

# 戦略意思決定と財務管理の監査について

2021年09月21日

丸山 景資

## 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

- ・ 東芝、オリンパス以降も、会計不正事案が増加している。
- ・ 今年度からの強制となったKAMの適用事例は  
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



戦略的意思決定であり、見積もり会計

内外環境の将来の不確実性に対する取締役等の判断  
業務的、また管理的意思決定ではない

持続的な成長と中長期的な企業価値の向上への経営戦略や投資戦略を求められる。  
資本コストを考慮した財務計画、実行、管理も求められる。

監査役等は、如何に経営と執行をアシュアランスし、適切なアドバイスして行くか。

# 1. 不適切な会計の現状

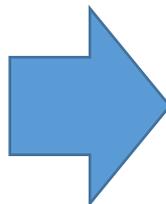
## 1-1 日本公認会計士協会 調査

2020年度

国内企業の会計不正が急増

- ・ 101件と前期比7割増え、5年前の3倍だった。
- ・ 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

整備した経営監視体制の実効性には課題あり。



2021年度

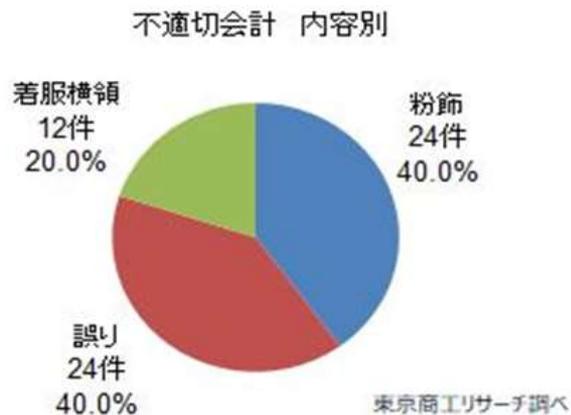
国内企業の会計不正数、半減

- ・ 前期比46%減
- ・ 内部通報は大きく減少
- ・ 役員外部共謀又は内部共謀多い
- ・ 内部統制報告書訂正に至らない

コロナ禍で対面の機会が減り、不正が発見困難になったか？

## 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

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。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



- ・ 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。
- ・ 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
- ・ 卸売業は、連結CF記載、子会社土地売却で時価評価差額の「誤り」
- ・ 事例としては役員が不正を指示しているものもあった

ガバナンス整備したものの  
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

内部統制の方法、標準化、それに伴う内部監査の網羅性と合理性が高まりまた業務・管理レベルの不適切会計が起こりやすい処理をITで対応AIによる不正会計予測も可能になってきた。

### 2-1 内部統制、内部監査の方法論の進化

内部統制・内部監査の標準化と浸透は進んでいる

- ・ J-SOXは内部統制の進化させた  
(CLC PLC ITAC ITGCの展開、業務記述書、業務フローチャート、RCM)
- ・ 日系企業は元々、アジア中心にグローバル浸透は上手い

### 2-2 テクノロジーを活用した内部監査の浸透

- ・ 間接部門のRPA(Robotic Process Automation)も進んでいる
- ・ CAAT (コンピュータ支援監査技法) アプローチとそのツールの活用  
コンカー、SAPアリブなど

### 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発表。  
非上場企業にも効果のあるAI 不正会計予測は可能。

## 3-1 不適切会計の種類

会計上の見積りを悪用するものは経営陣の不確実性への判断であり。  
外部監査、内部監査の発見、分析するのは難しい

### 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

実際に存在しない在庫や売上を計上することで、財産や利益を増やして見せる。

#### 内部監査で発見可能

→ 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

### 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）

#### 内部監査、監査人監査で発見可能

→ 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

### 「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。

会計上の見積りが可視化できる起こった事実ではなく「将来の予想」から作られている。  
不確実性への経営陣の判断であり執行の内部監査、監査人監査の外部監査では見えにくい

## 3-2 会計上の見積り

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

(日本公認会計士協会 定義)

### 不正を引き起こす可能性

会計において見積りへの正確な情報が必要だか、その情報源の信頼性、未来の予測など会計上の見積りには不確実性が発生している。

経営者が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

業績に関与して、将来の収益の見積りに非常に恣意性が入りやすい状態となる。

経営判断で資産投入した後、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

①工事進行基準による収益計上

②貸倒引当金

③税効果会計の繰延税金資産

⑤減損

## 4-1 オリンパス のれんの操作と訂正

価値の低い会社を高く買って「のれん」を償却して費用として計上することで、本来の金融商品から生まれた損失を解消させようとした。またこの買収は、ファンド介入により、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。

