

平成25年9月修了  
博士（学術）学位論文

「内部統制の限界」を超えるコーポレート・ガバナンス論  
～日本における粉飾行為に対する心理学的考察～

A study on corporate governance that exceeds  
"Limitations of Internal Control"

- A psychological consideration to the balance-sheet manipulation in japan -

平成25年月9月30日

高知工科大学大学院工学研究科基盤工学専攻

学籍番号1156017

山本 剛

Tsuyoshi Yamamoto

## 要旨

本研究は「内部統制の限界」を超えるコーポレート・ガバナンスのモデルの作成を目的としている。「内部統制の限界」とは監査業界では半ば固有名詞化されており、とくに「経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめる」という「内部統制の限界」が問題視されている。エンロン事件以降、多くの国で内部統制が制度化され上場企業に内部統制の整備・運用・評価・報告が課せられた。またその内部統制を監査法人や公認会計士が監査することも義務付けられた。しかし本研究中におきたオリンパス社の粉飾事件のように経営者による粉飾はなくなっていない。この経営者による粉飾について日本の企業会計審議会は「経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。しかし、経営者が、組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば、複数の者が当該事実に関与することから、経営者によるこうした行為の実行は相当程度、困難なものになり、結果として、経営者自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすことが期待できる。」と述べている。しかし粉飾を犯そうとしている経営者が「組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築」するはずがなく、この命題は破たんしているのである。

そこで本研究はまず粉飾にどのような背景があるのかを、アングロサクソン型コーポレート・ガバナンスとライン型コーポレート・ガバナンスにおいて議論し、その後、内部統制の理論と実務、およびそれらに関する監査や監査役制度の有効性を議論した。次に、先行研究として「不正のトライアングル」仮説として有名なCressy(1953)のOther People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement (他人のお金 横領についての社会心理学の研究)を取り上げ、トライアングルの一点をなす「犯人の不正の正当化」について評価したが、具体的な社会の施策については明らかになっていないことを批判した。

そこで本研究はAjzen & Fishbein(2005)の合理的行為理論と計画的行動理論の統合モデルをベースに粉飾を犯す財務ヒエラルキーのトップの意識構造を仮説化した。その後4人の経営者経験者にインタビューし、その仮説モデルを精緻化している。そのモデルはロジックモデルと同じ様相をおびており、多くの独立変数や媒介変数の関係性を明らかにし、社会が採るべき具体的な施策（インプット）について明らかにすることを目論んでいる。

その仮説モデルを検証するために30人のインタビューイーに投映法とナラティブ・アプローチを用いて調査を行い、どの要素がインプットとして効果的か分析した。

分析結果として厳格監査、厳罰化、内部告発、社外監査役、社外取締役、雇用流動化、倫理教育、累進課税が効果的であるとの結論に至った。特に内部告発は30人のインタビュー結果からは現状においてもっとも効果的であるようだ。ちなみにオリンパス社の粉飾、エンロン社の粉飾、西武鉄道の粉飾は内部告発が発端で露呈している。本研究はそういった粉飾の露呈プロセスを論理的に裏付けているものになっている。

## 目次

概要 1ページ

目次 2ページ

論文の構成 3ページ

1 研究の背景

1-1 粉飾の環境 4ページ

1-2 内部統制と「内部統制の限界」 12ページ

2 研究の目的

2-2 社会的意義 36ページ

2-3 具体的目標 37ページ

3 先行研究 37ページ

4 仮説

4-1 予備検討 39ページ

4-2 インタビューによる仮説モデルの形成 41ページ

4-3 ロジックモデルの応用 53ページ

5 検証

5-1 実験 56ページ

5-2 考察 92ページ

6 結論 96ページ

## 論文の構成

本研究は6章によって構成されている。

第1章は研究の背景として、粉飾事件の環境としてアングロサクソン型コーポレート・ガバナンスとライン型コーポレート・ガバナンスの現状を議論している。またエンロン事件以降、世界的に認識された内部統制の理論と実務そして「内部統制の限界」特に経営者が粉飾を犯すことが多いゆえの制度上の問題を議論している。

第2章では研究の目的として研究結果の社会的意義と具体的な目標を提示している。

第3章では先行研究として「不正のトライアングル」仮説を上げ、その画期的な点と、課題、改善点を議論している。

第4章は仮説であるが、まず一般常識としての粉飾についての知識に基づき予備検討モデルを作成し、その後、経営者4人にインタビューを実施し、仮説モデルを提示している。また仮説モデルの検証方法としてロジックモデルを紹介している。

第5章では仮説モデルに基づいたシナリオによるインタビューを30人に実施し、インタビュー結果をナラティブ・アプローチにより分析し仮説モデルのどの独立変数が効果的かを分析している。

第6章では結論として第5章で上げられた独立変数で構成される粉飾に関わる実際的か、現実的な論理構造を推敲している。

「内部統制の限界」を超えるコーポレート・ガバナンス論  
～日本における粉飾行為に対する心理学的考察～

1 研究の背景

1-1 粉飾の環境

粉飾行為とは、事業の財務において売上や利益、資産等を水増ししたり、債務を簿外に飛ばしたりして、見せかけの業績を向上させることをいう。上場企業において、この行為は違法行為であり、日本においては金融商品取引法の第197条において「有価証券報告書の虚偽記載」として罰則が科されている。10年以下の懲役若しくは1千万円以下の罰金、又はこれらの併科である。

金融商品取引法の趣旨は第1条において「この法律は、企業内容等の開示の制度を整備するとともに、金融商品取引業を行う者に関し必要な事項を定め、金融商品取引所の適切な運営を確保すること等により、有価証券の発行及び金融商品等の取引等を公正にし、有価証券の流通を円滑にするほか、資本市場の機能の十全な発揮による金融商品等の公正な価格形成等を図り、もって国民経済の健全な発展及び投資者の保護に資することを目的とする。」と記載されている。

粉飾行為は露呈しなければ誰も損害を被ることのない犯罪であるという意見が一部に見られるが、露呈しなくとも上述の「資本市場の機能の十全な発揮による金融商品等の公正な価格形成等を図り、もって国民経済の健全な発展」に資するという目的は阻害していることになる。ある企業が劣化したビジネスモデルを採っており、社会に貢献しておらず、赤字決算が続いているのに、粉飾行為により黒字決算に見せかけているなら、イノベーションや技術革新により社会に貢献するであろう企業に投下されるべき資本が減ることになるからである。

この論理は非上場企業と投資家との関係性においても成り立つ。非上場企業において粉飾行為を犯した場合は会社法の第960条において特別背任罪として「自己若しくは第三者の利益を図り又は株式会社に損害を加える目的で、その任務に背く行為をし、当該株式会社に財産上の損害を加えたときは、10年以下の懲役若しくは1千万円以下の罰金に処し、又はこれを併科する。」とされている。つまり上場企業でも非上場企業でも粉飾行為は罰則から見ると、同等程度の違法行為なのである。

しかし企業の粉飾事件は跡を絶たない。日本において証券取引等監視委員会が有価証券報告書等の虚偽記載として検察庁に告発した案件は当該委員会が設立された1992年から

2013年までの21年間で36件に上る<sup>1</sup>。検察庁が独自に立件した案件や、課徴金の納付で済んだ案件、悪質性がないと判断され告発されなかった案件、露呈していない案件を含めれば粉飾の件数はこの何倍にも上ろう。また上場していない企業は脱税や節税のために逆粉飾をする場合が多いといわれているが、銀行等から融資を仰がねばならない場合は上場企業と同じように粉飾することが多いといわれている。

粉飾行為の背景にあるのは経営者と株主若しくは投資家との関係性であるが、それは事業の継続性に起因しているとも思われる。15世紀にヨーロッパではじまった海外貿易においては、一回の航海において広く投資家を募りパートナーシップが組織されたが、貿易船が帰ってくればその組織は利益が投資家に配分された後に解散される。そこに粉飾行為の余地はなかったのである。しかしそういった商行為において価格競争がはじまり事業の効率性を上げる為に継続的な組織が必要になった。

例えば1600年代からヨーロッパ各地では株式会社が少数ながら設立されていたが、1698年には大英帝国の新東インド会社も継続的な株式会社として設立されている。旧東インド会社は組合会社として特許状によって1600年に設立されたが、密貿易商人との競争に敗れ極端な経営不振に陥ったのだ。<sup>2</sup>

米国が大英帝国からの独立を宣言した1776年にアダム・スミスは「国富論」において株式会社について下記のように言及している。

「株式会社は国王の特許状か議会法によって設立され、さまざまな点で、組合会社とも民間のパートナーシップとも違っている。

第一に、民間のパートナーシップでは、パートナーは他のパートナー全員の同意を得ない限り、他人に自分の持ち分を譲渡することができず、他人を参加させることはできない。ただし、各人は適切な通知を行えば、パートナーシップから脱却でき、その際に共同の資本のうち自分の持ち分を払い戻すよう要求できる。これに対して株式会社では、株主は会社に自分の持ち分の払い戻しを要求できない。だが、各人は他の株主の同意を得なくても、他人に株式を譲渡して、その人を新しい株主にすることができる、共同の資本に対する持ち分を示す株式の価値は、市場での取引で決まる。そして市場で決まる価値は、会社の資本として払い込まれた金額より多い場合も少ない場合もあり、その比率は決まっていない。

第二に、民間のパートナーシップでは、それが負う負債に対して、各パートナーが自分の資産の総額まで返済義務を負う。これに対して株式会社では、各人はそれぞれの持ち分の範囲までしか義務を負わない。

株式会社による取引はつねに、取締役会によって管理される。取締役会は確かに、さまざまな点で株主総会による管理を受けることが多い。だが、株主の大部分は会社の事業に

<sup>1</sup> 証券取引等監視委員会 「告発の実施状況（平成 25 年 7 月末現在）」

[http://www.fsa.go.jp/sesc/actions/koku\\_joukyou.htm](http://www.fsa.go.jp/sesc/actions/koku_joukyou.htm)

<sup>2</sup> A. スミス (1776) 「国富論」下巻 山岡洋一訳、日本経済新聞出版社、336-337 ページ。

ついて何かを知ろうとすることはめったにない。株主の間で派閥抗争が起こらないかぎり、株主は会社の事業を理解するために苦勞することはなく、取締役会が適切と考える配当を半年ごとか一年ごとに受け取るだけで満足する。このように苦勞がなく、リスクもかぎられて金額までしかないので、パートナーシップであれば自分の資産を危険にさらそうとは考えない人が多数、株式会社の株主になっている。（筆者中略）だが、これら企業の取締役は、自分の資金ではなく、他人の金を管理しているので、パートナーがパートナーシップの資金を管理する際によくみられるような熱心さで会社の資金を管理するとは期待できない。金持ちの執事に似て、細かい点にこだわるのは大企業らしくないと考えるので、細部にまで目を光らせる義務を果たせなくても平気でいられる。このため、株式会社の経営には、怠慢と浪費が多かれ少なかれかならず蔓延する。」<sup>3</sup>

「国富論」は古い文献であるが、株式会社の問題つまり経営者の問題に言及する論者達にはアダム・スミスという「経済学の父」が既に、その問題について言及していることを取り上げる傾向がある。しかし「国富論」の序論においてアダム・スミスは産業革命による大量生産が可能になったため最下層の貧しい労働者でも、儉約し勤勉に働いていれば必需品と利便品を手に入れることができるようになったと述べている<sup>4</sup>ことには無視しがちである。

例えば大量生産のためには大規模な設備が必要であり、その設備投資のためには会社を証券化して広く資金を募らなければならない。アダム・スミスの言及している株式会社の問題点は誰も否定できないだろうが、直接金融の制度がなければ、大量生産は実現しなかったことを「国富論」の視点から指摘する論者はいない。分業が労働の生産性の向上に貢献したことについて認識していたアダム・スミスがこの矛盾に気づかなかったのは労働の生産性が予想以上に設備に大きく依存することが明らかかな時代に生きていなかったからであろう。例えば米国の自動車メーカーのフォードはベルトコンベアによる流れ作業によって自動車の生産コストを大幅に低減させたが、それは1913年以降のことであり、「国富論」の出版から約140年後のことなのである。どちらにしても労働者階級の生活向上は、大量消費社会という負の面があるものの、事業の効率性、継続性としての株式会社の大きな副産物といえるだろう。つまり株式会社は文明の進歩の中で必然的に発明された仕組みなのである。

ただしアダム・スミスのいう「株主の大部分は会社の事業について何かを知ろうとすることはめったにない。」「このため、株式会社の経営には、怠慢と浪費が多かれ少なかれかならず蔓延する。」という指摘は20世紀に入ってからでも当を得ていた。Berle and Means (1932)は「所有と経営の分離」という概念を示し、アダム・スミスの指摘した株式会社の問題について改めて言及しているのである。この現象は一般的に経営者革命と呼ばれる。

---

<sup>3</sup> A. スミス 前掲書、330-331 ページ。

<sup>4</sup> A. スミス 前掲書、2 ページ。

さらにBerle and Means (1932)は株式所有の分散の高度化による支配持ち株比率の相対的な低下を指摘しており経営者の暴走の可能性が高まっていると述べている。この現象が認識されるようになってから、コーポレート・ガバナンスの主流的概念の一つは株主等のステークホルダーが経営者を監視・監督することであると定義づけられたようである。

しかし1960年代後半には米国では株価の低い会社つまり株主が支配できていない会社を株主が支配している会社つまり株価の高い会社を買収し、結果的に経営者は株主の意向を無視できなくなるというコングロマリット・ブームが発生した。一般的にこの現象は株主反革命といわれている。

この株主反革命はその後さらに強化されたようである。最近の米国では図1のように理念上また制度上は株主が取締役を選び取締役達がCEO(最高経営責任者、Chief Executive Officer)等の執行役を選ぶことになっている。だが実際はCEOが株主によって任免される傾向が強く、さらにCEOによって取締役が事実上、任免された後に形式的に株主達によって任免される。その後、形式的に取締役達によってCEO等が任免されるのである。

取締役会長がCEOを兼任していることが多いため理念上の任免のフローと実際の任免のフローにこのような乖離が見られるのかもしれないが、さらに推察すると、その要因は株主達が当該企業の長期的な成長や取締役のCEOらに対する監督よりも、CEOらが当該企業においてどれほどの業績を上げ、手持ちの株式をどれだけ高値で売り抜られるか、配当はどれほどか、ということに大きな関心があるからだと考えられる。そういった株主の多くは年金基金や共済基金といった、莫大な資産の運用で確実に利益を上げなければならない機関投資家といわれている。

一方CEOら自身も業績に連動した高額な報酬とストックオプションの為にどれだけ株価を上げられるのかに興味がある。一般論ではあるが米国のMBA(経営学修士、Master of Business Administration)保持者の多くはビジネススクールを卒業後、金融機関で数年間、腕を磨き、その後、上場企業に執行役として迎えられ、そこで10年程、猛烈に働いて残りの人生を優雅に過ごすために荒稼ぎし、40代には引退し、後は悠々自適の生活を送ることが理想であるようだ。俗語であるが、欧米では早期引退を決意できる金額の資産は「ファック・ユー・マネー (Fuck you money)」といわれることが多い。(上司に対して「ファック・ユー」と啖呵を切って退職するのである。執行役であれば上司とは株主や取締役になるだろう。)彼らにしてみれば自分の所属している企業は早期退職するまで存在していればそれでよい。乱暴な言い方だが、錬金術のような金融スキームで見せかけの業績を向上させ、その反動が自分の引退後に当該企業に押し寄せても知ったことではない。つまり機関投資家とCEOら執行役の利害は一致しているのである。米国では1990年前後に機関投資家の株式保有比率は個人投資家の株式保有比率を上回っており、Useem(1996)は機関投資家とCEOら執行役の利害の一致を「機関投資家資本主義 (Investor Capitalism)」と呼んでいる。



米国では2001年のエンロン社をはじめとする一連の粉飾事件ではCEOやCFO（最高財務責任者、Chief Financial Officer）が債務を簿外へと「飛ばし」ており、それが報道機関に嗅ぎつけられて広く公開され信用を失いキャッシュがショートし倒産してしまった。株主とCEOらの利害は一致していたが、株主はCEOらまた一部の上級幹部達が粉飾に手を染めていることを知らなかった、もしくは手を染めていることを予測していても、どこの会社でも同じようなスキームを採っており問題にはならないだろうと高を括っていたようである。

機関投資家と執行役等の複合体ともいえる「機関投資家資本主義」の特徴は、株主による支配を復活させたが、機関投資家は短期的な利益を望む傾向が強く、同じく短期的な利益を望むCEOやCFOは機関投資家の圧力を後ろ盾に取締役会を黙らせ粉飾に手を染めてしまうことがある、ということになるだろう。

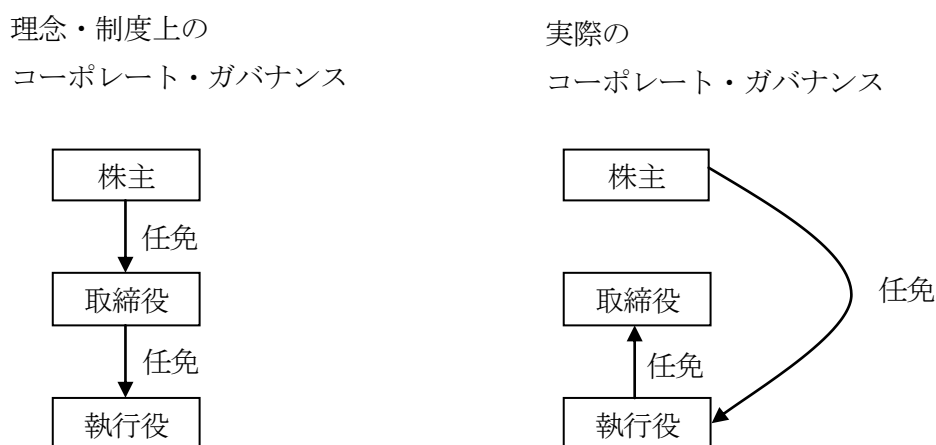


図1 米国のコーポレート・ガバナンスの代表例 出所：筆者

米国に代表されるアングロサクソン型コーポレート・ガバナンスは株主による支配を取り戻したが、実は未だに経営者の暴走傾向に対して根本的な解決策を見いだせていないのである。なおエンロン社を発端にいくつかの大企業の粉飾が露呈したため、米国では内部統制報告制度が導入されることになった。

一方ライン型コーポレート・ガバナンスを採っているといわれる日本では図2にあるように理念上また制度上は株主が取締役を任免し取締役会が代表取締役を任免する。委員会設置会社では取締役会によって執行役が任免されるが基本的にこの任免のフローは変わらない。

しかし実際のコーポレート・ガバナンスではメインバンク、取引先や関係会社等、安定株主が白紙の委任状を当該企業つまり実質的には代表取締役に提出することが多く事実上は会社法でいうところの「使用人」から出世した又はメインバンクからの転籍者である代表取締役が株主の代理人として取締役を任免し形式的に株主総会で任免されるようになっ

ている。この状態を「株式持ち合い」といい日本のコーポレート・ガバナンスの特徴と見なされてきた。（但し当該企業が債務超過の場合、メインバンクの支配力は当該企業の役員の人事権や経営方針にまで及ぶ。）

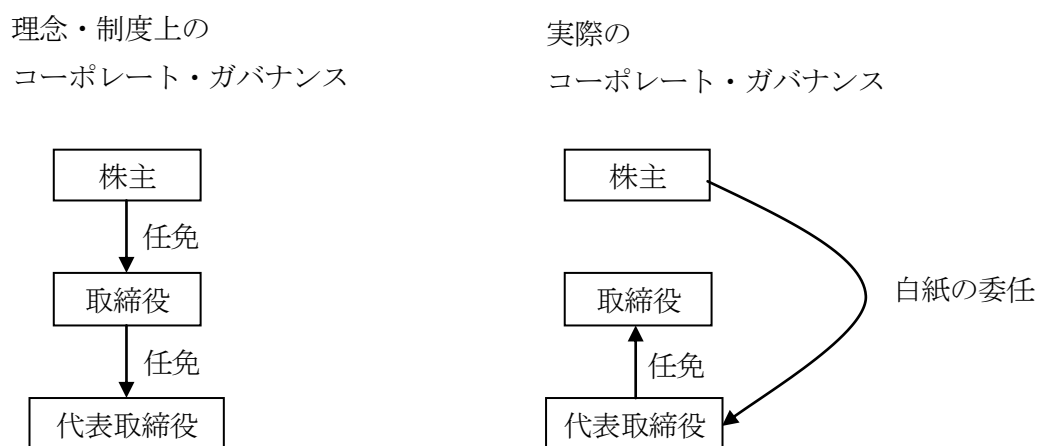


図2 日本のコーポレート・ガバナンスの代表例 出所：筆者

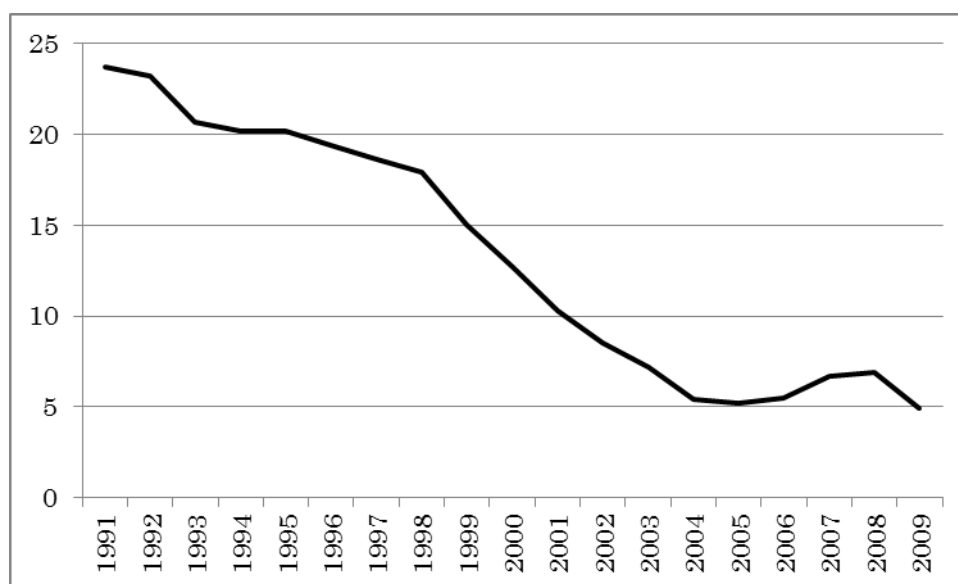


図3 上場会社の株式持ち合い比率の推移（縦軸は保有比率、横軸は西暦年号）  
出所：伊藤（2011）を元に筆者が作成

一般論ではあるが銀行や商社を中心としたこの企業グループは現状維持を望んでおり不都合な事象が生じたときには隠蔽し問題の開示や解決を先送りする傾向がある。また債務超過に陥った企業が倒産すると銀行は債権を回収できないため、当該企業の粉飾を意図的に見過ごすことも多い。「株式持ち合い」はそういった不正の温床となる傾向があるため一時期、解消する動きがあったが、外国人投資家（機関投資家）の存在感が株式市場で増すと日本の企業はアレルギー反応に近い恐怖感を持ち、再び「株式持ち合い」によるコーポレート・ガバナンスが評価されるようになった。しかし伊藤（2011）によれば厳密な「株式持ち合い」は図3にあるように減少傾向にあるので「株式持ち合い」における株主と同じ振る舞いをする関係会社の株を保有する「安定株主志向」という表現が適切かもしれない。

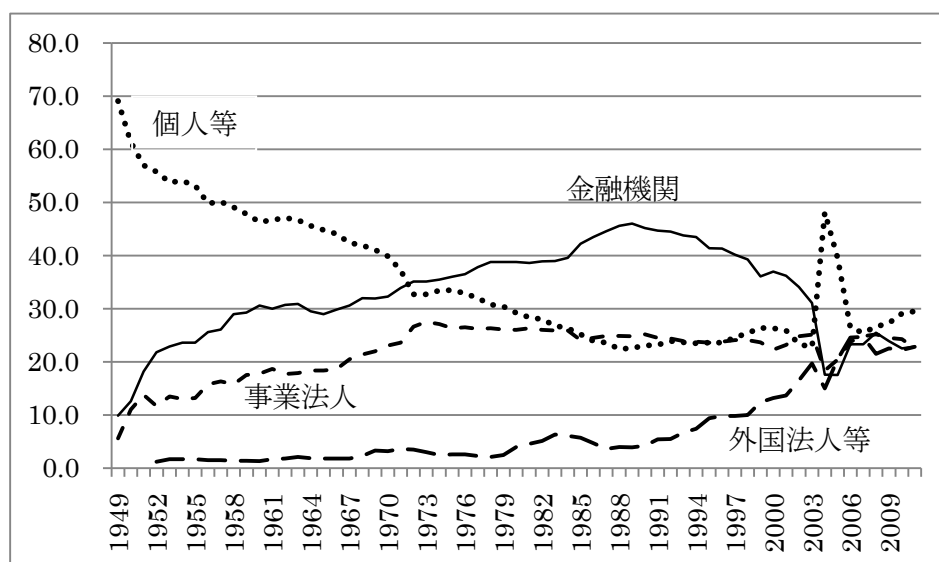


図4 部門別株式保有率の推移グラフ（縦軸の単位はパーセント、横軸の単位は西暦年号）  
出所：全国証券取引所「株式分布状況調査」を元に筆者が作成

全国証券取引所による「株式分布状況調査」には1949年から2011年までの63年間の部門別株式保有率の推移が掲載されている。推移を端的に述べると金融機関は9.9パーセントから22.9パーセントへと増加、国内事業法人は5.6パーセントから22.5パーセントへと増加、国内個人投資家は69.1パーセントから29.5パーセントへと減少、外国法人等（機関投資家）は1.2パーセントから22.8パーセントへと増加している。しかし図4の推移グラフからも把握できるように、本研究から過去、数年間の推移を見ると数パーセントの微増、微減の波があるだけであり「安定株主」（金融機関と事業法人）が50パーセント前後、機関投資家（外国法人）が25パーセント前後、国内個人投資家が20パーセント前後であり「安定株主」

と「機関投資家」の合計が全体の75パーセントであり個人投資家が20パーセントという比率がこれからも続くとすれば株主による経営者の監視の脆弱さは当然予想され、日本においても、やはり経営者の暴走傾向に対する根本的な解決策が必要であるといえる。（但し2002年から施行された「銀行等の株式等の保有の制限に関する法律」により銀行が保有できる株式は自己資本に相当する額に政令で定める数を乗じた金額までに制限されている。）

その日本においてエンロン事件とよく比較されるのは2004年の西武鉄道株式会社の粉飾事件である。この事件がきっかけで日本においても内部統制報告制度が導入された。この事件は西武鉄道グループを一代で築き上げた人物の違法なスキームに端を発している。

この人物は西武鉄道株式会社を1957年に東京証券取引所に上場させたが、買収対策として、発行した株式を他人名義の所有としておきながら、プライベートカンパニーにおいて一括管理していた。一般的に「借名株」といわれるスキームである。株式の所有者として登録されていても、その事実を知らなかった人も多かった。東京証券取引所の上場基準として「少数特定者持株数比率80%以下」<sup>5</sup>という基準に抵触していることが西武鉄道株式会社の関係者から指摘され、2004年にこの人物の後継者はその事実を公表した。西武鉄道株式会社は上場廃止となり、この後継者は有罪が確定している。法人として西武鉄道株式会社も有罪を宣告され罰金2億円を科された。

「借名株」と「株式持ち合い」は株式の管理方法という点では全く異なるが、株式を市場で流通させず、買収やモノ言う株主による経営への介入を避けることを目的としている点では同じ意味合いを持つ。「株式持ち合い」は「借名株」の合法版のスキームといえるかもしれない。

西武鉄道株式会社の粉飾事件の後にはカネボウ株式会社の粉飾が明らかになっている。カネボウ株式会社は日本を代表する名門大企業であったが、1990年代のバブル崩壊により経営状態が悪化し様々なスキームにより決算を粉飾していた。しかし2004年にメインバンクからの圧力により国策ファンドである整理回収機構の支援を受け入れることになった。その際、経営陣は総退陣し、新経営陣が過去の財務調査を実施し、粉飾行為が明らかになった。

2005年6月にカネボウは上場廃止に至ったが、バブル崩壊から上場廃止にいたる期間の大株主は日本国内のメインバンクや保険会社等の金融機関であった。2004年3月末時点でカネボウはメインバンクからの借入金額が2400億円にのぼっており、ライン型コーポレート・ガバナンスの特徴の一つである「銀行管理」状態にバブル崩壊以降、陥っていた<sup>6</sup>。

粉飾当時にメインバンクがそれを感知していたのかは不明であるが、融資先のカネボウが債務超過で倒産することはなんとしても避けたいという意向は銀行としては当然であったであろう。その為、銀行によるカネボウに対する財務調査は厳格なものにはなりづらかつ

<sup>5</sup> 大株主上位10名が所有する株式数の総株式数に対する割合。本研究時点では総株式数のうち流通株式が5パーセント未満であれば上場廃止となっている。

<sup>6</sup> 日本経済新聞社（2004）「経営不在」 日本経済新聞社。

た可能性は否定できない。ちなみにメインバンクから転籍した当時の副社長は粉飾の犯人の一人として有罪が確定されている。なお大株主の議決権数の合計は総議決権数の過半数以下であり、国内の事業法人による「株式持ち合い」は公開されている資料からは読み取ることができない。またカネボウがメインバンクや関連会社の株式を保有していたかどうかも現在は確認できない。

いずれにしてもアングロサクソン型コーポレート・ガバナンスもライン型コーポレート・ガバナンスも現在のところ経営者の暴走、特に本研究でのテーマである粉飾行為については有効な手段にはなっていないのである。株主による経営者の監督・監視という命題自体が成立していないともいえるが、粉飾行為は「国民経済の健全な発展」を脅かす行為であり、解決すべき問題であろう。粉飾を防止・早期発見する仕組みとして内部統制が制度化されたことがその証左である。

## 1-2 内部統制と「内部統制の限界」

会計制度の発展に伴い内部統制という概念は発達してきたが、それは主に従業員が横領等の不正を犯していないか確認するために経営者が利用してきたものである。例えば従業員が架空発注し、架空口座に発注分の金額を入金することによって会社の資金を着服していないかどうかを確認するために、伝票どうしを照合したり、発注分の商品が入庫しているかどうかを現物確認したりする。また従業員個人や部門の業績が優れているように見せかけるために、架空の受注処理が行われる場合も照合や現物確認といった内部統制の手法は効果を発揮してきた。

しかしエンロン事件等をきっかけに米国では2002年に「証券諸法に従って行われる企業情報開示およびその他の目的で行われる企業情報開示の正確性および信頼を向上させることにより投資家を保護するための法律」（以下「サーベンス・オクスレー法」という）が制定され2004年以降、規模に応じて順次、第一対象事業年度が設けられ上場企業の経営者に、具体的な「財務報告に係る内部統制」の有効性の評価結果を記載した内部統制報告書の提出が義務づけられるようになった。また公認会計士による内部統制監査も受けることとなった。「サーベンス・オクスレー法」の違反者に対する罰則は自然人の場合は500万ドル以下の罰金、もしくは20年以下の禁固刑、またはその両方が科せられる。法人の場合2500万ドル以下の罰金となっている。米国において内部統制報告書を提出しなければならない経営者とはCEOとCFOである。

日本でも2007年より施行されている「金融商品取引法」で具体的な「財務報告に係る内部統制」の構築が2008年4月1日以降始まる事業年度から上場企業の経営者に対して義務付けられており経営者は内部統制報告書を開示しなければならなくなった。内部統制報告書は当該企業の会計監査人（以下「監査人」という）によって監査され、内部統制監査報告

書が作成、開示される。また内部統制報告書の内容を偽った場合、自然人は5年以下の懲役もしくは500万円以下の罰金またはその両方が科せられる。法人が違反行為を行った場合は5億円以下の罰金が科せられる。日本において内部統制報告書を提出しなければならない経営者とは代表取締役もしくは代表執行役である。

「COSOフレームワーク」は内部統制のデファクトスタンダードのフレームワークといわれている。米国では1980年代に貯蓄貸付組合（S&L：Savings and Loan Association 貯蓄と住宅ローンに特化した金融機関）が相次いで破綻した。この状況に危機感を抱いた民間の組織であるアメリカ公認会計士協会、アメリカ会計学会、内部監査人協会、管理会計士協会、財務担当経営者協会が設立したトレッドウェイ委員会の下部組織であるトレッドウェイ委員会組織委員会によって内部統制についての研究がなされ、その研究報告書として「内部統制の統合的枠組み」が1992年に公開された<sup>7</sup>。

このフレームワークがトレッドウェイ委員会組織委員会（The CommITtee of Sponsoring Organization of The Treadway Commission）を省略した「COSO」のフレームワークということで「COSOフレームワーク」と呼称されるようになった。（本研究でも以下「COSOフレームワーク」という）

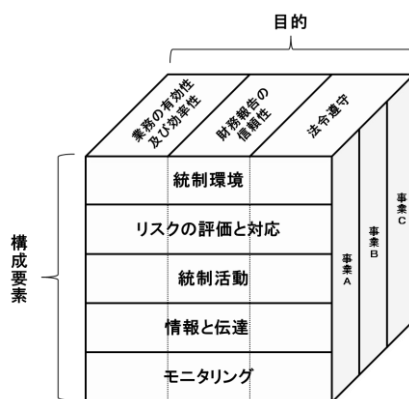


図5 COSOフレームワーク 出所：「内部統制の統合的枠組み」を元に筆者が作成

2002年に「サーベンス・オクスレー法」が制定された際に米国の証券取引委員会（SEC：U.S. SecurITies and Exchange Commission）は「一般に公正妥当と認められる内部統制の評価の基準」の一つとして「COSOフレームワーク」を挙げた。他の内部統制のフレームワークも海外には存在したが米国の団体が作成したこともあり内部統制のフレームワークは「COSOフレームワーク」がデファクトスタンダードになったのである。

<sup>7</sup> 佐々木秀次（2008）「内部統制報告バイブル」ダイヤモンド社、51 ページ。

「COSOフレームワーク」による内部統制の定義は「以下の範疇に分けられる目的の達成に関して合理的な保障を提供することを意図した、事業体の取締役会、経営者およびその他の構成員によって遂行されるプロセスである。『業務の有効性』、『財務報告の信頼性』、『関連法規の遵守』」と記載されている。また構成要素として「統制環境」、「リスクの評価」、「統制活動」、「情報と伝達」、「監視活動（以下「モニタリング」という）」があり、目的と構成要素はマトリクスの関係にある。その概念を図式化したのが図5である。

日本版の「COSOフレームワーク」である企業会計審議会において作成された「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」（以下「意見書」という）においては内部統制の定義を次のように記載している。

「内部統制とは、基本的に、業務の有効性及び効率性、財務報告の信頼性、事業活動に関わる法令等の遵守並びに資産の保全の4つの目的が達成されているとの合理的な保証を得るために、業務に組み込まれ、組織内のすべての者によって遂行されるプロセスをいい、統制環境、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング（監視活動）及びIT（情報技術）への対応の6つの基本的要素から構成される。」<sup>8</sup>

「意見書」は「国際的な内部統制議論がCOSO報告書をベースとしていることにかんがみ、COSO報告書の枠組みを基本的に踏襲しつつも、我が国の実情を反映し、COSO報告書の3つの目的と5つの構成要素にそれぞれ1つずつ加え、4つの目的と6つの基本的要素としている。」<sup>9</sup>と述べているように「COSOフレームワーク（文中では「COSO報告書」となっている）」を基本にして独自に目的として「資産の保全」を追加し、構成要素として「ITへの対応」を追加している。

企業会計審議会内部統制部会長の八田は目的に「資産の保全」を加えた理由として、「監査役には業務調査権と財産調査権があります。このうち、財産調査権というのは、まさしく企業財産を保全することです。したがって、監査役の役割や内部統制とのかかわり方をより明確に示すために、目的を明示的に示しました。」<sup>10</sup>と述べている。これは経営者、特に代表取締役が会社を私物化することを監査役に監視させることを意味しているようである。

構成要素に「ITへの対応」を加えた理由として八田は「COSOの報告書が出た90年代初めは、やっとなIT環境がはじまった時代です。（筆者中略）ITを無視した内部統制議論では不十分だということを示したいために基本的要素に加えたのです。」と述べている。<sup>11</sup>これは

<sup>8</sup> 企業会計審議会（2007）「意見書」、10 ページ。

<sup>9</sup> 企業会計審議会、前掲書、3 ページ。

<sup>10</sup> 八田進二「これだけは知っておきたい内部統制の考え方と実務」（2006）日本経済新聞社。

<sup>11</sup> 八田進二、前掲書。

上場企業であれば管理業務においてITの利用が効率性という観点から必須であり、「財務報告に係る内部統制」という観点からは、財務情報の正確性は「ITへの対応」に大きく依存している現状を勘案したためだと思われる。この日本版COSOフレームワークを図式化したのが図6である。

