



2015年7月21日

各 位

会 社 名 株式会社 東芝
東京都港区芝浦 1 - 1 - 1
代表者名 代表執行役社長 田中 久雄
(コード番号：6502 東、名)
問合せ先 広報・IR室長 長谷川 直人
Tel 03-3457-2100

第三者委員会の調査報告書全文の公表及び当社の今後の対応並びに経営責任の明確化についてのお知らせ

当社は、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ディスクリット、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取引等に係る会計処理に関して不適切な会計処理の疑いが発覚したことから、5月15日から上田廣一弁護士を委員長とする第三者委員会を設置し、調査及び発生原因の究明と再発防止策の提言を委嘱するとともに、この調査に全面的に協力してまいりました。

7月20日付「第三者委員会調査報告書の受領及び判明した過年度決算の修正における今後の当社の対応についてのお知らせ」でお知らせしましたとおり、7月20日に第三者委員会から調査報告書を受領し、第三者委員会の調査報告書の要約版をすでに同日付で公表しているところですが、本日、営業秘密の保護又は個人のプライバシーの保護等の観点から必要な部分的非開示措置が終了しましたので、添付のとおり、第三者委員会の調査報告書の全文を公表いたします。また、これにあわせ、経営責任の明確化並びに今後の経営体制、ガバナンス体制及び再発防止策等について検討する経営刷新委員会の設置について、本日開催した取締役会において報告又は承認されましたので、下記の通り内容をお知らせいたします。

なお、今後新たに公表すべき事由が発生した場合、適時適切に公表してまいります。また、経営刷新委員会に関する事項及びそれ以外で本不適切会計問題に係る社内での検討体制に関する事項が新たに決定された場合は、速やかに開示いたします。

当社は、第三者委員会の調査報告書で指摘を受けた事項を真摯に受け止め、今後、新たな経営体制、新たなガバナンス体制の下、新たな企業風土を構築し、ステークホルダーの皆様及び社会からの信頼回復を目指し、全社一丸となって尽力してまいりますので、何卒ご

理解いただき、引き続きご支援賜りたくよろしくお願い申し上げます。

記

1. 第三者委員会の報告書の全文の公表について

第三者委員会の報告書の全文については、添付をご覧ください。

2. 経営責任の明確化について

当社は、現在、調査報告書の精査、確認を鋭意進めているところではございますが、第三者委員会の調査結果の範囲において、税引前損益の要修正額が累計マイナス1,518億円となる多額の不適切な会計処理が2008年度から2014年度までの長期にわたり行われていたことが判明したこと、また7月21日現在においても決算発表ができておらず、株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様にご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

これを受けて、当社取締役代表執行役社長 田中久雄、当社取締役副会長 佐々木則夫、当社取締役代表執行役副社長 下光秀二郎、当社取締役代表執行役副社長 深串方彦、当社取締役代表執行役副社長 小林清志、当社取締役代表執行役副社長 真崎俊雄、当社取締役監査委員会委員長 久保誠が全ての役職について、当社取締役代表執行役専務前田恵造が取締役及び代表執行役の役職について、それぞれ本日7月21日をもって辞任いたします。また当社相談役 西田厚聰につきましても、本日をもって相談役を辞任いたします。

これに伴い、7月22日から、当社取締役会長 室町正志が、暫定的に代表執行役社長を兼任し、当社執行役上席常務 牛尾文昭が代表執行役上席常務に就任して日常の業務行為を遂行することとし、本日の取締役会でこれを決議いたしました。また、同取締役会の決議により、当社社外取締役 伊丹敬之を監査委員会委員に選定するとともに同氏を監査委員会委員長に選定いたしました。

なお、当社は、辞任する取締役及び執行役に対しても、引き続き、第三者委員会の調査報告書も踏まえた本不適切会計問題の検討への協力を強く求めてまいります。また、その他の取締役及び執行役の経営責任については、調査報告書を精査、検討し、別途判断のうえで公表する予定です。

3. 経営刷新委員会の設置について

当社は、第三者委員会設置後、今後の経営体制、ガバナンス体制及び再発防止策等について当社としての検討を続けてまいりましたが、今般、第三者委員会の報告を踏まえて、今後の経営体制、ガバナンス体制、再発防止策等について全社外取締役が社外専門家の助言も受けつつ集中的に検討し、その結果を8月中旬に公表予定の新経営体制に反

映させるとともに、9月開催予定の臨時株主総会において株主の皆様から信認を受けた新経営体制の下で可能な限り速やかに再発防止策を確定させて着実に実施していくため、経営刷新委員会を設置することを決定いたしました。この経営刷新委員会は、社外取締役4名及び社外専門家のみから構成される委員会とし、社外専門家及び経営刷新委員会の委員長については、選定次第別途お知らせいたします。

第三者委員会の調査報告書によりますと、今回の不適切な会計処理の発生原因については、経営トップによる関与等が指摘されています。また、再発防止策として経営トップ等の意識改革に加え、強力な内部統制部門の新設、取締役会や監査委員会による監査機能の強化や社外取締役の増員及び構成員の見直し等監督体制の強化も提言いただいております。

これらを踏まえ、当社はまず、監査委員会に関し、本日の取締役会において監査委員会委員長に社外取締役の伊丹敬之氏を選定いたしました。今後、経営刷新委員会においては、指名委員会とも協働しつつ、今後の経営体制に加えガバナンス体制について、取締役会の過半数を社外取締役とすること等を含めて、慎重かつ迅速に検討いたします。また、第三者委員会設置後、当社としても、社内で、独自に再発防止策を検討してまいりましたが、今後は、新しく設置された経営刷新委員会において、第三者委員会からの提言内容を精査、検討したうえで、内部統制システム及びコンプライアンス体制の抜本的な見直しを含む再発防止策の具体的な内容を検討してまいります。

4. その他の当社の対応について

当社は、事業の集中と選択を加速させるなど事業構造改革を進め、事業の効率性をさらに高めてまいります。当社自身でも保有する有価証券や不動産などの資産売却等を検討、実施し、資金計画について万全を期してまいります。

5. 今後のスケジュールについて

今後のスケジュールは以下のとおりです。

スケジュールの決定及び変更など新たに公表すべき事由が発生した場合には、適時適切に公表いたします。

日程	内容
7月21日17時	・当社による記者会見
7月21日19時	・第三者委員会による記者会見
7月下旬	・本日公表分を除く、取締役及び執行役の処分の決定
8月中旬	・新経営陣の公表、その他本件に係る当社の対応について
8月31日(予定)	・第176期有価証券報告書提出 ・2014年度決算発表 ・臨時株主総会招集決議

9月14日（予定）	<ul style="list-style-type: none">・第177期第1四半期報告書提出・第1四半期決算発表
9月下旬	<ul style="list-style-type: none">・臨時株主総会開催

以上

調査報告書

2015年7月20日

株式会社東芝 第三者委員会

株式会社東芝 御中

株式会社東芝 第三者委員会

委員長

上 田 廣 一

委員

松 井 秀 樹

委員

伊 藤 大 義

委員

山 田 和 保

内容

第1章 本調査の概要.....	14
一 第三者委員会設置の経緯.....	14
1 特別調査委員会の設置.....	14
2 第三者委員会の設置.....	14
二 委嘱事項（調査対象）.....	15
1 当初の委嘱事項.....	15
2 追加委嘱事項.....	15
3 本委員会の調査対象となる会計処理の具体的内容.....	15
三 本委員会の構成.....	16
四 特別調査委員会による調査経過の報告および証拠資料の引継ぎ.....	17
五 本委員会の調査方法等の概要と調査の前提.....	17
六 本調査における連結会計年度別修正額.....	20
第2章 東芝の概要について.....	21
一 東芝の事業概要.....	21
二 社内カンパニーの概要.....	21
三 東芝におけるコーポレート・ガバナンスの概要.....	22
1 企業統治体制の概要.....	22
2 取締役会.....	24
3 内部統制に係る体制.....	24
4 リスク管理体制.....	28
5 経営監査部監査及び監査委員会監査.....	28
6 内部統制に係る体制の運用実態.....	28
四 全社的な予算統制の概要.....	29
1 中期経営計画・予算の策定プロセス.....	29
(1) 中期経営計画・予算の策定.....	29
(2) 中期経営計画・予算大綱案の提出・承認.....	29
(3) 月次業績報告.....	29
(4) 決算の承認.....	29
2 見込み・実績の管理プロセス.....	30
五 業績評価.....	30
第3章 工事進行基準について.....	31
一 工事進行基準の概要.....	31
1 工事進行基準の会計処理の概要.....	31
2 工事進行基準の一般的なリスク.....	32

3 東芝における工事進行基準の重要用語.....	33
二 調査対象	34
1 調査の対象期間.....	34
2 調査の対象範囲及び項目	34
三 調査の方法、手続.....	35
1 調査方法の基本的な考え方.....	35
2 サンプル抽出方法.....	35
3 調査手続.....	36
四 調査により判明した事実.....	37
1 修正金額合計.....	37
2 電力社.....	37
(1) 電力社の概要.....	37
ア カンパニー内の事業部等	37
イ 予算作成及びその統制.....	38
ウ 電力社内の財務報告に係る内部統制等.....	39
(ア) 案件受注の決裁.....	39
(イ) 工事進行基準適用案件の処理	40
(ウ) ロスコ案件の処理.....	42
(エ) 電力社における事実上のルール.....	43
(オ) 経理部の業務及び所管事項.....	43
(2) A 案件.....	44
ア A 案件の概要	44
イ 問題となる会計処理及びその適切性	44
ウ 第三者委員会が認定した事実.....	46
(ア) 受注に至るまでの経緯	46
(イ) 2013 年度第 3 四半期までの状況.....	47
(ウ) 2013 年度第 4 四半期の状況	48
エ 不適切な会計処理の発生原因.....	49
(ア) 不適切な会計処理の直接的な原因	49
(イ) 内部統制上の問題点等	50
(3) B 案件.....	51
ア B 案件の概要	51
イ 問題となる会計処理及びその適切性	51
ウ 第三者委員会が認定した事実.....	53
(ア) 受注に至るまでの経緯	53
(イ) 2013 年度第 2 四半期以降の経緯.....	54

エ 不適切な会計処理の発生原因	55
(ア) 工事損失引当金の未計上について	55
(イ) 工事進行基準の不適用について	56
(ウ) 内部統制上の問題点等	57
(4) C 案件	58
ア C 案件の概要	58
イ 問題となる会計処理及びその適切性	58
ウ 第三者委員会が認定した事実	60
エ 不適切な会計処理の発生原因	63
(5) D 案件	65
ア D 案件の概要	65
イ 問題となる会計処理及びその適切性	65
ウ 第三者委員会が認定した事実	67
エ 不適切な会計処理の発生原因	69
(6) E 案件	70
ア E 案件の概要	70
イ 問題となる会計処理及びその適切性	70
ウ 第三者委員会が認定した事実	72
エ 不適切な会計処理の発生原因	75
(7) F 案件	78
ア F 案件の概要	78
イ 問題となる会計処理及びその適切性	78
ウ 第三者委員会が認定した事実	80
エ 不適切な会計処理の発生原因	81
(8) G 案件	83
ア G 案件の概要	83
イ 問題となる会計処理及びその適切性	84
ウ 第三者委員会が認定した事実	86
エ 不適切な会計処理の発生原因	92
3 SIS 社	96
(1) SIS 社の概要	96
ア カンパニー内の事業部等	96
イ 予算作成及びその統制	96
ウ カンパニー内の財務報告に係る内部統制等	97
(2) H 案件	103
ア H 案件の概要	103

イ	問題となる会計処理及びその適切性	103
ウ	第三者委員会が認定した事実	105
エ	不適切な会計処理の発生原因	109
(3)	I 案件	115
ア	I 案件の概要	115
イ	問題となる会計処理及びその適切性	116
ウ	第三者委員会が認定した事実	119
エ	不適切な会計処理の発生原因	123
(4)	J 案件	131
ア	J 案件の概要	131
イ	問題となる会計処理及びその適切性	132
ウ	第三者委員会が認定した事実	133
エ	不適切な会計処理の発生原因	135
4	CS 社	137
(1)	CS 社の概要	137
ア	カンパニー内の事業部等	138
イ	予算作成及びその統制	138
ウ	カンパニー内の財務報告に係る内部統制等	139
(2)	K 案件	143
ア	K 案件の概要	143
イ	問題となる会計処理及びその適切性	143
ウ	第三者委員会が認定した事実	145
エ	不適切な会計処理の発生原因	151
5	その他	160
(1)	約 10 億円未満の修正額となる案件	160
ア	L 案件	160
ア	案件の概要と修正内容	160
イ	不適切な会計処理の主たる発生原因	162
イ	M 案件	163
ア	案件の概要と修正内容	163
イ	不適切な会計処理の主たる発生原因	164
ウ	N 案件	166
ア	案件の概要と修正内容	166
イ	不適切な会計処理の主たる発生原因	168
エ	O 案件	169
ア	案件の概要と修正内容	169

(4) 不適切な会計処理の主たる発生原因	170
(2) 会社から修正を行う旨が告知された案件	171
ア P 案件	171
イ Q 案件	173
ウ R 案件	175
エ S 案件	177
第4章 映像事業における経費計上等に係る会計処理	179
一 調査対象	179
1 調査の対象期間	179
2 調査の対象範囲	179
二 調査の方法、手続	179
1 調査方法の基本的な考え方	179
2 調査手続	179
三 調査の限界・留保	180
四 調査により判明した事実	180
1 映像事業の概要	180
2 経費計上に係る会計処理の適切性	181
(1) 問題となる会計処理及び適切性	181
ア 不適切な会計処理となる C/0 の主な内容	182
(ア) 引当金に関するもの	182
(イ) 経費計上時期延期に関するもの	183
(ウ) 在庫評価に関するもの	183
(エ) CR の前倒し計上に関するもの	183
(オ) その他	183
3 第三者委員会の認定した事実	185
(1) 損益調整のために行われた不適切な会計処理の内容について	185
ア 映像事業における不適切な会計処理に繋がる損益調整の手法	186
イ 不適切 C/0 が行われた当時の映像事業部門の状況	187
(ア) 映像事業を取り巻く状況	187
(イ) 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	188
(ウ) 各カンパニーにおいて不適切 C/0 が行われた経過	189
4 不適切な会計処理の発生原因	195
(1) 業績悪化の中でのコーポレートからのプレッシャー	195
(2) コーポレートトップらによる（当期利益至上主義に基づく）不作為	196
(3) 適切な会計処理に向けた意識の欠如	198
(4) 映像カンパニー等内部における内部統制機能の不備	198

(5) コーポレートにおける内部統制機能の不備.....	200
ア 財務部	200
(ア) CFOらの機能不全	200
(イ) 財務部の関与.....	200
イ 経営監査部.....	201
ウ 監査委員会.....	202
エ 会計監査人による監査について	202
5 映像事業における部品取引にかかる会計処理.....	203
(1) 問題となる映像事業の部品取引にかかる会計処理とその影響額.....	203
ア 映像事業における部品取引の概要、問題となる会計処理及びその適切性	203
イ 問題となる会計処理の影響額.....	203
(2) 第三者委員会が認定した事実と不適切会計処理の発生原因	204
第5章 パソコン事業における部品取引等に係る会計処理.....	206
一 調査対象	206
1 調査の対象期間.....	206
2 調査の対象範囲.....	206
二 調査の方法、手続.....	207
三 調査の限界・留保.....	207
四 調査により判明した事実.....	208
1 PC事業の概要.....	208
2 部品取引に係る会計処理の適切性.....	208
(1) 問題となる会計処理.....	208
ア 部品取引に係る会計処理	208
(ア) 通常の部品取引 (TTIP→ODM ルート)	208
(イ) 2012年9月～2013年3月実施の取引 (東芝→TTI→TIH→TTIP→ODM ルート)	209
イ 完成品取引に係る会計処理.....	211
ウ 問題点	212
(2) 会計処理の検討.....	212
ア 通常の部品取引 (TTIP→ODM ルート)	212
イ 2012年9月～2013年3月実施の取引 (東芝→TTI→TIH→TTIP→ODM ルート)	215
(3) 損益影響額の算定.....	215
ア はじめに.....	215
イ ODM未使用部品在庫 ((ア)) 【】	216
ウ ODM完成品在庫 ((イ))	216
エ TTIに対する東芝のマスクング値差に関する影響額試算 ((ウ))	217
オ まとめ	217

3	第三者委員会が認定した事実.....	218
(1)	部品取引（Buy-Sell 取引）における不適切な会計処理の実施経過	218
(2)	Buy-Sell 取引の開始（2004 年）	218
(3)	不適切会計の開始（西田社長時代：2008 年度第 2 四半期～2009 年度第 1 四半期）	219
(4)	不適切会計の拡大（佐々木社長時代：2009 年度第 2 四半期～2013 年度第 1 四半期）	224
ア	2009 年度第 2 四半期～2010 年度第 4 四半期（2009 年度第 4 四半期まで PC 社、2010 年 度第 1 四半期から DN 社 佐々木・深串体制）	224
イ	2011 年度第 1 四半期～2012 年度第 1 四半期（DS 社・佐々木・大角体制）	226
ウ	2012 年度第 2 四半期～2013 年度第 1 四半期（DS 社：佐々木・深串体制）	227
(5)	不適切会計の縮小実行（田中社長時代：2013 年度第 2 四半期～）	230
ア	2013 年度第 2 四半期～2013 年度第 4 四半期（DS 社：田中・徳光体制）	231
イ	2014 年度第 1 四半期～2014 年度第 3 四半期（PCS 社：田中・徳光／村戸体制） ..	231
(6)	まとめ.....	232
4	不適切な会計処理の発生原因.....	232
(1)	経営トップらの関与を含めた組織的な関与があり、かつ、意図的に「当期利益の（実 力以上の）嵩上げ」をする目的の下に行われたものであること	232
(2)	当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー	236
(3)	適切な会計処理に向けての意識（コンプライアンス意識）が希薄であったこと	236
(4)	内部統制部門による内部統制機能が機能していなかったこと	237
(5)	監査委員会による内部統制機能が働いていなかったこと	239
(6)	会計監査人による統制機能により是正されなかったこと	240
5	パソコン事業における経費計上にかかる会計処理.....	241
(1)	問題となるパソコン事業の経費計上にかかる会計処理とその影響額	241
ア	経費計上時期を遅延させ損益調整のために使用していたもの	241
イ	海外販社に販売する製品価格を意図的に上乘せすることにより損益調整のために使用 していたもの	241
ウ	その他詳細が不明なもの	242
(2)	第三者委員会が認定した事実と不適切会計処理の発生原因	242
ア	第三者委員会が認定した事実	242
イ	不適切な会計処理の発生原因	244
第 6 章	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	245
一	調査対象	245
1	調査の対象期間.....	245

2	調査の対象範囲.....	245
二	調査の方法、手続.....	245
1	調査方法の基本的な考え方.....	245
2	調査手続.....	246
三	調査の限界・留保.....	247
四	調査により判明した事実.....	247
1	S&S社の概要.....	247
2	2013年度に廃棄された本件ASIC在庫及び未廃棄ASIC在庫.....	248
(1)	問題となる会計処理及びその適切性及びその前提となる事実関係.....	248
(2)	不適切な会計処理の発生原因.....	252
3	2013年度に廃棄された本件SRPJ在庫及び未廃棄SRPJ在庫.....	256
(2)	不適切な会計処理の発生原因.....	262
4	期中の前工程TOV改訂に伴う原価計算.....	264
(1)	問題となる会計処理及びその適切性.....	264
(2)	第三者委員会が認定した事実.....	269
第7章	原因論まとめ.....	276
一	直接的な原因.....	276
1	経営トップらの関与を含めた組織的な関与.....	276
(1)	コーポレート側.....	276
(2)	カンパニー側.....	276
2	経営トップらにおける意図的な「当期利益の（実力以上の）嵩上げ」の目的.....	277
3	当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー.....	277
4	上司の意向に逆らうことができないという企業風土.....	278
5	経営者における適切な会計処理に向けての意識又は知識の欠如.....	279
6	東芝における会計処理基準又はその運用に問題があったこと.....	280
7	不適切な会計処理が、外部からは発見しにくい巧妙な形で行われていたこと.....	280
二	間接的な原因.....	281
1	各カンパニーにおける内部統制が機能していなかったこと.....	281
(1)	経理部による内部統制.....	281
(2)	内部監査部門による内部統制.....	281
2	コーポレートにおける内部統制が機能していなかったこと.....	282
(1)	経営者による不正リスクに対する内部統制.....	282
(2)	コーポレート各部門における内部統制.....	282
ア	財務部.....	282
イ	経営監査部.....	283
ウ	リスクマネジメント部.....	283

エ 有報等開示委員会	284
3 取締役会による内部統制（監督機能）が機能していなかったこと	284
4 監査委員会による内部統制（監査機能）が機能していなかったこと	285
5 会計監査人による監査.....	286
6 業績評価制度.....	287
7 人事ローテーション.....	287
8 内部通報制度が十分に活用されていなかったこと	287
第8章 再発防止策（提言）	288
一 基本的な考え方	288
1 直接的な原因の除去.....	288
(1) 不適切な会計処理に関与等した経営陣の責任の自覚.....	288
(2) 関与者の責任の明確化.....	288
(3) 経営トップ等の意識改革.....	289
(4) 企業の実力に即した予算の策定と「チャレンジ」の廃止等	289
(5) 企業風土の改革.....	290
(6) 会計処理基準全般の見直しと厳格な運用	290
2 間接的な原因の除去.....	290
(1) ハード面からの再発防止策.....	290
ア 強力な内部統制部門の新設.....	290
イ 取締役会による内部統制（監督機能）の強化.....	291
ウ 監査委員会による内部統制（監査機能）の強化	291
エ 内部通報窓口の活用.....	291
(2) ソフト面からの再発防止策.....	292
ア 社外取締役の増員及び構成員の見直し.....	292
イ 適切な人事ローテーション等.....	292
第9章 最後に	293

【用語集】

用語名	内容
東芝	株式会社東芝
カンパニー	自主経営責任(損益責任)を負う東芝の事業区分(組織)
コーポレート	社長、事業グループ担当執行役、スタッフ部門担当執行役及びスタッフ部門の総称
後工程	前工程で作られた集積回路をパッケージングし、検査や試験を経て製品として完成するまでの工程
子会社	東芝の子会社(会社法2条3号に定義される)
新日本監査法人	新日本有限責任監査法人
社長月例	全社月例報告会(東芝社長に対して各カンパニー・分会社等が業績の実績や見込み及び施策の実行状況について報告する会議)
集計値	未確定の施策による効果を含めない場合の見積額(成行値と同旨)
受政会議	受注政策会議
スタッフ部門	コーポレートを補佐する機能及びシェアードサービス機能を有する部門
前工程	ウェハーと呼ばれるシリコン基盤上に集積回路を作りこむ工程
東芝グループ	東芝及び子会社で構成される企業グループ
電力社	電力システム社
成行値	未確定の施策による効果を含めない場合の見積額(集計値と同旨)
本委員会	委員会の呼称
本調査	本委員会による今回の調査
本報告書	報告書の呼称
マスキング価格	東芝のPC事業等のODM先に対する部品取引における供給価格であり、部品の調達価格を上回る一定額となっているもの
マスキング値差	東芝のPC事業等にODM先に対する部品取引における部品の供給価格であるマスキング価格と調達価格との差額
ロスコン案件	2億円以上の工事損失(累計)が発生している案件
1Q、2Q、3Q、4Q	第1四半期、第2四半期、第3四半期、第4四半期
ASIC	Application Specific ICと呼ばれる特定用途・特定顧客向けLSI
ASSP	Application Specific Standard Productと呼ばれる汎用LSI
BRF会議	ビジネスリスクフォロー会議(ビジネスリスクマネジメント会議と同旨) 受政会議において審議・決定した案件及びその他の重要な案件に関し、案件の進捗・採算、受注政策会議時の指示・コメントへの対応状況等を、実施部門からCPに対し定期的に報告し、確認・フォローする会議。
BRM会議	ビジネスリスクマネジメント会議(ビジネスリスクフォロー会議と同旨)
Buy-Sell取引	TTIPが、PCの主要部品を各部品ベンダーより購入した上、ODM先に対して購入した各部材をODM先へマスキング価格により販売(有償支給)し、部品の支給を受けたODM先が自己調達部品と合わせてPCを製造し、完成したPCをTTIPに納入するという、一連の取引。
BU長	ビジネスユニット長
C	会長
C/O	キャリアオーバー(映像事業及びPC事業において損益対策のために行っていた様々な施策を総称して東芝において用いられていた呼称)
CD	コストダウン(原価削減)
CFO	財務部担当執行役(最高財務責任者)
CP	カンパニー社長
CPU	Central Processing Unit: 中央演算処理装置
CS社	コミュニティ・ソリューション社
DM社	デジタルメディアネットワーク社
DN社	デジタルプロダクツ&ネットワーク社
DS社	デジタルプロダクツ&サービス社
EV	専務
EVP	カンパニー副社長
FOB-UP	東芝から海外現地法人に販売する製品価格(FOB価格)を増額(UP)させること
GCEO	事業グループ担当執行役
GPM	グループ長
HDD	ハードディスク・ドライブ
M率	見積工事収益総額を見積工事原価総額で除した割合

用語名	内容
NET	東芝の営業部からみたコスト発生額の意味で用いられている。すなわち、東芝内の工場に一部の業務を委託する場合、工場からの見積は工場利益を含む内部取引価格になっており、NETは見積工事原価総額よりも、工場利益相当額だけ金額が大きくなる（ただし、東芝の社内では使い分けが明確でないため、本報告書でNETと記載している場合、見積工事原価総額を表現している場合もある）。 営業部で行われる東芝の受注検討では営業部の利益額、すなわちSPとNETの差額を基礎として受注判断が行われており、会計上の見積工事原価総額、および工事損失引当金の計上にあたっては、当該内部利益相当額を控除して計算が行われている。
ODD	オプティカル・ディスク・ドライブ
ODM	Original Design Manufacturing：委託者のブランドで販売される製品の設計・開発・製造を行うこと
OEM	Original Equipment Manufacturing：委託者のブランドで販売される製品の製造を行うこと
P	社長
PC	パーソナルコンピュータ
PCS社	パーソナル&クライアントソリューション社
PC社	PC&ネットワーク社
SEV	副社長
S&S社	セミコンダクター&ストレージ社
SIS社	社会インフラシステム社
SP	基本的には、見積工事収益総額と同じ意味で用いられているが、事業管理上は将来的に追加獲得可能と予測される対価を含めてSPと表現している場合がある。そのため、本報告書でSPと記載している場合、将来の追加契約額獲得の可能性を含めた金額を表す場合と、会計上入力すべき実質的な合意額を表現している場合がある。
SRPJ	システムLSI事業部 Revival Project
TEG	東芝ヨーロッパ社
TIC米	東芝インターナショナル米国社
TIH	東芝情報機器杭州社
TLSC	東芝ライフスタイル株式会社
TOV	標準原価（Turn out of Valueの略語）
TPSC	東芝ブランドシステム株式会社
TTI	東芝トレーディング株式会社
TTIP	東芝国際調達台湾社
VP社	ビジュアルプロダクツ社
WEC	ウェスティングハウス エレクトリック社

第1章 本調査の概要

一 第三者委員会設置の経緯

1 特別調査委員会の設置

株式会社東芝（以下「東芝」という。）は、2015年2月12日、証券取引等監視委員会から金融商品取引法第26条に基づき報告命令を受け、工事進行基準案件等について開示検査を受けた。同年3月下旬、開示検査における工事進行基準案件にかかる指摘に対応するための東芝による自己調査の過程において、東芝の2013年度における一部インフラ関連の工事進行基準案件に係る会計処理について、調査を必要とする事項が判明した。

東芝は、それまでに判明した事態を重く受け止め、2015年4月3日、取締役会長である室町正志を委員長とし、社外の弁護士及び公認会計士も委員として参加した特別調査委員会を設置し、自ら事実関係の調査を行うこととした。特別調査委員会の調査の過程において、一部インフラ関連の工事進行基準案件において、工事原価総額が過小に見積られ、工事損失（工事損失引当金を含む。）が適時に計上されていない等の事象が判明し、また工事進行基準案件における工事原価総額の見積りの問題以外にも、更なる調査を必要とする事項が判明し、これらの事実関係の詳細調査及び発生原因の究明には時間を要する見込みとなった。

2 第三者委員会の設置

東芝は、かかる状況に鑑み、同年5月8日、調査結果に対するステークホルダーからの信頼性を更に高めるため、特別調査委員会による調査の枠組みから、日本弁護士連合会の定めるガイドラインに準拠した、東芝と利害関係を有しない中立・公正な外部の専門家から構成される第三者委員会（以下「本委員会」という。）による調査の枠組みに移行することを決定した。

そして、東芝は、同月15日、本委員会の委員の選任を決定し、調査を委嘱するとともに、特別調査委員会は、6月2日、工事進行基準案件の調査の経過を本委員会に報告し、証拠資料を引き継いだ。

二 委嘱事項（調査対象）

1 当初の委嘱事項

平成 27 年 5 月 17 日に、東芝から本委員会に委嘱された委嘱事項は、工事進行基準案件に係る会計処理の適正性、その他東芝が本委員会に委嘱する事項の調査を行うとともに、当該調査の対象となった会計処理が適正性を欠くと判断した場合には、その発生原因の究明及び再発防止策の提言を行うことであった。

2 追加委嘱事項

同月 22 日、東芝から本委員会の調査対象となる会計処理が追加され（②ないし④が追加された。）、調査対象は以下のとおりとなった。

- 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 ディスクリット、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

3 本委員会の調査対象となる会計処理の具体的内容

東芝から本委員会に委嘱された委嘱事項に係る調査対象の内容として、東芝と本委員会との間において合意確認された会計処理の具体的内容は、以下の通りである（当該内容は同月 26 日に東芝により開示されている。）。

① 工事進行基準案件に係る会計処理

工事進行基準案件において、実現可能性の低いコスト削減策が織り込まれているなどの理由から、工事原価総額の見積りが不適切である等の事情により、工事損失引当金が適時適切に計上されず、または、過大な利益が計上されているなどの不適切な会計処理がなされていないか。

② 映像事業における経費計上に係る会計処理

映像事業における経費計上に関する会計処理において、①引当金の計上時期が適切でなかった、②仕入の購入価格をベンダーと調整し、支払いの一部を翌期に繰越すことで原価の一部を翌期に計上していたなどの不適切な会計処理がなされていないか。

③ ディスクリット、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

ウェハと呼ばれるシリコン基板上に集積回路を作りこむ「前工程」と呼ばれる工

程と、前工程で作られた集積回路をパッケージングし、検査や試験を経て製品として完成するまでの「後工程」と呼ばれる工程の2つの工程に分かれる半導体の製造過程において、標準原価の改訂に関する処理が適切になされていなかったことにより、期末における棚卸資産が過大に評価され、その結果利益が過大に計上されていたことはないか。

また、事業構造改革に伴い生産を完了し顧客対応のために保有していたディスクリート半導体及びシステム LSI の半製品及び製品の在庫について、適切に評価損を計上していたか。

④ パソコン事業における部品取引等に係る会計処理

東芝は、パソコンの製造を海外の外注先（ODM 先）に委託するにあたり、パソコンの製造に必要な液晶パネル、ハードディスク装置、メモリ等の部品については、東芝グループで一括して購入して ODM 先に販売し、他方、パソコンそのものについては、ODM 先において加工、製造が行われた完成品を東芝グループで買い受ける、という取引を行っている。当該部品取引において、ODM 先に東芝グループの仕入値が明らかにならないようにすることで情報流出を防ぐため、東芝グループが ODM 先に部品を売却する際の代金は、東芝グループの仕入額よりも高い値段に設定していたところ、部品の実勢価格の下落によって東芝の設定した部品売却価格との差額が拡大したこと、また、ODM 先に売却した部品の相当部分が完成品に組み込まれて戻ってきている可能性があり、部品を販売した際に計上した利益相当額に係る会計処理が適切であったか否か。

三 本委員会の構成

本委員会の構成は、下記のとおりである。

委員長	弁護士	上 田 廣 一（元東京高等検察庁検事長）
委員	弁護士	松 井 秀 樹（丸の内総合法律事務所 共同代表弁護士）
委員	公認会計士	伊 藤 大 義（元日本公認会計士協会副会長）
委員	公認会計士	山 田 和 保

また本委員会は、後述の者を調査補助者として任命し、本調査の補佐をさせた。

丸の内総合法律事務所	（弁護士井上能裕、同太田大三、同縫部 崇、同長島 亘、同成瀬健太郎、同近内京太、同鷺野泰宏、同岩元昭博、同荒井康弘、同若林 功、同藤井 壘、同鎌田千翔）
あさひ法律事務所	（弁護士南部恵一、同山崎 純）

兼子・岩松法律事務所（弁護士飯田研吾、同城石 惣）
弁護士法人原田国際法律事務所東京事務所（弁護士鈴木秀昌）
新橋虎ノ門法律事務所（弁護士武山茂樹）
デロイトトーマツファイナンシャルアドバイザー合同会社
（公認会計士 新田正実ほか 76 名）

四 特別調査委員会による調査経過の報告および証拠資料の引継ぎ

前述のとおり、平成 27 年 6 月 2 日、本委員会は、特別調査委員会から、工事進行基準案件の調査の経過の報告を受けるとともに、特別調査委員会がその調査の過程で収集した資料の一部につき引継ぎを受けた。

特別調査委員会から引継ぎを受けた資料の主たるものは、以下のとおりである。

- ・受注工事案件に関する経理データ、採算管理データ等
- ・特別調査委員会が実施した役職員からの事情聴取のメモ
- ・特別調査委員会が実施した、東芝のサーバー及び役職員が業務上使用する PC 内のデジタル・フォレンジックの結果、入手されたデータ

但し、当然のことながら、本委員会の調査は特別調査委員会から何らの制限も受けているものではなく、本委員会の調査結果も特別調査委員会の調査に何ら拘束されるものでもない。

五 本委員会の調査方法等の概要と調査の前提

1 調査方法等の概要

(1) 調査期間

本委員会は、2015 年 5 月 15 日から同年 7 月 20 日までの間、調査及び調査結果に基づく検討を実施した。

但し、本委員会の調査は、主として 2015 年 7 月 17 日までに入手した情報に基づいている。

(2) 調査対象期間

2009 年度から 2014 年度第 3 四半期（ただし、2009 年度の有価証券報告書に記載されている比較対象年度である 2008 年度を含む。）を対象期間とした。

(3) 調査方法の概要

本委員会が実施した本調査の方法の概要は、前述した特別調査委員会から引継ぎを受けた資料の精査・検証のほか、以下のとおりである。(なお、調査対象ごとの調査方法については、それぞれの記載部分を参照されたい。)

ア 役職員からのヒアリング

本委員会は、本調査の過程において、東芝の取締役、代表執行役、執行役及び従業員ら（以下過去の者も含めて「役職員」と総称する。）から、1回ないし複数回のヒアリングを実施した。

また、本委員会は、必要に応じて、東芝の連結子会社の役職員からもヒアリングを実施した。

ヒアリング対象者の合計人数は210名である。

イ 会計監査人からのヒアリング

本委員会は、本調査の過程において、複数回に亘り、東芝の会計監査人である新日本監査法人の監査責任者及び担当者らからのヒアリングを実施した。

ウ 情報の精査・検証

本委員会は、本調査の過程において、調査対象事項に関係する可能性のある情報（経理情報、社内規定、会議体における資料、会議体の議事録その他の資料等）の開示を東芝に依頼し、東芝から開示を受けた情報の精査・検証を実施した。

エ デジタル・フォレンジック

本委員会は、本調査の過程において、調査対象事項に関係する可能性のある役職員が業務上使用するPC内のデジタル・フォレンジックを実施した。

デジタル・フォレンジックの概要は、別紙1に記載のとおりである。

オ 内部通報窓口の開設

本委員会は、第三者委員会を宛先とする内部通報窓口を設置し、調査対象事項に関する電話、郵送及びメールによる通報を受け付け、情報を収集した。

2 調査の前提

本委員会の本調査及び調査の結果（本報告書を含む。以下本「2」において同じ）においては、以下の一般的な限界・留保事項を前提としている。(なお、個別の調査対象ごと

の調査の限界・留保事項については、該当箇所を参照されたい。)

- (1) 本委員会は、東芝より誠意ある協力を得られたものと考えているが、本委員会の調査はあくまで東芝役職員の任意の協力が前提となるものであり、本委員会は強制的な調査権限を有しているものではない。このため、本委員会の調査の結果が、過誤や逸失等を完全に免れ得るものではない。
- (2) 本委員会からの資料等の情報開示の依頼に対して、東芝においては、適時・適切な開示を実施した。また東芝において、本報告書において記載されているものを除き、本委員会の調査対象に関して、本調査及びその結果につき重大な影響を生じさせる可能性のある情報の開示が留保された事実は存在しない。
- (3) 本委員会に開示された書類又は電磁的記録の写しは、全て原本が存在している。また、これらの写しの内容は全て原本と同一であり、かつ、その原本は全て真正に成立したものである。
- (4) 本委員会の調査及び調査の結果は、東芝における調査対象に関する事実の確認と、調査対象たる会計処理が適切性を欠くと判断した場合において、東芝におけるその発生原因の究明と再発防止策の策定・評価のために用いられることを予定しているものであり、それ以外の目的のために用いられることを予定していない。
- (5) 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。
- (6) 本報告書は日本語によって作成されている。このため、仮に本報告書の英訳版が作成される場合であっても、英訳版につき本委員会は何らの責任を負わない。
- (7) 本調査は、前述の1(3)記載の方法により実施したものであり、それ以外の方法による調査は実施していない。また、前述の1(3)記載の方法により得られた情報以外の情報をもって、検証を行っていない。
- (8) 本委員会は、調査の過程において東芝との間で合意確認された調査対象以外の事象に関する情報を入手した場合においては、速やかに東芝に伝達し、対応の要否につき確認を促すこととした。本委員会においては、東芝と合意した委嘱事項以外の事項については、本報告書に記載しているものを除き、いかなる調査も確認も行っていない。

(9) 委嘱事項の調査を通じて、過年度の有価証券報告書（有価証券届出書等で参照されている場合も含まれる）の修正の必要性が識別されている。本委員会では、当該修正を行った結果生じる、派生的な修正項目への影響は考慮していない。例えば、以下の項目に対して派生的な影響が生じることが考えられる。

- ア 棚卸資産の評価に関する事項
- イ 固定資産の減損に関する事項
- ウ 繰延税金資産の回収可能性に関する事項

(10) 本報告書に記載の役職名は、特段の記載のない限り、当時の役職を意味する。

六 本調査における連結会計年度別修正額

（金額単位：億円）

委嘱事項	項目	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年	2013年	2014年	合計
		度 年間	度 年間	度 年間	度 年間	度 年間	度 年間	度 1-3Q	
工事進行基準	売上	▲40	▲0	53	▲2	▲30	▲73	▲37	▲128
	税前利益	▲36	1	71	▲79	▲180	▲245	▲9	▲477
部品取引	売上	-	-	-	-	-	-	-	-
	税前利益	▲193	▲291	112	▲161	▲310	▲3	255	▲592
経費計上	売上	-	-	-	▲3	2	▲5	▲15	▲21
	税前利益	▲53	▲78	▲82	32	▲1	30	64	▲88
半導体在庫	売上	-	-	-	-	-	-	-	-
	税前利益	-	▲32	▲16	▲104	▲368	165	▲5	▲360
合計	売上	▲40	▲0	53	▲5	▲28	▲78	▲52	▲149
	税前利益	▲282	▲400	84	▲312	▲858	▲54	304	▲1,518

第2章 東芝の概要について

一 東芝の事業概要

東芝は、1904年に設立された電気機械器具の製造等を目的とする株式会社であり、「電力・社会インフラ」、「コミュニティ・ソリューション」、「ヘルスケア」、「電子デバイス」、「ライフスタイル」及び「その他」の6部門に関する事業を主として行っており、各部門における主要製品は以下のとおりである。

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、エスカレーター、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機器、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

二 社内カンパニーの概要

東芝は、1999年から、各事業部門を独立した会社に見立てて運営する「社内カンパニー制」を導入している。社内カンパニー制のもとでは、カンパニーは自主経営責任（損益責任）を負う事業区分（組織）と位置付けられ、一定の重要事項以外のカンパニーに係る業務執行事項はCPに決定が委任される。CPは当該カンパニー内の中・長期事業戦略、重要

事項等を自ら決定するとともに、経営資源を広域的に最適運用する権限を有するものとされている。

本調査実施時点のカンパニーは、以下の7社及び2つの事業統括部【1】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）

各事業グループを担当する執行役が GCEO である。GCEO は、社長の分身として、コーポレートの立場から、CP 等に対し、必要な指示、統括を適宜行い、分担事業グループにつき社長に対して責任を負うものとされている。CP は、カンパニー等の事業運営について、P への報告に代えて原則として GCEO に対して報告を行い、同報告をもって社長に対する報告がなされたものとみなされる。

一方で、「グループ本社機能」を有する組織としてコーポレート【2】がある。

三 東芝におけるコーポレート・ガバナンスの概要

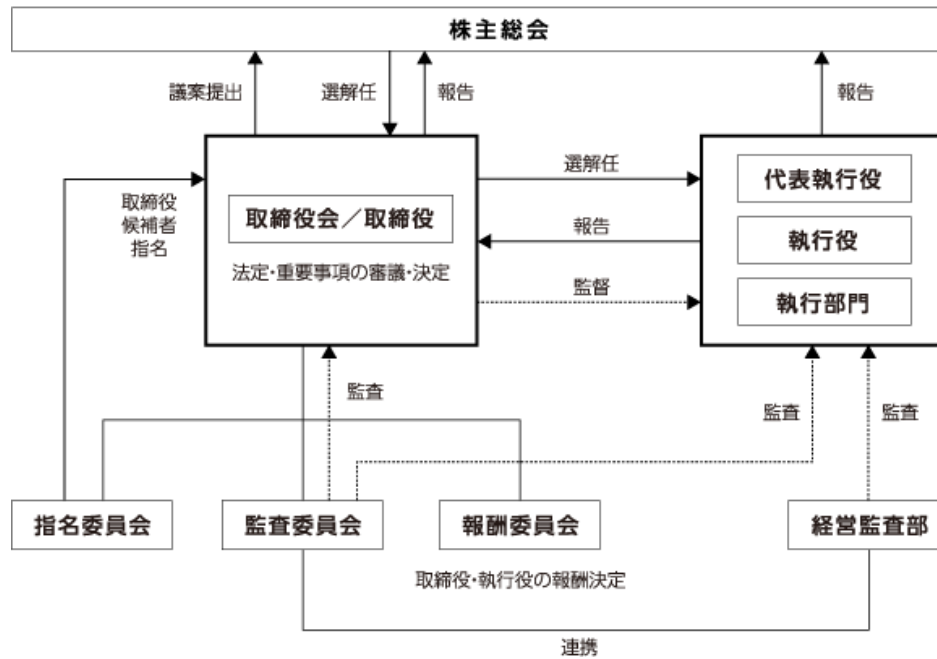
1 企業統治体制の概要

東芝では、1998年に執行役員制度、1999年に社内カンパニー制を導入するとともに、2000年6月には任意の指名委員会、報酬委員会を設置し、次いで2001年6月には社外取締役3人体制とし、取締役の任期も1年に短縮するなど、経営体制の改変を行い、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）制度を採用している。現在、取締役16名中8名が執行役を兼務しない取締役となっており、執行役を兼務しない取締役の半数が社外取締役である。

¹ 部品材料事業統括部及び ODD 事業統括部

² 権限分掌規程上は、取締役会から決定権の委任を受けた社長及びスタッフ部門担当執行役のみをコーポレートと呼ぶものとされているが、本報告書においては、GCEO を含め、グループ本社機能を有する組織を総称する意味で「コーポレート」の語を用いる。

コーポレート・ガバナンスの体制



(出典：東芝ウェブサイト)

各委員会の概要については、指名委員会は社内 1 名、社外 2 名、監査委員会は社内 2 名（常勤）、社外 3 名、報酬委員会は社内 2 名、社外 3 名の取締役により構成され、指名委員会、報酬委員会の委員長は社外取締役が務めている。

指名委員会等設置会社である東芝では、業務執行事項の決定については、法定事項や取締役会で定めた企業価値、株主利益に著しい影響を及ぼす事項を除き、取締役会から執行役に権限移譲が行われ、取締役会は監督機能に徹するものとされている。執行役に権限移譲された業務執行事項のうち、最重要事項については執行役社長が、原則として毎週 1 回開催されるコーポレート経営会議等で決定し、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、グループ・ガバナンスの考え方、最適化を図るための施策を検討するため、コーポレート・ガバナンス委員会が設置されている。

2 取締役会

東芝の取締役会においては、以下の事項が決定事項又は報告事項に含まれている。

(1) 決定事項

ア 当社グループに係る経営理念、経営ビジョン、行動基準、コーポレート・ガバナンス、戦略・制度（事業ドメイン、リスク・コンプライアンス等に係る内部統制システム等）、中期経営計画、年間予算大綱等、経営の基本方針の決定（会社法第416条第1項第1号イ）（取締役会規則第8条①）

イ 監査委員会の職務の遂行のために必要なものとして法務省令で定める次の事項の決定（会社法第416条第1項第1号ロ）（取締役会規則第8条③）

(イ) 監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項（会社法施行規則第112条第1項第1号）

(イ) 前号の取締役及び使用人の執行役からの独立性の確保に関する事項（会社法施行規則第112条第1項第2号）

(イ) 執行役及び使用人が監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制（会社法施行規則第112条第1項第3号）

(イ) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制（会社法施行規則第112条第1項第4号）

ウ 計算書類及び事業報告並びにこれらの附属明細書、臨時計算書類及び連結計算書類の承認（会社法第416条第4項第13号）（取締役会規則第8条⑧）

エ 第2四半期決算の承認（取締役会規則第8条⑨）

(2) 報告事項

ア 会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実で取締役会に報告することが適当と監査委員が認めた事項（取締役会規則第9条⑨）

イ 取締役会で決定した事項のうち、ビジネスリスク等の観点から取締役会が継続して報告が必要と認めた事項（取締役会規則第9条⑩）

3 内部統制に係る体制

東芝では、すべての役員、従業員が共有する価値観と行動規範を明確化した「東芝グ

ループ行動基準」を制定し、国内外のすべてのグループ会社に対し、東芝グループ行動基準を採択するよう求めている。「東芝グループ行動基準」の「13. 適正な会計」においては、

1. 東芝グループの基本方針

会計に関する法令・基準を遵守し、一般に公正妥当と認められた会計原則に従って適正に会計処理と会計報告を行います。

2. 東芝グループ役員・従業員の行動基準

(1) 会計情報を、一般に公正妥当と認められた会計原則に従って正確にかつ適時に会計処理を行います。

(2) 会計情報を、法令にのっとり正確にかつ迅速に開示します。

(3) 経理システムの維持・改善をし、財務報告に係る内部統制の整備・運用に努めます。

とされている。

また、内部統制報告制度に基づき、東芝において、「株式会社の業務の適正を確保するための体制」として構築している内部統制システムは以下のとおりである。

(1) 執行役の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

ア 取締役会は、定期的に執行役から職務執行状況の報告を受けるとともに、必要事項について執行役に随時取締役会で報告させる。

イ 取締役会は、経営監査部長から定期的に経営監査結果の報告を受ける。

ウ 監査委員会は、定期的に執行役のヒヤリングを行うとともに、経営監査部長から経営監査結果の報告を受ける。

エ 監査委員会は、「監査委員会に対する報告等に関する規程」に基づき、重要な法令違反等について執行役から直ちに報告を受ける。

(2) 執行役の職務の執行に係る情報の保存及び管理に関する体制

ア 執行役は、「書類保存年限に関する規程」に基づき、経営会議資料、経営決定書等重要書類、その他各種帳票類等の保存、管理を適切に行う。

イ 執行役は、経営会議資料、経営決定書、計算関係書類、事業報告等の重要情報に取締役がアクセスできるシステムを整備する。

(3) 損失の危険の管理に関する規程その他の体制

- ア Chief Risk-Compliance Management Officer（以下、CRO という。）は、「リスク・コンプライアンスマネジメント基本規程」に基づき、リスク・コンプライアンス委員会の委員長としてクライシスリスク管理に関する施策を立案、推進する。
- イ 執行役は、「ビジネスリスクマネジメント基本規程」に基づき、ビジネスリスク要因の継続的把握とリスクが顕在化した場合の損失を極小化するために必要な施策を立案、推進する。

(4) 執行役の職務の執行が効率的に行われることを確保するための体制

- ア 取締役会は、経営の基本方針を決定し、執行役が策定した中期経営計画、年度予算を承認する。
- イ 取締役会は、執行役の権限、責任の分配を適正に行い、執行役は、「業務分掌規程」、「役職者職務規程」に基づき執行役、従業員の権限、責任を明確化する。
- ウ 執行役は、各部門、各従業員の具体的目標、役割を設定する。
- エ 執行役は、「取締役会規則」、「コーポレート権限基準」、「カンパニー権限基準」等に基づき、適正な手続に則って業務の決定を行う。
- オ 執行役は、月次報告会、業績評価委員会等により、年度予算の達成フォロー、適正な業績評価を行う。
- カ 執行役は、情報セキュリティ体制の強化を推進するとともに、経理システム、決裁システム等の情報処理システムを適切に運用する。

(5) 使用人の職務の執行が法令及び定款に適合することを確保するための体制

- ア 執行役社長は、継続的な従業員教育の実施等により、全ての役員、従業員が共有する価値観と行動規範を明確化した「東芝グループ行動基準」を遵守させる。
- イ CRO は、「リスク・コンプライアンスマネジメント基本規程」に基づき、リスク・コンプライアンス委員会の委員長としてコンプライアンスに関する施策を立案、推進する。
- ウ 担当執行役は、内部通報制度を活用することにより、問題の早期発見と適切な対応を行う。

(6) 株式会社並びにその親会社及び子会社から成る企業集団における業務の適正を確保するための体制

- ア 当社（東芝を指す。以下同じ。）は、子会社に対し、「東芝グループ行動基準」を採択、実施するよう要請する。
- イ 当社は、子会社に対し、その事業運営に関して重要事項が生じた場合は、「業務連絡要綱」に基づき当社に通知するよう要請する。
- ウ 当社は、内部統制項目につき、子会社を含めた適切な施策を立案し、これを各子会社の実情に応じて推進するよう要請する。
- エ 当社は、子会社に対し、「東芝グループ監査役監査方針」に基づいた監査体制を構築するよう要請する。
- オ 当社は、必要に応じ子会社の経営監査を実施する。

(7) 監査委員会の職務を補助すべき取締役及び使用人に関する事項

監査委員会の職務を補助するため5名程度で構成される監査委員会室を設置し、監査委員会の職務を補助すべき取締役は置かない。

(8) 前号の取締役、使用人の執行役からの独立性に関する事項

監査委員会室の所属従業員の人事について、監査委員会と事前協議を行う。

(9) 執行役及び使用人が監査委員会に報告をするための体制その他の監査委員会への報告に関する体制

- ア 執行役、従業員は、「監査委員会に対する報告等に関する規程」に基づき、経営、業績に影響を及ぼす重要な事項が生じたとき、監査委員会に対して都度報告を行う。
- イ 執行役社長は、監査委員会の指名する監査委員に対し経営会議等重要な会議への出席の機会を提供する。

(10) その他監査委員会の監査が実効的に行われることを確保するための体制

- ア 執行役社長は、定期的に監査委員会と情報交換を行う。
- イ 執行役、従業員は、定期的な監査委員会のヒヤリング、巡回ヒヤリング等を通じ、職務執行状況を監査委員会に報告する。
- ウ 経営監査部長は、期初に経営監査の方針、計画について監査委員会と事前協議を行い、経営監査結果を監査委員会に都度報告する。
- エ 監査委員会は、期初の会計監査計画、期中の会計監査の状況、期末会計監査の結果等について会計監査人に説明、報告を行わせる。

オ 担当執行役は、中間・期末決算、四半期決算について取締役会の承認等の前に監査委員会に説明を行う。

カ 執行役社長は、経営監査部長の他の執行役、部門からの独立性確保に留意し、経営監査部長の人事について、監査委員会に事前連絡、説明を行う。

4 リスク管理体制

東芝では、CRO を中心とし各部門で連携を図ったリスク・コンプライアンス委員会で、重大なリスク案件について予防、対策、再発防止を行うものとしており、各社内カンパニーや国内外グループ会社でもこれに準じた体制を採っている。

5 経営監査部監査及び監査委員会監査

東芝では、内部監査部門として、社長直属の「経営監査部」を設置し、業務執行の正当性、結果責任および遵法の視点から、カンパニー、スタッフ部門、当社グループ会社などの監査を行っている。経営監査部は、その年度の監査方針および監査計画の策定に当たっては監査委員会と事前に協議するとともに、毎月 2 回開催する監査委員会との連絡会議を通じて、被監査部門についての監査前協議や監査情報の共有を行うこととしている。経営監査部は、遵法に関する監査として、各種法規制への準拠性や遵法管理のための組織等を監査することとされている。

これらを前提として、監査委員会は、東芝及びグループ会社の内部統制システムの整備、機能状況の詳細な調査などを、原則として経営監査部による実地調査に委ねている。

経営監査部の監査結果については、報告書にまとめ、社長に報告することとされている。監査委員会は、監査結果について都度報告を受け、当該報告などにより必要と判断した場合は、監査委員会自ら実地調査を行うこととしている。

また、監査委員会は、会計監査人から期初に監査計画の説明を受けるとともに、期中の監査の状況、期末監査の結果などについて随時説明、報告を求めている。

東芝の内部規程では、内部統制システムの整備及び運用状況（財務報告に関する内部統制関係事項を含む。）については、監査委員会に対して報告すべき事項とされている。

6 内部統制に係る体制の運用実態

東芝が採用している内部統制に係る体制は上記のとおりであるが、これらの体制が必ずしも本来期待された統制機能を有効に果たしてしていなかったことについては、第 3 章以下で指摘するとおりである。

四 全社的な予算統制の概要

1 中期経営計画・予算の策定プロセス

(1) 中期経営計画・予算の策定

東芝グループの経営の基本方針、事業・経営の枠組みについて、経営企画部及び財務部は、コーポレートと協議したうえ、12月末頃にキックオフ会議を開催し、中期経営計画・予算の取りまとめ作業を開始する。カンパニーにおける取りまとめに当たっては、財務部より「ガイド」と呼ばれる目標値が示され（ただし、直接ガイドを示さない時期も存在した。）、なるべくガイドに近い中期計画・予算の作成を行うよう求められた。

(2) 中期経営計画・予算大綱案の提出・承認

カンパニーは中期経営計画及び予算案を作成後、経営企画部及び財務部に提出する。経営企画部及び財務部は、提出された中期経営計画・予算案を取りまとめ、3月上旬に開催されるトップ予算検討会議において、翌3ヶ年度分の中期経営計画及び翌年度の予算大綱案を策定する。トップ予算検討会議後、カンパニーから提出された予算案に対して、社長から計数の改善を求める「チャレンジ」がなされ、カンパニーはこれに応じて計数の見直しを行う。

策定された中期経営計画・予算大綱案は、コーポレートの中計・予算会議にて決定した後、取締役会がこれを承認する。

(3) 月次業績報告

カンパニーは、予算遂行状況について、コーポレートに月次で報告を行う。予算完遂のため必要であれば、カンパニーは関連する各コーポレート・スタッフ部門と協力の上、その都度必要な対応措置を講じる。その具体的なプロセスは、下記2で説明する。

(4) 決算の承認

社内カンパニーは、経理規程に基づき決算を行い、財務部に提出する。

財務部は、各社内カンパニーの決算案を取りまとめて計算書類を作成する。当該計算書類については、コーポレート権限基準に基づき、社長が承認した後、会計監査人、監査委員会の監査を経て取締役会がこれを承認する。

2 見込み・実績の管理プロセス

見込み及び実績の管理については、毎月カンパニーから財務部に前月の実績及び当月以降翌半期分の見込みが提出され、財務部において当該実績及び見込みを集計して CFO に報告した後に、CFO から P へと報告がなされる。財務部は、カンパニーによる前月の実績及び当月の見込みの報告を踏まえ、各カンパニーにどのように業績改善の指示（「チャレンジ」と呼ばれる。）を行うかを P に提案し、P がチャレンジの内容を決定する。また、CP は毎月の社長月例において各カンパニーの見込み及び実績を報告するが、社長月例の機会に、P から CP に対して、必要に応じてチャレンジが伝えられる。

五 業績評価

業績評価制度は、年度期初に前年度の経営活動の成果を評価し、フィードバックを行うことによって、組織の活性化と自主責任経営の推進を図り、東芝グループの企業価値向上に役立てることを目的とする。カンパニー及びカンパニーの事業部【³】が業績評価の対象とされている。

業績評価は、評価項目毎に評価点数を計算し、評価点数を合計し、ランクを決定する定量評価を行った後、各種経営活動による会社への貢献度に基づく定性的な評価を加え、最終的な総合評価とする方法による。

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 項目の評価項目毎に、目標・予算・前年度等との比較により評価点数を計算し、評価点数を合計し、S+から D-までの 10 ランクに分類することによって行われる。

業績評価委員会は全社的視点から業績評価について審議し、コーポレート経営会議【⁴】に上程する。その後コーポレート経営会議の審議を経て、社長が最終的に業績評価を決定する。なお、カンパニー及びカンパニーの事業部においては、業績評価の結果が賞与に反映される。

³ SIS 社鉄道・自動車システム事業部の 3 統括部も業績評価の対象とされている。

⁴ コーポレート経営会議は、戦略意思形成、その他社長決定事項の決定等を行う会議体であり、原則として毎週 1 回開催することとしている。

第3章 工事進行基準について

一 工事進行基準の概要

1 工事進行基準の会計処理の概要

工事進行基準とは、工事契約【⁵】に関して、その工事の完成以前に工事収益総額、工事原価総額及び決算日における工事進捗度を合理的に見積り、これに応じて当期の工事収益及び工事原価を計上する方法をいう。

具体的には、工事進行基準の適用に際して、原価比例法を採用する場合【⁶】には、工事収益及び工事原価は下記の数式によって算定される。

【原価比例法による工事収益・工事原価算定式】

●当期の工事収益＝見積工事収益総額×決算日における工事進捗度(※)－当該工事に関する過年度工事収益計上額

※累計工事原価発生総額÷見積工事原価総額

●当期の工事原価＝累計工事原価発生総額－当該工事に関する過年度工事原価計上額

工事進行基準を適用するためには、「工事収益総額」、「工事原価総額」及び「決算日における工事進捗度」の3要素について信頼性をもって見積ることができなければならない。

3要素を信頼性をもって見積ることができる場合には、工事進行基準を適用する必要があり、3要素を信頼性をもって見積ることができない場合には、工事完成基準【⁷】を適用する必要がある。

なお、「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ることができる場合には、その超過すると見込まれる額（以下「工事損

⁵ 工事契約とは、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、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うものを指す。

⁶ 東芝は工事進捗度の見積りに原価比例法を採用している。原価比例法とは、工事進捗度を、累計工事原価発生総額を見積工事原価総額で除した割合として見積する方法である。決算日における工事進捗度を見積する方法として原価比例法を採用する場合には、工事原価の事前の見積りと実績を対比することにより、適時・適切に工事原価総額の見積りの見直しが行われていれば、通常、決算日における工事進捗度も信頼性をもって見積ることができるとされている。

⁷ 工事完成基準とは、工事契約に関して、工事が完成し、目的物の引渡しを行った時点で初めて工事収益及び工事原価の各総額を一括して認識する方法をいう。

失」という。)のうち、既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。当該処理は工事進行基準であるか工事完成基準であるかにかかわらず適用する必要がある。

$\text{工事損失引当金の計上額} = \text{見積工事原価総額} - \text{見積工事収益総額} - \text{当期までに計上済の累計損益}$

2 工事進行基準の一般的なリスク

上述したように、工事進行基準の会計処理を行うには、各四半期末での工事収益総額と工事原価総額の見積りと各四半期に発生した工事原価の測定が必要になる。この点、工事収益総額は見積もりではあるが主に顧客との交渉によって定まり、また、工事原価は実際に発生した費用の集計であることから、一般的には、社内で行う工事原価総額の見積もりによる虚偽表示のリスクが高い。具体的には、工事原価総額が過少見積もりとなった場合、会計上は以下の虚偽表示が発生する。

(1) 売上の過大計上

各四半期末での工事原価総額が過少見積もりとなった場合、工事進捗度が過大となるため、売上が過大計上されることになる。

(2) 工事損失引当金（受注損失引当金）の過少計上又は未計上

ロスコン工事において、各四半期末での工事原価総額が過少見積もりとなった場合、工事損失引当金（受注損失引当金）が過少計上される又は計上されないことになる。

(表1)：計算例

	見積工事 収益総額①	見積工事 原価総額②	工事原価 発生額③	工事進捗度 ④=③÷②	売上計上 ①×④	引当金計上 ②-①
見積りが合理的な場合	100	120	60	50%	50	10(注1)
見積りが過少な場合		80		75%	75	0

(注1)②が①より大きいときのみ計上し、当期までに計上済の累計損益(売上-売上原価)は控除する

(表 2) : 上記区分における本件調査対象の整理

1	A 案件	○	○
2	B 案件	－(注 2)	○
3	C 案件	○	○
4	D 案件	○	○
5	E 案件	○	○
6	F 案件	○	○
7	G 案件	○	○
8	H 案件	○	○
9	I 案件	－(注 3)	○
10	J 案件	○	－(注 4)
11	K 案件	○	○
12	L 案件	－(注 3)	○
13	M 案件	○	○
14	N 案件	○	○
15	O 案件	○	－(注 4)
16	P 案件	○	○
17	Q 案件	○	○
18	R 案件	○	○
19	S 案件	－(注 3)	○

(注 2) もともと売上計上がされていなかったため、売上の過大計上はない

(注 3) 工事進行基準適用対象案件でないため、売上の過大計上はない

(注 4) ロスコン案件ではないため、引当金の過少計上はない

3 東芝における工事進行基準の重要用語

東芝では、各現場レベルで完全には統一されていないものの、会計上の表現である見積工事収益総額、見積工事原価総額に対応する表現として SP、NET という言葉が社内でも利用されており、その意味するところは以下のとおりである。

用語名	内容
見積工事収益総額	定義：工事契約において定められた、施工者が受け取る対価総額の見積額 会計上の見積値は、顧客と実質的に合意ができている部分のみが集計可能（今後の顧客と交渉による増額等は実質的に合意するまで含めることはできない）である。

SP	基本的には、見積工事収益総額と同じ意味で用いられているが、事業管理上は将来的に追加獲得可能と予測される対価を含めてSPと表現している場合がある。そのため、本報告書でSPと記載している場合、将来の追加契約額獲得の可能性を含めた金額を表す場合と、会計上入力すべき実質的な合意額を表現している場合がある。
見積工事原価総額	定義：工事契約において定められた、施工者の義務を果たすための支出総額の見積額
NET	NETとは、東芝の営業部からみたコスト発生額の意味で用いられている。すなわち、東芝内の工場に一部の業務を委託する場合、工場からの見積は工場利益を含む内部取引価格になっており、NETは見積工事原価総額よりも、工場利益相当額だけ金額が大きくなる（ただし、東芝の社内では使い分けが、明確でないため、本報告書でNETと記載している場合、見積工事原価総額を表現している場合もある）。 営業部で行われる東芝の受注検討では営業部の利益額、すなわちSPとNETの差額を基礎として受注判断が行われており、会計上の見積工事原価総額、および工事損失引当金の計上にあたっては、当該内部利益相当額を控除して計算が行われている。

二 調査対象

1 調査の対象期間

2009年度から2014年度第3四半期（ただし、2009年度の有価証券報告書に記載されている比較対象年度である2008年度を含む。）を対象期間とした。

2 調査の対象範囲及び項目

調査の対象範囲については、「第1本調査の概要 2 委嘱事項（調査対象）」を踏まえて、東芝及びその連結子会社において、工事進行基準による会計処理が行われている取引を主たる調査対象範囲【⁸】とした。なお、東芝は社内規程により、一定の契約金額以

⁸ 特別調査委員会から引継ぎを受けた資料によれば、特別調査委員会の調査過程で判明したとする不適切な会計処理がなされている案件については、工事進行基準取引以外の取引であっても、調査対象に加えている。

下又は工期の短い取引【⁹】については工事進行基準の適用要件をみたしていても、工事完成基準で会計処理をしており、これらの取引については本調査範囲に原則として含まれていない。また、期間としては、2014年度第3四半期末時点において継続中の工事進行基準案件、及び、2009年度から2014年度第3四半期末までの間に完成している工事進行基準案件を対象とした。

さらに、本調査では、特別調査委員会から引継ぎを受けた資料によれば、同委員会の調査過程で判明したとする不適切な会計処理がなされている各案件の多くが、工事原価総額の過少見積りを問題としている点に鑑みて、工事原価総額の見積りの合理性を主たる調査項目とした。

三 調査の方法、手続

1 調査方法の基本的な考え方

「二 調査対象 3 調査の対象とした取引」で記述した調査対象取引について、後述する方法に基づき、サンプル抽出を実施し調査を行った。サンプルの調査にあたっては、日本公認会計士協会監査・保証実務委員会実務指針第91号「工事進行基準等の適用に関する監査上の取扱い」に示されているように、工事進行基準では一般的に会計上の見積りの不確実性の程度が大きいこと、また、特別調査委員会から引継ぎを受けた資料によれば、同委員会の調査過程で判明したとする不適切な会計処理がなされている各案件の多くが、工事原価総額の過少見積りを問題としている点を踏まえ、工事原価総額の過少見積りの有無と、工事損失引当金の計上の適切性を中心として検討した。

2 サンプル抽出方法

本件調査の目的をふまえ、以下のいずれかの要件をみたし、一定の金額基準を上回る取引【¹⁰】をサンプルとして抽出した。

- (1) 事業管理上、工事原価総額の見積りにリスクが認識されている案件

⁹ 電力社及びSIS社は契約金額10億円以下又は工期1年以内の工事取引、CS社では契約金額5億円以下、又は工期1年以内の案件を工事完成基準で会計処理している。また、子会社においては、会社の規模等に応じてそれぞれ金額、工期等の基準を設定している。

¹⁰ ロスコン案件については最終的な工事損失金額、ロスコン案件以外の案件については見積工事原価総額の過少見積りによる損益影響額が5億円以上と見込まれる案件

一般的に、見積工事原価総額については、主に受注及び入札の検討時や原価が増加する可能性/決算への影響の可能性が認識された時点等に検討・評価がなされるため、以下の資料を分析して事業管理上リスクを認識している案件を抽出した。また、会計監査人・経営監査部が追加で認識しているリスクを理解する目的で、経営者確認書【¹¹】、会計監査人の往査結果報告書、経営監査部の監査報告書等を閲覧した。

- ・ 個別案件に関する各カンパニーにおける受政会議資料
- ・ カンパニー四半期報告資料
- ・ カンパニーの各種経営管理資料
- ・ 社長月例会議資料

(2) 会計数値の分析【¹²】から工事原価総額の見積りにリスクが認識された案件

本件調査の主たる調査項目とした工事原価総額の過小見積りは①売上の過大計上、②工事損失引当金の過少計上、として会計処理に現れるため、会計上の数値分析を行いこれらの兆候が読み取れる案件を抽出した。具体的には、対象取引の見積工事収益総額/見積工事原価総額及び会計数値の推移を分析し、以下の要件を満たす案件を抽出した。

- ・ 工事期間の後半に一定金額以上の損失が計上されている案件
- ・ 見積工事総原価の変動について異常性がみられる案件

3 調査手続

上記方法に基づいて抽出された案件について、主として以下の手続で調査を実施した。

- ・ 受注工事案件に関する経理データ、採算管理データ、証憑等の閲覧
- ・ 受政会議、コスト管理会議等の各種案件検討会議資料、議事録の閲覧
- ・ 関係した役職員へのヒアリング
- ・ 役職員が業務上使用する PC 内のデジタル・フォレンジック

¹¹調査対象期間における会計監査又は四半期レビューにおける未修正の虚偽表示として取扱った事項については、すでに新日本監査法人与東芝との間で認識がされているため、原則として本委員会での調査は行っていない

¹²主として会計数値の分析は、東芝本体、及び工事進行基準による売上額が調査期間内に経常的に 100 億円以上であるか、又はロスコン金額が概ね 5 億円以上ある子会社に対して実施した

四 調査により判明した事実

1 修正金額合計

【修正金額合計一覧】

(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 第3四半期
電力社							
売上修正	▲40	2	51	0	▲0	▲11	7
売上総利益修正	▲36	12	60	▲21	▲5	▲24	17
SIS社							
売上修正	-	-	-	-	-	▲55	▲12
売上総利益修正	-	-	-	▲57	▲8	▲243	32
CS社							
売上修正	-	-	-	▲2	▲30	▲7	▲19
売上総利益修正	-	-	-	▲0	▲156	12	▲19
その他案件							
売上修正	-	▲2	2	-	-	-	▲13
売上総利益修正	-	▲11	11	-	▲10	10	▲40
合計							
売上修正	▲40	▲0	53	▲2	▲30	▲73	▲37
売上総利益修正	▲36	1	71	▲79	▲180	▲245	▲9

2 電力社

(1) 電力社の概要

電力システム社（電力社）は、原子力発電、火力発電をはじめとする発電システム等の提供を主な業務分野としている。電力社の概要は以下のとおりである。

ア カンパニー内の事業部等

電力社は、「原子力事業部」及び「火力・水力事業部」の2つの事業部と複数の工場

等【13】から構成されている。

原子力事業部では、原子力発電プラント、高速炉、再処理施設等の設計及び建設、既存プラントの定期検査及び改造工事、重粒子線装置、核融合、高温超伝導応用製品の開発等を行っている。

火力・水力事業部では、蒸気タービン、タービン発電機、水車、水車発電機、発電監視制御システム、風力発電機及び地熱発電機等の製造販売並びに火力・水力発電プラントの建設等を行っている。

イ 予算作成及びその統制

電力社においては、毎年中期計画3年分を作成しており、その1年目分が次年度の予算となる。この中期計画の作成プロセスは次のとおりである。

毎年12月、コーポレートから提示される「中計基本方針」に則り、各事業部等は3ヶ年中期計画の事業戦略及び計数計画を作成し、翌1月にカンパニー中計検討会にて報告する。電力社は、各事業部等から提出された中期計画を取りまとめ、1月末にコーポレートに提出する。これを受けて、2月にコーポレート及び電力社が、具体的な施策内容について討議し、かかる討議を踏まえて、3月に電力社の中期計画が確定される。

電力社は、毎月、コーポレートに対し、上記のように作成された予算の達成状況について、次のように報告を行っている。

毎月初旬に前月の実績を財務部に報告する。毎月半ばころ、電力社内の月次予測会議と呼ばれる会議で各事業部より事業の概況や当期の見込等について報告を受けた上で検討が行われ、その結果を踏まえて、月次の見込値を財務部に報告する。毎月下旬の社長月例において、コーポレート社長に対する報告が行われる。(ただし、毎年7月と1月の会議は「四半期報告会」と呼ばれ、四半期の予算達成状況及び通期見込値が報告・検討される。)

なお、電力社は社長月例の前に、GCEOとの打合せ会議を行い、社長月例での説明事項の事前確認を行っており、社長月例の後にも、GCEOとの会議を行い、社長月例における指摘事項等の確認と検討を行っている。

社長月例の後、社長月例における指摘事項等について事後の連絡及び検討が必要な場合には、電力社内において、CP、事業部長、企画部長、経理部長等の参加するフィードバックのための会議が開催されることがある。

13 燃料電池事業開発室、電力・社会システム技術開発センター、京浜事業所及び府中電力システム工場等。

また、電力社内では、各四半期の最終月（6月、9月、12月、3月）は、見込提出値の報告後、社長月例の前後に着地見込会議と呼ばれる会議が開催され、各事業部から当期の見込値等について報告を受け、見込提出値からの変動要素の有無等が検討される。

ウ 電力社内の財務報告に係る内部統制等

電力社においては、案件の受注、工事進行基準適用案件の処理、ロスコン案件の処理に関して、以下のような内部統制がとられていた。

(7) 案件受注の決裁

a. 原子力事業部における受注決裁

電力社の原子力事業部においては、1件の受注金額が50億円以上であって、電力社の経営に対して重大な影響を及ぼすおそれがあると原子力事業部長が判断する案件（以下「CP決裁案件」という。）についてはCPが決裁権者とされ、それ以外の案件は事業部長が決裁権者とされている。

また、CP決裁案件については、受注に先立つ決裁に際して、電力社全体の受政会議（以下「電力社受政会議」という。）に付議されることとなっている。電力社受政会議には、CP、副社長、統括責任者、当該事業部長、法務部長、総務部長、経理部長、技術管理部長、生産企画部長、調達企画部長、企画部長のほか、CPが必要と判断した者が出席し、当該事業部の企画部門又は営業部門が事務局をつとめることとなっている。

一方、原子力事業部長が決裁権者である案件のうち、原子力事業部長が必要と判断した場合には、受注に先立つ決裁に際して、原子力事業部内の受政会議（以下「原子力受政会議」という。）に付議されることとなっている。原子力受政会議には、①議長として事業部長、②幹事として原子力企画室長、③報告者として営業部長、そのほか事業部長又は営業部長が必要と判断した関連部門及びスタッフ部門が出席することとなっている。

b. 火力・水力事業部における受注決裁

電力社の火力・水力事業部においても、1件の受注金額が50億円以上であって、電力社の経営に対して重大な影響を及ぼすおそれがあると火力・水力事業部長が判

断する案件（「CP 決裁案件」）については CP が決裁権者とされ、それ以外の案件は事業部長、営業統括部長又は営業部長が決裁権者とされている。

1 件の受注金額が 10 億円以上 50 億円未満の案件は、火力・水力事業部長が決裁権者とされ、原則として、火力・水力事業部内の受政会議（以下「火水受政会議」という。）に付議される。

1 件の受注金額が 10 億円未満の案件は、営業部長が決裁権者とされている。また、営業統括部長が任命されている場合は、1 件の受注金額が 10 億円以上 30 億円未満の案件は、営業統括部長が決裁権者とされている。これらの営業部長又は営業統括部長が決裁権者とされている案件のうち、事業部の経営に対して重大な影響を及ぼすおそれがあると営業部長又は営業統括部長が判断する案件は、火水受政会議に付議されることとなっている。

火水受政会議には、①議長として事業部長、②報告者として BU 長、火力・水力プラント技師長、火力・水力機器技師長、火力水力企画部長が出席するほか、必要に応じて関係者を出席させて審議が行われる。

