

此调查报告摘要版是由日文编写而成，本资料为中文翻译件，仅作为参考资料公开。

调查报告

摘要版

2015 年 7 月 20 日

株式会社东芝 第三方委员会

株式会社东芝 敬启

株式会社东芝 第三方委员会

委员长

上 田 广 一

委员

松 井 秀 树

委员

伊 藤 大 义

委员

山 田 和 保

第1章 本调查的概要	9
一 设置第三方委员会的经过	9
二 委托事项（调查对象）	9
三 本委员会的构成	9
四 本委员会的调查方法等的概要和调查的前提	9
1 调查方法等的概要	9
(1) 调查期间	9
(2) 调查对象期间	10
(3) 调查方法的概要	10
a 对高管及员工进行访谈	10
b 对审计人进行访谈	10
c 细查、验证信息	10
d 电子取证	10
e 开设内部举报窗口	10
2 调查的前提	10
五 本调查中各合并会计年度的修正额	11
第2章 有关工程推行基准的会计处理	13
一 工程推行基准的概要	13
1 工程推行基准的会计处理的概要	13
2 工程推行基准的一般风险	13
3 东芝工程推行基准的重要用语	14
二 调查的概要	14
三 通过调查查明的事实	15
1 修正金额合计	15
2 电力社	15
(1) A 案件	15
(2) B 案件	16
(3) C 案件	16
(4) D 案件	17
(5) E 案件	17
(6) F 案件	18
(7) G 案件	19
3 SIS 社	20
(1) H 案件	20
(2) I 案件	21
(3) J 案件	22
4 CS 社	23
(1) K 案件	23
5 其他	24
(1) 约未满 10 亿日元的修正额的案件	24
a L 案件	24
(a) 案件的概要及修正内容	24
(b) 发生不适当会计处理的主要原因	24
b M 案件	25
(a) 案件的概要及修正内容	25
(b) 发生不适当会计处理的主要原因	25
c N 案件	25
(a) 案件的概要及修正内容	25
(b) 发生不适当会计处理的主要原因	25

d O 案件.....	25
(a) 案件的概要及修正内容.....	25
(b) 发生不适当会计处理的主要原因.....	26
(2) 公司告知进行修正的案件.....	26
第 3 章 关于影像事业的经费计入等的会计处理.....	27
一 成为问题的会计处理.....	27
1 概要.....	27
2 成为问题的会计处理的内容及其适当性.....	27
二 发生不适当会计处理的原因.....	28
1 业绩恶化的情况下公司管理部门所施加的压力.....	28
2 公司管理部门高层（基于当期利润至上主义）的不作为.....	28
3 缺乏对适当会计处理的意识.....	29
4 影像事业部门等的内部控制的不完备.....	29
5 公司管理部门的内部控制的不完备.....	29
(1) 财务部.....	29
(2) 经营审计部.....	29
(3) 审计委员会.....	30
(4) 关于审计人的审计.....	30
三 关于影像事业中零部件交易的会计处理.....	30
1 成为问题的会计处理的概要.....	30
2 成为问题的会计处理及其适当性.....	30
第 4 章 有关计算机事业零部件交易等的会计处理.....	31
一 成为问题的会计处理的概要.....	31
1 通常的零部件交易（TTIP→ODM 路径）.....	31
2 2012 年 9 月～2013 年 3 月实施的交易（东芝→TTI→TIH→TTIP→ODM 路径）.....	32
二 会计处理的适当性与损益影响额（要修正额）.....	33
1 通常的零部件交易（TTIP→ODM 路径）.....	33
2 2012 年 9 月～2013 年 3 月实施的交易（东芝→TTI→TIH→TTIP→ODM 路径）.....	33
三 不适当会计处理的产生原因.....	33
1 是在包含经营高层们在内的有组织性的参与中，在“增加表面上的当期利润”的目的下实施的有意识的行为.....	33
2 当期利润主义与目标必达的压力.....	35
3 内部控制部门的内部控制机能的不完备.....	35
(1) 公司内部事业部门会计部的内部控制机能的不完备.....	35
(2) 公司管理部门的内部控制机能的不完备.....	35
4 监查委员会的内部控制机能的不完备.....	36
5 审计人未发挥控制机能加以纠正.....	36
四 有关计算机事业的经费计入的会计处理.....	36
1 成为问题的有关计算机事业的经费计入的会计处理及其影响额.....	37
(1) 为损益调整而使用的有意识地推迟经费计入时期的方法.....	37
(2) 为损益调整而使用的通过有意识地增加向海外销售公司销售的产品价格的方法.....	37
(3) 其他详细情况不明的方法.....	37
2 不适当会计处理的产生原因.....	38
第 5 章 有关以离散、LSI 系统为主的半导体事业库存评价的会计处理.....	39

一 有关 2013 年度销毁库存的会计处理	39
1 交易的概要	39
2 成为问题的会计处理及其适当性	39
(1) 针对特定客户/用途的 ASIC 库存的 45 亿日元	39
(2) 针对 B 零部件生产商的 SRPJ 库存的 34 亿日元	39
3 不适当会计处理的产生原因	40
二 期中伴随前期工程 TOV 修改的成本计算	40
1 作为调查对象的交易的概要	40
2 成为问题的会计处理	41
3 产生不适当会计处理的原因	42
第 6 章 原因的总结	44
一 直接原因	44
1 包括经营高层干预在内的有组织性的干预	44
(1) 公司管理部门方面	44
(2) 内部事业部门方面	44
2 经营高层“增加表面上的当期利润”的目的	44
3 当期利润至上主义及目标必达的压力	44
4 无法违抗上司要求的企业氛围	45
5 经营者缺乏对适当会计处理的意识或知识	45
6 东芝的会计处理基准或其操作存在问题	46
7 不适当会计处理是以从外部难以察觉的巧妙方式实施的	46
二 间接原因	46
1 各公司内部事业部门中的内部控制未发挥作用	46
(1) 会计部的内部控制	46
(2) 内部审计部门的内部控制	46
2 公司管理部门的内部控制没有发挥作用	46
(1) 对来自经营者的不正当风险的内部控制	46
(2) 各公司管理部门的内部控制	47
a 财务部	47
b 经营审计部	47
c 风险管理部	48
d 有偿证券报告等披露委员会	48
3 董事会的内部控制功能（监督功能）未发挥作用	48
4 审计委员会的内部控制功能（审计功能）未发挥作用	48
5 审计人的审计	49
6 业绩评价制度	49
7 人事轮岗	50
8 没有充分利用内部通报制度	50
第 7 章 防止类似事件再度发生的措施（建议）	51
一 消除直接原因	51
1 参与不适当会计处理等的管理人员的责任意识	51
2 明确参与者的责任	51
3 经营高层等的观念改革	51
4 符合企业实力的预算制定与“Challenge”的废止等	51
5 企业文化的改革	52
6 会计处理基准的全面修正与严格执行	52
二 消除间接原因	52
1 从硬件方面的防止类似事件再度发生的措施	52

(1) 新设强大的内部控制部门	52
(2) 董事会的内部控制机能（监督机能）的加强	53
(3) 监查委员会的内部控制机能（监查机能）的加强	53
(4) 内部举报窗口的有效利用	53
2 从软件方面的防止类似事件再度发生的措施	53
(1) 独立董事的增加及人员构成的调整	53
(2) 适当的人事轮换等	54
第 8 章 结束语	55
附件 1 电子取证的概要	56
1. 计算机取证工作概要	56
(1) 数据保全和恢复	56
(2) 数据查阅	56
2. 数据保全	56
3. 电子数据查阅	56

【用语集】

用语名	内容
东芝	株式会社东芝
公司内部事业部门	承担自主经营责任（损益责任）的东芝的事业部门（组织）
公司管理部门	社长、负责事业集团的执行役、负责事务部门的执行役以及事务部门的统称
后期工程	将前期工程中制作的集成电路加以封装，经过检查和测试，直至生产完成品的工程
子公司	东芝的子公司（日本公司法第2条3款予以定义）
新日本监查法人	新日本有限责任公司监查法人
社长每月例会	全公司每月例行报告会（各公司内部事业部门、分社后子公司等向东芝社长汇报实际业绩、预计业绩以及措施执行状况的会议）
合计值	不包括尚未确定的措施将带来的效果时的估价（与趋势值相同）
订单政策会议	接受订单政策会议
事务部门	具有辅佐公司管理部门以及共享服务功能的部门
前期工程	在被称为晶圆的硅板上加工制作集成电路的工程
东芝集团	由东芝以及子公司构成的企业集团
电力社	电力 System 社
趋势值	不包括尚未确定的措施将带来的效果时的估价（与合计值相同）
本委员会	委员会的称呼
本调查	本委员会的此次调查
本报告书	报告书的称呼
保密价格	与东芝的 PC 事业等的 ODM 厂商进行零部件交易时的供给价格。该价格超出零部件采购价格
保密价格差额	保密价格（与东芝的 PC 事业等的 ODM 厂商进行零部件交易时的零部件供给价格）与采购价格之间的差额
失控案件	发生 2 亿日元以上的工程损失（累计）的案件
1Q、2Q、3Q、4Q	第 1 季度、第 2 季度、第 3 季度、第 4 季度
ASIC	被称为 Application Specific IC 的针对特定用途、面向特定客户的 LSI
ASSP	被称为 Application Specific Standard Product 的通用 LSI
BRF 会议	商业风险跟踪会议（与商业风险管理会议相同）。 有关在订单政策会议中审议、决定的案件以及其他重要案件，实施部门定期将该等案件的进度、核算、对订单政策会议时的指示、意见的应对状况等情况，向 CP 汇报、确认、跟踪的会议。
BRM 会议	商业风险管理会议（与商业风险跟踪会议相同）
Buy—Sell 交易	TTIP 从各零部件供应商购买 PC 的主要零部件后，再以保密价格将该等购买的零部件销售（有偿提供）给 ODM 厂商，ODM 厂商接受零部件提供后，结合自行采购的零部件生产 PC，最后将成品 PC 交付给 TTIP 的一系列交易。
BU 长	业务部门负责人
C	会长
C/O	carry-over（东芝曾使用过的，作为影像事业以及 PC 事业中的损益对策而采取的各种措施的统称）
CD	降低成本（削减成本）
CFO	负责财务部的执行役（最高财务负责人）
CP	公司内部事业部门的社长
CPU	Central Processing Unit：中央演算处理装置
CS 社	Community Solutions 社
DM 社	Digital Media Network 社
DN 社	Digital Products & Network 社
DS 社	Digital Products & Service 社
EV	专务
EVP	公司内部事业部门的副社长
FOB—UP	将东芝销售给海外现地法人的产品价格（FOB 价格）抬高（UP）
GCEO	负责事业集团的执行役
GPM	小组组长
HDD	硬件驱动器
M 率	预估工程收益总额除以预估工程成本总额后得到的比率 从东芝营业部方面来看的成本发生额的意思。也就是说，将部分业务委托给东芝内部的工厂时，工厂的报价是包含工厂利益的内部交易价格，NET 比预估工程成本总额只多出相当于工厂利益的金额（但，东芝公司内部对 NET 和预估工程成本总额的用法并不作明确区分，本报告书中的 NET，有时也表示预估工程成本总额）。
NET	营业部在研究东芝的订单时，以营业部的利益，也就是 SP 与 NET 的差额为基础，判断是否接受订单，在会计处理中计入预估工程成本总额以及工程损失准备金时，扣除相当于内部利益的金额后进行计算。
ODD	光盘驱动器
ODM	Original Design Manufacturing：以委托方品牌销售的产品的的设计、开发、生产

用语名	内容
OEM	Original Equipment Manufacturing: 以委托方品牌销售的产品生产
P	社长
PC	个人电脑
PCS 社	Personal & Client Solutions 社
PC 社	PC & Network 社
SEV	副社长
S&S 社	Semi-conductor & Storage 社
SIS 社	Social Infrastructure Systems 社
SP	原则上与预估工程收益总额的意思相同，但是在事业管理上，SP 有时也包括预测将来可能会追加获取的对价在内。因此，本报告书中的 SP，有的表示包括将来可能会获得的追加合同金额在内的金额，有的表示会计处理上应该计入的实际达成合意的金额。
SRPJ	系统 LSI 事业部 Revival Project
TEG	东芝欧洲公司
TIC 美国	Toshiba International Corporation Pty., Ltd.
TIH	Toshiba Information Equipment (Hangzhou) Co., Ltd.
TLSC	Toshiba Lifestyle Products & Service Co. Ltd
TOV	标准成本 (Turn out of Value 的缩写)
TPSC	Toshiba Plant Systems & Services Corporation
TTI	Toshiba Trading INC.
TTIP	东芝国际采购台湾公司
VP 社	Visual Products 社
WEC	Westinghouse Electric Corporation

第1章 本调查的概要

一 设置第三方委员会的经过

株式会社东芝（以下称“东芝”）在2015年2月12日，收到证券交易等监督委员会根据金融商品交易法第26条发出的报告命令，接受了对工程推行基准案件等的披露检查。之后，东芝在自行调查过程中，发现有必要对2013年度部分与基础设施有关的工程推行基准案件的会计处理进行调查，于同年4月3日，设置特别调查委员会开始调查事实关系。

特别调查委员会在调查过程中，发现部分基础设施建设相关工程推行基准案件中，存在过少估计工程成本总额，未能及时计入工程损失（包括工程损失准备金）等迹象。同时，除工程推行基准案件的工程成本总额预估问题外，发现还有其他需要进行进一步调查的事项。

鉴于上述状况，东芝在同年5月8日，参照日本律师联合会制定的指南，设置由与东芝无利害关系的中立、公正的外部专家组成的第三方委员会（以下称“本委员会”），委托其进行调查。

二 委托事项（调查对象）

判断下列1-4项的会计处理的适当性，如果判断会计处理缺乏适当性时，查明发生原因以及提议防止类似事件再度发生的措施。

- 1 有关工程推行基准案件的会计处理；
- 2 有关影像事业的经费计入的会计处理；
- 3 有关以离散，LSI系统为主的半导体事业库存评估的会计处理；
- 4 有关计算机事业零部件交易等的会计处理。

三 本委员会的构成

委员长	律 师	上 田 广 一（原东京高等检察厅检察长）
委 员	律 师	松 井 秀 树（丸之内综合法律事务所 共同代表律师）
委 员	注册会计师	伊 藤 大 义（原日本注册会计师协会副会长）
委 员	注册会计师	山 田 和 保

另外本委员会任命以下人员为调查辅助人员，辅助进行本调查。

丸之内综合法律事务所（律师井上能裕、律师太田大三、律师缝部 崇、律师长岛 亘、
律师成瀬健太郎、律师近内京太、律师鹫野泰宏、律师岩元昭
博、

Asahi 法律事务所（律师荒井康弘、律师若林 功、律师藤井 昱、律师镰田千翔）
兼子・岩松法律事务所（律师南部惠一、律师山崎 纯）
律师法人原田国际法律事务所东京事务所（律师饭田研吾、律师城石 惣）
新桥虎之门法律事务所（律师铃木秀昌）
Deloitte Tohmatsu Financial Advisory LLC（注册会计师 新田正实等 76 名）

四 本委员会的调查方法等的概要和调查的前提

1 调查方法等的概要

(1) 调查期间

本委员会在2015年5月15日到2015年7月20日的期间内，实施了调查并根据调查结果进行了研究。

但本委员会的调查主要是基于2015年7月17日为止收到的信息实施的。

(2) 调查对象期间

对象期间为 2009 年度到 2014 年度第 3 季度（但包括 2009 年度的有价证券报告书中作为比较对象年度记载的 2008 年度）。

(3) 调查方法的概要

本委员会实施的本调查方法的概要，除对从上述特别调查委员会移交的资料进行细查、验证外，还包括以下内容（另外，有关各调查对象的调查方法，请参照相应部分）。

a 对高管及员工进行访谈

本委员会在本调查过程中，对东芝的取缔役，代表取缔役，执行役以及员工等（包括以前的人员，以下统称为“高管及员工”），进行了 1 次或多次的访谈。访谈对象的合计人数为 210 名。

b 对审计人进行访谈

本委员会在本调查过程中，多次对作为东芝审计人的新日本监查法人的审计负责人及审计人员进行了访谈。

c 细查、验证信息

本委员会在本调查过程中，要求东芝披露可能与调查对象事项有关的信息（财务信息、公司内部规定、会议资料、会议记录等资料等），并对东芝披露的信息进行了细查和验证。

d 电子取证

本委员会在本调查过程中，对可能与调查对象事项有关的高管及员工在业务中使用的 PC 内的资料进行了电子取证。
电子取证的概要，请参照附件 1。

e 开设内部举报窗口

本委员会设置了第三方委员会负责接收的内部举报窗口，通过受理与调查对象事项有关的举报电话、信件以及邮件的方式收集了信息。

2 调查的前提

本委员会的本调查及调查结果（包括本报告书。以下本“2”亦同。）以下列一般局限性与保留事项为前提（此外，个别调查对象的调查局限性与保留事项请参照相应部分。）。

- (1) 本委员会认为得到了东芝的诚意合作，但本委员会的调查仅以东芝的高管及员工自愿配合为前提，本委员会不具有强制性调查权限。因此本委员会的调查结果不能完全避免出错或遗漏等情况。
- (2) 对本委员会提出的资料等信息披露要求，东芝及时且妥当地进行了披露。此外，除本报告书记载的内容外，关于本委员会的调查对象，东芝不存在保留披露可能对本调查及其结果产生重大影响的信息的事实。
- (3) 本委员会收到的披露文件或电磁记录的复件均存在原件。该等复件的内容均与原件一

