

Title	「企業統治不全」の分析フレームワークの提案：シャープ、東芝、三菱自動車の比較研究
Author(s)	中田, 行彦
Citation	年次学術大会講演要旨集, 31: 532-536
Issue Date	2016-11-05
Type	Conference Paper
Text version	publisher
URL	<a href="http://hdl.handle.net/10119/14027">http://hdl.handle.net/10119/14027</a>
Rights	本著作物は研究・イノベーション学会の許可のもとに掲載するものです。This material is posted here with permission of the Japan Society for Research Policy and Innovation Management.
Description	一般講演要旨

## 「企業統治不全」の分析フレームワークの提案： シャープ、東芝、三菱自動車の比較研究

○中田行彦（立命館アジア太平洋大学）

### 1 はじめに

日本のものづくりを代表する東芝とシャープが危機に立っている。両社の危機は一見すると共通していないように見えるが、ある一点では共通している。英エコノミスト誌は、シャープと東芝の事例も「企業統治（コーポレート・ガバナンス）」が十分機能していない事例として取り上げた。

振り返ってみると、日本の1970年代は、ヴォーゲル（2004）が「ジャパン・アズ・ナンバーワン」を出版したように、日本は戦後復興に成功した。「日本的経営」として、「終身雇用制」、「年功序列制」等の制度が採られ、「トヨタ生産方式」で高品質で低コストを実現していった。そして、1950年代には、日本独自の「メインバンク制」が、顧客企業に対するモニタリングによって、「企業統治」の役割を果たしていた。「メインバンク」は、企業が経営危機時は、経営再建に大きな力を発揮する。

しかし、1990年台以降は、「グローバル化」と「バブル崩壊」は、「日本的経営」のあり方を大きく変えた。特に「メインバンク」の影響力は大きく低下した。

現在、日本の「企業統治」は、アベノミックスの成長戦略の一環として「日本再興戦略2013」で取り上げられ、「企業統治指針（コーポレート・ガバナンス・コード）」は、2015年6月から実施された。

しかし、これらの動きに冷や水を差すように、東芝とシャープの「企業統治」不全が起こった。

このため、本研究は、東芝とシャープ、そして最近再度起こった三菱自動車の「企業統治不全」の事例を分析し、「企業統治不全」の新しい分析フレームワークを提案することを目的とする。

### 2 「企業統治」に関する先行研究

バーナード（1956）は、「組織とはなにか」、「経営者の役割」はなにか、について「経営者の役割」の中で答えている（バーナード 1956）。一つの明確な目的のために二人以上の人々が働くことを「協働」と言い、その体系を「組織」と呼んでいる。2人以上の人々が「協働する体系」が「組織」と捉えている。バーナードは、「組織の三要素」として、伝達（コミュニケーション）、（2）協働意欲、（3）共通目的を挙げた。

この「組織」の典型的な形は「官僚制組織」であり、会社では経営者から部長、課長、係長、平社員に至るピラミッド構造をとる。

この「組織」の中では、人と人、部門と部門、また組織と組織さえ、立場が相違すれば、それぞれの立場から利得を競うことになり、「パワー関係」が発生する。「パワー」とは、「ある個人や集団が他のある個人や集団に何かをさせたり、何かをさせない力」である（桑田・田尾 1998）。

ピラミッド型の「組織」では、「パワー関係」があり、「上意下達」が基本的なコミュニケーションである。しかし、一方向的ではなく、両方向的でもあり、循環的でもある。あるところで溜まったり、拡散したり、それ以上伝わらなかつたりもする。

青木（2008）は、「コーポレート・ガバナンス」とは、出資額を限度として有限責任を負っている「株主」が、その代理人である「経営者」の挙動をいかにコントロールするか、その制度的構造を扱う法律的概念としている。また、企業の財務状態がきわめて良好なかぎり、企業の「メインバンク」に対する交渉力は強く、その利率支払いは相対的に低めであった。しかし、いったん融資企業が財務困難に陥るや、その措置の責任は「メインバンク」が負うことが暗黙の内に了解されていたと述べている。

