

経理マンの「働き方改革」に効く！

公認会計士の とっておきの思考法

第1回 リスクアプローチ

第2回 リスクの識別

第3回 リスクの評価

第4回 リスク対応

No.100 (MAY.2017) -103 (AUG.2017) 掲載

『Monthly Report』は、MJS税経システム研究所が制作するユーザー向け月刊誌です。
毎号、税務・商事法・会計・経営などの最新トレンドと実務ノウハウをタイムリーにお届けしています。
この冊子は、本誌の記事を抜粋し、1テーマをコンパクトにまとめた特別版です。
ぜひお役立てください。

Monthly Report

No.100 (MAY.2017) - No.103 (AUG.2017)

Contents

連 載

経理パーソンの「働き方改革」に効く！

公認会計士のとおきおきの思考法

.....

税経システム研究所 専任研究員
公認会計士 中島 努

- 2 第1回 リスクアプローチ
- 5 第2回 リスクの識別
- 9 第3回 リスクの評価
- 13 第4回 リスク対応



連載

経理パーソンの「働き方改革」に効く！ 公認会計士のおきの思考法

第1回 リスクアプローチ

MJS 税経システム研究所

専任研究員 **中島 努** (公認会計士)

いま最も注目を集めるキーワード「働き方改革」。ムダをなくして効率的・効果的に業務を進めるなど、経理パーソンも是非「働き方改革」を進めたいところです。そんな方に向けて、公認会計士である私が監査実務の中で学んできた思考法の中から役に立つものを厳選してお伝えしていきます。今回は「リスクアプローチ」という考え方です。

1 はじめに

「働き方改革」、これはいま最も注目を集めるキーワードです。公認会計士である私は監査実務の中で数々の思考法を学んできたのですが、実はこれが一般企業における「働き方改革」を進める上でも大いにヒントになります。

そこで、経理パーソンの方にスポットを当て、“経理パーソンであればこんな風に使えて働き方改革につながる”というものを、経理パーソンが直面するであろうシーンを取り上げながら、お伝えしていきます。是非、ご自分の仕事にも使えるか試してみてください。

2 ある経理パーソンのケース

それでは、早速、経理パーソンが直面するであろう簡単なケースを取り上げて考えていきましょう。

質問：「来週の経営会議に備えて、今週中に、『当期決算に向けての対応検討資料』について、経営陣から出ると想定される質問と回答をまとめて欲しい」と上司から言われました。これから業務に着手するとしましょう。あな

た（or あなたの部下）の業務の進め方は、Aさんタイプ・Bさんタイプのどちらでしょうか？

Aさん：早速、思いつく限りの質問を洗い出していきます。ある程度洗い出したところで、「あっ、あの件も質問されるかもしれない、あの件も……」と想定質問を追加していきます。だいたい洗い出せたので、回答も整理して……。そうこうするうちに時間がなくなって……。

Bさん：ここ1～2ヶ月の間に起きている重要な事象は、滞留在庫の件と、設備投資の件……。これらについては突っ込んだ質問にも対応できるよう、深掘りして回答を準備します。その他のあまり重要性が低い項目については、あれもこれも必要以上に想定質問の洗い出しを広げることはしませんでした。

3 リスクアプローチとは

AさんとBさんの大きな違いは何なのか？ 実は「リスクアプローチ」と呼ばれる思考を持っていたかどうかポイントだったのですが、この言

図表1 監査先X社の決算書の場合

勘定科目	金額	勘定科目	金額
現金・預金	××	買掛金	××
売掛金	××	短期借入金	××
棚卸資産	××	未払金	××
前払費用	××	その他流動負債	××
その他流動資産	××	長期借入金	××
有形固定資産	××		××
無形固定資産	××	資本金	××
投資その他の資産	××	その他利益剰余金	××
資産計	××	負債・純資産計	××

ここは
リスクが
高い！

葉、皆様ご存知でしょうか？

私が監査業務を進める上で経験した重要な考え方の1つが、この「リスクアプローチ」です。監査実務においては、最初にリスクの高い所はどこかを識別した上で、リスクの高い所に特に重点を置いて監査を進めていきます。監査の人員や時間には限りがありますから、すべての項目に対してメリハリなく監査を行うのではなく、経済環境や会社の特性などを踏まえて、決算書の重要な記載誤りに繋がるリスクの高い項目に対して重点的・効果的に監査を行うようにしているのです。

私が監査業務の中で経験したリスクアプローチの簡単な例を挙げてみます。図表1のX社の決算書をご覧ください。

ご存知のとおり、貸借対照表や損益計算書などの決算書にはたくさんの勘定科目が並んでいます。例えば、貸借対照表には、「現金・預金」・「売掛金」・「棚卸資産」・「買掛金」・「借入金」等々が、また損益計算書には、「売上高」・「売上原価」・「販売費及び一般管理費」、さらにはその内訳科目（給料手当・旅費交通費・水道光熱費など）等々の勘定科目が並んでいます。

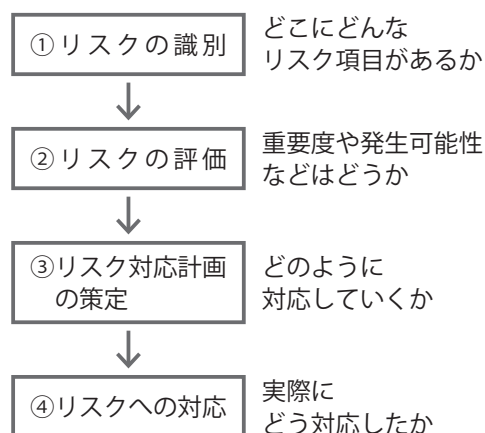
監査人はすべての勘定科目について、それぞれ同じくらいの時間をかけて重要な誤りがないか検証しているかというと、そんなことはありません。

