



慶應義塾大学ビジネス・スクール

東芝の経営危機：2015年

1. 2015 年末の経営幹部研修^[1]

2015年12月、東芝で行われる経営幹部向け研修に参加したA氏は集まった30名ほどの同僚とともに様々な企業事例を討議しながら、東芝の将来を考えていた。A氏は50歳、大学院で工学系の修士号を得て入社して以来、25年間、エネルギー部門の技術者（直近の東芝の区分では電力・社会インフラ部門の技術者）として働いてきた。30代後半以降は徐々に管理職としての仕事を中心に、東芝の社内では現在、「部長クラス」とよばれる職位にあり、いくつかの課を束ね、東芝の事業部門の中核を担っている。これは各事業部門のトップの候補であり、さらにこの中の一部は東芝全体の経営者となることが期待されていた。

A氏は自らの仕事の中心は技術者であり、それを基盤に自身の担当する事業のマネジメントに力を注いできた。仕事には誠意をもって取り組み、自己研鑽にも努めてきた。しかし、自らの事業部門を超えて仕事をした経験はなく、全社的視点での経営についても経験も訓練も受けていないという自覚があった。その意味で、今回の研修はこれまでと異なる視点での経営を検討する貴重な機会であった。

東芝にとって、2014年度は業績停滞の年ではあったが、他方では、東芝が世界の各地でその製品、サービスを展開していて、今後の成長を準備しているともいえた。A氏自身は1990年に就職して以来、バブル経済の崩壊と日本経済の長期停滞、2000年の世界的なエレクトロニクス景気とその崩壊、2000年代の北米のバブル経済と2008年のリーマン・ショックをきっかけとする金融危機、2013年からのアベノミクス景気と、絶えず景気変動と業績変動を経験してきた。そのなかで自身の所属する電力部門は業績変動が少なく安定していたが、原子力部門の売上額を世界的に拡大しようとする東芝は2006年に世界的原子力メーカーであるウェスティングハウス社を買収して国内原子力に依存する企業から世界的な原子力企業に変身しようとしていた。これを主導した当時の代表取締役社長の西田厚聰は、東芝再

^[1] 以下、第1節、5節における背景情報を除く、A氏と研修に係る部分は執筆者による創作である。

この事例教材は慶應義塾大学大学院経営管理研究科の姉川知史がその授業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© 姉川知史（2019年10月作成）

興を果たした卓越した経営者として社内外で畏敬される存在となっていた。A氏自身も西田氏のめりはりのある経営を高く評価していた。

東芝の電力部門を一変させたのが2011年の東日本大震災による福島原発事故であった。これによって原子力発電所の稼働停止が続き、今後の国内における原子力発電所建設が見込めなくなったところから東芝の電力部門の将来はリスクが高まったように見えた。しかし、他方ではA氏は電力の必要性は
5 今後も続き、アジアを中心に原子力発電所設置は続き、また、エネルギー、エレクトロニクス、医療機器まで幅広く扱う世界的な多国籍企業としての東芝の将来性は依然として高いと考えていた。

ところが、2015年2月、東芝に不正会計の疑いがあるとして、国の証券取引等監視委員会から報告義務を課せられたという突然のニュースが報道された。それ以降、東芝社員は内外において落ち着かない
10 1年を送ってきた。当初、軽微な問題であると意識されていた会計処理の問題がメディアにおいて大規模に報じられるようになる。A氏は日々の業務を行いつつ、報道内容に驚き、また、東芝本社や経営層から次々に出される指示に右往左往しながら対応することに時間を割かれるようになっていった。

しかし、それ以上に、東芝にいったい何が起きているのか、何が社会で問題とされているのか、それが自身の仕事に今後、どう関係するのか。自身も管理職ではあるもの、経営トップというのでなく、全体像を知るための情報や判断基準がないままに対応している状況であった。それでは東芝全体について
15 情報を持ち、それに対応しているはずの経営者層はいったい何を考え、判断しているのであろうか。経営層との接点が少ない事業部門の管理者である自分には十分にはわからなかった。

他方、2015年7月の第三者委員会の報告にもとづき、東芝としては社内の処分、刷新等の対応を行い、
20 2014年度決算もようやく提出した。9月には過年度の有価証券報告書を修正した。不適切会計に対して、東芝は国に罰金を納め、上場している東京証券取引所では、特設注意市場銘柄の指定を受けたことで、公的業務の応札などで業績に響くことはあるが、その解除を待つ立場であった。しかし、そのような混乱も徐々に収束するよう見えた。

今回の研修の場に集まっていた部長級の30名は、1990年のバブル経済末期の時代に入社した者が多かった。当時は東芝本社の新入社員だけで毎年1000名を超え、新入社員研修であったことがある
25 はずであったが、大半は入社後、それぞれの事業部門で仕事を続けた者であり、仕事で付き合いのない限り、今回、入社後初めて再会するといった者が大半であった。また、企業事例について深く分析し、それを立場の異なる同世代の管理者とともに討議することも初めての経験であった。参加者には単なる研修を離れて、それぞれの発言の端々に、この一年の東芝の混乱を憂慮し、この問題に積極的に関与しようとする姿勢が表れていた。自分の事業だけでなく、東芝にいったい何が起きているのか、何が問題
30 であったのか、今後、どうすべきかを考えるようになったというのも共通した態度のようであった。

他方、自分たちは管理職とは言え、東芝の全体像を知る立場にはないという制約もある。東芝の経営全体についてはその立場にある経営者に任せるしかなく、あるいはそれを支える「コーポレート」と呼ば

れると少数のスタッフでもない限り、カンパニーに属する自身は日々の業務をこなすしか方法はない。したがって、一連の不正会計の問題にそれなりの対応をした現状を台風一過の後の束の間の風として受け止め、それを東芝の将来を考える絶好の機会としても考えていた。

2. 不適切会計

東芝の不正会計については2015年2月の金融庁、証券取引等監視委員会の調査にもとづく東芝に対する指摘がその出発点であったとされる。同委員会には外部からの通報にもとづき、調査を開始する制度があり、東芝からの内部通報にもとづいて調査を行ったものとされる。これに対して東芝は4月3日になって取締役会長を委員長にして外部専門家を含む「特別調査委員会」を設置し、一部インフラの工事進行基準事案について「工事原価が過少に見積もられ、工事損失が適時に計上されていない」とした。これを受けて東芝は5月8日に外部専門家のみによる「第三者委員会」を設置して、会計処理の適切性を含む案件の調査を行うことにした。これにともない、東芝の2013年度以前の決算修正の可能性が生じ、ならびに2014年度決算発表が6月以降に遅れることになった。

東芝は5月15日に上田廣一弁護士を委員長とする第三者委員会に以下の会計処理について調査、発生原因の究明、再発防止策の提言を依頼した。1. 工事進行基準に係る会計処理、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、及び4. パソコン事業における部品等取引に係る会計処理の4点であった。

第三者委員会は7月20日に報告書を提出し、東芝は7月21日に全文を公開した。そこでは税引前利益を累計で1518億円を削減すべき、不適切な会計処理が2008-2014年度に行われたとされた。その責任をとって東芝では取締役代表執行役社長の田中久雄と、取締役副会長の佐々木則夫その他が経営責任をとって退任した。また、相談役の西田厚聰も辞任した。代わりに室町正志取締役会長が代表執行役社長を務めることになった。また、社外取締役で会計学者・経営学者として著名な伊丹敬之を監査委員会委員長に任命した。

3. 不正会計の背景と原因

東芝は第三者委員会による調査報告書によれば、「不適切会計問題が発生した主な直接的原因として、いくつかの案件における、経営トップらの関与を含めた組織的な関与、経営トップらにおける見かけ上の利益のかさ上げの目的、当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー等があった」とする。また、「かかる経営トップらの行為により、財務報告に係る内部統制システムの一部が無効化され、その結果、

監査委員会を含む取締役会によるモニタリング機能，内部監査機能，コーポレート部門による牽制機能等も十分に働かなかったことが，間接的に最も大きな原因であった」とする。

これらの原因の背景には，「2008年のリーマン・ショックに続き東日本大震災，タイの洪水，超円高の進行が発生する中で，個別事業の業績が伸び悩むとともに，既存市場が収縮していく中で新たな事業機会を見つけていく必要性があり，マーケットの厳しい視線を意識して一定のプレッシャーがかかったもの」と推測する^[2]。

しかし，これらの説明ははたして背景，原因分析として十分であろうか。2008年のリーマン・ショックによる景気後退は世界的なものであり，日本の大企業の多くも東芝同様に経済的困難に直面した。自動車企業の直面したそれは「六重苦」として総称される。これは，円高，環境規制，労働規制，法人税率，貿易自由化協定の遅れという従来の五重苦に，原子力発電所事故を契機とした電力供給不安が加わるものとされた^[3]。したがって，東芝でのみ不正会計が起きたのであればその原因を明らかにすべきである。あるいは，東芝が分析するように景気が原因とすれば，東芝の行った不適切会計は他の企業でも行われている可能性もある。この時期，オリンパスはバブル崩壊後の損失を長期にわたって粉飾してきたことを新しく代表取締役に就任した Michael Woodford が調査して，明らかにしたところ，逆に旧経営者に解任されることになる。また，会計不正とは異なるが，トヨタは2008年以降の自動車販売の低下に直面したが，その需要が戻ってきた2009年後半にリコール問題に直面し，その対応に失敗した^[4]。

他方，東芝固有の要因として，その経営トップの逸脱を強調するのであれば，なぜ，東芝においてのみ，それらの少数の経営者が進んで逸脱をしたのか，他の企業ではそれが起きなかったのはなぜかを明らかにする必要がある。そこでは経営者の持つ経営倫理が明らかにされる必要がある。

さらに経営者個人の資質，倫理，行動に原因を求めるだけでは十分でない。経営者の行動を監視，規律をもたらすものとして，ガバナンス制度が1990年代から世界的に重視されてきた。このとき，東芝のコーポレート・ガバナンスはその先進性において，たびたび表彰をされた。社外取締役，監査役の制度が整った東芝において，ガバナンスが機能しなかったとすれば，それはなぜか。経営者が悪意をもって逸脱をしたとしても，それを東芝社内あるいは社会的背景において匡正するのがガバナンス制度である。それが今回機能しなかったとすればそれはなぜか。

さらに疑問なのは社会的制度としてガバナンス制度である。とりわけ監査法人による監査が機能しなかったのはなぜか。2002年度から東芝の監査を担当した新日本有限責任監査法人は，なぜ，不正会

^[2] 東芝『有価証券報告書，2016年3月期』p.18。

^[3] トヨタ自動車『トヨタ自動車75年史』「第3部グローバル企業への飛躍，5章 再出発，第5節 たび重なる苦難と試練」「第2項 続く試練」https://www.toyota.co.jp/jpn/company/history/75years/text/leaping_forward_as_a_global_corporation/chapter5/section5/item2_a.html

^[4] 姉川知史『トヨタのリコール危機 -- Sudden Unintended Acceleration-』慶應義塾大学ビジネス・スクール事例教材，20-19-19132，2010年。

計を見抜けなかったのか。同社はオリンパスの会計監査も行ってはいたがその長期にわたる粉飾も見抜けなかった。同社は2015年12月22日に金融庁から「課徴金21億円」「3カ月の新規業務の受付停止」「公認会計士法に基づく業務改善命令及び（東芝を担当していた7人の）公認会計士に対する1カ月～6カ月の業務停止措置」の3つの行政処分を受けた。しかし、これも不正行と認定された行為に対する懲罰であり、その原因については明らかにされていない。このように三者委員会、東芝のいずれも原因分析が不足という批判がなされる。

4. 東芝の事業とガバナンス

東芝は多岐にわたる事業を世界中で展開している。それを東芝はアメリカ合衆国会計基準によって連結財務諸表を作成し、同じ会計基準にしたがって、東芝グループは東芝株式会社及び連結子会社552社（2016年3月31日現在）により構成され、「電力・社会インフラ」、「コミュニティ・ソリューション」、「電子デバイス」、「ライフスタイル」及び「その他」の5部門に関する事業を主として行っており、その製品はあらゆる種類にわたる。2016年3月末時点で、これまで主要事業として位置づけられてきたヘルスケア事業が非継続事業に分類された。各事業における東芝及び必要な関係会社の位置付け等の概要は次のとおりであり、また、持分法適用会社は140社（2016年3月31日現在）である。なお、2016年4月1日付の組織変更による事業グループ体制の見直しに伴い、2016年度から事業の種類別セグメントを「エネルギーシステムソリューション」、「インフラシステムソリューション」、「リテール&プリンティングソリューション」、「ストレージ&デバイスソリューション」、「インダストリアル ICTソリューション」及び「その他」の6部門に変更した^[5]。

