



2017年10月20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 綱川 智
(コード番号: 6502 東、名)
問合せ先 執行役常務 広報・IR部長
長谷川 直人
Tel 03-3457-2100

「内部管理体制の改善報告」の公表について

当社は、2017年10月12日付で、東京証券取引所及び名古屋証券取引所（以下、両取引所）から、特設注意市場銘柄及び監理銘柄（審査中）の指定が解除されました。ついては、当社が、これまでに取り組んできた内部管理体制の改善策の進捗状況と今後の取組み等について、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に変更してご報告するため、「内部管理体制の改善報告」として取り纏めましたので、公表いたします。

当社は、2015年9月15日付の両取引所からの特設注意市場銘柄への指定を受け、過年度決算訂正事項について、事実関係や問題点を踏まえながら、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めて原因分析及び改善策の策定を行いました。

そして、2015年9月に発足した新たな経営体制の下、ガバナンス改革により社外取締役を中心とした経営トップへの監督機能の強化、CFO・財務・経理部門による牽制機能の強化や業務プロセスの改革等による内部統制機能の強化、また、経営者層及び従業員の意識改革や開示体制の改善など、誠実な経営を心掛けてまいりました。

また、2016年12月19日の両取引所からの特設注意市場銘柄の指定継続の通知を受けて、従来からの施策に加えて、指定継続の要因であるコンプライアンスの徹底及び関係会社管理の強化等を進め、更には経営判断プロセスの課題にも真摯に対応し、2017年10月12日付で両取引所から特設注意市場銘柄の指定解除の通知を受領いたしました。

「内部管理体制の改善報告」では、当社における不正会計発覚以降の状況を踏まえ、「これまでの経緯」、「当社における問題認識」並びに「問題に対する改善策の内容と実施状況及び現状での課題認識」について記載しております。

「これまでの経緯」では、不正会計の発覚と調査、その後の特設注意市場銘柄の指定と内部

管理体制の改善を経て、特設注意市場銘柄の指定解除までの経緯を記載しております。

「当社における問題認識」では、不正会計については事実関係や問題点を踏まえながら、第三者委員会の調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含めた原因分析を、また不正会計発覚以降に認識した経営判断プロセスの課題や子会社管理の脆弱さについても、歴史的な経緯や背景等の要因を含めた原因分析を行い、ガバナンス体制から情報連携までの広範な問題認識を記載しております。

「問題に対する改善策の内容と実施状況及び現状での課題認識」では、当社における真因分析や問題認識に基づく、ガバナンス改革・監督機能の強化・牽制機能の強化・業務プロセス改革等による内部統制機能の強化や、経営層や従業員の意識改革・開示体制強化、更に経営判断プロセスや子会社管理の強化等の改善策に関する具体的な施策内容と実施状況、及び常に最善の管理体制と運用が実現できることを目指す上での課題認識を記載しております。

当社は、特設注意市場銘柄の指定から2年を超える歳月をかけて改革を進めてまいりました。特に当社の企業体質に根差す諸課題については抜本的な改革に取り組み、今般、両取引所から、当社の内部管理体制等について相応の改善がなされたとして、特設注意市場銘柄の指定は解除されました。しかしながら、全てのステークホルダーの皆様からの信頼を取り戻すには、改善・改革に向けた施策の継続実施とそれら施策の定着状況に応じた新たな施策の追加が必要であると認識しています。今後も更なる改善・改革を進め、その実施状況については、継続的に皆様にご報告させていただく予定です。

当社は、2017年3月の臨時株主総会において、全てのステークホルダーの皆様からの信頼回復に向け、①海外原子力事業のリスク遮断、②財務基盤の早期回復と強化、③東芝グループ組織運営の強化をひとつひとつ全力で取り組むことを表明いたしました。

①については、米国ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社が米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続を申し立てたことにより、結果的に当社の連結対象から除外されることとなり、また、米国電力会社との間で親会社保証額の上限の合意を取り付けております。これらにより、リスク遮断がなされたものと考えております。

②についてはメモリ事業の売却合意により対応を進めており、③の内部管理体制の継続強化については、特設注意市場銘柄の指定解除により漸くスタート地点に立てたと考えております。今後、東芝グループの信頼回復と企業価値最大化に向けて取り組んでまいります。なお、東芝のこれからの姿については改めて開示いたします。

今回、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様には、多大なるご迷惑とご心配をおかけすることとなったことにつき、改めて深くお詫び申し上げます。今後とも引き続きご支援をよろしくお願い申し上げます。

以 上

内部管理体制の改善報告

(これまでに取り組んできた改善策の進捗状況と今後の取組み等について)

株式会社 東芝

2017年10月20日

1. はじめに.....	1
2. これまでの経緯.....	2
3. 当社における問題認識.....	4
3-1 経営方針の歪み、ガバナンスの形骸化、職責・コンプライアンス意識の希薄化....	4
(1) 経営方針の歪み.....	4
(2) ガバナンスの形骸化.....	5
(3) 職責・コンプライアンス意識の希薄化.....	8
3-2 経営判断プロセスの課題.....	8
3-3 会計処理の逸脱と開示体制の問題.....	10
(1) 会計処理の逸脱.....	10
(2) 開示体制の問題.....	12
3-4 子会社（特に海外子会社）管理の脆弱さ.....	12
4. 問題に対する改善策の内容と実施状況及び現状での課題認識.....	13
4-1 経営体制の強化、経営方針の見直し、ガバナンスの強化、職責・コンプライアンス意識の強化.....	13
(1) 経営体制の強化、経営方針の見直し.....	13
(2) ガバナンスの強化.....	16
(3) 職責・コンプライアンス意識の強化.....	25
4-2 経営判断プロセスの強化.....	28
(1) ビジネスリスクマネジメントについての基本的な考え方を再認識・再徹底.....	28
(2) ビジネスリスクマネジメントのフレームワーク整理.....	29
(3) 監査委員会によるモニタリング.....	31
4-3 適正な会計報告・開示の体制の強化.....	31
(1) 適正な会計報告に向けた取組み.....	31
(2) 開示体制強化に向けた取組み.....	34
4-4 子会社管理の強化.....	35
(1) 子会社管理方針の明確化.....	35
(2) コーポレートによる情報連携やガバナンスの改善.....	35
4-5 現状での課題認識.....	36
5. おわりに.....	38

1. はじめに

当社は、2017年10月12日付で、東京証券取引所及び名古屋証券取引所（以下、「両取引所」という。）より、特設注意市場銘柄及び監理銘柄（審査中）の指定が解除されました。ついては、当社が、これまでに取り組んできた内部管理体制の改善状況について、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様に改めてご報告するため、本報告書を作成、公表させていただく次第です。

2. これまでの経緯

当社は、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条に基づく報告命令を受け、工事進行基準案件等について開示検査を受けました。開示検査において指摘のあった工事進行基準案件に係る会計処理について、当社による自己調査を行ったところ、2015年3月下旬、当社が受注した一部の工事進行基準案件に係る2014年3月期の会計処理に関し、工事原価総額の見積りに不正の疑いがあることが判明しました。当社は、それまでに判明した事実を重く受け止め、2015年4月3日、当時の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を委員と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ました。

特別調査委員会の調査を進める過程において、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ました。当社取締役会は、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、2015年5月8日付で、第三者委員会による調査の枠組みへ移行し、第三者委員会において範囲を拡大して調査を行うことを決定しました。特別調査委員会は、第三者委員会に対して調査の経過を報告するとともに、収集した証拠資料を第三者委員会に引き継ぎました。

不正会計の全容解明と事態の早期収拾には、当社自身としても引き続き徹底した調査が必要と認識していたことに加え、当社の会計監査人より不正な会計処理に関する調査の要請があったことから、第三者委員会による調査と並行して、会計処理の適切性について子会社を含めた全社的・網羅的な自主チェックを実施しました。

当社は、2015年7月20日に受領した第三者委員会の調査報告書で指摘を受けた事項に加え、全社的な会計処理の適切性に関する自主チェック等により検出した事項に基づき、2015年9月7日に過年度決算訂正を発表しました。これに対し、両取引所から当社は内部管理体制等について深刻な問題を抱えており、当該内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるとして、2015年9月15日付で当社株式は特設注意市場銘柄に指定されました。

当社は、過年度決算訂正事項について、事実関係や問題点を踏まえながら、第三者委員会の調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めて原因分析及び改善策の策定を行い、2016年3月15日に「改善計画・状況報告書」として公表し、その後、改善策の実施状況についても2016年8月18日に「改善状況報告書」として公表しました。

一方、当社は、特設注意市場銘柄の指定から1年を経過した2016年9月15日に内部管理体制確認書を両取引所に提出しましたが、両取引所より内部管理体制等の改善に向けた取組みの進捗等についてなお確認する必要があると判断されたことから、2016年12月19日に両取引所より特設注意市場銘柄の指定を継続する旨の通知を受けました。

その後、2016年12月27日に当社子会社における巨額の損失計上の可能性が判明し、これを契機に2017年2月14日以降、四半期報告書の提出時期を二度にわたり延長しました。

これらの事象についても、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めてその原因分析を行い、内部管理体制等の更なる改善に向け、各種施策に真摯に取り組んでまいりました。

特設注意市場銘柄指定から1年6か月を経過した後の2017年3月15日、当社は内部管理体制確認書を両取引所に再提出し、審査を受けていました。その後、2017年10月11日、両取引所より、当社の内部管理体制については、相応の改善がなされたと認められたため、当社株式の特設注意市場銘柄及び監理銘柄（審査中）の指定を解除する旨の通知を受け、2017年10月12日付でこれらの指定が解除されました。

3. 当社における問題認識

3-1 経営方針の歪み、ガバナンスの形骸化、職責・コンプライアンス意識の希薄化

(1) 経営方針の歪み

当社で発覚した不正会計等について、西田氏、佐々木氏、田中氏という財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠けた歴代社長によって目標必達へのプレッシャーが繰り返され、短期的利益を過度に追及する方針を踏襲してきたことが問題として挙げられます。

特設注意市場銘柄指定の原因となった不正会計等が行われていた当時の当社において、歴代社長がカンパニー（現在では分社会社。以下同様）¹社長らに対して達成困難な損益改善を繰り返し要求した原因として、以下のような要因が複合的に作用していたと考えます。

まず、歴代社長は、厳しい事業環境の下、財務状態も良好ではなかったことから、高い目標を求めねば東芝が生き残れないという強い危機感を有していました。また、歴代社長は、同業他社との業績比較や株価動向、及び経営目標の達成などに加え、他の歴代社長に対するライバル意識といった社内外からの評価に対して、強く執着していた可能性があります。さらに、これまで歴代社長がカンパニーに対して損益改善要求を行えば、カンパニーが応えてきたという実績もありました。