致，且该原件全部真正成立。

- (4) 本委员会的调查及调查结果计划用于由东芝确认调查对象的相关事实，以及在判断作为调查对象的会计处理缺乏适当性时，由东芝查明发生该问题的原因及制定并评估防止再次发生的对策，并未计划用于其他目的。
- (5) 本委员会的调查及调查结果是受东芝委托，仅为东芝进行并做出的。因此本委员会的调查结果并未计划被第三方所依据，在任何意义上，本委员会均不对第三方承担责任。
- (6) 本报告书用日语制作。因此，即使本报告书制作英文版，本委员会不对英文版承担任何责任。
- (7) 本调查是利用前述 1(3)记载的方法实施的，未利用其他方法。且未对利用前述 1(3)记载的方法得到的信息之外的任何信息进行验证。
- (8) 本委员会在调查过程中，就与东芝之间达成协议并确认的调查对象以外的情况取得信息时，迅速通知东芝并督促东芝确认是否需要调查。本委员会就与东芝之间达成协议的委托事项以外的事项，除本报告书记载的内容外未作任何调查及确认。
- (9) 经过对委托事项的调查，我们已经认识到有必要对过去年度的有关证券报告书（包括有关证券备案书等引用的情况）进行修正。本委员会并未考虑进行该修正后对派生性修正项目产生的影响。例如，对以下项目可能会产生派生性影响。
 - a 库存资产评估的相关事项
 - b 固定资产减损的相关事项
 - c 递延税金资产回收可能性的相关事项
- (10) 本报告书记载的职务名称如无特别说明是指当时的职务。

五 本调查中各合并会计年度的修正额

（金额单位：亿日元）

委托事项	项目	2008 年度 全年	2009 年度 全年	2010 年度 全年	2011 年度 全年	2012 年度 全年	2013 年度 全年	2014 年度 1-3Q	合计
工程推行基准	销售额	▲40	▲0	53	▲2	▲30	▲73	▲37	▲128
	税前利润	▲36	1	71	▲79	▲180	▲245	▲9	▲477
零部件交易 ¹	销售额	-	-	-	-	-	-	-	-
	税前利润	▲193	▲291	112	▲161	▲310	▲3	255	▲592
经费计入 ²	销售额	-	-	-	▲3	2	▲5	▲15	▲21
	税前利润	▲53	▲78	▲82	32	▲1	30	64	▲88

¹ 有关影像事业与 PC 事业的零部件交易的修正合计额

² 有关影像事业与 PC 事业的经费计入的修正合计额

委托事项	项目	2008 年 度 全年	2009 年 度 全年	2010 年 度 全年	2011 年 度 全年	2012 年 度 全年	2013 年 度 全年	2014 年 度 1-3Q	合计
半导体库存	销售额	-	-	-	-	-	-	-	-
	税前利润	-	▲32	▲16	▲104	▲368	165	▲5	▲360
合计	销售额	▲40	▲0	53	▲5	▲28	▲78	▲52	▲149
	税前利润	▲282	▲400	84	▲312	▲858	▲54	304	▲1,518

第2章 有关工程推行基准的会计处理

一 工程推行基准的概要

1 工程推行基准的会计处理的概要

工程推行基准是指，关于工程合同【³】，在工程完成之前，根据合理预估工程收益总额、工程成本总额及决算日工程进度，相应地计入当期的工程收益及工程成本的方法。

具体来说，适用工程推行基准时，采用成本比例法的情况下【⁴】，工程收益及工程成本按照下述算式计算。

【基于成本比例法的工程收益、工程成本的算式】

- 当期的工程收益 = 预估工程收益总额 × 决算日的工程进度（※） - 关于该工程的过往年度工程收益计入数额

※ 累计工程成本发生总额 ÷ 预估工程成本总额

- 当期的工程成本 = 累计工程成本发生总额 - 该工程相关的过往年度工程成本计入数额

为适用工程推行基准，必须对“工程收益总额”、“工程成本总额”、“决算日的工程进度”等3要素进行可信赖的预估。

能够对3要素进行可信赖的预估的，有必要适用工程推行基准，否则，有必要适用工程完成基准【⁵】。

另外，在“工程成本总额”很可能超过“工程收益总额”且其金额可以合理预估的情况下，预计超过的数额（以下称“工程损失”。）中，扣除已经计入损益的数额后所得的余额必须在预估工程损失当期作为工程损失准备金计入。无论是依据工程推行基准还是工程完成基准，均须适用该处理。

工程损失准备金计入数额 = 预估工程成本总额 - 预估工程收益总额 - 截止当期的已经计入的累计损益

2 工程推行基准的一般风险

如上所述，进行工程推行基准的会计处理时，须预估每季度末的工程收益总额和工程成本总额，并测定每季度末的工程成本。这一点，工程收益总额虽是预估的数额，但主要通过与客户交涉确定。然而，从工程成本是实际发生的费用的合计这一点来看，实际上公司内部通过工程成本总额的预估做出虚假表示的风险很高。具体来说，工程成本总额过少预估的情况下，会计上会发生以下的虚假表示。

(1) 销售额的过多计入

每季度末的工程成本总额被过小预估时，工程进度将变得过多，导致销售额的过多计入。

(2) 工程损失准备金（接受订单损失准备金）的过少计入

³ 工程合同是指，在以完成工作来取得对价的承包合同中，就土木、建筑、造船或规定的机械装置的制造等，其基本规格或作业内容按照客户指示进行的合同。

⁴ 东芝在预估工程进度时采用了成本比例法。成本比例法是指，以累计工程成本发生总额占预估工程成本总额的比例来预估工程进度的方法。预估决算日的工程进度时采用成本比例法的情况下，如能将工程成本的事前预估与实际业绩进行对比，适时、适当地修正工程成本总额预估的，通常，决算日的工程进度预估是具有信赖度的。

⁵ 工程完成基准是指，关于工程合同，工程完成且交付标的物之时，方能一次性地计入工程收益及工程成本的各总额的方法。

失控工程中，每季度末的工程成本总额被过少预估时，工程损失准备金（接受订单损失准备金）将被过少计入。

（表 1）：计算案例

	预估工程收益 总额①	预估工程成本 总额②	工程成本发 生额③	工程进度 ④=③÷②	销售额计入 ①×④	准备金计入 ②-①
合理预估时	100	120	60	50%	50	10（注 1）
预估过少时		80		75%	75	0

（注 1）仅在②比①大时计入，截止当期已经计入的累计损益（销售额－销售成本）应被扣除。

（表 2）：上述分类中本件调查对象的整理

案件名称	销售额的过多计入	准备金的过少计入
1 A 案件	○	○
2 B 案件	－（注 2）	○
3 C 案件	○	○
4 D 案件	○	○
5 E 案件	○	○
6 F 案件	○	○
7 G 案件	○	○
8 H 案件	○	○
9 I 案件	－（注 3）	○
10 J 案件	○	－（注 4）
11 K 案件	○	○
12 L 案件	－（注 3）	○
13 M 案件	○	○
14 N 案件	○	○
15 O 案件	○	－（注 4）

（注 2）自始未计入销售额，因此不存在销售额的过多计入。

（注 3）非工程推行基准适用对象案件，因此不存在销售额的过多计入。

（注 4）非失控案件，因此不存在准备金的过少计入。

3 东芝工程推行基准的重要用语

东芝中，虽然各个现场层面并未完全统一，但作为会计上的用语的预估工程收益总额、预估工程成本总额的对应用语，公司内部使用 SP、NET 这样的词汇，其含义如下。

用语名称	内容
预估工程收益总额	定义：工程合同中规定的，施工方收取的对价总额的预估数额 会计上的预估值是仅对与客户已经达成实质性合意的部分进行统计(今后通过与客户的交涉产生的增额等在达成实质性合意之前无法包含在内。)。
SP	原则上与预估工程收益总额的意思相同，但是在事业管理上，SP 有时也包括预测将来可能会追加获取的对价在内。因此，本报告书中的 SP，有的表示包括将来可能会获得的追加合同金额在内的金额，有的表示会计处理上应该计入的达成实质性合意的金额。
预估工程成本总额	定义：工程合同中规定的，为履行施工方的义务而支出的支出总额的预估数额。
NET	从东芝营业部方面来看的成本发生额的意思。也就是说，将部分业务委托给东芝内部的工厂时，工厂的报价是包含工厂利益的内部交易价格，NET 比预估工程成本总额只多出相当于工厂利益的金额（但，东芝公司内部对 NET 和预估工程成本总额的用法并不作明确区分，本报告书中的 NET，有时也表示预估工程成本总额）。 营业部在研究东芝的订单时，以营业部的利益，也就是 SP 与 NET 的差额为基础，判断是否接受订单，在会计处理中计入预估工程成本总额以及工程损失准备金时，扣除相当于内部利益的金额后进行计算。

二 调查的概要

本调查中，基于工程推行基准的销售额具有重要的，或在过去发生重要的工程损失的公

司中，从以下观点出发，结合案件规模及工程损失的金额等，对根据一定基准【⁶】抽出的样本实施了调查。

- (1) 阅览各类经营管理资料，东芝或子公司已经认识到事业管理上风险的案件。
- (2) 通过会计数值的分析【⁷】，工程期间的后半期计入一定金额以上的损失的案件或看起来预估工程成本总额的变动存在异常的案件。

三 通过调查查明的事实

1 修正金额合计

【修正金额合计一览表】

（单位：亿日元）

	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度 第三季度
电力社							
销售额修正	▲40	2	51	0	▲0	▲11	7
销售总利润修正	▲36	12	60	▲21	▲5	▲24	17
SIS 社							
销售额修正	-	-	-	-	-	▲55	▲12
销售总利润修正	-	-	-	▲57	▲8	▲243	32
CS 社							
销售额修正	-	-	-	▲2	▲30	▲7	▲19
销售总利润修正	-	-	-	▲0	▲156	12	▲19
其他案件							
销售额修正	-	▲2	2	-	-	-	▲13
销售总利润修正	-	▲11	11	-	▲10	10	▲40
合计							
销售额修正	▲40	▲0	53	▲2	▲30	▲73	▲37
销售总利润修正	▲36	1	71	▲79	▲180	▲245	▲9

2 电力社

(1) A 案件

a A 案件的概要

本案件是电力社于 2012 年 1 月从 A 地方自治体处接到的，交付期限为 2016 年 3 月（当初），合同金额为 71 亿日元的制造系统装置的订单的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

在 A 案件中，虽然投标前的 NET 为 90 亿日元，但考虑到经营战略上的必要性，为了能够中标，将包含无具体根据的成本削减政策在内的挑战值（NET）设定为 70 亿日元，将投标价格（SP）定为 71 亿日元。结果虽然接到了订单，但是在接受订单时并未计入工程损失准备金。

2013 年度第二季度时，虽然 NET 预估为 88 亿日元，但会计上却以与 SP 相同额的 71 亿日元开始计入工程推行基准的销售额。之后，2014 年度第三季度时，才认识到 NET 有

⁶ 失控案件的基准为最终的工程损失金额；失控以外的案件的基准为由于预估工程成本总额的过少估计导致的损益影响额预计为 5 亿日元以上的案件。

⁷ 对东芝本体及基于工程推行基准的销售额在调查期间内经常性维持在 100 亿日元以上或调查期间内发生 5 亿日元以上的失控工程的子公司（8 家）实施了会计数值的分析。

所增加，并计入工程损失准备金。

电力社虽然自 2014 年度起开始计入工程损失准备金，但本应该在接受订单时，就需要将合理的预估工程成本总额超过订单额（预估工程收益总额）的部分计入工程损失准备金。根据此次修正，2011 年度的预估工程成本总额在第四季度为 90 亿日元，对损益的影响额为▲19 亿日元。

另外，接受订单之后，应该在适时地修正预估工程成本总额的同时，根据修正后的预估工程成本总额计入工程损失准备金。

而且，2013 年度第二季度起，适用工程推行基准后的损益，也应该根据适时修正后的预估工程成本总额进行计入。

c 发生不适当会计处理的原因

在 A 案件中，虽然自接受订单时起就已预估到损失的发生，之后的 CD 讨论中也依旧预估到了损失的发生，但却未适时进行预估工程成本总额的修正以及基于该修正计入工程损失准备金。我们认为其原因在于，项目部门及核能营业管理部认为在发生损失的盖然性和金额还未完全确定的情况下，五十岚安治 CP 不会批准计入工程损失准备金。

(2) B 案件

a B 案件的概要

本案件是电力社于 2013 年 5 月从 B 国立研究开发法人处接到的，交付期限为 2015 年 3 月（当初），合同金额为 21 亿日元的系统装置的详细设计及制作的全套订单的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

在 B 案件中，虽然在 2013 年 4 月订单政策会议中已预估到预估工程成本总额为 34 亿日元，自接受订单之日起已预见到工程损失的发生，但电力社在接受订单时未计入工程损失准备金。在之后的一个季度及其以后也未计入工程损失准备金。另外，在该案件中，电力社在接受订单时虽然处于能够预估出具有信赖度的预估工程成本总额状态，但未适用工程推行基准。

电力社在接到 B 案件订单后的 2013 年度第一季度时，应当计入工程损失准备金。且在接到 B 案件订单后的 2013 年度第一季度时起，应当依据工程推行基准开始计入销售额。

c 发生不适当会计处理的原因

我们认为，接受订单时未计入工程损失准备金的原因在于，项目部门及核能营业管理部认为在发生损失的盖然性和金额还未完全确定的情况下，五十岚安治 CP 不会批准计入工程损失准备金。

我们认为，接受订单时起未开始适用工程推行基准的原因在于，项目部门及核能营业管理部认识到若开始依据工程推行基准计入销售额之后将不可避免地导致计入工程损失准备金，因此以存在 CD 及追加获得 SP 的可能性等作为借口，刻意推迟计入工程损失准备金。

(3) C 案件

a C 案件的概要

本案件是关于自交易方 C 公司处取得的发电厂附带设备装置的建设的案件：电力社于 2001 年 6 月从总承包人 C 公司处接到了交付期限为 2009 年 12 月（当初），合同金额为 11 亿日元的上述发电厂附带设备装置的设备设计、建设、维修保养项目的订单。

b 成为问题的会计处理及其适当性

C 案件中，2009 年 12 月虽然进行了验收确认，但从验收时起发电厂的附带设备装置就持续发生故障，收到验收报告后根据与总承包人 C 公司之间达成的合意进行保修工程作业，电力社将保修工程中的一部分作业委托给子公司 TPSC（保修工程中委托给 TPSC 作业的工程部分以下称“TPSC 实施工程”。），自 2010 年至 2014，断断续续地实施包括 TPSC 实施工程在内的保修工程。但是，2010 年度至 2014 年度第一季度为止，关于 TPSC 实施工程，电力社未对 TPSC 发出正式的订单，并以正在与 TPSC 进行降价交涉等为由，未将其列入 C 案件的预估工程成本总额中。

实质上，在电力社已委托 TPSC 实施工程，TPSC 也实施了工程的情况下，电力社就应当适时地将有关 TPSC 实施工程的工程费用包含于 C 案件的预估工程成本总额中，并将依据工程推行基准得出的销售额及工程损失准备金计入 2010 年度末之后的各年度中。

c 发生不适当会计处理的原因

关于未将 TPSC 实施工程的工程费用包含于预估工程成本总额中的原因，我们认为在相当程度上存在此种可能性，即应当对预估工程成本总额进行变更的营业部及核能营业管理部的负责人员，对于已经是大额赤字案件的 C 案件抱着推迟进一步计入损失的意识，因而以所谓的持续与 TPSC 进行降价交涉为借口，怠于适时、适当地变更预估工程成本总额。

(4) D 案件

a D 案件的概要

本案件为电力社于 2011 年 7 月从交易方 D 公司处接到的，交付期限为 2016 年 8 月（当初），合同金额为 189 亿日元的 D 发电厂的制造订单的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

本案件中，包含在预估工程成本总额中的有关外币购买品的工程成本是用外币结算的，但在 2011 年度至 2014 年度第三季度内计入了销售额及销售成本时一直适用接受订单时的汇率（1 美元=85.0 日元）。

