



Corporate  
Governance  
Insights

# 企業不正の解剖学

理論の進化、実証データ、そして東芝の教訓

# 3つの視点から読み解く企業不正の全体像



## 理論 (The Macro Lens)

- 不正の動機は「**プレッシャー**」や「**機会**」から、「**傲慢さ**」や「**能力**」へと複雑化している。
- 最大の防壁は従業員の「**高い倫理観**」。



## メカニズム (The Micro Lens)

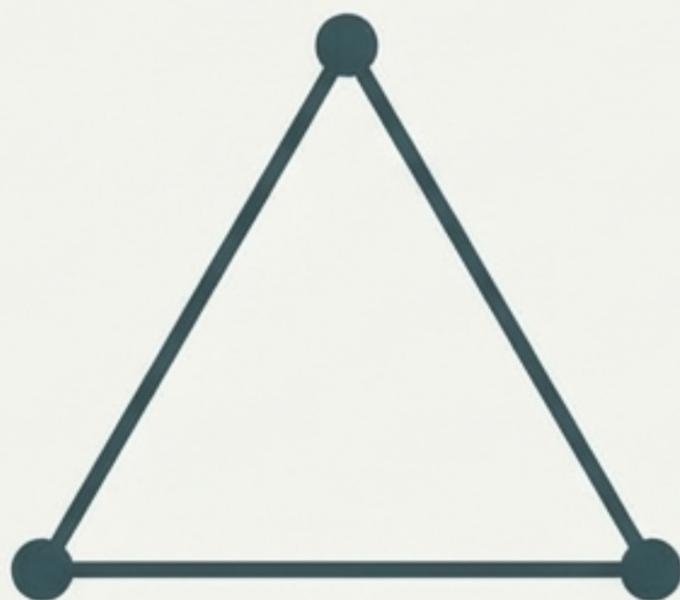
- 東芝の事例：システム化された不正は「**経営者の見積もり**」と**会計基準の曖昧さ**に潜む。



## 現実 (The Meso Lens)

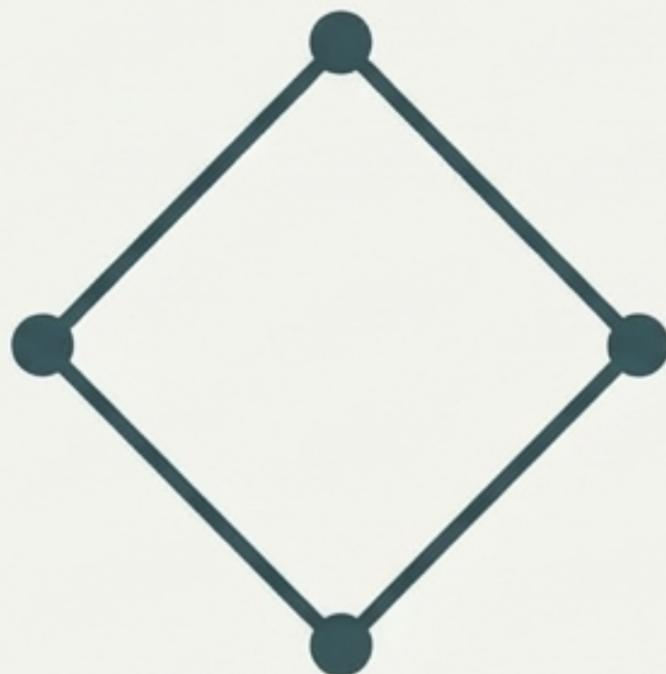
- ルーマニア市場の実証データ：理論は広範に及ぶが、**現実世界で不正を引き起こす最大の統計的トリガー**は圧倒的に「**財務的プレッシャー**」である。

# 時代と共に複雑化する不正の動機付けメカニズム



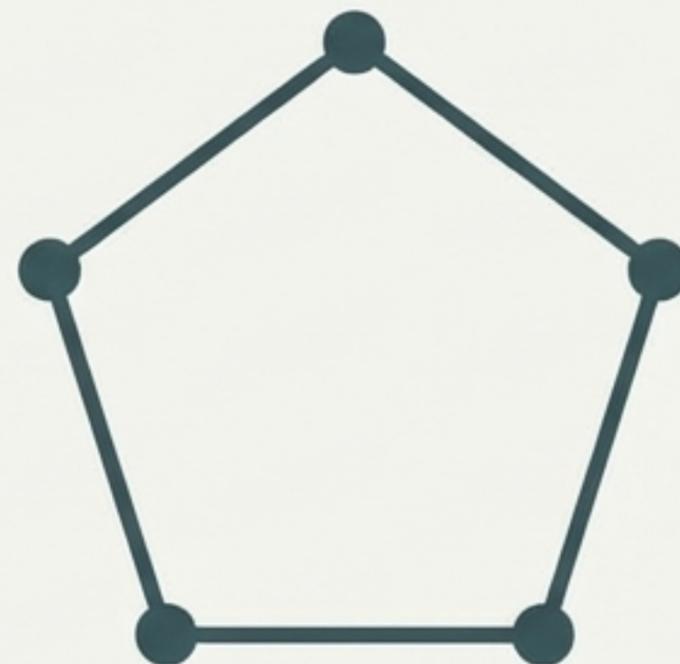
**Triangle (Cressey, 1953)**

- プレッシャー (Pressure)
- 機会 (Opportunity)
- 正当化 (Rationalization)



