

目次

1. エンロンのふたつの顔
2. 革新的ビジネスモデルの3つの要素
  - 市場原理
  - 金融テクノロジー
  - e ビジネス革新的ビジネスモデルで遅れた業界と国に進出
3. 革新的ビジネスモデルのイノベーター、受益者、受難者
4. 革新的ビジネスモデルによる伝統的取引の変容
5. 革新的ビジネスモデルと不正会計の関連性

1. エンロンのふたつの顔

「エンロン：起業家精神に溢れる行動力」のケースが、2002年1月24日のウォートン・エグゼクティブ・プログラム（於、国際東アジア研究センター、北九州市）の第4セッションのケースとして使われた。このケースでは、エンロンという企業とその革新的なビジネスモデルで、天然ガス、電力、水道、通信など、それまで規制されていた公共的な産業分野に次々と進出して優れた経営成果を上げていくことが記述されている。また、これらの産業における規制緩和が米国につづいて英国、大陸ヨーロッパ、オーストラリア、ブラジル、アルゼンチン、インド、そして日本で進行しはじめるのと歩調を合わせて、これらの国・地域に同社はその革新的ビジネスモデルをたずさえて進出していく有様が描かれている。

ところが、当日のペンシルベニア大学ウォートン・スクールのラファエル・アマット（Raphael Amit）教授によるケースのリードでは、エンロン事件がすでに発生しており、参加者である日本人ビジネスマンの多くがエンロン事件をよく知っていたこともあり、エンロンの革新的ビジネスモデルよりもエンロン事件、すなわち同社の不正経営・不正会計（以下、不正会計）のほうに注意が向けられていた。

ケースの記述内容と、ケースのディスカッションの仕方の相違に、私は興味をひかれた。

たしかに、エンロンの不正会計は重大な事件であり、ケースのディスカッションでとりあげる価値のあるテーマである。しかし、エンロンの革新的ビジネスモデルも、同社の不正会計に劣らず重要な意味を持つと、わたくしは当日のケース・ディスカッションの間ずっと思っていた。いまでも、そのように思っている。

『エンロン崩壊の真実』と題する書物（日本語訳）は、日本でもよく読まれている。そのなかに、次のように述べられている。「エンロンは史上最大の壮観さとスキャンダル性を備えた企業破綻を自ら演じてしまったものの、エンロンの企業としての中核には素晴らしい、アイデアに溢れたビジネス・モデルなどがあり、エンロン事件の記憶が風化していても、それらは語り継がれていくだろう。」（同書、序）

エンロンは 2 つの顔を持つ企業であったといえる。不正会計がひとつの顔であり、革新的ビジネスモデルがもうひとつの顔である。エンロンをとりあげた日本の経営学者や会計学者の議論を見ると、前者の不正会計のほうにもつばら焦点が合わされている。その反面、同社の革新的ビジネスモデルは、軽視ないし無視される傾向にある。（注 1）しかし、さきの引用文にも明らかなように、エンロンには革新的ビジネスモデルの顔があったことを忘れてはならない。日本の産業や企業へのインパクトという観点からは、不正会計に劣らず、革新的ビジネスモデルのインパクトも大きいことを理解する必要がある。わたくしはこれから、エンロンの革新的ビジネスモデルに焦点を合わせて、みていくことにしたい。

## 2. 革新的ビジネスモデルの 3 つの要素

### 市場原理

米国の天然ガス事業は 1978 年から規制緩和が進められていった。エンロンは 1985 年、すなわち規制緩和の進行中のほぼ中間に当たる年に、ネブラスカ州オマハを拠点とするパイプライン企業インターノースが競合他社であるヒューストン・ナチュラル・ガスを買収したことによって誕生した。この合併によって生まれたエンロンは、米国最大のガスパイプラインを持つ企業になった。そして同社は、天然ガス業界の規制緩和の進行とともに、急速に成長していった。