資産についていえば、棚卸資産を多額に保有している企業もあれば、売掛金が多額にある企業もあります。また、業況についていえば、資金繰り

が厳しくなっていて少しでも利益を多く計上したい状況にある企業もあれば、そうでない企業もあります。仮に、図表1のX社が多額の棚卸資産を保有していて、かつ最近業績も徐々に悪化してきて資金繰りが厳しくなっているとしましょう。そうすると、本来、損失計上すべき不良在庫をそのまま資産計上したり、単価や数量を操作して在庫を水増ししたりといったことが行われるリスクが増しているかもしれません。こうした状況なら、棚卸資産に特に重点を置いて監査をするわけです。

さて、ここまでは監査実務上の例でみてきましたが、リスクアプローチの手順を示すと、概ね図表2のとおりです。

図表2 リスクアプローチの手順



こうしたアプローチの仕方というのは、一般的なビジネスの現場でも活用することができます。

それではAさん・Bさんの仕事のシーンに戻ってみましょう。結局、どうなったかというと……

Aさん：実際の会議では、重要事項に質問が集中し、“広く浅く”の準備しかできなかったAさんの資料はほとんど役に立ちませんでした。準備不足で持ち帰りとなった事項がいくつも出てしまい、なかなか議論が進みませんでした。

Bさん：実際の会議では、重要事項を“深掘り”して準備していたBさんの資料がとても役立ちました。重要事項について深い議論が展開され、対応策についても十分に検討できたようです。その他の一部の項目については回答を準備できていなかったのも持ち帰りになりましたが、大勢には影響のない項目だったので、特に問題はありませんでした。

それではAさんに足りなかったのは何だったのでしょうか？ Aさんの場合、図表2に照らすと、①から③の手順を踏むことなく、いきなり業務を始めてしまったのです。Aさんタイプの仕事のやり方をすると、どうしても仕事が非効率になりますし、何よりも本来期待されているような望ましい結果が得られないことになりかねません。仕事に手を付ける前に、どこに重点を置くかを良く考える必要があるのです。重要ポイントを事前に考えることで、優先順位付けができ、大きな手戻りになるようなミスが減らし、結果として、効率よく仕事ができるようになります。そうしたやり方を積み重ねていくことで、仕事の生産性がアップするというわけです。

もしあなたが部下に指示を出す立場だったら、これを応用して以下のようなアクションが効果的でしょう。

- ・ 認識しているリスク（あるいは重要な項目）を部下とも共有する
- ・ 部下が考えている仕事の進め方（優先順位付け）について意見交換する

実際に業務を進めていく上では、一々部下に細かい指示を出して、進捗を細かく確認するというわけにはいきません。ある程度のところで部下に任せることが必要になります。そんなときでも、部下が「リスクアプローチ」の視点を持っていれば、きっと安心して仕事を任せることができ、チームの生産性も大いにアップするに違いありません。



経理パーソンの「働き方改革」に効く！ 公認会計士のおきおきの思考法

第2回 リスクの識別

MJS 税経システム研究所

専任研究員

中島 努

(公認会計士)

ムダをなくして効率的・効果的に業務を進めるなど、経理パーソンも是非「働き方改革」を進めたところ。そんな方に向けて、私が身につけた公認会計士ならではの思考法の中から、働き方改革のヒントになりそうなものを厳選してお伝えします。今回は、前回ご紹介した「リスクアプローチ」を使う上でおさえておきたい「リスクの識別」を取り上げることにします。

1 はじめに

第1回では「リスクアプローチ」を取り上げましたが、この考え方を使うとしたら、最初のステップでリスク（目的達成の妨げになる可能性）を識別することが必要となります。以下では、私の経験も踏まえながら、なぜ公認会計士はリスクを識別できるのかを考えた上で、経理パーソンに当てはめた場合にどうなるのかについて考えてみることにします。

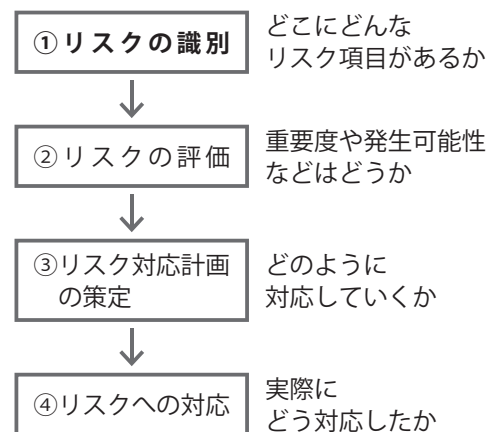
2 なぜ公認会計士はリスクを識別できるのか

公認会計士の監査は、財務諸表の適正性について意見を表明するのが目的であり、「監査先企業が作成した財務諸表に重要な虚偽の表示があるのを見逃して、適正だと証明してしまうこと」がリスクとなります。このため、財務諸表の重要な虚偽の表示を見逃すことのないよう常に意識しています。その際に使っているのが「リスクアプローチ」という考え方です。

第1回でも紹介しましたが、リスクアプローチの手順はおおむね図表1のとおりです。

「どこにどんなリスク項目があるか」を検討（リスクを識別）し、リスクの高い所（重要度や発生

図表1 リスクアプローチの手順



可能性が高い所）に重点を置くことで、効率的・効果的に業務を進めることができるわけですから、まずリスクがあることに気付くことが必要になります。そのため、公認会計士は早い段階でリスクを識別するようにしています。

