

2015年12月30日

東芝不正会計問題から何を学ぶか？
～平時のガバナンスと有事の危機対応の両面からの考察～

プロアクト法律事務所
弁護士 竹内 朗

1. はじめに

改正会社法とコーポレートガバナンス・コード（以下「CGコード」といいます。）が相次いで施行され、「コーポレートガバナンス元年」と呼ばれた今年、コーポレートガバナンスの優等生と目されてきた株式会社東芝（以下「東芝」といいます。）で発覚した不正会計問題は、その規模感と影響度からして、今年最大の企業不祥事といえるでしょう。

いまだに進行中ともいえる問題ではありますが、年末に当たり、これまでの事実経過を整理したうえで、平時のガバナンスと有事の危機対応の両面から、筆者なりの考察を加えてみます。

2. 事実経過

これまでに公表された主な事実経過を、時系列に沿って以下に整理します（年次はいずれも2015年）。

- 2/12 証券取引等監視委員会から報告命令、工事進行基準案件等について開示検査
- 4/3 室町取締役会長を委員長とする「特別調査委員会」設置
- 5/8 「第三者委員会」設置、業績予想を未定に、期末配当を無配に
- 5/29 有価証券報告書・第1四半期報告書の提出期限延長申請を承認
- 6/25 定時株主総会開催、現任取締役を一時的に再任
- 7/20 第三者委員会から調査報告書要約版を受領、過年度修正額は第三者委員会への委嘱事項1518億円、自主チェック44億円
- 7/21 第三者委員会から調査報告書全文を受領、東芝と第三者委員会が別々に記者会見、田中社長が辞任、室町取締役会長が後任社長に就任
- 7/29 「経営刷新委員会」設置
- 8/18 新経営体制及びガバナンス体制改革策を公表
- 8/31 有価証券報告書の提出期限再延長申請を承認
- 9/7 期末決算発表、有価証券報告書提出、過年度修正額は2248億円、再発防止策の

- 骨子を公表
- 9/9 株主 1 名から提訴請求
 - 9/14 第 1 四半期決算発表、第 1 四半期報告書提出
東証と名証から特設注意市場銘柄指定、上場契約違約金徴求
 - 9/17 「役員責任調査委員会」設置
 - 9/30 臨時株主総会開催、新任取締役を選任
 - 11/7 役員責任調査委員会から調査報告書を受領、東芝が元役員 5 名（歴代 3 社長と歴代 2CFO）に 3 億円の損害賠償を求めて東京地裁に提訴
 - 11/9 従業員計 26 名を懲戒処分
 - 11/17 子会社ウェスチングハウス社(WEC)に係るのれんについて、WEC グループで 2012 年度に約 762 億円、2013 年度に約 394 億円の減損損失を認識していたこと、2012 年度については適時開示基準に該当していたことを公表
 - 12/7 証券取引等監視委員会が有価証券報告書等の虚偽記載に係る 73 億 7350 万円の課徴金納付命令を勧告
個人株主 50 人が東芝と旧役員 5 名に約 3 億円の損害賠償を求める集団訴訟を東京地裁に提起
 - 12/15 公認会計士・監査委員会が新日本有限責任監査法人に対し、運営が著しく不当なものとして行政処分を勧告
 - 12/21 未定としていた 2016 年 3 月期通期連結業績予想を公表、当期純損失 5500 億円
 - 12/22 金融庁が新日本有限責任監査法人に対し、契約の新規の締結に関する業務の停止 3 月及び業務改善命令並びに 21 億 1100 万円の課徴金納付命令に係る審判手続開始決定を行い、公認会計士 7 名に対し、業務停止 6 月ないし 1 月の行政処分を行う
 - 12/22 公認会計士の異動、新日本有限責任監査法人より来年度の監査契約を締結しない旨の申出
 - 12/25 金融庁が有価証券報告書等の虚偽記載に対する 73 億 7350 万円の課徴金納付命令を決定
 - 12/28 株価が年初来安値（214.3 円）を更新（ちなみに年初来高値は 3/25 の 535 円）

