



2016年3月15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 室町 正志
(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

「改善計画・状況報告書」の公表について

当社は、今回の会計処理問題を真摯に受け止め、コンプライアンス前提の誠実な経営に取り組み、全社一丸となって再発防止策の着実な実行を行って参ります。これらを推進するため、年度決算期を迎える3月に、「改善計画・状況報告書」を取り纏めましたので、公表いたします。

当社は、日本取引所自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を参照し、「改善計画・状況報告書」の策定にあたって、第三者委員会及び役員責任調査委員会の指摘事項を踏まえながら、これらの調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めて会計処理問題の原因分析を行いました。また、この原因分析の結果を踏まえて、これまで策定・公表したものを含めて、再発防止策の検証と取り纏めを行ったほか、当社における開示体制の問題点についても分析し、積極的な情報開示に向けた開示体制の整備・運用等の新たな施策も策定しました。

当社は、投資家の皆様への適時、適切な会社情報の開示が健全な金融商品市場の根幹をなすものであることを再認識し、今後も積極的な情報開示に努める所存です。また、特設注意市場銘柄の指定解除を目指し、再発防止策が適切に運用され、全社に定着するように努めることで、内部管理体制や企業風土の改善に全力を尽くすとともに、その進捗についても適宜公表して参りますので、引き続きご支援を賜りますよう、お願い申し上げます。

以 上

改善計画・状況報告書
(原因の総括と再発防止策の進捗状況)

株式会社 東芝
2016年3月15日

はじめに.....	1
Ⅰ 経緯.....	1
1. 不適切な会計処理を知るに至った経緯	2
2. 特別調査委員会	2
3. 第三者委員会	3
4. 自主チェック	5
5. 過年度決算訂正	7
Ⅱ 過年度決算訂正が生じた原因に関する分析	7
1. 経営環境を背景とした歴代社長による達成困難な損益改善要求	7
2. 達成困難な損益改善要求の背景としてのカンパニーの業績評価・予算統制	16
3. 業務執行部門における牽制機能の不全（CFO・カンパニー社長・財務部・カンパニー経理部）	17
4. 内部監査部門等における牽制機能の不全	22
5. 取締役会、指名委員会及び監査委員会における牽制機能不全	26
6. 業務プロセス	29
Ⅲ 再発防止策	32
1. 責任の明確化	32
2. 経営トップらに対する監督強化	35
3. 内部統制機能の強化	41
4. マネジメント・現場の意識改革	45
Ⅳ 当社における開示体制の問題点と再発防止策	47
1. WECグループののれん減損に係る開示の遅延に関する経緯及び原因	47
2. 不適切会計に関する調査状況等の開示が速やかに行われなかった原因	48
3. 再発防止策	48
Ⅴ 再発防止策実施に向けた体制整備及び改善スケジュール	49
1. 体制	49
2. 原因と再発防止策及び適時開示の不備に関する再発防止策の対応関係	50
3. 今後のスケジュール	53

はじめに

当社は、今回の会計処理問題に関して、複数年に亘る多額の過年度決算の訂正と、上場廃止に準じる措置である特設注意市場銘柄への指定という重大な処分を受けました。これにより当社を取り巻くすべてのステークホルダーの方々の信頼を大きく裏切る結果となりましたことを、改めてお詫び申し上げます。

当社は、この事態を真摯に受け止め、ここに以下の2点をお約束します。

1. コンプライアンスを前提とした、広く社会の皆様に対し、誠実な経営に取り組んでいくこと
2. 社会の皆様からの信頼を回復するため、全社員が一丸となり、再発防止策を着実に実行すること

I 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。同年3月下旬、開示検査における工事進行基準案件に係る指摘に対応するための当社による自己調査の過程において、当社の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ました。当社は、それまでに判明した事実を重く受け止め、同年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。

第三者委員会による調査と並行して、当社としても、徹底した調査による検証事項の洗い出しと不適切な会計処理の適切化の必要性を認識するとともに、当社の会計監査人から、不適切な会計処理に関する調査及び確認書としての提出の要請があったことから、子会社を含め全社的、網羅的に会計処理の適切性について当社自身によるチェックをすべきと判断し、自主チェックを実施しました。

第三者委員会の調査報告書を受領後、これを精査の上、過年度決算の修正作業及び2014年度の決算作業を鋭意続け、当社の会計監査人である新日本有限責任監査法人による監

査手続きも含めて終了し、関連する監査報告書を受領したのを受け、2015年9月7日に提出が遅延していた有価証券報告書を提出するとともに、過去の有価証券報告書、四半期報告書、及び決算短信、四半期決算短信の訂正を行いました。

また、東京証券取引所から当社が内部管理体制等において深刻な問題を抱えており、当該内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるとして、2015年9月15日をもって当社株式が特設注意市場銘柄に指定されています。また、名古屋証券取引所からも同様に当社株式が特設注意市場銘柄に指定されています。

当社では、第三者委員会の調査報告書で指摘を受けた事項及び、自主チェック等により検出した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、これらの調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めて原因分析を行いました。その結果を踏まえて、これまで策定・公表したものを含め、再発防止策の検証と取り纏めを行いましたので、その実施計画及び運用状況についてご報告いたします（以下、「本報告書」という。）。

当社は、上場廃止に準じる措置である特設注意市場銘柄指定という重大な処分を真摯に受け止め、今後、本報告書に記載した内部管理体制の再発防止策が適切に運用され、全社に定着するように努める所存です。

なお、不適切な会計処理を知るに至った経緯、特別調査委員会、第三者委員会、自主チェック、過年度の決算訂正の概要は以下のとおりです。

1. 不適切な会計処理を知るに至った経緯

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。同年3月下旬、開示検査における工事進行基準案件に係る指摘に対応するための当社による自己調査の過程において、当社の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ました。

2. 特別調査委員会

(1) 設立経緯

当社は、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（以下、2において「本調査」という。）を行うこととしました。

(2) 体制

当社取締役会は、2015年4月3日、以下のメンバーで構成される特別調査委員会を設置しました。

委員長	取締役会長	室町正志
委員	社外取締役	島内憲（監査委員会委員）
委員	執行役上席常務	牛尾文昭（法務部担当）
委員	執行役常務	井頭弘（経営監査部長）
委員	弁護士	北田幹直（森・濱田松本法律事務所）
委員	公認会計士	築島繁（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）

(3) 目的

特別調査委員会が取締役会から委嘱を受けた調査の目的は以下のとおりです。

- a. 工事進行基準案件に係る会計処理の適正性を検証すること
- b. 検証結果に基づき、必要に応じて要修正額を算出すること
- c. 検証結果を踏まえ改善・再発防止に関して提言すること

ただし、調査中に第三者委員会が新たに設置されたことから、特別調査委員会は第三者委員会に調査の経過を報告するとともに証拠資料を第三者委員会に引き継ぎました。

(4) 調査結果の概要

本調査の過程では約512億円の影響額が判明していましたが、本調査の過程において、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。そのため、当社取締役会は、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、同年5月15日には委員を選任しました。そのため、特別調査委員会は、第三者委員会に調査の経過を報告するとともに証拠資料を第三者委員会に引き継ぎました。

3. 第三者委員会

(1) 設立経緯

当社は、2015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、第三者委員会による調査の枠組みに移行することを決定しました。

同年5月15日、第三者委員会の委員の選任を決定し、調査を委嘱するとともに、同年

5月22日に①工事進行基準に係る会計処理、に加えて、②映像事業における経費計上に係る会計処理、③ディスクリート、システムLSIを主とする半導体事業における在庫の評価に係る会計処理、④パソコン事業における部品取引等に係る会計処理、について調査を委嘱することとしました。上記②及び③については、特別調査委員会による調査の過程において、工事進行基準案件以外にも会計処理の妥当性に懸念を抱かせる資料等が発見されたことから、当社において自己点検を行ったところ、映像事業において販売促進費等の計上時期について検証する必要性を認識し、また、半導体製品（ディスクリート、システムLSI等）について、製造棚卸資産の一部評価の妥当性について検証する必要性を認識しました。また、上記④については、特別調査委員会による調査で判明したものではありませんが、当社として製造委託先との間の部品供給取引における損益計上時期及び金額の妥当性について検証する必要性を認識しました。特別調査委員会は、調査の経過を第三者委員会に報告し、証拠資料を引き継ぎました。第三者委員会が行った調査（以下、3において「本調査」という。）の概要は以下のとおりです。その詳細については、同年7月21日付で当社HPにて開示した第三者委員会の調査報告書をご参照ください。

(2) 体制

第三者委員会の構成は、下記のとおりです。

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	

(3) 目的

以下のa～dの会計処理の適切性について判断すること、及び会計処理が適切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

- a. 工事進行基準案件に係る会計処理
- b. 映像事業における経費計上に係る会計処理
- c. 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
- d. パソコン事業における部品取引等に係る会計処理

(4) 調査期間

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。)を対象期間としました。2014 年度第 4 四半期については、本調査と並行して会計監査人による年度監査が行われていたため、本調査の対象とはしていませんでした。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いました。

(5) 調査項目及び調査範囲

a. 工事進行基準

調査の対象範囲については、当社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としました。

b. 映像事業における経費計上等に係る会計処理

調査の対象範囲については、当社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、CO(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主に調査しました。

c. パソコン事業における部品取引等に係る会計処理

本調査においては、パーソナルコンピュータ事業における部品取引等に係る会計処理の適切性、すなわち、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を主に調査しました。

d. 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

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、具体的には 2013 年度に廃棄した在庫に係る会計処理及び 2011 年度以降に実施している期中の前工程 TOV 改訂に伴う原価計算を調査の対象範囲としました。

4. 自主チェック

特別調査委員会の調査の過程において、追加で調査を必要とする事項が判明しており、当社の会計監査人から、不適切な会計処理に関する調査並びに確認書としての提出の要請がありました。当社としても、第三者委員会における 4 つの会計処理の委嘱調査と並行し、子会社を含め全社的、網羅的に会計処理の適正性について、当社自身による自主チェックを進める必要があると考え、当社(コーポレート各部門・各カンパニー)及び

当社の全連結子会社 584 社の合計 585 社を対象に自主チェックを実施しました。自主チェックは、計 3 回実施し、実施結果については全て、会計監査人に結果通知を行っています。

(1) 調査の対象期間

自主チェックは、原則として、2009 年度から 2014 年度までの各期間の各四半期末及び調査実施時点を対象としました。

(2) 調査の対象範囲

当社（各カンパニー）及び当社の全連結子会社 584 社の合計 585 社を対象範囲にしました。

(3) 調査の具体的な方法

a. 第一回（2015 年 5 月 21 日実施）

会計基準や内部の経理規程等に準拠していない事案又はその他不適切な会計上の取扱いの有無、認識の有無等について、軽微なものも含めて自主的な調査を行い、その結果を書面にて報告するように指示しました。

b. 第二回（2015 年 6 月 1 日実施）

問題が確認された事案については、類似事案の有無を確認するため、追加で調査を実施しています。類似事案として確認を行った項目は、外部製造委託会社等への部品供給取引における利益の過大計上、もしくは損失引当金の未計上、中間製品の標準原価改訂による利益の過大計上、主に期末の関係会社間取引における売価調整を利用した未実現損失の過少計上、関係会社間における取引の会計処理不適合、未確定の請求や求償等の収益過大計上、別契約案件を一体契約とみなした収益の過早計上及び費用の先送り、架空エビデンスによる収益計上、部門間/製番間の注人工数振替による利益の調整、購入品コスト低減の不当な先取り計上、実体のない取引の費用計上又は引当過少計上、未使用材の過大揃い上げ、固定資産の計上・廃却・減損の時期ずれでありました。

c. 第三回（2015年7月24日実施）

確認書による自主チェックや第三者委員会による調査の結果、広範にわたり不適切な会計処理が判明したことから、代表執行役社長の交代に伴い、新たな体制の下、改めて自主チェックの回答内容の再確認を行いました。調査結果については、全て当社の会計監査人が直接回収を行いました。

5. 過年度決算訂正

第三者委員会の調査結果を検証の上、当社ならびに全連結子会社を対象とした確認書による自主チェックを実施しました。更に、第三者委員会から委嘱外項目ではあるが指摘された事項や、内部通報、会計監査人からの追加指摘事項を踏まえ、過年度における不適切な会計処理の訂正を行いました。

これらの会計処理を訂正した結果、派生的に修正することが必要な項目（固定資産の減損、棚卸資産の評価、税金関連項目等）についても、併せて会計処理の訂正を行いました。決算訂正の概要については、2015年9月7日公表「過年度決算の修正、2014年度決算の概要及び第176期有価証券報告書の提出並びに再発防止策の骨子等についてのお知らせ」を参照下さい。なお、訂正内容については会計監査人に報告を行っており、当社訂正内容につき会計監査人の見解との相違は生じていません。

II 過年度決算訂正が生じた原因に関する分析

過年度決算訂正が生じた原因や、問題点が生じるに至った経緯や背景について、当社として改めて原因分析を行いました。

当社では、歴代社長である西田氏、佐々木氏、田中氏による目標必達へのプレッシャー、そのようなプレッシャーを可能とした当期利益を重視した業績評価・予算統制制度、CFO や財務・経理部門等の業務執行部門における牽制機能の不全、内部監査部門の機能不全、取締役会や指名委員会、監査委員会等による歴代社長及び執行役への監督機能の不全、歴代社長及び執行役における適切な財務報告に向けての意識の欠如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切な財務報告に対する意識の低下などの複合的な要因が相俟って、当該事象が生じたものと認識しております。

