

# 日本企業の不祥事の特質

若杉 明

## I はじめに

近年、日本を代表し、種々の分野にわたる大企業に、相續いて不祥事が発生し、国内はもとより国際的にも強い関心が寄せられている。たとえば、日本の製造業は高度の科学技術水準を維持し、納期を厳格に守るなど誠実で、信頼しうる企業行動に終始するものとして世界的に高い評価をえてきた。ところがオリンパス社の粉飾決算事件、タカタのエア・バッグの不具合、東芝の長期にわたる不正会計、三菱自動車のカタログ燃費の詐称・不正計測等々、大企業による不祥事 (Business Scandal) ないし企業犯罪 (Corporate Crime) が相次いで生起するにいたっている。そのために日本国内だけでなく、海外諸国においても、日本企業にいったい何が起きているのかと、いぶかる声が高まっている。不祥事を起こした企業は膨大な赤字の計上、債務超過、資本市場における上場廃止などが問題になって、巨額の赤字をまかなうための事業の身売りなど深刻な事態に追い込まれている。

企業不祥事の発生が今後も続くならば、日本企業の経営力は弱体化し、国際的信用は失墜して、日本の将来は憂うべき状態に陥ることになると危惧される。大企業の抱えるこのような病根は、一日も早くこれを徹底的に取り除き、企業経営の健全化をはかることが、ミクロ的にもマクロ的にも今や喫緊の課題と

なっている。そこで不祥事を生ぜしめる要因、すなわち経営管理、会計、科学技術、人事その他、広い領域にわたって、企業内に潜む問題点を抜本的に洗い出して、改善策を立てるための情報として活用することが今日の課題であるといわなければならない。

そこで本稿では、企業不祥事概念規定を皮切りに、分析の視点を定め、企業不祥事の実例をいくつかとりあげて、その実態を明らかにする。このようにして、その生起する構造的仕組およびその根源にある事実を追究することにしたい。

## II 企業不祥事概念、発生パターンおよび分析の視点

### 1 企業不祥事概念規定と発生パターン

企業不祥事を研究の対象とするにあたって、まずこれについての概念規定を行い、さらに類似する企業犯罪概念との相違を検討する。これにより、不祥事の意義がより鮮明となり、研究対象の範囲を明確に限定することができ、ある問題事項が当研究の対象となりうるか否かの判断が容易となる。

本稿では、不祥事を次のように定義しておきたい。すなわち「不祥事とは、特定の主体、すなわち一定の社会的地位にある個人や企業その他の組織体が引き起こした出来事で、道

徳や法令に違反し、社会的に迷惑や損害を与え、当該主体に対する社会的評価や信頼を損なうような事象をいう。」と。企業について見れば、不祥事は法令を順守しない企業行動であり、同時に企業の社会的責任を無視し逸脱したものである。たとえば工業製品について、不具合やそれに伴う事故（Accident）がしばしば発生するが、これと不祥事とは区別される。事故は企業、ステイク・ホルダーその他社会一般に損害や被害を及ぼすことが少なくないが、発生後に、法令を順守した処理を怠らない限り、社会的責任を自覚した企業行動の範囲内の出来事で、不祥事には当たらない。

これと似た概念に企業犯罪がある。両者は大筋において共通するが、次の点で相違すると規定しておく。異なる部分として、たとえば経営者が経営上の不手際から、企業を倒産にいたらしめた行為は、粉飾決算その他の不正で違法な手段を講じていない限り、法令には違反せず、したがって不祥事とはいえない。だが企業を崩壊させ、株主、取引先、従業員などに損害を与えるものであるから、企業犯罪には該当する。本稿では、このように企業犯罪の方が不祥事よりもやや広い概念ととらえておく。たとえば自動車会社で、その製品に不具合が生じて事故を起こし、消費者に損害を与えた場合、会社が監督官庁にリコール届を出していれば、企業犯罪ではあるが、不祥事とはならない。だがリコール届を出さなければ、企業犯罪であると同時に、不祥事となる。

企業不祥事は種々の形態をとって発生する。近年日本企業の引き起こした不祥事のタイプを総括すると、次のようになる。

- 1) 工事や部材のデータ改ざん、試験計測データの偽装
- 2) 建設工事などに係る談合

- 3) 食品中毒、食品偽装、品質表示偽装
- 4) 贈収賄、汚職
- 5) 疑獄事件、すなわち贈収賄など犯罪の疑いがあつて、検察官の追及を受けながらも罪の有無の判じにくい事件
- 6) 自動車の燃費の詐称、不正計測
- 7) 不正会計、会計監査の実効性問題
- 8) 銀行の暴力団融資—反社会勢力取引
- 9) 化粧品の製品瑕疵
- 10) 欠陥製品のリコール隠し
- 11) 金融機関におけるインサイダー取引、金融犯罪
- 12) 産業廃棄物の不法投棄
- 13) 環境汚染とその隠蔽

企業の起こしたこれらの事件は、不祥事の定義を満たしており、社会的に何らかの形で損害や被害をもたらすか、その可能性の大なるものであつて、法令に違反する性格をもっている。当然のことながら、これらは企業の社会的責任の遂行に逆行するものである。

## 2 企業不祥事分析の視点

企業の不祥事は、企業活動や結果の状況の多側面にわたって生起する。したがって不祥事を観察し、その病根が企業のいかなる箇所にひそんでいるかを追及するにあたっては、分析の視点すなわち切り口を定めておかなければならない。本稿では、分析の視点を次のように設定する。

