

東芝の不正会計問題とコーポレート・ガバナンス改革

佐賀 卓雄

はじめに

日立と並び日本の総合電機を代表する東芝が不正会計処理の疑いで証券取引等監視委員会の調査を受けたことは、同社がリーマン・ショック以降も比較的堅調な業績の推移を記録していただけに大きな驚きをもって迎えられた。

今回、露見した東芝の不正会計問題は、同社がわが国企業の中ではいち早く委員会等設置会社に移行し「ガバナンスの優れた会社」という評価を

受けていただけに、その衝撃は大きかった。時あたかも、スチュワードシップ・コード、ガバナンス・コードが制定され、「企業統治元年」と呼ばれていた時期だけに、株式会社改革の動きに冷水を浴びせる結果になった。

以下では、東芝の不正会計処理の実態、背景、動機について検討し、わが国のコーポレート・ガバナンス改革への影響について評価する。

一、用語の定義

最初に言葉の定義をしておきたい。というのは、七月二〇日に東芝の会計処理について「第三者委員会」の報告書（以下、『報告書』と表記）が公表され、新聞各紙がその内容を報道する際、その表現がバラバラであり、この時点ではこの問題の性格について未だ十分な分析が行われていないことを窺わせたからである。ちなみに、七月二四日時点で、朝日新聞と毎日新聞が「不正会計（決算）」、読売新聞と日本経済新聞が「不適切会計」、産経新聞が「利益水増し問題」となっていた（その後に明らかになった事実を受けて、何紙かはそれ以前の表現を変更している）。

その後、公認会計士・監査審査会の千代田邦夫会長は日本経済新聞の取材に対して「事実を虚偽

表示するのが粉飾。意図的にやったかどうかの問題で（東芝の件）は明確に不正と結びついている」と述べ、この問題については一応の決着がつけられた（『日本経済新聞』二〇一五年九月一八日朝刊）。ちなみに、日本公認会計士協会は、「不適切な会計処理」を「意図的であるか否かにかかわらず、財務諸表作成時に入手可能な情報を使用しなかったことによる、又はこれを誤用したことによる誤り」（監査・保証実務委員会研究報告第二五号「不適切な会計処理が発覚した場合の留意事項について」二〇一二年三月二二日）とし、「不正」を「不当又は違法な利益を得るために他者を欺く行為を伴う、経営者、取締役等、監査役等、従業員又は第三者による意図的な行為をいう」（公認会計士協会「財務諸表における不正」二〇一一年一二月二二日）としている。要するに、意図的であるかどうか判断の基準になると

図表 1 利益調整と粉飾決算の区別

	会計手続き選択 —GAAPの遵守—	キャッシュフローの選択
守備的利益調整	<ul style="list-style-type: none"> ・引当金の過大計上 ・リストラ費用の過大形状 ・減損損失の過大計上 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売による出荷を遅らせる ・研究開発費の支出を早める ・広告費の支出を早める
適度な利益調整	<ul style="list-style-type: none"> ・合理的な期間損益計算のもとで実施される利益平準化の手続き 	
攻撃的利益調整	<ul style="list-style-type: none"> ・引当金の過小計上 ・減損損失の過小計上 ・棚卸資産の過大計上 	<ul style="list-style-type: none"> ・販売による出荷を早める ・研究開発費の支出を遅らせる ・広告費の支出を遅らせる
粉飾決算	<p>—GAAPの違反—</p> <ul style="list-style-type: none"> ・架空売上の計上 ・架空棚卸資産の計上 ・引当金や減損損失の非計上 	

出所: 須田一幸「粉飾決算と会計操作の諸相」, 須田, 山本, 乙政 [2007], 22頁

いうことであろう。また、「粉飾決算」については特に定義はないが、「不正会計」と同義、あるいは新聞社によっては強制調査（捜査）の有無をあげている。

第三者委員会の報告書自体は「不適切な会計処理」という表現を採用しているが、それが詳細に明らかにしているように、東芝の利益水増しの方法はどう見ても意図的なものであり、公認会計士協会の基準にしたがえば「不正会計」ないし「粉飾」と呼ぶべきものであろう。

