

『証券経済学会年報』第51号別冊
証券経済学会創立50周年記念大会
学会報告論文

「東芝不正会計事件はなぜ起こったのか」

「東芝不正会計事件はなぜ起こったのか」

松村勝弘

立命館大学名誉教授

1. はじめに

本稿は、東芝不正会計はなぜ行われたのか、その原因はどこにあったのか、そしてその背景は何であったのか、を明らかにすることである。

結論的にいえば、東芝不正会計はただ一つの原因からもたらされたものではない、いわば複合脱線だったのではなかろうか。その要因は以下のようなものであっただろう。

- ① 東芝の業界内地位と業績との乖離。
- ② 金融機関との間に締結した財務制限条項
- ③ ウェスチングハウス買収の誤算。
- ④ 「新奇な」経営手法と企業体質との間に齟齬があったのではないかと。すなわち、カンパニー制やEVAと成果主義の結びつき。

とりわけ4番目の原因の背景にあるのがコーポレートガバナンス・コードに至る最近の風潮であったのではなかろうか¹⁾。つまり、これまで日本では、「企業公器論」が根強かったが、今や、最近の風潮にいわば乗乗りした経営者が市場・株主のためという大義名分を掲げて、結果的に私的な権力行使をすることが許されてしまったのではなかろうか。

2. 東芝不正会計事件の経緯と概要

(1) 不正会計に至る経緯

はじめに、2016年3月決算期における東芝並びに総合電機3社の財政状態、経営成績を概観しておく。表1に見るように東芝は前期大幅赤字に転落し、自己資本比率も10%内外にまで落ち込んでいる²⁾。東芝は総合電機3

表1 総合電機三社の直近財務比較(2016年3月期)

(単位:億円)						
	資産規模 (a)	純資産(b)	純資産比 率=b/a	売上高	営業利益	当期利益
日立製作所	125,510	41,256	32.9%	100,343	5,505	1,722
東芝	54,333	6,723	12.4%	56,687	▲7,087	▲4,600
三菱電機	40,599	19,375	47.7%	43,944	3,012	2,285

(出所)『会社四季報CD-ROM版』2016年3集より作成。

社の中で最も問題含みの会社であったことがわかる。不正会計の根っこにこれがあったと思われる。

東芝の不正会計問題の経緯を概観しておけば、表2のごとくである。すなわち、2015年2月に証券取引等監視委員会から東芝に調査が入り、4月に東芝がこれを公表し、5月に第三者委員会設置と決算発表の延期を発表し、7月に第三者委員会が調査報告書を発表し、9月ようやく有価証券報告書を提出するに至った。その後、2016年3月に改善計画・状況報告書を公表した。また、この期の赤字拡大を受け、いわば虎の子の東芝メディカルをキャノンに売却することにより売却益を得て³⁾、赤字幅を抑えた上で、原発の減損処理を可能にし、ようやくにして2016年3月決算にこぎ着けたわけである。その後もウェスチングハウスの減損問題は尾を引いており、2016年12月27日東芝は「2017年3月期に米国の原子力発電事業で数千億円(数十億ドル)規模の減損損失が出る可能性がある」と発表した。⁴⁾さらに2017年1月には「米原子力事業で最大で7000億円の損失を計上する可能性が出てきた」⁵⁾と報じられている。これは2016年3月期の東芝の純資産6,723億円を超えている。

表2 東芝事件の経緯

2015年1月下旬	証券取引等監視委員会の開示検査課が内部通報を受けて東芝の経理担当者あて電話
2月12日	証券取引等監視委員会調査着手
4月3日	「不適切会計」を東芝が公表(以後情報の小出し) 「当社(単独)の2015年度における一部インフラ関連の工事進行基準に係る会計処理について、調査を必要とする事項が判明いたしました」というものだったが、その後拡大
5月8日(金)	第三者委の設置、2015年3月期業績予想の撤回と決算発表の延期を発表
5月11日(月)	株価急落483円→403円
5月13日	「現時点で判明している過年度修正額見込み及び第三者委員会設置に関する補足説明」(営業損益累計500億円強のマイナス修正見込み)
7月21日	第三者委員会調査報告書発表(税引前損益約1500億円修正)
8月18日	「新経営体制及びガバナンス体制改革策並びに過年度決算の修正概要及び業績予想についてのお知らせ」
8月31日	「第176期有価証券報告書の提出期限延長(再延長)申請に係る承認のお知らせ」
9月7日	有価証券報告書提出 「過年度決算の修正、2015年度決算の概要及び第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」発表
12月21日	「新生東芝アクションプラン」の実施および2015年度業績予想について
2016年2月	赤字拡大子会社売却、とりわけ東芝メディカルをキャノンに売却報道
3月15日	「改善計画・状況報告書」の公表
4月28日	原発減損処理公表(割引率上昇懸念)

(2) 東芝不正会計の概要

東芝の不正会計とはどのようなものであったのか。調査委員会報告書⁶⁾が、「不適切会計」であると指摘した1518億円の内訳は、①「インフラ事業における工事進行

基準」(477 億円)－工事原価過少見積りによる売上過大計上等, ②「映像事業の経費計上」(88 億円)－テレビ事業における損失計上先送り等, ③「半導体事業の在庫評価」(360 億円)－在庫廃棄損非計上等, ④「パソコン事業の部品取引」(592 億円)－パソコン事業での委託先への部品販売益過大計上等, であった。

表 3 は上記調査委員会報告書で指摘された「不適切会計」の 2008 年度から 2014 年度第 3 四半期までの年度毎の合計額をそれぞれの期間に公表された営業利益, 経常利益, 当期利益と比較し, さらにこれら金額と 2016 年 3 月期の東芝の売上高, 資産合計, 自己資本, 純資産額とを対比したものである。これからその粉飾の規模をある程度知ることができるであろう。この粉飾額を大きいと見るか小さいとみるか, 判断の分かれるところであろう。しかし, 現役経営者としては最終損益の赤字は避けたいであろう。この表から, 仮に税前利益の粉飾が行われなかったとすれば, 2012 年度も赤字に転落していたであろうことがわかる。

