



## 慶應義塾大学ビジネス・スクール

# 東芝 2016 年

## 1 「不適切会計」

### 1.1 証券取引等監視委員会の報告命令

2015年2月12日、株式会社東芝は、証券取引等監視委員会から金融商品取引法第26条にもとづく報告命令と工事進行基準等について開示検査を受け、この「不適切会計」について、社内調査を開始した<sup>[1]</sup>。東芝は、報告命令を受けたとき、そのことを公表しないように当局から要請されたため、この事実をしばらくのあいだ公表していなかった。当局による報告命令の背後には、証拠書類を持ち込んだ内部告発者の存在があったといわれている<sup>[2]</sup>。また、真偽のほどはわからないが、当時の西田厚聰<sup>あつとし</sup>相談役と佐々木則夫副会長の対立による派閥争いの結果、対立陣営を貶めようと画策し、証券取引等監視委員会への内部告発につながったという指摘もある<sup>[3]</sup>。

### 1.2 特別調査委員会の設置

社内調査の結果、2013年度（2014年3月期）の一部インフラ事業の工事進行基準の適用についてさらに調査が必要だと判明したため、2015年4月3日、当時の室町正志取締役会会長を委員長とし、社外の弁護士・公認会計士を含む特別調査委員会を立ち上げて社内調査を進めることとした。

特別調査委員会の調査の過程で、一部インフラ事業の工事進行基準の適用において、工事原価総

<sup>[1]</sup> 株式会社東芝 第三者委員会、『調査報告書』、2015年7月20日。

<sup>[2]</sup> 今沢真、『東芝不正会計 | 底なしの闇』、毎日新聞出版、2016年、33-34ページより。

<sup>[3]</sup> 「東芝『不正会計』刺し合いで泥沼」、『FACTA』、2015年7月号。

このケースは、慶應義塾大学ビジネス・スクール教授 太田康広がクラス討議の資料として作成した。

本ケースは慶應義塾大学ビジネス・スクールが出版するものであり、複製等についての問い合わせ先は慶應義塾大学ビジネス・スクール（〒223-8526 神奈川県横浜市港北区日吉4丁目1番1号、電話 045-564-2444、e-mail: case@kbs.keio.ac.jp）。また、注文は <http://www.kbs.keio.ac.jp/> へ。慶應義塾大学ビジネス・スクールの許可を得ずに、いかなる部分の複製、検索システムへの取り込み、スプレッドシートでの利用、またいかなる方法（電子的、機械的、写真複写、録音・録画、その他種類を問わない）による伝送も、これを禁ずる。

Copyright© 太田 康広 (2016年6月作成)

額が過小に見積もられ、工事損失の計上が先送りになっていることが判明する。このほかにも調査が必要な事項があり、東芝の「不適切会計」の調査には、さらに時間がかかることとなった。

### 1.3 第三者委員会の設置

5

このような広汎な調査には、社内の枠組みである特別調査委員会は向かない。そこで、2015年5月8日、東芝は、第三者委員会のスキームで「不適切会計」問題を調査することにした。第三者委員会は、日本弁護士連合会のガイドラインに沿って、東芝と利害関係のない「中立・公正な外部の専門家」から構成されることになっていた。

10 東芝が株式を上場している東京証券取引所は、決算日から45日以内に決算短信を公表することが望ましいとしている。また、金融商品取引法にもとづく有価証券報告書の提出期限は決算日後3か月以内である。

しかし、2014年3月期の「不適切会計」の調査が不十分な状況で、2015年3月期の決算を発表するわけにはいかない。そこで、東芝は、第三者委員会の設置と同時に、2015年3月期の決算発表を6月以降に延期している。そして、2015年5月29日に、有価証券報告書の提出期限を2015年8月31日まで延期する申請を出し、同日、承認されている。(のちに決算発表を再延期している。)

15 2015年5月15日、東芝は第三者委員会の委員を決定し、6月2日に、特別調査委員会は、工事進行基準案件の証拠資料を第三者委員会へ引き継いだ。第三者委員会の調査報告書は、2015年7月20日に提出されている。

20

25

30

## 2 東芝の概要

### 2.1 事業セグメント

株式会社東芝は、日本で2番目に大きな総合電機メーカーである。日本の大手電機メーカー8社(日立製作所、パナソニック、東芝、三菱電機、ソニー、シャープ、日本電気、富士通)のうち、重電部門を持つ3社(日立製作所、東芝、三菱電機)を総合電機メーカーという。2015年3月期の東芝の年間売上高は、日立製作所の9兆8000億円に次ぐ6兆7000億円であり、三菱電機の4兆3000億円と比べるとかなり大きい。

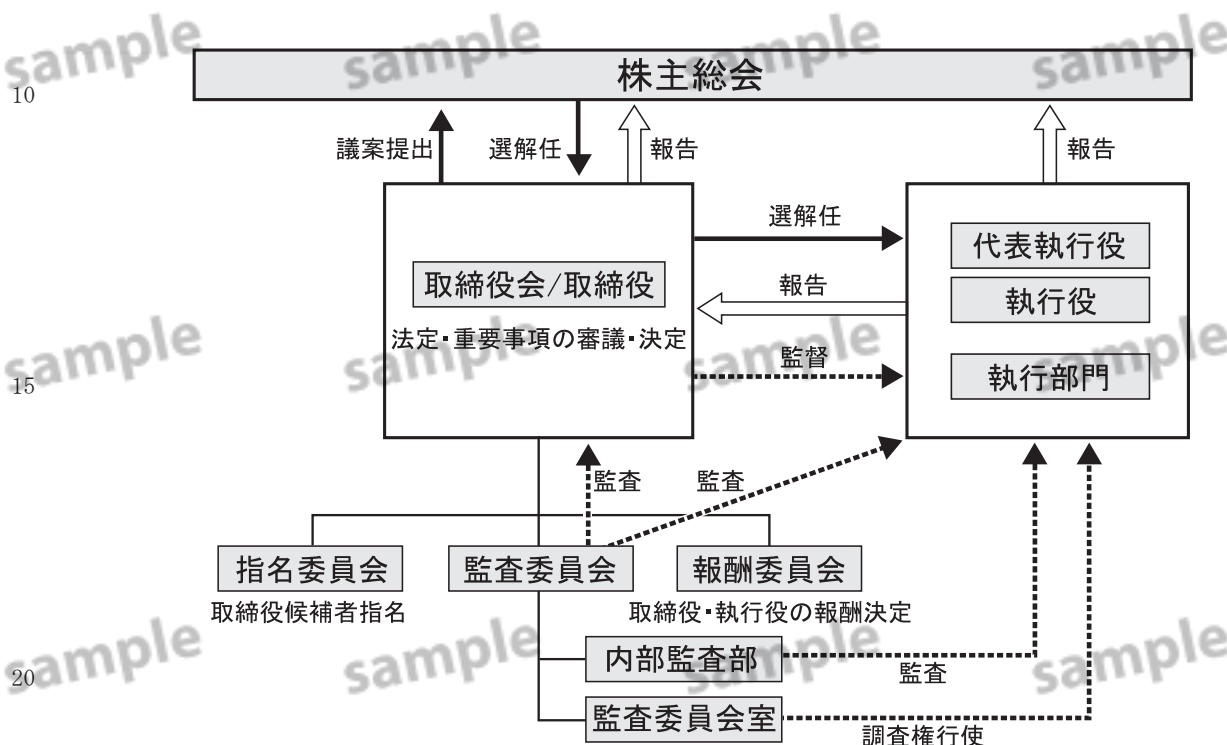
2015年3月期の事業セグメントは次のとおりである。

部 門	主 要 製 品
電力・社会インフラ	原子力発電システム、火力発電システム、水力発電システム、燃料電池、発電事業、太陽光発電システム、電力流通システム、計装制御システム、駅務自動化機器、交通機器、電動機、電波機器、官公庁システム等
コミュニティ・ソリューション	放送システム、道路機器システム、上下水道システム、環境システム、エレベーター、LED照明、照明器具、産業用照明部品、管球、業務用空調機器、コンプレッサー、POSシステム、複合機等
ヘルスケア	X線診断装置、CT装置、MRI装置、超音波診断装置、検体検査装置、放射線治療装置、医療画像ソリューション等
電子デバイス	小信号デバイス、光半導体、パワー半導体、ロジックLSI、イメージセンサ、アナログIC、NAND型フラッシュメモリ、ストレージデバイス等
ライフスタイル	テレビ、BDプレーヤー他録画再生装置、パソコン、タブレット、冷蔵庫、洗濯機、調理器具、クリーナー、家庭用エアコン等
その他	ITソリューション、物流サービス等

現在、事業売却が進みつつある。

## 2.2 コーポレート・ガバナンス

東芝は、1998年に執行役員制度を導入し、翌1999年に社内カンパニー制を導入した。2000年6月には、任意の指名委員会・報酬委員会を設置する。2001年6月には、社外取締役を3名とし、取締役の任期を1年に短縮した。2003年6月以降は、委員会等設置会社（現在は、指名委員会等設置会社）となっている。2015年夏の段階で、取締役16名中、8名が執行役を兼務しておらず、執行役を兼務していない取締役の半数が社外取締役であった。当時、指名委員会は社内1名、社外2名、監査委員会と報酬委員会は社内2名、社外3名の取締役で構成されていた。



<https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/governance/governance.htm>

図1 東芝のコーポレート・ガバナンス

指名委員会等設置会社である東芝では、業務執行については、法定事項や一部重要な事項を除き、かなりの程度、取締役会から執行役に権限が移譲されており、取締役会は監督機能に徹している。業務執行の最重要事項は、毎週のコーポレート経営会議等で執行役社長が決定し、その他の事項は、カンパニー社長等がカンパニー経営会議等で決定している。また、ガバナンスを強化するため、コーポレート・ガバナンス委員会も設置されていた。

従来、東芝はコーポレート・ガバナンスの優等生と考えられてきた。東芝のように、コーポレート・ガバナンスの形式を整えても、不正会計を避けることができなかつたことが実務界に衝撃を与えている。実効性あるコーポレート・ガバナンスを構築するためには、どのようにしたらよいか議論は続いている。



## 2.3 社内カンパニー制

すでに述べたように、東芝は、1999年に社内カンパニー制を導入した。社内カンパニー制というのは、各事業部門を独立した会社であるかのように見立てて運営する仕組みである。社内カンパニーは、東芝と別会社にはしないものの、あたかも会社であるかのように損益責任を負う事業区分である。社内カンパニーの業務執行事項は、一定の重要事項以外、社内カンパニー長（CP）に委任されている。CPは、カンパニーの損益責任を負うだけでなく、中期・長期の経営計画を策定し、広汎な投資意思決定権限も有している。

