

グローバル競争を支えるために経理・財務部門は何ができるのか

～ J-SOXに続いてIFRSに振り回れるな！～

～ 真の経理・財務部門を目指して！～

2010年6月3日

MPX マネジメント・パワー・エクステンジ(株)

代表取締役(公認会計士) 宇佐美 豊

制度対応と経営者のニーズ

連結範囲

外部監査人
内部統制監査

外部監査人
財務諸表監査

財務諸表監査の一環として
期末残高テストのために行う
試査(サンプリング)による
内部統制の信頼性の評価

内部統制報告書に係る評価範囲

売上高の2/3に関連する
売上、売掛金、棚卸資産

売上高1/3に相当する
売上、売掛金、棚卸資産
及び
固定資産、人件費等

内部統制報告書で評価の
対象とされない業務プロセス

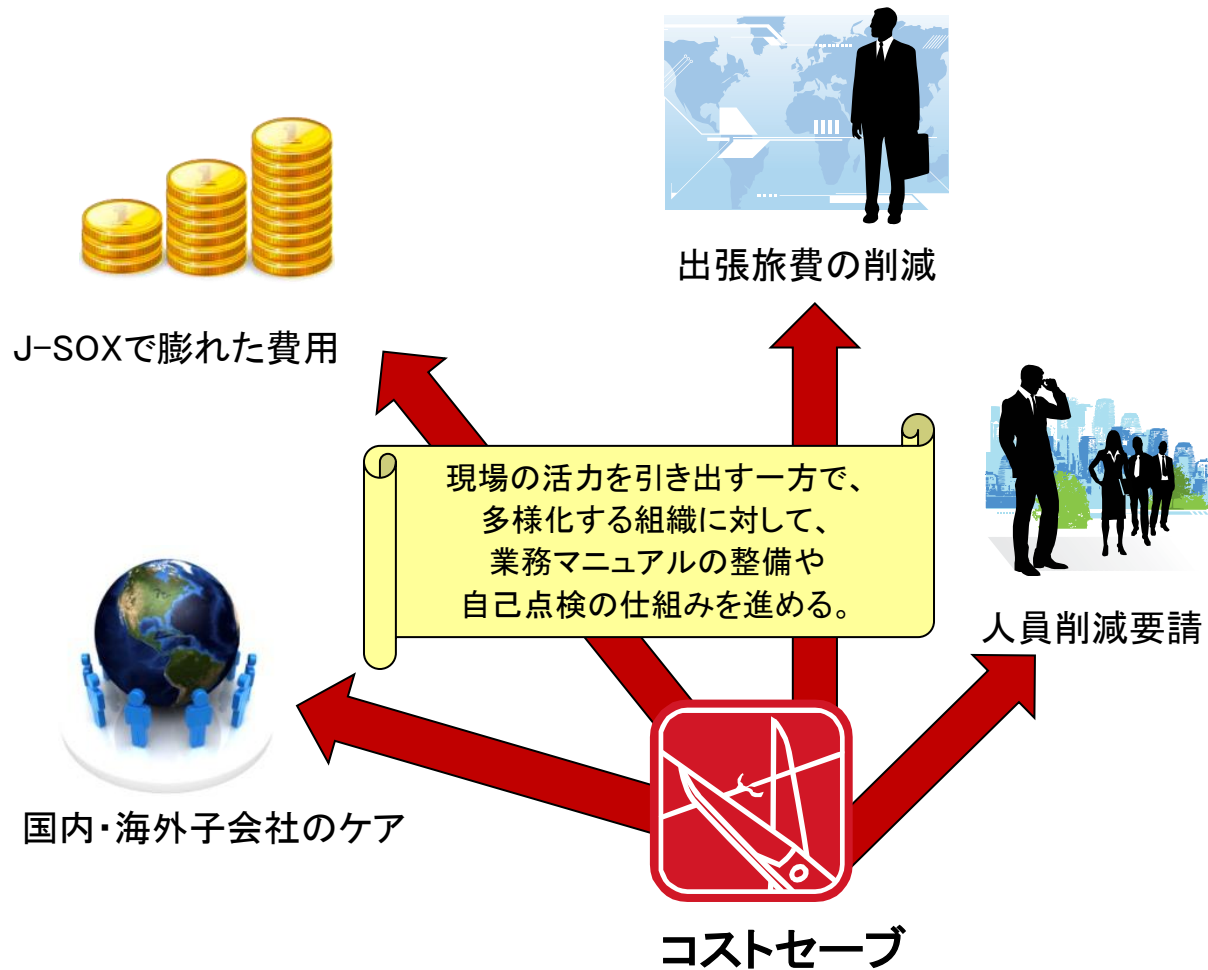
J-SOXに基づく
独立的評価者による
有効性の評価
(内部監査人)

