

Title	クライスラー社の経営危機における未確定事項の監査報告
Sub Title	Audit reporting about uncertainties in the case of Chrysler Corporation
Author	永見, 尊(Nagami, Takashi)
Publisher	慶應義塾大学出版会
Publication year	2007
Jtitle	三田商学研究 (Mita business review). Vol.50, No.1 (2007. 4) ,p.61- 78
JaLC DOI	
Abstract	本稿は、クライスラー社の事例をもとに未確定事項に対する監査報告上の特徴および問題点を明らかにするものである。クライスラー社は、1970年代における不況の影響をもろに受けて未曾有の経営危機に陥った。また、石油危機を引き金とした排気ガス規制あるいは小型車志向といった新たな動向に市場は移っていたにもかかわらず、それらを見据えた経営戦略への取り組みに乗り遅れたことも業績を低迷させた大きな要因であった。1978年11月、クライスラー社はアイアコツカ氏を会長に迎えて大胆な経営改革を推進した。さらに政府に対して融資保証を受けるための交渉を行い、1979年12月、クライスラー社融資保証法が米国議会で成立するに至った。しかしながら、同法に基づく融資保証を受けるにはいくつかの厳しい条件を満たさなければならず、また経営改革の進展やその効果は即座に現れるものではないため、1980年度をピークに創業以来最大の赤字を計上した。当時の監査報告基準は、重要な未確定事項に対して「条件付監査意見」あるいは「意見差控」を求めているが、はたしてクライスラー社の経営危機に直面した会計事務所は、どのような監査報告書を作成したのであろうか。本稿では、このクライスラー社の事例において、同社の経営状況に対する監査意見がゴーイング・コンサーン問題としての的確に表されているという大きな1つの特徴と、ゴーイング・コンサーン問題と個別の未確定事項の峻別が監査報告上の規定で明確に行われていない状況における問題点を指摘するものである。
Notes	商学部創立50周年記念 = Commemorating the fiftieth anniversary of the faculty 50周年記念論文
Genre	Journal Article
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=AN00234698-20070400-0061

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the KeiO Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

クライスラー社の経営危機における 未確定事項の監査報告

永 見 尊

<要 約>

本稿は、クライスラー社の事例をもとに未確定事項に対する監査報告上の特徴および問題点を明らかにするものである。クライスラー社は、1970年代における不況の影響をもちに受けて未曾有の経営危機に陥った。また、石油危機を引き金とした排気ガス規制あるいは小型車志向といった新たな動向に市場は移っていたにもかかわらず、それらを見据えた経営戦略への取り組みに乗り遅れたことも業績を低迷させた大きな要因であった。1978年11月、クライスラー社はアイアコッカ氏を会長に迎えて大胆な経営改革を推進した。さらに政府に対して融資保証を受けるための交渉を行い、1979年12月、クライスラー社融資保証法が米国議会で成立するに至った。しかしながら、同法に基づく融資保証を受けるにはいくつかの厳しい条件を満たさなければならず、また経営改革の進展やその効果は即座に現れるものではないため、1980年度をピークに創業以来最大の赤字を計上した。当時の監査報告基準は、重要な未確定事項に対して「条件付監査意見」あるいは「意見差控」を求めているが、はたしてクライスラー社の経営危機に直面した会計事務所は、どのような監査報告書を作成したのであろうか。本稿では、このクライスラー社の事例において、同社の経営状況に対する監査意見がゴーイング・コンサーン問題としての的確に表されているという大きな1つの特徴と、ゴーイング・コンサーン問題と個別の未確定事項の峻別が監査報告上の規定で明確に行われていない状況における問題点を指摘するものである。

<キーワード>

未確定事項, ゴーイング・コンサーン問題, クライスラー社, 経営危機, 条件付限定意見, 意見差控

1. はじめに

1962年、アメリカ公認会計士協会（AICPA）は、監査手続書第32号「限定意見と意見差控」を公表して、重要な未確定事項が存在する場合、かかる未確定事項を条件付監査意見をもって監査報告書において指摘することを義務づけた。未確定事項とは、財務諸表に影響を及ぼす可能性があるが、その最終的な帰結を合理的に導き出すことができない事項を意味し、その一例として係争中の訴訟、税額の更正、受取勘定の回収可能性、そしてゴーイング・コンサーン問題などが挙

げられる。とくにゴーイング・コンサーン問題は、1974年にAICPAによって公表された監査基準書第2号「監査済財務諸表に関する監査報告」によって「複合的未確定事項」として明示され、訴訟や受取勘定の回収可能性といった個別の未確定事項とゴーイング・コンサーン問題が明確に識別・分類された。

本稿は、ゴーイング・コンサーン問題を含め、未確定事項の存在を監査報告書において指摘するという監査基準のもとで、当時の監査報告実務において、これら未確定事項の存在がどのような形で監査人によって記載されていたのか、またそこにはどのような問題があったのかについて、アメリカにおける自動車業界のビッグスリーであり、全米でも第10位の企業であったクライスラー社（Chrysler Corporation）を題材として検討する。後述するように、クライスラー社は、1925年に設立され、幾度かの業績悪化を経験しながらも1977年には売上高167億ドルを計上する大企業にまで発展した。しかしその後、1980年代初頭までの間に未曾有の経営危機に陥り、いくつかのジャーナルからはおそらく倒産するであろうとの見解までもが表明された。しかしクライスラー社は、かつてフォード社の経営を指揮していたアイアコッカ氏を会長に迎えて大胆な経営改革を推進し、また米国議会の立法措置を受けて融資保証を取り付け、奇跡的な復活を遂げるに至ったのである。このような経営状況の推移を目の当たりにした監査人は、果たしてどのような監査報告書を作成したのであろうか、またクライスラー社の経営状況とゴーイング・コンサーン問題に関する監査意見はどのようにリンクしていたのであろうか、そしてかかるゴーイング・コンサーン問題とそれを取り巻くさまざまな個別未確定事項とはどのような関係で指摘されていたのであろうか。本稿はこれらの問題意識について検討することを目的としている。

2. 自動車業界の発展とクライスラー社の経営の推移

アメリカ自動車業界の発展¹⁾

アメリカの自動車工業は、フォード社が大量生産を完成させてから一大発展を遂げた。20世紀初頭、少なくとも57の自転車、ミシン、馬車メーカーが、蒸気、電気、ガソリンを動力として各種の自動車を手工業的に少量生産していた。そのようななかで、フォード社は、人間の労働力を単純化し最大限に活用する流れ作業という形をいち早く取り入れ、自動車の生産に大規模に応用し成功した。そして今日の自動車工業の原型をつくったのである。フォード社は、この量産方式によって生産コストを低くし、安い自動車を量産し、それを大衆に販売し、さらに生産コストを低くして、安い量産車を大衆に普及させる、ということを加速度的に繰り返しながら、一部の金持ちの玩具であった自動車を大衆の足に変化させたのである。

