



2018年7月25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 代表執行役会長 CEO 車谷 暢昭  
(コード番号: 6502 東、名)  
問合せ先 執行役常務 長谷川 直人  
Tel 03-3457-2100

「内部管理体制の改善進捗報告」の公表について

当社は、2015年9月の当社株式の特設注意市場銘柄指定以降、これまで進めてまいりました改善施策の実施・運用状況を、特設注意市場銘柄及び監理銘柄（審査中）の指定解除を受け、2017年10月に公表しました「内部管理体制の改善報告」の内容、及びその後の運用状況を含めて、今般あらためて「内部管理体制の改善進捗報告」として取り纏めましたのでご報告いたします。

当社は、2015年の不正会計問題を起因として、東京証券取引所及び名古屋証券取引所（以下、両取引所）から内部管理体制等について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の指摘を受け、当社株式は2015年9月15日付で特設注意市場銘柄に指定されました。その後、当社として改めて原因分析等を行い内部管理体制等の改善に取り組んだ結果、両取引所から内部管理体制等については相応の改善がなされたと認められ、2017年10月12日付で当社株式の特設注意市場銘柄及び監理銘柄（審査中）の指定が解除されました。これを受け、それまでに取り組んできた改善策に対する実施、運用状況を「内部管理体制の改善報告」として取り纏め、2017年10月20日付で公表いたしました。

その後も、当社は、全てのステークホルダーの皆様からの信頼を取り戻すには、改善・改革に向けた施策の継続実施とそれら施策の定着状況に応じた新たな施策の追加が必要であるとの認識のもと、各種施策の定着状況や2018年3月に日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」における各原則の充足状況を確認しながら、更なる取組みを継続してまいりました。今般、当社は、これまでの取組みを振り返りつつ、その実施状況を改めてステークホルダーの皆様にご報告させて頂くべく、「内部管理体制の改善進捗報告」を取り纏めました。

当社は、今後も内部管理体制の改善とその定着を図り、信頼の回復に全力を尽くしてまいりますので、引き続きのご支援をよろしくお願い申し上げます。

以 上

# 内部管理体制の改善進捗報告

株式会社 東芝

2018年7月25日

## 目次

1.	はじめに.....	2
2.	問題に対する改善策の内容及びその実施状況.....	3
	(1) 経営体制の強化、経営方針の見直し、ガバナンスの強化、職責・コンプライアンス意識の強化.....	4
	a. 経営体制の強化、経営方針の見直し.....	4
	b. ガバナンスの強化.....	7
	c. 職責・コンプライアンス意識の強化.....	15
	(2) 経営判断プロセスの強化.....	18
	a. ビジネスリスクマネジメントについての基本的な考え方の再認識・再徹底.....	18
	b. ビジネスリスクマネジメントのフレームワーク整理.....	19
	c. 監査委員会によるモニタリング.....	22
	(3) 適正な会計報告・開示体制強化.....	22
	a. 適正な会計報告に向けた取組み.....	22
	b. 開示体制強化に向けた取組み.....	28
	(4) 子会社管理の強化.....	30
	(5) モニタリングの継続.....	31
3.	おわりに.....	32

## 1. はじめに

当社は、2015年の不正会計問題を起因とし、東京証券取引所及び名古屋証券取引所（以下、「両取引所」という。）から、内部管理体制等について深刻な問題を抱えており、当該内部管理体制等について改善の必要性が高いと認められるとの指摘を受け、当社株式は2015年9月15日付で特設注意市場銘柄に指定されました。その後、当社として改めて原因分析等を行い内部管理体制等の改善に取り組んだ結果、両取引所から内部管理体制等については相応の改善がなされたと認められ、2017年10月12日付で当社株式の特設注意市場銘柄の指定が解除されました。当社は、当該指定解除を受けて、それまでに取り組んできた改善策に対する実施、運用状況及び課題認識を「内部管理体制の改善報告（これまでに取り組んできた改善策の進捗状況と今後の取組み等について）」（以下、「改善報告」という。）として取り纏め、2017年10月20日付で公表いたしました。

その後も、当社は、各種施策の定着状況や、2018年3月に日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」における各原則の充足状況を確認しながら、更なる改善・改革に向けた取組みを継続してまいりました。

このたび、会計監査人からは2018年3月期の連結計算書類等について無限定適正意見が表明されました。また、2018年3月期の連結財務諸表等については比較情報に対する除外事項を付した限定付適正意見が表明されたものの、2018年3月期の財務報告に係る内部統制は有効であるとの当社の評価結果に対して無限定適正意見が表明されました。これらは、各種改善策の継続した実施、運用により、施策の定着が一段と進んだ結果であると考えております。

以上の状況に鑑み、この機会に当社の改善・改革に向けた取組みを振り返りつつ、その実施状況をステークホルダーの皆様へ報告させていただきたいと考え、本報告書を作成し、公表させていただくことにいたしました。

## 2. 問題に対する改善策の内容及びその実施状況

2015年9月15日付の両取引所による当社株式の特設注意市場銘柄指定以降、当社は（1）経営体制の強化、経営方針の見直し、ガバナンスの強化、職責・コンプライアンス意識の強化、（2）経営判断プロセスの強化、（3）適正な会計報告・開示の体制の強化、及び（4）子会社管理の強化を目的に、各種の改善策を策定、運用してまいりました（下表ご参照）。これら改善策の内容及びその実施状況について、改善報告にて報告した事項に加え、改善報告公表後の状況も含めてご報告いたします。

なお、不正会計等の問題に対する改善策の策定、運用については、日本取引所自主規制法人が2016年2月に策定した「上場企業における不祥事対応のプリンシプル」を参照しつつ対応しております。

(1) 経営体制の強化、 経営方針の見直し、 ガバナンスの強化、 職責・コンプライアンス意識の強化	a. 経営体制の強化、経営方針の見直し	(a) 指名委員会の牽制機能の強化 (b) 社長月例の廃止及び業績報告会の新設、予算統制等の見直し (c) 歴代社長による影響力の排除
	b. ガバナンスの強化	(a) 取締役会の構成、監督機能等の強化 (b) 指名委員会の牽制機能の強化 (c) 監査委員会による監視の強化 (d) 内部監査部による牽制の強化 (e) 内部通報制度の拡充と周知徹底 (f) 会計コンプライアンス委員会の設置
	c. 職責・コンプライアンス意識の強化	(a) マネジメント・従業員の意識改革 (b) 厳格な処分の実施
(2) 経営判断プロセスの強化	a. ビジネスリスクマネジメントについての基本的な考え方の再認識・再徹底	
	b. ビジネスリスクマネジメントのフレームワーク整理	(a) 意思決定プロセスの変更 (b) 最大リスク・モニタリング項目の審議内容への追加 (c) 意思決定基準の強化 (d) ビジネスリスク管理組織の新設 (e) 関連ルール、関連規程の一元化 (f) ビジネスリスク検討会活性化のための運用改善
	c. 監査委員会によるモニタリング	
(3) 適正な会計報告・開示体制強化	a. 適正な会計報告に向けた取組み	(a) CFOによる牽制機能の強化 (b) 主計部による牽制機能の強化 (c) 業務プロセス改革
	b. 開示体制強化に向けた取組み	(a) 情報開示体制の整備 (b) 開示に係る基本姿勢の明確化、規程再整備、周知徹底 (c) 情報収集方法の明確化
(4) 子会社管理の強化		

(1) 経営体制の強化、経営方針の見直し、ガバナンスの強化、職責・コンプライアンス意識の強化

a. 経営体制の強化、経営方針の見直し

事業実態に反した非合理的な経営目標を要求する等の経営トップによる暴走や歪んだ経営方針が無批判に踏襲されていくことを牽制・抑止するため、以下のような対応を実施して、経営体制を強化し、経営方針の見直しを行いました。

(a) 指名委員会の牽制機能の強化

指名委員会による牽制機能を強化するため、以下の改善策を策定し、実施運用しております。

① 指名委員会の構成

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) 取締役の選任及び社長の選定に関して、より客観性及び透明性のある選定基準、選定プロセス及び解職プロセスとするため、委員の構成を原則5名程度の独立社外取締役のみとする。
- (イ) 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長を含めて構成する。
- (ウ) 社外取締役に適切に社内の実情が伝達されるよう、以下の方策を実施する。
  - ▶ 社長の指名委員会への陪席  
必要に応じ社長から指名委員に情報伝達を行う。
  - ▶ 常勤監査委員による情報収集  
常勤監査委員を兼務する指名委員が情報収集を行う。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

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長を含む5名の独立社外取締役（小林喜光、伊丹敬之、池田弘一、前田新造及び佐藤良二）を指名委員として選任し、以降は指名委員会が社外取締役のみで構成される体制といたしました。また、社長が指名委員会に陪席するほか、指名委員の一部が常勤監査委員を兼務した上で社内の重要会議に出席するなどの対応により、指名委員に対して適切に社内の実情が伝達されるようにいたしました。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

