

「2018年2月監査実務研究会」

2018年2月27日

元トーセイ株式会社

常勤監査役 本田安弘

「東芝不正会計問題—第三者委員会・報告書を改めて検証する」

<目次>

I	はじめに<東芝の輝ける再生を願う>	2
1.	第三者委員会・報告書の問題点	2
2.	ジャーナリストの著作からのアプローチ	3
II	第三者委員会について	4
1.	第三者委員会の概要	4
2.	日弁連ガイドラインの考え方	4
3.	調査報告書の在り方	6
4.	第三者委員会報告書格付け委員会	7
5.	優れた第三者委員会報告書表彰委員会	7
6.	上場会社における不祥事対応のプリンシプル	7
7.	日本監査役協会の不祥事対応	9
III	東芝不正会計について	11
1.	第三者委員会調査報告書	11
2.	調査報告書への反応	16
3.	指摘された報告書の問題点	23
IV	東芝「内部管理体制改善」の推進	40
1.	再発防止策の推進と東証対応	40
2.	日本取引所自主規制法人の審査	44
3.	内部管理体制の改善状況	47
V	むすびとして	49
1.	デロイトトーマツの役割	49
2.	監査役の立場からの所感	50

以上

I はじめに<東芝の輝ける再生を願う>

1. 第三者委員会・報告書の問題点

(特注銘柄指定)

・東芝は2015年春に不正会計問題が発覚し、歴代3人の社長が引責辞任するという大事件が起きた。さらに米国の原子力事業で巨額の損失を隠していたことが分かり、債務超過に至る経営危機に陥った。2015年9月15日、東証は東芝を「特設注意市場銘柄」に指定した。12月には証券取引等監視委員会が、東芝に対する過去最高となる73億円の課徴金納付を勧告した。その後、改善計画に取り組むもののWH（ウエスチングハウス）の原子力事業の減損処理等問題が多発し、改善計画の進展は思うに任せなかった。

(指定解除を受けたが・・・)

・発覚から約2年半後の2017年10月12日、東証・名証から「特設注意市場銘柄」の解除を受け上場廃止回避への第一歩を踏み出した。やっとトンネルの先に明かりがみえた感がある。しかし、トンネルを出ると雪国か、明るい世界が広がっているのかまだ分からない。債務超過の解消が待たれている。10月20日東芝は指定解除を受けて「内部管理体制の改善報告」を発表し、これまでに取り組んできた内部管理体制の改善策の進捗状況と今後の取り組み等についてステークホルダーに開示報告した。

(「不正会計」を認めた改善報告書)

★この改善報告書においては、かなり突っ込んだ原因分析を行ない改善策も具体化し、進捗状況もまとめられている。何よりもこれまでの「不適切会計」を「不正会計」と認め、その上で<認識された内部管理体制等における問題点>として東証から指摘された4項目についての課題認識と改善策を打ち出している。今思うと、これらのことは本来「第三者委員会」で調査検討され、再発防止策として当然提言されてしかるべき事であったと思う。そうすれば、もっと早く「信頼のV字回復」は成就していたかも知れないのだ。東芝にとっては不幸と言わざるを得ない。早くに隠蔽体質から脱却しておれば・・・、と思うと残念だ。

(最低限の改善水準)

・まだ最低限の内部管理体制等の水準までの改善であるとはいえ、明るい兆しが見え始めたことを予感している。債務超過を解消するために「東芝メモリ」を売却し、また6000億円の増資も決定され、2018年3月末に債務超過が解消されれば、上場廃止が回避される。これが東芝にとって正しい解決策であったかどうかは評価が分かれるだろうが、上場廃止の回避が目的なら、遅ればせながらそれなりの方向に進んでいる。東芝が不正会計以前の輝ける東芝に戻れるかどうか

かは、さらなる課題が残ることと思うが、大いなる再生を願わずにはいられない。

(第三者委員会の問題点)

★このような状況の下で、今さら第三者委員会報告書について論及するのは、2番煎じ、3番煎じの感があり、興味薄いものかも知れない。しかし、東芝不正会計問題の対応のスタートラインにおいて、すべてのボタンの掛け違いの原点が、東芝経営者の問題意識と職業的倫理観なき委員による第三者委員会報告書にあるように思えてしまう。改めて、第三者委員会報告書に対して指摘された問題点のいくつかを抽出し、そのポイントをまとめその問題点が結局どのような顛末に至ったかを再検証してみた。

2. ジャーナリストの著作からのアプローチ

(ジャーナリストの著作からもアプローチ)

★その際に第三者委員会報告書格付け委員会の意見を中心に、弁護士、会計士、学者など有識者の意見を参考にするとともにジャーナリストの著作も参照し、取材（記者会見、インタビュー、電話、通報、メール記録など）の結果をもとにした公式・非公式情報にも関心を持った。すべてのステークホルダーが、これらジャーナリストの報道に関心を寄せる事案であるが故に報道のされ方、受け止め方にも監査役として柔軟に配慮しておくことが大切だと思うし、自己の意見形成にも役立つのではないかと考えた。

(憶測、噂もあるが)

・参考文献の一覧をご覧くださいと、ひとつの会社の不祥事に関してこんなにも多くのジャーナリストの著作が出版されていることに驚かれると思う。東芝の歴代トップの野心や財界活動願望や社員・家族を忘れた経営者の自己保身、想像を超える多額の損害、長期間に亘り毎日のように報道される話題が尽きない状況。いろいろ興味が広がり、書く方も読む方も関心を寄せるからだろう。憶測・噂だけでエビデンスの不十分な記述への不信もあるだろうが、そこは自分なりの判断力で読み取ることも大切だ。

・これまでの東芝不正会計問題に関する情報を断片的ではあるが、とりまとめて読んでいただき、皆さんがこの会社の監査役だったらどうするかと思いをはせながら、見ていただければとの思いで、まとめてみた。質問し、意見を述べる局面が、多々ある筈だと思う。

Ⅱ 第三者委員会について

1. 第三者委員会の概要

(企業価値再生のための委員会)

- ・不祥事が発生した場合、調査の客観性、中立性、専門性を確保するため「第三者」による調査が求められる。企業価値を毀損した会社の自浄作用として企業価値再生のために、真因を明らかにし、再発防止のための提案・提言を行う任意組織が「第三者委員会」である。
- ・一般的には、取締役会決議に基づき、代表取締役と第三者委員会委員長との間で委嘱契約を締結する。委員は利益相反が一番の問題となる。会社の弁護士や取締役の代理人になってはいけない(通常の弁護士の一般業務とは異なる。新しい弁護士業務を自覚すること)。会社からの独立性・自立性と中立性・公平性が重要。
- ・会社が第三者委員会に指図することは、社会は納得しない。ある種の「丸なげ」が必要。第三者委員会は会社と契約を結ぶが、オールステークホルダー(株主・従業員・顧客・地域社会・マーケットなど)のことを考えて調査をする難しい立場におかれる。

2. 日弁連ガイドラインの考え方

(1) ガイドラインの策定

日本弁護士連合会は「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン」を 2010(平成 22)年 7 月 15 日に策定し、同年 12 月 17 日に改訂している。

(2) 策定の趣旨(日弁連の説明要旨)

(独立性と断固たる姿勢)

- ・企業や官公庁、地方自治体、独立行政法人あるいは大学、病院等の法人組織(「企業等」)において、犯罪行為、法令違反、社会的非難を招くような不正・不適切な行為等(「不祥事」)が発生した場合、最近では、外部者を交えた委員会を設けて調査を依頼するケースが増えている。
- ・日弁連では、そのような委員会のうち、企業等から独立した委員のみをもって構成され、徹底した調査を実施した上で、専門家としての知見と経験に基づいて原因を分析し、必要に応じて具体的な再発防止策等を提言するタイプの委員会(「第三者委員会」)を対象として、自主的なガイドラインを策定した。現時点でのベストプラクティス。

(3) ガイドラインの内容

①調査対象（調査スコープ）（第1部基本原則.第1.1（1）（2））

不祥事を構成する事実関係に止まらず、動機、背景、さらにガバナンス上の問題点、企業風土等に及ぶ。また、原因分析は法的責任の観点に限定されず、自主規制機関の規則やガイドライン、企業の社会的責任、倫理等の観点から行われる。

②提言（第1部.第1.3）

第三者委員会は調査結果に基づいて、再発防止策の提言を行う。＜企業等が実行する具体的施策の骨格となる「基本的な考え方」を示す。＞

③独立性・中立性（第1部.第2）

企業等から独立した立場で、企業等のステークホルダーのために、中立・公正で客観的な調査を行う。

④説明責任についての指針（調査報告書の開示に関する指針）（第2部指針.第1.2.①）

企業等は第三者委員会から提出された調査報告書を原則として、遅滞なく不祥事に関係するステークホルダーに対して開示すること。＜開示のための会見を委員会と社長と同席してやると独立性がないと思われる。同日中に別々に開催する。会社はあまり表に出ないほうがよい。＞

⑤調査報告書の事前非開示（第2部.第2.3）

第三者委員会は調査報告書提出前に、その全部又は一部を企業等に開示しない。

⑥利害関係（第2部.第2.5）

企業等と利害関係を有する者は、委員に就任することができない。＜顧問弁護士は該当する。ケースバイケースで判断される。＞

⑦委員の適格性（第2部.第5.(2)）

委員となる弁護士は、当該事案に関連する法令の素養があり、内部統制、コンプライアンス、ガバナンス等、企業組織論に精通した者でなければならない。委員には、事案の性質により、学識経験者、ジャーナリスト、公認会計士などの有識者が委員として加わることが望ましい場合も多い。＜会計事案なら会計士というように、分野にふさわしい専門家が加わることも大切。＞

⑧調査担当弁護士（第2部.第5.(3)）

調査担当弁護士は、法曹の基本能力である事情聴取能力、証拠評価能力、事実認定能力等を十分に備えた者でなければならない。＜委員 3～5 名＋スタッフの構成がいい。スタッフはヒヤリングが重要。真相を究明する姿勢が大切。スタッフは数ではなく能力。＞

⑨第三者委員会専用のホットライン(第2部.第6.1.⑥)

第三者委員会は、必要に応じてホットラインを設置することが望ましい。＜自主申告者や通報者に対して、企業等は懲戒処分の減免などの対応をする必要がある。＞

⑩報酬(第2部.第6.2)

弁護士である委員及び調査担当弁護士に対する報酬は、時間制を原則とする。＜委員の著名性を利用する「ハンコ代」的な報酬は不適切な場合が多い。弁護士の「着手金・成功報酬」型の報酬体系も不適切であり、タイム・チャージがよい。＞

3. 調査報告書の在り方

(1) 報告書の開示

- ・第三者委員会ガイドラインには、「説明責任についての指針(調査報告書の開示に関する指針)」が示されており、第三者委員会は、受任に際して、調査結果(調査報告書)のステークホルダーへの開示に関して定めることとしている。
- ・報告書の起案権は、第三者委員会に専属すると、ガイドラインに書いてある(第2部.第2.1)が、報告書の著作権は、第三者委員会にあるのか、会社との共有か。開示の権限は誰にあるのか、会社が握りつぶして発表しない場合はどうするのか。会社とどのような契約をするかが問題となる。

(2) 評価される報告書

- ・マーケットが評価する報告書。企業価値再生への期待により、株価回復の可能性もある。「公共財」として社会が参考とする報告書。業界の基準書として読まれる。
- ・経営者から独立している。課題・問題点の根本原因に踏み込んでいる。報告書の限界を明らかにしつつも、原因解明に伴う対応策の提言がある。

(3) 評価されない報告書

- ・会社や経営陣からの独立性に欠ける報告書。
- ・顧問弁護士が委員の人選等に采配をする会社の報告書。
- ・調査の範囲(どこまで何を調査するか)を会社が決めているもの。真相に迫れない。調査の範囲が狭くて深度の浅いもの。

- ・根本原因(社長、創業会長などの問題)に迫らないもの。
- ・再発防止策が抽象的で、一般的であるもの。

4. 第三者委員会報告書格付け委員会

- ・目的—調査報告書を「格付け」して公表することにより、調査に規律をもたらし、第三者委員会及びその報告書に対する社会的信用を高めることを目的とする。
(日弁連ガイドラインの定着とフォローアップ)
- ・評価—委員会での議論に基づき、各委員が、A, B, C, Dの4段階で評価する。なお、内容が著しく劣り評価に値しない報告については、F(不合格)とする。
- ・委員の構成—久保利英明(委員長、弁護士)、國廣正(弁護士)、齊藤誠(弁護士)、塩谷喜雄(元日経新聞編集委員)、高巖(麗澤大学教授)、竹内朗(弁護士)、行方洋一(弁護士)、野村修也(中央大学教授)、八田進二(青山学院大学教授)
- ・格付け結果—既に第15回まで行なわれている。

5. 優れた第三者委員会報告書表彰委員会

- ・目的—表彰することにより、具体的なベストプラクティスを紹介し、その後に作成される調査報告書の手本とすることを目的とする。ひいては、「調査に規律をもたらし、第三者委員会及びその報告書に対する社会的信用を高める」という格付け委員会の目的にも資するものである。
- ・委員の構成—落合誠一(委員長、東京大学名誉教授)、土屋直也(元日経新聞編集委員)、大崎貞和(野村総研主席研究員)、酒井功(㈱プロネット代表取締役)、川本裕子(早稲田大学教授)、遠藤元一(弁護士)、山口利昭(弁護士)
- ・表彰報告書—第2回まで実施(3件)

6. 上場会社における不祥事対応プリンシプル

(1) 趣旨

- ・2016年2月24日、日本取引所自主規制法人は、「上場会社における不祥事 対応のプリンシプル～確かな企業価値の再生のために～」を策定、発表した。その趣旨は、上場会社の不祥事対応における基本的な行動原則を整理して明確化したことにより、上場会社が個別の判断の拠り所として活用できるというもので、このプリンシプルに基づく行動・対処により、上場会社において自浄作用が適切に発揮されることで、不祥

事により毀損した企業価値の再生に資するものと考えられる。

・本プリンシプルは、法令や取引所規則等のルールとは異なり、上場会社を一律に拘束するものではない。

(2) 上場会社における不祥事対応のプリンシプル

上場会社における不祥事対応のプリンシプル

～確かな企業価値の再生のために～

企業活動において自社(グループ会社を含む)に関わる不祥事またはその疑義が把握された場合には、当該企業は、必要十分な調査により事実関係や原因を解明し、その結果をもとに再発防止を図ることを通じて、自浄作用を発揮する必要がある。その際、上場会社においては、速やかにステークホルダーからの信頼回復を図りつつ、確かな企業価値の再生に資するよう、本プリンシプルの考え方をもとに行動・対処することが期待される。

[1] 不祥事の根本的な原因の解明

不祥事の原因究明に当たっては、必要十分な調査範囲を設定の上、表面的な現象や因果関係の列挙にとどまることなく、その背景等を明らかにしつつ事実認定を確実にを行い、根本的な原因を解明するよう努める。

そのために、必要十分な調査が尽くされるよう、最適な調査体制を構築するとともに、社内体制についても適切な調査環境の整備に努める。その際、独立役員を含め適格な者が率先して自浄作用の発揮に努める。

[2] 第三者委員会を設置する場合における独立性・中立性・専門性の確保

内部統制の有効性や経営陣の信頼性に相当の疑義が生じている場合、当該企業の企業価値の毀損度合いが大きい場合、複雑な事案あるいは社会的影響が重大な事案である場合などには、調査の客観性・中立性・専門性を確保するため、第三者委員会の設置が有力な選択肢となる。そのような趣旨から、第三者委員会を設置する際には、委員の選定プロセスを含め、その独立性・中立性・専門性を確保するために、十分な配慮を行う。

また、第三者委員会という形式をもって、安易で不十分な調査に、客観性・中立性の装いを持たせるような自体を招かないよう留意する。

[3] 実効性の高い再発防止策の策定と迅速な実行

再発防止策は、根本的な原因に即した実効性の高い方策とし、迅速かつ着実に実行する。

この際、組織の変更や社内規則の改訂等にとどまらず、再発防止策の本旨が日々の業務運営等に具体的に反映されることが重要であり、その目的に沿って運用され、定着しているかを十分に検証する。

