



2020年2月14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 代表執行役会長 CEO 車谷 暢昭  
(コード番号: 6502 東、名)  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長  
石山 一可  
Tel 03-3457-2100

当社子会社における実在性の確認できない取引に関する  
調査結果及び今後の対応について

当社は、当社連結子会社の東芝デジタルソリューションズ株式会社（以下、「TDSL」）の子会社（当社連結孫会社）である東芝 IT サービス株式会社（以下、「TSC」）について、実在性に疑義のある取引が複数年に亘り行われていた可能性があることを認識したことから、調査途中ではあったものの、2020年1月18日付「当社子会社における実在性の確認できない取引について」にて、その旨をお知らせいたしました。

今般、その後の調査（以下、「本調査」）の結果、TSCを間に挟んで外部の他社の調達先と販売先との間でいわゆる循環取引、かつ商品が実在しない架空取引（以下、「本件取引」）があり、TSCが契約当事者となっていたとの判断に至りました。一方、本件取引は、特定の取引先の営業担当者が主導して組成したものと考えられ、本調査で発見された証拠に基づけば、本件取引の組成へのTSCの役職員による主体的な関与は認められず、TSCの役職員による組織的な関与も認められませんでした。TSCにおいて本件取引を直接担当していた特定のTSC従業員（以下、「TSC特定従業員」）を含め、TSCの役職員が本件取引が架空取引又は循環取引であったことを認識していたことを証する直接的な証拠も発見されませんでした。調査結果概要につき、下記のとおりお知らせします。

記

1. 経緯と調査について

当社は、昨年11月末にTSCが東京国税局から取引先の反面調査の協力要請を受けたことを契機として、昨年12月4日から本年2月5日まで本調査を実施しました。当社及びTSCの親会社にあたるTDSLは、調査の客観性と専門性を担保するため、不正調査に豊富な経験を有する外部専門家である森・濱田松本法律事務所の鈴木克昌弁護士及び太陽グラントソ

ントン・アドバイザーズ株式会社の公認会計士古市岳久を社外調査メンバーとして任命し、二人を含む弁護士、公認会計士等の外部専門家計 27 名と共に、事実関係、会計上の処理、再発防止の提言等を目的に、本調査を実施してまいりました。

本調査では、各種証憑資料等の関連資料を閲覧するとともに、本取引を担当した TSC 営業部門の役職員を含む 15 名に対するインタビューに加えて、本取引に関係した TSC 営業部門の役職員 6 名のメールサーバ上の過去データ及び社用 PC、また、TSC 特定従業員については社用、私用の携帯電話も対象としたデジタル・フォレンジック調査を行いました。加えて取引先等を通じた情報収集等も実施しました。

## 2. 調査結果について

本調査の結果、各種証憑等の突合せ等より、TSC における 2015 年から 2019 年までの計 24 案件については、その取引に実在性がなく、また、TSC やその販売先における証憑よりエンドユーザーが実在しない架空取引かつ循環取引であったものと判断するに至りました。

本件取引は、過去に TSC と通常の取引関係もあった特定の調達先と販売先との中間に、TSC やその他の数社が位置付けられ、調達先から販売先へ直送されたはずの物品等が存在せず、また、エンドユーザーも存在しない取引であったことが判りました。一方、本件取引は特定の取引先の営業担当者が主導して組成したものと考えられ、本調査で発見された証拠に基づけば、本件取引の組成への TSC の役職員による主体的な関与は認められず、TSC の役職員による組織的な関与も認められませんでした。TSC 特定従業員を含め、TSC が本件取引が架空取引又は循環取引であったことを認識していたことを証する直接的な証拠も発見されませんでした。

なお、本件取引の発見を機に、当社グループにて実施した網羅性調査の結果から、当社グループにおいて今回と同様の取引が他にはなかったことを確認しております。

## 3. 課題と再発防止について

TSC の主体的な関与、意図的な関与、組織的な関与は認められませんでした。TSC においては、物販及び役務提供における納品・検収証憑確認、社内における牽制機能、業務の属人化、担当者の注意義務懈怠や知識不足等に課題があったと考えられ、これまで当社が内部管理体制等の各種改善策の定着を図ってきたなか、本件取引が発生したことは大変遺憾であり、真摯に受け止めております。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、ご心配をお掛けしておりますこと、深くお詫び申し上げます。