公認会計士がリスクを識別する際に考えていることを私なりに整理してみると、次の3つが主なポイントになるのではないかと思います。

- ① 典型的なリスクを知っておく
- ② 正常な状態からの乖離に目を向ける
- ③ 取り巻く環境と関連付けて考える

以下、それぞれについて詳しく説明していくことにします。

① 典型的なリスクを知っておく

リスクについて何も知らなかったら、どこにどんなリスクがあるかを識別するのは難しいでしょう。やはりある程度典型的なリスクについて知っておくことが必要です。監査業務であれば、財務諸表の重要な虚偽の表示を見逃さないために、以下のような点に注意を向けます。

例えば、貸借対照表の資産や負債に関しては、計上されている資産や負債が本当にあるのか(=実在性)、資産や負債がすべて計上されているのか(=網羅性)、本当に会社のものか(=権利と義務の帰属)、適切な価額で計上されているか(=評価の妥当性)などのリスクがあります。

中でも、資産については、その資産が本当にあるのか、適切な価額で計上されているのかを特に強く意識しています。一方、負債であれば、負債がすべて計上されているのかを特に強く意識しています。これらに問題があると、損失計上すべきものが計上されていない状況となり、業績等にマイナスの影響を及ぼすおそれがあるためです。

いずれにせよ、まずは典型的なリスクについて知っておくことが大事です。

② 正常な状態からの乖離に目を向ける

例えば決算書の数値を見たとして、どうすればリスクがありそうなところに気付きやすくなるのかというと、正常値からの乖離に目を向けるようにすることが効果的です。

公認会計士は、決算書を見るときに、前期の数値と比較してみたり、月次推移に目を向けたりします。こうした分析をすると、もし正常値から乖離した数値が現れた場合に気付くことができるのです。また、経営指標を分析して異常値が出ているところに目を付けたりもします。

何となく数値を見るのではなく、「あれっ、ちょっと変だな」と感じるかどうかが大事です。

③ 取り巻く環境と関連付けて考える

公認会計士は決算書の数値にだけ目を向けているわけではありません。数値の背景(環境)にも目を向けています。

監査実務においては、できるだけ早くリスクを識別するために、「企業及び企業環境の理解」ということをやっていました。いくつか具体例を挙げてみましょう。

- ・ 監査先企業を取り巻く業界の環境がどうなっているか
ex. 競争が激化している、法規制が強化されたなど
- ・ 監査先企業の事業活動がどうなっているか
ex. 主な収益の源泉は何か、資金繰りが厳しくなっているなど
- ・ その経営者の思考の傾向はどうか
ex. ルールを都合よく拡大解釈する傾向がある、売上至上主義で管理には費用をかけたがらないなど

こうしたことに目を向けることで、どの数値を見ておいた方が良いか意識できるのです。例えば、「資金繰りが厳しくなっているから利益を過大計上しようとするかもしれない。だから利益の数値は注意して見てみよう」とか、「売上を重視するあまり営業担当は売上を過大計上するかもしれない」といった具合です。

上に挙げた3つのポイント、つまり、①典型的なリスクを知っておく、②正常な状態からの乖離に目を向ける、③取り巻く環境と関連付けて考える、といったことを常に心掛けているからこそ、公認会計士はリスクを識別することができるのです。

3 ある経理パーソンのケース

「2 なぜ公認会計士はリスクを識別できるのか」でご説明したような公認会計士的な思考法というのは、一般的なビジネスの現場で業務を進める上でもヒントになると思います。そこで、経理パーソンの業務に当てはめるとどうなのか、以下の2つのケースをもとに考えてみることにしましょう。

【ケース1】経営会議資料の準備をする 経理パーソンの場合

決算に向けての懸案事項を検討する経営会議を控え、経理部スタッフのAさんは、会議用の資料を準備しています。情報不足により経営陣が経営判断できないといった事態にならないよう、Aさんはどのような点に気を付けて準備をしたら良いでしょうか？

上記のケースで、Aさんがどのような準備をしたら良いか、「リスクの識別」の観点から考えてみましょう。経営陣が経営判断できる情報を提供することが目的ですから、ここでは、情報不足により経営陣が経営判断できない事態を「リスク」と考えた上で、上述した3つのポイントに照らしながら、リスクの識別（不足してはならない情報の洗い出し）について考えてみます。

① 典型的なリスクを知っておく

情報不足により経営陣が経営判断できないといった事態にならないために、経理部の上司や経営陣、その他の関係者からの話を聞いたり、過年度の資料などにも目を通したりするようにします。そうすることで、経営陣が決算においてどのような点を特に検討するのか、そのポイントを頭に入れることができます。

例えば、資産に関しては、売掛金や在庫の評価の妥当性が検討ポイントとなりやすいといった状況があるのであれば、集めておくべき情報の1つとしてピックアップしておくことができます。

② 正常な状態からの乖離に目を向ける

月次の貸借対照表に関して各勘定科目の前期末比較増減額を算出してみたり、損益計算書に関して前年同期比較増減額を算出してみたりすることが考えられます。もしその過程で、商品在庫の残高が従来の残高水準と比べて著しく増加している事実が明らかになったとすれば、こちらを集めておくべき情報の1つとしてピックアップすることができます。

③ 取り巻く環境と関連付けて考える

自社を取り巻く環境などにも注意するように

します。例えば、最近、他社から自社の主力商品と競合する新商品が販売されるなど、市場競争が激化し始めていることをつかんだとしましょう。そうすると、商品在庫の数値に注意することができ、もし在庫が膨らんでいるといった状況であるならば、情報を集めておくべきだと考えることができます。

こうしたことを行うことで、Aさんは、経営会議に向けて、ポイントになりそうな項目をピックアップした上、その後の対応を検討することができます（なお、ピックアップしたポイントのうち、実際に検討するかどうかは「リスクの評価」などを行った上で判断することになります）。

【ケース2】決算準備をする経理パーソンの場合

経理部スタッフのBさんは、決算作業が所定の期日までに完了するよう準備をしています。決算作業が所定の期日までに完了しないといった事態にならないよう、Bさんはどんな点に気を付けて準備をしたら良いでしょうか？

