

目次

1. 不適切な会計の現状
2. 不適切会計を防ぐ
3. 不適切会計と見積もり会計
4. 実際に起こった経営層責任の事案
5. KAM 導入からの考察
6. 中小企業の実情
7. 意思決定理論研究
8. 戦略的意思決定と見積もり会計の実務
9. 監査役監査への問題提起

序文

経営陣の問題であった大きな会計不正事案の東芝、オリンパス以降も、会計不正事案が増加している。KAM の早期適用事例を項目別にみると、固定資産の評価、のれんの評価、関係会社株式の評価等、見積会計、戦略意思決定の会計項目が 7 割を占めており、業務管理の意思決定ではなく、内外環境の将来の不確実性に対する、取締役等の判断によることから、監査役に強い関与を期待される。

日本企業には、持続的な成長と中長期的な企業価値の向上の経営戦略や投資戦略を求められ、その為の資本コストを考慮した財務計画、実行、管理も求められる。監査役等として、どう執行をアシュアランスし、適切なアドバイスして監査遂行して行くかを具体的事例や意思決定の会計実務などから検討する。

1. 不適切な会計の現状

1-1 日本公認会計士協会 調査

上場会社及びその関係会社（以下「上場会社等」という。）が公表した 会計不正の実態・動向を正確に捉え、かつ、定点観測ができるように、経営研究調査会 フォレンジック業務専門委員会が、上場会社等により公表された会計不正を一定期間集 計し、取りまとめたもの
①2020 年度

国内企業の会計不正が急増していた。101 件と前の期から 7 割増え、5 年前の 3 倍だった。このうち大半が上場企業。損益や財務を実態よりよく見せようとする動きが目立つ。15 年の企業統治指針導入で社外取締役の採用拡充など経営監視の体制作りは進んだが、実効性にはなお課題がある。

②2021 年度

ポイント

- ・1 年間で粉飾決算などの会計不正を公表した企業は 25 社で、前の年度に比べて 46%減（新型コロナウイルス禍で対面の機会が減り、不正が発見しにくくなったとの見方）
- ・発覚経路としては、子会社から親会社への事業報告時、決算作業プロセス時、内部統制時での発覚が多い。内部通報により発覚するケースについては、大きく減少している
- ・役員及び管理職が外部共謀又は内部共謀により会計不正を実行するケースが多い
- ・本社及び海外子会社における不正の発覚件数がほぼ半減しているのに対し、国内子会社における不正の発覚件数は横並び
- ・内部統制報告書の訂正報告に至らないケースが多かった

1-2 2020 年 全上場企業 「不適切な会計・経理の開示企業」TSR 調査

2020 年に「不適切な会計・経理（以下、不適切会計）」を開示した上場企業は 58 社（前年比 17.1%減）、総数は 60 件（同 17.8%減）だった。集計を開始した 2008 年以降、2019 年は過去最多の 70 社、73 件だったが、2020 年はそれぞれ下回った。しかし、年間では 50 件台を持続し、高水準の開示が続いている。

2020 年 4 月、新型コロナウイルス感染拡大に伴う緊急事態宣言の発令で、業績や財務内容などの数字が適正かチェックする公認会計士の多くが在宅勤務となり、監査業務などに遅れが生じた。2020 年の件数は減少したが、不適切会計などのチェックに向けた業務フローの見直しも必要になる。

2020 年に不適切会計を開示した 58 社の内容は、最多は子会社で不適切会計処理などの「粉飾」が 24 件（同 40.0%）、経理や会計処理ミスなどの「誤り」も 24 件（同 40.0%）と同数だった。産業別では、最多が製造業の 23 社（同 39.7%）。次いで、卸売業の 10 社（同 17.2%）と続く。上場企業の相次ぐ不適切会計の発覚で、健全なコンプライアンス意識の徹底が求められている。金融庁や東証は、ガバナンスのさらなる向上に向けた指針整備を進め、企業も確実に履行できる体制作りが必要だ。

1-2-1 開示企業数 2020 年は 58 社（60 件）

2020 年に不適切会計を開示した上場企業は 58 社で、五洋インテックス（株）と（株）スカパー J S A Tホールディングスの 2 社は、それぞれ 2 件ずつ開示した。

上場企業は国内市場の成熟で、メーカーを中心に売上拡大を求めて海外市場への展開を強めている。だが、拡大する営業網にグループ会社のガバナンスが徹底できず、子会社や関係会社に起因する不適切会計の開示に追い込まれる企業が多い。

理研ビタミン（株）は 2020 年 7 月、中国連結子会社でエビの加工販売取引や棚卸資産での不適切会計処理について開示した。過年度決算短信等を訂正したが、訂正後の連結財務諸表について適切な監査証拠を入手できなかったとして、監査法人が監査意見を表明しなかった。また、小倉クラッチ（株）は、中国の子会社 2 社で 2014 年から過大在庫の計上や

米国子会社での不正送金関連などについて特別調査委員会を設置。2020 年 12 月、委員会の調査結果を踏まえ、決算を 2016 年 3 月期まで遡って修正した。



1-2-2 内容別 「粉飾」と「誤り」が最多の 24 件

内容別では、最多は「架空売上の計上」や「水増し発注」などの「粉飾」が 24 件（構成比 40.0%）、「誤り」も 24 件（構成比 40.0%）と同数だった。

第一商品（株）は、長年にわたり歴代の社長らが回収不能となっていた貸付金の回収偽装や貸倒引当金戻入益の過大計上、広告宣伝費の架空計上などの不適切会計を行っていた。7 月 11 日、東証は第一商品に対しジャスダック特設注意市場銘柄への指定と 2,000 万円の上場違約金を徴求した。

また、子会社・関係会社の役員、従業員の着服横領は 12 件（同 20.0%）だった。「会社資金の私的流用」、「商品の不正転売」など、個人の不幸事にも監査法人は厳格な監査を貫いている。



発生当事者別 「子会社・関係会社」が 23 社でトップ

発生当事者別では、最多は「子会社・関係会社」は 23 社（構成比 39.7%）で、子会社による売上原価の過少計上や架空取引など、見せかけの売上増や利益捻出のための不正経理が目立つ。次いで「会社」の 22 社（同 37.9%）だった。会計処理手続の誤りや事業部門での売上の前倒し計上などのケースがあった。「子会社・関係会社」と「会社」を合わせると 45 社で、全体の約 8 割（同 77.6%）を占めた。

不適切会計企業 発生当事者別

(単位:社数は社、件数は件)

発生当事者		2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018	2019	2020
会社	社数	11	5	5	10	8	13	16	12	26	21	26	30	22
	件数	11	5	5	10	8	13	16	12	27	21	26	31	23
従業員	社数	5	9	4	7	5	5	7	9	4	4	6	12	12
	件数	5	9	4	7	5	5	7	9	4	4	6	12	12
役員	社数	4	2	5	6	4	6	5	4	2	5	6	3	1
	件数	4	2	5	6	4	7	5	4	2	5	6	3	1
子会社・関係会社	社数	5	8	10	8	11	11	9	27	25	23	16	25	23
	件数	5	8	10	8	11	11	9	28	25	23	16	27	24
合計	社数	25	24	24	31	28	35	37	52	57	53	54	70	58
	件数	25	24	24	31	28	36	37	53	58	53	54	73	60