2015年夏時点の東芝の社内カンパニーは次のとおりである。

- インダストリアル ICT ソリューション社
- 電力システム社（電力社）
- 社会インフラシステム社（SIS 社）
- コミュニティ・ソリューション社（CS 社）
- ヘルスケア社
- セミコンダクター & ストレージ社（S&S 社）
- パーソナル & クライアントソリューション社（PCS 社）

各カンパニーを担当する執行役は GCEO と呼ばれる。CP は GCEO に報告することで社長（P）に報告したものとされる。このほか、グループ本社機能を果たす組織として「コーポレート」がある。

## 3 西田厚聰元社長

### 3.1 西田氏の東芝入社

5 東芝は、原子力事業と、NAND 型フラッシュメモリを中心とした電子デバイス事業の 2 つが主要セグメントである。原子力事業の拡充は、西田厚聰社長時代の米ウエスチングハウスの買収によってなされた。また、NAND 型フラッシュメモリに対する積極的な設備投資を実施したのも西田厚聰社長時代である。

西田厚聰氏は、早稲田大学第一政治経済学部を卒業後、東京大学大学院法学政治学研究科へ進学し、修士課程でフッサールを、博士課程ではフヒテを研究したという<sup>[4]</sup>。岩波書店発行の『思想』、  
10 1970 年 8 月号に、西田氏の論文「フッサール現象学と相互主観性」が掲載されている。西田氏は、修士課程のとき、一学年下のイランからの留学生と結婚した。

当時の東芝は、土光敏夫社長の肝煎りで、中東やヨーロッパ市場向けの拠点としてイランに現地法人パース東芝工業を設立していた。その現地法人トップの秘書として、西田夫人が働いていた縁で、西田氏は、その現地法人に入社する。イラン革命が起こった直後の 1975 年 5 月、東京芝浦電気（現・  
15 東芝）に入社した<sup>[5]</sup>。

### 3.2 パソコン事業の立上げと発展

東芝入社後の西田氏は、主にパソコン事業畑を歩む<sup>[6]</sup>。1985 年、単身で渡欧し、1 人でパソコン  
20 を売り歩いて事業を立ち上げたという。1985 年 12 月にはアメリカ市場へ参入した。

1989 年秋、東芝は、「ダイナブック」として知られる世界初のノート型パソコンを日本で発売する。1989 年末にはアメリカでもノート型パソコンを導入すると順調に事業を拡大していく。西田氏の上司の溝口哲也氏（のち専務取締役）が開発と生産を担当し、西田氏が営業と企画を担当し、東芝のパソコン事業を牽引していった。

25 西田氏は、1992 年にノートパソコンの販売を担う東芝アメリカ情報システム社の社長に就任し、1994 年に旧コンパックに奪われていたノート型パソコンのシェア首位を奪還する。1995 年 6 月にパソコン事業部長となった。1996 年度、パソコン事業は、東芝の連結利益の 40%にあたる約 900 億円を稼ぎ出した。

30 <sup>[4]</sup> 西田氏の東芝入社前の経歴は、「東芝・西田厚聰 | 世界を震撼させる『鯨』と『鰯』の二刀流経営 (3) ウェスチングハウス買収、HD-DVD 撤退、半導体大型投資『破壊と創造』を繰り返す男」、『PRESIDENT』、2008 年 10 月 13 日号による。

<sup>[5]</sup> 以降の経歴は、東芝の平成 23 年有価証券報告書による。

<sup>[6]</sup> 以下、「東芝のパソコン事業 米国でノート型が大苦戦 『家庭用』に手広げ赤字に」、『日経ビジネス』、1998 年 3 月 23 日号および「ノート PC の王者、出直し改革」、『日経ビジネス』、2005 年 6 月 13 日号による。

しかし、東芝のパソコン事業は、1997年度には一転して数十億円の赤字に落ち込む。3度に及ぶ業績の下方修正の結果、当初見込みより台数ベースで100万台、売上ベースで4000億円も落ち込んだ。東芝のノート型パソコンが好調だったアメリカ市場で、家庭用デスクトップ型パソコンを売り出すも売上げが伸びず、その間隙をコンパクの低価格ノート型パソコンに突かれて売上げを大きく落としてしまった。

当時の西室泰三社長は、パソコン事業の立て直しのため、西田氏をアメリカへ送る。1997年6月、西田氏は、東芝の取締役役に昇進し、ロサンゼルス郊外の東芝アメリカ情報システム社の社長に就任する。西田氏は、現地の営業マンを前に激しい口調で「サラリーマンはもういらぬ。事業家だけが残れ」と叱責したという。「東芝の営業マンは、いつの間にかベンツの営業マンに成り上がった」というのが西田氏の口癖だった。東芝のブランド力で、待っていても製品が売れると勘違いするようになったという。

西田氏は、サプライ・チェーンの改善に取り組み、在庫の圧縮を図った。以前は、1、2か月単位で製品を量販店に納入していたのを1週間単位に切り替え、流通在庫を3、4週間程度に縮める。それまで5、6か月掛かっていた製品の設計を半分以上の期間で完成させるように日本の開発部隊を説得した。

こうした改革の努力もあり、東芝は1994年のシェア首位奪還後、2000年までの7年間、首位の座を守り続けた。しかし、営業利益は1996年度の900億円をピークにして、それ以降は低下傾向にあり、1996年に21%あった世界シェアは2004年には12%に落ち込み、ヒューレットパカードとデルコンピュータに大きく引き離されての3位にとどまっていた。

### 3.3 パソコン事業の立て直し

2003年第1四半期に東芝のパソコン事業は赤字となり、2003年9月には東芝全体の通期の連結営業利益を1700億円から1400億円へと300億円も下方修正することになった。

パソコン事業を立て直すため、西田氏はパソコン部門を社内カンパニー「PC & ネットワーク社」として分離することを提案する。2004年1月に、志願して社内カンパニーの社長に就任した。当時の岡村正社長に1年で黒字化することを約束する。西田氏は、現場の社員と「対話会」を開き、「世界首位だった頃の成功体験を引きずり、自分たちが最先端だと過信している。東京の端っこでマイペースで仕事をするのに慣れ切って、世界の競合相手を見ようもしない」と叱咤したという。

当時の田中久雄資材調達部長（のち社長）は、「青梅事業所では調達部門と設計部門が、ずっと、いがみ合ってきた。設計部門で何をどのメーカーから買うかまで決めているから、調達部門の力が発揮できない。これではコスト削減に限界がある」「第一線の設計者20人を、調達部門に異動させてほしい」と西田氏に訴えた。

この提案を受けて、2004年4月、設計と調達の担当者による混成チーム「開発購買グループ」が発足した。設計と調達の担当者が共同で、数百の部品の機能や原価を調査し、できるかぎり部品の共通化を進めた結果、キーボードやコネクタなどの部品点数が3分の1も減り、筐体の金型費用は約半分となる。開発費も約3割減少した。そのほかにも、発注作業も簡素化されるなど、大きな波及効果があったという。

5 各種の施策の結果、西田氏はパソコン事業の黒字化に成功し、2004年度下期は153億円の営業利益を出す。わずか1年でのパソコン事業の立て直しに成功した。これが決め手となって、2005年6月、西田氏は東芝の代表執行役社長に就任する。

## 10 4 東芝の半導体事業

### 4.1 サムスンとの競争

2005年頃、東芝の半導体事業の主力はNAND型フラッシュメモリであった。記憶保持動作が必要な随時書き込み読み出しメモリといわれるDRAMと異なり、電源を落としてもデータが消えない不揮発性のメモリである。NAND型フラッシュメモリは、iPodやUSBメモリに搭載されるようになる。徐々にノート型パソコンのハード・ディスク・ドライブ（HDD）の代替として、NAND型フラッシュメモリを使ったソリッド・ステート・ドライブ（SSD）が普及し始めてきた。

15 西田厚聡社長の就任以来、東芝は半導体への設備投資を加速していた<sup>[7]</sup>。半導体ビジネスでは、投資意思決定の速さと金額の大きさが決め手となる。かつて、東芝はDRAMの設備投資に出遅れて、DRAMを製造していた四日市工場の製造棟の1つを操業停止にしていた。2002年3月期、四日市工場ではDRAMを製造していたが、市場価格が10分の1まで下落し、1000億円を超える営業赤字を計上することになった。東芝全体では、2540億円という巨額の最終赤字を計上し、グループで1万7000人規模の人員削減を行なった。

25 一方、巨額の設備投資で先行していたサムスンには、急激な価格下落に耐えられるだけのコスト競争力があつた。DRAMは、設備投資に半年の差があれば、1000億円の差が出るという。投資判断が出遅れた東芝に挽回のチャンスはなく、2001年12月にDRAMから撤退の意思決定をせざるをえなかった。

30 巨額の設備投資が必要とされるのは、NAND型フラッシュメモリも同じである。西田社長は、2006年3月期、設備投資額を3度上方修正した。室町正志上席常務（のち社長）は「今年2月の追加投資は、当初4月の予定だったが、西田社長が前倒しを後押ししてくれた」と述べている。前期の投資額は2890億円、2007年3月期は3540億円を投資する。NAND型フラッシュメモリを製造する四

<sup>[7]</sup> 以下、「敗北パネに巨額投資 王者サムスンに挑む」、『日経ビジネス』、2006年6月19日号による。

日市工場は、サンディスクとの合弁なので、実質的には東芝の投資額の2倍近い金額が投資されていた。

これで、世界シェア 40% のサムスンに対し、同じく世界シェア 40% を取りに行くという。成功すれば、近年の日本の電機メーカーでは珍しい高収益事業となるが、失敗すれば、東芝の屋台骨を揺るがしかねなかった。

5

## 4.2 リーマン・ショック

2008年9月15日に、アメリカ合衆国の投資銀行であるリーマン・ブラザーズが破綻したことをきっかけに国際的な金融危機が広がった。これにより、国際的な半導体需要が減退、NAND型フラッシュメモリの価格が急落する<sup>[8]</sup>。サムスン、エルピーダ、東芝と、半導体メモリー業界は軒並み業績が悪化した。

10

東芝の2009年3月期は、売上高が前年から約1兆円減少し、6兆5500億円程度、3400億円もの最終損失を計上する。このうち、とくに業績が振るわなかったのは、NAND型フラッシュメモリー事業を含む電子デバイス事業である。同事業だけで3200億円もの営業損失を出した。

NAND型フラッシュメモリー事業の設備投資を加速させていた矢先にリーマン・ショックが起きたことには運の要素もある。

15

# 5 東芝の原子力事業

## 5.1 ウェスチングハウス買収

社長に就任した西田氏のもう1つの大仕事は、ウェスチングハウス（Westinghouse Electric Corporation LLC、以下、WH）の買収である。