発覚後、のれんは720億円も訂正されている。

さらに、連結子会社の数も、205社が、訂正後には216社へ増加し、含み損の生じた金融資産等の損失分離に利用したと報告している

【訂正前 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	216,586	158,281	△58,305
受取手形及び売掛金	192,855	193,555	700
たな卸資産	89,847	110,824	20,977
その他	65,203	80,642	15,439
流動資産合計	572,838	543,305	△29,533
固定資産			
有形固定資産	140,089	150,036	9,947
無形固定資産	21,633	104,230	82,597
のれん	78,718	299,800	221,082
投資その他の資産	279,005	261,393	△17,612
固定資産合計	518,962	815,044	296,082
資産合計	1,091,800	1,358,349	266,549

【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

## 4-2 東芝 不適切処理

### 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

### 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

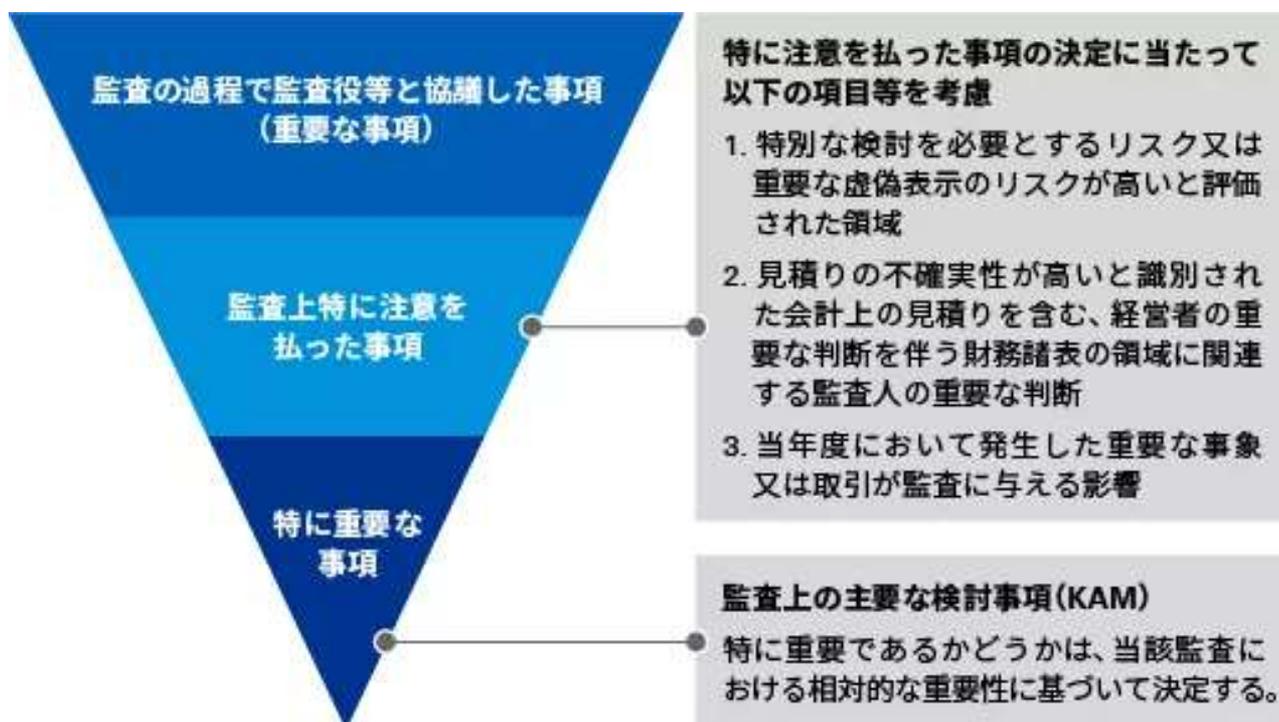
### ウェスチングハウス のれん

- ・想定された価格の2～3倍の54億ドル（6400億円）で買収、のれんは約3500億円計上
- 日本の会計基準では、のれんを20年以内で定期的に償却するが、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。
- ・減損テスト2015年基準で実施 7400億円で、公正価値は8000億円だった。
  - ・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