東京商工リサーチ調べ

1-2-3 市場別 東証1部が33社でトップ

市場別では、「東証1部」が33社（構成比56.9%）で最も多かった。次いで、「ジャスダック」が10社（同17.2%）、「東証2部」が9社（同15.5%）と続く。

2013年までは新興市場が目立ったが、2015年から国内外に子会社や関連会社を多く展開する東証1部の増加が目立つ。

1-2-4 産業別 最多は製造業の23社

産業別では、「製造業」の23社（構成比39.7%）が最も多かった。製造業は、国内外の子会社、関連会社による製造や販売管理の体制不備に起因するものが多い。

卸売業では、連結キャッシュ・フローの記載に誤りや子会社土地の売却で時価評価差額が適正に取り崩されなどの「誤り」が目立った。

（株）ジャパンディスプレイは2020年4月、不適切な会計処理に関する第三者委員会の調査報告書および過年度の決算短信の訂正を開示した。経理責任者の指示で過大在庫の計上、費用の資産化、費用計上の先送りなどの不適切な会計処理が行われていた。また、常務執行役員などの指示により収益認識の要件を満たさない売上計上等の不適切な会計が行われていた。この不適切処理の一部は2014年3月の新規上場前から行われていた。

1-2-5 考察

監査法人は緊急事態宣言以降、リモートによる監査が加速している。だが、リモート監査は必要に迫られたものだが、安易な業務のリモート化は不正の機会を増やす懸念もある。コロナ禍で業種によっては経営環境が一段と悪化している企業もあり、2021年3月期は特に不適切会計に気を配る必要があるとの声も聞かれ始めている。

経済のグローバル化で、海外子会社との取引に伴う不適切会計も増加した。また、現場や状況を無視した売上目標の達成へのプレッシャーで、不正会計に走る担当者も後を絶たない。コーポレートガバナンスやコンプライアンスの意識改善が掛け声倒れに終わらないために、上場、未上場を問わず不適切会計を防ぐ風通しの良い組織づくりが求められている。

2. 不適切会計を防ぐ

2-1 内部統制、内部監査の方法論の進化

内部統制の継続的モニタリング、J-SOX 対応の効率化、内部監査の高度化の取り組みが浸透してきた。J-SOX は CLC、PLC、ITAC、ITGC の展開、業務記述書、業務フローチャート、リスクコントロールマトリクスにて内部統制と業務効率のバランスがとれ、監査人監査と連携できれば、網羅性は高くなり、ディフェンス力は上がる。

会計公準や商慣習の異なる海外現地法人へ内部統制システムを浸透させ、連動がとれるかが課題であるが、日系企業の生産管理、品質管理は浸透でき、世界標準になったように、多くの企業は業務、会計においてもグローバル標準化が出来始めている。

2-2 テクノロジーを活用した内部監査

この動きを支えるのが CAAT (Computer Assisted Audit Techniques/コンピュータ支援監査技法の略) アプローチとそのツールであり、内部統制や監査の分野でも多くの内部データを効率よく分析して、傾向や異常値等を識別する取り組みが開始している。

コロナ禍以前に、このような展開していたところは、テレワークも可能で、内部監査も出来ている。いまやDXは必須事項であり、間接部門の自動化をテーマとしたRPA(Robotic Process Automation)も進み始めている。この動きに対応した内部監査が必要になってきた。

2-3 機械学習手法を用いた不正会計予測

一橋大学がTSR、監査法人あずさと連携した研究成果：非上場企業にも効果のある「機械学習手法を用いた不正会計予測」を発表している。

不正会計の検知と予測における機械学習手法の有用性を実証的に検討したもので。

不正会計イベントを対象とした分析から、機械学習手法の利用が検知精度の改善に一部貢献するほか、当該手法の利用によって参照可能となる高次元の変数利用が検知精度の大幅な改善に貢献していることを確認した。

3. 不適切会計と見積みり会計

3-1 不適切会計の類型

3-1-1 虚偽の事実に基づいて会計処理するもの

在庫の水増しや、架空売上などが当たる。実際に存在しない在庫や売上を計上することで、財産や利益を実際より増やして見せる。

→ 実地棚卸（棚卸資産を実際に数えて集計すること）や売掛金の確認（取引先に売掛金残高がどれくらいあるかを問い合わせること）で発見可能

3-1-2 子会社や関連会社、協力会社等を利用して損失を繰り延べるもの

損失の「飛ばし」や、循環取引（特定のグループ内で売上を回し、損失の発生などを先延ばししていくこと）

→ 会社の監査や、通常と異なる条件の取引を調査することである程度、抽出可能

3-1-3「会計上の見積り」を悪用するもの

外部から発見、問題を抽出するのは困難。

会計上の見積りが一般的に可視化できる起こった事実ではなく「将来の予想」という重要な概念から作られている

3-2 会計上の見積り

3-2-1 日本公認会計士協会 定義

財務諸表に含まれる金額のうち、将来の見積りや既に発生している事象であるがその金額を確定するための情報が不足している場合など、決算上、金額を見積もって計上しなければならない場合を「会計上の見積り」という。

3-2-2 不正を引き起こす可能性

見積りには正しい情報が必要だが、経営者が利用可能な情報やその信頼性には様々なものがあり、結果として会計上の見積りには不確実性が伴う。不確実性だけではなく、経営者が利用する情報を偏って選択した場合、重要な虚偽表示（不正）が発生する可能性が高い

①工事進行基準による収益計上

工事進行基準には、主に「収益総額」「原価総額」「進捗度」という3つの見積り要素を操作することで、各年度の売上や利益を実際より大きくすることが可能になる。

②貸倒引当金

取引先や貸付先から将来どのくらい債権が回収できるかを見積り、あらかじめその債権を「仮に」減らしておく方法。

取引先の財務状況が悪くなるとこの減額を検討しなければならない場合。

「仮に」減らしておく部分が「引当金」（実際に貸し倒れが起きると、「貸倒損失」処理）。

「回収可能性」は多様な解釈があり、操作すれば結果の差すなわち利益に影響する。

③税効果会計の繰延税金資産

前提：会計で計算される「利益」と、法人税率を掛ける「所得」とは違う

1) 違いは、主に費用計上が認められるタイミングのズレによって生じる

（会計の方が早く費用計上される）

2) 会計で費用を計上しても、法人税で費用計上が認められない部分については、

先に法人税を払っておかなければならない

3) 「先に払った」法人税については、将来費用が認められるまで会計上は費用として計上できない

法人税の前払部分が、「繰延税金資産」、逆に法人税の未払に当たる部分が「繰延税金負債」
支払った法人税から、会計上費用にできなかった部分、すなわち繰延税金資産にあたるものを差し引いた結果がその時期の税金費用となり、差し引いた分だけ税金費用が減り、利益を押し上げる。問題となった支払などが将来会計上の費用として認められれば、対応する繰延税金資産は会計上その時の税金として計上されることになるが、その時点で、利益がなかった

た場合、繰延税金資産として計上されていた法人税は「前払」としての意味を無くしてしまう。「繰延税金資産の回収可能性」判断にも「将来の収益の見積り」の非常に恣意性が入りやすい状態となる。

④退職給付会計

退職給付会計には「将来の退職金」と「それを払うための必要財産」という2つの見積りが必要。この現在価値を計算する際に必要となるのが「割引率」
少しの操作で極めて大きな影響を与えることができる

⑤減損

企業の資産は、基本的に事業に資するもので、期待した収益を上げる為のもの
投資した資産が期待した収益を上げる事が出来なくなってしまうと、
その時点で資産の価値は大きく下がってしまいます。現在の会計は、そのような兆候がある場合には、予想される収益の低下に応じて、資産自体の金額を引き下げてしまい、その引き下げた金額を損失として計上するように求めている。
減損の兆候を判断する際や、予想される収益の低下に応じた資産の減額を予測、計算する際にも、会計上の見積りが大きく影響する

4. 実際に起こった経営層責任の事案

4-1 オリンパス事件

4-1-1 経緯

1985年以降の円高による営業利益減少を受けて財テクに積極的に乗り出した。
1990年にバブルが崩壊すると運用による損失が増大し、それを取り返すためにハイリスク・ハイリターン商品に手を出したことから運用損は飛躍的に膨れあがった。
1990年代後半には1,000億円近くの含み損となった。その後も先送り策を持って含み損に対応していた。