一方、特設注意市場銘柄指定の原因となった不正会計等が行われる以前の2006年にWestinghouse Electric Company LLC（以下、「WEC」という。）を買収し、2008年に米国でAP1000を4基受注するなど、原子力関連事業を推進する方針を掲げてきましたが、2011年3月の福島原発事故以降、リスク判断に当たって結果として状況の変化が十分に反映されていなかったことも課題として挙げられます。

また、実質的には前任の社長らが後任の社長を指名する状況になっており、また、経営方針の継続性確保の必要性から、リスク判断に当たって結果として状況の変化が十分に反映されず、経営方針の修正がなされなかったことも課題でした。

加えて、歴代社長による目標必達へのプレッシャーに拍車をかける当期利益を重視した業績評価・予算統制制度が存在していました。具体的には、予算策定の初期段階ではコーポレートからカンパニーに対して目標値が課され、さらに、最終段階では歴代社長からカンパニーに対して事業の実力を超えた目標値の上乗せが課されるプロセスとなっていました。また、カンパニーの業績評価制度についても、短期的な売上・利益の達成度合いを重視する制度となっており、中長期的視点に立った自主自律経営を行いにくい制度となっていました。

¹ 従来の社内カンパニーは2017年10月1日をもって全て分社化し、分社会社となりました。詳しくは2017年4月24日付開示資料「当社社内カンパニーの会社分割による分社化の方針の決定について」をご参照ください。

(2) ガバナンスの形骸化

上記(1)の状況に対し、取締役会、監査委員会、内部監査部門、財務部門等において必要な牽制機能が十分に機能していませんでした。なお、それぞれの監督機関・組織が機能しなかった原因は以下のとおりです。

① 取締役会、指名委員会及び監査委員会における牽制機能の不全

(a) 取締役会

(ア) 体制

従来の取締役会は、過半数を大幅に上回る社内取締役と少数の社外取締役で構成され、会長が議長となって議事を進行しており、社外取締役に対する十分な情報提供も行われていませんでした。したがって、社内取締役による議論が中心となり、社外取締役による議論が活発に行われている状況ではありませんでした。また、社外取締役の選任において専門性の観点から多様化されておらず、経営トップに対して批判的・忌憚のない意見を述べられる人物を積極的に選定しようとする姿勢がありませんでした。

(イ) 審議内容

取締役会では、重要な受注損失案件や、執行役で検討したグループ戦略会議、中計・予算会議の結果について、一応の報告はなされていたものの十分な情報提供ではなかったため、活発な議論を行うまでには至らず、結果として取締役会によるモニタリングが十分ではありませんでした。

(ウ) 執行役の選任基準、選任プロセス

執行役の選任に関して、指名委員会によって選任基準及び選任プロセスが定められていたものの、実質的には経営トップが執行役を選任する状況になっていました。

(b) 指名委員会

(ア) 人選及び人員構成

指名委員会については、社外取締役が過半数を占めていたものの、会長が指名委員に就任しており、かつ、社外取締役に対して十分な情報提供がなされなかったことから、実質的には前任の社長らが後任の社長を指名する状況になっていました。

(イ) 社長選定基準、選定プロセス

指名委員会は、取締役会に提出する社長の選定議案の作成を行っているものの、

原案を現任の社長が提出・説明することになっているほか、選定基準や選定プロセスが明確になっておらず、また、後継者計画（サクセッション・プラン）の策定が明確に規定されていませんでした。

(ウ) 社長の評価・解職プロセス

指名委員会は、取締役会に提出する社長の解職議案の作成を行うものとされていますが、執行役の解職に関する基準やプロセスは一定の規程があるものの、社長に限定した解職の基準・プロセスが明確ではありませんでした。

また、就任期間中の社長を評価し、これをもとに解職を検討するプロセスが明確ではありませんでした。

(c) 監査委員会

(ア) 人選及び人員構成

監査委員会については、歴代 CFO（最高財務責任者。以下同様）が監査委員長に就任していたことで、過去の不正な会計処理や不備のある業務プロセスに対する監査がいわゆる自己監査になってしまう傾向にあり、独立した監査機能の発揮を期待できる状況ではありませんでした。

さらに、監査委員会を補佐すべき監査委員会室についても、人数の面も保持すべき専門性の面も十分な体制となっておらず、監査委員に不足していた財務・経理の専門性を室員が補うこともできていませんでした。

(イ) 内部監査部門からの情報提供

監査委員会は、監査方針において、内部統制システムの整備・機能状況の詳細な調査等を原則として経営監査部による実地調査に委ねており、調査結果については、経営監査部から都度報告を受けることで効率的に監査品質の向上を図る方針でありました。しかし、経営監査部は、後述するとおり、歴代社長の意向に基づく事業コンサルティングに傾注していたため、会計・財務に関する視点から監査を行っておらず、監査委員会が監査・監督する上で必要な情報が経営監査部から上がってきませんでした。

(ウ) 社外監査委員とのコミュニケーション

社内監査委員と社外監査委員との間で、その有する情報に格差があったにもかかわらず、社内監査委員から社外監査委員に対する情報提供が不十分であったことから、社外監査委員が不正な会計処理や不備ある業務プロセスに気付くことがなく、また、これらに対する必要な調査も実施されませんでした。

(エ) 会計監査人とのコミュニケーション

全社的に決算の適正化は一次的に会計監査人の職責であるとの誤った認識の下、会計監査人への積極的な情報提供の必要性を会社全体として十分に認識していなかったことから、監査委員会から会計監査人に対して情報提供が十分に行われていませんでした。

② 内部監査部門における牽制機能の不全

(a) 経営監査部

(ア) 体制と業務範囲

当社では従来、社長直轄組織である経営監査部が内部監査を担うことになっていましたが、会計・財務に関する視点からの内部監査の経験が不足しており、不正な会計処理等について、その端緒となる事実を認識しながらも、会計処理等の問題を明確に指摘できていませんでした。このことは、経営監査部では、歴代社長の意向に基づく事業コンサルティングが最優先され、会計・財務に関する視点からの監査が主たる業務とされていなかったことにその原因があったと考えます。また、2011年に経営監査部の人員削減が行われたことで、事業コンサルティング重視に拍車がかかったという経緯もありました。

(イ) 経営監査部の位置付け

経営監査部が歴代社長の意向に基づく事業コンサルティングに傾注していた原因として、経営監査部設立時の位置付けとして、経営的な視点からの監査を通じた事業改善等の事業コンサルティングを行うことが求められていたことが挙げられます。

(ウ) 内部監査結果のフォローアップ

経営監査部が主要課題を検出した場合、経営監査部から監査対象部門に対して改善要望事項を提示し、改善状況を監査対象部門に説明させ、次回の内部監査で定着状況を確認するプロセスとしていました。しかしながら、経営監査部の指摘に強制力がなく、改善は監査対象部門に委ねられていたなど、十分にフォローアップを行えている状況にありませんでした。また、経営監査部は、検出した主要課題に対する改善状況について、社長及び監査委員会に報告を行うことになっていませんでした。

③ 内部通報制度の不十分さ

内部通報については、リスクマネジメント部及び外部弁護士事務所に窓口を置き、通報内容は適宜、監査委員に報告されていましたが、規程等によって監査委員会への

報告を義務付けていなかったため、全ての通報内容が監査委員に逐次報告されてはいませんでした。また、従業員等に対する、内部通報制度の存在や、通報された情報についての取り扱い、匿名性が厳格に担保されることに関する周知徹底が十分ではなかったこと、及び、内部通報窓口が執行側に設置され、内部通報が執行側の部署によって取り扱われていたために経営トップらに関する通報が行いづらい状況にあったことが原因と考えます。

(3) 職責・コンプライアンス意識の希薄化

財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠けた歴代社長による目標必達への過度のプレッシャーが長期にわたり継続した結果、全社的に経営者の要求を実現することが最大の責務と認識するような風土が醸成されるに至りました。また、財務部は、その上司に当たる歴代 CFO が会計監査人からの指摘事項に対して会計判断や会計処理の適否の線引きを明確に行わず、黙認していた場合もあったことから、財務部の適正な財務報告に対する意識も影響を受けてしまったと考えられます。そのため、過去の決算について、当時としては会計監査人による指摘事項はあったものの最終的に決算が確定できていたことから、許容されない会計処理ではないことの一応の理由付けが可能とその時点で認識していた範囲において、あえて自ら又は会計監査人とともに検証して損失を計上するよりも、歴代社長の意向を優先させてしまっていたものと考えられます。

また、2016年11月には、当社の国内子会社で売上が不正に過大計上されていたことが判明しており、コンプライアンスに対する意識が容易には変わらない状況が認められました。

3-2 経営判断プロセスの課題

当社は、両取引所より、上記3-1に記載の当社の組織全体の問題に起因して生じた内部管理体制上の課題として、経営判断プロセスに関する指摘を受けました。

具体例として、当社は、2006年にWECの全株式を約54億ドルで買収することを決定し、米国でAP1000を4基受注するなど、海外原子力関連事業の成長に注力する方針を推し進めました。しかしながら、海外原子力関連事業で巨額の損失を計上し、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在する結果に至っていることに省みますと、成長ありきや買収ありきの考え方で進めたかつての当社のリスク管理プロセスには、改善すべき課題があったと考えます。つまり、企業買収後の意思決定において、既に成立した企業買収を意識するあまり、リスク認識やリスク負担の許容性の判断に無意識のバイアスがかかっていた可能性があります。

また、2015年には、当時当社子会社であったWEC自身が、旧CB&Iストーン&ウェブスター（以下、「S&W」という。）の買収を当社に提案したことを受け、当社取締役会において、

当該買収の提案を可決・承認しました。S&W の買収に際しては、当時 AP1000 建設プロジェクトが遅延している中で、その改善を図る施策として「買収を行わず、現行の枠組みを維持する手段」と、「買収を行うことでコスト増加を抑制する手段」が比較検討されましたが、現行の枠組みを維持した場合には相当額の損失が発生する可能性が高かったこと、買収により獲得される客先である米国電力会社からの代金の値増しや工期延長等の影響を比較考慮した結果、当時の AP1000 のプロジェクトの状況を打破するためには、WEC による S&W 買収は合理的な手段であるとの結論に至りました。当該買収プロセスにおいては、S&W の株式を所有している親会社と係争中であったことからデューディリジェンスにおいて相手方から開示を受けることができる情報の範囲に制約があり、相応のリスクを負担する可能性があった一方で、建設会社による建設作業中断の可能性があったことや合意成立のためには一体的な解決への各当事者の意欲が維持されていることが必要であるなど、時間的制約への懸念が強かったこともあり、WEC が立案したコスト増加リスクに対する対応策の検証などで詳細なリスク評価に基づく最大リスク負担の許容性の判断ができていなかったという課題を認識しています。