- 1) 組織と人間関係
  - 経営者の資質・会社に対する姿勢 (Attitude)
  - 経営哲学・組織風土・経営方針
  - 順法精神
  - 経営組織の特性
  - 意思決定の仕組み

労使の関係

2) 企業成長戦略としての M&A および研究  
開発

M&A などによる企業買収の実態  
買収後の被買収企業の管理の実態  
研究開発力(R&D)  
R&D 計画・投資

3) 情報力

情報収集力・活用力  
M&A と関連情報  
情報の利用・管理

4) 経理の状況

不正会計の実態：企業の買収対価、“のれ  
ん”の評価・会計処理など  
企業会計システムと経営者  
内部統制制度運用の実情  
コーポレート・ガバナンスの実情  
監査法人との関係

5) 業界、族議員、所管省庁の癒着など

族議員、天下り人事  
業界の補助金不正受給  
業界への便宜供与  
建設工事などに係る談合

6) 公害問題

私的コストの社会的コスト化  
公害防除施設への投資、稼働にかかるラ  
ニング・コスト（私的コスト）  
公害・環境破壊（社会的コスト）

企業不祥事は企業活動の多側面にわたって発生する。したがって不祥事を観察し、その病根が企業のいかなる箇所に存在するかを追及するにあたって、どこに着目するか、分析の視点すなわち切り口を明らかにしておかなければならない。本稿では前述の六つの角度から考察するにあたって、それぞれの内容を明らかにしておきたい。

1) 組織と人間関係

経営風土、組織の性格、すなわち組織特性を決定するものは、経営者すなわち経営トップの人たちである。企業における管理職者や従業員の企業に対する態度や行動は、経営者のリーダーシップによって決定される。リーダーシップは経営者の資質、企業やこれを取り巻く社会に対する彼等の見方などによって左右される。すなわち彼らの経営哲学が根底にあり、これに基づいてリーダーシップが形作られ、具体的な経営方針が定められる。その場合、健全な企業においては法規を順守しようとする、いわゆる順法精神が旺盛である。組織が順法精神に欠け、たとえばブラック企業のように、法規を無視し、非人道的で、強圧的な力によって従業員を縛りつけるような性格をもつか、それとも構成員の主体性が重視され、自主的な意思決定が認められる民主的な性格をもつかは、経営者次第である。また管理職者や従業員が企業に帰属意識をもち、高い士気 (Morale) をもちうるか否かも、経営首脳によって醸成されている組織特性のいかんにかかわっている。会社の社風 ( the Company Tradition) は、まさにそれを表すシンボルであるといつてよい。

2) 企業の成長戦略としての M&A および研究  
開発

企業は成長戦略として、種々の手段を駆使することができ、その中でもとりわけ M&A や研究開発戦略が重視される。M&A について見れば、企業は常に内外の企業の状況を注意深く観察しており、成長発展に好ましいと思はれるものがあれば、合併買収の適否を検討する。そのさいには買収の対象となりうる企業に関して必要不可欠な情報を獲得するよう努める。買収の可能性のある企業の現状と将来性を正しくとらえ、買収後の利用に役立つ情報の入手に総力をあげなければ、M&A が失敗

に終わる恐れがあるからである。そのような場合には、買収する企業にとって大きな負担となり、その命運を左右しかねない。また買収後の被買収企業の管理運営に力を注がなければ、苦勞して手に入れた企業が有効に機能しないばかりか、企業グループの負担となってその経営力を減殺しかねない。

製造業の場合、つねに技術力を高めるための研究開発を活発に行い、新しい製品や製造技術などの創造に全力を尽くさなければならない。現在もっている優れた製品や製造技術なども、やがて競争企業に追いつかれることになって、そのままでは、競争力を失うのがグローバル化の進んでいる現在の常態である。現在有している競争優位の条件も決して長続きするものではないので、新しい製品や技術の開発、そのための投資を常時積極的に進めることが不可欠である。また製品や部材の性能検査能力なども、技術力を背景に信頼性を確保しうるものでなければならない。

### 3) 情報力

情報は企業の生命力を左右する不可欠の資源である。他企業のM&Aを意図する企業の情報収集力や活用力は、被買収企業の経営力を正しく評価する上できわめて重要である。前述のM&Aにさいして、被買収企業に関する正しい情報を得ることができるか否かが、買収の成否をきめるカギとなることは、すでに指摘したところである。また経営戦略や戦術を策定するにあたって、情報が社長室とか社内の一部特定の部署のみに偏在することは危険であるから、関連する複数の組織単位で共有することが肝要である。それは特定部署による偏った判断をさけ、関連部局による客観的決定が行いうることを意図してのことである。

### 4) 経理の状況

企業会計は複式簿記法を用いて企業の取引

活動をすべて記録計算し、営業年度末に決算を行って、企業の財政状態、経営成績、キャッシュ・フローの状況などを財務的・非財務的包括報告書に取りまとめ、ステイク・ホルダーに開示して、彼らの経済的意思決定に役立たせるシステムである。この仕組みは会社法、金融商品取引法などの法規および一般に認められた会計原則（GAAP）に従って制度的に実施され、内部統制制度、内部監査、外部監査などによってその信憑性が保証されている。すなわちこの制度は企業のすべての取引活動を記録計算するだけでなく、その良し悪しを厳重にチェックする仕組みをも含んでいるのである。

