
IPO Report

2014年第3四半期

2014年10月27日 (NO.10)
株式会社エスネットワークス

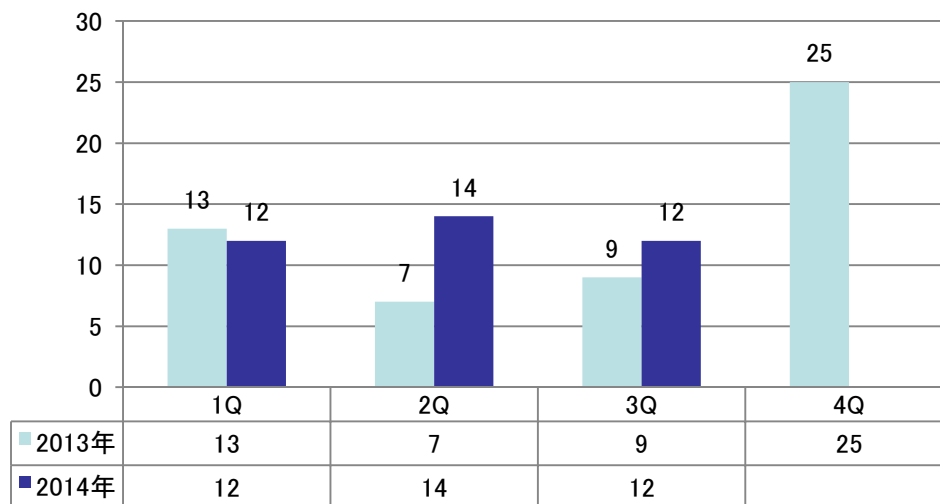


I 日本国内IPOの最新動向

I 日本国内IPOの最新動向

1. 国内IPO企業数

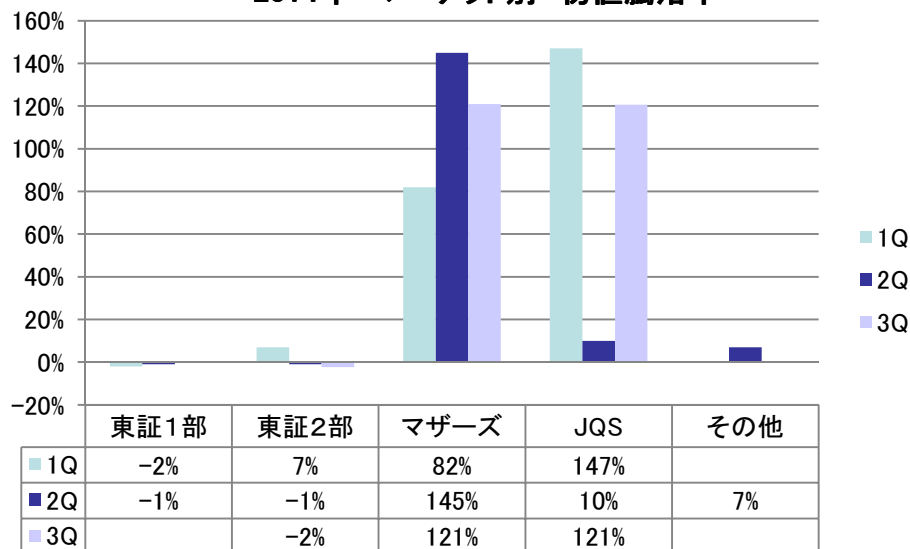
新規上場会社の推移



コメント

- 2014年3Qの新規上場会社数は前年同期比で3社増の12社となり、9月末までに新規上場した会社は38社に上り、アベノミクスによる景気回復を背景にIPO市場も活況を取り戻し、リーマン・ショック前の2008年同期の32社をも上回る高水準となった。また、2014年は通期で70~80社程度の上場が見込まれている。

2014年 マーケット別 初値騰落率



コメント

- 2014年3Qの上場数は12社であったが、初値騰落率(初値が公募価格に対して何%上昇したか)をプラスの値になったのが9社であり、マイナスの値になったのは3社であった。
 - 3Qの特徴としては、マザーズの騰落率は高く、JQSの騰落率も高い。これはマザーズに関しては、イグニス・ジャパンインベストメントアドバイザー・ロックオン・ジェネレーションパス・FFRIといった、これからの成長性が期待される注目度が高い企業が続々と上場したことによるものであり、一方、JQSに関しては居酒屋「鳥貴族」を運営する鳥貴族が上場したものであり、高い知名度と優待期待などもあり、高い騰落率がついた。