また、2013 年に、当社は、天然ガスの液化に関する加工委託契約を締結し、2019 年から 20 年間にわたり年間 220 万トンのサービス対価支払義務を負担します（詳細については第 178 期有価証券報告書における「事業等のリスク」をご参照ください。）。本件について、当社は、エネルギー事業総合コンサルティング会社及びオイル・ガスの分野で実績を有する法律事務所を起用し、両者の支援の下に契約内容のレビュー及び交渉を行いました。なお、いわゆる「Take or Pay 条項」は LNG 業界において一般的であり、直ちに不合理との評価には結びつかないことはこれらの専門家から確認を得ており、それを前提として、取締役会において当該リスクを踏まえた当否を議論しています。しかし、本件契約は、当時の経営トップが本件の推進に前向きな姿勢を見せる中で締結に至ったものであり、社内で十分な牽制を果たすことは困難でした。また、当時の取締役会の構成（議長が社内出身、社外取締役がマイノリティー、等）等もあり、事業部門からの提案が相当に合理的と見受けられる限り、その提案が否定されることが事実上なかった点は否めません。本件は損失の発生が確定しているものではなく、当社はサービスの提供を受ける LNG の全量について需要家への販売に努めています。結果として負担するリスクが大きく現時点の財務体質には過大な負担となってしまうと見えています。

これらの意思決定を行った当時においても、当社では、関連規程に基づき、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、推進することとしており、経営会議に先立ちビジネスリスク検討会、又はそれに代わる会議においてビジネスリスクが検討され、経営会議の資料でもビジネスリスクとその対策が記載されており、経営判断プロセスにおいて、一応のリスク管理はなされていました。しかしながら、複数年にわたって多額の損失を計上し、継続企業の前提に重要な疑義を生じさせるような事象又は状況が存在する結果に至っていることを省みると、リスク認

識やリスク負担の許容性の判断が必ずしも十分ではなかったと言わざるを得ません。

歴代社長は、世界経済の急激な悪化や、既存事業の収縮といった厳しい事業環境の下、財務状態も良好ではなかったことから、高い目標を求めねば、当社が生き残れないという強い危機感を有していました。このような要因に起因して当期利益至上主義の下、歴代社長が達成困難な損益改善要求を行い全てのカンパニーが毎期における売上規模の拡大及び利益成長を求められる中で、成長ありき、という方針が、特に既存プロジェクトに係るリスクを回避するための手段を検討する局面において、当該手段に係るリスク認識やリスク負担の許容性の判断に無意識のバイアスをかけていた可能性を否定できません。

3-3 会計処理の逸脱と開示体制の問題

当社は、両取引所より、上記3-1に記載の当社の組織全体の問題に起因して生じた内部管理体制上の課題として、会計処理の逸脱と開示体制の問題に関する指摘を受けました。

(1) 会計処理の逸脱

① カンパニー社長の牽制機能の不全

当社で発覚した不正会計等²では、歴代社長、歴代 CFO の他に、一部のカンパニー社長らにおいても、それぞれの領域で生じた事象について、ある時点では認識し、あるいは認識し得る立場にありました。しかし、あるカンパニー社長は歴代社長から、グローバルトップの競合他社に打ち勝つ売上成長を求められ、また、収益が改善しなければ事業の撤退を示唆されるなど、自カンパニーの業績達成に対し強烈的なプレッシャーを受けていました。このような環境下、一部のカンパニー社長は、過去の不正な会計処理の残高等を解消しようとの意向を持っていたものの、これに抗することができず不正な会計処理による利益の嵩上げをやむを得ず容認していました。

② 財務部門による牽制機能の不全

(a) CFO による牽制機能

当社で発覚した不正会計等では、厳しい事業環境の下、歴代 CFO は、会計監査人からの指摘事項に対して会計判断や会計処理の適否の線引きを明確に行わず、黙認していた場合もありました。

さらに、当社では CFO の人事に関して、社長に実質的な権限が集中しており、その社長に対する牽制機能も十分ではなかったことから、社長の意向に反することとなる適正な会計処理を行うことができませんでした。そのため、適正な財務報告の実施という CFO の職責が果たせていなかったと考えます。

² PC 事業部門等における Buy-Sell 取引、社会インフラ事業部門等における工事損失引当金の計上先送り、映像事業部門等における費用計上の先送り、半導体事業部門における在庫評価の問題等が発覚しています。詳細につきましては2015年7月20日第三者委員会報告書をご参照ください。

(b) コーポレート財務部による牽制機能

当社で発覚した不正会計等では、財務部は、歴代社長から予算達成に向けた社内調整を強く求められていたことから、財務部としては、適正な会計処理を行う姿勢を見せつつも、社長の意向に反することとなる適正な財務報告を行うことができませんでした。

(c) 人事ローテーション

当社で発覚した不正会計等では、人事ローテーションが部門を越えて行われていなかったことから、財務部門の仲間意識が強く、部内で不正な会計処理を疑うべき端緒を把握しても、過去の決算を訂正する等の是正措置を検討することはなく、また、監査委員会に対して問題提起をするということも躊躇させることになったと考えます。

(d) 監査委員会及び会計監査人とのコミュニケーション

当社で発覚した不正会計等では、財務部と監査委員会との情報共有に関しては、報告対象が社内監査委員に限定されており、報告内容は四半期ごとの決算の概要等のみであるなど、監査委員会が監査・監督する上で必要な情報を提供することができていませんでした。また、会計監査人との間で十分なコミュニケーションをとっていませんでした。

(e) カンパニー経理室による牽制機能

当社で発覚した不正会計等では、財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠けた歴代社長及びカンパニー社長による過度のプレッシャーが長期にわたり継続した結果、カンパニー経理室の適正な財務報告に対する意識も影響を受けてしまったと考えます。

また、カンパニー経理室は、あくまでカンパニー内の一組織であって、カンパニーの業績向上というカンパニー社長と共通の目的を有しており、加えて、カンパニーCFOの人事権をカンパニー社長が有していたこともあり、適正な財務報告よりも歴代社長の意向を優先させていたものと考えます。

③ 内部統制の不備

(a) 業務プロセスの整備不足

当社で発覚した不正会計等では、業務プロセスに関する内部統制は、例えば、設定されていたコントロールが「上長が承認する」といったものしかなく、全体とし

て不正に対応するものとなっていないなど、適切に整備されていませんでした。また、重要性の高い主要4領域（工事進行基準、Buy-sell 取引、C/O（キャリーオーバー）及び在庫評価）に関する会計処理基準が十分ではなく、特に工事進行基準に係る会計処理では、具体的な裏付けのない原価低減を総費用の見積りに織込むなど厳格性を欠く運用がなされたケースもありました。

また、J-SOX 導入当初は想定していなかった取引事象等に関して、これらのリスクを評価した上での業務記述書やコントロール設定の見直しが十分に行われていませんでした。

これらの背景には、財務報告に係る内部統制の有効性評価に関する基本方針の策定や社内カンパニー等に対する施策展開、支援、推進を担当するコーポレート J-SOX 推進担当部門における経営効率の観点からの大幅な人員削減もありました。

（b）内部統制の評価

カンパニーの J-SOX 評価者が内部統制の評価を行うための専門教育を受けておらず、必要な知見を有していなかったため、事業部門全体による内部統制上の不正を看破することができませんでした。

（2）開示体制の問題

WECにおけるのれんの減損損失の発生に関する開示が2015年11月までの間2年以上遅延したことや、不正会計等に関する開示が休日や深夜に行われたことの原因は、開示に対する会社としての基本理念が明確にされていなかったことに加え、カンパニーを含めた全社的な情報収集・開示の判断・承認のプロセスが明確に規定されていなかったことにあると考えます。また、情報取扱責任者と関係部門の役割分担も不明確であり、開示に深く関係する部門の従業員に対する積極的な開示姿勢や知識に関する教育も不足するなど、開示体制の整備・運用が十分ではありませんでした。

3-4 子会社（特に海外子会社）管理の脆弱さ

当社は、両取引所より、上記3-1に記載の当社の組織全体の問題に起因して生じた内部管理体制上の課題として、子会社管理（特に海外子会社）の脆弱さに関する指摘を受けました。

当社は、「東芝グループ経営理念」及び「東芝グループ行動基準」に基づき、グループ・グローバル経営管理を進めてきましたが、WECの燃料工場における社内規定を超えるウラン含有物検出に関する東芝本社への報告遅延や、WECにおけるS&W買収に係る巨額の損失計上等の事案が発生しました。これらの事案の根本原因として、従来まで国内外を含む傘下会社に対しては、事業軸（カンパニー）からの指示・報告に加えて、全社展開の方針、地域間連携を図ることを目的とした現地統括会社による指示伝達・情報収集を通じたグルー

プ・グローバル経営管理体制を執っていましたが、当社としてのグローバル経営管理に関する基本的な考え方が不明確であったこと、特に M&A により取得した海外大規模子会社を中心に、情報連携・ガバナンス体制に不十分な点があったと考えます。

4. 問題に対する改善策の内容と実施状況及び現状での課題認識

4-1 経営体制の強化、経営方針の見直し、ガバナンスの強化、職責・コンプライアンス意識の強化

(1) 経営体制の強化、経営方針の見直し

事業実態に反した非合理的な経営目標を要求する等の経営トップによる暴走や歪んだ経営方針が無批判に踏襲されていくことを牽制・抑止するため、以下のような対応を実施し、経営体制を強化し、経営方針の見直しを図っています。

① 指名委員会の牽制機能の強化

指名委員会は、委員の構成を独立社外取締役のみとし、社長の後継者計画（サクセッションプラン）の策定及び社長信任調査の実施等を含めた選任基準・プロセスの明確化を図りました。

(a) 指名委員会の構成

取締役の選任及び社長の選定に関して、より客観性及び透明性のある選定基準、選定プロセス及び解職プロセスとするため、指名委員会は原則として5名程度の独立社外取締役のみにより構成することとしました。また、指名委員会は、経営に関して高い専門性を有する社外取締役及び監査委員長を含めて構成することとしました。

具体的には、2015年9月30日開催の取締役会において、5名の独立社外取締役（小林喜光、伊丹敬之、池田弘一、前田新造及び佐藤良二）を指名委員として選任しました。2017年9月末時点においても、指名委員4名（小林喜光、池田弘一、前田新造及び佐藤良二）全員が独立社外取締役として活動しています。なお、指名委員会が社外取締役のみで構成されることから、社外取締役に対して適切に社内の実情が伝達されるよう、以下の方策を実施しています。