このようなフォード社の発展に刺激され、他の自動車メーカーも活躍しはじめた。その代表例がゼネラル・モーターズ社（GM社）であった。GM社は、フォード社の量産制度に加えて新しい経営制度を生み出した。それは、どのような自動車をつくれれば売れるか、という販売重視の経

1) 天谷章吾「アメリカ自動車工業の発展シェーマ」『レファレンス』1980年4月 No. 351, 56-73頁。

営方法である。GM社は、各事業部が財政その他の委員会に諮問しながら、まず予測計画を作成し、その計画に従って実際に経営活動を行っていった。この予測計画は、長期にわたるGM社の平均投資率を向上させる基本政策に基づき、成長、季節変動、一般の景気動向および競争の4つを考慮して年間販売計画を立て、次にこの販売計画から平常の工場操業度を考えて生産計画を立てるといふものである。そしてこの生産計画にしたがって実際に製品が生産されていった。GM社は、最低価格の大衆車から最高価格の高級車まで、乗り心地のよさとスタイルに重点をおいた各種各段階の乗用車の量産を行った。

このように、アメリカの自動車工業は、すでに戦前において、フォード社の量産体制とGM社の新しい経営制度を確立させて一大発展を遂げた。そして一挙にフォード社、GM社、新興のクライスラー社のビッグスリーの寡占体制を確立させ、クルマ社会を実現させたのである。しかしながら、1930年代の大恐慌によって、アメリカ資本主義の象徴であった自動車業界は大きな打撃を受けた。その後第二次大戦をむかえると、アメリカの自動車工業は、航空機、機関銃あるいは戦車などの各種の兵器を生産して軍需産業化し、活力を取り戻した。第二次大戦後、自動車工業は本来の乗用車生産に復帰しはじめたが、すでにクルマ社会を実現させてしまったため、利潤を拡大するための方策として、1台当たりの付加価値を高めていった。スタイルを変化させ、付帯設備をつけ、馬力数を増大させ、そして大型化させることによって、販売台数がそれほど伸びないにもかかわらず利益額を増加させ続けていった。

1970年代に入ると、アメリカの自動車工業は新たな課題に直面した。それは、安全、環境および石油問題であった。まず安全面においては、1960年代中頃にGM社の車の欠陥が告発されたことを機に乗用車の安全性が社会問題となった。そして法による安全規制が強化されはじめ、操縦性や安全システムの改良、視認性システムの改良、あるいはエアバッグやシートベルトといった車両衝突エネルギー吸収システムの装備などが義務づけられることとなった。環境面においては、自動車の排気ガスに関連した公害問題が表面化したことによって、1970年および1977年の大気清浄改正法の成立によって自動車の排気ガス規制は厳しさを増していった。そして石油問題では、石油危機およびこれにともなうエネルギー政策の展開によって、自動車の燃費向上が緊急の課題となったのである。

これらの経済環境の著しい変化を受けて、GM社はこれまでの大型化路線をすて、アメリカのエネルギー諸法制に適合できるように、車体の小型軽量化や、排気ガスの少ない小型エンジンの開発にいち早く着手しはじめた。しかし、ビッグスリーの最下位であるクライスラー社は、後述するように、このようなアメリカの自動車工業の変革期にあって、プライスリーダーであるGM社の経営戦略に絶えず乗り遅れたことを主要因として経営危機を迎えることとなる。クライスラー社は、1970年代以降、ダイナミックに展開した安全、環境、エネルギー問題とその対策に対処できず、GM社やフォード社が小型経済車の量産体制を確立しようとしたときにあっても、なおかつ高級大型車を量産し続けて販売不振を招き、利潤を減少させたのである。

設立から1970年代に至るクライスラー社の経営の推移²⁾

クライスラー社は、1925年、ウォルター・クライスラー氏がマクスウェル・モーター社を改組してデラウェア州において設立された。クライスラー氏は天才的な機械技術者であり、クライスラー社を設立してからもそのすぐれた才能を発揮して、1926年には早くも新車登録台数を全米第4位にまで伸ばした。クライスラー社は、1928年、ダッジ・ブラザーズ社と合併して生産から販売までの一貫体制をより強化することに成功し、1929年の秋から始まった大恐慌による影響を受けながらも、経費の削減や給料の引き下げとともに技術開発を積極的に行い、1933年には早くも黒字に転換し、販売シェアは一時的にフォード社を5%近く上回って25.8%を記録した。

第二次大戦が始まると、クライスラー社は、戦車製造をはじめとする軍需生産体制に転換したが、第二次大戦後には乗用車の生産を本格的に再開し、1940年代後半の完全な売り手市場を追い風として販売台数を大きく伸ばしていった。しかし1950年代前半における戦後初の本格的な不況に入ると、ビッグスリーのなかでクライスラー社だけが大きな影響を受け、業績悪化に見舞われた。その最大の原因は、スタイリング政策と価格政策の失敗であった。自動車が個人のステータス・シンボルになるような時代的雰囲気の中で、クライスラー社は戦前からの技術や品質優位主義を過信し、実用的なスタイリング政策に固執しており、またGM社やフォード社の同車種より高い価格設定が行われていたのである。

1954年、クライスラー社の社長は、法律家出身のレスター・コルバート氏に代わった。彼は、分権的な事業部制組織を導入し、さらに製品政策を従来の技術優先主義からスタイリング優先へと大転換を行った。この転換は成功し、1957年には販売台数は100万台を超え、シェアも18.3%まで上昇した。しかし1958年、アメリカ経済が戦後最大の不況にはいると、クライスラー社の業績は急激に悪化し、1932年以来26年ぶりの赤字を計上することとなった。1950年代後半の自動車需要は、この不況を契機に大型車から小型車へ移行しつつあったにもかかわらず、クライスラー社は、スタイリング競争に深くのめり込みすぎたため、需要構造の変化に対応できなかったのである。

1960年、業績不振に対する一般株主の不満が増大したことを受けてコルバート氏は退陣を余儀なくされ、ビジネススクールを卒業した俊英な会計士であったリン・タウンゼント氏が社長に就任した。彼はクライスラー社の大改革に着手し、ディーラー育成と販売促進の改革、スタイリング政策の見直し、製品系列の拡充、大規模かつ重点的な設備投資、販売金融面の強化するための「クライスラー・クレジット社」の設立、そして積極的な海外進出など次々と経営改革に着手していった。1960年代はアメリカ自動車市場がセカンドカー・ブームによって空前の拡大期を迎えたため、クライスラー社の業績も1963年から上昇し、1968年には純利益が過去最高となる2億9,100万ドルに達した。しかし1969年から始まった景気後退において、クライスラー社はまたも

2) ここでは次の文献を参照した。Michael Moritz & Barrett Seaman, *Going for Broke: The Chrysler Story*, Doubleday & Company, 1981 (前田俊一訳『クライスラーの没落』ティビーエス・ブリタニカ 1982年, 39-115頁); David Abodaher, *Iacocca—A Biography*, Macmillan Publishing Co., 1982 (大木礼訳『アイアコッカルネッサンス』クロビュー社 1984年, 205-213頁); 中村甚五郎『アメリカの自動車会社—ビッグ3の復活』白楽 1985年, 154-174頁。

