

# 東芝における内部統制の欠陥と 不正会計に関する課題

— 経緯と諸要因の分析を通して —

境 新 一

## 1. はじめに

1875（明治8）年、田中久重は「万般の機械考案の依頼に応ず」の看板を掲げ、東京・銀座に電信機工場、田中製造所を設立した。

日本の総合電機メーカーとして確たる信用と地位を固めた東芝の起源である。特に東芝が財界の名門企業と呼ばれるようになったのは、4代目社長の石坂泰三が東芝の再建に成功して第2代経団連会長に、そして土光敏夫が同様に社長を経て、同第4代経団連会長に就任した頃からである。現在も東芝は、スマートフォンに使われる記憶用半導体などで世界トップクラスの技術を持っており、創業時の進取性は失われてはいない。

しかし、創業140年を経た2015年2月、証券取引等監視委員会（SESC）への内部通報から、東芝における巨額の不正会計が明らかとなり、信用を失墜する事態に至った<sup>1)</sup>。究極の原因は、主に3代にわたる経営トップの派閥抗争、経営行動に関わる各種誤謬と責任回避、ならびに、監査の機能不全と考えられ、それは、内部統制の欠陥と不正会計の問題に収斂する。

本稿では、東芝における内部統制と不正会計に関する課題について、その経緯と様々な要因の分析を通して検討し、改善のための提案を行うこととした。

## 2. 東芝の歴史と経営実態

ここでは、東芝の歴史と経営の実態について20世紀までの戦前、戦後、ならびに今世紀(21世紀)と3つに分けて整理したい<sup>2)</sup>。

### 2-1 東芝の歴史

I期：1873年－1945年

1873(明治6)年、田中久重は、工部省(当時の政府機関、産業の近代化を推進)から受注した電信機を開発していたが、受注拡大に伴い、1875年、東京・銀座に工場を創設した。これがのちの田中製造所の創業であり、東芝の発祥となった。

また、1878年に当時学生であった藤岡市助が工部大学校(現、東京大学)に招聘されていたエアトン(W. R. Ayrton)教授の指導の下、日本で初めてアーク灯を灯しました。この頃の電灯は全て海外製であり、国産の電球を製造するために、1890年に白熱舎を創設した。

田中製造所は水車発電機、白熱舎はラジオ用送信機など、日本初の機器を次々と開発した。また、1921(大正10)年に電球の6大発明の1つである「二重コイル電球」を発明した。1923年に「関東大震災」が発生し、死者・行方不明者が10万人を超える甚大な被害をもたらし、東京電気(1899年(明治32年)に白熱舎から改称)でも多数の死者が出たが、見事に復活を遂げた。また、このような時期においても医療機器、ラジオなどの分野にも積極的に参入した。

1930年代の日本は、戦時中で鉄・鋼材が貴重な資源であったため、家庭電化製品の生産が禁止され、苦しい時代を迎えることになった。1893年に田中製造所から改称芝浦製作所と東京電気は、同じ三井財閥(銀行)の系列下であったこともあり、互いに株式を持ち合い、提携関係にあった。技術の進歩に伴い、重電と軽電を組み合わせた製品の需要が高まり、1939

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

(昭和14)年に両社が合併し、「東京芝浦電気株式会社」が発足した<sup>3)</sup>。そこには世界屈指の大電気工業会社を目指すという高い志があった。

太平洋戦争などが激化する中、国家の要請に応え、軍事物資として無線機や真空管および動力源となる発電機など、急速に生産を伸ばした。一方で空襲を受け、工場が焼失するなど、生産能力が極度に低下することもあった。

### Ⅱ期：1945年－1999年

戦後は、重電を中心に生産を再開、復興が進むにつれて軽電も軌道に乗せることができた。また、営業を強化するために販売会社を設立し、東南アジアなどへの輸出も開始した。

1950年代後半(昭和30年代前半)、日本経済は活況を呈し、重電、電子・通信事業が急伸長した。それに伴い、新製品・新技術の開発を推進するとともに、既存工場の拡張および新規工場の建設など市場の需要拡大に応え、業績は急拡大した。

また、海外での販売、製造を強化するために、現地に販売会社、製造会社を設立して海外の売上比率を高めていった。

1973年からのオイルクライシスによる景気の悪化に伴い、利益は企業活力の源泉、技術は企業発展の推進力という考えの下、技術力強化のために研究開発を積極的に推進し、将来の糧となる研究を加速させ、世界初、日本初の多くの技術を世の中に送り出した。また、生産技術力も強化を図り、品質の安定、省人化、工期短縮などを実現し、収益改善に大きく貢献した。

1984年に、東京芝浦電気の略称である「東芝」に社名を変更した。

1990年代になると経済成長が低迷する中、持続的成長を実現していくために、成長が期待される事業や伸ばすべき新規事業などに経営資源を集中するとともに成熟・衰退事業は、事業構造を変革して新しい成長を進め

る、という「集中と選択」を行った。その結果、半導体事業への集中投資、パソコン事業の拡大などを実施した。また、1999(平成11)年に社内カンパニー制を導入し、8つのカンパニー(当時)が誕生した。各社内カンパニーに権限を委譲し、自主責任体制の確立と迅速な経営判断が行われるようになった。

### Ⅲ期：2000年—

新興国経済の成長と先進国の経済低迷により、21世紀は経済・産業のパラダイムが大きく変化した。国家の枠組みを超えたグローバル競争が激しさを増す中、企業としての成長を続けるために、収益基盤を強化するための「事業構造改革」と、成長分野を強化しつつ新たな事業を立ち上げる「事業構造転換」を実施している。これにより、世界でコスト競争力と商品力に優れたオンリーワン、ナンバーワンの商品・サービスを展開するとともに「集中と選択」をさらに進め、グローバルトップへの挑戦を続けている。

## 2-2 東芝の経営実態

### (1) 歴史は繰り返される「東芝の悲劇」

今から約50年前、経済評論家・三鬼陽之助の著書『東芝の悲劇』(1966年)によると、当時の東芝は会長の石坂泰三と社長の岩下文雄の確執が東芝の業績悪化を引き起こしたと指摘している<sup>4)</sup>。石坂が土光敏夫の社長就任を公表したのに対して、岩下が真っ向からこれを否定した。10日間にわたって攻防が繰り返され、結局、土光が社長に就任した<sup>5)</sup>。この背後には石坂と岩下の確執があったといわれている。

石坂は1949年に第一生命保険から社長として招聘された。戦後、吉田茂から大蔵大臣就任を打診されたが拒否し、三井銀行(現・三井住友銀行)頭取佐藤喜一郎と東京芝浦電気社長・津守豊治の依頼で、1948年に東京

芝浦電気取締役，翌年社長となる。東芝は当時，大労働争議のため労使が激突し倒産の危機にあった。あえて火中の栗を拾った形となった石坂は，真正面から組合と交渉し，6,000人を人員整理し，東芝再建に成功した。

一方で岩下は東芝の生え抜きで重電出身である。東芝の中でも重電はエリートコースで副社長時代に，社内の実務を握っていたとされる。しかも1962年をピークに東芝は売上と利益を急速にダウンさせた。もちろんこれは東芝にかぎらず，日立製作所や三菱電機も同じであったが，問題なのは，ライバル日立製作所がすぐに業績を回復させ，水をあげられたことであった。東芝のライバルは，あくまでも日立製作所である<sup>6)</sup>。

## (2) 「大東芝」の体質

既に述べたように，東芝には1939年に重電の芝浦製作所と軽電力の東京電気が合併し，東京芝浦電気となった。重電と軽電という2つの事業部は対立が続いていた。新旧の社長の対立を契機に再生した例が，石坂泰三，岩下文雄，土光敏夫の1960年代である。土光はその後，経団連会長を経て，行政改革に奔走した。質素な生活が取り上げられ，「メザシの土光さん」と国民的な人気を博した。

その後，東芝トップが引責辞任する不祥事は，1987年の「ココム（対共産圏輸出調整委員会）違反事件」であった。これは，冷戦中に旧ソ連に対して軍事技術に転用可能な工作機械を輸出し，西側の国際規約を破ったという事件である。実際に輸出したのは子会社の東芝機械だが，米国の世論による「TOSHIBA」バッシングが議会を巻き込んで過熱した。当時の渡里杉一郎社長と佐波正一会長が両者とも辞任するに至った。

東芝は創成期に「人の三井」と言われた三井財閥に入り，土光のような人格者に率いられたことにより，紳士的な社風が特徴となった。外交に影響を及ぼす大事件に関与したことで，それまで以上に，模範的であろうとする従業員の育成につながったとも考えられる。こうした社風は「公家」

