

アビタス通信

A b i t u s P r e s s

33

vol.

September 2014

Abitus

IPO

IPOプロジェクトのポイント解説

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
シニアマネージャー
織茂敬俊氏

IPO企業数の増加傾向が鮮明に

2009年には19社と振るわなかったIPO企業数が、2013年で4年連続の増加となりIPO企業数の増加傾向が鮮明となった。2013年、マーケットの回復に伴って個人投資家の投資額が継続的な増加傾向を示し、IPO企業数は前年実績を8社上回る54社であった。IPO企業54社中、52社の初値が公開価格を上回り、うち35社の騰落率は公開価格の50%を超えた。この年の最高騰落率(456.3%)、平均初値騰落率(120.8%)は特筆すべき数値となった。IPO銘柄への注目度も自ずと高まっていった。また、東京都以外の道府県に所在するIPO企業の比率が高まっており(54社中23社)、全国的な広がりを見せた。東京に上場していた企業が、人材確保を目的に地方に移転した例もある。

2014年に入ってから増加傾向は続き、前年同期比(上期)で6社増えている。ただし、公開初値が低くつけられている企業もあり、初値騰落率は前年を下回る傾向にある。

こうした動向を踏まえた上で、IPOプロジェクトを進める場合のポイントを見ていこう。

IPOプロジェクトの進め方

まずは、成長ステップとステージごとの課題を考えてみよう。IPOを進める上では、ステップに応じたさまざまな課題がある。人材や資金も必要になる。

例えば、「事業コンセプトの明確化」「事業の具体的な立ち上げ」を行う「スタートアップ・アーリーステージ」

では、「ヒト・モノ・カネのすべてが不足」している。成長して“ミドルステージ”に発展すると「人の出入りの激しさ」「人材が育たない」「ビジネスプランの練り上げが不十分」といった課題も出てくる。さらに会社が発展してIPOを見据えるようになると、「IPO準備のための人材不足」「管理体制の甘さ」などが顕在化してくる。

経営管理面に着目してみれば、企業が立ち上がってからは、出資や事業計画、資金管理(記帳・税務)といった課題から始まって、会社が成長していくにしたがって「人事計画」(人材の確保)や経理体制づくりなどが必要となる。IPOを考え始めると、しっかりした「事業計画の作成」や「内部統制」「内部監査」への対応、「財務諸表の作成」が求められ、公開後は株主対策(株主総会)、経営計画の継続的開示などが必要となってくる。

IPOプロジェクト四つの視点

IPOプロジェクトを立ち上げる段階では、①事業計画・資本政策(計画)、②社内管理・コーポレートガバナンス(体制)、③決算・ディスクロージャー(開示)、④人材・リクルーティング(人)の、四つの視点が求められる。それぞれのポイントをチェックしてみよう。なお、視点①～③に挙げたチェックポイントは、東証が発行している「新規上場ガイドブック、マザーズ編」のチェックリストを参考にしている。



視点① 事業計画・資本政策

——事業計画が今後の事業展開を踏まえて合理的に作成されているか？

【チェックポイント】

- ビジネスモデルは合理的か。
- 事業計画で内的・外的要因を考慮しているか。
- 事業を展開するためのリスクはなにか。
- 事業計画遂行のための事業基盤（ヒト・モノ・カネ）は整備されているか。

事業計画は必ずチェックされる。リスク分析を行った上で、実際の事業と計画の整合性が求められる。

視点② 社内管理・コーポレートガバナンス

——経営管理組織は有効に機能しているか？

【チェックポイント】

- 取締役会は定期的開催されているか。
- 内部監査は実施しているか。
- 内部統制・社内規定は整備されているか。
- 月次で業績管理が行われているか。
- 契約書等の重要書類が管理されているか。

JSOX については、上場後2年間は免除してよいのではないかとの議論もある。「IPO を準備中の会社ほど内部統制が整っておらず公開にあたって整備すべし」という公認会計士協会の主張と、少し大目に見ようという東証・金融庁との間で議論が白熱しており、実際に免除になるまではもう少し時間を要しそうだ。