（注）IIにおける財務数値及び指標は、特段の記載がない限り、2015年9月7日に実施した過年度決算の訂正前の数値、及びそれに基づき計算された経営指標を記載しています。

1. 経営環境を背景とした歴代社長による達成困難な損益改善要求

歴代社長は、不適切な会計処理が行われていることを認識し又は認識し得たにもかかわらず、これを防止又は解消するような行動を取らず、厳しい経営環境に基づく危機感

から、当期利益を重視した業績評価・予算統制制度のもとで、カンパニー社長らに対して、当時において実行可能な改善努力を尽くしても達成困難な損益改善要求（チャレンジ）を繰り返し求め、次第にそれがエスカレートしていった事実がありました。当時の経営環境と歴代社長の損益改善要求の内容は以下のとおりです。なお、事業セグメント別損益推移については、（別紙）に記載のとおりです。

(1) 西田 厚聰氏（社長在任期間 2005/6-2009/6）

西田氏が社長に在任していた各事業年度における経済情勢、当社の経営戦略及び業績は以下のとおりです。

事業年度	執行役社長 CEO	財務部 担当 CFO	経済情勢	経営戦略	業績（億円）		
					指標	訂正前	訂正後
2005 年度 2005/ 4月 - 2006/ 3月	西田氏	村岡氏	<ul style="list-style-type: none"> ・米国経済や欧州経済の緩やかな改善 ・中国等の景気拡大 ・国内は景気回復が引き続き継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・「利益ある持続的成長」を経営方針に掲げ、中核事業として電子デバイス、デジタルプロダクトを高成長・高収益獲得事業領域、社会インフラを安定成長事業領域に指定。 ・プロセスイノベーション戦略（i cube）を策定（開発・生産・販売3部門のイノベーションを同時に実施し、「掛け算」としての乗数効果の発揮を目指す） 	売上高	63,435	-
					営業損益	2,406	-
					純損益	782	-
2006 年度 2006/ 4月 - 2007/ 3月	西田氏	村岡氏	<ul style="list-style-type: none"> ・欧州経済や中国をはじめとするアジア経済は景気拡大も、米国では住宅投資が減少傾向に ・国内では企業部門の貢献により、緩やかながら景気回復は継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・世界共通のコーポレートブランドとして「Leading Innovation」を掲げ、コモディティ商品の競争力強化と、新技術・新商品を通じたイノベーションを推進し、高い収益性の安定的な確保に注力 	売上高	71,164	-
					営業損益	2,584	-
					純損益	1,374	-
2007 年度 2007/ 4月 - 2008/ 3月	西田氏	村岡氏	<ul style="list-style-type: none"> ・米国サブプライムローンに端を発する金融危機が発生 ・国内経済は中国向け輸出拡大等により緩やかな景気拡大傾向が継続 	<ul style="list-style-type: none"> ・「2010年ビジョン」（2007年4月発表）において、売上高9.5兆円、営業利益4,800億円を目指すことを宣言。そのため売上高営業利益率の向上を目指す 	売上高	76,653	-
					営業損益	2,464	-
					純損益	1,274	-

事業年度	執行役社長 CEO	財務部 担当 CFO	経済情勢	経営戦略	業績（億円）		
					指標	訂正前	訂正後
2008年度 2008/4月 - 2009/3月	西田氏	村岡氏	<ul style="list-style-type: none"> 世界的な金融危機が継続し、海外では金融機関の破綻、救済が相次ぐなか経済が混乱 国内雇用情勢の急速な悪化による個人消費の減少 	<ul style="list-style-type: none"> 「利益ある持続的成長（①成長事業領域（デジタルプロダクト：競争力強化、電子デバイス：高成長・高収益の継続）、②安定事業領域（社会インフラ：成長への転換）」の実現に向けた取組 収益改善に向けた体質改革プログラム (2009年1月発表：①課題事業における事業構造改革：半導体、液晶、その他課題事業、②体質強化に向けた全社施策：対08年度3,000億円固定費削減、③成長事業への集中と選択の加速：社会インフラ事業への経営資源シフト、環境・エネルギー分野等新規事業の加速)の実施 	売上高	66,545	63,370
					営業損益	▲2,502	▲3,092
					純損益	▲3,436	▲3,989

西田氏が社長となった2005年度と、翌年の2006年度は、業績が比較的順調に推移しました。しかし、2007年度に入ると、サブプライム住宅ローン問題による米国の景気減速や原油価格高騰等により業績は悪化し、2008年3月には2007年度通期の業績予想を下方修正するなど、2007年度下期以降、業績が徐々に悪化しました。

その後の2008年度には金融危機が発生するなど、サブプライム住宅ローン問題の影響が深刻化しました。そのような状況下で、西田氏は、2008年4月の社長期初訓示で「逆境に打ち勝つ強い意志で乗り越える」とのメッセージを発信し、業績悪化に歯止めをかける意思を明確にしていました。しかし、2008年9月18日には、半導体事業が約650億円の営業損失の見込みとなるなど、業績見通しの下方修正（通期営業利益1,500億円）を行い、翌年の2009年1月29日には業績見通しを再度下方修正（通期連結営業損失2,800億円）を発表し、最終的に2008年度は2,502億円の営業損失及び3,436億円の純損失を計上しました。

その結果、当社の財務体質は急速に悪化し、株主資本比率は2007年度末では17.2%であったものが2008年度末には8.2%と、当社において前例のない水準にまで低下することになりました。そのため、2008年度末には当社が複数の金融機関との間で締結している借入れに係る契約に定める財務制限条項に抵触する懸念がありましたが、決算の確

定前に財務制限条項の内容見直しについて金融機関と合意しました。この金融危機下においては、競合他社も同様に厳しい事業環境でありましたが、そのような中でも、一部の競合他社では、事業構造改革に着手していました。しかし、当社の場合、競合他社に比べて株主資本比率が10%以上低く、株主資本の金額も4,473億円と少ないなど、財務体質が元々脆弱だったこともあり、事業ポートフォリオの入替や、リストラといった大胆な事業構造改革の手段が限られた状況にありました。

その後、当社は2009年6月に3,288億円の公募増資を行ったことから、2009年6月末には株主資本比率は13.8%まで回復したものの、依然競合他社と比較して厳しい水準が続きました。

そのような中、西田氏は、2008年度の各四半期における目標達成に向け、自身の出身母体であったパソコンの製造・販売事業を行うPC&ネットワーク社（以下「PC社」という。）に対して、以下のような損益改善要求（チャレンジ）を行った事実がありました。

（Buy-Sell 取引）

- ✓ 2008年5月の社長月例において、カンパニー社長に対して、30億円の改善を要求し、カンパニー社長は「難しい」と難色を示したものの、「もっと出るだろう」と発言。
- ✓ 同年11月社長月例において、第3四半期の損失見込が184億円であることが報告されると、「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、予算を達成して欲しい」と発言。
- ✓ 同年12月の社長月例において、カンパニー社長から、損益見込は改善せずと報告したものの、「こんな数値はずかしくて、1月に公表できない」と発言。

(2)佐々木則夫氏（社長在任期間 2009/6-2013/6）

佐々木氏が社長に在任していた各事業年度における経済情勢、当社の経営戦略及び業績は以下のとおりです。

事業年度	執行役 社長 CEO	財務部 担当 CFO	経済情勢	経営戦略	業績（億円）		
					指標	訂正前	訂正後
2009 年度	佐々木 氏	村岡氏	・ 厳しい経済情勢が継続 するも下半期より緩やかな回復	・ 「利益ある持続的成長」への 再発進（①営業利益 1,000 億 円の必達：前年度比 3,000 億 円の固定費削減、②成長に向 けた経営基盤強化：電子デバ イス、デジタルプロダクツ、 家庭電器、社会インフラ③新 たな注力事業：環境、エネル ギー、バイタル&ヘルスケア） ・ 収益改善に向けた体質改革 プログラムの実施	売上高	61,299	61,377
2009 /4月 - 2010 /3月					営業 損益	1,176	718
					純損益	▲197	▲539
2010 年度	佐々木 氏	村岡氏	・ 回復の兆しを見せてい た経済情勢も、東日本大 震災の発生により先行 きが不透明	・ 「利益ある持続的成長」への 再発進にあたり、集中と選択 の加速 ・ システム LSI 事業の再編の 実施	売上高	62,707	62,640
2010 /4月 - 2011 /3月					営業 損益	2,387	2,445
					純損益	1,378	1,583
2011 年度	佐々木 氏	久保氏	・ 東日本大震災、欧州政 府債務危機、急激な円高 等の 6 重苦と呼ばれる経 営環境 ・ タイでの大規模洪水 ・ 2011 年 3 月の家電エコ ポイント制度の終了や 2011 年 7 月の地上デジ タル放送への完全移行に よる特需後の反動減	・ グローバルトップへの挑戦 （イノベーションのさらなる 進化、注力事業の成長加速、 新たな収益基盤確立）に向け、 グローバル事業展開の加速 ・ 社会インフラシステム関連 ビジネスのグローバル展開を 強化 ・ 半導体事業における構造改 革の実施	売上高	59,943	59,964
2011 /4月 - 2012 /3月					営業 損益	2,026	1,149
					純損益	701	32

事業年度	執行役 社長 CEO	財務部 担当 CFO	経済情勢	経営戦略	業績（億円）		
					指標	訂正前	訂正後
2012年度	佐々木氏	久保氏	・円安傾向の加速と株価上昇	・グローバルトップへの挑戦に向け、集中と選択により収益体質強化 ・デジタルプロダクツ事業における構造改革の実施	売上高	57,270	57,222
2012/4月 - 2013/3月					営業損益	1,977	921
					純損益	774	134

佐々木氏は、2008年度に2,502億円の営業損失を計上した翌年の2009年6月に社長に就任しました。佐々木氏は、2009年度下期の訓示で「利益ある持続的成長へ再発進」とのメッセージを発信し、全セグメント黒字化、営業利益1,800億円、最終損益の黒字化を必達目標として掲げていました。2009年度は、2009年1月に発表した「体質改善プログラム」の実施等により、営業利益1,176億円と黒字化に成功し、2010年度には全セグメントにおいて黒字化を達成し、営業利益は2,387億円を計上しました。その後、2011年5月には、2013年度までの中期経営計画を発表しました。当時は東日本大震災を契機に激変した経営環境下でありましたが、2011年度の営業利益目標が3,000億円（訂正前数値で前期比+25%）という、高い目標利益を設定していました。しかし実際には、東日本大震災の影響に加え、タイの大規模洪水、急激な円高等のいわゆる6重苦により厳しい経営環境が継続し、当社においても厳しい経営環境が継続する中で、各事業において以下のような影響がありました。

主としてパソコン・映像事業を行うデジタルプロダクツ部門では、パソコン事業での損益が悪化し、映像事業では国内における地上波デジタル放送への移行完了、エコポイント制度の終了等による販売数量の大幅な減少、価格下落の影響等により、営業損益は前期比753億円減少し、404億円の営業損失となりました。

電子デバイス部門では、急激な円高、タイの大規模洪水、ディスクリット、システムLSIの需要減等の影響等により営業損益は前期比399億円減少し、営業利益290億円となりました。

白物家電を中心とした家庭電器部門では、タイの大規模洪水、エコポイント制度の終了による国内需要の減少等により営業損益は前期比32億円減少し、営業利益57億円となりました。

原子力事業は、福島第一発電所安定化へ総力で対応するとともに、既設プラントの安全性向上へ積極提案を進めていましたが、国内原子力発電所の安全対策の見直し時期・基準等が決定しておらず、国内外への影響の見極めはできていませんでした。

上記の結果、2011年度は営業利益2,026億円となり、翌年度の2012年度は営業利益1,977億円と、黒字は確保したものの、不適切会計処理による利益の嵩上げを除くと、

2011年度は営業利益 1,149 億円、2012年度は営業利益 921 億円と 2 年連続で減収減益となっていました。

この時期には、既存事業の収縮や、一部不採算事業の顕在化に加え、競合企業の競争が更に激化する中で、佐々木氏ら経営トップは新たな事業機会を見つけていく必要性に迫られていました。そのため、新興国展開拡大、注力 6 事業（統合ストレージ、スマートコミュニティ、パワーエレクトリック・EV、再生可能エネルギー、ヘルスケア、デジタルプロダクツ融合商品）等の立ち上げ加速、サービス事業への転換施策を行いました。必ずしも全ての施策が順調に行ったとは言い切れませんでした。

このように事業環境が悪化しているにもかかわらず、目標達成に向けた佐々木氏の要求は過大になっていき、各期（各四半期）における損益改善要求（チャレンジ）額が期によっては全社で 800 億円近くになるなど、通常のオペレーション上の改善を尽くしても達成困難な要求が行われるようになった事実がありました。その際、佐々木氏は 2008 年度以降の見かけ上の利益の嵩上げについて、基本的には解消の必要性を認識していましたが、あくまで所管事業の利益で解消すべきという考えから、これらの事業の業績不振の場合に、更にその業績を悪化させたり、全社業績を悪化させたりしてまで解消するような判断を行いませんでした。

（Buy-Sell 取引）

- ✓ 2009 年 10 月の社長月例において、PC 社のカンパニー社長からの、Buy-Sell 取引残高 147 億円の清算を織り込んで 247 億円の営業損失を計上する旨の報告に対し、「一番会社が苦しいときにノーマルにするのはよくない考え、PC のためにも、東芝のためにもなっていない」と発言。
- ✓ 2011 年 1 月開催の 2010 年度下期四半期報告会において、「借金はソフトランディングで返せと言っている。（中略）自分の安全、会社の危険だ。」と発言。

