**論文ドラフト・暫定版**

2017.10.23　小林

**第○章　事例研究orケーススタディーor日本の文化と心から見た企業不祥事の原因、etc.**

なんらかの前振りがあったうえで・・・

1. **オリンパス不正会計事件－ムラ社会の狂気**

目次

1.1 事件の概要

1.1.1事件の背景

1.1.2 損失隠しのスキーム

1.1.3 発覚

1.1.4 逮捕と訴訟

1.1.4.1 刑事訴訟

1.1.4.2 民事訴訟

1.2 原因分析

1.2.1 なぜ損失隠しに走ったのか

1.2.1.1 ムラ社会の文化

1.2.1.2 ソトの世界にたいする関心の希薄化

1.2.1.3 恥の文化

1.2.2 なぜ取締役会は不正取引を防げなかったのか

1.2.2.1 ソトの世界にたいする関心の希薄化

1.2.2.2和の文化

1.2.2.3属人思考

1.3 日本の文化と心に着目した原因分析

　1.3.1欧米人に理解しずらいオリンパス不正会計事件

　1.3.2 オリンパス調査報告書が指摘する原因への疑問

1.4 まとめ

* 1. **事件の概要**[[1]](#footnote-1)
     1. **事件の背景**

この事件が発覚したのは2011年7月であるが[[2]](#footnote-2)、事件の萌芽は実に20年前の1991年のバブル崩壊にさかのぼる。日本全体がバブル経済にうかれていた当時のオリンパスは、下山敏郎社長[[3]](#footnote-3)のもと株式等の有価証券への投資を積極的におこなっていた。ところが、1991年のバブル崩壊で有価証券の時価が取得原価を大幅に割り込み、オリンパスは巨額の含み損を出していた。この含み損を埋めようとハイリスクな金融商品に手を出し、さらに含み損を拡大させていた。1990年代後半には、含み損は約1,000億円にたっしていた[[4]](#footnote-4)。

この含み損は、当時の会計規則では、有価証券の評価は取得原価による評価であったため、表面化することはなかった。ところが、1998年に起きた日本長期信用銀行破綻の原因が保有株式の含み損であったことから、有価証券の資産評価を時価評価に変更する必要が叫ばれるようになり、2000年から一部の金融商品を除き原則として時価評価に変更することが決定された。オリンパスの岸本正壽社長（当時）[[5]](#footnote-5)および森久志副社長（発覚当時）、山田秀雄常勤監査役（発覚当時）、は、時価評価になれば巨額の損失が表面化することを恐れ、不正経理を企図し実行した（なお、中塚誠取締役（発覚当時）は不正経理の実行にあたり森・山田をサポートした）。時期としては、1998年9月ころまでには不正経理は開始されていた。2001年に岸本の後任として社長に就任した菊川剛社長[[6]](#footnote-6)は、これを継承し、さらなる不正経理を実行した。

* + 1. **損失隠しのスキーム**

損失隠しの全体スキームは、かなり複雑である[[7]](#footnote-7)。本稿は、オリンパスがなぜ不正会計という違法行為をおこなったのかを日本の文化と心に着目して原因を探ることを目的としていることから、スキームの詳細には入り込まず、概要だけの説明にとどめることにする。

全体のスキームをひと言でいうと、含み損を「飛ばし」て、のれん[[8]](#footnote-8)（goodwill）に姿を変え、そののれんを数年間にわたって償却することにより損失を毎期ごと少しずつ消していくというものである[[9]](#footnote-9)。これにより、巨額の含み損を秘密裏にソフトランディングさせようというものである。

まず、含み損は、「飛ばし」という手法によりファンド（投資会社）に移転された。この「飛ばし」は、含み損が出ている有価証券を他の会社（当然、非連結会社であることが必要）に取得原価（簿価）で譲渡するというものである。これにより、オリンパスは取得原価に相当する譲渡代金を得ることができ、含み損を他社に移転する＝「飛ばす」ことができるわけである。

ただし、この譲渡代金は約1千億円に近い巨額なものなので、ファンドが簡単に用意できるものではない。そこで、ファンドはオリンパスの銀行預金を担保に銀行から借り入れを受けることにした。この目的で、オリンパスはある外国銀行の口座に預金をし、ファンドはこれを担保に借り入れをした。さらにオリンパスは、ファンドへの出資もおこなっている。ファンドは、この借入金と出資金を使ってオリンパスから含み損が出ている有価証券を購入した。これにより、オリンパスには取得原価に相当する譲渡代金が入ってきたので、含み損はファンドに移転されたことになる。

当該ファンドの借入金は、当然一定の期限までに外国銀行に返済しなければならない。また、オリンパスの出資金はファンドからオリンパスへ償還されなければならない。しかし、有価証券の購入代金をオリンパスに支払ったファンドに返済できる余剰資金はない。オリンパスから買い取った有価証券の価値はバブル崩壊で暴落していることから、転売して返済資金を得ることはできない。さらには、出資金の償還に充てる資金もない。そこで、以下のような取引をおこなうことにより、ファンドに必要な資金が流れ込むようにした。同時に、のれんの発生を企図したのであった。

資金をファンドに流入させるため、オリンパスはファンドが保有する国内三社（アルティス[[10]](#footnote-10)、ヒューマラボ[[11]](#footnote-11)、NEWS CHEF[[12]](#footnote-12)）の株式を合計で734億円という法外な値段で買い取ったのである。この国内三社の買収は2006年からおこなわれ、2008年3月までには三社ともオリンパスの完全子会社になった。当該三社の2006年度の売上高は、アルティス7億500万円、ヒューマラボ5億4,600万円、NEWS CHEF4,800万円であった。三社合計で売上高13億円弱である。この三社を734億円で買ったのである。買収金額が異常に高額なことがわかる。これらの三社は、ほとんど休眠状態であった会社をファンドが事前に買収しておいたものである。買収完了後、734億円のうち681億円がのれんに計上された。当初、オリンパスは10年での償却を考えていたが、監査法人からのれんの過剰計上を指摘され、2009年3月期決算と2010年3月期決算において合計で570億円の減損処理をおこなっている。不正会計の一端が監査法人から指摘されはしたものの、事件として明るみに出ることはなかった。