**Diamond (Wolfe & Hermanson, 2004)**

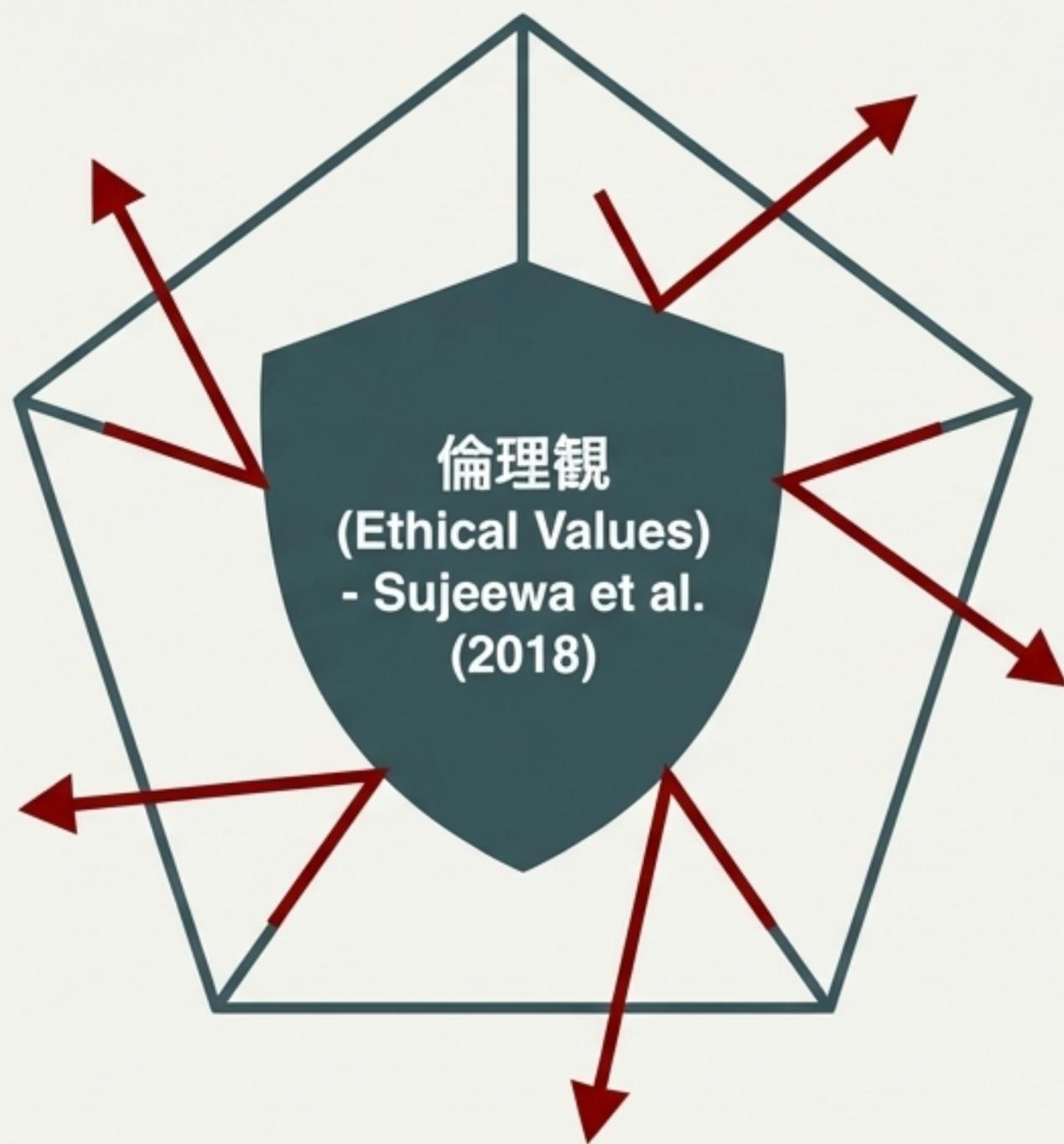
- 追加要素：能力 (Capability)  
- 不正を実行し隠蔽するスキルと地位。