2018年6月27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長を含む5名の独立社外取締役（池田弘一、小林喜光、佐藤良二、太田順司及び谷口真美）を指名委員として選任しております。また、社長による指名委員会への陪席や、常勤監査委員を兼務する指名委員による情報収集等の対応も継続しております。

② 指名委員会の機能強化

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) 指名委員会が社長の選定案を策定するプロセスを明確化する。

(イ) 上級管理職に対し、社長信任に関する調査を実施する。  
(ウ) 指名委員会が社長の後継者計画（サクセッションプラン）を策定する。  
(エ) 執行役の選任について、選任基準を指名委員会が策定し、取締役会が決定するプロセスとする。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

上級管理職に対する社長信任調査の結果や常勤の社外取締役（監査委員兼指名委員）が収集した情報等に基づき、社長の職務執行が適正でないと判断した場合には、指名委員会が、社長の解職議案の作成等の権限を適切に行使することができる体制を整備いたしました。また、社長の後継者計画及び執行役の選任基準の策定については、2015年12月に関連規程を改定し、指名委員会が担うことを明確化いたしました。

社長信任調査は、2016年1月及び2017年4月に、約100名の経営幹部を対象に実施いたしました。2016年6月及び2017年6月の社長選定議案の策定に際しては、指名委員会において、社長信任調査結果や候補者との面談の内容等を踏まえて議論を重ね、策定した後継者計画及び選任基準に基づき検討しております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

当社の置かれた状況を踏まえ、指名委員会では、経営再建のために執行側にも社外の目線を入れるのが良いという認識に基づき、会長候補について議論した上で、2018年2月に代表執行役会長の選任案を取締役に上程しております。また、2018年1月に実施した社長信任調査結果等を踏まえて議論した上で、2018年2月に代表執行役社長の再任案を取締役に上程しております。

なお、2018年4月の車谷暢昭の会長就任に伴い、関連規程を改定し、上記の信任調査及び後継者計画の対象に会長を追加しております。

#### (b) 社長月例の廃止及び業績報告会の新設、予算統制等の見直し

社長からの不適切なプレッシャーにより、不正な会計処理を容認するといったことが生じない体制とするため、社長月例を廃止するとともに、業績報告会の新設、予算統制等の見直しに関する以下の改善策を策定し、実施・運用しております。

##### ① 社長月例の廃止及び業績報告会の新設

#### 【改善報告に記載した改善策の内容】

(ア) 短期的な損益に関する数値上の改善見込みを議論する社長月例を廃止する。  
(イ) 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」を新設する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

社長月例については廃止するとともに、2016年4月に関連規程を改定し、業績報告会を新設しました。その基本理念を、予算に対する業績（実績、見込）の進捗フォローの場とすることを定め、

特に資金収支を重点フォロー項目といたしました。また、業績報告会では、事業環境及び施策等の前提条件との比較を通じた経営分析（予算実績差異分析）を行うことといたしました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

業績報告会は各四半期の最初及び最後の月に開催し、引き続き資金収支を中心に予算に対する進捗フォローを行っております。

#### ② 予算統制等の見直し

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

(ア) 予算策定方針の明確化とプロセスの見直し

- ▶ 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、中長期的視点での予算策定方針を明確化し、分会社における予算策定プロセスも見直す。
- ▶ 事業収益性の定量評価と事業成長性の定性評価に基づき、成長性の高い事業については集中的に投資を実行し、成長が見込めない事業は見直しを検討する等、事業の集中と選択の方針を明確化するとともに、このような方針を反映した予算策定を徹底する。

(イ) 分会社の業績評価

- ▶ 業績評価を短期的な売上・利益の重視から、中長期的視点とキャッシュ・フローの重視へと変更する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

予算策定方針の明確化とプロセスについては、2016年度中計策定時より、従来の売上・利益拡大を重視したプロセスからキャッシュ・フロー重視のプロセスに見直しました。また、短期的な当期利益至上主義から脱却を図り、中長期的視点に立った予算策定プロセスを担保するために、2016年上期には予算管理規程を制定し、その運用状況について社外取締役を含めた取締役へ報告しております。

分会社の業績評価については、2015年に業績評価制度規程を改定し、営業キャッシュ・フローを評価項目として新たに導入する等、資金を最重要評価項目として位置づけるとともに、将来に向けた中長期的な取組みやリスク・コンプライアンス等を定性的に評価することとし、また、改定後の規程に基づき2015年度及び2016年度の業績評価を行いました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記改善策については、2018年度予算及び2017年度業績評価においても適用し、運用しております。

なお、当社では、中長期的な業績向上に向けたインセンティブを有効に機能させることを目的として、2018年5月に、一部の経営幹部に対する譲渡制限付株式報酬制度を導入する方針を決めました。同報酬制度に基づき、2018年7月に、対象経営幹部に当社株式を割り当てることを決定いたしました。



また、現在当社は今後5年間の全社変革の計画である「東芝 Next プラン」を中長期的な視点に立脚して策定しております。

(c) 歴代社長による影響力の排除

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) 相談役制度を廃止する。
- (イ) 取締役会の議長を会長から社外取締役に変更する。
- (ウ) 従来の役員退任者が一律に就任する顧問制度を廃止し、グループとして必要なミッションを有し対外活動をする中で東芝の立場が不可欠な場合、指名委員会の同意を得た上で必要な役職に任命することとする（その場合においても経営には関与しない。）。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

上記改善策に従い、2015年9月に取締役会の議長を会長から社外取締役に変更いたしました。また、2016年6月に相談役制度を廃止するとともに従来の顧問制度を廃止し、グループとして必要なミッションを有し対外活動をする中で東芝の立場が不可欠な場合、指名委員会の同意を得た上で必要な役職に任命することいたしました。具体的には、社長経験者のうち、経営陣からの要請に基づく社外団体活動等のため2016年4月に西室泰三、2016年6月に渡里杉一郎、佐藤文夫及び岡村正を名誉顧問に、また、2016年7月に執行サイドからの要請に基づく経営陣サポート及び社外団体活動等のため室町正志を特別顧問に任命いたしました。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

上記改善策を継続して実施、運用しております。なお、2018年6月末日現在、佐藤文夫、岡村正が名誉顧問、室町正志が特別顧問に就任しております。

b. ガバナンスの強化

事業実態に反した非合理的な経営目標を要求する等の経営トップによる暴走や歪んだ経営方針が無批判に踏襲されていくことを牽制・抑止するため、以下のような対応を実施し、ガバナンスを強化しております。

(a) 取締役会の構成、監督機能等の強化

取締役会の執行に対する監視、監督機能を強化するため、以下の改善策を策定し、実施・運用しております。

① 取締役会の構成

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) 実質的かつ充実した審議を可能にするため、取締役の人数を従来の16名（定款上は20名以下）から、11名程度に減員する。
- (イ) 取締役会の議論を活発にし、「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

役の過半数を社外取締役とする。

(ウ) 取締役会による監視及び監督が不十分であったとの認識に基づき、経営者、会計専門家、法律専門家、その他有識者を社外取締役に選任し、取締役の専門性の多様化を図る。

(エ) 執行に対する監視、監督機能の実効性を担保するため、取締役会の決議により社外取締役から取締役会議長を選定する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年9月30日開催の臨時株主総会には取締役を11名（うち、7名が社外取締役）とする選任議案を上程し、2016年6月22日開催の第177期定時株主総会には取締役を10名（うち、6名が社外取締役）とする選任議案を上程いたしました。2015年9月30日開催の臨時株主総会では、法律専門家、公認会計士、経営者及び経営学の専門家を社外取締役として選定し、以降も専門性の多様化を図っております。

なお、2015年9月30日開催の取締役会以降、社外取締役が取締役会議長を務めております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2018年6月27日の定時株主総会には取締役を12名（うち、7名が社外取締役）とする選任議案を上程しております。社外取締役には、これまでに選定してきた分野の専門家（法律専門家、公認会計士、経営者）に加え、企業経営と日本監査役協会役員の経験を有する専門家及び経営学の専門家を選定しております。

なお、引き続き、社外取締役が取締役会議長を務めております。

#### ② 取締役会による監督機能の強化等

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

(ア) 社外取締役を支援するよう監査委員会室の機能を強化する。

(イ) 社外取締役がその議論の内容を把握できるように、業績報告会の議事録を社外取締役にも提供する。

(ウ) 社外取締役のみで構成される会議体である取締役評議会を設置する。

(エ) 取締役会の監督機能の強化を図るため、取締役会への報告事項を明確にし、具体的な報告基準を設ける。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年9月30日付で、監査委員会室の機能を社外取締役への支援にまで拡大した上で、調査権限、機能を拡充させ、社外取締役支援体制を強化いたしました。