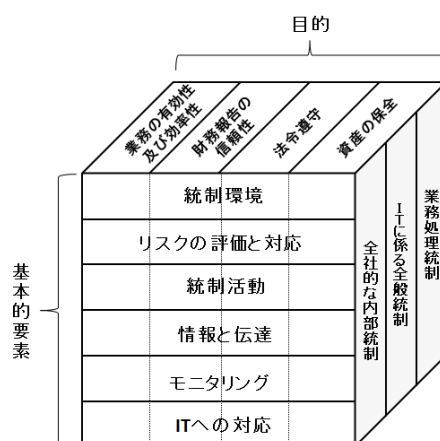


図6 日本版COSOフレームワーク 出所：「意見書」を元に筆者が作成

「意見書」は先行する米国の内部統制における企業や監査人の負担状況を踏まえて独自にトップダウン型のリスク・アプローチ（リスクの存在の可能性が高い領域を重点的に統制、監査する方法）を採用しており、例えば売上高等の金額の高い拠点から合算し、全体の概ね3分の2程度に達するまでの事業拠点を重要な拠点として選定し「適用範囲」とすることとしている。<sup>12</sup>

「意見書」では内部統制を構築する手順として、まず取締役会が方針と計画を決定し次に内部統制の現状を把握し不備があれば対応していくという手順を薦めている。まず「既存の内部統制に関する規程、慣行及びその遵守状況を踏まえ、全社的な内部統制の整備状況を把握し、記録・保存（\*暗黙裡に実施されている社内の決まり事等がある場合には、それを明文化）」<sup>13</sup>する。

具体的に「全社的な内部統制」はどのように把握・整備されるのかというと、「意見書」に記載されている「財務報告に係る全社的な内部統制に関する評価項目の例」<sup>14</sup>をそのまま使用するケースが多かったと思われる。

「意見書」のスタンスは「全社的な内部統制に係る評価項目の例を示したものであり、全社的な内部統制の形態は、企業の置かれた環境や特性等によって異なると考えられるこ

<sup>12</sup> 企業会計審議会、前掲書、13 ページ。  
<sup>13</sup> 企業会計審議会、前掲書、127 ページ。  
<sup>14</sup> 企業会計審議会、前掲書、89-91 ページ。



とから、必ずしもこの例によらない場合があること及びこの例による場合でも、適宜、加除修正がありうることに留意する。」<sup>15</sup>というものであり、各社の創意工夫の余地を残しているが、特段の理由が無い限り（例えば業種が特殊であり、評価項目が明らかに不足している場合など）、そのまま使うことが監査人との暗黙の了解になっているようである。

「全社的な内部統制」は評価項目ごとにエビデンスとなる文書や社内の現状などが担当者によって提示されることが多い。「意見書」の評価項目は構成要素ごとにまとめられており合計で42個ある。なお法的に求められている目的は米国においても日本においても「財務報告の信頼性」のみである。

「意見書」の評価項目の例は次項以下のとおりである。同時に構成要素ごとに内部統制の概要と実務を議論する。

## 統制環境

「意見書」における統制環境の定義は以下のとおりである。

「統制環境とは、組織の気風を決定し、組織内のすべての者の統制に対する意識に影響を与えるとともに、他の基本的要素の基礎をなし、リスクの評価と対応、統制活動、情報と伝達、モニタリング及びITへの対応に影響を及ぼす基盤をいう。」<sup>16</sup>

内部統制報告制度において内部統制の整備・運用、評価する義務を負うのは経営者である。その為「組織の気風」を形成するのも経営者の役目であろう。評価項目も以下のようにほとんどが経営者に対しての質問形式になっている。

- 1 「経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。」
- 2 「適切な経営理念や倫理規程に基づき、社内の制度が設計・運用され、原則を逸脱した行動が発見された場合には、適切に是正が行われるようになっているか。」
- 3 「経営者は、適切な会計処理の原則を選択し、会計上の見積り等を決定する際の客観的な実施過程を保持しているか。」

---

<sup>15</sup> 企業会計審議会、前掲書、89 ページ。

<sup>16</sup> 企業会計審議会、前掲書、38 ページ。

- 4「取締役会及び監査役又は監査委員会は、財務報告とその内部統制に関し経営者を適切に監督・監視する責任を理解し、実行しているか。」
- 5「監査役又は監査委員会は内部監査人及び監査人と適切な連携を図っているか。」
- 6「経営者は、問題があっても指摘しにくい等の組織構造や慣行があると認められる事実が存在する場合に、適切な改善を図っているか。」
- 7「経営者は、企業内の個々の職能（生産、販売、情報、会計等）及び活動単位に対して、適切な役割分担を定めているか。」
- 8「経営者は、信頼性のある財務報告の作成を支えるのに必要な能力を識別し、所要の能力を有する人材を確保・配置しているか。」
- 9「信頼性のある財務報告の作成に必要とされる能力の内容は、定期的に見直され、常に適切なものとなっているか。」
- 10「責任の割当てと権限の委任がすべての従業員に対して明確になされているか。」
- 11「従業員等に対する権限と責任の委任は、無制限ではなく、適切な範囲に限定されているか。」
- 12「経営者は、従業員等に職務の遂行に必要となる手段や訓練等を提供し、従業員等の能力を引き出すことを支援しているか。」
- 13「従業員等の勤務評価は、公平で適切なものとなっているか。」

「意見書」が「重要な事業拠点における3つの勘定科目（売上、売掛金及び棚卸資産）に至る業務プロセスは、原則として評価対象となる。」<sup>17</sup>と述べているように、「財務報告に係る内部統制」がターゲットにしているのは主に粉飾である。そして粉飾は経営者や上級幹部の一部が犯すことがほとんどであり金額が大きく意図的で悪質性が高い場合が多い。

---

<sup>17</sup> 企業会計審議会、前掲書、7 ページ。

これは一般に「内部統制の限界」といわれているものの一部であり「COSOフレームワーク」や「意見書」においても認識されている。「意見書」においては下記の4種に分類されており、その限界についての捉え方についての記載もある。<sup>18</sup>

「内部統制は、判断の誤り、不注意、複数の担当者による共謀によって有効に機能しなくなる場合がある。しかし、内部統制を整備することにより、判断の誤り、不注意によるリスクは相当程度、低減されるとともに、複数の担当者が共謀して不正を行うことは、相当程度困難なものになる。」

「内部統制は、当初想定していなかった組織内外の環境の変化や非定型的な取引等には、必ずしも対応しない場合がある。しかし、例えば、当初想定していなかった環境の変化や非定型的な取引の発生しやすいプロセスに重点的に知識・経験を有する者を配置するなど、的確に内部統制を整備することによって、当初想定していなかった環境の変化や非定型的な取引に対する対応の範囲は相当程度、広げることができる。」

「内部統制の整備及び運用に際しては、費用と便益との比較衡量が求められる。」

「経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。しかし、経営者が、組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば、複数の者が当該事実に関与することから、経営者によるこうした行為の実行は相当程度、困難なものになり、結果として、経営者自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすことが期待できる。」

内部統制はリスクマネジメントのあり方の一つであるが、リスクマネジメントには一般にリスクに対する扱い方が4種類ある。それは、回避、低減、移転、保有である。

回避とはリスクの伴う活動を停止してリスクの発生を無しにしてしまう手法である。回避はリスクの発生率を0パーセントにするものの組織の活動が停止してしまうため、想定されるリスクが著しく大きな被害を生じさせる場合によく取られる手法である。

低減とは想定されるリスクの発生頻度を下げ、リスクが発生しても被害を小さくするために処置を施すことを指している。

移転とはリスクの発生が伴う活動を他の組織に委託することを指している。またリスクに対して保険をかけることも移転とされている。

---

<sup>18</sup> 企業会計審議会、前掲書、54 ページ。

保有とはリスクの発生率や想定される被害を低減するためにとられる処置が、想定される被害よりも金額換算したときに大きい場合にとられる手法である。想定される被害に備えて資本を増やしておくことは自家保険といわれ保有として分類される。

一つ目の「内部統制の限界」である「判断の誤り、不注意、共謀」というリスクに対して「低減」という用語が使われているように、故意であれ過失であれ内部統制が整備・運用されていれば、そういったリスクに対して、財務報告の信頼性は合理的な保証が得られるということを「意見書」は説明している。ここでいう「共謀」はおそらく部門レベルでの「共謀」による粉飾行為であり、後述する経営者による粉飾にみられる「経営者と財務部門長等による共謀」ではなさそうである。

二つ目の「内部統制の限界」は「想定外のリスク」であるが、一つ目と同じように「低減」による合理的な保証の担保が可能であるとの文言が読み取れる。

三つ目の「内部統制の限界」は「費用が効果を上回る」場合であるが、これはリスクの「保有」に該当する。

四つ目は、これまで本研究が議論してきた経営者による粉飾つまり「経営者の暴走」であるが、文言からは一つ目と同じように内部統制によりリスクが「低減」されるとしている。

費用対効果の考慮は、詳細は後述するが個々の統制活動レベルにおいてなされるべきものであり、創意工夫することによって、その限界を超えることは可能であり理想であろうが、単に法制度対応として議論すると、日本において内部統制報告制度に対する1社あたりの初期費用は平均で1億6千万円、年間費用は3千3百万円という試算<sup>19</sup>がある。

その効果は当然ながら横領や粉飾の防止・早期発見であるが、さらに上場維持もあろう。また経営者が善管注意義務を履行する上で内部統制の整備・運用は不可欠であるという法理もある。

米国では1996年に株主代表訴訟である「Caremark事件」において取締役の善管注意義務には違法行為を予防、早期発見するためのリスクマネジメントとして情報収集、報告のための内部統制体制を確立する義務が含まれていることがデラウェア衡平法裁判所において定義された。

Caremark International, Inc. はヘルスケアサービスの会社であるが、そのサービスを患者に推奨した医師に紹介料を払うという違法行為を行っていた。政府に対して罰金等は既に支払われていたが、この紹介料支払という違法行為の情報を取締役が知らなかったのは善管注意義務違反かどうかが争われた。

判決は「刑事罰は認められるが違法に関する情報を収集するシステムは存在していた。」として原告の訴えを棄却している。しかしこの事件は経営者の負う善管注意義務に内部統

---

<sup>19</sup> 株式会社日本総合研究所 2009年5月11日「内部統制対応コストは平均1億6000万円～規模の小さい企業ほど高負担に～」 <http://www.jri.co.jp/page.jsp?id=3836>

制の構築と運用が含まれていることを実質的に定義したという意味においては重要な事件である。<sup>20</sup>

仮にCaremark International, Inc.に内部統制が存在していなかったならば、おそらく取締役は罰金に相当する金額を当該企業に支払わなければならなかったであろう。

米国の会社法は州法であるが、取締役会に与えられる裁量が大きいため米国の上場企業の内60パーセント近くがデラウェア州の会社法によって設立されている。本社がデラウェア州になくてもデラウェア州で設立および再設立された会社であればInternal Affairs Doctrine（会社を形成するにあたり事業活動を行う者は、その会社を設立する州を選択することにより、その組織に適用されるルールを選ぶことができ裁判所は特定の会社に係る基本的な権利義務の内容を判断する際には当該会社が設立された州のルールを参照するという原則）によりデラウェア州の会社法および判例法が適用される。

善管注意義務はデラウェア州の会社法では明記されていないがコモンロー（Common Law）においてその概念が発達してきた。模範事業会社法（MBCA：Model Business Corporation Act）§ 8.30(b)は善管注意義務を「取締役会の構成員または取締役会の委員会が、取締役会において経営判断および監視すべき必要な事項に関して情報を得た場合は、同様の地位にある者が同様の状況で適切である合理的に信じるであろう注意」を払う義務と定義している。なお執行役も取締役と同一の善管注意義務を負うことが判例上、認められている。<sup>21</sup>

この事例は財務報告の信頼性を目的とした内部統制ではないものの、「COSOフレームワーク」のいうところの法令遵守がテーマであり、仮に横領や粉飾事件であったとしても、経営者の善管注意義務には内部統制が含まれているという結論に達しただろう。

日本においては2000年に大阪地方裁判所で下された「大和銀行株主代表訴訟事件」の一審判決は役員の善管注意義務にはリスクマネジメントが含まれていることを定義づけた。

この事件の具体的な争点は「同行員の米国債の簿外取引及びその損失の隠蔽を現物確認で発見する仕組み、つまり照合というプロセスがなかったことは誰の責任か」ということであった。

判決は要約すると「取締役は、取締役会の構成員として、また、代表取締役又は業務担当取締役としてリスク管理体制を構築すべき義務を負い、さらに代表取締役及び業務担当取締役がリスク管理体制を構築すべき義務を履行しているか否かを監視する義務を負うのであり、これもまた取締役としての善管注意義務及び忠実義務の内容をなすものというべきである。」というものだった。判決後、和解が成立したため最高裁判例にはなっていないが、この事件がリスクマネジメントを善管注意義務の具体的な内容の一部であると定義づけ、この判決で述べられている「リスク管理体制」とは内部統制体制をさしているという

<sup>20</sup> Curtis J.Milhaupt（2009）「米国会社法」有斐閣、94-97 ページ。

<sup>21</sup> Curtis J.Milhaupt 前掲書、6、7、12、64、71-75 ページ。

解釈が一般的に認められている。詳細は後述するが照合は内部統制における主要な統制活動だからである。

日本において善管注意義務は会社法第330条において「株式会社と役員及び会計監査人との関係は委任に関する規定に従う。」と定められており、委任に関する規定は民法第664条で「受任者は、委任の本旨に従い善良な管理者の注意をもって委任事務を処理する義務を負う。」と定められている。判決で善管注意義務と同列で言及されている忠実義務は会社法第355条において「取締役は法令及び定款並びに株主総会の決議を遵守し株式会社のため忠実にその職務を行わなければならない。」と定められている。

このように「費用対効果」における「内部統制の限界」は実務レベルでは、その存在を議論されることにはあまり意味がないのである。

そのため「内部統制の限界」対策は内部統制によるリスク低減であるとほぼ断定できる。前述のように、内部統制は従業員個人や特定の部門による横領、粉飾に対しては少なからず効果を発揮してきた。それで「判断の誤り、不注意、共謀」といった限界リスクは、内部統制のさらなる強化・精緻化によって、限りなく低く抑えることは可能であると論理的に結論づけることができる。しかし経営者の暴走というリスクを低減するために「経営者が、組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば」という前提がある以上、その限界に対して内部統制が効果的であるという理論は矛盾しているのである。

但し内部統制報告制度には監査人による監査が存在する。経営者の自己評価結果を監査する監査人について「意見書」には「経営者による財務報告に係る内部統制の有効性の評価は、その評価結果が適正であるかどうかについて、当該企業等の財務諸表の監査を行っている公認会計士等（以下『監査人』という。）が監査することによって担保される。

内部統制監査と財務諸表監査が一体となって行われることにより、同一の監査証拠を双方で利用するなど効果的かつ効率的な監査が実施されるよう、内部統制監査は、当該企業の財務諸表監査に係る監査人と同一の監査人（監査事務所のみならず、業務執行社員も同一であることを求めている。）が実施することとした。」<sup>22</sup>と記載されており財務諸表監査と内部統制監査の統合監査が意図されている。

また「内部統制監査において監査人が意見を表明するに当たって、監査人は自ら、十分かつ適切な監査証拠を入手し、それに基づいて意見表明することとされており、その限りにおいて、監査人は、企業等から、直接、監査証拠を入手していくこととなる。」<sup>23</sup>とも記載されており、財務諸表監査における監査証拠、監査証跡等が、内部統制監査においても重きをなすことが想定されている。

<sup>22</sup> 企業会計審議会、前掲書、4 ページ。

<sup>23</sup> 企業会計審議会、前掲書、95 ページ。

図7は内部統制報告書の一例であるが、この書類だけでは監査意見を表明することは現実的ではなく「意見書」の方針は妥当であろう。

米国における「内部統制報告制度」は当初は財務諸表監査を担当しない公認会計士によって経営者の作成した内部統制報告書の監査・報告（イン・ダイレクト・レポーティング）と、当該企業の内部統制の直接監査・報告（ダイレクト・レポーティング）を実施していた。しかし2007年からは監査基準が改正され、内部統制報告書に対する監査（イン・ダイレクト・レポーティング）は、効果が薄いという理由から廃止された。財務諸表監査を担当する監査人と内部統制監査を担当する監査人は同一ではないので両者の間での牽制が働き、両監査とも適切に執り行われることが期待されている。

米国においても、日本においても、財務諸表監査のみでは、粉飾の予防、早期の発見ができなかったため、「内部統制報告制度」が設けられたわけであるが、図8のように米国においては、財務諸表監査と内部統制監査の監査人は同一であってはならず、日本においては財務諸表監査と内部統制監査の監査人は同一でなければならない。米国と日本の「内部統制報告制度」は同じ趣旨で設けられたわけであるが、米国では監査人同士の牽制による監査精度の向上を目指しており、日本では統合監査による監査精度の向上を目指している。

一見すると米国の直接監査は経営者によるごまかしが効かず、経営者の暴走に対して効果的に見える。しかし前述のように経営者の提出する内部統制報告書は経営者の自己評価にすぎず、これをもって日本の監査人が監査意見を表明することは現実的ではなく、財務諸表監査において当該企業の内部統制について米国の「直接監査」と同等レベルで監査するはずである。

こういった監査が、経営者の暴走という「内部統制の限界」を超えるコーポレート・ガバナンスの効果的な手段となるかという疑問においては、千代田(1994)が述べるように特に米国においては、財務諸表監査に伴う内部統制監査は内部統制の制度化以前から実施されており日本においても1994年には日本公認会計士協会「監査基準委員会報告書（中間報告）内部統制」が公開していること、さらに企業も暗黙知レベルであったかもしれないが、照合や現物確認は定常の管理業務として実施されてきたであろうことを勘案すると、否定せざるを得ないのである。

### 1【財務報告に係る内部統制の基本的枠組みに関する事項】

代表取締役社長〇〇は、当社の財務報告に係る内部統制の整備及び運用に責任を有しており、企業会計審議会の公表した「財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準並びに財務報告に係る内部統制の評価及び監査に関する実施基準の設定について（意見書）」に示されている内部統制の基本的枠組みに準拠して財務報告に係る内部統制を整備及び運用しております。なお、内部統制は、内部統制の各基本的要素が有機的に結びつき、一体となって機能することで、その目的を合理的な範囲で達成しようとするものです。このため、財務報告に係る内部統制により財務報告の虚偽の記載を完全には防止又は発見することができない可能性があります。

### 2【評価の範囲、基準日及び評価手続に関する事項】

財務報告に係る内部統制の評価は、当事業年度の末日である平成〇年〇月〇日を基準日として行われており、評価に当たっては、一般に公正妥当と認められる財務報告に係る内部統制の評価の基準に準拠いたしました。本評価においては、連結ベースでの財務報告全体に重要な影響を及ぼす内部統制（全社的な内部統制）の評価を行ったうえで、その結果を踏まえて、評価対象とする業務プロセスを選定しております。当該業務プロセスの評価においては、選定された業務プロセスを分析したうえで、財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点を識別し、当該統制上の要点について整備及び運用状況の評価することによって、内部統制の有効性に関する評価を行いました。財務報告に係る内部統制の評価の範囲は、当社並びに連結子会社及び持分法適用関連会社について、財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性の観点から必要な範囲を決定いたしました。財務報告の信頼性に及ぼす影響の重要性は、金額的及び質的影響の重要性を考慮して決定しており、当社及び連結子会社2社を対象として行った全社的な内部統制の評価結果を踏まえ、業務プロセスに係る内部統制の評価範囲を合理的に決定いたしました。なお、連結子会社〇社及び持分法適用関連会社〇社については、金額的及び質的重要性の観点から僅少であると判断し、全社的な内部統制の評価範囲に含めておりません。業務プロセスに係る内部統制の評価範囲については、各事業拠点の前連結会計年度の売上高（連結会社間取引消去後）の金額が高い拠点から合算していき、前連結会計年度の連結売上高の概ね2/3に達している〇事業拠点を「重要な事業拠点」といたしました。選定した重要な事業拠点においては、企業の事業目的に大きく関わる勘定科目として売上高、売掛金及び棚卸資産に至る業務プロセスを評価の対象といたしました。さらに、選定した重要な事業拠点にかかわらず、それ以外の事業拠点をも含めた範囲について、重要な虚偽記載の発生可能性が高く、見積りや予測を伴う重要な勘定科目に係る業務プロセスやリスクが大きい取引を行っている事業又は業務に係る業務プロセスを財務報告への影響を勘案して重要性の大きい業務プロセスとして評価対象に追加しております。

### 3【評価結果に関する事項】

上記の評価の結果、当事業年度末日時点において、当社の財務報告に係る内部統制は有効であると判断いたしました。

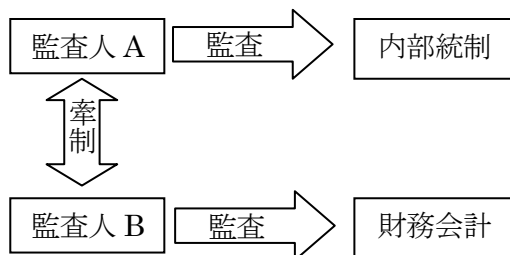
4【付記事項】 付記すべき事項はありません。

5【特記事項】 特記すべき事項はありません。

図7 日本における内部統制報告書の一例 出所：筆者作成



米国（ダイレクト・レポート）



日本（インダイレクト・レポート）

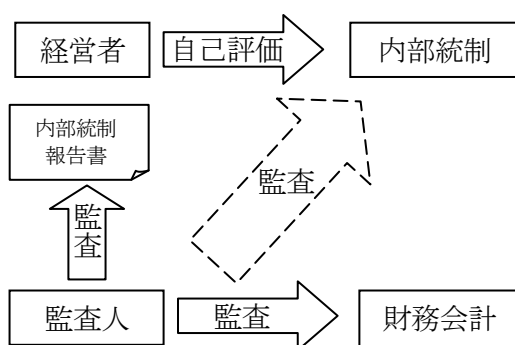


図8 日米の内部統制監査 出所：筆者作成

## リスクの評価と対応

「意見書」におけるリスクの評価と対応の定義は以下のとおりである。

「リスクの評価とは、組織目標の達成に影響を与える事象について、組織目標の達成を阻害する要因をリスクとして識別、分析及び評価するプロセスをいう。」<sup>24</sup>

「リスクへの対応とは、リスクの評価を受けて、当該リスクへの適切な対応を選択するプロセスをいう。

リスクへの対応に当たっては、評価されたリスクについて、その回避、低減、移転又は受容等、適切な対応を選択する。」<sup>25</sup>

<sup>24</sup> 企業会計審議会、前掲書、40 ページ。

<sup>25</sup> 企業会計審議会、前掲書、42 ページ。

リスクの評価と対応は、言い換えれば、リスクの洗い出しと、リスクに対してどのような対応を採るかを決定することである。下記の「リスクの評価と対応」から「モニタリング」までの全社的な内部統制の評価項目は具体的なリスクマネジメントのサイクルの実行を求めている。

- 14 「信頼性のある財務報告の作成のため、適切な階層の経営者、管理者を関与させる有効なリスク評価の仕組みが存在しているか。」
- 15 「リスクを識別する作業において、企業の内外の諸要因及び当該要因が信頼性のある財務報告の作成に及ぼす影響が適切に考慮されているか。」
- 16 「経営者は、組織の変更やITの開発など、信頼性のある財務報告の作成に重要な影響を及ぼす可能性のある変化が発生する都度、リスクを再評価する仕組みを設定し、適切な対応を図っているか。」
- 17 「経営者は、不正に関するリスクを検討する際に、単に不正に関する表面的な事実だけでなく、不正を犯させるに至る動機、原因、背景等を踏まえ、適切にリスクを評価し、対応しているか。」

本来は全社的な内部統制において、まずはリスクが洗い出さなければならないが、「意見書」では評価項目ごとに回答し証跡となる資料を提示することで済まされている。それは評価項目の問いに対して順当な解答ができない場合に財務報告の信頼性を阻害するリスクが想定されているからである。統制環境における最初の評価項目「経営者は、信頼性のある財務報告を重視し、財務報告に係る内部統制の役割を含め、財務報告の基本方針を明確に示しているか。」という質問に対して肯定的な解答ができない場合は、財務報告の信頼性が担保されないというリスクが想定されるであろう。

ただし「意見書」が求めているのは具体的な業務処理レベルにおける統制活動であり、そのため、その企業の業務フロー等によってリスクの洗い出しとそれに対する統制活動の選定を実施しなければならない。しかし「意見書」において具体的なリスクが掲載されているのではなく、財務報告の信頼性における経営者の主張（以下「アサーション」という）として実在性、網羅性、権利と義務の帰属、評価の妥当性、期間配分の適切性及び表示の妥当性等に対して影響を及ぼすものをリスクとしている。<sup>26</sup>

---

<sup>26</sup> 企業会計審議会、前掲書、25 ページ。

アサーションの説明は以下のとおりである。

実在性：資産及び負債が実際に存在し、取引や会計事象が実際に発生していること

網羅性：計上すべき資産、負債、取引や会計事象をすべて記録していること

権利と義務の帰属：計上されている資産に対する権利及び負債に対する義務が企業に帰属していること

評価の妥当性：資産及び負債を適切な価格で計上していること

期間配分の適切性：取引や会計事象を適切な金額で記録し、収益性及び費用を適切な期間に配分していること

表示の妥当性：取引や会計事象を適切に表示していること<sup>27</sup>

これらのアサーションに対するリスクとして以下のものが実務本には例示されることが多い。

「架空計上」「多重計上」「先行計上」「単価誤り計上」「数量誤り計上」「計上漏れ」「計上遅れ」「資産・負債の期末評価誤り」「収益・費用の期間配分の誤り」「分類誤り計上・表示」

リスクは特定の業務プロセスの、取引の開始、承認、記録、処理、報告において発生しやすい（情報の転換点である）為、図9のような業務フローを描き、リスクの特定とリスクに対する対応を選択することが一般的である。<sup>28</sup>

「意見書」は「リスクへの対応に当たっては、評価されたリスクについて、その回避、低減、移転又は受容等、適切な対応を選択する。」<sup>29</sup>と述べているが、前述のように、内部統制におけるリスクへの対応はほとんどが低減である。ただし会計処理を外部に委託しているような場合、その処理におけるリスクは移転されていることになる。しかし委託先が内部統制を整備・運用・評価していない場合、自社でその処理における内部統制に対して責任を持つ必要がある。

<sup>27</sup> 企業会計審議会、前掲書、75,76 ページ。

<sup>28</sup> 企業会計審議会、前掲書、103 ページ。

<sup>29</sup> 企業会計審議会、前掲書、42 ページ。

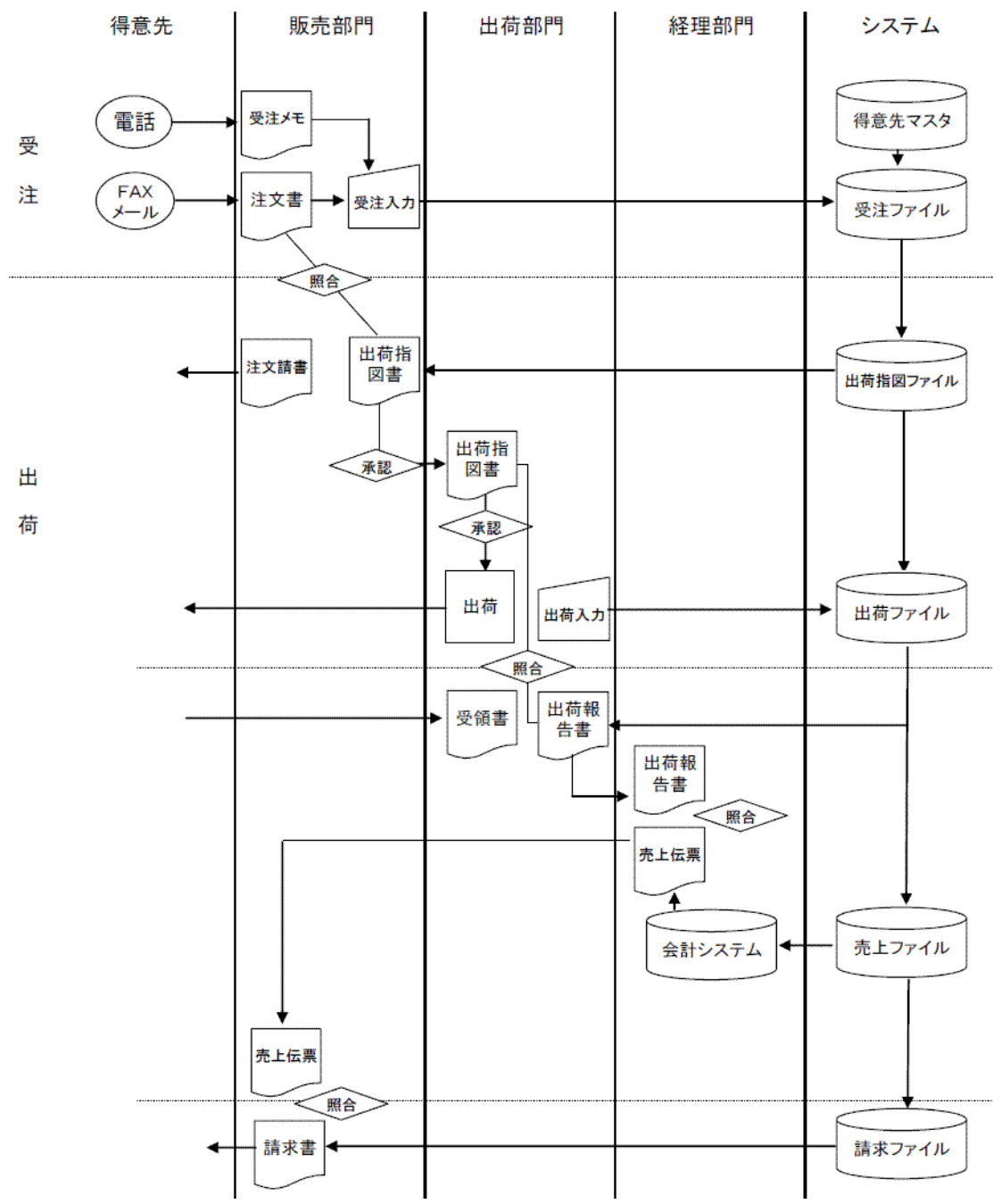


図9 業務フロー図 出所：「意見書」92ページ（照合と承認は各統制活動を表す。）

## 統制活動

「意見書」における統制活動の定義は以下のとおりである。

「統制活動とは、経営者の命令及び指示が適切に実行されることを確保するために定める方針及び手続をいう。

統制活動には、権限及び職責の付与、職務の分掌等の広範な方針及び手続が含まれる。このような方針及び手続は、業務のプロセスに組み込まれるべきものであり、組織内のすべての者において遂行されることにより機能するものである。」<sup>30</sup>

統制活動とは前述のようにリスクの低減を指す。財務報告に係る内部統制におけるリスクの低減とは、照合（この場合の表現では現物確認を含む）・承認（主に上長や他部門）がほとんど全てといっても過言ではない。

- 18 「信頼性のある財務報告の作成に対するリスクに対処して、これを十分に軽減する統制活動を確保するための方針と手続を定めているか。」
- 19 「経営者は、信頼性のある財務報告の作成に関し、職務の分掌を明確化し、権限や職責を担当者に適切に分担させているか。」
- 20 「統制活動に係る責任と説明義務を、リスクが存在する業務単位又は業務プロセスの管理者に適切に帰属させているか。」
- 21 「全社的な職務規程や、個々の業務手順を適切に作成しているか。」
- 22 「統制活動は業務全体にわたって誠実に実施されているか。」
- 23 「統制活動を実施することにより検出された誤謬等は適切に調査され、必要な対応が取られているか。」
- 24 「統制活動は、その実行状況を踏まえて、その妥当性が定期的に検証され、必要な改善が行われているか。」

---

<sup>30</sup> 企業会計審議会、前掲書、43 ページ。

これらの統制活動において「財務報告の信頼性に重要な影響を及ぼす統制上の要点」<sup>31</sup>を統制上の要点という。つまりより多くのリスクを低減できる統制活動のことを統制上の要点とするのである。

## 情報と伝達

「意見書」における情報と伝達の定義は以下のとおりである。

「情報と伝達とは、必要な情報が識別、把握及び処理され、組織内外及び関係者相互に正しく伝えられることを確保することをいう。組織内のすべての者が各々の職務の遂行に必要とする情報は、適時かつ適切に、識別、把握、処理及び伝達されなければならない。また、必要な情報が伝達されるだけでなく、それが受け手に正しく理解され、その情報を必要とする組織内のすべての者に共有されることが重要である。」<sup>32</sup>

「COSOフレームワーク」は米国において作成された為、「情報と伝達」は他文化においては理解しづらい構成要素であるが「意見書」には下記のような注記がある。

「財務報告の信頼性に関しては、例えば、情報について、財務報告の中核をなす会計情報につき、経済活動を適切に、認識、測定し、会計処理するための一連の会計システムを構築することであり、また、伝達について、かかる会計情報を適時かつ適切に、組織内外の関係者に報告するシステムを確保することが挙げられる。」<sup>33</sup>

つまり「情報と伝達」はリスクマネジメント、特に統制活動が円滑に実施されるための要素と意識できるかもしれない。実際には実務においてこの構成要素が議論されることはほとんどなかったものと思われ下記の全社的な内部統制の評価項目のための証跡についての対応のみだったようである。

25 「信頼性のある財務報告の作成に関する経営者の方針や指示が、企業内のすべての者、特に財務報告の作成に関連する者に適切に伝達される体制が整備されているか。」

26 「会計及び財務に関する情報が、関連する業務プロセスから適切に情報システムに伝達され、適切に利用可能となるような体制が整備されているか。」

<sup>31</sup> 企業会計審議会、前掲書、75 ページ。

<sup>32</sup> 企業会計審議会、前掲書、44 ページ。

<sup>33</sup> 企業会計審議会、前掲書、14 ページ。

- 27 「内部統制に関する重要な情報が円滑に経営者及び組織内の適切な管理者に伝達される体制が整備されているか。
- 28 「経営者、取締役会、監査役又は監査委員会及びその他の関係者の間で、情報が適切に伝達・共有されているか。」
- 29 「内部通報の仕組みなど、通常の報告経路から独立した伝達経路が利用できるように設定されているか。」
- 30 「内部統制に関する企業外部からの情報を適切に利用し、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達する仕組みとなっているか。」

## モニタリング

「意見書」におけるモニタリングの定義は以下のとおりである。

「モニタリングとは、内部統制が有効に機能していることを継続的に評価するプロセスをいう。モニタリングにより、内部統制は常に監視、評価及び是正されることになる。モニタリングには、業務に組み込まれて行われる日常的モニタリング及び業務から独立した視点から実施される独立的評価がある。両者は個別に又は組み合わせて行われる場合がある。」<sup>34</sup>

上述のように「モニタリング」とはリスクマネジメントのサイクルにおける「See」や「Check」にあたる。「内部統制報告制度」は経営者のモニタリング結果である「内部統制報告書」の提出を要求しており、具体的には、上述の統制上の要点においてサンプルを取得し、試査した場合に経営者の主張は過不足なく満たされているかを確認する必要がある。（例えば、日常反復継続する取引について、統計上の正規分布を前提とすると、90%の信頼度を得るには、評価対象となる統制上の要点ごとに少なくとも25件のサンプルが必要になる。）<sup>35</sup>

---

<sup>34</sup> 企業会計審議会、前掲書、46 ページ。

<sup>35</sup> 企業会計審議会、前掲書、104 ページ。

- 31 「日常的モニタリングが、企業の業務活動に適切に組み込まれているか。」
- 32 「経営者は、独立的評価の範囲と頻度を、リスクの重要性、内部統制の重要性及び日常的モニタリングの有効性に応じて適切に調整しているか。」
- 33 「モニタリングの実施責任者には、業務遂行を行うに足る十分な知識や能力を有する者が指名されているか。」
- 34 「経営者は、モニタリングの結果を適時に受領し、適切な検討を行っているか。」
- 35 「企業の内外から伝達された内部統制に関する重要な情報は適切に検討され、必要な是正措置が取られているか。」
- 36 「モニタリングによって得られた内部統制の不備に関する情報は、当該実施過程に係る上位の管理者並びに当該実施過程及び関連する内部統制を管理し是正措置を実施すべき地位にある者に適切に報告されているか。」
- 37 「内部統制に係る重要な欠陥等に関する情報は、経営者、取締役会、監査役又は監査委員会に適切に伝達されているか。」

## ITへの対応

「意見書」におけるITへの対応の定義は以下のとおりである。

「ITへの対応とは、組織目標を達成するために予め適切な方針及び手続を定め、それを踏まえて、業務の実施において組織の内外のITに対し適切に対応することをいう。ITへの対応は、内部統制の他の基本的要素と必ずしも独立に存在するものではないが、組織の業務内容がITに大きく依存している場合や組織の情報システムがITを高度に取り入れている場合等には、内部統制の目的を達成するために不可欠の要素として、内部統制の有効性に係る判断の規準となる。

