

松村通信第 87 号

2016 年 9 月 3 日
松村勝弘

東芝事件

最近は 相変わらず、リタイヤ後の生活を満喫しています。でも、この夏は何か忙しかったです。7 月末は 2 週続けて校友会でご挨拶しました。23 日は高知県校友会総会、30 日は愛媛県校友会総会と続きました。これなど総会でご挨拶し、懇親会に臨み、2 次会のお付き合いをするという「お仕事」です。翌日の日曜日はフリーですから、高知では龍馬記念館や朝市を楽しみ、松山では松山城天守閣に登ったりしました。8 月は 4、5 日と科学研究費のインタビューで宮崎へ行き、11 日は恒例となったマツダスタジアムでの阪神広島戦の観戦と懇親会となりました。13 日は日本海側への墓参り、16 日～18 日はこれも恒例の会計学サマーセミナー in 九州で鹿児島へ行きました。翌日の 19 日は大阪での経営者勉強会。26 日はたまたまチケットが手に入ったので甲子園球場。でも阪神は、どちらも負けてしまいました。27 日は立命館学園会計人会で講演をさせていただきました。その午前中は大阪へお見舞いに行くというせわしない日程でした。

この後 9 月は 3 日の経営学部校友会東京セミナー、8～10 日は九州福岡での科学研究会、17～19 日は明治大学での学会報告です。学会報告は「東芝事件を考える」というタイトルでの報告です。ここのところ、東芝事件に関連してあちこちで話しています。関連することをここでも書いてみたいと思います。

東芝事件 東芝事件、一体これはどういう事件なのか。これは昨年発覚し、いわゆる不正会計、東芝言うところの「不適切会計」のために、第三者委員会の調査を待って、昨年 3 月決算が、通常なら 6 月末までに報告できなければならないところを、8 月末まで発表を延期しなければならなくなった。しかも 8 月末にも間に合わず、9 月 7 日にようやく 2016 年 3 月期の有価証券報告書を提出できたというものである。第三者委員会報告書では、いわゆる「チャレンジ」なる言葉がおどき、要するに上司による圧力が社員をして会計不正に走らせたというものであった。しかも、東芝はコーポレート・ガバナンス先進企業とし

て名を馳せていたのであった。一体どこにガバナンスがあったのか、というわけである。

東芝の置かれていた位置 「野武士の日立、侍(あるいは公家)の東芝、殿様の三菱」といわれる。しかもかつて東芝は石坂泰三、土光敏夫と 2 人も経団連会長を送り出していた。まさに名門企業である。最近でも経団連副会長などを輩出している。そういうトップの面子を潰すことはできなかっただろう。

かつては“財界総理”輩出

歴代社長 (在任期間)	財界の役職
石坂泰三 (1949～57年)	経団連会長
土光敏夫 (65～72年)	経団連会長
佐波正一 (80～86年)	経団連副会長
青井紓一 (87～92年)	経団連副会長
	経済同友会副代表幹事
西室泰三 (96～2000年)	経団連副会長
	経団連評議員会議長
岡村 正 (00～05年)	日本商工会議所会頭
	経団連副会長
西田厚聰 (05～09年)	経団連副会長
佐々木則夫 (09～13年)	経団連副会長

その東芝であるが、総合電機 3 社、日立、東芝、三菱の中で売上高こそ日立に次いで 2 位であるが、利益では三菱にも抜かれ、どうみても今や業界 3 位とも言える。業績がぱっとしない。そこへもってきて 2006 年にウエスチングハウスという米原発会社を買収し、おまけに 2011 年に福島第一原発事故が起こり、これがお荷物になっていた。経営者は相当の焦りを感じていたのではなかったか。

米国が原発会社を売ろうというのだから、米国にとっても相当の重荷になっていたのではなかったか。それを 2000 億円相当と言われていたものを 6000 億円というバカ高値で買収したのであった。つまりそれだけ「のれん」を計上しなければならなかった。当初考えられたほどの利益が上がらないことが明らかになってきて、今やこの「のれん」が減損の対象になっていた。第三者委員会調査報告書ではこれには触れられていない。東芝が第三者委員会に調査を依頼する際、この問題は調査依頼対象から外していたので、第三者委員会は調査しなかったというのだが、果たしてこれで中立的な調査と言えるのか。これに

対する疑問はあちこちから出されている。

ついでに言えば、監査法人である新日本監査法人に落ち度はなかったのか。この点も第三者委員会には付託されていなかった。新日本の提携会計事務所であるアーンスト・ヤングは「のれん」の減損をすべきだとしていたのだが、これを東芝の連結では減損の必要なし、ということで済ましていた。その理論的な裏づけ、というか入れ知恵をしたのはデロイトという別の監査法人であったという。まさに、きつねとたぬきの化かし合いである。**コーポレート・ガバナンス** 今回の学会報告もそうしようと思っているのだが、私のライフワークともいえるべきコーポレート・ガバナンス問題に惹きつけて東芝問題を論じようと思っている。実は1996年から9年間社長、会長として実権を握っていた西室泰三氏が今回の事件でも鍵を握っているのではないかと考えている。東芝のいわゆる「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。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。当時東芝は企業統治先進企業として名を馳せていたのであった(下図参照)。

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。

ドラスチックに西室改革を行った「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」といわれている。

*高橋寛次「【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

その結果、こうも言われている。東芝の「事

業の競争力が急速に落ちたのは、短期的な利益を確保するため、(過去のカンパニー社長が)研究開発投資をけちったからだ。背景にあるのは、『自分が事業トップの時期だけは利益が大きく出ればよい』という発想だ。」(小笠原啓『東芝 粉飾の原点』日経BP社、2016年、126頁)カンパニー社長の報酬が当期業績に連動するような設計が西室改革によって行われていた。会計不正の根はまさに西室改革にあったと言わざるを得ない。改革がいけないのではなく、改革を誤用したことが問題だろう。

東芝は委員会設置会社として企業統治の先頭を走っていたが、その指名委員会も2013年には西田厚聰会長と佐々木則夫社長の対立が抜き差しならないものになっていたが、その際次期経団連会長を狙い会長続投を狙っていた西田*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。これに答えて西室は「『社内でやるとゴタゴタする。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。」**つまり、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に活用したわけである。

*鈴木崇久「西田氏の経団連会長への布石か 波紋を広げる異例の東芝人事」Diamond Online, 2013年3月5日。

**「影響力はまだまだ絶大 西室相談役との距離感」『週刊東洋経済』2015.9.26, 57頁。

実は委員会設置会社の先鞭を付けた米国で委員会はそのような役割を果たしていたのかを振り返ると興味深いことがわかる。委員会とは指名委員会、報酬委員会、監査委員会の3つを取締役会の中におき、社外取締役がその中心に座るという制度である。ところが、米国でも社外取締役はトップのお友達を連れてくるといわれている。いわゆるお友達内閣なのである。そこで、報酬委員会でお手盛りをする。米国のトップの報酬が数億、数十億ドルという高値になっていることは周知の所である。報酬委員会という一見外部者の決める報酬であるからお手盛りではないと見える。ところが実際には、経営者仲間でお手盛りの報酬を決めていると言っても言いすぎではないだろう。裏には裏があるのである。

HP, FBを見て下さい。又何でも意見を。皆さんのご意見を歓迎します。HP (<http://www.ritsumei.ac.jp/~matumura/>)もご覧下さい。フェイスブックもやっています。また、メールで意見交換しましょう。メールをよこして下さい (matumura@mba.ritsumei.ac.jp)。