

2025 年度学士論文

企業不祥事におけるコーポレート・ガバナンスの役割と課題
～ 日本企業を中心とした国際的比較～

2025 年 12 月 12 日
早稲田大学 商学部 4 年
1F220807-3 三宅康介

はしがき

卒業論文を執筆し終えて、紋切り型ではあるが、4年間の大学生活が終わることに対する寂しさや大量の文字を書いたことによる達成感、これから社会に出て行くことへの不安などを感じることができている。そして、人生に何度かある区切りの1つとして、卒業論文を書くことができよかったと改めて思う。早稲田大学商学部は必要な単位さえとっていれば、卒業論文を書かなくても卒業できる。しかし、谷本教授が私たちにおっしゃっていた「学生の本分は勉強。自分の作品を残すつもりで卒論制作にあたるべき。」という言葉は、谷本ゼミの勉学に対する姿勢を思い出させ、大学での学業をやり切った証としてこれからも心に残るのではないかと思う。

谷本ゼミでの2年間を振り返ってみると、沢山の思い出がある。まず3年生になって、ゼミが始まり、本当に2年間やっていけるのかと不安になるぐらい忙しい毎日が続いた。この期間には、教科書の要約や自分たちで問いを立て、仮説を持ってくるという基本動作を学んでいた。まだ右も左も分からないゼミ生に対して、谷本教授は鋭い指摘をしてくださり、成長を感じたことを覚えている。また、就職活動も始まり、自分の人生に対して考えることが多くなり、憂鬱な気持ちで過ごすことも多かったが、ゼミ生の同期と話す時間や課題をやる時間はとても息抜きになって、本当に助かったことを覚えている。これからも何か行き詰まった時はゼミの同期に相談しようと思う。

そして、夏休みから後期にかけて早稲田祭、2大学ゼミ、サントリーとのステイクホルダーミーティングなどのプロジェクト研究が始まった。その中でも、私が主担当をした2大学ゼミでは、とても苦勞した思い出がある。早稲田主催で、大阪公立大学と一緒にやるプロジェクトなので、内容的に負けられないという思いとテーマ決めから当日のプログラムまで全てをこなすことの難しさを感じた。

4年生になって、卒業論文を書くとなった時は、CSRという分野での自身の興味について大変悩まされた。そして、調べたいことと調べることができることの違いを考えながら来年就職するにあたって興味のあった企業不祥事におけるコーポレート・ガバナンスの役割と課題について書いてみることにした。

本論文は、近年頻発する企業不祥事に対し、社外取締役の設置や内部通報制度といった「形式的な制度」は整備されているにもかかわらず、なぜ日本のコーポレート・ガバナンスは実効性を欠き、不正が繰り返されるのかという問いを出発点としている。執筆にあたっては、単なる法制度の不備を指摘するのではなく、その背後にある「制度的要因」と、組織に根付く「文化的要因」の両面からアプローチすることを試みた。具体的には、日米の巨大企業である東芝とエンロンの不正会計事件を比較分析することで、ガバナンス不全が国境を越えた普遍的な課題であると同時に、日本企業特有の「同調圧力」や「沈黙の文化」が問題を深刻化させている構造を浮き彫りにした。本研究を通じて得られた最大の結論は、ガバナンスとは精緻なシステムである以前に、それを運用する「人」と「組織風土」の問題であるという点である。制度という「形」に、倫理観や心理的安全性という「魂」をいかに入れるか。本論文では、そのための具体的な解決策を提言することを目指した。

最後に、未熟な私を厳しくも温かくご指導くださった谷本寛治教授に、心より感謝申し上げます。また、最後のゼミ生として2年間頑張った谷本ゼミの同期、親身にアドバイスをくださった先輩方、そしてアシスタントの方々に厚く御礼申し上げます。皆様のおかげで、充実した学生生活を送ることができました。本当にありがとうございました。

2025年12月12日

三宅康介

目次

第1章 企業不祥事におけるコーポレート・ガバナンスの役割	p. 1
第1節 コーポレート・ガバナンスが求められる背景	p. 1
第2節 本論文の構成	p. 2
第2章 企業不祥事とは何か	p. 3
第1節 企業不祥事の定義や動向	p. 3
第2節 企業不祥事の類型と歴史の変遷	p. 4
第3章 コーポレート・ガバナンスについて	p. 6
第1節 コーポレート・ガバナンスの基本概念と役割	p. 6
第2節 コーポレート・ガバナンスとCSR	p. 6
第3節 コーポレート・ガバナンスに関する理論的アプローチ	p. 7
第4節 コーポレート・ガバナンスの歴史	p. 8
(1) 日本	p. 8
(2) 米国、ドイツ	p. 8
第4章 企業不祥事とコーポレート・ガバナンスの関係性・課題	p. 10
第1節 ガバナンスの機能不全によって起こる企業不祥事	p. 10
(1) 取締役会の形骸化	p. 10
(2) 内部監査・内部通報制度の機能不全	p. 10
(3) 経営トップへの牽制不足（オーナー・カリスマ経営）	p. 11
(4) 企業文化としての事なかれ主義・同調圧力	p. 11
第2節 日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの課題	p. 11
第5章 企業不祥事の事例分析	p. 13
第1節 日本と海外の不祥事事例と分析	p. 13
第2節 東芝とエンロンの不正会計事件にみる制度的・文化的要因	p. 14
第3節 社外取締役と内部通報制度	p. 18
第6章 日本における企業不祥事を防ぐためには	p. 22
第1節 制度の実効性と制度を支える企業文化	p. 22
第2節 ガバナンス改革の成功事例とその示唆	p. 23
第3節 本論文の課題	p. 23
文献一覧	p. 25

第1章 企業不祥事におけるコーポレート・ガバナンスの役割

第1節 コーポレート・ガバナンスが求められる背景

現代の企業経営において、コーポレート・ガバナンス（企業統治）の重要性は増す一方であり、企業の持続的成長を左右する最重要課題の一つとして位置づけられている。その背景には、主に以下の三つの構造的変化と社会的要請が挙げられる。

第一に、資本市場の構造変化に伴う「所有と経営の分離」の進展と、それに起因する「エージェンシー問題」の深刻化である。近代企業において、出資者である株主（所有者）と、経営の専門家である経営者（代理人）が分離することは効率的な経営を可能にする一方で、両者の利害が必ずしも一致しないという構造的な問題を孕んでいる。Jensen & Meckling (1976) や Berle (1932) が指摘するように、経営者が自己の報酬最大化や地位の保全、あるいは過度なリスク回避を優先し、株主の利益に反する行動（モラルハザード）を取るリスクが常につきまとう。特に日本企業においては、かつてのメインバンク制や株式持ち合いによる「安定株主」の比率が低下し、外国人投資家や機関投資家の保有比率が上昇している。これにより、従来の「顔の見える関係」による内輪の規律付けが機能しにくくなり、市場規律に基づいた透明性の高いモニタリング機能としてのガバナンスが不可欠となっているのである。

第二に、国内外で繰り返される巨大企業不祥事と、それに対する社会的な批判の高まりである。2000年代以降、米国におけるエンロン事件やワールドコム事件は、会計監査制度や取締役会の監視機能の限界を露呈させ、世界的なガバナンス改革の引き金となった。日本国内においても、カネボウ、ライブドア、オリンパス、東芝、日産自動車といった名門企業による粉飾決算や不正会計、さらには品質データ改ざんなどの不祥事が相次いで発覚した。これらの事態は、単なる法令違反（コンプライアンス違反）に留まらず、株主価値の毀損、従業員の雇用不安、取引先への連鎖的な打撃など、経済社会全体に甚大な負の外部性をもたらしている。企業不祥事の多くは、個人の偶発的な逸脱行為というよりも、取締役会による監督機能の欠如、内部監査の形骸化、あるいは「事なかれ主義」や「同調圧力」といった組織全体に根付いた企業文化の問題が深く関与していることが明らかになっている（青木，2021；井上，2021）。不祥事の発生は、その企業が社会からの「操業の正当性（License to Operate）」を失うことを意味しており、ガバナンス不全は経営の存続そのものを脅かすリスクとなっている。

第三に、企業の社会的責任（CSR）およびサステナビリティに対する認識の深化である。かつてのガバナンス論は「株主利益の最大化」に主眼が置かれていたが、近年では、顧客、従業員、取引先、地域社会、そして地球環境といった広範なステークホルダーとの関係性を重視する「ステークホルダー資本主義」への転換が求められている。機関投資家の間でも、財務情報だけでなく、環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）を重視するESG投資が主流となりつつある。こうした背景から、現代のコーポレート・ガバナンスには、単に不正を防ぐための「守りのガバナンス」だけでなく、多様なステークホルダーとの対話を通じて企業が持続的に価値を創造し続けるための「攻めのガバナンス」としての役割が強く求められている（谷本，2020）。すなわち、ガバナンスとは、企業が社会との信頼関係を構築し、長期的かつ健全な成長を実現するための「実効性のある統治機構」として再定義される必要がある。

第2節 本論文の構

本論文は、企業不祥事におけるコーポレート・ガバナンスの実効性の課題を、「日本企業を中心とした国際的比較」の視点から分析することを目的とする。具体的には、以下の構成で議論を進める。

第2章では、企業不祥事の定義を確認した上で、その類型を「ガバナンス機能不全型」「透明性欠如型」「文化的同調型」の三つに分類する。また、日本における不祥事の歴史の変遷を整理し、本研究の分析の土台となる枠組みを確立する。第3章では、コーポレート・ガバナンスの基本概念やCSRとの関連性を概観する。さらに、エージェンシー理論、ステークホルダー理論、制度的アプローチといった主要な理論的枠組みを提示し、日本・米国・ドイツの歴史的背景と比較することで、日本企業のガバナンスの特徴と変容を浮き彫りにする。第4章では、日本企業におけるガバナンスの機能不全が不祥事を引き起こす構造的要因を検討する。具体的には、取締役会の形骸化、内部通報の機能不全、経営トップへの牽制不足、そして「事なかれ主義」といった文化的要因に焦点を当て、日本企業が抱える課題を詳細に分析する。第5章では、本研究の中核となる事例分析を行う。日本を代表する事例（東芝）と、米国を代表する事例（エンロン）の詳細な比較分析を通じて、本研究が設定した研究質問（RQ）である「社外取締役制度」と「内部通報制度」の形骸化の要因を検証する。ここでは、制度の形式的導入と実効性の乖離が、どのような制度的・文化的要因によって生じたのかを明らかにする。最後に第6章では、第5章までの分析結果に基づき、結論と提言を述べる。特に、社外取締役制度と内部通報制度の実効性を高めるための具体的な制度設計（ハード面）の提言に加え、それらを機能させる土壌となる「心理的安全性」や「倫理観」といった企業文化（ソフト面）の変革について論じる。併せて、本研究の限界と今後の課題についても展望する。

本研究は、特に日本企業において、形式的には制度が整いながらも、なぜ不祥事が繰り返されるのかという問いに対し、制度的要因と文化的要因の複合的な視点から解明を試みるものである。

