東芝 誤算と虚飾の7年

検証・会計不祥事

コーポレートガバナンス（企業統治）元年、日本を代表する製造業である東芝で巨額の会計不祥事が起きた。2248億円にのぼる決算の利益減額に加え、歴代3社長が辞任に追い込まれ、文字通り「創業140年で最大のブランドイメージの毀損」となった。なぜ起きたのか、どうして止められなかったのか、どうすれば防ぐことができるのか――。東芝の不祥事は日本企業の経営者や資本市場関係者に大きな課題を突きつけた。

社長3代 続いた悪循環

「TOSHIBA」の広告塔を掲げた東京・港の東芝本社。8月にはリクルートスーツ姿の大学生が受付に並ぶ姿が見られ、例年と同じように採用活動が続いている。今月3日にはパソコンの秋冬モデルと高級炊飯器を立て続けに発表した。表向きは何事も無かったかのようだ。

だが内情は厳しい。役員は不祥事の後始末に追われて重要な意思決定もままならない。多くの事業部で管理職は不適切会計の検証作業に追われている。

異例の傍流出身

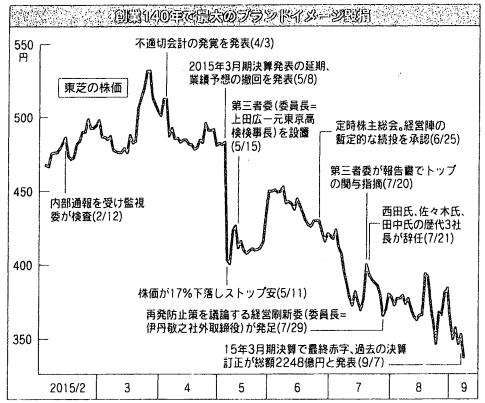
東芝を揺るがした不祥事はなぜ起きたのか。西田厚聡前相談役が2005年、社長に就任したことがそもそもの発端だったと多くのOBが指摘する。イランの現地法人を経て東芝に入る経歴は異色で、頭角を現したパソコン事業は傍流。社長就任は異例中の異例の人事と社内外が受け止めた。

東芝は東大卒の重電出身者が社長を務めることが多かった。西室泰三相談役の前任の佐藤文夫氏まで4代連続して重電出身者だった。当時の社風はおおらかで「過度な出世競争はなかった」（OB）。

それを変えた要因が00年以降の経営環境の変化と下ップ人事だった。重電で確実に稼ぐモデルからパソコンや半導体を基盤にする不安定な構造に徐々に移行。各部門が業績を競いながらポストを奪い合えば、いきおい無理が生じやすくなる。その流れで社長に就いた西田氏は「いい意味でも悪い意味でも東芝を変えた」（同）といわれる。

社長就任後の西田氏は米原発機器大手ウエスチングハウス（WH）を買収する一方、ブルーレイ・ディスク（BD）に対し劣勢だったHD DVD事業からの撤退を決断。構造改革議論が目的だったが、西田氏以降は不適切な会計処理を繰り返す間に、事業構造の改革は遅れてしまった。東芝の15年3月期の連結営業利益は1704億円。フラッシュメモリーなど電子デバイスで稼いだ2166億円を家電部門の赤字が目減りさせる。

一方、ライバルの日立製作所は09年3月期に製造業最大の赤字を計上した後、不安定な事業を切り離す経営改革を急いだ。インフラやIT（情報技術）システムでバランス良く稼ぐ。売上高営業利益率は6・2％で2・6％の東芝とは比較の対象にさえならない。



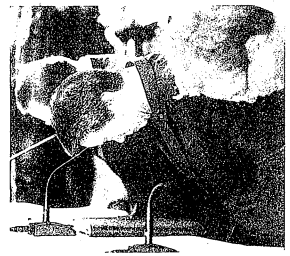
「チャレンジ」ゆがんだ理想

業に追われている。

歴代社長は重電出身者が目立つ

土光　敏夫（1965年、石川島播磨重工業）	
玉塵　敏三（72年、通産省）	
岩田　弐夫（76年、経理）	
佐波　正一（80年、重電）	
渡里杉一郎（86年、重電）	
青井　舒一（87年、重電）	
佐藤　文夫（92年、重電）	
西室　泰三（96年、営業）	
岡村　　正（2000年、計測機）	
西田　厚聡（05年、パソコン）	・ウエスチングハウス（WH、米国）を買収 ・東芝EMI、銀座東芝ビルなどを売却 ・パソコンの部品取引を活用した利益操作を開始
佐々木則夫（09年、重電）	・ランディス・ギア（スイス）を買収 ・携帯電話、中小型液晶から撤退 ・パソコン事業で3日で120億円の利益改善を求める
田中　久雄（13年、調達）	・ヘルスケア事業を第3の柱とする事業戦略を公表 ・不適切会計が発覚 ・WHの原発工事の追加費用を過小に計上

（注）敬称略、カッコ内は就任年、出身の部門や企業、省庁



歴代3社長辞任の記者会見で頭を下げる田中社長㊥（当時）＝7月21日、東京都港区

不祥事の結果、東芝の経営はこう変わる

- 過去の決算の利益減額は税引き前損益で合計2248億円
- 田中久雄氏ら3代の社長が辞任
- 11人の取締役のうち7人を社外に
- 「社長月例」を廃止し、環境変化を踏まえた業績改善の議論を徹底
- 白物家電やパソコンなどの事業リストラを急ぐ

構造改革の遅れ招く

東芝の社外取締役は「構造改革が後手に回り、固定費の増加となった」と自嘲する。この7年間で最終赤字を3回計上。電機業界の勝ち組入りを目指してきたが、実際は見せかけの好業績だった。