3. 平時のガバナンスからの考察

(1) 経営トップの動機、経営者の適格性の監督

第三者委員会の調査報告書 276 頁は、「P、GCEO 又は CFO といった経営トップらが意図的な見かけ上の当期利益の嵩上げの実行や費用・損失計上の先送りの実行又はその継続を認識したのに、中止ないし是正を指示しなかった」「コーポレートの経営トップらの関与等に基づいて、不適切な会計処理が多くのカンパニーにおいて同時並行的か

つ組織的に実行又は継続された不適切な会計処理については、経営判断として行われた」と認定し、本件が経営トップによる不正だと結論づけましたが、こうした不正を働いた経営トップの動機面・心情面は、残念ながら明らかにされていません。

しかし、現在室町社長が進めようとしている苛烈な事業リストラの内容や、2016年3月期通期の連結業績予想を5500億円という巨額の当期純損失としていることなどに照らせば、東芝の業績は、リーマンショックや東日本大震災を経験した歴代3社長の時代から相当悪化していたことが窺われ、今回の不正会計は「粉飾決算」だったという様相が強まってきています。

ここから先は仮説になりますが、もし仮に歴代3社長が、自身の社長時代に業績を一時悪化させてでも事業リストラに踏み切って将来の収益基盤を確保するという英断を避け続け、負の遺産を将来に先送りし続け、粉飾決算といういずれは爆発する時限爆弾を埋め込んだ会社を後任の社長に引き渡そうとし、自らは好業績を上げたように見せて名経営者と呼ばれようとしていたのだとすれば、それは、自身の利益と株主の利益とを真っ向から相反させる行動であり、ゴーイングコンサーンの経営者として明らかに不適格であり、重大な非難に値します。

この点、CGコード補充原則4-2①は、「経営陣の報酬は、持続的な成長に向けた健全なインセンティブの一つとして機能するよう、中長期的な業績と連動する報酬の割合や、現金報酬と自社株報酬との割合を適切に設定すべきである。」と述べていますが、経営者の適格性の問題に対応するには報酬制度だけでは十分とはいえ、経営者の適格性を選任時及び選任後も社外取締役が中心となりしっかりと監督していく指名制度が重要になると考えます。

(2) パワハラ的な業績管理手法、不正防止のプレッシャー

第三者委員会の調査報告書では、「こんな数字はずかしくて公表できない」「全くダメ、やり直し」「残り3日で120億円」といった社長月例での歴代3社長の発言内容が明らかにされ、原因論として「当期利益至上主義」「目標必達のプレッシャー」「上司の意向に逆らうことができないという企業風土」などが挙げられました。

これに対しては、「社長が部下に目標必達のプレッシャーを掛けるのは当たり前」「それがなければ企業経営などできない」「この程度はどこの会社でも行われていること」といった企業の方々の声を耳にすることもありましたが、やはり筆者には疑問が残ります。

思うように業績が上がらない部門に対しては、その要因を分析し改善策を一緒に考えて支援するのが本来の経営の仕事のはずであり、ただ求める数字だけを持ってくるようにプレッシャーを掛けるのは仕事の放棄です。もし仮に同じような発言を部長や課長が部下に対して行ったとすれば、それはパワハラ行為として労務上問題とされ、懲戒事由にも該当し得るものです。部長や課長が行ってパワハラに問われる発言は、社長

が行ってもパワハラに問われるはずです。こうしたパワハラ的な業績管理手法が罷り通る職場環境・企業風土自体が問題だと感じます。

また、リスク管理の観点からいえば、上司が部下に業績達成のプレッシャーを強く掛ければ掛けるほど、部下が苦し紛れに不正に走るリスクが高まることは、企業人なら経験則から理解していることです。だとすれば、業績達成のプレッシャーと少なくとも同程度に、「でも不正は絶対にするな」という不正防止のプレッシャーも部下に対して同時に掛け続けなければなりません。これを怠った結果、部下が不正に走ったとすれば、部下を不正に追い込んだ上司は重大な非難に値します。