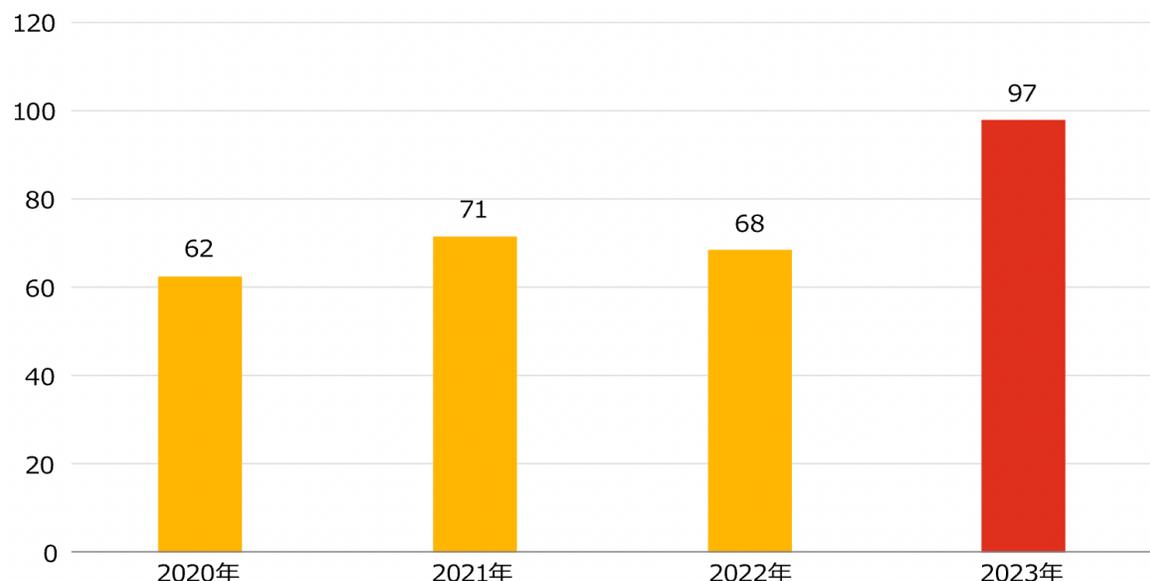
第2章 企業不祥事とは何か

第1節 企業不祥事の定義や動向

本研究では、井上(2015)の企業不祥事とは、「企業活動上で発生しうる事件・事故のうち、企業に重大な損失や信用失墜をもたらす可能性があり、本来は企業として防止策を講じ得たにも関わらず、当該企業による故意の不正行為や注意義務違反によって引き起こされた事象」という定義を使用する。この定義において重要な点は、不可抗力による事故や外部要因による災害とは異なり、企業組織内部のガバナンスや内部統制が機能していれば防ぐことが可能であったという「予見可能性」と「回避可能性」が含まれている点にある。したがって、不祥事の発生は、当該企業の法的責任のみならず、社会的責任（CSR）の欠如を露呈させるものであり、ブランド価値などの無形資産を瞬時に毀損させるリスクを孕んでいる。

近年では、小林製薬の紅麹関連製品による健康被害や、フジテレビグループにおける接待疑惑なども含め、企業の不祥事は社会全体の大きな関心事となっている。こうした不祥事が発覚するたびに、企業の安全管理体制や企業倫理が厳しく問われるようになってきている。PwC リスクアドバイザー合同会社(2024)によると、日本の上場会社の不祥事件数は年々増加傾向にあり、調査報告書の開示数は2023年には97件に達した。

調査報告書開示件数（2024年4月末時点）



出所：PwC リスクアドバイザー合同会社（2024）「PwC Japan、企業が不祥事に備えるための「フォレンジックコンシェルジュ」サービスを提供開始」

この増加傾向の背景には、実際に不正行為の絶対数が増えていることだけでなく、社会全体のコンプライアンス意識の高まりや、内部通報制度の普及、SNS 等による情報拡散などにより、企業が不祥事を隠蔽することが困難になっているという事情も挙げられる。かつては社内で処理されていた問題が、ステークホルダーへの説明責任を果たすために公表せざるを得なくなっているという「開示の透明化」が進んでいることも一因であると考えられる。

不祥事が発覚した際、その事実解明と原因分析のために作成されるのが調査報告書である。不祥事の調査報告書とは、企業や組織における不正や問題行為を調査し、その結果をまとめた

報告書であり、再発防止策を策定するための基礎資料となる。調査の主体としては、第三者委員会、社内調査委員会、特別調査委員会などさまざまな形態が存在する。第三者委員会は、調査対象の企業と利害関係のない委員（主に弁護士や会計士等の外部専門家）のみで構成される。これは日本弁護士連合会のガイドラインに基づくものであり、最も独立性と客観性が高い。社内調査委員会は、企業の役員や従業員により構成され、外部の専門家が入ることもある。企業の内部者とは言え、調査対象である不祥事からは独立したメンバーのみからなるのが通常であるとされるが、身内による調査であるため「お手盛り」との批判を受けやすく、対外的な信用力は限定的である。特別調査委員会はその中間で、外部の専門家と社内の役員などの混成になっていることが多く、「社外調査委員会」を名乗ることもある。不祥事の規模や社会的影響度が大きい場合、企業は調査の客観性を担保し、失墜した信頼を回復するために、より独立性の高い委員会の設置を迫られる。例えば、フジテレビによる接待疑惑問題では、ステークホルダーの信頼を回復し、調査結果の透明性を確保するために、利害関係を有さない第三者委員会が設置され、厳格な調査報告書が作成・公表された。このように、どの形式の委員会を設置するかという判断自体が、その企業のガバナンスに対する姿勢を表していると言える。

第2節 企業不祥事の類型と歴史的変遷

企業不祥事には、さまざまな内容があるが一般的な分類方法として、「不祥事の内容」による分類がされる。例えば、財務不正やデータ改ざん、経営者の私的流用、労務問題など、多様な形態が存在する（井上，2021）。また、谷本（2020）によると、日本企業においては、組織的な隠蔽体質や、従業員による「事なかれ主義」が根強く、不正が長期間にわたり温存される傾向があると述べられている。そのような結果として、企業価値の毀損や社会的信頼の喪失に直結し、企業存続すら危ぶまれる事態を招いてしまう。先行研究では、不祥事の類型化も試みられている。例えば、太平・佐藤（2014）らは「高度経済成長期以前の環境汚染型」対「90年代以降の意図的的事件型」というように大別できることを示しており、これは不祥事が偶発的か計画的かという視点の違いである。

そして、青木（2022）や林（2018）はそれぞれ企業文化やガバナンス体制の違いを反映した分類を提案している。本研究ではこれら先行分類を踏まえ、企業不祥事を以下の3類型で分析する。

- ① ガバナンス機能不全型（監視・牽制機能の欠如による不祥事）
- ② 透明性欠如型（情報開示・内部通報の不備による不祥事）
- ③ 文化的同調型（同調圧力・隠蔽文化に起因する不祥事）

この三分類は、不祥事を単一の原因論で説明する限界を乗り越え、制度（ガバナンス構造）、情報（開示・通報制度）、文化（風土・組織慣行）の三層構造的視点を統合するために設定したものである。

第一に「ガバナンス機能不全型」は、取締役会・監査役会・監査委員会などの監督機能が著しく弱い結果として発生する不祥事である。粉飾決算や品質隠蔽など、内部統制の欠落や経営陣の暴走が主要因となったケースが該当する。青木（2022）はコーポレート・ガバナンスの有効性が企業不祥事発生と統計的に関連することを示しており、ガバナンス制度が不祥事抑止に資する可能性を明らかにしている。

第二に「透明性欠如型」は、情報の隠蔽や不適切な情報開示が主因となる不祥事である。たとえば外部への経営情報の隠蔽、通報ルートへの欠如などにより発覚が遅れる事例を指す。この型ではステークホルダー理論的に説明されるように、企業が情報開示の責任を果たさず、利

害関係者が置き去りにされた結果として問題が肥大化する。林（2018）は、内部通報窓口・規定の有無と企業の倫理性・過去不祥事経験・海外展開との関係を分析し、倫理的文化を重視する企業などが通報制度を整備する傾向にあることを示している。また、消費者庁の「企業不祥事における内部通報制度の実効性に関する調査・分析」（2024）では、通報制度運用を阻む具体要因（制度認知不十分、通報後対応不備、心理的抵抗等）を整理しており、実務上のボトルネックを明確にしている。

第三に「文化的同調型」は、組織風土や慣行が不正行為を黙認・助長してしまうケースである。日本企業にしばしば見られる「会社のため」「上司のため」という意識や集団優先の風潮の下、個人の疑問や反対が抑制されて不祥事が広がる場合のことを指す。星野（2008）は、不祥事企業を対象とする実証分析において、組織風土の特性と不祥事発生率との関連を示しており、風土要因が不祥事促進要因になりうることを実証している。

これら三類型は理論的には後述するエージェンシー、ステイクホルダー、制度的視点それぞれが強調する問題と対応していると捉えられる。また、これらの不祥事は単なる個別事件ではなく、日本企業が抱える構造的な問題に根差している。例えば、井上（2021）によると、内部通報制度が制度上存在していても、通報者が報復を受ける、あるいは組織的に握り潰されるといった事例が後を絶たないと述べられている。不祥事の多くは経営陣による意図的な隠蔽を含んでおり、その背景にはチェック機能の機能不全や企業文化の問題が存在する。

次に、日本における企業不祥事の歴史を振り返ると、2000年代以降に発生した一連の事案が、特に社会的・経済的に大きなインパクトを与えてきた。たとえば、2000年の雪印乳業による集団食中毒事件は、製品管理のずさんさと、消費者安全への対応の遅れが強く批判された。これに続く三菱自動車のリコール隠し事件（2000年）は、技術的な欠陥の報告義務を長期間にわたり組織的に怠っていた点で、日本の製造業の信頼を揺るがした（大平，2012）。その後も、2005年のカネボウにおける長年にわたる粉飾決算、2006年のライブドア事件に見られる証券取引法違反、2011年のオリンパスによる巨額損失の長期隠蔽、2015年の東芝の利益水増し会計問題、そして2017年の神戸製鋼による品質データ改ざんなど、大手企業による不祥事が相次いで発覚している。これらはいずれも、企業の内部統制機能が不十分であったこと、あるいは経営トップが法令遵守よりも、業績や社内論理を優先したことが共通点として見られる。

特に注目すべきは、これらの不祥事の多くが、従来の日本的経営慣行（たとえば終身雇用、年功序列、メンバーシップ型雇用、企業内での強い同質性志向）といった制度的・文化的特徴のもとで育まれた企業統治の脆弱性を浮き彫りにした点である。こうした制度の中では、組織内の異論が抑制され、上意下達の意味決定構造が温存されるため、内部からの問題提起や牽制機能が働きにくい土壌が形成されていた（井上，2021）。実際、これらの不祥事を契機に、ガバナンス改革への社会的要請が強まり、企業側も制度対応を進めてきた。たとえば、社外取締役の導入や内部統制報告制度（J-SOX）、ガバナンス・コードの制定などがそれにあたる（東京証券取引所，2023）。しかし、制度が整備されたにもかかわらず、近年に至るまで企業不祥事が繰り返されている現状を見ると、形式的な制度導入だけでは十分とは言い難い。

第3章 コーポレート・ガバナンスについて

第1節 コーポレート・ガバナンスの基本概念と役割

コーポレート・ガバナンス（企業統治）とは、株式会社東京証券取引所（2021）によると、「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・公正かつ迅速・果敢な意思決定を行うための仕組み」である。その定義には複数の解釈が存在し、一般には「狭義」と「広義」の二つの視点から理解される。

狭義のコーポレート・ガバナンスは、主に株主と経営者の間の利害対立を前提とし、経営者が株主の利益に反する行動を取ることを防止・是正するための統治機構を意味する（青木，2016）。この考え方は、所有と経営の分離が進んだ現代企業において、情報の非対称性やジェンシー問題（代理人問題）を解消する必要性から導かれるものであり、取締役会や監査役制度、社外取締役、株主総会などによる監視・規律の機能が中心的役割を果たす。一方、広義のコーポレート・ガバナンスは、株主にとどまらず、従業員、顧客、取引先、地域社会、環境といったあらゆるステークホルダーに対して、企業が責任ある対応を果たす仕組みを指す（谷本，2020）。この立場では、企業は単なる私的利益の追求主体ではなく、社会的存在としての役割が強調され、持続可能性（サステナビリティ）や企業倫理、社会的信頼の確保といった要素が不可欠とされる。こうした広義の視点は、特に企業の社会的責任（CSR）やESG（環境・社会・ガバナンス）投資と密接に関連しており、近年のコーポレート・ガバナンス改革においても、ガバナンスを通じた「持続可能な価値創造」への期待が高まっている（東京証券取引所，2023）。

日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの役割は、バブル崩壊後の経済危機や2000年代以降に頻発した企業不祥事を契機に大きく見直されてきた。たとえば、東芝の不正会計事件やオリンパスの損失隠し事件は、内部統制の機能不全や取締役会の形骸化が問題となり、経営の監視・制御体制の脆弱性を露呈させた（井上，2021）。これらの事例は、ガバナンスの形式的整備だけでは企業不祥事を防ぎきれないことを示しており、ガバナンス制度の「実効性」こそが真に問われている。つまり、ガバナンスの本来の目的は、単に規範や制度を整備することではなく、それらが現実の企業経営の中で機能し、経営者が適切な判断と説明責任を果たすための行動規範として定着することにある（青木，2021）。

