

JBA JOURNAL

Vol.11 2018 SPRING

経理・財務に携わる人のための使える情報誌

In focus!

企業理念の実現を
サポートできる
力となるために。

エーザイ株式会社
経理部長

渡辺真也氏

■ 訂正報告書の実際
■ 考え切る力、巻き込む力が、
人材力のブレークスルーを生む。

八重樫 健氏

福山憲児

In focus!

企業理念の 実現をサポートできる 力となるために。

エーザイ株式会社
経理部長

渡辺真也氏

経理は現場を知ってから

——ご経歴を教えてください。
入社後、7年間はMRとして病院、クリニック、薬局を訪問し、医薬品情報を提供していました。30歳を迎える年、そろそろ異動のタイミングだったので経理部を希望しました。MRから経理というと驚かれることもありすが、エーザイの経理部門ではごく普通

のことで。営業、工場、研究所など他部門から異動してきた人がほとんどで、むしろ経理一筋のほうが珍しい。前任の経理部長も、MR出身でした。最近では専門性の高まりと共に中途採用も行っておりますが、「経理にはまずは現場を知ってから」という伝統が残っています。

MRとしての経験や海外子会社との連携を通じて、現場を知り、自社ビジネスの実態を理解していただくことが、結果として、適切な会計処理を行うことに大きく役立っていると感じています。

的に中ほどですし、経理知識なら私も詳しく人がたくさんいますから、一緒に時間を過ごし、考え、共に正しい方向に動くようにしています。

——いちばんの課題は？
課題はやはり人材の育成です。エーザイでは、経費精算のチェックや一部の決算業務をシェアードサービス子会社へ委託しており、新たに経理部へ配属された者は、数年間そこに出向して、一連の経理基本業務を身につけて戻ってくるという試みを行っています。ただし、目指してほしいのは単に財務諸表をまとめることではありません。新たな取引について、関連する会計基準を学び、その会計処理を監査法人との議論を通じて「会計基準の本当の意味」を考える。また、「株主、投資家はどういう視点で当社の財務諸表を見ているのか」を考えながら外部開示資料を作成する。そして、「経営トップが財務諸表を通じて、何が知りたいか」「経営の観点から改善すべき点はないか」を意識しながら決算を取りまとめる。そういったことができる人材を育てるには、「シェアードサービス子会社で定型業務を行うだけで本当にいいのか？」という思いもあり、出向しつつも、早めにエーザイのビジネスやス

把握し、また改善すべき課題はないのかを考えることが重要だと私は思っています。効率化と同時に、そこにはこだわっていききたいです。

ケア (KaC)「実現を目指しています。エーザイで働く人は皆、「患者様のために」集まっているのだから、経理部員も「患者様のために何が出来るか」を考えなければなりません。例えば、研究開発投資を加速し、新薬を早く患者様に届けるために「コスト削減」や「資産の流動化」などの財務面からできる工夫を考え抜くことで、経理は「患者様のために」をサポートする力になれると信じています。それができる人材を目指してもらいたいと思います。

特に繁忙期における組織メンバーのワークライフバランスについては、マネジメントとして真剣に取り組みなければならぬ課題だと思っています。例えば決算業務では、フローを点検して、ボトルネックを探し、一つずつ潰すことによりプロセス改善による効率化を継続しています。また繁忙期には、毎朝ミーティングで一日の行動計画と業務終了予定を確認し、効率性、生産性を意識する試みも行っています。経理部の忙しさもかつてに比べれば緩和しましたが、まだまだ改善しなければならぬところは多いと思っています。

——効率化の成果は？
かつて17営業日かかっていた連結精算表の作成は、10営業日程度まで短縮してきました。一定の効率化は進んでいます。ですが、問題は数値を取りまとめる、そこから何をするかです。正確な決算を行うために数値の検証・チェックに十分な時間を費やさなければなりませんし、加えて財務数値の分析を深めていくことで、会社の実態を正確に