(ア) 社長の指名委員会への陪席

社長は、実際の指名委員会決議の議決に加わりませんが、必要に応じて指名委員会に陪席し、必要な情報伝達を行っています。

(イ) 常勤監査委員による情報収集

監査委員を兼務する指名委員である佐藤良二が2016年4月1日より常勤となり、

指名委員・監査委員長として従来以上に効果的に業務執行の適正性に関する情報収集を行っています。

(b) 指名委員会の機能強化

指名委員会が社長の選定案を策定するプロセスを明確化し、プロセスの一環として、上級管理職による社長信任に関する調査を実施するとともに、指名委員会が社長の後継者計画（サクセッションプラン）を策定しています。

また、執行役の選任について、選任基準を指名委員会が策定し、取締役会が決定するプロセスとしました。

具体的には以下の施策により、社長の選定プロセス及び解職プロセスを明確化し、客観性、透明性が高く、経営者からの過度のプレッシャーに左右されないプロセスを通じて、社長の選定案が策定されることとなりました。

(ア) 社長信任調査の実施

2016年1月及び2017年4月に、約100名の経営幹部を対象に社長信任調査を実施しました。指名委員会が社長選定議案を策定する際には、当該調査結果も参考に検討しました。

(イ) 後継者計画（サクセッションプラン）の策定

2015年12月に関連規程を改訂して、指名委員会が社長の後継者計画を策定することを明確化しました。2016年6月に取締役会に提出した社長の選定議案の作成に係る同後継者計画の検討に当たっては、上記2016年1月に実施した社長信任調査の結果を参考としつつ、候補者検討リストに基づき面談等を実施し、指名委員による議論を重ねました。このようなプロセスは、2017年度以降の社長の選定議案の作成に際しても同様に実施し、2018年度以降も継続していきます。

(ウ) 社長の解職プロセスの明確化

社長信任調査の実施、常勤の社外取締役（監査委員兼指名委員）による情報収集、その他の方法により社長の職務執行の適正性に関する情報を収集できる体制を整えました。その結果、社長の職務執行が適正性を満たさないと判断される場合には、社長の解職議案の作成、取締役会への提案を含む権限を指名委員会が適切に行使することとなります。

(エ) 執行役の選任プロセスの改善

2015年12月に関連規程を改訂して、執行役の選任基準は指名委員会が策定するプロセスとし、執行役の選任案は取締役会が決定することとあわせて客観性、透

明性が高いプロセスを構築しました。

② 社長月例の廃止及び業績報告会の新設、予算統制等の見直し

(a) 社長月例の廃止及び業績報告会の新設

予算策定プロセスの見直しにあわせて、短期的な損益に関する数値上の改善見込みを議論していた社長月例を廃止し、新たに、キャッシュ・フローを中心とした実績値をもとに、将来の業績改善に向けた討議を行う場として、「業績報告会」を新設しました。これにより、社長からの不適切なプレッシャーにより、不正な会計処理を容認するといったことが生じない体制としました。

具体的には、2016年4月に関連規程を改訂し、その基本理念を、予算に対する業績（実績、見込）の進捗フォローの場とすることを定め、特に資金収支を重点フォロー項目としています。また、業績報告会では、事業環境及び施策等の前提条件との比較を通じた経営分析（予算実績差異分析）を行っています。

(b) 予算統制等の見直し

(ア) 予算策定方針の明確化とプロセスの見直し

当期利益至上主義から脱却し、実力に即した実行可能で合理的な中期経営計画（以下、「中計」という。）や予算を策定する観点から、中長期的視点での予算策定方針を明確化するとともに、カンパニーにおける予算策定プロセスや業績評価制度についても見直しを行いました。

予算策定方針の明確化については、事業収益性の定量評価と事業成長性の定性評価に基づき、成長性の高い事業については集中的に投資を実行し、成長が見込めない事業は見直しを検討する等、事業の集中と選択の方針を明確化するとともに、このような方針を反映した予算策定を徹底しました。

具体的には、これまでの売上・利益拡大を重視したプロセスからキャッシュ・フロー重視のプロセスに改善し、これまでの短期的な当期利益至上主義から脱却を図り、中長期的視点に立った予算策定方針としています。

(イ) カンパニーの業績評価

業績評価を短期的な売上・利益の重視から、中長期的視点とキャッシュ・フローの重視へと変更することとしました。具体的には、営業キャッシュ・フローを評価項目として新たに導入する等、資金を最重要評価項目として位置づけるとともに、将来に向けた中長期的な取組みやリスクコンプライアンス等を定性的に評価する制度に改定しました。あわせて、カンパニーの自主自律経営を促す観点から、カンパニーに対して有利子負債残高の妥当性について事業収益性や投資効率の観点からの説明を求める等、カンパニー自身が責任を持って事業への投資判断

を行うこととしました。

③ 歴代社長による影響力の排除

経営執行に関与する権限は無いものの、社長、会長経験者が包括的な経営サポートの役割を担っていた相談役制度は、社長経験者が退任以降も経営陣に対する影響力を行使することができないよう、制度を廃止しました。また、取締役会の議長を会長から社外取締役に変更することで、社外取締役が自由闊達に発言しやすい環境の醸成に努めています。なお、従来の役員退任者が一律に就任する顧問制度を廃止し、グループとして必要なミッションを有し対外活動をする中で東芝の立場が不可欠な場合、指名委員会の同意を得た上で必要な役職に任命することにしました（なお、その場合においても経営には関与しません。）。

(2) ガバナンスの強化

事業実態に反した非合理的な経営目標を要求する等の経営トップによる暴走や歪んだ経営方針が無批判に踏襲されていくことを牽制・抑止するため、以下のような対応を実施し、ガバナンスを強化しています。

① 取締役会

取締役会の機能は、「執行に対する監視、監督」と「会社の基本戦略の決定」であることを改めて確認するとともに、取締役会議長には社外取締役が就任し、取締役の過半数を社外取締役とする、社外取締役を中心とした取締役会の構成としました。加えて、これまで取締役会に対する報告事項が明確でなかった状況を改善するため、報告事項の明確化及び内容の充実を図りました。詳細は、以下をご参照ください。

(a) 取締役会の構成

(ア) 取締役の人数（員数）について減員すること

実質的かつ充実した審議を可能にするため取締役の人数を従来の16名（定款上は20名以下）から、11名程度に減員することとしました。

具体的には、2015年9月30日開催の臨時株主総会において、11名の取締役を選任しました。また、2016年6月22日開催の第177期定時株主総会では、10名の取締役を選任しました。

取締役の人数を減員したことにより、16名であった当時に比べて、取締役会は、個々の議案について本質的な問題点に関する議論を行うことができるようになりました。

(イ) 取締役の過半数を社外取締役とすること

取締役会の議論を活発にし、「執行に対する監視、監督」機能の実効性を担保するため、取締役の過半数を社外取締役とすることとしました。

具体的には、2017年9月末現在で9名の取締役を選任し、そのうち6名が社外取締役となっています。この結果、取締役会の議案に関して、仮に問題がある場合は、社外取締役のみで否決することができるようになる等、取締役会の執行に対する監視、監督機能の実効性を担保しています。

(ウ) 取締役の専門性に関して多様性を確保すること

取締役会による監視及び監督が不十分であったとの認識に基づき、経営者、会計専門家、法律専門家、その他有識者を社外取締役に選任し、取締役の専門性の多様化を図ることとしました。

具体的には、2017年9月末現在、社外取締役として法律専門家（元最高裁判事であり現弁護士）1名（古田佑紀）、公認会計士2名（佐藤良二及び野田晃子）及び経営者3名（池田弘一、小林喜光及び前田新造）の計6名を社外取締役として選任しています。

これにより、訴訟やコンプライアンス関連の問題に関しては、法律専門家である社外取締役を中心に問題を検討することが可能となりました。また、財務、会計及び監査関連の問題に関しては、公認会計士である社外取締役を中心に問題を検討することが可能となり、経営全般に関わる問題に関しては、経営者を中心に問題点を検討することが可能となりました。

(エ) 社外取締役を取締役会の議長とすること

執行に対する監視、監督機能の実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役から取締役会議長を選定することとしました。

具体的には、2015年9月30日開催の取締役会決議に基づき、社外取締役である前田新造が取締役会議長に就任しました。また、翌年の2016年6月22日開催の定時株主総会後に最初に招集された取締役会の決議に基づき、引き続き社外取締役である前田新造が取締役会議長を務めています。

社外取締役が取締役会議長であることによって、社外取締役が自由闊達に発言しやすい環境が醸成され、その結果、取締役会による経営トップらに対する監督機能が強化されています。

(b) 取締役会による監督機能の強化等

(ア) 社外取締役支援体制の強化

監査委員会室の機能を、監査委員会の支援だけではなく、社外取締役への支援

にまで拡大し、人員も増強するとともに、監査委員会室の調査権限を拡充し、独立性のある外部専門家（法律専門家、公認会計士）を利用する等、社外取締役の報告徴求、調査機能を強化しました。

その結果、監査委員会室は社外取締役からの指示に基づき、都度、関係部門から情報を聴取し、また、業績報告会資料の入手及び配付を行っています。また、独立性のある外部専門家（法律専門家、公認会計士）を利用することにより、監査委員会の情報収集の強化や、監査委員会独自の調査機能を強化しています。

（イ）業績報告会の内容の展開

不正会計の原因となった各取引が行われていた当時に開催され、「チャレンジ」の指示がされていた社長月例を廃止し、新たに、キャッシュ・フローを中心として実績値を基に将来の業績改善に向けた討議を行う場として業績報告会を新設しました。また、業績報告会の議事録を社外取締役にも提供し、社外取締役がその議論の内容を把握できるようにしました。

（ウ）取締役評議会の設置

社外取締役のみで構成される会議体である取締役評議会を設置し、主要経営課題について、社外取締役間、又は、社外取締役及び執行側とのフリーディスカッションを通じて、議題に関する議論を深めるとともに、社外取締役相互の情報及び問題意識の共有化による社外取締役の機能強化及び取締役会の活性化を図っています。加えて、取締役会付議事項の事前説明会として、取締役会に上程される議案や当日の進行等に関する説明を執行側及び事務局から行い、議案について理解を深め、取締役会での十分な審議及びそれによる取締役会の実効性向上を図っています。

