

東芝破綻事例の単純化と「法人の感性」論の試み

－若干の神経経済学的知見を含めて－

大 谷 毅*

* 信州大学

Simplification of the Toshiba Bankruptcy Case and a Tentative Discussion of "Corporate Sensibility"

— Including Some Neuroeconomic Insights —

Tsuyoshi OTANI*

* Shinshu University, 3-15-1 Tokida, Ueda-city, Nagano 386-8567, Japan

序

東芝の破綻は平均的上場会社に比べ異常な出来事である。本稿の趣旨からいえば「法人の感性」が異常だとなる。感性は「感覚器官で入力し脳で処理」であるから、その情報処理が異常なのだ。構成概念である法人には感覚器官も脳もないが、それに代わるものが、法人の事業計画策定に裁量をもつ人々（以降当事者という）の神経回路（感覚器官と脳）である。よって、東芝の当事者の神経回路が、平均的上場会社の当事者に比べ異常だとなる。

その異常さの一端は、たとえば「神経経済学」で説明できるかもしれない。東芝の当事者に RPE 系遮断が起きていたとすれば「統合失調」を疑うべきだが、なお彼らは 10 年以上も影響力を行使できた。会社存続に有効な management は実行できなかった。1 兆円の返済不能債務を発生させた。また、なぜかささやかな損害賠償程度で、当事者は刑罰を負わない。

1: 問題提起

1.1: 「法人の感性」の所在

元来、構成概念である法人に神経回路があるはずもない。しかしながら本稿では法人にも感性はあると考える。法人の感性の源流は法人の経営資源の費消に係わる裁量にあるとみなす。そこで経営資源の費消に関してより多くの裁量権を有する者を「法人の当事者」と規定し、当事者がいかなる裁量を発揮するのかに着目する、当事者の感性が法人の感性すなわち法人の情報処理を担うと考える。

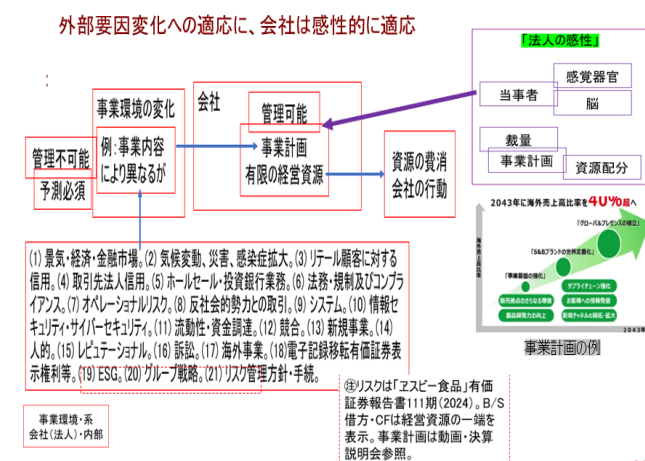
1.2: 東芝の事例の単純化と問題の設定

東芝の WHC 買収から破綻（上場廃止）にいたる経緯を単純化すれば以下のように書き換えられる。

…会社 X の代表者 P の頑固な信念による経営判断が、毎期、資産の流出（キャッシュアウト）を生起させているにもかかわらず、この判断を変えようとせず、10 年間持続した。その結果、多額（1 兆円）の負債を抱え、会社 X を倒産させた。このような判断を長期に持続させたのは、P の神経回路に、他の経営者には見られない独自の特徴がある。…

東芝が破綻に至った原因は、東芝の当事者が、毎期損失を出しながら（粉飾決算で損失を隠しながら）、『原子力発電事業はかならず成功する』と信じ続けたことにある。当事者の感性、すなわち脳という情報処理システムはいかなる作動をしていたのか、その脳のメカニズムを描き出す手がかりを探そう…というのが本稿の趣旨である。むろん管理論の視点からはその防止策を展望できれば出藍ということになる。

東芝が破綻に至った原因は、東芝の当事者が、毎期損失を出しながら（粉飾決算で損失を隠しながら）、『原子力発電事業はかならず成功する』と信じ続けたことにある。当事者の感性、すなわち脳という情報処理システムはいかなる作動をしていたのか、その脳のメカニズムを描き出す手がかりを探そう…というのが本稿の趣旨である。むろん管理論の視点からはその防止策を展望できれば出藍ということになる。



1.3: 資料の限界…anecdotal 風

この種の事件の現場は機密事項であり、一次資料を入手するのはほとんど不可能である。当事者も大方亡くなっておられ、また仮に生存されていたとしても、直接ヒアリングするのはほとんど困難である。したがって公開された資料から該当箇所を抽出し、何らかのモデルを作成し、当事者の脳における情報処理を推察していくことになる。

本稿は個人の経験談、しかも他人が描いた商業原稿、いわば寓話 (anecdotal) をもとに、むろん承知の上で検討している。彼が平均的経営者ではなく、会社を破綻させ、1兆円規模の返済不可能な債務を発生させたという意味で、神経回路にかんしていわゆる普通の平均的経営者と異なる作動があったはずだ。またこうした事件は度々生起する。