2000年4月に開始した新会計基準に合わせるため、抱える運用損を簿外に分離する「飛ばし」と呼ばれる損失処理スキームを考案。オリンパスの連結決算から外れるファンドなどを利用して含み損を抱える金融資産を簿価で売却した。このようにして飛ばした受け皿ファンドの金融資産はほとんど無価値であり、いずれ解消が必要だったことから、M&Aを利用して通常より遙かに高額な買収代金やフィナンシャル・アドバイザー報酬の支払いを装って資金を捻出。受け皿ファンドに流し込みこのような金融資産を解消したという。こうした買収代金を会計上の連結貸借対照表上の「のれん」に計上し10~20年で償却するものだったとした。

4-1-2 損失処理策

「ヨーロッパ・ルート」、「シンガポール・ルート」、「国内ルート」と呼ぶ3つのルートを使用。それぞれの投入額は約650億円、約600億円、約300億円で、計1,550億円を損失分離スキームに投入していた。

いずれはオリンパスに買収資金を還流させることも考えた上での高額な買収取引。
その結果、多額の「のれん」が生じた。結局、この不正会計は発覚し、決算訂正された。

【訂正後 簡易貸借対照表】

(単位：百万円)

	H19/3	H120/3	増減
流動資産			
現金及び預金	181,586	123,281	△58,305
受取手形及び売掛金	192,855	193,555	700
たな卸資産	89,847	110,379	20,532
その他	73,550	79,974	6,424
流動資産合計	537,838	507,189	△30,649
固定資産			
有形固定資産	140,089	149,176	9,087
無形固定資産	21,633	103,526	81,893
のれん	78,718	227,759	149,041
投資その他の資産	224,387	229,522	5,135
固定資産合計	464,827	709,983	245,156
資産合計	1,002,665	1,217,172	214,507

「のれん」の額が訂正前は 299,800 百万だったのが訂正後は 227,759 百万円と、
72,041 百万円も訂正されている。連結子会社の数も、訂正前の平成 20 年 3 月期は 205 社
が、訂正後には 216 社へ増加。訂正前、訂正後で子会社の数が異なる点について「関係会社
の状況のその他 163 社には、含み損の生じた金融資産・デリバティブ取引等の損失分離に
利用され、実際に支配していることが判明した以下のファンド 11 社を含めております」と
いう記述あり、さらに「含み損の生じた金融資産・デリバティブ取引等の損失分離に利用さ
れ」と、不正会計のことがはっきりと記載。

4-2 東芝事案

4-2-1 発覚経緯

発覚（2015 年 2 月）…内部通報を受けて証券取引等監視委員会が実施した検査の結果、
不正会計が発覚。

第三者委員会の設置（2015 年 5 月）…弁護士・公認会計士からなる第三者委員会が設置、
調査を開始。

調査報告書の公開（2015 年 7 月）…第三者委員会による報告書が公開。

「東芝の不適切会計問題における第三者委員会報告書の概要」

有価証券報告書の提出（2015 年 9 月）…本来の提出期限から 2 か月以上超過して、有価証
券報告書を提出。当初 1200 億円と見込まれていた 2015 年 3 月期の当期純利益が、
378 億円の当期純損失となる。

新日本監査法人への行政処分（2015 年 12 月）…東芝の粉飾決算を見逃したとして、大手監
査法人の「新日本監査法人」が金融庁から行政処分。

監査法人の交代（2016 年 1 月）…東芝が新日本監査法人との契約を打ち切り、新しい監査
法人として「PwC あらた監査法人」を起用。

米国で集団訴訟（2018 年 7 月）…東芝の不正会計を受けて、米国の投資家グループが集団訴訟。

4-2-2 不適切処理

①不適切会計項目

- ・インフラ事業における工事進行基準 工事損失引当金を未計上
- ・映像事業の経費計上 グループ間の未実現損益不正
- ・半導体事業の在庫評価 評価損未計上
- ・パソコン事業の部品取引 グループ会社内 調達価格とマスキング価格

②対象事業

- ・コモディティ化で利益の出にくくなったパーソナルコンピュータ事業、
- ・リーマンショックで落ち込んだ半導体事業、
- ・2011 年 3 月の福島第一原子力発電所事故の影響で、新規受注が落ち込み。
2006 年に巨額の資金で買収したウェスチングハウスの原子力発電所事業

4-2-3 のれん問題

①当時の戦略

日本の原発には沸騰水型（BWR）と加圧水型（PWR）とがあり、PWR の三菱重工、BWR の東芝・日立。ウェスチンハウスは、加圧水型（PWR）の企業であり当初同じ加圧水型の三菱重工が買収を検討。東芝は沸騰水型（BWR）と加圧水型（PWR）の両方を持ち、世界に打ってでる戦略

②ウェスチングハウス買収価額の問題

2006 年、想定された価格の 2～3 倍の 54 億ドル（6400 億円）で BNFL 社から買収先行していた三菱重工を一気に抜き去った。当初パートナーだった丸紅は直前に降り、CB&I 社は入った。

買収した際、のれんは約 3500 億円が計上された。日本の会計基準では、のれんを 20 年以内で規則的に償却するが、米国会計基準と国際会計基準（IFRS）では、のれんの価値が減損したと評価されたときに償却。東芝は米国会計基準を採用していた。

③2015 年 減損テスト

2015 年 10 月 1 日を基準日としてテストを実施したところ「公正価値」*が「帳簿価額」を上回ったため、2 月 4 日時点では原子力事業に関しては「減損の兆候なし」と結論づけていた。その時に公表していた帳簿価額は 7400 億円で、公正価値は 8000 億円だった。

*市場参加者間の秩序ある取引において、資産を売却するために受け取るであろう価格または負債を移転するために支払うであろう価格

④「のれん」の減損

のれんの減損は巨額の場合、株主資本が大きく棄損する可能性、「財務制限条項」**に抵触しないよう、当期純利益を上げねばならない。

2016 年減損テストをやり直した結果、決算資料からは、ウェスチングハウスに関するのれんの減損として 2746 億円を計上している。この水準の減損額は純利益や純資産の水準を維持するというレベルの対策では解決できない。

＊ ＊金融機関が債務者に対して貸付を行う際に付与する条件のひとつで、その契約において、債務者の財政状況が定めた基準条件を下まわった場合に、債務者は期限の利益を喪失し、金融機関に対して即座に貸付金の返済を行うこと

5. KAM 導入からの考察

筆者が ERM にて取り上げた KAM について、再掲し、2 年をぶりにレビューするが、KAM の検討項目は会計上の見積りに関係するものであった。

5-1 欧米の KAM 導入の先行事例記載事項

英国系の先行事例の調査結果、1) 固定資産の減損、2) 企業結合に関する評価、3) 収益認識、4) 繰延税金資産の回収となった。

5-2 日本でのトライアル事例

日本においては、三菱ケミカルホールディングスが、2019 年 3 月期において「監査人による連結財務諸表監査の透明性を高める観点」から、任意で KAM に相当する事項の報告を監査人の EY 新日本から受け、HP に記載している。

KAM に相当する事項として記載されている事項は以下であり、英国系先行事例の調査と同じ傾向であった。1) 産業ガス事業の企業結合、2) のれんの評価、3) 耐用年数を確定できない無形資産の評価、4) 繰延税金資産の評価

5-3 ERM と KAM 項目

5-3-1 ERM と固定資産の減損

減損会計とは、所有する土地や機械などの固定資産の収益性が低下した結果、その固定資産に対して投資した金額を回収できる見込みがなくなった場合に、一定の基準に基づいて資産の価値を帳簿上で減額する会計上の手続きであり、