キャッシュ・フローを中心として実績値を基に将来の業績改善に向けた討議を行う場として新設された業績報告会が各四半期の最初及び最後の月に開催されますが、会議に監査委員会室員が陪席し、監査委員会室から議事録及び会議資料を社外取締役に手交等で提供することにより、社外取締役がその議論の内容を把握できるようにいたしました。

主要経営課題については、社外取締役のみで構成される取締役評議会を開催し、社外取締役間、

又は、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、議題に関する理解を深めるとともに、社外取締役相互の情報及び問題意識の共有化により、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とし、月に平均して2～3回程度開催いたしました。

また、2015年12月に関連規程を改定して、取締役会への報告事項に、重要な工事損失が発生又はそのおそれのある工事進行基準適用案件に関する事項、法令違反及び行動基準違反等重要なコンプライアンスに係る事項等を追加し、都度、取締役会に報告することといたしました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

取締役評議会は継続して月平均2～3回開催し、中期的な経営課題（戦略、ガバナンス、事業ポートフォリオ等）や短期的に想定される重要な意思決定項目（M&A、減損等）並びに危機管理及びリスクマネジメントに関する事項（各種争訟等）に関する協議や、取締役会付議事項の事前説明の場として活用しております。昨年秋以降に決定した第三者割当増資やメモリ事業売却につきましても、議題に対する理解を深めるべく、取締役評議会にて社外取締役がそれぞれの専門性に基づいて議論を交わしております。2018年6月13日に公表した7,000億円を目途とした自己株式の取得につきましても、上記の体制の下で、天然ガスの液化に関する加工委託契約や証券訴訟等今後顕在化するリスクの規模を保守的に見積もり、また、成長投資、安定配当の実現及び構造転換等に必要とされるコストなども勘案して、その方針を決定しております。

また、取締役会への報告については、改定後の規程に基づく報告が漏れなく行われていることを内部監査において確認しております。

#### (b) 指名委員会の牽制機能の強化

指名委員会の牽制機能強化に関する改善策の内容、並びに実施及び運用状況については、上記「(1)

a. (a) 指名委員会の牽制機能の強化」をご参照ください。

#### (c) 監査委員会による監視の強化

監査委員会においては、当社におけるこれまでの数々の問題への反省から、当社のガバナンスに対する監視・監督態勢を一層強化するべく、以下の改善策を策定し、実施・運用しております。

##### ① 監査方針の明確化

###### 【改善報告に記載した改善策の内容】

(ア) 適正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、内部監査部とも方針を共有のうえ、監査方針において不正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する。

(イ) 監査委員会は、事業等のリスクに偏らず、会計及び財務に関するリスクも十分に考慮したリスク評価を行い、これに応じて監査計画を立案する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年度下期以降、継続して「再発防止策の対応状況の監視、検証」及び「会計監査」を重点監

査テーマとして設定しております。2017年度は、「ビジネス面の重要施策（海外事業でのリスク遮断・低減、重要海外現地法人のマネジメントを含む）」及び「内部管理体制の強化に向けた追加施策（グローバル経営管理、コンプライアンス意識の浸透、リスクマネジメント、個別会計問題等）の対応状況の監視」も重点監査テーマに加えしました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2018年度は、「ビジネスリスクマネジメントの対応状況の検証」も重点監査テーマに追加しております。これらの重点監査テーマに基づき、監査委員は、取締役会や取締役評議会、経営会議等の重要会議への出席及び執行役等に対するヒアリングを随時実施し、また、内部統制・内部監査部門長からの報告を平均して月2回以上の頻度で受けることなどにより、監視・検証を行っております。

#### ② 監査委員会の構成等について

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 歴代 CFO が監査委員長に就任することで過去の会計処理に対する監査がいわゆる自己監査に陥る可能性を絶つことを目的として、原則として5名程度の独立社外取締役のみで構成する。
- (イ) 監査委員会は、社外取締役が情報収集を行うため、以下の施策を実施する。
- ▶ 常勤監査委員の設置
  - ▶ 社外監査委員の執行部門における重要会議への出席

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年9月30日開催の取締役会で、監査委員4名中3名を独立社外取締役<sup>1</sup>から選任いたしました。2016年6月22日開催の取締役会をもって、監査委員3名全員を独立社外取締役から選任いたしました。また、2016年4月1日より、監査委員1名を常勤化し、執行部門における重要会議への機動的な出席を含め、執行側の各部署と接する機会を増やすことにより、コミュニケーションの充実を図っております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2018年6月27日開催の取締役会では、監査委員4名全員を独立社外取締役から選任し、うち1名は常勤監査委員としております。監査委員は、引き続き、経営会議等の重要会議に出席して執行側の審議状況を監視するなど、積極的な情報収集に努めております。

#### ③ 監査委員の専門性について

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

監査委員会は、財務、法律について高い専門性を有する社外取締役を含めて構成することとし、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。

<sup>1</sup> 野田晃子のみ、50年以上前に当社の従業員であった経験があるため、会社法改正に伴う経過措置の要件上、2016年6月22日の定時株主総会終結の時までは会社法上の社外取締役ではありませんでしたが、同株主総会の終結をもって社外取締役となりました。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年9月30日開催の取締役会で、財務、法律、経営のそれぞれについて高い専門性を有する監査委員を選任しております。その後、2015年12月に関連規程を改定して、社外取締役の選任基準として「法律・会計、企業経営等の各分野における専門性、識見及び実績」を要件として明文化し、その後の監査委員の改選においてもこれを遵守しております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2018年6月27日開催の取締役会において、財務、法律についてそれぞれ高い専門性を有する監査委員に加え、企業経営と日本監査役協会役員の経験を有する社外取締役を新たに監査委員として選任しております。各監査委員は引き続き、各々の専門的知見を通して、問題点や懸念事項の指摘等を行っております。

#### ④ 監査委員会の機能強化について

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 内部監査部の直轄化等を行う。
- (イ) 監査委員会の情報収集機能を強化する。
- (ウ) 内部通報窓口を設置して監査委員会の監査機能を強化する。
- (エ) 会計監査人等との連携を強化する。
- (オ) 監査委員会が改善状況を継続的にモニタリングする。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年9月に、内部監査部を監査委員会の直轄組織といたしました。その上で、内部監査部長から監査委員への活動状況の報告を月次で行い、内部監査部と監査委員会室のメンバー間での連絡会を概ね毎週開催することを継続しております。2015年12月には、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の決定事項とし、内部監査部の執行側からの独立性担保のため、監査機能を強化しております。

2015年9月には、監査委員会室長に担当執行役を配置した上で、外部専門家の利用機会の拡大等により、監査委員会自体の情報収集、独自調査機能を強化いたしました。また、監査委員会室の執行側からの独立性確保のため、監査委員会室長及び監査委員会室員の異動に関する請求権及び同意権は、監査委員会が有する旨を関連規程に定めました。監査委員会は、各年度における内部監査部の監査計画の策定にあたって、監査上の課題の共有を図るとともに、監査の網羅性拡充にも配慮するよう要請し、内部監査部から提示された計画を審議、承認しております。

2015年10月に、内部通報窓口を監査委員会に加え、監査委員全員に全ての内部通報に対するアクセス権限を付与いたしました。また、会計に関連する内部通報は、遅滞なく会計監査人に共有しております。

2015年10月以降、監査委員会では、会計監査人との間の活発な議論を可能とする議題設定を行い、決算前の会計監査人との主要な会計上の論点整理における協議内容等につき、決算前の段階か

ら報告を受けております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

監査委員会室による情報収集・独自調査のための外部専門家の意見活用や、監査委員会によるCFO、執行役、部門責任者等に対する経営や各部門に関する現状等に係る情報を逐次かつ多面的に把握するためのヒアリングを定期的実施するなど、上記改善策を継続して実施しております。

加えて、執行側が2017年12月から実施している改善策の運用実施状況モニタリング結果を、監督側として確認することで、2017年10月の特設注意市場銘柄指定解除後も当社の内部管理体制の改善に向けた取組みが継続的に行われていることを監視しております。

#### (d) 内部監査部による牽制の強化

内部監査部による牽制を強化するため、以下の改善策を策定し、実施運用しております。

##### ① 内部監査部の職責の明確化

###### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 従来の経営監査部を廃止し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を新設する。
- (イ) 内部監査部の業務を、会計監査、内部統制監査、適法性監査及び妥当性監査に限定、集中し、従来の経営監査部が担っていた事業コンサルティング業務は、経営企画部を中心としたスタッフ部門に移管することで、内部監査部の機能と職責を明確にする。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年9月に従来の経営監査部を廃止し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を新設いたしました。また、内部監査部の業務を、会計監査、内部統制監査、適法性監査及び妥当性監査に限定、集中し、従来の経営監査部が担っていた事業コンサルティング業務は、経営企画部を中心としたスタッフ部門に移管いたしました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2018年度においても、内部監査部は引き続き監査委員会の直轄組織として、会計監査、内部統制監査、適法性監査及び妥当性監査に限定、集中して内部監査を実施しております。