I 日本国内IPOの最新動向

2. 2014年第3四半期のIPO企業

上場日	コード	銘柄名	事業内容	市場	単位株数 (株)	公募価格 (円)	初値 (円)	初値対公募差 (円)	騰落率	公開価格のPER (前期実績ベース)	公開価格 PER (当地ベース)	公募 資金調達額 (百万円)	時価総額 (百万円)	時価総額(初値) (百万円)	設立日	設立から上場まで 年	月
7月2日	3688	(株)VOYAGE GROUP	メディア事業、アドテクノロジー事業 他	マザーズ	100	2,400	3,360	960	40%	100.13	29.50	1,104	26,542	37,159	1999年10月8日	13	9
7月10日	3193	(株)鳥貴族	居酒屋「鳥貴族」の飲食店舗の運営及びフランチャイズ展開	JQS	100	2,800	6,180	3,380	121%	16.96	11.00	772	4,439	9,797	1986年9月19日	27	10
7月15日	3689	(株)イグニス	スマートフォン及びタブレット端末等向けのネイティブアプリサービスの提供	マザーズ	100	1,900	8,400	6,500	342%	51.12	37.90	804	11,134	49,224	2010年5月31日	4	2
7月23日	6097	日本ビューホテル(株)	ホテル等宿泊施設の運営、運営指導又はFC展開並びに遊園地の運営	東証2部	100	2,200	2,150	-50	-2%	49.54	50.30	255	21,024	20,546	1949年2月24日	65	5
9月11日	7172	(株)ジャパンインベストメントアドバイザー	オペレーティング・リースを始めとした金融ソリューション事業	マザーズ	100	2,550	5,770	3,220	126%	21.33	19.50	281	5,534	12,521	2006年9月1日	8	1
9月17日	3690	(株)ロックオン	インターネット広告分野及びEコマース分野の運用をサポートする、マーケティングオートメーションプラットフォーム(AD E B I S及びE C - C U B E等)を提供	マザーズ	100	1,300	5,000	3,700	285%	86.09	32.60	239	3,972	15,279	2001年6月4日	13	4
9月18日	3691	(株)リアルワールド	クラウド(Crowd)サービスの運営等	マザーズ	100	2,530	4,505	1,975	78%	2976.47	62.20	629	6,842	12,183	2005年7月29日	9	2
9月19日	3300	(株)AMBITION	賃貸住居用の転賃借物件管理及び賃貸物件の仲介・斡旋等	マザーズ	100	960	1,555	595	62%	10.21	13.10	261	1,436	2,326	2007年9月14日	7	1
9月24日	3195	(株)ジェネレーションパス	インターネットショッピングサイト「リコメン堂」の運営	マザーズ	100	1,200	2,630	1,430	119%	31.93	23.20	238	1,973	4,324	2002年1月18日	12	9
9月25日	4591	(株)リボミック	創薬プラットフォーム「RiboARTシステム」によるRNAアプタマーを用いた分子標的薬の研究・開発	マザーズ	100	2,300	1,830	-470	-20%	-113.64	617.30	2,536	27,779	22,102	2003年8月1日	11	2
9月30日	3692	(株)FFRI	サイバー・セキュリティ対策製品の研究開発及び販売 他	マザーズ	100	1,450	4,010	2,560	177%	21.31	22.50	186	2,674	7,394	2007年7月3日	7	3
9月30日	3196	(株)ホットランド	たこ焼「築地銀だこ」、たい焼「銀のあん」、アイスクリーム「COLD STONE CREAMERY」等のブランドの、直営、業務委託及びフランチャイズ形式による、国内及び海外におけるチェーン展開	マザーズ	100	2,110	2,074	-36	-2%	128.03	20.80	1,584	18,952	18,629	1991年6月10日	23	4

コメント

- 2014年第3四半期のIPO企業は12社となり、依然として新規上場企業数は増加傾向にある。第三四半期の特徴としては、上場した12社中9社がマザーズへの上場となっており、9月に上場した会社はすべてマザーズへ上場している。なお、7月に上場した(株)イグニスは2010年会社設立からのスピード上場であり、また、上場前にエクゼクティブファイナンスを行うことなく(上場前の資本金額は100万円)上場した。

