TOSHIBA
Leading Innovation

2016 アニュアルレポート

Annual Report　2016年3月期・事業編

《 東芝グループ経営理念 》

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、
世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。

1　人を大切にします。

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、
すべての人々を大切にします。

2　豊かな価値を創造します。

東芝グループは、エレクトロニクスとエネルギーの分野を中心に技術革新をすすめ、
豊かな価値を創造します。

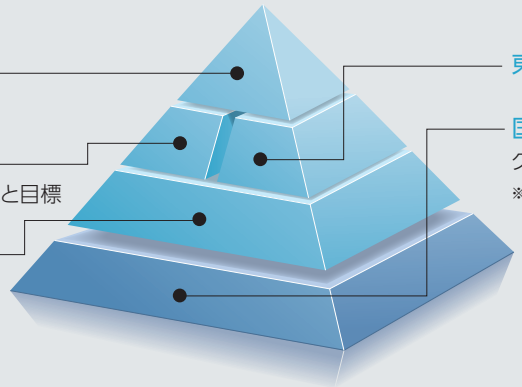
3　社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、
社会の発展に貢献します。

東芝グループスローガン

人と、地球の、明日のために。

東芝グループの経営理念体系



東芝グループは、経営理念として
「人間尊重」「豊かな価値の創造」「世界の人々の生活・文化への貢献」を掲げています。
また、経営理念を集約したものとして「人と、地球の、明日のために。」をグループのスローガンとしています。
私たちは、こうした理念、スローガンを事業活動のなかで実現するよう努めることが
私たちのCSR（企業の社会的責任）であると考えています。
その実践にあたっては、「生命・安全、コンプライアンス」を最優先しています。

目　次

株主の皆様へ 2

会計処理問題への対応と「新生東芝アクションプラン」の実施について 5

CFO（最高財務責任者）メッセージ 18

2016年度事業計画 20
- エネルギーシステムソリューション社 22
- インフラシステムソリューション社 24
- ストレージ&デバイスソリューション社 26
- インダストリアルICTソリューション社 28

新役員紹介 30

コーポレート・ガバナンス 31

社外取締役メッセージ 37

取締役・執行役 40

財務ハイライト（連結） 42

事業概況 44
- 電力・社会インフラ事業グループ 45
- コミュニティ・ソリューション事業グループ 47
- 電子デバイス事業グループ 48
- ライフスタイル事業グループ 50
- その他事業グループ 51

研究・開発と知的財産 52

非財務ハイライト（連結） 56

東芝グループのCSR経営 58
- 人権の尊重 62
- サプライチェーンCSRの推進 62
- 環境経営 63
- 活動のあゆみ 65

組織体制 66

沿革 68

ファクトブック（主要データ） 69

株主の皆様へ

「新生東芝」の実現に向けて、

プロフィール

1979年	3月	東京大学教養学部卒業
	4月	当社入社
1989年	5月	東芝メディカルシステムズ・ヨーロッパ社
1993年	11月	東芝アメリカメディカルシステムズ社
1999年	4月	医用システム社海外営業部長
2000年	4月	医用システム社業務管理部長 兼 海外営業部長
2001年	4月	医用システム社経営企画部長
2004年	4月	東芝アメリカメディカルシステムズ社 社長 兼 東芝アメリカMRI社 社長
2010年	6月	東芝メディカルシステムズ㈱ 代表取締役社長
2013年	10月	東芝メディカルシステムズ㈱ 代表取締役社長 兼 ヘルスケア事業開発部長
2014年	6月	執行役上席常務 （ヘルスケア事業グループ分担、ヘルスケア事業開発部長）
	7月	執行役上席常務 （ヘルスケア事業グループ分担、ヘルスケア社社長）
2015年	9月	取締役、代表執行役副社長 （社長補佐、ヘルスケア事業グループ担当、ライフスタイル事業グループ担当、経営企画部担当）
2016年	4月	取締役、代表執行役副社長（社長補佐、ライフサイエンス事業統括部担当、経営企画部担当、広報・IR部担当、東芝ライフスタイル㈱担当、東芝クライアントソリューション㈱担当）
	6月	取締役、代表執行役社長、現在に至る

全社一丸となって邁進いたします。

代表執行役社長 綱川 智

この度は、当社の不適切会計問題に関し、多大なご迷惑とご心配をお掛けしておりますことを心よりお詫び申し上げます。

2016年6月22日、定時株主総会において株主の皆様からご信任を賜り、新たな経営陣での事業運営がスタートいたしました。前社長の室町が進めてきました「新生東芝」への路線を引き継ぎ、「誠実な経営」、「健全な経営基盤構築と成長」、「キャッシュ・フロー基軸の事業運営の徹底」を掲げ、様々なステークホルダーの皆様の信頼回復と強靭な企業体質への変革に向けて、全力で取り組んでまいります。

今回の新しい経営体制において当社は事業ポートフォリオを組み替え、エネルギー、社会インフラ、ストレージの3注力領域に集中することにいたしました。これからはカンパニーによる自主自律経営を進め、それぞれの事業のオペレーションについては、各事業のプロであるカンパニー社長に委ねることといたします。私自身は、入社以来東芝の医療機器事業に携わり、3注力領域での直接的な経験はありませんが、過去のしがらみのない私のこうした経歴が、むしろ経営合理性に基づいた客観的な経営判断と、今の当社に必要な自由闊達な風土作りに資すると思っております。当社には世界No.1の原子力事業と世界No.2のNAND事業があります。それぞれ時間軸と性質が全く異なる事業ではありますが、こうした当社の世界トップクラスの事業の強みを、それぞれの事業領域においていかんなく発揮し、各事業がより安定的により高度な成長に向かっていくように、全体的な経営のグリップを働かせて全社的なポートフォリオマネージメントを行っていくのが私の役割と考えております。

当社は、会計処理問題を契機とし、2015年9月15日に東京証券取引所、名古屋証券取引所より、当社株式を特設注意市場銘柄に指定する旨の処分を受けました。それ以降、再発防止策や企業風土変革に向けた取り組みを進めてまいりましたが、この指定から1年を経過した2016年9月15日、有価証券上場規程に定められた「内部管理体制確認書」を両証券取引所へ提出いたしました。本書類の提出は特設注意市場銘柄の指定を解除いただき、再度資本市場へ復帰するための第一歩としての位置づけであり、今後とも引き続き審査への誠実な協力を行ってまいります。また、これまでに運用を開始しているこれらの再発防止策を着実に実行し、継続し、定着させることや、企業風土変革に向けた取り組みをしっかり進めていくことが重要であります。これらの再発防止策等は、単に特設注意市場銘柄の指定解除のみを目的にするものではなく、当社の本来の企業価値を取り戻すために必要不可欠なものであるということを忘れず、「新生東芝」の実現に向かって全社一丸となって邁進いたします。

2015年度の業績につきましては、売上高が電子デバイス部門の減収や売却したヘルスケア事業、家庭電器事業の非継続事業化により、全体として前期比4,460億円減少し5兆6,687億円になりました。営業損益は、電子デバイス部門の減益に加え、大規模な構造改革費用、不採算案件の損失引当および原子力事業ののれんの減損を行った結果、全体として前期比8,971億円減少しマイナス7,087億円となりました。また、当期純損益は繰延税金資産の取崩しによる悪化がありましたが、東芝メディカルシステムズ㈱の売却益により、マイナス4,600億円となりました。

このような状況に鑑み、2016年3月期の剰余金の配当に関しましては、誠に遺憾ながら見送らせていただきました。株主の皆様には誠に申し訳なく改めて深くお詫び申し上げます。

2015年度は、当社グループ内で再配置を行った約3,000名を含め国内外合わせて約14,000名の減員を実施いたしました。また、ヘルスケア事業を担当する東芝メディカルシステムズ㈱、家電事業を担当する東芝ライフスタイル㈱の株式売却を進めました。これらは、今後の成長が期待された注力事業、あるいは歴史と伝統のある当社を代表する事業ではありましたが、こうした構造改革、事業構造の変革は、「新生東芝」として不可避であることから聖域を設けず断行させていただきました。大規模な構造改革は実施済みではありますが、今後も必要と考えられるものについては継続して進めていきたいと考えております。

2016年3月18日に発表いたしました2016年度の事業計画では、「新生東芝」として、当社の技術や製品を通じ社会の様々な課題を克服し、豊かで安全・安心な人々の暮らしの実現に貢献できるよう、その基盤を担うエネルギー、社会インフラ、ストレージの3つの事業領域に力を注いでいくことを基本に据えました。2015年度中に断行した様々な施策の成果を確実に2016年度の業績改善へと結びつけ、全事業黒字化並びに財務体質強化のため、キャッシュ・フロー基軸の事業運営を徹底してまいります。

また、2016年7月6日には、当社としては初めてのカンパニー別IR説明会を開催し、各カンパニー社長が出席して、事業戦略の説明を行いました。冒頭私からは、「注力事業への集中」、「財務基盤の整備」、「資本市場への復帰」を、市場からの信頼回復と東芝の再生に向けた施策として進めさせていただくことをお話しいたしました。具体的には、「ストレージを成長や収益のドライバとし、社会インフラやエネルギーを安定成長・安定収益基盤と位置付ける」、「キャッシュ・フロー基軸の事業運営を徹底し、2016年度は全事業黒字化、2018年度に株主資本比率10%以上をめざす」、「2016年9月には内部管理体制確認書を提出し、特設注意市場銘柄からの指定解除をめざす」ことです。私としましては、情報開示の充実やカンパニー自主自律経営の強化を進める中で、カンパニー別IR説明会は、カンパニー社長が自ら市場の皆様と対話し、経営目標をコミットする場とする考えで、今後も年1回の予定で定期的に開催し、実績の進捗などを報告させていただきたいと思います。

当社は新経営体制のもと「誠実」な経営を徹底し、「健全」な経営基盤を再構築して、株主の皆様からの信頼回復と一刻も早い復配に向け奮励努力してまいりますので、引き続き温かいご支援を賜りたくお願い申し上げます。

お届けが大変遅くなりましたが、これら昨年より当社が全力で取り組んできた足取りと、これから当社が歩むべき「新生東芝」への道筋につきまして、本「アニュアルレポート2016」が株主の皆様のご理解の一助になりましたら幸いです。

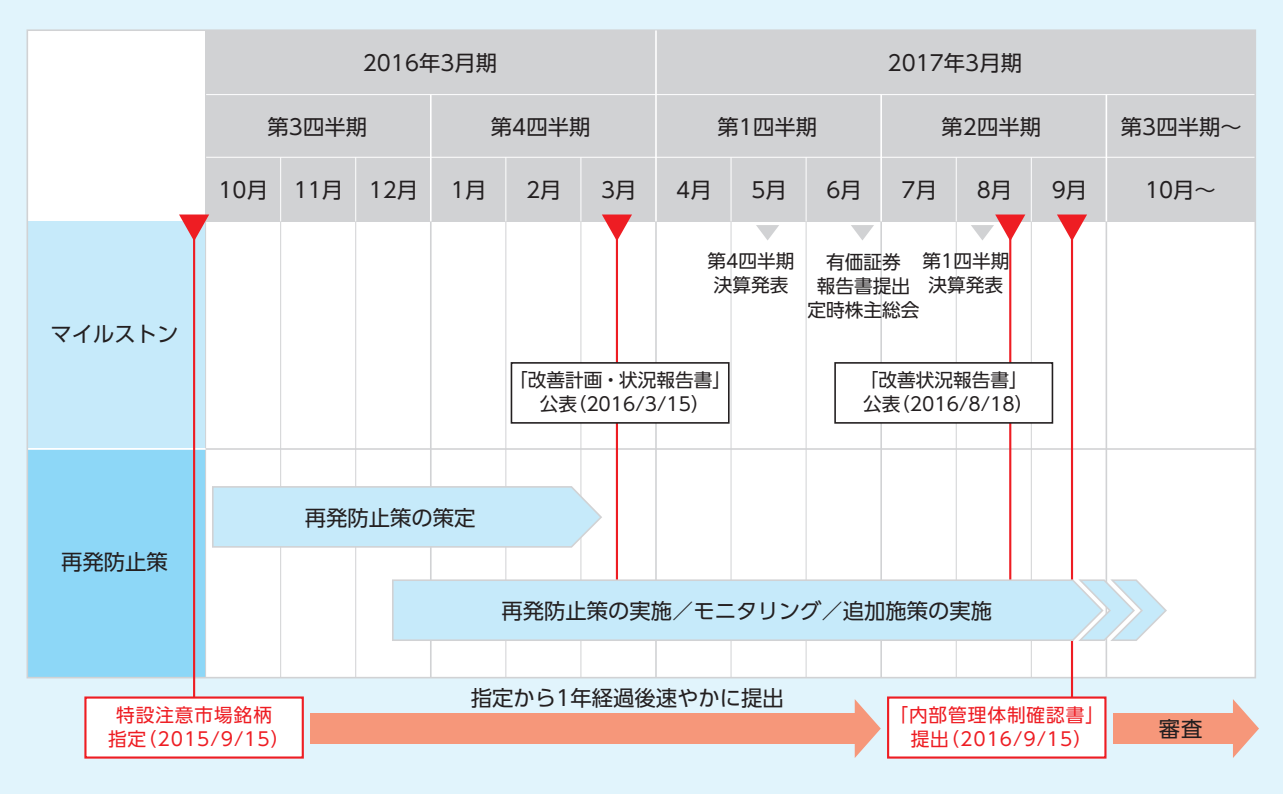
会計処理問題への対応と「新生東芝アクションプラン」の実施について

※ 以下、2016年9月30日時点における記述となります。

当社に係る会計処理問題により、株主、投資家、お客様、従業員をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様からの信頼を大きく毀損いたしましたことを改めて深くお詫び申し上げます。

今回の会計処理問題に関連して、当社は、内部管理体制等にお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して、2015年9月15日、当社株式を特設注意市場銘柄に指定する旨の処分を東京証券取引所および名古屋証券取引所から受け、また、2015年12月には、金融庁から73億7,350万円の課徴金納付命令を受けました。当社は、上場廃止に準ずる措置である特設注意市場銘柄指定という処分、過去最高額となる課徴金納付命令を真摯に受け止め、2015年9月に経営刷新推進体制を構築し、コンプライアンスを前提とした誠実な経営に取り組み、コーポレート・ガバナンス改革を進め、2015年12月にコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定しました。

そして、全社一丸となって再発防止策の着実な実行を進める中で、2016年3月に「改善計画・状況報告書」を取りまとめ、2016年9月15日に有価証券上場規程に定められた「内部管理体制確認書」を東京証券取引所および名古屋証券取引所に提出いたしました。今後、同確認書に基づいた両証券取引所の審査を受け、内部管理体制等に問題があると認められない場合には、当社株式の特設注意市場銘柄指定は解除されることとなります。



以下、当社の会計処理問題に対する再発防止策とその取り組み、および「新生東芝アクションプラン」の実施について、ご報告いたします。

当社は、日本取引所自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を参照し、「改善計画・状況報告書」の起草に当たっては、第三者委員会および役員責任調査委員会の指摘事項を踏まえながらも、これらの調査結果のみに依拠することなく、歴史的な経緯や背景、構造的な要因等を含め、当社として改めて会計処理問題の原因分析を行いました。

その結果、当社としては、歴代社長である西田氏、佐々木氏、田中氏による目標必達へのプレッシャー、そのプレッシャーを生み出した当期利益を重視した業績評価・予算統制制度、財務部担当執行役(CFO)や財務・経理部門等の業務執行部門における牽制機能の不全、内部監査部門の機能不全、取締役会、指名委員会、監査委員会等による歴代社長および執行役への監督機能の不全、歴代社長および執行役における適切な財務報告に向けての意識の欠如、歴代社長らの意向を優先したことによる財務・経理部門における適切な財務報告に対する意識の低下等の複合的な要因があいまって、当該事象が生じたものと認識しております。

これらの原因分析の結果を踏まえて、これまで策定・公表したものを含め、再発防止策の検証と取りまとめを行ったほか、当社における適時開示体制の問題点についても分析し、積極的な情報開示に向けた開示体制の整備・運用等の新たな施策も策定しました。

特設注意市場銘柄指定から半年後の2016年3月15日に「改善計画・状況報告書」を公表。
自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を参照。

事象	階層別/全社的原因		主な再発防止策
内部統制の無効化	歴代社長	・厳しい経営環境から実力以上のチャレンジ ・社内外での評価へのこだわり	・責任の明確化（損害賠償請求） ・以下すべての方策により監督強化
牽制機能不全	歴代CFO	・社長への権限集中 ・トップ意向に従い会計上の線引きせず	・責任の明確化（損害賠償請求） ・指名委員会へCFO選解任同意権付与
	カンパニー	・高成長・事業撤退等のプレッシャー ・（予算・業績評価について）短期的基準	・予算統制/業績評価見直し、利益から キャッシュ・フロー重視へ
	財務	・管理会計重視の姿勢 ・人事の固定化	・財務/管理会計指揮命令系統見直し ・外部人材の登用
	内部監査	・会計に関する監査の視点の軽視 ・会計・監査等に関する経験不足	・職責明確化（会計監査重視） ・内部監査部増員、外部専門家活用
監督・監視機能不全	取締役会 指名(委) 監査(委)	・人員構成・専門性等体制の不備 ・執行役社長選解職プロセス不明確 ・議論に必要な情報の提供不足	・経営者/専門家を社外取締役として登用 ・執行役社長の選解職プロセス明確化（社長信任調査の導入） ・議論に必要な情報収集能力強化 ・常勤監査委員（社外）の設置
企業風土等	全社	・適切な財務報告への意識欠如 ・業務プロセス上の不備	・会計コンプライアンス委員会の設置 ・業務プロセスの見直し ・情報開示・発信機能強化（組織新設）

抑止・指摘なし

当社は、再発防止策を実行に移していくとともに、強靭な企業体質への転換を図ることにより株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の信頼回復につなげるべく、「内部管理体制の強化および企業風土の変革」、「構造改革の断行」、「事業ポートフォリオおよび事業運営体制の見直し」、「財務基盤の整備」を柱とする経営施策「新生東芝アクションプラン」を公表し実施しています。

「新生東芝アクションプラン」の概要

- 内部管理体制の強化および企業風土の変革
- 構造改革の断行
- 事業ポートフォリオおよび事業運営体制の見直し
- 財務基盤の整備

↓

すべてのステークホルダーの皆様からの信頼回復につなげるとともに強靭な企業体質への転換を図る

当社が進めている再発防止策、その他の改革の内容は、以下のとおりです。

内部管理体制の強化および企業風土の変革

I. コーポレート・ガバナンス改革

取締役会の構成、取締役会の機能の強化について

1）取締役会の構成

①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、10名に減員しました。

②「執行に対する監視・監督」機能の実効性を担保するため、独立社外取締役の比率を過半数に引き上げました。

③経営者、会計専門家、法律専門家、その他有識者を独立社外取締役に選任し、取締役の専門性に配慮した取締役会構成に改めました。

④独立社外取締役を取締役会の議長に選定しました。

2）取締役会による監督機能の強化

①監査委員会室の機能について、独立社外取締役への支援を拡充し、人員も増強しました。また、独立性のある外部専門家(弁護士、公認会計士)を利用するなど、監査委員会室の調査権限を拡充し、独立社外取締役の報告徴求・調査機能も強化しました。

②業績報告会の議事録を独立社外取締役に提出し、その議論の内容を独立社外取締役が把握しています。

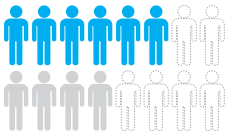
③独立社外取締役のみで構成する会議体であるエグゼクティブセッション(取締役評議会)を設置し、独立社外取締役間の情報交換の活性化と、当社の事業等に対する独立社外取締役の理解のさらなる深化を図りました。

④取締役会への報告事項にこれまでされていなかった月次業績に関する事項を加えるとともに、従来からの報告事項であった損失の危険の管理、コンプライアンス等に関する項目については、金額基準を設けるなど、より具体的な報告基準に改めました。

再発防止策の概要：取締役会

階層別/全社的原因

・人員構成・専門性等体制の不備

求める効果	再発防止策の内容
取締役会による 監督・監視強化	従来の体制 社外　4名 社内 12名 現在の体制  社外 6名 社内 4名 ■16名から10名へ減員し、過半数を社外取締役に ■社外取締役を取締役会議長に ■業績報告会議事録を社外取締役に提出 ■取締役評議会の設置(月平均2回以上開催)

監査委員会の監査機能の強化について

1）監査委員会の構成

①監査委員会を原則として独立社外取締役のみで構成することとしました。

②監査委員会による報告徴求・調査機能をさらに強化するため、常勤の監査委員を設置しました。

③財務・法律・経営について専門性の高い独立社外取締役で監査委員会を構成しました。

2）監査委員会の監査機能の強化

①監査委員会室の人員増強、独立した外部の専門家の利用機会の拡大等により、監査委員会の指示に基づき監査委員会室自体が報告徴求・調査を実行できる体制を整えました。また、監査委員会室長に担当執行役を配置しました。

②執行側に加え監査委員会にも内部通報窓口を設置するとともに、すべての監査委員に、執行側通報窓口へのすべての内部通報にアクセスできる権限を付与しました。

③監査委員会が、監査委員会室長および監査委員会室の従業員の人事承認権および解任請求権・解任拒否権も有することとし、監査委員会室の独立性を担保しました。

④経営監査部を廃止し、経営監査部の内部監査機能を執行側から切り離し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を創設しました。

⑤内部監査部の業務を、会計監査、適法性監査、妥当性監査および内部統制監査に限定・集中することにより、執行と監督の機能を明確に分離しました。また、内部監査部長にも担当執行役を配置しました。会計監査については、外部専門家を積極的に活用することで会計監査手法を新たに確立すべく進めており、今後も内部監査の現場に常に社外の視点を持たせるため、継続して外部専門家を内部監査に関与させ、内部監査の実効性を確保していく予定です。

⑥内部監査部長および内部監査部の従業員が、日常的に執行側の重要会議に出席することにより、最新の経営環境と経営課題を常時把握する体制に改めました。

⑦内部監査の指摘事項の改善状況については、その全件を監査委員会に報告することにより、継続的なフォローアップを徹底しています。

⑧監査委員会が、内部監査部長の人事承認権および解任請求権・解任拒否権も有することとし、内部監査部の独立性を担保しました。

⑨内部監査部の人員を約60名とし、経営監査部時代に比べ1.5倍に増強しました。また、外部会計専門家の積極的な活用により、その機能強化を図っています。

⑩監査委員会と会計監査人との間の連携が十分ではなかったことに鑑み、会計処理に対する監査の必要性を改めて認識する観点から、従前のとおり会計監査人から監査結果概要に関する報告を受けるだけではなく、監査委員会と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、さらなる連携強化を図っています。また、決算前に、CFO※と主計部長が会計監査人との間で主要な会計上の論点を整理することとし、その協議内容や決算時の進捗状況についても、決算前の段階から、監査委員会に対して報告を行っています。

※ CFO：最高財務責任者

再発防止策の概要：監査委員会

階層別/全社的原因

・監査に必要な情報の提供不足

求める効果	再発防止策の内容
監査方針明確化・ 機能強化を通じた 監督・監視強化	■監査委員会の構成 原則5名程度の社外取締役 委員1名の常勤化 内部監査部門の直轄組織化 ■監査委員会の機能強化 監査委員会室増員(5名⇒10名) 内部通報窓口設置 会計監査人等との連携強化

指名委員会の強化、指名手続の透明性確保について

1）指名委員会の構成

指名委員会を原則として独立社外取締役のみで構成することに改めました。

2）指名手続の公平性確保

①執行役社長の後継者の選定プロセスにおける客観性と公平性を担保するため、後継者計画(サクセッションプラン)を指名委員会が策定することにしました。

②執行役選任の基準は指名委員会が定めるように改めました。また、指名委員会に候補者全員との定期的な面談を実施する権限を付与するとともに、上級管理職による執行役社長の信任に関する調査制度を導入しました。

Ⅱ. 内部統制機能の強化

予算統制見直し

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、中期的視点での予算策定方針を明確化するとともに、カンパニーにおける予算策定プロセスや業績評価制度についても見直しを行いました。予算策定方針の明確化については、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し、成長が見込めない事業については見直しを検討するなど、事業の選択と集中の方針をより一層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こととしました。

また、予算策定プロセスについても、これまでの売上・利益拡大を重視したプロセスから、キャッシュ・フローを重視した、中期的視点による実行可能性を踏まえたプロセスとなるよう見直しました。さらに、カンパニーの業績評価についても、従来の営業利益や予算達成度合いの重視から、キャッシュ・フローを中心とした投資効率重視へと変更しました。具体的には、対予算評価を含む評価項目の見直し、整理を行い、事業ごとの投資効率(定量面)と市場成長可能性・自社優位性等の事業期待性(定性面)に基づき評価する制度へと移行しました。併せて、カンパニーの自主自律経営を促す観点から、カンパニーに対して有利子負債残高の妥当性について事業収益性や投資効率の観点での説明を求めるなど、カンパニー自身が責任を持って事業への投資判断を行います。

上記の見直しに合わせて、短期的な損益に関する数値上の改善見込を議論していた社長月例を廃止し、新たにキャッシュ・フローを中心とした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業績報告会を新設しました。また、業績報告会には内部監査部長が出席することとし、提出された資料および議事録は速やかに社外取締役と共有するよう改めました。

CFO・財務・経理部門による牽制機能の強化

1)CFO

原則として独立社外取締役のみで構成される監査委員会とCFOの連携を決算プロセスに織り込むことによって、CFOの牽制機能を強化しました。加えて、CFOの経営トップからの独立性を担保するため、指名委員会にCFOの選解任議案に対する同意権を付与することとしました。

2)財務部門の組織改革

カンパニー経理部門のカンパニー社長からの独立性を担保するため、従来カンパニー社長の直轄組織であったカンパニー経理部を全社スタフとしての財務部門の直轄組織としました。その上で、従来カンパニー社長が有していたカンパニーの財務統括責任者(CCFO)の人事評価権をCFOに移管し、財務会計機能の独立性を担保しました。また、財務会計は、証券市場の健全性を支える厳格なものであると認識し、全社スタフ部門において財務会計と管理会計の各担当を分離し、会計処理に対する内部統制機能を強化するため、財務部を廃止し、「財務管理部」および「主計部」を新設しました。

再発防止策の概要：CFO・財務部門

階層別/全社的原因

・社長への権限集中
・管理会計重視の姿勢、人事の固定化

求める効果	再発防止策の内容
CFOのトップからの独立性担保	■指名委員会にCFO選解任議案の同意権を付与
財務部門の体制強化	■財務・管理会計組織分割 ■外部人材登用の拡大 ■監査委員会および会計監査人との連携強化
カンパニー経理部門のCP※からの独立性担保	■カンパニー経理部をコーポレート財務部に直轄化 ■CCFOの人事評価権をCFOに移管

※ CP：カンパニー社長

内部通報制度改革

執行側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とともに、内部通報制度の存在および匿名性が厳格に担保されることの一層の周知徹底を図るなど、より通報しやすい制度の運用に努めています。また、会計に関する内部通報は、その内容を直ちに会計監査人と共有することに改めました。

業務プロセス改革

財務報告に係る内部統制システムに重要な不備があったことに鑑み、重要性の高い4項目(工事進行基準、部品販売取引、経費計上、在庫評価)を主体に、会計処理基準の見直しのため経理規程の改定および不備の存在が確認された業務プロセスの見直しを図りました。

1)工事進行基準

見積工事収益総額、見積工事原価総額等の見積りに関し、工事進行基準の適用条件でもある信頼性ある見積りとするために、見積りに関しての規程の細目を策定しました。また、会計・業務プロセスのルールが十分に周知されていなかったことに鑑み、会計コンプライアンスの教育を徹底するとともに、経理部門等による会計処理の妥当性(見積工事原価総額等の妥当性)についてのチェック体制を強化しました。さらに、工事進行基準案件および工事完成基準案件に関する会計処理の妥当性を確保するため、プロジェクト審査部を新設し、案件の受注前審査および受注後のコスト妥当性のモニタリングを実施しています。

2) Buy-Sell取引等

パソコン事業における構造改革の一環として、当社ブランド製品の設計・製造委託先(ODMメーカー)への開発・生産委託による水平分業を取り止め、問題となったBuy-Sell取引については、新規取扱分から廃止しました。また、廃止までの措置として、ODMメーカーが保有する在庫については、受払表の作成、実地棚卸等により管理を実施し、支給数量・価格における異常値のモニタリングを導入しました。さらに、定期的な棚卸を実施することにより、現物と帳簿上の数量との確認を実施しています。

3) CO(キャリーオーバー)案件

適切な収益・費用認識を行うため、費用処理、グループ間取引におけるルール・プロセスを見直しました。具体的には、経費の申請部門・経理部門等で、経費の管理資料に基づき、推移分析による異常値管理、各種引当金算定結果の確認等のチェック・統制を強化しています。