このように、現代のコーポレート・ガバナンスには、①経営の透明性と説明責任の確保、②不祥事や経営破綻の防止、③長期的な企業価値の創出と社会的信頼の確保、という三つの柱があると考えられる。ガバナンスの質を高めることは、もはや企業の防衛策ではなく、成長戦略の一部として不可欠な要素であり、経営者自らがその意義を深く理解し、実践していくことが強く求められている。

第2節 コーポレート・ガバナンスとCSR

コーポレート・ガバナンス（企業統治）とCSR（企業の社会的責任）は、企業活動における重要な概念であり、両者は相互に関連しながら企業の持続可能性と社会的価値の創出に寄与している。CSRとは、企業が利益追求だけでなく、社会的・環境的責任を果たすべきという考え方であり、企業倫理、環境配慮、地域貢献、人権尊重などを含む広範な概念である（谷本，2020）。CSRの実現には、経営層のコミットメントとともに、それを支える組織体制と意思決定の透明性が不可欠である。この観点から、コーポレート・ガバナンスは、CSR活動が企業内で形骸化せず、継続的に機能するための土台であるといえる（井上，2021）。谷本（2018）は、企業と社会の関係性が変化する中で、コーポレート・ガバナンスとCSRを統合的に捉える視点の必要性を指摘している。従来、コーポレート・ガバナンスは主に株主と経営者の関係性に焦点を当て、経営者の行動を監視・制御する仕組みとして理解されてきた。一方で、CSRは企業が社会的責任を果たすための自発的な取り組みとされ、環境保護、社会貢献、倫理的行動など多岐にわたる活動を含む。こうした両者は本来異なる領域と捉えられてきたが、近年の企業活動のグロー

バル化や社会的課題の複雑化に伴い、両者を別個に捉えるのではなく、統合的に考える必要性が高まっている（谷本，2018）。具体的には、企業がステイクホルダーとの関係性を重視し、双方向のコミュニケーションを図る「ステイクホルダー・エンゲージメント」が重要視されている。これは、企業が一方的に情報を提供するのではなく、ステイクホルダーと対話を重ね、その意見や期待を経営戦略や意思決定に反映させるプロセスを指す。このような取り組みは、企業の正統性を確保し、社会的信頼を築く上で不可欠な要素となっている。さらに、マルチ・ステイクホルダー・イニシアティブ（MSI）と呼ばれる、多様なステイクホルダーが協働して社会的課題の解決に取り組む枠組みが注目されている。企業は、政府、NGO、市民社会などと連携し、持続可能な発展に向けたガバナンスの形成に積極的に関与することが求められている。このような協働は、企業が社会的責任を果たすと同時に、新たなビジネスチャンスを創出する可能性も有している（谷本，2018）。

日本企業においても、CSR とコーポレート・ガバナンスを統合的に捉える動きが見られる。例えば、CSR 委員会の設置や、取締役会における CSR 関連事項の議論など、組織内部における取り組みが進展している。しかし、形式的な対応にとどまることなく、実質的なステイクホルダー・エンゲージメントや社会的課題への積極的な関与が今後の課題とされている（谷本，2018）。近年では、ESG（環境・社会・ガバナンス）投資の拡大により、「G（ガバナンス）」の重要性が改めて認識されており、ガバナンスの欠如が環境問題や人権問題の発生にも直結しうるということが理解されるようになった（OECD，2023）。そのため、CSR とコーポレート・ガバナンスは相互に補完し合い、企業の持続可能性を支える重要な要素として捉えられている。

総じて、コーポレート・ガバナンスと CSR の統合的なアプローチは、企業が持続可能な社会の構築に寄与し、長期的な企業価値を向上させるための鍵となる。企業は、ステイクホルダーとの信頼関係を構築し、社会的責任を果たすことによって、社会からの支持を得ると同時に、競争優位性の確立にもつながるのである。

第3節 コーポレート・ガバナンスに関する理論的アプローチ

コーポレート・ガバナンスの制度や運用を理解し、企業不祥事との関連性を分析するうえで、理論的枠組みを明確にすることは不可欠である。ガバナンスは法制度や組織構造といった制度的要因に加えて、経営者と株主の関係性、企業文化、社会的価値観など多様な要素が絡む複雑な概念であり、それを整理・解釈するためには、一定の理論に依拠する必要がある。本研究では、企業不祥事の背景としてガバナンスの構造的問題を読み解くために、特に①エージェンシー理論、②ステイクホルダー理論、③制度的アプローチの3つを中心に取り上げる。本研究では、企業不祥事の分析という目的に即して、より説明力の高い3理論に焦点を当てる。

①エージェンシー理論

エージェンシー理論は、Berle, A (1932)に事を発し、Jensen & Meckling (1976) によって発展させられた株主（所有者）と経営者（代理人）の間に生じる利益相反に注目する理論である。経営者は自己の報酬や地位の保持を優先し、株主利益と乖離した行動を取る傾向があるため、外部からの監視が不可欠とされる（青木，2016）。日本企業においては、長らく内部昇進型の取締役会が支配的であり、エージェンシー問題を是正する仕組みが弱かった。しかし、社外取締役の導入や株主総会における監視機能の強化など、一定の改革は進められている（佐久間，2017）。

②ステイクホルダー理論

ステイクホルダー理論は、企業は株主だけでなく、顧客、従業員、地域社会など多様な利害関係者によって支えられている存在であるという考えに基づいている（Freeman, 1984）。この理論においては、経営者は株主のためだけでなく、全てのステイクホルダーにとって価値ある決定を行うことが求められる（谷本，2020）。日本企業は、従来から取引先やメインバンクとの長期的な関係、従業員重視の人事制度などを通じて、ステイクホルダー理論に親和的な要素を有し

ていた。しかし一方で、特定の利害関係者（たとえば経営者や大株主）の利益を優先することで、その他のステイクホルダーが軽視される傾向も見られた。

③制度的アプローチ（制度的同型化）

制度的アプローチ（制度的同型化）は、企業の行動は社会的・文化的制度の影響を強く受けるという考え方である（DiMaggio & Powell, 1983）。日本企業においては、終身雇用や年功序列、企業集団といった「制度的慣行」が、ガバナンス構造に大きな影響を与えてきた（佐久間, 2017）。また制度的アプローチは、グローバル化の中で企業が国際的な規範や期待に同調していく「同形化」の動きにも注目する。コーポレート・ガバナンス・コードの導入（2015年）や、社外取締役の設置義務化といった改革も、こうした外部環境の変化に対応した制度的適応の一環といえる（OECD, 2023）。

以上の3つの理論的アプローチは、それぞれ異なる視点からガバナンスを捉えるものであり、企業不祥事の原因分析や再発防止策の検討にあたって、相互補完的に活用されるべきである。本研究ではこれらを理論的土台とし、日本企業のコーポレート・ガバナンスがなぜ機能しなかったのか、またいかに改善できるのかを検討していく。

第4節 コーポレート・ガバナンスの歴史

(1) 日本

日本におけるコーポレート・ガバナンスは、戦後の高度経済成長期からバブル経済崩壊までの長期間にわたり、メインバンク主導型かつ内部者支配型のモデルが主流であった（菊沢, 2004）。このモデルは、株主よりもむしろ、メインバンク、取引先、従業員を重視するステイクホルダー志向が強い点が特徴であった（花崎, 2014）。高度成長期からバブル期にかけて、日本企業は株式の相互持合いやメインバンクによる融資を通じて安定した資本構造を維持しており、経営者は短期的な株価変動に左右されることなく、従業員の終身雇用や長期的な事業戦略を優先することができた。取締役会は、社内からの生え抜き役員によって構成されることが一般的であり、経営の監督機能よりも、執行の迅速化や組織内調和（和の文化）が重視される傾向が強かった。しかし、1990年代に入りバブル経済が崩壊すると、内部者支配モデルの弊害が指摘され始めた。メインバンクの機能低下やグローバル化の進展により、外部からのガバナンス改革への圧力が強まったのである。2000年代以降、相次ぐ企業不祥事（例：雪印乳業、三菱自動車）を受け、日本はガバナンス制度の整備を加速させた。2002年の商法改正による委員会設置会社制度の導入（社外取締役の設置が可能に）、2006年の金融商品取引法による内部統制報告制度（J-SOX）の導入、そして2015年のコーポレートガバナンス・コードの制定（独立社外取締役の複数名選任など）がその代表例である（東京証券取引所, 2025）。これらの改革により制度は近代化されたが、本論文で論じるように、形式的な整備に留まり実効性が伴わないという新たな課題も浮き彫りとなっている（佐久間, 2017）。

(2) 米国、ドイツ

米国におけるコーポレート・ガバナンスの歴史は、「所有と経営の分離」という問題意識から始まった。1930年代、Berle & Means（1932）は、株式の分散所有が進む中で、株主（所有者）と経営者（経営の担い手）の間に利益相反が生じる構造を指摘し、これをガバナンス上の根本課題と捉えた。この「所有と経営の分離」は米国企業の典型的な構造であり、以後のガバナンス理論の出発点となった。1970年代以降、米国企業は市場競争の激化と企業買収（M&A）の増加により、経営者の行動をいかに規律づけるかが重要課題となった。特に1980年代には敵対的買収（ホストル・テイクオーバー）が盛んになり、経営者の自律性と株主権利のバランスが問われるようになった（花崎, 2014）。これに伴い、取締役会の監督機能強化や機関投資家のガバナンス参加が進展し、社外取締役の役割が重視されるようになった。しかし、2001年のエンロン事件、続くワールドコム事件など、米国市場における企業不祥事が続発し、既存のガバナンス

体制の限界が露呈した。これらの不祥事を契機に、2002年にはサーベンス・オクスリー法（SOX法）が制定され、内部統制の義務化や会計監査の厳格化が図られた（花崎，2014）。特に、経営者の財務報告に対する個人的責任や、監査委員会の独立性強化が求められるようになった点は、ガバナンスの透明性を大きく押し上げた。2008年のリーマンショック以降は、金融システム全体のガバナンス強化が課題となり、2010年にドッド・フランク法が制定された。これは金融機関のリスク管理、消費者保護、株主による経営者報酬の監視強化を目的とする包括的な改革法である（花崎，2014）。このように米国のガバナンスは、株主主権と市場メカニズムを前提に、外部からの規律付け（監査法人、証券取引委員会、機関投資家）の強化を通じて進化してきた。米国型ガバナンスの特徴は、単一階層制の取締役会にあり、社外取締役の比率が高く、株主代表訴訟やアクティビスト（物言う株主）による経営監視が日常的に行われる点にある（菊沢，2004）。ガバナンスは経営者規律の手段であると同時に、株主利益の最大化を目的とする点で、ステイクホルダー重視の他国とは一線を画している。

一方、ドイツにおけるコーポレート・ガバナンスは、米国とは異なり「共同決定」（Mitbestimmung）を基軸とする労使協調型のモデルで発展してきた。戦後ドイツでは、銀行を中心とする間接金融と企業系列が企業支配の基盤となり、株主よりも従業員や地域社会を含むステイクホルダーを重視する伝統が強かった（菊沢，2004）。ドイツ型ガバナンスの制度的特徴は、二層制（ツーボードシステム）にある。企業経営は執行機関である「取締役会（Vorstand）」と監督機関である「監査役会（Aufsichtsrat）」に分かれ、監査役会には労働組合代表や従業員代表が一定数参加する（花崎，2014）。この制度は、株主だけでなく労働者や地域社会といった広範な利害関係者を企業統治に組み込むことを目的としており、米国型とは異なる「協調的ガバナンス」の色彩が強い。しかし、1990年代以降のグローバル化や資本市場の自由化により、ドイツ企業も変化を迫られた。特にシーメンス、BMW、ダイムラーといった大企業では、外国人株主や機関投資家の影響力が増し、経営効率や株主利益に対する意識が高まった（花崎，2014）。こうした流れを受け、2002年にはドイツ版コーポレートガバナンス・コードが制定され、取締役会の透明性強化、独立社外取締役の導入、情報開示の充実が求められるようになった（OECD，2023）。さらに、2000年代後半にはシーメンスの贈賄事件やフォルクスワーゲンの排ガス不正事件（ディーゼルゲート）など、ドイツ企業の不祥事も相次いだ。これらの事件を契機に、ガバナンス改革の必要性が一層認識され、取締役会の監督機能や企業倫理の強化が進められている（菊沢，2004）。ドイツ型ガバナンスの強みは、ステイクホルダーとの協調による長期的視点にあるが、その反面、迅速な意思決定や株主への説明責任に課題が残る。近年では、米国型の市場規律を取り入れつつも、独自の労使協調モデルを維持するハイブリッドな形で進化している。