Ⅱ 新規上場会社レビュー
～株式会社イグニス～
(筆者:IPOサポート室 大野 拓海)

Ⅱ. 新規上場会社レビュー ～株式会社イグニス～

0. 全体像

今回の新規上場レビュー対象会社は、創業から4年2ヶ月で2014年7月にスピード上場した株式会社イグニス(以下、イグニス)。
スマートフォン及びタブレット端末等向けのネイティブアプリサービスの企画・制作・運営をする会社ですが、代表的なアプリは「妄想電話」や「だーぱんシリーズ」などのいわゆるスマートフォンの使い勝手向上、便利ツールなど日常利用のツール系アプリがある。また、漫画を一部無料で提供する全巻無料型ハイブリットアプリやソーシャルゲームなどのアプリ企画・制作・運営も手掛けている。
スマホアプリ関連で注目度は高く、スピード上場ということもあり、公開日は公募価格1,900円に対し初値は8,400円と初値騰落率も約350%とかなりの人気銘柄ぶりを見せた。

1. 会社概要

会社名: 株式会社イグニス
設立日: 2010年05月31日
事業内容: スマートフォン及びタブレット端末等向けのネイティブアプリサービスの企画・制作・運営
上場日: 2014年07月15日(マザーズ)

2. 業績推移

業績としては4期目より、無料ネイティブアプリが軌道に乗り、損益分岐点を超え急成長を遂げ、黒字決算を達成している。
また、平成26年9月度の業績は売上2,020,000千円、経常利益490,000千円、純利益298,000千円の見通しとなっている。
これは利益率の高い無料ネイティブアプリの売り上げが好調に推移したことに加えて、9月30日付で複数アプリの売却を行ったことが要因となっている。

◆イグニス業績推移

(単位: 千円)

回次	決算年月	売上	経常利益	当期純利益	資本金	利益剰余金
第1期	平成22年9月	11,219	328	208	1,000	208
第2期	平成23年9月	80,994	-15,533	-15,096	1,000	-15,697
第3期	平成24年9月	202,345	-29,938	-30,009	1,000	-45,706
第4期	平成25年9月	780,231	295,798	193,651	1,000	147,944

3. 資金調達

上場前の株式発行による資金調達等は一切行っておらず、上場前は設立時の資本金額で100万円であった。
資金調達は上記の通り、エクゼクティブファイナンスは行っておらず、現在のIT系ベンチャー企業としては珍しく借入のみで開発資本に必要な資金調達を行っていた。また、最も借入金額が多かった第3期では、錢代表取締役社長と鈴木取締役の両者合わせて借入金83,088千円への債務保証を行っており、ビジネスモデルに対して大きなリスクを背負って資金調達を行ったと考えられる。
借入先としては、みずほ銀行がメインとなっており、三菱東京UFJ銀行と日本政策金融公庫からも借入を行っている。
なお、借入金の推移は下記の通り。

(単位: 千円)

	第1期 (平成22年9月)	第2期 (平成23年9月)	第3期 (平成24年9月)	第4期 (平成25年9月)
短期借入金	1,500	0	10,000	10,000
1年内返済予定の長期借入金	0	1,656	13,536	13,536
長期借入金	0	8,978	59,552	40,896
合計	1,500	10,634	83,088	64,432

コメント

- 収益が安定してきた第4期においては、上場を控え財務状態を健全化するために、長期借入金の一部を繰り上げ返済したと考えられる。
- 第4期の長期借入金の内訳は下記通り。
 - ・みずほ: 30,190千円
 - ・三菱東京UFJ: 5,666千円
 - ・日本政策金融公庫: 5,040千円

II. 新規上場会社レビュー ～株式会社イグニス～

4. 収益構造等

イグニスはツール系アプリを中核に、3種類のネイティブアプリを展開し、収益構造は広告収入と有料課金収入で構成されている。

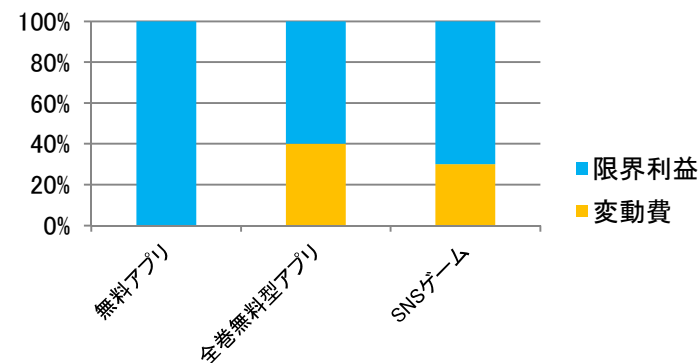
なお、無料ネイティブアプリが最も利益率も高く、売上の約6割弱を占めている。

基本は3人体制での企画開発体制であり、開発期間も平均2週間・最短3日と少人数制チームによるスピード開発に軸を置いており、70%以上のアプリが10万ダウンロード超で3人体制で3日で開発したアプリが100万ダウンロードを記録することもあり、企画開発力とスピードには強みがある。