4) 在庫評価

基準製造原価(TOV)改定についても改定時のルールを明確にし、半導体製造における前工程と後工程の標準原価が連動していることを確認するとともに、原価差額の配賦計算方法を工程別に実施することを明確にしました。また、明確でなかった評価の対象となる在庫、評価基準を見直すとともに、会計原則と規程の教育を徹底しています。

再発防止策の概要：全社

階層別/全社的原因

- 適切な財務報告への意識欠如
- 業務プロセス上の不備

求める効果	再発防止策の内容
業務プロセス見直しを通じた内部統制システム有効化	■工事進行基準:プロジェクト審査部によるモニタリング ■Buy-Sell取引:新規取扱分より廃止 ■CO:費用処理等のルール・プロセス見直し ■在庫評価:TOV改定のルール明確化

J-SOX法対応の整備

これまで、J-SOX法対応がカンパニーで適切に実施されていなかった状況に鑑み、今回全社スタフのJ-SOX推進担当(内部管理体制強化プロジェクトチームJ-SOX推進担当)の員数を従来の4名から10名に増強しました。J-SOX推進担当は、カンパニーにおけるJ-SOX法対応が適切に実施されるためのサポートを実施しています。また、J-SOX法に関する体制と仕組み、運用状況に関しては、内部監査部が評価を行うこととしています。

加えて、全社スタフのJ-SOX推進担当者がカンパニー担当者に対して、定期的な研修を実施し、カンパニー担当者の専門性担保に努めています。

会計コンプライアンス委員会

執行役社長を委員長とし、監査委員会および内部監査部がオブザーバーとして出席する会計コンプライアンス委員会を設置することにより、不適切な財務報告につながる端緒を適時かつ的確に把握し、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、対応策を指示・検討する全社的な仕組みを構築しました。

財務報告に係る内部統制について

当社は財務報告に係る内部統制について、2014年度に認識した財務報告に係る全社的な内部統制の重要な不備を是正するための改善策についての整備は完了し、おおむね運用も実施しているものの、運用期間の制約から運用状況を確認できていない施策もあり、すべての改善策について必ずしも十分には運用状況が確認できていません。また、決算・財務報告プロセスについては、財務諸表監査において決算の修正事項を含む修正事項が発見されたこともあり、2015年度も開示すべき重要な不備があるものと判断しました。当社としては全社的な内部統制の開示すべき重要な不備の解消を確認するため、予算統制制度の運用状況および決算・財務報告に関連する従業員の適切な財務報告に対する意識の定着、並びに決算・財務報告プロセスに係る内部統制の開示すべき重要な不備の改善策の遂行に取り組み、今後の四半期決算の状況を追加で確認してまいります。

Ⅲ. マネジメント・現場の意識改革

意識改革・コンプライアンス強化

執行役社長から全従業員にメッセージを発信し、経営刷新委員会で議論されたコーポレート・ガバナンス改革案の着実な実行と当社グループ再生のために全力を挙げることを確約しました。また、社会的な信頼回復に向け全社一丸で取り組むべく決意を示すとともに、従業員からも忌憚のない意見を募るため従業員アンケートを実施しました。さらに、経営トップの意識改革のため、役員および上級管理職を対象とした意識改革研修を2015年10月、12月、2016年3月、および6月に実施し、今後も継続していく予定です。

会計コンプライアンス教育の実施

役員および上級管理職を対象とした意識改革研修に加え、会計コンプライアンスについての実効性を高めるため、従業員に対しても、役職・業務内容に応じた階層別、職能別教育を実施しました。今後も継続的に実施していきます。

再発防止策の概要：全社

階層別/全社的原因

- 適切な財務報告への意識欠如
- 業務プロセス上の不備

求める効果

財務報告の重要性・会計コンプライアンスに対する意識改革

再発防止策の内容

■マネジメント

全社メッセージ 計23回

意識改革研修 計69回

■従業員

会計コンプライアンス教育 のべ32万人

構造改革の断行

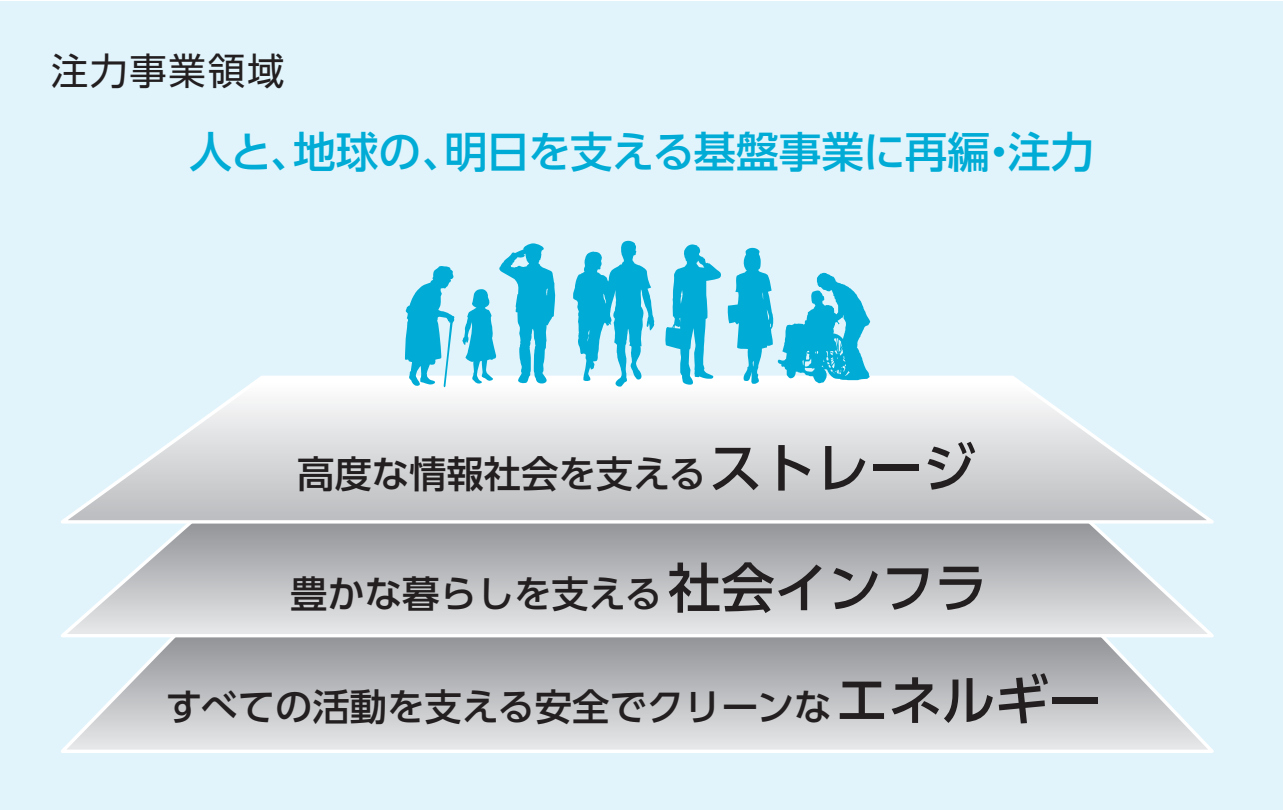
電子デバイス部門の半導体におけるシステムLSI、ディスクリートの各事業部門、ライフスタイル部門のパソコン、映像、家庭電器の各事業部門、全社スタフ部門等において、構造改革を断行しました。

これに伴い、構造改革実施部門において、当社グループ内で再配置を行った約3,000名を含め国内外合わせて約14,000名を減員しました。

事業ポートフォリオおよび事業運営体制の見直し

2016年度をスタートとする中期経営計画において、次の項目について検討・改革を進めています。同計画は2016年3月18日に開催した2016年度事業計画説明会にて公表しました。

事業ポートフォリオ



- 当社の技術や製品を通じ社会の様々な課題を克服し、豊かで安全・安心な人々の暮らしの実現に貢献できるよう、その基盤を担う、エネルギー事業、社会インフラ事業、ストレージ事業を今後の注力領域とします。
- ヘルスケア事業については、今後の成長が期待される注力事業の一つでしたが、本来持つポテンシャルを最大限発揮し、企業価値・顧客価値の最大化を図るとともに、財務体質強化を実現するため、2016年3月、東芝メディカルシステムズ㈱の全株式を譲渡しました。
- 家庭電器事業については、歴史と伝統のある当社を代表する事業の一つでしたが、事業運営のさらなる効率化を図る

と同時に、他社との事業再編も視野に入れ、構造改革を断行しました。具体的には、2016年3月に、当社の連結子会社で家電事業を担当する東芝ライフスタイル㈱の映像事業を分社化した上、家電事業を残した東芝ライフスタイル㈱の株式の80%超を中国家電メーカー大手である美的集団股份有限公司グループに譲渡することに最終合意しました。

- 2016年4月、パソコン事業を分社化し、国内企業向け販売会社と統合し、効率化しました。具体的には、2016年2月にパソコン事業を東芝情報機器㈱(同年4月1日付で東芝クライアントソリューション㈱に商号変更)に会社分割により承継させる吸収分割契約を締結し、同年4月をもって同社に同事業を承継させました。
- システムLSI事業については、市場の成長が見込まれる、車載用を含むアナログIC、モータ制御ドライバ等、当社グループの技術的優位性が高い注力分野へ経営資源を集中するほか、200mmおよび150mmウェハー製造ラインの効率的な一体運営を図るべく、2016年2月、大分工場における同事業の一部を岩手東芝エレクトロニクス㈱(同年4月1日付で㈱ジャパンセミコンダクターに商号変更)に会社分割により承継させる吸収分割契約を締結しました。またCMOSイメージセンサ事業から撤退することとし、2016年3月に同工場の300mmウェハー製造ラインをソニー㈱に譲渡しました。

小さく強靭な本社の確立

全社スタフ機能をスリム化し、将来に向けた戦略策定を中心ミッションとする組織体制へ移行すると同時に、カンパニーの自主自律経営を強化することを目的に、事業運営に必要な機能はカンパニーに移管します。これを受け、2016年4月1日付で全社スタフ部門の再編を行いました。その中で、当社グループの事業活動を適時適切に発信し、ステークホルダーとの双方向コミュニケーションを強化するため、「広報・IR部」を社長直下に位置付け、特に株式市場に対する適時適切な情報開示を充実させるため、同部門の下に「情報開示推進室」を新設しました。また、財務会計機能と管理会計機能を分割し会計処理に対する内部統制機能を強化するため、財務部を廃止し、「財務管理部」および「主計部」を新設しました。

再発防止策の概要：情報開示

階層別/全社的原因

- 適切な財務報告への意識欠如
- 業務プロセス上の不備

求める効果

速やかな情報開示を可能とする体制整備と情報開示に対する意識・姿勢の向上

再発防止策の内容

■情報開示体制の整備

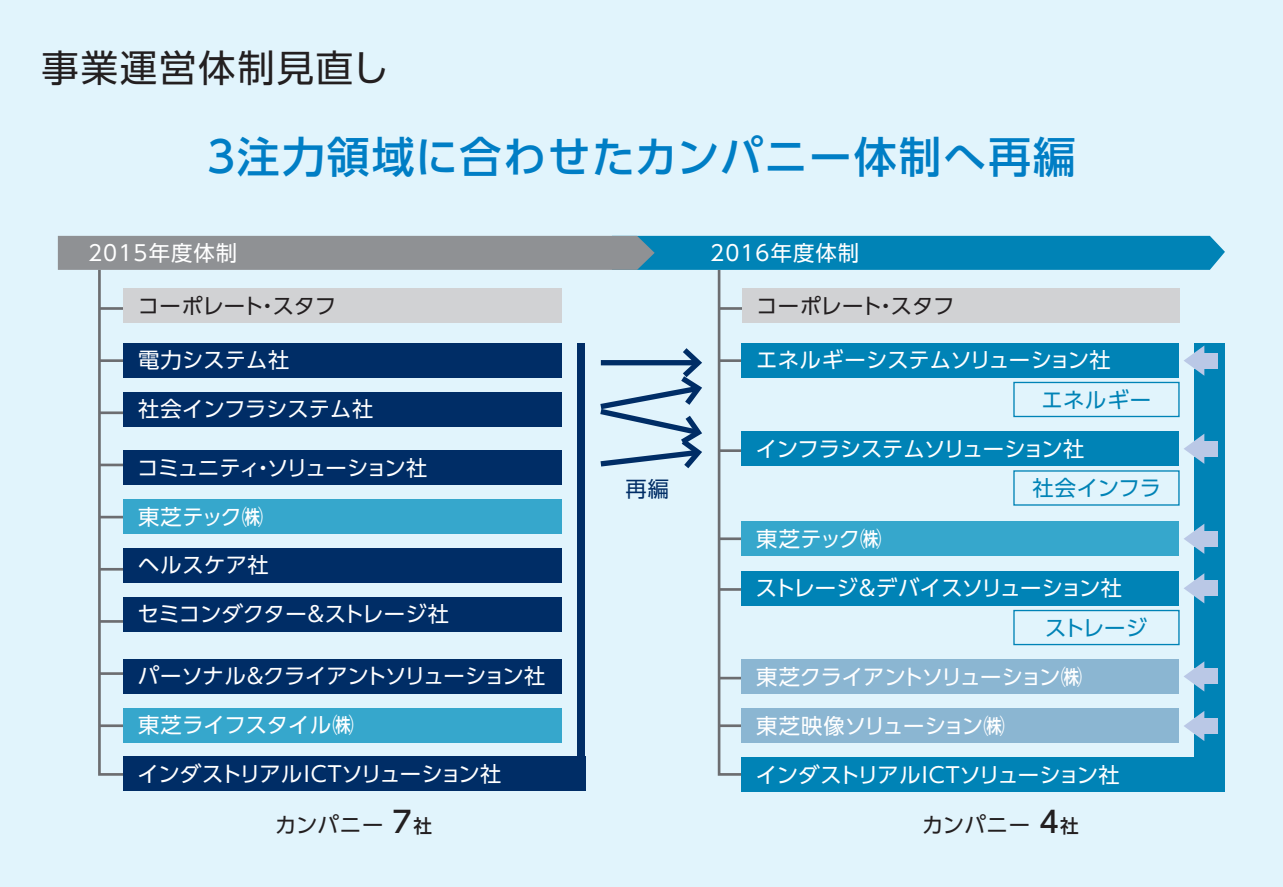
- 情報収集基準の明確化
- 情報管理担当者(新規設置)
- 情報開示推進室(新規設置)

■情報開示に対する意識・姿勢の向上

- 基本理念・規程の再整備
- 説明会・研修実施(コーポレート・カンパニー・支社店)

カンパニー体制の見直し

エネルギー事業、社会インフラ事業、ストレージ事業の3事業に注力した事業体制構築のため、7カンパニーを4カンパニーへ再編しました。



- 電力システム社、社会インフラシステム社およびコミュニティ・ソリューション社の3カンパニーを、「エネルギーシステムソリューション社」と「インフラシステムソリューション社」の2カンパニーに統合再編しました。
- セミコンダクター&ストレージ社を「ストレージ&デバイスソリューション社」に改称しました。
- 医用機器子会社である東芝メディカルシステムズ㈱の売却に伴い、ヘルスケア社を廃止し、「ライフサイエンス事業統括部」を新設しました。(※2016年10月1日付で廃止)
- パーソナル&クライアントソリューション社を廃止しました。パーソナル&クライアントソリューション社管下の青梅事業所を全社スタフ部門に位置付けました。

財務基盤の整備

当期利益至上主義に陥った反省を踏まえ、キャッシュ・フロー重視の経営をより一層推進し、構造改革の実施等により悪化した財務基盤を改善させることを最優先の経営課題として取り組んでまいります。

財務基盤の整備施策

- 資源投入の上限を厳しく設定し、事業ポートフォリオに基づき、キャッシュを創出する事業領域へ投資を集中します。この方針に基づき、2016年度設備投資・投融資は、注力領域であるエネルギー事業、ストレージ事業を中心に重点投資し、その他は原則として老朽更新に限定します。また、研究開発についてもキャッシュを創出する技術に集中するとともに、長期的展望に立ち、新たな成長事業創出に向けた研究開発を進めていきます。
- カンパニー連結ベース有利子負債残高の運用を厳格化し、有利子負債削減へ向けた管理体制を強化します。

資産売却

保有する株式および不動産については聖域なく保有意義を見直し、売却を進めています。実施済みの東芝メディカルシステムズ㈱、昇降機事業のパートナーであるフィンランド法人KONE社、関連会社の㈱トプコン等の株式等売却も含め、2016年度末までに保有資産を見直し、1兆円以上の資金を創出する計画です。

財務体質強化施策

財務基盤改善を最優先

財務規律の再構築

事業ポートフォリオに基づき、キャッシュ創出事業領域へ投資を集中
カンパニー連結ベースで有利子負債残高の運用を厳格化
・カンパニー借入限度枠を設定し、月次モニタリング体制を構築

資金耐力・株主資本強化

15-16年度の2年間で、1兆円以上の資金を創出
・15年度 資産売却（実績）

東芝メディカルシステムズ㈱売却	6,655億円
保有株式売却	2,000億円

・さらに家電事業売却・保有株式の追加売却等、資金強化策を実行中

以上のとおり当社は改革を進めているところではありますが、このような事態に立ち至りましたことを改めて深くお詫び申し上げます。皆様からの信頼を取り戻すべく、経営陣以下全社一丸となって全力で取り組んでまいります。

CFO（最高財務責任者）メッセージ

健全な財務基盤の実現に向けて

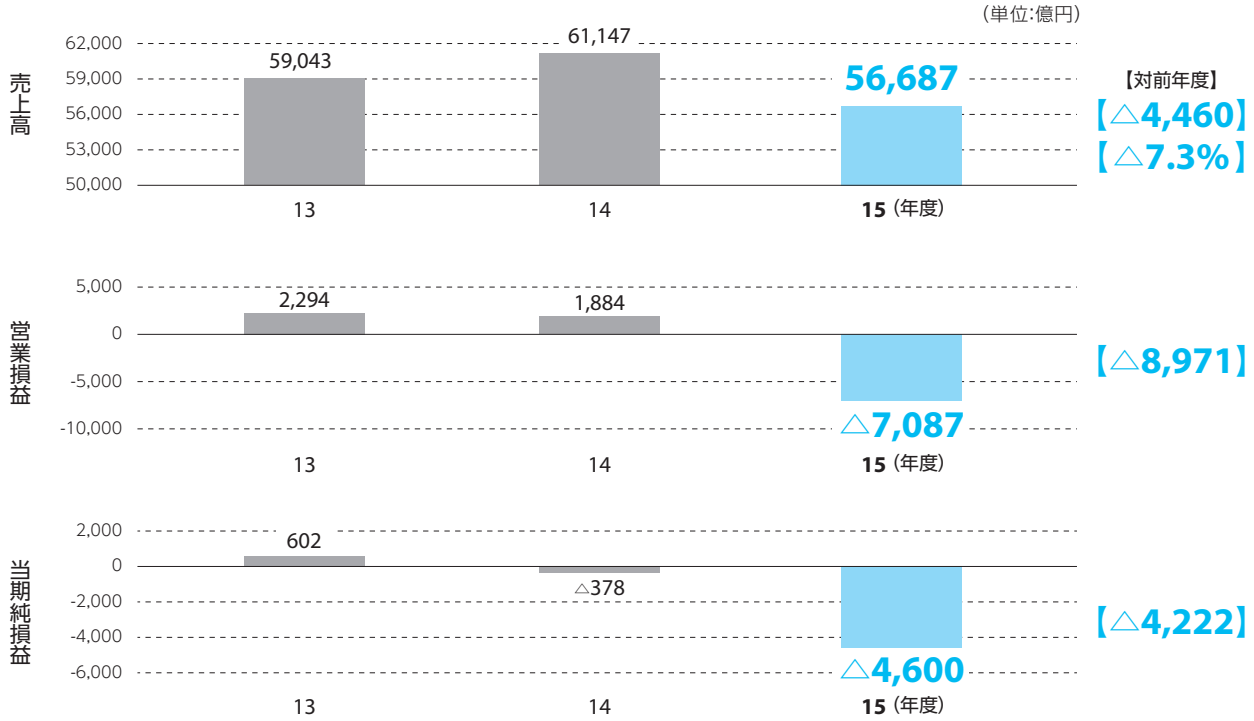
代表執行役専務　**平田　政善**

2015年度業績の振り返り

東芝グループの2015年度業績は、売上高は、前年度に比べ4,460億円（7.3%）の減収となりました。また営業損益については、前年度1,884億円の黒字から、過去最大となる7,087億円の赤字の状況です。この悪化の要因としては、原子力事業におけるのれんの減損や構造改革の実施等、様々なものが挙げられますが、いずれも不適切会計問題で浮かび上がった東芝の事業競争力の低下や、抜本的な対策が後手に回っていた結果だと認識しています。

また大幅な赤字を受け、当社の株主資本は大きく毀損し、前年度の1兆840億円から3,289億円（株主資本比率6.1%）となり、またNet D/Eレシオにおいても、資産売却収入によりNet有利子負債は減少したものの、前年度から43ポイント悪化し、146%となるといった、財務体質の深刻な状況を招きました。

業績推移



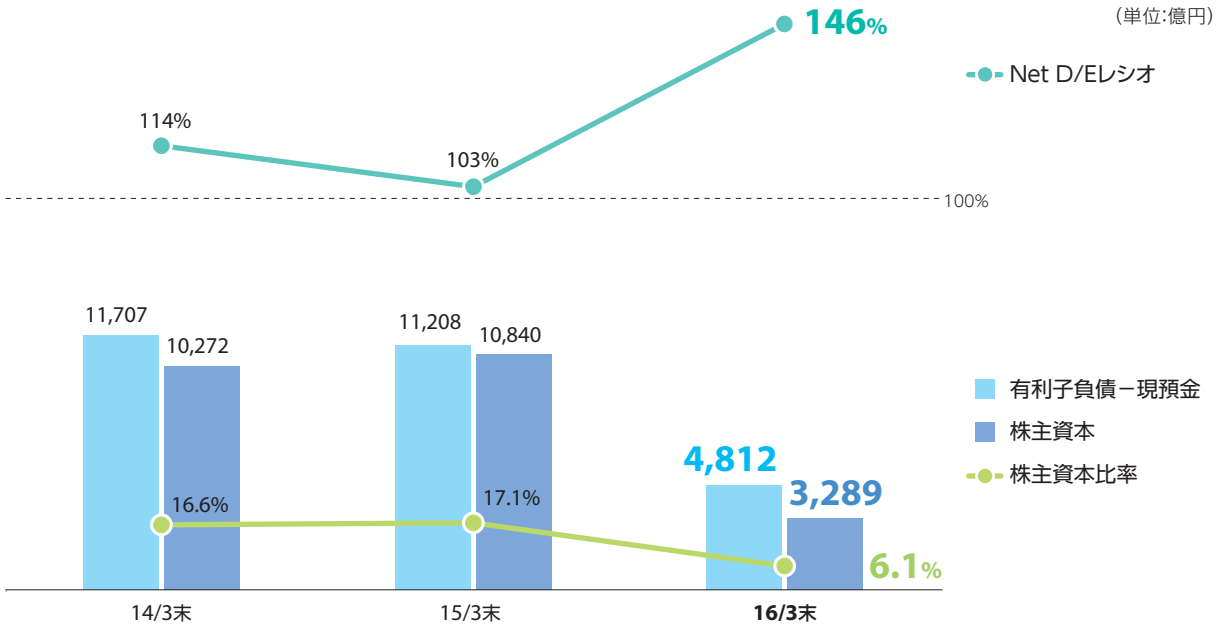
財務基盤の健全化に向けて

このような状況を踏まえ、東芝グループでは聖域ない構造改革を立案・検討する「新生東芝アクションプラン」を定めました。私自身も財務・経理面を中心とした本質的な体質改善を推進しています。ここで常に念頭に置いているのは、「本質を理解すること」、「誠実且つ着実な会計」を前提として、「財務体質改善」、「キャッシュ・フロー基軸の事業運営」を実現することです。

これまでの取り組みでは、東芝メディカルシステムズ㈱や東芝ライフスタイル㈱の売却といった事業面の施策もありますが、一方で、2015年9月に指定された特設注意市場銘柄からの脱却をめざすため、内部統制の整備を優先的に行ってきました。例えば、特に財務・経理部門として、これまで一体であった経理部門を事業部から独立させ会計の客観性を確保することや、経理規程の全面的な見直し、また決算プロセスにおけるチェック機能強化といった、最も基盤となる体制を整えました。

今後は、まずは経営方針に掲げた「キャッシュ・フロー基軸の事業運営」に基づき、投資の選択と集中や総資産の適正化、さらに運転資金の効率化追求、着実な事業の収益力向上といった施策を推進していきます。まずそのような自助努力を着実に積み重ねることで財務規律を東芝グループ内に浸透させ、早期に健全な財務基盤を実現していきたいと思います。

財務体質　Net D/Eレシオ



※ Net D/Eレシオ:(有利子負債－現預金)÷株主資本

また、どのような施策を実行するにせよ、会計コンプライアンスが前提であることを肝に銘じ、適正な会計により事業の本質を見極めていく風土を東芝グループで共有させていくよう努めてまいります。

今後も、株主の皆様をはじめ、あらゆるステークホルダーの方々に東芝グループを応援していただけるよう、CFOとして企業価値の拡大に向け誠実に全力で取り組みます。

2016年度事業計画

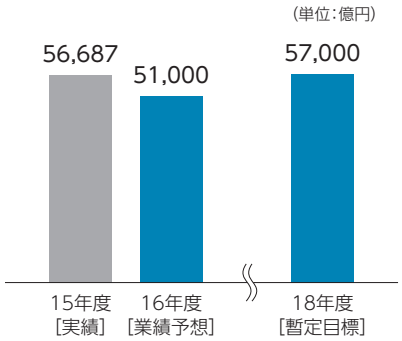
2016年度　～信頼回復と再生へ向けて～

①注力事業領域への集中　②財務基盤の整備　③資本市場への復帰
に取り組んでまいります。

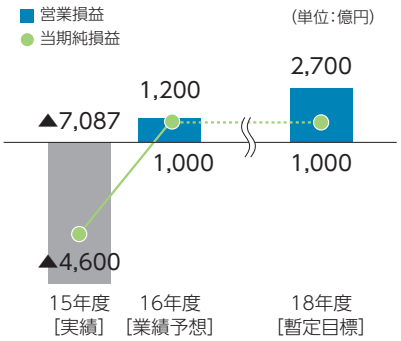
財務基盤の整備

キャッシュ・フロー基軸の事業運営を徹底
16年度 全事業黒字化
18年度 株主資本比率10%以上

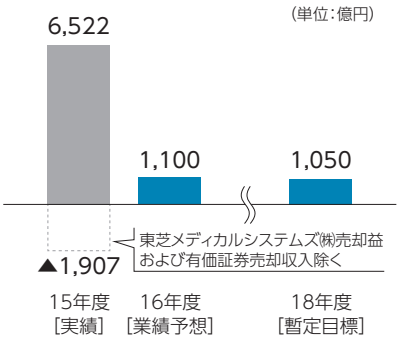
■ 売上高



■ 営業損益／当期純損益



■ キャッシュ・フロー



2015年度中に断行した様々な施策の成果を確実に業績改善へと結びつけ、全事業黒字化並びに財務体質強化のため、キャッシュ・フロー基軸の事業運営を徹底してまいります。

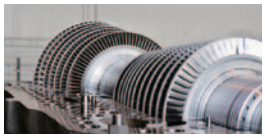
2016年3月18日、「2016年度事業計画説明会」において、新しい事業運営体制による2018年度に向けた事業計画を発表しました。また2016年7月6日には、当社としては初めての「2016年度カンパニー別IR説明会」を開催し、各カンパニー社長が出席して、事業戦略の説明を行いました。

エネルギーシステムソリューション社 社長
ダニー　ロデリック

インフラシステムソリューション社 社長
秋葉　慎一郎

ストレージ&デバイスソリューション社 社長
成毛　康雄

インダストリアルICTソリューション社 社長
錦織　弘信



エネルギーシステムソリューション社

（単位：億円）

	15年度実績	16年度予想	18年度暫定目標
売上高	15,842	17,000	**19,300**
営業損益	▲3,463	510	**750**
フリー・キャッシュ・フロー	693	300	**690**

インフラシステムソリューション社

（単位：億円）

	15年度実績	16年度予想	18年度暫定目標
売上高	13,546	13,400	**14,200**
営業損益	▲74	510	**320**
フリー・キャッシュ・フロー	1,446	▲180	**190**

ストレージ&デバイスソリューション社

（単位：億円）

	15年度実績	16年度予想	18年度暫定目標
売上高	15,759	14,300	**16,800**
営業損益	▲1,000	320	**1,300**
フリー・キャッシュ・フロー	▲570	100	**480**

インダストリアルICTソリューション社

（単位：億円）

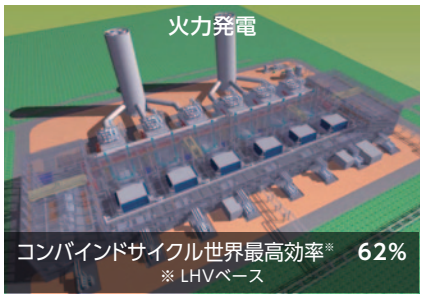
	15年度実績	16年度予想	18年度暫定目標
売上高	2,568	2,300	**2,700**
営業損益	87	170	**120**
フリー・キャッシュ・フロー	120	170	**70**