これを受け、TDSL グループでは、原則として TDSL グループによる役務、サービス提供等の付加価値を伴わない自社製品以外の直送取引を行わないこととします。また、更なる業務プロセスの改善や内部統制の強化に向けて、販売先に提示する見積書及び作業完了報告書の確認や物販・役務に関する社内規程の整備・運用、監視・監督体制の実効性強化、内部通報制度の周知徹底を図ります。加えて、社内審査会議の充実や牽制機能の強化、業務属人

化防止のための人材ローテーション、従業員教育の継続、強化、社内評価制度の見直しを実行してまいります。

また、東芝グループとしても、これまでの内部管理体制のより一層の運用強化に努めるとともに、外部による不正に対する備えが十分ではなかったという反省から不正リスク評価、調査のあり方についても検討を進めてまいります。

なお、本件取引や本調査の概要については、添付にまとめておりますのでご参照ください。

#### 4. 連結財務諸表に対する影響について

本件取引の把握に伴い、当社は、本日公表の2019年度第3四半期連結財務諸表において、デジタルソリューションセグメントにて売上高で215億円、営業利益で18億円のマイナス影響を織り込んでおります。売上高は当連結会計年度の影響であり、営業利益は当連結会計年度および前連結会計年度以前の影響です。

当連結会計年度に発生・会計処理された取引については、2019年度第3四半期連結財務諸表において売上高215億円を取り消す一方、売上高と売上原価の差額9億円については、本件取引に関する他社との清算額が確定しない状況から、仮受金（その他流動負債）へ計上しました。

また、前連結会計年度以前に発生・会計処理された取引については、各連結会計年度における当社連結財務諸表に与える重要性が乏しいことに鑑み、過去の決算の訂正は行いませんが、前連結会計年度以前に計上された利益9億円については、当連結会計年度の会計処理と同様の理由により、仮受金（その他流動負債）へ計上するとともに、同額を売上原価に計上しました。

なお、本件取引の一部について、依然として関係者間で未清算の債権債務関係がありますが、その処理については現時点では決まったものはなく、今後、開示すべき事項を決定した場合には速やかに公表いたします。

(添付資料) 調査報告書 (要約版)

以上

2020年2月14日

# 調査報告書

(要約版)

株式会社東芝・東芝デジタルソリューションズ株式会社・東芝  
IT サービス株式会社 社内調査メンバー

森・濱田松本法律事務所

太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社

## **第 1. 当調査メンバーによる調査の概要**

### **1. 調査開始の経緯**

2019年11月、東芝ITサービス株式会社（以下「TSC」という。）がA社から情報通信機器等を調達し、同機器等をB社に販売する取引についていわゆる循環取引の疑義があり、かつ商品の実在しないいわゆる架空取引の疑義がある案件が24案件（26取引）（以下「本件取引」という。）あることが発覚した。

### **2. 本調査の目的**

- ① 本件取引にかかる事実関係（特に本件取引における目的物の実在性、本件取引が架空取引かつ循環取引である場合におけるTSC役職員の主体的関与・認識の有無）の調査
- ② 本件取引と類似する架空取引又は循環取引の有無の調査
- ③ 前記①及び②による東芝の連結財務諸表における会計処理の検討
- ④ 本件取引が行われた原因究明、責任の所在の分析
- ⑤ 本件取引の再発防止策の提言

### **3. 本調査の体制**

前記1.の事態を踏まえ、TSCの親会社である株式会社東芝（以下「東芝」という。）、東芝デジタルソリューションズ株式会社（以下「TDSL」という。）並びにTSCの関連部門のメンバー（以下「社内調査メンバー」と総称する。）の他に、調査の客観性・専門性を担保するため、不正調査において豊富な経験を有する外部専門家である鈴木克昌弁護士及び公認会計士古市岳久を、それぞれ社外調査メンバーとして任命し、調査（以下「本調査」という。）を行うこととした。

