

# 日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス

平田光弘

- 1 本稿の課題
- 2 コーポレート・ガバナンスの2つの機能
- 3 日本企業の不祥事：3つのケース
- 4 米国企業の不祥事：2つのケース
- 5 日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス
- 6 国有株の放出問題と経営者の育成問題

## 1 本稿の課題

日本では、2000年から2002年にかけて、雪印乳業＝雪印食品事件や日本ハム事件など、米国では、2001年から2002年にかけて、エンロン事件やワールドコム事件などの日米社会を揺るがすような企業不祥事が相次いで起こり、ふたたびコーポレート・ガバナンスが問われている。なぜふたたびかはしばらく措くとして、本稿は、こうした日米企業の不祥事を通して、コーポレート・ガバナンスをどのように考え、取り組めばよいかについて、私見を述べることを、その課題とする。まず、第2節では、コーポレート・ガバナンスに本来あると信じられてきた2つの機能について検討し、ついで、第3節および第4節では、近年頻発する日米企業の不祥事の原因を解明し、そしてさらに、第5節では、こうした日米企業の不祥事を通して、コーポレート・ガバナンスをどのように考え、取り組めばよいかについて、私見を述べることにしたい。

## 2 コーポレート・ガバナンスの2つの機能

コーポレート・ガバナンスについて、気がかりなことが1つある。それは、コーポレート・ガバナンスには、企業不祥事の発生を抑止する機能と、企業競争力の強化を促進する機能とが本来あると、日本でも、米国でも、他の先進諸国でも、固く信じられてきたことである。コーポレート・ガバナンスの研究者も実践者も、このことを当然のことと受け止め、何の疑問も抱いて来なかつたように思われる。「ガバナンスが良ければ、不祥事はなくなる」「良いガバナンスは、良い業績をもたらす」という発想や思い込みが、それを表している。しかし、コーポレート・ガバナンスに、そのような機能は本来あるのだろうか。筆者は、まず、この問いを、戦後の日本企業の経営行動を振り返って考えてみることにしたい。

## 日本企業の経営行動の影と光

バブル経済の崩壊から今日にいたる日本企業の経営行動を振り返ってみると、そこに浮かび上がってくるのは、経営行動の光、つまり、その「明るい部分」や「好ましい兆候」ではなく、経営行動の影、つまり、その「暗い部分」や「好ましくない兆候」ばかりである。経営行動のこの影、すなわち、企業不祥事（企業の反社会的行為）のほとんどは、企業がもっぱら慣行や情に基づいて行動してきたことから起きたと見られている。

日本企業の不祥事は、なにもこれが初めてではない。それは、高度成長の歪みが露になった1960年代後半から第1次石油危機にかけても見られたが、そこでの不祥事は、産業公害、環境破壊、欠陥・有害商品、誇大広告、不当表示など、経営行動の過程で事後的または副次的に発生して、結果的に反社会的行為になったものが多かった。しかし、第1次石油危機後の不祥事は、投機、買占め、売り惜しみ、便乗値上げ、株価操作、脱税、背任、贈収賄など、最初から反社会的行為であることを知りながら、世間の目を掠めてうまい汁を吸おうとして、意図的に引き起こされたものであり、経営行動の倫理性を問われるものが多かった。これに対して、1990年代の企業不祥事も、価格カルテル、入札談合、贈収賄、業務上過失致死、私文書偽造・行使、不正融資、インサイダー取引、利益供与、損失補填、粉飾決算など、最初から反社会的行為であることを知りながら、意図的に引き起こされたものであったが、その行為の悪質さから、経営行動の倫理性を厳しく糾弾されねばならないものがほとんどであった。

戦後の日本企業の経営行動に光が射したのは、1950年代後半から1970年代初頭にかけての高度成長期と、1980年代の安定成長期ぐらいであろう。しかも、その光が最も輝いたのは、二度の石油危機時およびプラザ合意後の円高ドル安時に、日本企業が優れた適応力により、その強さを発揮したときであったろう。すなわち、石油危機時には、日本企業は、減量経営、脱石油、省エネルギー化によって石油危機を乗り切り、さらに円高ドル安時には、事業の再構築によって内需開拓に努力し、競争力を強化した。このような日本企業の優れた競争力を側面から支えてきたのが「日本の経営」であった。

### 企業不祥事と企業社会責任・企業倫理・企業統治

1960年代の高度成長の歪みに起因する企業不祥事にいち早く取り組んだのは、企業社会責任や企業倫理を問う経営学などの専門家や実務家、社会人、そして経営者であった。第1次石油危機後の企業不祥事に対しては、経営行動の倫理性が一段と厳しく糾弾された。これらの企業不祥事は、経営行動の全般に及ぶ企業不信、ひいては企業性悪説を当時の社会に蔓延させ、やがてこうした企業批判は、経営者に、経営行動の理念や行動規範のうちに企業社会責任・企業倫理を摂取することの重要性を認識させ、実践させるようになった。その点で、企業社会責任や企業倫理は、健全な経営

行動に向けて、それ相応の抑止力を発揮したと言うことができよう。なぜなら、企業社会責任概念は、受動的な「企業の社会的責任」から能動的な「企業の社会的即応性」へと理解の深まりをみるとともに、企業倫理概念もまた、危機管理の一環として理解の広まりをみることになったからである。

