〔論　　文〕

東芝の不正会計と日本の企業統治改革の課題

汪　　志　平
（札幌大学経営学部）

はじめに

2015年は日本の「コーポレート・ガバナンス（企業統治）改革元年」と呼ばれた。改革が進んだ直接のきっかけは，6月から東京証券取引所が上場企業に「企業統治指針」（コーポレート・ガバナンス・コード）を適用したことである。同指針は社外取締役の選任や株主との対話促進など73の原則から成る。9月に東証が提出した資料によると，2人以上の社外取締役を選任する上場企業の割合は全体の48％と，過去5年間の平均16％の3倍になった。

東芝の不正会計問題はその矢先に起きただけに衝撃が大きい。日本を代表する大手企業として，東芝は日本の統治改革を引っ張ってきた存在であったが，不正会計に伴う決算訂正は２千億円超の巨額に膨らんで，日本の株式市場は信用が著しく揺らいだ。この事件により，東芝が海外投資家に与えた印象は，「企業統治の形を整えても，日本企業は本当に活用できるのか」との不信感であろう。

7月21日夕，東芝の田中久雄社長は，一連の「不適切会計」問題について，会見で謝罪した。東芝は田中久雄社長，佐々木則夫副会長，西田厚聰相談役の歴代3社長と全取締役16人のうち取締役8人の引責辞任，役員の報酬カットなどの社内処分を発表した。辞任した田中社長は記者会見で「東芝140年の歴史で最大のブランド毀損」と語っていた。

本稿はこの世界から注目を集めている東芝の不正会計事件を紹介し，日本の企業統治改革の課題を考えてみる。

不正会計処理の実態

報道によると，そもそもの発端は，証券取引等監視委員会に来た東芝関係者からの内部通報であり，2月に監視委が東芝に開示検査をした。東芝も4月，社内の特別調査委員会で，調査を開始した。5月15日には，元東京高等検察庁検事長の上田廣一弁護士を委員長とする，第三者委員会が設置された。

7月20日に提出された第三者委員会の報告書（以下『報告書』）には，「経営トップの関与」に関して，東芝内部でどれほど醜い葛藤が生じていたのか，などが具体的には書かれていない。会計監査事務所（会計監査の最大手である新日本有限責任監査法人）との関係についても踏み込んでいない。そのような大きな欠落はあるものの，『報告書』は会計操作のテクニックについて詳細な分析を行い，利益の過大計上の実態を明らかにした。

東芝の不正会計を一言でいえば，①損失の先延ばし，②経費計上の先送り，③在庫の水増し，といった手法を使った利益の過大計上である。

①「インフラ事業における工事進行基準」。最初に工事原価総額を過小に見積もることで，原価が収益を超過した分=工事損失引当金を計上しなかった。「工事進行基準」とは，受注から完成・引き渡しまで数年はかかる長期のプロジェクトで用いられる会計処理であり，工事収益総額，工事原価総額及び決算日における工事進捗度を見積り，これに応じて当期の工事収益及び工事原価を計上する方法である。見積もりはどうしても恣意性が入り込む余地があるから，仮に不正の意図がなく

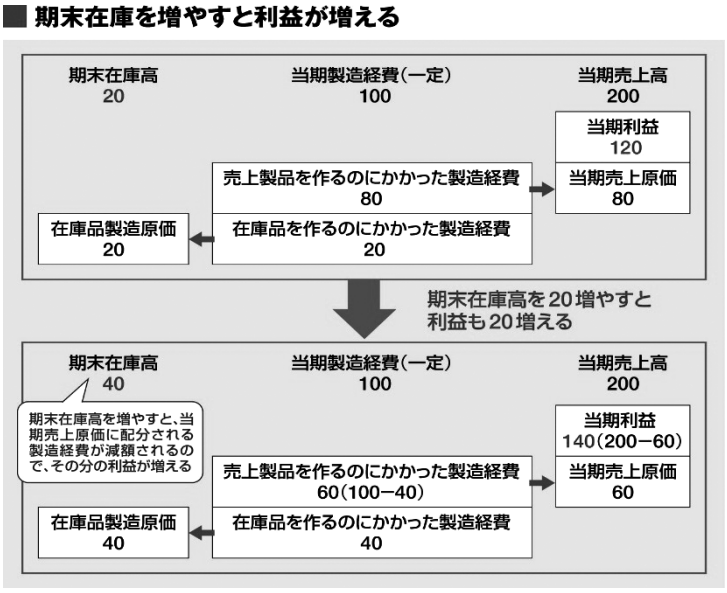
とも，企業のさじ加減でコストの見積り金額が変わってくるという問題がある。『報告書』では，受注時点で赤字が確定しているにもかかわらず，適切に損失を計上せず（売上の過大計上，工事損失引当金の過少計上）利益を水増ししている疑いのある15案件を取り上げ，その総額を479億円 としている。