「成功した企業のほとんどはその成功のルーツを力強いリーダーやその人が生み出した革新的な商品に求める。・・・中略・・・エンロンの創業者であるケネス・レイは、自分ではエンロンの発展を推し進めたアイデアを思いつかなかったが、彼はこのアイデアを熱心に取り入れては擁護し、事業化したのだった。ケネス・レイを駆り立て、エンロンの成長に勢いをつけたそのアイデアとは、“自由な取引のできるマーケット”であった。」（エンロン崩壊の真実、2 頁）

「ケネス・レイの個人的な哲学がエンロンの全般的な社風となっていた。エコノミス

トであったケネス・レイはマーケットの力を信じた。つまり、エンロンは新規マーケットの創設によって繁栄したのであり、マーケットの合理主義がエンロンの社内体制を構成するモデルとなるべきものであると考えた。」（エンロン崩壊の真実、52-53頁）

「・・・、エンロンはその後、天然ガスから電力、排気ガスの排出権、そして通信、水道へと対象を広げ、ついにはエンロン・オンラインというシステムにすべてを収斂していったのである。まさに、自由なマーケットはエンロンの宗教だったのだ。」（エンロン崩壊の真実、56頁）

天然ガスの業界は規制産業だったときは、自由な市場取引は不可能だった。規制緩和の進行とともに、市場取引の可能性が増大していく。エンロンは、規制緩和の進行とともに市場取引の可能性がふえていくことをとらえて、市場取引の先駆者になり、そのことによって成長をとげたのである。

このように、それまで規制や公営のために企業による自由な市場取引が不可能であった分野が、規制緩和や民間開放によって自由な市場取引が可能になるタイミングをとらえて、その分野に進出して、市場取引を武器にして成長していくのが、エンロンの経営戦略の重要なひとつの要素である。エンロンのビジネスモデルの革新性のひとつの要素は、自由な市場での取引である。経済学の教科書にある市場原理が、エンロンの革新的ビジネスモデルのひとつの要素である。

## 金融テクノロジー

「天然ガスをアメリカ大陸の端から端へ輸送するベスト経路を選ぶことと、巧妙で儲かるヘッジ方法を見つけることは、基本的なところでは、あまり違いはない。両方ともマーケットの中の有効なピース（要素）を探り出し、偶発的なリスクを最小限に抑えて、それらを最も儲かる仕組みに仕立て上げるのだ。さらには、パイプラインも証券も、熟達したトレーダーが（コンピューターを駆使して）リスクを完璧に排除し、その日の利益を確保するのだった。このように規制の撤廃されたマーケットでエンロンがパイプラインを上手に運用・管理する専門的な技術は、そのままごく自然な延長線上でヘッジファンド・タイプの資金運用に応用できたのだった。」（エンロン崩壊の真実、27頁）

エンロンの革新的ビジネスモデルのもうひとつの要素は、先進的な金融テクノロジーである。うへの引用文の最後の文章は、つぎのように書き換えるほうが、エンロンの革新的ビジネスモデルを的確に表現できる。「エンロンは、ヘッジファンドの金融テクノロジーを天然ガスのパイプラインの運用・管理に応用した。」

「コンピュータ技術がウォールストリートで広く使われるようになる過程では大失敗も見られた。だが、その利用によって証券化や金融の“スライス・アンド・ダイス（小さく分割する）”が可能となり、金融の世界はそれまでとはまるで異なるものとなった。マイケ

ル・ミルケンや古い時代のディーラー・メーカーたちは自分たちの舞台を新世代のロケット科学の出身者たちに奪われてしまった。彼らはかつてのウォールストリートが生み出した金融パズルの 1 つひとつのピースを単に再構成することにより巨額のお金を作り出すことができたのである。つまり、ここにヘッジファンドの時代が到来したのだ。エンロンはヘッジファンドの時代が始まるや否やヘッジファンド・ビジネスを始めていた。」(エンロン崩壊の真実、24 頁)

規制産業だった天然ガス業界の取引に先物取引やスワップ取引などを導入することは、変革だった。エンロンは、これらの古い金融技術の取引手法に加えて「スライス・アンド・ダイス」の最新の金融技術の取引手法も導入したのである。