2024年度(4-3月)の全国企業倒産(負債額1,000万円以上)は1万144件。負債総額2.3兆円強、前年より3.5%ほど少ない。さすがに1兆円というのはないが、小型ジェット旅客機に失敗したMSJ資産管理(旧:三菱航空機)、愛知の負債総額は6,413億円だった。

本稿では深入りしないが、短期的・稀な倒産件数を平均的に見た場合、ポワソン分布での近似はまるで不可能とも言い難い。あわせて非定常ポワソン過程、ホーソン過程、実データに基づく経験分布も加えての検討が有効かもしれない。

うまく適合できなくても要は、この種の事件はときどき起きることさえ理解し、ゆえに寓話をもとに、その予防に繋ぐは「管理」論の守備範囲でもある。

1.4: 下世話な興味

本稿者もまたささやかな処理者として、東芝の破綻について下世話な興味をもつ。周囲に東芝信者がいて害害に遭遇した件はともかくも、西室は東証やゆうちょの当事者になるなどの手腕があるのか、そもそも本業はどうだったのか、ある期の決算説明会の動画に映った説明者が「良い子」にしては落ち着きがなかった、有報を拝見しながら自己資本が低いくどレバレッジを狙っているのかしら、日経ビジネスの東芝特集を見て従業員は大変だな(周辺にゆうちょ銀行や東芝に就職した修士課程修了者もいた)、DRAMやPCでは世界的営業では卓越した営業ができて(ビジネススクールで経験談をさせれば聞き手は感銘するかもしれない)、原子力発電のようなプラント営業(単価と数量が逆転)でははたしてどうか、日経ビジネスの度重なる記事を拝見するに、M&Aにおける無形固定資産(ことにgood willやBrand)の見積もり(事実上の買収資産の現金収集力評価)がLVMHのアルノー(北フランスの土建屋の倅で受験秀才だが、1980年代ウォール街のビッグバンをよく研究していた)に比べいかにも下手だ、やはりホワイトカラーの「良い子」出身には無理だったのではないかと、飼いなされた社外取締役などや、その延長にある監査業界でも牽制は効くはずもないし(往年の等松農夫蔵の朴訥なゴルフ場での姿を想起しつつ)、制度の欠陥を突いても意味がなく、そのうえでいったい何が原因だったのか、こういう事象はmanagementできないものか、という視点を設定した。

ちなみにLVMH(もとはといえば酒屋にカバン屋)は東芝のWHC(原子力発電事業)買収をはるかに超える金額で、NYのTiffany(たかだか宝石屋)を買収するも、いまのところ(2024年決算)では減損テストに堪えている(なにかボロが隠されているような気がしてならないのだが)。それに比べ、西室・西田はなんと下手なのだろう、たまたま彼に委譲された裁量で4桁億のM&Aを解くには、彼は「貧しすぎた」ことが原因

なのかもしれない。その点、競合先と言われた三菱重工や日立ら重電当事者は「概ね良い子」にとどまった。結果的に給与所得者の「分」を守り「合議」に従った。そのように目星をつけてみた。

1.5: 続下世話・「チャレンジ」の源

東芝の「チャレンジ」とは、数値目標を設定して必達を厳命するいわば擬似的なMB0(目標管理制度)のことである。月販数値未達成の店長がチェーンの店長会議で怒鳴られるのは別に珍しいことではないし、効果がある場合もある。ただし、所定の販促条件でどの店でも同じ商品売るチェーンオペレーションでは、到達範囲は限られる。そして現場には「ムダ」が隠れている(Slackという)。この掃き出しも1回は有効だ。そのくらいのことは西室も了解済みだ。

設例X社の当事者Pのモデルになった西室の育ちや経歴はここでは問わない。価値観はそれぞれとしよう。肝心なのは1996年社長就任以降の裁量だ。大鹿靖明が収集し処理して得た実態によれば、英語の達者なウェルチ率いる「GE」好みの西室政策は「分権化」であった。カンパニー制とう名の「事業部制」や、後の会社分割・分社化(Spin-offやSplit-off)であった。そして原発事業もまた分権化の対象であったのだ。

④大鹿靖明『東芝の悲劇』幻冬舎文庫、2017年。

しかしここで稿者は、これといってカネの成る木がないのに、カネのかかる(間接費の増加を超える収益が必要なので攻めに向く)分権化をなぜするのかという素朴な疑問を持った。大鹿の整理によれば、西室の社長4年間は儲かる事業を創出できなかった。その後西室の影響は、岡村(中立系好人物)、西田(西室派)と、少なくとも2014年まで続くが、これといって儲かる事業は出現していない。

要は、西室の実像は組織いじりが好きな「総務系」の人物だったのかもしれない。後に西田が「減損回避」に必要な粗利を「チャレンジ」で出そうとするのは無理からぬ話だ。1期だけならともかく、2008年後半から7年も続ければバワハラになるのは当然の帰結だ。電通の「鬼10則」のほうが、営業先に儲かる会社を探せるだけ、はるかにまともだ。