◆アプリ別 ビジネスモデル等

	無料ネイティブアプリ (無料アプリ)	全巻無料型ハイブリッドアプリ (全巻無料型アプリ)	ネイティブソーシャルゲーム (SNSゲーム)
ビジネスモデル	広告収入(一部課金)モデル	広告収入+課金収入モデル	課金収入モデル
補足事項など	スマートフォンの使い勝手向上、便利ツールなど日常利用のアプリやエンタメ系アプリ、カジュアルゲーム系アプリなど多岐にわたるジャンルのアプリを提供	「サラリーマン金太郎」はじめ、漫画タイトルをリリース。 1日30分まで無料、30分以降は有料課金するハイブリッドアプリ。	現状ではSNSゲームは下記の1本だけのリリースとなっている。 トランプゲーム大富豪を盛り込んだ「神姫覚醒!!メルティメイデン」

アプリ別 限界利益率



5. 上場時のファイナンス内容

(単位: 千円)

資金調達額計	資金調達額内訳		
	公募	売出	引受証券
2,606,610	804,080	1,594,001	208,529

コメント

- 調達資金用途はスマートフォンアプリ事業における人材の採用・育成等に係る人件費や広告宣伝費等の運転資金及び借入金返済に充当予定」となっている。

	公開日前	公開日後
発行済株式総数	5,400,000.00株	5,860,000.00株
資本金	1,000千円	403,040千円



(筆者紹介)

株式会社エスネットワークス
IPOサポート室 大野拓海

Profile:

公認会計士試験合格後、ベンチャー企業に入社し、IPO実務担当者として業務に従事。その後、株式会社エスネットワークスに入社。会社分割等の組織再編業務、原価計算制度の構築・改善、ベンチャー企業等の支援を行う。自らハッカソンやビジネスコンテストにも出場。昨年はStartup Weekend Osakaで準優勝し、世界100か国200都市で同時開催されるグローバルバトルに大阪代表としても出場。スタートアップの最新動向に詳しい。

編集後記:

最近、大企業が主催となるハッカソンがかなりの頻度で行われるようになりました。これもオープンイノベーションの流れなのでしょう。

そして、ちょうどこのレポートを作成中にNTT西日本とTBSが主催となったハッカソンに参加してきました。今回は「思わずテレビを付けたくなる新しい仕組み」をテーマにしたハッカソンでした。

私達のチームは「ふくおん! という、ニッチなユーザーのための副音声配信サービスで誰でもスマホで副音声を配信し、テレビで好きな人の副音声を聞くことができるサービスを企画開発しました。

そして、見事! 最優秀賞を頂くことができました。賞金は何に使うか思案中です...

Ⅲ 連載コラム～IPOコンサルティングの現場から～ （筆者：経営支援第3事業部 郷本徳樹）

Ⅲ 連載コラム～IPOコンサルティングの現場から～

第9回「内部統制」

1. 内部統制-金商法改正-

今回のテーマは内部統制です。内部統制といえ、2014年5月30日に改正金融商品取引法が公布され、2015年に施行されることが決まりました。

改正内容としては、新規上場への事務負担を軽減し、IPOを後押しすることを趣旨とするもので、新規上場会社の場合、3年間内部統制監査の免除を選択することが可能に、というものです。(ただし、新規上場企業でも、資本金100億円以上または負債総額1,000億円以上の場合や、財務諸表監査における監査意見が無限定適正意見でない場合には、内部統制監査を受ける必要があります。)

金融庁の動きの第一報(2013年10月15日の日経新聞記事)では、「内部統制報告書」も新規上場後3年間は免除とあったことで、上場準備という点でかなり負担が軽減されるという期待がありました。蓋を開けてみれば上場後3年間免除の選択が可能なのは、公認会計士による内部統制監査のみであり、内部統制報告書の提出義務自体はなくなるということに落ち着きました。