上記のケースで、Bさんがどんな準備をしたら良いかを、「リスクの識別」の観点から考えてみましょう。決算作業が所定の期日までに完了するよう準備することが目的ですから、ここでは、決算作業が所定の期日までに完了できなくなるおそれのあるポイントを「リスク」と考えた上で、3つのポイントに照らしながら、リスクの識別（準備ポイントの洗い出し）をしてみます。

① 典型的なリスクを知っておく

決算作業の遅れにつながりやすい典型的な項目をつかむため、経理部の上司やその他の関係者からの話を聞いたり、過年度の資料などにも目を通したりするようにします。そうすることで、決算作業の遅れにつながりやすいポイントを頭に入れることができます。

例えば、仕入先からの請求書の到着遅れや、商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れなどが決算作業の遅れにつながりやすいのであれば、対応を検

討すべきポイントの1つとしてピックアップしておくことができます。

② 正常な状態からの乖離に目を向ける

通常であれば、営業部門からの売上報告データの提出が毎月翌月の5営業日までとした場合において、最近の月次では10営業日にならないと提出されていないとしたら、その乖離に目を向ける必要があります。

決算に向けて、営業担当と詰めておくべきポイントの1つとしてピックアップすることができます。

③ 取り巻く環境と関連付けて考える

取り巻く環境などにも注意するようにします。例えば、自社の仕入先数が急拡大して仕入確定に時間がかかるかもしれないとか、それまで行っていなかった新しいサービス提供を開始し売上や原価の確定に時間がかかるかもしれない、といった状況が考えられます。

これらについても、決算に向けて詰めておくべきポイントの1つとしてピックアップすることができます。

こうしたことを行うことで、Bさんは、決算作業の遅れにつながりそうな検討ポイントをピックアップした上、その後の対応を検討することができます（なお、ピックアップした検討ポイントのうち、実際に検討するかどうかは「リスクの評価」などを行った上で判断することになります）。

4 リスクを識別できる経理パーソン

経理パーソンがさまざまな業務を行うに当たっては、リスクがあることを知り、リスクを意識して仕事を進めることが大事です。今回は、リスクを識別しやすくする上で、

- ① 典型的なリスクを知っておく
- ② 正常な状態からの乖離に目を向ける
- ③ 取り巻く環境と関連付けて考える

ことの重要性をお伝えしました。

もし、リスクのことをあまり知らないという

場合には、経理部の上司や経営陣、その他の関係者が認識しているリスクのことを聞いたり、過去に起きた問題にどんなものがあつたかを振り返ったりしながら、典型的なリスクについては押さえておくようにしましょう。

また、正常な状態と比較して乖離に目を向けたり、取り巻く環境と関連付けて考えることで、リスクのありそうなところに気付きやすくなりましたので、これらの点にも目を向けて頂きたいと思います。

こうした取り組みをすることが、リスクアプローチ的な思考法を使って、効率的・効果的に業務を進める上での重要なステップなのです。



連載

経理パーソンの「働き方改革」に効く！ 公認会計士のおおきの思考法

第3回 リスクの評価

MJS 税経システム研究所

専任研究員 **中島 努** (公認会計士)

ムダをなくして効率的・効果的に業務を進めるなど、経理パーソンも是非「働き方改革」を進めたいところです。そんな方に向けて、私が身につけた公認会計士ならではの思考法の中から、働き方改革のヒントになりそうなものを厳選してお伝えします。今回は、これまでご紹介してきた「リスクアプローチ」を使う上でおさえておきたい“リスクの評価”を取り上げることにします。

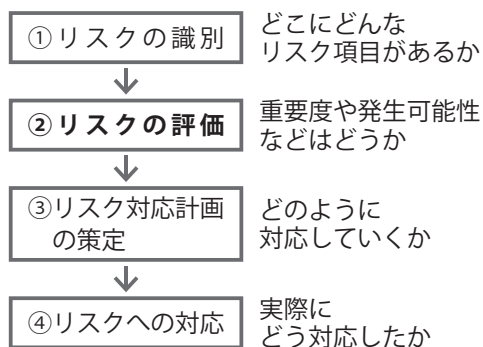
1 はじめに

第1回では「リスクアプローチ」を取り上げましたが、この考え方をを使うとしたら、まずリスク（目的達成の妨げになる可能性）を識別した上で、優先的に対応すべきものか否かを見極める「リスクの評価」が必要となります。以下では、私の経験も踏まえながら、リスクを評価する際の考え方を説明した上で、経理パーソンだったらどうなるのかについて考えてみることにします。

2 リスクを評価する

第1回・第2回でも紹介しましたが、リスクアプローチの手順はおおむね図表1のとおりです。

図表1 リスクアプローチの手順



「どこにどんなリスク項目があるか」を検討（リスクを識別）することに関しては、第2回「リスクの識別」の中で詳しく説明しました。しかし、リスクを識別しただけでは効率的・効果的に業務を進めることはできません。ありとあらゆるリスク（目的達成の妨げになる可能性）に対応しようとしたら、いくら時間とおカネがあっても足りないからです。そのため、重要度や発生可能性などを考慮して、優先的に対応すべきリスクか否かを考えることが必要です。この優先順位付けの作業が「リスクの評価」のステップになります。

まずは、私が経験してきた財務諸表の監査の場合を挙げながら、リスク評価を行う上で重要な考え方についてご紹介します。

① 発生可能性の観点からの評価

これは、識別されたリスクについて、実際に発生する可能性が高いのかどうかの観点で評価する考え方です。

例えば、商品在庫過大計上のリスクが想定される場合でも、数量の過大計上によるもの・単価の過大計上によるもの・評価損の計上もれによるものなどが考えられ、それぞれで発生可能性は異なります。事業所によっても発生可能性は異なります。そのため、発生可能性が高いかどうかを、過年度に実施した監査での検証状況、リスク項目が発生しないようにする監査先の仕組み（内部統