②「映像事業の経費計上」。主にテレビ事業で，取引先に請求書の発行などを遅らせてもらい，広告費や物流費を翌四半期に先送りする。映像事業では，2008年頃より損益目標値を達成するための対策として，「キャリー・オーバー」と称する損益調整が行われていた。これには，引当金の計上時期，費用計上の先送り，在庫評価などの操作が行われていた。この総額は61億円である。

③「パソコン事業の部品取引」。東芝グループは仕入れたパソコン部品について，台湾のODM（Original Design Manufacturing，委託者のブランドで販売される製品の設計・開発・製造を行う企業）に有償支給をしている。その際の値段は，仕入れた部品メーカーに明かさない「マスキング価格」と称し，調達価格の4 ～ 8倍で売ることもあった。東芝としては，グループ会社との取引で生じた調達価格とマスキング価格の「差額」を，製造原価のマイナスという形で，利益計上していた。この会計処理方法を悪用して，それぞれの四半期末（3，6，9，12月）において，正常な生産に必要な数量を超えた数の部品をODM先に販売し，在庫として保有させ，マスキング値差を製造原価のマイナスに計上することで，見かけ上の利益をかさ上げしていた。この総額は578億円で，今回明らかになった各事業部門の利益の過大計上の中で最大である。

④「半導体事業の在庫評価」。半導体事業においては，損失を認識していたにもかかわらず，在庫の廃棄まで評価損を計上しなかった。工場の製造経費は一定なので，期末の製品在庫高（金額）が増えると，売上製品に配賦される売上原価は減ることになる。売上原価が減れば利益は増える。在庫金額が増えると原価が減り，利益が増える（図表1）。

図表1　在庫評価を増やすと利益が増える



出所：『週刊東洋経済』2015年9月19日

ただし，半導体事業では期末製品在庫ではなく，中間品在庫の金額を不正に増やすことで行われた。前工程の製造原価は，期末処理で製品および在庫に配分（配賦）されて金額が修正されて，実際の原価よりも高くなる。販売不振などにより生産量が予定数量通りにいかない場合は，前工程の製品はほとんどが中間品在庫になるので，結果的に期末在庫金額が過大計上されたことになる。在庫についての評価損の計上を先送りすることにより，利益を過大計上していた。その額は371億円である。

その後，東芝が行った自主チェック分も加えた修正額は図表2のようになる。これらの利益の過大計上額は，2008年度から2014年度第３四半期までの期間に2248億円に達し，この期間の税引前利益の38.6％を占めている。「問題処理の多くは会計監査人の気付きにくい方法を用いていた」とし，会計監査人に事実を隠したり，事実と異なるストーリーを組み立てた資料を提示したりしていたという。

2001年に破綻したアメリカのエンロン社が，SPE（特別目的組合）を利用した簿外取引，デリバティブ，商品取引を利用した負債調達など，「不正会計のデパート」のような様相を示していたのに較べれば，東芝の不正会計処理は，貸借対照表（B／S）および損益計算書（P／L）における利益の早期計上，費用計上の先延ばし（その逆の操作による利益の過少表示），架空利益の計上といった不正会計の古典的手法である。

この間，東芝歴代のCFO（財務担当責任者）が監査委員長に横滑りするということが続けられ，十分な情報が提供されなかったとはいえ，取締役会および監査委員会，あるいは監査法人がパソコン事業の毎四半期決算時に売上高を超える営業利益を計上するという異常に気がつかなかったことは，ガバナンス構造以前の問題であろう。