結局、内部統制報告書そのものは提出できるように準備をしなければならないため、会社側の負担としては、その効果はそれほど見込めないのではないかと恐れ、IPO市場の活性化を望む個人としては、今回の対応は新規上場の促進策としては弱く、もう一步、内部統制報告書の提出の免除まで踏み込んで良かったのではないかとというのが率直な感想です。

実務の現場ではそもそも、J-SOX対応については上場審査上、内部統制監査を前提にしてこれまで組み立てられてきていました。すなわち、申請期末に監査法人による内部統制監査を経て、内部統制監査報告書が出されることによって会社の内部統制の有効性を担保し、上場審査においては期末に向けて内部統制監査報告書を受領できそうかどうか、重大なリスク等がないかということを審査されてきていました。上場審査における監査法人面談(取引所や証券会社の審査部が監査法人に対して行うヒアリング)においてもそういった観点での質問がなされてきております。

これに対し、内部統制監査報告書が不要になるということはつまり、監査法人にとって、会社との間に内部統制監査に関する契約がないという事態を引き起こします。したがって、内部統制監査を前提としていない以上、監査法人としても、審査において会社の内部統制に対する準備状況を何もコメントできないということになります。

これまで、J-SOXに対する対応としては、会社は、監査法人の指導の下、合意したスケジュールに照らして順調に進捗していることおよび、成果物も適切に作成されていることを持って内部統制に関する準備状況を審査において担保してきておりました。ざっくりばらんに申し上げると、審査実務上、監査法人も見ているしというような感じで、J-SOXへの対応についてはあまり細かくチェックされないというのが通例でした。

では、監査法人のチェックという後ろ盾がない中で、会社の内部統制の有効性をどう説明していくのか、またどう審査されていくのでしょうか。

現時点での実務現場においては、これまでとあまり変わらないというのが証券会社や取引所の温度感です。監査法人任せにできない分、証券会社が細かくチェックするのかもしれない、そうでもなさそうというのが今の感覚です。(これは今後の案件の動向により変わっていく可能性があります。)

したがって、会社としては、期末に内部統制報告書を提出できるように、準備のスケジュールを引いて、それにしたがって進んでおり、成果物もそろっているというような形で審査においては説明していくことになります。

会社としては、監査法人の指導という一つの判断指針がないなかで、いつ、どこまで準備をするべきかというところが非常に判断しにくい部分が相当程度出てくる可能性があります。また、完全に会社だけで進めてしまうと上場後3年が経過し、内部統制監査を実施する段階になって、「これでは足りない」とか「方向性がずれている」などといった監査法人と打ち合わせるにより手戻りが大量に発生するリスクもあります。

したがって、会社としては、準備を効率的に進めていきながらも上場後の手戻りが無いように監査法人と多少なり論点となりそうなポイントは議論しておく必要があると考えます。これは別でアドバイザー契約を結ぶべきなのか、通常の監査契約の範囲で対応を依頼するのは会社の交渉次第でしょう。監査法人は当然アドバイザー契約を望むものと思われます。

いずれにしても、会社が独自にスケジュールを引きつつ、上場審査を通過するというミッションの元、会社の負担を減らすためにはかける労力はミニマムで行く必要があると思われますので、なにをどこまでやればよいのかという観点で不安がある場合は、外部のコンサルティング会社に相談するのも手かもしれません。

2. 内部統制(J-SOX対応)とは

続いては、上場準備において求められるJ-SOX法対応の内部統制とはなにか?点についてです。J-SOX法によって求められる内部統制とは、一言でいうと、財務諸表の正確性に対するリスクコントロールの実施で、経営者による実施内容の開示(内部統制報告書)、外部監査人(監査法人や公認会計士)によりその内部統制報告書の監査を受けることが義務付けられています。

具体的にいうと、例えば売上の計上金額が正しいことを外部に証明するためには、
・売上に計上された金額に関する証憑が揃っていること(計上額の根拠の提示)
・システムに入力したデータが改竄されないこと(データの正確性の担保)
などが、説明できなければなりません、その為には、
・売上計上するには証憑を揃え、それが確認出来て初めて計上する
・システムへのアクセス制限や締め機能を使用し、データの変更はログが残るようにする
などのことが、会社のルール(規程やマニュアル)として定められており、かつ、そのルールが実践されていることが目に見える必要があります。