制)の整備・運用状況、当期における監査先を取り巻く環境などを踏まえて検討します。その結果、次のように判断したとします。

- ・適切に実地棚卸をし、その結果が適切に帳簿に反映される仕組みが機能していること、過年度からの監査の過程でも在庫数量増しの事実は認識していないことなどから、数量が過大である可能性は高くないと判断。
- ・最近時の監査先を取り巻く市場の競争激化などから陳腐化の可能性は高まっているものの、経営者の判断次第で評価損計上するか否かの操作が行われやすく、発生可能性が高いと判断。
- ・期中に新設したばかりの事業所については管理の仕組みがまだ弱く、在庫数量を誤る可能性が高いと判断。

発生可能性を検討することで、「数量過大計上の可能性は低い、評価損計上もれの可能性は高い、X事業所だけ在庫過大計上の可能性が高い」といったように対象の絞り込みができ、いたずらに監査対象を広げなくて済むのです。

② 重要度の観点からの評価

これは、識別されたリスクが及ぼす影響が大きいのかどうか(多額の影響がある、広範囲に影響が出るなど)の観点で評価する考え方です。

例えば、財務諸表が虚偽表示されているリスクがあるといった場合でも、金額の重要度が大きくないなら、重点を置いて対応する必要はありません。貸借対照表に僅少な金額しか計上されていない資産科目であれば、その資産に全く資産性がなく損失計上すべきだとしても、財務諸表に及ぼす影響度は小さく、詳細に監査する必要はないのです。

なお、重要度の観点からリスクを評価する際は、重要性の判断基準を設定しておく必要があります。判断基準としては、虚偽記載が財務諸表に及ぼす影響、例えば利益にどの位の影響があるかなど、監査先の状況に応じて適切なものを使います。

リスクの識別のステップではリスクのありそうな項目を広く洗い出しますが、そのすべてに重点を置いて対応するわけではなく、発生可能性や重要度などを踏まえて優先的に対応すべきものか

否か検討することで、公認会計士は効率的・効果的に対応できるようにしているわけです。

3 ある経理パーソンのケース

「2 リスクを評価する」でご説明したような公認会計士的な思考法というのは、一般的なビジネスの現場で業務を進める上でもヒントになると思います。そこで、経理パーソンの業務に当てはめるとどうなのか、以下のケースをもとに考えてみることにしましょう。

【ケース】決算準備をする経理パーソンの場合

経理部スタッフのBさんは、決算作業が所定の期日までに完了するよう準備をしています。決算作業が所定の期日までに完了しないといった事態にならないよう、Bさんはどんな点に気を付けて準備をしたら良いのでしょうか？

第2回に説明した、リスクの識別のための3つのポイント(①典型的なリスクを知っておく、②正常な状態からの乖離に目を向ける、③取り巻く環境と関連付けて考える)に照らして検討した結果、Bさんは以下のリスク(決算作業の遅れにつながりそうな検討ポイント)を識別したとしましょう。

□ 決算作業の遅れにつながりそうな検討ポイント

- (a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ
- (b) 新しいサービスの提供開始に伴う売上及び原価の確定遅れ
- (c) 回収遅延売掛金に対する貸倒引当金の確定遅れ
- (d) 仕入先からの請求書の到着遅れ
- (e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ
- (f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ
- (g) 商品在庫に対する評価損確定遅れ
- (h) 仮払金の精算遅れ など

① 発生可能性の観点からの評価

上の(a)から(h)に挙げたような項目がリスクとして識別されていますが、これがザックリとしたものであればあるほど、いざ対応しようとしたと

図表2 発生可能性の観点からの評価の例

識別したリスク項目	発生可能性「高」
(a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ	S営業所のみ
(b) 新しいサービスの提供開始に伴う売上及び原価の確定遅れ	P営業所のみ
(c) 回収遅延売掛金に対する貸倒引当金の確定遅れ	全社
(d) 仕入先からの請求書の到着遅れ	仕入先X社・Y社のみ
(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ	M営業所のみ
(f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ	S営業所のみ
(g) 商品在庫に対する評価損確定遅れ	全社
(h) 仮払金の精算遅れ	本社・M営業所のみ
……	

きの負担が大きくなりかねません。まず、識別したリスク項目について、発生可能性の観点から対象範囲を絞り込むことができないかを考えてみることにしましょう。

図表2のように、「(a)営業部門からの売上報告データの提出遅れ」のリスクがあるとしても、月次の段階でS営業所だけに見られる特別な状況なのかもしれません。また、「(b)新しいサービスの提供開始に伴う売上及び原価の確定遅れ」のリスクがあるとしても、この新しいサービスはP営業所しか提供していないサービスなのかもしれません。「(d)仕入先からの請求書の到着遅れ」のリスクがあるとしても、請求書到着が遅れがちな仕入先はX社・Y社だけに絞り込めるかもしれません。つまり、従来からの状況、リスク項目が発生しないようにする仕組み（内部統制）の整備・運用状況、当期における自社を取り巻く環境などを踏まえると、決算遅延の発生可能性が高いのは、ある項目については特定の営業所だけ、ある項目については特定の仕入先だけといったように、絞り込むことができそうです。

- (a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ
(S営業所)
- (b) 新しいサービスの提供開始に伴う売上及び原価の確定遅れ (P営業所)
- (d) 仕入先からの請求書の到着遅れ (X社・Y社)

② 重要度の観点からの評価

次に、①で絞り込みを行ったリスクについて、決算作業の遅れにつながりそうな検討ポイントかどうか、重要度を踏まえて優先的に対応すべきものか否かを考えてみることにしましょう。