※ 業績の見通し、計画値は2016年7月時点のものです。最新の業績見通し等は以下の当社ウェブサイトをご覧ください。
http://www.toshiba.co.jp/about/ir/

エネルギーシステムソリューション社 事業戦略

事業領域 —グローバルトップをめざす—

大型発電設備	再生エネルギー	送配電・蓄電



※ いずれも当社調べ

クリーンなエネルギーを創る、送る、貯める技術とサービスを世界に提供
低炭素社会の実現

豊富な納入実績と最先端技術で着実に成長

注力成長分野

原子力

- 燃料・メンテナンス事業で世界No.1の地位を確保
- 革新的安全炉AP1000™を成長エンジンに

安定収益分野

火　力

- 受注案件の確実な進展と受注拡大
  新興国を中心とした高効率火力、既設プラントに対するメンテナンスサービス

再生可能エネルギー

- 水力　中国拠点を軸とした第三国向け事業拡大
- 地熱　バイナリー※1分野で世界トップシェア※2のオーマット社との協業推進

※1 低温の地熱流体で温められた沸点の低い媒体の蒸気で発電する方式
※2 出典：「Platts World Electric Power Plants Database」

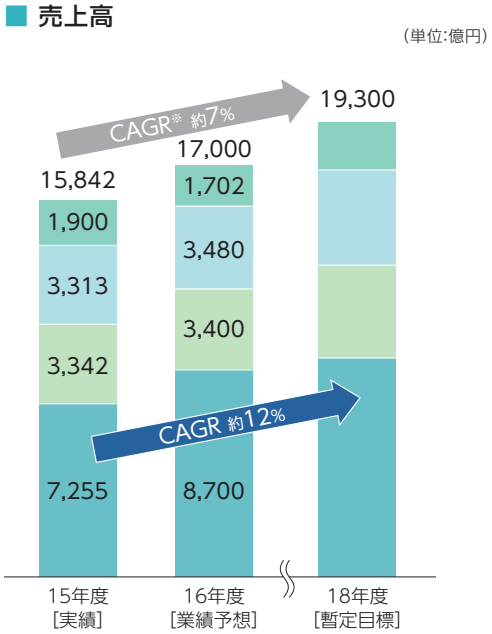
- 太陽光　創・蓄電+IoTで『エネルギー循環都市』の実現に貢献

送変電・次世代電力計

- 日本、中東、インド、米国に注力し、確実な収益獲得

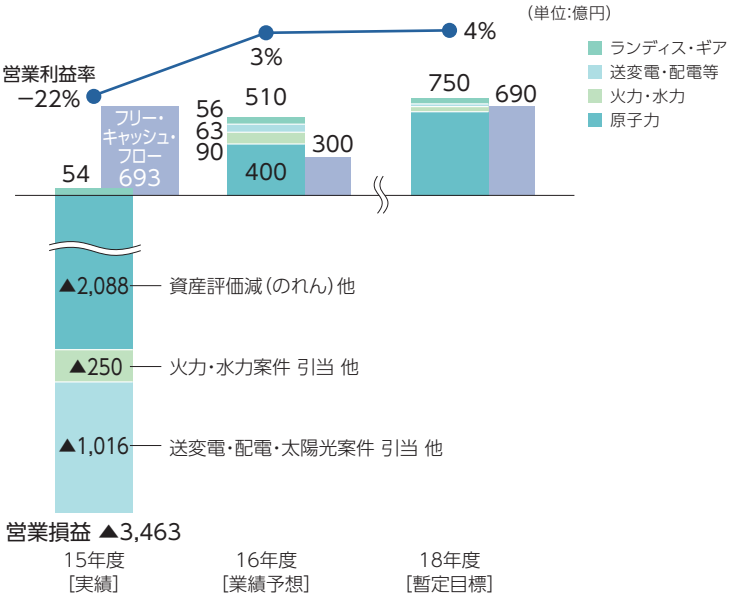
実績と計画　原子力へ最注力、全事業で利益を創出

■ 売上高



※ 年平均成長率

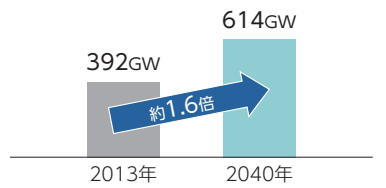
■ 営業損益／営業利益率／フリー・キャッシュ・フロー



着実に利益・キャッシュを生み出すカンパニーへ

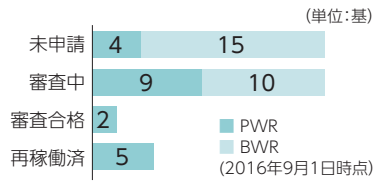
原子力事業 市場動向／重点施策

海外：世界の原子力設備容量 約1.6倍に増加※1（2013年→2040年）



中国：2020年までに累計58GW、以降30GW以上運転開始
ｲﾝﾄﾞ：2032年までに60GWに拡大
米国：ガス価格低下、相対的に原発の経済性悪化
欧州：英国でFIT制度を通じた原子力推進政策

国内：原子力再稼働、特重施設※2対応が本格化



＋ 特重施設の
先行設計、機器発注等が開始

重点施策

- グローバルに事業を拡大
- サービス・燃料の他社炉への拡販
- 廃炉ビジネスのグローバル展開
- AP1000™新設プラント拡販

※1　出典：「OECD/IEA World Energy Outlook 2015」
※2　特定重大事故等対処施設

インフラシステムソリューション社 事業戦略

事業領域 —3事業領域ごとに強みのある製品・サービスを提供—

公共インフラ

水道・電気システム
No.1シェア 25%※1
水処理システム

空港受変電・灯火
No.1シェア 70%※1
受変電システム

多重無線システム
シェア 30%※1
防災通信システム

中央管制システム
No.1シェア 50%※1
道路システム

デジタルマスタシステム
No.1シェア 53%※1
放送システム

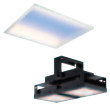
航法援助システム
No.1シェア 57%※1
航空機監視レーダ
シェア 23%※1
航空管制システム

小型郵便物処理機器
No.1シェア 70%※1
郵便システム

ビル・施設

無停電電源装置
シェア 26%※1
ビル電源

エレベータ
シェア 22%※1
昇降機

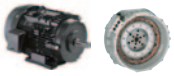


施設照明
シェア 20%※1
照明

空冷式大型チラー
No.1シェア 40%※1
空調

産業システム

永久磁石同期電動機システム
エネルギー消費削減 39%※2
鉄道システム



産業用モータ
No.1シェア 28%※1
産業システム・車載システム

急速充電
1分間で容量の約 80%
電池システム

※1 シェア%は当社推定 国内市場
※2 当社製 永久磁石同期電動機と誘導電動機のフィールド試験結果による

事業目的とコアコンピタンス

技術基盤と顧客適合力で、社会と産業を支えるお客様に貢献する

私たちがめざすこと

公共性が強く高い信頼性が求められる広範な領域のお客様の成長・進化を支える

技術基盤

技術プラットフォームとコアプロダクツ

監視制御・パワーエレクトロニクス・メカトロニクス・画像処理・無線通信・ヒートポンプ・光制御・電池・モータ・インバータ・変圧器・スイッチギア　他

各工場における基礎技術の蓄積

1936年～ 柳町工場※ メカトロニクス技術
1937年～ 小向工場 電波・通信技術
1940年～ 府中工場 システム制御技術
モータドライブ技術

※ 柳町工場は2005年に小向工場に移管

顧客適合力

顧客事業への精通と課題解決

顧客の事業と業務オペレーションに精通し、顧客の課題を発見、その解決策を組み立て、開発・製造・工事・保守に至るまでトータルでサービスを提供

9,000社の「特定多数」のお客様

営業とセールスエンジニアのチームが、特定かつ多数のお客様と長きにわたりダイレクトな関係を構築し、初期商談から工事・保守まで対応

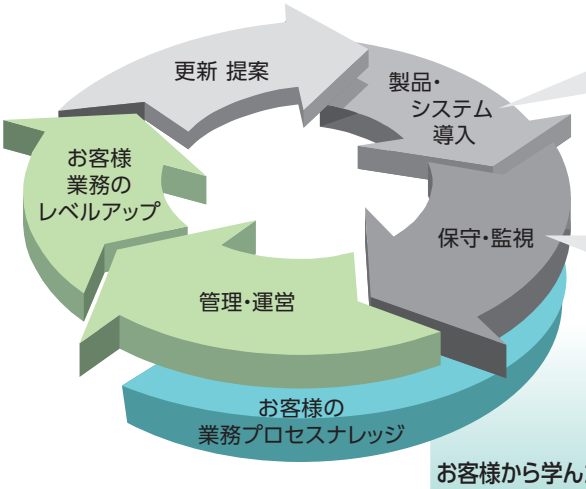
循環型ライフサイクルビジネスの展開

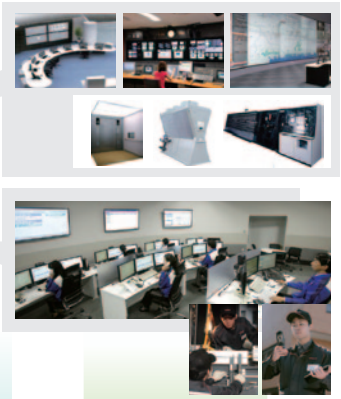
お客様の本業の価値を高めるサービスを継続的に提供することにより、当社の製品・システムを長い時定数で繰り返し、さらに幅広く採用いただく「循環型ライフサイクルビジネス」を展開する

新規ソリューション提案

- 制御の最適化
- 業務プロセス改善
- 課題の解決

省エネ・省人化　コスト低減　環境貢献　安全・安心





お客様から学んだ業務知識

当社が蓄積した設備知識

お客様の本業の価値を高めるIoTパッケージ

シミュレーション解析 ◀ 分析エンジン入力 ◀ センサ情報

◀ 「特定多数」のお客様ごとにプロセスをモデル化

実績と計画　16年度売上高13,400億円、営業損益510億円、営業利益率3.8%の計画

(単位：億円)		15年度[実績]	16年度[業績予想]	対前年	18年度[暫定目標]
売上高	公共インフラ	3,746	3,623	▲123	
	ビル・施設	6,868	6,799	▲69	
	産業システム	3,437	3,403	▲34	
		13,546	**13,400**	**▲146**	**14,200**
営業損益	公共インフラ	103	208	105	
	ビル・施設	▲27	252	279	
	産業システム	▲150	50	200	
		▲74	**510**	**584**	**320**
	営業利益率	▲0.5%	3.8%		2.3%
フリー・キャッシュ・フロー		**1,446**	**▲180**		**190**

※ 売上高合計は内部消去・調整等を含む

ストレージ&デバイスソリューション社 事業戦略

事業領域 —メモリを核に収益の柱へ—

※ SSD: ソリッド・ステート・ドライブ

ストレージ & デバイス

“革新的な市場”へ“先進的な製品”を“高度な製造技術”で提供

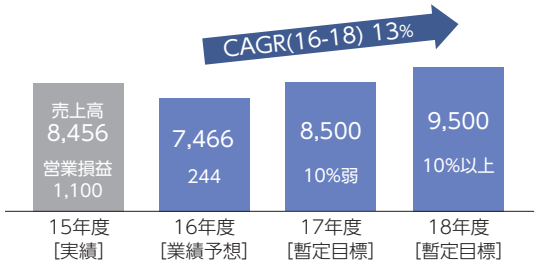
情報化(ビッグデータ)社会と省エネ社会のインフラ作りに貢献

メモリ事業戦略

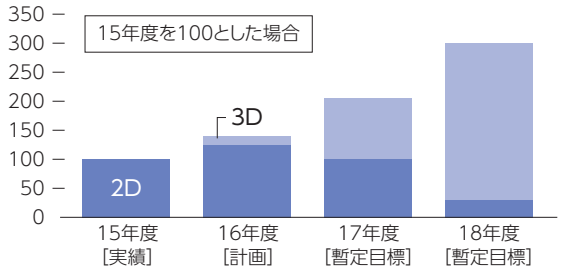
BiCS※ FLASH™開発・立上げ加速によりストレージ需要急拡大に対応

※ BiCS:東芝の三次元フラッシュメモリ

■ 売上高/営業損益 (単位:億円)



■ NAND生産計画(GBアウトプットベース)

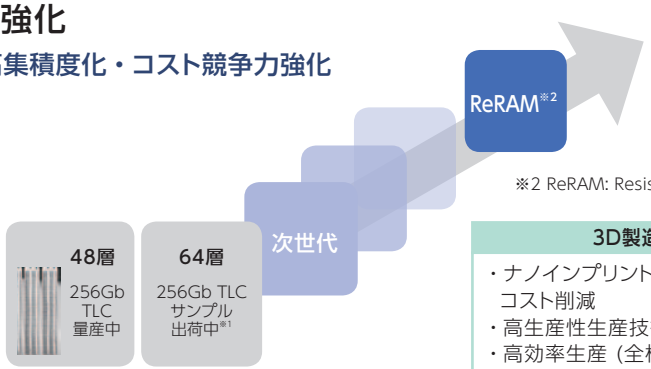


● メモリのコスト競争力強化

さらなる3D技術の深化で高集積度化・コスト競争力強化

3D技術の深化

- 超積層化技術
  (100層を超える積層技術)
- 縦方向縮小技術
- チップ縮小技術
  (周辺回路とメモリアレイの効率配置)



※1 2016年10月31日時点

※2 ReRAM: Resistive Random Access Memory

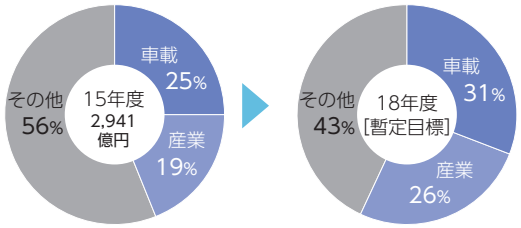
3D製造イノベーション

- ナノインプリント(NIL)技術による微細化、コスト削減
- 高生産性生産技術 (成膜・エッチング加工)
- 高効率生産 (全棟統合生産)

ディスクリート・システムLSI事業戦略

車載、産業分野にシフト、注力市場へのソリューション提案で事業を拡大

売上構成比

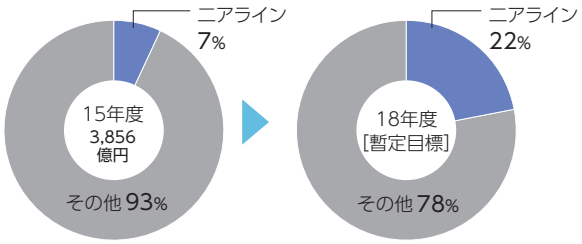


車載 売上CAGR(15-18)10%	**半導体搭載事例** ・車載カメラ向け画像認識LSI ・インバータ用ダイオード	・パワステ用電源IC ・エンジン用マイコン etc.
産業・エネルギー 売上CAGR(15-18)13%	・鉄道 ・スマートメーター ・PVインバータ ・サーバー	・UPS ・PLC etc.

HDD事業戦略

引き続き市場が伸長するデータセンター向けニアラインHDD(以下、ニアライン)に注力

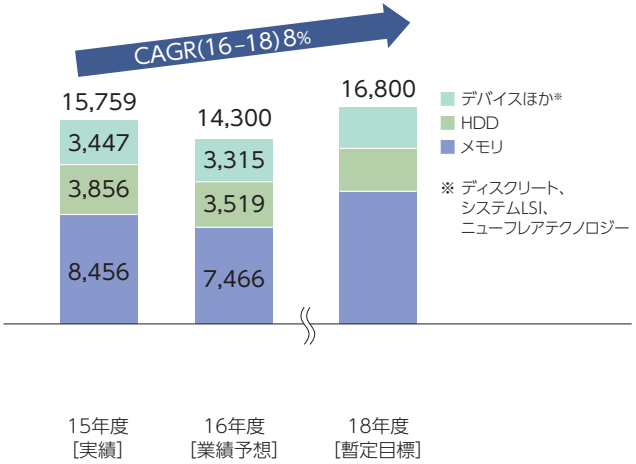
売上構成比



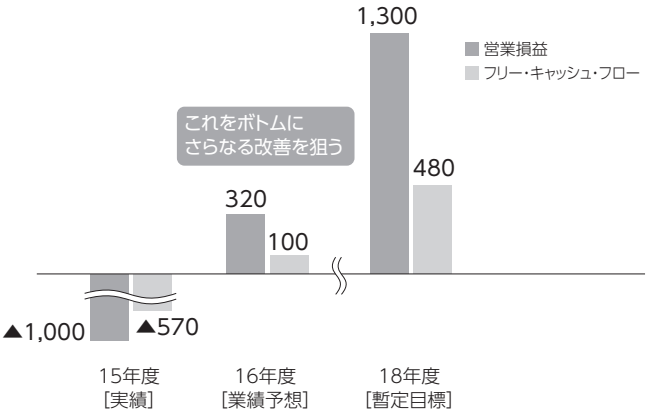
ニアライン	**市場規模** +15%	データセンター向けニアライン需要増加に加え、高容量化がさらに進み、市場伸長は15%/年と予測される(金額ベース)
ニアライン	**東芝販売計画** +44%	取引拡大中の大手サーバー、中小データセンター向け売上伸長に加え、高容量製品の開発加速を進め、大手データセンター向け取引参入・拡大にて、年率44%の売上伸長をめざす

実績と計画　16年度全事業黒字化、V字回復、成長軌道に復帰

■ 売上高　(単位:億円)



■ 営業損益／フリー・キャッシュ・フロー　(単位:億円)



インダストリアルICTソリューション社 事業戦略

位置付け	東芝グループのIoTサービス事業への構造転換と デジタル化社会に向けた、お客様の成長に貢献するカンパニー

お客様

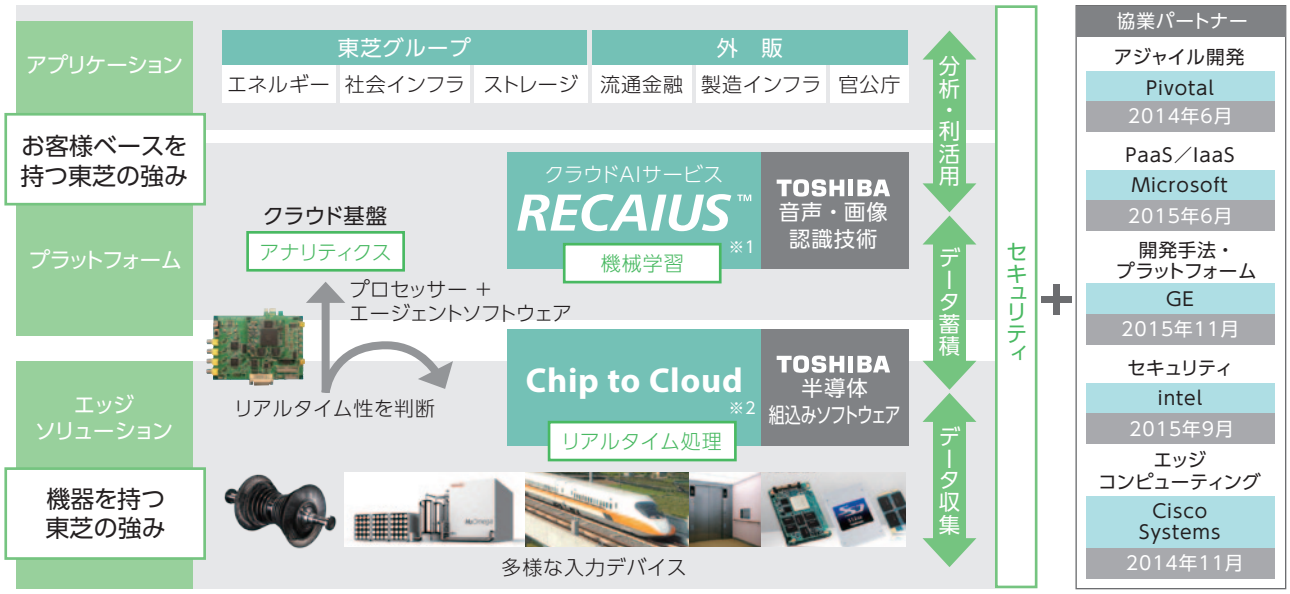
2016年6月30日現在

インダストリアル ICT ソリューション事業	エネルギー 事業領域	社会インフラ 事業領域	ストレージ 事業領域	
インダストリアル ICT ソリューション社	エネルギー システム ソリューション社	インフラ システム ソリューション社	ストレージ& デバイス ソリューション社	グループ会社 ・東芝テック㈱ ・東芝クライアント ソリューション㈱ ・東芝映像 ソリューション㈱
グローバル 13,000人 国内 11,500人 海外 1,500人 ※ 2015年4月 IoT関連人材集結		グループ会社 ・東芝エレベータ㈱ ・東芝ライテック㈱ ・東芝キヤリア㈱		

東芝ソリューション㈱	情報システム	テクノロジーセンター
システムインテグレーション事業	東芝グループ向けに 情報システムサービスを提供	IoT先端技術開発

東芝のIoT事業

東芝は、「半導体組込みソフトウェア」と「音声・画像認識技術」を活かしたIoTを提供



※1 RECAIUS™とは東芝が長年取り組んできたメディアインテリジェンス技術のさらなる進化が紡ぎだす、人を想い、人を支える音声・映像活用クラウドAIサービス

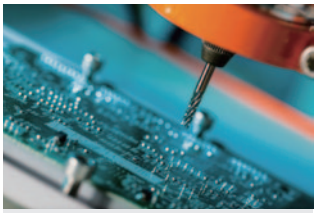
※2 Chip to Cloudとは機器等が使われている現場に応じた適切な処理をリアルタイムで行うためのミドルウェア、組込みソフトウェア、センシング技術等を含んだ東芝のエッジソリューションの総称名

東芝のIoT関連実績・事例

電　力

電力託送の使用量計算・料金計算
太陽光発電の遠隔監視

製造業



産業用機器の監視
製造工場の歩留り向上、生産性向上

鉄道・交通

鉄道の輸送計画
運行監視

物　流

配送用トラック荷物の監視・分析

地域・社会

地域の家庭、ビル、工場施設等の統合管理

ビ　ル

エレベータ予防保守
空調／照明省エネ制御、電力デマンド制御等

健　康

活動量管理、ポジティブヘルスケア健康管理

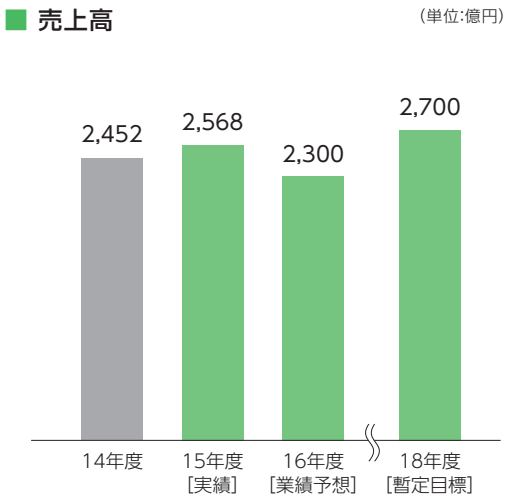
家　庭

消費電力量、水道・ガス使用量等の計測

実績と計画

16年度：東芝グループ構造改革により社内向け下方修正
18年度：顧客接点とICT技術を持つ東芝の強みを活かしたサービス事業伸長

(単位:億円)	15年度[実績]	16年度[業績予想]	18年度[暫定目標]
売上高	2,568	2,300	2,700
営業損益	87	170	120
営業利益率	3.4%	7.3%	4.4%
フリー・キャッシュ・フロー	120	170	70



新役員紹介

（左から）

社外取締役
佐藤　良二
監査委員会委員長
指名委員会委員

社外取締役
野田　晃子
監査委員会委員
報酬委員会委員

取締役
代表執行役専務
平田　政善

社外取締役
小林　喜光
指名委員会委員長
報酬委員会委員

取締役
代表執行役会長
志賀　重範

取締役
代表執行役社長
綱川　智

社外取締役
前田　新造
取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

社外取締役
池田　弘一
指名委員会委員
報酬委員会委員

社外取締役
古田　佑紀
報酬委員会委員長
監査委員会委員

取締役
代表執行役副社長
成毛　康雄

コーポレート・ガバナンス

取締役会議長からのメッセージ

取締役会議長　**前田　新造**

昨年9月に取締役会議長を拝命し1年が経過しましたが、取締役会メンバーをはじめ、東芝グループ社員一人ひとりの懸命な努力によってスピード感のある改革を実行できたと思います。難しい判断や厳しい対応が迫られる状況が続く中、東芝がこの先未来永劫、社会に必要とされる会社であり続けるために、一つ一つの案件に対して、取締役を中心に様々な視点から多様な議論を重ねてまいりました。取締役会では、執行側が策定した計画に対して、監査・監督を行うだけでなく、東芝が再び輝くよう「夢」のあと押しを行うことで、短期間のうちに「新生東芝アクションプラン」へと結びつきました。アクションプランの内容もさることながら、そこに至るプロセスで徹底した議論を行う風土を生み出せたことが、大きな成果だと考えております。つまり、自分の立場や利害関係にとらわれることなく、自由闊達に意見を出し合う社内風土こそ、今後の東芝の成長に欠かすことができない要素だと確信しています。コーポレート・ガバナンスを健全に機能させることが大きな課題でしたが、この1年で形を整えるだけではなく、深みのある闊達な議論が行われるようになり、東芝は大きく変わろうとしています。

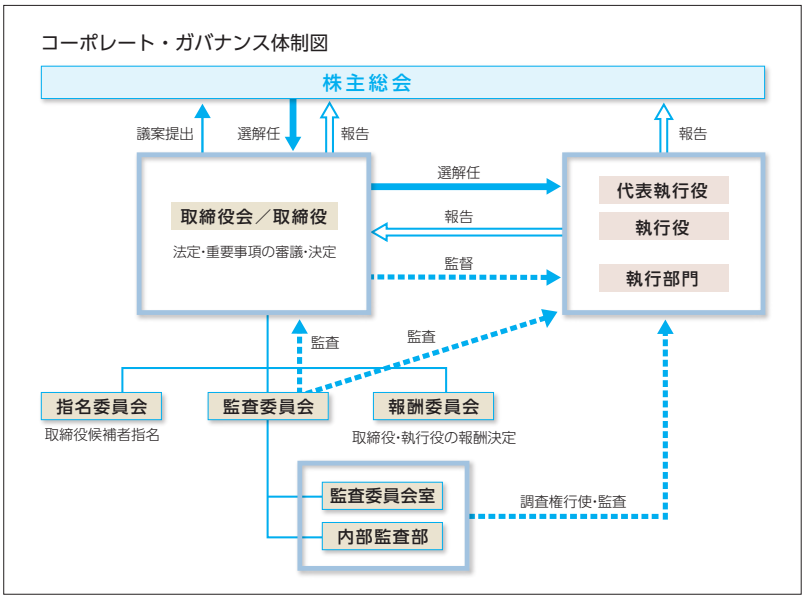
しかし、株主様をはじめ、お客様、社会からの信頼を回復できたのかと問われれば、まだ道半ばであります。進むべき方向性は示されてきましたが、さらに充実した計画を策定し、実行していかなければなりません。改革の担い手は、言うまでもなく一人ひとりの東芝グループ社員です。それぞれの社員が成長するその先に、東芝の成長があります。つまり、社員一人ひとりが自信を取り戻し、成長することが東芝の再生につながると言えるでしょう。全社員が「東芝人」としての誇りを取り戻した時、世界中の人々から信頼され、あこがれる会社に生まれ変わることができます。東芝グループ全社員の力を結束させ一日も早く「新生東芝」を実現できるよう、全力を尽くしてまいります。

ガバナンス体制と仕組み

■東芝のガバナンス体制について

当社は、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、もって株主、投資家をはじめ従業員、顧客、取引先、債権者、地域社会等当社に係るすべてのステークホルダーの利益に資することを、コーポレート・ガバナンスの基本的な目的としています。

取締役会は、コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および仕組みを定めたコーポレートガバナンス・ガイドラインを制定しました。詳しくは以下の当社ウェブサイトをご参照ください。



http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/governance/pdf/corporate_governance_guidelines.pdf

■委員会の構成

当社では、指名・監査・報酬の各委員会を、独立社外取締役のみで構成しています。

指名委員会	小林喜光（委員長）、池田弘一、佐藤良二、前田新造
監査委員会	佐藤良二（委員長、常勤）、野田晃子、古田佑紀
報酬委員会	古田佑紀（委員長）、野田晃子、池田弘一、小林喜光、前田新造

内部統制システム

■内部統制システムの整備の状況

当社グループは、経営の有効性と効率性の確保、事業・財務報告の信頼性の確保、遵法・リスク管理という観点から内部統制システムの充実に努めています。

当社は、内部統制システムを具体的に整備するとともに、当社国内子会社に対して会社法上の大会社、非大会社の別を問わず、当社の体制に準じて内部統制システムの整備を行うことを義務付けています。

