

深化公司治理觀念教案—東芝財務報表造假案

聲明

本教材由臺灣證券交易所股份有限公司及財團法人中華民國證券櫃檯買賣中心（以下合稱甲方）委託社團法人中華公司治理協會（以下簡稱乙方）編製，以甲方為共同著作人。

本文所引用的案例事實，係綜整相關公開資訊及媒體報導所得，資料來源悉如附註所示，尚請自行查察，本文不負進一步查證之責，相關公開資訊截至2018年12月31日止。

為引導公司自發性重視公司治理及企業社會責任，民間機構於開設董監進修暨其他課程時如需運用本教材，應向甲方提出申請，並引用出處，註明著作權人甲方及研究單位乙方。

運用本教材申請請洽：證交所黃小姐：0819@twse.com.tw，櫃買中心王先生：jjwang@tpex.org.tw。

摘要

2015年2月，日本證券交易監視委員會接獲東芝內部人舉報，檢舉東芝財務報表造假，引爆這場橫跨三任社長、灌水金額超過1,500億日圓（約12億美元）的財報造假案。在各界壓力下，東芝委由外部獨立人士組成的調查委員會調查此案，報告中指出，外部因素及企業文化促使東芝上下系統性地造假財務資訊，再加上內外部監督機制失靈，使得造假時間長達7年之久，也使東芝列為日本史上大型公司醜聞案主角之一。本個案旨在討論財報造假相關的公司治理議題，包括形成財報造假的因素、操弄盈餘手法、確保財報可靠性的機制、吹哨者制度等議題。

曾經領導日本的電機製造商

東芝公司（Toshiba Corporation）是日本八大旗艦電機製造商之一，前身為1904年成立的芝浦製作所，1939年芝浦製作所與東京電器合併後，取兩間公司名的第一個字，改名為東芝。早期透過收購其他與工業相關的公司快速擴張，東芝在許多產品上都是日本首家製造商，例如雷達、筆記型電腦、DVD等。其業

務範圍廣泛，涉及數位產品、電子零件、家電產品和社會基礎建設等領域。¹

事件要角—三位前後任東芝社長

2015年7月21日，幾乎各個主要國際媒體的頭條都有一幅三位西裝筆挺男士一起鞠躬的圖片。這三位舉止謙卑的男士有許多共通點：曾擔任過東芝的社長、曾捲入高層內部鬥爭、做假帳虛報利潤、為東芝財報醜聞的共犯。這三位男士分別是東芝前任社長西田厚聰（2005年6月—2009年5月）、前任社長佐佐木則夫（2009年6月—2013年5月）和時任社長田中久雄（2013年6月—2015年7月）。依據日本公司體制，公司會長是董事會主席，而公司社長等同執行長，通常會長是由前任社長擔任。

這三人擔任社長期間造成的財報醜聞規模極大，時間長達7年（2008年至2015年），財報灌水金額超過1,518億日圓（約12億美元）。多家日本媒體分析，東芝財報醜聞追根究柢是因為內部派系鬥爭，三任社長的鬥爭使得東芝面臨倒閉風險，幾乎毀了一個享譽國際的百年企業。²

事件背景

鐵腕統治碰上金融海嘯—西田厚聰

西田厚聰（Atsutoshi Nishida，以下簡稱西田），2005年6月至2009年5月擔任東芝社長，是一位以企業併購重組，領導東芝經營變革的管理者。自從擔任社長以來，以聚焦的經營策略，將公司事業重心轉向核能與半導體，其中備受矚目的莫過於在半導體業務上的鉅額投資，以及在2006年時以54億美金併購了美國大型核電公司—西屋電氣（Westinghouse）。東芝希望藉此收購取得美國先進核電技術，進而進軍核電建設市場。而當時為了擊敗競標對手三菱重工，東芝以市場估價三倍以上的高價收購西屋電器，這也是日後東芝財務黑洞的起源。

2008年的金融危機使東芝企業經營發生劇變。半導體市場受全球經濟不景氣影響急速惡化，而東芝將事業與投資集中在特定項目的缺點便顯露出來。西田因此開始施壓各部門，各部門也在此時以虛增收入及延後認列費用等手法來美化財報數字。在2009年，西田將社長職位交給了佐佐木則夫，自己則出任東芝會長。

