

目次

1. 一件落着	P 1
2. 不実文書行使	P 2
3. 未実現コストダウン効果	P 5
4. 工事進行基準	P 8
5. 内部統制	P 10
6. 経営者の不正	P 14

1. 一件落着

石川島播磨重工(2007年7月の社名変更により現IHI)の粉飾決算事件ほど不可解な経緯をたどりつつある経済事件はない。これだけ悪質かつ明白な粉飾決算事件が、刑事事件にもならないというのである。それをマスコミも問題にしない。このまま行くと証券監視委員会による課徴金処分さえ出ないかもしれない。事件を受けて、東京証券取引所はIHI株式を監理銘柄に指定して、上場廃止を含めた処分を審査してきたが、この監理銘柄指定は2008年2月8日に解除された。東証によれば、石川島播磨重工の粉飾決算は上場廃止基準に抵触しないとのことであり、ただし内部管理体制などに付いての改善の必要性が高いとして、東証は改めて翌2月9日付でIHI株式を特設注意市場銘柄(注1)に指定した。

要するに、東証としては、本件石川島播磨重工の粉飾決算に対する処分は、

「叱りおく。」

ということに過ぎないのであり、

「これにて一件落着。」

なのである。東証は、何と捜査機関でもないのに、事件がこれ以上伸展することはないと見切っている。本件粉飾決算事件が今後刑事事件に発展するとすれば、東証のこの甘い処分は取り返しのつかない見切り発車として大きな社会的批判を浴びなくてはならないのであるから、東証は今回何がしかの捜査情報を入手した可能性がある。2月8日の直前に、おそらく検察庁幹部当たりから、本件の刑事事件化がないという確証を得たのではないか?近時の企業不祥事にはことのほか小心者の東証が、これだけ早い段階で上場廃止処分を断念したということは、事件の幕引き情報を入手したに違いないと考えることに論理的合理性がある。

2007年3月期の粉飾決算に関する訂正報告書の提出と、東京証券取引所の監理銘柄指定解除を受けて、IHIは4月18日に臨時株主総会を開催した。臨時株主総会では、問題の2007年3月期決算の訂正が報告事項とされており、別途取締役5名の選任が決議事項として付議された。総会では株主から、

「なぜ嘘の決算書を出したのか？」

「株価下落で受けた損を補償してくれ。」

といった発言が出て、社長らの退陣要求も相次いだという。

しかし、もともとの臨時株主総会では、粉飾決算の訂正は報告事項に過ぎなかったのであり、何も株主には訂正財務諸表の承認が求められていたわけではない。IHIの経営陣とすれば、ここでは2007年3月期決算の訂正報告をすれば良いのであり、そこで株主が何を言おうが、頭を低くして聞き流しておけば事は足りるのである。この臨時株主総会では、株主が何を言っても、報告事項を取締役が報告したという事実には変わりがないのであるから、むしろ会社とすれば株主から厳しい文句が続出したほうが良い。ガス抜き総会なのである。なんだかんだ言いながらも、結局総会は無事に終了したのであるから、決算訂正報告は株主の了解を得られたことになる。

臨時株主総会以前においては200円台を低迷していたIHIの株価は、米国に端を発するサブプライム問題で市場環境が悪い中、総会終了を機に一気に220円台を回復した。さらに、5月3日の日経新聞朝刊は、粉飾の舞台となったプラントの損失が一巡したとして、IHIの2009年3月期の連結営業利益が400億円程度の黒字になるとする観測記事を掲載している。(注2) この記事だけ見れば、IHIがほんの半年前に巨額粉飾決算が発覚して大騒ぎとなったことさえ嘘のようにではないか。IHIの粉飾決算は既に幕引きになっているのである。

2. 不実文書行使

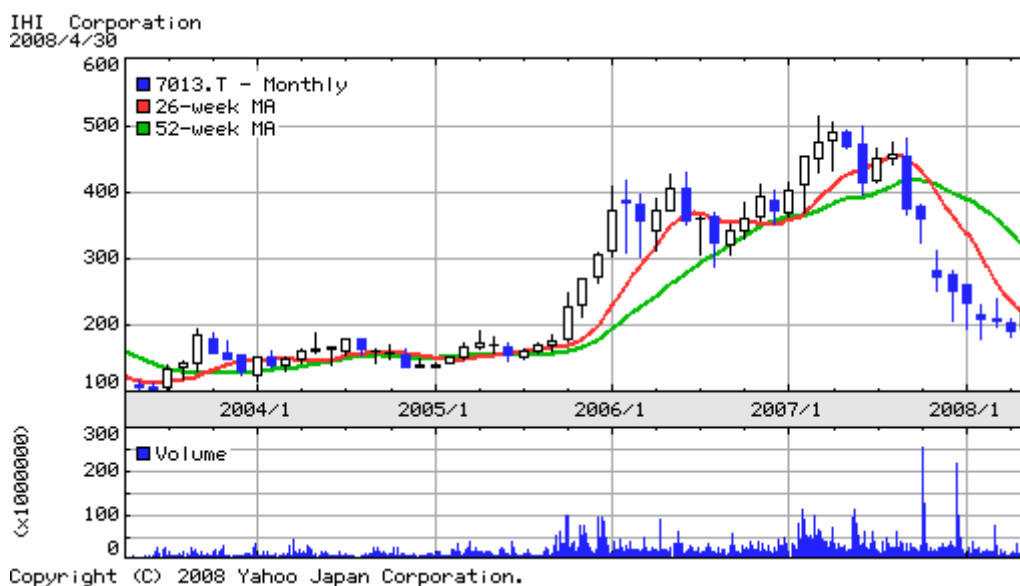
2006年の日本経済を震撼させたライブドア事件の粉飾決算は、その粉飾総額が53億円で、実際には3億円弱の経常損失を50億円の経常利益と偽装したとして刑事責任を問われたものである。ただし、問題となったライブドアの2004年9月期決算では、粉飾を修正すれば経常利益は赤字になるものの、それでも営業利益の黒字は動かず、また税引前利益もかろうじて黒字に留まることができる。しかも粉飾とされた53億円の利益は、それが資本取引に該当することから収益計上が否定され、従って企業会計原則違反であるという会計上の理屈はあるものの、それが実現利益である事には異論がない。何もライブドアは架空利益を計上したわけではないのである。