——分析を深めるには？
数値を見て「なんで？ なんで？」と考えるのが当社の伝統です。例えば、「なんでこの国の人件費が増加しているの？」「人員増？ 給与単価の上昇？ 特殊要因？」と詰めていく。一つひとつの疑問や違和感を自分が納得するまで検証します。これには相応の時間と組織メンバーの自覚が必要となります。経営陣や事業部と共有すべき経営課題は、そうした地道な分析で見えてきたと考えています。管理会計的な要素もありますが、経理部としても一歩踏み込み、企業価値の向上に貢献していきたいと考えています。

——理想の経理部の姿とは？
一人ひとりが、会社の現状と今後の目指す方向性を理解した上で、経理業務を行う。そうした人材の集団になることが理想だと思います。正しい決算、適時・適切な情報開示、適正納税の実現をベースとし、更に一歩を踏み出して、各部門、事業部のビジネスパートナーになって欲しい。そのためにも普段から会社の目指す方向性に関心を持ち、また、現場に足を運んで、気軽に話が聞ける関係性をつくってほしい。現場で起こっていることをつねに把握しておくことが、より深い財務分析につながり、ビジネスパートナーへの道を拓くのだと思います。

「会計で何をやるのか」という思いを持ち続ける

——あるべき経理の人材像は？
もちろん会計知識や語学力は必要になります。日々の作業に流されず、「会計を通じて何をやるのか」という思いを持ち続けてもらいたい。エーザイは、企業理念である「ヒューマン・ヘルス

——本日はありがとうございました。



Profile
Shinya Watanabe
1972年生まれ、東京都出身。1995年慶應義塾大学法学部政治学科卒業。同年エーザイ株式会社入社、三重医薬部配属。2002年経理部、11年経営戦略部、15年コーポレートプランニング&ストラテジー部連結管理グループ長、16年経理部副部長を経て、同年6月、財務・経理本部経理部長（現任）。

金

融商品取引法24条により、一定の有価証券を発行する企業には「有価証券報告書」を提出することが義務付けられている。また提出した有価証券報告書の内容に誤りがあった場合には、同金融商品取引法24条の2に基づき、訂正報告書を提出することが求められている。この訂正報告書について、実際にはどのような修正内容が多いのかを調べてみた。

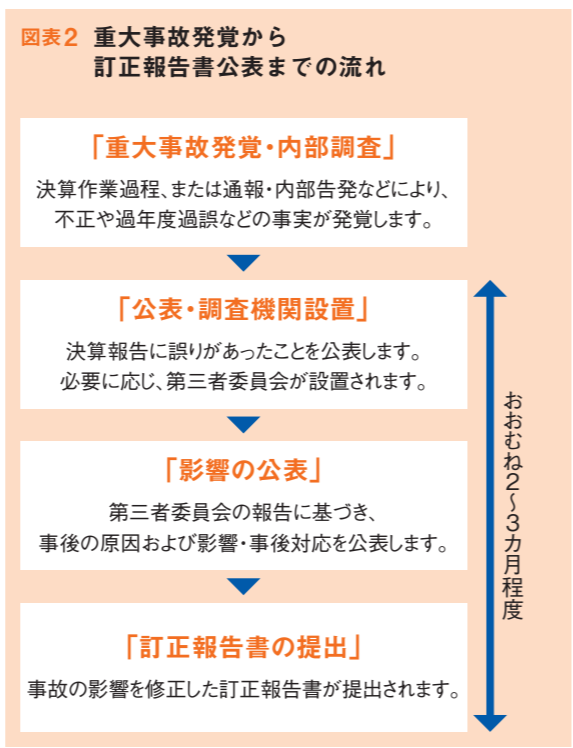
訂正報告の多くは財務諸表以外の項目訂正

従来、過年度に起因する誤謬が発見された場合には、発見年度にまとめて（特別損益項目などによって）修正を行うという実務が多く行われていた。しかし、平成21年に公表された企業会計基準第24号「会計上の変更及び誤謬の訂正に関する会計基準」により、過年度に起因する誤謬が存在する場合には、原則として過去に公表した財務諸表を修正することが求められるようになった。このような公表した財務諸表に行われた修正が重要なものと判断されれば、訂正