表 3 第三者委員会報告書での概括表と公表利益ならびに 2016 年 3 月期東芝数値との比較

		(金額単位: 億円)							
委嘱事項	項目	2008 年度 年間	2009 年度 年間	2010 年度 年間	2011 年度 年間	2012 年度 年間	2013 年度 年間	2014 年度 1-3Q	合計
「不適切会計」 の合計額	売上高	▲ 40	0	53	▲ 5	▲ 28	▲ 78	▲ 52	▲ 149
	税前利益	▲ 282	▲ 400	84	▲ 312	▲ 858	▲ 54	304	▲ 1,518
公表利益	営業利益	▲ 2,502	1,252	2,403	2,027	1,977	2,908	2,018	10,083
	経常利益	▲ 2,793	344	1,955	1,456	1,596	1,809	1,882	6,250
	当期利益	▲ 3,436	▲ 197	1,378	701	774	508	1,001	729
2016年3月期東芝の財務状況(億円)									
売上高	56,687	資産合計	54,333	自己資本	3,289	純資産	6,723		

(注) 公表利益は, 参考のため筆者が付け加えてものであり, 2008 年度～2013 年度の数値は修正前の数値であり, 2014 年度修正後数値の 1-3Q の数値を筆者が計算したものである。

(出所) 東芝『第三者委員会調査報告書』2015 年 7 月 21 日, および日経 NEEDS データ, 東芝『有価証券報告書』などより作成。

それだけではない。粉飾しなければならなかったもう一つの理由としてあげられるのは銀行融資を受けた際に財務制限条項を受け入れていたことがある。2009 年 3 月期有価証券報告書に下記の記述が見られる。

「当社が複数の金融機関との間で締結している借入れに係る契約には財務制限条項が定められており, 2008 年度に係る連結財政状態により, 当該財務制限条項に抵触する懸念がありましたが, 同決算の確定前に, 当該金融機関との間で当該財務制限条項の修正を合意しており, 現在では当該財務制限条項への抵触は回避されております。しかしながら, 2009 年度において連結営業損失を計上するなど, 今後当社の連結純資産, 連結営業損失又は格付けが修正後の財務制限条項に定め

る水準を下回ることとなった場合には, 借入先金融機関の請求により, 当該借入れについて期限の利益を喪失する可能性があります。さらに, 当社が当該財務制限条項に違反する場合, 社債その他の借入れについても期限の利益を喪失する可能性があります。」

詳細はわからないが, 財務制限条項による「期限の利益」喪失の可能性を避けるために粉飾が行われた可能性を指摘できる。

3. 第三者委員会調査報告書等からわかること

(1) 根本的な背景が明らかでない

周知のように, 2015 年 7 月 21 日, 第三者委員会調査報告書が発表され, 税引前損益約 1500 億円の修正が行われた。その後決算発表までも何度か修正が行われたのであるが, 第三者委員会調査報告書にはいくつかの限界があったが, みるべき点もあった。まず, この報告書では不正の背景が明らかになっていないという指摘を紹介しておこう。郷原信郎弁護士によるものがそれである。すなわち, 「報告書には, 部下に過大な利益目標を課したことが不適切な会計処理を招いたという, 因果関係については記載があります。しかし, 経営陣の動機や意図は不透明なままです。結果論と現状の追認しかできていないのが実情でしょう。……今回の報告書からは, 東芝という会社の本当の中身はうかがい知れません。経営者が意図的に不正を犯したかどうかは別にして, 無理な利益目標を押しつける背景に何があったのかが不透明です。」⁷⁾ その背景を明らかにしようとするのが本稿の目的である。だがそれは最後に論ずることとする。

(2) 調査委員会の限界

(a) 調査対象の自己限定

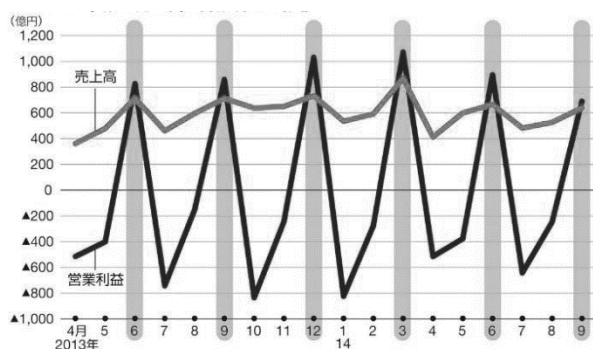
第三者委員会調査報告書の限界は, 報告書自らが指摘していることであるが, それは調査の前提として, 東芝役職員の任意の協力の下で行われたものであること等の指摘がされているところに表れている⁸⁾。したがって報告書では下記 4 点のみを調査しただけである。だからはじめから, 先に述べた原発の減損処理などは調査対象から外されている。すなわち,

- ① 工事進行基準に係る会計処理,
- ② 映像事業における経費計上の係る会計処理,
- ③ ディスクリート[1つの機能のみを備えている単純な半導体], システム L S I [多数の機能を 1 個のチップ上に集積した超多機能 L S I] を主とする半導体事業における在庫の評価に係る会計処理,
- ④ パソコン事業における部品取引等に係る会計処理,

の4点である。詳細はほかでも紹介されているのでここでは取り上げないが、その典型は東芝が発注先に対して提供した部品の価格に、予め利益が上乗せされていたことである。いわゆるバイセル取引といわれるものである。各四半期末が押し迫ってきたときに、課せられた四半期の目標利益に到達しそうにないとわかったら、その四半期末近くに利益を上乗せした部品を発注先である台湾などのメーカーに持ち込むわけである。そうすれば、上乗せされた利益が計上できるわけである。最終売上につながっていないから実現していないのでこれを利益計上することは限りなく粉飾であると言える。

その結果パソコン事業の四半期決算ごとに利益が売上高を超えるという異常が起こる(図1参照)。これを異常と思わない経営陣はどうかしている。黙認していたのであろう。

図1 四半期決算ごとのパソコン事業の売上高と営業利益



(注) 第三者委員会報告書を基に東洋経済作成。

(出所) 富田[2015]。

(b) 委員会の独立性や調査期間への疑問

その他、調査委員会の委員会構成や調査期間にも問題がある。委員は弁護士2名、公認会計士2名(調査補助者弁護士18名、公認会計士76名)であったが、この調査は、日本弁護士連合会の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」に準拠した調査ではない。そこで、「第三者委員会の独立性」への批判があり⁹⁾、かつ次のような厳しい批判も行われている。すなわち2015年11月26日、第三者委員会報告書に対して『会社からの独立性が乏しく、第三者報告書とは言えない』と厳しく評価する記者会見が行われた。弁護士や大学教授らで作る『第三者委員会報告書格付け委員会』という組織で、委員長を務める久保利英明弁護士が発言したものだ。このグループの8人が東芝の第三者委報告書を読んで5段階で『格付け』したところ、3人が最低評価の『F(不合格)』とし、4人が『C(比

