



2016年8月18日

各 位

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

#### 「改善状況報告書」の公表について

当社は、2015年9月7日に発表した過年度の決算訂正に関して、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、決算訂正に至った原因と再発防止に向けた進捗状況を、「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)」として2016年3月15日に公表しました。以降継続して再発防止策の実施・運用を進めてきましたが、その後の再発防止策の進捗状況についてあらたに「改善状況報告書」として取り纏めましたので、公表いたします。

当社は、2015年9月より新たな経営刷新推進体制の下、コンプライアンスを前提とした誠実な経営に取り組んで参りました。ガバナンス改革により社外取締役を中心とした経営トップへの監督機能の強化、CFO・財務・経理部門による牽制機能の強化や業務プロセスの改革等による内部統制機能の強化、また、マネジメント及び従業員の意識改革や開示体制の改善に取り組んでいます。

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ことで、内部管理体制や企業風土の改善を図り、特設注意市場銘柄の指定解除を目指して参ります。現在、東京証券取引所及び名古屋証券取引所に提出する内部管理体制確認書の作成を進めており、特設注意市場銘柄指定から1年経過後の本年9月15日に提出予定です。引き続きご支援賜りますようお願い申し上げます。

以 上

# 改善状況報告書

株式会社 東芝

2016年8月18日

はじめに .....	3
I 内部管理体制等の改善が必要とされた経緯と再発防止策の実施状況 .....	3
1. 「改善計画・状況報告書」公表の経緯 .....	3
2. 「改善計画・状況報告書」に記載した「過年度決算訂正が生じた原因」 .....	3
3. 「改善計画・状況報告書」に記載した「再発防止策」の概要 .....	3
4. 再発防止策の実施状況及び運用状況に関する自己評価(総括) .....	4
II 再発防止策の進捗状況等 .....	5
1. 「改善計画・状況報告書」に記載した再発防止策の実施状況 .....	5
[1] 経営トップらに対する監督強化 .....	5
[2] 内部統制機能の強化 .....	13
[3] マネジメント・現場の意識改革 .....	25
[4] 開示体制の改善 .....	28
2. 財務報告に係る開示すべき重要な不備及び決算短信の訂正に関する改善状況等 .....	30
[1] 2016年3月期における財務報告に係る開示すべき重要な不備 .....	30
[2] 2016年3月期決算に係る決算短信の訂正 .....	31

はじめに

当社は、2015年9月7日に発表した過年度の決算訂正に関して、決算訂正に至った原因と再発防止に向けた進捗状況を、「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)」として、2016年3月15日に公表いたしました。今般、その後の再発防止策の進捗状況について取り纏めましたので、ご報告いたします。

## I 内部管理体制等の改善が必要とされた経緯と再発防止策の実施状況

### 1. 「改善計画・状況報告書」公表の経緯

当社は、2015年7月20日に第三者委員会の調査報告書を受領した後、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、2015年9月7日、2015年3月期に係る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。

当該過年度決算の訂正に関連して、当社の内部管理体制等は深刻な問題を抱えており、改善の必要性が高いと認められるとして、2015年9月に、東京証券取引所及び名古屋証券取引所より当社株式を特設注意市場銘柄に指定する旨の処分を受けました。

その後、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、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。当該結果を踏まえ、再発防止策の検証と取り纏めを行い、その実施計画及び運用状況について「改善計画・状況報告書」として2016年3月15日に公表いたしました。

### 2. 「改善計画・状況報告書」に記載した「過年度決算訂正が生じた原因」

当社では、歴代代表執行役社長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代表執行役社長及び執行役への監督機能の不全、歴代代表執行役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代表執行役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、今回の会計処理問題が生じたものと認識しています。

### 3. 「改善計画・状況報告書」に記載した「再発防止策」の概要

再発防止策として、当社は、まず、「経営トップらに対する監督機能の強化」として、取締役会の監督機能の強化、内部監査部門の機能強化等といったガバナンスの監督機能の強

化を実施するとともに、「内部統制機能の強化」として予算統制の見直し、CFO や財務・経理部門による牽制機能強化、業務プロセスの改革等を実施しました。その他、マネジメント及び従業員の意識改革や、開示体制の改善といった施策を実行しています。

#### 4. 再発防止策の実施状況及び運用状況に関する自己評価(総括)

当社は、2015 年 9 月より新たな経営刷新推進体制の下、コンプライアンスを前提とした誠実な経営に取り組んでまいりました。取締役会をはじめとするガバナンス改革の取組みは順調に進んでおり、社外取締役を中心とした経営トップへの監督機能は強化されてきているものと考えています。また、CFO・財務・経理部門による牽制機能強化や業務プロセスの改革等による内部統制機能の強化も概ね実施されており、マネジメント及び従業員の意識改革や開示体制の改善も進んでいると考えています。当社では、内部管理体制の改善に引き続き努めて参ります。

なお、予算統制が行われる中でのコンプライアンス意識の発揮を今後確認することや 2016 年 3 月期の決算短信の修正などを踏まえ、一部の再発防止策については、引続き定着を確認する必要があることから、2016 年 3 月期末の財務報告に係る内部統制には重要な不備があり、当社の財務報告に係る内部統制は有効ではないとの評価に至りました。

当社としては、当該事実を重く受け止め、今後とも決算体制の強化を継続し、特設注意市場銘柄の指定の解除に向けて、全力を尽くす所存です。

## II 再発防止策の進捗状況等

### 1. 「改善計画・状況報告書」に記載した再発防止策の実施状況

#### [1] 経営トップらに対する監督強化

##### (1) 取締役会

###### ① 再発防止策の概要

歴代代表執行役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、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するとともに、次のとおり、施策を推進し、監督機能の強化を図っています。

###### a. 取締役会の構成

取締役会で実質的かつ充実した議論を可能とし、「執行に対する監視・監督」機能の実効性を担保するため、取締役の員数を従来の16名から減員した上で、取締役の多様化を図り、その過半数及び議長を社外取締役とすることにしました。

###### b. 取締役会による監督機能の強化等

社外取締役の情報収集機能の強化、社外取締役間の情報交換の活性化による取締役会の監督機能の強化のため、監査委員会室による社外取締役に対する支援、業績報告会議事録の提出及び取締役会付議事項に関する事前説明等を目的としたエグゼクティブセッション（取締役評議会）の設置並びに取締役会報告事項の明確化・内容の充実を行うことにしました。

###### ② 実施運用状況

###### a. 取締役会の構成

当社は、2015年9月30日開催の臨時株主総会において、11名の取締役を選任しました。そのうち7名は弁護士、公認会計士、経営者又は経営学者といった社外取締役（実質的に社外取締役と位置付けた取締役1名を含む。）であり、当社の取締役の過半数を社外取締役にしました（2016年6月22日開催の第177期定時株主総会においては、10名の取締役を選任し、そのうち過半数の6名が社外取締役です。）。さらに、2015年9月30日開催の臨時株主総会における決議を経て定款を変更し、取締役会長と取締役会議長を分離いたしました。これを受けて、社外取締役である前田新造氏が当社の取締役会議長に就任し、2016年6月22日開催の定時株主総会後も、同氏が取締役会議長を務めています。このように、当社では、取締役の過半数を社外取締役が占めるとともに、取締役会議長も社外取締役が務めるなど、社外取締役を中心とした取締役会構成としています。

#### b. 取締役会による監督機能の強化等

当社は、監査委員会室の機能を、監査委員だけでなく、その他社外取締役への支援にまで拡大し、人員も増強しました。監査委員会室は、社外取締役からの指示に基づき、都度、関係部門から情報を聴取し、また、業績報告会資料の入手及び社外取締役への配付を行っています。さらに、監査委員会独自の調査を行う際に、独立性のある外部専門家（法律専門家、公認会計士）を活用するなどしています。