表1 東芝の歴代社長

田中久重	(1875年～1881年 創業者 重電の源流)
藤岡市助	(1890年～1918年 創業者 軽電の源流)
山口喜三郎	(1939年9月～1943年)
津守豊治	(1943年～1947年)
新関広作	(1947年～1949年)
石坂泰三	(1949年～1957年)
岩下文雄	(1957年～1965年)
土光敏夫	(1965年～1972年)
岩田武夫	(1976年～1980年)
佐波正一	(1980年～1986年)
渡里杉一郎	(1986年4月～1987年7月)
青井舒一	(1987年7月～1992年6月)
佐藤文夫	(1992年6月～1996年6月)
西室泰三	(1996年6月～2000年6月)
岡村正	(2000年6月～2005年6月)
西田厚聰	(2005年6月～2009年6月)
佐々木則夫	(2009年6月～2013年6月)
田中久雄	(2013年6月～2015年7月)
室町正志	(2015年7月～2016年6月)
網川智	(2016年6月～)

(注) 社長の出身大学 Web「東芝」、経営塾 Web「東芝の軌跡・石坂泰三と土光敏夫 2人の財界総理を生んだ名門企業の系譜」をもとに作成。時点は2016年6月末現在。

と言われ、「野武士」の日立製作所と対照的とされた<sup>7)</sup>。

### 3. 不正会計の経緯

#### 3-1 プレスリリースの時系列分析

2015年ならびに2016年前半のプレスリリースを検証した。結果は、

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

表2の通りである。2015年1月、証券取引監視委員会(SESC)に、不適切な会計処理の内部通報があり、佐々木前社長時代に、インフラ関連事業で不正な会計処理があったとされた。これを踏まえて、2月に証券取引監視委員会は、東芝に対し会計処理の精査・報告を命令した。

東芝は、不適切会計の実態を精査し、2013年度における一部インフラ関連の工事進行基準に係る会計処理について、調査を必要とする事項が判明、と発表した。また、特別調査委員会を設置した。5つの事業グループ、7つの社内カンパニーがある。各カンパニーに総務・人事・経理スタッフが在籍し、経営指標や決算書などを作成、本社に報告している。カンパニーのトップは経営の権限が与えられ、専業・独立企業化が図られている。

さらに5月、東芝は、3月期連結決算の公表を6月以降に延期すると発表した。期末配当は見送りとなった。東証の規定では、6月末までに有価証券報告書が提出されないと、「監理銘柄」に指定され、7月末まで提出できなければ上場廃止となる。特別調査委員会では、インフラ関連事業の工事進行基準案件で、原価総額が過小に見積もられていたことが明らかになり、2015年3月期業績予想を取り下げ、3月期連結決算の発表を延期し、期末無配を発表した<sup>8)</sup>。

同15日、田中社長が深夜に緊急の記者会見を実施し、不適切会計の件数が9件に及んだことを公表した。特別調査委員会は5月中旬に調査結果を第三者委員会に報告し、資料などを引き継いで解散することとなる。社内中心の特別調査委員会に代わり、第三者委員会(委員長・上田広一元東京高検検事長)による調査が開始されるが、第三者委員会メンバーの中立性については疑問の声があがった。

不正会計審査の期間は2011年3月期からの5年間に拡大し、金融商品取引法が定める有価証券報告書の提出期限の2カ月延長を関東財務局に申請し、財務当局と東証はこれを承認した。この結果、上場維持は認められ、株価下落に歯止めが掛かった。

表2 東芝 不正会計問題への対応

2015年 1	1月、証券取引監視委員会 (SESC) に、不適切な会計処理の内部通報があった。佐々木前社長時代に、インフラ関連事業で不正な会計処理があった旨、電話が情報提供窓口にあったとされる。
2. 12	証券取引監視委員会、東芝に対し会計処理の精査・報告を命令。
4. 3	東芝、不適切会計の疑いで精査中と発表。「当社の2013年度における一部インフラ関連の工事進行基準に係る会計処理について、調査を必要とすることが判明した。
4. 3	室町正志会長を委員長とする特別調査委員会を設置。日本弁護士連合会のガイドラインに基づく「第三者委員会」の形態は採用せず。調査対象は『電力システム社』『社会インフラシステム社』『コミュニティ・ソリューション社』の社内カンパニー3社とした。
5. 8	特別調査委員会、インフラ関連事業の工事進行基準案件で、「原価総額が過小に見積もられていた」ことを明らかにする。東芝、特別調査委員会の報告を受け、2015年3月期業績予想を取り下げ、3月期連結決算の発表を延期。あわせて期末無配を発表。
5. 11	取引開始直後から東芝株の売り注文が殺到し、ストップ安となる。最終的に513円から375円に下落し、株式時価総額は約2,700億円を喪失。
5. 13	東芝、特別調査委員会の中間結果を発表。社内3社の9件の工事案件で、原価の過少見積りが総額500億円になり、2012年3月期から14年3月期までの3年間にわたる過年度修正(減額)の見通し。不正の原因として、予算達成目標の位置づけが高かったことが判明。
5. 15	田中久雄社長が緊急記者会見。不適切会計の件数は9件と公表。財務報告内部統制の訂正報告書を提出する見通し。役員報酬の一部返上を表明するが、財務報告の内部統制が機能していなかったと述べ、意図性は認めず。特別調査委員会は5月中旬に解散し、第三者委員会(委員長・上田広一元東京高検検事長)による調査を開始。
5. 22	第三者委員会の調査対象を、テレビ・パソコン・半導体などほぼ全事業に拡大すると発表。不正会計審査の期間は2011年3月期からの5年間に拡大する。田中社長の記者会見。金融商品取引法が定める有価証券報告書の提出期限の2カ月延長を関東財務局に申請し、第三者委員会の調査結果を待って、9月に臨時株主総会を開くと発表。
5. 30	財務当局と東証、提出期限の2カ月延長を承認。8月末を新たな期限に設定する。上場維持が認められ、株価下落に歯止めがかかる。
6. 12	特別調査委員会の調査結果(「自主チェック結果、特別調査委員会の調査概要及び第三者委員会への委嘱事項との関係についてのお知らせ」)を発表。これまでの9件に加え、新たに12件(総額36億円)の不正処理が判明。販売促進費などの計上の先送り、在庫の評価減、棚卸資産に関する不適切処理、委託先との取引の不適切処理などがありうるとし、第三者委員会に精査を委託。
6. 25	第176期定時株主総会を開催。田中社長は証券取引等監視委員会の検査を受けていたことを明らかにする。3月期決算は保留、期末配当は無配となる。取締役16人の残留、9月の臨時株主総会開催で了解をもとめる。財務報告で明らかにされた、水増し額は合計548億円。インフラ関連工事9件で原価総額を低く見積もることにより、営業利益を512億円水増し。広告費や在庫の費用・損失計上の先送りで36億円の利益水増し。



東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

表2 東芝 不正会計問題への対応 つづき

2015年	7. 4	第三者委員会の調査により、過大に計上した利益が、1,500億円規模に達することが判明。
	7. 8	第三者委員会の調査により、営業利益の水増し額が最大2,000億円規模に拡大することが判明。不適切処理の具体的な方法については別途記述。主要取引銀行に対し最大6,000億円の融資枠設定を打診。
	7. 9	第三者委員会、佐々木前社長の指示・関与を認定、同氏は退任の意向。佐々木前社長は、予定通りの利益を上げられない部署に、会議の場やメールで会計操作の趣旨を指示。東京証券取引所で、東芝株は一時365円80銭の下げ、年初来安値を更新。
	7. 10	第三者委員会の調査により、田中社長が業績改善を強く促していたことが判明。田中社長は各事業幹部に対し、電話・メール等で数値達成を要求。月々の利益が計画に達していない担当者に強い口調で指示。
	7. 11	東京証券取引所が、東芝を管理体制の改善を求める「特設注意市場銘柄」に指定する見通し。
	7. 20	第三者委員会、自主チェックと合わせ1,560億円の利益水増しがあったことを確認。経営トップの過度な当期利益重視の姿勢に原因があった旨を指摘。5月時点で判明していた「工事進行基準の処理に関わる」粉飾に加え、「PC事業部の部品の押し込み販売」「半導体事業部の在庫評価」でも粉飾が判明。
	7. 21	記者会見。取締役8人の辞任が発表される。前田 CFO より、ウェスティングハウス (WH) は安定的な収益を上げており、買収当時に比べ利益は大幅に拡大しているとの回答。
	7. 24	経済産業省、会社法の運用指針を公表。社外取締役の役割を明確にし、監督機能の強化を促す。
	8. 19	第三者委員会の調査に加え、粉飾発覚にもとづく固定資産の減額分570億円が判明。
	8. 31	15年3月期の決算（および金融商品取引法に定められた有価証券報告書）の発表を再度延期する。新たに10件の不適切会計が発覚したためとされる。金融庁（関東財務局）は、9月7日まで再延期することを承認。第176期有価証券報告書の提出期限延長（再延長）申請に係る承認。
	9. 7	東芝が15年3月期決算を発表。連結税引き後利益は378億円の赤字となる。東芝、有価証券報告書を提出。過去7年間通算で、利益を2,250億円以上水増し。これは第三者委員会の調査、1,560億円から820億円の増加であり、累積利益報告の40%に相当。
	9. 8	過年度決算修正の対象期間の決算短信の一部訂正：訂正版を掲載（2014年度2013年度2012年度2011年度2010年度2009年度）。
	9. 15	東京証券取引所、東芝株を投資家に注意を促す「特設注意市場銘柄」に指定、企業統治などの管理体制に深刻な問題があると指摘。「四半期報告書（第177期第1四半期）」を掲載。
	9. 17	役員責任調査委員会の設置。
	9. 30	臨時株主総会を開催。取締役の過半数を社外取締役にするなど、経営陣を一新。WHを含む原子力事業で5,156億円の「のれん及び無形資産」を計上。一方でWHの売上高や利益、資産状況は明らかにせず。
	10. 24	事業売却による本格リストラに着手。スマホ用画像センサーや赤字が続くLED事業からの撤退を検討。