## e ビジネス

「エンロンで本当の変革が起こったのはインターネットの有効性を見つけたときだった。エンロンの 1998 年度のアニュアル・レポートは自社を全米に君臨するエネルギー会社として描写しているが、2000 年に刊行された 1999 年度版になると“ニューエコノミーのチャンピオン”だと自己紹介している。」(エンロン崩壊の真実、84-85 頁)

エンロンは、エンロン・オンラインについて説明している。「インターネットをベースのグローバル取引システムで、利用者は無料。取引の相手方は、エンロンのトレーダーが提示するリアルタイム価格を参照して、オンラインで即座に取引を行うことができる」(ケース、18 頁) このエンロン・オンラインは、ヨーロッパに勤務していた若手の女性トレーダーであるルイズ・キッチン (Louise Kitchen) が考案した。

1999 年 11 月 29 日、エンロン・オンラインは北米の天然ガスのオンライン取引を開始した。その日に 55 件の取引を実行した。同年 12 月には、北米およびノルディック諸国の電力、石炭、パルプおよび紙、プラスチックについてもオンライン取引を開始した。翌年の 1 月には、その他欧州におけるガス及び電力、さらには、他のほとんどの取扱い品目、すなわち天候商品、原油および精製品、石油化学、および排出権をオンラインで取引するようになった。同年の 1 月中旬には、22 カ国に向けて、複数の言語および通貨で契約ができるようになり、1 日当たりの取引件数は 500 件に上っていた。取引価格ベースでは、エンロン・オンラインは世界最大の e-コマース・ビジネスになっていた。(ケース、19 頁)

このように、エンロンのビジネスモデルの革新性の第 3 番目の特徴は、インターネットという情報技術を使う e ビジネスであることである。

## 革新的ビジネスモデルで遅れた業界と国に進出

米国の電力業界も規制緩和が進んだが、そのテンポは天然ガス業界ほど速くなかった。しかし、エンロンは電力業界もやがて天然ガス業界と同様に規制緩和が進行すると考えて、天然ガス取引で培ったスキルを生かすべく電力取引の世界に飛び込んだ。

米国以外の国を見ると、英国の規制緩和の進行が早かった。エンロンの海外事業は、1990年代前半では、英国に集中していた。英国の天然ガス取引と電力取引を行うロンドンオフィスには、200人近いトレーダーがいた。(ケース、8頁)

英国に続いてノルディック地域に進出した。ノルウェーのオスロにオフィスを開き、ノルディック地域の事業を行った。欧州の他の地域では、天然ガスと電力の規制緩和の進行テンポは速くなかった。しかしエンロンはやがて、米国や英国、ノルディック諸国と同じように、エネルギー市場が規制緩和に向かうだろうと予測し、事業を展開した。

1999年末には、エンロンはヨーロッパ15カ国の18のオフィスに、1750名のスタッフを擁するまでに成長を遂げていた。エンロンヨーロッパは、1998年のオーストラリア市場への進出の時に主導的な役割を果たした。エンロンはさらに、日本市場への参入も計画していた。日本の電力市場は世界第2位の規模であったが、規制緩和はほとんど進行していなかったため、電力価格は世界で最も高い水準にあった。エンロンは、やがて日本の電力産業でも規制緩和が進行し始めると考え、日本市場への参入をもくろんでいたためである。じっさい、日本に現地法人、エンロン・ジャパンを設立した。

エンロンはさらに発展途上国にも進出していった。ブラジル、アルゼンチンなど中南米諸国にまず進出した。次にインドにおいて大規模な事業を行った。ダボール発電所を建設した。

ケネス・レイ (Kenneth Lay) は、同社の戦略について「規制緩和の只中にある業界内にあって未だ目を覚ましていない既存の企業をたたき起こすようなもの」とおどけた様子で説明した。(ケース、12頁)

エンロンの戦略は単純明快である。規制緩和によって自由な市場取引が可能になった米国の天然ガス業界で、市場原理、金融テクノロジー、eビジネスの3つを組み合わせる革新的ビジネスモデルを作り、その革新的ビジネスモデルによって成功する。その革新的ビジネスモデルを、米国につづいて規制緩和が始まる外国のエネルギー産業に移転し、革新的ビジネスモデルで大きい経営成果を上げる。また、天然ガスに続いて規制緩和が進行する電力、水道、通信などの業界に、規制緩和の進行を予測して進出していく。そして規制緩和がある程度進行した段階で、革新的ビジネスモデルによって競争力を発揮して、大きい経営成果を上げるのである。