ITへの対応は、IT環境への対応とITの利用及び統制からなる。」<sup>36</sup>

---

<sup>36</sup> 企業会計審議会、前掲書、48 ページ。



「ITへの対応」は「意見書」で独自に付け加えられた構成要素であるが、無論ITを利用していない企業であれば以下の全社的な内部統制の評価項目を検討する必要はない。

しかし統制上の要点がITを利用したものである場合、「モニタリング」におけるサンプル数が日常反復継続する取引について25件から1件に減るというメリットがある。<sup>37</sup>仮に100個の統制上の要点があった場合、2500件のサンプルを試査しなければならない。1件あたりの試査が5分かかった場合、全部のサンプルで約208時間が必要とされる。ITを利用した場合、サンプルは1件で済み、試査も一回分の時間しか必要ではないのである。ただしこのメリットを利用するためには、全社的な内部統制の「ITへの対応」の評価項目に応じた内部統制を整備・運用・評価しなければならない。後述の「IT全般統制」にも対応しなければならない。

38 「経営者は、ITに関する適切な戦略、計画等を定めているか。」

39 「経営者は、内部統制を整備する際に、IT環境を適切に理解し、これを踏まえた方針を明確に示しているか。」

40 「経営者は、信頼性のある財務報告の作成という目的の達成に対するリスクを低減するため、手作業及びITを用いた統制の利用領域について、適切に判断しているか。」

41 「ITを用いて統制活動を整備する際には、ITを利用することにより生じる新たなリスクが考慮されているか。」

42 「経営者は、ITに係る全般統制及びITに係る業務処理統制についての方針及び手続を適切に定めているか。」

---

<sup>37</sup> 企業会計審議会、前掲書、78 ページ。

## IT全般統制

「ITに係る全般統制とは、業務処理統制が有効に機能する環境を保証するための統制活動を意味しており、通常、複数の業務処理統制に関係する方針と手続をいう。

ITに係る全般統制の具体例としては、以下のような項目が挙げられる。

- ・ システムの開発、保守に係る管理
- ・ システムの運用・管理
- ・ 内外からのアクセス管理などシステムの安全性の確保
- ・ 外部委託に関する契約の管理<sup>38</sup>

財務報告に係る内部のIT全般統制においての統制目標は信頼性（情報が組織の意思・意図に沿って承認され、漏れなく正確に記録・処理されること）<sup>39</sup>である。

財務報告に係る内部のIT全般統制において性質上、親和性が高いフレームワークは日本公認会計士協会の「IT委員会研究報告第35号 ITに係る内部統制の枠組み ～自動化された業務処理統制等と全般統制～」(2008)であったと思われる。以下に概要を記す。なお「外部委託に関する契約の管理」は同様の統制活動が委託先で実施されているか評価することによってリスクを低減できるとされているので省略している。

### 開発、変更管理

リスク:ITに関わる開発、変更管理手続が十分に整備、運用されず、経営者の意図した、自動化された業務処理統制等が適切に整備されない。

- 1、システム開発部署とシステム運用部署が分離している。
- 2、システム開発規程が制定されている。
- 3、システム開発規程が遵守され、遵守証跡が作成される。
- 4、システムの新規開発について取締役会等の承認を要する。
- 5、開発プログラムは、開発過程の適切なフェイズごとに開発プログラムから独立の立場にある者のレビューを受ける。
- 6、購入システム、開発システムについてテストが実施され、機能が確かめられる。
- 7、本番登録以前に利用部門の承認を受ける。

<sup>38</sup> 企業会計審議会、前掲書、52 ページ。

<sup>39</sup> 企業会計審議会、前掲書、51 ページ。

## コンピュータの運用管理

リスク:ITに関わる運用管理手続が十分に整備、運用されず、自動化された業務処理統制等が適切に稼動しない。

- 8、システム変更担当部署とシステム運用部署が分離している。
- 9、システム運用規程が制定されている。
- 10、システム運用規程が遵守され、遵守証跡が作成される。
- 11、システムは責任者が承認したジョブスケジュールに基づき自動運用がなされる。
- 12、スケジュールに基づかない臨時ジョブには責任者の個別承認を要する。
- 13、システム運用についてオペレータ監視がある。
- 14、ライブラリ、データのバージョン管理がなされる。
- 15、バッチジョブ、データインターフェイスについては、コントロールトータルを組み込み運用される。<sup>40</sup>
- 16、業務プログラムにはエラー処理、リカバリー処理を組み込むことが定型化されている。
- 17、必要なバックアップデータが保管される。

## プログラムとデータの情報セキュリティ管理（「意見書」のアクセス管理に該当する。）

リスク:ITに関わる情報セキュリティ管理手続が十分に整備、運用されず、業務処理における自動化された内部統制が無視されたり、バイパスされたりするような方法で、内部統制が無効化される。

- 18、情報セキュリティポリシー、規程が制定されている。
- 19、開発変更環境、運用環境のユーザ権限の登録が適切に実施されている。
- 20、本番稼動しているプログラム及びデータへのOSレベルのアクセスが制限されている。
- 21、本番稼動しているプログラム及びデータへのデータベースレベルのアクセスが制限されている。

---

<sup>40</sup> コントロールトータルとは情報処理時における自動的な照合機能を指す。

## 決算・財務報告プロセス

図9において「決算・財務報告に係る業務プロセス」についての注記はないものの、決算・財務報告プロセスは、一般に会計不正、特に粉飾が行われやすいために「意見書」も重点的に内部統制の整備・運用・評価をすべきであると述べている。

「意見書」は「主として経理部門が担当する決算・財務報告に係る業務プロセスのうち、全社的な観点で評価することが適切と考えられるものについては、全社的な内部統制に準じて、すべての事業拠点について全社的な観点で評価することに留意する。」<sup>41</sup>と述べ、また「決算・財務報告プロセスに係る内部統制の運用状況の評価については、当該期において適切な決算・財務報告プロセスが確保されるよう、仮に不備があるとすれば早期に是正が図られるべきであり、また、財務諸表監査における内部統制の評価プロセスとも重なりあう部分が多いと考えられることから、期末日までに内部統制に関する重要な変更があった場合には適切な追加手続が実施されることを前提に、前年度の運用状況をベースに、早期に実施されることが効率的・効果的である。」<sup>42</sup>と述べている。

そして「決算・財務報告に係る業務プロセスのうち、全社的な観点で評価することが適切と考えられるものについては、全社的な内部統制に準じて、全社的な観点で評価が行われることとなるが、それ以外の決算・財務報告プロセスについては、それ自体を固有の業務プロセスとして評価することとなる。

その際には、決算・財務報告プロセスに係る内部統制は、財務報告の信頼性に関して非常に重要な業務プロセスであることに加え、その実施頻度が日常的な取引に関連する業務プロセスなどに比して低いことから評価できる実例の数は少ないものとなる。したがって、決算・財務報告プロセスに係る内部統制に対しては、一般に、他の内部統制よりも慎重に運用状況の評価を行う必要がある。」<sup>43</sup>とあり、おそらくサンプル数を増やす等、他のプロセスよりも慎重な評価を求めているが、それは特別な評価ではなく他の全社的な内部統制と業務処理統制の評価と同じ手法である。このことから「意見書」が決算・財務報告のプロセスを重視しているからといって、内部統制が経営者による粉飾という「内部統制の限界」を防止することにはならないことが理解できよう。

エンロン事件や西武鉄道事件という粉飾決算がきっかけで、「財務報告に係る内部統制」の法制度化が実施されたわけであるが、経営者の暴走による「内部統制の限界」は「経営者が、組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば、複数の者が当該事実に関与することから、経営者によるこうした行為の実行は相当程度、困難なものになり、結果として、経営者自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすこ

<sup>41</sup> 企業会計審議会、前掲書、68 ページ。

<sup>42</sup> 企業会計審議会、前掲書、78 ページ。

<sup>43</sup> 企業会計審議会、前掲書、78,79 ページ。

とが期待できる。」<sup>44</sup>という命題が破綻している以上は、この「内部統制の限界」を超えるコーポレート・ガバナンス論において何らかの知見が求められるのである。

## 2 研究の目的

### 2-1 社会的意義

粉飾行為は上場また株価上昇により莫大なストックオプションによるインセンティブが得られる可能性がある。見せかけの業績により経営者も従業員も社会的に高い評価を得られるだろう。また表面的には黒字決算であり、株主には配当、政府には所得税が支払われる。つまり露呈しなければ誰も損をしない犯罪という主張も成り立つ。

しかし粉飾によって業績が上がっている企業に機関投資家であれ、個人投資家であれ社会がこぞって投資するという事は、資本が非生産的な組織に注がれることになり、逆に必要性が高く将来有望な組織やシステムには資本が投下されないことを意味する。科学や技術の発展やイノベーション、起業家精神を最終的に阻害することにもなる。これは少々大げさにいえば近年求められている持続可能な社会つまり環境に負荷をかけない効率的な社会への変化を妨げることになる。例えば粉飾が露呈した後に倒産したエンロン社の時価総額は最高で約630億ドルだったが、当時の家庭用太陽光発電の設備投資費用（1万ドル/1Kw）で換算すると約630万Kwの電力を、皮肉にもエネルギー分野のイノベーターであったエンロン社は再生可能エネルギーとして供給することが可能だったのである。これは2011年の東日本大震災によってメルトダウンし廃炉された福島第一原子力発電所の最大電力供給量である約470万Kwを遥かに上回る数字である。

また民間のシンクタンクであるローマクラブの報告書「成長の限界」では人口の増加率に対する食糧生産の拡大の遅延は単なる科学や技術ではなく人の意識の変化によって回避できるとしているが、「成長の限界」が提出された1972年から人の意識は大きく変化せず、諸問題は科学や技術の発達によって対応されてきたといえる。例えば中華人民共和国の「一人っ子政策」は「成長の限界」を回避するための人の意識の変化だったし、人口抑制に成功したといわれているが、一方で生活レベルの向上は国是であるため、世界中の資源を「爆食」しており、特に食糧に深く関係する灌漑用の水資源の確保は喫緊に解決すべき課題として捉えられている。中国の例は人の意識の変化は有効であることを示しているが、豊かさに対する人の欲求がある以上、イノベーションが持続可能な社会の実現において大きな要素であることも示している。すでにアフリカ等にあるいくつかの発展途上国は「成長の限界」に達しようとしており、人の意識の変化も必要だが、先進国の科学や技術の移転が問題の早期解決策として期待されているのだ。

---

<sup>44</sup> 企業会計審議会、前掲書、54 ページ。

持続可能な社会の実現、「成長の限界」の回避を粉飾行為は阻害しており、本研究はそういう粉飾行為を低減させることを目的としている。

## 2-2 具体的な目標

そこで本研究は具体的な目標として「内部統制の限界」を超えるコーポレート・ガバナンスのモデルを形成することとした。通常、粉飾は経営者や財務担当の上級幹部等の複数名で犯されることが多く、粉飾を対象とした有効性の高い研究自体ほとんどないが、ホワイトカラー犯罪の研究を考察すると集団心理学や組織心理学からアプローチした研究が多く見受けられる。<sup>4546</sup>

しかし粉飾はその犯行グループにおいてヒエラルキーが存在し、多くの場合そのトップは社長や会長である。そのため粉飾の実行を判断するヒエラルキーのトップに何らかの影響を与え、もしくは既存の何らかの影響を省くことによって、粉飾は予防できるのではないかという予備的な仮説を立てることは可能であろう。そこで本研究ではヒエラルキーのトップ個人の粉飾に対する意識構造を明らかにし、どのような独立変数を改善すれば粉飾を止めようかと判断するのか明確にすることを目的とすることとした。

社会心理学においてはFishbein&Ajzen(1975)の合理的行為理論、Ajzen(1991)の計画的行動理論がオーソライズされており、個人の行動の要因となっている意識構造をある程度、詳細に描いているため、本研究においてその理論をベースにしモディファイすることにした。

## 3 先行研究

犯罪の心理学における代表的な研究にCressy(1953)のOther People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement (他人のお金 横領についての社会心理学の研究)がある。これは一般に「不正のトライアングル」仮説と呼ばれている。Cressyは米国で服役中の横領犯503人を対象に調査を行った。

横領犯は社会的地位が高いとされるホワイトカラーであり、信頼されており、収入も比較的高いと思われる。そういった人たちがなぜ罪を犯すのかという研究課題が設けられている。調査の結果、横領犯は、まず他人に打ち明けられない金銭的問題を抱えていることが明らかになった。ギャンブルや借金、贅沢な生活に対する欲求、自身の労働量と比較した場合のインセンティブの低さといったものである。次に横領を犯すことが可能な機会の発見が続く。最後に自身の犯罪を正当化していることが明らかになった。例えば「盗

<sup>45</sup> 本間道子 (2007) 組織性逸脱行為課程-社会心理学的視点から- 多賀出版。

<sup>46</sup> 新田建一 (2001) 組織とエリートたちの犯罪 その社会心理学的考察 朝日新聞社。

んだのではない。借りているだけだ。」、「社会が悪い。」、「横領しなければならない障害が自分の中にある。」といった釈明である。この三つの要因は互いに影響を与え合っており何がきっかけで横領という一線を超えるのかは明らかにはなっていないが、Cressyは仮説として他人に打ち明けられない金銭的問題、機会の発見、正当化が揃った時に横領が発生すると唱えた。

この「不正のトライアングル」仮説において画期的だったのは横領犯がその行為を正当化しているという点であった。通常、意図的な犯罪は悪いことをしているという罪の意識が伴うが、横領犯は多くの場合、罪の意識を（作為的であっても）感じていないのである。横領は前述のように例えば架空の発注を処理し企業から金銭を出させ着服するというものであり、実際は赤字決算であるのに架空の売上や売掛金、資産によって黒字決算にドレッシングする粉飾とは性質が異なる。しかし粉飾は業績に連動した報酬や株価に連動したインセンティブ（ストックオプションの行使による含み益）、引責辞任の回避はあるものの、企業としては架空の利益が発生した場合、税金を収めなければならない、株主に配当を出さなければならない。また隠された金銭的損失はいずれ会計的な処理をして帳尻を合わせなければならない。もっとも企業が買収される危険は低くなり、上場廃止を免れるかもしれない。つまり粉飾は横領よりも複雑な意識構造によって犯されるということが推測されるのである。

しかし粉飾においても他人に打ち明けられない問題、機会の発見は当然認められると推測され、また正当化はこのような複雑な意識構造の中にも存在すると思われる。日本公認会計士協会も2006年に監査基準委員会報告書第35号「財務諸表の監査における不正への対応」の中で財務諸表の虚偽記載において背後に「不正のトライアングル」仮説が存在している可能性を認めている。

ただし財務諸表監査において事後的にこの理論は役立つかもしれないが「不正のトライアングル」仮説は三つの要因を見出したものの社会的な取り組みとして何をすべきなのかが明らかになっていない。Cressyは心理学のモデルとして事象を抽象化したのが、そのことがかえって、社会的な取り組みとしての独立変数のありかを見落とす結果になったのである。

そこで本研究はモデルつまり意識構造を詳細に作り上げ、要素間の関連性を調べることによって独立変数を明らかにし粉飾の予防のための社会的な取り組みを見出すことを意識することとした。Cressyは自身の研究論文の最後に「（筆者注：ホワイトカラーの犯罪の意識モデルの）最終的な結論は後続する研究による立証と反証の累積的結果になるだろう。」<sup>47</sup>と述べている。

---

<sup>47</sup> Donald R. Cressy. (1953) *Other People's Money: A Study in the Social Psychology of Embezzlement*, p. 157.

## 4 仮説

### 4-1 予備検討

先行研究や研究の目的の項でも述べたように従来の心理学のモデルは得られた知見を過度に抽象化してしまい、特に犯罪のように社会的に問題になる行為や行動という従属変数に影響を与える独立変数が単純化されているために、社会や個人が取り組むべき施策や克服すべき要因が明確に提唱されてこなかった。それで最近は意識構造をロジックモデル化し、敢えて複雑なモデルを組み上げることによって問題の全体把握を試みる傾向が学術研究において見られ、また一定の成果つまり論理的な解決方法の提示が見られるようになってきている。<sup>48</sup>

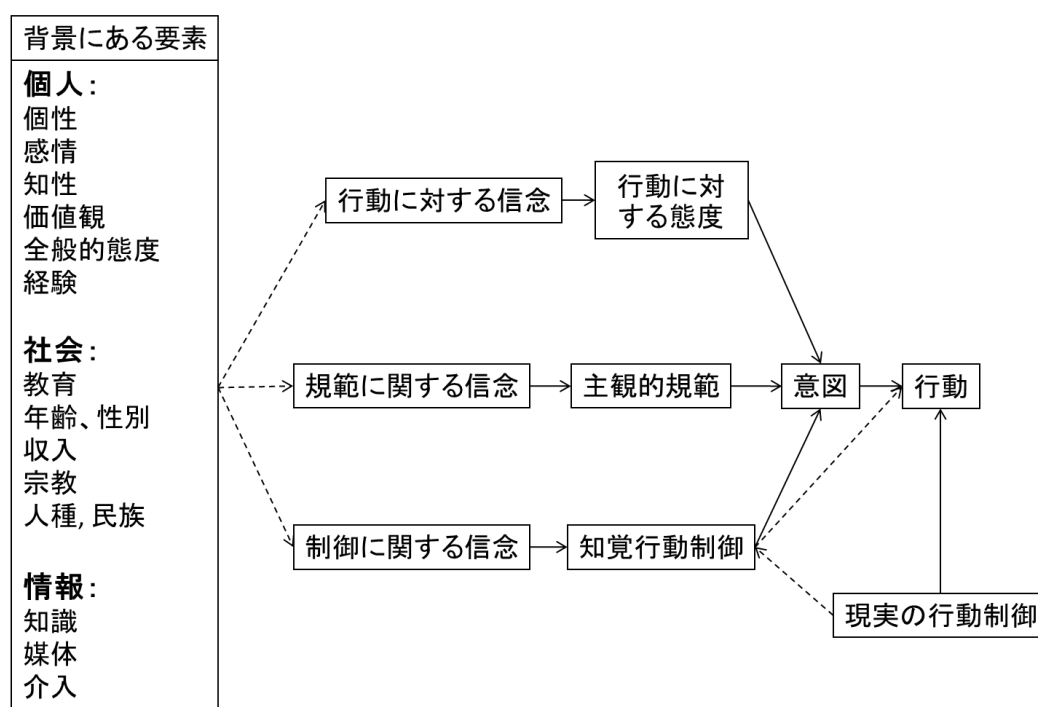


図10 理的行為理論と計画的行動理論の統合モデル

出所：Ajzen & Fishbein(2005)を元に筆者が作成

しかしそれらの研究は心理学的知見に依拠するよりも対象に対する綿密なインタビューや考察等によって意識の構造化が図られているため、心理学的な射程が短く、かえって研究成果が研究者や研究対象の知見の中に留められ、社会に対してのコミットが弱くなる可能性が危惧される。そこで本研究は既存の心理学の理論の中で独立変数や媒介変数が多

<sup>48</sup> 例えば、植本（2009）。



いもの、つまり意識構造ロジックモデルと同じ特徴を持ちながら心理学においてオーソライズされているFishbein&Ajzen(1975)の合理的行為理、Ajzen(1991)の計画的行動理論を仮説のベースモデルとして選択した。図10はAjzen & Fishbein(2005)の合理的行為理論と計画的行動理論の統合モデルである。このモデルでは行動に至る意図に影響を与えているのは「行動に対する態度」、「主観的規範」、「知覚行動制御」であるとしている。

「行動に対する態度」とは、その特定の行動に対する好悪と言い換えることができる。その好悪の元になっているのは、その「行動に対する信念」であるが、信念は原語では「Beliefs」となっており、思想や信条、良心といった人間の特性の本質的な意味合いが含まれている。

「主観的規範」は属している社会における行動の受け止められ方についての、その人独自の主観的な理解と説明できる。その理解は「規範に関する信念」に基づいているが、受け止められ方への信念であり、原語ではやはり「Beliefs」ではあるものの、他者からの評価、特に良い評価を得たいという人間の自然な感情であろう。

「知覚行動制御」はその行動を採れるかどうかの即物的な判断であり「現実の行動制御」つまり物理的可能性が大きな影響を与えるが「制御に関する信念」も影響を与えている。

「制御に関する信念」の信念も原語では「Beliefs」であるが、これは理性という意味合いが濃いと思われる。

各信念は「背景にある要素（経験、教育、媒体等）」によって影響を受けている。

この統合モデルにおける「行動」を粉飾とするときに「行動に対する態度」は、「仕方がない」もしくは「やってはならない」というものだろう。粉飾は犯罪であり、粉飾に対して好ましい態度は想定できないと考えられるからだ。この粉飾に対する態度は、粉飾に対する「信念」が影響を与えていることになるが、前述のように犯罪行為に対する信念であり、特に「仕方がない」という態度の場合はその信念は「言い訳」になり、思想や信条、良心の劣化具合が該当することになる。

粉飾に対する「主観的規範」は社会における粉飾についてのルールになるが、犯罪行為に関しての主観的な規範は当然「非難されたくない」というたった一つの動機になるので、粉飾ではなく業績向上についての「主観的規範」が該当すると思われる。「規範に関する信念」が前述のように良い評価を得たいという人間の自然な感情であれば、そこには業績向上に対する認識とそれに対する動機が存在するようである。

「知覚行動制御」においては粉飾の「実現可能性」があり、会計基準や会計監査の厳格度合、罰則や他のステークホルダーの粉飾に対する態度が「制御に関する信念」として成り立つ。

「現実の行動制御」は粉飾の物理的な実行の可能性であるが、過去の事例を見る限り、実行の可能性は高いという感覚が経営者にはあり、物理的な阻害要因を巧妙に排除したうえで確信犯的に実施されるため粉飾によるメリットとデメリットの「現実的評価」がそこにはありそうである。なお粉飾の場合、原語の直訳である「信念」に該当するものが様々

であるため、「認識」と表現したほうが理解しやすい要素もあるだろう。これらの予備検討によって統合モデルをモディファイしたものが図11になる。

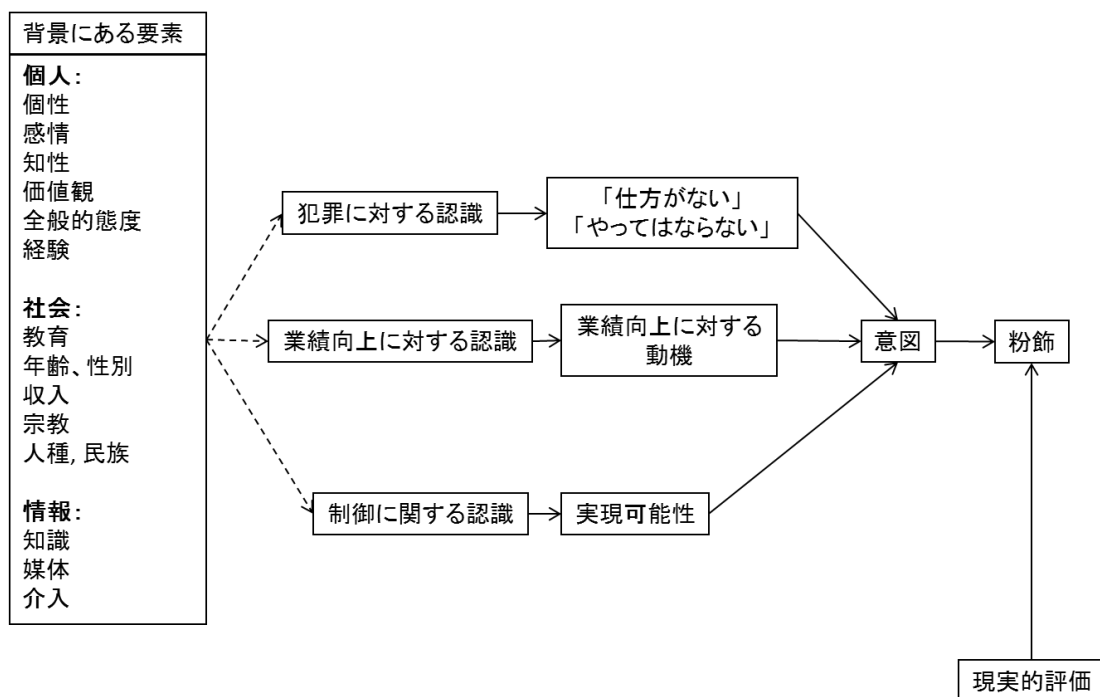


図11 粉飾に対する意識構造の予備検討モデル 出所：統合モデルをもとに筆者が作成

#### 4-2 インタビューによる仮説モデルの形成

予備検討では合理的行為理論と計画的行動理論の統合モデルをベースに過去の事例や一般的な粉飾に関する形式知によって意識構造を想定したが、経営者の形式知や暗黙知を調査しなければ、信憑性を持った仮説とはいえないだろう。そこで4人の経営者と経営者OBにインタビューを実施し、さらに過去に粉飾事件の主犯として有罪判決を受け、その罪を認めている人物の手記から意識構造を読み取り、モデルを精緻化した。

## 粉飾に対する態度

A氏は60歳代で、20歳代前半から非上場の中小企業を経営してきた。最近、上場を前提として新たな企業を立ち上げ、4年間で約2億円の投資を受けた。A氏は粉飾についての全体的な意見として「粉飾すれば税金や配当を払わないといけない。しかも露呈すれば前科がつく。それでも経営者は粉飾をやらないといけない。投資家と従業員に対する責任があるからだ。」と述べている。A氏の粉飾に対する態度は「仕方がない」というものであろう。この「仕方がない」という態度を形成するに至った認識としてA氏の場合は「粉飾は個人の意図ではない。組織の意図で犯される。」と述べ本研究の仮説自体に否定的だった。例えばA氏は粉飾が個人の意図ではなく組織の意図である根拠として逆粉飾つまり節税や脱税を例として上げている。逆粉飾が個人の意図なのか組織の意図なのかは本研究での議論の対象ではないが、逆粉飾は合法、非合法を含めて確かに多くの企業で実施されていると一般的に考えられている。内容故に詳細は省くがA氏のこの発言のトーンから、粉飾に関する認識として「必要悪だ」「みんなやっている」という諦観が読み取れる。A氏は既に40年以上、企業を経営しており、比較的長い経営者人生の中で様々なニュースや噂話、実体験によってこのような認識に至ったようだ。

結論として重複するが、A氏の言説を読み解くと粉飾に対する態度は存在しており、その態度とは「仕方がない」というものだった。この態度を形成する信念もしくは認識は「必要悪だ」、「みんなやっている」という「不正のトライアングル」仮説にも登場する正当化が存在するようだ。さらにその背景にある要素は経験知、一般常識といえる。

B氏は60歳代であり、上場している老舗メーカーの役員OBであったが、経営者が粉飾を犯す理由として「結局みんな自分がかわいいのだ。それは倫理観の欠如、人としての弱さだ。」と述べた。またこういった状況をB氏は「ムラ社会」「右向け右」と表現している。B氏のインタビュー結果から読み取れるのは、経営者の粉飾に対する態度としてやはり「仕方がない」というものがあり、「会社（ムラ社会）のためならなんでもする。」という認識があるようだ。また日本の企業の場合、人事制度が、粉飾を許さないほど強い正義感を持つ人間を上層部にまで出世させない仕組みになっていると述べており、類推になるが「出世のためなら粉飾も厭わない」という認識も経営者の中には存在するようだ。B氏は同社のアメリカ現地法人勤務経験があるが、日本の「ムラ社会」と比較してアメリカの場合、不正をする人を周りの人間は止めようとする傾向があり、止められなかった場合、不正を嫌う人間は転職すると述べている。B氏の場合も認識を形成するに至った要素はニュースや噂話、長年の実体験と言えらるだろう。

結論として重複するが、B氏も言説を読み解くと粉飾に対する態度は存在しており、それは「仕方がない」というものだろう。A氏は上場を計画した経験があるがB氏は既存の上場企業の経営者だったのでトーンは低いものの、この態度を形成している信念もしくは認

識は「出世のためなら何でもする」、「会社を守るためなら何でもする」になるようだ。この認識の背景はやはり経験知や一般常識と視える。

C氏も60歳代だが、上場している老舗メーカーから定年直前に子会社の社長に転籍し6年後に役員定年退職している。取引先は親会社のみである。C氏の社長就任当時、親会社は赤字が続けば子会社を解散させるつもりだった。C氏は「親会社やメインバンクからの黒字転換の圧力では粉飾の誘惑にはかられなかった。歴史のある会社なので紳士的だったのだろう。正義感のある人しか出世しないという文化があった。つまり信頼性の高い人がトップになりやすい。親会社もそうでなければ安心できない。その信頼に答えようと自分も頑張った。」と多少誇らしげに述べている。この発言から経営者の粉飾に対して「やってはならない。」という態度は存在し得、その認識は「会社のためにならない。」というものであることが理解できる。しかしC氏は同時に、「銀行グループ（旧財閥系）に属していない独立系であれば銀行からの圧力で簡単に会社は潰されただろうから粉飾の誘惑はあっただろう。」とも述べている。つまりC氏の「会社のためにならない。」という認識は親会社の文化・教育によって形成されていたことになる。

またC氏は現在の日本のガバナンス制度について「粉飾する経営者は社会から罰せられることを監査法人や銀行が経営者にもっと教育する必要がある。社外取締役や社外監査役に正義感の強い人物を選ばなければならないだろう。人数も必要だ。銀行に告発できるぐらいの人物が望ましいと思う。罰則は一時的に重くする必要があるかもしれない。」と述べ、経営者に「犯罪者になりたくない」という認識を持たせる教育が重要だと訴えている。この発言から実はC氏は「会社のためにならない」という認識以外に「犯罪者になりたくない」という認識も根底には持っていることが伺える。

結論として重複するが、C氏の粉飾に対する態度は「やってはならない」である。その態度を形成している信念もしくは認識は「会社のためにならない」「社会のためにならない」「犯罪者になりたくない」である。その認識に影響を与えている背景は社風、教育であると推察できる。

D氏は60歳代で、上場していない老舗メーカーの役員である。財務担当役員は他にいるがD氏はその企業のナンバー2であり銀行相手に粉飾する可能性は存在する。従業員は約500人である。銀行の信頼を得るために監査法人の監査を受けている。D氏は粉飾に対する態度として「絶対やらないように気をつけている。」と述べた。その理由として「上場してなくても粉飾は背任等の罪になるから絶対やらない。また中途半端な処理（粉飾）は成功すればするほど、大きくなる。そして色々なところから足を引っ張られる。帳尻合わせのために本業に徹する余裕が無くなっていく。」と述べている。粉飾に対する態度は「やってはならない」であり、認識としては「犯罪者になりたくない」「会社のためにならない」ということになろう。そのような認識にいたった理由として「バブルの時、そういう事例

がたくさんあった。個人が粉飾してインセンティブを稼ぎ退社していた。そういうのを見てきた。必ず後で（悪影響等が）返ってくることはわかっている。事業継続という観点からいうと排除しないとイケない。」と述べている。D氏の場合も長い社会人経験の中でニュース、実体験によって認識が形成されてきたことが伺える。

結論として重複するが、D氏の粉飾に対する態度は「やってはならない」であり、認識は「犯罪者になりたくない」、「会社のためにならない」である。その背景は経験知や一般常識である。

ここでライブドア事件において検察側の主張をほぼ認めている犯人M氏（彼は事件当時、ライブドア社においてナンバー2のポジションにいた。）の手記を引用し、仮説モデルの信憑性をさらに高めたい。M氏はライブドア社が粉飾した理由として「2004年9月期決算は、右肩上がりの成長が止まり、危機を迎え、会社一丸で大胆な粉飾行為を行わなければ、次のステップに移行できなかった。」<sup>49</sup>と書き記している。これは認識としては「会社のためなら何でもする。」ということになるだろう。M氏がなぜこのような認識を形成したのかは手記では「要は未熟だった。」<sup>50</sup>と述べている。敢えて言えば教育不足になろう。ただしM氏は自分がなぜライブドア社で働いていたのか、なぜ拘置所にいるのかという問いに対する答えとして、貧しい家庭で生まれ育ち、両親が離婚し、祖母と姉と暮らし成長した、その寂しさが「誰かに必要とされたい」という欲求を人よりも大きくしたことだと述べている。<sup>51</sup>奇しくもエンロン社の粉飾事件においても主犯達の多くは幼少期、貧しい暮らしを余儀なくされていた。検証は難しいだろうが、幼少期の貧しさや寂しさが粉飾の遠因になっているという仮説も想定できるのである。本研究においてはこの仮説は「教育」の不足に内包する。

重複するが結論としてM氏の粉飾に対する態度は言説としては存在しないが現に粉飾を犯しており「仕方がない」という消極的な肯定であろう。その認識は「会社のためなら何でもする」というものであり、その背景にあるものは教育の不足と表現できるだろう。

#### 粉飾に対する主観的規範（業績向上に対する動機）

A氏は前述のように粉飾は経営者であれば当然のように犯しているという見方を持っているが、その理由として粉飾に対する態度の項では「投資家と従業員に対する責任があるからだ。」とシンプルに記した。実際の言い回しは多少興奮気味に「経営者は見栄をはる余裕があれば粉飾なんてしないよ。粉飾すれば税金も配当も払わないとイケない。粉飾は会社にとって何のメリットもない。しかも前科がつく。それでもなぜやる？年収が何千万

<sup>49</sup> 宮内亮治(2007)「虚構-堀江と私とライブドア」 講談社、114 ページ。

<sup>50</sup> 宮内亮治、前掲書、114 ページ。

<sup>51</sup> 宮内亮治 前掲書、206 ページ。

円もある人がなんで粉飾する？心理的にはやりたくないだろう。でもやらざるを得ない。なぜだ？やり続けたいといけない。理由はそこだ。それがリーダーとしての責任だ。責任感の無い人はトップになれない。責任感の無い人は社会からも投資家からも評価されない。従業員を路頭に迷わすことになる。」と述べ、ここからは口調を穏やかにして「忠誠心みたいな大層なものではないけどね。粉飾は会社にとって何のメリットもない。ただし社会的評価がある。事業を辞めたくても辞められないんだよ。組織として。組織は生き物なんだ。自分の報酬のために粉飾なんてしない。そんなものは個人的な問題だ。私の時はストックオプションは役員退職後でなければ権利を行使できなかった。だから自分の報酬のために粉飾をするという認識はなかった。役員の任期はだいたい2年だから、2年間、穏便に過ごしたいというのもあるのだろう。」というものである。

A氏の場合、金銭欲や虚栄心といった動機は無い。A氏のケースでは経営者は主に責任感という動機によって粉飾は意図されるようである。（詳細は明かせないがA氏は粉飾を犯していない。第三者的に見て明らかな証拠があることを述べておく。）責任感とは従業員と投資家に対するものであったが、そのことから雇用確保、株主・投資家のリターン確保の重要性に対する認識が推察される。雇用確保は言い換えれば倒産回避であり、倒産の理由の多くは資金ショートである。資金ショートは業績不振に起因するが、時に銀行の貸し渋りや貸し剥がしによって生じることもある。また上場は業績の多寡に影響される。A氏の意識構造では、業績が不振であり、新規上場ができなかったり、株価が維持できなかったり、向上せず（時価総額が上場廃止基準に抵触する最悪の場合もあるが）株主や投資家のリターンが確保できないという構図があり、もう一方で業績不振により資金がショートしたり、銀行からの貸し渋り・貸し剥がしに遭い、倒産を余儀なくされ、従業員を路頭に迷わせるという構図があるようだ。

重複するが結論としてA氏の粉飾に対する主観的規範つまり業績向上に関する動機は、責任感といえる。その責任感に関する認識は従業員の雇用確保、投資家のリターンについてであった。この認識を分解すると事業継続（倒産回避）と上場もしくは配当という要素になる。業績不振つまり赤字経営であれば上場は市場が許さないし、配当不可は論理的な帰結になる。また株価が低く時価総額が一定の基準以下になれば上場廃止になり株式は紙くずになることが多い。赤字決算が3期続くと、銀行は融資を止め、倒産する。こういった要素が業績不振という独立変数（背景）に対する媒介変数として挙げられるだろう。

しかしA氏は「私の時はストックオプションは役員退職後でなければ権利を行使できなかった。だから自分の報酬のために粉飾をするという認識はなかった。」と述べてストックオプションによるある程度、高額インセンティブは働くことを言外に認めている。A氏の言説を穿つと、上場時にストックオプションの権利を行使できていれば、金銭欲という動機は成り立つわけである。また「役員の任期はだいたい2年だから、2年間、穏便に過ごしたいというのもあるのだろう。」という言説は保身という動機が存在しうることを示し