表2 東芝 不正会計問題への対応 つづき

2015年 11. 7	2015年度第2四半期決算を公表(決算短信, 説明会)。サービスや燃料事業が堅調で、福島第1原発事故以降は安全対策ビジネスが伸びているとするが、数字は明らかにせず。WH問題に関しては減損の兆候は見当たらず、資産性があり、連結決算上では減損の必要なしと判断した旨の説明。
11. 9	役員責任調査委員会の調査報告書を公表。歴代3社長と元最高財務責任者(CFO)計5人の責任を明確化する。室町正志社長ら現執行部は免罪される。役員責任調査委員会では新旧役員の法的責任の有無、それに伴う東芝からの損害賠償請求の可能性を調査。東芝は旧経営陣5人への損害賠償請求訴訟。
11. 12	日本経済新聞社の取材調査により、社内メールの漏洩から、WHに関して1,600億円の巨額減損が発生し、赤字決算であることが判明。
11. 13	東芝、WH単体の減損を開示。
11. 17	東京証券取引所、東芝は開示基準に違反する可能性がある指摘。12年度のWH単体決算で約762億円の「のれん代」の減損損失を計上したにもかかわらず、情報開示しなかった点を問題視。東芝、指摘を受け、WH単体の減損に至った経緯を開示。連結の減損処理を見送った理由として、公正価値は帳簿価格を上回っていると強調。
11. 27	室町社長の記者会見。内容は、WHの減損の詳細、新たな事業計画に関するもの。2006年のWH買収以降、累積営業赤字は3億ドルに達していたが、減損損失を本体の連結決算(のれん代の減損)に反映しなかったこと、WHの経営状況を開示しなかったことを陳謝。また、世界的に原子炉が建つ予想のもとで、今後15年間で64基の原発受注、18年度以降は利益が3倍増という実現性の希薄な64基計画を公表。事業売却を通して苦境に対応との見解。
12. 1	証券取引等監視委員会、東芝に74億円前後の課徴金の納付を勧告。旧幹部の刑事告発については、企業統治がずさんであり、全体を把握する役員は不在として、個人の刑事責任を見送る。
12. 4	東芝、富士通、VAIO(ソニー)の3社がパソコン事業を統合する検討に入る。
12. 5	東芝、白物家電の分離でシャープとの統合案が浮上。画像用半導体の大分工場をソニーに売却。従業員約1,100人がソニーに転籍見込み。他の半導体事業の従業員についても、配置転換や早期退職により約1,200人を削減する計画。
12. 17	課徴金に係る審判手続開始決定に対する答弁書を提出。
12. 21	コーポレートガバナンス・ガイドラインの掲載。
12. 22	公認会計士等の異動。
12. 25	金融庁による課徴金納付命令の決定。
2016年 1. 27	課徴金の納付等に伴う元役員に対する損害賠償請求訴訟に係る請求拡張の申立て。公認会計士等の内定。
2. 2	社長信任調査及び経営幹部向けリーダーシップ調査(360度サーベイ)の実施。
2. 3	予算策定プロセス及びカンパニー業績評価制度の見直し
2. 4	2015年度第3四半期決算の発表(決算短信, 説明会)。
3. 15	「改善計画・状況報告書」の公表。
3. 15	会計処理問題に対する再発防止策と進捗状況。

東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

表2 東芝 不正会計問題への対応 つづき

2016年 3. 18	2016年度事業計画の説明会。
4. 7	株主からの提訴請求及び当社監査委員会からの不提訴理由の通知。
4. 26	業績予想の修正。
5. 12	2015年度決算の発表（決算短信，説明会）。
5. 23	（訂正・数値データ訂正）2015年度決算の発表（決算短信，説明会）。
5. 23	財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備の公表。
5. 23	利益準備金及び資本金の額の減少並びにその他資本剰余金の処分。
5. 23	公認会計士等の異動。
5. 25	米国における訴訟の棄却決定。
6. 24	（再訂正・数値データ訂正）2015年度決算の発表（決算短信，説明会）。

（注）『週刊日経ビジネス』『週刊東洋経済』、『朝日新聞』、『毎日新聞』、『読売新聞』各2015年～2016年記事，鈴木頌の発言 Web サイト「東芝 粉飾決算への経過」，東芝 Web サイト「不適切会計問題への対応について」をもとに独自に作成。時点は2016年6月末現在。

6月，東芝の特別調査委員会の調査結果が発表され，不正処理がこれまでの9件に加え，新たに12件（総額36億円）あったことが判明した。販売促進費などの計上の先送り，在庫の評価減，棚卸資産に関する不適切処理，委託先との取引の不適切処理などがありうるとし，第三者委員会に精査を委託した。同25日の株主総会では，田中社長は証券取引等監視委員会の検査を受けていたことを明らかにし，取締役16人の残留，9月の臨時株主総会開催で了解をもとめた。

7月，第三者委員会では，佐々木前社長の指示・関与を認定し，佐々木前社長は退任の意向を明らかにした。同様に，田中社長が業績改善を強く促していたことも判明した。同20日，第三者委員会は，自主チェックと合わせ1,560億円の利益水増しがあったことを確認した。経営トップの過度な当期利益重視の姿勢に原因があったことを指摘した。1,560億円という数字は，2008年度以降の累積利益である約5,700億円の1/4に当たる。5月時点で判明していた「工事進行基準の処理に関わる」粉飾に加え，「PC事業部の部品の押し込み販売」や「半導体事業部の在庫評価」でも粉飾が明らかになった。そして同21日，取締役8人の辞任が発表された。

9月、東芝はようやく15年3月期決算を発表し、有価証券報告書を提出した。連結税引き後利益は378億円の赤字となった。過去7年間通算で、利益を2,250億円以上の水増しをしていたとされる。同15日、東証は、投資家に注意を促す「特設注意市場銘柄」に東芝株を指定した。企業統治などの管理体制に深刻な問題があるされた。そして、同30日 臨時株主総会。取締役の過半数を社外取締役にするなど、経営陣を一新した。ウェスティングハウス (WH) を含む原子力事業で5,156億円の「のれん及び無形資産」を計上したが、WHの売上高や利益、資産状況は明らかにしなかった。

貸借対照表 (B/S) に関して触れなかった第三者委員会、役員交代後も事実を隠蔽し続けた室町現社長、ともに隠蔽の疑いが浮上した。一方、沈黙を守る「社外取締役」の責任、さらに監査を行った新日本監査法人への批判も強まった。

11月、東芝は、「役員責任調査委員会」の調査報告書を公表した。役員責任調査委員会は、東芝の依頼を受け、弁護士を中心に構成されている。新旧役員の法的責任の有無と、それに伴う東芝からの損害賠償請求の可能性を調査した。東芝は、「役員責任調査委員会」の報告を元に、旧経営陣5人への損害賠償請求訴訟を起こす。具体的には、会計基準の遵守義務、役員の監視・監督義務、内部統制の構築・運用義務の3点について、善管注意義務違反が問われるのである。一方、WHで1,600億円の巨額減損が発生し赤字決算となっていたことが社内メールの漏洩から明らかになった<sup>9)</sup>。

減損(減損会計)とは、資産の収益性の低下により投資額の回収が見込めなくなった状態で、回収可能性を反映させるように帳簿価額を減額する会計処理を行うことである。減損の適用対象となる資産は、有形固定資産、無形固定資産、その他投資などが対象となる。減損会計が必要とされる理

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

由として、「固定資産の減損に係る会計基準の設定に関する意見書」によれば、以下3つの項目をあげている。(1) 不動産等の固定資産の価格や収益性が著しく低下している状況で、それらの帳簿価額が価値を過大に表示したままでは、将来に損失を繰り延べるという疑念があり、その結果、財務諸表への社会的な信頼を損ねる。(2) 減損に関する処理基準が整備されていないために、裁量的な固定資産の評価減が行われるおそれがある。(3) 国際的に固定資産の減損に係る会計基準の整備が進められており、会計基準の国際的調和を図る上で、減損処理に関する会計基準を整備すべきである。