企業会計制度が健全で有効に機能しているならば、企業の不祥事はすべてこのシステムによって明るみに出され、社会的批判にさらされることになる。ところが経営活動について不正をたくらむ者は、この社会的システムを悪用して、不正行為や知られては都合の悪い事実を隠蔽しようとする。そのような場合、本来経営活動のチェックを目的として設定されている企業会計システム自体が不祥事の片棒を担ぐことになり、会計活動そのものが不祥事の一要因となってしまう。このような不正会計は内部統制制度や外部監査などによって明らかにされるべきものであるが、その監視の目をかいくぐって巧妙に実施される事実が跡を絶たない。監査とは別に、会計行動は本来、経営取引のたんなる会計処理にとどまらず、記録計算される取引活動の妥当性のチェックをも含むものでなければならないところから[参考]、不正な企業取引を見逃す会計処理も、不祥事に属するものであるといわなければならない。

#### [参考]

企業の取引活動はすべて複式簿記によって

記録計算、すなわち会計処理され、会計報告書に取りまとめられる。このような会計処理行動は与えられた証憑書類に基づいて、そのまま無批判に実施されるべきものではない。証憑書類に示されている企業取引が適正になされたものであるか否かの判断が加えられて、妥当な取引だけが記録計算の対象とならなければならない。このように記録計算という会計行動には、取引活動の適正性のチェックとコントロールの働きが含まれている。とりわけ“経理“の概念には、まさにこのような機能が含意されているのである。

企業会計制度には、このように監査および会計処理自体に経営活動の妥当性をチェックする仕組みが内蔵されているのであるが、会社側の運用次第によっては、不正会計を生み出す可能性が秘められている。そこでこの仕組みが不正会計に悪用されないためには、会社内部におけるコーポレート・ガバナンスが有効に機能していることが肝要である。それによって内部統制制度、外部監査および会計処理そのものがその役割を適切に果たすことが可能となる。

外部監査は独立の第三者たる会計士や監査法人によって実施されるものであるから、これには全幅の信頼をおくことができるはずである。しかしながら非監査会社と監査人との癒着によって、会計監査が本来の使命を果たしえなかった例を内外に数多く見ることができる。したがって企業不祥事の分析にさいしては、会計監査の実態を正しく観察することが不可欠である。

##### 5) 業界、族議員、所管省庁の癒着

企業の不祥事が、業界、族議員、所管省庁の相互のかかわりの中で生ずるケースがしばしば発生している。このような場合、業界には所管の省庁からの天下り職員がいて、事案

の取り持ちや調整をはかることが多い。また族議員が間を取り持って案件の円滑な推進をはかることもしばしばみられる。これら関係者の間で業界への便宜供与、規制違反の見逃し、補助金の不正受給などが行われる形で、不祥事が発生する事例が跡をたたない。

ここでまず族議員について見てみよう。族議員とは、特定の省庁についての政策や知識に明るく、人脈づくりをする中で政策の決定権をにぎるとか、業界団体や利益団体の利益保護に影響力をもつ国会議員やその集団をさす。彼らは特定の分野を所管する省庁の官僚出身の議員であることが多く、各省庁に対応する形で、設置されている政務調査会に属している。彼らの役割は、特定の業界団体や利益団体のために、法律の制定や政策の調整をする、許認可権をもつ省庁に口利きをする、補助金などの配分や公共事業の割り当てに介入するなどである。族議員には選挙にさいしての集票、政治資金の獲得を目的としたロビースト的性格をもつものがあり、特定の省庁や業界団体の利権をめぐって汚職事件を起こす者もいて問題も少なくない。

次に業界と所管省庁との間の人事である天下りについて見てみよう。これは退職した高級官僚が出身省庁の所管する外郭団体、関係の深い民間企業、独立行政法人、特殊法人などに、相応の地位で就職あっせんを受けることをいう。天下りには、官僚時代に培った知識や経験を民間企業など、天下り先で活かせるというメリットがあるが、企業不祥事に係りをもつというデメリットも無視できない。とりわけ官僚が民間に天下ることによって問題になるのは、汚職や癒着に結びつくことである。天下った民間企業に対して、公けの仕事優先的に斡旋したり、公社や公団退職者・再就職者への退職金の重複払い、さらに天下り先では生え抜きの従業員のモーテイベーション

を低下させるといった問題もさげられない。さらに天下りポストの確保が目的となり、税金の無駄使いが拡大するといった問題もある。

建設工事などに係る談合事件は、工事の指名をめぐる入札にさいして、よく起こる問題である。一定の技術水準を前提に実施される工事の質は同じであるとして、一番低い価格で実施しうる業者を選ぶ入札は、工事の経済性を意図した仕組みである。これを破るのが入札に参加する業者間でひそかに行われる談合であり、これは不祥事に属する。時に工事を発注する立場にある役所などが秘密裡に、落札価格を業者にもらす不祥事もある。これは役所と業界との癒着によるものである。

#### 6) 公害問題

かつて高度経済成長にともなって日本中に発生した産業公害問題は、現在は解決されており、今日では、ごくたまに小規模零細な企業者による環境汚染問題がわれわれの注目を引く程度にとどまっている。だが海外には、経済活動の活発化に付随して高度の産業公害により、環境破壊が進み汚染が猛烈な勢いで人間生活をむしばんでいる国が存在する。この問題は自国内だけにとどまらず、気象状況などによって、近隣諸国にも深刻な被害を及ぼしている。

公害問題の本質は、企業が経済活動にともなって発生する有害物質を除去する努力を怠って、これによる被害・損害が社会全般にまき散らされることにある。これを経済的にみると、企業とくに製造業において生ずる有害な産業廃棄物を除去するための設備投資やその稼働にともなうコストを回避することによって、種々の人的、物的な被害・損害を発生させ、これによる犠牲を社会全般に負担させることである。これは私的コストの社会的コスト化にほかならない。

