

企業不祥事と経営者

大平 浩二
佐藤 成紀

1. はじめに

近年、日本企業の不祥事が続発している。オリンパス、東芝、日産等大企業だけでもいくつも見られる。不祥事は、当該企業においてはその存続にも関わる重大な問題である。さらに、今日のようなグローバル社会においては、個々の企業の範囲内で済む問題ではなく、とりわけ上場企業のような大企業においては、わが国経済や産業に大きな影響を生ぜせしめ、国際関係にもマイナス影響となる可能性も少なくない。

不祥事そのものは、古くからの問題であるが、近年におけるコーポレートガバナンスやコンプライアンスに関わる社会意識の向上とともに、企業にとって無視できない大きな課題となっている。

しかし、いつもながら社長などの経営陣の陳謝や引責辞任などによって幕引きされている場合が多いが、それは問題そのものの根本的解決とは程遠いのが現状である。いままでのわれわれの調査・研究から、企業不祥事の根本的な原因が、経営者の、それも特に代表取締役社長の意識や思想、いやもっと正確に言うならば、その人格に基因するように思われるのである。

そこで、本調査研究では、コーポレートガバナンスに関わる最近の幾つかの企業不祥事の諸状況を検討しつつ、近年生じたケースを観察しつつこの側面を考えたい。

そのためには、まず不祥事企業の関係者への地道なインタビューを基に、不祥事に対する経営者の考え方（そしてそれを形作ったであろう人格など）を十分に解明する必要がある。それを通して日本企業の経営者の不祥事対応の人格的類型化へ向けた第一歩としたいと思っている。

2. 不祥事と第三者委員会

前稿（2018）においてわれわれは次のように述べた。「(1)「人間は間違いを犯す存在である」(2)「初めから悪い組織（文化）はない」(3)「人間はそれ（自分の間違い）をもっともらしい理由をつけて隠蔽する」(4)「不祥事は表に出て初めて周知される」と。

特に(4)「不祥事は表に出て初めて周知される」と述べたが、より正確には、表に出た後、さら

表1 第三者委員会には厳しい評価も

評価の時期	対象の企業や団体	問題の内容	格付 (最良) A	B	C	D	(不合格) F
2018年1月	日産自動車	不適切な完成検査				6	2
同年3月	神戸製鋼所	検査結果の改ざん				3	6
同年8月	日本大学	アメフトにおける重大な反則行為			1	7	
2019年2月	東京医科大学	入学試験における不適切行為		2	3	4	
同年3月	厚生労働省	毎月勤労統計の不正調査					9
同年6月	レオパレス21	施行不備問題			2	6	

(注) 第三者委員会報告書格付委員会による主な評価結果。A～Fの5段階で、数字はその評価を付けた委員の数。
*本表は、同記事にあるものをベースに筆者が作成。

にいわゆる「第三者委員会」などの委員会による調査によってある程度内容が知られることとなる。そこでも指摘したように、第三者委員会がどれだけ事の核心に触れているかはケースによってそれぞれ異なる。したがって、「第三者」とあるからといってその内容を鵜呑みにはできない。

さて、本年(2019)8月17日付の日経新聞(朝刊)の第5面に、「第三者委 今年も高水準」という記事が掲載されている。本記事の内容を要約すると次のようになる。「上場企業の調査委員会の設置は2017年の43件から2018年は79件に増え(約8割増)、本年(2019)も1～7月が45件で、前年を3件ほど上回っている。昨年2018年の設置理由は、「不正会計」が35件で前年の約2倍。「コンプライアンス違反」(スルガ銀行の不適切融資など)が29件で約3倍を超えている。今年も、LXILグループ、レオパレス21、大和ハウス工業、野村ホールディングス、日本郵政など計45件で、「不正会計」が24件で「コンプライアンス違反」が13件である。(文章表現は要約抜粋のため若干変更を加えている)」

むしろわれわれが目にしたのは、本記事において、「第三者委員会報告書格付委員会」がこれまでの「第三者委員会」の報告書には「独立性が不十分な調査が多いと警鐘を鳴」らしていることである。われわれがこれまで指摘してきたことと同様のことを言っている。上記の表1の中でも厚生労働省の不祥事に対する評価は、全員が「F」=「不合格」を付けており、何をか言わんやである。神戸製鋼所のそれもかなり信頼性が低いと言わざるを得ない。ぜひとも東芝におけるいわゆる不正会計に関しても「格付委員会」の評価を見てみたいものである。

また、例えば、上記の例にあるレオパレス21の不良施行問題の調査においては、「創業者への調査が少ない」点を指摘している。言い換えれば、調査委員会が創業者に「付度」したとも勘繰られかねない。この意味で、この表1は興味深い実態を示している。