¹ 資料來源：維基百科，東芝，<https://zh.wikipedia.org/wiki/%E4%B8%9C%E8%8A%9D>，（2018年10月20日搜尋）。

² 資料來源：康宇，2016/11/18，「日本東芝造假醜聞持續發酵 東芝財務造假案的始末」，第一白銀網。

當核電夢想遇上福島核災—佐佐木則夫

佐佐木則夫(Norio Sasaki, 以下簡稱佐佐木)從西田社長手中接下社長一職, 在2009年6月至2013年5月擔任社長。佐佐木是技術人員出身, 自加入東芝以來一直專注於核電領域。東芝併購西屋電氣時, 佐佐木為當時核電事業部的負責人, 與西田社長一同與西屋電器進行併購交涉。接任社長後, 由於西田會長有擔任日本經濟組織聯合會會長的野心³, 因此施壓要求佐佐木提高業績, 甚至在公開場合表達對其經營方針的不滿。在西田會長的壓力下, 佐佐木制定嚴苛的財務目標, 迫使下屬進行財務造假。

2011年, 東日本發生了311大地震, 海嘯造成了東京電力福島核電廠輻射外洩, 而當時福島核電廠所使用的設備全都是東芝的產品, 使得佐佐木想以核電事業為核心來重塑東芝的野心也因而落空。在事發後, 佐佐木轉而發展太陽能和風力等新能源領域業務, 但結果不如預期。2013年, 由於東芝業務表現不如預期, 佐佐木將社長一職交給田中久雄, 本應接任會長的佐佐木, 由於西田會長執意留任, 佐佐木轉而擔任副會長。

無力回天—田中久雄

田中久雄(Hisao Tanaka, 以下簡稱田中)在2013年6月至2015年7月擔任社長。田中原為消費性電子部門經理, 本寄望借助他的專長改革處於虧損的家電業務部門。但在就任後, 田中公然地在集團各公司社長面前表示已承諾讓電視事業由虧轉盈, 要求相關部門務必實現此事。為了化解前任社長留下的虧損, 彰顯自己的經營績效, 因而對部下施壓要求達成目標績效。

事件的導火線—匿名舉報

2015年2月, 日本「證券交易監視委員會」(Securities and Exchange Surveillance Commission, 以下簡稱日本證監會)接獲一名內部人士匿名舉報東芝財務報表不實表達及會計造假。日本證監會暗中調查後, 發現東芝涉嫌違反日本《金融商品交易法》中公開資訊的虛偽不實記載。同年4月, 東芝成立「內部特別調查委員會」進行調查⁴, 但因初步調查發現財報不實表達的層面及金額過於龐大, 同年5月, 在各界壓力下, 東芝聘請由獨立外部專業人士組成的第三方

³ 日本經濟組織聯合會是一個由東京證券交易所第一部上市企業組成的業界團體, 與日本商工會議所、經濟同友會並稱為日本的經濟三大團體, 其會長更被稱為日本的財界總理, 在日本產業界具有舉足輕重的地位。

⁴ 資料來源: Toshiba Corporation, 2015/4/3, Notice regarding establishment of Special Investigation Committee

調查委員會接手調查⁵，並於 7 月 20 日公布三百多頁的調查報告書⁶。

獨立委員會調查報告

調查報告書的內容顯示長期不當會計處理始於 2008 年，並指出財報造假的原因及影響，也由於東芝以不當的會計手法虛增獲利，因此稅前損益必須下修 1,518 億日圓。從 2008 年至 2014 年間，東芝的稅前利潤為 5,650 億日圓，而獲利灌水金額約占 30%。根據調查報告所查出，不當會計手法主要為四部分，包含：電腦事業零件交易、長期工程的完工百分比法、半導體事業的存貨評價以及映像事業（Visual Product Business）的收入及費用認列。⁷

