

予算及び事業計画などの業績予測に関する監査手続 に関する一考察： 管理会計的思考に対する外部監査の位置づけ

メタデータ	言語: Japanese 出版者: 公開日: 2022-02-22 キーワード (Ja): キーワード (En): 作成者: 榮田, 悟志 メールアドレス: 所属:
URL	https://mu.repo.nii.ac.jp/records/1676

予算及び事業計画などの業績予測に関する監査手続に関する一考察

—管理会計的思考に対する外部監査の位置づけ—

榮田 悟志（武蔵野大学 経営学部 講師、公認会計士）

要約

本稿での考察は、まず、予算及び事業計画の編成方法を確認し、次いで、予算及び事業計画に関する監査基準委員会報告書の規定及び監査事務所検査結果事例集で指摘されている予算及び事業計画に関する監査手続を網羅的に確認し、最後に予算及び事業計画を監査対象とした監査手続を論じた。

予算及び事業計画に関する監査手続は、将来情報に対する監査という特殊性もあり、通常の監査とは異なる難解な監査手続といえる。予算及び事業計画に関する監査手続に関しては、詳細な規定がなく、取締役会の承認を経た予算に関して過去の実績と比較して過去の予算の妥当性を検討するバックテストや企業内外の経営環境に照らして予算が妥当であるか否かなど監査手続の多くを職業的専門家の判断で行っている。予算に対する監査手続は継続企業の前提、減損の実施の有無、繰延税金資産の回収可能性の検討といった重要な財務諸表項目に影響を及ぼすことから、予算に対する監査手続に関する留意事項を例示として詳細に示す必要性や、監査手続として独立して存在させる必要があるレベルにもかかわらず、詳細な規定がないことに警告を発するとともに、管理会計的思考によって作成される情報に関して、監査手続としてどのようなアプローチをとるべきであるのかに関して議論を深め、監査手続を明らかにし予算に対する監査の限界も明示した。

1. 問題意識と背景

予算及び事業計画は、将来の経営計画や目標を具体的に数値として表現したものであり、企業の行動指針となるものである。また、組織内のみならず組織外にも発信されることから、重要な指標となる。このため、予算及び事業計画は企業経営に必須であり、上場企業は売上高や営業利益といった将来予測情報

を決算短信に掲載することが求められる¹。予算や事業計画は、減損会計や税効果会計といった将来の見積りに関係する前提の数値となることから、財務諸表の会計数値にも大きな影響を与える。予算や事業計画は公認会計士監査において重要な監査対象となっており、公認会計士・監査審査会が毎年公表している監査事務所検査結果事例集²では、予算及び事業計画の検討不足の指摘が多く記載されている。予算は経営管理制度であるとする考え方と企業会計制度の一環であるとする見解があるが³、予算は監査対象となることが必然であるという観点からも予算は企業会計制度の一環であると位置づけたうえで、適正な監査手続を実施する必要がある。

予算や事業計画といった業績予測に関しては、短期から中長期の期間すなわち1年間から5年程度の売上（収益）及び利益（損益）に関する開示が行われる。予算や事業計画の公認会計士による監査は、取締役会の承認を受けており、経営環境及び過去の実績と比較した結果、大幅に乖離していなければ、会社の主張を受け入れることが多いように感じる。

予算及び事業計画に対する監査手続が他の監査手続と大きく異なる点としては、監査対象となる予算及び事業計画を作成するための会社資料が少ない点、及び将来事象に関する見積りであることから、妥当性についての判断が難しい点にある。このことから、予算及び事業計画が適正と判断することができる具体的な監査手続を明示することが本稿の目的である。

企業が作成する業績予測に関しては、予算、事業計画、予測損益など様々な表現があるが、発生主義会計による損益ベースで作成される業績予測については、本稿では予算と表現をする。また、予算には損益予算、財務予算（資金予算）、資本予算等に大きく分類されるが、本稿においては損益予算に限定して議論を行う。

2. 先行研究

（1）予算に対する監査手続について

学校法人は予算に基づいて運営されるため予算が重視されるという特殊性はあるが、予算に関する監査手続をまとめた論文がある。1968年～1972年に日本会計研究学会のスタディ・グループ（1973）が行っている。予算に対する監

査を「予算監査⁴」と名付けて、予算に対する監査の重要性の説明や、外部監査としての予算監査についてまとめている。また、予算監査の位置づけとして、予算・実算の差異分析といった決算監査の補助的な位置づけでなく、予算監査を決算監査と並ぶ別個の領域として位置づけている。予算監査の監査人の責任範囲として、必要で実行可能な組織手続を経ているか否かに関して意見を表明するものであり、予算やその基礎にある計画そのものの妥当性を判定することやその達成を保証することではないとしている。さらに、予算監査は予算に含まれる予測や予想の真実性を証明することではないと位置づけられている。また、この研究が行われた背景には 1967 年に学校法人監査が導入された⁵影響も大きいと考えられる。

イジリ（1968）は、予算監査は、予算原則と手続の設定及び、予算監査基準と手続の設定が必要であるとしている⁶。すなわち予算という報告書を監査し、監査意見を表明するためには予算作成基準に準拠して作成されているか否かに関して、予算監査基準に従って監査手続を実施する必要があることを指摘している。また、森（1969）は、予算監査については、公的機関についてはある程度妥当するが、私企業については困難が予測されるとしている⁷。

北山（2008）は監査実務における対応としては、「経営計画や予算等が取締役会等で承認されているか等を検討する必要がある。⁸」と指摘しているが、取締役会等で承認されてはいるものの、予算が様々な状況に照らして適切であるかという一歩踏み込んだ検討までは行っていない。

千代田（2010）は予算監査や利益情報の監査（例えば、決算短信に対する監査）等は財務諸表監査の延長上にあると位置づけている⁹。

予算監査に対して監査意見を表明する場合には予算に関する作成基準及び予算に関する監査基準が必要である。しかしながら本稿の目的は予算そのものに対する監査意見を表明することではなく、予算の適正性や妥当性を外部監査として確認する必要がある、そのためにはどのような監査手続を実施する必要があるのかを論じていく。位置づけとしては、予算に対して意見を表明することが目的ではなく、予算の数値の妥当性を検討する監査手続を検討していく。

