

## I. はじめに

東芝の不適切会計が初めて公表されて半年近くが経とうとしています。7月に第三者委員会の調査報告書が公表されて以降は、役員人事、問題の発端となった各事業部におけるプロセス改革、さらには役員責任調査委員会の設置など、信頼回復に向けた改善を進めています。

前号では工事進行基準に焦点を当てましたが、今回は不適切会計のなかで最も損益影響額が大きいパソコン事業における「部品有償支給」を取り上げます。

## II. 部品有償支給の概要

東芝では液晶や HDD などパソコンの主要部品をベンダーから調達し、調達価格に一定金額を上乗せした価格（調査報告書に合わせて以下「マスキング価格」といいます）で製造委託先（ODM 先）へ有償支給し、利益（会計上は製造原価のマイナス）を計上していました。その後、ODM 先から東芝へ完成品が納品される時点で、ベンダーからの調達価格と ODM 先へのマスキング価格の差額である上乗せ利益（以下「マスキング値差」といいます）を消去したうえで在庫を計上します。この商流を図示したものが図表 1 になります。

## III. 問題の所在

このように、東芝には ODM 先へ部品を押し込み販売することで利益を計上できる仕組みが存在しました。この部品有償支給には大きく 3 つの問題点が含まれていると考えられます。以降で個別に見ていきましょう。

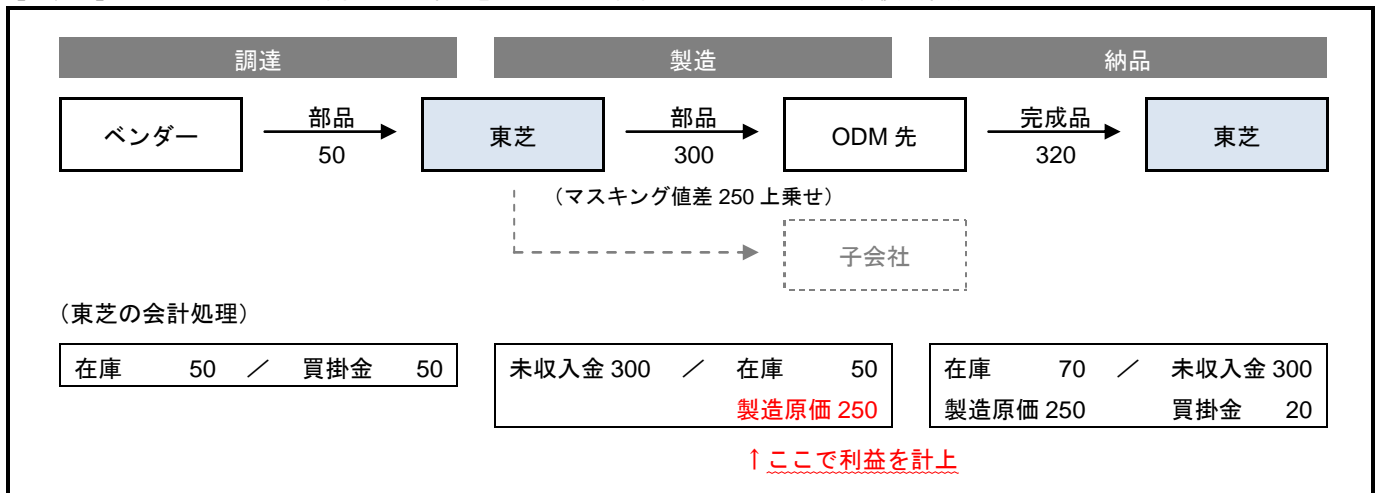
### (1) 決算時にマスキング値差を取り消していないこと

大手パソコンメーカーでは、生産効率化や固定費削減を目的として ODM による製造が普及しています。また、ODM 先へ部品を供給する際、部品の調達価格を競合他社に知られないために、広くマスキング価格が利用されています。

このように、利益を上乗せした価格で ODM 先へ支給すること自体は特に問題ないと考えられます。しかしながら、東芝の場合、ODM 先との間で以下の取り決めや取引慣行が存在しました。

- 完成品購入基本売買契約において、東芝が完成品及び仕掛品の買取義務を有している
- ODM 先に残る転用不可能な余剰部品在庫の買い戻しや処分費用を負担した実績がある
- マスキング価格は東芝の言い値である（すなわち、ODM 先としては完成品を全量買い取ってもらうことが前提）