1. 電腦事業零件交易：東芝會先統一採購電腦零件後，出售電腦零件給代工廠，代工廠製造完成後再賣回製成品給東芝。東芝在出售電腦零件時會刻意墊高售價，正常來說後續買回製成品時東芝付出的成本也會增加，對最終產品銷貨毛利沒有影響。但若交易為跨年度交易，墊高售價會將利潤留在當期，使當期銷貨毛利遽增。東芝出售給代工廠金額一路攀升，由 2008 年為原採購價的 2 倍到 2013 年升至 5.2 倍，虛增金額約 592 億日圓。
2. 長期工程的完工百分比法：提前認列過多的工程收入或未適當認列可能的工程損失，虛增金額約 477 億日圓。
3. 半導體事業的存貨評價：未對滯銷的存貨做適當的減損評價，虛增金額約 360 億日圓。
4. 映像事業（Visual Product Business）的收入及費用認列：未估計或刻意遞延認列營業費用，並利用集團內部交易虛增營業利益，虛增金額約 88 億日圓。

虛有其表的監督機制

獨立委員會在調查報告提出造成財報不實表達的內部控制缺失，整體來說可以分為兩大類。第一為公司本身控制環境不良，肇因為經營團隊的利益至上主義及目標必達的壓力，以及東芝不可違逆上司的企業文化。第二為監督機制失效，

⁵ 資料來源：Toshiba Corporation，2015/5/8，Notice regarding establishment of Independent Investigation Committee

⁶ 資料來源：Independent Investigation Committee For Toshiba Corporation，2015/7/20，Investigation Report (English Translation)。

⁷ 資料來源：林韋君，2015/8/18，「Lesson 3：魔鬼在哪裡？東芝假帳震撼之手法其實很小兒科。」

原本應監督管理階層的內部稽核部門以及董事會中的審計委員會，沒有實質上的發揮監督功能，達成監督與制衡的目的。

東芝的董事會在 2003 年從原先的監察人制轉變為委員會制，由董事組成審計、薪酬與提名委員會，照理來說應該比其他公司更具監督效果，然而此次事件的爆發，讓人質疑審計委員會的組成。在事件爆發前，東芝有 16 席董事，其中有 4 席外部董事。審計委員會成員共 5 席，其中有 3 席外部董事與 2 席內部董事。外部董事的背景有兩位為資深外交官，而另一位曾擔任金融機構主管，內部董事方面一席為法務專業，一席為財會專業，然而，這名財會專業的董事，不巧正是在這段不當會計處理期間擔任財務長。在審計委員會委員缺乏財會專業以及有球員兼裁判的情況下，也使得審計委員會無法即時發現東芝財報不實表達。⁸

而東芝的內部稽核部門只有設立在集團總部，目的是要統一監督集團內的所有公司，確保集團制度的一致性。由於內部稽核部門人員僅有 44 名，但整個集團有超過 500 家子公司，造成稽核人力嚴重不足。⁹ 再加上公司文化為不可挑戰管理階層之決定，這也導致員工系統性地隱瞞公司財務實情。

會計師失職

由於東芝美化財務報表的會計手法並不複雜，外界也將矛頭指向負責東芝財務報表簽證的安永會計師事務所（Ernst & Young ShinNihon，以下簡稱安永）。安永為日本最大的會計師事務所，卻沒查出長達八年的會計舞弊確實啟人疑竇。¹⁰

日本金融廳（Financial Service Agency）認為安永多年來一直負責東芝的財報簽證，因此過於信任東芝所提供的資訊，而未執行適當的查核程序。對此，金融廳對安永重罰 21 億日圓（約 1,740 萬美元）罰款，相當於安永從東芝收取的兩年審計公費總額，並禁止安永三個月內承接新業務。¹¹ 安永董事長兼執行長英公一（Koichi Hanabusa）除出面道歉外，並在 2016 年 1 月底離職以示負責。

事件落幕

調查報告發布隔日，為了對財報造假負責，田中社長及西田、佐佐木等共 8

⁸ 資料來源：葉銀華，2015 年，「獨不獨立？懂不懂事？東芝不當會計事件」，會計研究月刊第 359 期，p.29-32

⁹ 資料來源：林韋君，2015/10/2，「Lesson 7：魔鬼在哪裡？東芝假帳震撼之這世上還有多少未爆彈？」。

¹⁰ 資料來源：Taiga Uranaka and Takahiko Wada，2015/12/22，「Japan fines Ernst & Young affiliate \$17.4 million over Toshiba audit」，Thomson Reuters。

