

予算管理の問題点とその対策

中 村 彰 良

Problems with Budget Management and the Measures

Nakamura Akiyoshi

Summary

Recently it has become clear that Toshiba carried out window-dressing. The independent investigation committee for Toshiba reported that strong pressure from the top managements to achieve the budget target was one of the causes for the scandal. A merit-based payment system is not conventional in Japan compared with in the United States. Therefore, it seems to be rare that top management pressures subordinates to achieve the budget target. This paper examines through a case study of Toshiba scandal if such a budgeting problem commonly occurs.

The report by the independent investigation committee for Toshiba also suggests preventive measures against recurrence. However, the recommendations may not always go together. This paper discusses the possibility of incompatibility also by translating some papers which examined budgeting.

I 序

以前の拙稿で¹、脱予算管理について取り上げた。そして、脱予算管理において、予算の計画機能と統制機能が問題にされているので、伝統的に年功賃金が入り入れられていた日本においては、予算未達が直接報酬に影響を与えるようなことは、欧米の企業に比べて少ないと考えられ、統制機能にかかわる予算の問題は、日本の企業ではそれほど問題にならない可能性を指摘した。

しかし、東芝では、不適切な会計処理が明るみに出た。そしてその原因の一つとして、「チャレンジ」と称した収益改善の目標値が示され、その目標必達を迫る経営者の姿勢が指摘されている。脱予算管理では、予算が達成できなくなりそうになると不正が生じるということが、予算管理の間

1 中村彰良、2015年、「脱予算管理と日本企業への適用可能性」、『高崎経済大学論集』、第57巻、第4号、pp.17-28.

題点の一つとして指摘されていた²。このような問題は、他の日本企業でも同様に発生しやすいものなのであろうか。

また、東芝の第三者委員会の調査報告書では、今回の不適切な会計処理の再発防止策として、企業の実力に即した予算の策定と「チャレンジ」の廃止等の様々な提言がなされている³。どの提言ももっともなものと考えられるが、すべて同列で考えていいものであろうか。というのは、予算管理上で真実を報告させるということに関して、モデルを使った研究や実験による研究があり、そこから得られるインプリケーションからは、提言された再発防止策の間で摩擦が生じ、それぞれの力を十分に発揮できないようなことがあり得るのではないと思われるからである。

本論文の構成は以下の通りである。まず、Ⅱにおいて、東芝の第三者委員会の調査報告書にもとづいて、不適切な会計処理の概要と問題点を確認し、東芝固有の問題という意味合いが強いのか、それとも一般的な問題なのか考察する。Ⅲにおいて、Evans, Hannan, Krishnan, and Moser⁴とRankin, Schwartz, and Young⁵の実験による研究をもとに、個人の倫理面から対策を考える。Ⅳにおいて、Paz, Reichert, and Woods⁶の実験による研究をもとに、組織的な面から対策を考える。Ⅴにおいて、要約を行う。

Ⅱ 東芝問題の概要

東芝では、2008年度から2014年度までの長期にわたり不適切な会計処理が行われていたことが、2015年に判明した。そして2014年度の決算発表が期日までにできないという事態になった。(2015年9月7日に決算発表は行われた)。東芝では、第三者委員会を設置して、調査及び発生原因の究明と再発防止策の提言を委嘱していた。2015年7月20日に第三者委員会の調査報告書が提出され、その後公表された。この調査報告書に基づいて、この東芝問題の概要を以下で見ていくことにする⁷。

東芝の不適切な会計処理は、多くの部門で多様な形で行われていた。まず工事進行基準にかかわる不適切な会計処理がある。この不適切な会計処理は、電力社、社会インフラシステム社、コミュニティ・ソリューション社で行われていた⁸。調査報告書では、19の案件について個別に問題を指摘していたが、不適切な部分あるいは手法や発生原因は、共通する部分が多いので、個別に書くことはしない。

-
- 2 Hope J., R. Fraser, 2003, *Beyond Budgeting*, Harvard Business School Press. (清水孝監訳、2005年、『脱予算経営』、生産性出版)
- 3 株式会社東芝 第三者委員会、2015年、『調査報告書』、<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150721>
- 4 Evans J., R. Hannan, R. Krishnan, D. Moser, 2001, Honesty in Managerial Reporting, *The Accounting Review*, Vol.76, No.4, pp.537-559.
- 5 Rankin F., S. Schwartz, R. Young, 2008, The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals, *The Accounting Review* Vol.83, pp.1083-1099.
- 6 Paz M., B. Reichert, A. Woods, 2013, How Does Peer Honesty Affect Focal Manager Honesty in Budget Reporting Setting, *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol.16, pp.85-114.
- 7 株式会社東芝 第三者委員会、2015年、前掲書。
- 8 それぞれ社内カンパニーである。