今回のケースでは、決算作業の遅れにつながる項目をリスクとしていますが、優先順位付けするに当たっては、当該項目が決算数値にどの位の影響がある項目なのか、当該項目がどの位の日数の決算遅延につながるおそれがあるかといった点を考える必要があります。次頁の図表3を参照してください。

識別したリスク項目 ((a)～(h)) のうち、決算数値に及ぼす影響度が高い（例えば、損益への影響など目安となる数値基準を設定。損益への影響が〇〇円以上の場合は「高」）のは、以下の3つです。

- (a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ
(S営業所)
- (f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ
(S営業所)
- (g) 商品在庫に対する評価損確定遅れ

また、決算遅延日数の影響度が高い（例えば、遅延の大きさの目安となる日数の基準を設定。遅延日数〇日以上の場合は「高」）のは、以下の3つです。

図表3 重要度の観点からの評価の例

識別したリスク	影響する 主な科目	決算数値 への 影響度	決算遅延 日数の 影響度
(a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ (S営業所)	売掛金 売上高	高	高
(b) 新しいサービスの提供開始に伴う売上及び原価の確定遅れ (P営業所)	売掛金 売上高 売上原価	低	低
(c) 回収遅延売掛金に対する貸倒引当金の確定遅れ (全社)	貸倒引当金 販管費	低	低
(d) 仕入先からの請求書の到着遅れ (X社・Y社)	商品 売上原価	低	低
(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ (M営業所)	商品 売上原価	低	高
(f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ (S営業所)	商品 売上原価	高	高
(g) 商品在庫に対する評価損確定遅れ (全社)	商品 売上原価	高	低
(h) 仮払金の精算遅れ (本社・M営業所)	仮払金 販管費	低	低
.....			

(a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ
(S営業所)

(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ (M営業所)

(f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ
(S営業所)

決算数値への影響度・決算遅延日数の影響度がともに「高」である(a)と(f)について、最優先で決算遅延が生じないような準備を進める必要があります。また、決算数値への影響度・決算遅延日数の影響度のいずれかが「高」である(e)と(g)についても準備の優先度が高い項目になります。

なお、今回のケースでは、決算数値への影響度と決算遅延日数の影響度を例として取り上げましたが、リスクに応じて適切なものをピックアップするようにしてください。

4

リスクを評価し、優先順位付け できる経理パーソン

今回は、対応すべきリスクを検討する上でのヒントとして、発生可能性や重要度の観点などから考えてみることの大切さをお伝えしました。

経理パーソンがさまざまな業務を行うに当たっても、リスクを識別せずに行き当たりばったりで対応するのは良くありませんし、識別したリスクのすべてに同じように対応しようとするのもまた、良いことではありません。是非、リスクを評価し優先順位付けをすることで、効果的・効率的に業務を進めていただきたいと思います。



経理パーソンの「働き方改革」に効く！ 公認会計士のおおきの思考法

第4回 リスク対応

MJS 税経システム研究所

専任研究員 **中島 努** (公認会計士)

ムダをなくして効率的・効果的に業務を進めるなど、経理パーソンも是非「働き方改革」を進めたいところです。そんな方に向けて、私が身につけた公認会計士ならではの思考法の中から、働き方改革のヒントになりそうなものを厳選してお伝えします。今回は、これまでご紹介してきた「リスクアプローチ」の最後のステップである「リスク対応」を取り上げることにします。

1 はじめに

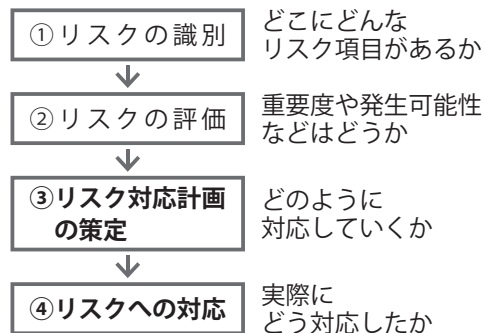
第1回で取り上げた「リスクアプローチ」の考え方をを使うとしたら、まずリスク（目的達成の妨げになる可能性）を識別し、優先的に対応すべきものか否かを見極める「リスクの評価」をした上で、どのようにリスクに対応していくかを検討する必要があります。以下では、私の経験も踏まえながら、リスクへの対応を検討する際の考え方を説明した上で、経理パーソンだったらどうなるのかについて考えてみることにします。

2 リスクへの対応を検討する

これまで3回にわたり紹介してきましたように、リスクアプローチの手順はおおむね図表1のとおりです。

「①リスクの識別」に関しては第2回に、また「②リスクの評価」に関しては第3回に詳しく説明しました。今回は次のステップである「リスク対応」を取り上げます。「リスク対応」では、リスクにどのように対応していくかを計画し、それに従って実際にリスクに対応していくことになります。ここでは私が経験してきた財務諸表の監査の場合を挙げながら、リスクを低減するという観点

図表1 リスクアプローチの手順



(注) 今回の記事の中では、③と④を合わせて「リスク対応」と呼ぶことにします。

でのリスク対応についてご紹介することにします。

リスク対応の前段階、すなわちリスクの評価のステップで、発生可能性や重要度の高いリスクを洗い出し優先的に対応すべき対象を絞り込んでいるはずです。そこで次のステップでは、これらのリスクが顕在化しないための対応策を考えることになります。財務諸表の監査でいえば、実際に財務諸表の虚偽表示を見逃してしまうことのないよう対応策を考えなければなりません。この場合、虚偽表示を見逃してしまうリスクを低減するための対応としていくつかの方法が考えられますが、業務を効率的・効果的に進める上で有効だった視点を振り返ってみると、(1) 仕組みの利用／仕組み化、(2) 前倒し対応、(3) リスク源への対処、の3つに集約できるのではないかと思います。これら3つの考え方のうち適切なものを組み合