本調査の協働者についても、不正調査において豊富な経験を有する森・濱田松本法律事務所及び太陽グラントソントン・アドバイザーズ株式会社に所属する外部専門家も起用することで、透明性の高い深度ある調査を行うこととした。

なお、本調査の過程において、東芝、TDSL及びTSCの役員が組織的に関与していた可能性が確認された場合には、2010年7月15日付弁護士連合会策定の「企業等不祥事における第三者委員会ガイドライン（2010年12月17日改訂）」に準拠した第三者委員会体制に移行する可能性も留保しつつ調査を進めてきたが、本調査の結果、そのような可能性は確認されなかった。

### **4. 調査の概要**

#### **(1) 調査期間**

当調査メンバーは、2019年12月4日から2020年2月5日まで本調査を実施した。

## (2) 調査対象期間

本調査の対象期間については、本件取引のうち最も古い時期の取引の受注が 2015 年 11 月であったこと等を勘案して、2015 年 4 月から 2019 年 12 月まで（以下「本調査対象期間」という。）とすることが合理的であると判断した。なお、本調査の過程で本件取引と類似する架空取引又は循環取引の疑義が存在する取引が確認された場合は本調査対象期間以前の取引であったとしても本調査の対象とした。

## (3) 調査対象範囲

当調査メンバーは、TSC における本件取引及びその類似の架空取引又は循環取引に関する事実認定（TSC における取引の実在性確認調査及び TDSL グループ<sup>1</sup>における取引の実在性確認調査を含む。）並びに本件取引の実在性及び循環取引に対する TSC 役職員の関与及び認識に関する事実認定を行い、その東芝の連結財務諸表における会計処理を検討するとともに、本件取引の原因の究明及び再発防止策の検討を行った。

## (4) 調査方法

本調査の具体的な内容は、以下のとおりである。

### ア 関連資料等の閲覧及び検討

当調査メンバーは、本件取引に関連する各種証憑資料等の関連資料の閲覧及び検討を行った。また、各種会議体の議事録及び社内規程等の関連資料についても当調査メンバーが必要と認める範囲で閲覧及び検討を行った。

### イ インタビュー

当調査メンバーは、本件取引を担当又は本件取引の実在性がないことの認識及び循環取引であるとの認識を有している可能性のあった α 部の役職員 6 名、並びに本件取引の業務フローに関与していた α 部以外の部署における役職員 5 名に対し、インタビューを実施した。また、当調査メンバーは、主に、本件取引に対する関与・認識の有無を確認し、原因分析及び再発防止策を検討する観点から、TSC の役員 4 名に対し、インタビュー（以下、これらの役職員に対するインタビューを「本件インタビュー」と総称する。）を実施した。

### ウ デジタル・フォレンジック

当調査メンバーは、本件取引を担当していた α 部の役職員 6 名について、TSC の 2014 年

---

<sup>1</sup> 具体的には、TDSL（ICT ソリューション事業部及び RECAIUS 事業推進部）、東芝情報システム株式会社、中部東芝エンジニアリング株式会社、日本システム株式会社、九州東芝エンジニアリング株式会社、東芝デジタル&コンサルティング株式会社、イー・ビー・ソリューションズ株式会社、東芝情報システムプロダクツ株式会社、東芝オフィスメイト株式会社及び東芝情報システム（瀋陽）有限公司を意味する。以下同じ。

4月1日以降におけるメールサーバ上のデータを保全するとともに、会社貸与PCを保全し、また、TSCのα部部長である甲氏から会社貸与の携帯電話及び任意で提出を受けた私物の携帯電話のデータを保全し、そのレビューを実施した。

#### エ 取引先からの情報収集（アンケート調査等）

当調査メンバーは、本件取引の内容等を確認するため、本件取引に関しTSCと取引があった会社5社を対象にして、2019年12月10日付で、アンケートを実施し、同月16日までに5社中3社から回答を受領した。