なお、これまで、取締役評議会は月に平均して2、3回開催しており、活発な議論が行われています。具体的には、取締役評議会の中では、中期的な経営課題（戦略、ガバナンス、事業ポートフォリオ等）や短期的に想定される重要な意思決定項目（M&A、減損等）ならびに危機管理及びリスクマネジメントに関する事項（各種争訟等）についての協議を行っています。さらに、取締役会での決議、報告事項のうち、社外取締役の関心事項をテーマとして選択の上、取締役評議会において先行して議論も行われており、これら議論を経た後に、取締役会で改めて審議し、決議を行っています。

（エ）取締役会報告事項の明確化、内容の充実

取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役会への報告事項にこれまで報告対象となっていなかった月次業績に関する事項を加えるとともに、従前からあつ

た損失発生リスクの管理やコンプライアンス等に関する項目については、金額基準を設ける等、より具体的な報告基準を設けました。

具体的には、2015年12月に関連規程を改訂して、報告事項に中計、当年度の経営計画、経営計画の達成状況等の業績、工事進行基準適用案件のうち重要な工事損失が発生又はそのおそれのある案件に関する事項、法令違反及び行動基準違反等重要なコンプライアンスに係る事項等を報告事項として規定し、都度、取締役会に報告されています。

② 指名委員会の牽制機能の強化

詳しくは、上記「4. 問題に対する改善策の内容と実施状況及び現状での課題認識 4-1 経営体制の強化、経営方針の見直し、ガバナンスの強化、職責・コンプライアンス意識の強化 (1) 経営体制の強化、経営方針の見直し ①指名委員会の牽制機能の強化」をご参照ください。

③ 監査委員会による監視の強化

監査委員会においては、当社におけるこれまでの数々の問題への反省から、当社のガバナンスに対する監視・監督態勢を一層強化することにしました。そのために、次のとおり、高い専門性を有する社外取締役を含めた独立社外取締役のみで監査委員会を構成するとともに、監査委員会室の人員を強化し、監査委員会室及び新設した内部監査部を直轄する等の施策を講じました。

(a) 監査方針の明確化

2015年9月30日以降の監査委員会では、適正な財務報告に対する監査委員会の監督機能を強化するため、内部監査部とも方針を共有のうえ、監査方針において不正会計の再発防止及び財務報告に係る内部統制を重点監査テーマとして設定することとしました。また、監査委員会は、事業等のリスクに偏らず、会計及び財務に関するリスクも十分に考慮したリスク評価を行い、これに応じて監査計画を立案することとしました。

具体的には、2015年度下期以降の監査方針では、(i) 再発防止策の対応状況の監視、検証及び(ii) 会計監査を重点監査事項として設定し、その他の重点監査事項は、(iii) 内部統制監査(財務情報・開示情報等の信頼性の確保)及び(iv) 適法性監査(コンプライアンス及びリスク管理)としています。

なお、最新の2017年度監査方針(4月27日付採択)では、上記の(i)から(iv)に加え、①ビジネス面の重要施策(海外事業でのリスク遮断・低減、重要海外現地法人のマネジメントを含む)、及び②内部管理体制の強化に向けた追加施策(グローバル経営管理、コンプライアンス意識の浸透、リスクマネジメント、個別会計問題

等)も重点監査テーマとしています。

また、2015年9月30日の新体制発足以降、監査委員会では、検出されたリスクに基づき、リスクアプローチによる監査計画の立案、実施を行っています。

(b) 監査委員会の構成について

歴代 CFO が監査委員長に就任することで過去の会計処理に対する監査がいわゆる自己監査に陥る可能性を絶つことを目的として、原則として5名程度の独立社外取締役のみで構成することとしました。

具体的には、2015年9月30日開催の取締役会で、監査委員4名を選任しましたが、4名中3名が独立社外取締役³です。なお、2017年9月末時点の監査委員は3名となっており、全員が独立社外取締役です。

なお、監査委員会は、社外取締役が情報収集を行うため、以下の施策を実施しています。

(ア) 常勤監査委員の設置

内部監査部との連携強化、及び監査委員会室による積極的な情報収集に加えて、情報収集体制に万全を期すため、2016年2月の監査委員会で、監査委員長の佐藤良二を常勤監査委員として指名し、2016年4月1日から、常勤を開始しました。監査委員長の常勤化に伴い、監査委員が当社にて勤務する時間が長くなり、各部署とのインフォーマルな打合せを行う機会が増えるなど、各部署とのコミュニケーションの充実を図っています。

(イ) 社外監査委員の執行部門における重要会議への出席

監査委員長の佐藤良二が経営会議等に出席し、執行側の審議状況の監視及び検証を行っています。なお、監査委員長の佐藤良二は、2015年10月の新体制発足以降、重要会議である経営会議に出席しています。

(c) 監査委員の専門性について

監査委員会は、財務、法律について高い専門性を有する社外取締役を含めて構成することとし、会計・財務に関する監査及び適法性監査の機能を強化することとしました。

具体的には、2015年12月に関連規程を改訂して、社外取締役の選任基準として「法律・会計、企業経営等の各分野における専門性、識見及び実績」を要件として

³ 野田晃子のみ、50年以上前に当社の従業員であった経験があるため、会社法改正に伴う経過措置の要件上、2016年6月22日の定時株主総会終結の時までは会社法上の社外取締役ではありませんでしたが、同株主総会の終結をもって社外取締役となりました。

明文化しました。

関連規程の改訂に先行して、2015年9月30日開催の取締役会で、財務に関する知見を有する監査委員として公認会計士である佐藤良二及び野田晃子を、法律に関する知見を有する監査委員として元最高裁判事であり現在は弁護士である古田佑紀を、経営に関する知見を有する監査委員として経営学者である伊丹敬之を選任しました。

また、2016年6月22日開催の株主総会において、伊丹敬之は退任したものの、ほか3名は引き続き監査委員に再任されており、各監査委員は各々の専門的知見を通して、問題点や懸念事項の指摘等を行っています。

(d) 監査委員会の機能強化について

(ア) 内部監査部の直轄化等

経営者の意向により会計、財務に関する内部監査機能が不十分となり、経営者による内部統制の無効化を監査側が十分に牽制できなくなるリスクに備え、内部監査機能を執行側から切り離し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を新設しました。

また、内部監査部の独立性を担保するため、監査委員会が内部監査部の部長の異動に関する請求権及び同意権を有することとしました。

具体的には、2015年9月の監査委員会にて内部監査部を監査委員会の直轄組織とすることを決議し、以降、内部監査部長から監査委員に対しては月次で活動状況報告を行っており、加えて、内部監査部の主要メンバーと監査委員会室の人員との間では原則として毎週連絡会を開催しています。さらに、2015年12月には、監査委員会の決定事項として内部監査部長の異動に関する請求権及び同意権を関連規程に定め、内部監査部の執行からの独立性を担保することで、監査機能の強化に寄与しています。

(イ) 監査委員会の情報収集機能強化

監査委員会室長に担当執行役を配置し、監査委員会の活動を支援する監査委員会室の人員を経理分野の出身者を中心に増員するとともに、外部専門家の利用機会の拡大により、監査委員会自体の情報収集、独自調査機能を強化しました。

監査委員会室の業務執行者からの独立性確保のため、監査委員会室長及び監査委員会室員の異動に関する請求権及び同意権は、監査委員会が有する旨を関連規程に決めました。また、現在、監査委員会室による情報収集・独自調査に当たって外部専門家の意見を活用することができるようになっています。

さらに、監査委員会は、CFO、執行役、部門責任者等に対して、経営や各部門に関する現状等に係る情報を逐次かつ多面的に把握するためのヒアリングを定期的

に実施しています。

(ウ) 内部通報窓口設置による監査委員会の監査機能の強化

執行側に加え監査委員会にも 2015 年 10 月 1 日付で内部通報窓口を設置するとともに、監査委員全員に、執行側の窓口に通報されたものを含めた全ての内部通報に対するアクセス権限を付与しました。また、会計に関する内部通報については、その内容を遅滞なく会計監査人に共有しています。

監査委員会に直接内部通報を行うことができるようになったことで、執行側に通報しにくい案件に関しても通報を行いやすくなり、不正会計のような経営トップの意向から生じた社内の問題に関しても、内部通報により事前に発見し、対策を講じることが可能となりました。

また、監査委員会が執行側の内部通報についてもアクセスし、調査報告指示をすることができるため、執行側に通報が行われた案件のうちに、監査委員会が対処すべき問題がある場合に監査委員会が事実関係を把握できない、といった事態が生じることを免れることができるようになりました。

これに加えて、会計に関する内部通報は、その内容を遅滞なく会計監査人に共有することとしているため、外部から分かりにくい方法で行われた不正な会計処理であっても内部通報が行われることで、会計監査人の知るところとなり、遅滞なく問題に対処することが可能となっています。

(エ) 会計監査人等との連携強化

監査委員会と会計監査人との間の活発な議論を可能とする議題設定を行い、更なる連携強化を図っています。また、決算前に、CFO と主計部長が会計監査人との間で主要な会計上の論点を整理し、その協議内容や決算時の進捗状況についても、決算前の段階から、監査委員会に対して報告を行っています。その上で、監査委員会は、会計監査人から会計監査方針、四半期決算・年度決算監査の経過報告や結果説明を受け、さらに、財務報告に係る内部統制のディスカッションを行い、連携及び情報交換を行っています。

これらの施策により、会計監査人の監査手続きの詳細な課題や会計リスク情報を、監査委員会、内部監査部及び会計監査人の三者で共有し、会計監査人が会計処理上の問題点を早期に把握するなど、監査委員会と会計監査人の連携を十分に確保しています。

(e) 監査委員会による改善状況の継続的なモニタリングについて

当社では、2017 年 10 月 12 日に、両取引所より特設注意市場銘柄の指定解除を受けましたが、全ての改革が完全に遂行されたわけではないと認識しています。また、

内部管理体制の強化にゴールはなく、その他の施策についても、外部環境、事業内容の変化に応じ、常に最善の管理体制と運用が実施できるよう目指す必要があります。そのような状況下において、監査委員会では、当社の内部管理体制の改善が後退することなく継続的に実施されているかについて、モニタリングしていく考えです。

④ 内部監査部による牽制の強化

(a) 内部監査部の職責の明確化

従来の経営監査部を廃止し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を新設しました。そして内部監査部の業務を、会計監査、内部統制監査、適法性監査及び妥当性監査に限定、集中し、従来の経営監査部が担っていた事業コンサルティング業務は、経営企画部を中心としたスタッフ部門に移管することで、内部監査部の機能と職責を明確にしました。

2015年9月30日の内部監査部の発足に当たり、内部監査部による会計に関する監査業務が十分に行われるように関連規程を改訂しました。これにより、過去に発覚した不正会計のような事象が発生した場合に、問題のある業務を発見し、是正することが可能となりました。