米国とドイツのコーポレート・ガバナンスは、出発点となる社会的背景と優先する利害関係者が根本的に異なる。米国は株主主権に基づく「市場型ガバナンス」を発展させ、経営者の規律付けを市場と法制度を通じて行ってきた。一方、ドイツは労使協調を軸とする「関係性重視型ガバナンス」を築き、企業を社会的組織と位置づける文化的土壌が強い（花崎，2014；菊沢，2004）。しかし、グローバル化の進展に伴い、両国ともにガバナンス改革を迫られ、透明性の確保、取締役会の監督強化、株主権利の保護といった共通課題に直面している。その過程で、米国は外部監視機能を、ドイツは内部統制とステイクホルダー調整を重視する形でアプローチの違いを維持しつつ、相互に影響を受けながら発展しているのである。

第4章 企業不祥事とコーポレート・ガバナンスの関係性・課題

第1節 ガバナンスの機能不全によって起こる企業不祥事

国内研究では企業不祥事とガバナンス改革の関係について多く指摘がある。青木(2021)は、トップ経営者の特性や経営インセンティブ、所有構造などのガバナンス要因が会計粉飾や産地偽装、実験データ改ざんなど意図的な不祥事とリコールや食中毒など事故的不祥事に与える影響を定量的に分析し、「コーポレート・ガバナンスは企業不祥事に影響するが、不祥事の種類によって有効なガバナンスが異なり、防げない不祥事もある」ことを示している。また、青木(2013)は雪印乳業事件を事例に、不祥事発覚後の再生に時間がかかる点を指摘し、不祥事防止策として社外取締役・監査役の増員議論にも限界があるため独立社外取締役の考えが浮上したと論じている。さらにトヨタ自動車や京セラなどでは社外取締役を一人も置かず、各社の企業文化に適した独自のガバナンス体制が構築されていると指摘している。これら日本企業の論考は、単に制度設計上の問題ではなく文化や企業風土が深く関わることを示唆している。

近年の先行研究では、不祥事原因分析の焦点として「ガバナンス機能の欠如」「透明性の不足」「文化的要因」の三つが繰り返し注目されている。例えば青木(2021)の分析からは、外部チェック機能の強化が会計不正抑制には有効でも、品質問題やデータ改ざんには対応力を持たないことが示された。菊池・磯(2019)も、コーポレート・ガバナンスが株主価値保護に偏重するあまり品質管理には手が届かず、ステークホルダーの保護がおろそかになっていると指摘している。さらに大平・佐藤(2014)は、日本企業の不祥事では「慣行や人情を重んじ、経営者が“会社のため”という意識で行動する結果、トップだけでなく組織全体が加担するケースが多い」と分析しており、企業文化・風土の役割が大きいことを示唆している。これら国内外の知見は、本研究においても「ガバナンス機能不全」「透明性欠如」「文化的同調」という3つの視点を重視する根拠となっている。

企業不祥事が発生する背景には、多くの場合、コーポレート・ガバナンスの機能不全が存在する。制度としては整っていても、実質的に機能していない、あるいは形骸化していることが、不祥事の発生を許してしまう大きな要因となっている(青木, 2021)。ここでは、ガバナンス機能不全の代表的な事例を挙げつつ、その構造的な問題を検討する。

(1) 取締役会の形骸化

取締役会は本来、経営の意思決定を行うと同時に、経営者の行動を監督・牽制する役割を果たすべき機関である。しかし、形式的に存在していても、実際には社長や会長の意向を追認するだけの機関にとどまっている例が少なくない(谷本, 2020)。東芝の不正会計問題では、社外取締役が設置されていたにもかかわらず、経営陣による過剰な利益目標の押し付けを取締役会が止められず、不正が継続された(青木, 2016)。また、後に明らかになった2021年の株主総会の運営をめぐる問題では、東芝の経営陣と経済産業省が結託して、アクティビスト株主の影響を排除しようとしていたことが判明し、取締役会の独立性・監視機能が大きく損なわれていたことが露呈した。このように、実効性のない取締役会は、経営トップの独断専行を許し、不祥事を防止できないリスク要因となる。

(2) 内部監査・内部通報制度の機能不全

企業内で不正を早期に発見・是正するためには、内部監査制度や内部通報制度(ホットライン)が有効に機能する必要がある。しかし、日本企業では、これらの制度が制度としては整備されていても、運用面での課題が多く、形だけの制度にとどまっている場合がある(井上, 2021)。東芝の事例では、内部からの通報によって不正が明るみに出たが、その段階ですでに不正会計が数年にわたり継続していた(青木, 2021)。また、オリンパスの事件では、当時の社長マイケル・ウッドフォード氏が社内の不正取引を告発したが、社内ではその意見が尊重されるどころか、解任という形で封殺されてしまった(井上, 2021)。これは、内部通報がむしろ危険行為とされる企業文化の存在を示している。これらの事例は、内部監査部門の独立性の欠如や通報

者保護の不十分さといった問題が、企業におけるガバナンスの機能不全と密接に関係していることを示している。

(3) 経営トップへの牽制不足（オーナー・カリスマ経営）

経営トップが強大な権限を持ち、それを牽制する仕組みが働いていない場合、不祥事の温床となる可能性が高い。とくにオーナー企業やカリスマ経営者に多いが、日産自動車のカルロス・ゴーン氏の事例はその典型である。ゴーン氏は長年にわたり、報酬の過少記載や会社資金の私的流用などを繰り返していたが、取締役会や監査役会がこれを監視・是正できなかった。最終的に、特別背任や金融商品取引法違反で起訴され、企業全体の信用を著しく失墜させる結果となった（青木，2016）。このような事例は、「強いリーダー」が必要とされる反面、それを制御する組織的な仕組みが未整備であったことが、ガバナンスの機能不全につながっていることを物語っている。

(4) 企業文化としての事なかれ主義・同調圧力

ガバナンスの制度が整備されていても、それを支える企業文化が硬直的であれば、不正を見逃す風土が助長される。日本企業に特有の「事なかれ主義」や「和を乱さない」風土は、不正への沈黙や同調圧力を生みやすい。神戸製鋼のデータ改ざん問題では、現場レベルで不正が慣例化しており、「昔からやっている」「上の指示に従っただけ」といった説明がなされていた。組織としての「見て見ぬふり」が常態化していたともいえる（井上，2021）。また、東芝では、トップダウンの数値目標が押し付けられる中で、現場がプレッシャーを受け、「不正を拒むことができなかった」という証言も報じられている。こうした企業文化の問題は、制度改革だけでは克服できず、組織の風土改革が不可欠である。

以上のように、企業不祥事は、単に一部の個人による逸脱行為ではなく、組織全体の統治機能の欠如、監視制度の形骸化、企業文化の硬直性といった構造的要因と深く結びついている。制度改革や規制強化だけではなく、経営層の倫理観、取締役会の独立性、社内風土の健全化といった「ソフト面」の改善が求められている（谷本，2020）。そして、企業不祥事の再発防止には、制度と文化の両面からのコーポレート・ガバナンス強化が不可欠であり、形式的な整備を超えて、いかに「実効性」を持たせるかが今後の課題であると言える（佐久間，2017）。

第2節 日本企業におけるコーポレート・ガバナンスの課題

日本企業は近年、社外取締役の導入やガバナンス・コードの実施など、制度的なガバナンス改革を進めてきた。実際、東京証券取引所によれば、2022年時点でプライム市場上場企業の99.7%が社外取締役を2名以上選任している（東京証券取引所，2023）。しかしながら、こうした制度の量的拡大が質の向上、すなわちガバナンスの実効性に直結しているとは言い難い。

まず、社外取締役の実質的な独立性と役割に疑問が残る。日本では、社外取締役として選任される人物の多くが、元官僚や元金融機関関係者、あるいは取引先企業の出身者であり、企業と何らかの関係性を持つ「形式的独立性」が問題視されている（佐久間，2017）。このような構造では、取締役会において自由闊達な議論が行われにくく、結果として経営陣への牽制機能が弱まる。次に、監査役制度や内部監査部門の形骸化が依然として根強い課題である。形式上は三様監査（監査役、内部監査、会計監査）の体制が整えられているものの、現実には監査部門が経営トップに従属的な立場にあり、内部告発や不正の兆候が経営陣に届かないケースが多い（井上，2021）。こうした状況では、不正の予兆が見過ごされ、組織ぐるみの隠蔽体質が温存されてしまう。また、ガバナンス改革の「外圧依存」的な側面も否定できない。2015年に導入されたコーポレートガバナンス・コード（金融庁・東証）や、スチュワードシップ・コード（機関投資家向け）は、いずれも政府の成長戦略に基づくものであり、海外投資家や市場の圧力によって改革が進められてきた側面が強い（青木，2021）。その結果、企業内部においては、ガバナンスを「外から課される義務」と捉え、自主的な取り組みや価値観として根付いていないケ

ースもある。さらに、日本企業の企業文化と組織慣行も、ガバナンスの課題と深く結びついている。たとえば、年功序列や終身雇用といった日本的雇用慣行は、従業員の忠誠心や長期的な企業文化を支える一方で、内部通報がタブー視される風土を生むことがある。また、「和を乱さない」「空気を読む」ことが重視される文化は、取締役会や会議の場においても異論を出しにくくする要因となりうる。

こうした点を踏まえると、現在の日本企業のコーポレート・ガバナンスは、制度の整備という「ハード面」では一定の成果を上げているものの、運用や文化という「ソフト面」では依然として多くの課題を残していることが分かる。したがって今後の課題は、制度の形だけを整えるのではなく、取締役会の実質的な多様性と自律性を高め、監査・通報制度の実効性を担保し、そして経営陣自身がガバナンスの担い手としての自覚を持つことである。また、企業文化として「正しいことを正しく言える」環境を醸成することが、真の意味でのガバナンス強化につながる可言える（井上，2021）。

第5章 企業不祥事の事例分析

第1節 日本と海外の不祥事比較分析

本研究では、現時点での日本企業事例として東芝、日産、オリンパス、海外企業事例としてエンロン、ワイヤーカードを分析対象とした。東芝と日産はいずれも粉飾決算や不当経理などの不祥事を複数回経験した企業である。これらはまさにガバナンス機能不全型に該当し、取締役会や内部監査の不備が問題の背景にあった。一方、オリンパス（日本）、エンロン（米国）、はそれぞれ2000～10年代に発覚した不祥事であり、いわば古典的な事例といえる。最後に、ワイヤーカード（ドイツ）はデジタル決済企業として2010年代後半に急成長した後、監査偽装で巨額の損失が明るみに出た新興型不祥事である。ワイヤーカードは2016～18年の会計監査で約19億ユーロの穴が発覚し、2020年6月に約40億ドルの負債を抱えて破産申請に至った。これらの事例は、「ガバナンス機能不全」「透明性欠如」「文化的同調」という本研究が提示する三類型を多面的に検証するために適しており、日本企業と国際事例の比較分析を通じて、普遍的な課題と日本特有の問題を明らかにするための基盤となる。そして、特に東芝とエンロンは、それぞれ日本と米国を代表する大企業でありながら巨額の不正会計事件を起こしたことから、後に詳しく不祥事について記述し、比較分析を行う。