国内三社の買収とほぼ同じ時期、オリンパスは英国ジャイラス社[[13]](#footnote-13)の買収を利用してファンドへの資金流入をはかった。なお、ジャイラス社買収は、純粋に企業戦略から計画されたものであるようだ。オリンパスは同社の株式を公開買い付け（T.O.B.）により買収するに際して、ファイナンシャル・アドバイザーとしてファンドとコンサルタント契約を結び、成功報酬として、(1)買収総額の5%の支払いに加え、(2)ワラント（発行済み株式の20%に相当する新株予約権）を付与することとした。この種のコンサルタント料は1%以下が相場といわれており、5%は法外な料率であるが、オリンパスはこのコンサルタント料をのれんとして計上することを目論んで、意図的に法外な料率としたのであった。2008年2月、ジャイラス社の買収は成功し、買収総額は約2,063億円であった。オリンパスは5%の成功報酬（約100億円）を支払うこととなったが、(1)現金としては1,200万ドル（約10億円）が支払われ、(2)残余の額（約90億円）については現金ではなくジャイラス社の発行済株式の9.9%に相当する株式オプションの形で支払われた。この株式オプションは後日、配当優先株と交換された。そのうえでオリンパスは、この配当優先株を買い戻すこととし、ファンドと交渉を開始した。その結果、579億円（6億2千万ドル）で買い戻したのであった。約90億円のコンサルタント料に相当する配当優先株を579億円で買い戻したということである。オリンパスが株式オプションを配当優先株と交換したのは、配当優先株であればより高額な買戻し価格を設定できると考えたからである。この579億円うち、412億円がのれんとして計上された。

ファンドがこのようにして得た金銭は、一部は外国銀行にたいする借入金の返済にあてられ、一部はオリンパスへの出資金の償還のために使われた[[14]](#footnote-14)。

* + 1. **発覚**

2011年7月に発行された雑誌FACTAの8月号の記事が、本件事件の第一報となった。この記事は、オリンパス社員の内部告発[[15]](#footnote-15)にもとづきフリー・ジャーナリストが書いたものである。その後、同誌の続報やその他メディアの続報もあり、次第に全貌が明らかにされていった。

事件発覚のもう一つの契機は、オリンパスの社長交代であった。2011年7月に菊川社長から英国人マイケル・ウッドフォードに社長が交代した。業績が低迷していたオリンパスは、同社の大改革を期待してオリンパス・ヨーロッパの社長ウッドフォードを日本本社の社長に抜擢したのであった。着任早々、ウッドフォードはFACTAの記事を知ることになる。重大な問題が隠されているのではないかと疑念をもったウッドフォードは、菊川会長（前社長）や財務担当の副社長等を問いつめるが、菊川会長およびその他の口はかたく、真相が語られることはなかった。

破局は、ウッドフォード社長の就任から三ヶ月あまりたった10月14日にやってきた。臨時取締役会において、菊川会長から提案された動議にもとづいて、ウッドフォードは社長を解任されたのであった。菊川が社長に復帰した。オリンパス株は、社長解任の報道発表を受けて大幅安となった。FACTAの記事をきっかけに疑惑の目が集中していたオリンパスは、自らの手で火に油を注ぐ結果となってしまった。各メディアの取材攻勢は、一層激しくなった。2011年11月8日、ついに耐え切れなくなったオリンパスは、不正会計の事実を認める報道発表をおこなった。同時に、菊川は社長を辞任し、森副社長が社長に昇格した。

* + 1. **逮捕と訴訟**
       1. **刑事訴訟**

オリンパスが不正会計の事実を認めてから三ヶ月あまりたった2012年2月16日、菊川剛社長および森副社長、山田常勤監査役（いずれも発覚当時の役職）は、金融商品取引法違反（有価証券報告書の虚偽記載）などの容疑で逮捕された[[16]](#footnote-16)。同日、不正会計の社外協力者として横尾宣政、中川昭夫、羽田拓、小野裕史の四名は金融商品取引法違反の幇助等の容疑で逮捕された。

菊川ら三名にたいする一審判決は、2013年7月3日に言い渡された。菊川は懲役3年執行猶予5年、森は懲役3年執行猶予5年、山田は懲役2年6月執行猶予4年となった。控訴されず、本判決は確定した。同様に、法人であるオリンパスには罰金7億円の判決が言い渡された。この判決も確定している。

社外協力者の一人である中川にたいする一審判決は、2014年12月8日に言い渡された。金融商品取引法違反の幇助で懲役1年6月執行猶予3年の有罪となった（本判決は確定している）。

残りの社外協力者三名にたいする一審判決は、2015年7月1日に言い渡された。金融商品取引法違反の幇助、詐欺罪、組織犯罪処罰法違反で横尾については懲役4年（執行猶予なし）、罰金1,000万円、羽田については懲役3年（執行猶予なし）、罰金600万円、小野については懲役2年、執行猶予4年、罰金400万円の有罪となった。三名は控訴し、控訴審判決は2016年9月29日に言い渡され、一審判決を是認した。三名の被告は、最高裁判所へ上告し、現在も係争中である。

* + - 1. **民事訴訟**

2012年1月8日、オリンパスは、東京地方裁判所に合計19名の旧取締役にたいして損害賠償請求訴訟を提起した。19名の内13名については、2016年3月24日、東京地方裁判所において裁判上の和解が成立している。和解の内容は、13名が連帯して約7,197万円をオリンパスに支払うこととされた。残りの6名（下山[[17]](#footnote-17)、岸本、菊川、山田、森、中塚）については、2017年4月27日、東京地方裁判所においてオリンパスの主要な請求を認める判決（一部棄却）が言い渡された[[18]](#footnote-18)。6名が支払うこととされた損害賠償額は、下山につき1億円、岸本につき1億円、菊川・山田・森につき連帯して約587億8,600万円、中塚につき2,986万円である。