藤田（2015）は、戦後の「日本的経営」は製造業（ものづくり）の競争力を高めた。この戦後のガバナンスの特徴の一つは「メインバンク」の台頭と指摘している。1990年台以降のグローバル化とバブル崩壊は、「日本的経営」のあり方を変えた。特に「メガバンク」の影響力は低下した。金融危機後、大手銀行は、メガバンク3社体制に移行すると共に、銀行の株式保有構成比は1990年度末から2013年度末までに16%から4%へ低下した。「日本的経営」を改革することが、ガバナンス改革の大きなテーマだと指摘している。

花崎（2014）は、日本のガバナンス構造をアメリカ型に変革していくことが必要であるという考えのもとで、各種の制度改革が進められてきているが、よい広範で多面的な視点が必要であると指摘してい

る。そして、日本企業のガバナンスの特徴、「メインバンク」のガバナンス機能について論じている。

加護野 等 (2010) は、企業統治は法学、経済学、経営学の3つの学問分野で主に研究されているが、学問分野によって見かたが異なり、経営学の視点から「企業統治」を整理した。また、加護野は (2016) は、以前の企業統治制度を「企業統治 1.0」、アングロアメリカン方の企業統治を「企業統治 2.0」と名付けている。この「企業統治 2.0」が深刻な弊害をもたらした。日本で「コーポレート・ガバナンス・コード」が導入され、長期投資化と経営者の建設的な対話と協働が推奨されるようになり、この「企業統治 3.0」に移行することを真剣に考える必要がある。

松田 (2015) は、なぜ今「ガバナンス」なのか、制度変化、統治のやり方など、実務での問題を解決する方向を判りやすく教示している。

「コーポレート・ガバナンス・コード」は、東京証券取引所が日本の全上場企業に対して適用する上場規則で、2015年6月に適用が始まった (堀江 2015)。この指針では、「企業統治」とは「会社が、株主をはじめ顧客・従業員・地域社会等の立場を踏まえた上で、透明・公平・かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」と定義している。

また、東京証券取引所 (東証) は、東証上場企業の「企業統治」の現状を分析し、2007年以降に、隔年で「コーポレート・ガバナンス白書」を発行している。2015年3月に発行された2015年版では、「社外取締役」を選任している会社は、東証上場会社のうち64.4%と、全体の3分の2に迫っている (東京証券取引所 2015)。しかし「企業統治」で進んでいると言われる「委員会設置会社」は、東証上場企業の1.7%に過ぎず、98.3%の殆どの会社が、「監査役設置会社」である。日本では「企業統治」体制は進んでいない。

### 3 分析の視角と方法

本研究の目的は、「企業統治不全」の新しい分析フレームワークを提案することである。

分析方法として、新しい動きであること、種々の活動が相互依存した複雑な構成となっていることから、事例研究法を用いた。

事例としては、「企業統治不全」によって日本のものづくりに大きなインパクトを与えた、東芝とシャープ、および三菱自動車の「企業統治不全」事例を取り上げる。

分析手段として、著者のシャープでの研究・開発の経験を基に、シャープを分析すると共に、東芝の第三者委員会の調査報告書、東芝の不全に関する著書および著者へのインタビュー調査を行うと共に、新聞、学術誌、業界誌、セミナー、インターネット情報を用いた。

### 4 シャープにおける「企業統治不全」の事例研究 (中田 2016)

シャープの高橋興三社長は、株主総会で業績悪化の要因の一つとして「コーポレート・ガバナンス (企業統治)」の機能不全をあげた。

シャープは、2008年に執行役員制度を導入した。複数の社外監査役に加え、2009年9月2以降は、1人もしくは2人の社外取締役を設置してきた。しかし、歴代社長が経営に口を出したり、役員OBが現役役員にプレッシャーをかけたりして混乱し、企業統治に問題があった。