図表2　各事業分野の決算修正前後の利益額の推移（億円）

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 (1-3Q累計)	累計 (08～14/3Q)
（修正前）税引前損益	▲2,597	272	1,947	1,454	1,596	1,809	1,349	5,830
工事進行基準	▲36	1	70	▲79	▲180	▲245	▲10	▲479
映像事業における経費計上等	▲53	▲78	▲65	127	▲28	8	28	▲61
パソコン事業における部品取引等	▲198	▲286	113	▲223	▲281	104	193	▲578
半導体事業における在庫の評価等	0	▲44	▲16	▲103	▲366	163	▲5	▲371
自主チェック等	▲60	▲38	▲34	▲73	▲129	▲122	162	▲294
減損及びこれに伴う減価償却費	▲417	30	3	▲489	137	106	165	▲465
修正額　合計	▲764	▲415	71	▲840	▲847	14	533	▲2,248
（修正後）税引前損益	▲3,361	▲143	2,018	614	749	1,823	1,882	3,582

出所：東芝（2015）。http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150907_1.pdf

不正の分析枠組み：トライアングル・モデル

この種の問題を分析するための枠組みとして，ホワイトカラーの犯罪を対象にしたトライアングル，あるいはダイヤモンド・モデルと呼ばれるものがある。

不正行為に手を染めることになる要因として，圧力（Pressure），機会（Opportunity），そして正当化（Rationalization）が挙げられる。圧力は共有できない金銭的問題（non-shareable financial problem），機会は金銭的な問題を解決するために他人に気づかれずに不正な行為を行える地位にあること，そして正当化は自らの行為を違法ではないと納得させることである。

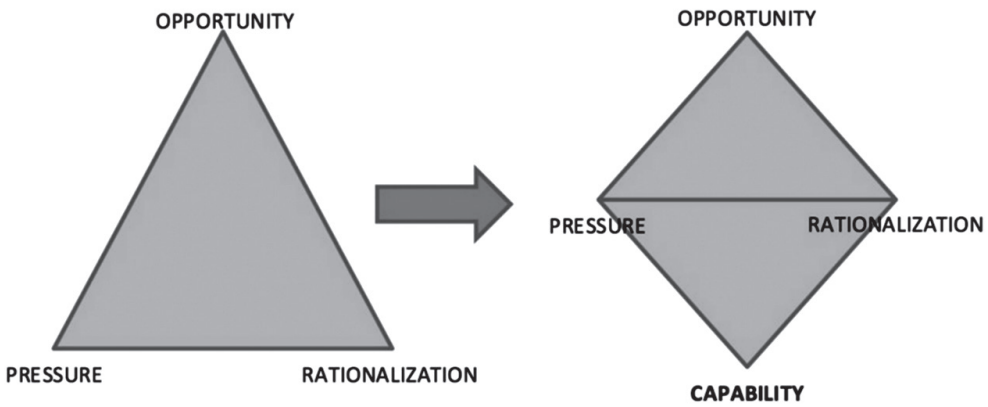
この3要因が満たされると不正行為が起きるという意味で，「不正のトライアングル・モデル」（Fraud Triangle Model）と呼ばれるようになった。その後，圧力には非金銭的動機も含められ，「圧力・動機」（pressure/motive）という要因として表記されるようになった。さらに，その要素として「金銭，イデオロギー，強制，エゴ」（money, ideology, coercion, and ego）が挙げられ，頭文字をとってMICEモデルと呼ばれている。また，不正な財務報告の問題に適用できるように，正当化に代わり，個人の行動に関する倫理規範（the personal code of ethical behavior）を表す「個人の高潔度」（personal integrity）という概念が導入されている。

さらに，Wolfe and Hermanson[2004] は，不正行為を行う権限を持つ人間がいなければ起きないという意味で，能力（capability）という要因を付け加え，「不正のダイヤモンド」（The Fraud Diamond）と呼んだ（図表3参照）。確かに多くの不正行為は特定の人間に権限が集中し，第三者からのチェックが効かない状態の時に起きている。そのような状況は企業内でずば抜けた稼ぎ手であるスタープレイヤーが存在する時に起こりやすい。

それでは，この不正のトライアングル・モデルの枠組みに従えば，東芝の不正会計問題はどのように評価されるであろうか。

『報告書』は，不正会計に経営トップらの関与を含めた組織的関与が行われた直接の原因として，当期利益至上主義と目標達成のプ

図表3　不正のトライアングル・モデルとダイヤモンド・モデル
（Fraud Triangle Model and Fraud Diamond Model）



（注）Pressure →圧力・動機（MICEモデル），Opportunity →機会，
Rationalization →正当化・個人の高潔度，Capability →不正行為者の能力