東芝：構造的ガバナンス不全の典型

東芝の不正会計問題（2015年）は、日本企業におけるガバナンス機能不全の典型例である。2009年から2014年にかけて、経営陣は不適切な利益計上を行い、利益水増し額は総額2,248億円に達した（第三者委員会、2015）。形式的には社外取締役や監査委員会が設置されていたものの、取締役会は経営陣の意向を追認するだけの存在に墮し、牽制機能は働いていなかった（青木、2021）。本件は「ガバナンス機能不全型」に該当し、取締役会の独立性欠如と監査機能の弱さが不正を長期間放置した要因である。加えて、上司の意向に逆らえない企業風土という「文化的同調型」の要素も強く、個別の制度整備だけでは不祥事防止が難しいことを示している。東芝はその後もガバナンス問題を繰り返しており（2022年株主対応問題など）、ガバナンス改革が「形だけ」で終わる危険性を象徴する事例である。

日産：経営トップ支配による監視機能の崩壊

日産自動車におけるカルロス・ゴーン事件（2018年）は、経営トップによる権力集中がガバナンスを形骸化させた「ガバナンス機能不全型」の典型である。ゴーン氏は取締役会や監査役会への情報開示を制限し、社内の牽制機能を無力化させていた（磯井、2018）。日産では形式上ガバナンス制度が整備されていたにもかかわらず、取締役の多くが内部昇進者であり、独立性は低かった（青木、2021）。この事件は、日本企業に特有の「顔が見えるガバナンス」の弊害を示している。経営トップへの忖度、批判回避の文化が、取締役会や監査役会の実質的な監視機能を麻痺させた。「ガバナンス機能不全型」と「文化的同調型」の複合型事例として、東芝と並びガバナンスの本質的課題を象徴している。

オリンパス：透明性欠如と隠蔽文化の縮図

オリンパス事件（2011年）は、約20年にわたり巨額の損失隠しが行われた事例であり、「透明性欠如型」と「文化的同調型」が交錯する。内部告発により発覚したが、同社の取締役会は異論を封殺し、監査役会も機能していなかった（井上、2021）。この事件では、日本企業にありがちな「会社のため」「空気を読む」風土が不正を助長した。内部通報制度が形骸化し、社外取締役も設置されていなかった点はガバナンスの脆弱性を示す。オリンパスは事件後にガバナンス改革を進めたが、企業文化の変革が伴わなければ実効性は限定的であることを示す教訓的な事例である。

エンロン：米国モデルにおける制度依存の限界

エンロン事件（2001年）は、米国における分散所有型企業の脆弱性を象徴する「ガバナンス機能不全型」事例である。会計監査を担当していたアーサー・アンダーセンが独立性を失い、経営陣の粉飾決算を見逃したことが不正拡大の要因となった。米国型ガバナンスモデルは、株主主権と市場規律を重視するが、監査法人との利益相反や規制当局との距離が問題化した。この事例は、ガバナンス制度が整っていても、その「運用」が形骸化すればガバナンスは機能しないことを示す。また、制度偏重のリスクを浮き彫りにし、日本企業の問題とも共通する教訓を提供する。

ワイヤーカーカード：規制と監査の新興リスク

ワイヤーカーカード事件（2020年）は、フィンテック分野で急成長したドイツ企業による粉飾決算事例である。約19億ユーロに及ぶ虚偽の現金残高報告が発覚し、2020年には破綻した。ドイツ金融当局（BaFin）や監査法人 EY が長期にわたり不正を見逃していたことが批判された（OECD, 2023）。ワイヤーカーカード事件は、「ガバナンス機能不全型」と「透明性欠如型」の複合であり、急成長する新興企業における規制の遅れと監査の脆弱性が問題となった。デジタル経済における新たなガバナンス課題を示すと同時に、制度が整備されていても運用の質次第でガバナンスが無力化する点はエンロンや日本企業とも共通する。

以上の事例比較から、不祥事の背景には共通して「ガバナンス機能の不全」「透明性の欠如」「企業文化の影響」が複合的に作用していることが明らかとなった。特に日本企業では、形式的なガバナンス制度の導入にとどまり、取締役会や内部監査の実効性が乏しいこと、同調圧力や隠蔽体質といった文化的要因が不祥事を助長している。

エンロンやワイヤーカーカードは、制度面での対応は進んでいたものの、監査法人や規制当局との癒着によりガバナンスが機能不全に陥った点が共通する。これは、日本企業の「文化要因による形骸化」と異なるものの、最終的なガバナンス実効性欠如という点で本質的に共通する課題を抱えている。また、東芝や日産のように、ガバナンス改革を経ても不祥事を繰り返す事例は、制度設計のみならず企業文化や経営姿勢の変革が不可欠であることを示している。

第2節 東芝とエンロンの不正会計事件にみる制度的・文化的要因

東芝とエンロンは、上述した通り、それぞれ日本と米国を代表する大企業でありながら巨額の不正会計事件を起こしたことで知られる。不正会計は単に一企業の問題にとどまらず、制度的な欠陥（ガバナンスや監査体制の弱さ）と文化的な問題（組織風土や倫理観の欠如）が複合的に絡み合って発生するものである。両社の事例を通じて、企業不祥事を防ぐ上での制度と企業文化の双方の重要性を明らかにすることを目的としたい。

東芝不正会計事件の背景と要因

・制度的要因：ガバナンスと監査の機能不全

東芝では2008年頃から2014年にかけて組織ぐるみの不適切会計処理が行われ、発覚後に2009年度～2014年度までの決算で税引前利益を累計2248億円も過大計上していたことが判明した（森, 2015）。東芝はもともと日本を代表する一流企業であり、しかも2000年代初頭には社外取締役を過半数とする委員会設置会社制度を日本で先駆けて導入するなど「ガバナンス優等生」と目されていた企業である（森, 2015）。しかし、この形式上の先進的ガバナンス体制は実効性を欠いていた。いわば「仏作って魂入れず」の状態であり、いくら形だけ整えてもトップ経営者の倫理意識が低ければ統治機構は機能不全に陥ることが露呈したのである（森, 2015）。実際、東芝では社内の取締役会・監査委員会等も十分に機能せず、経営トップによる不正会計の関与を未然に防げなかった。さらに外部監査人である新日本監査法人（現 EY 新日本）も、不

正の兆候を見逃して結果的に粉飾の協力者となってしまったと指摘されている(今沢, 2016)。第三者委員会の報告書によれば、各事業部門で同時多発的に会計不正が継続的に行われており、監査法人も含めた内部統制機能が有効に働かなかったことが問題視された(森, 2015)。新日本監査法人は東芝から長年監査業務を受託していたが、経営陣の説明を鵜呑みにするなど監査上の独立性と懐疑精神が欠如していた可能性が指摘されている。実際に同監査法人はこの不祥事により金融庁から業務改善命令と一時的業務停止処分を受けており、監査体制の不備が公的にも認定されたといえる。このように東芝事件では形式上のガバナンス・監査制度は存在していたものの、実質的には機能不全に陥っていた点が制度的要因として重要である。

・文化的要因：組織風土と倫理観の問題

東芝の不正会計問題の中で、特筆すべき点は企業文化・組織風土の問題である。第三者委員会の報告書は、東芝社内に「上司の意向に逆らうことができない企業風土」が根付いていたことを重大な問題点として挙げている(森, 2015)。経営トップらが当期利益至上主義に陥り、部下に対して過大な収益目標の達成を強く求めた結果、強烈なプレッシャーを受けた現場はそれに逆らえず「不適切な会計処理」に走ってしまったと分析されている(森, 2015)。東芝では社内で「チャレンジ」というスローガンの下、当期の予算目標との差異を埋める追加の利益上乘せが半ば強制されていたとされる。この「チャレンジ」という言葉によって粉飾が始まったのであり、現場担当者は上層部の意向を忖度して損失計上を先送りし、売上や利益を架空計上するといった手段で帳尻合わせを繰り返した(今沢, 2016)。例えばインフラ案件では、本来当期に計上すべき損失引当をトップの承認なしには計上できないという「事実上のルール」が存在し、上層部は損失を穴埋めする努力(チャレンジ)を現場に厳命した結果、担当者は損失を次期以降に先延ばしにして業績を取り繕ってしまった(森, 2015)。また、テレビ事業やパソコン事業では経費の計上繰延べや在庫の押し込み販売など複数の手口で利益のかさ上げが行われた(森, 2015)。これらは一部門の暴走ではなく歴代トップ(三代の社長にわたる)の意向の下で全社的・継続的に行われており、組織ぐるみの不正であった。このように東芝の例は特定の個人の逸脱というより組織的・文化的な病理と言える。

東芝のケースでは、不正行為から直接的な私利私欲を満たした形跡はなく(森, 2015)、不正の動機は専ら「会社の業績目標を達成するため」「上司の命令に従い責任を果たすため」といった組織内の論理で正当化されていたと考えられる。樋口(2017)は、まさにそうした“不正を正当化する心理と組織”のメカニズムが東芝で働いていたと指摘する。従業員らは「一時的に数字を操作しても、いずれ事業が好転すれば問題は解消する」「上からの命令なのだから仕方がない」といった心理的な合理化によって、違法行為への罪悪感を和らげていたのである(樋口, 2017)。このように内部では不正への認識が麻痺し、「会社のため」という大義名分のもとで違法行為が正当化されてしまった。さらに日本の大企業に特有の終身雇用と年功序列の中で育まれた同質的で従順な企業文化も背景にある(森, 2015)。長年の社内昇進レースを経てトップに登りつめた経営者に権限が集中し、部下は「長いものには巻かれる」という姿勢で上意下達に従う。そうした土壌では内部告発や異議提起は起きにくく、不正の発生を助長する温床となり得る。実際東芝では不正会計発覚前に内部から有効な告発も出ず、外部からの指摘も長年なかった。以上のように、東芝事件ではガバナンス制度の不備以上に企業風土や倫理意識の欠如が不正を長年許容してしまっただけでなく大きな教訓となった(森, 2015; 樋口, 2017)。東芝自身、事件後の再発防止策として社外取締役の増員など形式面の整備に加え、「形に魂を入れる」すなわち風土改革と経営者の意識改革の必要性を強調している(森, 2015)。

エンロン不正会計事件の背景と要因

・制度的要因：ガバナンスと規制の欠陥

エンロンは米国テキサス州に本拠を置いた大手エネルギー企業で、革新的な金融手法(エネルギー取引へのデリバティブ導入など)によって1990年代に急成長し、2000年には売上高全

米第7位にまで上り詰めた。しかし2001年10月、不正会計疑惑が報じられると、経営陣が関与した大規模な粉飾決算の実態が明るみに出た。エンロンは海外事業の失敗で生じた損失を特別目的会社(SPE)に付け替えて簿外債務化し、収益を水増しすることで財務健全性を装っていたのである。この露見からわずか2ヶ月後、エンロンは約130数億ドル(当時約1.6兆円)もの債務超過に陥り経営破綻した(藤田, 2003)。エンロン破綻は当時「エンロン・ショック」とも呼ばれ、米国のみならず世界中の市場に衝撃を与えた。後にはワールドコムなど他の米大手企業による不正も次々判明し、エンロンはその発火点としてアメリカ資本主義の危機を象徴する事件となったとされている(藤田, 2003)。

エンロン事件において制度的に注目されるのは、企業統治の要である取締役会や監査人など「ガバナンスを支えるはずの関係者」が機能しなかった点である。エンロン社の取締役会は表面的には社外取締役も含む体裁を整えていたが、実際には経営陣(特にCEOやCFO)の高リスクな戦略や不透明な取引を十分に監督できなかった。例えば当時CFOだったアンドリュー・ファストウは、自らが実質的に支配するSPE(LJMパートナーシップなど)を利用してエンロンの債務と損失を社外に飛ばすスキームを主導したが、本来防波堤となるべき取締役会はこの利益相反取引を容認してしまったのである。取締役会はエンロンの社内規程に反してファストウがSPEの経営に関与することを特別に承認し、倫理規定を緩和する決定を下した(藤田, 2003)。この判断は重大なガバナンス上の過誤であり、結果として経営陣による不正行為を許す土壌となった。