(イ) 工事進行基準適用案件の処理

a. 工事進行基準の適用要件

東芝では、工事収益総額、工事原価総額、決算日における工事進捗度を信頼性をもって見積ることができる状態であるという要件を満たす案件のうち、

- ・見積工事収益総額が 10 億円以上、かつ工事期間が 1 年以上の長期請負工事
- ・見積工事収益総額が 10 億円以上で工期が 3 ヶ月以上 1 年未満の工事のうち、着工事業年度中にその目的物の引渡しが行われない請負工事

については、工事進行基準適用案件として取り扱うこととし、見積工事収益総額が 10 億円未満であっても、成果の確実性が認められる場合には工事進行基準を適用することができる」とされている。

b. 工事進行基準の適用に関する財務報告に係る内部統制等

電力社においては、工事進行基準が適用される案件に関する処理は、財務報告に係る内部統制として、以下の 6 つの作業プロセスを経て行われることとされている。当該プロセスに係る部署のほとんどの者が以下のプロセスを理解はしていたが、電力社として、必ずしも、このような作業プロセスについて周知徹底の上、遵守を求めていたとまではいえない状況にあった。

なお、以下のプロセス及び下記「(ウ) ロスコン案件の処理」記載のプロセスにおいて、「企画部」として記載されているのは、カンパニーの企画部ではなく各事業部内にある企画部を意味し、原子力事業部においては「原子力企画室」がこれにあたる。

(a) 工事進行基準の対象案件の登録

- ・ 営業部、管理部又は企画部担当者は、発番データ等に基づき工事進行基準売上の対象案件を決定してシステムに登録し、営業部、営業管理部又は企画部上長が、工事進行基準対象案件であることを SP 及び工事期間の根拠となる資料で確認し、承認する。
- ・ SP10 億円以上の案件を発番しようとした時等は、工事進行基準対象案件であるか否かの確認メッセージが表示される。

(b) 見積原価の算出

- ・ 管理部担当者又は技術部担当者は、営業部からの依頼に基づき見積原価を算出、納期を決定して、見積回答書を作成する。工場経理部、管理部上長又は技術部上長は、当該見積回答書の内容を根拠資料に基づき精査し、承認する。承認された見積回答書は営業部に回付される。
- ・ 管理部担当者又は営業部担当者は、販売直接費見積書を作成し、管理部上長又は営業部上長は、当該販売直接費見積書の内容を根拠資料に基づき精査し、承認する。
- ・ 管理部上長又は営業部上長は、システム上に入力された NET 及び販売直接費と、上記見積回答書及び上記販売直接費見積書の金額が整合していることを確認し、承認する。
- ・ 管理部担当者又は営業部担当者は、工場、技術又は調達部門に対して見積原価の変更有無の確認を毎月ないし四半期ごとに行い、確認の結果、見積原価の変更がある場合はシステム上にて NET の変更を行う。管理部上長又は営業部上長は、システムに変更入力された NET 又は販売経費とその根拠書の金額が整合していることを確認し、承認する。

契約内容の変更があった場合も、同様の手続により、NET と SP の変更を行う。

(c) 工事進行基準に基づく売上計上額の計算

- ・ 東芝の工事進行システムでは、工事進行基準に基づく売上計上額、売上原価計上額を自動で計算する仕組みになっている。

(d) 工事進行基準に基づく売上計上額の検証

- ・ 企画部担当者及び経理部担当者は、工事進行基準の計算に使用された元データ（契約金額・累計注入額・見積総原価）の整合性を検証する。

(e) 売上の計上

- ・ 東芝の工事進行システムでは、自動で仕訳が起票され、売上が計上される。
- (f) 売上計上の戻入
- ・ 工事が完成すると、システム上契約金額総額での売上が計上されることから、売上の二重計上を防止するため、次のプロセスにて、工事進行基準により計上されていた売上の戻入仕訳を計上する。
- ・ システム上で契約金額総額での売上が計上されると、そのデータが工事進行システムに自動連携され、工事進行システムから一般会計へ自動連携（月次）にて、売上及び売上原価の戻入仕訳が計上される。

(ウ) ロスコン案件の処理

東芝においては、工事進行基準の適用の有無にかかわらず、①当期末において2億円以上の損失が発生することが見込まれ、かつ、②当該損失額を合理的に見積ることができる案件については、翌期以降の損失見込額を、以下のフローに従って「受注工事損失引当金」として計上することとされている。

電力社において財務報告に係る内部統制として定められた J-SOX 定義書【¹⁴】によれば、ロスコン案件の処理は、①ロスコン案件の抽出、②各四半期の工事損失引当金の計上、③前四半期の工事損失引当金の振り戻しというプロセスを経て行われることとされている。

上記のうち、ロスコン案件の処理に関する財務報告に係る①及び②の内部統制のプロセスは、以下のとおりである。（なお、③のプロセスは当該四半期と前四半期とで工事損失引当金が重複して計上されないようにするための形式的なプロセスである。）

a. ロスコン案件の抽出

電力社においては、ロスコン案件の抽出に関する処理は、財務報告に係る内部統制として、以下の作業プロセスを経て「受注工事損失引当金調査表」を作成することにより抽出するものとされている。

- (a) 営業部若しくは管理部担当者は、大幅な損失発生が見込まれた時点で、技術部又は工場から実コスト見込額の回答書を入手し、注文書、左記回答書、販売直接

¹⁴ 財務報告に係る内部統制の有効性評価のため東芝の J-SOX 法対応実施細則（2010年5月16日最終改正）第5条に基づいて作成された評価文書の総称

費見積書等の関係書類を確認の上、損失額が2億円以上となる場合、関係書類を営業部又は管理部上長に回付する。

- (b) 営業部又は管理部上長は、関係書類により損失額を確認の上、各書類に承認印を押印し、企画部の確認を得て、経理部担当者へ送付する。
- (c) 経理部担当者は、企画部担当者からの連絡に基づき「受注工事損失引当金調査表」を作成し、経理部上長が各種関係書類を含め精査した上で、「受注工事損失引当金調査表」に押印する。

※企画部担当者は、ロスコン案件抽出漏れ防止のために、毎四半期毎、システム上の受注残案件の一覧から契約額が10億円以上の案件と損失額1億円以上の案件を抽出したロスコン物件確認リストを営業部又は管理部へ送付し、確認を依頼している。また、企画部担当者は、工事損失引当金を計上した案件について、毎四半期末に、上記ロスコン案件抽出の手順に基づき、経理部担当者に最新の「受注工事損失引当金調査表」の作成を依頼している。

b. 各四半期の工事損失引当金の計上

電力社では、各四半期の工事損失引当金は、「受注工事損失引当金調査表」を利用して計上されており、各四半期の工事損失引当金の計上にあたっては、上記 a. のロスコン案件の抽出プロセスを経ることが予定されている。

(e) 電力社における事実上のルール

電力社においては、前述したような工事損失引当金に関するロスコン案件の処理等のルールとは異なるルールが適用されていた。

すなわち、J-SOX 定義書によれば、工事損失引当金の計上や、その必要性が裏付けられるような見積工事原価総額のシステムへの登録手続においては、事業部長及びCPへの報告や決定・承認は何ら要求されていない。

しかし、事実上のルールとして、少額の引当金の計上を除き、CPの承認を得ない限り、工事損失引当金の計上を行うことはできないとされ、また、そのような工事損失引当金の計上の必要性を裏づける見積工事原価総額の変更もできないとされていた。

(f) 経理部の業務及び所管事項

電力社において、経理部は、CP 決裁案件における電力社受政会議に出席することとされているほか、特定案件の経理事項に関する管理・支援、社内決裁における経理事

項、経理業務における内部統制に関する文書化・評価・監査対応に関する事項、経理事項の規定の整備、経理事項教育の推進・支援、収益計上・費用計上及び製造・販売原価計算の管理・指導等の業務を所管することとされている。すなわち、経理部には、電力社の会計処理が適正に行われるような制度を構築し、そのような制度を管理する役割を発揮することが期待されていた。

(2) A 案件

ア A 案件の概要

本案件は、電力社が、2012年1月に、A 地方自治体から、システム装置の製造を、納期 2016年3月（当初）、契約金額 71 億円で受注した案件である。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

電力社は、2011年10月24日の電力社受政会議において、A 案件に係る NET の集計値は 90 億円であったものの、同種案件の将来における拡販につなげるために受注実績をつくるという事業戦略上の必要性から入札に勝つため、競合等の状況を踏まえて NET のチャレンジ値として 70 億円を設定した上で、入札価格を 71 億円と決定していた。もっとも、70 億円という NET の見積りには、今後のコスト削減交渉等が成立することが前提とされるなど、具体的な裏付けのないコスト削減策が含まれていたが、電力社は、受注時に工事損失引当金を計上しなかった。

また、2013年8月12日時点で、NET の見積りが 88 億円である旨報告されていたが、同年9月には、NET を SP と同額の 71 億円と登録して工事進行基準による売上の計上を開始している。しかし、登録された 71 億円という NET には裏付けとなる具体的な見積りは存在せず、さらに、2014年3月には、NET の見積りが 89 億円である旨報告されていたが、見積工事原価総額の変更はなされず、その後、NET の増加を認識し、2014年12月に至って初めて工事損失引当金を計上した。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益 総額	-	-	-	-	-	71	71
見積工事原価 総額	-	-	-	-	-	69	78
差引損益	-	-	-	-	-	2	▲7
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	41	15
売上総利益	-	-	-	-	-	1	▲8
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	41	56
売上総利益	-	-	-	-	-	1	▲7

電力社は、受注時の2012年1月に工事損失引当金を計上していないが、本来は、受注時点での合理的な見積工事原価総額が契約金額（見積工事収益総額）を超過する部分について工事損失引当金を計上すべきであった。この修正により2011年度第4四半期における見積工事原価総額は90億円、損益への影響額は▲19億円となる。

また、2013年度第2四半期以降において、見積工事原価総額を適時に見直すとともに、見直した見積工事原価総額に基づき工事損失引当金を計上すべきであった。

さらに、2013年度第2四半期からの工事進行基準の適用による損益も、適時に見直しをした見積工事原価総額に基づいて計上するべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	71	71	71	71
見積工事原価総額	-	-	-	90	90	88	88
差引損益	-	-	-	▲19	▲19	▲17	▲17
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	32	17
売上総利益	-	-	-	▲19	-	2	▲0
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	32	49
売上総利益	-	-	-	▲19	▲19	▲17	▲17

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	71	71	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	90	90	18	10
差引損益	-	-	-	▲19	▲19	▲18	▲10
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	▲9	2
売上総利益	-	-	-	▲19	-	1	8
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	▲9	▲6
売上総利益	-	-	-	▲19	▲19	▲18	▲10

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注に至るまでの経緯

a. 電力社受政会議の内容と入札価格の決定

A 案件は、CP 決裁案件に該当するため、2011 年 10 月 19 日に、第 1 回電力社受政会議が開催された。同会議において、原子力事業部は五十嵐安治 CP に対し、A 案件の NET の見積りとして、集計値が 90 億円、集計値からコスト削減策の効果を見込ん

だ現状コミットメント値が 80 億円、さらに、最終的に目指すべき NET であるチャレンジ値が 75 億円であることを報告し、これらの数値を踏まえて入札価格を 80 億円とすることを提案した。もともと、五十嵐安治 CP は、さらなるコスト削減を企図し、再度、NET の見積りを精査するよう原子力事業部に指示をした。

同月 21 日、第 2 回電力社受政会議が開催され、原子力事業部は五十嵐安治 CP に対し、NET の見積りを、現状コミットメント値が 79 億円、チャレンジ値が 74 億円であることを報告し、入札価格を 80 億円とすることを提案した。

さらに、同月 24 日には、第 3 回電力社受政会議が開催され、原子力事業部は五十嵐安治 CP に対し、NET の見積りとして、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 億円と修正した上で、入札価格を 70 億円とすることを提案した。この提案を受けて、五十嵐安治 CP は 71 億円で入札することを決定し、その旨指示した。このように電力社受政会議において NET の集計値が 90 億円とされていたにもかかわらず、五十嵐安治 CP が、見積りの精査による NET の低減を指示し、90 億円の集計値を大きく下回る 71 億円で入札することを決定した背景には、システム装置の製造が新規事業であり、将来における拡販が期待されていたところ、当時東芝は同種案件を連続して失注しており、今後の事業展開のために A 案件についてはなんとしてでも受注したいという思いがあったことが挙げられる。

b. 受注

電力社は、2011 年 12 月 24 日、A 案件の入札に入札価格 71 億円で参加して落札し、2012 年 1 月 17 日に、A 地方自治体から、システム装置の製造を 71 億円で受注した。

c. 受注時（2011 年度第 4 四半期）における工事損失引当金の未計上

2011 年度第 4 四半期において、A 案件について、工事損失引当金の計上につながるロスコン案件抽出のための手続はとられておらず、工事損失引当金は計上されていない。

(イ) 2013 年度第 3 四半期までの状況

2013 年 7 月 4 日に事業部長や技師長らが参加してコスト削減策等を議論するための「ステアリング会議」と呼ばれる会議が開催された。同会議においては、営業部であるプロジェクト部門から、NET の見積りが 84 億円となる旨が報告された。これを受け、原子力事業部の A1 事業部長から、CD により NET を 69 億円以下にするようとの指示がなされた。

さらに、同年8月12日開催のステアリング会議ではプロジェクト部門から、以前報告したNETの見積りには見積落ちがあったため、これを加算すればNETの見積りが88億円となる旨が報告された。これを受け、A技師長から、事業部長の了解なくNET69億円との目標を変えることはできないとの発言がなされた。

そして、同年8月23日開催のステアリング会議では、プロジェクト部門からNETの見積りが71億円まで低減できるとの報告があった。そのため、同会議において、NETを71億円として工事進行基準による売上計上を開始することが決定された。

この決定を受けて、同年9月26日に、社内システム上のNETを71億円として工事進行基準による売上の計上を開始された。

そして、A案件のSPは、社内システム上のNETと同額の71億円であったため、2013年度第2四半期及び第3四半期においてもロスコン案件抽出のための手続は開始されず、工事損失引当金の計上がなされることもなかった。

(ウ) 2013年度第4四半期の状況

2014年1月24日開催のステアリング会議において、プロジェクト部門から、現在の見込みではA案件のNETの見積りは92億円となる旨の報告が行われるとともに、これを前提としてA案件について約20億円の工事損失を計上したいとの提案がなされた。しかし、同月から原子力事業部長となったA2事業部長は、NETの見積りを見直す（これにより損失が発生する）こと自体は承認したものの、NETの見積りの92億円及び工事損失の約20億円という金額については承認せず、さらなるコスト削減が可能かどうかについて再度検討するようプロジェクト部門に指示を行った。

これを受けて、プロジェクト部門は、同年2月24日開催のステアリング会議において、コスト削減策を見込んだNET（これに対応する見積工事原価総額は88億円）となるため、損失見込額は約17億円となることを報告した。

かかる報告を受けて、A2事業部長は、同年3月、五十嵐安治CPに対し、NETの見積りを見直すとA案件は最大で17億円程度の損失が生じるため旨を報告したところ、五十嵐安治CPは、コスト削減に向けた努力が足りないとしてさらなる収益改善の指示を行った。そして、この指示は、A2事業部長からプロジェクト部門担当者らに伝えられた。

その後の同年3月24日開催のステアリング会議において、プロジェクト部門から報告されたNETの見積りは89億円（これに対応する見積工事原価総額は88億円）であり、依然として見積工事収益総額71億円を上回っていた。

しかし、プロジェクト部門及び原子力営業管理部の担当者らは、2013年度第4四半期末においても社内システム上のNETの変更及びロスコン案件抽出のための手続を開始せず、工事損失の計上がなされることもなかった。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(7) 不適切な会計処理の直接的な原因

a. カンパニー

受注時から 2014 年度第 3 四半期までの間において、ロスコン案件抽出のための手続が開始されず、工事損失引当金が計上されなかった原因は、以下のとおりと考えられる。

電力社においては、J-SOX 定義書上、工事損失引当金の計上は、営業部若しくは管理部担当者（A 案件においてはプロジェクト部門及び原子力営業管理部）が前述したロスコン案件抽出のための手続を開始することにより行われることになっているものの、実際には、上記のとおり、CP の承認を得ない限り、工事損失引当金の計上及びその必要性を裏づける見積工事原価総額（社内システムに登録されている NET）の変更もできないとされていた。

そして、五十嵐安治 CP は、工事損失引当金の計上について、損失が確実に発生することが明らかになってはじめて計上すべきものであり、確実に発生することが明らかになる前に工事損失引当金を計上することは、事業部におけるコスト削減に向けたモチベーションを弱めるものであり、収益を悪化させるものとして、到底認められるべきものではないという考え方を持っており、そのような姿勢を従前より明らかにしていた。そのことから、プロジェクト部門及び原子力営業管理部の担当者らは、損失が確実に発生することが明らかになっていない以上、五十嵐安治 CP が工事損失引当金の計上を承認することはあり得ないと考えたため、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されなかったものと思料される。

また、五十嵐安治 CP が、受注時より工事損失引当金を計上するよう促さなかったのは、上記のような考え方に基づくものであると思われるが、五十嵐安治 CP は、既に受注時から数年間が経過しており、コスト削減の余地がないか、少なくなってきたと思われる 2013 年度第 4 四半期に至っても損失計上に対して厳しい態度を示した。その背景としては、2013 年度の電力社の業績は悪化していたところ（2013 年度の電力社の営業利益は予算が 731 億円であったのに対して、最終的に 58 億円にとどまっている。）、当時電力社に対しては、社長月例において田中久雄 P から予算必達に向けた「チャレンジ」のプレッシャーがかけられており、同時期に田中久雄 P が五十嵐安治 CP に対して電力社の業績悪化を問いただしていたことなどの事情が存在しており、このため当時、五十嵐安治 CP においては、何とかして損失を計上することを回避したいとの意向が働いた可能性は相当程度存在する。

なお、2014年度第2四半期以降については、志賀重範氏がCPに就任し、損失が確実に発生することが明らかになる前であっても必要な工事損失引当金の計上は認めるとの姿勢を示していた。しかしながら、プロジェクト部門担当者は、工事損失引当金の計上をすることによって原子力事業部全体の損益が悪化することを懸念して、工事損失引当金計上の承認を求めなかったものと推測される。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(イ) 内部統制上の問題点等

上記(ア)で述べたような原因に加えて、以下のような点がA案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

カンパニーの経理部は、適切な会計処理を行うための牽制機能を期待され、内部統制の一翼を担っていたものである。カンパニーの経理部長が、電力社受政会議の出席メンバーとされていたのも、重要なCP決裁案件について、会計処理の適切性を担保するためであると思料される。しかし、実際には、理由は不明であるが、A案件のいずれの電力社受政会議にも経理部長は出席しておらず、経理部においては、A案件がロスコン案件であることを認識していなかった可能性が高い。そのため、案件の受注に際し、会計処理の適切性を担保する機能は果たされなかった。

また、見積工事原価総額の算出や、ロスコン案件抽出の手続の開始にあたっての工事損失の認識について、J-SOX定義書上も、また上記の事実上のルール上も、経理部は関与することとはされていなかった（経理部は、個別に相談があればこれに応じ、また、会計処理に直結する内容で明らかな矛盾や異常がある場合には自ら検討するに過ぎなかった。）。

このため、A案件については、経理部による内部統制が十分に機能していなかった。

b. 経営監査部の監査

コーポレートの経営監査部により、原子力事業部に対して、2012年9月に監査が行われているものの、当該監査にかかる監査報告書においては、A案件に関して、「SP71億円に対してNET見積は現状68.5億円（コミット69億円、粗利2.5億円）で利益が出る状況ではなく、今後さらなるCR【¹⁵】が求められる」との指摘がなされている。このことからすれば、経営監査部はA案件がロスコン案件であるとの認識を有していなかった可能性が高い。

しかし、2011年10月の3回にわたる電力社受政会議の資料を見るなどの適切な監査を実施すれば、A案件のNETの見積がSPを超えることを認識し得たものと思われることからすれば、経営監査部による内部統制が十分に機能していなかったものと思われる。

c. その他

監査委員会及び会計監査人からA案件について何らかの指摘がなされた事実は見当たらなかった。

(3) B案件

ア B案件の概要

本案件は、電力社が、2013年5月に、B国立研究開発法人から、同研究所内に設置するシステム装置の詳細設計及び製作一式を納期2015年3月（当初）、契約金額21億円で受注した案件である。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

B案件において、電力社は、2013年4月23日の原子力受政会議においてNETの集計値を34億円と見積もっていたものの、事業戦略上の必要性から22億円で入札することとし、結果的に21億円で受注した（なお、追加契約により受注金額は2013年度第4四半期に22億円に変更されている。）。このため、受注時から工事損失の発生が見込まれていたが、電力社は受注時点では工事損失引当金を計上しなかった。その後の翌四半期以降も、工事損失引当金の計上はなされていない。

また、B案件において、電力社は、受注時には見積工事原価総額が信頼性をもって

¹⁵ コストリダクション（コスト削減）を意味し、CDと同義である。以下本章において同じ。

見積もれる状態になっており、工事進行基準適用の要件を満たしていたにもかかわらず、工事進行基準による売上の計上を開始していなかった。

【修正前損益推移】

(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 第3 四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	-
差引損益	-	-	-	-	-	-	-
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	-
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	-

電力社は、B 案件を受注した 2013 年度第 1 四半期時点で、見積工事原価総額が見積工事収益総額を超過する部分について工事損失引当金（13 億円）を計上すべきであった。また、本案件を受注した 2013 年度第 1 四半期から工事進行基準による売上の計上を開始すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半 期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	22	22
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	34	34
差引損益	-	-	-	-	-	▲12	▲12
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	4	8
売上総利益	-	-	-	-	-	▲12	0
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	4	12
売上総利益	-	-	-	-	-	▲12	▲12

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半 期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	22	22
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	34	34
差引損益	-	-	-	-	-	▲12	▲12
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	4	8
売上総利益	-	-	-	-	-	▲12	0
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	4	12
売上総利益	-	-	-	-	-	▲12	▲12

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注に至るまでの経緯

a. 原子力受政会議の内容と入札価格の決定

B 案件については、原子力事業部長が決裁権者である案件であるところ、原子力事業部長が必要と判断したことに基づき、2013 年 4 月 19 日及び同月 23 日の 2 回にわたり、原子力受政会議が開催され、原子力事業部の B 事業部長をはじめとする関係者が出席して、入札価格や NET についての検討が行われた。

この原子力受政会議においては、B 案件に関し、予定入札価格を 22 億円とする一方、プロジェクト部門による見積りとして、NET の見積りにつき、集計値である 34 億円からコスト削減効果を見込んだコミット値が 30 億円とされ、仮にコミット値を達成できた場合であっても工事損失が生じることが当初から見込まれていた。このような損失が見込まれる金額を予定入札価格としたのは、発注者である B 国立研究開発法人からの追加受注（現地最終調整試験ほか）が実現すれば、B 案件に付随するプロジェクト全体としては黒字になるものと見込んでいたことに加えて、システム装置の開発及び B 案件の実績獲得により他の同種プロジェクトにおける受注活動が有利に運べると見込んでおり、B 案件は戦略的受注案件として位置づけられていたことによるものである。

b. 受注

電力社は、B 案件の入札に入札価格 22 億円で参加し、結果的に入札者が電力社のみであったことから、22 億円で落札した。

もともと、落札後、B 国立研究開発法人との交渉により、最終的な受注金額は 21 億円で減額されることとなり、2013 年 5 月 9 日、電力社は、B 国立研究開発法人との間で、納期を 2015 年 3 月末として、B 案件についての契約を締結した。

c. 受注時における工事損失引当金の未計上及び工事進行基準の不適用

2013 年度第 1 四半期において、B 案件について、工事損失引当金の計上につながるロスコン案件抽出のための手続は開始されておらず、工事損失引当金は計上されていない。

また、工事進行基準も適用されることはなかった。

(イ) 2013 年度第 2 四半期以降の経緯

a. 工事損失引当金の未計上について

2013 年 9 月以降、B 案件については、「CR ワーキング」と称される会議が複数回にわたって開催され、CR に関する検討が進められた。CR ワーキングには、プロジェ

クト部門、原子力営業管理部及び磯子エンジニアリングセンターの原子力先端システム設計部を中心に、必要に応じて、磯子エンジニアリングセンターの原子力開発設計部、原子力フィールド技術部、京浜事業所の機械装置部等の関係部局が参加していた。これにより、2014年2月頃には、これまで検討した各種CRを見込んだNETの見積りとして27億円との数値が得られていたが、その時点のSPである21億円を下回る金額にはならなかった。また、受注当初から追加SP獲得のための活動がなされ、仕様変更に伴う受注金額の増額や追加工事の受注等により、2014年3月にSPが22億円に増加し、2015年2月に最終的なSPが23億円となった。

一方、電力社のロスコン案件の抽出プロセスに従って、原子力企画室担当者がロスコン案件確認リストを作成し、営業部等に送付しているが、そのうち、2013年12月に作成されたロスコン案件確認リストにおいては、B案件が見積工事収益総額21億円、見積工事原価総額約24億円として、損失額1億円以上の案件欄に掲載されており、またその後に作成されたロスコン案件確認リストにおいても損失額1億円以上の案件欄に掲載され、その損失の金額も2億円以上とされていた(ただし、2014年6月及び同年9月作成のロスコン案件確認リストには、いずれも損失額としてロスコン申請の対象外である2億円未満の金額が記載されている。)。にもかかわらず、2013年度第2四半期以後2014年度第3四半期までの間、プロジェクト部門及び原子力営業管理部の担当者らは、B案件について工事損失引当金の計上につながるロスコン案件抽出のための手続を開始することはなく、工事損失引当金が計上されることはなかった。

b. 工事進行基準の不適用について

B案件については、2014年度第3四半期までの間、工事進行基準適用のための手続がとられることはなく、工事進行基準は適用されなかった。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(ア) 工事損失引当金の未計上について

a. カンパニー

プロジェクト部門及び原子力営業管理部の担当者らが工事損失引当金の計上につながるロスコン案件抽出のための手続を行わなかった原因としては、以下の点が考えられる。

すなわち、上記のとおり、電力社においては、五十嵐安治 CP の下で、J-SOX 定義書とは異なる事実上のルール、すなわち、CP の承認を得ない限り、工事損失引当金の計上及びその必要性を裏づける見積工事原価総額の変更もできないとされていた。そして、電力社の五十嵐安治 CP は、上記のとおり、工事損失引当金の計上について、損失が確実に発生することが明らかになってはじめて計上すべきものであるとの姿勢を従前より明らかにしていた。このような五十嵐安治 CP の姿勢を受けて、プロジェクト部門及び原子力営業管理部の担当者、さらには B 事業部長においても、仮に工事損失引当金計上を行おうとしても五十嵐安治 CP から、まだコスト削減等により損失を軽減する余地が残されているとして、強い反対を受けるであろうことが当然に予想されたため、ロスコン案件抽出のための手続の開始を回避しようとの意識が働いたものと思料される。なお、志賀重範氏が CP に就任した後である 2014 年度第 2 四半期以降、工事損失引当金を計上しなかった理由については上記 A 案件について述べたものと同様である。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(イ) 工事進行基準の不適用について

a. カンパニー

上記のとおり、電力社では、工事収益総額、工事原価総額、決算日における工事進捗度を信頼性をもって見積もることができる状態であるという要件を満たす案件のうち、受注金額 10 億円以上かつ請負期間 1 年以上の契約案件について工事進行基準を適用している。そして B 案件は、受注時の段階で、機器の仕様設計がほぼ確定しており受注後直ちに製作を開始できる状況にあったこと及び機器自体が複雑な構造ではなかったことから、見積工事原価総額についても、信頼性をもって見積もることができる状態になっていたことから、受注当時から工事進行基準を適用するための要件を満たしていたことが認められる。

にもかかわらず、工事進行基準が適用されなかった原因としては、以下のような点が挙げられる。

すなわち、プロジェクト部門及び原子力営業管理部の担当者らの多くは、工事進行基準による売上の計上を開始した後は工事損失引当金を計上することは避けられないとの認識を有していた。一方、上記のとおり、仮に B 案件につき、工事損失引当金計上を行おうとしても五十嵐安治 CP から、まだコスト削減等により損失を軽減

する余地が残されているとして、強い反対を受けるであろうことが当然に予想された。そのため、プロジェクト部門及び原子力営業管理部の担当者らは、B 案件については本体契約の変更及び追加契約によって追加 SP を獲得できる可能性があること、及び電力社にとってはじめて取り組む新規案件であり、今後の CR によって見積工事原価総額が一定程度減額する可能性があると考えられることを口実に、工事損失引当金の計上を遅らせようとする意図を有していたものと考えられ、そのことが工事進行基準の適用されなかった原因と史料される。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(ウ) 内部統制上の問題点等

前述したような原因に加えて、以下の点が B 案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

(a) 経理部

会計知識を有し、事業部とは独立した立場から牽制機能を発揮しうる立場にある経理部のメンバーは、電力社の受注決裁基準によれば、原子力受政会議の出席者とされていない。そのため、経理部は、B 案件が赤字受注案件であることを認識していなかったものと認められる。また、J-SOX 定義書上も事実上のルールにおいても、工事進行基準適用開始の手續や、ロスコン案件抽出の手續においては、営業部がその手續を開始しない限り、経理部が工事進行基準を適用すべき案件やロスコン案件の存在を知り得るようなプロセスにはなっていなかった。

このため、B 案件については、経理部による内部統制が機能していなかったものと評価される。

(b) 原子力企画室

上記のとおり、2013 年 12 月以降、四半期毎に原子力企画室が作成したロスコン案件確認リストにおいては、B 案件は 2 億円以上の損失が発生する案件として何度も掲載されていたことが認められ、その記載上、B 案件がロスコン案件として抽出

されるべき案件であることは明らかであった。そうである以上、同リストを作成する原子力企画室としては、ロスコン案件確認リストを確認して、プロジェクト部門及び原子力営業管理部に対して、B 案件につき、ロスコン案件の抽出のための手続を開始するよう促しや指示等を行うべきであった。

にもかかわらず、原子力企画室は、四半期毎に、形式的にロスコン案件確認リストをプロジェクト部門及び原子力営業管理部に送付して、確認を依頼するのみで、同部の担当者らに対して、ロスコン案件抽出のための手続を開始するよう促しや指示等を行った事実は見当たらない。

このため、B 案件については、原子力企画室による内部統制が十分機能していなかったものと評価される。

b. その他

経営監査部が、B 案件の受注以後 2014 年度第 3 四半期末までの間、原子力事業部の監査を行った事実は見当たらなかった。

また監査委員会及び会計監査人から、B 案件に関する何らかの指摘がなされた事実はみられなかった。

(4) C 案件

ア C 案件の概要

本案件は、C 発電所の付帯設備装置の建設に関し、電力社が、2001 年 6 月に元請 C 社から、発電所の付帯設備装置の設備設計・建設・保守メンテナンスプロジェクトを、納期 2009 年 12 月（当初）、契約金額 11 億円で受注した案件である。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

C 案件は、2009 年 12 月に [REDACTED] 元請 C 社により検収確認が実施されたものの、新技術の採用及び仕様変更要求などの要因から、検収の時点で発電所の付帯設備装置にトラブルが続いていた。そのため、電力社は、検収書受領後も元請 C 社との合意に基づいて保証工事を行うことになり、保証工事の一部について、電力社は、子会社である TPSC に作業を依頼し（以下、保証工事のうち TPSC に依頼した工事を「TPSC 実施工事」という。）、2010 年から 2014 年にかけて断続的に TPSC 実施工事を含む保証工事を実施した。しかし、電力社は、TPSC 実施工事に関して、2010 年度から 2014 年度第 1 四半期までの間、TPSC に対して正式な注文書の発行をせず、TPSC

実施工事にかかる工事費用について、TPSC との減額交渉を行っていることを理由に、見積工事原価総額に含めていなかった。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	11	11	11	11	11	11	11
見積工事原価総額	43	53	60	72	78	93	105
差引損益	▲32	▲42	▲49	▲61	▲67	▲81	▲94
年度損益							
売上	▲0	4	1	▲1	1	▲1	▲1
売上総利益	▲19	▲9	▲7	▲12	▲7	▲10	▲17
累計損益							
売上	6	10	11	10	11	11	10
売上総利益	▲32	▲42	▲49	▲61	▲67	▲77	▲94

しかし、実質的には電力社から TPSC に対して工事が発注され、TPSC による工事も実施されていた以上、電力社は、TPSC 実施工事にかかる工事費用を適時に C 案件の見積工事原価総額に含めた上で、工事進行基準による売上及び工事損失引当金を 2010 年度末以降各年度にわたり計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。なお、修正に際しては、TPSC 実施工事に関して最終的に電力社が TPSC と合意した請負工事代金額 21 億円を基礎として電力社による TPSC 実施工事の各年度の合理的な見積工事原価総額及び発生工事原価を計算し、これらをもとに売上及び工事損失引当金を計上した。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	11	11	11	11	11	11	11
見積工事原価総額	43	53	60	75	86	103	110
差引損益	▲32	▲42	▲49	▲64	▲75	▲92	▲98
年度損益							
売上	▲0	4	1	▲1	1	▲0	0
売上総利益	▲19	▲9	▲7	▲15	▲12	▲17	▲7
累計損益							
売上	6	10	11	10	11	11	11
売上総利益	▲32	▲42	▲49	▲64	▲75	▲92	▲98

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	0	3	8	10	5
差引損益	-	-	▲0	▲3	▲8	▲10	▲5
年度損益							
売上	-	-	▲0	0	▲0	1	1
売上総利益	-	-	▲0	▲3	▲5	▲7	10
累計損益							
売上	-	-	▲0	0	▲0	1	1
売上総利益	-	-	▲0	▲3	▲8	▲15	▲5

ウ 第三者委員会が認定した事実

(ア) C 案件の保証工事に至る経緯

電力社は、2001年6月29日、元請C社からC発電所の付帯設備装置の設計、建設、保守を11億円で受注し、2009年12月22日に元請C社による検収確認を受けた。しかし、C案件において、注文者側に起因しない発電所の付帯設備装置のトラブルが発生したため、電力社は、元請C社との合意に基づき、2010年1月以降、無償で保証工事を実施することとなった。

なお、C案件は、上記トラブル以外にも多額の追加コストが発生しており、検収確

認が行われた 2009 年度第 3 四半期において、既に見積工事原価総額が 53 億円に上るなど大幅な赤字案件となっていた。また、電力社は、C 案件について、2005 年 6 月に工事進行基準を適用するとともに、2008 年 3 月以降、後述する TPSC 実施工事にかかる工事費用を除き、見積工事原価総額の増加に従い、順次、工事損失引当金を計上していた。

(イ) 保証工事に関する TPSC との取引状況

電力社は、TPSC に対して、2010 年以降、断続的に保証工事に関する見積を依頼し、TPSC より見積書の提出を受けるとともに、作業指示書を発出して保証工事の一部について TPSC に作業を依頼し、TPSC 実施工事を行わせていた。こうした TPSC 実施工事に関する見積書は、2010 年から 2015 年 3 月までの間に合計 202 件分、見積書上の工事請負代金額の総額は 42 億円に上っていた。

ところで、C 案件に限らず、電力社と TPSC との間では、TPSC が提出した見積書に記載された工事請負代金額について減額交渉が行われ、概ね半額程度で合意に至るのが通常であり、電力社と TPSC との間では、この合意ができた段階で正式に注文書、注文請書を取り交わすことにより、工事について正式な発注が行われたこととするが（以下「正式発注」という。）、工事それ自体については、TPSC は正式発注前から開始するという取り扱いが行われていた。

このため C 案件の保証工事に関しても、電力社と TPSC との間での TPSC 実施工事の工事請負代金額についての減額交渉が 2010 年から 2015 年までの長期間に亘って行われていた一方で、TPSC は、TPSC 実施工事を 2010 年から順次開始していた。そして、TPSC による各工事が順次終了すると、電力社の現場担当者は、TPSC との間で各工事の内容について確認を行った上、TPSC が発行した「現地作業終了報告書」に対して作業が終了したことを確認した旨の署名押印を行う運用がなされていた。

最終的に、2015 年 3 月に至り、電力社は、TPSC との間で、2010 年以降に実施された TPSC 実施工事の全て（見積書 202 件部分）について請負工事代金を総額 21 億円とすることで合意し、TPSC に対する正式発注を行った。

(ウ) TPSC 実施工事に関する会計処理

a. 工事進行基準の適用に係る処理

電力社では、C 案件について、2009 年 12 月に元請 C 社による検収確認が終了して保証工事を残すのみの状態となった後も工事進行基準による売上計上が継続されて

おり、保証工事にかかる工事費用は、工事進行基準上の見積工事原価総額に加算される処理がなされていた。

ところで、電力社が外部業者に対して工事を外注する場合、注文書及び注文請書を取り交わすなどして正式発注が行われた後に工事が開始されるのが通常であった。このため工事進行基準が適用される案件では、原則として、遅くとも正式な発注行為として注文書が発行された時点までの間に、発注額が見積工事原価総額に加えらるる仕組みがとられていた。

もっとも電力社では、正式な発注行為として注文書が発行される前の段階であっても、カンパニー内部における見積工事原価総額の管理のため、管理部が、外部業者から提出された見積額について電力社内部で評価し直した査定額を仮の見積工事原価として見積工事原価総額に含める取扱いがなされており、TPSC を外注先とする場合も例外ではなかった。

しかし、C 案件における TPSC 実施工事については、2010 年度第 1 四半期以降 2014 年度第 3 四半期までの間、正式発注が行われなかったことから、発注額が確定額として見積工事原価総額に加えられることもなく、また、2014 年度第 1 四半期までは、管理部（C 案件においては原子力営業管理部）の担当者は、TPSC から受領していた見積書記載の見積金額について電力社内部で評価し直した査定額を、仮の見積工事原価として社内システムに入力することもしなかった（なお、2014 年度第 2 四半期において、TPSC 実施工事にかかる工事費用に関して 15 億円という査定額が仮の工事原価として見積工事原価総額に加えられ、これに基づく工事損失引当金の計上がなされている。これは、当時、2014 年内の保証工事の終了がほぼ確実に見込まれる状態となり、電力社内において TPSC への一定の支払は避けられないとの認識が強まっていたこと等を受け、正式発注はなされていないものの、その時点で暫定的な見積金額をもって処理が行われたものと思料される。）。加えて、TPSC 実施工事のうち既に作業が終了した工事にかかる工事費用が、C 案件の発生工事原価に加えらるることもなかった。

このように、2010 年以降異例の長期間にわたり、TPSC 実施工事にかかる工事費用については、C 案件の見積工事原価総額にも発生工事原価にも加えられない状態が継続し、適時適切な工事進行基準の適用による会計処理を行う前提を欠くこととなった。

b. ロスコン案件としての処理

C 案件については、TPSC 実施工事にかかる工事費用以外にも多額の追加コストが発生しており、ロスコン案件として抽出がなされ、毎年度、工事損失引当金の計上の手続がとられていた。しかしながら、TPSC 実施工事にかかる工事費用は、上記の

とおり、工事損失引当金の計上額を算出する基礎となる見積工事原価総額に含まれておらず、当該工事費用部分については工事損失引当金が計上されていなかった（なお、2014年度第2四半期において一部計上があったことについては上記のとおり。）。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(ア) カンパニー

J-SOX 定義書上、営業部及び原子力営業管理部の担当者らは、毎月ないし四半期ごとに見積工事原価総額の変更有無の確認を行い、確認の結果、見積工事原価総額の変更がある場合は変更の処理を行うとともに、工事損失引当金計上に繋がる「受注工事損失引当金調査表」を作成するための関係書類を回付する立場にあった。そして、実質的にみれば、電力社から TPSC に対して TPSC 実施工事の発注がなされている以上、見積工事原価総額の適切な管理の観点から、正式発注がなくとも TPSC 実施工事の実施が合理的に見込まれた時点で、適時に当該工事にかかる工事費用を見積り、見積工事原価総額の変更を行うとともに、これを前提とした工事損失引当金の計上を行うための手続を開始すべきであった。

しかし、営業部及び原子力営業管理部の担当者らは、TPSC 実施工事に関する見積工事原価総額の変更を行わず、これを踏まえた工事損失引当金計上を行うための手続も開始しなかった（電力社における前述の通常の取扱いからすれば、TPSC 実施工事の工事費用についても TPSC の見積書記載の見積額について電力社内部で評価し直した査定額をもって、仮の見積工事原価として社内システム上の見積工事原価総額に含める取扱いを行うことが可能であったが、同担当者らは、これも行わなかった。なお、上記のとおり、2014年度第2四半期において、TPSC 実施工事にかかる工事費用の一部について、仮の工事原価として見積工事原価総額に含める取扱いがなされ、これに基づく工事損失引当金の計上がなされているが、それ以前の各期において適時に処理すべきであった問題は残る。）。見積工事原価総額の変更がなされない結果、TPSC 実施工事のうち順次終了した作業にかかる工事費用についても、発生工事原価として計上されることはなかった。

このような C 案件における不適切な会計処理の原因としては、以下のような点が挙げられる。

すなわち、営業部及び原子力営業管理部担当者は、TPSC との減額交渉を行う中で、TPSC 実施工事の一部に瑕疵がある可能性があると考えていたことから、最終的に TPSC に対して TPSC 実施工事の工事費用について通常よりも大きな減額交渉が可能となるとの期待を有していた。このため、他の外部業者への発注とは異なり、TPSC 実施工事については、工事費用の金額交渉が終了していないという事情が存在し、そのような

事情が TPSC 実施工事にかかる工事費用に関する見積工事原価総額の適時の変更及びそれを前提とする工事損失引当金の計上手続きが開始されなかった主たる原因であった可能性も相当程度存在する。

もっとも、これは、必ずしも根拠が明確ではない期待であるとも評価されるところ、営業部及び原子力営業管理部担当者らとしては、C 案件については保証工事の開始時点で既に大幅な赤字案件となっており損失も発生していたことから、保証工事の費用を見積工事原価総額に加えることによりさらに大きな損失を計上することになることを先延ばしにしたいとの意識から、TPSC との交渉が継続していることをいわば口実にして、適時適切な見積工事原価総額の変更や工事損失引当金計上のための手続きの開始を怠った可能性も否定できないものと思料される。

(イ) コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(ウ) 内部統制上の問題点等

上記(ア)で述べたような原因に加えて、以下のような点が C 案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

会計知識を有し、事業部とは独立した立場から牽制機能を発揮しうる立場にあるカンパニーの経理部は、見積工事原価総額の変更や、工事損失引当金計上に繋がる「受注工事損失引当金調査表」を作成するための関係書類の回付について、J-SOX 定義書上、関与することとはされておらず、実際の運用としても、これらの手続きに経理部が積極的に関与することとはされていなかった。

このため、C 案件について経理部から営業部又は原子力営業管理部に対する何らかの促しや指摘等がなされた事実は確認されておらず、C 案件について経理部による内部統制が十分に機能することはなかった。

b. 経営監査部の監査

原子力事業部に対して、2010 年 7 月及び 2012 年 9 月に経営監査部による監査が行われたが、C 案件に関する指摘は見られなかった。

もっとも、C 案件は、2009 年 12 月に検収確認が終了した後も 2014 年度まで保証工事が継続していたばかりでなく、契約金額が 11 億円であるにもかかわらず、2009 年度から 2013 年度まで毎年度数億円の工事損失が発生していた案件であり、このような異常ともいえるべき大幅な赤字案件について、経営監査部による原子力事業部への監査において何らの指摘がなされていないこと自体、経営監査部による内部統制が十分に機能していなかったことを裏付けるものであると史料される。

c. その他

監査委員会及び会計監査人から C 案件について何らかの指摘がなされた事実は見当たらなかった。

(5) D 案件

ア D 案件の概要

本案件は、電力社が、2011 年 7 月に、取引先 D 社より、D 発電所の製造を、納期 2016 年 8 月（当初）、契約金額 189 億円で受注した案件である。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

D 案件においては、外貨購入品と東芝の蒸気タービン発電機を組み合わせた設備方式を採用し、見積工事原価総額に含まれる外貨購入品等に係る工事原価は外貨建であったが、未検収の外貨建手配品については、2011 年度から、受注時の為替レート（1 米ドル＝85.0 円）を適用したまま見積工事原価として計上していた。

なお、経理規程によれば、見積工事原価総額に外貨建手配品が含まれている場合には未調達外貨額について直近の月次レートを用いて換算替を行い、見積工事原価総額の修正を行うこととされている。

2013 年度末において為替レートの変動等により、見積工事原価総額が見積工事収益総額を超過していたものの、電力社は、為替差によるコストアップ分の挽回も含めて今後コスト削減の余地があると考えて、見積工事原価総額の修正を行わず、工事損失引当金を計上しなかった。その後翌四半期以降も、2014 年度第 3 四半期までの間、工事損失引当金の計上はなされていない。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	189	188	188	188
見積工事原価総額	-	-	-	179	179	182	182
差引損益	-	-	-	10	9	6	6
年度損益							
売上	-	-	-	0	6	33	38
売上総利益	-	-	-	0	0	1	1
累計損益							
売上	-	-	-	0	6	39	77
売上総利益	-	-	-	0	0	1	2

上記コスト削減については具体的な裏付けがなく、電力社は、2013年度第4四半期時点で、見積工事原価総額の修正を行った上で、工事損失引当金を計上すべきであった。

2013年度第4四半期の見積工事原価総額の増加額は19億円で、損益への影響額は▲15億円となる。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	189	188	188	188
見積工事原価総額	-	-	-	179	179	201	201
差引損益	-	-	-	10	9	▲14	▲14
年度損益							
売上	-	-	-	0	6	29	35
売上総利益	-	-	-	0	0	▲14	-
累計損益							
売上	-	-	-	0	6	35	70
売上総利益	-	-	-	0	0	▲14	▲14

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	19	20
差引損益	-	-	-	-	-	▲19	▲20
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	▲4	▲4
売上総利益	-	-	-	-	-	▲15	▲1
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	▲4	▲8
売上総利益	-	-	-	-	-	▲15	▲16

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注に至る経緯及びその後の経緯

D 案件は、CP 決裁案件に該当するため、2011 年 7 月 6 日及び 8 日、D 案件に関する電力社受政会議が開催された。同 6 日の電力社受政会議においては、火力・水力事業部の見積りとして、SP219 億円、NET219 億円として提案されたが、同 8 日の電力社受政会議において、五十嵐安治 CP は、SP189 億円とすることで承認した。

そして、同月 26 日、電力社は、取引先 D 社より、D 案件を受注した。契約金額については、注文書上は別途協議することとされていたものの、2013 年 1 月 15 日、188 億円と合意された。

D 案件については、受注後の 2011 年度第 2 四半期から、見積工事収益総額を 189 億円、見積工事原価総額を 180 億円として、工事進行基準が適用され、売上が計上されることとなった。なお、この 180 億円の見積工事原価総額の中には、外貨建手配品（外貨購入品等）の原価も含まれていた。

(イ) 2013 年度第 4 四半期の状況

経理規程においては、見積工事原価総額に外貨建手配品の工事原価が含まれている場合は、未調達外貨額について直近の月次レートにて見直しを行うこととされていた

が【16】、実際には、外貨建手配品の工事原価のうち、検収済の外貨建手配品については検収時の為替レートで算出するものの、未検収の外貨建手配品の見積りについては、大幅な為替変動がない限り、受注時の為替レート(D案件であれば1米ドル=85.0円)で算定するという取扱いがなされていた。

そして、このような取扱いに基づき、各四半期において、未検収の外貨建手配品の見積りについては受注時の為替レート(1米ドル=85.0円)によりNETの見積りを算出した結果、2011年度から2013年度の各第4四半期においては、それぞれ以下のようなNETの見積りが社内システム上登録されることとなった。

2011年度第4四半期	179億円
2012年度第4四半期	179億円
2013年度第4四半期	182億円

そして、2013年度第4四半期までの見積工事原価総額を前提とすれば、見積工事収益総額を上回ることはならないことから、工事損失引当金の計上も行われることはなかった。

もっとも、2013年度第4四半期の為替レートは1米ドル=101.9円であり、受注時の為替レート(1米ドル=85.0円)とは大きく乖離しており、仮に当時の為替レートに基づき未検収の外貨建手配品の見積りを見直すとともに(為替差による影響は11億円のコスト増であった。)、その他の原価についても適切な見直しを行った場合には、損失が発生することとなり、工事損失引当金を計上しなければならなかった。

そして、遅くとも2014年4月中には、火力・水力事業部の国内火力営業部の担当者らは、為替差によるコスト増を懸念し、見積工事原価総額の増額分を独自に見積もっており、(為替差を考慮しない場合でも)工事損失の計上を回避するためには13億円の収益改善が、上記の為替差による影響を加味した場合にはさらに約9億円の収益改善が必要になる一方で、確実性の高いCDは11億円にとどまると考えていた。従って、2013年度第4四半期において工事損失引当金を計上すべきであったが、工事損失引当金の計上は行われなかった。

なお、2013年度第4四半期当時、同担当者らが、上記についてD事業部長等への報告を行っていたという事実は見当たらなかった。

(ウ) 2014年度第1四半期から第3四半期までの状況

2014年7月、国内火力営業部の担当者らは、D事業部長に対して、D案件の採算化活動状況として、上記(イ)の内容の報告を行った。

¹⁶ 経理規程細則6-2「売上基準」II1.[2](へ)。

また、同年 10 月においても、同担当者らは D 事業部長に対し、(為替差を考慮しない場合でも) 工事損失の計上を回避するためには 10 億円の収益改善が、上記の為替差による影響を加味した場合にはさらに約 9 億円の収益改善が必要になる一方で、確実性の高い CD は 9 億円にとどまる旨を報告していた。

しかし、2014 年度第 3 四半期までの間、見積工事原価総額の見直しが行われることも、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることもなかった。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(7) 不適切な会計処理の直接的な原因

a. カンパニー

国内火力営業部の担当者らは、2013 年度第 4 四半期以降において、上記のとおり
の認識を有していたものであり、このような認識があるのであれば、適時に見積工
事原価総額を見直すとともに、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出の
手続を開始すべきであった。

また、D 事業部長は、2014 年度第 1 四半期以降、上記のとおり
の報告を受けていた
のであり、国内火力営業部の担当者らに対し、適時に見積工事原価総額を見直し、
工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出の手続を促す等の対応をとるべき
であった。

にもかかわらず、同担当者らが必要な手続を行わず、また、D 事業部長が同担当
者らに対して、これらの必要な手続を行うよう促す等の対応を行わなかった原因と
しては、以下の点が考えられる。

D 案件については、為替差によるコストアップ分の挽回も含めて今後収益改善の
余地があると考えられていたことが原因である可能性も完全には否定できない。

しかし、上記収益改善の施策等については具体的な検討がなされた形跡がなく、
電力社内の社長月例などにおいて予算必達・「チャレンジ」必達のプレッシャーがか
けられていたこと等の事情を考慮すれば、同担当者ら及び D 事業部長において、工
事損失引当金の計上を避けようとしたことが原因である可能性も相当程度存在し、
損失計上を先送りする意図を有していたことによるとの疑いが残る。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

翌年度以降の中期経営計画を策定した時点で、追加の契約金額交渉と CD を加味しても、12 億円の工事損失の発生が見込まれていたにもかかわらず、2007 年度第 3 四半期に工事損失引当金の計上は行われなかった。それ以降も、会計上は、2010 年 8 月の工事完成時に 69 億円の損失が計上されるまで、一切、工事損失引当金は計上されなかった。

【修正前損益推移】

(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 第 3 四半期
見積工事収益総額	545	545	577	-	-	-	-
見積工事原価総額	545	544	645	-	-	-	-
差引損益	▲0	0	▲69	-	-	-	-
年度損益							
売上	332	121	33	-	-	-	-
売上総利益	▲3	1	▲69	-	-	-	-
累計損益							
売上	423	544	577	-	-	-	-
売上総利益	▲0	0	▲69	-	-	-	-

しかし、本来、2007 年 12 月の時点で損失発生が見込まれていたことから、2007 年度第 3 四半期において見積工事原価総額を増額(37 億円)し工事損失引当金(11 億円)を計上すべきであった。

それ以降も、更にコストが増加したことに加え、CD 策の未達等により、2008 年 12 月に翌年度以降の中期経営計画を策定した時点で損失が見込まれていたにもかかわらず、見積工事原価総額を増額せず、工事損失引当金を計上しなかった。2008 年度の見積工事原価総額の増額は第 3 四半期で 51 億円、損益への影響額は▲40 億円となる。

2009 年度第 4 四半期において、さらに見積工事原価総額が増加した。2009 年度第 4 四半期の損益への影響額は▲9 億円となる。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	545	577	577	-	-	-	-
見積工事原価総額	596	637	645	-	-	-	-
差引損益	▲52	▲60	▲69	-	-	-	-
年度損益							
売上	300	106	85	-	-	-	-
売上総利益	▲40	▲8	▲9	-	-	-	-
累計損益							
売上	387	492	577	-	-	-	-
売上総利益	▲52	▲60	▲69	-	-	-	-

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	32	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	52	92	-	-	-	-	-
差引損益	▲52	▲60	-	-	-	-	-
年度損益							
売上	▲32	▲15	51	-	-	-	-
売上総利益	▲36	▲9	60	-	-	-	-
累計損益							
売上	▲37	▲51	-	-	-	-	-
売上総利益	▲51	▲60	-	-	-	-	-

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注に至る経緯

E案件は、CP 決裁案件に該当するため、2006年3月29日、E案件に関する電力社受政会議が開催され、並木正夫 CP により入札価格について承認された。

そして2007年2月27日、電力社は取引先 E 社から、E 案件を受注することとなった。契約金額は545億円であったところ、NET は513億円と試算された。なお、電力社は、E 案件につき、この試算金額(513億円)を前提として2006年12月より工事進

行基準の適用を開始した。

(イ) 2007年度第3四半期末から第4四半期の状況

2007年12月頃、電力社においては2008年度中期経営計画の検討を行っていたところ、当時の合理的な見積りとして、E案件について、12億円の損失の発生が見込まれた。

この損失発生の見込みを踏まえて、2008年1月17日、火力プラント事業部（2008年4月より火力・水力事業部に統合）の国内営業部担当者らは、北村秀夫CPに対する2007年下期月次報告事前説明の場において、12億円の損失が発生する見込みであり工事損失引当金を計上したい旨を相談した。これに対して北村秀夫CPからは、収支の管理状況を問題視されるとともに、CDの見込みの甘さを指摘されたが、この時点において、北村秀夫CPが工事損失引当金の計上を否定したことをうかがわせる形跡は認められない。

2008年1月25日、コーポレートにおいて電力社に関する四半期報告会【¹⁷】が開催された。同報告会においては、電力社側が西田厚聰Pらに対してE案件について12億円の損失が発生する見込みである旨を説明した。これを受けて西田厚聰Pは、E案件はなぜロスコン案件になるのか、なぜ対策が遅れるのかと質問し、電力社側は、受注した際は、将来のCDも織り込んでいたが現状では▲12億円である等と回答している。

その後の2008年2月14日、電力社内での2月度月次報告において、北村秀夫CPからは、E案件の損失がリカバリーできていないと指摘され、できないのであれば工事損失引当金の計上はやめる旨の発言がなされた。

ところが、2008年2月20日、国内営業部担当者らが北村秀夫CPに対して、E案件の採算改善策について説明したところ、北村秀夫CPは、損失を解消すべく努力すること、電力社として2007年度下期実績として結果を出すにはとにかくE案件しかない、是が非でも3月中に何とかすることなどと指示し、工事損失引当金の計上を承認しなかった。

その後、3月26日、同担当者らは、再度、北村秀夫CPに対しE案件の採算改善策について説明したところ、北村秀夫CPは、50億円の収益改善を必ず達成するよう求め、工事損失引当金の計上を承認しなかった。北村秀夫CPからの要求を受けた同担当者らとしては、SPの増額により損失発生を回避しようと考え、電力社の経理部と相談したところ、エビデンスがない状態でも、見積りを客先に提出し受領してもらっていることを根拠に、SPの増額が可能である旨の話があった。そこで、最終的には、北村秀

¹⁷ 出席者は、西田厚聰P、佐々木則夫EV、コーポレート財務部長、北村秀夫CP、EEVP等である。

夫CPの指示通りSPを50億円増額することでロスコン案件とはならない内容でコーポレートへ報告するという結論になった（ただし実際には、当時、SPを増額した事実は存在しない）。

これらの経緯の結果、2007年度第3四半期及び第4四半期において、国内営業部担当者らによって、12億円の損失発生見込みに基づくNETの見直しは行われず、また、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることもなかった。

(ウ) 2008年度第1四半期以降における状況

2008年5月15日、BRF会議において、火力・水力事業部のE事業部長らは、五十嵐安治CPに対し、成行値としての見積工事収益総額を574億円、見積工事原価総額を623億円と報告するとともに、見直しベースとしての見積工事収益総額を602億円、見積工事原価総額を600億円と報告した。なお同年6月3日、8月26日及び12月24日のBRF会議においても、E事業部長らは五十嵐安治CPに対し、成行値としての見積工事収益総額を574億円、見積工事原価総額を623億円と報告するとともに、見直しベースとしての見積工事収益総額を602億円、見積工事原価総額を600億円と報告したところ、8月26日には、五十嵐安治CPからは、20億円のCDを行うのは厳しくないかとの指摘がなされている。また、同年12月頃の2009年度中期経営計画の検討においても、24億円の損失発生が見込まれていた。

その後の2009年12月24日のBRF会議において、五十嵐安治CPに対して、成行値としての見積工事収益総額を575億円、見積工事原価総額を627億円と報告するとともに、見直しベースとしての見積工事収益総額を603億円、見積工事原価総額を602億円と報告している。

しかし、これらの経緯の中で、各時点における成行値としての見積工事原価総額の金額を前提として、社内システムに登録されているNETの見直しがなされることはなく、また、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなかった。

そして最終的に2010年8月にE案件は完成し、2010年度決算において69億円の損失を計上することとなったのである。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(7) 2007年度第3四半期末から第4四半期の会計処理

a. カンパニー

上記の2007年度第3四半期から第4四半期の経緯からすれば、E案件については12億円の損失が見込まれており、北村秀夫CPをはじめとする関係者はこれらの事実を認識していたと認められる。このため、電力社においては、2007年度第3四半期（又は遅くとも第4四半期）において、これを前提に見積工事原価総額を見直すとともに、ロスコン案件抽出のための手続を開始すべきであったものの、これらの手続がとられることはなかった。

この原因としては、以下のような点が考えられる。

電力社においては、上記のとおり、J-SOX定義書上は、営業部若しくは管理部担当者が、見積工事原価総額の見直しのための手続及びロスコン案件抽出のための手続を開始することができることとされていたものの、事実上のルールとして、CPの承認を得ない限り、工事損失引当金の計上を行うことはできないとされていた。

そして、上記のとおり、北村秀夫CPは工事損失引当金の計上を承認しなかったためであり、そのことが営業部担当者らにおいて必要な手続が行われなかった原因であると判断される。

なお、北村秀夫CPが工事損失引当金の計上を承認しなかった理由について、同人は、厳しいとは思っていたがまだまだ努力により損失を減らせると考えていた旨を述べている。確かに北村秀夫CPがそのような期待を有していた可能性を否定できるものではないが、同人は、E案件の損益がプラスになることはないと思っていた、とも述べていることや、上記のとおり、2008年2月の月次報告の際、E案件の損失がリカバリーできていない、できないのなら工事損失引当金の計上はやめる旨述べていることからすれば、北村秀夫CPにおいて損失の計上を先送りする意図があったものと思料される。

b. コーポレート

上記の2007年度第4四半期の四半期報告会の経緯からすれば、西田厚聰P及び佐々木則夫GCEOにおいて、E案件について12億円の損失発生の見込みがあることを認識していたものと思料されるが、西田厚聰P及び佐々木則夫GCEOが不適切な会計処理に関与したことを示す事実は見当たらなかった。

(イ) 2008年4月以降における会計処理

a. カンパニー

上記の2008年4月以降の経緯からすれば、E案件については時間の経過とともに損失発生の見込みが増大していき、かつ、五十嵐安治CP以下の関係者はこれを認識していたことが認められる。

このため、電力社においては、2008年度第1四半期以降においても、適時、損失発生の見込みが増大する都度、これを前提に見積工事原価総額を見直すとともに、ロスコン案件抽出のための手続を開始すべきであったものの、これらの手続は一度もとられることがなかった。

これらの手続がとられなかった原因については、以下の点が考えられる。

上記のとおり、電力社においては、CPの承認を得ない限り、工事損失引当金の計上及びその必要性を裏付ける見積工事原価総額の変更もできないとされていた。そして、五十嵐安治CPは上記のとおり、工事損失引当金の計上について、損失が確実に発生することが明らかになって初めて計上すべきであるとの姿勢を従前より明らかにするとともに、予算目標必達のプレッシャーを強くかけていた。このような、五十嵐安治CPの姿勢やプレッシャーを受けて、営業部担当者においては、仮に工事損失引当金の計上を行おうとしても、五十嵐安治CPからまだコスト削減等により損失を軽減する余地が残されているとして、強い反対を受けるであろうことが当然に予想された。それに加えて、2007年度第4四半期に北村秀夫CPが工事損失引当金の計上を承認しなかったという経緯があることから、五十嵐安治CPに対して営業部担当者が工事損失引当金の計上を行うことの承認を求めなかったことが原因であると思料される。

b. コーポレート

2008年度において、E案件についてコーポレートが関与した事実は見当たらなかった。

2009年度第1四半期以降は、2007年度第4四半期までの電力社CPであった北村秀夫氏がGCEOに就任しており、北村秀夫GCEOは上記のとおり、E案件において損失発生が見込まれていたことを認識していたものである。

また、下記のとおり、経営監査部により2009年2月に火力・水力事業に対して実施された監査にかかる監査報告書では、「F案件、E案件ではロスが発生する可能性もあり」との監査結果が示されており、経営監査部の監査結果はPに報告されることになっている。

これに対し、西田厚聰 P や北村秀夫 GCEO が電力社に対して見積工事原価総額の見直しやロスコン案件抽出手続の開始の促し等を行った事実は見当たらない。

しかし、経営監査部からの西田厚聰 P に対する監査結果の報告は、報告書そのものではなく A3 版 1 枚のサマリーに基づいてなされていたところ、サマリーには E 案件の記載がないばかりか、報告書における上記の僅かな記載を前提としても、西田厚聰 P が、E 案件について発生する可能性のある損失の金額、その見直しやそれに関する工事損失引当金の計上の有無まで認識していたと認めることはできない。

また、電力社においては、上記のとおり工事損失引当金の計上は CP において承認することとされているため、北村秀夫氏として、GCEO 就任後、E 案件について工事損失引当金に関する報告を受けている事実も認められていないことからすれば、工事損失引当金を計上すべきであるにもかかわらず、これが計上されていないと認識していたとまでは認めることはできない。

(ウ) 内部統制上の問題点等

上記のような原因に加えて、以下のような点が E 案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

カンパニーの経理部は、本来独立した立場から適切な会計処理を行うための牽制機能を発揮することを期待されていたところ、E 案件については、2007 年度第 4 四半期において、北村秀夫 CP の強い要望を知った上で、客先へ見積りを提出したことをもって見積工事収益総額を増額することが可能である旨の根拠の乏しい見解を示している。経理部として、当該見解が根拠の乏しいものであると認識しながら、工事損失引当金の計上の回避を積極的に意図して当該見解を示したものとまでは認められないが、本来適切な会計知識を有しているべき経理部として会計処理の適切性を担保する機能が発揮できなかったことは否定できない。

また、少なくとも経理部においては、E 案件において損失が発生する見込みであることは認識していたものであり、本来であれば見積工事原価総額の見直し及び工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続の開始を促したり指示したりすべき立場であるところ、その後も何らそのような対応をとっていないことは、経理部による内部統制が全く機能していなかったことを示しているものと言わざるを得ない。

b. 経営監査部の監査

経営監査部により、火力・水力事業に対して、2009年2月に監査が行われているものの、当該監査に係る監査報告書においては、「F案件、E案件ではロスが発生する可能性もあり」との指摘がなされている。経営監査部においては、電力社を含めた社内カンパニーの監査をつかさどる責務がある以上、「ロスが発生する可能性」を認識したのであれば、損失が発生する見込みの程度や、適切な会計処理が行われているかについては監査すべきであったと判断される。にもかかわらず、経営監査部は、何らの指摘等を行っていないことからすれば、経営監査部による内部統制は適切に機能していなかったものと判断される。

c. その他

監査委員会及び会計監査人からE案件について何らかの指摘がなされた事実は見当たらなかった。

(7) F案件

ア F案件の概要

本案件は、電力社が、2006年3月に、取引先F社から、F発電所に設置する発電機■■■■建設工事につき、納期2009年10月（当初）、契約金額306億円で受注した案件である。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

F案件では、2007年度第4四半期において、契約後の追加コストの発生により、すでに20億円の工事損失の発生が見込まれていたが、具体的な裏付のないCD施策を織り込む等により、工事損失引当金の計上はなされず、完成した2009年度第3四半期に20億円の工事損失を計上した。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	349	352	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	349	373	-	-	-	-	-
差引損益	0	▲20	-	-	-	-	-
年度損益							
売上	152	48	-	-	-	-	-
売上総利益	▲0	▲21	-	-	-	-	-
累計損益							
売上	305	352	-	-	-	-	-
売上総利益	0	▲20	-	-	-	-	-

当該CD施策はそのほとんどが具体的な裏付けのないものであったため、本来であれば、見積工事原価総額を増額し、工事損失引当金を計上すべきであった。2007年度の見積工事原価総額の増額は第4四半期で70億円、損益への影響額は▲21億円となる。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	352	352	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	373	373	-	-	-	-	-
差引損益	▲20	▲20	-	-	-	-	-
年度損益							
売上	144	65	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	-
累計損益							
売上	288	352	-	-	-	-	-
売上総利益	▲20	▲20	-	-	-	-	-

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	3	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	23	-	-	-	-	-	-
差引損益	▲21	-	-	-	-	-	-
年度損益							
売上	▲8	17	-	-	-	-	-
売上総利益	0	21	-	-	-	-	-
累計損益							
売上	▲17	-	-	-	-	-	-
売上総利益	▲21	-	-	-	-	-	-

ウ 第三者委員会が認定した事実

(ア) 受注に至るまでの経緯

2004年12月、電力社は、取引先F社より、F発電所に設置する発電所の発電設備の建設工事について、代金302億円を上限として契約締結の内示を受けた。契約内示に至る経緯として

かかる契約締結の内示によってF案件を受注することが確実となり、
見積りの再精査を完了したことから、2005年3月、正式な契約締結は未了ではあったが、SPを296億円、NETを264億円として、工事進行基準の適用を開始した。

その後、取引先F社との間で仕様変更やに関する追加契約の価格交渉などを続けていたが、2006年3月3日、代金306億円にて正式に契約を締結した。

なお、このとき、取引先F社との間で予備品等を追加することにより、310億円の支払いを確保するとの約束がなされたことから、発番上のSPを296億円から310億円に変更している。

(イ) 2007年度第4四半期

2008年3月4日、電力社内で、BRM会議が開催された。

このBRM会議では、F案件の現状と見込み、採算改善策について説明がなされた。その中で、SPについては、 予備品の追加発注や、仕様変更の有償化、残土処理の有償化等により、約43億円の増額がほぼ確実に見込まれ、その他の増額要因も併せて（約4億円）、357億円となる見込みであることが報告された。

他方、NETについては、当該追加発注等に伴う増額（約37億円）のほか、追加発注に伴うコストの増額のリスク分（約31億円）等を見込み、CD施策がない前提で約409億円と試算されたが、CD施策により、357億円（SPと同額）にまで減額する予定であることが報告された。

しかし、ここでのCD施策のうち、追加発注に伴うコストの増額のリスク分（約31億円）に対するものは、結果的に10億円のCDが実現したことを加味しても、少なくとも約20億円分については、合理的根拠を欠いていたと言わざるを得なかった。

(ウ) 2008年度第1四半期以降

2008年5月30日、先のBRM会議で報告された 予備品の追加発注にかかる契約が代金を42億円として締結された。これを受けて電力社は、既に2007年3月に受注が決まっていた0.3億円の追加変更工事分と併せて、2008年度第1四半期において、SPを348億円に、NETを347億円にそれぞれ変更した。

その後、電力社において2008年5月から12月にかけて実施されたBRF会議では、F案件については、成行値としてSPが概ね353億円、NETが概ね391億円と報告される等見通しが厳しい状況であり、工事損失が発生してしまう可能性があることについて何度か議論がなされた。

しかし、その後においても、見積工事原価総額の見直しや、ロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなかった。

そして最終的に、F案件は2009年度下期に完成し、2009年度決算において、20億円の工事損失を計上することとなったのである。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(ア) 不適切な会計処理の直接的な原因

a. カンパニー

上記の経緯からすれば、2007年度第4四半期において、追加発注等に伴うコストの増額（約37億円）のほか、追加発注に伴うコストの増額のリスク分（約31億円）をふまえて見積工事原価総額の変更を行うべきであったにもかかわらずこれを実施せず、工事損失引当金の計上も行われなかった。

また、その後の各四半期においても、BRF会議において、見通しが厳しい状況であり、工事損失が発生してしまう可能性があることについて何度か議論がなされたにもかかわらず、工事損失引当金を計上するための手続がとられることはなかった。

これらの事実関係については、F案件を担当していた火力プラント事業部（2008年4月以降は火力・水力事業部）の関係者が認識していたものと認められるところ、必要な手続がとられなかった原因としては、次のようなことが考えられる。

すなわち、同事業部の営業部担当者らにおいては、比較的採算性の高い[]予備品の追加受注によりSPのアップが見込まれたことや、実際には合理的な根拠がなかったにもかかわらず今後のCD活動により採算が改善する可能性があるのではないかという楽観的な見方がなされていたことが認められ、そのことが工事損失引当金を計上するための手続を開始しなかった原因と史料される。

その後、収益改善施策の実現が困難になることが明らかになってきたが、上記のとおり、F案件よりも採算状況の悪いE案件においてさえ、北村秀夫CPが工事損失引当金の計上を承認しなかったという事情が存在したことから、同じ事業部の担当者らとしては、仮にF案件で工事損失引当金の計上につきCPの承認を求めても承認を得られることはないと考えていたことが、工事損失引当金の計上のための手続を開始しなかった原因であったと史料される。

b. コーポレート

本案件につき、コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

なお、経営監査部により2009年2月に火力・水力事業に対して実施された監査にかかる監査報告書では、「F案件、E案件ではロスが発生する可能性もあり」との監査結果が示されているが、この点に関しては、E案件でも述べたとおり、西田厚聰Pが、F案件について発生する可能性のある損失の金額、その見通しやそれに関する工事損失引当金の計上の有無まで認識していたと認めることはできない。

(イ) 内部統制上の問題点等

上記のような原因に加えて、以下のような点がF案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

カンパニーの経理部は、適切な会計処理を行うための牽制機能を期待され、内部統制の一翼を担っていたものである。カンパニーの経理部長が、電力社受政会議や、BRF 会議の出席メンバーとされていたのも、重要な CP 決裁案件について、会計処理の適切性を担保するためであったと思料される。

実際、F 案件の BRF 会議にはカンパニーの経理部長も出席しており、F 案件について工事損失が発生してしまう可能性があることを認識していたのであるから、見積工事原価総額を見直すとともに、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続を開始するよう指摘や指導などを行うべきであった。しかし、そのような指摘や指導が行われた形跡は無く、結果的に会計処理の適切性を担保する機能は果たされなかった。

このため、F 案件については、経理部による内部統制が十分に機能していなかった。

b. 経営監査部の監査

上記のとおり、経営監査部より、火力・水力事業に対して 2009 年 2 月に監査が行われているものの、当該監査にかかる監査報告書においては、「F 案件、E 案件ではロスが発生する可能性もあり」との指摘がなされているが、この点についても E 案件について述べたのと同様に、経営監査部は「ロスが発生する可能性」の認識をふまえた何らの指摘等を行っておらず、経営監査部による内部統制は適切に機能していなかったものと判断される。

c. その他

監査委員会及び会計監査人から F 案件について何らかの指摘がなされた事実は見当たらなかった。

(8) G 案件

ア G 案件の概要

本案件は、東芝の連結子会社である WEC【¹⁸】が、2007 年から 2009 年にかけて、G 発電所の建設等を納期 2013 年から 2019 年（当初）で受注（2009 年 3 月度時点の契約金額合計 76 億米ドル）した案件である。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

G 案件における設計変更及び工事遅延等による見積工事原価総額の増加見積値【¹⁹】について、2013 年度第 2 四半期及び第 3 四半期において WEC からそれぞれ 385 百万米ドル（損益への影響額▲276 百万米ドル）、401 百万米ドル（同▲332 百万米ドル）の追加認識リスクについて報告があったところ、東芝で評価した結果として、それぞれ 69 百万米ドル（同▲50 百万米ドル）、293 百万米ドル（同▲225 百万米ドル）を織り込んで会計処理を行った。

なお、2013 年度第 4 四半期については、東芝と WEC の合意の下で 401 百万米ドルを織り込んで会計処理を行っている。

¹⁸ WEC は、原子力発電機器、原子燃料の設計、製造、保守を主要な事業とする、米国ペンシルベニア州に本店を置く米国法上の Limited Liability Company である。WEC は、東芝が議決権の 87%を有する東芝原子力エネルギーホールディングス（米国）社（TNEH）が持分の全部を実質的に所有する、東芝の連結子会社である。

¹⁹ G 案件の見積工事原価総額の増加見積値に関し、関係者間においては、基本的に SP の増加見積値を控除した後の金額をベースにしたやり取りがなされていた。そのため、G 案件については、かかる SP の増加見積値を控除した後の見積額として「見積工事原価総額の増加見積値」との用語を用いる。また、上記金額は単独の四半期数値ではなく、年度ベース（四半期累計ベース）の数値で議論されているため、G 案件については年度ベース（四半期累計ベース）の数値を記載している。

【修正前損益推移】

(単位：百万米ドル)

	2008 年度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	8,369	8,576	8,676	8,819	8,931	9,165
見積工事原価総額	-	7,768	8,035	8,134	8,498	9,082	9,347
差引損益	-	601	542	542	321	▲151	▲182
年度損益							
売上	-	1,575	1,245	1,367	1,163	699	589
売上総利益	-	117	72	84	▲81	▲355	▲20
累計損益							
売上	-	1,575	2,820	4,187	5,350	6,049	6,638
売上総利益	-	117	189	273	192	▲163	▲182

しかし、2013年度第2四半期においては、東芝による見積工事原価総額の増加見積値の削減評価については十分な根拠がなく、WECによる報告値である385百万米ドルを織り込むべきであった。

