

2011 6/22

【第三種郵便物認可】

不適切会計問題で揺れる東芝。直近までの同社の発表を総合すれば、採算割れが確実なのに損失引当金を正しく計上していなかった、などの事例がスマートメーター事業を中心に幅広い分野に及んでいた。

東芝は大手企業で真っ先に委員会設置会社に移行し、大手法律事務所も模範企業として紹介することが多かった企業統治の優等生だ。それがなぜ長年にわたる問題を放置し、こんなことになったのか。

同社の財務部門経験者に聞いてみた。例えば、問題の「スマートメーター用通信システム」は255億円もの利益修正（修正額全体の約半分）を迫られる見通しだが、このOBは「下から上がる費用や利益予想を

東芝不適切会計、統治の教訓

編集委員
中山淳史

経営の視点

見て、誤りや不正の可能性を打破るのは困難」と話す。組織としては何重にもチェックする構造になっていた。東芝はカンパニー制を採用し、それぞれ最高財務責任者がいる。その下の工場や事業所にも経理部があ

る。つまり、事業所経理部↓カンパニー経理部↓東芝経理部、さらには監査法人、取締役会と何カ所も関所があるが、「現場が『見積もりは正しい』と主張すれば反証は難しい」という。ではインフラ関連だけで9つの現場で不適切処理が同時に起きたのはなぜか。

田中久雄社長は「全社的に予算達成目標が高過ぎ、内部統制が機能しなかった可能性がある」と5月15日の記者会見で説明した。経営上層部から事業の現場に過剰なプレッシャーがかかっていた、とするものだ。

経営の中枢と現場の間に大きな「溝」が生じていたのは08年度の3435億円の最終赤字に転落。多額の社債償還で資金繰りが厳しかった時期もあり、上層部はカンパニーやグループ会社に厳しい業績目標を求めたこととされている。

組織中枢と現場深い溝

ただし、田中氏は自身が就任した2013年度に不適切処理が集中した点だけだ。さらには「内部告発」とされる問題表面化の発端だ。東芝には内部通報制度があるが、最初に動いたのは金融庁だった。社内での報告体制に構造的問題はなかったのか。

い。ビジネス法務に詳しいある弁護士は「13年度に額が増えたのはその数年前に始まった不適切会計が正された結果。現場は何年も圧力いずれにしても東芝では

同じくビジネス法務に詳しい山口利昭弁護士は「再発防止には現場の意識改革しかない。経営者は会社の利益と法令順守の優先順位を見直し、社員1人ひとりに再度徹底すべきだ」と話す。第三者委員会が調査結果を発表するのは7月。それが終わっても東芝には長い道のりが待っている。

いずれにしても東芝では