（２）予算編成・予算管理について

予算編成に関しては、清水（2016）におけるアンケート調査でも裏付けられているが、売上高の予想は難しく、費用の予想はそれほど難しくないという調査結果が得られている¹⁰。また、売上高の予測頻度と期間の調査では、複数回答が前提であるが、上場企業の売上高予測は、毎月、月初若しくは月末に行っているという回答と、上半期の終わり若しくは下半期の初めに行うという2つの回答が他の回答を大きく上回っている¹¹。売上高はマクロ及びミクロの市場環境にも左右され予測が難しいと考えられ、他方、費用は内部管理によって発生をコントロールしやすく、売上高との相関も大いに関係すると考えられる。

売上高や損益の予算実績差異分析における変動理由に関しては、売上高とコスト・ビヘイビアの関係に注意する必要がある。売上高の変動に対するコストの変動は売上高の増加と減少に対して非対称であることが実証研究によって明らかになっている¹²。また、売上高が減少する場合のコストの減少率の絶対値は、売上高が増大する場合のコストの増加率の絶対値よりも小さいという現象をコストの下方硬直性¹³といい、多くの実証研究がなされている。さらに、売上高が増加する場合のコストの増加率の絶対値よりも、売上高が減少する場合のコストの減少率の絶対値は大きいという、コストの反下方硬直性も実証研究によって認められている。すなわち、売上とコスト・ビヘイビアは企業特有ともいえるし、同一企業であっても年度によって異なるともいえる。これらから考えられることは、監査手続として売上高とコスト及び損益の関係性を判断する場合には、企業内外の経営環境と経営戦略等を合わせて売上高とコスト・ビヘイビアの関係性が合理的な理由となっていることに対する心証を得る必要があるといえる。

3. 予算の編成について

（１）総論

企業活動を行う中で、資金繰りの関係や上場企業であれば決算短信において業績予測を公表する必要性や、任意のIR活動のために、1年後の短期から5年後の中長期の業績予測を作成する必要性がある。特に1年間の活動において、業績予測と資金繰り計画をリンクさせ資金管理を行う必要性もある。もっとも、

資金管理を中心に業績予測を考えている企業も存在するが、キャッシュ・フローベースと発生主義会計による損益ベースでは異なる管理方法によることになる。本来的には、発生主義会計ベースで作成される予算とキャッシュ・フローベースで作成される資金管理は別の概念であり、それぞれ作成される必要がある。別々に作成する場合には、発生主義会計ベースで作成される予算を基にして、資金管理を行うことが必然と考えられることから、本稿において、資金管理は取り上げず、予算のみを対象として議論を行う。

費用は収益を獲得するための犠牲であることから、費用を費やすことで収益を獲得することができると考えられるが、現実的には企業の外部環境である市場環境と、どのような経営資源を保有しているのかという企業の内部環境の総合的なバランス及び過年度の状況を判断した結果、売上高を目標値として初めに設定し、次いで売上高を達成するための企業内部の費用を決定することが現実的な予算編成となる。

（２）予算の編成方法

予算や事業計画は、短期（１年）、中期（３～５年）¹⁴、長期（５年超）がある。通常、長期的視点に立ち、長期の企業のあるべき姿を見据えた大まかな長期的な予算を計画し、その中間地点ともいえる中期的な達成目標を中期予算として掲げ、次年度の１年につき具体的な予算を編成するという方法がとられる。当然、次年度の１年の予算は達成可能性が高いことが期待される。

予算編成としては、トップダウン型、ボトムアップ型、若しくはその中間形態としての折衷方式がある。多くの場合、売上高に関する予算計画については、トップ主導で各事業部の中間管理職等からの情報を基にトップが会社内外の経営環境を踏まえたうえで決定する傾向にある。しかしながら、トップも現場の意見を吸い上げ、現場を予算作成に参加させることで、責任意識を高めることが可能となり、予算目標の達成に大きな原動力となることから、売上高の予算編成をトップダウン型とボトムアップ型の折衷方式で行う方法が増加している。予算における売上高は、利益の源泉であるとともに、IR 情報等で株主等に公開する情報となるため、相応の根拠をもって決定するとともに、過度に保守的であっても組織内部の士気を下げる原因となり、業績悪化の原因となる。反対に強

気な売上高の目標設定は、組織内に圧力をかけることになり、目標未達となれば、売上高の架空計上や前倒し計上といった不正会計のリスクも高まり組織は負のスパイラルに陥る可能性があることから、売上高の目標設定は最重要課題といっても過言ではない。また、目標利益を先に決定し、必要となるコストから売上高を算定する方法も行われている。さらには、ROE や ROA といった目標とする経営指標を決定したうえで、必要な利益等を決定して売上高やコストを決定する方法等も行われている。

売上高の情報を受けて、各事業部内で必要なコストを計算する方法が必然であろう。この際、売上高に連動する変動費とそうでない固定費に分解してコストを算定することが必要となる。純粋な変動費や固定費とはならない項目に関しても準変動費や準固定費として扱い、コスト・ビヘイビアを考慮しつつ、無駄なコストをカットした必要最低限なコストとする必要性がある。事業部内での予算スラックの問題が発生するが、あらかじめ企業内若しくは事業部内において、予算スラックのガイドラインやマニュアルを作成しておくことで抑止力が働き、また問題となった場合の対応策の方針が明確となる。

各事業部は本社費の配賦も行うことが多い。本社費は売上高や利益を基準とする負担能力主義と、従業員数や人件費等を基準とする受益者主義の考え方がある。これらの考え方をミックスした配賦方法も行われている。

権限と責任の移譲の程度の差は各企業により異なるが、多くの企業では事業部ごとにプロフィット・センターとして利益責任が課せられており、事業部単位での予算編成が行われ、必要な連結グループ内部の調整（相殺消去など）が行われ全社レベルの予算となる。

予算編成のポイントとしては、目標とする売上高や利益を決定し、それに対応するコストを決定するが、コストは企業側の意思で発生させる部分も多く、利益を発生させるためには削減しやすいともいえるが、無理な予算によるコスト削減は将来の収益獲得の機会も奪うことにつながることから、適正なコスト管理を実践する必要がある。