東芝は、この期に及んでも実態を明らかにする姿勢に欠けた。東証は、東芝は開示基準に違反する可能性を指摘し、12年度のWH単体決算で約762億円の「のれん代」の減損損失を計上したにもかかわらず、情報開示しなかったことを特に問題視した。弁護士や大学教授らのグループの「第三者委員会報告書格付け委員会」は、7月に東芝の第三者委員会が出した報告書を批判し、東芝に頼まれた範囲に調査を絞ったことにより「第三者性」が欠落したことを厳しく指摘した。同27日に行われた室町社長の記者会見では、WHの減損の詳細、新たな「事業計画」を明らかにしたが、後者の「64基計画」と呼ばれる、世界において今後15年間で64基の原発受注を骨子とする事業計画は、現実性に乏しく論外のものと言わざるをえない。

### 3-2 「不適切会計」「不正会計」「粉飾決算」の相違

東芝は、2015年7月20日に公表された第三者委員会の調査報告書で、第三者委員会の調査結果の範囲において、税引き前利益の要修正額が累計で1,518億円の赤字となる多額の不適切な会計処理が、2008年度から14年度まで長期間行われていたと発表した。

この東芝問題に関する報道で使われた「不適切会計」という文言をめぐ

り、「不正会計」「粉飾決算」ではないか、という議論があった。

「不適切な会計処理」と「不正会計」については、日本公認会計士協会が公表する委員会報告、研究報告などにおいて関連用語が定義付けされている。

まず、「不適切な会計処理」の定義は以下の通りである。

「意図的であるか否かにかかわらず、財務諸表作成時に入手可能な情報を使用しなかったことによる、または、これを誤用したことによる誤り」。さらに、この定義を採用した理由として「不適切な会計処理の原因が意図的であるか否かにかかわらず、虚偽表示の状態にある財務諸表について監査人は一定の対応を行う必要があると考えられるため」と補足説明がある。

次に「不正会計」の「不正」の定義は以下の通りである。

「不当または違法な利益を得るために他者を欺く行為を伴う、経営者、取締役、監査役など、従業員または第三者による意図的な行為」。

比較すると、両者の違いは意図的であるか否か、という部分になる。この点、前述の全国紙のうち数紙が、経営者の不正事実を判明したことを契機に「不適切会計」から「不正会計」などの、より適切な表現に改めた理由は、日本公認会計士協会の用語定義に沿っていると言える<sup>10)</sup>。

次に「粉飾決算」という言葉は、一般に認識されているが、日本公認会計士協会広報グループの回答からは厳密な定義は存在しないという。「粉飾」とは、化粧をすることが元来の語源であり、決算の悪い数字を隠し、良く見せようと飾ることを表す言葉である。そこには本来あるべき真実の数字を隠そうという意図が見え、不正以上といえるのである<sup>11)</sup>。

会計監査では、決算書の誤りに対して「誤謬」と「不正」の言葉を用いる。実務上、誤謬は社内での決算書作成過程や監査法人の監査の過程で分かることが多く、決算発表前に修正が為されるため大きな問題とはならな

い。会社の決算過程で多くの誤りがあれば、内部統制上の重要な問題がわかる。一方、不正は、不当又は違法な利益を得るために意図的に経営者等が、正当でない会計処理で決算書を作成ことになる。社内のチェック機能は有効に働かないことが多く、誤った決算書が作成される<sup>12)</sup>。

特に、経営者が意図的に不正を実行していれば誤りは是正されず、虚偽を含む情報に基づき社内で承認され、決算書の作成・開示へと進む。一度不正な会計処理をすると、辻褄を合わせるためにさらに不正な会計処理や決算を継続し、何年にも及ぶ不正による損失が巨額化する。

決算書に間違いがあった場合、それが「意図的であるか否か」が不明な段階では「不適切会計」と称される。東芝では、発覚当初は真相を調査中であったため「不適切会計」と表現されていた。しかし、調査の結果、意図的であったことが判明した後は「不正会計」に表現が変わった。さらに、「粉飾決算」は不正会計の枠内であり、強制捜査などが入った場合を指すとされる。本稿では、不正会計を中心的な表現として用いることとした。

### 3-3 不正会計の主な手法

今回の東芝の不正会計の発端は、証券取引等監視委員会に來た東芝関係者からの内部通報で、2月に監視委が東芝に開示検査をしたことであった。東芝も4月、社内の特別調査委員会で、調査を開始した。5月15日には、元東京高等検察庁検事長の上田廣一弁護士を委員長とする、第三者委員会が設置された。当委員会の調査で明らかになった不正会計の手法は主に4つある<sup>13)</sup>。

第一に、最も早い段階から明らかになったのが、「インフラ事業における工事進行基準」(477億円)である。受注した工事の進捗度に合わせて、収益と原価を割り振る方法である。最初に工事原価総額を過小に見積もることにより、原価が収益を超過した分=工事損失引当金を計上しなかった。買収したウェスティングハウス (WH) の案件では、2013年度第2四半期、

発電所の追加工事に伴う原価増について、WHが見積をした3億8,500万ドルを東芝は認めず、6,900万ドルで処理した。

第二に、「映像事業の経費計上」(88億円)である。「キャリアオーバー」とされる手法であり、主にテレビ事業で、取引先に請求書の発行などを遅らせてもらい、広告費や物流費を翌四半期に先送りする。グループ間の未実現損益が消去されない例外を利用し、東芝から海外現地法人へ販売する製品価格(FOB価格)を、期末に増額させていたこともあったという。

第三に、「半導体事業の在庫評価」(360億円)である。損失を認識していたにもかかわらず、在庫の廃棄まで評価損を計上しなかった。東芝の北九州工場が閉鎖される際には、製品をつくったところ、需要予測を誤ったために在庫が滞留した。後になって廃棄処理をしていた。

第四に、最も金額の大きい「パソコン事業の部品取引」(592億円)である。東芝グループは仕入れたパソコン部品について、台湾のODM(組立会社)に有償支給をしている。その際の値段は、仕入れた部品メーカーに明かさない「マスキング価格」と称し、調達価格の4~8倍で売ることもあった。東芝としては、グループ会社との取引で生じた調達価格とマスキング価格の「差額」を、製造原価のマイナスという形で、利益計上していた。

ただしこの取引は、完成品を東芝グループがODMから買い戻すため、市場で売れなければ完結しない。結局は部品の押し込み販売で、一時的に利益を水増ししただけである。パソコン事業は四半期末の3・6・9・12月のみ、営業利益が売上高を上回る異常値を示していた。

#### 4. 不正会計の背景 — 諸要因の分析 —

##### 4-1 派閥抗争と経営責任の欠如、社内風土の停滞

東芝の人事には特徴がある。社長の出身母体が、パソコンや家電などの「軽電(家電系)」と、原子力などの「重電(インフラ系)」で交互に入れ替わっていることである。



## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

実際に1990年代以降を見れば、西室泰三（家電営業）→ 岡村正（社会インフラ）→ 西田厚聰（パソコン）→ 佐々木則夫（原子力），そして現在の田中久雄（パソコン部品などの調達）と重電と軽電の両部門から交互に社長が誕生している。ここに派閥抗争を生む土壌が既にあるというべきであろう<sup>14</sup>。

2005（平成17）年に社長に就任した西田厚聰は、過度な損益改善要求を始めたといわれる。主に海外で経験を積んだ西田の号令に応じ、高い業績目標の達成に向けた「当期利益至上主義」にむけて必死になった。

報告書で指摘された「上司の意向に逆らうことができない社内風土」が醸成されたところに、達成困難な目標の必達を求める社長が現れ、「一線」を超えてしまった。紳士的な社風の悪い面が、トップによって引き出されてしまったことが、今回の問題につながったとみられる。これでは社内風土は健全とはいえず停滞感をもつ。

西田厚聰が社長に抜擢した佐々木則夫と対立した。その後、佐々木は副会長に棚上げされる形で、田中久雄が社長に就任した。その後、西田が会長を退任するときには、社外に出ていた室町正志が会長に返り咲き、佐々木はそのまま副会長に留任するという屈辱的な人事が行われた。

こうした権力闘争の中で、西田、佐々木、田中の3代の経営者たちが無理やり実績をつくらうとしたことが売上の水増しなどを行う誘因となっていたとみられている。彼らに本来の経営責任に対する意識が欠如していたとしか思えない<sup>15</sup>。

東芝と対照的に日立製作所は2009年、東芝を遥かに上回る7,873億円の赤字を出した後、子会社に転出していた川村隆が執行役会長兼社長に就任し、企業改革にすべてを賭けた。彼は、「ラストマン」、すなわち最終的な責任を取る人としての覚悟で臨み、副社長のうち3人を子会社から復帰させ、日立が残す事業と外に出す事業を仕分けし、半導体、携帯電話、液晶パネル、プラズマ、ハードディスク、テレビなどの事業を合併・売却あ