地球温暖化の原因とされる二酸化炭素排出量を抑制するために、世界的に原子力発電に対する注目度が上がっていた時期である。2009年9月22日、当時の鳩山由紀夫総理大臣は、ニューヨークで開かれた国連気候変動サミットで2020年までに二酸化炭素を1990年比で25%削減することを表明した<sup>[9]</sup>。これほどドラスティックに二酸化炭素を削減するためには、原発の稼働率を高める必要があるという議論がなされた<sup>[10]</sup>。また、中国を中心に多数の原発の新規設置計画が公表されてもいる。

25

<sup>[8]</sup> 「サムスン電子 ― 業績急降下、50万ウォン割れ目前」、『日経産業新聞』、2008年10月17日、20ページ。

<sup>[9]</sup> 「気候変動サミット、『25%削減』表明へ、首相あす訪米、途上国支援も提唱」、『日本経済新聞』、2009年9月20日、朝刊1ページ。

<sup>[10]</sup> 「原発発電量、交付金に反映、稼働率向上促す ― 経産省計画案、排出量削減の柱に」、『日本経済新聞』、2010年4月20日、朝刊5ページ。

30



しかし、世界の原子力発電炉の中心は、東芝の得意とする沸騰水型軽水炉（BWR）ではなく、加圧水型軽水炉（PWR）になりつつあった。そこで、東芝は、PWR の設計ノウハウをもつアメリカのウェスチングハウスを買収する。

2006年10月17日、東芝は、米原子力発電大手、ウェスチングハウス（WH）の買収が完了したと発表した。出資額は42億米ドルであった。西田社長は「回収期間は17年と見るが15年以下に縮まる可能性もある」と述べた。2020年には、WHを加えた東芝の原子力発電事業の売上高が現在の2000億円から、約9000億円にまで増加するという見通しも示した<sup>[11]</sup>。

## 5.2 福島第一原発事故

2011年3月11日午後2時46分、東北地方三陸沖を震源とする国内観測史上最大のマグニチュード8.8（のち9.0に訂正）の強い地震が起き、宮城県北部で震度7を観測した<sup>[12]</sup>。この震災は、1707年10月の宝永大地震のマグニチュード8.6を上まわり、日本史上最大規模の地震災害となった<sup>[13]</sup>。のちに、東日本大震災と名付けられることになる。

この震災にともなう津波で、東京電力福島第一原子力発電所の電源が失われ、炉心溶融、建屋の水蒸気爆発度などが起き、多数の人が避難する事態となった。この事故により、国際的に原子力発電に対する評価が変わり、東芝の原子力事業は業績悪化に見舞われることになる。

# 6 第三者委員会報告書

## 6.1 歴代3社長の辞任

東芝の第三者委員会の調査報告書は、2015年7月20日に東芝に提出された。同日、同社ウェブサイト上に要約版が公開されたあと、翌21日に全文が公開される。そして、田中久雄社長と室町正志会長が記者会見をし、西田厚聡相談役、佐々木則夫副会長、田中久雄社長の歴代3社長の辞任を発表した。このほか、田中・佐々木両氏を含めた取締役8人が不正会計に関与したということで取締役を辞任する。取締役16人の半数が一度に辞任するという異例の事態となった。

<sup>[11]</sup> 「東芝、WH 買収を完了、『17年で投資回収』、西田社長が見通し」、『日本経済新聞』、2006年10月18日、朝刊9ページ。

<sup>[12]</sup> 気象庁、「『平成23年（2011年）東北地方太平洋地震』について（第15報）」、2011年3月13日。

<sup>[13]</sup> 「東日本で巨大地震、東北 M8.8、国内最大 — 死者・不明多数、津波で街壊滅」、『日本経済新聞』、2011年3月12日、朝刊1ページ。

そして、不正会計への関与が報告されなかった室町正志会長が社長を兼務し、9月に予定されている臨時株主総会まで暫定的に指揮を執ることになった。

## 6.2 東芝からの委嘱事項

第三者委員会に対する東芝からの委嘱事項は、一部インフラ工事に対する工事進行基準の適用についての会計処理を中心に、東芝が委嘱した事項について調査し、会計処理が適正性を欠いていることが明らかになった場合には、原因を究明し、再発防止策を提言することにあつた。

具体的な委嘱事項は、

1. 工事進行基準案件にかかる会計処理
2. 映像事業における経費計上に係る会計処理
3. ディスクリート、システム LSI を主とする半導体事業における在庫の評価に係る会計処理
4. パソコン事業における部品取引等に係る会計処理

の4つである。

## 6.3 第三者委員会への疑念

第三者委員会は、東芝からの委嘱事項について、東芝役職員の任意の協力に基づいて調査するもので、強制的な調査権限を持っているわけではない。また、第三者委員会の報告書には次の文言がある。

本委員会の調査及び調査の結果は、東芝からの委嘱を受けて、東芝のためだけに行われたものである。

このため、本委員会の調査の結果は、第三者に依拠されることを予定しておらず、いかなる意味においても、本委員会は第三者に対して責任を負わない。

(株式会社東芝 第三者委員会、『調査報告書』、2015年7月20日、19ページ)

第三者委員会に対しては、調査範囲を東芝から委嘱を受けた事項だけに限定し、ウェスティングハウスののれん、監査法人の役割など、重要な点を調査しなかったのではないかという批判がある。

## 7 一部インフラ事業における工事進行基準の適用

### 7.1 工事進行基準とは

5 第三者委員会の調査報告書の第2章は、一部インフラ事業における工事進行基準の不適切な利用を説明している。

工事進行基準というのは、工事契約に関して、工事収益総額、工事原価総額および決算日における工事進捗度を合理的に見積もり、これに応じて当期の工事収益および工事原価を認識する方法のことである<sup>[14]</sup>。ここで工事契約というのは、仕事の完成に対して対価が支払われる請負契約のうち、土木、  
10 建築、造船や一定の機械装置の製造等、基本的な仕様や作業内容を顧客の指図に基づいて行なう契約のことである。

東芝は、工事進行基準の適用にあたって原価比例法を採用している。ここで、原価比例法とは、決算日における工事進捗度を見積もる方法のうち、決算日までに実施した工事に関して発生した工事原価が工事原価総額に占める割合をもって決算日における工事進捗度とする方法をいう。当期の工事収益は、  
15

$$\begin{aligned} \text{当期の工事収益} &= \text{見積工事収益総額} \times \text{決算日における工事進捗度} \\ &\quad - \text{当該工事に対する過年度工事収益計上額}, \end{aligned}$$

20 と計算される。ここで、

$$\text{決算日における工事進捗度} = \frac{\text{累計工事原価発生総額}}{\text{見積工事原価総額}},$$

である。当期の工事原価は、

25

$$\text{当期の工事原価} = \text{累計工事原価発生総額} - \text{当該工事に対する過年度工事原価計上額},$$

である。

30 工事契約については、未完成の工事についても、成果の確実性が認められれば、工事進行基準を適用し、そうでなければ、工事が完成し、目的物の引渡しを行なった時点で、工事収益および工事原

<sup>[14]</sup> 企業会計基準委員会、『企業会計基準第15号：工事契約に関する会計基準』、2007年12月27日を参照せよ。東芝は当時、米国基準採用企業だったので、適用基準はFASB, ASC 605-35である。

価を認識する工事完成基準を適用しなければならない。

ここで、成果の確実性が認められるためには、次の各要素について、信頼性をもって見積もることができなければならない。

1. 工事収益総額
2. 工事原価総額
3. 決算日における工事進捗度

工事原価総額が工事収益総額を超過する可能性が高く、かつその金額を合理的に見積もることができる場合には、その超過すると見込まれる額（工事損失）のうち、すでに計上された損益の額を控除した残額を工事損失が見込まれた期に工事損失引当金として計上しなければならない。

## 7.2 工事進行基準の事例

東芝の社内カンパニーの1つ、「電力社」は、原子力事業部と火力・水力事業部といくつかの工場から構成されている。2012年1月、電力社は、ある地方自治体からシステム装置の製造を納期2016年3月、契約金額71億円で受注した<sup>[15]</sup>。

この案件は、CP決済案件である。そこで、2011年10月19日に第1回電力社受政会議（受注政策会議）が開催された。通常、受政会議では、NETと呼ばれるコストの見積もり値と、NETからコスト削減策の効果を織り込んだコミットメント値、そして、最終的に目指すべきチャレンジ値の3つが報告される。ここで、NETというのは、東芝の営業部から見たコスト発生額のことであり、内部振替価格であるため、東芝他部局の内部利益が含まれていることがある。

この会議において、原子力事業部は、電力社の五十嵐安治CPに対して、NETの見積もりが90億円、現状の見積もり値からコスト削減策の効果を見込んだコミットメント値が80億円、さらに最終的に目指すべきチャレンジ値が75億円であると報告し、これを踏まえて入札価格を80億円とすることを提案した。しかし、五十嵐CPは、さらなるコスト削減を要求し、NETの見積もりの精査を指示している。

2日後の2011年10月21日、第2回の受政会議が開かれ、原子力事業部は、五十嵐CPに対し、現状コミットメント値が79億円、チャレンジ値が74億円と報告し、入札価格を80億円とすることを提案したが、五十嵐CPには受け入れられなかった。

<sup>[15]</sup> 株式会社東芝 第三者委員会、『調査報告書』、2015年7月20日、44ページ以下の情報による。第三者委員会の調査報告書では、本文の数字と表の数字に違いがある。説明はないが、内部利益を調整した結果かもしれない。本文の数字を優先する。

そして、さらに3日後の2011年10月24日の第3回の受政会議で、原子力事業部は、現状コミットメント値は79億円のまま、チャレンジ値を70億円と修正し、入札価格も70億円とするように提案した。この提案を受けて、五十嵐CPは入札価格を71億円と決定したという。これほどまでに低い入札価格を設定したのは、類似の案件における将来の拡販につなげるため受注実績を作ろうという意図があった。

5 システム装置の製造事業は新規事業であり、当時、東芝は類似案件を連続して失注しており、何としても受注実績が欲しかったとされる。

このように、ムリして設定されたNETのチャレンジ値70億円に基づき、入札価格を71億円としたものの、この70億円のNETには、今後のコスト削減交渉が成功することが前提とされているなど、具体的な裏付けのないコスト削減策が含まれていた。この段階では、工事損失引当金は計上されていない。

10 2013年8月12日時点で、NETの見積もりが88億円と報告されていたが、2013年9月には、工事収益総額(SP)と同額の71億円に設定し、工事進行基準の適用を開始している。2014年3月には、NETの見積もりが89億円と報告されたものの、見積工事原価総額は変更されず、2014年12月にいたってはじめて工事損失引当金が設定された。