図表1 ビッグスリーの当期純利益の推移

	GM社	フォード社	クライスラー社
1973	2,389	907	255
1974	950	327	△ 52
1975	1,253	323	△ 260
1976	2,903	983	423
1977	3,338	1,673	163
1978	3,508	1,589	△ 205
1979上半期	2,445	1,110	△ 261

(単位：100万ドル)

やその影響をもろに受けて大きな困難に陥った。アメリカの自動車市場全体が縮小に向かいつつあるなかで、生産台数を上げるために生産テンポを早めたことによる品質低下を原因として生じた大型車の欠陥問題、ならびに甘い経営見通しとずさんな販売計画によって膨大にふくらんだ40万台以上の在庫によって急激に業績が悪化したのである。

不況は1970年に入ると一層深刻になり、ジョン・リカルド氏が社長に就任してからも業績は低迷していった。クライスラー社の1970年危機は、景気後退が比較的浅く1971年から景気が急速に回復・上昇していったことによって救われたものの、1973年10月に勃発した第4次中東戦争によって生じた第1次石油危機は1974年から1975年の世界経済を直撃し、アメリカも戦後最大の不況に陥った。他方、石油危機以前からすでに日本車を中心とする外国小型車の輸入が急増しはじめており、アメリカ国内での乗用車販売総数に占める輸入車の比率は15%に達し、小型車に対する消費の需要は無視できない大きさになっていた。このような状況下で石油危機によるガソリン価格の高騰が生じたため、小型車へのシフトはさらに高まっていった。1976年からアメリカ経済は再び回復軌道に乗り、クライスラー社はこの市場回復の波に乗って、純利益は同社最高の4億2,300万ドルを記録した。しかしこの回復はつかの間に過ぎず、1977年には2年前に発売したコンパクトカーに大きな欠陥問題が持ち上がり、回収と修理に2億ドル以上が必要とされた。このような欠陥問題は「技術のクライスラー」という名声をいちじるしく傷つけ、販売台数の減少とシェアの低下を早めた。そして1978年、GM社とフォード社は35億ドルと15億ドルの巨額な純利益をあげてなお躍進を続けていたが、クライスラー社は急速な経営不振に陥り、早くも赤字に転落し、さらに1979年上半期には、ついに2億6,100万ドルという創業以来の大赤字に見舞われるに至ったのである(図表1を参照)³⁾。

3. クライスラー社の経営危機と監査意見

クライスラー社は、上述したように1960年代にさまざまな経営改革と長期的な経営戦略によっ

3) 大島卓「ひん死のクライスラー」『エコノミスト』1979年9月25日、28頁。

て経営基盤は強化されたかに見えたが、それは多分に1960年代のアメリカ自動車市場の大きな拡大に助けられた面が強く、ひとたび不況が到来するとその影響を大きく受けてしまい、経営基盤は依然として脆弱なままであった。クライスラー社は、景気の変動に大きく左右されながら気まぐれに変化していく自動車市場に翻弄され、銀行家たちからは、「クライスラー社は、水面のようなもので、景気風がひとたび吹けば、急に業績は良くなるが、景気風がおさまると、すぐ落ち込む景気次第の会社だ」と評されていた。⁴⁾

1978年11月、リー・アイアコッカ氏はクライスラー社の会長に就任した。彼は、これまでに勤めていたフォード社を辞めるに際しての協定で、ライバル社で働かないことを条件に100万ドルの年金を得ることになっていた。しかし彼はその年金を放棄して、“腐った缶詰”とまでいわれた、危機に瀕するクライスラー社の救済にのりだしたのである。⁵⁾

アイアコッカ氏が赴任したときのクライスラー社の状況は惨憺たるものであった。クライスラー社は莫大な在庫を抱え、見せかけの帳簿上の数字をつくらって、重役たちが受け取るボーナスに見合うように業績のつじつまを合わせていたのである。これらの車は、生産時間とコストから算出される合理的水準よりもはるかに多くなっていた。売れ残ったまま放置されている車は、デトロイト一帯から川を越えてカナダにまで及んでおり、雨や雪、焼き尽くすような熱気と厳しい寒さの襲来のなかで、なすすべもなく雨ざらしにされたままであった。どれも売れない新車であり、塗装の痛み、窓ガラスの破損、傷んだタイヤなどの補修経費を考えるとこれから先も莫大な金を食うことはだれが見ても明らかであった。その上、生産台数を上げるために生産テンポを早めたことによる品質の低下が招いた1978年型の欠陥車の回収が、また新たな出費の原因になっていた。⁶⁾

1979年度の経営状況と監査意見

クライスラー社の業績悪化の要因には、次の3つの点が指摘されている。第1は、独自の小型車を開発しえなかった「製品政策」の失敗である。GM社やフォード社は、省資源時代の到来を予想して70年代の前半から、それぞれ独自の方法で、小型車の生産体制づくりに着手していたのであった。ところがクライスラー社は、小型車の製品政策を明確に打ち出せないまま、他社が小型車化の路線を歩んでいるその時期に、マージン率が高い中・大型車の生産・販売に重点をおいていたふしさえ見られたのである。1979年1月のイラン革命に端を発した第二次石油危機によって石油価格の高騰が再び世界的に生じ、1979年モデルの新車販売は壊滅的な打撃を受けた。第2は販売政策の失敗である。自動車というのは本来、車種ごとに専売権を持つ販売店によって売られるのだが、クライスラー社はそうした販売政策を末端の販売店にまで徹底させなかった。そのため、複数車種を扱う併売店が続出し、需要の動向に応じて販売車種が変えられたり、マージン率が高い車種に多数の販売店が集中するなど、全車種が平均して売れる販売システムが確立され

4) 前田訳 前掲書、36頁。

5) 「プロフィール84 米経済の英雄、アイアコッカ」『世界週報』1984年4月24日、27頁。

6) 大木訳 前掲書、210頁。

なかった。そして第3は海外政策の失敗が指摘される。GM社やフォード社が、早くも1920年代に海外へ進出しているのに対し、クライスラー社は戦後の60年代前後にようやく海外進出に着手するという大幅な遅れを見せていた。このハンデに加え、同社の海外の子会社のことごとくは不振により赤字が累積し、ほとんどを売却ないし縮小せざるをえない状態に追い込まれていた。⁷⁾

アイアコッカ氏は、クライスラー社への転籍後、まず同社の組織改革に乗り出した。それまでの複雑で効率の悪かった同社の大組織イズムを払拭して、機構を簡素化することに重点をおき、機能的な組織に改変した。彼はまた、同時に、多くの問題を抱えていた海外事業部にも大胆にメスを入れた。ヨーロッパ事業本部と南米・極東・アフリカ事業本部とに分かれていた従来の組織を、新設の国際事業本部に一本化し、北米を除いた世界に点在する子会社および関係会社をすべてデトロイト本社で一括して管理する統一的管理体制へとシフトさせた。さらにクライスラー社は、海外子会社や不動産会社などの不採算部門を次々に売却整理ないしは縮小するとともに、私募債の発行や大量のレイオフを実施して、資金調達と経費節減につとめた。⁸⁾