当社は、2015年12月21日公表のコーポレートガバナンス・ガイドラインにおいて、主要経営課題について、社外取締役間、または、社外取締役及び執行側とのフリーディスカッションを通じて、議論を深めるとともに、社外取締役相互の情報及び問題意識の共有化を図り、社外取締役の機能強化及び取締役会の活性化を図ることを主な目的とする社外取締役のみで構成するエグゼクティブセッション（取締役評議会）を設置しました。同評議会は、2015年度下期においては合計で16回開催され、社外取締役の関心事項をテーマとして取り上げており、実際に中期経営計画や予算、事業ポートフォリオの管理、特定事業の構造改革、業績評価制度の見直し等を議題としました。また、同評議会では取締役会の主要な決議事項、報告事項について事前説明も行っています。

また、2015年12月21日、取締役会規則等を改訂し、一定の工事プロジェクトに関する受注政策会議の審議内容や工事損失の発生が見込まれる案件の対処方針等を新たな報告事項としたほか、事業戦略、業績、コンプライアンス関係等の具体的報告事項も規定しました。特に、再発防止の一環で新設した業績報告会の議事録を社外取締役に提出しており、モニタリングの強化を進めています。

### (2) 指名委員会

#### ① 再発防止策の概要

透明性の高い代表執行役社長の選定及び解職プロセス並びに執行役の選任プロセスを構築するため、次のとおり、指名委員会を構成し、その機能の強化を図っています。

#### a. 指名委員会の構成

取締役会長が指名委員会の委員に就任することが半ば慣例とされ、社外取締役への情報提供が必ずしも行われていないなど透明性が十分でなかったことを踏まえ、指名委員会は、原則として5名程度の社外取締役のみで、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た上で、社内の実情が適切に伝達される仕組みを構築しています。

#### b. 指名委員会の機能強化

代表執行役社長の選定基準、選定及び解職プロセスが明確化されていなかったため、指名委員会による代表執行役社長に対する牽制機能が十分に発揮されていなかったことを踏

まえ、指名委員会の機能強化のため、指名委員会による代表執行役社長の後継者計画の策定、経営幹部を対象とした代表執行役社長信任調査の実施、執行役の選任基準の作成、CFOの選解任等の議案の同意権の付与等を実施しています。

## ②実施運用状況

### a. 指名委員会の構成

2015年12月21日に指名委員会規則を改訂し、指名委員会の委員（以下「指名委員」といいます。）は、原則として5名程度の社外取締役で構成する旨を規定しました。なお、規則改訂に先立ち、2015年9月30日開催の取締役会において、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の5名の独立社外取締役を指名委員として選定しました。2016年6月22日の株主総会後も、1名は減員したものの、指名委員4名全員が独立社外取締役として活動しています。

指名委員会を社外取締役のみで構成することから、社外取締役に対して社内の実情が適切に伝達されるよう、指名委員会の要請に応じて、2015年9月30日以降、2016年7月末までの間に開催された14回の指名委員会のうち12回については、代表執行役社長が陪席しました。また、監査委員を兼務する指名委員が2016年4月より常勤となり、職務執行の適正性に関する情報収集等に当たっています。このような再発防止策を実施した上で、2016年6月の定時株主総会終了後の取締役会に提出した代表執行役社長の選定議案の策定を行いました。

### b. 指名委員会の機能強化

2015年12月21日付改訂の指名委員会規則に「代表執行役社長の後継者計画の策定」を追加いたしました。本年度の代表執行役社長の選定議案の策定に係る同後継者計画の検討にあたっては、2016年1月に115名の経営幹部を対象として実施した代表執行役社長信任調査を参考としつつ、候補者検討リストに基づき面談等を実施し、指名委員による議論を行いました。このようなプロセスは、今後の代表執行役社長の選定議案の策定に際しても同様の予定です。

指名委員会は、職務権限を適切に行使するため、上記の代表執行役社長信任調査の実施、常勤の社外取締役（監査委員兼指名委員）による情報収集等により、代表執行役社長の職務執行の適正性に関する情報を継続的に収集しています。また、その結果、代表執行役社長が適正性を満たさないと判断される場合には、代表執行役社長の解職議案の策定を含む権限を指名委員会が適切に行使することとなります。

執行役の選任プロセスについては、2015年12月21日に指名委員会規則を改訂して執行役取扱基準の制定等を指名委員会の決定事項に追加しました。この結果、指名委員会が策定した選任基準に基づいて、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になりました。

さらに、2016年2月4日には指名委員会規則を改訂し、CFOの代表執行役社長からの独立性を担保するため、CFO選解任議案に対する同意権を指名委員会に付与しました。2016年5月11日の指名委員会において、代表執行役社長はCFOの選任案について説明を行い、指名委員会は当該選任案に同意しました。これを受け、当該選任案は代表執行役社長により取締役会に提出されました。

### (3) 監査委員会

#### ① 再発防止策の概要

監査委員会においては、一連の会計処理問題を踏まえ、次のとおり、高い専門性を有する社外取締役を含めた独立社外取締役のみで監査委員会を構成するとともに、監査委員会室の人員を強化し、監査委員会室及び新設した内部監査部を直轄する等の施策を講じています。

#### a. 監査方針の明確化

財務情報・開示情報等の信頼性確保について、監査対象とされることがほとんどなかったことを踏まえ、適切な財務報告に対する監査委員会の監督機能を強化するため、監査方針において、不適切会計の再発防止及び財務報告に係る内部統制を重点監査テーマとして設定し、事業コンサルティングに偏らず会計及び財務に関する視点にもウエイトを置いてバランスのとれたリスク評価を行い、これに応じて監査計画を立案するようにしています。

#### b. 監査委員会の構成

元CFOが監査委員長に就任していたため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があったこと、及び会計監査の知見を有する社外取締役が選任されていなかったことを踏まえ、自己監査に陥るような可能性を絶ち、会計・財務に関する監査及び適法性監査の機能を強化するため、原則として5名程度の独立社外取締役のみで監査委員会を構成し、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ることとした上で、社内の実情が適切に伝達される仕組みを構築しています。

#### c. 監査委員会の機能強化

内部監査部門が経営者の意向に基づき事業コンサルティングを重視していたことにより、不適切会計事象を含め、必要な指摘を行うことができなかったこと、及び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ことを踏まえ、監査委員会の監視機能強化及び情報収集能力の向上のため、内部監査部を監査委員会の直轄組織として連携を強化し、監査委員会室の増員や外部専門家の活用、定期的な執行役等へのヒヤリング、内部通報制度の一層の充実を企図して監査委員会にも内部通報窓口の設置等を行います。また、会計監査人、CFO及び主計部との間の連携を強化しています。

## ②実施運用状況

### a. 監査方針の明確化

2015年度下期監査方針及び2016年度監査方針では、(1)再発防止策の対応状況の監視・検証、及び(2)会計監査を重点監査事項として設定しました。

2015年9月の新体制発足以降、リスクアプローチによる監査計画の立案及び実施を行っています。具体的には、監査委員による執行役、スタッフ部門長等へのヒヤリングの際に検出されたリスクを監査委員全員で共有すると同時に、検出されたリスクはリスクマップとして取り纏め、監査委員会で審議され、監査計画を策定する際に、適宜、考慮、反映しています。

