

不正会計はなぜ反復されるのか —近年事案の比較分析を通じた ガバナンス・内部統制再設計の検討—

小論文（日本語版）

白書/査読前

下村 聖隆（KIYOTAKA SHIMOMURA）

合同会社シーエフオーズ（CFOs LLC）

<https://www.cfos.tokyo>

Email: shimomura-k@cfos.tokyo

Version dated MAY 2, 2026

要旨

本稿は、近年の代表的な不正会計・不適切会計事案を比較対象として、会計不祥事の発生要因を、会計処理の誤謬や規程不備という狭義の論点ではなく、ガバナンス、内部統制、組織行動、経営者インセンティブの交錯として捉え直すことを目的とする。検討対象として、東芝、Wirecard、Luckin Coffee、東京産業、ENECHANGE、アクアラインを取り上げる。

分析の結果、各事案は売上の架空計上、費用・損失の繰延べ、連結範囲判定の歪曲、非定型案件における見積り統制不全など、会計上の処理は相当に異なるものの、①短期業績目標圧力の存在、②内部統制の形骸化、③非定型取引に対する統制の不足、④会計論点が経営リスクとして上程されない組織体制、⑤小さな誤謬・不正が累積することで正当化される組織的心理、という構造的共通項を有していた。さらに、再発防止の実効性は、経理部門の事後チェック強化だけでは担保されず、取締役会議題の再設計、重大案件の事前補足ルート設計、CFO・法務・内部監査の拒否権的機能の制度化、内部通報の実質運用、短期数値偏重を修正する報酬制度、社外取締役・監査役による論点整理機能の強化に依存することを論じている。結論として、不正会計の本質は「会計の失敗」ではなく、「経営設計の失敗」にあると言える。したがって、内部統制は（財務）報告のツールではなく、成長企業の意味決定構造を健全化する統治装置として再定義されなければならないと結論づける

キーワード：不正会計、内部統制、コーポレートガバナンス、監査、行動経済学、組織行動、社外取締役、監査役

1 問題の所在

不正会計に関する議論は、しばしば「会計基準の誤用」か「個人の倫理欠如」のいずれかに還元されがちである。しかし近年の事案を踏まえると、実際に崩壊しているのは、形式的な会計処理だけではない。むしろ、事業拡大の速度、資本市場の期待、創業者・経営トップの影響力、会議体の情報処理能力、専門部署の独立性、社外役員の機能不全といった複合要因が、最終的に会計数値の歪みとして露出している。東芝第三者委員会報告書は、経営トップによる強い利益達成圧力と、それに抗えない企業風土を主要因として指摘した[1]。また、2024年度に不適切会計を開示した上場企業は67社67件に達し、4年連続で増加したとされる[2]。この事実は、不正会計が特殊な企業による例外事象ではなく、条件が整えば反復的に発生しうる一般的リスクであることを示唆する。

本稿の目的は二つある。第一に、近年の主要事案を横断比較し、個別事案に埋没しがちな論点を抽出することである。第二に、その比較を通じて、再発防止策を「経理部のチェック強化」や「内部通報窓口の設置」といった定型処方箋にとどめず、統治構造と意思決定設計の再構成として提示することである。金融庁の内部統制基準は、内部統制を各企業の事業内容・規模・置かれた環境に応じて整備・運用すべきものと位置づけている[3]。この観点に立つならば、内部統制は固定的な手続集ではなく、経営環境の変化に応じて設計更新されるべき動的システムである。

2 先行研究と分析視角

財務報告不正に関する先行研究は、伝統的には「動機・機会・正当化」から成る不正の三角形に依拠してきた。他方、近年の会計不祥事は、単独の個人が秘密裡に不正を行うというより、複数階層の黙認、沈黙、解釈のずらしの累積として生じる場合が多い。このため、本稿では以下の三つの分析視角を組み合わせて行うこととする。

第一はガバナンス論である。東証のコーポレートガバナンス・コードは、取締役会が中長期的企業価値向上の観点から、適切なリスクテイクと実効的監督を両立させるべきことを求めている[4]。不正会計は、この監督機能が形式化したときに生じやすい。

第二は監査論である。内部監査、監査役監査、会計監査の三様監査が存在しても、重要論点が適時に共有されず、相互補完が機能しなければ、監査は「存在するが届かない」制度となる。Wirecard 事案に関するドイツ連邦議会調査は、会社内部のみならず、監査・監督当局を含む外部ゲートキーパーの失敗を明らかにした[5]。これは、監査機能を企業外部の最終防波堤として過大評価してはならないことを示している。