さらにアイアコッカ氏は、クライスラー社の再生をかけて、ワシントンに頻繁に出かけ、政府の融資保証を受けるために莫大なエネルギーを費やした。また融資保証の前提となる労働組合からの賃金面での譲歩をも得ておく責任がかかっていた。自分の給料は返上しようと“年棒1ドル”を宣言したアイアコッカを信頼した組合は賃金の凍結に同意し、議会も融資の承認を与えるに至った。クライスラー社融資保証法は1979年12月に米国議会で成立し、1980年1月に施行された。しかしこの法案は、クライスラー社にとって以下のようにかなり厳しい条件が付けられている。⁹⁾

- ①クライスラー社は15億ドルの資金を自己調達する。
- ②今後4年間の営業計画を提出し、1984年以降は政府の援助なしに経営を続けうることを明らかにする。
- ③クライスラー社に融資している金融機関は現在の融資方針を維持する。
- ④財務長官は株主への配当金支払いを制限できる。
- ⑤新車種の開発、生産など会社建て直しに直結する重要な経営計画の作成には財務省が関与する。

最終的にクライスラー社は、1979年度においておよそ11億ドルの純損失を計上した。政府からの融資保証が与えられたとはいえ、クライスラー社の経営存続は未だ厳しい状態におかれていることが指摘されている。その理由の1つは、自動車のスモール化への対応の遅れと、政府による燃費・排ガス・安全基準の規制強化である（図表2を参照）。1979年から強化され始めた平均燃費

7) 大島 前掲稿, 29頁。

8) 同上, 30-31頁。

9) 天谷章吾「1979年クライスラー社融資保証法」『外国の立法』第19巻第5号1980年9月, 309-319頁。

10) 山田充彦「クライスラーの悲劇と業界再編のシナリオ」『朝日ジャーナル』1979年9月14日, 24頁。

図表2 1980年代の自動車に対する米政府規制

モデル年	平均燃費基準		最低燃費基準		排ガス基準			安全基準 新座席ベルト、 エアバッグ等
	マイル / ガロン (キロ / リットル)		マイル / ガロン (キロ / リットル)		グラム / マイル			
					炭化水素	CO	NO _x	
1976	—	—	—	—	1.5	15.0	3.1	
1977	18.0	(7.7)	—	—	1.5	15.0	2.0	
1978	18.0	(7.7)	—	—	1.5	15.0	2.0	
1979	19.0	(8.1)	—	—	1.5	15.0	2.0	
1980	20.0	(8.5)	15.0	(6.4)	0.41	7.0	2.0	
1981	22.0	(9.4)	17.0	(7.2)	0.41	3.4	1.0	大型車
1982	24.0	(10.2)	18.5	(7.9)	0.41	3.4	1.0	
1983	26.0	(11.1)	19.0	(8.1)	0.41	3.4	1.0	全乗用車
1984	27.0	(11.5)	19.5	(8.3)	0.41	3.4	1.0	
1985	27.5	(11.7)	21.0	(8.9)	0.41	3.4	1.0	
1986	—	—	22.5	(9.6)	—	—	—	

基準は1981年～83年に急激に厳しくなり、さらに最低燃費に違反した場合の罰金は加速度的に重くなる。この基準を満たすためには莫大な投資が必要であり、小型車への対応に遅れたクライスラー社にとっては致命傷となる¹¹⁾といわれている。

クライスラー社の監査を担当するトゥッシュ・ロス会計事務所は、1979年度の監査報告書において、クライスラー社が計上したおよそ11億ドルの純損失は、同社の財政状態を著しく弱める深刻な問題であると認識した。さらに同事務所は、融資先に対する債務不履行や1979年以降に実施される製品プログラムに対して135億ドルの支出が必要であることを指摘し、従来の資金源では損失を補い、またかかる資本要請を満たすことができないこと、そして同社が連邦政府に融資保証という形で支援を要請し、1979年クライスラー社融資保証法が制定されたが、かかる融資保証を受けるためには同法が求める条件を満たさなければならないこと、さらに連邦保証融資を受けるまでにかかなりの金額の一時的な資金が必要とされることを詳細に説明している。そしてクライスラー社が経営計画および財務計画に沿った形で経営を遂行できるかどうかは、政府のエネルギー政策、安全政策および自動車排気政策、あるいは自動車産業市場の状況や経済の動向など同社がコントロールすることのできない多くの要因によって左右されるため、最終的に同事務所は、これらの不確実性を理由として、ゴーイング・コンサーンに関する**条件付限定意見**を表明したのである。

1980年度の経営状況と監査意見

クライスラー社は、1980年1月、新たな販売拡張策を打ち出した。新車販売は、資金繰りが苦しい同社が現金を手に入れるもっとも確実な方法である。その内容は、①新車を購入してから1

11) 同上、24-25頁。

ヶ月、走行キロ数1,600km以内なら返還してもペナルティーを取らない、②新車に試乗して30日以内に購入すれば、購入者に対して450ドルのリベートを支払う、③2年間ないしは走行距離3万8,400kmまでの保守費用は無料とする、というものであった。しかしウォール街や米自動車業界筋では、この無理な販売促進策は、赤字を増やし、経営悪化に拍車をかける結果に終わるのではないかとの見方が強かった。その第1の理由は、すでに指摘されているように、アメリカの乗用車市場で“小型車革命”が起きていること、そして第2の理由は、アメリカの景気後退である。とくに、個人消費はこれまでの買い急ぎ傾向から慎重になり、自動車販売は不振になると予想される。それにもかかわらず、第三者には無理としかうつらない販売促進策を同社が打ち出したのは、大型車の在庫のヤマをさばききれず、保管料や金利負担がかさみ、サビが発生するなどの問題が生じているためである。このため「背に腹はかえられぬと出て現金化を急ぐ作戦に出た」と¹²⁾の見方が示されたほどであった。実際、クライスラー社は、1980年第1四半期に4億4,900万ドル、第2四半期に5億3,600万ドルの巨額な赤字を出して、刻々と危機を深めていった。

同時にクライスラー社はドラスチックな合理化を進めていった。第1にホワイトカラーの30%以上と時間給労働者4万人のレイオフ、第2に乗用車とトラックの大幅な生産削減、第3にいっつもの大工場の永久閉鎖、そして第4に役員の報酬カットなどが行われた。さらにクライスラー社の生き残りの命運をかけた最新鋭FF式小型車「Kカー」の販売を1年繰り上げて1980年10月に発売した。発売当初、その売れ行きは好調かに見えたが、販売台数は徐々に伸び悩み、11月下旬には多くの在庫を抱えることとなった。販売不振の主な原因は、インフレ抑制のための金融引き締めによって金利が20%近く暴騰したことと、「Kカー」に種々のオプションをつけると、その店頭渡しは8,000ドルにも達するという強気の高価格設定が消費者の購買意欲を冷やしてしまったためである。¹³⁾最終的に1980年度の業績は17億ドルを超える史上最悪の純損失を計上することとなった。