### b. 監査委員会の構成

当社は、2015年12月21日に監査委員会規則を改訂して、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規定しました。当該規則改訂に先行して、2015年9月30日開催の取締役会において、会計・財務・法律・経営について高い専門性を有する監査委員4名を選定しており、その全員が独立社外取締役です（監査委員のうち1名は、実質的に社外取締役として取り扱う取締役でしたが、2016年6月22日の株主総会後は、名実ともに社外取締役のみで構成されています。）。

また、情報収集体制に万全を期すため、2016年2月の監査委員会において、佐藤監査委員長を常勤監査委員として指名しています。さらに、他の監査委員についても、監査活動のため相応の日数について出社するなど、臨機に連絡を取れる体制をとりました。加えて、佐藤監査委員長は、有報等開示委員会、会計コンプライアンス委員会、リスク・コンプライアンス委員会等の重要会議に出席して執行側の審議状況を監視及び検証し、そこで収集した情報を監査委員会に報告しています。

### c. 監査委員会の機能強化

#### (a) 内部監査部の直轄化及び連携の強化

当社は、2015年9月30日の監査委員会にて内部監査部を同委員会の直轄組織とすることを決議し、監査委員会より監査機能上の指揮・監督を受けるとともに、内部監査部長の異動に関する請求権及び同意権を同委員会が有することとしました。

また、内部監査部長から監査委員に対して月次の活動状況報告を行い、内部監査部の主要メンバーと監査委員会室員との間では週次の連絡会を実施しています。

#### (b) 監査委員会室の増員及び外部専門家の活用等

当社は、監査委員会監査基準を改訂して、監査委員会室長には担当執行役を配置する旨及び監査委員会室が10名程度で構成される旨を規定し、その人員を10名に増員しました。そして、監査委員会室長及び監査委員会室の所属従業員の異動に関する請求権及び同意権

を、監査委員会が有することとしました。

また、監査委員会室の外部専門家の利用を拡大し、職務執行に特定の知見が必要である場合、弁護士やコンサルタント等の外部専門家を活用しています。

#### (c)内部通報制度

監査委員会に内部通報窓口を設置し、2015年10月1日に運用を開始しました。また、監査委員全員が執行側の内部通報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有しており、必要に応じ、内部通報について報告を求め、独自に調査を行うことを指示することが可能となっています。2016年3月期下期から現在に至るまで多数の内部通報がなされていますが、監査委員は、執行側の内部通報窓口に通報されたものを含め、追加調査が必要と思われる案件には調査を行うことを指示しています。

#### (d)会計監査人等との連携強化

新日本有限責任監査法人との間では、2016年3月期下期を通じた2016年3月期決算に関して、複数回の会議を開催し、会計監査方針、四半期決算・年度決算監査の経過報告や結果の説明を受けるとともに、全ての会計に関する内部通報案件を共有し、案件によっては情報共有後に会計監査人と連携して、調査を行うなどしています。さらに、財務報告に係る内部統制に関するディスカッションを行い、連携を強化しました。

2016年6月22日開催の定時株主総会において会計監査人に選任されたPwCあらた有限責任監査法人との間では、就任前より監査計画等に関する打ち合わせを実施しており、今後も月次での会議等を開催することを確認しており、更に連携・情報交換を強化します。

#### (e)CFO及び主計部と監査委員会との間の連携強化

2016年3月期下期には、四半期決算大綱等について、CFO、財務部長（当時）による報告が行われました。また、会計上の各種論点の説明、決算の進捗状況については、随時報告を受け、情報共有を図っており、2017年3月期においては、CFO及び主計部と監査委員会との定期的な協議・情報共有の機会を最低でも1ヶ月に1回（年に12回）以上持つこととしています。また、財務部（当時）の特設注意市場銘柄指定解除に向けた対応等に関する職務執行状況ヒヤリングを2016年2月に実施しています。さらに、佐藤監査委員長の2016年4月の常勤化以降、CFO及び主計部との情報共有の機会は増加しています。

### (4)内部監査部

#### ①再発防止策の概要

従来の経営監査部による監査では、事業コンサルティングの視点が重視され、会計処理の適正性という観点での監査が行われていなかったことを踏まえ、経営監査部を廃止して、内部監査部を新設し、次のとおり、施策を推進し、内部監査の機能強化等を図っています。

a. 内部監査部の職責の明確化

会計プロセス及び内部統制に関する監査業務が十分に行われるよう、内部監査部の業務を、会計監査及び業務監査（適法性監査、内部統制監査及び妥当性監査）に限定、集中することで、機能と職責を明確にしています。

b. 内部監査部の構成

内部監査部員の専門性を強化するため、公的資格等の取得の推進や専門研修を行うとともに、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っています。

c. 内部監査部の機能強化

内部監査部の独立性を担保するため、監査委員会の直轄組織とし、内部監査部長の異動に関する請求権及び同意権を監査委員会に付与しています。また、内部監査部の監査機能を強化するため、内部監査部の人員増や外部専門家の積極的な活用、内部監査による指摘事項の改善状況についての監査委員会への報告、カンパニー経営の日常的なモニタリング等を実施しています。

②実施運用状況

a. 内部監査部の職責の明確化

2015年9月30日の内部監査部の発足に当たり、その業務分掌を定め、監査内容を、①会計プロセスに関する監査、②業務執行における法令遵守に関する監査、③財務報告に係る内部統制の整備、運用状況に関する監査、④業務プロセスにおける統制手段及び統制活動の妥当性に関する監査としました。

2015年12月～2016年8月の間にはJ-SOXにおける業務プロセスレベル統制評価対象の全拠点（カンパニー含む）に対して実地監査を行いました。加えて、コーポレートスタッフ部門の監査、リスク評価に基づく固有リスク/潜在リスクの該当拠点の実地監査並びにカンパニー及び連結子会社を対象に「東芝グループ監査プログラム（TAP）」による書面監査を実施しました。

b. 内部監査部の構成

内部監査部員の専門性確保のため、公的資格等の取得を推進し、2016年7月現在で公認内部監査人（CIA）2名、内部監査士（QIA）9名を含む59名が在籍しています。また、在籍者には、経理職能13名（外部専門家2名含む）、法務職能7名、IT職能10名が含まれています。さらに、内部監査部員には、専門研修として、内部監査、内部統制、会計、コンプライアンスに関する講座の受講を義務付けています。

2015年9月30日以降、旧経営監査部の役割であった経営幹部の育成支援（キャリアパス）

を廃止したことから、内部監査部の人員について、キャリアパスのために在籍期間が限定されるといった問題は解消されました。

#### c. 内部監査部の機能強化

##### (a) 独立性確保

前記(3)② c. (a)のとおり、監査委員会の直轄組織として内部監査部を新設し、監査委員会が内部監査部長の異動に関する請求権及び同意権を有することとしました。

##### (b) 人員増等による機能強化

前記 b. のとおり、2016年7月現在で公認内部監査人(CIA) 2名、内部監査士(QIA) 9名を含む59名が在籍し、経営監査部時代(約40名)から増員しました。また、内部監査実施要領において、内部監査部が外部専門家を活用することができることを明確に規定し、2016年3月時点で40名、2016年7月時点で20名の外部専門家を活用しました。

##### (c) 監査指摘事項のフォローアップの徹底

内部監査部は、内部監査実施要領において、改善事項の確認を行うことを明記するとともに、これをフォローアップ監査と位置付けることにより、監査委員会への報告対象とすることを明確にし、2016年4月以降に実施しているフォローアップ監査の結果を毎月の監査委員会に報告しました。

##### (d) カンパニーに対するモニタリング強化

内部監査部は、内部監査実施要領において、日常的にカンパニーの経営をモニタリングすることを明記し、カンパニーの月次報告会議等に参加することにより、会議等で深刻な事項を認知した場合は、監査委員会へ速やかに報告し対策を協議することとしました。