なお、会計学の分野では、GAAP（一般会計原則）で認められる範囲での、利益の正確な測定から乖離する会計処理を「利益調整」(earnings management)と呼んでいる。それを逸脱してGAAPに違反する会計処理が粉飾ということになる（図表1参照）。

ただし、同報告書は監査人の責任問題について

は調査の対象外であるとして、その役割と責任にはまったく言及していない。その根拠として、

「本調査の目的は、会社の不適切な会計処理について、その内容、原因、背景等を含めた事実関係を究明することであり、・・・外部の独立会計監査人としての監査が適切であったか否かの評価のためには、監査業務の全体的な枠組みとプロセスの視点からの組織的かつ綿密な調査が必要であり、委嘱事項について調査を実施する本委員会ではかかる評価は行わない」（『報告書』二八六頁）と述べている。それでは、東芝と第三者委員会の間で合意・確認された「委託に係る調査対象」は何かというと、

- ① 工事進行基準案件に係る会計処理
- ② 映像事業における経費計上に係る会計処理
- ③ ディスクリート、システムLSIを主とする半導体事業における在庫の評価に係る会計処理

④ パソコン事業における部品取引等に係る会計処理である（このうち、②ないし④は東芝からの要望で追加された）（『報告書』一五頁）。

『報告書』はこの四点については、詳細な分析を行い、その会計テクニクを明らかにしている。しかし、委嘱事項は総論的には「会計処理が適切性を欠くとした場合には、その発生原因の究明及び再発防止策の提言を行うこと」であり、先の四つの問題はいわば各論である。発生原因の究明ということであれば、監査委員会と並んでガバナンスの要に位置する監査人の役割と責任は、当然、調査対象とされるべきであろう。『報告書』が不正な会計処理のテクニクを詳細に明らかにしている一方では、その原因の究明については肩透かしした印象を与えている。

そもそも第三者委員会に期待される役割は何か。日本弁護士連合会のガイドライン「二〇一〇」

は、第三者委員会の役割として「経営者自身のためだけでなく、すべてのステーク・ホルダーのために調査を実施し、それを対外的に公表することで、最終的には企業等の信頼と持続可能性を回復することを目的とする」としている。そして、その調査対象につき、「第一次的には不祥事を構成する事実関係であるが、それに止まらず、不祥事の経緯、動機、背景および類似案件の存否、さらに当該不祥事を生じさせた内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土にかかわる状況の認定、評価を総合的に考慮して、不祥事の原因分析を行う」（第一部 基本原則、第一・第三者委員会の活動）としている。同様に、「第三者委員会は、企業等と協議の上、調査対象とする事実の範囲（調査スコープ）を決定する。調査スコープは、第三者委員会設置の目的を達成するために必要なものでなければならぬ」、ま

た「第三者委員会は、不祥事に関する事実の認定、評価と、企業等の内部統制、コンプライアンス、ガバナンス上の問題点、企業風土にかかわる状況の認定、評価を総合的に考慮して、不祥事の原因分析を行う」が、「その判断により、必要に応じて、調査スコープを拡大、変更等を行うことができる」（第二部 指針、第一・第三者委員会の活動についての指針）としている。

このガイドラインに拠れば、第三者委員会是不祥事の原因分析に当たってあらゆる側面と要因を調査対象とすべきであり、たとえ委嘱事項でなくとも、委員会が必要と判断すれば調査対象として取り上げるべきであるということになる。したがって、不正会計処理に果たした監査人の役割と責任を調査の対象外とする理由はない。もちろん、限られた時間と制約の中で作業を行う以上、徹底した包括的な原因分析は困難な場合も予想さ

れるが、その本質的な要因を見逃すようでは利害関係を持たない第三者による原因分析の意味がない。

監査人は企業の公開する財務情報の真实性を担保する最も重要な拠り所であるばかりではなく、財務報告に関する内部統制報告書の監査を通じて内部統制システムが有効に機能しているかどうかのチェックも行い、資本市場に対する信頼性を維持するための重要なフィナンシャル・ゲートキーパーとしての役割を果たす。それにもかかわらず、東芝の第三者委員会が監査人の問題を調査の対象外に置いたのは、その報告書の価値を著しく損なうことになっている。