第3四半期において会計監査人である新日本監査法人は、見積工事原価総額の増加見積値について、WEC側から報告された401百万米ドル（損益への影響額▲332百万米ドル）を計上するべきと主張したが、これに対して東芝は293百万米ドル（同▲225百万米ドル）を採用した。しかし、東芝採用値には具体的な根拠がないため、WECから報告された401百万米ドルを採用すべきであった。これらの金額には損益影響額で▲107百万米ドルの齟齬が生じていたが、新日本監査法人は最終的にこれを未修正の虚偽表示【²⁰】として処理した（当該修正はいずれも四半期ベースの修正であり、年度の財務諸表に影響はなく、修正後の表は割愛する。ただし、円換算する場合に換算により損益影響が生じる。）。

第2四半期の損益影響は▲225百万米ドル、第3四半期の損益影響は123百万米ドル、第4四半期が102百万米ドル（いずれも損益への影響額。第2四半期をマイナス修正しているため、結果的に第3、第4四半期の修正はプラス修正となる。）である。

²⁰ 「未修正の虚偽表示」とは、財務諸表監査で発見された虚偽表示（報告される財務諸表項目の金額等と、適用される財務報告の枠組みに準拠した場合に要求される財務諸表項目の金額等との差異）を意味する。財務諸表監査の目的は、全ての虚偽表示を発見することではなく、全体として重要な虚偽の表示がないことに関する合理的な保証を得ることであるため、監査の過程で未修正の虚偽表示が発見されても、当該未修正の虚偽表示に重要性がなければ、必ずしも財務諸表を修正する必要はない。

ウ 第三者委員会が認定した事実

(ア) 2013年度第2四半期決算の確定に至る経緯

a. 2013年9月までの経緯

2013年8月末、電力社の五十嵐安治CPは、WECから、G案件の2013年度第2四半期における見積工事原価総額の増加見積値として総額86.1百万米ドルの増加を見込んでいるとの報告を受けた。

同報告を受けた五十嵐安治CPは、東芝からWECへ専門家チームを派遣し、上記増加見積値86.1百万米ドルの内容を精査させた。その結果、2013年9月末の時点では増加見積値は69百万米ドルまで圧縮され、WECからは、東芝の連結決算書類作成のため、同額を織り込んだ連結財務データが東芝に提出された。

b. 2013年10月以降の経緯

上記のとおり、2013年9月末の時点で、WECから東芝に報告されたG案件の見積工事原価総額の増加見積値は、69百万米ドルであった。

そうしたところ、同年10月に入り、WECから東芝に対し、WECの会計監査を担当するErnst & Young LLP（以下「米国EY」という。）からの指摘を踏まえた見解として、WECの第2四半期においてG案件の見積工事原価総額の増加見積値として織り込む金額は69百万米ドルでは不十分であると認識している旨の報告がなされた。そして、遅くとも同月24日までは、WECから東芝に対し、見積工事原価総額の増加見積値を385百万米ドルと評価する旨の報告がなされたため、東芝に提出された増加見積値69百万米ドルとの間に316百万米ドルの齟齬が生じることとなった。

かかる事態を受け、東芝は、財務部、電力社経理部、及び電力社からWECに出向していた日本人役職員（以下「WEC出向者」という。）が主体となり、米国EY及び新日本監査法人と対応について協議を行った。

c. 2013年度第2四半期連結決算の確定

上記協議の結果、2013年10月末の段階で、2013年度第2四半期決算においてG案件の見積工事原価総額の増加見積値として織り込む数値は、東芝及びWECのいずれにおいても69百万米ドルとすることが決定された。

もっとも、このような決算への織り込み数値が決定した一方で、WEC では、385 百万米ドルが最善の見積りであると評価していたため、これを前提として米国 EY が行った、WEC に対する 2013 年度第 2 四半期の東芝連結財務諸表の四半期レビュー過程において、見積工事原価総額につき追加で認識すべき見積工事原価として 316 百万米ドル（損益への影響額▲225 百万米ドル）との指摘がなされた。にもかかわらず、東芝は、挽回可能（コスト削減可能）との評価に基づき見積工事原価総額の増加見積値を 69 百万米ドルから変更しなかった。東芝が行った挽回可能との評価は、主に工事工程の遅延に関して発生する追加コストに関し、工期短縮による費用圧縮や顧客責任による費用回収が可能であるとの前提に立っていた。しかし、本委員会による本調査の過程では、WEC での工事工程の遅延を織り込んだマスター工程表に対して、工期短縮を織り込んだ具体的な工程表や、顧客責任と判断できる十分な根拠資料は見当たらなかった。また、結果的にはあるが、第 2 四半期において挽回可能と判断した事項について、第 3 四半期や年度末に向けて東芝と WEC で更なる精査を行ったところ、引き続き挽回可能と評価できた事項はごく一部であり、更なる追加コストも発生した。

上記指摘の後、東芝による連結ベースでの検討結果もふまえ、新日本監査法人は、2013 年度第 2 四半期の四半期レビューをした結果、上記の見積工事原価総額の増加見積値 69 百万米ドル（損益への影響額▲50 百万米ドル）に加えて、167 百万米ドル（損益への影響額▲114 百万米ドル）が追加コストとして進行基準の計算に反映される必要があると判断した。その結果、損益への影響額▲114 百万米ドルという未修正の虚偽表示が生じることとなった。

このように、WEC においては米国 EY による四半期レビューの過程で損益への影響額▲225 百万米ドル（見積工事原価の増加見積値 316 百万米ドル）との認識差額の指摘があったの対し、東芝においては未修正の虚偽表示が損益への影響額▲114 百万米ドル（同 167 百万米ドル）となった理由は、新日本監査法人において、東芝の原子力発電所建設に関する知見を加えることで、WEC による見積工事原価総額の増加見積値について 149 百万米ドルの範囲で挽回可能であると判断した点にある。

d. 田中久雄 P らへの報告

なお、前述のような経過をたどる一方で、2013 年 8 月から同年 9 月頃にかけて、G 案件の見積工事原価総額の増加見積値に関して、上記 86.1 百万米ドルの報告とは別途、WEC のマネジメント G 氏から電力社の WEC 事業部長兼 WEC 会長である G1 事業部長に対し、潜在的なリスクを全て含めると総額 10 億米ドル規模の増加の可能性がある旨の報告がなされていた。この報告を受けた G1 事業部長は、五十嵐安治 CP 及び田中久雄 P に対し、当該報告内容を報告した。

そして、2013年10月以降も、G案件の見積工事原価総額の増加の可能性に関しては、G1事業部長等から田中久雄Pに対して報告がなされていた。また、久保誠CFOに対しては、WEC出向者から、2013年度第2四半期決算においてG案件の見積工事原価総額の増加見積値として織り込む数値が69百万米ドルとなった経緯や、今後の見積工事原価総額の潜在的な増加リスクとして16億米ドルとの評価があるといった具体的な金額も明示しての報告がなされていた。

このような報告を受けた田中久雄Pや久保誠CFOは、G1事業部長やWEC出向者に対し、既に提出済みの増加見積値69百万米ドルからの更なる増額が生じないように、見積値の精査・改善を行うこと等の指示を行っていた。

そして、このような状況を踏まえて、2013年10月以降も、東芝は、五十嵐安治CPの指揮の下、WECによるG案件の見積工事原価総額の増加見積値を検証するため、外部専門家の起用や専門家チームのWECへの派遣を行い、引き続き数値の精査を行った。

(イ) 2013年度第3四半期の決算の確定に至る経緯

a. 2014年1月初旬時点の精査状況

前述した東芝とWECによる見積工事原価総額の増加見積値についての精査を受け、2014年1月6日、G案件に関する東芝とWECとの会議が行われ、東芝からは久保誠CFOらが出席した。同会議において、G1事業部長から、上記精査を踏まえた2013年度第3四半期に織り込まれるべき見積工事原価総額の増加見積値として、WEC側は損益インパクト▲400百万米ドル【²¹】の評価をしていること、これについて更に東芝とWECにおいて精査を続ける予定であること等が報告された。

b. 五十嵐安治CPらへの指示

翌1月7日、久保誠CFOから五十嵐安治CPらに対して、田中久雄Pからの指示であるとして、G案件の今後の事業展開を考慮すると東芝の2013年度第3四半期においてWECの評価額である損益インパクト▲400百万米ドルの見積工事原価

²¹ G案件の見積工事原価総額の増加見積値に関し、2014年1月以降、関係者間においては、「見積工事原価総額の増額見積額」そのものではなく、それを踏まえた「損益への影響額」としての数値を使ってやりとりがなされていた。そのため、以下、工事原価の増加見積額そのものではなく、損益への影響額としての数値を記載する場合には、当該数値の前に「損益インパクト」と記載する。なお、この損益インパクトについても、年度ベース（四半期累計ベース）の数値を記載している。

総額の増加見積値を採用することは認められないこと、及び、第2四半期で新日本監査法人が未修正の虚偽表示とした損益インパクト▲114百万米ドルの範囲内であれば受け入れ可能である（2013年度第3四半期の連結決算に織り込むことを了解する）旨が伝えられた。

更に、同月14日には、再び久保誠 CFO から五十嵐安治 CP らに対し、G 案件の見積工事原価総額の増加に関して田中久雄 P より「もう一度この処理を4Qに伸ばすことの検討をすること」といった指示があったことが伝えられるとともに、そのために、東芝としての増加見積値を損益インパクト0（ゼロ）まで精査・改善し、かかる精査・改善について WEC に「目標値としては可能性はある」と言わせる必要がある旨の指示がなされた。

c. 東芝による WEC 見積値の更なる精査

上記指示も踏まえて、2014年1月30日の第3四半期の決算発表に向けて、東芝においては、特別チームを組成して WEC の見積工事原価総額の増加見積値の更なる検証を行い、その結果、同月17日頃には、東芝による増加見積値として損益インパクト▲75百万米ドル～▲189百万米ドルとの結論（最善で損益インパクト▲75百万米ドル）を出した。しかしながら、東芝の損益インパクト▲75百万米ドルとの見積値は、そもそも WEC との協議を経ずに算出されたものである上、その内容も、WEC における現実のオペレーションや米国における商慣習等を十分に踏まえたものとなっておらず、その実現可能性は高いものとはいえなかった。

一方、東芝による精査と並行し、WEC においても見積りの再検討が繰り返された結果、WEC による見積工事原価総額の増加見積値は、当初の損益インパクト▲400百万米ドルから損益インパクト▲396百万米ドルへ低減され、最終的に、2014年1月29日の段階で、損益インパクト▲332百万米ドル以下には低減されないこととなった。

d. 2014年1月30日の決算発表に向けた動き

久保誠 CFO 及びコーポレート財務部長は、2014年1月に入って以降、電力社から増加見積値の精査状況についての報告を受けながら、第3四半期における G 案件の会計処理について、新日本監査法人との協議や検討を重ねていた。

しかし、1月28日の時点で、久保誠 CFO らは、新日本監査法人から、東芝の損益インパクトの見積値▲75百万米ドルと、同日時点での WEC 側の損益インパクトの見積値▲396百万米ドルとの間の見解の差が埋まらない以上、WEC の損益インパクトの見積値▲396百万米ドルをもって東芝の第3四半期連結決算に織り込むべきとの意

見を述べられていた。一方、同日、田中久雄 P は、五十嵐安治 CP に対し、2013 年度第 3 四半期において「396 億【²²】となると大変なことになる」旨を伝えていた。

このような状況を受けて久保誠 CFO は、同月 29 日、決算発表を翌日に控えた逼迫した状況において、その時点で得られていた WEC の増加見積値である損益インパクト▲332 百万米ドルを基に、改めて新日本監査法人と対応について協議を行った。

この協議でのやり取りを踏まえ、久保誠 CFO は、東芝の 2013 年度第 3 四半期において織り込む G 案件の見積工事原価総額の増加見積値を、▲75 百万米ドルに▲150 百万米ドルを加えた損益インパクト▲225 百万米ドル（未修正の虚偽表示としては損益インパクト▲107 百万米ドル（▲332 百万米ドル－▲225 百万米ドル）となる数値）とする案を考え、同日午後から翌日午前にかけて、当該案を田中久雄 P に報告して了承を得るとともに、西田厚聰 C に対しても当該案を前提とした第 3 四半期決算を行うことについて報告した。しかし、かかる損益インパクト▲225 百万米ドルとの見積値は、根拠となる詳細な明細がないなど、何ら具体的な裏付けのない数値であった。

なお、前述のとおり、同月 29 日に至って損益インパクト▲225 百万米ドルを織り込むこととした経緯に関し、久保誠 CFO は、「同日の新日本監査法人との打合せにおいて、新日本監査法人より、2013 年度末までに確実に東芝側の見積値である損益インパクト▲75 百万米ドルまで見積工事原価総額の増額見積値が削減・挽回できることを条件に、特例として、2013 年度第 3 四半期において 100 億円程度（100 百万米ドル程度）であれば未修正の虚偽表示として処理することを許容する旨の発言があった」旨説明している。しかし、この点について、新日本監査法人は、かかる発言があった事実を明確に否定しており、上記経緯の詳細を認定するには至らなかった。もっとも、新日本監査法人は、従前の四半期レビューに関する打合せを重ねる中で、久保誠 CFO が、未修正の虚偽表示としてどの程度の金額であれば許容され得るのかの見込みをつけていた可能性があることは否定できない旨説明していること（現実にも 2013 年度第 3 四半期において未修正の虚偽表示とされている。）、また、久保誠 CFO 自身の上記説明内容からすれば、いずれにしても、損益インパクト▲225 百万米ドルとの数値は、未修正の虚偽表示として許容されると見込まれる金額から逆算的に作られたものであったといわざるを得ない。

e. 2013 年度第 3 四半期連結決算に織り込む数値の確定

²² 2014 年 1 月以降の見積りの精査の過程における、WEC 側の見積工事原価総額の増加見積値である損益インパクト▲396 百万米ドルを指しているものと思われる。

以上の経緯を経て、東芝では、2014年1月30日の取締役会において、G案件の見積工事原価総額の増加見積値として損益インパクト▲225百万米ドルを織り込んだ内容の、2013年度第3四半期連結決算が報告された。なお、同日の取締役会議事録によれば、「WECの原子力発電所建設費管理精度向上のための施策」に関して取締役間で質疑応答があったことが窺われるが、その具体的内容は不明である。

なお、東芝の会計監査人である新日本監査法人は、上記損益インパクト▲225百万米ドルを織り込んだ東芝の2013年度第3四半期に関して、WEC側の損益インパクトの見積値▲332百万米ドルとの差額107百万米ドルを未修正の虚偽表示として処理した。

(ウ) その後の経緯

a. 2013年度末決算に向けた動き

2013年度第3四半期決算が確定した後も、東芝においては、2013年度末に向けて、引き続き、G案件の見積工事原価総額の増加見積値についての削減の検討が継続されることとなった。

2014年1月31日には、コーポレート財務部長から、WEC事業部のG2事業部長らに対し、「WECでの見積額(332M\$)と東芝にて決算上織り込んだ追加コスト(225M\$)との差額(107M\$)については、繰り延べられた状態であり、WECでの見積が225M\$以下にならない限り、年度決算にて追加で損益認識を行わなくてはなりません。年度末までに、当初の75M\$までの削減に対する活動を早急にご対応頂き、その進捗について電力社と連携の上、定期的にご報告をお願い申し上げます。」との要請が行われており、同要請は、田中久雄P、久保誠CFO及び五十嵐安治CPにも周知されていた。

b. 2013年度末決算

もっともその後、2014年3月、WECが、G案件に関する他プロジェクトにおいて顧客都合による工事中止に関して費用請求訴訟を提起し、これに伴ってG案件の各プロジェクト間の費用分担が変更され、G案件の見積工事原価総額及び費用認識額が減少し、100百万米ドル強の損益改善が見込まれることとなった。このような状況を踏まえて、東芝の2013年度末決算においては、G案件の見積工事原価総額の増加見積値は、2014年1月末時点におけるWEC側の増加見積値である損益インパクト▲332百万米ドルがそのまま織り込まれることとなり、2013年度第3四半期に生じた東芝・WEC間の見積値の評価の齟齬は解消されることとなった。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(ア) 2013年度第2四半期について

2013年度第2四半期において、2013年10月に入ってWECから改めて報告がなされた見積工事原価総額の増加見積値385百万米ドルは、G案件の事業主体であるWEC自身が最善の見積りとして評価した数値であり、原則として東芝は、第2四半期決算において、G案件の見積工事原価総額の増加見積値として385百万米ドルを織り込むべきであった。

しかしながら、東芝は、追加のコスト認識については評価が十分なされておらず、東芝の知見をふまえればコスト削減が可能であるとの判断の下、これを了解せず、2013年9月末時点WECから一旦提出された69百万米ドルを見積工事原価総額の増加見積値として織り込んで第2四半期決算を行った。

a. カンパニー

五十嵐安治CPは、WECから報告された見積工事原価総額の増加見積値の精査について電力社内に指示を行っており、また、経理部においても、69百万米ドルを基に第2四半期決算を行うための対応をWEC出向者らに求めるなどしており、WECにおいて69百万米ドルを超える見積工事原価総額の増加が見込まれており、これを東芝の第2四半期決算に織り込む必要があることについて認識していたと認められる。

そうであるにもかかわらず経理部は、WECによるG案件の追加の見積工事原価総額の増加見積値316百万米ドルを受け容れず、69百万米ドルのみを織り込むことを前提として決算の取り纏めを行った。また五十嵐安治CPも、このような経理部の処理を是正しようとはしなかった。

このような不適切な会計処理が行われたのは、五十嵐安治CP及び経理部において、当四半期に損失を計上することを回避し、次期以降に先延ばししようとする意図があった可能性が高いものと思料される。

b. コーポレート

田中久雄P、久保誠CFO及び財務部担当者らにおいても、2013年9月から同年10月にかけてWECによるG案件の見積工事原価総額の増加が見込まれていることについて報告を受けていた以上、WEC側の見積工事原価総額の増加見積値を第2四半期決算に織り込む必要があることについて認識していたものと認められる。

にもかかわらず、田中久雄 P らコーポレート側において、カンパニー経理部を指導等することがなかったのは、G 案件の見積工事原価総額の大幅な増加に基づき当四半期に損失を計上することが業績に与えるマイナスの影響（2013 年度上期の営業損益は、WEC の損益が織り込まれる電力社 WEC 事業部で▲16 億円（予算 85 億円）、電力社全体で 136 億円（予算 162 億円）であり、特に WEC 事業部において大幅な予算未達の状況にあった。）を回避し、次期以降に先延ばししようとする意図があった可能性は否定できないものと思料される。

(イ) 2013 年度第 3 四半期について

2013 年度第 3 四半期における WEC の見積工事原価総額の増加見積値である損益インパクト▲332 百万米ドルは、第 2 四半期以降、外部専門家も活用しつつ東芝と WEC の合同での精査を経たものであったことからすれば、相当程度合理性のある見積りというべきあり、東芝は、第 3 四半期決算において、G 案件の見積工事原価総額の増加見積値として損益インパクト▲332 百万米ドルを織り込むべきであった。

しかしながら、東芝はこれを了解せず、東芝の見積工事原価総額の増加見積値として損益インパクト▲225 百万米ドルを織り込んで第 3 四半期決算を行った。

a. カンパニー

五十嵐安治 CP 及び経理部は、第 3 四半期決算に向けて、WEC から報告された見積工事原価総額の増加見積値の精査に関し、田中久雄 P や久保誠 CFO からのメールや電話等での指示を受けて取り組んでおり、東芝の見積値及び WEC の見積値の具体的内容について認識していたものと認められる。

にもかかわらず、五十嵐安治 CP や経理部が、WEC の見積工事原価総額の増加見積値である損益インパクト▲332 百万米ドルを前提として第 3 四半期決算を取り纏めようとしなかったのは、後述のとおり、田中久雄 P らコーポレート側において、WEC の見積工事原価総額の増加見積値を前提とした第 3 四半期決算を行うことを了承しなかったことが原因と思料される。

b. コーポレート

前述の経緯からすれば、田中久雄 P は、WEC による見積工事原価総額の増加見積値の東芝連結決算への反映を 2013 年度第 4 四半期に延ばす検討の指示や、それが無理でも可能な限り第 3 四半期における損失の計上を少なくするよう指示しており、久保誠 CFO や財務部担当者らはこの指示を実現すべく行動していたものと認められ

る。そして、久保誠 CFO は、この指示を実現すべく、2014 年 1 月 29 日に行った新日本監査法人との協議を経て、未修正の虚偽表示として許容され得ると見込んだ金額をもとに、具体的な裏付けのない損益インパクト▲225 百万米ドルを見積工事原価総額の増加見積値として計上することを考案し、当該案について田中久雄 P に報告を行って了承を得るとともに、当該案を前提とする決算とすることを西田厚聰 C にも報告したものである。

このような田中久雄 P や久保誠 CFO の行為は、G 案件の見積工事原価総額の大幅な増加に基づき当四半期に損失を計上することが業績に与える重大なマイナスの影響（2013 年度第 3 四半期までの累計の営業損益は、WEC 事業部で▲232 億円であり、東芝が採用した損益インパクト▲225 百万米ドルに基づいたものであっても 200 億円以上の巨額の営業損失を計上しており、また、電力社全体でも、営業利益 4 億円という業績不振の状況にあった。）を回避するため、損失計上を次期以降に先延ばししようとする意図のもとに行われたものである可能性が高い。

なおこの点に関し、田中久雄 P は、久保誠 CFO から損益インパクト▲225 百万米ドルを第 3 四半期決算に織り込む案の報告を受けたことや、これを自身が了承したことについては記憶にない旨説明している。しかし、決算報告取締役会及び決算発表を翌日に控えた 2014 年 1 月 29 日の段階に至っても、WEC 側と東芝側の見積値に 257 百万米ドル（332 百万米ドル－75 百万米ドル）もの巨額の差があり、これにより東芝の決算が確定できていないという極めて異常な事態において、かつ、その金額の大きさに鑑みて、久保誠 CFO が独断で上記案にて決算内容を決定することは考えられないこと、また、前述の事実経過における G 案件の見積工事原価総額の増加に関する田中久雄 P の言動等からしても、田中久雄 P は、上記報告を受けてこれを了承したものと認められる。

(ウ) 内部統制上の問題点等

上記(ア)及び(イ)で述べたような原因に加えて、以下のような点が G 案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニー経理部及びコーポレート財務部

本来であれば、カンパニー経理部は、子会社から提出された連結財務データを基に決算を取り纏めて問題がないかをチェックし、更に、コーポレート財務部は、カンパニー経理部が取り纏めた決算についてチェックし、問題があれば是正することが、それぞれに求められている役割であった。

しかし、G 案件のように経営トップである P や CFO の意向によって不適切な会計処理が行われている案件については、カンパニー経理部のみならず、コーポレート財務部においても、内部統制として機能するどころか、自らが不適切な会計処理に関与してしまったものであり、カンパニー経理部や財務部に求められている内部統制は全く機能していなかった。

b. 経営監査部の監査

経営監査部により、2014年2月にWECのNPP事業に対する監査が行われているが、その事業監査報告書において、G案件の損益状況やコスト管理手法についての言及は見られるものの、2013年度第2四半期及び第3四半期における見積工事原価総額の増加に関する会計処理に関する指摘は見られない。

c. 監査委員会の監査

2013年度第2四半期以降、監査委員会により、以下のヒアリングが行われているが、田中久雄 P 及び久保誠 CFO について、2013年度第2四半期及び第3四半期におけるG案件の見積工事原価総額の増加に関する会計処理についての指摘は見られなかった。

他方、五十嵐安治 CP については、2013年12月26日に実施した監査委員会のヒアリングでは、監査委員より「(WEC) コストオーバーランの件、状況はどうか？3Q/4Qで引当を取るのか？」との質問がなされているが、これに対して五十嵐安治 CP からは、必要性について検証中である旨の回答がなされており、当該回答に対する監査委員からの追加の質問や指摘は見られず、また、その後、その点について監査委員会による追加の検証等がなされた形跡は見られない。この点を踏まえれば、監査委員会による内部統制が十分に機能していなかったものと思料される。

- ・ 田中久雄 P : 2013年9月30日、2014年3月3日、2014年9月17日
- ・ 久保誠 CFO : 2014年1月20日
- ・ 五十嵐安治 CP : 2013年10月9日、2013年12月26日

d. 会計監査人の監査

会計監査人である新日本監査法人は、2013年度第2四半期のレビュー結果として、G案件の追加コストの削減に関する資料入手や質問等により、WEC側の見積工事原価総額の増加見積値316百万米ドル(385百万米ドル-69百万米ドル)から、149百万米ドルを削減した167百万米ドルが追加コストとして反映されるべきであり、損

益インパクト▲114百万米ドルを未修正の虚偽表示としている。しかし、前述のとおり、149百万米ドルのコスト削減策は、詳細な根拠資料の提示を欠くものであったが、新日本監査法人が上記見積工事原価総額の増加見積値316百万米ドルの情報の提供を受けたのは2013年10月後半と、東芝の決算発表が行われる同月末日の直前であったことや、四半期レビューが年度の財務諸表監査と比べ、限定された手続によって行われることを鑑みると、具体的な見積（コスト削減策）の妥当性について解明することは実務上困難であったと推定される等の事情もある。本委員会においては会計監査人の監査が全体として適切であったか否かの評価は行わないが、本場面においては、結果的には会計監査人による統制が十分に機能していなかった面も否定できない。

3 SIS社

(1) SIS社の概要

SIS社（社会インフラシステム社）は、電力流通システムや、鉄道・自動車システム、ソリューション・自動化機器、電波システムの事業分野で多岐にわたる製品を提供している。なお、SIS社は、2011年4月1日に電力流通・産業システム社（電産社）と、社会システム社（社会社）とが統合して設立された。

SIS社の概要は以下のとおりである。

ア カンパニー内の事業部等

SIS社は5つの事業部【²³】と4つの工場【²⁴】から組成されている。

本委員会による調査の対象となったH案件、J案件、M案件、N案件及びO案件を担当する電力流通システム事業部は、電力の供給に関し、送電分野、配電分野及び太陽光発電分野において、機器やシステムを提供している事業部である。I案件を担当する鉄道・自動車システム事業部の鉄道システム統括部は、鉄道交通の車両システム、情報システム等の都市交通ソリューションを提供している統括部である。

イ 予算作成及びその統制

²³ 電力流通システム事業部、鉄道・自動車システム事業部、セキュリティ・自動化システム事業部、電波システム事業部及びランディスギア統括部。このうち、鉄道・自動車システム事業部は、更に鉄道システム統括部、自動車システム統括部、産業システム・機器統括部に分かれている。

²⁴ 府中社会インフラシステム工場、浜川崎工場、小向事業所、三重工場。

SIS 社においては、毎年中期計画 3 年分を作成しており、その 1 年目分が次年度の予算となる。この中期計画の作成プロセスは次のとおりである。

毎年 12 月、コーポレートから提示される「中計基本方針」に則り、事業部は 3 ヶ年中期計画を作成し、翌 1 月にカンパニー中計検討会にて報告する。カンパニーは、各事業部等から提出された中期計画を取りまとめ、1 月末に SIS 社に提出する。これを受けて、2 月にコーポレートと SIS 社が、具体的な施策内容について討議し、かかる討議を踏まえて、3 月に SIS 社の中期計画を確定させる。

SIS 社は、毎月、コーポレートに対し、上記のように作成された予算の達成状況について、次のように報告を行っている。

毎月初旬に前月の実績を財務部に報告する。毎月半ばころ、SIS 社内の月次会議と呼ばれる会議で各事業部より事業の概況や当期の見込等について報告を受けた上で検討が行われ、その結果を踏まえて、月次の見込値を財務部に報告する。毎月下旬の社長月例において、コーポレート社長に対する報告が行われるが（ただし、毎年 7 月と 1 月の会議は「四半期報告会」と呼ばれ、四半期の予算達成状況が報告・検討される。）、SIS 社は社長月例の直前に、GCEO との事前会議を行い GCEO に対して社長月例の報告内容に関する説明等を行う。GCEO との事前会議において GCEO より指摘された事項等を検討した上で、社長月例においてコーポレート社長に対する報告が行われる。社長月例後、社長月例における指摘事項等の確認と検討のため、SIS 社内において社長月例ラップアップ会議が開催される。

また、四半期の最終月（6 月、9 月、12 月、3 月）は、見込提出値の報告後、社長月例の前後に、着地見込会議が開催されている。着地見込会議においては、各事業部より当期の見込等について報告を受け、見込提出値からの変動要素の有無等が検討される。社長月例前の着地見込会議後、その結果を踏まえ、SIS 社から社長月例において当期の見込として報告する数値を決定し、これを達成するために各事業部に対してチャレンジ（業績改善の指示）が行われる。社長月例後の着地見込会議においては、四半期の決算に向けた売上高、営業利益、資金収支等の数値のとりまとめが行われる。

ウ カンパニー内の財務報告に係る内部統制等

SIS 社においては、案件の受注、工事進行基準適用案件の処理、ロスコン案件の処理に関して、以下のような内部統制がとられていた。

(7) 案件受注の決裁

SIS 社では、案件の重要性に応じて、①SIS 社受注政策会議（以下「SIS 社受政会議」という）に付議した上で CP による決裁を要する案件、②事業部受注政策会議（以下「事業部受政会議」という）に付議した上で事業部長による決裁を要する案件が存在する。

a SIS 社受政会議に付議した上で CP による決裁を要する案件

事業部ごとの決裁基準において CP 決裁に該当する案件等【²⁵】については、受政会議に付議する。

SIS 社受政会議には、決裁者である CP、メンバーとしてカンパニーの副社長、統括責任者、当該事業部長、経理部長、法務部長、企画部長（この他、必要に応じ CP がメンバーを追加する）、及び、事務局として企画部業務担当が出席する。

SIS 社受政会議においては、契約概要・経緯、受注の意義、商流・契約フォーメーション、損益の状況、主要な契約条件、リスク、不確定要素及びリスク対応策が報告され、CP の決裁を仰ぐ。事務局は SIS 社受政会議の審議結果について議事録を作成する。

b 事業部受政会議に付議した上で事業部長による決裁を要する案件

各事業部にて定められた決裁基準において事業部長決裁とされた案件等については、事業部受政会議に付議する。事業部受政会議のメンバー・報告事項等については各事業部の決裁基準において定められている。

(イ) 工事進行基準適用案件の処理

a. 工事進行基準の適用要件

東芝では、工事収益総額、工事原価総額、決算日における工事進捗度を信頼性をもって見積ることができる状態であるという要件を満たす案件のうち

- ・見積工事収益総額が 10 億円以上、かつ工事期間が 1 年以上の長期請負工事
- ・見積工事収益総額が 10 億円以上で工期が 3 ヶ月以上 1 年未満の工事のうち、着工事業年度中にその目的物の引渡しが行われない請負工事

については、工事進行基準適用案件として取り扱うこととし、見積工事収益総額が 10 億円未満であっても、成果の確実性が認められる場合には工事進行基準を適用することができる。とされている。

²⁵ SP が各事業部の定める一定金額以上の案件のほか、SP 規模に関わらずロスコン引当額が 1 億円以上となる案件等がこれに該当する。

b. 工事進行基準の適用に関する財務報告に係る内部統制

電力流通システム事業部【²⁶】においては、工事進行基準が適用される案件に関する処理は、財務報告に係る内部統制として、以下の6つの作業プロセスを経て行われることとされている。なお、当該プロセスに関係する部署の殆どの者が以下のプロセスを理解はしていたが、SIS社として、必ずしもこのような作業プロセスについて周知徹底の上遵守を求めていたとまではいえない状況にあった。

なお、本プロセス及び下記「(り) ロスコン案件の処理」のプロセスにおいて、「企画部」として記載されているのは、カンパニーの企画部ではなく、各事業部内の企画部門を意味する。

(a) 工事進行基準の対象案件の登録

- ・ 営業部又は企画部上長は、工事進行基準対象案件であることをSP及び工事期間の根拠資料で確認し、承認する。
- ・ SP10億円以上の案件を発番する時等は、工事進行基準対象案件であるか否かの確認メッセージが表示される。

(b) 見積原価の算出

- ・ 工場経理部又は技術部担当者は、営業部からの依頼に基づき見積原価等を算出して見積回答書を作成し、経理部又は技術部上長は、その内容を根拠資料と精査し、承認する。承認された見積回答書は営業部に回付される。
- ・ 営業部担当者は、販売直接費見積書を作成し、営業部上長は、その内容を根拠資料と精査し、承認する。
- ・ 営業部上長は、システム上入力されたNET及び販売直接費と、上記見積回答書及び販売直接費見積書の金額が整合していることを確認し、承認する。
- ・ 営業部担当者は、工場・技術・調達部門に対して見積原価の変更有無の確認を行い、変更がある場合はシステム上、変更入力を行う。営業部上長は変更入力されたNET又は販売直接費とその根拠書の金額が整合していることを確認し、承認する。契約内容の変更があった場合には、同様の手続により、見積原価とSPの変更を行う。

(c) 工事進行基準に基づく売上計上額の計算

²⁶ 本委員会による調査の対象となったSIS社における工事進行基準案件はいずれも、電力流通システム事業部におけるものである（I案件は工事進行基準が適用されていた案件ではない。）。

- ・ 東芝の工事進行システムでは、工事進行基準に基づく売上計上額、売上原価計上額を自動で計算する仕組みになっている。
- (d) 工事進行基準に基づく売上計上額の検証
 - ・ 企画部担当者及び経理部担当者は、工事進行基準の計算に使用された元データ（契約金額・累計注入額・見積総原価）の整合性を検証する。
- (e) 売上の計上
- (f) 売上計上の戻入

(ウ) ロスコン案件の処理

東芝においては、工事進行基準の適用の有無にかかわらず、当期末において2億円以上の損失が発生することが見込まれ、かつ当該損失額を合理的に見積ることができる案件については、翌期以降の損失見込額を、工事損失引当金として計上することとされている。

SIS社におけるJ-SOX定義書によれば、ロスコン案件の処理は、事業部ごとで若干の相違はあるものの、概ね、①ロスコン案件の抽出、②各四半期の工事損失引当金の計上、③前四半期の工事損失引当金の振り戻しというプロセスを経て行われることとされている。

上記のうち、ロスコン案件の処理に関する財務報告にかかる①及び②の内部統制のプロセスは、以下のとおりである（なお、③のプロセスは当該四半期と前四半期とで工事損失引当金が重複して計上されないようにするための形式的なプロセスである。）。

a. ロスコン案件の抽出

(a) 電力流通システム事業部における処理

電力流通システム事業部においては、ロスコン案件（工事損失引当金を計上すべき案件）の抽出に関する処理は、財務報告に係る内部統制として、以下の作業プロセスを経て「受注工事損失引当金調査表」を作成することにより抽出されることとされている。

- ① 営業部担当者は、大幅な損失発生が見込まれた時点で、技術部又は工場から実コスト見込額の回答書を入手。注文書、左記回答書、販売直接費見積書等の関係書類を確認の上、損失額が2億円以上となる場合、関係書類を営業部上長に回付する。

- ② 営業部上長は、関係書類により損失額を確認の上、各書類に承認印を押印し、企画部担当者に送付する。
- ③ 企画部担当者は、関係書類を確認の上、カンパニー経理部担当者に、契約金額、実コスト見込額、販売直接費、(工事進行基準の場合、累計売上高、累計売上原価も含む) 前受金及び月次決算の円貨換算レートを連絡する。
- ④ カンパニー経理部担当者は、企画部担当者からの連絡に基づき「受注工事損失引当金調査表」を作成し、カンパニー経理部上長が各種関係書類を含め精査した上で、これに押印する。

※ 企画部担当者は、抽出漏れ防止のために、毎四半期毎、システム上の受注残案件の一覧から SP が 10 億円以上の案件と損失額 1 億円以上の案件を抽出した「ロスコン物件確認リスト」を営業部又は管理部へ送付し、確認を依頼している。また、企画部担当者は、工事損失引当金を計上した案件について、毎四半期末に、上記ロスコン抽出の手順に基づき、カンパニー経理部担当者に最新の「受注工事損失引当金調査表」の作成を依頼している。

(b) 鉄道・自動車システム事業部鉄道システム統括部における処理

鉄道・自動車システム事業部鉄道システム統括部においては、ロスコン案件の抽出に関する処理は、財務報告に係る内部統制として、以下の作業プロセスを経て「受注工事損失引当金調査表」を作成することにより抽出されることとされている。

- ① 管理グループ（管理 G）担当者は、四半期決算月の月初に、受注残案件の中から、SP1 億円以上でかつ M 率【²⁷】100%未満の案件及び SP1 億円未満であっても粗利のマイナスが 5000 万円以上の案件を抽出し、「ロスコン見積回答書（営業）」及び「ロスコン見積回答書（製造）」を作成し、管理 G 長の調査を受けた上で、関係する営業部門及び工場製造部門に送付し、記入を依頼する。
- ② 営業部担当者は、翌期以降の粗利、販売経費、口銭について調査し、ロスコン見積回答書に必要事項を記入し根拠資料を添付して営業 GPM に承認を申請する。工場部門生産管理担当者は、翌期以降の製番損益について調査し、ロスコン見積回答書に必要事項を記入し根拠資料を添付して生産管理 GPM に承認を申請する。各担当 GPM は、見積内容を精査し、ロスコン見積回答書に承認印を押印し、管理 G 担当者に送付する。

²⁷ 見積工事収益総額を見積工事原価総額で除した割合。

- ③ 管理 G 担当者は、受注残 SP 金額、ロスコン見積回答書等を基にロスコン引当額を算出し、ロスコン候補物件リストを作成する。また、損失見込額が 1 億円以上のロスコン対象案件について、受注工事損失引当金調査表を作成し、業務部長に提出する。
- ④ 業務部長は、ロスコン候補物件リスト及び受注工事損失引当金調査表の記載内容を確認し、承認する。
- ⑤ 管理 G 担当者は、承認されたロスコン候補物件リスト及び受注工事損失引当金調査表を経理担当に提出する。
- ⑥ 経理担当は、受注工事損失引当金調査表に押印する。

b. 各四半期の工事損失引当金の計上

SIS 社では、各四半期の工事損失引当金は、「受注工事損失引当金調査表」を利用して計上されており、各四半期の工事損失引当金の計上にあたっては、上記 a. のロスコン案件の抽出プロセスを経ることが予定されている。

(e) SIS 社における事実上のルール

もともと SIS 社においては、前述したようなロスコン案件の処理等のルールとは異なる事実上のルールが存在していた。

すなわち、J-SOX 定義書によれば、工事損失引当金の計上や、その必要性を裏付ける見積工事原価総額のシステムへの登録手続においては、CP やコーポレート（社長、GCEO 及び CFO）への報告やこれらの者の決定・承認は何ら要求されていない。

しかし、事実上のルールとして、少額の引当金の計上を除き、CP の承認、さらにはコーポレート（P、GCEO 及び／又は CFO）への報告とこれらの者の承認なくしては、工事損失引当金の計上や、その必要性を裏付ける見積工事原価総額のシステムへの登録手続を行わないこととされていたのである。

(f) 経理部の所管事項及び役割

SIS 社において、経理部は、経理諸制度に関する企画・立案とその推進・指導・管理、単独・連結の月次決算及び管理に関する事項、収益計上・費用計上及び製造・販売原価計算の管理・指導、遵法・監査・調査の経理事項、内部統制（J-SOX）の品質管理に関わる経理事項等の業務を所管することとされている。すなわち、経理部には、SIS 社の会計処理が適正に行われるような制度を構築し、そのような制度を管理する役割を發揮することが期待されていた。

(2) H 案件

ア H 案件の概要

本案件は、SIS 社が、2013 年 9 月に、取引先 H 社より、取引先 H 社管内に設置されるスマートメーター（約 2,700 万台）用の通信システムの開発、スマートメーターの機器製造、設置及び保守を、納期 2024 年 3 月（当初）、契約金額 319 億円【²⁸】で受注した案件である。

なお、スマートメーターの機器製造部分については検収基準（契約金額 178 億円）、それ以外の開発、設置及び保守部分は工事進行基準（契約金額 141 億円）によって会計処理がなされている。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

H 案件において、SIS 社は、2013 年 9 月開催の SIS 社受政会議において契約金額の上積みや追加のコスト削減策を考慮したとしても 80 億円程度の工事損失の発生が予想されていたものの、合理的な理由なく、受注時点において工事損失引当金を計上せず、2013 年度第 3 四半期以降も工事損失引当金の計上をしなかった。

工事進行基準部分については、見積工事収益総額 141 億円に対して見積工事原価総額を同額の 141 億円にて進行基準計算を行っており、また、検収基準部分については、2014 年度から機器の検収が開始され、2014 年度第 3 四半期までに検収された機器の売上は 52 億円、損失計上額は 10 億円である。

²⁸ 実質的な受注金額は 319 億円であるが、当該金額に取引先 H 社が担当するスマートメーターの据付工事分 80 億円を含む 399 億円で見積りを提出している。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	319	319
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	319	319
差引損益	-	-	-	-	-	0	0
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	58	103
売上総利益	-	-	-	-	-	0	▲10
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	58	161
売上総利益	-	-	-	-	-	0	▲10

2013年9月受注時において、コスト削減策を考慮したとしても80億円の損失が見込まれているため、2013年度第2四半期において工事損失引当金を計上すべきであった。また、H案件は、SIS社にとって経験のない新規の案件であることから、各期の見積工事原価総額の計算にあたっては、確実なコスト削減策のみ織り込んで見積りを行うべきであった。

2013年度の見積工事原価総額の増額は第2四半期で255億円、損益への影響額は▲255億円となる。

なお、本件については当時の見積りの精度が不十分である等の理由から、その後の時期の見積りを用いて修正している。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	319	319
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	574	576
差引損益	-	-	-	-	-	▲255	▲257
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	22	71
売上総利益	-	-	-	-	-	▲255	▲2
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	22	93
売上総利益	-	-	-	-	-	▲255	▲257

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	255	257
差引損益	-	-	-	-	-	▲255	▲257
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	▲36	▲32
売上総利益	-	-	-	-	-	▲255	8
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	▲36	▲68
売上総利益	-	-	-	-	-	▲255	▲247

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注に至る経緯

2012年11月、SIS社は、取引先H社からH案件に関するRFP(Request for Proposal)

を受領し、応札を行うために検討を開始した。

2013年2月28日には、H案件に関するSIS社受政会議が開催されるとともに、SIS社は同日付で取引先H社に対し、提案書と共に530億円【²⁹】の見積書を提出した。当該SIS社受政会議の資料によれば、第1回入札検討時における応札価格530億円に対してNETの見積りは457億円であり、73億円程度の粗利が出る予想であった。

もっとも、2013年4月4日、SIS社は取引先H社より希望予算として315億円を提示され、当該希望予算提示を受けて、2013年4月18日、SIS社は取引先H社に対して446億円の見積書を提出した。これに対して、取引先H社からは、交渉先をSIS社一社に絞った旨の連絡を受けるとともに、指値として399億円を提示された。SIS社としては、H案件は赤字リスクの極めて高い案件であることは認識しつつも、スマートメーター用の通信システム事業の受注を見込んで買収した子会社とのシナジーの実現や、エネルギーと通信を融合した新ビジネスモデルの創出・ビジネス事業領域の拡大が見込まれること等から、2013年4月25日、取引先H社に対して399億円の見積りを提出した。

以上の結果、2013年5月1日、SIS社は取引先H社から、H案件についての内示書を受領するに至った。

(イ) 2013年度第2四半期の状況

H案件はCP決裁案件であり、2013年9月10日、SIS社においてH案件に関するSIS社受政会議が開催されたところ、電力流通システム事業部が作成した同会議資料には、現状の見積工事損失136億円に対して「2013年度～2015年度の3年間で84億円の引き当てをお願いしたい」、追加の採算改善施策が達成できた場合の見積工事損失100億円に対して、「2013年度～2015年度の3年間で67億円の引当をお願いしたい」との記載がなされている。また、同月12日に再度開催されたSIS社受政会議の資料においても同様の記載がなされている。真崎俊雄CPとしては、同月10日、12日付資料記載の見積額は到底合理性はなく、今後の施策等によりさらに見積工事原価総額を減額できると考えていた。もっとも、全ての施策等を実行できるとは限らないことから、42億円程度の引当を計上することについてコーポレートに承認を求めるとともに、H案件が赤字リスクの高い案件であることを説明することとした。

2013年9月25日から26日にかけて、真崎俊雄CP、SIS経理部長、電力流通システム事業部のH事業部長らは、北村秀夫GCEO、久保誠CFO及び田中久雄Pに対して、そ

²⁹ 取引先H社が担当する据付工事部分80億円を含む。以下、(7)に記載の金額は取引先H社担当分80億円を含む金額とする。

れぞれ個別に H 案件の受注に関する説明を行った上で、H 案件の共通開発費用を他の工事に配分することを前提に 2013 年度に 42 億円の損失引当金を計上することについての承認を求めた。電力流通システム事業部が作成した説明資料においては、取引先 H 社担当分 80 億円を除いた金額として、現状の見積りは CD を織り込んだ NET441 億円、SP319 億円、粗利▲122 億円であるが、今後の改善施策等の実施による改善後の粗利は▲80 億円まで改善し、さらに H 案件の共通開発費用を H 案件以外の工事に配分したとしても 42 億円の損失が見込まれることから「2013 年度▲42 億円を引当としたい」旨の記載がなされている。

しかしながら、田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO は見積りには多々改善の余地があるとして工事損失引当金を計上することを承認しなかった。

以上を踏まえて、2013 年 9 月 30 日、SIS 社受政会議が開催され、真崎俊雄 CP は正式に H 案件の受注を決定し、取引先 H 社と契約を締結した（ただし、この時正式な契約を締結したのは工事進行基準が適用される 141 億円の部分である）。電力流通システム事業部が作成した同会議資料には、上記のコーポレートに対する説明用資料と同じく、CD 施策を織込済の粗利が▲122 億円、更なる改善施策後の目標値としての粗利が▲80 億円である旨が記載されているが、結局 2013 年度第 2 四半期においては、工事損失引当金は計上されなかった。

(ウ) 2013 年度第 4 四半期の状況

2013 年 11 月 22 日の社長月例において、SIS 社が抱えるリスク案件について説明がなされた。同説明の資料には営業損益「▲100 億～▲50 億」のうち 2013 年度下期の損益織込額として「▲11 億」の記載がなされている。

2013 年 11 月 27 日、電力流通システム事業部より真崎俊雄 CP に対し、SP399 億円に対する 2013 年 11 月現在の見積りとして、取引先 H 社担当分 80 億円を除いた NET が 601 億円、CD 実施後の目標額として取引先 H 社担当分 80 億円を除いた NET が 441 億円との説明が行われた。

2013 年 12 月 25 日、監査委員会から真崎俊雄 CP に対してヒアリングが行われた。当該ヒアリングに際して直接 H 案件についての言及はなされていないが、SIS 社から提出された資料の中には、H 案件について 2013 年度下期の営業損益「▲11 億」と記載された上で、備考として「▲100～▲50 を繰延資産化、総額の中で償却」との記載が存在する。

2014 年 1 月 9 日、SIS 社（出席者は真崎俊雄 CP 及び H 事業部長ら）より北村秀夫 GCEO に対して、SP・NET とも目標には未達の状態であり、取引先 H 社担当分 80 億円を除いた目標の NET415 億円（開発費を H 案件以外の工事に配分できた場合は 377 億円）に向けて各種施策を実施していく旨の説明がなされた。また、2014 年 1 月 23 日の四

半期報告会及び2014年2月20日の社長月例において、SIS社が抱えるリスク案件につき、上記2013年11月の社長月例と同様の説明がなされた。

2014年3月12日、電力流通システム事業部より真崎俊雄CPへの報告において、同日時点における取引先H社担当分80億円を除いたNETの見積りは617億円であり、SP・NETとも目標には未達の状態であるが、取引先H社担当分80億円を除いた目標のNET415億円（開発費をH案件以外の工事に配分できた場合はNET377億）に向けて各種施策を実施していく旨の説明がなされた。

なお、当時の経理部担当者らによれば、2014年3月下旬に行われた2013年度の決算に関するSIS社の着地見込会議（真崎俊雄CP、経理部長らが出席）において、H案件につき工事損失引当金を計上しないことが決定されたとのことである。

このような状況下において、2013年度第4四半期から、H案件について、工事進行基準の適用が開始されることとなった。もっとも、上記報告等がなされているにもかかわらず、正式な契約を締結している部分にかかるSPの金額141億円に対して、社内システム上のNET金額も141億円と登録された上で工事進行基準の適用が開始され、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなかった。

(エ) 2014年度第2四半期の状況

2014年7月23日に開催された四半期報告会においては、SIS社から、H案件に関し、リスクレベル「高」、営業損益「▲75億」、「ロスコン引当計上縮小に向け、有償化・コスト削減施策展開中 影響額は▲100億～▲50億の上下幅がある」等の記載がなされた書面により報告がなされた。なお、この際、田中久雄Pからは、「H案件は、これで済むのか もっと悪化するのかわからない。」旨の懸念が示された。

2014年8月21日、SIS社経理部長から前田恵造CFOに対して、H案件の説明がなされた。同説明資料においては、【現状】の工事進行基準分のロスコン見込として、2014年▲79億円、2015年▲75億円、2016年▲75億円、合計▲229億円との記載がなされ、【改善後】の工事進行基準分のロスコン案として2014年▲65億円、2015年▲50億円、2016年▲52億円、合計▲167億円との記載がなされている。

2014年8月25日に開催された社長月例においては、SIS社からH案件について「営業損益（仮）▲75億」との報告がなされた。

2014年9月22日、真崎俊雄GCEOへの説明を経た上で、SIS社（出席者は横田岳志CPら）より田中久雄Pに対してH案件の報告がなされた。同報告用資料には、同日時点における見積りとして、工事進行基準適用部分だけで粗利▲229億円（工事検収基準分を含めると▲273億円）とされており、CD・契約金額増額、開発費他の他関連案件との共有化の改善施策が達成できた場合であっても「▲65億円（2014下期にロスコ

ン計上)」との記載がなされている。

以上のような報告等が行われているにもかかわらず、2014 年度第 2 四半期においても社内システム上の SP 金額 141 億円に対して、NET も 141 億円と登録されたまま見直しが行われず、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなかった。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(7) 2013 年度第 2 四半期の会計処理について

a. カンパニー

受注時において SIS 社が行った見積りは、取引先 H 社担当分 80 億円を除いた金額として、CD を織り込んだ NET441 億円、SP319 億円、粗利▲122 億円であった（更なる改善施策を実施後は粗利▲80 億円、さらに他案件を受注し、H 案件の開発費を当該他案件に配分できた場合には粗利▲42 億円）。H 案件については、受注時から多額の損失が見積られており、2013 年度第 2 四半期に工事損失引当金を計上すべきであった。

もっとも、受注時に SIS 社が行った見積りは、具体的な裏付けのない CD が含まれている上、CD を考慮する前の見積値についても精度が不十分で合理性に欠ける見積りであった。したがって、工事損失引当金の計上額を算定するにあたり、合理的な見積【³⁰】を行ったうえで、当該見積金額に基づきロスコン案件の抽出手続を開始すべきであった。SIS 社の CP らは、合理的な算出を行った見積工事原価総額について認識しておらず、計上すべき工事損失引当金の金額についても正確な認識を有していなかったものと思料される（赤字受注であることは認識していたものの、CD 策や追加受注の可能性も相当程度存在していると認識していたことが推認される。）。しかし、CP をはじめ SIS 社の関係者は、少なくとも 42 億円程度の工事損失引当金の計上を行う必要があることは認識していた。にもかかわらず、SIS 社においては、工事損失引当金計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなく、工事損失引当金が計上されることはなかったものである。

この原因は、上記のロスコン案件処理等に関する事実上のルールとして、SIS 社における工事損失引当金の計上は、少額の工事損失引当金を計上する場合を除き、

³⁰ 見積工事総原価の合理的な見積りとしては、検収基準が適用される部分（機器製造部分）が 204 億円（粗利▲26 億円）、工事進行基準が適用される部分（機器製造以外の開発・設置・保守部分）が 368 億円（粗利▲229 億円）である。

コーポレート（P 及び／又は GCEO）への報告と承認が必要であったところ、SIS 社が受注前に 2013 年度に 42 億円の工事損失引当金の計上を求めたにもかかわらず、田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO がそれを承認しなかったことにあると認められる。

b. コーポレート

上記のとおり、SIS 社が行った受注時点における見積りは合理的なものではなかったものの、田中久雄 P、久保誠 CFO 及び北村秀夫 GCEO は、SIS 社より受注時点の損益見込として、現状の見積は粗利▲122 億円であるが、今後の改善施策等の実施による改善後の粗利は▲80 億円まで改善し、さらに H 案件の共通開発費用を H 案件以外の工事に配分したとしても 42 億円の損失が見込まれることが説明され、これを踏まえて 2013 年度に 42 億円の工事損失引当金を計上することの承認を求められた。

これに対して田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO は承認を行わず、このため H 案件については工事損失引当金計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されなかった。なお、北村秀夫 GCEO 自身は、工事損失引当金の計上を否定する発言はしていない旨述べている。しかし、他の複数の関係者が述べていることと食い違いがある上に、北村秀夫 GCEO 自身も更なる損益改善が可能である旨の発言をしたこと及び工事損失引当金の計上を承認したとは発言していないことからすれば、北村秀夫 GCEO は工事損失引当金の計上の承認をしなかったものと認められる。また、田中久雄 P も、受注前に SIS 社から H 案件の説明を受けたこと自体の記憶が無いものの工事損失引当金の計上を否定する発言をすることは無い旨述べている。しかし、他の複数の関係者が述べていることと食い違いがある上、田中久雄 P が工事損失引当金の計上を承認すれば、他の者の意向にかかわらず計上されたはずであることからすれば、田中久雄 P においても工事損失引当金の計上を承認しなかったものと認められる。

カンパニーから 42 億円もの工事損失引当金の計上の承認を求められた際に、実行可能性の高い具体的な CD の施策が存在していなかったにもかかわらず、工事損失引当金の計上を認めていないことからすれば、田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO には、工事損失引当金の計上を先延ばしにする意図があったものと思料される（2013 年度上期の SIS 社の営業損益は、予算▲44 億円に対して実績は▲51 億円であり、仮に H 案件について工事損失引当金を計上した場合には、SIS 社の営業損益は大幅に悪化することになる状況であった）。

(イ) 2013 年度第 4 四半期の会計処理について

a. カンパニー

上記の2013年11月～2014年3月の経緯からすれば、SIS社のCPをはじめとする関係者は、2013年度第4四半期において、少なくとも50億～100億円程度の損失が発生することを認識していたものと認められる。にもかかわらず、同四半期において、SIS社は社内システム上のNET（141億円）を変更する手続を行わず、また、工事損失引当金計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続を開始することもなかった。

上記のとおり、受注前である2013年9月25日から26日の説明において、コーポレートから2013年度の工事損失引当金の計上について承認を得られなかったことが（同日の説明の際にSIS社が承認を求めた工事損失引当金の計上の時期は、2013年度第2四半期に特定したのではなく、2013年度内での計上の承認を求めたところ、その承認が得られなかったものである。）、2013年度第4四半期において工事損失引当金を計上しなかった原因であると思料される。

b. コーポレート

2013年11月及び2014年2月の社長月例の説明や、同年1月9日の北村秀夫GCEOに対する説明を踏まえれば、H案件につき少なくとも数十億円以上の損失が発生する見込みであることを田中久雄P及び北村秀夫GCEOは認識していた^{【31】}。

しかし、田中久雄P及び北村秀夫GCEOからSIS社に対し、社内システム上のNETの見直しや、ロスコン案件であることを前提とした工事損失引当金の計上等の手続を行うことにつき何らかの促しや指示等がなされた形跡は見当たらない。

田中久雄P及び北村秀夫GCEOには、上記のとおり、工事損失引当金を計上することによって2013年度のSIS社の損益が悪化してしまうことを避けるべく工事損失引当金の計上を先延ばしにする意図があったものと思料される（2013年度のSIS社の実績は営業損益287億円であるが、同年度のSIS社の予算は営業損益410億円であったため、仮にH案件について工事損失引当金を計上した場合には、赤字に転落することはないにしても予算との乖離は極めて大きなものとなる状況であった）。

なお、関係者のヒアリングにおいては、2013年度末までに工事損失引当金を計上しなかった理由として同年度末までにおける見積りが信頼性を欠いていたことを挙げる者が少なくなかった。しかしながら、H案件については、検収基準が適用され

³¹ 2013年11月22日の社長月例、2014年1月23日の四半期報告会、および2014年2月20日の社長月例において、H案件は営業損益が「50億円～100億円」と記載されていながら、2013年度末に損失として織り込んでいるのは11億円である旨の説明がなされているところ、何故営業損益が50億円～100億円であるのに、2013年度末に11億円のみ計上となるのかという点について何らの協議がなされた形跡がない点については、疑問が残る。

ている部分を除いて2013年度第4四半期から工事進行基準が適用されているところ、工事進行基準は、信頼性のある見積りが行われることを前提としてその適用がなされるものである（信頼性のある見積りが行われていないのであれば工事進行基準を適用することはできない。）。したがって工事進行基準を適用しながら、見積りが信頼性を欠いていることを理由に工事損失引当金を計上しないということは許されるものではない。

(ウ) 2014年度第2四半期の会計処理について

a. カンパニー

上記の2014年7月～9月の経緯からすれば、SIS社のCPをはじめとする関係者は、2014年度第2四半期において、全ての施策が達成できたとしても65億円（成行では二百数十億円程度）の損失が発生することを認識していたものと認められる。にもかかわらず、同四半期において、SIS社は、社内システム上のNET（141億円）を変更する手続きを行わず、また、工事損失引当金計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続きを開始することもなかった。その原因としてとしては、以下のような点が考えられる。

すなわち、2015年1月の四半期報告会において、SIS社は、H案件その他の案件におけるコスト増・減益部分については、種々の改善施策をもって穴埋めするが、80億円分については穴埋めできないリスクがある旨の報告を行ったことに対し、コーポレートより「下期80億円のリスクが顕在化しないよう」指示がなされている。四半期報告会において、このような指示がなされ、また従前の田中久雄Pらの発言などから、当時SIS社は、工事損失引当金を計上するためには、予算統制の観点からコーポレートより当該引当金額に見合った利益を上げることが求められることになることを認識していたものと思われる。2014年度第2四半期に、H案件についての工事損失引当金を計上しなかったのは、当該認識によるものと思料される（2014年度第2四半期の電力流通システム事業部の営業損益は22億円であり、仮にH案件について工事損失引当金を計上した場合には、同事業部の営業損益は赤字に転落する状況にあった。）。

b. コーポレート

上記2014年7月～9月の経緯に照らせば、H案件につき最低65億円程度から最高二百数十億円程度の損失が発生する見込みであることを田中久雄P及び真崎俊雄GCEOは認識していたことが認められる。

しかし、同四半期においても、田中久雄 P 及び真崎俊雄 GCEO から SIS 社に対し、社内システム上の NET の見直しや、ロスコン案件であることを前提とした工事損失引当金の計上等の手続を行うことにつき何らかの促しや指示等がなされた形跡は見当たらない。田中久雄 P 及び真崎俊雄 GCEO がそのような対応をとらなかった理由としては、工事損失引当金を計上することによって 2014 年度第 2 四半期の SIS 社の損益が悪化してしまうことを避けるべく工事損失引当金の計上による損失の計上を先延ばしにする意図があったものと思料される（2014 年度第 2 四半期の SIS 社の営業損益は 49 億円であり、仮に H 案件について工事損失引当金を計上した場合には、SIS 社の営業損益は赤字に転落する状況にあった。）。

(エ) 内部統制上の問題点等

上記のような原因に加えて、以下の点が H 案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

カンパニーの経理部は、適切な会計処理を行うため、事業部から独立した立場から牽制機能を発揮することを期待され、内部統制の一翼を担っていたものである。

H 案件に関しては、受注前の段階では経理部長が SIS 社受政会議に出席し、受注後も経理部長や経理部担当者において CP への報告やコスト状況を確認する会議等に出席していた。このため、本来であれば、経理部において、実現可能性が低い（又は実現されていない）損益改善施策等を前提とした見積工事原価総額ではなく、合理性のある見積りを前提として見積工事原価総額を見直すとともに、ロスコン案件抽出の手続を開始するよう指摘や指導などを行うべきであった。

しかし、工事損失引当金の計上を行うか否か、及び、その金額が、事実上のルールにより CP 及びコーポレートにおいて決定されていたことにより、経理部の牽制機能が無力化されていた（そのような場合には、経理部がコーポレートの財務部と連携することにより、牽制機能を果たすことが期待されているものの、実際には財務部がそのような役割を果たすことはなかった。）。

また、経理部担当者においても、財務会計よりも管理会計を優先させる意識が極めて強く、会計処理の適切さよりも会計上の損益の改善を優先させることもやむを得ないという意識をもっていたため、適切に工事損失引当金が計上されるように指摘ないし指導を行わなかったものと考えられる。このため、経理部の内部統制は全く機能していなかったと言わざるを得ない。

b. コーポレートにおける内部統制

(a) 財務部門

久保誠 CFO は、財務部門のトップとして、H 案件について各四半期において損失が発生する見込みであることを認識していたのであるから、田中久雄 P や北村秀夫 GCEO の意向に関わらず、SIS 社において工事損失引当金を計上するよう指導すべきであった。同様に、前田恵造 CFO においても、2014 年度第 2 四半期以降は、財務部門のトップとして損失が発生する見込みであることを認識していたのであるから、同様の対応をとるべきであった。

しかしながら、久保誠 CFO、前田恵造 CFO 及び財務部より SIS 社に対して、指導が行われることはなく、財務部門による牽制機能も全く働いていなかったことが認められる。財務部においても、経理部と同様、財務会計よりも管理会計を優先させる意識が極めて強く、会計処理の適切さよりも会計上の損益の改善を優先させることもやむを得ないという意識をもっていたため、適切に工事損失引当金が計上されるように指導することもなされなかったものと考えられる。このため、H 案件については、財務部の内部統制は全く機能していなかったと言わざるを得ない。

(b) 経営監査部

H 案件を受注した 2013 年 9 月以降、電力流通システム事業部に対する経営監査部による監査は行われておらず、同案件について経営監査部が何らかの調査を行った事実は確認できなかった。

c. その他

(a) 監査委員会

監査委員会を構成する監査委員のうち社外取締役ではない監査委員は、四半期報告会に出席することとなっているため、2014 年 1 月及び 7 月の四半期報告会にも出席しているところ、H 案件については、2014 年 1 月の四半期報告会の資料によれば営業損益「▲100 億円～▲50 億円」、2014 年 7 月の四半期報告会の資料によれば営業損益「▲75 億円」と記載されている。

また、2014 年 12 月 22 日には、監査委員会から SIS 社の安達竹美 EVPI カンパニー副社長に対してヒアリングが実施された。当該ヒアリングの中では、H 案件のロスコンに関する言及がなされている。

さらに、同月 25 日には監査委員のうち久保誠氏及び島岡聖也氏は、財務部から大口契約にかかわるロスコン案件について説明を受けている。両監査委員は H 案件についても説明を受けており、同説明資料には「今年度、基本契約（進行基準）において粗利▲65 億円の SP141 億／見積総原価 206 億円とするが、監査人からの疑義を払拭できるかがポイントとなる」との記載や、「改善施策（基本契約 146 億円）」のコスト削減をするとされているものの「具体的な施策は確認出来ておらず。。」との記載がなされている。

これらの事実関係に加えて、2014 年 6 月に監査委員長に就任した久保誠氏は元 CFO であり、H 案件について、多額の損失が発生する見込であることを認識していたにもかかわらず、監査委員会において社内システム上の NET の見直しや工事損失引当金の計上について、SIS 社に対して何らかの指摘をしたり、監査委員会において何らかの議論をした形跡はうかがわれない。

このため、監査委員会が適切な内部統制機能を果たしていたとは評価できない。

(b) 会計監査人

会計監査人は、2013 年度第 4 四半期の監査において、SIS 社より H 案件に関する発番票及び取引先 H 社と締結した契約書の提示を受けている。当該資料は、契約金額と見積工事原価総額を確認するため提出を受けたものであるが、発番票に記載された NET 金額の妥当性、ひいては工事損失引当金の計上の要否について深く立ち入ることはなかった。

もともと、上記のとおり、工事進行基準案件においては、工場経理部又は技術部担当が見積りを作成し、経理部上長又は技術部上長の承認を経た上で、営業部上長が承認することとされている。会計監査人としては、これら見積りにおいて専門的な能力を有している者の承認を経て発番票が作成されている以上、発番票に記載された NET 金額が正しいと考えるのは通常である。H 案件においては、本来の正しい NET 金額と発番票上の NET 金額とが大きく乖離していたことを是正することができず、結果として会計監査人の統制機能が及ばなかったものであるが、これはやむを得なかったものと考えられる。

(3) I 案件

ア I 案件の概要

本案件は、東芝の米国現地法人である TIC 米が、2010 年 12 月に、取引先 I 社の米国現地法人 I 社子会社から、顧客 I 社向け地下鉄向け電車用電機品の納入を納期 2013

年7月ないし2015年7月【³²】(当初)、契約金額129百万米ドルで受注した案件である。

SIS社はTIC米から当該電機品の設計及び一部製造を請け負っており、TIC米は組立を担っている。TIC米がI社子会社と締結した契約において、TIC米には、上記のとおり、364両分の電機品を129百万米ドルで納入する義務が課せられているほか(以下「ベース契約」という。)、さらにI社子会社の選択により追加で最大384両分の電機品を122百万米ドルにて納入する義務が生じることとされていた(以下「オプション契約」という。)

なお、SIS社は、I案件について検収基準を適用し、売上は電機品の検収時に計上している【³³】が、工事進行基準案件と同様に工事原価総額【³⁴】の見積りに重要性があるため、調査対象に含めている。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

I案件においてSIS社は、2012年3月時点で、翌月にはFinal Design Reviewと呼ばれる最終的な仕様会議が控えており仕様がほぼ確定していたことから、合理的な見積りができる状態にあり、ベース契約に係る受注金額129百万米ドルに対して原価総額を207百万米ドルと見積もるなど損失発生の可能性を認識していたが、合理的な理由なく、受注損失引当金【³⁵】を計上しなかった。

その後、2013年度第2四半期で25億円の受注損失引当金を計上したが、2013年度第4四半期時点では全体の損失を39億円と見込み、2014年度第2四半期には64億円と損失の見込みが拡大し、追加で受注損失引当金を計上した。

³² 量産車両用(360両分)の当初納期である。なお、プロト車両用(1両分)の当初納期は2012年1月、パイロット車両用(4両分)の当初納期は2012年10月である。

³³ 工事進行基準の適用対象となるのは、工事契約(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、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うもの)及び受注制作のソフトウェアであるとされているところ、I案件はそのいずれにも当たらない。

³⁴ I案件は、会計上の工事契約ではないため工事原価総額、工事収益総額等の表現は厳密には適切ではないが、本報告書ではあえて表現を区別していない。

³⁵ 本件は工事契約に関する会計基準が適用されないため勘定科目名は他の取引と異なり、工事損失引当金との名称が用いられていない。

【修正前損益推移】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	50	26
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	88	90
差引損益	-	-	-	-	-	▲39	▲64
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	1	3
売上総利益	-	-	-	-	-	▲39	▲25
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	1	4
売上総利益	-	-	-	-	-	▲39	▲64

2012年2月7日付「I 案件プロジェクト 損益改善に関するご報告資料」によると、129 百万米ドルの契約金額に対して、207 百万米ドルのコスト発生が見込まれていた。SIS 社ではコスト削減効果を考慮して受注損失引当金を計上していなかったが、コスト削減策の内容については当該時点において具体的な施策がないものも含まれていたことから、2011 年度第 4 四半期において、実現可能性の低いコスト削減額を含まずに見積りを行い、受注損失引当金を計上すべきであった。

上記の前提で見直した結果、2011 年度の見積工事原価総額は第 4 四半期で 163 億円、損益への影響額は▲57 億円となる。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

(単位：億円)

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度 【 ³⁶ 】	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	106	121	25	26
見積工事原価総額	-	-	-	163	187	99	98
差引損益	-	-	-	▲57	▲66	▲74	▲73
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	1	3
売上総利益	-	-	-	▲57	▲8	▲8	1
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	1	4
売上総利益	-	-	-	▲57	▲66	▲74	▲73

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	106	121	▲24	-
見積工事原価総額	-	-	-	163	187	11	9
差引損益	-	-	-	▲57	▲66	▲35	▲9
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	▲57	▲8	31	26
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	▲57	▲66	▲35	▲9

³⁶ 2013年度以降、東芝では米国子会社担当業務と東芝担当業務を区分し、東芝では東芝担当部分のみを認識しているため、見積工事収益総額、見積工事原価総額が大きく変動している。

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注時から 2011 年度末に至るまでの経緯

TIC 米は I 社子会社より、2010 年 12 月 10 日、I 案件（ベース契約）を 129 百万米ドルで受注し、SIS 社は TIC 米から当該電機品の設計及び一部製造を請け負った。I 案件は受注当時から赤字（▲42 億円）となることが試算されていたものの、SIS 社は、オプション契約を含めて損益ゼロをコスト目標とした上で、戦略的に受注することを決定した。なお、SIS 社においては、受注決裁規程上、CP 決裁案件については SIS 社受政会議への付議が要求されていたものの、実際には、SIS 社受政会議を経ることなく I 案件の CP の決裁が行われている。

受注当時は詳細な仕様が決定されていなかったため、SIS 社は、顧客 I 社及び I 社子会社とデザインレビューを行い、仕様を確定させる必要があった。2011 年 7 月の予備（Preliminary）デザインレビューを経て、遅くとも、2012 年 4 月のファイナルデザインレビューを直前に控えた 2011 年度末ころには、I 案件について、その見積工事原価総額を合理的に見積もることができる状況にあった。

2012 年 1 月 26 日、佐々木則夫 P に対し、I 案件を担当する鉄道・自動車システム事業部の I 事業部長らが、損益の改善状況についての報告が遅れたことを詫びた上、2011 年 11 月時点の損益試算がマイナス 85 百万米ドル、損益改善策を講じることによる目標損益がマイナス 26 百万米ドルとなる旨を説明したところ、佐々木則夫 P からは、プラス浮上となる損益改善計画を作成、説明するよう指示がなされた。

また、佐々木則夫 P は、同日の四半期報告会において、I 案件の引当を入れたら、(I 案件を担当する鉄道システム統括部の下期営業利益である 59 億円が) 0 になってしまうのではないかと発言した。

2012 年 2 月 20 日、I 案件を担当する鉄道システム統括部は、佐々木則夫 P に対し、成行の損益が▲85 百万米ドルであり、施策の実現性に依拠して損益目標としてターゲットステップ 1（▲55 百万米ドル）及びターゲットステップ 2（▲26 百万米ドル）を設定しており、今後、損益±0 百万米ドルであるターゲットステップ 3 を目指す旨報告した。同月 24 日、鉄道システム統括部は、佐々木則夫 P に対し、ベース契約の損益見込について、現状（2012 年 2 月）が▲78 百万米ドル、目標が▲26 百万米ドルであることを報告した。SIS 社は、同日開催された社長月例において、I 案件の最新のコスト状況（成行値）で粗利が「▲78 百万米ドル」であるが、「最大限の CD 施策を展開中、3/9 までに精査する」と報告したところ、佐々木則夫 P から、「(L+G 統括部を除いた SIS 社全体の 11 年度営業利益見込が 84 億円であるところ) 仮に顧客 I 社のロスコン▲64 億円を取れば、年度で 20 億円の営業利益でほとんどゼロになってしまう」との

コメントを受けた。

なお、佐々木則夫 P は、2012 年 2 月 15 日の重点施策討議において、「I 案件はメインではないのか？ 89 億も赤字を出せるのがメインではないのか?」、「89 億の受注の赤字を持っているとか、そのようなものをどう解決していくのか」と発言し、2012 年 3 月 5 日の中計・予算検討会議においても、I 案件について I 統括部長が「黒字を必ず達成する戦略をお話したい」と言ったのに対し、「有り得ない。売値が 123 億で粗利が▲89 億のものをどうやって黒字にするのか?」と発言している。

コーポレート財務部長は、2012 年 2 月初めころ、SIS 社の SIS 経理部長及び I 経理部 GPM に対し、I 案件について、2011 年度第 4 四半期のロスコン回避及び会計処理の整理を指示した。2012 年 2 月 3 日、SIS 社の SIS 経理部長及び I 経理部 GPM は、久保誠 CFO 及びコーポレート財務部長に対し、I 案件について説明を行ったところ、久保誠 CFO から目標損益は▲26 百万米ドルであるが（実際の損益見込が）どれくらいかとの質問があり、▲26 百万米ドルから▲55 百万米ドルであるとの回答を行ったところ、久保誠 CFO は、社長月例までに金額を明確にして社長報告せよとの指示を行った。

一方で、コーポレートの財務部門と SIS 社の経理部門においては、新経理制度対応推進部の I 部長、同部の J-SOX 対応推進担当の I1 氏、財務部管理担当 GPM である I2 氏 SIS 経理部長、及び SIS 社の I 経理部 GPM が、2012 年 3 月 1 日、SIS 社経理部が作成した資料に基づき、ロスコンの内部統制について会議を行った。同資料においては、「事例：顧客 I 社-PJ」の「現状分析と問題点」の項に、「東芝/TIC 米間でロスコン認識について早期に議論すべきだった」と記載されていることからすれば、同会議は、本来、受注損失引当金の計上を検討する必要があった I 案件において、これまで受注損失引当金の計上の検討がなされていなかったことを反省して、財務報告に関する内部統制を見直すために行われたものと推測される。そして、2012 年 3 月 14 日、久保誠 CFO は I 部長、SIS 経理部長及び I 経理部 GPM と I 案件について打合せを行い、同様の内容が話し合われた。

2012 年 3 月 16 日、鉄道システム統括部の I 統括部長らから北村秀夫 GCEO、久保誠 CFO 及びコーポレート財務部長に対し、I 案件の損益を黒字化するための CD と SP アップの施策の説明が行われた。同説明の結果、北村秀夫 GCEO 及び久保誠 CFO は「SP アップも CD も結論が出ていないため、今期はロスコン引当を行わない」ことを決定するとともに、北村秀夫 GCEO は、同日報告された施策と黒字化が実現できない場合には、鉄道システム統括部がつぶれることを覚悟するように言い渡して、その実現を強く求めた。

同日、I 統括部長らは、真崎俊雄 CP に対し、同決定について報告を行っている。

なお、SIS 社経理部は 2012 年 3 月 23 日付け 11 年下期見込総覧表の欄外（印刷範囲外）に「リスク情報（外数）」として「I 案件 ロスコン引当 約 40 億円 → 損益改善に向けて施策展開」と記載している。