内部監査部員は、担当する各カンパニーの月次報告会等への参加を実施していますが、現時点において、監査委員会に報告を要すべき重大事項は生じていません。

## [2] 内部統制機能の強化

### (1) 予算統制見直し

#### ①再発防止策の概要

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踏まえ、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、中長期的目線での予算策定方針を明確化するとともに、キャッシュフロー及び実績重視の予算策定プロセスを構築、運用することにしました。業績評価制度についても中長期的視点とキャッシュフローを重視する見直しを行い、併せて、カンパニーの自主自律経営を促す観点から、カンパニーに対して有利子負債残高の妥当性について事業収益性や投資効率の観点からの説明を求める等、カンパニー自身が責任をもって投資判断を行うこととしています。

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もとに将来の業績改善に向けた討議を行う場として業績報告会を新設しています。

#### ②実施運用状況

##### a. 予算策定方針の明確化

2016年度の中期経営計画・予算の策定に当たっては、実力以上に嵩上げた予算の設定を防止するため、従来の各種ガイド値（目標値）の提示を止め、資金計画及びリソース配分の方針の提示に変更しました。

##### b. 予算策定プロセスの見直し

当社は、2016年度の中期経営計画・予算策定に当たって予算策定プロセスを見直すとともに、2016年6月に予算管理規程を制定し、カンパニーによる自主自律経営の促進を目的に予算策定プロセスを明文化しました。また、予算管理規程に付随するものとして、適正性評価ガイドライン等各種ガイドラインを定めました。

予算策定については、中期経営計画・予算編成において過度に高い目標設定が行われないう、経営企画部及び財務管理部が、社内カンパニー、分会社及びスタッフ部門作成の中期経営計画・予算の適正性を評価し、フィードバックすることとしています。また、予算執行管理については、社内カンパニー、分会社及びスタッフ部門による健全な自主自律運営を基本とした上で、経営企画部及び財務管理部が、業績推移及び予算と実績の主要差異要因の把握、業績見込精度の把握、全社レベルのリソース配分調整の検討の役割を担うこととして、予算策定及び予算執行管理における役割を明確化しました。

2016年度の予算策定に当たっては、経営企画部及び財務部（当時）が、2016年2月に、原則として事業部単位で、主に損益項目について、各カンパニー等が編成した中期経営計

画・予算案の施策内容ならびに実現可能性の精査及び主要リスク要因について適正性評価を実施しました。

また、取締役による監督の一環として、複数回のエグゼクティブセッション（取締役評議会）及びその後開催された取締役会において、中期経営計画・予算の実行可能性の検討を行いました。

#### c. 社長月例の廃止及び業績報告会の新設

予算策定プロセスの見直しに併せて、社長月例を廃止し、新たに、経営企画部及び財務部(当時)を事務局として原則年8回開催される業績報告会を2015年9月に設置しました。業績報告会には、プロジェクト審査部担当役員も出席するほか、内部監査部長が出席し、その会議資料・議事録は、社外取締役へ速やかに共有されています。

各社内カンパニーレベルでも、2016年6月に、カンパニー企画部及びカンパニー経理室等を事務局として、各事業部の事業環境、予算実績差異要因及び施策の進捗を確認する会議体としてカンパニー業績報告会を設置し、原則として毎月開催しています。カンパニー業績報告会には、カンパニー社長、カンパニー企画部長、事業部長及び企画部長に加えて、カンパニー財務統括責任者が出席しています。

#### d. 有利子負債の管理

当社では、資金収支（キャッシュフロー）基軸経営に向け、カンパニー連結ベース借入金の厳格運用とカンパニー自主自律経営におけるBS視点の取り組み促進を目的として、2016年6月に有利子負債管理ガイドラインを制定し、有利子負債管理におけるコーポレート及びカンパニーの役割等を明確化しました。

#### e. カンパニー業績評価の見直し

カンパニー業績評価に関しては、2015年12月10日に業績評価制度規程を改訂し、短期的な売上・利益重視から、中長期的視点とキャッシュフロー重視へと変更しています。具体的には、これまでコーポレートが実施していた社内カンパニー内の事業部評価をカンパニー自主自律経営の観点から社内カンパニー自らが実施するとしたほか、定量評価項目に営業キャッシュフローを加えその配点を高くし、定性評価に関しても、構造改革や資産売却などの達成状況や将来の事業成長に繋がる取組みといった、中長期的な視点を追加しました。

カンパニー業績評価に連動する基本業績年俸（賞与）についても、2016年3月に見直しを実施し、短期的な利益追求思考の緩和を図るため、所属するカンパニー（部門）の業績評価による業績年俸の変動幅を縮小させました。

## (2) CFO・財務・経理部門による牽制機能強化

### ①再発防止策の概要

CFO、財務・経理部門においては、一連の会計処理問題を踏まえ、次のとおり、その牽制機能を強化する施策を講じています。

#### a. CFO

代表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状況であったことを踏まえ、CFOの牽制機能を強化するため、監査委員会への報告事項・報告時期を明確にし、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等を実施しています。加えて、CFOの代表執行役社長からの独立性を担保するため、指名委員会にCFO選解任議案の同意権を付与しています。

#### b. 財務部門

財務部(当時)が財務会計と共に、予算統制を中心とする管理会計も所管していたため、予算達成に向けた統制機能を強く求められ、代表執行役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取るには至らなかったことを踏まえ、財務会計・管理会計の各担当を分離するなど、指揮命令系統の見直しを行いました。

また、適切な財務報告に係る意識・知識の向上のため、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しています。

さらに、財務上の課題を適時に共有するため、CFOと主計部による、監査委員会や会計監査人との間における定期的な協議・情報共有の機会の増加等を実施しています。

#### c. カンパニー経理部門

カンパニー経理部門が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取るには至らず、本来の牽制機能を果たせなかったことを踏まえ、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、カンパニー経理部門を財務部(当時)の直轄組織とし、カンパニー財務統括責任者の人事評価権をCFOに移管しています。

### ②実施運用状況

#### a. CFOによる監査委員会への報告事項・報告時期の明確化等

2015年12月21日に、監査委員会に関する報告に係る規程を改訂し、決算等に関する事項の監査委員会への報告時期を明確化し、その頻度を増加させました。具体的には、監査委員会に対してCFO、主計部長が、毎月の定例会議の機会等に報告を行っています。また、四半期決算時期にも報告の機会を設けたことから、四半期決算における重要事項に関して詳細な報告を実施しました。

また、前記[1](2)②b.のとおり、CFOの選解任の議案について、指名委員会に同意権を

付与しました。

b. 財務部門

(a). 財務部門における財務会計・管理会計の区分

2016年4月1日、再度、業務分掌規程の改訂を行い、財務会計及び管理会計の各担当を主計部及び財務管理部に分離しました。

(b). 財務・経理部門における人員体制等の見直し

経理・財務部門において、会計、税務関連の知見を有している外部人材を管理職クラス含め8名を採用し、さらに、カンパニー経理室における外部会計専門家による支援の増員等を行いました。

(c). CFO及び主計部と監査委員会又は会計監査人との間における連携強化

前記a.のとおり、CFO及び主計部による監査委員会への報告頻度を増加させました。

また、CFOと主計部は、会計監査人との間で、主要な決算上の論点に関する会議を適宜実施しており、また、決算における課題管理表や主要論点のポジションペーパーの作成、決算期間中のCFO及び主計部長と会計監査人との週1回の打合せを行いました。

c. カンパニー経理部門による牽制

2015年10月に、業務分掌規程を改訂し、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、財務部（当時）の直轄組織であるカンパニー経理室としました。同時に、カンパニー財務統括責任者の人事評価権をCFOに移管しました。この結果、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は、全社の業績と連動することになりました。