依据财务规定，在预估工程成本总额中包含外币购买品的情形下，应当以最近的一个月汇率，将未采购的外币额折算为本币，进行预估工程成本总额的修正。

2013 年度末由于汇率变动等原因，预估工程成本总额虽然已超过了预估工程收益总额，但电力社却认为包括因汇率差导致的成本增加额在内，今后存在成本削减的余地，因而未对预估工程成本总额进行修正，也未计入工程损失准备金。之后的一个季度起至 2014 年度第三季度为止的期间内，也未计入工程损失准备金。

上述的成本削减没有具体的依据支持，电力社应当在 2013 年度末的时间点，在修正预估工程成本总额的基础上，计入工程损失准备金。

c 发生不适当会计处理的原因

2013 年度第四季度之后，关于未进行上述会计处理的原因，不能完全否认可能是因为事业部长及相关人员认为存在通过 CD 等改善收支的余地。但是，鉴于没有迹象显示进行了通过 CD 等可以挽回损失发生的具体的讨论等，因此在必须达成预算的压力的背景下，关于此案的原因，在相当程度上存在上述相关人员有意回避计入工程损失准备金的可能性，无法消除其存在故意推迟计入损失的意图的嫌疑。

(5) E 案件

a E 案件的概要

本案件为电力社于 2007 年 2 月从交易方 E 公司处接到的，交付期限为 2010 年 8 月（当初），合同金额为 545 亿日元的 E 发电厂的锅炉、涡轮机、发电机一揽子订单的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

E 案件中，合同签订后，因材料价格上涨导致成本上升等原因，虽然在 2007 年 12 月预估到了将发生 12 亿日元的工程损失，但电力社在没有任何合理理由的情况下，未计入工程损失准备金。此后，在会计上，直至 2010 年 8 月工程完成时计入 69 亿日元的损失之前，未计入任何工程损失准备金。

本来，自 2007 年 12 月的时间点预估到损失发生时起，就应当在 2007 年度第三季度计入工程损失准备金。

另外，在那之后因为成本进一步增加，还应当增加预估工程成本总额，计入工程损失准备金。

c 发生不适当会计处理的原因

2008 年 1 月 17 日起至同年 3 月 26 日，火力设备事业部的营业部负责人等曾与北村秀夫 CP 就欲计入工程损失准备金一事进行商谈，但最终北村秀夫 CP 未批准此事。因此，2007 年度第三季度及第四季度未计入工程损失准备金。我们认为，北村秀夫 CP 不批准计入工程损失准备金的原因是想要故意推迟计入损失。另外，在 2008 年 1 月的社长每月例会中，西田厚聪 P 虽然接到了发生工程损失的报告，但考虑到该报告是以计入工程损失准备金为前提的，我们未发现显示其对计入工程损失准备金表示反对的事实。

另外，我们认为，2008 年度第一季度以后，营业部责任人等也未采取必要手续的原因在于，之前有过北村秀夫 CP 不批准计入工程损失准备金的经过，加之存在来自于五十岚安治 CP 的必须达到预算目标的压力，因此事业部长及责任人等认为即使做出请求，该请求也应该不会被批准。

(6) F 案件

a F 案件的概要

本案件为电力社 2006 年 3 月从交易方 F 公司处接到的，交付期限为 2009 年 10 月（当初），合同金额为 306 亿日元的 F 发电厂的 2 台发电机的建设订单的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

F 案件中，在 2007 年度第四季度中，虽然已经预估到合同签订后因发生追加成本而导致 20 亿日元工程损失的发生，但却因采纳了没有具体依据支持的 CD 政策，而未计入工程损失准备金。此后，下一季度之后也未计入工程损失准备金。

上述 CD 政策几乎全都没有具体的依据支持，不得不认为其缺乏合理的根据。因此，本来在当时，应该在增加预估工程成本总额的同时，计入工程损失准备金。

c 发生不适当会计处理的原因

我们认为，2007 年度第四季度未计入工程损失准备金的原因在于，营业部的责任人等以预计到 SP 的增加及今后 CD 活动为由，对收支核算的改善可能性持乐观态度，同时，基于同一事业部负责的 E 案件中计入工程损失准备金的请求未得到 CP 批准这一情

况，认为 F 案件中即使请求计入工程损失准备金也不会获得批准。

(7) G 案件

a G 案件的概要

本案件为东芝的合并会计报表子公司 WEC【⁸】于 2007 年至 2009 年期间接到的，交付期限为 2013 年至 2019 年（当初），2009 年 3 月份时的合同金额合计为 76 亿美元的 G 发电机的建设等的订单的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

关于 G 案件中由于设计变更及工程延迟等原因导致的预估工程成本总额的预估增加值【⁹】，在 2013 年度第二季度及第三季度，WEC 分别上报了认识到有追加 385 百万美元、401 百万美元的风险之事宜，东芝做出评价后，分别只采纳了 69 百万美元、293 百万美元进行了会计处理。另外，在第四季度，在东芝与 WEC 的合意之下采纳了 401 百万美元进行了会计处理。

但是，第二季度，东芝对预估工程成本总额的预估增加值的削减评价没有充分的根据，因此应当采纳 WEC 报告中提出的 385 百万美元。

第三季度时，虽然作为审计人的新日本监查法人主张预估工程成本总额的预估增加值应当以 WEC 上报的 401 百万美元（对损益的影响额为▲332 百万美元）进行计入，但是对此东芝还是只采用了 293 百万美元（同▲225 百万美元）。但是，因为东芝的采用值缺乏具体的依据支持，所以应当采用 WEC 上报的 401 百万美元。虽然这些金额对损益影响额产生了▲107 百万美元的差额，但新日本监查法人最终还是以未修正的虚假表述【¹⁰】对此事进行了处理。

但是，上述的修正均是以季度为基础的修正，这些影响在年度财务报表中被抵销了。第二季度的损益影响额为▲225 百万美元，第三季度的损益影响为 123 百万美元，第四季度为 102 百万美元。

c 发生不适当会计处理的原因

东芝在 2013 年度第二季度合并会计报表决算中，关于 G 案件中预估工程成本总额的预估增加值未采用 WEC 方面的 385 百万美元预估增加值，而采用了东芝方面的 69 百万美元预估增加值的原因很可能是，该季度最后一日结束后的 2013 年 10 月，从 WEC 处接到预估增加值的报告并做出指示对此进行彻查的五十岚安治 CP，以及进行决算处理的公司内部事业部门的会计部及公司管理部门的财务部，存在在该季度合并会计报表决算中回避计入损失、将其推后至下一季度之后的意图，因此以没有充分依据支持的成本削减政策为依据得出了可以削减 WEC 方的预估增加值的结论。另外，田中久雄 P 及久保诚 CFO 在当时接到了关于 G 案件的预估工程成本总额的预估增加值的报告后，做出指示要求彻查、改善预估值，使其在 69 百万美元的基础上不再发生增加。鉴于上述人员欲回避因采用 WEC 方的预估增加值进行该季度合并会计报表决算而对业绩产生负面影响，因此无法否认上述人员未对公司内部事业部门的会计部等做出必须进行适当的会

⁸ WEC 是以核能发电设备、核燃料的设计、制造、保养为主要事业，总部设于美国宾夕法尼亚州的美国法上的 Limited Liability Company。东芝持有 87% 表决权的 Toshiba Nuclear Energy Holdings (US) Inc (TNEH) 实质上持有 WEC 的全部股份，WEC 为东芝的合并会计报表子公司。

⁹ 关于 G 案件中的预估工程成本总额的预估增加值，相关人员之间将扣除 SP 的预估增加值后的金额作为计算基础。因此，本报告书中关于 G 案件的表述中，使用“预估工程成本总额的预估增加值”一词来表述上述扣除 SP 的预估增加值之后的预估额。另外，上述金额在各季度按总额记载。

¹⁰ “未修正的虚假表述”是指在财务报表审计中被发现的虚假表述（报告的财务报表项目的金额等与依据适用的财务报告的框架的情况下要求的财务报表项目的金额等之间的差异）。财务报表审计的目的并非是发现所有的虚假表述，而是就整体上没有重要的虚假表述一事给予合理保证。即使在审计过程中发现了未修正的虚假表述，如果该虚假表述不具有重要性，也未必需要修正财务报表。

计处理的指导的可能性。

其次，东芝在 2013 年度第三季度合并会计报表决算中，关于 G 案件的预估工程成本总额的预估增加值未采用 WEC 方面的预估增加值 ▲332 百万美元（损益影响基础上的金额。以下金额亦同。）预估增加值，而采用了 ▲225 百万美元的预估增加值（东芝方面的 ▲75 百万美元加上 ▲150 百万美元得出的金额）的原因在于，田中久雄 P 及久保诚 CFO 为了回避因为采用 WEC 方面的预估增加值而导致 G 案件的预估工程成本总额的大幅增加而须在季度合并会计报表决算中计入损失，进而导致对业绩产生重大负面影响，因而欲将其推后至下季度以后。其很可能在此意图之下，采用了无具体依据（作为根据而言没有详细明细等）的 ▲225 百万美元的数值作为预估工程成本总额的增加值。关于 ▲225 百万美元的预估增加值，虽然久保诚 CFO 与新日本监查法人之间对其算定过程的协议内容存在意见分歧，在临近第三季度决算最终期限情形下，久保诚 CFO 根据新日本监查法人的应对情况，以能够被允许作为未修正的虚假表述（未被要求修正）的预计金额为基础反向估算出数值，并经过田中久雄 P 批准后，在东芝合并会计报表决算中被采纳。

3 SIS 社

(1) H 案件

a H 案件的概要

本案件是 SIS 社于 2013 年 9 月从交易方 H 公司处接到的，交付期限为 2024 年 3 月（当初），合同金额为 319 亿日元【¹¹】的用于交易方 H 公司管辖区域内设置的智能电表（约 2,700 万台）的通信系统的开发、智能电表的机器制造、设置、保养的订单的案件。

另外，智能电表的机器制造部分以验收基准（合同金额 178 亿日元）进行会计处理；除此之外的开发、设置、保养部分以工程推行基准（合同金额 141 亿日元）进行会计处理（以下将该业务对象范围的案件称“日案件”）。

b 成为问题的会计处理及其适当性

在 H 案件中，SIS 社在 2013 年 9 月召开的订单政策会议中在考虑了增加合同金额及追加成本削减政策的情况下，仍预计将发生 80 亿日元程度的工程损失。但是即使如此，SIS 社在无任何合理理由的情况下，并未在接受订单时计入工程损失准备金，而且 2013 年度第三季度之后仍未计入工程损失准备金。

2013 年 9 月接受订单时，在考虑了成本削减政策的情况下，仍预计有 80 亿日元的损失，所以应当在 2013 年度第二季度中计入工程损失准备金。另外，H 案件对 SIS 社来说是没有经验的新案件，因此在计算各期的预估工程成本总额时，应当在进行预估时采纳切实的成本削减政策。

2013 年度的预估工程成本总额的增额在第二季度为 255 亿日元，对损益的影响额为 ▲255 亿日元。

另外，关于本案，因当时的预估的精确度不充分等原因，所以利用了之后时期的预估进行了修正。

c 发生不适当会计处理的原因

2013 年度未计入工程损失准备金的原因如下：首先，接受 H 案件的订单时，由于 SIS 社做出的预估的精确度不充分等情况，SIS 社没能认识到合理的损失预估额；此外，即使以该预估为前提，虽然 SIS 社认识到了至少需要计入 42 亿日元的工程损

¹¹ 实质上接受订单的金额为 319 亿日元，但该金额是以包含了交易方 H 公司负责的智能电表安装工程的 80 亿日元的 399 亿日元提出的报价。

失准备金，并在接受订单前，请求田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 批准在 2013 年度计入 42 亿日元的工程损失准备金，但上述人员并未给予批准。我们认为田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 有推迟计入损失的意图。关于 2014 年度第二季度中未计入工程损失准备金的原因，我们认为可能是 SIS 社根据以往的 P 等人的发言等，认为为了计入工程损失准备金，从预算控制的观点出发，会被要求提升与该准备金相应的利益。另外，田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 在 2014 年度第二季度的报告中，尽管已经接到了 SIS 社欲在 2014 年度第四季度计入工程损失准备金的报告，但是没有任何迹象显示他们做出了应立即（在 2014 年度第二季度）计入工程损失准备金的适当指示等。我们认为此事也体现了他们推迟计入损失的意图。

此外，SIS 社的会计部、公司管理部门的财务部（包括 CFO）中也有同样情况：会计部长曾出席了订单政策会议，久保诚 CFO 在接受订单前也曾接受了与田中久雄 P 等人同样的说明，由此可以看出，他们已经认识到了 2013 年度第二季度之后，每季度计入工程损失准备金的必要性。但是他们却未做出要求计入工程损失准备金的适当指示，可能是认为相比会计处理的适当性，优先会计上的损益的改善也是不得已的。另外，作为当时的 CFO 的久保诚尽管在 2014 年 6 月就任了审计委员长，但未对会计处理指出过任何问题，因而无法认为审计委员会已实现了其内部控制的职能。

(2) I 案件

a I 案件的概要

本案件是东芝的美国现地法人 TIC 美国于 2010 年 12 月从交易方 I 公司的美国现地法人 I 公司子公司处接到的，交付期限为 2013 年 7 月至 2015 年 7 月【¹²】（当初），合同金额为 129 百万美元的面向客户 I 公司的适用于地下铁的电车用电机产品的订单的案件。

SIS 社自 TIC 美国处承包了该电机产品的设计及一部分的制造，TIC 美国负责组装。TIC 美国与 I 公司子公司签订的合同中，除了如上所述，约定了 TIC 美国负有以 129 百万美元的价格交付 364 辆份的电机产品的义务之外（以下称“基础合同”），还进一步约定了根据 I 公司子公司的选择，TIC 美国负有追加以 122 百万美元的价格交付最大为 384 辆份的电机产品的义务。另外，SIS 社就 I 案件适用验收基准，销售额在电机产品验收时计入【¹³】，但是与工程推行基准案件相同，工程成本总额【¹⁴】的预估具有重要性，因此本案件包含在调查对象中。

b 成为问题的会计处理及其适当性

I 案件中，SIS 社在 2012 年 4 月有最终产品规格会议（Final Design Review），产品规格已基本确定，因此 SIS 社在 2012 年 3 月的时间点，处于可以做出合理预估的状态，已经认识到相比基本合同项下的订单金额 129 百万美元，成本总额被预估为 207 百万美元等会存在发生损失的可能性。但是，SIS 社在无任何合理理由的情况下，并未计入订单损失准备金【¹⁵】。

本来，在 2012 年 3 月的时间点已经合理地预料到损失的发生，因此 2011 年度末时应当计入订单损失准备金。另外，2012 年度之后，也应分别追加计入损失。

c 发生不适当会计处理的原因

¹² 用于量产车辆（360 辆份）的当初的交付期限。另外，用于样机车辆（1 辆份）的当初的交付期限为 2012 年 1 月，用于试验车辆（4 辆份）的当初的交付期限为 2012 年 10 月。

¹³ 成为工程推行基准适用对象的是工程合同或接受订单制作的软件。I 案件不属于其中任何一种。

¹⁴ I 案件不属于会计上的工程合同，因此工程成本总额、工程收益总额等用语严格来说不适当，但是本报告中并未对此用语进行区分。

¹⁵ 因为本案件不适用关于工程合同的会计基准，会计科目名与其他交易不同，因而未使用“工程损失准备金”这一用语。

2011 年度末未就 I 案件计入订单损失准备金的原因在于北村秀夫 GCEO 与久保诚 CFO 在 2012 年 3 月 16 日就 I 案件做出了不计入订单损失准备金的判断，我们认为北村秀夫 GCEO 与久保诚 CFO 具有回避当期的损失计入，欲将其延期的意图。佐佐木则夫 P 当时已经认识到 I 案件预计将发生数十亿日元程度的损失，理应催促计入订单损失准备金或者做出相关指示等，但我们并未发现其曾做出这样的催促或指示等的迹象。甚至，我们认为佐佐木则夫 P 为了就 I 案件回避在当期计入损失才没有做出催促或指示等。

2012 年度 SIS 社未就 I 案件计入订单损失准备金。究其原因，我们认为，如果 SIS 社计入订单损失准备金将会变成自认 I 案件为亏本订单，会因实施了这样的亏本订单而被追责，因此存在避免计入订单损失准备金的意图。佐佐木则夫 P 与北村秀夫 GCEO 已认识到 I 案件可能出现巨大损失，存在为了回避在当期计入损失而没有做出催促或指示等的嫌疑。