ERM で重要とされる<報われるリスク>：投下経営資源より成果が大きい。経営戦略策定や企業買収など事業上の意思決定に係るリスクは、まさにしっかり対応すればコストを上回る成果が期待できるということが、そもそもの固定資産投下の意思決定である。

この意思決定について、企業内外の環境リスク（市場ニーズ、競合他社動向、法規の変遷、自社の技術力、コスト力）などを総合判定し、現在価値、回収期間などの収益性も踏まえて機関意思決定したのか否か？減損の判断基準は設けたのか全社的リスクマネジメント

5-3-2 ERM と企業結合の評価（特にのれんの評価）

のれん（goodwill）とは、企業の買収・合併（M&A）の際に発生する、「買収された企業の時価評価純資産」と「買収価額」との差額のことである。

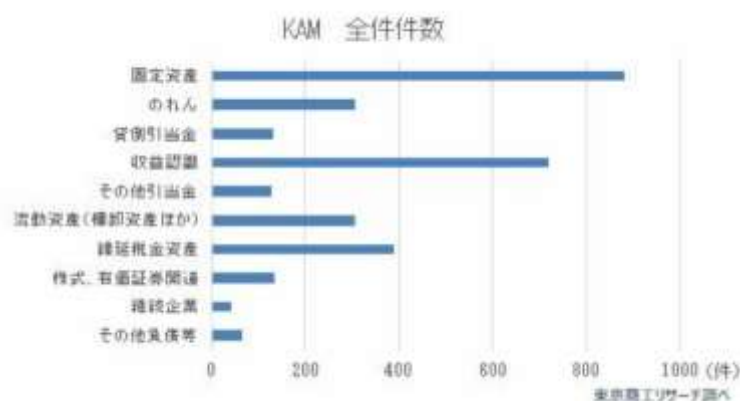
IFRS の現在のルールではのれん代については減価償却しない。初期の段階で事業成果が出

ていない時点では有利ながら、長期的に事業成果が出ない場合は、大きな負の資産となる。企業買収や合併も ERM で重要とされる＜報われるリスク＞：投下経営資源より成果が大きい。経営戦略策定や企業買収など事業上の意思決定に係るリスクは、まさにしっかり対応すればコストを上回る成果が期待できるが、誤れば大きな負の資産となるというものである。

5-4 2021 年 3 月期 上場企業「監査上の主要な検討事項 (KAM)」TSR 調査

2021 年度に新制度が本格化し、決算期の上場企業 2395 社では、2372 社（構成比 99.0%）が KAM の内容を開示。開示内容は合計 3103 件に及んだ。

最多は固定資産の減損、評価が 881 件（構成比 28.4%）で、売上などの収益認識 720 件（同 23.2%）、繰延税金資産の回収の可能性など 389 件（同 12.5%）、のれんの評価など 306 件（同 9.9%）、棚卸資産など流動資産の評価など 306 件（同 9.9%）、と続く。売上などの収益認識や繰延税金資産の回収可能性など、業績処理に直結する内容が上位を占めた。



一企業で開示監査項目が多かったのは、日産自動車(株)（東証 1 部）で 5 項目だった。次いで、4 項目が 10 社、3 項目は 78 社(同 3.3%) で、検討項目の開示がなかったのは 23 社（同 0.9%）と 1%に満たなかった。

日産自動車(株)検討項目

「自動車事業における固定資産の評価」

「日産自動車(株)の繰延税金資産の回収の可能性の評価」

「米国販売金融子会社の販売金融債権に対する貸倒引当金の見積り」

「リース車両残価損失の見積り」「リコール等の市場措置費用の見積り」

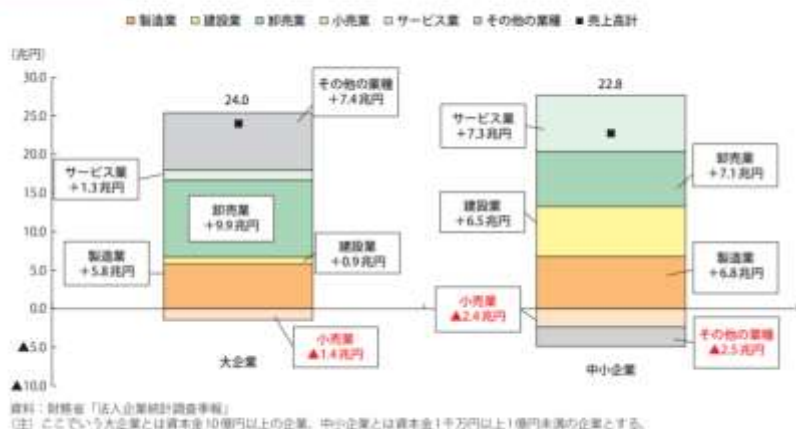
6. 中小企業の実情

これまで見てきた内容は殆ど上場企業の大手であり、事業・会計インフラとも整備され、DX 展開も可能な企業。しかしながら日本企業の 99%は所謂中小企業であり、労働者数も 7 割を占める。コロナ禍で、見積もり会計上問題となる貸倒引当金や繰延税金資産への影響などもあり、中小企業白書コンテンツから触れておく

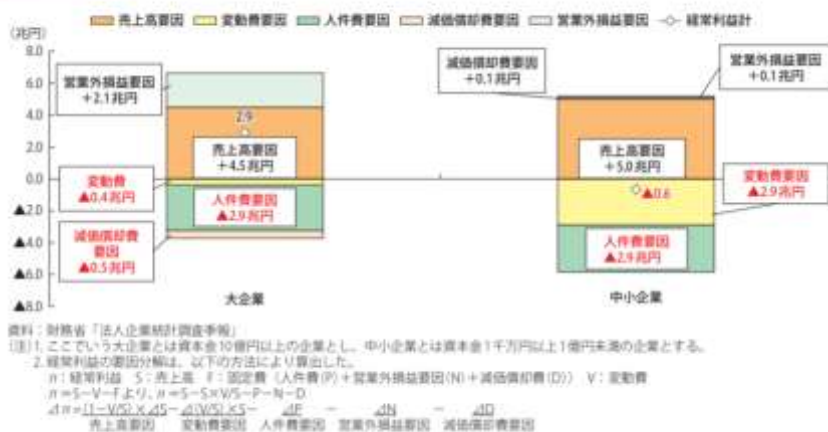
6-1 コロナ前の動向と課題 2017～2019

- ・ 中小企業の景況感は改善傾向にある一方、大企業との生産性格差は拡大。
 - ・ 未来志向型の取引慣行に向けて、下請取引は着実に改善。
 - ・ IT 導入等を行う上でも、業務プロセスの見直しは生産性向上の大前提。
 - ・ 幅広い業種で多能工化・兼任化の取組が進展。生産性向上にも寄与。
 - ・ IT 導入のきっかけとして重要となるのは、地元の IT ベンダーなど身近な相談相手。
 - ・ 業務領域や一企業の枠を超えて連携することで IT の効果は飛躍的に高まる。
 - ・ 生産性向上のためには前向きな投資が重要。引き続き投資を促進する必要。
 - ・ 事業承継等を背景に、中小企業の M&A は増加し、生産性向上に寄与。
- 今後はマッチング強化が課題。
- ・ 防災・減災対策を進めるため、関係者（サプライチェーン、自治体、金融機関、等）も巻き込みつつ、普及啓発を推進することが必要。