(イ) 2012 年度

2012 年 9 月 7 日、真崎俊雄 CP らは、北村秀夫 GCEO、久保誠 CFO 及びコーポレート財務部長に対し、I 案件の損益改善実施状況について、この時点の損益見込みが▲41 百万米ドルであることの説明を行った上で、更なる CR 活動で目標とした損益を守ることが前提に、2012 年度上期に受注損失引当金を計上しないことについて承認を求めた。なお、同報告においては、SP アップ交渉について、今後の交渉では厳しいやり取りが予測されるが、現在までの説明で交渉が決裂した項目はないと説明されている。これに対し、北村秀夫 GCEO らは、受注損失引当金を計上しないことについて承認を行った。

2013 年 3 月 7 日、トップ中計・予算検討会議（佐々木則夫 P、北村秀夫 GCEO 及び久保 CFO はいずれも出席している。）において、真崎俊雄 CP は、受注損失引当金が必要な案件や立ち上がりが遅れそうな案件は若干あるが、大きなロスを出しそうなものは I 案件くらいと考えていると報告している。なお、本委員会の調査に対して、東芝からは、I 案件に関する 2012 年度末の SIS 社からコーポレートへの報告資料は存在しない旨の回答を受けている。

(ウ) 2013 年度上期末

2013 年 7 月 5 日、SIS 社経理部担当者は、真崎俊雄 CP に対し、ベース契約の通算損益の現状が「▲59.5(百万米ドル)」である旨、円換算を行った場合のシミュレーションとして為替レートと前提条件（ボトムケース、実現可能ケース、ミニマムケース）によって▲52.8 億円から▲20.0 億円のレンジがある旨説明した。同説明の際、真崎俊雄 CP は「初期費用（開発要素）で繰延経理できるものを絞り込んで当期ロスをミニマム化できないか」、「事業部で本当に実現可能な目標 CR 額を示して欲しい」などと発言している。そして、真崎俊雄 CP 及び SIS 経理部長は、同報告を受けて、I 案件について部分的に受注損失引当金を計上することを決定した。

2013 年 7 月 8 日、真崎俊雄 CP 及び SIS 経理部長は、北村秀夫 GCEO 及び久保誠 CFO に対し、SP アップ交渉は顧客 I 社に拒否された状況であること、コスト削減については設計仕様も固まり調達部分は厳しい状況であること、ロスコン基準に該当すること、シミュレーションとして為替レートと前提条件（原契約ボトムケース【³⁷】、原契約実現可能ケース【³⁸】、SP アップベースミニマムケース【³⁹】）によって▲52.8 億円から

³⁷ SP アップを考慮せず、実現可能性が高い CD 施策のみを反映したもの

³⁸ SP アップを考慮せず、経理部において実現の見込みがあると考えられる CD 施策のみを反映したもの

▲20.0 億円のレンジがある旨を報告し、当該レンジのうち、最も少ない額である 20 億円について受注損失引当金を計上することについて承認を得た。同月 10 日、真崎俊雄 CP 及び SIS 経理部長は、田中久雄 P に対して同様の報告を行った。

これらの報告・承認を経て、2013 年度の上期の受注損失引当金として 20 億円を計上することが決定された。

一方、2013 年 9 月 4 日には、鉄道・自動車システム事業部から真崎俊雄 CP に対し、現状の通算損益が約 60 億円の損失であること、▲20 億円までの施策及び施策の確度が低いものを勘案すると▲40 億円の損失となることが報告された。同報告において、経理部の I 経理部 GPM は、真崎俊雄 CP に対し、経理サイドの見立ては▲53 億円（為替の見直し込みで▲59 億円）であり、受注損失引当金 20 億円では具体的施策がないため受注計上に際し、会計監査人から指摘を受けるリスクがあることを報告した。

なお、真崎俊雄 CP は、鉄道システム統括部が 2013 年度第 2 四半期において、原価差額調整計算 3 億円、棚卸未実現損益 3 億円の増益見込となったことに伴い、I 案件の受注損失引当金額を増加させることを決定し、2013 年度上期末には最終的に 25 億円が引き当てられた。

(エ) 2013 年度末

2013 年 11 月 22 日の社長月例において、SIS 社が説明のために用いた資料には、I 案件について、「影響額▲60 億～▲50 億に対し、更に圧縮をチャレンジ中。13/上期に▲25 億円の引当を計上済。」と記載されており、2013 年 12 月 19 日の社長月例、2014 年 1 月 23 日の四半期報告会及び 2014 年 2 月 20 日の社長月例の説明用資料でも同様に記載されている。

また、2014 年 3 月 13 日付け CR 活動報告資料において、通算損益の見込が「▲63.8 百万ドル」であることが真崎俊雄 CP に対して報告されている。

さらに、2013 年度末に行われる新年度の予算編成において、I 案件を含む様々な案件についての悪化リスクに対する引当金を織り込んでおり、I 案件については 2014 年度上期に 22 億円の受注損失引当金が予算として織り込まれた。

³⁹ SP アップを考慮した上で、現時点で不可能であることが確定していない全ての CD 施策を反映したものの

エ 不適切な会計処理の発生原因

(ア) 2011 年度末における会計処理

a. カンパニー

上記の経緯をみると、I 案件については、2011 年度末時点において、60 億円程度の損失が生じる見込みであり、かつ、真崎俊雄 CP 及びカンパニーの関係者はこれらの事実を認識していた可能性が高いし、カンパニーの担当者は、ロスコン案件の処理プロセスに従って、受注損失引当金を計上すべきであった。

それにもかかわらず、2011 年度末において、ロスコン案件の処理プロセスにおいて、I 案件がロスコン案件として抽出されておらず、受注損失引当金は計上されていない。その原因としては、次のような点が考えられる。

すなわち、上記の SIS 社の事実上のルールによれば、カンパニー内の CP らのみならず、コーポレート（P 及び／又は GCEO）の承認を得られない限り受注損失引当金の計上を行うことはできないとされているところ、I 案件については 2012 年 3 月 16 日に北村秀夫 GCEO が久保誠 CFO とともに、受注損失引当金を計上しない旨の判断を行い、同判断を鉄道システム統括部長に伝えている。このため、SIS 社関係者は、北村秀夫 GCEO 及び久保誠 CFO の判断に従い、受注損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続を開始しなかったものと認められる。

b. コーポレート

上記のとおり、北村秀夫 GCEO は、久保 CFO とともに、2012 年 3 月 16 日、I 案件について、受注損失引当金を計上しない旨の判断を行った。これが SIS 社において、2011 年度末に I 案件がロスコン案件として抽出されず、受注損失引当金の計上が行われなかった直接の原因であると認められる。

北村秀夫 GCEO は、受注損失引当金を計上した案件については、当該案件の担当者が当該引当金計上額のみだけ損害を出しても許されると考えてしまい、CR 策等に対するインセンティブが弱まる可能性があるため、安易に工事損失引当金の計上を認めない方針を取っている旨を述べている。このような理由が存在したことはあながち否定できないが、上記のとおり、2012 年 1 月 26 日の四半期報告会においては 85

百万米ドルの損失が見込まれる旨が説明されていることや、2011年度のSIS社の営業利益は、予算上508億円とされていたのに対し、I案件の受注損失引当金を計上しなくてもわずか66億円に留まるような状況であったこと等を踏まえれば、北村秀夫GCEOにおいて当期の損失計上を先延ばしにしようとの意図が存在したと思料される。

なお、佐々木則夫Pは、2012年1月26日及び同年2月24日の報告や、同月15日の重点施策討議及び同年3月5日の中計・予算検討会議における発言、さらには2011年11月に実施された経営監査部の監査を踏まえ、I案件について数十億円程度の損失発生の見込みを認識していたと認められることからすれば、受注損失引当金を計上すべく促し、あるいは指示等を行うべきであったが、そのような促しや指示等が行われた形跡は見当たらない（但し、佐々木則夫PがI案件について受注損失引当金を計上しない旨を自ら判断した形跡も見当たらなかった。）。この点に関し、佐々木則夫Pは、「常日頃不正は駄目だ、遵法でやってくださいと言っている。」「会計処理については財務・経理が適切に行っているはずである。」「Pは個々の案件について最終的に引当金を計上するか否かの判断を行うことはなく、4月になって決算の報告を受けるだけであるが、I案件について、2011年度第4四半期に受注損失引当金を計上しないように指示したことはない。」「I案件について2011年度第4四半期に受注損失引当金を計上しなかったという認識もなかった。」旨述べている。しかし、佐々木則夫Pは、前述の報告会等において、I案件について受注損失引当金を計上した場合の鉄道システム統括部又はSIS社全体の決算に与える影響（営業利益が0になることの懸念）に繰り返し言及していたことからすれば、I案件について受注損失引当金が計上されないことを認識しつつ、当期における損失計上を回避すべく計上の促しや指示等を行わなかったとも考えられる。

(イ) 2012年度における会計処理

a. カンパニー

2012年度上期では、真崎俊雄CPがI案件について受注損失引当金を計上しないことについて、北村秀夫GCEO、久保誠CFOらに承認を求めている。真崎俊雄CPがSIS社の意向として、受注損失引当金を計上しない（そのことについて北村秀夫GCEOらに承認を求める）との判断を行った理由としては、更なるCR活動によりCRを実現できる余地もあると考えたためである可能性もあながち否定できないものの、受注損失引当金を計上すればI案件が赤字受注であったことを自認することになり、そのような赤字受注を行ったSIS社の責任を問われることになるため（事実、2012年3月に北村秀夫GCEOより、I案件の黒字化ができない場合には統括部の廃止も覚

悟するように伝えられている。)、受注損失引当金の計上は避けたいとの思惑があったものと思料される。

b. コーポレート

北村秀夫 GCEO と久保誠 CFO は、真崎俊雄 CP より 2012 年度上期に受注損失引当金を計上しないことの承認を求められて、両者がそれを承認する旨を判断した。北村秀夫 GCEO が、2012 年度上期期末において受注損失引当金を計上しないことを承認した理由は、2011 年度末と同様に、当期の損失計上を先延ばしにしようとの意図が存在したことによると思料される。

2012 年度下期においても、佐々木則夫 P、北村秀夫 GCEO 及び久保誠 CFO は、同人らの出席するトップ中計・予算検討会議において、I 案件が大きなロスを出しそうであることを認識しているのであるから、受注損失引当金を計上すべく促しや指示等を行うべきであったが、そのような促しや指示等が行われた形跡は見当たらなかった（但し、同人らが I 案件について受注損失引当金を計上しない旨を自ら判断したことの形跡も見当たらなかった。）。この点に関し、佐々木則夫 P は、I 案件について受注損失引当金を計上していないという認識はなかった旨述べている。しかし、I 案件は多額の損失が発生するおそれのあるリスク案件であり、仮に受注損失引当金が計上されたとすれば、少なくとも社長月例等で説明がなされるはずである（そうでなければ営業利益等の計数の説明がつかない。）。そのため、佐々木則夫 P 及び北村秀夫 GCEO としては、I 案件について受注損失引当金を計上していないことを認識しており、当期における損失を回避すべく促しや指示等を行わなかった疑いが残る（なお、SIS 社の 2012 年度の営業損益の予算は 320 億円であったところ、I 案件の受注損失引当金を計上しなくても、同年度の営業損益の実績は 248 億円にとどまっている。）。

(ウ) 2013 年度上期末における会計処理

a. カンパニー

上記の 2013 年度上期末の経緯によれば、2013 年 9 月の時点では SP アップ交渉は顧客 I 社に拒否されており、また、CR についても、設計仕様も固まり量産が開始さ

れていたため【40】調達部門におけるCRの余地が乏しくなっていたことも踏まえれば、I案件で損失が発生することは不可避であり、合理的に見込まれる損失が約60億円程度存在することは、真崎俊雄CPをはじめSIS社関係者がこれを認識していたことが認められる。そのため、SIS社関係者は、約60億円程度の受注損失引当金の計上に繋がる手続をとるべきであった。

しかし、実際には受注損失引当金は25億円しか計上されていない。その原因は、次のようなものと考えられる。

すなわち、SIS社においては、真崎俊雄CPが、受注損失引当金の計上を行うが、その金額は見込まれる損失額である約60億円ではなく、最終的に25億円とするとの判断をしている。その理由としては、上記のSIS社の事実上のルールによれば、受注損失引当金の計上はコーポレート（P及び／又はGCEO）の承認を得られない限り行うことができないところ、これまでI案件の受注損失引当金計上に関しては、コーポレートより厳しい姿勢が示されていたことや、従前のPらの発言などから、受注損失引当金を計上するためには、予算統制の観点から、コーポレートよりそれに見合った利益を上げることを求められると認識していたところ、2013年度上期の鉄道・自動車システム事業部の業績は厳しい見通しであったため当期の損失計上を回避し、先送りしようとする意図が存在したものと思料される（鉄道・自動車システム事業部の2013年度上期の営業損益の予算は▲34億円であったところ、結果的にI案件の受注損失引当金を25億円にとどめても同年度上期の鉄道・自動車システム事業部の営業損益の実績は▲55億円であった。）。

b. コーポレート

田中久雄P及び北村秀夫GCEOは、2013年7月8日及び10日に、I案件について、受注損失引当金計上の必要があることの説明を受け、同説明に基づき、20億円について受注損失引当金を計上することを承認した。この点に関し、田中久雄Pは、財務や経理がきちんと見ているという前提で資料を見ており、引当に関する指示等をしたことはない旨述べている。しかし、田中久雄Pへの報告資料は「ロスコン基準に該当」等の記載が存在するなど受注損失引当金の計上を念頭においた内容であること、SIS社として受注損失引当金を部分的に計上することをコーポレートに提案する意思があったと認められることからすれば、SIS社が田中久雄Pに対し受注損

⁴⁰ 当初、量産車両用の納期は2013年7月ないし2015年7月とされていたが、2014年1月ないし2016年1月に後ろ倒しされている。

失引当金の計上に関して説明を行い、田中久雄 P は少なくともこれを黙認した可能性が高い。

20 億円という金額は、SP アップを考慮した上で、現時点で不可能であることが確定していない全ての CR 施策を反映した場合に予想されるミニマムケースの損失額であるから、田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO としては、そのような額が I 案件について合理的に発生が予想される損失として十分でないことを認識しえたはずである。にもかかわらず、田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO は、受注損失引当金として計上する金額を 20 億円とすることを承認（少なくとも黙認）していることからすれば、両名において、当期の損失計上を回避し先延ばしにしようとする意図が存在したものと思料される（SIS 社の 2013 年度上期の営業損益の予算は▲44 億円であったところ、結果的に I 案件の受注損失引当金を 25 億円にとどめても SIS 社の同年度上期の営業損益の実績は▲51 億円であった。）。

(エ) 2013 年度末における会計処理について

a. カンパニー

上記の経緯によれば、2013 年度末の時点においては、I 案件については 60 億円程度の損失が合理的に見込まれており、当時計上されていた受注損失引当金 25 億円に加えて 30 億円程度の受注損失引当金を計上する必要があるが生じていた。そして、真崎俊雄 CP をはじめとする SIS 社関係者は、これを認識していたものと認められるところ、実際には追加で 6 億円しか受注損失引当金を計上せず（なお、当期損失として 6 億円を計上している）、2014 年度上期の予算に I 案件についての 22 億円の受注損失引当金を織り込んでいる。

その原因としては、従前の P らの発言などから、損失を計上するためには、予算統制の観点から、それに見合った利益を上げることを求められると認識していたところ、2013 年度の SIS 社の鉄道・自動車システム事業部の業績は厳しい見通しであった（鉄道・自動車システム事業部の 2013 年度の営業損益の予算は 6 億円であったところ、結果的に I 案件の受注損失引当金を計上しなくとも 2013 年度の SIS 社の鉄道・自動車システム事業部の営業損益の実績は▲19 億円であった。）ため、当期の損失計上を回避し先延ばしにしようとする意図が存在したことにあるものと思料される。

b. コーポレート

田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO は、2013 年 11 月 22 日、同年 12 月 19 日及び 2014 年 2 月 20 日の各社長月例並びに 2014 年 1 月 23 日の四半期報告会において、I 案件に関して、2013 年度の営業損益に対して▲60 億円のリスク影響額を有するものの、2013 年上期に 25 億円の受注損失引当金が計上されたのみであることの報告を受けた。この点に関し、田中久雄 P は、そのような報告資料に基づいてディスカッションを行った記憶はない旨述べている。しかし、田中久雄 P は 2014 年 1 月 23 日の四半期報告会において「I 案件、GIS については忘れてないよね」と I 案件について受注損失引当金を計上したことを念頭においた発言を行っており、田中久雄 P はかかる報告を認識していた可能性が高いものと思料される。

そのため、田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO は、2013 年度末に受注損失引当金を計上すべく促しや指示等を行うべきであったが、そのような促しや指示等が行われた形跡は見当たらなかった（ただし、両名が I 案件について受注損失引当金を計上しない旨を自ら判断したことの形跡も見当たらなかった。）。その原因としては、田中久雄 P 及び北村秀夫 GCEO においても、当期における損失を回避し先延ばしにする意図を有していたことにある可能性が高いと思料される（上記のとおり、2013 年度の SIS 社の実績は営業損益 287 億円であるが、同年度の SIS 社の予算は営業損益 410 億円であった。）。

(オ) 内部統制上の問題点等

なお、上記のような原因に加えて、以下のような点が I 案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

カンパニーの経理部は、適切な会計処理を行うため、事業部から独立した立場から牽制機能を発揮することを期待され、内部統制の一翼を担っていたものである。

しかし、受注損失引当金の計上を行うか否か、及び、その金額が、事実上のルールにより CP 及びコーポレートにおいて決定されていたことにより、経理部の牽制機能が無力化されていた（そのような場合には、経理部がコーポレートの財務部と連携することにより、牽制機能を果たすことが期待されているものの、実際には財務部がそのような役割を果たすことはなかった。）。また、経理部においても、財務会計よりも管理会計を優先させる意識が極めて強く、会計処理の適切さよりも会計上の損益の改善を優先させることもやむを得ないという意識を持っていたため、適切に受注損失引当金が計上されるように指導することもなされなかったものと考えられる。

I 案件については、上記のとおり、2011 年度末に SIS 経理部担当者がコーポレート財務部担当者と、同案件をロスコン事例の一つとして協議したり、経理部として具体的に妥当と判断される受注損失引当金の金額について CP らに報告していた可能性が高いと認められる。しかし、これらの報告にもかかわらず、CP（及びコーポレートの GCEO）らによって受注損失引当金の計上の有無又はその金額が決定されたことから、これらの経理部の内部統制が十分に機能しなかったと言わざるを得ない。

b. コーポレートにおける内部統制

(a) 財務部門

上記の経緯からすれば、久保誠 CFO は、財務部門のトップとして各四半期において I 案件について損失が発生する見込みであることを認識していたのであるから、CP や GCEO の意向に関わらず、SIS 社において受注損失引当金を計上するよう指導すべきであった。しかし、久保誠 CFO は、北村秀夫 GCEO とともに受注損失引当金の計上を行わないことを積極的に決定しており、その職責を十分果たしていないだけでなく、そのような決定にあたっては、損失計上を回避し先延ばしにしようとする意図が存在していたものと思料される。

またコーポレート財務部長が、2012 年 2 月初めころ、SIS 社の経理部に対し、2011 年度第 4 四半期のロスコン回避と会計処理の整理を指示していることからすれば、財務部における牽制機能が働いていないばかりか、SIS 社経理部の牽制機能を無力化し、財務部として、損失計上を回避し先延ばしにしようとする意図が存在した疑いが残る。その他の財務部長や財務部担当者らにおいても、SIS 社経理部とともに、I 案件をロスコン案件の事例として協議するなどしていたにもかかわらず、最終的に I 案件の受注損失引当金の計上に関して何らかの対応をとった形跡は認められない。財務部においても、財務会計よりも管理会計を優先させる意識が極めて強く、会計処理の適切さよりも会計上の損益の改善を優先させることもやむを得ないという意識を持っていたため、適切に受注損失引当金が計上されるように指導することもなされなかったものと考えられる。

このため、I 案件については、財務部の内部統制が全く機能しなかったと言わざるを得ない。

(b) 経営監査部

2011 年 11 月、経営監査部は I 案件を担当する鉄道システム統括部の監査を行い、同年 12 月 5 日、監査報告書を作成した。同監査報告書において、I 案件の実査時点

の損益見込が▲86 百万米ドルであることが記載されているが、受注損失引当金の計上の必要性については指摘がなされていない。

もっとも、2011 年 12 月時点においては仕様が確定されておらず、2011 年度第 3 四半期時点においては受注損失引当金を計上すべき合理的な見積りが存在したとまでは評価できないが、早晚、受注損失引当金の計上が必要となることが予想されるのであるから、その旨の指摘を行い適正な会計処理を行うよう指摘すべきであった。

このため、I 案件については、経営監査部による内部統制が十分に機能したとまではいえない。

c. その他

(a) 監査委員会

監査委員会は、2012 年 2 月 3 日、真崎俊雄 CP のヒアリングにおいて、I 案件の損益が悪化する懸念を報告された。

また、同年 3 月 19 日、北村秀夫 GCEO のヒアリングにおいて、赤字受注案件の止血が課題であることを報告されている。

また同年 3 月 29 日、SIS 経理部長らは、村岡富美雄取締役（監査委員長）及び堀岡弘嗣取締役（監査委員）に対し、ロスミニマムに向けた事業部の取組内容、及び、I 案件について今回受注損失引当金を計上しないことを説明した。説明の際、村岡富美雄取締役は、現受注分の想定ロス額▲83 億円を売価アップ 43 億円、残額をコスト削減でカバーすると言うが、実現は不可能ではないかと発言したうえで、12 年度はロス額をどう予算組みしているのかと質問した。これに対して SIS 経理部長は対策後の数値で見ている【⁴¹】と回答している。上記のやりとりからすれば、村岡富美雄取締役（監査委員長）及び堀岡弘嗣取締役（監査委員）としては、かかる SIS 社経理部の説明により、I 案件について受注損失引当金を計上する必要があるにもかかわらず計上されていないことを認識したものと認められるが、財務部に対し、リスク案件に注意するよう一般的な指摘を行ったにとどまり、それ以上の対応を行った事実は見当たらない。

さらに監査委員会は、同年 11 月 7 日、安達竹美 EVP のヒアリングにおいて、I 案件の売価（SP アップ交渉）が厳しいことの報告を受けるとともに、同年 12 月 13 日

⁴¹ 2012 年度には引当を行うための予算化は何ら行われていないところ、本回答は、対策後の数値では損失が発生しないため、2012 年度予算には工事損失引当金を織り込んでいないという意味であると推測される。

には、真崎俊雄 CP のヒアリングにおいて、I 案件の PJ 強化（ロスの極小化とオプション以降の採算化）が経営課題と重点施策であると報告されている。

このような状況下であったにもかかわらず、監査委員会の会議において、I 案件について何らかの議論をした形跡はうかがわれない。また、監査委員会が、I 案件の受注損失引当金の未計上について何らかの報告や指摘等を行った事実も見当たらない。

さらに監査委員会は、2013 年 12 月 25 日、真崎俊雄 CP へのヒアリングを実施しており、その際に真崎俊雄 CP が説明のため用いた資料には、リスク案件の一つとして、I 案件が営業損益▲60 億円であり、2013 年上期に 25 億円引当済みである旨が記載されている。にもかかわらず、監査委員会は、I 案件に関し、同日以降も何らの対応を行っていない。

このような状況を踏まえれば、監査委員会としての内部統制が十分に機能しなかったと言わざるを得ない。

(b) 会計監査人の監査

会計監査人は、I 案件について、監査手続として、2013 年度末及び 2014 年度末に受注損失引当金計上の適切性について、SIS 社経理部の経理部員 I3 氏より説明を受けている【42】。SIS 社は、資料に基づき SP アップや CD 施策を説明したが、そのような施策には実現可能性の高くないものが織り込まれていた。しかし、会計監査人は施策の中に実現可能性が高くないものが織り込まれていることに気がつかなかったため、結果として会計監査人による統制が機能しなかった。

ただし、会計監査人として施策の実現可能性を精査することには困難が伴うことも否定できないため、統制が機能しなかったことにはやむを得ない面もある。

(4) J 案件

ア J 案件の概要

本案件は、SIS 社が、2008 年 10 月に、取引先 J 社から海外の電力会社向け発電所に関する工事を、納期 2013 年 10 月（当初）、契約金額 118 億円で受注した案件である。

42このほか、2013 年度上期末には、四半期レビューの手続において I 案件の受注損失引当金に関する説明を受けている。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

J 案件において SIS 社は、2013 年度第 2 四半期において見積工事原価総額の見直しを行い、コスト削減 17 億円を織り込み、見積工事原価総額を 135 億円から 117 億円に減額し、これにより 17 億円の利益を計上した。

2013 年度第 4 四半期において工事が完成していないにもかかわらず、原価注入率が 100%と異常な状況になっているが、見積工事原価総額の見直しを実施していなかった。また、2014 年度第 3 四半期までに追加発生した工事原価を計上していなかった。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	112	110	107	149	142	144	144
見積工事原価総額	107	102	104	138	135	117	112
差引損益	5	7	4	10	8	27	32
年度損益							
売上	49	9	9	8	23	45	0
売上総利益	2	2	▲1	3	▲0	21	5
累計損益							
売上	49	58	67	75	99	144	144
売上総利益	2	4	2	5	5	27	32

当該コスト削減は具体的な施策の裏付けが少なく、また実際に削減できたコストは 1 億円にとどまった。そのため、当該コスト削減の織り込みは合理的であったとはいえ、SIS 社は減額前を見積りを基礎として見積工事原価総額を認識すべきであった。

2013 年度の見積工事原価総額の増額は第 2 四半期で 17 億円、損益への影響額は▲17 億円となる。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	112	110	107	149	142	144	145
見積工事原価総額	107	102	104	138	135	134	134
差引損益	5	7	4	10	8	9	11
年度損益							
売上	49	9	9	8	23	27	19
売上総利益	2	2	▲1	3	▲0	3	3
累計損益							
売上	49	58	67	75	99	125	145
売上総利益	2	4	2	5	5	8	11

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	▲0	1
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	17	21
差引損益	-	-	-	-	-	▲17	▲20
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	▲19	19
売上総利益	-	-	-	-	-	▲19	▲2
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	▲19	1
売上総利益	-	-	-	-	-	▲19	▲20

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注から2013年度第2四半期までの経緯

2008年10月、SIS社は、取引先J社から契約金額118億円でJ案件を受注し、2009年度第1四半期から売上の計上を開始した。

2013年9月初旬頃、電力流通システム事業部内の2013年度第2四半期の予算達成状況を確認する会議が開催された。同会議では、電力流通システム事業部内の予算は未達が見込まれたことから、J事業部長から各ビジネスユニット（BU）^{【43】}に対して予算達成に向けた改善要請が実施された。これは、当時コーポレートからSIS社に対しては、予算達成に対する強いプレッシャーがかけられており、これを受けて真崎俊雄CPから電力流通システム事業部に対しても、強いプレッシャーがかけられていたことを受けて行われたものであったことから、同改善要請のプレッシャーも相当強いものであった。

このため、電力流通システム事業部においても、電力企画部主導でBUごとに改善策及びその結果の集計を取りまとめる過程で、電力BUにおいては、当時工事進行基準が適用されていたJ案件の見積工事原価総額を見直して減額する方法によって2013年度第2四半期の利益を計上し、損益を改善するとのアイデアが出され、具体的に検討されることとなった。

これを受けて、見積工事原価総額の見直しの手続のために、電力流通システム事業部の海外電力流通営業部から、電力流通システム事業部の海外変電プロジェクト技術部に対して、J案件のNET（のうち一部の項番）につき、用途目的を検討の上、減額可能性を検討するよう依頼が行われた。その結果、同技術部からは見積工事原価総額を約4億円減額することが可能であるとの回答がなされた。

しかしながら、事業部からの上記プレッシャーの中で、海外電力流通営業部は、より大きな利益を計上する必要があると考え、実現可能性について適切な検討を行うことなしに、合理的な根拠なくして、17億円の減額が可能であるものとして、見積工事原価総額17億円の減額のための手続を行った。

(イ) 2013年度第4四半期

2013年度第4四半期末時点において、J案件は、未だ工期を約半年残しており、更なる工事原価の発生が見込まれていたにもかかわらず、上記(ア)による減額後の見積工事原価総額を前提とする原価注入率（NETに対する実コストの発生比率）は100%に達していた。

したがって、そもそも上記(ア)による見積工事原価総額の減額は適切ではないが、当

⁴³ 電力流通システム事業部には複数の技術部が存在するが、それぞれの技術部ごとに、当該技術部と当該技術部に関係する営業部をもってビジネスユニット（BU）を構成し、電力流通システム事業部の損益はBU単位で管理することとされていた。

該減額がなされていることを前提とするならば、電力流通システム事業部の海外電力流通営業部の担当者らは、見積工事原価総額の見直しのための手続を開始する必要があった。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(7) 2013年度第2四半期の会計処理

a. カンパニー

当期利益を増額しようとする意図に基づき、合理的根拠なくして見積工事原価総額を減額することが許されないものであることは明らかである。

2013年度第2四半期に行われたこのような減額は、電力流通システム事業部の海外電力流通営業部の判断において行われたものであるが、その動機は、コーポレートからSIS社、SIS社(CP)から各事業部に対する予算達成に対する強いプレッシャーがかけられたことを背景に、適切性を欠くとしても会計上の損益を改善しようと海外電力流通営業部が考えたことによるものと認められる(2013年度上期の電力流通システム事業部における実績は営業損益57億円であるのに対し、同上期の予算は営業損益54億円であった。したがって、J案件において見積工事原価総額を減額して営業利益を計上しなければ、2013年度上期の予算を達成できない状況であった)。このような考え方が、適切な会計処理に向けた意識(コンプライアンス意識)の欠如によるものであることは論を待たない。

なお、J案件について海外電力流通営業部が見積工事原価総額の減額を行ったこと自体は、電力企画部を通してJ事業部長にも報告されている可能性が高いと思料されるものの、合理的な根拠なくして17億円を減額したという事情まで事業部長が認識していたことを裏付ける事実は見当たらなかった。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(4) 2013年度第4四半期の会計処理

a. カンパニー

原価注入率が100%を超え、更なる工事原価の発生が見込まれているのであるから、営業部の担当者としては、見積工事原価総額を増額するための見直しを行う必要があった。にもかかわらず、海外電力流通営業部の担当者らは、その手続を行っていない。その理由について、電力流通システム事業部の海外電力流通営業部（J営業部長・同営業部担当者）は、原価注入率が100%になっていることには気付かなかったからである旨述べている。しかし、工事進行基準案件については、各四半期末日において原価注入率（工事進捗率）に応じて売上を計上することになっているところ、営業部担当者らにとって売上の計上額は重要な関心事であること等の事情からすれば、原価注入率が100%に達している（すなわち売上の計上額がSP満額に達している）ことは容易に認識できるはずである。一方、今後原価が発生する見込があるか否かについては営業部担当者であれば容易に知り得ることである。

以上からすれば、原価注入率が100%に達しているにもかかわらず、見積工事原価総額の見直しを行っていないことについては、当期の損失計上を回避し先延ばしする意図があったのではないかとの疑いが残る（2014年度の電力流通システム事業部における営業損益の実績は152億円であるのに対し、同年度の営業損益の予算は197億円であったため、仮にJ案件において見積工事原価総額を増額することとなれば、さらに予算との乖離が大きくなる状況であった。）。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(ウ) 内部統制上の問題点等

上記のような原因に加えて、以下のような点がJ案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

a. カンパニーにおける内部統制

カンパニーの経理部は、適切な会計処理を行うための牽制機能を期待され、内部統制の一翼を担っていたものである。

しかし、見積工事原価総額の見直しは営業部の判断（権限）において行うことができるものとされており、経理部は、当該見直しの有無やその必要性について認識しうる立場に置かれていないため、上記の不適切会計の発生について認識することができなかった。

このため、経理部における内部統制は十分に機能しなかった。

b. その他

経営監査部、監査委員会から何らかの指摘がなされた事実は見当たらなかった。他方、会計監査人は、2013年度第2四半期の監査において、見積工事原価総額の減少が適切なプロセスを経て行われていることを確かめるために、見積工事原価総額を17億円減額した際の発番票および減額した17億円の内訳資料について提示を受け、当該内訳の内容について具体的に説明を求めた。これに対し、SIS社から会計監査人に対しては、見積工事原価総額の減額には信頼性があるかのような説明がなされた。

以上からすれば、会計監査人としては、見積工事原価総額の減額の信頼性を確認するために具体的な行動をとっていたものと認められる。必ずしも技術的な知見を有していない会計監査人において、SIS社から信頼性のある減額である旨の具体的な説明を受けたにもかかわらず、実際には信頼性に欠ける減額である旨判断することは極めて困難であると考えられる。したがって、J案件において、会計監査人による統制機能が及ばなかったことはやむを得なかったものと考えられる。

4 CS社

(1) CS社の概要

CS社は、スマートコミュニティ（情報通信技術を活用しながら、再生可能エネルギーの導入を促進しつつ、電力、熱、水、交通、医療、生活情報など、あらゆるインフラの統合的な管理・最適制御を実現しつつ、社会全体のスマート化を目指すもの）の実現を主な業務分野とするカンパニーである。

2013年10月にSIS社のソリューション・自動化機器事業部が営んでいた業務分野等【⁴⁴】を引き継ぐ形で設立された。

CS社の概要は、以下のとおりである。なお、必要に応じて、K案件を担当するSIS社のソリューション・自動化機器事業部（2013年10月にCS社に引き継がれる以前のものをいう。以下同じ。）の状況について、補足して説明する。

⁴⁴ 具体的には、①街・コミュニティに関わる施設全般を対象に、情報通信技術を活用し省エネルギーやエコを核としたトータルソリューションを提供する事業、②道路の交通状況を把握・管理する交通管制システムやETCシステム、防災のための映像監視・情報システム、野球場などの大型LED表示システムを提供する事業、③放送・通信の分野において、デジタル・ブロードバンド時代なさらなる進歩に向けた放送システムや伝送ネットワークを提供する事業及び④水処理関連事業

ア カンパニー内の事業部等

CS 社は、3つの事業部【⁴⁵】と1つの工場【⁴⁶】から組成されている。本委員会による調査の対象となったK 案件を担当するコミュニティ・ソリューション事業部は、街・コミュニティに関わる施設全般（放送・通信システム、防災システム、道路システム等）を対象に、ICT/クラウドを活用し省エネルギーやエコを核としたトータルソリューションの提供を主な業務分野とする事業部である。

イ 予算作成及びその統制

CS 社においては、毎年中期計画3年分を作成し、その1年目が次年度の予算となる。この中期計画の作成プロセスは次のとおりである。

毎年12月、コーポレートから提示される「中計基本方針」に則り、各事業部は3ヶ年中期計画を作成し、翌1月にカンパニー中計検討会にて報告する。CS 社は、各事業部から提出された中期計画を取りまとめ、1月末にコーポレートに提出する。これを受けて、2月にコーポレートとCS 社が、具体的な施策内容について討議し、かかる討議を踏まえて、3月にCS 社の中期計画を確定させる。

CS 社は、毎月、コーポレートに対し、上記のように作成された予算の達成状況について、次のように報告を行っている。

毎月初旬に前月の実績を財務部に報告する。毎月半ばころ、CS 社内の月次会議と呼ばれる会議で各事業部より事業の概況や当期の見込等について報告を受けた上で検討が行われ、その結果を踏まえて、月次の見込値を財務部に報告する。毎月下旬の社長月例において、コーポレート社長に対する報告が行われるが（ただし、毎年7月と1月の会議は「四半期報告会」と呼ばれ、四半期の予算達成状況が報告・検討される。）、CS 社は社長月例の直前に、GCEO との事前会議を行いGCEO に対して社長月例の報告内容に関する説明等を行う。GCEO との事前会議においてGCEO より指摘された事項等を検討した上で、社長月例においてコーポレート社長に対する報告が行われる。社長月例後、社長月例における指摘事項等の確認と検討のため、CS 社内において社長月例ラップアップ会議が開催される。

また、四半期の最終月（6月、9月、12月、3月）は、見込提出値の報告後、社長月例の前後に、着地見込会議が開催されている。着地見込会議においては、各事業部よ

⁴⁵ コミュニティ・ソリューション事業部、水・環境システム事業部及びビル・施設ソリューション事業部

⁴⁶ 府中コミュニティ・ソリューション工場

り当期の見込等について報告を受け、見込提出値からの変動要素の有無等が検討される。社長月例前の着地見込会議後、その結果を踏まえ、CS社から社長月例において当期の見込として報告する数値を決定し、これを達成するために各事業部に対してチャレンジ（業績改善の指示）が行われる。社長月例後の着地見込会議においては、四半期の決算に向けた売上高、営業利益、資金収支等の数値のとりまとめが行われる。

ウ カンパニー内の財務報告に係る内部統制等

CS社においては、案件の受注、工事進行基準適用案件の処理、ロスコン案件の処理に関して、以下のような内部統制がとられていた。

(7) 案件受注の決裁

K案件を受注したのはSIS社であるため、案件受注の決裁手続は、SIS社に関する受注決裁手続と同様である。

(4) 工事進行基準適用案件の処理

a. 工事進行基準の適用要件

東芝では、工事収益総額、工事原価総額、決算日における工事進捗度を信頼性をもって見積ることができる状態であるという要件を満たす案件のうち、

- ・ 見積工事収益総額が10億円以上、かつ工事期間が1年以上の長期請負工事
- ・ 見積工事収益総額が10億円以上で工期が3ヶ月以上1年未満の工事のうち、着工事業年度中にその目的物の引渡しが行われない請負工事

については、工事進行基準適用案件として取り扱うこととし、見積工事収益総額が10億円未満であっても、成果の確実性が認められる場合には工事進行基準を適用することができる」とされている。

そして、CS社においては、2014年度より、上記「見積工事収益総額が10億円未満であっても、成果の確実性が認められる場合」について具体的条件を定めており、

- ・ 見積工事収益総額が5億円以上、かつ工事期間が1年以上の長期請負工事
- ・ 見積工事収益総額が5億円以上で工期が3ヶ月以上1年未満の工事の内、着工事業年度中にその目的物の引渡しが行われない請負工事

については、工事進行基準適用案件として取り扱うこととされている。

b. 工事進行基準の適用に関する財務報告に係る内部統制

CS 社（SIS 社ソリューション・自動化機器事業部を含む。）においては、カンパニー内の工事進行基準の適用に関する処理は、財務報告に係る内部統制として、以下の6つの作業プロセスを経て行われることとされている。なお、当該プロセスに係る部署の殆どの者が以下のプロセスを理解はしていたが、CS 社として、必ずしもこのような作業プロセスについて周知徹底の上遵守を求めていたとまではいえない状況にあった。

(a) 工事進行基準の対象案件の登録

- ・ 営業部門は、受注データ（注文主、契約金額、工期など）を基に工事進行基準対象売上の対象案件を決定し、発番時にシステム上登録する。
- ・ 事業部企画部門担当者は、受注残リストで漏れ・誤登録がないかどうか確認してリストに押印する。

(b) 見積原価の算出と確認

- ・ 技術部門担当者は、営業部門担当者からの依頼により、注文内容に基づいて発番 NET を算出し、技術部門あるいは営業部門承認権限者（GPM）が積算根拠と照合して正確性を確認の上、これを承認する。承認後回付された原稿に基づいて発番発行される。この一連のプロセスは、契約後の契約内容変更及び仕様変更などの決定の段階で、発番 NET に変動が発生する場合に繰り返される。
- ・ 技術部門あるいは営業部門の GPM は、毎月、工事進行基準対象注番について、発番 NET が最新の NET であることを、管理表と一致していることで確認する。
- ・ 営業部上長は、システム上入力された NET 及び販売直接費と、上記見積回答書及び販売直接費見積書の金額が整合していることを確認し、承認する。
- ・ 営業部担当者は、工場・技術・調達部門に対して見積原価の変更有無の確認を行い、変更がある場合はシステム上、変更入力を行う。営業部上長は変更入力された NET 又は販売直接費とその根拠書の金額が整合していることを確認し、承認する。契約内容の変更があった場合には、同様の手続により、見積原価と SP の変更を行う。

(c) 工事進行基準に基づく売上計上額の計算

- ・ 東芝の工事進行システムでは、工事進行基準に基づく売上計上額、売上原価計上額を自動で計算する仕組みになっている。

(d) 工事進行基準に基づく売上計上額の計算に使用されるデータの検証

- ・ 事業部企画部門担当者及び経理部担当者は、工事進行基準の計算に使用された元データ（契約金額・累計注入額・見積総原価）の整合性を検証する。

(e) 売上の計上

(f) 売上計上の戻入

(ウ) ロスコン案件の処理

東芝においては、工事進行基準の適用の有無にかかわらず、当期末において2億円以上の損失が発生することが見込まれ、かつ当該損失額を合理的に見積ることができる案件については、翌期以降の損失見込額を、「受注工事損失引当金」として計上することとされている。

CS社(SIS社ソリューション・自動化機器事業部を含む。)におけるJ-SOX定義書によれば、ロスコン案件の処理は、事業部ごとに若干の相違はあるものの、概ね、①ロスコン案件の抽出、②各四半期の工事損失引当金の計上、③前四半期の工事損失引当金の振り戻しというプロセスを経て行われることとされている。

上記のうち、ロスコン案件の処理に関する財務報告にかかる①及び②の内部統制のプロセスは、以下のとおりである(なお、③のプロセスは当該四半期と前四半期とで工事損失引当金が重複して計上されないようにするための形式的なプロセスである。)

a. ロスコン案件の抽出

CS社(SIS社ソリューション・自動化機器事業部を含む。)においては、ロスコン案件の抽出に関する処理は、財務報告に係る内部統制として、以下のプロセスを経て「受注工事損失引当金調査表」を作成することにより抽出されることとされている。

(a) ロスコン計上対象案件の抽出

- ① 四半期毎に、経理部門は事業部企画部門に対し、「受注工事損失引当金調査表」を送付して、ロスコン計上対象案件(ロスコン対象案件は、受注残注番のTOVと注番毎の製造損益をもとに抽出を行う。)の有無とロスコン引当金額の算定を依頼する。
- ② 事業部企画部門の管理担当者は、毎四半期決算期末の翌月初に、システムから受注残注番データを抽出し、受注残注番単位のロスコンが1億円以上の注番を抽出して、ロスコン注番リストを作成する。
- ③ 事業部企画部門の承認権限者は、ロスコン注番リストを検証して抽出漏れが無いこと、案件別の粗利額を参照しロスコンが1億円以上の注番が正しく抽出されていることを確認し、ロスコン注番リストに押印する。

(b) 「受注工事損失引当金調査表」作成及び回答

- ① 事業部企画部門は、ロスコン1億円以上の受注残注番がある場合は、担当営業部門に対して経理部門が定める「受注工事損失引当金調査表」作成を依頼する。
- ② 依頼を受けた営業部門担当者は、技術部門に当該注番のNETが最新であることの確認を依頼する。
- ③ 依頼を受けた技術部門担当者は、発番NETが最新であるかを確認し、最新でない場合は最新の発番NETを算出し、技術部門の承認権限者はNETの正確性を確認して承認を得た上営業部門担当者に算定した最新の発番原稿（NET）を回付し、営業部門の承認権限者の電子承認により発番NETを変更する。
- ④ 技術部門承認権限者は、四半期ごとにロスコン対象注番について販売システム上の発番見積工事原価総額が最新のNETである事を最新のNET管理表と一致している事で確認・承認する。
- ⑤ 技術部門より最新のNET【⁴⁷】を入手した営業部門担当者は、契約書又は注文書等で契約金額を確認した上で、「受注工事損失引当金調査表」を作成する
- ⑥ 営業部門長は「受注工事損失引当金調査表」に記載された契約額及び工事原価総額が、契約書又は注文書等の契約金額、及び技術部門の承認権限者によって承認された当該四半期最終の販売システム上のNETあるいは、今後の発生を見込んだNETを算出した資料と整合することを確認し「受注工事損失引当金調査表」に押印した上で、事業部企画部門に提出する。
- ⑦ 事業部門は、「受注工事損失引当金調査表」を事業部として取り纏めの上、経理部門に連絡する。ロスコン対象案件がない場合には、その旨を連絡する。

b. 各四半期の工事損失引当金の計上

CS社（SIS社ソリューション・自動化機器事業部を含む。）においては、各四半期の受注工事損失引当金は、以下の手順により「受注工事損失引当金調査表」を利用して計上されており、各四半期の受注工事損失引当金の計上にあたっては、上記a.のロスコン案件の抽出プロセスを経ることが予定されている。

エ CS社における事実上のルール（秋葉慎一郎CPの認識）

⁴⁷ CS社においては、技術部門長が押印した今後の発生を見込んだ見積総原価を算出した資料を含む。⑥においても同じ。

J-SOX 定義書によれば、工事引当金の計上や、その必要性が裏付けられるような見積工事原価総額のシステムへの登録手続においては、CP やコーポレート（社長、GCEO 及び CFO）への報告やこれらの者の決定・承認は何ら要求されていない。

しかし、秋葉慎一郎 CP は、子会社等に適用される業務連絡要綱に準じて、CS 社の業績に重大な影響を与えるリスク等については、CP の承認、さらにはコーポレート（P、GCEO 及び／又は CFO）への報告とこれらの者の承認が必要であると考えていた。とりわけ、K 案件は、後述する通り、CS 社発足時から 35 億円もの工事損失を引当することが予算に織り込まれていた、まさに CS 社の業績に重大な影響を与えるリスクを有する案件であった。また、SIS 社時代の事実上のルールに基づき既に工事損失の計上についてコーポレートへの報告とこれらの者の承認を要することを前提として諸手続が進められてもいた。このため、工事損失の計上に関しては、前述したようなロスコン案件の処理等のルールとは異なり、都度、CP の承認、さらにはコーポレート（P、GCEO 及び／又は CFO）への報告とこれらの者の承認を要するものとして取り扱われていた。

オ 経理部の牽制機能

CS 社において、経理部は、経理諸制度に関する企画・立案とその推進・指導・管理、単独・連結の月次決算及び管理に関する事項、収益計上・費用計上及び製造・販売原価計算の管理・指導、遵法・監査・調査の経理事項、内部統制（J-SOX）の品質管理に関わる経理事項等の業務を所管することとされている。すなわち、経理部には、CS 社の会計処理が適正に行われるような制度を構築し、そのような制度を管理する役割を發揮することが期待されていた。

(2) K 案件

ア K 案件の概要

本案件は SIS 社が、2012 年 11 月に取引先 K 社から ETC 設備更新工事を納期 2016 年 3 月（当初）、契約金額 97 億円で受注した案件である。

イ 問題となる会計処理及びその適切性

K 案件は、既存システムとの並行運用からの切り替えや料金体制の複雑さ、交通量の多い中での 472 レーンもの大規模な工事、地域制等の特殊な仕様対応などの要因から、もともと技術的な難易度の高い案件であった上に、SIS 社による着工後、仕様承諾の遅れや人工不足、システムトラブル対応などによりコストが大幅に増加したため、

工事原価総額の成行値が継続的に増加しており、2013 年度に 35 億円の工事損失を計上し、11 億円の工事損失引当金を計上した。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	97	104	121	121
見積工事原価総額	-	-	-	88	104	156	156
差引損益	-	-	-	9	0	▲35	▲35
年度損益							
売上	-	-	-	2	30	50	32
売上総利益	-	-	-	0	▲0	▲35	-
累計損益							
売上	-	-	-	2	32	82	114
売上総利益	-	-	-	0	0	▲35	▲35

SIS 社【⁴⁸】は、2011 年度第 4 四半期より K 案件に関して工事進行基準を開始している。しかし実際には、受注後の仕様の詳細化に時間がかかり、信頼性のある見積りを行って得なかったため、当該時期に工事進行基準を適用すべきではなく、同四半期に計上されていた売上高 2 億円及び売上総利益 0.2 億円は計上するべきではなかった。

また、仕様の詳細化の過程でコストの増加を想定せざるを得ない状況が発生し、2012 年度第 1 四半期に開催されたステアリング会議で K 案件の営業担当から、SP97 億円を超える NET112 億円となる見込みであることが報告された。この報告によれば、当該時期に社内システム上の NET を増額した上で工事損失引当金(15 億円)の計上をすべきであった。

さらに、着工後の 2012 年度第 4 四半期時点で前述のトラブルが発生し、コストが増加することになったが、SP を一部しか増加させることが出来ず、これらのコスト増加分を吸収することはできなかった。したがって、当該四半期時点において、見積工事収益総額及び見積工事原価総額を増加した上で追加の工事損失引当金(141 億円)を計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

⁴⁸ 本件は、受注時点では SIS 社の管轄案件であり、その後 CS 社設立に伴って CS 社に移管されている

【修正後損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	104	121	121
見積工事原価総額	-	-	-	-	260	300	319
差引損益	-	-	-	-	▲156	▲179	▲198
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	43	13
売上総利益	-	-	-	-	▲156	▲23	▲19
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	43	56
売上総利益	-	-	-	-	▲156	▲179	▲198

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	▲97	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	▲88	156	144	163
差引損益	-	-	-	▲9	▲156	▲144	▲163
年度損益							
売上	-	-	-	▲2	▲30	▲7	▲19
売上総利益	-	-	-	▲0	▲156	12	▲19
累計損益							
売上	-	-	-	▲2	▲32	▲39	▲58

ウ 第三者委員会が認定した事実

(7) 受注に至る経緯 (SIS 社時代)

2011年11月14日、SIS社は、取引先K社が行うK1支社管内ないしK2支社管内のETC設備更新工事に関する入札のいずれについても失注した。

2011年11月21日、SIS社は、取引先K社が行う管内のETC設備更新工事に関する入札について応札の可否を検討するべく、SIS社受政会議を開催した。同会議におい

ては、ソリューション・自動化機器事業部担当者から、K3 支社管内の ETC 設備更新工事につき、K1 支社管内入札時の見積額を前提に算出した費用（76 億円）に K3 支社管内特有のリスク対応費用として 12 億円【⁴⁹】を上乗せした額（88 億円）を NET であるの見積り、M 率をほぼ 100%として 89 億円を応札額としたい旨の提案がなされた。しかし、真崎俊雄 CP は、リスクを勘案しても粗利がマイナスとなることがないよう M 率 110%以上の金額（97 億円）で応札することを決定した。

2011 年 11 月 22 日、SIS 社は、SIS 社受政会議で決定された条件を満たす金額である応札額 97 億円で応札した。

2011 年 11 月 29 日、東芝は、取引先 K 社との間で、97 億円を請負金額とする工事請負契約を締結した。

SIS 社は、K 案件につき、当該請負契約及び受注時の見積りに基づき、2011 年度第 4 四半期より、SP を 97 億円、NET を 88 億円（すなわち、M 率を 109.9%）として社内システムに登録した上で工事進行基準の適用を開始し、工事収益及び工事原価の計上を開始した。しかし、受注時の SIS 社としては、取引先 K 社から要求されている仕様基準の取り違え【⁵⁰】等により仕様の詳細化に時間がかかり、信頼性のある見積りが行い得ない状況であった（ただし、当該状況であったことは、仕様承諾に向けた交渉過程で事後的に判明した。）。

にもかかわらず、SIS 社は工事進行基準を適用し、売上高（2 億円）及び売上総利益（0.2 億円）を計上した。

(イ) 2012 年度第 1 四半期

その後の 2012 年度第 1 四半期には、仕様承諾に向けた交渉が難航し、当該仕様の詳細化の過程でコストの増加を想定せざるを得ない状況が発生していた。当該状況を踏まえ新たに NET を見積った結果として、2012 年 6 月 19 日、ソリューション・自動化機器事業部内におけるステアリング会議において、同日時点の未確定の追加設計変更を除いた合理的な見込みとして NET は 112 億円となることが報告された。

一方で、同会議では契約上の請負代金額（97 億円）を上回る SP（99 億円）が見込まれると報告されたものの、当時、契約上の請負代金額上回る SP が得られる合理的な

⁴⁹ 機器開発リスク（機器見込 CD の未達リスク、地域特殊仕様の開発リスク）として 7.7 億円、工事リスク（交通量が多く工程変動に伴うコスト増リスク）として 4.7 億円が見積られた。

⁵⁰ SIS 社は、取引先 K 社 K3 支社との協議の中で、概ね SIS 社が提案するとおりの仕様で確定すると認識していたが（それまでの経験上はそうであった。）、実際には取引先 K 社において、K1 支社、K2 支社、K4 支社、K3 支社を統一した仕様基準とするための横断的なコストマネジメント組織が 2012 年 4 月頃に組成され、SIS 社として当該組織と協議することが要求されたことで、最終的に SIS 社が提案した仕様の多くが否定されることとなった。

見込みは存在しなかった。

上記にかかわらず、当初（2011年度第4四半期）の社内システム上のSP97億円、NET88億円の見直しが行われず、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなかった。

(ウ) 2012年度第4四半期から2013年度第2四半期

2013年3月26日、ソリューション・自動化機器事業部担当者より、SIS社の真崎俊雄CPに対して、SP104億となること、及び、NETについては最悪値（実態値）129億円、改善施策盛込値（努力値）122億円、確定原価104億円という報告がなされた。これに対して、真崎俊雄CPからは、正確な見積工事原価総額を見積ることのできるコスト管理体制を構築した上で、正確な見積りを行い、コスト改善施策をその実現可能性に応じてA～Dの4つのランク【⁵¹】に分類して策定し、改めて報告するように指示がなされた。

この結果、2012年度第4四半期においては、社内システム上、SP104億円に対して、NETも104億円と登録され、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が行われることはなかった。

その後、真崎俊雄CPの当該指示を受けて、2013年6月27日に組成されたK案件のコスト管理を継続的に行うプロジェクトチーム（以下「ETCコスト管理PJ」という。）より、真崎俊雄CP及びSIS社の幹部に対し、検討結果の報告がなされた。同報告においては、主として、A～Cランクに分類されるコスト削減策が実現した場合のNETと、A～Dランクに分類されるコスト削減策が実現した場合のNETとの2通りが記載されており、A～Dランクのコスト削減策が実現した場合には36億円、A～Cランクのコスト削減策が実現した場合には101億円の工事損失が見込まれるとされていた。但し、客観的にはDランクのみならず、B・Cランクに分類されるコスト削減策についても、実現可能性は高いとはいえず、会計上の信頼性のある見積りに含まれるものではなかった。当該報告に対して真崎俊雄CPは、損失ミニマム▲36億円として今期引当を取り、あとで損失が出たらまた考えるしか無い。（これ程になるのであれば）ロスコンを引き当てて事業はやめるべき。▲100億だとすると契約解除したほうが損失が小さいのではないかと述べており、また他の幹部従業員も、この説明資料からは▲100億が実態で、▲36億まではハードルが高そうと述べている。

⁵¹ Aランクに分類されるコスト削減策は、確実に見込めるもの、B・Cのランクは比較的確度が高いもの、Dランクは実現に努力を要するものと整理されていた。

しかしながら、2013年度第1四半期においても、社内システム上のNET104億円と登録されたまま見直しが行われず、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が行われることはなかった。

2013年7月8日、真崎俊雄CPらは、北村秀夫GCEO及び久保誠CFOに対し、SIS社における大口リスクのある案件のひとつとして、K案件についてはコスト削減施策を織り込んで36億円～101億円の工事損失のリスクがあることを報告し、同月10日には、田中久雄Pに対しても、同内容の報告をした。

一方、同じく7月10日には、ETCコスト管理PJより、真崎俊雄CP及びSIS社の幹部に対し、36億円から74億円の工事損失が見込まれることが報告された。これに対して真崎俊雄CPは、本来は第2四半期に36億円から100億円の引当を検討しなければならないが、それでは事業の経営が成り立たない、ロスを分割する理屈を考えると、と発言している。

以上の経緯を踏まえて、2013年8月22日、真崎俊雄CPらは、北村秀夫GCEO、久保誠CFO及び田中久雄Pに対して、2013年度下期に45億円の工事損失を引当することの承認を得るべく、報告を行った。これに対し、北村秀夫GCEOからは、工事損失の見込みにおいて幅がある中で、引当については低い金額に留めることとの指示がなされたものの、田中久雄P及び久保誠CFOからは、引当について特段の意見は述べられず、指示もなされなかった。そこで、真崎俊雄CP及びSIS経理部長は、その当時ETCコスト管理PJにおいて見込まれていた最も低い工事損失額が33億円であったので、これを丸めた数字である35億円について、工事損失の引当を2013年度下期の予算に織込むこととした。

2013年8月28日、トップ予算検討会において、K案件のリスクとして35億円の工事損失の引当が2013年度下期の予算に織込むこととされた。

上記のとおり、2013年度下期（第4四半期）に35億円の工事損失を引当することとされたため、2013年度第2四半期末においても、社内システム上のNETの見直しは行われず、また、工事損失引当金の計上のためのロスコン案件としての抽出手続も行われなかった。

(エ) 2013年度第3四半期及び第4四半期（CS社時代）

2013年10月、CS社が発足し、K案件はSIS社からCS社に移管されることとなった。

2013年11月15日、秋葉慎一郎CP及びCS経理部長は、久保誠CFO及びコーポレート財務部長に対し、工事損失見込額が前回報告値である45億円から115億円に拡大しそうだが、87億円に留めることを目標とする旨の報告を行った。なお、87億円という金額は、現実的な工事損失見込額は115億円であるもののCS社として努力目標を設定していることをコーポレートに対しアピールするために実現可能性が相当程度低い改

善施策（19 億円の SP アップ交渉を含む）を織り込んだ目指すゴールとしての目標値に過ぎないものであり、当該金額をコーポレートに報告することについては秋葉慎一郎 CP が決定したものであった。当該報告に対し、久保誠 CFO は、金額が大き過ぎて、コメントのしようがない、株主代表訴訟なども意識して、引き当てを考えていきたいとの発言をし、コーポレート財務部長は、第 3 四半期に全額引き当てを取るのかどうか、全社損益も考えながら検討させて欲しいとの発言をした【⁵²】。

また、同日中に、久保誠 CFO から田中久雄 P に対し、K 案件の工事損失見込額が 87 億円であることの報告がなされた。以上を踏まえ、財務部から CS 経理部長に対し、工事損失は 87 億円までしか認めない、但し、工事損失引当金の計上を認める時期は未定、という判断が示された。また、田中久雄 P から秋葉慎一郎 CP に対し、ETC の工事損失に関し、出来るだけ第 3 四半期ではなく第 4 四半期に認識をする方向でお願いしますとの連絡がなされた。

その後も、2013 年 12 月 9 日までの間、秋葉慎一郎 CP らは、田中久雄 P、北村秀夫 GCEO、久保誠 CFO 及び財務部担当者らに対し、複数回に亘って、K 案件の現在の工事損失見込額が前回報告値（8 月 22 日報告値）である 45 億円から 115 億円に拡大する見込みであること、SP アップ交渉及びコスト削減の結果として目指すゴールは工事損失額 87 億円である旨の報告を行うとともに、第 3 四半期に工事損失引当金を計上することの承認を求めた。

これを受けて、最終的に田中久雄 P 及び財務部門の了承のもと、工事損失は 2013 年度第 3 四半期ではなく第 4 四半期に 35 億円のみを計上し、(87 億円のうち) 残りの 52 億円は 2014 年度の予算に織り込むこととされた（田中久雄 P からは、52 億円の工事損失を発生させることを容認したわけではなく、少しでも改善するようにとの指示がなされた。）。

そして、2013 年 12 月 11 日、秋葉慎一郎 CP から田中久雄 P に対し、2013 年度第 3 四半期の損益については、11 月の報告値（対予算▲19 億円）より 10 億円の悪化を織り込んで対予算▲29 億円となること、11 月の報告値で織り込んでいた K 案件の 35 億円の引当を 2013 年度第 4 四半期にシフトすることによる 35 億円の改善により、対予算+6 億円となる旨を説明した。これに対し田中久雄 P からは、先送りした 35 億円に加え悪化した分を第 4 四半期で取り返す挽回策を至急策定の上実行するようにとの指示がなされた。

また、12 月 18 日の社長月例において、田中久雄 P は K 案件の引当をずらしても、

⁵² 2013 年 11 月 15 日時点の全社損益見込みは、営業利益については、対予算▲110 億円、資金収支で対予算▲868 億円という状況であった。

第3四半期の単独【⁵³】は赤字との発言を行っている。

以上の経緯を踏まえて、2013年度第3四半期には前述の工事損失見込額（87億円）を前提とした社内システム上のNETの見直しは行われず、また、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなかった。そして、2013年度第4四半期に、工事損失が35億円のみとなるようNETの見直しが行われるとともに【⁵⁴】、結果として11億円【⁵⁵】の工事損失引当金が計上された。

また、2014年度予算にK案件について52億円の工事損失を織り込んだ中期計画が、所定の手続きを経て確定された。

(オ) その後の経緯

その後も2014年度第1四半期から第3四半期までの間には、上記見込額を前提としたNETの見直しも工事損失引当金の計上も行われなかった。

一方、2015年1月28日になると、田中久雄Pに対し、現時点の工事損失見込額が148億円であり、2013年11月時点の目標値（87億円）より61億円悪化していることが報告された。これに対し、田中久雄Pは、2014年度引当52億円は予算化しているが、それをミニマイズするようとの指示をした。

2015年3月18日、CS経理部長からコーポレート財務部長に対し、K案件の工事損失については、13年下期35億円、14年下期に52億円、合計87億円を引き当てることで進めております、しかし、実態はさらに61億円程度悪化して148億円となる見込みです、ただ、2014年度下期としては52億円の引当てで留めることで会計士説明を財務部主計担当と相談しています、財務部主計担当からはとても会計士説明に耐えられないと判断されています、説明可能な線として、40億円程度引き当てを増やせばなんとか説明できそうですが、今さら40億円引当を増やすのは全社損益に与える影響も大きいので相談に伺いたかった、との報告がなされた。同報告を踏まえ、財務部と経理部との間で調整した結果、2014年度第4四半期において、会計士説明に耐えられそうな額の範囲である92億円（予算に織り込まれていた52億円に40億円を追加した額）の工事損失を計上する方向で手続が進められることとなった。

⁵³ CS社傘下の子会社を含めずCS社単独（CSジ及び環Sジ）で、との趣旨と思われる。

⁵⁴ SP121億円に対しNETを156億円に見直し、工事損失総額としては35億円を計上することとなった。

⁵⁵ 当該NETの見直しを行った結果、会計処理上、その時点のSPを前提として24億円の実現損失を計上することとなり、結果として工事損失引当金の額は11億円となった。

エ 不適切な会計処理の発生原因

(7) 2011 年度第 4 四半期の会計処理について

a. カンパニー (SIS 社時代)

受注時において SIS 社が行った見積りは、SP97 億円、NET88 億円であったところ、SIS 社は、当該見積りが信頼性のある見積りであることを前提として、2011 年度第 4 四半期から工事進行基準を適用し、売上高及び売上総利益を計上している。

しかし、前述のとおり、当時の SIS 社は、信頼性のある見積りを行うことのできない状況であって、工事進行基準を適用するうえで依拠した当時の見積りは信頼性に欠ける見積りであり、本来は工事進行基準を適用することはできなかった。

このように不適切な会計処理が行われた原因は、主として当時のソリューション・自動化機器事業部の営業担当者らを含めた関係者において、仕様の詳細が確定していないこと及び仕様基準を取り違えて見積りを行っていることを認識していなかったため、SIS 社において行った見積りが信頼性に欠けるものであることを認識していなかったことであると認められる。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(4) 2012 年度第 1 四半期の会計処理

a. カンパニー (SIS 社時代)

前述した経緯からすれば、2012 年度第 1 四半期において、少なくともソリューション・自動化機器事業部の K 事業部長を始めとするソリューション・自動化機器事業部内におけるステアリング会議参加者は、NET が 112 億円の見込みであることの報告を受けている一方で、SP が契約上の請負代金額である 97 億円を上回ることは未だ確定していなかったことも認識していたはずである。したがって、社内システム上の NET を見直すとともに、97 億円と 112 億円の差額である 15 億円について、工事損失引当金を計上することに繋がるロスコン案件抽出のための手続を開始すべきであった。

にもかかわらず、社内システム上の NET の見直しが行われることはなく、また、当該ロスコン案件抽出のための手続が開始されることはなかった。その原因としては、次のような点が考えられる。

すなわち、SIS 社の事実上のルールによれば、少なくとも CP の承認を得られない限り工事損失引当金を計上することはできないとされている。

しかるに、2011 年 11 月 21 日の SIS 社受政会議において、真崎俊雄 CP から、リスクを勘案しても粗利がマイナスとなることがないよう M 率 110% を条件として承認されたという経緯に鑑みると、ソリューション・自動化機器事業部として、受注後半年しか経過していない段階においては、当期の工事損失引当金の計上について真崎俊雄 CP の承認が得られないと判断し、当期の工事損失引当金の計上を回避し先延ばしにしようとする意図が存在した疑いが残る。

なお、この点につき、K 事業部長は、当時は SIS 社が提案する仕様の承諾を得るべく交渉している状況であって、工事損失が見込まれるか否かは、当該交渉結果ないし今後におけるコスト削減施策次第であると思われることから、この時点における工事損失の可能性は認識していなかったため、NET の見直しも行わなかったし、工事損失引当金を計上することもしなかったと述べている。しかし、K 案件については 2011 年度第 4 四半期から工事進行基準を適用しているところ、工事進行基準は、信頼性のある見積りが行われることを前提としてその適用がなされるものであるから、ソリューション・自動化機器事業部としては、K 案件について信頼性のある見積りが行うことができるという認識を有していたはずであって、K 事業部長が述べる理由により、工事損失引当金を計上しなかったものとは認めることはできない。

b. コーポレート

コーポレートの関与を示す事実は見当たらなかった。

(ウ) 2012 年度第 4 四半期から 2013 年度第 2 四半期の会計処理

a. カンパニー（SIS 社時代）

前述のとおり、2013 年 3 月には、真崎俊雄 CP は正確な見積工事原価総額を見積ることができるコスト管理体制を構築した上で、正確な見積りを行うことをソリューション・自動化機器事業部に指示しており、当該指示を受けて ETC コスト管理 PJ

において見積りを行った結果、同年6月【⁵⁶】には、仮にA～Cランクのコスト削減策が実現した場合の工事損失として101億円の工事損失が見込まれることが判明した。しかも、B・Cランクに該当するコスト削減策についても実際には合理的に見積ればコスト削減を実施できるものではなかった。

このような状況を踏まえれば、2013年3月時点で合理的な見積りを行えば、6月時点でETCコスト管理PJが見積ったのと同じ結果が得られたはずであり【⁵⁷】、その見積りによれば、B・C・Dランクに含まれるコスト削減策を除き、Aランクのコスト削減策のみが実現できることを前提として合計156億円の工事損失が見込まれたはずである。このため、適切な会計処理としては、2012年度第4四半期において、見積工事原価総額を見直すとともに、工事損失引当金の計上を行うべきであったものと思料される。

もっとも実際には、前述のとおり、2013年度第2四半期までの間、当該工事損失見込額を前提とした社内システム上のNETの見直しは行われておらず、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続も開始されていない。このような不適切な会計処理が行われた原因は、以下のとおりと思料される。

すなわち、真崎俊雄CP以下のSIS社関係者らは、遅くとも2013年度第1四半期においては36億円～101億円程度の工事損失が見込まれることを認識していたものである。したがって、SIS社としては、2013年度第1四半期の時点で、社内システム上のNETの見直しを行うとともに、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続を開始すべきであったにもかかわらず、それらの手続を行っていない。

その理由につき真崎俊雄CPを含むSIS社関係者は、まだ改善の余地の可能性があり、様子をみたいという考えもあった旨述べている。

しかし、真崎俊雄CPの指示の下にETCコスト管理PJが設置されて見積りを行った結果として、実施が困難なものも含む全てのコスト削減策が実現できた場合であっても36億円の工事損失が生じることが見込まれていたものである。当該見積りを踏まえて、真崎俊雄CP自ら、本来は2013年度第2四半期（2013年7月10日）に36億円以上の工事損失の引当をしなければならない旨を述べていることに加え、2013年8月22日には、2013年度第3四半期に工事損失を計上することにつき、田中久雄Pらに承認を求めているのであるから、真崎俊雄CPとしては、遅くとも2013

⁵⁶ ETCコスト管理PJによる見積りが2013年6月までずれ込んだのは、ソリューション・自動化機器事業部内における主要担当者が現場対応に追われていたり、G.W.などの休日が多くあったためであり、実質的にETCコスト管理PJが組成され見積を開始したのは、6月に入ってからのことであった。

⁵⁷ 2012年度第3四半期において仕様承諾がなされ、現地工事も開始されたものである。

年度第2四半期には、工事損失を計上しなければならないことを認識していたはずである。

にもかかわらず、2013年度第2四半期に工事損失を計上しなかったのは、工事損失の計上を2013年度第3四半期以降にずらすことにより、当期の工事損失の計上を回避し先延ばしにしようとする意図があった可能性が高いと思料される（2013年度上期のSIS社の営業損益見込額は▲74億円（対予算▲30億円）、ソリューション・自動化機器事業部は▲10億円（対予算±0）であった。したがって、仮にK案件について工事損失を計上した場合には、SIS社の営業損益は予算との乖離が大きなものとなり、ソリューション・自動化機器事業部は予算未達に陥る状況にあった。）。

b. コーポレート

田中久雄P及び北村秀夫GCEOは、真崎俊雄CPらから、2013年7月8日から10日の間に、K案件について36億円～101億円の工事損失が見込まれている旨の報告を受け、2013年8月22日には、2013年度第3四半期以降に45億円の工事損失の引当をしたい旨の承認を求められた。したがって、田中久雄P及び北村秀夫GCEOは、2013年度第2四半期の時点では、K案件について工事損失引当金の計上の必要性を認識していたはずである。にもかかわらず、田中久雄P及び北村秀夫GCEOからSIS社に対し、2013年度第2四半期において工事損失引当金を計上するよう促しや指示等が行われた形跡は見当たらなかった（とりわけ、北村秀夫GCEOからは、工事損失の引当について、承認申請のあった45億円よりも低額に抑えるよう指示がなされている）。当該促しや指示等がなされなかった原因は、田中久雄P及び北村秀夫GCEOにおいて、当期の工事損失の計上を回避し先延ばしにする意図が存在したことにあると思料される（前述のとおり、2013年度上期のSIS社の営業損益の見込を前提とすれば、仮にK案件について工事損失を計上した場合には、SIS社の営業損益は予算との乖離が大きなものとなり、ソリューション・自動化機器事業部は対予算で赤字に転落する状況にあった。）。

この点につき、田中久雄Pは、工事損失の引当に関しては、予めCS社経理部長とコーポレートの財務部長がやりとりした結果であって、CS社経理部なりコーポレートの財務部なりが（会計上）問題なしと確認していることを前提で話を聞いているため、工事損失引当金の計上時期について問題があるかどうかについては神経を尖らせては見えていない旨を述べている。しかし、工事損失が見込まれる以上、適時に工事損失引当金を計上する必要があることは、専門的な会計知識を有していなくても理解できるはずであって、田中久雄Pが2013年度第2四半期の時点で工事損失引当金を計上する必要があると認識していなかったとは考えがたい。

(e) 2013年度第3四半期から第4四半期の会計処理

a. カンパニー (CS社時代)

CS社は、2013年度第3四半期において、少なくとも115億円の工事損失が見込まれていることを認識し、実現可能性が相当程度低い改善施策を織り込んだ目標値でさえ工事損失額87億円である旨の報告をコーポレートに対して行っていたことからすれば、遅くとも2013年度第3四半期において、その時点で合理的に見積もられた金額を前提として、社内システム上のNETの見直しを行うとともに、工事損失引当金計上に繋がるロスコン案件抽出のための手続を開始すべきであった。

にもかかわらず、CS社において2013年度第3四半期にこれらの必要な手続を行っていない原因は、まず時期の問題については、田中久雄P及び財務部門から、工事損失の計上時期について、2013年度第3四半期ではなく第4四半期に計上するようにとの方針が示されたからであると認められる。

次に計上すべき金額については、CS社が2013年度第4四半期に計上した工事損失の額は35億円に留まっていたところ、2013年8月28日のトップ予算検討会において工事損失の引当を2013年度下期の予算に織り込むことの承認を求められた際にも、また、2013年度第3四半期から第4四半期にかけて行われていたコーポレートとの間の協議においても、引当の前提となる金額は35億円であることを前提としており、残りの52億円(目指すゴールとしての87億円から35億円を控除した残りの額)については、2014年度に引当計上することを予算に織り込むことを検討するに留まっていた。その原因は、CS社としては、予算に織り込まれていない損失を計上する場合には、予算統制の観点からそれに見合った利益を上げなければならないという意識が存在したところ、2013年度のCS社の業績は厳しい見通し(K案件の35億円の工事損失を含めなくとも、対予算▲125億円の状況であった。)であったため、2013年度の予算に織り込まれていた35億円を超える部分については、当期の工事損失引当金の計上を回避し先延ばしにしようとする意図が存在したことによる可能性が高い。

b. コーポレート

前述した2013年7月～12月の経緯に照らせば、K案件については、実現可能性が相当程度低い施策を織り込んだ目標値でさえ87億円の工事損失が発生する見込みであることを田中久雄Pらは認識していたことが認められる。

しかし、田中久雄PらからSIS社ないしCS社に対し、社内システム上のNETの見直しや、工事損失引当金を計上することについて適切な促しや指示等がなされた形

跡は見当たらない。むしろ、田中久雄 P は、工事損失に関し、第 3 四半期ではなく第 4 四半期に認識する方針を示し、また、工事損失引当金の計上額を当時見込まれていた損失の一部に留めることを了承したことが認められる。

この点につき田中久雄 P は、第 3 四半期ではなく第 4 四半期に引当金の計上時期を遅らせることについては、もしそのような計上時期を遅らせることがためなのであれば、財務部なりカンパニーの経理部が拒絶すればよかったなどと述べ、また、工事損失引当金の計上額を当時見込まれていた損失の一部に留めることを了承したことについては、自ら取引先に行って CD の交渉を行ってもいい、まだまだ CD の余地があると思ったなどと述べているが、少なくとも第 3 四半期に必要な手続を行わず、第 4 四半期においても工事損失引当金の計上額を当時見込まれていた損失の一部に留めることにつき了承したことそれ自体は否定していない。

結局のところ田中久雄 P が前述したような対応をとった原因は、以下のとおり、K 案件について工事損失引当金を計上すると 2013 年度第 3 四半期の営業利益が対予算未達となる見込みであったことから、当期の工事損失引当金の計上を回避し先延ばしにする意図を有していたことにあると思料される。