2013 年度上期末，SIS 社就 I 案件仅将部分必须的数额计入了订单损失准备金。我们认为其原因如下：对于至今为止的 I 案件的订单损失准备金的计入方面，公司管理部门表示出严厉的态度。而且，SIS 社根据以往的 P 等人的发言等，认为为了计入订单损失准备金，从预算控制的观点出发，会被要求提升与该准备金相应的利益，而 2013 年度上期的业绩又预计十分严峻，因此存在回避或延期计入当期损失的意图。另外，田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 于 2013 年 7 月接受了 SIS 社做出的有必要计入订单损失准备金的说明，并根据该说明批准计入 20 亿日元的订单损失准备金，由此我们认为上述二人很可能认识到就 I 案件订单损失准备金不足以作为合理预想发生的损失，上述两人存在回避或延期计入当期损失的意图。

2013 年度末，SIS 社就 I 案件仅将部分必须的数额计入了接受订单损失准备金。我们认为其原因是，SIS 社根据以往的 P 等人的发言等，认为为了计入订单损失准备金，从预算控制的观点出发，会被要求提升与该准备金相应的利益，而 2013 年度的业绩又预计十分严峻，因此存在回避或延期计入当期损失的意图。另外，田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 在 2013 年度下期的社长每月例会及季度报告会上，就 I 案件，收到了虽然 2013 年度的营业损益中存在▲60 亿日元的风险影响数额，但是 2013 年度上期中仅计入了 25 亿日元的订单损失准备金的报告，但是并未发现他们做出应当计入订单损失准备金的催促或指示等的迹象。我们认为其原因很可能是田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 存在回避或延期计入当期损失的意图。

此外，SIS 社的会计部、公司管理部门的财务部（包括 CFO）中也有同样情况：2011 年度末就订单损失准备金的计入等会计处理的调整进行了讨论，久保诚 CFO 做出了不计入订单损失准备金的决定等，其尽管已经认识到了 2011 年度末之后在各季度计入订单损失准备金的必要性，但是未做出要求计入的适当指导。从这件事情来看，会计部及财务部可能是认为相比会计处理的适当性，优先会计上的损益的改善也是不得已的。另外，审计委员会虽然认识到了 I 案件具有发生损失的风险，但未发现审计委员会对财务部做出除一般的注意引起之外的应对的迹象，不得不说审计委员会并未充分实现内部控制。

(3) J 案件

a J 案件的概要

本案件是 SIS 社于 2008 年 10 月从交易方 J 公司处接到的，交付期限为 2013 年 10 月（当初），合同金额为 118 亿日元的面向海外电力公司的发电站相关工程的订单的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

J 案件中，在 2013 年度第二季度中实施了预估工程成本总额的调整，通过采用削减 17 亿日元成本的方式，计入几乎相同数额的利益。

成本削减的具体实施措施的依据很少,且实际上成功削减的成本仅为1亿日元。因此,无法表明采用该成本削减是合理的,SIS社应当认识到减额前的预估工程成本总额。

c 发生不适当会计处理的原因

关于2013年度第二季度中对预估工程成本总额减额的原因,SIS社承认,当时自公司管理部门向SIS社及自SIS社(CP)向各事业部,依次且层层对预算的达成施加了强大的压力,由此电力流通系统事业部的海外电力流通营业部为了达成预算,认为即使欠缺适当性也要改善会计上的损益。

另外,2014年度第四季度中,成本注入率(相对于预估工程成本总额的实际成本的发生比例)已经达到100%,但鉴于预计将来还会发生工程成本,理应对预估工程成本总额进行增额的修正,但是该营业部并未进行相应调整。在这一点上,该营业部也存在回避或延期计入当期损失的意图的嫌疑。

4 CS社

(1) K案件

a K案件的概要

本案件是SIS社在2012年11月从交易方的K公司接到交付期限为2016年3月(当初),合同金额为97亿日元的ETC设备更新工程的订单后,伴随CS社的开业,将其转移到CS社的案件。

b 成为问题的会计处理及其适当性

K案件因从既存系统的并行运用中的转换、费用体制的复杂性、在交通流量较大地区进行大规模工程、特殊规格的应对等因素,原本就是技术难度非常高的案件。再加上SIS社开工后,规格承诺的延迟、人员不足、系统故障应对等情况的出现导致了成本大幅度增加,所以工程成本总额的趋势值不断增加,2013年度准备了35亿日元的工程损失,计入了11亿日元的工程损失准备金。

SIS社从2011年度第四季度开始就K案件适用工程推行基准。但原本2011年度第四季度,在接受订单后为细化规格而花费了许多时间,无法做出具有信赖度的预估,因此不应该在当时适用工程推行基准,当时计入在该季度中的2亿日元销售额及0.2亿日元销售总利润也不应被计入。

此外,在细化规格的过程中,发生未能预料的成本增加状况,于是在2012年度第一季度召开的运营会议上K案件的营业负责人等报告了因该成本的增加,预估工程成本总额(112亿日元)预计将超过预估工程收益总额(97亿日元)的情况。根据该报告,当时应当增加公司内部系统上的NET金额并计入工程损失准备金(15亿日元)。

再者,在开工后的2012年第四季度时间点上已经发生了上述问题,从而增加了成本,但是合同金额仅增加了一部分,无法吸收成本的增加部分。因此,在该季度,应在增加预估工程收益总额及预估工程成本总额之后,追加计入工程损失准备金(141亿日元)。

c 发生不适当会计处理的原因

2011年度第四季度,以缺乏信赖的预估为前提适用了工程推行基准,并且计入了销售额和销售总利润的原因认定为,没有意识到SIS社进行的估价缺乏信赖性。

2012年度第一季度,Solution自动化机器事业部尽管在运营会议上接到了关于预计发生15亿日元工程损失的报告,但是没有计入工程损失准备金。其原因为,当

初接受 K 案件的订单是以 M 率 110%为条件得到了真崎俊雄 CP 批准的,认为在接受订单后仅仅经过半年,就计入当期工程损失准备金的做法无法获得真崎俊雄 CP 批准,存在回避或延期计入当期工程损失准备金的意图的嫌疑。

2012 年度第四季度起至 2013 年度第二季度,真崎俊雄 CP 连续接到关于预计发生损失的报告,并且田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 也接到了关于 2013 年 7 月预计发生 36 亿日元~101 亿日元的损失的报告,并在同年 8 月收到了在 2013 年度第三季度以后计入 45 亿日元工程损失准备金的批准申请。尽管如此,2012 年度第四季度起至 2013 年度第二季度的期间内,并未计入工程损失准备金。其原因很可能是,鉴于 SIS 社 2013 年度上期的业绩,存在回避或延期计入当期工程损失准备金的意图。另外,没有发现田中久雄 P 与北村秀夫 GCEO 在接到报告后做出催促或指示 SIS 社在当期计入工程损失准备金的迹象。我们认为当时没有进行催促、指示等的原因是,存在回避或延期计入当期的工程损失准备金的意图。

2013 年度第三季度,田中久雄 P 收到关于 K 案件的改善措施全部达成的情况下,目标值的损失预计额为 87 亿日元的报告,尽管只接到批准计入 35 亿日元工程损失的请求,但是其不但没有做出计入全额 87 亿日元工程损失额的催促、指示等,甚至对于 35 亿日元的工程损失计入时间也表示不在 2013 年度第三季度而在第四季度计入的方针。我们认为田中久雄 P 做出这样的应对的原因是,如对 K 案件计入工程损失,则 CS 社 2013 年度第三季度的营业利益预计将达不到预算,因此保留一部分当期的工程损失准备金的计入额,有意识地延期计入剩余的损失。

此外,SIS 社及 CS 社会计部、公司管理部门的财务部及久保诚 CFO 也有同样情况:财务部也出席了 2012 年度第四季度向真崎俊雄 CP 的报告会,之后也连续收到报告;久保诚 CFO 与财务部长收到在 2013 年度第三季度预计产生 87 亿日元工程损失的报告后,尽管意识到计入工程损失准备金的必要性,但是没有进行应当计入的适当的指导等。从久保诚 CFO 及财务部长这样的应对可以看出,其担心大额的工程损失准备金计入的情况将对董事的责任追究及全公司损益带来影响。经营审计部及审计委员会,尽管意识到 K 案件预计有大额的损失,也并没有指出有关会计处理中的任何问题,有理由认为内部控制并没有发挥作用。

5 其他

(1) 约未满 10 亿日元的修正额的案件

a L 案件

(a) 案件的概要及修正内容

SIS 社,在 2011 年自交易方 L 公司处追加接受了与已经接受的订单的工程(以下称“本体工程”。)相关的规格变更工程的订单,当初交付期限为 2014 年 3 月,合同金额为 5 亿日元(以下称“追加工程”。)。

有关追加工程,原本预计在交易方 L 公司与 SIS 社之间的签订的本体工程之外另行签订合同,从实际情况而言追加工程也与本体工程相互独立,因此 SIS 社认为追加工程与本体工程为不同的工程单位,与本体工程分开进行了会计处理。

本体工程上适用了工程推行基准,而追加工程低于公司内部规程中工程推行基准适用的金额基准(10 亿日元),所以没有适用工程推行基准,而是在适用工程完成基准的基础上,在工程完成时计入了销售额 5 亿日元,损失 10 亿日元。

但是,对于该追加工程,SIS 社已在 2012 年度第二季度的时间点上,可以预计工程成本总额为 15 亿日元,处于可以认识到发生工程损失的可能性的状态,因此应当在该时间点计入工程损失准备金。

(b) 发生不适当会计处理的主要原因

2012 年度第二季度以后没有进行工程损失准备金的计入的原因是,营业部担当

人员误认为将本体工程部分与追加工程部分合并计算则不会产生损失，没有必要将追加工程部分单独作为失控案件处理。即，进行不适当会计处理的主要原因被认定为营业部担当人员缺乏必要的会计知识。

b M 案件

(a) 案件的概要及修正内容

本案件为电产社（现在的。以下称“SIS 社”。）在 2010 年 1 月从交易方 M 处接受了交付期限为 2010 年 10 月（当初），合同金额为 33 亿日元的发电系统的安装订单的案件。

M 案件在接受订单时就已经预计到会发生损失，但在无任何合理理由的情况下，在工程即将完成的 2010 年度第二季度为止都没有计入工程损失准备金。

但是，应当在接受订单时计入工程损失准备金，并在其后根据规格变更或材料价格上升，适时修正预估工程成本总额。

(b) 发生不适当会计处理的主要原因

SIS 社没有办理计入工程损失准备金的手续。仲田隆一 CP 等 SIS 社的有关人员回答理由为当时预计通过今后的成本削减等可以改善损益。但实际上并没有预计到基于客观依据的损益改善。没有办理计入工程损失准备金的手续的原因，有理由怀疑是因为 SIS 社有关人员有意识地推迟计入损失。

c N 案件

(a) 案件的概要及修正内容

本案件为 SIS 社于 2013 年 3 月，从交易方 N 公司接受了交付期为 2014 年 5 月（当时），合同金额为 2 千万美元（20 亿日元）的海外变电设施有关工程及其相关的机材的订单的案件。本案件主要是机器的制造及销售，不包括当地的安装工程等。

在 N 案件中，在 2014 年 9 月底，尽管实际上没有完成所有作业，却以主要产品的装船作业已经完成作为理由进行了工程完成处理，将预估工程收益总额中未计入的数额全额计入了销售额。

在 2014 年第二季度的时间点上，因所有作业并没有完成，根据工程完成处理计入的一部分销售额，应当在全部作业完成的 2014 年度第三季度作为销售额进行计入。

同时，由于 N 案件发生盈利上的恶化，在 2014 年度第二季度预测到可能发生追加成本，因此应当在修正预估工程成本总额的基础上，计入工程损失准备金。

(b) 发生不适当会计处理的主要原因

2014 年度第二季度就进行工程完成处理的原因是，营业部负责人认为虽然实际上还有未完成的作业，并不能进行工程完成处理，但主要产品进行了装船，就可以进行工程完成处理。另外，我们认为在 2014 年度第二季度未进行预估工程成本总额的增额，亦未计入工程损失准备金的原因是，营业部负责人认为机器的制造及销售的案件的性质上，在规格没有发生变化的情况下，成本不可能会大幅增加等，根据其个人的想法而急于进行必要的会计处理。

d O 案件

(a) 案件的概要及修正内容

本案件是 SIS 社于 2012 年 9 月，从政府部门 O 处接受了交付期限为 2014 年 1 月（当时），合同金额为 141 亿日元（日元基准）的有关变电厂设备的变压器等机器

的制造及安装、建筑物的建设及土木工程等的订单的案件。

O 案件在 2014 年度第一季度及该年第二季度的这两个时间点上，尽管预测到预估工程成本总额的增加，可以进行合理的预估，但是仍然没有在会计处理上进行反映。原本应当适时地修正预估工程成本总额。

(b) 发生不适当会计处理的主要原因

在 2014 年度第一季度与同年第二季度这两个时间点上，尽管预测到了预估工程成本总额的增加，却没有进行适时修正的原因是，营业部负责人认为除成本发生有明确的原因之外，没有必要进行 NET 的变更，以及在该案件中，预计在 2014 年 12 月完成接受电力，除确定发生的成本之外，只要在 2014 年度进行处理即可。

即，我们认为营业部负责人对于适当的会计处理的意识非常低，是该案件发生不适当的会计处理的主要原因。

(2) 公司告知进行修正的案件

关于 P 案件、Q 案件、R 案件、S 案件，东芝告知应进行修正。这些案件不是本委员会的调查对象，但由于修正而导致的对财务报表的影响，请参考附件 2。

第3章 关于影像事业的经费计入等的会计处理

一 成为问题的会计处理

1 概要

东芝与 TLSC（以下在本章中称为“东芝”）的影像事业最迟自 2008 年左右【¹⁶】，开始实施以调整损益的方式增加当期利润的“C/O (carry-over)”对策，以求达成损益目标值。具体而言，事业部门在各季度的期中至期末，合计各地域的损益预估，就预估与目标损益之间的差距采取并实施改善方案，而通过增加销售额或 CD 等通常改善方案也不能弥补的差距，通过实施 C/O 加以调整。

本调查就影像事业的事业部门已经认识到的 C/O 余额【¹⁷】之中，被确认为不适当会计处理（以下称“不适当 C/O”）进行了探讨。

2 成为问题的会计处理的内容及其适当性

不适当 C/O 的手法（Item），大致分为以下 4 种：

	Item	主要方法
A	关于准备金的手法	在东芝的合并决算中，必须以权责发生制处理，却采取以现金收付实现制处理的方法。
B	关于延后经费计入时期的手法	虽接受了广告、物流等服务，但通过要求交易方延迟至次季度出具请款单的方式，将费用计入次季度的方法。
C	关于库存评估的手法（主要是 FOB-UP）	在会计系统上，合并集团公司之间的交易中东芝的毛利润显示为负值时，利用在合并时不消去未实现损益这一点，在东芝的毛利润负值的范围内，在期末将东芝销售给海外现地法人的产品价格（FOB 价格）抬高（UP）的方法。
D	关于提前计入 CR 的手法	在获得 CR（Cost Reduction：要求平板生产厂商或 ODM/OEM 厂商降低购入价格。以下在本章中为此意。）效果的确切性很低的情况下，以获得 CR 效果为前提进行降低进货价的会计处理的方法。

以上 4 种 Item 在会计处理上的修正额如下【¹⁸】。

【需要修正的细目】

（金额单位：亿日元）

Item	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 第 3 季度
------	------------	------------	------------	------------	------------	------------	----------------

¹⁶ 但是，本调查以 2008 年度至 2014 年度第 3 季度的期间为对象，对于 2010 年度以前（2008 年度～2010 年度），因不存在掌握 C/O 内容的信息等情况，虽确认到从 2008 年度以来就实施了后述的不适当 C/O，但是，经营影像事业的公司内部事业部门，在 CP 知悉的情况下，实施不适当 C/O 是在 2011 年度后。

¹⁷ 在影像事业中，期末时的 C/O 实施额称为“C/O 余额”。

¹⁸ 本调查中，也存在详细内容不明确的 C/O，但是考虑到没有充分作出“不需要修正”的说明，而且能够掌握到内容的 C/O 几乎都是不适当 C/O 这两个事实，为图方便，该详细内容不明的 C/O 也包含在各期损益修正额中。

Item	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 第3季度
A 关于准备金的手法		-	-	20	20	23	37
B 延后经费计入时期		-	-	9	4	8	7
C 库存评估		-	-	32	39	9	3
D 提前计入 CR	-	-	-	-	24	38	11
其他（详细情况不明）	53	131	196	21	31	27	-
C/O余额 合计	53	131	196	81	118	105	58
损益影响额	▲53	▲78	▲65	115	▲37	13	47