なお、毎月、3 か月（四半期）に 1 回、年に 1 回と期間は異なるが、新たな予算期間に対して、当該予算期間の全体を柔軟に更新・変更して予算を作成する方法をローリング予算という。具体的には、毎月予算を見直し、1 年間の予

算編成をローリング予算方式で行う場合、常に毎月ごとに1年後までの予算が作成され更新されることになる。

（3）予算の修正

毎月予算と実績を比較し、予算実績差異分析を行い、売上高、各段階利益、各コストに関して、達成率や未達成率の程度を把握し、差異の原因分析を行い、経営戦略に役立て、予算を修正し新たな予算を編成する必要がある。ここで注意すべきは、固定費の存在と変動費の割合である。業種やビジネスモデルにより大きく際の原因が異なることも重要な要因として考える必要がある。

例えば、ビジネスモデルとして伝統的な製造業を行っている場合、製造設備などの製造能力を每期大幅には変動させることはできないことから、固定費の変動は大きくは異ならず、確実に発生すると予測することが可能であるが、売上高は不確実の要素もあり変動が起こってしまう。もっとも、受注生産を行っている場合には受注残のように売上高を計算することが可能な場合もある。他方で、ネットビジネスのようにコンテンツを作成するための費用は多く発生するが、注文が多くなれば、追加の費用は多く発生することはなく、売上高の割合の多くが利益に直結するような特性を持つ予算もある。このようなビジネスモデルを考慮しつつ実績に対して差異を分析し予算を修正する必要がある。

予算の修正は、予算の編成時に決定されたプロセスに従って行われることが必要である。特にコストについては、予算編成の際に関わった組織構成員が多いと考えられるため、コストの修正については、予算編成のプロセスを踏襲することが望ましいと考えられるが、予算修正に関する権限が付与されていない場合もあることや、予算修正の時間等を考慮すると予算編成プロセスを踏襲することが難しい側面もある。

4. 予算に対する監査手続に関する規定の確認

（1）監査基準委員会報告書の規定

まずは、監査基準委員会報告書に規定されている予算及び事業計画に関する監査手続を精査し、記載個所のみを抜粋する形で監査手続を確認する。

監査基準委員会報告書 240 財務諸表監査における不正

《付録 2 不正による重要な虚偽表示に関するリスク対応手続の例示》

《(3)経営者の見積り》

- ・見積りの前提となる事業計画を遂行する経営者の能力と意図を裏付けるため、経営者や経理部門以外の者にまで質問対象を広げる。

監査基準委員会報告書 260 監査役等とのコミュニケーション

A21. 経営者との協議事項又は伝達した重要な事項には、例えば、以下の事項が含まれる。

- ・企業に影響を与える産業の状況、及び重要な虚偽表示リスクに影響を与える可能性がある事業計画や予算等

監査基準委員会報告書 315 重要な虚偽表示リスクの識別と評価

A29. 分析的手続は、多くのツール又は技法を利用して実施することが可能で、ツール又は技法は自動化されている場合がある。データに対して自動化されたツール又は技法を用いて分析することをデータアナリティクスということがある。

例：監査人は、スプレッドシートを利用して実績と予算を比較することもあれば、一方で、より具体的なリスク評価手続が必要となる取引種類、勘定残高又は注記事項を識別するために、より高度な手続として、企業の情報システムからデータを抽出し可視化技法を用いて当該データを詳しく分析することもある。

A32. リスク評価手続には、例えば、以下の事項の観察又は記録や文書の閲覧がある。

- ・内部文書（事業計画書や予算書等）、関連する記録及び内部統制マニュアルの閲覧

A68. 業績を評価するために使用される主要な指標には、以下のような事項を含む。

- ・主要な業績指標（財務及び非財務）、主要比率、趨勢及び業務運営上の統計数値

- ・業績の期間比較分析
- ・予算、予測、差異分析、セグメント情報及び事業部又は他の組織レベルでの業績報告

監査基準委員会報告書 320 監査の計画及び実施における重要性

A5. 選択した指標に関連する財務データには、通常、過年度や期中の実績又は財政状態、当年度の予算又は見込みがあるが、それらに対して企業の状況の重要な変化（例えば、重要な事業買収など）や企業が属する産業や経済の環境変化に応じて修正した数値も含まれる。

監査基準委員会報告書 330 評価したリスクに対応する監査人の手続

A21. リスク評価手続は、運用評価手続として特に立案されていなくても、内部統制の運用状況の有効性に関する監査証拠を提供し、結果として運用評価手続となる場合がある。このようなリスク評価手続には、例えば、以下のような手続を含む。

- ・経営者等に対する予算管理についての質問
- ・経営者が月次で実施する経費の予算実績分析についての観察
- ・予算と実績の差異に関する調査報告書の閲覧

これらの監査手続によって、企業の予算管理方針及びそれが業務に適用されているかどうかについての情報とともに、経費の分類に関する重要な虚偽表示の防止又は発見に係る予算管理の運用状況の有効性に関する監査証拠も入手できる。

監査基準委員会報告書 540 会計上の見積りの監査

A33. 監査人は、会計上の見積りを行う際に経営者の偏向又は不正による虚偽表示が生じる可能性を経営者がどのように識別し対処しているかを理解するに当たって、例えば以下を検討する場合がある。

- ・経営者が過去の業績若しくは予算又はその他の要因と比較して、想定していない又は矛盾する業績を示す可能性のある主要な業績指標を監視しているかどうか、監視している場合にはその方法

A40. 監査人は、経営者が会計上の見積りに使用する仮定をどのように選択したかを理解する際に、例えば以下を検討する場合がある。

- ・使用した複数の仮定の間の整合性又は他の会計上の見積りに使用した仮定若しくは企業の事業活動の他の領域で使用した仮定との整合性を経営者がどのように判断しているか。

また、以下のその他の事項との整合性を経営者がどのように判断しているか。

経営者による影響が及ぶ事項（例えば、資産の耐用年数の見積りに影響を与える可能性のある保守計画に関する仮定）。それらの事項が企業の事業計画及び外的環境と整合しているかどうかの判断を含む。