エンロンは、自由な市場取引のできない遅れた産業や遅れた国の産業に、規制緩和の進行に合わせて、革新的ビジネスモデルをひっさげて進出し、競争力を発揮し、大きい経営成果をあげようとするのである。このようなエンロンの戦略は、革新的ビジネスモデルを

武器にする時間差攻撃の戦略ということができよう。水は高きから低きへと流れるように、エンロンの革新的ビジネスモデルは、自由な市場取引のできない遅れた産業や遅れた国の産業に、規制緩和や民間開放の進行とともに移転されていくのである。

### 3. 革新的ビジネスモデルのイノベーター、受益者、受難者

#### サーコ社—公共サービスの民間開放—

エンロンの革新的ビジネスモデルのひとつの重要な要素は、市場原理である。市場での自由な取引をビジネスチャンスにするという考え方である。エンロンの場合、この市場原理は規制産業のエネルギー産業に適用された。この市場原理を公共サービスの民間開放に適用して成長している企業がある。英国のサーコ (Serco Group PLC) という会社である。英国では、サッチャー政権時代に、公共サービスが幅広く民間に開放された。この公共サービスの民間開放の波に乗って急成長を遂げている企業が、サーコである。

同社は現在、オーストラリアと米国に現地法人をもち、世界 35 カ国以上でサービスを展開しており、従業員は英国で 2 万人、全世界では 34000 人に達している。売上高は 2280 億円、利益は 55 億円 (2001 年末) である。売上、利益とも過去 18 年間、年率 20% の急成長を遂げている。英国の優良企業である。(日本サーコ会社案内による)

同社は国・地方自治体の運輸交通、空港、刑務所、病院などの公的施設のサービスの契約を中心に成長を遂げている。また、英国を中心に米国、オーストラリアの軍関係のハイテクシステムのサービスを受注していることでも知られている。

そのサーコ社が日本に進出してきた。日本サーコ (株) が 1998 年に設立された。日本側のパートナーは伊藤忠商事である。

親会社サーコ社の最高経営責任者のリチャード・ホワイトは日本進出についていう。「我々は日本市場が向こう 5 年間のうちに有望な市場になるとみている。今から準備し、市場が本格化してきた時に出遅れないようにするためだ。」(日経産業新聞、1999 年 1 月 5 日)

日本でも公共サービスを民間企業が行う動きがはじまっている。滋賀県近江八幡市の市民病院で、医療行為を除き、施設の建設から総合医療情報システム、事務、給食、清掃までのほとんどの業務を大林組が受託する。同社は病院運営の専門会社を設立して、公立病院より効率の良いサービスを提供する。三重県桑名市立図書館では、図書館の建設と運営を鹿島が受託する。開館から 30 年間、購入図書を選定や貸し出し、子供への読み聞かせまでを担う。福利厚生代行のベネフィット・ワン社は、防衛庁から自衛隊員ら 26 万人の福利厚生業務を受託した。(日本経済新聞、2002 年 10 月 25 日)

公共サービスを民間に委託するとコストは約半減する。愛知県高浜市では、市民課窓口

業務、庶務課文書発送、データ処理、土木作業管理、市長車運転、給食調理、用務員派遣、公共施設管理、病院医療事務など合計 27 の業務を民間委託した。高浜市総合サービス株式会社を設立し、女性と高齢者（男性）を中心に雇用した。このサービス会社が提供するサービスの質への市民の評価は高い。給与水準を見ると、民間委託するまえにサービス業務にたずさわっていた市役所の一般行政職員の給与は 2219 円（1 時間当たり）であるのに対して、新たに設立された高浜市総合サービスの社員の給与は 820 円である。（注 2）マクドナルドなど外食産業のアルバイトの給与水準とはほぼ同じである。国や地方公共団体が行う公共サービスには、時給 800 円のアルバイトのひとりでやれるサービスが多く含まれている。それらのサービスを高給の一般行政職員が行っているのが現状であり、これをアルバイトで行うようにするのが、公共サービスの民間開放である。コストが低くなるのは、当然である。しかも、サービスの水準も向上するのである。