まず、工事の収益よりも工事原価の見積額の方が大きくなると考えられるようになった案件がいくつかあり、この場合、工事損失引当金を計上する必要があることになるが、損失の計上を先延ばしにしたという不適切な会計処理があった。これについては、工事進行基準でも工事完成基準でも適切な処理が必要なものである。

また、工事原価の見積総額が、当初想定していたよりも大きくなると見込まれるようになった案件がいくつかあった。工事進行基準を適用している場合、大きくなると見込まれた工事原価の見積総額を使わずに、当初の工事原価の見積総額を工事収益の計算に用いると、工事の進捗度が過大になることになり、工事収益の見積総額に工事の進捗度をかけて計算されることになるその期の工事収益が過大になる。これは、将来の収益を犠牲にして、あるいは将来に損失を先送りして、当期の利益を過大にするような会計処理である。

このような不適切な会計処理の発生原因として第三者委員会の調査報告書では次のようなものを挙げている。

工事損失引当金の計上の手続きは、J-SOX定義書上、営業部もしくは管理部の担当者が開始することになっているが、実際には、カンパニー社長の承認を得なければ、工事損失引当金の計上、見積り工事原価の総額の変更はできないものとされており、カンパニー社長は承認しなかった。そしてカンパニー社長は、確実に発生することが明らかになる前に工事損失引当金を計上することは、コスト削減のモチベーションを弱めるものと考えていたことや、工事の初期の段階では、コスト削減の余地が全くないわけではないと考えられるような状況もあり得たことも、工事損失引当金計上の先延ばしにつながった。コスト削減の余地が少なくなったと考えられるようになって、工事損失引当金を計上しなかったケースについては、カンパニー社長が本社社長から予算必達に向けて「チャレンジ」のプレッシャーをかけられて、損失計上を回避したいという意向が働いたと考えられる。

また経理部でも、損失が発生する見込みであることを認識していたと考えられる案件もあるが、工事損失引当金の計上の手続きを開始するように促したり、指示したりするということもなかった。

また財務部門でも、財務会計よりも管理会計を優先させる意識が強く、会計処理の適切さよりも会計上の損益の改善を優先させることもやむを得ないという意識があったと考えられ、適切な会計処理を指導するようなことがなかった。

また経営監査部でも、損失発生の見込みについては報告されても、会計処理についての指摘はなかったことや、報告を受けた本社社長が、それによって対応をとることもなかった。

案件によっては、本社社長も、損失の計上を圧縮することについて了承していたと考えられるものや、本社社長の承認を得なければ、工事損失引当金の計上ができないものとされていたものもあり、工事損失引当金計上の先延ばしにつながった。

また監査委員会の委員長が元CFOであり、不適切な会計処理を許さずに、積極的に是正してい

こうという動きがあったということがあまり見受けられなかった。

そして会計監査人は、工事原価を見積る専門能力を有しているわけではないので、見積り工事原価の総額等について、専門的能力を有する者の承認を経て作成された書類に記載された金額を正しいものとするのはやむを得ない面もあった。

次に、映像事業における経費計上等に係る会計処理の問題を見ていくことにする。

映像事業における会計処理の問題は多様なものがあるが、まず、リポートについて、適切な水準まで引当金が計上されていないものがあった。

また広告費や物流費の役務提供を受けていたにもかかわらず、請求書が未着であったこと、あるいは取引先に依頼して請求書の発行を翌期にしてもらうことで、経費の計上を回避しているものもあった。

東芝から海外現地法人へ販売する製品に関して、四半期末に意図的に製品価格を一時的に増加させた価格で販売していた。このため東芝単体では、売上高および利益が過大に計上され、海外現地法人の在庫も過大に計上されていた。この現地法人における過大に計上された在庫はグループ外に販売していないことから、未実現利益が存在し、連結決算上はこれを消去すべきである。しかし、連結決算手続き上、東芝単体における事業部全体の利益率を一律の消去率として簡便的に消去されていた制度（当該制度によると、経理システム上、連結グループ会社間取引において東芝の粗利がマイナスの場合においては、連結ベースで未実現利益の消去が行われないことになる）を利用して、連結ベースの損益調整のため、当該未実現利益の全部もしくは一部を消去していなかった。

さらに仕入先のパネルメーカーなどに対して、翌期以降の調達価格を調整・増額することを前提にコストリダクションの交渉をしていたが、交渉が成立しても翌期以降のコストアップが見込まれ、実質的にコストリダクションになっていないにもかかわらず、仕入値引きの会計処理を行っていた。