なお、本件訴訟においては、ウッドフォード社長が不正会計の疑惑があると指摘したにもかかわらず、オリンパスの取締役はこれを調査する等の義務を怠り、およびウッドフォード社長を解任し不祥事の隠ぺいを図るなどしたことによりオリンパスに損害をあたえたとして、菊川、山田、森等にたいして合計約30億円の賠償請求をしているが、この請求は棄却された。

2017年5月11日、オリンパスは請求が一部棄却されたことを不服として控訴し、現在、東京高等裁判所において係属中である。

* 1. **原因分析**
     1. **なぜ損失隠しに走ったのか**

オリンパスの岸本社長（当時）、森副社長、山田常勤監査役[[19]](#footnote-19)は、投資の失敗による損失に直面して、なぜ損失を隠そうと考えたのであろうか。なぜ損失を適正に経理処理し、投資の失敗を公表して、自社の株主等のステークホルダーにたいして謝罪し、経営責任をとる道を選ばなかったのだろうか。重大な岐路にたって、なぜ不正の道を選んでしまったのであろうか。

* + - 1. **ムラ社会の文化**

まず指摘できることは、ムラ社会の文化である。この文化の特徴的な一側面は、ウチとソトの文化である。オリンパスの社風は、この文化を色濃く反映しているといわれている[[20]](#footnote-20)。このウチとソトの文化のもとでは、組織構成員の意識は内向きに強化され、その結果、組織が不始末を犯したとき、その不始末をソトの世界から隠ぺいしようとする[[21]](#footnote-21)。なぜなら、不始末が世間の知るところとなれば、マスコミ、株主、消費者、行政機関、競合他社等々から批判・攻撃を受け、組織の維持が困難となりかねないからである。ムラ社会においては、組織に不調和なモノを排除しようとし[[22]](#footnote-22)、これはそれを放置しておくと組織の崩壊につながりかねないからである[[23]](#footnote-23)。ウチとソトの文化においては、ソトの世界は敵（鬼[[24]](#footnote-24)）が棲む世界である。組織の存亡がかかった事態になれば、組織の論理が優先され、ソトの世界のルール（法律）は軽視されるのである。これがオリンパスの経営幹部をして損失隠しに走らせたのである。ムラ社会の内向きの意識が、組織防衛のための損失隠しへと向かわせたのである。

* + - 1. **ソトの世界への関心の希薄化**

次に指摘できることは、オリンパスの経営幹部はソトの世界にたいして関心が希薄だったと思われることである。ムラ社会の内向きの意識は、自己の組織のソトの世界への関心を希薄化させる。オリンパスの経営幹部は、自社の株主、取引先、その他のステークホルダーさらには一般社会にたいする関心が希薄だったようだ。さらには、ソトの世界のルールである法規制への関心も希薄だったのであろう[[25]](#footnote-25)。一般的に言って、不正会計を実行しようとするとき、それが発覚した場合に、どのような事態をもたらすかを考えるはずだ。本件損失隠しの巨額なことを考えれば、オリンパスの経営幹部の脳裏にもその考えは浮かんだのであろう。しかしながら、ステークホルダーや一般社会への関心のみならず法規制への関心も希薄化させていた彼らの内向きの思考は、「発覚しないだろう」との希望的観測を唯一のたよりにして、不正会計の実行へと突き進んでいったのであろう。

* + - 1. **恥の文化**

三つ目に指摘できることは、恥の文化である。日本人は恥をかくことに強い嫌悪感をいだく[[26]](#footnote-26)。恥をかくことは、名誉を傷つけられることである。この感情は、武士道から来ているといわれている[[27]](#footnote-27)。したがって、恥をかかないようにすることがきわめて重要である。投資に失敗して巨額の損失を出したことが公になれば、オリンパスの社長・取締役等は痛烈な恥をかくことになる。経営幹部としては、彼らの部下である中間管理職その他一般社員にたいしてはなはだしく面目を失うこととなり、強い恥の感情をもつことになる。日本人としては、なんとしても避けたいことである。オリンパスの経営幹部は恥をかくことを恐れ、これが一つの要因となり、不正会計に手を染める道を選んだのであろう。ムラ社会の文化のもと、投資の失敗を隠ぺいする方向へ傾斜していった心は、恥をかくことへの嫌悪感でなお一層その度合いを増していったものと考えられる。

* + 1. **なぜ取締役会は不正取引を防げなかったのか**

「飛ばし」という不正な取引をおこなえば、1,000億円近くの巨額な資金が動き、これは会計処理されることになることから、社長およびその他数名の経営幹部が実行する意思を持っていたとしても、会社の正式な意思決定機関の承認を得なければ実行することはできない。国内三社の734億円での買収や配当優先株の579億円での買戻しも、すべて正式な意思決定機関の承認を得ておこなわれている。

734億円の買収金額を正当化するため5年間で各社の売り上げがアルティス41.7倍、ヒューマラボ58.6倍、NEWS CHEFにいたっては1,630倍[[28]](#footnote-28)にも増加するというあまりにも不自然な売り上げ予測が、取締役会に提示された。また、ファイナンシャル・アドバイザーに譲渡された配当優先株は、約90億円に相当する報酬として譲渡されたことが分かっていたにもかかわらず、取締役会は579億円での買い戻しを承認しているのである。

本件事件発覚の第一報を報じたFACTの記事は、あるオリンパス社員が、国内三社の買収金額が企業実態に照らしあまりに巨額だったことに不審を感じ、フリー・ジャーナリストに情報提供したことが発端であった。この社員が不審に感じた理由は、(1)売上高が2～3億円しかない営業赤字の会社を300億円近くも出して買っていること（筆者注：国内三社のうちどの会社のことを言っているのか不明）、および(2)オリンパスの本業とは関係ない会社であること、である。誠に、常識的な判断である。なぜ、取締役会はこのような議案を承認してしまったのであろうか。