ている。保身という動機に関する認識は1任期の穩便という言説から解任対策というよりも評判対策といえるだろう。

B氏は、粉飾に対する態度の項で、経営者が粉飾を犯す理由として「結局みんな自分がかわいいのだ。それは倫理観の欠如、人としての弱さだ。」と述べたと記した。もう少しリアルな言い回しを記述すると下記ようになる。「弱さだろうな。倫理観の無さだな。罰則が重くないとだめだな。日本人は倫理観なんかないんだ。江戸時代、侍なんか何パーセントいたか？ほとんどは百姓。倫理観なんかあるはずがない。自分のこと、村社会を守りたい。だけど非正規の人なんか大変な状況にいるんだ。日本人は村社会だけを守りたい。私だけを守りたいというのは格好が悪いから村社会を守りたいと言ってるんだ。昔は余裕があるから隠せた。今は隠せなくなかった。（インタビュー時に粉飾決算が露呈した）X社も返せると思ってたんだろうな。政府の国債と根は一緒だろう。頭のいい人が集まっているのに、結局、みんな自分がかわいいんだよ。人間としての弱さがあるんだろうな。日本人は右向け右だからな。アメリカは不正をやっている人を止めようとする。止められなかったら転職する。アメリカでは粉飾をやっても個人に責任が追求される。日本人の場合は、会社の為ということになる。株主のことなんか気にしてないな。銀行のことを気にしているな。アメリカでは人事の給与なんか一番下だ。日本の人事は何をしているかという、村社会を作っているんだ。正義感のない人は仕事で成果は上げられない。お客さんとウィンウィンにできないだろ。でも正義感のある人は出世するがトップまでは行けない。正義感があるからシステムを改善しようとする。村社会を守りたい人事制度はその人をそれ以上出世させない。」この発言を動機のアプローチから解釈すると、それは強烈な自己保身と表現できるだろう。X社は財テクに失敗したが、その損失を簿外のファンドに飛ばした。B氏はその事件に言及している。断定はできないものの、X社は、バブルが弾けた1990年代初頭に出した巨額の損失を正直に公開した場合、当時の社長は解任されていただろう。つまりB氏のいう保身とは解任対策という意味合いが濃いように思われる。それは「株主のことなんか気にしてないな。銀行のことを気にしているな。」という発言からも読み取れる。制度としては代表取締役社長の解任は取締役会で決定され、取締役の解任は株主総会で決定される。しかし日本の企業の多くはメインバンクに人事権を事実上握られていることが多く（言う事を聞かなければ融資が引き上げられる。また担保として株式が抑えられていることも多い。）、銀行のことを気にしているという発言は解任対策と言える。

重複するが結論としてB氏の粉飾に対する主観的規範つまり業績向上に関する動機は、保身といえるだろう。そして保身という動機を形成している認識は解任対策ということになる。

C氏の経歴や背景を詳細に説明すると、大学卒業後、上場しているメーカーに入社、工場の施設部門を経て工場長となる。59歳で子会社の代表取締役社長に就任。任された以上は

責任感を感じ、年収も高く、再任され続けたので、役員のだん年である65歳で退任。子会社は需要地区生産の目論見で設立されていた。取引先は親会社のみである。しかしC氏の社長就任当時、親会社は赤字が続けば解散させるつもりだった。実際、同時期に複数の子会社が解散している。親会社には「潰せ」との意見も多かったが、「それなら当社の土地と設備を売り払え。そのかわり50歳以下の従業員の雇用は確保しろ。」と親会社（経営企画部門）に喧嘩を売った。親会社への忠誠心もあったが、社長になってから自分が採用した従業員も多く、彼らに対する愛着心もあった。親会社に楯突いてでも、守りたいという思いがあったようだ。3年目で黒字にしたが、値引きがきつくなって4年目、5年目は赤字、6年目は黒字だった。その後、役員を退任した。赤字は工場移転やリーマン・ショック、親会社の采配次第で仕方がないことも多かった。つまりC氏は意図的に3期ごとに黒字にはしてなかった。加工費の安さについて親会社に談判したこともあると語ってくれた。

C氏が赤字から黒字への転換に、こだわっていたのは2期連続で赤字決算の場合、銀行は貸倒引当金を計上しなければならず、当然3期目の融資は厳しくなるからである。また3期連続赤字だと銀行の方針次第では融資を引き上げ、担保を持って行かれて会社が倒産するからである。そのためC氏は自分の経験上からは粉飾はそういった状況から発生するのではないかと述べている。融資対策の為に粉飾を犯すというのである。経歴や背景を鑑みた上で、動機のアプローチから推察するとC氏の場合、もし粉飾するとすれば、やはり責任感と言えるだろう。つまり融資が断られれば事業継続に支障があり、貸し剥がしになれば、倒産の可能性があり、自分が雇った従業員達を路頭に迷わせることになる。銀行の管理が厳しかったので粉飾はしなかったが、もしするとすればそういう理由からだっただろうとC氏は述べている。ただし定年間近にわざわざ子会社の社長に転籍したのは、年収の高さや、経営を任されたという名誉が魅力的であったからでもあり、金銭欲や虚栄心（名誉欲）が粉飾の動機にもなっていたかもしれないとも述べている。その為インセンティブが莫大であったり、帳簿上、大幅に黒字化できたりしたのであれば粉飾したかもしれないと述べた。

重複するが結論として、C氏の粉飾に対する主観的規範つまり業績向上に関する動機は、まず責任感を上げることができる。特にその責任感は従業員の雇用確保であり、オーナー（C氏の場合、オーナーは親会社になる。）に対する忠誠心にも言及しているが、言説からは自分が採用した従業員については自分の首をかけて親会社に喧嘩を売っているのだからほどはないようだ。この認識にはやはり、赤字決算が続く場合に銀行が融資を引き剥がし、事業継続が難しくなるという要素も媒介している。

さらにC氏はもう一つの動機として正直に金銭欲や名誉欲があることを認めている。「任された以上は責任感を感じ、年収も高く、再任され続けたので、役員のだん年である65歳で退任した。」とはっきり語っていることからそれは認められる。それらの動機の認識はC氏も述べているように高い報酬と会社の中興（黒字化）の祖になることである。



D氏は粉飾の動機について「先代からのものであれば大丈夫だろうと思う。自身過剰だろう。自分の任期のうちは穏便にしておこうという気持ちがあるんじゃないかなと思う。しかも調査する時間がない。本業のほうで忙しい。風化するのも待っている。会社のブランドを守りたいという責任感、保身もある。」と述べた。D氏自身は粉飾を嫌っており、自分が粉飾を犯すのではなく先代以前からの負の遺産としての粉飾のことを念頭においているようだが、例えば先代以前からの簿外に飛ばしている債務が露呈した場合、企業の評判は悪いものになる。それを避けるために、過去の負の遺産を黙っておくというのである。その場合の経営者の動機は責任感になるだろう。D氏の意識構造では先代以前からの簿外債務という外部情報があり、それが露呈すれば、企業の評判が落ちるので、保身、企業に対する責任感から、引き続き、粉飾処理を続けるという構図が存在するようである。なお前述のようにD氏は粉飾行為を行っていないことを述べておく。

重複するが結論として、C氏の粉飾に対する主観的規範つまり業績向上に関する動機は、責任感と保身であり、その2つの動機に関する認識は評判対策と露呈対策になる。背景にあるのは既存の粉飾になる。

ライブドア社のM氏の場合、前述のように違法性についての認知が少なかったようだが、かなりイレギュラーな会計操作であることには間違いない。有名なH社長が「時価総額世界一を目指す。」と宣言していたことが圧力になったのかもしれないが、粉飾に対する態度の項で記述したようにM氏は「誰かに必要とされたい」という欲求が強いという点を取り上げた。態度の外部情報としては「寂しさ」という教育不足であるとしたが、この「誰かに必要とされたい」という欲求は動機とも言えるだろう。しかしこの動機はオールマイティな性質があり、おそらく経営している企業にとってプラスとなることについての認識のどれとも関係性の強い要素である。しかしM氏の手記から認識を取り出していくと、株価維持・向上、それを利用した増資によるキャッシュ増であり、そのキャッシュによりM&Aを行い、企業価値を高めていくという構図になる。

エンロン社の粉飾事件の場合の犯人達の動機については類推するしかないが、巨額の損失を簿外に飛ばし、業績を粉飾して株価を維持・向上させ、ストックオプションの権利を行使して莫大な含み益（合計で約1千億円）を得ていたことを鑑みると、金銭欲ではないかと考えられる。

重複するが結論として、M氏の粉飾に対する主観的規範つまり業績向上に関する動機は、「必要とされたい」というものであり、認識としては簡潔にいうと株価による企業価値向上ということになる。

## 知覚行動制御（粉飾に対する実現可能性）

C氏は粉飾の実現可能性について、会計基準の曖昧さの認識を挙げて、経営者はそれを知覚するだろうと述べている。例えばC氏の場合、メーカーを経営していたため、在庫の評価減の基準の曖昧さに気づいていた。現実的に、在庫は経年劣化していくことが多いし、会計基準でも棚卸資産の評価減はその前提がある。しかし在庫の評価減を厳しくすると帳簿上、資産と資本は減少する。それは株主や債権者から業績向上を期待されている経営者にとって好ましいものではない。そこで経営者には在庫評価減を甘くするインセンティブが働く。C氏は「在庫の評価減の規準は曖昧だった。というより誰にも決められない。ここはメーカーが会計操作できる部分であろう。現実には在庫は徐々に劣化していくが、経営者としては正常品とみなしたいところだろう。実際、手直しすれば正常品にもできる。」と述べた。その他にも「使用していない設備・機械は時価会計の原則に則り除却して、除却損（特別損）を計上しなければならなかったが、たまに使用するという理由をつけて除却損を計上しないことがある。いわゆる『損隠し』である。数が多いと、使用していない機械は、土地等の固定資産と違って当事者にしかわからない。善管注意義務の範疇だろうが会計としては曖昧であろう。」とも述べている。また「監査人の指摘があっても専門知識で回答すればやり過ごすことは可能だろう。」と述べている。C氏は前述のように粉飾をする機会は訪れなかったが「粉飾することで決算が赤字から黒字に転換するのであれば経営者には粉飾の誘惑はあるだろう。」と述べた。この会計基準の曖昧さは会計学的には「発生主義会計」「経理自由の原則」と表現されることが多い。これは画一的な会計基準によって企業の財務状態が正確に財務報告に反映されないという弊害を避けるために発展してきた手法であり、財務状態を正確に把握している経営者に会計基準の選択から計上時期まで委ね、それをもって正確な財務報告の実現を計ったものである。会計監査によって歯止めをかけているものの根本的にはこれは性善説的な手法であり、粉飾の実現可能性を経営者に知覚させる大きな要素といえるだろう。

粉飾の実現可能性には会計基準の曖昧さと対ともいえる会計制度の厳しさも影響を与えるだろう。C氏は「オーナー経営者は罰則を敏感に意識するだろう。そういう世界で育っているので会社存続には貪欲であり、また自社株を多く持っていることが多いので、粉飾が発覚したときの金銭的損失も多くなるからだ。銀行出身の経営者も罰則には敏感だ。ただし天下り、お払い箱（左遷）の場合はわからない。雇われ経営者は雇用確保等で頭がいっぱいで罰則について勘案する余裕がないかもしれない。また業績不振を先送りしたいという気持ちはあるだろう。」と述べ、強弱はあるものの会計制度の厳しさ（刑事罰を含む）が粉飾の実現可能性という知覚行動制御を形成する要素であることを裏付けた。前述のようにC氏は「粉飾する経営者は社会から罰せられることを監査法人や銀行が経営者にもっと教育する必要がある。」と述べており、罰則の周知が会計制度の厳しさを経営者が認識に影響を与えると述べている。

また前述のようにC氏は会計基準の曖昧さは監査人の業務理解に限界があることにも関係していると述べており、仮に監査人が業務に精通し厳格な監査を実施すれば会計制度の厳しさを経営者は認識するだろう。

しかしC氏の場合、実際には親会社の銀行出身の財務担当役員が内部統制（この場合の内部統制とは子会社の経営者のC氏に対するものであり、親会社の経営者自身が内部統制を無視する「内部統制の限界」は存在する。）を強化する方針を取っていたし、銀行の財務チェックが内部監査機能を果たしていたので粉飾の実行は厳しかっただろうと述べている。これは会社規範の厳しさという認識と表現できるだろう。このようにC氏の場合、会社規範についての認識は役員の粉飾に対する態度という要素によって形成されている。

重複するが結論としてC氏の粉飾に対する知覚行動制御として実現の可能性はあり、その可能性の根拠となっている認識には会計基準の曖昧さ、会計制度の温さがあり、背景には監査の温さ、罰則の軽さがあるようだ。

D氏の場合、粉飾の実現可能性については常に意識せざるを得ないという。前述のようにD氏自身は粉飾に対して否定的態度をとっているが、取引先から、循環取引を巧妙に持ちかけられるからだ。D氏の業種は明らかにできないが、例えばIT業界等はCD-ROM一枚が高額で取引される性格上、在庫異動を伴わない循環取引による売上の水増しが行われやすい。こういった取引は監査人にとっても、その違法性は把握しにくい。また「将来利益がでると予想できる開発中の案件も赤字にしてきっちり銀行からお金を借りる。利益を（事業間で）付け替えると慣れてしまう。監査人は多分わからないだろう。」と述べている。これは裏をかえせば利益操作、つまり粉飾が容易な状況にD氏は置かれていることを意味している。その要素は会計基準の曖昧さもあるし、会計監査の限界、粉飾への慣れ、粉飾の技術的向上があると考えられる。他の役員の粉飾に対する態度として「私が入社するまでは財務担当役員による部署間の売上や利益の貸し借りの指示はあったようだ。預かり制度はあったみたいだ。決算資料には残っていないが、内部資料はボロボロだったよ。銀行から派遣されてきた役員でも転籍して何年も経つと我が子可愛さで粉飾してしまうこともある。（D氏は社内でナンバー2だが）社長は口を出さない。利益さえ上がっていれば良いという人だ。」と述べ、役員の粉飾に対する態度が粉飾に対する会社規範の厳しさのレベルの形成に大きな影響を与えることを示した。

しかし、これからは内部告発も怖いと述べている。もっともD氏は内部告発の頻発化を歓迎している。

重複するが結論としてD氏も粉飾に対する知覚行動制御として実現の可能性はあり、その可能性の根拠となっている認識には会計制度の温さがあり、その背景には監査の温さがあるようだ。またもう一つの認識として会社規範の温さが挙げられよう。その背景には粉飾への慣れ、技術的向上がある。また他の役員の粉飾に対する温い態度も背景にはある。また実現の可能性への効果はマイナスであるが、内部告発の可能性を挙げている。

ライブドア社は2004年9月期に自社株の売却金を資本ではなく利益に計上し、それが粉飾事件として露呈したが、前述のM氏は、この粉飾スキームは1年ほど前に使ったことがあり、問題視されなかったことから違法であるとの認識は薄かったと記している。また監査人が適正意見を出していたことから違法性は無いと考えていたと述べている。しかし実際には監査人から自社株の売却金を利益計上することは違法性が高いと指摘されていた。そこでM氏は外部の専門家から問題がないと指摘されているとして押し切ったようだ。その後、監査人からは再度の指摘がなかったことから、最終的に粉飾をした有価証券報告書を提出してしまった。<sup>52</sup>この記述からM氏をはじめとしたライブドア社の経営陣の、粉飾の実現可能性の知覚は、監査の温さを要因とした会計制度の温さ、粉飾の技術的向上、慣れからくる粉飾に対する会社規範の温さという認識に起因していることが理解できる。

エンロン社はアンダーセンという大手監査法人を監査人としていたが、アンダーセンは粉飾事件に連座して刑事罰が与えられ解散している。エンロン社においてアンダーセンの監査も温かった。この背景（外部情報）から会計制度の温さという認識が形成され、粉飾の実現可能性の高さが知覚されるようになったと思われる。

重複するが結論としてD氏も粉飾に対する知覚行動制御として実現の可能性はあり、その可能性の根拠となっている認識には会計基準の曖昧さ、会計制度の温さがある。その背景にあるのは粉飾への慣れ、技術的向上がある。また他の役員も粉飾には関与していたことから他の役員の粉飾に対する温い態度も背景にはあるといえる。

#### 現実の行動制御（現実的評価）

現実的評価とは個人や企業が粉飾によって得られる利得と、罰則の比較計算・大小計算であり、その計算と並行して、粉飾の実現確率を計算した結果に関する個人の感覚であろう。

A氏は罰則があってもやらざるを得ないという意見の持ち主であり、B氏はインタビューからは罰則についての認識をうかがうことはできなかったが、C氏は「罰則は一時的に重くする必要があるかもしれない。」と述べ、厳罰化すると経営者に粉飾に対する現実的評価、特に利得と罰則の大小計算が働くことを示唆している。またD氏も「上場していなくても粉飾は背任等の罪になるから絶対にやらない。」と述べ、現実的評価が意識構造に存在していることを明らかにしている。粉飾の実現確率についてはC氏、D氏とも「粉飾はいずればれる。」と述べており、A氏も「前科一犯」と粉飾時の経営者の覚悟を表現している。つまり実は実現確率はゼロに近い感覚を経営者は持っている可能性を伺わせる。ただしB氏は「X社も返せると思ってたんだらうな。」と述べており実現確率が高いという感覚を持

<sup>52</sup> 前掲書 pp.115-6 pp.148-151.

っている経営者も存在していることを示唆している。

インタビュー結果の全体的な傾向としてインセンティブのような直接的な個人の利得よりは企業の得られる利得を経営者は重視しており、罰則に関しては企業に対する罰則よりも経営者個人に対する罰則を重視している。

ちなみにライブドア社のM氏は違法性についての認識が前述のようにほとんど、なかったため手記からは現実的評価についての情報は得られなかった。

予備検討モデルにこれらの経営者や経営者OB等のインタビュー結果を反映させたものが図12である。

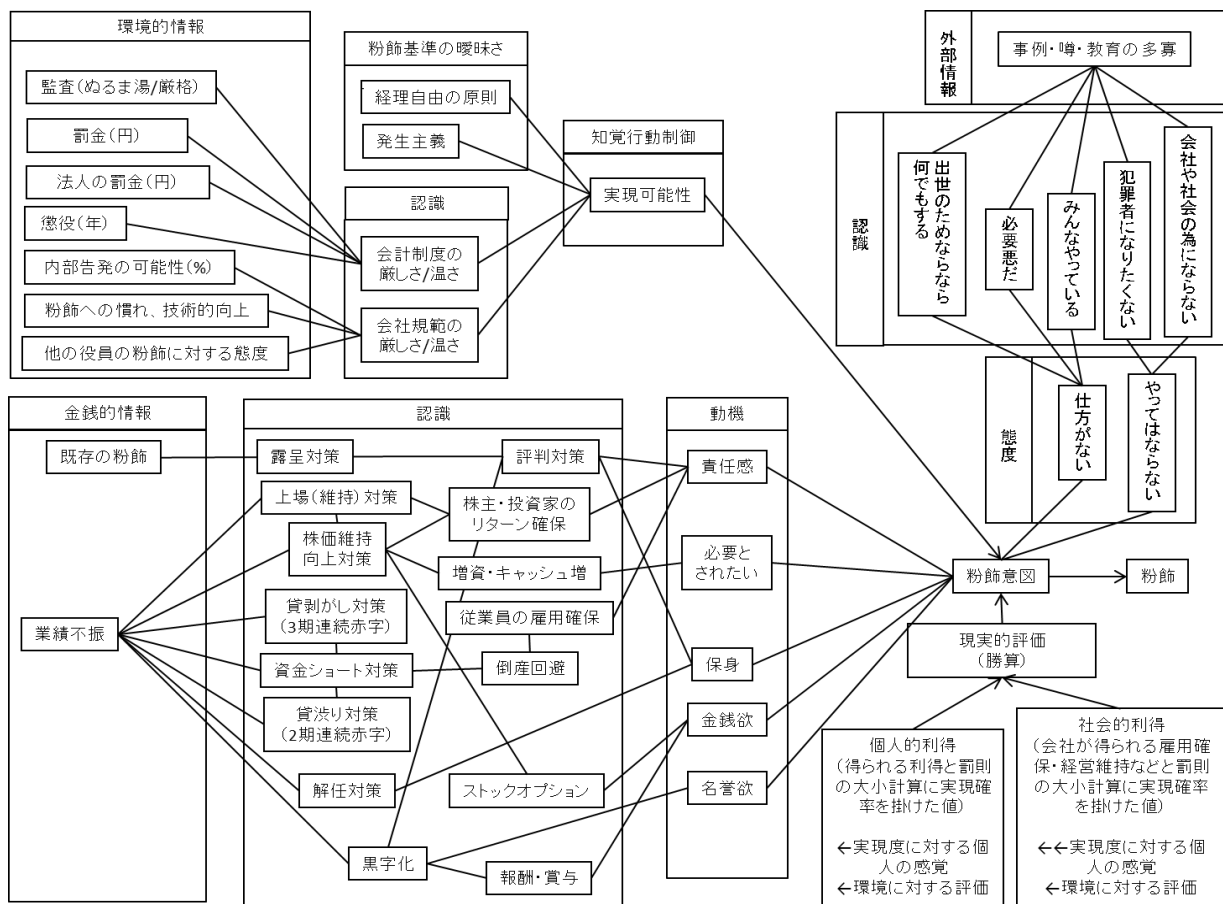


図12 予備検討モデルにインタビュー結果を反映させた仮説モデル 出所：筆者作成

#### 4-3 ロジックモデルの応用

仮説モデルは図12にあるように粉飾に至る要素が個人の意識構造の中に多く存在していることを示している。先行研究の「不正のトライアングル」仮説はモデルを抽象化してしまい、独立変数として取り組まなければならない要素が具体化できないが、この仮説モデルの場合、検証結果として、どの要素が独立変数や媒介変数として粉飾を止める上で大きな影響力を持っているのかが明らかになることを期待できる。

この「モデルを敢えて抽象化しない」という概念は前述のようにロジックモデルの応用である。ロジックモデルはW.K.ケロッグ財団が1998年に公開した「W.K.ケロッグ財団評価ハンドブック」において考案されたツールである。ロジックモデルは「利用可能な資源、計画している活動、達成したいと期待する変化や成果の関わりについて（筆者略）体系的に図式化するもの」と定義されている。<sup>53</sup>本研究の解釈として、この定義における資源はインプットであり心理学においては独立変数といわれているものであり、成果はアウトプットであり心理学においては従属変数といわれるものに該当する。

ロジックモデルは様々な分野で使われているが、有効性が高い分野として行政経営が上げられる。例えば植本（2005）は可燃ゴミの削減についてロジックモデルを用い、行政が取り組まなければならない施策を具体化している。

図13と図14は「可燃ゴミが多い」という問題から演繹的に要素を展開し構造化したものである。図15から図17は、構造化したモデルから属性、環境を排除（属性や環境は変化しやすい要素であり、その変化に耐えるモデル作成を植本は目論んでいる。）し、最終的に「可燃ゴミ削減」というインパクト（結果変数）のためのアウトカム（従属変数）及び行政が取り組まなければならないインプット（独立変数）を明らかにしている。

本研究における仮説モデルは合理的行為理論と計画的行動理論の統合モデルをモディファイしたものであるが、粉飾という行動を起点とした演繹的な要素の展開であるという共通点が行政経営におけるロジックモデルの使い方にある。

植本（2005）はいわば論理的な検証により仮説的な構造化モデルから独立変数を明らかにしたが、本研究においては、複数のインタビューにより仮説モデルを検証することによって、人間の粉飾に対する意識構造の最大公約数を明らかにし、粉飾行為に強い影響を与える要素、独立変数を提示する。

---

<sup>53</sup> W.K.Kellogg Foundation（2003）「ロジックモデル策定ガイド」農林水産奨励会、1 ページ。

① 問題の構造化(現状の関係要素)

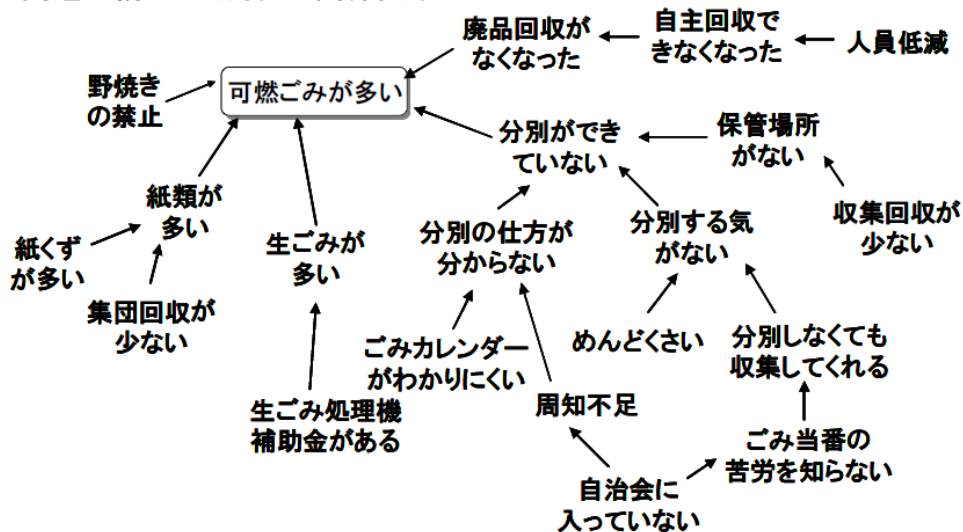


図13 ロジックモデルの使い方(構造化プロセス1) 出所:植本(2009)

② 政策オプションの広がりも考慮した+α

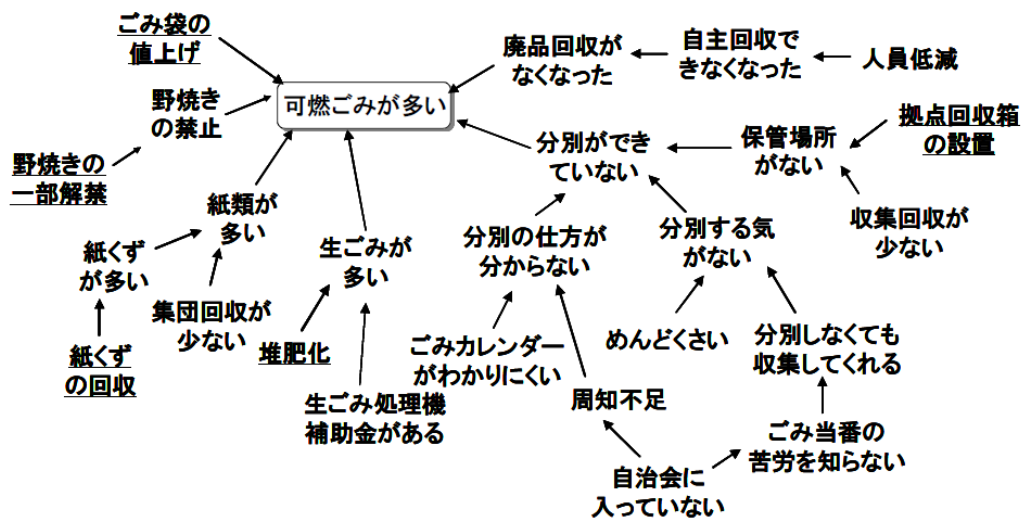


図14 ロジックモデルの使い方(構造化プロセス2) 出所:植本(2009)

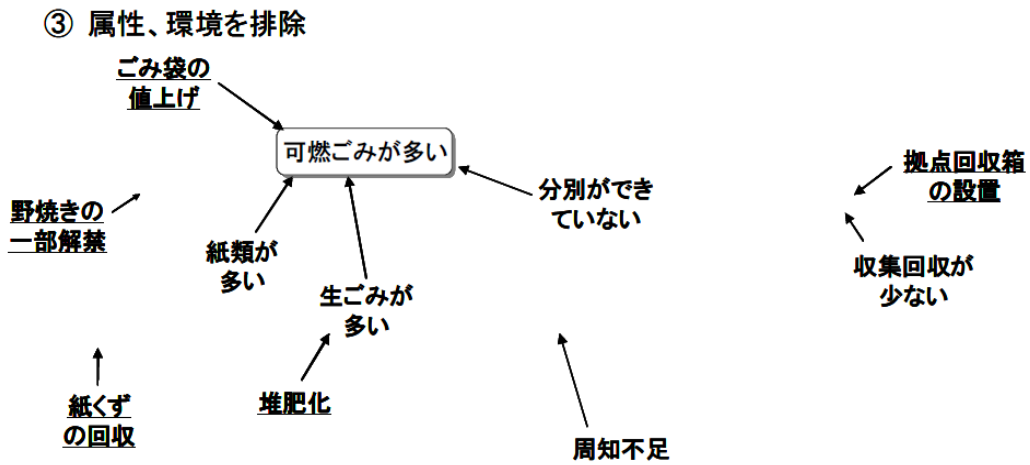


図15 ロジックモデルの使い方（整理プロセス1） 出所：植本（2009）

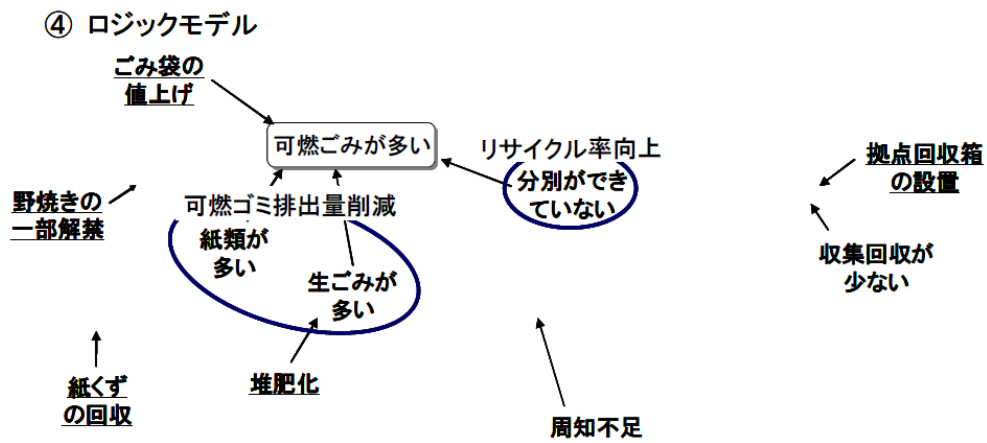


図16 ロジックモデルの使い方（整理プロセス2） 出所：植本（2009）



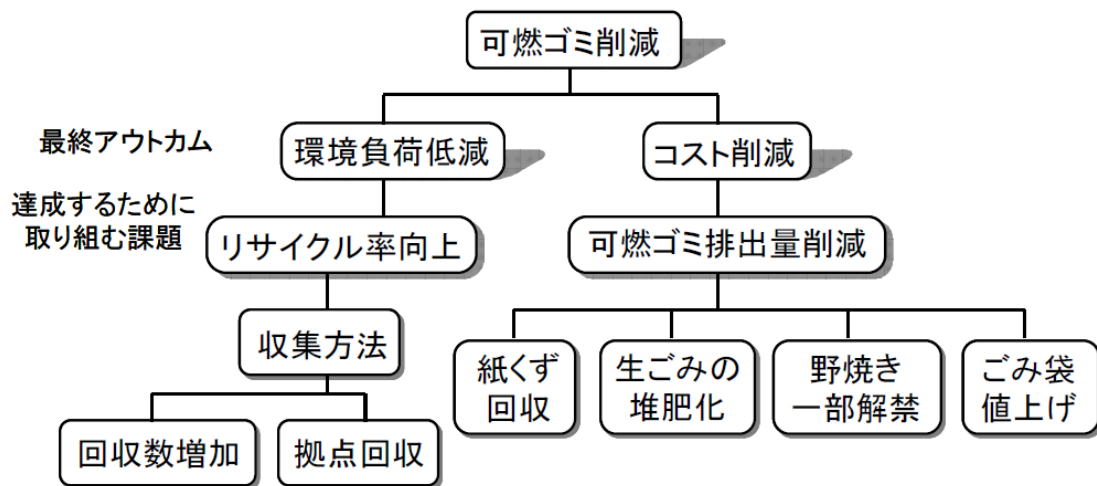


図17 ロジックモデルの使い方（整理プロセス3） 出所：植本（2009）

## 5 検証

### 5-1 実験

この実験の目的は仮説モデルの妥当性を検証することであるが、検証方法として前述のように本研究は仮説モデルをストーリー化し、インタビューイーにそのストーリーを読んでもらい、自由に感想を語ってもらうという方法を用いた。実際に被検体に経営者になってもらい、粉飾を犯すかどうかを観察できれば検証方法としては理想的であろうが、粉飾は犯罪であり、現実的ではない。そこでシナリオを読んでもらい被検体に疑似体験を味わってもらい、その時のインタビューイーの発言を観察した。なおインタビューアーは原則として「ストーリーの主人公Aさんは粉飾するだろうか？」という問い以外は発していない。問いそのものは投映法であり、一つの問い以外用いない方針はナラティブ・アプローチによるロバスト性の担保を目論んでいる。

仮説モデルのストーリーは下記のとおりである。なおインタビュー時には〇〇には架空の社名が記載されている。

Aさんは1年前に、〇〇株式会社（以下、〇〇という）の社長に就任しました。〇〇はここ数年、業績不振であり、社長として業績回復を果たすことが急務となっています。

Aさんは、〇〇の財務関係の資料を精査しましたが、〇〇には簿外債務があることを発見しました。

財務部長にこの簿外債務について聞いたすと「先々代の社長の指示で海外のファンドに債務を飛ばした。」と告白しました。

財務部長は「この簿外債務については経営者OBと現経営陣の数名と財務部の数名しか知らない。現経営陣は見て見ぬふりだ。疑問を抱いた公認会計士も、最後には適正意見を出してくれた。会計監査は『疑わしきは罰せず』が原則だ。だいたいこの会計操作の手法の背景には会計自由の原則がありグレーゾーンで、当局の恣意的な判断で事件化するだけだ。目立ったことをしなければ絶対に大丈夫だ。ただし社外監査役と社外取締役がAさんのように財務資料を精査しており、公認会計士が変更になり厳格監査をしてくる可能性も今後あるだろう。Aさんの方からも粉飾が露呈しないように対策を講じて欲しい。〇〇はこれまで会計操作について不慣れすぎた。外部のコンサルタントからご指南頂いてスキルを向上させていく方針だ。」と言いました。

また「今期も簿外に債務を飛ばす予定だ。〇〇は直近が2期連続赤字でメインバンクは今期の融資の為に貸倒引当金をかなり積んでいる。今期も赤字だと3期連続赤字になり融資を引き上げるかもしれない。そうなると〇〇は運転資金がもたない。担保の不動産と自社株を売却されると〇〇はメインバンクの支配下でどうなるかわからない。」と打ち明けられました。

Aさんにとって、この過去の簿外債務を世間に公表しないこと、及び今期の財務部の粉飾決算を認めることは犯罪になるかもしれません。法律上、「有価証券報告書の虚偽記載」、「内部統制報告書の虚偽記載」は合わせると15年以下の懲役、1千5百万円以下の罰金が科せられます。〇〇にも12億円以下の罰金が科せられます。

しかし公表すれば、経営者OBや現在の数名の取締役や、財務部の部下が起訴される可能性があります。また〇〇のブランド力は低下しますし、株価は下がり、増資は難しくなるでしょう。最悪の場合、時価総額1千億円の〇〇は上場廃止になり、株主に多大な迷惑をかけることになるかもしれません。また今期の粉飾決算を認めなければ〇〇は3期連続赤字になり財務部長の言うとおりに〇〇はメインバンクの支配下で良いように解体されるでしょう。

また事業は縮小しなければならず、数万人の従業員の大半は解雇しなければならないと予想されます。

Aさんにとっても経営者になることは長年の目標でした。年収は数千万円が見込まれます。また業績を回復させて株価が上がればストックオプションの権利を行使して数億円のインセンティブを得られるかもしれません。粉飾決算を阻止・公開すればこういった名誉や金銭的利益は諦めなければなりません。

また長い社会経験でAさんはたくさんの粉飾を見てきました。しかしそのほとんどは罰せられることもなく今回の粉飾決算についても「仕方がない」という印象があります。Aさんがこれからも自分や会社を守るためには「必要悪」という思いもあります。子供のころに親から「人様に迷惑をかけないようにしなさい」と教えられましたが、粉飾決算は原則的には誰にも迷惑をかけないと考えられます。むしろ株主と従業員を助けるという意味合いが強いかもしれません。

しかし、過去の粉飾事件のニュースや、かつての自分の上司の粉飾の噂、子供の頃に親から「人様の迷惑にならないように」と言われたことから「犯罪者にはなりたくない」という気持ちもあり、「粉飾は大局的に見れば会社にとっても、社会にとっても為にならない」という思いがあります。

インタビューイの回答をできるだけ正確に再現して記述したものが下記になる。なお内容が重複していたり、個人が特定される可能性があるインタビューイの回答は省いており、代表的なもののみ取り上げる。

E氏（男性、メーカー勤務、中間管理職）の回答

「知ってしまった以上は公開しないといけないと思いますね。いずれ露呈するでしょうから。今年で簿外債務が解消できるのであれば公開せずに内部処理できるかもしれないけれども、この状況だと無理だと思いますね。

財務部長には債務の飛ばしの経緯を聞くかな。公開するための情報収集。他の経営陣にもどう考えているか問いただしますね。

経営者も変わっていくからいずれは露呈すると思います。自分の後任が公開するかもしれないし。最近コンプライアンス違反は厳しく対処されるんですよ。

なるべく傷がつかないように公認会計士にどういう方法で公開するかを相談するだろうな。コンプライアンス違反を犯さない仕組み作りでコンサルタントには相談する。

3期目の粉飾は中長期的に事業継続ができることが分かっていたら許すかもしれない。でもいずれ粉飾を公開するという（筆者注「自分が述べている」）方針とはこの考え方は矛盾するなあ。