二、不正会計処理の実態

そのような大きな欠落はあるものの、『報告

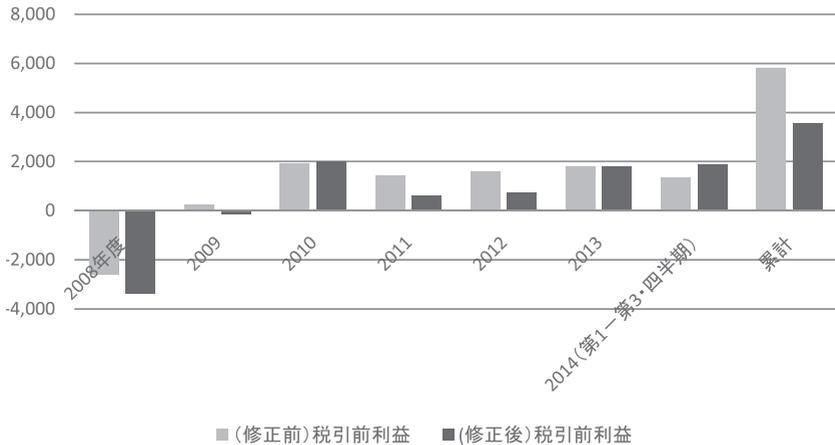
書』は会計操作のテクニクについて詳細な分析を行い、利益の過大計上の実態を明らかにした。

『報告書』は各事業分野における利益操作について詳細な分析を行っている。その後、東芝が行った自主チェック分も加えた修正額は図表2のようになる。『報告書』（第二章～第五章）が明らかにした利益操作は四事業分野に及んでいる。

① インフラ事業における工事進行基準

「工事進行基準」とは、受注から完成・引き渡しまで数年はかかる長期のプロジェクトで用いられる会計処理であり、工事収益総額、工事原価総額及び決算日における工事進捗度を見積り、これにに応じて当期の工事収益及び工事原価を計上する方法である。見積もりはどうしても恣意性が入り込む余地があるから、仮に不正の意図がなくなると、企業のさじ加減でコストの見積り金額が変わってくるといふ問題がある。『報告書』では、

図表2 決算修正前後の利益額の推移（億円）



出所：東芝[2015]

受注時点で赤字が確定しているにもかかわらず、適切に損失を計上せず（売上の過大計上、工事損失引当金の過少計上）利益を水増ししている疑いのある一五案件を取り上げ、その総額を四十七億円（その後、四七九億円に修正（図表3））としている。

② 映像事業の経費計上

映像事業では、二〇〇八年頃より損益目標値を達成するための対策として、「キャリア・オーバー」と称する損益調整が行われていた。これには、引当金の計上時期、費用計上の先送り、在庫評価などの操作が行われていた。この総額は五八億円（その後、六一億円に修正）である。

③ パソコン事業の部品取引

東芝は台湾のODM (Original Design Manufacturing)、委託者のブランドで販売される製品の設計・開発・製造を行う企業）に対して部

図表3 各事業分野の決算修正

(単位 億円)

	2008年度	2009	2010	2011	2012	2013	2014 (第1-第3・四半期)	累計 (2008年度-2014年度第1-3 四半期)
(修正前) 税引前損益	-2,597	272	1,947	1,454	1,596	1,809	1,349	5,830
工事進行基準映像事業における経費計上など	-36	1	70	-79	-180	-245	-10	-479
パソコン事業における部品取引等	-53	-78	-65	127	-28	8	28	-61
半導体事業における在庫の評価など	-198	-286	113	-223	-281	104	193	-578
自主チェック等	0	-44	-16	-103	-366	163	-5	-371
現存及びこれに伴う減価償却費	-60	-38	-34	-73	-129	-122	162	-294
修正額 合計	-417	30	3	-489	137	106	165	-465
(修正後) 税引前損益	-764	-415	71	-840	-847	14	533	-2,248
(修正後) 税引前損益	-3,361	-143	2,018	614	749	1,823	1,882	3,582

出所: 東芝[2015]