以上のような公共サービスの民間開放ないし民間委託は、非市場取引として行なわれていた行政サービスの市場取引への変化としてみる事ができる。サービスが、自由な市場で取引されるようになるのである。

## フリーマーケット・オンライン

エンロンの革新的ビジネスモデルのひとつの要素は e ビジネスである。この要素だけでも、伝統的なビジネスモデルを革新的ビジネスモデルに変えることができる。

つぎに、e ビジネスを要素とする革新的ビジネスモデルのひとつの例として、フリーマーケット・オンラインをみることにしたい。

「数分後には、買い手企業が従来と比較して何千ドルも調達コストを下げられることが判明する。2、3 分おきに新たな入札情報が届き、各ロットの価格は見る見るうちに下がる。入札の締め切りまでまだ 2 時間以上もある 1 時 45 分の時点で、調達コストの下げ幅は既に数万ドルに及ぶ。」（フリーマーケット・オンライン、4 頁）

ウォートン・エグゼクティブ・プログラムに参加した鉄鋼企業の方は、この文章を読んで「ぞっとした」と感想を述べていた。フリーマーケット・オンラインというインターネットによる競争入札システムを使うと、産業財の調達コストがみるみるうちに下がる。調達コストの下げ幅は、平均で 15%にも及ぶ。（フリーマーケット・オンライン、12 頁）調達コストの低減は、調達する側の企業にとっては利益になるが、産業材を供給する側、例えば鉄鋼企業のような産業財メーカーにとっては、不利益になる。鉄鋼企業のひとつが「ぞっとした」のも無理はない。

米国では年間 6000 億ドル相当の産業用中間財が販売されている。米国企業の売上のおよそ 55%が直接材料の購入額である。（フリーマーケット・オンライン、6 頁）この購買の改善を図ることは、米国企業の競争力を高め、利益成果を高めるうえで大きな意味がある。

米国の産業財の市場においては、サプライヤーのための販売チャネルは発達している。既存の販売チャネルはすべて供給側、すなわち産業財メーカーの都合に合わせてできている。フリーマーケット・オンラインは、調達側のための革新的ビジネスモデルである。購買側の企業は、フリーマーケット・オンラインを使うことによって、中間の販売代理店を中抜きして、サプライヤー企業と直接に取引ができるようになった。この革新的ビジネスモデルによって、平均で約15%の調達額のコストダウンが実現したのである。

このフリーマーケット・オンラインのケースは、革新的ビジネスモデルのイノベーター、受益者、受難者を明示している。革新的ビジネスモデルのイノベーターは、フリーマーケット・オンラインという企業である。受益者は、産業財を調達する企業である。受難者は、サプライヤーすなわち産業財メーカーである。

エンロンの場合はどうだろうか。革新的ビジネスモデルのイノベーターはエンロンである。受益者は、天然ガス、電力、水道、天候、通信容量などの購買者である。受難者は、規制の中で保護され、市場競争の荒波にさらされていなかったエネルギー業界をはじめとする規制産業の企業である。

公共サービスの民間開放をビジネスチャンスにして急成長しているサーコ社の場合、イノベーターはサーコ社である。受益者は、公共サービスの利用者や納税者である。受難者は、国や地方公共団体である。また、国や地方公共団体に勤務する職員である。さらに、公共サービスを既得権にする個人や団体、政治家も受難者だろう。

#### 4. 革新的ビジネスモデルによる伝統的取引の変容

企業間の産業財の取引において、商社（総合商社、専門商社）が販売代理店ないし仲介業者として、かなり重要な役割を演じている。商社の営業マンは、買い手企業の取引担当者の発言、表情、態度などを総合的に判断して、取引がうまく進められるかどうかを判断する。「語尾の調子から、脈があるかどうかを見極める」という。また、お客のところへ足繁く訪問することも、セールスを成立させるうえでひとつの重要なポイントになる。名刺を何枚おいてくるかが、重要である。（吉原・星野、2003）