懲役の長さ、罰金の重さというよりも前科一犯がきついですね。執行猶予云々ではなくて法を犯してまでビジネスをやりたいくないです。でも社長はそんな覚悟では務まらないだろうなあ。法人の罰金は気にならないです。

経営者OBや現在の取締役は認識していたので起訴されるのはしょうがないんじゃないかな。ただ経営者OBが身内だったらどうしようかな。もう自分だったら社長やめるだろうな。粉飾で儲かっているように見せかけてブランドを維持しても意味がないと思いますね。株主からも強い指摘を受けたほうが企業としても強くなれますし。

粉飾しないと継続できない事業なら逆にはやくリストラクチャリングはしたほうが良いと思う。膿を早く出すのが社長の仕事になるのかな。自分は今、30人ぐらいの部下がいる。半数を解雇するなら、転職先は探してあげるだろうな。大学を卒業してから20年ぐらい同じ企業で働いてます。

個人の夢やインセンティブは、諦める。粉飾してまでもらうものではないです。家のローンがあっても家を売り払えば良いし。子供の臓器移植のためだったら、かなり悩むな。子供のためなら粉飾も考えられなくもない。

仕事というのは法律を犯してまでするものではないという思いが結構自分の中にあって。ただ従業員も抱えているし経営者OBのこともある。一時的な赤字であれば粉飾をしてしまいうかもしれないですね。

自分の仕事で景気が悪くなれば早めに事業を縮小したほうが良かったなという経験がそういう思いを作っていると思います。

（筆者注「自分が働いている企業の」）法令遵守は社風かもしれないです。入社の中から叩き込まれてね。世間の役に立って始めて自分達の存在意義があると。社内で法律違反したら上の人間であれば実名で公表されるんです。

かっこよく答えたけど、いざ本当にこうなったらわからないな。一人だけ抜けようと思っても辞められない状況も作られるんだろうなあ。

社外監査役が言ってくれたら自分が立場上言えなくても助かるでしょうね。社外監査役が折れないのが大切だと思います。」

E氏は大学を卒業後、数十年間、現在の企業で働いている。上場企業であり、日本を代表するメーカーである。中間管理職であり、約30名の部下がいる。

彼はストーリーを読んで、最初に「粉飾は公開しないとイケない。」と発言しており、基本的なスタンスとして粉飾否定派であることが理解できる。しかし今年の業績で簿外債務が解消できるのであれば過去の粉飾は公開しないと述べていることから、犯罪に対して潔癖症ではないことがうかがえる。また3期目の赤字決算についてはやってしまうかもしれないと告白しているように、事業継続に重きを置いているようだ。

次に財務部長に過去の粉飾の経緯を聞くと述べており、他の役員にも問いただすとしている。また公認会計士に公開方法を相談し粉飾を犯さない仕組み作りをコンサルタントに相談すると述べている。つまり仮説モデルの厳格監査や粉飾の慣れ、技術的向上、他の役員の粉飾に対するあまさは彼にとっては重要な要素ではないことが理解できる。逆に、インタビューの最後に社外監査役が指摘してくれれば助かると述べているように、他の役員が粉飾に対して厳しい態度をとることを歓迎している。

また粉飾はいずれ露呈する、つまり内部告発の存在を認めており、またコンプライアンス違反について言及し自分の働いている企業では不祥事があった場合、幹部以上であれば（企業内の情報共有システムに）実名が公開されてしまうことについて述べている。刑事罰に関しても前科一般がきついと述べ、彼にとって粉飾を止める大きな要素であることが認められる。そういった犯罪に対する態度を形成したのは社内教育（倫理教育）であると述べている。

粉飾を公開後、事業を縮小するならば、解雇した従業員の就職先は探すだろうと述べていることから従業員の雇用確保が3期目の赤字決算時を彼が踏み切る要素として強いようだ。

なおインセンティブは彼にとっては大きな要素とはなっていない。本研究は原則としてナラティブ・アプローチによるロバスト性の担保を意識しているので誘導尋問のような質問は原則として行っていないが、E氏がインセンティブはあきらめると述べたことに対して、敢えて環境設定を変更するために「家のローンが数億円あっても粉飾は公開しますか。」、「お子様が病気で臓器移植で数億円必要になっても粉飾は公開しますか。」と質問を追加した結果、子供の臓器移植の為なら粉飾も考えられなくもないという回答だったのだ。

E氏の回答をまとめると、原則として粉飾否定派であるが、3期連続赤字による倒産等はやってしまうかもしれない。その理由は従業員の雇用確保である。しかし刑の軽重云々以前に前科一般を重く受け止めている。E氏の場合、社内の倫理教育が犯罪に対する態度を形成しているようだ。また他の役員が粉飾に対して厳しい態度をとることは彼にとっては不正を正す上で大きなウェイトを占めている。内部告発も予期している。

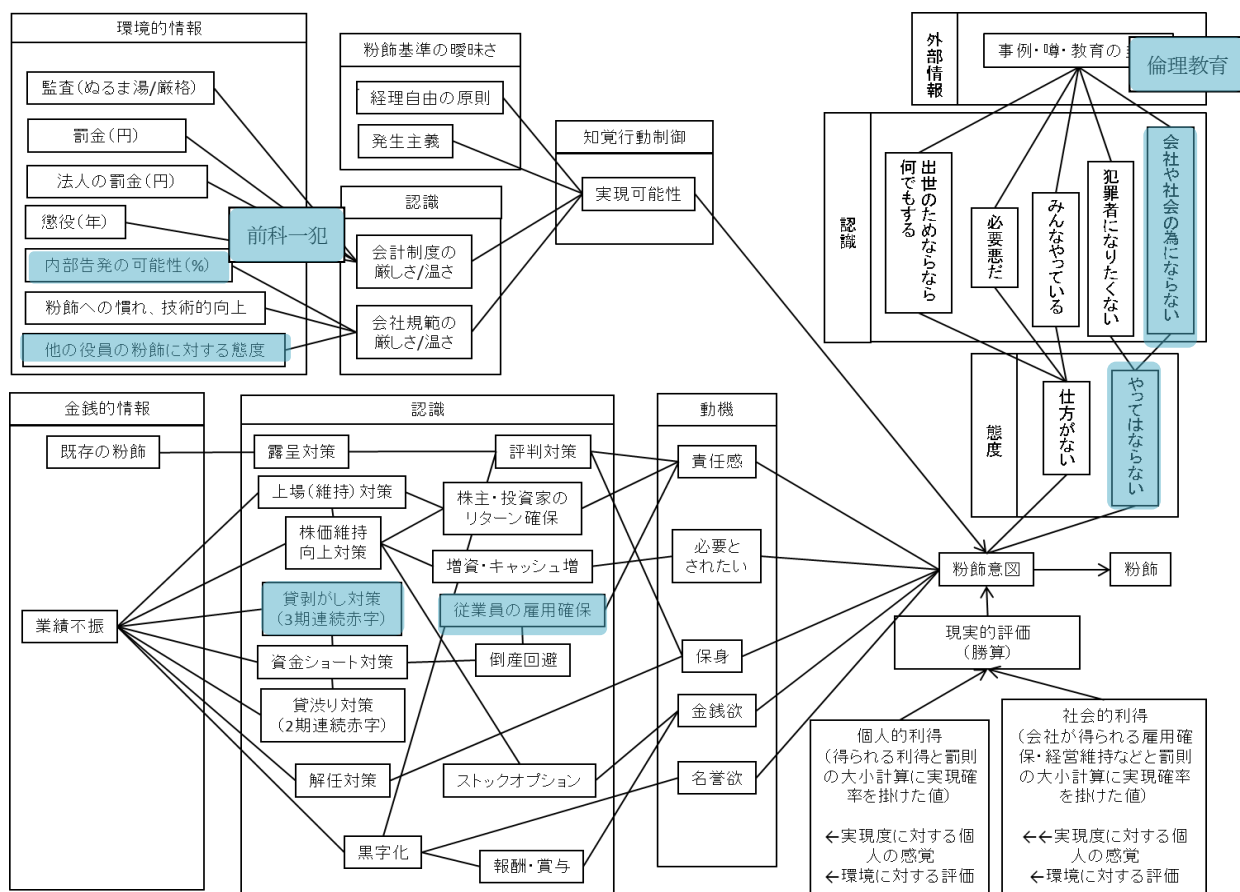


図18 E氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

F氏（男性、メーカー勤務、中間管理職）の回答

「Aさんはやりそうだね。社外監査役を入れないといけなくなっているからこういうこともなくなっているとおもうんだけどね。（筆者注「〇〇は」）昔の日本のよくある会社だろうな。こういう状況だったら粉飾してもなんとかなるだろうな。

内部告発とかはないんじゃないかな。知ってるのは財務部と経営陣だけでしょ。昔、私の会社でもあったんだよ。トップとか中枢だけで管理してたからわからなかったんだよ。

会社との関係が強いと監査法人もあんまり突っ込まない、粉飾を暴いたりはしないだろうな。でもそのうち露呈しちゃうだろう。どこかで合法的に赤字で計上しないとやっていけないんじゃないのかな。その時にはこうやって立て直しますという計画も発表して。会計操作の向上は認めざるを得ないだろうな。

3期連続赤字は厳しいな。昔あったんだよ。足りない分は資産を売却して3期目、黒字にした。まず資産売却だろうな。でも現場レベルでの粉飾はばれるよ。内部監査が厳しいから。

メインバンクに対しては成長戦略を提示しないと厳しいと思う。それがちゃんと出せれば逆にメインバンク以外からもお金を借りれるでしょう。

特化してだめだったら、投資家に説明できないよね。他の事業で儲けると言えないと。

罰則は結構、厳しいね。社長といっても雇われ社長でしょ。自分で起業した社長だったらやるかもしれないけど、そうじゃなかったら、ここまでリスクは背負い込むかなという気がする。

懲役1年だったらやっちゃうかもしれないけど。執行猶予のニュースとか聞いていると粉飾はやりやすいと思う。でも従業員にどこまで影響があるかが大きいだろうね。経営者OBや今の取締役は悪いことをやったんだから起訴されるのは仕方がないだろうな。再建のためにはね。日本では難しいだろうけど。結局、会社に迷惑をかけているんだから。ブランド力低下とか株価のことを考えると過去の粉飾は隠そうとするだろうな。Aさんがあと何年、社長でいるのかによるだろうな。

会社として一応成り立っているんだったら、今は公開したほうが評判は良くなる傾向があると思う。いかに立て直すかだろうな。

従業員の整理は規模によるよな。他社を見てるとかなりの数の解雇をしているよな。研究開発とかラインの人は再就職はむづかしいだろうな。海外に転職できる人はいいけど。でもその前に資産売却をするだろうな。給料を抑えたりして立て直すかな。それから早期退職かな。でもそういうことやるとまたお金がかかってくるか。やっぱり給料下げてなんとか立て直すだろうな。経営者は従業員のことを一番に考えないといけないんじゃないの。ワンマンの会社だったら、アメリカの会社だったらそうじゃないかもしれないけど。利益率すごいじゃない。インセンティブも。自分は前は40人ぐらい部下はいたね。役職退職があって今はそうでもないけど。うちの会社は役員の給与が一番最初に下がる。

日本の税制を考えたら、これぐらいのインセンティブだったら別に魅力的ではないな。家のローンがあったら粉飾するかもしれないね。でもそういうリスクを抱えている人は社長にはならないよ。社長に出世する人というのは上昇意欲の塊みたいな人だ。

でも今、コンプライアンスものすごくうるさいからな。内部告発も結構あるから。

粉飾は公表したいけど従業員は守りたいな。

必要悪というのは詭弁でしょ。悪いことをして配当しているんだから。

今は不祥事があったらすぐに公開するほうが良いという風潮になっている。ここ十数年ぐらいで。ネットワークが進んで弱者が強くなって変わったよね。あることないこと書かれるから。大きな会社は特にそうだと思うよ。過去の粉飾だったら公開したほうがいいのかもね。でも手ぶらでは公開できない。何らかのリストラとか希望退職とか事業計画も同時に公表しないと。でもシナリオを読んでいるとAさんは粉飾しそうだな。」

F氏も上場企業の管理職である。役職定年で第一線は退いているが、かつては約40人の部下がいた。F氏はまず「Aさんは粉飾をする。」と述べている。これは投映法であるのでF氏は原則として粉飾肯定派とみなすことができる。内部告発はないがいずれ赤字計上で帳尻を合わせなければならないことに言及している。そのため会計操作技術の向上が必要だという認識を持っている。

また特に3期連続赤字の場合の粉飾はやむを得ないと述べている。ステークホルダーとしてもメインバンクの存在が大きいことに言及している。

刑罰については懲役1年や執行猶予のニュースについて言及していることから、厳罰化がF氏の場合、粉飾を防止する場合効果的であることが理解できる。公開することを肯定する社会的動向に言及しており、つまりは厳罰や社会的制裁がF氏の場合、大きな影響を与えているようである。

しかし、公開するのであれば、従業員の解雇よりも資産売却を優先すべきであり、ある技術に特化した能力を持つ社員の再就職の困難さに言及していることから従業員の雇用確保を重んじているようである。「経営者は従業員のことを一番に考えないといけない」という一言はまさにF氏の中核をなす思想だろう。しかし必要悪は詭弁と述べており、そういった詭弁の一つとして従業員の雇用確保が重要であるという考えがあることを暗黙知レベルでは認識しているようだ。

ちなみにF氏も個人的なインセンティブにはあまり興味がないようである。例によってインタビューアは環境設定の変更のために家のローンがあった場合の粉飾について尋ねたのであるが、ローンがあれば粉飾するかもしれないと述べているもののその直後に、社長になる人はローンのようなリスクを抱えたまま就任しないと述べたり累進課税に言及していることからF氏はインセンティブについてはかなり達観しているようだ。

F氏の回答をまとめると、粉飾容認派である。特にブランドや株価低下、3期連続赤字の場合は仕方がないという考え方である。従業員の雇用確保がその動機となっていることが

見受けられる。しかし刑罰や社会的制裁が重ければ、粉飾を思いとどまるようである。つまり現実的評価について言外に立証している。仮説の項で記述したように、個人の利得よりは企業の得られる利得を経営者は重視しており、罰則に関しては企業に対する罰則よりも個人に対する罰則を重視しているという傾向はF氏においても見られる。

F氏はシナリオ内においては内部告発の可能性を否定しておりそれも粉飾を肯定する理由の一つになっているが、これは逆に内部告発が社会で頻発していれば粉飾を思い止まることを示唆している。それはF氏がネットワーク（おそらくインターネット）の進化と共に情報が露呈していることに言及していることから窺い知ることができる。また監査法人の監査は温いと決めつけているが厳格監査になった場合、F氏の振る舞いは変わってくる可能性がある。また社外監査役も粉飾を思いとどまる要素としてあるようだ。

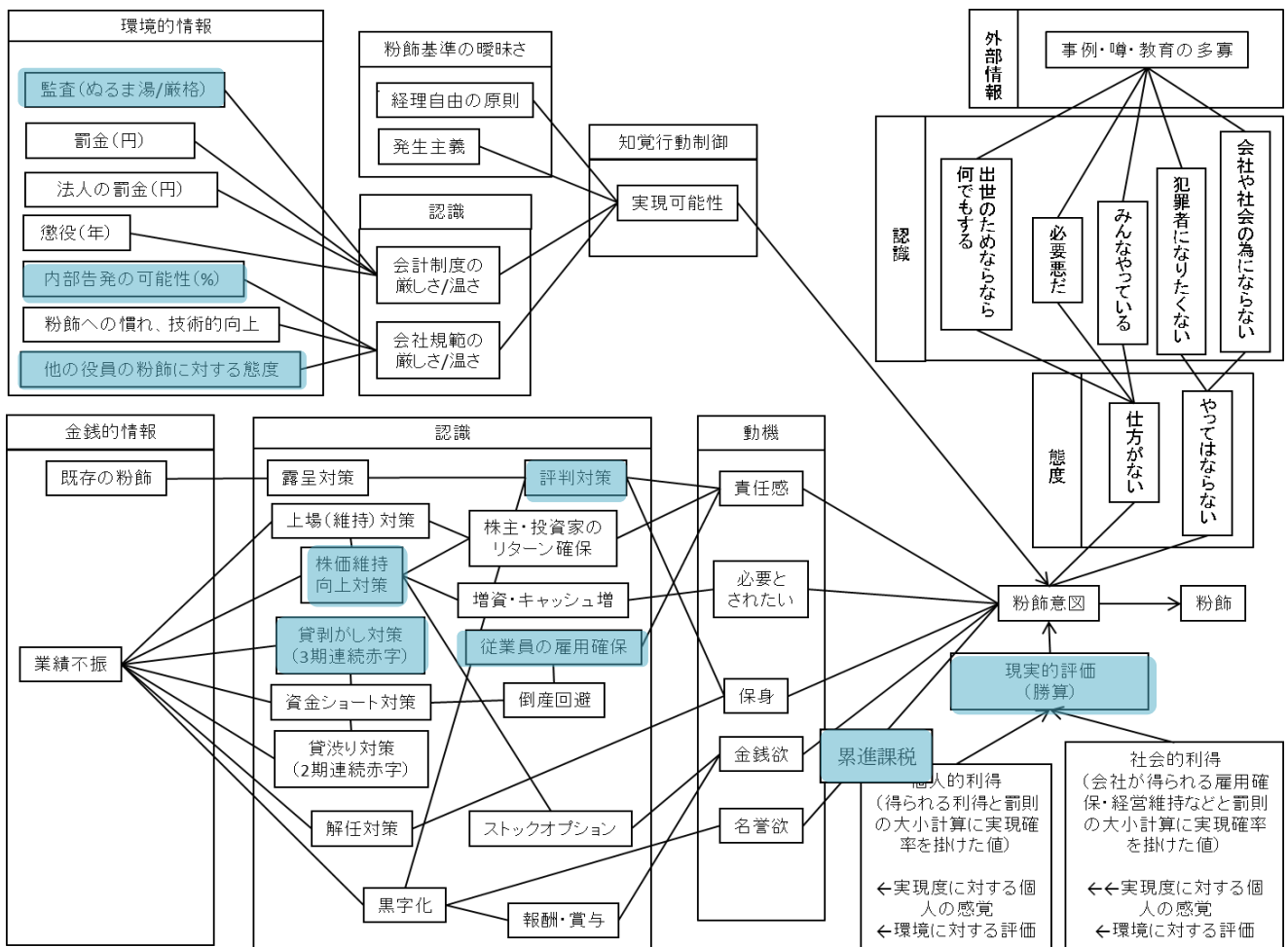


図19 F氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)



G氏（女性、主婦、会社員経験2年）の回答

「病気になりそう。難しい。粉飾しないと、この会社は大変になるんですよ。良くある話でしょうね。ほとんどの会社では多かれ少なかれこういう状況はあると思います。過去の粉飾決算の延長であれば、上層部と財務部しかしらないのであれば、Aさんは粉飾はやりやすいと思う。公認会計士もグレーゾーンをどこまで認めるかが売りにもなるから。なるべくなら3期連続赤字は避けたいし。

嘘をついたんだから会社の為とはいえ、罰則はしょうがないと思う。執行猶予がついてもしたくない。でも執行猶予がついたらしてしまう人もいるかもしれない。罰金は高い。一個人としてはとんでもない金額。企業人であればそうなんだろうなという気がする。粉飾を公開したら、自分は罪に問われなくてもいろんな人に迷惑がかかる。社員がくびになるかもしれない。自分の任期中にうまくやりおおせればいいけど、問題の解決にはならない。そうってみんな代々やってきたじゃないですか。自分だけが逃れるというのはいないかな。そういう立場についてわけだから。

誰かが痛みを負うのであれば株主かな。

従業員の解雇が一番、痛い。上の人は決定権があって判断してきたわけだから。

インセンティブは諦めるかな。ここまできるとお金よりも精神的な要因が大きいと思う。お金は最終的な幸せではないと思っているから。インセンティブで粉飾をすることはないですね。

小さい頃から養われてきた倫理観で粉飾するかどうかを判断すると思う。その倫理観は社会人になってからも変化していく。その意味ではあるタイミングでは粉飾をします。」

G氏は主婦であり会社で働いた経験は2年である。粉飾については文言やトーンから仕方がない、と感じているようである。つまり粉飾容認派である。特に3期連続赤字の場合は、そのようである。粉飾に対する刑事罰は罪を犯したんだから仕方がないという肝が据わった発言があったが、直後に個人の罰金が高すぎると述べている。そして彼女も従業員の雇用確保を重視している。つまりG氏も会社の利得つまり従業員の雇用確保と個人の罰則（特に罰金）を比較考慮している。インセンティブには拘っていないようだ。倫理観は経験を積むことで変化していくので、粉飾を肯定するフェーズもあるという考え方のようである。

G氏の回答をまとめると、粉飾容認派である。特に3期連続赤字を回避するためには仕方がないという考え方である。その理由はやはり従業員の雇用確保である。ただし、個人の罰金が高すぎると驚いていたことから、彼女の場合、個人に対する罰金を高くすることも粉飾を防止する大きな要素のようである。また公認会計士はどこまで粉飾を認めるかが売りであるという穿った考え方をしており、厳格監査も粉飾防止につながるようである。

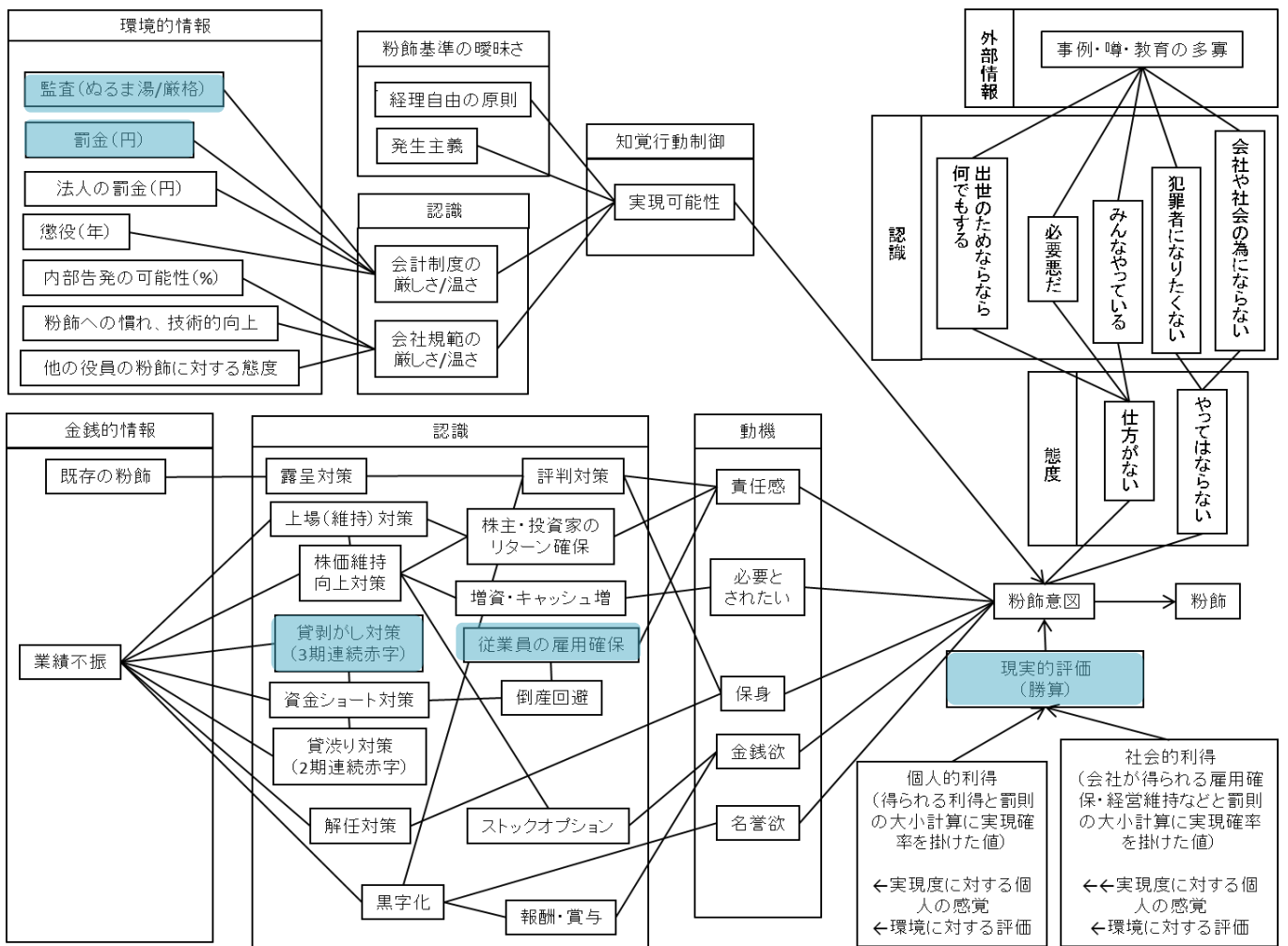


図20 G氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

### H氏 (男性、経営者) の回答

「Aさんは粉飾する可能性が6割、7割かもしれない。人に迷惑をかけたくないという観点からすると迷惑のレベルとしていうと社会に対してもあるが、今まで自分がお世話になった経営者OB達や関係者が粉飾を公開することによって犯罪者になるかもしれないわけでしょう。やむを得ない理由で粉飾してしまったんだろうということを斟酌しすぎてしまって自分も粉飾を隠し続けるかもしれない。日本の会社で大きな会社であれば、圧力に屈した人が出世するんじゃないかと思う。3割の可能性として業績が悪くて今までと違うパターン

の人が社長に就任しているのかもしれない。異端児として粉飾をやらないということもあると思う。

精査するということは業績不振の原因を探っているんだろうな。

経営陣が見て見ぬふりというのは仲良しグループということだろう。見て見ぬふりというのは積極的に見て見ぬふりだろう。

内部告発は無いと思う。過去の粉飾をAさんは公開するというカードがある。

でも性格によっては財務部長の言うとおりに粉飾をしてしまうかもしれない。

社長の選ばれ方に問題があると思う。

経営者にとって一番難しいのは撤退戦略だと思う。倒産は勇気がいるな。生き方の問題だな。個人的には3期目は粉飾するな。

罰則は年数ではない。執行猶予でもいやだ。殺人事件でも死刑が抑止力にならないという意見もある。捕まるかどうかの問題だ。私はここで粉飾しないかもしれない。

お世話になっている経営者OBだったら粉飾を公開することは躊躇するかもしれない。株主は出資責任があるからそれほど要因として大きくない。従業員のことが大きい。でもリストラは業績不振の段階ですべきことで、それほど大きい要因ではない。仕方がない。

粉飾決算が数年、解消できない場合は公開すると思う。

私は昔だったら出世思考が強かったからインセンティブのために粉飾したかもしれない。いまはフリーになったからそういう気持ちは無いから。3人ぐらいの小さな会社を今はやっている。会社を大きくしていこうという気持ちは無いです。

粉飾は誰にも迷惑をかけないと思っている人はいっぱい見てきた。でもそういう人は今は社長にはなれないんじゃないかな。コンプライアンスに関する意識は高まってきている。内部統制は効いているんじゃないかな。葛藤はある。今は粉飾を防止する意識がないとやっていけないんじゃないのかな。ただし中小企業は粉飾はいっぱいあるだろうな。上場手前ではいっぱいある。対銀行では結構ある。日本は司法取引がないでしょう。それが内部統制が働かない原因にもなっている。従業員の雇用が確保されるのであれば、粉飾は公開する。迷惑をかけたくないという気持ちのある人が多いという気はする。だから6割、7割といった。でも私の場合、元上司が横領していた。聞いたときは愕然としたよ。侮蔑の感情が産まれたな。僕は許さないという気はするけどな。」

H氏は男性であり経営者であるが粉飾容認派である。「異端児が粉飾をやらない。」という発言がそれを裏付けているだろう。役員達の結束が固く、内部告発はないと述べている。彼も3期目の粉飾はすると述べている。しかし執行猶予でも捕まるのはいやだとも述べている。また経営者OBが恩人であれば、受け継いだ簿外債務の公開は躊躇すると述べている。しかし司法取引つまり粉飾を公開するかわりに雇用が確保されるならば粉飾は公開すると述べている。

H氏は粉飾を公開することによってお世話になった人が起訴されることや自分が起訴されることを嫌っており、役員は仲良しグループで内部告発はないと述べている。

H氏の言説を逆手に取るとうるさい社外取締役や社外監査役といった存在が粉飾を防止する大きな要素であるようだ。また内部告発制度が充実すれば、それもまた大きな要素となりうるようだ。前科一犯もH氏にとって粉飾しない要素のようだ。しかし3期連続赤字の場合は粉飾をするだろうと述べており、動機として従業員の雇用が確保を上げている。但し、もし司法取引で従業員の雇用が確保されるのであれば、粉飾を公開するとも述べている。

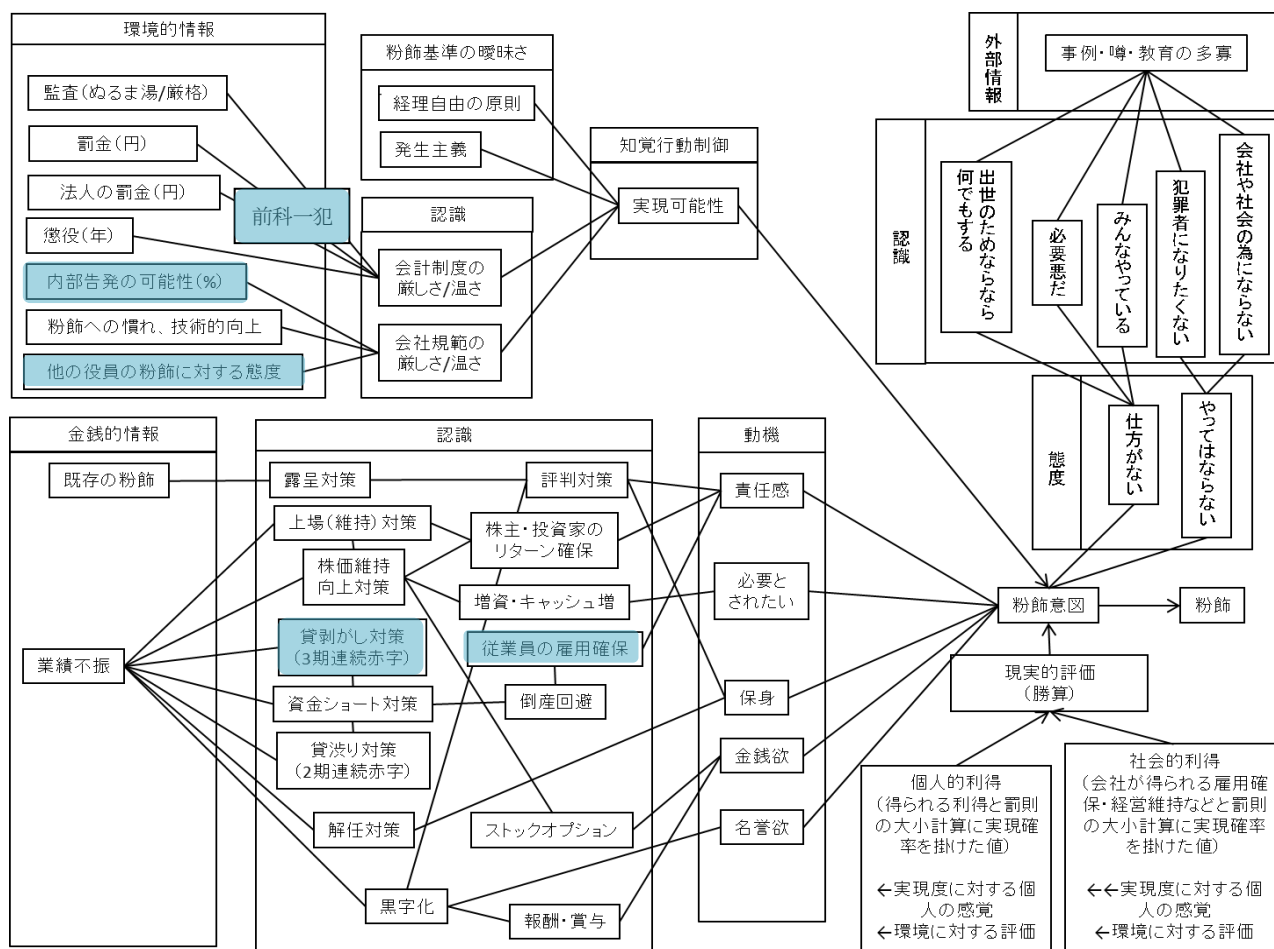


図21 H氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

I氏（男性、経営者OB）の回答

「難しい問題だね。銀行支配でいいとこどりだろうな。いない従業員は解雇だろうな。この経営者が気の毒だね。知ってたら社長は受けなかったかもしれない。代表取締役社長はなにがあっても会社も従業員も守らないといけない。かといって法律も守らないといけない。X社（筆者注：X社は本研究時に粉飾が露呈してニュースで話題になっていた。）は取れたかもしれない注文が取れなくなって、どこかの会社の子会社化されるんじゃないのかな。公開せずに負債を返却できればいいけど、普通ならそうするだろうな。毎日が憂鬱だろうな。必死になって業績を回復させるだろうな。ただ公認会計士がどこまで精査してくるのか、気になるな。監査法人は費用以上に調査はしないだろうけど。社外監査役も常勤にすればわかるだろうけど非常勤だと難しいだろうな。よっぽど知識があればわかるんだろうけど。社外取締役は財務諸表を見慣れていれば粉飾に気づくかもしれないが。業績向上をまずやらなければ、3期連続赤字は懲りているからな。とりあえず粉飾してでも。3期連続赤字だと融資を引き上げるか担保を積み増せとなるだろうな。経理担当者が送り込まれてすぐ粉飾は露呈する。なんとかごまかすしかないな。社長の任期は1年の場合も多いけど、4年とか6年もあるかな。無理になったら辞めるだろうな。

大リストラはなるべく避けたい。非常事態宣言をして、資本主義社会ではまず、会社というのは黒字にしないと存在意義がないから、赤字は表に出さずに業績回復するのが第一だな。簿外債務が少ないのであればまだ立ち直る可能性がある。先々代からで今も赤字だと、難しいだろうな。財テクの赤字は金額が大きいんだよな。公表してさよならというのもありなんだろうけど、社長を引き受けた以上難しいだろうな。まあ人によるだろうけど。

別の事業部からきたら株主総会で答えないといけないから財務資料は精査するよ。資料は全部会社とか会計事務所にあるからね。簿外債務だったら莫大な売掛金を調べたらわかるだろうけど。内部告発は危惧するだろうな。財務部がぼろっと言うかもしれないな。銀行と接触したときに。どこから違法でどこまでが適正なのか（筆者注「ライブドア社の」）堀江氏も裁判するぐらいだからグレーゾーンはあるだろうな。監査法人との協議でもせめぎ合いはあるらしいけどね。財務部は何十年もそればかりやってきているから。経営者としては特に3期目であればグレーゾーンのところでは黒字にしてほしいだろうな。オーナー経営者であればオーナーの資産を見越して連続赤字でも融資する場合もあるだろうけど、普通の株式会社はありえないな。金融庁も銀行の監査をやっているからね、社長の個人資産が多いからといってできるのかな。

刑罰は重いけど、いきなり粉飾を公表するというわけにはいかないだろうな。経営者OBや財務部は悪いことをしてきたんだからしょうがない。社債も発行できなくなる。株主責任がある。株主総会で問い詰めて危ないと思えば売れば良い。銀行も落ち度があるだろう。結果責任として。配当だって受け取っていたんだから株主責任だ。

従業員の解雇は数百人であれば致し方がない。景気の場合で有りうる。希望退職や割増退職金、新規採用の停止でなんとかやるだろうな。

民事再生にしても信用力は落ちるし支援するファンドがないと難しい。売上も減るだろう。ほとんど解雇せずに民事再生は難しいだろうな。解雇の前に賃下げをするだろうな。そのために経営者はいる。解雇は最後だな。銀行依存は株式制度の不備が原因だろうな。

日本の会社は利益率が低いだろうな。内部留保があれば無借金でいけるんだろうけどな。会社を大きくするためには銀行からお金を借りなければいけないだろう。法人税も高いから。アメリカの銀行は手数料で稼いでいるらしい。社長を任されたからにはちゃんとやらないとなとは思った。インセンティブよりも、従業員の雇用確保をまずかんがえるだろうね。従業員から上がってきているとそう思うと思う。オーナー経営者だったらどうかはわからない。渡り歩いている人は関係ないだろうな。天下りも従業員に対する愛着はないだろうと思う。外資系はドライだろうな。自分からしょっぱなから粉飾しようとは思わないだろうけど『必要悪』という気持ちはあるだろう。なんとか公表せずに簿外債務を解消したいだろうな。」

I氏は経営者OBであるが、粉飾に対してははっきりとしたスタントをインタビューからは読み取れなかった。しかし粉飾は「必要悪」だとは述べている。粉飾を防止する要素として公認会計士の監査レベルについての言及、内部告発についての言及、監査役監査への言及、社外取締役への言及、メインバンクから出向した会計担当者という刺客への言及があるものの、連続赤字3期目はグレーゾーンであれば粉飾する可能性があるとは述べている。またリストラクチャリングでも数百人の解雇であれば致し方がないとも述べているが、それは最後の手段だと述べている。民事再生に対しては否定的である。