さらにエンロン事件では監査法人の独立性欠如という制度的欠陥も大きく作用した。エンロンの外部監査人であるアーサー・アンダーセンは当時エンロンから監査報酬以上にコンサルティング報酬を得ており、エンロン経営陣との関係が過度に密接になっていた。アンダーセンの一部の監査担当者はエンロンの会計処理に疑問を呈したものの、社内政治によって批判的な人材は排除され、最終的に監査法人は客観的な監査機能を失っていったという指摘もある。実際、エンロンの不正会計に関してアンダーセンは積極的に加担こそしていないまでも重大な見逃しを重ねており、本来中立であるべき監査人と顧問弁護士が不正の協力者となってしまったことが事件の特筆すべき特徴とされる。また、当時の米国の会計ルール(時価会計の柔軟な適用やSPEを連結対象外とする基準など)や金融規制にも抜け穴があった。エンロンはそうした制度の隙を突き、合法と違法のグレーゾーンで巧妙に業績を操作していた面がある。例えば長期契約を結ぶと直ちに将来収益を計上できる「マーク・トゥ・マーケット会計」を悪用し、実現していない利益を計上することで収益を水増ししていたとされる(藤田, 2003)。当時の証券監督当局や格付機関、証券アナリストもエンロンの欺瞞を見抜けず、市場全体がエンロンを優良企業だと信じ込んでいたことも制度的監視機能の弱さを物語っている。こうした総合的なガバナンス欠如の結果、エンロンでは経営陣による大掛かりな不正が破綻直前まで止められなかったと言える。

エンロン事件は米国における制度改革の契機となった。事件を受け米国政府は既述したように上場企業の経営透明性を高め投資家を保護すべく2002年にサーベンス・オクスリー法(SOX法)を制定し、取締役会の監督責任強化やCEO/CFOによる財務報告の認証義務付け、監査法人の独立性向上策(監査とコンサル業務の分離)など包括的な改革を行った(藤田, 2003)。これはエンロンで露呈した制度的欠陥、すなわちガバナンスと監査の弱さを克服するための対応であり、その後の米国企業社会に大きな影響を与えている。

・文化的要因：企業文化と倫理観の崩壊

エンロンの不正を理解するには、当時の同社の企業文化や経営陣の価値観も考慮する必要がある。エンロンは急成長の過程で利益至上主義とも言うべき風土を社内に醸成していた(斉藤, 2011)。業績拡大と株価上昇が最優先され、従業員は高い収益目標の達成を常に求められた。具体的には、CEOジェフ・スキリングの下で導入された厳格な成果主義・選別主義(「ランク・ア

ンド・ヤンク」制度)により、毎年社員の下位一定割合が解雇される仕組みがあったと伝えられる。この過酷な競争環境では、社員は自分が生き残るために数字を作ることに邁進し、結果として不正行為に目を瞑ったり積極的に加担したりするインセンティブが生まれやすかった。社内には不正を内部告発する風土はなく、むしろ上司の指示に従い利益を計上し続けることが「忠誠心」と考えられる空気があったと言える。事実、エンロンでは決定的な内部通報がなされることはなく、経営トップ自らが破綻直前まで従業員に自社株の買い増しを奨励するほど、組織全体が現実を直視しない狂騒状態に陥っていた。

また、エンロンの経営陣には強いエリート意識と過剰な自信(傲慢さ)が見られたと指摘されている(藤田, 2003)。彼らは自社を「ニューエコノミー」の旗手と位置づけ、従来のビジネス慣行や倫理よりも革新的手法で利益を創出することを正当化していた節がある。そのため「ルールの抜け穴を突いてでも収益を計上することが株主価値の最大化につながる」と信じ、リスク管理を軽視して巨額の取引を積み増していった。例えばエンロンは電力取引において相場操作的な行為も行い、2000年のカリフォルニア電力危機の一因を作ったと言われるが(斉藤, 2011)、そうした行為にも経営陣は倫理的な逡巡を見せなかった。社内に専門の倫理規定や「信頼」のスローガンが掲げられていても、それは建前に過ぎず、実態は真逆であった。実際エンロンの企業理念には「尊重」「誠実」といった美辞が含まれていたものの、経営トップ自ら長年にわたり不正会計を行い無謀な取引に手を染めていたことから、それらのコアバリューは有名無実であった(斉藤, 2011)。要するにエンロンでは企業倫理が根本から形骸化しており、拝金主義的な文化が蔓延していたのである。

さらにエンロンの場合、東芝と異なり一部の幹部が巨額の私的利益を得ていた点も文化的側面として重要である。エンロン創業者のケネス・レイ会長やスキリング CEO は自社株価の高騰によって莫大な報酬を得ており、業績さえ良く見せれば自分たちが富を得られるというインセンティブが働いていた(藤田, 2003)。CFO のファストウも自ら運営する SPE との取引で個人的な利益を上げていたことが後に問題視された。このようにトップ層が食欲に私利を追求する姿勢を見せる一方で、一般従業員の多くは自社株の購入を奨励され年金まで株式に突っ込んでいたが、結局破綻によって巨額の損失を被ることになった。皮肉にも経営陣だけが早期に持ち株を売却して難を逃れた例もあり、倫理的に極めて問題のあるリーダーシップであった。藤田(2003)は、エンロン崩壊はアメリカ型資本主義の光と影を象徴すると述べている。すなわち、株主価値至上主義・短期的な株価極大化を追求しすぎる企業文化は、内部統制を形骸化させ破滅的な結果を招くという教訓である。エンロンのケースでは、制度的な欠陥に加えてトップ主導の歪んだ企業文化と倫理観の崩壊が、不正を長期間蔓延させた根本要因だったのである。

・両事例の比較と背景要因の考察

東芝とエンロンという異なる国・文化圏の企業における不正会計事件だが、その背景要因には共通点も相違点も見られる。まず共通点として挙げられるのは、制度的ガバナンスの形骸化と経営トップの姿勢の問題である。両社とも形式的には近代的なコーポレート・ガバナンス体制(取締役会や監査制度)を備えていたが、トップ自らが不正に関与・黙認する状況ではそれらの制度は機能しなかった。森(2015)が述べるように、「倫理観が欠ければ、どんな制度を作っても機能しない」ことを東芝もエンロンも示したと言える。実効性ある統治には形式だけでなく経営陣の誠実さと強い倫理観が不可欠である。また、「当期利益至上主義」とも呼ぶべき短期業績重視・プレッシャー文化も共通して見られる。東芝では上司の命令絶対、エンロンでは株価最優先という形で、いずれも現場は極端な業績目標達成プレッシャーに晒されていた。これが従業員の不正行為への心理的ハードルを下げ、違法行為の横行を許した点も共通点と言える。さらに、不正の長期・大規模化も共通項である。どちらの事件も一部の現場担当者の一過性の不正ではなく、経営トップから現場まで巻き込んだ組織ぐるみの不正が何年にもわたり継続していた。樋口(2017)の指摘するように、一度組織的な不正のメカニズムが回り始めると内

部で自己正当化が働き、歯止めが利かなくなる実例と言える。さらに内部告発やチェック機能が働かなかった点（東芝では企業風土的に、エンロンでは競争原理的に）も類似している。いずれも「トーン・アット・ザ・トップ」（経営トップの姿勢）が不正容認寄りであったため、組織全体がそれに追随してしまったのである。一方、相違点もいくつか挙げられる。まず経営陣の不正から得た動機・利益の違いである。東芝の場合、不正会計によって直接的な個人の金銭的利益を得た者はおらず、動機は組織防衛的・受動的なものだった（森，2015）。部下たちは上司の圧力や会社の名誉を守るために不正に手を染めた側面が強い。他方エンロンでは、経営幹部自身が自社株売却益やSPEを利用した私利獲得など積極的な私利追求のインセンティブが働いていた（藤田，2003）。不正の性質も、東芝は伝統的な会計基準を逸脱した損失先送り・収益前倒しといった手法で比較的分かりやすい粉飾であったのに対し、エンロンは極めて複雑な金融工学を駆使し会計基準の盲点を突いた巧妙なスキームによる粉飾であった。この違いは各国の金融・証券市場の発達度や規制環境の差異を反映している。また、不正発覚後の展開にも差がある。エンロンは発覚から2ヶ月で倒産し会社自体が消滅したのに対し、東芝は巨額の損失計上と経営陣総退陣という厳しい代償を払いながらも企業として存続した。これは、米国市場の即時的な株主訴訟リスク・信用収縮の厳しさや、日本企業のステイクホルダー（メインバンクや取引先など）による支援も含めた持ちこたえの違いが現れたものと考えられる。また法的処分の面でも、エンロンの元幹部たちは詐欺罪等で起訴され実刑判決を受けたのに対し、東芝の歴代経営陣に対する法的制裁は必ずしも厳しくなく、直接の刑事訴追は行われなかった。この背景には各国の司法制度の差や、証拠の残り方の違い（エンロンではメール等の明確な証拠があったが東芝では“不適切会計”との表現に留まり故意の立証が難しかった）なども影響していると言える。そして、企業文化の違いも大きく見ることができる。エンロンの文化は「アングロサクソン型」の超競争的・個人主義的な色彩が強く、社員は成果を上げ続けなければ即排除される恐怖政治の下で動機づけられていた。一方、東芝は「日本型」の集団主義・長期雇用文化の下、上司に逆らわず組織内調和を乱さないことが優先されていた（森，2015）。前者では内部からの異議申立ては競争敗者の烙印を押される恐れから封じられ、後者では「空気を読む」ことで暗黙の了解の下に不正が容認された。アプローチは逆ながら、結果的に内部統制が働かず不正を許す文化という点で共通していたと言える。同時に、エンロン事件は米国社会全体で「株主価値至上主義」やウォール街主導の拝金主義への反省を促し（藤田，2003）、東芝事件は日本社会における旧来的な企業統治の問題点（社長権限の強さや内部昇格者ばかりの取締役会の弊害など）への反省を促したという違いもある。実際、東芝の不祥事を契機の一つとして2015年に東京証券取引所はコーポレートガバナンス・コードを施行し、日本企業に複数名の独立社外取締役設置など統治改革を求め始めた（森，2015）。このように各国の文化に根ざした問題が炙り出された結果、それぞれの文脈で改革が進められたと言える。

第3節 社外取締役と内部通報制度の形骸化

日本企業におけるコーポレート・ガバナンス改革は、2000年代以降急速に進展してきた。特に社外取締役制度や内部通報制度の整備は、ガバナンス体制の近代化を象徴する施策とされる。しかし、制度の運用実態を見ると、形式的な導入にとどまり、必ずしも企業不祥事の防止や説明責任の向上に結びついていないことが多い。また、制度は導入されても必ずしも実効性を伴わず、社会的正統性を得るための装置として利用される傾向がある。日本企業においても、社外取締役制度や内部通報制度は形式的導入にとどまり、実質的な監視機能や早期不正発見には結びついていない。

本研究では、この現象を踏まえ、日本企業における社外取締役制度と内部通報制度が、形式的には整備されているにもかかわらず実効性を欠く要因を明らかにすることを目的とする。具体的には、以下の研究質問（RQ）を設定した。

RQ1: 独立しているとされた社外取締役は、なぜ東芝やエンロンの事例において実質的な監視機能を果たせなかったのか。

RQ2: 内部通報制度が存在したにもかかわらず、なぜ不正の発覚や抑止につながらなかったのか。

制度形骸化の背景として、まず社会的正統性の獲得を目的とした形式的導入が挙げられる。DiMaggio & Powell (1983) が提唱する制度的同型化の理論によれば、組織は競争優位だけでなく、社会的評価や承認を得るために他組織と同様の制度を模倣する傾向がある。日本企業においても、ガバナンス改革は政府や投資家からの外圧に応じて形式的に導入される一方、制度の運用は受動的となり、制度そのものが目的化する傾向がある。さらに、日本企業特有の長期雇用や終身的組織関係を基盤とした「内部者文化」は、外部者による監視や異議申し立てを心理的・制度的に抑制するため、形式的導入のみでは実効性が担保されにくい。また、コンプライアンス経営の形式主義も制度形骸化に寄与している。法令遵守やルール遵守が目的化され、倫理的判断や企業の社会的責任との接続が希薄化することで、組織構成員の自律的な判断は弱体化する(経済産業省, 2021)。結果として、制度は形式的には維持されても、その内実は空洞化する。