しかし、高橋氏は、私も参加していた株主総会で、企業統治不全を業績悪化の要因の一つとしてあげた。その理由は、日本経済新聞 (2015年5月19日) から、次のように判断される。

「シャープが2015年3月期に2期ぶりに赤字に転落することが明らかになったのは2014年12月27日だ。毎週土曜日に開かれる恒例の経営会議に財務部門から報告された。2人の橋本 (みずほ銀行出身橋本明博、三菱東京UFJ銀行橋本仁宏の両取締役兼常務執行役員) には「晴天のへきれき」。社長の高橋ですら「本当に赤字なのか」と肩を落としていた」

メインバンクのみずほ銀行と三菱東京UFJ銀行は、2人の役員をシャープの「お目付け役」として派遣していたが、経営危機の再燃を防ぐどころか、業績の急速な悪化さえ気づかなかったのである。メインバンクから、2人の派遣者へ厳しい叱責があったことは想像に難くない。

なぜ、こんな重要な収益に関する情報が、ここまで判明しなかったのだろうか？

日本経済新聞 (2015年5月21日) には、次のような事例が書かれている。

「高橋社長は、2014年末、テレビ事業の本拠地である栃木工場 (栃木県矢板市) を訪ね、毛利 (毛利雅之執行役員) に、業績悪化の理由を聞いた。毛利は「グループ工場から買うパネルが高いからだ」と反発し、その後に辞表をたたきつけた」

組織の中では、人と人、部門と部門、組織と組織さえ、立場が相違すれば、それぞれの立場から利得を競い合い、日常的に「コンフリクト」 (対立、衝突、確執) が起こる (桑田1998)。組織は、多くの相

対立する人や部門の集合である。そのなかで、人や部門は少しでも優位な立場に立とうとする。これは「パワー」と関係する。パワーとは、「ある個人や集団が他のある個人や集団になにかをさせたり、なにかをさせなかったりする力」である。組織から、政治的な「パワーゲーム」が消えることはない。パワーゲームは、事業部間でも起きる。

シャープにおいても、液晶事業本部とテレビなどのほかの事業本部の部門間のコンフリクト（事業部間抗争）は起きるものである。このコンフリクトにより、悪い情報は上がりにくくなる。

## 5 東芝における「企業統治不全」の事例研究

東芝は、会計処理に問題があった可能性があり、2015年4月3日付けで特別委員会を設置したと発表した（日本経済新聞 2015年4月4日）。これが不適切会計に関するはじめての公表だった。それ以降、2016年5月8日に決算発表の延期と第三者委員会の設置、5月13日に約500億円の決算修正の見込み発表、6月25日に定時株主総会と取締役の暫定留任、そして、7月20日の第三者委員会が調査報告書発表と、問題が拡大すると共に、解明が進展した。

東芝は企業統治の仕組みはあったが、機能していなかった。そのため、上司からの指示が違法とわかっていても部下はそれに従ってしまった。こうして利益の水増しによる「粉飾決算」が約6年間にわたって行われてきた。

第三者委員会が2015年7月20日に出した報告書（東芝2016）では、歴代の3社長ら経営トップは、「チャレンジ」と呼ばれる「プレッシャー」をかけた。たとえば、2008年12月度社長月例においても、2008年度第3四半期の営業利益見込みの報告に対して、西田厚聰社長（当時）は「こんな数字ははずかしくて、公表できない」とプレッシャーをかけた（東芝2016、小笠原2016）。これを、忖度して、部品の押し込みを実施し、見かけ上の利益をかさ上げした。これは台湾のODM（Original Design Manufacturing: 委託先のブランドで販売される製品の設計・開発・製造をおこなうこと）において、ODM先への供給部品の価格と、完成品価格の支払時期の違いを利用した、見かけ上の一時的な利益のかさ上げの会計処理で、「Buy-Sell取引」と呼ばれた。この結果、2008年6月頃から2015年3月期まで、四半期決算の発表月のみ営業利益が上がり他時期は赤字と、一見して異常と判る状態が続いた。