■反社会的勢力排除に向けた基本的な考え方およびその整備状況

当社では、反社会的勢力による被害を防止するため、2006年6月に取締役会決議により「東芝グループ行動基準」を改定し、反社会的勢力による事業活動関与の拒絶を明記するとともに、これに基づき管理体制を構築し、健全な会社経営の確立を図っています。

詳細については、以下の当社ウェブサイトをご参照ください。

http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/governance/governance_system.htm

リスク管理・内部監査

■リスク管理について

当社では法令、社会規範、倫理、社内規程等の遵守をグローバルに徹底し、公正・誠実な競争による事業活動を推進、さらに生活者の視点と立場を重視したお客様の安全・安心を図っています。その実践に向け、東芝グループ経営理念の守るべき具体的内容を定めた「東芝グループ行動基準」の徹底がコンプライアンスの基本と認識し、すべての子会社などで採択し、グループ・グローバルで浸透を図っています。さらに毎年、事業環境に応じてコンプライアンス重点テーマを設定、推進し、各社内カンパニーや国内外グループ会社を含め自主点検(PDCA:Plan-Do-Check-Action)サイクルを回すことによって、さらなる徹底に努めています。

重大なリスク案件へは、CRO※を中心とし各部門で連携を図ったリスク・コンプライアンス委員会で、多様化するリスクへの予防、対策、再発防止をきめ細かく行い、リスク管理システムの強化を図っています。また、各社内カンパニーや国内外グループ会社でもこれに準じた体制を整備しています。

※ Chief Risk-Compliance Management Officer

■内部監査および監査委員会監査の状況について

1）内部監査および監査委員会の組織、人員および手続き

内部監査部門として、監査委員会直轄の組織として内部監査部(人員:57名)を設置しています。内部監査部はカンパニーの運営状況を日常的にモニタリングすることで、カンパニーに対する監査体制を強化しております。監査委員会、会計監査人との連携を強化することで、会計監査、内部統制監査、適法性監査等の各種監査機能の強化に努めております。

また、監査委員会の職務を補助するため、10名程度で構成される監査委員会室を設置し、監査委員会室自体が情報聴取、調査権を監査委員会の指示に基づき実行

できる体制を整え、監査委員会室長に担当執行役を配置して、この体制を担保しています。

監査委員会は、当社およびグループ会社の内部統制システムの整備、機能状況の確認について内部監査部と密接な連携を図っています。

監査委員会は、内部監査部の監査結果について、都度報告を受けます。当該報告等により必要と判断した場合は、監査委員会自ら実地調査を行うこととしています。また、監査委員会は、会計監査人から期初に監査計画の説明を受けるとともに、期中の監査の状況、期末監査の結果等について随時説明、報告を求めています。

なお、監査委員会は3名の監査委員により構成されており、監査委員会委員長である佐藤良二氏および監査委員である野田晃子氏は、公認会計士として、長年にわたり企業会計の実務に携わっており、財務および会計に関する相当程度の知見を有しています。

2) 内部監査、監査委員会監査および会計監査の相互連携並びに内部統制部門との関係

内部監査、監査委員会監査および会計監査の相互連携については、上記1)に記載のとおりです。当社では、内部統制部門とは、財務報告を含むすべての情報開示の適正性確保、業務の有効性・効率性、コンプライアンス、リスク管理等を所管している部門をいうと考え、法務部、主計部、CRO、リスク・コンプライアンス委員会等がこれに該当します。当該内部統制部門は、「監査委員会に対する報告等に関する規程」に基づき監査委員会に対して適時報告を行うとともに、内部監査部および会計監査人に対しても必要に応じ随時監査に必要な情報提供を行っています。

役員報酬

■報酬内容の決定方針、取締役および執行役の報酬等の額

報酬内容の決定方針

当社は、報酬委員会において以下のとおり当社役員の個人別の報酬などの内容に係る決定に関する方針を定めています。

取締役の主な職務は当社グループ全体の業務執行の監督であることから、取締役に対する報酬は優秀な人材を確保すること、その監督機能を有効に機能させることを主眼に決定することを基本方針としています。

執行役の職務は担当する部門の経営責任者として企業価値を高めることであることから、執行役に対する報酬は優秀な人材を確保すること、業績向上に対するインセンティブとして有効に機能させることを主眼に固定報酬・業績連動報酬のバランスを勘案し、決定することを基本方針としています。

1. 取締役に対する報酬

執行役を兼務しない取締役の報酬については、常勤、非常勤の別、取締役の職務の内容に応じた額を固定報酬として支給します。

執行役を兼務する取締役に対しては、2.に定める執行役に対する報酬のほかに、取締役固定報酬を支給します。

2. 執行役に対する報酬

執行役に対する報酬は、代表執行役社長、代表執行役副社長などの役位に応じた基本報酬と、執行役としての職務の内容に応じた職務報酬としています。

役位に応じて職務報酬の約40%分ないし25%分について、全社または担当部門の期末業績に基づき0倍(不支給)から2倍までの範囲で変動させます。

3. 水準について

優秀な経営人材を確保し、グローバル企業に相応しい報酬水準を決定します。具体的決定にあたっては上場会社を中心とした他企業の報酬水準および従業員の処遇水準をも勘案しています。

■取締役および執行役の報酬等の額 2015年度

区分	人数(人)	報酬等の額(百万円)
取締役(社外取締役を含む)	24	230
社外取締役	9	88
執行役	40	872

(注)報酬等の額には、2015年9月30日開催の臨時株主総会の終結の時をもって退任した取締役および同日開催の取締役会の終結の時をもって辞任した執行役の2015年4月から退任時までの報酬等の額、並びに当該株主総会までに辞任した取締役および執行役の2015年4月から辞任時までの報酬等の額および当該取締役会で就任した執行役のうち2016年3月末までに辞任した執行役の就任時から辞任時までの報酬等の額を含みます。

なお、連結報酬等の額が1億円以上の役員はいません。

買収防衛策

■株式会社の支配に関する基本方針

1）基本方針の内容

当社グループが株主の皆様に還元する適正な利潤を獲得し、企業価値・株主共同の利益の持続的な向上を実現するためには、株主の皆様はもちろん、お客様、取引先、従業員、地域社会等のステークホルダーとの適切な関係を維持、発展させていくことも必要であり、これらのステークホルダーの利益にも十分配慮した経営を行う必要があると考えています。

また、当社株式の買付の提案を受けた場合に、その買付が当社の企業価値・株主共同の利益に及ぼす影響を適切に判断するためには、各事業分野の有機的結合により実現され得るシナジー効果、当社グループの実情、その他当社の企業価値を構成する要素が十分に把握される必要があると考えます。

当社取締役会は、上記の要素に鑑み、当社の企業価値・株主共同の利益の確保、向上に資さない当社株式の大量取得行為や買付提案を行う者は、当社の財務および事業の方針の決定を支配する者として適当ではなく、このような者による当社株式の大量取得行為に関しては、必要かつ相当な手段をとることにより、当社の企業価値・株主共同の利益を確保する必要があると考えています。

以上の考え方に基づき、当社は、2006年6月に当社株式の大量取得行為に関する対応策(いわゆる買収防衛策)を導入し、2009年6月および2012年6月に更新してまいりましたが、経営環境等の変化、金融商品取引法整備の浸透の状況、株主の皆様の意見等を考慮しながら慎重に検討した結果、当該対応策を更新しないこととといたしました。

なお、当該対応策終了後も当社株式の大規模買付を行おうとする者に対しては、大規模買付行為の是非を株主の皆様が適切に判断するための必要かつ十分な情報の提供を求め、併せて当社取締役会の意見等を開示し、株主の皆様の検討のための時間と情報の確保に努める等、金融商品取引法、会社法およびその他関係法令の許容する範囲内において、適切な措置を講じるとともに、引き続き企業価値および株主共同の利益の確保および向上に努めてまいります。

2）基本方針の実現に資する特別な取り組み

当社グループは、強靭な企業体質への転換を図ることにより株主、投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様の信頼回復につなげるべく、「内部管理体制の強化および企業風土の変革」、「構造改革の断行」、「事業ポートフォリオおよび事業運営体制の見直し」、「財務基盤の整備」を柱とする経営施策「新生東芝アクションプラン」を実施しています。

情報公開方針

■情報開示の基本姿勢

当社は、東芝グループ行動基準において、「お客様、株主をはじめとする投資家、地域社会等から正しい理解と信頼を得るため、経営方針、財務データ等の企業情報を、適時かつ適切に開示します」と定め、これをグループの基本方針としています。そしてガイドライン第13条において、「当社は、会社法および金融商品取引法その他の適用ある法令並びに金融商品取引所が定める規則等に基づく開示を適時・適切に行う。また、これ以外の任意開示についても十分に配慮し、株主、投資家等との長期的な信頼関係の維持・向上に努める」旨規定するとともに、適時開示に関する具体的な業務分担を定めた適時開示手続規程も2016年4月1日に改定し、その旨を規定することで、当社の情報開示に当たっての基本姿勢を明確化しています。

当社の情報公開方針については、以下の当社ウェブサイトをご参照ください。

http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/governance/disclosure.htm

社外取締役について

■社外取締役の氏名など

野田　晃子(注)

公認会計士としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っています。

池田　弘一

経営者としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っています。

【重要な兼職の状況】
アサヒグループホールディングス㈱相談役、住友化学㈱社外取締役、公益財団法人全国法人会総連合会長、一般社団法人東京法人会連合会会長

古田　佑紀

法律の専門家としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っています。

小林　喜光

経営者としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っています。

【重要な兼職の状況】
㈱三菱ケミカルホールディングス取締役会長、三菱化学㈱取締役会長、㈱地球快適化インスティテュート取締役会長、公益社団法人経済同友会代表幹事、一般社団法人産業競争力懇談会理事長

佐藤　良二

公認会計士、監査法人CEOとしての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っています。

【重要な兼職の状況】
日本生命保険相互会社監査役(非常勤)

前田　新造

経営者としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っています。

【重要な兼職の状況】
㈱資生堂相談役、ユアサ商事㈱社外取締役、学校法人資生堂学園理事長、公益財団法人東京観光財団理事長、東京商工会議所副会頭

■独立性

社外取締役野田晃子、池田弘一、古田佑紀、小林喜光、佐藤良二、前田新造の6氏は、東京証券取引所等の定める独立性の要件を満たしています。

■主な活動状況(2015年度)

取締役会および各委員会への出席状況等

当期は、取締役会が24回、指名委員会が14回、監査委員会が46回、報酬委員会が9回開催され、社外取締役は適宜必要な発言を行いました。取締役会の決議案件については、事前に担当のスタフ等から内容の説明を受け、また、執行役との意思疎通、情報共有に努めました。

監査委員である社外取締役については専任の監査委員会室スタフからサポートを受け、指名委員、報酬委員である社外取締役については担当のスタフ等から必要に応じてサポートを受けました。

氏名	出席状況
伊丹　敬之	取締役会に23回(96%)、指名委員会に12回(86%)、報酬委員会(2015年9月まで)に3回(100%) 出席しました。また、監査委員会委員(2015年7月から2015年9月までは監査委員会委員長)に就任した2015年7月以降、監査委員会に29回(94%)出席しました。
島内　憲	2015年9月30日に任期満了により退任するまでの間、取締役会に14回(100%)、報酬委員会に3回(100%)、監査委員会に25回(96%)出席しました。

氏名	出席状況
斎藤　聖美	2015年9月30日に任期満了により退任するまでの間、取締役会に14回(100%)、監査委員会に26回(100%)、報酬委員会に3回(100%)出席しました。
谷野　作太郎	2015年9月30日に任期満了により退任するまでの間、取締役会に14回(100%)、指名委員会に5回(100%)、監査委員会に25回(96%)出席しました。
野田　晃子(注)	取締役に就任した2015年9月以降、取締役会に10回(100%)、監査委員会に20回(100%)、報酬委員会に6回(100%)出席しました。
池田　弘一	取締役に就任した2015年9月以降、取締役会に10回(100%)、指名委員会に9回(100%)、報酬委員会に5回(83%)出席しました。
古田　佑紀	取締役に就任した2015年9月以降、取締役会に10回(100%)、報酬委員会に6回(100%)、監査委員会に20回(100%)出席しました。
小林　喜光	取締役に就任した2015年9月以降、取締役会に9回(90%)、指名委員会に9回(100%)、報酬委員会に5回(83%)出席しました。
佐藤　良二	取締役に就任した2015年9月以降、取締役会に10回(100%)、監査委員会に20回(100%)、指名委員会に9回(100%)出席しました。
前田　新造	取締役に就任した2015年9月以降、取締役会に10回(100%)、指名委員会に9回(100%)、報酬委員会に6回(100%)出席しました。

(注)野田晃子氏は非業務執行取締役でしたが、2015年5月1日に施行された「会社法の一部を改正する法律」(平成26年法律第90号)における社外取締役の要件を満たしているため、同氏を実質的な社外取締役として位置付け、その活動状況を開示しております。

■責任限定契約

当社は、野田晃子、池田弘一、古田佑紀、小林喜光、佐藤良二、前田新造の6氏との間で、会社法第423条第1項の責任について、1,000万円以上であらかじめ定めた額と会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額を限度として賠償する責任を負う旨の責任限定契約をそれぞれ締結しています。

社外取締役メッセージ

取締役会の様子

会社創立140年目を迎えたこの1年、東芝は、昨年の会計問題の痛烈な反省の上に立って、「新生東芝アクションプラン」を策定し、ガバナンス改革、構造改革を断行し、財務基盤の整備に取り組んできました。改革に伴う痛みはありましたが、企図した成果は徐々に表れており、内部管理体制の強化と企業風土の変革も進み、事業ポートフォリオと事業運営体制の見直しも行われ、社内の情報共有にも取締役会等の活発な議論にも各部門の仕事の進め方等にも明らかに変化が見られます。

そうは言っても、改革は着手して未だ1年、不透明な経営環境下、手を緩めることは許されません。今回の出来事は、長い歴史の中で一旦立ち止まり、これまでを顧みて将来を図る絶好のチャンスと捉えて、全役員・従業員が心を一つにして、全力で東芝のInnovationを進めていくことが必須です。

昨年9月に就任以来、社外取締役の任務遂行のために会社の内容を知る過程で、私は、東芝の科学技術や広範な事業内容について理解が深まるにつれ、東芝がいかに地球と社会と人間の生活の豊かさに貢献し続けてきたかを知って、この会社の進取的で真摯な本質を改めて認識しました。新生東芝を創るために、市場やステークホルダーからの信頼を回復するために、客観的な視点で重責を果たせるよう努力していきたいと思います。

社外取締役 **野田　晃子**(注)

(注)野田晃子氏は1961年3月から1963年8月まで当社の使用人であったことがありますが、当社の使用人でなくなってから50年超を経過しており、社外取締役の要件を満たしております。

昨年9月に社外取締役に就任し、1年が経ちました。会社存続が問われ続けた激動の1年間でしたが、東芝再生の思いを強く持ち、ガバナンス改革・企業風土改革に取り組んでまいりました。

昨年12月には「新生東芝アクションプラン」を策定し、事業売却や人員削減などの改革を断行しました。痛みは伴いましたが、これらによって「エネルギー」、「社会インフラ」、「ストレージ」を注力事業領域とする新生東芝の骨格を整えることができました。

さらに本年6月には、社外取締役からなる指名委員会、株主総会、取締役会を経て綱川智社長が選任され、新経営体制がスタートしました。経営層・社員が一致団結し、再生への力強い歩みを進めていくべく、力を尽くしたいと考えております。

まずは、「新生東芝アクションプラン」を必ず完遂させ、ステークホルダーの皆様からの信頼回復に努めます。そのためには、ガバナンス体制強化と風通しの良い企業風土づくりが何よりも大切であり、スピードを上げて取り組んでまいります。そして、「人と、地球の、明日のために。」豊かな価値創造と社会貢献を果たす、誠実で健全な新しい東芝ブランドを確立したいと考えております。

社外取締役 **池田　弘一**

昨年9月に社外取締役に就任してから1年が過ぎましたが、引き続き社外取締役を務めることとなりました。平凡な表現ですが、東芝にとって本当に大変な1年でした。東芝のグループの外に出ることとなった方々をはじめ、社員の皆様方のその間のご心配は誠に大きなものだったと思います。室町前社長の真摯な姿勢とリーダーシップの下で東芝の新生に向けての態勢、環境がおおむね整備されましたが、周囲の情勢は依然として厳しく不透明なこともあって、新生の足取りを確実にするためには引き続き大きな努力が必要と考えます。

東芝の規模および事業の広がりが極めて大きく、全体的な姿を把握するには未だ至っておりませんが、ものづくりに対する情熱と真摯な姿勢は東芝の貴重な伝統的資産という感を一層強くしているところです。このような資産が経営管理においても十分活かされ、昨年来の様々な改善・改革が所期の成果を上げるよう、私としても努力を続けてまいりたいと考えております。

社外取締役 **古田　佑紀**

東芝創立以来の危機の中、2015年9月に新体制が発足すると、指名委員会はすぐに次期社長の選定作業に入りました。あるべき人材像と交代時期をめぐり様々な議論がありましたが、速やかに人心を一新し、事業領域の違いを超えて社内すべてのベクトルを「新生東芝」に向けて集中させるため、2016年5月、指名委員全員一致で綱川智氏を社長候補に指名することに決定しました。

「わが生む光　希望をこめて　いま新しき　地上を照らす」――創立141周年記念式典で聴いた社歌の一節です。東芝は新たなリーダーのもと、過去からの流れを断ち切り、この精神に立ち還らなくてはなりません。科学を基盤にして技術を磨き、社会の課題を解決するイノベーションを提供して、世界の発展に貢献し続けてゆく強い志が求められています。

このように重要な局面で社外取締役に再任され、新生東芝のためになにができるのか、改めて自問しているところです。エコノミクス（収益力と資本効率）、テクノロジー（差異化とイノベーション）、サステナビリティ（社会性と環境対応）という3つの次元から、10年、20年先の社会のありようと、それが指し示す東芝の針路について議論を深め、真の企業価値の向上に貢献してゆきたいと思います。

社外取締役 **小林　喜光**

昨年、取締役就任時に2つの期待ギャップ（Expectation Gap）を解消することが課題だと述べました。「委員会設置会社のガバナンス機能」に対する期待ギャップについては、経営陣から独立した社外取締役が補強され、情報共有の努力がなされた結果、取締役会での議論も活性化し、監視機能面は、相当程度、解消されたと思います。今後は「注力事業領域への集中」など、攻める面でのガバナンス機能を促進することが課題です。

もう一つは「監査の機能」に対する期待ギャップです。「監査」には内部監査・監査委員会監査・会計監査人監査がありますが、「内部監査」については、効率性の確保を重視した旧経営監査から、本来の適法性を重視した会計監査・内部統制監査に移行しました。「会計監査人監査」については監査法人が新日本有限責任監査法人からPwCあらた有限責任監査法人に交代し、引継ぎが行われています。関連会社を含めた現場の皆さんには多大の負荷がかかっていることと思いますが、新しい目で監査されることの効果を期待しています。「監査委員会監査」については、他の監査との連携が改善され、取締役および執行役の職務執行のモニタリング機能が強化されました。今後は「三様監査の確立」に向けて、さらに努力を続けていきます。

社外取締役 **佐藤　良二**

取締役・執行役

社外取締役

社外取締役 野田　晃子

1939年	1月	3日生まれ
1961年	3月	当社入社(1963年8月まで)
1971年	7月	監査法人中央会計事務所入所
1975年	3月	公認会計士登録
1985年	5月	監査法人中央会計事務所代表社員
1992年	8月	日本公認会計士協会会計制度委員会副委員長
1997年	11月	公認会計士第2次試験試験委員 (2000年10月まで)
2001年	7月	中央青山監査法人辞職、 金融庁証券取引等監視委員会委員 (2007年7月まで)
2009年	3月	中越パルプ工業㈱監査役(2015年6月まで)
2009年	5月	㈱レナウン監査役(2013年5月まで)
2015年	9月	当社非業務執行取締役
2016年	6月	当社社外取締役、現在に至る

社外取締役 池田　弘一

1940年	4月	21日生まれ
1963年	4月	朝日麦酒㈱ (現アサヒグループホールディングス㈱)入社
1996年	3月	同社取締役
1997年	3月	同社常務取締役
1999年	3月	同社専務取締役
2000年	3月	同社専務執行役員
2001年	3月	同社専務取締役
2002年	1月	同社代表取締役社長
2006年	3月	同社代表取締役会長
2010年	3月	同社相談役、現在に至る
2015年	9月	当社社外取締役、現在に至る

社外取締役 古田　佑紀

1942年	4月	8日生まれ
1969年	4月	検事任官
1993年	4月	法務大臣官房審議官
1998年	7月	宇都宮地方検察庁検事正
1999年	9月	最高検察庁検事
1999年	12月	法務省刑事局長
2002年	8月	最高検察庁刑事部長
2003年	9月	最高検察庁次長検事(2004年12月まで)
2005年	8月	最高裁判所判事(2012年4月まで)
2012年	8月	弁護士登録、現在に至る
2015年	9月	当社社外取締役、現在に至る

社外取締役 小林　喜光

1946年	11月	18日生まれ
1974年	12月	三菱化成工業㈱(現三菱化学㈱)入社
2003年	6月	同社執行役員
2005年	4月	同社常務執行役員
2006年	6月	㈱三菱ケミカルホールディングス取締役
2007年	2月	三菱化学㈱取締役
2007年	4月	㈱三菱ケミカルホールディングス取締役社長、三菱化学㈱取締役社長
2012年	4月	三菱化学㈱取締役会長、現在に至る
2015年	4月	㈱三菱ケミカルホールディングス取締役会長、現在に至る
2015年	9月	当社社外取締役、現在に至る

社外取締役 佐藤　良二

1946年	12月	7日生まれ
1969年	4月	日興証券㈱(現SMBC日興証券㈱)入社
1971年	10月	等松青木監査法人 (現有限責任監査法人トーマツ)入所
1975年	2月	公認会計士登録
1978年	1月	Touche Rossニューヨーク事務所
1979年	9月	Touche Rossロンドン事務所
1983年	5月	等松青木監査法人パートナー
2001年	6月	監査法人トーマツ東京地区業務執行社員
2004年	6月	同法人東京地区代表社員兼 東京地区経営執行社員
2007年	6月	同法人包括代表(CEO)
2010年	11月	有限責任監査法人トーマツシニアアドバイザー (2011年5月まで)
2015年	9月	当社社外取締役、現在に至る

取締役会議長 前田　新造

1947年	2月	25日生まれ
1970年	4月	㈱資生堂入社
2003年	6月	同社取締役、執行役員
2005年	6月	同社代表取締役、執行役員社長
2011年	4月	同社代表取締役会長
2013年	4月	同社代表取締役会長、執行役員社長
2014年	4月	同社取締役会長
2014年	6月	同社相談役、現在に至る
2015年	9月	当社社外取締役、現在に至る

取締役

代表執行役社長
綱川　智

代表執行役副社長
成毛　康雄

代表執行役会長
志賀　重範

代表執行役専務
平田　政善

執行役

代表執行役社長

綱川　智

代表執行役会長

志賀　重範

代表執行役副社長

成毛　康雄

秋葉　慎一郎

代表執行役専務

牛尾　文昭

平田　政善

執行役専務

西田　直人

前川　治

竹中　直紀

執行役上席常務

豊原　正恭

錦織　弘信

横田　岳志

油谷　好浩

風尾　幸彦

森　誠一

斉藤　史郎

大谷　文夫

橋本　紀晃

長谷川　功宏

櫻井　直哉

執行役常務

岡村　潔

安達　竹美

下辻　成佳

栗原　洋

早坂　伸夫

原園　浩一

平田　一郎

横溝　英樹

大塚　仁

松原　和則

青木　勲

畠澤　守

長谷川　直人

渡辺　友治

財務ハイライト(連結)

➔5カ年財務データはP.70参照

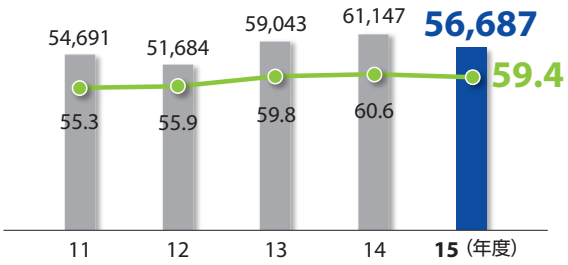
(億円)

	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度
経営成績					
売上高	¥54,691	¥51,684	¥59,043	¥61,147	**¥56,687**
国内	24,431	22,805	23,724	24,095	**23,007**
海外	30,260	28,879	35,319	37,052	**33,680**
営業利益(注記1)	978	722	2,294	1,884	**(7,087)**
継続事業税金等調整前当期純利益	473	514	1,585	1,566	**(6,331)**
当期純利益(損失)(注記2)	32	134	602	(378)	**(4,600)**
財政状態と指標					
総資産	56,731	60,216	61,725	63,348	**54,333**
株主資本(注記3)	7,187	8,246	10,272	10,840	**3,289**
NET有利子負債(注記4)	9,311	12,116	11,707	11,208	**4,812**
株主資本比率(%)	12.7	13.7	16.6	17.1	**6.1**
NET有利子負債・株主資本比率(NET D/Eレシオ)(倍)	1.3	1.5	1.1	1.0	**1.5**
資源投入					
研究開発費	2,843	2,642	2,896	3,097	**3,609**
設備投資額	3,219	2,384	2,626	2,439	**2,792**
減価償却費	2,319	1,863	1,578	1,722	**2,037**
リターンの指標					
投下資本利益率(ROI)(%)(注記5)	4.6	3.0	8.5	6.7	**(28.4)**
株主資本利益率(ROE)(%)	0.4	1.7	6.5	(3.6)	**(65.1)**
総資産利益率(ROA)(%)	0.1	0.2	1.0	(0.6)	**(7.8)**
フリー・キャッシュ・フロー					
営業活動によるキャッシュ・フロー	3,375	1,323	2,841	3,304	**(12)**
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,772)	(1,963)	(2,441)	(1,901)	**6,534**
フリー・キャッシュ・フロー	(397)	(640)	400	1,403	**6,522**
1株当たり情報(円)					
当期純利益(損失)(注記6)					
—— 基本的	0.75	3.17	14.23	(8.93)	**(108.64)**
—— 希薄化後	0.74	—	—	—	**—**
配当金	8.00	8.00	8.00	4.00	**—**
従業員数					
従業員数(千人)	210	206	200	199	**188**
国内	117	113	112	111	**105**
海外	93	93	88	88	**83**

注記
1. 営業利益(損失)は、売上高から売上原価、販売費および一般管理費並びにのれん減損損失を控除して計算されています。
2. 「当社株主に帰属する当期純利益(損失)」を「当期純利益(損失)」として表示しています。
3. 株主資本は、米国会計基準に基づき表示しています。
4. NET有利子負債は、有利子負債から現金および現金同等物を控除して計算されています。
5. 投下資本利益率(ROI)(%)=営業利益/(期中平均株主資本+期中平均非支配持分+期中平均有利子負債)×100
6. 基本的1株当たり当期純利益(損失)は、期中の加重平均発行済普通株式数に基づき計算されています。希薄化後1株当たり当期純利益(損失)は、逆希薄化効果のある場合を除き、新株予約権の行使により普通株式が発行されることになった場合に生じる希薄化効果を前提として計算されています。
7. ヘルスケア事業および家庭電器事業は、2016年3月期において非継続事業となったため、2015年3月期以前の数値の一部を組替えて表示しています。

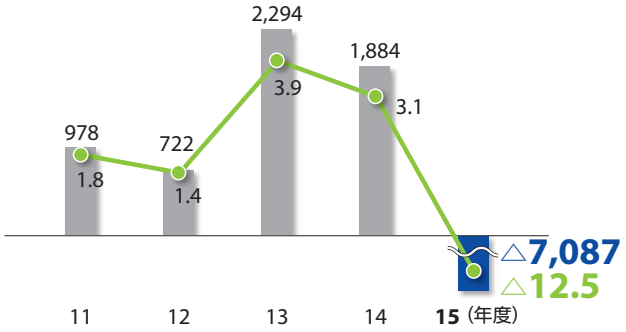
→ 連結財務諸表はP.72以降 ファクトブック参照

■ 売上高(億円)
-●- 海外売上高比率(%)



電力・社会インフラ部門、コミュニティ・ソリューション部門が増収となったものの、ライフスタイル部門、電子デバイス部門が減収となったことにより、前期比4,460億円減少し5兆6,687億円になりました。

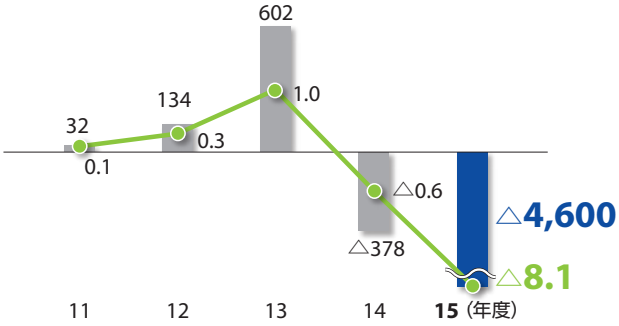
■ 営業利益(億円)
-●- 売上高営業利益率(%)