I氏は粉飾は必要悪と考えており、特に3期目の赤字は粉飾する可能性について述べている。しかし、厳格監査やうるさ型の監査役や社外取締役、メインバンクの圧力、内部告発の可能性が粉飾を防止するようだ。また従業員の雇用確保は、リストラの主体であったために諦観もあるが、それでも優先するようだ。また会計基準においてグレーゾーンがなければ粉飾のしようがないことがうかがえる。

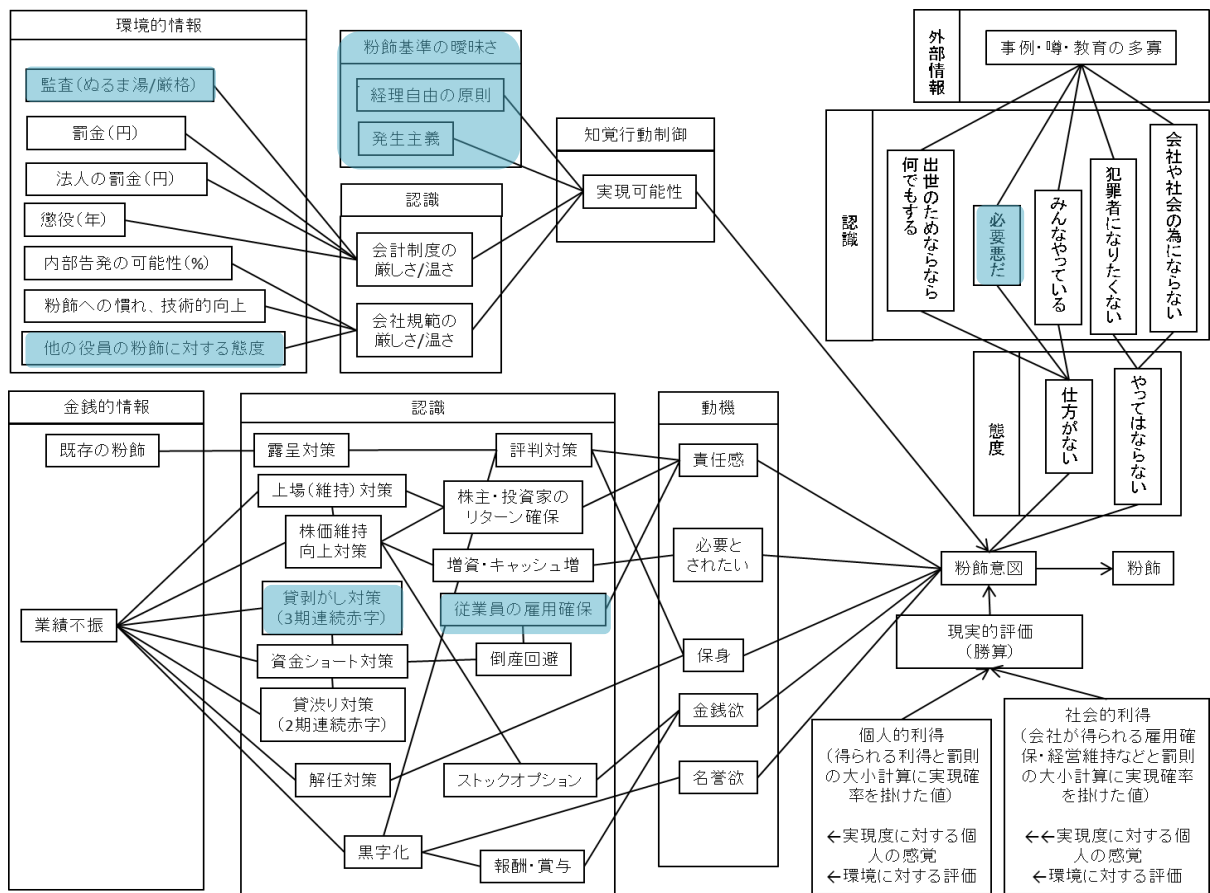


図22 I氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

J氏(男性 経営者)の回答

「普通、技術からきた社長だったら簿外債務は気がつかないだろうけど、財務や営業からきた社長は薄々、簿外債務は分かっているんじゃないかな。営業だって売上は把握しているわけだし。私は40歳で大きなメーカーを辞めたけど、その会社はオーナー企業でトップが有能で会社が大きくなり、トップはワンマンだった。辞めてから十数年たったが、最近そのオーナーの子供が問題を起こしてね。横領だから粉飾とは違うけど背景、日本企業の課題は同じだと思う。会社は株主のものだという意見があるけど嘘だろうと思う。まず大切にしないといけないのは買ってくれるお客さんだ。その次が従業員かな。グレイゾーンがあるのはわかるかな。粉飾のために会計自由の原則はあるわけじゃないんだけどな。僕はAさんの立場だったらしんどいと思うよ。もう元に戻せないでしょ。この会社は。よくある話だと思うよ。経営者の立場からすれば、粉飾の原因を探らないといけない。それから元に戻していくのが仕事だから。私のところはほとんど銀行から借りていないから3期連

続赤字とかあったけど粉飾する必要もなかったよ。ブランド化するというのは大変だ。子会社に派遣されて失敗したこともある。宣伝をバンバンやってた。子会社の社長がオーナーの同族でね。社長が工場をスリム化していたけど、歩留まりが悪くなって、出荷量が少なかった。5期赤字の会社もあった。親会社を買収して私が総務部長で派遣された。2年で黒字にした。ありとあらゆる膿を出した。今の時代には合わない施設ばかりで。工場長代理も兼任していた。工場が河川敷にあって機械が傾いていた。営業の押し込みはあった。預け在庫。銀行にこの年にお金を返しますという計画を出すのが経営者の役目。リストラもやった。辛かったけど。それでITを入れた。銀行は今、アドバイザーになっていない。3期目赤字だとどうするのか相談に乗らないといけない。当時の銀行の店長はかわいそうだったよ。数十億の不良債権だからね。累積赤字も5年で返せたみたい。そんなこと3回経験した。だから今の経営者にはしっかりしてと言いたい。できないなら経営者を変えないといけない。

今の日本は社長は会社の代理人なんだ。株式会社という制度自体が崩れている。破綻している。会社の経営者は悪いことをしないという前提で成り立っている。有限責任とかいっているけど被害は無限なんだ。不祥事があっても経営者が辞めたら済むと思っている。原発の問題や食品の中毒でも。亡くなった人からすればあまりにもギャップがある。新しい制度がどのようなものかはまだわからないけど。

これから良くなる可能性があるのであれば再生すれば良い。民事再生をすればよい。家電メーカーでも。従業員でもひとりひとりが解雇されても食っていけるようにならないといけない時代になっている。解雇されて気の毒という時代ではないと思う。

インセンティブは個人としてはあきらめないといけないと思う。バレないかもしれない。先送りすれば得かもしれないけど。粉飾している会社は何百社もあると思う。

不祥事は自分のいた会社でいっぱい見てきた。工場なんかで廃棄物を穴を掘って捨ててた。そういうのを告発して組織を飛び出した。一つの組織で50代、60代までいたら他の組織で使い物にならない。40代でリセットしようと思った。ドラッカーの言葉の中で『知りながら悪をなすな。知りながら悪をなせば世の中がもたない。』というのがある。人間としてのモラルが崩れたら自分達の社会が壊れる。そんなことをしたら棺桶に入るときに後悔する。後悔しない人は幸せな人だな。陽明学も読んでいるが、何のために誰のためにどんな思いで売っているかが今、日本でもボケている。」



J氏は男性で経営者であるが、過去に数十年ほど、大企業で経営改善を担当していた。そのため、他のインタビューイーとは違い、粉飾否定派であり、粉飾しなければやっていけない企業は倒産したほうが良いという考えを持っている。そのため民事再生を評価しており、従業員は解雇されても食べていけるように覚悟する時代だと考えているようだ。彼はドラッグの愛読者であり、コンサルタントでもある。本研究においてはかなり異質なインタビューイーであろう。しかし過去のリストラの担当者だったときはつらかったと本音を漏らしている。

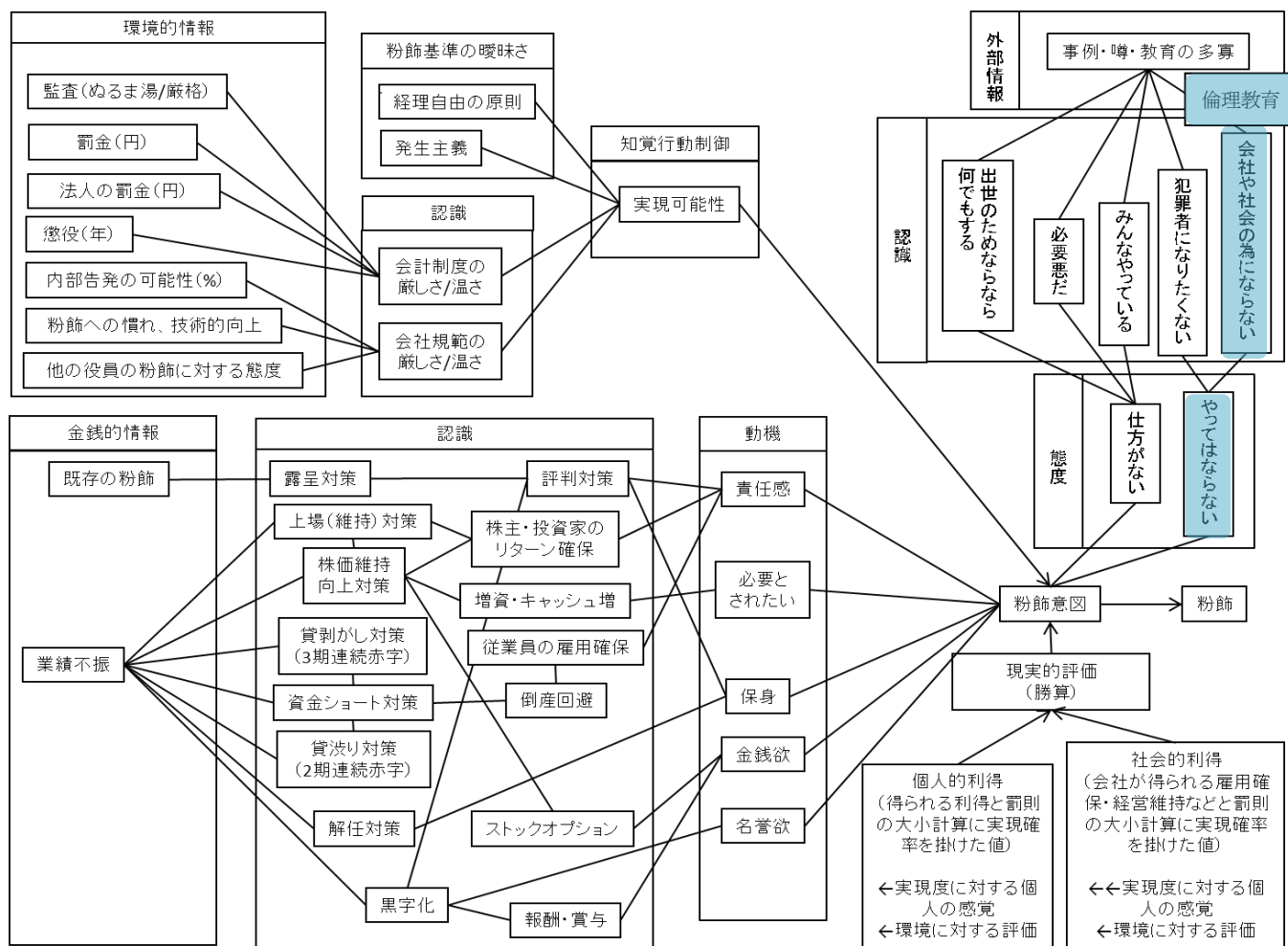


図23 J氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

K氏（男性、中間管理職）の回答

「難しいな。公表はとてできないかもしれないな。一番気になるのは従業員の整理かな。どこかで断ち切ってきちんとしなければならぬという思いはある。まわりの人に相談してよく聞いて…。一番良いのは相談することかな。従業員数万人と言われると…。綺麗事はないとは思うけど。重たい判断だな。従業員が路頭に迷うのがひっかかるな。いずれにしてもダメージを受けるよね。過去の犯罪の責任追求もしていかないといけない。先々代の社長の粉飾も中身によっては察するところはあるかもしれない。こういう環境（筆者注：経営陣は粉飾を見て見ぬふり）が粉飾の発生要因かもしれない。グレーゾーンだったらアバウトにやれと指示するだろうな。穏便にという気持ちは出てくるだろうね。会計士に指摘されてもシラをきるかもしれない。会社を守るという気持ちは出ると思う。社外監査役の指摘に反証できなかつたら、その時は従業員なり、会社の行く末がちゃんと生きていけるのであれば自主的に捕まるかな。コンサルタントは簿外債務を無くしていくために使う。

刑事罰は重たい。会社の社会的責任がこの重たさなんだろう。執行猶予は関係ない。罪の軽重ではなく従業員、会社を守るために覚悟を決めると思う。

経営者OBや経営陣、財務部は悪いことをやったんだから気にしない。それより従業員だろう。株主に対する責任は非常にあるだろうな。でも重さで言ったら従業員かな。一緒にやってきた仲間だからな。規模が小さくても（数十人でも）そこは変わらないと思う。

インセンティブは気にならないと思う。従業員の生活とは天秤にはとてもかけられない。家のローンは整理するだろうな。しょうがないよ。

心の中の葛藤はあると思う。逃げたいと思うだろうな。でも逃げられないんだろうな。けれど、どこかで断ち切らないといけないだろうな。

社会経験が今語ったことの土台になっていると思う。

個人の倫理観に頼ることがないように組織の組み直しをやらないといけない。私もいろいろと考えた。私も管理職だけど、規則は厳しくしていかないといけない経緯があるんだろうとは思う。」

K氏は中間管理職の男性であるが、どちらかというとな粉飾容認派である。第一の理由として従業員の雇用確保が上げられる。次に株主に対する責任を上げている。またグレーゾーンについて言及していることから本人も最後に述べているように会計基準が厳格であればK氏の場合、粉飾を防止できるかもしれない。また他の役員の粉飾に対する緩い態度が粉飾の温床になっていると述べており、うるさ型の社外役員が重要になってくるようだ。インセンティブへの言及は最初はなかったが環境設定の変更のために「家のローンがあったら粉飾するか」という問いに対して粉飾しないと述べている。しかし前提としてK氏は粉飾容認派であるため、それ以上、環境設定は変更していない。刑事罰は重いと感じているが、従業員の雇用確保のためなら罰の軽重は関係ないと述べており、K氏にとって粉飾を止める大きな要素とは言えないようだ。

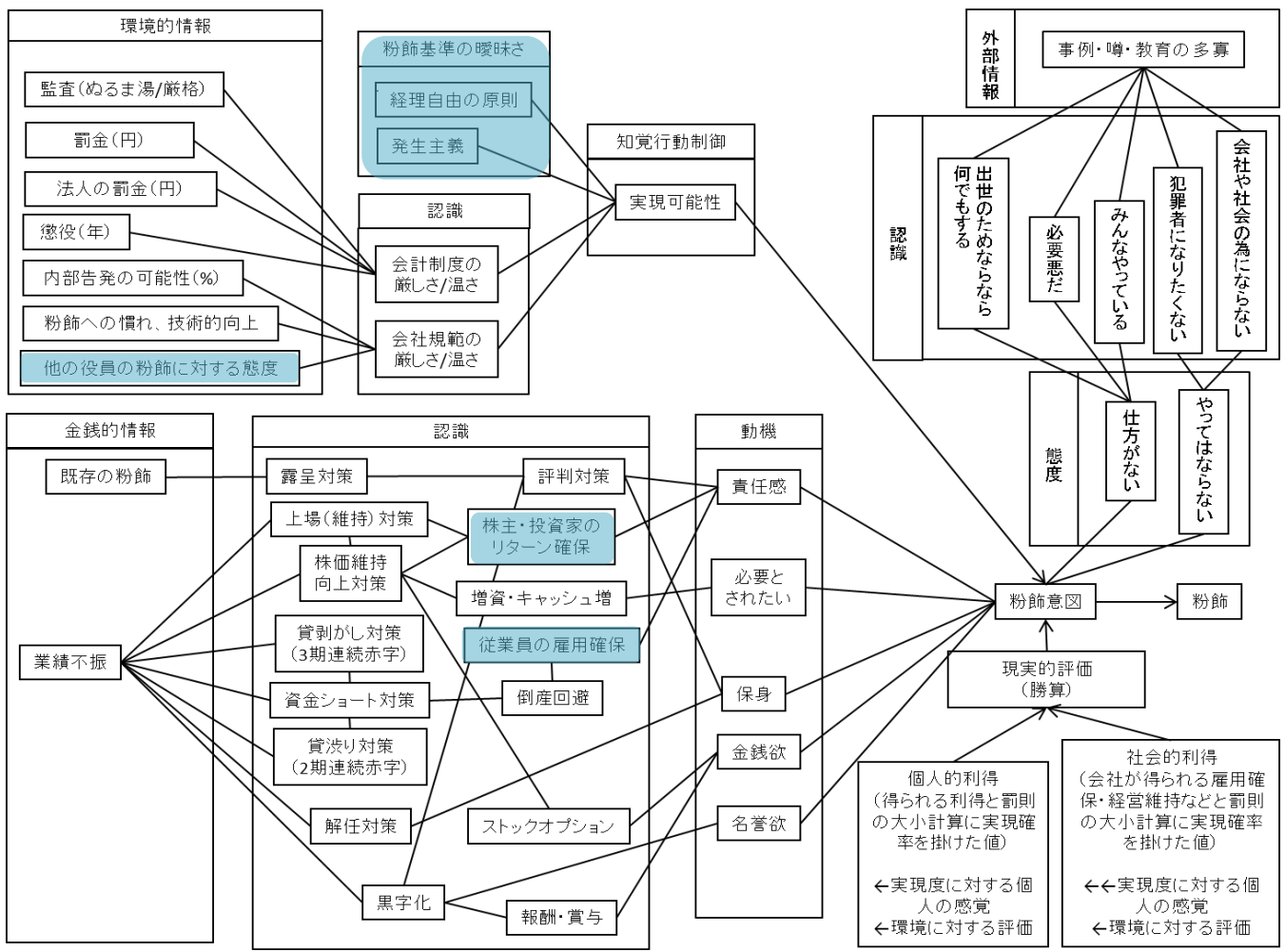


図24 K氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

L氏 (男性、経営者OB)

「Aさんがどうするかはわからないけど、私だったら公開する。リスクが高い。公開せずに違法状態を解消する。だから公開が第一ではないよ。それが社長の仕事だから。だって社員がいっぱいいるんだから。株主だっているんだし。即、取締役会を開いてどうするのか議論する。赤字を飛ばすんだから、公認会計士はわかってるよ。証拠はあるよ。エンロンみたいに隠し方を教えてるんだよ。エンロン前はそんなにうるさくなかったよ。日本は性善説だから。もともと取締役会は社長を統治するためにある。内部統制報告書は念書なんだよ。私が何十年もまえにやったのは在庫の押し込みだ。でも今はちゃんとやらないといけないと思う。法律も整備されてきたからな。会社の継続が一番大事だ。株主は二の次。赤字を出したからって誰も責任を取る必要はないんだよ。赤字を黒字にすることが大事なんじゃない。会社を守るのが大事なんだ。経理操作をしてよく見せることが大事ではない

ことは今の経営者はよく分かっていると思う。一番大事なのは損を隠すことではなく業績を回復することだ。業績回復の計画を銀行に出さないといけない。そうじゃないと継続できないでしょ。刑事罰に関してAさんが会社を本当に大事だとおもうなら粉飾はしないと思う。今、不祥事が漏れるのはほとんどが内部告発だ。冷や飯を食わされた人間が言う。財務だけが知っていると書いてあるけど、外部にも作業はさせないと粉飾できない。絶対に外部に漏れるんだよ。刑罰の重さは関係無い。法人よりも個人だろうな。個人が犯す犯罪だから。外資系に出荷するときにチェックしたことをサインさせられたのはいやだったな。経営者OBの粉飾は恩人でも今となってはバレれば会社が潰れるかもしれない。捕まって当然だ。帳簿を修復してから公表する。隠し仰せるとは思っていないから被害をどう最小限にするかしか頭にない。私なんかは古いタイプの日本人だから100%隠し仰せるというんだったら黙っとくよ。そういうシナリオじゃないからよくわからないけど。でも時間が経てば経つほど最悪になるから。公開しても、従業員は何人かは生き残れる。潰れた会社いっぱい見てきたけど潰れたら終わりだろ。公開したらメインバンクも助けてくれる。私も株式一杯もってるけどキャピタルゲインが目的だ。私が経営者だったら株主に恩義は感じない。むしろ従業員だろ。

インセンティブに関してはこれはたんなるリスクマネジメントだろ。かたや刑務所に入らないといけない。X社の前社長は告発してからも英雄扱いされて講演したりしてちゃんと生活している。公表したほうが個人的には得でしょう。日本で隠す経営者は会社のためと勘違いしている。私はかならずばれると思っているけど。

ハッピーエンドを見たことがない。もう一回言うけど100%隠せるんだったら公開しない。でも誰かに迷惑をかける。

日本人はね、ほとんどが会社のため、従業員のために粉飾する。誰にも迷惑をかけてないと思う。でもあとから見ると一杯迷惑をかけている。これからタブーがなくなって内部告発がだんだん増えてくると思う。アメリカ的になってきている。経営者にとって一番良いのは社員に誇りを持たせること。X社は本業はとて評判が良かった。だから粉飾は個人的なものではなかったと思うよ。会社の評判を守ろうと思ったんだよ。」

L氏は男性の経営者OBであるが粉飾否定派である。しかし受け継いだ簿外債務は公開せずに赤字を処理できるならそれにこしたことはないとも述べている。その理由として真っ先に従業員の雇用確保を上げている。実際のところはありえないと思われるがL氏の場合は監査人は粉飾はすぐわかると述べている。これは逆に言えば厳格監査をすれば粉飾は防止できるということになる。また制度が厳しくなったので最近では粉飾は難しいとも述べている。しかし、そもそも粉飾の効果についてL氏は疑問を抱いており、赤字の責任をとるのではなく、業績回復に経営者は力を尽くすべきであるとも述べている。内部告発の可能性は高いと考えている。公開したらメインバンクは助けてくれるという言説は意外ではあるが、本研究では一つの示唆を与えているだろう。おそらく銀行管理下での私的整理による事業再生について言及しているのであろう。

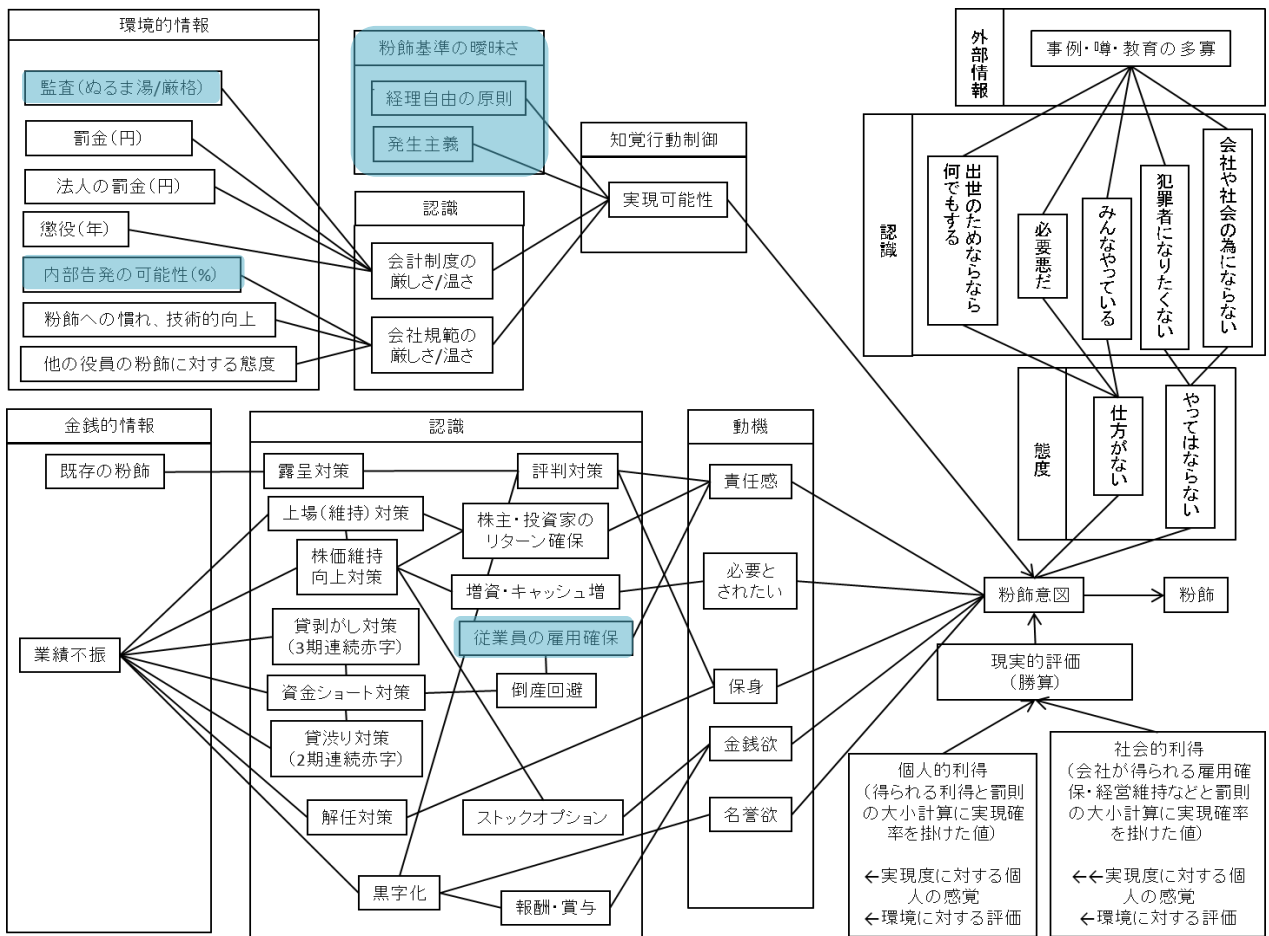


図25 L氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

N氏 (男性、経営者OB) の回答

「悪い人間はいくらでもやる。歯止めがかからないDNAもあると思う。平清盛だって悪いことをしていた。江戸時代の侍も悪いことを一杯やっていた。日頃から善悪感を持たせないといけない。良いことをすれば褒めてあげる、勲章をあげる、出世させる、根本は教育、躰だ。コンプライアンスとかぐちゃぐちゃ言っているけど教育という根本がずれている。J-SOXなんか制定したら悪い奴はよけいに抜け道見つけるからな。

白状する人もいれば、しない人もいる。良い銀行や弁護士がついたら良いというわけでもない。どっちとも言えない。白状する可能性が強い。ケツまくってしまえば良い。JALみたいに過剰債務でも誰も責任とってない。揺れる。寝れない。これが経営者なんだよ。日本人で当時、7000万人のうち、7万人ぐらいがどろぼうがいたわけだ。それを天皇陛下は良しとしておられた。その上で対処をしなければならない。

公認会計士や社外取締役が悪ければ変えると思う。番頭経営、だめなものはだめと言える人がいないといけない。ホールディングを潰して子会社が立派な会社になった場合もある。女将経営。だれか一人、番頭的な人がいればAさんは止まる。毛沢東には周恩来がいた。罰則なんか意味がない。犯罪になったときは心理状態は正常じゃない。僕は先代にも申し訳ないし、従業員にも申し訳ない、株主にも申し訳ないから、公開してお寺に入る。ステークホルダーはみんな大事、一番大事なのはお天道様。そういう人が勲章をもらえる。勲章を目当てにしたらいけないけど。インセンティブ目的で粉飾する人もいるけど、あぶく銭だよ。あぶく銭はいつかばれる。地獄に落ちる。子供が癌で死んだりするんだよ。この歳になって僕も分かるようになった。誰かが見てる。世間様の目があるんだよ。オーバーに言ってるけどそんなもんなんだよ。

幼少の頃の育成過程が影響していると思う。悪い奴は悪い。口伝的に刷り込まれる。」

N氏は男性で経営者OBであるが、発言からはわかりにくいだが粉飾否定派である。粉飾を防止するのは教育、躾であると述べている。番頭経営「だめなものはだめ」を評価していることから、公認会計士の厳格監査や社外取締役の粉飾に対する厳しい態度が有効だと考えているようだ。ステークホルダーはみんな大事と述べていることから従業員の雇用確保から株主、OBや顧客にも責任があると考えている。お天道様や地獄に落ちるという表現から教育には宗教的な倫理も含まれているのであろう。それらは幼児教育に含めるべきだというのがN氏の考え方である。

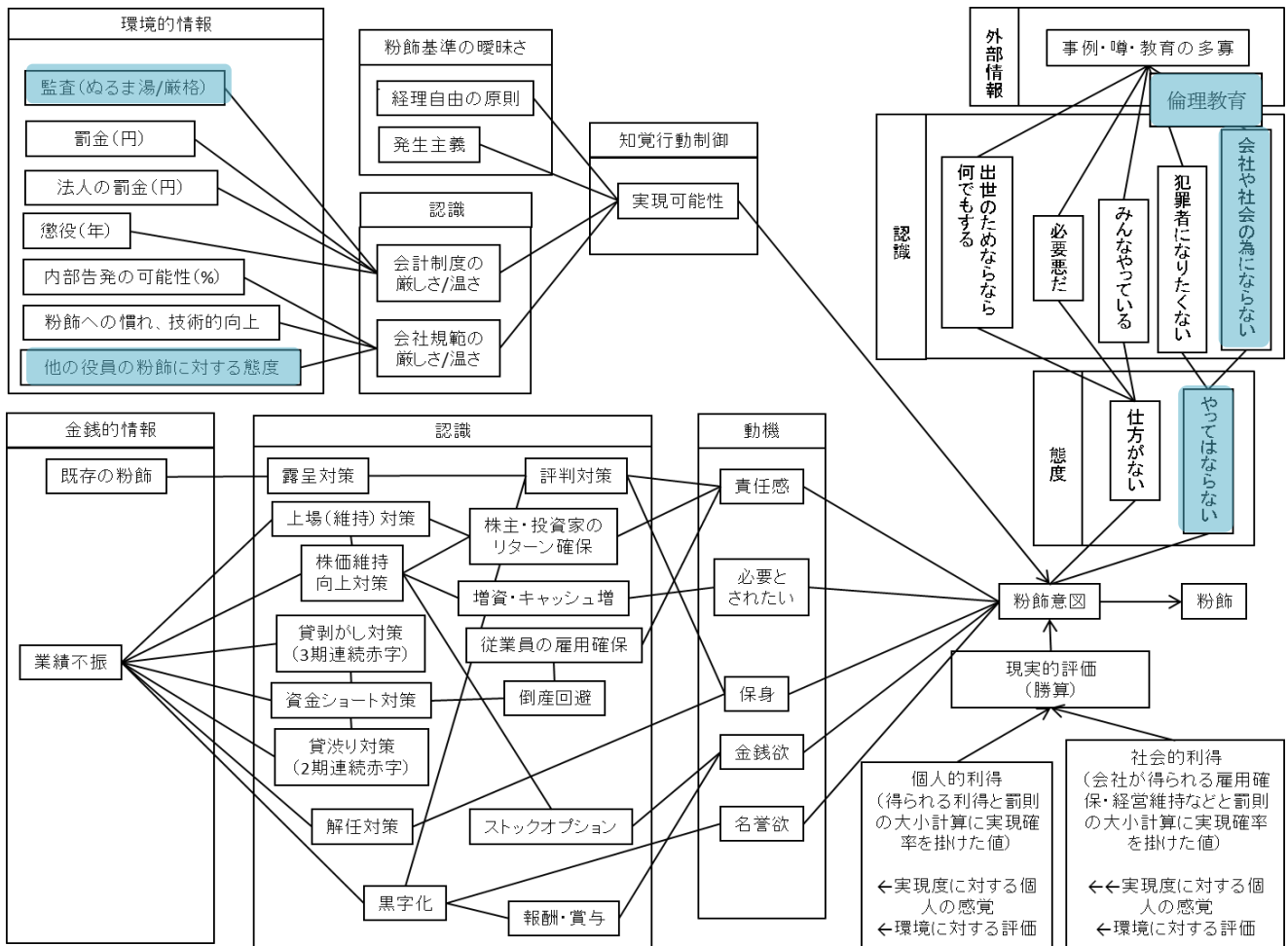


図26 N氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

0氏 (男性、経営者0B) の回答

「内部統制は決済手続きが揃えば通ってしまう。限界はあるだろうな。民族固有の考え方からいうと、西洋ではキリスト教がある。絶対的な存在がある。日本人は和をもって尊ぶとなしでしょ。最大公約数的な価値を持っているんじゃないかな。相対的価値でしょ。意識といのは曖昧だと思う。非常に難しいと思う。客観的な手法、外部からのチェックが必要だと思う。外部取締役みたいな。監査法人の権限を強化して財務内容を徹底的に調査するのが一つの方法じゃないかなと思う。決算資料を調査しても意味が無い。現場の実体監査以外に粉飾を防ぐ方法はないと思う。

グレーゾーンの部分については悪質でなければ不正でもデジタル的に処理することは理にかなっていないと思う。事件にならない程度のことはかまわないとおもう。ハンドルの

遊びと同じ。粉飾というのは明らかに外部に大きな影響を与える場合に問題になると思う。悪質な粉飾でない限り、やってない企業はないと思う。大きい粉飾と小さい粉飾を一緒にするのはどうかと思う。

私が社長の期の時には公表する。犯罪者になりたくたくないと思う。愛社精神よりも強いと思う。

期の半ばで粉飾していることがわかるよね。それが経営者の責任である。その期末で辞任する。後任に任せる。期の半ばで粉飾を解消しようとして無理だと悟ったら辞任する。

社会倫理として犯罪者になりたくない。理由は自分の心の安定かな。悩みを解決する方法として、現場から離れるという考え方がある。悩み解消法についての本の一つにそういうことが書いてある。転地療法みたいな。先代に非常にお世話になった場合などの状況によって変わってくるだろうけど。そういう場合はなんとか会社を持たせるかもしれない。

オーナー企業の場合、逃れられない。逃げられない場合はがんばって債務を解消すると思う。それから自分が売れる商品を開発したと思ったときは、粉飾して銀行からお金を借りるかもしれない。そのことで一生後悔したくないからね。ただし個人投資家を騙すのは絶対にだめだと思う。素人だからね。失敗したら借金を返せば良い。

従業員の雇用については後任に任せる。インセンティブも諦める。罰則は短くても執行猶予でもいやだ。倫理観の問題だ。法は万民のためにある。刑事法は加害者の更生のためにある。民事再生法も従業員のためにある。失業保険等の社会保障制度もある。」

O氏は男性、経営者OBであるが粉飾に関しては臨機応変に対応すべきであるとのスタンスである。小さな粉飾は問題ではなく大きな粉飾は問題であるという考え方である。社外取締役によるチェックや厳格監査を重視している。基本的には過去からの簿外債務は公開し、辞任するという考え方をもっている。その理由として犯罪者になりたくないという思いがあるようだ。刑罰の軽重ではなく、前科一犯が問題であるようだ。また辞任するのは自己啓発本の影響にあるようだ。しかし商機があれば銀行に対して粉飾すると述べていることから、銀行の審査の厳しさ（本研究では監査に含める。）がO氏の場合、効果的であるようだ。