以下では、本研究の研究質問(RQ)である「なぜ形式的に整備された制度が機能しなかったのか」について、東芝とエンロンの事例における社外取締役制度(RQ1)と内部通報制度(RQ2)の運用実態から検証する。

1. 東芝・エンロンにおける社外取締役制度の形骸化(RQ1への回答)

不祥事発覚時点での東芝およびエンロンの社外取締役制度には、いずれも「形式的なガバナンスの整備」ととどまり、実質的な監督機能が発揮されなかったという共通点がある。

(1) 東芝: 形式的独立性と「承認者」への転落

東芝は不正発覚以前より、委員会設置会社への移行など形式的には先進的なガバナンス改革に取り組んでいた。2015年の不正会計事件当時、取締役16名のうち4名が社外取締役であり、伊丹敬之(一橋大学名誉教授)、島内憲(元駐スペイン・ブラジル大使)、斎藤聖美(ジェイ・ボンド東短証券社長)、谷野作太郎(元駐中国大使)といった各分野で高い専門性を持つ人物が選任されていた(東芝株式会社, 2015)。しかし、第三者委員会の報告書(2015)が「上司の意向に逆らうことができない企業風土」と指摘するように、経営陣が「当期利益至上主義」で部下に過大な目標を課し、現場が不正に走る中で、社外取締役は十分な是正行動を取らなかった。その背景には、社外取締役の多くが元官僚や関連企業の出身者であり、形式上は「独立」していても、実質的には社内人脈や「根回し」文化に組み込まれていたことがある(小笠原, 2016)。さらに、東芝では指名委員会の構成が偏っており、社外取締役が「経営監視者」ではなく、経営陣の意向を追認する「経営の承認者」として機能してしまっていた(磯山, 2015)。室町会長や田中久雄社長ら経営陣が利益操作を主導した際、取締役会はこれを制止できず、監査委員会も外部監査法人に依存していた。このように、制度導入当初から「海外投資家への説明責任」や「コード遵守」といった外形的要件を満たすことが目的化しており、実質的な監視行動との乖離が生じていたといえる。

(2) エンロン: 利益相反と機能不全

一方、米国のエンロンにおいても、社外取締役制度は名目的な機能にとどまっていた。当時の取締役会には17名中15名を社外取締役が占め、指名・監査・報酬の各委員会も設置された「米国型ガバナンスの模範」といえる構造であった。取締役には、Wendy L. Gramm(商品先物取引委員会元委員長)、Robert K. Jaedicke(スタンフォード大学教授)、John Wakeham(英国エネルギー相経験者)など、政財界や学界の著名人が多数含まれていた(Healy & Palepu, 2003)。しかし実際には、これらの人物は経営陣との関係が深く、真に独立した監視者とはなり得なかった。例えば、Grammは在任中に金融規制緩和を推進してエンロンの事業拡大を支援する立場にあり、また、ある社外取締役は所属する大学がエンロンから多額の寄付を受けていたため、厳しい追

及ができなかったとも指摘されている (Grondine, 2002)。加えて、取締役の多くが他社との兼任ポストを抱えており、会議の平均出席率が 80% を下回っていたことも、実質的な監督を困難にさせた (Healy & Palepu, 2003)。こうした構造的制約と利益相反により、経営トップ (スキリングやファストウ) による複雑な会計スキームや SPE (特別目的会社) を用いた不正は見過ごされ、結果として巨大企業の破綻を招くこととなった。

東芝とエンロンの事例に共通するのは、制度の形式的導入だけでは監督機能が保証されないという点である。両社ともに社外取締役を導入していたが、その選任基準は形式的であり、経営者からの独立監督という本来の目的を果たしていなかった。特に日本企業においては、社外取締役が経営者との関係を重視し、批判的な発言を控える「空気を読む」文化的要因や情報非対称性が、制度を「魂の入らない枠組み」にしたと考えられる。

2. 内部通報制度の形骸化 (RQ2 への回答)

内部通報制度は、不正の早期発見や倫理的企業文化の醸成を目的とするが、両社の事例ではその理念から大きく乖離した運用がなされていた。

制度導入の背景と表層的運用

日本では 2006 年の公益通報者保護法施行 (2022 年改正) により制度的裏付けが与えられたが、実際の運用では通報が抑制される傾向が強い。消費者庁 (2024) の調査によれば、制度導入企業の約 6 割で受付件数が年 5 件以下に留まり、約 13% で通報者への報復的対応が確認されている。東芝の場合も、2015 年の問題に関して複数の社内通報が寄せられていたにもかかわらず、経営層に届かなかつたり、担当部署で握り潰されたりしていた (東芝第三者委員会, 2015)。通報窓口が「経営側の情報統制ツール」として利用され、通報者保護の観点から欠如していたことが、制度の実効性を著しく損なわせた。制度導入の動機が「体裁維持」などの外的要因に基づく場合、運用が形式的に留まりやすい構造的問題がある。

「沈黙の文化」と報復リスク

制度の形骸化を深刻化させる要因として、通報者に対する報復リスクと組織文化がある。東芝のケースでは、通報者が異動や退職を余儀なくされたとされ、こうした報復の恐れが「沈黙の合理性」を生んでいる (Miceli & Near, 2005)。一方、エンロンでは、財務部門幹部のシャロン・ワトキンスが粉飾決算を内部告発したが、経営陣によって黙殺された。当時の米国では通報者保護法 (SOX 法) 制定前であり、通報が法的に正当であっても、組織文化的には「裏切り」とみなされ、通報者が孤立する構造があった。Edmondson (2019) が述べるように、組織の「心理的安全性 (psychological safety)」が確保されていない環境では、従業員は不正を見つけても沈黙を選ぶ傾向がある。東芝やエンロンのような上意下達型の文化が強い企業では、通報が「忠誠心の欠如」とみなされるため、法的形式として制度が存在しても、実質的には沈黙を制度化する道具に転化してしまう危険を孕んでいる。

上記の問題に対処するためには、制度と文化の統合的改革が必要だと考えられる。

(1) 制度設計の再構築

社外取締役制度および内部通報制度の形骸化を防ぐためには、まず制度設計の再構築が必要である。社外取締役については、形式的な独立性ではなく、「実質的独立性」を確保する仕組みが求められる。具体的には、指名委員会の透明化、兼任制限、報酬構造の適正化などが挙げられる (日本取引所グループ, 2025)。また、社外取締役に対しても継続的な教育・評価制度を導入し、専門知識や倫理的判断力を高めることが有効である。内部通報制度については、通報ルートが多様化と独立性の確保が不可欠である。外部弁護士や監査法人を活用した第三者窓口の設置、匿名通報の保障、通報後のフォローアップ体制の明文化など、通報者が安心して声を上げられる仕組みを構築する必要がある。また、通報件数や対応状況を企業の非財務情報として開示することで、透明性を高め、社会的監視を促進できる (経済産業省, 2022)。

(2) 経営倫理・心理的安全性・社会的信頼の回復

制度改革と並行して、経営倫理の再構築が不可欠である。制度がどれほど整備されても、組織内の倫理的意識や心理的安全性が欠如していれば、再び形骸化が起こる。Edmondson (2019) が指摘するように、心理的安全性の高い組織では、従業員が自由に意見を述べるのが奨励され、これがガバナンスの基盤となる。日本企業においても、「失敗を共有できる文化」や「異論を尊重する価値観」を育てることが、制度の実効性を支える根幹となる。また、社会的信頼の再構築も重要である。企業がガバナンス制度を整備する目的は、単に投資家に対して「透明性を示す」ことではなく、社会との信頼関係を再生することにある。ガバナンスの本質は、制度の存在そのものではなく、「信頼に基づく責任の共有」にあるこの信頼が再構築される時、初めて制度は形骸化を脱し、実効的な社会的機能を果たすことができると言える。

本章では、社外取締役制度と内部通報制度という二つの主要なガバナンス制度が、形式的には整備されながらも実効性を欠いた要因を明らかにした。その根底には、制度を「外部圧力への対応策」として導入する表層的動機、そして「沈黙の文化」や「同調的組織風土」といった文化的要因が存在する。つまり、ガバナンス制度の形骸化は、法制度や組織構造の欠陥だけでなく、日本的経営文化に内在する「和の規範」と「内部者意識」の延長線上に位置づけられる現象である。制度を真に機能させるためには、外形的な改革ではなく、企業文化そのものを変革する「文化的ガバナンス」の視点が不可欠である。これは、組織を単なるルール遵守の場としてではなく、価値創造の場として認識することが必要である。形式から実質へ、規範から価値へと焦点を移すことで、制度の形骸化を超えたガバナンスの実現が可能と考える。

第6章 日本における企業不祥事を防ぐためには

第1節 制度の実効性と制度を支える企業文化

企業不祥事の再発を防ぎ、ガバナンスを真に機能させるためには、第5章までの分析で明らかになった通り、制度の形式的整備に留まらず、その運用における「実効性」を高める施策が不可欠である。本節では、第5章でも記述した監視機能の中核となる社外取締役制度と、不正の早期発見に繋がる内部通報制度について、以下の具体的な施策を提言する。

まず、社外取締役制度については「実質的独立性」確保と機能強化が必要である。東芝やエンロンの事例が示したように、形式的に独立した社外取締役が存在しても、経営陣との馴れ合いや情報不足により監視機能が形骸化する危険性がある。この課題を克服するため、以下の施策が求められる。第一に、指名委員会の透明化と独立性の強化である。社外取締役の選任プロセスを担う指名委員会について、その構成員を独立社外取締役のみとし、選任理由や評価基準を具体的に開示することが求められる（日本取引所グループ，2025）。これにより、経営トップによる恣意的な選任を排除する。第二に、兼任制限と報酬構造の適正化である。複数の企業で社外取締役を兼任することによる時間的制約や、企業グループ内・取引先企業からの選任など、実質的な独立性を損なう要因となる兼任の制限を厳格化すべきである。また、報酬構造を短期的な業績連動報酬から切り離し、監督機能の遂行に報いる構造に適正化することで、経営者との利益相反を避ける。第三に、継続的な教育・評価制度の導入である。社外取締役に対して継続的な教育プログラムを提供し、専門知識（会計、IT、倫理など）をアップデートするとともに、取締役会での発言内容や貢献度に基づいた実効性評価を導入し、その結果を開示すべきである。

次に、内部通報制度については、「心理的安全性」確保と独立性の担保が必要である。内部通報制度が「沈黙の文化」や報復リスクにより機能不全に陥っている現状（RQ2）を打破するため、通報者が安心して声を上げられる環境構築が急務である。第一に、通報ルートの多様化と独立性の確保である。組織内部の窓口に加え、外部弁護士や監査法人といった企業から完全に独立した第三者機関を通報窓口として活用し、匿名通報を完全に保障する仕組みを構築する必要がある。第二に、報復措置の厳罰化とフォローアップ体制の明文化である。企業は通報者に対するいかなる不利益な取扱いも厳に禁止し、違反者には厳罰を科す旨を明確に規定すべきである。さらに、通報後の調査状況や是正措置について通報者への適切なフォローアップ体制を明文化し、通報の実効性を可視化する。第三に、非財務情報としての透明性開示である。制度の実効性を社会的監視に委ねるため、企業は内部通報件数や対応状況を企業の非財務情報として定期的に開示すべきである（経済産業省，2022）。

社外取締役や内部通報といった制度（ハード面）が実効性を伴うためには、組織内部の倫理的風土や価値観といった企業文化（ソフト面）による支えが不可欠である。まず、「トーン・アット・ザ・トップ」（経営トップの姿勢）の確立が必要である。ガバナンスの崩壊は、経営トップの倫理観の欠如や短期的な業績至上主義に起因することが多い。経営陣は、単なるルール遵守ではなく、企業倫理を経営の核心的価値として位置づけ、従業員に対して明確かつ一貫したメッセージを発信し続ける必要がある（森，2015）。次に、心理的安全性の確保と組織風土改革である。内部通報制度の形骸化の背景にある「沈黙の文化」を打破するためには、組織内に「心理的安全性（Psychological Safety）」を醸成することが不可欠である（Edmondson, 2021）。異論や失敗の報告が歓迎される文化を築くことで、不正の種を早期に摘み取ることが可能となる。最後に、長期的な価値創造への意識改革である。短期的な株価や利益目標に過度に依存する経営を是正し、ESG要素を含む非財務情報を重視した長期的な視点に基づく経営判断を行うことが、企業の社会的信頼を回復し、不祥事を構造的に防ぐ鍵となる（谷本，2020）。