るいは外部化した。黒字でも製品に優位性がなく利益の薄い事業から撤退し、日立の技術を生かす分野に経営資源を投入し、高機能素材や制御機器、モーターから鉄道、通信、電力などの都市インフラを重点に展開した。そして彼は、黒字化の目処を立てた2010年に社長を退任し、2014年から2016年まで相談役をつとめた<sup>16)</sup>。川村は2015年、金融庁より企業統治指針等（コーポレートガバナンス・コード、スチュワードシップ・コード）の進捗を検証する有識者会議の委員にも選ばれることになる。

#### 4-2 東芝によるウェスティングハウス (WH) 買収の事情

##### (1) ウェスティングハウスの概要

ウェスティングハウス・エレクトリック (Westinghouse Electric: WH。後に、Westinghouse Electric Company) は、1886年から1999年まで存在した米国の総合電機メーカーである。電気、機械関係を中心に軍用・民生用の双方で多岐に渡る事業を展開。1950年代以降は加圧水型原子炉 (PWR) の開発・製造で独占的地位を占めた。1997年にCBSコーポレーションと名を変え、1999年にバイアコムによって買収され消滅した。最後に残っていた製造部門である原子力部門も、英国核燃料会社 (BNFL) に売却された。

ところが、BNFLはこの会社を持て余すようになった。そして2005年7月に売りに出した。幾つかの企業が関心を示したが、2006年2月6日、東芝が54億ドル (当時換算で4,900億円) での購入を確認した。

WHは単なる原子炉製造・販売会社ではなく、米国の世界戦略のカギを握る軍需産業である。原子力空母と原子力潜水艦なしに米国の戦略は成り立たない。つまりWHの原子力技術は米国の軍事力の心臓部をなしているのである。米国は絶対にこの会社を手放さないし、その核心技术も絶対に譲渡はしない。戦後の最盛期にはWHは巨大電機産業であった。したがって原子力部門も支えることが出来た。

しかし、本家は衰退・消滅し、それは原子力に特化した特殊な経営とな

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

っている。つまり単体で支えるのは困難になってきている。ここに米国資本主義の抱える矛盾が象徴的に表れていることになる。

### (2) 東芝が WH を買収した理由

買収が行われた 2006 年当時、経済産業省は「原子力立国計画」として原発輸出などを官民一体となって推進する国策を出し、産業界の利害調整をしたという。つまり、米国の意を汲んで WH の買い取りに動いたのは経済産業省である。東芝の側からはその判断の是非は別として、買った理由は理解できる。

沸騰水と加圧水の両方の原発を手に入れることができれば、日本中の原発を支配下に収めることも可能であった。2005 年 6 月、BNFL は WH 売却を決めていた。7 月には、ウェスティングハウスを三菱重工が買収する情報が流された。何よりも三菱重工が日本を代表する軍事産業であり防衛省と一体関係にあるからである。

しかし、その後大きな変化が生まれる。2006 年 1 月 20 日、GE (General Electric Company) が応札すると発表した。これに日立製作所も組んで参加の意向を表明した。1 月 22 日ブッシュ米大統領が米企業の支援をブレア英首相に表明した。米商務長官もブッシュ政権は GE を支援しているとする書簡を英貿易産業相に送った。翌 23 日、英国のフィナンシャル・タイムズが「東芝が勝利した」と報道した。買収額は当初予想の 2 倍以上の 50 億ドルである。1 月 26 日 BNFL 取締役会が東芝への売却を正式に決定した。そもそも GE が買えば米国にとって何の問題もないが、そこには独禁法抵触という問題が生じる。したがって、GE は実質的に傘下となる東芝に買わせようとしたものとも考えられる<sup>17)</sup>。

### 4-3 東芝自体の収益悪化 ーリーマンショックと東日本大震災ー

東芝の不正会計が始まった原因として、会社自体の収益構造の悪化は見

逃せない。特に2008年秋にはリーマンショックに伴う金融危機を受けて世界景気が暗転した。東芝も2008年度には3,435億円と、過去最大の最終赤字を計上した。それに追い討ちをかけるかのように、2011年3月には東日本大震災が襲った。

東芝は西田社長時代の2006年ごろから、「集中と選択」を強く推し進めており、半導体と原子力発電所事業の二つに集中投資した。2006年にはWHを54億ドル(当時約6,300億円)で買収している。しかし、2011年に発生した東京電力・福島第一原発事故後、国内における原発新設は絶望的となり、成長柱として期待していた原発事業への望みが断たれた。しかし、半導体事業のほうも、シリコンサイクルで浮き沈みが激しく、安定的に収益が得られるわけではない。

それに代わる事業の柱を探すべく、東芝はスマートメーター(次世代電力計)やETC(自動料金収受システム)など、新規事業の開拓に奔走した。特に不正会計の象徴となったのがインフラ事業のスマートメーターである。2013年9月に受注、2013年度だけで、255億円の営業益を水増しした。経験のない案件で、損失が見込まれたにもかかわらず、無理に受注したことから、実績作りを優先していた。その後も、ヘルスケア事業などに力を注いだ。目立った成果はない。

リーマンショック前には、ピーク時の2007年度で7兆6,000億円に達した売上高も、2012年度には5兆8,000億円まで大幅に減少した。一方で日立製作所が行ったように、不採算事業までには検証を行えなかった。第三者委員会は東芝を「当期利益至上主義」と断じたが、不正会計を起こしたのも、厳しい環境下、目先の安易な手段に頼った帰結であろう。

#### 4-4 第三者委員会の役割と限界

東芝の不正会計の件を調査した第三者委員会は、「経営トップらが関与した組織的で不適切な会計処理」と指摘した。昨年、証券取引等監視委員

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

会への内部告発をきっかけに不正会計が明るみに出た時にも、真相がわかりかけたが、東芝は自らが任命した第三者委員会に「WH 以外のところ」を調査させ、「のれん代」の問題を隠蔽した。西田厚聰、佐々木則夫、田中久雄という歴代3社長が辞任したことにより、世間の批判も収束に向かいかけた。

しかし3社長が、なぜ部下に「チャレンジ」を求めたか、という疑問が残った。東芝はそこを隠したままで、第三者委員会の報告書をもって問題を終わらせようとしたが、事態は変わることになる<sup>18)</sup>。

それは、2015年11月に、日経ビジネスが、本誌と日経ビジネスオンライン(NBO)において、内部告発による「スクープ 東芝、米原発赤字も隠蔽 内部資料で判明したウェスティングハウスの巨額減損」「スクープ 東芝減損隠し 第三者委と謀議室町社長にもメール」という2つの記事により、東芝問題をめぐる状況は激変した<sup>19)</sup>。

これらの記事から、第三者委員会発足前に、当時の田中社長、室町会長(現社長)、法務部長(現執行役員)等の東芝執行部が、米国原発子会社の減損問題を委員会への調査委嘱事項から外すことを画策し、その東芝執行部の意向が、東芝の顧問法律事務所である森・濱田松本法律事務所から、第三者委員会の委員の松井秀樹弁護士に伝えられ、原発事業をめぐる問題が第三者委員会の調査対象から除外されたことが明らかになった。

郷原信郎弁護士(コンプライアンス問題に詳しく、IHI[石川島播磨重工業(株)]の社外監査役を務める)やNBO、プレジデントオンライン、岩波・世界9月号等において、報告書の内容に重大な疑問があることが指摘され、「第三者委員会を中心とする東芝の不祥事対応」を徹底的に批判した。郷原によれば、

- (1) 不正会計の問題なのに、不正の認識の根拠となる監査法人による会計監査の問題が委嘱の対象外とされていること
- (2) 調査の対象が、「損失先送り」という損益計算書(P/L)に関するも

のに限られ、原発子会社の巨額の「のれん代」の償却の可否等、会社の実質的な財務基盤に関わる貸借対照表(B/S)項目は対象から除外されていることなどからすると、第三者委員会の調査は、意図的に問題の本質から目を背けようとしているとしか思えないことを強調している<sup>20)</sup>。

#### 4-5 監査法人の責任

大手監査法人、新日本監査法人は厳しい状況に立たされている<sup>21)</sup>。かつて、カネボウの粉飾決算に会計士が関与した旧中央青山監査法人は、再発防止を誓ったあと、旧日興コーディアル証券や三洋電機の決算問題に揺れて、解体に追い込まれた経緯がある。新日本監査法人の信頼回復の道は決して平坦ではない。中央青山監査法人(解散)の二の舞いは避けたいところである。筆者は長銀、カネボウ、ライブドアの粉飾決算の事例を「法と経営学」の分析枠組みから検証した際、監査法人、監査役の機能と限界に言及した<sup>22)</sup>。