この点は、東芝問題を他山の石として、財務報告に係る内部統制システム（いわゆるJ-SOX）を整備し強化しようとする際に、看過できない重要なポイントになると考えます。

（3）社外取締役への重大なリスク情報の伝達ルート

本年2月12日に証券取引等監視委員会が東芝に調査に入ったきっかけは、昨年に行われた内部告発だと言われています。また、日経ビジネス誌には、不正会計の発覚以後内部告発が続いているようです。これだけ多くの部署で長期にわたり行われた不正会計ですから、東芝の役社員の中には、以前から不正会計に問題意識を持った社員が相当数存在していたものと思われま

す。第三者委員会の調査報告書 239 頁でも、ある取締役監査委員が取締役監査委員長に対し、「2014年9月18日に開催された取締役会において決議されたPC事業再編の件の会計処理（この中に密かに ODM 部品の押し込みの減少に伴う損失計上が織り込まれていた）について不適切なものが含まれていないかどうか精査し、法律及び会計の専門家の意見を徴した上で、第3四半期の会計処理として問題ないことを確認してほしい」旨を申し出たことが描写されています。

こうした役社員の健全な問題意識が、社外取締役に適時適切に伝達されていれば、社外取締役はその問題を解明するために適時適切に行動を起こし、仮に会計の専門家でなかったとしても然るべき会計の専門家の助力を得ることにより、本来のガバナンス機能を十全に発揮して、証券取引等監視委員会の調査を受けるよりも前に問題解決に乗り出せた余地はあったと思われま

す。そうすると、社外取締役がガバナンス機能を十全に発揮するには、「重大なリスク情報をいかにして社外取締役に適時適切に伝達するか」ということが重要な課題となります。

この点からすれば、本年8月18日に東芝が公表したガバナンス体制改革案にある、「従来、執行側のみとされていた内部通報先に監査委員会を加え、窓口を監査委員会室にも設置する」というだけでは、社外取締役への伝達が担保されておらず、不十分だと感じます。CGコード補充原則2-5①が、「上場会社は、内部通報に係る体制整備の一

環として、経営陣から独立した窓口の設置（例えば、社外取締役と監査役による合議体を窓口とする等）を行うべき」と述べるように、社外取締役にリスク情報が伝達される仕組みを構築することが重要と考えます。

それに加えて、会計監査を担当する監査法人が、会計処理について重大な問題意識を持ったときには、監査委員会に対して問題提起するだけでなく、社外取締役（ないし社外監査役）にも強く問題提起をすることが重要と考えます。

（４）職業倫理に裏打ちされたプロフェッショナル人材の登用

本年 8 月 18 日に東芝が公表したガバナンス体制改革案には、内部統制システムの強化メニューも多く並べられています。

このメニューにない視点から重要だと思うのは、「職業倫理に裏打ちされたプロフェッショナル人材の登用」です。

東芝のような新卒採用・終身雇用が中心を占める大組織になると、組織の中でどのように生きていくかが個々の業務判断に色濃く反映されることは避けられず、上長の指示が間違っていたとしても、これに逆らって組織の中で居場所をなくすことは避けたいという心情から、唯々諾々と従うという思考停止に陥りやすくなり、これが内部統制システムを大いに脆弱化します。

これを避けるには、こうした“サラリーマン根性”よりも“職業倫理”を優先させ、職業人として期待される職責を全うする行動をとることができる「プロフェッショナル人材」を登用することが考えられます。

筆者も、2001 年から 2006 年までいわゆる「企業内弁護士」として証券会社の法務部で働いていた経験がありますが、もし会社の業務でおかしなことをしたら、弁護士会の懲戒制度にかけられて下手をすると弁護士バッジを失う、という緊張感の中で仕事をしていました。この緊張感は、目の前でおかしな業務が行われようとしていたら臆せず声を上げよう（それが法務部に期待される役割であるし、自分もそれを期待して雇われている）という意識につながっていました。