視点③ 決算・ディスクロージャー

——企業内容の適時・適切な開示に向けた準備は進んでいるか？

【チェックポイント】

- 適時・適切・継続的に開示できるか。
- 有価証券報告書をきちんとつくれるか。
- 45 日以内に決算発表できるか。
- 会計処理は適切か。
- 会社情報の管理はできているか。

継続的に行えるか、いかに早く行えるかが開示のポイントになる。実際に弊社で支援している会社でも、「45 日以内での開示」は大きな課題となっている。10 営業日以内に決算を締める必要があり厳しい状況にある。これを継続的に行うことがネックとなりがちだ。さらに、インサイダー取引防止のための情報管理も大きなポイントと言えよう。

決算・ディスクロージャーに関しては、決算体制整備に向けた理解促進、初度監査についての理解促進を目的に日本公認会計士協会がつくった「新規上場のための事前準備ガイドブック」が役に立つ。例えば、「会計監査を受けようとしたときにありがちな指摘」という事例には、「原価計算体制の未整備」といった項目が載っている。ソフトウェアをつくっている会社で、「製造業ではないので原価計算は必要ないと思った」という例は、実際、弊社のクライアントでもありがちだった。発生のたびに費用処理しているというケースである。しかし、期をまたいでソフトウェア開発が行われた場合、仕掛処理すべきだ。ポイントは案件ごとにプロジェクトが管理され、作業工数が集計されていることである。

「内容不明の残高」や「網羅的に保管されていない根拠資料」にも注意しなければならない。

納品書、領収書、請求書、契約書などは、担当者レベルではなく、経理部できちんと保管・整理することなどは第一歩である。また、不明残高の温床になりがちで、「仮払金」「立替金」はできるだけ使わないことなども留意点の一つだ。そもそも勘定科目が整理されていない場合、「仮払金」「立替金」が使われやすいので、該当する勘定科目を明確化するような作業が必要だ。

視点④ 人材・リクルーティング

——事業計画や IPO プロジェクトを遂行するための人材は確保されているか？

【チェックポイント】

- 人員計画が策定されているか。
- 人員計画が事業計画と整合しているか。
- スキルとモチベーションは。
- 外部専門家との協力体制は整っているか。

四つ目のポイント人材は、上場ガイドブックでは経営資源の重要性として挙げられているが、独立した項目としての記載はない。しかし、極めて重要なポイントなので、ここでは四つ目のポイントとして取り上げた。

事業計画との整合性を取りながらの人員計画の策定は IPO 企業に必須の課題である。営業技術系の人員計画はできている会社は多いが、管理系の人員計画は後回しになりがちで、指摘を受けるケースが多いので留意が必要だ。また、人材が持つスキルと任せる業務レベルに齟齬があったり、役割と条件が明確になっていなかったりすると人材が定着しない。スキルに応じた業務を任せることはモチベーションに影響し、人材定着の鍵となる。上場準備を進める中で、外部専門家（監査法人、証券会

社、証券取引所、コンサルティング会社等)が関与する。IPO プロジェクト自体はIPOと同時にいったん終了するため、外部に仕事を投げってしまうという経営判断を行う会社もあろう。そうした場合は、なおのこと役割分担を明確に把握しておくことが求められる。

採用・リクルーティングのポイント

IPO 準備会社の採用・リクルーティングのポイントを弊社の経験に基づいて紹介しておこう。

採用のターゲットは、管理部にコア人材がいるかどうかで、①「実務要員」と②「経理責任者クラス」の二つに分かれる。

コア人材がいれば採用ターゲットは実務要員となる。実務要員では上場準備経験を求める企業はほとんどない。逆に経理実務経験が不要という採用もほとんどない。経理実務経験を踏まえながら、自社ビジネスへの関心度、スピード感、好奇心・成長意欲、対応力等から適性を重視した幅広い採用となる。

コア人材が不在で経理責任者クラスを採用する場合、上場準備経験を必要とするのは、上場のタイミングが決まっている会社が多い。スケジュールがタイトなのである程度、実務も求められ、効率的に準備を進めるため準備経験者が好まれる傾向にある。「上場準備経験が必要ない」という会社で、将来のCFO候補や監査法人対応に重点を置いている場合は「監査法人経験者」を重宝するケースがある。それ以外の会社では、経理経験を踏まえての人材募集となる。