[4]迅速かつ的確な情報開示

不祥事に関する情報開示は、その必要に即し、把握の段階から再発防止策実施の段階に至るまで迅速かつ的確に行う。

この際、経緯や事案の内容、会社の見解等を丁寧に説明するなど、透明性の確保に努める。

7. 日本監査役協会の不祥事対応

(1) 監査役監査基準第 27 条

・日本監査役協会は、これまで企業不祥事の未然防止のために監査役はいかに真摯に監査活動を行なうかについて、詳細な基準を制定してきたが、平成 23 年 3 月に企業不祥事発生時の監査役の対応を基準に加えた。企業不祥事の防止は、発生前の対応としての「予防・監視」と発生後の対応としての不祥事の「拡大防止」とがある。この発生後の対応について、監査基準が制定された。

監査基準はその後、平成 27 年 7 月に改正されたが、第 27 条はそのまま引き継がれている。

(企業不祥事発生時の対応及び第三者委員会)

第 27 条

1. 監査役は、企業不祥事（法令又は定款に違反する行為その他社会的非難を招く不正又は不適切な行為をいう。以下本条において同じ）が発生した場合、直ちに取締役等から報告を求め、必要に応じて調査委員会の設置を求め調査委員会から説明を受け、当該企業不祥事の実態関係の把握に努めるとともに、原因究明、損害の拡大防止、早期収束、再発防止、対外的開示のあり方に関する取締役及び調査委員会の対応の状況について監視し検証しなければならない。
2. 前項の取締役の対応が、独立性、中立性又は透明性等の観点から適切でないとみとめられる場合には、監査役は、監査役会における協議を経て、取締役に対して当該企業不祥事に対する原因究明及び再発防止策等の検討を外部の独立した弁護士等に依頼して行う第三者委員会（本条において「第三者委員会」

という)の設置の勧告を行い、あるいは必要に応じて外部の独立した弁護士等に自ら依頼して第三者委員会を立ち上げるなど、適切な措置を講じる。

3. 監査役は、当該企業不祥事に対して明白な利害関係があると認められる者を除き、当該第三者委員会の委員に就任することが望ましく、第三者委員会の委員に就任しない場合にも、第三者委員会の設置の経緯及び対応の状況等について、早期の原因究明の要請や当局との関係等の視点から適切でないと認められる場合を除き、当該委員会から説明を受け、必要に応じて監査役会への出席を求める。監査役は、第三者委員会の委員に就任した場合、会社に対して負っている善管注意義務を前提に、他の弁護士等の委員と協働してその職務を適正に遂行する。

(2)「監査役監査実施要領」第8章の2(28.5.20改正)

・日本監査役協会は、平成27年5月1日施行の会社法改正の内容及び平成23年7月7日の「実施要領」改定以降の状況変化等を踏まえて、平成28年5月20日付で「監査役監査実施要領」を改定した。その中で、「監査役監査基準第27条の『企業不祥事発生時の対応及び第三者委員会』に関する事項は、平時の監査活動とは異なる極めて重要な事項であることから、『第8章の2 企業不祥事発生時の対応』として独立して記載している」と、「第8章の2」を特設したことを説明している。

★不祥事発生後の対応については、「会社信用の維持の観点から損害の拡大防止、早期収束、原因究明、再発防止を含む、まさに膿を一気に出し切る抜本的な対応が業務執行側に求められる」として、取締役の業務執行を監査役監査の対象として厳格な監査を求めている(適切な対応をしないと善管注意義務違反を問われるケースもある。更に粉飾決算など法定不実開示責任に至る場合には、金商法に犯った法的責任が課されることもある)。

★「重大な企業不祥事があった場合に、監査役が当該企業不祥事に利害関係のない者で、かつ会社に対して法的に善管注意義務を負っている者として、さらには社内の事情に精通した者として、会社法上有している業務監査権限等を行使し、対外的信頼の回復に向けた、原因究明や再発防止についての意見を述べることは、会社法が監査役に求める中心的職責である」

・日弁連ガイドライン等に従い、第三者委員会が立ち上げられる場合、監査役は、社内の状況のある程度理解している者として、当該不祥事に対して明確な利害関係がある場合を除き、第三者委員会を立ち上げ、あるいは委員として加わり、他の委員(弁護士等)と協働して、その職責を果たす(監査役監査基準の実践を提唱している)。

★業務執行側が第三者委員会を既に立ち上げている場合、監査役はどう対処するか。次の項目が例示列挙されている。

i 関係者から第三者委員会の立ち上げの経緯、委員選出の理由等の説明を受け、利益相反の懸念を持たれることなく、企業の自浄作用を早期に果たすという観点から何か指摘すべき点があれば、意見を述べる。

ii 第三者委員会の状況等の把握に努める。

iii 会社の自浄作用を働かせようとする第三者委員会側の真摯な活動に対して、業務執行側から有形無形の不合理な妨害が入っていると認められる場合、監査役としてその排除に向けた必要な措置をとる。

iv 第三者委員会の調査結果を踏まえ、会社法などに従ってとるべき必要な措置等がないかを検討する。

(3) 「会計不正防止における監査役等監査の提言」(28.11.24)

・日本監査役協会は、東芝不正会計発覚後、「会計不正防止における監査役等監査の提言—三様監査における連携の在り方を中心に—」をまとめた。監査役等として求められる経験・資質等を有した監査役等を選定基準に基づき選任し、独立性・透明性が担保された監査役会等を構成することが大切であるとし、続いて会計不正防止のための三様監査間の連携の在り方を提言している。

★リスクアプローチの観点から三者間でのリスクの抽出・共有とともに、リスクが懸念される領域を把握し、それらの領域を中心に精査することが大切。また、グループ監査については、企業グループの統制環境が整備されているかを把握し、特にM&Aで取得した子会社など、リスクが高いと思われる場合は自ら子会社往査を行い、情報収集を図る必要がある、と提言している。

・結局の所は、「経営トップは不正防止に対して真剣に取り組み、必要な体制の整備を進めるべきであり、その取り組み姿勢により役職員の意識も変わり、社内の風土も変化する」と言うことであり、監査役等は統制環境に綻びはないか監視することが重要。

III 東芝不正会計について

1. 第三者委員会調査報告書

★東芝は、2015年5月8日に、第三者委員会の設置を発表した。これまで、室町取締役会長を委員長として、社外の専門家を含む特別調査委員会を設置して、会計処理の適正性を検証してきたが、更なる調査を必要とする事項も判明し、調査結果に対する信頼性を高めるため、「日弁連の定めるガイドラインに準拠した当社と利害関係を有しない中立・公正な外部の専門家から構成される第三者委員会による調査の枠組みに

移行することを決定」したと述べている。

・そして、7月20日、「第三者委員会調査報告書の受領及び判明した過年度決算の修正における今後の当社の対応についてのお知らせ」を公表し、要約版を公表した。〈7/20は海の日〉(7月21日15:00全文公表、17:00～会社記者会見、19:00～第三者委員会記者会見)

調査報告書（要約版 2015.7.20）の概要

（1）調査の概要

①経緯

2015.2.12 証券取引等監視委員会から報告命令を受ける

〈2014年末、内部通報が届いたと言われている〉

- 4.3 会計処理につき調査のため、社内「特別調査委員会」設置
- 5.8 更なる調査が必要として、「第三者委員会」設置

②委嘱事項（調査対象）

i～ivの会計処理の適切性、会計処理が適切性を欠くと判断した場合には、その発生原因の究明及び再発防止策の提言を行うこと。

- i. 工事進行基準案件に係る会計処理
- ii. 映像事業における経費計上に係る会計処理
- iii. ディスクリット、システムLSI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
- iv. パソコン事業における部品取引等に係る会計処理

★ ③委員会の構成

- ・委員長 弁護士 上田廣一(元東京高検検事長)
- 委員 弁護士 松井秀樹(丸の内総合法律事務所)
- 委員 公認会計士 伊藤大義(元日本公認会計士協会副会長)
- 委員 公認会計士 山田和保<所属が記載されていない>

〈松井委員は、東芝子会社と顧問契約を結んでいたが、委員会設置の2日前に解約している。これまで関係があった弁護士を委員に選ぶことは、中立・公正性からは間違っている。また、山田委員は、直前までデロイトトーマツグループの監査法人トーマツの経営会議メンバーだった。東芝とデロイトとの関係が知られていれば、あり得ない人選だったと言われている。〉

・調査補助者—5 法律事務所から弁護士18名(うち12名が松井弁護士と同じ事務所所属)に加えて、デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社から公認会計士76名が参加している。

＜新日本監査法人の指摘をそらすための不正の振り付けをしたといわれる会社が不正を調査する構図になっている。どちらの仕事にも費用を払うのは「被疑者」の東芝である。(文春スクープ)＞

★④調査の前提

- ・期間—2015.5.15～7.20(約2ヶ月)
- ・調査の対象期間—2009年度から2014年度第3四半期
- ・調査の前提(調査の限界、留保事項)
 - i.本委員会の調査結果は、「東芝におけるその発生原因の究明と再発防止策の策定・評価のために用いられることを予定しているものであり、それ以外のために用いられることを予定していない。
 - ii.本委員会の調査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。調査結果は、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責任を負わない。
 - iii.本委員会においては、東芝と合意した委嘱事項以外は、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していない。

(2) 調査対象となる会計処理

①工事進行基準に係る会計処理→損失引当金計上せず

調査対象15案件の調査・検証結果の列挙が続く。個別案件毎の調査結果と発生原因を結論的にまとめた。

＜調査結果＞

・工事損失引当金、受注損失引当金の計上を意図的に回避、先送りしたことは不適切である。

＜発生原因＞

・多額の損失計上した場合、役員に対する責任の追及の動きや全社損失に対する影響を懸念したもの。経営監査部及び監査委員会においても、多額の損害が見込まれることを認識していたにもかかわらず、会計処理に関して何らの指摘を行っていない。内部統制が機能していない。

②映像事業(経費計上等に係る会計処理)→C/Oによる損益調整

＜調査結果＞

・損益目標達成対策として、C/O(キャリアオーバー)と称する損益調整によって、当期利益を嵩上げすることを行ってきた。

＜売上増やコストダウン等の通常の改善策では埋められない差を調整するためにC/Oを実施＞

★不適切 C/O の手法(アイテム)

A.引当に関するもの(発生主義→現金主義で処理)

B.経費計上時期延期(取引先の請求を遅らせる)

C.在庫評価(未実現の損益の消去が連結ベースで行われないことを利用して、販売製品価格の期末増額)

D.CR(Cost Reduction 購入価格値下げ要求)、仕入値引きで会計処理

<発生原因>

・映像事業は工事損益が厳しい状況が継続していた。損益改善要求(「チャレンジ」)の達成が求められ、厳しい叱責で、過度なチャレンジ達成要求があった。

・損益必達目標の数値は、当期利益至上主義から設定されたものである。C/O が実施されていることは佐々木 P も田中 P も認識していた(見かけ上の利益の嵩上げ)。

・不適切 C/O に関し、経理部による内部統制は何ら機能していなかった。経理部自らも積極的な役割を果たした。財務部、経営監査部、監査委員会は内部統制が十分に機能していなかった。<久保誠監査委員長は 2011 年 6 月から 2014 年 6 月までの長期にわたり CFO の職にあり、C/O の内容も把握していたが、委員長就任後も指摘しなかった。>

③パソコン事業(商品取引等に係る会計処理)→Buy-Sell 取引

<調査結果>

・必要量を超えた数量の部品を ODM 先に販売し在庫として保有させ、当該部品のマスキング値差を当該四半期の製品原価のマイナスとして認識させる方法(「ODM 部品の押込み」)により見かけ上の当期利益の嵩上げをしていた。

・西田 P、佐々木 P、田中 P と継続して ODM 部品の押込みは実行された(Buy-Sell による見かけ上の利益の嵩上げ)。

<発生原因>

・CP(カンパニー社長)は、社長月例の場等において、目標必達を求められる。「チャレンジ」の名目のもとに強いプレッシャーをかけられる。当期利益至上主義

★内部統制部門による内部統制機能の不備。

経理部—会計監査人の指摘を受けないよう、不十分な説明を意図的に行うなど、組織的に隠蔽を図っていた。

CFO 及び財務部・経営監査部・監査委員会—内部統制機能が働いていなかった。

・会計監査人から何らかの指摘がなされた形跡は見当たらない。

④ディスクリート、システム LSI を主とする半導体事業(在庫評価に係る会計処理)→棚卸資産の評価減計上せず

<調査結果>

- ・特定顧客/用途向けの在庫(ASIC 在庫)の会計処理の問題→販売計画等に照らして販売可能性が見込まれなくなった時点で簿価ゼロ又は備忘価額まで評価減を実施したものとして、損失を計上すべきであった(販売棚卸資産)。
 - ・SRPJ 在庫(システム事業部在庫、製造棚卸資産)の評価減を実施し、損失を計上すべきであった。
- <発生原因>・内部統制部門における内部統制が十分機能していなかった。

(3) 原因論のまとめ

①直接的な原因(不適切な会計処理は経営判断として行われた)

- i. 経営トップらの関与を含めた組織的な関与
- ii. 経営トップらが「見かけ上の当期利益の嵩上げ」を行う目的を有していた
- iii. 当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー
- iv. 上司の意向に逆らうことができないという企業風土
- v. 経営者における適切な会計処理に向けての意識又は知識の欠如
- vi. 東芝における会計処理基準又はその運用に問題があったこと
- vii. 不適切な会計処理が外部から発見しにくい巧妙な形で行われたこと

②間接的な原因(内部統制は十分に機能していなかった)

- i. 各カンパニーにおける内部統制が機能していなかったこと
- ii. コーポレートにおける内部統制が機能していなかったこと
- iii. 取締役会による内部統制機能(監督機能)が働いていなかったこと
- iv. 監査委員会による内部統制機能(監査機能)が働いていなかったこと
- v. 会計監査人による監査の指摘がなく、結果的に外部監査による統制が十分機能しなかった。<本調査は、監査手続や監査判断に問題があったか否かを調査すること目的としていない>
- vi. 業績評価制度(当期利益至上主義)
- vii. 人事ローテーション(財務・経理部門に配属される従業員は、入社から退社まで継続して財務・経理部門に配属される)
- viii. 内部通報制度が十分活用されていなかったこと

★ (4) 再発防止策(提言)

①直接的な原因の除去

- i. 不適切な会計処理に関与した経営陣の責任の自覚(人事上の措置等が適切に行われることが必要)
- ii. 関与者の責任の明確化(取締役・執行役でなかった役職員の中にも不適切な会計処理に関与・容認していた者も存在する)、人事上の措置を適切に行うこと

iii.経営トップ等の意識改革

経営トップ自らがコンプライアンス重視の姿勢を堅持し、上場企業における適正な財務報告の重要性を自覚すること

iv.企業の実力に即した予算の策定と「チャレンジ」の廃止等

v.企業風土の改革

上司の意向に逆らうことができないという企業風土を改革する。

vi.会計処理基準全般の見直しと厳格な運用

会計処理基準が不適切、会計処理基準どおりの運用がなされていなかった。

②間接的な原因の除去

(ハード面からの再発防止策)

i.強力な内部統制部門の新設(全グループ会社を対象とする)

社長や CFO 等の経営トップを統括責任者としてすることなく、社外取締役などを統括責任者としてすることにより、経営トップからの独立性を確保する。

ii.取締役会による内部統制機能(監督機能)の強化

取締役会の報告事項を明確化するとともに、報告すべき事項を拡大する。

iii.監査委員会による内部統制機能(監査機能)の強化

財務・経理に精通した監査委員の増員。社外取締役である監査委員を委員長とする。補助スタッフとして、財務・経理に精通した人員体制を増員・強化。

iv.内部通報窓口の活用

(ソフト面からの再発防止策)

i.社外取締役の増員及び構成員の見直し

社外取締役に要求される各種の専門性に配慮

ii.適切な人事ローテーション等

内部監査部門の責任者や監査委員についても適切な人事ローテーションを実施

2. 調査報告書への反応

(1) 格付け委員会の評価

(東芝のためだけの調査)