品を有償支給している。その価格は、ODMに東芝の調達価格が明らかになり、競合他社に漏洩することを防止するために、調達価格を上回る「マスキング価格」によっている。このマスキング価格は調達価格の五倍近い金額になっており、東芝はマスキング価格と調達価格の差を製造原価のマインナスという形で利益計上していた。このような会計操作の結果、パソコン事業は三、六、九、一二月のみ、営業利益が売上高を上回る異常値を示していた。この総額は五九五億円（後に、五七八億円に修正）で、今回明らかになった各事業部門の利益の過大計上の中で最大である。

④ 半導体事業の在庫評価

半導体事業においては、在庫についての評価損の計上を先送りすることにより、利益を過大計上していた。その額は三七一億円である。

これらの利益の過大計上額は、二〇〇八年度か

ら二〇一四年度第3四半期までの期間に二二四八億円に達し、この期間の税引前利益の三八・六％を占めている。

二〇〇一年に破綻したアメリカのエンロン社が、S P E（特別目的組合）を利用した簿外取引、デリバティブ、商品取引を利用した負債調達など、「不正会計のデパート」のような様相を示していたのに較べれば、東芝の不正会計処理は、貸借対照表（B/S）および損益計算書（P/L）における、利益の早期計上、費用計上の先延ばし（その逆の操作による利益の過少表示）、架空利益の計上といった不正会計の古典的手法である（これらについては、佐賀「二〇〇七」、シリット・バーラー「二〇一五」を参照されたい）。この間、歴代のC F O（財務担当責任者）が監査委員長に横滑りするということが続けられ、十分な情報提供されなかったとはいえ、取締役会および

（あるいは）監査委員会、あるいは監査人がパソコン事業の毎四半期決算時に売上高を越える営業利益を計上するという異常に気がつかなかったことには首を傾げざるをえない。ガバナンス構造以前の問題であろう。

三、不正のトライアングル（あるいはダイヤモンド）・モデル

『報告書』公表後、決算の修正が行われ、二〇〇八年度から二〇一四年度第3四半期までの税引前利益は二二四八億円過大に計上され、それを差し引いた修正後の累計税引前利益は三五八二億円であることが発表された。

今後、さらに繰延税金資産やのれん代の計上についても問題になる可能性があるが、ひとまず東芝の不正会計処理の実態が明らかにされたといえ

る。それでは、歴代の社長（それに加えて事情を知る立場にあった財務担当役員）が不正に手を染めた理由は何か、またそれを監視する立場にいた取締役会、とりわけ監査委員会、あるいは外部の監査人は何故それに気がつかなかったのかということが明らかにされる必要がある。先に述べたように、『報告書』は監査人の問題は調査の対象外にしているため、金融庁による検査を待たねばならないが、前者の問題については同社のガバナンス上の問題が明らかにされている。

この種の問題を分析するための枠組みとして、ホワイトカラーの犯罪を対象にしたトライアングル、あるいはダイヤモンド・モデルと呼ばれるものがある（以下は Kassen and Higson[2012]による）。アメリカでは不正な会計報告を問題にしたトレッドウェイ委員会（あるいは、内部統制システムの構築に取り組んできた傘下の COSO

(Committee of Sponsoring Organization of Treadway Commission、トレッドウェイ委員会支援組織委員会)の分析にも影響を与えてきたものである。不正行為の事例分析を通してトライアングル・モデルを提唱したのは、ドナルド・クレッセイ (Donald Cressey) である。クレッセイは不正行為に手を染めることになる要因として、プレッシャー、機会 (Opportunity)、そして正当化 (Rationalization) をあげる。プレッシャーは共有できない金銭的問題 (non-shareable financial problem)、機会は金銭的な問題を解決するために他人に気づかれずに不正な行為を行える地位にあること、そして正当化は自らの行為を違法ではないと納得させることである。正当化について、クレッセイは大部分の不正行為者は初犯であり、追い詰められた末にそのような行為に手を染めた普通の善良な人 (ordinary, honest