第三は行動経済学・行動倫理学である。Kahneman and Tversky は、損失回避のもとで人は確定損を過大に忌避(損失回避)し、判断を歪めうることを示した[6]。また、Milgram は権威への服従が個人の倫理判断を鈍化させうることを実験的に示した[7]。さらに Welsh ほかは、小さな倫理的逸脱が次の逸脱を呼ぶ「slippery slope」を示している[8]。これらは、計画未達・投資の減損・在庫の評価損・持分法投資損失取込等の不利益認識を避けようとする企業行動、あるいは上位者の期待に迎合する組織行動を理解するうえで極めて有効である。

3 検討対象事案の概要

東芝事案では、複数年度にわたりインフラ、半導体、PC、映像等の事業部門で不適切な会計処理が行われ、第三者委員会は、経営トップからの過大な利益達成要求、現場の萎縮、会計・監査機能の抑制を主要因として指摘した[1]。重要なのは、会計不正が単一部分の行動逸脱ではなく、経営管理の様式そのものと結び付いていた点である。

Wirecard 事案では、2019 年度財務諸表の公表延期に際し、約 19 億ユーロの信託口座現金について十分な監査証拠が得られず、虚偽の残高確認が示唆された[9]。その後、同社経営陣は当該残高が存在しない可能性が高いと公表した[10]。ここでは、第三者取得ビジネスの実在性、海外パートナー、信託口座といった企業境界の外にある領域で不透明性が拡大していた。Luckin Coffee 事案では、SEC が 2019 年 4 月から 2020 年 1 月にかけて、関連当事者を利用して 3 億米ドル超の売上を水増しし、さらに費用を膨らませ、偽データベースや改ざん書類で

隠蔽したと主張した[11]。後の開示では、特別委員会が2019年売上約21.2億元、費用約13.4億元の水増しを認定している[12]。急成長企業における市場期待の維持が、不正の強力な動機になった典型例である。

東京産業事案では、メガソーラー案件に係る長期未収入金の回収可能性評価や、工事請負案件の追加原価に関する見積変更処理の不適切さが問題化した。外部調査委員会は、これらが同社にとって非定型・高リスク案件であったにもかかわらず、リスク認識と案件管理が不十分であったことを明らかにし、再発防止策としてリスク評価会議等の導入を提言した[13][14]。

NECHANGE 事案では、EV 充電事業に関する SPC の支配・連結範囲判定をめぐり、会社説明と監査法人が後に把握した事実との乖離が問題となった。改善報告書および改善状況報告書では、会計・財務リスクが定常的に会議体へ上がる設計になっていなかったこと、全社的リスクマップが未整備であったことが認められている[15][16]。

アクアライン事案では、投資有価証券評価損および偶発損失引当金の不計上等につき、証券取引等監視委員会が課徴金納付命令を勧告した[17]。これは、売上の架空計上のような派手な不正だけでなく、評価損失や引当金の未認識あるいは認識遅れという古典的手口が依然として現代企業で機能していることを示している。

4 共通点の比較分析

第一の共通点は、短期業績目標が統制判断を上回る局面の存在である。東芝では「チャレンジ」に象徴される利益達成圧力が明示され[1]、Luckin Coffee では急成長神話の維持が売上の水増しを促した[11]。東京産業や ENECHANGE でも、案件推進や事業拡大を優先する過程で、会計判断やリスク認識が形骸化していた[14][16]。ここで重要なのは、目標設定そのものより、未達を認めた場合に経営者・事業責任者が被る心理的・評価的コストである。損失回避の観点からみれば、減損や引当、連結取り込みによる業績の悪化は市場とのコミットメント不履行として強く嫌われやすい[6]。このため、問題は数値目標の有無ではなく、未達や損失認識を誠実に表明できる制度文化の有無にある。

第二の共通点は、異議申立ての機能不全である。東芝第三者委員会報告書は、上司の意向に反する行動ができない企業文化を明示的に指摘している[1]。Milgramの研究が示すように、権威に対する服従圧力の下では、個人は自らの倫理的違和感を抑制しやすい[7]。企業実務においては、この権威が役職・人事評価・予算配分・創業者カリスマと結びつくため、沈黙の圧力はさらに強くなる。異論を言う制度が存在していても、異論を言った者が組織内で孤立するならば、その制度は名目でしかない。

第三の共通点は、非定型・複雑取引に対する統制の甘さである。Wirecardの第三者取得ビジネス、ENECHANGEのSPC支配判定、東京産業の大型非定型案件は、いずれも日常的な販売・購買・入出金統制では捕捉しにくい論点を含んでいた[10][13][15]。内部統制は定型業務には比較的強いが、非定型案件では設計思想そのものの更新が必要となる。にもかかわらず、多くの企業では例外案件ほど営業・事業推進が先行し、会計・法務・リスク管理は追認に回る。この非対称が不正や誤謬を生みやすい。