このような不適切な会計処理の発生原因として第三者委員会の調査報告書では次のようなものを挙げている。

カンパニー社長が本社社長から予算必達に向けて「チャレンジ」のプレッシャーをかけられて、あらゆる手段を講じて目標数値を達成することが優先され、利益の嵩上げを前提とした業績管理上の数値が、財務会計に優先するという事態を招いていた。利益の嵩上げは、カンパニー社長の事実上の了承のもとで、多くの担当者や関係者によって継続されてきており、本社社長を含め適切な会計処理に向けた意識が欠如していたと考えられる。

また経理部や財務部門については、不適切な会計処理に関与しており、内部統制は全く機能していなかった。

また経営監査部の監査は、業務の改善への助言に重点を置いたものであったので、内部統制が十分に機能しなかった。

そして監査委員会の委員長は元CFOであり、自己がCFOとして黙認し、その後も継続していた

不適切な会計処理については、実質的に自己監査となっており、内部統制が機能する状況ではなかった。

次に、パソコン事業における部品取引等に係る会計処理の問題を見ていくことにする。

東芝のパソコン事業については、台湾のODMメーカーに設計、開発、製造を委託している⁹。東芝は、パソコンの主要部品についてベンダーと価格交渉を行い、東芝の100%子会社のTTIPが部品を購入し、ODM先に有償支給している。有償支給の際の価格は、東芝の調達価格が漏えいすることを防止するため、調達価格を上回るマスキング価格によっている。完成したパソコンはTTIPに納入され、東芝を経由して販売されることになる。この取引について、TTIPでは、ODM先に対する未収入金と東芝に対する債務を認識しているが、利益認識はしていない。東芝では、TTIPからパソコンが納品されたときにマスキング値差分が控除されるように、マスキング値差と同額をTTIPに対する未収入金として計上するとともに製造原価を減額することで利益を計上している。この取引は、買い戻し条件付き取引といえる。したがって部品取引後、完成品取引が完了していない在庫品については、部品取引時に認識した利益相当額を取り消す必要があった。マスキング値差は、調達価格の5倍に設定されていた時期もあり、ODMへの部品供給量を調整することで、多額の利益を計上できた。

このような不適切な会計処理の発生原因として第三者委員会の調査報告書では次のようなものを挙げている。

経営トップを含めた組織的な関与があり、当期利益を嵩上げしようという確たる目的に基づいて意図的に行われた会計処理であったため、内部統制システムは無効化されていた。本社社長から予算必達に向けて「チャレンジ」のプレッシャーをかけられて、あらゆる手段を講じて目標数値を達成することが求められ、利益の嵩上げの解消を希望しても、本社社長からは、パソコン事業で利益を計上しなければ認められないという意向が示され、利益の嵩上げを解消できなかった。

また経理部については、不適切な会計処理に関与しており、内部統制は全く機能していなかった。

また経営監査部の監査では、問題の指摘もなされていたが、改善されなくても特段の対応はなされなかった。

そして監査委員会の委員長は元CFOであり、内部統制が機能する状況ではなかった。

さらに会計監査人から指摘がされた形跡がないことも、このような不適切な会計処理が続けることにつながった。

この他に、半導体事業で、在庫の評価減を計上すべきところ計上しなかった不適切な会計処理もあった。また、前工程では標準原価を改定したのに、後工程では改訂せずに、後工程で多額の原価差額が発生し、これを工程別でなく合算配賦したため、前工程期末在庫に本来より多くの原価差額が配賦され、後工程期末在庫と売上原価には本来より少ない原価差額が配賦されることになったと

9 Original Design Manufacturing、委託者のブランドで販売される製品の設計、開発、製造を行うこと。

いう不適切な会計処理もあった。

この東芝の事例では、本社のトップや社内カンパニーのトップが、見かけ上の利益の嵩上げを行う目的を有していたことが窺われるので、単なる粉飾事件と考えられなくもない。しかし、多くの人間がかかわり組織的に行われており、また第三者委員会の調査報告書でも、予算達成のプレッシャーが発生原因として挙げられている。このことから予算管理の悪影響が現れた事例とも考えられる。