商社の営業マンは、複数の産業財メーカーの商品を扱っている。また、販売先も複数である。ところが、1つの販売先との取引において、他の取引の情報（価格、支払い条件など）を明かすことはない。商社は、購買企業とサプライヤーの中間にあって、両者に情報操作を行なう。フリーマーケット・オンラインでは、取引に参加する企業は、サプライヤーの応札の価格などの条件をすべて見るができる。そして、いちばん条件の良いサプライヤーと契約を結ぶことができる。フリーマーケット・オンラインによる取引では、商社の営業マンが、販売代理人ないし仲介業者として活躍することは不可能になってしまう。日本的な営業活動のあり方に革命的な変化が起こる可能性がある。

商社の営業について上でのべたことは、メーカーの営業についてもあてはまる。

フリーマーケット・オンラインによる取引では、商社など仲介業者の情報操作の余地はなくなる。また、情に訴える営業、人間関係にもとづく営業、ご用聞きタイプの営業、シガラミによる営業などは、意味がないから姿を消していこう。

百貨店、スーパーなどには「消化仕入れ」とか「売上仕入れ」といわれる独特の取引慣行がある（岡部、7頁）。業者から仕入れた商品の仕入額は、仕入れた時点では決まらない。仕入れた時点では、まだ正式には仕入れではない。商品が売れた時点で、その商品はそのときに仕入れられたものとして処理される。

総合商社では、実際には受託販売であるのに、仕入れた商品を販売したものとして処理する取引慣行がある（岡部、3頁）。受託販売であれば、売上高に計上できるのは販売手数料であるが、仕入れ商品の販売にすると販売額の全部が売上高になる。売上高が大きい意味をもつとき、このような慣行がつづく。

以上の消化仕入れ・売上仕入れといわれる独特の取引慣行、また受託販売を仕入れ商品の販売として処理することは、革新的ビジネスモデルによる取引では不可能になるのではないか。

先に見た愛知県高浜市の公共サービスの民間委託において、それまで時給 2219 円の一般行政職員によって行われていた公共サービスが、時給 820 円のサービス会社の社員によって行われるように変わった。国や地方公共団体、さらに半官半民の組織が行う公共サービスには、時給 800 円程度のアルバイトによっても行うことのできる業務が多く含まれているのである。特別の技術、ノウハウ、経験、熟練、洗練された態度などが必要でない業務である。標準化技術の商品や非ブランド商品をコモディティというが、これにならって、公共サービスの多くはコモディティなサービスということができよう。

エンロンがあつかった天然ガス、電力、水道、通信容量などは、規制がなくなり、自由な市場取引が行なわれるようになった段階では、その取引に特別な熟練・ノウハウ、技術などは必要でない。その意味でコモディティな商品であり、サービスである。フリーマーケット・オンラインが対象にする産業材も、コモディティな商品である。コモディティな商品やサービスは、技術やマーケティングで差別化のないものである。そのため、その取引にフェース・ツ・フェースの取引（相対取引）、高い給与の人材による取引やサービスの提供、商社など販売代理店のきめ細かな営業活動、特別のアフターサービスなどは必要でない。

市場原理、金融テクノロジー、e ビジネスなどを要素としてできている革新的ビジネスモデルが適しているのは、コモディティな商品、サービス、業務である。言い方を変えると、フェース・ツ・フェースの人的なサービスや取引、御用聞き的なサービス、商社など仲介業者が必要とされるのは、取引の当事者の間の緊密なコミュニケーションが必要な場合である。また、業務や商品サービスについて、不確実性が多いために、取引当事者の双方が緊密にコミュニケーションする必要がある場合である。技術的に高度な商品やサービスの

取引においては、売り手と買い手が、ときには設計段階から共同開発などをする必要がある。また、ブランド商品では、雰囲気の良い店で洗練された店員のパーソナルな対応が必要である。こういう非コモディティな業務や商品・サービスでは、エンロン、フリーマーケット・オンライン、サーコなどが活躍できる余地は少ない。