1.6: 地味にコツコツ続けていけば・・・

東芝の2025年3月期決算(連結・米国会計基準)は、なんと2790億円の黒字であった。データセンター向けHDD事業、火力発電向重電事業の黒字、オクシアHDの株式(持ち分30%)の利益が貢献した。売上高営業利益率は5.6%(2年後は10%の目標)という。要は、西室や西田も身の丈にあわせて地味にコツコツ推進すればよかったのだ。

彼らがモデルにしたGEのウェルチ(John Francis (Jack) Welch Jr./1935~2020)は近年以前ほどの高評価ではないが、それは酷というものであろう。彼もまたホワイトカラー出身。むろん新入社員からコツコツ務めたのだが、CEO在任(1981~2001年)20年間で売上5倍、株価40倍にした。語学が達者なのは良いが、ウェルチのどこを学んだのであろうか。

1.7: Sank Cost の重圧?・・・井高「溶ける」の示唆

小笠綿・大鹿の叙述を見るに、「2006 年 1 月、西田は大勝負に打って出る」「東芝が乾坤一擲の勝負に」とある。米原子力機器大手ウェスチングハウスを約 6,000 億円（内のれん 3,500 億円）で買収する。WHC 買収は 2005 年社長就任の西田の裁量であった。1996 年以降の会長・社長を色分けすると、佐藤・岡村は買収に乗り気ではなく、積極的に動いたのは西室・西田（含：佐々木・田中・室町）であった。

ここで「勝負」とある。勝負とは「勝ち負けを決めようと争う」、あるいは大勝負を「博打」と解するなら「結果を運に任せ敢えて」「偶然的成功」「低い確率」となる。本来、WHC に係る原発事業は勝負や博打になっていたのか。WHC の買収自体は売主や競合先があり勝負にも博打にもなる。それで彼は買ったのだが、買った後は勝負にも博打にもなっていない。買った以上は維持費（含償却・金利・元金）がかかる。大半は固定費であろう。6,000 億円資産から、その分のキャッシュが生まれるから買収したのだ。勝負や博打に負けたからキャッシュを産まないのではない。手抜きのデューデリジェンスかディールが下手だったか、ともかく買い急いで売り手の仕掛けた罠に嵌まるなどの理由から、減損の対象になったにすぎない。博打だったら、井高のいうような「マジック・モーメント」招くほどの、研ぎ澄まされた理性と興奮が感性の末にあるはずだが、おそらく西田にはなかったであろう。

詳細は別に示すが、稿者が注目しているのは、買収翌年に、買収時に抱えていた 2 件の在米工事が赤字化したことである。よっぽど儲かるから 3,500 億円の「のれん」を付けたのであって、買収時に進行中の工事が、その翌年に赤字を出すのは余程の欠陥を予期させる。重電事業に長けた東芝ほどの会社が、プラント工事をみて、儲かるか損するかわからないことはありえない。仮に、現場を見て、いま進行中のプロジェクトが赤字か黒字か判断できないなら、「のれん」を付けることむろん、買収に名乗り出ることすら場違いとなる。

こうして埋没原価（Sank Cost）が発生した。埋没原価に引きずられて非合理的な判断を継続することは「埋没原価の誤謬 / Sunk Cost Fallacy」であって、損失が拡大しても怖くて撤退できそうもない状態が続く。

かかる状態はよくあることで、「コミットメントエスカレーション / Escalation of Commitment」と呼称する。著名な事例のひとつに「コンコルド効果 / Concorde Effect」がある。

かくして、確実に現金化できる商談が降ってくるまで、撤退できない状態を維持する。そのための「チャレンジ」であり、いずれキャッシュが不足するから、儲かっている事業を売ることになる。本当は西室も原子力事業を売却する予定だった。日立・三菱重工との競い合いで、カッコよく見せたい西室の見栄で、三菱と張り合うべく西田に「のれん」を積みせることになった…。これは稿者の勝手な推測だが、何らかの形で多少の確証は主張できる予定だ。当事者西室の独特な感情は、西田の触媒を介して会社という場でも発揮され、「法人の感性」の形成に多大な役割を果たした。設例の会社 X とその当事者 P にはこのような事情も含めモデル化されている。

2 : Neuroeconomics（神経経済学）からの示唆

2.1 狙い

本稿は神経経済学の全容を要約し紹介する立場にはない。しかし、本稿の問題と何がしか関係しそうな考え方をピックアップして、その範囲でこの問題の検討を試みる。すなわち当事者（代表者 P）が自らの経営判断に固執し結果として破綻に至る間の、その当事者の神経回路が行った情報処理の特色を試みに探る。

2.2 : 選好の一貫性と報酬系（ドーパミン系）の誤帰属

意思決定には代替案の想起と期待があり、期待と実際の結果は比較考量される。それは、脳内の報酬予測誤差（reward prediction error, RPE）かもしれない。期待していた報酬と、実際の報酬との差を計算し、次の行動選択にフィードバックする。脳内報酬予測は間主観的（ないし相互主観的）な空間（あるいは場）でなされる。以上は人間一般にあるメカニズムとすれば、P においては以下のような特徴があるはずだ。