【図表 1】ベンダーから 50 で調達した部品をマスキング価格 300 で ODM 先へ有償支給するケース



※ 実際は複数の商流が存在しますが、ここでは論点を明確にするために一部簡略化して図示しています

【図表 2】 マスキング倍率及びマスキング値差の年度別推移

	2008 年度	2009 年度	2010 年度	2011 年度	2012 年度	2013 年度	2014 年度
マスキング倍率 ※	2.0 倍	2.2 倍	3.6 倍	4.2 倍	5.2 倍	5.2 倍	-
マスキング値差							
対 ODM 先	198 億円	484 億円	377 億円	544 億円	813 億円	842 億円	591 億円
対子会社	-	-	-	-	29 億円	-	-

※ マスキング値差をベンダーからの調達価格で割った倍率

このような事情が存在する限り、在庫リスクは常に東芝にあり、部品有償支給は実質的に「買戻条件付取引」と認定できます。したがって、単に ODM 先へ部品を支給しただけではマスキング値差を利益計上することは認められません。決算時に ODM 先に残っている在庫があれば、当該在庫にかかるマスキング値差を取り消す会計処理が必要でした。

### (2) マスキング値差が年々拡大していること

前述のとおり、ある期に利益計上したマスキング値差は、翌期以降に完成品が納品された時点で消去されます。そのため、毎期利益を上積みしようとする、自転車操業的に前期を上回るマスキング値差を計上し続けなければなりません。これはマスキング倍率(図表 2 ※参照)を高めることと、ODM 先への部品支給量を増やすことで実現していました。

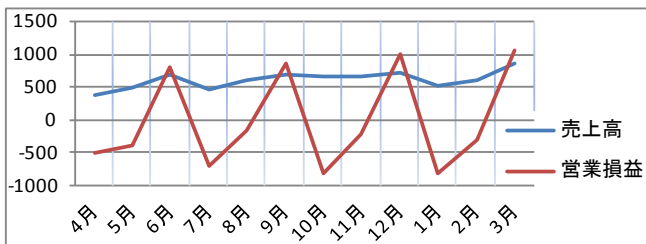
マスキング倍率及びマスキング値差が年々拡大している事実は図表 2 に表れています。驚くべきことに、直近ではベンダー調達価格の 5 倍超にのぼるマスキング値差が付加されていました。

### (3) 子会社に対して有償支給していること

2012 年度においては、決算間近で ODM 先と交渉する時間的余裕がないことから、部品調達価格が漏えいする心配のない子会社に対してもマスキング価格で部品を有償支給していました。この場合、完全に東芝グループ内部で見せかけの利益を創出したことになり、より悪質性が高いといえます。

なお、押し込み販売は決算日付近で行われたため、パソコン事業の月次損益は図表 3 のとおり異常な推移を示していました。なんと、決算月の営業損益は売上高を超過しています。

【図表 3】 パソコン事業の 2013 年度月次損益推移 (億円)



## IV. 不適切会計が起きた原因と改善策

東芝のパソコン事業は 2007 年度に過去最高益を達成したものの、折からのサブプライムローン問題の影響もあり、全社的に業績悪化懸念が浮上していました。また、2008 年 4 月に製造トラブルによる製品の生産・出荷遅延等が起き、同月は 53 億円の営業損失を計上しました。こうした状況が引き金となり、不適切会計が積極的に始まったと報告されています。

この点、一部のマネジメント層や内部監査部門、さらには押し込み販売を受けた子会社から度々この取引に懸念が示されていましたが、経営トップは時にパソコン事業の撤退をちらつかせながら、目標必達への強いプレッシャーをかけ続け、これらの発言を退けてきました。そのため、最終的に 600 億円近くの利益嵩上げが実行されることになったのです。

これだけ長期間にわたり不適切会計が継続された一番の原因はやはり経営トップの倫理観の欠如と、それに逆らうことのできない企業風土にあるといえるでしょう。経営者主導の不適切会計に対処するには、外部からの厳しい監視と外部への通報制度の拡充が直接的な改善策ではないでしょうか。

調査報告書の公表後、東芝では過半数の社外取締役を含む役員人事を固めたり、内部通報窓口を社内でのリスクマネジメント部門だけでなく監査委員会にも設けるなど、各種の再発防止策を掲げました。これら施策により、コンプライアンス意識や管理体制の大幅な向上が期待されます。

## V. おわりに

2 回にわたり特に影響額の大きい工事進行基準と部品有償支給を見てきました。日本を代表する企業で起きた不祥事であり、社会に与えた影響は測り知れません。1 日も早い信頼回復とリーディングカンパニーとしての復活を望みます。

ご質問等は下記までお願いいたします

メール : [research@seiwa-audit.or.jp](mailto:research@seiwa-audit.or.jp)

ウェブサイト : <http://www.seiwa-audit.or.jp/contact/>