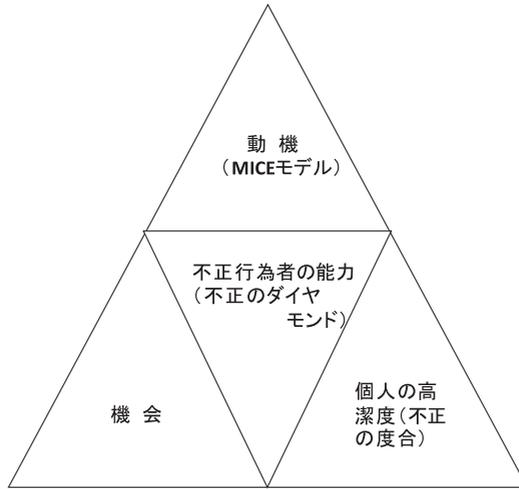
people) であると述べている。

この三要因が満たされると不正行為が起きるという意味で、これは「不正のトライアングル・モデル」(Fraud Triangle Model) と呼ばれるようになった。その後、このプレッシャーには非金銭的動機も含まれ、「プレッシャー／動機」という要因として表記されるようになった。さらに、その要素として「金銭、イデオロギー、強制、エゴ」(money ideology coercion and ego) があげられ頭文字をとってMICEモデルと呼ばれている。また、不正な財務報告の問題に適用できるように、正当化に代わり、個人の行動に関する倫理規範 (the personal code of ethical behaviour) を表す「個人高潔度」(personal integrity) という概念が導入されている。

さらに、Wolfe and Hermanson[2004]は、不正行為はどのような行為を行う権限を持つ人間がい

なければ起きないという意味で、能力(Capability) という要因を付け加え、「不正のダイヤモンド」(The Fraud Diamond)と呼んだ。確かに多くの不正行為は特定の人間に権限が集中し、第三者からのチェックが効かない状態の時に起きている。そのような状況は企業内ですば抜けた稼ぎ手であるスタープレイヤーが存在する時に起こりやすい(例えば、ジャンク・ボンドの取引でドレクセル・バーナム・ランベール証券の収益のほとんど全部を稼ぎだしていたマイケル・ミルケン、日経二二五先物取引で稼ぎまくっていたベアリング証券のニック・リーソン、あるいは住友商事の銅先物取引で「ミスター5%」と呼ばれた浜中泰男など)。このような状況にある場合には、バック・オフィス部門が遠慮して取引のチェックが疎かになる傾向が生じるため不正行為が起こりやすいのである。

図表4 不正の新トライアングル・モデル



出所. Kassemmand and Higson[2012]

以上の議論を統括して、「新しい不正のトライアングル・モデル」が提唱されている。ここで能力が中央に配置されているのは、他の三要因を支える基本的な要素ということであろう（図表4参照）。

それでは、この不正のトライアングル・モデルの枠組みに従えば、東芝の不正会計問題はどのように評価されるであろうか。『報告書』は、不正会計に経営トップらの関与を含めた組織的関与が行われた直接の原因として、当期利益至上主義と目標達成のプレッシャー、上司の意向に逆らうことができないという企業風土、適切な会計処理の遵守に対する意識の低さなど、間接的原因として内部統制の機能不全、業績評価制度、財務・経理部門における閉鎖的な人事ローテーション、内部通報制度の有名無実化をあげている。

これらの問題の多くは、金融商品取引法におい

て財務報告についての内部統制システムの構築が義務づけられた時に、「統制環境」の整備・強化として繰り返し論じられてきたことである。端的に言えば、どのように優れた内部統制システムを構築しても、トップの倫理観が低いか、トップ自らが意図的に不正行為を行えば、それを防ぐ術はない。たとえ、社外取締役が過半数を占めていようが関係ない。これはエンロン社の取締役会（同社が破綻した二〇〇一年の三月時点）が一四名中、会長とCEOを除く二二名が社外取締役であった事を紹介すれば十分であろう。SOX法が制定される以前でも、アメリカのガバナンス・システムは現在の日本よりも厳しかったのである。

トライアングル・モデルに即してみると、『報告書』を読んでも良く分からないのが不正会計の動機である。アメリカの企業経営者はエンロン社のケースに代表されるように、けた違いの報酬を

手にしているにもかかわらず、個人的な金銭欲のために不正に手を染めることが多く、動機は分かりやすい。しかし、日本の場合には、個人的な強欲から不正行為に及ぶケースはそれほど多くないのではないだろうか。これは、経営者の報酬が固定部分の割合が多く、業績や株価の動向に大きく左右されないことも関係しているのかもしれない。