（C0（キャリーオーバー案件））

- ✓ 2012 年 5 月の社長月例において、液晶テレビ等の製造・販売などのデジタルプロダクツ事業を行うデジタルプロダクツ&サービス社（以下、「DS 社」という。）のカンパニー社長から 27 億円の C0 残高解消の報告を受けた際には、「赤字だったら借金を返せない」「映像は赤字なのにどうして借金が返せるのか」と発言。
- ✓ 2012 年 11 月の社長月例において、DS 社側から「借金の返済を行いたい」旨の意向が示されたが、「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、DS 社側の意向を退けている。

(3) 田中久雄氏（社長在任期間 2013/6-2015/7）

田中氏が社長に在任していた各事業年度における経済情勢、当社の経営戦略及び業績は以下のとおりです。

事業年度	執行役 社長 CEO	財務部 担当 CFO	経済情勢	経営戦略	業績（億円）		
					指標	訂正前	訂正後
2013 年度	田中氏	久保氏	<ul style="list-style-type: none"> ・日銀による異次元緩和策 ・消費税増税前の駆け込み需要 	<ul style="list-style-type: none"> ・創造的成長の実現に向けた取組の実施 ・デジタルプロダクツ事業の損益改善に向けた施策 ・映像事業の構造改革 	売上高	65,025	64,897
2013 /4月 - 2014 /3月					営業 損益	2,908	2,571
					純損益	508	602
2014 年度	田中氏	前田氏	<ul style="list-style-type: none"> ・景気横ばい 	<ul style="list-style-type: none"> ・創造的成長と財務体質強化の両立 ・映像事業の安定的黒字化に向けた施策 ・PC事業の安定的黒字化に向けた施策 ・海外テレビ事業の構造改革 	売上高	66,558	—
2014 /4月 - 2015 /3月					営業 損益	1,704	—
					純損益	▲378	—

田中氏が2013年6月に社長就任した後は、日銀による異次元緩和や財政出動に加え消費税増税前の駆け込み需要も寄与し、米国、欧州、東南アジア全体の経済状況は堅調に推移しました。

2013年度については電子デバイス部門においてメモリの販売数量の増加等により営業利益2,908億円と、前期比931億円の大幅な増益となりました。

その後2014年度に入ると、消費増税等もありましたが円安により輸出型大企業の業況は改善したものの、内需型中小企業やサービス業は採算が悪化し、産業界全体では景気の横ばいが続いていました。

なお、ライフスタイル事業に関しては、2013年7月及び9月に発表した映像・PC事業の「安定的黒字化に向けた施策」で、2013年度下期での映像事業の黒字化と、PC事業の改善等を社長として市場にコミットしていたことから、田中氏は、業績改善及び業績公表値を強く意識していたものの、実際には510億円の営業赤字となっております。

このような状況下において、田中氏は、各カンパニーに対して以下のような指示等を行った事実がありました。その際、田中氏は2008年度以降の見かけ上の利益の嵩上げについては、解消の必要性を認識しており、実際にBuy-Sell取引では嵩上げ解消に向けた

対応を開始したものの、その時点では既に影響が大きくなり過ぎており、これを解消するためには多額の損失計上を余儀なくされるところ、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りませんでした。

(Buy-Sell 取引)

- ✓ 2013年9月、当時の財務担当執行役である久保氏に対し、「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2桁(▲99億円)になること、全社で(上期営業利益)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」と発言。

(CO (キャリアオーバー案件))

- ✓ 2014年2月の社長月例において、DS社のカンパニー社長に対して、「どんなことがあっても営業損失20億円までに収めなさい。資金収支は前回悪化分+100億円改善をチャレンジ」などと発言。

(工事進行基準-WEC (ウェスチングハウス) における新型原子炉案件 (AP1000))

- ✓ 2014年1月、田中氏の意向として、2013年度第3四半期でのWEC側の増加見積値の採用を認めないこと、新日本有限責任監査法人が未修正の虚偽表示とした数値に収まるのであれば受入可能であるとカンパニー社長らに伝達。

(工事進行基準-ETC)

- ✓ 2013年11月(久保氏から工事損失引当金の計上について報告を受け)「できるだけ3Qではなく4Qに認識する方向でお願いします」と連絡し、さらに同年12月に工事損失引当金35億円を計上することを承認した際には、残りの52億円は2014年度予算に織り込むとともに、引き続き損益改善に取り組むよう指示。

(4) 歴代社長による達成困難な損益改善要求 (まとめ)

各歴代社長がカンパニー社長らに対して達成困難な損益改善を繰り返し要求した原因として、複合的な要因が作用していたと考えられます。

まず、上述したように、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東芝が生き残れないという強い危機感を有していたことが挙げられます。

また、歴代社長の中には、強烈な競争心を有している者も複数おり、同業他社との業績比較や株価、及び経営目標の達成などに加え、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。そのため、外部に対して公言した業績・株価目標を達成するために、達成困難な改善要求を繰り返し求めたと考えられます。

さらに、歴代社長は、これまでカンパニーに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から、次第に事業の実力(実行可能な改善努力の範囲)を越えて、今期はどの程度損益改善が可能なのかという視点からチャレンジを行うようになりました。その背景には、財務情報には経済実態を適切に反映させるべきであるという財務会計の原則に対する真摯な意識の欠如がありました。そのため、Buy-Sell 取引残高について解消の必要性は認識しつつも、利益嵩上げの影響が大きくなりすぎていたこともあり、業績を悪化させてまで解消を行うには至りませんでした。

2. 達成困難な損益改善要求の背景としてのカンパニーの業績評価・予算統制

上記のような歴代社長による達成困難な損益改善要求を可能とした背景として、事業部門であるカンパニーに対する業績評価と予算統制において、当期の営業利益が重視され過ぎるようになっていたこと(当期利益至上主義)が影響したと考えられます。当社におけるカンパニーの業績評価と予算統制の変遷は以下のとおりです。

(1)1999/4-

当社は、1999年からカンパニー制を導入しています。カンパニー制の導入に伴い予算編成・月次業績フォロー運営を見直し、目標値をROI及び資金収支とし、コーポレートとカンパニーの合意の上で予算を策定し、策定した予算はカンパニーのコミットメントと位置付けました。業績評価は資本効率重視の観点から、ROI、COI(投下資本回収率)等を評価項目とし、業績については四半期毎に業績報告会にて報告を行っていました。

また、2001年には、経営の運営状況をタイムリーに把握することを目的として社長月例が設けられましたが、当時は、月次概況報告、期首に掲げた課題の具体的施策の進捗状況及び市場動向や環境変化に対する対応策といった内容が中心でした。

(2)2005/7-

2005年7月からは、成長への更なるシフトと戦略的資源配分を目指し全社における「利益ある持続的成長」を強く意識した結果、全てのカンパニーが、每期における売上規模拡大及び利益成長を求められるようになりました。

その後、2008年4月からの四半期報告の法制化に向けて、2007年度からは四半期別予算策定・四半期別損益改善要求(チャレンジ)・四半期末の損益達成状況のフォローが開始され、四半期毎のカンパニー別損益管理が行われるようになりました。また、予算についても、策定の初期段階で目標値がコーポレートからカンパニーに対して提示され、策定の最終段階では社長により更なる目標値の上乗せがカンパニーに対して課されるようになりました。更に、カンパニーの業績評価制度についても、単年度の予算達成度合いといった評価項目の比重が高い制度に変更されました。

このように、2007年頃から、四半期毎の営業利益や予算達成度合いが重視され、中期的な視点より短期的な成果を求める業績評価・予算統制制度へと変更されるようになりました。

(3)2008/4-

上記のようなカンパニーに対する業績評価・予算統制制度の変化を背景として、2008年度下期の金融危機による経営環境の急速な悪化によって業績見通しが悪化した際に、会社の存続に強い危機感を抱いた西田氏から、カンパニー社長らに対して、当時において実行可能な改善努力を尽くしても達成困難な損益改善要求（チャレンジ）が行われるようになり、これに対して、カンパニー社長らが結果として見かけ上の利益の嵩上げで応えるようになりました。

以後、社長月例は損益改善要求（チャレンジ）の達成施策を報告する場になり、タイにおいて洪水が発生した2011年度下期以降、田中氏が代表執行役社長に就任する直前の2013年5月頃迄は、社長が了承する損益改善状況達成の報告がなされるまで、社長月例のやり直しが繰り返されていました。また、各期（各四半期）における損益改善要求（チャレンジ）額が期によっては全社で800億円近くになるなど、要求額が増加していました。

3. 業務執行部門における牽制機能の不全

(CFO・カンパニー社長・財務部・カンパニー経理部)

(1)歴代 CFO

歴代 CFO は、社長月例等において、不適切な会計処理が行われている可能性を認識していたにもかかわらず、具体的な内容の究明を怠り、改善措置を行わずに重要な誤謬を含む財務報告を作成するなど、財務担当執行役としての牽制機能を果たせていなかった事実がありました。

a. 村岡富美雄氏（在任期間 2006/6-2011/6）

村岡氏は、2006年6月以降、西田氏、佐々木氏両名が社長在任時の取締役兼代表執行役として財務グループを担当していました。また、2011年6月から2014年6月まで監査委員会の委員長でありました。

村岡氏については、以下のような発言をした事実がありました。

- ✓ 2008年10月の社長月例において、同年第3四半期の営業利益の見込対予算でマイナス140億円であるとの報告を受けた際に「FY3Qの赤字（▲149億円）はなんとしても回避して欲しい」と発言。

- ✓ 2009年12月のマネジメントミーティングの後、当時調達担当の執行役専務であった田中氏に対して「全社が FY3Q で赤字になれば大変なことになる」「借金返済は FY3Q は猶予するので150億円の改善をやってもらいたい」と発言。

b. 久保誠氏（在任期間 2011/6-2014/6）

久保氏は、2011年6月以降、佐々木氏、田中氏両名が社長在任時の取締役兼代表執行役として財務グループを担当していました。また、2014年6月から2015年7月まで監査委員会の委員長でありました。

久保氏については、以下のような発言・指示をした事実がありました。

（Buy-Sell 取引）

- ✓ 2013年9月に田中氏より Buy-Sell による利益嵩上げを極秘に相談された際には「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」とメールにて回答。

（工事進行基準-WEC（ウェスチングハウス）における新型原子炉案件（AP1000））

- ✓ 2013年10月頃、経営者確認書への署名に応じていないWEC側の担当役員に対して、東芝の提示していた工事原価総額の増加見積値69百万米ドルが記載された同書面への署名に応じさせるための対策の検討を（東芝からの出向者に対して）指示。

（工事進行基準-（地下鉄電管用駆動システム及び車両情報システム等の電機品納入案件））

- ✓ 2012年3月にマイナス78百万米ドルの損益見込に対して、見積工事収益総額アップ、コストダウンも結論が出ていないため、引当金の計上を行わないことを決定。
- ✓ 2012年9月にはマイナス41百万米ドルの損益見込の説明を受けた際に、「発番する時期については引当に対する整理とタイミングを合わせろ。勿論引当をとらずに済ませたい」と発言。

c. 歴代 CFO による牽制機能の不全（まとめ）

歴代 CFO が、財務担当執行役としての牽制機能を果たせていなかった原因として、以下のような要因が複合的に作用していたと考えられます。

まず、歴代社長と同様に、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東芝が生き残れないという強い危機感を有していたことが挙げられます。

また、歴代社長が当期利益至上主義に基づくチャレンジを繰り返し求めていた中で、トップの意向に従うという姿勢から、会計上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、当社では業務執行における意思決定だけでなく、特に執行役の人事議案の策定といった経営陣の人事に関して、執行役社長に実質的な権限が集中しており、その執行役社長に対する牽制機能も十分ではなかったことから、社長の意向に反してまで、適切な会計処理のために断固たる態度をとるには至らず、適切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ことが挙げられます。具体的には、Buy-Sell 取引残高などの解消の必要性を認識し、中期経営計画策定時に解消計画を検討することや、月例資料等に実力値を記載し議論する等、解消を試みようとしたものの、Buy-Sell 取引残高を是正することは、PC 事業の利益の範囲内でしか認められない等、実質的に社長の了承を得ることができず、それ以上の改善措置をとることができませんでした。

なお、詳細は、Ⅱ3. (3)財務部及び(4)カンパニー経理部の項目もご参照ください。

(2)カンパニー社長

一連の不適切な会計処理については、上記の歴代社長、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、あるカンパニー社長は業績が低迷する中で、上記2.に記載したような業績評価制度・予算統制を背景として、収益が改善しなければ事業から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なプレッシャーを受けていました。このような環境下、以下のような歴代社長からのプレッシャーや損失先送りの指示を受け、一部のカンパニー社長は、過去の不適切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適切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。

(Buy-Sell 取引)

- ✓ PC 社カンパニー社長であった下光氏は、2008 年 4 月以降、当時社長の西田氏から、度々多額の営業利益の改善を求めるチャレンジを課されており、チャレンジ達成の目処が立たないことから Buy-Sell 取引を利用した利益の嵩上げをやむを得ず容認していました。
- ✓ PC 社カンパニー社長であった深串氏は、2009 年 10 月の社長月例で Buy-Sell 取引における利益嵩上げの削減を前提とする損益を当時社長であった佐々木氏らに説明するなど、不適切な会計処理を回避するため、相応の対処をしていたものの、佐々木氏から本業で黒字とならない限り解消すべきでないとの方針が示されていました。

(CO (キャリアオーバー案件))