二 发生不适当会计处理的原因

1 业绩恶化的情况下公司管理部门所施加的压力

东芝的影像事业在海外事业上，连年处于低迷状态，2007 年度以后更是因金融危机引发的经济不景气等导致其事业损益处于持续严峻的状态，特别是 2011 年度以后极为严峻。在这个大背景之下，从 2010 年度之前起，东芝的公司管理部门在社长每月例会等会议中，就要求经营影像事业的公司内部事业部门及子公司（以下称“影像事业部门等”）的 CP、事业部门部长、会计部长等干部，达成预算上所要求的损益及期中的损益改善要求（这些在东芝被称为“Challenge”）。尽管如此，影像事业的营业依旧持续亏损，因此公司管理部门的 Challenge 要求也越来越高，最迟至 2011 年度以后，社长在社长每月例会等会议上及个别交换意见中，严厉斥责影像事业部门等干部并要求他们达成 Challenge 的情况也变得并不稀奇。特别是进入 2013 年后，公司管理部门的高层在暗示撤出影像事业的同时，强烈要求他们达成 Challenge。

因此，影像事业部门等为了实现 Challenge 或者所谓 B/E(盈亏平衡)的回避赤字决算，在增加销售额与 CD 等通常的措施都无法凑效的情况下，通过实施不适当 C/O 来调整损益，有意识地提高了利润。

也就是说，本来，公司管理部门向影像事业部门等下达的预算额及目标额等只不过是预定的概算额之类的数值，但不知不觉中，在东芝内部成为了损益必达目标数值，对影像事业部门等来说，陷于不得不努力达成该数值的困境中。而且，这个损益必达目标数值，并非是基于长期利润目标等情况设定的，而是站在将当期或当季度利润最大化的角度（当期利润至上主义）设定的数值。

在这种状况下，影像事业部门等方面以不惜任何手段达成该数值为最优先，以实施不适当 C/O 增加表面上的利润为前提，导致了业绩管理上的数值优先于财务会计的状况。具体表现为，在公司管理部门下达 Challenge 指示后，收到该 Challenge 指示的影像事业部门等的 CP、部长在向各地区负责人传达 P 的指示内容以及分配 Challenge 时，形成了不惜任何手段也要达成 Challenge，回避赤字决算的氛围。

最后，最迟在 2011 年度以后影像事业的业绩仍旧持续恶化的状态下，在公司内部事业部门的高层 CP 知悉的情况下，事业部门的部长在向各地区负责人指示具体的改善项目及改善金额时，开始明确指示不适当 C/O 的金额。

因此，我们认为，诱发不适当 C/O 的第一原因在于公司管理部门的高层过度要求达成 Challenge。

2 公司管理部门高层（基于当期利润至上主义）的不作为

没有发现 P 等公司管理部门的高层直接指示不适当 C/O 或者亲自参与该实行的迹象。

但是，从向公司管理部门汇报的关于 C/O 的报告内容中来看，确认佐佐木则夫 P 最迟于 2011 年 11 月左右，田中久雄 P 于 2013 年 8 月或最迟于 2014 年 3 月左右认识到了影像事业部门等为了增加表面上的利润而实施了 C/O 这一事实。因此，作为公司管理部门的高层，即使没有认识到 C/O 的个别细目，没有明确认识到这是会计上不适当的项目，也应当对为增加表面上的利润而进行的不适当 C/O 的内容进行确认或提出更正的催促或指示等，至少也应当确认会计上的适当性。

这样，可以确认佐佐木则夫 P 与田中久雄 P 虽然已经认识到了为了增加表面上的利润，实施了包含不适当 C/O 在内的 C/O 一事，却没有做出任何应对。

确实，虽然公司管理部门的高层在总体方向上有考虑过要停止 C/O，实际上也这么阐述了。但是，佐佐木则夫 P 曾表示，在集团损益为赤字的状态下不应该停止 C/O，并没有在即使有损失的情况下也要停止包含不适当 C/O 在内的 C/O 的意图。

另一方面，从田中久雄 P 就任社长后的 2014 年左右起，公司管理部门打出了不再增加 C/O 余额的方针，并在之后的 2014 年度第 4 季度，停止了全部的 C/O。但是，我们认为，其原因在于影像事业部门等的分社化导致 C/O 在审计上成为问题的可能性变高，而且预定于 2015 年度终止海外所有事业的开发、制造、销售，也就是实质上从海外事业撤退（转为品牌许可、专注于国内事业）一事使得实行不适当 C/O 变得十分困难也是一因。

3 缺乏对适当会计处理的意识

通过不适当 C/O 增加表面上的利润，是超越当期实力增加利润的行为，即使没有会计专业知识也足以认识到该行为不符合适当的会计处理。然而，这样的行为在作为影像事业部门等的高层的 CP 知悉的情况下，由许多负责人、参与者一直操作着的事实，正是说明了这些人缺乏对适当会计处理的意识。

4 影像事业部门等的内部控制的不完备

为进行适当的会计处理，影像事业部门等的会计部，理应以独立于事业部的立场发挥牵制机能，肩负着内部控制的任务。

然而，在不适当 C/O 方面，会计部不但没有发挥任何内部控制机能，还逐渐积极参与了不适当 C/O。也就是说，影像事业部门等中的事业部门统计管理的包含不适当 C/O 在内的 C/O 余额的数值是与会计部门共享的，所以会计部门早已认识到了存在不适当 C/O 一事，但没有迹象显示其有过制止行为。反而，最迟至 2012 年以后，会计部开始亲自探讨、提案不适当 C/O 的 Item，评估不适当 C/O 的可能性并传达给海外现地法人等的会计负责人，探讨面对审查法人的说明方法等，逐渐承担起积极的作用。

5 公司管理部门的内部控制的不完备

(1) 财务部

财务部从影像事业部门等的会计部处总计业绩数值与预估数值，理应在掌握该等数值的基础上代表公司管理部门向会计部做出财务方面的指示，肩负着发挥对会计部施加控制的功能。

但是，财务部不仅没有对会计部施加控制，反而与会计部紧密联系，接受关于不适当 C/O 咨询等，实际参与实施了不适当 C/O。显然，财务部完全没有发挥内部控制的机能。

(2) 经营审计部

经营审计的负责人中也有在调查过程中认识到存在 C/O 的人。

但是，影像事业部门等对其进行了所谓 C/O 就是“期次有所错开”的说明，而且，因为该人员未能掌握到具有重要意义程度的金额，所以关于 C/O 在审计报告中也没有特别指出。这也是因为受到经营审计部门的审计重点放在对业绩改善的建议一事的影响，从这些事实关系可以评价出经营审计部门的内部控制没有充分发挥其机能的。

(3) 审计委员会

没有任何迹象显示审计委员会有对不适当 C/O 发出任何报告或做出任何指示等。

审计委员会的审计主要是以对 CP 进行意见听取的方式进行的，意见听取时的资料中虽然有报告经营状况，但并未发现社长每月例会资料中出现的“实力值”、“公布值”、“C/O”等可以窥知 C/O 存在的记载。而且，审计委员会对 CP 的意见听取事项主要是从确保业务有效性及效率性的观点出发加以审计的，难以说已经充分对会计和财务报告的适当性实施了检查。

另外，久保诚审计委员长，从 2011 年 6 月至 2014 年 6 月曾长期担任 CFO 一职，可以确认其在相当程度上详细掌握了关于影像事业部门等的 C/O 的内容，但其于 2014 年 6 月就任审计委员长之后，并没有指出过不适当 C/O 的问题。

综上所述，就影像事业而言，难以说审计委员会发挥了其内部控制的机能。

(4) 关于审计人的审计

虽然审计人在审计中，进行了月次损益分析、各公司、各会计科目的各期比较、为了验证期间归属的适当性进行了抽检，在此基础上进行妥当性验证等的审计，但并没有发现有显示 C/O 存在的结论。另外，审计人在过去的审计过程中，没有接触到 C/O 管理表或显示影像事业部门等存在公布值与实力值概念的资料，没有查出影像事业实施了 C/O 一事。

本委员会认为，这是因为影像事业部门等没有对审计人披露可以看出实施了 C/O 的资料和信息，并且还在说明内容上下了功夫不让审计人查出已经实施了 C/O 所导致的。

三 关于影像事业中零部件交易的会计处理

在本调查过程中，作为与调查对象有关联的不适当的会计处理，发现了影像事业零部件交易方面存在会计处理问题，以下对此进行探讨。

1 成为问题的会计处理的概要

关于影像事业中的零部件交易（Buy-Sell 交易）的概要及会计处理，因与 PC 事业中的零部件交易一样【19】，请参照该处。

2 成为问题的会计处理及其适当性

影像事业中，与 ODM 厂商之间开展的零部件交易是为了填补自己产量上的不足根据实际需要进行的，与下述的 PC 事业不同，没有迹象显示曾经通过有意识地增加交易额等的方法增加表面上的利润。

但是，在正常的零部件交易中，在将零部件提供给 ODM 厂商时，将保密价格差额作为东芝的制造原价的减值的会计处理方式本身是不适当的。

由此导致的会计处理的影响额如下。

（金额单位：亿日元）

项目	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014年 第 3 季度
损益影响额	5	▲6	7	5	▲14	▲3	8

¹⁹ 但是，在 PC 事业的零部件交易中虽然固定保密价格，另一方面却逐年大幅增加保密倍率，最后达到了超过采购价格 5 倍的水准。相对于此，在影像事业的零部件交易中没有固定保密价格，以当时的采购价格乘以保密倍率（2008 年度～2011 年度为 30%、2012 年度为 20%、2013 年度以后为 50%）得出的金额进行交易。在这一点上双方有很大不同。

第4章 有关计算机事业零部件交易等的会计处理

一 成为问题的会计处理的概要

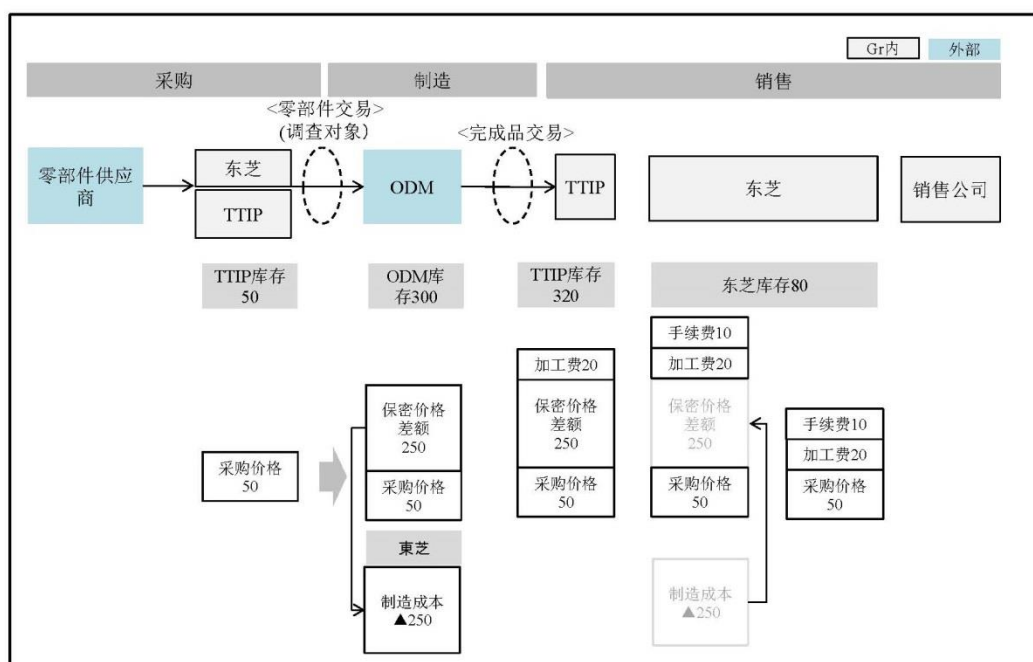
1 通常的零部件交易（TTIP→ODM 路径）

东芝委托海外的 ODM 厂商设计、开发、制造 PC。2004 年以后，东芝的全资子公司 TTIP 购入内存、HDD 等主要零部件，并有偿供应给 ODM 厂商。为了防止向 ODM 厂商暴露东芝的采购价格而导致泄漏至其他竞争公司，有偿供应的零部件的价格是在采购价格的基础上加上一定金额而得到的保密价格（供货方的采购价格金额与向 ODM 供应的供给价格金额之间的差额以下称“保密价格差额”）。接受零部件的 ODM 厂商，将该零部件与自己采购的零部件组合起来制造 PC，并将完成的 PC 通过 TTIP 向东芝供货（这一系列的交易以下称“Buy-Sell 交易”）。

在零部件交易中，为了将来接收 TTIP 供应 PC 成品时，从产品价格中扣除保密价格差额，东芝将与保密价格差额相同的金额作为对 TTIP 的应收帐款计入，并通过减少制造成本的方式计入利润。然后，从 TTIP 处购入 PC 成品时，东芝将 TTIP 附加的保密价格差额部分（制造成本的增加因素）与在零部件交易时被计入的制造成本的减少金额进行抵销。结果是，购入产品价格被调整为扣除了保密价格差额的金额。最近，向 ODM 厂商供给的零部件的保密价格差额达到了 TTIP 的采购价格的将近 5 倍的金额。

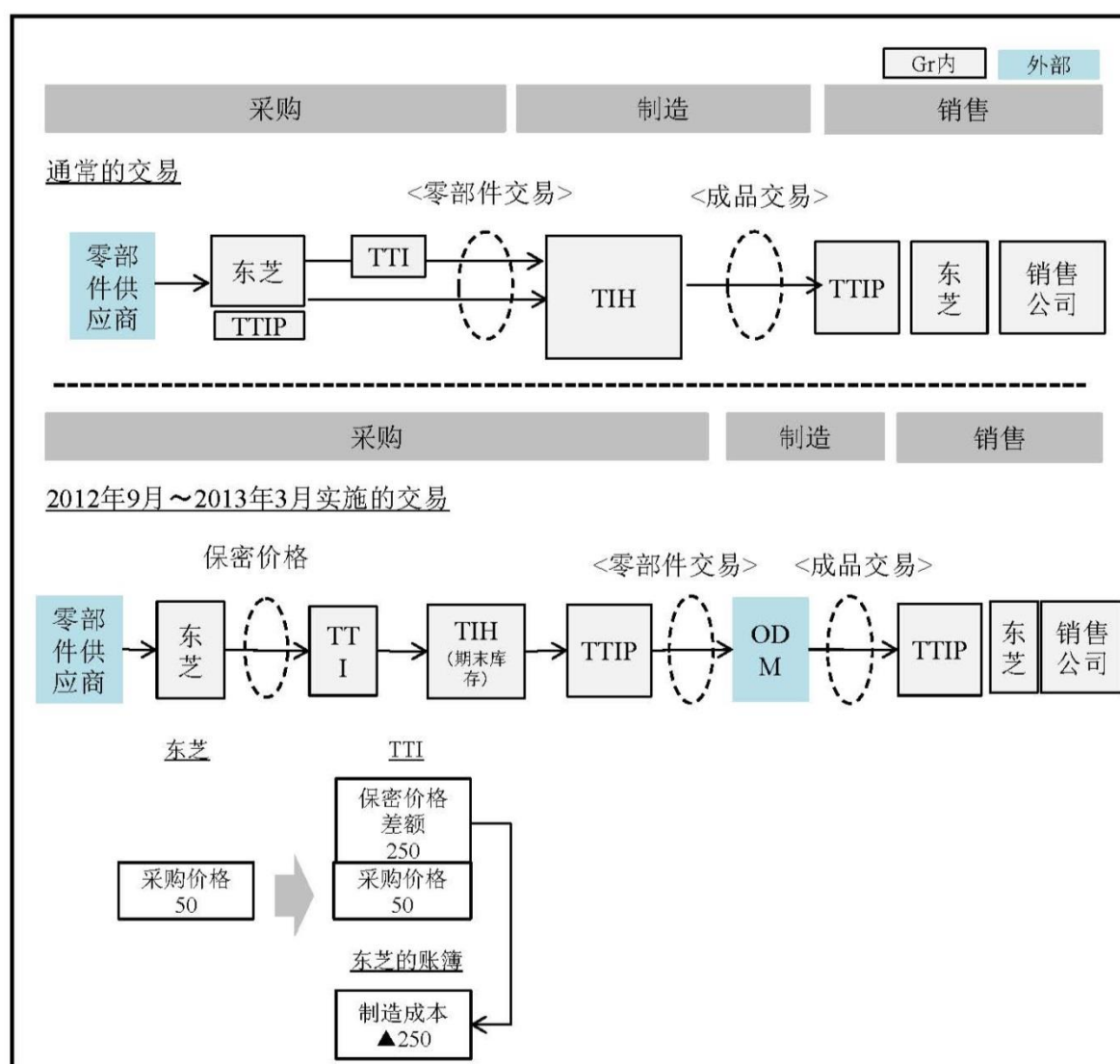
综上所述，因为东芝在零部件交易时，通过减少制造成本的方式计入利润，该会计处理的适当性成为问题。

