制（財務報告に係る内部統制）について評価した報告書『内部統制報告書』を有価証券報告書と併せて内閣総理大臣に提出しなければなりません（以下「J-SOX」という）。J-SOXに基づく内部統制制度が適切に整備・運用されていることが求められるため、上場準備の段階から J-SOX を意識した対応を進めることが必要です。

J-SOX では、内部統制の以下の要素の評価範囲を決定し、決定した範囲の内部統制について文書化していきます。文書化の過程で追加的に整備すべき内部統制が発見されることもあります。

- (ア) 全社的な内部統制（全社的な決算財務報告プロセスに係る内部統制を含む）
企業集団全体に関わり、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす項目が評価対象となり、原則として企業集団の全ての事業拠点が評価対象（連結子会社含む）となります。
- (イ) 業務プロセスに係る内部統制
販売管理、購買管理、経理業務など、企業活動において通常に行われる業務に組み込まれた統制の仕組みが対象となります。一般的には重要な事業拠点や財務報告への影響を勘案して重要性の大きいプロセスが評価対象となります。
- (ウ) IT 全般統制（ITGC）
IT を取り入れた情報システムに関する統制であり、業務処理統制が有効に機能する環境を保証するための財務報告に関する処理プログラムやデータの信頼性を担保する“基盤”となる内部統制が評価対象となります。
- (エ) 決算財務報告プロセスに係る内部統制
主に経理部門が担当する月次の合計残高試算表を作成し、個別財務諸表や連結財務諸表を含む外部公表用の有価証券報告書を作成する一連の過程が評価対象となります。全社的な内部統制に準じて、原則として、企業集団の全ての事業拠点が評価対象（連結子会社含む）となります。

（大規模企業を除き）上場後 3 年間は内部統制報告書への監査法人による監査が省略されるものの、内部統制の整備は上場審査項目となるとともに会社の内部統制報告書の提出は免除されておらず、会社の J-SOX 対応は大きな軽減はありません。また監査法人は N-2 期以前も会社の内部統制の整備/運用の結果を一定程度利用するため、会社による評価の実施は要請されます。

<実務上のポイント>

J-SOX はあくまでも「財務報告にかかる内部統制」を評価の対象とするため対象とする会社・業務プロセス・IT システム・決算業務等を事前に特定したうえで、必要な文書化を進めることが後戻りのない J-SOX 対応につながります。また近年は社内利用の IT システム（販売管理システム、会計システム等）への依存が多くなっているため、影響を受ける業務プロセスや IT システムを早期に特定し、計画的な評価スケジュールの立案が必要となります。

おわりに

本記事では、IPO を目指す企業向けに業務管理体制、各種規程類の整備・運用、J-SOX 対応に焦点をあてて解説しました。社内で整備・運用されている部分やこれから取り組んでいくべき部分があると思いますが、IPO 準備においては、計画的な取組が非常に大切になります。次回の Advisory Insights では業

務管理の中で「IT 管理体制」に関して具体的な項目について詳述していく予定です。少しでも IPO 準備会社様や、成長を目指して組織を設計される会社様の参考になれば幸いです。