・「第三者委員会格付け委員会」は第7回委員会の評価対象として、「東芝が設置した第三者委員会」が2015年7月20日に公表した「調査報告書〔全文版〕」を評価対象に取り上げた(2015.11.20)。

・総合評価は、A、B評価0名、C評価4名(斉藤、高、行方、八田)、D評価1名(竹内)、そしてF評価〔不合格〕3名(久保利、国廣、塩谷)。

★格付け委員会の格付け結果は低い評価となったが、C評価とF評価に分かれた

ようにみえる。その分かれ目の主因は次のようなものである。

「日弁連のガイドラインに準拠したように見せつつも、調査範囲を自ら設定することなく、東芝からの委嘱事項に限定し、かつ、この調査は東芝のためだけに行なわれた、としている」「東日本大震災以降の原発事業の環境変化やWHの減損問題に触れなかった点について、多くの委員が問題とした」「報告書は日弁連ガイドラインの趣旨に反し、東芝の信頼回復につながらなかった」「本委員会の誠実性・不実性の問題と指摘する委員もいた」

・「不正な会計処理に関与した歴代3人の経営トップなど関係者の動機面についての事実認識と評価が欠落しており、この点が原因分析の浅薄さと再発防止策の実効性の欠如につながっている」「監査法人を調査対象にしなかった点については、複数の委員がマイナス評価としているが、そうでないとする委員もいた」

各委員の評価のワンポイントは次の通り（個別評価の詳細は日弁連HP）。

- i. 久保利英明 F—公共財としての価値なし。事実調査と真因究明に根本的な欠陥あり。調査対象に室町氏の記述がない。
- ii. 国廣 正 F—マスコミ誘導の情報事前流出。WH巨額のれん減損、新日本監査の適切性の調査なし。
- iii. 斉藤 誠 C—不祥事の原因不明確。なぜ内部統制が機能しなかったかの分析なし。
- iv. 塩谷喜雄 F—不実な報告書の典型。原発事業について意図的に調査回避。
- ★v. 高 巖 C 一覚悟を持って苦言を呈する者の登用を。イエスマンに東芝の再生は託せない。
- vi. 竹内 朗 D—経営トップの動機・心情不明。監査人に対する調査は金融庁か、監査法人自ら行うもの。
- vii. 行方洋一 C—具体性不足の再発防止策。トップ自身が自己規律を働かせられない原因は…？
- viii. 八田進二 C—不祥事の本質に迫れず。歴代社長は自身の非を認めていない。

（2）学者・有識者の所見

学者・有識者の論文において東芝第三者委・報告書に関して、多くの意見が出され、厳しい問題指摘が為されているが、そのごく一部をピックアップしてみた。

①郷原信郎 「東芝“不適切”会計“問題の核心”を見事に外した第三者委員会報告書」（「世界」2015.9）

（監査法人に対する調査除外）

・東芝の経営トップを含む役職員が、組織的・意図的に不適切な会計処理を行ったとすれば、問題の核心は会計監査人たる監査法人がなぜそれを指摘できな

かったのか、そこに東芝の役職員がどのように関わったかである。それらの点が調査の対象から外されているのである。

・会計の専門家であり外部の独立した機関である監査法人が、その役割を果たせなかったとすれば、それが問題の核心であり、そこに東芝の経営トップがそして役職員がどのようにかかわり、どのような認識を持っていたのか、という点からの事実解明を行うことが不可欠なのだ。

★報告書は、東芝の役職員に対する「厳しい批判の言葉」ばかりが目立ち、それに見合うだけの組織的な「不正会計」の具体的事実が指摘されていない。内容は極めて空虚なものになっている。今後このような報告書をベースに、東芝の問題への対応が行われていくとすれば、歴代3社長が辞任しても、混乱がさらに長期化することになり、本当の問題解決にはならない。

(WHの巨額減損の隠蔽)

(参考) 郷原氏はブログ「郷原信郎が斬る」で、「偽りの“第三者委員会”で原発事業の問題を隠蔽した弁護士と東芝執行部」と題して次のように書いている。

・日経ビジネスが「東芝、米原発赤字も隠蔽 WHの巨額減損」「東芝 減損隠し 第三者委と謀議 室町社長にもメール」(東芝執行部がWHの減損問題を委嘱事項から外すことを画策するメール)と報じた記事を受けて、「第三者委員会スキーム」は世の中を欺く「壮大な茶番」と評している。そして委員会の「枠組み」に対する根本的な疑問を挙げている。

★ i 会計不正の問題なのに、不正の認識の根拠となる監査法人による会計監査の問題が委嘱の対象外とされていること、ii 調査の対象が、「損失先送り」という損益計算書(P/L)に関するものに限られ、原発子会社の巨額の「のれん代」の償却の要否等の会社の実質的な財務基盤に関する貸借対照表(B/S)項目は対象から除外されていること、などからすると、委員会の調査は意図的に問題の本質から目を背けようとしているとしか思えなかった。

②細野祐二 「粉飾決算 vs 会計基準」(2017.9 日経BP社)

(粉飾は稚拙な損失隠蔽工作)

★委員会の指定を受けて正味1562億円の過年度決算の修正をしたところで、その修正項目はほとんどが損失の先送りに過ぎないので、いずれ将来の事業年度で、同額の戻し入れ益の計上が期待できるからである。この不適切会計処理は、稚拙な損失隠ぺい工作ばかりで同じ粉飾とはいっても、そこには何の知性も感じられない。天下の東芝が組織を挙げてやるような不正会計処理とは思えない。

・この報告書で不可解なのは、東芝の委員会が細々とした不適切会計処理を拾い集めて、最大1562億円の利益操作を集計しているものの、東芝の財務諸表に

おける最大の疑惑であるWHの減損問題には全く触れていないことにある。

(WHの「のれん」こそいがわしい)

・東芝の連結貸借対照表に計上されているWHの「のれん」は、「のれん」そのものが資産としていかがわしいうえに、それ単独で4000億円を超過する巨額となっている。WHの「のれん」が計上できるかどうかは東芝の死活を決しかねず、したがって東芝の経営者はその資産計上(=減損の不要)について確固たる意志を有している。

★2013年3月期決算と2014年3月期決算における、1600億円の子会社WH(子亀)の減損を取り消した連結修正仕訳こそ刑事立件にふさわしい。粉飾における悪意、動機、事実の3要素が完全に揃っている(P35参照)。

このほかに次のような事案も指摘している。

・リーマンショックの追い打ちを受け、2009年3月期は巨額赤字決算(包括損失累計額5180億円)となり剰余金合計は1228億円の欠損に転落した。

(債務超過会社及び資本欠損会社は原則として繰り延べ税金資産の計上ができない)東芝は資本増強のため5000億円ほどの増資を決定した。増資に際して、負債比率を下げるため借入金以外では最大の負債項目である退職給付債務の数理差異等の調整を行った。＜割引率を同業他社並みに2.5%とせず、3.3%と高く設定し本来9524億円となるものを7193億円と2331億円引き下げた＞

・結果的に東芝は、2009年6月の公募増資を中心とする4992億円の増資に成功したのだから、東芝は虚偽の財務諸表を公開して一般投資家から資金調達をしたことになる。注目度の低い予測給付債務の割引率を操作して、巨額の負債の存在と債務超過を隠すことによって資金調達をしたのである。見事な金商法違反でありその悪質性は比類ない。

(3) ジャーナリストの著作に見る反応

①今沢 真 「東芝 不正会計の底なしの闇」(2016.1 毎日新聞出版)

(トップは不適切会計の認識なし)

・第三者委の報告書全文が公表された、2015年7月21日午後5時から東芝本社で、田中社長が室町会長と並んで記者会見した。田中氏は会見の冒頭、「140年の東芝ブランドイメージの最大の毀損。重大な経営責任は経営陣にあり、その責任を明らかにするために辞任する」と述べ深々と頭を下げ謝罪した。

★部下に過剰な要求をした認識があるかどうか、記者に問われると、「私自身は不適切な会計処理をさせていたとは認識していない」と否定。

さらに、「不正会計の背景に東芝社内の派閥抗争があるのでは」との質問に対

して、田中氏は「そうした認識は全くない」と否定した。報告書の核心部分を否定している。

(トップの利益追求の動機解明せず)

・その2時間後の午後7時からザ・プリンス・パークタワー東京で、第三者委の記者会見があった。

★報告書に対する疑問として、歴代3社長が激しく利益要求を繰り返すこと書かれているが、3人がなぜそれほどまで執拗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、第三者委が調査でそこにアプローチした形跡がない。

・上田委員長は会見で、東芝の不正会計について「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、社内の派閥抗争について、調査報告書は一切触れていない。さらに不思議なことは、東芝の業績が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WHについて、全く触れられていなかったのだ。

★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る。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WH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。ところが第三者委の報告書は、見事にこの部分を避けていたのだ。

②大西康之 「東芝 原子力敗戦」(2017.6 文芸春秋)

(東芝「自前」の第三者委)

・この秀逸な報告書が、西田、佐々木らを辞任に追い込んだ。報告書を渡された翌日の7月21日には、当時の社長である田中久雄が神妙な顔で記者会見し、辞意を告げた。よくできたシナリオである。だが、第三者委は公的な調査機関ではない。東芝が委員を選定し、東芝が金を払って雇った人々で構成された「自前」の組織であることを忘れてはならない。

★報告書は東芝を厳しく指弾しているように見えるが、利益の水増しについては最後まで「不正」や「粉飾」という言葉を使わず、「不適切」と表現している。

(WH減損を回避するための報告書)

★東芝はWH減損を回避するために、最初から歴代3社長の首を差し出すつもりだったのだ。WH以外の悪事を報告書に書き、歴代3社長が即刻辞任すれば、粉飾決算への追及はそこで止まる。東芝はそう読んだ。

・東芝は2017年4月に経営破綻したWHの減損を隠蔽するため業績を直前ま

で「堅調」言ってきた。しかし第三者委はWHを調査していない。調査の対象とした時期も、東芝に依頼された7年間だけであり、それ以前とそれ以後は調査していない。もっと前から粉飾があり、発覚後も粉飾が続き、WHを舞台にした粉飾も存在したとすれば、粉飾総額は2300億円どころでは済まなくなる

③小笠原 啓 「東芝 粉飾の原点 内部告発が暴いた闇」(2016.7 日経BP社)

(「謀議」による調査範囲の限定)

・第三者委への委嘱事項を「すり合わせ」(メール)
「委嘱事項のすり合わせを4社で行う」というメールが把握されている(4社とは、新日本、MHM+東芝、デロイト、丸の内総合法律事務所)。第三者委が設置されたのは5月15日で、委嘱する具体的な調査対象が決まったのは、5月22日だ(「第三者委員会の調査対象に関するお知らせ」東芝のリリース)。東芝財務部長の渡辺が送信したメールによると、その裏側で社長と会長を含む東芝経営陣が「謀議」し、監査法人や財務アドバイザー、法律顧問などもその内容を承知していた。謀議の目的は、東芝にとって都合の悪い部分を調べられないように、第三者委の調査範囲を限定することだった。

★第三者委の弁護士は、東芝経営陣の意向を受けて重大な問題を調査対象から外す役割を果たしていた。東芝は第三者委員の松井弁護士と話し合い、調査の手が及ばないように画策した(社内メール)。松井は減損問題を認識していた一方で、積極的に調査するつもりはなかったことが読み取れる。そこでMHMを通じて東芝の意向を探ろうとした。調査範囲について、松井から相談された東芝は、「本件(WHの減損問題)を第三者委に委嘱する可能性は全くない」との態度を示した。

★リークを連発して情報操作

7月20日が近づくと、報告書に盛り込まれる内容の一部が事前に新聞各紙で報じられるようになった。第三者委の委員でしか知りえない情報が乱れ飛ぶようになった。そのたびに東芝は「一部報道について」というプレスリリースを配信、「当社では調査の内容を把握していない」などの定型句を繰り返した。

・報告書に載っていない問題の深層

調査の前提の一つとして、調査の過程で不都合な情報を見つけたとしても、独自の判断で深堀することはせず、東芝の判断を仰いだというのだ。最大の論点は、WHの減損問題である。メールの送受信記録で示した通り、第三者委は東芝と「謀議」したうえでWH問題の根幹部分を調査対象から外した。

④FACTA編集部 「東芝大裏面史」(2017.5 文芸春秋) (なぜ不正でなく不適切か)

・7月21日に発表された第三者委の報告書は293ページにも及ぶ大部なもの。目を凝らして読んでみると、あることに気づかされる。「不適切な会計処理」という語句があちこちにちりばめられているのに、「不正」の2字はどこにも見えないのだ。第三者委内部でも「明らかに意図的な工作があった」として「不正な会計処理」と書くべきだとの声もあったが、結果として、報告書では封印された。

⑤松崎隆司 「東芝崩壊 19万人の巨艦企業を沈めた真犯人」(2017.7 宝島社)

(東芝経営陣のための調査)

・日弁連の第三者委員会ガイドラインによると、「第三者委は依頼の形式にかかわらず、企業等から独立した立場で、企業等のステークホルダーのために、中立・公正で客観的な調査を行う」ためのものであり、「第三者委はその判断により、必要に応じて、調査スコープを拡大、変更を行うことができる。この場合には調査報告書でその経緯を説明すべきである」ことから、東芝が提示した4項目だけ調査すればいいというものではない。

・東芝の第三者委は東芝の依頼事項以外にもいろいろな問題があるにもかかわらず、なぜ東芝の依頼事項に限定して調査を行ったのか。東芝のステークホルダーのために行った調査というより東芝の経営陣のために行った調査のように見える。

・東芝の不正会計問題もWHののれんの減損問題と深くかかわっている可能性が非常に高い。しかし、その関連性については、東芝の第三者委は調査をしなかった。ここに第三者委の問題点があるとともに、その人選にも疑問の声が出た(松井弁護士、山田和保会計士について及び調査補助者の起用について)。

⑥大鹿靖明 「東芝の悲劇」(2017.9 幻冬舎)

(デロイトは不正の指南役)

★うまく逃れたのが室町だった。西室は東芝の記者会見翌日の22日、日本郵政の記者会見で、室町も「やめたい」と言ってきたが、「私は相談役として『絶対にやめないでくれ』と行った」と明らかにした。「残るのはつらいかもしれないが、それをあなたに期待したい」という西室の意向も手伝って、室町の残留がきまった。すると第三者委の報告書の草稿に記載されていた室町正志の名は、削除されることが決まった。東芝の法務部の社員が第三者委の事務局となっている丸の内総合法律事務所を密かに訪れ、報告書の草稿から室町の名前を消したのである(東芝元副社長へのインタビュー 2017.7.5)。あの報告書は罪をかぶせられるものと延命されるものを峻別したのだった。

★不正会計の影響によって、決算発表や有価証券報告書提出が先送りになった。

この異常時に、黒子として重要な役回りを演じたのが、会計監査をはじめ税務や法務、M&Aなど様々なアドバイスをするデロイトトーマツグループだった。デロイトは新日本が東芝の会計上の問題点や疑問点をつつく際に、ひそかに東芝側に新日本にどう回答したらいいのか、相手の手の内を読んで、対抗策を指南していた。それだけでなく、特別調査委や第三者委の実務を担い、「東芝スキャンダル」の落としどころを経営陣と探る“用心棒”役を果たしていた。

⑦児玉 博 「テヘランからきた男 西田厚聡と東芝壊滅」(2017.11 小学館)

(官邸から西室守れの要請)

★第三者委員会の面々が腐心したのは西室泰三をいかに傷つけずに守るかということだった。「西室まで傷ついたら本当に東芝は崩壊してしまう、という危機感が委員会内部で高まった」と委員会関係者は言う。加えて、首相官邸からの「西室を守れ」という強い要請があった。当時首相官邸が、東芝問題が政権基盤を揺るがす重大な問題になり得るとみたのは、西室の存在があったからだった。

★西田の怒りの矛先は「第三者委員会」の報告書、調査した委員そのものにもむかった。「第三者委員会の人たちは、僕が部下に命じてチャレンジした50億円や100億円を“多額”なチャレンジだとしている。それは日常業務として弁護士をしている人にとっては多額かも知れないが、僕らがやっていた事業規模は1兆円ですよ。1兆円の中の50億円や100億円はわずか1%に過ぎない。それが果たして多額ですか？」