P が毎期の損失（ネガティブな報酬）にもかかわらず、行動方針を変えない。①報酬予測誤差が「正しく」フィードバックされていない。②過去の成功体験が強化されており、「誤」学習が蓄積されている。それでは、①「正しく」フィードバック、②「誤」学習とはなにか。事象としては「資料」から抽出できる（煩雑になるのでとりあえず略）。それぞれ脳内でどういう作用なのか。

おそらく、ドーパミンニューロンの誤作動があるようだ。すくなくも、過剰なドーパミンは、陽性症状（幻覚や妄想など）、陰性症状（意欲低下、感情鈍麻など）を引き起こし、統合失調症や依存症と深い関係がある。

結果として、P は「自己強化ループ」、すなわち成功体験（過去の功績）に基づく市場予測を強化する一方、現実の損失情報を除外した可能性がある。

2.3 : 過剰反応・認知的傾斜（cognitive bias）

起きた事象は会社の損得を抜きに特定の価値（例：原子力事業優位性の固執）の主張である。自己の価値（subjective value 関数）に特異に反応する神経メカニズムがあつて、それがなにかの異常につながるらしい。ある種の「主観的価値」を決定する脳のはたらきに、P と平均的経営者との間におおきな差異があるはずだ。

貨幣価値で測定した「損失」は、P の脳のはたらきから除外されている。P の価値関数の変数に含まれていないか、その変数に影響を及ぼす定数の値が異常に（平均的経営者に比べ）低い。あるいは、P は常識的実務である会社会計（貨幣価値による測定すなわち期間損益計算）を軽視し、その計算結果よりも、自ら抽象化した「信念」が実現する期待（将来に実現される利益）の方が高いと認識しているのかもしれない。外から見える事象としてはその通りだ。

おそらく、P の腹内側前頭前野（Ventromedial prefrontal

cortex、以下 vmPFC) での情報処理 (ある種の価値計算) において、非誘因的な要因、たとえば、①他者からの評判や賞賛、②自己内のプライド・確信という変数の重みづけ係数が強化されていたかもしれない。P の神経回路は、一般の経営者像に比して「認知的傾斜 (cognitive bias)」を内包していた可能性がある。

なお、vmPFC は、脳の前頭前野の一部で、感情の制御、意思決定、社会的な判断に関わる領域で、扁桃体など他の脳領域の活動を調節し、恐怖や不安などの感情を抑制する役割がある。

2.4 : 探索の回避

要求水準と達成水準の差を不満足というなら、不満足が探索の出発点になるはずである。本事例は、平均的経営者なら「探索」を開始すべきところ、P の場合、その探索が起きない、あるいは起きたとしても、探索結果が同じ内容なので、前期と同じ要求をより強くする事象が起きる。東芝というなら「チャレンジ」パワハラ騒動であった。

しかし、探索に拠るあらたな行動と、既行動の活用 (維持) はトレードオフになる。現状に不満足があっても既行動に執着するのであれば探索は起きない。要求と達成の両水準が一致していると解すれば、不満足はないことになる。P は状況が悪化しているにもかかわらず、新たな戦略の「探索」を行わず、既存方針の「活用」に固執し続けた・・・と説明される。

2.5 : 探索と活用のトレードオフ

探索 (Exploration) は未知の選択肢を採り、新規の可能性を発見し、将来の報酬を増加させようと行動する。所要の不確実性は受け入れる。これに対し、活用 (Exploitation) は既知の選択肢から、高い報酬を見込める選択肢を繰り返し選び、事実上行動は変えない。よって、当面、コスト増にはならないが、学習がないので、外界の変化適応に遅れ、その分、会社が脆弱になる。

さて、探索・活用のトレードオフはドーパミン系を中心とした神経回路の働きに起因するという。①線条体 (striatum) における報酬予測誤差に基づいて期待が更新される。ドーパミン放出が、どれだけ期待と異なる報酬が得られたかを符号化し、改めて学習を駆動する・・・という。線条体は脳の中心部に位置し、入力 (大脳皮質から) と出力 (大脳基底核の他の部位へ) を仲介する。意思決定 (報酬・快楽と関連する行動の選択) や行動の開始 (意欲・動機付け) を促進する。②前頭前野 (特に背外側前頭前野) における作業記憶と価値比較に関与。状況に応じて新規・既いすれの選択肢をとるか判断する。③探索の意思決定とノイズ。人間や動物が必ずしも「最大の報酬が期待できる行動」だけを選ぶとは限らない。探索には「意図的なランダム性」がある。意図的なとは、偶然間違えるという意味ではなく、劣位の期待の選択肢を計画的に選ばず、学習効果を高める可能性がある。この「探索」をモデル化する場合、価値の低い選択肢も一定の確率で選ばれるように、意思決定過程に確率的ノイズ (例: softmax ルール) を加