企業が経済活動によって環境に被害・損害

を及ぼさないためには、公害防除施設を設置して、産業廃棄物を処理し、外部に悪い影響を与えないようにしなければならない。企業がこのような設備投資を行い、防除設備を稼働させるには、多額の資金とコストを必要とし、これによる企業利益の減少はさげられない。短期的利益の最大化を意図する企業はこれをきらって、投資やコストの負担を回避しようとする。その結果、社会全般が被害・損害をこうむることになり、コスト負担を強制されるのである。公害の発生は紛れもなく企業不祥事に他ならない。

### III 企業不祥事の事例分析

本節では、石原産業事件、三菱自動車の燃費不正問題などいくつかのケースについて考察することにする。

#### 1 石原産業事件

今から 50 年以上前のわが国高度経済成長期、企業が短期的利益極大化を重視するあまり、環境保全対策をなおざりにした結果、産業公害により大勢の人々の生命や健康が損なわれた。当初公害 (Pollution) の概念も確立されておらず、日本各地に深刻な被害が生じていた。その代表的なものが、有機水銀による水俣病、カドミウムによるイタイイタイ病、四日市ぜんそくなどであった。四日市では、ぜんそくによる人的被害だけでなく、石原産業事件といわれる産業排水による漁業水産物被害も深刻な出来事であった。四日市市内で公害により被害を起こし有罪判決を受けた企業 6 社のうち、1 社が石原産業であり、同社の起こした公害事件は石原産業事件と呼ばれている。その経緯は次のとおりである。

石原産業事件は、1968 年 7 月に四日市市の

海上保安庁警備救難課長田尻宗昭氏が違法操業、すなわち密漁をしていた漁師たちをとらえたことに端を発する。1960年四日市市で漁業を営んでいた人たちが石原産業の工場の排水の影響を受けていた海域で漁獲した魚が、東京築地市場に出荷されたさいに、異臭魚として取引停止の取り扱いを受けた。工場は長い期間、産業廃棄物である工場排水を何らの化学的処理を施すこともなく海に垂れ流していた。その結果周辺の海が工場廃液によって汚染され、その海域にすむ魚類が食物連鎖を通じて影響を受け、異臭を放っていたのである。

漁師たちは工場に損害補てんを求めたが、請求額の1/30である1億円だけが漁業振興費という名目で支払われたにすぎなかった。このような状況のもとで、生活のために漁師たちは違法操業を余儀なくされたのであり、彼らはその実情を田尻氏に訴えたのであった。すなわち海とそこにすむ水産資源が汚染され、仕方なく生活のために違法操業をせざるをえなかったわれわれだけを捕えて、海を汚染させている原因者である工場は見逃すのかと。

これを機に、田尻氏はこの問題に本格的に取り組むようになり、石原産業の四日市工場が大量の強酸性溶液である硫酸を無処理のまま海に垂れ流していた事実を突き止め、1969年12月に海上保安庁は石原産業への強制捜査を行った。その後この問題は訴訟にもちこまれ、同社および当時の工場長に有罪の判決が下された。

わが国の公害問題はその後公害立法、地方自治体の公害条例の制定などを受けて、ほぼ完全に解決された。すなわち公害防除施設の開発などと企業努力とによって、きれいな空気、澄んだ水など健全な生活環境を取り戻すことができたのである。

石原産業事件は以上のような経過をたどっ

て一応の着地を見たのであるが、ここで次の事実を見過ごすことができない。農村や漁村では今日でも農業者や漁業者が共同で作業する風習が続いている。田植どきには、部落の各戸が互いに助け合って共同で田植えをするとか、漁業者は共同で網入れをして漁獲するといった形で共同生活体 (Community) が形成され、相互に助け合って作業を行ない、生活してゆくのが昔ながらの伝統的生活様式である。

石原産業事件にさいしては、海が汚染されて漁業ができなくなったために、この共同体が機能しなくなって、一時消滅してしまうという事実が見られた。産業公害については、人物、物的被害だけが衆目を集めていたが、上のような事実があったことを看過してはならない。なお石原産業事件の解決とともに、きれいな海が戻ってきたので、共同生活体の消滅という事実は解消し、これまでのようにしらす漁の共同網入れなどの風習が幸いなことに回復している。

石原産業は、その後2005年に再び環境汚染に係る問題を引き起こしている。それは同社が販売していた土地埋戻し材、土地補強材として各地に埋設されたフェルシルトがその後の調査によって、多量の放射能を含むことが明らかとなり、その撤去が相次いで要請された。さらに2008年には、四日市工場でホスゲンを届け出もなく無許可で製造していたことを社内調査の結果として自発的に公表し、謝罪している。このように高度経済成長期に、日本各地に産業公害による人的、物的被害が大量に発生し、これに対する公害立法をはじめ、社会一般の企業による産業公害に対する認識が高まり、やがてこの問題は沈静化していった。今日、我が国では公害は過去の事実として忘れ去られようとしており、公害という言葉さえ死語化しつつある。このような経

過をたどった産業公害問題の克服は、日本人の真摯な国民性をもとに、真剣にかつ積極的に取り組んだ社会全体を挙げての努力の成果に他ならない。今日では、50年以上前に生じたような大規模で深刻な公害は起こっていないが、小規模な産業廃棄物取扱業者がときたま違法な廃棄物投棄問題を起こすなどして、社会的批判を浴びている。