第1-1-8図 売上高業種別分解（2017年～2018年における増加分）



第1-1-10図 経常利益の要因分解（2017年～2018年における増減額）



6-2 コロナ禍 2021 年度 中小企業白書

6-2-1 総論

新感染症流行により、多くの中小企業が引き続き厳しい状況にある。

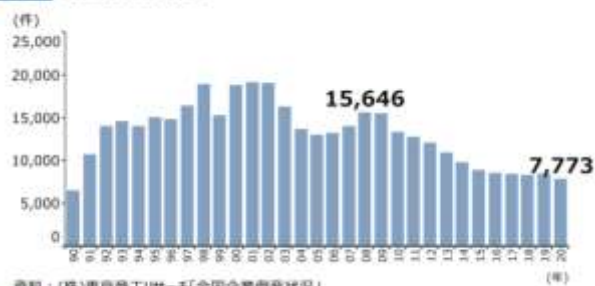
倒産件数は低水準となっており、金融支援の拡大や持続化給付金など概ね各種支援策が功を奏していると見られるが、感染症の影響に引き続き留意することが必要。

図1 新型コロナウイルス感染症による企業活動への影響



資料：(株)東京商工リサーチ「第14回新型コロナウイルスに関するアンケート調査」(2021年3月)

図2 倒産件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

図3 中小企業向け貸出残高の推移



資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほか中小企業庁調べ

6-2-2 中小企業の財務基盤と感染症の影響を踏まえた経営戦略

- ・中小企業の財務状況は、自己資本比率は高まりつつある一方、損益分岐点比率が高いため感染症流行のような売上高の急激な変化に弱い。
- ・感染症流行の影響を踏まえ、まずは自らの財務状況を把握することが必要。財務指標に基づいた経営分析は、財務基盤を含む経営戦略の基礎となる。

図1 自己資本比率の推移

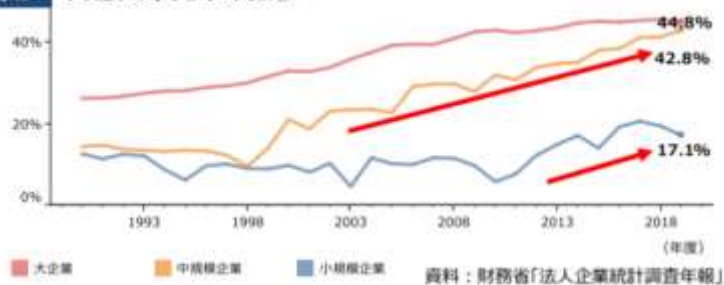
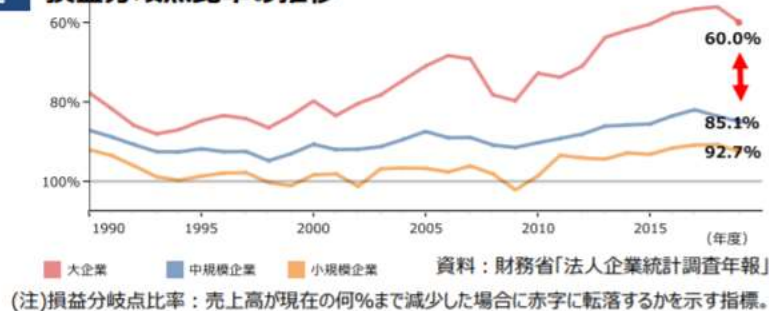


図2 損益分岐点比率の推移



6-2-3 事業継続力と競争力を高めるデジタル化

感染症流行により、中小企業のデジタル化に対する意識が高まった。働き方改革や効率化の取組に加え、テレワークの推進など事業継続力強化の観点でデジタル化に取り組む企業が多く存在。他方、デジタル化推進に向けては、アナログな文化・価値観の定着といった組織的な課題や明確な目的・目標が定まっていないといった事業方針上の課題がある。

図3 デジタル化推進に向けた課題

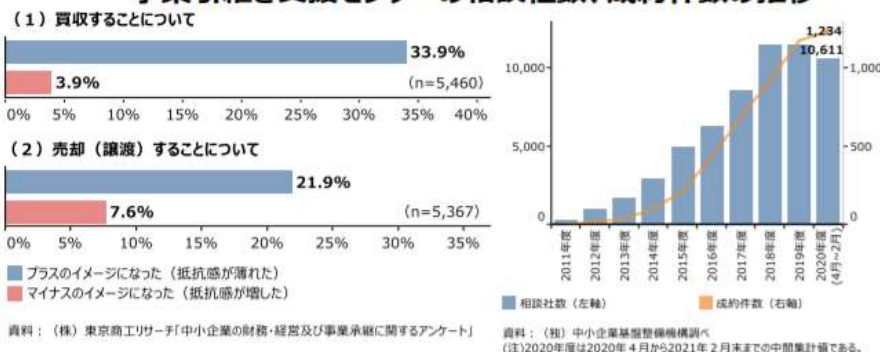


6-2-4 事業承継を通じた企業の成長・発展と M&A

経営者の高齢化の進展等に加え、感染症の影響もあり、2020年の廃業件数は過去最多。一方、その中には高い利益を生み出す企業も存在。こうした企業の経営資源をいかしていくことが重要。事業承継後に販路開拓や経営理念の再構築など新たな取組にチャレンジする企業が多く、「新たな日常への対応」を含め企業の成長・発展を促していくためにも事業承継を推進することは重要。

事業承継策の1つである M&A に対するイメージは向上し、件数は増加。売買双方が事業規模拡大を主な目的としている一方、売り手側は雇用維持を目的としている割合が最も高い。M&A 実施後は多くのケースにおいて譲渡企業の従業員の雇用は維持されており、M&A は売り手側にとってもメリットがある。

**図1 10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化と
事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移**



7. 意思決定理論研究

中小企業の状況をみても、コロナ禍、事業継承と事業戦略のため M&A は重要となっている。企業の意思決定構造と意思決定メカニズムをみる。

7-1 組織構造から意思決定階層 アンゾフの理論ベース



7-1-1 業務的意思決定

ルーティン化した業務に関する意思決定、ローワー・マネジメント

7-1-2 管理的的意思決定

戦略実現のために行う組織編制、目標設定や実行の指揮命令を行う戦術的意思決定

ミドル・マネジメントが行う。

企業内部問題が多い。固定資産や機械設備などの企業内部の投資意思決定は、業務的意思決定ほどルーティンではなく、また戦略的意思決定ほどハイリスク・ハイリターンでないこと

7-1-3 戦略的意思決定

ミドル・マネジメントやローワー・マネジメントによる事業活動にかかわる意思決定を超えた全社戦略に関するもの。

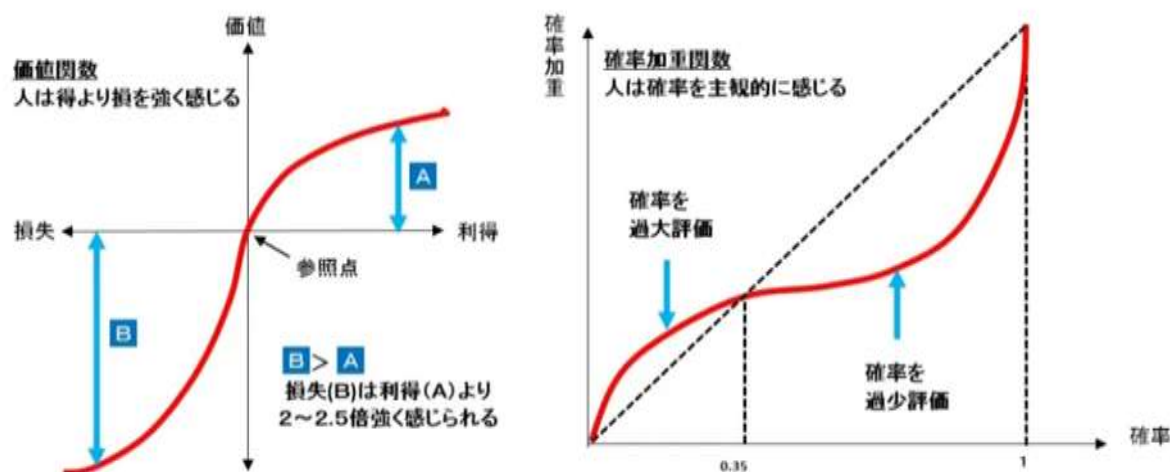
前例が少なく、ルーティン化されていない、トップ・マネジメントが行う企業外部との問題、多角化戦略、合併、M&A 成果についての責任は重い