法律の専門家だけでなく、CFO 職、公認会計士、内部監査の有資格者、公認不正検査士（Certified Fraud Examiner）など、内部統制システムの枢要な位置にこうしたプロフェッショナル人材を配置し、おかしな業務に対してきちんとアラートが発せられる状況を作っておくことは、内部統制システムを強化する上で重要な取り組みとなります。

なお、CFO 職に関していえば、監査法人に無理な会計処理を承認させるのが有能な CFO だという誤った理解が実務の世界でひとり歩きしている感があります。企業内弁護士についても、勤務する企業がやりたいことに法的な屁理屈を付けることが仕事だと誤解されている節があります。こうしたプロフェッショナル人材が判断を誤る（緩める）ことは、勤務する企業に過大な（本来とるべきではない）リスクを負担させることになるので、本来の職業倫理に立ち返る必要があると思われれます。

また、欧米企業には、強大な権限を持つ CEO に対する内部牽制として、ジェネラル・カウンセル（GC）という職位があり、GC が承認しなければどんなビジネス案件も進められないという強い牽制機能を持っており、弁護士資格者が GC になることが多いと聞きます。日本では取締役会やコンプライアンス委員会といった「組織体」で内部牽制を効かせるという発想が多いのですが、GC のような「職位」で内部牽制を効かせることも今後は有効な選択肢になります。

最後に、東芝問題では、CFO から横滑りして監査委員長に就いたことで、CFO 時代に行った会計処理に対するセルフ監査の状況が生まれ、会計監査が甘くなった一因になるという問題が提起されました。この点、上場会社の常勤監査役は、管理部門の担当役員や幹部からの横滑りであることが少なくない状況であるとも思われることから、こうした横滑り人事をなるべく回避し、仮に横滑り人事をした際にはこの点を一つのリスクポイントと見て対応することが必要になります。

4. 有事の危機対応からの考察

(1) ステークホルダー目線の欠落、信頼回復の遅れ

東芝は、不正会計問題に直面してから、「特別調査委員会」「第三者委員会」「経営刷新委員会」「役員責任調査委員会」という 4 つの委員会を設置し、外部の専門家を都度招聘し、損なわれた信頼の回復を目指した対応を継続していますが、率直に言って、この対応が功を奏しているとは感じられません。一連の対応に対しては、マスメディアもどちらかというとは批判的な論調に立っています。

東芝の株価も、直近で年初来安値を更新するなど下落基調が止まらない状況です。ちなみに、オリンパス事件でも、不正会計が問題となり、第三者委員会を設置し、その後に役員責任調査委員会を設置し、旧役員を提訴し、課徴金を納付し、監査法人が行政処分されるという、今回と同じ経緯を辿りましたが、2011 年 12 月 6 日に第三者委員会の調査報告書を公表するよりも前に株価は底を打ち、反転上昇していきました。東芝株の値動きとは対照的です。もちろん、不正会計の中身が異なるという事情もありますが、筆者は、もっと別のところに原因があると考えています。

東芝の信頼回復が奏功していない理由は、「ステークホルダー目線の欠落」にあります。より端的にいうと、ステークホルダーが知りたいことに東芝が正面から答えていない、あるいは答えようとしていないため、不安や不満が蓄積されているのです。

ステークホルダーが知りたいこととは、

一歴代 3 社長はどのような動機・心情から不正会計を行ったのか？ 2006 年のウェスチングハウス買収、2008 年のリーマンショック、2011 年の東日本大震災といった事象は、動機や心情にどのような影響を与えたのか？

一歴代 3 社長から不正な会計処理を長年強いられてきた役員や社員はどのような心

境で行っていたのか？なぜ断れなかったのか？なぜ止められなかったのか？今どのような思いでいるのか？彼らの正しい行動を支援するには今後どのような体制が必要なのか？

一室町新社長は、それまでも取締役会長という経営の中枢にいた人物であり、本当に不正会計に関与していないのか？何を材料にして関与していないと判断できるのか？歴代3社長の不正会計を見逃していた責任はないのか？

