

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

2017

アニュアルレポート

Annual Report 2017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

東芝グループ経営理念

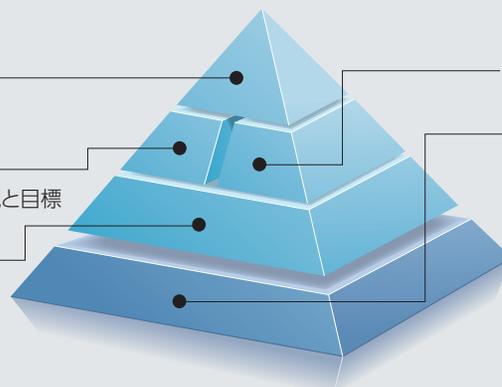
東芝グループがめざすべき使命

東芝グループ経営ビジョン

東芝グループ全員が共有する価値観と目標

東芝グループ行動基準

東芝グループ一人ひとりが
遵守すべき具体的な行動規範



東芝ブランド・ステートメント

国連グローバル・コンパクト※

グローバル企業としての責任

※ 国連グローバル・コンパクト:

1999年に国連のコフィー・アナン事務総長
によって世界経済フォーラムで提唱された、
人権、労働基準、環境、腐敗防止に関する自
主行動原則。東芝は2004年に参加

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。

編集方針

本アニュアルレポートは、株主・投資家の皆様に東芝グループの対象事業年度の事業報告を目的として事業年度の終了後に発行しています。

当社ではインターネットを活用し、常に最新のIR情報をタイムリーに提供するよう努めています。投資家情報サイトでは、IRニュース、株主通信などの出版物や決算発表資料を掲載しています。スマートフォン向けサイトも設けております。

なお、当社の非財務情報を含めたESGの取り組みについては下記の報告書や当社ウェブサイトにて掲載しています。

報告書

財務情報 + 非財務情報

アニュアルレポート
財務情報を中心に、
非財務情報の概要についても報告



http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/library/ar/index_j.htm

非財務情報の詳細

CSRレポート
CSR活動の詳細を
報告



<http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/report/download.htm>

環境レポート
環境活動の詳細を
報告



http://www.toshiba.co.jp/env/jp/communication/report/index_j.htm

ウェブサイト

ウェブサイトでは、よりタイムリーに情報を発信しています。

財務情報

投資家情報ウェブサイト
財務情報と適時開示情報等を発信



<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/>

スマートフォン向け投資家情報
財務情報と適時開示情報等を発信



<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/sp/>

非財務情報

CSRウェブサイト
CSR活動情報を発信



<http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/>

環境活動ウェブサイト
環境活動情報を発信



<http://www.toshiba.co.jp/env/jp/>

目次

株主の皆様へ	02
当社グループの今後の経営方針 対処すべき課題	06
CFO (最高財務責任者)メッセージ	12
取締役・執行役	14
コーポレート・ガバナンス	16
社外取締役メッセージ	23
新しい東芝の姿	26
組織体制	28
財務ハイライト(連結)	30
事業概況	32
■ エネルギーシステムソリューション	32
■ インフラシステムソリューション	34
■ ストレージ&デバイスソリューション	36
■ インダストリアルICTソリューション	38
■ その他	39
研究・開発と知的財産	40
非財務ハイライト(連結)	44
東芝グループのCSR経営	46
■ CSRマネジメント	46
■ マテリアリティについて	48
■ 人権の尊重	49
■ サプライチェーンCSRの推進	49
■ 環境経営	50
ファクトブック(主要データ)	51
沿革	64

東芝の再生と成長に向けて、 全力で取り組んでまいります。

代表執行役社長 網川 智



2015年の不正会計問題を契機として当社株式は特設注意市場銘柄に指定され、再発防止策や企業風土改革をしっかりと進め、全社一丸となって新生東芝の実現に向けて邁進すると昨年のアニュアルレポートでご報告した後に、ウェスチングハウス社(以下「WEC」という。)による巨額な損失を計上し、結果としてWECグループは米国連邦倒産法11章に基づく再生手続を申立てました。