原子力、TGCS※、送変電・配電・太陽光等を中心とした資産評価減や、2016年度からの黒字転換を確実にするための構造改革費用、不採算案件の引当・棚卸資産の評価減等を計上したことにより、過去最大の赤字となる△7,087億円となりました。

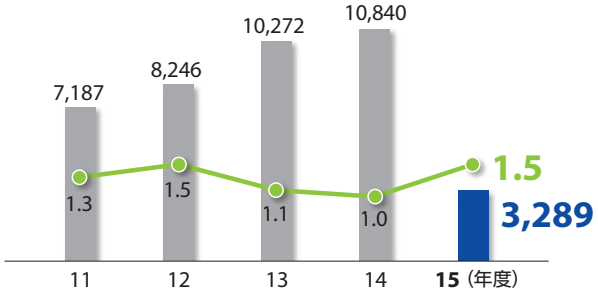
※ Toshiba Global Commerce Solutions

■ 当期純利益(損失)(億円)
-●- 売上高当期純利益率(%)



東芝メディカルシステムズ㈱の株式売却益を非継続事業からの利益として計上したものの、東芝および連結子法人にかかる繰延税金資産の取崩し等により△4,600億円になりました。

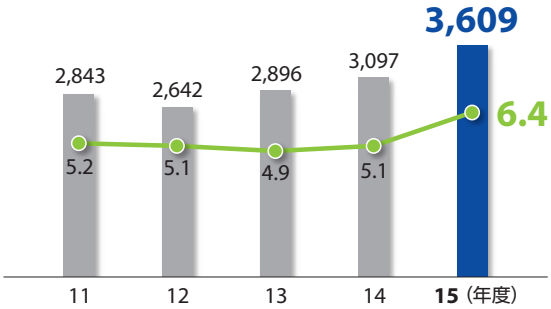
■ 株主資本(億円)
-●- NET D/Eレシオ※(倍)



株主資本は当期純損益の悪化等により大幅に減少し3,289億円となりました。NET D/Eレシオは、資産の売却収入等によってNET有利子負債が減少した一方、株主資本の大幅減少により悪化し1.5倍になりました。

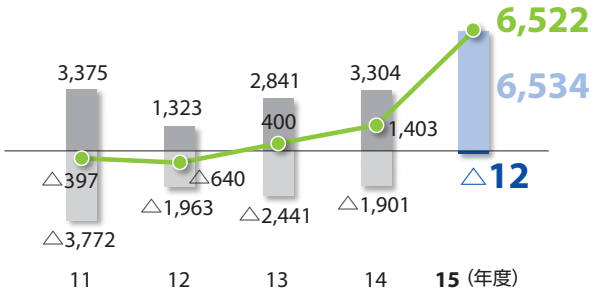
※ NET D/Eレシオ=(有利子負債−現預金)÷株主資本

■ 研究開発費(億円)
-●- 売上高研究開発費率(%)



研究開発費は、前期比+17%となる3,609億円を投入しました。また売上高研究開発費率は6.4%と増加しました。

■ 営業活動によるキャッシュ・フロー(億円)
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー(億円)
-●- フリー・キャッシュ・フロー(億円)



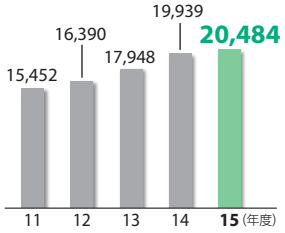
フリー・キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローが前期比で大幅に減少したものの、東芝メディカルシステムズ㈱の株式売却収入や有価証券売却収入等を計上したことなどにより、前期比で5,119億円改善の6,522億円になりました。

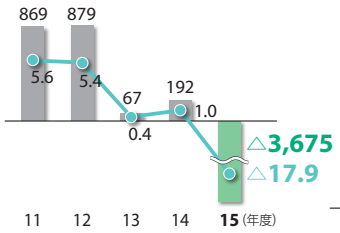
事業概況

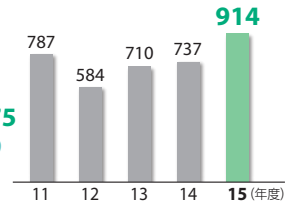
2015年度　売上高(億円)　営業損益(億円)/営業利益率(%)　設備投資(億円)(支払いベース)　研究開発費(億円)

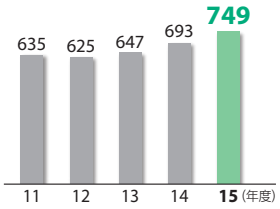
電力・社会インフラ事業グループ

→ P.45



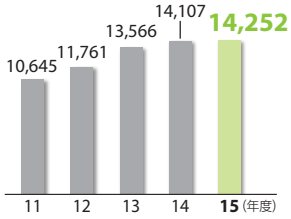


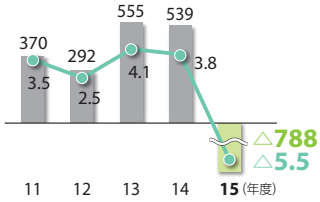


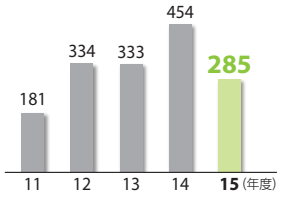


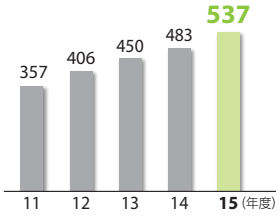
コミュニティ・ソリューション事業グループ

→ P.47



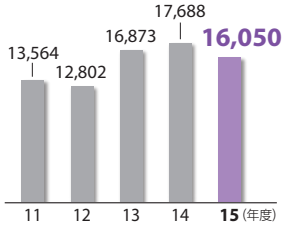


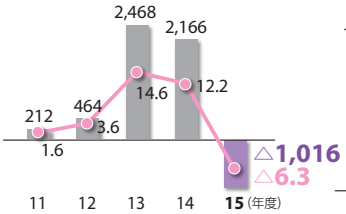


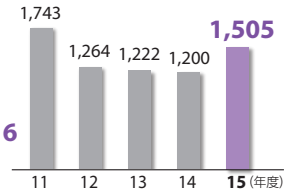


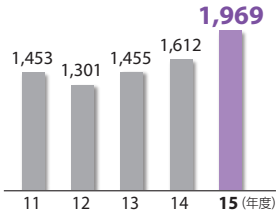
電子デバイス事業グループ

→ P.48



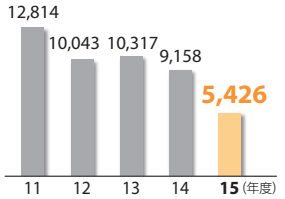


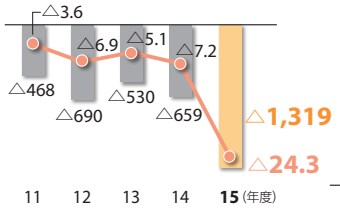


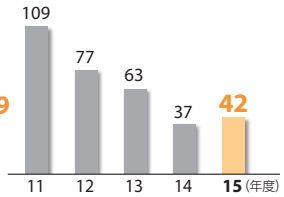


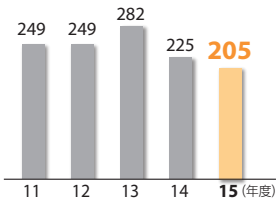
ライフスタイル事業グループ

→ P.50



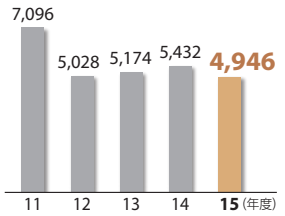


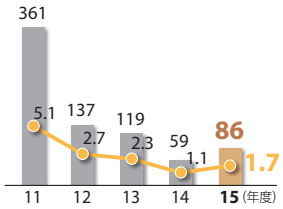


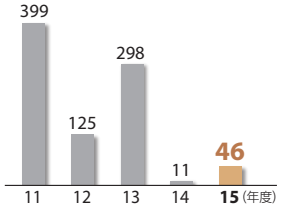


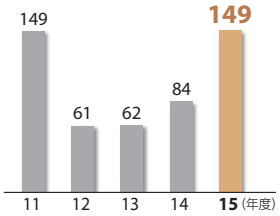
その他事業グループ

→ P.51









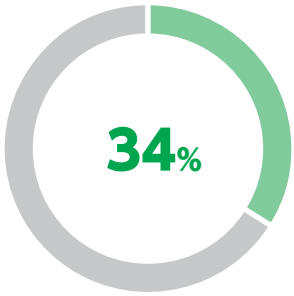
(注) セグメント情報における業績を2016年4月1日に実施した組織変更前の旧組織ベースで表示しています。
非継続となった事業について、過年度の数値を一部組み替えて表示しています。

電力・社会インフラ事業グループ

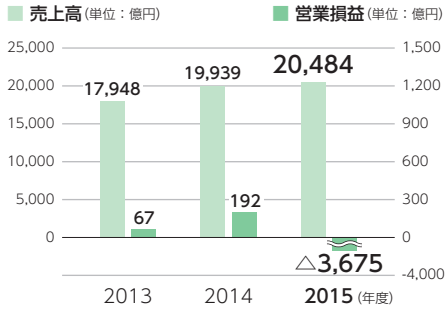
主な事業内容
(2016年3月31日現在)

●原子力発電システム　●火力発電システム　●水力発電システム　●水素関連事業　●発電事業
●太陽光発電システム　●電力流通システム　●計装制御システム　●駅務自動化機器　●交通機器
●電動機　●電波機器　●官公庁システム

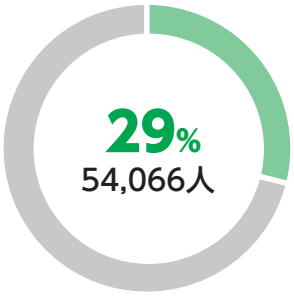
売上高構成比



売上高／営業損益



従業員数および構成比



事業概況

電力流通システム、太陽光発電システム、鉄道向けシステムが減収となり、原子力発電システム、子会社のランディス・ギア社等が増収になった結果、部門全体の売上高は前期比545億円増加し2兆484億円になりました。

損益面では、原子力発電システム、電力流通システム、太陽光発電システムがのれんおよび無形固定資産の減損の影響により大幅に悪化し、また、火力・水力発電システム、鉄道向けシステムが不採算案件の損失引当等の影響により悪化しました。これらの結果、部門全体の営業損益は前期比3,867億円悪化し3,675億円の損失を計上しました。

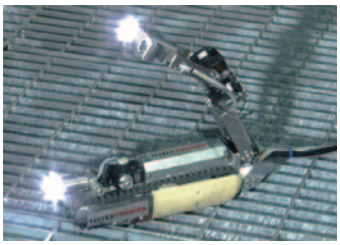
火力発電システム事業の海外受注活動について

インドの超々臨界圧石炭火力発電所向け主要機器の供給から輸送、土木、据付工事まで一括して受注し、インドネシアでは国内最大出力となる100万キロワットの超々臨界圧石炭火力発電所拡張プロジェクト向け蒸気タービン、発電機および周辺機器の供給、据付工事も受注しました。今後もグローバル市場に向けた火力発電システム事業を強化していきます。

100万キロワット級火力発電プラント

福島第一原子力発電所の廃炉への貢献について

福島第一原子力発電所2号機の原子炉格納容器の内部調査用小型ロボットを技術研究組合国際廃炉研究開発機構(IRID)様と開発しました。また、同発電所3号機使用済燃料プール内のがれき、燃料を遠隔操作で取り出すための取扱設備を開発しています。今後も技術開発を進め、福島第一原子力発電所の廃炉に向け貢献していきます。



原子炉格納容器の内部調査用小型ロボット
国の「廃炉・汚染水対策事業費補助金」活用(開発:IRID／東芝)

自立型水素エネルギー供給システムの受注拡大について

太陽光発電システムと水素を用いた燃料電池を組み合わせた自立型水素エネルギー供給システム「H_2One™（エイチツーワン）」がハウステンボス㈱様内のホテルで稼働を開始しました。また、横浜市港湾局様や東日本旅客鉄道㈱様からもそれぞれ同システムを受注しました。今後も再生可能エネルギーを最大限利活用できる水素社会実現に向け、多様なニーズに対応すべく、水素関連事業に注力していきます。

稼働を開始したH_2One™

スマートメーター事業の展開について

子会社のランディス・ギア社は、通信機能を搭載した次世代電力・ガスメーター（スマートメーター）分野において家庭用電力向けシェアが21％（2015年）と世界No.1です。スマートメーターによって、検針自動化やエネルギーソリューション等様々な応用が期待されています。2015年には、オランダの大手電力・ガス会社から家庭向けスマートメーター250万台を受注しました。今後もスマートメーター事業およびエネルギーソリューション事業をグローバルに展開していきます。

スマートメーター（イメージ）

蓄電池システム事業の展開について

東北電力㈱様の南相馬変電所向けに納入したリチウムイオン電池としては世界最大級（当社調べ）の出力4万キロワット、容量4万キロワット・アワーの蓄電池システムが営業運転を開始しました。同システムは、蓄電池による再生可能エネルギー導入拡大効果の検証を行うものです。海外においても同システムを提供しており、今後もSCiB™蓄電池モジュールを用いた大規模蓄電池システムの普及拡大に向け、グローバルに事業を展開していきます。

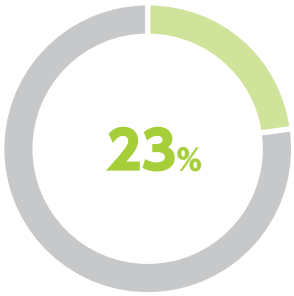
当社のSCiB™が支える南相馬変電所の蓄電池システム

コミュニティ・ソリューション事業グループ

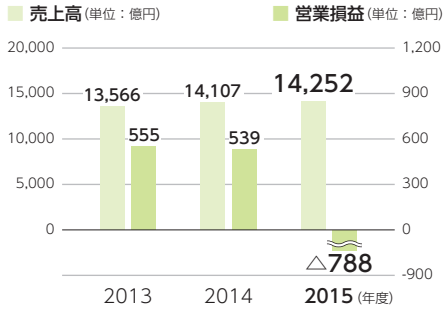
主な事業内容
(2016年3月31日現在)

●上下水道システム　●環境システム　●放送システム　●道路システム　●通信システム
●ビル・施設用電源　●エレベータ　●エスカレーター　●照明器具　●産業用光源　●業務用空調機器
●コンプレッサー　●POSシステム　●複合機

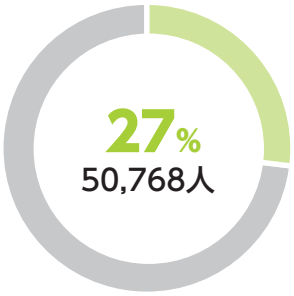
売上高構成比



売上高／営業損益



従業員数および構成比



事業概況

照明事業が減収になりましたが、上下水道システム等の地域社会インフラ事業、ビル・施設用電源事業、昇降機事業、業務用空調事業が増収になった結果、部門全体の売上高は前期比145億円増加し1兆4,252億円になりました。

損益面では、地域社会インフラ事業、ビル・施設用電源事業、業務用空調事業が増益になりましたが、昇降機事業が減益となり、また、POSシステム等の流通・事務用機器事業、照明事業がのれんおよび無形固定資産の減損の影響により大幅に悪化した結果、部門全体の営業損益は前期比1,327億円悪化し788億円の損失を計上しました。

事業のグローバル展開について

水処理エンジニアリング会社であるインドUEM社の株式を追加取得し、連結子会社化しました。今後、当社が日本国内で長年培った監視制御、エネルギー削減等の技術と世界中で豊富な納入実績を誇るUEM社の高度な水処理技術を組み合わせ、水処理事業のグローバル展開を加速します。

東芝エレベータ㈱は、中国・瀋陽の現地法人に昇降機の検証センターを新設しました。同センターの目的は、昇降機の巻上機、ブレーキ、ドア等の開発品の検証や製品評価の信頼性向上です。同社は現地法人を通じて世界最大の昇降機市場である中国のほか、東南アジア、インド、中東にも昇降機を輸出しており、今後もさらなる品質向上をめざし、グローバルに信頼性の高い製品を提供していきます。

東芝キヤリア㈱は、米国法人ユナイテッドテクノロジーズ社との間で合意した業務用空調事業における戦略的提携に基づいた事業展開を進めるため、現地法人をフランスに設立し、さらに米国にも設立(2016年4月)しました。今後、これらの現地法人において商品の企画、開発等を推進し、欧州および米国の市場に適した空調システムを順次投入し、事業拡大を図っていきます。

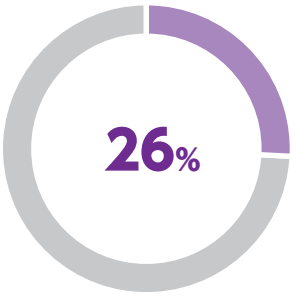
品質向上の要になる中国・瀋陽の昇降機検証センター

電子デバイス事業グループ

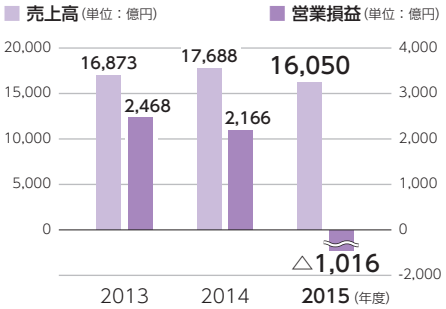
主な事業内容
(2016年3月31日現在)

●小信号デバイス　●パワー半導体　●光半導体　●ロジックLSI　●ミックスドシグナルIC
●イメージセンサ　●NAND型フラッシュメモリ　●記憶装置(HDD、SSD)　●半導体製造装置

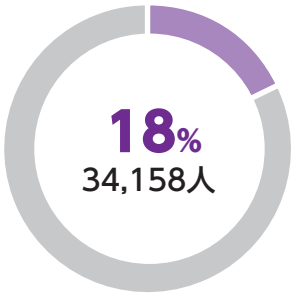
売上高構成比



売上高／営業損益



従業員数および構成比



事業概況

半導体事業は、パワー半導体等のディスクリート、ロジックLSI・ミックスドシグナルIC等のシステムLSI、メモリが減収になり、ストレージ事業も大幅な減収になった結果、部門全体の売上高は前期比1,638億円減少し1兆6,050億円になりました。

損益面では、半導体事業は、メモリが売価ダウンの影響等により減益となり、ディスクリート、システムLSIが構造改革、固定資産の減損等により大幅に悪化しました。また、ストレージ事業も構造改革、固定資産の減損等により大幅に悪化しました。これらの結果、部門全体の営業損益は前期比3,182億円悪化し1,016億円の損失を計上しました。

3次元フラッシュメモリの生産について

48層積層プロセスを用いた256ギガビット3次元フラッシュメモリ「BiCS FLASH™」の量産を開始しました。回路技術やプロセスを最適化することで、現行の2次元フラッシュメモリより大容量化、長寿命化、書込み速度の高速化を実現しています。また、3次元フラッシュメモリの生産拡大のため、四日市工場において新・第2製造棟が稼働し(2016年7月)、また工場敷地を拡張し、そこに新たな製造棟を建設する計画です。今後も適時適切に投資を実施し、メモリ事業の競争力強化に向けた生産体制拡充を積極的に推進します。

3次元フラッシュメモリを生産する四日市工場の新しい第2製造棟

自動車向け画像認識用半導体の事業展開について

前方の車線、車両等を映像から認識する自動車向け画像認識用プロセッサー「Visconti™(ビスコンティ)2」が、㈱デンソー様の自動車用前方監視カメラシステムに採用されました。安全、快適、便利な交通社会の実現に向け、先進運転支援システムの重要性がより高まってきており、今後もこうした需要に対応した半導体製品を開発、提供していきます。

先進運転支援システムを担う「Visconti™2」による画像認識のイメージ

15nm NAND型フラッシュメモリを搭載したSSDの製品化について

NAND型フラッシュメモリにより最大1920ギガバイトの大容量モデルを含むSSD(NAND型フラッシュメモリを搭載した記憶装置)を製品化し、企業の大規模サーバー、データセンター、パソコン等向けにサンプル出荷を開始しました。これらの製品は、当社独自技術を用い、複数のエラー訂正回路により、SSD内部で発生する様々なエラーに適切に対処し、効率的でより精度の高い処理を実現しています。今後もSSDのラインアップを拡充し、多種多様なユーザーニーズに応えていきます。
(注)SSD: ソリッドステートドライブ

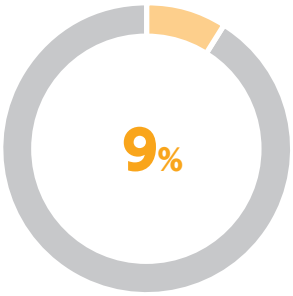
大容量の企業向けSSD「HK4シリーズ」

ライフスタイル事業グループ

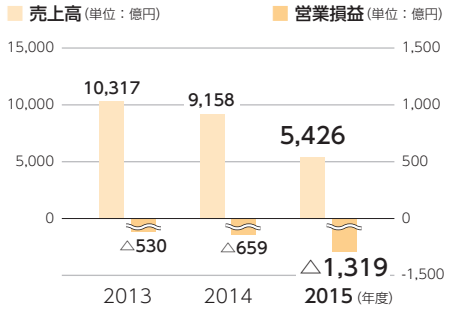
主な事業内容
(2016年3月31日現在)

●パソコン　●タブレット　●テレビ　●録画再生機器(BDレコーダー等)
●映像機器修理サービス

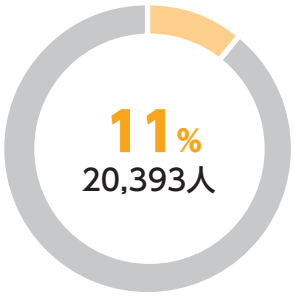
売上高構成比



売上高／営業損益



従業員数および構成比



事業概況

テレビ等の映像事業、パソコン事業が販売地域の絞り込み等により減収となりました。これらの結果、部門全体の売上高は前期比3,732億円減少し5,426億円になりました。

損益面では、テレビ等の映像事業、パソコン事業が悪化しました。これらの結果、部門全体の営業損益は前期比660億円悪化し1,319億円の損失を計上しました。

12インチ大画面で薄型軽量の「dynaPad N72」の発売について

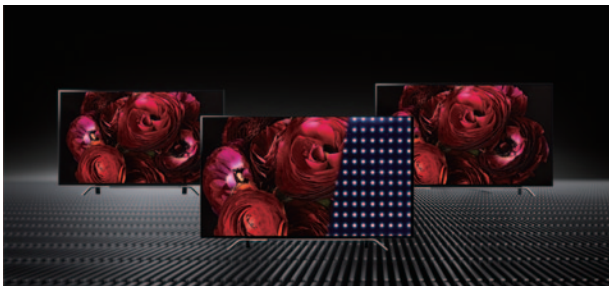
Windowsタブレットとしても使える一台2役のモバイルノートPCの新シリーズ「dynaPad N72」を発売しました。この製品は、カーボン素材と樹脂による当社独自の一体成形構造と実装技術により、薄さ、軽さと堅牢性を両立しています。

また、キーボードに創意工夫をこらすことにより、軽快なキータッチと操作性を確保し、ビジネスや学習を強力にサポートする各種アプリを搭載しています。

12インチ液晶搭載Windowsタブレットで世界最軽量の「dynaPad N72」

4Kレグザハイエンドモデル「Z20Xシリーズ」の発売について

近年、大画面、高画質な映像を家庭で楽しむために、4Kテレビの市場が急速に拡大しています。これに対応するため、当社新開発の技術を駆使することにより、レグザ史上最高の画質を実現した4Kレグザハイエンドモデル「Z20Xシリーズ」を発売しました。ミドルモデルのJ20Xシリーズ、スタンダードモデルのG20Xシリーズを併せた3シリーズにより4Kテレビ市場でのシェア拡大を図ります。



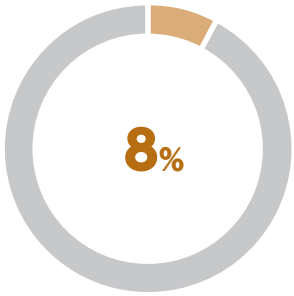
レグザ史上最高画質の「Z20Xシリーズ」

その他事業グループ

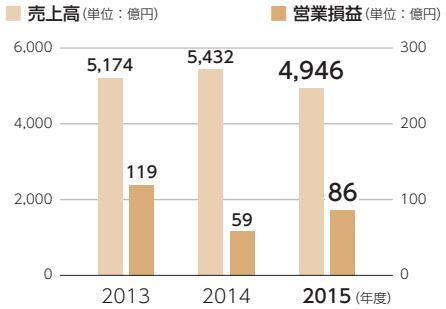
主な事業内容
(2016年3月31日現在)

- ITソリューション
- 物流サービス

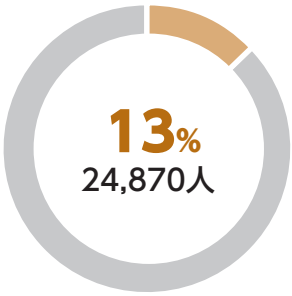
売上高構成比



売上高／営業損益



従業員数および構成比



事業概況

部門全体の売上高は4,946億円になり、営業損益は86億円の利益を計上しました。

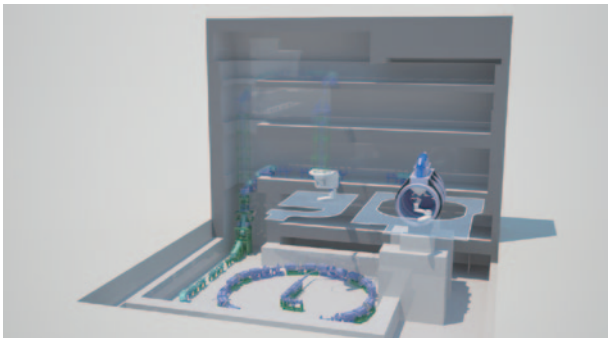
クラウドサービス「RECAIUS™」の提供開始について

当社独自の音声・画像認識の技術とノウハウを活かしたクラウドサービス「RECAIUS™(リカイアス)」の提供を開始しました。文字の音声化、講演・会議等の音声書き起こし、同時通訳、音声対話等のサービスを提供しています。また、JR九州の博多駅においては、訪日外国人向けに各種サポートを提供する実証実験を行いました。

今後も音声と画像を活用する技術を融合した様々なサービスを提供していきます。

重粒子線がん治療装置の受注拡大について

神奈川県立がんセンター様に納入した、ピンポイントでがんを治療できる重粒子線がん治療装置が稼働しました。また、放射線医学総合研究所様向けに世界初の超伝導技術を用いた重粒子線がん治療用の回転ガントリーが完成し、今後必要な試験を経て稼働する予定です。国立大学法人山形大学様からは、回転ガントリーを含む次世代型重粒子線がん治療装置を受注しており、今後も原子力技術を応用した製品を通じて社会に貢献していきます。



次世代型重粒子線がん治療装置の完成予想図

研究・開発と知的財産

研究・開発

研究開発戦略

今後、人口増加に伴う資源・エネルギー問題や気候変動、環境問題など、取り組むべき社会課題は多岐にわたり、複雑化していきます。東芝グループは、製品の強みや製品を通じた顧客との接点を活かして、「カタチのあるソリューションによって社会課題を解決する」ことをめざした技術開発を推進し、社会とともに成長・発展してまいります。

具体的には、革新的技術によって性能・機能・品質の高い「カタチある製品」を創出することはもとより、それらを活かした付加価値の高いソリューション開発にも注力します。また、多種多様な当社製品が生み出すデータを活用して顧客価値を創造する情報技術や、製品・事業のシナジーを活用してコアコンピタンスを多方面に展開する技術の開発に取り組みます。これらの技術開発においては、国、企業、大学等との連携によるオープンイノベーションや、顧客とともにソリューションを創り上げる共創も推進し、より効率的かつ的確にニーズに応えた製品・サービスを社会に提供してまいります。