しかしながら、1980年代の安定成長期には、「企業と社会」への人々の関心は急速に薄らぎ、経営戦略、日本の経営、経営の国際化といった日本企業の競争力問題に人々の関心が移り、企業社会責任も企業倫理も、経営学などの専門家や実務家、なかんずく経営者らの問題意識からするりと抜け落ちてしまったのだった。ところが、この企業社会責任も企業倫理も、1980年代後半から1990年代初頭にかけてのバブル経済が弾け、企業不祥事が顕在化し頻発する中で、ふたたび研究と実践の場へ蘇り、さきの専門家や実務家、経営者らの問題意識の中へ根を下ろしたのである。こうして蘇った企業社会責任や企業倫理が、健全な経営行動を健全なものにするために、一定の抑止力の発揮を期待されたことは言うまでもない。だが、バブル崩壊後の平成不況は、日本の社会と経済と企業を、瞬く間に谷底に突き落とした。こうした事態の中で、企業統治（コーポレート・ガバナンス）が脚光を浴び始めたのである。

### コーポレート・ガバナンスの2つの光

この10余年来、ガバナンス不況とも呼ばれる平成不況が続く中で、コーポレート・ガバナンスには、企業社会責任や企業倫理とともに、いや、それ以上に、健全な経営行動を正すために、その抑止力を発揮することが期待されている。これが、コーポレート・ガバナンスの第1の光であろう。コーポレート・ガバナンスの第1の課題は、企業不祥事の再発を防止するための経営監視・牽制の仕組みを構築することにあるからである。換言すれば、違法経営の違法経営化を模索することが、第1の課題なのである。企業社会責任や企業倫理が経営理念や行動規範のうちに社会性や倫理性を摂取されることによって、それらの抑止力を行使するのに対して、コーポレート・ガバナンスは、企業内外からの経営監視・牽制の仕組み、すなわち取締役会、監査役（会）、株主総会、取締役会内各種委員会、内部統制制度、証券取引所、労働組合、従業員持ち株会、機関投資家などの制度・機関による経営者行動の監視・牽制を通じて、その抑止力を行使する。しかし、平成不況の中で多発した経営者絡みの不祥事に対して、これらの制度・機関はほとんど無力であった。それだけになお、コーポレート・ガバナンスの抑制力の強化が必要とされているのである。

コーポレート・ガバナンスの第2の光は、企業競争力に関わっている。コーポレート・ガバナンスの第2の課題は、企業競争力を高めるための経営意思決定の仕組みと経営監視・牽制の仕組みとを構築することにあるからである。換言すれば、非効率経営の効率経営化を模索することが、第2の課題なのである。この課題の実現に向けて、まず、経営意思決定の仕組みについては、取締役会

の改革、経営会議・常務会の改廃、成果主義による経営者の評価と報酬などが実行されつつある。つぎに、経営監視・牽制の仕組みについては、取締役会の監督機能の強化、執行役員制度の導入、監査役（会）の強化、監査環境の整備、株主代表訴訟制度の改善、内部統制・監査制度の整備、経営者の説明責任の明確化、経営者行動の開示など、企業不祥事の再発防止と企業競争力の強化とを同時に達成しうる仕組み作りが進行しつつある。

#### 21世紀初頭の日本におけるコーポレート・ガバナンスの光と影

1990年代半ばより、内外におけるコーポレート・ガバナンスの研究は、一段と深まり、その実践も一層の広まりを見せ、コーポレート・ガバナンス問題はいまや、21世紀初頭の企業経営における最重要課題の1つになりつつある。だが、近年の日本におけるコーポレート・ガバナンスの実践における改革論議の重点は、「企業不祥事とガバナンス問題」から「企業競争力とガバナンス問題」へ移ってきたと言ってよい。そして、コーポレート・ガバナンスは、企業不祥事の発生に対しては、その抑止力を、企業競争力の強化に対しては、その促進力を發揮し、強弱の差はあるが、つねに影なき光を放ってきた。そのことは、企業社会責任と企業倫理についても言い得るであろう。恐らくコーポレート・ガバナンスは、21世紀初頭においても、これまでと同様に、影なき光を放ち続けるであろう。しかし、冒頭に挙げた2000年来の企業不祥事を前にして、ふたたび「企業不祥事とガバナンス問題」が浮上し、企業不祥事の再発防止や企業競争力の再強化を安易にコーポレート・ガバナンスに頼ろうとする風潮が顕著に見られるようになった。だが、本来ないはずの抑止機能と促進機能とをあると信じて、これに過大な期待を寄せることは、厳に慎まなければならないであろう。影なき光が影を生むかもしれないからである。

### 3 日本企業の不祥事：3つのケース

日本では、2000年から2002年にかけて、日本中を震撼させた企業不祥事が発生した。1つは雪印乳業＝雪印食品事件であり、もう1つは日本ハム事件である。各社とも立派な経営理念を持ちながら、なぜ日本中を震撼させるような企業不祥事を引き起こしたのであろうか。つぎに、この問い合わせてみることにしたい。