第2節 ガバナンス改革の成功事例とその示唆

前節で述べた「形式から実質へ」の転換は、決して不可能な理想論ではない。実際、日本企業の中にも、コーポレート・ガバナンス改革を経営戦略の中核に据え、企業価値の向上に結びつけた成功事例が存在する。本節では、日立製作所とソニーグループの事例を取り上げ、その成功要因を分析する。

1. 日立製作所：断行されたポートフォリオ改革

日立製作所は、2008年度に国内製造業史上最大（当時）となる7,873億円の最終赤字を計上したことを契機に、抜本的なガバナンス改革に着手した。同社は、日本企業としては珍しい「指名委員会等設置会社」への移行を早期に進め、監督と執行の分離を徹底した。特筆すべきは、独立社外取締役が取締役会の過半数を占め、さらに指名・報酬・監査の三委員会の委員長をすべて社外取締役が務めるという体制を構築した点である（日立製作所, 2024）。この強力なガバナンス体制は、経営陣に対し、不採算事業からの撤退や上場子会社の再編といった「痛みを伴う改革」を断行する後ろ盾となった。社内論理や「しがらみ」とらわれない社外取締役の存在が、経営判断の客観性を担保し、ITとインフラを融合させた「社会イノベーション事業」への選択と集中を成功させたのである。これは、ガバナンスが単なる守りの仕組みではなく、成長戦略を実行するための「攻めの基盤」となり得ることを示している。

2. ソニーグループ：執行と監督の明確な分離

ソニーグループは、1997年に日本企業として初めて「執行役員制度」を導入し、取締役の役割を「監督」に、執行役員の役割を「業務執行」に明確に分離したパイオニアである（ソニーグループ, 2024）。その後も改革を続け、指名委員会等設置会社へと移行した。同社のガバナンスの特徴は、取締役会が経営の大きな方向性の決定とモニタリングに特化し、個別の事業運営は執行側に大幅に権限委譲している点にある。これにより、エレクトロニクス、エンタテインメント、金融という多様な事業ポートフォリオを持つコングロマリット経営において、迅速な意思決定が可能となった。また、事業撤退や構造改革が必要な局面でも、取締役会が株主視点から厳しい規律を働かせ、V字回復を実現した実績を持つ。ソニーの事例は、制度として「形」を整えるだけでなく、それを運用する「実質」が伴って初めて、ガバナンスが競争力の源泉となることを証明している。

3. 成功事例からの示唆

両社の事例に共通するのは、①社外取締役が「お客様」ではなく、実質的な意思決定権限（特に指名・報酬）を持っていること、②「監督と執行の分離」が明確であり、経営陣が取締役会からの健全な緊張感（プレッシャー）に晒されていること、の二点である。これらは、本論文のRQ1・RQ2で指摘した「形式的な導入」や「なれ合いの文化」とは対極にある。日本企業においても、経営トップが強い意志を持ってガバナンスを機能させれば、企業風土を変革し、持続的な成長を実現できることを示唆している。

第3節 本論文の課題

本研究は、企業不祥事におけるガバナンスの課題を、特に「形式的導入と実効性の乖離」に焦点を当てて分析した。東芝とエンロンの比較を通じ、ガバナンス強化には制度改革だけでなく、経営層の倫理観と組織の心理的安全性を伴う文化変革が必要であることを明らかにした。以上の分析結果を踏まえた上で、本研究に残された課題と限界について、以下の三点に整理して記述する。

第一に、定量的分析の不在による一般化の限界である。本研究は、東芝やエンロンといった特定の事例を詳細に掘り下げる「質的分析（ケーススタディ）」の手法を採用した。これにより、不祥事発生に至る組織内部のメカニズムや心理的要因を深く描写することには成功したが、社外取締役の人数や比率、内部通報制度の整備状況といった変数が、不祥事発生率にどのような

統計的影響を与えるかを実証するには至っていない。したがって、本研究で導き出された結論が、他のすべての日本企業に等しく適用できるかという「一般化」の点において課題が残る。

第二に、事例選定におけるバイアスと対象の限定性である。本研究では、社会的インパクトが大きく、第三者委員会の報告書などで詳細なデータが入手可能な巨大企業の事例（東芝、エンロン等）を主な分析対象とした。しかし、日本企業の99%以上を占める中小企業や、近年台頭しているスタートアップ企業においては、所有と経営の分離状況や人的リソースの制約が異なり、大企業とは異なるガバナンス課題が存在する可能性がある。また、多くが不祥事を起こした「失敗事例」を分析対象としており、同様のプレッシャー環境下でありながら不祥事を未然に防いだ「成功事例」との比較分析があまりできていない点も、要因特定における限界といえる。

第三に、「企業文化」や「心理的安全性」の客観的測定の困難性である。本研究では、不祥事の主要因として「沈黙の文化」や「心理的安全性の欠如」を指摘したが、これらは目に見えない定性的な要素である。本論文では主に調査報告書や先行研究といった二次資料に基づいて分析を行ったが、実際の組織内部における従業員の心理状態や、日々のコミュニケーションの微細なニュアンスまでを完全に把握することは困難である。提言した「文化変革」の効果をどのように客観的な指標で測定・評価するかという点については、今後の実証的な研究課題として残されている。

本研究が示した「制度と文化の統合的改革」という視点が、日本企業のガバナンス改革における実効性ある組織づくりへの一助となれば幸いである。

文献一覧

1. Berle, A. (1932), "For Whom Corporate Managers are Trustees: A Note", *Harvard Law Review*, Vol. 45.
2. DiMaggio, P. J., & Powell, W. W. (1983), "The Iron Cage Revisited: Institutional Isomorphism and Collective Rationality in Organizational Fields", *American Sociological Review*, Vol. 48 No. 2.
3. Edmondson, A. (2021) 『恐れのない組織 ―心理的安全性が学習・イノベーション・成長をもたらす―』 英治出版
4. Healy, P. M., & Palepu, K. G. (2003), "The Fall of Enron", *Journal of Economic Perspectives*, Vol. 17 No. 2.
5. Freeman, R. E. (1984), *Strategic Management: A Stakeholder Approach*, Pitman Publishing.
6. Jensen, M. C., & Meckling, W. H. (1976), "Theory of the Firm: Managerial Behavior, Agency Costs and Ownership Structure", *Journal of Financial Economics*, Vol. 3 No. 4.
7. Miceli, M. P. & Near, J. P. (2005), "Standing Up or Standing By: What Predicts Blowing the Whistle on Organizational Wrongdoing?", *Research in Personnel and Human Resources Management*, Vol. 24.
8. OECD (2023) 「G20/OECD コーポレート ガバナンス原則 2023」
9. Pfeffer, J., & Salancik, G. R. (1978), *The External Control of Organizations: A Resource Dependence Perspective*, Harper & Row.
10. TOSHIBA (2015) 「CSR レポート 2015」
https://www.global.toshiba/content/dam/toshiba/jp/sustainability/corporate/related-information/report-backnumber/2015/report15_all.pdf (最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日)
11. TOSHIBA (2024) 「サステナビリティレポート 2024」
<https://www.global.toshiba/content/dam/toshiba/jp/sustainability/corporate/related-information/report-backnumber/2024/report24.pdf> (最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日)
12. Victor, B., & Cullen, J. (1988), "The Organizational Bases of Ethical Work Climates", *Administrative Science Quarterly*, Vol. 33 No. 1.
- Williamson, O. E. (1985), *The Economic Institutions of Capitalism*, Free Press.
13. 青木英孝 (2013) 「企業不祥事とコーポレート・ガバナンス」 『経営学論集』 第 83 集、日本経営学会
14. 青木英孝 (2016) 「コーポレート・ガバナンスと企業不祥事の実証分析」 『経営学論集』 第 86 集、日本経営学会
15. 青木英孝 (2021) 「コーポレート・ガバナンスが企業不祥事に与える影響」 『組織科学』 第 55 巻第 2 号、組織学会
16. 安達巧 (2002) 『企業倫理とコーポレートガバナンス-知的資産の有効活用-』 創成社
17. 磯山友幸 (2015) 「東芝は「仏」作って「魂」を入れられるか」 『Corporate Executive Forum』
18. 井上泉 (2015) 『企業不祥事の研究』 文眞堂
19. 井上泉 (2021) 『企業不祥事とビジネス倫理』 文眞堂
20. 今沢真 (2016) 『東芝不正会計 底なしの闇』 毎日新聞出版
21. 江頭憲治郎 (2020) 「コーポレート・ガバナンスの目的と手法」 『早稲田法学』 第 92 巻第 1 号
22. 太田洋 (2025) 『コーポレートガバナンス入門』 岩波新書
23. 大平浩二・濱口幸弘・佐藤成紀 (2012) 「わが国企業の不祥事から見るコーポレートガバナンスの調査・研究―オリンパスのケースを中心に―」 『経済学部論集』 第 30 巻
24. 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

25. 株式会社日立製作所（2024）「サステナビリティレポート 2024」
（<https://www.hitachi.co.jp/sustainability/download/index.html>、最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日）
26. 株式会社東京証券取引所（2021）「コーポレートガバナンス・コード ～会社の持続的な成長と中長期的な企業価値の向上のために～」
27. 株式会社東京証券取引所（2025）「コーポレート・ガバナンス白書 2025」
28. 菊沢研宗（2004）『比較コーポレート・ガバナンス論』有斐閣
29. 桑原法律事務所（2021）「内部通報制度とは」
30. 経済産業省（2022）「内部通報制度の実効性向上に向けた指針」
31. 佐久間信夫（2017）『コーポレート・ガバナンス改革の国際比較：多様化するステークホルダーへの対応』ミネルヴァ書房
32. 消費者庁（2022）「公益通報者保護法と内部通報制度の概要」
33. 消費者庁（2024）『企業不祥事における内部通報制度の実効性に関する調査・分析』
34. ソニーグループ株式会社（2024）「コーポレートガバナンス・報告書」
（<https://www.sony.com/ja/SonyInfo/IR/library/governance/strategy/report.pdf>、最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日）
35. 谷本寛治（2018）「企業と社会のガバナンス構造の変化」『経営学論集』第 87 集
36. 谷本寛治（2020）『企業と社会』中央経済社
37. 東芝株式会社第三者委員会（2015）「第三者委員会調査報告書」
https://www.global.toshiba/content/dam/toshiba/migration/corp/irAssets/about/ir/jp/news/20150720_1.pdf（最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日）
38. 日本取引所グループ（2025）「独立社外取締役の選任に関する実務指針」
39. 花崎正晴（2014）『コーポレート・ガバナンス』岩波新書
40. 林順一（2018）「内部通報制度の整備に積極的な日本企業の属性分析」『経営倫理』第 13 号
41. 樋口晴彦（2017）『東芝不正会計事件の研究 不正を正当化する心理と組織』白桃書房
42. 藤田正幸（2003）『エンロン崩壊：アメリカ資本主義を襲う危機』日本経済新聞社
43. 星野崇宏（2008）「組織風土と不祥事に関する実証分析」『一橋大学経済研究』第 20 巻第 5 号
44. みずほ総合研究所（2002）「エンロン事件の概要と米国の制度改革」<https://www.mizuho-rt.co.jp/publication/mhri/research/pdf/report/report02-19M.pdf>（最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日）
45. 森一夫（2015）「コーポレート・ガバナンス 東芝不正会計から学ぶべきこと」
<https://www.nippon.com/ja/in-depth/a04802/>（最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日）
46. 森・濱田松本法律事務所（2023）「改正公益通報者保護法の概要と実務上の対応」
47. ロバート・グロンディン（2002）「エンロン事件に学ぶコーポレートガバナンスの課題」
『経済産業ジャーナル』<https://www.rieti.go.jp/jp/papers/journal/0211/bs01.html>
（最終閲覧日 2025 年 12 月 12 日）