東芝では、執行役に対する報酬は、役位に応じた基本報酬と職務の内容に応じた職務報酬からなり、職務報酬の40%から45%は、全社または担当部門の期末業績に応じて0倍から2倍で評価されることになっている。これだけでは、どの程度が業績に連動する報酬なのかわからない。過去5期の東芝の有価証券報告書によると執行役の報酬に占める固定報酬の割合は概ね9割弱程度である。個々人のデータは得られないので、場合によっては業績連動報酬がゼロの人もいれば、業績連動報酬の全報酬に占める割合が2、3割の人もいる可能性はある。しかし日経新聞によると「タワーズワトソンによれば、日本の大企業経営者の報酬は固定報酬と毎期支給の賞与が全体の9割近くを占める」ということであり、東芝の報酬は日本の大企業として異質のものでないことがわかる¹⁰。この面からだけ見ると、東芝で起きた問題はほかの日本企業で起きてもおかしくないと考えられる。しかし報酬の問題だけでなく、東芝では上司に逆らいにくいといった企業風土の問題と合わさる形で今回の問題が起きたことが考えられる。上司からのプレッシャーというのは、報酬に影響するかもしれないというプレッシャーというよりも、直接対面した時のプレッシャーという面が大きいのではないだろうか。第三者委員会の調査報告書でも、企業風土の問題は、報酬の問題以上にたびたび指摘されている。東芝の問題の原因として大きかったのは、経営者の姿勢も含めた企業風土の問題ということが窺われる。

Ⅲ 個人的な倫理面から考えた対策

東芝の第三者委員会の調査報告書では、今回の不適切な会計処理の再発防止策として、企業の実力に即した予算の策定と「チャレンジ」の廃止等の様々な提言がなされている。どの提言ももともなものと考えられるが、すべて同列で考えていいものであろうか。というのは、予算管理上で真実を報告させるということに関して、モデルを使った研究や実験による研究があり、そこから得られるインプリケーションからは、提言された再発防止策の間で摩擦が生じ、それぞれの力を十分に発揮できないようなことがあり得るのではないかと思われるからである。

ここでは、Evans, Hannan, Krishnan, and MoserとRankin, Schwartz, and Youngの実験による研究をもとに、個人の倫理面から対策を考える。

10 日本経済新聞 朝刊、2015年8月31日、法務面。

まずEvans, Hannan, Krishnan, and Moserの実験を取り上げる¹¹。実験に参加したのはMBAの学生28名で、彼らは部門管理者で、本社に予算要求を出すものと設定されている。予算要求を出す前に、部門管理者（実験参加者）は次期の製品コストについて正確に知ることができるものとする。一方、本社では、次期の製品コストについては、その確率分布しか知らないものとする。部門管理者は、実際のコストとそれを超えた予算要求額との差額を自分のものにでき、さらに一期当たり250リラ（30リラ＝1ドル）のサラリーを受け取るものとする。会社は、製品を単位当たり6リラで1000単位販売するものとする。実際の製品コストは、4リラと6リラの範囲に収まり、0.05刻みの集合（4.00、4.05、4.10、…、6.00）の41の要素は、それぞれ等確率で生起するものとする。実験は10期にわたって行われた。

実験参加者への支払いは、実験終了後ランダムに選ばれた1期間の取り分をもとに支払われる。正直の割合を、以下の尺度で計測する。

$$\pi = 1 - \text{実際のペイオフ} / \text{利用可能なペイオフ}$$

実際のペイオフは、実験参加者が予算要求を行うことで実際に得たペイオフであり、利用可能なペイオフは、実験参加者が嘘をつくことで得られる最大のペイオフである。

伝統的なエージェンシーモデルでは、エージェントは自分の利益の最大化を図り、正直の割合はゼロになるはずであるが、実験1では、正直の割合は48.7%になった。また、実験参加者が自分の利益を最大化しようとするならば、予算要求で常に製品単位当たり6リラを申告すればいいことになり、実際の製品コストとは無関係な申告になるはずである。そこで申告されたコストと実際のコストで回帰分析を行ったところ、 β は有意にプラスの値をとることが分かった。またこの実験は、最後通牒ゲームと似た構造をしているが、最後通牒ゲームの実験での取り分よりも自分の取り分が少なめになるように申告している。（正直に申告している）。

実験参加者の取り分が実験1の半分になる実験2も行っているが、実験1と同様の結果が得られている。

実験3では、ハードル契約を扱っている。ハードル契約では、実験参加者が製品の生産コストとして単位当たり5リラを超える申告をした場合には生産は行われないことになる。5リラ以下の申告の場合には、製品の生産のため単位当たり申告額を支給する。5リラを超える申告をした場合、実験参加者はサラリーの250リラだけ受け取る。

実験3では、新たに28名の実験参加者に参加してもらい、ランダムなコスト情報は実験1と同じものを使った。

実験3では、製品の生産コストが、5リラを超える場合には自分の利益を最大にしようか正直に申告しようかと悩む必要はない。この場合、正直に申告すれば、自分の利益も最大化されることになる。

11 Evans J., R. Hannan, R. Krishnan, D. Moser, 2001,前掲書。

実験3では、製品の生産コストが5リラ以下の場合について、正直の割合は21.8%になった。また、実験参加者が自分の利益を最大化しようとするならば、5リラ以下の場合、予算要求で常に製品単位当たり5リラを申告すればいいことになり、実際の製品コストとは無関係な申告になるはずである。そこで申告されたコストと実際のコストで回帰分析を行ったところ、 β は有意にプラスの値をとることが分かった。