採用活動のポイントを、弊社の経験から「失敗するケース」、「成功するケース」として以下に挙げた。

【成功するケース】

①情報量が多い

入社後の役割と条件（給与、待遇、ストックオプション付与など）が明確になっている。会社の良い点と課題などが明確になっているとよりよい。

②書類選考のハードルを上げ過ぎない

通常の採用よりも、より多くの候補者と会うスタンスで。スキル以上の人的合致度（社風との合致度やビジネスへの関心度）を意識するとよい。

③年収条件をあまり下げ過ぎない

入社後、「パフォーマンスが良ければ年収を上げよう」というケースでは、真に優秀な人材は集まらない。直前期に人材が流出してしまうというリスクを避けるためには、相場以上の年収を意識すべき。

【失敗するケース】

①情報量が少ない

役割が不明確。どのような人材を求めているのかははっきりしない。先のキャリアビジョンも不鮮明。例えば、「スタッフ～責任者クラス」のような広いポジションでの募集は失敗しがち。

②よければ入れてあげるというスタンス

応募してきた人はリスクも念頭にある。上からの目線での採用スタンスは、ことに優秀な人材には敬遠される。候補者への分かりやすいリスペクトを見せることが重要。

③スキルにこだわりすぎる

スキルよりも社風との合致度やビジネスへの関心度を重視したほうが、中・長期的にはよい結果がでる。スキル面を合致度よりも重視した場合、短期間での離職につながりやすい。

近年、上場準備企業の採用案件が活発化しており、同じような役割やポジションでの人材募集が多数ある。しかし、人材には限りがある。他社と差別化して人材確保をはかることが必要だ。最後にエージェントを利用される際、よい人材を得るためのポイントとして、① ビジネスの内容を詳細に伝える、② 開示できる情報とできない情報を明確にする、③「会う」スタンスであることを伝える、の3点を挙げておきたい。

多くのIPO準備企業で、よい人材を得て、ポイントを押さえたIPOプロジェクトの推進がなされることを願ってやまない。

Profile

Takatoshi Orimo

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社。シニアマネージャー 公認会計士。2001年より新日本監査法人（現新日本有限責任監査法人）。2003年よりあずさ監査法人（現有限責任あずさ監査法人）にて会計監査業務等に従事。2007年よりコンサルティング会社にて財務会計コンサルティング部門担当役員として、内部統制評価支援、経理・決算支援、IPO支援、財務デューデリジェンスなどに従事。2009年よりジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社にてUSGAAPコンバージョンを中心に、会計コンサルティング業務に従事。共著に『IFRS適用の実務対策 重要論点の分析・検討と留意点』（中央経済社）等がある。

株式会社アビタスOn The Job特講

Excel Re-Engineering (エクセル・リエンジニアリング)

—— 経理実務シーンに特化したエクセルスキル

「Excelは特定の人にお任せ」が生む非効率

—— “Excel Re-Engineering” を提唱されていますね？

はい。Re-Engineering (BPR / Business Process Re-Engineering) とは、ご承知のとおり「企業における管理方法や業務プロセスの抜本的な見直しによって、業務を効率化させ、競争力を強化することです。ERPの導入等によって、連結会社間で一気通貫したシステム化を図ることで業務プロセスの改革を行ってきた会社もあるでしょう。

しかし、どれほど汎用性の高いシステムを導入しても、日常の仕事のすべてが基幹システムで行えるわけではありません。むしろ多くの日常業務で発生する集計作業や分析作業等は、システムからはみ出たところにあり、その多くはExcelで行われているのが現状です。Excelの正確で高度な活用により、業務プロセスを改善、または自動化し、業務の正確さと迅速性を飛躍的に向上させることができるのです。