#### 雪印乳業・集団食中毒事件

雪印乳業は、生命の輝きを尊重し、人々の健康づくりを通じて、味わい豊かな生活といきいきとした未来を築くことに存在意義を見いだし、これを実現するための努力原則として、本質をとらえ的確に行動する力、変化を先取りし創意をもって対応する力、まさつを恐れず果敢に挑戦する力、責任を自覚しねばり強くやり遂げる力、および本音で話し活気にあふれた風土をつくりあげる力の5つを掲げて、業界トップの座を築きあげたと見られていた。ところが、同社は2000年6月27日、

わずか10余日で被害者が1万3420人を数えるにいたった最大の集団食中毒事件を引き起こしたのである。北海道の大樹工場で脱脂粉乳の製造中に停電し、毒素をもつ黄色ブドウ球菌が繁殖したのが、その原因だった。しかも、この脱脂粉乳の一部が大阪工場で平然と低脂肪乳の製造に使用されたのである。

この食中毒事件がなぜ1万3420人の被害者を出すにいたったかについては、トップメーカーとしての過信、超高温殺菌工程への過信、衛生管理の杜撰さ、効率重視の企業風土、後回しにした社員教育、肝心の部分を隠し、ちゃんと説明しないなど、さまざまなことが報じられてきた。確かにそれらの指摘は当たっている。だが、筆者は、黒沢西藏亡きあと雪印の原点を忘れた経営を続けてきたこと（雪印の原点は、北海道の酪農家の自立と救済であった。創業者の1人、黒沢西藏は天地循環という哲学を持っていた。それは、「健土、健牛、健民」（良い土から良い牛が生まれ、民が豊かになる）という思想であった。しかし、1957年に黒沢が他界してから、この哲学は忘れられた。）1955年に起きた八雲事件の教訓が生かされなかしたこと（八雲事件（停電による溶血性ブドウ球菌の繁殖）では、社長の佐藤貢は、即座に製品の販売停止と回収を指示し、各紙に謝罪広告を出し、自ら原因究明に当たり、再発防止策を速やかに打ち出した。しかし、この教訓は生かされなかった。）現場に慣れが生じ、衛生管理が杜撰になったこと（現場に慣れが生じ、パイプの未洗浄、屋外での調合作業など、衛生管理は杜撰だった。高温殺菌しても、毒素のエンテロトキシンAは毒素を失わないことも、現場は知らなかった。）スーパーへの売り込みに必死で、ブランドを守る姿勢を忘れてしまったこと（スーパーへの売り込み合戦に独り勝ちした雪印は、いつしかブランドを守る姿勢を忘れ、スーパーのペースにはまってしまった。出荷調整のため、恒常に製造日を改竄するなど、モラルは低下した。）そして牛乳の知識を持たない従業員が増え、食品を製造しているという意識が希薄になったこと（製造工程の意味合いを知らないばかりか、牛乳の知識を持たない従業員が増え、食品を製造しているという意識が希薄になっていた。）の5点に、その原因を求める。そこには、「生命の輝きを尊重し、人々の健康づくりを通じて、味わい豊かな生活といきいきとした未来を築く」姿も、「まさつを恐れず果敢に挑戦する力、責任を自覚しねばり強くやり遂げる力、および本音で話し活気にあふれた風土をつくりあげる力」も、まったく見られなかった。

#### 雪印食品・牛肉偽装事件

1950年、雪印乳業の畜肉加工部門などを分離独立して設立された雪印食品は、おいしさと新しさに徹底してこだわり、価値ある会社として社会に貢献することに存在意義を見いだし、個性的で競争力が強く、信頼性の高い、安定した収益を確保できるとともに、生き生きとした、挑戦意欲にあふれた職場風土を持つ会社を目指してきたと見られていた。ところが、同社は、BSE（牛海綿状脳症）対策で、国が助成する国産牛肉買い取り制度を悪用するため、約30トンの輸入肉を国産肉と

偽って申請し、業者団体の日本ハム・ソーセージ工業協同組合から約1億9600万円を騙し取ったのである。2001年10月31日、雪印食品の関西ミートセンターが、西宮冷蔵において輸入牛肉を国産牛肉用の箱に詰め替えて偽装したのが、事件の発端である。この事件は、2002年1月23日、西宮冷蔵の水谷洋一社長の告発によって発覚した。同センターでは、肉の産地偽装が常習的に行われていた。偽装工作は、関西のほか、関東や北海道でも行われていたことが、のちに発覚する。「偽装は各部門ごとに単独で行われ、共謀の事実はなかった。担当役員の関与もなく、各部門の責任者がやつた」といわれてきたが、同事件は、幹部社員の逮捕から経営陣の逮捕に発展し、偽装工作が会社ぐるみだった疑いを強めている。2002年4月30日、雪印食品は解散を余儀なくされた。

この牛肉偽装事件の根底には、多少のうそ、ごまかしは許されるという食肉業界の体質があったと見られる。加工日や賞味期限の改竄、産地や飼育方法の虚偽表示といった偽装行為は、食肉業界に深く根を下ろした病巣であった。農水省が決めた牛肉買い取り自体が、業界の不正を誘発しやすい制度だったと指摘する声もある。雪印食品後も、スターゼン、全農チキンフーズ、蔵王フーズ、丸紅畜産、伊達物産、日本食品などで、つぎつぎと露見したからである。筆者は、こうした食肉業界の体質が罪の意識を薄らがせたことに加えて、雪印食品は、雪印の原点を忘れ、食べられるものを平気で捨て、消費者に奉仕する精神を失ってしまったことに、その原因を求めたい。そこには、「おいしさと新しさに徹底してこだわり、価値ある会社として社会に貢献する」姿や、「生き生きとした、挑戦意欲にあふれた職場風土」の姿は、みじんも見られなかつた。