・「チャレンジしたのはパソコンだけではない。それがなぜパソコンだけをあげつらっているのか。極めて短絡的でいい加減な報告書です」

3. 指摘された報告書の問題点

東芝の第三者委員会・報告書に対する、格付け委員会、有識者、そしてジャーナリストの評価は総じて悪評であり、委員会・報告書の多くの問題点を指摘している。中でも次のような問題指摘が多かった。これらの問題点について、その後の展開や状況を整理してみた。

- i. 日弁連ガイドラインに準拠した委員会にあらざ
- ii. 不適切会計VS不正会計・粉飾決算
- iii. 調査中情報の漏洩の狙い（リーク連発）
- iv. 再発防止策の浅薄さ
- v. 新日本監査法人の監査は適切だったか

vi.経営者の確執と企業風土

vii.ウエスティングハウス（WH）の経営問題

**（１）日弁連ガイドラインに準拠した委員会にらず
（構成員の独立・中立性に疑問）**

・東芝は、会計不正の発覚に伴い、2015.4.3 付けで室町取締役会長を委員長として、社外の専門家を含む特別調査委を設置した。その後、当初の工事進行基準案件以外にも、さらなる調査を必要とする事項が判明した。調査結果に対するステークホルダーの信頼性を高めるため、「日弁連のガイドラインに準拠した当社と利害関係を有しない中立・公正な外部の専門家から構成される第三者委による調査の枠組みに移行することに決定した」と発表した。

・東芝は5月15日に、「委員の選任等に関するお知らせ」において、弁護士2名、公認会計士2名を選任して、改めて第三者委は日弁連ガイドラインに準拠するものであると述べ、松井委員、山田委員および調査補助員の起用について、独立性・中立性を阻害する要因とはならないと、わざわざ明記している。阻害する要因かどうかは、ステークホルダーに判断を求めるべきものではないだろうか。5月22日には、調査対象を会計処理に関する4項目に限定して委嘱すると発表した（調査スコープの限定）。

★上記のことは、第三者委の在り方をゆがめるものであり、ガイドラインのみならず、その後2016.2.24に日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル～確かな企業価値の再生のために～」にもそぐわないものである。プリンシプルは「不祥事の原因究明にあたっては、必要十分な調査範囲を設定する」よう求めている。まるで東芝の対応に警告を発しているように思える。また「第三者委を設置する際には、委員の選定プロセスを含め、その独立性、中立性、専門性を確保するために十分な配慮を行なうこと」としている。このような委員と調査補助員を起用した第三者委は、大きな問題があると非難された。

（東芝と合意の委嘱事項以外は対象外）

・2015.7.21 発表された「第三者委員会報告書」には、「調査の前提」として次のようなことが記されている。「委員会の調査および調査の結果は、東芝からの委嘱を受けて、東芝のためにだけ行なわれたものである。このため本委員会の調査結果は、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」「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省き、いかなる調査も行なっていない」ステークホルダーからの信頼性を高めるための第三者委が、ガイドラインに準拠していないことを宣明するとともに「ステークホル

ダーへの説明責任を尽くすためのものではない」ということを表明しているの
である。

もし、第三者委がこれらの問題に真正面から向き合い、問題を白日の下にさら
していたらその後の展開は大きく変わっていたに違いない。

★調査の過程で、多くの役職員のヒヤリングを実施し、反省の弁と再生を心から
望む声も聞かれたとして、報告書の最後に、「東芝の人財と様々な関係者の絶え
ざる東芝への期待と想いが、東芝の再生を後押しするものと本委員会は考える。
本委員会も本報告書をその一助として、東芝が真に再生していくことを切に望
むものである」と締め括っている。このような限定されたスコープで疑問を持た
れている構成委員の調査で、しかも浅薄な再発防止策（提言）で、「東芝が真に
再生」すると本気で考えたのか。プロフェッションの倫理観を疑わざるを得ない
思いだ。この甘さと危機感のなさが、東芝の再生のためにウミを出し切るチャン
スを潰し、「信頼の早期V字回復」を遠ざけたと言わざるを得ない。この東芝の
隠蔽体質、不実な経営陣の考えが改まらない限り、東芝の再生はないと、ステ
ークホルダーは心を痛めたはずだ。

（改善計画に活かない報告書）

・東芝は、「日弁連のガイドライン」に準拠した「第三者委員会」を設置するこ
とを開示したが、第三者委員会報告書において準拠性が示されなかった。そして
何の説明もない。不正会計発覚から1年後の2016.3.15付けリリース『改善計
画・状況報告書』の公表について」では、自主規制法人の「上場会社における不
祥事対応のプリンシプル」を「参照」し、第三者委および役員責任調査委の「調
査結果にのみ依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、
当社として改めて会計処理問題の原因分析を行ないました」と言っている。

★ 要するに、第三者委の報告書のあまりの不評さに、全面的に改善計画に利用
できず、これらを踏まえながら、独自の分析をせざるを得なくなったことを述べ
ている。それにしてもプリンシプルのどこをどう参照したのだろうか。

●東芝の室町社長は、2016.3.18の記者会見で、この自主規制法人の「プリン
シプル」を参照し、不正会計が起きた経緯・背景・構造的要因分析を加え、追加防
止策を検討したと述べた。ところが、東芝が3月15日公表した「改善計画・状
況報告書」はとて、不正会計が起きた背景を分析しているとは言えなかった。

（今沢2 p165）

（2）不適切会計VS不正会計・粉飾決算

（不適切はそれほど違法ではない）

○「不適切会計処理は粉飾だと考えていないのか」（2015.7.21 第三者委報告書
を受けて、記者会見での田中社長への質問）

—「粉飾という言葉をごどのように定義するかによりますが、第三者委の報告書では『不適切な会計処理』という記載がされています。それ以上のことはありません」と答えるのみ。聞き方によっては真面目に答えるつもりはないともとれる。

(松崎 P100)

●第三者委報告会、記者会見で(2015.7.21)「なぜ不正ではなく不適切という言葉を使っているのか」という質問に対して、上田委員長は「何を持って不正というのは国によって考え方が違う。今回東芝の場合は担当の人が会計知識を間違えていたり、それほど違法なことだと思っていなかったり、半導体の在庫の処理などは自分たちの主観で判断した。違法であるとの認識がないものもかなりあった」と説明した。(松崎 P134)

○第三者委の委員で、元日本公認会計士協会副会長の伊藤大義も追認する。「会計的な理解から言うと、虚偽表示には誤謬と不正の2つの種類がある。経営者や職員が意図して間違えたものを不正という。昨今、不適切表示というのが実務でよく使われているし、会社から依頼されたときも『不適切会計』という言葉だった。言葉を統一するという意味でも、不適切という表現とした」(小笠原 P87)

・言葉の統一よりもプロフェッショナルとして正しい言葉を使ってもらいたいものだ。東芝が説明もなく「不正会計」と表現を改めた(2017.10.11)ことを知ればどんな思いだろうか。

東芝は、発覚当初から「不適切会計」という言葉を堅持していた。2015.9.14のリリース「当社株式の特設注意市場銘柄指定及び上場契約違約金請求についてのお知らせ」の中で、東証からの指定通知を受けた旨報告しているが、そこでも「不適切会計」という言葉を使っている。対応する東証のマーケットニュースでも同様のことを発表しているが、その中では明確に「不正会計」と表現している。公認会計士監査・審査会の千代田邦夫会長は「広い範囲で不正があり、明らかな粉飾決算に当たる」と述べている(2015.9.18 日経)。

半年後の2016.3.15、東芝は『『改善計画・状況報告書』の公表について』を発表したが、その中では「会計処理問題」と表現している。そして、その計画・報告書では「会計処理問題」「不適切な会計処理」「不適切会計」と用語を統一せず様々に使っている。

(特注指定解除で不正会計認める)

★2017.10.11の東芝リリース「当社株式の特設注意市場銘柄及び管理銘柄(審査中)の指定解除に関するお知らせ」の経緯説明の中で、「2015年7月20日に不正会計に関する第三者委の調査報告書を受領し・・・」と説明している。ここに至って、やっと「不正会計」と認識したようだ。それでも「不適切会計」から変更した理由は記載なし。これに併せた東証マーケットニュースでは、当然「不正会計」と表現している。さすがの東芝も抗しきれず、表現を合わせざるを得なく

なったのか。それとも反省したのか。日本取引所自主規制法人の指導を受けたのか。

・東芝のHPにおいて「東芝：不適切会計問題を含む適時開示情報」を開示しているが、この「不適切会計問題」という表現も時期は定かではないが、この頃から「不正会計問題」とタイトルを変更している。

★東芝はこの「不正会計」を容認したのち、2017.10.20「内部管理体制の改善報告」を公表しているが、この中では、「不適切会計」という言葉は完全に消えてしまい、「不正会計」「不正な会計処理」と表現している。この改善報告によって相応の改善がなされたと認められたため、指定解除されたことを報告している。

・やはり、「不正会計」とした方が原因分析、改善策を前向きに考え易くなったのだろうか。ステークホルダーと前向きに向き合おうとするそれなりの変化が、東芝内部にも起こっている気配を感じさせてくれる。

●東芝が不正会計に真摯に向き合い、自ら事実関係や原因、背景を明らかにしなければ、真の再生に進まないのではないか。(今沢2 P21)

(3) 調査中情報の漏洩の狙い(リーク連発)

(一部報道当社把握せず)

○2015年7月20日が近づくと、報告書に盛り込まれる内容の一部が事前に新聞各紙で報じられるようになった。「利益修正額は累計で1000億円を超える」「9月の臨時総会で佐々木が取締役を退任する」「監査委員会の形骸化が問題の根底にある」など、正確かどうかを問わず、第三者委の委員でしか知り得ない情報が乱れ飛ぶようになった。そのたびに東芝は「一部報道について」というプレスリリースを配信。「当社では調査内容を把握していない」などの定型句を繰り返した。(小笠原 P86)

●7月20日、東芝不正会計に対する委員会の調査報告が公表された。7月21日の株式市場の反応。東芝株価は399円90銭と23円10銭(6.1%)の大幅高となった。すでに6月下旬ごろからマスコミ各社が東芝の粉飾規模が1500~2000億円になることや、経営トップに対する組織的な関与があったことを報道していたから、マーケットはこれにて「悪材料出尽くし」と反応した。

(細野 P252)

・リークのネタ元は第三者委の委員の誰かが漏らしたのだろうか。日弁連ガイドラインには「調査報告書の事前非開示」が示されており、「報告書提出前にその全部または一部を企業等に開示しない」としており、新聞に書かせて世間の反応を探るために意図的にリークしたとしか思えない。あるいは報告結果の衝撃を事前に和らげて株価操作をしようとの意図があったのか。

国廣弁護士は「意図的なリークという疑いを招きかねないほどのずさんな情報管理の姿勢」と指摘している。

(4) 再発防止策の浅薄さ

(根本的改善提案なし)

・既に見たように、再発防止策（提言）に対する格付け委の評価は、次のようなものである。「実効性は期待できず、絵空事に思われる」「再発防止策検討のための、真因の分析がない」「内容は実に浅く一般論にとどまっており、あまりにも稚拙」「良識と実力を持った内部関係者を積極的に登用する必要がある」「総じて具体性が不足しており、根本的な改善提言がない」さらには「一般論からの域を出ず、より具体的な改善策についての指摘が見られない」等と、極めて厳しい意見となっている。不都合な真実を隠して、真相の究明と真因の解明が十分なされていないことが再発防止策を浅薄なものにしているということになる。

★過去のウミを完全に出し切らないと「新生東芝アクションプラン」(2015.12.21 リストラの柱として早期退職者募集を中心とする1万人に上る人員整理を打ち出している) やその後の「改善計画」にもつながっていかない。大きな課題であるWHの経営問題＝「のれん」の減損については触れず隠蔽し、先送りを目論む状況にある限り再発防止策は「責任の自覚・明確化」「意識改革」「企業風土の改革」「内部統制の強化」といったものにしかならないだろう。東芝自身の認識が改まらない限り、自浄作用は生まれてこない。

・第三者委の報告書293頁のうち再発防止策（提言）は5頁である。第三者委が本気で東芝の「信頼のV字回復」を願っているなら、せめて「内部管理体制の改善報告」(2017.10.20) 程度のことはまとめて欲しかった。この「改善報告」に記されたことを第三者委員会委員は、改めて見直して欲しい。

(5) 新日本監査法人の監査は適切だったか

(監査人の評価はできない)

○第三者委、記者会見での発言

記者の質問「監査法人が機能しなかつたことを第三者委としては、どのように考えているのか。隠したから分からないでは、監査法人の役割はないのじゃないか」会計担当の委員は「多くの問題は会計監査で指摘されていた。いろいろ要因はあるが、会計監査人のアンテナに引っかからなかった。しかし、それは会計監査人のアンテナの見た目が悪かったと言うことにはならない。会計監査人の監査が適切であったかどうかの評価については、会計監査業務の観点から調べなければ、公平な評価は出来ない。第三者委は東芝から委託されたことを調査することが目的で、会計監査人の監査が適切に行なわれたかどうかという観点からの調査をし

ていませんし、私どもでは評価は出来ない」

一では、誰が調査をやるのか。「証券取引等監視委や日本会計士協会がやることになっています。」と説明した。(松崎 P136)

●第三者委の報告は、監査法人が十分に機能しなかったことは指摘した。なぜ機能しなかったのか、その原因として東芝が監査法人の気づきにくい方法を用い、事実を隠蔽したり、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説明するなど、組織的に行なわれた会計処理だったからだと説明している。東芝の場合は、不正会計を長く続けた揚げ句、事業部門によっては四半期末の月の営業利益が売上高を上回るほど異常な状態となっていた。どうしてその不自然さに気づかなかったのか。(今沢1 P78)

(新日本監査法人行政処分)

・2015.12.15 金融庁の公認会計士・監査審査会は東芝の不正会計を見逃したとして、新日本監査法人に行政処分を行なうよう金融庁に勧告した。これを受けて、金融庁は 2016.1.22、新日本監査法人に対して「著しく不当」として、財務書類の虚偽証明に対する 21 億 1100 万円の課徴金と業務改善命令、新規契約業務の 3 ヶ月間停止の処分を科した。また、7 人の公認会計士に対しても最長 6 ヶ月の業務停止処分が言い渡された。

・2015.12.22、東芝は新日本監査法人から、来年度監査契約を締結しない旨申し出を受けたので、複数候補を選定して検討の結果、PwC あらた監査法人を内定したと発表した (2016.1.27)。

●東芝は監査法人にとって誠に良い客で、結果として何の意味も無かった例年の監査において、新日本監査法人に 10 億円、EY (アーンスト&ヤング) に 17 億円という美味しい監査報酬を払っていた。しかも粉飾への共謀が明らかになった 2016 年 3 月期には、粉飾訂正のための「過年度決算の訂正にかかる監査業務に対する報酬が含まれる」などと常軌を逸した言い訳をして、新日本監査法人に 53 億円、EY に 26 億円、合計 79 億円の報酬を支払っている。ちなみに金融庁が、東芝の粉飾決算に対する監査に対して、新日本監査法人に課した課徴金命令は、21 億 1100 万円である。これでは新日本監査法人は焼け太りで、金融庁の課徴金命令などたいした意味はない。(細野 P310)

・新日本監査法人の英公一理事長は 12 月 22 日「猛省の上に立ち、抜本的改革と改善を確実に断行する」とコメントし、2016 年 1 月 31 日に辞任すると発表し行政処分を受け入れた。

・2017.7.13 付で、日本公認会計士協会は、新日本監査法人に対し懲戒処分を行った。会則によって会員に与えられた権利の停止 2 か月 (平成 29 年 7 月 13 日～29 年 9 月 12 日) の処分 (会長への意見具申する権利など会員としての権利を制限するもの)。

(6) 経営者の確執と企業風土

(西田氏、佐々木氏の対立激化)

・第三者委報告書には、西田氏と佐々木氏の激しい対立について触れていないといわれ、2人の確執が不正会計の背景にあるとの指摘もあった。西田氏は佐々木氏にリーマンショック後の業績悪化のさなか、09年に社長を譲り、会長となるが、二人三脚でWHを買収し(2006)、原子力事業を急拡大させた。