金融庁は、15年12月22日に、新日本監査法人に対して東芝の不正決算を見逃したことに加え、法人の運営方法に問題があるとして、同法人に対して、課徴金21億円、3カ月の新規業務の受け付け停止、業務改善命令という重い行政処分を下した。

これを受けて、新日本監査法人は1月29日、金融庁にガバナンス改革や監査品質管理の強化、組織風土改革を柱とした業務改善計画を提出した。英公一(はなぶさ・こういち)が理事長を退任し、2月1日に辻幸一が理事長に就任し、再出発を図っている。

大手監査法人の技術にはほとんど差がない。問われているのは監査品質と緊張関係、監査チームの品質と健全な緊張感の維持である。そもそも監査法人、公認会計士は担当会社に対する強い調査権・命令権をもっているわけでもなく、経営改善の助言をするにも限界がある。新日本監査法人に

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

は出資するパートナー社員が656人、業務を行う職員も含め、約6,200人が在籍する（内、公認会計士は約3,500人）。これだけの大所帯ならば、担当者によって、監査品質に差異が生じる。監査先から報酬をもらうという微妙な立場にありながら、会計処理をめぐっては対立することもある。緊張関係を保つのは難しい。

監査する上場企業は約930社存在する。その本決算の時期の内訳は、12月期が約90社、2月期が30社強、3月期が700社弱である。2015年12月以降、新日本監査法人から交代を決めた上場企業は、14社にとどまった。最も多いのは、東芝グループ7社で、東芝本体は2015年12月に、「新日本監査法人から来年度の監査契約を締結しないと申し出があった」と発表した。上場する子会社や関連会社も含めて、東芝グループ全体でPwCあらた有限責任監査法人への交代を決めた。

金融庁は新日本監査法人による東芝の監査について、審査、検証の不十分さを指摘するのみである。それが何に起因していたのか、新日本監査法人と東芝との間に何があったのかまでは具体的には明らかにしていない。

### 4-6 内部統制/ガバナンスの欠陥

2003年4月の商法特例法の改正により、取締役会の中に指名委員会、監査委員会、報酬委員会を置く「委員会等設置会社」（2006年5月の会社法により「委員会設置会社」、さらに現行法では「指名委員会等設置会社」に相当）が導入された。

委員会等設置会社は、取締役会の中に社外取締役が過半数を占める委員会を設置し、経営を監督する「取締役会」と、業務の執行を行う「執行役」の役割を明確に分離することにより、合理的で適正な経営を実現させる。コーポレートガバナンス（企業統治）がよく機能する先進的な仕組みであった。

さらに2015年6月から、東京証券取引所は「コーポレートガバナンス

・コード/企業統治原則」の適用を開始した。これは持続的な収益力向上に向け、企業の自律的な取り組みを促す新たな制度であり、その趣旨は成長戦略の一環としての「攻めのガバナンス」の実現である。

基本原則は「株主の権利・平等性の確保」、「株主以外のステークホルダーとの適切な協働」、「適切な情報開示と透明性の確保」、「取締役会等の責務」、「株主との対話」の5つである。そして、この基本原則の下に原則、さらに補充原則がある。この基本原則のうち、企業の経営戦略に最も直接にかかわるのは4つ目の「取締役会等の責務」である。上場会社は資質を十分に備えた独立社外取締役を少なくとも2名以上選任し、取締役の選任の基準とプロセスについて公開するものとされている。

そして、上場企業はコーポレートガバナンス報告書を提出するにあたり、「コンプライ・オア・エクスプレイン」、すなわち実施するか、あるいは、実施しない場合にその理由を説明するか、の必要がある。

コーポレートガバナンス・コードへの対応の難しさは、コードが規則ではなく、大原則に相当するためと考えられる。コードで定められた各原則をいかに適用するかは、各企業が自社の置かれた状況に応じて対応すべきものとされている。望ましいガバナンスのあり方は一つではないのである<sup>23)</sup>。

東芝は2003年に他社に先駆けて委員会設置会社に移行した。社外取締役も招き、コーポレートガバナンスの模範企業とされて、東芝自身もそれに誇りを持っていた。

しかし、実態として、内部統制ガバナンスの設計に欠陥があった。第三者委員会の監査委員会によると、内部統制機能が働いていなかったと指摘されている。監査委員長は社内の元財務担当であり、経営トップの暴走を防ぐことは困難であった。また、委員には3人の社外取締役が入っていたが、財務・経理に十分な知見をもつ者はいなかった。仕組みはあるものの、運用に問題があり、完全には機能していなかったのである<sup>24)</sup>。



## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

一連の問題を受けて東芝は、取締役の過半数を社外から選ぶことに決定した。社外取締役や専門家で構成し、再発防止策などを検討する、「経営刷新委員会」を立ち上げる。次の焦点は8月中旬に発表される新経営体制になる。ただし、実質的に9月以降の新トップを決めるのは、刷新委員か、指名委員会委員長か、社長（会長）か、いまだに判然としない。

東芝に対し、金融庁からの課徴金納付命令、東京証券取引所による特設注意市場銘柄への指定がなされ、今後は役員に向けた株主代表訴訟の試練も待ち構える。東芝の信頼失墜には、140年の歴史の中では最大ともいえるブランドイメージの毀損があった。一朝一夕には回復できないが、時間がかかってもやり遂げなければならない。

一方、全社的な内部統制の重要な不備を是正するための改善策について、整備を進めているが、運用状況を確認できていない施策もあり、全ての改善策について確認できているとはいえない。また、決算・財務報告プロセスについて修正事項が発見された。開示すべき不備としては以下があげられる。

東芝は、今後、金融商品取引法第24条の4の4第1項に基づき関東財務局長に提出予定の内部統制報告書に、2016年3月末を基準日として財務報告に係る内部統制の評価をするため、財務報告に係る内部統制に開示すべき重要な不備があった旨を記載する。

なお、開示すべき重要な不備に起因する必要な修正事項は、決算の過程において適正に修正しており、会社法に基づく連結計算書類及び計算書類に係る会計監査人の監査報告書において無限定適正意見が表明されている。

### I. 財務報告に係る内部統制に関する評価結果等の具体的な内容

東芝は、2015年9月7日付「財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備に関するお知らせ」にて公表したように、財務報告に係る内部統制の重要性を認識しており、前年度に識別した財務報告に係る重要

な不備を是正するため、以下に記載した改善策を実行した。

<2016年3月期に実施した改善策>

1. 経営トップらに対する監督強化
  - (1) 取締役会の構成
  - (2) 指名委員会の構成機能強化
  - (3) 監査委員会の構成・監督機能強化
2. 内部統制機能の強化
  - (1) 予算統制の見直し
  - (2) コーポレート財務統括責任者・財務・経理部門による牽制機能強化
  - (3) 業務プロセス改革
  - (4) 内部統制報告書制度対応の整備
  - (5) 内部通報制度の強化
  - (6) 会計コンプライアンス委員会の設置
3. マネジメント・現場の意識改革
  - (1) マネジメントの意識改革
  - (2) 従業員の意識改革

上記策のうち、一部の改善策についてはその運用期間を十分に確保できなかったことから、改善策の運用状況を当事業年度末時点では確認できていない。したがって、当事業年度末までに、「経営トップらによる目標必達の圧力」、「上司の意向に逆らうことが出来ない企業風土」、「経営者における適切な会計処理に向けての意識の欠如」、「コーポレート及び各カンパニーにおける内部統制の無効化」、「会計処理基準が適切に運用されなかった」という全社的な内部統制の開示すべき重要な不備について、確認が未了であるため、今後の四半期決算の状況を追加で確認する必要があると判断した。また、決算財務報告プロセスの内部統制の整備及び運用について

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

は、財務省表監査において短信の訂正事項を含む修正事項が発見された。これらを勘案し、開示すべき重要な不備が存在するものと判断した。

### II. 開示すべき重要な不備の解消の確認に向けて

東芝としては全社的な内部統制の開示すべき重要な不備の解消を確認するため、予算統制制度の運用状況及び、決算・財務報告に関連する従業員の適切な財務報告に対する意識の定着並びに決算・財務報告プロセスに係る内部統制の開示すべき重要な不備の改善策の遂行に取り組み、今後の四半期決算の状況を追加で確認する予定である。

## 5. 過年度決算および2015年度決算、その修正報告

東芝は2015年9月8日、過年度決算修正の対象期間の決算を訂正した。対象は、2014年度2013年度2012年度2011年度2010年度2009年度までである。

次に、2016年5月12日、2016年3月期の連結決算（米国会計基準）を発表した。最終損益が4,832億円の赤字（前の期は378億円の赤字）であり、赤字幅は過去最大となった。電力・社会インフラ部門の採算が悪化した。パソコンやテレビなど家電、半導体部門ではリストラ損失が膨らんだ。米原子力子会社、ウェスティングハウスの事業価値を見直した影響も出た<sup>25)</sup>。