1980年度の年次報告書において、会長のアイアコッカ氏と社長のポール・バーグモザー氏は、業績のさらなる悪化を説明しながらも、固定費を引き下げて効率性を改善したこと、8工場の閉鎖、前輪駆動工場の製造設備の改良、そして平均燃費を最高値で1ガロンあたり25.5マイルを達成したことなどを挙げ、1980年度においてめざましい進展を遂げたことを強調した。¹⁴⁾しかしトウシュ・ロス会計事務所の監査意見は、1980年度における著しい損失の計上とそれにとまなう財政状態の悪化、そして事業再構築の進行に関する不確実性を理由として、財務諸表に対して意見差控を結論づけた。

1981年度の経営状況と監査意見

1981年第1四半期は、3回目の融資保証が遅れ、2月末まで倒産の瀬戸際にあった。しかし自

12) 二村宮国「危機のクライスラー重大局面へ」『エコノミスト』1980年5月6日、47-48頁。

13) 中村 前掲書、182-183頁。

14) Lee A. Iacocca & J. Paul Bergmoser, "To Our Shareholders," Chrysler Corporation, *Report to Shareholders*, 1980, pp. 3-4.

自動車販売台数は金利変動値引販売作戦の効果などで、前年同期比13.6%増を記録し、さらに3月の販売台数が同20.8%増となって回復のテンポを速めていった。赤字は2億9,840万ドルとなり、前年同期より大幅に縮小したのである。第2四半期の決算は、融資保証によって資金力が改善し、また労組、部品メーカー、銀行団などの協力で大幅にコストが削減され、さらに小型車を中心に乗用車販売が回復したことなどから、ついに2年半ぶりに1,160万ドルの黒字を計上した。第3四半期は新型車の発売が直前でもあり、例年大きく業績の落ち込みを見せるものであり、再び1億4,930万ドルの赤字を出した。そして第4四半期においても販売台数は低水準であり、この販売の落ち込みを打開するために10月中旬から年末まで行われた1台当たり300ドルから1,000ドルを払い戻すリベート販売を実施したが、大きな成果を上げることができず1億ドル近い赤字を計上した。¹⁵⁾

しかし1981年度全体を通してみると、自動車販売台数は前年を上回り、赤字幅も大幅に縮小して、最終損益は4億7,600万ドルの赤字にとどまっており、明らかに回復の兆しが見え始めていた。会長のアイアコッカ氏は、1981年度においてクライスラー社は、自動車の売上とマーケットシェアの両方を伸ばした唯一のアメリカ自動車会社であること、厳格なコスト削減改革を維持することで損益分岐点を2年前の半分まで引き下げたこと、さらにカナダとメキシコにおいて大幅に売上を伸ばし、一時はフォード社の売上を上回ったことを説明して、「クライスラー社の復活にかかわるすべての人は、当社がこれまでに達成してきたことに誇りを持つことができよう。今年度の業績は、われわれが新しい会社を作り出すために結んだ約束を達成したことの証明である」と宣言した。¹⁶⁾そしてトゥッシュ・ロス会計事務所は、クライスラー社には依然としてゴーイング・コンサーンの状況に不確実性が存在しているとしながらも、経営および財務上の進展を果たしたことを評価して、**条件付限定意見**を表明した。

1982年度の経営状況と監査意見

1982年度、ついにクライスラー社の業績は黒字に転じた。第1四半期は、乗用車販売が不振であったが、1942年から保有していた戦車部門を3億4,850万ドルで売却したため、その売却益によって1億4,900万ドルの大幅な黒字を計上した。第2四半期にはいると、これまで実施してきた大幅な人員削減と生産性向上の効果が現れ始め、営業面で本格的な黒字となり、1億700万ドルの純利益を計上した。第3四半期は売上高が前年同期より減少したが、940万ドルの黒字を出した。そして第4四半期は1982年型車の在庫一掃を狙った低金利自動車ローン制度が販売回復のきっかけとなって、乗用車の販売台数は前年同期より14.9%増加したが、カナダ・クライスラーの38日間に及ぶストライキが大きく影響し、9,600万ドルの赤字となった。¹⁷⁾最終的に1982年度の業績は、1億7,000万ドルの純利益を計上することができた。これは、アイアコッカ氏が主導してきた経営改革が以下の形で結実したことによるものといえるであろう。¹⁸⁾

15) 中村 前掲書、185-186頁。

16) Lee A. Iacocca, "To Our Shareholders," Chrysler Corporation, *Report to Shareholders*, 1981, pp. 2-3.

17) 中村 前掲書、187-190頁。

<徹底した合理化によるコストダウン>

- ・ブルーカラーは7万6,018人（1979年）から4万5,958人（1981年）に40%減。ホワイトカラーは3万3,286人から2万2,738人へと1万人以上減。この結果、賃金支払額は25億ドルから17億ドルに減少した。
- ・損益分岐点が、1979年では年産240万台だったが、1982年では120万台と半分になった。

<小型車開発の進展>

- ・戦略小型車「Kカー」をベースにして、多種多様なモデルを派生させる基本戦略がとられ、全社で使用する部品は7万5,000個から4万個に削減された。「Kカー」の2,200CCエンジンは、品質の良さで折り紙がつけられた。
- ・省燃費レースでは、1978年では、クライスラー社の全車種平均の燃費はガロン当たり18マイルで、GM社、フォード社に次いで第3位であったが、1982年には28.4マイルに伸びてGM社とフォード社を上回りトップにたった。

<金利負担の低下>

- ・財務内容が改善された。借入金が減り、手持ち現金が10億ドルに増え、金利収入さえ入るようになった。

トウシュ・ロス会計事務所は、自動車経営からプラスのキャッシュ・フローを生み出す能力、および通常の経営活動において資産を実現し負債を返済する能力が示されたものと評価して、ついに無限定適正意見を表明した。なお、図表3は1973年から1982年までのクライスラー社の業績の推移をまとめたものである。¹⁹⁾

4. クライスラー社の監査報告の特徴と問題

ゴーイング・コンサーン問題の識別と評価

クライスラー社の事例において、監査報告上の大きな1つの特徴は、同社の経営危機の状況が限定意見あるいは意見差控としてゴーイング・コンサーン問題を見事なまでに監査報告書において描き出していることにあると思われる。

1970年代後半から1980年代における限定意見に関する監査報告の実務は、先に言及したように監査手続書第32号によって規定されていた。監査人は、会計原則からの逸脱、監査範囲の制限および会計方針の変更といった監査上の問題点が識別された場合、“except for”を用いた限定意見を、そして未確定事項が認識された場合には“subject to”を用いた限定意見を表明しなければならない。また、それらの問題が著しく重要である場合には「不適正意見」あるいは「意見差控」が

18) Lee A. Iacocca, “The Rescue and Resuscitation of Chrysler,” *Journal of Business Strategy*, Summer 1983, Vol. 4, Issue 1, pp. 67-69; 「海外レポート-クライスラーにみる米国流危機脱出法」『週刊ダイヤモンド』1983年2月12日、40-43頁。