多様な製品・サービスを世界で展開するには組織上の工夫が必要となる。東芝ではかつては「事業本部制」として組織編成をおこなってきた。これは類似、関連する製品・サービスを単位に事業別に組織編成をして本社機構の下に置き、事業部門長の裁量範囲を認め、それぞれ自律的に運営する。高度成長期の大企業は競ってこの組織形態を採用した。カンパニー制は事業部門の自主性をさらに高めたもので、人事、設備投資、企業運営などの権限と責任を高める。このためにそれぞれのカンパニー法的には独立した法人ではないものの、あたかも独立した個々のカンパニーとしてその運営に責任をもつカンパニー社長を置く。このカンパニー制度は1994年にソニーが導入して以来、大企業が導入を検討し、東芝は1999年に採用した。社内カンパニーは事業の分類によっては変化するが、2015年半ば時点の東芝では、インダストリアル ICTソリューション社、電力システム社、セミコンダクター&ストレージ社、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、ヘルスケア社、パーソナル&クラ

^[5] 東芝『有価証券報告書2016年3月期』

5 イアントソリューション社の7つに部品材料事業統括部, ODD (光学ドライブ) 事業統括部がカンパニーとされる。これに対して, 本社で全社的な総務, 経理, 法務, 知的財産権, 企画等の機能を担う組織を東芝では「コーポレート」と呼ぶ。また, 東芝グループには多数の子会社, 関連会社があり, これらはそれぞれの法人格を持つ。

10 このようなカンパニー制度は製品・サービスの事業ごとに独立運営する利点を追求したものであり, その後も多くの企業が採用を検討している。例えばトヨタ自動車は2018年から, 製品群別により次の7つのカンパニー制度を設け, 中短期の商品計画や製品企画はカンパニーが担うことにした。「先進技術開発カンパニー」「Toyota Compact Car Company」「Mid-size Vehicle Company」「CV Company」「Lexus International Co.」「パワートレーンカンパニー」「コネクティッドカンパニー」。これにより, 従来, 機能軸の組織であった技術と生産技術を先行・量産でわけ, 各カンパニーに振り分け, グループ内で車両の開発生産を担う車体メーカーも各カンパニーに参画することにした。このとき, 責任・権限を各プレジデントに集約, 企画から生産まで一貫したオペレーションを実施する^[6]。

15 カンパニー制はその限界も指摘される。すなわち, カンパニーを横断した協力が必要な事業の企画, 実施には不向きであるし, そもそもカンパニーがそれぞれ適切に分類されているとも限らない。さらに資金調達, M&A 等ではその規模によっては本体が意思決定をして関与する必要がある, 実際の運用が問題になる。

20 他方, 東芝はガバナンスとしては, 1998年に執行役員制度を設け, 2000年6月には任意の指名委員会, 報酬委員会を設置し, 2001年6月には社外取締役を3名体制とし, 取締役の任期も1年に短縮するなど, 一連の経営体制の改革を進めた。さらに2003年6月以降委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社, 以下同じ。)とした。指名委員会等設置会社として, 経営の基本方針等の決定及び監督の機能と業務執行の機能とを分離することにより, 経営の監督機能の強化, 透明性の向上を図るとともに, 経営の機動性の向上を目指しているとする^[7]。

5. 東芝の内部統制

30 東芝の不正会計について, 第三者委員会 は取締役会と社内カンパニーとの内部統制に注目して調査をおこなった。取締役会の権限として, 全社的な経営理念, ガバナンス, 戦略等のほかに, 「中期

^[6] トヨタ自動車「トヨタ自動車, 新体制を公表—仕事の進め方変革を通じて「もっといいクルマづくり」「人材育成」を促進—」
<https://global.toyota/en/detail/11234112>, 2016.

^[7] 東芝『有価証券報告書, 2015年3月期』2015年, p. 55.

経営計画」「年度予算」の承認とそれにもとづく業績評価がある。毎年、カンパニーはその事業部から集約された中期経営計画と次年度予算案を作成し、経営企画部と財務部に提出する。経営企画部と財務部は東芝全体でまとめ、それを「トップ予算検討会議」に諮る。その検討内容に応じて東芝の社長は各カンパニーに計数の改善を求め、これが社内では「チャレンジ」と呼ばれる。見直しされた中期経営計画案と予算大綱案は取締役会で承認される^[8]。承認された予算をカンパニーは実施し、その執行を月次でコーポレートに報告する。また、カンパニーは年度決算を作成し、財務部に提出する。財務部は決算を取りまとめた計算書類を作成し、社長が承認した後、会計監査法人、監査委員会が監査し、取締役会が承認する^[9]。

各カンパニーは毎月、前月の「実績」と翌月以降半期の「見込み」について、財務部に報告し、財務部はそれを集計して、CFO（財務担当）を介して、社長に報告し、社長は各カンパニーの業績改善の指示を決定する。この業績改善の指示がチャレンジと呼ばれる。各カンパニー社長がカンパニーの実績を「社長月例」で報告するときに、社長からカンパニー社長に対してチャレンジの内容が伝達される^[10]。

カンパニーとカンパニー事業部は年度期初に前年度の業績によって評価される。業績評価は評価項目ごとの点数評価に基づく定量評価に定性評価を加えてなされる。定量評価はグループ損益、営業利益、売上高、有利子負債、運転資金収支及び棚卸保有日数の6項目について、それぞれ目標、予算、前年度等との比較で点数評価される。その評価点数を合計して、10段階で総合評価される。この評価はコーポレート経営会議で審議され、社長が最終決定する。この評価はカンパニー及びカンパニー事業部においては、賞与に反映される^[11]。

6. 東芝の不正会計

東芝の不正会計について第三者委員会はいくつかの案件を調査した。そのなかで、工事進行基準の適用方法、評価方法が問題になった。大規模で、数年にわたるプロジェクトではその完成、納入をもって売上、原価を認識する会計基準である「工事完成基準」では機動性を欠く場合がある。このためプロジェクトの進行、進捗程度に応じて、例えば四半期ベースで売上、原価を認識する会計基準が「工事進行基準」である。これは建設、プラント開発、ソフトウェア開発等で採用される。工事進行基準で基礎となるデータはプロジェクトの原価合計、売上額合計、工事進捗度である。これらを正しく予測、計測した場合にのみ工事進行基準は適切な会計処理になる。ところがこれが簡単でない。例えばこれ

^[8] 第三者委員会、前掲書、p.29.

^[9] 第三者委員会、前掲書、p.29.

^[10] 第三者委員会、前掲書、p.30.

^[11] 第三者委員会、前掲書、p.30.

まで累積発生した原価とプロジェクト全体の原価合計の見積もりによって工事進捗度を測定するとき、とくに原価合計の見積もりが重要になる。数年におよぶ大規模プロジェクトの場合この原価合計の見積もりは不確実性が大きく、誤差が多い。このとき社内で意図して原価合計を過小評価すると工事進捗度は過大評価され、その期の売上額も実際よりも過大評価されることになる。また、実際には損失が発生する
5 ようなプロジェクトの場合も、工事損失引当金が十分に計上されないことになる。このように工事進行基準を用いるときは見積もりを社内で意図的に操作することが会計不正の原因となる。

第三者委員会は東芝社内の工事進行基準プロジェクトのサンプル調査を行い、各プロジェクト案件についてその会計手続の適否、組織的対応を分析した。また、それらにともなう全社売上額、売上総利益の修正額を計算した。これによれば調査対象期間で最も影響の大きかった 2013 年度は売上額で 73
10 億円、売上総利益で 245 億円の過大評価がなされたと判断した^[12]。

第三者委員会が注目した第 2 の不正会計案件はテレビの製造・販売に係る映像事業の損失隠しであった。これは世界的に競争が厳しくなるなか、東芝のテレビ事業の売上額が伸びず、利益が出ない構造において、映像事業を担当するカンパニーで行われていた損失の「キャリア・オーバー (C/O)」の慣行について調査がなされている。そこでは当期費用の計上を遅らせる目的とした各種の方法が採用されたと分析する。その背景には映像事業の毎月の業績報告に対して、東芝社長が厳しく叱責し、「チャレンジ」を課す様子がヒアリング内容に基づいて記載されていて、これが会計不正の背景であったとする^[13]。また、佐々木則夫社長、田中久雄社長は不正な C/O について知りうる立場にあったはずとする^[14]。他方、映像事業の不正会計による影響は最も大きい 2012 年度の損益を 14 億円減少修正すべきとする^[15]。

次に問題とされたのは PC 事業における部品売買取引であり、社内では「Buy and Sell」と呼ばれる。これは東芝の PC を実際に設計、開発、製造する ODM (Original, Development, Manufacturing)
25 企業と東芝の部品、製品取引関係を用いて、4 半期の利益を嵩上げる会計処理が問題とされた。ODM 生産は台湾や中国などの企業に多く見られ、製造する製品の設計から製品開発までを受託者が行い、PC や携帯電話業界で幅広く採用されている。受託者のなかには、マーケティングまで行い、物流や販売まで複数のブランドの製品を一貫して提供する企業もある。ODM の受託者の中には、委託

30 ^[12] 第三者委員会、前掲書、p.37.

^[13] 第三者委員会、前掲書、「コーポレートからのチャレンジ必達のプレッシャーの過酷化」p.188,
「4. 不正な会計処理の発生原因, (1) 業績悪化の中のコーポレートからのプレッシャー」p.195

^[14] 第三者委員会、前掲書、pp.196-198.

^[15] 第三者委員会、前掲書、p.203.

者のブランドの製品を製造するほか自社ブランドでも製品を販売するとともに、自社ブランドの PC 部品を他の PC 企業や、ODM・OEM メーカーへ販売する企業もある。ODM においては、受託者の技術レベルが委託者と同水準、またはそれ以上の高い水準にあることが基本的な条件となる^[16]。

東芝は ODM との PC 生産取引を行うにあたり、部品を東芝で調達し、それを ODM に販売する。このとき ODM に東芝の調達価格を知られないようすにするために、実際の調達価格を上回る「マスキング価格」で ODM に販売する。ODM に部品販売するときのマスキング価格と東芝の部品調達価格の差を「マスキング値差」と呼ぶ。ODM はその部品を使用して、PC を生産し、マスキング価格を反映した PC 価格で東芝に販売する。東芝はその価格で ODM から PC を購入することを契約する。この ODM 取引関係を利用して特定の四半期の利益を見かけ上、嵩上げすることができる。実際には、特定の四半期において、ODM の製品に必要な数量以上の部品を ODM に販売し、その部品のマスキング値差を、東芝の当該四半期の製造原価のマイナスと認識し、利益を嵩上げする行為である。

東芝の PC 事業では 2008 年の半期の売り上げ減少時に、西田厚聰社長から月次、四半期の営業利益を拡大する「チャレンジ」を受けるようになる。これに対応して PC 事業では費用削減（CR: Cost Reduction）の方法として、2018 年度第 2 四半期から、ODM との協議に基づいて、必要な供給量以上の部品押し込み販売が行われるようになったとする。これは次期以降に東芝が買い戻すため、利益にはマイナス要因となるが、当期においては利益プラスの要因となる。また、この ODM に対する不要な部品供給が継続して拡大すれば、しばらくの間は利益が嵩上げ表示される。

第三者委員会は歴代の社長から PC 事業部門に対して、利益を増大するというチャレンジの強いプレッシャーが継続的にあったこと、これに対して PC 事業部門が ODM に対して不必要な過剰な数量の部品販売を行い、当該四半期の利益を見かけ上、嵩上げしたと認定し、関与者に利益よりコンプライアンスを優先するという意識が欠けていたと結論付けた^[17]。さらに、カンパニー経理部の監査、コーポレート内部統制が機能しなかったとする。また、カンパニーによる PC 事業部の Buy Sell 取引に関する監査報告書が取引実態を変えること、経営監査部、監査委員会、監査法人の監査も見落としたことを指摘する^[18]。

この PC の不正会計により、第三者委員会は損益影響額として、2008 年度には利益を 190 億円減額すべきであるとし、以下、2009 年度から 2013 年度まで、それぞれ - 286、+ 105、- 166、- 296、- 1 億円、2014 年度第三四半期は - 247 億円の修正を行うべきと推定した^[19]。

^[16] JETRO, 「貿易・投資相談の Q&A, OEM 生産と ODM 生産の違い」 <https://www.jetro.go.jp/world/qa/04A-011247.html>

^[17] 第三者委員会, 前掲書, pp.236-237.

^[18] 第三者委員会, 前掲書, pp.237-240.

^[19] 第三者委員会, 前掲書, p.217.