- ✓ DS 社カンパニー社長であった大角氏は、2012 年 5 月の社長月例で CO 解消を前提とした損益資料を提出したところ、佐々木氏から本業が黒字とならない限り CO を解消すべきではない旨の方針が示され、CO 解消の意向が否定されていました。
- ✓ DS 社カンパニー社長であった深串氏は、2012 年 11 月の社長月例で CO を削減し、206 億円の損失を計上したい旨を佐々木氏、当時の財務担当執行役の久保氏に説明したものの、両氏の指示により、CO 解消の意向が否定されていました。

(工事進行基準)

- ✓ 水道・道路等のインフラ事業を行う CS 社 (コミュニティ・ソリューション社) カンパニー社長であった秋葉氏は、2013 年 11 月には工事損失見込額について上位者である田中氏、久保氏らに報告しましたが、当時社長の田中氏から、工事損失引当金の計上を先送りにする指示を受けていました。
- ✓ 電力流通システム、鉄道・自動車システム等の社会インフラ事業を行う SIS 社 (社会インフラシステム社) カンパニー社長であった真崎氏は、2012 年以降、工事損失のリスク等について役員等に対して一定程度報告していたものの、上位者である田中氏らが工事損失引当金の計上を先送りする指示を受けていました。

(3) 財務部

財務部は、社長月例資料において不適切な会計処理を疑うべき端緒となる表現が記載されていたことなどから、遅くとも 2013 年 3 月には、映像事業、パソコン事業、半導体事業に係る Buy-Sell 取引やキャリアオーバー案件等を含む損益改善施策の金額を示す「対策」残高を計数として把握していました。

しかし、「対策」の実態がどのようなものであり、不適切な会計処理が含まれているか否かの究明を怠り、重要な誤謬を含む財務報告を作成するなど、不適切な会計処理がなされている可能性を認識しつつも、是正措置がとられておらず、財務部としての牽制機能を果たせていなかった事実がありました。

財務部が、本来の牽制機能を果たせなかった原因として、以下に述べる要因が複合的に作用していたことが考えられます。

a. 予算達成に向けた管理会計重視の姿勢

財務部は予算統制を中心とする管理会計も所管しているため、財務数値の改善が全社的課題となる局面では、社長月例等の場でカンパニーに提示するために、社長の意向を踏まえた損益改善目標を達成するチャレンジ案の検討や作成を要請されるなど、予算達成に向けた統制機能を強く求められるようになりました。そのため、社長の意向に反し

てまで適切な会計処理を行うことへの断固たる態度をとるには至らなかったものと考えられます。

b. 適切な財務報告に対する意識

財務会計の厳格さに対する真摯な認識が欠けた経営者による、当期利益至上主義に基づいた継続的な損益改善要求によって、それを確実に達成しなくてはならないといった過度のプレッシャーが長期に亘り継続した結果、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、財務部の上司にあたる歴代 CFO による、会計の適否の線引きを明確にしないまま、必要な是正措置を行わず黙認する姿勢に沿うことにより、財務部の適切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、各年度の決算について、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確定出来ていたことから、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、経営上の要請を優先させてしまっていたものと考えられます。

c. 財務・経理部門内における人事ローテーション

下記カンパニー経理部も含め、財務・経理部門の従業員は、入社から退社までの期間継続して、財務・経理に関する業務に配属されることが通常となっており、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、財務担当執行役に就任し、その後は監査委員会委員長に就任するなど、ほぼ同じメンバーで財務・経理に関する業務に従事する環境となっていたことが挙げられます。そのため、財務・経理部門の仲間意識も一因となっていたことに加え、会社や経営者、財務・経理部門に与える影響が大きいこともあり、過年度訂正を含む是正措置は、選択肢として検討するには至らず、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られます。

d. 監査委員会・会計監査人との連携不足

従来より、監査委員会と財務部との情報共有の場は設定されていましたが、四半期・年度決算の概要など定期的な報告以外の情報共有は、議題や開催時期が明確となっておらず、社内の監査委員への報告に限られていました。また、定期的な報告の内容も四半期・年度決算の概要説明等に限られており、その他適時開示事項についての説明は行なっていなかったなど、監査委員会による監査・監督に資する情報を十分に共有することが出来ていませんでした。

また、会計監査人と財務部との連携についても監査委員会同様に十分ではなかったため、会計監査人による財務諸表監査に必要な情報共有が出来ていませんでした。

(4) カンパニー経理部

カンパニー経理部は、引当金の計上等の会計処理が必要となる事実や、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、適切な会計処理に向けて何ら行動を起こさず、また、上長である事業部長やカンパニー社長らの指示等により何ら行動がとれませんでした。そのため、適切な財務報告を行うために、カンパニー事業部から独立した立場で、収益計上や費用計上及びその他決算処理の適切性を確認し、必要に応じて改善指導等を行うというカンパニー経理部としての牽制機能を果たせていなかった事実がありました。

カンパニー経理部が本来の牽制機能を果たせなかった原因として、財務部と同様、上司の意向に反してまで適切な会計処理を行うことへの断固たる態度をとるには至らなかったことが挙げられます。その理由として、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や経営上の要請に応える必要性により、経理部の適切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、各年度の決算は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、最終的に確定出来ていたことにより、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、経営上の要請を優先させてしまっていたものと考えられます。

また、カンパニー経理部は、あくまでカンパニー内の一組織であって、カンパニー経理部の業績評価指標は各カンパニーの業績と連動していたことから、カンパニーの業績向上という共通目的を有しており、加えて、カンパニー財務統括責任者(CCF0)の人事評価権についてもカンパニー社長が有していたこともあり、適切な財務報告よりも経営上の要請を優先させていたものと考えられます。

4. 内部監査部門等における牽制機能の不全

(1) 経営監査部

a. 体制

経営監査部は、部長（執行役常務）以下、35名から60名程度の人員で構成されており、およそ20%がキャリアパス（経営幹部候補者）人財、25%が経理人財となっており（構成割合は、2015年9月現在）、その平均在籍期間は2年未満でした。そのため、一般的に監査自体の経験が不足しており、不適切な会計処理について、その端緒となり得る事実関係を認識しながらも、会計上の問題が明確に指摘されていなかった事実がありました。

会計上の問題が明確に指摘されていなかった原因として、経営監査部においては、事業コンサルティングが優先され、会計・財務に関する監査が主たる業務とされていなか

ったため、会計処理に関する知見を有する人材が不足していたことが挙げられます。

また、経営監査部の目的の一つが経営幹部の育成とされていたため、キャリアパス（経営幹部候補者）人材を出身事業部門から長期間離脱させることができず、結果として平均在籍期間が2年未満となり、内部監査自体に対する経験不足となっていたことも原因と考えられます。

b. 業務範囲

経営監査部における監査業務は、「業務執行の正当性、経営実績の評価及び遵法という観点から監査する」とされており、監査の領域として、(1) 事業運営に関する監査、(2) 業務運営に関する監査、(3) 会計・財務に関する監査、(4) 情報システムに関する監査、がありました（監査業務規程より）。しかし、同部が作成した監査報告書においては、特定の工事進行基準案件について損失見込である旨の記載はされているものの、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ませんでした。また、会計処理問題を認識する端緒となり得た Buy-Sell 取引についても資産効率の観点から ODM 在庫の削減の範囲で指摘を行うなど、会計・財務に関する監査について、会計処理の適正性という観点での監査が行われていませんでした。このような原因として、会計・財務に関する監査の視点よりも事業コンサルティングの視点が重視されていたことが挙げられます。

c. 経営監査部の位置付け

経営監査部が事業コンサルティングの視点を重視していた原因として、経営監査部の設立時の位置付けとその後の経緯が挙げられます。

経営監査部の前身である旧・考査室は、経理部出身者を中心に構成され、主として会計監査、業務監査、情報システム監査といった業務を行っていましたが、1999年のカンパニー制の導入時に、旧・考査室を経営監査部に変更しました。

経営監査部は、設立当時より、エクセレントカンパニーの見本とされた米ゼネラル・エレクトリック（GE）の監査部門を参考に、各カンパニーにおける不振事業の建て直しや、将来の事業幹部の育成を担う組織として位置付けられており、その最重要ミッションとして、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ました。なお、業務適正や会計不正への対応については、監査役会が、関連スタッフ部門（会計部門については、経理部・主計部等）や会計監査人からの業務執行報告を受け、監査を適宜実施していました。

このように、経営監査部は、その設立時より通常の内部監査部門とは異なるミッションを与えられていたにもかかわらず、2003年6月の監査役会設置会社から委員会等設置会社へ移行時や、2008年における内部統制報告制度の導入時にも、監査実施前に監査委員会と事前協議を実施するなどの運用の見直しは行われましたが、経営監査部のミッションや監査機能の強化についての見直しは特に行われていませんでした。

更には、2011年に人員削減が行われたため、会計・財務に関する監査より事業コンサ

ルティング重視に拍車がかかった可能性があります。

また、社長の中には、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あり、2013年10月以降、業務分掌規程では経営監査部の業務から「会計監査」が削除されましたが、他に移管されることもありませんでした。

d. 監査のフォローアップについて

経営監査部は、検出した主要課題に対して改善要望事項を提示し、監査終了後6ヶ月以内に改善状況説明を監査対象部門に行わせ、次回監査で定着状況を確認するプロセスとしていました。経営監査部の改善要望事項に対し、早急に改善させる事項もありましたが、事業コンサルティングに関わる事項については、長期に亘るものがあるため、改善状況説明会時にも改善が完了していない事項も存在していました。また、Buy-Sell取引による会計処理の問題を認識する端緒となり得たODM在庫の削減計画等の指摘も、事業改革の一環として指摘されたものであったため、事業環境の変化という理由で、改善が実行されないことに対し、経営監査部もそれを認容していた事実もありました。

経営監査部の指摘事項について十分な改善が行われなかった原因として、遵法等の準拠性の問題（コンプライアンス上の問題）がある事項については、経営監査部の指摘に強制力はあるものの、事業コンサルティングに関わる事項については、事業側の判断を容認せざるを得なかったこと、準拠性を含む改善状況全般については社長及び監査委員会に報告がされていないなど、フォローアップが十分でなかったことが考えられます。

加えて、カンパニーに対する監査は3年に1度の実施でしたが、実施していない期間には特段カンパニーの問題点等の情報を収集していなかったため、問題点の把握が適時かつ十分ではありませんでした。

(2) リスクマネジメント部（J-SOX 推進担当）

a. 内部統制の整備

リスクマネジメント部（J-SOX 推進担当）は、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担っていました。しかしながら、工事進行基準等の不適切な会計処理を事前に防止することができず、業務プロセスに関する内部統制が適切に整備されていなかった事実がありました。

業務プロセスに関する内部統制が適切に整備されていなかった原因として、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、上長も含めた事業部門全体による不正に対応するものとなっていなかったことが挙げられます。

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ではなかったことが挙げ

られます。その背景として、J-SOX 導入時には 15 名程度であった人員が、導入以降は、整備状況に問題はないとの判断の下、経営の効率化の観点から削減され、直近では 4 名体制となっていました。

b. 内部統制の評価

財務報告に係る内部統制の適切性評価の取りまとめはリスクマネジメント部（J-SOX 推進担当）が行うものの、カンパニー毎の適切性評価はカンパニーの J-SOX 評価者（通常はカンパニーの企画部門の担当者が該当）が行うこととなっていました。しかし、工事進行基準等の不適切な会計処理を早期に発見することができず、カンパニーの J-SOX 評価者による財務報告に係る内部統制の適切性評価が十分ではなかった事実がありました。

財務報告に係る内部統制の適切性評価が十分ではなかった原因として、J-SOX の評価を行うカンパニーの J-SOX 評価者は、専門教育を受けていないため、上長も含めた事業部門全体による不正を看破できなかったことが挙げられます。

(3) 内部通報制度

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、通報された内容は法務部担当者に連携され、情報の内容によって適宜、法務部担当者が監査委員に説明をしていましたが、個々の通報内容全てを逐次、監査委員には共有していませんでした。また、今回の不適切な会計処理について、事前に当社の内部通報制度を利用した内部通報はなく、内部通報制度は十分に活用されている事実はありませんでした。

内部通報制度が十分に機能しなかった原因として、規程等によって監査委員会への報告が義務付けられるものではなかったため、監査委員会が把握できる情報の網羅性が欠けていたことが挙げられます。また、従業員等による内部通報が十分に行われていなかった原因として、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挙げられます。

5. 取締役会、指名委員会及び監査委員会における牽制機能不全

(1) 取締役会

a. 体制

従来の取締役会では、社内取締役による議論が中心で、必ずしも社外取締役による議論が活発に行なわれている状況ではありませんでした。

議論が活発にならなかった原因として、当社の事業が多岐に亘るため、社外取締役による議案の理解が難しいにも関わらず、社外取締役に対して、取締役会の議案に関する十分な事前説明が行なわれていなかったことが挙げられます。加えて、社内取締役が過半数を占め、元社長である会長が議長として議事を進行していたことも、一因となっていたと考えられます。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いなかったため、経営監督機能を十分に果たすことができませんでした。

b. 審議内容

取締役会では、「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」について、報告を受けて審議することとなっています。しかし、経済的には受注時から大きな損失が懸念されていた重要な受注損失案件について、会計処理として引当金が計上されない場合には取締役会に報告がなされていなかったという事実がありました。

また、執行役で検討したグループ戦略会議、中計・予算会議の結果を取締役会へ報告し、討議していましたが、討議時間が十分ではなかった可能性があります。

更に、中期経営計画、予算の進捗状況等について、各カンパニーの月次業績が報告されていなかったなど、活発な議論を行うに足る十分な情報提供が行われておらず、取締役会によるモニタリングが十分になされていない事実がありました。