図表2 リスクを低減するための対応の視点

視点	説明
(1) 仕組みの利用／仕組み化	リスクが顕在化しないようにするためには、リスクを軽減する仕組みを利用すること、仕組みがなければ仕組みを作ることを意識する。
(2) 前倒し対応	リスクが顕在化しないようにするため、できるだけ早めの対応をしたり、繁忙でない時期に予めできる業務を行っておいたりなど、前倒しで対応できないかを考える。
(3) リスク源への対処	最終的に現れるであろう事象にばかり目を向けるのではなく、できるだけ根源にあるリスク要因に目を向けて対応する。

わせて対応を検討することが、効率的・効果的なリスク対応につながってくるのです。

3 ある経理パーソンのケース

「2 リスクへの対応を検討する」でご説明したような公認会計士の視点というのは、一般的なビジネスの現場で業務を進める上でもヒントになると思います。そこで、経理パーソンの業務に当てはめるとどうなのか、以下のケースを使って考えてみましょう。

【ケース】決算準備をする経理パーソンの場合

経理部スタッフのBさんは、決算作業が所定の期日までに完了するよう準備をしています。決算作業が所定の期日までに完了しないといった事態にならないよう、Bさんはどんな点に気を付けて準備をしたら良いのでしょうか？

(注) 前期までの決算で挙がった課題やその後の状況なども踏まえて、余裕を持って準備をする必要があります。決算直前に慌てて検討することを想定しているわけではありません。

第2回に説明した「リスクの識別」及び第3回に説明した「リスクの評価」の結果、Bさんは、図表3のリスク（決算作業の遅れにつながりそうな検討ポイント）を優先的に対応すべきリスクとしてピックアップしたとしましょう。

リスクの生じる原因分析

優先的に対応すべきものと評価したリスクへの対応策を考える前にやるべきことがあります。それは、リスクが生じる原因を明らかにすることです。そして、図表2で挙げた3つの視点に照らし合わせて原因を考えることで、リスクへの対応についても3つの視点で考えることができます。

次ページの図表4は、図表3で優先的に対応すべきものと評価された各リスクについて、(1) 仕組みの利用／仕組み化、(2) 前倒し対応、(3) リスク源への対処、の3つの視点に照らして、リスクが生じる主な原因を考え、その結果をまとめたものです。

図表3 優先的に対応すべきものと評価したリスク（抜粋）

識別したリスク	影響する主な科目	決算数値への影響度	決算遅延日数の影響度
(a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ (S営業所)	売掛金 売上高	高	高
.....			
(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ (M営業所)	商品 売上原価	低	高
(f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ (S営業所)	商品 売上原価	高	高
(g) 商品在庫に対する評価損確定遅れ (全社 & S営業所特有の問題)	商品 売上原価	高	低
.....			

図表4 上記の各リスクが生じる主な原因

識別したリスク	視点(注1)			リスクが生じる主な原因(注2)
	(1) 仕組み	(2) 前倒し	(3) リスク源	
(a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ(S営業所)	○		○	(1) 売上の裏付け資料を入手した上で売上計上するという社内ルールを守らず、後付けで入手している。 (3) S営業所長は、営業最優先の意識が強く、管理業務を軽視している。
(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ(M営業所)	○	○		(1) 期中の在庫受払処理に際してのチェックポイントが定まっておらず精度が低いために、帳簿記録に誤りが多く、棚卸差異調整に手間取る。 (2) 実地棚卸前の倉庫の整理整頓が不十分で、実地棚卸でカウント誤りが多発する。
(f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ(S営業所)	○	○	○	(1) 請求書に基づいて仕入計上している。 (2) 請求書到着を待っているため、仕入確定が遅れるおそれが高い。 (3) S営業所長は、営業最優先の意識が強く、管理業務を軽視している。
(g) 商品在庫に対する評価損確定遅れ(全社)	○	○		(1) 滞留在庫のピックアップ作業が手作業で行われている。 (2) 期末時点の在庫数量・金額(評価損計上前)が固まった後に、評価損計上の要否を検討している。

(注1)「視点」欄は、「(1) 仕組みの利用/仕組み化」、「(2) 前倒し対応」、「(3) リスク源への対処」を表す。

(注2)「リスクが生じる主な原因」欄の(1)(2)(3)は、「視点」の数値に対応している。

例えば、「(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ(M営業所)」というリスクについて、その原因を3つの視点に照らして考えてみましょう。

仕組みに問題はないのかという視点で見ると、実地棚卸数量の確定遅れの原因として、「期中の在庫受払処理に際してのチェックポイントが徹底されておらず精度が低いために、帳簿記録に誤りが多く、棚卸差異調整に手間取る」ということが浮かび上がってきました。

また、前倒しができていないという問題はないのかという視点で見ると、「実地棚卸前の倉庫の整理整頓が不十分で、実地棚卸でカウント誤りが多発する」ということが浮かび上がってきたのです。

このようにしてリスクの生じる原因を明らかにすることができました。

リスクへの対応方法の検討

さて、ここで図表4にまとめた各リスクが生じる主な原因を踏まえて、(1) 仕組みの利用/仕組み化、(2) 前倒し対応、(3) リスク源への対処、の3つの視点に当てはめながら、今度はリスクへの対応案を考えてみましょう。次ページの図表5でこれをまとめました。

例えば、「(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ(M営業所)」というリスクについて、明らかになった原因に応じて、対応案を考えてみましょう。

「期中の在庫受払処理に際してのチェックポイントが徹底されておらず精度が低い」という仕組みに原因の1つがあるため、「在庫受払処理のチェックポイントを徹底するため、本社管理部門が改善指導を行うようにする」といった仕組みの徹底(あるいは見直し)にて対応することが考えられます。