【事例】 将 TTIP 以 50 采购的零部件以 300 向 ODM 供给，附加了在 ODM 处发生的 20 的加工费后接受成品供货的情况



2 2012 年 9 月～2013 年 3 月实施的交易（东芝→TTI→TIH→TTIP→ODM 路径）

东芝通过作为制造子公司的 TIH 制造 PC。另外，关于向 TIH 的零部件供给，除了供给 TTIP 从供应商处购入的主要零部件外，有时也将东芝购入的零部件通过 TTI 进行供给。关于 2012 年第 2 季度至第 4 季度中各季度月末的供给零部件中的一部分，东芝向 TTI 以采购价格的 4 倍至 8 倍的保密价格供给。东芝将该交易中的保密价格差额计入作为对 TTI 的应收帐款，并通过减少制造成本的方式计入利润。TTI 以保密价格购入该零部件，以在该价格上附加了手续费后的金额转让给 TIH，在期末时 TIH 持有该库存，次期时 TIH 以同等金额转让给 TTIP，由 TTIP 向 ODM 厂商供给。由此，该交易中的利润计入的适当性成为问题。



二 会计处理的适当性与损益影响额（要修正额）

1 通常的零部件交易（TTIP→ODM 路径）

根据与 ODM 厂商的合同，在向 ODM 厂商发出的生产指示数量中，东芝对于一定期间内生产计划量的一部分，包含成品、半成品、零部件，负有收购义务，从每期都有收购实际上不能转用的剩余库存等的实际成绩来看，以将来的成品交易为前提的零部件交易实质上可以说是付回购条件的交易。因此，在零部件供给时进行利润计入没有适当地表现出该一系列交易的实际情况。从而，在各决算期中，零部件交易后，对于未完成成品交易的零部件及成品，即对于 ODM 的库存，有必要消除在零部件交易时确认的利润相当额（与该保密价格差额相关的制造成本的减少部分）。

2 2012 年 9 月～2013 年 3 月实施的交易（东芝→TTI→TIH→TTIP→ODM 路径）

因对于向 ODM 厂商供给的零部件，东芝计划作为成品进行回购，所以对于在 2012 年度第二季度至同年度第四季度中由东芝向 TTI 提供零部件的零部件交易时计入的利润（制造成本的减少部分），也有必要消除。

以上交易产生的损益影响额（要修正额），如下。

（金额单位：亿日元）

项目	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014年 第3季度
损益影响额	▲198	▲286	105	▲166	▲296	▲1	247

三 不当会计处理的产生原因

对于 Buy-Sell 交易中的不当会计处理，可以分为①在正常的零部件交易中、向 ODM 厂商供应零部件时东芝将保密价格差额作为制造成本的减少部分进行确认的会计处理方法本身的适当性的相关问题，与②恶意运用该会计处理方法，在季度末时向 ODM 厂商销售超过正常生产行为所需数量的零部件并使其作为库存品持有，将该零部件部分的保密价格差额作为该季度的制造成本的减少部分进行确认的方法（以下称“ODM 零部件的强卖”）来增加表面上的当期利润的问题。对于前者，因为其并不能被认为是为增加表面上的当期利润的目的进行的，以下主要论述关于后者的事实关系与产生原因。

1 是在包含经营高层们在内的有组织性的参与中，在“增加表面上的当期利润”的目的下实施的有意识的行为

如下所述，ODM 零部件的强卖是在包含经营高层们在内的有组织性的参与中，在“增加表面上的当期利润”的目的下实施的有意识的行为。

即，2008 年上期时，恰逢因受到次贷问题的影响，世界经济正处于衰退中，东芝对于全公司的业绩恶化的担忧进一步增大。在 2008 年 7 月的季度报告会及 8 月的社长每月例会

中，针对 PC 社的 2008 年上期的营业利润预测，西田厚聪 P 要求作为“Challenge”另加 50 亿日元。对此，PC 社为了达成该“Challenge”，于 2008 年 9 月，实施了目的为大幅度改善损益状况的 ODM 零部件的强卖。实施该 ODM 零部件的强卖的结果是，2008 年 9 月末时 ODM 持有的东芝供给相关的未使用零部件（包含由正常的零部件交易而导致的未使用零部件）的数量乘以各自的保密价格差额得出的累计金额（各季度末时的该累计金额以下称“Buy-Sell 利润计入余额”）推算达到了 143 亿日元。另外，Buy-Sell 利润计入余额中的大部分被推定为由 ODM 零部件的强卖导致的表面上的当期利润的增加额。PC 社在这之后仍继续实行 ODM 零部件的强卖，在西田厚聪 P 社长退任后的 2009 年第 1 季度末时，Buy-Sell 利润计入余额推算达到了 273 亿日元。

此后，在佐佐木则夫 P 就任社长后，ODM 零部件的强卖仍在各季度末中继续进行。佐佐木则夫 P 虽然认为基本上应当减少由 ODM 零部件的强卖导致的表面上的当期利润的增加，但其认为这仅仅只是通过 PC 事业原来的利润来减少，而不应该在 PC 事业的损益为负时减少，同时，在损益恶化的情况下，因其强烈要求公司内部事业部门改善损益，诱发了 ODM 零部件的强卖，利润的增加额不仅没有减少，反而增加了。例如，在 2012 年 9 月 27 日召开的社长每月例会中，佐佐木则夫 P 强烈要求从事 PC 事业的 DS 社在剩下 3 天内改善 120 亿日元的营业利益，并要求于次日 9 月 28 日向其报告讨论讨论结果。对此，DS 社向其说明了，在 9 月末之前实施包括“Buy-Sell”的 39 亿日元、“C/O”的 65 亿日元的合计 104 亿日元在内的合计 119 亿日元的损益对策的讨论结果，佐佐木则夫 P 以及公司管理部门的干部也同意了该对策。但是，因为当时至 9 月末没有充分时间为进行 ODM 零部件的强卖与 ODM 厂商进行再次交涉，因此东芝通过向作为东芝全资子公司的且没有必要以保密价格进行零部件销售的 TTI 及 TIH 以保密价格销售东芝持有的库存零部件，实行了计入保密价格差额部分的利润（制造成本的减少部分）的手法。这一经过的结果是，在佐佐木则夫 P 社长卸任时，Buy-Sell 利润计入余额推算达到了 654 亿日元。

并且在田中久雄 P 就任之后，ODM 零部件的强卖仍在继续实行。然而，2013 年末以后，田中久雄 P 与公司内部事业部门讨论了由 ODM 零部件的强卖导致的表面上的利润增加的解决方案，并于 2014 年度第二季度后，削减了表面上的利润增加额。其结果是，在 2014 年度第三季度时 Buy-Sell 利润计入余额推算减少至 392 亿日元。

综上所述，从 2008 年至最近进行的巨额 ODM 零部件的强卖的结果是，PC 事业每月的损益一时间变成了季度末月营业利润竟然超过销售额的异常状态。

从以上经过可以认定，因西田厚聪 P 与佐佐木则夫 P 对公司内部事业部门施加改善利润的高 Challenge 并要求必须达到，使得公司内部事业部门陷入不得不实行 ODM 零部件的强卖的地步。不仅如此，还可认定，佐佐木则夫 P、田中久雄 P 认识到因 ODM 零部件的强卖增加了表面上的利润的事实，不仅没有做出立即解决该问题的指示等，反而容许其存在。

另外，作为公司内部事业部门高层的 CP 进行了关于实施 ODM 零部件的强卖及实施金额的意思决定。收到该 CP 的意思决定，公司内部事业部门的生产・采购部门与公司管理部门的采购部门在同 TTIP 的合作下，与 ODM 厂商进行了交涉，通过使 ODM 厂商购入 ODM 零部件的方式，实行了 ODM 零部件的强卖。

如上所述，我们认为，ODM 零部件的强卖是，包含经营高层们在内的有组织的参与下，在增加表面上的当期利润的明确目的下进行的以有意识的行为为基础的不适当会计处理。因此，东芝构建的内部控制系统被无效化，要更正其是非常困难的。

2 当期利润主义与目标必达的压力

特别是在西田厚聪 P 及佐佐木则夫 P 的时代，经营 PC 事业的公司内部事业部门的历代 CP，在社长每月例会等场合，被 P 强烈要求必须达成预算（即使达成预算，更进一步设定新的目标值），CP 以在“Challenge”的名义被施加了巨大的压力。

而且，该“Challenge”多是距离各季度末只剩下很短时间的期间中召开的社长每月例会等时进行的。因此，作为被要求“Challenge”的公司内部事业部门，因为在季度末的短暂时间内通过经营上勤恳的努力进行高额的利润改善方案是困难的，为了达成“Challenge”，多陷于不得不采用通过 ODM 零部件的强卖增加表面上的利润的不适当的方法。

更进一步地说，“Challenge”也可理解为“当期利润至上主义”，为实现当期（季度）利润最大化而实施的。因此，在佐佐木则夫 P 的时代时，经营 PC 事业的公司内部事业部门，即使希望解决通过 ODM 零部件的强卖导致的表面上的利润的增加，在 P 表示了 PC 事业中营业利润不计入就不认可的强烈意向，如果当期利润不能计入，解决 ODM 零部件的强卖导致的利润的增加就不会被认可。

这些原因导致通过 ODM 零部件的强卖增加表面上的利润的不适当行为在长时间内持续存在。

3 内部控制部门的内部控制机能的不完备

(1) 公司内部事业部门会计部的内部控制机能的不完备

本来，负有确保公司内部事业部门实施适当会计处理的会计部，虽然有暂时消解因 ODM 零部件的强卖导致的表面上的利润增加的金额的意向，但在不能实施的情况下，为了不被审计人指出这一点，通过有意识地对审计人进行不充分的说明等行为，其采取了被视为企图进行有组织的隐蔽行动。

(2) 公司管理部门的内部控制机能的不完备

a CFO 及财务部

历代 CFO、财务部长及财务负责人们，在 2009 年以后，认识到了公司内部事业部门在各季度末时计入巨额利润及这之中大部分都是 ODM 零部件的强卖导致的表面上的利润的增加。虽然可以认定，历代 CFO、财务部长及财务负责人们中的一部分人具有不能增加 ODM 零部件的强卖导致的表面上的利润的增加，必须将其减少的意向，时不时将此事传告知公司内部事业部门或有时告知 P。但是，特别是在佐佐木则夫 P 的时代，在 P 具有仅在 PC 事业的利润范围内允许进行更正（因此，为了达成预算，容许继续通

过 ODM 零部件的强卖增加表面上的利润) 的意识的情况下, CFO 及财务部无法发挥内部控制机能进行更正, 只能持续保持“默认”。

b 经营监查部

经营监查部在 2009 年度、2011 年度及 2013 年度的监查中,虽然指出了在 Buy-Sell 交易存在使 ODE 厂商持有不必要数量的零部件的可能性, 但并没有明确指出这是有意识的 ODM 零部件的强卖。因此, 可以评价说, 实际上 ODM 零部件的强卖问题并没有被解决, 经营监查部没有发挥内部控制机能。

4 监查委员会的内部控制机能的不完备

原 CFO 村岡富美雄在 2011 年 6 月至 2014 年 6 月期间, 同样, 原 CFO 久保诚于 2014 年 6 月之后, 各自就任监查委员会委员长。他们作为原 CFO, 认识到了 ODM 零部件的强卖的事实, 却没有迹象显示作为监查委员会其有采取对 ODM 零部件的强卖进行任何形式的报告等应对。另一方面, 岛岡圣也监查委员, 于 2015 年 1 月 26 日, 向久保诚监查委员会委员长表明希望彻查在 2014 年 9 月召开的董事会中被决议的 PC 事业重组的会计处理(其中私下包括因减少 ODM 零部件的强卖而发生的损失)中是否包含了不适当的内容, 并希望在征求法律及会计方面的专家的意见后, 确认第三季度中的会计处理没有问题, 之后其仍再三向久保诚监查委员会委员长及田中久雄 P 等执行层请求确认以上事项, 但监查委员会并没有受理该事项。

从上述来看, 不得不说监查委员会并没有发挥内部控制机能。

5 审计人未发挥控制机能加以纠正

没有迹象显示审计人有指出过关于有意识的 ODM 零部件的强卖一事。可以认为, 这是由 ODM 零部件的强卖导致利润增加一事长期化的原因之一。

审计人虽然确认到了, 青梅事业所在季度末减少制造成本导致高额的毛利润增加, 这一金额超过了 2012 年度之后的产量, 但是其接受了该原因是通过每季度的交涉一次性关于零部件的 CR (成本降低) 而确保的制造利益为主旨的不充分的说明。

另一方面, 虽然 2013 年度的经营监查部的监查报告书中记载了“根据会计基准, Buy-Sell 的转卖利润在转嫁于产品成为销售额之前须作为未实现利润, 但是, 因 ODM 持有的 Buy-Sell 零部件库存品通常只有 3 天左右的库存数量, 在向监查法人作了未实现损益很小的说明后, 就进行现行的账目处理取得了其同意。”, 无法确认实际上是否与新日本监查法人进行了这样的沟通。

从以上经过无法做出监查法人充分发挥了其控制机能的评价。

四 有关计算机事业的经费计入的会计处理

1 成为问题的有关计算机事业的经费计入的会计处理及其影响额

在调查 PC 事业的有关零部件交易的会计处理的适当性过程中，与影像事业同样，关于 C/O，在 PC 事业中也发现了如下所述的财务会计中损益计算的期间归属不适当的问题。

在 PC 事业中，与影像事业同样，虽掌握到了 C/O，但这些原则上是为了东芝的损益调整（增加表面上的利润）的目的进行的。另外，在损益调整目的下的进行的 C/O 的大部分是不适当的会计处理（不适当 C/O）。

作为 PC 事业中的不适当 C/O，确认到了通过以下 3 种方法实施的不适当 C/O。

(1) 为损益调整而使用的有意识地推迟经费计入时期的方法

2011 年 4 月以后，经营国内 PC 事业的事业部，在事业部损益形势严峻时，对于本来应在当期计入的经费，通过请求交易方推迟提出账单至次期等方法，将经费计入推迟至次期。

(2) 为损益调整而使用的通过有意识地增加向海外销售公司销售的产品价格的方法

最迟在 2011 年 6 月以后，在 PC 事业中，也实施了 FOB-UP【²⁰】，于 2011 年度第一季度实施了约 43 亿日元的 FOB-UP，增加了该季度的表面上的利润。之后为了改善 PC 事业中的表面上的损益，直到 2014 年度第二季度持续实施了 FOB-UP。

(3) 其他详细情况不明的方法

关于详细情况不明的 C/O 余额，以与在影像事业中所述理由同样，包含在各期损益修正额内。

这些不适当 C/O 产生的会计处理上的影响额如下。

²⁰ PC 事业中的 FOB-UP 的手法与影像事业中不适当 C/O 手法之一的 FOB-UP 一致。

(金额单位: 亿日元)

项目		2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 第三季度
(1) 迟延经费计入时期 合计			-	-	2	5	10	9
日本	推迟出具账单, 以交涉中的金额计入费用	-	-	-	2	5	9	8
亚洲	因账单延期到达产生的经费未计入额	-	-	-	-	-	1	1
(2) 库存评价 合计			-	-	43	26	3	-
欧洲・美国・中东非洲・俄罗斯	有意识地追加向海外销售公司销售的产品价格	-	-	-	43	26	3	-
(3) 其他 (不明)		-	-	17	55	33	35	22
C/O 余额 合计		-	-	17	100	64	47	31
损益影响额		-	-	▲17	▲83	36	17	17

2 不适当会计处理的产生原因

PC 事业中的不适当 C/O 是于 2011 年 4 月从事 PC 事业的 DN 社与从事影像事业的 VP 社合并成立 DS 社时真正开始, 并持续地、有意识、有组织地进行。因此, 关于在 PC 事业中发生不适当 C/O 的原因我们认为与前述第 3 章中关于影像事业所述的原因相同。

第5章 有关以离散、LSI 系统为主的半导体事业库存评价的会计处理

一 有关 2013 年度销毁库存的会计处理

1 交易的概要

2013 年度, S&S 社销毁了针对特定客户/用途的价值约 45 亿日元的库存(ASIC 库存)、针对 B 零部件生产商(以东芝供应的 X 零部件为基础, 制造用于最终产品 B 的零部件生产商)的价值约 34 亿日元的库存(SRPJ 库存), 合计约 80 亿日元计入损失。关于该库存的大部分, 在进行销毁时才确认到会计上的损失, 之前没有计入任何评估损失, 因此我们对有关库存评估的会计处理的适当性实施了调查。

2 成为问题的会计处理及其适当性

(1) 针对特定客户/用途的 ASIC 库存的 45 亿日元

ASIC 库存因客户变更制造产品所需零部件、需求预测的分歧、从东芝产品替换到其他产品等情况导致积压(该库存虽是针对特定客户/用途, 但部分产品可以转用于其他客户/用途, 所以继续销售活动。)。最终, 于 2013 年度第 2 季度时, 对大约价值 45 亿日元的库存进行了销毁处理。另外, 存在大约价值 6 亿日元的未销毁的 ASIC 库存。

