

# 「必達」トップが圧力

## 幹部に「チャレンジ」指示

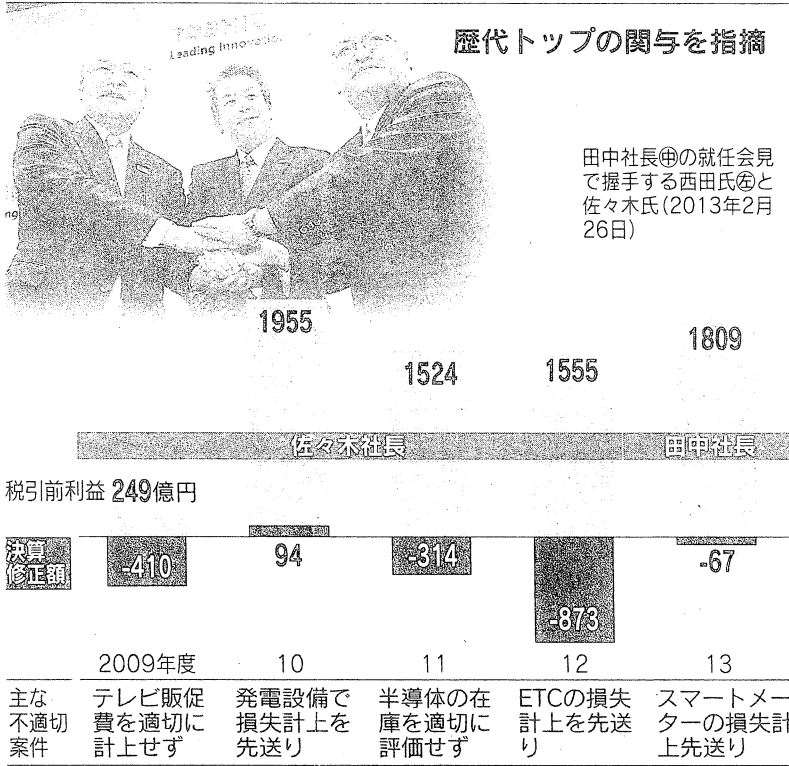
調査報告書は「コーポレート」の経営トップら、または社内カンパニーのトップらが「見かけ上の当期利益のかき上げ」を行う目的を有していた事実が認められる」と断じ

た。田中久雄社長や前社長の佐々木則夫副会長は第三者委の調査に損失計上の先送りの意図は無かったと否定しているが、現場は実質的な指示と受け止めた。

11、12年度は過大な目標が示されていた。報告書は「各カンパニーのトップらは目標を必達しなければならぬというプレッシャーを強く受けた」と指摘した。

## 上司に逆らえぬ企業風土

田中社長と西田氏と佐々木氏(2013年2月26日)



これが不適切会計を助長する要因になったようにだ。営業努力では不可能な数字を出すために各カンパニーは来期以降の利益を先取りしたり、当期の費用計上を先送り。その反動で次の期はさらに多額の不適切会計に染まるという泥沼に陥った。

東芝OBは「リーマン・ショック後に広がった利益至上主義がこうした事態を招いた」とみる。東芝はリーマン前に7兆円を超えていた売上高が主力の半導体事業の不振もあり、一時は5兆円台後半まで沈んだ。東日本大震災でも一つの柱と期待した原子力事業も国内外で原発新設計画が凍結された。先行きが不透明になった。将来の成長事業より目先の利益という風潮

上田広一 弁護士 (委員長、元東京高検検事長)
松井秀樹 弁護士 (丸の内総合法律事務所)
伊藤大義 会計士 (元日本公認会計士協会副会長)
山田和保 会計士

の佐々木副会長、田中社長と直近3代のトップに直接聞き取り調査した。予算必達への圧力が強まったのは西田氏の社長時代からで、佐々木社長時代にその傾向がより強くなった。田中氏はこれを追認したかたちだ。報告書では不適切会計が組織的に実行され、継続したと断定。「経営判断として行われたものと言っべきで、是正は事実上不可能だった」と結論づけた。

社内カンパニー制の弊害も明らかになっていく。東芝は半導体や重電など各部門に配属される組織を超えた人事異動は少なく、カンパニー間の相互チェックが働きにくい。不祥事の收拾に向けてトップ交代でけじめをつけるのは当然だろう。ただ企業風土そのものから変革しなければ再発防止は難しい。