##### ② 内部監査部の構成（専門性の強化）

###### 【改善報告に記載した改善策の内容】

公認内部監査人（CIA）取得の推進や専門研修を通じた内部監査人の専門性を担保するとともに、経理、IT等出身者を中心に、バランスの取れた人材配置を行う。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

内部監査部発足後から、専門研修として内部監査部員には、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、経理、IT、法務等出身者を中心にバランスの取れた人

材を配置いたしました。また、内部監査部員の専門性を高めるため、資格取得の推進や外部教育機関の教育への派遣を行っており、2016年10月以降は新たに部門規程を制定し、専門資格取得のための受験費用、資格維持のための費用の全部又は一部について会社負担を行うことを正式に制度化いたしました。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

さらなる専門性強化のため、内部監査部員8名を一般社団法人日本内部監査協会の内部監査士認定講習会に派遣しております。また、3名の内部監査部員が公認内部監査人（CIA）資格を取得いたしました。加えて、内部監査部の新規配属者は、監査法人が監修するeラーニングを受講することとしております。

### ③ 内部監査部の機能強化について

#### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 内部監査部の独立性を担保する。
- (イ) 人員増等により機能を強化する。
- (ウ) 監査指摘事項のフォローアップを徹底する。
- (エ) 分会社に対するモニタリングを強化する。

### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年9月に、内部監査部を監査委員会の直轄組織として新設し、監査委員会に内部監査部長の異動に関する請求権及び同意権を付与しております。

内部監査部では、上述のとおり専門性の強化に取り組むとともに、約20名増員するなど、質的、量的に必要な監査要員を確保し、その機能強化を図りました。

内部監査の指摘事項に対して十分なフォローアップが行われていなかったことを省み、改善事項の確認を行うことを関連規程に明記しております。また、2016年4月以降に実施したフォローアップ監査を通じた監査指摘事項に対する改善状況は、その全件（947件）を監査委員会に報告しております。

2015年12月以降、内部監査部では、分会社の月次報告会等の重要会議に出席し、日常的に分会社に対するモニタリングを行っております。また、内部監査部では、特定の拠点におけるコンプライアンス違反等の問題を察知した場合には、計画を修正して当該拠点を重点的に監査することとしており、また、問題が深刻である場合には、監査委員会へ速やかに報告し対策を協議することといたしました。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2017年度下期の内部監査は、9部門及び10社を対象として、規程・マニュアル類の整備状況や資産の管理・評価の運用状況等に関する問題を指摘（全162件）し、改善状況をフォローアップしております。

また、内部監査部の独立性は維持した上で、内部監査の結果や内部統制に関するリスクを踏まえ、

内部監査の実施手続・方法を定期的に見直しています。2018年度上期にあたっては、簿外・架空取引や工数付替不正に繋がる可能性のある不十分な統制や経理処理の検出、特定を更に強化するため、販売、調達等の監査項目を追加するとともに、確認を行う対象範囲やサンプル件数の拡充を図っております。

(e) 内部通報制度の拡充と周知徹底

内部通報制度の拡充と周知徹底のため、以下の改善策を策定し、実施運用しております。

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

(ア) 執行側にある既存の内部通報窓口に加え、監査委員会直通の内部通報窓口を設置する。  
(イ) 内部通報制度の存在や通報された情報の取り扱い、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等、更に通報しやすい制度の運用に努める。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

上述のとおり、執行側窓口に加え、監査委員会にも2015年10月1日付で内部通報窓口を設置いたしました。

また、内部通報制度の存在や通報された情報の取り扱い、通報者の匿名性の厳格な確保については東芝グループ行動基準に関する研修等において繰り返し周知するとともに、内部通報制度の利用を励行するトップメッセージを発信する等、制度を利用しやすい環境の整備に努めました。なお、2017年8月に実施した従業員アンケート調査での「内部通報制度(リスク相談ホットライン制度)」の認知率は99%でした。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

上記改善策を継続して実施、運用しております。なお、運用の改善とその周知の結果、内部通報窓口の利用数は従前の3～4倍程度に増加しております。

(f) 会計コンプライアンス委員会の設置

不正な財務報告に関するリスクを評価及び検討し、執行側で内部統制を確認及びフォローアップしていくための仕組みとして、以下のとおり、運用を継続しております。

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

会計コンプライアンス委員会を設置し、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、評価及び改善に関する事項の検討を行う。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

2016年3月に関連規程を策定し、社長を委員長とし、監督側の監査委員会室及び内部監査部をオブザーバーとした、会計コンプライアンス委員会を設置いたしました。同委員会は、2016年3月以来19回開催し、不正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、関連部門と連携して対応策を検討・指示し、対応策の取り組み状況をモ



ニタリングしております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

会計コンプライアンス委員会は、5回開催し、2018年3月期の財務報告に係る内部統制の有効性評価や各四半期決算時の課題と対応に関する情報共有等を行いました。

なお、2018年4月1日以降、会計コンプライアンス委員会の委員長は、代表執行役会長が務めることとしております。

#### c. 職責・コンプライアンス意識の強化

##### (a) マネジメント・従業員の意識改革

マネジメント・従業員の意識改革のため、以下の改善策を策定し、実施・運用しております。

##### ① マネジメントの意識改革

#### 【改善報告に記載した改善策の内容】

(ア) 企業風土の改革を主導するための組織として「経営刷新推進部」を社長直轄組織として新設する。

(イ) 経営トップから全役職員に対して企業風土改革に向けたメッセージを継続的に発信する。

(ウ) 経営幹部の意識改革のため、経営幹部を対象とした意識改革研修を実施する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年10月に経営刷新推進部を新設し、企業風土改革施策の企画、立案、推進に加え、経営幹部及び従業員意識改革、ダイバーシティ推進並びに経営刷新に関する制度企画、情報展開及び教育研修を実施いたしました。

また、経営トップ自らが財務報告の重要性を改めて認識するとともに、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正会計の再発を防止するため、全役職員に対して企業風土改革に向けたメッセージを複数回発信しております。

経営幹部を対象として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継続実施するとともに、新任事業部長、新任経営職、新任管理職等を対象とした会計コンプライアンス研修等も実施いたしました。

これらに加えて、経営幹部について、本人の成長と健全な組織作りにつなげるために、2016年3月期以降、リーダーとしての資質を多面的、客観的に評価調査する360度サーベイを毎年実施しております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2018年4月、経営刷新推進部は人事・総務部と統合し、人事施策や働き方改革と整合した企業風土改革を推進しております。

経営幹部らを対象とした研修は下表のとおり継続実施しており、2017年12月から2018年1月にかけて経営幹部ら約250名に対する360度サーベイも実施しております。

研修名	対象	主な内容	実績
経営幹部セミナー	経営幹部（執行役、分会社社長、国内連結グループ会社社長、事業所長・工場長等）	コンプライアンス意識の浸透や企業風土等をテーマに社内外講師による講演やグループ討議を実施	15年度：約500名（3回） 16年度：約600名（3回） 17年度：約800名（3回） 計：約1,900名（9回）
意識改革研修	当社及び国内グループ会社経営幹部、海外現法責任者	経営幹部セミナーと同等の内容を展開	15年度：約900名 16年度：約500名 計：約1,400名
事業部長研修	当社及び国内主要会社の経営幹部	健全な経営基盤構築、コンプライアンス意識の徹底等	16年度：約180名 17年度：約110名 計：約290名
会計コンプライアンス研修（e-ラーニング）	海外現地法人の経営幹部	会計コンプライアンス、適時開示の必要性等を徹底	15年度：約1,000名 16年度：約4,000名 17年度：約2,000名 計：約7,000名

（注）実績の人数は延べ人数を記載しています。

## ② 従業員の意識改革

### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- （ア）階層別、職能別教育を実施する。
- （イ）会計コンプライアンスワークショップを実施する。
- （ウ）意識調査を実施する。
- （エ）経営側からのメッセージを発信する。

### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

従業員に対し、会計コンプライアンスの実効性を高めるため、役職、業務内容に応じた階層別、職能別教育を実施いたしました。

2016年3月には、経理部門以外で会計処理に関わる事業企画部門、営業部門等のグループ長等を対象として、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いたしました。その後、職場ミーティング及びe-ラーニング（全従業員向け）では実際に発生した問題事例を取り上げるなど、会計問題を越えた広義のコンプライアンス徹底に向け取り組みを工夫してまいりました。

また、2016年8月から9月にかけて国内54社の約7万人の従業員を対象にした意識調査を、2016年3月以降、経営幹部全員及びサンプル抽出した従業員を対象にした「緊急で取り組むべき課題に対する改善度合いの調査（計5回）」を実施いたしました。