較的悪い)』、1人が『D(悪い)』だったという¹⁰⁾(表4参照)。

表4 格付け委員会による格付け結果(総合評価)

評価	人数	委員
A	0名	—
B	0名	—
C	4名	齋藤誠, 高巖, 行方洋一, 八田進二
D	1名	竹内朗
F	3名	久保利英明, 國廣正, 塩谷善雄

(出所) 第三者委員会報告書格付け委員会サイト (<http://www.rating-tpcr.net/result/#07>) より。

また、調査期間は2015年5月15日から7月20日まで[66日間]であり、調査対象期間は2009年度から2014年度第3四半期であった。この調査は、国内事業のみで規模も小さいゼンショー不祥事への第三者委員会調査の期間(2014年5月7日から7月30日まで[84日間])より短い。これで十分な調査が行われたと言えるのであろうか。

(c) 予算統制をつうじての業績至上主義という問題点指摘

調査報告書自身が指摘するところであるが、社内に業績至上主義が蔓延していたことが問題点としてあげられる。これが東芝の会計不正の原因として指摘されている。それは予算統制システムの中で全社的に行われていたことがわかる。

まず、予算統制がどのように行われていたかを報告書により概観しておこう。まず、東芝の予算策定プロセスや業績評価がどのように行われていたかが簡潔に書かれている。以下に紹介しておこう(29-30頁、以下この項における文章末()内頁数は第三者委員会報告書内頁数である)。

①中期経営計画・予算の策定

経営企画部及び財務部は、コーポレートと協議の上、12月末頃にキックオフ会議を開催し、中期経営計画・予算の取りまとめ作業を開始。そこでは財務部より「ガイド」を呼ばれる目標値が示される。

②中期経営計画・予算大綱案の提出・承認

カンパニーは中期経営計画及び予算案を作成後、経

営企画部及び財務部に提出。3月上旬に開催されるトップ予算検討会議において、翌3ヶ年度分の中期経営計画及び翌年度の予算大綱案策定。社長から計数の改善を求める「チャレンジ」¹¹⁾がなされ、カンパニーはこれに応じて計数の見直しを行う。コーポレートの中計・予算会議にて決定。取締役会承認。

③月次業績報告

月次報告、予算完遂のため必要とあれば、カンパニーは対応措置。カンパニーから提出された実績・見込みを見て財務部が改善指示、社長への提案を受け、社長がチャレンジの内容を決定する。またカンパニー社長は毎月の社長月例で実績報告、必要に応じて社長からチャレンジ示唆。

④決算の承認

社内カンパニーは決算を行い、財務部に提出。財務部が取りまとめて計算書類作成。社長承認、会計監査人、監査委員会の監査を経て取締役会が承認。

⑤業績評価

カンパニー及びカンパニーの事業部が業績評価の対象。業績評価委員会は全社視点から業績評価について審議し、コーポレート経営会議に上程。その後コーポレート経営会議の審議を経て、社長が最終的に業績評価を決定。なお、カンパニー及びカンパニーの事業部においては、業績評価の結果が賞与に反映される。

この業績評価制度について、第三者委員会報告書は次のような指摘を行っている。「東芝の役職員の報酬・賃金には業績評価制度が採用されている。例えば、執行役に対する報酬は、役位に応じた基本報酬と職務内容に応じた職務報酬から構成されている。このうち職務報酬の40%から45%は、全社又は担当部門の期末業績に応じて0倍(不支給)から2倍で評価されることとなっており、このような業績評価部分の割合の高い業績評価制度の存在が、各カンパニーにおける『当期利益至上主義』に基づく予算又は『チャレンジ』達成の動機付けないしはプレッシャーにつながった可能性が高い。」(287頁)¹²⁾

「財務部においても、経理部と同様、財務会計より管理会計を優先させる意識が極めて強く、会計処理の適切さよりも会計上の損益の改善を優先させることもやむを得ないという意識をもってため、……財務部の内部統制は全く機能していなかったと言わざるを得ない。」(114頁)だから「財務部は……当期業績至上主義の下で、各社内カンパニーに対して目標達成のプレッシャーを与える過程に関与していた」のであり、「財務部の担当執行役で

あるCFO自身が不適切な会計処理に関与している場合には、財務部による内部統制は全く機能していなかった。」(282頁)

報告書236頁に見られるように「象徴的なのが2012年9月の社長月例である。当時の社長、佐々木則夫氏がパソコン事業の責任者に対し、[期末までの残り]『3日間で120億円の営業利益改善』を求めるなど、法令を順守しては達成が難しいようなチャレンジを強要していた。」¹³⁾

「2008年12月22日開催の社長月例の場で、(パソコン事業、PC社)の下光秀二郎CP(カンパニー社長)は損益見込みが改善せず、四半期の営業赤字が184億円になると報告した。これに対し西田厚聰Pは『こんな数字は恥ずかしくて、(1月に)公表できない』などと述べた。この状況の中、PC社はODM部品(パソコン部品)の押し込みを実施した。この結果、営業利益は劇的に改善した。」(222-223頁)¹⁴⁾

その結果が、先の図1に見られる。四半期利益がその期の売上高を超えるという異常であり不正会計であった。

だからこそ、東芝の経営刷新委員会が2015年「8月18日付『新経営体制及びガバナンス体制改革並びに過年度決算修正概要及び業績予想についてのお知らせ』で公表いたしましたコーポレート・ガバナンス体制の改革案に加え、今般、その他の再発防止策の骨子につきましても経営刷新委員会で議論のうえ、方向付けをいただきましたので別紙のとおりお知らせいたします。」として、「過年度決算の修正、2015年度決算の概要及び第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」¹⁵⁾という文書を公表し、その冒頭に「予算統制見直し」を挙げているのである。

(d) 第三者委員会調査の根本的限界—なぜ利益至上主義が蔓延していたのか調査せず

第三者委員会報告書では「歴代3社長が激しく利益要求を繰り返すことは書かれているが、3人がなぜ、それほどまで執拗(しつよう)に利益要求をしたか、その動機についての言及がないのだ。言及がないだけでなく、第三者委員会が調査でそこにアプローチした形跡もない。