**Pentagon (Crowe, 2011)**

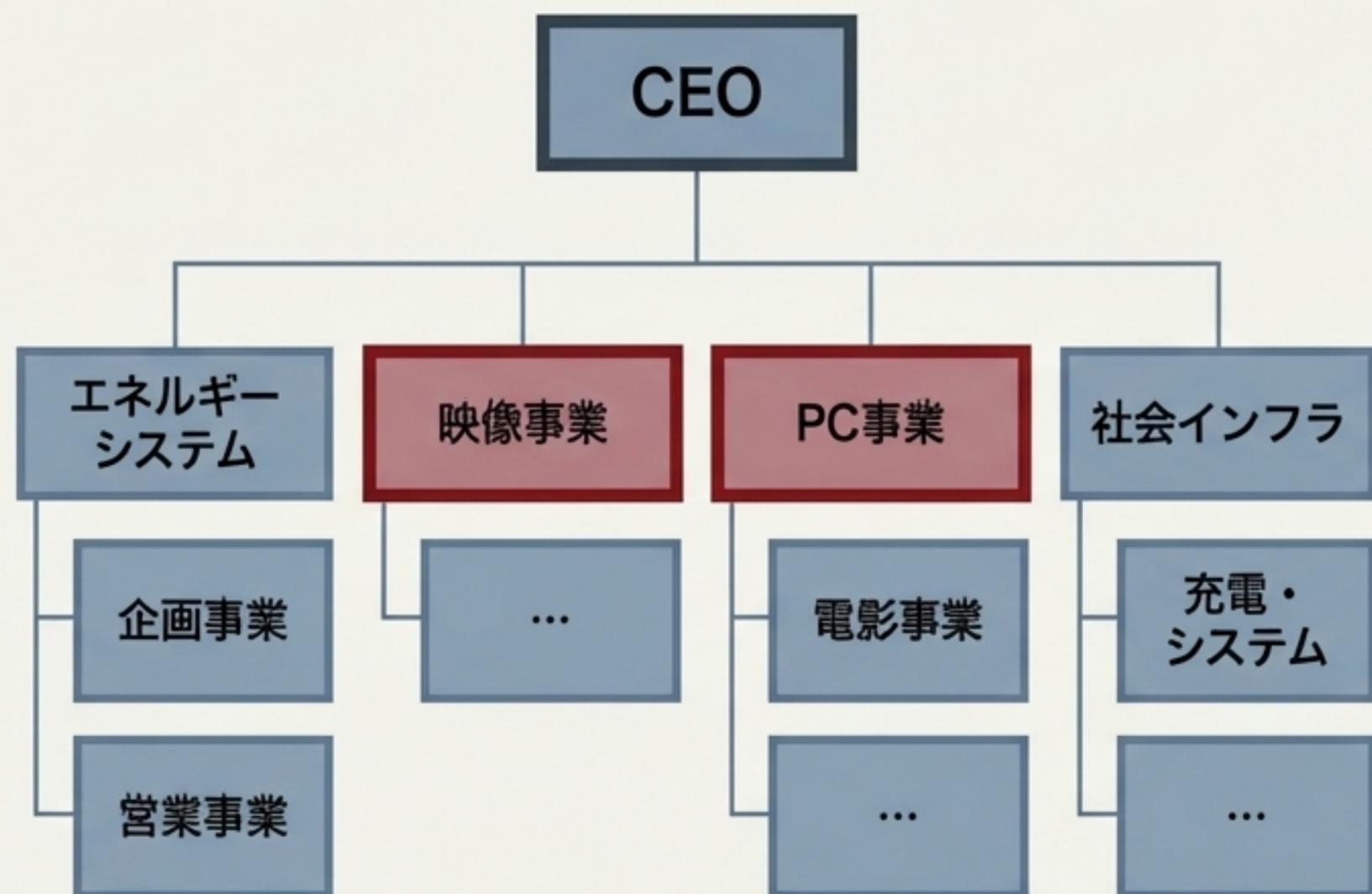
- 追加要素：傲慢さ (Arrogance)  
- 内部統制を免除されているという特権意識。

# 理論の空白を埋める「倫理観」という防壁



- 高い**プロフェッショナリズム**と**誠実さ**は、不正の強力な**抑制力**となる。
- 「**機会**」と「**プレッシャー**」が存在する環境下でも、強固な**倫理観**は「**正当化**」と「**傲慢さ**」の**成立を無効化**する。
- ACFE調査：不正による収益損失は**平均5%**、被害額は平均約**270万ドル**に及ぶ。倫理的防壁の構築は急務である。

# 優良企業はいかにして道を外れたのか：2015年東芝の事例



一般的な企業不正の被害額 (ACFE)

**平均270万ドル**

(2014年データ)

東芝の利益水増し規模

**極めて巨大かつ組織的**

(2008-2014年会計年度)

- 2003年より「委員会等設置会社」に移行。外形的なガバナンスは最高水準であった。
- カンパニー制のもと、CEOから各部門長への「チャレンジ」と呼ばれる強烈な利益至上主義のプレッシャーが存在。
- 特に「映像事業」や「PC事業」など、業績が悪化した部門で組織的な不正が常態化。

# 収益とコストを歪める会計操作の実態

## 本来あるべき会計処理 (What Should Have Happened)



### 工事進行基準 (Percentage-of-Completion Method):

- 本来：将来の損失が見込まれる場合、直ちに「工事損失引当金」を計上し赤字を認識する。
- 東芝：総見積コストを意図的に過少評価。損失拡大を把握しながら引当金計上を拒否し、当期利益を水増し。