出所：Wolfe D. and Hermanson, D.[2004], "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud", *CPA Journal*, 74（12）

レッシャー，上司の意向に逆らうことができないという企業風土，適切な会計処理の遵守に対する意識の低さなど，間接的原因として内部統制の機能不全，業績評価制度，財務・経理部門における閉鎖的な人事ローテーション，内部通報制度の有名無実化を挙げている。

トライアングル・モデルに即してみると，まず圧力について，東芝の公表された決算の数字をみる限り，山一証券やカネボウのように赤字で倒産の危機に瀕していたということではない。したがって，会社の倒産を避けるために不正行為に手を染めたということでもないようである。もっとも，同業他社，特に日立の2009年以降の業績の急回復と，自社の原発と半導体事業への「選択と集中」が必ずしも順調にいっていないことからくる焦りは考えられる。

東芝は西田社長時代の2006年ごろから，「集中と選択」を強く推し進めており，半導体と原子力発電所事業の2つに集中投資してきた。2006年には米国のウエスチングハウス（WH）を54億ドル（当時約6300億円）で買収した。

その後，2008年のリーマン・ショックで世界経済が大きく減速する中で，半導体価格が急落して，半導体事業は大きな赤字を記録した。そこで原子力畑でWH買収に功績のあった佐々木氏が2009年に社長に就任し，強気の路線を崩さず，原発ビジネスにのめり込んでいった。しかし，2011年3月の東日本大地震で発生した東京電力・福島第一原発事故後，日本国内における原発新設は絶望的となり，成長柱として期待していた原発事業への望みが断たれた。

それらの責任を巡って西田氏と佐々木氏の抗争が激化し，それが各部門の利益の水増しにつながったといわれる。東芝は，ライバルである日立グループと収益で大きな差がつくようになっていた。日立も一時期は苦境に立たされたが，インフラビジネスや情報関連ビジネスなどを拡充させて，順調に収益を伸ばした。こうした焦りも東芝を不正会計に走らせた一因になっている。

また，財務内容悪化にともなう資金繰りの厳しさも考えられる。特に，リーマン・ショックによる強烈な逆風を受けた2009年3月末には，極度に資金繰りが悪化しており，6月までに公募増資と劣後債の発行によって資金繰りの危機を乗り切った。この時期の利益のかさ上げは切迫した資金繰りが背景にあるとの指摘がある。

『報告書』を読んでも良く分からないのが不正会計の経営者個人の動機である。アメリカの企業経営者はエンロン社のケースに代表されるように，桁違いの報酬を手にしているにもかかわらず，個人的な金銭欲のために不正に手を染めることが多く，動機は分かりやすい。

しかし，日本の場合には，個人的な強欲から不正行為に及ぶケースはそれほど多くない。これは日本企業の経営者報酬に固定部分の割合が多く，業績や株価の動向に大きく左右されないことに関係していると思う（図表4）。

図表4　米・英・日の経営者報酬内訳（2014年）

	米　国	英　国	日　本
総報酬	12億2251万円	6億7840万円	1億2950万円
基本報酬	11%	25%	59%
短期の業績連動報酬	22%	34%	28%
長期インセンティブ	67%	41%	13%

（注）米タワーズワトソン調べ。売上高が1兆円以上の企業が調査対象。
総報酬額は全企業の中央値。長期インセンティブは株式報酬など。
出所：『日経産業新聞』2015年11月24日より作成。

東芝も会計不正に関わったトップや幹部の動機は，金銭的な利得などの明確な目的によるものではなかったし，また裏金を作って自分のポケットに入れるとか，取引業者からリベートを得るなどが行われた形跡は，今のところ見られない。せいぜいトップらであれば世評を気にしたり，部下なら社内での保身を図ったりする程度のことしか推測できない。

第三者委員会の調査報告書は，「上司の意向に逆らうことができない企業風土」を大きな問題点として挙げている。経営トップらが「当期利益至上主義」により，部下に収益改善を求めて強烈な圧力をかけ，それに逆らえない部下たちを「不適切な会計処理」に走らせたという見立てである。

トップ経営者の野心

それ以外にも経団連会長のポストを狙った業績づくりなどの動機が挙げられている。すなわち経営者の野心であるが，推測の域を出ない。

第三者委によると，当時の西田社長から厳しい収益目標の実現を迫られたPC部門は，「押し込み」を実行せざるを得ない状況に追い込まれていた。なぜ西田氏がそれほど厳しく財務目標の達成を追い求めたのか。