(b) 内部監査部の構成（専門性の強化）

公認内部監査人（CIA）取得の推進や専門研修を通じた内部監査人の専門性を担保するとともに、経理、IT等出身者を中心に、バランスの取れた人材配置を行っています。また、資格取得を推進するために、外部教育機関の教育受講及び受験費用、資格維持のための費用については、全部又は一部を会社負担としました。さらに、専門研修として内部監査部員には、内部監査、内部統制、会計、コンプライアンスに関する講座の受講を義務付けています。

(c) 内部監査部の機能強化について

(ア) 内部監査部の独立性の担保

内部監査機能を執行側から切り離し、内部監査部を監査委員会の直轄組織として新設しました。

また、内部監査部の独立性強化の一環として、これまで監査委員会は、経営監査部長の人事について事前説明を受けるのみでしたが、今後は、監査委員会が内部監査部長の異動に関する請求権及び同意権を有することとしました。

(イ) 人員増等による機能強化

内部監査部の人員は、2017年9月末時点で49名が在籍し、20名の外部専門家

を積極的に活用することにより、質的、量的に必要な監査要員を確保し、その機能強化を図っています。

(ウ) 監査指摘事項のフォローアップの徹底

内部監査の指摘事項に対して十分なフォローアップが行われていなかったことを省み、改善事項の確認を行うことを関連規程に明記するとともに、2016年4月以降に実施しているフォローアップ監査の結果、及び指摘事項の改善状況について、その全件を監査委員会に報告することで、継続的なフォローアップを徹底しています。

これにより、内部監査部のフォローアップが不十分となる事態を防止するとともに、被監査部門が改善を行わないという事態を防止する体制としました。

(エ) カンパニーに対するモニタリング強化

内部監査部門が適時にカンパニーに関する情報を収集できるように、内部監査部門が、カンパニーの重要会議に出席し、日常的にモニタリングを行っています。また、確認すべき事項を認知した場合には監査内容に反映させることで効果的な内部監査を実施しています。

具体的には、内部監査部内の各グループ長が担当するカンパニーの月次報告会議等にオブザーバーとして参加しており、その内容等を部内の会議で内部監査部長に報告しています。また、会議等で深刻な事項を認知した場合は、監査委員会へ速やかに報告し対策を協議することとしています。

⑤ 内部通報制度の拡充と周知徹底

執行側にある既存の内部通報窓口に加え、監査委員会直通の内部通報窓口を設置しました。

また、これまでは、従業員等による内部通報が十分に行われていなかったことを省み、内部通報制度の存在や通報された情報の取り扱い、匿名性が厳格に担保されることに関する一層の周知徹底を図るとともに、トップメッセージを発信することで内部通報制度の利用を励行する等、更に通報しやすい制度の運用に努めています。なお、直近で実施した従業員アンケート調査での「内部通報制度（リスク相談ホットライン制度）」の認知率は、99%でした。

⑥ 会計コンプライアンス委員会の設置

不正な財務報告に関するリスクを評価及び検討し、執行側で内部統制を確認及びフォローアップしていくための仕組みとして、2016年3月に会計コンプライアンス委員会を設置しました。

会計コンプライアンス委員会においては当社グループにおける会計コンプライアンスの体制構築、推進、評価及び改善に関する事項の検討を行っています。

また、同委員会を設置して以降、財務報告に係る内部統制の全社的な有効性評価は、同委員会にて検討し当該結果をもって社長及び CFO が実施することとしました。同委員会においては、社長を委員長とし、監査委員会室及び内部監査部をオブザーバーとしており、不正な財務報告につながる端緒を適時に把握し、内部統制に脅威を与えるリスクを早期に発見するとともに、関連部門と連携し、対応策を指示及び検討します。また、課題の取り扱い、改善に向けた段取り及び対応策の進捗をモニタリングし、継続的な内部統制の改善を図っています。

(3) 職責・コンプライアンス意識の強化

① マネジメント・従業員の意識改革

(a) マネジメントの意識改革

歴代社長及び執行役における適正な財務報告に対する意識の欠如や歴代社長らの意向を優先したことによる財務、経理部門における適正な財務報告に対する意識の低下等の複合的な要因が相俟って、過去に不正会計が発生したことから、当社では、2015年9月30日に、企業風土の改革を主導するための組織として「経営刷新推進部」を社長直轄組織として新設しました。経営刷新推進部では、企業風土改革施策の企画、立案、推進に加え、経営幹部及び従業員意識改革、ダイバーシティ推進ならびに経営刷新に関する制度企画、情報展開及び教育研修や、CSRの施策企画推進及び社会貢献活動を実施しています。

マネジメントの意識改革としては、経営トップ自らが財務報告の重要性を改めて認識するとともに、経営者としての姿勢を明確にし、全社への浸透を図ることで不正会計の再発を防止するため、全役職員に対して企業風土改革に向けたメッセージを継続的に発信しています。

さらに、経営幹部の意識改革のため、経営幹部を対象とした意識改革研修を行っています。

具体的には、適正な財務報告やコンプライアンスの重要性に関する意識改革研修を継続実施するとともに、新任事業部長、新任経営職、新任管理職等を対象とした会計コンプライアンス研修等も継続実施することで、マネジメントの意識改革を図っています。

マネジメントを対象とした意識改革研修の主な実績は下表のとおりです。

研修名	対象	主な内容	実績
経営幹部セミナー	経営幹部（執行役、カンパニー社長、国内連結グループ会社社長、事業所長・工場長等）	コンプライアンス意識の浸透や企業風土等をテーマに社内外講師による講演やグループ討議を実施	15年度：約 500 名（3 回） 16年度：約 600 名（3 回） 17年度：約 300 名（1 回） 計：約 1,400 名（7 回）
意識改革研修	当社及び国内グループ会社経営幹部、海外現法責任者	経営幹部セミナーと同等の内容を展開	15年度：約 900 名 16年度：約 500 名 計：約 1,400 名
事業部長研修	当社及び国内主要会社の事業部長	健全な経営基盤構築、コンプライアンス意識の再徹底等	16年度：約 80 名 17年度：約 10 名 計：約 90 名
会計コンプライアンス研修（eラーニング）	海外現地法人の経営幹部	会計コンプライアンス、適時開示の必要性等を徹底	15年度：約 1,000 名 16年度：約 4,000 名 計：約 5,000 名

（注）実績の人数は延べ人数を記載しています。

17年度については、上期の実績を記載しています。

これに加えて、経営幹部について、本人の成長と健全な組織作りにつなげるために、2016年3月期より、リーダーシップの資質を多面的、客観的に評価調査する360度サーベイを実施しています。

（b）従業員の意識改革

従業員の意識改革のため、以下の施策を継続実施しています。

（ア）階層別、職能別教育

従業員に対し、会計コンプライアンスの実効性を高めるため、役職、業務内容に応じた階層別、職能別教育を継続的に実施しています。

今後も、全従業員を対象とした会計コンプライアンス教育や、階層、職能別研修と、経営幹部向けの研修を併行して行うことで、社内の上位階層から意識改革の浸透を図り、風通しの良い企業風土を醸成していきます。なお、従業員を対象とした意識改革研修の主な実績は下表のとおりです。

研修名	対象	主な内容	実績
会計コンプライアンス教育（eラーニング）	全従業員（当社及び国内連結グループ会社）	適切な財務報告、適時開示の必要性、会計コンプライアンス等	15年度：約 220,000 名（2 回） 16年度：約 200,000 名（2 回） 17年度：集計中 計：集計中
会計コンプライアンス教育（節目研修）	当社及び国内主要会社の従業員（管理職への昇格時等に必須研修として受講）	ケーススタディ等によるワークショップでの会計コンプライアンス教育	16年度：約 4,000 名（126 回） 17年度：約 1,000 名（34 回） 計：約 5,000 名（160 回）
CSR 職場ミーティング	全従業員（当社及び主要関係会社）	不正会計問題の根本原因や、より良い職場作りに向けた今後の取り組み等を職場単位で議論	15年度：約 90,000 名 16年度：約 85,000 名 計：約 175,000 名

（注）実績の人数は延べ人数を記載しています。

17年度については、上期の実績を記載しています。

（イ）会計コンプライアンスワークショップの実施

2016年3月に、経理部門以外で会計処理に関わる事業企画部門、営業部門等のグループ長などを対象として、ケーススタディを通じ自部門の会計リスクを認識し、その原因及び対策についてディスカッションを行う、会計コンプライアンスワークショップを開催しました。

2017年3月期は、各カンパニーの状況・要望に合わせ、会計コンプライアンスワークショップの研修内容をカンパニーごとにカスタマイズして対応し、会計問題を越えた広義のコンプライアンス徹底の重要性を鑑み、実際に発生した実例を用いて職場ミーティング及びeラーニング（全従業員向け）を優先して実施しました。

（ウ）意識調査の実施

2016年8月から9月にかけて国内の54社、約7万人の従業員を対象に意識調査を実施し、全体の結果を当社社内サイトに掲載しました。調査結果は経営幹部と共有し、経営幹部自らの意識と行動変革を促しています。

現在は、会社ごとに明らかになった課題について、各社にて改善に取り組んでいます。今後も、継続して意識調査を実施し、従業員の意識をモニタリングしな

から企業風土変革に取り組んでいきます。

加えて、経営幹部全員及びサンプル抽出した従業員を対象に、緊急で取り組むべき課題に対する改善度合いを定期的にサンプル調査する調査を2016年3月以降5回実施しました。

(エ) 経営側からのメッセージの発信

社内報やメールによって、全従業員に対して継続的に経営側からメッセージを発信しています。メッセージにおいては、再発防止策の概略や経営状態の説明等を行い、全社で一丸となって、当社の再生に向けた施策に取り組んでいくことを呼びかけています。

② 厳格な処分の実施

コンプライアンス意識徹底のため、マネジメント・従業員によるコンプライアンス違反等に対しては、従来の同等案件と比して数段階厳格な処分を実施しています。

なお、当社の不正会計問題については、任務懈怠が認められた歴代社長及び歴代CFOら5氏に対し、2015年11月7日、当社が受けた損害の賠償を請求する訴訟を東京地方裁判所において提起しました。当該訴訟は、5氏に対し、総額で32億円の支払いを連帯債務として請求するもので、現在も同裁判所において審理中です。

4-2 経営判断プロセスの強化

当社は、WECにおいてS&W買収に係る巨額の損失を計上するなどの結果に至っていることからすれば、経営判断のプロセス上におけるリスクの検討が必ずしも十分でなかったことを省み、重要な経営判断を行う際には十分なリスクの分析・評価を必ず行うこととするため、リスク分析・評価を専門とする組織（外部有識者の知見も活用）を設置し、同組織の分析・評価を踏まえて取締役会等で審議するなど、以下のように意思決定プロセスを見直しました。