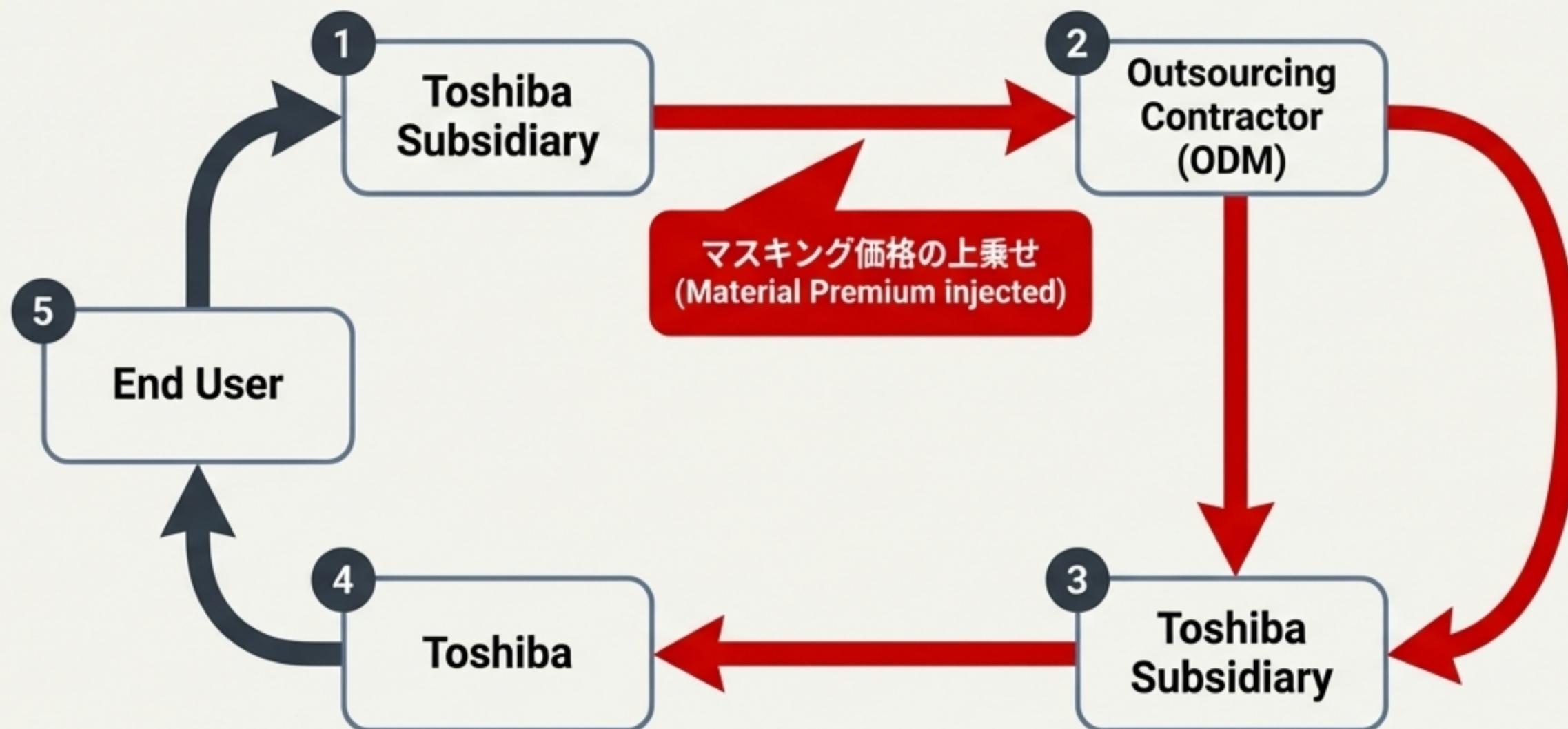
## 東芝の不適切処理 (What Toshiba Did)



### 映像事業のキャリーオーバー (Visual Products C/O):

- 本来：当期に発生した費用は当期に計上する（発生主義）。
- 東芝：費用の計上を翌期以降に先送り（キャリーオーバー）し、見かけ上の利益を捻出。

# 複雑なサプライチェーン取引に隠された利益の嵩上げ



## PC事業のバイセル取引 (Buy-Sell Transactions) :

- 製造委託先 (ODM) へ部品を有償支給する際、原価の数倍の「マスキング価格」を上乗せ。
- 部品を供給した時点で、PCが完成・販売される前に見かけ上の利益を前倒しで計上。