これに対して、石川島播磨重工の2007年3月期決算における粉飾は、長期請負工事に
関する全くの架空利益が302億円あったのであり、この結果、246億円の営業利益、
215億円の経常利益、158億円の当期純利益の全てがことごとく虚偽で、実際には、
56億円の営業損失、87億円の経常損失、46億円の当期純損失であったというもので
ある。しかも石川島播磨重工は、2007年3月期決算直前の2007年1月26日には
536億円の公募増資を、また、2007年2月26日には80億円の第三者割当増資を
行なっている。

もとより粉飾決算とは経営者の意図を伴う決算利益操作をいうが、粉飾決算には社会的許
容度があるのであり、例えば利益を過小に計上する逆粉飾については、(その会計的機能が
粉飾と何ら変わらないにもかかわらず)社会はこれをさして問題とはしない。反対に、利
益の過大計上についての社会的批判はまことに強いものがあり、特に、本当は赤字であっ
たものを黒字であるとして決算を組む赤黒粉飾の場合は、社会は決してこれを許さない。

赤字会社とは、その会社に対する投下資本が収益を生まないことを意味するのであるから、
投資家にとって見ると、その株式は投資不適格であることを意味する。これを黒字会社と
してその収益力を偽装するなどということを行えば、投資不適格会社に対して投資適格優
良会社としての投資判断が行なわれることになるのであるから、赤黒粉飾とは、投資家の
意思決定を決定的に誤らせる詐欺行為ということになる。IHIの粉飾では、営業利益、
経常利益、当期純利益の全てが粉飾されていたというのであるから、まさに詐欺行為とし
ての最高レベルの粉飾であったといえることができる。

一般に経済犯罪と潜在的な犯罪被害の相関関係は薄く、特に民事訴訟実務上、粉飾決算と
株の投資損失との因果関係の立証は著しい困難を伴うことが知られている。ところがIHI
の場合は、粉飾と株主の投資損失の関係は殊のほかはっきりしている。IHIが200
7年の1月に公募増資を行った際、有価証券届出書に記載される直近の財務情報として、
2006年9月中間期の中間財務諸表が使われているからである。IHIの粉飾は200
7年3月期に係るものであるが、その中間決算たる2006年9月中間期の決算もまた粉
飾であった。すなわち、IHIは、2006年9月中間決算を粉飾することにより、投資
家から616億円の金を騙し取ったことになる。以下にIHIの株価チャートを示す。



本件IHIの公募増資は、石川島播磨重工として22年ぶりの公募増資であり、その発行決議は2007年1月9日の取締役会で決議されている。この取締役会決議では、公募増資による143,000,000株と第三者割当による21,450,000株の新株発行が決議されており、それぞれの発行価格は391円と375.04円であった。

ここで第三者割当は、本件公募増資の主幹事証券会社であった野村証券に対するものであり、野村証券は第三者割当による新株21,450,000株を、オーバーアロットメントによる売出として先行して市場売却しており、その売却単価もまた1株当たり391円であった。オーバーアロットメントによる売出とは、公募増資に伴う市場の加熱を防止するため、幹事証券会社が、公募株数の最大15%を限度として、発行会社から株を借りて市場売却することにより需給調整を行う仕組み(注3)を言う。ここでオーバーアロットメントの21,450,000株は、公募増資の143,000,000株のぴったり15%なのであるから、このときの石川島播磨重工の公募が市場人気を集めており、野村証券としては、最大15%の株を放出して市場を冷やす必要があったということが分かる。

野村証券によるオーバーアロットメントは市場で1株当たり391円で先行売却され、その先行売却株と同株数がその後の第三者割当により1株当たり375.04円で野村証券に割り当てられるとともに、結局その株は当初のオーバーアロットメントの調達元に返済されている。本件オーバーアロットメント取引による野村証券の利益は、1株当たり15.96円、総額343,342,000円ということになる。ここで、野村証券の売ったオーバーアロットメント株21,450,000株を買ったのは、やはり一般投資家なのである。本件公募増資は、実質的には、公募新株143,000,000株にオーバーアロットメント21,450,000株を加えた164,450,000株の規模で行われた

と考えることができる。この164,450,000株の全てが粉飾決算による損失を蒙っている。

164,450,000株は全て一般投資家が391円で買ったことになるが、ここでの公募価格391円は、2006年9月中間期の粉飾決算、並びに、2007年3月期の予想粉飾業績に基づいて形成された市場株価に基づいている。そして、粉飾のばれた現在のIHIの株価が220円なのであるから、本件公募増資に応じた一般投資家は、281億円 $((391円 - 220円) \times 164,450,000株 = 28,120,950,000円)$ という途方も無い巨額損失を蒙っていることになる。