企業の将来の経営方針や財務状況に大きく影響する、非常に重要度の高い意思決定
新しい支店や工場を設置するか、海外へ進出するか、企業合併に合意するかなど、将来の企業の状態を左右する非常に重大な決定であり、同じ決定が繰り返されることはほぼないため、参考のできるような情報は極めて少ない。
適切な決定を行えば、成功に導くことができるが、誤ると存続さえ危うくなる。

7-2 意思決定の理論 行動経済学の命題（丸山の研究分野）

7-2-1 成功確率と資源投入の意思決定 情報理論からの精度

過去の研究や実験に再現性あり、現在の統合情報が正しい場合、マルコフの決定過程での成功確率が使え、成功時への投下資本、収益の現在価値の算出は可能、意思決定の会計技術が使える。但し、科学的根拠、確率を整えても、組織間、個人間に価値関数と確率加重関数の問題がある



7-2-2 二重過程理論 システム1、システム2：行動経済学、認知科学からの研究

人間の思考には2種類あり、一つは「システム1」と呼ばれる直感的な思考であり、もう一つが「システム2」と呼ばれる合理的な思考である。

システム1による意思決定は多くの認知バイアスを含んでいるとしている。

テーマを組織として請け負うか否かに影響するバイアスは、後知恵バイアス、確証バイアス、ヒューズトリック、アンカリングなどがある。

限られた合理性の中で、時間的制約、専門的な知識のない場合、システム1での意思決定をしてしまうので必然性もあるとしている研究もあり、動物や人類の危険予知、回避行動はシステム1であり、全てシステム2ではない

How Can Decision Making Be Improved? Katherine L. Milkman, Dolly Chugh, Max H. Bazerman, 2009

戦略的意思決定できる人材は認知バイアスを排除でき、システム2 科学的根拠や合理性に基づく判断能力、また合理性の限界、(緊急を要する)では、システム1の精度が高い能力が必要である。

8. 戦略的意思決定と見積もり会計の実務

経営層が行う戦略意思決定には内部の管理会計と見積もり会計が重要な根拠となる。
実務の事例から確認しておきたい。

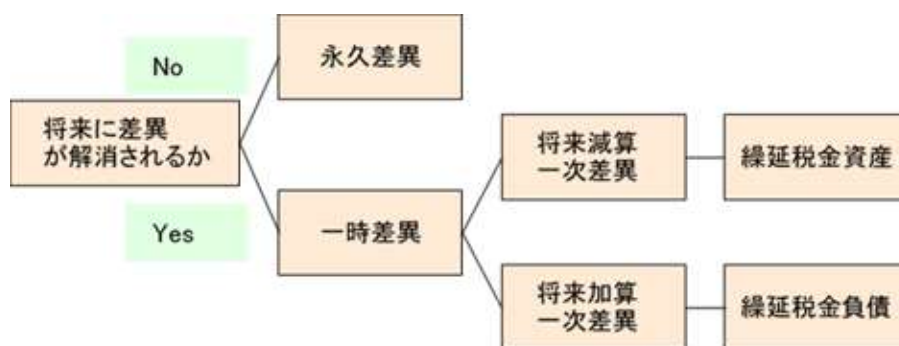
8-1 事業戦略決定の管理会計

変動費、限界利益、個別固定費、貢献利益、共通固定費などの直接原価計算が不可欠となる。
投資においては、COF、CIF、NETCF、FCF、NPV、割引率（主に資本コスト）の計算が必要となる。

8-2 税効果会計に関する実務

減価償却、旧設備の売却損において適切な税計算は必要である。投資の場合も考慮する。
税効果会計とは、税額を適切に期間配分することにより、税引前当期純利益と税金費用を合理的に対応させる手段なのである。一時的に会計と税務で、費用を計上するタイミングが異なる場合を、「一時差異」と呼ぶ。

一時差異には「将来減算一時差異」と「将来加算一時差異」がある



一時差異の中で、「将来減算一時差異」と、「将来加算一時差異」の定義は以下

	将来減算一時差異	将来加算一時差異
	一時差異が解消する期の課税所得を減額する効果を持つ	一時差異が解消する期の課税所得を増額する効果を持つ
一時差異	貸倒引当金 返品調整引当金の損金算入限度超過額 減価償却費の損金算入限度超過額 損金に算入されない棚卸資産等に係る評価損	利益処分による租税特別措置法上の諸準備金等 連結会社相互間の債権と債務の消去による貸倒引当金の減額

8-3 投資の意思決定の為の計算

全くの新規事業をゼロから起こす事例よりも、事業を継続しながら、追加投資を行うか収益や費用を改善できる設備を取替投資する場合が多い。

8-3-1 取替投資の小事例

① 状況 条件

旧機械設備（帳簿価額 50 百万円、残存耐用年数 5 年、定額法償却、残存価額 0 円）の処分のために 10 百万円の支出が必要となる（初期投資と処分のための支出は第 X1 年度初めに、旧機械設備の除却損の税金への影響は第 X1 年度末に生じるものとする）

耐用年数経過後（5 年後）の設備処分支出は、旧機械設備と新機械設備ともに 5 百万円であり、この支出および税金への影響は第 X5 年度末に生じるものとする

利益に対する税率は 30%、更新設備の利用期間に十分な利益が得られるものとする

新機械設備（初期投資額 200 百万円、耐用年数 5 年、定額法償却、残存価額 0 円）

耐用年数経過後（5 年後）の設備処分支出は、旧機械設備と新機械設備ともに 5 百万円であり、この支出および税金への影響は第 X5 年度末に生じるものとする

利益に対する税率は 30%、更新設備の利用期間においては十分な利益が得られる

②資本コスト WACC（加重平均資本コスト）

$$WACC = [r_E \times E / (D + E)] + [r_D \times (1 - T) \times D / (D + E)]$$

r_E = 株主資本コスト r_D = 負債コスト D = 有利子負債の額（時価） E = 株主資本の額（時価） T = 実効税率

株主資本コスト = リスクフリーレート + $\beta \times$ （市場全体の投資利回り - リスクフリー）

7 % としておく旧設備と新設備の収益力と費用セーブ力の違い

	旧機械設備	新機械設備	
		従来 of 染色加工分	新技術加工分
収益	520	520	60
費用	380	330	40

③毎年の CIF と COF の計算

【年度】	第X1年度 初め	第X1年度末	第X2年度末	第X3年度末	第X4年度末	第X5年度末
		3百万円 15百万円				5百万円
【CIF】		49百万円	49百万円	49百万円	49百万円	49百万円
		12百万円	12百万円	12百万円	12百万円	12百万円
【COF】	200百万円	3百万円	3百万円	3百万円	3百万円	5百万円
	10百万円					3百万円
【NET】	△210万円	76万円	58万円	58万円	58万円	58万円