上記では、オリンパスの社長ら経営トップが損失を隠ぺいする道を選んだ原因を日本の文化と心に着目して検討したが、次は、なぜ法外な価格での企業買収等の異常な取引にオリンパスの取締役会は「まった」をかけられなかったのか、その原因を日本の文化と心に着目して見ていくこととする。

* + - 1. **ソトの世界にたいする関心の希薄化**

原因として第一に指摘できることは、ウチとソトの文化である。日本人は、「ウチの会社」と言い、「ウチの部」と言い、さらには「ウチの課」と言う[[29]](#footnote-29)。会社組織にあっては、ウチの世界が入れ子状態になっており、それぞれのウチに属する者はソトの世界にたいして関心が希薄化するのである。各取締役は通常、担当分野が明確にされていることから、自己の担当分野以外はソトの世界である。営業担当の取締役や技術担当の取締役にとって、企業買収や配当優先株の買戻しはソトの世界に属す事柄である。このような事柄への関心は、希薄化するのである。

この関心の希薄化は、オリンパス調査報告書に記載されている常務会メンバーの証言からも推認されるところである[[30]](#footnote-30)。以下に三件の証言を掲載しよう。なお、これら三件の証言は、1999年10月1日に開催され、投資失敗により生じた特別損失168億円の計上について審議された常務会についての証言である。

一つ目の証言は、ある事業部の担当役員と思われる人が述べたものである。

「・・・他人の担当については、良く言えば尊重し、悪く言えばチェックする能力に欠けていた。特に財務経理はテクニカルな内容が多く、事業部出身者からするとよく分からない反面、財務経理担当者は引き続き財務経理だけを担当しているエキスパートが多かったし、監査法人とも相談していたので、良くも悪くも信頼しきっていた。」[[31]](#footnote-31)

上記冒頭の「他人の担当」という言い方は、「他人事」という言葉に通じるように思われる。「他人の担当」は、この事業部の担当役員にとっては、「他人事」なのであろう。関心の低さが感じられてならない。「特に財務経理はテクニカルな内容が多く」という言い方も、ソトの世界の内容に関心を持てないことを示唆しているようである。

二つ目の証言は、一つ目の証言と同趣旨の内容である。

「特別損失の計上のようなテクニカルな問題は、財務部や経理部が、監査法人と相談しながら決めており、プロの目線から決まっていたことから、それに疑問を持ったり、口出しすることは憚られた。」[[32]](#footnote-32)

ここでも同様に、「特別損失の計上のようなテクニカルな問題」という言い方は、ソトの世界の内容に関心を持てないことを吐露しているかのようだ。この役員は、「それに疑問を持ったり、口出しすることは憚られた」と言っているが、これは「特別損失の計上のようなテクニカルな問題」は他人事であるがゆえに、他人事への口出しは「憚られた」のであろう。これでは、チェック機能を放棄しているに等しい。

三つ目は、ソトの世界にたいする関心の薄さをかなりストレートに表しているものである。

「・・・財テクの失敗で巨額の特別損失を計上するという報告を受けても、オリンパスも他の企業と同じく、やはり財テクで失敗していたんだなという程度にしか思わず、それほど問題のある話だとは思わなかった。」[[33]](#footnote-33)

この証言をオリンパスの株主が聞いたらどう思うだろうか。この証言者は、巨額の損失計上を目の前にして、自社の株主等のステークホルダーへまったく関心が向いていない。配当や株価値上がりを期待していた株主にとって、巨額の損失計上は大問題である。オリンパスの財務内容を信頼して取引をしている下請け企業にとっては、巨額の損失計上は売り掛け債権の円滑な回収に支障をきたすことになりかねない。「オリンパスも他の企業と同じく、やはり財テクで失敗していたんだなという程度にしか思わ」なかったという言い方は、意識の方向がまったくソトに向いていないことを如実に表しているように思われる。

上記三件の証言は常務会メンバーのものであるが、もう一件、取締役会での発言を以下に記しておこう。これは、取締役会での社外取締役[[34]](#footnote-34)の発言である。この発言は、ウッドフォード社長（当時）にたいして発せられたものであるが、FACTAの第一報を知ったウッドフォード社長がある監査法人に不正会計の調査を依頼したことを非難しているものである。オリンパスの取締役会が、ムラ社会であったことを端的に表している。

「我々はファミリーじゃないか、なぜ、騒ぎを大きくするんだ？　なぜ、わざわざ部外者を呼び込んだのだ？」[[35]](#footnote-35)

繰り返しになるが、これは社外取締役の発言である。お目付け役の機能をはたすべき社外取締役でさえ、オリンパスのムラ社会の一員になってしまっている。日本人の集団が、いかにムラ社会になる傾向が強いかがわかる。そのムラ社会の一員である社外取締役は、「我々はファミリー」であると言っている。ムラ社会とは、相互扶助的な共同体である[[36]](#footnote-36)。最もこの性格が強い集団は、家族であり、家族が住むところはウチである。この社外取締役の発言は、「オリンパスの取締役会はムラ社会である」といっているに等しい。さらには、不正会計の調査を依頼した監査法人を「部外者」と呼ぶ感覚は、ムラ社会の排他性を如実に表している。この社外取締役にとっては、不正会計よりも騒ぎを大きくしないことのほうが大切なのである。見事に意識が内向きであり、ソトの世界への関心が限りなく希薄化していることがわかる。

このように、オリンパスの取締役会は、色濃くムラ社会の文化を体現しており、ソトの世界への関心を希薄化していったのである。これが、常務会・取締役会のチェック機能不全の大きな原因の一つであろう。