業績をよく見せるために悪事に手を染め、上々の数字が並ぶかのようにリストラが先送りされる。不適切会計は負の連鎖を生み続けた。

東芝は09年、経営の執行と監督を分離する委員会設置会社にいち早く移行し、「ガバナンスの先進企業」と評価されてきた。社外取締役が監督する形を整えたものの不適切会計を見逃し、効率のよい経営につなげることもできなかった。

その反省から今月末に発足する新体制では室町正志社長ら11人の取締役のうち7人を社外から起用する。経験は助言となり、効果的に機能する面もあるが、社長の手足を縛る要因ともなりかねない。3代の東芝社長を去った。傾いた経営の立て直しに向けて、しがらみのない外部の目で監視し、聖域のない構造改革を断行できるかが問われる。

誰も止められず

社長月例の原型は岡村正相談役が社長だった00年以降に形作られた。社長ら経営トップと事業部との継続的な議論が目的だったが、西田氏以降は不適切な会計処理を繰り返す場へと変質していく。高い目標達成を求める「チャレンジ」は東芝社長を経て経団連会長も務めた土光敏夫氏がつくった伝統だが、いつしか利益かさ上げを指す言葉に変わった。

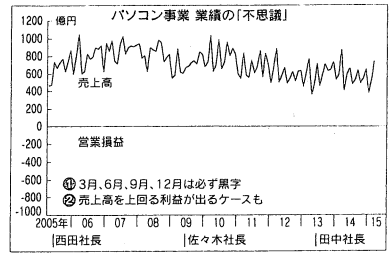
拒絶をかけたのが西田氏の次の佐々木則夫氏。12年9月の社長月例では「改善チャレンジへの回答となっていない。全くだめ。やり直し」とテレビ部門が出した改善策をはねつけた。東日本大震災後、国内外で原発の新設計画が凍結され、WH買収で描いた成長への青写真も狂っていた。

トップが部下や現場に強い不適切な処理を、上意下達の社風が強い東芝で止められる社員はいない。佐々木氏の次の田中久雄氏も不適切な会計処理を続けた。「ありとあらゆる手段を使って黒字化をやり遂げなければなりません」。田中氏は事業撤退をちらつかせながらテレビ部門に目標達成を迫っている。

3代社長が関与する形で会計操作を繰り返す間に、事業構造の改革は遅れてしまった。東芝の15年3月期の連結営業利益は1704億円。フラッシュメモリーなど電子デバイスで稼いだ2166億円を家電部門の赤字が目減りさせる。

一方、ライバルの日立製作所は09年3月期に製造業最大の赤字を計上した後、不安定な事業を切り離す経営改革を急いだ。インフラやIT（情報技術）システムでバランス良く稼ぐ。売上高営業利益率は6・2％で2・6％の東芝とは比較の対象にさえならない。

具体的な手口は



パソコンの部品取引

300ページにおよぶ第三者委員会の報告書には、利益操作の詳細な手口が記されている。代表的なのは、影響額が600億円近くで最も大きいパソコン部品取引と、インフラ関連工事の工事進行基準だ。

まずは上のグラフを見てほしい。折れ線の異常な動きは、かつて世界トップシェアを誇ったパソコン「ダイナブック」の月次決算の推移を示したものだ。赤字と黒字が交互に入れ替わり変動が大きいが、3月と6月、9月、12月は必ず黒字。四半期決算期末に帳尻をあわせているようにみえる。

安値で大量に調達したパソコンの部品を、それより高い価格で台湾の組み立て委託先にいったん売却し、その後、完成品を買い戻す。これが基本的な事業の流れ。買ったり（Buy）売ったり（Sell）、途中で仮の利益を計上する「バイセル取引」だ。

委託先に有償支給する部品の価格は、東芝の仕入れ価格を知られないように設定する。「マスキング価格」と名付けた価格は調達価格の5倍に膨らんだこともあった。

パソコン事業は永年、完成品を外販した時点で初めて損益が確定する。9月27日の社内会議で当時の佐々木則夫社長が強く要求し、バイセル取引などの損益対策が実施された。

13年に社長に就任した田中久雄氏は第三者委の調べに対し、バイセル取引の目的はコスト削減だと説明したという。だが、この複雑な取引は歴代3社長の錬金術として機能した。「当期利益をかさ上げする目的で意図的」と第三者委はトップの関与を厳しく指弾した。

委託先使った「錬金術」

08年以降、目に見えて拡大していった。「残りうんだこともあった。

12年6月のバイセル取引で簡単に取り返せる。

月次の損益の振れはリーマン・ショック後の業績悪化に見舞われた20

工事進行基準

長期プロジェクトの採算を管理する工事進行基準では、毎期の工事の進捗に応じた費用（損失）見積もりが極めて重要になる。東芝では社内で定められた損失処理の規則が守られていなかった。

累計で2億円以上の損失が出ている「ロスコン（ロスコントラクトの略）案件」。電力システム社ではこの工事は、社内力ンパニー社長（CP）の承認がないと、損引当金を計上できないという。会計ルールより、幹部の意向を優先していたことになる。

2012年に地方自治体からシステム装置製造を7億円で受注した案件では当初、コストを90億円と見積もった。だが裏付けのないコスト削減で70億円に抑えられると設定。受注時に計上すべきだった損失引当金は適正に処理されなかった。

当時の電力システム社CP五十嵐安治氏は、損失発生が確実になる前に引当金を計上すると、コスト削減の士気が下がると考えていたという。担当者も五十嵐氏の承認が得られないと推量し、ロスコン案件処理の手続きが始まらなかった。