—— Excelの作業はシステム担当者や派遣、契約の人にお任せ、というケースも多いのでは？

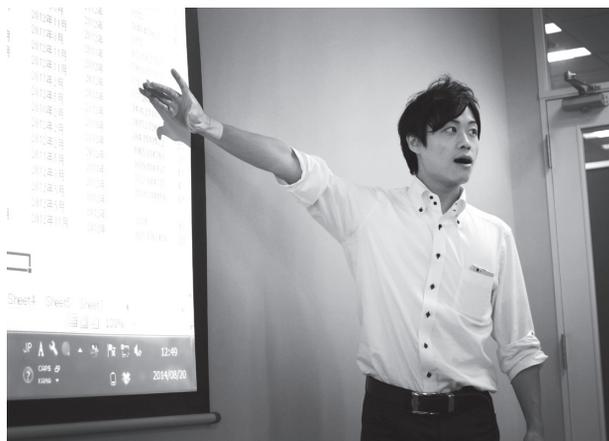
まさに、それが個々人の強いてはチームのExcel力を下げる要因になっています。

チーム内で「得意な一人」がExcelを使いこなせても全く意味がありません。他人任せで資料作成や分析等を行うことに、そもそもの問題が潜んでおり、組織としての非効率が生じます。

「他人任せにしない」とは、何千個ものデータ入力を自分でやってください、と言っている訳ではありません。データの多くはExcelで読み込める形で書き出せるようになっています。それを使って、いかに自分のほしい情報に加工し、使える数字をつくりだすか。業務で求められるのはその部分です。

重要なのはプロセスであり、自分がほしい数字を出す過程で気づきがあります。

もしも、「Excelは特定の人にお任せ」の状態に何の疑問も感じていないなら、組織として大きな非効率を見落としていることになりま



ファイル修正の無限ループに陥っていないか

—— 実際に業務上、Excel力がないと、どのような非効率が生じているのでしょうか？

本当にExcelを使いこなしていれば一瞬でできる作業を手作業で行っているの、毎回、何時間もかかるというケースが散見されます。そうすると、本人だけでなく後工程の効率も極めて悪化させてしまいます。

例えば、「数字や表、グラフなどをExcelで扱ったときに、思い通りの結果にならないため無理矢理直そうとする。結果的に関数がうまく機能しなくなり、やむをえず手動計算する」「多量のデータを自動的に照合したり、一発で計算する方法があると思うが、やり方がよくわからないため一つずつ関数を入力する」「Excelの質問をされても、答えられないため、さらに別の人に質問をして直してもらう。しかし、なぜそれが正しいかわからないので同じことを繰り返す」といったケースに、心当たりはないでしょうか。

さらに問題なのは、Excelを使えない人が業務フローに入ると、Excelファイル修正の無限ループに陥ってしまうことです。

—— 「無限ループ」とはどのような状態でしょうか？

Excelビギナーの人がつくったデータは、高度な処理や分析ができるようにはつくられていないことがほとんどです。そのため、データの整形から始めなければならず毎回、無駄な時間がかかります。

株式会社アビタス On The Job 特講 英文ライティング レベルアップ講座 会計プロフェッショナルの英文Eメール

株式会社アビタス 主任研究員
米国公認管理会計士 (US CMA)
寺崎徹哉

eメールで人間関係をぶち壊していないか？

世界の工場として成長を続けてきたアジア各国が、儲けを生み出すマーケットに急激に変化している。この地域に進出する日本企業の現地法人では、扱う金額が、一昔前の10倍、100倍規模になっている。

マーケットが急拡大する一方で、ここ数年の間、経理・財務の人員は減員され続けてきた。日本を代表するようなグローバル企業であっても、すべての海外子会社に日本から経理スタッフを送るだけのゆとりのある会社は少なく、多くの企業では現地スタッフにオペレーションを任せている。本社と子会社間でのコミュニケーションは、国が違えばなおさら綿密に図らなければ、仕事は円滑に進まない。そのための最大の手段となり得るのが、日常業務で欠かせなくなっているeメールである。

「いまさら、eメール？」と、思った方は要注意である。部下の書いた英文eメールをご覧になったことがあるだろうか。その文面が、「添付ファイルを参照のこと」の一行で終わっていたら、業務の円滑化に支障をきたしている恐れがある。その理由は、立場を逆にしてみてもらえればすぐにわかるはずだ。顔も素性も知らない外国人から、いきなり用件だけを指示するようなメールが届いたら、あなたは感じるだろうか。また、「英文eメール文例集」のような本からとってきた定型句を使っているようでは、送り手の人間性が伝わらないのだ。「eメールは用件だけ伝えるもの」と考えている方は、いますぐ認識を改めたほうが良い。