A105. 適用される財務報告の枠組みの要求事項に照らした重要な仮定の適切性は、特定の行動を実行する経営者の意思と能力に依存することがある。また、経営者は特定の資産や負債に関連した経営者の意思や計画を文書化することが多く、そのような文書化は適用される財務報告の枠組みにより要求されることもある。経営者の意思と能力に関して入手すべき監査証拠の内容と範囲は、職業的専門家としての判断によることとなるが、該当する場合、監査人の手続には以下の事項が含まれる。

- ・計画書やその他の文書（該当する場合には、正式に承認された予算書、決裁書、議事録を含む）の閲覧

監査基準委員会報告書 600 グループ監査

《付録 1 グループ監査チームが理解する事項の例示》（A21 項参照）

《グループ全体統制》

1. グループ全体統制には、以下の事項の組合せを含むことがある。

- ・グループ経営者が構成単位の業績を予算と対比させて監視し、適切な措置を講じることができるようにする定期的な報告などの、構成単位の事業状況及び経営成績に対する監視

以上が監査基準委員会報告書に記載されている予算及び事業計画に関する規定である。経営者の能力に関して質問対象者を広げること、経営者と協議又は伝達した予算や事業計画が重要な虚偽表示リスクに与える影響について、監査

役等とコミュニケーションをとること、監査手続の実施の時期を考慮する際に、予算達成のために収益を過大計上する可能性を検討すること、理解、質問、閲覧といった監査手続が中心となっている。より詳細な監査手続としては、予算と実績を比較した差異分析の観察及び差異調査報告書の閲覧、見積り項目に関しては、経営者が過去の業績や予算やその他の要因と比較をして想定していない又は矛盾する業績を示す可能性のある業績指標を監視しているかどうか、監視している場合にはその方法を確認すること、経営者が事業計画と外部環境との整合性をどのように判断しているのか、グループ経営者が構成単位の業績を予算と対比させて監視し、適切な措置を講じるための体制に関する確認などがある。

（２）監査事務所検査結果事例集¹⁵の指摘事項

監査事務所検査結果事例集（令和３事務年度版）の指摘事項の要点をまとめることにより、予算及び事業計画に対してどのような監査手続を実施するべきであるのかを確認する。

・ P52 監査契約の新規の締結時におけるリスク評価手続の実施

事業計画に関するヒアリング等のリスク評価手続を実施していない。

・ P88 監査人として発揮すべき職業的懐疑心の欠如

会計上の見積りに利用された事業計画の実現可能性等、経営者の主張に対し、客観的に評価した上で当該主張の合理性を検証する手続が実施されていない。

・ P99 評価した不正による重要な虚偽表示リスクへの対応

工事進行基準適用案件に関し、予算達成のプレッシャーがあるという不正シナリオを想定しているが、不正の可能性のある案件の抽出に際し、予算の達成状況を考慮しておらず、関連する外部証憑の確認もなされていない。

・ P128 会計上の見積りの監査

固定資産の減損や繰延税金資産の回収可能性といった会計上の見積りに利用された事業計画の実現可能性等、経営者の主張に対する客観的な評価を行わず、当該主張の合理性を検証する手続が不足している事例が多くみられる。

評価できる取組としては、被監査会社の事業計画の検討に当たり、裏付けの明確でない経営者の仮定については認めない方針であることを監査計画策定

段階で経営者に明確に伝達している。

- ・ P130 経営者の仮定の合理性

事業計画の内容について具体的な裏付けに基づいた確認を行っておらず、経営者への質問のみで定性的に評価するにとどまるなど、監査チームが、事業計画の合理性を、職業的専門家として批判的な観点から十分かつ適切に検討していない事例が多数みられる。

対応策として、監査チームは、事業計画について、その内容と監査チームが自ら理解した企業環境との整合性の検討、過去実績との比較、収益拡大や経費削減等の計画に織り込まれた数値の基となる具体的な方策の確認及び実現可能性の検討などにより、慎重に検討することに留意する必要がある。

- ・ P132 関係会社株式の評価

子会社株式の評価に関して、子会社の事業計画において、子会社の経営者への質問の回答を入手していることや、直近の売上高が増加傾向であることを把握していることなどによって、売上高及び利益の増加傾向が翌年度以降継続するという経営者の仮定についての監査証拠を入手していないなど、子会社の事業計画の合理性を十分に検討していない。

- ・ P132 基礎データの信頼性

関係会社株式の評価において、当初の事業計画と実績の乖離の検討など、実質価額の低下について慎重に検討することが求められる。

- ・ P134 債権の評価

貸出金の回収可能性に疑義はなく、債務者区分を「正常先」としている。財政状態及び事業計画を検討した結果、当該債務者区分は妥当であるとしているが、在庫残高が年商に比して多額な状況が最近5年以上継続しており、不良在庫が顕在化した場合、実質債務超過の可能性もあるという状況を把握しているにもかかわらず、追加の監査証拠の入手を検討していない。

- ・ P137 減損に関する留意点

将来キャッシュ・フロー算定の基礎となる事業計画について、被監査会社に対する質問等を行うのみで、具体的な裏付けデータに基づき合理性を検討していない事例がある。

- ・ P138 のれんの減損

のれんを認識している連結子会社について、株式取得時の事業計画と実績との比較を実施していないなど、減損の兆候の有無を十分に検討していない。

株式取得価額の相当額がのれんに配分されている状況において、株式価値報告書中の DCF 法による算定の際に用いられている被取得企業の将来の事業計画の合理性を検証していないなど、のれんの減損の兆候について十分に検討していない。

買収時の事業計画が想定どおりに進捗せず、損益実績が買収時の事業計画を大幅に下回ったことから、事業計画を修正し、修正後事業計画に基づく回収可能価額とのれんの帳簿価額の差額を減損処理しているが、修正後事業計画の検討に当たり、収益の種類ごとに検討していない、または一部の収益しか検討していないなど、修正後事業計画の実現可能性について、十分に検討していない事例がみられる。

・ P140 繰延税金資産の回収可能性の留意点

繰延税金資産の回収可能性の検討においては、課税所得の見積りに際して、経営者の策定した事業計画の合理性等を検討するケースが多いが、経営者が事業計画に過去の達成率等を乗じて見積額を算定していることのみをもって、見積額は保守的であり達成可能性は高いと評価し、事業計画そのものについて批判的に検討を行っていない事例がみられる。