(3) 業務プロセス改革

① 再発防止策の概要

財務報告に係る内部統制システムに重大な不備があったことを踏まえ、以下のとおり、当社の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行っています。

a. 会計処理基準の整備及び運用

不適切な会計処理の発生を防止する牽制機能を強化するため、不適切会計主要4領域（工事進行基準、Buy-Sell取引等、C/O（キャリーオーバー案件）、在庫評価）を中心に会計処理基準及び関連規程の見直しや例外的な取引等を行う場合の会計処理に関する情報の共有、会計コンプライアンス教育等の徹底、カンパニー経理室及び主計部による会計処理の妥当

性についてのチェック体制の強化等を行うことにしました。

#### b. 業務プロセスの整備及び運用

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を踏まえ、これらを是正するため、主要4領域を中心に不備の存在が確認された業務プロセスを全て見直し、その周知を図るとともに、改めて評価体制の構築及び運用を行いました。また、J-SOX法への適切な対応をサポートするため、内部管理体制強化プロジェクトチームを新設し、各評価対象会社に対する内部統制に関する指導・支援を行います。

##### (a) 工事進行基準

工事進行基準に係る会計処理に関して、受注工事損失引当金を適切に計上することを回避する事案の発生リスクを想定した業務プロセスの構築及び文書化がされていなかったこと並びに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を踏まえ、適切な会計処理の実施の観点に加えて、受注損失の発生の未然防止のために、プロジェクト審査部を新設し、工事案件の受注前及び受注後の審査を実施しています。また、工事進行基準に係る経理関連規程等を改訂し、工事収益総額及び工事原価総額等の見積りについて、工事進行基準の適用条件の一つである信頼性ある見積りとするために、見積りに係る規定の細目の策定及び運用を行います。

##### (b) Buy-Sell 取引等

Buy-Sell 取引に係る会計処理に関して、短期的な利益嵩上げのため、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ことを踏まえ、新規取扱分より原則廃止し、定期的な棚卸の実施等により、ODMメーカーが保有する在庫数量を管理し、支給数量・価格における異常値のモニタリングを導入することとしています。

##### (c) C/O (キャリーオーバー案件)

C/Oに係る会計処理に関して、適切な費用計上が行なれない案件やグループ会社間取引で不適切な収益認識が行われた案件が存在する等、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十分に浸透していなかったこと、経理規程及びルールを整備及び周知が十分でなかったこと、並びに承認者や申請部門以外の第三者によるチェックが不十分であったことを踏まえ、適切な収益・費用認識を行うため、費用処理及びグループ会社間取引におけるルール・プロセスの見直し、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等のチェック・統制を強化しています。

#### (d)在庫評価

半導体原価計算に係る会計処理に関して、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ず、結果として利益が過大に計上されてしまったことを踏まえ、標準原価改訂について、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に実施しています。また、これまで明確でなかった評価替えの対象となる在庫及び評価基準を見直しています。

### ②実施運用状況

#### a. 会計処理基準の整備及び運用

##### (a)会計処理基準及び関連規程の見直し等

2015年11月に各カンパニー等に対し、不適切会計のあった主要論点について、関連規程の新設・見直し等を通達により指示しました。当該通達が適切に理解され、これに基づいて規程が適切に新設または改訂されていることを確認するため、通達の理解及び見直し後の規程について回答を求めました。また、2016年3月期第3四半期より会計処理等に関するインストラクションの配信を行いました。

##### (b)新規若しくは例外的な取引または事象発生時の対応プロセスの整備

新規若しくは例外的な取引または事象が発生する場合には、現場からカンパニー経理室へ情報提供がなされ、必要に応じて主計部グローバル主計担当の判断を求めるとしてあります。具体的には新しい会計基準の導入、適時開示に該当する項目の検討、新規取引の開始、既存取引の商流変更等の事象や、主計部長が論点整理が必要であると認識した事象に関し、各部門は会計処理を検討した結果をポジションペーパーにまとめ、監査人と検討します。検討結果についてCFOの承認まで記録化できるデータベースを新たに構築し、経理部門内で共有しています。

##### (c)会計関連の基準・規程に関する教育研修

経営幹部及び従業員に対して、会計コンプライアンスに関する研修と併せて会計基準、経理規程及び業務プロセスに関する研修等を実施しました。

##### (d)経理部門等による会計処理の妥当性に関するチェック体制の強化

子会社経理担当では、2016年3月期第3四半期より守るべきチェックポイントをまとめ、各社の社長及び財務経理責任者が各社の財務諸表を適時・適切に作成されていることを宣言する新たな決算プロセスとして決算確認書を導入し、チェック体制を強化しました。また、当社国内グループ会社の経理・財務のシェアードサービスセンターである東芝アカウ

ンティングサービス株式会社では、決算時に必要となる検討の漏れを防ぐ観点から、標準的なチェックリストとして決算調整項目整理表を作成し2016年3月期第3四半期決算から運用を開始するなどしました。

#### b. 業務プロセスの整備及び運用

2015年9月30日付で代表執行役社長の直轄組織として新設した内部管理体制強化プロジェクトチームを新設し、各評価対象会社に対する内部統制に関する指導・支援を行っています。

業務プロセスの改善及び強化のため、当社は、カンパニー等に対して、2015年12月にプロセス通達を配信し、キーコントロールの見直しを指示しました。

不適切会計の多くが生じた主要4領域に関連する業務が存在するカンパニー等には、不適切会計が発見されたか否かに関らず、2016年3月期第3四半期決算までの業務プロセスの改善及び強化を指示し、その適切な実施の確認を行いました。

#### (a) 工事進行基準

##### ア プロジェクト審査部の新設等

代表執行役社長の直轄組織としてプロジェクト審査部を新設し、2015年11月1日、工事進行基準案件に対して、審査対象、審査内容等を定めた工事プロジェクトの審査に関する規程を制定して、対象案件の受注前審査及び受注後の見積工事原価総額等の妥当性のモニタリングを行っています。

##### イ 工事進行基準に関連する経理関連規程等の改訂

米国会計基準指針書及び経理規程細則を改訂し、長期契約に基づく収益認識の会計領域のうち不適切会計が多数発生した工事進行基準の適用において、その発生原因となった「進行基準適用の要件」、「進行基準適用の単位」、「合理的で信頼性の高い総収益の見積」、「合理的で信頼性の高い総原価の見積」及び「受注損失引当金の計上」についての明確な指針を織り込みました。

加えて、2016年3月25日に経理規程ガイドラインを改訂し、工事進行基準の適用や受注損失引当金の計上に当たって留意すべき事項を定めました。

工事プロジェクトに関しては、前記 [1] (1)② b. のとおり、社内カンパニー社長が決定し受注した案件に関する受注政策会議の審議内容、及び工事進行基準適用案件のうち一定以上の工事損失が発生した案件（その恐れのあるものを含む。）とその対処方針を取締役会への報告事項として追加しました。

これら改訂された経理規程、経理規程ガイドライン等に基づき、2015年度第4四半期より、運用を開始しました。

#### (b) Buy-Sell 取引等

2015年10月、パソコン事業におけるODMメーカーへの開発・生産委託による水平分業を原則として取り止め、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した。また、2016年1月からはBuy-Sell取引は原則禁止され、やむを得ない理由で実施する場合であっても、販売上限数量については、発注等した委託品の製造等に必要な数量（委託加工品の発注数量）を上限としました。なお、委託加工先等に対する販売部品は1年に1回の棚卸を実施し、販売部品未実現利益の計算にあたっては適切に算出されていることを確認する等のモニタリングを行っており、直近では2016年1月に棚卸を行いました。