15 第三者委員会は、2012年1月の受注時に、見積総工事原価を90億円として工事損失引当金を設定すべきであったとしている。

## 8 映像事業におけるキャリーオーバー

### 8.1 東芝の映像事業部門

20 第三者委員会の調査報告書の第3章は、映像事業における経費計上時期の会計処理について述べている。ここで、映像事業というのは、テレビの製造・販売事業のことである。東芝の映像事業については、数年のあいだに何度も組織改革があり、多くの社内カンパニーに属したあと、2014年度以降、東芝ライフスタイル株式会社(TLSC)に分社化されていた<sup>[16]</sup>。

### 8.2 具体的な手法

25 映像事業部門では、売上増やコスト・ダウンで損益目標が達成できないとき、キャリーオーバー(C/O)と呼ばれる手法で損益調整してきた。これは、本来、引き当てるべき引当金を設定しなかったり、経費の計上を翌期以降に先延ばしすることによって、その四半期の利益を嵩上げする手法である。具体的には、中国、アジア、インドおよびロシアの販社のリベートや販売促進費を操作するなど引当金を操

<sup>[16]</sup> なお、東芝ライフスタイル株式会社の株式80.1%は、中国家電大手の美的集団に売却することが決定している。「東芝、白物売却537億円、中国・美的集団と最終合意」、『日本経済新聞』、2016年3月31日、朝刊、17ページ。



作する手法や、役務（サービス）を受けたのにもかかわらず請求書が未達のを費用計上しなかったり、役務提供先に請求書の発行を遅らせてもらって費用計上しなかったりする手法が採用されていた。

しかし、各部署まちまちに C/O を実施していたのでは、操作前の正しい損益がわからなくなってしまう。そこで、映像事業部門は、遅くとも 2011 年度からは、四半期ごとに C/O 残高を収集・管理していた。

また、四半期末には、東芝は、海外現地法人に対して意図的に高い値段で製品を販売していた。この場合、東芝の売上高が過大計上されるとともに、海外現地法人の在庫が東芝の利益を含んでいる分、過大計上されることになる。通常の連結決算の手続きであれば、このような連結グループ内の取引は相殺消去されるので、とくに問題にならない。しかし、東芝は、事業部全体の利益率を一律として内部利益を消去する簡便法を使っていたため、過大計上された内部利益が完全には消去されていなかったという。

さらに、映像事業部門は、部品やテレビ製品の仕入先に対して、翌期以降の調達価格を増額することを条件として、当期の調達価格の値下げ交渉をすることがあった。こうして実現した仕入値引は、翌期以降の調達価格の増加をとまなうもので、実質的な代金後払いにはかならない。

### 8.3 チャレンジ

第三者委員会の調査報告書が指摘した「チャレンジ」という言葉は、実質的な不正会計要求のように読める。しかし、この言葉は元々は別の意味を持っていたという。

「チャレンジ」という言葉を最初に使い始めたのは、土光敏夫元社長であった<sup>[17]</sup>。土光氏は、石川島播磨工業（現・IHI）の社長から、1965 年当時、経営難だった東芝社長に転じた。社員は 3 倍頭を使え、役員は 10 倍働くという「モーレツ経営」で東芝の再建を果たした経営者である。のちに経団連の会長を務め、第二次臨時行政調査会（土光臨調）の会長を務める。質素な暮らしぶりがテレビで紹介され「メザシの土光さん」として知られる。

土光元社長が、東芝の経営再建のプロセスにおいて、「チャレンジ & レスポンス」といって激的な社員指導をした記録がある。「チャレンジ」とは利益の水増しをしろという意味ではなく、難しい課題にしっかり取り組みという意味であり、「レスポンス」というのは「チャレンジ」に対してきちんと答えなさいという意味だという。「チャレンジ」は土光社長時代以来、東芝の精神を表わす伝統ある言葉として引き継がれてきた。

しかし、利益至上主義が強まるなか、「チャレンジ」という言葉は損益改善要求という意味合いが強くなっていく。第三者委員会の調査報告書は、チャレンジ達成要求の具体例として次のものを挙げている（188–189 ページ）。

<sup>[17]</sup> 今沢真、『東芝不正会計 | 底なしの闇』、毎日新聞出版、2016 年、49–50 ページより。

- 2012年9月、社長月例において、佐々木則夫 P が「売上高で9月10日提出値までの+92億円の施策説明ではまったく意味がない。改善チャレンジへの回答となっていない。今回の改善チャレンジは、未達カンパニーがあると全社で予算未達になる。それなのに、自分達の提出値を守りますというだけ。... 全くダメ、やり直し」と発言している。

- 5
- 2013年8月、田中久雄 P は、深串方彦 GCEO、徳光重則 CP、映像事業部部長 A 氏らに対し、「偏に予想外の PC・TV・家電の損益悪化が原因です。第2四半期損益が第1四半期と同じ状況なら、弊職としては従来からの見解を変えて TV・PC・家電事業からの日本を含む全世界からの完全撤退を考えざるを得ません。これは決して脅かしではありません」と伝えている。

- 10
- 2013年9月、田中久雄 P は徳光重則 GCEO、深串方彦 CP に対し、「テレビ事業の下期黒字化は弊職が公に宣言しているいわば公約です。ありとあらゆる手段を使って黒字化をやり遂げなければなりません」と伝えている。

- 2014年2月、社長月例において、田中久雄 P は、「映像は第3四半期に折角ゼロになったのに第4四半期で赤字で元通りでは意味がない。なんとしてでもゼロにするように。あれだけ構造改革をやっておいて▲46億円赤字とはいえない。いくらまで出来そうなのか？」と質問し、DS社の映像事業部部長 C 氏が「実力値で23億円足りておりませんし、欧州▲46億円の対応手段も難しい。もう少しお時間をいただきたい」と答えると、「どんなことがあっても▲20億円までに納めなさい。... 資金収支は前回悪化分+100億円改善チャレンジ」と指示している。

- 15
- 2014年3月、社長月例において、田中久雄 P は、「TVはなんだ、この体たらく。まだ▲20億円リスクがあります+19億円はチャレンジ受けているけれど見込めません、それでは最悪▲85億円ではないか。そうなったらTV事業をやめる。赤字ならやめる。下期黒字にすると市場に約束している。黒字にできないのならやめる」「映像の損益は▲65億円から+19億円を最低やること」と発言している。

- 20
- 2014年6月、田中久雄 P は、TLSC社長に対し、「映像は一体何をやっているのでしょうか？第1四半期で▲53億円など到底認める訳には行きません。2013年度下期で黒字化を達成すると弊職が市場に約束をしている事を裏切り黒字化のめどが立ったと断言をした事も裏切る事になります。市場はもう何を言っても弊職の言質を信じないでしょう。これが如何に他の事業に悪影響を及ぼすのか理解していますか？年間ベースでは▲200億円を越すような事業は全面撤退しかありません。何年一体我慢をすればいいのでしょうか？現法の連中は全員解雇して全面撤退をするしかないでしょう。本質的な改善は全く出来ていないという事です。先日の事業課題点検の会議で映像事業部長 C 氏はそれでも米国の撤退だけでも抵抗をしていたのを覚えていますよね？いい加減にして貰いたいとしか言いようがありません。」と叱責している。

- 30

## 9 ディスクリート、システム LSI の在庫評価

第三者委員会の調査報告書第 6 章は、ディスクリートやシステム LSI を中心とした半導体事業の在庫評価の問題を取り上げている。ここで、ディスクリートとは、1 つの機能を果たす単体素子のことで、東芝においては、パワーデバイス、白色 LED、小信号デバイス、フォトカプラが主力 4 製品である。システム LSI とは、組み込みシステム製品の主な電子回路を 1 チップ程度に集積した半導体素子のことである。

会計上、滞留在庫については、廃棄のタイミングではなく、販売可能性が見込まれなくなったタイミングで評価損を立てる必要がある。しかし、社内カンパニー S&S 社のロジック LSI 事業部では、販売の見込みのなくなった在庫の評価減を立てていなかった。

ロジック LSI 事業部では、特定の用途・特定の顧客向け製品である ASIC 製品を中心に製造していた。しかし、ある顧客が、自社の製品に使う部品を変更したことから、東芝が見込みで生産していた在庫が滞留することになった。この段階で、東芝は、顧客から正式な注文を受けておらず、正規の受注を見越して先に製造プロセスに入っていた。

この滞留在庫は、特定顧客向けのもではあったが、テレビやパソコンに使うことも可能であったため、評価減を立てず、販売活動を行なった。しかし、実際に販売することは難しく、多くは滞留在庫のままとなった。これが問題となっている ASIC 在庫 45 億円の 3 分の 1 を占めている。

それ以外の ASIC 在庫は、他社向けのものであった。大型テレビの需要が予測と大きく違ったり、東芝以外の ASIC 製品への切り替えがあったりするなど、見込み違いがあり、かなりの滞留在庫が発生した。

これらの滞留在庫については、販売見込みがなくなった段階で評価損を立てるべきところ、廃棄に至るまで損失計上することはなかったのである。

## 10 パソコン事業におけるバイセル取引

### 10.1 ODM 先とのバイセル取引

第三者委員会の調査報告書第 4 章は、パーソナル・コンピュータ (PC) 事業における部品取引を使った不正会計についても指摘している。

社内カンパニー、パーソナル & クライアントソリューション社 (PCS 社) では、台湾の ODM メーカーに製品の設計、開発、製造を委託している<sup>[18]</sup>。東芝は、ODM メーカーに PC の製造委託をするにあたっ

<sup>[18]</sup> ODM というのは、Original Design Manufacturing の略で、委託者のブランドで販売される製品を設計、開発、製造することを意味している。

て、CPU、ハード・ディスク・ドライブ、メモリ、光学ドライブ、液晶といった主要部品を、自社または TTIP という 100% 子会社を通じて調達し、これを ODM メーカーに有償支給している。これを部品取引という。

5 しかし、こうした部品を調達価格で ODM 先へ売却すると、東芝が主要部品をいくらで調達しているか ODM 先に筒抜けになってしまう。そして、その調達価格情報は、ODM 先を通じて、競合他社に伝わる可能性があった。そこで、調達価格をわかりにくくするため、マスキング価格と呼ばれる、調達価格よりも高い価格で販売していた。マスキング価格と調達価格の差額をマスキング値差と呼んでいる。

10 部品供給を受けた ODM 先は、自社で調達した部品と合わせて完成品を TTIP に納入する。これを完成品取引という。東芝では、部品取引と完成品取引を合わせて、バイセル取引と呼んでいた。マスキング値差を吸収するため、完成品取引は高めに設定される。主要部品を ODM 先に高い値段で販売できるのは、あとで完成品を買い取る約束があるからにほかならない。バイセル取引は、ある種の買戻し条件付き売買である。