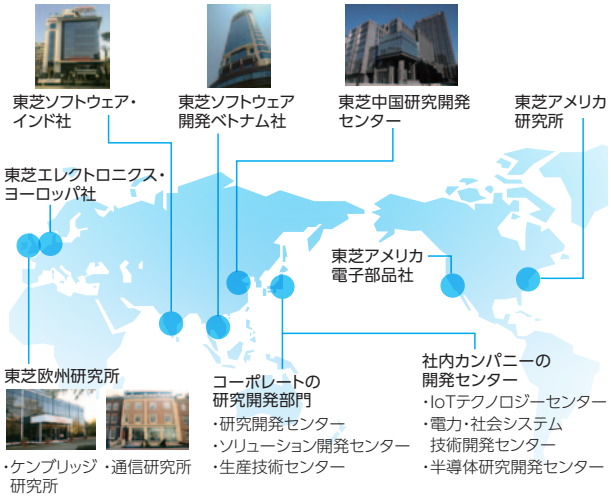
エネルギー領域では、従来エネルギーのさらなる安全・安定供給と効率の良い活用を進めます。また、クリーンなエネルギーを創る、送る、貯める技術とサービスを世界に提供することでCO_2排出量を抑制し、低炭素社会の実現に貢献していきます。社会インフラ領域では、技術基盤と顧客適合力で、公共インフラ、ビル・施設、産業システムなど、公共性が強く高い信頼性が求められる広範な領域のお客様の成長・進化を支え、安全・安心で信頼できる社会の実現をめざします。ストレージ領域では、飛躍的に増大する情報量に対応すべく、最先端ストレージ技術を通してお客様とともに情報化社会のインフラ作りに貢献します。そのために、“革新的な市場”へ“先進的な製品”を“高度な製造技術”で提供します。

これら3注力領域の事業において、当社製品が生むデータの活用および顧客との共創により新たな価値を創造するIoTソリューションの開発も進めてまいります。

グローバル研究開発の取り組み

研究開発拠点を米国、欧州、中国、インドなどに展開し、日本国内と連携しながら研究開発を進めています。米国、欧州においては新たな価値の創造をめざした最先端基盤技術の研究開発を世界トップクラスの現地大学との連携を活用しつつ進めています。市場が拡大する中国、インド、ベトナムにおいては各国市場のニーズに根差したエンジニアリング拠点や開発拠点の現地展開を図るとともに、現地大学・企業との共同研究・開発や人財育成のための奨学金制度を実施しています。

● 国内外の主要研究開発拠点

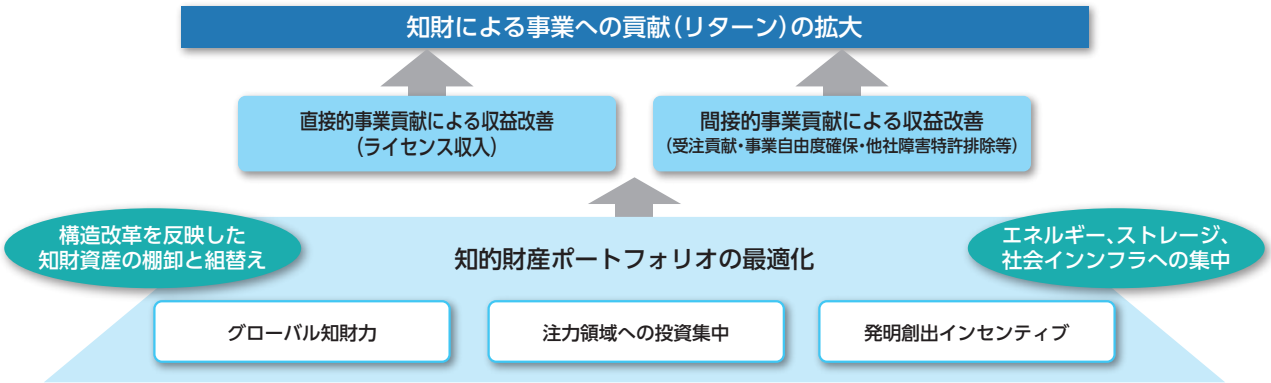


知的財産

知的財産戦略

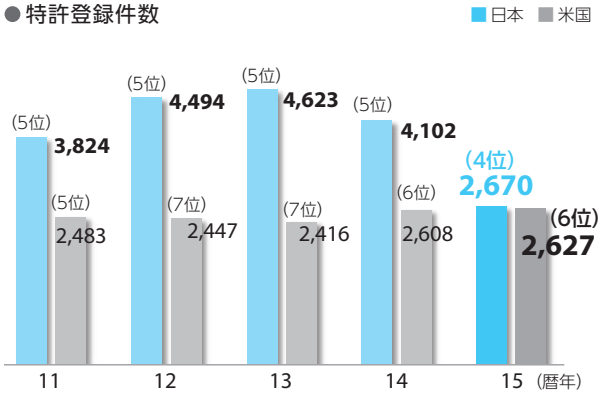
東芝グループでは、「知財による事業貢献（リターン）の拡大」を基本方針として、エネルギー、ストレージ、社会インフラの注力事業領域を中心に、事業展開に寄与するような知的財産の強化を図っています。事業に結びつく特許の拡大が、当社事業の立て直しに非常に有効であり、確実に収益を上げる一つの大きなポジショニングにつながるものと考えています。今後も事業展開ができるような技術の特許化や、知的財産の活用による受注貢献など間接的な事業貢献による収益拡大に積極的に取り組んでいきます。

当社の知的財産戦略



知的財産の成果

● 特許登録件数



※ カッコ内は特許登録件数ランキングにおける当社順位

● 日本登録特許件数（2015年）

順位	企業名	件数
1	トヨタ自動車	4,601
2	キヤノン	3,735
3	三菱電機	3,375
4	**東芝**	**2,670**
5	パナソニック	2,574
6	富士通	2,325
7	セイコーエプソン	2,198
8	リコー	2,052
9	デンソー	2,000
10	本田技研工業	1,904

※ PatentSQUAREを利用した調査結果

● 米国登録特許件数（2015年）

順位	企業名	件数
1	IBM	7,355
2	三星電子	5,072
3	キヤノン	4,134
4	Qualcomm	2,900
5	Google	2,835
6	**東芝**	**2,627**
7	ソニー	2,455
8	LG電子	2,242
9	インテル	2,048
10	マイクロソフト	1,956

※ 米IFI CLAIMS Patent Servicesデータ

知的財産にかかわる社外からの評価

東芝グループの様々な先端技術は社会的にも高く評価されています。主な受賞は、以下のとおりです。

・Top 100 グローバル・イノベーター 2015

2015 THOMSON REUTERS
TOP 100
GLOBAL INNOVATORS

新たな価値を創出する研究開発成果

電力システム

超臨界CO_2タービン

超臨界CO_2タービン燃焼器の実圧燃焼試験を2015年11月に成功裏に完了し、この試験データを活用したパイロットプラント向けの超臨界CO_2タービンを製作しました。超臨界CO_2サイクル火力発電システムは高効率で発電しながらCO_2を分離回収する環境調和型火力発電システムで、2017年にパイロットプラントの実証運転が開始される予定です。

電力システム

可変速揚水発電システム

北海道電力㈱京極発電所で、2台目の可変速揚水発電システムが運転を開始しました。片方を駆動用モータとして揚水始動する同期始動も可能にしました。可変速揚水発電システムは、発電運転時の出力調整幅が広く、揚水運転時にも入力調整が可能で、風力発電や太陽光発電などの出力変動による影響を抑制でき、電力系統安定化への寄与が期待されています。

電力システム

加圧水型原子炉「AP1000™」耐震オプションレポート

当社グループのウェスチングハウス社が開発した加圧水型原子炉「AP1000™」耐震オプションレポートを、米国原子力規制委員会へ提出しました。「AP1000™」は重力や自然対流などを利用した静的安全システムを特徴とした最新鋭の加圧水型原子炉で、認証済み「AP1000™」の設計地震条件は世界の多くの地域をカバーしていますが、より広い地域に建設可能とするために、より厳しい条件に対する主要設備の健全性と耐震裕度を評価し、拡張内容をまとめました。

社会インフラ

非常走行用電源装置

高い安全性と耐低温特性が特徴のリチウムイオン二次電池「SCiB™」と充放電制御装置を組み合わせた非常走行用電源装置が、東京地下鉄㈱銀座線1000系営業車両に搭載されました。平常時に変電所からの電力を「SCiB™」に蓄電し、停電などの非常時に車両の主回路へ電力を供給することにより、停電が発生しても乗客を最寄駅まで送り届けることが可能になります。

社会インフラ

ゲリラ豪雨発生の予兆を高速・高精度に検知する気象レーダ

わずか10～30秒で半径15～60km、高度14kmまでの範囲におけるすきまのない詳細な3次元降水分布を観測できるフェーズドアレイ気象レーダの特徴を活かし、豪雨発生を事前に検知するシステムの実証実験に成功しました。これにより、ゲリラ豪雨や突風などの突発的で局地的な気象現象を迅速かつ正確に検知することが可能になります。

社会インフラ

安全性・安心感・快適性を向上させたエレベータ

安全性・安心感・快適性に関する機能を大幅に拡充させたエレベータ「SPACEL-GRⅡ」を商品化しました。乗り降りの際に、かご室と乗り場のすきまをふさぐ業界初となる新機能「しきい間すきまレス」を追加し、すきまへの落とし物の心配も少なくなり、安心感を向上させました。また、先進の画像解析技術により、エレベータに近づく人の乗車意思を判断・判別してドアの開閉動作を最適化する機能「スマートドア」を開発し、安全性を向上させました。

新たな価値を創出する研究開発成果

電子デバイス　48層プロセスを用いた3次元フラッシュメモリ「BiCS FLASH™」

48層3ビット/セルから成る256ギガビット/チップの3次元フラッシュメモリ「BiCS FLASH™」の量産を開始しました。従来のフローティングゲートNAND型フラッシュメモリと比較して、2倍の容量を実現しており、急成長が見込まれるストレージ市場への適用に向けてさらなる大容量化を図っていきます。　※ BiCS FLASHは、㈱東芝の商標です。

電子デバイス　15nm NAND型フラッシュメモリを搭載したSSD製品

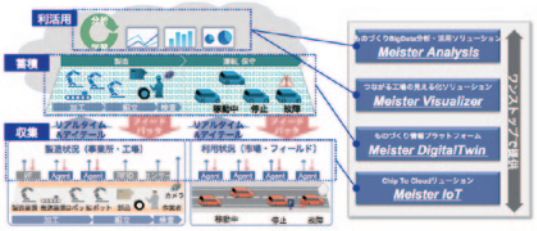
15nmプロセスのNAND型フラッシュメモリを搭載したSSD製品のサンプル出荷を開始しました。最大1920GBの大容量モデルを含みます。また、当社独自の誤り訂正技術QSBC™を実装し、効率的でより精度の高い処理を実現しています。今後も先端技術の開発を進め、市場ニーズに応えていきます。　※ QSBCは、㈱東芝の商標です。

(a)　(b)　(c)

(a)エンタープライズ向けSSD写真、(b)クライアント向けSSD写真:2.5型、(c)M.2 2280

ICTソリューション　つくる、つかう、IoTでつなぐ「次世代ものづくりソリューション」

IoTを活用した製造局面(ものづくり)と使用局面(ものづかい)の高度化を支える製造業向けのソリューションとして「次世代ものづくりソリューション　Meisterシリーズ」の提供を開始しました。東芝のものづくりのノウハウを活かして、デバイスからクラウドまで最新IoT/ICT技術によるワンストップサービスが可能です。



ICTソリューション　大規模高次元ベクトルの高速照合技術

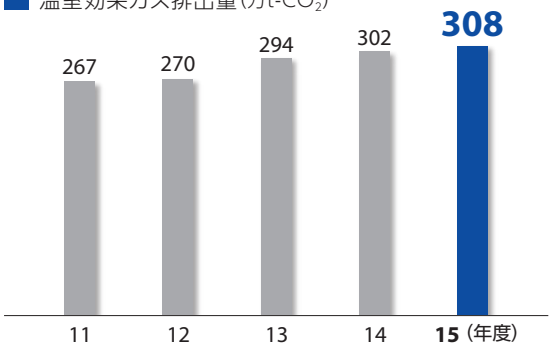
ビッグデータや大規模なメディアデータを高速照合するデータ処理技術を開発しました。本技術は、人物の顔や売り上げデータなどを高次元ベクトルで表現し、あらかじめ類似のベクトル群を索引化しておくことで高速照合を可能にします。1,000万件の人物の顔画像データから特定の人物を抽出する実験では、従来の技術と比較して、約50倍の高速照合処理を実現しました。

研究開発にかかわる社外からの評価

表彰	受賞業績・項目
(公財)新技術開発財団 第48回市村産業賞	貢献賞 高速で安全な無線LAN技術の開発
(一社)日本電機工業会 第65回電機工業技術功績者表彰	優秀賞　重電部門 世界最高耐圧の超高耐圧素子を適用した世界最小GIS用避雷器の開発
(一社)日本電機工業会 第65回電機工業技術功績者表彰	優良賞 高電圧、大遮断容量小型真空バルブの開発
第6回ものづくり日本大賞	経済産業大臣賞 分子レベルで接合する画期的なフレキシブルプリント配線板の開発と量産化
(一社)電気学会	第9回「でんきの礎」 すべり周波数形ベクトル制御誘導電動機ドライブの実用化
(公社)発明協会 平成27年度関東地方発明表彰	神奈川県発明協会会長賞 密閉型二次電池の製造装置および製造方法(特許第5197701号)

非財務ハイライト(連結)

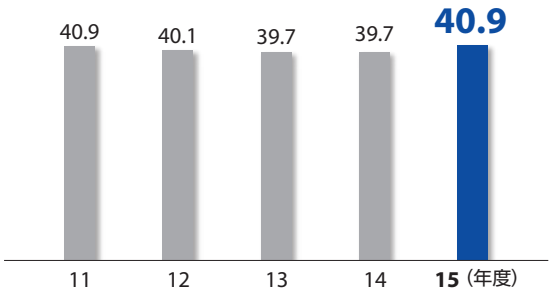
【環境】
温室効果ガス排出量(万t-CO_2)



※ CO_2排出量の算出に用いる電力CO_2排出係数は受電端係数です。
(日本国内:2011年度は4.76t-CO_2/万kWh、
2012年度は4.87t-CO_2/万kWh、2013年度は5.70t-CO_2/万kWh、
2014年度は5.54t-CO_2/万kWh、2015年度は5.10t-CO_2/万kWh)。
海外電力はGHGプロトコルのデータ。

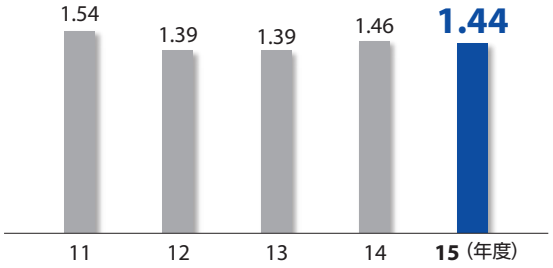
積極的な節電対策を進めた結果、2015年度のエネルギー起源CO_2の排出量を前年度に比べて15万トン削減しましたが、エネルギー起源以外の温室効果ガスの排出量が前年度に比べ21万トン増えたことによって6万トン増加しました。今後は、さらに高効率設備への投資を積極的に行い温室効果ガスの総排出量の削減をめざします。

【環境】
水受入量(百万㎥)



純水製造プロセスの効率向上等を進めましたが、2015年度の水受入量は前年度に比べて若干増加しました。今後は、特に東芝グループ水受入量の約8割を占める電子デバイス部門における水の再利用および再生利用を進め、水受入量を削減します。

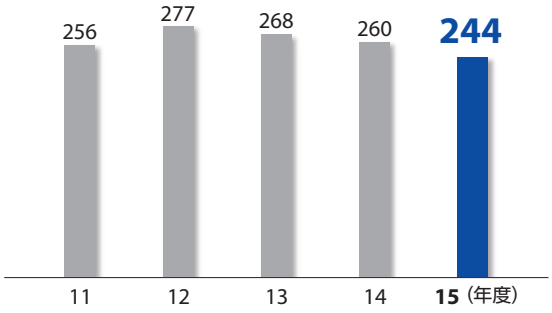
【環境】
削減対象化学物質の排出量(千t)



※ PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)第一種指定化学物質に、
揮発性有機化学物質(VOC)などを加えた551物質。

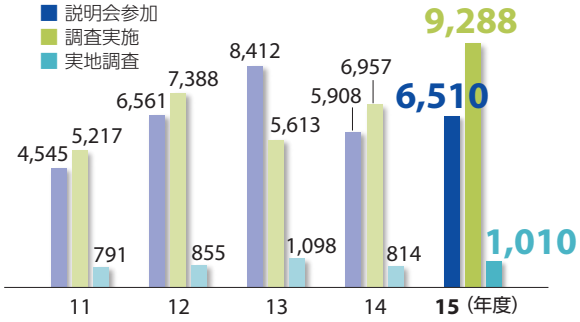
2015年度の化学物質総排出量は前年度に比べて20トン削減しました。今後も入口での対策として物質の代替化、プロセス改善による材料効率の向上を行い、出口での対策として除害装置や回収装置の導入を拡大します。

【環境】
廃棄物総発生量(千t)



2015年度の廃棄物総発生量を前年度に比べて16千トン削減しました。特に海外拠点における新たなリサイクラーの開拓など、今後も社内外関係者との対話を活発化し多様な資源循環の輪の創出をめざします。

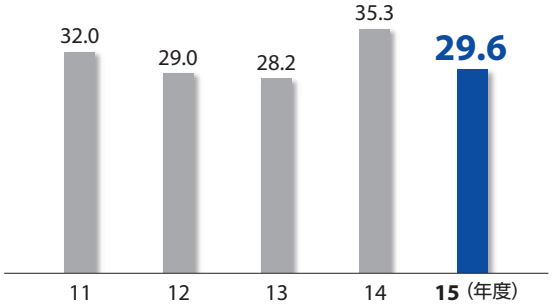
【調達先へのCSRの推進】
(東芝グループ、のべ会社数)



※ のべ会社数:東芝グループでは取引契約ごとに調査を実施。
同一取引先との間に複数の契約を締結している場合は
1契約を1社と数えるため、会社数の集計はのべ数。

調達取引先に対して、調達方針を通じて人権・労働・安全衛生および環境への配慮を要請するとともに、国内外の拠点でCSR調達に対する考え方の説明会や取り組み状況のモニタリングを実施しています。2015年度は説明会をのべ6,510社、CSR調査をのべ9,288社、実地調査をのべ1,010社に行いました。

【社会貢献支出額】
(億円)



※ 自然災害関連の義援寄付等を含む。

科学技術教育、災害支援、スポーツ・文化振興、社会福祉、医療、自然環境保護、国際親善などの目的で、支援、寄付、製品寄贈などを行っています。
2015年度はヘルスケア事業および家庭電器事業の非継続化に伴う控除などにより、対前年度支出減となりました。

東芝グループのCSR経営

CSRマネジメント

東芝グループのCSR経営は、すべての企業活動の基盤であり、「生命・安全、コンプライアンスを最優先」に「事業を通じて、グローバルな社会の課題解決に貢献」していくことで、持続可能な社会の発展に貢献するものです。活動に当たっては、お客様、株主・投資家、調達取引先、従業員など、企業をとりまく様々なステークホルダーとコミュニケーションをとりながら、従業員一人ひとりが「東芝グループ行動基準」に基づいて行動します。

●東芝グループのCSR経営

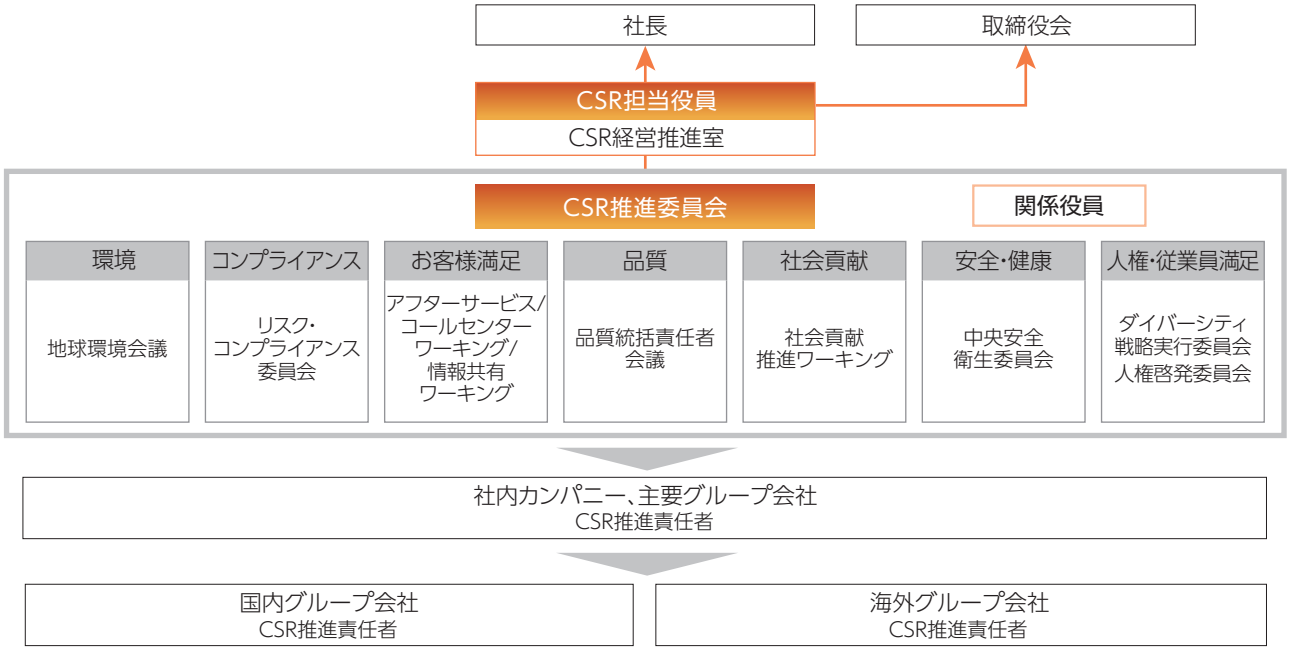
■CSR推進体制

東芝グループは、2003年からCSRを推進する組織を設置し、全グループの推進体制を整備しています。CSR担当役員をはじめ、関係役員で構成するCSR推進委員会を定期的に開催し、東芝グループの活動方針を審議・決定します。決定した方針に沿って、地球環境会議、リスク・コンプライアンス委員会などが、各所管のテーマごとに主要評価指標（KPI: Key Performance Indicator）に基づく取り組み指標を策定し推進しています。

社内カンパニー、国内外のグループ会社にCSR推進責任者を選任し、東芝グループのCSR経営の活動方針を徹底するとともに、カンパニー重点テーマの進捗について確認しています。

また、毎月、人事・環境・調達などCSR関連部門が出席するコーポレートCSR会議を開催し、活動内容を確認しています。

● CSR推進体制



■モニタリングの実施

海外グループ会社のCSR活動状況を確認し、改善を図ることを目的に、2005年度から毎年「グローバルCSR調査」を実施しています。

調査は、人権・労働・倫理、社会貢献活動支出額、調達取引先の管理などに関する項目で構成しています。

海外グループ会社から提出された回答は集計・分析した上で、その結果を管轄する部門と共有し、問題のある箇所については改善を要請しています。

■従業員への啓発

東芝グループ全体にCSR意識を高めるために、期初や会社記念式、年頭挨拶などのあらゆる機会に、社長が東芝グループ経営理念「人と、地球の、明日のために。」について伝えるとともに、CSR経営の実践およびその重要性について強調しています。その概要は、国内外の拠点やグループ会社に対して、社内報や職制を通じて周知しています。また、新入社員・新任役職者など階層別CSR教育や、環境、情報セキュリティ、人権、技術者倫理などテーマ別のe-ラーニングを通年で実施しています。

[CSR月間・CSR大会]

2006年度から、毎年12月を東芝グループのCSR月間と定めています。期間中、CSRの取り組みについて総点検するとともに、CSR大会など各種全社行事や、グループ会社・事業場ごとの社会貢献活動などを集中的に実施しています。2015年度は会計処理問題の再発防止に向け、適正な財務報告やコンプライアンスの重要性に関する経営幹部セミナーを実施したほか、国内グループ会社の全従業員を対象に会計コンプライアンスに特化したe-ラーニングを実施しました。

2015年12月15日に開催したCSR大会には、東芝グループの経営幹部と労働組合代表、合わせて約830人が参加しました。CSR担当役員による経営刷新への取り組み状況報告に加え、2人の社外取締役によるCSRをテーマにした講話では、社内の常識を疑うことや、創業理念に回帰することの重要性など、今の東芝に必要なことや改めて考えるべきことについて提言がありました。

東芝グループが一丸となって再発防止や様々なステークホルダーからの信頼回復に取り組む上で、欠かせない大切な気づきになりました。

マテリアリティについて

■2015年度までの状況

東芝グループは、2011年度以降ISO26000をベースにした自己評価を経て、計画、実行、評価、改善というPDCAサイクルを運用しており、これにステークホルダーとの対話からいただいたご意見や、第三者機関による評価レビューなども参考にしながら、マテリアリティを特定してきました。

2015年度のマテリアリティについては、2014年度末時点で、前年度に続き「人権の尊重」、「サプライチェーンCSRの推進」、「環境経営」を特定しました。

● 2015年度のマテリアリティ（2014年度末に特定）

ステークホルダーにとっての重要度 ↑ ／ 東芝グループにとっての重要度 →	Basic	Middle	High	2015年3月に特定したマテリアリティ
High	雇用及び雇用関係 職場における人材育成及び訓練 責任ある政治的関与 公正な競争	企業統治 労働における基本的原則及び権利 社会対話 労働における安全衛生 汚職防止 消費者の安全衛生の保護 消費者データ保護及びプライバシー	人権デューディリジェンス サプライチェーンにおける社会的責任の推進 汚染の予防(環境) 持続可能な資源の利用(環境) 気候変動の緩和及び気候変動への適応(環境)	人権の尊重 サプライチェーンCSRの推進 環境経営
Middle	苦情解決(人権) 労働条件及び社会的保護 持続可能な消費 雇用創出及び技能開発	人権に関する危機的状況 差別及び社会的弱者(人権) 消費者に対するサービス、支援、苦情及び紛争の解決 コミュニティへの参画 環境保護、生物多様性、及び自然生息地の回復 公正なマーケティング、事実に即した偏りのない情報、及び公正な契約慣行	加担の回避(人権)	
Basic	市民的及び政治的権利 経済的、社会的及び文化的権利 必要不可欠なサービスへのアクセス 教育及び意識向上(消費者課題) 教育及び文化(コミュニティ発展) 技術の開発及び技術へのアクセス(コミュニティ発展) 富及び所得の創出(コミュニティ発展) 健康(コミュニティ発展) 社会的投資(コミュニティ発展)	財産権の尊重		

一方で、2015年度は会計問題の判明に伴い、その原因の分析、および再発防止策の策定を全社の最優先課題として取り組みました。その詳細は、日本取引所自主規制法人が公表した「上場会社における不祥事対応のプリンシプル」を参照し、「改善計画・状況報告書」を策定・公表しています。

改善計画・状況報告書
http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20160315_3.pdf

また会計問題の再発防止に向けた取り組みのうち、以下の内容については、投資家情報ホームページまたはCSRホームページのパフォーマンス報告にも記載しています。

[コーポレート・ガバナンス]

・取締役の人数を11人程度に減員
・社外取締役を過半数に増員
・社外取締役を取締役会の議長に選出
・指名委員会、監査委員会、報酬委員会の委員を、社外取締役で構成

[リスク・コンプライアンス]

・会計コンプライアンス委員会を新設
・監査委員会ホットラインを新設
・経営幹部をはじめ、あらゆる階層の国内グループ従業員に会計コンプライアンス研修を実施
・CSR職場ミーティングで会計処理問題を討議

［雇用・労使関係］

・東芝労働組合に対し、会計処理問題の調査報告、再発防止策などについて説明

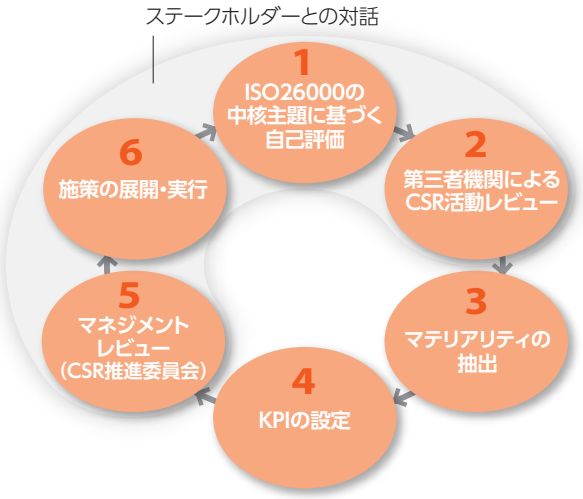
［公正な評価・人財育成］

・リーダーシップ調査（360度サーベイ）を実施

・従業員意識調査を実施

2016年度以降のマテリアリティについては、2016年6月現在、プロセスの精査および再検討を行っています。

●東芝グループのCSRマネジメントサイクル（2014年度運用）



■ステークホルダーとの対話

東芝グループは、日常のステークホルダーとの対話も重要と考え、以下のような対話結果を踏まえて、取り組みの自己評価を行い、施策展開・実行に活かしています。

ステークホルダー	対話の主な方法・機会
お客様	日常の営業活動、コールセンター（電話・電子メールなど）、モニター制度、「CS（お客様満足度）調査」
株主・投資家	株主総会、投資家向け説明会、アンケート、投資家向けホームページ
調達取引先	日常の調達活動、調達方針説明会、CSR調査、取引先通報制度「クリーン・パートナー・ライン」
従業員	従業員意識調査（TEAM サーベイ）、対話会、情報交換会、通報制度「リスク相談ホットライン」「監査委員会ホットライン」、「従業員相談ルーム」
地域社会	対話会、情報交換会、工場見学、従業員の地域活動への参加
政府・自治体	経済団体・業界団体を通じての対話
NPO・NGO	協働を通じた対話、ステークホルダー・ダイアログなどでの意見交換