#### 日本ハム・牛肉偽装疑惑問題

日本ハムは、「食べる喜び」を基本のテーマとし、時代を画する文化を創造し、社会に貢献するとともに、従業員が真の幸せと生き甲斐を求める場として存在することに存在意義を見いだし、高邁な理想をかけげ、その実現への不退転の意志をもって行動すること、人に学び、人を育て、人によって育てられること、時代の要請に応えて時代をつくること、品質・サービスを通して、縁を拡げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たすこと、そして高度に機能的な有機体をめざすことを経営理念に掲げ、あくまでやり抜く信念を持ち、先見力と創意工夫で常に先手を打ち、失敗を恐れず積極的に挑戦し、常に自己を磨き洗練された態度で人に接し、取り決めた事は力をあわせてやり遂げることを行動指針としてきたと見られていた。ところが、同社の子会社・日本フードの姫路・徳島・愛媛営業部は、雪印食品と同様に、国産牛肉買い取り制度を悪用するため、2001年10月29日から11月1日にかけて、約1.3トンの輸入牛肉を国産牛肉用の箱に詰め替えて偽装した。日本フードは、この偽装肉を含む143トンを親会社の日本ハムに売却した。日本ハムは、2001年11月、これに自社の保管肉などを加えて、938トンの買い取りを日本ハム・ソーセージ工業協同組合に申請し、2002年1月、同組合から仮払い分として約6億5600万円を受け取り、うち約1億円を日本フードへ

渡していた。この偽装工作を、日本ハムの東平八郎副社長と庄司元昭専務取締役は、2002年2月に報告を受け、知っていた。牛肉の全箱検査が迫る中で、庄司専務は、同組合から、偽装牛肉1.3トンを品質保持期限切れ肉と偽って買い戻し、7月18、19日に国に無断で焼却処分した。8月20日、日本ハムは、新たに4.3トンの対象外申請をしていたと発表した。うち4153キロは偽装の可能性が高いという。不適切な申請は、3カ所から8カ所に増えた。9月2日、農水省の調査により、また、新たに1.1トンの対象外申請肉が、15カ所で見つかった。

9月16日現在、この事件の真相はまだ明らかにされていないが、農水省は、これを会社ぐるみの隠蔽と見ている。不可解なのは、以上の事実経過が日本ハムの大社啓二社長に報告されていなかつたこと、3営業部における偽装工作が同時期に同じ手口で行われたにもかかわらず、偽装工作は各営業部長が独断でやった、と同社長が説明していることである。

同社の食肉部門の強みは、生産から加工、販売までを一貫して手がけていることにあり、社長でさえも口を挟めないほど聖域化していた、といわれる。業界トップの日本ハムが今日なお番頭経営の体質から脱皮し得ていないことが、いま明らかになった。筆者は、偽装という重大な事実が社長にも知らされないような企業体質に、その原因を求めたい。そこには、「『食べる喜び』を基本のテーマとし、時代を画する文化を創造し、社会に貢献する」姿や、「人に学び、人を育て、人によって育てられ」「品質・サービスを通じて、縁を拓げ、縁あるすべての人々に対する責任を果たす」姿は、みじんも見られない。

#### 4 米国企業の不祥事：2つのケース

米国でも、2001年から2002年にかけて、世界中に激震を呼んだ企業不祥事が頻発している。その米国はいま、不正会計疑惑で揺れている。米証券取引委員会が調査中の企業リストには、監査法人では、アーサー・アンダーセン、デロイト・トウシュ、アーンスト・アンド・ヤング、KPMG、プライスウォーターハウス・クーパースが、エネルギーでは、CMSエナジー、ダイナジー、エンロン、ハリバートン、リライアント・リソーシスが、ソフトウェアでは、コンピューター・アソシエーツ、ネットワーク・アソシエーツが、通信では、グローバル・クロッシング、ルーセント・テクノロジーズ、クエスト・コミュニケーションズ、ワールドコムが、金融機関では、クレディ・イス・ファースト・ボストン、ヘッジファンド、iキャピタルマーケッツ、メリルリンチが、そしてその他の業種では、アデルフィア・コミュニケーションズ、エジソンスクール、Kマート、PNCフィナンシャルサービス、トランプホテル、ウェイスト・マネジメント、ゼロックスの名が挙がっている。これらの企業のうち、エンロン、グローバル・クロッシング、ワールドコム、アデルフィア・コミュニケーションズは、すでに破綻した。ゼロックスでは、売上高の水増しが発覚した。

クエスト・コミュニケーションズには、売上高水増し容疑で検察当局による捜査の手が入っている。新聞報道によれば、このほかに、タイコ・インターナショナルでは、脱税容疑で前会長が起訴された。イムクローン・システムズでは、前経営トップがインサイダー取引容疑で逮捕された。ライト・エイドは、詐欺、文書偽造の罪で告発された。このように米国の企業社会は、会計不正・会計不信で揺れ動いている。ここでは、日本でも大きく報じられ、不正会計疑惑の解明が進められつつあるエンロン=アンダーセン事件とワールドコム事件の2つを取りあげよう。