といったことです。いずれも素朴でシンプルな疑問ですが、東芝で何が起こったのかをステークホルダーが知る上で欠かせない疑問であり、この点について東芝が正面から答えていないため、ステークホルダーは信頼回復のきっかけを掴めずにいるのです。

本年9月30日の臨時取締役会で選任された社外取締役を含む新経営陣には、それから3カ月が経っても東芝に対する信頼が回復していないという現実を直視し、これまでに講じてきた方策が奏功していないことを真摯に受けとめ、信頼回復のために今後どのような手立てを講じるべきかを真剣に検討することを期待したいと思います。こうした行動は、取締役に課せられる「信頼回復義務」の履行であり、これを懈怠することは取締役の任務懈怠になり得ることがまず理解されるべきだと思います。[1]

(2) 第三者委員会の機能不全、ステークホルダー目線の放棄

本来であれば、大規模な不祥事を起こした企業が設置する第三者委員会では、こうしたステークホルダーの知りたいことを調査スコープの中心に据え、事実を調査し、原因を分析し、これらを踏まえた再発防止策を提言し、これを調査報告書に取り纏めて会社に提出します。会社がこの調査報告書を公表することで、ステークホルダーは会社の対応に納得して理解を示し、これにより信頼の下落は底を打ち、その後は信頼回復への歩みを着実に進めて行けるのです。[2]

ところが、東芝が設置した第三者委員会の最大の問題は、調査委員会19頁において、「本委員会においては、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。」「本委員会の調査及び調査の結果は、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。このため、本委員会の調査の結果は、第三者に依拠されることを予定しておらず、いかなる意味においても、本委員会は第三者に対して責任を負わない。」などと述べ、ステークホルダーの知りたいことに応えて信頼を回復しようというステークホルダー目線を放棄

¹ 取締役の信頼回復義務は、ダスキン肉まん事件の大阪高判平成18年6月9日で判示されました。この判例に関しては、拙稿「ダスキン事件高裁判決で取締役課された信頼回復義務～大阪高判平成18・6・9にみるクライシスマネジメントのあり方」(NBL860号30頁)をご参照いただければ幸いです。

² 不祥事が発覚した企業の信頼をV字回復させるという第三者委員会の本来的機能については、拙稿「不祥事対応の全体像からみた第三者委員会設置時の留意点～信頼のV字回復のための有効活用」(旬刊商事法務2053号38頁)をご参照いただければ幸いです。

している点です。

実際には、第三者委員会のヒアリングに対し、歴代3社長は不正会計への関与を否定していたようであり（田中社長も本年7月21日の辞任記者会見で不正会計への関与を否定していました）、第三者委員会が調査の中でステークホルダーの知りたいことを説明することは困難だったのかも知れません。この点も、菊川社長が飛ばしを自ら認めたオリンパス事件とは事情が異なるのかも知れません。

しかし、仮にそうだとした場合、第三者委員会の事実認定は、必ずしも関係者本人が認めなくてもできないものではありません。あるいは、歴代3社長にこういう質問をしたら、こういう答えが返ってきた、という事実でさえも、ステークホルダーにとっては納得度を高める一材料になるのです。第三者委員会が上記のように述べてステークホルダー目線を放棄する姿勢を見せたことは、東芝の信頼回復が遅れている一因になっているといわざるを得ません。^[3]

さらにいうと、本年11月7日に役員責任調査委員会の調査報告書が公表され、元役員5名（歴代3社長と歴代2CFO）を有責と判断しましたが、逆に室町新社長をなぜ無責と判断したのか、この点の説明が無いに等しかったことも、ステークホルダーを失望させる一因となっています。