東芝は沸騰水型（BWR）と加圧水型（PWR）の両方を持ち、世界に打って出る戦略、競争入札者は三菱重工、オリジナルパートナーは丸紅

## 5. KAMからの考察

- ・ 監査の過程で監査役等と協議した重要事項
- ・ 見積りの不確実性が高いと識別された事項を含め、経営者の重要な判断を伴う事項



## 2019年時点検討事項（第233回監査実務研究会 ERMで説明）

### 欧米のKAM導入の先行事例記載事項

- 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。

### 日本でのトライアル事例

三菱ケミカルホールディングス（2019年3月期）任意KAM EY新日本

- 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

### ERMとKAM項目

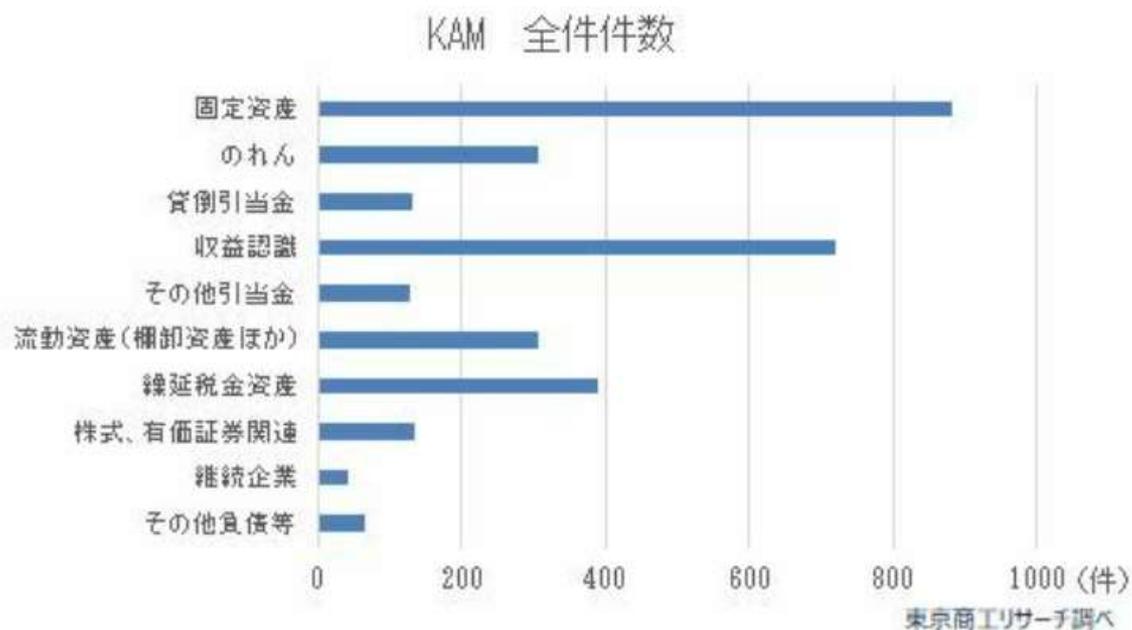
ERMで重要とされる<報われるリスク> 経営戦略策定や企業買収など事業上の意思決定に係るリスクは、まさにしっかり対応すればコストを上回る成果が期待できるが、誤れば大きな負の資産となる

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？判断基準は設けたのか？

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

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%）、と続いた



## 6. 中小企業の実情

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、大企業との生産性格差は拡大
- ・ 下請取引は着実に改善
- ・ IT導入等を行う上
- ・ 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。
- ・ 防災・減災対策を進める