#### エンロン=アンダーセン事件

1985年、天然ガスのパイプライン運営会社としてスタートしたエンロン社は、エネルギー業界の規制緩和の波に乗って、わずか15年でエネルギー卸売りの世界最大手に成長した。2000年には、売上高で全米第7位になった。しかし、2001年初から事態が急変して、IT不況で通信事業の損失が拡大し、巨額投資の発電、水道事業も不振に陥った。2001年7~9月期決算では、10億ドル超の特別損失を計上し、6億ドルの赤字に転落した。同決算発表後、簿外債務の受け皿として設立した投資組合を通じた複雑な取引によって利益を水増しするという会計不正が明るみに出て、2001年12月2日、同社は、米連邦破産法11条の適用をニューヨークの破産裁判所に申請した。負債総額は160億ドル（約2兆円）を超える、米史上最大級の経営破綻となった。

フォーチュン誌の尊敬度ランキングによれば、エンロン社は、2000年の総合ランキングで第25位、革新性で第1位、経営の質で第2位、パイプライン・エネルギー部門ランキングでは第1位を占めた。ところが、同社は、2001年の総合ランキング・リストから消え、経営の質でワースト第2位、財務の健全性でもワースト第2位、会社資産の運用ではワースト第3位、長期の投資価値でもワースト第3位、また、パイpline・エネルギー部門ランキングでは第15位にまで落ちた。同誌は、2000年の尊敬度ランキングの中で、「エンロンほど劇的に革新力を發揮した会社はほかにない」と絶賛していたのに、2001年のそれでは、これは、革新力ではなくて、虚構力だった、とけろりと書き流している。こうした無責任な記述を目の当たりにすると、何が尊敬度ランキングかと、首を傾げたくなってくる。

それはそれとして、エンロン社も立派な経営理念を持っていた。まず、「私たちは理解し合う義務がある。お互いにじっくり時間をかけて話し合おう。私たちは情報が人々の心を動かすと考えている」といって、意思疎通（communication）を、つぎに、「私たちは他人を自分自身のように遇する。私たちは侮辱や無礼な扱いには黙っていられない」といって、尊敬（respect）を、さらに、「私たちは顧客や将来の顧客とともに、隠し立てせずに、実直に、真心込めて仕事をする。やると言ったら、やるし、やらないと言ったら、やらない」といって、誠実（integrity）を、そして最後に、「私たちは何事に対しても最善を尽くし、みんなのために向上し続ける。最大の楽しみは、私

たちのみんながどうすれば幸せになれるかを見つけ出すことである」といって、卓越(excellence)を掲げていた。しかし、言うことと行うことは、まったく違っていたのである。

エンロン社の不正については、新聞や雑誌などを通じて、多くのことが報じられているので、以下では、簡潔に纏めておきたい。1つは、経営トップによるインサイダー取引である。その証拠に、レイ会長は、社員に対して自社株の購入を勧める裏で、自らは、2000年11月から2001年7月にかけて62万7000株を小口に分けて売却してほか、スキリング前CEOも、経営破綻前の2001年9月に50万株を売り抜けている。2つめは、エンロン社の政界工作である。同社の政治献金総額は、590万ドル(約7億9000万円)にのぼり、ブッシュ政権のエネルギー政策のうち、17項目がエンロンの要望どおりになったとの調査結果がある。3つめは、監査法人アンダーセンへの不信である。エンロン破綻問題の焦点は、投資組合の金融取引がどのように行われ、巨額の損失や債務が簿外にどのようにして隠されていたかにあるが、アンダーセンは、社内でエンロン関連文書を大量に破棄して、証拠隠滅を図ったばかりか、エンロンの簿外取引や巨額債務を一部見逃し、監査にミスがあったことを認めている。さらに、米メディアは、「アンダーセンの監査担当者らが、2001年2月の時点で、エンロンの簿外取引を深刻な問題として捉え、同社との関係解消を検討していた」と報じている。2002年3月14日、米司法省はアンダーセンを司法妨害の罪で起訴した。6月15日、アンダーセンに有罪評決が下った。

4つめは、取締役会の機能不全である。経営陣と社外取締役とが緊密で、取締役会の独立性が保てなかつたとの指摘もあり、エンロンが投資組合を通じて行った巨額の簿外取引(その規模は150億ドルから200億ドルに上ったという。)について、取締役会はリスクが高いことを承知のうえで認めていたという。また、レイ会長に対する7700万ドルの融資とその返済のための自社株売却や、純利益の大半が経営幹部に賞与として支払われた事実が、取締役会に報告されなかつたという。5つめは、法律事務所、証券アナリストおよび格付け機関の機能不全である。経営顧問の法律事務所ビアソン・アンド・エルキンズも、証券アナリストも格付け機関も、こぞってエンロンに対する監視機能を果たしていなかつたという。例えば、ゴールドマン・サックスなど証券4社の株式アナリストは、エンロンの不明朗な会計問題が表面化し、株価が下落し始めても、しばらく同社株の推奨を止めなかつた。ムーディーズも、エンロン破綻の4日前まで、同社の格付けを「投資適格」にしていた。