## 2 リニア中央新幹線建設工事をめぐる談合事件

リニア中央新幹線の建設工事をめぐる談合事件で、東京地検特捜部は、2018年3月23日大成建設、鹿島建設、大林組および清水建設の4社と大成および鹿島の幹部2人を独占禁止法違反（不当な取引制限）で東京地検に起訴した。民間工事の談合で法人や個人が同法違反の刑事責任を問われるのは初めてのことでありといわれている。総工費9兆円に上る巨大プロジェクトをめぐる談合事件の捜査はこれで終結した。起訴状によると、事件の全貌は次のとおりである。

大成建設の元常務執行役員大川孝および鹿島建設の土木営業本部専任部長大沢一郎の両容疑者は、2014年4月下旬頃から15年8月下旬頃にかけて、大林組の元副社長および清水建設の元専務執行役員と飲食店で会合し、JR東海が発注するリニア新幹線の品川駅（北工区、南工区）および名古屋駅（中央工区）の新設工事の受注予定業者を決定した。そして工事の見積価格などを入札前に交換するなどして、受注予定業者が受注できるように談合を行った。リニア新幹線談合事件をめぐる経緯は次のとおりである。

2011年5月に、国が直線ルートでのリニア新幹線の整備計画を発表した。2013年9月には、JR東海が東京（品川）—名古屋間をルートとし、設置される駅を公表した。2014年

4月下旬頃から15年8月下旬頃にかけて、大手ゼネコン4社で受注の調整を行った。2015年9月16日に、品川駅新設工事（北工区）について清水建設の共同企業体（JV）が受注を決定した。同年10月21日に品川駅新設工事（南工区）を大林組のJVが受注した。2016年9月6日に、名古屋駅新設工事（中央工区）の入札が不調に終わって、分割発注された中央西工区を大林組のJVが受注した。

2017年12月に東京地検特捜部が偽計業務妨害容疑で、大林組を捜索した。また特捜部と公正取引委員会が独占禁止法違反容疑で大手ゼネコン4社を捜索した。2018年2月に特捜部が大成建設と鹿島建設を再捜索した。同年3月2日に、特捜部が大成建設と鹿島建設の幹部2人を逮捕した。3月23日に公正取引委員会の告発を受けて、特捜部が4社および2人を独占禁止法違反で起訴した。なお特捜部は今回の事件に関し、捜査への貢献度を刑事処分に反映させ、大林組と清水建設の元幹部らを起訴猶予とした。

大林組は2017年12月、課徴金減免制度に基づき公正取引委員会に談合を自主申告しており、また特捜部にも談合を裏付ける受注予定表などの客観的証拠を提出し、元幹部たちは任意の事情聴取で事件の全体像を詳しく説明した。清水建設も2018年1月にこれと同様のことを行った。特捜部は近年重大事件であっても、容疑を認めた場合には、在宅で捜査を行い、容疑を否認したときは、逮捕するという被疑者の対応いかんで、取り扱いをはっきりと区別するようになっている。

## 3 三菱自動車の不祥事

三菱自動車の起こした2つの不祥事件をとりあげ、これについて考察しよう。第一は、20数年前の自動車の不具合に関するリコール隠し事件であり、第2は2年ほど前に生じ



たカタログ燃費の詐称および不正計測問題である。

### 1) リコール隠し問題

1990年に、三菱自動車製の大型車に最初のクラッチ系統の破損事故が生じている。欠陥は強度不足のために、クラッチを格納する“クラッチ・ハウジング“に亀裂が生じ、そのためにブレーキや車体に破損が拡大していくおそれがあった。1992年6月には、大型車で最初のハブ破損事故が発生している。1993年5月から97年9月にかけて、ユーザーからの不具合情報（クレーム）や社内調査などの結果、乗用車に30件の欠損のあることがわかった。この問題はパジェロ、ギャランという当時の主力車種から乗用車にいたるまで広範囲にわたって発生していた。これらはリコール（設計・製造段階でメーカーの責任に帰する欠陥など不具合が生じたときに、この事実を一般に公表し、問題の製品をメーカーの責任において無料で回収または修理する制度）を必要とする欠陥によるものであったにもかかわらず、これが無視された。代って同社は販売会社に対して、定期点検時などに秘密裏に修理する違法なヤミ修理を行うよう指示していた。その後、他社でヤミ改修が問題にされたことから以後ヤミ改修をも中止した。そのために欠陥をもちながらも、リコールもヤミ改修もされることのない車が野放しにされることとなった。

1965年5月には、クラッチ系統についてリコール対策会議を開き、欠陥を認識したが、リコール届は提出しなかった。この時まですでに37件の破損事実や破損原因で人身事故や車両火災が発生していた。そして欠陥を放置した場合、今後8,9年の間にさらに40件程度の事故の続発が予想されるという社内報告が行われていた。会議では、欠陥を公表するリコールは経費がかかるのでこれを避け、

定期点検のさいなどに勝手に修理するヤミ改修の実施を決定した。その結果改修は進まず、クラッチ・ハウジングの破損事故は危惧した通り、2003年9月までに67件に達した。

2000年7月に内部報告によって大量の不具合隠しが明るみに出たさい、旧運輸省にすべての情報を開示するよう求められたにもかかわらず、同社は98年3月に以前の情報は保管されておらず、調査は困難であると報告し、リコールを免れた。このようにしてクラッチ系統の欠陥を隠ぺいし続け、ヤミ改修も行わず、対策は放置された。

三菱自動車の欠陥自動車による事故はそれ以後も延々と続き、人的、物的損傷はますます増加していった。国土交通省への報告でも真実を正しく伝えるわけではなく、コストの節減という経営原理や監督官庁による許可のえやすさを、事故による死亡者の発生を防ぐという人道上の要請に優先させたところに問題の根源が求められるのである。このような決定は当時の会長主導で行われていたといわれている。