報告書が作成され、提出されることになる。調査を行う前には、訂正報告書の主なものはどのような財務諸表の過年度情報修正であると想像していた。Edinetで実際に提出された訂正報告書を眺めると、筆者の想像以上に件数が多く、調べた範囲（2017年7月・8月のおおむね2カ月間）だけでも、100件を超える訂正報告書が提出されていた（なお、調べた範囲は「有価証券報告書の訂正報告」のみであるため、半期報告書その他にかかる訂正を加えると件数はさらに多くなる）。この中では、過年度の財務諸表の修正が行われたことで訂正報告書が提出されることになったケースはごく一部で、多くは財務諸表以外の項目の訂正であった。

通常、財務諸表の修正がある場合には訂正箇所が多岐にわたるため、訂正報告書が100ページを超える量になることも多いようである。しかし、2017年の7月および8月に提出された訂正報告書を見ると、10ページを超える訂正報告書は全体の2割もなく、一方でほぼ4分の3程度は表紙を含んで4

ページを超えない量になることも多いようである。しかし、2017年の7月および8月に提出された訂正報告書を見ると、10ページを超える訂正報告書は全体の2割もなく、一方でほぼ4分の3程度は表紙を含んで4



訂正内容 1 役員の情報

役員の情報に次いでよく目にしたものが必要資料の添付漏れ、差し替えなどであった。株主総会の召集通知や定款など、有価証券報告書を提出するにあたって添付することとされている書類の添付漏れがあったケースや、添付書類の内容に不備があったとして、正しいものに差し替えるための訂正報告が行われているケースがあった。

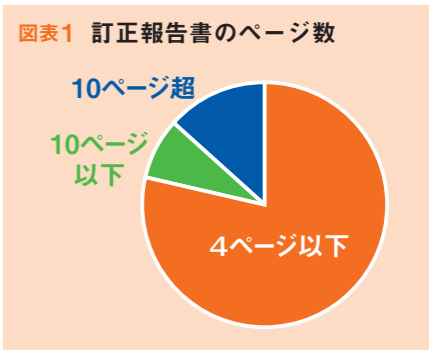
訂正内容 2 添付資料関係

役員の情報に次いでよく目にしたものが必要資料の添付漏れ、差し替えなどであった。株主総会の召集通知や定款など、有価証券報告書を提出するにあたって添付することとされている書類の添付漏れがあったケースや、添付書類の内容に不備があったとして、正しいものに差し替えるための訂正報告が行われているケースがあった。

Viewpoint ● 有価証券報告書のミスはどこに発生しやすいか？

訂正報告書の実際

ジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社
ディレクター
公認会計士 税理士
福山憲児



ページ以下の訂正報告書であるように思えた（図表1参照）。

重大事故発生による訂正と有価証券報告書の差し換え

10ページを超える訂正報告書としてカウントしているものは、実際には100ページ前後となつているものが多く、中には150ページを超えるものも多かった。これらは財務諸表を全体的に差し替える形になっているものが多く、訂正後の有価証券報告書のみがそのまま訂正報告書として提出されているものも多く存在した（数ページの訂正報告書では、訂正箇所について訂正前、訂正後の情報が

訂正内容 3 経営方針等の修正漏れ

改正点の反映漏れと思われるものも多く見受けられた。特に調査対象が2017年の7月・8月であったこともあり、2017年2月に改正された「企業内容等の開示に関する内閣府令及び特定有価証券の内容等の開示に関する内閣府令」への対応漏れが多かつたようである。訂正報告書により「事業の状況」における会社の経営方針等を追記している企業が多数あった。