また、当調査メンバーは、同様の目的で、A社、B社及びC社において本件取引に関連する調査に関与している担当者との間で、情報交換を行った。

#### オ 東芝グループへのアンケート調査

当調査メンバーは、東芝の連結売上高上位95%超を包含する会社を母数とし、架空取引又は循環取引が発生した場合に端的に影響を受ける指標として、①東芝グループ外向け売上高の2016年度～2018年度のCAGR<sup>2</sup>10%超、②東芝グループ外向け売上高が月1億円以上の2点を加味して選定したTDSLグループ以外の東芝グループの会社28社（うち海外14社）（以下「アンケート対象東芝グループ」という。）に対して、2018年4月1日から2019年9月30日までの間に売上を計上した取引を対象として、アンケート調査を実施した。

## 第2. 調査により判明した事実

本調査の結果、判明した事実は以下のとおりである。

### 1. 本件取引の概要

#### (1) 本件取引の概要

本件取引は、A社のX氏より紹介を受け、A社が主導する官公庁向けの物販の商流に入る取引であると認識されていた。TSCの理解では、本件取引は、マージン率がTSCにおける通常の取引よりもやや低いものの、A社連携取引以外の通常取引において、A社から一定規模の物品等を調達していることから、A社との互惠関係を促進することを目的の1つとして行っている取引であった。

TSCは、本調査対象期間のうち、2015年11月から2019年7月までの間に、本件取引を24案件（売上額：合計435.2億円）受注した。なお、当該24案件の内の1案件については、同じ取引先の間で3件の取引に分かれているため、取引数としては合計で26件となる。

当該24案件は、受注規模が1,250万円のものから約98億円のものまで幅広くあり、物

---

<sup>2</sup> CAGR：Compound Average Growth Rate（年平均成長率）の略

品等の販売を内容とするものであった。当該取引 26 件の全てにおいて、目的物である物品等が調達先から販売先の指定する納品場所まで直送されることとなっていた。また、本件取引のうち複数の案件においては、物販の目的物である物品等に紐づいて、問合わせ対応等の役務を提供することも内容とされていた。

本件取引は、TSC の α 部において受注しており、エンドユーザー（当該案件の商流において目的物の最終需要者をいう。以下同じ。）が官公庁であるとされていた（具体的な官公庁が特定されていたケースと、「省庁」や「某省庁」として特定されていないケースがあった。）。

## (2) 本件取引の推移等

本件取引は、2015 年 11 月より開始され、売上高は 2015 年度で約 1,540 百万円、2016 年度で約 1,678 百万円、2017 年度で約 12,367 百万円、2018 年度で約 6,417 百万円、2019 年度で約 21,526 百万円と推移した（下表参照）。

（単位：百万円）

会計年度	取引件数	売上高	売上原価	売上総利益
2016 年 3 月期	2 件	1,540	1,460	80
2017 年 3 月期	6 件	1,678	1,583	95
2018 年 3 月期	9 件	12,367	11,873	494
2019 年 3 月期	3 件	6,417	6,167	250
2020 年 3 月期	6 件	21,526	20,622	904
合計	26 件	43,528	41,705	1,823

## 2. 本件取引の実在性及び循環取引の有無等

### (1) 本件取引の実在性

本件取引の金額規模や TSC において物販の直送取引（物販の目的物を調達先から TSC を経由せず販売先の指定する納入地に直送する取引。以下同じ。）が頻繁に行われるものではないことからすれば、それが実在する取引であるならば、取引上のリスクを回避するため、製品の実在性が確認され、また、製品の実在性を裏付ける客観的な徴憑が作成されるどころ、前記のとおり TSC だけではなく他の調達先や販売先のいずれにおいても製品の実在性の確認がされておらず、その実在性を裏付ける客観的な徴憑も確認されていない。

かかる点を考慮すれば、本件取引が架空取引であったとの疑いは強く<sup>3</sup>、本調査では、保守的な観点から本件取引はいずれも架空取引であると判断した。

<sup>3</sup> なお、本件取引のうち 7 案件には、物販のほか、電話・メールによる問合わせ対応を主な内容とする役務提供が含まれていたが、それらの各取引における実際の間合わせ件数はいずれも 0 件であった。