さらに、再発防止策の概略や経営状態の説明等を行い、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東芝グループ全従業員に対して呼びかけるメッセージを経営側から継続的に発信しております。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2017年11月から12月にかけて実施した国内外67社の約7万人の従業員を対象とする意識調査の結果については、経営幹部と共有し、経営幹部自らの意識と行動変革を促しております。また、会社・職場ごとに明らかになった課題については、各社にて改善に取り組んでおります。

経営トップからのメッセージを従業員に直接伝達し、士気高揚を図るべく、経営トップによる拠点訪問を実施しております。2016年6月から2018年3月にかけて、社長が東芝グループの各拠点を訪問し約6,000名の従業員にメッセージを伝達いたしました。また、2018年4月以降は、会長が拠点を訪問し、約1,300名の従業員と会社変革に向けた想いを共有すべく、若手従業員との対話会や役職者への訓示等を実施しております。

なお、従業員を対象とした意識改革研修について、2017年10月の改善報告公表後も含めた主な実績は下表のとおりです。

研修名	対 象	主な内容	実 績
会計コンプライアンス教育 (e-ラーニング)	全従業員 (当社及び国内連結グループ会社)	適切な財務報告、適時開示の必要性、会計コンプライアンス等	15年度：約220,000名 (2回) 16年度：約200,000名 (2回) 17年度：約100,000名 (1回) 計：約520,000名 (5回)
会計コンプライアンス教育 (節目研修)	当社及び国内主要会社の従業員 (管理職への昇格時等に必須研修として受講)	ケーススタディ等によるワークショップでの会計コンプライアンス教育	16年度：約4,000名 (126回) 17年度：約4,000名 (132回) 計：約8,000名 (258回)
CSR 職場ミーティング	全従業員 (当社及び主要関係会社)	不正会計問題の根本原因や、より良い職場作りに向けた今後の取り組み等を職場単位で議論	15年度：約90,000名 16年度：約85,000名 17年度：約82,000名 計：約257,000名

(注) 実績の人数は延べ人数を記載しています。

#### (b) 厳格な処分の実施

コンプライアンス意識徹底のため、以下の改善策を実施・運用しております。

#### 【改善報告に記載した改善策の内容】

コンプライアンス意識徹底のため、マネジメント・従業員によるコンプライアンス違反等に対しては、従来の同等案件と比して数段階厳格な処分を実施する。

### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

当社の不正会計問題については、任務懈怠が認められた歴代社長及び歴代 CFO から5氏に対し、2015年11月7日、当社が受けた損害の賠償を請求 (5氏に対し、総額で32億円の支払いを連帯債

務として請求)する訴訟を東京地方裁判所において提起いたしました。

2015年下期以降、マネジメント・従業員によるコンプライアンス違反等に対しては、従来の同等案件と比して数段階厳格な処分を実施しております。また、コンプライアンス意識の更なる強化に向けて、コンプライアンス事案が発生した場合には厳格化した処分を含め、グループ内への周知徹底を継続しております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記改善策を継続して実施、運用しております。

なお、歴代社長及び歴代CFOら5氏に対する訴訟は、現在も東京地方裁判所において審理中です。

#### (2) 経営判断プロセスの強化

当社は、Westinghouse Electric Company LLC(以下、「WEC」という。)による旧CB&Iストーン&ウェブスター社(以下、「S&W」という。)買収に係る巨額損失計上の原因の一つは、経営判断におけるリスクの考慮が結果として必ずしも十分でなかったことにあると考え、経営判断プロセスの強化の一環として、合同スタッフ部門検討会・ビジネスリスク検討会・コーポレート経営会議・取締役評議会・取締役会等の意思決定プロセスの変更や、最大リスク・モニタリング項目の審議内容への追加、意思決定基準の強化、ビジネスリスク管理組織の新設等を行っております。また、重要な経営判断を行う際には十分なリスクの分析・評価を必ず実施すべく、リスク分析・評価を専門とする組織(外部専門家の知見も活用)の分析・評価を踏まえて取締役会等で審議する等、意思決定プロセスを見直しました。

#### a. ビジネスリスクマネジメントについての基本的な考え方の再認識・再徹底

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

ビジネスリスクマネジメントについての基本的な考え方を明文化し、社内への浸透を図る。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

ビジネスリスクマネジメントの重要性を社内でも周知するため、基本的な考え方を意思決定の原理・原則としてコーポレート権限基準に規定いたしました。併せて、これまでの事象を踏まえ、執行役の意思決定は当社グループの持続的成長及び企業価値の向上に資するものでなければならない等の経営におけるコミットメント、許容できるリスクリミット、フレームワーク・撤退の考え方を明記いたしました。また、全社ビジネスリスクマネジメント体制の構築・推進・維持を規定したビジネスリスクマネジメント基本規程に前述の意思決定の原理・原則に従うことを明記いたしました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

さらに、リスクマネジメントの重要性についての認識を浸透させ、経営におけるコミットメントを果たすために、役員、コーポレートスタッフ部長、分社会社や東芝グループ会社の経営幹部に対する研修等を2017年12月に実施いたしました。また、問題のあった事象を風化させないため、新任事業部長に対する研修(2018年7月実施)の項目にビジネスリスクマネジメントに関するテーマを

追加しております。なお、2017年度以降、このようなビジネスリスクマネジメントの遂行状況等を事業責任者の評価における考慮事項としております。

b. ビジネスリスクマネジメントのフレームワーク整理

ビジネスリスクマネジメントの強化に向け、2017年以降、以下のとおり意思決定プロセスの変更、最大リスク・モニタリング項目の審議内容への追加、意思決定基準の強化、ビジネスリスク管理組織の新設及びビジネスリスクに関する関連ルール・関連規程のビジネスリスクマネジメント基本規程への一元化を行い、ビジネスリスクマネジメントの強化・徹底を図りました。

(a) 意思決定プロセスの変更

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) 意思決定プロセスにおいて、意思決定前のリスク項目の確認と対応策の妥当性のチェックを強化し、ビジネスリスク検討会において、ビジネスリスクの観点での意思決定会議への上程可否判断を行う。
- (イ) ビジネスリスク検討会には、外部専門家が必ず出席することとし、その知見を活かす仕組みとする。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

合同スタッフ部門検討会・ビジネスリスク検討会・コーポレート経営会議・取締役評議会・取締役会等の意思決定プロセスにおいて、意思決定前のリスク項目の確認と対応策の妥当性のチェックを強化することといたしました。中でも、ビジネスリスク検討会では、意思決定会議への上程可否判断を行うこととし、ビジネスリスクの検討が不十分である場合には、コーポレート経営会議への上程が認められないルールといたしました。なお、このビジネスリスク検討会には、外部専門家が必ず出席することとし、その知見を活かす仕組みにいたしました。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

上記意思決定プロセスを通じ、多角的な観点でビジネスリスクを分析・評価した上で、①ウェスタンデジタル社とのメモリ事業に関する係属中の仲裁及び訴訟を解決し、フラッシュメモリ事業に関する協業を一層強化することで合意するという意思決定<sup>2</sup>や、②WECグループに関連する資産及び株式の売却により当社グループからの完全な切り離しを実現することに関する意思決定<sup>3</sup>等を行っております。

引き続き、上記意思決定プロセスにおいて、外部専門家とともに、提案元より提示された案件におけるリスク・対応策の内容を確認するとともに、他に検討すべきリスクがある、又は他に検討すべきリスクがあるか不明確であると判断した場合は、提案元と当該事項について徹底的にディスカッションした上で、追加リスクや追加対応策に関する審議を行っております。

<sup>2</sup> 2017年12月13日に意思決定

<sup>3</sup> 2018年1月18日に意思決定

(b) 最大リスク・モニタリング項目の審議内容への追加

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

(ア) ビジネスリスクマネジメント基本規程を変更し、審議内容に最大リスクを追加する。  
(イ) 審議内容にモニタリング項目（各分社会社等の提案元で設定、業績報告会等で定期的にモニタリング）を追加する。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

最大リスクを把握した上で決裁を行うようにするため、ビジネスリスクマネジメント基本規程を変更し、最大リスクを審議内容に追加することを明記いたしました。また、定期的に承認後のフォローができるようにするため、審議内容にモニタリング項目を追加いたしました。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

各案件において、最大リスクを踏まえた審議を行い、提案元で設定されたモニタリング項目については、承認後のフォローとして四半期に1回、業績報告会にてモニタリング項目・進捗に関する定期報告を実施する等、上記改善策を継続して実施、運用しております。

(c) 意思決定基準の強化

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

書面決裁案件のうち、一定の条件を満たす案件については全社意思決定会議に決定基準を格上げし、会議体で審議する。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

書面決裁案件のうち、条件（一定金額以上の株式の得喪など）を満たす案件については、ビジネスリスク検討の充実を図るため、決定基準を格上げし、会議体で審議することいたしました。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