第三者委員会が問題とした会計処理として、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評価に係る会計処理がある。これは製品在庫の廃棄にともなう損失計上時期が適切かという問題と、半導体製造の標準原価について稼働率の低下にともない、製造の前工程の標準原価を増額したときに、後工程においてはその改定を行わず、見かけ上の利益が嵩上げされた問題を検討した。第
5 三者委員会は第 1 の問題を不適切としつつ、意図的ではないとした。影響も軽微であった。これに対して第二の問題は専門的知識を使用した不正会計であるとし、また、その影響も 2011 年度から 2013 年度にそれぞれ - 113 億円、- 359 億円、+ 119 億円、2014 年度第 3 四半期は - 5 億円の修正を必要とすると推定した。

7. 不正会計とリスク管理に関する A 氏の意見

A 氏が社命で参加した幹部研修では外部講師による事例教材を用いたケースメソッドによる授業も行われた。そこでは 2008 年のリーマン・ショックによる世界的需要停滞とそのときに起きたトヨタ自動車のリコールの問題を扱った事例を用いて、品質管理、品質保証、コンプライアンス、ガバナンス、リスク
15 管理に関する議論が行われた。しかし、参加者は東芝の最近の事例を念頭において、事例教材の内容を超えて、それぞれの立場からガバナンスとリスク管理の問題を議論し始めた。東芝の中にあって、不正会計とガバナンスについて参加者の大半が深く憂慮していることが伺えた。一見、重大事でないと思えたことが実際には深刻化し、東芝メディカルシステムズ社を売却にいたったのは痛手であった。なぜ、そうってしまったのか。

A 氏には別の考えもあった。東芝の不正会計は本当に悪いことであろうか。不正会計が規則違反、法令違反にあたるというのはそうであろう。しかし、当事者としては、東芝の経営の枠組みの中で、最善とは言えないにしても、違法とまでは意識せずに行ってきたことではないのか。社会、市場、法律の
25 要求するコンプライアンスに対して、我々は東芝内部の経営の仕組みにしたがってきただけではないのか。社会・市場・法律という規則と東芝の生存、組織・権威という規則の 2 つが矛盾するとき、東芝の経営者でない者にとって、後者を捨てて、前者を執るというコンプライアンスを求めることは極めて困難ではないか。

また、会計不正というものの、その内容は東芝の売上額に比べれば微々たるものではないのか。過年度修正は売上額で見れば統計的誤差の範囲である。第三者委員会報告についても、その多くの事
30 例は、工事進行基準、Buy and Sell 取引、C/O、在庫廃棄計上などが会計に与えた影響は損益が認識されるタイミングの問題である。当該期間においてなるべく正確な損益を表記する原則に異議はないものの、当期に発生する損益を正確に把握することは原理的に不可能ではないのか。そのなかで約束

事して会計処理の方法が決められているに過ぎないのではないか。その約束事を順守しないからとコンプライアンス違反とされただけなのではないか。第三者委員会は会計不正を調査しているが、300ページを超える報告書であるものの2か月の短期間で十分に調査できたのであろうか。それを読んでも極めてわかりにくく、報告書の記述そのものが混乱している箇所も多い。どの程度、十分な調査がなされたのかについて疑問がある。

気になるのは第三者委員会が不正会計の原因として、西田厚聰、佐々木則夫、田中久雄の3人の社長の「チャレンジ」によるプレッシャーが不正会計の原因であるとしている点である。メディアには受け入れやすい構図であるが、それは事実であったのか。「チャレンジ・リスpons経営」とは東芝中興の祖とされた土光敏夫が、歴史家トインビーの言葉を借りて東芝に導入したものと聞いている。その『私の履歴書』によれば、チャレンジとは社内における経営者から従業員に対する「呼びかけ」であり、レスポンスとは従業員から経営者に対する「返事」である。その中でディスカッションが成り立つと土光氏は言ったようだ。この導入時の考えが変質したのであろうが、チャレンジによるプレッシャーで会計不正が行われたとするのはあまりにも過度の単純化ではないのか。もちろん、カンパニーや事業部にすれば、月例などの会議で利益目標を高く提示され、その未達を批判され、さらに高い利益目的の実現を迫られるのは心理的圧迫ではあろう。しかし、それが根本の問題なのであろうか。

さらに、もともと投資家に対して正確に財務状況を知らせる財務会計と、企業内部にあって自らの経営のために使用する管理会計は区別すべきではないのか。東芝の経営者からチャレンジとして課せられる目標は、本来は社内対象の管理会計上の数値であり、それが社外対象の財務会計上の数値になってしまったのはそれ自体に問題があるにせよ、チャレンジや経営者からのプレッシャーを問題にするのは的外れではないか。

従業員はなぜそのような予算管理制度に従ってきたのであろうか。制度が問題であるのであればそれを修正するように働きかければよいではないか。

また、会計不正について内部統制、ガバナンスの問題として東芝の改革を求める第三者委員会にも疑問がある。東芝は優れたガバナンス制度をもっているとされてきた。そこでこの問題が生じたのであれば、まず、現状のガバナンス制度にいかなる問題があったのか明らかにすべきであろう。それがなくままに社外取締役の役割、監査の徹底を提言してもそれはこれまでの東芝が誇ってきたガバナンスそのものであり、それでは解決には至らない可能性がある。

今回の研修で「トヨタのリコール危機」を教材として取り上げた外部講師が奇妙な話をしていた。

東芝はコンプライアンス違反で批判される事例が歴史的に多い。その一例として東芝機械の工作機械をソビエト連邦に輸出したのが外国為替違反であり、日本も参加していた共産圏との取引規制である「コム」違反の疑いをかけられた。この輸出によりソビエト連邦の潜水艦スクリューの音が静かになり、

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

sample

sample

sample

sample

sample

検知が困難になったとされた。アメリカ合衆国議会は東芝制裁を強烈に主張した。東芝はこの問題を受けて徹底的な順守プランを作成し、議会に対して大規模なロビー活動を行った。しかし、これは過度な対応であり、それを徹底しても、次は別のリスクが顕在化するので絶えず後手に回る。東芝の会計不正の対応は過剰で、しかも問題を限定しているように思える。批判される側に回ってしまうとその問題を簡単には払拭するのはできないが、あまりにもその問題だけに生真面目に対応することで別のリスクを見落とすことになる。不正会計だけに対応するあまり、別の隠された重要なリスクを見落とすのではないか。東芝の歴史をみるとこの点が気になる。そのような話であった。

10 この話を聞いていて漠然と思ったのは会計不正以外のリスクの見落としである。自分が思いつくのは電力部門における原子力発電の見通しである。この影響は会計不正などに比べてはるかに大きいリスクである。2006年に買収したウェスティングハウス社と東芝の統合はうまく進んでいるのか。M&Aで発生した「のれん」の減損処理が東芝の各部門で発生している。その影響の規模は巨大なはずである。A氏は原子力の観点からこのリスクについて検討してみることが重要であるような気がした。

15

20

25

30

資料 1. 東芝株価



出所 東芝HP, 財務・業績, 提供元 © Euroland.com

資料 2. 有価証券報告書 2016 年 3 月期「対処すべき課題」

【対処すべき課題】

以下に記載する事項は、当有価証券報告書提出日現在において入手し得る情報に基づいて当社グループが判断したものです。

(1) 経営方針（対処すべき課題）

当社に係る会計処理問題により、株主、投資家、お客様、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの方々からの信頼を大きく毀損いたしましたことを改めて深くお詫び申し上げます。今回の会計処理問題に関連して、当社は、内部管理体制等において深刻な問題を抱えており、当該内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるとして、2015 年 9 月、当社株式を特設注意市場銘柄に指定する旨の処分を東京証券取引所及び名古屋証券取引所から受け、また、2015 年 12 月には、金融庁から 73 億 7,350 万円の課徴金納付命令を受けました。当社は、上場廃止に準ずる措置である特設注意市場銘柄指定という処分、過去最高額となる課徴金納付命令を真摯に受け止め、2015 年 9 月に経営刷新推進体制をし、コンプライアンスを前提とした誠実な経営に取り組み、コーポレート・ガバナンス改革を進め、2015 年 12 月にコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定しました。そして、全社一丸となって再発防止策の着実な実行を進める中で、2016 年 3 月に「改善計画・状況報告書」を取りまとめました。当社は、日本取引所自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を参照し、「改善計画・状況報告書」の起草に当たっては、第三者委員会及び役員責任調査委員会の指摘事項を踏まえながらも、これらの調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めて会計処理問題の原因分析を行いました。その結果、当社としては、歴代社長である西田氏、佐々木氏、田中氏による目標必達へのプレッシャー、そのプレッシャーを生み出した当期利益を重視した業績評価・予算統制制度、財務部担当執行役（CFO）や財務・経理部門等の業務執行部門における牽制機能の不全、内部監査部門の機能不全、取締役会、指名委員会、監査委員会等による歴代社長及び執行役への監督機能の不全、歴代社長及び執行役における適切な財務報告に向けての意識の欠如、歴代社長らの意向を優先したことによる財務・経理部門における適切な財務報告に対する意識の低下等の複合的な要因があいまって、当該事象が生じたものと認識しております。

歴代社長がカンパニー社長らに対して達成困難な損益改善を繰り返し要求した原因として、世界経済の急激な悪化や、既存事業の縮小といった厳しい事業環境の下、財務状態も良好ではなかったことから、高い目標を求めなければ当社が生き残れないという強い危機感を有していたこと等、複合的な要因が作用していたと考えられます。一方、社長の選定基準及び選定プロセスが不明確であり、後継者

計画も明確に規定されていなかったため、指名委員会による牽制機能も十分ではありませんでした。また、当社の事業が多岐に亘るため、社外取締役による取締役会の議案の理解が容易ではないにもかかわらず、社外取締役に対して、取締役会の議案に関する十分な事前説明が行われていなかったこと、加えて、社内取締役が過半数を占め、元社長である会長が議長として議事を進行していたことにより、従来の取締役会では、社内取締役主導による議論が中心で、必ずしも社外取締役による議論が活発に行われている状況ではありませんでした。社外取締役については、財務・経理、監査の特別な知見を有する者を選任することは必須の要件ではなく、実際に会計監査の知見を有する者は選任されていませんでした。さらに、監査委員会は、会計監査は一次的に会計監査人の職責であるとの認識の下、会計処理について監査する必要性の認識が不足しており、会社も会計監査人と積極的に情報を共有する必要性の認識が不足していました。

これらの原因分析の結果を踏まえて、これまで策定・公表したものを含め、再発防止策の検証と取りまとめを行ったほか、当社における適時開示体制の問題点についても分析し、積極的な情報開示に向けた開示体制の整備・運用等の新たな施策も策定しました。

当社は、再発防止策を実行に移していくとともに、強靱な企業体質への転換を図ることにより株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の信頼回復につなげるべく、「内部管理体制の強化及び企業風土の変革」、「構造改革の断行」、「事業ポートフォリオ及び事業運営体制の見直し」、「財務基盤の整備」を柱とする経営施策「新生東芝アクションプラン」を公表し実施しています。当社が進めている再発防止策その他の改革の内容は、以下のとおりです。

◎内部管理体制の強化及び企業風土の変革

I . コーポレート・ガバナンス改革

1. 取締役会の構成、取締役会の機能の強化について

1) 取締役会の構成

- ① 実質的かつ充実した審議を可能にするため、取締役の人数を従来の16名（定款上は20名以下）から、10名に減員しました。
- ② 「執行に対する監視・監督」機能の実効性を担保するため、独立社外取締役の比率を過半数に引き上げました。
- ③ 経営者、会計専門家、法律専門家、その他有識者を独立社外取締役に選任し、取締役の専門性に配慮した取締役会構成に改めました。
- ④ 独立社外取締役を取締役会の議長に選定しました。

2) 取締役会による監督機能の強化

- ① 監査委員会室の機能について、独立社外取締役への支援を拡充し、人員も増強しました。

また、独立性のある外部専門家（弁護士、公認会計士）を利用するなど、監査委員会室の調査権限を拡充し、独立社外取締役の報告徴求・調査機能も強化しました。

② 業績報告会の議事録を独立社外取締役に提出し、その議論の内容を独立社外取締役が把握しています。

③ 独立社外取締役のみで構成する会議体であるエグゼクティブセッション（取締役評議会）を設置し、独立社外取締役間の情報交換の活性化と、当社の事業等に対する独立社外取締役の理解の更なる深化を図りました。

④ 取締役会への報告事項にこれまでされていなかった月次業績に関する事項を加えるとともに、従来からの報告事項であった損失の危険の管理、コンプライアンス等に関する項目については、金額基準を設けるなど、より具体的な報告基準に改めました。

2. 監査委員会の監査機能の強化について

1) 監査委員会の構成

① 監査委員会を原則として独立社外取締役のみで構成することとしました。

② 監査委員会による報告徴求・調査機能を更に強化するため、常勤の監査委員を設置しました。

③ 財務・法律・経営について専門性の高い独立社外取締役に監査委員会を構成しました。

2) 監査委員会の監査機能の強化

① 監査委員会室の人員増強、独立した外部の専門家の利用機会の拡大等により、監査委員会の指示に基づき監査委員会室自体が報告徴求・調査を実行できる体制を整えました。また、監査委員会室長に担当執行役を配置しました。