* + - 1. **和の文化**

原因の二つ目は、和の文化である。日本人は和を貴び、争いごとを極力さけようとする。和の文化は、ムラ社会の文化の一側面である。ムラ社会において、和は最高の倫理規範と考えられている[[37]](#footnote-37)。あるいは、日本の組織における本質は、和の心であると言われている[[38]](#footnote-38)。和を重視する考え方は、取締役会をはじめ会社の会議において、全会一致で事が決定されるのを常としていることに表れている[[39]](#footnote-39)。筆者の経験において、会社の会議において多数決で事が決せられた事例を知らない。筆者は、取締役会や経営会議の事務局をしていたことがあるが、そこでも多数決で事が決せられた事例を知らない。常に、全会一致である。というよりも、挙手を求めて各自の賛否を確認するなどということもおこなわれたことはなく、議長が「全員賛成と認め本件は承認されたものとします」などと宣言して、全会一致での承認としてしまうのである。多数決は、意見の対立を明確にする決定方法である。和を貴ぶ日本人にとっては、意見の対立が明確にされることに居心地の悪さを感じるのであろう。そこで日本人は、自分の意見が他者の意見と異なるとき、他者の意見に歩み寄ろうとする傾向がある。というより、日本人は自分が譲歩せざるをえないと感じてしまうようだ[[40]](#footnote-40)。ある議案に反対の場合、なんらかの理由を見つけて反対はしないという消極的賛成の立場へと歩み寄ろうとする。これにより、全会一致の状態が作られるのである。

以下に、オリンパスの取締役の証言を三件、記載する[[41]](#footnote-41)。この三件の証言は、国内三社の買収について審議した取締役会について述べたものであるが[[42]](#footnote-42)、和の文化を示唆しているように思われる。

証言その1

「アルティスは面白そうな事業とは思ったが、他の2社はオリンパスとは全く関係がないと思った。そこで本件3社同時の株式買取りではなく、別々に株式買取りを審議してはどうかと述べたが、森によれば、株式の持主が3社とも同じため1社のみを買うという選択肢がないとか、電子レンジも高齢化社会によりビジネスチャンスがあるとのことであった。」

かりに、この証言者が、自分の部下から上記と同様の説明とともに楽観的に過ぎる売り上げ予測を見せられて734億円での買収を提案されたとしたら、この証言者は部下に承認をあたえるのだろうか。上司・部下の関係であれば、この証言者は明確にNOと言ったのではないだろうか。しかしながら、この証言者は、森の説明で買収反対の意思を引っ込めてしまったようだ。しかも、上記に見える森の説明は説明になっておらず、客観的に見て734億円の支出を正当化するに足るものではない。しかし、この証言者は、森の説明に納得したわけではないもののみずから歩み寄り、消極的賛成に回ったようである。

証言その2

「価格がおかしいように思ったので、その旨指摘したが、森の説明によれば上場を狙うとのことであったので、うまくやればできるかもしれないと思った。」

この証言者は、「うまくやればできるかもしれないと思った」ため、買収価格への疑念を心の片すみに追いやり、消極的賛成へ心変わりしたようだ。この「うまくやればできるかもしれない」は、仮定のうえに立った楽観的想像である。この証言者は、自分で見つけたこの一点の光をたよりにして、消極的賛成へと歩み寄っていったのである。

証言その3

「株主が他の者に株式を処分してしまうからこのタイミングでの意思決定が必要だとの説明があり、かなり急いでいる話で、しかも本件国内3社がパッケージであるとのことだった。コーポレート（森）への信頼があり、仲間としてやっている森がそこまで言うならしかたないかなと思った。」

この証言者も、最終的に消極的賛成の立場をとったようだ。「しかたないかなと思った」理由は、734億円の企業買収を正当化するには薄弱すぎる理由である。問題の本質は企業買収の妥当性であるにもかかわらず、個人的な信頼や仲間であるというまるで本質からははずれたことを拠りどころにして、この証言者は歩み寄っていってしまったのである。

上記の三件の証言でわかるように、各取締役は和を重んじる心の働きで無意識のうちに、問題ある案件について消極的賛成の立場をとることとなったようである。

* + - 1. **属人思考**

三つ目の原因は、取締役会メンバーに属人思考が見られることである。この属人思考という用語は、心理学者の岡本浩一による造語である。属人思考とは[[43]](#footnote-43)、物事への賛否を判断する場合、その内容よりも、それが誰（どの部門）によって提案されたことなのか、あるいは誰（どの部門）の担当なのかという人的要素を重視する考え方をいう。組織に属人思考がはびこると、組織として正しい判断ができなくなるといわれており、企業不祥事の原因となる。

上記の「証言その3」は、典型的な属人主義的な考え方を表している。その部分だけ以下に再掲する。

「・・・コーポレート（森）への信頼があり、仲間としてやっている森がそこまで言うならしかたないかなと思った。」

この証言者は、森への個人的な信頼感と森が自分の仲間であることに依拠して、森が提案した企業買収にたいして賛成の立場に立ったのである。単純に言えば、森の提案だったから賛成したのである。まさに、属人思考である。これでは、チェック機能が適切に働くわけがない。

* 1. **日本の文化と心に着目した原因分析**

上記では、日本の文化と心に着目してオリンパス不正会計事件の原因をいくつか指摘した。このような観点からの原因分析は、本件事件の根本的な原因を解明していると考えるものであるが、その傍証を以下に示したいと思う。これにより、日本の文化と心に着目した原因分析が、根本的な原因を解明するために有効であることを理解いただけるのではないかと思う。

* + 1. **欧米人に理解しずらいオリンパス不正会計事件**

企業統治に詳しいある学者はオリンパス不正会計事件について、「欧米の企業不祥事の多くは、経営者が私腹を肥やす動機で起こる。最近の大王製紙も同様だ。しかし、オリンパスではそうした動機が見えないため、欧米人には理解しずらい」と述べている[[44]](#footnote-44)。