実験3の正直の割合は、実験1の正直の割合よりもだいぶ小さくなっている。このことを説明する可能性として、Evans, Hannan, Krishnan, and Moserは、次のようなことを挙げている¹²。例えば、生産コストが4リラで、正直の割合が50%だったとすると、実験1の契約の下で、実験参加者は全社的な利益の62.5%を自分のものとするができるが、実験3の契約の下では、実験参加者は全社的な利益の37.5%だけしか自分のものとするができないことになる。この自分のものとするができる割合を高めようとして、より嘘をつくようになると考えられる。

次にRankin, Schwartz, and Youngの実験を取り上げる¹³。実験に参加したのは、4つのケース（事実に基づく報告をする、それともしないと、プロジェクトの実施を部下が決める、それとも上司が決めるという2×2の組合せ）についてそれぞれ30名の学部生であった。30名は上司と部下とに半々に分かれる。（いったん割り当てられた役割は、実験を通して同じである）。上司と部下は、実施すると\$2の収入を得られるプロジェクトを検討する。プロジェクトのコストは、\$0から\$2の範囲の一様分布でランダムに生起するが、部下はプロジェクト実施前にそのコストを知ることができる。上司はそのコストを知ることができない。部下は、コストを上司に報告する（事実に基づく報告をする）場合と、プロジェクトから得られる上司の取り分だけ報告する場合がある。コストを上司に報告する場合、\$2からそのコストを引いた分を上司は得ることができ、部下はそのコストから実際のコストを引いた分を得られる。プロジェクトの実施を部下が決める場合には、部下が報告をすると自動的にプロジェクトは実施されるが、プロジェクトの実施を上司が決める場合には、上司は部下の報告の後で、プロジェクトの実施を拒否することもできる。部下はどの場合でも、一期当たり\$1のサラリーをもらえる。実験は20期にわたって行われ、1期ごとに上司と部下の組合せはランダムに変えられた。

実験では、以下の三つの仮説を検証した。

仮説1

部下がプロジェクトの実施を決める場合、事実に基づく報告をする方がしないよりも、部下の取り分は少なくなる。

仮説2

事実に基づく報告が要求されない場合、上司がプロジェクトの実施を決める方が、部下がそれを決めるよりも、部下の取り分は少なくなる。

12 Evans J., R. Hannan, R. Krishnan, D. Moser, 2001, 前掲書 p.548.

13 Rankin F., S. Schwartz, R. Young, 2008, 前掲書。

仮説 3

事実に基づく報告が要求されることで、そうでないときよりも部下の取り分が少なくなる程度（大きさ）は、上司がプロジェクトの実施を決める場合の方が、部下がそれを決める場合よりも少なくなる。

実験結果は、表 1 のようにまとめられる。仮説 1、仮説 2、仮説 3 は、それぞれ検証された。仮説 1 から、嘘をつくことになることに、人は抵抗感を持つことがわかる。仮説 2 から、事実に基づく報告が要求されないため正直な報告が期待できないような場合には、上司の権限を強めることが、上司の取り分を大きくすることにつながる可能性があることがわかる。仮説 3 から、上司がプロジェクト実施の最終決定権を持つようになると、部下の倫理的関心は薄れて、プロジェクトの実施が拒絶されるかもしれないといった戦略的関心が強くなることがわかる。

表 1 平均（標準偏差）

ケース	1 期当たりの部下の利得	1 期当たりの上司の利得
部下が決定 事実に基づく報告なし	\$0.829 (0.512)	\$0.192 (0.172)
部下が決定 事実に基づく報告あり	\$0.643 (0.532)	\$0.379 (0.419)
上司が決定 事実に基づく報告なし	\$0.474 (0.432)	\$0.417 (0.305)
上司が決定 事実に基づく報告あり	\$0.464 (0.420)	\$0.431 (0.326)

出所：Rankin F., S. Schwartz, R. Young, 2008, The Effect of Honesty and Superior Authority on Budget Proposals, The Accounting Review Vol.83, No.4, p.1091 一部省略。

Evans, Hannan, Krishnan, and Moserの実験結果から、自分の経済的利益につながらなくても、人は正直でいたいと思っていることが窺える。また、自分の取り分が適切でないとすると正直の程度が下がることも窺える。

Rankin, Schwartz, and Youngの実験結果から、明らかに嘘ということはあまり言いたくない傾向が窺える。また、場合によっては、上司の権限を強めることが、上司にとって良い結果につながる可能性があることも窺える。さらに上司の権限を強めた場合には、部下の倫理的関心は薄れる可能性があることも窺える。このようなインプリケーションを東芝のケースに当てはめて考えてみる。