従って、本件粉飾決算は、金融商品取引法（旧証券取引法）197条第1項に定める有価証券報告書虚偽記載罪並びに有価証券届出書虚偽記載罪に該当するだけでなく、会社法（旧商法）第964条第1項に定める不実文書行使罪（虚偽の平成16年9月中間財務諸表を記載した有価証券届出書により公募増資を実行した罪）にしっかりと該当している。両者共に5年以下の懲役若しくは500万円以下の罰金刑であり、この場合併合罪となるので、最高7年半の懲役刑の可能性のある重罪ということになる。

3. 未実現コストダウン効果

そこで問題となっている石川島播磨重工の平成18年9月中間期、並びに、平成19年3月期の粉飾決算の概要を把握するために、両期の粉飾訂正前と訂正後の損益計算書を並列して示すと次の通りである。

連結損益計算書 (百万円)

損益	H19年3月期		
	訂正前	訂正後	修正差額
売上高	1,234,851	1,221,016	-13,835
売上原価	1,082,004	1,098,412	16,408
売上総利益	152,847	122,604	-30,243
販売管理費	128,230	128,230	0
営業利益	24,617	-5,626	-30,243
営業外収益	11,629	11,629	0
営業外費用	14,735	14,735	0
経常利益	21,511	-8,732	-30,243
特別利益	49,765	49,765	0
特別損失	25,974	25,974	0

税金等調整前純利益	45,302	15,059	-30,243
法人税等	14,448	14,448	0
法人税等調整額	16,889	7,064	-9,825
少数株主損失	1,860	1,860	0
当期純利益	15,825	-4,593	-20,418

連結損益計算書

(百万円)

損益	H18年9月中間期		
	訂正前	訂正後	修正差額
売上高	518,936	517,531	-1,405
売上原価	457,233	465,651	8,418
売上総利益	61,703	51,880	-9,823
販売管理費	60,642	60,642	0
営業利益	1,061	-8,762	-9,823
営業外収益	4,089	4,089	0
営業外費用	5,642	5,642	0
経常利益	-492	-10,315	-9,823
特別利益	5,867	5,867	0
特別損失	3,842	3,842	0
税金等調整前純利益	1,533	-8,290	-9,823
法人税等	3,817	3,817	0
法人税等調整額	1,971	-574	-2,545
少数株主損失	1,438	1,438	0
中間純利益	-2,817	-10,095	-7,278

2007年3月期についての訂正前営業利益が246億円であったのに対して、粉飾訂正後の営業損失が56億円となったのであるから、IHIはこれをもって302億円の架空利益の訂正としたものである。これに対して2006年9月中間期は、10億円の営業利益が88億円の営業損失になったのであるから、こちらの粉飾規模は98億円ということになる。いずれにしても営業利益、経常利益、純利益の主要経営指標が、それぞれ赤黒を大きく変えてしまう重大な虚偽記載である。

IHIの巨額粉飾の可能性は、2007年9月10日の経営会議において発覚したことになる。この経営会議において、“年度利益計画の進捗状況の確認作業”を行なったところ、“主としてエネルギー・プラント事業に係わる多額の損失見込”が判明したという。

この経営会議を受けて発表されたプレスリリースによれば、判明したエネルギー・プラント事業に係わる多額の損失見込の内容は次の通りである。

記号	内容	億円
A	海外におけるセメントプラント事業の悪化	130
B	セメントプラント以外の海外工事の採算悪化	70
C	国内ボイラ工事および化工機における生産の混乱等	230
D	請負金増額交渉の長期化等	180
E	工事進行基準対象工事における原価見通しに含まれるコストダウン効果等の未達成	280
	合計	890

エネルギー・プラント事業において、内外の建設工事の集中を理由とする生産混乱が起き、追加原価が発生すると同時に、それを理由とする請負金額の顧客への増額請求もままならず、結果的に上記AからDに示された合計610億円の損失が不可避となった。そこでIHIとしては、生産混乱による損失の原因事実は、進行中の平成20年3月期において発生したものであるとして、ここでの610億円の損失見込みを平成20年3月期決算の業績予想の修正として公表したものである。

ところが問題は、Eの「工事進行基準における原価見通しに含まれているコストダウン効果等の未達成」である。業績予想の修正と同時に公表された「過年度決算発表訂正の可能性に関するお知らせ」によれば、前述の経営会議において、“長期大規模工事におけるコストダウン施策の一部に、その効果が適切に評価されておらず、実現性が低いと想定されるものが約280億円”あることが判明したという。ちなみに石川島播磨重工は、工期2年以上かつ請負金額30億円以上の長期大規模工事については工事進行基準を、その他の工事については工事完成基準という、あまり感心できない会計方針を適用している。[\(注4\)](#)そこで、エネルギー・プラント事業の長期大規模工事を見直したところ、工事進行基準における利益計上額を決定する総発生原価見通しに、「実現性が低いと想定されるコストダウン施策」が織り込まれていることが判明したというのである。

もとより製造業にとっては“設計改善による資財物量の削減”等のコストダウンは、常に達成すべき経営目標ではあっても、それが期待通り達成できるかどうかはやってみなければわからない。企業会計原則は実現主義の原則 [\(注5\)](#)により、未実現利益の収益計上を禁じている。IHIの経営者が、エネルギー・プラント事業の長期大規模工事についてコストダウンを計画するのは勝手であるが、未実現のコストダウン計画の効果を会計上の工事進行基準に織り込み、そこでの総発生原価見通額からコストダウン施策額を削除するな