② 執行側に加え監査委員会にも内部通報窓口を設置するとともに、すべての監査委員に、執行側通報窓口へのすべての内部通報にアクセスできる権限を付与しました。

③ 監査委員会が、監査委員会室長及び監査委員会室の従業員の人事承認権及び解任請求権・解任拒否権も有することとし、監査委員会室の独立性を担保しました。

④ 経営監査部を廃止し、経営監査部の内部監査機能を執行側から切り離し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を創設しました。

⑤ 内部監査部の業務を、会計監査、適法性監査、妥当性監査及び内部統制監査に限定・集中することにより、執行と監督の機能を明確に分離しました。また、内部監査部長にも担当執行役を配置しました。会計監査については、外部専門家を積極的に活用することで会計監査手法を新たに確立すべく進めており、今後も内部監査の現場に常に社外の視点を持たせるため、継続して外部専門家を内部監査に関与させ、内部監査の実効性を確保していく予定です。

⑥ 内部監査部長及び内部監査部の従業員が、日常的に執行側の重要会議に参加することによ

り、最新の経営環境と経営課題を常時把握する体制に改めました。

- ⑦ 内部監査の指摘事項の改善状況については、その全件を監査委員会に報告することにより、継続的なフォローアップを徹底しています。
- ⑧ 監査委員会が、内部監査部長の人事承認権及び解任請求権・解任拒否権も有することとし、内部監査部の独立性を担保しました。
- ⑨ 内部監査部の人員を約 60 名とし、経営監査部時代に比べ 1.5 倍に増強しました。また、外部会計専門家の積極的な活用により、その機能強化を図っています。
- ⑩ 監査委員会と会計監査人との間の連携が十分ではなかったことに鑑み、会計処理に対する監査の必要性を改めて認識する観点から、従前のおり会計監査人から監査結果概要に関する報告を受けるだけでなく、監査委員会と会計監査人との間の活発な議論を可能とする議題設定を行い、更なる連携強化を図っています。また、決算前に、CFO と主計部長が会計監査人との間で主要な会計上の論点を整理することとし、その協議内容や決算時の進捗状況についても、決算前の段階から、監査委員会に対して報告を行っています。

3. 指名委員会の強化、指名手続の透明性確保について

1) 指名委員会の構成

指名委員会を原則として独立社外取締役のみで構成することに改めました。

2) 指名手続の公平性確保

- ① 執行役社長の後継者の選定プロセスにおける客観性と公平性を担保するため、後継者計画（サクセッションプラン）を指名委員会が策定することにしました。
- ② 執行役選任の基準は指名委員会が定めるように改めました。また、指名委員会に候補者全員との定期的な面談を実施する権限を付与するとともに、上級管理職による執行役社長の信任に関する調査制度を導入しました。

4. 報酬設計の検討について

執行役に対する報酬については、執行役として優秀な人材を確保すること、業績向上に対するインセンティブとして有効に機能させることを主眼に固定報酬・業績連動報酬のバランスを勘案し決定することを基本方針としています。現在、中長期的な業績と直接に連動する報酬制度は導入しておりませんが、執行役は役員持株会に加入しており、このことを通じて株主との価値共有を図るとともに長期的な企業価値に対し責任を持った経営を推進しております。当社としましては、経営陣に対する業績向上に向けた適切なインセンティブのあり方については、引き続き検討してまいります。

II . 内部統制機能の強化

1. 予算統制見直し

5 当期利益至上主義から脱却し、実力に即した実行可能で合理的な中期経営計画や予算を策定する観点から、中期的視点での予算策定方針を明確化するとともに、カンパニーにおける予算策定プロセスや業績評価制度についても見直しを行いました。予算策定方針の明確化については、事業収益性の定量評価と事業成長性の定性評価に基づき、成長性の高い事業については集中的に投資し、成長が見込めない事業については見直しを検討するなど、事業の集中と選択の方針をより一層明確化するとともに、このような方針を反映した予算策定を徹底することとしました。

10 また、予算策定プロセスについても、これまでの売上・利益拡大を重視したプロセスから、キャッシュ・フローを重視した、中期的視点による実行可能性を踏まえたプロセスとなるよう見直しました。さらに、カンパニーの業績評価についても、従来の営業利益や予算達成度合いの重視から、キャッシュ・フローを中心とした投資効率重視へと変更しました。具体的には、対予算評価を含む評価項目の見直し、整理を行い、事業ごとの投資効率（定量面）と市場成長可能性・自社優位性等の事業期待性（定性面）に基づき評価する制度へと移行しました。併せて、カンパニーの自主自律経営を促す観点から、カンパニーに対して有利子負債残高の妥当性について事業収益性や投資効率の観点での説明を求めるなど、カンパニー自身が責任を持って事業への投資判断を行います。

20 上記の見直しに合わせて、短期的な損益に関する数値上の改善見込を議論していた社長月例を廃止し、新たにキャッシュ・フローを中心とした実績値を基に将来の業績改善に向けた討議を行う場として業績報告会を新設しました。また、業績報告会には内部監査部長が出席することとし、提出された資料及び議事録は速やかに社外取締役と共有するよう改めました。

2. CFO・財務・経理部門による牽制機能の強化

1) CFO

25 原則として独立社外取締役のみで構成される監査委員会とCFOの連携を決算プロセスに織り込むことによって、CFOの牽制機能を強化しました。加えて、CFOの経営トップからの独立性を担保するため、指名委員会にCFOの選解任議案に対する同意権を付与することとしました。

2) 財務部門の組織改革

30 カンパニー経理部門のカンパニー社長からの独立性を担保するため、従来カンパニー社長の直轄組織であったカンパニー経理部を全社スタッフとしての財務部門の直轄組織としました。その上で、従来カンパニー社長が有していたカンパニーの財務統括責任者（CCFO）の人事評価権をCFOに移管し、財務会計機能の独立性を担保しました。また、財務会計は、証券市場の健全性を支える厳格なものであると認識し、全社スタッフ部門において財務会計と管理会計の各担当

を分離し、会計処理に対する内部統制機能を強化するため、財務部を廃止し、「財務管理部」及び「主計部」を新設しました。

3. 内部通報制度改革

執行側の内部通報窓口に加え、監査委員会直通の内部通報窓口を設置するとともに、内部通報制度の存在及び匿名性が厳格に担保されることの一層の周知徹底を図るなど、より通報しやすい制度の運用に努めています。また、会計に関する内部通報は、その内容を直ちに会計監査人と共有することに改めました。

4. 業務プロセス改革

財務報告に係る内部統制システムに重要な不備があったことに鑑み、重要性の高い4項目（工事進行基準、部品販売取引、経費計上、在庫評価）を主体に、会計処理基準の見直しのため経理規程の改定及び不備の存在が確認された業務プロセスの見直しを図りました。

1) 工事進行基準

見積工事収益総額、見積工事原価総額等の見積りに関し、工事進行基準の適用条件でもあ
る信頼性ある見積りとするために、見積りに関しての規程の細目を策定しました。また、会計・業
務プロセスのルールが十分に周知されていなかったことに鑑み、会計コンプライアンスの教育を徹
底するとともに、経理部門等による会計処理の妥当性（見積工事原価総額等の妥当性）につい
てのチェック体制を強化しました。さらに、工事進行基準案件及び工事完成基準案件に関する会
計処理の妥当性を確保するため、プロジェクト審査部を新設し、案件の受注前審査及び受注後
のコスト妥当性のモニタリングを実施しています。

2) Buy-Sell 取引等

パソコン事業における構造改革の一環として、当社ブランド製品の設計・製造委託先（ODMメー
カー）への開発・生産委託による水平分業を取り止め、問題となった Buy-Sell 取引については、
新規取扱分から廃止しました。また、廃止までの措置として、ODMメーカーが保有する在庫に
ついては、受払表の作成、実地棚卸等により管理を実施し、支給数量・価格における異常値の
モニタリングを導入しました。さらに、定期的な棚卸を実施することにより、現物と帳簿上の数量と
の確認を実施しています。

3) CO（キャリアオーバー）案件

適切な収益・費用認識を行うため、費用処理、グループ間取引におけるルール・プロセスを
見直しました。具体的には、経費の申請部門・経理部門等で、経費の管理資料に基づき、推
移分析による異常値管理、各種引当金算定結果の確認等のチェック・統制を強化しています。

4) 在庫評価

基準製造原価（TOV）改定についても改定時のルールを明確にし、半導体製造における前工程と後工程の標準原価が連動していることを確認するとともに、原価差額の配賦計算方法を工程別を実施することを明確にしました。また、明確でなかった評価の対象となる在庫、評価基準を見直すとともに、会計原則と規程の教育を徹底しています。

5. J-SOX 法対応の整備

これまで、J-SOX 法対応がカンパニーで適切に実施されていなかった状況に鑑み、今回全社スタッフの J-SOX 推進担当（内部管理体制強化プロジェクトチーム J-SOX 推進担当）の員数を従来の 4 名から 10 名に増強しました。J-SOX 推進担当は、カンパニーにおける J-SOX 法対応が適切に実施されるためのサポートを実施しています。また、J-SOX 法に関する体制と仕組み、運用状況に関しては、内部監査部が評価を行うこととしています。加えて、全社スタッフの J-SOX 推進担当者がカンパニー担当者に対して、定期的な研修を実施し、カンパニー担当者の専門性担保に努めています。

6. 会計コンプライアンス委員会

執行役社長を委員長とし、監査委員会及び内部監査部がオブザーバーとして参加する会計コンプライアンス委員会を設置することにより、不適切な財務報告につながる端緒を適時かつ的確に把握し、内部統制に脅威を与えるリスクを早期に発見するとともに、対応策を指示・検討する全社的な仕組みを構築しました。

7. 財務報告に係る内部統制について

当社は財務報告に係る内部統制について、2014 年度に認識した財務報告に係る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の整備は完了し、おおむね運用も実施しているものの、運用期間の制約から運用状況を確認できていない施策もあり、すべての改善策について必ずしも十分には運用状況が確認できていません。また、決算・財務報告プロセスについては、財務諸表監査において決算の修正事項を含む修正事項が発見されたこともあり、2015 年度も開示すべき重要な不備があるものと判断しました。当社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してまいります。

Ⅲ. マネジメント・現場の意識改革

1. 意識改革・コンプライアンス強化

執行役社長から全従業員にメッセージを発信し、経営刷新委員会で議論されたコーポレート・ガバナンス改革案の着実な実行と当社グループ再生のために全力を挙げることを確約しました。また、社会的な信頼回復に向け全社一丸で取り組むべく決意を示すとともに、従業員からも忌憚のない意見を募るため従業員アンケートを実施しました。さらに、経営トップの意識改革のため、役員及び上級管理職を対象とした意識改革研修を2015年10月、12月及び2016年3月に実施し、今後も継続していく予定です。

2. 会計コンプライアンス教育の実施

役員及び上級管理職を対象とした意識改革研修に加え、会計コンプライアンスについての実効性を高めるため、従業員に対しても、役職・業務内容に応じた階層別、職能別教育を実施しました。今後も継続的に実施していきます。

◎構造改革の断行

電子デバイス部門の半導体におけるシステムLSI、ディスクリートの各事業部門、ライフスタイル部門のパソコン、映像、家庭電器の各事業部門、全社スタッフ部門等において、構造改革を断行しました。これに伴い、構造改革実施部門において、当社グループ内で再配置を行った約3,000名を含め国内外合わせて約14,000名を減員しました。

◎事業ポートフォリオ及び事業運営体制の見直し

2016年度をスタートとする中期経営計画において、次の項目について検討・改革を進めています。同計画は2016年3月18日に開催した2016年度事業計画説明会にて公表しました。

1. 事業ポートフォリオ

- 1) 当社の技術や製品を通じ社会の様々な課題を克服し、豊かで安全・安心な人々の暮らしの実現に貢献できるよう、その基盤を担う、エネルギー事業、社会インフラ事業、ストレージ事業を今後の注力領域とします。
- 2) ヘルスケア事業については、今後の成長が期待される注力事業の一つでしたが、本来持つポテンシャルを最大限発揮し、企業価値・顧客価値の最大化を図るとともに、財務体質強化を実現するため、2016年3月、東芝メディカルシステムズ(株)の全株式を譲渡しました。
- 3) 家庭電器事業については、歴史と伝統のある当社を代表する事業の一つでしたが、事業運営の

更なる効率化を図ると同時に、他社との事業再編も視野に入れ、構造改革を断行しました。具体的には、2016年3月に、当社の連結子会社で家電事業を担当する東芝ライフスタイル(株)の映像事業を分社化した上、家電事業を残した東芝ライフスタイル(株)の株式の80%超を中国家電メーカー大手である美的集団股份有限公司グループに譲渡することに最終合意しました。

5 4) 2016年4月、パソコン事業を分社化し、国内企業向け販売会社と統合し、効率化しました。具体的には、2016年2月にパソコン事業を東芝情報機器(株)(同年4月1日付で東芝クライアントソリューション(株)に商号変更)に会社分割により承継させる吸収分割契約を締結し、同年4月をもって同社に同事業を承継させました。