【新機械設備】
減価償却費 × 法人税率

【新機械設備】
初期投資

【新機械設備】
処分に必要な費用

（収益－費用）×（1－法人税率）

【旧機械設備】
処分に必要な費用

【旧機械設備】
固定資産除却損

【旧機械設備】
減価償却費 × 法人税率

【旧機械設備】
処分に必要な費用

④ NETCF の現在価値－新設備投資額と旧設備の除却費用＝NPV

$$76\text{M}\text{¥} \times 0.9346 + 58\text{M}\text{¥} \times (0.8734 + 0.8163 + 0.7629 + 0.7130) - 210\text{M}\text{¥} \div 44.63\text{M}\text{¥}$$

結論として、この計算からは新設備投資すべきと判断

取替投資の為に、旧設備を除却し、新設備を導入し得られる NPV と初期投資額の差額で意思決定の判断をする。NETCF の算出から現在価値の算出は難しい計算ではない。

つまり、見積もり計算自体は複雑ではなく、可視化も出来る。

問題は事例の如く、継続受注出来て、新設備が収益増も、費用減も確実かどうかである。

CF を産出す基本データは執行部門の情報である。

不確実性が高くても、経営者が何らかの理由や利害関係で、意図的に投資したい場合、情報操作、忖度は可能である。

8-3-2 設備投資前に、調査を行う小事例

期待収益の確立論から検討すると、大きな設備投資をする前に、研究開発や企画部門でその新設備の事前評価し、費用、収益の予測、成功確率をみる。マーケティング部門が新設備で製造される新製品の数量、受入れ価格予測、販売成功率をみる。

M&A で十分、十分デューデリジェンスを行い。成功確率をみることは可能である。

大きな投資判断の前に実験、調査により、不確実性を減じることは企業の経営には重要である。

<デシジョンツリーの小事例>

現時点を第 1 期首とし、第 1 期末に新製品に関するマーケティング調査が行われ、投資額は 500 万円である。マーケティング調査の結果により、大規模設備または小規模設備のどちらかの導入が第 2 期末に行われる。大規模設備、小規模設備のいずれの導入になるかはそれぞれ確率 1/2 であると判断される。

投資額	
大規模設備	1 億円
小規模設備	6,000 万円

第 3 期より新製品の製造が開始され、第 3 期より每期 5 年間にわたって、確実な営業キャッシュフローが得られる。ただし、割引計算は無視するものとする。

毎期の営業キャッシュフロー	
大規模設備の場合	3,000 万円
小規模設備の場合	1,000 万円

大規模投資をした場合の価値

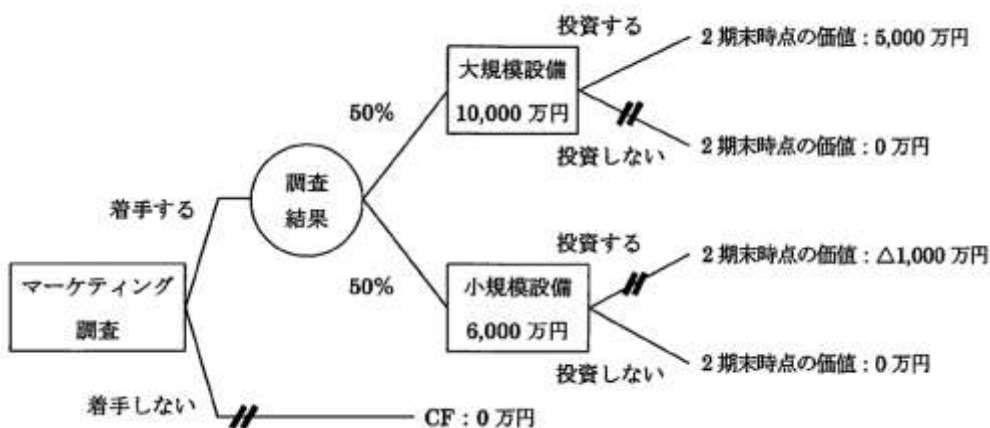
$3000 \text{ 万円} \times 5 \text{ 年間} - \text{投資額 } 10000 \text{ 万円} = 5000 \text{ 万円}$ 判断としては投資する

小規模投資をした場合の価値

$1000 \text{ 万円} \times 5 \text{ 年間} - \text{投資額 } 6000 \text{ 万円} = -1000 \text{ 万円}$ 判断としては投資しない

期待収益 $(5000 \text{ 万円} \times 0.5 + 0 \times 0.5) - \text{調査費 } 500 \text{ 万円} = 2000 \text{ 万円}$

意思決定： マーケティング調査後、大規模投資可能なら投資



本件は計算を簡便化してしまったが、デシジョンツリーで期待収益率と NPV を比較しており、分かり易い判断方法である。但し、マーケティング調査の精度、その調査への上層部の影響、キャッシュ・フローの見積りの操作性、不確実性が残る。

8-4 減損会計の実務

減損：固定資産が、収益性が低下することによって投資額の回収が見込めなくなった状態

減損処理：そのような場合に、固定資産の帳簿価額を減額する会計処理

＜例＞土地や建物、工場、企業そのものなどは、事業で収益をあげる目的で取得した。

当初予定していた収益をあげられなくなり、固定資産に投下した資金の回収が難しくなる

→固定資産の収益性が低下した

8-4-1 減損損失の認識

キャッシュ・フローを生み出す単位として、

資産もしくは資産グループの割引前将来キャッシュ・フロー総額と帳簿価額とを比較する。

損失を認識すべきと判定した場合は、減損処理を行い、固定資産の帳簿価額を回収可能価額まで減額し、帳簿価額と回収可能価額の差額は、当期の損失（減損損失）として、原則として、特別損失に計上する。

減損損失 = 固定資産の帳簿価額 - 回収可能価額

回収可能価額：固定資産の使用価値と正味売却価額のいずれかの高い方の金額

使用価値：固定資産の使用と処分によって生じる将来キャッシュ・フローの現在価値

正味売却価額：固定資産の時価から処分費用見込額を控除して算定される金額

8-4-2 減損処理のメリット

期間収益と期間費用をよりリアルに表すことができる点にある。

売上に貢献する見込みの低い資産を早期に費用化することで、翌年以降の損益計算書をより実際に近い形で作成することが可能になる。減損処理をした年度は損失が大きく増加するが、それは売上見込が落ちてしまったからで、本来、翌年度以降に引き継がせるべき費用ではない、と考えられることから、翌年度以降の利益を適切に把握でき、有効な処理である。

8-4-3 減損処理のデメリット

企業には、繰越利益剰余金といって、創業以来の利益の積み重ねの金額がある。

減損損失の計上額が多額になると、繰越利益剰余金に多大な影響を与え、結果として、**企業評価や企業価値が暴落**する可能性がある。

減損処理を行った年度は、大赤字になるケースがほとんどであり、多くの企業や投資家から資金調達をしているような場合は、株主に対して減損処理の理由や経緯をきちんと説明する必要がある。

＜監査上の問題＞

減損判断基準の設定の根拠が事業関係者しか分からない、予想できないイノベーションの出現、市況の変動、投資した有形、無形固定資産の中身の評価も会計上は分からない。

8-4-5 実務の流れ

キーワード	内容
減損処理	固定資産が、収益性が低下することによって投資額の回収が見込めなくなった状態を減損と呼び、そのような場合に、固定資産の帳簿価額を減額する会計処理を 減損処理 と呼ぶ。
減損損失の認識	土地や建物、工場などの固定資産は、事業で収益をあげる目的で取得するが、当初予定していた収益をあげられなくなり、固定資産に投下した資金の回収が難しくなることがある。こういった場合は、 固定資産の収益性が低下した と考えられる。
キャッシュ・フローを生み出す単位	減損損失の認識において、キャッシュ・フローを生み出す単位として、資産もしくは資産グループの 割引前将来キャッシュ・フロー総額 と 帳簿価額 とを比較する。
減損処理の実行	減損損失の認識で、認識すべきと判定した場合は、減損処理を行い、固定資産の帳簿価額を 回収可能価額 まで減額する。帳簿価額と回収可能価額の差額は、当期の損失(減損損失)として、原則として、特別損失に計上する。
減損処理の公式	減損損失 = 帳簿価額 - 回収可能価額
回収可能額	回収可能価額とは、固定資産の使用価値と正味売却価額のいずれかの 高い方 の金額をいう。
使用価値	使用価値とは、固定資産の使用と処分によって生じると見込まれる 将来キャッシュ・フローの現在価値 。正味売却価額とは、固定資産の時価から処分費用見込額を控除して算定される金額。