## **(2) 循環取引の有無**

TSC は、税務調査を契機として本件取引当事者の一部がその商流に関する調査を行った結果の共有を受けたところ、2015 年から 2019 年にかけて TSC を商流に含めた循環取引が行われていたことが判明したとのことであった。

そして、①当調査メンバーにおいても、かかる調査結果について独自の検証を行い、TSC における本件取引の各種証憑との突合せ作業等を行ったところ、齟齬がないこと、②前記(1)のとおり、本件取引が架空取引であったとの疑いが極めて強いこと、③本件取引の物販においては、TSC・販売先においても、TSC がエンドユーザーであると認識していた官公庁等の受領印のある納品書、配送伝票又は検収書等の本件取引の実在性を示す証憑も残されていないこと、④エンドユーザーの判明しない取引が複数含まれていたこと等に鑑みれば、本件取引が循環取引であったとの疑いも極めて強く、本調査では、本件取引はいずれも循環取引であると判断した。

## **3. 架空取引及び循環取引に対する TSC 役職員の関与及び認識等**

本調査において発見された証拠に基づけば、甲氏を含めた TSC の役職員による架空取引又は循環取引であった本件取引の組成への主体的な関与や A 社の X 氏と共謀しての本件取引の組成への関与は認められなかった。

また、本調査では、甲氏が本件取引が架空取引又は循環取引であったことを認識していたことを証する直接的な証拠は発見されていない。但し、甲氏は、通常であればその疑いを抱くべき状況にあったといえ、本来その職責に応じて果たすべきであった注意義務を怠っていたものと判断できる。

甲氏以外の TSC の役職員については、本調査において発見された証拠に基づけば、本件取引が架空取引及び循環取引として認識していたとは認められない。

## **4. 本件取引と類似する架空取引又は循環取引の有無等**

TSC 及び TDSL グループは、本件取引と類似する取引の有無を検証するため、以下の調査に加えて、アンケート対象東芝グループへのアンケート調査を実施した。これらの調査の結果、TSC 及び TDSL グループ並びにアンケート対象東芝グループにおいて、本件取引と類似する架空取引又は循環取引の疑義がある案件は発見されなかった。

### **(1) TSC における類似取引の実在性確認調査**

2015 年 4 月 1 日から 2019 年 12 月 9 日までの取引を対象に、①A 社から紹介を受けた取引で、かつ調達先及び販売先が指定されている案件として検出された本件取引 24 案件の調達先又は販売先からの全受注案件・調達案件のうち、②取引金額が 10 百万円以上の取引を対象として抽出された 215 件の取引について、以下の方法による取引の実在性に関する調査を行った。

- ・物販取引について：(i)当該案件の注文書記載の納品先と出荷指示した納品先が合致しているかの確認、(ii)納品先の納品受領書又は発送伝票の確認、(iii)据付や作業がある場合は作業日報の存否等の確認、(iv)エンドユーザーの検収書の確認を実施
- ・役務取引（保守を含む。）について：(i)保守契約書・サポート契約書の確認、(ii)当該契約、サポートの注入実績リストの確認を実施

## (2) TSC 及び TDSL グループにおける類似取引の実在性確認調査

TSC 及び TDSL グループにおいて、2015 年 4 月 1 日から 2019 年 9 月 30 日までに売上を計上した 3,966,812 件（うち TSC は 2,904,274 件）の取引のうち、①販売先が SIer<sup>4</sup>である又はリース会社を経由する案件で、②マージン率（売上高 ÷ 売上原価）が 105%以下かつ、③取引金額が発番単位で 10 百万円以上の案件（但し、入札案件及び東芝グループ間の案件は除く。）を対象として抽出された 191 件（うち TSC は 67 件）の取引について、前記(1)と同様の方法による取引の実在性に関する調査を行った。

### 第 3. 調査により判明した事象に関する東芝の連結財務諸表への影響

#### 1. 前連結会計年度以前に発生・会計処理された架空取引

前連結会計年度以前に発生・会計処理された架空取引にかかる売上高、売上原価及び売上総利益は以下のとおりである。

(単位：百万円)