重要な受注損失案件について取締役会に報告されなかった原因として、「大きな損害を与えるおそれのある事項」の定義が明確でないため、会計数値を基準に報告対象が判断されていたものの、報告事項に当たるか否かを会計数値が正しいことを前提として判断していたため、会計処理そのものが間違っていた場合に適切に報告されていなかったことが挙げられます。

また、各カンパニーからの報告内容が十分でなかった可能性があり、取締役会が議論すべき中期経営計画、予算等についても、事業ポートフォリオのあり方、予算の実現可能性等、本質に関する議論の時間が十分ではなく、問題を把握する以前に各カンパニーにおける事業の本質や予算の達成可能性を理解することができず、十分な取締役会の監督機能が果たせていなかったと考えられます。

c. 執行役の選任基準、選任プロセス

執行役の選任について、執行役社長を委員長とする執行役人事委員会において議案を策定し、取締役会で決議することとされていますが、指名基準は定められているものの、内容は定性的であり、知識・経験・能力等に係る考え方を具体化した選任基準が明確になっておらず、また、選任プロセスが不明確であったという事実がありました。

執行役の選任基準及び選任プロセスが不明確だった原因として、執行役に求められる資質が多様化し、従業員からの評価にも考慮する必要がある中で、執行役社長に選任の権限が集中していたことが挙げられます。

(2) 指名委員会

a. 執行役社長選定基準、選定プロセス

指名委員会は、取締役会に提出する執行役社長の選定議案の策定を行っているものの、原案を社長が提出・説明することになっているほか、後継者の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）が明確に規定されていない事実がありました。

具体的には、2013年の執行役社長の選定時には、指名委員会に先立ち、執行役社長又は指名委員から複数の候補者の提案を受けて議論し、指名委員会において決定していました。しかし、それ以前においては、執行役社長が1名の後任候補者を提案しており、その選定案について特に指名委員からの意見により修正が行われることはありませんでした。

執行役社長の選定基準及び選定プロセスが不明確であり、後継者計画も明確に規定されていなかった原因として、執行役社長の選定基準の内容がいずれも定性的で、知識・経験・能力等に係る考え方を具体化した基準が存在しなかったこと、また、2003年に委員会等設置会社に移行して以来、二度の社長交替期においては、執行役社長が1名の後任候補者を提案することが慣習となっていたことが挙げられます。

b. 執行役社長の解職プロセス

指名委員会は、取締役会に提出する執行役社長の解職議案の作成を行うものとされていますが、解職議案が提案された事実はありませんでした。また、解職議案の策定権を背景とした牽制が行われることもありませんでした。

執行役社長の解職議案が提案されず、牽制が機能しなかった原因として、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、執行役社長に限定した解職の基準・プロセスが明確にされていなかったことが挙げられます。

(3) 監査委員会

a. 人選及び人員構成

当社では、社外取締役については、特別に財務・経理、監査の知見を有する者を1名以上選任することは必須の要件ではなく、実際に会計監査の知見を有する者は選任されていなかった事実がありました。

また、元財務担当執行役が監査委員長に就任しており、過去の会計処理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ました。

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、監査委員の報告徴収・調査権限を強力かつ実効的に補完するには人数的にも職務内容の観点からも十分な人員構成となっておらず、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。

監査委員会の人選及び人員構成や監査委員会室の人員確保が十分ではなかった原因として、財務・経理の実務に精通した元 CFO が監査委員長を務めていたことから、財務・経理の専門性を有する社外監査委員の選任を必須としたり、監査委員会室の人員等を補強したりせずとも、財務・経営に対する監査委員会の監査機能を十分に果たせるものと考えられていたことが挙げられます。

また、専門家である会計監査人が財務報告の信頼性を十分に検討しており、会計監査人の監査手続き及び内部統制システムの運用に特段の指摘事項がなければ、会計監査人による検討結果に原則として依拠することができる、という認識が共有されていたことが挙げられます。

b. 監査方針

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、監査結果については、経営監査部から都度報告を受けることで効率的かつ、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、前述のとおり、事業コンサルティングの視点を重視していたため、会計・財務に関する視点から監査を行っていませんでした。この点、監査委員会は「内部統制システムの整備・機能状況を確認」し、必要に応じて取締役会を通じて是正措置を講じさせることとなっていますが、経営監査部が会計処理の適正性観点での監査を行っていないことについて、必要な是正措置を講じていない事実がありました。

監査委員会が経営監査部に対して必要な措置を講じなかった原因として、会計監査は一次的に会計監査人の職責であるとの認識の下、会計処理について監査する必要性の認識が不足していたことが挙げられます。

c. 監査委員対応

監査委員は、執行役から会社に著しい損害を及ぼすおそれのある事実がある旨の報告を受けた場合には、監査委員会に即時報告を行い、監査委員会は協議の上必要な調査を行わなければならない旨が監査委員会監査基準に定められています。しかし、一連の不適切な会計処理において、必要な調査が実施されている事実はありませんでした。

必要な調査が実施されていなかった原因として、常勤の社内監査委員と社外監査委員との間に情報の量に違いがあり、社内監査委員から社外監査委員への情報提供が一部不十分であったことが挙げられます。

社内監査委員は、自らが一部知り得た情報に基づき事業部に対する改善の提案や問題点の指摘は行っていたものの、事業部で改善が実施されれば会計監査人から指摘を受けることもなく問題は発生しないとの認識から監査委員会に報告していませんでした。その結果、監査委員会として調査権を行使することもなく、社外監査委員の機能を十分に引き出せていませんでした。

d. 会計監査人との連携について

監査委員会と会計監査人との間で、必要情報の共有が十分に行われていなかった事実がありました。

監査委員会と会計監査人との間で、必要情報の共有が不十分であった原因として、会計監査は一次的に会計監査人の職責であるとの認識の下、積極的に会社が会計監査人と情報を共有する必要性の認識が会社全体として不足していたことが挙げられます。

6. 業務プロセス

各カンパニーの業務プロセスについて不備が生じていました。主な不備の内容と、その原因は以下のとおりです。

(1) 工事進行基準

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もりに織り込んだり、文書による顧客との明確な合意のない追加工事発注による収益増化を見込んだりすることにより、受注工事損失引当金の計上を回避・軽減していたという事実がありました。また、工事進行基準適用や受注損失引当金の判定において、その判断基準や案件・工事などの単位が、厳格性を欠き恣意的に運用されていたケースもありました。

これは、上記のような受注工事損失引当金を適切に計上することを回避・軽減したりする事案の発生リスクを想定した業務プロセス構築・文書化がされていなかったこと、運用の確実性を担保するモニタリングの手法と体制ができていなかったことなどが原因

です。

(2) Buy-Sell 取引

Buy-Sell 取引に係る会計処理では、短期的な利益嵩上げの為、実需と乖離した部品供給や高いマスキング価格を適用するとともに、本来必要な未実現利益の消去という処理が正しく行われていなかったという事実がありました。

これは、本取引導入時において、適切な会計処理に対する十分な検討がなされていなかったことや、本来全体取引として一体で考えるべき「ODM への部品供給取引」と「ODM からの完成品購入取引」の契約がそれぞれ独立して扱われたため、未実現利益の消去の必要性が認識されていなかったことが原因と考えられます。

また、上述のように適切なルールが整備されていなかったことに加え、ODM へ支給する部品の数量・価格の適正な運用に関する基準やルールが存在していなかったこと、ODM での部品在庫を含めたモニタリング体制がなかったことなどが原因です。また、取引が複雑で子会社を含む関係者が多岐に亘るがゆえに全体像が把握できていなかったことも、早期に運用を是正できなかった一因と考えられます。

(3) C0 (キャリーオーバー案件)

C0 案件に係る会計処理では、請求書などの延着などを理由として経費計上を繰り延べたり、引当金として計上すべき案件に関する必要情報が収集されていない等の原因により適正に費用計上されていないという案件が広範に存在していました。

これは、発生主義に基づく会計処理という重要な原則が組織内に浸透していなかったこと、費用計上に関する規程・ルールが整備・周知されていなかったこと、承認者が取引の実態と会計処理の内容を確認しなかったこと、申請部門以外の第三者によるチェックが行われていなかったことなどが原因です。

また、収益認識という観点でも、グループ会社間取引における取引価格の操作や翌期での値上げ調整を前提とした外部サプライヤからの当期コストリダクションなどのケースも存在していました。

これも同様に、経理規程・ルールの未整備と周知、チェック機能の不備などに起因していると考えられます。

(4) 在庫評価

半導体原価計算に係る会計処理では、工場の前工程の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等を理由として、期中において臨時的に前工程の標準原価を増額する改訂を行った際に、連動させるべき後工程の標準原価を改訂していなかったことにより、そこで発生した原価差額が適切に配賦されておらず、結果として利益が過大に計上されていました。

これは、期中において前工程の標準原価を臨時的に改訂する場合に、適切に原価差額を配賦するためのルールが明確化されていなかったこと、前工程の標準原価を改訂した際に、併せて後工程の標準原価も改訂していることを確認するなどのプロセスが欠落していたことが原因であると考えられます。

また、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においては、保守品など長期間保有する性質の棚卸資産について滞留年数に応じ徐々に評価損を計上していましたが、製造棚卸資産については、同性質を持つ場合においても適用範囲外となっていたため、評価損が計上されませんでした。また、販売見込がない棚卸資産についての評価損が適切に計上されていなかったという事実がありました。

これは、工場の閉鎖に伴う製造棚卸の大量保有という例外的な事象に対応した基準・モニタリング体制の整備ができていなかったこと、販売見込がなくなった場合の棚卸資産の適時な評価損計上のルールが確立していなかったことが原因です。

Ⅲ 再発防止策

上記原因を踏まえて、本件の責任の所在を明確化するとともに、経営トップ等に対する監督強化、内部統制機能の強化管理体制の改善策等を立案しました。今後、当社は再発防止策が適切に運用され、全社に定着するように努める所存です。

1. 責任の明確化

(1) 訴訟の提起

当社監査委員会は、役員責任調査委員会の調査報告、提言を受け、一連の問題に関するマネジメントの責任を明確にするため、西田厚聰、佐々木則夫、田中久雄、村岡富美雄、久保誠の5氏に対する損害賠償請求訴訟（責任追及の訴え）を提起することを決定し、2015年11月7日に以下の内容で東京地方裁判所に訴状を提出しています。

a. 訴えの内容

「西田厚聰、佐々木則夫、田中久雄、村岡富美雄、久保誠の5氏は、当社に対し連帯して金3億円及びこれに対する本訴状発達の翌日から支払済みまで年5分の割合による金員を支払え」との判決を求める。

※当社は、金融庁長官から2015年12月24日付で課徴金の納付命令の決定を受け、2016年1月27日に当該決定及び納付通知書に従い、73億7,350万円の課徴金を納付しました。また、2015年11月には、会計監査人から過年度決算修正に係る監査作業（2015年8月～9月分）についての報酬（以下、「本報酬」という。）として、20億7,152万6,400円を支払いました。上記課徴金及び本報酬に相当する額の損害が、元役員に対する損害賠償訴訟において請求すべき当社の新たな損害として発生したため、2016年1月27日、上記訴訟における請求拡張の申立てを行いました。

損害賠償請求額内訳

請求根拠	請求対象者(連帯債務者として請求)	金額
課徴金	西田氏、佐々木氏、田中氏、村岡氏	15億円
	佐々木氏、田中氏、村岡氏、久保氏	8億円
	佐々木氏、田中氏、久保氏	2億円
	佐々木氏、久保氏	1億円
本報酬	西田氏、佐々木氏、田中氏、村岡氏、久保氏	1億円
	佐々木氏、田中氏、久保氏	2億円
2015年11月7日付訴状記載の請求済金額	西田氏、佐々木氏、田中氏、村岡氏、久保氏	3億円
	合計	32億円

(2) 役員等の辞任

一部の役員については、辞任の申し出を受けており、以下のとおりこれを受領しました。

<u>役職(辞任当時)</u>	<u>氏名</u>	<u>辞任した日</u>
取締役代表執行役社長	田中 久雄	2015年7月21日
取締役副会長	佐々木 則夫	〃
取締役代表執行役副社長	下光 秀二郎	〃
取締役代表執行役副社長	深串 方彦	〃
取締役代表執行役副社長	小林 清志	〃
取締役代表執行役副社長	真崎 俊雄	〃
取締役監査委員会委員長	久保 誠	〃
取締役代表執行役専務	前田 恵造	〃 ※
執行役上席常務	大角 正明	2015年7月29日

※上記日付をもって取締役及び代表執行役を辞任し、同年8月31日付で執行役を辞任しています。

(3) 報酬の一部返納及び一部不支給

2015年5月から、2014年度決算の発表が実施できていないこと、業績予想を未定に変更したこと、期末配当を0円としたことを厳粛に受け止めて以下の報酬返上を実施しました。

執行役社長	月額基本報酬額の50% (2015年7月21日辞任)
執行役副社長 全員辞任)	月額基本報酬額の30% (2015年7月21日執行役副社長4名)
執行役専務	月額基本報酬額の20%
執行役上席常務	月額基本報酬額の20%
執行役常務	月額基本報酬額の20%
取締役会長	月額基本報酬額の20%
取締役副会長	月額基本報酬額の20% (2015年7月21日辞任)
取締役 (社外取締役を除く執行役非兼務取締役)	月額基本報酬額の10% (2015年7月21日久保監査委員長辞任)

2015年7月20日の第三者委員会の調査報告書受領後、以下の取締役、執行役から報酬返上の申し出を受け、これを受領した結果、2015年5月から実施している報酬返上とあわせた報酬返上内容は以下のとおりです (2015年7月～9月)。