#### ワールドコム事件

ワールドコム社の前身は、ミシシッピ州のモーテル経営者、バーナード・エバースが1983年に起こした小さな電話会社である。同社は、地域の電話会社を相次いで買収し、価値の上がる自社株を資金にして、遂に1998年にはMCIコミュニケーションズを買収し、電話、データ通信、インター

ネット事業を手がける米国第2位の長距離通信会社に申し上がった。そして、世界65カ国以上でサービスを展開するグローバル企業になった。1999年の最盛期には、同社の株価が64ドルにまで上がり、社債も高い格付けを得て、資金調達も容易になり、1999年から2001年にかけて、高速ネット網の拡大のために、265億ドル（約3兆円）を投資したといわれる。しかし、拡大路線に無理が生じ、買収に伴う負債が300億ドル以上に膨らんだところに、2000年のハイテク株バブルの崩壊、株価の急落に米国景気の減退が重なって、業績が悪化し、その頃から粉飾決算に手を染めたらしい。2002年6月25日、同社の経営幹部が、内部調査で、38億5000万ドル（約4700億円）の利益水増しを発見した。不正経理の手口は単純で、本来は費用として処理すべき通信網維持費、通信関連費用などを無形資産として計上し、複数年に分けて償却し、単年度の費用を少なく見せ、利益の水増しを図ったのである。ワールドコム社の監査法人も、アーサー・アンダーセンであった。このような単純な不正が、どうして見抜けなかったのか。同社のような大手企業は、優秀な会計士を抱えており、監査法人の会計士との折衝において、企業側の会計士がリードするケースが多いからだという。さきのフォーチュン誌における尊敬度ランキングでは、遠距離電気通信部門で、1999年第2位、2000年第8位、2001年第11位を占めていた。しかし、巨額の粉飾決算で経営危機に陥った資産規模1040億ドル（約12兆円）のワールドコム社は、2002年7月21日、328億ドルの負債を抱えて破綻した。資産規模ではエンロン社を上回り、米史上最大の倒産となった。同社は、8月に入って、新たに引当金の利益計上等による25億ドル（約3050億円）の利益水増しがあったことを公表した。

ワールドコム社も、エンロン社と同じように、立派な経営理念を持っていたに違いない。だが、同社の経営理念を入手していないので、言うことと行うことは違うと書くわけにはいかない。しかし、20年間に70社以上を買収し、1990年代には高株価を足場に、MCIコミュニケーションズまでも買収して超優良企業になったワールドコム社にとって、株高は経営の大前提であった。自社の株価をいかに高くし、その高株価をいかに維持するかが、経営のすべてであった。それが計算どおりに進んだのは、90年代半ばからのインターネットブームとハイテク株バブルのときだった。これが、さらに同社を買収攻勢による事業拡大へ向かわせていった。そして、2000年には通信バブルがはじけ、IT関連設備投資の伸びが鈍化し、同社の経営破綻が始まった。この構図は、エンロン社とそっくりだといわれている。

業界の風雲児、エバース前CEOは、野性的な風貌と奔放な言動で知られ、取締役会は「ハンコ押し会議」でしかなかったという。同社と監査法人アーサー・アンダーセンとの癒着を示す記述は見当たらないが、アンダーセンは、2001年には、ワールドコム社から監査報酬440万ドルに加えて、監査以外の報酬800万ドルを得ていたと伝えられる。監査よりも経営への助言による報酬が多いところから、なんらかの癒着はあったのではなかろうか。同社株の買い推奨を続けて高株価を演出し

た、大手証券ソロモン・スミス・バーニーのアナリスト、ジャック・グラブマンも、同社の経営に深く関与していた事実が明らかになっている。要するに、取締役会も証券アナリストも機能不全に陥っていたのである。

#### ブッシュ政権等の不正会計疑惑への対応

エンロン、ワールドコムに典型的に見られるような米国企業の不正会計疑惑問題に対して、すかさず対応したのは、いうまでもなく、ブッシュ政権である。野党の民主党は、共和党を「大企業寄り」と決めつけ、共和党の規制軽視が今回の企業不祥事を招いた、と批判してきた。ブッシュ大統領自身も、ハーケン・エナジー社の役員だった1990年の6月22日、84万8560ドル相当の株式を、同社の株価が下落する前に売り抜けた問題で、インサイダー疑惑を掛けられている。さらに、ブッシュ大統領が、株式の購入に際して、同社から低利融資を受けていたことも明らかになっている。チェイニー副大統領も、ハリバートン社のCEO時代に、不明朗な会計操作があったとして、疑惑の目で見られている。

事はそれだけに留まらない。政財界との幅広い人脈を持つエンロン社のレイ会長やアンダーセンから、ブッシュ大統領を始め与野党の議員たちも、政治献金を受けている。与野党は、ワールドコム社からも、多年にわたり巨額の献金を受けたことが分かっている。捜査を担当する司法省のアシュクロフト司法長官も、エンロン社から献金を受けている。米証券取引委員会のピット委員長に対しても、不正会計疑惑問題への対応がお粗末だったとして、野党から辞任要求が出されている。それだけに、ブッシュ政権は、一連の疑惑問題に対して、強腰の姿勢を取らざるをえないのである。