える。

2.6 : 「法人の感性」へのインプリケーション

本稿の設例 (会社 X) は、東芝の WHC 買収にはじまる減損処理、あるいはその帰結としての破綻 (上場廃止) を単純化 (モデル化) したものである。東芝の西室・西田のような当事者をゆくゆく分析対象とするまえに、いわば準備的作業として、会社 X の P をあてはめて、神経経済学的知見にしみがあるのかどうか、試論してみた。ただし、稿者は深い神経経済学的知見を有しているわけではなく、理解できそうなところを「つまみ食い」した程度にすぎない。

そのうえであらためて「法人の感性」を取り上げる。事例を見るに、X 社の当事者は P 以下数名の役員からなり、P 以外の者の裁量権 (Discretionary authority) は P から委譲 (be delegated from P) されている。事実上 P が X 社の事業計画策定にあたって、全幅の裁量権を有している。ただし「全幅」といっても「全能」ではない。公式・非公式の規制 (法令や慣習・社内諸規定) を遵守する義務はある。その意味で間主観的である。

X 社は事業計画にもとづき事業推進 (≒行動) する。冒頭記したように構成概念である「会社」に感覚器官はないから感性はない。事業計画の策定にあたっては、当事者、ことに P の感性が反映される。P の会社という「場」で行われる、P の脳内の一連の情報処理、すなわち、外界からの刺激を感覚器官で受け取り、それを脳で処理して感情や行動につなげる一連の過程が、X 社の事業計画の内容を規定する。

本稿のささやかな神経経済学的知見は、P が平均的経営者に比べ、探索過少 (Exploration Deficit) に陥っている可能性を明示している。新しい選択肢を試さず、過去の信念に基づく行動を反復する場合、探索行動が極端に抑制されていると考えられる。

ついで、報酬予測誤差について学習遮断されている可能性を明示している。P の感性は、損失の情報を入力しても、活用することなく、行動を修正しない。脳内の価値更新回路 (RPE 系) の遮断に類似した神経的構造の異常を疑うことになりかねない。

2.7 : 脳内の価値更新回路 (RPE 系) の遮断

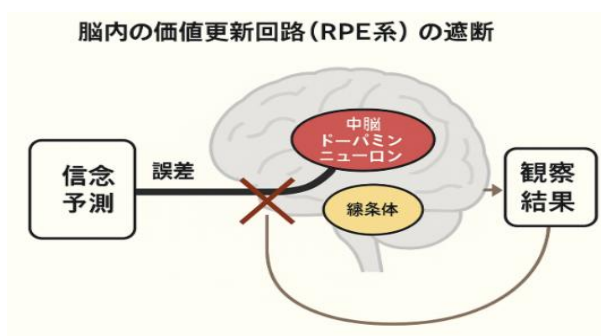
「誤った信念が修正されずに持続する理由」の説明として、脳内の価値更新回路、すなわち「報酬予測誤差 (RPE: Reward Prediction Error) 系」の「遮断」は有効と考える。要は、「結果が予測と違っていても、学習に反映しない状態」の原因である。

RPE とは実際の報酬 (得られた結果) と期待していた報酬 (予測) との差をいう。平均的経営者は、この差を「誤差」として検出し、それを使って脳は価値を更新 (学習) する。既述と重複するが、RPE 信号を処理・利用には、脳内の、①中脳ドーパミンニューロン (腹側被蓋野 VTA、黒質 SN)、②線条体 (特に腹側線条体)、③前頭前野、海馬、扁桃体 などが係わるようだ。

平均的経営者なら、その価値学習において RPE を使って次の行動方針を調整する。しかし「遮断」がおきれば、RPE が「発生しない」か発生しても「無視される」状態となる。

たとえば、①感覚遮断型：ネガティブな報酬（損失）に気づかず、過小評価する。扁桃体の活動低下、視床との接続不全が原因という。②認知遮断型：誤差は認知しても、自身の信念を優先し、無視する。前頭前野と腹側線条体の結合異常、メタ認知の機能不全が原因という。また、③感情的バイアス型：損失を「例外」として処理してしまい、信念を正当化する。前部帯状皮質（ACC）の過剰活動、報酬系と恐怖系の競合という。

その機序について、信念の過剰安定化（Belief Rigidity）は、「このやり方で絶対にうまくいく」と強く信じている場合、RPE 信号が脳に届いても、それが価値更新に使われない。



事後確信バイアス（Hindsight Bias）では失敗を「運が悪かっただけ」と解釈し、「自分の戦略は正しかった」と脳内で再構成してしまう。

内因性ドーパミンの変調では、ドーパミンの分泌や受容に異常があると、報酬予測誤差の処理がうまく行われず、価値更新が止まるという。

3：脳の認知構造から決定前提を寸見

3.1 狙い

…会社 X の代表者 P の「頑固な信念による経営判断」…は、事業環境の変化に不適応を招くことになるが、予測という視点で P の神経回路を推察すると、どのようなことになるのか。

P の脳もまた「洗練された仮説テストメカニズム」であって、「外界から受け取る感覚入力の予測誤差の最小に常に取り組んでいる」はずだ。以上の P の「知覚」が、頑固なまでの現状維持という「行為」となるのか。いわばその心的経緯に関心をもつことは、「法人の感性」を解き明かすことにつながるであろう。