在该销毁库存及未销毁库存中, 虽然对于销售库存, 依据下述 S&S 社评估减值的规则进行了评估减值, 但对制造库存则完全没有进行评估减值。对于该库存中的任一库存, 从销售计划等来看不再有销售可能性时, 都应实施评估减值至账面价值为零或为备忘价值为止, 并计入损失。

(2) 针对 B 零部件生产商的 SRPJ 库存的 34 亿日元

关于 SRPJ 库存, 随着东芝的北九州工厂的关闭所以预先制造了 X 零部件, 但因供求预测失误, 产生了积压。即, 东芝于 2008 年度决定关闭北九州工厂时, 将该工厂制造的大部件 X 零部件移交至大分工厂继续制造。另一方面, 制造该产品, 实际上需要最终产品 B 的生产商的认定, 而当时东芝预测在大分工厂进行该认定需要相当长的时间。因此, 公司内部作了将来能够销售的预测后决定了预先制造的数量, 并预先制造了相当数量的 X 零部件。但是实际的销售数量远远低于当初的预测, 导致该库存积压。其后, 东芝与各交易方进行确认后, 于 2013 年度末销毁处理了大约 34 亿日元的库存。另外, 存在大约价值 30 亿日元的未销毁 SRPJ 库存。

在该销毁库存及未销毁库存中, 虽然对于销售库存, 依据下述 S&S 社评估减值的规则进行了评估减值, 但对制造库存则完全没有进行评估减值。但是, 对于制造库存, 也应当按照公司内部的积压库存评估减值规则(下述 S&S 社评估减值规则)实施评估减值并计入损失。另外, 虽然下述 S&S 社评估减值规则并不是针对 SRPJ 库存这种预先制造的库存设计的规则, 但是作为评估减值方法适用该规则具有一定的合理性。

3 不适当会计处理的产生原因

S&S 社制定了关于积压库存的评估减值规则（S&S 社评估减值规则）。如下所述，该规则有别于企业会计上的一般规则，是导致 ASIC 库存及 SRPJ 库存的不适当会计处理的直接原因。

即，对于积压品的评估，企业会计上规定了一般规则。根据该规则，对于不在营业循环过程中的积压或预计处分等库存，在合理估算价额有困难的情况下，应根据情况采取：

- (1) 降低账面价值至预计处分价额（包含账面价值为零或备忘价值）的方法
- (2) 超过一定的周转期间的，有规律地降低账目价值的方法

中的任一方法来代替降低至销售净值的方法。

与此相对，S&S 社评估减值规则在成为评估减值对象的资产及计算评估减值金额的方法方面，有以下几点不适当之处：

① 成为评估减值对象的资产

企业会计的一般规则上，成为评估减值对象的资产为（无论制造库存还是销售库存）“不在营业循环过程中的积压或预计处分等的库存”，然而 S&S 社评估减值规则将制造库存排除在评估减值的对象外，这一点是不适当的。

② 计算评估减值金额的方法

对于计算评估减值金额的方法，S&S 社评估减值规则仅规定了各以往年数乘以评估损失率的计算方法（相当于上述（2）），没有规定在几乎没有销售可能性的情况下适用的“降低账面价值至预计处分价额（包含账面价值为零或备忘价值）的方法”（相当于上述（1）），这一点是不适当的。

二 期中伴随前期工程 TOV 修改的成本计算

1 作为调查对象的交易的概要

S&S 社的半导体事业的制造工程分为前期工程与后期工程。

另外，S&S 社利用根据预算上的工厂开工率、材料费、劳务费等算出的标准成本（TOV）来计算成本。这里的 TOV 是按照各工程分开决定的，成本差额（标准成本与实际发生成本之间的差额）也是分别产生的。

但是，S&S 社在每季度的成本差额分配计算【²¹】时，没有按各工程分开进行成本差额的分配，而是简单地采用了将前期工程与后期工程的已发生的成本差额合计值一次性分配于“前期工程期末库存”、“后期工程期末库存”及“销售成本”的方法【²²】（以下称该方法为“合计分配法”。）。

之前，每年定期对 TOV 进行 2 次修改，但是 2011 年度以后，基于预测到工厂开工率大幅低于预算水准等理由，在期中临时实施了对前期工程 TOV 进行增额的修改。此后，直至 2014 年度为止，多次在期中临时实施了对 TOV 的增额修改，但是每次修改都仅反映到了前期工程的 TOV 中，没有反映到后期工程的 TOV 中。

²¹ “成本差额分配计算”是指，通过把根据预算算出的标准成本与实际上发生的成本之间的差额（成本差额）（分摊）于决算时根据标准成本算出的销售成本与库存，把标准成本调整成实际成本的会计处理。

²² “前期工程期末库存”、“后期工程期末库存”及“销售成本”分别根据标准成本算出的金额以比例（根据各自的金额份额）进行分配。

2 成为问题的会计处理

S&S 社在成本差额的分配计算时采用不区分前期工程与后期工程的合计分配法，而另一方面，作为分配计算的基础的 TOV，因前期工程的 TOV 修改没有反映在后期工程的 TOV 中，在前期工程与后期工程之间失去连续性，由此导致前期工程期末库存（期末半成品）、后期工程期末库存（期末成品）及销售成本（成品成本）的账面价值的金额变得不适当。

具体而言，仅修改前期工程的 TOV 导致在后期工程中发生了大额的成本差额，因此对于前期工程期末库存来说，分配了包括该后期工程的成本差额在内的比原来更多的成本差额，另一方面，对于后期工程期末库存及销售成本却分配了比原来更少的成本差额。

本来，在修改前期工程的 TOV 时，为了进行适当的会计处理，有必要①同时修改后期工程的 TOV；或者②在不修改后期工程的 TOV 的情况下，依据将成本差额分为前期工程部分与后期工程部分分配于各工程的方法（以下称该方法为“各工程分配法”。）进行分配，但是 S&S 社没有采取上述任何一种方法。

假设在修改前期工程的 TOV 的同时也修正后期工程的 TOV，该情况下的影响额（因不适当会计处理产生的影响额）如末尾的表所示。实际上，在计算该影响额时，不修正后期工程的 TOV，通过适用各工程分配法算出相当的金额。

【例示】期初计划

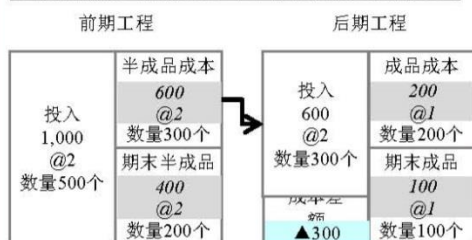
- 将成本设定为：前期工程工厂的折旧费1000
- 将计划计划设定为：向客户销售成品700个，在期末残留成品100个、半成品200个的库存
- 根据该计划，因前期工程投入量相当于1000个，所以每1个的成本为1（=折旧费1,000÷1,000个）



由于预计到的销售数量要比计划中更少（销售数量700个⇒200个），并且还预计到开工率将下降，因此在期中实施前期工程TOV的修正。
（为了在前期工程中不发生成本差额，将前期工程的TOV从@1变更至@2）

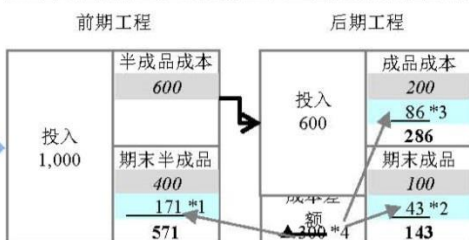
1. 成为问题的东芝的处理

●修正前期工程的TOV却不修正后期工程的TOV



斜体：标准成本

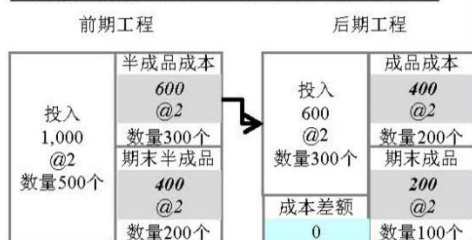
●不区分前期工程与后期工程一次性分配成本差额



- *1 半成品分配额171=成本差额300÷(半成品400+成品100+成品成本200)×半成品400
- *2 成品分配额43=成本差额300÷(半成品400+成品100+成品成本200)×成品100
- *3 成品成本分配额86=成本差额300-半成品分配额171-成品分配额43
- *4 由于该差额为标准成本比实际成本更小而发生的成本差额，因此在分配计算（标准成本向实际成本调整）上为正调整

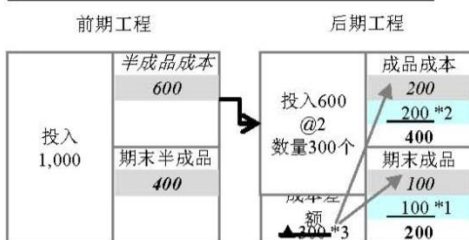
2. 通常的处理

●既修正前期工程TOV，又修正后期工程TOV



修正（变更成本差额的分配方法）

●区分各工程分配成本差额（更细致的方法）



- *1 成品分配额100=成本差额300÷(成品100+成品成本200)×成品100
- *2 成品成本分配额200=成本差额300-成品分配额100
- *3 由于该差额为标准成本比实际成本更小而发生的成本差额，

通过修正成本差额的分配方法，与左边的“通常的处理”的结果一致

3 产生不适当会计处理的原因

在期中仅修改前期工程的 TOV 使得当期利润增加（增加部分在次期以后发生损失），虽然是因为上述 2 中记载的情况所导致的，但是，尽管存在工厂的开工率大幅下降等理由，也无法否定公司内部事业部门的 CP 等人抱有增加当期利润的目的的可能性。

而且，公司管理部门的佐佐木则夫 P 与田中久雄 SEV 等已经认识到了通过修改期中 TOV 增加表面上的当季利润的事实，先不论他们是否有认识到这在会计上是不适当的，至少在 2012 年 3 月或 4 月之后，他们有增加当季表面上利润的意图的嫌疑。

这种不适当的会计处理能够持续的原因主要是：①在历代 P 的当期利润至上主义的影响下，S&S 社 CP 等人由于一直在社长每月例会等场合中，被历代 P 强烈要求达成利润改善目标值的“Challenge”而感受到巨大的压力，这些压力成为其通过在期中仅修改前期工程 TOV 的方法实现增加表面上的当期利润的动力；②以外界难以查知的方法进行；③P、SEV、CP 等经营高层对适当会计处理意识淡薄；④内部控制部门的内部控制机能没有充分发挥。

第6章 原因的总结

一 直接原因

1 包括经营高层干预在内的有组织性的干预

(1) 公司管理部门方面

在一些案件中，经营高层虽然认识到存在或持续存在有意识地增加表面上的当期利润的行为或推迟计入费用、损失的行为，却未做出予以中止或改正的指示。在工程推行基准案件中，存在公司内部事业部门请求批准计入工程损失准备金，而经营高层对此予以拒绝或指示采取推迟计入的方针的案件。在计算机业务中，存在以下事实，即经营高层在认识到可能会发生不得不强卖 ODM 零部件的情形下，仍对公司内部事业部门课以严苛的“Challenge”使其陷入该情形；而当公司内部事业部门方面提出停止通过强卖 ODM 零部件增加表面上的利润的意向时，经营高层对此面露难色。

事实上，这种基于公司管理部门的经营高层的干预在许多内部事业部门中同时且有组织地被实施或持续实施的不适当会计处理，是作为经营决策被实施的，当时不可能得以纠正。而且，东芝也未曾为了防止这种情形出现而采取风险管理体制等，后述各部门的监督技能也未能发挥充分作用。

(2) 内部事业部门方面

在一些案件中，存在 CP 或事业部长等公司内部事业部门的高层参与了不适当会计处理的实施或持续实施的情形，在其中部分案件中，甚至还存在作为公司内部事业部门高层的 CP 亲自积极地指示实施不适当会计处理的情形。

事实上，这种基于公司内部事业部门经营高层的干预而有组织地被实施或持续实施的不适当会计处理，公司内部事业部门自己是不会对其进行纠正的。

2 经营高层“增加表面上的当期利润”的目的

在一些案件中，存在公司管理部门的经营高层或公司内部事业部门高层抱有实施“增加表面上的当期利润”目的的事实。然后，干部职员等负责人，在公司管理部门的经营高层或公司内部事业部门高层的该目的之下，实施或持续实施了不适当会计处理。

3 当期利润至上主义及目标必达的压力

在社长每月例会等会议中，存在 P 对各 CP 提出称为“Challenge”的收益改善目标值，并强烈要求各 CP 达成该目标的情形。对业绩不良的公司内部事业部门，甚至存在暗示收益得不到改善时将撤出该事业的情形。特别是在不适当会计处理被大量实施的 2011 年度至 2012 年度中，为完成预算，该等公司内部事业部门被 P 要求了过于严苛的“Challenge”数值（即设定过大目标）。因此，各公司内部事业部门的 CP 们承受着必达目标的巨大压力。

P 所提出的“Challenge”，大多都不是基于长期利润目标等情况设定的，而是站在将当期或当季度利润最大化的角度（当期利润至上主义）设定的目标达成值。而且，当快到各季度末时，即使竭尽全力努力经营，也难以达成高额的收益改善的时候，还是会被指定为了完成超过公司实力的预算而设定的“Challenge”。在这样的经营方针下，各公司内部事业部门为了达成“Challenge”，陷于无法根据当期末的经营成绩进行会计处理，不得不通过预先计入实际上属于下一期的利润，或将当期的损失和费用的计入推迟到下一期以后等不适当会计处理方式，以此使表面上的当期的利润尽可能接近预算或“Challenge”数值的境地。然后，为了增加某一期表面上的利润而预先计入利润或推迟计入费用和损失的，其反作用将导致下一期之后的利润计入变得更加严峻，届时如果在该期依然被设定过高的“Challenge”，为了达成目标又不得不进行更多的不适当会计处理，通过这种循环，不适当会计处理被持续采用，其规模也越来越大。

4 无法违抗上司要求的企业氛围

东芝存在无法违抗上司要求的企业氛围。因此，在经营高层设定“Challenge”之后，接到经营高层要求的 CP、其下的事业部长、事业部长之下的员工们，为了按照上司要求完成目标，持续地采用了不适当的会计处理。而且，在这样的企业氛围之下，关于对东芝的决算会产生一定程度影响的事项，在根据会计准则等明文规定进行会计处理前，存在依次层层上报请求上司批准，无法获得批准则无法进行该会计处理的实际上的规矩，所以如果中途无法获得上司批准的，将会陷入无法根据明文规定妥善进行会计处理的境地。

5 经营者缺乏对适当会计处理的意识或知识

在一些案件中，存在不仅是会计处理的负责人、作为其上司的事业部长及公司内部事业部门的 CP，甚至连公司管理部门的 P、GCEO 及 CFO 也过分看重数值上的利润额，缺乏对适当的会计处理的意识，或该意识十分薄弱的情形。

而且，在一些案件中，存在实际负责会计处理的负责人、作为其上司的事业部长及公司内部事业部门高层的 CP，对普遍被认为是公正妥当的企业会计基准缺乏足够的知识的情形。因此，即使认识到发生了证明有必要进行计入准备金等会计处理的事实，仍在没有任何合理或具有说服力的理由的前提下急于实施适当的会计处理。

如上所述，东芝的高管及员工缺乏对适当会计处理的意识、没有必要的知识的情形，是本案件没有进行适当会计处理的原因之一。

6 东芝的会计处理基准或其操作存在问题

在一些案件中，由于东芝所规定的会计处理基准不适当，导致了不适当的会计处理。另外，在一些案件中，由于没有依照东芝所规定的会计处理基准进行操作，导致了不适当的会计处理。

7 不适当会计处理是以从外部难以察觉的巧妙方式实施的

作为调查对象的不适当会计处理中，大多数都是一直被持续实施着的。之所以能够在各案件中一直被持续实施着，其原因之一在于并未就各不适当会计处理向关联方进行充分且真正的说明，且是以从外部难以察觉的巧妙的方式实施的。

二 间接原因

如下所述，我们认为东芝的内部控制都未充分发挥作用。

1 各公司内部事业部门中的内部控制未发挥作用

(1) 会计部的内部控制

本案件中，会计部负责人明明知道需要进行计入准备金等会计处理的事实，却没有采取任何行动的案件；会计部负责人能够非常容易地了解到能证明须进行一定会计处理的事实，却没有采取任何行动的案件；由于作为其上司的事业部长或 CP 等的指示等而无法采取任何行动的案件大量存在，会计部的内部控制未能发挥作用。

(2) 内部审计部门的内部控制

除会计部以外，各公司内部事业部门没有设立能够对不适当会计处理进行检查的内部审计部门。

2 公司管理部门的内部控制没有发挥作用

(1) 对来自经营者的不正当风险的内部控制

在东芝，由于经营高层或干部员工的干预，致使财务报告相关的内部控制功能失控、无效化，导致因内部控制功能体系之外的指示等实施了不适当的会计处理。另外需要指出的是，东芝没有建立针对因经营高层或干部员工的干预而造成的不适当会计处理的内部控制（风险管理）体制。