上田委員長は会見で、東芝の不正会計についての『日本を代表する会社が組織的にやっていたかと衝撃を受けている』と語り、『利益至上主義が企業風土としてあったことが背景にある』と述べた。だが、利益至上主義だけなのだろうか。拍車をかけた指摘されるトップ2人の確執や、社内の派閥争いについて、調査報告書は一切、触れていない。

さらに不思議なことがもう一つあった。それは、東芝が

業績をここまで窮地に追い詰められた原因である、子会社の米原子力大手ウェスチングハウスについて、まったく触れられていなかったのだ。」¹⁶⁾

「報告書に書かれていないことこそ、不正会計の真相が隠されているのではないか。……

不正会計に何らかの関わりがあるはずなのに、報告書に書かれていないことは、三つあった。一つは西田氏と佐々木氏の激しい対立だ。二つ目は子会社の米原子力大手、ウェスチングハウスの経営問題、そして三つ目は東芝の決算を監査した新日本監査法人の責任問題である。東芝不正会計問題を考えるうえで、この3点こそ重要だと私は考えていた。ところが、第三者委員会の報告書は、見事に、この部分を避けていたのだ。」¹⁷⁾

また、東芝不適切会計を調査した第三者委員会の報告書によれば「財務部が単なるとりまとめ役ではなく、歴代3社長が激しく利益かさ上げを迫る『チャレンジ』の事務局役を果たしていたことを明らかにする。

『一方で、財務部は社長月例における「チャレンジ」の原案を作成するなどの役割を担っており、当期利益至上主義の下で、各社内カンパニーに対して目標達成のプレッシャーを与える過程に関与していた』

期待された役割を果たすどころか、社内カンパニーに利益をかかさ上げさせる『チャレンジ』の原案の数字を準備していたというのである。」¹⁸⁾

ではなぜ、このような企業風土が蔓延し、かつ、不正会計に追い込まれることになったのだろうか。以下これを検討していきたい。

3. 東芝不正会計の背景

(1) 東芝の業界内地位と業績の乖離、そして財務制限条項 —東芝は財界総理を輩出していたが

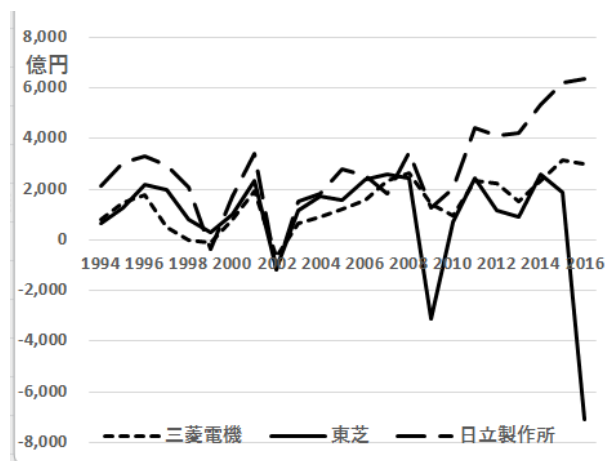
冒頭で示したように、東芝は「名門企業」であるにもかかわらず、総合電機3社のなかで、明らかに売上高では常に日立の後塵を拝し2位であり、営業利益でもそうであったが、近年では営業利益では三菱電機にも追い抜かれて、第3位と苦しい立場にあることがわかる。

よく言われるように、東芝は過去に石坂泰三、土光敏夫という2人の経団連会長を送り出してきた「名門企業」である。それだけにプライドは高かったはずである。それが最近はこの体たらくである。焦りがなかったと言えば嘘になるであろう。これが今回の不正会計の背景にあったものと思われる。

図2を見てみよう。総合電機業界は日本経済の景気変動と平行にその業況も変動している。ところが、リー

マンショックの影響を受けた2009年3月期の営業利益は、確かに日立、三菱とも営業利益を大きく減らしているが、東芝は減益はおろか、営業赤字に転落していることがわかる。名門企業の名折れである。東芝に焦りがなかったと言えば嘘になるであろう。ここに、今回の東芝における不正会計の動機が垣間見えるであろう。なお、表5は2009年3月期の総合電機3社の業績を示しているが、日立は営業黒字にも関わらず、減損処理をしてこの際当期利益を赤字にして、その後の負担を軽くし、4月に川村隆氏を子会社から呼び戻して改革を託したのであった¹⁹⁾。これに対して、東芝は2009年3月期直後に約3100億円の増資と約1800億円の劣後債発行を行い、計4900億円を調達し、翌2010年3月期には、自己資本比率を14.6%に急回復させているのに、財務制限条項はその後も続いている。つまり、東芝は自己資本比率を改善して表面のみを取り繕ってはいるが、根本的な解決を行おうとせず、財務制限条項が続いていることから判断して、いわば問題を先送りしたと言えるだろう。逆に日立は営業黒字にも関わらず、減損処理をしてこの際当期利益を赤字にして、その後の負担を軽くし、4月に川村隆氏を子会社から呼び戻して改革を託したのであった。

図2 総合電機3社の営業利益の推移



(出所) 日経NEEDSより筆者作成。

表5 2009年3月決算における総合電機3社の業績比較

(単位:億円)			
	売上高	営業利益	当期利益
日立製作所	100,004	1,271	▲ 7,873
東芝	66,545	▲ 2,502	▲ 3,436
三菱電機	36,651	1,397	122

(出所) 日経NEEDSより筆者作成。

なお表1直近2016年3月期の総合電機三社の売上高と営業利益からわかるように、東芝は売上高ですら、三菱電機に追い付かれそうであり、日立製作所からは大きく引き離されている。

(2) 不正会計の背景にあったウエスチングハウスの減損問題

第三者委員会調査報告書など表面上は取り上げられていないが、東芝不正会計の大きな背景に、ウエスチングハウスの買収価額が高かった上、その後の2011年3月の福島原発事故を受けて収益が見込めなくなったことにより、減損を計上する必要があったことがある。経営陣の関心がウエスチングハウスの減損をいかに回避するかに向かっていたと推測される。減損を計上すれば大幅な赤字計上は避けられない。減損を計上し赤字決算を認めることは、現役経営陣の責任が避けられないだけでなく、ウエスチングハウス買収を決定した過去の経営陣の責任をも浮き上がらせることになる。