P の私的な生活に格別の事件や不祥事があったのではない。会社 X での「心の作用」なのだ。心の予測が一般理論であるならば、X 社における P の心の特徴の説明にも貢献できるはずだ。なにしろ P の心が 1 兆円の返済不能債務を積み上げたのだから。

外界→モデル→仮説→感覚刺激→誤差→最小化→統計ツールと説かれる。では X 社の P の場合、P が産み出した知覚・行為・注意はどう説明できるのか。決定のような「高次認知現

象」はいまだ手付かず（2013 年時点）とあるが、解明された一般論の範囲ではどう言えるのか。予測誤差最小化枠組みは自由エネルギー最小化という基本的な概念にまで一般化することもできるとのことなのだが、この特殊な問題に有効かどうか。

毎期、資産の流出（キャッシュアウト）を生起させているにもかかわらず、この判断を変えようとせず、10 年間持続した。その結果、多額（1 兆円）の負債を抱え、会社 X を倒産させた。このような判断を長期に持続させたのは、P の神経回路に、他の経営者には見られない独自の特徴があるのではなかろうか。仮にそうだとすれば、神経経済学は何かヒントをあたえてくれるかもしれない。

あるいはまったく外れかもしれない。

3.2 たとえばホーヴィ『予測する心』を眺めつつ

この事例はむしろ「東芝」の崩壊をモデルにしている。こうした状況を説明するのに、たとえば、ヤコブ・ホーヴィ『予測する心』（The Predictive Mind、2013 年刊）からなにかうられるのか。

本稿はホーヴィの所説を要約提示するほどには取り組んでいない。遠巻きに眺めて「つまみ食い」をしようとする。神経経済学なるものが、この種の問題を解くのに役立つのかどうか値踏みしている状態なのだ。

さて、事例東芝（大鹿靖明や小笠原啓らが描いた東芝）を簡略化した P（経営者）の神経回路においても、ホーヴィの所説どおりに作用したであろうが、破綻に進んだ。

ひとつの推定は「内部モデル更新の障害」である。P（経営者）が、「損失の発生」という外的フィードバックにもかかわらず、信念や方針を 10 年にわたり変更がなかった。

① 誤差の遮断（Error shielding）

誤差最小化は通常、柔軟なモデル更新につながるはずなのだが、P の場合、信念の誤りを示唆するエビデンスを「無視」「再解釈」により、誤差伝達が遮断していたかもしれない。まちがっているのは「世界」だから。わがトップダウン予測は維持して当然である。ホーヴィの perceptual inference の逆行的防衛（defensive inference）かもしれない。

② 精度重みづけ（Precision-weighting）の歪み

信念の修正には、どの予測誤差にどれだけ注意を向けるかという、「重み（precision）」が大きく関与する。P の場合、予測誤差に低い重み付け（≒無視）を置き、自分の信念と一致する情報に高い重み付けをする（＝バイアス）と説明するかもしれない。「信念バイアス」とか「事後確信バイアス」に類似するのであろう。

あえて、一般的モデルと P モデルを以下のように描いてみよう。

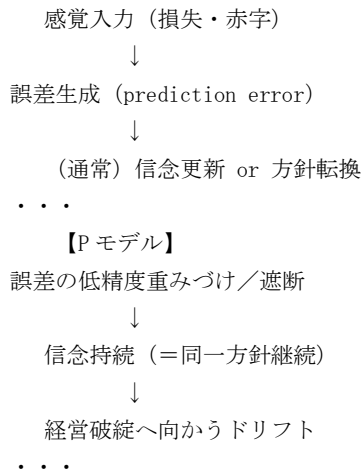
【一般的モデル】

予測モデル（方針 A＝成功する）

↓

実行（事業推進）

↓



3.3 なにか得られるとすれば

ホーヴィ寸見から得られる知見は、

①Pの行動は単なる無理解ではなく、「予測モデルを維持するための戦略的な知覚行為」と解釈できること。

②方針変更しないのは、情報処理能力が劣っていたのではなく、「誤差評価」に問題があり、認知構造に問題がある「学習障害」かもしれない。

③この法人のp以外の当事者が①②に類似する傾向を持ち、Pの内部モデルに同調する構造を持っていたかもしれない。誤差遮断は「組織的予測モデル」として制度化されていた。

このような状況から、予測モデルの防衛、誤差処理の失敗、精度重みづけの異常が起きていたと、pの決定前提を説明できる(ことになろう)