(1) ビジネスリスクマネジメントについての基本的な考え方を再認識・再徹底

ビジネスリスクマネジメントの重要性を社内で周知するため、基本的な考え方を意思決定の原理・原則として権限基準規程に制定し、これまでの事象を踏まえ、執行役の意思決定は当社グループの持続的成長及び企業価値の向上に資するものでなければならぬ等の経営におけるコミットメント、許容できるリスクリミット、フレームワーク・撤退の考え方を明記しました。また、全社ビジネスリスクマネジメント体制の構築・推進・維持を規定したビジネスリスク管理規程に前述の意思決定の原理・原則に従うことを明記しました。

さらに、リスクマネジメントの重要性についての認識を浸透させ、経営におけるコ

ミットメントを果たすために、役員、コーポレートスタッフ部長、カンパニーや東芝グループ会社の経営幹部に対して研修等を実施します。また、問題のあった事象を風化させないため、役員・事業部長に対する研修項目にビジネスリスクマネジメントに関する研修を追加し、今後各案件を取り上げたケーススタディ教材を作成することとしました。なお、このようなビジネスリスクマネジメントの遂行状況等を事業責任者の評価における考慮事項とする運用を始めています。

(2) ビジネスリスクマネジメントのフレームワーク整理

ビジネスリスクマネジメントの強化に向け、2017年以降、以下のとおり意思決定プロセスの変更、最大リスク・モニタリング項目の審議内容への追加、意思決定基準の強化、ビジネスリスク管理組織の新設及びビジネスリスクに関する関連ルール・関連規定のビジネスリスク管理規程への一元化を行い、ビジネスリスクマネジメントの強化・徹底を図りました。

① 意思決定プロセスの変更

合同スタッフ部門検討会・ビジネスリスク検討会・コーポレート経営会議・取締役評議会・取締役会等の意思決定プロセスにおいて、意思決定前のリスク項目の確認と対応策の妥当性のチェックを強化し、ビジネスリスク検討会において、ビジネスリスクの観点での意思決定会議への上程可否判断を行うことにしました。なお、このビジネスリスク検討会には、外部有識者が必ず出席することにしており、その知見を活かす仕組みにしています。

具体的には、カンパニー等の提案元にて検討されたビジネスリスクの検討状況をビジネスリスク検討会にて確認します。この段階で検討が不十分な場合には、コーポレート経営会議への上程が認められません。その後、執行側はコーポレート経営会議にて決裁を行い、監督側は取締役評議会での議論を踏まえ、取締役会で決議しています。

ビジネスリスク管理徹底の効果として、カンパニー等の提案元のビジネスリスクに対する意識が向上しており、ビジネスリスク検討会における提案元からのビジネスリスク記載項目数が増加しています。具体的には、2017年度開催のビジネスリスク検討会において、1案件当たりの提案元からのビジネスリスク平均記載項目数が、2016年度と比較して約2倍に増加しています。なお、提案元でもM&A等の大型案件については、外部有識者の活用を行っています。

また、ビジネスリスク検討会のコーポレート側出席者についても意識の向上が図れており、全社意思決定会議に上程すべきかという観点で、ビジネスリスクに関する質疑応答が増加しています。

具体的には、提案元より提示されたリスク・対応策を確認するとともに、他に検討すべきリスクがある・対応策が不明確、と考えた場合は、提案元と当該事項に関する

ディスカッションを徹底的に実施し、追加リスクや追加対応策の審議を実施しています。

このようなビジネスリスク検討会の審議結果は、上述した取締役評議会及び取締役会の場にも共有されており、全社意思決定会議におけるリスク評価に係る議論の活性化に寄与しているものと考えます。

② 最大リスク・モニタリング項目の審議内容への追加

最大リスクを把握した上で決裁を行うようにするため、ビジネスリスク管理規程を変更し、審議内容に追加しました。また定期的に承認後のフォローができるようにするため、同様にモニタリング項目（各カンパニー等の提案元で設定、業績報告会等で定期的にモニタリング）も追加しました。

③ 意思決定基準の強化

書面決裁案件のうち、一定の条件を満たす案件についてはビジネスリスク検討の充実を図るため、全社意思決定会議に決定基準を格上げし、会議体で審議しています。

④ ビジネスリスク管理組織の新設

経営企画部の中に独立した組織として中立性を確保した、ビジネスリスク管理グループを新設し、全社意思決定会議案件におけるビジネスリスク評価に関する

(i) 妥当性確認と確認結果の報告

(ii) リスク評価結果の社長、全社意思決定会議及び取締役会への報告

を外部有識者の知見も活用した上で実施し、ビジネスリスク管理の強化を図っています。

また、当該報告内容は、執行役社長、全社意思決定会議及び取締役会に加えて、取締役評議会にも報告されています。

⑤ 関連ルール、関連規程の一元化

上記①～④は関連規程に追加するとともに、複数のルールや規程で規定されていた事項を、ビジネスリスク管理規程に網羅的に記載、一元化することで、社内に周知・徹底し、更なるビジネスリスクマネジメントの強化を図っています。

⑥ ビジネスリスク検討会活性化のための運用改善

ビジネスリスク検討会においては、当日の議論を活性化させるため、資料の事前配布を徹底しています。具体的にはビジネスリスク検討会出席者閲覧用の Web サイトを立ち上げ、事前に会議資料を掲示することで、出席者が内容を把握した上で、議論できるよう運営しています。

(3) 監査委員会によるモニタリング

監査委員会では、常勤の監査委員長による経営会議等への出席（20 頁ご参照）を含める一連の監査活動を通じて検出されたリスクを定期的に取りまとめ、取締役会に報告しており、ビジネスリスクマネジメントについても、カンパニー等のヒアリング等により、モニタリングを強化しています。

4-3 適正な会計報告・開示の体制の強化

(1) 適正な会計報告に向けた取組み

① CFO による牽制機能強化

CFO の社長からの独立性を担保するため、指名委員会に CFO の選任、解任に関する案件に対する拒否権を付与しました。

さらに、監査委員会への報告事項及び報告時期を明確にして、当該報告に係る議事録を作成する等、CFO と監査委員会との連携を決算プロセスに織り込むことによって、CFO の牽制機能を強化しました。

具体的には、決算等に関する事項の監査委員会への報告時期について、改訂前は「社長報告後」と明確でなかったものを、改訂により「社長報告時」と明確化しました。これにより、監査委員会に対して CFO 及び主計部長が、決算速報及び確報（決算後 2 回）を報告することになり、CFO と監査委員会との意見交換が活発化し、CFO 及び主計部の情報共有について特に公認会計士である社外監査委員からの視点が加わり、CFO 及び経理部門の牽制機能を強化しています。

上記に加え、CFO とカンパニー社長との間では、日常業務でのコミュニケーションに加え、業績報告会及び会計コンプライアンス委員会にて意見交換を実施しています。また、内容に応じて、カンパニー社長も会計コンプライアンス委員会に参加しています。

② 主計部による牽制機能強化

(a) 財務会計と管理会計の業務分掌の変更

従来、財務部が、中計の計数の取りまとめ、総合予算の編成及び統制、管理会計、月次業績管理、経理規程の制定及び管理ならびに連結財務諸表等の作成等を所管しており、そのうち、中計・予算の策定に関しては、経営企画部と共同で所管していました。財務会計が管理会計に影響を受けない指揮命令系統の見直しを行うため、2016 年 4 月 1 日付で、財務部を財務管理部と主計部に分離し、財務管理部は、中計の計数の取りまとめ、総合予算の編成及び統制、月次業績管理等の管理会計機能を担い、主計部は、連結財務諸表等の作成等の財務会計機能と税務関連機能を担うこととしました。

(b) 主計部における人員体制の見直し

社外からの会計、税務関連の知見を有している管理職クラスの採用を含めた外部人材登用を拡大することにより、適正な財務報告への意識・知識の向上を図っています。また、自社内の財務会計の知識・経験値不足を補填し、適正な財務報告への意識、知識の向上を図り、かつ、外部からの視点による客観性を確保するため、外部専門家を各カンパニーに配置し、財務会計の質的な底上げを図るとともに、決算に係る情報をコーポレートに集約しています。さらに、人的リソースとして、決算における職場を越えた柔軟な応援体制を整え、決算日程にも配慮することで最大限に円滑な決算を進められるようにしています。

(c) 主計部と監査委員会間・会計監査人間における連携強化

CF0 及び主計部により、監査委員会との間の定期的な協議・情報共有の機会を 2015 年 10 月より以前と比較して増加させ、CF0 及び主計部と監査委員会の連携を強化しています。

また、CF0 及び主計部は、会計監査人との間で、主要な決算上の論点に関する会議を適宜実施しています。これらの会計監査人との協議内容や決算時の進捗状況については、監査委員会に対し、主に決算公表の直前に行う定例の決算説明に加えて、決算前の段階から適切な時期に報告を行っています。

さらに、コーポレートの業績報告会に監査委員会室のメンバーが出席し、財務上の課題は適時に監査委員に情報提供され、監査委員は CF0 及び主計部長とのディスカッションに臨んでいます。

なお、当社は、CF0 及び主計部、監査委員会、会計監査人間における情報連携を行い、三者間での協力・協議に最善を尽くしましたが、2017 年 3 月期決算における工事損失引当金の認識時期について、会計監査人との間で合意に至りませんでした。結果として、会計監査人から 2017 年 3 月期第 1 四半期報告書、第 2 四半期報告書、第 3 四半期報告書について結論不表明の監査報告書を受領し、2017 年 3 月期有価証券報告書については、限定付適正意見が付された監査報告書を受領しました。当該結果は誠に遺憾ではありますが、当社として会計監査人と協調の上、真摯に対応してきたと考えており、今後も引き続き会計監査人と協調し、全面的に監査に協力していきます。

(d) カンパニー経理室による牽制機能強化

カンパニー経理室のカンパニー社長からの独立性を担保するため、2015 年 10 月に関連規程を改訂し、カンパニー経理室を、主計部の直轄組織としました。その上で、従来カンパニー社長傘下に位置づけていたカンパニーCF0 の人事権を CF0 に移