すなわち、2006年東芝は54億ドル(当時の為替レートで6210億円)を投じて米原子力大手ウエスチングハウスを買収したのであるが、2011年3月に福島第1原発事故が発生したのであった。そこで不正会計の原因について中島茂弁護士はいう。「私は、2006年の米原子力大手ウエスチングハウスの買収が最大の要因だと思っています。東芝は少し無理をして買ったんだと思います。同業他社の人に、買収価格は『2000億円ぐらいではないか』と言われていたところを約5400億円で買った。追加融資もしていて、総投資額は6000億円を超えています。東芝の年間の経常利益は、当時1000億円前後でしたが、その数倍の買い物でした。」²⁰⁾

すでに、2013年には減損を巡って、減損計上を迫る監査法人のアーンスト&ヤングと丁々発止のやり取りが行われている。またこの減損回避のシナリオを別の監査法人デロイトからのアドバイスに頼っている²¹⁾。最終的には減損計上は避けがたく、2016年3月決算において、東芝メディカルの売却益を減損処理の穴埋めに使ったのであった。しかも、それまで減損はないと言い張っていたので、2600億円ののれん減損の根拠に収益見通しの低下ではなく割引率の上昇というストーリーを持ち出して、それまでの主張との齟齬を回避しようとしたのであった²²⁾。このような無理を重ねざるを得なかった経営陣が赤字計上を避けるために不正会計に手を染めたと考えられるのである。東芝の事例として取り上げられているわけではないが、現在の日本の経営者が陥りやすい過ちを見

事に言い表している言葉がある。ホンダの元経営企画部長小林三郎氏の、2012年に出版された本の中での次の言葉を紹介しておこう。東芝不正会計の場合が、まさに見事にこれに当てはまるであろう。

「顧客をだますことが経営者の直接の指示によるとは限らない。経営者が利益至上主義を打ち出すと、部下はトップの顔色を見るから会社全体が利益至上主義に染まっていく。そして、現場の判断でうそとは言えないまでも、都合の悪い情報にはわざと触れなかったり、責任や損失を取引先に押し付けたりと、さまざまにだましのテクニックが駆使されることになる。しかし、そんなことは長くは続かない。ある日、一気に付けが回ってくる。『目的は利益』と言っている経営者のおまえ、バカヤローだ。」²³⁾

ではなぜ、東芝がここまで軌道修正がきかなかつたのであろうか。次の表6を見てみよう。

表6 東芝のセグメント情報(2014年度及び2015年3月31日現在)

	電力・社会 インフラ (億円)	コミュニ ティ・ソリ ューション (億円)	ヘルスケア (億円)	電子 デバイス (億円)	ライフ スタイル (億円)	その他 (億円)	合計 (億円)
外部売上高(a)	18,851	13,561	4,095	16,840	11,055	2,157	66,559
営業利益(△損失)(b)	196	539	239	2,166	△1,097	75	2,117
資産(c)	28,415	10,515	3,222	13,780	5,156	4,137	65,225
(a)売上高構成比	28.3%	20.4%	6.2%	25.3%	16.6%	3.2%	100.0%
(b)セグメント利益 構成比	9.2%	25.5%	11.3%	102.3%	-51.8%	3.5%	100.0%
(c)資産構成比	43.6%	16.1%	4.9%	21.1%	7.9%	6.3%	100.0%
ROA(b/c)	0.7%	5.1%	7.4%	15.7%	-21.3%	1.8%	
売上高利益率(a/b)	1.0%	4.0%	5.8%	12.9%	-9.9%	3.5%	
資産回転率(倍)a/c	0.66	1.29	1.27	1.22	2.14	0.52	

(出所) 東芝『有価証券報告書』第177期(自2015年4月1日至2016年3月31日)より、筆者作成。

原発を含む電力・社会インフラ部門の売上高1兆8,851億円、全社に占める割合は28.3%であり、資産額は2兆8,415億円、全社に占める比率は43.6%である。しかも利益額は196億円で9.2%でしかない。資産額に占める電力・社会インフラ部門の比重の大きさを知ることができる。このうちウエスチングハウスへの投資額は6,000億円を超えていると言われている。その後の投資から判断すればもっと巨額の可能性もある。サンクコストがいかに大きいかかわかる。利益に貢献していなくてもサンクコストが大きいことが撤退の決断を阻んでいると思われる。そのような決断は、腹の据わっていないサラリーマン経営者にはとてもできない決断なのである。まして先輩経営者の意思決定を否定するような決断がいかに困難かは過去の破綻企業の先例を見ればわかる。不正会計に至る途がここにある。

4. 東芝事件の原因としてのガバナンス問題

(1) 成果主義重視の企業文化+

今沢真『東芝 不正会計 底なしの闇』で「報告書に書かれていないことこそ、不正会計の真相が隠されているのではないか。」²⁴⁾とされていたが、そこでは西田氏と佐々木氏の激しい対立、ウエスチングハウスののれんの減損問題、新日本監査法人の問題が挙げられていたが、それだけでは今回の問題を解明できないのではないか。その点に踏み込んでいるのが『週刊東洋経済』2016年9月26日号の溝上憲文「不正を生んだ人事・評価給 1999年に方向転換」という記事である。少し長いが引用しよう。

「調査は西田厚聰・佐々木則夫・田中久雄氏の歴代3社長の7年間に限定している。だが、東芝がボトムアップ型からシックスシグマの手法を使ったトップダウン型の経営に全面転換したのは1999年にさかのぼる。シックスシグマとは、トップが達成目的(ターゲット)を数値で設定、現状とターゲットの乖離の要因を追究し、効果的な方法で目的を実現する経営手法である。

社内カンパニー制導入による分権化と同時にコーポレートトップに権限の集中を図る組織変革を実施したのも99年だ。同時に始まった全社的経営変革運動・MI(マネジメントイノベーション)で掲げた目標の一つが『成果主義重視の企業文化の醸成』だった。既にこの時点で今回の事件に至る土壌が形成されていたと見ることができる。」²⁵⁾