これらの他にも転記誤りや誤字脱字、数字の単位誤りや桁誤りなど、単純な処理ミスが要因となつていると思われる訂正報告が大半を占めていた。このような軽微なものであつても、法律で定められた書類である「有価証券報告書」に誤りが生じることは望ましくないことである。ただし基準の国際化などに伴うディスクロージャーの拡大機運を受け、有価証券報告書は年々厚さを増している一方で、決算早期化傾向や残業抑制機運

記載されている）。訂正が必要となる事象が発見された経緯は、「内部告発等により不正が発覚した」ケースと「決算作業中に過去の決算処理の誤りが発覚した」ケースとがそれぞれ同程度見受けられた。いずれの場合であっても、財務諸表の全般的な訂正が必要となる状況においては、訂正がほぼ確実になつた時点で、会社のHPなどにおいてその旨を公表しているケースが多いようである。その後、第三者機関などによる調査やその結果及び対応を公表した上で、改めて訂正報告書を提出しているケースが大半を占めていた。なお、重大事故が発覚してから訂正報告書が公表されるまでの期間は、おおむね2カ月〜3カ月前後の企業が多いようであった（図表2参照）。

三つの主要な訂正内容

一方、4ページ以下の訂正報告書の大半は、必要資料の添付漏れであったり、表中・文中の文字や数字の訂正であったりなど、ほとんどが比較的軽微な訂正と思われるものであった。これらのケースでは、100ペー

の高まりなどもあり、決算・報告作業にかけることのできる人員・作業時間が限られていることも事実である。このためこのような誤りを担当者個人の努力で完全に防ぐことは非常に困難であると考えられ、企業全体としてミスを減らしていくような仕組みづくりが必要であろう。なお調べた限りにおいては、一部上場企業のような大企業でも比較的社歴が浅い企業でも同じような訂正報告があり、市場と訂正報告の件数や内容には特に関係性が発見できなかった。やはりどのような規模の企業にとつても、有価証券報告書をミスなく作成することは難しいということが想像される。

Profile
Kenji Fukuyama
青山監査法人（現あした監査法人）入所
2007年よりジャパン・ビジネス・アシュアランス株式会社にて、様々な会計コンサルティング業務に従事。公認会計士、税理士、ファイナンシャルプランナー。



考え切る力、巻き込む力が、 人材力のブレークスルー を生む。

SYN.ホールディングス株式会社
経営戦略本部 本部長

八重樫 健氏



正しいと思うことを 相手にぶつけ切る

——ご経歴を教えてください。

大学3年で公認会計士試験に合格し、大学3、4年生のとき、非常勤として監査法人で監査業務に従事しておりました。監査は経済のインフラを支える非常に重要な仕事ですが、基本的には、過去の結果のレビューが中心であり、未来を作っていくものではないですね。実際に働く中で、自分の能力を最大限に活かして、社会に貢献できるのは、事業やサービスを創り出していくほうだと感じました。そこで、新

卒でコンサルティング会社である、アクセンチュアに入社しました。コンサルティング会社を選んだ理由は二つあり、一つは、領域や業界をまたいで、様々な業務にチャレンジすることで、自分の本当にやりたいことを見つけること。もう一つ、自分がやりたいことを見つけたとき、それを実現するためのスキルを身につけておきたいと考えたためでした。今振り返ってみて、この選択は自分にとっては間違っていないかと思っっています。

コンサルティング会社で得られた経験としては、まずは、クリティカルシンキングやロジカルシンキングといった、思考の基礎が身についたことで

す。これらはビジネスを行う上で非常に重要な、「イシューを特定する」際に役立ちます。また、顧客と膝を付け合わせながら問題解決を図っていく人を巻き込む力も身につきました。また

仕事に対する姿勢についても、入社1年目から上司に繰り返し言われたのが、「クライアントからいただいた報酬の何倍もの価値をクライアントに提供していかなければ、クライアントとしてROIが合わず、お金を支払ってもらっている意味がない」ということでした。そうした環境の中で5年間仕事をする中で、「自分の仕事価値提供できているか」という観点で常に自分の仕事を見ることができ