第四の共通点は、会計論点が経営リスクとして上程されていないことである。ENECHANGEの改善状況報告書が示すように、コンプライアンス・リスク管理委員会で会計・財務リスクが定常議題になっていなかったことは象徴的である[16]。東京産業でも、案件特性に応じた全社的レビューの仕組みが乏しかった[14]。内部統制文書や稟議フローが存在しても、重要論点が適切な会議体に、適切なタイミング、適切な深度で上がらなければ、制度は実効性を持たない。

第五の共通点は、小さな逸脱の累積的正当化である。Welshほかを示した「slippery slope」は、企業不祥事の時間的展開を理解する上で有用である[8]。実務上、不正はしばしば一回の大胆な詐術から始まるのではない。見積りの楽観化、計上時期の微調整、不利情報の会議体未上程といった小規模逸脱が反復され、そのたびに「今回は一時的」「来期に回復する」「監査対応は後で整える」と正当化される。そうして逸脱が通常業務に埋め込まれたとき、不正は初めて大規模化する。

5 相違点の検討

もっとも、各事案を単一モデルに還元することは適切ではない。

なぜならば、第一に、不正会計の対象は大きく異なるためである。Luckin Coffee は売上の架空計上型であり[11][12]、アクアラインや東京産業は評価損失・引当金・見積原価の認識回避型である[14][17]。ENECHANGE は連結範囲という会計判断の前提事実に関わる問題であり[15]、Wirecard は現金残高や事業実在性それ自体が争点となった[9][10]。したがって、有効な統制も画一的ではありえない。売上不正には取引実在性確認や入金突合が有効だが、引当金・連結判定・減損には、経営会議体での論点整理と見積り前提の独立検証がより重要となる。

第二に、不正の主舞台が本社か周辺組織かという差異があるためである。東芝は本社中枢の圧力が色濃く、Luckin Coffee も経営幹部関与が強かった。他方、東京産業や ENECHANGE は特定案件・特定スキームでの判断歪曲が中心であり、Wirecard は海外パートナーや外部口座という企業境界の外側に不透明性が拡散していた[5][10]。この違いは、監督の射程を設計する上で重要である。本社が強すぎて壊れる事案と、本社が見切れずに壊れる事案では、必要なガバナンスは異なる。

第三に、外部ゲートキーパーの破れ方も異なるためである。Wirecard では監査・規制監督を含めた外部インフラの失敗が大きかった[5]。一方、日本の東京産業や ENECHANGE では、外部調査委員会や監査法人の問題提起が最終的な是正契機となった[14][15]。しかし、これは外部監査が万能であることを意味しない。外部監査は本質的に期間限定・証拠依拠・重要性基準に基づくものであり、内部統制の代替物ではない。企業内部の監督が機能しない場合、外部監査に過度な期待を置くことは制度設計上の誤りである。

6 再発防止に向けた理論的含意

再発防止策として最も頻繁に提案されるのは、内部通報制度の強化、研修の拡充、職務分掌の厳格化である。もちろん、これらは必要である。しかし、近年事案の比較から導かれるのは、それだけでは不十分だということである。問題の核心は、内部統制が「財務報告の末端

管理」に閉じ込められ、事業戦略・資本政策・案件審査・報酬制度と接続されていない点にある。したがって、有効な再発防止は、経営設計そのものの修正を伴わなければならない。第一に、取締役会および重要会議体の設計を変える必要がある。コーポレートガバナンス・コードが求めるのは、形式的な会議開催ではなく、持続的成長と中長期的企業価値向上に資する実効的監督である[4]。この趣旨に照らせば、新規事業、大型非定型案件、連結範囲・減損・引当金・収益認識に重大な影響を与える案件は、事後報告ではなく、事前審議の対象とすべきである。会計論点は経理部門に閉じる技術論ではなく、経営判断の前提条件だからである。

第二に、非定型案件のための専用ゲートを設ける必要がある。東京産業が導入したリスク評価会議は、この方向を示している[14]。例外案件では、「収益が上がるか」ではなく、「失敗した場合にどの統制が壊れるか」「誰が前提事実を検証したか」「見積りが崩れた場合にどの時点で是正するか」を審査すべきである。案件の実行責任者のみが論点を整理する構造では、統制は容易に推進論理に包摂される。

第三に、CFO、法務、内部監査、常勤監査役等の専門機能に、実質的な拒否権または再審議要求権を付与する必要がある。多くの企業で専門部署は助言機能にとどまり、最終的には「経営判断」に押し切られる。しかし、財務報告の重要性を考えれば、一定類型の案件については、専門部署が社外取締役・監査役会・監査委員会に直接論点を上げられる制度が必要である。内部統制基準が重視する統制環境とは、単に倫理方針を掲げることではなく、権限と責任の明確化を通じて実効性を担保することにある[3]。