昨年10月の改善報告までも含め、基準に該当した5案件については書面でなく会議体で審議する等、上記改善策を継続して実施、運用しております。

(d) ビジネスリスク管理組織の新設

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

ビジネスリスク管理に関する独立した組織として中立性を確保した、ビジネスリスク管理グループを新設し、ビジネスリスク管理の強化を図る。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

2017年8月に、ビジネスリスク管理グループを新設し、ビジネスリスク評価案件に関する以下の事項を、外部専門家の知見も活用した上で実施し、ビジネスリスク管理の強化を図ることとしたし

ました。

- (i) ビジネスリスク評価案件の妥当性確認
- (ii) リスク評価結果の社長、全社意思決定会議、取締役評議会及び取締役会への報告

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

ビジネスリスク管理グループは、ビジネスリスク評価結果について、外部専門家の知見も活用した報告書を作成し、取締役会等に対して漏れなく報告しております。

- (e) 関連ルール、関連規程の一元化

#### 【改善報告に記載した改善策の内容】

上記(a)～(d)を関連規程に追加するとともに、複数のルールや規程で定められていた事項を一元化する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2017年度上期に、上記(a)～(d)を関連規程に追加するとともに、複数のルールや規程で定められていた事項をビジネスリスクマネジメント基本規程に一本化して網羅的に追記いたしました。また、社内に当該規程や改定内容を周知・徹底し、更なるビジネスリスクマネジメントの強化を図りました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記改善策を継続して実施、運用しております。

- (f) ビジネスリスク検討会活性化のための運用改善

#### 【改善報告に記載した改善策の内容】

ビジネスリスク検討会の資料の事前配布を徹底する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

ビジネスリスク検討会においては、当日の議論を活性化させるため、資料の事前配布を徹底することといたしました。具体的には、ビジネスリスク検討会出席者閲覧用のWebサイトを2016年12月に立ち上げ、事前に会議資料を掲示することで、出席者が内容を把握した上で、議論できるようにいたしました。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記施策を継続的に講じることにより、出席者は事前に提案内容を把握することができ、ビジネスリスク検討会において活発な議論が行われていると考えております。

c. 監査委員会によるモニタリング

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

監査委員会によるビジネスリスクマネジメントの各施策の実施状況に関するモニタリングを強化する。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

監査委員会は、常勤の監査委員長による経営会議等への出席や監査委員会室員による会議資料等の検証、分社会社社長等へのヒアリング、内部統制部門からの定例報告等の一連の監査活動を通じ、ビジネスリスクに係る情報の収集や分析を行い、執行側がリスクを管理できているかどうか、監視・検証してまいりました。とりわけ、WECにおけるS&W買収に係る巨額の損失可能性が認識された後は、ビジネスリスク検討会での審議状況の確認を強める等、監視・検証を強化してまいりました。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

上記改善策を継続して実施、運用しております。

(3) 適正な会計報告・開示体制強化

当社は、CFOや経理部門等による牽制機能や業務プロセスの整備が十分でなかったことを踏まえて、適正な会計報告に向けた取組みとして、CFOや経理部門による牽制機能の強化や業務プロセス改革を実施いたしました。また、同時に開示体制の整備・運用を進めました。

a. 適正な会計報告に向けた取組み

(a) CFOによる牽制機能の強化

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

(ア) CFOの社長からの独立性を担保するため、指名委員会にCFOの選任、解任に関する案件に対する拒否権を付与する。

(イ) CFOから監査委員会への報告事項及び報告時期を明確にして、当該報告に係る議事録を作成する等、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によって、CFOの牽制機能を強化する。

(ウ) CFOと分社会社社長との間では、日常業務でのコミュニケーションに加え、業績報告会及び会計コンプライアンス委員会にて意見交換を実施する。

(エ) 内容に応じて、分社会社社長も会計コンプライアンス委員会に参加する。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

2015年度下期に、指名委員会にCFOの選任、解任に関する案件に対する拒否権を付与いたしました。CFO・主計部と監査委員会との間では、2015年10月以降、四半期決算・年度決算を中心にCFO・主計部から監査委員会に複数回の報告を行い、監査委員会として決算対応に係る状況等を確認し、連携を確保いたしました。



### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記改善策を継続して実施、運用しております。また、2016年度上期から開催している業績報告会や2016年度下期から開催している会計コンプライアンス委員会には分社会社社長も出席しており、CFOと分社会社社長が会計処理や業務プロセスについて、意見交換を行っております。

#### (b) 主計部による牽制機能の強化

##### ① 財務会計と管理会計の業務分掌の変更

###### 【改善報告に記載した改善策の内容】

財務会計が管理会計の影響を受けないよう指揮命令系統を見直すべく、財務部を財務管理部と主計部に分離する。

### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2016年4月1日付で、財務部を財務管理部と主計部に分離し、財務管理部は、中期経営計画の計数の取りまとめ、総合予算の編成及び統制、月次業績管理等の管理会計機能を担うことといたしました。一方、主計部は、連結財務諸表等の作成等の財務会計機能と税務関連機能を担うことといたしました。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記の改善対応が図られた体制の下、継続して適切な運用を行っております。

##### ② 主計部における人員体制の見直し

###### 【改善報告に記載した改善策の内容】

(ア) 適正な財務報告への意識・知識の向上を図る。

(イ) 外部専門家を各分社会社に配置し、財務会計の質的な底上げを図るとともに、決算に係る情報をコーポレートに集約する。

(ウ) 人的リソースについて、決算における職場を越えた柔軟な応援体制を整える。

### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

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材登用を継続いたしました。また、経理部門向け新会計基準説明会や経理実務者説明会等を開催することにより、自社内の財務会計の知識・経験値不足を補填し、適正な財務報告への意識、知識の向上を図り、かつ、外部からの視点による客観性を確保するため、外部専門家を各分社会社に配置し、財務会計の質的な底上げを推進しております。

さらに、連結決算業務の繁忙期に備え、経理業務の請負業を営むグループ会社の従業員による連結決算の業務応援等、決算における職場を越えた柔軟な応援体制を整え、決算日程にも配慮することにより、円滑な決算業務を進められる体制を構築いたしました。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

適正な財務報告を実施すべく、特設注意市場銘柄指定解除後にも新たに複数名の中途採用を実施する等、上記改善策を継続して実施、運用しております。

#### ③ 主計部と監査委員会間・会計監査人間における連携強化

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) CFO 及び主計部は、監査委員会との定期的な協議・情報共有の機会を増加させ、CFO 及び主計部と監査委員会の連携を強化する。
- (イ) CFO 及び主計部は、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する。また、会計監査人との協議内容や決算時の進捗状況については、監査委員会に適切な時期に報告を行う。
- (ウ) コーポレートの業績報告会に監査委員会室のメンバーが出席し、財務上の課題は適時に監査委員に情報提供する。

### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

CFO 及び主計部と監査委員会との間の定期的な協議・情報共有の機会を2015年10月より増加させ、連携を強化いたしました（以前は四半期ごとに行う決算数値の定例報告のみでしたが、それに加え、決算論点及び決算の進捗状況の共有を追加で1、2回行うことといたしました。）。

また、主計部は会計監査人との間で、決算期においては日次で進捗や課題を確認し、その上でCFOを含めた進捗会を週次で実施し、決算上の論点を確認いたしました。CFO 及び主計部は、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、会計監査人との協議内容や決算時の進捗状況については、監査委員会に対し、決算前の段階から適切な時期に報告を行いました。

さらに、2015年10月から、コーポレートの業績報告会に監査委員会室のメンバーが出席することにより、業績報告会で報告された売上・損益等に関する重要な会計論点等の課題が適時に監査委員に情報提供され、監査委員は十分な情報を入手した上でCFO 及び主計部長とのディスカッションに臨めるようになりました。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

2017年3月期第3四半期報告書については、当社の子会社であったWECにおけるS&Wに係る工事損失引当金の認識時期について、独立監査人と協力、協議の上、最善を尽くしましたが、提出期限を二度延長するに至り、結果的に独立監査人との間で合意に達しませんでした。また、2017年3月期の有価証券報告書についても、同様の事情により提出期限を延期するに至りました。しかし、それ以降、2018年3月期の各四半期報告書及び有価証券報告書は、期限通りに提出<sup>5</sup>を行っております。これは、決算上の論点に関する協議を迅速に行う等の改善策により、独立監査人との間での連携が強化され、効率的に独立監査人の監査を進められるようになった結果であると考えております。