役職※	氏名	内容
取締役会長	室町 正志*	月額基本報酬額の40% (2015年7月)
代表執行役社長		月額基本報酬額の90% (2015年8～9月)

*2015年7月は取締役として20%を上乗せして計40%の返上とし、8月・9月は執行役社長としてさらに50%を上乗せし計90%の返上としました。

取締役執行役専務	西田 直人	月額基本報酬額の40%
取締役代表執行役上席常務	牛尾 文昭	月額基本報酬額の40%
取締役	島岡 聖也	月額基本報酬額の30%
社外取締役4名	—	月額基本報酬額の20%
執行役専務	成毛 康雄	月額基本報酬額の40%
執行役上席常務	徳光 重則	同上
執行役上席常務	秋葉 慎一郎	同上
執行役上席常務	横田 岳志	同上
執行役上席常務	油谷 好浩	同上
執行役常務	各務 正一	同上
執行役常務	岡村 潔	同上
執行役常務	村戸 英仁	同上

※2015年7月22日現在

また、2015年9月30日の新体制発足以降、執行役社長は引き続き90%の返上を行い、これ以外の執行役も9月30日以降の役位に基づき報酬返上を継続して実施することとしました。また2016年2月以降は、全社業績悪化を受けて副社長以下の報酬返上を増額しました。

役職	2015年10月～2016年1月	2016年2月以降
執行役社長	月額基本報酬額の90%	月額基本報酬額の90%
執行役副社長	月額基本報酬額の30%	月額基本報酬額の40%
執行役専務	月額基本報酬額の20%	月額基本報酬額の30%
執行役上席常務	同上	同上
執行役常務	同上	同上

なお、執行役の2014年度の業績評価に連動する報酬については、全員不支給としました。

(4) 従業員への懲戒処分

第三者委員会で言及されている幹部従業員を中心に、関与が疑われる従業員について慎重に処分を検討した結果、関与した従業員又は管理監督責任を有する従業員26名について、2015年11月9日付で懲戒処分を実施しました。

2. 経営トップらに対する監督強化

歴代社長に対して取締役会による監督機能が適切に働かなかったことを踏まえ、取締役会の監督機能を強化します。

まず、当社における取締役会の機能は「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し、取締役会議長には社外取締役が就任し、社外取締役を中心とした取締役会の構成とすることとしました。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、内容の充実を図りました。

執行役社長の選定・解職の基準・プロセスが明確でなかった指名委員会については、構成を独立社外取締役のみとし、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制度の導入を含む選任基準・プロセスの明確化を図ります。

監査委員会においては、一連の不適切な会計処理を省み、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強化や内部監査部の新設を行い、監査委員会室及び内部監査部を監査委員会が直轄します。

上記も含め経営トップらに対する監督強化に関する施策は以下のとおりです。

(1) 取締役会

a. 取締役会の構成

(a) 取締役の人数を 11 名程度に減員すること

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 名程度に減員しました。

(b) 取締役の過半数を社外取締役とすること

「執行に対する監視・監督」機能の実効性を担保するため、取締役の過半数を社外取締役としました。

(c) 取締役の専門性に配慮した取締役会構成を確保すること

取締役会による監視・監督が不十分であったことを省み、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、取締役会の多様化を図りました。

(d) 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、社外取締役が取締役会議長になることを可能とすることとし、その旨の定款変更を臨時株主総会に提案し承認されました。

b. 取締役会による監督機能の強化等

(a) 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なく、社外取締役への支援にまで拡大し、人員も増強しました。また、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（弁護士、公認会計士）を利用するなど、社外取締役の報告徴収・調査機能を強化しました。

(b) 業績報告会の内容の展開

業績報告会（旧社長月例）の議事録を社外取締役に提出し、その議論の内容を社外取締役が把握することを可能とします。

(c) エグゼクティブセッション（取締役評議会）の設置

取締役会の付議事項の事前説明会として、社外取締役のみで構成する会議体であるエグゼクティブセッションを設置しました。今後も、社外取締役間の情報交換の活性化と、社外取締役の当社の事業等に対する理解の更なる向上を図ります。

(d) 取締役会報告事項の明確化・内容の充実

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、従来からの報告事項であった損失危険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としました。

(2) 指名委員会

a. 指名委員会の構成

これまでは取締役会長が委員に就任することが半ば慣例となっておりましたが、より透明性のある選定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、及び監査委員会委員長を含めて構成することとしました。

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。

(a) 執行役社長が適宜、指名委員会の会議に出席し、必要な情報の伝達を行います。なお、実際の指名決議には参加しません。

(b) 指名委員のうちの1名が常勤となり、効果的な情報収集を可能とします。

b. 指名委員会の機能強化等

(a) 執行役社長の選定基準、選定プロセス及び解職プロセスの明確化並びに執行役の選任基準及び選任プロセスの明確化

これまでの指名委員会は、会社法において定められている、株主総会に提出する取締役の選任及び解任に関する議案内容の決定以外に、取締役会に提出する執行役社長の選定及び解職に関する議案の策定を行うことになっていましたが、その選定基準及び選定プロセスが明確化されていませんでした。また、社長を解職する場合のプロセスについても明確化されていませんでした。そのため、執行役社長の選定基準、選定プロセス及び解職プロセスを明確化し、それを内規として定めることとしました。選定プロセス及

び解職プロセスの明確化の一環として、上級管理職による社長信任調査制度を導入するとともに、指名委員会が後継者計画（サクセッションプラン）を策定することとします。

また、執行役の選任について、選任基準は指名委員会が策定することとし、指名委員会が定めた基準に基づき執行役人事委員会が選任案を策定し、取締役会が決定するプロセスとします。

(b) CFO 選解任の同意権の付与

CFO の社長からの独立性を担保するため、指名委員会に CFO 選解任の同意権を付与しました。

(3) 監査委員会

a. 監査方針の明確化

監査委員会としてグループ全体のリスク評価に基づき監査委員会の監査計画を立案すると共に、リスク評価に応じた監査を実施いたします。

b. 監査委員会の構成

これまでは CFO 経験者が委員長に就任することが半ば慣例となっておりましたが、自己監査に陥ったことに鑑み、監査委員会は、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。

また、監査委員会は、財務・法律・経営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しました。

監査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情報が伝達されるよう、以下の方策を実施しています。

(a) 常勤の監査委員を設けることにより、より効果的な情報収集を可能とします。

(b) 監査委員会が指名する監査委員が執行部門における重要会議へ出席することにより、積極的な情報収集を行います。

(c) 内部監査部門を監査委員会の直轄組織とすることで、執行役である内部監査部長からの円滑な情報共有を可能とします。

c. 監査委員会の機能強化等

(a) 内部監査部の直轄化

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、監査委員会の機能強化の一環として、内部監査部の独立性を担保するため、これまでの監査委員会は、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す。

(b) 監査委員会の情報収集機能強化

監査委員会の活動を支援する監査委員会室の人員を法務・会計分野の出身者を中心に5名程度から10名程度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す。

また、監査委員会又は内部監査部によるCFO、執行役、部門責任者に対するヒアリングを定期的の実施します。

(c) 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す。また、会計に関する内部通報については、その内容を直ちに会計監査人に共有します。

(d) 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連携が十分ではなかったことを省み、また、会計処理に対する監査の必要性を改めて認識する観点から、従前の会計監査人による監査結果概要に関する報告を受けるだけでなく、今後は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ります。また、決算前に、CFOと財務部長が会計監査人との間で主要な会計上の論点を整理することとし、その協議内容や決算時の進捗状況についても、決算前の段階から、監査委員会に対して報告を行います。

(4) 内部監査部

a. 職責の明確化

従来の経営監査部を廃止し、内部監査部を新設しました。内部監査部の業務を、会計監査、適法性監査、妥当性監査及び内部統制監査に限定・集中し、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コーポレート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。

b. 内部監査部の構成（専門性の強化）

経営監査部員の経験不足等、体制が十分でなかったことを省み、公的資格（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、法務等出身者を中心に、バランスの取れた人材配置を行います。

c. 内部監査部の機能強化等

(a) 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、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す。

(b) 人員増等による機能強化

内部監査部の人員を約 60 名とし、経営監査部時代（約 40 名）から増員しました。また、外部会計専門家の積極的な活用により、その機能強化を図ります。

(c) 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なわれていなかったことを省み、指摘事項の改善状況についてはその全件を監査委員会に報告することで、継続的なフォローアップを徹底します。

(d)カンパニーに対するモニタリング強化

内部監査部は、カンパニーの業績報告会などの重要会議に参加することで、日常的にカンパニーの重要情報を入手するとともに、内部監査での指摘事項の改善状況や、経営環境と経営課題に関する定常的なモニタリングを行います。また、懸念事項が確認され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ます。

3. 内部統制機能の強化

これまでの業績評価・予算統制制度が経営トップの当期利益至上主義に基づく達成困難な損益改善要求（チャレンジ）の背景となっていたことを省み、中期的目線による実行可能性を踏まえた予算策定や業績評価が可能となるように、制度の見直しを実施しました。

また、財務・経理部門において、適切な財務報告よりも経営上の要請を優先せざるを得ない状況にあったことを省み、決算プロセスにおける CFO から監査委員会に対する報告事項・報告時期の明確化やカンパニー経理部のカンパニー社長からの独立性の担保等によって財務・経理部門の牽制機能の強化を行うと共に、従業員の意識改革を実施します。

更に、内部統制に整備上の不備があり、有効性の評価も適切に実施されていなかったことから、業務プロセスを見直すとともに、改めて評価体制を構築いたしました。

上記も含め内部統制機能の強化に関する改善施策の詳細は以下のとおりです。

(1) 予算統制見直し

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や予算を策定する観点から、中期的目線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など、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することとしました。

また、予算策定プロセスについても、これまでの売上・利益拡大を重視したプロセスから、キャッシュフローを重視した、中期的目線による実行可能性を踏まえたプロセスとなるよう、見直しを実施しました。

更に、カンパニーの業績評価についても、従来の営業利益や予算達成度合いの重視から、キャッシュフローを中心とした投資効率の重視へと変更しました。具体的には、対予算評価を排除するなど評価項目の整理を行い、事業ごとの投資効率（定量面）と市場成長可能性・自社優位性等の事業期待性（定性面）に基づき評価する制度へと移行しました。あわせて、カンパニーの自主自立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など、カンパニー自身が責任をもって事業への投資判断を行います。

上記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を議論していた社長月例を廃止し、新たに、キャッシュフローを中心とした実績値を基に将来の業績改善にむけた討議を行う場として業績報告会を新設しました。また、業績報告会には内部監査部長が出席することとし、提出された資料及び議事録は速やかに社外取締役に共有します。

(2) CFO・財務・経理部門による牽制機能強化

a. CFO

執行役社長に権限が集中し、経営トップの意向に従わざるを得ない環境であったことを省み、監査委員会への報告事項・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す。加えて、CFOの経営トップからの独立性を担保するため、指名委員会にCFO選解任の同意権を付与することとしました。

b. 財務部

(a) コーポレート財務部における財務会計・管理会計の区分

改めて財務会計は証券市場の健全性を支える厳格なものであると認識し、財務会計・管理会計の各担当を分離するなど、財務会計・管理会計の各担当に対する指揮命令系統の見直しを行いました。また、組織構成の変更についても検討して参ります。

(b) 財務・経理部門における人員体制の見直し

財務・経理部門の従業員は、入社以来継続して財務・経理業務に従事することで仲間意識により問題を是正することが困難な状況になっていたことが推測されるため、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財登用を拡大することにより、適切な財務報告への意識・知識の向上を図ります。

(c) 財務部と監査委員会間・会計監査人間における連携強化

財務部と監査委員会との間の連携及び財務部と会計監査人との間の連携が十分ではなかったことを省み、CFOと財務部による、監査委員会との間の定期的な協議・情報共有の機会を従来より増加させていきます。また、CFOと財務部は、会計監査人との間で決算前に主要な決算上の論点を整理することにより、決算前に対応策を講じることに努め

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います。

c. カンパニー経理部

(a) カンパニー経理部の組織改革

カンパニー経理部門のカンパニー社長からの独立性を担保するため、従来カンパニー社長の直轄組織であったカンパニー経理部を、コーポレート財務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付けていたカンパニー財務統括責任者（CCFO）の人事評価権をコーポレート最高財務責任者（CFO）に移管し、財務会計機能の独立性を担保しました。

また、自らの業績評価を行うカンパニー社長からの業績達成プレッシャーを排除するため、従来はカンパニーの業績と連動していたカンパニー経理部の業績評価指標について、コーポレート財務部と同様の全社の業績と連動した業績評価指標に変更することで、財務会計の独立性を強化します。

(3) 業務プロセス改革

財務報告に係る内部統制システムに重大な不備があったことに省み、会計処理基準の見直しのため経理規程の改訂及び不備の存在が確認された業務プロセスの見直しを図ります。なお、とりわけ重要性の高い4項目（工事進行基準、部品販売取引、経費計上、在庫評価）については、以下のとおり見直しを実施中です。

また、今後は、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財務部門に相談すること及び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ます。

a. 工事進行基準

見積工事収益総額、見積工事原価総額等の見積りに関して、工事進行基準の適用条件でもある信頼性ある見積りとするために、見積りに関しての規定の細目を策定しました。また、会計・業務プロセスのルールが周知されていなかったことを省み、会計コンプライアンスの教育を徹底するとともに、経理部門等による会計処理の妥当性（見積工事原価総額等の妥当性）についてのチェック体制を強化します。更に、会計処理の観点に加えて、受注損失を未然に防止するために、プロジェクト審査部を新設し、案件の受注前審査及び受注後のコスト妥当性のモニタリングを実施します。

b. Buy-Sell 取引等

パソコン事業における構造改革の一環として、ODM メーカーへの開発・生産委託による水平分業を取り止め、問題となった Buy-Sell 取引については、新規取扱分より廃止します。また、廃止までの措置として、ODM が保有する在庫数量については、受払表の作成及び実地棚卸等により管理を実施し、支給数量・価格における異常値のモニタリングを導入します。更に定期的な棚卸を実施することにより、現物との数量確認を実施します。

c. CO (キャリーオーバー案件)