また、売上高は7%減の5兆6,701億円であった。テレビやパソコンなどを手がけるライフスタイル部門の売上高が38%減った。半導体などを手がける電子デバイス部門は9%減少した。電力・社会インフラ部門やビルや施設、昇降機などを手がけるコミュニティ・ソリューション部門は増収したが補えなかった。

営業損益は7,191億円の赤字（前期は1,884億円の黒字）と過去最大になった。原子力や送変電・配電・太陽光などを中心に4,645億円の資産評価減を計上した。また不採算案件の引き当てや棚卸し資産の評価減として

1,414億円、構造改革費用として1,461億円が発生したことも響いた。

繰り延べ税金資産を3,000億円取り崩した。東芝メディカルシステムズの売却益3,817億円を非継続事業からの利益としたが効果は限られた。

併せて開示した17年3月期の連結最終損益は1,000億円の黒字（前期は4,832億円の赤字）と3期ぶり最終黒字を目指す。原子力事業やデバイス事業の部門営業損益が大幅に改善することが奏功する。

売上高は9%減の5兆1,000億円にとどまる見通しとなった。フラッシュメモリやハードディスクなどを手がけるストレージ&デバイスソリューション事業の売上が9%減り、パソコン事業も49%減収となったことが影響している。

さらに、5月23日、同月12日に発表した開示資料について訂正を行った。12日の決算発表の時点においては、会計監査人である新日本有限責任監査法人の監査が未了であり、2016年3月期の計算書類及びその付随明細書並びに連結計算書類に対する監査報告書は受領していなかったが、その時点では重要性のある修正が必要になる可能性は低いと判断し、決算発表の速報性を重視し、決算発表を行った。結果として、いくつかの理由により決算発表の訂正となった。再三の決算訂正の印象は悪い。

訂正の理由は次の通りである。

#### (1) 原子力事業に係るのれんの減損額の計算方法の変更

原子力事業に係るのれんの減損額の計算方法（公正価値評価上の非支配株主持分に対するマイノリティ・ディスカウントを考慮するか否か）について、東芝は新日本有限責任監査法人と継続的に意見交換を行い、見解の相違があることは認識していたが、東芝の考え方（マイノリティ・ディスカウントを考慮）には合理性があると判断し、決算発表を実施した。しかし決算発表後に監査法人との再度の協議を踏まえ再検討を行い、監査法人の見解（マ

東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

イノリティ・ディスカウントを考慮しない)にも一定の合理性があると判断し、のれんの減損額を前回公表の2,635億円から2,476億円に訂正した。この訂正の結果、税引き前損益が159億円改善した。

(2) 東芝テック(株)の決算内容の反映, その他誤謬を訂正

東芝テック(株)の決算内容を反映し, また, その他誤謬を訂正した。この訂正の結果, 税引き前損益が67億円悪化し, 上記原子力事業に係るのれんの減損額の訂正と合わせて, 全体としては税引き前損益が92億円改善した。

表3-1 東芝 過年度決算の修正

(単位:億円)	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度 3Q迄	累計
修正前税引前 損益	▲2,597	272	1,947	1,454	1,596	1,809	1,349	5,830
工事進行基準	▲36	1	70	▲79	▲180	▲245	▲10	▲479
映像事業にお ける経費計上 等	▲53	▲78	▲65	127	▲28	8	28	▲61
パソコン事業 における部品 取引等	▲198	▲286	113	▲223	▲281	104	193	▲578
半導体事業に おける在庫の 評価等	0	▲44	▲16	▲103	▲366	163	▲5	▲371
自主チェック 等	▲60	▲38	▲34	▲73	▲129	▲122	162	▲294
減損及び減価 償却費修正	▲417	30	3	▲489	137	106	165	▲465
修正額合計	▲764	▲415	71	▲840	▲847	14	533	▲2,248
修正後税引前 損益	▲3,361	▲143	2,018	614	749	1,823	1,882	3,582

(注) 2015年9月7日東芝適時開示資料「過年度決算の修正, 2014年度決算の概要及び第176期有価証券報告書の提出並びに再発防止策の骨子等についてのお知らせ」から引用。  
出典: 浜田康『粉飾決算』(日本経済新聞社, 2016年, 245頁)

## (3) 税金計算の誤謬の訂正

期中における繰延税金資産の取り崩し及び平成28年度税制改正対応等の事象が複合的に重なり、税金計算に係る会計処理において誤謬が生じた。この訂正の結果、税金費用と包括損益の入り繰りによって法人税等が87億円増加し（併せて包括損益で同額が減少し）、家電事業売却の決定に伴う繰延税金資産及び負債の訂正により法人税などが32億円増加し、全体としては法人税等が152億円増加した。

## (4) 非継続事業の組み替えに係る誤謬の訂正

ヘルスケア事業及び家庭電気事業の非継続事業への組みかえに係る税金費用の会計処理が複雑であったため、誤謬が生じた。この訂正の結果、非継続事業当期純損益が24億円悪化した。

表3-2 東芝 平成28年3月期の連結業績（平成27年4月1日～平成28年3月31日）  
（2016年6月24日 訂正版）

## (1) 経営成績

	売上高	営業利益	税引き前当期純利益	当期純利益
2015年3月期	5,668,688	▲708,738	▲633,145	▲460,013
2014年3月期	6,114,682	188,409	156,615	▲37,825

(注) 単位は百万円。

## (2) 財政状況

	総資産	純資産	株主資本	株主資本比率
2015年3月期	5,433,341	672,258	328,874	6.1
2014年3月期	6,334,778	1,565,357	1,083,996	17.1

(注) 総資産、資産、株主資本の単位は百万円。株主資本比率の単位は%。

## (3) キャッシュ・フローの状況

	営業 CF	投資 CF	財務 CF	現金及び同等物の残高
2015年3月期	▲1,230	653,442	135,747	969,715
2014年3月期	330,442	▲190,130	▲125,795	190,182

(注) CF：キャッシュ・フローの略称。単位は百万円。

出典：東芝「(再訂正)平成28年3月期決算短信〔米国基準〕(連結)の再訂正について」  
2016年6月24日をもとに作成。

## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

東芝の2016年3月期決算短信〔米国基準〕(連結)は一部訂正を踏まえて、以下の通りとなった。

### 6. おわりに ー東芝に関する展望ならびに提案ー

今回の不正会計を招いたのは、経営トップの内紛といえる。問題は、当該不正行為が上層部からの「チャレンジ」という名の圧力を受けて、半ば組織的に行われてきたことである。

東芝は2016年3月18日、エネルギー、半導体、社会インフラの3分野を軸に2016年度(17年3月期)の連結売上高を4兆9,000億円とする事業計画を発表した。白物家電やパソコン(PC)、医療機器事業を売却するなどの大規模リストラを行い、総合電機から転身を図る。不正会計問題の影響で16年3月期の連結業績見込みは7,100億円の最終赤字となった。室町正志社長は構造改革を完遂し、全事業の黒字化を図る旨を述べ、17年3月期連結純利益1,000億円を目標に掲げた。しかし、事実上の2本柱である半導体と原子力の先行きは不安要因もあり、目標達成は不透明さが残る<sup>26)</sup>。現在の東芝は、会社の立て直しに向け一定のリストラクチャリングが不可避とみられる。「選択と集中」を進めるために不採算事業から撤退することになれば、経営者の実行力も求められよう。

最後に、東芝の内部統制と不正会計に関する課題に対して、改善のための提案をいくつか行いたい。

まず、経営者の暴走を防ぐ取り組みについて、大きく2つの点があげられる<sup>27)</sup>。第1に、トップを選ぶ基準、第2に、選んだトップが誠実に仕事をしているかをチェックする仕組みである。社内の狭い論理で選ぶのではなく、グローバルな視点、将来を見据えて大きな基準で選ぶことである。これは、「ガバナンス」の本来の意味からも理解できる。もう1点は、トップを選んだあと、社外取締役がある種バランスの取れた緊張関係、建設的な緊張関係をもつことが重要となる。それを持つためには、社外取締役

はいつでも解任動議を出せるほどの権限をもってもおかしくない。経営者の意識を改革する方法も考えられる<sup>28)</sup>。実効性が高まるコーポレートガバナンス・コード対応のカギとなるのは、各原則について自ら考え、議論し、独自の言葉で説明することに地道に取り組む姿勢である。また、経営トップの姿勢は大切である。コーポレートガバナンス・コードへの対応は、自社の成長戦略の強化や再構築をすすめる可能性をもっている。

次に、風通しのよい社内風土を作り上げることが必要である。これには、1つの会社だけの努力では限界があるため、当会社の内部だけでなく、外部との交流の機会を用意し、「利益至上主義」の転換も求められる。具体的には役員研修、幹部教育の機会が、社会にシステムとして制度化されることによって内外の風通しをよくし、会社の倫理に染まらず、社会の倫理に正面から向き合える人を養成していくことが重要となろう。また、会計監査法人には本来の機能を発揮できる環境を監査法人内外で整えてもらうこと、高い志で担当会社に対峙できることが望ましい。