2002年3月7日、ブッシュ大統領は、企業会計の透明性の向上を目指す改革案を発表した。企業が粉飾や不正な決算を行った場合、経営陣に対して、過去に受け取ったボーナスなどの返還を義務づける、四半期ごとの財務諸表の正確さについて、経営陣が認証する形にし、明らかな不正が行われた場合は、今後、他企業の経営者になることはできない、企業幹部が自社株を売買した場合、企業に対して2日以内に公表することを義務づける、監査法人が同一企業に対して、コンサルタント業務と監査業務を同時にを行うことを制限する（これについては、米証券取引委員会にガイドラインの作成を命じた。）米証券取引委員会のもとに、会計事務所を監視する規制委員会を創設する、と。

6月27日、米証券取引委員会は、大企業1000社のCEOと CFOに対し、「直近の年次報告の正確性と完全性」を公式に証明することを求めた。その対象となった年間売上高12億ドル以上の上場企業のCEOと CFOは、8月14日までに直近の年次決算、四半期決算の内容について「誤りがない」などとする文書を同委員会に提出し、登録することを義務づけられた。その結果、4~6月決算を発表した695社の9割が、決算報告に偽りはないと宣誓したことが判明した。

7月8日、ブッシュ大統領は、米証券取引委員会強化の方針を示し、議会に対し、同委員会の人員と予算の増加を承認するよう求めた。

7月9日、ブッシュ大統領は、ウォール街で演説し、不正を働いた経営者らに厳罰で臨む方針を改めて強調し、企業不祥事の再発防止策を発表した。不正摘発のための省庁横断的な対策委員会を創設する、不正を働いた経営者への量刑限度を現行の2倍の禁固10年とする、米証券取引委員会の2003年度予算を1億ドル増やし、取り締りのための人材と摘発技術を強化する、資料破棄など司法妨害を取り締まる関連法を強化する、不正で罰せられた取締役らは、上場企業の取締役などに再び就くことを禁止する、上場企業の取締役の過半数は社外取締役とする、などと。

このような企業の不正行為防止策に対して、ニューヨーク証券取引所、ナスダック、ビジネス円卓会議の各会長は、相次いで支持を表明した。一方、民主党は、「勇気づけられる内容ではない」と批判した。さらに、同防止策には、「新味がない」「実現まで時間が掛かる」「生ぬるい」といった批判が、市場関係者の間に広がっている。

7月15日、民主党主導の米上院本会議は、不正行為をした企業幹部への罰則を現行の2倍に強化する、監査法人を監督する監査機関を新設する、監査法人が担当している企業に対し、経営指導や助言などのコンサルティング業務を行うことを原則として禁止する、などの内容を盛り込んだ企業会計改革法案（上院案）を可決した。翌16日には、共和党主導の米下院本会議が、不正経理に関与した経営者の罰則を強化し、最高で禁固20年とする法案を可決した。4月に可決した下院の企業会計改革法案（下院案）には、罰則強化が盛り込まれていなかったからである。7月25日、米上下院は、両院協議会が前日にまとめた企業会計改革法（サーベンス・オクスリー法）案を、上院は99対0、下院は423対3の圧倒的な賛成多数で可決した。7月30日、ブッシュ大統領は、企業幹部らに対する罰則強化、投資家や内部告発者の保護、監査法人への監査強化、情報開示の強化などを盛り込んだ同法案に署名し、同法を成立させた。だが、ブッシュ大統領の企業不祥事再発防止策の内容が、同法にどれだけ活かされたかは、定かではない。

なお、2002年6月6日、ニューヨーク証券取引所は、上場基準改正案を公表していたが、同改正案は、8月1日、一部修正のうえ、同理事会において承認された。

## 5 日米企業の不祥事とコーポレート・ガバナンス

以上にみた日米企業の不祥事を通して、最後に、私たちはコーポレート・ガバナンスをどのように考え、取り組めばよいかについて、私見を述べることにしたい。

第1に指摘したいのは、コーポレート・ガバナンスには、もともと企業不祥事の発生を抑止する機能もなければ、企業競争力の強化を促進する機能もないという、コーポレート・ガバナンスの起

点に立ち返ることである。しかし、冒頭で触れたように、日本でも米国でも、コーポレート・ガバナンスにはこうした抑止力と促進力とが本来あると、固く信じられてきた。それが、ちょっとした不祥事でも起こらうものなら、また、赤字がなかなか消えずに続こうものなら、間髪を入れずにコーポレート・ガバナンスに繋ろうとする風潮を依然として生み出している。だが、コーポレート・ガバナンスのシステムは、不祥事を減らし競争力を強めるさまざまな手段の1つにすぎないのであって、そのシステムの基底にあるコーポレート・ガバナンスを過信し、これに過大な期待を寄せることを、私たちは、厳に慎むべきではなかろうか。