すなわち、田中久雄 P のみならず東芝においては、四半期決算における適時の会計処理の重要性に関する意識が高くなく、行うべき会計処理は四半期を跨いでも年度内に処理すれば大きな問題とならないとの風潮があることが窺われる。そのような風潮を背景として、2013 年度第 3 四半期は、K 案件で 35 億円の工事損失を計上した場合には、CS 社の対予算で相当額のマイナスとなることが想定されていたこと（K 案件で 35 億円の工事損失を計上すると営業利益が対予算▲29 億円となることが見込まれていた。）、田中久雄 P の 2013 年 12 月 11 日及び同月 18 日の連絡内容ないし発言（仮に K 案件で 35 億円の工事損失を計上しないこととすると対予算+6 億円と黒字転換になることが議論されていた。）をみると、田中久雄 P においては、第 3 四半期が対予算未達となり得る状況であったことから、当期の工事損失引当金の計上を回避し先延ばしにする意図（これにより、第 3 四半期を対予算で黒字に転換させる意図）を有していたと思料される。

また、工事損失の計上額を当時見込まれていた損失の一部に留めた点についても、CS 社からは実現可能性が相当程度低い改善策を織り込んだ目標値でさえ 87 億円の工事損失が発生する見込みである旨の報告を受けているにもかかわらず、田中久雄 P としてまだまだ CD できる（工事損失が 87 億円を削減できる）と思っていたものとは考えがたい。前述のとおり、全額につき工事損失を計上することにより東芝の損益が悪化してしまうことを避けるべく、当期の工事損失引当金の計上額を一部に留め、残りの損失の計上を先延ばしにする意図を有していたと思料される。

(オ) 内部統制上の問題点等

前述したような原因に加えて、以下のような点が K 案件の不適切な会計処理の間接的な原因としてあげられる。

a. カンパニーにおける内部統制

カンパニーの経理部は、適切な会計処理を行うため、事業部から独立した立場から牽制機能を発揮することを期待され、内部統制の一翼を担っていたものである。

K 案件に関しては、2012 年 3 月以降、SIS 社経理部長ないし CS 社経理部長が、適宜、工事損失見込額について報告を受けていた。このため、本来であれば、財務報告に係わる内部統制に関する機能を果たすべき経理部において、合理性のある見積りに基づき社内システム上の NET を見直すとともに、ロスコン案件抽出の手続を開始するよう指摘や指導などを行うべきであった【⁵⁸】。

しかしながら、経理部からこれらの指摘や指導などが行われた形跡はなく、K 案件については経理部としての内部統制は全く機能していなかった。

b. コーポレートにおける内部統制

(a) 財務部門

久保誠 CFO は、財務部門のトップとして、2013 年 7 月の時点で損失が発生する見込みであることの報告を受け、同年 8 月の時点で 2013 年度下期に工事損失引当金を計上したい旨の報告を受けていたのであるから、P や GCEO の意向にかかわらず、遅くとも 2013 年度上期中に、SIS 社において社内システム上の NET を見直すとともに、ロスコン案件抽出のための手続を開始するよう促す、又は指導を行うなどの適切な対応を取るべきであった。しかし、久保誠 CFO より SIS 社に対して、これらの促し・指導等が行われることはなかった。

⁵⁸ SIS 社ないし CS 社においては、工事損失引当金の額については、終始、A~D ランクの施策（すなわち、想定される全ての損益改善策）が実現した場合の工事損失見込額を前提として議論がなされていた。しかし、会計的には、工事損失引当金額を検討するうえで織り込むことのできる施策（すなわち、信頼性のある見積りと認められる施策）は、A ランクに分類されたもののみであったが、この点について議論がなされた形跡は認められない（コーポレートに対しても、A ランクに分類されたもののみを前提とした工事損失見込額の報告はなされていない）。このため、そもそも、上記経緯において、SIS 社、CS 社ないしコーポレートにおいて認識した K 案件の工事損失見込額（コーポレートにおいては、SIS 社ないし CS 社から報告を受けた見込額）を、適宜適切な時期に計上したとしても、必要十分な工事損失が計上されることはなかったものと思われる。

また、久保誠 CFO 及びコーポレート財務部長は、2013 年 11 月の時点で、K 案件については、最低でも 87 億円の工事損失見込みであることの報告を受けていたのであるから、遅くとも 2013 年度第 3 四半期において、CS 社において社内システム上の NET を見直すとともに、ロスコン案件抽出のための手続を開始するよう、促す、又は指示を行うなどの適切な対応を取るべきであった。しかし、久保誠 CFO 及び財務部より、これらの促し・指導等が行われることはなかった。むしろ、2013 年 11 月の CS 社からの報告の際には、久保誠 CFO は、金額が大き過ぎて、コメントのしようがない、株主代表訴訟なども意識して、引き当てを考えていきたいと述べ、コーポレート財務部長は、第 3 四半期に全額引き当てを取るのかどうか、全社損益も考えながら検討させて欲しいと述べている。それらの発言からは、コーポレートの財務部門のトップが、会計処理の原則に従って適時に適切な金額の工事損失を計上することよりも、多額の引当金を計上した場合における役員の責任追及の動きや全社損益に与える影響を懸念していることが窺われる。

また、後述のとおり、K 案件について工事損失引当金を計上することに伴い、カンパニーが会計監査人より減損テスト等のための監査を受けるに当たり、財務部管理担当及び主計担当は、カンパニー経理部が実態と異なった辻褃合わせの資料を作成して会計監査人に説明することを認識しつつ、それを制止することなく容認している。

以上のとおり、K 案件については、財務部門としての内部統制は全く機能していなかったものと思料される。

(b) 経営監査部

2013 年 9 月及び 10 月に K 案件を含む道路・防災事業に対する経営監査部による監査が実施され、2013 年 12 月 5 日に報告書が纏められている。そして、同報告書においては、K 案件について工事損失の可能性が発生しており、損益の改善を図っているが、目標（▲28 億円）達成の見込みがない旨が記載され、また P への報告の際に使用されたサマリーにおいても目標が▲87 億円であることが記載されているため、経営監査部は、K 案件について多額の損失が見込まれていることを認識していたことが窺われるが、会計処理については何らの指摘もなされていない。

また、経営監査部の報告を受けた田中久雄 P らにおいて、K 案件の会計処理に関して、適時に適切な処理がとられていない。

このため、K 案件については、経営監査部としての内部統制は機能していなかったものと思料される。

c. その他

(a) 監査委員会の監査

まず、監査委員会によって、2014年7月にCS社の秋葉慎一郎CPに対するヒアリングが行われているところ、同ヒアリングにおいて、秋葉慎一郎CPより、K案件については、2013年度に35億円の引当計上、2014年度に52億円を予算として織り込んでいる旨の報告がなされている。

次に、2015年2月23日には、K経理部長から久保誠監査委員会委員長に対し、K案件の現状として、現時点の工事損失見込額が148億円であり、2013年11月時点の目標値(87億円)より61億円悪化していることの報告がなされるとともに、同月27日に予定していた監査委員会による下光秀二郎GCEOに対するヒアリングに関し、久保誠監査委員会委員長は、K案件について当日は下光秀二郎GCEOにあまり質問はしないようにしよう、61億円の超過分については知らなかったことにすると発言した。そして、同月27日、監査委員会により実施された下光秀二郎GCEOに対するヒアリングにおいて、下光秀二郎GCEOからは、K案件の工事損失見込額は87億円である旨の報告がなされ、これに対し久保誠監査委員会委員長も含めて、監査委員会からは特段の質問はなされなかった。

さらに、監査委員会は、前述の経営監査部の監査結果についても、報告を受けている。

これらの経緯にもかかわらず、監査委員会は、K案件の不適切な会計処理について、何らかの指摘や報告を行った形跡は見当たらないばかりか、むしろ久保誠監査委員会委員長自らK案件での工事損失の発生及びそれに伴う会計処理の問題を敢えて採り上げないという姿勢をとっていたことが窺える。このため、K案件については、監査委員会としての内部統制は全く機能していなかったものと思料される。

(b) 会計監査人による監査

2011年度から2014年度第3四半期までの間において、会計監査人からK案件について、監査上、特段の指摘はなされていない。

もともと、CS社においては、前述のとおり2013年度第4四半期においてK案件に関し35億円の工事損失引当金を計上することになったことから、2014年2月下旬から4月にかけて、会計監査人対応が必要となった。

このため、CS社従業員は、財務部管理担当及び主計担当と協議のうえ、会計監査人説明用に工事損失見込額が35億円となるよう辻褃合わせをした資料(ただし、注入実績の数値は実態に即したものであり、見込み数値のところのみ辻褃合わせをし

た。)を作成し、会計監査人に対して当該資料の提出を行ったうえで、内容の報告をした。辻褄合わせをした資料に基づく説明であったこともあり、会計監査人において、K 案件における工事損失引当金の計上額に関する問題を把握することはできなかった。

これらの経緯により、K 案件については、会計監査人による統制が十分に機能しなかったものと思料される。

5 その他

(1) 約 10 億円未満の修正額となる案件

ア L 案件

(ア) 案件の概要と修正内容

SIS 社は、取引先 L 社から、すでに受注していた工事（以下「本体工事」という。）に関連して、2011 年に追加で仕様変更工事を納期 2014 年 3 月（当初）、契約金額 5 億円で受注した（以下「追加工事」という。）。

追加工事については、取引先 L 社と SIS 社との間で本体工事とは別個の契約が締結予定であり、実態としても、追加工事は本体工事から独立した工事であることから、SIS 社は、追加工事を本体工事とは異なる工事単位と認識し、本体工事と区分して会計処理を行った。

SIS 社は、本体工事については工事進行基準を適用しているが、追加工事については社内規程による工事進行基準適用の金額基準（10 億円）を下回るため、工事進行基準を適用せず、工事完成基準を適用の上、工事完成時に売上高 5 億円、損失 10 億円を計上した。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	5	5	5	-
見積工事原価総額	-	-	-	6	6	15	-
差引損益	-	-	-	▲1	▲1	▲10	-
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	5	-
売上総利益	-	-	-	-	-	▲10	-
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	5	-
売上総利益	-	-	-	-	-	▲10	-

しかし、この追加工事については、SIS社は、2012年度第2四半期の時点で見積工事原価総額を16億円と見積ることができる状況にあったことから、その時点で10億円の工事損失引当金を計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	5	5	5	-
見積工事原価総額	-	-	-	6	16	15	-
差引損益	-	-	-	▲1	▲10	▲10	-
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	5	-
売上総利益	-	-	-	-	▲10	0	-
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	5	-
売上総利益	-	-	-	-	▲10	▲10	-

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	-	9	-	-
差引損益	-	-	-	-	▲9	-	-
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	▲10	10	-
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	▲10	-	-

(イ) 不適切な会計処理の主たる発生原因

SIS社は、2011年8月10日、追加工事分同日までに取引先L社との間で仕様変更・追加項目として交渉していた追加工事について、5億円の代金増額を行う旨の内示を受けた。SIS社経理部においては、本体工事と追加工事とは異なる工事単位であると認識し、追加工事を本体工事と区分して会計処理を行った。したがって、SIS社としては、追加工事単独で、ロスコン案件に該当するか否かを判断し、必要に応じて工事損失引当金の計上の手続を進める必要があった。しかし、電力流通事業部の電力流通営業第二部のL担当部長は、2012年度上期末時点で、追加工事部分について損失が見込まれることを認識しえたにもかかわらず、追加工事分について引当金計上に繋がるロスコン案件として抽出する手続をとらなかった。この理由は、同担当部長らには、本体工事部分と追加工事部分とは異なる工事単位であるとの認識が存在せず、本体工事部分と追加工事部分は同一の顧客に対する一連の工事であり、本体工事部分と追加工事部分とを合算すれば損失は生じないため、追加工事部分を単独でロスコン案件として取り扱う必要はないと誤解していたからである。

すなわち、本案件において不適切な会計処理が行われた主たる原因は、営業担当者における必要な会計知識が欠如していたことにあると認められる。

イ M 案件

(ア) 案件の概要と修正内容

本案件は、電産社（現在の SIS 社。以下「SIS 社」という。）が、2010 年 1 月に、取引先 M 社から、発電システムの据付を納期 2010 年 10 月（当初）、契約金額 33 億円で受注した案件である。

M 案件において、SIS 社は、受注時から少なくとも 11 億円程度の損失が発生することを前提に入札を検討していたものの、受注時や期末において工事損失引当金の計上を行っていなかった。また、その後の仕様変更や資材価格の高騰により発生した見積工事原価総額の増加額 6 億円についても、見積工事原価総額に反映せず、2010 年度第 2 四半期に 4 億円の工事損失引当金を計上した。

【修正前損益推移】

（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 第 3 四半期
見積工事収益総額	-	33	40	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	33	57	-	-	-	-
差引損益	-	-	▲17	-	-	-	-
年度損益							
売上	-	8	32	-	-	-	-
売上総利益	-	-	▲17	-	-	-	-
累計損益							
売上	-	8	40	-	-	-	-
売上総利益	-	-	▲17	-	-	-	-

SIS 社は、2009 年度第 4 四半期の工事開始時に、合理的に見込まれていた工事損失について、工事損失引当金（11 億円）の計上を行うべきであった。また、2010 年度第 2 四半期に判明した仕様変更や資材の価格上昇による見積工事原価総額の増加についても、当該時期に追加の工事損失引当金（6 億円）を計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半 期
見積工事収益総額	-	33	40	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	43	57	-	-	-	-
差引損益	-	▲11	▲17	-	-	-	-
年度損益							
売上	-	6	34	-	-	-	-
売上総利益	-	▲11	▲6	-	-	-	-
累計損益							
売上	-	6	40	-	-	-	-
売上総利益	-	▲11	▲17	-	-	-	-

【修正額】

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 第3四半 期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	11	-	-	-	-	-
差引損益	-	▲11	-	-	-	-	-
年度損益							
売上	-	▲2	2	-	-	-	-
売上総利益	-	▲11	11	-	-	-	-
累計損益							
売上	-	▲2	-	-	-	-	-
売上総利益	-	▲11	-	-	-	-	-

(イ) 不適切な会計処理の主たる発生原因

2009年12月4日、SIS社は取引先M社から、M案件に関する見積り依頼を受けた。この見積り依頼に基づきSIS社においては、12月14日、電力流通システム事業部内の受政会議を開催し、「見積提出値3,400百万円」「粗利▲550百万円」との内容の会議資料に基づき協議を行った結果、電力流通システム事業部のM事業部長は「入札値2,800百万円」「現行NET4,390百万円」「粗利▲1,590百万円」にて受注することを決

定した。当該決裁に際して、M 事業部長からは、M 案件の採算をゼロとする要望が示されるとともに、採算をゼロとするための施策を検討するように指示が出された。

なお M 案件については、北村秀夫 GCEO が受注に向けた営業活動を実施していた。

SIS 社は、12 月 17 日、取引先 M 社に対し、「見積 2,800 百万円」を内容とする見積りを提出した。また同日、「見積 2,800 百万円」「粗利▲820 百万円」と記載された資料を基に、仲田隆一 CP に対して M 案件に関する説明が行われた。

その後の 2010 年 1 月 12 日、SIS 社は、代金額を 3250 百万円とする内容で、M 案件を受注した。金額が見積りと異なっている理由は、受注にあたって若干の仕様追加等が行われたからである。これを受けて SIS 社においては、同日付で M 案件に関する「社内キックオフ資料」が作成されているが、当該資料においては、「SP3,250」「NET4,310」「▲1,060→“0”化が必須」と記載されていたものである。

以上の経緯からすれば、M 案件については受注時である 2009 年度第 4 四半期において、約 11 億円の損失が発生することが合理的に見込まれていたものであり、これを仲田隆一 CP をはじめ SIS 社カンパニー関係者は認識していた（また北村秀夫 GCEO も損失が発生することを認識していたものであり、また、当該損失が約 11 億円となることについても認識していた可能性は払拭できない。）。にもかかわらず、電力流通営業部の担当者は、一般的に受注時（ないし工事の初期段階）における工事損失引当金の計上は認められないことを踏まえ、今後のコスト削減等により損益改善が見込まれ損失計上を免れる可能性があったこと【⁵⁹】を根拠として、NET を見積工事収益総額と同額で社内システムに登録するとともに、M 案件をロスコン案件として抽出せず工事損失引当金計上のための手続を開始しなかった。また同様の考えにより、その後も工事完成直前の 2010 年度第 2 四半期に至るまでの間、見積工事原価総額の見直しを行うことなく、また、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件としての抽出も行わなかった。

また仲田隆一 CP 及び M 事業部長らにおいても、電力流通営業部担当者が必要な手続をとらなかつたことについて、何らかの促しや指示等を行った形跡は見当たらなかつた。このような促し等が行われなかつた点については、仲田隆一 CP 及び M 事業部長らにおいても、担当者と同様に、今後のコスト削減等により損益改善が見込まれ損失計上を免れる可能性があったためと述べている【⁶⁰】。

⁵⁹ ただし、本委員会の調査によれば、将来のコスト削減の見込みは合理的なものとは評価し得ないものであった。

⁶⁰ なお北村秀夫 GCEO においても特段の対応をとった形跡は見当たらなかつた。この理由について北村秀夫 GCEO は、引当金の計上がなされていなかったことを知らなかつたと述べており（なお、社内システム上、NET と SP が同額とされていたが、このことについては、自ら手続を行う営業部担当者以外に特段の認識を有しておらず、北村秀夫 GCEO においても認識はなかつたと考えられる。）、これに反する事実等は見当たっていない。

しかし、仲田隆一 CP 及び M 事業部長らは、合理的なコスト削減の見込みが客観的に存在しなかったにもかかわらず、将来のコスト削減の見込みについて詳細な検討を行わないまま、例えば、M 事業部長においては当該コスト削減の見込みがあるとの楽観的な認識に基づき、また、仲田隆一 CP においては当該事業部長らの報告等を軽信していたものであって、損失計上を免れる可能性があるということを客観的な根拠に基づいて認識していたとは到底いえず、損失計上先送りの意図を有していた疑いが残る。

このように、仲田隆一 CP 及び M 事業部長ら SIS 社関係者が、損失が発生する見込みがあるにもかかわらず、上記のような工事損失引当金計上等のための手続を行わなかった（またこれを是正しなかった）原因は、SIS 社関係者において損失計上先送りの意図を有していたためであるとの疑いが残る。

ウ N 案件

(7) 案件の概要と修正内容

本案件は、SIS 社が、2013 年 3 月に、取引先 N 社より、海外の変電設備に関する工事とその関連機材を納期 2014 年 5 月（当初）、契約金額 20 百万米ドル（20 億円）で受注した案件である。なお、契約内容は主に機器の製造及び販売であり、現地での据付工事等は含まれていない。

N 案件においては、工事進行基準を適用しているが、工事完了前の 2014 年 9 月に主要製品の船積みが完了したことをもって工事完了時までの売上を計上した。

【修正前損益推移】

（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 第 3 四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	21	21
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	16	25
差引損益	-	-	-	-	-	5	▲4
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	7	14
売上総利益	-	-	-	-	-	1	▲6
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	7	21
売上総利益	-	-	-	-	-	1	▲4

実際は、2014 年 9 月末時点では、主要製品の船積みが完了したのみで、全ての作業

が完了していないため、2014年度第2四半期に計上された工事完了時までの売上の一部は全ての作業が完成した2014年度第3四半期における売上として計上すべきであった。

また、N案件の採算悪化は2014年8月には認識されており、これを含めると工事損失が発生する見込みであったため、2014年度第2四半期において、見積工事原価総額を見直した上で、工事損失引当金を計上すべきであった。

2014年度の見積工事原価総額の増額は第2四半期で5億円、損益への影響額は第2四半期で▲4億円、第3四半期で4億円となる。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	21	21
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	16	26
差引損益	-	-	-	-	-	5	▲5
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	7	15
売上総利益	-	-	-	-	-	1	▲6
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	7	21
売上総利益	-	-	-	-	-	1	▲5

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	0
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	1
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲0
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲0
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲0

(4) 不適切な会計処理の主たる発生原因

N 案件は、東芝浜川崎工場にて製造を行い納品するものであったが、同工場では、久しぶりの中東 N 国への製品の納入ということもあり、設計段階で大幅に計画の遅れが生じた。また、同工場では、2011 年に発生した東日本大震災以降、生産規模を縮小し、最大で 3 分の 2 程度にまで人員を削減していたが、N 案件を受注した 2012 年後半から 2013 年にかけて中東向けの受注が増加し始め、生産が計画通りに進まず生産混乱が生じ、2014 年には混乱がピークに達していた。

このような生産混乱を受けて、当初の納期であった 2014 年 5 月には到底間に合わず、取引先 N 社らとの交渉の結果、製品が出来次第、順次現地に納入していくこととされ、結果的には 9 回に分けての納入となった。

また生産混乱に陥っていた影響から、同工場ではコスト管理もままならず、2014 年 7 月ころまでは、発生するコストの見込みが立たない状況であり、N 案件を担当していた電力流通システム事業部の海外電力流通営業部海外営業第二（以下「海外電力流通営業部」という。）にも、今後発生するコスト見込みについて正確な情報が共有されていなかった。そして同年 8 月になって、同工場内で当初の予想を超えて大幅にコストの増加が見込まれることが判明し始め、同年 9 月には、同工場から海外電力流通営業部に対して、NET の増額手続を求めた。

しかし、海外電力流通営業部の担当者においては、当初の見積額を超えるコストが発生する可能性を認識したものの、機器の製造及び販売という案件の性質上、仕様の変更がないにもかかわらず、コストが大幅に増加することなどあり得ず、基本的には NET を変更する必要はないと考えていたこと、また、同工場から報告される見積りコストは必ずしも明確な根拠に基づくものではないという認識を有していたこともあって、NET を変更するための手続や、工事損失引当金の計上に繋がるロスコン案件としての抽出手続を行わなかった。

さらにこうした状況のなか、9 月に入って主要製品が船積みされたことを理由として、未だ製造工程が残っていたにもかかわらず、海外電力流通営業部の担当者は、2014 年度第 2 四半期において工事完成処理を行った。未だ製造工程が残っていたにもかかわらず工事完成処理を行った理由は、数回に分けての製品納入を行うケースが稀だったこともあり、同担当者において、主要製品が船積みされていれば工事完成処理を行ってよいと誤って理解していたことによるものである。

これらの経緯からすれば、N 案件において不適切な会計処理が行われた主たる原因は、営業部の担当者において、工事完成処理に関して誤った理解をしていたこと、工事損失引当金の計上に関して独自の考え方に基づいて必要な会計処理を怠ってしまったことにあると思料される。

なお、2014 年度第 2 四半期の工事完成処理に基づく売上計上については、後の同年

10月に会計監査人より妥当性の確認資料の提出を求められている。この際 SIS 社経理部は、2014年度第2四半期において、主要製品の船積みは終了し、船積みした製品の評価額の累計が SP の約 80% を超えていたことから売上計上時期に問題はないと判断し、会計監査人に対しても N 案件の契約書、船荷証券及びアイテムごとの出荷（船積み）スケジュールが記載された資料を提出してその旨説明している。その後会計監査人から何らの疑義も呈されていないが、限られた時間と資料による四半期レビューであることに鑑みれば、会計監査人による監査や四半期レビューが適切に行われていなかったとまではいえないものと思料する。

エ 0 案件

(7) 案件の概要と修正内容

本案件は、SIS 社が、2012年9月に官庁 0 から変電所設備に関する変圧器等の機器の製造及び設置、建屋等の建設及び土木工事等を受注したもので、納期と契約金額はそれぞれ 2014年1月（当初）、141 億円（円貨ベース）である。

0 案件においては、2014年度第1四半期、同第2四半期の時点で見積工事原価総額の増加が合理的に見込まれていたにもかかわらず、見積工事原価総額に反映されていなかった。

【修正前損益推移】

（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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	121	137	156
見積工事原価総額	-	-	-	-	103	111	133
差引損益	-	-	-	-	18	27	23
年度損益							
売上	-	-	-	-	3	98	55
売上総利益	-	-	-	-	0	19	3
累計損益							
売上	-	-	-	-	3	101	156
売上総利益	-	-	-	-	0	20	23

SIS 社は、2014年度第1四半期において、合理的に見込まれた見積工事原価総額を基礎として、これを修正すべきであった。2014年度の見積工事原価総額の増額は2014年度第1四半期で14 億円であり、損益への影響額は第1四半期で▲13 億円、第2四

半期で▲8億円、第3四半期で9億円となる。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	121	137	157
見積工事原価総額	-	-	-	-	103	111	145
差引損益	-	-	-	-	18	27	12
年度損益							
売上	-	-	-	-	3	98	43
売上総利益	-	-	-	-	0	19	▲9
累計損益							
売上	-	-	-	-	3	101	144
売上総利益	-	-	-	-	0	20	11

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	1
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	12
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲11
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲12
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲12
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲12
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲12

(イ) 不適切な会計処理の主たる発生原因

当時、SIS社においては、NETを2014年度第1四半期及び同第2四半期のいずれも124億円として、これに基づき工事進行基準を適用していた。

しかし、0案件のコスト管理を行っていた電力流通システム事業部の電力システム技術部においては、見積工事原価総額を、2014年度第1四半期末時点で約138億円、2014年度第2四半期末時点で約143億円と見積っており、その旨を0案件の営業を担

当する同事業部の海外電力流通営業部の担当者に報告していた。また、2014 年度第 2 四半期においては、実コスト注入額が NET を超え、原価注入率がほぼ 100%を超える状態にもなっていた。

にもかかわらず、海外電力流通営業部の担当者は、発生済みのコストや為替損、バリエーションオーダー（仕様変更の意味。以下「V0」という。）に伴うコスト増など、その時点でコスト発生の明確な裏付けがあるもの以外については基本的には NET の変更を行う必要はないと考えていたことに加えて、0 案件では、2014 年 12 月中には受電を完了する見込みがあり、コストの発生が確定しているもの以外は各四半期に処理しなくとも 2014 年度中に処理すればよいだろうと考えていたこともあり、既に発生した為替影響分及び V0 に伴う NET の見直しの手続きは行ったものの、電力システム技術部からの報告に基づくその他の NET の見直しは行わなかった。

以上からすれば、0 案件において不適切な会計処理が行われた主たる原因は、同営業部の担当者における適切な会計処理に対する意識の低さにあったと思料される。

なお、上記会計処理に関し、2014 年度第 2 四半期において、SIS 社経理部の担当者は実コスト注入額が NET を超えている状態になっていることを認識していたものの、結局、この時点でも見積工事原価総額の見直しが行われなかったことから、経理部による内部統制機能も働いていなかったと認められる。

(2) 会社から修正を行う旨が告知された案件

東芝から修正を行う旨が告知された案件は以下のとおりである。

これらの案件は、東芝が自主チェック等の結果を踏まえて自発的に修正を行う旨が本委員会に伝えられたものであることから、本委員会は調査を行っていないが、念のため、以下に案件の概要につき記載しておく。

ア P 案件

本案件は CS 社が、2014 年 7 月に、取引先 P 社から、同■■■■システム関連設備を納期 2019 年 3 月（当初）、契約金額 59 億円で受注した案件である。

P 案件において CS 社は、2014 年 6 月の受注政策会議において当初の見積工事原価総額を約 69 億円（契約金額 59 億円）と見積るなど、受注時から損失の可能性を認識していたものの、工事損失引当金を 2014 年度第 3 四半期まで計上しなかった。

しかし、本来は、案件を受注した 2014 年度第 2 四半期に工事損失引当金を計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	59
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	56
差引損益	-	-	-	-	-	-	3
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	1
売上総利益	-	-	-	-	-	-	0
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	1
売上総利益	-	-	-	-	-	-	0

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	59
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	65
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲6
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	1
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲6
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	1
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲6

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	9
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲9
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲7
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲7

イ Q 案件

本案件は、電力社が、2004年8月に、取引先Q社から、Q発電所における発電設備設置工事を納期2015年3月（当初）、契約金額25億円で受注した案件である。

Q案件において、電力社は2004年8月に契約後、本格的工事の開始に向けて2014年8月時点で見積工事原価総額の再見積りを行ったところ、仕様変更及び東日本大震災の影響による工事遅延の結果、見積工事原価総額が当初より大幅に増加することが見込まれ、見積工事収益総額を超過して6億円程度の工事損失が発生する可能性があることを認識していた。にもかかわらず、合理的な根拠のないままに追加SPの獲得やCD見込が実現可能であると判断し、2014年度第3四半期までの間、工事損失引当金の計上を行っていなかった。しかし、本来は2014年度第2四半期時点で、見積工事原価総額が見積工事収益総額を超過する6億円について工事損失引当金を計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	25	25	25	25	25	25	25
見積工事原価総額	22	22	22	22	22	22	22
差引損益	3	3	3	3	3	3	3
年度損益							
売上	0	0	1	0	0	0	2
売上総利益	0	0	0	0	0	0	0
累計損益							
売上	0	0	1	1	2	2	4
売上総利益	0	0	0	0	0	0	0

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	25	25	25	25	25	25	30
見積工事原価総額	22	22	22	22	22	22	36
差引損益	3	3	3	3	3	3	▲6
年度損益							
売上	0	0	1	0	0	0	1
売上総利益	0	0	0	0	0	0	▲6
累計損益							
売上	0	0	1	1	2	2	3
売上総利益	0	0	0	0	0	0	▲6

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	5
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	14
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲9
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲1
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲7
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲1
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲7

ウ R 案件

本案件は、電力社が、2014年3月に、取引先R社から火力発電所向けの発電設備等を納期2020年6月（当初）、契約金額144億円で受注した案件である。

R案件において、2014年9月時点で工事損失の発生が見込まれていたが、会計上は具体的な裏付のないコスト削減策を織り込む等により、最終的には見積工事原価総額が見積工事収益総額を下回るように見積り、工事損失引当金が計上されなかった。しかし、本来は、2014年度第2四半期時点において、工事損失引当金（10億円）を計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	144
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	137
差引損益	-	-	-	-	-	-	7
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	0
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	0

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	144
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	154
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲10
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲10
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲10

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	17
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲17
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲10
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	▲0
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲10

エ S 案件

本案件は、CS 社が、2014 年 2 月に、取引先 S 社から機器設備を納期 2014 年 10 月(当初)、契約金額 4 億円で受注した案件である。

S 案件では工事完成基準が適用されており、2014 年度第 3 四半期までに売上計上はないが、同時点で 4 億円の工事損失の発生が見込まれていたため、工事損失引当金を計上すべきであった。

上記会計処理が行われなかったことによる財務諸表への影響は以下のとおりである。

【修正前損益推移】

(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 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	4	4
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	4	7
差引損益	-	-	-	-	-	0	▲3
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	-
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	-

【修正後損益推移】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	4	4
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	4	8
差引損益	-	-	-	-	-	0	▲4
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲4
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲4

【修正額】

	2008年 度	2009年 度	2010年 度	2011年 度	2012年 度	2013年 度	2014年度 第3四半期
見積工事収益総額	-	-	-	-	-	-	-
見積工事原価総額	-	-	-	-	-	-	1
差引損益	-	-	-	-	-	-	▲1
年度損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲4
累計損益							
売上	-	-	-	-	-	-	-
売上総利益	-	-	-	-	-	-	▲4

第4章 映像事業における経費計上等に係る会計処理

一 調査対象

1 調査の対象期間

本調査は、原則として、2008年度から2014年度第3四半期までの期間を対象とし、2014年度第4四半期については、本調査と平行して会計監査人による年度監査が行われているため、本調査の対象とはしていない。ただし、不適切会計の原因究明に必要な範囲でこれ以外の期間についても調査を行った。

2 調査の対象範囲

調査の対象範囲については、「第1章 本調査の概要」「二 委嘱事項（調査対象）」を踏まえて、東芝及びその連結子会社の映像事業において、経費計上時期（とりわけ、後述するC/O（キャリーオーバー）と称されている項目に関するもの）に関する会計処理の適切性等を検討した。

二 調査の方法、手続

1 調査方法の基本的な考え方

本調査の母集団については、映像事業が管理しているC/O管理表（事業部がC/O残高に関する情報を地域別に収集・管理している資料）に記載されているC/Oを対象とした。当該C/Oについて、TLSCがC/O残高の項目別に「要修正」もしくは「修正不要」を評価した「C/O評価表」を入手し、その評価基準と評価結果及び項目別の取引内容についての関係者へのヒアリングや関係書類を精査・分析することにより、会計処理の適切性、不適切な会計処理が行われた経過及びその発生原因等を調査した。

2 調査手続

2015年5月22日から7月20日までの間、上記の調査対象について、主として以下の手続を実施した。

- (1) C/Oに関する資料一式（関連する会議体議事録・資料等を含む）の入手
- (2) C/Oに関する資料一式の作成経緯、作成方法及び管理方法に関する調査及び検討

- (3) C/O 評価表の入手、会計処理の評価結果の検討
- (4) 上記(1)ないし(3)の結果に基づき、C/O の内容別に期間帰属の適切性に関する検討
- (5) C/O 資料に含まれるもの以外に経費計上時期に不適切なものがないかの検討
- (6) 関係した役職員へのヒアリング
- (7) 役職員が業務上使用する PC 内のデジタル・フォレンジック

三 調査の限界・留保

本調査は、2008 年度から 2014 年度第 3 四半期までの期間を対象としているが、2010 年度以前（2008 年度～2010 年度）については、C/O の内容を把握するための情報が存在しないこと【⁶¹】等により、項目別の詳細な検討ができなかった。その結果、2008 年度と 2009 年度においては C/O 残高【⁶²】の合計金額のみを、2010 年度においては地域別の C/O 残高の合計金額のみを把握するに留まった。

また、2011 年度から 2014 年度の一部の C/O 残高に関しても、会社から内容を把握するための詳細な情報が提供されなかった。

なお、これら項目が不明な C/O 残高及び詳細な情報が提供されなかった C/O 残高に関しては、「修正不要」であることの説明が十分になされなかったこと及び内容を把握できた C/O のほとんどが不適切な会計処理に繋がるものであったという事実を鑑み、本調査報告書においては、便宜上、「要修正」として取り扱っている。

四 調査により判明した事実

1 映像事業の概要

東芝においては、社内カンパニー制をとっているところ、映像事業（テレビの製造・販売事業）については度重なる構造改革ないし事業再編が行われており、2008 年度以降、以下のカンパニー及び子会社（2014 年度に映像事業を分社化。なお、以下これらを総称して「映像カンパニー等」という。）において映像事業を行っている。

2008 年度～2009 年度	デジタルメディアネットワーク社（DM 社）
2010 年度	ビジュアルプロダクツ社（VP 社）
2011 年度～2013 年度	デジタルプロダクツ&サービス社（DS 社）
2014 年度～（分社化）	東芝ライフスタイル株式会社（TLSC）

⁶¹ 2010 年度以前においては、C/O を項目別に管理していた資料及び主要な会議体の議事録及び資料は残存しておらず、資料上の確認を行うことはできなかった。また、対象期間内における一部の担当者は、退職を理由にメールのフォレンジック及びヒアリングを実施することができなかった。

⁶² 映像事業においては、期末時点における C/O の実施額を「残高」と称していた。

そして、映像カンパニー等においては、それぞれ以下の事業部が映像事業を担当していた（以下これらの事業部を総称して「事業部門」という。）。

2008年度	～2009年度上期	TV事業部
2009年度下期	～2010年度上期	VM事業部
2010年度下期		映像1事業部、映像2事業部
2011年度	～2013年度上期	DS1～DS4事業部 (2012年7月にDS5事業部を新設)
2013年度下期		VS事業部
2014年度	～現在	VS事業本部

また、東芝ないし TLSC（以下本章においては総称して「東芝」という。）の映像事業は、東芝本体のみならず、販売拠点として日本国内ないし海外において多数の関係会社を傘下に抱え、これらの関係会社と緊密な連携をとってグローバルな事業展開をしており、海外の関係会社のことを、「海外現地法人」と称していた（以下事業部門において販売拠点である関係会社との連携を担当する部署ないし担当者を総称して、「地域部門」^{【63】}という。）。

2 経費計上に係る会計処理の適切性

(1) 問題となる会計処理及び適切性

映像事業の事業部門においては、損益目標値を達成するための対策として、C/O と称する損益調整、すなわち、当期で引き当てるべき引当金を計上しなかったり、経費の計上を翌期以降に先延ばししたりすることによって見かけ上の当期利益を嵩上げすることを行ってきた。具体的には、各四半期において、事業部門が期中から期末にかけて地域別の損益見込みを集計し、目標損益との差に対する改善施策を立案・実行しているところ、売上増やCD等の通常の改善施策では埋められない差を調整するため、C/Oを実施してきたものである。

そして、映像事業の事業部門においては、C/O について、遅くとも 2011 年度以降は、四半期毎に C/O 残高を収集・管理していた。もっとも収集・管理していた C/O 残高の中には、不適切な会計処理に繋がる損益調整とは異なる、単なる業績悪化リスクに過ぎな

⁶³ 地域部門は、国内、欧州、アジア、北米など、地域ごとに分かれていた。

いものも一部含まれていた。

本調査において C/O として収集・管理されていた資料に基づき、C/O の内容について調査をした結果、損益調整として行われた不適切な会計処理は以下のとおりである。

ア 不適切な会計処理となる C/O の主な内容

(7) 引当金に関するもの

a. 販社における販売促進費やリベート等の不適切な会計処理

東芝の連結決算上、中国、アジア、インド及びロシアの海外販社における販促費やリベート等の経費に関して、発生主義に従って適切な会計期間に費用処理されていないものがあった。

b. 欧州販社におけるリベート計上漏れ

欧州販社において、2014 年度第 3 四半期のリベートが適正な水準まで引当金が計上されていなかった。

c. 中国販社におけるエコ政策補填金に関する不適切な会計処理

中国販社において政府から受領を予定していたエコ政策補填金を未収入金として利益計上していた。しかしその後、エコ政策補填金を受領できる条件が厳しくなり、遅くとも 2013 年度第 3 四半期にはエコ政策補填金の受領条件である年間販売台数が未達成であり、受領できないことを把握していたにも関わらず、未収入金を取り崩していなかった。

d. 米国販社でのリベート計上漏れ

米国販社の営業担当者が、量販店との間で口約束によりリベートの支払いを約束していたが、後任者に引継ぎすることなく 2013 年度第 4 四半期に退職した(2014 年 4 月に顧客からの連絡により会社が把握し、2014 年 4 月 23 日までにリベートに関して顧客と合意した。)。2013 年度に発生した事象に対する経費を計上する必要があった。

(イ) 経費計上時期延期に関するもの

日本、欧州、中東アジア等において、四半期末までに広告費や物流費等の役務提供を受けていたにもかかわらず請求書が未着であったこと、若しくは支払先に依頼し請求書の発行を翌四半期とさせることで経費の計上を回避しているものがあった。これらの経費に関しては、発生主義に従い、役務提供を受けた期間に費用計上すべきであった。

(ロ) 在庫評価に関するもの

東芝から海外現地法人へ販売する製品に関して、四半期末に意図的に海外現地法人に対する製品価格（FOB 価格）を一時的に増加（UP）させた価格で販売していた。そのため、東芝単体において、売上高が意図的に増加された価格で計上されていることとなり、本来の製品価格（FOB 価格）と、増加後の価格の差額について売上高及び利益が過大に計上されている一方で、海外現地法人の在庫も過大に計上されていた。

このような場合には、海外現地法人における過大に計上された在庫はグループ外に販売していないことから未実現利益が存在していることになるため、本来これを東芝の連結決算上はすべて消去すべきである。

しかし、東芝は、連結決算手続上、東芝単体における事業部全体の利益率を一律の消去率として簡便的に消去されていた制度（当該制度によると、経理システム上、連結グループ会社間取引において東芝の粗利がマイナスの場合においては、連結ベースで未実現損益の消去が行われないこととなる。）を利用して、連結ベースの損益調整（見かけ上の利益の嵩上げ）のため、当該未実現利益の全部もしくは一部を消去していなかった。

(ハ) CR の前倒し計上に関するもの

映像事業では、部品又は TV 製品の仕入先であるパネルメーカー及び ODM/OEM メーカーに対して、翌期以降の調達価格を調整・増額することを前提としながら CR（Cost Reduction: パネルメーカー若しくは ODM/OEM メーカーに対し、購入価格の値下げを要求するもの。以下本章につき同じ。）の交渉をしていたため、当期に CR について合意が成立したとしても、翌期以降のコストアップが相当程度見込まれる以上、実質的な CR となっていないにも関わらず仕入値引の会計処理を行っていた。

(ニ) その他

「三 調査の限界・留保」に記載のとおり、詳細が不明なC/O残高に関しては、「修正不要」であることの説明が十分になされなかったこと、及び内容を把握できたC/Oのほとんどが不適切な会計処理に繋がるものであったという事実を鑑み、本調査報告書において、便宜上、「要修正」として取り扱った。

以上の処理に基づく会計処理上の修正額は以下のとおりである【64】。

【要修正の内訳】

(金額単位：億円)

項目		2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 第3四半期
A 引当金に関するもの 計		-	-	-	20	20	23	37
a. 中国他	販売促進費・リベート計上漏れ	-	-	-	16	16	12	16
b. 欧州	リベート計上漏れ	-	-	-	-	-	-	19
c. 中国	エコ政策補填金引当計上漏れ	-	-	-	-	-	9	-
d. 米国	リベート計上漏れ	-	-	-	-	-	2	-
	その他	-	-	-	4	3	1	2
B 経費計上時期延期 計		-	-	-	9	4	8	7
日本・欧州・ 中東アジア 他	広告費・物流費他計上漏れ	-	-	-	9	4	8	7
C 在庫評価 計		-	-	-	32	39	9	3
日本・欧州・ 米国	海外販売に販売する製品価格の 意図的な上乘せ	-	-	-	28	38	7	-
	その他	-	-	-	4	1	2	3
D CRの前倒し計上 計		-	-	-	-	24	38	11
日本他	パネルメーカーに対する CRの前倒し計上	-	-	-	-	-	6	3
米国・欧州他	ODM/OEMメーカーに対するCRの 前倒し計上	-	-	-	-	24	32	9
E その他（詳細不明）		53	131	196	21	31	27	-

64 後述の通り、不適切な会計処理は遅くとも2008年度から行われていることから、2007年度以前のC/O残高はゼロの前提で2008年度の損益影響額を試算した。

項目	2008	2009	2010	2011	2012	2013	2014
	年度	年度	年度	年度	年度	年度	第3四半期
C/0 残高 合計	53	131	196	81	118	105	58
損益影響額	▲53	▲78	▲65	115	▲37	13	47

3 第三者委員会の認定した事実

(1) 損益調整のために行われた不適切な会計処理の内容について

映像事業の事業部門において C/0 の内容や、実施方法、管理方法等について明文化されている社内ルールは存在していないが、概括的に言えば、損益調整（見かけ上の利益の嵩上げ）のために行われていた様々な施策を C/0 と総称していた。そして、見かけ上の利益の嵩上げのための損益調整を行えば、当該調整額分だけ翌期以降の損益悪化要因となるため、翌期以降の業績悪化リスク等を把握する観点から、四半期毎に C/0 と認識するものの集計を行い、C/0 残高として管理していた。

もっとも実際には、映像事業の事業部門が C/0 残高として認識しているものの中には、当期において債務として認識済みであるにもかかわらず、翌期以降に認識する処理をしたものとして C/0 に計上してしまったような誤謬と判断されるものや、実施時には損益調整として行われたものであったが、その後の事情により結果として会計上の修正は不要となったもの【⁶⁵】など、結果的に不適切な会計処理とまでは評価し得ないものもごく一部含まれていたことが確認されている。

しかし、いずれにしても映像事業の事業部門が C/0 残高として認識していたものは、損益調整のための対策として行われたものであり、実際にも C/0 残高として認識しているもののほとんどが不適切な会計処理であることが確認されている。実際、2011年7月に、DS社のA経理部長が、財務部と協議のうえ、大角正明CPないしDS社経理部門との間でC/0の定義付けを試みているところ、その際には、C/0とは、①費用の繰り延べか収益の先取りをして翌期に損益影響を及ぼす処理、かつ、②会計的に不適切な処理、の2条件を満たすもの、すなわちいずれにしても会計的に不適切な処理であることを前提とした議論がなされていた。

以下では、映像事業の事業部門が C/0 残高として認識していたもののうち、不適切な

⁶⁵ 後述する CR の前倒し計上に関するものであり、結果として翌期に値上げが発生することがなかったため、結果的に当期において CR 効果を獲得できたことにより、会計上の修正が不要となった事例があった。

会計処理であると判断されるもの（以下「不適切 C/0」という。）に関し、その事実関係と発生原因について述べる。

ア 映像事業における不適切な会計処理に繋がる損益調整の手法

東芝の映像事業は、遅くとも 2008 年頃【⁶⁶】より、損益目標値を達成するための対策として、不適切 C/0 を継続して行ってきたものである。

その手法（アイテム）は、大別して以下の 4 種である。なお、これら 4 種のアイテムが不適切な会計処理であることは、前述のとおりである。

	アイテム	主な方法	特徴
A	引当金に関するもの	東芝の連結決算上、発生主義で処理しなければならないにもかかわらず、現金主義で処理する方法。	<ul style="list-style-type: none"> ・会計慣行として実質的に現金主義に近い会計処理が許容されている中国、アジア、インド及びロシアの地域部門において利用することが多い。 ・会計監査において発覚する可能性が低い。
B	経費計上時期延期に関するもの	広告費や物流費等の役務提供を受けていたにもかかわらず、取引先に請求書の発行を翌四半期に遅らせてもらった上で翌四半期に費用計上する方法。	<ul style="list-style-type: none"> ・会計基準上、発生主義を適用している日本、欧州、中東アジアの地域部門において利用することが多い。 ・エビデンスは翌四半期となっているため、会計監査において発覚する可能性は低い。
C	在庫評価に関するもの（主として FOB-UP）	経理システム上、連結グループ会社間取引において東芝の粗利がマイナスの場合においては、連結ベースで未実現損益の消去が行われないことを利用して、東芝の粗利がマイナスとなる範囲内で、東芝から海外現地	<ul style="list-style-type: none"> ・取引数量の多い欧州の地域部門との取引において利用することが多い（東芝の粗利のマイナス額が大きいだけ、多額の損益調整が可能となる）。 ・他のアイテムに比して、損益調

⁶⁶ ただし、前述のとおり、2010 年度以前については、C/0 の内容を把握するための情報が存在しないこと等により、2008 年度から不適切 C/0 が実施されていることは認められるものの、映像事業を営むカンパニーにおいて、CP の了解のもと、不適切 C/0 を実施していたと認められたのは 2011 年度以降である。

	アイテム	主な方法	特徴
		法人への販売する製品価格（FOB 価格）を期末に増額（UP）させる方法。	整の効果は大きい。
D	CR の前倒し計上に関するもの	CR 効果獲得の確実性が低いにもかかわらず、効果獲得を前提とした仕入値引で会計処理する方法。	・調達部門において、地域横断的に一括して行うことから、多額の損益調整が可能。

映像事業の事業部門は、これら 4 種のアイテムを、それぞれの特徴を踏まえて、損益目標値達成のために必要となる損益調整額、会計監査の時期（期中なのか期末なのか）等を総合考慮して、適宜、選別して実行していた。

イ 不適切 C/O が行われた当時の映像事業部門の状況

(ア) 映像事業を取り巻く状況

東芝の映像事業の 2007 年度以降の販売台数、売上高、営業利益等の推移は、次のとおりである。

(台数単位：千台、金額単位：億円)

年度	07 年度	08 年度	09 年度	10 年度	11 年度	12 年度	13 年度	14 年度
台 数	4,714	6,384	9,246	12,974	13,724	9,941	7,498	5,334
売 上	6,131	5,330	5,301	6,155	4,627	3,006	2,692	2,165
営 業 利 益	▲135	13	38	32	▲535	▲481	▲261	▲354
グ ル ー プ 損 益	▲120	▲106	▲59	▲40	▲682	▲720	▲484	▲706

東芝の映像事業は、海外事業が不振の状態が続いており、2007 年度以降も金融危機に端を発した景況不況等により事業損益が厳しい状況が継続し、とりわけ、2011 年度以降は極めて厳しい状況にあった。すなわち、2008 年度から 2010 年度はエコポイントの導入やアナログ停波（地上波デジタルへの移行）を踏まえた買換需要により一時的に国内事業において売上が増加するなどして、営業利益ベースでは黒字の状況にあった。しかし、2011 年 7 月の地上波デジタルへの移行による買換需要の終了後の反動により国内は市場規模が約 5 分の 1 となるなど市場が急速に縮小して売上が急激に減少するとともに、製品単価の下落、2010 年度販売分の品質補修費用の増加等により、2011 年度には 535 億円という大幅な営業損失となり、2012 年度も 481 億円、2013 年度も 261 億円、2014 年度も 354 億円という巨額の営業損失を計上し続けていた。

このため、2012年～2013年度にかけて中南米、オーストラリア等の不採算地域の縮小、休止、国内人員の削減、分社化（家電事業との統合）、製造拠点工場閉鎖（深谷、大連）や売却（ポーランド工場）、2014年度には、追加の海外不採算地域の縮小、休止、国内人員の削減、海外販売拠点統廃合、北米事業のブランドライセンス事業化等の構造改革の実施を余儀なくされるなど、映像事業は苦境に陥っていた。

(イ) 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

2010年度以前から、東芝においては、コーポレートから映像カンパニー等のCPや事業部門長、経理部長ら幹部に対し、社長月例等の会議において、予算上求められた損益や期中での損益改善要求（これらは東芝において「チャレンジ」と呼称されていた。）の達成が求められていた。とりわけ、映像事業は営業損失を続けていたため、下記のとおりコーポレートからのチャレンジは厳しいものとなっていき、遅くとも2011年度以降は、映像カンパニー等の幹部は、社長月例等の会議の場や個別のやりとりにおいて、コーポレート社長から厳しい叱責とともにチャレンジがなされることも稀ではなかった。

特に2013年に入ると、コーポレートトップから、映像事業の事業撤退を示唆しながら損益改善の達成が強く求められる状況となっていた。

なお、厳しいチャレンジ達成要求の具体例として特筆すべきものは、以下のとおりである。

- ・ 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。
- ・ 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。
- ・ 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▲46億円赤字とは言えない。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。

- 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。
- 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ね？先日の事業課題点検の会議で映像事業部部長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言いがありません。」と叱責している。

(ウ) 各カンパニーにおいて不適切C/Oが行われた経過

a. DM社時代（～2009年度）－不適切C/Oの開始

DM社は、赤字状態であったことやアナログテレビからデジタルテレビへの転換に伴い、2007年頃、西田厚聰Pの指示により、利益の出る事業体質への構造改革、映像事業の営業利益の黒字化を目指し、経理部門を強化することとした。すなわち、アナログテレビ時代の地産地消のビジネスモデルから、東京本社集約型のビジネスモデルへの転換を図り、海外現地法人への統制を強化するため、DM社内に最高財務責任者を置き、経理部長、グループ長に半導体事業出身者を充てるなど経理部門を強化し、地域毎に不統一であった経理基準をDM社経理部門でグリップを利かせることができるよう統一化を図った。

そして、海外現地法人等から収集される業績見込みや予算に関する情報には、不統一な基準に基づく期待値・努力値が含まれている可能性があったことから、損益

管理の統一化を図るべく、まずは期待値・努力値を含まない成行きを集計値を収集することとした。その結果、DM社においては、販売促進費等に関する引当金が過大に積み上げられている可能性を認識することとなった。事業体質上、利益の捻出が難しい状況において、営業利益の黒字化を果たすためには、過大に積み上げられている引当金を削減（リリース）することは、容易かつ実現可能性の高い施策である。そこで、遅くとも2008年頃には、「Challenge to go」として、損益目標値に向けた損益改善のため、経理部門が、損益目標値と集計値とのギャップを埋める損益改善施策を地域部門と協議し、そのアイテムのひとつとして、海外現地法人等で過大に積み上げられていた（と評価しうる）引当額を削減していった。

当時の経理部門担当者によると、これは当時の適正な会計基準（現地の会計士の了解が得られる）と認識しているレベルに基づき精査し、会計処理上問題のない範囲において、海外現地法人等において過剰に積み上げられていた引当金の適正化（必要最小限度までの削減）を図ったとのことである。しかし、経理部門において海外現地法人等の当該処理を完全に掌握することは困難であったこと、過大に積み上げられていた引当金があるとしても、過大と評価される金額には限りがあることからすれば、引当金の適正化による損益改善にも限界があったものと思われる。そのような事情からすれば、同時期に、引当金の適正化に紛れる形で、上記A（引当金に関するもの）のアイテムによる不適切C/Oが開始された可能性が高いものと思われる（DM社のCFOの意向に基づき、黒字化のため強引に引当金を削減していったと述べている担当者も存在する。）。

実際にも、2008年度におけるDM社は、上記施策もあってか、赤字状態を脱し、営業利益の黒字化を果たしている。

なお、引当金の削減等だけでは、損益改善策としては限界があることから、同じ時期に、損益目標値に向けた損益改善という発想に基づき、映像事業の事業部門と海外現地法人等との間で上記B（経費計上時期延期）のアイテムによる不適切C/Oも行われるようになった可能性が高いものと思われる（2009年度には、既に上記Bのアイテムによる不適切C/Oが行われていたと述べている担当者も存在する。）。

b. VP社時代（2010年度）－不適切C/Oの常態化とFOB-UP開始の端緒

2010年度のVP社時代、経理部門は刷新されて新たな体制となっていた。この頃には、事業部門が主導し、経理部門もこれに協力して、「Challenge to go」ないし「刈取り」として、損益改善施策をアイテム別に検討していたところ、そのアイテムには、上記A及びBのアイテムの不適切C/Oが含まれていた。そして、一旦黒字化に成功したことを踏まえて、その後の映像事業での赤字回避を目的として、国内に比べて業績の思わしくなかった海外現地法人においては、売上増やCD等の通常の

施策（映像カンパニー等内では「真水の施策」と呼ばれていた。）による改善施策では損益目標値に到達しないような場合に、事業部門の指示の下、上記 A 及び B のアイテムによる不適切 C/O の実行による見かけ上の利益の嵩上げが、継続的に行われていた。

このような状況において、2010 年度上期、東芝において単体での損益を改善させる必要が生じたとして、財務部より VP 社に対して、東芝単体の損益を改善するようにとの指示がなされた。これを受けて、VP 社の映像事業の事業部門は、通常の実策において東芝単体の損益を改善することはままならない状況であったため、一挙に課題を解決する方策として上記 C（在庫評価に関するもの）の FOB-UP を行うこととなった【⁶⁷】。そしてこの時の処理に端を発し、VP 社において、東芝の連結決算上の損益調整としての不適切 C/O に、上記 C のアイテムが加わったものである。現に 2010 年度中に、欧州において上記 C のアイテムにより多額の不適切 C/O が行われた結果、2011 年度期首において VP 社が認識する C/O 残高は 100 億円を超えるものとなっていた。

なお、遅くともこの頃には、映像事業の事業部門は、海外現地法人等と相談の上、チャレンジ額や損益状況等を勘案して必要となる損益調整額（すなわち、真水の施策によっては改善できない損益の目標未達額）を念頭に、不適切 C/O の各手法の特徴や地域性を勘案しつつ、上記 A～C のアイテムをそれぞれどの程度の金額で実施していくのかを選別していた。そして、映像カンパニー等の月例会議等において、不適切 C/O を含む C/O をどの程度実施する予定であるかについて CP に報告し、CP の了解のもとで不適切 C/O を実行していた。

c. DS 社時代（2011 年度～2013 年度）－C/O 管理及びコーポレート報告体制の整備

(a) C/O 管理表の整備と CR の前倒し計上の開始

2011 年 4 月、映像事業を行っていた VP 社は、PC 事業を行っていた DN 社と合流し、DS 社が発足した。PC 事業が合流したこと、地域単位で事業部が細分化されたことな

⁶⁷ 当時の VP 社経理部担当者によると、最初は連結ベースの損益調整にはならない範囲で東芝単体の損益を改善する方法として FOB-UP を利用することを思いついた（会計処理上、連結グループ会社間の取引においては未実現利益の消去を行うことから、連結ベースの損益調整にはならない。）とのことである。しかし、実際には FOB-UP を行うと、前述のとおり東芝の経理システム上は未実現利益の消去が行われないことがあるため、連結ベースで不適切な会計処理が行われることになる。そして、FOB-UP を実行した際にこの点に気づいた VP 社担当者らは、その後、東芝の連結決算上の損益改善を目的として意図的に FOB-UP を行うようになったものと推測される。

どにより、事業別及び地域別に不適切 C/O を含む C/O 残高を管理する必要が生じ、映像事業としての C/O 管理表が整備されるようになった【68】。

なお2012年度からは、不適切 C/O のうちの上記 D (CR の前倒し計上に関するもの) のアイテムが行われるようになっていた。上記 D のアイテムが損益調整のために行われるようになったのは、2012 年度には業績悪化の進展により更なる損益調整の必要が高まったこと、及び通常の施策としての仕入値交渉が厳しくなってきたことによるものである。

この頃は、主に毎月コーポレートの社長月例に提出する売上・損益等の見込値を検討・決定するために事業部門が開催する見込提出値決定会議において、地域部門が海外現地法人等と相談しつつ策定した不適切 C/O の第一次案を提案し、企画部長、経理部長、事業部長と協議のうえで不適切 C/O の各アイテムの実行予定案を決定していた。そのうえで、映像カンパニー等の月例会議等で不適切 C/O の実行予定案を CP に報告し、CP の了解のもとで不適切 C/O を実施していた。また、DS 社においては、映像事業としての実質的な事業損益を把握するため、不適切 C/O を実施した後の業績数値（公表値）と、不適切 C/O を含む C/O を実施したことによる損益改善効果を除いた業績数値の実力値（≒ノーマライズ値【69】）のダブルスタンダードで損益状況を管理するようになった【70】。

以上のとおり不適切 C/O は、CP の了解の下で、また、場合によっては CP 自らの指示に基づき行われたものであるが、特にその具体的なやりとりとして特筆すべきものは、以下のとおりである。

- ・ 2011 年 4 月 28 日、大角正明 CP から DS 社 A 経理部長に対し、「金曜日に東芝テレビ中欧社に行くので、欧州の C/O の中身を確認しますが 180 億円の内本当の借金【71】は幾らか検証します。C/O のオーソライズ会議をした方が良いでしょう。アジアの 100 億円の中身はなんですか？」との連絡がなされ、これに対し、同

⁶⁸ DS 社は、事業部門、経理部門も参加する見込提出値決定会議を経て決定した C/O の結果を集計し、事業部門は、各地域部門に対し、四半期毎に C/O 残高を報告するよう求め、当該集計の結果を C/O 管理表として取り纏め集計して、当該情報を経理部と共有していた。

⁶⁹ ノーマライズ値は、四半期毎に大きく変動する損益を平均化して年度における損益を示すために用いられる場合もあった。

⁷⁰ 地域部門から C/O として提案される項目の中には、一部将来の売上未達や販促費のリスクを保守的に報告したものや、将来の不確定要素があり、リポートについて財務会計上の引当金要件を充足しないために引当金を計上しない等の必ずしも損益調整の目的で行われたとまではいえないものが含まれていた時期もあったが、2011 年以降は損益対策のために行われる不適切 C/O が大部分となっていた。

⁷¹ C/O 残高は、翌期の損益を悪化させる要因となるものであることから、「借金」との用語が用いられていた。

経理部長からアジアの借金（C/0 残高）の中身として、その内訳が報告されている。

- ・ 2012年4月27日、大角正明 CP から各事業部長に対し、「売上が足りません。最低でも 50 億円の積み上げをして下さい。各事業部 20 億円がノルマです。C/0 返済【72】をずらすなり売上に拘った対応を月締めに向かって行うように販売会社に指示を乞う。」との連絡を行い、真水の施策では損益目標値を達成できない部分がある場合には C/0 による見かけ上の利益の嵩上げを継続実施することを指示している。
- ・ 2012年8月20日、調達部門担当者から深串方彦 CP に対し、「調達部門提出値は 925 億円ですがここには+55 億円の FOB 調整が考慮されており、損益対策を除くと 870 億円が所謂なり値で」として、損益調整として FOB-UP が行われていることを報告している。

(b) コーポレートトップへの損益調整としての C/0 の報告

DS 社は、2011 年 6 月の社長月例において久保誠 EV から「TV、PC で区分けして、Buy Sell、C/0 で分けて残高を教えて欲しい。」との要請を受け、同年 7 月以降、四半期報告会または社長月例の場において、映像事業における不適切 C/0 の残高を含む C/0 残高及びその増減につき報告を行うようになった。具体的には、C/0 残高と C/0 を実施したことによる損益改善効果を除いた業績数値の実力値を報告するものであって、C/0 が少なくとも損益調整のために行われていることが分かる形で報告されていた。

また、報告の際の資料には、C/0 の一部には会計士対応が必要となるものや、上記 C のアイテム（FOB-UP）が含まれていることが明示されているものもあった。

これらのコーポレートトップに対する C/0 の報告に関して特筆すべきものは、以下のとおりである。

- ・ 2011 年 11 月社長月例報告会資料&施策フォロー会資料には、「バイセル、C/0 返済計画」との項目があり、「返済の優先順位」は、「①会計士対応 C/0、②Buy Sell、③C/0」であるとの記載がある。

⁷² 映像カンパニー等においては、C/0 残高は翌期以降の損益を悪化させるため、翌期の損益を改善するためには、C/0 を継続して実施することが必要となるが、当該期の C/0 の実施額を、前の期の C/0 残高より減らすことを C/0 残高（借金）の「返済」と呼んでいた。

- ・ 2011年12月全社月例報告&施策フォロー会報告資料には、「C/O 返済増加(49億円)により(財)提出値▲143億円の悪化」との記載や、「売上規模減によりC/Oが想定より減」、「対策“黒”判定のため実施せず(▲15)及びTIUでの事前監査で指摘され実施されず(▲10)」との記載がある。
- ・ 2012年2月社長月例報告会資料には、「悪い在庫、特殊在庫の更なる削減を目指す」として、「FOBアップ」を特殊在庫に分類する記載がある。
- ・ 2012年7月社長施策フォロー会資料には、「12年上期 C/O Buy Sell 残高」の表において、「Buy Sell 並びにFOBアップは黒に近いグレー、残りはグレー認識」との記載がある。

(c) 不適切C/O解消に向けた動き

2014年1月には、コーポレートから、DS社に対して、C/O残高を増加させないようとの指示が行われるようになった。

もともと、他方でコーポレートよりDS社に対する損益改善のプレッシャーがかけられていたこともあり、実際にDS社におけるC/O残高は、直ちに解消されることなく、後述するとおり、2014年度末まで継続されることになった。

d. TLSC時代(2014年度)ー不適切C/Oの解消

2014年4月、DS社が行っていた映像事業及び関連事業が吸収分割の方法により、家電事業を行っていた分社会社であるTHA(東芝ホームアプライアンス株式会社)に移管され、映像事業等を行う分社会社としてTLSCが発足した。

なお、移管に際して当時のTLSCの経理部長は、多額のC/O残高が承継されることにつきコーポレート財務部に「コーポレートに置いてこれませんか」と申入れをしたものの、既にDS社としての決算数値が締められていることもあり、結局不適切C/Oを含むC/O残高はそのままTLSCに承継された。例えば、同年6月の同社内の報告において、北米映像事業の2014年度第1四半期の改善計画の中では、改善項目を実力改善とC/Oに分け、さらにC/Oを各アイテム毎に「ランクB:可能性あるが現法他との慎重な調整必要」と「ランクC:監査上リスク大。現法・TLSC経理部門との調整必要」とにランク分けしたり、欧州映像事業の2014年度第1四半期の改善計画の中ではこうしたランク分けに加えて「現地側と打合せを行い、新規C/Oアイテムの発掘を行う」として、C/Oが継続されている。

もともと、その後分社会社であるTLSCにおいて不適切C/Oを含むC/Oを継続することは税務監査対策上のリスクがあることや、2015年度に予定されている海外全事業の開発・■■■■・販売の終息を行うことによる実質的な海外映像事業からの撤退(ブ

ランドライセンス事業への移行・国内事業特化)により事実上不適切 C/0 のアイテムの多くが実行困難となること、取引規模の縮小により C/0 による大幅な損益調整の効果は期待できなくなること等の事情により、2014 年度中に不適切 C/0 を含む全ての C/0 を解消する方針となった。

その結果、2014 年度末時点で不適切 C/0 を含む C/0 残高はゼロとなった。

4 不適切な会計処理の発生原因

(1) 業績悪化の中でのコーポレートからのプレッシャー

前述のとおり、2010 年度以前から、東芝においては、コーポレートから映像カンパニー等に対し、社長月例の場などにおいて、予算上求められた損益や期中での損益改善要求（チャレンジ）の達成が厳しく求められていた。このため、映像カンパニー等においては、チャレンジや、B/E（ブレイクイーブン）と呼ばれる赤字決算回避を目指す上で売上増や CD 等の通常の施策では達成できないところを、損益調整としての不適切 C/0 の実行により意図的に見かけ上の利益を嵩上げしてきたものである。

すなわち、本来、コーポレートからの映像カンパニー等に対する予算額ないし目標額というべき単なる予定の概算額に過ぎないものが、いつの間にか東芝社内では達成すべき損益必達目標数値となり、映像カンパニー等側にとってはその数値を達成すべく邁進せざるを得ない状況に追い込まれていた。

なお、この損益必達目標数値は、長期的な利益目標などの視点から設定されるものではなく、当期又は当四半期における利益を最大化するという観点（当期利益至上主義）から設定される数値であった。

こうした状況の下、映像カンパニー等側ではあらゆる手段を講じてそれを達成することが最優先され、不適切 C/0 の実施による見かけ上の利益の嵩上げを前提とした業績管理上の数値が財務会計に優先するという事態を招くに至ったのである。具体的には、映像カンパニー等において、コーポレートからチャレンジ達成の指示が出されると、当該チャレンジを持ち帰った CP や部門長が各地域担当の担当長らに対し、P からの指示内容を伝達したり、各地域担当に対するチャレンジを配賦する中で、あらゆる手段を使ってチャレンジの達成や、赤字決算回避を実行しようとする空気が醸成されるようになったのである。

そして、遅くとも 2011 年度以降映像事業の業績が悪化する中で、カンパニートップである CP の了解のもと事業部門の部門長が各地域担当の担当長に対し、具体的な改善項目や改善金額を指示する中で、不適切 C/0 についても金額を明示して指示するようになった。

このように、不適切 C/0 を誘発した一番の原因は、コーポレートトップの過度なチャ

レンジ達成要求にあるものと思料される。確かに予算達成要求のような経営手法は他社でも行われていることであり、業界や映像カンパニー等を取り巻く経済状態が良好なときには問題とならなかったかもしれないが、業界や映像カンパニー等の業績が悪化しているときに、そのような経営手法を継続することは問題が多く、映像カンパニー等を不適切な会計処理に奔らせる土壌が醸成されることとなった。

なお、田中久雄 P の時代には「チャレンジ」としての指示がなされないこともあったようであるが、それに代わって、「ありとあらゆる手段を使って黒字化するように」等の指示が出されていたのであり、実質的にはチャレンジと異なるものではないものと評価される。

(2) コーポレートトップらによる（当期利益至上主義に基づく）不作為

P らのコーポレートトップが、不適切 C/O を指示したり、自らその実行に関与したといった形跡は見当たらなかった。

しかし、前述した C/O に関するコーポレートに対する報告内容からすれば、映像カンパニー等における見かけ上の利益の嵩上げのために C/O が実施されていることについては、佐々木則夫 P は遅くとも 2011 年 11 月ころ、田中久雄 P は 2013 年 8 月ないし遅くとも 2014 年 3 月ころには認識していたものと認められる。このため、コーポレートトップとしては、たとえ C/O の個別の内訳まで認識していなかったり、明確に会計上不適切な項目であるとの認識を有していなかったとしても、見かけ上の利益の嵩上げのために行われている不適切 C/O については、その内容の確認や、これを是正するための促しや指示等、少なくとも会計上の適切性の確認を行うべきであった。

なお、この点に関し佐々木則夫 P は、「社長の在任期間（2009 年 6 月～2013 年 6 月）の半ばあたりに映像事業の C/O について認識したと思うが、その具体的内容については認識はなかった、自分の出席した社長月例等の資料に記載されている『会計士対応 C/O』、『FOBUP は、黒に近いグレー』等の記載については記憶がない、日頃より不正はダメだと言っていたので、C/O の中に不適切な会計処理に繋がりうるものが含まれている可能性があることは認識していなかった」旨を述べている。

確かに、社長が会議で使用される相当量の資料の中の全ての記載について認識し、注意を払っているとまでは言えないものの、C/O に関しては、上記の記載のほか、前述の通り、「対策“黒”判定のため実施せず」、「事前監査で指摘され実施されず」、「悪い在庫」等の記載がなされた書類が、佐々木則夫 P の出席した会議に繰り返し提出されていることや、実力値に C/O を加えた数値が公表値であると繰り返し説明されていること、佐々

木則夫 P が C/O そのものに関心を払っていたことが窺える経理部長とのやりとり【73】からすれば、佐々木則夫 P は、C/O として認識しているものが見かけ上の利益の嵩上げのために行っているものであることは認識していたものと思料される。

また、田中久雄 P は、映像の C/O について認識したのは最近のことであり、自らが副社長として参加していた 2011 年 11 月の社長月例で「会計士対応 C/O」について優先的に返済して行くことが説明されたことや、2012 年 7 月の社長月例の資料の中に「FOB アップ」の記載があることは記憶にないと述べている。

しかし、田中久雄 P が副社長時代に前述の各社長月例に出席していたことは明らかであり、加えて、田中久雄 P が社長就任後である 2013 年 8 月に財務部より資料を用いて DS 社の C/O 残高の推移につき説明を受けた事実が認められる。この際に C/O の具体的な内容についても、ある程度の説明がなされたものと推認され、田中久雄 P は、このときに少なくとも C/O が損益対策のために行われていることについては、認識するに至ったものと推認される。

また、田中久雄 P は、その後である 2014 年 3 月には映像事業を行う TLSC の社長に対して、VS（映像事業を担当する事業部）の営業利益は、予算では実質（C/O を除く）+9 億円であるところ、見込みは▲9 億円で C/O を入れて▲95 億円となるとして、HA（家電事業を担当する事業部）の営業利益プラスを必達するよう求めており、少なくともこの時点においては、前期の C/O 残高は当期の損益の悪化要因になる、逆に言うと、前期は C/O の実行によって見かけ上の利益が実質よりも嵩上げされていることを認識していたものと認められる。

以上からすれば、田中久雄 P は、2013 年 8 月ないし、遅くとも 2014 年 3 月には、C/O が損益調整のために行われていることを認識していたものと思料される。

以上のとおり、佐々木則夫 P 及び田中久雄 P は不適切 C/O を含む C/O が損益調整（見かけ上の利益の嵩上げ）のために行われていることを認識していたものと認められるが、これに対して何らの対応も行っていない。

確かに、コーポレートトップらは、全体の方向としては C/O は解消すべきものであると考えていたことが窺われ、実際にもそのように述べている。しかし、一方では佐々木則夫 P は、グループの損益が赤字の状態でも C/O の解消は行うべきではない旨の発言を行っており【74】、損失を出してまでも不適切 C/O を含む C/O を解消する意向を有している

⁷³ 2012 年 1 月には、DS 社 A 経理部長から大角正明 CP に対し、佐々木則夫 P のリクエストにより財務部より C/O の事業部別の 12/3 末残高及び 2011 年度第 4 四半期の増減の報告が明朝にある旨の連絡がなされている。

⁷⁴ 2012 年 5 月の社長月例においては、佐々木則夫 P が大角正明 CP に対し、「赤字だったら借金は返せない。映像は赤字なのにどうして借金が返せるのか。PC は実力値黒字なのになぜ返済しないのか。考え方が真逆である。」と述べ、大角正明 CP が「そのようにします」と回答している。また、2012 年 11 月の

ものではなかった。

一方、前述のとおり田中久雄Pが社長に就任した後、2014年ころから、コーポレートよりC/O残高を増加させない旨の方針が打ち出され、その後2014年度第4四半期にはTLSCにおいてC/Oの全てが解消されるに至っているが、これは、前述のとおり、映像カンパニー等の分社化によってC/Oが監査上問題とされる可能性が高くなったことや、2015年度に予定されている海外全事業の開発[]販売の終息を行うことによる実質的な海外映像事業からの撤退（ブランドライセンス事業への移行・国内事業特化）により不適切C/Oのアイテムの多くが実行困難になることも一つの要因であったものと思料される。

(3) 適切な会計処理に向けた意識の欠如

不適切C/Oによる見かけ上の利益の嵩上げは、まさに当期の実力以上に利益を嵩上げするものであり、このような行為が適切な会計処理と相容れないことは、必ずしも会計の専門的知識を有していなくとも分かる事柄である。にもかかわらず、このような行為が映像カンパニー等のトップであるCPらの事実上の了承の下で、多くの担当者や関係者によって継続されてきたことは、これらの者において、適切な会計処理に向けた意識が欠如していたことを示すものである。

(4) 映像カンパニー等内部における内部統制機能の不備

ア 経理部

映像カンパニー等の経理部は、適切な会計処理を行うため、事業部から独立した立場から牽制機能を発揮することを期待され、内部統制の一翼を担っていたものである。

しかしながら、不適切C/Oに関し、経理部の牽制機能は何ら機能していないばかりか、むしろ徐々に積極的役割を担うようになった。すなわち、映像カンパニー等において、事業部門で集計管理されていた不適切C/Oを含むC/O残高の数値は経理部とも共有されており、不適切C/Oが実施されていたことは経理部も認識していたところ、その実施を制止した形跡は見当たらなかった。むしろ、遅くとも2012年以降は、経理部自ら不適切C/Oのアイテムを検討、提案したり、不適切C/Oの可能性を評価して海外現地法人等の経理責任者に伝達したり、監査法人への説明方法を検討する等、積極的な役割を担うようになっていた。

社長月例において、佐々木則夫Pは、「2012年度第3四半期のような公表値ではダメ。借金返すのは良いが自分の利益が無いのに誰のお金で返すのか。」と発言している。

以上のような経過の中で、従前の引当金に関する手法や経費計上時期延期に関する手法に加えて、連結決算手続における簡便的な制度を悪用した FOB-UP 等の損益調整のための新たな手法が加わっていったものである。

具体的な経理部の関与について、特筆すべきものは、以下のとおりである。

- ・ 2012年9月、DS社経理部担当者から各事業部企画部長に対し、「11月見込C/Oに関して、DS社からコーポレートなど関係部門に説明する必要もございませんので、再度のC/Oができないアイテム及びその理由、第4四半期にて戻すのであれば第3四半期で再度のC/Oができないかのご回答をお願いします。」との連絡がなされている。
- ・ 2013年1月、DS社B経理部長から各事業部長に対し、「1月度でのC/Oが出来ていない地域があります。FOB-UP除くアイテムについては1月度でのC/Oの最大化を再度ご検討頂きたく宜しくお願い致します」との連絡がなされている。
- ・ 2013年8月、映像事業部部長C氏が企画部担当者に対し、「経理の協力なしに進められないのですが、タッチーな話でもあるので、DS社B経理部長とも今、相談させて頂きましたが、C/O報告値に外にHiddenがあり、例えば欧州だと第3四半期33M€（每期転がしているものを含めて）だったものが今や40M€近くになっています。」との連絡がなされている。