「仕事を円滑に進めるには人間関係が大事」というのは日本に限った話ではなく、万国共通の人間の真理である。顔を突き合わせていられない海外スタッフの人とは、eメールで人間関係を築かなければならない。そのことを十分に心しておいてもらいたい。

アジアで勝つために

幸い、日本企業の経理・財務スタッフに求められる英文ライティングスキルは限られている。相手は身内なので高度な交渉術や営業センスは不要だし、納期遅れや品

質問題などのトラブルで怒っているお客様に対応するわけでもない。コミュニケーション内容も定型的で、なにより会計英語で使われるボキャブラリーは限られている（ちなみに、IFRS基準書の英文ワード総数137万語のうち機能語を除いた内容語は56万語だが、これを頻出順に並べてみたところ、上位100単語までで全体の58%、200単語までで76%、400単語までで91%をカバーしていた）。そのほとんどは高校までに習った単語ばかりだ。

重要なのは、アジア各国の子会社で経理・財務を任されているのは、大概各国の公認会計士試験を通った会計プロフェッショナルだということを忘れないことである。親会社から子会社への一方的なコミュニケーションではなく、プロフェッショナルとしての敬意を常に示しながらプロフェッショナル同士のコミュニケーションを図れば、建設的な意見が出てくることも期待できる。

最も短時間で実践的な効果が得られるのは、当社とお客様との間で守秘義務契約を結んだ上での、英文eメールの添削指導である。いまは経理・財務が先頭に立たなければならない時代である。それができなければアジアで勝つことはできない。日本人の基礎能力からすれば、鍛えるのは大変なことではない。相手のアクションが変わり、仕事が変わる。その変化をいち早く実感できる。それが、英文eメールライティング講座の大きな利点である。

大事なことは意識をどう変えるかだ。まずは、英語を得意とするスタッフからスタートを切らせてみてはいかがだろうか。



Profile
Tetsuya "Ted" Terasaki

東京大学教養学部卒業(国際関係論専攻)。オーストラリア国立経営大学院(MBA)修了。旭化成、ユニデン、アクセンチュアを経て、1999年より現職。TOEIC 990点。

経理系の転職市場も現在 非常に活況です。ご登録を頂いた人材の一部を掲載します。

監査法人・コンサルティングファーム出身者、公認会計士・USCPA保有者、
リスト以外にも日系・外資経理・財務経験者の登録が多数!

No.	年齢	性別	最終学歴	経験職種	年数	語学力		職歴概要	資格等
1	32	男性	会計専門学校	連結決算・開示・税務	7	英語	中級	一部上場機械メーカー	税理士 USCPA
2	27	女性	早稲田大学	金融監査	4	英語	中級	大手監査法人	公認会計士
3	27	男性	東京大学	ERP 導入、海外事業戦略	5	英語	上級	コンサルティング、日系大手メーカー	USCPA
4	35	男性	同志社大学	監査、内部統制	8	英語	中級	大手監査法人、外資系化学メーカー	公認会計士 CIA
5	29	男性	慶応義塾大学	事業再編コンサルティング	2	英語	中級	中堅税理士法人	税理士
6	25	女性	筑波大学	月次決算・税務申告	3	英語	上級	外資系輸送機器メーカー	-
7	38	男性	早稲田大学	監査、決算・レポート	5	英語	中級	中小監査法人、外資系メーカー	公認会計士
8	32	女性	早稲田大学	移転価格、ERP導入	8	英語	上級	大手税理士法人、コンサルティング	-

WEBはこちらから ▶▶▶ <http://www.abitus.co.jp/career/index.php>

お問い合わせ先

TEL : 03-3299-3666 FAX : 03-3299-3777

メールアドレス : career@abitus.co.jp

▶FAXにてお問い合わせいただく企業様に関しては、下記内容をご記入いただく様お願い申し上げます。
御社名・ご担当者名・部署役職・電話番号・E-Mailアドレス

株式会社アビタス 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿マインズタワー15F TEL:03-3299-3666 FAX:03-3299-3777 担当:岸田

新
刊
情
報

スペシャリストをめざせ!

CIA

公認内部監査人
合格へのパスポート

著：三輪豊明

最新の CIA 試験制度や受験手続き、
資格取得後のキャリアアップ情報、
最短・一発合格するための秘訣を満載!

全国の書店
amazon
インターネットで
発売中!