この事件は、社長や取締役など経営陣が一体となって行った会社ぐるみの犯罪である。自社製品のもつ欠陥を隠すために会長主導で会議を開き、監督官庁にウソの報告をするという、まさに組織ぐるみの犯罪である。またこの事件では、同社製品の消費者および一般市民の生命が犠牲になっている。この事件によって、同社の株価は著しく下落し、一般の株主が大きな損害を被っている。そして一連の不祥事により、同社の社会的信頼は失墜し、売り上げの著しい減少から、操業度の短縮にともなって、一部の従業員は退職を余儀なくされた。

この事件は、まず人命に関する被害、自動車のユーザーに係る損害、従業員や株主については財産的、経済的被害が生じ、そして会

社自体が評判を落とし、社会的信頼を失うという、まさに企業の社会的責任（CSR）遂行の正反対をいく大不祥事であった。この事件の被害者はきわめて多岐にわたっており、その被害や損害がいかに甚大であったかがわかるであろう。

## 2) 燃費偽装事件

燃費偽装事件で問題となったのは、2013年6月以来三菱自動車で生産されているekワゴンおよびekスペースならびに同じ車種を日産自動車向けに製造していたデイズおよびデイズ・ルークスの4車種である。台数にして、三菱向け157,000台および日産向け468,000台、合計625,000台であった。

この事件というのは、三菱自動車が国土交通省に提出した燃費試験データに関して、燃費を実際よりも良好であるかのように見せかけるために、その計測値を操作していたことである。すなわち燃費測定の際に用いる走行抵抗値を実際の値よりも低く報告することによって、燃料消費効率が高いように偽装していた。偽装により改ざんされた計測値と実際の試験データとの差は5~10%であるといわれている。

以上の事実に加えて走行抵抗の測定方法として、日本では、法規で定められている惰行法を使うことになっているのに対して、同社はアメリカ向けの高速度惰行法を用いていたことが判明している。これは明らかに法令違反であった。このような走行抵抗測定法違反は、上述の4車種以外にも、2002年以降に発売されていたもので、ミラージュ、デリカD:5およびアウトランダーPHEVを除き、他のすべての車種について行われていた。さらに測定期日や場所などについて事実と異なる記載をして、型式指定審査を受けていた。

以上を要するに、1991年頃から、ほぼすべての車種につき、法規で定められている惰行

方法を用いて走行抵抗を測定していなかった。また2005年12月頃から、実測値や合理的な根拠のある数値を用いずに、恣意的に引き下げられた走行抵抗を用いて、燃費目標を達成しようとした。さらにつけ加えるならば、このような燃費不正問題が明らかにされた後の再測定にさいしても、国の認定試験と同様な方法を実施していなかった。

## 4 国産牛肉偽装事件

2001年9月10日、日本産牛肉（Jビーフ）に狂牛病（BSE）に感染したものの存在が、農林水産省より発表された。そしてこれより以前に解体された国産牛肉が市中に出回るのを防ぐために、牛肉買い取り制度が実施された。牛肉買い取り制度とは、農林水産省の外郭団体である農畜産業振興事業団が業界の6団体を通じて、対象となる牛肉を食肉事業者より買い取り、業者は事業団に補助金を申請するというシステムである。

2002年1月23日に、値の安い輸入牛肉と高い国産牛肉の値差に目をつけて、輸入牛肉を国産牛肉と偽り、補助金を詐取しようとした雪印食品事件が発生した。これに続いて同年6月28日には、日本食品も牛肉偽装を行っていたことが判明した。このように市場における牛肉価格について、外国産輸入牛肉の値段が国内産牛肉に比べて安いという価格差が事件の背景にあった。これをうけて上記の買取事業における国内産牛肉の買取価格は、外国産牛肉の購入価格よりも高いということになる。この事実が牛肉偽装事件の生ずる根源となっている。

日本ハムは、同企業グループの一員である日本フードの愛媛、徳島、姫路の3営業部で、2001年10月から11月にかけて、輸入牛肉4.3トン国産牛肉に偽装した。日本ハムは、申請した14トンの国産牛肉の中にこれを紛れ

込ませて業界団体の日本ハム・ソーセージ工業協同組合に買い取ってもらい、1010万円を詐取していたことが明らかになった。農水省の調査によると、その手口は次のとおりである。日本フード姫路営業部が、輸入牛肉につけられている商品コードを国産牛正肉であることを示すコード・ナンバーに付け替えて、国産牛肉に偽装するというものであった。

このような国産牛肉買取りに係る検査にさいして、抜取検査の方法によるのでは、上記のような偽装を見抜くことができないことがわかった農水省は、業者が保管しているすべての牛肉について中身を調べる全量（悉皆）検査に切り替えた。このように全量検査への変更後、2002年7月に日本ハム・ソーセージ工業協同組合は、自主検査によって買取補助の対象にならない牛肉を発見したとの理由で、補助金を返上し、業者に肉を返却した。3トンの牛肉の返還を受けた日本ハムは、品質保持期限の切れた牛であるといつてこれを焼却してしまった。

業者によるこの一連の隠蔽行為から牛肉偽装の事実が発覚することとなった。上記3つの営業所の部長は、それぞれ牛肉偽装は自分の独断で行い、上層部からの指示によるものではないと上層部の関与を否定し、また本社も上から命じた事実はないと否定した。2002年9月12日に農水省は偽装工作を直接指示した3人の営業部長を詐欺の容疑で刑事告訴した。会社の上層部の人事は紆余曲折の末、刷新されることとなり、また再発防止策として、内部告発の窓口を社外の弁護士事務所に設置することが決定された。