・ P147 グループ監査 重要な構成単位

重要な構成単位以外の構成単位としている海外子会社 A 社と B 社が連結上の重要性の基準値を超える固定資産を保有している状況において、前期及び当期に連続して A 社及び B 社の営業損益がマイナスであるにもかかわらず、以下の点を検討していない。

ア：グループ監査チームは、構成単位の監査人から固定資産については減損のリスクがないとの回答を得るのみで、A 社の将来の事業計画などの企業及び企業環境に関する十分な情報を得ないまま、当該構成単位の財務諸表に特別な検討を必要とするリスクが含まれていないと判断している。

イ：グループ監査チームは、翌期において営業利益が計上されるという B 社の事業計画に対して、損益改善の主要因であるコスト削減の要素を十分に評価しないまま、当該構成単位の財務諸表に特別な検討を必要とするリスクが含ま

れていないと判断している

(3) 監査提言集（会員用）¹⁶

監査提言集の予算及び事業計画に関する指摘事項の要約を行うことにより、実施すべき監査手続を明らかにする。

・ P61 繰延税金資産の回収可能性の検討

繰延税金資産を計上することにより債務超過を回避していたが、ほどなく倒産した事例を取り上げている。

繰延税金資産の回収可能性の検討において、リスク評価が適切ではなく、重要な税務上の欠損金が発生した原因や事業計画の実現可能性の検討が不十分であった。具体的な改善すべき手続として、重要な税務上の欠損金が発生しており、前期において財務制限条項に抵触し、当期も子会社配当がなければ再び財務制限条項に抵触していた状況であったため、会社の置かれた状況を総合的に勘案する必要であった。さらに、複数期間にわたり事業計画と実績値が乖離していた状況に鑑み、将来においておおむね3年にわたり一時差異等加減算前課税所得が安定的に生じるという会社の説明が合理的な根拠に基づいているかどうか、また、将来の課税所得の十分性やタックスプランニングの妥当性について、慎重に検討する必要性を指摘している。

・ P62 子会社に関するのれんの評価

新規に取得した子会社に関するのれんの評価について、2期目にのれんの減損を行ったが取得時点でのれんの価値がなかったという事例を取り上げている。

1期目から子会社の事業計画が未達であったが、その原因が原材料の一時的な高騰との説明を受けたのみで合理的と判断していた。事業計画が楽観的であったため、事業計画について会社の説明を鵜呑みにせず、事業計画に用いる将来キャッシュ・フローは実現可能で合理的か否かについて慎重に検討する必要性を指摘している。

・ P66 固定資産の減損

事業用資産の減損に関して、減損の兆候を回避する目的で監査人に対して使用実態と異なる説明や大幅な増収増益の事業計画を提供していた事例である。

事業計画が未達の状況にもかかわらず、質問のみを実施し、事業計画の裏付けとなる証拠の入手が不十分であったと指摘している。事業計画の実現可能性については、外部の客観的なデータとの照合を実施する等、批判的な検討を行う必要があった。事業計画の実現可能性については、経営者への質問を裏付ける客観的な監査証拠を入手し、批判的な検討を行う点を指摘している。

・ P69 固定資産の減損

不動産の減損の兆候を逃れるために事業計画を水増しした事例である。

不動産の減損の兆候の判定にあたり、不動産評価額を簡易鑑定とし、現状の建物のテナント収入のみならず、新たな建物の竣工を前提とした事業計画に基づく収益還元法により算出されていた。不動産調査報告書の評価額と実際の売却価額には大きな乖離があったが、過年度の見積りに関する遡及的な検討（バックテスト）を行っていなかった。不動産評価額は、全て簿価の 50%超となっていたため、会社は減損の兆候はないと判断し、減損損失を計上していなかったが、不動産を売却するたびに多額の売却損を計上していた。これらの状況を鑑み、不動産評価の基礎となった事業計画が適切であるかについて批判的な検討を行う必要があった。

・ P80 継続企業の前提

期財務諸表（継続企業の前提に関する注記なし）を提出した 6 か月後に資金繰りの目処が立たなくなり、民事再生法適用の申請を行った事例である。

事業計画は、每期微増成長する想定で計画されていた。資金計画については、過去の実績に基づく検討や出資先及び取引金融機関に直接質問を実施した。その結果、出資先及び取引金融機関から前向きに検討しているとの見解が示されていたことから、出資の意向に関する文書や新規又は借換えの契約は未了であったが、特段問題はないと判断した。

第三者割当増資や借入れの「予定がある」という説明が「一定の対応策」と判断できるか否か、割当先や企業の親会社又は取引金融機関等の支援者に確認

し、当該支援者に追加資金を提供する財務的能力があるかどうかを評価するなど、実施可能な検証方法を検討する。

・ P124 継続企業の前提 監査人の交代

会社は継続企業の前提に重要な疑義を有しており、実行可能性のある事業計画を持ち合わせてはいなかったが、監査人を交代することで、適正意見を受領し上場廃止を免れた。しかし、ほどなくして倒産した事例である。

継続企業の前提に関しては、質問を主とした事業計画の合理性の検証を行ったが、裏付けとなる監査証拠を入手する時間はなかった。継続企業の前提に関する注記の基礎となる事業計画の合理性について、裏付けのある証拠等を入手して十分に検討する必要があった。継続企業の前提に重要な疑義を生じさせる事象又は状況が存在していることを理由に監査意見が表明されずに監査人が交代することになっていたため、当該状況を踏まえ、会社の事業計画の合理性と実現可能性について十分に検討する必要があった。

5. 内部統制について

予算及び事業計画に関する内部統制は適切に整備・運用されている必要がある。しかしながら、財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準、財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準¹⁷、及び財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い¹⁸においては、予算及び事業計画に関する経営者の整備・運用に関する規定や監査人として予算及び事業計画に対してリスク評価を行い、運用評価手続を実施する旨の規定は実質的に存在しない¹⁹。このため、経営者は予算及び事業計画に関する編成・統制規定を整備する必要があり、監査人は当該規定に則って予算及び事業計画が編成・統制されているか否かを確認する必要がある。