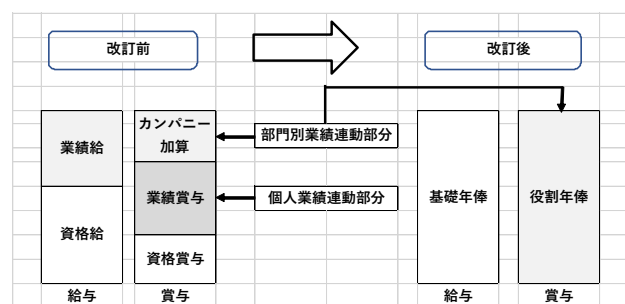
さきの第三者委員会報告書で「このような業績評価部分の割合の高い業績評価制度の存在が、各カンパニーにおける当期利益至上主義に基づく予算又は『チャレンジ』達成の動機付け、ないしはプレッシャーにつながった可能性が高い(287頁)」という指摘に関わって、上記記事は「実はこの制度は、冒頭の『成果主義重視の企業文化』に基づいて2001年に導入された『ポジションリンク年俸制』が原型になっている」²⁶⁾と指摘している。「ポジションごとにランク分けされた標準額を設定し、業績評価に応じて支給額が35%の範囲で増減するというものだ。

評価はS, A, B, C, Dの5段階(Bが標準)。Sなら標準額プラス35%、最低のD評価は標準額マイナス35%になる。……その後、D評価は0倍(不支給)にするなど成果色を強化したのだろう。」²⁷⁾ポジションリンク年俸制は図3、図4の通りである。

ポジションリンク制は2001年7月、社内カンパニーの社長、副社長、事業部長など、会社業績に大きな影響を及ぼすポストに就く経営幹部約100人を対象として導入された。これはEVA(経済付加価値)と同旨の「TVC」と連結売上高によってポジションの責任の重さを測定し、5段

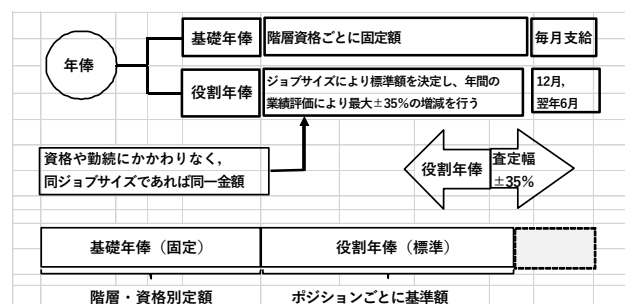
階のポジションリンクごとに役割年俸の標準額を設定するものであった。業績査定は「生み出した企業価値」=TVCに基づく部門別業績評価によって行くとされ、業績評価の8割はTVCで決定された。基礎年俸と役割年俸の比率はおおよそ6:4である。これと同時に、中・長期的インセンティブとして、「E-SIP」という自社株購入制度が導入された。ストックオプションであれば株価が下がった場合には行使しなければよいが、一定額を拠出するこの制度ではそうはいかない。これらは、「経営の一翼を担う上級管理職を対象とした、市場との結び付きを強めた報酬制度」であった²⁸⁾。

図3 ポジションリンク年俸のイメージ



(出所)「経営幹部に担当部門の“TVC”を反映した役割基準の年俸制 東芝『労政時報』2011年12月21日号、26頁より。

図4 年俸の構成



(出所)図3に同じ。

(2) 西室氏の役割-コーポレート・ガバナンス論の問題点とも関わって

さて、2015年10月2日東芝は、「9月30日に開いた臨時株主総会での賛否結果を発表した。取締役選任では室町正志社長の賛成票比率が76%強にとどまり、株主のほぼ4人に1人が反対した計算だ。不適切会計に対する株主の厳しい見方を背景に6月の定時総会(賛成率約94%)に比べて反対票が膨らんだ。」反対が多かった理由は「室町氏ら3人の再任取締役については米議決権行使助言大手が事前に反対を推奨していた」からだという²⁹⁾。旧取締役のうち3人が残ることへの反発があった。これより

先、問題が明らかになった7月時点で、田中、佐々木、西田という歴代3人の社長は辞任している。しかし「室町氏は田中前社長の辞任を受けて7月22日から会長と社長を兼務してきた。経営陣から去るつもりだったが、西室泰三相談役に慰留されてとどまった。新体制では社長に専念する」³⁰⁾という。1996年から2005年まで約10年間社長・会長であった西室氏が未だ隠然たる影響力を残していることがわかる。調査報告書の限界はすでに指摘したところであるが、調査対象期間も限定されていた。その対象期間よりもう少しさかのぼって、2008年以前を含めた東芝の社長会長を見てみると、下記表7の通りである。

表7 東芝の最近の社長・会長

	1996年6月	2000年6月	2005年6月	2009年6月	2013年6月	2014年6月
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
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

今回の人事が西室氏の強い影響力の元で選ばれたことは間違いない³¹⁾。不正会計が2009年頃から行われていたというので、当時の社長・会長であった3氏が辞任したのであるが、このような不正会計の遠因となったのは、西室氏のいわゆる東芝の改革にあったのではないかと疑われる。これを指摘する論調もある。すなわち「西室氏こそが不正経理の元凶であるとの声は根強い。東芝に詳しい別のジャーナリストが言う。『西室さんを東芝きっての国際派と持ち上げる人もいますが、要は親米経済人の典型で、新自由主義者です。1996年に社長に就任するや、米国流の経営を積極的に取り入れ、98年には執行役員制を導入して取締役会を少数で牛耳ることに成功した。99年には社内カンパニー制を敷いて、業績の責任を下に押し付ける体制をつくり上げた。目先の収益にこだわる短期的視点のリストラを繰り返して、"社会に貢献する東芝"から"株主のみに貢献する東芝"にすっかり変えてしまったのです。第三者委員会から不正経理の原因と指摘された「上司に逆らえない企業風土」は、西室体制が生んだと言ってもいいでしょう』という³²⁾。「そもそも不正会計を生んだ芽を追っていくと、西室氏が経団連会長の椅子を狙い社長・会長として東芝に居座ったことにあるとの指摘も多い」³³⁾という。

大手総合電機三社の社風は一般に「野武士の日立、侍(あるいは公家)の東芝、殿様の三菱」といわれていたが、東芝のこの「ぬるま湯」脱却を標榜して「コーポレート・ガバナンス強化」を図ったのは西室泰三氏だった³⁴⁾。同氏は1998年執行役員制導入、1999年社内カンパニー制導入、2001年社外取締役導入、2003年委員会等設置会社への移行と矢継ぎ早に米国流の経営を取り入れた。そして