たしかに、損失を隠ぺいすることの利益・不利益を比較考量すれば、実行者自身がこうむる不利益は利益をはるかに上回ることは容易に知ることができる[[45]](#footnote-45)。その一方で、日本人であるわれわれは、損失を隠ぺいしたオリンパス経営幹部の気持ちがなぜかわかるような気がするのではないだろうか。この疑問に答えるのは、日本の文化、特にムラ社会の文化と恥の文化についての理解である。それを理解すれば、なぜオリンパスの経営幹部が損失隠しに走ったのかがわかるはずだ。これは、本稿での原因分析が有効であることを示しているものと思う。

* + 1. **オリンパス調査報告書が指摘する原因への疑問**

オリンパス調査報告書は、本件事件の原因を十点指摘しているが[[46]](#footnote-46)、そのいずれもが表面的な問題の指摘に終わっていると思う。これでは根本的な再発防止策にむすびつきにくいのではないだろうか。以下に当該十点の原因のうち主要なもののみ示しつつ[[47]](#footnote-47)、その問題点を説明していこう。これにより、本稿での原因分析が有効であることを理解いただけるものと思う。

十点の原因のうち一番目に掲げられているものは、本件不正会計が経営トップの主導でおこなわれ、かつ隠ぺいされたことであると言う。オリンパスの監視体制はそれを想定していなかったがため、不正を防ぐことができなかったということである。しかし、これは結果として発生した不正行為を原因として指摘しているだけであり、原因の指摘になっていない。ここで問われるべきは、なぜ経営トップみずからが損失隠しをおこなおうと考えたのかである。ムラ社会の文化と恥の文化についての理解なしには、この問いに答えることはできないと思う。

次に指摘されている原因は、企業風土・役員の意識に問題があったことである。会社トップのワンマン体制や会社トップに異を唱えれば外に出される覚悟が必要であったため、意見を自由に言えない企業風土が形成されたとのことである。これに加えて、役員の間には会社を私物化する意識が蔓延し、株主に対する忠実義務などの意識が希薄であったとしている。その理由として、巨額の資金の運用や移動、巨額損失の発生といった事象について問題として意識もされない程に役員の意識が鈍磨していたことなどをあげている。しかし、これは発生した結果から役員の意識を推測したにすぎず、原因の解明になっていない。なぜ、役員の意識が鈍磨していたのかが問われなければならない。企業風土の問題についても、なぜ意見を自由に言えない企業風土が形成されたのかについての原因が深掘りされていない。なぜ、会社トップに異を唱えれば外に出されるのであろうか。これが問われなければならない。答えは、ムラ社会の文化である。異なる意見をもった異分子をウチにとどめておけない排他性は、まさにムラ社会の文化である。役員の意識の鈍磨も、ムラ社会の文化がソトへの意識の希薄化をもたらしたのである。

三番目に指摘されている原因は、隠ぺい・飛ばしの手段が巧妙であったことである。手段が巧妙であったため、長期間にわたり不正会計が発覚しなかったと言う。たしかに、長期間にわたり不正会計が発覚しなかったのは、手段が巧妙であったことが一因であろう。しかし、これは一因にすぎず、しかも表面的な原因である。根本的な原因は、ムラ社会の文化、すなわちソトの世界にたいする関心の希薄化であり、争いごとを避けようとする和の文化である。734億円での国内三社の買収や579億円での配当優先株の買戻しは、常識的に考えて疑念を抱くのが当然ではないだろうか。しかしながら、両議案は、オリンパスの意思決定機関において審議され、その結果承認されたのである。両議案が承認された理由は、手段が巧妙であったか否かの問題ではない。疑念を抱くべき議案を承認してしまったというこの事態は、ソトの世界にたいする関心の希薄化と和の文化以外では説明できないであろう。

四番目に指摘されている原因は、取締役会や監査役会等の会社法上のチェック機関がその機能を十分に発揮できなかったことである。しかし、取締役会等の機能不全は、表面的な原因にすぎない。なぜ、そのような機能不全が生じてしまったのかが、問われなければならない。オリンパス調査報告書は、この問いに答えていない。この問いへの回答は、やはり、ムラ社会の文化から派生するソトの世界への関心の希薄化や和の文化、そして属人思考であろう。このような日本の文化が複合的に取締役や監査役に影響した結果、チェック機関が機能不全におちいったのである。

オリンパス調査報告書においては九番目に指摘されている原因であるが、重要な問題を含んでいるので、これも見ておこう。九番目に指摘されている原因は、コンプライアンス意識の欠如である。不正会計というコンプライアンス違反がおこなわれたのであるから、コンプライアンス意識が欠如していたことはまちがいないことであろう。しかし、これは原因ではない。コンプライアンス意識の欠如は、たんなる結果であり、真の原因は、そのコンプライアンス意識の欠如をもたらした「なにもの」かであろう。このように、なぜコンプライアンス意識の欠如が発生したのかを深掘りして根本原因を探求しなければ、根本的な再発防止策はとりえず、おなじようなコンプライアンス違反が繰り返えされることになるのではないだろうか。根本原因は、繰り返しになるが、ムラ社会の文化から派生するソトの世界への関心の希薄化や和の文化、そして属人思考である。このように根本原因を認識することで、根本的な再発防止策を検討することができるようになると思う。

* 1. **まとめ**

オリンパス不正会計事件の本質は、粉飾決算である。約1,000億円もの含み損を飛ばし、これを二十年間ものあいだ隠ぺいし続けてきたのであった。

本件事件の原因をひと言で言えば、ムラ社会の文化である。ムラ社会の文化に染まった組織では、内向きの意識が強まり、その一方でソトの世界への関心が希薄化していく。このような組織にその存亡がかかった問題が生じると、内向きの意識は組織防衛のためその問題を隠ぺいする方向へ向かっていく。投資の失敗で損失をだしたことが公表されれば、経営幹部は面目を失い痛烈な恥をかくことになることから、損失を隠ぺいする方向へより一層向かっていったのである。その結果が、巧妙な手段による損失の飛ばしであり、734億円での国内三社の買収、はたまた579億円での配当優先株の買戻しであった。