## 15 10.2 実際の取引例

実際には、いくつかの部品供給ルートがあるが、ここでは一番単純な TTIP から ODM 先へ部品供給するルートを取り上げる。まず、TTIP が PC 部品を 50 で調達する。TTIP の仕訳は次のとおりである。

(借) 在庫	50	(貸) 買掛金	50
--------	----	---------	----

次に、TTIP は、この部品を ODM 先に 300 で供給したものとしよう。TTIP の仕訳は次のようになる。

(借) 未収金	300	(貸) 在庫	50
		未払金	250

ここで、未収金は ODM 先からの未収金であり、未払金は東芝に対する未払金である。

この取引について、東芝側では製造原価のマイナスとして仕訳される。

(借) 未収金	250	(貸) 製造原価	250
---------	-----	----------	-----

25 連結財務諸表では、TTIP の未払金と東芝の未収金が次のように相殺消去されていた。

(借) 未払金	250	(貸) 未収金	250
---------	-----	---------	-----

次に、ODM 先が 300 で調達した部品を使って加工し、20 だけ価格に上乗せして、TTIP にこれを 320 で販売したとする。このとき、TTIP の仕訳は次のとおりである。

(借) 在庫	320	(貸) 未払金	320
--------	-----	---------	-----

30 TTIP は手数料 10 を上乗せして、これを東芝に 330 で売却する。

(借) 未収金	330	(貸) 在庫	320
		手数料	10



この取引を東芝側では次のように処理する。

(借) 製造原価 330 (貸) 未払金 330

連結財務諸表では、TTIP の未払金と東芝の未収金が次のように相殺消去される。

(借) 未払金 330 (貸) 未収金 330

部品取引によって収益計上はなされていないが、製造原価がマスキング値差相当分、マイナスされており、費用の削減を通じて利益が計上されている。完成品取引がなされれば、マスキング値差を含んだ製造原価が計上されて、一時的な問題は解消される。期末に ODM 先に在庫が残るとその分利益が計上されたままとなる<sup>[19]</sup>。東芝は、四半期決算直前には、正常な量を超える大量の部品を ODM 先に販売し、見掛け上の利益を水増ししていた。

部品の調達価格とマスキング価格の比であるマスキング倍率は、表 1 のとおり、年々大きくなっていった。

年 度	2008	2009	2010	2011	2012	2013
マスキング倍率	2.0	2.2	3.6	4.2	5.2	5.2

表 1 マスキング倍率の推移

### 10.3 バイセル取引の開始

すでに述べたように、東芝の PC 事業は 2001 年頃から業績不振に陥った。2001 年度に 329 億円、2002 年度に 71 億円、2003 年度上期において 328 億円の営業損失を計上している。

2004 年 1 月、東芝は PC 事業を社内カンパニーとして独立させ、PC& ネットワーク社(PC 社)を設立し、西田厚聰氏を CP とした。開発リソースの絞り込みと差別化製品への集中、標準品の ODM 調達への切り替えを積極的に進める。のちの社長、田中久雄氏をリーダーとする調達ワーキンググループは、パソコンの製造・調達の仕組みを改め、ODM 取引の比率を大幅に引き上げる。また、PC 部材の調達コストを削減することを目的として、ODM 各社が独自に部品を調達する仕組みを変更し、主要 5 部品(メモリ、ハード・ディスク・ドライブ、液晶など)について、バイセル取引を導入した。

バイセル取引自体は、PC 大手メーカーのあいだで一般的な取引慣行である。2004 年 9 月にバイセル取引を導入した直後から、上記の会計処理が行なわれていた。

<sup>[19]</sup> 本来は、TTIP の手数料相当分も製造原価と相殺されるべきであろう。



## 10.4 不正会計の開始

PC 社では、2008 年 4 月に起きた製造トラブルの影響で同月 53 億円の営業損失を出した。これは  
5 予算額を 63 億円下まわっていた。サブプライムローン問題から、全社的に業績悪化が懸念されていた  
時期である。

2008 年 5 月の社長月例において、PC 社の下光秀二郎 CP が、2008 年度第 1 四半期の営業利益  
の見込みが 52 億円程度になると報告したところ、西田厚聰 P は「全社非常事態である」「営業利益  
FY1Q で最低でも 30 億円改善して欲しい」「上期の営業利益について 200 億円を是非達成して欲しい」  
10 「調達 CR はもっと出るだろう」と述べた。ここで、FY1Q は、第 1 四半期の意味であり、CR はコスト削  
減のことである。第 1 四半期においては、提出値の 52 億円に 30 億円を上乗せした 82 億円を達成す  
るよう「チャレンジ」を求めたという。

翌 6 月の社長月例において、PC 社は営業利益見込みを 66 億円と改善したが、西田厚聰 P はこれ  
に満足せず「営業利益 FY1Q+22 億円のチャレンジをお願いしたい」「全社、FY1Q は大変な状況な  
ので、是非チャレンジを達成して欲しい」「期待している」とさらに損益改善を求めたという。

15 四半期利益報告会で、PC 社は第 1 四半期の利益 90 億円と報告した。「22 億円のチャレンジに対  
し CR の前倒し確保により 24 億円改善」し「CR 前倒し確保により西田 P チャレンジ達成」と報告され  
ている。

PC 社は、2008 年度上期の損益見通し 206 億円の営業損失に対して、改善チャレンジ 354 億円を  
織り込んで、営業利益 148 億円と見通していた。しかし、西田 P は「営業利益 +50 億円のチャレンジ  
20 をお願いしたい」とさらに多額の損益改善を要求する。

しかし、PC 社は 2008 年 8 月になっても損益改善の見通しが立たず、西田厚聰 P のチャレンジより  
50 億円少ない利益見通しを報告した。「営業利益は、50 億円改善は must、全社が大変な状況なので、  
何としてもやり遂げて欲しい」と述べ、さらに損益改善を求める。

そこで、PC 社は、バイセル取引において、ODM 先に部品を押し込み販売することによって、見掛  
25 け上の利益を水増しする不正会計を開始する。PC 社は、こうした押し込み販売の見掛け上の利益を含  
んだ「CR 前倒し」によって、173 億円の損益改善を達成した。2008 年度上期の営業利益を 237 億  
円とし、西田厚聰 P のチャレンジ値 198 億円を上回る成果を報告したのである。以後、PC 社の「CR  
前倒し」という言葉は、コスト削減を早期実施するという本来の意味を離れ、「ODM 先への押し込み販  
売による製造原価の過剰圧縮分」を意味するようになっていく。

30 2008 年 10 月の社長月例において、PC 社の下光秀二郎 CP は「CR の前倒し効果は 173 億円、  
それを外すと実力は営業利益 64 億円」と報告し、「CR 前倒し」によって、営業利益が嵩上げされて  
いることを説明した。「CR の前倒しについては、9 月に国慶節があったため、部品の前倒し供給ができ

たが、12月はODMの決算期にあたるため合意を取り付けるのがむづかしい」と、「CR前倒し」効果が部品の前倒し供給によるものであることを説明している。「CR前倒し」の反動を含めて、第3四半期は営業損失140億円の見込みと報告すると、西田厚聰Pは「予算を達成して欲しい」と述べ、村岡富美雄SEV(副社長)は「FY3Qの赤字は何としても回避して欲しい」と述べたという。ここでいう「予算」は営業利益101億円である。

2008年11月の社長月例では、リーマン・ショック下の為替の影響で、第3四半期営業利益の見込みが184億円の損失になったことが報告されると、西田厚聰Pは、「いくら為替が悪いといっても話にならない」「とにかく半導体が悪いのだから、予算を達成して欲しい」と述べる。12月の社長月例で同じ見通しが報告されると、西田厚聰Pは「こんな数字はずかしくて公表できない」などと述べた。

このチャレンジ要求を受け、PC社はODM先への追加押し込み販売を実施する。「CR前倒し」は45億円増加して188億円となった。第3四半期の営業利益は劇的に改善する。

以後も社長月例において、西田厚聰Pは「利益は+100億円改善がミニマム」「死に物狂いでやってくれ」「このままでは再検討グループになってしまう。事業を持っていてもしょうがない。『持つべきかどうか』というレベルになっている。それでいいなら+100億円はやらなくていい。ただし売却になる。事業を死守したいなら、最低100億円やること。がんばれ」などと叱咤した。西田社長時代を通じて、バイセル取引による架空利益計上額は273億円に達したと推計されている。

## 10.5 不正会計の拡大

2009年6月24日、西田厚聰社長が退任して会長となり、佐々木則夫社長体制となった。PC社社長は深串方彦氏が就任する。深串方彦CPは、ODM先への押し込み販売を実施しない前提で、2009年第2四半期の営業損失を557億円としたいと田中久雄EV(専務)に説明した。しかし、「インパクトが大きすぎる」として、ODM先への押し込み販売を続けることになる。以後の業績悪化もあって、押し込み販売による利益嵩上げは膨らんでいく。佐々木新体制では、この利益嵩上げ分は「借金」とも呼ばれている。深串CPが2009年第3四半期において147億円の「CR前倒し」の精算をしようと提案すると、佐々木Pが「いつも期末のバイセル等をやるから反省もなく、自転車操業になっているのではないかと述べたので、深串CPは「それで今四半期は前倒しの一部を返して、4Qでも返してノーマルなかたちにしようとしています」と応じた。佐々木Pは「一番会社が苦しいときにノーマルにするのは良くない考え。話がちょっとおかしくて、PCのためにも、東芝のためにもなっていない」と述べたという。

2009年12月、佐々木Pは田中EVに「PC損益を改善せよ。借金返済はやってほしいが、全社の状況から借金は必要悪であるが、FY3Qはやむをえない。何とか改善してもらいたい。できれば150億円程度やれないか」と述べた。その結果、利益嵩上げ分は403億円まで増える。

佐々木則夫 P は、利益嵩上げは減らしていくべきと考えていたようだが、あくまで PC 社の利益が出ているときに少しずつ減らすべしと考えていたようである。このあたりの心情は「借金を減らそうとして出るものを出さないのはダメ。借金はソフトランディングで返せと言っている。自分たちの予算はこうだけど、借金は下期予算を下まわっても返済ということであれば、自分の安全、会社の危険だ」「3Q で出た利益を使って借金を余分に返済して前回通り、借金だけ返済して、予算は達成しましたなんていうことがあれば、賞与の査定は 2 段階引き下げるから」という発言からもうかがえる。

以後、PC 社は改組を繰り返して、2011 年 4 月 1 日に、デジタルプロダクツ & サービス社 (DS 社) となっていた。この頃には、バイセル取引を利用した ODM 部品の押し込み販売やキャリーオーバーによる利益操作が問題だということは、DS 社の生産調達部門、経理部、コーポレート財務部、CFO のいずれも認識していた。しかし、これをやめた場合、損益に与える影響が大きすぎるため、計画的に減少していくことになっていた。2011 年 11 月の全社月例では「バイセル、C/O 返済計画」が策定され、年間 200 億円ずつ「返済」し、2015 年上期に「返済」終了する予定であった。