#### (c) C/O（キャリーオーバー案件）

経費の申請部門・経理部門等による業務プロセスの改善及び強化を図るため、未払費用の網羅性については、推移分析（過年度比較・予実分析）や管理資料と請求書等の突合、引当金計上の妥当性については、推移分析や引当金計算の基礎資料の確認などをあらたなコントロールとして追加し、2016年3月期第4四半期より運用を開始いたしました。

#### (d) 在庫評価

ア 標準原価改訂時のルールの明確化及び改訂時の標準原価の連続性の確認プロセスの整備

半導体原価計算に係る会計処理については、前工程振替部品の製品価格が改訂された場合には、連動させて後工程の標準原価の改訂をしなければならない旨を規定しました。標準原価の改訂は、カンパニー経理室が事業場経理担当者と協議の上決定するとしました。また、同一予算期間中の改訂は、特別の場合を除いて行わないものとしました。実際に、2015年度下期以降の標準原価改訂は、2015年度下期、2016年度上期の半期単位で、前工程原価と後工程原価の見直しを同時に行っています。

事業場経理部門は、標準原価の改訂が前工程と後工程で連動して適切に行われているかを、標準原価システムからのデータ抽出等により確認しています。

原価差額の配賦方法についても、従来の合算配賦法から工程別配賦法に変更しました。

イ 滞留棚卸資産の評価減の対象資産及び評価基準に関するルールの整備及び運用

米国会計基準指針書、経理規程、同細則等を改訂し、全ての棚卸資産を評価対象とし、直近で販売見込みのある、いわゆる営業循環過程内の棚卸については原則として棚卸資産のカテゴリー別の低価法を採用することとしました。

一方、営業循環から外れた棚卸資産については、棚卸資産の性格から通常の販売目的（販売するための製造目的を含む。）で保有する棚卸資産と保守・サービス品に分類した上で、通常の販売目的の棚卸資産は、期末における正味実現可能価額が取得原価よりも下落している場合には、当該正味実現可能価額まで簿価の切り下げを行なっています。また保守・

サービス品は、直近で販売見込みがないが、何らかの理由で保有することが求められるため、過去保有実績、平均保証期間、客先における使用実績等を元に必要保有年数を設定し、定期的に簿価の切り下げを行っています。

#### ウ 過剰在庫及び滞留在庫に対するモニタリング

過剰在庫及び滞留在庫に対しては、販売見込みが全く無くなったものが適切に廃却されていることを確かめるため、サンプル抽出により、物理的劣化・陳腐化・価格水準の変更をしている棚卸資産の正味実現可能価額が各カンパニーのルールに基づき適切に算定されていること等を確認しています。

#### エ 経理部門によるモニタリング

経理部門担当者等により、棚卸資産に係る評価損が適切に計上されているか確認するキーコントロールを追加し、運用しています。

### (4) J-SOX 法対応の整備

#### ①再発防止策の概要

J-SOX 導入当初に想定されていなかった取引事象等のリスクに対する評価が適切に行われておらず、当該リスクに対応する業務記述書やコントロール設定の見直しが行われていなかったこと、カンパニーの J-SOX 評価者に対する専門教育が十分に実施されておらず、適切な J-SOX 法対応がなされていなかったこと等を踏まえ、当社グループの J-SOX 法対応に関する基本方針及び実施諸施策の企画、立案等を職務の一つとする前記(3)の内部管理体制強化プロジェクトチームを新設しました。同チーム内に J-SOX 推進担当を置いて、その人員を増員し、カンパニーにおける J-SOX 法対応を適切に実施するためのサポート、カンパニー担当者に対する定期的な研修等を実施しています。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した。

#### ②実施運用状況

##### a. 人員増強等による J-SOX 推進体制の整備

前記(3)のとおり、代表執行役社長の直轄組織として、内部管理体制強化プロジェクトチームを新設し、同チーム内の J-SOX 推進担当を従来の 4 名から 10 名に増員するとともに、カンパニーごとに担当者を配置し各カンパニーから適時に情報を収集して、対策を講じています。

また、J-SOX 推進担当及び各カンパニーの活動をサポートするため、外部アドバイザリーを活用しています。

#### b. 業務プロセスに関する内部統制の整備

前年度の内部統制上で不備が検出された案件を分析し、そのうち主要な案件について、標準的な業務プロセス手続きをまとめ、J-SOX のプロセスレベル統制対象会社におけるプロセス及び統制の追加を行いました。

#### c. 内部監査部による内部統制監査の実施

内部監査部は、前記[1] (4)②a. のとおり、①J-SOX 法対応の推進体制及び推進プロセスの監査、②J-SOX の評価対象拠点における全社レベル統制及び業務プロセスレベル統制の運用状況の監査を実施しました。

#### d. カンパニーJ-SOX 推進担当に対する教育研修及び情報伝達

コーポレート側の J-SOX 推進担当がカンパニー担当者に対して、定期的な研修を実施しました。例年通りの期初に新任の J-SOX 評価者等の担当者向けに実施している研修（2015年5月開催）に加え、2015年10月以降 J-SOX 実施責任者向けの研修を実施し、また、会計問題を対象とした J-SOX 推進者向け教育を2016年3月に実施しました。

### (5) 内部通報制度の強化

#### ①再発防止策の概要

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や個々の通報内容すべてを逐次監査委員会には共有していなかったことを踏まえ、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踏まえ、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。

#### ②実施運用状況

##### a. 監査委員会直通の内部通報制度の開設

前記[1] (3)② c. (c) のとおり、監査委員会直通の内部通報制度（監査委員会ホットライン）を2015年10月1日に開設し、その運用を開始しました。

同ホットラインに対する通報案件は、監査委員会室が窓口・事務局として対応し、必要に応じて、内部監査部に調査依頼等を行うこととしており、実際に内部監査部による調査が実施されています。また、通報内容及び対応状況は、適時に監査委員会に報告されています。

監査委員は、会計問題やその他重要な事象に係る通報については当事者部門に対し、ま

た会計問題以外の事象については当事者個人に対して直接のヒヤリング等を実施し、その結果、実際に是正に至った事例も存在します。

#### b. 執行側に対する内部通報情報の把握

また、執行側に対する内部通報の情報の取扱いとして 2016 年 3 月 1 日、「内部通報制度運用規程」を制定し、内部通報制度（リスク相談ホットライン制度）の適正な運用に関する事項を定めました。リスク相談ホットライン事務局は、執行側及び監査委員会に通報に対する状況を定期的に報告しています。また、同事務局は、取締役、執行役等当社の経営幹部が関与している疑いがある通報を受けた等の場合には、監査委員会窓口へ報告し、その対応について協議することとしています。さらに、監査委員及び監査委員会窓口には、リスク相談ホットライン窓口に対する内部通報情報に関するデータベースへのアクセス権が付与されています。

内部通報は、執行側の通報案件と監査委員会側の通報案件とを合わせて監査委員会へ報告され、また通報状況及び監査委員会が重要と判断した案件については、取締役会への職務執行状況の報告の中で定期的に報告しています。