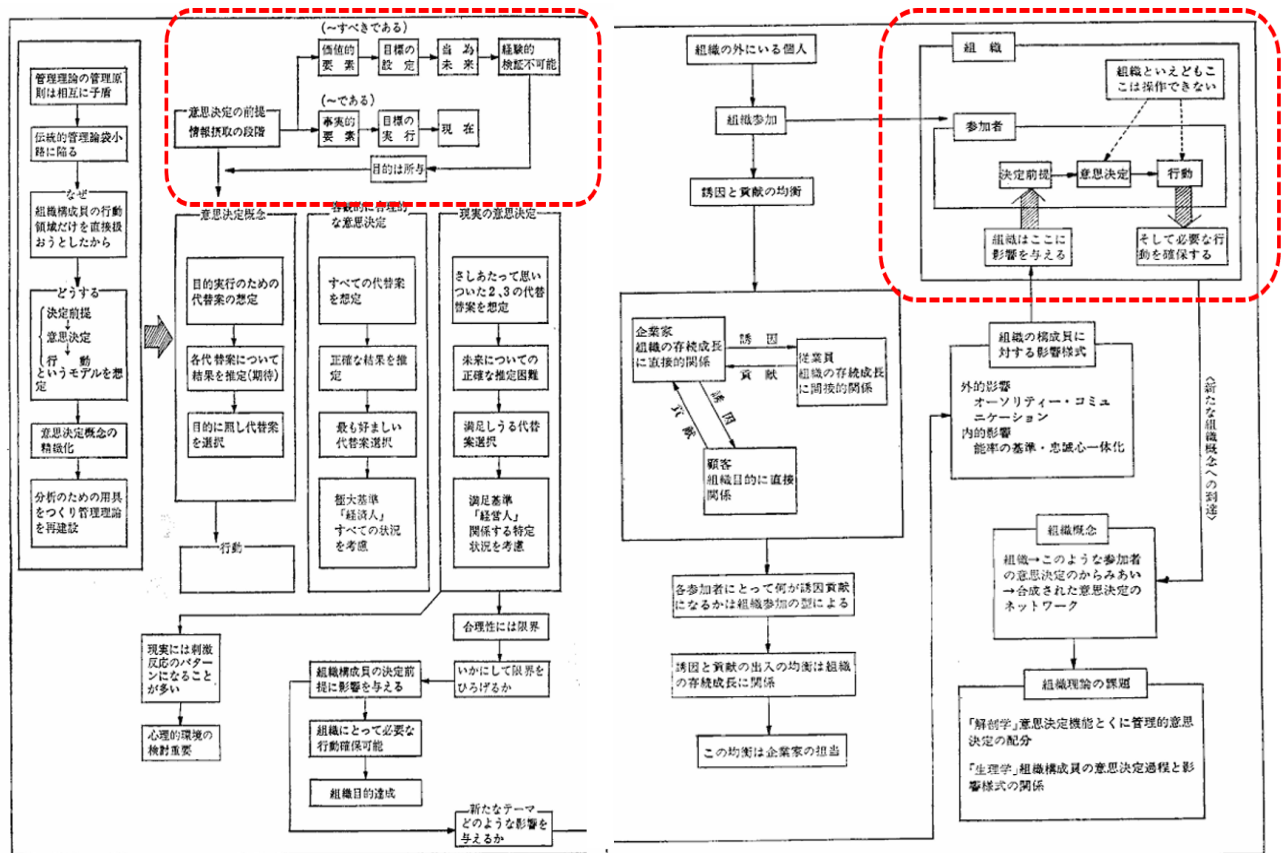
4：小括

4.1 脳の認知構造から決定前提を寸見

下図は例の「Administrative Behavior」(H. A. Simon, 1958)の概念図である(稿者作成)。Pが10年にわたり価値(原発事業の成功)を変えなかったということは、通常の「影響様式」が何ら効果を発揮しなかったのである。要は決定前提にある。論理実証主義なら「～すべき」は経験的に検証できない。

神経回路を扱ういくつかの諸説のなかのホーヴィを少しだけ覗いただけで何とも言えないが、なにか得られるかもしれない。むしろ Management (邦語：経営管理) からいえば、必要なのは、治療法であり薬材である。損失「1兆円」を防ぐ手法に至る知見である。

決定(代替案の選択)の問題ではなく決定前提(価値と事実の前提)が問題



＜図-40＞ サイモン『経営行動』の要旨—その1

＜図-41＞ サイモン『経営行動』の要旨—その2

① 法人・減価① 会社の破綻や成功を当事者の意思・意識・予測・進化・推論の側面から説明 大谷 (信州大学)

4.2 ガバナンス制度で防止できない

その結果、Pのような、環境の変化に適応できない、強化学習が停止する（non-updating policy）、頑固な経営判断・信念持続が生起し、破綻企業の CEO となって、数千億～兆円単位の不良債務を発生させる。会社法や金融商品取引法、あるいはガバナンス制度で防止できないことを、東芝はじめ、ことに 90 年バブル以降の会社破綻例に見出すことができる。

4.3 当事者が疑似精神疾患

この RPE 系遮断は、以下の疾患や病態でも観察されるかもしれない。統合失調症では、報酬処理の精度が落ち、過剰な信念に固執する。うつ病では、ポジティブな報酬に反応しにくくなる（逆方向の遮断）。脅迫性障害（OCD）では、誤差を認識していても、それを行動に反映できない。