10 5) システムLSI事業については、市場の成長が見込まれる、車載用を含むアナログIC、モータ制御ドライバ等、当社グループの技術的優位性が高い注力分野へ経営資源を集中するほか、200mm及び150mmウェハ製造ラインの効率的な一体運営を図るべく、2016年2月、大分工場における同事業の一部を岩手東芝エレクトロニクス(株)(同年4月1日付で(株)ジャパンセミコンダクターに商号変更)に会社分割により承継させる吸収分割契約を締結しました。またCMOSイメージセンサ事業から撤退することとし、2016年3月に同工場の300mmウェハ製造ラインをソニー(株)に譲渡しました。

2. 小さく強じんな本社の確立

15 20 25 全社スタッフ機能をスリム化し、将来に向けた戦略策定を中心ミッションとする組織体制へ移行すると同時に、カンパニーの自主自律経営を強化することを目的に、事業運営に必要な機能はカンパニーに移管します。これを受け、2016年4月1日付で全社スタッフ部門の再編を行いました。その中で、当社グループの事業活動を適時適切に発信し、ステークホルダーとの双方向コミュニケーションを強化するため、「広報・IR部」を社長直下に位置付け、特に株式市場に対する適時適切な情報開示を充実させるため、同部門の下に「情報開示推進室」を新設しました。また、財務会計機能と管理会計機能を分割し会計処理に対する内部統制機能を強化するため、財務部を廃止し、「財務管理部」及び「主計部」を新設しました。

3. カンパニー体制の見直し

エネルギー事業、社会インフラ事業、ストレージ事業の3事業に注力した事業体制構築のため、7カンパニーを4カンパニーへ再編しました。

30 1) 電力システム社、社会インフラシステム社及びコミュニティ・ソリューション社の3カンパニーを、「エネルギーシステムソリューション社」と「インフラシステムソリューション社」の2カンパニーに統合再編しました。

- 2) セミコンダクター&ストレージ社を「ストレージ&デバイスソリューション社」に改称しました。
- 3) 医用機器子会社である東芝メディカルシステムズ(株)の売却に伴い、ヘルスケア社を廃止し、「ライフサイエンス事業統括部」を新設しました。
- 4) パーソナル&クライアントソリューション社を廃止しました。パーソナル&クライアントソリューション社管下の青梅事業所を全社スタッフ部門に位置付けました。

◎財務基盤の整備

当期利益至上主義に陥った反省を踏まえ、キャッシュ・フロー重視の経営をより一層推進し、構造改革の実施等により悪化した財務基盤を改善させることを最優先の経営課題として取り組んでまいります。

1. 財務基盤の整備施策

- 1) 資源投入の上限を厳しく設定し、事業ポートフォリオに基づき、キャッシュを創出する事業領域へ投資を集中します。この方針に基づき、2016年度設備投資・投融資は、注力領域であるエネルギー事業・ストレージ事業を中心に重点投資し、その他は原則として老朽更新に限定します。また、研究開発についてもキャッシュを創出する技術に集中するとともに、長期的展望に立ち、新たな成長事業創出に向けた研究開発を進めていきます。
- 2) カンパニー連結ベース有利子負債残高の運用を厳格化し、有利子負債削減へ向けた管理体制を強化します。

2. 資産売却

保有する株式及び不動産については聖域なく保有意義を見直し、売却を進めています。実施済みの東芝メディカルシステムズ(株)、昇降機事業のパートナーであるフィンランド法人 KONE 社、関連会社の(株)トプコン等の株式等売却も含め、2016年度末までに保有資産を見直し1兆円以上の資金を捻出する計画です。

以上のとおり当社は改革を進めているところではありますが、このような事態に立ち至りましたことを改めて深くお詫び申し上げます。株主の皆様からの信頼を取り戻すべく、経営陣以下全社一丸となって全力で取り組んでまいります。

出所：東芝『有価証券報告書 2016年3月期』pp.19-23.

資料 3. 有価証券報告書 2016 年 3 月期, 東芝の沿革

2 【沿革】

年月	沿革
1875年7月	創業(1882年から田中製造所と称す。後の(株)芝浦製作所)
1890年4月	白熱舎創業(後の東京白熱電燈球製造(株))
1896年1月	東京白熱電燈球製造(株)設立(1899年東京電気(株)と改称)
1904年6月	(株)芝浦製作所設立
1939年9月	(株)芝浦製作所と東京電気(株)が合併して東京芝浦電気(株)となる。
1942年10月	芝浦マツダ工業(株)、日本医療電気(株)を合併し、家庭電器製品を拡充
1943年7月	東京電気(株)(旧東京電気無線(株))、東洋耐火煉瓦(株)を合併し、通信機製品(柳町工場、小向工場)を拡充
1950年2月	企業再建整備計画に基づき、43工場、2研究所のうち、15工場、1研究所をもって第二会社14社(東京電気器具(株)(現東芝テック(株))を含む。)を設立、10工場を売却、1工場を閉鎖し、17工場、1研究所をもって新発足
1950年4月	東芝車輛(株)を合併し、車両製品を拡充
1955年11月	(株)電業社原動機製造所を合併し、水車製品(蒲田工場)を拡充
1961年11月	石川島芝浦タービン(株)を合併し、タービン製品(タービン工場)を拡充
1974年10月	合成樹脂・絶縁材料事業を東芝ケミカル(株)(現京セラ(株))へ譲渡
1984年4月	(株)東芝に商号変更
1989年12月	日本原子力事業(株)を合併
2001年7月	本店を神奈川県川崎市から東京都港区に移転
2002年10月	電力系統・変電事業をティーエム・ティーアンドディー(株)に会社分割
2003年3月	ブラウン管事業をエムティ映像ディスプレイ(株)に会社分割
2003年6月	委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)に移行
2003年10月	製造業プラント向け電機設備事業をティーエムエイエレクトリック(株)(現東芝三菱電機産業システム(株))に会社分割
2005年4月	電力系統・変電事業をティーエム・ティーアンドディー(株)から譲受
2006年10月	ウェスチングハウス社グループを買収
2009年10月	ハードディスク装置事業を富士通(株)から譲受
2010年10月	携帯電話事業の富士通(株)との統合に伴い、同事業を富士通東芝モバイルコミュニケーションズ(株)(現富士通モバイルコミュニケーションズ(株))に譲渡
2011年7月	ランディス・ギア社を買収
2012年3月	(株)産業革新機構、当社、ソニー(株)及び(株)日立製作所が出資し、(株)産業革新機構が中心となり運営する(株)ジャパンディスプレイに東芝モバイルディスプレイ(株)の全株式を譲渡
2012年8月	東芝テック(株)が、リテール・ストア・ソリューション事業を米国法人IBM社(International Business Machines Corporation)から譲受
2016年3月	東芝メディカルシステムズ(株)の全株式を譲渡

出所：東芝『有価証券報告書 2016 年 3 月期』

資料 4. 有価証券報告書 2016 年 3 月期「事業の状況」

第 2【事業の状況】

以下に記載する事項は、当有価証券報告書提出日（2016 年 6 月 22 日）現在において入手し得る情報に基づいて当社グループが判断したものです。

1【業績等の概要】

(1) 業績（連結）

売上高	56,687(△4,460億円)
営業損益	△7,087(△8,971億円)
継続事業税引前損益	△6,331(△7,897億円)
当期純損益	△4,600(△4,222億円)

(注) 1. 単位：億円、()内 前期比較、△はマイナスを表示

2. 「当社株主に帰属する当期純損益」を当期純損益として表示しています(以下、同じ)。

当期の世界経済は、米国でおおむね堅調な成長が続き、ユーロ圏では金融緩和の中、ドイツを中心に緩やかな成長が続きました。また、インドでは高い成長が続きました。他方、中国では鉄鋼、石炭、不動産等の供給超過部門で生産や投資の調整が行われ、成長が減速しました。国際金融面では、昨夏及び年初に中国で株価と人民元が急落し、世界の市場が大きく動揺しました。国内経済は、雇用・所得環境が改善する中で、消費はおおむね底堅く推移し、設備投資は持ち直しに向かいました。輸出は海外市場の減速等の影響で減少ないし横ばいで推移しました。来期の世界経済は、中国経済の減速が続く一方、米国では堅調な成長が続くことから、全体としては緩やかな成長が続くと見込まれます。また、国内経済も力強さに欠けるものの緩やかな回復が続くと見られます。

当社グループは強じんな企業体質への変革を図るため、パソコン、映像、家庭電器、ディスクリット、システム LSI 等の課題事業において構造改革を断行するとともに、強化事業領域を再定義し、エネルギー事業、社会インフラ事業、メモリ・SSD を中心としたストレージ事業を今後の注力領域としています。ヘルスケア事業については、本来持つポテンシャルを最大限発揮し、企業価値・顧客価値の最大化を図るとともに、当社の財務体質強化を実現するため、東芝メディカルシステムズ(株)を売却することとしました。また、家庭電器事業に係る株式譲渡契約を締結し、これらに伴い、ヘルスケア事業及び家庭電器事業に係る経営成績は、連結損益計算書上、非継続事業として取り扱われます。

この結果、当社グループの売上高は、電力・社会インフラ部門、コミュニティ・ソリューション部門が増収となったものの、ライフスタイル部門が構造改革に伴う販売地域の絞り込み等により大幅に減収、電子デバイス部門が売価ダウン等により、全体としては前期比 4,460 億円減少し 5 兆 6,687 億円になりました。営業損益は、電力・社会インフラ部門が原子力発電システム及び送変電・配電システムの減

損の影響等で、コミュニティ・ソリューション部門が流通・事務用機器事業及び照明事業の減損の影響で、電子デバイス部門が売価ダウン及び構造改革の影響等で悪化した結果、全体としては前期比 8,971 億円大幅に悪化し 7,087 億円の損失を計上しました。継続事業税引前損益は、前期比 7,897 億円悪化し 6,331 億円の損失を計上しました。当期純損益は繰延税金資産取崩の影響がある一方で、東芝メディカルシステムズ(株)の売却益計上の影響等があり、前期比 4,222 億円悪化し 4,600 億円の損失を計上しました。

事業の種類別セグメントの業績（連結）は、次のとおりです。

セグメント	売上高	営業損益
10 電力・社会インフラ部門	20,484 (+ 545 : 103%)	△3,675 (△3,867)
コミュニティ・ソリューション部門	14,252 (+ 145 : 101%)	△788 (△1,327)
電子デバイス部門	16,050 (△1,638 : 91%)	△1,016 (△3,182)
ライフスタイル部門	5,426 (△3,732 : 59%)	△1,319 (△ 660)
その他部門	4,946 (△ 486 : 91%)	86 (+ 27)
セグメント間消去又は全社	△4,471 (+ 706 : —)	△375 (+ 38)
15 合計	56,687 (△4,460 : 93%)	△7,087 (△8,971)

(注) 1. 単位：億円、()内 前期比較、△はマイナスを表示

① 電力・社会インフラ部門

電力流通システム、太陽光発電システム、鉄道向けシステムが減収となり、原子力発電システム、ランディス・ギア社等が増収になった結果、部門全体の売上高は前期比 545 億円増加し 2 兆 484 億円になりました。

損益面では、原子力発電システム、電力流通システム、太陽光発電システムがのれん及び無形固定資産の減損の影響により大幅に悪化し、また、火力・水力発電システム、鉄道向けシステムが不採算案件の損失引当等の影響により悪化しました。これらの結果、部門全体の営業損益は前期比 3,867 億円悪化し 3,675 億円の損失を計上しました。

② コミュニティ・ソリューション部門

照明事業が減収になりましたが、上下水道システム等の地域社会インフラ事業、ビル・施設用電源事業、昇降機事業、業務用空調事業が増収になった結果、部門全体の売上高は前期比 145 億円増加し 1 兆 4,252 億円になりました。

損益面では、地域社会インフラ事業、ビル・施設用電源事業、業務用空調事業が増益になりましたが、昇降機事業が減益となり、また、POS システム等の流通・事務用機器事業、照明事業がのれん及び無形固定資産の減損の影響により大幅に悪化した結果、部門全体の営業損益は前期比

1,327 億円悪化し 788 億円の損失を計上しました。

③ 電子デバイス部門

半導体事業は、パワー半導体等のディスクリート、ロジック LSI・ミックスドシグナル IC 等のシステム LSI、メモリが減収になり、ストレージ事業も大幅な減収になった結果、部門全体の売上高は前期比 1,638 億円減少し 1 兆 6,050 億円になりました。

損益面では、半導体事業は、メモリが売価ダウンの影響等により減益となり、ディスクリート、システム LSI が構造改革、固定資産の減損等により大幅に悪化しました。また、ストレージ事業も構造改革、固定資産の減損等により大幅に悪化しました。これらの結果、部門全体の営業損益は前期比 3,182 億円悪化し 1,016 億円の損失を計上しました。