(3) 適時開示という証券市場のルールに対する消極的な姿勢

東芝に関する一連の報道状況を見ていると、第三者委員会や役員責任調査委員会の調査報告書の内容の一部や、決算や業績予想に関する内容の一部が、東芝が正式に適時開示するよりも数日前からマスメディアに報道されるという事態が続いているように感じます。

こうしたことは、企業価値に影響を及ぼす情報を適時適切に証券市場に開示するという「適時開示」制度の趣旨に照らして問題があるところ、TDnetを使った開示手続よりも前にマスメディアに情報がリークされていることが疑われる事態であり、また、第三者委員会や役員責任調査委員会が本当に会社から独立しているのかという点も疑われる事態であるといわざるを得ません。

本年11月17日には、子会社ウェスチングハウス社(WEC)に係るのれんについて、WECグループで2012年度に約762億円、2013年度に約394億円の減損損失を認識していたこと、2012年度については適時開示基準に該当していたことを公表する事態にもなっています。

このように、東芝の一連の対応には、適時開示という証券市場のルールに対する消極

³ 筆者も委員を務める「第三者委員会報告書格付け委員会」の東芝第三者委員会調査報告書に対する格付けの結果は、A：0名、B：0名、C：4名、D：1名、F：3名というものでした。その詳細については、こちらをご覧ください。

<http://www.rating-tpcr.net/wp-content/uploads/18dd616d11fb0beaf014dce04aa31f9d2.pdf>

的な姿勢が認められると言わざるを得ませんが、こうした姿勢が、不正会計という証券市場への開示に関する不祥事を惹き起こした一因になっているようにも感じられるところであり、今後において東芝が特設注意市場銘柄の指定から解除されるうえでの課題になってくるものと思われまます。

5. おわりに

東芝問題はいまだに進行中ともいえる問題であり、今後の展開としても、

－有価証券報告書虚偽記載罪という刑事事件として立件されるのか

－個人株主からの集団訴訟はどの程度の規模まで拡大するのか

－機関投資家からは訴訟提起がなされるのか

－監査法人に対する訴訟提起はなされるのか

－米国での訴訟はどのように進捗するのか

－提起された訴訟についてどのような事実が認定され、役員に善管注意義務違反は認められるのか

－認定される損害額と課徴金との関係はどうなるのか

－特設注意市場銘柄の指定が、いつ、どのようにして解除されるのか

などなど、実務上の興味は尽きないところです。

今後も引き続き注視していきたいと思ひます。

以上

<筆者略歴>

1986年 海城高等学校卒業

1990年 早稲田大学法学部卒業

1996年 弁護士登録

2001 - 2006年 日興コーディアル証券株式会社（現SMBC日興証券株式会社）法務部勤務

2006 - 2010年 国広総合法律事務所パートナー

2010年 プロアクト法律事務所開設

カブドットコム証券株式会社（東証一部）社外取締役（兼監査委員会委員長）、GMOペパボ株式会社（東証JASDAQ）社外監査役、日本道路株式会社（東証一部）社外取締役
東京弁護士会民事介入暴力対策特別委員会委員長
公認不正検査士（Certified Fraud Examiner）

<主要取扱分野>

企業のリスクマネジメント全般、有事の危機管理、平時のコンプライアンス推進、会社法、コーポレートガバナンス、金融商品取引法、反社会的勢力排除、独占禁止法

共編著『企業不祥事インデックス』（商事法務、2015）、共編著『リスクマネジメント実務の法律相談』（青林書院、2014）、「不祥事対応の全体像からみた第三者委員会設置時の留意点～信頼のV字回復のための有効活用」旬刊商事法務2053号38頁、「ケーススタディで考える「経営判断原則」～リスクから会社と取締役を守るには」ビジネス法務2013年7月号など著書論考多数

<お問い合わせ先>

〒105-0001 東京都港区虎ノ門5丁目12番13号 大手町建物神谷町ビル7階

プロアクト法律事務所

URL：<http://proactlaw.jp/>

E-mail：at@proactlaw.jp

電話：03-5733-0133

FAX：03-5733-0132

掲載日：2016年1月19日