と数は極めて重要ですし、途中まで自分が作ってきた事業にフルコミットして、自分でリスクをとって仕事をしたという思いがあり、転職を決意しました。

——転換点と感じたのは？

常にフラットな天秤で考え、正しいと思うことを、相手にぶつけられるようになったことででしょうか。クライアントからの依頼を忠実に実行するだけでなく、真のクライアントのための価値を考えて、「こちらのほうが素晴らしい」という提案を行って、相手を説得することも必要です。クライアントの現状や業界の状況を踏まえて、舵を切るべき方向を自分の中で考え抜いて、それが正しいと思えば、相手が腹落ちできるまで膝詰めで議論をしていく。戦略を作るときも、クライアントトを巻き込んでクライアント自身を変えていくところまでやらなければならぬ。クライアントと一緒に同じ方向に向かっているのが、成果が創出できたと感じた時が最も大きなブレークスルーだったという気がしています。

——転職されて感じた変化は？

仕事を仕事として捉える感覚がなくなったような気がします。コンサルティング会社時代もやりがいある仕事

を任せてもらいましたが、それは「仕事として」捉えて、進めていきました。それが、事業会社に来て、「会社として成長するためにどうすべきか」と考えることが楽しくてしかたないです。仕事とプライベートが分断しているという感じではなくって、プライベートでも「今の仕事をよくするには」「チームをよくするには」を考えていて、会社の成長と自分の成長が一体化していると実感しています。

考えることが好きな人 考える手法を持っている人

——今の職場で目指すところは？

親会社であるKDDIでは、従来は今いる顧客に対する付加価値の向上に戦略的にフォーカスしていましたが、数年前から顧客数アップが次の課題となっっています。KDDIの国内でのオープンインターネット領域における事業拡大を推進するための企業が我々、SYN.ホールディングスです。インターネット領域で戦っていくために一線を張っているインターネット事業者やスタートアップ企業と共創し、価値を生み出していく。それが我々の仕事です。

我々は、「大企業×スタートアップが共に作る共創の成功事例を作りたい」と思っています。大企業が社内においてイノベーションを起こすことは非常に難しい。一方でスタートアップの出口は日本ではIPO（株式公開）がほとんどです。しかし米国をはじめとした海外では、M&AはIPOと並ぶスタートアップのポジティブな出口になっている。この大企業×スタートアップの共創における日本初の成功事例をつくることで、大企業における新たなイノベーションや、出口の拡大によるスタートアップ業界の活性化に貢献したいと思っています。こうすることで、もともと我々を模倣する形が創出され、大企業側から、またスタートアップ側から日本を元気にすることに貢献していきたいと考えています。

事業としては現在インターネット広告関連事業が大きく広がっていますが、会社のコアは、広告事業や自社サービスで得たデータです。このデータを元にデータマーケティングやテクノロジー等の領域において、コンサルティングからソリューション提供、施策の実行までトータルでクライアントに提供していく方向にシフトしてまいります。規模としては1000億円規模

ようになりました。

アクセンチュア時代、KDDIの新規事業や全社的なプロジェクトに約2年間関わらせていただき、その中の最後のプロジェクトが、現在所属しているSYN.ホールディングスを立ち上げるためのプロジェクトでした。コンサルティング会社の人間として支援する立場から、クライアント側に転職する機会をいただいた時、考えたことが二つあります。一つは、コンサルティング会社は最終の意思決定権は持っていないということ。もう一つは、会社としてプロジェクトのリスクをとるケースは少ないということです。自身のスキルを磨いていく上で、意思決定の質

の企業価値がまず1歩目の目標になると考えています。

——キャリアアップを目指す人にメッセージをお願いします。

自分で考えることが楽しいと思える人。困難や課題にぶつかったとき、できない理由を探しに行くのではなくて、どうやればできるかを考える手法を持っている人と一緒に働きたいですね。そういった思考力のある人であれば、専門知識は一周回せば身につくのではないかと思います。