イ TLSCの監査役会

2014年度より、映像カンパニー等は、分社化によりTLSCとなっているが、同社は、監査役会設置会社である。

TLSCの社内監査役2名は、2014年4月以降、同社の月例会議に出席するなどして、遅くとも同月中には、同社がC/Oを実施していること、及びそれが見かけ上の利益の嵩上げの目的で行われていることを認識するに至っている。これを踏まえ、当該監査役らは、C/Oの実施を問題視し、TLSC社長に対し、C/Oの早期解消を促したところ、TLSC社長からは、TLSCとして、2014年度内でC/Oを全て解消する方針であるとの説明を受けた。本来であれば、年度内ではなく、当四半期において全ての損失を計上してC/Oを解消すべきところ、年度内に解消されるのであれば決算時の監査報告を行うにあたり支障は生じないものと判断し、監査役として、TLSCの当該方針を了承し、以降、四半期毎に開かれるTLSC社長との対話の場面等においてC/Oの解消状況についてモニタリングを行うに至った。実際、前述したとおり、TLSCにおいては、2014年度内にC/Oを全て解消するに至っている。

以上の事実からすれば、直ちにC/Oの全てを解消するべく行動すべきであったので

はないかとの憾みは残るものの、TLSCにおいて年度内でC/Oを全て解消する方針となり、監査役らとしてもそれを実現させるべくモニタリングを行い、現に2014年度末において解消されたという点に照らせば、TLSCの監査役会による内部統制が働いていなかったとまでは評価できない。

(5) コーポレートにおける内部統制機能の不備

ア 財務部

コーポレートの財務部は、映像カンパニー等の経理部からの業績数値や見込数値を集計し、これを把握すると共に、財務に関するコーポレート側の指示を経理部に対して行う立場にあり、経理部に統制を及ぼす役割が期待されていた。

しかし、財務部はそのような統制を行っていなかったばかりか、以下のとおり、むしろ経理部と緊密に連絡を取り、不適切C/Oに関する相談を受けるなどして不適切C/Oの実施に関与しており、財務部による内部統制が全く機能していなかった。

(ア) CFOらの機能不全

CFOや財務部長は、社長月例等における報告や映像カンパニー等の経理部との情報共有を通じてC/Oの存在やその内訳も認識していた。

そして、2012年11月の社長月例において、佐々木則夫Pからなされた「2012年度第3四半期のような公表値ではダメ。借金返すのは良いが自分の利益が無いのに誰のお金で返すのか。」との発言を受けて、久保誠EVが「財務としても借金を返済したいと願っている社長にお願いしているが、第4四半期の営業見込が映像事業及びPC事業ともにゼロ。これでは社長にお願いしますと言えない」と述べているように、C/Oを解消する意向を有していた。しかし、当該解消はカンパニーの業績を勘案しながらの漸減策であり、損益が赤字の状態ではC/Oの解消を行うべきではないとの佐々木則夫Pの方針に抗しきれなかった。

(イ) 財務部の関与

コーポレート財務部は、映像カンパニー等が社長月例に提出し報告する数値を予め把握しており、不適切C/Oを含むC/Oが損益調整のために実施されていることを認識していた。また、財務部のカンパニー担当者は、映像カンパニー等におけるC/Oの実施にあたり、経理部と緊密に連絡をとっており、その中で、コーポレートトップ、特にCFOの意向を伝える等していた。

具体的なやり取りとして特筆すべきものは、以下のとおりである。

- ・ 2011年7月、前述のとおり財務部は経理部との間でC/Oの定義を明確にしてC/Oの金額について共通の理解を得るべきことを議論している【75】。
- ・ 2012年11月、財務部担当者はDS社B経理部長に対し、「月次損益の把握につきましては、対応させていただきます。青梅の製造損益の月別変動（バイセル等含む）と、国内・海外の販売側の拡売費、C/O増減、固定費的変動費あたりがポイントかなと思っています。」と連絡している。
- ・ 2012年12月、財務部担当者はDS社B経理部長に対し、「コーポレート財務部長とDS社の第3四半期の見込の話になりまして、以下の話をお伝えするようにとの指示がありました。①C/Oの返済については、▲50億円くらいは必ず死守すること、②更に足元が▲50億円ほど悪くなるのではないか。全く実現できない実力損益ではなく、実現可能な見込損益で提出すべき。そうでないと剥がれる部分につきましたC/Oで穴埋めするという（C/Oが減らない）いつものパターンになってしまう。」と連絡している。

イ 経営監査部

TLSC以前のカンパニー時代は、経営監査部による映像カンパニー等に対する監査は年に1度は行われていたが、経営監査部における監査報告書においてC/Oについて言及されたものはない。また、監査周期の関係で、TLSCは、2014年度の経営監査部による監査の対象外であった。

もっとも、少なくとも2012年4月から5月にかけて実施されたアジア・中東アフリカ映像事業及び2012年11月から12月にかけて実施された国内DS事業の両経営監査の担当者は、当該調査の過程においてC/Oの存在を認識したと述べる。

しかし、経営監査部の同担当者に対しては、C/Oに関してカンパニー側から「期ズレ」である旨説明がなされ、また重要性があるほどの金額は把握できなかったことから監査報告書でも特段C/Oについての指摘はなされなかった。これは、経営監査部の監査が業績の改善への助言に重点を置いていたことも影響していたものであり、これらの事実関係からみても、経営監査部による内部統制が十分に機能していなかったものと評価される。

⁷⁵ 前述のとおり、議論されていたC/Oの定義は、「①費用の繰り延べか収益の先取りをして、翌期に損益影響を及ぼす処理、②会計的に不適切の2条件を満たすもの」というものであった。

ウ 監査委員会

監査委員会が、不適切 C/O に関して何らかの報告や指摘等を行った形跡は見当たらなかった。

監査委員会の監査は、主として CP からのヒアリングの方法で行われているものであるところ、ヒアリングの際の資料には経営状況の報告がなされているものの、社長月例資料にあるような「実力値」、「公表値」、「C/O」等のような、C/O の存在を窺わせる記載は見当たらない。また、監査委員会による CP に対するヒアリング事項も業務の有効性及び効率性の確保の観点での監査が中心であり、会計や財務報告の適正性に対するチェックは十分に実施されているとは言い難い。

また、久保誠監査委員会委員長は、2011 年 6 月から 2014 年 6 月までの長期に亘り CFO の職にあり、映像カンパニー等の C/O の内容についても相当程度詳細に把握していたと認められるが、2014 年 6 月に監査委員長に就任後、不適切 C/O を問題として指摘することはなかった。これは、自己が CFO として黙認し、その後も継続していた C/O について監査するという、実質的な自己監査となっていることに一因があると思われる。

以上からすれば、映像事業については、監査委員会としての内部統制が機能していたとは言い難い。

エ 会計監査人による監査について

会計監査人の監査においては、月次損益分析、会社別・勘定科目別の期別比較、期間帰属の適切性を検証することを目的としたサンプルチェック、これらを踏まえた妥当性検証等の監査が行われたが、C/O を示唆する回答は見受けられなかった。また過去の監査の過程において、C/O 管理表や映像カンパニー等に公表値と実力値という概念が存在することを示唆する資料にも接しておらず、映像事業について C/O が実施されていたことを検出できなかった。

これは、映像カンパニー等が会計監査に対して、C/O の実施を窺わせる資料ないし情報を開示せず、また、C/O を実施していることが会計監査人に判明しないよう説明内容を工夫していたことによるものと思料される。

映像カンパニー等の会計監査人への対応として特筆すべきものは、以下のとおりである。

- ・ 2012 年 2 月、DS 社経理部担当者から DS 社 A 経理部長に対し、FOB-UP について、従来の監査では既存製品のみが監査対象であり、新製品名を使えば低価法監査の対象外の対象となること、しかし in transit 在庫のエビデンスである

invoice 情報が手掛かりとなり異常単価であることが監査人に露見し評価減を強いられるリスクがあることを説明している。

- 2013年8月、映像事業部部長C氏から企画部担当者に対し、「映像は経営が把握している借金は第1四半期で84億円、映像事業も仮に借金を特損で落とす事が出来れば非常に助かる。しかしながら会計士が納得するストーリーとイベントが必要であり、映像事業で何かできないか検討して下さい。」との連絡がなされている。

5 映像事業における部品取引にかかる会計処理

本調査の過程において、調査対象に関連する不適切な会計処理として、映像事業における部品取引に係る会計処理があることが判明したため、以下のとおり検討した。

(1) 問題となる映像事業の部品取引にかかる会計処理とその影響額

ア 映像事業における部品取引の概要、問題となる会計処理及びその適切性

映像事業における部品取引（Buy-Sell 取引）は、PC 事業の部品取引と同様であるため【76】、部品取引の概要、問題となる会計処理及びその適切性については、後述「第5章」「四 調査により判明した事実」「2 部品取引に係る会計処理の適切性」に記載しているとおりである。

イ 問題となる会計処理の影響額

（金額単位：億円）

項目	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014年 第3四半期
損益影響額	5	▲6	7	5	▲14	▲3	8

（注）2012年度より、SCM (Supply Chain Management) 改革の一環で、KCS (Key parts Control Sheet：主要部品管理シート) システムを刷新したが、それ以前はデータ管理が必ずしも十分ではなく、当時のデータ上に欠落が見られるなど、その信頼性が低いとの説明を受けた。

⁷⁶ ただし、PC 事業における部品取引等においては、マスキング価格が固定されている一方で、年々マスキング倍率が大幅に増加し、調達価格の5倍を超える水準に至っている。これに対し、映像事業における部品取引等においては、マスキング価格は固定されておらず、その時々々の調達価格にマスキング倍率（2008年度～2011年度は30%、2012年度は20%、2013年度以降は50%）を乗じた額を上乗せした金額で取引をしているという点で大きく異なる。

特に、数量は 2009 年度以前、価格は 2010 年度以前のデータに信頼性の欠如の兆候が顕著であるとの説明を受けた。

したがって、数量、価格及びマスキング値差については、それぞれ一定の推定計算を行い、その数値を使用している。

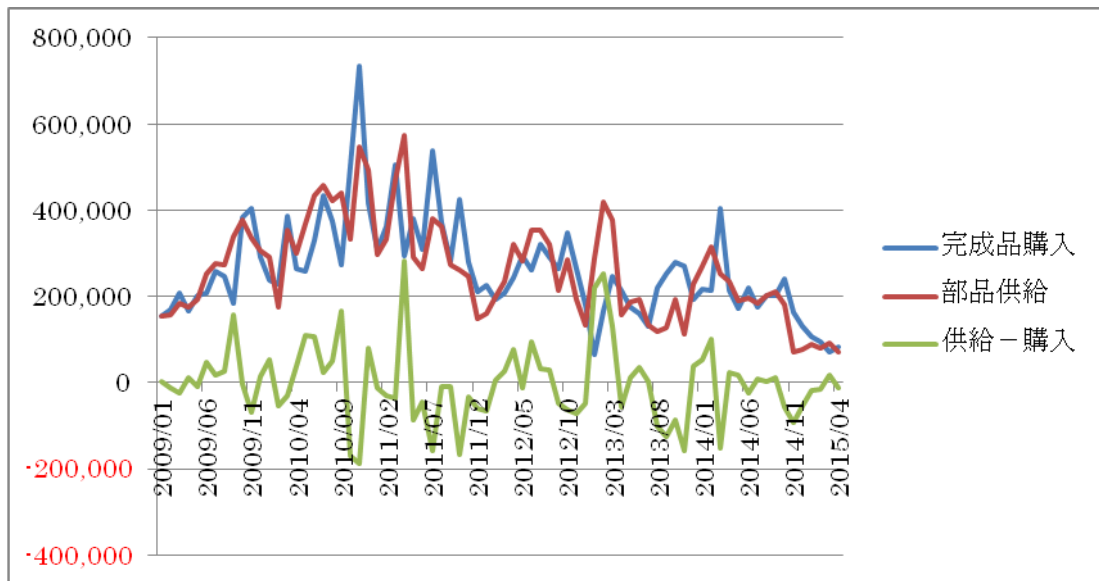
(2) 第三者委員会が認定した事実と不適切会計処理の発生原因

部品取引 (Buy-sell 取引) における不適切な会計処理については、①正常な部品取引の中で、部品を ODM 先に供給した時点においてマスキング値差を東芝にて製造原価のマイナスとして認識するという会計処理方法そのものの適切性に関する問題と、②当該会計処理方法を悪用して、後述するような、ODM 部品の押し込みの方法により見かけ上の当期利益を嵩上げしていたことの問題とに分けられる。

東芝の映像事業における部品取引は、2007 年度 (2008 年 1 月)、テレビの生産量の拡大のために、自社製造を主としつつもこれを補うものとして、PC 事業で行われた手法 (ODM 先を含む) を参考にして導入されたが、以下のとおり、実需に応じて行われていたものである。すなわち、2008 年度以降の部品供給量と完成品購入量の推移をグラフに表したものが下表のとおりであるところ、概ね、実需に即して同様の推移を辿っており⁷⁷⁾、期末時点で意図的に ODM 部品の押し込みが行われているような事情は見当たらない。

(凡例：左記数値は、数量)

⁷⁷⁾ 2011 年度第 1 四半期に部品供給量が完成品購入量に比して多くなっているのは、同年 7 月に予定されていたアナログ停波を控えた買替駆込み需要に対する仕込みのため、事前に ODM 先に対し多くの部品供給を行ったことによるものであり、また、2012 年度第 4 四半期の供給量超過は、第 3 四半期で販売計画未達が相次ぎ、一時的に在庫バランスが変動 (ODM 先側在庫増加) したことによるものであり、いずれも実需に即したものであると認められる。



PC事業と異なり、映像事業における部品取引等が、意図的に取引額を増加させること等（ODM 部品の押し込み）の方法により見かけ上の利益の嵩上げの方法として利用されなかった原因としては、そもそも当時安価なパネルは需要過多の状況下であり実需を超えたパネルの調達に厳しい状況であったこと、部品取引は自社製造を補うための副次的なものに過ぎず取引量も PC 事業に比して多くないことから損益調整に利用するにはインパクトに欠けるものであったこと等が考えられる。

よって、映像事業について問題となるのは、上記①の問題のみであるところ、その会計処理方法自体が不適切なものであったことは、PC 事業の場合と同様であり、その原因は、会計知識の欠如によるものと思料される。

第5章 パソコン事業における部品取引等に係る会計処理

一 調査対象

1 調査の対象期間

本調査は、原則として、2008年度から2014年度第3四半期までの期間を対象とし、2014年度第4四半期については、本調査と平行して会計監査人による年度監査が行われているため、本調査の対象とはしていない。ただし、不適切会計の原因究明に必要な範囲でこれ以外の期間についても調査を行った。

2 調査の対象範囲

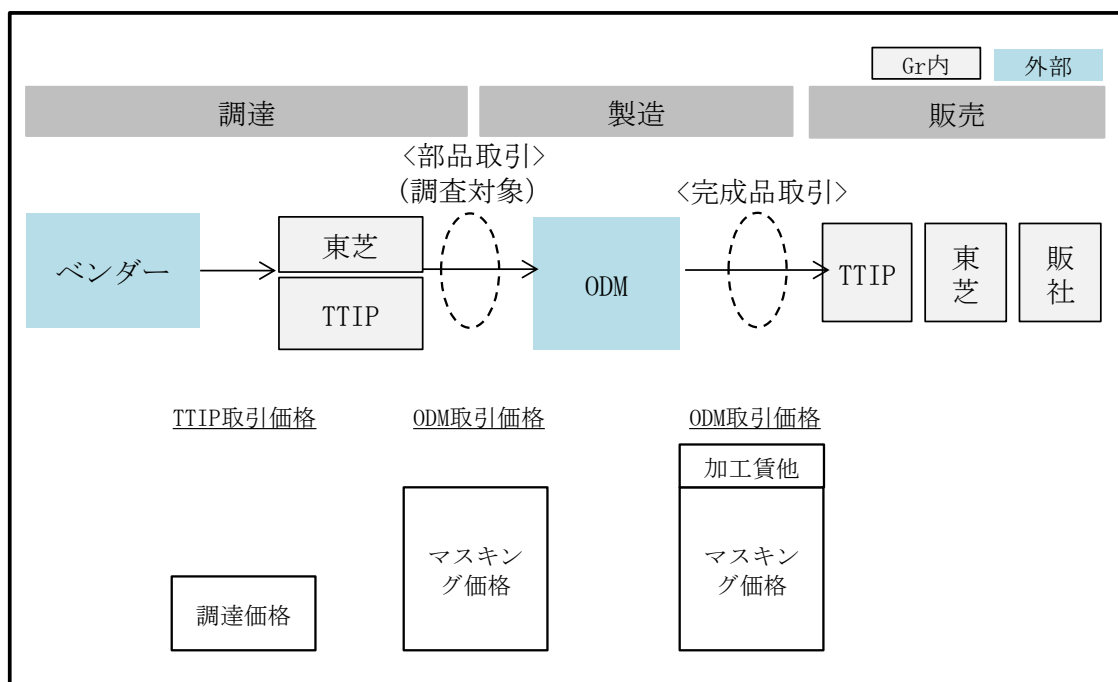
本調査においては、パーソナルコンピュータ（以下「PC」という。）事業における部品取引等に係る会計処理の適切性が本委員会への委嘱事項とされた。東芝と本委員会との間で確認された調査対象となる会計処理の具体的内容は、以下のとおりである。

PCS社において行っているPC事業においては、台湾のODM（Original Design Manufacturing：委託者のブランドで販売される製品の設計・開発・製造を行うこと）メーカーにPCの設計、開発、製造を委託している。東芝は、CPU、HDD、メモリ、ODD、液晶といったPCの主要部品については、各ODM先に対して供給する部品についてまとめて各部品ベンダーと価格交渉を行った上、東芝又は東芝の100%子会社のTTIPが部品を購入し、各ODM先に対して有償支給している（以下、「部品取引」という。）。そして、この有償支給の際のCPU以外の主要部品の価格は、競合他社とODM取引を行っている各ODM先に東芝の調達価格が明らかとなり競合他社に漏洩することを防止するため、調達価格を上回る一定額であるマスキング価格（以下、仕入先からの調達価額とODMへの供給価額の差を「マスキング値差」という。）によっている。

部品供給を受けたODM先は、自己調達部品と合わせてPCを製造し、完成したPCは再びTTIPに納入される（以下、この完成品をTTIPが買取る取引を「完成品取引」という。）。その後TTIPに納入された製品は東芝を経由して、各地域において販売されることとなる（以下、部品取引及び完成品取引を「Buy-Sell取引」という。）。

本調査においては、東芝から本委員会に対し、このBuy-Sell取引におけるマスキング価格による部品取引の会計処理の適切性について調査委嘱がされたため、これを検討した。

【図表 1：PC 製造・販売プロセスと本件調査対象】



二 調査の方法、手続

2015年5月22日から7月20日までの間、上記の調査対象について、主として以下の手続を実施した。

- 1 以下の各資料要求、調査・検討
 - ・ PC事業の概要、組織図、経営成績等に関する資料
 - ・ PC事業を行うカンパニー及びコーポレートにおける会議体の資料・議事録
 - ・ Buy-Sell取引等の商流に関する資料（説明資料、契約書等）
 - ・ ODM在庫に関するマスキング値差（仕入先からの調達価額とODMへの供給価額の差。以下同様。）の集計資料（数量、価格情報の記載されたエクセル管理表）
 - ・ 在庫残高シミュレーションシート 等
- 2 関係した役職員へのヒアリング
- 3 役職員が業務上使用するPC内のデジタル・フォレンジック

三 調査の限界・留保

本調査においては、上記調査対象期間において一部のデータ、特にBuy-Sell取引に関する

る数量、金額等を正確に示すデータが存在しなかったため、現在残されている資料を基に、ヒアリング調査を行い、数量、金額の推計を行っている。

四 調査により判明した事実

1 PC事業の概要

東芝は、2002年以降ノートパソコンを主力とするPCの製造・販売事業を、以下の社内カンパニーにおいて行っている。

～2003年12月 デジタルメディアネットワーク社 (DM社)

2004年4月～ PC&ネットワーク社 (PC社)

2010年4月～ デジタルプロダクツ&ネットワーク社 (DN社)

2011年4月～ デジタルプロダクツ&サービス社 (DS社)

2014年4月～ パーソナル&クライアントソリューション社 (PCS社)

これらの各カンパニーにおいて行っていたPC事業の売上高及び営業利益（公表値）の推移は、以下のとおりである。

(単位：億円)

年度	2004	2005	2006	2007	2008	2009	2010	2011	2012	2013
売上高	7,679	8,527	9,718	10,404	9,553	8,881	9,160	8,229	7,051	7,339
営業利益	82	34	69	412	145	▲99	73	114	82	▲199

2 部品取引に係る会計処理の適切性

(1) 問題となる会計処理

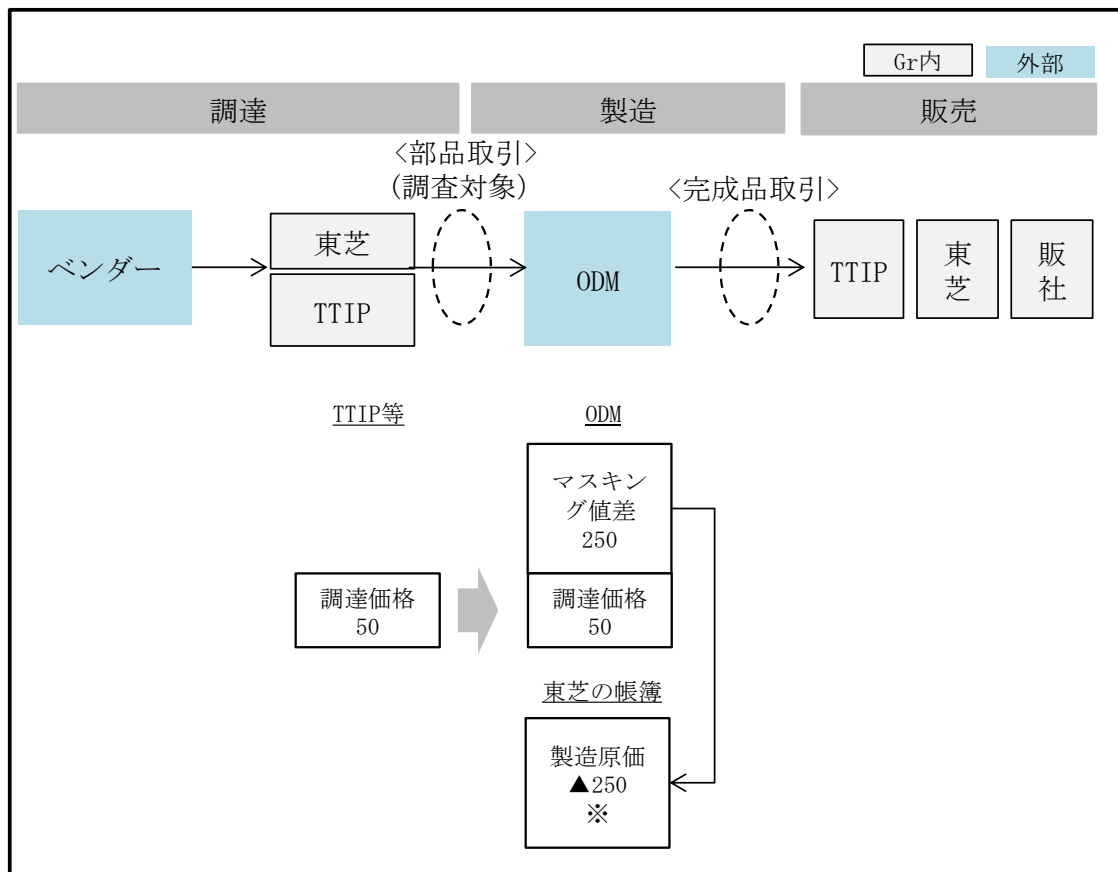
ア 部品取引に係る会計処理

(ア) 通常の部品取引 (TTIP→ODMルート)

TTIPは、部品ベンダーから購入した主要部品（液晶、HDD、メモリなど）を、購入価格に一定金額を上乗せしたマスキング価格でODM先に供給する。マスキング価格と購入価格との差額であるマスキング値差についてTTIPでは、ODM先に対する未収入金及び東芝に対する債務を認識しているが利益認識はしていない。一方、東芝では将来TTIPからPCの納品があった時点で、製品価格からマスキング値差分が控除されるよ

う、マスキング値差と同額を TTIP に対する未収入金として計上するとともに製造原価を減額することで利益を計上している。具体的な各社の処理は以下のとおりである。

【図表 2：事例(部品取引)】 TTIP が 50 で調達した部品を 300 で ODM に供給した場合



※TTIP 等が ODM に部品供給した時点で、東芝では差額を製造原価から控除して利益計上している。

【各社会計処理】

会社名	摘要	借方	金額	貸方	金額
TTIP	ベンダーからの購入	在庫	50	買掛金	50
	ODM への供給・ 東芝への債務認識	未収入金 (ODM)	300	在庫 未払金(東芝)	50 250
東芝	TTIP への債権認識	未収入金 (TTIP)	250	製造原価	250
連結	連結会社間取引の消去	未払金 (東芝)	250	未収入金(TTIP)	250

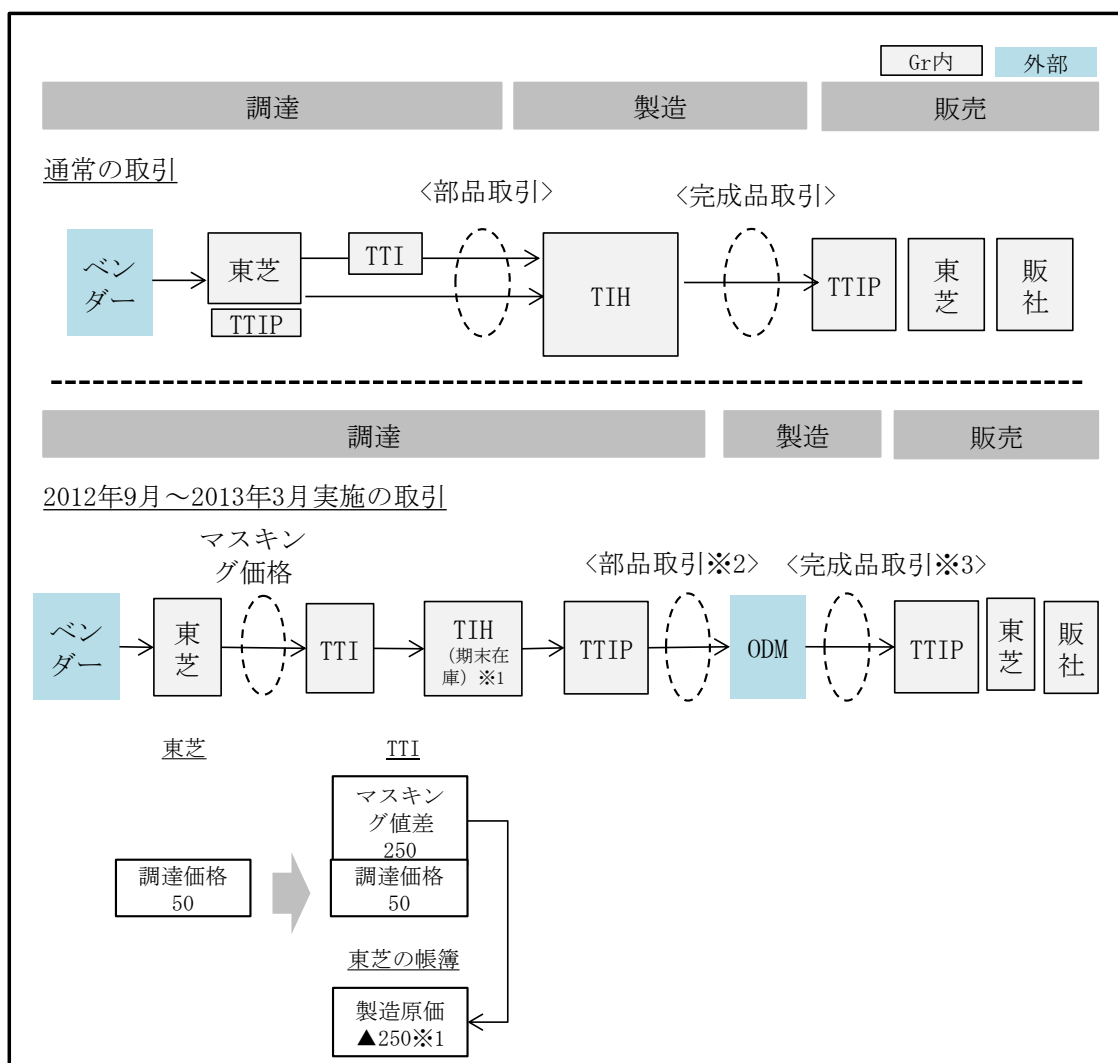
(イ) 2012年9月～2013年3月実施の取引（東芝→TTI→TIH→TTIP→ODM ルート）

東芝は、PCを製造子会社であるTIHにおいて製造している。TIHへの部品供給については、TTIPがベンダーから購入した主要部品（液晶、HDD、メモリなど）を供給するほか、東芝が購入した部品をTTI経由で供給するルートも存在する。

TTI及びTIHは東芝の子会社であるため、マスキング価格での部品供給は行われていない。しかし、2012年度第2四半期から第4四半期における各四半期末月の供給部品の一部については、東芝からTTIに対して調達価格の4倍から8倍のマスキング価格で供給されている。東芝では、当該取引におけるマスキング値差を、TTIに対する未収入金を計上するとともに製造原価をマイナスすることで利益を計上していた。

当該在庫については、各四半期末の時点でTTIからTIHに手数料を上乗せした価格で供給され、翌期にはTTIP経由でODMへ供給している（ここではマスキングは行われない）。具体的な各社の処理は以下のとおりである。

【図表3：取引概要図】



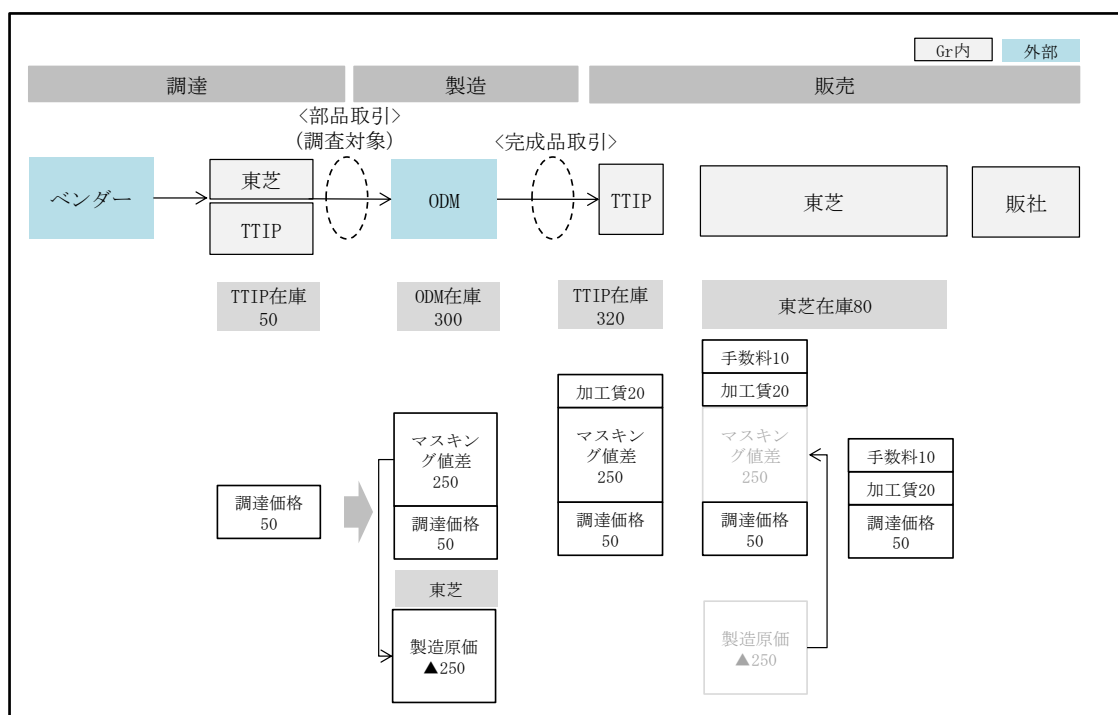
- ※1：東芝が TTI に部品供給した時点で、東芝では差額を製造原価から控除して利益計上している。
- ※2：マスキング価格で購入した TTI は、同額に手数料を加味した金額で TIH に譲渡、期末では TIH が当該在庫を保有
- ※3：翌期に TIH は TTIP に同額で譲渡、TTIP は ODM に供給（追加のマスキングなし）

イ 完成品取引に係る会計処理

ODM 先は TTIP よりマスキング価格で購入した部品を使用して PC を製造し、TTIP に販売し、TTIP は購入した PC を東芝に販売する（実際の製品は ODM より各地域に直接出荷される）。東芝では TTIP より PC 完成品を購入した段階で、TTIP が付加したマスキング値差分（製造原価の増加要因）と、部品取引時に計上された製造原価のマイナス額が相殺される。その結果、購入した製品価額がマスキング値差を控除した金額になるよう調整される。なお、TTIP では、当該取引に係る手数料のみを収益計上している。具体的な各社の会計処理は以下のとおりである。

【図表 4：完成品取引の流れ】

ODM が 300 で調達した部品を使用して PC を製造し、加工賃 20 を付加して TTIP に納品する場合（TTIP から東芝への納入に際しては、手数料 10 を付加している）。



【各社の会計処理】

会社名	摘要	借方	金額	貸方	金額
TTIP	ODM からの購入	在庫	320	未払金 (ODM)	320
	東芝への供給	未収入金 (東芝)	330	在庫 手数料収入	320 10
東芝	TTIP 等からの購入	在庫	330	未払金 (TTIP)	330
	製造原価への振替え	製造原価 (原材料)	330	在庫	330
連結	連結会社間取引の消去	未払金 (TTIP)	330	未収入金 (東芝)	330

ウ 問題点

(ア) 通常の部品取引 (TTIP→ODM ルート)

東芝は、図表 2 のとおり部品取引時に、製造原価のマイナス処理を行うことにより利益計上を行っているため、当該会計処理の適切性が問題となる(取引実態を踏まえた利益計上時期の適切性)。なお、当該部品取引については、図表 5 のとおり、年々マスキング倍率が大幅に増加し、調達価格の 5 倍を超える水準で ODM と取引がなされていることから、この点も踏まえてその適切性を検討する必要がある。

<図表 5 マスキング倍率推移>

	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
マスキング倍率※	2.0 倍	2.2 倍	3.6 倍	4.2 倍	5.2 倍	5.2 倍

※東芝の標準モデルにおけるマスキング対象部品について、マスキング値差をベンダーからの調達価格で除した倍率

(イ) 2012 年 9 月～2013 年 3 月実施の取引 (東芝→TTI→TIH→TTIP→ODM ルート)

東芝は、2012 年度第 2 四半期から第 4 四半期において、図表 3 のとおり TTI への部品取引時に、製造原価のマイナス処理を行うことにより利益計上を行っている。当該取引については、グループ会社にマスキング価格で取引することにより利益計上されるものの、上記 (ア) 同様に ODM を経由して東芝が完成品として買い戻すため、当該取引における利益計上の適切性について問題となる。

(2) 会計処理の検討

ア 通常の部品取引 (TTIP→ODM ルート)

東芝では、前述のとおり、部品取引時に利益計上(製造原価のマイナス)を行っている。しかし、下記の状況を踏まえれば、両取引は実質的に一連の取引と考える方が合理的であり、これを前提とした会計処理を行うことが、当該取引をより適切に表現することになると考えられる。

(7) 取引実態からの検討

- a. 東芝に提出される ODM の生産見積書において、TTIP が供給した部品についてはマスキング価格での見積りが行われており、東芝はマスキング価格で供給した部品を使用して PC が生産され、完成品取引が行われることを予め想定していること（したがって、取引実態として、供給した部品については、加工の上、完成品という形で戻ってくるものが前提となっていること）。
- b. 東芝が ODM と締結している完成品購入基本売買契約において、ODM への生産指示数量のうち、一定期間内の生産計画量については完成品、仕掛品の買取義務を有していること（したがって、ODM が実質的に調達部品の在庫リスクを負っていないこと）。
- c. 原則として、ODM からの部品の発注量は、東芝からの製品の発注量に紐付いており、過去においても、下記のとおり、実際に転用不可能な余剰部品在庫を買い戻したり、その処分費用を支払ったりしている実績があること（ODM が実質的に調達部品の在庫リスクを負っていないこと）。

【ODM からの余剰部品在庫の買戻し実績推移】

項目	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
買戻金額 (百万米ドル)	2	8	11	7	14	27
処分支払 【78】 (億円)	2	6	5	-	3	-

⁷⁸ ODM に対して余剰在庫の処分費用として支払った金額。

- d. 部品取引価格については、原則として東芝の言い値であり、交渉がなされていないこと（図表 5 のとおり、TTIP の調達価格の 5 倍近い異常なマスキング倍率に設定されていたにもかかわらず、ODM がこれを受け入れていたのは、東芝がその部品の供給数量に見合った製品数量を、当該マスキング価格を前提とした価格で購入することが前提となっているからにほかならない。したがって、ODM が部品の調達価格のリスクを負っていない。）

(イ) 東芝の会計仕訳面からの検討

- a. 東芝では、マスキング値差相当額を部品取引時に製造原価のマイナス（利益）として処理しているが、利益計上の前提となる部品売上の計上は行っていないこと（部品売上が計上せずに利益のみ計上しており一貫性がないこと）。
- b. 部品取引後、完成品取引が行われる以前においては、製造原価のマイナス処理だけが先行して行われることになるが、マイナス処理である以上、会計的には控除すべき製造原価が計上されて始めて意味をなす仕訳であり、控除すべき製造原価（マスキング値差分）の発生が前提となっていること。また、製造原価のマイナス処理を行っている趣旨が、完成品取引において、製品購入原価と相殺することで、適正な売上原価を算出することを前提としていること（会計処理自体、部品取引と完成品取引とを一体として考えている側面があること）。

(ウ) 小括

部品取引は将来の完成品取引を前提としたものであって（部品取引と完成品取引は実質的に一連の取引）、東芝は、ODM へ供給した部品は、加工の上、完成品という形で買い戻していると考えられることから、部品取引は、実質的には買戻条件付取引といえる。よって、部品供給時点では、収益認識要件の 1 つである「財貨の移転の完了」を実質的に満たしておらず、部品取引時に利益の計上を行うことは当該一連の取引実態を適切に表していない。したがって、各決算期においては、部品取引後、完成品取引が完了していない部品及び完成品、すなわち ODM 在庫については、部品取引時に認識した利益相当額（当該マスキング値差に係る製造原価のマイナス）を取り消す必要がある。

以上のように、部品取引時点で利益を計上することは、TTIP から ODM に供給されるマスキング値差が TTIP の調達価格の 5 倍近い異常な倍率に設定されていた時期もあること（図表 5）とあいまって、東芝では ODM への部品供給量を調整することで、多額

の利益計上が可能な仕組みになっていた。

イ 2012年9月～2013年3月実施の取引（東芝→TTI→TIH→TTIP→ODMルート）

東芝では、前述のとおり、2012年度第2四半期から2012年度第4四半期においてTTIへの部品取引時に利益計上（製造原価のマイナス）を行っている。しかし、当該取引は、子会社を利用して利益計上することを意図して行われており、かつ、上記アの取引と同様にODMに供給され、完成品として東芝に買い戻されることを予定した取引であることから、当該利益は取り消す必要がある。

(3) 損益影響額の算定

ア はじめに

PC事業における部品取引等に係る会計処理に関し、修正すべき損益影響額は以下(ア)から(ウ)の合計額の前（四半）期末との差となる。

(ア) 各四半期末においてODMが保有する未使用の東芝供給部品在庫に関して利益計上されている額

ODMがTTIPから供給を受け、未使用のまま部品として保有しているもの

(イ) 各四半期末においてODMが保有する完成品在庫に含まれる東芝供給部品に関して利益計上されている額

ODMがTTIPから供給を受けた部品を用いて製造し、PC完成品として保有するもの

(ウ) 各四半期末においてTIHが保有する東芝供給部品在庫に関して利益計上されている額

TTIが東芝からマスキング価格にて供給を受け、期末においてTTIないしTIHが保有する部品在庫

なお、損益影響額を算出するにあたっては、正確には、各四半期末においてODMが保有する仕掛品在庫に含まれる東芝供給部品に関して利益計上されている額も加算する必要があるが、当該金額はおおむね一定であると考えられ損益影響は小さいと考えられること及びその算出に必要な的確なデータの提供を受けられなかったことから、

加算をしていない。

また、「3 調査の限界・留保」に記載のとおり、本件調査に関する過去のデータについては一部が存在しなかった。特に、(ア)ODM 未使用部品在庫については 2010 年度第 2 四半期以前の在庫数量データは存在しないとの説明を受けている。

また、(イ)ODM 完成品在庫に関するデータは東芝として把握していないとの説明を受けた。そこで、本調査における損益修正額の算出にあたっては、以下に記載する一定の仮定に基づき試算した推計値を利用している。

イ ODM 未使用部品在庫 ((ア)) 【79】

(単位：億円)

項目	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度 第 3 四半期
マスキング 値差	164	412	289	461	715	721	392
損益影響額	▲164	▲248	123	▲172	▲254	▲6	329

(2008 年度第 1 四半期－2010 年度第 2 四半期)

会社の調達担当部署において認識している ODM 供給部品に係る利益計上額の集計金額をもとに推計値を算出している。

(2010 年度第 3 四半期－2014 年度第 3 四半期)

部品別の在庫数量・ベンダーからの購入単価・マスキング値差が集計された ODM 在庫金額の一覧表に基づき、ODM が認識している四半期末の部品別在庫数量に、各部品のマスキング値差を乗じることで利益計上額の推計値を算出している。

ウ ODM 完成品在庫 ((イ))

(単位：億円)

項目	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度 第 3 四半期
マスキング値差	34	72	88	83	98	121	199
損益影響額	▲34	▲38	▲16	4	▲14	▲23	▲78

⁷⁹ 2007 年度以前のマスキング値差はゼロの前提で 2008 年度の損益影響額を試算した。

(2008 年度第 1 四半期－2012 年度第 4 四半期)

ODM 完成品在庫については、数量データの提供を受けられなかったため、以下の前提に基づく推計値を採用している。

(ア) 数量：TTIP の ODM からの週次入荷台数データより、各四半期末の翌月第 1 週目の入荷台数が前期末完成品在庫数量と仮定している（第 1 週目の数量がゼロとなる会計期間があることから、2 週目入荷台数を一部考慮している。）

※ インタビューにより把握したリードタイムを考慮した。

(イ) マスキング値差（単価）：各四半期の主要販売モデル（完成品）を構成する部品のマスキング値差を使用

(ウ) マスキング値差：上記 (ア) に (イ) を乗じた金額

エ TTI に対する東芝のマスキング値差に関する影響額試算（ウ）

（単位：億円）

項目	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度 第 3 四半期
マスキング値差					29	0	
損益影響額					▲29	29	

(2012 年度 2 四半期－2012 年度第 4 四半期)

東芝が TTI に対しマスキング価格で販売した部品について、販売数量にマスキング値差を乗じることで利益計上額の推計値を算出している。

オ まとめ

以上を合計した PC の部品取引に関する会計処理に関する修正すべき損益影響額は以下のとおりである。

（単位：億円）

項目	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度 第 3 四半期
損益影響額	▲198	▲286	105	▲166	▲296	▲1	247

3 第三者委員会が認定した事実

(1) 部品取引（Buy-Sell 取引）における不適切な会計処理の実施経過

Buy-Sell 取引における不適切な会計処理については、①正常な部品取引の中で、部品を ODM 先に供給した時点においてマスキング値差を東芝にて製造原価のマイナスとして認識するという会計処理方法そのものが不適切であるという問題と、②当該会計処理方法を悪用して、四半期末において正常な生産行為に必要な数量を超えた数量の部品を ODM 先に対して販売し在庫として保有させ、当該部品分のマスキング値差を当該四半期の製造原価のマイナスとしてとして認識して、見かけ上の当期利益を嵩上げしていたという問題とに分けられる。

前者については、見かけ上の当期利益を嵩上げする目的の下に行われたものとまでは認められないことから、以下においては主として後者の事実関係と原因について述べることとする。

(2) Buy-Sell 取引の開始（2004 年）

東芝の PC 事業は、2001 年度ころから業績不振に陥り、2001 年度において 329 億円、2002 年度において 71 億円、2003 年度上期において 328 億円の営業損失をそれぞれ計上した。

このような業績不振を受け、2004 年 1 月、東芝は、それまで PC 事業を営んでいたカンパニー（デジタルメディアネットワーク社）から PC 事業を分割して社内カンパニーである PC&ネットワーク社（PC 社）を設立し、西田厚聰氏を CP 兼 PC 特別事業改革プロジェクトチームプロジェクトマネージャーとして、「PC 特別事業改革プロジェクト」を策定、実行した。この計画では、開発リソースの絞り込みと差異化商品への集中、標準品の自社製造から ODM への移管、調達力の強化、固定費の削減等を実施することによって、短期的に業績を改善し 2004 年下期に PC 事業を黒字化するということが目標とされた。このプロジェクトにおいては、調達分野については、調達ワーキンググループ（リーダー：現田中久雄 P）により、パソコンの製造・調達の仕組みが改められた。具体的には、部材調達及び生産の効率化・コスト削減を目的とし、ODM 取引の比率を大幅に上昇させることなどの ODM の活用が一つの内容とされた。

この ODM 取引については、PC 部材の調達コストを低減することを目的として、ODM 各社が自ら部材を調達する仕組みを変更し、PC 部材の主要 5 部品（メモリ、HDD、液晶等）について、Buy-Sell 取引を導入した。この Buy-Sell 取引に類似する ODM 取引自体は、

マスキング価格によることも含め、当時から現在に至るまで大手 PC メーカーにおいて一般的に実施されている方法である。

この Buy-Sell 取引の会計処理としては上記に記載の会計処理が行われているところ、この会計処理は Buy-Sell 取引の開始当初である 2004 年 9 月から行われている【⁸⁰】。

(3) 不適切会計の開始（西田社長時代：2008 年度第 2 四半期～2009 年度第 1 四半期）

ア 2008 年度第 1 四半期の状況

前述の「PC 特別事業改革プロジェクト」の実行を経て、東芝の PC 事業は、2007 年 6 月 25 日に就任した下光秀二郎 CP の下、2007 年度、売上高 1 兆 404 億円、営業利益 412 億円と PC 事業として過去最高の売上高、営業利益を計上した。これを受け、2008 年度予算においては、PC 社は、PC 事業の売上高 1 兆 1925 億円、営業利益 312 億円を目標としていた。

このような中、PC 社においては、2008 年 4 月に起きた製品の製造トラブルによる製品の生産・出荷遅延等の影響により、同月は 53 億円の営業損失（対予算▲63 億円）を計上した。当時、折からのサブプライムローン問題の影響を受けた世界的景気減退局面の中にあり、東芝も全社的に業績悪化懸念が増大していた。そのような状況の中、同年 5 月 28 日の 5 月度社長月例において、PC 社より第 1 四半期の営業利益見込が 52 億円となることを報告したところ、西田厚聰 P は、全社非常事態であるとして、PC 社に対して、提出値に対し、営業利益 FY1Q で 30 億円を最低でも改善して欲しい、上期の営業利益について 200 億円を是非達成して欲しい、調達 CR はもっと出たろうなどと述べ、第 1 四半期の営業利益について、提出値である 52 億円に 30 億円をプラスした 82 億円を達成するようチャレンジを求めた。

これを受けて、PC 社においては、チャレンジ値を達成すべく検討を行い、翌 6 月 23 日の 6 月度社長月例において、6 月の見込みとして、7 月からの前倒し対策も含め【⁸¹】、単月としては過去最高水準の営業利益（78 億円）を目指すこととし、2008 年度第 1 四半期の営業利益見込みを 66 億円とした。しかし、同社長月例の席上、西田厚聰 P はこ

⁸⁰ 本調査においては、この新規の Buy-Sell 取引の導入及び会計処理の決定にあたり、会計処理の適法性に関していかなる調査を行ったかについても調査を行ったものの、その実施の有無・内容については明らかにならなかった。この会計処理については、PC 社の月別の営業利益の推移からすれば取引を開始した 2004 年から 2007 年までは正常な範囲を超えた ODM 部品の押し込みが行われたことがうかがわれないことからすれば、不適切な会計処理を行う意図があったとは認めがたく、会計処理の検討が不十分であった結果、誤った会計処理がなされたにすぎないと判断される。

⁸¹ この「7 月からの前倒し対策」に Buy-Sell 取引を用いた ODM 部品の押し込みが含まれるかは不明である。

れに満足せず、提出値に対し、「営業利益 FY1Q +22 億円」（注：88 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、期待しているとして、さらなる利益改善を強く求めた。

これを受け、PC 社においては、同月 6 月の営業利益を改善して 102 億円とし、2008 年度第 1 四半期の営業利益を 90 億円として、西田厚聰 P のチャレンジを達成するに至った。2008 年 7 月 22 日開催の 2008 年 7 月度四半期報告会において、PC 社より、同年 6 月の営業利益について、「22 億円チャレンジに対し 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」との報告がなされている【⁸²】。

イ 2008 年度第 2 四半期—不適切会計（ODM 部品の押し込み）の開始

下光秀二郎 CP ら PC 社は、上記 2008 年 7 月度四半期報告会においては、2008 年度上期の損益見込みが単純集計値で 206 億円の営業損失であるところを、「現時点多額の乖離有り」とされる損益改善策（改善チャレンジ）354 億円を織り込み、2008 年度上期の営業利益を 148 億円と見込んでいた。しかし、西田厚聰 P は、この提出値に対し、「営業利益+50 億円」のチャレンジをお願いしたいと、さらなる多額の損益改善を強く求めた。

しかし、PC 社においては、2008 年 8 月に至ってもチャレンジ達成の目処が立たず、2008 年 8 月 25 日開催の 2008 年 8 月度社長月例において、2008 年度上期の損益見込みについては、営業利益 148 億円と、7 月報告会の見込みを維持し、西田厚聰 P のチャレンジ対比▲50 億円の見込みを提出した。しかし、サブプライムローン問題の深刻化による世界経済の減速下における全社損益が悪化する状況の中、西田厚聰 P は、同社長月例において、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、さらなる利益改善を強力に求めた。

このような状況の下、PC 社（下光秀二郎 CP）は、2008 年 9 月、損益の大幅改善のため 173 億円の「CR 前倒し」を実施し、これにより 173 億円の損益を改善し、2008 年度上期の営業利益を 237 億円として、西田厚聰 P のチャレンジ値（198 億円）を達成した。

ウ ODM 部品の押し込みの手法

この「CR 前倒し」の一部として、チャレンジを達成するために用いられた手法が、

⁸² 本調査では、この「CR 前倒し」が、後述する Buy-Sell 取引を用いた ODM 部品の押し込みによるものかは判明しなかった。

後述するようにその後も継続的に行われることとなる、「部品の ODM 先への押し込みによる見かけ上の利益【⁸³】の嵩上げ」というものであった（以下、その後も継続的に行われることとなる、以下の手順で見かけ上の利益を嵩上げする行為を「ODM 部品の押し込み」という。）。

すなわち、東芝（又は TTIP）は、ODM 先と協議の上で、期末月において、正常な生産行為に必要な数量を超えた数量の部品を ODM 先に対して販売し在庫として保有させるのである。これにより、東芝においては、期末月に対応する部品についての仕入価格とマスキング価格による販売価格の差（マスキング値差）が当該期の製造原価のマイナスとして認識されることにより、当該金額分だけ見かけ上の利益が嵩上げされることとなる。なお、上記 2(1)に記載した当時の東芝における会計処理によれば、当期におけるこの見かけ上の利益嵩上げは、翌月以降に ODM 先から完成品を購入したときに利益のマイナスとして認識される（その分だけ製造原価が高くなる）ため、翌月以降の利益が悪化することとなるが（ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益嵩上げ額は、翌月以降の利益減少要因となるため、各四半期の当該見かけ上の利益嵩上げ額【⁸⁴】を、関係者は「借金」と呼んでいた。）、翌四半期の状況が損益の悪化を許さない場合には、さらに翌四半期の期末月において必要数量を超えた ODM 部品の押し込みを実施することによって、翌四半期全体としての損益の悪化をさらに回避することができることになる。

この ODM 部品の押し込みを実施するプロセスについては、時期により多少の相違はあるものの、おおむね、カンパニートップである CP が ODM 部品の押し込みを実施すること及び実施金額について意思決定を行い、その意思決定を受けて、カンパニーの生産・調達部門及びコーポレートの調達部門（コーポレート調達部）が、TTIP と連携の上、ODM 先へ販売する部品の種類、数量・金額等について ODM 先と交渉を行い、ODM 先に ODM 部品を購入してもらうことにより、ODM 部品の押し込みが実行されていたものである。

上記の 2008 年 9 月に「CR 前倒し」に含まれる ODM 部品の押し込みが実施された結果、2008 年 9 月末時点における ODM が保有する東芝供給に係る未使用部品（正常な部品取引によるものも含む）の数量にそれぞれのマスキング値差を乗じた金額の累計額（以下各四半期末時点の同金額の累計額を「Buy-Sell 利益計上残高」という。）は、推計 143 億円にのぼった。この Buy-Sell 利益計上残高の多くは、ODM 部品の押し込み

⁸³ ODM 部品の押し込みによって当期に計上されることとなる見かけ上の利益分は、当期の本来の利益ではないことはもちろん、翌期以降の利益でもない（翌期以降においても本来は利益としては計上できない「マスキング値差」分に過ぎない。）。このため、翌期以降の「利益の前倒し」ではない。

⁸⁴ 通常は、四半期末に実施された ODM へ押し込みにより販売された部品は、加工されて翌月か翌々月に完成品として東芝が購入することによりマスキング値差について利益減少を認識するため、その間に新たに ODM 部品の押し込みを行わなければ、マスキング値差（借金）は一旦ゼロとなる。

による見かけ上の利益の嵩上げ額と推認される。そして、この「CR 前倒し」という用語は、このころから、基本的に、Buy-Sell 取引を用いた ODM 部品の押し込みによるマスキング値差分の製造原価のマイナス認識に基づく見かけ上の利益の嵩上げを含む用語として用いられることとなった【⁸⁵】。

エ 2008 年度第 3 四半期（期末 Buy-Sell 利益計上残高推計 188 億円・前四半期末比約 45 億円増）

2008 年 10 月 27 日開催の 2008 年 10 月度社長月例【⁸⁶】において、PC 社の下光秀二郎 CP は、西田厚聰 P らに対し、「CR の前倒し効果は 173 億円、それをはずすと実力は営業利益 64 億円」として、実力以外の「CR 前倒し」効果により営業利益が嵩上げされていることを説明し、また、「CR の前倒しについては、9 月に国慶節があった為、部品の前倒し支給が出来たが、12 月は ODM の決算期にあたる為合意を取り付けるのがむづかしい」として、「CR 前倒し」効果が ODM に対する「部品の前倒し支給」によるものであることを説明している。

しかし、西田厚聰 P や村岡富美雄 SEV は「CR 前倒し」について特に追及することなく、PC 社が「CR 前倒し」の反動の影響も受けた 2008 年度第 3 四半期の営業利益については、▲140 億円の見込みを提出したのに対して、西田厚聰 P は「予算（損益）（注：営業利益 101 億円）を達成して欲しい」と述べ、また、村岡富美雄 SEV も「FY3Q の赤字（▲149 億円）は何としても回避して欲しい。」と述べ、強く損益の改善を求めた。

しかし、2008 年 9 月に発生したリーマンショック下の為替影響や市場の需要減退等の影響を受け、2008 年 11 月 25 日開催の 2008 年 11 月度社長月例において、下光秀二郎 CP は、2008 年度第 3 四半期の営業利益の見込みが▲184 億円まで悪化したことを報告した。しかし、同報告会において西田厚聰 P は「いくら為替が悪いと言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（注：営業利益 101 億円）を達成して欲しい。」などと述べ、やはり損益改善を強く求めた。

2008 年 12 月 22 日開催の 2008 年 12 月度社長月例においても、下光秀二郎 CP は、損益見込みは改善せず、2008 年度第 3 四半期の営業利益の見込みは前月同様▲184 億円と報告した。これに対し、西田厚聰 P は、「こんな数字はずかしくて、(1 月に) 公表できない。」などと述べた。この状況の中、PC 社（下光秀二郎 CP）は、当四半期にお

⁸⁵ 「CR」とは、例えば部品等の調達先との値下げ交渉等によるコストリダクション（コスト削減）を意味する用語として東芝では用いられている。一方、ODM 部品の押し込みによる当期の見かけ上の利益の嵩上げは、来期以降のコストリダクションを前倒ししているものではない。よって、ODM 部品の押し込みを含めて「CR 前倒し」と呼ぶ場合の「CR 前倒し」という用語は、通常東芝で用いられている意味とは異なる意味で使用されていることになる。

⁸⁶ 同報告会への出席者は、西田厚聰 P、能仲久嗣 GCEO、下光秀二郎 CP らである。

いても ODM 部品の押し込みを実施した。この結果、Buy-Sell 利益計上残高は、推計 188 億円（前期末比約 45 億円増）となった。これにより、2008 年 12 月単月で 207 億円の営業利益を計上し、2008 年度第 3 四半期の営業利益は+5 億円と、劇的に改善した。

オ 2008 年度第 4 四半期（期末 Buy-Sell 利益計上残高推計 164 億円・前四半期末比 24 億円減）

この 2008 年度第 3 四半期における損益状況については、2009 年 1 月 23 日開催の 2009 年 1 月度四半期報告会において報告された。もっとも、その場で 2008 年度下半期の営業損益の見込みが▲184 億円と報告されたことに対し、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。」「このままでは再点検グループ【⁸⁷】になってしまう。事業を持っていても仕様がな。『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 億円やらなくていい。但し売却になる。事業を死守したいなら、最低 100 億円やること。頑張れ。」などと述べ、さらなる営業利益の積み上げを求めている。

さらに、2009 年 2 月 23 日開催の 2009 年 2 月度社長月例においては、PC 社が 2008 年度下半期の営業損益の見込みが▲237 億円とさらに悪化した旨報告したことに対し、西田厚聰 P は、損益+160 億円のチャレンジをし、また、「PC 事業で最低でも年間 100 億円、3 桁の利益を出せ。」「PC 事業年間営業利益 3 桁を死守せよ。」と強く損益改善を求めた。

このような経緯を踏まえて、PC 社（下光秀二郎 CP）は、ODM 部品の押し込みを実施して、Buy-Sell 利益計上残高は 2008 年度第 4 四半期末に推計 164 億円（前期末比 24 億円減）となり、2008 年度下半期の営業損益は▲92 億円と劇的に改善した。

カ 2009 年度第 1 四半期（期末 Buy-Sell 利益計上残高推計 273 億円・前四半期末比 109 億円増）

以上のとおり、2008 年度第 4 四半期までは四半期末に近づくまでは同四半期に再度 ODM 部品の押し込みは行わない前提をとり、前期末に ODM 部品の押し込みを行った額の損失を計上する計画が立てられていたものの、四半期末月付近において予算達成圧力の下、再度 ODM 部品の押し込みが実施されるという経過をたどった。

しかし、2009 年 4 月 20 日開催の 2009 年度 4 月度社長月例においては、4 月の時点において、グループ損益が 4 月▲240 億円、5 月▲49 億円、6 月+278 億円との計画が

⁸⁷ 事業撤退も含めた見直しの対象という意味と考えられる。

立てられていることからすれば、4月の時点で6月に再度ODM部品の押し込みを実施することが計画されていたものと考えられる。実際に、2009年6月には再度ODM部品の押し込みが実施され、西田厚聰Pが社長を退任した直後の2009年度第1四半期末におけるBuy-Sell利益計上残高は推計273億円（前四半期末比109億円増）まで増大した。

キ 小括

の経緯により、西田厚聰が東芝社長の時期において、ODM部品の押し込み後のBuy-Sell利益計上残高⁸⁸は、以下のとおり推移した。

	2008年度 第2四半期	第3四半期	第4四半期	2009年度 第1四半期
Buy-Sell利益計上残高（推計）	143億円	188億円	164億円	273億円
前四半期末比（損益影響額）	+123億円	+45億円	▲24億円	+109億円
営業利益（損益影響反映後）	147億円	5億円	▲97億円	48億円

(4) 不適切会計の拡大(佐々木社長時代:2009年度第2四半期～2013年度第1四半期)

ア 2009年度第2四半期～2010年度第4四半期(2009年度第4四半期までPC社、2010年度第1四半期からDN社 佐々木・深串体制)

2009年6月24日、西田厚聰氏が東芝社長を退任、東芝会長に就任、佐々木則夫氏が東芝社長に就任するとともに、PC社社長には深串方彦氏が就任した。

深串方彦CPは、就任直後の2009年7月21日、いったんODM部品の押し込みを実施しないことを前提として、2009年度第2四半期の営業利益の単純積み上げ値の見込み額を▲557億円としたい旨を田中久雄EVに説明した。しかし、この数字の「インパクトが大きすぎる」として、当時「借金」と認識されていたODM部品の押し込みを295億円相当実施することにより、見込み額の▲557億円を改善することになった。そして、翌7月22日開催の2009年度7月度四半期報告会では、深串方彦CPは、営業利益の積み上げ値▲262億円に298億円の改善策を織り込み、見込み営業利益+36億円に

⁸⁸ なお、見かけ上の利益の嵩上げは、各四半期末月に実施され、当該嵩上げ額は翌月又は翌々月にTTIPないし東芝が完成品を購入することより一旦精算される。したがって、ある月のBuy-Sell利益計上残高は、当該月に供給された正常な部品取引による部品及びODM部品の押し込みによる部品に係るマスキング値差の合計額を意味する。

て報告を行った。そして、その後の業績悪化もあり、2009年度第2四半期には325億円(前四半期末比+52億円)のODM部品の押し込みが行われ、同四半期の営業利益は、▲12億円となった。

もっとも、深串方彦CPは、2009年10月28日開催の2009年10月度社長月例において、2009年度第3四半期の損益見込みについて、ODM部品の押し込みによる見かけ上の利益嵩上げ分を含めた「CR前倒」▲147億円分を「精算」することを織り込み、▲247億円の営業損失を計上する旨説明した。これに対し、佐々木則夫Pは、「最後にBuy-sell、コストダウンで数字だけ作ってきってしまう。147億円は実は前の期のやつだから、実力は▲100億円と言うのもおかしい。これも実力のうち。先期の埋め合わせなので、これも今期にとっては実力。いつも期末のBuy-sell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のか。」と述べたところ、深串方彦CPにより「それで今四半期は前倒の一部を返して、4Qでも返して出来るだけノーマルな形にしようとしています。」と応じたものの、佐々木則夫Pはさらに「一番会社が苦しい時に、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の為に、東芝の為になっていない。」と述べた。

さらに、2009年12月9日のマネジメントミーティングの後、佐々木則夫Pは田中久雄EVに対して、「PC損益を改善せよ。借金返済はやって欲しいが、全社の状況から借金は必要悪であるが、FYQ3は止むを得ない。何とか改善してもらいたい。出来れば150億円程度やれないか。」と述べた。その結果、2009年度第3四半期では、ODM部品押し込み後のBuy-Sell利益計上残高は推計403億円(前四半期末比+78億円)となった。

この発言にも現れているとおり、佐々木則夫Pは、遅くとも2009年10月には、Buy-Sell取引の仕組み、ODM部品の押し込みの手法の概要及びこれにより四半期末月の利益増が発生し、四半期初月の営業利益のマイナスは「前の期」に利益を嵩上げしているために発生しているものであることを理解していたことが認められる。

もっとも、佐々木則夫Pは、基本的には利益の嵩上げは減少させるべきと考えていた。このことは、たとえば、上記2009年10月28日開催の2009年10月度社長月例において、「Buy-Sellの仕組みは、どこかで見直す必要がある」と述べ、また、2010年11月29日開催の2010年11月度社長月例において、「借金は3Q42億円ではなく、さらに60億円、80億円と増額して返済するくらいでないと」と述べていることから窺われる。

しかし、その利益の嵩上げを減少させる方法については、あくまでPC事業の利益によって減らすべきであり、PC事業の損益がマイナスのときには、利益の嵩上げは減少すべきでないと考えていた。この考え方は、たとえば、2011年1月28日開催の2010年度下期四半期報告会において、佐々木則夫Pが、「借金を(余分に)減らそうとして、出るものは出さないのはダメ。借金はソフトランディングで返せと言っている。自分

達の予算はこうだけど、借金は下期予算を下回っても返済と言うことであれば、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言うことであれば、賞与の査定は2段階引き下げるから。」と述べていることにも現れている。

さらに、上記の2009年12月9日のマネジメントミーティングの後の佐々木則夫Pの発言にもうかがわれるとおり、佐々木則夫Pは、いざ当四半期の業績の悪化が見込まれるときには、利益増大のため、ODM 部品の押し込みによるみかけ上の利益の嵩上げを実施することもやむを得ないと考えていた疑いがある。このような佐々木則夫Pの考え方を受け、2010年度のPC事業の業績好調時にはODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上額は減少したものの、それ以外の2009年度中及び2011年度、2012年度中のPC事業の業績低迷時には、見かけ上の利益の嵩上げ額を含むBuy-Sell利益計上残高は増大することになった。

この間のODM 部品の押し込み後のBuy-Sell利益計上残高の推計値の推移は、以下のとおりである。

	2009年度		
	第2四半期	第3四半期	第4四半期
Buy-Sell利益計上残高(推計)	325億円	403億円	412億円
前四半期末比(損益影響額)	+52億円	+78億円	+9億円
営業利益(損益影響反映後)	▲12億円	▲38億円	▲98億円

	2010年度			
	第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期
Buy-Sell利益計上残高(推計)	511億円	387億円	299億円	289億円
前四半期末比(損益影響額)	+99億円	▲124億円	▲88億円	▲10億円
営業利益(損益影響反映後)	9億円	▲3億円	47億円	19億円

イ 2011年度第1四半期～2012年度第1四半期(DS社・佐々木・大角体制)

2011年4月1日、PC事業を行っていたDN社は、映像事業を行っていたVP社と合流し、両事業を取り扱うデジタルプロダクツ&サービス社(DS社)へと組織変更し、大角正明氏がDS社のCPに就任した。映像事業においては、2011年7月24日のアナログ放送の終了、地上デジタル放送への移行期間が終了したことにより、極度のテレビの販売不振に陥り、映像事業の業績は、2011年度上期で▲137億円、下期で▲398億円の営業損失を計上するなど、事業の存続が危ぶまれる状態にまで陥った。

このような状況の中、DS社(大角正明CP)は、PC事業はもとより映像事業を含めたDS社としての損益の改善を迫られたため、Buy-Sell取引を用いたODM部品の押し

込みによる見かけ上の利益の嵩上げの実施を継続した。

一方、このころ、Buy-Sell 取引を用いた ODM 部品の押し込みについては、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、これが不健全であり解消すべき対象であることは認識しつつ、一度に ODM 部品の押し込みをやめた場合には期間損益に与える影響が甚大であるため、計画的に押し込み部品の数量を減少させ、嵩上げ金額を減少させる方向での計画が作成されていた。

たとえば、2011 年 5 月 25 日に DS 社（大角正明 CP）が経営監査部より指摘を受けて同部長宛に提出した改善計画書においては、「9 月末の残高計画は 235 億円（11/3 末は 335 億円）、現在の予定では 3 年間（14/3 末）で正常化する計画」であると記載がなされている。

また、2011 年 11 月 26 日開催の 11 月度全社月例報告&施策フォロー会報告(1)においては、「バイセル、C/O 返済計画」が策定され、前述の C/O と Buy Sell（ODM 部品の押し込み）による見かけ上の利益嵩上げ額の「返済」として、2011 年度第 3 四半期に 50 億円、同第 4 四半期に 55 億円、2012 年度より半期に 100 億円ずつ、年間 200 億円を返済し、15 年上期に返済完了をする計画であることが報告されていた。

しかし、前述のとおり DS 社における PC 事業及び映像事業の損益が悪化する中、到底、DS 社の利益により ODM 部品の押し込みの暫時解消による損失を埋め合わせていくことはできず、かえって、PC 事業及び映像事業の損益の悪化をカバーするため、ODM 部品の押し込み額を含む Buy-Sell 利益計上残高は増加していった。

これにより、上記期間の各四半期における、ODM 部品の押し込み後の Buy-Sell 利益計上残高（推計値）は、以下のとおり推移することとなった。

	2011 年度 第 1 四半期	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	2012 年度 第 1 四半期
Buy-Sell 利益計上残高 (推計)	349 億円	410 億円	361 億円	461 億円	451 億円
前四半期末比 (損益影響額)	+60 億円	+61 億円	▲49 億円	+100 億円	▲10 億円
PC 事業営業利益 (損益影響反映後)	51 億円	50 億円	2 億円	11 億円	36 億円
DS 社営業利益 (損益影響反映後)	▲23 億円	▲23 億円	▲167 億円	▲233 億円	▲61 億円

ウ 2012 年度第 2 四半期～2013 年度第 1 四半期（DS 社：佐々木・深串体制）

(7) 早々の嵩上げ額減少計画の頓挫（2012 年度第 2 四半期）

2012年6月22日、DS社のCPに深串方彦氏が就任した。

就任に先立ち策定されたDS社の2012年度の中期経営計画においては、当時認識されていた2012年3月末のBuy-Sell取引を用いたODM部品の押し込みによる利益の嵩上げ額496億円について、12年度に142億円（上期57億円、下期85億円）、13年度に144億円、14年度に198億円減少させていくこととされていた。しかし、この計画について佐々木則夫Pは、2012年4月26日開催の全社月例報告会において、「PCは、11年度は実力赤字をC/O【⁸⁹】増で公表値プラスにしている、一方、12年度の見込みは、1Qは実力プラスなのにC/O返済してマイナスにしている。」「C/O返済の仕方の考え方がわからない。」「返済の考え方をきちんと整理すべき。」と述べた。

これを受け、深串方彦CPの就任直後の2012年7月25日に開催された2012年7月度社長施策フォロー会において、深串方彦CPは、当時認識されていた2012年6月末日時点のBuy-Sell取引を用いたODM部品の押し込みによる利益の嵩上げ額518億円について、「PCは実力黒字より返済」するとし、2012年度第2四半期のPC事業の営業利益見込みが+1億円にとどまるため、同四半期においては減少を行わないこととされた。このように、早々に利益の嵩上げ額の減少計画の実施が頓挫することとなった。

(イ) 残り3日での120億円の利益改善要求（2012年度第2四半期）

2012年9月10日、DS社（深串CP）は、2012年度上期のDS社の営業損益の見込みを▲149億円（第2四半期の営業利益▲88億円）と報告していたところ、さらに同月20日開催の9月度社長月例では、上期の営業損益の見込みが▲201億円（第2四半期の営業利益▲140億円）と大幅に悪化する中、80億円の改善にチャレンジすることを報告した。これに対し、佐々木則夫Pは、上期の営業利益のチャレンジ値▲89億円に全く達していないことなどから、「全くダメ。やり直し。」と発言した。

これを受け、2012年9月27日に、再度社長月例が開催されたが、DS社は、上期の営業損益の見込みが▲248億円（PC+映像）とさらに悪化することを報告した。これに対して佐々木則夫Pは、DS社に対し、残り3日での120億円の営業利益の改善を強く求めるとともに、検討結果を翌日である9月28日に報告することを求めた。

これを受け、DS社深串方彦CPらDS社関係者は、9月27日夕方以降、緊急にとり得る損益対策を検討・策定し、DS社深串方彦CPらDS社幹部は、翌日である9月28日12時10分より、下光秀二郎SEV、田中久雄SEV、久保誠EV、コーポレート財務部長に対し、実施する損益対策の検討結果を説明し、さらに、同日午後2時より、これらの

⁸⁹ ここでいうC/Oには、ODM部品の押し込みを含む意味と考えられる。

コーポレート幹部とともに、佐々木則夫 P に対し、実施する損益対策の検討結果を報告した。ここで説明されたのは、DS 社は、9 月末日までに「Buy-Sell」39 億円、「C/O」65 億円（PC 分 58 億円、映像分 7 億円）の合計 104 億円の損益対策を含む合計 119 億円の損益対策を実施するというものであったが、佐々木則夫 P をはじめとするコーポレート幹部もその実施を認めたものである【⁹⁰】。

このような経過の中、2012 年度第 2 四半期において ODM 部品の押し込み後の Buy-Sell 利益計上残高は、推計 511 億円（前四半期末比 60 億円増）となった。

その後も、DS 社の損益は改善せず、以下のとおり継続して ODM 部品の押し込みが行われ、ODM 部品押し込み後の Buy-Sell 利益計上残高の推移は以下のとおりである。

	2012 年度 第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	2013 年度 第 1 四半期
Buy-Sell 利益計上残高（推計）	511 億円	556 億円	715 億円	654 億円
前四半期末比（損益影響額）	+60 億円	+45 億円	+159 億円	▲61 億円

(ウ) TIH への押し込みによる利益嵩上げの実施（2012 年度第 2 四半期～第 4 四半期）

2012 年 9 月 28 日に報告された 119 億円の損益対策の中には、TIH への押し込みによる利益の嵩上げが織り込まれていた。

通常の Buy-Sell 取引を利用した ODM 部品の押し込みを実施するためには、ODM 先との交渉を要するところ、2012 年 9 月 28 日時点では既に商談が終了しており、あらためて交渉をする時間的余裕はなかったことから、これを実施することは不可能であった。そこで、TTI や TIH という東芝の 100% 子会社であり、何らマスキング価格によって部品販売をする必要のない会社に対し、東芝の保有していた在庫部品をマスキング価格により販売することにより、マスキング値差分の利益（製造原価のマイナス）を計上したのである。具体的には、DS 社調達担当者は、上記 9 月 28 日の会議の後、直ちに TIH が TTI を経由して約 42 百万米ドル分のメモリ及び HDD を購入するよう指示をし、TIH においてこれを購入したことにより、2012 年度第 2 四半期において推計 29 億円の見かけ上の利益の嵩上げが行われた。なお、この手法は、2012 年度第 3 四半期においても繰り返された。具体的には、2012 年 12 月 26 日、DS 社調達担当者より、TIH 総経理に対し、TTI 経由にて 48 百万米ドル分のメモリと HDD を購入するよう指示がなされた。これに対し、TIH 総経理は「本件が、DS 社 TOP の意思」か、「当然ながら本件