この他にも、経営トップからプレッシャーをかけられたことが、幾度も述べられている。またその不正の手法が事業ごとに異なっている。その額は、2008年4月から2014年12月までの間に、税引き前損益で1518億円に上った。東芝の自主調査分の44億円と合わせると、1562億円となる。この不祥事は、東芝のブランドイメージを大きく毀損することになった。

東芝の田中久雄社長は、「東芝のブランドイメージは創業140年の歴史のなかで最大規模に損なわれた」と、報告書公開の翌日の記者会見で述べ、歴代3社長を含めた8人の取締役が辞任し、経営陣が大幅に刷新された。

東芝は、コーポレート・ガバナンスでは、日本での先進企業とされてきた。しかし、仕組みを他社に先駆けて整備したが、「仏つくって魂入れず」だった。東芝の監査委員会では、3名の社外取締役が監査委員を務めていたが、第三者委員会の報告書によると、そのなかに「財務・経理に関して十分な知見を有している者はいなかった」という。また「東芝粉飾の原点」の著者小笠原啓氏にインタビューし、「東芝は、シャープと違って、メインバンク等の外部の人を経営陣に入れない」とのアドバイスを受けた<sup>1)</sup>。

「魂を入れない仏を作る」戦略と言える。

## 6 三菱自動車における「企業統治不全」の事例研究

三菱自動車は、燃費を5~10%分良くみせる不正を、2016年4月20日に明らかにした（日本経済新聞 2016年4月20日）。

三菱自動車では、燃費に関して、性能実験部が責任を持っていた。各部署から提案を受けた改善や部品を、自動車に搭載して走行機能を最適化する「適合」という業務を担当していた。この性能実験部に過大な責任が押し付けられた。また経営陣が開発現場に関心が低く、知識・経験に乏しかった。

燃費試験は、試験室内に設置された台上試験で評価するが、実際の道路で走行した環境を再現するために、一定の負荷を設定する必要がある。この負荷設定に必要な走行抵抗値を不正に操作した。この走行抵抗値を測定する方法として、国の定める「惰行法」は煩雑として、独自に作成した試験方法を約25年間も用いていた問題も発覚した（特別調査委員会2016）。

燃費目標が、開発過程で繰り返し引き上げられた。14年型eKワゴンでは、燃費目標26.4km/l

が、5回引き上げられ 29.2km/l となった。経営陣の強いプレッシャーにより燃費目標が上げられている。また性能実験部が「日程的に間に合うネタがない状況」と回答しているにも引き上げられた、また性能試験部等へ知らされずに引き上げられた事例がある（特別調査委員会 2016）。これら引き上げは三菱自動車の技術力を超えた無理な引き上げといわざるを得ない（特別調査委員会 2016）。

当時、軽自動車の燃費競争では、「ロングストローク」が主流になりつつあった。エンジンの気筒の内径を小さくし、ピストンが動く距離を長くすることで、効率を上げて燃費を向上するアプローチだ。しかし、三菱自動車は、生産設備の償却を終えておらず、以前のエンジンを使わざるを得ず、技術的に不利な状態であった（日経ビジネス 2016）。

三菱重工は、客船事業の損失拡大と「MR J」の納期が遅延し開発費が増大し続けている。他社の状況も変わり、以前のような三菱自動車へのグループとしての支援が難しい状況であった。その結果、軽自動車提携していた日産との提携を、燃費不正発覚から1ヶ月以内の2016年5月12日に発表した（日本経済新聞 2016）。