東芝の第三者委員会の調査報告書では、さまざまな再発防止策を提言している¹⁴。まず、直接的な原因を除去するためとして、次の六つのものを挙げている。

- (1) 不適切な会計処理に関与した経営陣の責任の自覚
- (2) 関与者の責任の明確化
- (3) 経営トップの意識改革

14 株式会社東芝 第三者委員会、2015年、前掲書、pp.288-292。

- (4) 企業の実力に即した予算の設定と「チャレンジ」の廃止等
- (5) 企業風土の改革
- (6) 会計処理基準全般の見直しと厳格な運用

次に間接的な原因を除去するためのハード面からの再発防止策として、次の四つのものを挙げている。

- ア 強力な内部統制部門の新設
- イ 取締役会による内部統制（監督機能）の強化
- ウ 監査委員会による内部統制（監査機能）の強化
- エ 内部通報窓口の活用

そして間接的な原因を除去するためのソフト面からの再発防止策として、次の2つのものを挙げている。

- ア 社外取締役の増員および構成員の見直し
- イ 適切な人事ローテーション等

まず、直接的な原因を除去するための対策の(1)と(2)は当然のことであり、これから先の問題を防止するという意味合いは弱いと思われる。

(4)では、企業の実力に即した予算の設定と「チャレンジ」の廃止等が提言されている。しかし、どちらの実験からも、人は正直でいたいと思っているはずであり、東芝のケースでも部下が適切な報告をしたいといっているのに上司がそれを許さなかったケースも多い。これは、上司が部下に嘘をつくことを期待し、部下がその期待通りに嘘をついているということであり、このことは、通常の予算とそれを用いた業績評価で考えている状況とはだいぶ違う。したがってこういったケースに、実験研究のインプリケーションを当てはめることを適当でないと思われる。しかし、部下がプレッシャーを感じて不適切な報告を行ったケースもあると思われる。以下では、こういったケースを前提に考える。

「チャレンジ」の廃止については、「チャレンジ」という言葉が「粉飾をせよ」ということの隠語になっている可能性もあり、それをやめるということは当然としても、「予算未達でいいよという経営者はいない」というような見解もある。再発防止策の提言も、もう少し弾力的に運用した方がいいということだと思われる。予算を達成できない事情があるならば、それを考慮することは重要であろう。様々な事情を考慮して業績評価を行うということになると、数字をそのまま報酬に反映させることはできなくなるので、業績連動報酬がそれほど大きくないとしても、報酬システムを改革していかなければならないと思われる。東芝の第三者委員会の調査報告書では、再発防止策としては報酬システムの改革について言及されていなかったが、考える必要はあるであろう。

次にRankin, Schwartz, and Youngの実験結果から、人は明らかに嘘というようなことはあまり言いたくないと考えられる。会計数値は加工されれば加工されるほど、これが嘘かどうかについて感覚が麻痺してくることも考えられる。加工度の低いデータを報告させるとより真実な報告がなさ

れるようになることが期待される¹⁵。このような報告様式も一考の余地はあると思われる。

また、Evans, Hannan, Krishnan, and Moserの実験結果から、自分の取り分が適切でないと思うと正直の程度が下がることも窺える。Rankin, Schwartz, and Youngの実験結果から、上司の権限を強めた場合には、部下の倫理的関心は薄れる可能性があることも窺える。本来正直でありたい人でも、正当に扱われていない場合や、上司からの過度な影響力の行使があると、それに対抗することによって心を奪われて、倫理的でない行動をとってしまうこともあるということかもしれない。東芝の第三者委員会の調査報告書でも取り上げている企業風土の改革は、上司からの影響力が強くて倫理的でない行動が蔓延しているという状況があるのならば、改革していくことは有効であると思われる。企業風土の改革という対策によって、社員にある程度自由度を持たせたうえで、企業あるいは社会にとって望ましい方向に社員を導いていける可能性がある。このことは、東芝のように多くの事業を抱える企業にとって、それぞれの専門性を發揮してもらう上でメリットになると思われる。

一方、Rankin, Schwartz, and Youngの実験結果から、事実に基づく報告が要求されないため正直な報告が期待できないような場合には、上司の権限を強めることが、上司の取り分を大きくすることにつながる可能性がある。このことは、従業員の倫理観に期待せずに、管理、監視を強化することでも、場合によっては、業績に好影響を与える可能性があることを示している。東芝の第三者委員会の調査報告書の一連の内部統制の強化に関する提言には、内部統制部門の統括責任者を社外取締役にするといった尤もなものもあるが、内部統制の強化は管理、監視の強化につながる可能性がある。こういった方向性で今後望むということであるならば、それもいいかもしれないが、内部統制については、2008年度から適用になったJ-SOXに対応するため、数年前に整備されたばかりであり、それが全く機能しないような状態であったことから考えると、この方向性で進んでいくのは難しいかもしれない。また、管理、監視の強化は、従業員の倫理観に期待するという面から見ると、逆効果になる可能性も考えられる。