しかし、PC 事業の業績悪化により、この計画は早々に頓挫する。バイセル取引による利益嵩上げ分は 2012 年第 2 四半期終了時点で 511 億円に達していた。

とくに 2012 年 9 月末には、ODM 先と交渉する時間的猶予がなかったため、東芝の 100% 子会社の TIH に対して、マスキングの必要がないにもかかわらず、マスキング価格で押し込み販売を行なっている。これに対して、TIH 総経理は「本件は DS 社トップの意思か」「当然ながら本件が abnormal な処置であると十分理解した上でのご指示か」「この取引がグループの会計処理に疑義をもたれないかを懸念される (ママ)」「そのリスク覚悟 (覚悟というのは万が一時の対応を含めて) でのご指示か」と難色を示す。DS 社経理部長は久保誠 EV にも「監査リスクがある」ことを説明済みであるとして、TIH に取引実施を求め、実際に取引により利益の嵩上げが行なわれた<sup>[20]</sup>。

## 10.6 不正会計の縮小実行

2013 年 6 月 25 日、佐々木則夫氏が社長を辞して副会長に、田中久雄氏が東芝社長に就任するとともに、徳光重則氏が DS 社 CP に就任する。田中久雄 P は、PC 社の調達部長、コーポレートの調達部門長を務めてきており、バイセル取引による利益嵩上げスキームについて熟知していた。

2013 年 9 月 13 日、田中久雄 P は、久保誠 SEV と極秘の相談をし、そこで、「これまでの方針とは少し異なりますが、少しバイセル借金を増やして、何が何でも DS 社を ▲99 までで止めたいと思っています」と説明した。これに対して久保誠 SEV は「田中久雄 P が決断された場合は、100% したがいます」と説明した。

<sup>[20]</sup> 通常、監査リスクとは、監査人が不適正な財務諸表に対して適正意見を付す確率 (監査失敗の確率) を指す。しかし、ここでは、不正会計が監査で見つかる確率のことを指している。

すし、ベストを尽くしますが、私はバイセルを増やすことには反対です」と難色を示している。結局、バイセル取引による利益嵩上げが追加され、2013年度末の累計は721億円に達した。

ここで、バイセル取引による利益嵩上げ（いわゆる「借金」）を含む利益の水増し分として解消の必要のあるものの洗い出しと対策が検討された。この解消の必要のあるものは「PC事業対策残」と呼ばれていた。このPC事業対策残は、PC事業の実体面のリストラと一体として検討対象となる。2014年5月には、田中Pは「最大の優先は対策残。撤退にかかわる費用はできるだけ減らして、対策残解消額を増やしたい」と述べている。

これによって、2014年度末（2015年3月期）には、バイセル取引による利益嵩上げは397億円まで減少する予定であった。

2005年以降のPC事業の売上と営業損益をグラフ化したものは図2のとおりである。月別の損益の上下動は激しく、2012年以降、四半期末月の利益がその期の売上を上まわるほどになっている。

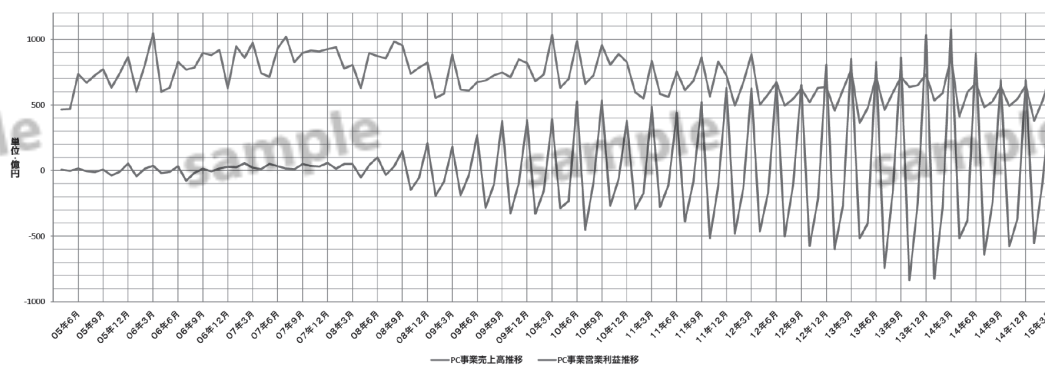


図2 2005年以降のPC事業の売上と営業利益

## 11 決算発表と臨時株主総会

東芝は、2015年3月期決算の発表を2015年8月31日に予定していたが、新たに精査が必要となる案件が約10件見つかり、集計作業と監査のため、決算発表を9月7日に再延期した<sup>[21]</sup>。第三者委員会指摘修正額1518億円の累計税引き前損益下方修正額に加えて、それ以後明らかになった修正額を加えると、最終的に2248億円の累計税引き前損益の下方修正があった<sup>[22]</sup>。

9月30日に開催された臨時株主総会では、11名の取締役が選任された。うち社内が4名、社外の独立取締役が7名である。社外取締役のなかには、小林喜光・三菱ケミカル・ホールディングス取締役会長など、財界の重鎮が含まれている。

臨時株主総会のあとも、室町正志社長の続投が決まった。

<sup>[21]</sup> 「東芝、決算発表を再延期 7日までに提出」、『日本経済新聞』、2015年8月31日。

<sup>[22]</sup> 株式会社東芝、「東芝、決算発表を再延期 7日までに提出」、2015年9月7日。



## 11.1 膿は出し切れたのか

前 CFO の前田恵造氏や半導体事業を率いた取締役の小林清志氏は、引責辞任後、あらためて東芝と顧問契約を結んだ。

5 10月1日の記者会見で、室町正志社長は次のように述べている。「小林の営業資産をただちに失うと、東芝の柱である半導体事業に大きな影響がある。前田の持っている財務関係の知見は、特設注意市場銘柄の指定解除作業に必要なだ」。2015年9月15日、東京証券取引所は、東芝を特設注意市場銘柄に指定し、上場契約違約金9120万円を徴求している。1年後も内部管理体制の改善が不十分と東京証券取引所が判断すれば、東芝は上場廃止になる可能性がある。

10 しかし、前田恵造氏は、不正会計が行なわれていた時期に CFO を務めている。この点については批判も多い。

さらに、『日経ビジネス』2015年10月12日号は、これまで認定されてこなかった新たな不正会計を報告している。パソコンを扱う欧州現地法人の営業部門で、製品保証引当金の設定を任意に動かし、四半期末には必ず黒字になるように操作していたという<sup>[23]</sup>。

15

## 12 ウェスチングハウスののれん

### 12.1 EY の判断

20 いったんは再出発に向けて動き出したかに見えた室町新体制であったが、新たな事実が報道される。

東芝が2006年に買収したアメリカの原子力子会社ウェスチングハウス（WH）が、合計1600億円の減損損失を計上していたことが内部資料から判明したという<sup>[24]</sup>。報道した『日経ビジネス』がどのように内部資料を入手したかについては触れられていない。

25 WHは、単体決算で2012年に9億2600万米ドル、2013年に4億米ドルを減損し、いずれの年度も赤字に転落している。この事実も、これまで東芝が一貫して原発事業は好調だと説明してきたことと矛盾している。

2011年の福島第一原子力発電所の事故の影響もあり、WH買収後の新規の受注は10基に留まっている。しかし、平田正善 CFO（当時）は「サービスや燃料事業が着実で、福島第1原発事故以降は安全対策というビジネスが伸びている」と述べていた。

30 2013年7月28日に、当時 CFO だった久保誠氏は、WHの幹部にこんなメールを送っている。「EYの議論を打ち切ろうとする態度が見られる。結論が変えられないという対応は監査人として明らかに失格。

<sup>[23]</sup> 「東芝 偽りの再出発」、『日経ビジネス』、2015年10月12日号。

<sup>[24]</sup> 「東芝 米原発赤字も隠蔽」、『日経ビジネス』、2015年11月16日号。



新日本の H パートナーに強く指摘した。ビットを行うので、EY の監査体制を一新してベストで臨んでほしいと申し入れた」。ここで、EY というのはアーンスト・アンド・ヤング (Ernst and Young) で、ビッグ 4 と呼ばれる大手会計事務所の 1 つである。新日本は、新日本有限責任監査法人のことで、EY と提携関係にある。ビットというのは競争入札のことであろう。EY は、2013 年 7 月 23 日、WH の監査報告書にサインし、WH は 2012 年度に 9 億 2600 万ドルの減損処理をすることが確定していた。

東芝が新日本有限責任監査法人に支払う監査報酬は毎年 10 億円程度という。新日本の H パートナーは「必ず EY の監査体制を一新するので、結果を見てからビットに進んで欲しい」と回答した。その後、EY の WH 担当社は日本人に変わり、以後、東芝と緊密な連絡を取っていく。新日本有限責任監査法人は、東芝の圧力は否定するものの、この時期、EY で担当替えがあった事実は認めている。

同じ時期に WH 幹部は「2012 年度監査で合計 9 億 2600 万ドルと巨額の減損を認識することになり、誠に申し訳ありません。特に Q2 での資金不足は深刻な状況」とメールしている。Q2 は第 2 四半期の意味である。

その後も WH の業績は好転しない。東芝の電力部門幹部のメールによると「顕著にポジティブな案件が出てこない以上、連結ベースで減損判定せざるを得ない」という意見が EY 内部で強まったようである。2014 年 3 月の電力部門幹部のメールには「EY の主な論点は『過去数年間新規受注がなく、キャッシュフローが減少』『事業計画が毎年遅延』『買収当時に算定した 54 億ドルのフェアバリューが維持できているとは思えない』ということでした」とある。

## 12.2 のれんの減損回避

2014 年 3 月、減損必須と考える EY 内部のムードを日本人担当者といえども覆すのは難しいと判断したため、東芝の財務部門では連結財務諸表への影響を極小化する動きが始まる。2014 年 3 月に、電力部門幹部は「EY 単独の手法と少々異なる手法で連結の評価を行うことを新日本が受け入れるための“屁”理屈をアピールすることが必要となっている」とメールしている。これとは別に、2014 年 4 月、原発部門幹部のメールに「WH の減損テストは東芝にとって非常に重要。社内であっても関係者以外に情報を不用意に伝えず、間違っても社外（会食時、タクシー内など）で本件の会話をすることのないよう、徹底をお願いします」とあり、厳重な機密として箝口令が布かれていた様子が見える。