ではなぜそうなるのであろうか?その答えのヒントを本記事は示唆している。すなわち、「企業の法務部は連絡を取り合い、弁護士を紹介しあっている」とか「(第三者委員会の)委員に支払う報酬は1件当たり数千万円になるケースもあるとされ、詳細は不明なケースが多い」とある。報酬だけではないであろうが、これでは第三者委員会の「第三者」や「独立性」はどこにあるのだろうか?ただ、大平浩二(2013)でも指摘したように、不祥事が事件(具体的な犯罪としての捜査や起訴など)に至った場合は、皮肉にも「第三者性」や「独立性」が比較的保持されうよ

うにも思われるケースもある。最近の例でいうと、オリンパスの不祥事がそれである。本件においては、複数の逮捕者が出ており、経営陣が頭を下げるだけでは終わらなかったが故に、第三者委員会も強気(?)に出ることができたのかもしれない。

3. 不祥事と経営者の人格

筆者の一人はかつて(2018)において「オリンパス」「神戸製鋼所製品検査データの改ざん」「日産・スバル無資格検査」「JR西日本新幹線台車亀裂」「東芝不正会計事件」を取り上げ、そうした一連の不祥事の原因が、つまるところ経営者の人間性に由来することを指摘した。

最近こうした経営者の人間的側面に関わると思われる不祥事を見聞きする機会があり、一つのケースとして社員(元社員含)の方々へのインタビューも含めて概略を紹介しておきたい。ただ、プライバシーの関係もあるので同社や個人が確定できると思われる内容(場所・時間なども含む)は大幅に略させていただいた⁽¹⁾。また、本稿の目的とするところが、経営者の意識や人間性であるので、それ以外の経営内容については極力触れないこととした。

.....

同社は東証1部上場(以下A社)であるが、業種や資本金ならびに社員数などは現在も捜査(粉飾決算の疑い)が進捗中であるのでここでは控える。

インタビューなどから、A社の粉飾の経緯を簡単に記してみよう。

A社の扱い製品は大きくXとYの2つに分けられる。Yの方は創業時から同社が扱ってきたものであり、比較的業績もよいセクターとされている。どのような種類の不祥事であったかという点、A社は、将来性やコストパフォーマンスなどの観点から、それまで扱っていた製品Xを別のタイプのそれに変える戦略変更を数年前に行った。この変更には当時の代表取締役社長(創業家系)の考えが大きかったと言われている。

ただ、この戦略変更は変更した製品Xそのものがすでに他社との競争性が高く、変更後も必ずしも当初想定していた売上成果を上げていなかった。

この不祥事そのものは、おおよそ70社前後あった子会社の内の数社を通して、経済的実体のない売上・利益の計上を行い、グループ全体に一定の利益があるように見せていた、といういわゆる「粉飾決算」の疑いである。さらに、70前後の子会社のうち、その当時連結対象となっていたのは、おおよそ半分ほどであった。この点は、グループ以外の子会社については、資本関係は親会社が持っていることによつて、外部には知られない形で、取り扱いにくい事業や取引を行うことができやすい状況にあったと推測しうるのである。

嫌疑のかかっている年度(本稿では不記載)において、上記のX製品の販売状況が厳しく、当該年度の後半において、さらなる業績の下方修正が必須の状況となってきた。この点に対し、取引金融機関からは、決算においては何とか黒字にするようにとの強い要望が寄せられていた。A社の各金融機関からの有利子負債は800-900億円あり、ここ数年減少の兆しがなかったようである。

インタビューなどから知られる当時の代表取締役社長(後に代表取締役会長(不祥事発覚時))は、都内有名大学とその大学院を卒業しており、終了後は大手企業に数年勤務した後、A社に入社した。また、事件発覚当時において、社長・会長歴が併せて40年余りになる。複数のインタビューから、経営者タイプとしては、勤勉・真面目・読書家といった印象が寄せられている。ゴルフや夜の飲食などは一切やらず、その意味における真面目なタイプとの声が多く寄せられた。まったく別の側面からすれば、自

らの面子そして極めてプライド（学歴など）の高い性格が浮かび上がってくる。複数のインタビューによると、（A社の創業者とも言える）その父親はいわゆる豪放磊落な性格であり、親子でありながら二人の性格は大きく異なっていたようである。むろん、どちらの善し悪しを云々すべきことではないが、留意しておいてよいだろう。

このような状況下において、当時の代表取締役社長らはどうしてもこうした事態を回避しようと考えたようである。とくにX製品への戦略変更を主導した彼にとっては自分の経営責任やメンツに関わることであったと思われる。この点については、複数のインタビュアーがそのように回答している。

さらに、同氏はA社の創業系の人物であり（ただ、所有株数は数%）、かつ長い間社長のポジションにいたこともあり、自分の周りにはいわゆるイエスマンを選んでいたのである。社内的には、同氏の意向に正面からは反対できない組織風土が出来上がっていたようである。この点は、他の多くの不祥事企業のケースにおいても大同小異であろう。