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

d. 在庫評価

TOV 改訂についても改訂時のルールを明確にし、前工程と後工程の標準原価が連動していることを確認するとともに、原価差額の配賦計算方法を工程別を実施することを明確にしました。

また、明確でなかった評価の対象となる在庫、評価基準を見直すとともに、会計原則と規程の教育を徹底します。

(4) J-SOX 法対応の整備

これまで、J-SOX 法対応がカンパニーで適切に実施されていなかった状況に省み、今回コーポレート側の J-SOX 推進担当(内部管理体制強化プロジェクトチーム(J-SOX 推進担当))を従来の 4 名から 10 名に増員しました。J-SOX 推進担当は、カンパニーにおける J-SOX 法対応が適切に実施されるためのサポートを実施します。また、J-SOX に関する体制と仕組み、運用状況に関しては、内部監査部が監査を行うこととします。

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、カンパニー担当者の専門性担保に努めます。

(5)内部通報制度の強化

内部通報制度について、これまでは、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を省み、執行側の内部通報窓口に加えて、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など、更に通報しやすい制度の運用に努めます。

(6)会計コンプライアンス委員会の設置

これらの内部統制を執行側で確認・フォローアップしていくため、新たに会計コンプライアンス委員会を設置しました。

これまで、当社においては経営者によって内部統制が無効化されるリスクを含め、不適切な財務報告に関するリスクに関して、現実的なものとして評価・検討することはありませんでした。今回、会計コンプライアンス委員会を設置することにより、不適切な財務報告につながる端緒を適時に把握し、内部統制に脅威を与えるリスクを早期に発見するとともに、対応策を指示・検討する全社的な仕組みを構築しました。

会計コンプライアンス委員会では、執行役社長を委員長とするとともに、監査委員会及び内部監査部がオブザーバーとして参加することで、粉飾・不正のみならず、誤謬も含めた財務諸表が適正に作成・開示されないリスクに加え、財務報告の信頼性を支えるための内部統制が有効に機能しないリスクを評価し、発生を防止するための情報提供及び対応策の議論・決定を行います。

4. マネジメント・現場の意識改革

財務会計に対する意識・知識が欠如していたことから、経営刷新推進部を新設し、マネジメント・従業員の財務報告の重要性・会計コンプライアンスに対する意識改革を推進します。

(1)マネジメントの意識改革

経営者自らが財務報告の重要性を改めて再認識するとともに、2015年9月に取締役会長兼代表執行役社長から全従業員にメッセージを発信し、経営刷新委員会で議論されたコーポレート・ガバナンス改革案の着実な実行と当社グループ再生のために全力を挙げることを確認しました。

更に経営トップらの意識改革のため、経営トップらのみを対象とした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2015年10月、12月及び2016年3

月に実施し、今後も継続していく予定です。

また、2015年12月より、経営幹部向けにリーダーシップの資質を多面的・客観的に評価調査するため、360度サーベイの実施を開始しました。

(2) 従業員の意識改革

従業員に対しても、会計コンプライアンスについての実効性を高めるため、役職・業務内容に応じた階層別、職能別教育を実施し、今後も継続的な実施を検討します。また、社会的な信頼回復に向け全社一丸で取り組むべく決意を示すとともに、従業員からも忌憚ない意見を募るため従業員アンケートを実施しました。今後、当該アンケート結果の分析を進め、企業風土改革の参考にして参ります。なお、それらを主導するための組織として経営刷新推進部を新設しました。

また、社内報やメールによって、全役職員に対して継続的に経営側からメッセージを発信します。

IV 当社における開示体制の問題点と再発防止策

2015年11月17日に開示しました「当社子会社であるウェスチングハウス社に係るのれんの減損について」に記載のとおり、WECグループののれん減損については、当社の連結財務諸表に影響を及ぼすものではありませんが、2012年度については適時開示基準に該当しており、直ちに開示すべきでした。当該事象が発生した経緯及び原因は下記1. 記載のとおりです。

また、今回の不適切会計に関する一連の開示において、調査状況などの情報を開示するまでに日数を要したり、開示時刻がしばしば夜間に及ぶなど、速やかな情報開示が行えなかったことなども改善すべき点と認識しています。この点の原因は下記2. 記載のとおりです。

今後、当社は適時開示を含めた当社グループ全体の開示体制が、投資家の皆様の利益に資するよう、リスク情報も含めた積極的な情報開示を行っていく所存です。

1. WECグループののれん減損に係る開示の遅延に関する経緯及び原因

WECグループについては、2011年に発生した福島原子力発電所の事故の影響によって、全世界で受注を計画していた原子力発電所建設案件の建設計画が後ろ倒しになったこと、またその影響で新規建設プラント向け監視制御システムの計画が後ろ倒しになったこと等により、減損テストの結果、2012年度において、合計で約9億3千万ドル（約762億円）ののれんの減損損失を認識していました。また、WECグループについては、2013年度において、「新規建設」のプロダクトラインで約3億9千万ドル（約394億円）ののれんの減損損失を認識していました。

一方、当社連結ベースののれんについては、4つのプロダクトライン並びにWEC担当事業部全体の公正価値が帳簿価額を上回っていたため、2012年度、2013年度のいずれも、のれんの減損は認識されませんでした。

このうち、WECグループが2012年度において計上した減損損失は、当社の2012年度の連結財務諸表に影響を及ぼすものではありませんが、直ちに開示すべきであり、開示体制の整備・運用が十分ではありませんでした。

開示体制の整備・運用が十分ではなかった原因として、財務部門において連結損益に影響しないことから、開示を要するという発想に至らなかったため、それ以上手続きが行われなかったことが挙げられます。

また、上記が発生した要因としては、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ませんでした。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。

2. 不適切会計に関する調査状況等の開示が速やかに行われなかった原因

不適切会計に関する情報開示が速やかに行われなかった事例として、当社は、2015年4月3日に特別調査委員会を、5月8日に第三者委員会を設置し、不適切会計の調査を進めていましたが、特別調査委員会による調査の状況や第三者委員会への調査委嘱範囲等について速やかに開示することができず、また、不適切会計発覚以降、情報開示がたびたび夜間に及ぶことがありました。

これらの原因としては、全社的な情報収集・開示の判断・承認のプロセスが明確にされておらず速やかな情報開示を行うための体制が十分に整備されていなかったことに加え、上場会社として備えるべき情報開示に対する意識・姿勢が不十分であったことなどによるものと考えられます。

3. 再発防止策

(1) 開示に係る基本理念の明確化、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、情報開示にあたっての基本姿勢を明確にすると共に、開示体制変更に伴う規程再整備、説明会、研修（外部講師を招いた研修も実施予定）等を通じた適時開示基準等の周知徹底を図ります。

(2) 情報収集方法の明確化

開示すべき情報を迅速に収集するため、開示すべき対象情報、情報収集基準を明確化すると共に、開示項目別に、情報収集に責任を持つ管理担当者を設置し、適時的確な情報収集体制の整備を図ります。

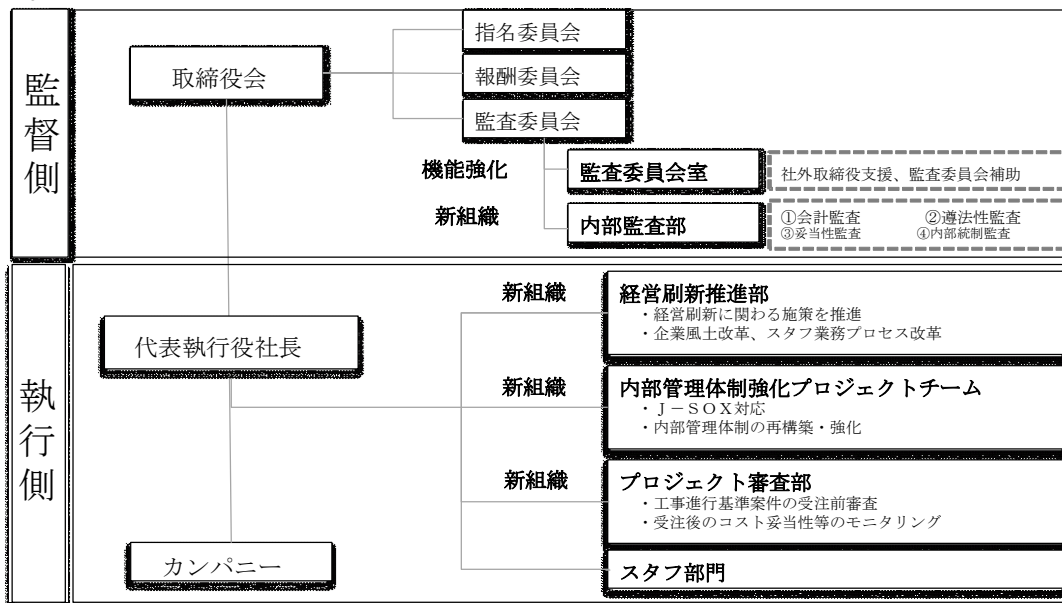
(3) 情報開示体制の整備

適時開示プロセスの迅速且つ的確な実施を目的として、新たに適時開示の専門組織を新設します。今後は当該チームを中心として、開示業務フローの見直し、各フローにおける関係部門の明確化等（専門組織による開示判断実施、開示文案レビュー、最終責任者不在時の開示承認代行者・プロセスの設定）を図り、情報取扱責任者を中心とした新たな開示体制の構築を検討中であります。

V 再発防止策実施に向けた体制整備及び改善スケジュール

1. 体制

再発防止策を推進するための組織体制、取締役会及び各委員会の構成は以下の通りです。



取締役会及び各委員会の構成

- 取締役会議長 前田 新造 (株資生堂 相談役)
- 社内取締役
 - 室町 正志 代表執行役社長
 - 綱川 智 代表執行役副社長
 - 牛尾 文昭 代表執行役専務
 - 平田 政善 代表執行役上席常務 (財務部担当 CFO)

➤ 三委員会構成 (◎:委員長、○:委員)

	指名	報酬	監査
伊丹 敬之 (東京理科大学イノベーション研究科 教授)	○		○
野田 晃子 (公認会計士)		○	○
池田 弘一 (アサヒグループホールディングス(株)相談役)	○	○	
古田 佑紀 (弁護士)		◎	○
小林 喜光 (株三菱ケミカルホールディングス取締役会長)	◎	○	
佐藤 良二 (公認会計士)	○		◎
前田 新造 (株資生堂 相談役)	○	○	