¹¹ 資料來源：盧永山，2015/12/23，「未查出東芝作假帳 安永遭日本金融廳重罰」，自由時報。

位高階主管辭職。而東芝除了股價重挫外，國際信用評等機構也紛紛調降東芝的信用評級。2015年12月22日，穆迪（Moody's）將東芝信用評等由Baa3降為Ba2；同日，標準普爾（Standard and Poor's）將東芝長期公司評等從BBB-調降至垃圾等級的BB+。¹²

日本證監會則對東芝公司處以73.7億日圓（約6,000萬美元）罰金，為主管機關歷年來求處最高金額¹³。而機構投資人也並不沈默，全球最大的公共退休基金—日本政府年金投資基金—委託旗下基金，以財報造假造成股價下跌為由，對東芝提起一千萬美元的訴訟案。¹⁴而以外國投資機構為主的一群機構投資人也繼而向東芝提告求償167億日圓。¹⁵有分析師指出，東芝真正面臨的挑戰不是繳交破紀錄的罰金，而是後續營運及商譽問題¹⁶，還有海內外投資人提起的相關訴訟。¹⁷

問題與討論

- 一、您認為造成東芝結構性會計造假的主因為何？
- 二、若您身為一家類似東芝般公司董事，您會採取什麼樣的處理方式來防止「結構性」財報造假行為的發生？
- 三、東芝會計醜聞是由內部人舉報所揭發。吹哨者對公司治理的重要性為何？一個良好的吹哨者制度的基本架構為何？
- 四、請問常見用來操弄盈餘的會計手法有哪些？
- 五、為確保財務報表的可靠性，董事會，尤其是審計委員會，應有哪些相關的監督機制？
- 六、在東芝案中，包含日本政府年金投資基金在內的機構投資人採取股東行動主義（shareholder activism），對公司提起訴訟捍衛自身股東權益。在台灣，是否有機構投資人採取股東行動主義的案例？您是否有與機構投資人互動的經驗？

¹² 資料來源：蔡承啟，2015/12/23，「東芝評等遭砍至「垃圾」！市值蒸發近6成、只贏夏普」，MoneyDJ新聞。

¹³ 資料來源：本報訊，2015/12/8，「日本 東芝作假帳遭重懲 罰金上看6,000萬美元」，經濟日報。

¹⁴ 資料來源：2016/6/23，「Japan Government Pension Fund Sues Toshiba Over Accounting Scandal; Japan's \$1.3 trillion public pension fund is seeking almost \$10 million in damages」，Wall Street Journal。

¹⁵ 資料來源：2016/10/13，「Foreign investors sue Toshiba over accounting scandal」，Reuters。

¹⁶ 資料來源：湯淑君，2015/11/19，「東芝 恐遭罰5,700萬美元」，經濟日報。

¹⁷ 資料來源：綜合報導，2015/12/7，「50名股東集體起訴東芝及前高管」，日經中文網。

附表一：事件發生時間軸

2005 年		西田厚聰上任社長
2006 年		東芝併購核電大廠西屋電氣
2008 年		金融海嘯，東芝開始進行不當會計處理
2009 年		佐佐木則夫接任社長，西田厚聰擔任會長
2011 年		發生 311 大地震，引發福島核電廠事故
2013 年		田中久雄接任社長，西田厚聰拒絕讓出會長一職，佐佐木則夫擔任副會長
2015 年	2 月	日本證監會接獲東芝內部人士匿名舉報財務報表造假
	4 月 3 日	東芝成立內部特別調查委員會
	5 月 8 日	東芝將內部特別調查委員會改為第三方獨立調查委員會
	7 月 20 日	調查委員會公布調查報告
	7 月 21 日	東芝召開記者會，8 位高階管理階層辭職
	12 月 8 日	日本證監會建議求處東芝 73.7 億日圓（約 6,000 萬美元）罰金
	12 月 22 日	國際信用評等機構穆迪與標準普爾雙雙調降東芝信用評等至垃圾等級 日本金融廳對安永會計師事務所重罰 21 億日圓（約 1740 萬美元）罰款，並暫時禁止安永承接新業務三個月
2015 年	3 月	日本政府年金投資基金委託旗下基金對東芝提起訴訟求償一千萬美元
	6 月	以外國投資機構為主的機構投資人向東芝提告求償 167 億日圓