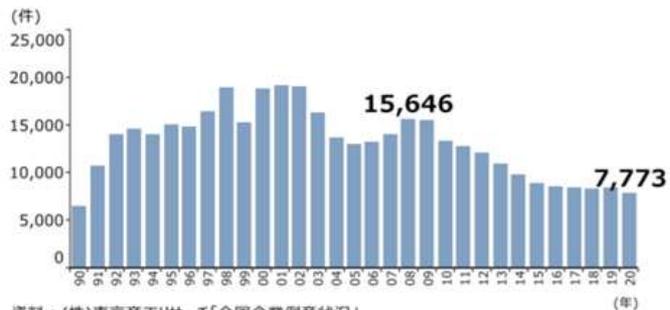
2021年度版

コロナ禍により、厳しい状況  
倒産件数は低水準となっており、概ね各種支援策が功を奏している  
自己資本比率は高まりつつある  
損益分岐点比率が高い

事業継続力と競争力向上のデジタル化  
事業承継を通じた企業の成長・発展とM&Aが必要  
2020年 廃業は過去最多

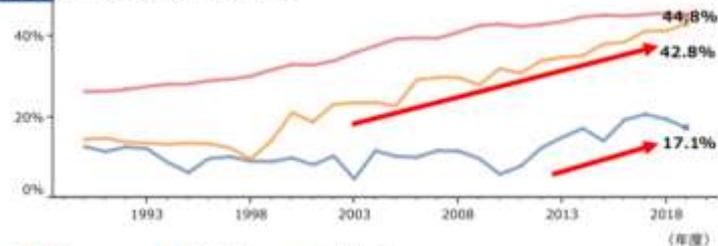
**企業数99%、従業員数70%を担う中小企業においても、  
資本調達構造を安定化し、M&Aや設備投資が必要 資本コストと意思決定会計**

図2 倒産件数の推移



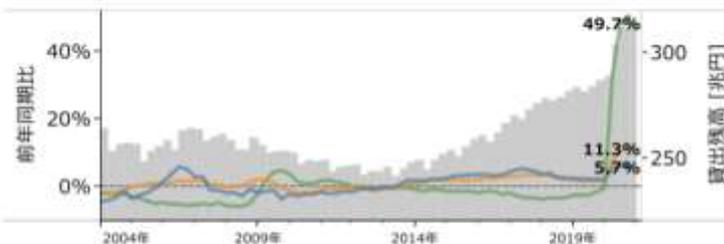
資料：(株)東京商工リサーチ「全国企業倒産状況」

図1 自己資本比率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

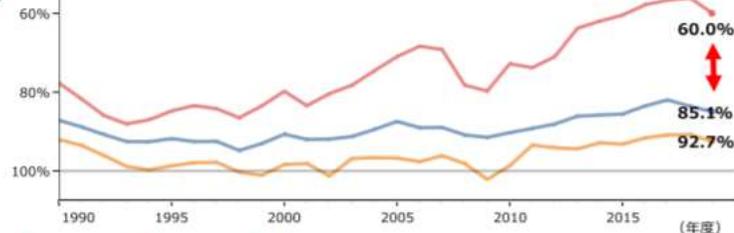
図3 中小企業向け貸出残高の推移



国内銀行銀行協定・国内銀行信託協定他, 前年同期比  
信用金庫・信用組合, 前年同期比  
政府系金融機関, 前年同期比

資料：日本銀行「貸出先別貸出金」ほか中小企業庁調べ

図2 損益分岐点比率の推移



資料：財務省「法人企業統計調査年報」

(注)損益分岐点比率：売上高が現在の何%まで減少した場合に赤字に転落するかを示す指標。

図3 デジタル化推進に向けた課題

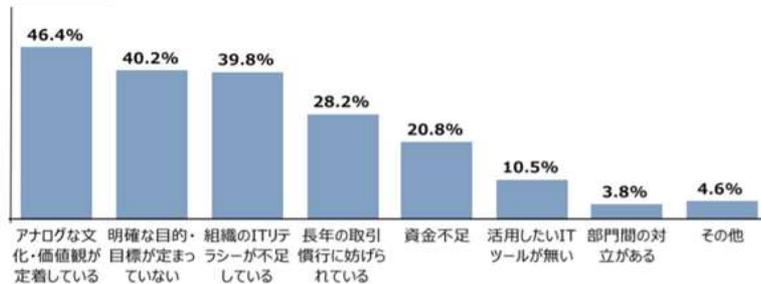
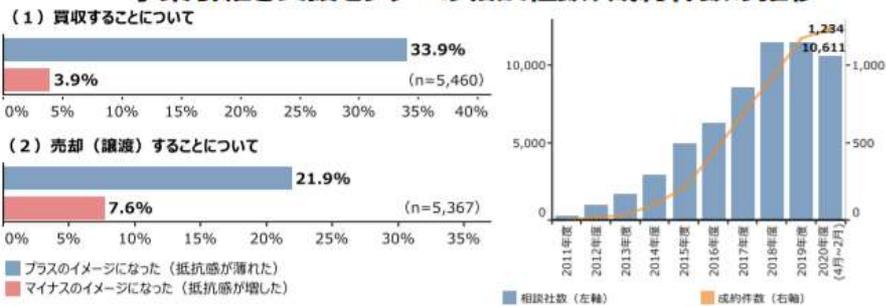