表8に見られるように、東芝はソニーなどとともに企業統治指数上位を占めるに至った³⁵⁾。

表8 企業統治指数の上位企業

	点数		点数
(1) 東芝	86	(7) 新生銀行	80
(1) 野村	86	(7) オムロン	80
(3) ソニー	83	(9) 帝人	78
(3) 大和	83	(9) イオン	78
(5) エーザイ	81	(9) 日興コーディ	78
(5) オリックス	81		

(注) 日本コーポレート・ガバナンス研究所調べ

(出所) 『日本経済新聞』2005年12月1日号。

「侍(公家)」の東芝の社内はどうなったのだろうか。内面は「侍(公家)」のまま外面的にはアメリカ型コーポレート・ガバナンスを導入した結果、「上司の指示に素直に従う『優等生』には、望ましい面がある一方、『当期利益至上主義』に基づいたトップの要求にも応じようとしてしまう。……紳士的な社風の悪い面が、トップによって引き出されてしまった」³⁶⁾といえよう。他方で、「殿様の三菱」は身の丈に合った改革をして「地味な優等生」として好業績を続けている³⁷⁾。ソニーを見てもわかるように、トップが自らの見栄・私益を優先した「改革」を行い、これが社内の混乱の原因となったのではなかったか³⁸⁾。その後も西室氏は東芝に隠然とした力を振るい、2013年には西田厚聡会長と佐々木則夫の対立は抜き差しならないものになっていた。西田は佐々木を棚上げしたかった。そこで西室相談役に持ちかけた。「『社内ですらとゴタゴタする。指名委員会をちゃんと活用すれば、やることは全部できる』と西室[泰三]は知恵を出した。そして13年の社長任期満了のタイミングで佐々木を副会長にスライドさせて、西田は会長にとどまった。」³⁹⁾つまり、西室・西田両氏はコーポレート・ガバナンス体制の根幹である委員会制度を私的な権力欲に活用したわけである⁴⁰⁾。このような経営者の権力は、コーポレート・ガバナンスが時代の風潮に乗った新奇な制度であり、それが株主重視を標榜して行使されるから、かえってそのような権力行使に歯止めが利かなかったのではなかろうか。

(注)

1) 日経ビジネスの記者はいう。「東芝問題から得られる教訓は日本企業のガバナンスを進化させる材料になると、我々取材班は考えている(小笠原[2016]21頁)という。なお、私は別の機会に論じたように、英米流のコーポレート・ガバナンスが唯一

の解ではないと考えている。

2) 正確にいうと、2016年3月期東芝の「資本金+資本剰余金+利益剰余金+自己株式(△) = 株主資本 7,607 億円(対総資産比 14.0%)」「株主資本+その他の包括損失累計額(△) = 自己資本 3,288 億円(同 6.1%)」「自己資本+非支配株主持分=純資産 6,722 億円(同 12.4%)」であった。

3) キヤノンへの東芝メディカル売却に関しても問題点が指摘されている。すなわち「公正取引委員会は[2016年6月]30日、キヤノンによる東芝メディカルシステムズの買収を認めると発表した。公取委は買収は独占禁止法の問題はないとしたが手法を問題視。キヤノンが公取委への計画届け出前に東芝に買収代金を支払ったことが『制度の趣旨を逸脱している』として、キヤノンを注意した。」(『日本経済新聞』2016年7月1日号)

4) 『日本経済新聞』2016年12月28日号。

5) 『日本経済新聞』2017年1月20日号。「東芝の原子力子会社、ウェスチングハウス(WH)が15年末に買収した米原子力サービス会社、CB&Iストーン・アンド・ウェブスター(S&W)で損失が発生する。S&Wは原発の建設などを手がけるが、米国内での工事費や人件費などの追加コストが膨らみ、買収時の想定を上回る巨額のコストが発生する事態に陥った」という(『日本経済新聞』2017年1月19日号)。債務超過を避けるために半導体分社を検討しはじめたが、これは「焼け石に水」(小笠原[2017]15頁)と言われ、もはや「東芝解体」(井下ほか[2017]30頁以下)とも言われている。

6) 東芝[2015]。

7) 小笠原[2015]。

8) 第三者委員会調査報告書に調査の前提が9点書かれているが、重要なのはそれが、①東芝役職員の任意の協力のもとで行われたこと、⑤東芝からの委嘱を受けて、東芝のためだけに行われたものであること、⑧東芝と合意した委嘱事項以外の事項については、本報告書に記載しているものを除き、いかなる調査も確認も行っていない、の3点であろう。いわば調査報告書にははじめからエクスキューズ(言い訳)が前提されているのである。

9) 経済プレミア編集部[2016]。

10) 今沢[2016a]150頁。

11) 「チャレンジはかつて、『可能ならがんばろう』という意味合いだった。それが必達目標に変わったのは2008~09年ごろ。」という証言もある(小笠原[2016]33頁)。

12) もちろんアナリストの側にも問題がある。「問題は、日本の経営者が単年度や四半期の数字ばかりを見て、長期的な成長を考えていないことです。これは日本のファンドマネージャーが、ファンドマネージャーとして機能していないからでもあります。金融庁の求める「フィデューシャリー・デューティ」(受託者責任)を果たさず、短期的な数字ばかりを見ている。」(広岡

[2015]。)

13) 小笠原[2016]31頁。

14) 小笠原[2016]43-44頁。

15) 東芝「過年度決算の修正、2015年度決算の概要及び第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」2015年9月7日、https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150907_1.pdf

16) 今沢[2016a]55-56頁。西田、佐々木両氏の争いについては、詳しくは同書第3章参照。

17) 今沢[2016a]59-60頁。監査法人の責任についても詳しくは同書第3章参照。

18) 今沢[2016b]79頁。

19) 『日本経済新聞』2009年3月17日号。「川村改革」についての詳細は、小坂橋[2014]を参照されたい。

20) 毎日新聞経済プレミア <http://mainichi.jp/premier/business/articles/20160120/biz/00m/010/021000c>。

21) このあたりの事情については、小笠原[2016]第5章参照。

22) 2016年4月26日に東芝が発表した「2015年度業績予想の修正について」(https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/pr/pdf/tpr2015fy_rev.pdf)参照。このあたりの経緯について詳しくは、小笠原[2016]第10章参照。

23) 小林[2012]61頁。

24) 今沢[2016a]58頁。

25) 溝上[2015]58頁。

26) 溝上[2015]59頁。

27) 溝上[2015]59頁。

28) ポジションリンク年俸制について詳しくは、「経営幹部に担当部門の“TVC”を反映した役割基準の年俸制 東芝『労政時報』第3520号、2001年12月21日参照。