ロイターは10人を超える西田氏の知人らに取材を行い，さらに同氏との過去のインタビューや決算報告などから，その背景を探った。そこから浮かんできたのは，企業トップとして名声を高め，「財界総理」とも呼ばれる経済団体連合会の会長を射止めようとした野心に満ちた経営者の姿であった。

2009年に東芝会長に就任した西田氏は経団連副会長にも指名され，当時，経団連会長の御手洗冨士夫氏（キヤノン社長）の有力後継候補とされた。石坂泰三氏，土光敏夫氏に続く，東芝から3人目の財界総理の椅子は目前であった。

1965年から東芝の社長を務めていた土光敏夫氏は，後に経団連会長としても活躍し，旧国鉄の民営化や政府による複数の改革に携わった。土光氏の存在は西田氏に強い影響を及ぼした。土光氏がそうであったように，西田もまた政界など幅広く影響力を持つ大物経営者を目指した。野心的な業績目標を掲げることを「チャレンジ」と呼び，東芝の経営に持ち込んだのも土光氏であった。

しかし，当時，日本商工会議所の会頭に岡村正東芝相談役が就任していた。経済3団体のトップの2つを同一企業で占めることに財界から異論があった。 そこで，東芝相談役の西室泰三・現日本郵政社長が説得し，西田日本経団連会長はなくなった。結局，御手洗氏の後任には米倉弘昌・住友化学会長が就いた。

だが，西田氏は財界総理の椅子を諦め切れず，住友化学の米倉弘昌現相談役の次を狙っていた。西田氏は2013年，田中久雄氏を東芝の社長に押す一方，「周囲から引き続きやってほしいと言われた」として会長にとどまり，佐々木は東芝の上場以来で初となる副会長職に就き，異例の3トップ体制が構築された。結果，相談役を含めて4人の歴代社長が，現役社長の「上」に並ぶ重層構造ができた（図表5）。

図表5　東芝のトップ体制の推移（1996～2014年）

	1996年～	2000年～	2005年～	2009年～	2013年～	2014年～
社長	西室泰三	岡村正	西田厚聡	佐々木則夫	田中久雄	田中久雄
会長	佐藤文夫	西室泰三	岡村正	西田厚聡	西田厚聡	室町正志
副会長					佐々木則夫	
相談役			西室泰三	岡村正	岡村正	西田厚聡

出所：「週刊東洋経済」2015年8月1日号を参考して作成。

経団連会長ポストには，優良大企業の会長か社長が就くのが通例のため，東芝会長の職にとどまれば，西田氏にはそうした「資格」が残ることになる。その一方で，西田氏と佐々木氏の軋轢は深まっていた。皮肉にも，こうした西田氏の動きが経団連会長ポストへの道を閉ざしてしまった。「財界総理」として日本の経済界を代表し，政治家とも連携する立場になるには，威厳も適性も欠いている，とみられていたからである。

また，経団連会長への就任の条件として業績向上は必須であった。東芝の利益至上主義はここから始まったともいわれる。ライバル関係にある日立製作所の関係者は「財界に優秀な人材を送り込んだ東芝は常に業績が良く，名門企業の振る舞いをしなければならなかったのでは」と話す。名門企業ゆえのプレッシャーが経営者にのしかかり，利益至上主義が広がったとの見方である。

東芝本社で開かれていた「社長月例」と呼ばれる会議に，「なぜ，そんなことができないんだ！できないなら辞めてしまえ」と佐々木則夫社長（当時）の怒声が響き，ノイローゼぎみになった役員は佐々木氏の叱責を避けるため，無理を承知で利益水増しに手を染め，会議は事実上，会計操作を指示する舞台となってしまった。

また，東芝では西田元社長のあたりから，「選択と集中」を盛んに言い始め，経営資源を原発と半導体の2事業に集中させた。その一方で，東芝セラミックスや東芝EMI，東芝不動産などを売却し，第3世代の光ディスクであるHD DVD事業から撤退した。これが内部抗争の原因になった。

東芝は典型的な事業部制の会社として，何でもありの総合経営を長らくやってきた。そこに突如として「選択と集中」が持ち込まれて組織は変容してしまう。選択されなければお家が取り潰されるようなもので，「社内浪人」になるしかない。そうした選別は社内に「怨念」を残しやすい。