経営者の
ニーズ
(不安)

非連結会社

孫会社等
全社レベル統制／決算財務プロセス
業務プロセス
(売上、売掛金、棚卸資産固定資産、人件費等)

制度対応と経営者のニーズ



最近の不正事例

	企業名	プレスリリース時期
1	井関農機(株)	平成19年5月
2	ニイウスコー(株)	平成20年4月
3	平和奥田(株)	平成20年5月
4	スギホールディングス(株)	平成20年10月
5	(株)オオゼキ	平成20年11月
6	丸善(株)	平成19年4月
7	鹿島建設(株)	平成20年10月
8	(株)キューソー流通システム	平成21年3月
9	(株)ネットマークス	平成19年9月

日本公認会計士協会 経営研究調査会研究報告第40号
「上場会社の不正調査に関する公表事例の分析」を加工して作成。

最近の不正事例

経営者 上位管理者 その他従業員	①	② 井関農機(株) ニイウスコー(株)	③ 平和奥田(株)
	④ スキ` Holdings(株) (株)オオゼキ	⑤ 丸善(株)	⑥ 鹿島建設(株)
	⑦ (株)キューソー 流通システム	⑧	⑨ (株)ネットマークス
	単独	内部共謀	外部共謀

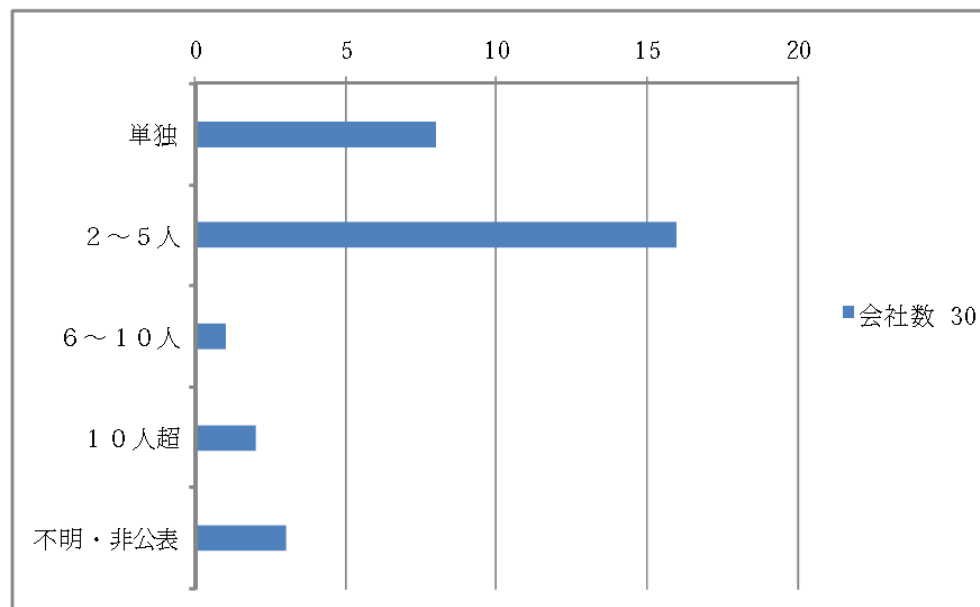
関与者の階層や共謀の状況を考慮すると、不正行為者は、左のようなマトリックス(①～⑨)で描くことができる。さらに、本事例分析で取り上げられた企業30社のうち、9社についてのマッピングを記載したものである。(30社の分析の結果、経営者単独による不正と、従業員が他の従業員とのみ共謀した不正はなかった。)