人権の尊重

東芝グループは、経営理念の一つに「人間の尊重」を掲げ、顧客・株主・従業員など、すべてのステークホルダーを大切にすることを宣言しています。「世界人権宣言」をはじめ、人権や労働などに関する普遍的な原則を支持し、健全な事業活動を通じて人権を尊重していきます。

中長期目標

人権尊重の意識浸透

定量目標:
2つ以上の地域で人権啓発に関する取り組みを実施
(東芝、2016年度)

2015年度の成果

目標:人権啓発ワークショップの実施

実績:
タイで、「グローバルな人権」に関するワークショップを人事・総務・調達責任者、担当者を対象に開催

日本で、人権啓発セミナーを人事・総務担当者を対象に開催

今後の課題と取り組み

人権インパクト・アセスメントによって特定した人権リスク(潜在リスクも含む)について、継続的なモニタリングと改善に努めます。また、リスクを回避・低減するための仕組みづくりに取り組むとともに、人権に関する有識者やステークホルダーと継続的にコミュニケーションをとり、人権課題への理解を深めていきます。

サプライチェーンCSRの推進

調達取引先まで含めた人権・労働・環境面などのCSRを果たしていくために、東芝グループでは調達取引先における従業員の労働環境適正化や環境負荷低減など、サプライチェーンを通じたCSRの取り組みを推進します。

中長期目標

適正な調達取引を通じて、サプライチェーンにおける社会課題の解決に貢献すること

- **調達取引先への調達方針の周知**
- **新規調達取引先に対する東芝グループの調達方針同意取得**

新規調達取引先 **100%**

- **調達取引先の活動の把握と改善指導**

2015年度の成果

- **調達取引先向け研修会の開催:**
  - ・東芝グループの調達方針の説明
  - ・調達方針で規定された国連グローバル・コンパクトおよびEICC※行動規範の説明
- **調達取引先調査・改善指導:**
  - ・中国環境法令の遵守状況確認
  - ・CSRセルフアセスメント (EICC Self-Assessment Questionnaire)

※ EICC: Electronic Industry Citizenship Coalition(電子業界CSRアライアンス)

今後の課題と取り組み

今後も、新規調達取引先に「東芝グループの調達方針」への理解を継続的に要請していくとともに、調達取引先に対する同調達方針への遵守の状況確認とサポートなどを強化していきます。

また、調達活動を行う従業員に対しても、調達取引先に対して指導・支援できるようコンプライアンスや紛争鉱物対応など重要なCSR課題について啓発していきます。

環境経営

東芝グループは、地球と調和した人類の豊かな生活を2050年のあるべき姿として描き、「環境ビジョン2050」を設定しています。地球との共生と豊かな価値の創造を「総合環境効率※」として指標化し、2000年度基準として2050年までに10倍(ファクター10)に高めることをめざしています。 ※ 製品の環境効率と事業プロセスの環境効率を環境負荷の割合で統合し算出

中長期目標

環境ビジョン2050の実現に向けて、中期計画「環境アクションプラン」を策定し、「Green of Product」(環境性能No.1製品の創出)、「Green by Technology」(先進的低炭素化技術のグローバル展開)、「Green of Process」(グローバルNo.1の低環境負荷追求)、「Green Management」(人財育成やコミュニケーション等の基盤活動)を推進することで、事業の継続的成長と環境負荷低減の両側面から経営に取り組んでいます。

2015年度の主な成果

Green of Product
～環境性能No.1製品の創出～

・エクセレントECP売上拡大

2015年度売上高 2.75兆円

開発するすべての製品で環境性能No.1をめざすエクセレントECP※の創出を推進しています。2015年度は95製品をエクセレントECPに認定しました。

※ エクセレントECP: 東芝グループでは、「地球温暖化の防止」「資源の有効活用」「化学物質の管理」という3つの観点で、製品リリース時点で業界トップの主要環境性能を持ち、社内認定した製品を「エクセレントECP」と名付け、その普及拡大をめざしています。(※ECP=Environmentally Conscious Product)

SCiB™適用EVバスシステム

液晶テレビ4Kレグザ「G20Xシリーズ」

Green by Technology
～先進的低炭素化技術のグローバル展開～

・エネルギー関連製品によるCO_2排出抑制

CO_2排出抑制量 4.71億トン

エネルギーの安定供給と地球温暖化防止の観点から、火力発電のCO_2排出抑制技術をはじめ、水力、地熱、風力、太陽光など再生可能エネルギーの開発・普及に積極的に取り組むとともに、原子力発電のさらなる安全性の向上に向けて不断の取り組みを行っています。

わいた地熱発電所

たはらソーラー・ウインド共同事業様
たはらソーラー・ウインド発電所
(50MW)

2015年度の主な成果

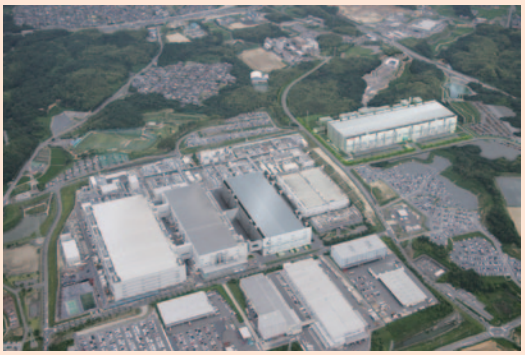
Green of Process
～グローバルNo.1の低環境負荷追求～

・温室効果ガス排出量の抑制

308万トン

PFC除外装置※の設置や積極的な節電対策を進め、温室効果ガス排出量は308万トン(1990年度比46%)となりました。今後も、さらに高効率設備への投資を積極的に行い温室効果ガスの総排出量の削減をめざします。

※ PFC除外装置:地球温暖化ガス除外装置



当社　四日市工場

Green Management
～人財育成やコミュニケーション等の基盤活動～

・事業所を起点として地域連携による生態系ネットワークの構築推進

グローバル62拠点で2015年までにビオトープを整備しました。特に、企業敷地ならではの取り組みとして希少生物の保護に注力した結果、東芝グループの工場敷地内で絶滅危惧種など100種を超える希少な動植物が生息しており大きな成果を上げることができました。

今後の課題と取り組み

2015年パリで開催されたCOP21では、地球温暖化防止の新たな枠組みとなる「パリ協定」が採択され、地球温暖化防止への動きが世界的に高まる中で、産業界にもこれまで以上に積極的な対応が求められています。東芝グループにおいては、温室効果ガスの排出削減を進める「緩和策」を重視して各工場・拠点での省エネ施策などを進め、サプライチェーン全体で高効率ものづくりに向けた取り組みを加速していきます。同時に省エネ製品や低炭素化技術を積極的に提供することで、グローバルでの温室効果ガス削減に貢献します。さらに水資源リスクへの対応や資源有効活用に向けた取り組み、そして製品と製造段階の両面における化学物質の適切な管理など、地球温暖化以外の問題についても着実に対応していきます。

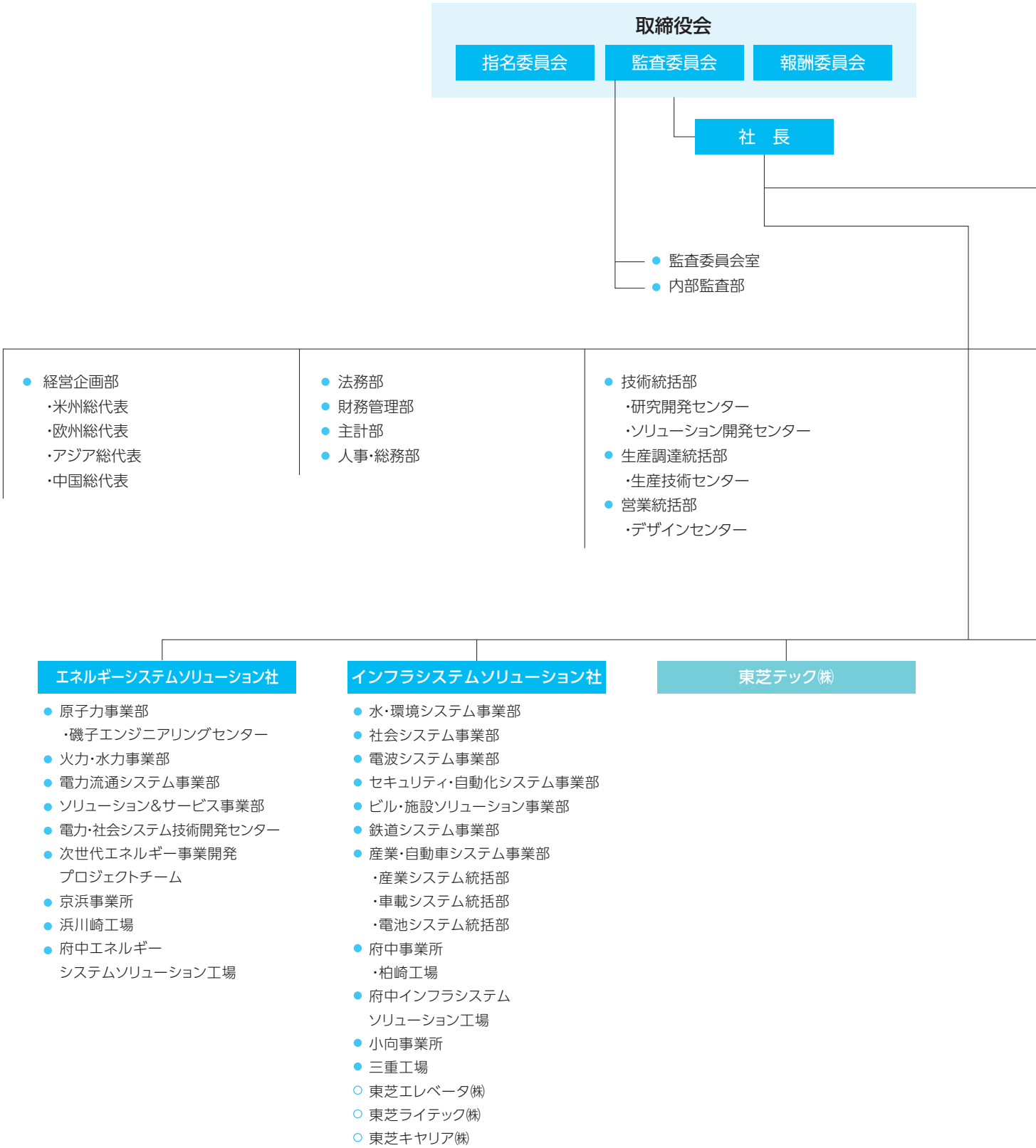
活動のあゆみ

緑のマーク…環境関連の活動

2015年度	•会計処理問題の原因追究、および再発防止に向けた様々な取り組みを開始 •国連グローバル・コンパクトやEICC行動規範の説明会を社内外で実施
2014年度	•「東芝グループ行動基準」を改定し、第1項に「人権の尊重」を記載 •東芝グループの調達方針を改定し、国内外の調達取引先約10,000社(のべ数)に対して徹底を要請 •「東芝グループ社会貢献一斉アクション」を開始
2013年度	•アジア地域9ヵ国の人事責任者を対象とした「ビジネスと人権」のワークショップを開催 •社会貢献賞にグローバルな社会課題への貢献に対する「事業部門」表彰を新設 •新・環境経営コンセプト「T-COMPASS」を導入
2012年度	•調達取引先のべ10,000社に「紛争鉱物問題の取り組み状況」「CSR推進」について調査 •「第5次環境アクションプラン」を策定
2011年度	•「東芝グループ紛争鉱物対応方針」制定、「東芝グループ調達方針」改定などサプライチェーンでのCSRを推進 •EICCに加盟
2010年度	•ISO26000を活用したCSRマネジメント強化 •勤務時間を「見える化」するシステムを整備 •外国籍UDアドバイザー※制度をスタート •グローバル統一ブランドとして「ecoスタイル」を制定
2009年度	•東芝グループ生物多様性ガイドラインを制定 •東芝手話倶楽部の開設 •家族の日・家族の週間に週2日以上の定時退社の励行
2008年度	•体験型科学教育の普及をNPO法人と協働で推進 •第1回東芝カップ・中国師範大学師範専門理科大学生の教学技能創新実践コンテスト実施 •CSR(「人権」「安全衛生」「環境保全」など)に関する実地監査の実施(タイ地区) •環境レポートを発行 •東芝グループの温室効果ガス排出量を2012年度でピークアウトし、以後絶対量削減を発表
2007年度	•東芝グループ環境ビジョン2050策定 •東芝グループ品質体制の強化 •国内の対象グループ会社すべてで障がい者の法定雇用率達成
2006年度	•東芝グループCSR月間の制定 •お取引先様通報制度「クリーン・パートナー・ライン」の開設 •150万本の森づくり運動スタート •東芝総合環境監査システムの強化
2005年度	•障がい者雇用の特例子会社(東芝ウィズ)の立ち上げ •東芝グループCSR大会開催 •社会貢献賞(Toshiba "ASHITA" Award) 新設 •エコプロダクツ国際展へ出展
2004年度	•CSRレポートを発行 •男女共同参画推進の専任組織を設立 •CSRに基づくグループ調達方針を制定 •東芝グループ環境ビジョン2010を発表 •第4次環境ボランタリープラン策定
2003年度	•委員会等設置会社に移行 •CSR本部を設立 •環境効率指標「ファクターT」を導入 •国連グローバル・コンパクトに参加 •米国のCSR推進団体 BSR (Business for Social Responsibility) に加入
2002年度	•社内FA制度を導入 •廃棄物ゼロエミッションを達成
2001年度	•事業行動基準の国内版と国際版を統合
2000年度	•全社リスクマネジメント体制を確立 •環境会計をスタート •グリーン調達活動を開始
1999年度	•社内カンパニー制導入 •ECP基準を制定 •グリーン調達ガイドライン制定 •東芝総合ご案内センターを設立
1998年度	•執行役員制度を導入 •環境報告書を発行
1995年度	•ISO14001認証取得を開始
1993年度	•第1次環境ボランタリープラン策定
1992年度	•米国で科学技術コンテスト「エクスプロラビジョン・アワード」をスタート •介護休職・育児休職・短時間勤務制度を導入
1991年度	•第1回東芝地球環境会議を開催 •東芝タイ財団を設立
1990年度	•第1回環境技術展(後の環境展)をスタート •東芝グループ経営理念・スローガンを制定 •東芝の事業行動基準、東芝国際行動基準を制定 •東芝アメリカ財団を設立
1989年度	•環境保全基本方針を制定 •環境監査をスタート •東芝国際交流財団を設立
1988年度	•環境管理センターを設立
1975年度	•東芝グループ安全衛生大会をスタート
1973年度	•東芝経営理念を制定
1971年度	•消費者部を設立

※ UDアドバイザー:ユニバーサルデザインアドバイザー

組織体制(2016年9月30日付)



- 広報・IR部
  - ・情報開示推進室
- 経営刷新推進部
- 内部管理体制強化プロジェクトチーム
- プロジェクト審査部

- 関東支社
- 関西支社
- 中部支社
- 九州支社
- 中国支社
- 北陸支社
- 東北支社
- 北海道支社
- 四国支社

- 横浜事業所
- 青梅事業所
- 姫路工場

- 東芝病院

ストレージ&デバイスソリューション社

- ディスクリート半導体事業部
  - ・姫路半導体工場
- ミックスドシグナルIC事業部
- メモリ事業部
  - ・四日市工場
- ストレージプロダクツ事業部
- 半導体研究開発センター

インダストリアルICTソリューション社

- IoTテクノロジーセンター
- 流通・金融ソリューション事業部
- 製造・産業・社会インフラソリューション事業部
- ○ 東芝ソリューション㈱

東芝クライアントソリューション㈱

東芝映像ソリューション㈱

- 部品材料事業統括部
  - ・深谷事業所
- ODD事業統括部
- ライフサイエンス事業統括部※

（※ 2016年10月1日付で廃止）

当社の最新の組織表はhttp://www.toshiba.co.jp/about/or_j.pdf からご覧いただけます。

沿革

1875	7	創業（1882年から田中製造所と称す。後の㈱芝浦製作所）
1890	4	白熱舎創業（後の東京白熱電燈球製造㈱）
1896	1	東京白熱電燈球製造㈱設立（1899年東京電気㈱と改称）
1904	6	㈱芝浦製作所設立
1939	9	㈱芝浦製作所と東京電気㈱が合併して東京芝浦電気㈱となる
1942	10	芝浦マツダ工業㈱、日本医療電気㈱を合併し、家庭電器製品を拡充
1943	7	東京電気㈱（旧東京電気無線㈱）、東洋耐火煉瓦㈱を合併し、通信機製品（柳町工場、小向工場）を拡充
1950	2	企業再建整備計画に基づき、43工場、2研究所のうち、15工場、1研究所をもって第二会社14社（東京電気器具㈱（現東芝テック㈱）を含む）を設立、10工場を売却、1工場を閉鎖し、17工場、1研究所をもって新発足
	4	東芝車輛㈱を合併し、車両製品を拡充
1955	11	㈱電業社原動機製造所を合併し、水車製品（蒲田工場）を拡充
1961	11	石川島芝浦タービン㈱を合併し、タービン製品（タービン工場）を拡充
1984	4	㈱東芝に商号変更
1989	12	日本原子力事業㈱を合併
1998	6	執行役員制度導入
1999	4	社内カンパニー制へ移行
2001	7	本店を神奈川県川崎市から東京都港区に移転
	8	「01 アクションプラン」を発表
2003	6	委員会等設置会社（現在の指名委員会等設置会社）に移行
	10	製造業プラント向け電機設備事業をティーエムエイエレクトリック㈱（現東芝三菱電機産業システム㈱）に会社分割
2004	1	「国連グローバル・コンパクト」に参加
2006	10	ウェスチングハウス社グループを買収
2009	6	1981年以来、28年ぶりに公募増資による資金調達を実施
	10	ハードディスク装置事業を富士通㈱から譲受
2010	10	携帯電話事業の富士通㈱との統合に伴い、同事業を富士通東芝モバイルコミュニケーションズ㈱（現富士通モバイルコミュニケーションズ㈱）に譲渡
2011	7	ランディス・ギア社を買収
2012	3	㈱産業革新機構、当社、ソニー㈱および㈱日立製作所が出資し、㈱産業革新機構が中心となり運営する㈱ジャパンディスプレイに東芝モバイルディスプレイ㈱の全株式を譲渡
	8	東芝テック㈱が、リテール・ストア・ソリューション事業を米国法人IBM社（International Business Machines Corporation）から譲受
2015	9	取締役の過半数および指名委員会、監査委員会、報酬委員会の各委員全員を原則社外取締役で構成
	12	「新生東芝アクションプラン」を発表
2016	3	東芝メディカルシステムズ㈱の全株式を譲渡
	6	東芝ライフスタイル㈱の株式の80.1%を譲渡
	6	相談役制度を廃止

目　次

ファクトブック（主要データ）

主要財務データの推移 …… 70

連結貸借対照表 …… 72

連結損益計算書 …… 74

連結包括損益計算書 …… 75

連結キャッシュ・フロー計算書 …… 76

セグメント別業績 …… 77

社債及び長期借入金の状況 …… 78

株主情報 …… 79

株価関連情報 …… 80

連結子会社・持分法適用会社 …… 81

本データは主要指標などにつき、時系列的に取りまとめたもので、2016年3月期の詳細の財務情報は別冊のアニュアルレポート・財務編をご覧ください。

主要財務データの推移

	'12/3
売上高・営業利益(損失)及び当社株主に帰属する当期純利益(損失)の推移	
売上高	¥5,469,119
売上原価	4,280,507
販売費及び一般管理費	1,090,766
のれん減損損失	—
営業利益(損失)	97,846
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	47,341
法人税等	40,580
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	3,194
EBITDA*1	309,833
収益性の指標	
売上高営業利益率(%)	1.8
売上高当社株主に帰属する当期純利益率(%)	0.1
売上原価率(%)	78.3
販売費及び一般管理費率(%)	19.9
総資産・株主資本及び有利子負債の推移と指標	
総資産	5,673,064
株主資本	718,664
NET有利子負債	931,056
長期負債	907,382
短期負債	221,364
株主資本比率(%)*2	12.7
NET有利子負債・株主資本比率(NET D/Eレシオ)(倍)*3	1.3
研究開発・設備投資・減価償却	
研究開発費	284,283
設備投資額	321,902
減価償却費	231,946
リターンの指標	
投下資本利益率(ROI)(%)*4	4.6
株主資本利益率(ROE)(%)*5	0.4
総資産利益率(ROA)(%)*6	0.1
効率性の指標	
棚卸資産回転率(回)*7	6.92
総資産回転率(回)*8	0.99
棚卸資産回転日数(日)*9	52.72
キャッシュ・フロー	
営業活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	337,497
投資活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	(377,227)
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	(2,740)
為替変動の現金及び現金同等物への影響額	(2,065)
現金及び現金同等物純増加(減少)額	(44,535)
継続事業における現金及び現金同等物期末残高	197,690
流動性の指標	
負債・キャッシュ・フロー比率(%)*10	23.38
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)*11	3.5
企業価値の推移	
フリー・キャッシュ・フロー*12	(39,730)
時価総額*13	1,542,487
その他データ	
(連結)従業員数(千人)	210
(単独)従業員数(千人)	37
連単倍率(倍)(売上高)	1.7

●営業利益(損失)は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費並びにのれん減損損失を控除して計算されています。
●株主資本は、米国会計基準に基づき表示しています。
●ヘルスケア事業及び家庭電器事業は、2016年3月期において非継続事業となったため、2015年3月期以前の数値の一部を組替えて表示しています。

*1 EBITDA=継続事業税金等調整前当期純利益(損失)+支払利息+減価償却費
*2 株主資本比率(%)=株主資本/総資産×100
*3 NET有利子負債・株主資本比率(NET D/Eレシオ)(倍)=NET有利子負債/株主資本
*4 投下資本利益率(ROI)(%)=営業利益(損失)/(期中平均株主資本+期中平均非支配持分+期中平均有利子負債)×100
*5 株主資本利益率(ROE)(%)=当社株主に帰属する当期純利益(損失)/期中平均株主資本×100

(百万円)

'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
¥5,168,398	¥5,904,288	¥6,114,682	¥5,668,688
4,055,147	4,495,623	4,703,208	4,813,702
1,041,075	1,179,301	1,223,065	1,268,752
—	—	—	294,972
72,176	229,364	188,409	(708,738)
51,418	158,546	156,615	(633,145)
33,582	72,487	143,016	253,748
13,425	60,240	(37,825)	(460,013)
269,221	348,915	352,017	(408,667)
1.4	3.9	3.1	(12.5)
0.3	1.0	(0.6)	(8.1)
78.5	76.1	76.9	84.9
20.1	20.0	20.0	22.4
6,021,603	6,172,519	6,334,778	5,433,341
824,584	1,027,189	1,083,996	328,874
1,211,614	1,170,669	1,120,814	481,197
1,036,671	1,182,668	1,043,021	831,300
367,605	147,633	267,975	619,612
13.7	16.6	17.1	6.1
1.5	1.1	1.0	1.5
264,231	289,631	309,713	360,858
238,373	262,578	243,931	279,188
186,339	157,774	172,188	203,725
3.0	8.5	6.7	(28.4)
1.7	6.5	(3.6)	(65.1)
0.2	1.0	(0.6)	(7.8)
6.23	7.05	7.11	6.91
0.88	0.97	0.98	0.96
58.57	51.78	51.31	52.80
132,316	284,132	330,442	(1,230)
(196,347)	(244,101)	(190,130)	653,442
41,772	(89,309)	(125,795)	135,747
17,123	11,449	13,509	(11,796)
(5,136)	(37,829)	28,026	776,163
192,662	159,632	190,182	969,715
16.67	16.97	11.52	(17.82)
2.6	7.4	8.6	(33.8)
(64,031)	40,031	140,312	652,212
2,000,148	1,851,832	2,136,599	928,035
206	200	199	188
36	36	35	37
1.8	1.8	1.9	2.0

*6 総資産利益率(ROA)(%)=当社株主に帰属する当期純利益(損失)／期中平均総資産×100
*7 棚卸資産回転率(回)=売上高／期中平均棚卸資産
*8 総資産回転率(回)= 売上高／期中平均総資産
*9 棚卸資産回転日数(日)=365／棚卸資産回転率
*10 負債・キャッシュ・フロー比率(%)=(当社株主に帰属する当期純利益(損失)+減価償却費)／期中平均有利子負債×100
*11 インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)=(営業利益(損失)+受取利息・配当金)／支払利息・割引料
*12 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー +投資活動によるキャッシュ・フロー
*13 時価総額=期末株価×発行済株式総数

連結貸借対照表

(百万円)

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
資産の部					
流動資産:					
現金及び現金同等物	¥ 197,690	¥ 192,662	¥ 159,632	¥ 190,182	**¥ 969,715**
受取手形及び売掛金					
受取手形	37,275	29,870	34,216	35,081	**33,229**
売掛金	1,160,501	1,226,740	1,326,634	1,333,547	**1,155,803**
貸倒引当金	(16,108)	(13,750)	(13,472)	(34,394)	**(32,473)**
棚卸資産	791,487	867,252	808,109	911,009	**729,123**
短期繰延税金資産	160,792	158,439	154,436	182,421	**63,303**
前払費用及びその他の流動資産	425,026	395,609	431,628	520,945	**471,515**
非継続事業流動資産	238,401	251,908	257,490	199,615	**68,370**
	2,995,064	3,108,730	3,158,673	3,338,406	**3,458,585**
長期債権及び投資:					
長期受取債権	48,958	30,173	367	9,851	**10,039**
関連会社に対する投資及び貸付金	409,717	408,255	380,916	359,445	**266,554**
投資有価証券及びその他の投資	231,229	256,221	267,961	262,147	**86,953**
	689,904	694,649	649,244	631,443	**363,546**
有形固定資産:					
土地	88,774	87,786	89,242	91,242	**91,881**
建物及び構築物	862,911	862,745	890,650	898,270	**890,659**
機械装置及びその他の有形固定資産	1,984,230	1,892,801	1,926,173	1,956,782	**1,905,122**
建設仮勘定	63,309	75,783	70,937	77,428	**64,065**
	2,999,224	2,919,115	2,977,002	3,023,722	**2,951,727**
控除ー減価償却累計額	(2,267,717)	(2,165,777)	(2,131,620)	(2,170,180)	**(2,157,423)**
	731,507	753,338	845,382	853,542	**794,304**
その他の資産:					
長期繰延税金資産	377,257	355,729	281,035	160,479	**27,921**
その他	767,094	965,841	1,096,100	1,236,091	**788,985**
非継続事業固定資産	112,238	143,316	142,085	114,817	**—**
	1,256,589	1,464,886	1,519,220	1,511,387	**816,906**
	¥5,673,064	¥6,021,603	¥6,172,519	¥6,334,778	**¥5,433,341**

詳細は当社投資家情報サイトにてご覧いただけます。 http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/finance/index_j.htm

(百万円)

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
負債及び資本の部					
流動負債:					
短期借入金	¥ 17,360	¥ 129,794	¥ 93,541	¥ 61,987	¥ 410,983
1年以内に期限の到来する社債及び長期借入金	204,004	237,811	54,092	205,988	208,629
支払手形及び買掛金	1,189,910	1,103,446	1,116,232	1,161,946	877,061
未払金及び未払費用	354,965	390,745	451,081	488,891	520,030
未払法人税等及びその他の未払税金	41,574	50,553	65,453	62,662	108,152
前受金	266,767	290,631	317,228	386,763	486,225
その他の流動負債	373,607	405,624	366,610	376,983	365,623
非継続事業流動負債	290,248	260,130	269,273	165,648	95,306
	2,738,435	2,868,734	2,733,510	2,910,868	3,072,009
固定負債:					
社債及び長期借入金	907,382	1,036,671	1,182,668	1,043,021	831,300
未払退職及び年金費用	706,986	642,015	538,183	515,446	629,402
その他の固定負債	156,654	187,592	182,049	208,120	228,372
非継続事業固定負債	79,749	80,768	90,115	91,966	—
	1,850,771	1,947,046	1,993,015	1,858,553	1,689,074
株主資本:					
資本金	439,901	439,901	439,901	439,901	439,901
資本剰余金	396,789	401,594	401,830	402,008	399,470
利益剰余金	449,023	428,569	454,931	383,231	(76,782)
その他の包括損失累計額	(565,551)	(443,938)	(267,786)	(139,323)	(431,828)
自己株式(取得原価)	(1,498)	(1,542)	(1,687)	(1,821)	(1,887)
	718,664	824,584	1,027,189	1,083,996	328,874
非支配持分	365,194	381,239	418,805	481,361	343,384
契約債務及び偶発債務					
	¥5,673,064	¥6,021,603	¥6,172,519	¥6,334,778	¥5,433,341