少なくとも東芝の公表された決算の数字をみる限り、山一証券やカネボウのように赤字で倒産の危機に瀕していたということではない。したがって、会社の倒産を避けるために不正行為に手を染めたということでもないようである。もともと、同業他社、特に日立の二〇〇九年以降の業績の急回復と、自社の原発と半導体事業への「選択と集中」が必ずしも順調にいったいないことからくる焦りも考えられる。また、財務内容悪化にともな

う資金繰りの厳しさも考えられる。特に、リーマン・ショックによる強烈な逆風を受けた二〇〇九年三月末には極度に資金繰りが悪化しており、六月までに公募増資と劣後債の発行によって資金繰りの危機を乗り切った。この時期の利益のかさ上げは切迫した資金繰りが背景にあるとの指摘がある。この関連で見れば、二〇一四年三半期に有形固定資産の償却方法が定率法から定額法に変更され、それによって税金等調整前当期純利益は三二一億円増加していることも同じ動機によるとも考えられる（週刊東洋経済「二〇一五b」）。これらの問題については、監査人である新日本監査法人の役割を分析しない限り明らかにならない。

さらに、貸借対照表（B/S）に関連して、二〇〇六年に買収したウエスチングハウス（WH）社の問題がある。東芝はWH株の七七％を四二億ドル（約五千億円）で買収したが、同案件をめ

ぐって競合した三菱重工業はその評価額を二五〇億円から三〇〇億円と評価していたから、非常に強気の事業戦略を描いていたことになる。東芝は「二〇一五年度末までに原発を全世界で三九基を受注し、売上高一兆円を達成する」とぶち上げた。しかし、二〇一一年の福島第一原発事故以来、世界的にも原発建設には急ブレーキがかかり、原発事業は目論見どおりにはいっていない。ましてや、WH株二〇％を保有していたアメリカのエンジニアリング会社であるショー・グループは原発事業の将来に見切りをつけ、取得時に交わされたプット・オプションを行使し、取得価格の約一二五〇億円で東芝に買い取りを要求した。この結果、それ以外の買収（東芝が力を入れているスマートメーター事業に関連して、スイスのランデイス・ギアの買収）により、二〇一四年二月末ののれん代は一兆一五三九億円に膨れ上がった

いる。さらに、繰延税金資産二四二七億円とそれ以外の無形資産を加えたB/S上の「その他資産」は一兆五五四〇億円に達し、自己資本（一兆四二六四億円）を上回っている。

仮にこれらの資産の価値が減損することになれば、短期の資金繰りどころか、自己資本の増強を迫られることになろう（杜 耕次「東芝を圧迫する『巨額のれん代』と迫る『債務超過』危機」<http://www.fsight.jp/articles/-/40315>）。

以上の可能性は現時点での推測であるが、それ以外にも経団連会長のポストを狙った業績づくりなどの動機などがあげられているが、どれも推測の域を出ない。今後の調査によって説得性のある動機の解明が行われることが期待される。

四、ガバナンス問題

七月二〇日に提出された第三者委員会の報告書を受けて、東芝の田中久雄社長は自らを含む歴代三社長の辞任、さらには全取締役一六人のうち八人が引責辞任することを発表した。

もちろん、これで東芝の不正会計問題の全容が明らかになった訳ではないが、デジャブ（既視感）を覚えた方も多いのではないだろうか。アメリカのエンロン社が破綻するまで、同社は「経営の質」の高さ、「最も革新的な企業」としてマスコミ、経営学者、経営評論家の間で高く評価されていた。しかし、同社の破綻を契機に、サーベンス・オクスレー（SOX）法が制定され、同社の監査人であったアーサー・アンダーセンが信用を失い破綻したのを受け、監査人の監督機関である

公開会社会計監督委員会（PCAOB）が創設され、財務報告については内部統制システムが強化された。次いで、二〇〇七・〇八年の金融危機を受けて、ニューヨーク証券取引所（NYSE）およびナスダックは上場会社のガバナンス基準を改訂（二〇〇三年にも改訂している）し、独立取締役の独立性の基準を一層、厳格化したほか、監査委員会、指名／コーポレート・ガバナンス委員会、および報酬委員会の各委員会は独立取締役のみで構成されること、さらに経営者が参加しない独立取締役だけの定例の会議（executive session）の開催を義務づけた（佐賀二〇一四）。現在では、会長、CEO以外のすべての取締役が独立取締役である企業も必ずしも珍しくない。