Ⅲ 連載コラム～IPOコンサルティングの現場から～

第9回「内部統制」

ルールを定めることでリスクの発生を予防する「予防的統制」と、万が一そのルールをすり抜けてリスクが発生した場合に発見する、統制の効果を可視化するための「発見的統制」があり、事前・事後の対応を求められるのが内部統制です。

では、内部統制を進めるにあたり何をすればよいのか。一連の流れ、タスクを簡単に纏めると下記の通りです。

1. 評価範囲の決定

◆内部統制の評価範囲についての決定

- ・重要な部門(会社の拠点・子会社)の範囲の決定
売上高などの指標で見て大きい順に並べ、その累計が全体のおおむね3分の2をカバーする拠点・子会社までを含めるなど
- ・重要な業務プロセスの選定
売上や売掛金と棚卸資産にかかわるプロセス、デリバティブなどリスクの大きい取引を行っている業務プロセス、見積もりや経営者による予測を伴う重要な勘定科目に係るプロセス、非定型・不規則な取引が含まれる業務プロセスなど

2. プロジェクトメンバーの決定・文書化(※内部統制体制の構築)

◆プロジェクトメンバーの決定

- ・業務担当部署の責任者、担当者の選定
- ・独立評価部門の選定
※業務担当部署の担当者は、業務に精通したメンバーを選定
独立評価部門は、事務局や内部監査室が担当するケースが多い

◆3点セット作成(業務記述書、フローチャート、RCM)の作成

- ・業務記述書:業務の一連の流れを文書化したもの
- ・フローチャート:業務記述書をフロー図に落とし込んだもの
- ・RCM(リスクコントロールマトリクス):業務記述書の業務の中からリスクのある業務を抽出し、そのリスクへの対処方法を記載したもの
※RCMを作成するにあたり未整備の規程やマニュアルの整備も必要です
一度形を整えば、あとは業務フローの変更があった際のメンテナンス程度ですので、その後の運用における作業負担は極端に軽減されます

3. 内部統制の有効性の評価

- ◆業務担当部署による自己評価、業務とは直接関与しない部署による独立評価、外部監査人による外部監査の実施(各評価において整備状況評価、運用状況評価を実施)
 - ・整備状況評価:内部統制の実施事項(リスクに対する統制)が、規程やマニュアルによって文書化され社内ルールとして決められているかを評価
評価例) 売上の計上について、部長の承認が必要であることが販売規程に記載されていることを確認した
 - ・運用状況評価:「整備状況評価」で確認した社内のルールが実際に運用されているかを評価発生頻度に応じたサンプルを抽出して評価

評価例) 売上の計上について、サンプルを25件抽出し、その全てに部長の承認印が押印されていることを確認した

※整備状況評価、運用状況評価ともに評価した結果を証憑として残しておく必要があります。整備状況評価の証憑は、規程があるか、マニュアルがあるかの評価となりますので、業務フローやRCMの更新を行わない限り、毎年使い回しが可能です。

4. 経営者内部統制報告書作成

◆3. の内部統制の有効性の評価を基に、経営者内部統制報告書を作成

印象としてはいかがでしょうか、簡単に書かせて頂いた割には盛りだくさんです。その中でも、内部統制を実施するにあたり一番会社に負荷がかかり、その後の内部統制の運用の肝となるのが、「2. プロジェクトメンバーの決定・文書化(※内部統制体制の構築)」の部分ですので、そこについて次章で詳しく書かせて頂きます。

3. 上場準備における内部統制対応-体制構築の留意点-

内部統制の実施にあたり、導入部分である内部統制制度を構築する段階で発生する3点セット(業務記述書、フローチャート、RCM)の作成が非常に会社にとって大きな負担となります。多くの会社の場合、上場準備を進めながら足りないものを順次作っていきますので、J-SOXも例外なく、足りない業務運営上の統制ルールや、業務マニュアルなどを3点セットを作るために追加で作成していきます。こういった活動が内部統制の構築活動といわれます。

一度そこが固まってしまうと、後は都度見直しをかけながらの運用ということになるので、負担は運用期間に紐付いて軽減されていくのですが、この多大な労力を注ぐ内部統制を有効に機能させるには、導入段階でどのような体制作りをするかが極めて重要です。