### 7 「企業統治不全」の分析フレームワークの提案

シャープと東芝、三菱自動車の事例を比較分析して、「企業統治不全」の原因を分析するフレームワークを提案するのが本研究の目的である。

東芝の第三者報告書には、経営トップから「チャレンジ」と呼ばれる「プレッシャー」をかけられたことが、幾度も述べられている（東芝 2016）。三菱自動車の報告書には、経営陣が無理な燃費目標の引き上げを行い、現場の声を無視した事例、引き上げを連絡しない事例もあった。

これらの事例から、シャープと東芝、三菱自動車を比較する要因として、「経営者からのプレッシャー」を取りあげて、パワー関係からみた「企業統治不全」の分析フレームワークを提案する(図1)。

「会社」は「組織」の一種である。「組織」は、ピラミッド型の「官僚制システム」が一般的であり、「パワー関係」が発生する。この関係から、「経営者からのプレッシャー」が社員にかかる。

「企業統治不全」の三つの事例を比較分析した結果、「経営者からのプレッシャー」の程度が、「企業統治不全」に影響すると考えられる。

東芝と三菱自動車の事例を比較する。東芝の場合、「経営者からのプレッシャー」に対して部下が忖度して対応している。三菱自動車の場合、経営陣が開発現場に関心が低く、部下の回答を無視したり、目標引き上げを知らせない場合がある等、プレッシャーが強いと共に問題が大きい。

この比較分析結果から、プレッシャーが低い場合は、シャープの事例のように、「情報が上がらない組織」となる。プレッシャーが高い場合は、東芝の事例の様に不正会計に至り、三菱自動車の様に燃費偽装に至る、とのパワー関係からみた「企業統治不全」分析フレームワークを提案する。

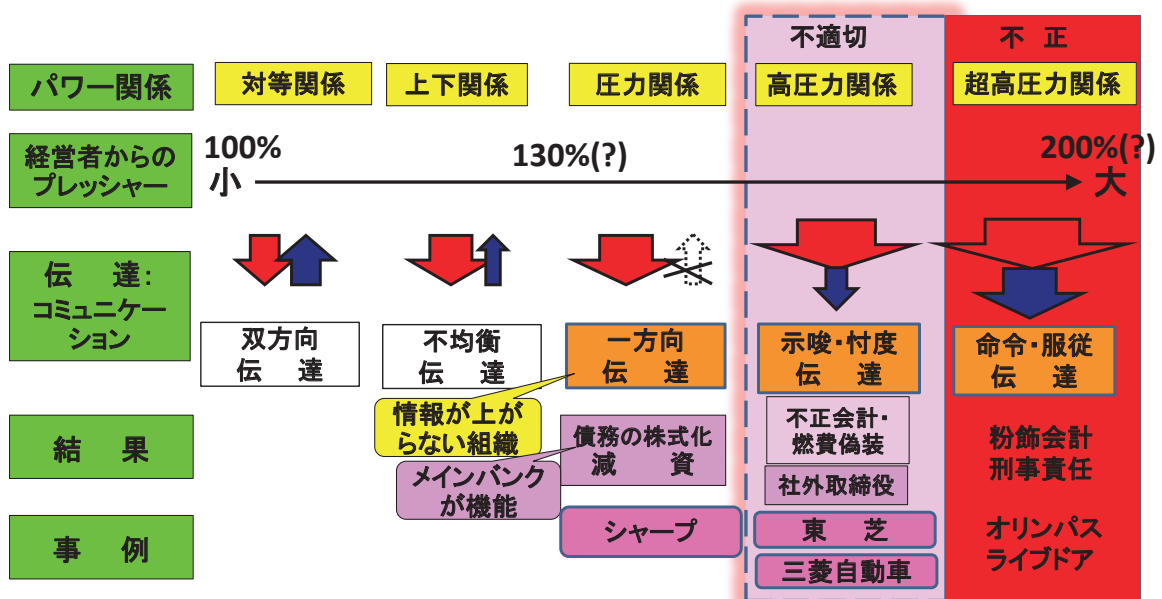


図1 パワー関係からみた「企業統治不全」分析フレームワーク

## 8 まとめ

「企業統治不全」の原因を分析するフレームワークを提案するのが本研究の目的である。

そのため、シャープと東芝、三菱自動車の「企業統治不全」事例を比較分析した。て

これらの事例の比較分析から、シャープと東芝、三菱自動車を比較する要因として、「経営者からのプレッシャー」を取りあげて、パワー関係からみた「企業統治不全」の分析フレームワークを提案する。