- ① 経営者単独の不正
- ② 経営者同士、経営者と上位管理者あるいは経営者と従業員といった内部共謀による不正
- ③ 経営者と他の会社や外部者との外部共謀による不正
- ④ 上位管理者単独の不正
- ⑤ 上位管理者同士あるいは上位管理者と従業員との内部共謀による不正
- ⑥ 上位管理者と他の会社や外部者との外部共謀による不正
- ⑦ 従業員単独の不正
- ⑧ 従業員同士の内部共謀による不正
- ⑨ 従業員と他の会社や外部者との外部共謀による不正

最近の不正事例

(2) 分析対象会社における不正関与者数

図表Ⅶ－7 分析対象会社における不正関与者数に関する集計結果



【分析概要】

各事例での不正への関与者数を分析した。

【集計結果】

各社のプレスリリースに示されている関与及び関与者の定義は、事例によって異なっているのが現状であった。

分析対象会社30社のうち3分の2が複数者による不正であった。

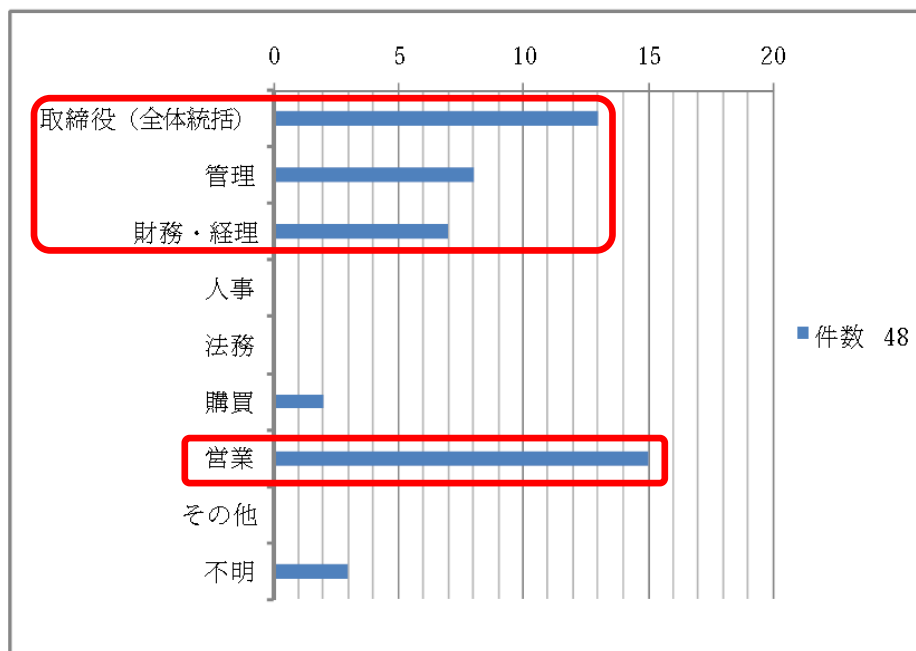
同じく30社の1割に当たる3社は、具体的な関与者数を公表していなかった。

事例の中で関与者数が最も多かったのは、大気社の139人であった。

最近の不正事例

(3) 分析対象会社における不正関与者の所属部署

図表Ⅶ－9 分析対象会社における不正関与者の所属・担当に関する集計結果（複数該当あり）



【分析概要】

不正関与者が所属していた部署について分析・集計した。

【集計結果】

分析対象会社30社で最も多く不正に関与している部署は営業であった。

延べ48件のうち約3割で経営者が関与していた。

経理担当者の現状

統制環境

経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか。

- ・20代後半から30代前半の経理要員が払底している。 — 就職氷河期で体系的に実務を経験していない。 —

(私どもの派遣・紹介のグループ会社である㈱アームズでは、その層の掘り起こしと、レベルアップを支援する機会が多くなっている。)