④ ライフスタイル部門

テレビ等の映像事業、パソコン事業が販売地域の絞り込み等により減収となりました。これらの結果、部門全体の売上高は前期比 3,732 億円減少し 5,426 億円になりました。

損益面では、テレビ等の映像事業、パソコン事業が悪化しました。これらの結果、部門全体の営業損益は前期比 660 億円悪化し 1,319 億円の損失を計上しました。

⑤ その他部門

部門全体の売上高は 4,946 億円になり、営業損益は 86 億円の利益を計上しました。

なお、上記の事業の種類別の売上高には、セグメント間の内部売上高又は振替高 4,471 億円が含まれています。

(2) キャッシュ・フロー

当期における営業活動によるキャッシュ・フローは、当期純損益の悪化等により、前期の 3,304 億円の収入から 3,316 億円減少し、12 億円の支出になりました。

投資活動によるキャッシュ・フローは、東芝メディカルシステムズ(株)の売却等により、前期の 1,901 億円の支出から 8,435 億円改善し、6,534 億円の収入になりました。

これらの結果、当期のフリー・キャッシュ・フローは、前期の 1,403 億円の収入から 5,119 億円増加し、6,522 億円の収入になりました。

財務活動によるキャッシュ・フローは、前期の 1,258 億円の支出から 2,615 億円キャッシュが増加し、1,357 億円の収入になりました。

その他に為替の影響によるキャッシュの減少が 118 億円あり、当期末の現金及び現金同等物の残高は、前期の 1,994 億円から 7,761 億円増加し、9,755 億円になりました。

さらに非継続事業における現金及び現金同等物期末残高 58 億円を控除し、継続事業における現金及び現金同等物の残高は 9,697 億円になりました。

(注)

- 連結財務諸表は、米国会計基準に準拠して作成しています。但し、当社グループの営業損益は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費並びにのれん減損損失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。5 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。
- ヘルスケア事業及び家庭電器事業は、Accounting Standards Codification 205-20「財務諸表の表示 — 非継続事業」に従い、連結損益計算書上非継続事業として取り扱われるため、売上高、営業損益、継続事業税引前損益にはこれらの事業に係る経営成績は含まれていません。当社グループの当期純損益は、継続事業税引前損益にこれらの事業に係る経営成績を加減して算出されています。また、連結貸借対照表上も非継続事業として取り扱われるため、区別して表示しています。これに伴い、過年度の数値も組み替えて表示しています。10

出所：東芝『有価証券報告書 2016 年 3 月期』

資料 5. 東芝の事業の内容と関係企業

3 【事業の内容】

当社は米国会計基準によって連結財務諸表を作成しており、当該連結財務諸表をもとに、関係会社については米国会計基準の定義に基づいて開示しています。これについては、「第2 事業の状況」及び「第3 設備の状況」においても同様です。

当社グループは、当社及び連結子会社552社(2016年3月31日現在)により構成され、「電力・社会インフラ」、「コミュニティ・ソリューション」、「電子デバイス」、「ライフスタイル」及び「その他」の5部門に関する事業を主として行っており、その製品はあらゆる種類にわたっています。2016年3月末時点で、ヘルスケア事業が非継続事業に分類されたことにより、ヘルスケア部門を当社の主要な事業から除外しています。各事業における当社及び主要な関係会社の位置付け等の概要は次のとおりであり、当区分は事業の種類別セグメント情報の区分と一致しています。また、持分法適用会社は140社(2016年3月31日現在)です。

なお、2016年4月1日付の組織変更による事業グループ体制の見直しに伴い、2016年度から事業の種類別セグメントを「エネルギーシステムソリューション」、「インフラシステムソリューション」、「リテール&プリンティングソリューション」、「ストレージ&デバイスソリューション」、「インダストリアルICTソリューション」及び「その他」の6部門に変更しました。

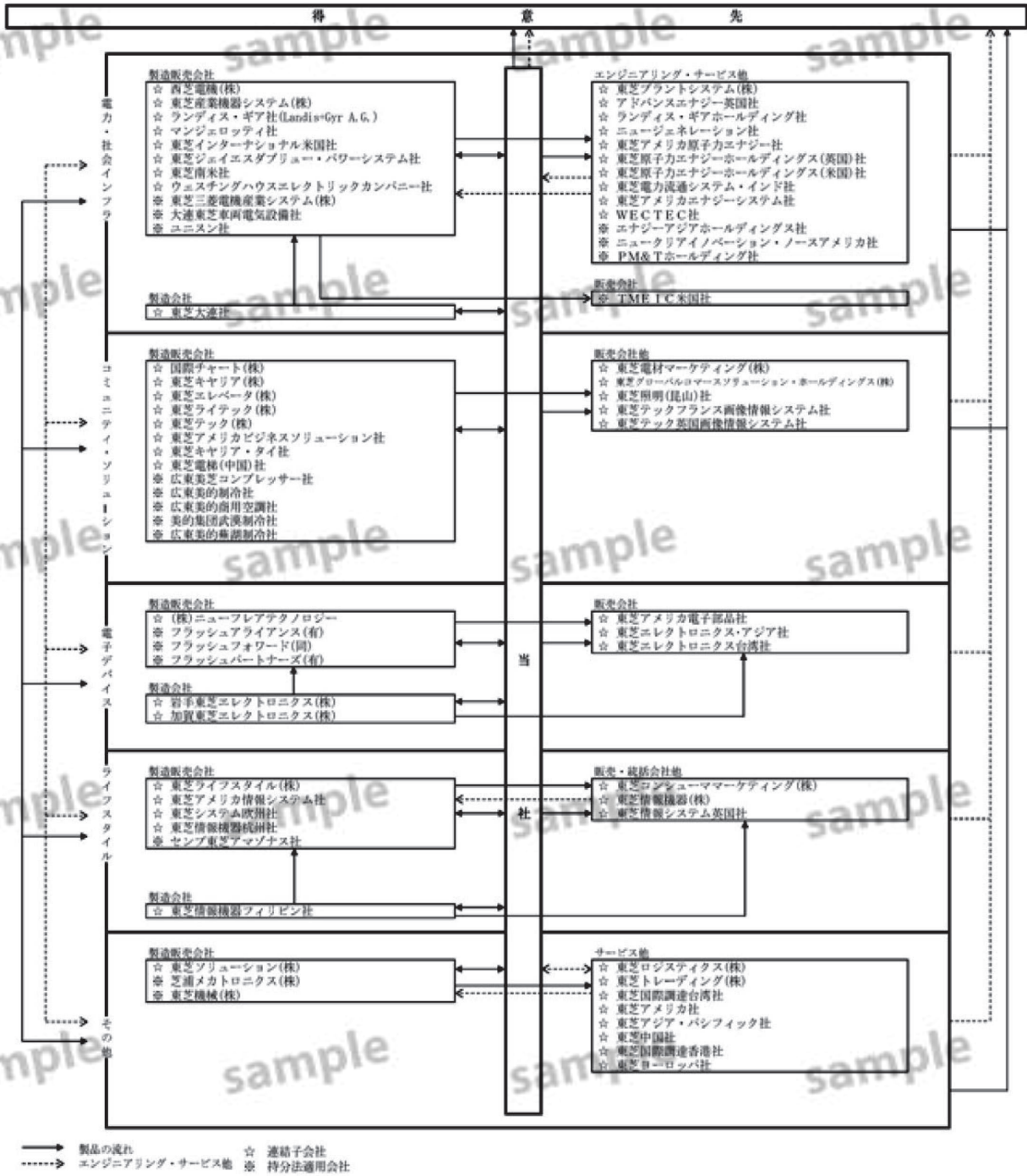
部門別主要製品	当社及び主要な関係会社の位置付け	
	製造	販売・エンジニアリング・サービス他
電力・社会インフラ 原子力発電システム、火力発電システム、水力発電システム、燃料電池、発電、太陽光発電システム、電力流通システム、計装制御システム、駅務自動化機器、交通機器、電動機、電波機器、官公庁システム等	当社、西芝電機㈱、東芝産業機器システム㈱、ランディス・ギア社(Landis+Gyr A.G.)、東芝大連社、マンジェロッティ社、東芝インターナショナル米国社、東芝ジェイエスダブリュー・パワーシステム社、東芝南米社、ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社、東芝三菱電機産業システム㈱、大連東芝車両電気設備社、ユニスン社	当社、西芝電機㈱、東芝産業機器システム㈱、東芝プラントシステム㈱、アドバンスエナジー英国社、ランディス・ギア社(Landis+Gyr A.G.)、ランディス・ギアホールディング社、ニュージェネレーション社、東芝アメリカ原子力エネルギー社、東芝インターナショナル米国社、東芝ジェイエスダブリュー・パワーシステム社、東芝原子力エネルギーホールディングス(英国)社、東芝原子力エネルギーホールディングス(米国)社、東芝電力流通システム・インド社、ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社、東芝アメリカエネルギーシステム社、WECTEC社、東芝三菱電機産業システム㈱、大連東芝車両電気設備社、エナジーアジアホールディングス社、ニュークリアイノベーション・ノースアメリカ社、PM&Tホールディング社、TMEIC米国社、ユニスン社

部門別主要製品	当社及び主要な関係会社の位置付け	
	製造	販売・エンジニアリング・サービス他
<p>コミュニティ・ソリューション</p> <p>上下水道システム、環境システム、放送システム、道路システム、通信システム、ビル・施設用電源、エレベーター、エスカレーター、照明器具、産業用光源、業務用空調機器、コンプレッサー、POSシステム、複合機等</p>	<p>当社、国際チャート㈱、東芝キヤリア㈱、東芝エレベータ㈱、東芝ライテック㈱、東芝テック㈱、東芝アメリカビジネスソリューション社、東芝キヤリア・タイ社、東芝電梯(中国)社、広東美芝コンプレッサー社、広東美的制冷社、広東美的商用空調社、美的集団武漢制冷社、広東美的蕪湖制冷社</p>	<p>当社、国際チャート㈱、東芝キヤリア㈱、東芝電材マーケティング㈱、東芝エレベータ㈱、東芝ライテック㈱、東芝テック㈱、東芝アメリカビジネスソリューション社、東芝グローバルコマースソリューション・ホールディングス㈱、東芝キヤリア・タイ社、東芝電梯(中国)社、東芝照明(昆山)社、東芝テックフランス画像情報システム社、東芝テック英国画像情報システム社、広東美芝コンプレッサー社、広東美的制冷社、広東美的商用空調社、美的集団武漢制冷社、広東美的蕪湖制冷社</p>
<p>電子デバイス</p> <p>小信号デバイス、パワー半導体、光半導体、ロジックLSI、ミックスドシグナルIC、イメージセンサ、NAND型フラッシュメモリ、記憶装置(HDD、SSD)、半導体製造装置等</p>	<p>当社、岩手東芝エレクトロニクス㈱、加賀東芝エレクトロニクス㈱、㈱ニューフレアテクノロジー、フラッシュアライアンス㈱、フラッシュフoward合同会社、フラッシュパートナーズ㈱、東芝情報機器フィリピン社</p>	<p>当社、㈱ニューフレアテクノロジー、東芝アメリカ電子部品社、東芝エレクトロニクス・アジア社、東芝エレクトロニクス台湾社、フラッシュアライアンス㈱、フラッシュフoward合同会社、フラッシュパートナーズ㈱</p>
<p>ライフスタイル</p> <p>パソコン、タブレット、テレビ、録画再生機器(BDレコーダー等)、映像機器修理サービス等</p>	<p>当社、東芝ライフスタイル㈱、東芝アメリカ情報システム社、東芝システム欧州社、東芝情報機器杭州社、センブ東芝アマゾナス社</p>	<p>当社、東芝コンシューママーケティング㈱、東芝ライフスタイル㈱、東芝情報機器㈱、東芝アメリカ情報システム社、東芝システム欧州社、東芝情報機器杭州社、東芝情報システム英国社、センブ東芝アマゾナス社</p>
<p>その他</p> <p>ITソリューション、物流サービス等</p>	<p>当社、東芝ソリューション㈱、芝浦メカトロニクス㈱、東芝機械㈱</p>	<p>当社、東芝ロジスティクス㈱、東芝ソリューション㈱、東芝トレーディング㈱、東芝国際調達台湾社、東芝アメリカ社、東芝アジア・パシフィック社、東芝中国社、東芝国際調達香港社、東芝ヨーロッパ社、芝浦メカトロニクス㈱、東芝機械㈱</p>

出所：東芝『有価証券報告書 2016年3月期』

資料 6. 東芝グループの主要関係会社系統

当社グループにおける主要な関係会社の事業の系統は、概ね図のとおりです。



出所：東芝『有価証券報告書 2016年3月期』

資料 7. 東芝の従業員の状況

5 【従業員の状況】

(1) 連結会社の状況

(2016年3月31日現在)