どということ、もともと会計理論としてできるはずもないのである。

しかもここでのコストダウン施策なるものは、当初から“実現性が低いと想定される”ものであったという。企業会計原則は、企業の財政に不利な影響を及ぼす可能性がある場合には、これに備えて適当に健全な会計処理をしなければならないとして、保守主義の原則（注6）を定めている。

すなわち本件「工事進行基準における原価見通しに含まれているコストダウン効果等の未達成」なるものは、会計上の実現主義の原則と保守主義の原則に根本的に違反した会計事象ということになる。本件は、企業会計原則違反の工事進行基準を適用して、不正に利益を計上した、見事な粉飾決算なのである。

そこでIHIは、これをそのまま平成20年3月期の業績予想修正に含めるわけにも行かず、已む無く「過年度決算発表訂正の可能性」として公表したのである。この段階では、粉飾による架空利益額は最大280億円だったのであり、しかもそれは可能性に留まっていた。IHIは、経営会議の行われた9月10日に社内調査委員会を立ち上げ、問題点の自主調査を行なうことになった。

4. 工事進行基準

IHIが「業績予想の修正および過年度決算の訂正に関する調査結果ならびに当社の対応方針のご報告」と題するプレスリリースを出して、粉飾の自主調査結果を明らかにしたのが2007年12月12日である。結局、本件エネルギー・プラント事業に係わる過年度決算要訂正額は、9月28日公表の280億円の可能性に留まるどころか、302億円に達するものとなってしまった。12月12日に公表されたIHIの社内調査報告書によれば、ここでの302億円の過年度決算要訂正額の発生原因は次の6項目から構成されている。

- ① 客観性に欠けるコストダウン
- ② コストダウン効果の評価の見直し時期の妥当性
- ③ コスト増加要因の過誤による織り込みもれ
- ④ 期末月までに判明していた事実に基づく見通しへの過誤による織り込み漏れ
- ⑤ 業者からの求償に対する取り扱いについて
- ⑥ 平成19年4－9月に判明したコスト増加項目の取扱い

社内調査報告書にも記載されているように、工事進行基準とは、

“工事契約に関して請負金額、総発生原価見通し及び決算日における工事進捗度を合理的に見積もり、請負金額、総発生原価見通しに対して工事進捗度を乗じて、当期の工事収益および工事原価を認識する会計処理”

であるが、石川島播磨重工では、次の算式により各期の収益が認識されていた。

$$\begin{aligned} \text{工事進捗度} &= \text{当期製造原価実績累計} \div \text{総発生原価見通し} \\ \text{進行基準売上高} &= \text{請負金額} \times \text{工事進捗度} - \text{前期累計進行基準売上高} \\ \text{進行基準売上原価} &= \text{当期製造原価実績累計} - \text{前期製造原価実績類型} \\ \text{進行基準売上総利益} &= \text{進行基準売上高} - \text{進行基準売上原価} \end{aligned}$$

このように、工事進行基準では、当該工事完成までの総発生原価を見積もり、その見積もりに対して当期末までに発生した原価累計の割合で工事進捗度を定める。そこで分母となる総発生原価を意図的に少なく見積もれば、工事進捗率は不当に高く計算されてしまうのであり、その結果、その工事進捗率を乗じて得られる売上高もまた不当に多く計上されてしまう。もともと工事完成までの総発生原価の見積もりは、将来事象の推定なのであるから、多かれ少なかれ推定の幅がある。その推定の幅を利用して、総発生原価見通しを甘くしておけば、工事進行基準における粉飾利益の計上は、いともたやすくできてしまうのである。

工事進行基準による売上の過大計上の根幹は、工事進捗率の計算にある。ここで、工事進捗率の計算式の分子となる当期製造原価実績累計を誤魔化することが極めて困難であることを勘案すれば、粉飾は必ず分母たる総発生原価見通しの過小見積もりにより行われる。この事は工事進行基準に関する会計の常識なのであり、従って、本来、総発生原価見通しは、保守主義の原則に基づき、予想される全ての原価をその最大可能額において見積もらなければならない。社内調査報告書による本件過年度決算要訂正額の発生原因分析の結果は、IHIのエネルギー・プラント事業部において、工事進行基準に関する会計の常識が全く機能していなかったと言っているに等しい。

本件302億円の粉飾は、石川島播磨重工の2007年3月期決算において、エネルギー・プラント事業部で、「実現性が低いと想定されるコストダウン施策」を織り込んで総発生原価見通しの過小見積もりを行い、この結果工事進捗率の過大計算と売上高の過大計上が行われたことによるものである。社内調査報告書では、エネルギー・プラント事業部で行われた利益操作の理由が分析されており、その要旨を転載すると次の通りである。

“エネルギー・プラント事業においては、国内発電所建設のマーケットが電力会社向けの体質から産業用向けの体質に変質してきており、また、電力を含む海外プラント工事につ

いては海外メーカーを含めた厳しい競争市場となっている。”

“このような市場環境にも拘らず、エネルギー・プラント事業における営業部門を中心とした積極的な営業姿勢は、場合によっては、低収益案件や高リスク案件の受注にも取り組むことにつながったと推測される。”