19) この表は次の文献を参照して作成した。Chrysler Corporation, *Report to Shareholders*, 1973-1982; 中村前掲書、194頁。

図表3 クライスラー社の業績および自動車販売の推移

	売上高 (100万ドル)	純利益 (100万ドル)	国内乗用車 販売台数	国内乗用車 販売シェア
1973	11,667	255	1,528,540 (台)	13.4 (%)
74	10,860	△52	1,203,636	13.60
75	11,598	△260	997,116	11.6
76	15,538	423	1,301,940	12.9
77	16,708	163	1,219,752	10.9
78	13,618	△205	1,146,258	10.1
79	12,002	△1,097	942,205	8.8
1980	8,600	△1,710	660,017	7.4
81	9,972	△476	729,873	8.6
82	10,049	170	691,703	8.7

図表4 監査上の問題と監査意見

監査上の問題点	重要なとき	著しく重要なとき
会計原則からの逸脱	“except for” 付限定意見	不適正意見
監査範囲の制限	“except for” 付限定意見	意見差控
会計方針の変更	“except for” 付限定意見	—
未確定事項の存在	“subject to” 付限定意見	意見差控

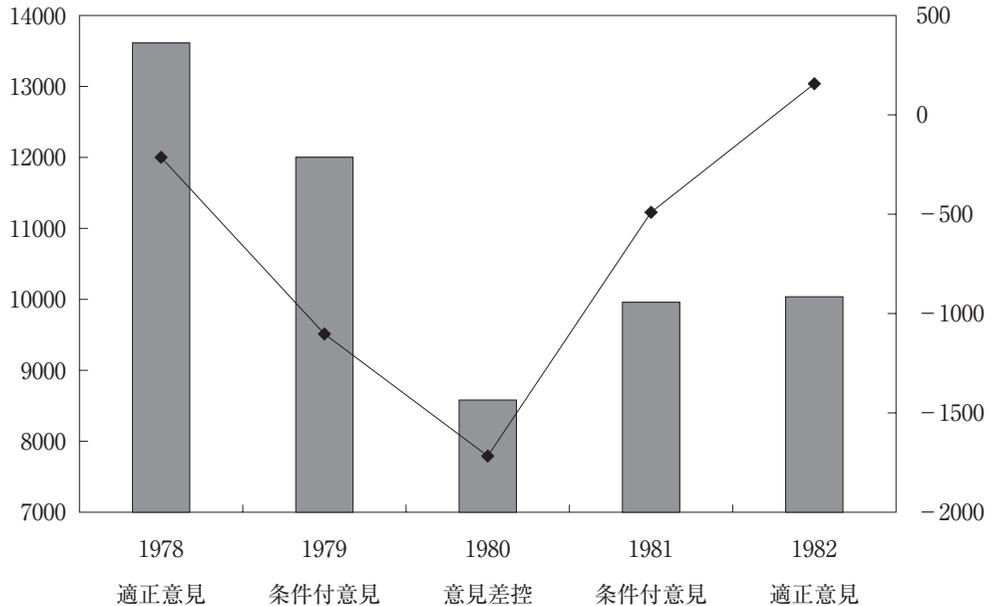
表明されることとなる。²⁰⁾これらの関係を整理すれば図表4のように表されよう。さらに未確定事項に関しては、監査基準書第2号の公表によって、係争中の訴訟や受取勘定の回収可能性といった個別の未確定事項と、企業の存続能力そのものを対象とするゴーイング・コンサーン問題とに分類され、二種類の未確定事項が監査報告上の問題として明確に識別されたのである。²¹⁾すなわち、未確定事項の1つとされるゴーイング・コンサーン問題が識別された場合、監査人はその重要性の大きさが著しいものになるにしたがって、適正意見、条件付監査意見そして意見差控へと監査意見を変えていくのである。

クライスラー社は、1978年度に計上された2億500万ドルの当期純損失が1979年度にはさらに悪化して10億9,700万ドルの当期純損失となったこと、さらにいくつかの債務において融資契約違反を起こしていた。連邦政府に対する支援要請の結果、1979年クライスラー社融資保証法が制定されたものの、同法の融資保証を受けるには経営状況の改善を含むいくつかの厳しい条件が付けられており、企業の継続的存続には不確実性が介在していた。監査人であるトゥッシュ・ロス会

20) AICPA, Statement on Auditing Procedure No. 32, *Qualifications and Disclaimers*, AICPA, 1962.

21) AICPA, Statement on Auditing Standards No. 2, *Reports on Audited Financial Statements*, AICPA, 1974. なお、ゴーイング・コンサーン問題に対しては、1981年に公表された監査基準書第34号によって、監査手続や監査判断に関する詳細な規定が示されたが、監査報告の枠組みにおいてはこれまでの規定からの変更はなかった。AICPA, Statement on Auditing Standards No. 34, *The Auditor's Considerations When a Question Arises about an Entity's Continued Existence*, AICPA, 1981.

図表5 クライスラー社の売上高・当期純利益（損失）・監査意見の推移



※棒グラフは売上高（左側の目盛り／単位：100万ドル），折線グラフは当期純利益／純損失（右側の目盛り／単位：100万ドル）を示している。

計事務所は、これらの状況から「条件付限定意見」を表明したのである。さらに1980年度には同社の経営はさらなる悪化を示し、当期純損失は同社の歴史上最悪となる17億1,000万ドルにまで落ち込んだ。トゥッシュ・ロス会計事務所は、自動車市場の状況や競合会社の動向、利子率、およびその他経済状況や政府規制など同社がコントロールできない多くの要因の影響や、同社にはさらなる事業再構築が求められていることなどを勧告して、同社の財務諸表に対してゴーイング・コンサーンを前提とした会計原則を用いることが適切であるかどうか疑問を提起して、最終的に「意見差控」の結論を下したのである。しかし1981年度には同社の業績は好転していった。アイアコッカ氏の経営改革の成果がようやく結実し始め、当期純損失は4億7,600万ドルにまで縮小された。トゥッシュ・ロス会計事務所は、同社のゴーイング・コンサーンの状況には依然として不確実性が存在しているとしながらも、同社の経営および財務上の進展を認めて「条件付限定意見」を表明したのである。そして1982年度には自動車経営からプラスのキャッシュ・フローを生み出す能力および通常の経営活動において負債を返済する能力を示すことができ、そして1億7,010万ドルの当期純利益を計上した。このことはもはやゴーイング・コンサーンに関する限定が付されるものではないとして、トゥッシュ・ロス会計事務所は無限定適正意見を表明したのである。

もちろんゴーイング・コンサーン問題は経営成績だけで評価されるものではなく、マクロ的な経済の動向、債務の返済に関する債権者との交渉の進展、あるいは経営計画の遂行や経営目標の達成に関する不確実な状況等が考慮されるものである。しかしクライスラー社の事例においては、1978年度から1982年度に至る経営状況の推移と監査意見との関係をまとめた図表5において明ら