#### c. 内部通報制度の周知徹底及び利用の励行

当社では、内部通報制度の周知徹底及び利用の励行のための施策を実施しました。

具体的な周知の方法としては、2015 年 10 月 1 日に、各スタッフ部門長及び各カンパニー社長を通じて従業員に対して、監査委員会への通報窓口の新設、法務部への通報窓口の移管及び通報者保護の拡充について通達し、社長メッセージの中でも内部通報制度の活用に関及するとともに、2015 年 11 月開催の会計コンプライアンス e ラーニングにおける内部通報制度の周知、2016 年 3 月 15 日付で国内グループ全従業員向けに内部通報活用の推奨メール発信、また、2015 年 12 月以降内部通報事例を紹介するメールを毎月発信して、具体的な活用事例を周知するなどしました。

その結果、内部通報の件数は、待遇・上司・職場環境への不満、事業構造改革に関するものなどの増加を含め、2015 年度では 2014 年度の通報件数の約 3 倍の数の内部通報がありました。

### (6) 会計コンプライアンス委員会の設置

#### ① 再発防止策の概要

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及び検討する仕組みが存在しなかったことを踏まえ、執行側で内部統制の確認及びフォローアップを行うため、新たに、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の構築及び運用を行うこととしました。

会計コンプライアンス委員会では、代表執行役社長を委員長とし、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・決定を行うこととしています。

## ②実施運用状況

当社では、会計コンプライアンス委員会（全社会計コンプライアンス委員会及びカンパニー会計コンプライアンス委員会）を設置し、2016年3月31日、会計リスク・コンプライアンスマネジメント規程を制定しました。

全社会計コンプライアンス委員会においては、同委員会に集められたリスク情報、カンパニー等評価結果及び内部監査結果に基づき、当社グループにおける会計コンプライアンスの体制構築、推進、評価（当社グループの財務報告に係る内部統制に対する評価検討を含む。）及び改善に関する事項の検討を行っています。

また、カンパニー会計コンプライアンス委員会は、同委員会に集められたリスク情報、事業部等評価結果及び内部監査結果に基づき、カンパニーにおける会計コンプライアンスの体制構築、推進、評価（カンパニーの財務報告に係る内部統制に対する評価検討を含む。）及び改善に関する事項の検討を行っています。

### [3] マネジメント・現場の意識改革

#### (1) マネジメントの意識改革

##### ① 再発防止策の概要

歴代代表執行役社長及び執行役における適切な財務報告に対する意識の欠如や、歴代代表執行役社長らの意向を優先したことによる財務及び経理部門での適切な財務報告に対する意識の低下等の複合的な要因が相俟って、本件の不適切会計が発生したことを踏まえ、経営者としての姿勢を明確にし、全社への浸透を図ることで不適切会計の再発防止につながるために、全従業員にメッセージを発信しています。

また、マネジメント及び従業員の意識改革を主導するための組織として2015年9月に経営刷新推進部を新設し、経営トップらの意識改革のため、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実施しています。

さらに、経営幹部向けにリーダーシップの資質を多面的・客観的に評価調査し、360度サーベイを実施しています。

なお、責任の明確化を目的として、当社グループの不適切会計問題に関し、旧役員に対する損害賠償訴訟の提起及び請求拡張の申立てを行うとともに、役員等の辞任、報酬の一部返納及び一部不支給を行っています。

##### ② 実施運用状況

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約しました。

上記のような全体に対するメッセージの発信に加え、TEAMサーベイ（従業員意識調査）により課題が明らかとなった「経営陣への信頼感」、「会社の倫理性・誠実さ」及び「風通しの良い風土の醸成」についての対応として、カンパニー、事業部のトップも都度メッセージを発信し、さらにそのメッセージに対するコメントにも返答をする等しました。

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実施しました。

また、経営幹部（執行役、カンパニー社長及び副社長、主要関係会社社長、統括責任者、事業部長、支社長、スタッフ部門長）を対象とした360度サーベイの実施を開始し、2015年12月実施の360度サーベイについては、2016年3月に開催した経営幹部セミナーの場で、個人別に調査結果のフィードバックを行いました。具体的には、調査結果を踏まえた「成長・開発プラン」を各人が作成し、「自らの目指す姿」として上司や部下と共有しました。この「成長・開発プラン」は、人材育成及び配置の重要な検討材料の一つとして、今後の人事施策の検討に活用します。2016年度は部長級、2017年度は課長級以上管理職まで対象を広げて実施していきます。

## (2) 従業員の意識改革

### ①再発防止策の概要

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、意識改革の浸透を図り、風通しの良い企業風土を醸成するため、役職・業務内容に応じた階層別、職能別教育、会計処理に関するケーススタディ等を継続的に実施しています。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り、コンプライアンス遵守状況等を把握するため、従業員意識調査（TEAM サーベイ）等を実施しています。

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ています。

なお、再発防止策の一環として、不適切会計に対する牽制の強化を図るため、幹部従業員を中心に、関与が疑われる従業員について関与の有無等を検討し、関与が認められた従業員または管理監督責任を有する従業員について懲戒処分を実施いたしました。

### ②実施運用状況

#### a. 階層別、職能別教育

従業員に対して、役職、業務内容に応じた階層別、職能別教育を実施しました。また、職場単位で企業風土変革について話し合う職場ミーティングも継続して行っています。

#### b. 会計コンプライアンスワークショップの実施

当社では、2016年3月に、経理部門以外で会計処理に関わる事業企画部門、営業部門等を対象として、当社の現状への理解を深めるとともに、具体的な会計処理の判断に関するケーススタディを通じ自部門の会計リスクを認識し、その原因及び対策についてディスカッションを行う会計コンプライアンスワークショップを開催しました。当該ワークショップは今後も継続して開催する予定です。

#### c. TEAM サーベイ、Mini-TEAM サーベイの実施

従業員の意識とコンプライアンス遵守状況等を把握するために、従業員意識調査（TEAM サーベイ）、Mini-TEAM サーベイを実施しました。

TEAM サーベイについては、2015年11月から12月に国内及び海外の従業員約8.3万人を対象に実施しており、全体の結果やTEAM サーベイで寄せられた意見等への回答を、当社社内サイト（刷新ポータルサイト）に掲載しています。

また、TEAM サーベイに加えて、経営幹部全員、経理部門全員、及びサンプルで抽出した従業員について、緊急で取り組むべき課題に関し改善の度合いを定期的にサンプル調査するMini-TEAM サーベイを実施することでタイムリーな状況把握を行いました。

#### d. 経営側からのメッセージの発信

社内報やメールによって、全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した。これらの中で、再発防止策の概略や経営状態の説明等を行い、従業員も含めて、全社で一丸となって、当社の再生に向けた施策に取り組んでいくことを呼びかけており、適切な財務報告について、意識改革を促しました。今後も継続してメッセージを発信して意識改革を促していく予定です。

#### e. 従業員への懲戒処分

第三者委員会の調査報告書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について、2015年11月9日付で懲戒処分を実施しました。なお、退職者については、懲戒処分の対象とはならないものの、仮に在職していればどのような処分に相当するかを確認し、その旨を当人へ伝達するとともに、懲戒処分に準じて社内に公開しました。

また、再発防止策を実行する過程で、一部の部門・関係会社において、2015年9月以前に行われていた不適切な会計処理を新たに認識したため、2016年3月期第2四半期及び同第3四半期の財務諸表において損失として一括処理するとともに、関与した従業員または管理監督責任を有する従業員について、2016年3月15日までに懲戒処分を実施しました。

#### [4] 開示体制の改善

これまで会社の情報開示が十分ではないと指摘されてきた状況を踏まえ、当社は当社グループの情報に関し、投資者の視点に立って、リスク情報も含めた適時・適切な情報の開示を行っていく所存です。