## 半導体事業の標準原価差異 (Standard Cost Variances) :

- 製造プロセスにおける「標準原価」と「実際原価」の差異を悪用。
- 過大な差異を期末の在庫に押し付け、売上原価を過少に計上することで利益を創出。

# 根本原因：経営者の「見積もり」の危険性



## Core Insight (Suzuki & Yamada):

- ・現代の会計基準は、将来のキャッシュフロー予測に基づく「公正価値 (Fair Value)」や「目的適合性」を重視している。
- ・原子力事業の「のれん (Goodwill)」減損回避に見られるように、経営者の恣意的な将来予測（見積もり）が介入する余地が拡大。
- ・監査が極めて困難な「見積もり」のブラックボックス化が、システム化された不正の根本原因である。

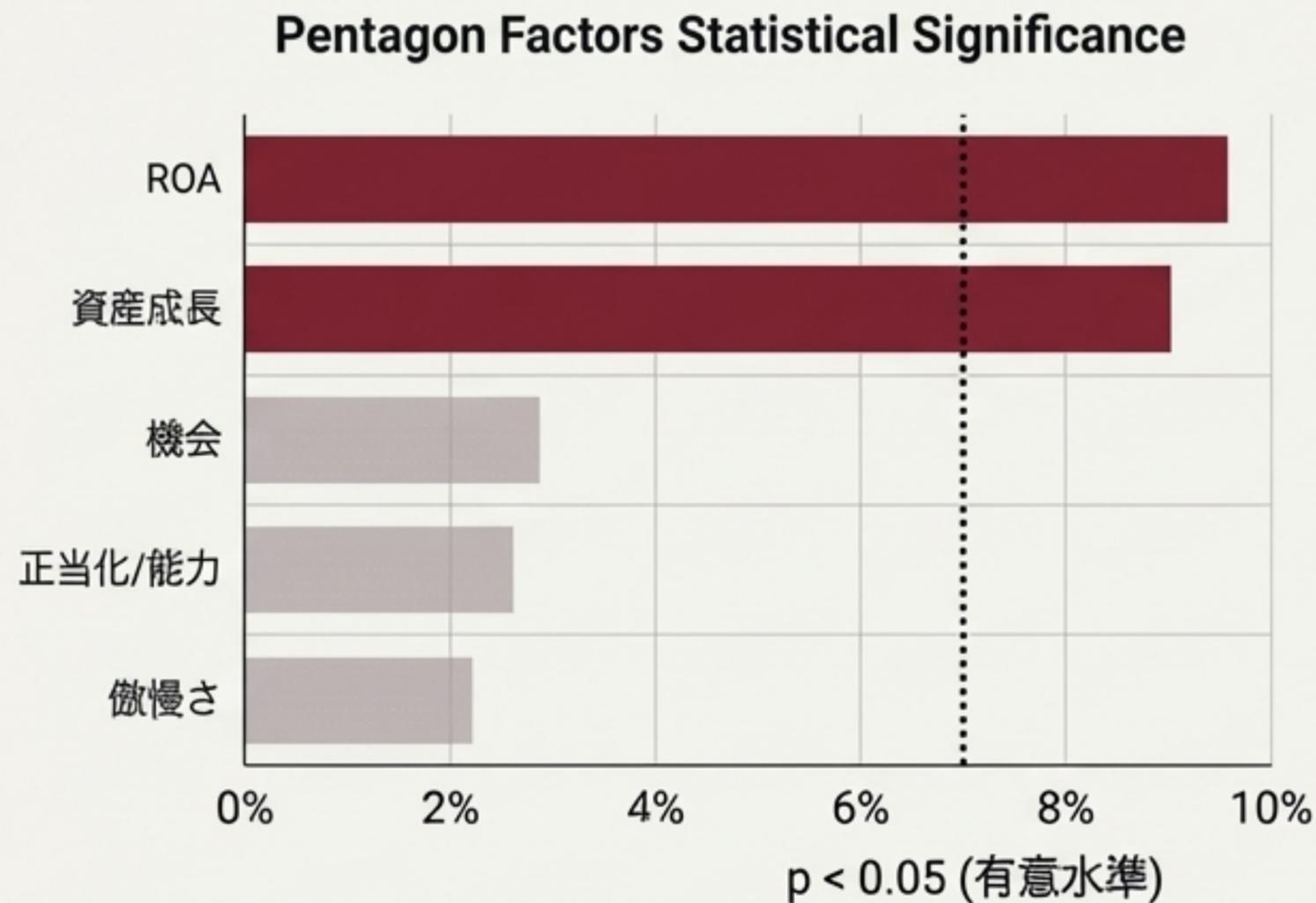
# 理論は現実の市場で通用するのか： ルーマニア上場企業の実証分析



## Study Parameters (Burlacu et al., 2025):

- 対象: ブカレスト証券取引所 (BSE) 上場企業 62社
- 期間: 2017年～2021年 (310観測データ)
- 測定手法: 発生主義の質と財務パフォーマンスを組み合わせた「Dechow F-score」を用いて、不正な財務報告の可能性を数値化。
- 目的: 新興国市場において、Fraud Pentagonの5要素は実際に機能するのか？