オリンパスの取締役会等のチェック機関もムラ社会の文化に染まっていたため、異常な取引を見すごしてしまった。ソトの世界への関心が希薄化していた状況は、取締役等の証言などから見てとれる。属人思考におちいっていた取締役の存在も確認できる。そのうえで、争いごとをさけようとする和の文化も作用して、異常な取引にたいして疑念を感じた意識も、その疑念を追求しようとのつよい意識にはならずに立ち消えになってしまったのである。

本件不正会計事件は、ムラ社会の文化が人間の判断力を大きく狂わせてしまう点において、驚くべき実例を見せてくれているように思う。

なお、本稿では、再発防止策の検討はおこなっていないが、これについては第○章「・・・・・・・・・・・・・・」に掲載されている論文「・・・・・・・・・・」を参照されたい。

以上

1. 事件の概要については、オリンパス第三者委員会「調査報告書」（2011年12月6日）（以下「オリンパス調査報告書」）、山口義正「ザ・粉飾　暗闘オリンパス事件」講談社＋α文庫（講談社、2016年8月）、マイケル・ウッドフォード「解任」（早川書房、2012年4月）、樋口晴彦「なぜ、企業は不祥事を繰り返すのか　有名事件13の原因メカニズムに迫る」（日刊工業新聞、2015年8月）P.130-151、樋口晴彦「オリンパス不正会計事件の事例研究」千葉商大論叢51(2) Article 2014、山田純平「オリンパス事件の会計問題」経済研究(明治学院大学)第146号 2013年を参考にした。 [↑](#footnote-ref-1)
2. 雑誌FACTAの8月号（7月発売）の記事が第一報となった。 [↑](#footnote-ref-2)
3. 1984年から2001年まで社長。2013年6月死亡。 [↑](#footnote-ref-3)
4. もともとの含み損とさらなる投資失敗や関連諸経費も合わせ損失は、2003年には1,177億円に達していた。 [↑](#footnote-ref-4)
5. 1993年から2001年6月まで社長。 [↑](#footnote-ref-5)
6. 2001年から2011年6月まで社長。その後いったん社長に復帰するも同年10月に辞任。 [↑](#footnote-ref-6)
7. 全体スキームの詳細については、脚注1の樋口の書籍・論文および山田の論文がよくまとまっている。 [↑](#footnote-ref-7)
8. ある有価証券を購入したとき、時価評価額と実際の取得価額との差額をいう。実際の取得価額は、他の購入希望者との競り合い等により時価評価額よりも高くなる場合がある。 [↑](#footnote-ref-8)
9. のれんは、のれん価値の持続すると思われる期間（20年以内）にわたり規則的に償却しなければならない。 [↑](#footnote-ref-9)
10. 主要事業は、注射器等のプラスチック系医療廃棄物を重油等に再資源化する事業である。 [↑](#footnote-ref-10)
11. 主要事業は、シイタケの菌糸体培養抽出物を利用した健康食品等の販売である。 [↑](#footnote-ref-11)
12. 主要事業は、電子レンジ用調理容器（軽圧力容器）等の開発・販売である。 [↑](#footnote-ref-12)
13. ジャイラス社は医療機器メーカーで、ロンドン証券取引所に上場されている。 [↑](#footnote-ref-13)
14. 一部はファンドの収入となり、これは不正会計の企画・実行、ファンドの創設等々に関与した社外協力者四名のフトコロへ流れ込んでいる。 [↑](#footnote-ref-14)
15. この内部告発者は、FACTAの記事を書いた山口義正に情報提供したが、オリンパス社内でコンプライアンス部門等へ不正疑惑を通告したわけではない。この内部告発者は、「深町隆」の名前で2016年5月に山口義正と共著で「内部告発の時代」（平凡社新書）を刊行しており、この本において彼は、オリンパスの現役社員と紹介されている。このことから推測するに、この内部告発者の匿名性は守られているようである。 [↑](#footnote-ref-15)
16. 下山元社長（社長在任は1984年から1993年）は不正会計の事実を否認したまま2013年6月30日に死亡、岸本元社長（社長在任は1993年から2001年）も否認しており、両者とも立件されていない。なお、オリンパス調査報告書P.76は、岸本は不正会計の事実を知っていたはずだとの認識を示している。下山については、オリンパス調査報告書の調査対象になっていない。 [↑](#footnote-ref-16)
17. 下山死亡のため3名の相続人が被告となった。 [↑](#footnote-ref-17)
18. 平成24(ワ)174 平成29年4月27日東京地方裁判所。 [↑](#footnote-ref-18)
19. オリンパス調査報告書P.17-18によれば、損失隠しは森と山田が発案し、岸本社長（当時）が承認した。 [↑](#footnote-ref-19)
20. オリンパス自体とオリンパスの取締役会がウチとソトの文化を色濃く身に付けていたことについては、チームFACTA著「オリンパス症候群　自壊する「日本型」株式会社」（平凡社、2012年5月）P.15以下およびP.145以下を参照。同書では、ウチとソトの文化を身に付けた会社を「日本型」株式会社と言い、日本の会社に一般的な特徴であるとしている。深町隆・山口義正「内部告発の時代」（平凡社新書、2016年5月）P.171においてオリンパス社員である共著者の深町は、不正会計を実行した財務部門について「部内の結束も強く、オリンパスの他の部門ではとうの昔に廃止されていた社員旅行が毎年年末、山田専務や森取締役も参加してとり行われていた。」と述べており、財務部門のムラ社会度合いが高いことが推認される。 [↑](#footnote-ref-20)
21. 冨山和彦「緊急提言　経営陣の暴走を防ぐには独立取締役の複数導入を」週刊東洋経済2011年12月17日号P.53は、「オリンパスのような腐敗が起きるリスクはつねにある。なぜなら、そうしたものを生み出す土壌が、日本企業の中にあるからだ。内輪の恥をさらしたくないといったムラ社会的な発想もそうだ」と述べている。 [↑](#footnote-ref-21)