さらに、自分の考えを自分でつくり上げて、それを実行に移していくことがとても大事だと思います。そのため人に動いてもらうにはどうするか。最終的には「人を動かす力」が、いけば大事だと思います。

——ありがとうございます。

Profile Ken Yaegashi

SYN.ホールディングス経営戦略本部 本部長 / Supership 事業戦略室 室長
SYN.HD / Supership では、経営戦略、M&A、コーポレートファイナンス、事業戦略と幅広い業務に携わる。大学在学中に公認会計士2次試験に合格後、学生時代は公認会計士として監査法人に従事。大学卒業後はアクセンチュアに入社し、経営戦略、M&A、新規事業立ち上げ、マーケティング戦略立案、デジタル化支援などのコンサルティング業務を経験したのちにSYN.HD / Supershipに入社。



会計・AIなど役立つ国内外の最新情報を発信!

会計ダイバーシティ

～会計人材の多様な働き方を支援します!～

価値観の多様化とともに働き方も変化してきました。終身雇用が終焉を迎え、在宅勤務、インディペンデントコントラクター、時短勤務、海外就業、働くことと社会貢献のリンクなど働き方の個性が尊重されつつあります。当サイトでは、多種多様な働き方の実現に向けた支援をまいります。

- ✓ 業務委託や育児中の方の多様な働き方をご支援!
- ✓ コンサルタントの会計コラム!
- ✓ 正社員・派遣・業務委託の多様な案件紹介!

🔍 会計ダイバーシティ 検索

お問い合わせ先

JBA HRソリューション株式会社 <http://www.jbagroup.co.jp/hrs/>
 〒102-0083 東京都千代田区麹町1-3 ニッセイ半蔵門ビル6F
 TEL:03-5215-7222 E-Mail:hrs@jbagroup.co.jp
 有料職業紹介事業 許可番号 13-ユ-305317/一般労働者派遣事業 許可番号 派13-305045



JBA HR ソリューション 人材紹介サービスのご案内

JBA HR ソリューションでは、会計分野の人材を中心にご紹介をさせて頂いておりますが、近日は、経営企画や新規事業企画、アナリスト、AI 研究者等の人材にも多くご登録を頂きました。登録者の一部を下記に記載いたしますが、ご関心がございましたらお気軽にお問い合わせください。正社員のご紹介以外にも、経理、事務人材の派遣事業もおこなっております。

新規求職者リスト

No.	年齢	最終学歴	経験職種	年数	英語力	その他言語	職歴企業概要	資格等
1	25	4年制私大 (国際経営)	Fintech	1年	上級	日本語	メガバンク	
2	35	4年制国大 (経済)	管理会計	12年	上級		東証一部上場企業	日商簿記1級
3	29	海外大学院 (金融工学)	データ分析・リサーチ	3年	上級	中国語	外資投資銀行	
4	29	国立大学院 (MBA)	経営コンサル	4年	中級		大手コンサルティングファーム	米国公認会計士
5	33	4年制私大 (法律)	会計監査・会計コンサル	8年	中級		BIG4 監査法人	公認会計士
6	30	4年制国大 (経済)	会計アドバイザー	6年	上級		会計事務所 (海外)	公認会計士
7	32	国立大学院 (物理)	データサイエンティスト	5年	中級		大手コンサルティングファーム	

※候補者の詳細情報をご希望される場合や、人材紹介営業担当者とのご相談をご希望の場合は、下記までお問い合わせください。



JBA HR ソリューション株式会社 TEL : 03-5215-7222 Email : hrs@jbagroup.co.jp
 〒102-0083 東京都千代田区麹町1-3 ニッセイ半蔵門ビル6F
 有料職業紹介事業 許可番号 13-ユ-305317 一般労働者派遣事業 許可番号 派13-305045