# データが示す不都合な真実： すべての引き金は「プレッシャー」



## 統計的に有意な推進要因 (The Dominant Drivers):

- **ROA (総資産利益率)**：収益目標の未達、あるいは高ROAの維持が、経営陣に数値を操作する強い動機を与える。(p=0.001)
- **財務的安定性 (資産成長)**：資産価値の下落や不安定な財務状況を隠蔽しようとする圧力が、不正の直接的な引き金となる。(p=0.015)

結論: 現実のビジネス環境において、不正に火をつける圧倒的な触媒は「財務的プレッシャー」である。

# 欧米の指標が新興市場で機能しない理由



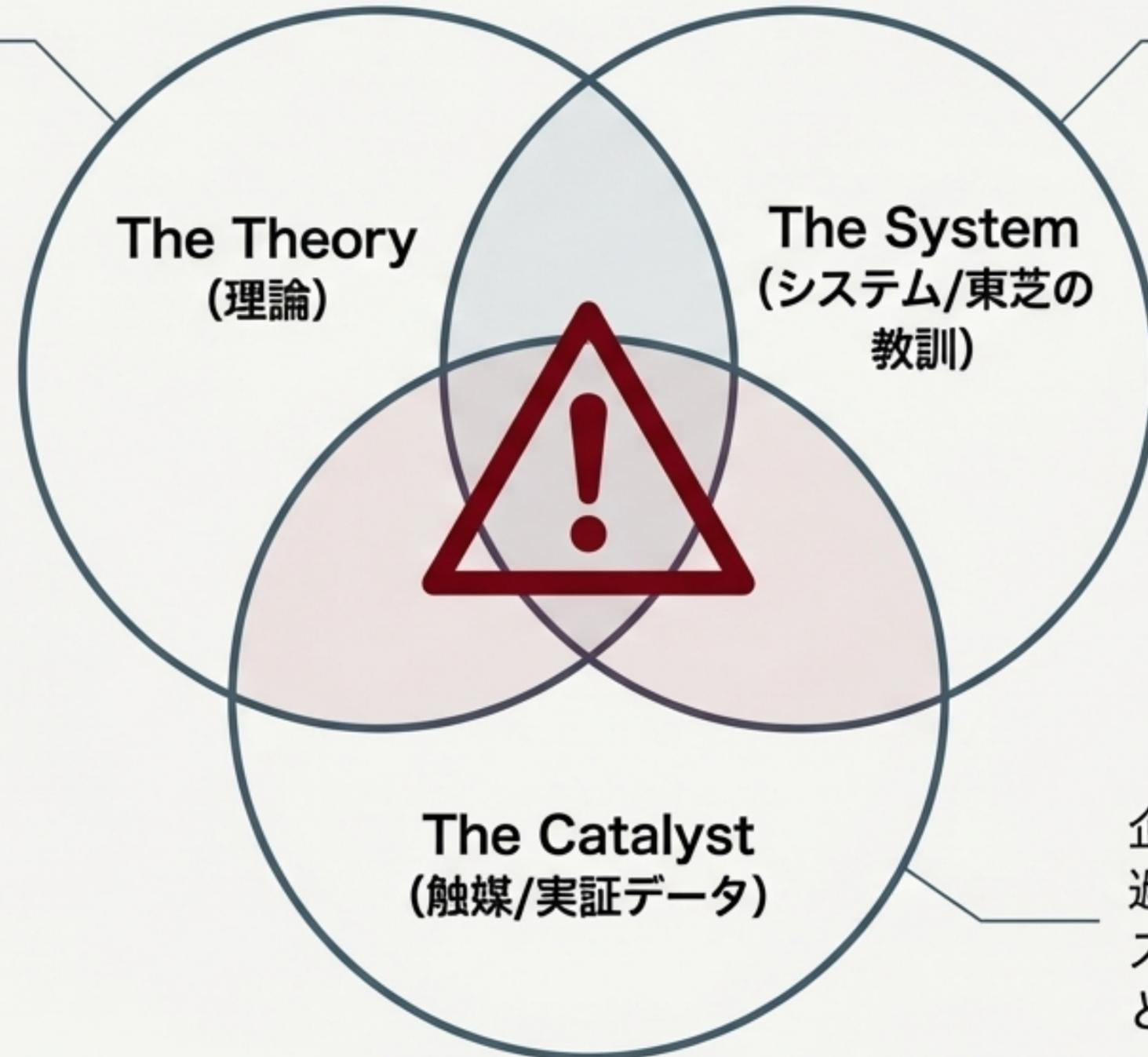
ルーマニア市場で有意性が認められなかった要因:

- **機会 (Opportunity):** Big 4監査法人の起用は、不正の抑止に直結しなかった (監査法人のブランドより職業的懐疑心が重要)。
- **正当化 (Rationalization) & 能力 (Capability):** 監査人や取締役の交代は、この市場では不正のシグナルとはならなかった。
- **傲慢さ (Arrogance):** 年次報告書のCEO写真の枚数と実際の不正に相関関係はなかった。