第四に、報酬制度と人事評価を再設計する必要がある。短期数値だけを評価対象とする制度は、達成手段の健全性を軽視しやすい。東芝やLuckin Coffeeに見られたのは、まさに未達を表明するコストが過度に高い評価構造であった[1][11]。評価項目に、リスクの早期開示、見積りの保守性、問題提起の適時性、内部統制への貢献を組み込まない限り、制度は数値操作を誘発し続ける。

第五に、社外取締役・監査役の役割理解を改める必要がある。社外役員は、日常処理の詳細監督者ではない。しかし、だからこそ、重要論点の曖昧な通過を止める責務がある。誰が前

提事実を確認したのか、どのリスクが会議体には上がっていないのか、なぜ通常ルールを外すのか、という問いを継続的に発することで、経営陣の認知バイアスを補正しうる。社外性の意義は、知識の量ではなく、意思決定の視角差にある。

7 結論

近年の不正会計事案を比較すると、外形は多様である。売上の架空計上、費用・損失の先送り、評価損の不認識、連結範囲判定の歪曲、複雑スキームの利用など、会計技術上の現れ方は一様ではない。しかし、各事案の深層には共通した統治失敗が横たわる。すなわち、短期業績圧力が統制判断を凌駕し、異論申立て回路が機能せず、非定型案件への統制密度が不足し、会計論点が経営リスクとして上程されず、小さな逸脱が累積的に正当化される、という構造である。

この意味で、不正会計の本質は「会計処理の失敗」ではなく、「経営設計の失敗」である。財務報告の信頼性は、期末の監査手続だけで守られるのではない。日々の案件審査、会議体運営、評価制度、権限配分、そして異論を言える文化の積み重ねによって支えられる。したがって、再発防止の中核は、内部統制を経理部門の補助装置としてではなく、成長とリスクの均衡を支える統治装置として再設計することにある。学術的にも実務的にも、今後の課題は、形式的ガバナンスの整備度ではなく、統制が意思決定の速度と質をいかに同時に改善できるかという点に置かれるべきである。

以上

参考文献

- [1] 東芝株式会社「第三者委員会の調査報告に関する当社の対応について」2015年7月21日、および同報告書要約版・本文。
- [2] 東京商工リサーチ「2024年度の『不適切会計』開示は67社・67件4年連続で増加」2025年5月2日。
- [3] 金融庁企業会計審議会『財務報告に係る内部統制の評価及び監査の基準』2023年4月7日改訂。
- [4] 株式会社東京証券取引所『コーポレートガバナンス・コード（2021年6月版）』。

- [5] Deutscher Bundestag, Schlussbericht des 3. Untersuchungsausschusses der 19. Wahlperiode (Wirecard), 2021.
- [6] Kahneman, Daniel and Amos Tversky, “Prospect Theory: An Analysis of Decision under Risk,” *Econometrica*, Vol. 47, No. 2, 1979, pp. 263-291.
- [7] Milgram, Stanley, “Behavioral Study of Obedience,” *Journal of Abnormal and Social Psychology*, Vol. 67, No. 4, 1963, pp. 371-378.
- [8] Welsh, David T. et al., “The Slippery Slope: How Small Ethical Transgressions Pave the Way for Larger Future Transgressions,” *Journal of Applied Psychology*, Vol. 100, No. 1, 2015, pp. 114-127.
- [9] Wirecard AG, “Date for publication of annual and consolidated financial statements 2019 delayed due to indications of presentation of spurious balance confirmations,” 18 June 2020.
- [10] Wirecard AG, “Statement of the Management Board about the current situation of the Company,” 22 June 2020.
- [11] U.S. Securities and Exchange Commission, Litigation Release No. 24987, “Luckin Coffee Agrees to Pay \$180 Million Penalty to Settle Accounting Fraud Charges,” 16 December 2020.
- [12] Luckin Coffee Inc., Annual Report / Special Committee findings, filed with the SEC in 2021.
- [13] 東京産業株式会社外部調査委員会『最終調査報告書』2024年3月29日。
- [14] 東京産業株式会社「外部調査委員会の調査結果を受けた再発防止策等のお知らせ」2024年4月15日。
- [15] ENECHANGE 株式会社「外部調査委員会の調査報告書の公表に関するお知らせ」2024年6月27日、および改善報告書。
- [16] ENECHANGE 株式会社「改善状況報告書」2025年3月25日。
- [17] 証券取引等監視委員会「株式会社アクアラインにおける有価証券報告書等の虚偽記載等に係る課徴金納付命令勧告について」2025年3月4日。
- [18] Committee of Sponsoring Organizations of the Treadway Commission, Internal Control - Integrated Framework: Executive Summary, 2013.

注：本文中の事実認定および事案記述は、原則として各社の外部調査報告書、規制当局公表資料、証券監督当局資料その他の一次資料に依拠した。