“一方で重要受注案件検討会議においては一定の利益水準の達成が目標とされ、それを達成するためには、コストダウン施策を検討し、その結果を見積原価に織り込んで収益性を改善することが必要であった。具体的には、VE活動を通じた設計変更や、購入品、外注先を国内業者からアジアを中心とする海外業者に変更する、建設期間の短縮を検討するなど、工程のあらゆる段階でのコストダウン施策が見積原価に反映された。これらのコストダウン施策は、同会議に付議される時点では関係部門に具体的に展開し、実現することを前提に見積原価に織り込まれていたが、前述の工程混乱などの理由により、結果としてその全てが実現したわけではなかった。”

要するに、石川島播磨重工のエネルギー・プラント事業は、現在の市場環境下において既に国際的価格競争力を失っており、受注段階での工事の収益見通しは立たなかったものの、営業部門の暴走により赤字工事を積極受注したため、できるはずもないコストダウンを原価見積りに反映させ、あたかも黒字工事が進行しているかのごとく偽装せざるを得なかったということになる。

粉飾の舞台となった2007年3月決算期は、石川島播磨重工の22年ぶりの大型公募増資がまさに進行中であった。公募増資の成功のためには、ありのままの赤字決算を組むなどという事は論外なのであり、黒字決算を偽装するどころか、何としてでも増収増益決算を組まなければならない。この意識は石川島播磨重工の経営の末端にまで浸透していたはずである。事実、前掲の株価チャートを見ると、IHIの株価は2006年9月の300円台から一貫して上昇軌道にあり、公募増資の行われた2007年1月には400円を突破し、決算期末の2007年3月には500円台を付けるまでになっている。この中で前述616億円の公募増資が行われたのである。IHIの経営陣には、本件302億円の粉飾を行う十分すぎるくらいの動機があったのであり、上記内部調査報告書の分析は、この動機を自白しているに等しい。

5. 内部統制

総発生原価の意図的な過小見積による（過大工事進捗率を通じての）架空売上のためには、本件事業部門はもちろんのこと、その工事管理部門、経営管理部門、財務経理部門、内部監査部門といった幅広い部門の共謀が無ければ、普通は行えるものではない。ここでの粉飾総額は302億円という巨大なものなのであるから、このような広域共謀が本当にあつ

たとすれば、その共謀に参加した部門の総従業員数は数百人規模に上るのではないか？これだけの数の従業員が、未実現かつ非現実的コストダウンを見積原価に反映させるなどという犯罪行為に、積極的か消極的かはともかくとして、やすやすと加担していったというのである。少なくとも、

「こんな馬鹿なことをやってはいけない。」

という、人として当然の疑問の声を上げた人は、石川島播磨重工の社内には誰もいなかった。

「できるはずもないコストダウン」はできないという当たり前の事は、工事を実際に担当する事業部門には当然分かっていたであろうし、仮に事業部門がその無理を押し通したとしても、その無理を発見し、これを事前に矯正するのが管理部門の仕事である。会社の内部統制をことごとく打ち破り、中堅上場会社の年間総売上高に匹敵するほどの巨額粉飾が平然と行われた。石川島播磨重工という超名門上場企業に勤務するエリート社員が、これだけ巨額の粉飾構造に何の疑問も抱かず、ことごとくその犯罪構造に参加していったというのはただ事ではない。内部調査報告書では、このただ事ならざる犯行の現場がそれとなく触れられている。

「事業本部から傘下の事業部に対し、経常利益目標必達という指示が発せられていたが、事業部はこの指示に対応するため、追加のコストダウン効果を織り込むなど、精一杯の業績予想数値を提出せざるを得なかったことが窺える。利益の追求は企業経営の基本であり、利益確保のための目標設定は必要だが、高いハードルの設定は具体的かつ実現可能な施策を伴わない、現実味に乏しいものとなる可能性がある。」(内部調査報告書P 39)

「また、目標達成のための具体的施策について、事業本部と事業部の間に十分な協議がなされていなかったため、その困難さについて認識のずれが生じていた懸念や、事業部がリスク情報を報告しづらいと感じる事業本部トップ層の高圧的な対応姿勢がヒヤリングから窺われる。」(内部調査報告書P 39)

「また、事業本部管理部は、本来事業部管理部の決算手続きが妥当であることを確認すべき上位組織でありながら、利益計画の達成を重視するあまり、妥当性を損ないかねないような指示を出していることが複数の面談者へのヒヤリングから確認された。」(内部調査報告書P 40-41)

石川島播磨重工のエネルギー・プラント事業部では、実際の工事の施行部門である事業部に対して「経常利益目標必達」の指示を出し、これに対して事業部門は非現実的なコストダウン効果を織り込んで業績予想数値を出さざるを得なかったというのである。内部調査

報告書が言うように、本来経常利益必達目標とは目標設定に過ぎないのであり、無理な目標を言渡された事業部とすれば、これに反発するなり反論して然るべきと思うのであるが、エネルギー・プラント事業部ではそうはならなかった。なぜか？事業本部中枢に対する恐怖である。

事業部が、設定された非現実的なコストダウン効果ができそうもないなどと報告しようにも、事業本部上層部が高圧的な態度をとるため、とてもではないが言い出せなかったのである。しかも、本来であればこのような時に味方になってくれるべき事業本部管理部が、「利益計画の達成を重視するあまり、妥当性を損ないかねないような指示」まで出していた。事業部門にとって、事業本部上層部と管理部を敵に回しては、サラリーマンとして組織の中で生きていくことなどできない。このようにして石川島播磨重工の内部統制はその機能を失い、本件組織的粉飾決算が完成していったのである。