経営者及び監査人は、予算の編成・統制に関する規定に準拠して予算が作成されているか否かに関して、内部監査室及び監査役が内部監査を実施しているか否かを確かめる。その際、内部監査室の指摘事項の内容についても検討する。指摘事項の内容は適切か、指摘事項に対して、修正が行われた場合、修正後の内容は適切なものとなっているのか、指摘事項に対して修正が行われていない

場合、理由の妥当性を検証し、当該予算項目の妥当性を検証する。なお、予算の編成・統制に関する規定が存在しない場合であっても、内部監査室や監査役の内部監査が実施された場合、実施内容等を文書化して保存しておくことが必要となる。

経営者は予算及び事業計画を策定する際に、作成する根拠となった資料等を保存しなければならない。外部監査の根拠資料として必要であるためという理由ではなく、第一義的には、適切に予測数値を作成するために、根拠となるデータ及び資料の正確性について企業内部で検討する必要がある。そのプロセスを受けて当該データや資料を監査人が検討して、予算編成の仮定の適切性などが検討され、外部証拠も入手可能な範囲で入手し、予算及び事業計画を批判的に検討することができる。

6. 実施すべき監査手続

(1) 内部統制の評価

予算及び事業計画の検討に際しても、まずは内部統制の理解と評価を行う必要がある。内部統制が存在しているのか否か、及び内部統制が有効に機能しているのか否かを検討する必要がある。

- ・ 予算の編成方法を質問、内部規定の閲覧等によって理解する。トップダウン型かボトムアップ型か、その中間形態としての折衷方式なのか。どのような作り方をしており、予算作成の権限や承認経路の確認を含む。
- ・ 予算編成において、財務会計との連携を図り整合性を確認しているか。
- ・ 各事業部等のプロフィット単位における予算編成はビジネスモデルやビジネス特性を反映した予算編成となっているか。売上高とコスト・ビヘイビアとの関連性及びコストの発生のブレイクダウンの程度の理解と妥当性の検討。
- ・ 予算の修正はどのタイミングで実施するのか、予算を修正する場合の権限と責任の範囲は予算編成時と同じか異なるのかを確認する。
- ・ 予算実績差異分析を行うタイミングと分析結果の内容の妥当性の検討。
- ・ 統制環境を反映する形になるが、予算編成に関する経営者の圧力の有無、若しくは程度、予算達成に関する社内の取り組み方などの予算に対する会社の姿勢を把握する。

- ・ 予算に関する規定の内容を確認する。規定が存在しない場合、過去の予算の編成実績等からどのように作成されているのかを確認する。
- ・ 予算の作成に外部の専門家を利用しているのかを確認する。外部の専門家を利用する場合、どの程度、被監査会社は予算の編成に携わっているのかを確認し、内部統制が被監査会社か外部の専門家のいずれに存在するのかを明確にする。
- ・ 専門家の利用として、予算作成の基礎となる根拠データの作成を依頼している場合があるため、当該データの信頼性の程度を社内で検討しているか否かを確認する。
- ・ 予算編成の根拠となる外部資料の入手方法、及び将来情報としての会社の内部資料の作成方法と内容に関する内部監査に関する妥当性の検討を行う。
- ・ 本社費の配賦及び内部振替の方法と計算の妥当性の検討を行う。
- ・ ローリング予算を編成している場合、ローリングする期間は月、四半期、年のどれに該当するのかを理解する。

(2) 実証手続

内部統制に依拠する場合も、依拠しない場合も実証手続を行い、予算の妥当性に関する心証を得る必要がある。質問や内部規定の閲覧、内部監査の結果としての報告書の閲覧等のみの監査手続で終わることは許されない。予算を客観的な観点から裏付けることのできる外部証拠の入手が求められている。事業計画の裏付けとなる十分かつ適切な監査証拠を入手し、将来の売上高、損益、将来キャッシュ・フロー等の合理性に関する心証を得る必要がある。

- ・ 予算の合理性を企業内外の環境に照らして乖離していないか否かを確認する。
- ・ 出店計画、撤退計画、設備投資計画等を含む経営計画と予算の整合性を確認する。特に、今後の1年間の短期における経営計画と予算の整合性を売上高とコストの両面において確認する。
- ・ 過年度の予算と実績の分析を行う。乖離が著しい場合、その原因を把握する。
また乖離が著しくない場合でも、収益と費用の各項目に対して細分化した上での各項目の乖離の検討と理由の適切性を検討する。
- ・ 予測数値の妥当性の検証を行う。経営環境、過去の予算と実績の乖離から総

合的に判断する。経営環境は大きく分けて、外部環境と内部環境がある。外部環境は被監査会社が属している産業又は業界の状況と将来の見通し、産業又は業界における被監査会社のポジショニング、同業他社・競合企業の経営状況の理解、ターゲットとしている市場の成長率や状況の理解などを含む総合的な理解となる。他方、内部環境とは取締役の能力を含む社内で正確に予算を編成する能力や、編成に関する主要な従業員が存在しているか否か、従業員の大量退職又は大量雇用などの人事異動に関する情報等を総合的に勘案する。

- ・実績数値に関して、各プロフィット単位の事業部を合計した結果、連結財務諸表全体の収益、費用及び利益と一致をするかという整合性を確認する。実績の数値に関して、各プロフィット単位の事業部の単純合計と連結相殺消去を考慮し、連結財務諸表との売上高及び損益の一致を確認することにより、予算の作成方法の合成性を確かめることができる。
- ・より詳細な項目別の予算実績差異分析を行う。特にコストに関しては予算が編成された各事業部や組織をブレイクダウンして、コスト・ビヘイビアに注意しながら差異分析を行う。また、被監査会社が行った差異分析の観察及び差異調査報告書の閲覧を行い、理由の妥当性を検討する。
- ・経営者の能力に関して質問対象者を広げる。
- ・経営者と協議又は伝達した予算や事業計画が重要な虚偽表示リスクに与える影響について、監査役等とコミュニケーションをとる。
- ・監査手続の実施の時期を考慮する際に、予算達成のために収益を過大計上する可能性を検討する。
- ・見積り項目に関しては、経営者が過去の業績や予算やその他の要因と比較をして想定していない又は矛盾する業績を示す可能性のある業績指標を監視しているかどうかを確認する。監視している場合にはその方法を確認する。
- ・経営者が事業計画と外部環境との整合性をどのように判断しているのか、グループ経営者が構成単位の業績を予算と対比させて監視しているかどうかを確認し、適切な措置を講じるための体制に関して確認をする。
- ・予算を客観的に評価した上で予算の合理性を検証する。予算の実現可能性等について、関連する外部証憑を入手し批判的な検討を行う。