指摘しなければならない重要なポイントのひとつは、実際にはコモディティな業務や商品・サービスであるにもかかわらず、取引の当事者のフェース・ツ・フェースのコミュニケーション、非定型的な個別的な営業、きめ細かな個別的対応、オーダーメイドの営業など行なわれていることである。当然、コストは高くなる。革新的ビジネスモデルによって駆逐されていく運命にある。

鉄鋼製品など産業財の多くは、コモディティである。したがって、フリーマーケット・オンラインで取引を行うことができる。商社など中間の業者は必要でない。インターネットの競争入札で、調達コストは現行のコストよりも低下していく。現行の取引では、不必要なコストが多くかかっているためである。エンロンの場合でいうと、天然ガス、電力、水道などの取引は、規制が撤廃されて自由な市場取引が行なわれるようになった段階で、コモディティの取引になる。エンロンの革新的ビジネスモデルを使うことによって、不必要なコストをかけずに取引することができる。

系列取引・相対取引・きめ細かな営業活動などは、非コモディティの商品・サービスには適している。日本の現実には、これらがコモディティの商品・サービスにも広範囲に使われていることである。規制・慣行・既得権・変化への抵抗・政治的理由などのためである。

エンロン、サーコ、フリーマーケット・オンラインの革新的ビジネスモデルのインパクトが予想できるひとつの産業として、建設土木産業をあげることができる。

この産業は規制産業の代表例であろう。自由な市場競争は限定的にみられるにすぎない。談合が一般化している。その談合は、企業の談合にとどまらず、役所や政治家を巻き込んだ談合である。おそらく、役所や政治家が主導する談合である。

談合は市場原理と対極の世界である。また、談合はインターネット取引では成立できないのではないか。インターネット取引では、サプライヤーの応札価格は公開されており、入札に参加する購買企業のすべてが知ることができる。取引に参加するサプライヤー企業と購買企業は、サジ加減をする余地がない。

この建設土木産業でも規制緩和がすすみはじめている。革新的ビジネスモデルをもつ企業がこの産業に参入できる時期が近づいているのではないか。既存の企業のなかに、革新的ビジネスモデルを使って取引するところがでてくるのではないか。

このようにみていくと、エンロンの革新的ビジネスモデルの適用範囲はひろいといえる。適用範囲は今後ふえていくことが予想できる。規制によって守られてきた産業、自由な市場競争の荒波から保護されてきた産業、コモディティの商品・サービス・業務であるにもかかわらずコストの高い取引手法が使われてきた商品・サービス・業務は、革新的ビジネスモデルによる取引を適用されることによって、受難者の企業や組織は深刻な衝撃をうけ

ることになる。

## 5. 革新的ビジネスモデルと不正会計の関連性

エンロンの革新的ビジネスモデルを構成する主要素として、市場原理、金融テクノロジー、e ビジネスをあげることができる。革新的ビジネスモデルは、企業の取引など経営行動の透明性を増す。いいかえると、取引における密室性（非公開制）、裁量性、人治性、恣意性などは、革新的ビジネスモデルによる取引では減少する。ならば、革新的ビジネスモデルは不正な経営や不正な会計を減少させるはずである。

このように考えるとき、エンロンの革新的ビジネスモデルと不正会計という2つの顔は、相互補強的なものではなくて、むしろ相互排他的なものではないだろうか。エンロンの不正会計という不祥事は、同社の革新的ビジネスモデルを理由に生じたものではなくて、別の理由に基づいて生じたのではないか。

エンロン事件を契機にして、米国において不正会計は大きな問題として取り上げられるようになった。そして、対応策として「企業改革法」が成立した。しかし次のことも忘れてはならない。米国企業の不正な財務報告などの問題は、エンロン事件が起こるより以前からすでに問題意識としてあった。八田はいう。「すなわち、エンロン事件によって注目されるようになる以前から、米国の資本ないし証券市場および経済社会においては、企業不正問題への対応という課題が、明確に意識されていたのである。」（八田、2003、547頁）