最悪のシナリオとして約 1500 億円ののれんの減損が起きると、当時の東芝の利益剰余金を超過し、配当原資がなくなる。また、リーマン・ショック後に、東芝本体には財務制限条項が付いている。もし財務制限条項に抵触するようなことがあれば、銀行などの債権者が債務の返済を迫る可能性が出てくる。

そこで、東芝は 2 つの対策を打つ。1 つは、従来、2 つの基準で減損判定をしていたのを 1 つの基準だけにするというものである。東芝は、連結と WH 単体の事業価値を判定するにあたって、将来のキャッ

シュ・フローの現在価値をベースに判定する方法と同業他社の株価をベースに判定する方法を併用していた。それを、将来のキャッシュ・フローの現在価値をベースにする方法だけに変更する。このほうが、WHの事業価値を大きく算定しやすいからである。

5 もう1つの変更は、利益の日米合算である。東芝は2014年度から、WHと日本の原子力事業を統合し、日米の原子力事業を一体として将来のキャッシュ・フローを予測するようになった。日本の原子力事業が下支えをすることによって、WHののれんの減損が生じにくくなったわけである。新日本有限責任監査法人は、東芝の説得に応じて、適正意見を出している。

2015年12月22日、金融庁は、新日本有限責任監査法人に対して、契約の新規の締結に関する業務の3か月の停止と業務改善命令を出した<sup>[25]</sup>。約21億円の課徴金納付命令も出ている<sup>[26]</sup>。

10

### 12.3 第三者委員会と減損隠し

「不適切会計」問題について第三者委員会の設置が決まった頃、この調査がWHののれんの減損問題に波及することを畏れる議論が東芝社内にあったという報道がある<sup>[27]</sup>。

15 2015年5月28日に、当時の東芝法務部長だった櫻井直哉氏は、室町正志会長、田中久雄社長などに“Privileged & Confidential: WEC/L+G 関係”と題したメールを送っている。WECは東芝社内  
でWHを指し、L+Gはスイスのメーター製造大手ランディスギアを意味している。その内容は次のとおりである。「第三者委員会の松井委員から、森・浜田のF弁護士に連絡があった。WEC及びL+Gの減損について、丸の内総合としては調査するか否かは会社で判断すべきとの見解で、第三者委として  
20 会社の意向を確認したいとのこと」「本件を第三者委に委嘱する可能性はまったくないと思う」「メールを見た以上、第三者委としては何らかのアクションが必要。報告書に『減損について検討すべき論点が認識されているが、本調査の範囲外であるため、本委員会では詳細調査は行っていない』等の記載がなされる可能性がある」とのことである。

松井委員は、丸の内総合法律事務所の共同代表で第三者委員会の委員であった。丸の内総合法律事務所は、第三者委員会発足の2日前に東芝の連結子会社の顧問契約を解除している。森・浜田松本法律事務所は、東芝と関係の深い法律事務所だという。

また、田中久雄社長は「今回の課題は原子力事業の工事進行案件と初物物件（ETCなど）であつて、それ以外は特に問題がないという論理の組み立てが必要だ。そうでなければ、会社の体質、組織的な問題に発展する」と書いている。

30

<sup>[25]</sup> 金融庁、「監査法人及び公認会計士の懲戒処分等について」、2015年12月22日。

<sup>[26]</sup> 金融庁、「新日本有限責任監査法人による財務書類の虚偽証明に対する課徴金納付命令の決定について」、2016年1月22日。

<sup>[27]</sup> 「東芝 減損隠し 第三者委と謀議 室町社長にもメール」、『日経ビジネス』、2015年11月23日号。

### 13 債務超過危機

2016年3月期（2015年度）におけるWHののれんの減損が不可避となると、東芝の債務超過が深刻な問題となってくる。2015年12月末の東芝の株主資本は5300億円程度である。のれんの減損で3000億円程度の損失を出し、その他の損失が2000億円以上あれば、債務超過が現実味を帯びてくる。債務超過1年で東京証券取引所の上場廃止基準に抵触する。

そこで、東芝は、テレビなどの映像事業部門を東芝ライフスタイル株式会社から別の子会社へ移管し、その上で、白物家電子会社の東芝ライフスタイルの株式80.1%を中国の家電大手の美的集団（広東省）に売却した。売却額は約537億円である。東芝ライフスタイルの白物事業は実質的な債務超過であったため、連結対象から外すことで、約900億円の売却益を2016年第1四半期に計上する。美的は白物の東芝ブランドを世界中で40年間使用できる。ドラム式洗濯機の振動を和らげる特許など5000件以上の知的財産も使えるという<sup>[28]</sup>。しかし、東芝ライフスタイルの株式売却は6月30日であり、2016年3月期の年次決算には間に合わない。

債務超過回避のために、東芝は将来の成長事業と位置づけてきたヘルスケア事業を売却することとする。具体的には、2016年3月17日、東芝メディカルシステムズの全株式をキヤノンに6655億円で売却する契約を結び、同日、キヤノンより資金の払い込みを受けた<sup>[29]</sup>。

しかし、独占禁止法にもとづく承認をまだ受けていないため、東芝は東芝メディカルシステムズの株式をペーパー・カンパニーのMSホールディングへ移す。MSホールディングは、東芝からもキヤノンからも形式的には独立した会社であり、独占禁止法の問題を形式的には避けることができる。独占禁止法の規定によれば、国内売上高が200億円を超える企業が国内売上高50億円超の企業を買収する場合、公正取引委員会に届け出る義務がある。そして、公正取引委員会が届出を受理した日から30日間は、禁止期間として株式を取得できないのである。

具体的には、宮原憲次住友商事名誉顧問、吉戒修一元東京高等裁判所長官、横瀬元治元あずさ監査法人専務理事が1万円ずつ出資して、MSホールディングスを設立する。この設立されたばかりの資本金3万円のペーパー・カンパニーには売上高がないため、東芝メディカルシステムズの議決権付き株式を保有しても、独占禁止法の届出義務はない。そこで、東芝が保有する東芝メディカルシステムズの議決権のある普通株式を、議決権のあるA種種類株式20株と議決権のないB種種類株式1株と新株予約権100個とに変換し、MSホールディングスが議決権のあるA種種類株式20株を保有し、キヤノンが議決権のないB種種類株式1株と新株予約権100個とを保有する代わりに、キヤノンが東芝に6655億円を払い込むスキームである。議決権のないB種種類株式1株には、東芝メディカルシ

<sup>[28]</sup> 「東芝、白物売却537億円、中国・美的集団と最終合意」、『日本経済新聞』、2016年3月31日、朝刊17ページ。

<sup>[29]</sup> 「東芝、医療機器子会社を6655億円で売却、再建は2本柱頼み — メモリー増産、海外で原子力」、『日本経済新聞』、2016年3月18日、朝刊3ページ。

システムズの組織再編などの重要事項については、キヤノンが拒否権を行使できる条項が付いていた。

キヤノンは、MS ホールディングの議決権付き酒類株式は保有しないが、重要事項についての拒否権の付いた議決権のない種類株式と新株予約権を保有することで、実質的な株式取得とし、東芝が東芝メディカルシステムズの売却益を2016年3月期に計上し、債務超過を避けられるように配慮した  
5 5 という<sup>[30]</sup>。

東芝メディカルシステムズは、東芝の継続事業から外れ、売却益は非継続事業の利益として報告される。

## 14 東芝の復活へ向けて

2016年4月末、社外独立取締役から構成される東芝の指名委員会は、次期社長として、綱川智副社長を選んだ。綱川智氏は、2015年9月から副社長として経営企画部門を担当していた。東芝メディカルシステムズを中心としたキャリアを歩んでいる。2016年に入り、東芝メディカルシステムズのキヤノンへの売却と東芝ライフスタイルの中国美的集団への売却に手腕を発揮し、指名委員会から評価された  
15 15 ということ<sup>[31]</sup>。

ヘルスケア事業と家電事業なき後の東芝の2大事業部門は半導体事業と原子力事業である。足下、アップルのiPhoneの失速で半導体ビジネスは急速に不透明になりつつある。また、新規の原子炉の受注は、日本国内では難しい。中国で計画されている新規原発に東芝・WHがどれだけ食い込めるかが勝負であろう。

<sup>[30]</sup> 浅島亮子、「法網ぐるるキヤノン案が判明！ 東芝医療買収スキームの全貌」、『週刊ダイヤモンド』、2016年4月23日号、12-13ページ。

<sup>[31]</sup> 「東芝社長に綱川氏、会計不祥事、混乱收拾で体制刷新」、『日本経済新聞』、2016年4月24日、朝刊1ページ。



## 設問

1. 本文中の工事進行基準適用例のとおり、工事収益総額 71 億円、工事原価総額 70 億円とする。この案件について、2014 年 3 月に工事収益 41 億円が計上されている。公表されていなかったが、当時の東芝社内の工事原価見積額は 89 億円であった。

(a) 決算修正前の収益・費用・利益を計算しなさい。

(b) 実際の工事進捗度を計算し、工事収益の過大計上額を計算しなさい。

(c) 2014 年 3 月末に初めて工事損失引当金を設定するという前提で、決算修正後の収益・費用・利益を計算しなさい。
2. 部下に対して「チャレンジ」を求めることは大なり小なりどこの企業でもあると考えられる。どこまでが許される「チャレンジ」で、どこからが許されない「チャレンジ」か。許されない「チャレンジ」の要件を述べなさい。
3. ODM 先とのバイセル取引は、どのように会計処理するのが適切と考えられるか。説明しなさい。
4. 日本基準と JMIS では、のれんは 20 年以内均等償却することになっている。米国基準と IFRS では、のれんは償却せず、毎年、減損テストを実施する。のれんの会計処理について意見を述べなさい。
5. 東芝メディカルシステムズの売却スキームを評価しなさい。



比較連結貸借対照表

連結会計期間末

(単位：百万円)

摘 要	2015年度末 (2016年3月31日現在) (A)	2014年度末 (2015年3月31日現在) (B)	(A) - (B)
(資産の部)			
流動資産	3,458,585	3,338,406	120,179
現金及び現金同等物	969,715	190,182	779,533
受取手形及び売掛金	1,156,559	1,334,234	△177,675
棚卸資産	729,123	911,009	△181,886
その他の流動資産	534,818	703,366	△168,548
非継続事業流動資産	68,370	199,615	△131,245
長期受取債権	10,039	9,851	188
投資等	353,507	621,592	△268,085
有形固定資産	794,304	853,542	△59,238
その他の資産	816,906	1,396,570	△579,664
非継続事業固定資産	-	114,817	△114,817
資産計	5,433,341	6,334,778	△901,437
(負債・資本の部)			
流動負債	3,072,009	2,910,868	161,141
短期借入金	619,612	267,975	351,637
支払手形及び買掛金	877,061	1,161,946	△284,885
その他の流動負債	1,480,030	1,315,299	164,731
非継続事業流動負債	95,306	165,648	△70,342
未払退職及び年金費用	629,402	515,446	113,956
長期借入金及びその他の固定負債	1,059,672	1,251,141	△191,469
非継続事業固定負債	-	91,966	△91,966
資 本	672,258	1,565,357	△893,099
株 主 資 本	328,874	1,083,996	△755,122
資 本 金	439,901	439,901	0
資 本 剰 余 金	399,470	402,008	△2,538
利 益 剰 余 金	△76,782	383,231	△460,013
その他の包括損益累計額	△431,828	△139,323	△292,505
自 己 株 式	△1,887	△1,821	△66
非 支 配 持 分	343,384	481,361	△137,977
負債・資本計	5,433,341	6,334,778	△901,437