・佐々木氏に社長を譲った際には、「東芝の原子力事業をグローバルに飛躍させた」と高く評価したが、その後、親密な関係は崩れ、あからさまな対立関係となる。11年3月、東日本大震災発生、東電福島第一原発大事故。原子力事業を核にしたリーマンショック後の経営立て直しの目算が狂う。道半ばにして田中氏に交代し、副会長となった。

★西田氏と佐々木氏はなぜ激しく対立したのか、佐々木氏はなぜ副会長になったのか、疑問が残る。東芝トップの確執のウラに何があったのか。不正会計問題とどう関係するのか。これらの疑問を解明するには、西室時代に遡る必要がある。

・この辺の事情は、大鹿「東芝の悲劇」に詳しく記述されているので、その概要を記す。西室氏は海外営業分野で活躍し、頭角を現し出世街道を進んだ。96年5月28日西室氏の社長内定が発表された。並み居る副社長や先輩専務8人を追い越しての抜擢である(ソニーは前年、14人抜き抜擢人事で、出井伸之が社長に就任していた)。社内カンパニー制の導入や「選択と集中」をスローガンにM&Aの手法を使って、東芝グループ内の事業再編を進めた。

○相次ぐ分社や事業売却は、今後東芝は何を中核とするのかという、根本的な疑問を浮かび上がらせることにもなった。そしてまるでたこが足を食べるような、後々まで続く東芝の資産の切り売り文化は、この頃から始まったのだった。(大鹿 P88)

(西室氏の財界志向と院政)

・2000年6月、岡村氏が社長に就任した(西室氏は穏健な岡村氏を御しやすい、院政を敷きやすいと思ったのではないかと。大鹿P102)。2001年度決算は、ITバブル崩壊の影響で、創業以来最大の2540億円の巨額赤字となった。そして、18000人の人員削減や工場の統廃合を含んだリストラ策をまとめた。

★東芝の歴代社長の任期は、おおむね4年で交代している。ところが岡村氏は2000年から2005年と5年間社長を続けた。なぜか。西室氏は次期社長に海外にパソコンを売り、ノート型では世界一のシェアを実現した西田氏をもり立てていた。2004年社長就任が内々定していたとき、西田氏の出身母体であるパソコン部門が、470億円を超える超赤字となった。この立て直し役を西田氏

が引き受けることになり、社長就任が一年お預けとなった。そして西室氏も会長にとどまった。この業績回復のプレッシャーがパソコン部門の不正会計に手を染める誘因になったのではないかとされている。

●岡村氏は当時、社長続投に余り乗り気ではなかった。岡村氏が会長ではなく「副会長でいい」と申し出た背景には、西室氏がこのとき、東芝の会長のままでいたいという強い動機があったからだった。西室氏は01年に経団連副会長に就任していた。このときの経団連会長はトヨタ自動車の奥田碩だった。日経連の会長時代を含めると、1998年から会長職にあり「2004年5月に会長を退く」と漏らしていた。経団連会長には有力企業の現職社長か会長が就くことが不文律となっており、もし西田が社長になって岡村が会長に就くようなことになれば、会長の西室は人事の玉突きで、相談役に退かないといけない。すると経団連会長の就任資格を失ってしまう。千載一遇の好機にある西室からすれば、とても出来ない相談だった。つまり会長のままでいたかった。(大鹿 P147)

(西田マジックの隠されたトリック)

○一時は、当確だった社長就任がお預けになった西田氏がパソコン部門の立て直しを託されてPC&ネットワーク社の社長(社内カンパニー)に着任すると、資材調達部長の田中久雄の進言を受け入れて、早速台湾のODMメーカーに低価格品の生産委託を拡大するとともに、それまで低価格品を作っていたフィリピン工場は閉鎖した。(大鹿 P156)

・大胆な改革を実施して、赤字は減少していき、約一年ぶりに水面に浮上することが出来た。さらに04年度には、売上高はV字回復し、81億円の黒字へと改善を実現した。

●大赤字だったパソコン事業をたった1年で、黒字転換した劇的な立て直しは、東芝社内で「西田の奇跡」「西田マジック」とよばれるようになり、西田氏は一端お預けとなった社長就任を確実なものとした。(大鹿 P157)

○だが、この“西田マジック”の陰にはひとつのトリックが隠されていた。これが不正会計の温床となり、東芝を腐らせていく。

田中(資材調達部長、佐々木の後任社長になる)は、ある計画を思いつく。これならば西田のために利益を上げることが出来る。それが「BUY SEL L」(バイセル)取引と呼ばれる仕組みだった。製造委託している台湾の組み立てメーカーなどに価格を嵩上げした部品を売る。今度は嵩上げした価格を乗せた値の完成品を買い取るというものだ。見かけ上は面白いように利益をはじき出しているように見えた。決算をしのげば、その嵩上げ分は利益から差し引くのだが、決算期のみ数字に注目する株主、投資家の目を欺くのには十分だった。(児玉 p224)

★04年中の退任を示唆していた奥田碩会長が、一転して続投することを決めた。

そのため、西室氏の経団連会長就任の野望は潰えた。次の会長退任時期2006年5月までは待てなくなり、相談役に退くことを受け入れた。西室氏は、その後東証社長・会長、日本郵政の社長を歴任した。

・2005年6月、西田氏は社長に就任した。部下たちに高い目標を設定させて、無理やり必達させる「チャレンジ」が横行するようになった。

●やがてパソコン部門がバイセル取引による粉飾を多用して、決算数字を操作するようになったのをはじめ、東芝の各部門には「チャレンジ」によって無理な会計操作に手を染める粉飾文化が広がっていった。(大鹿 P158)

・米国発のサブプライムローン破綻が引き起こした金融危機(パリバ・ショック)、それに続くリーマンショックは日本の経済界をも直撃した。これらの影響で東芝の業績は、暗転する。2008年度最終損益が過去最悪の3436億円の赤字となった。日立は7873億円の当期純損失を計上(子会社に転出中の川村隆が、本社に戻って社長に就任、大胆な改革を進めた)、パナソニックは2012年3月期に7721億円、2013年3月期に7542億円の当期純損失を計上した。○西田体制下の4年間で、東芝セラミックス、東芝EMI、東芝不動産、銀座東芝ビルなど次々と売却し、一方で半導体や原子力事業に資源を注入していったが、即座にリターンが得られるわけではない。西田の「選択と集中」を支持してきた株式市場は、その戦略が利益を生まないと分かった瞬間、手のひらを返したように東芝を見限り始めた。(児玉 p183)

(財務リストラの先送り)

●今回の東芝の不正会計は、リーマンショック以降の厳しい事業環境の中で、現実を重視すれば、競合他社と同様の苛烈な財務リストラを断行しなければならない状況ではあったにもかかわらず、証券取引等監視委員会によって暴かれるまでの間、歴代の経営トップが会計不正に手を染めてまで先送りを続けてきたものであり、まさに「粉飾決算」だったと結論付けられる。(月刊「監査役」2016.7 竹内朗「企業不祥事の事例分析～東芝不正会計問題～」)

・2009年6月、佐々木氏は社長に就任、西田氏は会長。WH買収を通じて西田氏と佐々木氏は親密になっていたが、社長就任後、張り合い対立するようになる。佐々木氏は社長に就任すると、経産省の政策とタイアップして果敢に原発輸出に取り組んだ。

★西田氏は、09年5月、経団連の副会長に就任し、財界デビューを飾った。西室氏同様経団連会長就任に意欲満々で、当時会長だった御手洗富士夫べったりだった。

○2010年に御手洗が交代するタイミングに岡村が日商会頭続投を決めたため、涙をのんだ。「財界3団体のうち二つのトップを東芝OBが占めるのはおかしい」という批判が渦巻いたためだ。(FACTA P121)

- ・結局、2010.1.27、後任会長に住友化学会長の米倉弘昌氏が起用された。
- ・岡村氏は、日商会頭を07年から13年まで務めた。東大ラグビー部出身の岡村氏は、19年に「ラグビーワールドカップ」をホスト国として迎える日本ラグビーフットボール協会会長に就いた。
- ・2011年3月11日、東日本大震災、東電福島第一原発事故発生。佐々木社長は当時の菅首相に呼び出され、原発事故対応の質問に即答し、進言を評価された。

（東芝トップが守ろうとしたものは「自分」）

○西田氏と佐々木氏の確執は表面化した。亀裂を生じた原因は定かでないが、12年末以降、溝は深まった。きっかけは、安倍内閣の発足である。安倍は経済立て直しを最優先に掲げ、経済財政諮問会議を立ち上げた。経済再生の司令塔役を担う経済財政政策担当相の甘利明は、同会議メンバーに（経団連会長の米倉ではなく）佐々木を抜擢した。さらに、13年2月に経団連の新体制が決まり、副会長が交代することになり、東芝は西田が退き佐々木が後任に決まった。（FACTA P87）

・佐々木氏は政府税制調査会特別委員、内閣府の対日直接投資に関する有識者懇談会の委員なども掛け持ちした。

・2013年6月、田中久雄氏が、新社長に就任した。佐々木氏は副会長に就任。

●社長を退いたのち、会長になるのが通例だったにもかかわらず、佐々木は副会長という“中二階”に押し込められ、現会長の西田がそのまま会長職を続投することになった。佐々木が財界で次期経団連会長候補として取りざたされるようになっていたため佐々木が経団連会長になる資格一すなわち現職の会長か社長であること一をなくして、彼が経団連会長になる芽を摘むことを狙った人事のように映った。（大鹿 P256）

●歴代東芝の社長は自らの在任期間での“勲章”つまり業績だけでなく、東芝の歴史に名を刻むような成果を求める風潮が顕著になっていく。東芝では、社長が目標とすべき最終ゴールではない。最終ゴールは社長、会長を経験した後に控える財界なのだ。

だから、社長在任中の業績を異常なほど気にする。なぜならば、そこでの評価が最終ゴールへの評価に影響するからだ。

西田にしても、財界総理になるため、赤字が出ることを許さなかった。“数字”を作っても赤字は許さなかった。それは妄執だった。病に取り憑かれた姿だった。

（児玉 P189,190）

●東芝の経営トップが会計不正に手を染めてまで守ろうとしたものは、本当は「会社」ではなく「自分」だったのではないか。つまり、自身の社長時代に業績を落とすたくない、好業績を残したまま在任期間を終えたい、次の財界活動で自

分の地位を確保したい、といった極めて「利己的」な動機から出た行動だったのではないか、という推論が働く。(前掲 月刊「監査役」竹内論文)

(7) ウェスティグハウス (WH) の経営問題

①WHの「のれん」減損問題

(「のれん」は会計上疑似資産)

★4000億円超の巨額となったWHの「のれん」減損については、東芝の経営トップは監査法人からの指摘を受けて、十分承知していた。そして、その減損処理のタイミングを探っていたが、経済情勢に応じて会社業績が低迷し、時期を見いだせず先送りが続いていた。リーマンショック、東日本大震災、東電福島原発事故が続き、多額の赤字決算を回避するため完全に減損の機会を逸してしまっていた。このことが東芝の崩壊の要因となる。

WHの「のれん」減損問題については、細野氏の著作に詳述されているのでそれに従って概要をまとめた。

・2006.10、東芝はWHの全株式を、総額54億ドル(6467億円)で買収した(米国のショー・グループと日本のIHIが戦略的買収パートナーとして、それぞれ20%と3%の株を買い取り請求権付きで持った。東芝の持ち分は77%、買収負担額は4980億円)。

★買収時のWHの財務状況は、資産5440億円、負債2984億円。東芝は純資産2456億円のWHを6467億円で買ったことになる。差額4011億円のうち、503億円をブランドネームとして非償却無形資産に、残り3508億円を「のれん」として連結貸借対照表上の資産に計上した(「のれん」は何らの第三者転売性がないので、会計上疑似資産という)。

・日本基準では20年内の一定期間で償却することになるが、東芝は米国会計基準を採用しており「のれん」の償却に代えて、減損テストを行ないその資産性の確認を定期的に行なう。

・減損テストは「のれん」の対象事業の将来のキャッシュフロー(CF)を見積もり、そのCFが「のれん」を上回っているかの確認を行なう手続きだ。対象事業の向こう5年間程度の事業計画を立て、その事業計画による将来CFにより減損の要否を判断する(事業計画書の作成の巧拙如何により減損回避も可能になる)。

・東芝は2015年までに原子力事業の規模は、2006年の3倍に拡大するとバラ色の見通しを展開し、減損を先送りしていた。しかし、2015年になってもそうはならなかった。

(子亀のれんの減損もみ消し)

・東芝がWHを買収する以前から、WH自身として他社の企業買収を行なってきた

て、2017億円の「のれん」計上していた。そのWHをさらに4011億円の「のれん」を上乗せして東芝が買収した。

★WHは2012年1120億円、2013年480億円の減損処理をした（おそらく志賀会長もロデリック社長も、親会社の東芝に相談することなく実施したのではないか）。WHの1600億円の減損は、子亀の「のれん」の減損である。子亀がこけたにもかかわらず、その事実が東芝の連結財務諸表に反映されないのはおかしいということになる。

・東芝には「のれん」の減損をやるだけの財務体力が残されていなかった。減損をやると債務超過に陥ることになる。やむなく東芝は、WHが計上した1600億円の減損を連結決算上の連結修正仕訳を行ってもみ消してしまった。

・この1600億円の減損は監査人であるEYが強行したと考えられる。東芝の減損処理を回避するため、苦し紛れの隠蔽仕訳を余儀なくされた久保誠副社長はEYの監査体制の一新を申し入れた（新日本監査法人へのメール送信記録）。

●監査法人を変えるぞという強迫に新日本監査法人は2013年3月期における1120億円と2014年3月期の480億円、2年連続で総額1600億円の連結隠蔽仕訳を黙認し、東芝の連結財務諸表に適正意見を表明した。（細野 P273）

（監査法人の変更）

★2015.11.12、日経ビジネスオンラインが「東芝の子会社WHが1600億円の減損処理を行っていた。東芝の連結決算には未計上」というスクープ記事を配信した。これにより、東芝が減損処理を隠蔽していたことが発覚した。

・2016年3月期決算を迎え、東芝は「当社の財務状況の見通しが著しく悪化したことにより、当社の格下げが低下するなどの資金環境が悪化したため」「原子力事業の事業性に変化はなく、その将来計画に重要な変更はなかったものの、資金調達コストの水準の上昇等により割引率を見直しました。その結果、原子力事業の公正価格が帳簿価格を下回り、減損の兆候を認識するに至り」（2016.4.26プレスリリース）、2016年3月期連結決算において2636億円の「のれん」の減損を行なった（思いきって一括減損することなく、まだ「親亀のれん」等が1375億円「子亀のれん」が2017億円、合計3392億円が温存されており禍根を残すことになる）。

●2015年に発覚した2300億円の粉飾決算は、このWHの巨額減損を免れるための悪あがきだった。しかし、東芝は原子力事業の失敗と粉飾決算の関連を、今もって認めていない。そこを認めない限り、東芝は嘘に嘘を重ねていくしかないのである。（大西 P168）

・2016.4 から監査法人が新日本監査法人+EYから PwCあらた監査法人+プライスウォーター・クーパーズに交代した。

○東芝がWHの一括減損を行なうチャンスは3回あった。まず、東日本大震災が起き東京電力福島原発の壊滅的な被害状況が判明した2012年3月期である。次は、WH自身はその12年と13年の両決算で1600億円の減損を計上した時点。3回目は、15年8月、粉飾決算疑惑の本命はWHの減損にあることを(細野氏が)月刊誌「世界」9月号で指摘したとき。この指摘を素直に受け入れていれば、東芝はその後の余計な企業買収で巨額の追加原価を出すこともなく、現在に至る存亡の危機にまで追い詰められることもなかった。(細野 P275)

(余計な企業の買収が致命傷)