セグメントの名称	従業員数(人)
電力・社会インフラ部門	54,066
コミュニティ・ソリューション部門	50,768
電子デバイス部門	34,158
ライフスタイル部門	20,393
その他部門	24,870
全社(共通)	3,554
計	187,809

(注) 1. 従業員数は、正規従業員及び期間の定めのある雇用契約に基づく労働者のうち1年以上働いている又は働くことが見込まれる従業員の合計数です。

2. 従業員数には、事業構造改革に伴う人員対策を含め2016年3月31日付の退職者が含まれています。

3. 東芝メディカルシステムズ㈱を譲渡した影響により、2015年3月31日に比べ従業員数が減少しました。

(2) 提出会社の状況

(2016年3月31日現在)

従業員数(人)	平均年齢(歳)	平均勤続年数(年)	平均年間給与(円)
36,601	43.4	18.0	8,275,173

セグメントの名称	従業員数(人)
電力・社会インフラ部門	12,396
コミュニティ・ソリューション部門	2,248
電子デバイス部門	16,020
ライフスタイル部門	732
その他部門	1,651
全社(共通)	3,554
計	36,601

(注) 1. 従業員数は、正規従業員及び期間の定めのある雇用契約に基づく労働者のうち1年以上働いている又は働くことが見込まれる従業員の合計数です。

2. 従業員数には、事業構造改革に伴う人員対策を含め2016年3月31日付の退職者が含まれています。

3. 平均年間給与は、賞与及び基準外賃金を含んでいます。

出所：東芝『有価証券報告書 2016年3月期』

資料 8. 東芝財務リスク 有価証券報告書 2015 年 3 月期

6) 財務リスク

当社の連結及び単体の経営成績及び財政状態は、当社又は当社グループの事業活動に影響を受けるほか、主として以下の財務的な要因により、影響を受ける可能性があります。

① 繰延税金資産について

当社グループは、相当額の繰延税金資産を計上しています。当社グループは、入手可能な証拠に基づき実現可能性が低いと判断されるものを対象として、繰延税金資産に対する評価引当金を計上しています。評価引当金の計上は、見積りを含む本質的に不確実な処理です。

今後、さらに評価引当金の計上が必要となる場合があり、将来の当社グループの業績及び財政状態に悪影響を与える可能性があります。

なお、繰延税金資産、評価引当金の計上は現行の税制度を前提として行っており、税制の改正が行われた場合には影響を受ける可能性があります。

② 為替変動の影響について

当社グループの事業活動は、世界各地域において様々な通貨を通じて行われているため、為替相場の変動の影響を受けます。

当社グループは、売上外貨と購入外貨のバランス化を図り、為替相場の変動の影響を極小化する対応に努めていますが、セグメント毎の事業規模のバランスが変動すること等により、営業損益が為替変動の影響を受ける可能性があります。また、急激な為替変動により、外貨建ての債権債務の計上時期と決済時期の為替レートの差異から生ずる為替換算差損が発生する可能性があります。

当社グループの保有する外貨建ての資産、負債等を連結財務諸表の表示通貨である円に換算することによって発生する外貨換算調整額は、資本の部の「その他の包括損益累計額」に含めて報告されます。このため、当社グループの株主資本は為替相場の変動により悪影響を受ける可能性があります。

③ 未払退職及び年金費用

当社グループは、年金制度の積立状況（退職給付債務と年金資産の公正価値の差額）を連結貸借対照表で認識しており、対応する調整を税効果控除後、資本の部の「その他の包括損益累計額」に含めて報告しています。この調整の対象は未認識の保険数理上の損失、過去勤務費用及び移行時債務残高であり、適用される会計基準に従い会計処理の上、期間純退職及び年金費用として認識されます。運用収益の悪化による年金資産の公正価値の減少や、割引率の低下、昇給率やその他の年金数理計算に使用する前提とする比率の変動による退職給付債務の増加に伴い年金制度の積立状況が悪化し、その結果、当社グループの株主資本は悪影響を受け、また、売上原

価又は販売費及び一般管理費として計上される期間純退職及び年金費用が増加する可能性があります。

④ 長期性資産及びのれんの減損等

5 長期性資産について、減損の兆候があり、かつ資産の帳簿価額を回収できない可能性がある等の場合、当該長期性資産について帳簿価額を公正価値まで減額し、当該減少額を損失として計上する可能性があります。当社の連結貸借対照表には、米国会計基準に基づき2015年3月31日時点で673,817百万円のものれんが計上されています。このうち、電力・社会インフラ部門に555,680百万円配分されていますが、その大部分は2006年10月のウェスチングハウス社グループの買収及び2011年7月に行ったランデイス・ギア社の買収に関するものです。のれんについては、1年に1回減損テストを実施しており、減損テストにおいて、のれんの対象となっている事業に関するのれんを含む帳簿価額の合計額が公正価値を上回っている場合、のれんの額を再度算定し直し、現在ののれんの額と再算定したのれんの額の差額を減損として認識することになります。したがって、長期性資産やのれんの対象事業の将来キャッシュ・フローの見込みによっては、減損を計上する可能性があります。

15 また、当社グループが投資有価証券として保有している上場株式の時価が下落した場合、当該株式の評価損の計上や未実現有価証券評価損益に悪影響を与える可能性があります。

7) 資金調達環境の変化等

20 当社グループは、借入れによる資金調達を行っていますが、欧州債務危機、金利等の市場環境、資金需給の影響を強く受けるため、これらの環境の変化により、当社グループの資金調達に悪影響を及ぼす可能性があります。また、当社グループは、市場や金融機関から借入れを行っていますが、金融市場が不安定な混乱状況に陥った場合、金融機関が自己資本規制強化に伴い貸出しを圧縮した場合、あるいは格付機関による当社の信用格付の引下げ等の事態が生じた場合、今後新たに同様の条件により借換え又は新規の借入れを行えるとの保証はなく、当社グループが適時に当社グループが必要とする金額の借入れを行うことができない場合には、当社グループの資金調達に悪影響を及ぼす可能性があります。なお、当社の当有価証券報告書提出日現在の格付状況の詳細は、「7 財政状態、経営成績及びキャッシュ・フローの状況の分析」に記載のとおりですが、「(10) 過年度の不適切な会計処理」に記載の過年度の有価証券報告書等の訂正等に伴い、信用格付の引下げが生じる可能性があります。

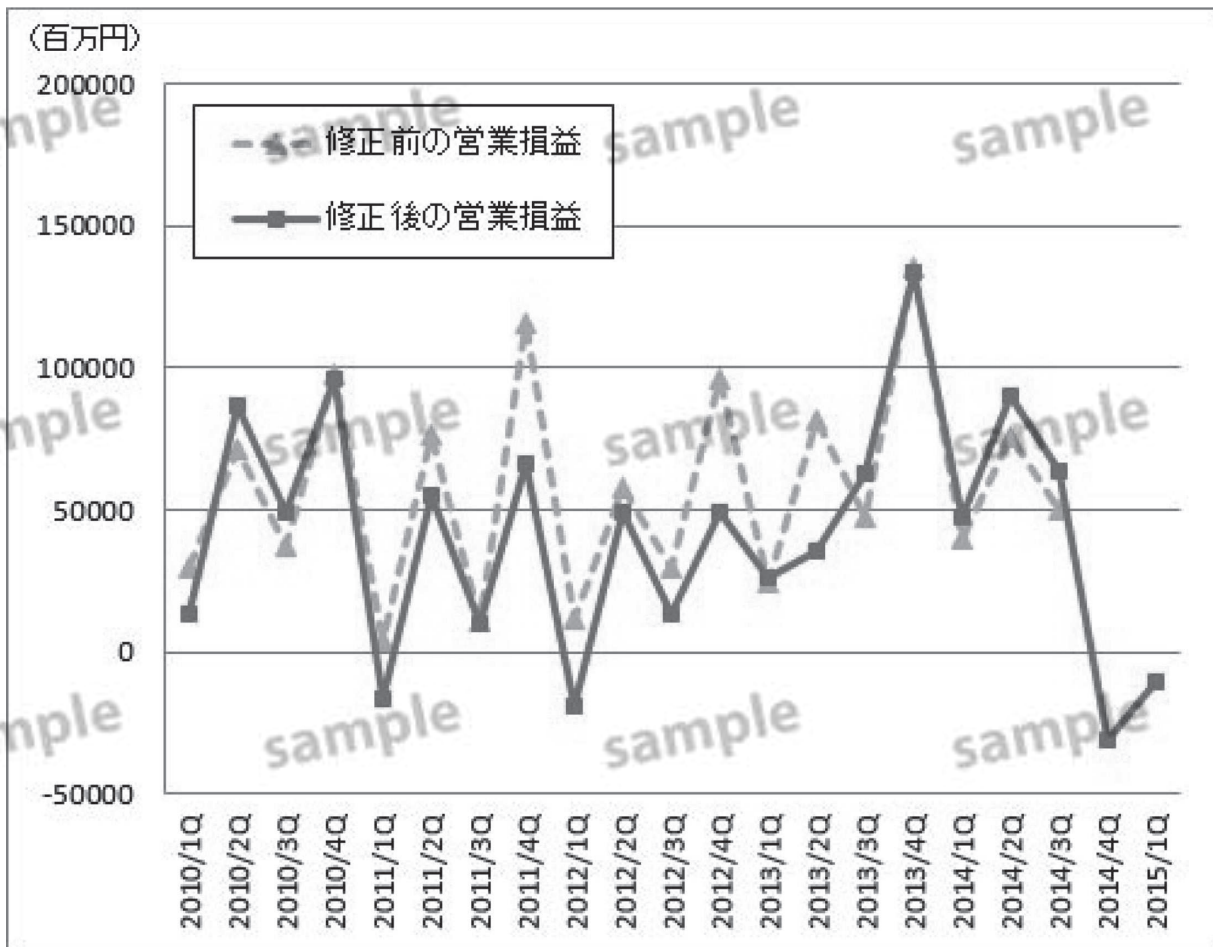
30 また、当社が複数の金融機関との間で締結している借入れに係る契約には財務制限条項が定められており、今後当社の連結純資産、連結営業損益又は格付けが財務制限条項に定める水準を下回ることとなった場合には、借入先金融機関の請求により、当該借入れについて期限の利益を喪失する可能

性があります。さらに、当社が当該財務制限条項に違反する場合、社債その他の借入れについても期限の利益を喪失する可能性があります。

当社は、借入先金融機関の理解を得る努力を行うなど、財務制限条項への抵触及びこれによる期限の利益喪失を回避するための施策を最大限継続的に行っていますが、万一、当社が上記借入れについて期限の利益を喪失する場合、当社の事業運営に重大な悪影響が生じる可能性があります。

出所 東芝『有価証券報告書，2015年3月期』

資料 9. 東芝の過年度修正



出所 東芝『有価証券報告書』日経デジタルヘルス、神近 博三「東芝不正会計問題、屋台骨を揺るがす事態に発展するまで」から引用、<https://tech.nikkeibp.co.jp/dm/atcl/feature/15/120900013/121400002/?ST=health&P=3>

資料 10. 連結財務諸表 有価証券報告書 2015 年 3 月期

1 【連結財務諸表等】

(1) 【連結財務諸表】

① 【連結貸借対照表】

区分	注記 番号	2013年度 (2014年 3 月31日現在)		2014年度 (2015年 3 月31日現在)		
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)	
(資産の部)						
I 流動資産						
1. 現金及び現金同等物			171,340		199,366	
2. 受取手形及び売掛金						
(1) 受取手形	7	38,850		38,397		
(2) 売掛金	7	1,467,590		1,426,531		
(3) 貸倒引当金		△17,703	1,488,737	△36,308	1,428,620	
3. 棚卸資産	8		884,809		1,004,739	
4. 短期繰延税金資産	17		171,022		198,066	
5. 未収入金	7		151,038		173,938	
6. 前払費用及び その他の流動資産	20及び22		291,727		333,677	
流動資産合計			3,158,673	51.2	3,338,406	52.7
II 長期債権及び投資						
1. 長期受取債権	7		461		9,937	
2. 関連会社に対する投資 及び貸付金	5及び9		384,344		362,787	
3. 投資有価証券及び その他の投資	5及び6		277,749		277,099	
長期債権及び投資合計			662,554	10.7	649,823	10.3
III 有形固定資産	5,16 及び21					
1. 土地			94,769		94,246	
2. 建物及び構築物			944,284		948,137	
3. 機械装置及び その他の有形固定資産			2,068,028		2,077,734	
4. 建設仮勘定			76,094		81,712	
有形固定資産合計			3,183,175		3,201,829	
5. 減価償却累計額			△2,273,056		△2,315,506	
有形固定資産合計			910,119	14.7	886,323	14.0
IV その他の資産	5及び16					
1. のれん及び その他の無形資産	10		994,888		1,124,607	
2. 長期繰延税金資産	17		311,725		190,802	
3. その他			134,560		144,817	
その他の資産合計			1,441,173	23.4	1,460,226	23.0
資産合計			6,172,519	100.0	6,334,778	100.0