<sup>5</sup> 2018年6月27日に有価証券報告書を提出

また、2017年3月期の有価証券報告書に係る監査報告書には限定付適正意見が付されておりますが、これは独立監査人がWECにおけるS&Wに係る工事損失引当金について、2016年3月期の連結貸借対照表の非継続事業における流動負債に計上すべきだったとし、この2016年3月期の連結貸借対照表における過少計上が2017年3月期の経営成績に重要な影響を及ぼすと評価したことによるものです<sup>6</sup>。また、2018年3月期の四半期報告書<sup>7</sup>に係る四半期レビュー報告書では限定付結論、更に2018年3月期の有価証券報告書に係る監査報告書では限定付適正意見が独立監査人から表明されていますが、これらは前記のとおり、独立監査人が問題ありと指摘している前年同期の工事損失引当金を記載していることによるものです。一方で、独立監査人からは、2018年3月期の会社法上の連結計算書類に対しては無限定適正意見が表明され、有価証券報告書についても当該年度の財務諸表自体は適正であるとの意見を得ており、内部統制の改善定着が一段と進んだ結果であり、当社の財務諸表は正常化したものと考えております。

#### ④ 分社会社経理室による牽制機能の強化

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 分社会社経理室の分社会社社長からの独立性を担保するため、分社会社経理室を主計部の直轄組織とする。
- (イ) 従来分社会社社長傘下に位置づけていた分社会社CFOの人事権をCFOに移管し、分社会社における財務会計機能の独立性を担保する。

##### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2015年10月に関連規程を改定し、分社会社経理室を主計部の直轄組織としました。その上で、分社会社CFOの人事権をCFOに移管し、分社会社における財務会計機能の独立性を担保する体制といたしました。

##### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記の改善対応が図られた体制の下、継続して適切な運用を行っております。

#### (c) 業務プロセス改革

##### ① 会計基準の整備及び運用について

2015年3月期の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省み、不正な会計処理の発生を防止する機能を強化するため、以下の改善策を策定し、これを実施・運用しております。

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 重要性の高い主要4領域（工事進行基準、Buy-sell取引、C/O（キャリアオーバー）及び在庫評価）を中心に会計処理基準を見直す。

<sup>6</sup> 当社としては、2017年3月期のS&Wに係る工事損失引当金の処理に関して、正しい会計処理がなされたと認識しており、これは2018年3月期における当該事項の処理に関しても同様です。

<sup>7</sup> 第179期第1四半期、第2四半期及び第3四半期報告書

- (イ) 新たな取引を開始するときの対応をルール化する。
- (ウ) 会計処理に関する情報をグループ内で共有する。
- (エ) 個々の事案で会計・業務プロセスのルールが周知されていなかったことが当社の不正会計の一因となっていたことを省み、会計コンプライアンスの教育を徹底する。
- (オ) 分社会社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を強化する。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

重要性の高い主要4領域（工事進行基準、Buy-sell取引、C/O（キャリーオーバー）及び在庫評価）を中心に、2015年度下期に会計処理基準を見直し、関連規程を改定いたしました。また、新たな取引を開始するとき等には、その取引に関する会計処理について現場から分社会社経理室及び主計部に相談すること、並びにその相談内容を必要に応じて記録することをルール化いたしました。加えて、適切な会計処理に繋げるよう、会計処理に関する情報をグループ内で共有することといたしました。

さらに、分社会社経理室及び主計部による会計処理の妥当性チェックに関する体制を強化するため、決算確認のための新規のプロセスを導入してチェックを行う体制を構築し、四半期ごとに当該体制のもとで運用しております。

#### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記改善策を継続して実施・運用し、会計基準が変更される際には会計処理に関する情報をグループ内で共有し、整備・運用が遅れることがないように対応しております。

#### ② 業務プロセスの整備及び運用について

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 業務プロセスの改善及び強化のため、重要性の高い領域に関する業務プロセス改善の通知を分社会社、連結子会社に配信、統制の追加強化を行う。
- (イ) 社長直轄組織として「プロジェクト審査部」を新設し、工事進行基準及び工事完成基準に係る会計処理に関する審査を行う。

#### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

重要性の高い4領域（工事進行基準、Buy-sell取引、C/O（キャリーオーバー）及び在庫評価）については、2015年12月1日に分社会社、連結子会社に業務プロセス改善の通知を配信し、2016年3月期にて統制の追加及び強化を行いました。

工事進行基準及び工事完成基準に係る会計処理に関しては、2015年9月30日に社長直轄組織として「プロジェクト審査部」を新設し、工事進行基準案件及び工事完成基準案件に関する受注前、受注後の会計処理の妥当性を確認することといたしました。また、プロジェクト審査部による審査報告書の事業部門長他関連部門長への送付、指摘事項に対する四半期決算対処状況のCFO報告、定期的な社長及び監査委員会への報告、というプロセスの実行等の施策も併せて実施・運用しております。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

業務プロセスの改善については、内部監査で指摘された事項について、グループ内で情報を共有し、指摘された事項の有無を確認するとともに、必要な改善を行っております。

また、昨年10月の改善報告公表後、プロジェクト審査に関する200件超の審査報告書を発行していますが、報告書1件当たりの指摘件数の減少が見受けられる等、プロジェクトの適正な会計処理に向けた意識が定着してきたことが認められる内容となっております。

### ③ J-SOX 法対応の整備

#### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 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、立案等をミッションとする内部管理体制強化プロジェクトチームを社長の直轄部門として新設する。
- (イ) コーポレート側の J-SOX 推進担当を増員するとともに、J-SOX 推進担当及び各分社会社の活動をサポートするため、外部アドバイザーを活用する。
- (ウ) コーポレート側の J-SOX 推進担当が分社会社担当者に対して、定期的な研修を実施する。
- (エ) 内部監査部が監督側の視点で J-SOX 法対応に必要な体制の整備状況を監査し、J-SOX 推進担当の業務が適切に行われていることを確認する。

### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

J-SOX 法対応が適切に実施されていなかった状況に省み、2015年9月30日付で、J-SOX 法対応に関する基本方針及び実施諸施策の企画、立案等をミッションとする内部管理体制強化プロジェクトチームを社長の直轄部門として新設いたしました。また、コーポレート側の J-SOX 推進担当を4名から10名に増員するとともに、2015年10月から外部アドバイザーを活用し、J-SOX 推進担当及び各分社会社の活動をサポートする体制を整えました。加えて、コーポレート側の J-SOX 推進担当が分社会社担当者に対して、定期的な研修を実施いたしました。

さらに、内部監査部が監督側の視点で J-SOX 法対応に必要な体制の整備状況を毎年確認しております。

### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記改善策を継続して実施、運用しております。研修については、新任の J-SOX 評価者等の担当者向けだけでなく、J-SOX 実施責任者向けの研修も実施し、また、会計問題をテーマとした J-SOX 推進担当者向け教育については、従来に比べ内容及び開催回数の充実を図っております。J-SOX 推進体制の維持強化に研修は必須であり、今後も継続実施する予定です。なお、時限措置で組成した内部管理体制強化プロジェクトチームは、2018年1月に恒久組織である内部管理体制推進部として改組し、J-SOX 法対応の改善策を継続しております。

また、2018年2～3月に実施した内部監査においても、J-SOX 法対応の推進体制の改善が確認されております。

#### ④ 発見された開示すべき重要な不備への対応

財務報告に係る内部統制については、2016年3月期において、当社は、160項目に及ぶ財務報告に係る内部統制の不備を発見した結果、開示すべき重要な不備があるとして、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。その後、発見された不備事項についての改善を行い、それぞれ不備の性質に応じた統制を追加した結果、2017年3月期において、当社は財務報告に係る内部統制について有効と評価するに至りました。なお、独立監査人からも、2017年3月期の財務報告に係る内部統制について、WECにおけるS&W買収に係る巨額の損失に関する事項の影響以外には開示すべき重要な不備は指摘されておられません。そして、2018年3月期の財務報告に係る内部統制についても、これまでの内部統制の改善策の継続実施により不備が解消されており、引き続き開示すべき重要な不備は存在しないとして、当社は財務報告に係る内部統制を有効と判断しております。また、当社の財務報告に係る内部統制が有効であると結論付けた内部統制報告書に対して、独立監査人も適正意見を表明しております。

#### b. 開示体制強化に向けた取組み

##### (a) 情報開示体制の整備

適時開示に関する基本方針を実現するため、以下の改善策を策定、実施しております。

##### 【改善報告に記載した改善策の内容】

- (ア) 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」を設置する。
- (イ) 分会社単位での情報収集責任を明確にさせるため、「分会社情報開示推進委員会」を設置し、適時開示となり得る会社情報を収集する。
- (ウ) 適時開示フローの見直しを行い、責任・役割の明確化を図る。
- (エ) 内部監査部が監督側の視点で適時開示に必要な体制の整備状況及び適時開示プロセスを監査し、情報開示が適切に行われていることを確認する。

##### 【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】

2016年4月に関連規程を改定し、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」を設置するとともに、各分会社においても「分会社情報開示推進委員会」を設置いたしました。各分会社において適時開示となり得る会社情報を収集し、収集された情報は情報開示推進室に集約する体制といたしました。