・この余計な企業買収とは、WHによるストーン&ウェブスター社(S&W)の買収である(2015.10.27付売買契約書締結)。2008年にWHとCB&Iは米国内2サイトの原子力発電所の設計・建設に携わることになった。2011年3月の東日本大震災が米国のコンソーシアム事業の収益性に壊滅的な影響を与えることになる。東電福島原発の惨状を見て、行政当局は新設原発の規制強化が余儀なくされた。設計変更により許認可審査のやり直しなどで工期の遅延と追加原価の発生をもたらした。WHとCB&Iは、その負担を巡って2012年から3年間相互に相手を訴えるという訴訟合戦を繰り返していた。

★判決が出る前にWHはCB&Iの子会社S&Wを買収することにより、お互いの訴訟を取り下げることで合意した。東芝が粉飾決算の本命がWHの原発事業の減損隠蔽にあると言われていた時期である。

●東芝はWHの原子力事業の収益性批判に対して、一貫して追加原価の発生を無視してその高収益性を強弁し、WHののれんの減損を否定し続けていたのである。WH対CB&I裁判の結審は、WHの4011億円に上る巨額ののれんの減損を引き起こしかねず、のれんの減損をやってしまうと、この時の財務内容では東芝は債務超過に陥り、倒産してしまいかねなかったのである。S&W社を買収することにより訴訟を取り下げ、すべてを丸く収めようとした。(細野 P303)

・買収価格は0ドル。CB&Iは赤字垂れ流しの子会社を売って将来の負担から免れた。WHは追加原価で収益見通しが立たないことを承知し、S&W社の潜在的な負債も引き受ける約束をしている。

・買収対象のプロジェクトの資産と負債の査定を買収前ではなく、買収後にそれも買収完了後1年もかけてやっている。減損隠蔽のためにS&W社を買収し巨額減損の墓穴を掘る結果になる—というリスク判断はできなかったのか。

(WH買収の最終損失1兆5900億円だが…)

○東芝が今回減損で計上すべき特別損失額は7772億円(追加原価2836億円+残存のれん2659億円+技術関連無形資産1168億円+顧客関連無形資産627億円+ブランドネーム482億円)となり、S&W社の追加原価次第では、この金額はさらに拡大する可能性がある。いくら半導体事業が好調でも、

2017年3月期末の東芝の債務超過は避けられない(2017年3月末の連結株主資本は5529億円の債務超過となった)。(細野 P314)

・2017.3.29、米国子会社WHは米国連邦倒産法第11章(チャプター11)の申請を行った。WHの経営権は米国の裁判所の管理下に移り、東芝の連結決算の対象外となる。WHから生じる追加債務を連結除外により遮断できる。同時に連結除外の結果、単体決算においてWHの破綻処理を行わなくてはならない。

○東芝は、単体決算において、WHに対する債務保証引き当て(7935億円)と対WH債権の貸し倒れ(1865億円)合わせて9800億円とWH株式の減損(清算損)5900億円並びにその他の関連損失200億円の合計1兆5900億円を計上した。(細野 P332)

●東芝は2006年10月の買収以来WHに悩まされてきたが今回の連結除外によりその通算損益を計算してみると、WHからのこの11年間の収入がゼロに対して、その最終損失は結局1兆5900億円の通算損失で結末を迎えたということになる。(細野 P334)

・しかし、これでは終わらない。WHの破綻を契機として、東芝には、株式買戻し請求及び損害賠償請求が次々と押し寄せ、さらにはWHのチャプター11申請後の追加債務の発生もある。米国の液化天然ガス(LNG)加工委託契約の問題もあり、東芝の今後予想される追加損失は最低1兆円とも言われている。

②子会社WHの経営問題

(高値掴みで「のれん」膨らむ)

・WHの買収については、早くから情報があり、西室会長、岡村社長時代にも検討され、岡村社長は冷ややかだったが西室会長は、千載一遇のチャンスと受け止めた。西田社長時代になり、買収が具体化し入札が行われ、三菱重工との競争など紆余曲折があったが、西田、佐々木(当時社内カンパニー電力システム事業のトップ)が急速に親密になり推進された。英核燃料会社(BNFL)にあおられて、日本勢同士(東芝、日立・GE連合、三菱重工)で値段を吊り上げ合っている状況であった。

・2006年2月、4回目の入札で(第2回目の入札で2700億円で落札するも、やり直し)、やっと約6400億円(54億ドル)で東芝に決定した(実質的な企業価値2000億円程度の約3倍で、「のれん」計上も膨らんだ)。

○東芝の西田に対して怒りが収まらなかったのが、三菱重工会長の西岡喬だった。記者会見で、東芝が買収劇を制したことへの感想を問われると、西岡は「理解に苦しむことが起きた」と切り出し「原子力事業としてペイするはずがない」と酷評した。(大鹿 P182)

(プライドだけ高いWH幹部)

・WHの原子力部門の幹部やエンジニアたちは、「我々が原子力を切り開いてきた」とプライドだけは人一倍高かった。「彼らは完全に日本人を見下していた。東芝から何人かマネジメント層を送り込んでも、とてもコントロールできなかった。自分たちで自治をしていて、我々は入り込めない。特に経理にきちんとした人を送り込まないと、とんでもないことになると思いました」買収直後に派遣された当時の担当役員はそう振り返る。(大鹿 P190)

・東芝の原子力事業部は東電の庇護のもとでしか、原子力ビジネスをしたことがない。世界を知らない者たちが、世界に出ていくことになるのだ。東芝の技術がWHの技術に入っていけるのか。

○WHのブランド力は申し分ない。世界で原発を作ってきた実績も申し分ない。しかし、同社は1970年代後半から研究開発、設計に特化した会社になっていた。つまりそのころから建設もしていないし、タービンなどの原子力機器の製造からも一切手を引いていた。(児玉 P29)

・2008年9月リーマンショック、経済危機が東芝を襲った。業績暗転。

・2009.6月社長に就任した佐々木則夫氏は、経産省の政策とタイアップして、果敢に原発輸出に取り組んできた。核燃料の供給から廃棄物の処理まで、原発にかかわる垂直統合型のビジネスを目指した。

★2011年3月11日東日本大震災、東京電力福島原発事故、誰もが東芝の痛手が大きくなると予想、高値掴みのWHの減損を含め原発ビジネスの大幅な軌道修正が行われると受け止めた。佐々木社長は事業収縮することなく強気を通おし、WH減損の機会は先送りされた。

(志賀氏WHを全く制御できず)

●志賀は、東芝の中でもっともよくWHを知る男である。東芝がWHを買収した2006年、米ピッツバーグにある本社に送り込まれた(WH上級副社長)。WHで「減損隠し」をやった張本人だ。その志賀を「余人をもって代えがたし」とする指名委員会の判断(2016.6東芝の会長にした)は狂っていたとしか言いようがない。(大西 P95)

●名門WHにとって東芝など「自分たちのモノマネで稼ぐ田舎企業」に過ぎず、「我々にアドバイスするなど片腹痛い」というわけだ。WHの業績を改善しろ、とせつつ東京本社との板挟みにされたのが、WHの目付け役として送り込まれた志賀である。志賀は英語が得意でなかったこともあり、自分たちのやり方を変えようとしないWHの経営陣を全く制御できなかった。(大西 P98)

・現地で英語と日本語に堪能な通訳兼秘書を募集、女性を採用したが、やがてWHの中で「秘書以上の存在」となり物議をかもす。

○彼女の振る舞いには問題があった。英語が堪能な彼女は、WHの生え抜き経営陣と親密になり、WHにとって都合のいい話を志賀に吹き込む。(大西 P99)

○志賀は不正会計にかかわっていた。志賀は、東芝がWHを買収後、2006年12月に同社の上級副社長に就任して以来、14年までほぼ一貫して同社に駐在し、自身の秘書だった米国人女性と再婚している。いわば東芝側の生き字引的な存在だった。WHは13年8月、AP1000の事業で8600万ドルほど余分なコストがかかっていることを東芝に報告したが、これはWHが米国と中国の新設原発で把握した12億ドルものコスト増の一部に過ぎなかった。(大鹿 P326)

(突如数千億円の損失)

・2015年10月、WHがS&Wの買収合意を発表(2015.10.28)、完全子会社化した。2016年12月20日、社長以下役員たちが招集された。その時に、志賀会長の口からWHの数千億円の“特別損失”を聞かされた。(約7000億円の損失発生、東芝は債務超過に転落)

●2016年12月27日、午後6時から綱川社長の記者会見が開かれた。東芝と通産省が「何とか存続させよう」と手を尽くしてきた同社の原子力事業にとどめを刺す事態が起きた。この日、東芝は「米原発事業で新たに数千億円規模の減損が発生する可能性がある」と緊急発表したのだ。東芝を倒産の瀬戸際に追い込む「第2の減損」である。東芝は「数千億円」というだけで、2千億円なのか9千億円なのかもわからない。不安に駆られた投資家は東芝株を投げ売りし、株価は一時、40%下落した。(大西 P176) (今沢3 では『原子力事業で損失数千億円』の衝撃)として1章を割いて40ページにわたり記者会見の様子を解説しているほか全編でこの問題を論じている)

(すべては経営の問題)

○(2017.10 西田氏へのインタビューから)「事故が起きなくても原子力事業は同じような問題が起きたんじゃないでしょうか。先延ばしされただけじゃないかな。すべては経営の問題だから」(児玉 P295)

●—3.11後に、どんな手があったのでしょうか。

「予測できないのは誰だって予測できなかったわけだから。しかも3.11以前の段階で、世界の原子力事業の状況では、別にWH買収が間違っていたなんて僕は全然思ってないですよ。ただ、問題は3.11が起こった後、状況はここで大きな変化があるわけだから、それに応じてじゃあ世界の原子力事業はどうなっていくのかなと(予測しなければいけない)。それに合わせて、たとえば中の構造改革をやるとか、人員削減もするとかですね、手を打っていかなきゃいけない。これが経営なんですよ。それを何もしてこなかったということでしょう、結局は。そのまんまの形で持ってきちゃっていたわけでしょう」(児玉 P296)

・西田氏は、佐々木氏、志賀氏が親会社としてWH経営について、全く把握できず、さらに原子力事業の変化対応ができなかったことを厳しく批判している。しかし、彼らを任命した自身の責任については、全く触れることはなかったようだ。

IV 東芝「内部管理体制改善」の推進

1. 再発防止策の推進と東証対応

(調査報告書の指摘を真摯に受け止め・・・)

・東芝は不正会計発覚後、第三者委員会を設置し、真相と真因を究明すべく調査を行い、再発防止策の提言を求めることを委嘱した。2015. 7. 20 に第三者委員会報告書がまとまり発表された。

★東芝は第三者委員会の調査報告書を公表するに際して「今後の対応並びに経営責任の明確化」(リリース)で、次のような開示をしている。

「当社は第三者委員会の調査報告書で指摘を受けた事項を真摯に受け止め、今後新たな経営体制、新たなガバナンス体制の下、新たな企業風土を構築し、ステークホルダーの皆様及び社会からの信頼回復を目指し、全社一丸となって尽力してまいります」そして、具体策として経営責任の明確化並びに今後の経営体制、ガバナンス体制及び再発防止策等について検討する経営刷新委員会の設置を決めたことを通知した。

・2015. 7. 29 には、取締役及び執行役に対する人事上の措置、経営刷新委員会の委員長(伊丹敬之)及び委員を選定、そして、再発防止策の検討状況を知らせている(2015. 7. 29「第三者委員会の調査報告の結果を受けた当社の対応等について」)。そして、8月18日には、「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」(2015. 8. 18 リリース)を出して、調査報告書に基づき過年度決算の修正作業を続けていることを伝えている。併せて、第三者委員会の調査報告書を受け、5回にわたり経営刷新委員会で集中的に議論して、コーポレートガバナンス改革の基本方針をまとめた旨「当社コーポレートガバナンス改革の全体像について」で具体的内容を紹介している。

・2015. 9. 15 に東証は社内管理体制に問題ありとして、「特設注意市場銘柄」に指定した。東芝は1年後に指定解除を受けるために、第三者委員会報告書の再発防止策を中心に社内管理体制の改善に向けて様々な施策を検討し、実施することになるが、その動向は次のようなものである。

(1万600人の人員削減)

2015. 12. 21 「『新生東芝アクションプラン』の実施について」(リリース)

「構造改革の断行」「内部管理体制の強化及び企業風土の改革」「事業ポートフ

オリオ及び事業運営体制の見直し」「財務基盤の整備」を柱とするプランの実施を伝えている。そして、12月21日17時20分から報道関係者、アナリスト向けに説明会を開催する（説明会資料『「新生東芝アクションプラン」の実施及び2015年度業績予想について」）。

●12月21日には「新生東芝アクションプラン」を発表した。2015年度は5500億円の最終赤字になるが、10600人の人員を削減して「V字回復を目指す」と室町は言った。「粉飾は過去の話」にしたい室町ら新経営陣の思いを「忖度」し、「東芝は生まれ変わるか」という、一見厳し目だが、「さあ、仕切り直しだ」とも読めるやさしい記事が、新聞紙面を埋めた。（大西 P166）

○東芝が12月21日発表したリストラ策は、子会社の米原子力大手、WHについては一切触れていない。

記者会見で室町社長とともに説明に立った東芝の財務担当役員は次のように発言した。「WHの減損がどうなるかは、今から検討して監査人と話し合う」「もし仮にWH等の減損が起こった場合は、それと同じだけ資本が毀損していくと考えていただいて結構だ」WHで新たな損失が生じることも覚悟していることをうかがわせるような発言である。これまでWHは全く心配していないと言っていた。（今沢1 P162）

（トップは評価に執着）

2016. 2. 4 2015年第3四半期決算説明会において資料配布（「2015年度業績予想の修正および「新生東芝アクションプラン」の進捗について」）し、プランの進捗状況を説明した。

2016. 3. 15 「会計処理問題に対する再発防止策と進捗状況について」（リリース）において、2月4日以降に策定した再発防止策とその進捗状況を報告。

「会計コンプライアンス委員会」を設置して会計処理に対する内部統制機能の有効化、強化を推進する。そして、内部統制と情報開示の強化、常勤監査委員の設置、内部監査部の強化を実施すると具体策を示した。

★2016. 3. 15 「『改善計画・状況報告書』の公表について」（リリース）

報告書には＜原因の総括と再発防止策の進捗状況＞という副題がついている。まだ、第三者委員会報告書の骨組みにとらわれた対策が中心で、経営の本質、企業風土の問題への深堀や幅の拡大は見られない。しかし、第三者委員会の報告書にはなかったが、トップの達成困難な損益改善要求の原因の一つとして、「歴代社長の中には、強烈な競争心を有している者も複数おり、同業他社との業績比較や株価、および経営目標の達成などに加え、歴代社長に対するライバル意識といった社内外からの評価に対して、強く執着していた可能性があります。そのため、外部に対して公言した業績・株価目標を達成するために、達成困難な要求を繰り返

返し求めたと考えられます」と記している。この報告書は、東証や金融庁など関係当局にも提出された。

●今回の「報告書」は、9月に提出する「確認書」の中間報告の位置づけである。東芝のような大企業が上場廃止になれば、信用不安が広がり、事業継続は難しくなる。つぶれてしまうということだ。そうならないために、なんとしても特注指定から外してもらい、東証1部の指定席に戻らなければならない。「報告書」はその審査に向けた第一歩となるもので、東芝にとって大変重い意味を持つ文書だ。(今沢2 P23)

(WH減損開示の遅延)

★この「報告書」の中で、WHの「のれん」減損についての開示のことが書かれている。「開示の遅延」として、「WHの2012年度において計上した減損損失は、当社の2012年度の連結財務諸表に影響を及ぼすものではありませんが、直ちに開示すべきであり、開示体制の整備・運用が十分ではありませんでした」果たして、会計処理に問題はないのか、そして、「開示の遅延」ではなく「隠蔽」してきたのではないのか。このような記述に出会うと不信感が湧いてくる。

2016. 8. 18 「『改善状況報告書』の公表について」(リリース)

3.15公表の「改善計画。状況報告書」後の再発防止策の進捗状況について、改めてとりまとめた報告書。「再発防止策が適切に運用され、全社的に定着するように努めることで、内部管理体制や企業風土の改善を図り、特注指定解除を目指して参ります」と述べている。東証、名証に9月15日提出する予定で、「内部管理体制確認書」の作成を進めており、これらの報告書の記載事項が確認書の中心になるものと思われる。