また、「実地棚卸前の倉庫の整理整頓が不十分」という前倒し作業不足に原因の1つがあるため、「事前に在庫の整理整頓を進める」といった前倒し対応を行うことが考えられます。

この結果、リスクの生じる原因に応じた対応方法を考えることで、単に提出期日を守るよう督促するといった対応にとどまることなく、より具体的な対応方法を考えることができました。

以上のように、リスクが生じる原因を、(1) 仕組みの利用/仕組み化、(2) 前倒し対応、(3) リスク源への対処、の3つの視点に照らして明らかにするとともに、原因に応じた対応方法についても当該3つの視点に照らして考えることで、効率

図表5 リスクの原因を踏まえた対応方法の検討

識別したリスク	リスクが生じる主な原因（注1）	リスクへの対応案の検討（注2）
(a) 営業部門からの売上報告データの提出遅れ（S営業所）	(1) 売上の裏付け資料を入手した上で売上計上するという社内ルールを守らず、後付けで入手している。	(1) 売上計上の社内ルール（仕組み）を徹底するため、本社管理部門が改善指導を行うようにする。
	(3) S営業所長は、営業最優先の意識が強く、管理業務を軽視している。	(3) 管理業務を軽視するS営業所長の意識が、他の決算遅延リスクにも共通するリスク源になっているため、経営陣や人事部門からの働きかけをしてもらうことも検討する。
(e) 商品在庫の実地棚卸数量の確定遅れ（M営業所）	(1) 期中の在庫受払処理に際してのチェックポイントが定まっておらず精度が低いために、帳簿記録に誤りが多く、棚卸差異調整に手間取る。	(1) 在庫受払処理のチェックポイントを徹底するため、本社管理部門が改善指導を行うようにする。
	(2) 実地棚卸前の倉庫の整理整頓が不十分で、実地棚卸でカウント誤りが多発する。	(2) 事前に在庫の整理整頓を進める。
(f) 自社の仕入先数の急拡大に伴う仕入確定遅れ（S営業所）	(1) 請求書に基づいて仕入計上している。 (2) 請求書到着を待っているため、仕入確定が遅れるおそれが高い。	(1) (2) まずは仕入先と請求書の締日（できるだけ月末締めにしてもらうなど）や提出時期を事前に詰めておく。請求書入手に時間がかかると想定される仕入先については、所内で持っている発注・納品データを利用して仕入仮計上するように見直す。
	(3) S営業所長は、営業最優先の意識が強く、管理業務を軽視している。	(3) 上記 (3) のとおり
(g) 商品在庫に対する評価損確定遅れ（全社）	(1) 滞留在庫のピックアップ作業が手作業で行われている。	(1) 在庫受払データを利用して、滞留在庫をシステムでピックアップできるように見直す。
	(2) 期末時点の在庫数量・金額（評価損計上前）が固まった後に、評価損計上の要否を検討している。	(2) 決算前月末時点で滞留在庫をピックアップし、評価損計上の要否の検討を事前に進めておく。

（注1）「リスクが生じる主な原因」欄は、【図表4】に対応している。

（注2）「リスクへの対応案の検討」欄の (1) (2) (3) は、【図表4】の「視点」の数値に対応しており、それぞれ (1) 仕組み、(2) 前倒し、(3) リスク源、の視点から検討した対応案を表している。

的・効果的なリスク対応方法を見出していくことができるのです。

4 リスクに対応できる経理パーソン

ここまで4回にわたり、リスクアプローチについて説明するとともに、もし経理パーソンの方がリスクアプローチ的な思考法を使ったらどうなるかについて考えてきました。

第1回「リスクアプローチ」では、リスクアプローチとはどんなものなのかについて、
第2回「リスクの識別」では、どこにどんなリスクがあるかを見つける方法について、
第3回「リスクの評価」では、優先的に対応すべきリスクを順位付けする方法について、

第4回「リスク対応」では、どのような対応をするかを検討する方法について、
それぞれ考えてみました。

今回をもって、このリスクアプローチ的な思考法についての説明は終了とさせていただきます。経理パーソンの方は是非ここで取り上げたケースなども参考にしながら、リスクアプローチ的な思考法を使って、効率的・効果的に業務を進めて頂ければ幸いです。

[執筆者一覧]

中 島 努
(なかじま つとむ)

MJS 税経システム研究所 上席研究員
公認会計士。著書に、『会社法の会計実務ガイドブック』、『会社法計算書類作成ハンドブック』、(いずれも共著、中央経済社) など多数あり。

※執筆者について詳しく知りたい方は MJS 税経システム研究所のページをご覧ください。
<https://www.mjs.co.jp/outline/zeikei/concept/>

[初出]

第 1 回 …… 2017 年 5 月 (No.100)
第 2 回 …… 2017 年 6 月 (No.101)
第 3 回 …… 2017 年 7 月 (No.102)
第 4 回 …… 2017 年 8 月 (No.103)

※本冊子の内容は執筆時点のものです。ただし、記事中、初出時は「経理マン」だったところを、特別版としてまとめるにあたり、「経理パーソン」に変更しております。

Monthly Report 特別版

経理パーソンの「働き方改革」に効く！公認会計士のとっておきの思考法 | 全 4 回
(No.100-103 より抜粋)

2022 年 4 月 30 日発行

編 集：MJS税経システム研究所

〒160-0004 東京都新宿区四谷 4-30-13 クロスシー新宿御苑前ビル 6 階

TEL：03(6626)9060

本誌の内容に関するお問い合わせは、お問い合わせフォームまでお願いいたします。

https://www.mjs.co.jp/form/zeikei_info

本誌掲載記事の無断転載・複写を禁じます。



株式会社ミロク情報サービス

編集 MJS税経システム研究所