(百万円)

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
その他の包括損失累計額:					
未実現有価証券評価損益	¥ 57,093	¥ 78,165	¥ 93,924	¥ 113,567	¥ 23,655
外貨換算調整額	(283,834)	(219,546)	(110,846)	(14,757)	(91,906)
年金負債調整額	(338,348)	(301,584)	(248,502)	(240,172)	(357,962)
未実現デリバティブ評価損益	(462)	(973)	(2,362)	2,039	(5,615)

連結損益計算書

(百万円)

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
売上高及びその他の収益:					
売上高	¥5,469,119	¥5,168,398	¥5,904,288	¥6,114,682	**¥5,668,688**
受取利息及び配当金	9,263	11,156	13,223	10,267	**6,600**
持分法による投資利益	17,066	21,503	3,021	20,656	**—**
その他の収益	70,480	84,007	55,869	116,224	**228,067**
	5,565,928	5,285,064	5,976,401	6,261,829	**5,903,355**
売上原価及び費用:					
売上原価	4,280,507	4,055,147	4,495,623	4,703,207	**4,813,702**
販売費及び一般管理費	1,090,766	1,041,075	1,179,301	1,223,066	**1,268,752**
のれん減損損失	—	—	—	—	**294,972**
支払利息	30,546	31,464	32,595	23,214	**20,753**
持分法による投資損失	—	—	—	—	**23,223**
その他の費用	116,768	105,960	110,336	155,727	**115,098**
	5,518,587	5,233,646	5,817,855	6,105,214	**6,536,500**
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	47,341	51,418	158,546	156,615	**(633,145)**
法人税等:					
当年度分	42,063	44,501	44,341	57,930	**74,269**
繰越税金	(1,483)	(10,919)	28,146	85,086	**179,479**
	40,580	33,582	72,487	143,016	**253,748**
非支配持分控除前継続事業当期純利益(損失)	6,761	17,836	86,059	13,599	**(886,893)**
非支配持分控除前非継続事業当期純利益(損失)	5,065	13,751	(10,789)	(32,614)	**370,858**
非支配持分控除前当期純利益(損失)	11,826	31,587	75,270	(19,015)	**(516,035)**
非支配持分帰属損益(控除)	8,632	18,162	15,030	18,810	**(56,022)**
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 3,194	¥ 13,425	¥ 60,240	¥ (37,825)	**¥ (460,013)**

連結包括損益計算書

(百万円)

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
非支配持分控除前当期純利益(損失)	¥ 11,826	¥ 31,587	¥ 75,270	¥(19,015)	**¥(516,035)**
その他の包括利益(損失)、税効果控除後:					
未実現有価証券評価損益	(5,324)	25,571	18,417	22,664	**(106,947)**
外貨換算調整額	(11,007)	145,066	128,278	129,089	**(101,585)**
年金負債調整額	(33,619)	38,506	55,797	5,041	**(118,908)**
未実現デリバティブ評価損益	(659)	(841)	(1,734)	4,785	**(7,973)**
その他の包括利益(損失)合計	(50,609)	208,302	200,758	161,579	**(335,413)**
非支配持分控除前当期包括利益(損失)	(38,783)	239,889	276,028	142,564	**(851,448)**
非支配持分に帰属する当期包括損益(控除)	3,969	60,037	39,636	51,926	**(98,930)**
当社株主に帰属する当期包括利益(損失)	¥(42,752)	¥179,852	¥236,392	¥ 90,638	**¥(752,518)**

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
営業活動によるキャッシュ・フロー:					
非支配持分控除前当期純利益(損失)	¥ 11,826	¥ 31,587	¥ 75,270	¥ (19,015)	¥(516,035)
営業活動により増加した キャッシュ(純額)への調整					
有形固定資産の減価償却費及び 無形資産の償却費	242,913	197,747	171,796	189,938	213,869
未払退職及び年金費用 (退職金支払額差引後)	5,301	(2,021)	(12,960)	(14,355)	(44,413)
繰延税金	(172)	(12,498)	40,510	86,121	345,770
持分法による投資損益	(13,926)	(13,889)	12,992	(10,708)	33,778
有形固定資産、無形資産及び投資有価証券の 除売却損益並びに評価損及び減損(純額)	57,896	17,533	12,787	82,361	(305,556)
受取債権の(増加)減少	(195,502)	6,369	(91,309)	94,186	157,576
棚卸資産の(増加)減少	(2,405)	(24,804)	46,363	(80,372)	167,432
支払債務の増加(減少)	124,495	(167,415)	(59,784)	(43,124)	(271,785)
未払法人税等及び その他の未払税金の増加(減少)	6,350	8,355	4,703	(5,082)	48,573
前受金の増加(減少)	104,886	(3,844)	12,831	38,489	130,335
その他	(4,165)	95,196	70,933	12,003	39,226
営業活動により増加したキャッシュ(純額)	337,497	132,316	284,132	330,442	(1,230)
投資活動によるキャッシュ・フロー:					
有形固定資産及び無形資産の売却収入	103,818	87,672	40,491	54,059	49,409
投資有価証券の売却収入	9,638	3,876	12,134	66,486	157,197
有形固定資産及び無形資産の購入	(331,159)	(296,211)	(251,899)	(287,884)	(291,465)
投資有価証券の購入	(18,435)	(9,203)	(5,292)	(4,052)	(1,410)
関連会社に対する投資等の(増加)減少	15,444	24,616	(1,437)	8,769	104,493
その他	(156,533)*1	(7,097)	(38,098)	(27,508)	635,218*3
投資活動により減少したキャッシュ(純額)	(377,227)	(196,347)	(244,101)	(190,130)	653,442
財務活動によるキャッシュ・フロー:					
長期借入金の借入	370,911	350,101	198,826	241,845	3,106
長期借入金の返済	(206,325)	(208,865)	(234,773)	(249,795)	(215,076)
短期借入金の増加(減少)	(130,767)	66,885	(13,678)	(74,353)	391,363
配当金の支払	(37,007)	(42,547)	(38,954)	(42,068)	(31,848)
自己株式の取得(純額)	(42)	(50)	(145)	(134)	(66)
その他	490	(123,752)*2	(585)	(1,290)	(11,732)
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	(2,740)	41,772	(89,309)	(125,795)	135,747
為替変動の現金及び現金同等物への影響額	(2,065)	17,123	11,449	13,509	(11,796)
現金及び現金同等物純増加(減少)額	(44,535)	(5,136)	(37,829)	28,026	776,163
現金及び現金同等物期首残高	258,840	214,305	209,169	171,340	199,366
現金及び現金同等物期末残高	214,305	209,169	171,340	199,366	975,529
非継続事業における現金及び現金同等物期末残高(控除)	16,615	16,507	11,708	9,184	5,814
継続事業における現金及び現金同等物期末残高	¥197,690	¥192,662	¥159,632	¥190,182	¥ 969,715
補足情報					
年間支払額					
利息	¥ 31,759	¥ 33,090	¥ 33,777	¥ 28,194	¥ 22,779
法人税等	¥ 43,912	¥ 48,662	¥ 50,997	¥ 86,846	¥ 77,466

*1 ランディス・ギア社の買収(取得現金控除後)△129,450百万円を含む。
*2 非支配持分からのウェスチングハウス社持株会社株式の追加取得△124,724百万円を含む。
*3 東芝メディカルシステムズ㈱の株式売却による収入 638,442百万円を含む。

セグメント別業績

(十億円)

	'12/3	'13/3	前期比増減(%)	'14/3	前期比増減(%)	'15/3	前期比増減(%)	'16/3	前期比増減(%)
電力・社会インフラ									
売上高	¥1,545.2	¥1,639.0	6.1	¥1,794.8	9.5	¥1,993.9	11.1	¥2,048.4	2.7
対売上高比率(%)	25.9	29.3	—	28.1	—	30.0	—	33.5	—
営業利益(損失)	86.9	87.9	1.2	6.7	(92.4)	19.2	187.4	(367.5)	—
売上高営業利益率(%)	5.6	5.4	—	0.4	—	1.0	—	(17.9)	—
従業員数(千人)	57	56	(1.8)	55	(1.8)	54	(1.8)	54	0.0
研究開発費	63.5	62.5	(1.4)	64.7	3.5	69.3	7.1	74.9	8.0
減価償却費	59.0	58.6	(0.7)	57.7	(1.6)	65.0	12.7	73.5	13.1
設備投資額	78.7	58.4	(25.8)	71.0	21.5	73.7	3.9	91.4	23.9
資産	2,269.2	2,369.4	4.4	2,639.4	11.4	2,842.1	7.7	2,428.2	(14.6)
コミュニティ・ソリューション									
売上高	1,064.5	1,176.1	10.5	1,356.6	15.4	1,410.7	4.0	1,425.2	1.0
対売上高比率(%)	17.9	21.0	—	21.2	—	21.3	—	23.3	—
営業利益(損失)	37.0	29.2	(21.1)	55.5	89.8	53.9	(2.8)	(78.8)	—
売上高営業利益率(%)	3.5	2.5	—	4.1	—	3.8	—	(5.5)	—
従業員数(千人)	45	47	4.4	48	2.1	49	2.1	51	4.1
研究開発費	35.7	40.6	13.7	45.0	10.8	48.3	7.2	53.7	11.1
減価償却費	23.8	26.2	10.1	28.1	7.0	28.6	1.7	31.5	10.3
設備投資額	18.1	33.4	84.5	33.3	(0.2)	45.4	36.3	28.5	(37.2)
資産	663.8	982.6	48.0	983.1	0.1	1,064.0	8.2	859.8	(19.2)
電子デバイス									
売上高	1,356.4	1,280.2	(5.6)	1,687.3	31.8	1,768.8	4.8	1,605.0	(9.3)
対売上高比率(%)	22.8	22.8	—	26.4	—	26.7	—	26.2	—
営業利益(損失)	21.2	46.4	119.5	246.8	431.3	216.6	(12.2)	(101.6)	—
売上高営業利益率(%)	1.6	3.6	—	14.6	—	12.2	—	(6.3)	—
従業員数(千人)	43	38	(11.6)	35	(7.9)	34	(2.9)	34	0.0
研究開発費	145.3	130.1	(10.5)	145.5	11.8	161.2	10.9	196.9	22.1
減価償却費	123.9	83.4	(32.7)	59.5	(28.6)	67.5	13.4	89.3	32.3
設備投資額	174.3	126.4	(27.5)	122.2	(3.4)	120.0	(1.8)	150.5	25.4
資産	1,303.8	1,320.7	1.3	1,373.8	4.0	1,380.5	0.5	1,016.1	(26.4)
ライフスタイル									
売上高	1,281.4	1,004.3	(21.6)	1,031.7	2.7	915.8	(11.2)	542.6	(40.8)
対売上高比率(%)	21.5	17.9	—	16.2	—	13.8	—	8.9	—
営業利益(損失)	(46.8)	(69.0)	—	(53.0)	—	(65.9)	—	(131.9)	—
売上高営業利益率(%)	(3.6)	(6.9)	—	(5.1)	—	(7.2)	—	(24.3)	—
従業員数(千人)	27	28	3.7	26	(7.1)	24	(7.7)	20	(16.7)
研究開発費	24.9	24.9	(0.2)	28.2	13.5	22.5	(20.4)	20.5	(8.8)
減価償却費	8.7	11.3	29.2	5.8	(48.8)	3.6	(37.5)	1.1	(68.3)
設備投資額	10.9	7.7	(29.5)	6.3	(17.2)	3.7	(41.9)	4.2	15.1
資産	557.9	534.6	(4.2)	461.3	(13.7)	409.4	(11.3)	164.6	(59.8)
その他									
売上高	709.6	502.8	(29.1)	517.4	2.9	543.2	5.0	494.6	(9.0)
対売上高比率(%)	11.9	9.0	—	8.1	—	8.2	—	8.1	—
営業利益(損益)	36.1	13.7	(62.1)	11.9	(12.6)	5.9	(51.1)	8.6	47.4
売上高営業利益率(%)	5.1	2.7	—	2.3	—	1.1	—	1.7	—
従業員数(千人)	28	28	0.0	27	(3.6)	28	3.7	29	3.6
研究開発費	14.9	6.1	(59.0)	6.2	1.3	8.4	35.8	14.9	78.6
減価償却費	16.5	6.8	(58.4)	6.7	(1.5)	7.6	12.3	8.3	9.7
設備投資額	39.9	12.5	(68.8)	29.8	138.6	1.1	(96.4)	4.6	321.8
資産	566.4	541.1	(4.5)	461.1	(14.8)	413.7	(10.3)	904.5	118.6

社債及び長期借入金の状況

(百万円)

		'15/3 残高		'16/3 残高
銀行等からの借入金	担保附	¥ —	担保附	¥ —
(2015年３月31日現在：返済期限2015年—2030年、加重平均利率0.69%)	無担保	¥ 850,772	無担保	¥ 713,605
(2016年３月31日現在：返済期限2016年—2030年、加重平均利率0.70%)				
無担保円建社債		370,000		300,000
(2015年３月31日現在：償還期限2015年—2020年、利率0.25%～2.20%)				
(2016年３月31日現在：償還期限2016年—2020年、利率0.04%～2.20%)				
キャピタル・リース債務		28,237		26,324
		1,249,009		1,039,929
減算—1年以内に期限の到来する額		(205,988)		(208,629)
		¥ 1,043,021		¥ 831,300

大部分の無担保借入金契約書には債権者による担保要求あるいは保証要求に応ずる旨の規定があります。
2015年及び2016年の各３月31日現在における社債及び長期借入金（キャピタル・リース債務を除く）の年度別返済または償還予定額は以下のとおりです。

(百万円)

	2015年３月31日現在	2016年３月31日現在
'16/3	¥ 198,229	¥ —
'17/3	208,754	201,202
'18/3	239,430	239,798
'19/3	163,302	166,536
'20/3	340,502	339,557
'21/3以降	70,555	—
'21/3		33,503
'22/3以降		33,009
合計	¥1,220,772	¥1,013,605

社債・格付についての詳細は、以下の投資家情報サイトにてご覧いただけます。
http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/stock/bond.htm

株主情報

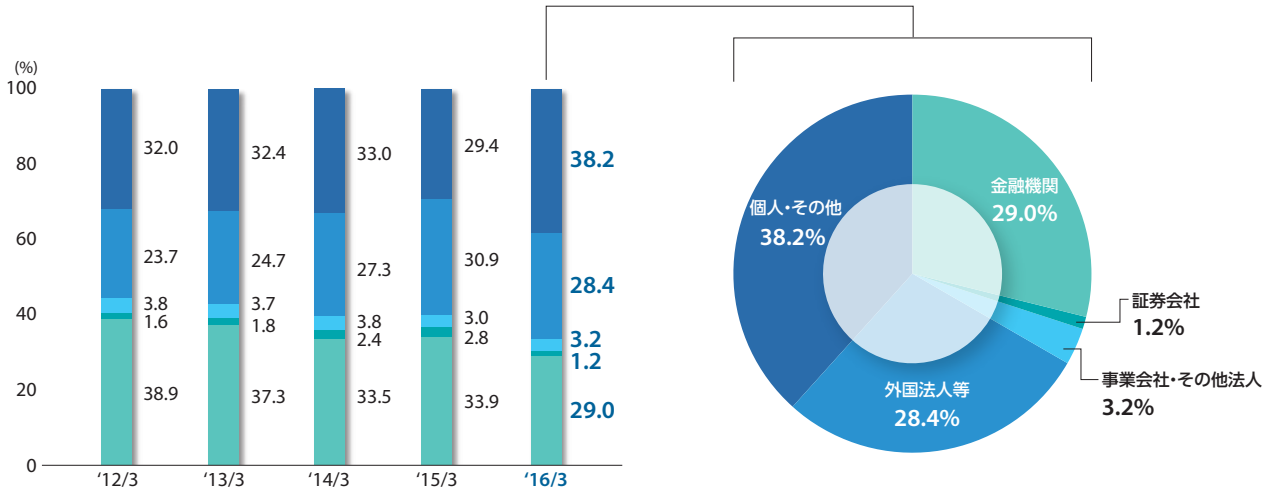
株主構成

(所有者別持株比率)

(各年3月31日現在)

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
個人・その他	32.0%	32.4%	33.0%	29.4%	38.2%
外国法人等	23.7	24.7	27.3	30.9	28.4
事業会社・その他法人	3.8	3.7	3.8	3.0	3.2
証券会社	1.6	1.8	2.4	2.8	1.2
金融機関	38.9	37.3	33.5	33.9	29.0

注:持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。



大株主

(2016年3月31日現在)

	持株比率(小数点第2位四捨五入)
JP MORGAN CHASE BANK 380055	4.4%
日本マスタートラスト信託銀行㈱(信託口)	3.4
東芝持株会	3.1
日本トラスティ・サービス信託銀行㈱(信託口)	2.8
第一生命保険㈱	2.7
日本生命保険相互会社	2.6
JPMCB:CREDIT SUISSE SECURITIES EUROPE-JPY 1007760	1.5
日本トラスティ・サービス信託銀行㈱(信託口９)	1.4
BNYML-NON TREATY ACCOUNT	1.4
日本トラスティ・サービス信託銀行㈱(信託口４)	1.3

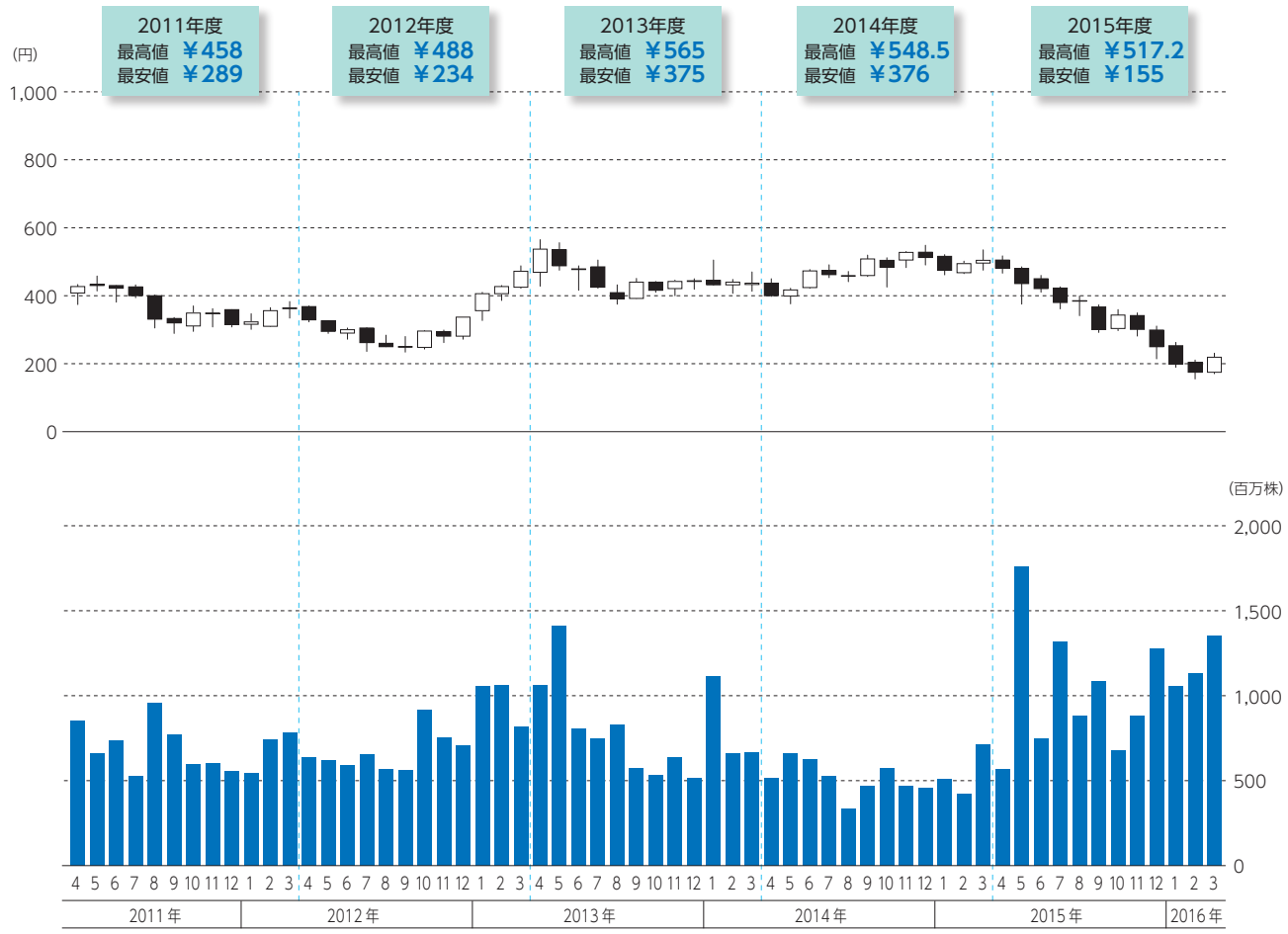
注:持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。

株価関連情報

	'12/3	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3
株価(円、年度)注1					
最高	458	488	565	548.5	517.2
最低	289	234	375	376	155
日経平均株価(円)	10,083.56	12,397.91	14,827.83	19,206.99	16,758.67
発行済株式総数(百万株)	4,238	4,238	4,238	4,238	4,238
時価総額(十億円)注2	1,542.5	2,000.1	1,851.8	2,136.6	928.0
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)(円)	0.75	3.17	14.23	(8.93)	(108.64)
希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(円)	0.74	—	—	—	—
1株当たり年間配当金(円)	8	8	8	4	—
配当性向(%)(連結)	—	252.4	56.2	—	—
株主総数(人)	457,467	446,001	436,540	391,614	437,466
株価収益率(倍)	482.64	148.89	30.72	—	—
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)	6.3	9.5	8.0	14.0	(3.8)
株価純資産倍率(倍)	2.1	2.4	1.8	2.0	2.8

注1:株価は東京証券取引所市場第一部におけるものです。
注2:時価総額=期末株価×発行済株式総数

株価・出来高の推移



連結子会社・持分法適用会社

連結子会社

国　内

- 岩手東芝エレクトロニクス㈱
- 加賀東芝エレクトロニクス㈱
- 国際チャート㈱*
- 西芝電機㈱*
- ㈱ニューフレアテクノロジー*
- 東芝キヤリア㈱
- 東芝コンシューママーケティング㈱
- 東芝電材マーケティング㈱
- 東芝エレベータ㈱
- 東芝グローバルコマースソリューション・ホールディングス㈱
- 東芝ライフスタイル㈱
- 東芝産業機器システム㈱
- 東芝情報機器㈱
- 東芝ライテック㈱
- 東芝ロジスティクス㈱
- 東芝プラントシステム㈱*
- 東芝ソリューション㈱
- 東芝テック㈱*
- 東芝トレーディング㈱

上記19社を含め計161社

* 上場会社

海　外

- アドバンスエナジー英国社
- ランディス・ギア社(Landis+Gyr A.G.)
- ランディス・ギアホールディング社
- マンジェロッティ社
- ニュージェネレーション社
- 東芝国際調達台湾社
- 東芝アメリカビジネスソリューション社
- 東芝アメリカ電子部品社
- 東芝アメリカエナジーシステム社
- 東芝アメリカ情報システム社
- 東芝アメリカ原子力エナジー社
- 東芝アメリカ社
- 東芝アジア・パシフィック社
- 東芝キヤリア・タイ社
- 東芝中国社
- 東芝大連社
- 東芝エレクトロニクス・アジア社
- 東芝エレクトロニクス台湾社
- 東芝電梯(中国)社
- 東芝システム欧州社
- 東芝情報機器杭州社
- 東芝情報機器フィリピン社
- 東芝情報システム英国社
- 東芝インターナショナル米国社
- 東芝国際調達香港社
- 東芝ジェイエスダブリュー・パワーシステム社
- 東芝照明(昆山)社
- 東芝ヨーロッパ社
- 東芝南米社
- 東芝テックフランス画像情報システム社
- 東芝テック英国画像情報システム社
- 東芝電力流通システム・インド社
- 東芝原子力エナジーホールディングス(英国)社
- 東芝原子力エナジーホールディングス(米国)社
- WECTEC社
- ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社

上記36社を含め計390社

持分法適用会社

国　内

- フラッシュアライアンス㈲
- フラッシュフォワード(同)
- フラッシュパートナーズ㈲
- 芝浦メカトロニクス㈱*
- 東芝機械㈱*
- 東芝三菱電機産業システム㈱

左記6社を含め計48社

* 上場会社

海　外

- 大連東芝車両電気設備社
- エナジーアジアホールディングス社
- 広東美芝コンプレッサー社
- 広東美的制冷社
- 広東美的商用空調社
- 美的集団武漢制冷社
- 広東美的蕪湖制冷社
- ニュークリア・イノベーション・ノースアメリカ社
- PM&Tホールディング社
- センプ東芝アマゾナス社
- TMEIC米国社
- ユニスン社*

上記12社を含め計96社

* 上場会社

(2016年3月31日現在)

会社概要 2016年3月31日現在

株式会社 **東芝**

東京都港区芝浦一丁目1番1号（本社）

創業：	1875年7月
従業員数：	188千人（連結）
決算期：	3月31日
発行可能株式総数：	100億株
発行済株式総数：	4,237,602,026株
株主数：	437,466人
上場証券取引所：	東京、名古屋※ ※ 2015年9月15日に、当社株式は東京証券取引所および名古屋証券取引所より、特設注意市場銘柄の指定を受けております。
証券コード／ISIN：	6502／JP359 2200004
株主名簿管理人：	三井住友信託銀行株式会社

●本アニュアルレポートの事業編につきましては、監査法人による監査を受けておりません。

●予想および見通しに関して

このアニュアルレポートには、東芝の将来についての計画や戦略、業績に関する予想および見通しの記述が含まれています。これらの記述は過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した仮定および所信に基づく見込みです。また、経済動向、エレクトロニクス業界における激しい競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なるかもしれないことをご承知おきください。

●アニュアルレポートの記載事項について

修正が生じた場合は、当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

●本誌に掲載された商品名称は、それぞれ各社が商標として使用している場合があります。

投資家情報サイト

当社は、株主・投資家の皆様に対する適時かつ公平な情報提供をめざしており、インターネットを活用したIR活動も積極的に展開しています。投資家情報サイトでは、ニュースリリース、株主通信などの出版物や決算発表資料を掲載するだけでなく、決算説明会、経営方針説明会などの模様を動画配信しています。さらに、ご意見・ご質問コーナーも設け、投資家の皆様との双方向のコミュニケーションを通じて、IR活動の質的向上に努めています。

PC向け
http://www.toshiba.co.jp/about/ir/

スマートフォン向け
http://www.toshiba.co.jp/about/ir/sp/

作成にあたって

本年度のアニュアルレポート作成にあたっては、「IIRC国際統合報告フレームワーク」を参照の上、統合報告書として真に必要とされる情報を発信するよう、非財務情報（P56～）およびESGセクション（P58～）を拡充しました。

ESG情報につきましては、アニュアルレポートに加えて「CSRホームページ」、「環境活動ホームページ」を通じて、常に最新のCSR・環境情報をタイムリーに提供するよう努めています。

CSRホームページ
http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/

（PDF版）

環境活動ホームページ
http://www.toshiba.co.jp/env/jp/

（PDF版）

人と、地球の、明日のために。

株式会社 東芝

〒105-8001 東京都港区芝浦1-1-1

お問い合わせ先

広報・IR部

TEL：03-3457-2096　FAX：03-5444-9202

お問い合わせ受付ページ

http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/contact.html

本報告書の制作、印刷にあたって、次のような配慮をしています。

用紙での配慮

ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC® C014473 www.fsc.org

FSC認証用紙の使用

「適切に管理された森林からの木材（認証材）」を原料とした紙として、FSC（Forest Stewardship Council、森林管理協議会）から認証を受けた紙を使用しています。

森の町内会 間伐に寄与する紙 www.mori-cho.org　TOSHIBA & 青森県・三沢市

間伐に寄与する紙の使用

東芝グループは、森の町内会システムを活用し、青森県・三沢市との間伐事業を支援して、豊かな森の創造と間伐材の利用促進に取り組んでいます。

A-(2)-060001

木づかいリサイクルマーク

国産材を積極的に使って日本の森林を育てていくことが大切だと考え、林野庁が推進する「木づかい運動」を応援しています。この冊子の制作により国産材が製紙原料として活用され、国内の森林によるCO_2吸収量の拡大に貢献しています。

印刷での配慮

水無し印刷

印刷工程において刷版の版材がインキをはじくという特性を利用し、水を使用せずに印刷する「水無し印刷」を採用しています。

Non-VOCインキの使用

揮発性有機化合物、VOC（Volatile Organic Compounds）を含まない、植物油100%のインキを使用しています。

第2版2017年2月発行

Printed in Japan