信頼性のある財務報告の作成に必要とされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。

- ・IFRS対応は平均的な能力の向上よりも、数人の突出した能力の方が重要。
(企業の対応能力は、担当者の数が決めるのではなく、能力の高さが決める。)

経営者は、従業員等に職務の遂行に必要となる手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか。

- ・実務に対応していない資格は不要。
- ・IFRS対応という意味では、経理処理マニュアル等の拡充が必須。

管理職の役割の再認識と自己点検

日常的モニタリング

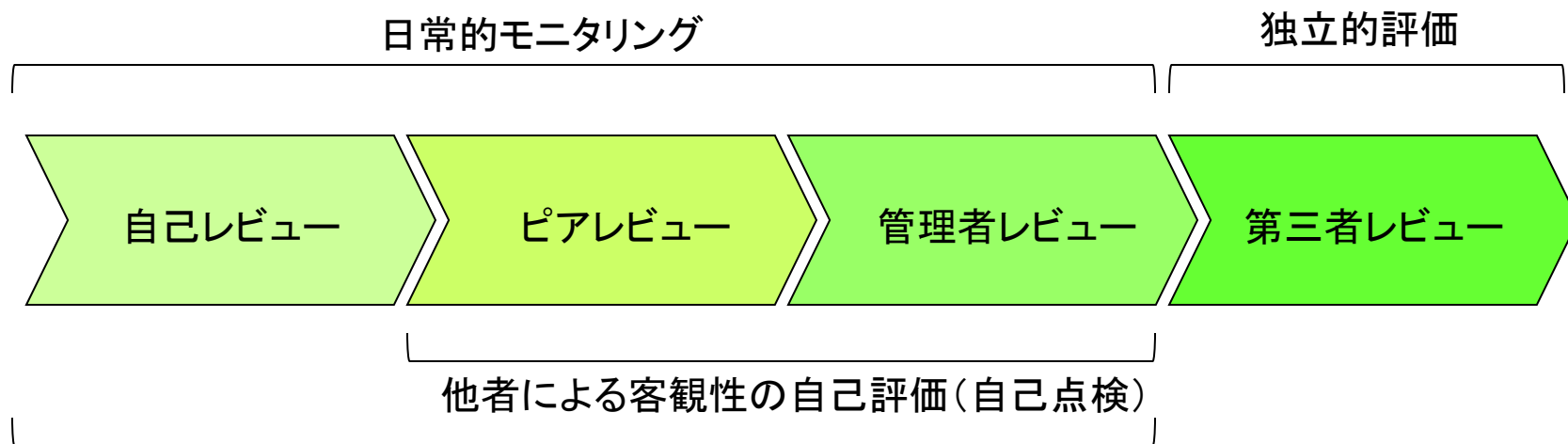
通常の業務に組み込まれた一連の手続を実施することで、内部統制の有効性を継続的に検討・評価することをいう。業務活動を遂行する部門内で実施される内部統制の自己点検ないし自己評価も日常的モニタリングに含まれる。

独立的評価(独立的モニタリング)

独立的評価は、日常的モニタリングとは別個に、通常の業務から独立した視点で、定期的又は随時に行われる内部統制の評価であり、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会、内部監査等を通じて実施されるものである。

(財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準- I . 内部統制の基本的枠組み 2. 内部統制の基本的要素(5) モニタリング① 日常的モニタリング及び②独立的評価より)