管し、カンパニーにおける財務会計機能の独立性を担保しました。

③ 業務プロセス改革

(a) 会計基準の整備及び運用について

2015年3月期の財務報告に係る内部統制システムに重大な不備があったことを省み、不正な会計処理の発生を防止する機能を強化するため、重要性の高い主要4領域（工事進行基準、Buy-sell取引、C/O（キャリーオーバー）及び在庫評価）を中心に会計処理基準を見直し、関連規程を改訂しました。また、新たな取引を開始するとき等には、その取引に関する会計処理について現場からカンパニー経理室及び主計部に相談すること、ならびにその相談内容を必要に応じて記録することをルール化するとともに、会計処理に関する情報をグループ内で共有しています。

さらに、個々の事案で会計・業務プロセスのルールが周知されていなかったことが当社の不正会計の一因となっていたことを省み、会計コンプライアンスの教育を徹底するとともに、カンパニー経理室及び主計部による会計処理の妥当性についてのチェック体制を強化しました。

(b) 業務プロセスの整備及び運用について

業務プロセスの改善及び強化のため、2015年12月1日にプロセス通達をカンパニー、連結子会社に配信し、統制の追加強化を行いました。また、重要性の高い4領域については、2016年3月期にて業務プロセスの改善、強化を行いました。特に、工事進行基準及び工事完成基準に係る会計処理に関しては、2015年9月30日に社長直轄組織として「プロジェクト審査部」を新設、審査業務が十分に行われるように関連規程を策定し、これにより、工事進行基準案件及び工事完成基準案件に関する受注前、受注後の会計処理の妥当性確保を強化しました。

審査結果は審査結果報告書にまとめ、事業部門長（カンパニー社長、同事業部門長等）に報告しています（写）を内部統制関係部門長、CFO他にも送付）。さらに、四半期毎の決算前に、各期の審査結果、各指摘事項に対する各事業部門の対処状況をCFO、財務管理部長、主計部長に報告すると共に、定期的に社長及び監査委員会に審査結果を取りまとめ、報告しています。

(c) J-SOX法対応の整備

J-SOX法対応がカンパニーで適切に実施されていなかった状況に省み、2015年9月30日付で、当社グループのJ-SOX法対応に関する基本方針及び実施諸施策の企画、立案等をミッションとする内部管理体制強化プロジェクトチームを社長の直轄部門として新設し、コーポレート側のJ-SOX推進担当を増員するとともに、J-SOX推進担当及び各カンパニーの活動をサポートするため、外部アドバイザーを活用してい

ます。

加えて、コーポレート側の J-SOX 推進担当がカンパニー担当者に対して、定期的な研修を実施しました。研修も新任の J-SOX 評価者等の担当者向けだけでなく、J-SOX 実施責任者向けの研修を実施し、また、会計問題を対象とした J-SOX 推進担当者向け教育について、従来に比べ内容及び開催回数の充実を図っています。

さらに、内部監査部が監督側の視点で J-SOX 法対応に必要な体制の整備状況を監査し、J-SOX 推進担当の業務が適切に行われていることを確認しています。

(d) 発見された開示すべき重要な不備への対応

2016 年 3 月期において、当社は、160 項目に及ぶ内部統制の不備が発見された結果、開示すべき重要な不備があるとして、財務報告に係る内部統制は有効ではないとの評価に至りました。発見された不備事項についての改善を行い、2016 年 4 月以降、それぞれ不備の性質に応じた統制が追加されていること、あるいは 2016 年 3 月期に整備した統制によって、2017 年 3 月期第 1 四半期の決算手続きにおいて不備の是正が行われていることを、自己評価に加え、第三者の調査に基づき評価を実施しました。評価の結果、財務報告に係る内部統制の重要な不備が発見されなかったことを確認しました。

また、2017 年 3 月期の財務報告に係る内部統制の評価では、WEC における S&W 買収に係る巨額の損失に関する事項の影響により、財務報告に係る内部統制は有効ではないとの監査人の監査結果となりましたが、上記以外に開示すべき重要な不備は指摘されておらず、2017 年 3 月期末日において WEC グループは当社の連結子会社ではなくなったことから、2018 年 3 月期以降、開示すべき重要な不備は残存していないと考えています。

(2) 開示体制強化に向けた取組み

① 情報開示体制の整備

適時開示に関する基本方針を実現するため、2016 年 4 月に関連規程を改訂し、適時開示に関する具体的な手続き及び業務分担を定めました。情報収集の体制としては、広報・IR 部の下に、情報開示の専門組織である「情報開示推進室」を設置するとともに、カンパニー単位での情報収集責任を明確にさせるため、「カンパニー情報開示推進委員会」を設置し、適時開示となり得る会社情報を収集しています。

加えて、適時開示フローの見直しを行い、責任・役割の明確化を図りました。

さらに、内部監査部が監督側の視点で適時開示に必要な体制の整備状況及び適時開示プロセスを監査し、情報開示が適切に行われていることを確認しています。

② 開示に係る基本姿勢の明確化、規程再整備、周知徹底

開示に対する意識向上を目的として、情報開示に当たっての基本姿勢を明確にする
とともに、開示体制変更に伴う規程再整備、説明会及び研修等を通じた適時開示基準
等の周知徹底を図りました。

③ 情報収集方法の明確化

開示項目、収集基準等の明確化を図ると共に、各カンパニー及びスタッフ部門での適
時開示判定結果を記録、保管、また情報開示推進室へ提出・共有するためのプラット
フォームとして、2016年5月から適時開示管理サイトを運用しています。

4-4 子会社管理の強化

(1) 子会社管理方針の明確化

当社ではグループ会社ごとのリスクを把握するとともに、リスクが高いと判断され
たグループ会社については、コーポレートによる情報連携・ガバナンスを実施してい
くという基本的な考え方を明確化しました。

(2) コーポレートによる情報連携やガバナンスの改善

① 報告基準の明確化

上記方針に従い、子会社からコーポレートへの報告基準を明確化し、特にリスクに
関する情報をコーポレートで一元管理することとしました。

なお、内部監査部の子会社監査において、基準に即したコーポレートへの報告が行
われているのかについて確認しています。

② コーポレート主導でのグループ会社管理の強化

コーポレートに集約されたリスク情報をもとに、リスクが高いと考えられるグルー
プ会社については、経営方針の確認や、戦略（強化、維持、統合、清算、売却等）に
ついての検討を実施しています。また、これらグループ会社管理に加え、大規模プロ
ジェクトに関する管理及び特定事業管理の3つの管理を行うことで、リスクマネジメ
ントの強化を実行しています。

③ グループ会社に派遣する役員の派遣基準やミッションの明確化

グループ会社の管理を強化するため、グループ会社に派遣する役員の派遣基準及び
ミッションの明確化を図りました。現任の派遣役員については、ミッションを再認識
させるだけでなく、派遣基準を満たさないことが判明した場合には即座に交代させ
ることで、実効性あるグループ会社管理を維持・継続していきます。

なお、M&Aにより取得した海外大規模会社のうち、WECについては、同社が2017年3月29日に米国連邦倒産法第11章（CHAPTER11）に基づく再生手続をニューヨーク州連邦破産裁判所に申し立て、結果として連結範囲から除外されています。

4-5 現状での課題認識

上記のとおり、多くの改善策を策定し順次実行に移していますが、全ての改革が完全に遂行されたわけではないと認識しています。また、内部管理体制の強化にゴールはなく、いずれの施策についても、外部環境、事業内容の変化に応じ、常に最善の管理体制と運用が実施できるよう目指す必要があります。このため、監査委員会では、当社の内部管理体制の改善が後退することなく継続的に実施されているかについて、今後もモニタリングを行っていきます。

なお、各改善策に対する現状の課題として当社が認識している事項は以下のとおりです。

（1）経営体制の強化、経営方針の見直し、ガバナンスの強化、職責・コンプライアンス意識の強化（4-1関係）

改善に向けて取り組んできたものの、なお当社子会社において不正が継続していたことや、一部経営幹部による不適切なプレッシャーと見なされ得る言動があったことを省みますと、コンプライアンス意識がグループ全体に浸透、定着しているとは言えない面もあり、役職員の意識改革に向けた各種取組みを継続していく必要があると認識しています。

（2）経営判断プロセスの強化（4-2関係）

今回の一連の事象を風化させないために、ビジネスリスクマネジメントに関する考え方の再認識と強化施策の継続実施が必要であると認識しています。ビジネスリスクマネジメントの強化施策（ケーススタディ教材を使ったビジネスリスクマネジメントに関する役員研修・事業部長研修等やビジネスリスクマネジメントの遂行状況等を考慮した事業責任者の評価（4-2（1）ご参照）、合同スタッフ部門検討会（4-2（2）ご参照）、業績報告会等での定期的なモニタリング（4-2（3）ご参照）等）については、今後実施していく中で、これらの運用状況を定期的に確認し、不十分な点等が認められた場合は、更なる強化施策等を策定の上、実施していきます。

（3）適正な会計報告・開示の体制の強化（4-3関係）

遅滞なく適正に財務報告を行うことが最重要課題であり、会計論点に見解の相違が生じた場合においても、会計監査人と真摯に協議する体制を維持し続けることが重要であると認識しています。

(4) 子会社管理の強化（4-4 関係）

依然として多数の海外子会社を有していることから、海外子会社の管理に対する意識を高め、職責を果たせる人材の育成・確保に向けた取組みを継続していく必要があると認識しています。

5. おわりに

当社は、2015年9月の総額2,200億円を超える過去の決算訂正を実施し、2015年9月15日付で両取引所より特設注意市場銘柄の指定を受けました。当社として、当該指定を上場廃止に準ずる措置として真摯に受け止め、当該指定の早期解除に向け、内部管理体制等の改善と強化に努めてまいりました。

当社は、特設注意市場銘柄指定から2年を超える年月の中で、改革を進めてまいりましたが、その都度、様々な問題に直面し、改めて当社が抱える問題の根深さを幾度となく思い知ることとなりました。2017年10月12日付で特設注意市場銘柄の指定解除となりましたが、全ての改革が完全に遂行されたわけではないと認識しています。特に、2017年3月期に発生したWECでの多額の損失計上は、当社の経営の質、意思決定及びリスク管理のプロセスの不十分さなどが相俟って生じた結果と考えます。そのため、リスクマネジメント及びグループ会社管理の強化については、運用を進める中で、今後更に強固なものとしていく必要があると認識しています。

また、ガバナンス及び管理体制の強化にゴールはなく、その他の施策についても、外部環境、事業内容の変化に応じて適時に見直し、常に最善の管理体制と運用が実現できるよう目指してまいります。今後更なる改善・改革を進めてまいります。その実施状況については、継続的に株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様にもご報告させていただく予定です。

今回、株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様の信頼を裏切り、長きにわたりご迷惑をおかけすることとなったことにつき、改めて深くお詫び申し上げますとともに、多大なるご支援をいただいた全ての方に心より御礼申し上げます。