★「日本取引所自主規制法人が公表した『上場会社における不祥事対応のプリンシプル』を参照し、第三者委員会及び役員責任調査委員会の指摘事項を踏まえながら、これらの調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めて会計処理問題の原因分析を行ないました」と報告書に記載してある。不評を買った第三者委員会報告書だけでは特注解除にはほど遠いとの考えから、第三者委員会の不正会計の枠を維持しながらも、原因分析においては少し突っ込み始めていることが分かる。

2016. 9. 15 「内部管理体制確認書の提出に関するお知らせ」(リリース)

特注指定を受けて一年になるので、東証、名証に確認書を提出し、内部管理体制等の改善状況の審査を受ける。

★2016. 12. 19 「当社株式の特設注意市場銘柄の指定継続に関するお知らせ」(リリース) 自主規制法人による確認書審査の結果、特注指定が継続されることになった。理由は次のように記されている。取締役会や監査委員会の見直しやモニタリング機能を発揮すべき部門の強化改善については認められるものの、特注

指定後も会計処理等に関する問題が確認されており、「コンプライアンスの徹底や関係会社の管理等において更なる取り組みを必要とする状況が存在しており、これらの改善に向けた取り組みの進捗等についてなお確認する必要があると判断しました」(東証マーケットニュース 2016. 12. 19) 今後1年6ヶ月経過した日(2017. 3. 15)以後に確認書を提出し審査の結果、改善が為されなかったと認められると上場廃止となる。

2016. 12. 27 東芝は子会社WHが買収したCB&Iの子会社S&W社ののれんが数千億円規模に上り、一部または全部減損を実施することで、業績に影響があることを発表した。

また、2017. 2. 14 以降四半期報告書の提出期限を2度にわたり延長した。さらに、2017. 3. 29 WHがチャプター11に基づく再生手続きの適用申請を行い、WHは倒産した。

2017. 2. 27 日本取引所グループの清田瞭取締役代表執行役兼CEOは記者会見で、東芝の決算発表遅延の異例さに怒りをあらわにした。

○清田：東芝について、前回も失望したが状況は変わりません。その後も決算発表を1か月延期した。あれほどの歴史のある名門の企業がこう言った事態に陥ていることは、引き続き大変憂慮しております。現在の東芝の状況について簡単に説明しますと、3つの項目で上場廃止のリスクを抱えています。(松崎P31)

その3つの項目とは、i 決算数値の虚偽記載、ii 四半期報告書の提出遅延、iii 債務超過(WHが買収したS&Wの減損損失による債務超過の可能性。2018年3月末までに債務超過が解消されなければ上場廃止になる)

2017. 3. 14 「当社株式の管理銘柄(審査中)の指定に関するお知らせ」(リリース) 東証、名証より指定された旨通知。特注指定継続に伴い、2017. 3. 15 をもって、特注指定から1年6か月が経過するので、確認書提出し内部管理体制等の確認が行われることになる。

(指定解除は増資の後押しか)

2017. 3. 15 「内部管理体制確認書の提出に関するお知らせ」(リリース)

東証、名証に確認書再提出して審査を受け、指定解除の可否が決定される。

★**2017. 10. 11** 「当社株式の特設注意市場銘柄及び監理銘柄(審査中)の指定解除に関するお知らせ」(リリース)

自主規制法人は3月15日に提出された確認書(数万ページに及ぶ)を精査し、東芝の内部管理体制等については、相応の改善がなされたと認め、10月12日付で指定解除することを発表した(東証マーケットニュース)。

翌日の新聞には、次のような記事が出た。

「早大大学院法務研究科の黒沼悦郎教授(金商法)は、『企業の体質を変えるに

は時間がかかり、内部管理体制が十分改善したと判断するには早すぎる。物事を隠すベクトルが再発しないように、引き続き東芝を見守る必要がある』と指摘する」(朝日)、「解除までに要した時間は約2年で、特注制度が今のルールに改められた13年8月以降で最長だ。異例の長期化は市場の一部に不安や疑念を持たせた。『大企業は上場廃止しない』『原発の廃炉事業を担う国策企業だけに、政府の圧力で上場廃止できない』といった見方が浮上」(日経)、「東芝の特注指定は会計不祥事が理由だったが、特注指定中に米原発事業の巨額損失が発覚し、自主規制法人の審査範囲が広がった。その後も決算発表の遅延や半導体メモリ売却をめぐる混乱など問題が相次ぎ、そのたびに上場廃止を意識した投機的な売買が繰り返された。上場廃止の基準が外からは分かりにくいことも投資家の不安を招いた」(日経)。

2017. 11. 19 東芝は第三者割当てによる新株式の発行を発表した。「第三者割当てによる新株式発行に関するお知らせ」(リリース)、「新株式の発行による資金調達について」(リリース)

新株式の発行総額は約6000億円(1株当たり発行価格262.8円、新株式の総数2,283,105,000株)、払い込みは12月5日完了予定、増資を引き受ける海外ファンドは60に及ぶ。これによりWH関連の親会社保証の一括弁済にあて「喫緊の課題であった債務超過状態の解消及び当社株式の上場廃止を回避する」との考えだ。

●特注のままだと上場廃止の可能性が残るため、投資家が増資に応じるリスクは高い。増資が行われたとしても発行価格は東芝にとってかなり不利な条件になっただろう(今回の増資は直近取引価格の9割)。それだけに、10月に特注が解除され、上場維持の「お墨付き」が出たことは東芝にとって大きかった。一連の流れを見ると特注解除の後押しを受け、巨額の増資を決定したように映る。(週刊東洋経済 2017. 12. 2 P45)

2. 日本取引所自主規制法人の審査

(1) 審査の経過

・2017. 10. 11 東芝の特注指定解除決定の公表後、日本取引所自主規制法人の佐藤隆文理事長は、記者会見を行なった。「記者会見要旨」に基づいて解除に関する説明の概要をまとめた。

・審査の基本的考え方は、投資家の保護と市場秩序の維持を目的として、上場企業としての基本的な資質を備えているか、の判断を行なうことである。

★審査は発覚した事象の事実関係の確認、抽出される問題点、その根本原因を分析し、根本原因に即した改善策が講じられているかを確認する。数万頁に及ぶ

内部管理体制確認書の精査と裏付け事実関係の調査(全取締役を含む延べ数百名の役職員へのインタビュー、主要拠点の実地調査、社内資料(取締役会議事録等)の確認など)。理事会を計18回開催し、議論を重ねた結果、結論を得た。

(2) 認識された問題点

・東芝の内部管理体制等において認められた問題点

i 経営方針の歪み、ガバナンスの形骸化、職責・コンプライアンス意識の希薄化 ii 経営判断プロセスの杜撰さ iii 会計処理の逸脱と開示体制の粗雑さ iv 子会社(特に海外子会社)管理の脆弱さ

・ i 経営方針の歪み、ガバナンスの形骸化、職責・コンプライアンス意識の希薄化 は組織運営の問題点と言える。

「経営方針の歪み」—経営トップの資質(財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠如)の問題。社長が部下に対して達成困難な損益改善要求(「チャレンジ」)を繰り返し、不正会計が拡大継続した。指名委員会が機能せず、実質的に前任社長が後任社長を指名。さらにまずいことには社長が一線を退いてもなお「相談役」として以後の経営陣に影響力を及ぼす、歪んだ経営方針が踏襲されていた。

「ガバナンスの形骸化」—会社の機関に関わるもの。不正会計の拡大・継続に対して、社外取締役、監査委員会、内部監査部門、財務部門等は、必要な牽制機能を発揮せず。およそ専門性に欠ける人物が社外取締役に就任するなど、取締役会の構成にも問題があった。

「職責・コンプライアンス意識の希薄化」—社内各部署、全社員の問題。適正な会計処理を行なわなくてはならないという意識の欠如。

ii 経営判断プロセスの杜撰さ

WH買収は、買収すること自体が自己目的化してしまい、リスクを十分検討せず、身の丈に合わない買収を行なった。リスクも検討せず経営判断が出来てしまうプロセス。フリーポート社との天然ガス液化加工委託契約の件、WHによるS&Wの買収(子会社による孫会社の買収)も同様。

iii 会計処理の逸脱と開示体制の粗雑さ

会計報告体制に問題あり。常識的な会計処理ルールの不整備(バイ・セル取引、キャリー・オーバー、工事損失引当金未計上など)。プロセスにおいて承認者による必要十分な確認が行われない。2013年3月期、子会社WHの多額ののれん減損計上を開示しないまま放置。開示体制にも問題あり。

iv 子会社(特に海外子会社)管理の脆弱さ

WHについては、積極的に管理するという方針を欠いたまま身の丈に合わない買収を行った。歴代経営陣は管理体制の整備を怠った。

(3) 改善状況

- ・ i 経営方針の歪み等に対する改善

取締役の選任・解任プロセスの改善（社外取締役のみで構成する指名委員会で、多数の議論を重ね適切なプロセスを経た検討を行っていることを確認）。取締役会、監査委員会等の社内機関の十分な職責発揮のためのガバナンス体制の刷新（構成の見直し、情報収集体制の強化、社外取締役のみで構成される取締役評議会の設置など）。全社的なコンプライアンス意識の向上・定着を図るために、全役職員に対し経営トップからの継続的メッセージの発信。実効的な研修の実施、法令違反等に対する厳格な処分など。

- ・ ii 経営プロセスの杜撰さについての見直し

経営判断のための十分なリスクの分析と評価を専門とする組織の新設。専門家の知見の採用。意思決定プロセスの見直し。

- ・ iii 会計処理の逸脱と開示体制の粗雑さに対する改善

CFOの選任・解任に関する拒否権を指名委員会に付与。事業会社の財務部門はCFOの直轄として、独立性を強化。開示体制については、専門部署の設置。情報開示集約のシステム開発。

- ・ iv 子会社（特に海外子会社）管理の脆弱さに対する改善

リスク評価を行い、高いリスク子会社を重点的に管理。

（４）結論

★東芝の内部管理体制等につき「相応の改善」がなされたと認められたため、特注指定を解除した。「相応の改善」とは「上場を維持するために最低限必要となる内部管理体制の各構成要素について標準的な水準に達しているということに過ぎない」ということ。

- ・ 特注解除に当たっての留意点

i 現状の東芝が上場企業として最低限備えていなければならない内部管理体制等の水準まで改善したことを認めたもので、東芝が上場会社の模範となるような優れた内部管理体制を誇るエクセレントカンパニーになったというような誤解は抱かないこと。

ii 東芝株式は引き続き、債務超過に係る上場廃止基準の猶予期間に入っている。2018年3月期末に債務超過が解消されない場合は、上場廃止となる。

iii スリーポート社との天然ガス液化の契約に関して、将来的に最大で1兆円近い損失発生のリスクがある。その他多くの損害賠償訴訟等を抱えている。

iv 東芝において将来的な上場廃止の可能性がなくなったわけではない。持続的な企業価値の維持・成長を保障するものではない。

- ・ 今後についても、

i 内部管理体制の改善に向けた取り組みは、各種改善策が継続されることが必要。

ii 改善策やその進捗状況について、積極的に開示し発信することが重要。
iii 指定解除後も継続的にモニタリングを行い、フォローアップを行っていく。として、説明を終わり、記者との質疑となった。

★記者会見の最後の質問で、「東芝の一番の問題点は何だったのか」と問われ、「東芝の問題は、非常に多岐にわたるので、絞り切れないが、一つの文学的な表現をすれば、一流の技術と三流の経営が組み合わさった結果の悲劇」と答えた。

3. 内部管理体制の改善状況

(第三者委の改善策では限界)

・東芝は、2017. 10. 12 付で、特注及び管理銘柄（審査中）の指定が解除されたことを受けて、10月20日これまで取り組んできた内部管理体制の改善策の進捗状況と今後の取組等について「改善報告」として公表した。この報告において、東芝として初めて「不適切会計」ではなく「不正会計」であることを認めた文書を発表した（『内部管理体制の改善報告』の公表について）（リリース）。

★2016. 12. 19 特注指定継続の結果を受けて、これまでのガバナンス改革・監督機能の強化・牽制機能の強化・業務プロセス改革等による内部統制機能の強化だけでは、東芝の真の体質改善にはならないと自主規制法人から指摘されたはずである。そして、「認識された内部管理体制等における問題点」が示されたのではないかと。そこで、これまでの課題に加えて「経営層や従業員の意識改革・開示体制強化、さらに経営判断プロセスや子会社管理の強化等」の改善策に関する具体策が検討された。

・第三者委員会はこれらの問題点及び課題のほんの一部を表面的に指摘しただけで、その真因も解明されないままであった。自主規制法人の認めた問題点は幅広く深度のあるものであり、これらの指摘を受けて、特注解除のためには、過去の経営トップを庇いきれなくなった。経営者の資質に踏み込み、改めて真相、真因を検討し認識せざるを得なくなった。「事実関係や問題点を踏まえながら、第三者委員会の調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因を含め、当社として改めて原因分析及び改善策の策定を行った」としている。

★特注指定から1年6か月の2017. 3. 15 東証に提出した「内部管理体制確認書」はこれまでの「第三者委員会報告書」の調査結果や再発防止策にこだわっていたのでは全く対処できない状況にあることを徐々に認識して、本気で改善に取り組む姿勢を示したのではないかと、今回の「改善報告」から読み取れる。

・「改善報告書」は、東証が指摘した「内部管理体制等における問題点」4項目に従って、まず「当社における問題意識」として、真相(改善前の会社の状況)、原因分析を述べ、次いで「問題に対する改善策の内容と実施状況及び現状での課題

認識」をまとめ、最期に「ガバナンス及び管理体制の強化にゴールはなく、その他の施策についても外部環境、事業内容の変化に応じて適時に見直し、常に最善の管理体制と運用が実現できるよう目指して参ります」と締めくくっている。実に前向きな姿勢であり、この目指すべき認識が絶えることなく、役職員全員に引き継がれていくことを望みたい。

(経営トップの資質に問題)

★「改善報告」の中で、「経営方針の歪み」についての問題意識として、2016. 3. 15の「改善計画・状況報告書」の分析を深め次のように記述されている。「西田氏、佐々木氏、田中氏という財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠けた歴代社長によって目標必達へのプレッシャーが繰り返され、短期的利益を過度に追及する方針を踏襲してきたことが問題としてあげられます」経営トップとしての資質に問題があることが分かる。そして、歴代社長のライバル意識、社内外からの評価に対する強い執着についても 3. 15 の記述を受け継いでいる。

★この社内外からの「評価に対する強い執着」をもっと突き詰めれば、西室氏まで遡る必要がある。社長退任後の財界活動等の名誉欲のため、業績による評価にこだわり不正会計の要因を作ったようにも思うのだが、そこまでは書けないだろう。しかし、「社内外からの評価に対する強い執着」は、それなりに突っ込んだ真因として受け止められる。

(リスクマネジメントの重要性)

・WHについては、「2011年3月の福島原発事故以降、リスク判断に当たって結果として状況の変化が十分反映されていなかったことも課題としてあげられます」と述べ、経営として状況変化への対応が出来なかったことを示している。ここで方向転換する経営判断があればと悔やまれる。

WHの買収については「成長ありきや買収ありきの考え方で進めた、かつての当社のリスク管理プロセスには、改善すべき課題があったと考えます。つまり企業買収後の意思決定において、既に成立した企業買収を意識するあまり、リスク認識やリスク負担の許容性の判断に無意識のバイアスがかかっていた可能性があります」と総括している。

★WHによるS&Wの買収(2015. 10. 27)についても「WHが立案したコスト増大リスクに対する対応策の検証などで詳細なリスク評価に基づく最大リスク負担の許容性の判断が出来ていなかったという課題を認識しています」として、ここでも経営判断プロセスにおけるリスク検討の不十分さが認められる。リスクマネジメントの重要性を認識することになる。

(変更に対する説明なし)

・開示体制の問題については「WHにおけるのれんの減損損失の発生に関する開示が2015年11月までの2年以上遅延したことや、不正会計等に関する開示

が休日や深夜に行なわれたことの原因は、開示に対する会社としての基本理念が明確にされていなかったことや、全社的な情報収集・開示の判断・承認のプロセスが明確に規定されていなかったことにあるとしている。