「選ばれる」ための利益至上主義が蔓延した結果，利益の水増し，粉飾さえも生き残りの手段として正当化されてしまった。これが東芝の不正会計問題の本質であったように思う。

企業統治にも欠陥

――「お飾り」だった社外取締役

過度な「利益至上主義」の背景として指摘される西田氏の経営姿勢とともに，会社ぐるみの不正会計を防げなかった東芝のガバナンスのあり方も強い批判にさらされている。東芝問題の原因としては，取締役会による監督が機能していなかったこと，監査委員会による監査が機能していなかったことなど，ガバナンスの不全が指摘されている。

東芝は2001年に社外取締役を3名体制とするなど，いち早く経営のチェック体制を整えたことから，コーポレート・ガバナンス（企業統治）の先駆者とみなされてきた。2003年4月施行の改正商法によって，社外取締役が過半数を占める監査・指名・報酬の3委員会を置く「委員会等設置会社」制度ができた時，東芝はすぐに採用した。

しかし，第三者委は「監査委員会による内部統制機能が働いていなかった」と指摘している。東芝の監査委員会の委員長が元財務担当の社内取締役であった。委員には3人の社外取締役が入っていたが，財務・経理に十分な知見を有している者はいなかった（図表6）。

巨額の利益水増しが行われたのは，外部の目で経営を監視する社外取締役がその役割を果たせず，統治体制が形骸化していたからである。

図表6で分かるように，東芝の取締役会には，現東京理科大学教授・元一橋大学商学部長の伊丹敬之氏，外務省出身の島内憲氏，同じく外務省出身の谷野作太郎氏，ソニーやモルガンスタンレー投資銀行などを経て金融ベンチャー企業の社長を務める斉藤聖美氏の4人の社外取締役がいた。このうち2人が，それぞれ指名委員会と報酬委員会の委員長を務め，役員人事の主導権を社外取締役が握る構図である。

東芝が委員会設置会社である以上，本来，

指名委員会がトップ人事を決定すべきであるが，その機能が働いた形跡はなかった。つまり，役員人事の主導権は指名委員会にはなかった。東芝の指名委員会は，前任のトップが指名した人を「追認」する機関になっている。

報道されているように，2013年2月に発表された社長交代において，田中久雄氏が新社長に就任し，当時社長の佐々木則夫氏は予想に反して東芝上場以来初の「副会長」ポストに就き，実力者の西田厚聡氏はそのまま会長にとどまった。リーマン・ショックで巨額の赤字を出して退任した西田厚聰・元社長は，本来なら，全責任を取って会社とは無縁の人になるべきであったが，会長や相談役として残り，2代後の社長（田中氏）に対しても影響力を持っていた。

この異例のトップ人事を主導したのは西田氏であり，その背景には，西田氏の経団連会長の座への執念と佐々木氏との確執があったといわれている。かりにも，社外取締役が新社長の選任プロセスに関与していれば，社内のいざこざが社長人事に反映される事態は避けられたかもしれない。もっといえば，社外取締役が役員人事の主導権をもち，指名委員会が客観的視点をもって次期社長を選任していれば，2人の対立・不和は緩和されたかもしれない。

もちろん社外取締役が「全能」でないのは，日本に限ったことではない。本家本元の米国でも同じである。2001年末に破綻した米エネルギー会社エンロンは，17人の取締役のうち15人が社外取締役だったにもかかわらず，簿外債務の隠ぺいをはじめとする不正を阻止できなかった。

日本の企業統治改革の課題
――社外取締役のあり方

東芝の不正会計問題を受けて，現在の日本では社外取締役のあり方に注目が集まっている。果たして，日本の企業では社外取締役が機能しているといえるのか。

東証1部上場企業の社外取締役は2015年6月末時点で3400人に増え，導入比率は前年の7

図表6　東芝の経営体制（2015年7月21日まで）

指名委員会	報酬委員会	監査委員会
（社内1名+社外2名）	（社内2名+社外3名）	（社内2名+社外3名）
委員長～谷野作太郎 委員～室町正志，伊丹敬之	委員長～島内憲 委員～室町正志，田中久雄， 伊丹敬之，斉藤聖美	委員長～久保誠 委員～島岡聖也，島内憲， 斉藤聖美，谷野作太郎