管理職の役割の再認識と自己点検



- ・自分自身の作業の評価
- ・客観性の程度が最も低い

- ・共同作業/同僚による評価
- ・ある程度の客観性がある

- ・管理者による評価
- ・客観性の程度が高い

- ・内部監査部門、他部門のもの 又は第三者による評価
- ・客観性の程度が最も高い

基準及びCOSO内部統制システムモニタリングガイダンスより

管理職の役割の再認識と自己点検

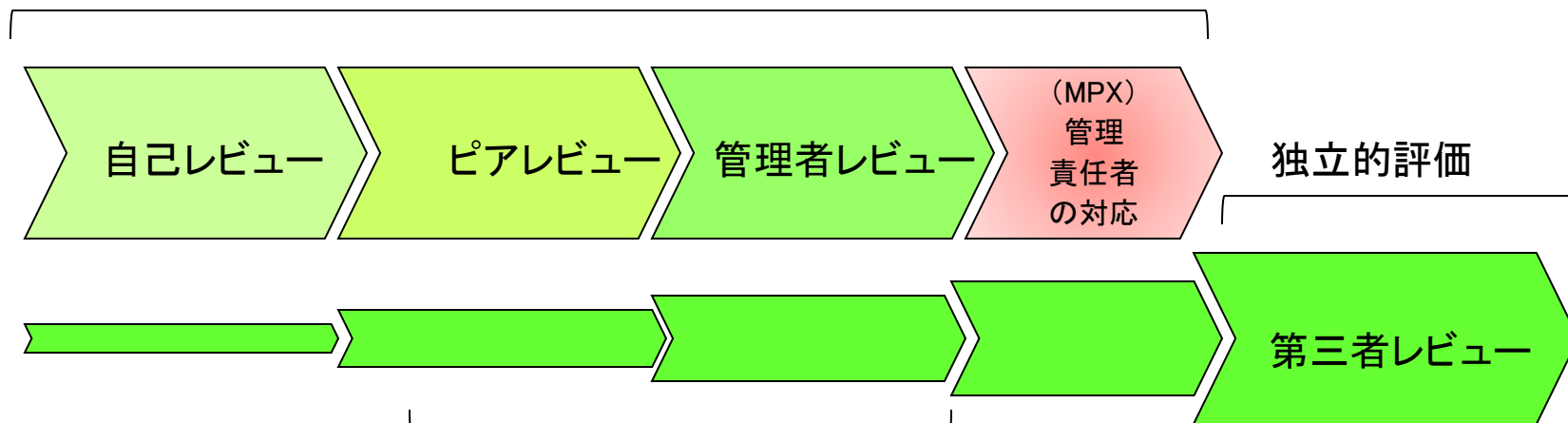
【コントロールに関するレベル】

コントロール のレベル	レベル内容	状況の説明	レベルの判断基準
1	属人的・場当たりの	内部統制を整備する必要性は認識しているものの、ほとんどのプロセスは定義されておらずその対応は属人的で場当たりのである。	担当者が判断しており、課内ルールは存在しない。
2	課のみの不文律（引継書のようなものはある）	課内では内部統制は一応存在しており反復的に運用することができる。環境/状況の変化に必ずしも対応できるとは限らない。	課内の管理ルールに従ってはいるが、その管理ルールは文書化されていない。
3	規程やマニュアルによる運用	内部統制が組織的に定義されていて、内部統制の見直しも行われている。	組織的に文書化されたルールに従い管理をし、マニュアルが存在している。（適切に使用されていない場合もあり得る。）
4	環境変化に伴う規則等の更新・改訂	定期的にモニタリングが行われ、規則やマニュアルの改訂など前向きな改善がなされている。	適時更新されている文書化したルールに従い管理をし、且つその状況を独立的にモニタリングをしている。

※制度対応としてのキーコントロールはレベル3以上が望まれる。

管理職の役割の再認識と自己点検

日常的モニタリング



他者による客観性の自己評価(自己点検)

広義の自己評価(自己点検)