東芝のように多くの事業を抱える企業にとって、それぞれの専門性を發揮してもらうことを考えるならば、企業風土の改革という対策によって、社員にある程度自由度を持たせたうえで、企業あるいは社会にとって望ましい方向に社員を導いていく方が望ましいと思われる。

IV 組織的な面から考えた対策

ここでは、Paz, Reichert, and Woodsの実験による研究をもとに、組織的な面から対策を考える¹⁶。

Paz, Reichert, and Woodsの実験に参加したのは、学部学生109名である。実験参加者は、本社に予算要求を出すものと設定されている。予算要求を出す前に、部門管理者（実験参加者）は次期の製品コストについて正確に知ることができるものとする。一方、本社では、次期の製品コストに

15 例えば、売上高よりは単価と数量の方が加工度は低い。

16 Paz M., B. Reichert, A. Woods, 2013,前掲書。

については、その確率分布しか知らないものとする。部門管理者は、実際のコストとそれを超えた予算要求額との差額を自分のものにでき、さらに一期当たり750リラ（100リラ＝1ドル）のサラリーを受け取るものとする。会社は、製品を1000単位販売するものとする。実際の製品コストは、4リラと6リラの範囲に収まり、0.1刻みの集合（4.00、4.10、…、5.90、6.00）の要素は、それぞれ等確率で生起するものとする。

実験参加者は、他者の予算要求を一切知らないグループと部分的に知らされるグループと完全に知らされるグループに分かれる。部分的に知らされるグループには、10名が割り当てられ、1期終わる毎に、1番予算要求の大きかったデータと2番目に予算要求の大きかったデータが、次の予算要求をする前に知らされる。予算要求した人を特定するデータは知らされない。各期このグループのメンバーは、同じ製品コストを知らされるので、他者がどのぐらい嘘をついているのか部分的に知ることができる。実験は10期にわたって行われ、実験参加者を変えて4回行われた。完全に知らされるグループには7-10名割り当てられ、1期終わる毎に、全員の予算要求データが、次の予算要求をする前に知らされる。予算要求した人を特定するデータは知らされない。各期このグループのメンバーは、同じ製品コストを知らされるので、他者がどのぐらい嘘をついているのか全て知ることができる。実験は10期にわたって行われ、実験参加者を変えて4回行われた。

実験参加者への支払いは、実験終了後ランダムに選ばれた1期間の取り分をもとに支払われる。

実験の結果、正直の割合は、予算要求を一切知らないグループと部分的に知らされるグループと完全に知らされるグループとの間で最初は変わらなかったが、実験が進むにしたがって、情報を知らされるグループの方でだんだんと低下していった。¹⁷ 表2にあるように、10期にわたる平均は、予算要求を一切知らないグループでは67.7%、部分的に知らされるグループでは49.0%、完全に知らされるグループでは58.6%となった。

予算要求を一切知らないグループと部分的に知らされるグループとで比べると、部分的に知らされるグループの正直の割合が大幅に低く、このことから他者の嘘を知ることは、知った人の正直さ

表2 正直の割合

	一切知らない グループ	部分的に知らされる グループ	完全に知らされる グループ
1期	0.6774	0.6717	0.6880
2-4期	0.6971	0.5280	0.5986
5-7期	0.6710	0.4427	0.5814
8-10期	0.6635	0.4464	0.5491
全期平均	0.6766	0.4901	0.5860

出所：Paz M., B. Reichert, A. Woods, 2013, How Does Peer Honesty Affect Focal Manager Honesty in Budget Reporting Setting, *Advances in Accounting Behavioral Research*, Vol.16, p. 100, 一部省略。

17 正直の割合という尺度については、Evans J., R. Hannan, R. Krishnan, D. Moser, 2001と同じものである。

に悪影響を与えることがわかる。また、予算要求を完全に知らされるグループの正直の割合は、一切知らないグループと部分的に知らされるグループの中間の値になった。このことから、他者の正直さを見習おうという影響よりも、他者の嘘を見習おうという影響の方が大きいことが窺える。

さらにPaz, Reichert, and Woodsは、実験後の参加者への質問から社会的規範意識を求め、予算要求を一切知らないグループが最も社会的規範意識が高く、部分的に知らされるグループが最も社会的規範意識が低く、完全に知らされるグループの社会的規範意識はその中間になっていったことを示している。