8-5 のれんの評価（戦略的意思決定 M&A 企業結合に関する問題へ）の実務

8-5-1 企業結合の会計処理

「企業結合に関する会計基準」企業結合に該当する取引を以下の3種類に分類。

①取得

「取得」とは、ある企業が他の企業に対する支配を獲得することをいい、共同支配企業の形成及び共通支配下の取引以外の企業結合をいう。

②共同支配企業の形成

「共同支配企業」とは、複数の独立した企業により共同で支配される企業をいい、「共同支配企業の形成」とは、複数の独立した企業が契約等に基づき、当該共同支配企業を形成する企業結合をいう。

③共同支配事業の取引

結合当事企業（又は事業）のすべてが、企業結合の前後で同一の株主により最終的に支配され、かつ、その支配が一時的ではない場合の企業結合をいう。親会社と子会社の合併及び子会社同士の合併は、共通支配下の取引に含まれる。

<取得>

共同支配企業の形成及び共通支配下の取引以外の全ての企業結合と定義されている

ある企業が他の企業に対する支配を獲得すること

のれん：買収される側の企業（被取得企業）の信用力や技術力といった見えないブランドを金額に換算したもの

例えば、「純資産（資産－負債）」が「100 億円」の企業を「120 億円」で買収した場合は、被取得企業の純資産だけではなく、金額としては現れないブランド力を「20 億円」で手に入れたと考える



また、「純資産（資産－負債）」が「100 億円」の企業を「80 億円」で買収した場合は、被取得企業の純資産を「20 億円分」分割安で手に入れ、これを「負ののれん」と呼ぶ



8-5-2 のれんの会計処理

「のれん」が生じた場合は、貸借対照表に「無形固定資産」として計上する。

「のれん」は、20 年以内のその効果の及ぶ期間にわたって、定額法その他の合理的な方法によって規則的に償却を行い、「販売費及び一般管理費」として計上する。

ただし、「のれん」の金額に重要性が乏しい場合には「のれん」が生じた事業年度の損益計算書において費用として処理することもできる。

「負ののれん」は、原則として「負ののれん」が生じた事業年度の損益計算書において「特別利益」として計上する。

8-5-3 合併会計

「ある企業又は事業」が「他の企業又は事業」の「資産」と「負債」を受け入れ、財務諸表を一つにする処理です。一般的には合併時に行われる処理。

パーチェス法（被合併会社の資産や負債を時価評価する会計手法）と持分プーリング法（買収対象企業の資産・負債を帳簿価額のまま引き継いで計上する会計手法）がある。

日本でも、国際会計基準に合わせて、原則パーチェス法で処理することとなっている。

パーチェス法は時価評価するので、「時価評価した純資産額」との間に差が生じる

（のれんとなって現れる）

8-5-4 連結財務諸表（親会社と子会社の個別の財務諸表に基づいて作成）

連結財務諸表は、最初に個別の財務諸表を合算。次に子会社の資産、負債の時価評価を行います。次にグループ内の取引や資産などを相殺消去し、非支配株主持分を計算するという手順になる。

親会社が子会社の株式を 100%所有していない場合には、親会社の持分以外を「非支配株主持分」として、連結貸借対照表の純資産の部に計上する。

子会社資本金のうち親会社の持分と、親会社が時価で取得した金額で取得相殺消去。

「投資と資本の相殺消去」を行う際に差額がある場合には、その差額を「のれん」として無形固定資産に計上する。

非支配株主持分：子会社の自己資本のうち、親会社が所有していない非支配株主の持分の。つまり子会社の資本のうち親会社の持分以外になる

のれん： 親会社の子会社に対する投資額と、親会社持分の差額になる。

連結貸借対照表			
諸資産	XXX	諸負債	XXX
のれん	XXX	資本金	XXX
		利益剰余金	XXX
		非支配株主持分	XXX
	XXX		XXX

8-5-5 のれんの償却

IFRS は 2004 年に非償却に変更、少なくとも年に一度の減損テストが要求される。

非償却会計処理を変更した理由は、経営判断の問題にも通じるが、

- ・ のれんの耐用年数を見積もることは通常できないこと
- ・ IFRS の減損テストモデルが十分に機能すると考えられたこと
- ・ 財務諸表を利用する投資家の多くが、のれんの償却費を分析から除外していること
- ・ のれんの耐用年数を見積もることは実務上不可能、償却費は恣意的な金額でしかない

8-5-6 のれん代は買い手の経営陣の主観

以上みてきたように、負債、資産の時価価値とは別に、のれん代には合理的な計算式とか、相場といったものは存在しない。

「直近の営業利益の 3 年分」とか「DCF 法などの手法で合理的な価値算定をする」

との通説はあるが、事業のブランド的な無形財産は計算式で評価するのは困難。

のれんは M&A 以外では入手しがたい無形財産であり、買い手（経営陣）が「どうしても欲しい」「高値でも買う価値がある」と思えば、価格はどんどん上がる。買い手（経営陣）が買う価値があると思えば、どんな価格でも取引は成立してしまう。

8-5-7 減損テストの効果はあるか？

のれんに関しては減損損失の認識のタイミングが遅すぎる（too little and too late）と言う事や、減損テストの複雑性やコスト負担の大きさが問題になっている。

- ・ キャッシュ・フローの見積もりが楽観的過ぎる
- ・ 取得された事業が統合される事業のヘッドルーム*によって、のれんが減損から保護されている（*回収可能価額が帳簿価額を上回る余裕部分）
- ・ 減損テストの判断基準は当該事業部門から提供されている。

9. 監査役監査への問題提起

不正会計の問題は、ローワー・マネジメント、ミドル・マネジメントが携わっている事業と業務領域で、予測がつく見積もり会計範囲では、内部統制の方法の浸透と実践、三様監査の連携、業務 RPA に呼応した CAAT、AI の駆使から不正へのディフェンス力は向上して行くと思われる。監査役監査の機能である、内部統制システムの監査は重要である。

問題は経営層が責任もって意思決定し、対処しなければならないのは、戦略的意思決定であり、未来の不確実性を如何に予測し、経営資源を棄損、分散することなく、経営判断の原則に基づいて、果敢に挑戦していくことに、不適切な会計上の判断、処理があってはならないことである。

従来の経済学、経営学、法学観点から別に、何故、経営層は判断を誤るのかについての研究は、筆者もイノベーション科学を中心に、認知心理学や脳神経科学などから意思決定に

ついて研究をしているが、科学的に根拠が明白なもの（予測の精度が高い）でさへも、経営者は認知バイアスなどから、適切な意思決定ができないことがある。

限られた合理性の中で、経営判断の原則に基づいて、会計・財務の真実性、公準を外れることなく、忠実義務、善管注意義務を全うすることが経営の使命であり、これを監査役が如何にアシュアランスしアドバイスできるかが今回の問題提起である。

以上

各社第三者委員会報告書、一橋大学報告書、TSR 公開調査報告書、日経新聞社記事
中小企業白書を引用させて頂いています。日本公認会計士協会の報告書は内容を参考に
している。リストは全て掲載していないので、本内容の転載はお控えください。