この3点セットの作成ですが、プロジェクトの事務局や管理側の特定の人間が孤軍奮闘で作成せざるを得ないという状況になっていないでしょうか？

上場準備会社は、人的資源の余裕がない中で準備を進めざるを得ないことは重々承知の上ですが、そうになってしまうと、せっかく多大な労力を注いで構築した内部統制制度も形骸化し、その後の運用も無味乾燥のものになりかねません。現場の実務を把握していない人間が体裁だけ整えた実務と乖離したものを書面にしたところで、そこに書いてある統制が現場にコンセンサスをとって落とし込まれておらず、当然有用に機能しないことが往々にしてあり、実際、多くの上場企業がこの状況に陥ってしまっているのではないのでしょうか。

「事件は会議室で起きているんじゃない、現場で起きてるんだ」かなり古いドラマの名言ですが、まさにその通りで、現場の問題は現場が一番把握しているのです。ならば、現場の人間を当事者として内部統制制度の構築に参画させ、当事者としてその後の運用にも責任を持って取り組ませるべきです。

実際に担当者をアサインして一緒に3点セットを作ってみると、その過程で、「このフロー

Ⅲ 連載コラム～IPOコンサルティングの現場から～

第9回「内部統制」

はちょっとアレでして。。。』と担当者が説明に窮する部分が多く出てきます。

現場からすると普段から問題だとはわかりつつも、なし崩しで対応していたことや、現場では全く意識されない中で運用されているフローについても、管理側から見ると実際には大きなリスクが潜んでいるフローが存在していた、などなど。

「この現金の管理方法だと、担当者がその気になったら、やりたい放題できちやいますね。」
「・・・確かにできちやいますね。」

なんてことが出て来たりもしてしまうわけです。

こんな状態が続いて来たことは脅威ですが、管理側だけでは想像することも出来なかった実態が明らかになり改善に向かえるようになるということは、ブラックボックス化していた現場の問題の「見える化」ということになり、非常に大きな効果です。

さらに、この「見える化」から改善活動も走り出します。現場だけでは解決出来ず、塩漬けになっていた問題もプロジェクトの問題として取り上げられ、トップダウンで指示が出されることで意外とスムーズに問題が解決することや、曖昧になっていた社内ルールについて改めて周知、徹底することによる業務効率の改善も見込めます。また、語弊があるかもしれませんが、あまり言うことを聞かない、ルールを守らない部署や社員に内部統制を理由に(いい機会として)、徹底させるツールの一つになったりもします。

ただ、現場の担当者はルーチンに加え、元々慣れない体制構築作業の負荷がかかることになりしますので、どうしても進捗が遅れがちになります。

実際、過去のお客様の現場でも、そうはいつでもスケジュールを守って進めようとする、ルーチンが回らなくなるという理由で内部統制対応を後回しにせざるを得ない事態が発生した為、体制構築の期間中は、他部署からルーチンの補助を行う人員を調整する仕切りを入れることで、プロジェクトをスケジュール通り進めたことがあります。事務局や管理側は、現場に丸投げするのではなく状況に応じた適当な進捗管理やフォローアップをしてあげる必要があります。

その他にも、フローチャートについては、担当者には紙にイメージを簡単に描いてもらうだけに留め、事務局や管理側でデータとして落とす。それを再度担当者がチェックして精度を上げていくなど、業務を分担することも作業効率を上げる手段の一つとしてあげられます。

また、内部統制体制構築の段階で洗い出される各部署の問題の中には、各部署だけでは解決できない問題が見えてきます。現場を見ると部署間のパワーバランスや連携不足、互いの業務の理解不足から置き去りにされている問題があります。担当者レベルではどうしても部門横断的に問題解決に動きにくいので、こういった問題が放置されていることが往々にしてあります。どれも誰も責任を持たずに放置され続けてきた問題です。

例えば、販売部署で管理すべきデータが不十分であるという事実がわかり、その要因を探ってみると、過去に販売担当部署の現場よりシステム担当部署の現場に新商品の販売フローに伴うシステムのインターフェース追加の変更依頼があったものの、連絡を受けたシステム側が上長に報告もせず、対応もせずに握り潰してしまっており、その為、販売側は古い販売フローのシステムに無理やりデータをはめ込むことで、必要な情報が入力できない状態で運用している。といったことが要因だと判明。窮屈で不十分な運用とシステム側への募る不信感、そして深まる部署間の軋轢。悪循環にも程がありました。