2. 原因と再発防止策及び適時開示の不備に関する再発防止策の対応関係

「Ⅱ過年度決算訂正が生じた原因に関する分析」と「Ⅲ再発防止策」及び、「Ⅳ当社における開示体制の問題点と再発防止策」の主な対応関係と進捗状況は以下のとおりです。

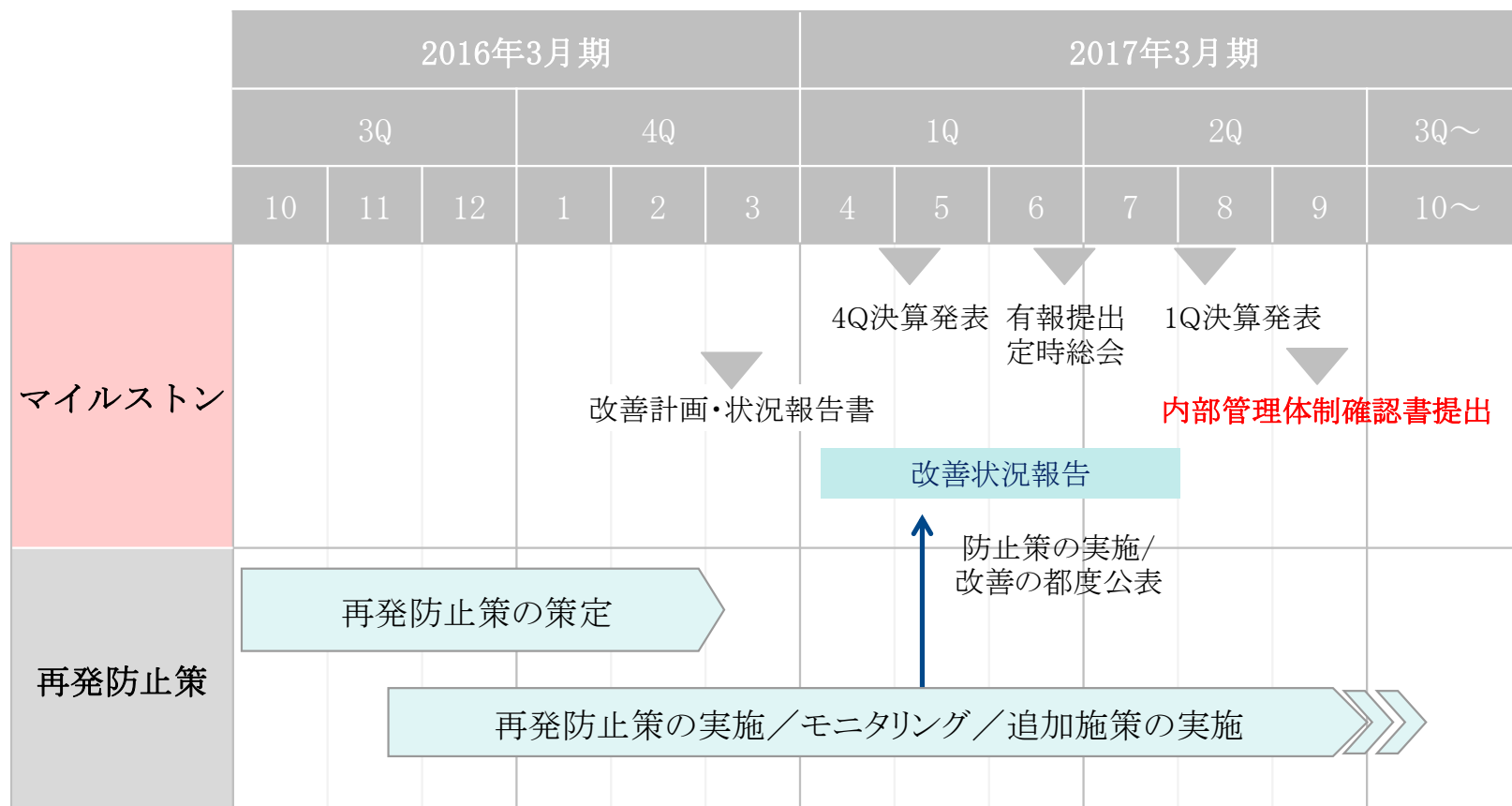
過年度決算訂正が生じた原因		Ⅲ再発防止策	進捗状況
Ⅱ1. 経営環境を背景とした歴代社長による達成困難な損益改善要求			
<p>厳しい事業環境に加え、良好でない財務状態の中での強い危機感・強烈な競争心による社内外の評価への強い執着により、当期利益至上主義に基づく損益改善要求</p>		<p>1. 責任の明確化 ※上記に加えて、主に以下のような方策により、監督を強化します。 2. 経営トップらに対する監督強化 3. (2)CF0・財務・経理部門による牽制機能強化 3. (5)内部通報制度の強化 3. (6)会計コンプライアンス委員会の設置</p>	<p>責任の明確化について、実施済み</p> <p>その他方策の実施状況については、以下に記載</p>
財務会計の原則に対する真摯な意識の欠如		4. (1)マネジメントの意識改革	15年10月より継続実施中
Ⅱ2. 達成困難な損益改善要求の背景としてのカンパニー業績評価・予算統制			
カンパニーの業績評価・予算統制が、当期利益至上主義となっていた		3. (1)予算統制見直し	16年度予算策定時より運用開始
Ⅱ3. 業務執行部門における牽制機能の不全			
(1)歴代CF0	実質的に社長に集中した権限・適切な財務報告よりも経営上の要請を優先せざるを得ない状況	<p>1. 責任の明確化 2. (2)b. (b)指名委員会へのCF0選解任の同意権付与 3. (2)a. CF0による牽制機能強化</p>	<p>1. 実施済み 2. (2)b. (b)は16年2月指名委員会にて決議済み</p>
(2)カンパニー社長	実質的に社長に集中した権限・適切な財務報告よりも経営上の要請を優先せざるを得ない状況	<p>1. 責任の明確化 3. (1)予算統制見直し</p>	<p>1. 実施済み 3. (1)16年度予算策定時より運用開始</p>
(3)財務部	a. 予算達成に向けた管理会計重視の姿勢 適切な財務報告よりも経営上の要請を優先せざるを得ない状況	3. (2)b. (a)コーポレート財務部における財務会計・管理会計の区分	16年4月より運用開始予定
	b. 適切な財務会計に対する意識 適切な財務報告に対する真摯な意識の欠如	4. (2)従業員の意識改革	15年10月より継続実施中
	c. 財務・経理部門内における人事ローテーション 仲間意識等が障害となり、監査委員会に対して問題提起するに至らなかった	3. (2)b. (b)財務・経理部門における人人体制の見直し	継続実施中
	d. 監査委員会・会計監査人との連携不足 議題や開催時期が不明確であり、情報共有が不十分だった	3. (2)b. (c)財務部と監査委員会間・会計監査人間における連携強化	継続実施中

過年度決算訂正が生じた原因		Ⅲ再発防止策	進捗状況
(4) カンパニー経理部	カンパニーの業績向上という共通目的・カンパニー財務統括責任者(CCFO)人事評価権はカンパニー社長が有していた	3. (2)c. (a)カンパニー経理部の組織改革	15年10月より実施済み
適切な財務報告に対する真摯な意識の欠如		4. (1)マネジメントの意識改革 4. (2)従業員の意識改革 3. (6)会計コンプライアンス委員会の設置	4. (1)及び4. (2)15年10月より継続実施中 3. (6)16年3月より運用開始
Ⅱ4. 内部監査部門等における牽制機能の不全			
(1)経営監査部	a. 体制 会計処理に関する知見を有した人材が不足し、監査自体に対する経験も不足	2. (4)b. 内部監査部の構成(専門性の強化) 2. (4)c. (a)内部監査部の独立性の担保 2. (4)c. (b)人員増等による機能強化	実施済み (15年9月に内部監査部を新設、同年12月までに関連規程改訂)
	b. 業務範囲 会計監査よりも事業コンサルティングの視点を重視	2. (4)a. 職責の明確化	同上
	c. 経営監査部の位置付け 業務分掌規定では、経営監査部の業務から会計監査が削除されていた	2. (4)a. 職責の明確化	同上
	d. 監査のフォローアップについて 監査委員会への改善状況報告の未実施・カンパニーの問題点等に関する情報収集が不十分	2. (4)c. (c)監査指摘事項のフォローアップの徹底 2. (4)c. (d)カンパニーに対するモニタリング強化	継続実施中
(2)リスクマネジメント部 (J-SOX推進担当)	J-SOX導入後の業務記述書やコントロール設定の見直しที่ไม่十分・J-SOX評価者の専門教育が不十分	3. (3)業務プロセス改革 3. (4)J-SOX法対応の整備	運用中
(3)内部通報制度	通報内容の監査委員への報告が不十分 通報制度の存在及び匿名性の担保に関する周知徹底が不十分	2. (3)c. (c)内部通報窓口設置による監査委員会の監査機能の強化 3. (5)内部通報制度の強化	15年10月より継続実施中
Ⅱ5. 取締役会、指名委員会及び監査委員会における牽制機能不全			
(1)取締役会	a. 体制 取締役会による監視・監督のための構成確保・社外取締役への情報提供が不十分	2. (1)a. 取締役会の構成 2. (1)b. (a)社外取締役支援体制の強化 2. (1)b. (b)業績報告会の内容の展開 2. (1)b. (c)エグゼクティブセッション(取締役評議会)の設置	実施済み 15年9月より運用開始
	b. 審議内容 重要事項の報告が不十分・予算の実現可能性等、本質に関する議論の時間が不十分	2. (1)b. (d)取締役会報告事項の明確化・内容の充実	同上
	c. 執行役の選任基準、選任プロセス 執行役社長に選任の権限が集中	2. (2)b. (a)執行役の選任基準及び選任プロセスの明確化	実施済み 15年12月に規程改訂、運用開始

過年度決算訂正が生じた原因		Ⅲ再発防止策	進捗状況
(2)指名委員会	a. 執行役社長選定基準、選定プロセス 選定基準内容が定性的で、選定プロセスが不明確 b. 執行役社長の解職プロセスが不明確	2. (2)a. 指名委員会の構成 2. (2)b. (a) 執行役社長の選定基準、選定プロセス及び解職プロセスの明確化	実施済み 15年12月に規程改訂、運用開始
(3)監査委員会	a. 人選及び人員構成 元CFOが監査委員長に就任したため自己監査となる傾向や、監査委員会室の人員・専門性が不足	2. (3)b. 監査委員会の構成 2. (3)c. (a)内部監査部の直轄化	実施済み 15年9月より運用開始
	b. 監査方針 会計監査は一次的に会計監査人の職責であるとの認識の下、会計処理について監査する必要性の認識が不足	2. (3)a. 監査方針の明確化	実施中 15年12月に規程改訂・運用開始
	c. 監査委員対応 常勤の社内監査委員と社外監査委員との間に情報量の違いがあり、社内監査委員から社外監査委員への情報提供が一部不十分	2. (1)b. (a)社外取締役支援体制の強化 2. (1)b. (c)エグゼクティブセッション(取締役評議会)の設置 2. (3)c. (b)監査委員会の情報収集機能強化 2. (3)c. (c)内部通報窓口設置による監査委員会の監査機能の強化	実施済み 15年9月より運用開始
	d. 会計監査人との連携 会計監査は一次的に会計監査人の職責であるとの認識の下、積極的に会社が会計監査人と情報を共有する必要性の認識が不足	2. (3)c. (d)会計監査人等との連携強化	継続実施中
Ⅱ6. 業務プロセス			
(1)工事進行基準	リスクを想定した業務プロセス構築・文書化が不十分、運用の確実性を担保するモニタリングの手法と体制が未整備	3. (3)a. 工事進行基準	運用中
(2)Buy-Sell取引	適切な会計処理基準の整理・ODMへ支給する部品の数量・価格の適正な運用に関する基準が未整備・ODMでの部品在庫を含めたモニタリング体制が未整備	3. (3)b. Buy-Sell取引	同上
(3)CO(キャリアオーバー案件)	発生主義の周知及び費用計上に関する規程・ルールを整備・周知が不十分	3. (3)c. CO(キャリアオーバー案件)	同上
(4)在庫評価	例外的な事象に対応した基準・モニタリング体制が未整備	3. (3)d. 在庫評価	同上
Ⅳ当社における開示体制の問題点		再発防止策	進捗状況
1. WECののれん	開示に対する会社としての基本理念が不明確 全社的な開示プロセス・情報取扱責任者・関係部門との役割分担不明確 従業員の積極的な開示姿勢・教育の不足	3. (1)開示に係る基本理念の明確化、規定再整備、周知徹底 3. (2)情報収集方法の明確化 3. (3)情報開示体勢の整備	16年4月より運用予定
2. 調査状況等の開示が速やかに行われなかった	全社的な情報収集・開示の判断・承認のプロセスが不明確 情報開示に対する意識・姿勢が不十分	3. (1)開示に係る基本理念の明確化、規定再整備、周知徹底 3. (2)情報収集方法の明確化 3. (3)情報開示体勢の整備	16年4月より運用予定

3. 今後のスケジュール

再発防止策マスタースケジュール



(別紙) 事業セグメント別損益推移

事業年度	指標	業績（億円）															
		デジタル プロダクツ		電子デバイス		社会インフラ		家庭電器		その他		消去		合計			
		訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後		
2005年度	売上高	25,364	—	13,881	—	18,823	—	6,875	—	3,798	—			▲5,306	—	63,435	—
	営業 損益	209	—	1,233	—	765	—	27	—	180	—			▲8	—	2,406	—
2006年度	売上高	28,055	—	16,573	—	20,677	—	7,489	—	3,916	—			▲5,546	—	71,164	—
	営業 損益	158	—	1,198	—	968	—	96	—	187	—			▲23	—	2,584	—
2007年度	売上高	29,512	—	17,385	—	24,190	—	7,743	—	3,846	—			▲5,995	—	76,681	—
	営業 損益	150	—	741	—	1,313	—	39	—	147	—			▲9	—	2,381	—
2008年度	売上高	24,675	21,894	13,249	13,215	23,962	23,981	6,743	6,724	3,343	—			▲5,427	—	66,545	63,730
	営業 損益	▲142	▲661	▲3,232	▲3,246	1,132	1,080	▲271	▲276	5	—			6	—	▲2,502	▲3,092
2009年度	売上高	23,636	21,137	13,091	13,139	23,029	23,022	5,798	5,817	3,158	—			▲4,896	—	63,816	61,377
	営業 損益	133	▲247	▲242	▲288	1,363	1,345	▲54	▲51	▲43	▲56			15	—	1,172	718
2010年度	売上高	23,286	22,013	13,477	—	22,677	22,605	5,998	—	3,529	—			▲4,981	—	63,985	62,640
	営業 損益	132	176	868	862	1,371	1,362	88	89	▲76	▲63			20	19	2,403	2,445
2011年度	売上高	16,640	16,666	16,163	15,103	24,128	24,124	5,768	—	3,269	—			▲4,965	▲4,966	61,003	59,964
	営業 損益	▲282	▲404	901	290	1,342	1,163	57	—	29	28			19	15	2,066	1,149
2012年度	売上高	14,327	14,307	13,353	12,557	25,642	25,678	5,915	—	3,107	—			▲4,341	▲4,342	58,003	57,222
	営業 損益	▲244	▲557	914	414	1,359	1,152	24	18	▲118	—			8	12	1,943	921
事業年度	指標	業績（億円）															
		コミュニティ・ ソリューション		電子デバイス		電力・社会 インフラ		ライフスタイル		ヘルスケア		その他		消去		合計	
		訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後	訂正前	訂正後
2013年度	売上高	13,573	13,567	16,935	16,873	18,122	18,055	13,138	13,146	4,108	4,107	5,040	—	▲5,891	—	65,025	64,897
	営業 損益	519	533	2,385	2,416	323	13	▲510	▲581	286	—	▲87	—	▲8	▲9	2,908	2,571
2014年度	売上高	9,733	9,156	12,940	12,630	13,702	11,711	8,863	9,659	2,763	2,689	3,735	3,476	▲4,576	▲4,039	47,160	45,282
	営業 損益	244	166	1,777	1,864	400	▲342	▲635	▲504	125	145	20	▲90	▲284	0	1,647	1,239