その他の包括損益累計額内訳

未実現有価証券評価損益	23,655	113,567	△89,912
外貨換算調整額	△91,906	△14,757	△77,149
年金負債調整額	△357,962	△240,172	△117,790
未実現デリバティブ評価損益	△5,615	2,039	△7,654
借入金・社債残高	1,450,912	1,310,996	139,916

比較連結損益計算書

通期 (3月31日に終了した12ヶ月間)

(単位：百万円)

摘要	2015年度	2014年度	(A) - (B)	(A) / (B)
	[2015年4月1日～ 2016年3月31日] (A)	[2014年4月1日～ 2015年3月31日] (B)		
売上高	5,668,688	6,114,682	△445,994	93%
売上原価	4,813,072	4,703,207	110,495	102
売上総利益	854,986	1,411,475	△556,489	61
%	15.1	23.1	8.0	
販売費及び一般管理費	1,268,752	1,223,066	45,686	104
のれん減損損失	294,972	-	294,972	-
営業損益	△708,738	188,409	△897,147	-
%	12.5	3.1	15.6	
営業外収益	234,667	147,147	87,520	159
受取利子	4,093	3,535	558	116
受取配当金	2,507	6,732	△4,225	37
雑収入	228,067	136,880	91,187	167
営業外費用	159,174	178,941	△19,867	89
支払利子	20,753	23,214	△2,461	89
雑損失	138,321	155,727	△17,406	89
営業外損益	75,593	△31,794	107,387	-
継続事業	△633,145	156,615	△789,760	-
税引前当期純損益				
%	11.2	2.6	△13.8	
法人税等	253,748	143,016	110,732	177
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	△886,893	13,599	△900,492	-
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	370,858	△32,614	403,472	-
非支配持分控除前 当期純損益	△516,035	△19,015	△497,020	-
非支配持分帰属損益 (控除)	△56,022	18,810	△74,832	-
当社株主に帰属する 当期純損益	△460,013	△37,825	△422,188	-
%	8.1	0.6	△7.5	

比較連結包括損益計算書

通期（3月31日に終了した12ヶ月間）

（単位：百万円）

摘要	2015年度	2014年度	(A) - (B)	(A) / (B)
	[2015年4月1日～ 2016年3月31日] (A)	[2014年4月1日～ 2015年3月31日] (B)		
非支配持分控除前 当期純損益	<u>△516,035</u>	△19,015	<u>△497,020</u>	% -
その他の包括損益（税効果控除後）				
未実現有価証券評価損益	△106,947	22,664	△129,611	-
外貨換算調整額	<u>△101,585</u>	129,089	<u>△230,674</u>	-
年金負債調整額	<u>△118,908</u>	5,041	<u>△123,949</u>	-
未実現デリバティブ評価損益	<u>△7,973</u>	4,785	<u>△12,758</u>	-
その他の包括損益合計	<u>△335,413</u>	161,579	<u>△496,992</u>	-
非支配持分控除前当期包括損益	<u>△851,448</u>	142,564	<u>△994,012</u>	-
非支配持分帰属当期包括損益(控除)	<u>△98,930</u>	51,926	<u>△150,856</u>	-
当社株主に帰属する当期包括損益	<u>△752,518</u>	90,638	<u>△843,156</u>	-

連結資本勘定計算書

(単位：百万円)

摘要	資本金	資本 剰余金	利益 剰余金	その他の 包括損益 累計額	自己様式	株主資本 合計	非支配 持分	資本合計
2014年3月31日現在残高	439,901	401,930	454,931	△267,786	△1,687	1,027,189	418,805	1,445,994
非支配持分との資本取引及びその他		178				178	18,697	18,875
当社株主への配当金			△33,875			△33,875		△33,875
非支配持分への配当金							△8,067	△8,067
包括損益								
当期純損益			△37,825			△37,825	18,810	△19,015
その他の包括損益、税効果控除後								
未実現有価証券評価損益				19,643		19,643	3,021	22,664
外貨換算調整額				96,089		98,089	33,000	129,089
年金負債調整額				8,330		8,330	△3,289	5,041
未実現デリバティブ評価損益				4,401		4,401	384	4,785
包括損益						90,638	51,926	142,564
自己株式の取得及び処分(純額)					△134	△134		△134
2015年3月31日現在残高	439,901	402,008	383,231	△139,323	△1,821	1,083,996	481,361	1,565,357
非支配持分との資本取引及びその他		△2,538				△2,538	△9,381	△11,919
非支配持分への配当金							△29,666	△29,666
包括損益								
当期純損益			△460,013			△460,013	△56,022	△516,035
その他の包括損益、税効果控除後								
未実現有価証券評価損益				△89,912		△89,912	△17,035	△106,947
外貨換算調整額				△77,149		△77,149	△24,436	△101,585
年金負債調整額				△117,790		△117,790	△1,118	△118,908
未実現デリバティブ評価損益				△7,654		△7,654	△319	△7,973
包括損益						△752,518	△98,930	△851,448
自己株式の取得及び処分(純額)					△66	△66		△66
2016年3月31日現在残高	439,901	399,470	△76,782	△431,828	△1,887	328,874	343,384	672,258

比較連結キャッシュ・フロー計算書

(単位：百万円)

摘要	2015年度 〔2015年4月1日～ 2016年3月31日〕 (A)	2014年度 〔2014年4月1日～ 2015年3月31日〕 (B)	(A) - (B)
I 営業活動によるキャッシュ・フロー			
1. 非支配持分控除前当期純損益	<u>△516,035</u>	△19,015	<u>△497,020</u>
減価償却費	213,869	189,938	23,931
持分法による投資損益(受取配当金相殺後)	<u>33,778</u>	△10,708	<u>44,486</u>
受取債権の増減	<u>157,576</u>	94,186	<u>63,390</u>
棚卸資産の増減	<u>167,432</u>	△80,372	<u>247,804</u>
支払債務の増減	<u>△271,785</u>	△43,124	<u>△228,661</u>
その他	<u>213,935</u>	199,537	<u>14,398</u>
2. 営業活動によるキャッシュ・フローへの調整	<u>514,805</u>	349,457	<u>165,348</u>
営業活動によるキャッシュ・フロー	<u>△1,230</u>	330,442	<u>△331,672</u>
II 投資活動によるキャッシュ・フロー			
1. 固定資産及び投資有価証券の売却収入	<u>206,606</u>	120,545	<u>86,061</u>
2. 有形固定資産の購入	<u>△242,019</u>	△236,510	<u>△5,509</u>
3. 無形資産の購入	<u>△49,446</u>	△51,374	<u>1,928</u>
4. 投資有価証券の購入	△1,410	△4,052	2,642
5. 関連会社に対する投資等の増減	104,493	8,769	95,724
6. その他	635,218	△27,508	662,726
投資活動によるキャッシュ・フロー	<u>653,442</u>	△190,130	<u>843,572</u>
I+IIフリー・キャッシュ・フロー	652,212	140,312	511,900
III 財務活動によるキャッシュ・フロー			
1. 長期借入金の借入	3,106	241,845	△238,739
2. 長期借入金の返済	△215,076	△249,795	34,719
3. 短期借入金の増減	391,363	△74,353	465,716
4. 配当金の支払	△31,848	△42,068	10,220
5. その他	△11,798	△1,424	△10,374
財務活動によるキャッシュ・フロー	135,747	△125,795	261,542
IV 為替変動の現金及び現金同等物への影響額	△11,796	13,509	△25,305
V 現金及び現金同等物純増減額	776,163	28,026	748,137
VI 現金及び現金同等物期首残高	199,366	171,340	28,026
VII 現金及び現金同等物期末残高	975,529	199,366	776,163
VIII 非継続事業における現金及び現金同等物期末残高(控除)	5,814	9,184	△3,370
IX 継続事業における現金及び現金同等物期末残高	969,715	190,182	779,533



**セグメント情報**  
(事業の種類別セグメント)

通期 (3月31日に終了した12ヶ月間)

(単位：百万円)

摘 要		2015年度 (A)	2014年度 (B)	(A) - (B)	(A) / (B)
		[2015年4月1日～ 2016年3月31日] (構成比%)	[2014年4月1日～ 2015年3月31日] (構成比%)		
売 上 高	電力・社会インフラ	2,048,402 (33)	1,993,911 (30)	54,491 (3)	% 103
	コミュニティ・ソリューション	1,425,249 (23)	1,410,686 (21)	14,563 (2)	101
	電子デバイス	1,604,963 (26)	1,768,752 (26)	△163,789 (-)	91
	ライフスタイル	610,271 (10)	991,231 (15)	△380,960 (△5)	62
	その他	494,644 (8)	543,267 (8)	48,623 (-)	91
	計	6,183,529 (100)	6,707,847 (100)	△524,318	92
	消去又は全社	△514,841	△593,165	78,324	-
連 結	5,668,688	6,114,682	△445,994	93	
営 業 損 益	電力・社会インフラ	△367,404	19,245	△386,649	-
	コミュニティ・ソリューション	△78,820	53,900	△132,720	-
	電子デバイス	△101,640	216,642	△318,282	-
	ライフスタイル	△131,910	△65,947	△65,963	-
	その他	8,601	5,836	2,765	147
	計	△671,173	229,676	△900,849	-
	消去又は全社	△37,565	△41,267	3,702	-
連 結	△708,738	188,409	△897,147	-	

- (注) 1. 各部門の売上高は、セグメント間の内部売上高又は振替高を含めて表示しています。
2. 営業損益は、売上高から売上原価並びに販売費及び一般管理費を控除して算出したものであり、経営資源の配分の決定及び業績の検討のため、定期的に評価を行う対象となる損益を示しています。一部の事業構造改革費用及び訴訟和解費用等は、当社グループの営業損益には含まれていません。
3. セグメント情報における業績を2015年10月1日からの現組織ベースで表示しています。
4. 非継続となった事業について、過年度の数値を一部組み替えて表示しています。

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

sample

---

不 許 複 製

---

慶應義塾大学ビジネス・スクール

---

共立 2016.7 PDF