スペシャリストをめざせ!

CIA

公認内部監査人
合格へのパスポート

アビタス代表取締役
米国公認会計士
公認内部監査人
三輪 豊明 著

公認内部監査人に合格するための
重要ポイント&問題集。

全科目合格者の
約3人に1人が
アビタスの受講生!

※日本全体の全科目合格者数：6,559名 - 6,010名 = 549名
181名 ÷ 549名 = 32.9%

発行元・税務経理協会/判型四六判/244ページ
定価(本体1,200円+税) / ISBN978-4-419-06072-5

公開講座・イベントスケジュール

下記以外にも各種講座・イベントを開催しています。最新の情報はアビタスWebサイトをご覧ください。

10/10(金) 16:00~18:00 **セミナー**

**これからの時代に最適な報酬制度
～キーポイントは目標設定と客観的評価～**

- 会場：アビタス八重洲校 ■参加費：無料 定員：50名
- 講師：田原中男（たわらなかお）氏 BMD リサーチ代表公認内部監査人（CIA） ■主催：アビタス
- 問い合わせ先：岸田・片岡（03-3299-3130 training@abitus.co.jp）

随時受付中

講座

Excel Re-Engineering(エクセル・リエンジニアリング)

- 詳細は本誌4ページ ■エクセルレベルチェック（無料）をご希望の方は、下記までご連絡ください。
- 問い合わせ先：飯富・片岡（03-3299-3130 training@abitus.co.jp）

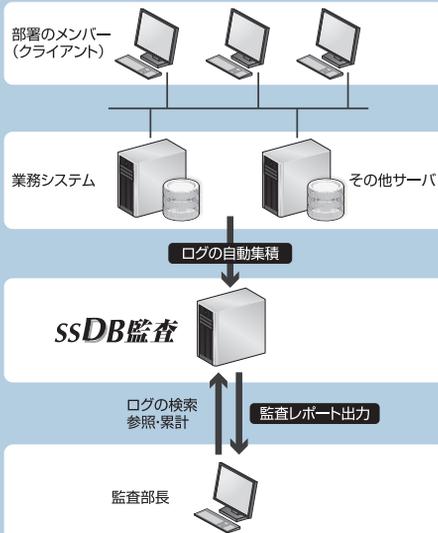
10/31(金)

セミナー

プロティビティLLC共催 内部監査セミナー

- プログラム1：中国における不正事例と不正リスク管理と監査の実務
- プログラム2：内部監査におけるデータ分析の活用事例
- プログラム3：グローバルで取り組む情報セキュリティおよび個人情報保護監査
- 会場：アビタス八重洲校 ■講師：プロティビティLLC
- 主催：アビタス/プロティビティLLC ■問い合わせ先：飯富・片岡（03-3299-3130 training@abitus.co.jp）

導入事例：大手金融機関様



Oracle Database/Microsoft SQL Server 対応データベース監査ソリューション

ssDB監査

今日からできるデータベース監査

簡単

GUIによる直感操作で監査設定

確実

全アクセスログを漏れなく取得

連携

ログデータを他システムへ連携

リリースから7年 金融系をはじめ、多くの企業に導入されています。

株式会社システムエグゼ

<http://www.system-exe.co.jp>

〒104-0028

東京都中央区八重洲2-7-2 八重洲三井ビルディング5階

お問合せ TEL:03-5299-5352

mail: mktg@system-exe.co.jp FAX: 03-5299-5354

アビタス通信 Vol.33 2014年9月発行

発行——株式会社アビタス
〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿メインズタワー 15F
発行人——三輪豊明
編集担当—広報・金元
abitus@abitus.co.jp TEL 03-3299-3223 本誌よりの無断転載・訳載を禁ず

アビタス・ネットワーク

【新宿】〒151-0053 東京都渋谷区代々木2-1-1 新宿メインズタワー 15F
TEL 03-3299-3330 FAX 03-3299-3777
【八重洲】〒103-0027 東京都中央区日本橋3-6-2 日本橋フロント4F
TEL 03-3278-8800 FAX 03-3278-8801
【大阪】〒530-0017 大阪府大阪市北区角田町8番1号 梅田阪急ビルオフィスタワー 21F
TEL 06-6365-8660 FAX 06-6365-8661