かにされるように、企業のゴーイング・コンサーンに影響を及ぼす大きな要因の1つである売上高あるいは当期純利益（損失）の推移が監査意見と相互に結びついている非常に明確なケースであるといえるであろう。

個別の未確定事項とゴーイング・コンサーン問題との峻別に関する問題

クライスラー社の事例にはもう1つの大きな特徴があると思われる。それは、監査報告書において、個別の未確定事項とゴーイング・コンサーン問題とがある部分で混同されている、より詳細に述べれば、ゴーイング・コンサーンに影響を及ぼす要因と個別の未確定事項とが明確に区別されていないということにある。個別の未確定事項は、たとえば融資の回収可能性のように貸付金という財務諸表上の個別項目に影響を及ぼす不確実な要因を意味するものである。一方、ゴーイング・コンサーン問題は、企業そのものの存続に不確実性が存在し、継続企業の公準という財務諸表の前提そのものが問題となり、ひいては継続企業に基づいて作成されている財務諸表全体の数値に影響を及ぼす性質のものである。したがって、たとえば資産の部の「貸付金」といった財務諸表上の一項目を対象とする個別の未確定事項と、財務諸表の前提そのものに影響を及ぼすゴーイング・コンサーン問題とは全く次元が異なっているのである。しかしながら、監査基準においては、個別の未確定事項とゴーイング・コンサーン問題は、概念的に両者の違いが明確となっておらず、したがって監査報告実務では、時として両者が「未確定事項」として同一の監査報告問題として扱われているのである。

問題は、企業の存続能力に関する不確実性を評価するための要因に個別の未確定事項が含まれる場合である。監査報告書における説明は、個別の未確定事項を対象としているのか、あるいはゴーイング・コンサーン問題における影響要因としてかかる事項を説明しているのか、さらに最終的な監査意見はいずれの次元の不確実性を理由として限定意見が表明されているのかが時として混同されてしまう、あるいは両者の識別が困難となることがあるように思われる。この点について、条件付監査意見および意見差控がつけられた1979年度から1981年度の3年間におけるクライスラー社の監査報告書について検討してみたい。

1979年度の監査報告書では、クライスラー社のゴーイング・コンサーンに影響を及ぼすものとして以下の要因が説明されている。

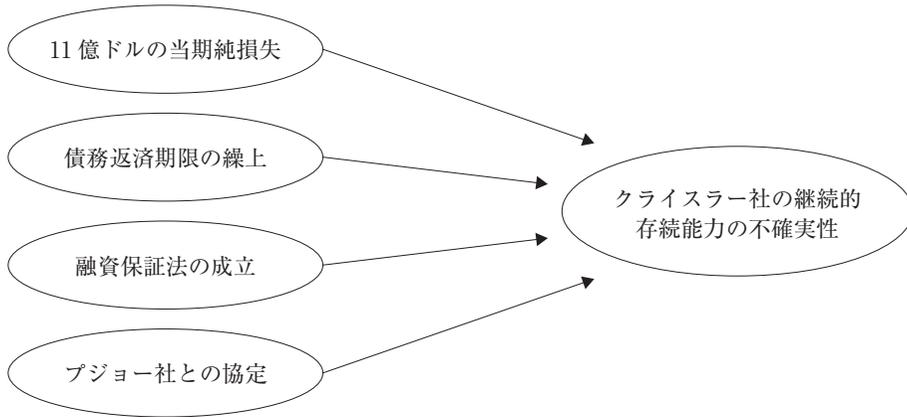
<マイナスの要因>

- ・およそ11億ドルの当期純損失
- ・融資契約違反を起こしたことによるすべての債務の返済期限繰り上げの可能性
- ・135億ドルの資金の必要性

<プラスの要因>

- ・1979年クライスラー社融資保証法の成立（ただし同法が求める条件をすべて満たさなければならぬ）
- ・プジョー社との商工業上の協定が結ばれる可能性

図表6 1979年度の監査報告書における未確定事項の位置づけ



プラスの要因であるプジョー社との協定とは、プジョー社がクライスラー社に対して1億ドルの短期融資を行い、その融資契約の一部としてクライスラー社が保有するプジョー社株式180万ドルを担保におくこととともに、両社間で商業上および工業上の取り決めを遂行する協定が結ばれることである。なお、この協定が成立しなかった場合、クライスラー社が所有するプジョー社株式180万株は現在の簿価を大幅に下回る金額でプジョー社に売却されるオプションが行使されることとなる。²²⁾ またその他に、クライスラー社が策定した経営計画と財務計画、ならびにそれらの計画は経済や市場の動向に左右されるため、その達成に対して保証することはできないことも言及されている。そしてこれらの事項が1979年度の条件付監査意見の原因となったゴーイング・コンサーン問題の影響要因として説明されているのである（図表6を参照）。

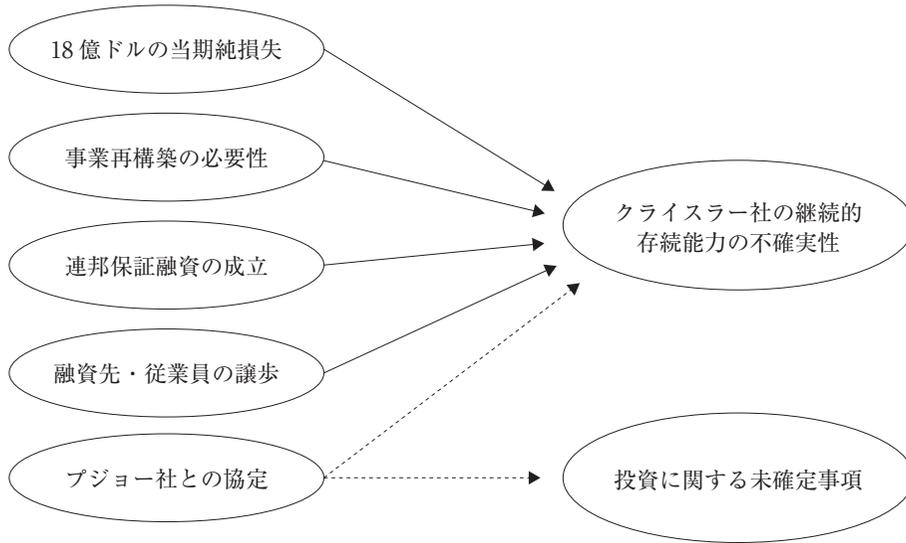
つぎに1980年度において、監査人は、連邦保証融資および融資先や従業員等からの譲歩を受けることができたことというプラスの要因を認めたものの、当期純損失がさらに膨らんでおよそ18億ドルを計上したこと、ならびにクライスラー社のさらなる事業再構築の必要性を識別して、同社のゴーイング・コンサーンに対して疑義を有している。しかしそれとは別に、プジョー社との協定を結ぶ交渉が依然として進められており、その結果次第ではプジョー社に対する3億2,390万ドルの投資の評価額が大幅に修正されることが指摘されている。