取締役会

社内12名：室町正志 会長，佐々木則夫 副会長，田中久雄 社長，下光秀二郎 副社長，
深串方彦 副社長，小林清志 副社長，真崎敏雄 副社長，前田恵造 専務，西田直人 専務，
牛尾文昭 上席常務，島岡聖也，久保誠

社外4名：伊丹敬之（元・一橋大学商学部長），島内憲（元・外務省中南米局長），
谷野作太郎（元・外務省アジア局長，元駐中国大使），斉藤聖美（元・ソニー）

⇩

執行役

代表執行役6名 （全員が取締役兼任）
＋執行役31名（専務4名，上席常務11名，常務16名）

（注）アンダーラインがついている取締役は会計不正事件で辞任している。
出所：「週刊東洋経済」2015年8月1日を参考して作成

割から9割超となった。ソニーや日立製作所のように，すでに取締役の過半数が社外という例も出てきている。しかし，東芝やエンロンを見ればわかるように，社外取締役を導入しただけでは企業統治の強化に結びつかないのである。

そもそも社外取締役の中核的役割は，経営者が策定した経営戦略や経営計画の成果が妥当であったかを検証し，最終的には現在の経営者に経営を委ねることの是非を判断することである。つまり，経営者の監督である。そうである以上，社外取締役が独立した立場であるべきなのはいうまでもない。常に批判的な目を忘れず，経営をチェックする覚悟が求められる。

ところが，日本では社外取締役の3割が取引先金融機関などの利害関係者である場合が少なくない。社外取締役の利害が介在すれば，判断の適正さに問題が生じる。取締役の多様性を重視するため，文化人や元スポーツ選手を起用する例も目立つ。「外部の目」を社内に取り込もうという意図はわかるが，著名人だけで起用し，役割を果たすことができるのか。

ましてや，トップの「お友達」や人脈の中から選ばれた社外取締役であれば，果たしてトップに耳の痛い直言ができるのか。経営者のクビを切ることは，ほとんど期待できないであろう。それ以前に，日本に社外取締役に相応しい人材がどれだけいるかという問題もある。それを裏づけるかのように，社外取締役争奪戦が起きている。上場企業のトップ経営者や実務がわかる経営者OBは，引く手あまたである。現に，数社の社外取締役を兼任するケースも出てきている。

東芝の不適切会計問題を受けて，金融庁は2015年8月7日，コーポレート・ガバナンスのあり方や機関投資家の行動指針を議論・提言する有識者会議を，東京証券取引所と共同で設置すると発表した。その狙いは，コーポレート・ガバナンス体制の整備を一段と進め，同様の問題の再発防止につなげることである。

2015年は日本の「コーポレート・ガバナンス元年」と目されて，企業統治改革への期待が高まっていた。形だけではなく，社外取締役をどう生かして企業の「稼ぐ力」を高めるのか。日本企業の経営者たちはもっと知恵を絞らなければいけない。

一連の問題を受けて東芝は，取締役の過半数を社外から選ぶことに決定して，社外の取締役や専門家で構成し，再発防止策などを検討する「経営刷新委員会」を立ち上げている。監査委員会や指名委員会，報酬委員会のメンバーはすべて社外取締役で構成している。また社長の選出に関しては，これまでのようなOBの意向が色濃く反映できないように，社内の執行役や事業部長ら約120人が無記名で社長の信任投票を行い，その結果を参考に指名委員会が社長の再任などを決める。

東芝の取締役会は従来，計16人で，社内取締役12人と社外取締役4人であったが，2015年9月以降は計11人で，社内取締役4人と，社外取締役7人となっている。経営刷新委員会委員長を務める伊丹敬之氏（東京理科大学教授）は留任するが，伊丹氏以外の社外取締役3人は全員退任した。

新たな社外取締役には，三菱ケミカルホールディングス会長の小林喜光氏やアサヒグループホールディングス相談役の池田弘一氏，資生堂相談役の前田新造氏など，企業経営の経験のある者を3人そろえた。加えて公認会計士が2人と弁護士が1人となっている（図表7）。従来は大学教授や外務省出身者で構成されていたことを考えると，企業経営の経験者もいてバランスが取れている。