- ・被監査会社の事業計画の検討に当たり、裏付けの明確でない経営者の仮定については認めない方針であることを監査計画策定段階で経営者に明確に伝達しておく。監査契約等で明示することも一考に値する。
- ・理解している企業環境と予算の整合性を検討する。過去実績との比較、収益拡大や経費削減等の計画に織り込まれた数値の基となる具体的な方策の確認及び実現可能性の検討を行う。
- ・経営者の仮定についての監査証拠を入手する。
- ・十分かつ適切な監査証拠の入手に当たり、十分な時間を確保する必要がある。特に、継続企業の前提に関する重要な予算や資金繰りについては、入金の実性を担保することができる監査証拠の入手が求められる。
- ・取締役会等の承認を受けた予算に対して監査手続を実施する。
- ・市場規模や市場成長率をベースとした、自社の市場占有率、及び市場における成長率等を精査することは重要である。これらの指標と各月の実績を比較しバックテストを行い、将来情報の見積りの正確性を確かめる必要がある。
- ・競合他社の情報と比較し、将来情報の合理性を確認する。同業他社の動向や取引先への質問及び契約内容の確認等、可能な限り外部証拠を収集し、妥当性に関する検討を行う。
- ・ビジネスモデルを理解し、売上高とコスト・ビヘイビアの関係性に注意し、予算の合理性を検討する。
- ・予算にストレス・テストを実施する。予算が下振れした場合の影響を検討する。

7. 予算に対する監査上の問題点

(1) 取締役会決議後の予算に対する監査

予算に関する監査手続は、取締役会決議を経た予算に対する手続とならざるを得ず、監査の時間的な制約から、監査人が変更を要求することが実務的には困難といえる。監査手続を実施する会社資料は情報の信頼性という観点から、会社が承認した情報に対して監査手続を行う必要がある。このため、取締役会決議を経た予算に対して批判的な検討を行ったとしても限界があることは否めない。監査手続や監査調書の作成が監査人の自己保身のための監査手続の記録

として残すことを目的として行われる可能性が残ってしまう。しかしながら、監査の指導的機能の観点と、監査意見表明までの時間的な制約があるという理由により、予算に対する監査については、取締役会承認前のドラフト段階の数値から監査手続を行い正しい予算作成へと導き、会社の主張をあらかじめ把握しておく必要が強く要請されると考える。

予算の監査という特殊性を考慮すると、被監査会社に理解を求め、財務担当取締役や監査役、最終的に予算を取りまとめ会社全体の予算を作成する部門を中心に被監査会社コミュニケーションをとり、経営者ディスカッション時に、変更を確約することや、あるいは、監査契約時での約束事としておくことも有効な手段である。

（２）外部の専門家に予算の作成を依頼している場合

企業側の限界として、自社では予算を作成することができず、外部のコンサルティング会社等の専門家に予算編成を依頼する場合がある。依頼の程度は予算に関することの全てという場合もあり、自社ではほとんど予算を編成することが難しい上場企業もあることが現状である。予算を編成することができないということは、予算の修正も予算実績差異分析とその原因の把握も行うことができないことを意味する。企業文化の問題、経営者の経営方針の問題であるが、少なくとも上場企業については、自社で予算の編成・修正・予算実績差異分析を行う内部統制を確立する必要性はある。

（３）予算の更新が行われていない

上場企業であれば、四半期ごとに財務諸表を公表し監査事務所のレビューを受ける必要性がある。四半期レビューでは、前期末の状況を前提としつつも、各四半期において経営環境の変化の有無を確認し、前期間からの重要な変動の有無を確認する必要がある。最新の予算が必要となる理由は、四半期ごとに継続企業の前提の有無、繰延税金資産の回収可能性の検討、固定資産の減損の必要性の有無の確認等、企業が第一義的に財務諸表を作成し、監査人が監査を実施する必要があるためである。

しかしながら、内部統制が脆弱であることを理由として、予算の更新がなさ

れていない、各四半期において期末の着地見込みの変更もないという事態も存在する。最低でも四半期ごとに予算の更新は必要であるため適正な内部統制の構築をする必要がある。

（４）予算実績差異分析の精度の問題

予算の編成は緻密であり、各部門ごとに発生する収益及び費用の予測を計画し、月ごとあるいは四半期ごとに各部門の実績（実際発生額）を集計し、各部門の予算と実績の差異分析を行い、その理由を把握しておく必要がある。予算編成の最小単位をプロフィット・センターとして捉えて、より詳細にプロフィット・センターをブレイクダウンし、コスト・ビヘイビアと売上高の関係性の分析を行うことが望ましいと考えられる。つまり、予算編成における売上高、利益、コストの関係性に関して予算実績差異分析を行うことが望ましい。しかし内部統制の構築の問題にはなるが、予算実績差異分析はコスト・ビヘイビアを無視した形で行われることも多く、精度を欠く分析となってしまう。

（５）外部証拠の入手困難性

将来情報に関する資料であるため、外部証拠として監査証拠となるデータや資料の入手は容易ではない。しかしながら、経営者の将来予測に関する心証を得るための客観的なデータは入手する必要がある。具体的には、被監査会社又は事業部が属している業界が公表している市場規模や市場成長率は外部証拠となると考えられる。競合他社の実績データも外部証拠となり得る。

（６）実績ベースで連結財務諸表との整合性を確認する

予算は管理会計的視点から作成されるが、実績値を連結財務諸表の実績に一致させることができれば、予算の編成方法の妥当性の確認をすることができる。しかしながら、売上高に関しては実績値と連結財務諸表の数値の整合性は確認することができたとしても、各段階損益についての整合性を確認することは難しい。これは、減損会計の収益を生み出す最小単位を統合する場合にも同じことがいえる。原因としては本社費配賦の複雑性、内部振替の工数の多さなどが考えられる。こちらも究極的には内部統制の構築の問題となり、企業は対応す