プジョー社との協定に関する事項は、資産の部における「投資」という個別の未確定事項を説明しているものである。しかし最終的な監査意見は、ゴーイング・コンサーン問題に関する不確実性のみを理由として意見差控が表明されており、プジョー社との協定に関する項目は、個別の未確定事項の問題であるのか、あるいはゴーイング・コンサーン問題の一要因であるのか、その位置づけが曖昧であることが指摘されうるであろう（図表7を参照）。

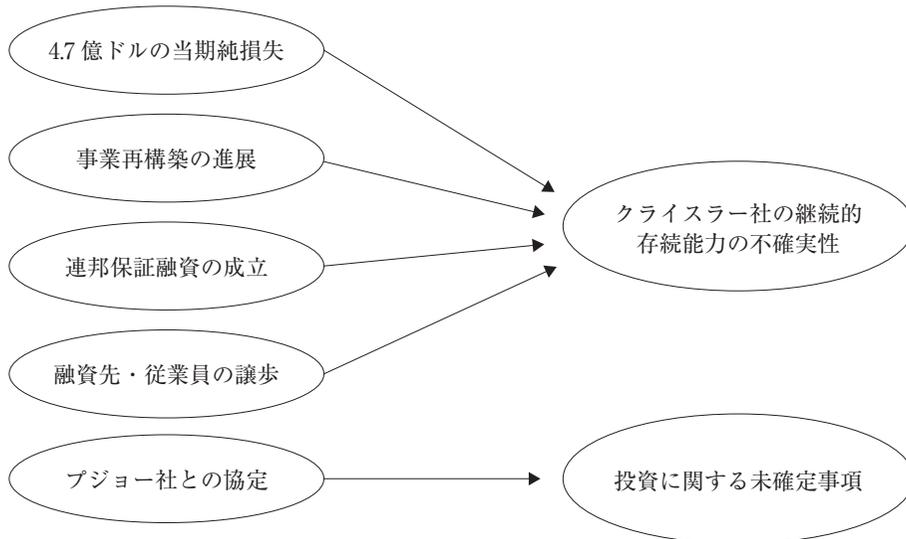
そして1981年度において、クライスラー社は、前年度から業績の回復を見せたとはいえ、4億7,600万ドルの当期純損失を計上した。しかし監査人は、クライスラー社の事業再構築による固

22) Chrysler Corporation, Notes to Financial Statements, Note 5 (Loan from PSA Peugeot-Citroen), *Report to Shareholders*, 1979, pp. 14-15.

図表7 1980年度の監査報告書における未確定事項の位置づけ



図表8 1981年度の監査報告書における未確定事項の位置づけ



定費の大幅引き下げ、ならびに連邦保証融資および融資先や従業員等からの譲歩によって損失を補うことができたことを指摘し、ゴーイング・コンサーンの状況には依然として不確実性が存在するとしたものの、同社の経営および財務上の進展を認めた。さらに、プジョー社との協定に関しては、1981年5月26日付で小型車に関する合意文書の署名が行われたが、同社との協定はまだまだ進行中であるため、監査人は、プジョー社に対する投資の性格が変更された場合には、クライスラー社が所有するプジョー社株式の簿価が修正されることとなることが指摘されている。そし

て監査人の最終的な意見は、クライスラー社のゴーイング・コンサーンの状況およびプジョー社への投資に関する不確実性という2種類の未確定事項を理由とした条件付監査意見であった。すなわち、ここでは、プジョー社との協定に関する事項が個別の未確定事項として明確に区別されて言及されているのである（図表8を参照）。

このように、プジョー社との協定という状況およびそれがもたらす影響は、ある時にはクライスラー社のゴーイング・コンサーン問題に影響を及ぼす要因として、またあるときには財務諸表上の「投資」の評価に影響を及ぼす要因として説明されており、両者の位置づけが年度によって曖昧であることが見いだされるのである。

5. おわりに

本稿は、クライスラー社の事例をもとに未確定事項に対する監査報告上の特徴を明らかにしてきた。クライスラー社は、1970年代における不況の影響をもろに受けて未曾有の経営危機に陥った。また、石油危機を引き金とした排気ガス規制あるいは小型車志向といった新たな動向に市場は移っていたにもかかわらず、それらを見据えた経営戦略への取り組みに乗り遅れたことも業績を低迷させた大きな要因であった。1978年11月、クライスラー社はアイアコッカ氏を会長に迎えて大胆な経営改革を推進した。さらに政府に対して融資保証を受けるための交渉を行い、1979年12月、クライスラー社融資保証法が米国議会で成立するに至った。しかしながら、同法に基づく融資保証を受けるにはいくつかの厳しい条件を満たさなければならず、また経営改革の進展やその効果は即座に現れるものではないため、1980年度をピークに大幅な赤字が計上された。その後1981年以降、クライスラー社の経営状況は回復していくこととなるが、監査報告書における監査意見は、クライスラー社の継続的存続能力の不確実性を理由とし、クライスラー社の経営状況に依拠して、条件付監査意見そして意見差控が付けられていった。未確定事項あるいは条件付監査意見の誤用や悪用が論文や基準設定機関の間で問題視されるなか、この事例はクライスラー社の経営状況を未確定事項としての的確に反映しているところに大きな1つの特徴があると思われる。

そしてもう1つの特徴は、個別の未確定事項とゴーイング・コンサーン問題が未確定事項として同時に監査報告書において説明されていた点にある。1970年代から1980年代後半における監査報告基準では、個別の未確定事項とゴーイング・コンサーン問題との違いが明確に識別されていたにもかかわらず、監査報告書における説明区分での扱いや監査意見との関係はまったく同一であった。このため、ある事象の説明が、企業の存続能力に影響を及ぼす要因として説明されているのか、あるいはそのまま財務諸表上の一項目に影響を及ぼす個別の未確定事項として説明されているのかが明確に判別できない状況が生じる可能性が存在する。クライスラー社の事例は、まさにその状況が認められる格好のケースであり、同社の継続的存続の不確実性に対してプジョー社との提携がもたらす影響がその具体的な問題として提示された。

クライスラー社の事例に見られた未確定事項の監査報告様式は、現在ではすでに大幅に変更されている。条件付監査意見は廃止され、そして個別の未確定事項はディスクロージャーの問題と

して収斂し、監査報告書において言及されることはなくなった。しかしここで、条件付監査意見の意義をもう一度考えるとき、条件付監査意見および意見差控は、財務諸表の信頼性の保証という監査人の本質的な役割のなかで、ゴーイング・コンサーン問題を見事に描き出すことのできる監査意見の形であるといえるのではないだろうか。そして一方で、未確定事項を個別の問題とゴーイング・コンサーン問題に対して、それらの対応を明確に区別しないことにおける混同があり、監査意見のレベルにおいて両者の対応を変えることが必要とされていたといえるだろう。未確定事項と条件付監査意見との問題は、制度としてはすでに決着がついたものである。しかし理論的な検討を行ううえでは、この事例は重要な2つの示唆を投げかけるものといえるのではないだろうか。

※本研究に対して、慶應義塾学事振興資金による研究補助（個人研究）の交付を受けている。