こうした規制の強化の効果もあり、アメリカでは不正会計処理の件数は大幅に減少している。

日本でも二〇一五年はコーポレート・ガバナンス・コードの制定、社外取締役の導入によって、「企業統治元年」といわれている。東芝の不正会計問題はその矢先に起きただけに衝撃も大きい。独立性の基準、独立取締役の割合などを採ってみても、ガバナンスに関しては日本はアメリカの「数周遅れ」の印象を持つのは筆者だけではない。しかも、それすら「攻めのガバナンス」という課題を担って推進されていることには危うさを感じる。なぜなら、それはROE至上主義に容易に結びつき、利益操作の誘惑を強める恐れなしとしないからである。

東芝は『報告書』の提言を受けて「再発防止策」を策定した。その内容は、企業風土改革として、①予算統制の見直し、②意識改革・コンプライアンス強化、③会計コンプライアンス教育の実施、内部統制強化策として、①財務部門の組織改

革、②内部通報制度改革、業務プロセス改革として、『報告書』で指摘を受けた各事業分野における会計処理の適正化に向けた業務プロセスの運用の改善、である（東芝「二〇一五」）。

これらはガバナンス改革に向けた重要な取り組みであることはいうまでもないが、仮に不正会計の動機が資金繰りや財務内容を良好にみせることにあつたとすれば、根本的には収益力の強化に向けた事業の再構築が必要不可欠であろう。

終わりに

東芝は日本企業の中ではいち早く委員会等設置会社に移行し、「ガバナンスの優れた企業」として評価されていた。しかし、その実態はガバナンスの仕組みを骨抜きにするものであり、今回の不正会計処理を防ぐことができなかった。近年、日

本企業のガバナンスに対する意識が高まってきたものの、他の日本企業も教訓にすべき事例であろう。どのような優れたガバナンス・システム、内部統制システムを構築しようとも、それに魂を吹き込むのは人間であり、特にトップの経営者の倫理観に問題がある場合や、意図して不正行為に手を染める場合には、防ぎようがないことを銘記すべきであろう。

（引用・参考文献）

- 株式会社東芝 第三者委員会「二〇一五」、『調査報告書』、七月二〇日
- 「二〇一五」、「過年度決算の修正、二〇一四年決算の概要及び第一七六期有価証券報告書の提出並びに再発防止策の骨子等についてのお知らせ」、九月七日
- 日
- 佐賀卓雄「二〇〇七」、「経営者報酬の構造とナンバー・ゲーム」(上)(下)、『証券経済研究』第五九号、第六〇号、九月、一二月
- 「二〇一四」、「独立取締役とコーポレート・ガバ

ナンス』、『本誌』、一〇月

須田一幸、山本達司、乙政正太「二〇〇七」、『会計操
作』ダイヤモンド社

日本弁護士連合会「二〇一〇」、『企業不祥事における
第三者委員会ガイドライン』の策定にあたって」、七
月一五日（二〇一〇年七月七日改訂）

日経ビジネス「二〇一五」、特集「東芝 腐食の原点」、
八月三十一日

週刊東洋経済「二〇一五 a」、核心レポート「東芝の背
信」、八月一日

「二〇一五 b」、第一特集「東芝 傷だらけの再
出発」、九月二十六日

Kassem R. and Higson A.[2012], "The New Fraud
triangle Model", *Jour. Of Emerging Trends in
Economics and Management Sciences*

Scilt H. and Perler J.[2010], *Financial Shenanigans:
How to Detect accounting Gimmicks and Fraud*, 3rd
ed.; 熊倉恵子訳「二〇一五」『会計不正はこう見抜
け』日経BP社

Wolfe D.T. and Hermanson[2004], "The Fraud
Diamond: Considering the Four Elements of Fraud",
CPA Journal 74.12

（さが たかお・当研究所理事・主任研究員）