会計年度	取引件数	売上高	売上原価	売上総利益
2016 年 3 月期	2 件	1,540	1,460	80
2017 年 3 月期	6 件	1,678	1,583	95
2018 年 3 月期	9 件	12,367	11,873	494
2019 年 3 月期	3 件	6,417	6,167	250
過年度合計	20 件	22,002	21,083	919

架空取引については、本来売上高と売上原価を取り消す必要があるが、下表のとおり、当該取引が東芝の各連結会計年度の連結財務諸表に与える影響の重要性が乏しいことに鑑み、過年度の決算の訂正は行わない。

(単位：百万円)

会計年度	連結売上高	影響率	連結営業損益	影響率
2016 年 3 月期	4,346,485	0.0%	△581,376	0.0%
2017 年 3 月期	4,043,736	0.0%	96,537	0.1%

<sup>4</sup> SIer: システムインテグレーション (SI) を行う業者

2018年3月期	3,947,596	0.3%	86,184	0.6%
2019年3月期	3,693,539	0.2%	35,447	0.7%

過年度に計上された利益 9.19 億円については、本件取引に関する各社の清算額が確定していない状況において利益とみなすことは適切でないため、当第 3 四半期において仮受金（その他流動負債）に振り替えるとともに、同額を売上原価に計上する。

(単位：百万円)

会計年度	借方科目	金額	貸方科目	金額
2020年3月期	売上原価	919	仮受金	919

## 2. 当連結会計年度に発生・会計処理された架空取引

当連結会計年度に発生・会計処理された架空取引にかかる売上高、売上原価及び売上総利益は以下のとおりである。

(単位：百万円)

会計年度	取引件数	売上高	売上原価	売上総利益
2020年3月期	6件	21,526	20,622	904

当連結会計年度に発生・会計処理された架空取引については、当第 3 四半期の四半期連結財務諸表において、売上高と売上原価を取り消したうえで、差額 (9.04 億円) を前連結会計年度以前の会計処理と同様の理由により仮受金（その他流動負債）に振り替える。

(単位：百万円)

会計年度	借方科目	金額	貸方科目	金額
2020年3月期	売上高	21,526	売上原価	20,622
			仮受金	904

## 第 4. 原因分析

### 1. 社内規程の規定上及び運用上の不備

本調査においては、架空取引及び循環取引の可能性を窺わせるような証憑（例えば、TSC の調達先が A 社であるにもかかわらず、販売先から提出された注文書の納品先も A 社になっている等）が複数検出された。しかし、本件取引の実施時点においては、TSC における社内規程の規定上及び運用上の不備が一因となり、これらの証憑が問題のあるものとして検出されていなかった。これらの不備がなく、業務フローの中で適切に証憑を確認していれば、本件取引が架空取引及び循環取引である可能性について早期に発見することができた可能性は高かったものといえる。

## 2. 社内における牽制機能の不十分さ

本件取引の架空取引及び循環取引の事実が看過された原因として、社内における牽制機能の不十分さが挙げられる。具体的には、案件審査会議・受注政策会議の牽制機能の不十分さ、 $\alpha$ 部に対する調達部や製造部門による牽制機能の不十分さ、及び $\alpha$ 部の上長による監視・監督の実効性の不十分さである。

## 3. $\alpha$ 部部長への業務の属人化

$\alpha$ 部においては、部長の社内ローテーションが長期間にわたって行われることがなかったことから、甲氏が長らく $\alpha$ 部の部長の座に就いていた。その結果、甲氏に $\alpha$ 部における業務が属人化し、その権限が強くなり、甲氏以外の者が本件取引の内容に干渉することが困難な状況が作り出されていたことが窺われ、 $\alpha$ 部部長である甲氏への権限の集中が、本件取引が架空取引及び循環取引であることの発覚を遅らせた要因となっていたものと考えられる。

## 4. 本件取引の実施に対するTSCにおける危機意識の欠如・正当化

本調査によれば、A社以外の本件取引の取引先も、B社など、Sierの業界では大手といえる企業が複数関与しており、TSCとしては、本件取引への信頼度は高い状況であったとのことである。加えて、本件取引を進めていく中で、A社やB社との取引実績が積みあがってきていたこと、及び2018年度及び2019年度には本件取引がTSCの売上の相当程度を占めていたことから、TSC内でA社やB社が重要な取引先として認知されていた状況も存在したとのことである。