4. 結びに代えて

現時点ではごく簡単な内容しか示し得ないが、本件においても、代表取締役が主導した経営戦略の失敗に対する隠蔽であり、その時の対応の仕方の問題であるといえる。この点は、まったくのところオリンパスと変わるところがない。すなわち、オリンパスにおいてもすでに指摘したように、当初の早い段階で若干の損失を表に出し、適正に処理しておけば事なきを得たはずである。それができなかった当時の代表取締役社長の下村逸郎の個人的性格による経営判断のミスリードといえる。A社の場合も、X製品の販売不振を潔く認め、早い段階での対応をしておけばこのような形にはならなかったと思われる。

いずれにせよ、前回からも示唆してきたように、ガバナンスであれコンプライアンスであれ、そして不祥事は最もそうであるが、その真因は経営者の人的（格）側面に由来する部分が多い。大平（2018）でも書いたように、人間（したがって経営者）は困難に直面した時に最もその本質が表に出てくるのである。ここに筆者らは企業不祥事とその後の対応が経営者の個人的人間性ないし人格に大きく関わっていることを指摘せざるを得ないのである。

本稿において、表1でも触れた点であるが、さらにもう1点指摘しておきたい。多くの第三者委員会報告書などでは、より強力なガバナンス体制の整備であるとか、コンプライアンス意識の醸成や組織文化の改革といった内容を謳っているが、それはそれで間違いではないけれども、いかにも一般受けする当たり前の結論付けとなっている場合が多いように思えてならない。さらに、第三者委員会は、当然ではあるが不祥事などが表に出た後で設置される。その意味で、その報告書は結論ありき（不祥事があった）という後の視点から作成されてしまう危険性があることを付言しておきたい。換言すれば、企業内部の意思決定が、あたかも初めから過ちであったという観点から書かれていることである。多くの報告書においては、それが作成されている段階では、少なくとも法律的な白・黒（裁判などでの）は決定されていない場合が多いと思われる。A社の場合も本稿作成段階でも同様である。

以上要するに、経営判断において求められているのは“経営者”という個人の間人そのものである。したがって、この問題は、むろん制度の整備は必要であるが、昔からいうところの子

供の時から「人間（人格）の陶冶」の重要（性）を意味している。

例えば松下幸之助がかつて常に「謙虚」「素直」といった言葉で社員たちに語っていたのは、彼自身が人間のもつ弱さ慢心そして傲岸さや悪しきプライドといった側面が、企業経営を危うくする危険性があることをよくわかっていたからであろう。逆に言えば、この問題は多くのメディアや経営学の教科書において尤もらしく指摘されているような（敢えて言えば）表面的な在り様ではなく、人間の内面に根差した側面を考察する必要をわれわれに示唆するものであると言える。こうした諸課題はこれからのわれわれの宿題でもある。

注

- (1) この意味で、このインタビューの記載は厳密な意味でのその形式を備えていないことをここに付記しておく。将来、時機を見て再掲載したい。

文献

- 齋藤憲監修（2007）『企業不祥事事典—ケーススタディ 150—』日外アソシエーツ
- 三菱総研（2010）『リスクマネジメントの実践ガイド』日本規格協会
- 大平浩二・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」『研究所年報』（明治学院大学）29号（pp.57-64）
- 大平浩二（2013）「日本企業のコーポレートガバナンス—オリンパスの不祥事が意味するもの」『経営哲学』（2013）10巻2号（pp.38-45）
- 森・濱田松本法律事務所（2014）『企業危機・不祥事対応の法務』商事法務
- 大平浩二・濱口幸弘・佐藤成紀（2015）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレートガバナンス—日本との比較を通してアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する予備的考察（1）」『研究所年報』（明治学院大学）31号（pp.37-44）
- （2015）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレートガバナンス—日本との比較を通してアジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する予備的考察（2）」『研究所年報』（明治学院大学）32号（pp.31-34）
- （2016）「アジア進出日系企業の経営戦略とコーポレートガバナンス—日本との比較を通して—アジア進出日系企業のリスクマネジメントに関する考察（3）」『研究所年報』（明治学院大学）33号（pp.11-15）
- 経済産業省（平成17年）「先進企業から学ぶ事業リスクマネジメント実践テキスト—企業価値の向上を目指して—」
- 有限責任監査法人トーマツ（2014）「企業のリスクマネジメント調査（2015）」（News Release）
- 佐藤成紀（2018.7）「セグメント情報の修正再表示：ソニーのケースから（9）」『経済得研究』（第156号）
- 大平浩二（2018）「企業不祥事はなくなることはない「人災」である」『衆知』PHP（2018.3-4）
- 大平浩二・佐藤成紀・濱口幸弘（2018）「わが国企業のガバナンスの有り方についての調査研究—企業不祥事・リスクマネジメント—企業不祥事と経営者（1）」
- 結城智里監修（2018）『企業不祥事事典Ⅱ—ケーススタディ 2007-2017—』日外アソシエーツ