また、2016年6月以降、内部監査部が監督側の視点で監査を行い、情報開示が適切に行われていることを毎年確認しております。

##### 【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】

上記改善策を継続して実施・運用し、適時開示となり得る会社情報が漏れなく収集できるように、継続して努めております。

当社では、2017年3月期末の株主資本が債務超過に転じたことを受けて、適時開示対象範囲が相当地に拡大しましたが、臨時報告書や適時開示に遅延等の問題は発生しておらず、これは、グループ

全体で情報の収集や適切な開示に努めた結果であると考えております。

(b) 開示に係る基本姿勢の明確化、規程再整備、周知徹底

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) 情報開示に当たっての基本姿勢を明確にする。
- (イ) 開示体制変更に伴う規程を再整備する。
- (ウ) 説明会及び研修等を通じて、適時開示基準等を周知徹底する。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

開示に対する意識向上を目的として、2016年4月に情報開示に当たっての基本姿勢を社内規程上で明確にするとともに、開示体制変更に伴う規程再整備、説明会及び研修等を通じた適時開示基準等の周知徹底を図りました。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

2018年6月に、2018年3月期有価証券報告書提出を受けて、あらためて適時開示手続規程を社内へ通知することにより、引き続き情報開示にあたっての基本姿勢の明確化に取り組んでおります。2017年11月以降、株式会社東京証券取引所主催の適時開示セミナーに分社会社等から7名が出席し、実務の習得に努めております。また、当社グループ内における昇格者研修及び全社eラーニングを通じて適時開示制度・実務の概要について、周知徹底を図るとともに、2018年6月以降、分社会社等の実務者担当者累計100名以上に対し適時開示制度・実務に関する説明会を実施し、適時開示運用の理解向上を図っております。

(c) 情報収集方法の明確化

**【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) 開示項目、収集基準等の明確化を図る。
- (イ) 適時開示管理サイトを運用する。

**【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

上記の改善策について、2016年4月以降、開示項目、収集基準等を社内規程上、明確化いたしました。また、2016年5月に運用を開始した適時開示管理サイトを継続して実施、運用しております。

**【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

上記改善策を継続して実施、運用しており、開示項目、収集基準等は2018年3月期決算発表を踏まえて、2018年5月に更新しております。

#### (4) 子会社管理の強化

当社は、グローバル経営管理に関する考え方が不明確であったこと、特にM&Aにより取得した海外大規模会社を中心に、情報連携・ガバナンス体制に不十分な点があったことに鑑み、グループ会社ごとのリスクを把握するとともに、リスクが高いと判断されたグループ会社についてはコーポレートによる情報連携・ガバナンスを実施していく、という基本的な考え方を明確にした上で、以下の改善策を策定、実施しております。

##### **【改善報告に記載した改善策の内容】**

- (ア) グループ会社からコーポレートへの報告基準を明確化する。
- (イ) コーポレート主導でのグループ会社管理を強化する。
- (ウ) グループ会社に派遣する役員の派遣基準やミッションを明確にする。

##### **【2017年10月の改善報告公表までの実施・運用状況】**

2016年5月に「グループ・ガバナンス基本規程」から「業務連絡要綱に関する規程」を独立させ、グループ会社からコーポレートへの報告基準を明確化することで、特にリスクに関する情報をコーポレートで一元管理することといたしました。また、内部監査部のグループ会社監査において、当該基準に即したコーポレートへの報告が行われているかについて確認を行うことといたしました。

コーポレートに集約されたリスク情報をもとに、定性面・定量面での抽出基準を設けて管理すべきグループ会社を選定しております。その上で、経営方針の確認や今後の戦略（強化、維持、統合、清算、売却等）について、コーポレート主導で検討を実施することといたしました。また、これらグループ会社管理に加え、大規模プロジェクトに関する管理及び特定事業管理の3つの側面から管理を行うことで、リスクマネジメントを強化することといたしました。

グループ会社の管理を強化するため、グループ会社に派遣する役員の派遣基準及びミッションの明確化を図りました。また、現任の派遣役員については、ミッションを再認識させるだけでなく、派遣基準を満たさないことが判明した場合には即座に交代させることで、実効性あるグループ会社管理を維持することといたしました。

##### **【2017年10月の改善報告公表後の運用状況】**

上記改善策を継続して実施、運用しており、グループ会社については、上記の改善策により事業売却や強化施策の立案等各社ごとの方向性を確認し早期に必要な対策を打つことで事業改善に繋げることができたと考えております。

グループ会社に派遣する役員の派遣基準及びミッションを明確化しましたが、当該基準については、毎年度のグループ会社役員人事検討に際して都度通知し、派遣基準の適合状況を踏まえた人事検討を実施しております。

当社は依然として多数の海外グループ会社を有していることから、海外グループ会社の管理に対する意識を高め、職責を果たせる人材の育成・確保に向けた取組みを継続していく必要があると認識しており、海外赴任者事前研修において現地法人管理教育の充実等を実施しております。また、上場企業としてコーポレートガバナンスの強化が求められている状況に鑑み、海外グループ会社管



理の職責を果たせる人材の育成・確保に向けた研修プログラムの追加を進めてまいります。

なお、当社では、2017年10月の改善報告の公表以降、業務遂行の過程において、当社国内グループ会社の一事業グループにおける従業員による原価の不正計上事案及び当社海外グループ会社の一支店における従業員による不正な会計処理事案という2件の内部管理体制上の課題として認識すべき事案が発生いたしました。いずれも決算等に重要な影響を及ぼすものではありませんでしたが、徹底的な原因分析を実施し、原因分析に基づいた業務プロセスの見直し・改善（当事者以外の部門による承認プロセスの追加等）、モニタリング機能強化（管理組織によるチェック等）、組織・人事の見直しやコンプライアンス意識の再徹底、等の再発防止策を策定、実施しております。なお、これら国内グループ会社と海外グループ会社支店等で生じた事象を適時に把握できたことは、従前から取り組んできているグループ会社管理の強化が図られてきている結果と考えております。また、発生事象をグループ全体に周知し、発生原因（財務責任者が営業責任者を兼務等）が他のグループ会社に存在しないかといった調査と対応を速やかに行うことにより、類似事案がグループ内で再発しないように取り組んでおります。

#### （5）モニタリングの継続

当社では、更なる管理体制と運用強化を目的として、時限措置で組成した内部管理体制強化プロジェクトチームを恒久組織である内部管理体制推進部として2018年1月に設置しております。内部管理体制推進部は、各種改善策の取組に関するモニタリング事務局として、「①過去に発覚した事象に対する改善施策実施状況のフォローアップ」に加え、「②新たに発生した事象」をも含め、施策間の関係性整理、定期的な対応策検討・評価、及び、必要に応じた施策の追加を行っております。また、内部管理体制推進部によるモニタリングの結果は、経営トップに報告されております。さらに、監査委員会では、当社の内部管理体制の改善が後退することなく継続的に実施されているかについて、監督側として監視しております。今後も東芝グループ全体の内部管理体制の推進に向け、監督側と執行側が連携してモニタリングを行ってまいります。

### 3. おわりに

当社は、特設注意市場銘柄指定から2年を超える年月の中で、内部管理体制の改革を進めてまいりました。その都度、様々な問題に直面しましたが、経営課題については、個別事案ごとにリスク管理を徹底しつつ対応いたしました。2017年10月12日付で特設注意市場銘柄の指定解除となりましたが、2018年3月に日本取引所自主規制法人が策定した「上場会社における不祥事予防のプリンシプル」における各原則の内容も確認しつつ、常に高い意識を持ち続けながら更なる改善・改革を遂行していく必要があると考えております。

このような認識の下、リスクマネジメント及びグループ会社管理強化の運用過程において、リスクマネジメントやグループ会社管理に対する意識が変化し、分社会社からの早期の情報共有やコーポレートにおける討議の活性化が見受けられる等、改善策が有効に機能してきているものと考えております。また、経営体制の強化やガバナンスの強化についても、従前からの改善策を継続運用しており、改善策は有効に機能しているものと考えております。

今後も更なる改善・改革を進めてまいります。更なる強化策として従前から実施してきた会計プロセスの妥当性チェックに加え、新規受注案件の採算性を向上するプロセス拡充を目的としたプロジェクト審査機能の強化や、経費の統制や業務プロセス等を含めた広範な内部監査機能の構築等、グループとしての具体的な改善施策の実施及び進捗状況については、今後5年間の全社変革の計画として策定を進めております「東芝 Next プラン」等を通じて、継続的に株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様にもご報告させていただきます。また、ガバナンス及び内部管理体制の強化にゴールはなく、その他の施策についても、外部環境、事業内容の変化に応じて適時に見直し、常に最善のガバナンス及び内部管理体制の構築と運用が実現できるよう目指してまいります。

以 上