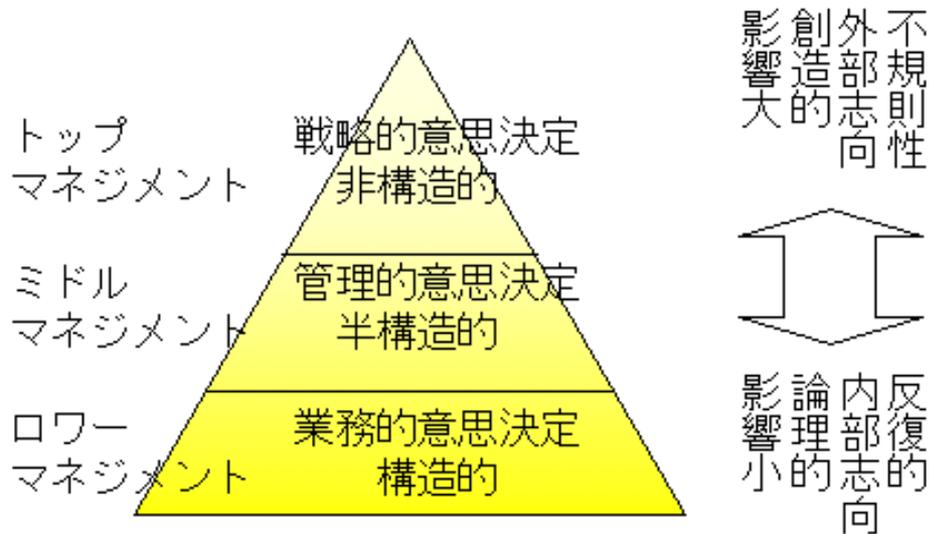
図1 10年前と比較したM&Aに対するイメージの変化と事業引継ぎ支援センターの相談社数、成約件数の推移



資料：(株)東京商工リサーチ「中小企業の財務・経営及び事業承継に関するアンケート」

資料：(株)中小企業基盤整備機構調べ  
(注)2020年度は2020年4月から2021年2月までの中間集計値である。

## 7-1 組織構造から意思決定階層 アンゾフの理論ベース



### 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

### 管理的意決定

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内部の投資意思決定は、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

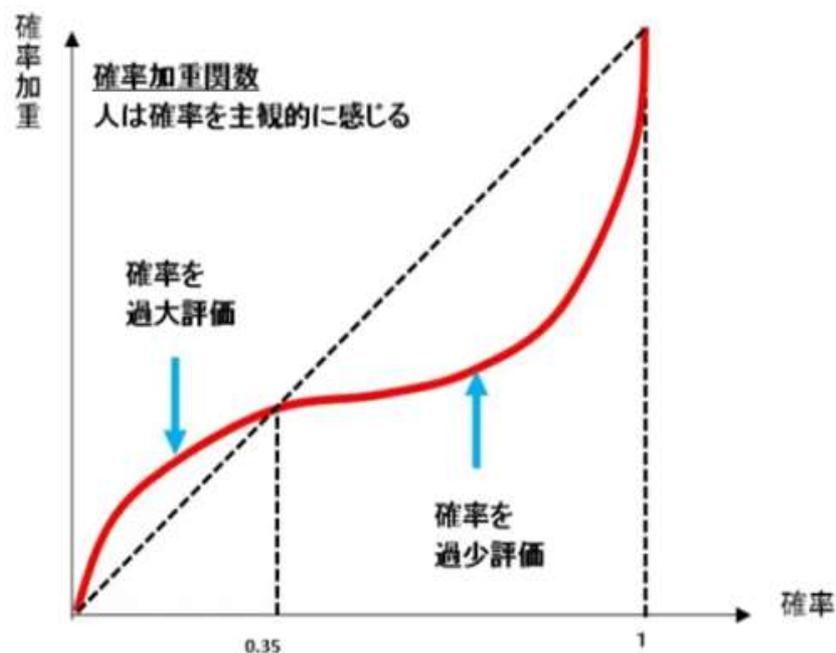
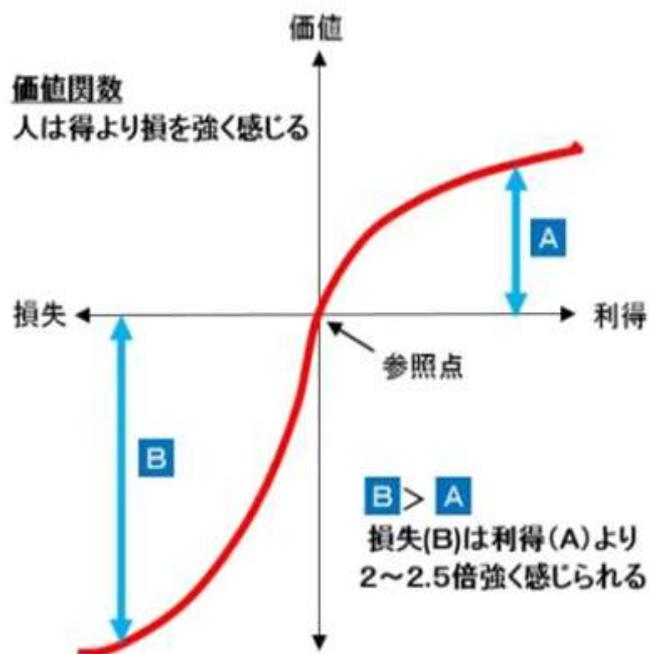
### 戦略的意思決定