エネルギー・プラント事業部上層部は、名門企業内における自らの保身と栄達のために、現実を無視した経常利益必達目標を事業部門に押し付け、彼らから非現実的なコストダウン効果による無理な業績予測数値を上げさせて、本件粉飾決算を主導した。その際、事業本部上層部は一切の有無を言わせないほどの高圧的な態度をとったと言う。

そこで、この事業本部上層部なる人の顔を見たいと思うのであるが、社内調査報告書より推測すると、この人は長崎正裕取締役兼執行役員（注7）である。社内調査報告書では、事業本部上層部として複数形で記述しているので、少なくともこのような人は複数いたのであり、したがって、内部調査報告書においても一人実名が記載されている丸山睦常務執行役員（注7）は、長崎正裕取締役兼執行役員のコバンザメだったのであろう。長崎正裕取締役兼執行役員は、本来無理なコストダウンを牽制すべき事業本部管理部さえその意のままに操るほどの権力者だったことが窺える。

このような権力の一極集中を理解するためには、石川島播磨重工の組織構造とその企業文化を理解しなければならない。以下に粉飾決算訂正後の有価証券報告書から抜粋した石川島播磨重工の事業部門別従業員数並びに連結売上高を一覧にして示す。

事業部門	従業員(人)	売上高(百万円)
物流・鉄構事業	3,580	183,268
機械事業	3,158	175,909
エネルギー・プラント事業	5,916	356,871
航空・宇宙事業	5,071	297,936
船舶・海洋事業	2,414	132,669

その他事業	2,697	161,627
全社(共通)	354	-87,264
合計	23,190	1,221,016

エネルギー・プラント事業部は、石川島播磨重工の、従業員数で24%、連結売上高で29%をしめる最大の事業部門である。しかも、

“エネルギー・プラント事業本部の営業部門は、事業部の組織内ではなく事業本部の下に事業部と並列で位置づけられていた。大規模工事の受注可否の決裁者は事業本部長であり、受注量の決定は事業本部管理部がコントロールしていた。また、本部長の下には営業担当副本部長がおり、理事もしくは執行役員クラスが就任して受注決定に大きな影響力を持っていた。”(内部調査報告書P34)

と言う。すなわち石川島播磨重工の最大事業部門であるエネルギー・プラント事業本部の本部長は、受注(Commitment)・工事(Delivery)・管理(Accounting)という事業遂行に関する全ての権限を独占的に持っていたということになる。

内部統制とは、企業の取引行為を(1)コミットメント(受発注; Commitment)・(2)デリバリー(財貨用役の物理的移動; Delivery)・(3)アカウンティング(取引の管理報告; Accounting)の三機能に分け、各機能間における職務権限の分化を図ることにより、不正・誤謬の発見を可能ならしめる管理手法を言う。一つの取引について、その受発注とデリバリーが同一人により行われれば、自分が注文を受けたものを自分が納品すればいいのであるから、それだけ不正の可能性が高くなる。さらにその会計報告さえ自分でできるなどということになれば、不正が行われないことの方が不思議なくらいであろう。従って、内部統制理論では、会社の受発注業務・デリバリー業務・管理会計報告業務は、全て別組織の別人により行なわれることが望ましいとされている。

石川島播磨重工のエネルギー・プラント事業本部では、受注業務は事業本部内営業部により、工事のデリバリーは事業本部内事業部により、そしてその管理報告は事業本部内管理部により行なわれていたというのであるから、事業本部内における職務権限の分化は完璧に行われている。ところがこれを石川島播磨重工全体として見てみると、コミットメント・デリバリー・アカウンティングの全ての機能がエネルギー・プラント事業部内において自己完結的に行われているのであり、職務権限はその事業本部長に一点集中している。すなわち本件石川島播磨重工の内部統制は、事業本部内でしか有効に機能しないものだったのである。

事業本部の中で営業活動と事業遂行を共に行い、その管理業務さえ自己完結的に事業本部に任されているというのでは、エネルギー・プラント事業部が石川島播磨重工という会社

の一部門というのは単なる名目に過ぎない。エネルギー・プラント事業部の実態は、石川島播磨重工の企業内企業体に他ならないと考えるべきである。石川島播磨重工には上記6事業本部があり、それを全社本部が統括していたことになっているのであるが、実質的には、それぞれの事業部は、単独行動の自由裁量を大きく有する自己完結的株式会社として機能していたことになる。石川島播磨重工は全従業員数2万3千人、連結売上高1兆2千億円を有する巨大なコングロマリット（多角的経営事業体連合）だったのであり、その企業統治の実態は、各事業本部が単独で意思決定を行う自由を有する6事業本部の連邦制と捉えるべきであろう。

このような組織と内部統制構造の元では、事業本部長はどんなことでもできてしまうのであり、そして本件の事業本部長は、石川島播磨重工の22年ぶりの大型公募増資という企業環境の下で、見事にどんなことでもやってのけ、本件粉飾決算を強行した。

6. 経営者の不正

内部統制とはもともと共謀には無効である。内部統制理論は、取引を構成するコミットメント・デリバリー・アカウンティングの各機能をそれぞれ別々の人に担わせることにより、不正や誤謬があれば、誰かがそれを発見してくれるに違いないと想定している。内部統制は、職務権限の分化による性善説の元で従業員間の相互牽制を期待することにより成立しているのである。したがって、各機能を担う社員の全員が不正行為に対して共謀するとすれば、内部統制などもとより機能するわけがない。