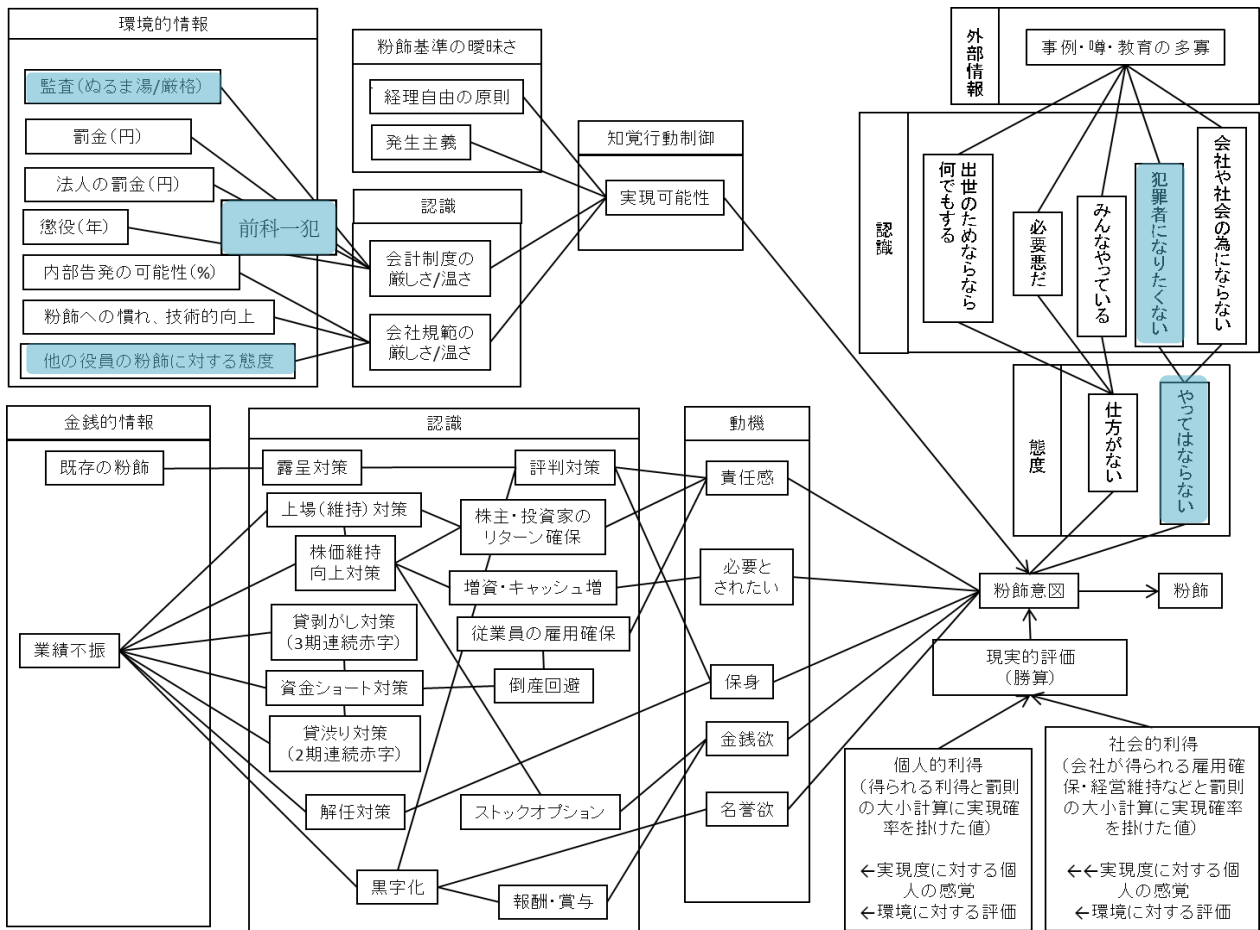


図27 0氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

### P氏 (男性、経営者) の回答

「もちろんね、上場しているとしたら粉飾はできないということはわかっているんだけどね。倫理観が経営者にとって一番大事だと思う。社長になるときのメカニズムとシナリオは合っていないと思う。企業風土が見えない価値観があって人事制度が運用されるときに反映される。社風だ。今は既に解散した日本の大手監査法人がクライアントに対してコンサルティングする戦略を立てた。グレーゾーンを認める戦略だ。日本の公認会計士は自分の監査にプライドを持っていた。結局、エンロン事件等があって、その戦略は間違っていた。アメリカの産業が1980年代に日本に負けて、株主経営にシフトしていく。大手監査法人もその流れの中でそういった戦略を立てた。大手金融機関も利益性を出すためにサブプライムローンに手を染めていく。もともとアメリカはステークホルダー全体をマネジメントする経営だった。それが株主本位主義になってしまった。今はだんだん、バランスを戻していると信じている。経営の間違ひは一から出直したらいい。JALみたいに。株主にも多大な損失を与えた。でも株主にもリスクがあったはずだ。上場廃止にしてもやむを得ない。たぶんブランド力は残ると思う。X社のブランド力も残ってるでしょ。株価も戻ってきてる。Aさんの会社も長年、地道にやってきているんだと思うから再建する余地はいっぱいあるん

じゃないかな。それにどこかで露呈する。どこでけりをつけるかだろうね。内部告発がある。倫理観のある人が気づいたときに告発するでしょう。今は内部告発制度が充実されつつあるので…。先々代の社長だったらAさんはこまるだろうな。会計監査でグレーゾーンは『疑わしきは罰せず』は問題だと思う。公認会計士の倫理観は改めるべきだろうな。会社側がグレーゾーンを無理矢理解消するような経済活動をするべきだろうな。資産を売り払ったり、営業かけたり…。社外監査役が形骸化していることが多い。社外監査役のあり方は問い直さないといけない。公認会計士も外部の視点で監査すべきだ。それぞれの立場を見直すべきだろうな。財務に頼った経営は本末転倒だ。極端な会計操作はすべきではないと思う。

3期連続赤字で銀行が融資引き上げて、倒産しても仕方がないじゃないか。

刑罰はこれぐらいで良いと思う。やってはいけないことなので厳罰化は必要だ。

執行猶予がつくとしたらAさんはやるかどうかはわからない。

粉飾の実体によって、つまりワンマン経営だったのか、取締役会全体でやったのかによって法人の罰金は必要なのかケースバイケースだろう。

経営者OBや現経営陣、財務部の起訴は仕方がない。

従業員には責任はない。その人たちをどう再就職するのかが経営者の役目になると思う。政府が雇用対策をかなりお金をつつこんでいるから中小企業でも大丈夫だと思う。

犯罪で稼いだ金を所得にすることが問題だ。粉飾を公開したら世間はAさんを評価するだろう。経営者としての格は上がるから違う会社で経験は発揮できると思う。ローンがあっても資産を処分する。一から出直すしかないだろう。

粉飾は潜在的に迷惑をかけている。経営は倫理だ。地球規模での視野が必要になってくる。」

P氏は男性で経営者であるが粉飾否定派である。エンロン事件において監査人が粉飾をお膳立てしたことについてまず言及している。そのため厳格監査は有効だということだろう。また内部告発の可能性に言及している。また再建の余地は残っているとの発言から、事業再生がP氏の心理の中では粉飾の防止にとって大きな要素になっていることが伺える。また社外監査役制度の形骸化を嘆いており、社外監査役の厳格監査の必要性を認めている。また（粉飾を公開して企業がリストラしなければならなくなった場合は）従業員の再就職の面倒を見るのが経営者の役目であるとしており、政府の雇用対策に期待している。また粉飾を公開したAさんは評判が良くなり、他の会社で活躍できると述べており、そういった取組がP氏の場合有効であるようだ。また経営者には倫理観が一番大事だと思うと述べているが、その倫理観の形成のプロセスには言及していない。

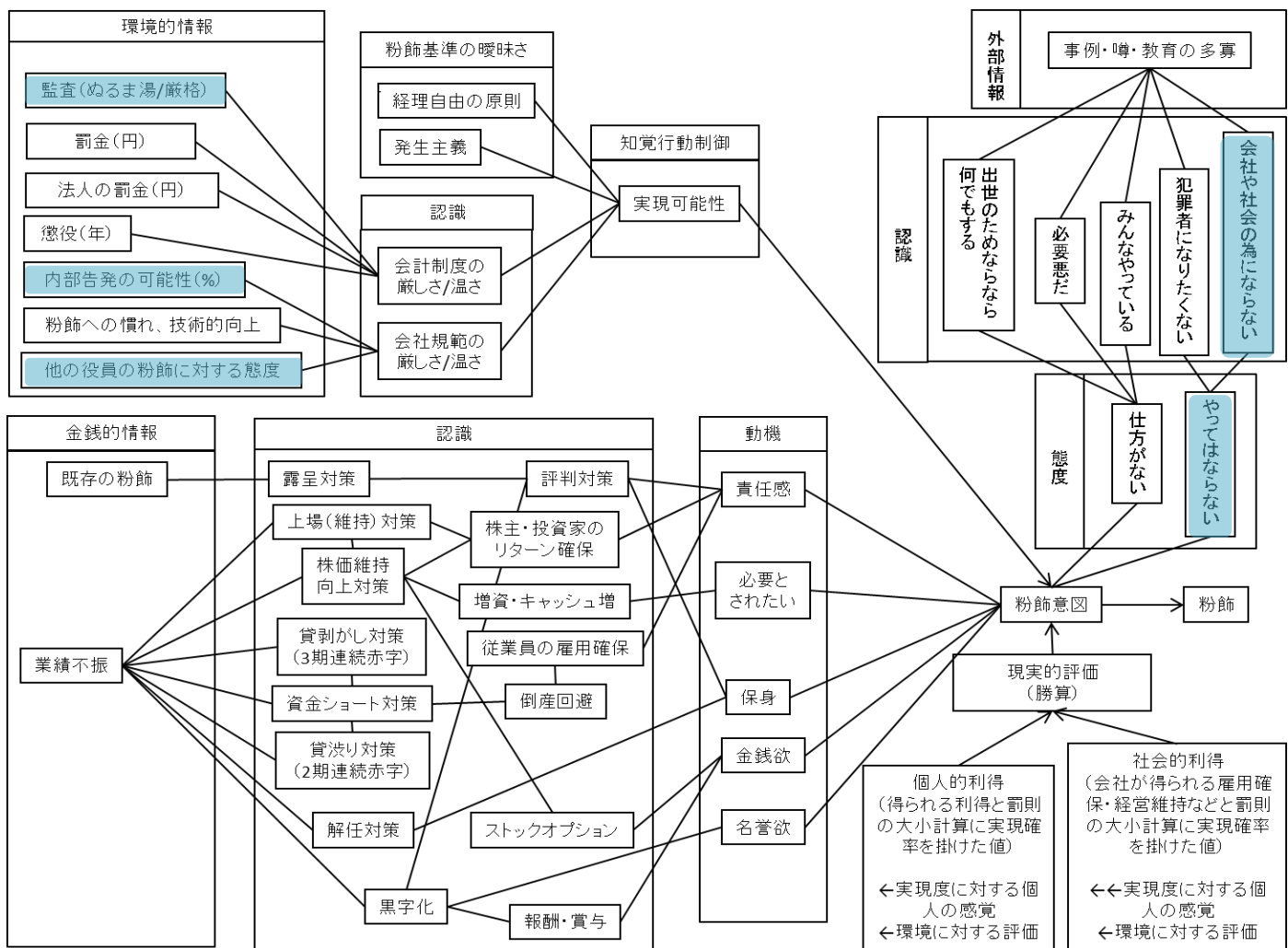


図28 P氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

Q氏 (男性、中間管理職)

「Aさんはたぶん、この会社でずっと勤めてきたから先々代の社長にお世話になったんだろうと思うな。でも本当に会社を守るということを考えないといけないと思う。粉飾がばれたら倒産しかないと。ばれない保障がない。自分だったら社長になったタイミングで今までの膿を出す。メインバンクと再建策について検討する。このご時勢、貴重な融資先を銀行は潰すことはないでしょう。政府系のファンドからも支援が受けられると思う。粉飾していたらそれも受けられないかもしれない。粉飾して再建できるのであれば、なぜ今までやってこなかったのか、たぶんできなかったから今後も再建はできないと思う。JAL

みたいに外部の支援を受けられない。受けても粉飾がばれたら、そこで支援を受けられなくなると思う。

従業員が大切だと思うのは私の価値観です。従業員が事業をすることで株主が配当を受ける。従業員が会社を信頼できなくなれば配当もなくなる。20%の従業員が会社の80%の利益を稼いでいる。粉飾が露呈すればその優秀な20%は去ると思う。残った80%の従業員から20%が成長するかもしれないけど、結果が出せるまで時間がかかると思うな。それまでに会社は倒産するかもしれない。会社は公器だと私は思うよ。

経営者OBも人生の最後に粉飾を告白するかもしれない。たまたまそういう事実を知った人も内部告発するかもしれない。だから粉飾はリスクが高い。

今、監査法人は株主訴訟を起こされるリスクもある。適正意見を出しにくい情勢になっているんです。

グレーゾーンでも何のために利益操作するのかが要点だと思う。黒字にするために利益操作するよりは、仕事をとってこいと言うと思う。

罰則の軽重はわからない。直感的には15年の懲役といってもマックスの判決は出ないだろう。懲役は重いだろうけど、罰金は軽いかと思う。株主を裏切るわけだからこれだけで済むのかなと思う。法人の罰金12億円を社長としては重視しないといけないと思う。これだけあれば配当できるし、従業員に賞与などでフィードバックできるから。これを経営者の過ちで会社が払うわけだから。

人様に迷惑をかけてはいけない。自分のことだけを考えれば執行猶予と聞けば傾くかもしれないけど。そういう価値観は駄目だと思う。親からの。徳川幕府の時代は連帯責任があった。そういう影響があるのかもしれない。お天道様が見ているという価値観もあるんだと思う。

インセンティブはいらない。社長になるまで会社からお給料をもらっていたんだから。

今期だけ粉飾すれば助かることがあるのだろうか。来期もやらないといけないと思う。今期だけで助かるなら、正直に言えば悩むと思う。アメリカは司法取引がある。そういう制度があればAさんみたいな人は助けられるかもしれない。告白すれば会社は助ける、従業員が守れるならAさんは公開しやすいかもしれない。経営者OBが身内ならよけいに公開しやすい。恩師だったら仏教的な考え方だけど死ぬ前に公開してあげたほうがいいのかなと思う。たぶん恨まれるだろうけど。

ローンがあったら悩むだろうな。そういう場面にならないと、こう言うことを言っているけど、本当に自分がどういう行動を取るのかわからない。色々なしがらみがまとわりついてくるから。」

Q氏は男性で中間管理職であるが、粉飾否定派である。過去の簿外債務は公開し、メインバンクと再建策を検討する、銀行は貴重な融資先を潰さないだろうと述べている。このことから銀行管理のもと事業再生は粉飾防止に有効であるようだ。しかし一期だけの粉飾で事業継続可能であればするかもしれないとも述べている。おそらくそれに符号して内部

告発の可能性にも言及している。監査人の厳格監査は株主代表訴訟対策でもあり、有効だと考えている。また罰金は軽いが懲役が最高で15年は長いと思うが執行猶予がつくだろうと述べており、Q氏の場合は執行猶予がつかない判決が効果的なようだ。また法人に対する罰金も重視している。従業員を大切にするのは自分の価値観であり、人様に迷惑をかけてはならないという躰とお天道様が見ているという価値観が粉飾を否定する態度に影響を与えていそうだ。

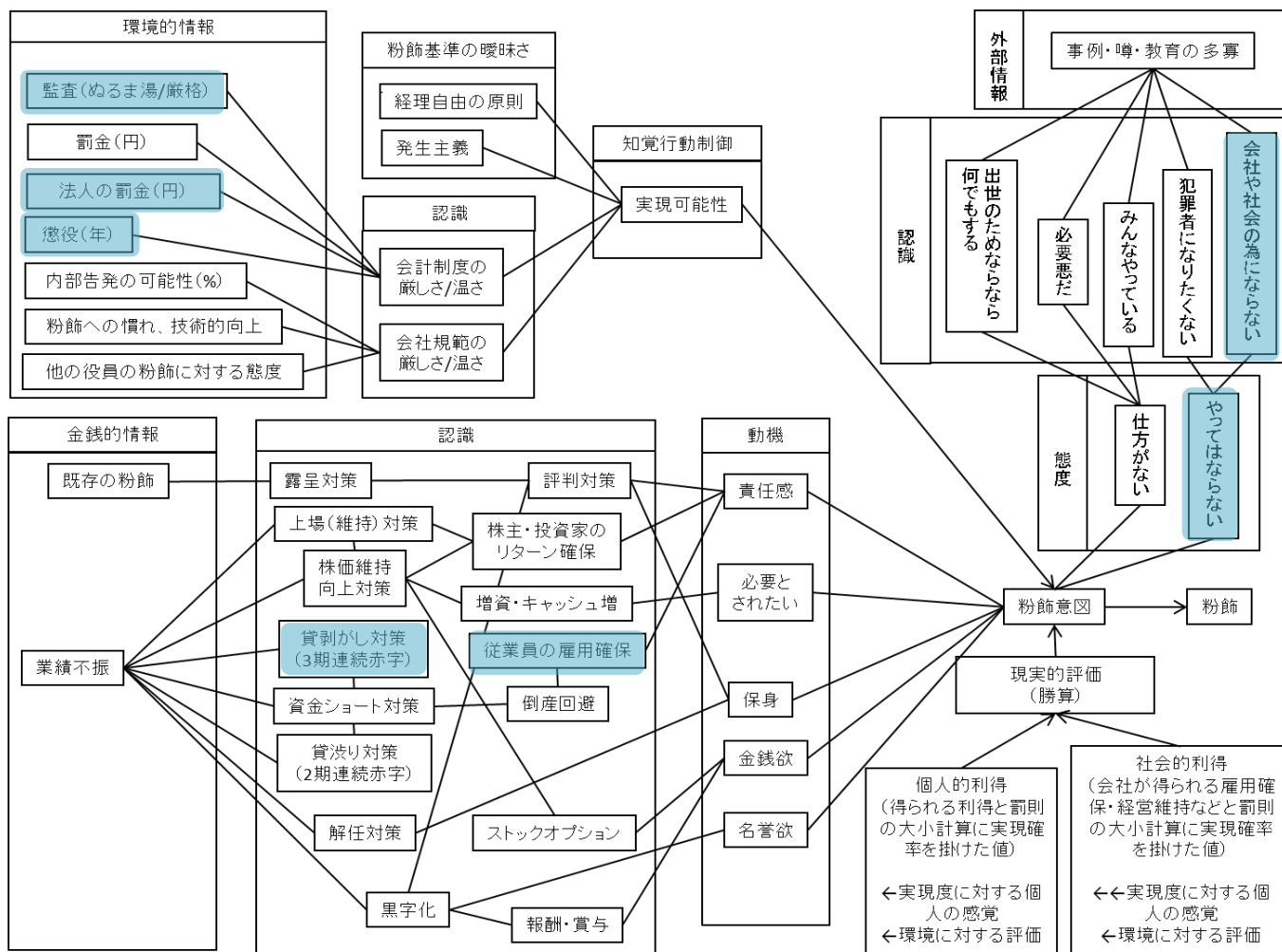


図29 Q氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

R氏(男性、従業員)の回答

「わかった時点でメディアを呼んで謝り倒す。半分の従業員は飯を喰えるわけでしょ。絶対どこかで漏れると思う。ローンによるな。借金がなければ公開する。借金があるにもかかわらず失職するのはまずいと思う。自分のことしか考えていない。経営者を経験してい

ないからかもしれない。絶対ばれる。数名知ってたら寝返る。生贄を用意してると思う。本を書いてセミナー開いて儲ける。能力のある社員をまず切る。能力のある社員はどこかで雇ってもらえるから。能力のない社員はがんばる。262の原則で。株主は株主でゼロになるのは避けたいから助けてくれるでしょ。株主に訴えてもらうほうが会社のためだ。社会のためだ。先々代が身内だったら公開するけどなるべく被害が少ない方法を考える。どういう経緯で粉飾したか説明する。しかし雇われ社長だったら、世の中が納得するレベルの情報しか公開しない。ただ近い将来、刺されるでしょうね。事業見直ししていないほうが悪い。そのレベルで社長になるほうが悪い。そのレベルでは社長にはならない。ばれないという考え方がトラップだと思う。グレーゾーンでもばれたらアウトなら粉飾しない。そんなレベルでやっていたらボコボコ出てくる。そういう企業風土になっている。財務部で粉飾持ちかかってきた社員は即刻、解雇する。もしくは配置転換する。そのほうが教育効果が高い。とにかく悪いことはばれる。次の代に悪いものは残さない。悪いものは自分の代で潰す。自分の一族は正直に商売して大きくなってきた。子供が病気で命が引換なら粉飾するかもしれない。」

R氏男性であり従業員であるが、粉飾否定派である。一つには絶対に露呈することを上げている。つまり内部告発がR氏の場合有効な防止策になる。しかしリストラしてもまず優秀な社員を切る。優秀な社員はどこでもやっていけると述べ、実は従業員の雇用確保を重んじていることが伺える。通常は優秀ではない従業員をリストラするからである。また株主は倒産を嫌がるので助けてくれると期待しており、実は株主主権によるガバナンスという高度な理論を展開している。しかし一方で家のローンがあれば粉飾は公開しないと述べている。さらにインタビューアが子供の病気のためならば粉飾するかという問いに対しても粉飾するかもしれないと述べており、粉飾否定派ではあるものの、環境設定の変更によっては粉飾肯定派に寝返る可能性が伺える。つまり高度な理論展開をしているものの、彼自信が述べているように彼は「自分のことしか考えていない」ので、粉飾否定派ではあるものの、その背景にあるのは先祖のビジネスの成功が正直さに起因しているという知識であり、深い倫理があるわけではないようだ。

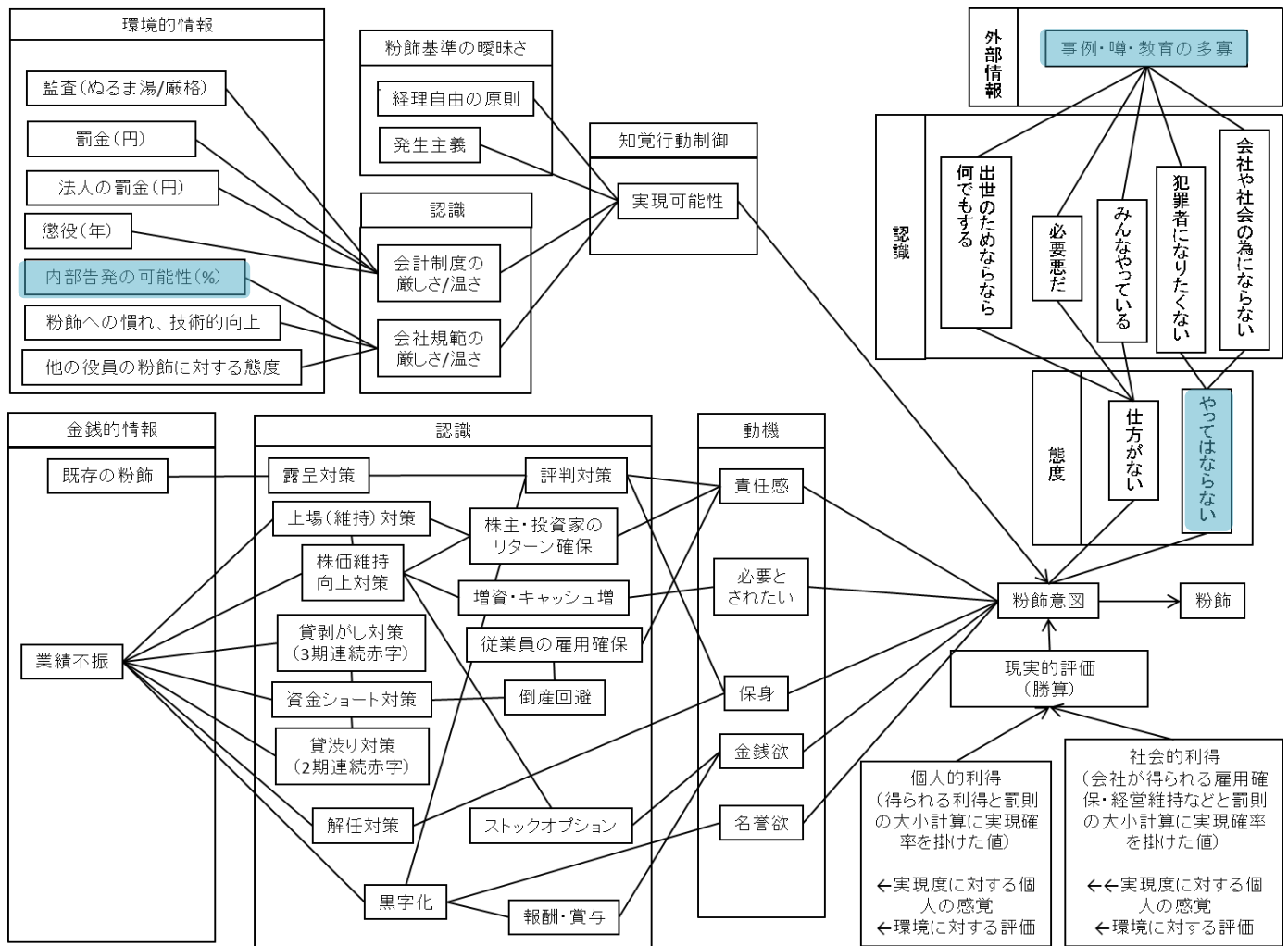


図30 R氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

S氏 (男性、経営者)

「今期の粉飾は知らないことにするな。というより財務部がやってきた粉飾を知らなかったことにすると思う。そういう証拠を確保しておく。その上で、事業再生の計画を立てる。それしかないでしょう。ある程度儲かる仕組みは存在しているんだから、それを潰すのはもったいない。社会的な損失でしょ。従業員だって再就職は今の景気だと無理でしょ。粉飾についてはだんまりを決め込むと思う。財務部長とも話をしない。善管注意義務の問題はあるけど、裁判になったときのために証拠を残しておく。でもばれる可能性は高い。というより、現状で3期連続赤字で融資引き上げだと、リストラとかコスト削減をしないと実際の利益は出せないだろうね。そうなる倒産するだろうから絶対ばれる。だから儲からない部署は子会社化して給与を下げて、切り離す。その市場でシェアの大きい会社にこの部署を買ってくださいって頭下げに行くかな。儲かってる部署だけ残して、知らないふりしている簿外債務を解消するかな。あと資産売却してシュリンクしていくのも同時にするでしょう。最後には会社なくなってもいいんだよ。とにかく従業員が無職にならずに戦略的に撤退できればいいんだよ。まあその数年で私もある程度の収入はもらって、エグジッ

ト戦略の経験積みばどこかで雇ってもらえるかなと思う。甘いかな。ストックオプションは無理だと思う。利ざやでないから、このご時勢。ローンはどうかな、いざとなったら自己破産する。経営者になるっていうのは個人保証というリスクもあるからある程度覚悟がいるよ。儲かっている部署だけで細々と商売するのがベストだと思う。最終的にはね。

こういう会社は、このままでは事業継続は無理だと思う。監査法人も事業継続の疑義を出すから。最近結構厳しい。監査契約を切られたら上場廃止になっちゃうでしょ。個人の公認会計士に頼むこともできるけど、そうなったらもうズブズブだよ。彼らも無限責任で仕事も欲しい。そうなったら意地でもシラを切って適正意見出すでしょ。そんなもんだよ。まあ会社を解散する前提であれば上場廃止もありかもしれないけど刺されるよ。

粉飾をほっとくのは、儲かっている仕組みを残したいから。それが社会にとって意義がある。民事再生も手だな。でも再生ファンドはえぐいからなあ。私の手で再生したほうが穏やかなんじゃないかな。とにかく従業員が食いつぶれがないようにね。それが経営者冥利ってやつですよ。儲かっている部署を強くして再上場して一儲け…難しいかな。だから前科一犯は避けたい。捕まらない仕組みは絶対に作とく。経営者OBや取締役とは財務の話はしないし、財務には疎いってとぼけると思う。」

S氏は男性で経営者だが粉飾容認派に近い。しかし過去の簿外債務は聞かなかったことにし、事業再生に取り組む。なぜならば企業を潰すのは社会的損失であり、従業員の再就職も難しいと考えているからである。つまり評判対策として過去の粉飾は公開しないという要素は立証している。3期連続赤字の際には非採算部門を子会社化したうえで売却して粉飾は回避するようである。一見ドライな意見であるが、「最後には会社なくなってもいいんだよ。とにかく従業員が無職にならずに戦略的に撤退できればいいんだよ。」という言葉から従業員の雇用を優先していることが読み取れる。また儲かっている事業部門を監査人から切られても再上場を自分の手でやってみたいので前科一犯は避けたいと述べている。つまりS氏自身は粉飾に対して「やってはならない」という態度があり、認識として「犯罪者になりたくない」という構造が立証されている。S氏の場合、事業再生の難しさを知っているために過去の簿外債務は公開しないようであり、事業再生の簡易化も必要ということになる。インセンティブは会社整理までの数年間分についての言及があったが、家のローンや個人保証があれば自己破産も辞さないということから罰則との比較考慮の意識構造は存在しないようである。厳格監査は効果的であることを認めている。また内部告発の可能性は高いことは認識しているようだ。



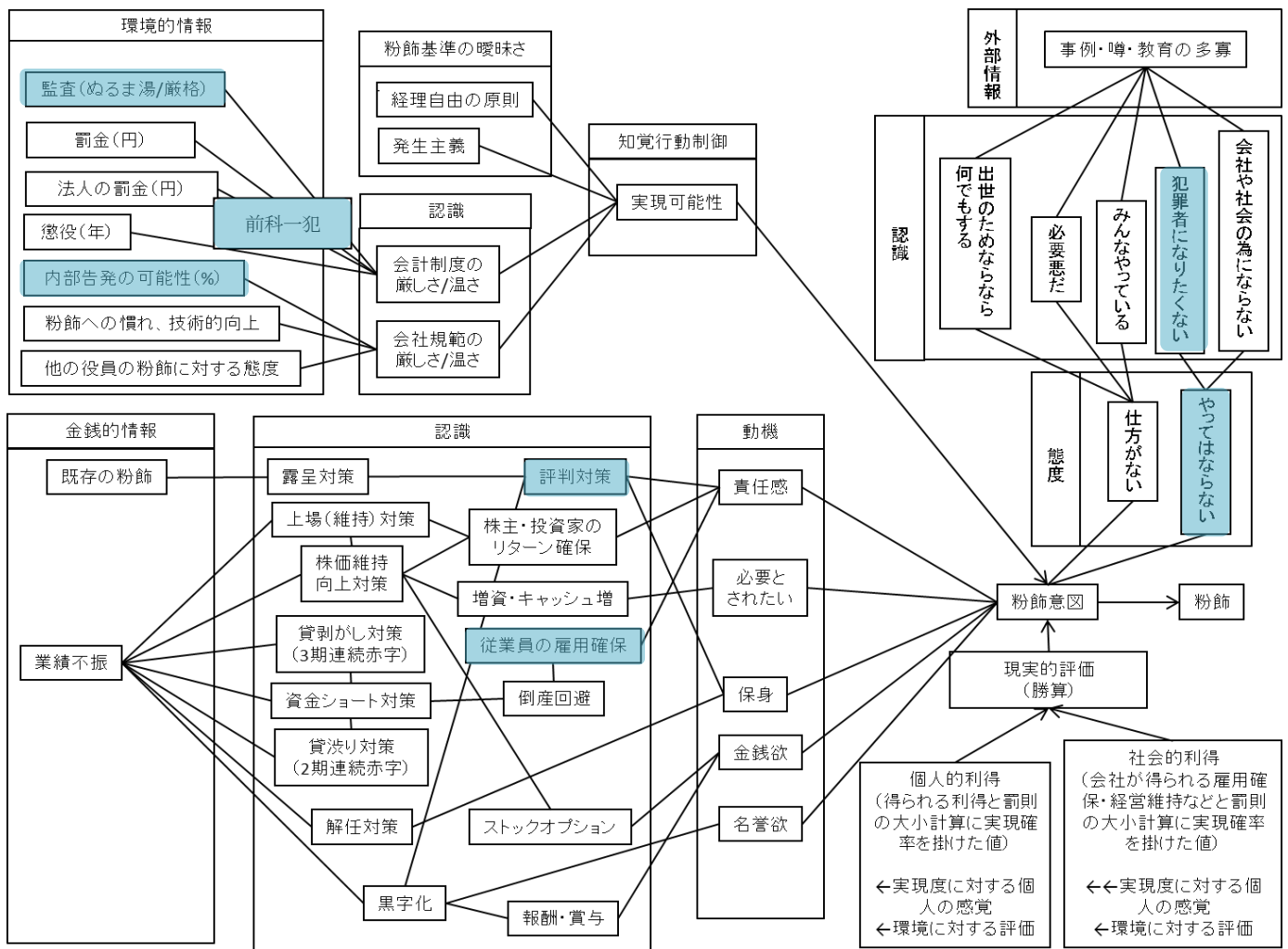


図31 S氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

T氏(男性、経営者)の回答

「よくある話だろうな。でもこれ無理でしょう。過去の粉飾は公開することにはためらいはないはないけど、今期が赤字だと運転資金が持たないとなると、銀行に相談して逆に銀行の傘下にはいらしてもらえないかな。自分が粉飾をすることには抵抗があるな。色々、圧力はあるだろうけど、ある程度、きりがついたら辞めると思う。従業員切るのであって大変なんだよ。解雇権の乱用(筆者注:判例上の整理解雇の要件を指していると思われる。)とか日本はあるし、実際、雇って儲からないから解雇って経営者が一番最初にクビでしょ。心情的に。そういう日本的な文化なんだろうな。ムラ社会というか、だから経営者は長生きしないらしい。ストレスでね。恨まれるし、粉飾もストレスになる。酒飲んで忘れようとして結構、孤独だよ。こうなったら捕まるのは覚悟の上だろう。やけかもしれない。そうしたら粉飾するかもね。覚悟するか、しないか、するならとことんやるでしょ。僕はやってないよ。でも経営は『清く正しく美しく』ではないから『毒を食らわば皿まで』とか清濁併せ飲まないとやっていけない。どの経営者もそのことは覚悟の上でしょ。なんだかんだ言って経営者の報酬は高いからそれでみんな辞めないと思う。それ以外、とどまる

意味がないでしょ。ストレス代、手を汚す代。そういう経営者を助ける制度が必要だと思う。粉飾している経営者を厳罰に処したら逆効果だと思う。余計に手が込むし、それとも誰もやらないとか、日本の経済潰れるよ。連続赤字といってもギリギリまでコスト削ってその結果だったら、その会社は存在価値ないけど、そういう会社を潰すとか、融資を引き上げるとか真面目にやったら日本の経済持たないと思う。明治維新から日本は問題の先送りで作ってきたんだ。いまさらという気がする。銀行派遣の役員は最終責任を取りたくないから社長にはならないんだよ。粉飾も含めてね。いっそ銀行派遣の役員が社長になって銀行が責任取ればいいんじゃないかな。そうすれば日本人も現状に目が覚めるかもしれない。従業員が安い給与でもがまんして働いてくれて、赤字にならずに自分も役員定年迎えられるれば、理想だ。それ以上は今の日本では望めない。ちょっと消極的かな。でも積極的になったら、やると思うよ。一時的な粉飾は。いけいけどんどんで。」

T氏は男性であり経営者であるが、粉飾否定派である。3期目は銀行の傘下に入ってしまうという意見の持ち主である。また従業員の解雇の前に経営者は退任すべきだと考えている。ただし経営者は捕まることや刺されることを覚悟の上でやっているので粉飾をする可能性は否定できないと述べている。具体的にそういった経営者が粉飾を犯さない制度もしくは粉飾に対する厳罰化を止める必要性を述べている。罪が軽いほうが、自暴自棄になって粉飾をさらに進めないようにすることが大切だと考えているようだ。メインバンクから派遣される役員が社長になれば粉飾にはならないという銀行管理を肯定する意見も持っている。インセンティブに関しては経営者の報酬は高いという認識は示したものの、インタビューによる環境設定の変更のための質問には関心を示さず、そんなことはどうでもよいという態度であった。

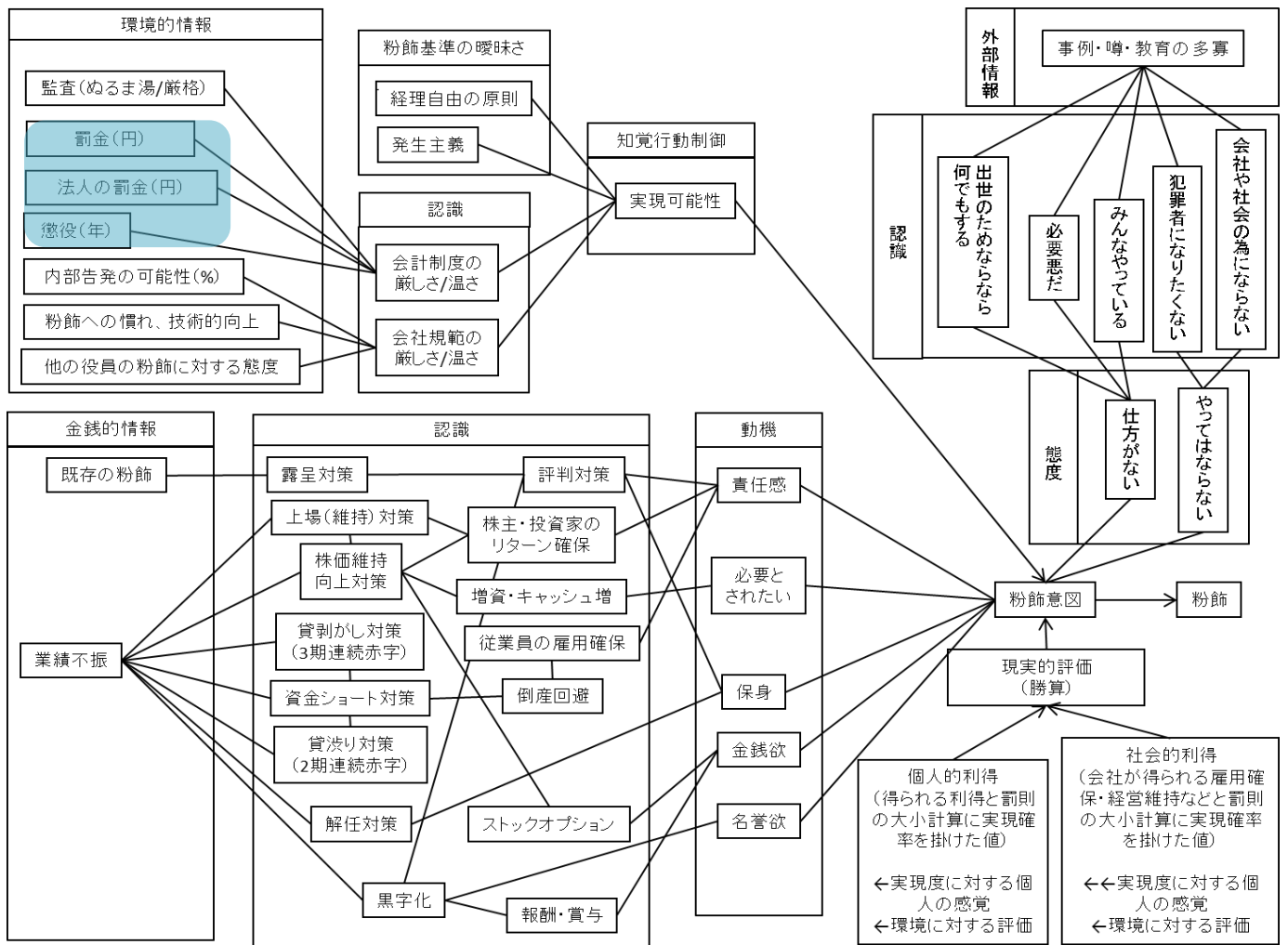


図32 T氏のインタビュー結果における仮説モデルの検証結果(水色の要素が粉飾に対してインパクトがある。)