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

## 7-2 意思決定の理論 行動経済学の命題

### 成功確率と資源投入の意思決定

過去の実績に再現性あり、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、情報技術を駆使して、予測精度は上げられる  
しかし、認知心理学や行動経済学からは科学的根拠による予測、確率も課題、過小評価する



## 7-3 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、  
「システム1」と呼ばれる直感的な思考であり、  
「システム2」と呼ばれる合理的な思考である（科学的根拠による判断）

**システム1による意思決定は多くの認知バイアスを含む。**

**<例> 組織として案件を意思決定することに影響するバイアス**

- ・ **後知恵バイアス**（物事が起きてからそれが予測可能だったと考える傾向）
- ・ **確証バイアス**（仮説や信念を検証する際にそれを支持する情報ばかりを集め、反証する情報を無視または集めようとしない傾向）
- ・ **ヒューステリック**（経験則に基づく、意図的な意思決定）
- ・ **アンカリング**（先行する何らかの数値によって後の数値の判断が歪められ、判断された数値がアンカーに近づく傾向）

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

# 8 戦略投資の意思決定会計

$$NPV = CF_1 \times \frac{1}{1+r} + CF_2 \times \frac{1}{(1+r)^2} + \dots + CF_n \times \frac{1}{(1+r)^n} - \text{投資額}$$

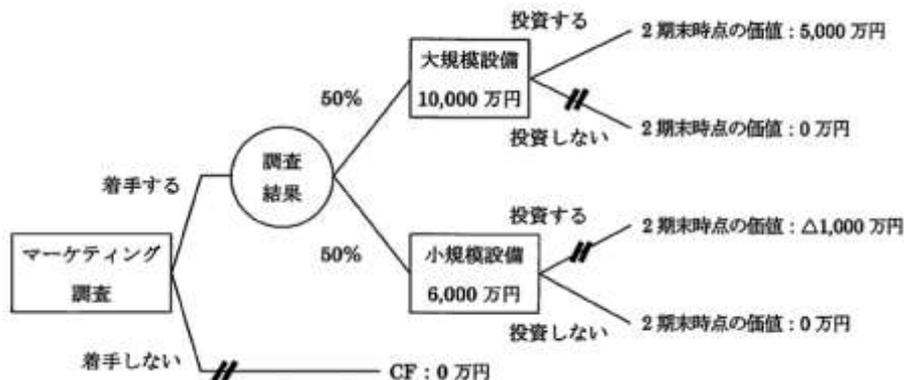
割引率 r はWACC（加重平均資本コスト）を利用する人が多い

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

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 + β × (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



## 8-1 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

減損損失の認識

割引前将来キャッシュ・フロー総額と帳簿価額とを比較

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、

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。

### 減損処理のデメリット

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。

#### < 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。

## 8-2 のれんの実務問題

### のれん代は買い手の経営陣の主観

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。

### 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）と言うことや、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

経営層が責任をもって意思決定し、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

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。