第2に指摘したいのは、日米で頻発している多くの不祥事は、市民であり消費者である私たちにとって身近な企業で起こっていることである。業を起こしたいずれの企業も、競争社会において存続したいと欲し、そこに生き長らえることの根拠を持っていたに違いない。しかし、不祥事を起こすような企業は、起業の原点をあらかた忘れ去ってしまっている。雪印乳業の経営者も雪印食品の経営者も日本ハムの経営者も、食品を作ることの意味、競争することの意味、信用を勝ち得ることの意味をすべて忘れ、競争社会においてひたすら金儲けをし、できれば独り勝ちすることに汲々としてきたのである。事業が順調に運んでいるときに、逆風が吹いて業績が悪化したときのことを想定して、このような事態にあらかじめ備えておくような配慮も、長い年月をかけて得た信用・ブランドは一瞬にして失墜するという危機意識も、彼らは持ち合わせていなかったのである。エンロンの経営者もワールドコムの経営者も、伝統ある株主資本主義の国にありながら、いや、そういう国だからこそ、株主の存在を忘れ、嘘やごまかしまでして、株価を吊り上げ、自先の利益を増やし、私利を計ることにすべてを賭けてきたのである。ただ、日米の経営者において、簡単に謝ると頑として謝らないとの大きな違いはあるにしても、彼らが自分本位の利己的経営者に堕していることに変わりはない。こうした利己的経営者が跡を絶たない限り、企業中心の社会は、衰退の一途を辿らざるを得ないであろう。

第3に指摘したいのは、雪印乳業も雪印食品も、日本ハムもエンロンも、そして恐らくワールドコムも、それぞれに立派な経営理念を持ちながら、これをきれいさっぱりと捨て去ってしまうことである。月並みだが、どんなに立派な経営理念を掲げていても、経営に携わる者にも経営を監視・監督する者にも、かの倫理觀がなかったら、健全で競争力のある経営を実現することは、極めて難しくなるであろう。この健全で競争力のある経営作りに対して、少なからぬ期待を抱かれているコーポレート・ガバナンスは、そのような経営理念と経営倫理とにしっかり支えられることによってはじめて、あると信じられている2つの機能を効果的に発揮し得るのである。

いま日本では、コーポレート・ガバナンスのハード作りが着々と進められている。だが、どんなに優れたコーポレート・ガバナンスのシステムを作り上げても、健全で競争力のある経営作りにこ

れを活かせるかどうかは、いつに経営者に懸かっている。嘘をつき、ごまかしをし、私利を計ることに汲々とするような利己的経営者を1人でも減らすことが、コーポレート・ガバナンスの実践に携わる者に課せられた最重要課題の1つではなかろうか。その意味において、すぐれた人間教育と倫理観に裏打ちされた革新的経営者や社員を育成することが、いまほど社会的に要請されている時代はないであろう。コーポレート・ガバナンスのハード作りはもうほどほどにして、コーポレート・ガバナンスのこうしたソフト作りに力を注ぐときではなかろうか。

## 参考文献

- 太田 洋・佐藤丈文「米企業改革法とN Y S E・N A S D A Q新規則案の概要(上・中・下)」『商事法務』1639、2002年9月15日号、19~30ページ； 1640、同9月25日号、37~46ページ； 1641、同10月5日号、88~100ページ。
- 奥村憲一「変革期における経営理念の刷新：経営理念の階層性と領域性に関連して」『横浜経営研究』第17巻第3号、1996年12月、1~17ページ。
- 河村賢治「米国における企業統治改革の最新動向」『商事法務』No.1636、2002年8月5・15日合併号、50~75ページ。
- 菊池敏夫「企業統治と企業行動：欧米の問題状況が示唆するもの」『経済集志』第72巻第2号、2002年7月、75~82ページ。
- 産経新聞取材班「ブランドはなぜ墜ちたか：雪印、そごう、三菱自動車 事件の深層」角川書店、2002年。
- 清水 韶「企業変革に果たす経営理念の役割」『三田商学研究』第39巻第2号、1996年6月、87~101ページ。
- 中村瑞穂「企業倫理実現の条件」『明治大学社会科学研究所紀要』第39巻第2号、2001年、87~99ページ。
- 夏目啓二「IT不況とコーポレート・アメリカ」『日本経営学会第76回大会：報告要旨集』2002年、7~15ページ。
- 野村千佳子「90年代における日本企業の経営理念の状況：環境の変化と経営理念の見直しと変更」『早稲田商学』第380号、1999年3月、47~73ページ。
- 平田光弘「大企業の経営者：藻利重隆教授の所論を中心として」『企業管理論の基本問題』千倉書房、1981年、203~221ページ。
- 平田光弘「21世紀の企業経営におけるコーポレート・ガバナンス研究の課題：コーポレート・ガバナンス論の体系化に向けて」『経営論集』第53号、2001年3月、22~40ページ。
- 平田光弘「新世紀の日本における企業統治の光と影」『経営行動研究年報』第11号、12~15ページ。
- 北海道新聞取材班「検証・「雪印」崩壊：その時、何が起ったか」講談社、2002年。
- 藻利重隆『現代株式会社と経営者』千倉書房、1984年。

森本三男『企業社会責任の経営学的研究』白桃書房、1994年。

朝日新聞。

日本経済新聞。

読売新聞。

商事法務。

取締役の法務。

日経ビジネス。

週刊東洋経済。

エコノミスト。

アエラ。

Business Week.

Fortune.

\* 本稿は、2001年7月29日、和光大学で開催された経営行動研究学会第11回全国大会において行った統一論題報告「新世紀の日本における企業統治の光と影」および2002年7月6日、東洋大学で開催された経営哲学学会関東部会において行った報告「経営理念とコーポレート・ガバナンス」を基にして作成したものである。

( 2002年9月20日受理 )