## 5 東芝事件

周知のように、東芝が経営破たんした主な要因は、アメリカの原発メーカーであったウエスティング・ハウス社の買収を中心とする

東芝の原発事業の不振にあるといわれている。東芝は、2006年に6600億円でウエスティング・ハウス社を買収した。アメリカで、はじめて商業用原子力発電所を作ったウエスティング・ハウス社は重電業界の代表的な企業であった。しかしながら1979年に起こったスリーマイル島における原発事故から後、30余年間アメリカ国内では新規の原発建設は行われていないため、東芝がウエスティング・ハウス社を買収したときには、同社の経営状態は倒産寸前であった。その後東芝とウエスティング・ハウス社は30年ぶりにアメリカで4基の原発を受注した。

しかしながら2011年の東日本大震災により東京電力福島第一原発の事故が発生したことから、安全基準が著しく厳格化され、建設コストが初めの見積もりを大幅に上回る事となった。このような事態にのぞんで、この事業計画を根本から見直し、アメリカの監査法人の要求するように、減損損失を計上すべきであったが、東芝は、原発事業は問題なく推移しているとして減損処理を拒絶した。だが現実には多額の損失が生じていたのである。東芝はこれを会計操作によって粉飾したが、これが発覚したため、株主は経営首脳5人に会社に対する損害賠償の支払いを要求したので、会社はやむなく5人を提訴した。このようにして2015年11月に東芝が3代にわたる社長と副社長を訴える裁判が始まった。

この裁判では、いくつかの争点があった。その中に、パソコン用の部品を下請けの組立会社に高く売りつけて見せかけの利益を計上し、出来上がった完成品を買い上げるさいに、帳尻を合わせる操作が含まれていた。これを東芝は、バイセル取引と呼び、そのような操作が日常化していた。バイセル取引では、東芝はパソコン用の部品を実際の価格よりも4倍から8倍高い価格で買わせて、利益を計上

する。そして組み立ての完了した製品を買い戻すさいに、高く売りつけた分を買い取り価格に上乘せして調整したのである。このように会計年度末に部品を高い値段で売って多額の利益を計上し、パソコン事業が好調であるかのように見せかけていた。翌期になって、製品を買い戻すときに損失が出るが、期末にはまた部品を異常に高い値段で買い取らせることによって、多額の売り上げを計上する。このような不当な操作を繰り返すことによって、期末の状態だけが決算書に表示されることから、パソコン事業が好調であるかのように見せかけることができた。かかる利益操作は、現場の担当者が勝手に行いうるものではなく、経営上層部の指示に従い、会社ぐるみで初めて実行可能である。裁判では、訴えられていた前社長以下5人はこのような事実は知らなかったとして、責任を回避した。

一般論としていえることであるが、経営がゆきづまった企業は、例外なく利益操作によって事実を糊塗し、あたかも事業が正常に営まれているかのように、世間を欺こうとするものである。経営不振に陥ったときでも、その事実を偽りなく公表するのが、経営者に要求される経営倫理である。だが事業の悪化を率直に財務諸表に開示するならば、世間は途端に当該企業に冷たくなり、取引、資金調達その他について支障をきたし、経営トップはその責任を問われることになる。そこでこれを回避するために経営者は利益操作に手を染めるようになる。東芝の経営首脳も、経営不振をありとあらゆる手段を使った会計操作によって隠蔽しており、後日同社は粉飾決算のデパートと呼ばれるほどであった。前述のバイセル取引もその一例である。

東芝はウエステイング・ハウス社を法外な高い価格を支払って買収しており、買収対価のうち同社の真の企業価値を上回る約 4000

億円が“のれん”代などに組み入れられた。同社の買収にともない、東芝の貸借対照表には、3570 億円の“のれん”代と 502 億円のブランド料が計上されていると、東芝広報は公表している。経理部門と事業部門との合作によって、不正会計が常態化していたのである。“のれん”勘定とその会計処理法は、粉飾決算に利用されやすい面をもっていることがわかる。

#### IV 企業不祥事発生の図式 —結びにかえて—

以上本稿では、企業不祥事の概念規定に始まり、発生のパターンおよび分析の視点について述べ、これまでに生じた種々の不祥事例の中から五つを選び、それらの特質を追究した。最後に、企業不祥事の構造およびその根源にあるものを明らかにし、結びとしたいと思う。

企業不祥事は、企業を場として、または企業を行動主体として生ずる社会現象である。それは種々の複合的な側面から成立っている。不祥事は第一段階として、企業のもつ種々の“弱み”(Weakness)を根源として発生する。製造業の技術面における力不足、経営戦略・戦術の樹立にさいしての情報不足とそれに起因する意思決定の誤りなどの問題性に起因するのである。第二段階として、第一段階を原因として生ずる多様な形の不都合があげられる。たとえば産業公害による環境破壊、食品公害、製品の不具合による事故、企業業績の悪化などである。これを受け、第三段階としてこのような不都合の結果、人的被害、物的損害、企業に対する社会的評価や信用力の低下、株価の下落などの被害や損害が生ずる。これらをへて第四段階において、問題を起こ