このなかの「報酬処理の精度が落ちる」に触れよう。脳がある行動の結果として得られる報酬（または罰）をどれだけ正確に予測し、それに応じて学習・意思決定を調整できるか。この予測は「報酬予測誤差（RPE）」という信号をもとに脳が学習する。1. 予測された報酬（期待値）：脳内モデルに基づいて、今から得られる報酬を予測。2. 実際の報酬：行動の結果、現実を得られた報酬。3. $RPE = \text{実際の報酬} - \text{予測された報酬}$ 。この「誤差」に基づき行動や信念が更新（強化学習）され。ドーパミン神経がこの RPE 信号を担うようだ。それで、「精度が落ちる」とは以下の循環が機能しない状態をいう。

[予測] → [実際の報酬] → [RPE 生成] → [信号伝達] → [行動や信念の更新]

つまり、予測に障害があつて精度低下し、誤差は無視され、誤学習につながる。1. 信号の強度や明瞭さ RPE 信号そのものが弱い、ノイズが多い報酬の予測と実際の差を適切に感知できない。2. 信号の信頼度（precision）どれだけ信じてよい誤差情報か RPE の「信じる重み」が下がり、学習・修正が起きない。統合失調症では、ドーパミン系の異常によってこの RPE 信号の処理精度が劣化するという。結果として、報酬がうまく予測できない、間違っているでも「信念の修正」が起きない、逆に、ノイズ的な入力に過度に意味づけしてしまう（過剰な意味付け = aberrant salience）、よって、妄想・固執・陰性症状につながる。

長々と統合失調症と RPE 系遮断に触れたが、事例の P が、仮にかかる症状なら、P は X 社の当事者としては不適格である。よって強制排除という議論は不可なのであろうか。

4.4 「良い子」による事業

Weber が理念型で描いた「官僚」は「良い子」である。東芝の西室や西田は入社から途中までは良い子であったが、WHC 買収以降の東芝の当事者であった頃は、とても「良い子」とはいえない。それを不正と言おうと粉飾と言おうと、事実と異なる有価証券報告書を作成（させた）のは、「良い子」に程遠い。

しかし、会社の事業は「良い子」だけで可能とは限らない。規則そのものを作り変える、事業計画を大幅に改訂するさいに、従前のルールを逸脱する必要がある。

X 社の P でも困るが、良い子だけでも困る。「法人の感性」のあるべき姿は、なかなか描きたい。

4.5 脆弱な制裁と展望

東芝を破綻させ 1 兆円もの返済不能債務を積み上げた事件を起こしてもさしたる刑罰にならないことは、さらに大規模な日本長期信用銀行の裁判の帰結を見ても推察できる。

司法制度や監査制度もまた「良い子」で構成される世界であるから、会社の「悪い子」の罪を問うとしても、「良い子」の部分で斟酌するので、重罰を課そうにももて逡巡するのは当然の帰結である。法律を作る側もかなりの程度に「良い子」である。いわば大手町丸の内的空間は、霞が関やあるいは永田町の一部の空間に、確実に護られていると比喻できる。端的にいうと、手続きさえとっていれば、中身の不出来は問わないのである。

東京地方裁判所は 23 年 3 月 28 日、佐々木・田中らに 5 人に総額およそ 3 億円の賠償を命じたそもそも、金融商品取引法では有価証券報告書の不事実記載の事項は 7 年。2015 年発行の有価証券報告書は何が書かれようと 2022 年には問われない。職業会計人やその周辺は工事進行基準や支配基準をめぐって口角泡を飛ばしていたであろう。西田のバイセルだって、工場の実価を考慮すれば生産量はリニアに維持したいから、期末在庫を飛ばしたくなるし、飛ばしたところで翌期に実売できれば問題ないが、売れなければ流通在庫が増えるだけだから、在庫増で実現した利益は見せかけである。これを続ければ、不格好なグラフが描け、みっともない商売をしていると業界ではすぐに噂になるぐらいのことは、DRAM 販促の西室はもとより、PC 販促の西田も十二分に理解できている。

問う気になれば、違法配当・特別背任・有報虚偽記載・詐欺など刑法が適用されるほか、民事で会社や債権者への弁済のほか、世間を騒がせたということで課徴金が科せられるが、東芝の当事者には事件規模から見れば微罪で済んでいる。

東芝という法人とその当事者が「完全に独立した別人格」であるならば、法人の東芝は、旧・当事者の罪をとことん追求するであろうが、いまのところ虚構に過ぎない。いずれ AI 化した法人が喜怒哀楽の感情をぶつけて、とことん追跡するような時代がくるであろう。

この喜怒哀楽もまた、あたらしい当事者の感覚器官で入力し脳で処理して出力した感情であるから、「法人の感性」ということになるが、法人の AI があたらしい当事者の脳に指示をする時代が到来しよう。会社の当事者の裁量を制約するルール・観衆は間主観・相互主観であつたはずだ。相方に AI が入り込むことは十分に考えられる。ただ AI が自然人の当事者に飼ひ慣らされるリスクは依然として存在しよう。

本稿の位置づけ

稿者の問題意識をメモ代わりに記述した討議用資料である。2025・09・16 版であり未定稿である。

照会先：otani@shinshu-u.ac.jp