29) 『日本経済新聞』2015年10月3日号。

30) 同上。

31) 「室町”新”社長の選任をはじめ新体制のトップ人事を主導した”黒幕”は西室さんです。」(野尻[2015])、富田・前田[2015]などからもそれがわかる。さらに、2016年6月の株主総会で選ばれた綱川智社長、志賀重範会長の選任にあたっては、西室氏の影響がおよんでおり、米議決権行使助言大手2社が選任に反対推奨したのもそれが原因だと言われている(ビジネスジャーナル編集部[2016])。

32) 野尻[2015]。

33) ビジネスジャーナル編集部[2015]。

34) 三浦[1998]。

- 35) 『日本経済新聞』2005年12月1日号。
 36) 高橋[2015]。
 37) 黒羽[2014]。
 38) ソニーに同旨の問題があったことについては、松村[2014]参照。
 39) 「影響力はいまだ絶大 西室相談役との距離感」『週刊東洋経済』2015.9.26, 57頁。
 40) だからこのように言われているのである。「そんな中、自らの知性と決断力に自信を持つ西田が、4年前に逃した「財界総理」の座に強い未練があったことを東芝の役員フロアで知らないものはおらず、2013年6月の人事が現役の会長または社長が資格者となる次期経団連会長レースを意識したものであることは、暗黙の了解事項だった。キヤノン会長兼社長の御手洗富士夫(79)が退いた2010年5月の経団連会長人事で、西田は有力候補の1人だったが、その西田の前任社長だった岡村正(76)が当時、日本商工会議所会頭を務めており、有力ポストを同じ企業から出すことに財界内に強い拒否反応があったため、東芝からの3人目の「財界総理」は実現しなかったという経緯がある(新潮社フォーサイト2011年1月19日「東芝『選択と集中』の立役者・西田会長の孤独」参照)。

ただ、その後の東芝首脳の動向を注視していると、現役の経営陣の求心力を失わせる複雑な権力の構図が浮き彫りになってくる。確かに佐々木を事実上更迭した後の田中体制は西田の「院政」といわれているが、その西田でさえ、逆らえない存在がいまだに東芝には控えている。1996～2000年に社長を務めた西室である。」(『不適切会計』に揺れる『東芝』を蝕む歴代トップの『財界総理病』) 新潮社フォーサイト2015年06月11日、http://www.huffingtonpost.jp/foresight/toshiba_b_7549234.html

参考文献及びサイト

- 井下健悟・二階堂遼馬・山田雄大・山田雄一郎・宮田頌子・東出拓己・杉本りうこ[2017]「東芝解体」『週刊東洋経済』2月4日号。
 今沢真[2016a]『東芝 不正会計 底なしの闇』毎日新聞出版。
 今沢真[2016b]『東芝 終わりなき危機』毎日新聞出版。
 小笠原啓[2015]「東芝は『社長のクビ』より『監査法人』を守った 郷原信郎弁護士が指摘する、第三者委員会報告書の問題点」日経ビジネス online, 2015年7月23日, <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/072200044/?rt=nocnt>。
 小笠原啓[2016]『東芝 粉飾の原点』日経BP社。

- 小笠原啓[2017]「東芝、焼け石に水の半導体分社」『日経ビジネス』1月30日号。
 黒羽米雄[2014]「三菱電機、なぜ「変わらぬ人事」?透ける高収益の秘密～安定の業務内容、不採算事業撤退」Business Journal, 2014.03.25, http://biz-journal.jp/2014/03/post_4461.html。
 経済プレミア編集部[2016]「東芝の第三者委員会は『誰のために』仕事をしたのか」毎日新聞経済プレミア <http://mainichi.jp/premier/business/articles/20160121/biz/00m/010/023000c>。
 小坂橋太郎[2014]『異端児たちの決断 日立製作所 川村改革の2000日』日経BP社。
 小林三郎[2012]『ホンダ イノベーションの神髄』日経BP社。
 高橋寛次[2015]「【東芝不正会計「歪みの代償」番外編】石坂泰三、土光敏夫…財界の盟主を続々輩出した名門企業はなぜ転落したのか?」『ウェブ版産経ニュース』2015年7月25日号 <http://www.sankei.com/premium/print/150725/prm1507250026-c.html>。
 東芝[2015]『第三者委員会調査報告書』2015年7月21日 (http://www11.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150721_1.pdf)。
 富田頌子[2015]「東芝「不適切会計」とは、何だったのか 1500億円以上の利益をカサ上げた背景とは」東洋経済 Online, 2015年08月02日, <http://toyokeizai.net/articles/-/78801?page=3>。
 富田頌子, 前田佳子[2015]「東芝、西室相談役“フライング発言”の意味」東洋経済オンライン, 2015年7月30日 <http://toyokeizai.net/articles/-/78644>。
 野尻民夫[2015]「東芝“巨額粉飾決算”の戦犯は『戦後70年談話』にも関与した安倍首相のオトモダチだった! 官邸の威光で責任逃れか」『ライブドアニュース』2015年9月8日 <http://news.livedoor.com/article/detail/10566442/>。
 ビジネスジャーナル編集部[2015]「「東芝、偽りの経営再建 居座る老害経営陣、『天皇』西室元会長の実権復活」『Business Journal』2015.08.28, http://biz-journal.jp/2015/08/post_11289.html。
 ビジネスジャーナル編集部[2016]「絶望の東芝:いわくつき人物の会長就任に強烈な拒否行動…「泥船」原発事業のめり込み」 http://biz-journal.jp/2016/06/post_15591.html。

- 広岡延隆[2015]「東芝と山一証券の違いは『トップの保身』
ひふみ投信、藤野英人氏が語る『投資家の責任』」日経
ビジネス online, 2015年7月29日,
http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/072800052/?n_cid=nbpnboml_weekly&rt=nocnt。
- 松村勝弘[2014]「企業価値経営から日本的経営へ」『(関東
学院大学経済学会機関誌) 経済系』第260集, 7月。
- 三浦義和[1998]「東芝社長の改革始動、『俊敏な経営』小
さな本社で——ぬるま湯脱し事業選別」『日経産業新聞』
1998年1月7日号。
- 溝上憲文[2015]「不正を生んだ人事・評価給 1999年に
方向転換」『週刊東洋経済』2015年9月26日号。