最後に、学問分野では、経済学、経営学（組織論）、法学、哲学などの視点から不正会計を分析する試みもある<sup>29)</sup>。その展開が期待される一方、実際の課題解決にはまだ時間を要するものと思われる。

#### [参考文献]

- 1) 浜田康「粉飾決算 問われる監査と内部統制 東芝事件「ありえない」監査の連続」『日本経済新聞』2016.4.6  
<http://bizgate.nikkei.co.jp/article/104184218.html> (最新参照2016年6月)
- 2) 東芝 Web サイト「歴史と沿革」[http://www.toshiba.co.jp/about/histo\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/about/histo_j.htm)  
(最新参照2016年6月)
- 3) 境新一「第5章・製造業グループの紐帯と業績－東芝と日立製作所－」同『企業紐帯と業績の研究－組織間関係の理論と実証－』96-168頁、文眞堂、2009年（初出2003年）
- 4) 三鬼陽之助『東芝の悲劇』光文社、1966年
- 5) 産経新聞 Web「石坂泰三、土光敏夫…財界の盟主を続々輩出した名門企業



## 東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

- はなぜ転落したのか？【東芝不正会計「歪みの代償」番外編】2015.7.25  
<http://www.sankei.com/premium/news/150725/prm1507250026-n1.html>（最新参照2016年6月）
- 6) 境・前掲注(3)
- 7) 経営塾 Web「東芝の軌跡・石坂泰三と土光敏夫2人の財界総理を生んだ名門企業の系譜」<http://boss-online.net/issue-2015-10/article-829>（最新参照2016年6月）
- 8) 東芝 Web サイト「不適切会計問題への対応について」  
[http://www.toshiba.co.jp/about/info-accounting/index\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/about/info-accounting/index_j.htm)（最新参照2016年6月）『週刊東洋経済』2015.6.13号、『朝日新聞』『毎日新聞』『読売新聞』2015年7月11日付
- 9) 東芝問題取材班「ニュースを斬る 東芝、米原発赤字も隠蔽 内部資料で判明した米ウエスチングハウスの巨額減損」『日経ビジネスオンライン』2015.11.12 <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/111100135/>（最新参照2016年6月）  
「中島茂弁護士インタビュー(1) ウエスチングハウス買収が東芝不正の最大要因だ」『毎日新聞』編集部 2016.1.22  
<http://mainichi.jp/premier/business/articles/20160120/biz/00m/010/021000c>（最新参照2016年6月）
- 10) [http://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp/qa/question\\_detail/q11148098606](http://detail.chiebukuro.yahoo.co.jp/qa/question_detail/q11148098606)  
『THE PAGE』（ザ・ページ, <http://thepage.jp/>）, 「東芝問題, なぜ「粉飾」と呼ばないの? 全国紙5紙に聞いた」  
<https://thepage.jp/detail/20150725-00000003-wordleaf?page=2> 2015.07.25（最新参照2016年6月）
- 11) 境新一「粉飾決算と企業価値に関する研究－「法と経営学」の分析枠組みを通して－」『現代企業論－経営と法律の視点－ 第5版』423-442頁, 文真堂, 2015年
- 12) 会計業界トピックス [コラム] 不適切な会計と「不正会計」の違いとは「誤謬と不正」<http://www.kaikeinet.com/topics/20160204-20214.html> 2016.2.4（最新参照2016年6月）
- 13) 富田頌子「東芝「不適切会計」とは、何だったのか 1,500億円以上の利益をカサ上げた背景とは」2015.8.2『週刊東洋経済』2016.8.1号「核心レポート01-1」を転載 <http://toyokeizai.net/articles/-/78801>（最新参照2016年6月）, 田村賢司「東芝はなぜ、巨額減損の隠蔽に成功したのか「のれん」や「減損」……難しい会計用語を解き明かす」日経ビジネス, 2015.11.19

- <http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/111800148/> (最新参照2016年6月)
- 14) 東芝の会計問題 背景には家電系とインフラ系の人事抗争あった  
[http://www.new-postseven.com/archives/20150718\\_336770.html](http://www.new-postseven.com/archives/20150718_336770.html)  
News ポストセブン 2015.7.18 (最新参照2016年6月)
- 15) 浜田康『粉飾決算』日本経済新聞社, 2016年, 今沢真『東芝不正会計 底なしの闇』毎日新聞出版, 2016年, 「東芝の内部崩壊“老害”経営陣の醜い内紛&権力抗争, 不正会計を招く」(編集部)  
Business Journal 2015.05.17 [http://biz-journal.jp/2015/05/post\\_9981.html](http://biz-journal.jp/2015/05/post_9981.html)  
「東芝にみる「派閥」の負の力学「合議制ピラミッド」の落とし穴」『J-cast 会社ウォッチ』2015.8.15  
<http://www.j-cast.com/kaisha/2015/08/05241946.html> (最新参照2016年6月),  
「解明! なぜ「東芝の悲劇」が繰り返されるのか」『PRESIDENT Online スペシャル』<http://president.jp/articles/-/16856> 2015.12.21 (最新参照2016年6月)
- 16) 川村隆『ザ・ラストマン 日立グループのV字回復を導いた「やり抜く力」』角川書店, 2015年
- 17) 「なぜ東芝がWH社を買ったのか?」『鈴木頌の発言』2015.8.12  
<http://shosuzki.blog.jp/archives/39750511.html> (最新参照2016年6月)
- 18) 國廣正「第三者委員会の最前線—東芝事件を題材に—」『月刊資本主義』2016年6月 (No. 370) 52—63頁
- 19) 「東芝不正会計の本質は、「国策」原発事業の巨額損失隠し 監査法人まで巻き込んで第三者委員会スキームを「壮大な茶番」に貶めた東芝の罪」『ニューズウィーク Newsweek 日本版』2016.4.27号  
<http://www.newsweekjapan.jp/stories/world/2016/04/post-5002.php>
- 20) 「監査法人に大甘な東芝「不適切会計」第三者委員会報告書」『郷原信郎が斬る』2015.7.21 <https://nobufogohara.wordpress.com/2015/07/21/> (最新参照2016年6月), 「東芝は「社長のクビ」より「監査法人」を守った」『日経ビジネスオンライン(NBO)』  
<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/072200044/> 2015.11.8 (最新参照2016年6月), 郷原信郎「東芝不適切会計」第三者委員会報告書で深まる混迷」『プレジデントオンライン』2015.8.20  
<http://president.jp/articles/-/16024> (最新参照2016年6月), 同「問題の核心」を見事に外した第三者委員会報告書」『世界9月号』岩波書店, 2015年
- 21) 松浦大「新日本監査法人の顧客基盤に入った「亀裂」」2016.4.16

東芝における内部統制の欠陥と不正会計に関する課題

- 『週刊東洋経済』2016.4.16号「核心リポート03」  
<http://toyokeizai.net/articles-/113298>（最新参照2016年6月）
- 22) 境・前掲(11)
- 23) 東芝不正会計問題に見る、コーポレートガバナンス・コード対応の「核心」  
<http://keiei.proweb.jp/news/0/35/57/>（最新参照2016年6月）
- 24) 東芝 Web サイト「不適切会計問題への対応について」[財務報告に係る内部統制の開示すべき重要な不備について]  
[http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20160523\\_4.pdf](http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20160523_4.pdf) 2016.5.23（最新参照2016年6月）
- 25) 大西康之「ニュースを斬る 東芝、米現発事業の巨額減損で始まる「国有化」『日経ビジネスオンライン』2016.4.25  
<http://business.nikkeibp.co.jp/atcl/report/15/110879/042200325/>（最新参照2016年6月）  
東芝 Web サイト「東芝の前期、最終赤字4,832億円 リストラや減損損失響く」2016.5.12  
[http://www.nikkei.com/article/DGXLASFL12HEA\\_S6A510C1000000/](http://www.nikkei.com/article/DGXLASFL12HEA_S6A510C1000000/)（最新参照2016年6月）
- 26) 石野雅彦「〔東芝〕頼みの半導体と原子力に不安 総合電機からの転身は不透明」『週刊エコノミスト』2016年4月5日号  
<http://www.weekly-economist.com/2016/04/05>（最新参照2016年6月）
- 27) 澤邊紀生「東芝 不正会計の衝撃 問われる日本の企業風土」『NHK クローズアップ現代』2015.7.29
- 28) 渡辺樹一「企業はなぜ不正会計に手を染めるのか ～これからの日本企業が求めるべきガバナンス体制を探る～」『一橋大学開放講座』配布資料2016.6.16
- 29) 「特集：不正会計のサイエンス なぜ過ちは繰り返されるのか」『企業会計』VOL. 68, No. 6 26-89頁, 2016年