システム側では当然依頼への対応、報告の責任が、販売側にも依頼の進捗を確認する責任があり、どちらにも問題があり、部署間のコミュニケーション不足も大きな問題なのですが、問題の原点は各部署への依頼する際のルールが決まっていなかったことでした。このケースでは、事務局でこの問題を掘り上げ、各部署の担当者や責任者にその問題を共有し、各部署へ何か依頼する際のルール、フローを新たに作ることで対応し、システムの改修についても、トップダウンで優先順位を上げて実行して貰いました。

事務局や管理側は、横断的にその解決・改善に取り組む舵取りをする。定期的に情報共有の場を設け、補正をかけながら進捗を管理、フォローするという非常に重要な役目が求められるのです。

これは3点セットの作成についても当てはまります。各部署のフォーマットや内容の濃淡の調整も大事な役目です。もちろん各担当者に内部統制の意義や最終アウトプットのイメージについては共有するのですが、どうしても仕上げてくる内容にはバラつきが出てきます。

これも過去の経験談になりますが、進捗の確認の為にデータを共有して貰う度に度フォーマットを微妙に変えてくる担当者がいらっやいました。何度言っても改善することがなかったため、その方にはフォーマットを変更出来ない制限をかけることで対応しましたが、それぞれの担当者には得意、不得意、(個性?)がありあますので、そこも合わせて対応してあげるいわば「お母さん」的に根気強く対応してあげる必要があったりもします。

今回は、内部統制体制構築の重要性ということで書かせて頂きましたが、せっかく多大な労力をかけるのであれば、少しでも有用なPDCAを生み出す体制を作るべきであるし、それを望まれているはず。それには現場の当事者意識と事務局や管理側の推進力とフォローがかかせません。

「とりえず」からの情性で内部統制を進めるのか、現場も含めた関係者に当事者意識を持たせながら内部統制体制構築の段階で徹底した議論を重ねていくかによって、その後の費用対効果が大きく異なってくることは間違いありません。是非、将来の姿を見据えた内部統制体制の構築をして頂ければと思います。

(筆者プロフィール)

株式会社エスネットワークス 経営支援第3事業部 郷本徳樹

2008年より自社の管理部門にて経理・財務を担当し、連結決算業務(子会社10社、うち海外法人2社)、子会社経理、監査対応業務、資金繰り業務、予算管理業務に従事。

2012年より東海地方の上場準備企業の管理体制構築及び事業戦略作成支援に従事。

Ⅲ 連載コラム～IPOコンサルティングの現場から～ 第9回「内部統制」

IPOレポートバックナンバー

NO.1 2012年上半期

<http://www.esnet.co.jp/report/pdf/0145bd2283e513455241a2c88659e0611.pdf>

NO.2 2012年第3四半期

<http://www.esnet.co.jp/report/pdf/1cdc047c4923fd3b0f9f05c887aac4c0.pdf>

NO.3 2012年第4四半期

<http://esnet.co.jp/pdf/report/20130131iporeport.pdf>

NO.4 2013年第1四半期

<http://esnet.co.jp/pdf/report/20130430iporeport.pdf>

NO.5 2013年第2四半期

<http://www.esnet.co.jp/report/pdf/20130716iporeport.pdf>

NO.6 2013年第3四半期

<http://esnet.co.jp/pdf/report/20131105iporeport.pdf>

NO.7 2013年第4四半期

<http://esnet.co.jp/wp/wp-content/uploads/2014/02/IPOレポート2013年第4四半期0224-1430.pdf>

No.8 2014年第1四半期

<http://esnet.co.jp/wp/wp-content/uploads/2014/05/20140430iporeport.pdf>

No.9 2014年第2四半期

<http://esnet.co.jp/wp/wp-content/uploads/2014/07/20140722iporeport.pdf>



(総合監修)

株式会社エスネットワークス IPOサポート室長 渡辺匡章

2007年にJASDAQ上場会社の東証二部への鞍替え支援に従事。鞍替え成功後は当該会社の開示支援を行いながら、制度施行を控えたJ-SOXへの体制構築を行う。

2010年より関西支社に異動し関西・東海地方の上場準備企業複数社の管理体制構築及び事業戦略作成支援に従事し上場準備会社の上場準備PJTチームの責任者として証券会社・監査法人の対応及び案件を統括。2014年よりIPOサポート室を立ち上げ、上場準備企業の発掘や実務支援を行っている。