**Key Takeaway:** 不正指標はガバナンスの成熟度や文化的背景 (文脈) に強く依存する。

# 理論・システム・触媒の交差点に発生する不正

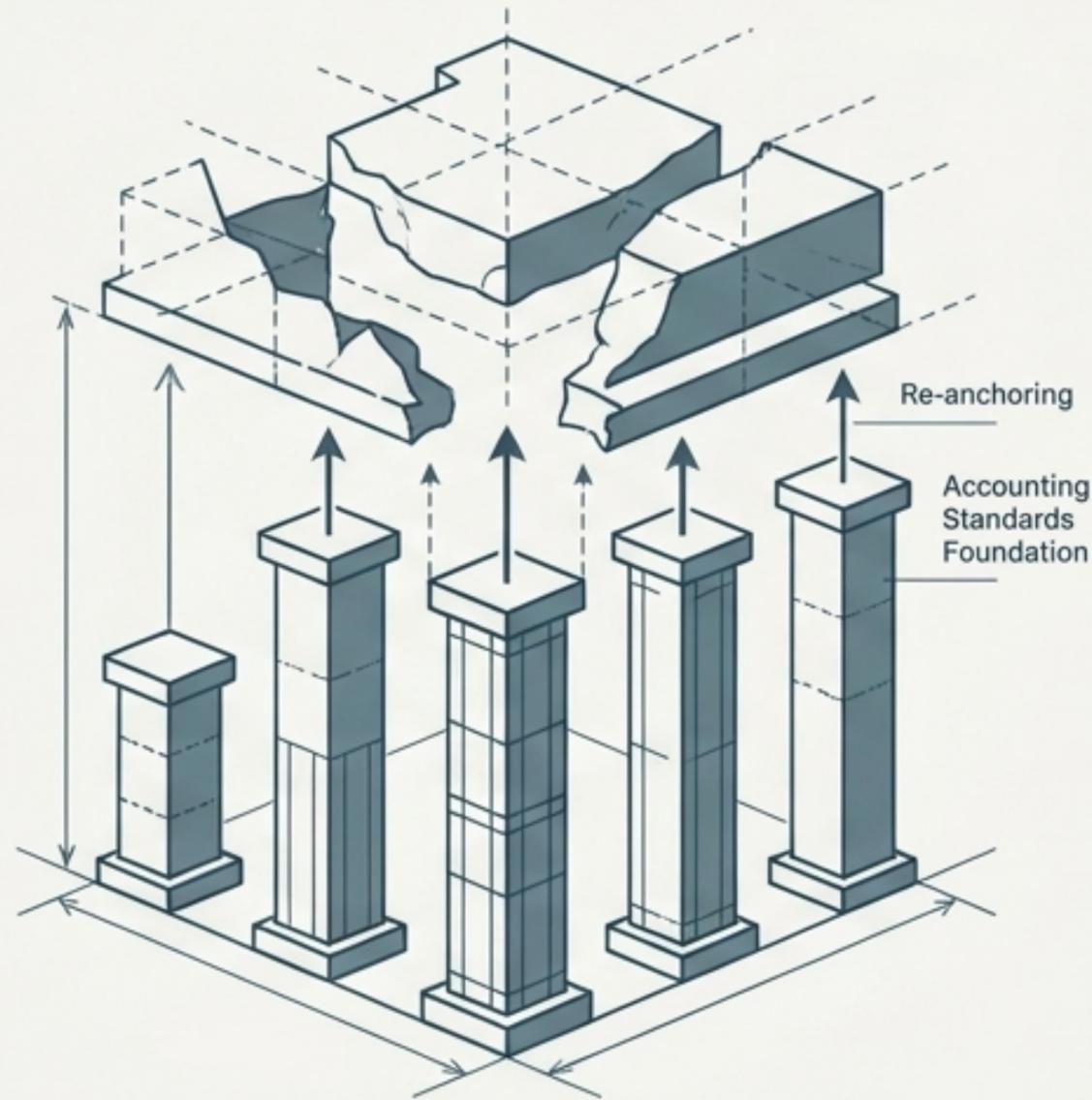
不正にはプレッシャー、機会、そして傲慢さと正当化のメカニズムが必要である (Pentagon)。