⁹⁰ ただし、Buy-Sell 及び C/O の合計 104 億円が、損益対策の総額 119 億円とどのような関係に立つのか（後者には、前者の全てが含まれるのか、一部のみが含まれるのか）は資料上明らかでない。

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」、「そのリスク覚悟（覚悟と言うのは方が一時の対応を含めて）でのご指示か。」などとして難色を示したものの、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 による実施を求めている。その結果、この取引が実施され、2012 年度第 3 四半期において推計 34 億円の見かけ上の利益の嵩上げが行われた（しかも、この利益の嵩上げ額は、「PC から映像への『貸し』とし、映像の損益をその分改善させ」るものとして扱われており、PC 事業・映像事業の損益把握をさらに困難にする結果となった。）。

同じく、TIH への押し込みによる利益の嵩上げは、2012 年度第 4 四半期においても実行され、同四半期において、推計 29 億円の見かけ上の利益の嵩上げが行われた。

なお、TIH への押し込みによる利益の嵩上げは、2013 年度第 1 四半期においては、実行されなかった。これは、東芝は当時 ODM 部品の押し込みにより多額の米ドル建ての債権を有していたところ、同四半期においては円安の進行により 53 億円の為替差益が生じたため、これをもって TIH への押し込みの実施による期初の損益の悪化を吸収できたことによるものである。

(エ) 小括

以上の経緯により、この期間に行われた ODM 部品の押し込みによる利益嵩上げ額を含む Buy-Sell 利益計上残高と TIH への押し込みによる利益嵩上げの推計値の推移は、以下のとおりである。

このように、佐々木則夫 P の社長退任直後の 2013 年度第 1 四半期末日において、Buy-Sell 取引を用いた ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げ後の Buy-Sell 利益計上残高は推計 654 億円と巨額に及ぶようになった。

	2012 年度 第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期	2013 年度 第 1 四半期
Buy-Sell 利益計上残高（推計）	511 億円	556 億円	715 億円	654 億円
TIH 押し込みによる嵩上げ額（推計）	29 億円	34 億円	29 億円	—
前四半期末比（損益影響額）	+89 億円	+50 億円	+154 億円	▲90 億円
PC 事業営業利益（損益影響反映後）	41 億円	18 億円	▲14 億円	▲89 億円
DS 社営業利益（損益影響反映後）	▲61 億円	▲157 億円	▲139 億円	▲208 億円

(5) 不適切会計の縮小実行（田中社長時代：2013 年度第 2 四半期～）

2013 年 6 月 25 日、佐々木則夫氏が東芝社長を退任して副会長に就任、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 社社長に就任した。

ア 2013 年度第 2 四半期～2013 年度第 4 四半期（DS 社：田中・徳光体制）

後述のとおり、長年 PC 社の調達部門長やコーポレート調達の調達部門長を歴任し、ODM 先各社との折衝・交渉を行ってきた田中久雄 P は、ODM 部品の押し込みにより見かけ上の利益が嵩上げされている事実を認識していたと認められるところ、2013 年 9 月 13 日、田中久雄 P は久保誠 SEV に対し、「極秘の相談」であるとして、「市場の期待値を考えるとベストなシナリオは、DS 社の損益が 1Q（▲206）比で半減し、2 桁（▲99）になること、全社で 1000 億円以上が出来ることではないでしょうか。」「そこで相談です。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 までに止めたいと思っています。」と述べて、Buy-Sell による利益の嵩上げによって損益を改善してはどうかとの相談をした。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%従いますし、ベストを尽くしますが、私はバイセルを増やすことは反対です。」と回答している。

このような経緯の中、2013 年の中、ODM 部品の押し込みにより見かけ上の利益の嵩上げは引き続き行われたものの、その嵩上げ額の推計は、以下のとおり推移した。

	2013 年度		
	第 2 四半期	第 3 四半期	第 4 四半期
Buy-Sell 利益計上残高（推計）	679 億円	668 億円	721 億円
前四半期末比（損益影響額）	+25 億円	▲11 億円	+53 億円
PC 事業営業利益（損益影響反映後）	▲35 億円	▲47 億円	▲28 億円
DS 社営業利益（損益影響反映後）	▲103 億円	▲47 億円	▲111 億円

イ 2014 年度第 1 四半期～2014 年度第 3 四半期（PCS 社：田中・徳光／村戸体制）

2014 年 4 月 1 日、DS 社から PC 事業のみを行う PCS 社への組織変更がなされた。

それに先立つ 2013 年の末以降、DS 社及び久保誠 CFO を含むコーポレートにおいて、ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益嵩上げ（いわゆる「借金」）を含む、本来の実力以上の利益の水増し分として解消の必要性があるもの（東芝においては「PC 事業対策残」と呼ばれた）の洗い出しと、その解消策が検討され、2014 年 2 月にはその内容が田中久雄 P にも報告された。この検討は、その後 PC 事業の実体面での構造改革（リストラクチャリング）と一体的に議論をされ、2014 年 5 月 12 日以降は、これらの事項は田中久雄 P を含む「課題事業総点検 緊急会議 PC 事業」において検討されることとなった。そして、2014 年 5 月 20 日開催の「課題事業総点検 緊急会議 PC 事業第 3 回」において、田中久雄 P などからは「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。」との考えが示され、以後、この考え方をベースとして検討が進められ、2014年7月18日開催の第8回会議において、2014年度に502億円の損失を計上し、営業内費用として計上する450億円のうち300億円がODM部品の押し込みによる利益の嵩上げ額を減少することによる損失とされた。

この計画については、2014年9月16日開催の東芝経営会議及び同月18日開催の東芝取締役会において、「パソコン事業構造改革の件」として決議されたが、2014年度に計上する費用602億円のうち、営業内費用450億円は「撤退による販売及び在庫対策、生産調整、減損等」の費用と説明されたに過ぎなかった。

2014年第1四半期以降、ODM部品の押し込みにより見かけ上の利益の嵩上げは引き続き行われたものの、上記計画が実行されることにより、Buy-Sell利益計上残高の推計は、以下のとおり減少した。

	2014年度 第1四半期	第2四半期	第3四半期	第4四半期 (暫定値)
Buy-Sell利益計上残高(推計)	698億円	626億円	392億円	397億円
前四半期末比(損益影響反映額)	▲23億円	▲72億円	▲234億円	+5億円
PCS社営業利益(損益影響反映後)	▲1億円	▲204億円	▲253億円	▲66億円

2015年6月においてODM部品の押し込みは行われず、現在はBuy-Sell取引を利用した利益の嵩上げは自然に解消されたとのことである。

(6) まとめ

このODM部品の押し込みが実行されていた2008年度第2四半期から2014年度を含む2005年度以降の月別のPC事業の売上及び営業損益の実績値並びに、これをグラフ化したものは別紙3-2のとおりである。

このとおり、PC事業の月別の損益には、強烈なヒズミが生じており、その影響は2012年以降、四半期末月の利益が同月の売上を上回るほどとなっていた。この月別の損益状況のみからしてもその会計処理の異常さは一見して明白な状態に至っていた。

4 不適切な会計処理の発生原因

- (1) 経営トップらの関与を含めた組織的な関与があり、かつ、意図的に「当期利益の(実力以上の)嵩上げ」をする目的の下に行われたものであること

ア 経営トップによる認識及び許容

既に述べた経緯に鑑みると、西田厚聰 P 及び佐々木則夫 P においては、カンパニーに対して収益改善の高いチャレンジを課してその必達を求めることにより、カンパニーは ODM 部品の押し込みを実行せざるを得ない状況に追い込まれていたものと認められる。のみならず、佐々木則夫 P、田中久雄 P においては、ODM 部品による押し込みを指示した事実までは認められないものの、ODM 部品の押し込みにより見かけ上の利益が嵩上げされている事実を認識しつつ、それについて直ちに解消するよう指示等を行うことなくこれを許容してきたことが認められる。

以下、ODM 部品押し込みによる利益嵩上げに関する 3 名の歴代トップの認識・関与について検討する。

(ア) 西田元社長

上記のとおり、西田厚聰 P が、カンパニーに対して収益改善の高いチャレンジを課してその必達を求めたことにより、カンパニーは ODM 部品の押し込みを実行せざるを得ない状況に追い込まれていたものと認められる。

もっとも、本委員会が調査した限りにおいては、西田厚聰 P については、ODM 部品の押し込みにより見かけ上の利益が嵩上げされていたことを認識しそれを許容していたと認めるまでには至らなかった。

この点に関し、西田厚聰 P は、出身母体のパソコン事業について熟知しており、Buy-Sell 取引の仕組みについても把握していたと認められるところ、本委員会によるヒアリングにおいて、「四半期末月毎に多額の利益が出ているのは Buy-Sell 取引によるものとの認識はなかった。社長月例における報告において『CR 前倒し確保』により利益目標が達成（ないし営業利益が改善）できた旨の説明を受けているとすれば、その「CR 前倒し」とは、ベンダー（部品調達先）との間の値下げ交渉等のコストリダクションの前倒しを意味するものと認識していたと思う。」と述べ、ODM 部品の押し込みにより見かけ上の利益が嵩上げされていたことの認識を否定している。

しかし、2008 年 10 月の社長月例において、西田厚聰 P に対して「CR 前倒しについては、9 月は中国の国慶節があったため部品の前倒し支給ができたが、12 月は ODM の決算期にあたるため合意を取り付けることが難しい」との説明がなされているところ、当該説明は、「CR 前倒し」が ODM 先に対する部品の前倒し支給により実現できるものであることを前提とするものであり、西田厚聰 P の前述説明は合理的とはいえない。

さらに、西田厚聰氏が社長を退任し会長に就任した後も、当時調達担当であった田中久雄 EV より「借金」の返済を猶予してもらえばチャレンジを達成できる可能性がある旨述べられたのに対して、「今期はやむを得ないが来期は借金を少しづつでもいいか

ら返せ。今期は少しくらい暴走してもいいので東芝の営業損益に貢献せよ。」と回答したり、DS 社より Buy-Sell 取引による嵩上げ利益額の減少計画（すなわち借金返済計画）が掲載された資料により PC 事業の予算案の説明を受けたりしていることが窺える。

これらの事実からすれば、西田厚聰氏は Buy-Sell 取引を利益の嵩上げの事実を認識しながら、それを是正しなかった疑いは残る。

(イ) 佐々木元社長

佐々木則夫 P は、「四半期毎に多額の利益が出ているのは、大半が Buy-Sell 取引によるものとの認識はあった。社長就任後間もなく、Buy-Sell 取引は違法ではないとの説明を受けていたが、自分から Buy-Sell 取引により利益を嵩上げするように指示したことはなく、事業として不健全なことなので、量を減らすように言い続けていた」と述べている。

しかし、前述の経緯からすれば、佐々木則夫 P は、ODM 部品の押し込みの量を減らすよう CP に伝えていた事実は認められるものの、あくまで PC 事業で出た利益により減らすよう述べているだけであり、CP が損失を計上しても量を減らそうとした場合には難色を示していた。

そして、佐々木則夫 P は、予算を達成するという観点から CP に高い「チャレンジ」を課して（前述の 2012 年 9 月の例に見られるように、四半期末までの残り期間が僅かであり、通常の営業努力による収益改善施策を講じる時間的余裕がなくなってから高い「チャレンジ」が課されることも多かった。）その必達を求めたため、CP としては四半期末の大量の Buy-Sell 取引により利益を嵩上げせざるを得ない状況に追い込まれ、その実行を継続していたものと認められる。

(ウ) 田中社長

田中久雄 P は、「ODM に部品を販売すれば利益が出るということは理解していたが、監査法人から指摘を受けたこともなく、会計処理については、ルールに従ってやっているとと思っていた。ODM 先に対する販売量が増えていることは認識していたが、自分が社長に就任する前は拡大戦略をとっていたことなど要因はいくつかあると思っていたり、見かけ上の利益を嵩上げするために、本来必要な量を超えて ODM 先を買ってもらっているという認識はなかった」と述べている。

しかし、田中久雄 P は、2004 年の Buy-Sell 取引の開始をリードし、以後も長年 PC 社の調達部門長やコーポレート調達の調達部門長を歴任し、ODM 先各社との折衝・交渉を行ってきている。加えて、田中久雄 P が執行役専務であった 2009 年 12 月当時、当時の佐々木則夫 P から、「借金返済（Buy-Sell 取引による残高）はやって欲しいが、

全社の状況から第3四半期はやむを得ない、何とかPC社の損益を改善してもらいたいので、できれば150億円程度やれないか」と相談を持ちかけられたに対して、田中久雄氏からは「状況は厳しいが、借金返済を猶予してもらえば100億円+は改善できる可能性がある」旨を回答したことを、当時の深申方彦CPに連絡していることが認められる。また、田中久雄Pは、社長に就任した後である2013年12月当時、「極秘の相談」として、久保誠CF0に対して、(Buy-Sell取引を減らしてゆくという)「これまでの方針とは少し異なるが、少しBuy-Sell取引を増やして、2013年度第2四半期のDS社の営業損益を▲99億円までに止めたい」との相談を持ちかけ、その中でBuy-Sell取引によりPC社の損益が良くなるとの認識も示している。

これらの事実からすれば、田中久雄Pは、遅くとも2009年12月当時から、Buy-Sell取引により見かけ上の利益が嵩上されていることを認識しつつ、長年にわたりそれを是正しなかったことが認められる(ただし、2014年初頭よりPCS社と協議の上Buy-Sell利益計上残高を減少させていくことを検討し、2014年9月以降、その一部を実行してBuy-Sell利益計上残高を減少させている事実は認められる。)

イ CPらカンパニーの組織的関与

Buy-Sell取引を利用したODM部品の押し込みによる利益の嵩上げを実施するのは、PC事業を営むカンパニーである以上、その実施にあたってはカンパニーのトップであるCPがODM部品の押し込みを実施すること及び実施金額について意思決定を行ってきた。たとえ、コーポレートのPより強い利益改善のプレッシャーを受けていたにせよ、ODM部品の押し込みという手法を用いて見かけ上の利益の嵩上げを図り、CPがその実施の意思決定を行ったことが不適切な会計処理が行われた直接的な原因である。

そして、そのCPの意思決定を受けて、PC事業を営むカンパニーの生産・調達部門とコーポレートの調達部門及びTTIPと連携の上ODM先と交渉を行い、ODM先にODM部品を購入してもらうことにより、ODM部品の押し込みが実行されていたものである。

ウ 小括

以上のとおり、ODM部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げは、経営トップであるPらの認識及び許容の下で、カンパニーのトップであるCPの意思決定のもと、カンパニー・コーポレートの関係部署が組織的に関与して実行し続けてきたものと認められる。また、これらの行為は、意図的に「当期利益の(実力以上)の嵩上げ」することを目的として行われてきたものと認められる。

このような経営トップらを含めた組織的な関与があり、かつ、当期利益を嵩上げしようとする確たる目的に基づいて意図的に行われている行為に基づく不適切な会計処

理であった。このため、東芝において構築されていた内部統制システムは無効化され、また、東芝には、このような経営トップらを含めた組織的な関与に基づく不適切な会計処理が実行・継続されることを想定したリスク管理体制は見当たらず、後述するように諸機関の監視機能も十分に機能しなかった。

(2) 当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー

前述したように、とりわけ西田厚聰P及び佐々木則夫Pの時代には、PC事業を営むカンパニーの歴代のCPに対しては、社長月例の場等において、Pから予算（仮に予算を達成できた場合であっても更に設定された目標値）を必ず達成することを強く求められ、「チャレンジ」の名目の下に強いプレッシャーがかけられてきた。

しかも、この「チャレンジ」は、前述のとおり、2012年9月にはDS社の足下の業績が悪化してゆく中で、Pより繰り返し収益改善計画作成のやり直しを求められ、最終的には第2四半期末まで残り3日間で120億円の利益改善を強く求められた例に代表されるように、各四半期の末日まで残り期間が僅かとなった時期に開催される社長月例等で行われることが多かった。そのため、「チャレンジ」を求められたカンパニーとしては、四半期末まで僅かの残り期間で、精一杯の営業上の努力によっても多額の利益改善施策を行うことが困難であったことから、「チャレンジ」の達成のためには、ODM部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げという不適切な方法によらざるを得ない状況に追い込まれたことも多かったものと思われる。

さらに「チャレンジ」というプレッシャーは、長期的な利益の確保を視野に入れたものではなく、「当期利益至上主義」とも言える、当期（四半期）の利益を最大化することを考えてなされているものであった。このため、佐々木則夫Pの時代には、PC事業を営むカンパニーが、ODM部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げの解消を希望しても、PからはPC事業における営業利益を計上しなければ認めないとの強い意向が示され、当期利益を計上できなければODM部品の押し込みによる利益の嵩上げの解消が認められなかった。

これらの事情から、ODM部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げという不適切な行為が長期間にわたり継続することになった。

(3) 適切な会計処理に向けての意識（コンプライアンス意識）が希薄であったこと

ODM部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げは、まさに当期の実力以上にみかけ上の利益を「嵩上げ」するものである。にもかかわらず、このような行為が経営トップらの関与の下で実行され、継続されてきたことは、経営トップらの関与者において適切な会計処理を実施すべき意識、すなわちコンプライアンスが利益に優先するという意

識が希薄であったと言わざるを得ない。

(4) 内部統制部門による内部統制機能が機能していなかったこと

ア カンパニー経理部における内部統制機能の不備

本来、カンパニーにおける適切な経理処理の実施を確保すべき職責を負っている経理部においては、その利益の嵩上げ金額を暫時解消しようという意思を持ってはいた。しかし、CP 及び P らの意向によりそれが実施できないとの状況の下において、カンパニー経理部は、後述のとおり、会計監査人の指摘を受けることのないよう、会計監査人に対して不十分なし事実と異なる説明を行い、ODM 部品の押し込みという不適切な会計行為を組織的に隠蔽しているとも見られる行動をとっており、経理部の内部統制機能は全く働いていなかった。

イ コーポレートにおける内部統制機能の不備

(ア) CFO 及び財務部

歴代の CFO、財務部長及び財務部担当者らは、認識時期に相違はあるものの 2009 年頃以降、カンパニーが各四半期末ごとに大きな収益を計上していること、及び、その大部分が ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げによるものであることを認識していたことが認められる。

このような中、歴代の CFO、財務部長及び財務部担当者らの一部は、ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げは、増やしてはならず減らしていかなければならないという意向を有しており、折あるごとにそれをカンパニーや場合によっては P に対して伝えていたことが認められる。しかし、とりわけ佐々木則夫 P の時代には、これを是正することは PC 事業の利益においてしか認めない（そのため、予算を達成するためには ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げを継続することは許容する）という意図を P が有している状況下において、CFO 及び財務部が内部統制機能を發揮して是正させることはできず、「黙認」し続けることになった。

(イ) 経営監査部

ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げについては、2009 年度、2011 年度及び 2013 年度の計 3 回にわたり、経営監査部による監査の際に関連する指摘がなされていたが、Buy-Sell 取引を用いた ODM 部品の押し込みが中止されることはなかった。

a. 2009年度の経営監査の指摘と改善要望の不実行

2009年8月26日付けのPC中国事業に関する監査報告書においては、「Buy & Sellであっても[PC社]主要部品の販売を事業目的としているわけではなく、実態は有償社給である。」「Buy & Sell取引はODMからの完成品購入価格をその部材売却のCRで補正するものであり、同一月内で同期化していなければならない。恣意的な操作がされないように[PC社]で適正な内部統制が働く仕組みを構築する必要がある。」との指摘がなされ、また、その改善要望においても、「Buy & Sell部品のODMでの保有状況を検証する必要がある。また恣意的な操作がされないように[PC社]で適正な内部統制が働く仕組みを構築する必要がある。」とされた。

しかし、その後もPC社においては、まさに「恣意的な操作」がなされ、Buy-Sell取引を用いたODM部品の押し込みは継続して実行された。

b. 2011年度の経営監査の指摘と改善計画の不実行

2011年3月23日付けのDN社のPC事業に関する監査報告書では、「バイセルによる在庫の適正在庫日数は5日だが、10/12末の残高は当月調達額とほぼ等しく、1ヶ月分に相当する。」「マスキング代金残高(10/12:254億円)の増減は、期間損益へ大きな影響を与えるため、マスキング価格の変更について承認履歴を残す必要がある。また、マスキング価格を縮小させることが望ましい。」との指摘がなされた。これに対しDS社(大角正明CP)は、2011年5月25日、経営監査部長宛に2011年「9月末の残高計画は235億円(11/3末は335億円)、現在の予定では3年間(14/3末)で正常化する計画」とした改善計画書を提出した。しかし、2011年11月8日付けでDS社(大角正明CP)が経営監査部長宛に提出した「改善計画書、改善実施状況報告書」では、「四半期末の在庫については、9月末残高で417億円と対予算で182億円の大幅な増加となった。」「今後の削減計画は、11/12末290億円、12/3末253億円で、その後は年間150億円削減していく予定。」と、改善計画が実行されなかったことが明らかとされている。

c. 2013年度の経営監査

2013年2月7日付けの国内DS事業に関する監査報告書では、「会計基準ではBuy-Sellの転売益は製品に転嫁されて売上に繋がるまで未実現とする必要があるが、ODMが持つBuy-Sell部品在庫は通常3日分程度であることから、監査法人に未実現

損益の影響は小さいとの説明を行い、現行の勘定処理で了解を得ている。」との指摘がなされた。

しかし、上記指摘事項について、経営監査部からは改善要望事項として指摘がなされておらず、DS社においても特段の対応はなされなかった。

d. 小括

以上のとおり、経営監査部の2009年度、2011年度及び2013年度の各監査においては、Buy-Sell取引において不必要な数量の部品をODM先に保有させている可能性がある点は指摘されているものの、意図的なODM部品の押し込みについて明確に指摘するには至っていない。また、上記2011年度の経営監査におけるように、経営監査部による改善要望には特段の強制力がないため、ODM在庫の削減計画等の改善計画が実行されなくてもそれに対する特段の対応等はなされていない。

そのため、実際にはODM部品の押し込みは解消されることなく、経営監査部は内部統制機能を果たしていなかったものと評価される。

(5) 監査委員会による内部統制機能が働いていなかったこと

元CFOである村岡富美雄氏は2011年6月から2014年6月まで、同じく元CFOである久保誠氏は2014年6月以降、それぞれ監査委員会委員長に就任した。同人らは、それぞれ元CFOとして、ODM部品の押し込みの事実を認識していた。

さらに、監査委員会には、経営監査部の監査結果が適時報告されている。

にもかかわらず、監査委員会としてODM部品の押し込みにつき何らかの議論が行われた形跡はなく、また、監査委員会としてODM部品の押し込みについて何らかの報告等の対応がとられた形跡もない。また、村岡富美雄監査委員会委員長又は久保誠監査委員会委員長が、ODM部品の押し込みについて何らかの監査委員単独の権限を行使した形跡も見当たらない。

このため、ODM部品の押し込みについて、監査委員会の統制機能が十分に機能していたものとは到底評価し得ない。

なお、島岡聖也監査委員は、第3四半期決算に先立つ2015年1月26日、久保誠監査委員会委員長に対し、2014年9月18日に開催された取締役会において決議されたPC事業再編の件の会計処理（この中に密かにODM部品の押し込みの減少に伴う損失計上が織り込まれていた）について不適切なものが含まれていないかどうか精査し、法律及び会計の専門家の意見を徴した上で、第3四半期の会計処理として問題ないことを確認してほしい旨を申し出た。しかし、久保誠監査委員会委員長は、当該申出を受け入れず、監査委員会が開催されることはなかった（なお、同年3月19日、島岡聖也監査委員は再度

久保誠監査委員会委員長に対して同趣旨の申出を行っている。これに対しては、同年 4 月 1 日、前田恵造 CFO から、PC 事業再編の件の会計処理について不適切なものは含まれていない旨、Buy-Sell については部品取引と完成品取引は独立した取引でありその会計処理は適正になされていた旨の回答がなされている。)

さらに、島岡聖也監査委員は、4 月 6 日、久保誠監査委員会委員長らに対して、上記と同趣旨の申出を行っているところ、今ごろ事を荒立てると決算に間に合わなくなって最悪の事態になる等の意見が述べられ、具体的に同時点において何らかの対応がとられることはなかった。

このような状況を踏まえる限り、事後的にみても、監査委員会として十分な統制機能が果たされていたとは到底評価することはできない。

(6) 会計監査人による統制機能により是正されなかったこと

会計監査人から、意図的な ODM 部品の押し込みにつき何らかの指摘がなされた形跡は見当たらない。このことが、ODM 部品の押し込みによる利益の嵩上げが長期化する一因となったものと考えられる。

会計監査人は、青梅事業所において四半期末日に製造原価が減少し多額の粗利益が発生しており、その額は 2012 年度以降生産高を上回る水準になっていることを確認していたが、その要因として、四半期ごとの交渉により一括して部品に関する CR (コストリダクション) を受け製造利益を確保している旨の不十分な説明を受けていた。このことは、たとえば、DS 社経理担当者間において、会計監査人による四半期監査への対応方法について、「製造損益の原資が TTIP や TTI との取引の中で出てきていることは絶対に悟られてはいけない点、また、社給という言葉は損益を掬いあげる必要があるため、TTIP は ODM への部材の売却をしていると言い続ける必要があることなど、慎重になるべく触れないように対応することが一番であり、少しでも危ないと思ったら上長と相談するように」とのやり取りがなされ、また、「売上原価ならびに営業利益の月次推移に関し、毎回監査では月次に期末月に損益がよくなる理由を聞かれています。回答は、期末一括 CD、の一言のみで済ませているのですが、金額の変動について 12 年度がかなり異常値となっています。2012 年度 12 月度の単月営業利益 806 億円は、過去最大の利益金額であり、売上高の 637 億円を大きく上回る金額となります。」といったやりとりがなされていることから窺える。

一方、2013 年の経営監査部の監査報告書には「会計基準では Buy-Sell の転売益は製品に転嫁されて売上に繋がるまで未実現とする必要があるが、ODM が持つ Buy-Sell 部品在庫は通常 3 日分程度であることから、監査法人に未実現損益の影響は小さいとの説明を行い、現行の勘定処理で了解を得ている」と記載されているが、実際にそのようなやり取りが新日本監査法人との間で行われたか否かは確認できていない。

これらの経緯からすれば、会計監査人による統制が十分に機能していたとは評価し得ない。

5 パソコン事業における経費計上にかかる会計処理

(1) 問題となるパソコン事業の経費計上にかかる会計処理とその影響額

PC事業における部品取引に係る会計処理の適切性を調査する過程において、PC事業においても映像事業と同様にC/Oについて、下記のとおり、財務会計上損益計算の期間帰属が不適切であるものが発見された。

PC事業においては、映像事業と同様にC/Oを把握していたが、これらは原則として東芝の損益調整（見かけ上の利益の嵩上げ）目的で行われていたものであった。また、損益調整目的で行われていたC/Oの大部分が不適切な会計処理が行われているもの（不適切C/O）であった。

PC事業における不適切C/Oとしては、以下の3種類の方法によるものが確認できた。

ア 経費計上時期を遅延させ損益調整のために使用していたもの

国内における物流費、広告費の一部について、役務提供が完了しているにもかかわらず、支払先に依頼し請求書の発行を翌四半期以降とさせることで、経費計上を回避しているものがあつた。あるいは値引交渉中の経費について実際請求額ではなく、値引きが行われたとの想定に基づき費用計上を行っているものがあつた。

イ 海外販社に販売する製品価格を意図的に上乘せすることにより損益調整のために使用していたもの

東芝から東芝ヨーロッパ社（Toshiba Europe GmbH以下「TEG」という。）等の海外グループ会社への販売製品に関して、四半期末にPCS社の単体で利益計上を企図して、海外販売会社への仕切価格を一時的に増加させて販売し、PCS社の損益として認識しているものがあつた。また、連結上、海外販社の在庫には未実現利益が存在していることになるため、これをすべて消去すべきであるが、東芝の連結手続上、未実現利益の消去に用いる消去率は、東芝単体における事業部全体の利益率を用いていたため、期末直前に不適切に引揚げられた販売価格で販売された在庫の未実現利益の一部が消去されずに残っていた。

ウ その他詳細が不明なもの

詳細が不明な C/0 残高に関しては、映像事業で述べたのと同様の理由により、各期の損益修正額に含めている。

これらの不適切 C/0 による会計処理上の影響額は以下のとおりである。

(金額単位：億円)

項目		2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 第3四半期
(1) 経費計上時期遅延 計			-	-	2	5	10	9
日本	請求書発行の繰延べ、 交渉中の金額での費 用計上	-	-	-	2	5	9	8
アジア	請求書到着延期によ る 経費未計上額	-	-	-	-	-	1	1
(2) 在庫評価 計			-	-	43	26	3	-
欧州・米 国・中東ア フリカ・ロ シア	海外販社に販売する 製品価格の意図的な 上乘せ	-	-	-	43	26	3	-
(3) その他 (不明)		-	-	17	55	33	35	22
C/0 残高 合計		-	-	17	100	64	47	31
損益影響額		-	-	▲17	▲83	36	17	17

(2) 第三者委員会が認定した事実と不適切会計処理の発生原因

ア 第三者委員会が認定した事実

C/0 は、映像事業及び PC 事業を行うカンパニーにおいて実施されていた、損益調整（当期利益の嵩上げ）のために行われていた様々な施策であり、その多くは会計上不適切なものであった（不適切 C/0）。たとえば、2011 年 6 月に、DS 社経理部長において C/0 の定義づけが試みられたときは、「C/0 とは、①費用の繰り延べか収益の先取りをして、翌期に損益影響を及ぼす処理のうち ②会計的に不適切な処理をいう。」とさ

れ、C/Oの例として、「正当な理由無くFOB価格をアップして売上計上し、現法で在庫に残った部分の損益が実現しなかった。」ことなどがあげられている。

PC事業を行うカンパニーにおけるC/Oの開始時期については、遅くとも2010年ころからC/Oという用語が用いられるようになったことが確認されているものの、カンパニーとしてC/Oの管理を本格的に開始したのは、2011年4月にPC事業を行っていたDN社と映像事業を行っていたVP社が合流し、DS社が発足したときである。これは、既にC/Oが映像事業において広く行われていたことから、同一カンパニーとしてC/Oの状況を把握してC/O影響を除いた財務数値を正しく把握する必要があったことに加え、いざ、損益の改善が必要な場合には大角正明CP以下の意思決定の下、PC事業においても意図的かつ組織的に不適切C/Oによる損益対策が実施されることになったものである。

PC事業における各C/Oの実施の経緯は、以下のとおりである。

(ア) 意図的な経費計上時期の遅延

国内事業を取り扱う事業部は、2011年4月以降、意図的に経費計上時期を遅延させ、損失の発生を先送りするという不適切C/Oを実施していた。

すなわち、国内事業を取り扱う事業部は、2011年4月以降、事業部の損益が厳しいときに、本来当期中に計上すべき経費について、取引先から請求書の発行を翌期に遅らせてもらう等の方法により、翌期に経費の計上を遅らせるという不適切C/Oを行っていたものである。具体的には、国内事業を取り扱う事業部の発注した、カタログ・WEB・販売促進等による広告の費用、コールセンター、修理サービス、基盤修理サービスの業務委託先への支払費用、WEB直販専用モデルの説明人員の派遣費用等について、取引先から請求書の発行を翌期に遅らせてもらう等の方法により、翌期に計上を遅らせていた。

DS社及びPCS社においてはその後も損益が悪い状況が継続したため、意図的な経費計上時期の遅延は、2014年度第4四半期までの間、四半期毎に、約10億円弱の規模で継続的に実施されることとなった。

(イ) 海外販社に販売する製品価格の意図的な上乘せ (FOB-UP)

2011年5月ころ、それまで欧州の映像事業(事業部)にて行っていたFOB-UPについて実施しないことにした。そこで、事業部は、PC事業においてFOB-UPを実施することにより損益の悪化をカバーすることとし、2011年6月14日開催の見込提出値決定会議において、「PC事業C0額」を30億円増加することが報告され、その後、実行

されている。その結果、2011 年度第 1 四半期には、欧州関係事業部において約 31 億円の、米国関係事業部において約 12 億円の FOB-UP が実施され、同四半期の利益が同額分嵩上げされた事実が認められる。

一度 FOB-UP により増額された販売価格により認識された利益は、翌（四半）期に海外販社が当該製品を販売した際に、当該上乘せした部分だけ売上原価が増加するため、翌期においては、FOB-UP による利益の嵩上げ額と同額が損益の悪化として認識されることになる。そこで、そのときの状況が損益の悪化を許さない場合には、一度実施された FOB-UP は翌（四半）期においても実施されることになる。そこで、その後も PC 事業においては、見かけ上の損益を改善するため、2014 年度第 2 四半期まで、以下のとおり実施され続けることになった。

2011 年度				2012 年度				2013 年度				2014 年度	
1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q	3Q	4Q	1Q	2Q
43	53	45	43	43	49	30	28	34	34	47	3	4	3

※2011 年度 1Q は、米国向け商品に関するものを含む。

2011 年度 2Q は、中東・アフリカ、ロシア向け商品に関するものを含む（取扱いは TEG）。2013 年度 4Q、2014 年度 1Q、同 2Q は、中東・アフリカ向け商品に関するもののみである。

FOB-UP の方法は主に TEG との間で行われていたところ、2013 年度第 3 四半期を最後に、TEG の欧州向けの FOB-UP は終了している。これは、FOB-UP の方法による場合、TEG が高額仕入れ価格による在庫を購入し続けることになるが、同社の財務状況が悪化し、これ以上実施すると同社が債務超過になるおそれが生じたことから、実施することができなくなったためである。そして、2014 年度第 2 四半期中東・アフリカ向けを最後に、PC 事業における FOB-UP は終了した。

イ 不適切な会計処理の発生原因

以上のとおり、PC 事業における不適切 C/O は、2011 年 4 月に、PC 事業を行っていた DN 社と映像事業を行っていた VP 社が合流し、DS 社が発足したときから、本格的に開始され、継続的に、意図的かつ組織的に行われていたことが認められる。そのため、PC 事業における不適切 C/O が発生した原因については、前述第 4 章にて映像事業について述べたものと共通であると考えられる。

第6章 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

一 調査対象

1 調査の対象期間

本調査は、2008 年度から 2014 年度第 3 四半期までの期間を対象とする。2014 年度第 4 四半期については、本調査と平行して会計監査人による年度監査が行われているため、本調査の対象とはしていない。

2 調査の対象範囲

半導体事業における在庫の評価に係る会計処理の適切性を調査の対象範囲とした。具体的には、東芝からの具体的な委嘱事項に基づき、以下の 3 点について検討した。

- ・ 2013 年度に廃棄された ASIC 在庫（約 45 億円。以下「本件 ASIC 在庫」という。）及び未廃棄の ASIC 在庫（約 6 億円。以下「未廃棄 ASIC 在庫」という。）の会計上の損失計上時期の適切性
- ・ 2013 年度に廃棄された SRPJ 在庫（約 34 億円。以下「本件 SRPJ 在庫」という。）及び未廃棄の SRPJ 在庫（約 30 億円。以下「未廃棄 SRPJ 在庫」という。）の会計上の損失計上時期の適切性
- ・ 2011 年度以降に実施している期中の前工程の TOV 改訂に伴う原価計算の適切性

二 調査の方法、手続

1 調査方法の基本的な考え方

(1) 本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫並びに本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ 在庫の損失計上時期の適切性

会計上、滞留在庫については、現品を廃棄したタイミングではなく、販売可能性が見込まれなくなった場合又は正味売却価額が取得原価よりも下落している場合に適時に損失計上すべきであるが、S&S 社においては、当該在庫の多くについて廃棄のタイミングで初めて会計上の損失を認識していることから、損失計上時期の適否が問題となる。

関係者へのインタビューと関係書類を閲覧する方法により、関連在庫について滞留発

生経緯の詳細を識別するとともに、廃棄までの各決算期において会計上の評価減処理を行っていない会社の判断根拠について質問した。

(2) 期中の前工程 TOV 改訂に伴う原価計算の適切性

S&S 社の半導体事業の製造工程は、前工程と後工程に分かれている。

また、S&S 社では、予算上の工場操業度、材料費、労務費等に基づいて算出される標準原価 (TOV) を用いた原価計算を採用している。ここで、TOV は工程別に決定しており、原価差額 (TOV と実際に発生した原価との差額) も工程別に発生する。

しかし、S&S 社における四半期毎の原価差額配賦計算においては、工程別に原価差額の配賦を行わず、簡便的に前工程及び後工程の発生原価差額の合計値を「前工程期末在庫」(期末中間品)、「後工程期末在庫」(期末完成品) 及び「売上原価」(完成品原価) へ一括配賦する方法を採用している。

そして、TOV については、年 2 回、定期的に改訂を行っていたところ、2011 年度以降、工場操業度が予算上の水準よりも大幅に低下することが見込まれたことなどを理由として、期中において臨時的に前工程の TOV を増額する改訂を実施している。その後も、2014 年度までの間、期中の臨時的な TOV の増額改訂は、多数回にわたり行われていたものであるが、いずれの場合においても、当該改訂は前工程の TOV のみに反映し、後工程の TOV への反映 (後工程の TOV の改訂) がなされていなかった。

S&S 社では、原価差額の配賦計算において、前工程と後工程を区別しない計算方法を採用している一方で、その配賦計算の基準となる TOV は、後工程の TOV への反映がなされていない結果として前工程と後工程の間で連続性を失っていたことにより、前工程期末在庫、後工程期末在庫及び売上原価の帳簿価額が適切とはいえない金額となっていた可能性がある。

調査の過程では、前工程の TOV 改訂時に後工程の TOV を改訂しなかったことによる売上原価及び棚卸資産に与える影響を検討した。なお、影響を算出するにあたっては原価差額を工程別に配賦計算することでより正確な原価計算を適用していた場合と、現状の S&S 社が採用している方法との差異を把握する方法を用いた。

2 調査手続

2015 年 5 月 22 日から 7 月 20 日までの間、上記の調査対象について、主として以下の手続を実施した。

- (1) 本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫並びに本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ 在庫の損失計上時期の適切性

- ・東芝全社及び S&S 社が採用している在庫評価ルールを理解
- ・関連在庫が滞留に至った経緯について関係者のヒアリング、関連資料の入手
- ・生産当時及びその後の各決算期末時点における関連在庫の販売計画の入手
- ・上記販売計画と販売実績との比較
- ・関連在庫に対する各決算期の評価減処理状況の検討

(2) 期中の前工程の TOV 改訂に伴う原価計算の適切性

- ・東芝全社及び S&S 社が採用している原価計算方法の確認
- ・2011 年度以降、前工程の TOV のみを期中に改訂するに至った経緯について関係者へのヒアリング、関連資料の入手
- ・原価差額を工程別に配賦計算することでより正確な原価計算を適用していた場合と、現状の東芝が採用している方法との差異影響のシミュレーション（2008 年度以降）シートの入手及び検討

三 調査の限界・留保

本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫並びに本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ 在庫の損失計上時期の適切性の検討において、関連在庫の販売計画、販売実績及び製造年月について一部のデータが存在しなかった（対象期間途中で在庫管理システムを新システムに移行したことによる）。したがって、適切な会計処理が行われなかったことによる影響額の算定にあたっては一定の前提を置いた上で計算を実施した。

四 調査により判明した事実

1 S&S 社の概要

S&S 社は、半導体、半導体を用いた製品（LED、集積回路、フラッシュメモリー等）、及びストレージプロダクト（ハードディスクドライブ等）を製造している。

具体的には、以下の 5 つの事業部と各開発センター等（先端メモリ開発センター、先端ディスクリット開発センター、半導体研究開発センター、システム・ソフトウェア推進センター）から構成される。

- ① メモリ事業部(NAND 型フラッシュメモリ技術をコアとする製品を供給する事業部)

- ② ディスクリット半導体事業部（パワーデバイス、白色 LED、小信号デバイス、フォトカプラの 4 つの製品群を中心とした製品を供給する事業部）
- ③ ミックスドシグナル IC 事業部（モータ、電源、通信などのアナログ製品を担当し、通信や画像認識を含む製品等を供給する事業部）
- ④ ロジック LSI 事業部（データ伝送技術、低消費電力技術等の強化を図り、マルチメディアやモバイル機器へのソリューション提案、製品供給を行う事業部）
- ⑤ ストレージプロダクツ事業部（多様化するストレージ需要に応じて先端技術を適用した高品質・差別化製品を供給する事業部）

なお、ロジック LSI 事業部とミックスドシグナル IC 事業部は、元々システム LSI 事業部として 1 つの事業部であった。すなわち、システム LSI 事業部は、2011 年 1 月、ロジック LSI 事業部とアナログ・イメージング事業部に分割され、その後アナログ・イメージング事業部は、2013 年 7 月、ミックスドシグナル IC 事業部となった。

2 2013 年度に廃棄された本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫

(1) 問題となる会計処理及びその適切性及びその前提となる事実関係

ア 2013 年 9 月期に廃棄された本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫の概要

ロジック LSI 事業部（システム LSI 事業部）は、もともと特定用途・特定顧客向け製品である ASIC 製品を中心に製造していた。ところが、ある顧客が、自らの製品に用いる部品を変更したこと等により、ASIC 製品が在庫として滞留したものである。

なお、ASIC 製品は、顧客から正式な注文を受けて製造したものではなく、顧客とのやり取り等から注文見込みを想定して製造したものである。以下、説明する。

まず、本件 ASIC 在庫のうち、主たるものについて説明する。2010 年末から 2011 年初頃、S&S 取引先 A 社が製造・販売していた最終製品 A のマイクロプロセッサが変更されたこと等に伴い、当該マイクロプロセッサとして用いられていた ASIC 製品の発注が停止した。もっとも、当該 ASIC 製品は、当該マイクロプロセッサの製造に関わる特定顧客向けの特定用途向け製品であったとはいえ、テレビやパソコン向けにも用いることが可能であったことから、当該発注停止後、これらに用いてもらうべく販売活動を行った。しかし、実際には販売することが難しく相当数が在庫として残った（なお、当該在庫は、下記ウの主要 18 品種の 1 つであり、本件 ASIC 在庫（合計約 45 億円分）のうち約 3 分の 1 を占めるものである）。

また、それ以外の本件 ASIC 在庫については、他社向けの ASIC 製品であったものであるが、需要見込みの相違（例えば、大型 TV の需要が想定より大きく下回った等）や東芝製品からの切替えなどにより、在庫が滞留していたものである（なお、下記イに

記載のとおり、ASIC 製品から次に述べる ASSP 製品へのシフトは、2013 年 3 月に決定されたものであるが、それ以前からロジック LSI 事業部においては当該シフトを検討していた。そのため、当該シフトを見越して、ある程度 ASIC 製品を作り溜めていたという事情もあった)。

イ 在庫の廃棄

2013 年 3 月 11 日に開催された S&S 社の「13 中計・予算検討会」において、ロジック LSI 事業部の製造する製品について、従来の ASIC 製品から汎用性のある ASSP 製品へシフトしていくことが決定された。そこで、当該決定を受けて、2013 年 9 月 17 日に開催された TOP 連絡会において、ASIC 製品のうち滞留していた品種約 7,000 種を対象として在庫を廃棄することが決定され、この廃棄に伴って 2013 年度第 2 四半期に会計処理（簿価全額について廃棄損として計上すること）もなされた（当該決定により廃棄された在庫が本件 ASIC 在庫であり、合計で約 45 億円となる）。

なお、当該廃棄の決定については、社長月例においても報告がなされている。

また、本件調査の過程の中で、本件 ASIC 在庫と同様に滞留していたにもかかわらず（対象品種約 7,000 種に含まれていたにもかかわらず）、未廃棄のままとなっていた在庫（未廃棄 ASIC 在庫）が現在約 6 億円存在していることが判明した。

なお、本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫には、製造棚卸資産としての在庫と、販売棚卸資産【⁹¹】としての在庫のいずれもが含まれていた。

ウ ASIC 製品の推移と販売状況

ASIC 製品（対象品種約 7,000 種）に関する在庫の推移は以下のとおりであり、2009 年度から廃棄が実施される前の 2012 年度にかけて在庫はほとんど減少していない。

ASIC 在庫推移

(単位：億円)

在庫金額	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
主要 18 品種	37	46	36	35	6
その他	15	15	15	15	-
ASIC 在庫金額合計	51	60	50	50	6

⁹¹ ①「販売棚卸資産」とは、「営業管理在庫」すなわち、品質検査が完了し、倉庫に入ることによって営業部門の管理下となった在庫をいい、②「製造棚卸資産」とは「工場管理在庫」すなわち、上記まで至っていない工場管理下の在庫をいう。

エ ASIC 製品の当時の販売計画

ASIC 製品（対象品種約 7,000 種）に関しては、各年度予算編成時に顧客製品（最終製品）の販売見込みを基に作成した販売計画が存在していたが、顧客製品の生産数の減少や、東芝製品以外への切替え等により、販売実績がゼロ又は低調となり、当時の販売計画を大幅に下回っている状況にあった。

以下の表では主要製品について販売計画と販売実績の一例を示している。

一物品種の販売計画と販売実績の対比（主要 18 品種のうち、1 品種（JT5CX2-AS）） 単位：億円

販売計画	2009 年度下期	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度
【販売計画】					
2009 年度	56	88	29	-	-
2010 年度	-	72	160	-	-
2011 年度	-	-	82	32	-
2012 年度	-	-	-	-	-
【販売実績】	94	142	-	-	-

オ 問題となる会計処理

本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫のうち、大部分の販売棚卸資産⁹²については、下記(2)ア(ア)の S&S 社評価減ルールに従った評価減がなされていたものの、製造棚卸資産については、一切評価減がなされていなかった。なお、本件 ASIC 在庫については、販売棚卸資産及び製造棚卸資産のいずれについても、2013 年度第 2 四半期に物理的な廃棄を実施し、その時点で構造改革費用として損失計上（ゼロまで切り下げ）をしている。

下記(2)イ(ア)に記載のとおり、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準によれば、営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産について、合理的に算定された価額によることが困難な場合には、正味売却価額まで切り下げの方法に代えて、その状況に応じ、

- (1) 帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げの方法

⁹² 本件 ASIC 在庫（約 45 億円）のうち販売棚卸資産は約 19 億円を占めているが、そのうち約 18.5 億円が後に述べる Active 以外に分類されており、S&S 社評価減ルールに従った評価減もなされていた。同様に未廃棄 ASIC 在庫（約 6 億円）のうち販売棚卸資産は約 3 億円を占めているが、そのうち約 2.5 億円が Active 以外に分類されており、S&S 社評価減ルールに従った評価減もなされていた。

(2) 一定の回転期間を超える場合、定期的に帳簿価額を切り下げる方法

によるとされている。したがって、本来であれば、本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫のいずれについても、上記(1)ないし(2)のいずれかにより評価減をすべきであったということになるが、実務上は、販売計画を立てることができるような在庫（販売可能性の有無について合理的に判断可能な在庫）については(1)の方法、すなわち、販売計画等に照らし販売可能性が見込まれなくなった時点で帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げる方法にて評価損として計上すべきであった。したがって、S&S 社にて行われた上記の損失計上は、不適切であったといえる。

なお、その詳細については、下記(2)の不適切な会計処理の発生原因において述べるとおりである。

カ 不適切な会計処理による影響額

本件においては、販売計画を立てることができるような在庫（販売可能性の有無について合理的に判断可能な在庫）であることから、上記オに記載の方法（販売計画等に照らし販売可能性が見込まれなくなった時点で帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げる方法）にて修正を行うものである。そして、ASIC 製品（対象品種約 7,000 種）について、製品ごとに過去の各年度末における ASIC 在庫残高と販売実績と突合せし、販売可能性が見込まれなくなった在庫について、当該年度末時点で簿価ゼロまで評価減を実施するものとして算定した影響額は以下のとおりである。

単位：億円

損益修正額	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	合計
評価損計上 （主要 18 品種）	▲18	▲16	▲1	▲0	▲1	▲36
評価損計上 （その他）	▲15	-	-	-	-	▲15
廃棄損戻り額	-	-	-	-	45	45
損益修正額合計	▲32	▲16	▲1	▲0	44	▲6

(注) 対象となる ASIC 在庫は約 7,000 品種存在するため、全品種に対して適正な評価減による影響額の算出のために必要な過去の各年度末における販売実績データの集計が困難であった。したがって、主要 18 品種の評価損はほとんど 2009 年度、2010 年度に計上される結果となっていることに鑑み、主要 18 品種以外の ASIC 在庫（約 15 億円）についても 2009 年度において一括して評価減を実施すると仮定して影響額を算出している。

(2) 不適切な会計処理の発生原因

ア 前提（東芝における評価損失の計上ルール）

前述したとおり、棚卸資産については、販売計画等に照らし販売可能性が見込まれなくなった時点で帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げるべきであり、本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫については、上記(1)カに記載のとおりの評価減をすべきであったのに行われていなかった。

この点、なぜ適切に評価減を行わなかったのかの原因分析にあたっては、東芝における経理規程上のルールが関係してくることから、まず以下においては、東芝における棚卸資産についての評価損の計上のルールについて検討する。

(イ) 在庫の評価減のルール

a コーポレート財務部が定める滞留品に関する評価減ルール

東芝経理規程上、「営業循環過程から外れた滞留品等」を長期間に亘って保有しなければならない場合、「保有経過年数毎の評価損率を乗じた価額」に評価減しなければならない旨が定められており（同6条（3）、同58条1項（3））、当該経理規程の定めを受けて、コーポレートの財務部は、各カンパニー経理部長及び各事業場経理部門責任者に対し、2008年12月27日付で、「評価損の対象とする棚卸資産」について、「通常の営業循環過程にある量産品や注文品と比較して、取引先との関係や事業遂行上等の制約（経済産業省や業界団体における取決め等）により、長期間に亘って保有しなければならない保守・サービス目的で保有する保守部品・サービス予備品・保証予備品等の名称で管理されている棚卸資産（保守・サービス部品等）が営業循環過程から外れた滞留品等の棚卸資産に該当すると考えられる」という旨の通達を出している。そして、当該通達においては、保守・サービス部品等について、「保有期間が2年以上経過したものから、対象棚卸資産に経過年数毎の評価損率を乗じて評価損金額を計算する」と定められるとともに、経過年数毎に以下の評価減率が示されている。

項目	保有経過〔滞留〕期間					
	2年未満	2年以上 3年未満	3年以上 4年未満	4年以上 5年未満	5年以上 6年未満	6年以上
評価減率	0%	20%	40%	60%	80%	100%

b S&S 社が定める滞留品に関する評価減ルール

コーポレート財務部からの上記通達を受けて、S&S 社の経理部では 2009 年 3 月 31 日付通達により、「一般に、製造棚卸資産と販売棚卸資産について評価の対象となるが、当カンパニー及び傘下会社については、特殊な例外を除き、製造棚卸資産は評価替の対象外とする」と定めている。このように製造棚卸資産を評価減ルールの対象外としている点は、他のカンパニーにはない S&S 社独自のものであるが、その背景には、①S&S 社では、保守・サービス部品等は、原則として販売棚卸資産にて保有しており、②例外的に X 部品については、保守・サービス部品等を製造棚卸資産として保有しているが、取引慣行により必ず引き取られ、また販売時点における売価がほぼ保証されることから、収益性の低下に直結しないと判断されてきた、という事情が存する。

また、S&S 社では、半導体製品の棚卸資産につき「Discontinue（非拡販品種）」「Phase-out（保守品）」、「Obsolete（廃止品）」、「Active（通常の流動品）」と分類して管理することとしており、前 3 品を「保守・サービス部品等」に該当するものとしていた。

このため、S&S 社のルールでは、販売棚卸資産のうち「Discontinue（非拡販品種）」「Phase-out（保守品）」及び「Obsolete（廃止品）」に分類されたものだけが評価減ルールの適用対象とされていた（以下当該ルールを「S&S 社評価減ルール」という。）。

c 在庫における分類の決定者

上記 a 及び b に記載のとおり、結局、S&S 社評価減ルールに基づき評価減がなされるか否かは、販売棚卸資産に該当するか否か、及び「Active（通常の流動品）」以外に分類されているか否かにより決せられる（いずれも肯定された場合に初めて評価減の対象となる）こととなる。

この点、販売棚卸資産に該当するか否かについては、その概念によれば、原則として担当者らの判断ではなく、客観的基準により決定される。一方、「Active（通常の流動品）」に該当するか否か（具体的には、半導体の在庫については、通常、製造した時点で「Active（通常の流動品）」として分類されるため、「Active（通常の流動品）」から「Discontinue（非拡販品種）」等に移すか否かが問題となる）については、3 ヶ月に 1 回の頻度で開催される「保守廃止会議」の際に決定されている。具体的には、各事業部の営業推進部門から対象品種の提案がなされ、当該会議におい

て S&S 社の営業統括部門（電子デバイス&ストレージ営業センター）が決定することとなる。

(イ) 上記(ア)以外の評価損の計上のルール

東芝においては、在庫を物理的に廃棄した場合には、その簿価の全額を損失として計上していたものの、上記(ア)以外に、販売計画等に照らし販売可能性が見込まれなくなった時点で帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げるルールは、経理規程上のみならず、事実上のルールとしても存在しなかった。

イ 不適切な会計処理の直接的な原因

(ア) S&S 社評価減ルールの内容

本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫には製造棚卸資産と販売棚卸資産が含まれていた。そして、販売棚卸資産については、その大部分が「Active」以外に分類されており、S&S 社評価減ルールによる評価減がなされていたが、他方、製造棚卸資産については、S&S 社評価減ルールの対象になっていないことから、同ルールに基づく評価減はなされていなかった（その後、本件 ASIC 在庫については、販売棚卸資産及び製造棚卸資産のいずれについても、物理的な廃棄をした 2013 年度第 2 四半期に、損失計上（帳簿価額をゼロまで切り下げ）をしている）。

しかし、S&S 社評価減ルールは、以下のとおり、企業会計上の一般的なルールと異なっており、そのことが、本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫に係る不適切な会計処理の直接的な原因となったものと認められる。すなわち、滞留品に関する評価については、企業会計上も一般的なルールが定められているところ、当該ルールにおいては、営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産について、合理的に算定された価額によることが困難な場合には、正味売却価額まで切り下げる方法に代えて、その状況に応じ、

- (1) 帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げる方法
- (2) 一定の回転期間を超える場合、規則的に帳簿価額を切り下げる方法

のいずれかをとるべきと考えられている。

これに対し、S&S 社評価減ルールは、評価減の対象となる資産、及び評価減金額を計算する方法について、以下の点で適切ではなかった。

① 評価減の対象となる資産

企業会計上の一般的なルールにおいては、評価減の対象となる資産は、(製造棚卸資産及び販売棚卸資産を問わず)「営業循環過程から外れた滞留又は処分見込等の棚卸資産」とされているのに対し、S&S 社評価減ルールにおいては、評価減の対象から製造棚卸資産を除外しているという点において適切なものではなかったと解される。

② 評価減金額を計算する方法

S&S 社評価減ルールは、評価減金額を計算する方法として、経過年数毎の評価損率を乗じて計算する方法のみを定めており(上記(2)に相当)、販売見込がほとんどなくなった状況において適用されるべき、「帳簿価額を処分見込価額(ゼロ又は備忘価額を含む。)まで切り下げる方法」(上記(1)に相当)を定めていない点において適切なものではなかったと解される。

このため、以下のとおり、本件 ASIC 在庫及び未廃棄 ASIC 在庫に係る不適切な会計処理が行われたものと認められる。

① 製造棚卸資産について

製造棚卸資産は、S&S 社評価減ルールの適用対象とはされておらず、そのため適切な評価減がなされていなかった。

② 販売棚卸資産について

販売棚卸資産は、S&S 社評価減ルールの適用対象とはされていたものの、同ルールには、「帳簿価額を処分見込価額(ゼロ又は備忘価額を含む。)まで切り下げる方法」が定められていなかった。そのため、適切な評価減がなされていなかった。

(イ) 評価損失の計上の意図的な先送りの有無

上記のとおり S&S 社評価減ルールの内容には問題点が存していたものであるが、理論的には、当該問題点を利用して、意図的に会計処理(評価損の計上)を遅らせることも可能である。具体的には、本来であれば、販売棚卸資産となるべきものを、敢えて品質検査を完了させず、製造棚卸資産のままにとどめておくことによって評価減の対象から除外することができるが、そのためには、品質検査や倉庫に入れるタイミングを調整すること等が必要となり、実際の製造現場の実務に照らしても極めて困難と解される。

そのほかにも、調査の結果、S&S 社評価減ルールの問題点を利用して意図的に会計処理(評価損の計上)を遅らせたことを推認させる形跡は見当たらなかった。

ウ 間接的な原因

上記の原因に加えて、以下のような点が本案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

(ア) カンパニー内における内部統制

経理部は、本来事業部とは独立した立場から牽制機能を発揮しうる立場にあるところ、S&S 社評価減ルールそれ自体について問題がある旨の指摘等を行った形跡は認められない。

さらに、カンパニー内において、特段の内部監査部門は存在しなかった【⁹³】。このため、カンパニー内における内部統制は十分に機能しなかった。

(イ) コーポレート内における内部統制

コーポレートの財務部も、本来独立した立場から牽制機能を発揮できるはずであるところ、S&S 社評価減ルールそれ自体について問題がある旨の指摘等を行った形跡は認められない。

(ウ) その他

経営監査部、監査委員会又は会計監査人から本案件について何らかの指摘がなされた事実は見当たらなかった。

3 2013 年度に廃棄された本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ 在庫

(1) 問題となる会計処理及びその適切性及びその前提となる事実関係

ア 2014 年 3 月期に廃棄された本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ 在庫の概要

東芝は、2008 年 12 月 22 日の経営会議において北九州工場を閉鎖する旨を決定した（当該閉鎖は、SRPJ の 1 つに該当するものである）。

⁹³ ただし、カンパニーの企画部においては、コーポレートの経営監査部の監査対象に含まれない、カンパニー所管関係会社の内部監査の支援を行っている。

北九州工場においては、システム LSI 事業部とディスクリート半導体事業部により、主に X 部品が製造されていたところ、当該製品については、大分工場に移管の上、製造を継続する（ただし、一部製品については製造を中止する）こととなった。そして、当該 X 部品については、最終製品 B に設置するというその性質上、欠品がおよそ許容されず、他方、移管先の大分工場においては、最終製品 B メーカーの認定を受けるのに相当程度の期間を要することが想定された（最終製品 B メーカーにおいては、品質管理が適正になされる工場として自ら認定した工場（認定工場）において製造された部品でなければ納品を認めないという実態があった。）。そのため、製造場所の移管にあたっては、相当数の製品の作り溜め（在庫）が必要となるが、本来であれば、取引先である B 部品メーカー（東芝が納入する X 部品をもとに最終製品 B に用いる部品を製造するメーカー）と協議をし、必要数を見積って作り溜めをすることとなる。そこで、東芝は、2009 年 2 月頃から、取引先に対し、必要となる製品数量の提示を依頼した。しかし、当該工場閉鎖に対して、最終製品 B メーカーや B 部品メーカーが強い不信感を抱いたこと、回答までの期間が短期間であったこと等の事情があったことから、必要な製品数量についての明確な指示を受けることができなかった。そこで、取引先と折衝していた営業担当者の感触、過去の販売実績、北九州工場の閉鎖までの期間（北九州工場の製造能力）等を基に、社内で将来販売できるであろう想定を行った上で、作り溜め数を決定して作り溜めを行った。当該作り溜めについては、2010 年 2 月から開始し、遅くとも 2011 年 5 月に完了した。

イ 在庫の廃棄

しかし、2011 年 5 月以降において、当該作り溜めをした X 部品の実際の販売数は、S&S 社が販売できるであろうと想定していた数を大きく下回ったことから、当該 X 部品の在庫は滞留することとなった（なお、システム LSI 事業部分の在庫は、アナログ・イメージング事業部を経てミックスドシグナル IC 事業部に引き継がれていた）。

上記のとおり、取引先（B 部品メーカー）との関係が悪化していたため、各 X 部品の必要量や発注予定等について、取引先との間で十分な協議ができない状況が継続していたが、2013 年度になって、東芝は、各取引先との間で各 X 部品の必要性（在庫廃棄の可否等を含む）等について確認を行った。その結果、取引先から廃棄に関する承諾書をもらうことができた在庫及び営業担当者で不要（廃棄をしても問題とならない）と見積ることができた在庫について廃棄をすることとなった。

具体的には、2014 年 3 月 31 日に開催された TOP 連絡会において、滞留していた上

記 X 部品のうち合計約 34 億円分【⁹⁴】（本件 SRPJ 在庫）を廃棄することが決定され、あわせて会計処理（評価損の計上）もなされた。

なお、本件 SRPJ 在庫についての廃棄の決定については、（廃棄金額に関しては不正確ながらも）社長月例においても報告がなされている。

また、北九州工場の閉鎖に伴い作り溜めがなされた X 部品のうち、未廃棄のままとなっていた在庫（未廃棄 SRPJ 在庫）は現在約 30 億円存在している。

なお、本件 SRPJ 在庫は、全て製造棚卸資産としての在庫であり、未廃棄 SRPJ 在庫には、製造棚卸資産としての在庫と、販売棚卸資産としての在庫のいずれもが含まれていたものである。

ウ 作り溜めを行った X 部品の在庫推移

北九州工場の閉鎖に伴い作り溜めがなされた X 部品に関する在庫の残高推移は以下のとおりであり、廃棄在庫については廃棄が実施されるまでほとんど減少していない。

【SRPJ 在庫の残高推移】【⁹⁵】

項目	年度			
	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年 第 3 四半期
保有在庫				
終息製品	33	29	24	20
大分工場代替可能製品	14	12	11	10
小計	47	41	35	30
廃棄在庫（2013 年度廃棄）				
終息製品	25	25	-	-
大分工場代替可能製品	5	5	-	-
小計	30	30	-	-
合計	77	70	35	30

⁹⁴ 会計上の金額は約 34 億円であったが、当該金額については、ディスクリート半導体事業部において保有していた在庫とミックスドシグナル IC 事業部において保有していた在庫が含まれていたところ、前者については、期中の前工程 TOV 改訂後の数値が、後者については、期中の前工程 TOV 改訂前の数値がそれぞれ用いられており不統一が生じていた（期中の前工程 TOV 改訂の問題性及び会計上の影響額については後述する）。全て TOV 改訂前の数値にて算出したところ、約 30 億円となる。

⁹⁵ 期中 TOV 改訂の影響を除いた金額（全て TOV 改訂前の数値にて算出した金額）としている。

エ S&S 社が定める滞留品に関する評価減ルール

上記 2(2)ア(ア)に記載のとおり、S&S 社評価減ルールにおいては、販売棚卸資産のみがその対象とされており、製造棚卸資産については、当該ルールの対象外とされていた。

オ 問題となる会計処理

本件においては、未廃棄 SRPJ 在庫のうち大部分の販売棚卸資産【⁹⁶】については、S&S 社評価減ルールに従った評価減がなされていたものの、本件 SRPJ 在庫については、その全てが製造棚卸資産であったため、一切評価減がなされていなかった。なお、本件 SRPJ 在庫については、2013 年度第 4 四半期に物理的な廃棄を実施し、その時点で営業外費用として損失計上（ゼロまで切り下げ）をしている。

上記 2(1)オに記載のとおり、企業会計上の一般的なルール及び当該ルールに基づく実務によれば、営業循環過程から外れた滞留棚卸資産は、販売計画を立てることができるような在庫（販売可能性の有無について合理的に判断可能な在庫）であれば、帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げる方法、すなわち、販売計画等に照らし販売可能性が見込まれなくなった時点で帳簿価額を処分見込価額（ゼロ又は備忘価額を含む。）まで切り下げる方法にて評価損として計上すべきである。ただし、販売計画が立てられない等の事情があり、その結果、販売可能性が不明な場合（販売可能性の有無について合理的に判断ができないような場合）には、一定の回転期間を超える在庫について、定期的に帳簿価額を切り下げる方法によることも認められる。

本件 SRPJ 在庫については、上記の事情により、事実上、販売計画を見直す（立てる）のは極めて困難であり、したがって、販売可能性の有無について合理的に判断ができないような場合であったといえる。すなわち、本来であれば、顧客との対話等により今後の販売可能数量を合理的に見積り、当該見積りに基づいて販売計画を立てる（見直す）ものである。しかし、上記のとおり、北九州工場の閉鎖に対して、取引先（B 部品メーカー）が強い不信感を抱いたこと等から、取引先との関係が悪化し、各 X 部品の必要量や発注予定等について、取引先との間で十分な協議ができない状況が継続していたのであって、本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ については、販売可能数量の見

⁹⁶ 未廃棄 SRPJ 在庫(約 30 億円)のうち、販売棚卸資産は約 9 億円を占めているが、そのうち大半が「Active」以外に分類されており（「Active」に分類されているのは約 240 万円）、S&S 社評価減ルールに従った評価減もなされていた。

積み、販売計画の立案（見直し）を行うことができなかつた、すなわち、販売可能性の有無について合理的に判断ができなかつたものである。

したがって、本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ 在庫については、一定の回転期間を超える在庫について、規則的に帳簿価額を切り下げる方法（上記の企業会計上の一般的なルールにおける(2)の方法）にて評価損として計上すべきであった。

これに対し、本件においては、未廃棄 SRPJ 在庫のうち大部分の販売棚卸資産については、S&S 社評価減ルール（規則的に帳簿価額を切り下げる方法による評価損失の計上）に従った評価減がなされていた。したがって、販売棚卸資産については、不適切な会計処理がなされていたとは認められない。一方、未廃棄 SRPJ 在庫のうちの製造棚卸資産及び本件 SRPJ 在庫（その全てが製造棚卸資産）については、評価減が全くなされていなかった。したがって、これらの製造棚卸資産については、適切な会計処理がなされていなかったといえる。

具体的には、他のカンパニーと同様に、製造棚卸資産についても、棚卸資産評価減ルールを適用すべき（規則的に帳簿価額を切り下げる方法による評価損失の計上を行うべき）【⁹⁷】【⁹⁸】、すなわち、S&S 社評価減ルールを、製造棚卸資産をもその対象とした上で適用するべきであった。なお、本件 SRPJ 在庫及び未廃棄 SRPJ 在庫は、上記経緯の中で作り溜めがなされたものであるところ、このような作り溜めを想定していない S&S 社評価減ルールを、製造棚卸資産をもその対象とした上で適用することが完全に適切とは言えないとも考えられる。しかしながら、作り溜め在庫を想定した評価減ルールが東芝では整備されていないことを理由に一切の評価を行わないということ自体もまた適切ではないことから、その方法として S&S 社評価減ルールを適用することには一定の合理性が認められる。

この点については、下記(2)の不適切な会計処理の発生原因においても述べる。

カ 不適切な会計処理による影響額

S&S 社評価減ルールを、製造棚卸資産をもその対象とした上で適用した場合、不適切な会計処理による影響額【⁹⁹】は以下のとおりである（なお、上記のとおり、販売棚卸資産のうち、「Active」に分類されているのは、ごく僅かであるが、当該在庫につい

⁹⁷ 東芝の他のカンパニーにおいても、滞留期間に応じて規則的に帳簿価額を切り下げるルールを採用しているところ、他のカンパニーのルールでは、S&S 社評価減ルールとは異なり、製造棚卸資産もその適用の対象とされている。

⁹⁸ S&S 社評価減ルールにおいて、製造棚卸資産を対象外としているのは、上記で述べたとおり、X 部品の製造棚卸資産については、取引慣行により、必ず引き取られ、販売時点における売価もほぼ保証されていることを前提とするものである。しかし、本件 SRPJ 在庫については、取引先による引取りの見込みがなくなったこと等から廃棄したものであって、当該前提は、既に崩れている。

⁹⁹ 後述する期中の前工程 TOV 改訂の問題による会計上の影響額との重複を避けるため、表中の評価損計上額は期中 TOV 改訂の影響を除いた数値にて算出している。

ては S&S 社評価減ルールを適用していない。)

【保有在庫の損益影響額】

保有在庫	年度			
	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014年 第3四半期
廃棄戻り額	-	-	-	-
既評価損戻り額	-	▲0	1	1
評価損計上額	-	▲2	▲5	▲1
損益修正額	-	▲2	▲4	▲1

【廃棄在庫の損益影響額】

廃棄在庫	年度			
	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014年 第3四半期
廃棄損戻り額	-	-	34	-
既評価損戻り額	-	-	-	-
評価損計上額	-	▲6	▲28	-
損益修正額	-	▲6	6	-

【保有在庫及び廃棄在庫の損益影響額合計】

合計	年度			
	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014年 第3四半期
廃棄戻り額	-	-	34	-
既評価損修正額	-	▲0	1	1
評価損計上額	-	▲8	▲32	▲1
損益修正額	-	▲8	2	▲1

(注) S&S 社評価減ルールにおいては、滞留期間を基準として順次評価減を行うもので

あるところ、ここでいう滞留期間は、最後に製品が移動した時点【¹⁰⁰】又は製造年月日のうち、新しい年月日から起算して計算される（なお、ここでの移動実績とは、前工程在庫においては後工程への投入の他に、他工場への移動も含んでいる）。ただし、ディスクリート半導体事業部の移動実績及び製造年月日は、新システムへの移管の影響により、2012年10月以降についての情報は入手できたが、それ以前のもの入手できなかった。そのため、2010年6月に作成された生産計画において作り溜めLOT総数の半分の生産が完了する時期とされる2010年9月末にSRPJ在庫の全てが製造され、2010年9月末から2012年10月までの間は、全ての製品について移動がなかったものとの仮定を置いている。また、ミックストシグナルIC事業部についても、新システムへの移管の影響により、製造年月日は2012年10月以降、移動実績は2011年10月以降についての情報は入手できたが、それ以前のもの入手できなかった。そのため、ディスクリート半導体事業部と同様に2010年9月末にSRPJ在庫の全てが製造され、2010年9月末から2011年10月までの間は、全ての製品について移動がなかったものとの仮定を置いている。

(注) 本件SRPJ在庫及び未廃棄SRPJ在庫については、いずれも期中において前工程のTOV改訂がなされているところ、後述のとおり、当該TOV改訂に関しては、会計処理上の問題が存したものである。そこで、当該TOV改訂前の在庫評価額を前提として、在庫評価額の修正を行っている。

(2) 不適切な会計処理の発生原因

ア 直接的な原因

(ア) 不適切な会計処理の直接的な原因

本件SRPJ在庫及び未廃棄SRPJ在庫に係る不適切な会計処理の直接的な原因としては、本件ASIC在庫及び未廃棄ASIC在庫の場合と同様である。

すなわち、本件においては、未廃棄SRPJ在庫のうちの製造棚卸資産及び本件SRPJ在庫（その全てが製造棚卸資産）について、評価減が全くなされておらず、適切な会計処理がなされていなかったものである。製造棚卸資産については、S&S社評価減ルール適用対象外とされていたことから評価減を行っていなかったものであるが、そ

¹⁰⁰ S&S社評価減ルールでは、滞留期間が最終移動日から起算して計算されている。この計算方法を前提とすると、例えば、消化に長期間を要する余剰在庫を大量に保有している場合においても、サンプル品等の少量の在庫販売により評価減の対象外となる可能性が否定できない。今後のS&S社の実態によっては、滞留期間の計算方法を見直すことも検討する必要があるものと考えられる。

もそも、製造棚卸資産が S&S 社評価減ルール適用対象外とされていたこと自体が、企業会計上の一般的なルールに照らして適切なものではなかったことは、上記 2(2)イ(7)に記載のとおりである。

(イ) 評価損計上の意図的な先送り

調査の結果、評価損失の計上を先送りするような意図を推認させる形跡は見当たらなかった。

イ 間接的な原因

前述した原因に加えて、以下のような点が本案件の不適切な会計処理の間接的な原因として挙げられる。

(ア) カンパニー内における内部統制

経理部は、本来事業部とは独立した立場から牽制機能を発揮できる立場にあるはずであるところ、S&S 社評価減ルールそれ自体について何らかの問題がある旨の指摘等を行っている形跡は認められない。

さらに、カンパニー内において、特段の内部監査部門は存在しなかった。このため、カンパニー内における内部統制は十分に機能しなかった。

(イ) コーポレート内における内部統制

コーポレートの財務部も、本来独立した立場から牽制機能を発揮できる立場にあるところ、S&S 社評価減ルールそれ自体について何らかの問題がある旨の指摘等を行っている形跡は認められない。

(ウ) その他

経営監査部、監査委員会又は会計監査人から本案件について何らかの指摘がなされた事実は見当たらなかった。

4 期中の前工程 TOV 改訂に伴う原価計算

(1) 問題となる会計処理及びその適切性

ア 半導体事業の原価計算

S&S 社の半導体事業では、予算上の工場操業度、材料費、労務費等に基づいて算出される TOV を用いた原価計算を採用している。一方で、半導体事業の製造工程は、前工程と後工程に分かれているところ、TOV は工程別に決定しており、また原価差額 (TOV と実際に発生した原価との差額) も工程別に発生する。

しかし、S&S 社における四半期毎の原価差額配賦計算【¹⁰¹】においては、工程別に原価差額の配賦を行わず、簡便的に前工程及び後工程の発生原価差額の合算値を「前工程期末在庫」(期末中間品)、「後工程期末在庫」(期末完成品)及び「売上原価」(完成品原価)へ一括配賦している【¹⁰²】(以下当該方法を「合算配賦法」という。)

合算配賦法では、後工程における発生原価差額が本来配賦すべきでない前工程期末在庫に配賦されることとなり、厳密な計算方法ではない。すなわち、厳密な計算方法としては、原価差額を前工程分と後工程分に区分し、それぞれ工程別に配賦する方法(以下当該方法を「工程別配賦法」という。)が考えられる。しかし、合算配賦法も、著しい原価の変動等の異常な事象がなければ簡便的な方法として許容される原価計算方法の一つとも考えられる。

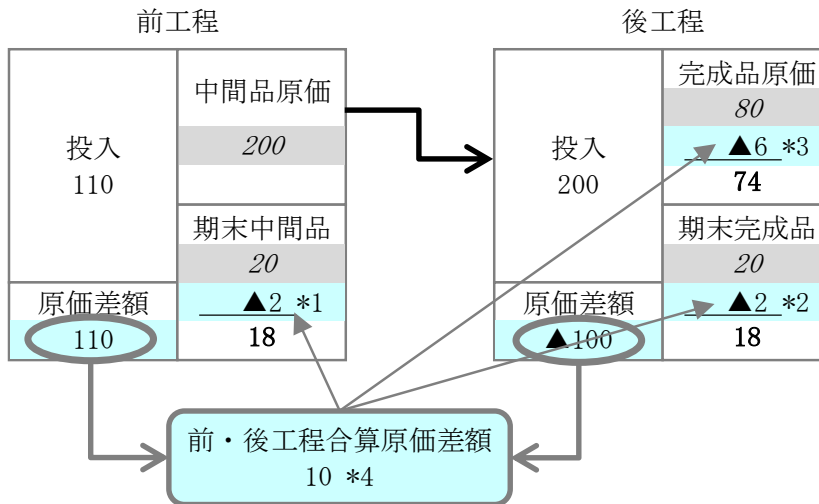
¹⁰¹ 「原価差額配賦計算」とは、予算に基づいて算出された TOV と実際に発生した原価との差額(原価差額)を、決算時に TOV に基づいて算出されている売上原価と在庫に配賦(割り当て)することで、TOV から実際原価へ調整する会計上の処理をいう。