##### (1) 開示体制の整備及び運用

###### ①再発防止策の概要

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、並びにカンパニーを含めた全社的な情報収集や開示の判断及び承認のプロセスが明確に規定されていなかったことを踏まえ、情報開示にあたっての基本姿勢を明確にし開示に対する意識の向上をはかるとともに、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っています。

また、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ともに、全社網羅的に情報を収集するために、部門毎に適時開示担当窓口を明確化し、適時的確な情報収集体制の整備及び運用を図っています。

さらに、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した。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及び運用を行うこととしました。

###### ②実施運用状況

###### a. 開示に係る基本理念の明確化、規程再整備、周知徹底

適時開示に関する基本方針を実現するため、広報・IR 部の下に、情報開示の専門組織である情報開示推進室を新設しました。また、コーポレートガバナンス・ガイドライン及び適時開示手続規程において、適時・適切な開示を行う旨を規定し、当社の情報開示に当たっての基本姿勢を明確化しました。

開示体制の変更に伴い、適時開示手続規程を改訂し、カンパニー内の情報開示推進委員会の設置及び運用に関する規定を追加するなどしました。

情報開示推進室によって、2016年4月から6月にかけて、適時開示に関するマニュアル（業務の概略とフロー）や適時開示項目一覧等について個別説明会や研修等を実施することにより、適時開示の対象となる情報、実施すべき開示手続について周知しました。

###### b. 情報収集方法の明確化

適時開示手続規程に加え、適時開示項目一覧を制定し、開示項目の内容を明確にしました。また、任意開示項目についても想定される項目を明確化しました。

適時開示項目一覧に加え、数値基準テーブルとして開示項目ごとに数値基準を定め、開

示が必要となる数値基準については、直近年度の業績に基づいた換算値を明記するとともに、カンパニー及びスタッフ部門が情報開示推進室に情報を通知する基準（通知基準）についても具体的な数値を明記しました。

各カンパニー及びスタッフ部門での適時開示判定結果を記録、保管し、情報開示推進室へ提出・共有するためのプラットフォームとして、WEB ベースの適時開示管理サイトを導入しました。当該適時開示管理サイトは 2016 年 5 月 12 日から運用を開始しました。

#### c. 情報開示体制の整備

広報・IR 部に情報開示推進室を新設するとともに、カンパニー情報開示推進委員会を設置し、適時開示の対象となり得る会社情報を漏れなく収集する体制を整えました。

決定事実、発生事実、業績予想等及び憶測報道について、担当部署が通知基準に該当するか否かを判断し、当該判断結果を記録させることにより、責任の所在を明確にすることで適切な通知を徹底させるとともに、従来は法務部門、経理部門、広報部門など案件ごとに異なっていた通知先を開示専門組織である情報開示推進室に集約しています。

通知された情報について、開示の要否及び開示内容を判断する際には、情報開示推進室、広報・IR 部長、代表執行役社長の判断を経ることにより、一貫性のある判断を行っています。また、最終責任者である代表執行役社長不在時にも、遅滞なく会社として必要な適時開示を実施するため、代表執行役社長の不在時は広報・IR 部担当執行役又は情報取扱責任者を最終判断者とする旨、規程に定めました。

また、開示文案の質と作成スピードの向上を図るため、適時開示文案を各情報主管部門が作成することとし、情報開示推進室又はカンパニー情報開示推進委員会によるレビューを行っています。

## 2. 財務報告に係る開示すべき重要な不備並びに決算短信の訂正に関する改善状況及び再発防止策

### [1] 2016年3月期における財務報告に係る開示すべき重要な不備

#### (1) 開示すべき重要な不備の概要

全社的な内部統制の不備については、2016年3月期において、新たな予算制度を整備したものの、2015年度は予算が作成されないまま事業年度が終了したため、予算統制過程におけるコンプライアンス意識の醸成をはじめとする運用状況の確認ができませんでした。

また、決算・財務報告プロセスについては、これに関わる従業員の意識に関し、2016年3月末時点では、階層別・職能別教育等の実施を通じ、改善を図ったものの、運用の定着を確認するための十分な期間が確保できませんでした。また、当該プロセスについて、2016年3月期末時点において、その整備を概ね完了し運用も開始されておりましたが、2016年3月期の財務諸表監査の過程において、財務報告に係る多数の修正事項が発見されたため、開示すべき重要な不備が存在するものと判断いたしました。

#### (2) 不備事項に対する改善方針

予算統制制度として、過度な損益改善要求や予算達成要求の発生を防止するために、予算執行管理ガイドライン及び業績報告会ガイドラインを制定し、2017年3月期第1四半期より、月次予算実績差異分析等を行い、分析内容を議論する業績報告会の運営を開始しており、過度な損益改善・予算達成要求が発生していないことを議事録等により確認することで、その運用状況を確認していきます。

決算・財務報告プロセスについては、2016年3月期決算における決算体制強化策として実施された、ポジションペーパーの作成、決算確認書による確認、重要課題に対するカンパニー経理室・主計部での一括検討といった決算体制の強化施策が継続して実施されていることを確認していきます。また、不備の生じたプロセスについては、必要な改善施策を実施するとともに、J-SOX文書、マニュアルの改訂等の状況を確認すること等により、不備事項の是正を図っていきます。

## [2] 2016年3月期決算に係る決算短信の訂正

### (1) 訂正の概要

当社は、2016年5月12日に発表した2016年3月期の決算内容について、①原子力事業に係るのれんの減損額の計算方法の一部変更、②東芝テック株の決算内容の反映、その他誤謬の訂正、③税金計算の誤謬の訂正、④非継続事業の組み替えに係る誤謬の訂正が生じたため、5月23日に決算短信の訂正を行いました。

当社は、同期末において、決算の精度向上のため、決算スケジュールや、傘下会社の決算締め方法を変更しましたが、当初想定した決算スケジュールが遅延し、結果として十分なチェック時間を確保出来ない中で決算発表をすることとなりました。

これに加え、ポジションペーパー・増減分析等のフォームなどに様式の不統一や不備があったことなどにより、会計監査人の懸念事項に関して十分な協議が事前に実施できなかったことや、本決算における特別事象（のれん減損、繰延税金資産取崩し、事業売却に伴う非継続事業の分離等）に基づく複雑な計算を要する処理の検討が不十分であったことにより、訂正の必要が生じました。

また、当社は、6月24日、決算短信の再度の訂正を行いました。これは、有価証券報告書の作成過程において非継続事業の組替におけるセグメント売上高の記載に関する誤謬が判明したことが原因です。

さらに、当社は、7月28日、決算短信の再々訂正（会社数の訂正）を行いました。これは、主として海外持分法適用会社数の集計漏れが判明したことが原因です。

### (2) 再発防止策

これらの訂正の再発を防止するため、当社は、マニュアルの再整備を含めた決算体制の強化を継続するとともに、各カンパニー等における決算数値の入力締切時の事前チェックを徹底いたします。また、決算に係る詳細日程を、会計監査人との意見調整を踏まえ、決算日前に策定し、実行することで、修正仕訳の削減を図ります。そのために、必要書類の様式統一などのツールの整備や、カンパニー経理室による子会社への訪問による懸念材料の事前把握、修正仕訳に必要な情報抽出の自動化、主計部における外部会計専門家の活用などの決算作業の改善を図ります。2017年3月期では、会計監査人が変更されることから、従来にも増して密にコミュニケーションをとり、会計監査人の懸念事項等の事前把握に努めます。会計監査人との合意が遅れている案件については、課題リストの共有等により、カンパニー経理室と主計部間の連携を強化し、会計監査人とのコミュニケーション強化に繋げることをとしています。

以上