また、実験後の質問から嘘をつくことに対する心理的抵抗の大きさを求め、予算要求を一切知らないグループの嘘をつくことに対する抵抗が最も大きく、部分的に知らされるグループの嘘をつくことに対する抵抗は最も低く、完全に知らされるグループの嘘をつくことに対する抵抗はその中間になっていったことを示している。

Paz, Reichert, and Woodsの実験から、他者の正直さを見習おうという影響よりも、他者の嘘を見習おうという影響の方が大きいことが窺える。東芝の場合も、不適切な会計処理が組織内に蔓延している状況では、それに影響されることは多かったと思われる。また、不適切な会計処理に関与した当事者が、それほど悪いことをしているという意識を持っていなかったのではないかということも想像できる。

日本人は恥の文化を持っていて、他人の目を意識しやすいことはたびたび指摘されていることなので、多少の嘘は構わないというような意識が企業風土の中に定着している場合、その悪影響はことさら大きなものになることが考えられる。この面から考えても、企業風土の改革は大変重要である。

ただ一度定着した風土を改革していくことは難しく、改革が可能な場合も改革のリーダーなくして自然に変わっていくものでもないと思われる。拙稿¹⁸でも取り上げたHenryの倫理的リーダーシップは、その特性として、目的志向、信念の勇気、全人格的アプローチ、エンパワーメント、継承計画、感情的知性の六つを挙げている¹⁹。こういったものは、リーダーの人選といった問題を考える上でも参考になるとと思われる。

また、東芝の第三者委員会の調査報告書では、不適切な会計処理の発生原因として人事ローテーションの問題を取り上げている²⁰。東芝では、財務・経理部門に配属される従業員は、入社から退社まで継続して財務・経理部門に配属されることが通常となっていたため、仲間意識によって不適切な会計処理を是正することができなかったとされている。こういった人事ローテーションのやり方によって、他者からの悪影響が、財務・経理部門に広がっていったことは考えられる。この問題は、財務・経理部門の空気を読まない異質の人物を定期的に財務・経理部門へ配属させることによって緩和されることも考えられる。

18 中村彰良、2015年、前掲書。

19 Henry K., 2009, *Leading with Your Soul*, S. Young ed., 2012, *Readings in Management Accounting*, pp.208-213.

20 株式会社東芝 第三者委員会、2015年、前掲書、p.287.

V 結

東芝における不適切な会計処理の問題は、経営者が関与したと疑われるものもあり、こういったものに関してはただの粉飾事件と考えることもできる。ただ東芝の第三者委員会の調査報告書が指摘しているように、「チャレンジ」と称した収益改善の目標値とその目標必達を迫る経営者の姿勢も問題の原因の一つと考えられる。しかし、東芝の有価証券報告書によると執行役の報酬に占める固定報酬の割合は概ね9割弱程度であり、日本の大企業としては特に業績連動給が多いというわけではない。この面からだけ見ると、東芝で起きた問題はほかの日本企業で起きてもおかしくないが、報酬の問題だけでなく、東芝では上司に逆らいにくいといった企業風土の問題と合わさる形で今回の問題が起きたことが考えられる。東芝の問題の原因として大きかったのは、経営者の姿勢を含めた企業風土の問題が大きかった可能性を指摘した。

また、Evans, Hannan, Krishnan, and MoserとRankin, Schwartz, and Youngの実験結果から、本来正直でありたい人でも、正当に扱われていない場合や、上司からの過度な影響力の行使があると、それに対抗することに心を奪われて、倫理的でない行動をとってしまうこともあるということが示唆され、東芝の第三者委員会の調査報告書でも取り上げている企業風土の改革は、上司からの影響力が強くて倫理的でない行動が蔓延しているという状況があるのならば、改革していくことは有効である可能性を指摘した。また、従業員の倫理観に期待せずに、管理、監視を強化することでも、場合によっては、業績に好影響を与える可能性があることが示唆されるが、東芝の第三者委員会の調査報告書の一連の内部統制の強化に関する提言は、管理、監視の強化につながる可能性があり、管理、監視の強化は、従業員の倫理観に期待するという面から見ると、逆効果になる可能性もあることを指摘した。

Paz, Reichert, and Woodsの実験から、他者の正直さを見習おうという影響よりも、他者の嘘を見習おうという影響の方が大きいことが窺え、日本人は、他人からの影響を受けやすい面があると考えられるので、多少の嘘は構わないというような意識が企業風土の中に定着している場合、その悪影響はことさら大きなものになることが考えられることを指摘した。ただ一度定着した風土を改革していくことは難しいので、倫理的リーダーシップを取り入れることが有効である可能性を指摘した。

今回取り上げた実験からのインプリケーションは限定的なものであり、さらなる研究の積み重ねが必要であろう。

(なかむら あきよし・本学経済学部教授)