¹⁰² 「前工程期末在庫」、「後工程期末在庫」及び「売上原価」について、それぞれ TOV に基づいて算出される金額に比例して(それぞれの金額割合に基づいて)、配賦される。

原価差額の配賦計算方法

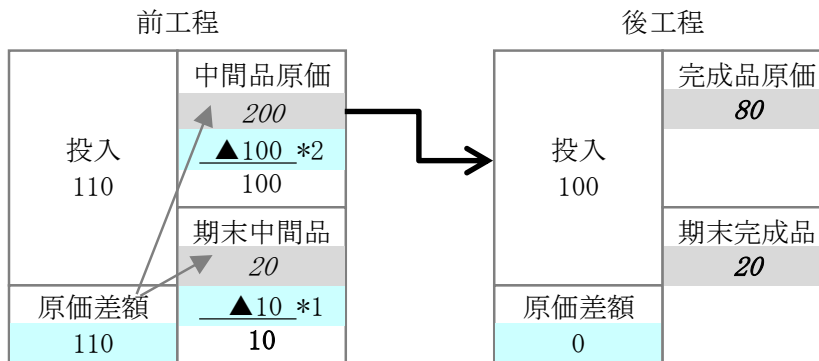
斜体：標準原価

●合算配賦（会社処理）



- *1 中間品配賦額▲2=前後工程原価差額▲10÷(中間品20+完成品20+完成品原価80)×中間品20
- *2 完成品配賦額▲2=前後工程原価差額▲10÷(中間品20+完成品20+完成品原価80)×完成品20
- *3 完成品原価配賦額▲6=前後工程原価差額合計▲10-中間品配賦額▲2-完成品配賦額▲2
- *4 標準原価が実際原価より大きかったことにより発生した原価差額であるため、配賦計算(標準原価から実際原価へ調整)上はマイナスの調整となる

●工程別配賦（より精緻な方法）



- *1 中間品配賦額▲10=原価差額▲110÷(中間品原価200+中間品20)×中間品20
- *2 中間品原価配賦額▲100=原価差額▲110-中間品配賦額▲10

イ 問題となる会計処理

S&S 社の半導体事業においては、各製品毎に TOV を設定しているところ、東芝経理規程上は、TOV の改訂に関しては、「原則として年一回予算編成に先立って実施するものとし、同一予算期間中の改訂は特別の場合を除いては行なわない」と定められてい

る（同 66 条③1）。しかし、実態としては、年 2 回、第 1 四半期の開始時（4 月）と、第 3 四半期の開始時（10 月）に改訂を行っている。

これに対し、S&S 社においては、2011 年度第 3 四半期に四日市工場（メモリ事業部）の操業度が、期首に見積られた予算上の水準よりも大幅に低下することが見込まれたため、期中において、臨時的に前工程の TOV 改訂（増額：154%）を実施した。本来であれば、前工程と後工程との間で標準原価の連続性を保つべく、前工程の TOV 改訂にあわせて後工程の TOV 改訂も行うべきであったが、後工程の TOV 改訂は実施されなかった（後工程の TOV への反映はなされていなかった）。その結果、前工程と後工程との間で標準原価の連続性は失われた。また、本件においては、後工程の TOV 改訂を行わなかった結果、多額の原価差額が生ずることとなった（その後、2011 年度第 4 四半期以降 2014 年度第 4 四半期までの間、各事業部で期中の前工程のみの TOV 改訂を臨時的に実施しており、同様の状況が発生している。TOV 改訂の期中改訂履歴は下表に記載のとおりである。なお、期中における TOV 改訂の手続の詳細等については、下記(2)「第三者委員会が認定した事実」に記載のとおりである）。

【TOV 改訂の期中改訂履歴】

	工場	改訂率
2011 年度	四日市	154%
	大分	162%～258%
2012 年度	四日市	140%～184%
	大分	105%～735%
	姫路	254%
2013 年度	大分	203%～785%
	姫路	159%～162%
2014 年度	大分	129%～348%
	姫路	138%～156%

本件のように、前工程の TOV が改訂されているにもかかわらず後工程の TOV が改訂されず、その結果として多額の原価差額が発生した場合、S&S 社が採用していた合算配賦法では、実際の原価発生状況との整合性の乏しい配賦比率で原価差額が棚卸資産、売上原価に配賦されることになる。その結果として、前工程期末在庫（期末中間品）、後工程期末在庫（期末完成品）及び売上原価（完成品原価）の帳簿価額が適切とはいえない金額となってしまっていた。具体的には、前工程のみの TOV 改訂により後工程で多額の原価差額が発生するところ、前工程期末在庫に対して、当該後工程の原価差額を含む本来より多くの原価差額が配賦され、他方、後工程期末在庫及び売上原価に

対して本来より少ない原価差額が配賦されることとなった。

以上のとおり、前工程の TOV 改訂を行う場合、適正な会計処理をするには、それにあわせて後工程の TOV 改訂も行う必要がある。他方、前工程の TOV 改訂を行い後工程の TOV 改訂を行わなかったとしても、工程別配賦法にて原価差額を配賦することにより、適正な原価差額の配賦がなされることとなる（前工程の TOV 改訂にあわせて、後工程の TOV 改訂を行い、合算配賦法にて原価差額を配賦した場合とほぼ同様の結果となる）。すなわち、前工程の TOV 改訂を行う場合、それにあわせて、後工程の TOV 改訂を行わないのであれば、適正な会計処理をするには、工程別配賦法により計算することが必要といえる。

したがって、前工程の TOV 改訂を行う場合、適正な会計処理をするには、①それにあわせて後工程の TOV 改訂も行うか、②後工程の TOV 改訂を行わないのであれば、原価差額を工程別配賦法により配賦することが必要となるが、S&S 社においては、このいずれもがなされていなかったのもであって、このことが不適切な会計処理の原因であった。

そこで、工程別配賦法を適用した場合の計算結果と、現状の東芝の計算を比較した。

【例示】期首における計画

- ・コストは前工程工場の減価償却費1,000のみとする
- ・完成品700個を顧客に販売し、期末に完成品100個、中間品200個の在庫が残る計画とする
- ・当該計画の下では、前工程投入量が1,000個相当となるため、1個あたりコストが1（＝減価償却費1,000÷1,000個）となる

前工程		後工程		顧客への販売分
投入 1,000 @1 数量1,000個	中間品原価 800 @1 数量800個 期末中間品 200 @1 数量200個	投入 800 @1 数量800個	完成品原価 700 @1 数量700個 期末完成品 100 @1 数量100個	

計画における想定よりも販売数量が減少が見込まれ（販売数量700個⇒200個）、それに伴い操業度の低下が見込まれたため、期中に前工程TOVの改訂を実施（前工程で原価差額が発生しないように前工程のTOVを@1から@2へ変更）

1. 問題としている東芝の処理

●前工程TOVを改訂するが、後工程TOVを改訂しない

前工程		後工程	
投入 1,000 @2 数量500個	中間品原価 600 @2 数量300個 期末中間品 400 @2 数量200個	投入 600 @2 数量300個	完成品原価 200 @1 数量200個 期末完成品 100 @1 数量100個 原価差額 ▲300

●原価差額を前工程と後工程とで区別せずに一括配賦

前工程		後工程	
投入 1,000	中間品原価 600 期末中間品 400 原価差額 ▲171 *1 571	投入 600	完成品原価 200 86 *3 286 期末完成品 100 原価差額 ▲43 *2 143

- *1 中間品配賦額171＝原価差額300÷（中間品400+完成品100+完成品原価200）×中間品400
- *2 完成品原価配賦額43＝原価差額300÷（中間品400+完成品100+完成品原価200）×中間品100
- *3 完成品原価配賦額86＝原価差額300－中間品配賦額171－完成品配賦額43
- *4 標準原価が実際原価より小さかったことにより発生した原価差額であるため、配賦計算（標準原価から実際原価へ調整）上はのプラスの調整となる

斜体：標準原価

2. 通常あるべき処理

●前工程TOVを改訂し、後工程TOVも改訂する

前工程		後工程	
投入 1,000 @2 数量500個	中間品原価 600 @2 数量300個 期末中間品 400 @2 数量200個	投入 600 @2 数量300個	完成品原価 400 @2 数量200個 期末完成品 200 @2 数量100個 原価差額 0

修正（原価差額の配賦方法を変更）

●原価差額を工程別に区別して配賦（より精緻な方法）

前工程		後工程	
投入 1,000	中間品原価 600 期末中間品 400	投入 600 @2 数量300個	完成品原価 200 200 *2 400 期末完成品 100 原価差額 ▲100 *1 200

- *1 完成品配賦額100＝原価差額300÷（完成品100+完成品原価200）×完成品100
- *2 完成品原価配賦額200＝原価差額300－完成品配賦額100
- *3 標準原価が実際原価より小さかったことにより発生した原価差額であるため、配賦計算（標準原価から実際原価へ調整）上はのプラスの調整となる

原価差額の配賦方法を修正することで、左の「通常あるべき処理」と結果が一致する

ウ 不適切な会計処理による影響額

前工程での TOV 改訂に合わせて後工程でも TOV を修正（改訂）したと仮定した場合の影響額は以下のとおりである。なお、当該影響額の算出にあたっては、実際には、後工程の TOV を修正（改訂）せずに、工程別配賦法を適用することで、相当金額を算定している。

なお、前工程の期中 TOV 改訂は 2011 年度下期から実施されているため、2011 年度下期以降について影響額を算出している。

単位：億円

損益修正額	2011 年度下期	2012 年度	2013 年度	2014 年度 第 3 四半期
損益修正額合計	▲103	▲359	119	▲5

(2) 第三者委員会が認定した事実

ア 半期ごとの定期的な改訂

半期ごとに行われている定期的な TOV 改訂に際しては、対象製品や改訂額は、カンパニーの経理部長と当該製品を製造する工場の経理部長との協議により決定するとされている（同 66 条②）。しかし、実態としては、事業部にて決定された予算をふまえて、カンパニーの経理部担当者や工場の経理担当者、企画部の担当者などの協議により数値が決定されている（下記イに記載の期中の TOV 改訂の場合とは異なり、カンパニー経理部のグループ長による承認という過程はない）。

なお、当該 TOV の定期的な改訂は、前工程、後工程のいずれについてもなされるものである。

そして、上記の経緯を経て決定された数値については、工場の経理担当者によりシステムに登録される（なお、システムには、合算配賦法に基づく計算式が設定されている）。

イ 期中の TOV 改訂

上記アのとおり、TOV 改訂は定期的になされていたものであるが、上記(1)イに記載のとおり、2011 年度第 3 四半期から 2014 年度第 4 四半期にかけて、上記アに記載の定期的な改訂以外に、期中に TOV 改訂が臨時的に行われており、これらの各改訂は、前工程の TOV についてのみなされたものである。

期中の TOV 改訂については、カンパニーの経理部担当者や工場の経理担当者、企画部の担当者などの協議により新たな数値が作成され、最終的には当該数値をカンパニー経理部長（実際には同部長から権限移譲を受けたカンパニーの経理グループ長）が承認していた。そして、カンパニー経理部長や事業部長には少なくとも改訂した旨が報告されていた（なお、これらの者の中には、改訂の事実のみが報告され、改訂後の数値の報告まで受けていなかったという旨を述べる者もいた。）。

そして、決定された数値については、定期的な改訂の場合と同様、工場の経理担当者によりシステムに入力されていた。

ウ コーポレートの関与

上記イに記載の期中の TOV 改訂について、その全てがコーポレート側に報告されていたか否かは定かではない。

もっとも、少なくとも 2012 年 4 月頃以降は、社長月例の配付資料等に「TOV-UP」、「TOV 改訂」等の記載が見られ、当該会議において、P、SEV 等に期中の TOV 改訂報告がなされていることが窺われる（但し、その報告の内容については、本委員会の調査では明らかにならなかった。）。一方、コーポレート側からカンパニーに対し、TOV 改訂に対して何らかの指示等が行われた形跡は見当たらなかった。

(3) 不適切な会計処理の発生原因

ア 不適切な会計処理が行われるに至った経緯

(ア) 前工程のみの TOV 改訂

上記(1)アに記載のとおり、S&S 社は TOV を用いた原価計算を採用しているところ、TOV は S&S 社が予め設定する仮の数値であることから、四半期毎に決算を行うに際しては、TOV と実際の原価との差額（原価差額）を計算し、これを期末在庫（前工程期末在庫及び後工程期末在庫）及び売上原価（完成品原価）に、それぞれの標準原価に基づいて算出される金額に応じて配賦することになる（具体的には、カンパニーの経理担当者が工場の経理担当者等から実際上の数値（原価計算に関わる数値）をもらい、あらかじめ計算方式が設定されたシステムに当該実際上の数値を入れることで当該配賦がなされる。）。なお、S&S 社においては、従来より、工程別配賦法ではなく合算配賦法により、原価差額の配賦が行われていた。

そして、上記(1)イにて記載のとおり、期中にて前工程の TOV 改訂を行う場合、適切な会計処理を行うためには、①それにあわせて後工程の TOV 改訂も行うか、②後工程の TOV 改訂を行わないのであれば、工程別配賦法により原価差額を配賦するか（②の場合は、システムに設定された計算方式＝合算配賦法とは異なる計算方式にて計算を行うか）のいずれかの方法による必要があった。

しかし、S&S 社においては、このいずれの方法も採用せず、前工程のみの TOV 改訂を行いつつも、(定期的な TOV 改訂の際と同様の配賦方法である) 合算配賦法により原価差額の配賦を行うという方法で処理を行っていたものであり、これにより後工程期

末在庫及び売上原価に対して本来より少ない原価差額が配賦されることになった。このような事情により不適切な会計処理、具体的には、「改訂した四半期における当期利益の嵩上げ（嵩上げた分の来期以降の損失の発生）」が発生したものである。

(イ) 不適切な会計処理が意図的に行われたものであるか否か

では、このように期中の前工程の TOV のみを改訂し、かつ合算配賦法により原価差額の配賦を行うという不適切な会計処理の結果「改訂した四半期における当期利益の嵩上げ」を実現することは、意図的に行われたものであるか。

a カンパニー側

カンパニーの CP、事業部長及び経理部長らは、期中において前工程の TOV のみを改訂したことにつき、利益の嵩上げをする目的はなかったことを述べる一方で、TOV 改訂の理由につき概ね以下の 2 点を述べている。

i 2 回定期的に改訂される TOV は、いずれも低い価額にて設定される傾向にあるため、実際の製造原価とは乖離が生じやすく、また当該乖離は、後工程よりも前工程にて生じやすい。

期中における損益状況を、各時点時点で可能な限り正確に把握するという観点からすれば、前工程の TOV だけでも期中において改訂することが望ましい。

ii 前工程を担当する工場の操業度などが大幅に下落し、その時点での実際の原価が設定済みの TOV を大きく上回るような事態が生じた場合に、工場単体での損益は悪化し（想定上の売上高は下落し）、工場（の従業員）の評価が下がる事態が生じる。工場の操業度の下落等は、必ずしも前工程を担当する工場の責に帰すべきものではないにもかかわらず【¹⁰³】、このような事態が生じることは、当該工場の従業員のモチベーションの低下につながるため、期中の改訂が望ましい。

この点、これらの i 又は ii の理由が、期中の前工程の TOV 改訂の理由として必ずしも不合理なものであるとまでは言えないものと思料される。しかし一方で、

¹⁰³ 取引先からの注文数の低下など、外部的要因も存在する。

- ① 前工程の TOV だけを、このような大きな改訂率をもって改訂する合理的な理由に乏しいこと（前工程において操業率の低下等により実際原価との乖離が発生する場合には、後工程においても乖離が生じる可能性は高い。また仮に前工程において700%や800%といった大きな改訂率をもって改訂する必要が生じていた場合には、後工程においても何らかの改訂が必要であると解される。）
- ② 期中に TOV を改訂しなくても、四半期末には原価差額が配賦されることにより、期間損益は適切に計上されること（このため、四半期毎の評価は適切なものとなり得ること）
- ③ 期中の TOV 改訂は、2011 年度第 2 四半期以前には一度も行われていないこと

といった事情からすれば、期中の前工程の TOV のみの改訂が、これらの i 及び ii の理由のみにより行われたと認めることには疑問が残る。そして、これらの①から③の事情に加えて、

- ④ 期中の TOV 改訂についてはカンパニーの経理部長から権限移譲を受けたカンパニーの経理グループ長が承認していたこと、カンパニーの経理部長らは原価差額賦課計算について相応の知識を有していると解されることなどに鑑みれば、期中に前工程の TOV を改訂することによって結果的に当期利益が嵩上げされている事実については、カンパニーの経理部長らが認識していたものと認められること
- ⑤ 2012 年 3 月 23 日に実施された「在庫削減全社 PJ 月次ヒアリング」において、カンパニー側からの説明に対し、当時の田中久雄 SEV は、「損益対策の構造は、TOV を上げて製造益が多くでる（利益の先行獲得）ものであるが、後では M 率は下がる。結局、どれだけ損益にリンクしたのかが見えないので、見えるようにしていきたい」と述べていること
- ⑥ 2012 年 4 月 25 日の社長月例において、佐々木則夫 P は、3 月に最後にやった損益対策で棚卸増と今期への（高い TOV の）持ち越しとなった旨の発言をしていること
- ⑦ 2012 年 7 月以降の社長月例に用いられた資料のいくつかにおいては、「PL 対策」、「対策残」等の項目として「TOV」とその額が挙げられており、期中の TOV 改訂をしたことによって改訂した四半期の利益が嵩上げされ、その分だけ改訂した後の四半期の損失が増加する意味で用いられていると理解されること

といった事情を併せて考えれば、カンパニーのCPらにおいては、上記 i 及び ii の理由が存在したにせよ、それらと併せて、当四半期利益の嵩上げの目的も有していた可能性は否定できない。

b コーポレート側

上記の⑤から⑦の事情からすれば、佐々木則夫 P や田中久雄 SEV ら、さらには社長月例に参加していた財務部担当者らは、TOV の期中の改訂により、見かけ上の当四半期利益が嵩上げされる事実を認識していたと認められるが、カンパニー側のこのような利益の嵩上げに対し、何らかの是正のための措置等を行った形跡は見当たらない。このため、佐々木則夫 P や田中久雄 SEV らといった経営トップらにおいても、会計上不適切であるとの認識の有無は措くとしても、少なくとも 2012 年 3 月ないし 4 月以降、当四半期の見かけ上の利益を嵩上げしようとする意図を有していた疑いが残る。

なお、これに対して、田中久雄 SEV は、本委員会によるヒアリングにおいて、

- ・ 期中に TOV の改訂をしていたとの認識はない
- ・ 期中の TOV 改訂により当期利益の嵩上げがされたとしても、当該改訂が合理的な理由に基づくものであれば、問題はないと認識している
- ・ 上記⑤については、合理的な理由のない TOV 改訂により利益が嵩上げされてしまうことは問題であるから、そのようなことがなされないように、TOV 改訂の理由を明確にしておいて欲しいと指示したものである

という旨を述べた。しかし、田中久雄 SEV の当該発言は、上記⑤における発言内容や⑦における資料の記載内容と大きく乖離するものであって、上記疑いは払拭できない。

また、佐々木則夫 P は、本委員会によるヒアリングにおいて、

- ・ 期中に TOV の改訂をしていたとの認識はない
- ・ 期中に TOV を改訂することにより、利益が嵩上げされるという認識はなかった
- ・ 損益対策は、遵法の範囲でやって欲しい旨もあわせて述べている
- ・ 上記⑥については、「(高い TOV)」という発言はしていない(当該部分は、自分の発言ではない)

という旨を述べた。しかし、佐々木則夫 P の当該発言は、⑦における資料の記載内容と大きく乖離するものであるし、また、遵法の範囲で損益対策をやるべきであると述べていたとしても、そのことだけをもって、利益を嵩上げしようとする意図を直ちに否定することはできないと思われる。

イ 不適切な会計処理の原因

不適切な会計処理がもたらされた経緯を踏まえて、このような会計処理が継続的に行われてきた原因について検討すれば、以下のとおりである。

(7) 当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー

歴代 P らの当期利益至上主義のもと、S&S 社の CP らは、社長月例の場等において、歴代の P から、収益改善の目標値である「チャレンジ」の達成を強く求められ、プレッシャーを感じていた。

また、この「チャレンジ」は、各四半期の末日まで残り期間が僅かとなった時期に開催される社長月例等で行われることが多かった。そのため、「チャレンジ」を求められたカンパニー側は、四半期末まで僅かの残り期間で通常の営業努力により多額の利益改善施策を行うことが不可能であったことから、利益の嵩上げという不適切な方法によらざるを得ない状況に追い込まれたことも多かったものと思われる。

さらにこの「チャレンジ」というプレッシャーは、長期的な利益の確保を視野に入れたものではなく、当期利益至上主義とも言える、当期（四半期）の利益を最大化することを考えてなされているものであった。このようなプレッシャーを感じていたことが、来期以降の損失を増加させることとなり得るとしても【¹⁰⁴】、見かけ上の当期利益の嵩上げに繋がる期中の前工程のみの TOV 改訂を行うインセンティブになったと考えられる。

(4) 外部から分かりにくい方法で行われていること

前述したように、期中の前工程のみの TOV 改訂は、CP らによって意図的な嵩上げの目的の下で行われていた可能性は否定できず、また、実際の嵩上げの方法は「合算配賦法」（前工程の TOV のみを改訂する場合には不適切な会計処理となるが、前工程と後工程の TOV の双方を改訂する場合には許容される方法）を用いての会計処理という、会計的知識を十分に有する者しかその正確な内容や問題点を理解できない方法により行われているものである。このため、特にそのような会計処理に問題があることを経理部担当者ら自身が他の従業員らに伝えない限り、他の従業員らがこれを是正することはできないような方法で行われていたものである。したがって、関与している経理

¹⁰⁴ 上述のとおり、前工程のみの TOV 改訂を行いつつ合算配賦法にて計算をした場合、前工程期末在庫に対して本来より多くの原価差額は配賦されることとなる。そのため、値段の高い前工程期末在庫がその後工程の原材料として用いられることになり、その結果、後々、後工程の収支に影響が生じ、ひいては S&S 社の損失拡大に繋がる可能性がある

部担当者ら以外が、これを是正することは困難であった。

(ウ) 経営トップらの適切な会計処理に向けての意識の欠如

前述したように、P、SEV、CP といった経営トップらは、期中の TOV 改訂による利益嵩上げを是正するための何らかの指摘等を行った形跡はない。

これらの経営トップらにおいては、少なくとも本来の実力以上に「利益を嵩上げ」することを認識していたものと認められるところ、このような会計処理が、適切なものでない可能性のあることについては、会計の専門的知識がなくとも誰にでも分かる事柄である。したがって、適切なものでない可能性があるとの判断をなし得なかったとすれば、それは適切な会計処理に向けての意識が希薄であったことによるものと判断される。

なお、S&S 社従業員らの何人かは、2012 年 3 月頃、2011 年度における期中の TOV 改訂の適否について会計監査人に確認をしたと述べた。しかし、本委員会において確認したところ、前工程のみの TOV 改訂を行う旨や具体的な改訂率等については、会計監査人に伝えられていない可能性が高い。また、2012 年度以降の期中の TOV 改訂については、会計監査人に伝えられた形跡は認められない。

(エ) 内部統制部門による内部統制が十分に機能していなかったこと

a. カンパニー内部における牽制機能の不備

カンパニー内部においては、会計処理の適切性について、経理部以外にチェックする機能を有する部署は存在しなかった。このため、経理部担当者らによる不適切な処理について、何ら牽制機能が働いていなかった。

b. コーポレートにおける牽制機能の不備

CFO 又は財務部担当者らは社長月例に参加しており、期中の TOV 改訂による会計処理が利益の嵩上げに繋がることを認識していたものと思料される。しかし、これに対して何らの是正のための措置等を行った形跡はなく、財務部による牽制機能が働いていなかったものと評価される。

c. その他

監査委員会、経営監査部又は会計監査人が何らかの指摘をした事実は見当たらなかった。

第7章 原因論まとめ

本件における案件ごとの不適切会計の原因分析については、前述した各案件の検討部分に記載しているとおりであるが、各案件の事実関係は一樣ではないので、その原因分析の結果も多様である。もっとも、原因については、各案件に共通するものも多くみられる。

したがって、以下においては、複数の案件に共通する直接的な原因について分析を行うとともに、その背景と考えられる間接的な原因について、まとめて分析を行うものとする。

一 直接的な原因

1 経営トップらの関与を含めた組織的な関与

(1) コーポレート側

本案件のうちいくつかの案件については、P、GCEO 又は CFO といった経営トップらが意図的な見かけ上の当期利益の嵩上げの実行や費用・損失計上の先送りの実行又はその継続を認識したのに、中止ないし是正を指示しなかったものが認められる。また工事進行基準案件の中には、社内カンパニーから工事損失引当金の計上の承認を求められたのに対して、経営トップがこれを拒否したり先延ばしの方針を示したと認められる案件がある。また、PC 事業においては、経営トップが、ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げを行わざるを得ない状況になりかねないことを認識しつつ、社内カンパニーに対して厳しい「チャレンジ」を課してそのような状況に追い込んだり、社内カンパニー側が ODM 部品の押し込みによる見かけ上の利益の嵩上げを解消する意向を示したのに対して難色を示した事実も認められる。

そして、このようにコーポレートの経営トップらの関与等に基づいて、不適切な会計処理が多くのカンパニーにおいて同時並行的かつ組織的に実行又は継続された不適切な会計処理については、経営判断として行われたものと言うべく、これを是正することは事実上不可能であった。また、東芝においては、このような経営トップらの関与等に基づき組織的に不適切な会計処理が実行・継続されることを想定し、これを防止するためのリスク管理体制等とはとられておらず、後述するように諸部門の監督機能も十分に機能しなかった。

(2) カンパニー側

いくつかの案件については、CP 又は事業部長といった社内カンパニーのトップが不適切な会計処理の実行又は継続に関与していたものが認められ、さらにこれらのうちのい

くつかの案件については、社内カンパニーのトップである CP が自ら積極的に不適切な会計処理を指示するなどしている事実が認められる。

そして、このように社内カンパニーのトップの関与に基づいて組織的に実行され又は継続された不適切な会計処理については、社内カンパニーが自ら是正することは事実上不可能であった。

2 経営トップらにおける意図的な「当期利益の（実力以上の）嵩上げ」の目的

本案件のうちいくつかの案件においては、コーポレートの経営トップら又は社内カンパニーのトップらが、「見かけ上の当期利益の嵩上げ」を行う目的を有していた事実が認められる。そして、幹部職員等の担当者らは、コーポレートの経営トップら又は社内カンパニーのトップらが有している当該目的の下で、不適切な会計処理を実行し又は継続してきたことが認められる。

3 当期利益至上主義と目標必達のプレッシャー

前述したように、各社内カンパニーにおいては、毎第 1 四半期及び第 3 四半期の期首において、月次ごとの予算が作成され、その達成を目指して事業が進められていた。そして、この作成された予算の達成及び見込みの状況については、毎月、社内カンパニー内において報告・検討が行われたのち、社長月例報告会と呼ばれる会議において、コーポレート P に対する報告がなされていた。

この社長月例においては、P から各 CP に対し、「チャレンジ」と称して設定した収益改善の目標値が示され、その目標達成を強く迫っており、業績不振のカンパニーに対しては、収益が改善しなければ当該担当カンパニーの事業からの撤退を示唆することもあった。とりわけ、不適切な会計処理が幅広く行われた 2011 年度から 2012 年度にかけては、東日本大震災及びそれを契機とする福島第一原子力発電所の事故の発生、タイの洪水による東芝の工場の水没、超円高の進行など、東芝の事業にとって極めて厳しい経営環境が続いていた。そのような中でも、期初に高い予算を設定したため、それを達成できないカンパニーが存在し、予算を達成するために当該カンパニーは P から厳しい「チャレンジ」（過大な目標設定）数値を求められていた。そのため、各カンパニーの CP らは、これらの目標を必達しなければならないというプレッシャーを強く受けていた。

P が示す「チャレンジ」のほとんどは、長期的な利益目標などの視点から設定されるものではなく、当期又は当四半期における利益を最大化するという観点（当期利益至上主義）から設定される目標達成値であった。また、各四半期末が近づいて、もはや精一杯の営業努力を尽くしても多額の収益改善を図ることが困難となってからも、会社の実力以上に嵩上げして設定された予算を達成するための「チャレンジ」が示されていた。

そのような経営方針から、各カンパニーにおいては「チャレンジ」を達成するためには、当期末の経営成績どおりの会計処理を行うのではなく、実質的に来期以降の利益を先取りしたり、当期の損失や費用の計上を次期以降に先送りすることなどにより、当期における見かけ上の利益を予算やチャレンジの値に近づけるといった不適切な会計処理を行わざるを得ない状況に追い込まれていた。そして、ある期において見かけ上の利益を嵩上げするために、利益の先取りや費用・損失計上の先送りを行うと、その反動により次期以降において利益計上が厳しくなる場所、当該期においても過大なチャレンジが設定され、それを達成するために更なる多額の不適切な会計処理を行わざるを得なくなるということの繰り返しにより、不適切な会計処理が継続され、その規模も拡大していった。その途中で、このような不適切な会計処理を改善しようとの試みも見られたが、改善するためには多額の損失の計上を余儀なくされる場所、業績を悪化させてまで一挙に改善を実行するという抜本的な対応を講じるには至らず、東芝における不適切な会計処理は、2013年度には部分的に改善されたものの、その後も今回の発覚まで継続された。

4 上司の意向に逆らうことができないという企業風土

東芝においては、上司の意向に逆らうことができないという企業風土が存在していた。このため、経営トップからの「チャレンジ」が行われた結果、経営トップの意向を受けたCP、その下の事業部長、さらにその下の従業員らは、上司の意向に沿って目標を達成するために、不適切な会計処理を継続的に実行していた。また、この企業風土の下、東芝の決算上、相当程度の影響を生じさせる事項については、経理規程等において定められた明文上のルールに基づく会計処理を行う前に、順次、上司の承認を求め、その承認が得られなければ実行できないという事実上のルールが存在していたため、仮に上司の承諾が途中で得られなかった場合には、明文上のルールに基づく適切な会計処理それ自体がなされないという事態に陥ることとなった。

その典型例としては、前述した工事進行基準案件について、各社内カンパニーの経理規程上、工事損失引当金の計上が必要となる場合には、各社内カンパニーの営業部、企画部及び経理部等の担当者の判断によって工事損失引当金を計上することとされているにもかかわらず、上述のような事実上のルールが存在した。このため、上司において会計処理に関する十分な知識を有していなかった場合や、十分な知識を有してはいるものの、利益目標達成を優先して適正な会計処理を行うとの意識が希薄である場合には、実務担当者が上司に工事損失引当金の計上の承認を求めても承認が得られず又は消極的な意向を示されることにより、工事損失引当金の計上のための手続が行われないこととなった。特に、カンパニーのトップであるCPやGCEOの中には、営業部から工事損失引当金の計上について承認を求められても、工事損失引当金は損失が確実に発生することが明らかになって初めて計上すべきものであり、その前に工事損失引当金の計上をするこ

とは、営業部において収益改善の努力に向けてのインセンティブを失わせるものであり、かえって収益悪化を助長させるから認められるべきではないという独善的な考えのもとに、適時・適切な会計処理を拒否した者もいた。そのような者の下では、当該案件について必要な損失引当金が計上されないばかりか、当該 CP のそのような考えを知った営業部は、CP や GCEO に適時・適切な会計処理の承認を求めても到底得られないだろうと考えるようになり、工事損失引当金の計上を必要とする案件があっても、その計上を断念するようになっていた。

5 経営者における適切な会計処理に向けての意識又は知識の欠如

調査したいくつかの案件においては、会計処理の担当者、その上長である事業部長やカンパニーCP らのみならず、コーポレート P、GCEO 及び CFO に至るまで、数値上の利益額を優先するあまり、適切な会計処理に向けた意識が欠如していたり、希薄であったことが不適切な会計処理の一因となっていた。例えば、工事損失引当金の計上については、四半期を跨いでも当該事業年度中に処理すれば大きな問題にはならないだろうとの意識から、適時に計上を行おうとしなかった者や、更には発生した損失をいつまでも計上しないわけではなく、いずれにしても工事が完了した時点では計上されるのであるし、とりわけ新規受注案件については見積りの精度が低かったため、受注当初から損失の発生が見込まれていたが、将来収益改善の期待が持てる以上は工事損失引当金の計上を遅らせても大きな問題にならないだろうとの考えから、その計上を先送りしたと思われる者もみられた。

また、本案件のうちのいくつかの案件においては、実際に会計処理を担当する担当者ら、その上長である事業部長及びカンパニーのトップである CP らにおいて、一般に公正妥当と認められる企業会計の基準について、十分な知識を有していない状況がみられた。このため、引当金の計上等の会計処理を行う必要性を裏付ける事実が発生していること自体は認識しつつも、合理的な理由もないままに適切な会計処理を怠っているものがみられた。

東芝においては、東芝グループ行動基準を策定しており、「13. 適正な会計」において、「基本方針」として「会計に関する法令・基準を遵守し、一般に公正妥当と認められた会計原則に従って適正に会計処理と会計報告を行います。」と定めている。

また、これを受けた「役員・従業員の行動基準」として

- (1) 会計情報を、一般に公正妥当と認められた会計原則に従って正確にかつ適時に会計処理を行います
- (2) 会計情報を、法令にのっとり正確にかつ迅速に開示します。

(3) 経理システムの維持・改善をし、財務報告に係る内部統制の整備・運用に努めます」

と定められている。このような東芝グループ行動基準が存在したにもかかわらず、東芝の役職員において、適切な会計処理に向けての意識が欠如していたり、必要な知識を有していなかったことが、本案件において適切な会計処理がなされなかった原因の一つである。

6 東芝における会計処理基準又はその運用に問題があったこと

いくつかの案件については、東芝において定めている会計処理基準が適切なものではなかったことが原因で不適切な会計処理が行われていた。また、いくつかの案件については、東芝において定めている会計処理基準どおりの運用がなされていなかったことが原因で不適切な会計処理が行われていた。

7 不適切な会計処理が、外部からは発見しにくい巧妙な形で行われていたこと

調査の対象とした不適切な会計処理を見ると、その多くは継続的に実行されてきたものである。例えば、工事進行基準案件における引当金の過少計上等の不適切な会計処理については、2008年頃以降、それぞれの案件ごとの事情は異なるものの、継続的に行われていた。また、映像事業の経費計上に係る不適切な会計処理、PC事業の部品取引等に係る不適切な会計処理及び半導体事業における在庫の評価に係る不適切な会計処理の多くも、開始時期はそれぞれ異なるものの、一旦開始された後は継続的に実行されてきたものであった。

このように各案件の多くが継続的に行われてきたことの一因としては、それぞれの不適切な会計処理が、関係者に対して十分かつ真正な説明がなされることなく、外部からは発見しにくい巧妙な方法で行われていたことが挙げられる。例えば、工事進行基準案件における工事損失引当金の計上の要否の判断の基となる工事原価総額の見積りの適切性は、売上アップや経費削減の実現性の判断も考慮して行われるものであることから、仮に引当金の過小計上が行われていたとしても、担当者がそれなりの説明を行えば、外部の会計監査人が発見することは困難であったと判断される。また、半導体事業における期中のTOV改訂による見かけ上の利益の嵩上げについても、後工程のTOV改訂を実施せず、かつ原価差額の配賦について合算配賦法を採用することにより初めて可能となったものであり、会計的知識を有する者であっても容易に発見できるものではなかったと判断される。

このように不適切な会計処理が、外部からは発見しにくい巧妙な形で行われていたこ

とが、不適切な会計処理継続して行うことができた一因になっているものと思われる。

二 間接的な原因

東芝における適切な会計処理がなされているか否かをチェックするための内部統制としては、各カンパニーにおける内部統制、コーポレート各部門における内部統制、取締役会による内部統制（監督機能）、監査委員会による内部統制（監査機能）等が考えられるが、能は、以下述べる通り、これらはいずれも十分に機能していなかったものと認められる。

1 各カンパニーにおける内部統制が機能していなかったこと

(1) 経理部による内部統制

適切な会計処理のために、各カンパニーにおける経理部は、単独・連結の月次決算及び管理に関する事項や収益計上・費用計上及び製造・販売原価計算の管理・指導等の業務を所管するものとされており、第一義的には各カンパニーにおける経理部が、適切な会計処理がなされているか否かをチェックするための内部統制部門としての機能を担っていた。もっとも、本案件においては、経理部担当者が引当金の計上等の会計処理が必要となる事実を知りながら何らの行動もとらなかったり、経理部担当者が一定の会計処理の必要性を裏付ける事実を容易に知り得たにもかかわらず何らの行動もとらなかったり、さらに、その上長である事業部長やCPらの指示等により何らの行動がとれなかったりした案件が多く存在しており、これらは経理部による内部統制が機能していなかったことを裏付けている。

(2) 内部監査部門による内部統制

各カンパニーにおいては、経理部以外に不適切な会計処理をチェックすることができるような内部監査部門が設置されていなかった。後述のとおり、各カンパニー全ての監査をつかさどるコーポレートの経営監査部が十分に機能していないことに鑑みれば、カンパニーごとにCPなどカンパニーの指揮命令系統から独立した内部監査部門が設置されていなかったことが、内部統制が機能していなかったことの一因であることを指摘できる。

2 コーポレートにおける内部統制が機能していなかったこと

(1) 経営者による不正リスクに対する内部統制

前述したように本案件の中の一部案件においては、経営トップであるP、GCEO及びCFO、さらには社内カンパニーCP及び事業部長といった幹部職員らが不適切な会計処理に関与していたことが認められるところ、このような経営トップや幹部職員による関与については、社内カンパニーではなく、コーポレートにおいて十分な内部統制を機能させることが重要である。

しかし、東芝においては、経営トップや幹部職員の関与により、財務報告に係る内部統制機能を逸脱、無効化して、その枠外からの指示等により不適切な会計処理が行われていた。そしてまた、これらの者の関与により不適切な会計処理が行われることを想定した内部統制（リスク管理）体制が構築されていなかったことを指摘しておかなければならない。

(2) コーポレート各部門における内部統制

以下にみるとおり、コーポレート各部門においても、不適切な会計処理に対する内部統制は十分に機能していなかった。

ア 財務部

財務部は、決算処理に関する関与としては、主として、各社内カンパニーが作成した決算をとりまとめて連結決算のための対応を行うのみであり、各社内カンパニーにおける会計処理が適切であるか否かをチェックする役割を果たしていなかった。

一方で、財務部は社長月例における「チャレンジ」の原案を作成するなどの役割を担っており、当期利益至上主義の下で、各社内カンパニーに対して目標達成のプレッシャーを与える過程に関与していたものであり、少なくとも各案件のうち、これらのプレッシャーが一因となって行われた不適切な会計処理を是正したりする役割を果たした事実は見当たらなかった。

また、一部の案件においては、財務部の担当者自身が、不適切な会計処理が行われている事実を知りながら、何ら指摘・是正するなどの対応をとっていない事実もみられた。

さらに、財務部の担当執行役であるCFO自身が不適切な会計処理に関与している場合には、財務部による内部統制は全く機能していなかった。

イ 経営監査部

経営監査部は、業務分掌規程によれば、コーポレート部門、カンパニー、分社会社及び関係会社に対する監査をつかさどるものとされている。しかし、実際には経営監査部が東芝において主として行っている業務は、各カンパニー等において行われている「経営」のコンサルタント業務（業務監査の一部）がほとんどであり、会計処理が適切か否かといった会計監査の観点からの業務はほとんど行われていなかった。P の中には、経営監査部に一般的な意味における「監査」の役割を期待していなかった者もいた。また、経営監査部の人員については、まず規模において、東芝グループ全体の規模に鑑みた場合、実際には必要な監査を実施できるだけの人数が配置されていたとは言い難い状況にあった。また、人員配置においても、各カンパニーから将来事業部長になるためのキャリアパス的な位置づけで経営監査部に人を配置するというローテーションが組まれていた。そのため、経理や各カンパニーの業務に精通したベテラン等の人員が多く配置されることはなく、適切な監査を期待できる状況でもなかった。

そのため、実際には経営監査部の監査の結果として、監査対象としたいくつかの案件について、不適切な会計処理が行われている可能性があることや、少なくとも一定の会計処理をとるべき必要性を裏付ける事実を認識していたにもかかわらず、経営監査部がその会計処理について何らかの指摘等を行った形跡も見られなかった。

また、一部の案件では、経営監査部が不適切な会計処理それ自体ではないものの、その原因となっている事象の改善を求め、これに応じて執行部が改善計画を一応立てはするもののそれが実行されないものもあった。そして、実行されない状態について、経営監査部によるフォローはなされなかった。

さらに、経営監査部は経営トップであるPが所管していたものであったことから、Pの意向に反すると担当者らが考える事項については、必要な指摘等を行うことができなかった疑いが存在する。

これらの事実からすれば、経営監査部による監査には不備があり、統制は十分に機能していなかったものと評価せざるを得ない。

ウ リスクマネジメント部

リスクマネジメント部は、業務分掌規程によれば、財務報告に係る内部統制の有効性評価（以下「J-SOX 法対応」という）に関する基本方針の策定、J-SOX 法対応に関する実施諸施策の企画、立案等及び J-SOX 法対応に関する社内カンパニー等に対する施策展開、支援、推進状況の確認等に関する業務をつかさどるものとされている。しかし、リスクマネジメント部の実際の業務において、カンパニー等における財務報告に係る内部統制が適切に機能しているか否かをチェックすることは行っていない。

エ 有報等開示委員会

有報等開示委員会は、財務報告に係る内部統制システムの有効性評価結果の最終確認を行い、内部統制報告書の内容につき社長に助言すること等をその役割としている。しかし、実際には有報等開示委員会においては、法務部及び財務部担当者らが作成した資料に基づき同担当者らから説明を聞くなどし、若干の質疑が行われていたことが窺われるのみで、財務報告に係る内部統制システムの有効性について独自に何らかの確認や検討をしていた形跡は見当たらなかった。

3 取締役会による内部統制（監督機能）が機能していなかったこと

取締役会規則によれば、コーポレート経営会議審議結果及びコーポレート経営決定書による執行役社長決定事項は、取締役会で報告すべき事項とされているものの、工事進行基準が適用されるような工事の受注や当該工事における損失の発生については、コーポレート経営会議の審議事項にも、また、執行役社長のコーポレート経営決定事項にも含まれていないことから、報告の対象とはされていない。

また、取締役会規則運用要領によれば、カンパニーのCP及びGCEOは、各四半期決算取締役会において「業績、業務状況」の報告を行うこととされており、この報告にあたっては、「法令違反、重大な事故、災害、争訟等、大きな損害を与えた事項、与えるおそれのある事項の発生及びこれらへの対応、進捗状況」や「市場環境の変化、重要な受注状況、重要な債務保証等、重要な商品化状況等、業績に大きな影響を及ぼした事項、又は及ぼす可能性のある事項の発生及びこれらへの対応、進捗状況とその結果」等を中心に行うことが定められている。

しかしながら、工事進行基準に係る案件のうちいくつかの案件については、受注時に数十億円以上の赤字が見込まれる案件や、受注後に数百億円の損失が発生することが判明していた案件が存在したにもかかわらず、これらの重要な案件に係る損失の発生について取締役会において何らかの報告がなされた事実は見当たらなかった。これらの損失の発生については、取締役会規則等において、取締役会の報告事項として具体的に定められていないことも一因であると推測される。

さらに、調査を行ったいくつかの案件については、不適切な会計処理が行われていることを認識することが可能な資料に基づいて社長月例においてPらに対して報告がなされていたことが認められるものの、取締役会においてこれらの報告がなされた事実は見当たらなかった。

このため、本案件のような会計処理の適切性について、取締役会の内部統制機能が十分に働いていなかったものと考えられる。

4 監査委員会による内部統制（監査機能）が機能していなかったこと

不適切な会計処理について、監査委員会として取締役会に報告を行ったり、何らかの指摘等を行った事実は見当たらない。前述したように、いくつかの案件については、複数の監査委員が不適切な会計処理が行われている事実、又は、引当金の計上等の会計処理が必要となることを裏付ける事実を認識しているにもかかわらず、監査委員会において問題点を審議するなどの行動は行われず、また、監査委員会として業務執行者側に問題点を指摘したりするなどの何らかの行動を行うことはなかった。

PC 事業における ODM 部品の押し込みの問題に関しては、1 人の監査委員が他の監査委員や業務執行者側に懸念を指摘したにもかかわらず、監査委員会において問題点を審議するなどの行動は行われず、また、監査委員会として業務執行者側に問題点を指摘したりするなどの行動を行うこともなかった。

そもそも不適切な会計処理が行われてきた期間において、監査委員会は、概ね社内出身者 2 名とそれ以外の社外取締役により構成されていた。そして、社内出身者である 2 名の監査委員は、1 名が主として財務・経理に関する監査を、もう 1 名が主として法務に関する監査をそれぞれ担当するなど分担をしており、財務・経理に関する監査を担当する常勤の監査委員が実質的に 1 名しか存在しないという状況があることに加えて、3 名の社外監査委員の中には財務・経理に関して十分な知見を有している者はいなかった。また、監査委員会の補助スタッフとして、財務・経理に精通した人員が多く配置されていなかった。これらの事情により財務・経理に関する監査を担当する常勤の監査委員以外の監査委員が、東芝において実行、継続されていた不適切な会計処理を認識することは困難な状況があった。さらに、不適切な会計処理が行われてきた期間において、主として財務・経理に関する監査を担当する常勤の監査委員が CFO 経験者であったことも、不適切な会計処理を発見することができなかった一因として考えられる。

なお、監査委員会は、取締役及び執行役の職務の執行を監査するとともに、必要な場合には取締役または執行役に是正を求めることをその役割としている。またその監査方針としては、3 つの視点として、①業務の有効性及び効率性の確保、②コンプライアンス及びリスクの管理、③財務情報・開示情報等の信頼性の確保が掲げられている。上記②は、東芝グループ行動基準の東芝グループ各社における浸透状況等の監査であり、上記③は、「財務報告の適正性確保のための体制の構築・運用及び評価の状況について定期的に所管部門に報告を求めるほか、当社の四半期報告書、有価証券報告書及び内部統制報告書につき、提出前に作成部門から説明を受ける。また、会計監査人から前述の報告書等に関する監査状況の報告を定期的に求め、さらに同体制の有効性に重要な影響を及ぼす恐れがある事項につき、遅滞なく当監査委員会に報告するよう要請する」とされている。しかし、実際の監査委員会の監査は、①の業務の有効性及び効率性の確保に主眼

が置かれており、②や③の視点による監査は殆ど行われていなかったものであり、この点も不適切な会計処理について監査委員会が何ら指摘をしていないことの一因となったものと思料される。

これらの事実関係に徴すると、監査委員会による内部統制は機能していなかったと指摘しておかなければならない。

5 会計監査人による監査

本調査の対象となった会計処理の問題の多くについては、会計監査人の監査（四半期レビューを含む）の過程において指摘がされず、結果として外部監査による統制が十分に機能しなかった。その原因の一つには、問題となった処理の多くは会社内部における会計処理の意図的な操作であり、会計監査人の気付きにくい方法を用い、かつ会計監査人からの質問や資料要請に対しては事実を隠蔽したり、事実と異なるストーリーを組み立てた資料を提示して説明するなど、外部の証拠により事実を確認することが困難な状況を巧みに利用した組織的に行われた不適切な会計処理であったことが挙げられる。

特に、工事進行基準による会計処理など、もともと個々の工事内容に精通した担当者による社内のデータに基づく見積りが会計処理の基礎となる事案においては、外部の会計監査人がその見積りの合理性を独自に評価することは極めて困難であり、基本的には適切な見積りを確保するための社内プロセスと内部統制が有効に機能していることが前提となる。内部統制機能は、それを有効に働かせようとする会社のトップマネジメントの意思と関連組織によるサポートがなければ有効に機能し得ない。経営トップや組織の不当な関与により内部統制が有効に機能しない状況下では、組織全体がごまかしや不正な操作による組織防衛行動に走ってしまう余地が生ずる。このような会社組織による事実の隠ぺいや事実と異なるストーリーの組み立てに対して、独立の第三者である会計監査人がそれをくつがえすような強力な証拠を入手することは多くの場合極めて困難である。

なお、本調査の目的は、会社の不適切な会計処理について、その内容、原因、背景等を含めた事実関係を究明することであり、会社の財務諸表全体につき監査意見を表明する会計監査人の監査の妥当性の評価、すなわち、監査手続や監査判断に問題があったか否かを調査することを目的としていない。問題事案の個々の局面に限定した局所的な調査結果だけでは、監査人の監査全体についての評価を誤ることとなり、ひいてはステークホルダーの判断を歪めることともなる。外部の独立会計監査人としての監査が適切であったか否かの評価のためには、監査業務の全体的な枠組みとプロセスの視点からの組織的かつ綿密な調査が必要であり、委嘱事項について調査を実施する本委員会ではかかる評価は行わない。

6 業績評価制度

東芝の役職員の報酬・賃金には業績評価制度が採用されている。例えば、執行役に対する報酬は、役位に応じた基本報酬と職務内容に応じた職務報酬から構成されている。このうち職務報酬の40%から45%は、全社又は担当部門の期末業績に応じて0倍（不支給）から2倍で評価されることとなっており、このような業績評価部分の割合の高い業績評価制度の存在が、各カンパニーにおける「当期利益至上主義」に基づく予算又は「チャレンジ」達成の動機付けないしはプレッシャーにつながった可能性が高い。

7 人事ローテーション

東芝においては、財務・経理部門に配属される従業員は、入社から退社までの期間、継続して財務・経理部門に配属されることが通常となっていた。また、一部の従業員については、コーポレートの財務部長になった後、CFOに就任し、その後は監査委員に就任していた。このため、財務・経理部門の従業員は、入社から退社までの期間、ずっとほぼ同じメンバーで財務経理に関する業務に従事することとなる。

このような人事ローテーションの結果、過去に他の財務・経理部門の従業員の間により不適切な会計処理が行われたことに気づいても、仲間意識により実際にこれを是正することは困難な状況にあったものと推測される。

また、長年、財務・経理部門を経験した後に監査委員に就任した者においては、過去に自らに関与した不適切な会計処理が継続していることを知っていたとしても、仲間意識からそれを是正することは困難であったものと推測される。

8 内部通報制度が十分に活用されていなかったこと

東芝においては内部通報窓口が設置されており、毎事業年度数十件の通報が行われていたが、本案件に関係する事項は何ら通報されていなかった。東芝の規模を考慮した場合には、東芝の内部通報制度を利用した現状の通報件数は多いとは言えず、何らかの事情で内部通報制度が十分に活用されているとはいえないと推測される。

また、今回の工事進行基準案件に関する不適切な会計処理の問題が発覚することとなる端緒が、証券取引等監視委員会による開示検査であったとのことであり、東芝の内部通報制度等による自浄作用が働かなかつたのは、会社のコンプライアンスに対する姿勢について、社員の信頼が得られていないことも一因であると思われる。

第8章 再発防止策（提言）

一 基本的な考え方

本委員会は、本調査の結果、会計処理が適切性を欠くと判断される事案が認められたため、前述した本案件に係る事実認定と、これを踏まえて行った原因分析を踏まえて、再発防止策についての提言を行うものとする。

なお、再発防止策についての提言を行うにあたっての基本的な考え方（視点）としては、前述した本案件の直接的な原因については原因それ自体の除去を目的とするとともに、本案件の間接的な原因についてはハード面及びソフト面の双方から是正を行うことを目的とするという考え方を採用した。

二 再発防止策

1 直接的な原因の除去

(1) 不適切な会計処理に関与等した経営陣の責任の自覚

既に述べたとおり、本案件のうちのいくつかの案件における不適切な会計処理については、経営上層部の P、GCEO、CFO らや、カンパニーにおける CP らが関与等していたことが認められる。

また、直接的な関与等はしていないとしても、不適切な会計処理により、意図的な「見かけ上の当期利益の嵩上げ」が実行されていることを認識又は認容していた取締役、執行役が存在したことが認められる。

これらの取締役、執行役については、それぞれの関与等の程度や果たした役割に応じた責任を自覚することが求められるとともに、人事上の措置等が適切に行われることが必要と考える。

(2) 関与者の責任の明確化

取締役、執行役ではなかった役職員の中にも、不適切な会計処理に関与していたり、不適切な会計処理により意図的な「見かけ上の当期利益の嵩上げ」が実行されていることを認識又は容認していた者も存在する。

これらの役職員のうち、少なくとも幹部職員（例えば、部長職以上の職にある職員）については、その関与の程度等を十分に検証した上で、人事上の措置（懲戒手続の実施を含む）を適切に行うことが望ましい。

(3) 経営トップ等の意識改革

まず経営トップ自らが、コンプライアンス重視の姿勢を堅持し、上場企業における適切な財務報告の重要性を自覚するとともに、一旦今回のような不適切会計が発生した場合には、市場やステークホルダーからの信用を失墜し、企業価値を著しく毀損する事態となることを十分に認識し、あるべき確固たる企業倫理（企業理念）を策定・構築することが重要である。

その上で、経営トップから全役職員に対して、コンプライアンス重視と適正な会計処理の重要性とその励行について、トップメッセージとして発信し、公正かつ透明性のある企業風土を醸成すべきである。また、経営陣である取締役、執行役のみならず、従業員においても、コンプライアンス意識の向上と上場企業における適正な財務報告の重要性と適切な会計処理に向けた意識を涵養、向上させるために、研修、指導監督を継続的に実施し、人材育成に努めるべきである。

(4) 企業の実力に即した予算の策定と「チャレンジ」の廃止等

一連の不適切な会計処理の原因として、実力以上に嵩上げされた予算を前提とした「チャレンジ」の存在が認められる。予算や長期経営計画の策定に当たっては、現場からの積み上げ資料をベースにしつつ、全社的な観点及び長期的な経営の観点から、積み上げ金額に増額又は減額の調整を図ることになるものと考えられるが、あくまでも企業の実力に即した、実現可能にして合理的な予算及び長期経営計画を策定する必要がある。

また、企業においては、予算達成のための目標設定それ自体は否定されるべきものではないが、東芝においてこれまで行われてきた「チャレンジ」については、内部統制制度の枠外からの不適切なプレッシャー（指揮・命令）に該当するものがあり、既に述べたとおり、必ず達成すべき目標としてその達成を強く迫られるものと受け止められていた。とりわけ各四半期末近くになって精一杯の営業努力を尽くしても収益改善を図ることが困難となってからも、何が何でも予算を達成させるという意図での「チャレンジ」が行われていたことからすれば、これまで行われてきた時期、性格での「チャレンジ」については廃止されるべきである。

また同時に、経営トップらから役職員全員に至るまで、当期利益のみを問題とするのではなく、長期的な視点に立ち、実績どおりの利益を計上し適切に開示していくことを命題とするよう、意識改革を行うべきである。

(5) 企業風土の改革

上司の意向に逆らうことができないという企業風土を改革する。

また、東芝において主として財務報告に係る内部統制を構築するために定められている各種の会計処理のためのルールについては、上司の意向に沿わない結果となる場合であっても遵守すべきことを全ての経営陣及び従業員に徹底するとともに、これらのルールに基づく会計処理を行うに当たり、事前に順次上司の承認を求め、承認が得られなければ実行できない等の事実上のルールについては直ちに廃止し、本来のルールで処理すべきである。

(6) 会計処理基準全般の見直しと厳格な運用

東芝において定めていた会計処理基準が不適切であったことや、会計処理基準どおりの運用がなされていなかったことが不適切な会計処理の原因となっていることを踏まえれば、工事進行基準を含む会計処理基準全般を見直すとともに、厳格な運用を徹底すべきである。

2 間接的な原因の除去

(1) ハード面からの再発防止策

ア 強力な内部統制部門の新設

カンパニー及びコーポレートの内部統制、特に財務報告に係る内部統制が、経営トップ層の直接の指示等のため有効に機能しなかった案件が数多くみられた。また経営監査部も当該分野に関しては有効に機能しなかった。

このため、社内カンパニーにおける内部統制部門を充実させる施策として、カンパニーの経理部が十分な牽制機能を働かせることができるようその人員体制を増員するとともに、カンパニー内にCPの指揮命令系統から独立した内部監査部門を設置することも一案である。

もっとも、カンパニー内における内部統制部門の充実化のみでは、PやCPからの不正な指示等に対抗し切れないおそれもある。このため、経営監査部を発展的に解消するなどした上で、東芝及び全グループ会社を内部監査の対象とする強力な内部監査部門を新設することが有効と考える。新設する内部監査部門は、各カンパニー及びグループ会社の業務内容に習熟した者、法律やコンプライアンスの知識を有する者及び財務・会計に関する十分な知識を有する者等で構成される大規模な部門とし、各事業

部門・カンパニー等から独立した立場で、東芝及び全てのグループ会社を高い専門性を有する者によって全社を統一的に内部監査する。またこの部門は、P や CFO 等の経営トップらを統括責任者とする事なく、社外取締役などを統括責任者とする事により経営トップらからの独立性を確保するものとし、経営トップらによる不正が行われた場合においても監査権限を適切に行使できるような体制とする。さらに、同部門の充実・強化のため、役職員に対する無制限の資料徴求権限などの強力な権限を授与する。また、必要に応じて外部の監査や法律の専門家などの支援を得ることも有効であることから、そのための予算措置を講じるべきである。

イ 取締役会による内部統制（監督機能）の強化

取締役会に提供される情報量を増加させることにより取締役会の監督機能を強化するため、の報告事項を明確化するとともに、報告すべき事項を拡大する。例えば、一定金額以上の損失を生じさせる案件（工事受注契約の締結や、締結後に損失が生じることが判明した案件等を含む）又はそのおそれのある案件については、取締役会の報告事項とする。

さらに、少なくとも当面の間は、社長月例で用いられた資料を、取締役会への報告のための資料としても用いることにより、取締役会に重要な事項が報告されないという事態を防止する。

ウ 監査委員会による内部統制（監査機能）の強化

東芝グループの規模を踏まえて、財務・経理に精通した監査委員の人数を増員するなどして体制を強化するとともに、社内登用の取締役である監査委員は自己監査を実施する立場となる可能性があることを考慮し、少なくとも社外取締役である監査委員を監査委員長とするなどの対応を行うことが望ましい。また、監査委員会の補助スタッフとして、財務・経理に精通した人員体制を増員・強化するとともに、社外取締役である監査委員との連携を強化する。また監査の方法としても、監査の必要性の高い部署等につき、ヒアリングを重点的に実施するなどの方法を導入する。

エ 内部通報窓口の活用

内部通報制度は、内部統制制度の最後の砦ともいわれるものであり、通報者が信頼し、安心して意見を言える制度を見直して、十分活用すべきである。

このため、内部通報窓口の存在や機能を東芝グループ全体に対して周知徹底させ、通報者が信頼し、安心して意見を言え内部通報制度に見直すための各種施策を実施し、

内部通報窓口の利用を促進する。

(2) ソフト面からの再発防止策

ア 社外取締役の増員及び構成員の見直し

社外取締役を増員することにより、コーポレートガバナンス体制の強化に努め、社外取締役の独立性を一層確保するとともに、社外取締役に要求される各種の専門性にも配慮して構成員の見直しを行うことが必要と考える。特に、監査委員会を構成する社外取締役に關しては、法律関係の知識を有する人材とともに、財務・経理の知識を有する人材を含めて選任する必要があるものとする。

イ 適切な人事ローテーション等

内部監査部門の責任者や監査委員についても適切な人事ローテーションを実施すべく、外部専門家の意見を聞くなどして、改革に努める。

また、内部監査部門その他の監査をつかさどる部署の人員配置として、会計知識に精通し、監査実務にも精通した適切な人員を配置する。

第9章 最後に

本委員会の調査の結果、東芝において、不適切な会計処理が継続的に実行されてきたことが判明した。

東芝は、創業140年の歴史をもち、我が国の誇るリーディングカンパニーの一つとされてきた会社である。また、早くから委員会等設置会社となり、先進的なコーポレート・ガバナンス体制を構築していると評価されてきた会社であって、多くの他の企業の範となるべき会社である。

にもかかわらず、極めて多額に亘る不適切な会計処理の継続的な実行が今般明らかになったことは、誠に驚きであるとともに、様々なステークホルダーの信頼を裏切る結果をもたらすものであり、誠に残念なことと言わざるを得ない。

もっとも、本委員会の調査の過程において、東芝の多くの役職員にヒアリングを実施したが、おしなべて、真面目にかつ真摯に業務に取り組んでいることが窺われた。そして、ヒアリングの中で、多くの役職員から反省の弁と併せて、不適切な会計処理が行われてきたことを憂うとともに、その再生を心から望む声も聞かれた。また、本委員会の設置した内部通報窓口にも、同様の声が寄せられた。このような東芝の人財と様々な関係者の絶えざる東芝への期待と想いが、東芝のこれからの再生を後押しするものと本委員会は考える。

本委員会も、本報告書をその一助として、東芝が真に再生していくことを切に望むものである。

以上

別紙1 デジタル・フォレンジックの概要

1. コンピューター・フォレンジック作業概要

コンピューター・フォレンジックは電子データの証拠能力を損なうことなく、収集・保管し、収集した電子データの内容を閲覧する作業である。具体的には以下の2つに大別される。

(1) データ保全・復元

専用のツールを用いてのPC、ファイルサーバー、メールサーバー等から、対象となるデータの収集、複製の作成及び消去されたデータの復元。

(2) データ閲覧

保全・復元したデータの閲覧システムへの格納、キーワードを用いての閲覧対象の絞り込み及び内容の閲覧。

2. データ保全

今回は、要調査案件にかかわる会社対象者のうち、特別調査委員会が実施したデジタル・フォレンジックにおいてデータ保全を行っていない17名のPC上の電子データ（メール及び各種ファイル）を収集・保全した。電子データの収集・保全には、FTK Imager Lite 及びEncase Forensicを使用した。

3. 電子データ閲覧

保全された電子データを、Nuix 内部へ格納してアプリケーション毎の種類分けを行い、その電子データをRelativityへアップロードし、閲覧者に閲覧可能な電子データ状態とした。今回、閲覧実施対象として、第三者委員会での承認を基に、特別調査委員会から引継ぎを受けたデータを含めた31名につき、データの閲覧を行った。

四半期別 修正一覧

(単位:億円)

対象案件			2008年					2009年					2010年					2011年					2012年					2013年					2014年				2008年度 ~ 2014年3Q
			1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	1-3Q累計	
工事進行基準	修正額	売上	0	5	20	15	40	4	8	3	7	0	1	54	0	0	53	0	0	0	2	2	1	6	12	11	30	11	228	142	2	73	31	14	8	37	128
		税金等調整前当期純利益	3	0	39	0	36	0	15	5	19	1	0	69	2	0	71	0	1	1	77	79	13	12	8	146	180	18	467	130	109	245	9	3	3	9	477
部品取引	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税金等調整前当期純利益	34	142	51	33	193	91	122	73	6	291	136	129	89	30	112	154	76	88	19	161	79	34	37	160	310	42	29	10	84	3	65	95	94	255	592
経費処理	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43	10	0	30	3	31	1	4	27	2	0	24	3	23	5	28	14	1	15	21
		税金等調整前当期純利益	-	-	-	53	53	40	40	80	78	78	65	84	97	30	82	70	81	78	104	32	67	10	24	52	1	4	65	48	139	30	12	9	43	64	88
半導体	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税金等調整前当期純利益	-	-	-	-	-	-	20	-	12	32	-	20	-	4	16	-	0	54	50	104	81	60	110	116	368	106	32	104	78	165	0	18	13	5	360
合計	修正額	売上	0	5	20	15	40	4	8	3	7	0	1	54	0	0	53	43	10	0	28	5	32	5	8	16	28	11	252	139	24	78	59	0	7	52	149
		税金等調整前当期純利益	31	142	90	20	282	131	167	13	115	400	201	94	187	4	84	224	157	112	42	312	240	116	131	371	858	134	471	196	87	54	69	83	152	304	1,518

調査対象 工事進行基準にかかる会計処理 修正一覧(四半期)

(単位:億円)

対象案件		2008年					2009年					2010年					2011年					2012年					2013年					2014年			2008年度 ~ 2014年3Q		
		1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q			
K案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97	97	97	97	97	104	104	104	104	121	121	121	121	121								
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	88	88	89	89	89	104	104	104	104	156	156	156	156	156								
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	97	97	97	104	104	104	104	121	121	121	121									
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	112	112	112	260	260	260	260	300	300	300	319									
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	1	6	12	11	30	11	4	9	5	7	3	6	10	19	58						
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	15	1	1	140	156	-	-	12	0	12	-	-	19	19	163						
CS社	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	2	1	6	12	11	30	11	4	9	5	7	3	6	10	19	58						
		売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	15	1	1	140	156	-	-	12	0	12	-	-	19	19	163					
L案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	-	-	-						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	15	15	-	-	-	-						
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	-	-	-						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	6	6	6	6	6	6	6	6	6	15	15	-	-	-	-						
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	-	-	10	-	-	-	10	10	-	-	-	-	-						
M案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	33	33	33	40	40	-	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	33	33	33	55	57	-	57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	33	33	33	40	40	-	40	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	43	43	43	57	57	-	57	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	2	2	1	2	0	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	11	11	0	9	2	-	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-							
N案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	20	21	21	21	21	21	21	21						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	16	16	16	16	17	20	25						
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	21	20	21	21	21	21	21	21						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	16	16	16	16	16	17	25	26						
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	2	3	0	0						
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	0	0						
O案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	108	112	121	121	131	133	136	137	137	155	156	156								
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105	103	103	103	103	103	103	105	111	111	124	124	133							
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	108	112	121	121	131	133	136	137	137	155	156	157								
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	105	103	103	103	103	103	105	111	111	138	143	145								
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	8	9	12	12						
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	8	9	12	12						
P案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	59								
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	56								
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	59								
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	69								
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0						
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	4	7	7						
Q案件	修正前	SP	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25					
		NET	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22					
	修正後	SP	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	30	30	30	30					
		NET	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	22	36	36	36	36					
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	1	0	1	1	1						
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	7	0	7	7	7						
R案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	144	144	144						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	137	137	137						
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	144	144	144						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	142	154	154						
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	0	0	0	0						
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	0	10	10						
S案件	修正前	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	4	4	4	4	4	4						
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4	4	4	5	5	7					
	修正後	SP	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	5	5	5	4	4	4	4	4	4					
		NET	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4	4	5	5	8	8					
修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-						
	売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	4	4	4	4						
その他案件	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	2	2	1	2	0	-	2	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	13	11	11	13	13					
		売上総利益	-	-	-	-	-	-	-	-	11	11	0	9	2	-	11	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	10	10	10	10					
合計	修正額	売上	0	5	20	15	40	4	8	3	7	0	1	54	0	0	53	0	0	0	2	2	1	6	12	11	30	11	228	142	2	73	31	14	8	37	128
		売上総利益	3	0	39	0	36	0	15	5	19	1	0	69	2	0	71	0	1	1	77	79	13	12	8	146	180	18	467	130	109	245	9	3	3	9	477

調査対象 パソコン事業・映像事業における部品取引における会計処理

(単位:億円)

対象案件			2008年					2009年					2010年					2011年					2012年					2013年					2014年			2008年度 ~ 2014年3Q				
			1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q		1-3Q累計			
PC事業	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	32	138	58	31	198	87	118	76	5	286	139	135	81	28	105	151	85	89	20	166	72	31	47	145	296	58	26	4	80	168	1	65	96	86	247	594		
映像事業	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	1	4	7	3	5	4	4	3	1	6	3	5	8	2	7	3	9	1	1	5	7	3	11	14	14	16	3	13	3	33	3	0	0	8	8	3		
PC・映像計	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	34	142	51	33	193	91	122	73	6	291	136	129	89	30	112	154	76	88	19	161	79	34	37	160	310	42	29	10	84	165	3	65	95	94	255	592		

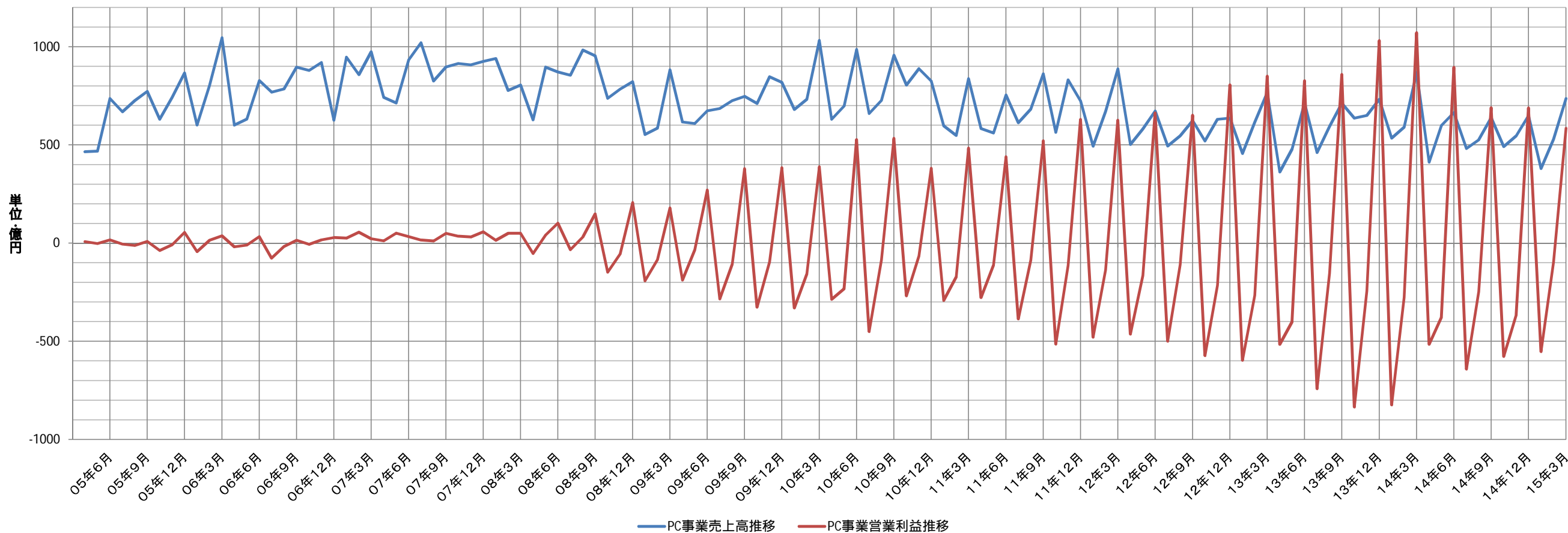
調査対象 パソコン事業・映像事業における経費計上にかかる会計処理

対象案件			2008年					2009年					2010年					2011年					2012年					2013年					2014年			2008年度 ~ 2014年3Q				
			1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q		1-3Q累計			
PC事業 (要修正)	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	6	7	7	6	26	54	16	5	20	45	7	6	14	13	14	13	3	16	52	19	0	1	2	3	3	9		
PC事業 (詳細不明)	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	12	38	2	30	17	28	31	11	11	37	25	11	6	29	22	14	14	16	9	22	5	17	3	14	22	22		
映像事業 (要修正)	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	43	10	0	30	3	31	1	4	27	2	0	24	3	23	5	28	14	1	15	21	21		
映像事業 (詳細不明)	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	53	53	40	40	80	78	78	47	39	87	66	65	152	2	30	5	175	9	0	11	8	11	5	1	8	6	4	22	5	1	27	21	21		
PC・映像事業計	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	53	53	40	40	80	78	78	65	84	97	30	82	70	81	78	104	32	67	10	24	52	1	4	65	48	139	30	12	9	43	64	88	88		

調査対象 ディスクリット、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

対象案件			2008年					2009年					2010年					2011年					2012年					2013年					2014年			2008年度 ~ 2014年3Q				
			1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q	4Q	年間	1Q	2Q	3Q		1-3Q累計			
ASIC在庫	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	-	-	-	20	-	12	32	-	20	-	4	16	-	0	-	1	1	-	3	-	3	0	-	44	-	-	44	-	-	-	-	-	-	-	-
車載製品	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	10	1	1	8	0	7	1	10	2	1	2	0	1	6	6		
TOV	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	54	49	103	81	53	111	115	359	106	6	106	87	119	1	16	13	5	348		
半導体事業	修正額	売上	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
		税引前当期利益	-	-	-	-	-	-	20	-	12	32	-	20	-	4	16	-	0	54	50	104	81	60	110	116	368	106	32	104	78	165	0	18	13	5	360	360		

PC事業月別売上高・営業利益推移(2005年4月～2015年3月)



PC事業 売上高 推移

PC事業 売上高 推移																	単位: 億円
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間				
2005年度	465	468	737	669	726	773	631	742	867	601	803	1,046	8,527				
2006年度	601	632	828	769	786	896	880	920	626	947	858	975	9,718				
2007年度	742	714	933	1,021	826	897	915	908	926	940	778	805	10,404				
2008年度	628	896	872	855	983	954	738	785	822	553	586	883	9,553				
2009年度	617	609	674	686	726	747	711	847	819	681	733	1,032	8,881				
2010年度	631	698	986	660	727	957	805	888	826	597	548	837	9,160				
2011年度	584	561	754	613	683	862	564	832	724	494	671	887	8,229				
2012年度	502	582	673	495	547	624	520	631	637	456	616	767	7,051				
2013年度	362	479	714	461	595	712	637	650	733	535	591	869	7,339				
2014年度	412	599	665	482	526	639	492	547	649	380	529	737	6,658				

PC事業 営業利益 推移

PC事業 営業利益 推移																	単位: 億円
	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	年間				
2005年度	8	2	17	5	12	9	37	8	55	43	15	37	34				
2006年度	19	10	33	76	17	15	6	17	28	25	56	22	69				
2007年度	12	51	33	16	11	50	35	31	58	15	50	50	412				
2008年度	53	41	102	33	31	149	148	55	207	192	84	179	145				
2009年度	188	34	270	284	107	379	326	96	384	330	157	389	99				
2010年度	286	232	527	451	86	534	268	66	381	292	172	484	73				
2011年度	277	112	440	386	86	521	514	114	630	479	136	626	114				
2012年度	463	165	663	500	110	651	573	215	806	597	266	850	82				
2013年度	515	401	827	742	153	859	835	243	1,031	824	276	1,072	199				
2014年度	515	377	895	642	247	690	577	365	689	553	97	585	515				