22. 本件事件について米国人・デーブ・スペクター（放送プロデューサー）は、朝日新聞2011年11月26日朝刊において「日本企業は排他的という印象がある」とコメントしている。ムラ社会の文化がこのような印象を与えているのであろう。 [↑](#footnote-ref-22)
23. 田中正彦「日本人固有の組織観　偏差値ヒエラルキーとムラ社会の病理」（丸善プラネット、2001年11月）P.24-25、および清水克行「日本神判史　盟神探湯・湯起請・鉄火起請」（中公新書、2010年5月）P.75-76。 [↑](#footnote-ref-23)
24. 2月3日の節分に「鬼はソト、福はウチ」と言いながら豆をまく風習は、家のソトには鬼＝邪悪なモノが棲んでいると考えられていることを表している。 [↑](#footnote-ref-24)
25. 中根千枝「タテ社会の力学」（講談社現代新書、1978年3月）P.158は、「・・・小集団の分析のところで、日本人は自己の小集団の意向にはよく従うが、大集団のルールには鈍感であることを指摘したが、法規制となると、さらにスケールの大きい集団、国といったものを対象としたルールであるから、個人の生活感覚からよりいっそう遠くなることはいうまでもない。」と述べている。 [↑](#footnote-ref-25)
26. ルース・ベネディクト（角田安正訳）「菊と刀」（光文社古典新訳文庫、2008年10月）P.352-357では、日本人にとって恥をかきたくないと思うことは非倫理的な行為を抑制する強力な強制力になることが述べられている。ここでベネディクトが説くところの恥の文化にたいしては、多くの反論がなされているが、日本人が恥をかくことに強い嫌悪感をもっていることは、否定できないことであろう。 [↑](#footnote-ref-26)
27. 新渡戸稲造（夏川賀央訳）「武士道」（致知出版社、2012年9月）第8章「名誉」P.97-107、および副田義也「日本文化試論　ベネディクト『菊と刀』を読む」（新曜社、1993年7月）P.293。 [↑](#footnote-ref-27)
28. オリンパス調査報告書P.39-40によれば、アルティスは2006年度の実績売上705百万円が2011年度予想売上29,374百万円に、ヒューマラボは同様に546百万円が32,010百万円に、NEWS CHEFは48百万円が78,238百万円に増加するとの予想である。 [↑](#footnote-ref-28)
29. 中根千枝「タテ社会の力学」（講談社現代新書、1978年3月）P.37は、日本人は小集団への帰属意識が非常に強く、これをセクショナリズムと言っている。 [↑](#footnote-ref-29)
30. 自己の担当以外への関心の希薄化は、オリンパス調査報告書P.144-145の「イ　取締役における極端な縦割り意識」においても指摘されている。ただし、オリンパス調査報告書のこの指摘は、取締役としてチェック機能を果たせなかったという結果から逆算的に推測した原因であるようだ。なぜ縦割り意識になったのかが説明されていない。 [↑](#footnote-ref-30)
31. オリンパス調査報告書P.136。 [↑](#footnote-ref-31)
32. オリンパス調査報告書P.137。 [↑](#footnote-ref-32)
33. オリンパス調査報告書P.137。 [↑](#footnote-ref-33)
34. この社外取締役は、日本経済新聞社の出身者である。日本経済新聞社にとってオリンパスは大手広告主であり、社外取締役の独立性に疑義がある。 [↑](#footnote-ref-34)
35. マイケル・ウッドフォード「解任」（早川書房、2012年4月）P.106。 [↑](#footnote-ref-35)
36. 前掲田中P.24-25、玉城哲「むら社会と現代」（毎日新聞社、1978年10月）P.11-12および荒木博之「のっぺらぼうの日本人」（毎日新聞社、1999年2月）P.36。 [↑](#footnote-ref-36)
37. 荒木博之「日本人の行動様式」（講談社現代新書、1973年5月）P.106。 [↑](#footnote-ref-37)
38. 前掲田中P.89。 [↑](#footnote-ref-38)
39. 前掲田中P.66、P.89、前掲玉城P.137、前掲荒木P.85-87。朝日新聞2011年11月19日朝刊の社説「器だけの統治体制」（編集委員安井孝之）において、本件事件について「オリンパスのように器だけつくった会社が多くはないか。大王製紙などの不祥事をみていると、組織に波風を立てない同質性を好み、他部門に口出しをしないのが得策と決め込みがちな日本の会社の風土こそが問題だと感じる。」と述べられているが、この指摘は争いを避けようとする和の文化をいったものであろう。 [↑](#footnote-ref-39)
40. 前掲中根「タテ社会の力学」P.128。 [↑](#footnote-ref-40)
41. オリンパス調査報告書P.140。 [↑](#footnote-ref-41)
42. オリンパス調査報告書P.45によれば、国内三社の買収は全員異議なく承認可決されている。 [↑](#footnote-ref-42)
43. 属人思考については、岡本浩一・鎌田晶子「属人思考の心理学―組織風土改善の社会技術 (組織の社会技術3)」（新曜社、2006年3月）を参照。 [↑](#footnote-ref-43)
44. 朝日新聞2011年11月26日朝刊に掲載の宮島英昭・早稲田大学商学学術院教授の談話。 [↑](#footnote-ref-44)
45. 毎日新聞2011年11月26日朝刊に掲載されている元オリンパス社員の言によれば、損失隠しに走った理由は株価維持であったとのことであり、「満期を迎えた海外投資家向けの転換社債を現金で償還すれば多額の資金調達が必要になるため、株式に替えてもらう狙いがあった」とのことである。しかし、この理由も実行者自身にかんする利益・不利益の比較衡量に影響を与えることはない。 [↑](#footnote-ref-45)
46. オリンパス調査報告書P.179-182。 [↑](#footnote-ref-46)
47. ここでとりあげていない原因は、以下の五点である。(1)監査法人の機能不全、(2)外部専門家による委員会等の機能不全、(3)不十分な情報開示、(4)人事ローテーションなしの事件加担者、(5)外部協力者の介在。 [↑](#footnote-ref-47)