区分	注記 番号	2013年度 (2014年3月31日現在)		2014年度 (2015年3月31日現在)	
		金額(百万円)	構成比 (%)	金額(百万円)	構成比 (%)
(負債の部)					
I 流動負債					
1. 短期借入金	11	146,105		89,104	
2. 1年以内に期限の到来 する社債及び長期借入金	11及び20	57,418		207,275	
3. 支払手形及び買掛金		1,204,883		1,226,330	
4. 未払金及び未払費用	25	503,056		519,527	
5. 未払法人税等及び その他の未払税金		74,092		67,274	
6. 前受金		325,697		398,127	
7. その他の流動負債	17, 20, 23 及び24	422,259		403,231	
流動負債合計		2,733,510	44.3	2,910,868	46.0
II 固定負債					
1. 社債及び長期借入金	11及び20	1,184,864		1,045,005	
2. 未払退職及び年金費用	12	610,592		582,671	
3. その他の固定負債	17, 20, 25 及び26	197,559		230,877	
固定負債合計		1,993,015	32.3	1,858,553	29.3
負債合計		4,726,525	76.6	4,769,421	75.3
(資本の部)					
I 株主資本					
1. 資本金					
発行可能株式総数 10,000,000,000株					
発行済株式数 2014年及び2015年3月31日 4,237,602,026株					
		439,901	7.1	439,901	6.9
2. 資本剰余金		401,830	6.5	402,008	6.3
3. 利益剰余金		454,931	7.3	383,231	6.1
4. その他の包括損失累計額		△267,786	△4.3	△139,323	△2.2
5. 自己株式(取得原価)					
2014年3月31日		△1,687	△0.0		
3,111,467株					
2015年3月31日				△1,821	△0.0
3,394,424株					
株主資本合計		1,027,189	16.6	1,083,996	17.1
II 非支配持分					
		418,805	6.8	481,361	7.6
資本合計		1,445,994	23.4	1,565,357	24.7
契約債務及び偶発債務	22, 23 及び24				
負債及び資本合計		6,172,519	100.0	6,334,778	100.0

②【連結損益計算書】

区分	注記 番号	2013年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)		2014年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	
		金額(百万円)	百分比 (%)	金額(百万円)	百分比 (%)
I 売上高及びその他の収益					
1. 売上高		6,489,702	100.0	6,655,894	100.0
2. 受取利息及び配当金		13,756	0.2	10,886	0.2
3. 持分法による投資利益	9	3,254	0.1	20,763	0.3
4. その他の収益	5, 6, 15 及び20	65,732	1.0	118,049	1.8
		6,572,444	101.3	6,805,592	102.3
II 売上原価及び費用					
1. 売上原価	5, 10, 13, 16, 21 及び25	4,865,787	75.0	5,079,028	76.3
2. 販売費及び一般管理費	5, 10, 13, 14 及び25	1,366,789	21.1	1,406,427	21.1
3. 支払利息		33,696	0.5	24,984	0.4
4. その他の費用	5, 6, 7, 15 及び20	123,836	1.9	158,509	2.4
		6,390,108	98.5	6,668,948	100.2
III 継続事業からの税金等調整前 当期純利益		182,336	2.8	136,644	2.1
IV 法人税等	17				
1. 当年度分		52,583		69,538	
2. 繰延税金		39,462		86,121	
		92,045	1.4	155,659	2.4
V 継続事業からの非支配持分控除前 当期純利益(△損失)		90,291	1.4	△19,015	△0.3
VI 非継続事業からの非支配持分控除前 当期純損失(税効果後)	4	△15,021	△0.2	0	0.0
VII 非支配持分控除前 当期純利益(△損失)		75,270	1.2	△19,015	△0.3
VIII 非支配持分に帰属する 当期純損益(控除)		15,030	0.3	18,810	0.3
IX 当社株主に帰属する当期純利益(△損失)		60,240	0.9	△37,825	△0.6
1 株当たり情報(単位:円)					
1. 基本的1株当たり 当社株主に帰属する当期純利益(△損失)	19				
継続事業からの当期純利益(△損失)		16.28		△8.93	
非継続事業からの当期純損失		△2.05		0.00	
当期純利益(△損失)		14.23		△8.93	
2. 配当金	18	8.00		4.00	

③【連結包括損益計算書】

		2013年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)	2014年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)
区分	注記 番号	金額 (百万円)	金額 (百万円)
I 非支配持分控除前当期純利益(△損失)		75,270	△19,015
II その他の包括利益(△損失)、 税効果控除後	18		
1. 未実現有価証券評価損益	6	18,417	22,664
2. 外貨換算調整額		128,278	129,089
3. 年金負債調整額	12	55,797	5,041
4. 未実現デリバティブ評価損益	20	△1,734	4,785
その他の包括利益合計		200,758	161,579
非支配持分控除前当期包括利益		276,028	142,564
III 非支配持分に帰属する当期包括損益(控除)		39,636	51,926
当社株主に帰属する当期包括利益		236,392	90,638

⑤【連結キャッシュ・フロー計算書】

区分	2013年度 (自 2013年4月1日 至 2014年3月31日)		2014年度 (自 2014年4月1日 至 2015年3月31日)	
	金額(百万円)		金額(百万円)	
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利益(△損失)		75,270		△19,015
2. 営業活動により増加した キャッシュ(純額)への調整				
(1) 有形固定資産の減価償却費及び無形資産の償却費	171,796		189,938	
(2) 未払退職及び年金費用(退職金支払額差引後)	△12,960		△14,355	
(3) 繰延税金	40,510		86,121	
(4) 持分法による投資損益(受取配当金相殺後)	12,992		△10,708	
(5) 有形固定資産及び無形資産の除売却損益及び減損、純額	16,873		107,585	
(6) 投資有価証券の売却損益及び評価損、純額	△4,086		△25,224	
(7) 受取債権の(△増加)減少	△91,309		94,186	
(8) 棚卸資産の(△増加)減少	46,363		△80,372	
(9) 支払債務の減少	△59,784		△43,124	
(10) 未払法人税等及びその他の未払税金の増加(△減少)	4,703		△5,082	
(11) 前受金の増加	12,831		38,489	
(12) その他	70,933	208,862	12,003	349,457
営業活動により増加したキャッシュ(純額)		284,132		330,442
II 投資活動によるキャッシュ・フロー				
1. 有形固定資産及び無形資産の売却収入	40,491		54,059	
2. 投資有価証券の売却収入	12,134		66,486	
3. 有形固定資産の購入	△200,924		△236,510	
4. 無形資産の購入	△50,975		△51,374	
5. 投資有価証券の購入	△5,292		△4,052	
6. 関連会社に対する投資等の(△増加)減少	△1,437		8,769	
7. その他	△38,098		△27,508	
投資活動により減少したキャッシュ(純額)		△244,101		△190,130
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	198,826		241,845	
2. 長期借入金の返済	△234,773		△249,795	
3. 短期借入金の減少	△13,678		△74,353	
4. 配当金の支払	△38,954		△42,068	
5. 自己株式の取得、純額	△145		△134	
6. その他	△585		△1,290	
財務活動により減少したキャッシュ(純額)		△89,309		△125,795
IV 為替変動の現金及び現金同等物への影響額		11,449		13,509
V 現金及び現金同等物純増加(△減少)額		△37,829		28,026
VI 現金及び現金同等物期首残高		209,169		171,340
VII 現金及び現金同等物期末残高		171,340		199,366
補足情報				
年間支払額				
利息		33,777		28,194
法人税等		50,997		86,846

2. 主要な会計方針の要約

1) 連結の方針及び関連会社に対する投資

連結財務諸表には当社、議決権の過半数所有の子会社及びASC 810「連結」（以下「ASC 810」という。）のもと当社グループが主たる受益者となっている変動持分事業体の財務諸表が含まれています。重要な連結会社間の取引及び勘定残高は連結財務諸表においてすべて消去されています。

重要な影響力を行使しうる関連会社に対する投資は、持分法により会計処理しています。当社株主に帰属する当期純利益（損失）は、未実現内部利益を控除した、これらの会社の当年度の純利益（損失）に対する当社の持分額を含んでいます。なお、持分法適用会社の損益等の取込みには一定の期間の差異を認めています。

2) 見積りの使用

連結財務諸表を作成するために資産・負債及び収益・費用の計上並びに偶発資産・負債の開示において、種々の見積り及び仮定を前提としています。当社グループは連結財務諸表の作成に当たり、有形・無形の長期性資産及びのれんの減損判定、受取債権及び繰延税金資産の回収可能性、不確実な税務ポジション、年金会計の測定、収益の認識並びにその他訴訟関連を含む引当金に係る仮定及び見積りが特に重要と認識しています。しかし、実際の結果は、それら見積りと異なる場合もあります。

3) 現金同等物

取得日から3ヶ月以内に満期日が到来するような流動性の高いすべての投資を現金同等物としています。

4) 外貨換算

現地通貨を用いる経済環境で営業活動を営む海外連結子会社及び関連会社の資産・負債項目は決算日の為替相場により、収益及び費用項目は期中平均為替相場によりそれぞれ換算し、発生する換算差損益はその他の包括利益（損失）累計額に含められ、資本の部の項目として計上されています。

外貨建取引及び外貨建債権債務の換算から生じる為替差損益は、連結損益計算書上、その他の収益またはその他の費用に含めています。

5) 貸倒引当金

受取債権に対する貸倒引当金は貸倒の実績、滞留状況の分析及び個別に把握された回収懸念債権を総合的に勘案し計上されています。法的な償還請求を含め、すべての債権回収のための権利が行使されてもなお回収不能な場合に、当該受取債権の全部または一部は回収不能とみなされ、貸倒引当金が充当されます。

6) 投資有価証券及びその他の投資

当社グループは市場性のある有価証券すべてを売却可能有価証券に分類し、公正価値で報告するとともに税効果考慮後の未実現保有損益をその他の包括利益（損失）累計額に含めています。市場価格のないその他の投資は取得原価で計上しています。有価証券の売却に伴う実現損益は、売却時点の個別保有銘柄の平均原価に基づいています。

当社グループは市場性のある有価証券及びその他の投資について、公正価値の下落が一時的でない下落か否かの評価を、市場価格の下落の程度とその期間、被投資会社の財政状態及び今後の見通し並びに当該有価証券の今後の保有方針等の観点から定期的に行っています。そのような一時的でない公正価値の下落が発生している場合、当社グループはその下落分について評価損を計上しています。

7) 棚卸資産

原材料並びに在庫販売目的の製品及び仕掛品は、取得原価あるいは時価のいずれか低い価額で計上されており、取得原価は主として平均法により算定されています。注文販売目的の製品及び仕掛品については取得原価あるいは予想実現可能価額のいずれか低い価額で計上されており、取得原価は累積製造原価により算定されています。

産業界の一般的慣行に従い、製造期間が1年以上の長期契約に係るものも棚卸資産に含めています。

8) 有形固定資産

有形固定資産（主要な改造、改良及び追加工事を含む。）は、取得原価により計上しています。有形固定資産の減価償却の方法は、主として定額法を採用しています。

見積耐用年数は、建物及び構築物が最短3年、最長50年、また、機械装置及びその他の有形固定資産が最短2年、最長20年です。なお、少額の改造改良費を含む維持修繕費は、発生時に費用処理されています。

9) 長期性資産の減損

のれん及び耐用年数が確定できない無形資産を除く長期性資産について、資産の帳簿価額を回収できない可能性を示す事象や状況の変化が生じた場合には、割引前予想キャッシュ・フローに基づいて減損の有無を評価しています。当該資産の帳簿価額を回収できないと判定された場合は、公正価値に基づき評価損を計上しています。公正価値は、リスクに見合う割引率を用いて算出した予想キャッシュ・フローに基づいて測定されます。売却予定の長期性資産の場合、減損には売却費用も含まれます。売却以外の処分予定の長期性資産は、処分するまで保有かつ使用される資産として分類します。

10) のれん及びその他の無形資産

のれん及び耐用年数が確定できない無形資産について、償却をしないかわりに少なくとも1年に一度は減損のテストを行っています。

のれんは、報告単位に配分し、減損のテストを行っています。

5 耐用年数が明らかな無形資産は、主として技術関連無形資産及びソフトウェアであり、それらは、契約期間または見積利用期間にわたり定額法により償却しています。

11) 環境負債

10 環境浄化及びその他の環境関連費用に係る負債は、環境アセスメントあるいは浄化努力が要求される可能性が高く、かつ、現在の法律や科学技術からその費用を合理的に見積ることができるときに認識されています。環境負債は、事態の詳細が明らかになる過程で、あるいは状況の変化によりその計上額が調整されます。その将来義務に係る費用は現在価値に割引かれていません。

(以下、略)

15

20

25

30

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

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