した企業がこの事態をどのように処理するかにより、法令を順守してたんなる事故に終わらせるか、それとも違反して不祥事に発展するかがきまるのである。

これら四つの段階の関係を整理すると、第一段階が根源的原因事象となって、第二段階の事故、そしてそれらの結果生ずる第三段階での被害、これらをへて第四段階として、このような事態を企業がどのように処理するかが、たんなる事故となるか、それとも不祥事となるかの決定要因となる。不祥事を起こす企業は、第四段階において、第二および第三段階の事実を隠ぺいし、法令違反をおかすのが一般的である。第二・第三段階での事実を認め、法令を順守する行動をとるならば、不祥事とはならないからである。第四段階でのどのように対処するか、すなわち法令に準拠して行動するか否かは、企業的首脳部がもっぱら決定する事項である。

問題の起こった時に、事態に対処して、いかに行動するかを決定を下すのは経営首脳である。現場の責任者が上層部の意見を聞くことなく自ら処理するようなことは、事態の重要度が高くなるほど、ありえないことである。深刻な問題となっている事故などが、現場の責任者の判断で処理されるようなことがあれば、越権行為となって、その責任をきびしく問われることになるであろう。事故などが生じたときの不適切な処理について、経営首脳は自分たちの関与しないところで行われたものであるとして、責任回避に走る例をよく目にするが、実際は会社ぐるみのことがほとんどである。もしも現場の責任者が経営首脳の知らぬところで問題を処理したとしても、経営首脳は監督不行き届きとして、その責任を問われなければならない。

以上の図式を三菱自動車のリコール隠し事件に当てはめて、見てゆくことにしよう。事

の発端は、第二および第三段階としての自動車の故障による人身事故や物的損害の発生に求められる。このような事故の原因は、第一段階である自動車の製造過程における工学技術的欠陥である“弱み”にある。かかる事態に遭遇して、第四段階において会社のとった対応策が、この事態がたんなる事故となるか、不祥事となるかの決め手となった。同社の場合、そのような事態に及んで経営首脳主導で、すなわち会社ぐるみで、リコール隠し・ヤミ修繕という措置を講じたことにより、不祥事と断定されることとなった。そのカギを握っていたのが、経営首脳のことへのぞんでの姿勢であり、意思決定なのであった。

以上、企業に生じた事故などについて、これを不祥事と特徴づけるか否かは、経営首脳の姿勢や意思決定に依拠するものであることを明らかにした。産業界においては、戦後多くの傑出した創業社長の出現を見た。彼らはすぐれた製品を生み出し、積極的な事業展開を行って荒廃した日本経済の復興、高度成長、日本を代表する国際的大企業の生成発展に貢献した。これらの人たちの経営戦略に係る意思決定は、進むにつけ、退くにつけ、自らの責任において果敢に行なわれた。ところが今日の経営者のほとんどは、サラリーマン社長といわれるように、入社以降優等生的に勤め上げて、その地位を獲得した人たちである。彼らは大過なくその職務を遂行してきたところから、職務上リスクを冒すことをもっとも嫌う特性をもっている。そこで重要な経営上の問題に対しては、集団的意思決定にゆだね、単独で責任をとるようなことはしない。したがって前述のように、問題が生じたときに、会社ぐるみで対応策を定め、暴露しないことを期待して、法令違反を犯す。まさに創業経営者の逆を行き、経営倫理も何のそのである。

以上の考察から、企業不祥事を根絶するた

めには、第一段階である企業のもつ“弱み”を克服するための各方面にわたる努力を徹底化し、さらに第四段階に関連して、経営首脳に倫理観と潔さを身に着けさせることが肝要であると考ええる。

～・～・◇・～・～

最後に稿を閉じるに当たり、諸井勝之助先生のご冥福を祈りつつ筆をおく。

(参考文献)

ガバナンス—経営者関与

Case 025 「日本ハム国産牛肉偽装事件」  
2001. 7. 30

経営者の視点

木村重雄 「社風は企業の浮沈を握る」  
2012. 9. 27

株式会社 東芝

「改善計画・状況報告書」(原因の総括と再発防止策の進捗状況) 2016. 3. 15

奥山章雄

「会計監査クライシス 東芝事件はなぜ防げなかったか —監査の現場で何があったか—」 企業会計 中央経済社  
2016. 3

ダイヤモンド・オンライン

「三菱自と東芝、名門企業を蝕んだ日本病の正体」 2016. 4. 30

田中建二

「東芝事例にみるのれんの減損をめぐる課題」 企業会計 中央経済社 2017. 7

ビジネス・ジャーナル

「ここ最近、日本企業の不祥事が多発するある深刻な理由」 2017. 8. 12

仕組み構築

「不祥事の発生とトップの姿勢」  
2017. 9. 1

文春オンライン

「東芝を解体に追い込んだ三悪人の言い分」 2017. 9. 25

経営を学ぶ

「企業不祥事と法令違反」 2017. 11. 25

BBC

「日本企業に一体何が起きているのか」  
2018. 1. 8

Excite ニュース

「2017 年も相次いだ大企業の不祥事、なぜなくなるならない？」 2018. 1. 8

プレジデント・オンライン

「日本企業を壊す PDCA を回すという言葉」 2018. 1. 12

Wikipedia

「企業による犯罪事件の一覧」 2018. 1. 13  
「ミートホープ」 2018. 3. 29

URANARU

「石原産業事件の概要」 海上保安庁, 官僚, 政治家 2018. 3. 29

Mitsubishi Motors Japan

「当社製車両の燃費問題について」  
2018. 3. 29

Wikipedia

「雪印牛肉偽装事件」 2018. 4. 3

産経ニュース

「リニア入札談合」 2018. 4. 16

若杉 明著

『会計ディスクロージャと企業倫理』 税務経理協会 1998

若杉 明著

『企業会計の基礎的考え方』 LEC 会計大学院叢書 第3巻 2009