(2) 各公司管理部门的内部控制

a 财务部

财务部在参与决算处理时，主要只负责总结各公司内部事业部门制作的决算以应对合并决算，未发挥其对各公司内部事业部门的会计处理是否适当的检查机制。

与之相反的，财务部负责拟定社长每月例会中提到的“Challenge”的草案，在当期利润至上主义下，参与了向各公司内部事业部门施加完成目标的压力的过程。

另外，在部分案件中，还发现了财务部的负责人本身在明明已经知道了不适当会计处理的事实的情况下，却未采取任何包括指出问题、进行纠正等的应对的事实。

更有甚者，作为负责财务部的执行役 CFO 本身也参与了不适当的会计处理，该情况下，财务部的内部控制功能根本未发挥任何作用。

b 经营审计部

根据业务分担规程，经营审计部负责对公司管理部门、公司内部事业部门、分社后子公司及关联公司的审计。但实际上，经营审计部在东芝进行的主要业务，大多都是对各公司内部事业部门等提供“经营”咨询业务（业务审计的一部分），基本上没有从会计处理是否适当等角度从事过审计方面的业务。

因此，实际上，在经营审计部的审计结果中，对作为审计对象的几个案件，即使经营审计部门认识到可能实施了不适当会计处理，或发现了一些能证明至少须进行一定会计处理的事实，也未发现其对该会计处理做出过任何指摘等。

在部分案件中，还存在经营审计部虽然没有要求改善不适当会计处理本身，但对成为不适当会计处理原因的事项提出了改善要求，执行部也根据该要求大体制定了改善计划，可最终却未得以实施的情形。而经营审计部对该未得以实施的情形，也未能做出进一步跟进处理。

另外，因经营审计部门归属经营高层 P 管辖，所以就负责人认为是违反 P 要求的事项，存在无法进行必要指摘等的嫌疑。

从这些事实来看，不得不说，经营审计部所实施的内部审计存在漏洞，未充分发挥内部控制的作用。

c 风险管理部

根据业务分担规程，风险管理部负责制定财务报告的内部控制的有效性评价（以下称“J-SOX 法应对”）的相关基本方针，企划并拟定 J-SOX 法应对相关的各实施措施等，以及确认针对 J-SOX 法应对相关的公司内部事业部门等的措施的开展、支援、推行情况等相关业务。但是，在风险管理部门的实际业务中，并没有对公司内部事业部门等的财务报告相关的内部控制是否适当发挥了作用进行检查的内容。

d 有价证券报告等披露委员会

有价证券报告等披露委员会的职责，是对与财务报告相关的内部控制系统的的有效性评价结果进行最终确认，就内部控制报告书的内容向社长提出建议等。但是，我们发现，有价证券报告等披露委员会实际上仅基于法务部及财务部负责人起草的文件听取该等负责人的说明，并提出若干问题，未发现其对与财务报告相关的内部控制系统的的有效性进行任何独立确认或探讨的迹象。

3 董事会的内部控制功能（监督功能）未发挥作用

根据董事会规则，公司管理部门经营会议审议结果及公司管理部门经营决定书的做出的执行役社长决定事项，属于应在董事会上进行报告的事项，但适用工程推行基准的工程订单的接单或者该工程发生的损失不属于报告对象。

另外，根据董事会规则运用要领，公司内部事业部门的 CP 以及 GCEO 应在各季度决算董事会上就“业绩、业务状况”做出报告。但是，尽管存在于接受订单时已预计会产生数十亿日元以上的亏损的案件，或接受订单后发现将产生数百亿日元的损失的案件，却未发现这些重要案件产生的相关损失曾在董事会上做出过报告。

并且，在调查的几个案件中，虽然在社长每月例会中基于能够认识到实施了不适当会计处理的资料向 P 等进行了汇报，却未发现在董事会上进行报告的事实。

4 审计委员会的内部控制功能（审计功能）未发挥作用

如上所述，在一些案件中，虽然多名审计委员已认识到不适当会计处理的事实，或发现了能证明须进行准备金的计入等会计处理的事实，但审计委员会未采取对该等问题进行审议等行动，也未采取指出业务执行人员所存在的问题等任何行动。

关于 PC 业务中的强卖 ODM 零部件的问题，1 名审计委员中曾向其他审计委员及业务执行人员表明了担忧，但审计委员会并未采取对该问题进行审议等行动，也未采取指出业

务执行人员所存在的问题等行动。

本来，审计委员会实际上只有 1 名专职委员负责财务、会计的审计，另外 3 名公司外部审计委员并没有足够的财务、会计方面的知识。并且，审计委员会也未配备多名精通财务、会计知识的人员作为审计委员会的辅助人员。鉴于此种情形，除负责财务、会计审计的专职委员之外，其他审计委员很难认识到东芝持续实施的不适当会计处理。而且，采取不适当会计处理的期间中，主要负责财务、会计审计的专职委员曾担任过 CFO 这一情况也可能是未能发现不适当会计处理的原因之一。

综合这些事实关系，不得不指出，审核委员会的内部控制功能没有发挥作用。

5 审计人的审计

作为本调查对象的会计处理问题中，许多未在审计人的审计（包括季度审查）中指出，从结果来看，通过外部审计加以控制的方法未能充分发挥作用。其原因之一是，许多出现问题的处理，都是公司内部对会计处理实施的有意操作，利用审计人不易发觉的手段，对审计人提出的问题以及披露资料的要求，或隐蔽事实，或提交与事实相异的编造资料进行说明等，巧妙利用难以从外部通过证据确认事实这一状况，有组织地实施不适当会计处理。

尤其是工程推行基准的会计处理等、原本就是根据精通工程内容的负责人整理的公司内部数据进行的报价为会计处理的基础的案件中，外部审计人独自对该报价的合理性进行评估是极其困难的，原则上为了确保报价适当，要以公司内部流程和内部控制功能有效发挥作用为前提。而内部控制功能，只有在公司高层管理拥有让内部控制功能发挥作用的意识，并获得相关组织的协助，才能有效发挥作用。在因为经营高层和组织不正当干预造成内部控制功能无效的状况下，就可能会产生组织整体通过欺瞒或利用不正当操作进行组织防卫性行动。对这样的由公司组织主导的隐瞒事实或编造与事实相异经过的情形，作为独立第三方的审计人要想得到可以将其推翻的有力证据，在大多数情况下，是极其困难的。

本调查的目的，在于就公司的不适当会计处理，查明包括该问题的内容、原因、背景等的事实关系，而不是评价审计人就公司财务报表整体表明的审计意见是否妥当，也就是说，目的并不是调查审计程序或审计判断是否存在问题。仅通过限定于发生问题的案件的各个局面所进行的局部调查的结果，会错误评价审计人的审计全貌，甚至也会误导利益相关人的判断。为了判断公司外部独立审计人的审计是否适当，需要从审计业务全体框架和流程的角度，进行有组织的严密的调查，就委托事项开展调查的本委员会不做出该评价。

6 业绩评价制度

东芝高管及员工的报酬、工资采用业绩评价制度。例如对执行役的报酬是由根据职位而定的基本报酬和根据职务内容而定的职务报酬而组成的。其中职务报酬的 40%到 45%是按照全公司或负责部门的期末业绩的 0 倍（不支付）到 2 倍进行评价的。像这样的业绩评

价部分占很高比例的业绩评价制度的存在，很可能促使了各公司内部事业部门基于“当期利润至上主义”编制预算，或者成为完成“Challenge”的动机或压力。

7 人事轮岗

根据分配到财务、会计部门的员工从入职到退職的期间，会连续被分配到财务会计部门的人事轮岗方式，我们推测，即使发现过去其他财务、会计部门员工的参与实施了不当会计处理，但出于同伴意识，实际上想要予以纠正非常困难。

8 没有充分利用内部通报制度

东芝设立了内部通报窗口，每事业年度会进行数十件的通报。但是，与本案件相关的事项从未被通报过。考虑到东芝的规模，现有的利用东芝的内部通报制度的通报数量并不多，我们推测，可能因为某些原因，导致内部通报制度未能得到充分利用。

第7章 防止类似事件再度发生的措施（建议）

一 消除直接原因

1 参与不适当会计处理等的管理人员的责任意识

如前所述，管理高层的 P、GCEO、CFO 等人以及公司内部事业部门的 CP 等人参与了本案例中几个案件的不适当会计处理等。

此外，一些董事、执行役虽然并未直接参与不适当会计处理等，但是他们认识到或允许通过不适当会计处理实施有意识的“增加表面上的当期利润”。

因此，我们认为上述这些董事、执行役需要根据各自参与等的程度及其起到的作用意识到自己的责任，同时有必要进行适当的人事处理等。

2 明确参与者的责任

非董事、执行役的高级管理人员及员工中，也有人参与不适当会计处理，或者认识到或允许通过不适当会计处理实施有以上的“增加表面上的当期利润”。

上述这些高级管理人员及员工中，最好在充分证实其参与程度等的基础上，至少对于干部员工（例如部长级以上职务的员工）给予适当的人事处理（包括实施惩戒措施）。

3 经营高层等的观念改革

首先，经营高层自身应坚持重视合规的态度，意识到适当的财务报告对于上市公司的重要性，同时还要充分认识到一旦发生与此次类似的不适当会计处理将丧失市场和利益关系人的信任，严重损害企业价值，制定和构建应有的坚定不移的企业伦理（企业理念）是很重要的。

在此基础上，经营高层应就对合规的重视和适当会计处理的重要性及其严格执行，向全体高级管理人员及员工发布高层信息，形成公正、透明的企业文化。此外，不仅是作为管理人员的董事、执行役，而且应对一般员工不断开展培训、指导监督并且努力培育人才，从而提高其合规意识，培养、提升其对上市公司适当财务报告的重要性与适当会计处理的意识。

4 符合企业实力的预算制定与“Challenge”的废止等

我们认为一连串不适当会计处理的原因，在于超出实力提高预算前提下的“Challenge”。制定预算或长期经营计划时，应当一方面以在现场积累的资料为基础，另一方面从全公司

的角度及长期经营的角度，策划调整累计金额的增加或减少，但是有必要始终制定符合企业实力、可实现的合理预算及长期经营计划。

企业为达成预算而设定目标本身不应被否定，但东芝长久以来开展的“Challenge”有些是属于超出内部控制制度范围的不适当的压力（指挥和命令），如前所述，“Challenge”被认为是作为必须达成的目标而被迫达成。尤其是临近各季度末即使竭尽全力开展营业也难以改善收益，但仍在无论如何也要使其达成预算的目的下开展“Challenge”。因此，长久以来开展的这种时间及性质的“Challenge”应当予以废止。

与此同时，上至经营高层等人下至全体高级管理人员及员工不应当仅将当期利润视为问题，而应当将立足长远，如实计入实际利润并适当披露作为重要的课题，进行观念改革。

5 企业文化的改革

改变不得违抗上司意志的企业文化。

在全体管理人员和员工中，将即使违背上司的意志，也应遵守东芝主要为构建涉及财务报告的内部控制而制定的各类会计处理规则的原则贯彻始终，同时在基于这些规则进行会计处理时，应立即废止事前向上司逐级申请、未经批准不得实施等的事实上的规则，并应按照本来的规则进行处理。

6 会计处理基准的全面修正与严格执行

考虑到东芝制定的会计处理基准存在不恰当的地方、东芝未按会计处理基准执行成为不适当会计处理的原因，应当全面修正包括工程推行基准在内的会计处理基准，同时彻底严格执行。

二 消除间接原因

1 从硬件方面的防止类似事件再度发生的措施

(1) 新设强大的内部控制部门

作为充实公司内部事业部门中的内部控制部门的措施，在增加公司内部事业部门的会计部门的人员从而使其起到充分的牵制作用的同时，在公司内部事业部门内部设置独立于CP指挥命令系统的内部监查部门也不失为一个好方法。

但是，单纯在公司内部事业部门内部扩充内部控制部门，有可能不能完全对抗P或CP等人的不正当的指示等。因此，我们认为为了取得更大的发展而取消经营监查部门等基础上，新设一个以东芝及全部集团公司为内部监查对象的强有力的内部监查部门将会有效。

新设的内部监查部门是由熟悉各公司内部事业部门及集团公司业务内容的人员、具备法律和合规知识的人员及具备足够财务和会计相关知识的人员等组成的大部门，地位独立于各事业部门、公司内部事业部门等，由具有较高专业性的人员对东芝及全部集团公司统一地进行内部监查。此外，该部门的总负责人不得由 P 或 CFO 等经营高层等人担任，而是由独立董事等担任总负责人以确保与经营高层等人保持独立性，形成即使经营高层等人有不正当行为时也可妥当行使监查权限的体制。并且，为扩充和强化该部门，授予其向高级管理人员及员工不受任何限制地获取资料的权限等强大权限。此外，根据需要取得外部监查或法律专家等的支持也很有效，为此应采取相应的预算措施。

(2) 董事会的内部控制机能（监督机能）的加强

为通过增加向董事会提交的信息量加强董事会的监督机能，在明确董事会的报告事项的同时，扩大应报告事项。

至少在现阶段，社长每月例会使用的资料也作为向董事会报告的资料使用。

(3) 监查委员会的内部控制机能（监查机能）的加强

基于东芝集团的规模，通过增加精通财务、会计的监查委员人数等措施加强体制的同时，最好通过指定身为独立董事的监查委员担任监查委员长等措施进行应对。此外，作为监查委员会的辅助人员，增加精通财务、会计的人员并加强体制，同时加强与身为独立董事的监查委员的协作。另外，作为监查方法也可采取对监查必要性高的部门等重点进行访谈等方法。

(4) 内部举报窗口的有效利用

内部举报制度可谓内部控制制度的最后一道防线，应修正成让举报者能够信任、放心地提出意见的制度，并充分有效利用。

为此，要让东芝集团全体彻底了解内部举报窗口的存在和功能，采取各项措施以修正成让举报者能够信任、放心地提出意见的内部举报制度，促进内部举报窗口的利用。

2 从软件方面的防止类似事件再度发生的措施

(1) 独立董事的增加及人员构成的调整

我们认为，通过增加独立董事，努力强化公司管理部门治理体制，在进一步确保独立董事的独立性的同时，需要结合独立董事所需的各项专业性调整完善人员构成。特别是组

成监查委员会的独立董事,需要包括具备相关法律知识的人才,同时还需要选任具备财务、会计知识的人才。

(2) 适当的人事轮换等

内部监查部门的负责人或监查委员应进行适当的人事轮换,听取外部专家的意见等,致力改革。

此外,关于内部监查部门及其他掌管监查工作的岗位人员配置,应配备既精通会计知识、又了解监查实务的适当的人员。

第8章 结束语

本委员会的调查结果查明东芝持续实施了不适当会计处理。

东芝自创业以来拥有 140 年的悠久历史，是我国引以自豪的龙头企业之一。而且很早就设立委员会等，被誉为构建了先进的公司管理部门和治理体制的公司，应当成为其他众多企业的典范。

尽管如此，此次被查明持续实施了巨额不适当会计处理的事实，实在令人震惊，同时辜负了各利益相关人的信任，不禁令人感到非常遗憾。

但是，在本委员会的调查过程中，对东芝很多高级管理人员及员工进行了访谈，我们发现大家普遍都非常认真地努力工作。而且，在访谈中，很多高级管理人员及员工进行了反省，对于不适当会计处理也很担忧，同时也发自内心地希望改过自新。本委员会设置的内部举报窗口也得到了相同的反馈。本委员会认为东芝的人才和各位相关人士持续不断地对东芝寄予的期待和希望，必将推进东芝未来的重生。

本委员会真切希望本报告书能够有助于东芝真正的重生。

以上

附件 1 电子取证的概要

1. 计算机取证工作概要

计算机取证是在不破坏电子数据的证据力的条件下，进行搜集和保管，查阅已搜集的电子数据内容的工作。具体分为以下两大类：

(1) 数据保全和恢复

使用专用工具，从PC、文件服务器、邮件服务器等搜集目标数据，进行复制及恢复已删除的数据。

(2) 数据查阅

将已保全和恢复的数据输入查阅系统，通过关键词锁定查阅目标并查阅内容。

2. 数据保全

此次，就涉及被调查案件的公司对象人员中在特别调查委员会实施数字取证时未进行数据保全的17名人员的PC上的电子数据（电子邮件及各种文档）进行搜集和保全。

电子数据的搜集和保全使用 FTK Imager Lite及Encase Forensic。

3. 电子数据查阅

将被保全的电子数据输入到 Nuix 内部，再按照每个应用程序进行分类，并将该电子数据上传至 Relativity，使其成为查阅者可查阅的电子数据状态。此次，在第三方委员会批准的基础上，对包括从特别调查委员会交接的数据在内的 31 名查阅实施对象，进行了数据查阅。