今後は東芝に対し，金融庁からの課徴金納付命令，東京証券取引所による特設注意市場銘柄への指定，さらには役員に向けた株主代表訴訟など，いくつもの試練が待ち構える。

一度失った信頼を取り返すため，東芝が進む道のりはあまりに険しい。

図表7　東芝の新しい経営体制（2015年9月以後）
～3つの委員会は社外取締役で構成している

（◎は委員長，○は委員）

		指名委	報酬委	監査委
前田新造（68）	資生堂相談役	○	○	
池田弘一（75）	アサヒHD相談役	○	○	
小林喜光（69）	三菱ケミカルHD会長	◎	○	
古田裕紀（73）	弁護士，元最高裁判所判事		◎	○
佐藤良二（68）	公認会計士，元監査法人トーマツ CEO	○		◎
野田晃子（76）	公認会計士，元証券取引等監視委員会委員		○	○
伊丹敬之（70）	東京理科大学教授，元一橋大学商学部長	○		○
社内取締役（4人）：室町正志 社長，綱川智　副社長， 牛尾文昭 専務，平田政善 上席常務				

出所：『日本経済新聞』2015年11月20日朝刊および東芝HPより作成

最近の動向

①証券取引等監視委員会は12月7日，有価証券報告書に虚偽記載があったとして，金融商品取引法に基づき，東芝に73億7350万円の課徴金納付を命じるよう金融庁に勧告した。監視委は今後，田中久雄前社長ら歴代3社長の刑事告発に向け調査を本格化する。（2015/12/8 日本経済新聞）

②個人株主50人が不適切会計問題によって株価が下落して損害を受けたとして，東芝と旧役員5人に総額約３億円の損害賠償を求め，東京地裁に提訴した。（2015/12/8 日経産業新聞）

③金融庁は，2015年12月22日に，東芝の会計監査を担当する新日本有限責任監査法人に対し，21億円の課徴金納付命令・３カ月間（2016年1月1日から同年3月31日まで）の新規契約受注業務の停止・業務改善命令という行政処分を行った。また，東芝の監査を担当してきた７人の公認会計士に対しても，それぞれ６カ月から１カ月の業務停止処分が出された。（2015/12/23 日本経済新聞）

④会計不祥事を受けて監査法人の交代を検討していた東芝は，新日本監査法人の後任にPwCあらた監査法人を起用する。新日本は進行中の2016年3月期を最後に契約を打ち切り，2017年3月期からあらたが引き継ぐ。あらたは早ければ2016年3月期本決算から，引き継ぎをかねて監査業務に加わるとみられる。海外子会社を含めたコンサルティングなどで東芝との取引実績が少ない同法人に切り替え，会計・監査体制の全面刷新をアピールする。（2016/1/27 日本経済新聞　夕刊）

（引用・参考文献）

株式会社東芝 第三者委員会 [2015]『調査報告書』, 7月20日

株式会社東芝 第三者委員会[2015]「過年度決算の修正, 2014年決算の概要及び第176期有価証券報告書の提出並びに再発防止策の骨子等についてのお知らせ」, 9月7日

片山修[2015]「東芝トップの暴走を許した社外取締役, なぜ機能しないのか?」『ビジネスジャーナル』, 8月21日

佐賀卓雄 [2007]「経営者報酬の構造とナンバーズ・ゲーム」（上）（下）『証券経済研究』第59号（9月), 第60号（12月）

佐賀卓雄 [2014]「独立取締役とコーポレート・ガバナンス」『証券レビュー』10月

佐賀卓雄 [2015]「東芝の不正会計問題とコーポレート・ガバナンス改革」『証券レビュー』第55巻第10号

須田一幸・山本達司・乙政正太 [2007]『会計操作』ダイヤモンド社

日本弁護士連合会 [2010]「『企業不祥事における第三者委員会ガイドライン』の策定にあたって」7月15日（12月17日改訂）

日経ビジネス [2015]特集「東芝 腐食の原点」8月31日

日経ビジネス[2016]「監査最大手, 新日本の正念場」1月25日

週刊東洋経済 [2015a]核心レポート「東芝の背信」8月1日

週刊東洋経済[2015b]第一特集「東芝 傷だらけの再出発」9月26日

Kassem R. and Higson A. [2012], "The New Fraud Triangle Model", *Journal Of Emerging Trends in Economics and Management Sciences* 3（3）

Wolfe D. and Hermanson, D.[2004], "The Fraud Diamond: Considering the Four Elements of Fraud", *CPA Journal* 74（12）