現代の会計基準が抱える「経営者の見積もり」への過度な依存が、巨大な【機会】と【能力】の温床を提供する。

企業の財務的安定性を揺るがす過酷な【プレッシャー】こそが、システムのエラーに点火する火種となる。

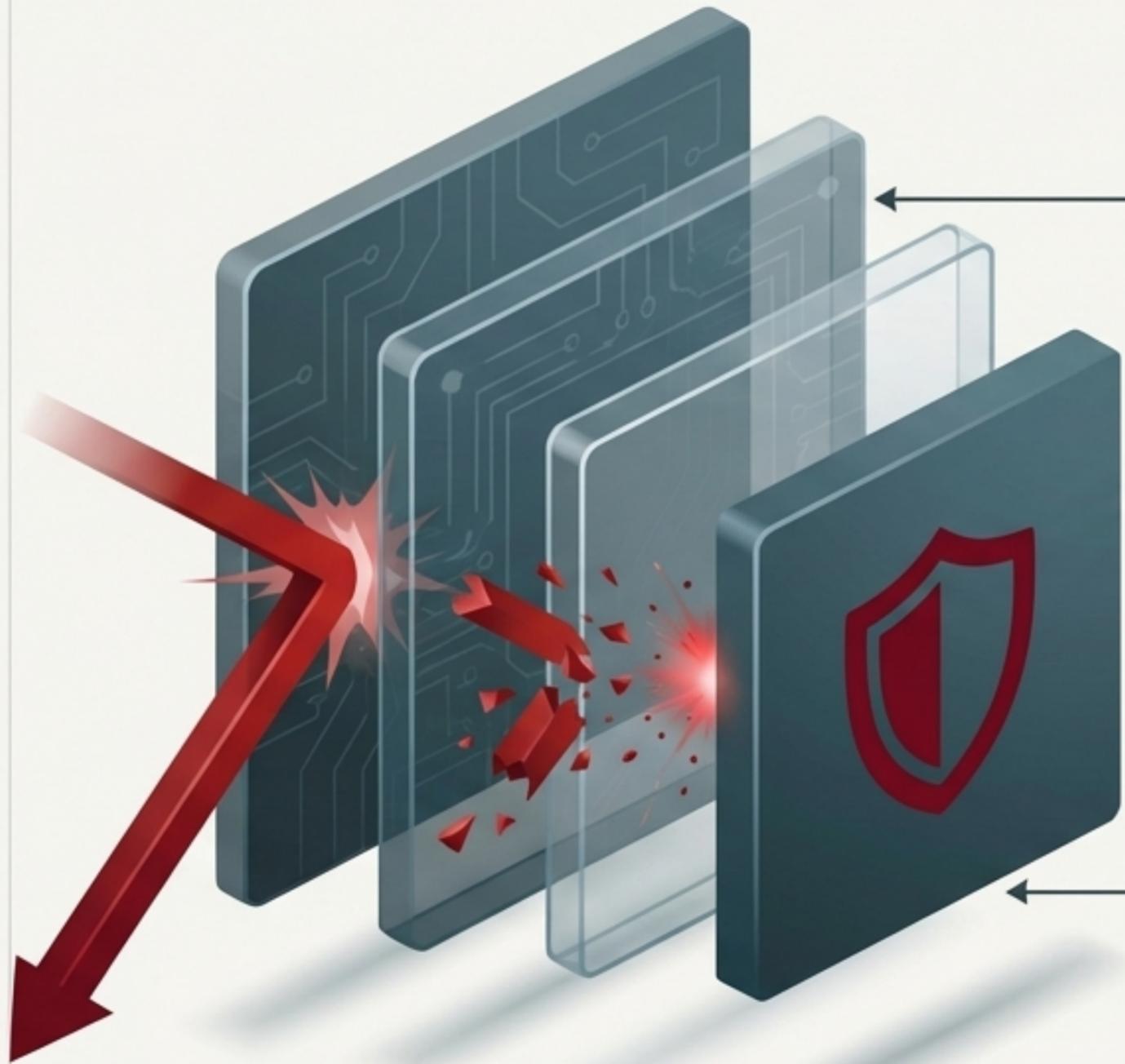
# 目的適合性と信頼性のバランスを再構築する



## 会計基準と監査体制への提言:

- 将来のキャッシュフローや公正価値 (Fair Value) など、経営者の「見積もり」に過度に依存する現在の基準は、プレッシャーに晒された人間に正確性を委ねる**危険**を伴う。
- Dichev (2016) が提唱するように、利益計算のアンカーを再び客観的な「キャッシュフロー」に戻す議論が必要である。
- 情報の「目的適合性」を追求するあまり犠牲にされてきた、検証可能な「信頼性」の復権が急務である。

# 不正のトライアングルを断ち切る戦略的防衛策



## 経営陣・取締役会への提言:

- **早期警戒システムの構築:** ROAの急激な変動や過度な資産成長目標など、「**財務的プレッシャー**」の兆候を最優先で監視する。
- **「見積もり」領域の統制強化:** キャリーオーバーや複雑なサプライチェーン取引など、経営者の裁量が介入しやすい領域への内部統制を厳格化する。
- **究極の防壁としての「倫理観」:** 傲慢さや正当化を無効化するため、トップダウンで強固な倫理的企業文化を浸透させる。

# 不正は個人の異常行動ではなく、 組織のシステムエラーである

- ・ 企業不正は一部の悪人の暴走ではない。
- ・ それは「**極限のプレッシャー**」と「**柔軟すぎる会計基準（見積み）**」が交差した際に、経営陣が選択してしまう悲劇的な「**均衡解（Equilibrium Solution）**」である。
  - ・ この構造を打破するためには、より鋭い監査技術だけでは不十分であり、会計の「**信頼性**」と組織の「**倫理観**」の根本的な再構築が求められている。