必要がある。要求事項として監査手続上は求められてはいないが、実績ベースで連結財務諸表との整合性を確認する必要がある。

8. おわりに

本稿は予算に対する監査手続を具体的に考察することにより、予算数値に関する心証を得ることによって、予算を中心に派生する、継続企業の前提、減損の有無、繰延税金資産の回収可能性といったアサーションに対する確度の高い情報を提供することにつながることを示した。また、管理会計的発想から作成される予算に対して、実績ベースで連結財務諸表との整合性を図ることの重要性についても言及した。予算に対する監査手続は監査基準委員会報告書等にも詳細に規定されていない。国際監査基準及び米国監査基準においても同様である。各アサーションに関しても実務指針等で規定されていない場合があるが、見積りの監査を含む、将来情報の監査手続を構築することには一定の意義があり、監査手続として明確に規定することで、被監査会社の予測情報の正確性にも寄与する結果となる。

会社が編成する予算は、会社のビジネスモデルを反映されたものであり、将来情報のため、シナリオとして GOOD（上振れ）、NORMAL（通常）、BAD（下振れ）の3パターンを作成する場合も多く、複雑な情報に対する監査となっている。予算に対する監査については議論の余地が残されていることから、今後とも研究を深めていきたい。

注釈

- ¹ 日本証券取引所 HP、決算短信、③ 将来予測情報の積極的な開示の要請
<https://faq.jpx.co.jp/disclo/tse/web/knowledge7142.html>（最終閲覧日：2022年2月9日）
- ² 公認会計士・監査審査会（令和3年7月）『監査事務所検査結果事例集（令和3事務年度版）』
- ³ 安達和夫（1996年）「企業予算の諸課題」『経営論集』（東洋大学）第42巻、200頁
- ⁴ 日本会計研究学会スタディ・グループ（1973年）『学校法人会計制度の基礎』

国元書房、40 頁

- ⁵ 日本公認会計士協会 HP、
<https://www.hp.jicpa.or.jp/ippan/cpainfo/about/cpasystem/>（最終閲覧日：2022 年 2 月 5 日）
- ⁶ Yuji Ijiri (1968) *On Budgeting Principles and Budget-Auditing Standards*, The Accounting Review, Vol. 43, No.4, p.667
- ⁷ 森実 (1969 年)「監査意見の展開」『研究年報』(香川大学経済学部) 175 頁
- ⁸ 北山久恵 (2008)「「将来予測 (見積り)」の監査実務上の諸問題」『現代監査』2008 巻 18 号、56 頁
- ⁹ 千代田邦夫 (2010 年)「公認会計士監査制度の課題と展望」『会計専門職紀要』(熊本学園大学) 22 頁
- ¹⁰ 清水孝 (2016 年)「わが国企業における予算管理実務改善に関する調査」『早稲田商学』第 446 号、411 頁
- ¹¹ 清水孝 (2016 年)「わが国企業における予算管理実務改善に関する調査」『早稲田商学』第 446 号、414 頁
- ¹² Anderson, M. C., R. D. Banker, and S. Janakiraman (2003) *Are selling, general and administrative cost "sticky"?* Journal of Accounting Research 41(1), p.47-63
- ¹³ Anderson, M. C., R. D. Banker, and S. Janakiraman (2003) *Are selling, general and administrative cost "sticky"?* Journal of Accounting Research 41(1), p.47-63
- ¹⁴ 3～5 年を中長期計画と表現する場合もある。
- ¹⁵ 公認会計士・監査審査会 (2021 年)『監査事務所検査結果事例集』(令和 3 事務年度版)
- ¹⁶ 日本公認会計士協会 (2021 年)『監査提言集』(会員用)
- ¹⁷ 企業会計審議会 (2019 年 12 月)「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準 財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準」
- ¹⁸ 日本公認会計士協会 (2020 年 3 月)「監査・保証実務委員会報告第 82 号 財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」
- ¹⁹ 日本公認会計士協会 (2020 年 3 月)「監査・保証実務委員会報告第 82 号 財務報告に係る内部統制の監査に関する実務上の取扱い」172 項④(全社的な観点で評価される内部統制の一例)及び 195 項(補完統制の考慮)に記載がある。

参考文献

- Anderson, M. C., R. D. Banker, and S. Janakiraman (2003) *Are selling, general and administrative cost "sticky"?* Journal of Accounting Research 41(1), pp. 47-63
- Yuji Ijiri (1968) *On Budgeting Principles and Budget-Auditing Standards*, The Accounting Review, Vol. 43, No.4, pp. 662-667
- 安達和夫(1996 年)「企業予算の諸課題」『経営論集』(東洋大学)第 42 巻、199-220 頁
- 北山久恵 (2008 年)「将来予測(見積り)」の監査実務上の諸問題」『現代監査』2008 巻 18 号、52-59 頁
- 櫻井通晴 (2019 年)『管理会計』第 7 版、同文館
- 佐藤康男 (1997 年)「日本企業の事業部管理：予算編成の視点から」『関西大学商学論集』第 42 巻第 4 号、259-276 頁
- 清水孝 (2016 年)「わが国企業における予算管理実務改善に関する調査」『早稲田商学』第 446 号、403-430 頁
- 清水孝・町田遼太・上田巧 (2021 年)「日本企業の予算管理の改善に関する実態調査」『早稲田商学』第 460 号、1-38 頁
- 千代田邦夫 (2010 年)「公認会計士監査制度の課題と展望」『会計専門職紀要』(熊本学園大学) 17-24 頁
- 日本会計研究学会スタディ・グループ (1973 年)『学校法人会計制度の基礎』国元書房
- 森実 (1969 年)「監査意見の展開」『研究年報』(香川大学経済学部) 152-183 頁
- ワシントン大学フォスタービジネススクール管理会計研究会訳 (2015 年)『管理会計のエッセンス』新版、同文館、*James Jiambalvo ,Managerial Accounting*, 5th Edition 訳本
- 山本浩二・小倉昇・尾畑裕・小菅正伸・中村博之編集 (2015 年)『スタンダードテキスト管理会計論』第 2 版、中央経済社