★新日本監査法人の監査や、デロイトトーマツのコンサルタントについては全く触れていない。また、日弁連ガイドラインに準拠する第三者委員会の性格が変えられたことも、更になぜ「不適切会計」を「不正会計」と変更したのかも説明がない。こんな所に東芝の配慮のなさ、誠実性への不信が残ってしまう。

V むすびとして

1. デロイトトーマツの役割

・会計監査人として新日本監査法人が選任されていたが、東芝には、デロイトトーマツ（以下DT）（コンサルティング部門）も関係していた（コンサルティング契約）。どのような経緯、目的で関わっていたのか、その役割が良く理解できない。

・不正会計発覚後、WHの減損問題に端を発して、新日本に各事業部が会計処理に関して、問い詰められる場合にどう説明し、説得するかを教えることと要望が各部門から財務部門に寄せられ、「東芝の財務部門が仲介する格好で、新日本対策としてDTグループを雇うことが決まった」（大鹿 P269）ということのようだ。なぜそんな必要があったのだろうか。

★デジタル・フォレンジックで明らかにされたDTと財務部のメールのやりとりの記録によると、東芝が組織的に新日本・EYの目を欺こうとしてきたこと、更にクライアントとしての立場を利用して圧力を掛けてきたことが明らかになっている（大西 P140）。

・このことは「文藝春秋」（平成28年4月号、川端博「スクープ東芝『不正謀議メール』を公開する」）においても報道され話題となった。クライアントが監査法人を欺くために「プロ」を雇っていたとしたら、不正を見抜くのは難しくなる。「いわば東芝は陰でデロイトを知恵袋として、監査法人EY、新日本と戦っていたわけだ」

・既に記したように、第三者委員会の独立性・中立性を求められている委員にトーマツのOBである山田和保氏（監査法人トーマツの経営会議メンバーだったが、14年に退社）が選任されているが、この期に及んでもなぜあえて、疑念を抱かせるメンバーを迎えたのか。さらには、調査補助者として、DTフィナンシャルアドバイザー合同会社から公認会計士76名が参加していたのである。

●デロイトの名前はほとんど報道されなかった。当局からの処分も受けていない。

そして驚くべきことに不正発覚後も東芝のデロイト依存は続いている。現在東芝監査委員会の委員長を務める佐藤良二は、2007年から2010年まで監査法人トーマツの包括代表シニアアドバイザーを務めていた。佐藤は東芝社長の綱川が出席する記者会見にはほとんど同席し、東芝を擁護する発信を続けている。(大西 P147)

○2015.12.7 記者会見が開かれた。7月に西田、佐々木らとともに退職した久保誠に代わって、監査委員会委員長に就任した佐藤良二が登場した。

デロイトの事前の指南を受けていた田中や久保は自力で、記者会見を乗り切ることが出来た。だが、経営陣が総入れ替えになり、場慣れしていない室町や平田が後釜に座った。これまでの経緯を知らない彼らは、記者の質問に乗せられて、ボロを出してしまうかも知れない。これまで黒子に徹してきたデロイトの関係者が表舞台に出てきたのは、そういう意味だったかも知れない。この後、佐藤は節目節目の記者会見に必ず同席するようになる。(大西 P165)

★ついでながら、東芝の現在の監査委員会体制についても、「新生東芝」を目指すなら、改めてステークホルダーに何の疑念も抱かれないような委員会を編成し直す必要があるように思う。現在の監査委員会委員に対しては、2017.10.24 開催された臨時株主総会の取締役選任議案において、監査委員となるべき取締役に対する反対の割合は、野田晃子氏(79)は11.89%、古田佑紀氏(75)は11.88%、そして佐藤良二氏(71)は11.87%となっており、他の社外取締役が2~5%台の反対割合に比べると高い比率であり、監査委員にこれだけ反対があるのは、不信の表れと受け止めるべきではないか。

2. 監査役の立場からの所感

(1) 何のための第三者委員会だったのか

(隠蔽体制に負担)

・東芝の内部告発者は悩んだことだろうと思う。自浄作用によって会計不正を糺すことが出来なくなった会社の状況を認識し、外部(金融庁)の力を借りて、愛する会社が正常に戻ることを願ったのではないか。発覚の後、社内特別調査委員会が編成され、やがてステークホルダーの信頼を得るため、第三者委員会の設置に移行する。そこで会社は最善の経営判断としてこの機会にすべてを吐き出し、第三者委の力を借りてウミを出し尽くす方向に進むべきだった。

★第三者委という「公正ブランド」を利用して、更なる隠蔽体制の構築に向かってしまった。そのため格付け委員会のF評価をはじめ、多くの批判があったとおり、今回の「内部管理体制の改善報告」を見ても分かるように、第三者委は真相の究明も原因の解明もおざなりで、再発防止策に至っては全くありきたりなもの

しか提言できなかつた。資質に欠ける経営者に対峙して、思い切った調査分析が出来る社内環境になかつたこともあるが、今さらながら、第三者委の罪は極めて大きいと言わざるを得ない。

(2) 監査役として対処可能な状況か

(監査機能の停止)

・東芝は早くから委員会制度（指名委員会等設置会社）を取り入れるなど、ガバナンスの優等生と言われていた。それが実は見せかけだけの形式になってしまっていた。特に指名委員会や監査委員会の無機能ぶりは唾然とするばかりである。会計不正発覚のときは既に経営陣の指示のもと、すべての監査機能が有効に働かなくなっていたのだ。こんな中で、経理部や経営監査部などの内部監査は機能停止し、さらには監査委員会そして監査法人までその使命を放棄してしまっていたのである（発揮できなくされていたとも言える）。

・経営トップは、「財務会計の厳格さに対する真摯な認識」がない。それが当然不正会計を招くことを知りながら「チャレンジ」を強要し、監査や会計ルールを受け入れる姿勢がない。監査役としてどうすればいいのかを考えても、それを実行できる監査環境は崩壊しており、監査関係者にとっては、最も監査リスクの高い状況に置かれている。東芝においては、トップと監査役のコミュニケーション、三様監査の連携、社外取締役との連携など監査役の在り方を説いても、全く役立たないのだ。元CFOが監査委員長として君臨し、心ある監査委員がいても手も足も縛られ、口も塞がれ、しかるべき情報も伝えられず、しかし、それなりの報酬は与えられるという状況だったと思う。

(3) 劣悪な監査環境の中で

(監査役の失敗)

・ところで、一般従業員が不正の実行を上司から求められたとき、どう対応するか。3つの選択肢があると言われている。i 受諾（不正に手を染める）、ii 拒否（退職せざるを得なくなる）、iii 内部告発（会社を不正から守りたい一念）である。しかし、監査役にはこんな選択肢はない。

・東芝の場合は、経営トップに独立した監査という認識はない。心ある監査役はまず、「監査報告書」に自身の意見を明確に表明する。あるいは、黙って辞任し、次の株主総会に辞任監査役として出席して、辞任の事情を述べる機会を得ることも考えられるのではないかと、ある弁護士に話したら、一喝された。そういう行動は「監査役の失敗」以外の何物でもないと言われた。監査役を引き受けた以上、ミッションを理解し、使命を果たす努力をすべきである。日常の活動を十分

行ない「兆候」を察知する努力をしなければならない。その上で質問し、意見を述べ、場合によっては独自に調査を行なうことも必要だ、と言われた。

(4) 監査役として糺す機会はある

(「おかしい」と思ったら質問)

・東芝の場合、監査委員会の委員長には元CFO（村岡富美雄氏、久保誠氏）が歴代就任していた。そのため、自己監査になってしまう傾向にあった。それでも、島岡聖也監査委員は、PC事業再編の件の会計処理について、不適切なものが含まれていないかどうか精査し、確認することを申し出た。しかし、久保委員長は受け入れず、再度の申し入れを行なったが、「今頃事を荒立てると決算に間に合わなくなる」として、何らの対応もとられることはなかった（調査報告書P239）。兆候を認識した場合は、使命感を持って徹底的に解明するのが監査役の役目であると心得ることが求められる。

・その後も、糺す機会はいくらでもあった。「第三者委設置の取締役会決議の際（スコープや構成委員の件など）」に質問し、意見陳述できる。また、「報告書内容がリークされたことについて」も追求できたはず。報告書が提出され、内容が「東芝のためにのみ作成された報告書になっていること」についても、日弁連ガイドラインに準拠していないことも指摘し、なぜそうなったかも糺すことが出来たはずだが、そんな記録は出ていない。勿論、これまでの問題指摘の中で、監査役から見て「おかしいのでは？」と思ったことがあるはずであり、その都度厳しく質問すべきであったと思われる局面は、多々あったと思う。

(5) プロフェッションは職業的倫理観を認識すべし

(プロの使命感はあるのか)

・経営トップに、全くコンプライアンスの意識が無いということは、会社やステークホルダーにとって、いかに大きな悲劇となるか。東芝はその事例の典型である。こんな資質に欠ける「三流の経営」トップたちを選ぶための指名委員会だったのか。こんな監査の出来ない監査委員会だったのか。さらには、プロフェッションとして、相談に応じた顧問弁護士や会計監査人、コンサルタントは何をしていたのか。この人たち全員に罪の意識（職業的倫理観）はないのか。完璧な制度もルールも大切だが、人を得ることがもっと大切ではないのだろうか、考えてしまう。それぞれのミッションを持ったプロたちが、その役割を果たせなくなっているのだ。

・「職業的懐疑心」も必要だが、プロとしての「職業的倫理観」がもっと大切ではないだろうか。不正に荷担するのではなく、プロフェッションとして、内部統制システムが適切に機能するようリードすることが使命ではないか。

・不祥事が発生すると、コーポレートガバナンスの強化、内部統制はいかにあるべきかなど、行政主導で、学者、有識者たちが集まって、審議会が開催され、社外取締役が複数必要だ、取締役会の在り方改革、透明性、独立性、利益相反など様々な議論が出る。そして、制度・規制で盛り込んだ詳細な報告書がまとめられる。続いて、制度化され、規範化されると、経営トップの理解・認識に至らないまま、担当部署の仕事として形式的な対応でお茶を濁し、「形式から実質へ」のかけ声が高まる中、期待される改革が浸透することなく過ぎてゆく。

（6）効果的な不正防止策のひとつ

（誰がプロを監視するのか）

★経営トップの誠実性や倫理観、社外取締役への期待も大きく広がっているが、ちょっと視点を変えて見ると、エンロン、オリンパスなどの場合もプロフェッションの機能停止が指摘されている。東芝の場合も同様で、東芝の不正会計問題はこの国のプロフェッションの偽善性や欺瞞ぶりをさらけ出したとも言われている。不正の効果的な防止策は、プロフェッションの倫理観を高めるとともに不正に荷担したプロフェッションに対し、所属協会などからの厳しい制裁を与えることも必要ではないだろうか。

・不正・粉飾の知恵は弁護士、会計士、コンサルタントなどのプロフェッションから出ている。不正に荷担（不作為もある）する外部の人たちの責任も検討する必要があるのではないか。不正を隠す（あるいは見過ごす）方便（テクニク）を考えるプロたちがいる。教唆（教えそそのかす）と言わないまでも、幫助（側から助ける）という感じがある。不正の共犯者ではないか。本当に正義を求めるならば、この辺にも視点を当てて調査する必要がある。

●雇われた会計士や弁護士には社会正義や真実の追究という観点が乏しかった。新日本監査法人は東芝の粉飾決算を是正する善導が出来ず、DTグループはむしろ東芝の言い訳を弁護し、その隠蔽に力を貸した。彼ら会計士は、「独立した立場において、財務書類その他の財務に関する情報の信頼性を確保する」という公認会計士法第1条に定められた使命を忘却していた。

森・濱田松本や西村あさひ、TMI、丸の内総合法律事務所といった企業法務で有名な弁護士たちも同罪だった。東芝メディカルシステムズ売却の脱法的なスキームに元東京高裁長官の吉戒修一までが手を貸していた。やはり弁護士法第1条の「社会正義を実現することを使命とする」は建前に過ぎず、彼らは金を払ってくれるクライアントのためならば何でもした。彼らプロフェッショナルが少しでも良心をもち、社会正義の実現に関心を示していたならば、東芝の一連の問題の展開は、もう少し違ったものになっていたかもしれなかった。（大鹿 P354）

・経営者の責任が一番重い。もし、西室氏がトップにならなければ、東芝はもっと違った道を歩んだだろう、という見方もある。東芝の場合は、政治や行政が裏で絡み経営者も自由に判断できなかったのかもしれない。「東芝の悲劇」は、「日本の悲劇」でもあると思う。

・最後に、小さな提案を。不祥事が多発している。そのたびに調査のための委員会が立ちあげられ、時間と費用をかけて調査が行われる。社内、第三者にかかわらず、これらに関する費用を厳格に把握し、報告がなされた期の事業報告に記載することを義務づけてはどうだろうか。これだけの費用をかけて調査したのだから、早期に信頼のV字回復を図ってもらいたいと多くのステークホルダーに関心を寄せてもらう一助になるのではないか。

★浜田氏は「粉飾決算」において、次のように記述している。監査人が粉飾決算の防止・発見をせずに誰がするのだという気概があれば、「不十分な監査をして粉飾を見逃すような監査人には心底怒りを覚えます。失敗した監査人は、口を閉ざして時間の経過を待つのではなく、自ら監査作業の何が問題だったのか、何が不足していたのかを明らかにして、後進のために公表すべきではないでしょうか」（浜田 P32）同様に関係した弁護士においても、いつか実情を公表してもらいたいものだ。

以上

参考文献

今沢 真 1 「東芝不正会計―底なしの闇」（2016.1 毎日新聞出版）

- 2 「東芝終わりになき危機—『名門』没落の代償」(2016.6 同)
- 3 「東芝消滅」(2017.4 同)
- 浜田 康 「粉飾決算」(2016.2 日経新聞出版社)
- 小笠原啓 「東芝粉飾決算の原点—内部告発が暴いた闇」(2016.7 日経 BP 社)
- FACTA 編集部 「東芝大裏面史」(2017.5 文藝春秋)
- 大西康之 「東芝原子力敗戦」(2017.6 文藝春秋)
- 松崎隆司 「東芝崩壊 19万人の巨艦企業を沈めた真犯人」(2017.7 宝島社)
- 大鹿靖明 「東芝の悲劇」(2017.9 幻冬舎)
- 細野祐二 「粉飾決算 vs 会計基準」(2017.9 日経 BP 社)
- 児玉 博 「テヘランから来た男—西田厚聡と東芝壊滅」(2017.11 小学館)
(小説)
- 江上 剛 「病巣—巨大電機産業が消滅する日」(2017.6 朝日新聞出版)
(論文)
- 竹内 朗 「不祥事対応の全体像から見た第三者委員会設置時の留意点—信頼のV時回復のための有効活用」(2014.12.15 商事法務 no2053)
- 細野祐二 「東芝粉飾決算事件の真相と全容—大企業を蝕んだ原発事業巨額買収」(2015.9 「世界」)
- 郷原信郎 「東芝『不適切』会計—『問題の核心』を見事に外した第三者委員会報告書」(2015.9 「世界」)
- 竹内 朗 「企業不祥事の事例分析—東芝不正会計問題」(2016.7 月刊「監査役」no656)
- 加護野忠男 「監査役制度をなくしてしまってもよいのか—東芝の失敗から何を学ぶか」(2016.7 月刊「監査役」no656)
(雑誌)
- A E R A 「大特集 苦境の東芝 現役社員とOBの愛と憎しみ」(2017.4.17 no18)
- 日経ビジネス 「特集 東芝の“遺産” 知識は失敗より学ぶ」(2017.6.26 no1897)
- 東洋経済 「特集 沈没する19万人企業 東芝解体」(2017.2.4)
「特集 16万人の社員はどこへ行く 東芝が消える日」(2017.4.22)
「第2特集 巨額増資に道開いた 東芝『上場維持』の是非」
(2017.12.2)
- エコノミスト 「粉飾 騙し方見抜き方」(2016.12.20)
「東芝と経産省失敗の本質 第1部国策編 第2部東芝と原発」
(2017.6.20)