これらの状況から、TSCにおいては、本件取引の実施に対する危機意識が欠如し、このことが本件取引を押し進めることを正当化する根拠となっていたものと考えられる。その結果、TSCにおいて、本件取引に対するモニタリングへの意識が低下し、本件取引が架空取引及び循環取引であることの発覚を遅らせることとなったものと考えられる。

## 5. 本件取引に関する業務を担っていた甲氏個人の動機・正当化

本件取引は継続して発生することが合理的に期待できない一過性の取引であったことから、TSCグループの予算の観点からは考慮対象外とされていた。そのため、甲氏において、予算の実現に対するプレッシャーが本件取引を押し進める要因となっていたものではないといえる。

もっとも、甲氏は、部長としての個人の評価（賞与算定を含む。）や $\alpha$ 部の属する組織のTSC内における業績評価を向上させるために本件取引を押し進めているという意識があったものと思われ、これがA社の要請に従い実態に合わない証憑を作成するなど職責上の注意義務を欠いた行為を行ったことの自己正当化の要素となっていたものと推察される。

## **第 5. 再発防止策の提言**

### **1. 直送取引の取扱いの制限**

TSC 及び TDSL として、東芝グループ自社製品以外の製品で調達先から販売先に直送され、TDSL グループの役務・サービス提供を伴わない取引は今後行わないこととすべきである（但し、TDSL グループが自ら応札し落札した取引で最終需要者が明確であり、自らが実物を確認できる場合、又は自らがライセンサー又はサブライセンサーとなるライセンス販売は除く。）。

### **2. 社内規程の整備、規程どおりの運用の徹底**

本件取引が架空取引及び循環取引であることが看過されてしまっていた原因として、社内規程の規定上及び運用上の不備があった。そこで、TSC においては、物販や役務の業務プロセスに関する各種社内規程の整備及び規程どおりの運用の徹底を図ることで、架空取引及び循環取引を未然に防止することができ、また、早期発見につながるものと考えられる。

また、TSC における本件取引の実施に対する危機意識の欠如や本件取引を押し進めることの正当化によって、内部統制への意識が弱まっていたところであるが、各種社内規程の整備及び規程どおりの運用の徹底を通じて、そのような内部統制への意識の低下を許さない体制を整えるべきである

### **3. 牽制機能の強化**

本件取引が架空・循環取引であることが看過されてしまっていた原因として、社内における牽制機能の不十分さがあることから、案件審査会議・受注政策会議の牽制機能の強化、他部門による営業部への牽制機能の強化、取締役会でのモニタリングの強化等が必要であると考えられる。

### **4. 定期的な人財ローテーションによる業務の属人化の防止**

同じポジションに長期滞留している営業や製造の部門長については、定期的な人財ローテーションを実施し、業務の属人化を防止することが必要である。

### **5. 役職員に対する教育の強化**

本件取引が架空取引及び循環取引であることが看過されてしまった原因として、担当者の架空取引及び循環取引に対する知識不足があったことを踏まえて、定期的なコンプライアンス研修を実施し、同研修において、架空取引及び循環取引のケーススタディや不祥事事例と処罰等の教育を行うことを通じて、従業員の知識を補充し、コンプライアンスへの意識向上を図るべきである。

また、本件取引においては、管理職の立場にある者が、業務フロー上の手続等を担当者

に任せきりになってしまっていたことや、取締役会を通じた役員によるモニタリングが不十分だったことを踏まえ、管理職について管理職として求められる部下の管理や決裁の方法についての研修や役員向けの研修を行い、管理・監督への意識を高める必要がある。

#### **6. 社内評価制度の見直し**

今後、例えばコンプライアンスへの取り組みや、部下の管理・監督能力の観点からの評価を導入する等して、多角的な視点から従業員を評価できるよう、社内評価制度の見直しを行うことも検討する必要があると考える。

以上