一般に、企業規模が拡大すればその取引量は多くなり、企業内における不正・誤謬の発生可能性は高くなる。不正・誤謬だらけの会社などもとより管理不可能なのであり、数多の経営管理手法は、不正・誤謬の合理的に僅少な組織体を前提としている。従って、経営者は当然に不正・誤謬の合理的に僅少な社内組織を自ら構築しようとするのであり、それが内部統制に他ならない。

会社が大規模化すればするほど不正・誤謬の発生可能性が高くなるということは、とりもなおさず、会社が大規模化すればするほどその内部統制は整備されていることを意味する。そうでなければ経営がやっていけないのである。組織体の規模の拡大に応じて、求められる管理レベルは高度化し、大規模組織の内部統制は必然的に高度化する。

組織体と内部統制のレベルの相関関係は、すべての組織体に共通なのであり、暴力団組織と雖もこの原理の例外ではない。暴力団組織は、そもそも不正行為を行うことを事業目的としているのであるから、社会の定義する不正が彼らにとっても不正になるとは限らない。

しかし、暴力団といえども、そこにおける不正の定義が一般社会と違うだけのことで、その組織は内部統制理論に極めて忠実な組織構造となっているものである。そうでなければ、数千人単位のヤヤコシイ構成員を抱える広域暴力団が、組織的行動を取りえることなどありえない。このことから我々は、組織体の性質如何に係わらず、巨大組織の内部統制は自律的に優良化するという一般原則が成立していることを知る。同様の理屈により、国際企業の内部統制は国際基準に達することが期待される。従って、国際的大企業である石川島播磨重工の内部統制は、国際標準での最高水準に達していなければならなかったものであり、だから、最高水準の内部統制が機能していたことになっていたのである。

内部統制は不正・誤謬の合理的に僅少な組織を構築し、そのことによって経営管理を可能ならしめる管理手法である。従って、内部統制は、経営者の経営管理手法の一つの手段に過ぎない。もとより、内部統制は経営者の経営管理目的のためにあるのであり、経営者の不正を発見・防止することを目的とするものでない。すなわち内部統制は経営者の不正に対しては無力なのである。ここで、内部統制を無効とする共謀と経営者の不正の両者を併せて、内部統制の限界という。

さて、そこで石川島播磨重工の粉飾決算である。結果として石川島播磨重工という巨大企業においてこれだけの粉飾があったのであるから、石川島播磨重工において粉飾を防止すべき内部統制が有効に機能しなかったという事実は動かない。内部統制の限界は、職務権限をまたがる広範囲共謀と経営者不正の二つがありうる。そこでエネルギー・プラント事業部における内部統制組織を検討したところであるが、そこでのコミットメント・デリバリー・アカウンティングの職務権限三機能は完璧に分化されていたことが判明した。

内部統制理論を構築する3つの基本職務権限が完全に分化した組織体において、完璧な共謀が成立することなどありえない。歴史上の数多の粉飾決算事件において、職務権限三機能が完全に分化されているにもかかわらず、広範囲共謀が成立し、粉飾決算が行われたという事例は皆無である。石川島播磨重工のエネルギー・プラント事業部と言え、5千人をはるかに超える従業員数を持つ大事業部である。その営業・事業・管理の各部門の全員が本件粉飾に共謀したなどということは、理論上並びに實際上、ありえないではないか。現に、内部調査報告書を読む限り、これらの部門をまたがる広域共謀が成立していたという事実は何ら指摘されていない。また、内部調査委員会においてヒヤリングを受けた全従業員について、犯行時の不正の認識は認定されていない。刑法上、不正の認識の無い者の間に共謀は成立しない。ならば本件において粉飾の共謀は成立しておらず、従って、本件は経営者の不正なのである。

エネルギー・プラント事業部の従業員たちは、普通は「未実現かつ非現実的コストダウン

を見積原価に反映させる」事は粉飾につながり、不正行為である事は一般論として理解していたであろうが、2007年3月期に至る石川島播磨重工の特殊な状況下においては、それは不正ではなく（会社のために）むしろ良いことだと考えていたのではないか。なぜなら、事業本部の最高責任者である長崎正裕取締役兼執行役員が「未実現かつ非現実的コストダウンを見積原価に反映させる」ことを黙示的に要求していたからである。内部統制が経営者のための経営管理手法の一つであることを勘案すれば、ここでのエネルギー・プラント事業部の内部統制は、やはり有効に機能していたと言えるのである。

大規模暴力団組織の不正の定義は、一般社会のそれとは異なるものの、それでも内部統制が有効に機能している事には変わりがない。麻薬や売春は、一般社会においては不正であるが、暴力団組織はそれを業としているのであるから、彼らにとってこれらの反社会的行為は不正でもなんでもない。暴力団組織にとって社会的不正行為は組織の収入源なのであり、組織を潤す生活基盤なのであるから、麻薬や売春に熱心に取り組む事は、むしろ組織の目的に適った良いことなのである。大規模暴力団組織においては、社会的不正とされる行為こそが組織の目的とされている。