合計30人の社会人にインタビュー調査をしたが、上記の15件が最大公約数的な日本における粉飾に対する意識構造である。これらの意識構造をマージすると図33の検証結果モデルになる。

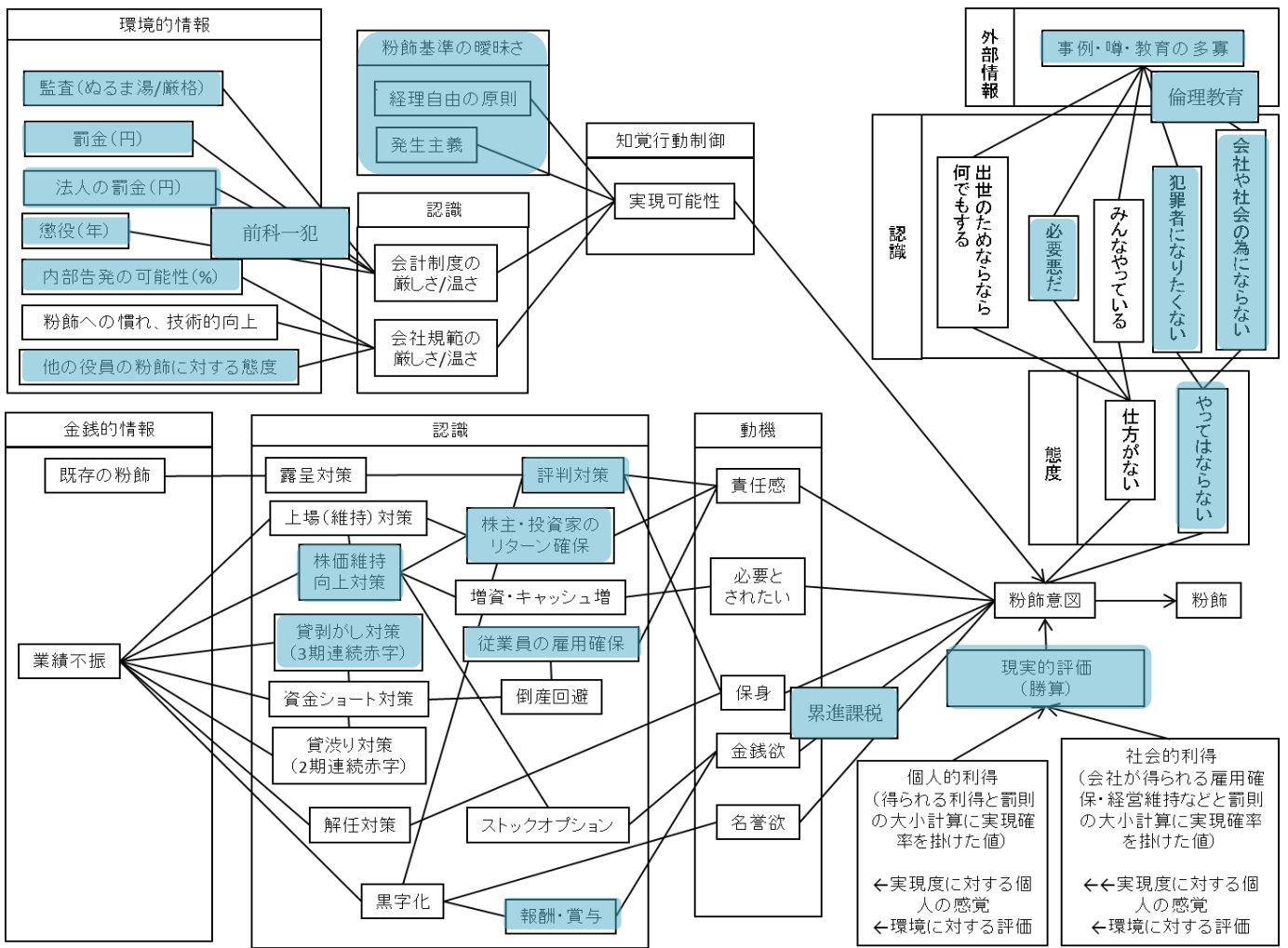


図33 30人の検証結果モデル (水色の要素が立証されている。)

5-2 考察

実験の結果、仮説モデルにおいて立証された要素について考察し、要素の重みを以下で議論していく。なお言及が多かった（つまり重い）要素をまとめたものが表1になる。

No	職業	粉飾	理由	3期目(倒産回避)	起訴と刑罰	守りたいもの	背景
1	管	公開	内部告発	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員と事業	社風(教育)
2	経	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員	倫理観
3	管	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	重く感じる	従業員とブランド	経験上
4	管	公開	内部告発	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員と事業	社風
5	主婦	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員	倫理観
6	管	隠蔽	温い環境	する	重く感じる	従業員	経験上
7	経	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員と報酬	経験上
8	経	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員	倫理観
9	OB	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	重く感じる	従業員と評判	経験上
10	管	隠蔽	温い環境	する	重く感じる	従業員	経験上
11	経	公開	倫理	しない(再建が優先)	軽い	顧客と従業員	ドラッカー
12	OB	公開	内部告発	しない(再建が優先)	前科一犯(個人)	事業継続と従業員	経験上
13	管	隠蔽	温い環境	する	重く感じる	従業員	経験上
14	経	公開	清算	しない	関係無い	ない	?
15	OB	公開	内部告発	しない(再建が優先)	前科一犯(個人)	事業継続と従業員	経験上
16	経	公開	清算	しない	関係無い	ない	?
17	OB	公開	正義	しない	?	秩序	経験上
18	経	公開	正義	しない	妥当	従業員	倫理観
19	OB	公開	正義	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	自分	哲学本
20	管	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	重く感じる	従業員とブランド	経験上
21	経	公開	正義	しない	妥当	従業員	倫理観
22	OB	公開	内部告発	しない(再建が優先)	前科一犯(個人)	事業継続と従業員	経験上
23	管	公開	内部告発	悩む	重く感じる	従業員	躰
24	経	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員	倫理観
25	従	公開	内部告発	しない	?	自分	家風
26	管	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	重く感じる	従業員とブランド	経験上
27	経	隠蔽	事業継続	する	関係無い	従業員	?
28	経	隠蔽	温い環境	する(事業継続が前提)	前科一犯(個人)	従業員	倫理観
29	経	公開	清算	しない	関係無い	ない	?
30	経	隠蔽	事業継続	する	関係無い	社会	経験上
		15人	20人(66%)	18人(60%)	12+5=17人	23人(76%)	13人

表1 インタビューにおいて言及が多かった要素の表 出所：筆者作成

E氏は粉飾否定派であるが3期連続赤字の3期目だけは粉飾してしまうかもしれないと述べている。そして社外監査役が指摘してくれたら自分が立場上言えなくても助かると述べ、社外役員の粉飾に対する厳しい態度が粉飾を予防する要素であることが理解できる。

F氏は粉飾容認派であるがインタビューの最初に、「Aさんはやりそうだね。社外監査役を入れないといけなくなっているからこういうこともなくなっているとおもうんだけどね。」と述べ、社外監査役の有意性を認めている。

G氏は粉飾容認派であるが、他の役員の粉飾に対する態度について明確な言及はなかった。つまり他の役員が粉飾に対して厳しい態度を採ることはないかとG氏は考えていることを示唆しているようである。

H氏は粉飾容認派であるが、役員は仲良しグループであり内部告発もないと述べている。

I氏は粉飾は必要悪という認識であるが、うるさ型の社外役員がいれば粉飾は予防できると述べている。しかし、社外役員が粉飾を見抜けるかどうか疑問を持っている。おそらく公認会計士や経理マン上がり、元バンカー等でなければ難しいとI氏は考えているようである。

J氏は粉飾否定派であるが他の役員の粉飾に対する態度について一切言及していない。J氏はシナリオ上のような会社は清算すれば良いと述べており、もしかしたら自分が役員や幹部として粉飾に対して厳しい態度で臨もうとしているので言及していないのかもしれない。

K氏は粉飾容認派であるが「社外監査役の指摘に反証できなかつたら、その時は従業員なり、会社の行く末がちゃんと生きていけるのであれば自主的に捕まるかな。」と述べており他の役員の粉飾に対する厳しい態度が粉飾を防止できる可能性が高いようだ。

N氏は粉飾否定派であるが番頭経営を提唱しておりうるさ型の役員の有用性を認めている。但し社外取締役が悪ければ変えると述べており、他の役員に期待しているわけではないのかもしれない。

O氏は粉飾については臨機応変に対応するという考えの持ち主であるが、「外部からのチェックが必要だと思う。外部取締役みたいな。」と述べ、他の役員の粉飾に対する態度の有意性を認めているが同時に、「決算資料を調査しても意味が無い。現場の実体監査以外に粉飾を防ぐ方法はないと思う。」と述べ、お飾りの社外役員では粉飾を防止することは難しいことを認めている。

P氏は粉飾否定派であるが「社外監査役が形骸化していることが多い。社外監査役のあり方は問い直さないといけない。」と現状についての認識を述べ、社外役員制度の限界を認識しているが、制度を変更すればこの制度は粉飾の防止には有効であることを認めている。

Q氏は粉飾否定派であるが、過去の簿外債務も公開すると述べており、社外役員の厳しい態度等は必要ないようである。

R氏も粉飾否定派であり、過去の簿外債務も公開すると述べており、Q氏と同じく、社外役員の厳しい態度等は必要ないようである。

S氏は粉飾容認派であるが、自分で会社をシュリンクし、過去の簿外債務を密かに解消しようとしている。社外役員等への言及はなかったが、おそらく実際に社外役員が粉飾に対して厳しい態度で臨めば、S氏は粉飾を公開するかもしれない。

T氏は粉飾否定派であり、自分で過去の簿外債務も公開すると述べている。Q氏と同じく、社外役員の厳しい態度等は必要ないようである。しかし同時に捕まるのを覚悟の上でヤケになって粉飾に手を染める人もいるだろうと述べており、そういった場合は社外役員が厳しい態度で臨むのは有効のようである。

このように他の役員の粉飾に対する態度は、それが厳しいものであれば粉飾の防止には有意性が認められる。この要素は表1の「理由」に反映されている。粉飾肯定派と粉飾否定派は当初は5対5の割合であったが、その理由は主に「温い環境」と「内部告発」という表裏一体の要素であり、理由として挙げているのは合計20人でありもっとも多い要素だったのである。つまり他の役員が粉飾に対して温いので粉飾を容認しているインタビューイーは内部告発制度が整い、社会において内部告発が頻発すれば粉飾否定派に変化する可能性が十分に考えられるのである。粉飾容認派15人のうち13人はその理由として「温い環境」を挙げており、内部告発が頻発すれば計算上、30人中28人は粉飾否定派に変化するのである。

しかし3期連続赤字の場合、3期目の粉飾だけに限ると3人増えて18人が粉飾容認派になる。上記のように13人が理由として「温い環境」を挙げており、この場合、内部告発が頻発しても13人が粉飾否定派に変化し30人中25人が粉飾否定派になる。

ちなみに刑罰は前述の実験結果のようにインタビューイーによってとらえ方が様々であり、表1を見れば、前科一犯でもいやだが、それでも過去の粉飾は隠ぺいし3期目も粉飾すると答えるケースもあり、罰を重く感じて過去の粉飾は隠ぺいし3期目も粉飾すると答えるケースもある。また罰の軽重は関係ないと感じ同じように粉飾を犯すケースもあり、実は罪の軽重に関しては30人分の実験結果ではあるが、そこに明確な関係性を見出すことはできなかったのである。

実験結果においてインタビューイーが一番、多く言及した要素は従業員の雇用であった。表1においては守りたいものという列において30人中23人が言及している。本研究においては30人分の実験結果ではあるものの、粉飾をすると述べたインタビューイー18人のうち16人が粉飾によって守りたいものは従業員の雇用であると述べたのである。30人の実験では約89パーセントの粉飾が従業員の雇用のために犯されている計算になる。

ドミナント・ストーリー（定説化されている情報）によれば、エンロン社やライブドア社のように粉飾事件は経営者が会社を私物化しているのだと決めつけられる。実際、日本の現状でもそのようなケースはあるだろう。しかし、本研究はナラティブ・アプローチによりドミナント・ストーリーを回避して実験した結果、日本では粉飾は従業員の雇用確保のためという切実な理由によって犯されていることが多い可能性が高いことが判明したわけである。

吉森（1993）の調査においては、経営者・管理職に対する「会社は誰のために存在するか」という問いに対して米国では75.6パーセントが「株主のため」という回答があったが、日本においては97.1パーセントが「全利害関係者のため」と回答があり、「雇用と配当の

どちらを優先するか」という質問に対して米国では89.2パーセントが「配当を優先する」と回答しているが、日本では「雇用を優先する」という回答が97.1パーセントを占めている。

この日本における際立った従業員志向の原因を明確に解き明かした研究は本研究時点では存在しないようだが、伊丹(2000)は日本型コーポレート・ガバナンスの背景として、江戸時代の商家の「総有」理論を上げている。「総有」とは共同体そのものが企業を所有しているという考え方である。裏を返せば誰のものでもないともいえる。江戸時代の商家では有能な番頭を婿養子にもらい、家業の発展と継続性を計っていることも多かった。これは「番頭経営」、「婿養子経営」と呼ばれている。そのため実態のない家業つまり単なる仕組みは「だれかのもの」という発想自体がなかったのかもしれない。また当時の幕府や藩の許認可制も影響しているかもしれない。しかし明治以降、頭角を現した商家は財閥となり、近代にはいつてからは大量消費社会に対応する大量生産のために市場から資金を直接調達するようになった。当時の機関投資家としては生命保険会社があったが、生命保険会社が大株主としてどのような振る舞いをしたかは資料には残されていない。おそらく財閥の中での立場上、同族に同調していたものと思われる。どちらにしても太平洋戦争終結後、GHQ(連合軍最高司令官総司令部:General Headquarters)によって財閥は解体され、株主志向の芽は摘まれてしまった。戦後の荒廃の中で日本社会における資本は労働力(労働者)と技術力(技術者)だけであった。その中でGHQは民主化の一端として労働組合の設立を奨励した。レッドパージが始まる前のことである。水谷(1991)は「生涯雇用」、「年功序列」と共に「企業別労働組合」を日本の労使関係の特徴としており、企業が家族のように親密であり、労働組合の組合員が出世して経営者になるという「ジャパニーズ・ドリーム」が従業員志向の背景にあるのではないかと推察できる。日本の会社法は米国のデラウェア州の会社法の焼き直しといわれており、規範論として日本は株主志向のはずであるが、実体論としてはこういった暗黙知レベルの文化により従業員志向が強いようだ。そしてその従業員志向が日本において経営者が粉飾を犯す要因となっているのである。

学術書ではないが、粉飾を扱ったドキュメントにおいてその筆者が経営者に「あなたは2万人の社員を預かる者の気持ちがわかるか」と面罵されたという記述がある。<sup>54</sup>またカネボウの事業再生を担当した産業再生機構の最高執行責任者は「カネボウの粉飾とアメリカでのエンロンの粉飾決算は、まったく別の動機といえよう。」<sup>55</sup>と手記で述べているが、奇しくも本研究はそれらの言説を裏付けるものになった。

表1において粉飾に対する態度の背景として経験上つまり、経験知を上げたのは13人と最も多かった。もっとも粉飾しないと答えた12人のうち、そういった背景を上げたのは4人だけだった。残りの8人は自己啓発本や躰、家風や特に無いと答えている。通常、不正対策と

<sup>54</sup> 高橋篤史(2006)「粉飾の論理」東洋経済。

<sup>55</sup> 富山和彦(2007)「会社は頭から腐る」ダイヤモンド社。



してよく採られるのは研修による倫理教育であろう。確かに倫理観や社風を背景に上げて  
 いるインタビューイーは（自己啓発本、躰や家風を含めて）13人に上る。しかしそのうち8  
 人が粉飾すると答えてもいる。約60パーセントである。つまり本研究では30人分の実験結  
 果ではあるが倫理教育はそれほど効果的ではないということが言えるのである。

## 6 結論

粉飾事件のニュースを聞くと、当該企業の主犯は金の亡者であるという第一印象を人々  
 は受けてしまう。たしかに米国のエンロン事件では犯人たちはストックオプションの行使  
 による巨額のインセンティブを手にし、業績に連動した莫大な報酬を得ていた。しかし日  
 本においては1990年代にバブルがはじけてからはストックオプションでインセンティブを  
 得た経営者はライブドアなどのIT企業等のわずかな例だけであろう。また日本では業績に  
 連動した法外な報酬をもらっている経営者は少ない。つまり人々はドミナント・ストー  
 ーに洗脳されているのである。

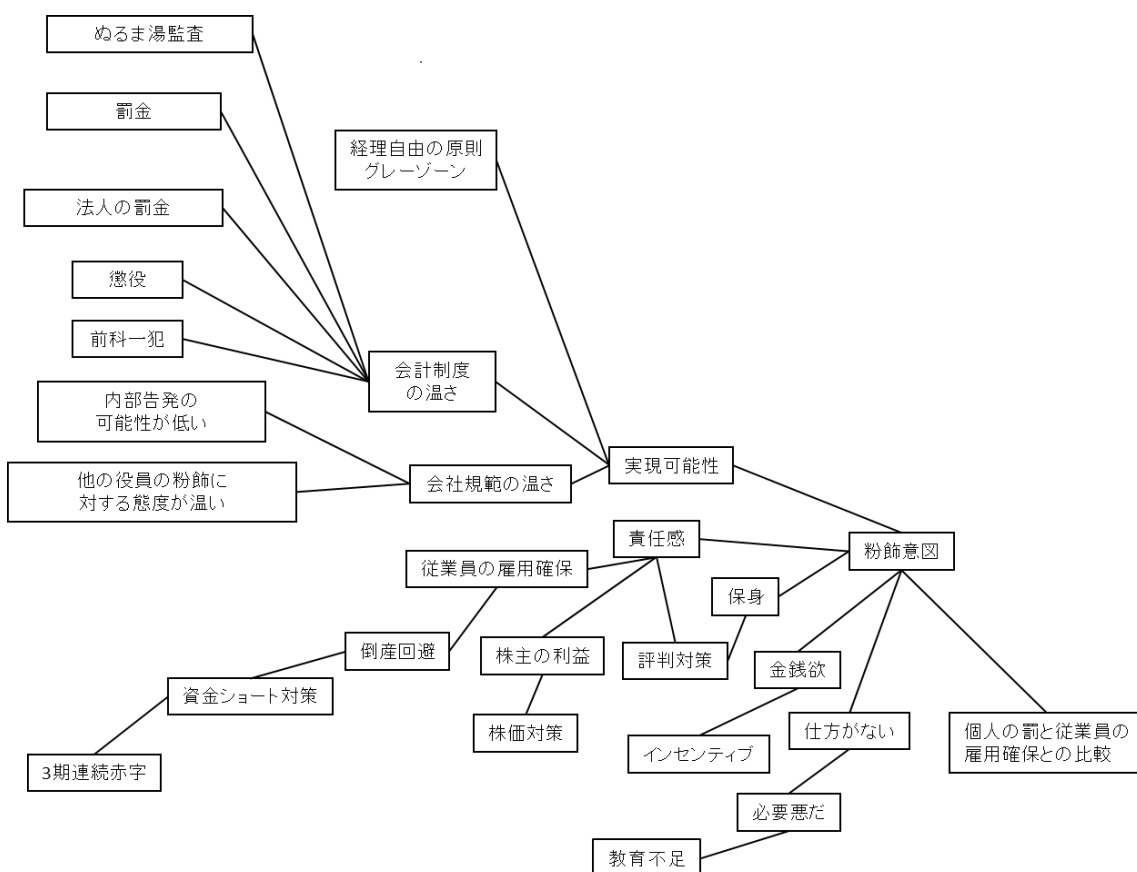


図34 仮説モデルの30人分の検証結果にもとづいた粉飾の意識構造ロジックモデル  
 出所：筆者作成

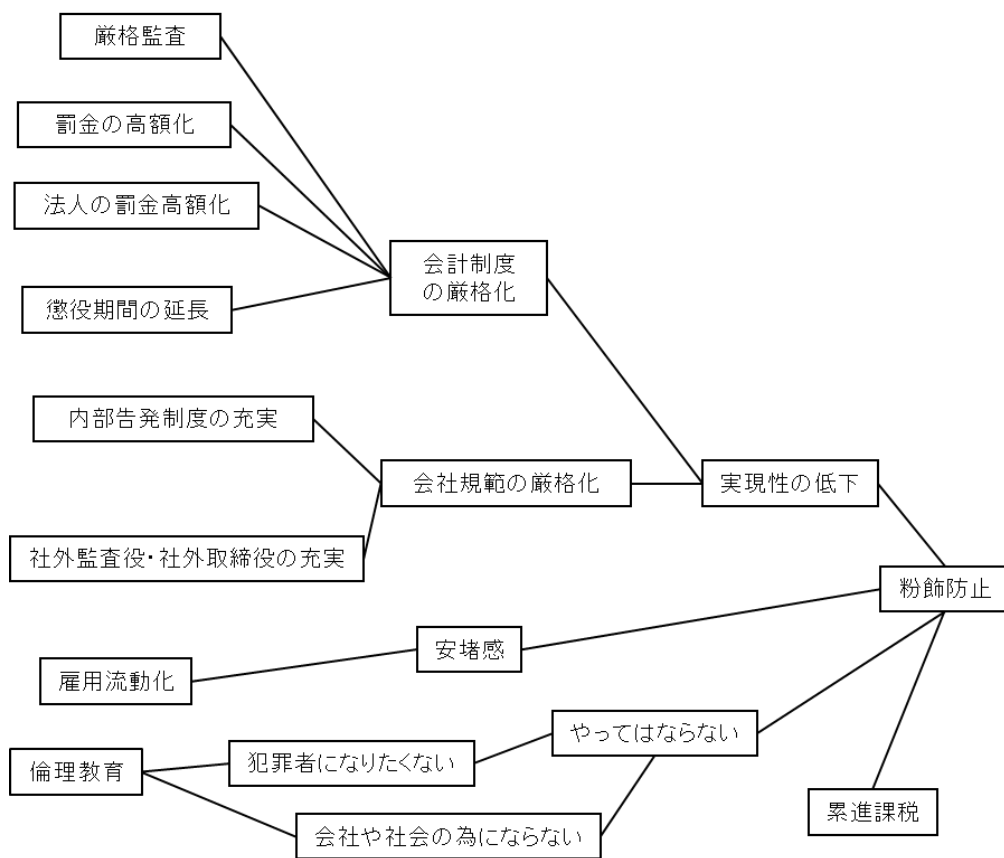


図35 粉飾の意識構造ロジックモデルから作成した粉飾防止のロジックモデル  
出所：筆者作成

「経営者が不当な目的の為に内部統制を無視ないし無効ならしめることがある。しかし、経営者が、組織内に適切な全社的又は業務プロセスレベルに係る内部統制を構築していれば、複数の者が当該事実に関与することから、経営者によるこうした行為の実行は相当程度、困難なものになり、結果として、経営者自らの行動にも相応の抑止的な効果をもたらすことが期待できる。」という不可解な命題から着想を得て、この「内部統制の限界」を超えるコーポレート・ガバナンスのモデルを社会心理学のモデル及びロジックモデルを用いて作り出してきたが、その背景にあるのは主に従業員の雇用確保のために連続赤字の3期目に仕方なく粉飾を犯すという切実なナラティブであった。（無論、日本で犯される粉飾がすべてこれに該当するわけではなく、また他国においても同様の背景のもとで粉飾は犯されているかもしれない。）このようにインタビューイの多くの叙述は従業員志向であった。

実験結果から立証された要素だけで構成された粉飾の意識構造ロジックモデル（図34）ではインプットは会計基準の曖昧さ（「経理自由の原則」「グレーゾーン」）、ぬるま湯

監査、罰則、内部告発、他の役員の粉飾に対する態度、3期連続赤字から従業員の雇用確保、株価対策、評判対策、インセンティブ、教育不足、個人の罰と従業員の雇用確保の比較になる。

このロジックモデルから作成した粉飾防止のロジックモデルが図35になる。なお株価対策と評判対策は企業外部からの評価であり、インタビュー結果においても言及は少なく軽いトーンであったので、粉飾防止のロジックモデルには対応する要素は描いていない。

粉飾の意識構造における、会計基準の曖昧さは正式には「経理自由の原則」といわれることが多いが、これは長い歴史の中で、会計関係者の議論の末に導き出されたスタイルであり、粉飾の要因としては大きいものの、会計基準自体の厳格化はこういった背景的性格ゆえにおそらく現実的ではないだろう。「経理自由の原則」を起因とする会計上のグレーゾーンは会計監査の厳格化で担保されるべきであるというのが現在の通説となっている。

しかし厳格な会計監査の効果も内部統制監査と同様に合理的な保証を担保するものであり、既に社会として採るべき施策として認識されているものの、問題点に言及されることもある。例えば本研究のインタビューイの言説の中にもその問題点は表れている。

G氏は粉飾容認派であるが公認会計士はどこまで粉飾を認めるかが売りであると認識しており、監査法人や公認会計士の会計監査が信頼の置けないものであると主張している。G氏は主婦であり正社員としての勤務経験は2年であるがそういった認識を常識として持っているのである。

またL氏は粉飾否定派であるが、公認会計士は粉飾に気付くと述べている。エンロン事件以前に大手監査法人は粉飾の指南をしていたということも述べており、会計監査はG氏と同じく出来レースだと見なしているようだ。実験結果内では記載していないがL氏はかつて大手監査法人をコンサルティングした経験があり、この言説の信憑性は低くはないだろう。

さらにN氏は粉飾否定派であり「だめなものだめ」という番頭経営を提唱しているが、公認会計士が悪ければ変える時まで述べており、これまでの会計監査におけるスキャンダルの原因の一つには公認会計士の質の悪さがあると感じているようだ。N氏は大手上場企業の役員OBであり、この言説はL氏の言説を補強するものになっている。

Q氏は監査法人は後で粉飾が露呈したときに株主から訴訟を受けるリスクが高いため適正意見を出しにくいと述べている。しかしこの言説は裏を返せば、適正意見を出さなければ当該企業は上場廃止、少なくとも株価の下落を招き、後に粉飾の明確な証拠が掴めなかった場合にも株主から訴訟を受けることを意味している。

S氏はこの監査人（監査法人や公認会計士）の難しい立場を理解しており、事業継続の疑義を出して監査契約を解除する監査人の振る舞いについて述べており、最終的に個人の会計事務所を営んでいる公認会計士に監査契約が舞い込めば、いくら無限責任を負っていても貴重なクライアントを手放したくない台所事情故に、温い監査にならざるを得ないと述べている。

これらの言説から、厳格監査は望ましいものの、現行の制度では株主代表訴訟や無限責任、監査報酬によって実現は期待できない可能性があるということ、またそのことを社会が認識していることが理解できるのである。ちなみに最近の事例として日本の上場企業であるオリンパス株式会社は2011年に粉飾行為をマスコミから指摘され第三者委員会が設置された。第三者委員会報告書によると監査契約を結んでいた大手監査法人であるあずさ監査法人は簿外債務の解消のための経済合理性に欠ける高額な企業買収について2009年にオリンパスの取締役専務に対し状況によっては金融商品取引法193条の3の発動がありうることを伝えた。この条項は「法令違反等事実発見への対応」であり、具体的には法令違反の内閣総理大臣への刑事告発である。これに対してオリンパスの監査役会が企業買収には問題がなかったとの結論を出した為、この条項は発動されず、2009年3月期決算に対してあずさ監査法人は適正意見を出した。しかし2009年5月21日にオリンパス経営陣はあずさ監査法人に対して監査契約の解除を通告した。<sup>56</sup> 後任の監査人は大手監査法人である新日本監査法人である。2009年6月11日にあずさ監査法人と新日本監査法人の間で正式な引継ぎが実施されたが、事実上の解任の理由については会計上の 이슈が2つあったという旨のみが公式に記録されているだけである。<sup>57</sup> あずさ監査法人の監査対応は厳格であったと評価される向きもあるが、結果的には粉飾行為はオリンパス内部の匿名の人物が外部のジャーナリストに告発したことから警察機関は捜査を開始しており、現行の監査人制度において厳格監査がいかに困難であるかを裏付けることになった。制度の改善により、厳格監査が粉飾行為の予防に繋がることは期待できるが、言説や上記の事例からは現行制度での会計監査は粉飾行為の予防に高い効果があるわけではないという評価が妥当と思われる。

粉飾防止のロジックモデルでは厳罰化（罰金の高額化、法人の罰金の高額化、懲役期間の延長）もインプットとして表記しているが、考察の項で述べたように前科一犯でもいやだという意見から、毒を食らわば皿までという意見、また罰を軽くしたほうが告白しやすいという意見まであり、30人の実験結果からは有意性は見いだされなかった。おそらくインタビューイーの数を増やす、もしくはインタビューイーを経営者や経営者OBに限定することによって厳罰化についての具体的な知見は見いだされることであろう。

内部告発制度の充実は考察の項で他の役員の粉飾に対する態度と内部告発を合わせて議論した。3期連続赤字の場合、30人中18人が粉飾容認派になる。その中で13人が理由として「温い環境」を挙げており、内部告発が頻発すれば13人が粉飾否定派に変化し30人中25人が粉飾否定派になると述べた。粉飾容認派の72パーセントを粉飾否定派に転向させる計算になる。「意見書」の全社的な内部統制の評価項目には「内部通報の仕組みなど、通常の報告経路から独立した伝達経路が利用できるように設定されているか。」とあるが、内部通報は主に内部監査部門へのルートになっていることが多い。また多くの場合、内部監

<sup>56</sup> オリンパス株式会社 第三者委員会（2011）「調査報告書」、164-165 ページ。

<sup>57</sup> 前掲書、175 ページ。

査部門は代表取締役つまり社長の直轄の部門であることが多い。そしてその社長が粉飾の主犯であることが多い故に、内部通報者は左遷されたり、通報内容が握りつぶされたり、粉飾の隠匿性がより高くなったりするのである。日本においては2004年に公益通報者保護法が成立された。この法律には内部告発者や内部通報者を保護するという趣旨もあるが、当該法律の成立以前に内部告発による企業の不祥事の露呈が連発していたことから推察すると企業内に内部通報制度を充実させ内部告発を減らすという趣旨もあるようだ。また内部通報者側に立証責任があるため、こういった法律を背景にした現行の内部通報制度は「内部統制の限界」を超えることはできないであろう。粉飾防止のロジックモデルにおける内部告発とは企業の外部にあるメディアや警察権のある行政機関に対して粉飾を告発することであり、インプットとしてのこの要素は本研究で明確になった知見の要点の一つといえるだろう。

社外監査役・社外取締役の充実は本研究時点においてもコーポレート・ガバナンスの強化の要点として議論されている。確かに論理的には社外監査役や社外取締役が粉飾に対して厳しい態度を採り、監査役監査や監督を適切に実施すれば粉飾の予防には大きな効果を上げることが期待されるが、研究の背景の項で言及しているが株主の構成比率を見ると、短期的な利益志向の機関投資家と株主総会に白紙の委任状を提出する安定株主が過半数を占めている状況を鑑みると、株主によってそういった社外役員が選出される可能性は低いと考えられる。極端な例でいえばある社外役員は確かに当該企業と役員報酬以外で過去になんの接点もないかもしれないが、当該企業の代表取締役のゴルフ仲間であったりしてもよいわけである。オリンパスの事例においても第三者委員会は社外監査役は二人いるが一人は社長の高校の同級生であり、もう一人はオリンパスに部品を納入している企業の出身者であり、社長に対して外見的にも、実質的にも、精神的な独立性が担保されているとは言いがたいと述べている。<sup>58</sup>

次に雇用の流動化であるが、これは実験において被検体の多くが従業員の雇用確保のために粉飾するという結果に対する対応である。従業員の雇用確保は、資本主義社会では実現は難しい。しかし日本において雇用確保は望ましいものの、それで企業が弱体化してしまえば元も子もないという風潮が本研究時点でも高まっている。考察の項で日本的経営の特徴の一つとして企業別労働組合を上げたが厚生労働省の「平成24年労働組合基礎調査の概況」では組合に加入している労働者は約18パーセントに過ぎない。また総務省の「平成24年就業構造基本調査」においては雇用者のうち非正規雇用は36パーセントを占めている。また日本の多くの大企業がリストラクチャリングにより人員整理を行っている。つまり実は実験上のシナリオに登場するAさんが従業員の雇用確保に責任を感じる文化はなくなりつつあるのである。実験において被検体が雇用確保のために粉飾を犯すという結果は、幸か不幸か、日本的経営の残滓なのかもしれない。つまりこれからの日本では雇用確保のた

---

<sup>58</sup> 前掲書、129-130 ページ。

めに粉飾を犯す経営者は減るだろうと想定されるのである。本研究時点で成立した自由民主党政権は「失業なき労働移動」を政策として掲げており、これは粉飾防止のロジックモデルにおけるインプットである雇用の流動化に近い施策といえる。本研究では30人中16人じつに53パーセント（粉飾を犯した18人の中では88パーセント）が従業員の雇用確保が故に粉飾を犯しており、これもまた粉飾防止のロジックモデルにおいては要点となるインプットだろう。

次に倫理教育であるが、考察の項で議論したように、30人の実験結果からは、明確な有意性は得られなかった。これもまたおそらくインタビューイーの数を増やす、もしくはインタビューイーを経営者や経営者OBに限定することによって倫理教育についての具体的な知見は見いだされることであろう。

累進課税は30人の被検体において一人しか言及していない。しかし、ドミナント・ストーリーにおける粉飾を犯す経営者のイメージが業績に連動した高額の報酬や株価に連動したストックオプションの誘惑に駆られるというものであるのに、実験においてはインセンティブのために粉飾を犯すという結果が無かったが故に、暗黙知として粉飾を予防する大きな要素になっている可能性がある。これもまた、後進の研究において累進課税制度のない社会とある社会という環境設定において実験を行った場合にこの要素の重みが明確になるであろう。

最後にここで本研究の意義を議論したい。本研究は人間は属性、環境、背景、罰則あるいは損害の程度によって粉飾の判断が変わることを示した。また合理的行為理論と計画的行動理論の統合モデルとしての粉飾の意識構造ロジックモデルは、これらの要素の変化に応じて適切な説明を可能とする枠組みを提供することができている。この意識構造ロジックモデルが実験結果の分析に有用であったことから、今後の粉飾を生む関係因子の多用な実験の分析方法を提示した。今回の実験結果からも、粉飾を予防する制度等を提案することは可能であった。これまで粉飾実験の事例はほとんどなく、具体的な研究プラットフォームモデルを提示したことの意義は大きいと思われる。

研究の背景の項で述べたように大英帝国の東インド会社は密貿易商人との競争に負けたために株式会社として新生された。事業を継続させることによって効率性を上げ、密貿易商人との競争に勝とうとしたのである。さらに株式会社は直接金融による大規模な設備投資によって効率性をさらに向上させてきた。その結果、表れたのは大量生産、大量消費社会であり、副作用として環境破壊や「成長の限界」の予測、粉飾行為だったのである。持続可能な社会は極端に言えば、株式会社の利点が生かしくい社会といえるだろう。資本主義社会において利益の追求が唯一の目的である企業が自らの社会的責任を声高に叫びだしたのは、法人としてこれからの社会が生きづらいということを本能的に感知しているからなのかもしれない。

### **\*謝辞**

本研究を遂行するにあたり、那須清吾先生のご指導をいただきました。副査として渡邊法美先生、平野真先生には貴重なご意見を賜りました。

また諸先生方、大学院のスタッフの方々、実験に参加して下さった方々にも大変お世話になりました。この場を借りて御礼申し上げます。