プレッシャーが低い場合は、シャープの事例のように、「情報が上がらない組織」となる。プレッシャーが高い場合は、東芝の事例の様に不正会計に至り、三菱自動車の様に燃費偽装に至るとの分析フレームワークである。

今後の課題として、事例を増やして、分析フレームワークを強化すること、また事例を更に深く分析することである。

### 注釈

1) 『東芝粉飾の原点 内部告発が暴いた闇』の著者である小笠原啓氏に、7月29日に日経BP社でインタビューした。

【謝辞】本研究に、公益財団法人清明会から支援を得たことに感謝する。

### 【参考文献】

- 青木昌彦 (2008) 『比較制度分析序説 経済システムの進化と多元性』(講談社学術文庫) 講談社  
小笠原啓 (2016) 『東芝粉飾の原点 内部告発が暴いた闇』日経BP社  
バーナード, C. I. (1956) 『経営者の役割』ダイヤモンド社  
藤田勉 (2015) 『日本企業のためのコーポレートガバナンス講座』 東洋経済新報社  
花崎正晴 (2014) 『コーポレート・ガバナンス』 岩波書店  
堀江貞之 (2015) 『コーポレートガバナンス・コード』 日本経済新聞出版社  
加護野忠男・砂川伸幸・吉村典久 (2010) 『コーポレート・ガバナンスの経営学 会社当地の新しいパラダイム』  
加護野忠男 (2016) 「企業統治3. 0」日本経営学会、専修大学、2016年9月2日  
桑田幸太郎・田尾雅夫 (1998) 『組織論 補訂版』 有斐閣  
松田千恵子 (2015) 『これならわかる コーポレートガバナンスの教科書』日経BP社  
中田行彦 (2016) 『シャープ「企業敗戦」の深層 大転換する日本のものづくり』イースト・プレス  
日経ビジネス (2016) 「追い込まれた三菱自動車」2016年5月2日号  
日本経済新聞 (2015) 「危機のシャープ (1) 赤字なら辞めてもらう (迫真)」2015年5月19日  
日本経済新聞 (2015) 「危機のシャープ (3) 内輪もめしてる場合か (迫真)」2015年5月21日  
日本経済新聞 (2015) 「不適切会計で調査委」2015年4月4日  
日本経済新聞 (2016) 「三菱自動車会見 生産・販売を停止」2016年4月21日  
日本経済新聞 (2016) 「三菱自動車、日産傘下で再建へ」2016年5月13日  
特別調査委員会 (2016) 「燃費不正問題に関する調査報告書」提出先：三菱自動車、2016年8月1日  
[http://www.mitsubishi-motors.com/content/dam/com/ir\\_jp/pdf/irnews/2016/20160802-02.pdf](http://www.mitsubishi-motors.com/content/dam/com/ir_jp/pdf/irnews/2016/20160802-02.pdf)  
(2016年9月18日アクセス)  
東京証券取引所 (2015) 『東証上場会社 コーポレート・ガバナンス白書』(2016年9月5日アクセス)  
<http://www.jpx.co.jp/news/1020/nlsgeu000000tyb5-att/white-paper15.pdf>  
東芝 第三者委員会 (2015) 「調査報告書」2015年7月20日 (2016年9月5日アクセス)  
[http://www11.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150721\\_1.pdf](http://www11.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20150721_1.pdf)  
ヴォーゲル, エズラ・F. (1979) 「ジャパン・アズ・ナンバーワン—アメリカへの教訓」阪急コミュニケーションズ