ここで内部統制上の不正とは、組織の目的に反する行為と定義されていることに特段の注意を要する。一般に反社会的行為は企業目的に反するものとされており、だから反社会的行為は一般的に内部統制上の不正とされているに過ぎないのである。ここで暴力団組織においては、麻薬や売春が内部統制上の不正に該当しない。従って、反社会的行為が暴力団組織の内部統制により自主的に発見防止されるなどという馬鹿げたことはありえないのである。ここで彼らは、自分たちにとっては不正ではない麻薬や売春が、一般社会では不正であることを十分認識しているのであるが、優良なる社会人であることよりも忠実な組織人であることを優先させる暴力団にとっては、だからと言って社会規範を組織規範に優先させることはありえない。

2007年3月期の石川島播磨重工のエネルギー・プラント事業部においては、ここで論述した暴力団組織的「内部統制上の不正定義の転倒現象」がおきてしまったのではないか？石川島播磨重工の社員は、「未実現かつ非現実的コストダウンを見積原価に反映させる」事は粉飾であることを一般社会常識として知っていながら、石川島播磨重工の2007年3月期という特定の状況下においては、それは必ずしも「いけない事」ではないと考えてしまったのである。

公募増資の成功を期待する社内ムードや、優良なる社会人であることよりも忠実な組織人であることを優先させる石川島播磨重工の企業文化が、ここでの内部統制上の不正の定義を転換する意識を大いに促進している。そして何といても、経営上層部そのものが粉飾

決算を黙示的に強く求めているのである。そうであれば、本件粉飾決算という経営目標に沿うべく、実現不可能なコストダウンを原価見積に入れてみたり、追加原価を意図的に報告しないと行った行為は、むしろ内部統制理論として当然の行動原理だったということになる。

石川島播磨重工の従業員は悲しいほどに組織に従順なのであり、そこでの内部統制は設計どおりに有効に機能している。そして本件粉飾決算を主導した経営者は、これらのことを十分すぎるくらい知りつつ、従順な従業員の気質と内部統制の限界を逆手に取るようにして本件粉飾決算を強行している。その戦慄すべき犯罪性こそ司法の場で糾弾されるべきであろう。

2008年5月19日 公認会計士 細野祐二

- (注1) 特設注意市場とは、問題企業の監視のために2007年11月1日より導入された東京証券取引所の新制度である。上場企業に、①有価証券報告書の虚偽記載②監査報告書の不適正意見③上場契約違反④その他公益又は投資家保護に反する行為があった場合、東証は当該企業銘柄を管理ポストに移管して、これら違反行為の重大性を審査する。審査の結果、違反行為に重大性があると認められた場合は、上場廃止基準に抵触し、上場が廃止されることになる。ところが従来は違反行為に重大性が認められなければ、管理ポストから本則市場へ戻るだけの事で、違反企業には何らの規制がかからないルールとなっていた。いわば死刑か無罪の二者択一であり、中間刑が無かったのである。そこで新制度では、重大性が認められない違反行為について、内部管理体制の状況を確認し、改善が必要と認められる企業については、これを特設注意市場銘柄に指定することにしたのである。東証は、この新制度における適用第1号として、IHIを特設注意市場銘柄に指定したことになるが、ということは、石川島播磨重工の粉飾決算は重大な虚偽記載に該当しないものの、内部管理体制に改善の要があると判断したことになる。石川島播磨重工の粉飾が重大な虚偽記載ではないというのであれば、この世の中には重大な虚偽記載に該当する粉飾決算などおよそありえないことになってしまう。さらに、東証は本件を内部管理体制の問題と判断したようであるが、本文中で論述したように、本件は少なくとも内部統制上の問題とはいえない。東証がその上場規則どおりの審査を行うのであれば、IHIは上場廃止にせざるを得なかったのである。
- (注2) 日経の観測記事を受けてさらにIHIの株価は上昇し、本項記載時点では240円をつけている。
- (注3) 公募・売出に際しての需給調整を目的として導入された制度であり、当初の公

募・売出予定株数を超える需要があった場合、主幹事証券が発行会社の大株主等から一時的に株を借り、募集・売出と同条件で超過需要分の株を投資家に販売する仕組みを言う。このため、主幹事証券は、公募・売出に対する最大15%の超過需要に見合う株式を、発行会社等から取得する権利を付与され、この権利をグリーンシュエーションと言う。グリーンシュエーションで取得した株はオーバーアロットメントで売却した株の借主に返済されることになる。

(注4) 会計方針の中に金額基準を持ち込み、一定金額未満の取引と以上の取引を分けて、それぞれに異なる会計原則を適用するのは邪道である。どのような金額基準を設けようと、その金額に会計原理的な意味はありえないからである。この事は、例えば制限速度を10キロオーバーしたものをスピード違反とする考え方に似ている。法が制限速度を決めた以上、たとえ1キロオーバーしてもそれは制限速度違反には違いない。この中で10キロ程度であれば違反にならないというのは、実務上10キロ未満の速度超過は摘発の意味も乏しく、違反行為の立証も大変であるという、実務執行上の便宜的解釈に過ぎない。すなわち便宜的解釈を原則や規則そのものの中に取り込む事はできないのである。

(注5) 企業会計原則注解6および7

(注6) 企業会計原則第一一般原則六

(注7) 本件粉飾決算の社内処分として、伊藤源嗣代表取締役会長は平成19年12月31日付で取締役を辞任している。釜和明代表取締役社長は6ヶ月間の減俸100%となった。問題の長崎正裕取締役兼執行役員は、平成19年12月31日付で取締役・執行役員を辞任した。丸山睦常務執行役員は平成20年1月1日付で執行役員に降格とのことである。全ての関係者に身の立つ処分であるが、それで済むと思わないほうが良いであろう。