他方で、革新的ビジネスモデルと不正会計の関連性を指摘する意見もある。もっとも革新的とされたエンロンで不正会計が横行した理由について質問を受けて、エンロンの内部告発者のシェロン・ワトキンス（Sherron S. Watkins）は答える。「革新的過ぎたからだ。先進性と不正はコインの裏表だった。会長は裸の王様だった。幹部社員から最先端金融工学を駆使した会計処理を示され、『愚か者には理解できない』と言われると黙認せざるを得なかった。トップが理解できると話しているのに、周囲はおかしいとは言えない」（日本経済新聞、2003年6月13日）

エンロンの最高経営責任者のケネス・レイは、経済学の修士号を持つエコノミストである。金融の専門家ではないかもしれないが、マーケット・メカニズムを重視するエコノミストであるケネス・レイは、経営者としては金融についての知識を持つ経営者といっていよう。そのケネス・レイでも「愚か者」であるならば、経営者の多くは彼以上に「愚か者」ということになるのではないだろうか。

エレクトロニクス、テレコミュニケーション、医薬品、バイオ、ナノテクノロジーなどのハイテク企業の経営者は、エンロンのケネス・レイと同様に、あるいはそれ以上に、「愚か者」の経営者ということにならないだろうか。ハイテク企業の商品やサービスは、経営者の知識（20年、30年前に大学あるいは大学院の時代に勉強した古い技術についての知識

がベースになっている)をはるかに超えた最新最高のテクノロジーをベースに開発されたものである。経営者は理解できないのではないか。経営者は、自分がよく理解できない重大な事柄について、決定しなければならないという立場にある。それでも、不正会計のハイテク企業は、それほど多いわけではない。経営者は「愚か者」であっても、企業が不正会計をしないように防止することは可能であるということなのか。

しかし、つぎのことは認めなければならないかもしれない。経営者や第一線の担当者が意図して不正会計を行なうときは、防止は困難である。短期間、たとえば1日、1週間、1ヶ月であれば、その不正を防止することはほとんど不可能であろう。コントロールシステム、内部監査、外部監査、内部告発の制度などのメカニズムや制度は、不正が長期(たとえば四半期)に行なわれることを防止できても、短期間の不正まで防ぐ能力はないだろう。

## 注

1. インターネットの yahoo で、「エンロン・日本・経営学」で検索すると 322 件、「エンロン・日本・会計学」で検索すると、124 件がそれぞれみつかった(2003 年 5 月 13 日)。それらの大半は、エンロンの不正経営や不正会計をテーマにする文献である。

## 文献

Fusaro, Peter C. and Ross M. Miller, What Went Wrong AT ENRON, John Wiley & Sons, 2002 (橋本碩也訳『エンロン崩壊の真実』税務経理協会、2002 年)

八田進二(2003)「「企業不信」払拭に向けた企業会計の新たな枠組みの検討—米国『企業改革法』を手掛かりとして—」『会計』163 巻 4 号、2003 年 4 月号

岡部孝好(1999)「日本の卸・小売企業における売上高の裁量的計上」神戸大学経営学部ディスカッションペーパー、9914

高橋悦夫(1999)「総合商社の売上高—その「虚」の部分の分析と排除策の提言—」『国民経済雑誌』180 巻 2 号、1999 年 8 月号

吉原英樹・星野裕志(2003)「総合商社—日本人が日本語で経営—」『国民経済雑誌』187 巻 3 号、2003 年 3 月号

「日本サーコ会社案内」

「日本版 PPP (Public Private Partnership : 公共サービスの民間開放) の実現に向けて」  
参考資料、経済産業省・経済産業研究所、日本版 PPP 研究会、2002 年 5 月 22 日

『エンロン：起業家精神溢れる行動力』ハーバード・ビジネススクールのケース、国際東アジア研究センターの第 5 回ウォートン・エグゼクティブ・プログラムで使用、ウォートン・エグゼクティブ・エデュケーション訳、オリジナルのケースはつぎである。Enron: Entrepreneurial Energy, Harvard Business School, Rev. August 14, 2000.

『フリーマーケット・オンライン』ハーバード・ビジネススクールのケース、国際東アジア研究センターの第 6 回ウォートン・エグゼクティブ・プログラムで使用、ウォートン・エグゼクティブ・エデュケーション訳、オリジナルのケースはつぎである。FreeMarkets OnLine, Harvard Business School, Rev. February 26, 1999.