- ・自分自身の作業の評価
- ・客観性の程度が最も低い

- ・共同作業/同僚による評価
- ・ある程度の客観性がある

- ・管理者による評価
- ・客観性の程度が高い

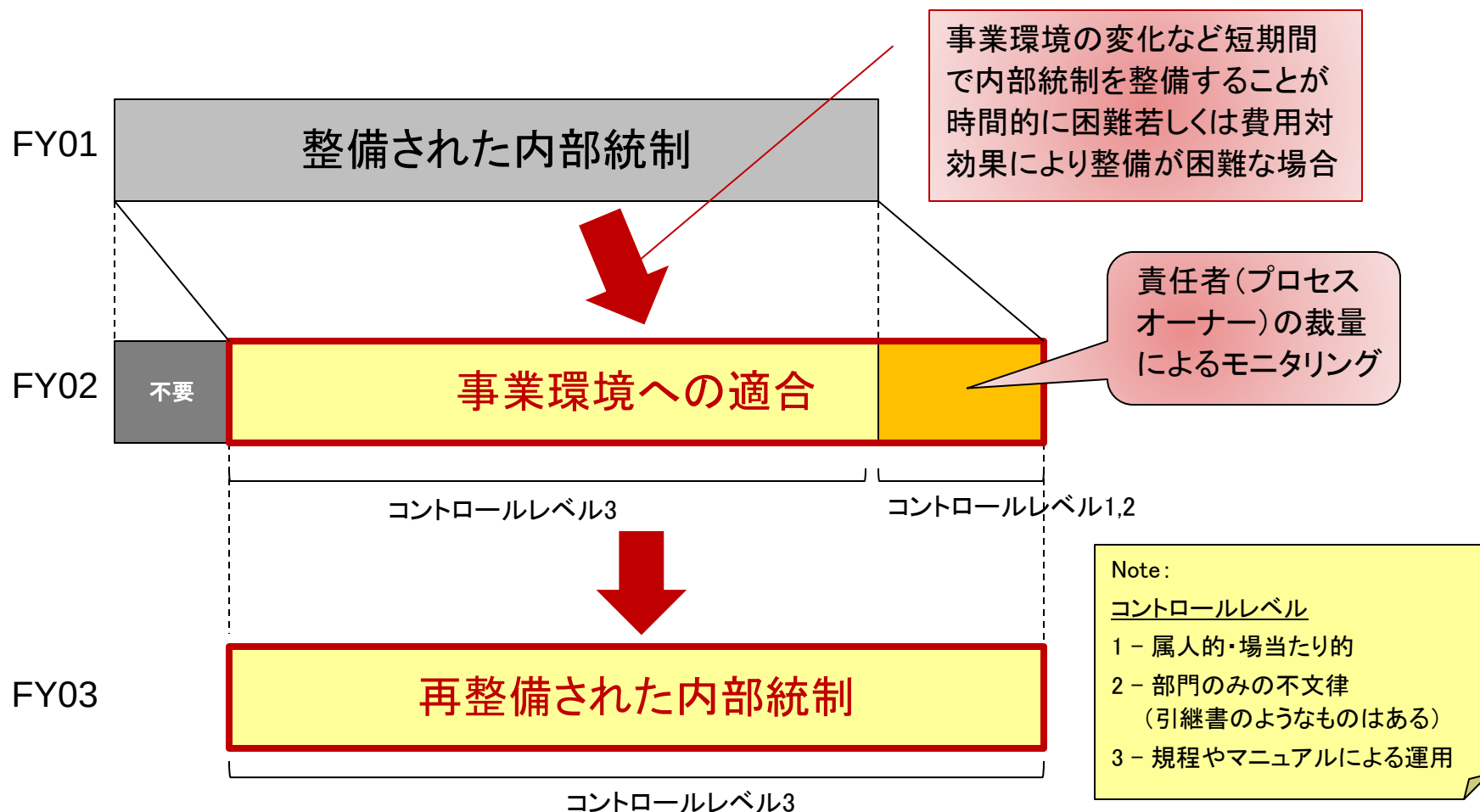
- ・管理者責任者(プロセスオーナー)による対応
- ・事業環境の変化により適宜実施

- ・内部監査部門、他部門のもの 又は第三者による評価
- ・客観性の程度が最も高い
- ・日常的モニタリングにも適宜関与

基準及びCOSO内部統制システムモニタリングガイダンス及びMPX手法

管理職の役割の再認識と自己点検

責任者(プロセスオーナー)の裁量によるモニタリング



管理職の役割の再認識と自己点検

環境の変化:

- 組織変更
- システムの更新
- 規制監督基準の改正
- 規制強化・規制緩和
- 新規事業・新規部門
- コスト削減・人員削減

管理者教育が肝要

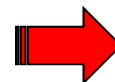
遅れてはならない知財戦略

1990年以来IBMが取得した 米国特許の数(※1):

1990年:	609件	(第9位)
1991年:	679件	(第8位)
1992年:	843件	(第6位)
1993年:	1,087件	(第1位)
1994年:	1,298件	(第1位)
1995年:	1,383件	(第1位)
1996年:	1,867件	(第1位)
1997年:	1,724件	(第1位)
1998年:	2,658件	(第1位)
1999年:	2,756件	(第1位)
2000年:	2,886件	(第1位)
2001年:	3,411件	(第1位)
2002年:	3,288件	(第1位)

2002年度 米国特許取得件数 トップ20社(※1):

1. IBM	3,288
2. Canon	1,893
3. Micron Tech.	1,833
4. NEC	1,821
5. Hitachi	1,602
6. Matsushita Elec.	1,544
7. Sony	1,434
8. GE	1,416
9. Mitsubishi	1,373
10. Samsung	1,328



2009年米国特許取得数 上位リスト*(※2)

1. IBM	4914件
2. Samsung	3611件
3. Microsoft®	2906件
4. Canon	2206件
5. Panasonic	1829件
6. Toshiba	1696件
7. Sony	1680件
8. Intel®	1537件
9. Seiko Epson	1330件
10. HP	1273件

(*: IFI Patent Intelligence
から提供された年間上位
リストのデータ)

Fujitsu	1,211
AMD	1,154
Toshiba	1,130
Intel	1,077
HP	1,061
Koninklijke Philips	842
Texas Instr	717
Motorol	712
Kodak	694
Xerox	693

(※1) <http://www-06.ibm.com/jp/press/A030114.htm>

(※2) <http://www-06.ibm.com/jp/press/2010/01/1401.html>

遅れてはならない知財戦略

I B M Annual Report 2009から

Of the more than 4,900 U.S. patents IBM received in 2009 (our 17th straight year of patent leadership, and a record for any company), more than 70 percent were for software and services. (P.5)

IBM's R&D operations differentiate the company from its competitors. IBM annually invests approximately \$6 billion for R&D, focusing on high-growth, high-value opportunities. As a result of innovations in these and other areas, IBM was once again awarded more U.S. patents in 2009 than any other company, the 17th consecutive year IBM has been the patent leader. IBM's 4,914 patents in 2009 were the most U.S. patents ever awarded to one company in a single year. (p.24)

The company's investments in R&D also result in intellectual property (IP) income of approximately \$1 billion annually.(P.25)

INTELLECTUAL PROPERTY AND CUSTOM DEVELOPMENT INCOME

(\$ in millions)

For the year ended December 31:	2009	2008	Yr.-to-Yr. Change
Sales and other transfers of intellectual property	\$ 228	\$ 138	65.5%
Licensing/royalty-based fees	370	514	(28.0)
Custom development income	579	501	15.5
Total	\$1,177	\$1,153	2.1%

The timing and amount of sales and other transfers of IP may vary significantly from period to period depending upon timing of divestitures, industry consolidation, economic conditions and the timing of new patents and know-how development. There were no significant individual IP transactions in 2009 or 2008.

(P.33)

Intangible Assets

The following table details the company's intangible asset balances by major asset class.

(\$ in millions)

Intangible Asset Class	At December 31, 2009		
	Gross Carrying Amount	Accumulated Amortization	Net Carrying Amount
Capitalized software	\$1,765	\$ (846)	\$ 919
Client-related	1,367	(677)	690
Completed technology	1,222	(452)	770
Patents/trademarks	174	(59)	115
Other*	94	(75)	19
Total	\$4,622	\$(2,109)	\$2,513

* Other intangibles are primarily acquired proprietary and nonproprietary business processes, methodologies and systems, and impacts from currency translation. (P.89)

成績の悪い生徒に、
さらに評価を変更した
通信簿が必要なのか？

- ・5段階評価から10段階評価へ
- ・1段を細分化した5段階評価へ