また、独立監査人と損失の認識時期の意見の相違があり、独立監査人から、「限定付適正意見」の表明を受けました。また、この当社の著しい財務基盤の毀損に伴い、収益の柱であるメモリ事業を手掛ける東芝メモリ株式会社の株式譲渡などでも、多くの関係者が参加し、契約締結までに時間を要するなどしました。一方、ガバナンス、経営判断プロセス、子会社(特に海外子会社)管理など様々な改善に真摯に対応した結果、2017年10月12日付で当社株式は特設注意市場銘柄および監理銘柄(審査中)の指定から解除されました。この間、株主・投資家の皆様には、多大なるご心配・ご迷惑をおかけしましたことを深くお詫び申し上げます。

以下には、もう少し過去の経緯と今後の取り組みについてご紹介させていただきます。

2016年度連結業績と決算の正常化

2016年度の営業損益は、賞与減額等の緊急対策に加え、前年度(2015年度)には資産評価減、構造改革費用、不採算案件の引当等の一時的費用を計上した影響もあったことから、原子力発電システム以外のすべての事業において、対前年度で改善し、特にメモリについてはさらに利益率の改善が進んだ結果、2,708億円になりました。当期純損益は、WECグループの米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続申立てに伴う損失を非継続事業当期純損益に計上したことにより、マイナス9,657億円と大幅な赤字となりました。株主資本は、利益剰余金が大幅に減少した結果、マイナス5,529億円となり、誠に遺憾ながら債務超過となりました。

当社は、2016年度有価証券報告書を、延長後の提出期限である2017年8月10日に提出し、2017年度第1四半期報告書も同日に提出いたしました。独立監査人から受領した監査報告書については、限定付適正意見が付されたものの、2016年度末の貸借対照表は適正、2017年度第1四半期についても、比較対象年度である前年同期の数字のみを除外する限定付結論を表明いただきました。ご心配をおかけしておりましたが、これにより、当社の決算は正常化したものと考えております。

海外原子力事業におけるリスクの遮断

当社は2016年12月27日に、WECによる米国シカゴ・ブリッジ・アンド・アイアン社(以下「CB&I」という。)の米国子会社買収に伴う巨額なれんおよび損失計上の可能性を発表しました。その後2017年3月29日、WECは、本件コスト増を受け、将来の資金繰り見込み、事業価値の維持等を考慮し、裁判所の法的保護の下で再建を図ることが、事業再生およびステークホルダー全体の利益のために最善と判断し、米国連邦倒産法11章に基づく再生手続を、ニューヨーク州南部地区連邦破産裁判所に申立てました。また、同社グループでの米国外の事業会社群の持株会社である東芝原子力エネルギーホールディングス(英国)社も同様の申立てをしました。この申立てにより、WECグループは2016年度通期決算から当社の連結対象外となりました。

また、重要な経営課題となっておりました、WEC受注の米国原子力発電所建設プロジェクト4基に関する親会社保証については、すべての保証の上限額が2017年7月に確定し、親会社保証に係る追加費用の負担リスクを遮断することができました。

特設注意市場銘柄および監理銘柄(審査中)の指定解除

当社は2015年7月20日に第三者委員会の調査報告書を受領し、同年9月7日に過去の有価証券報告書等の訂正版を関東財務局に提出しました。これらを受けて、東京証券取引所および名古屋証券取引所から当社が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たことから、2015年9月15日をもって当社株式は特設注意市場銘柄に指定されました。指定から1年を経過した2016年9月15日に「内部管理体制確認書」を両証券取引所に提出し、審査を受けていましたが、改善に向けた取り組みの進捗等についてなお確認する必要があると判断されたことから、同年12月19日に、両証券取引所から特設注意市場銘柄の指定継続を受けました。

特設注意市場銘柄指定から1年6ヶ月を経過した2017年3月15日に当社は「内部管理体制確認書」を両証券取引所に再提出しました。指定継続の通知を受けて、従来からの施策に加えて、指定継続の要因であるコンプライアンスの徹底および関係会社管理の強化等を進め、さらには経営判断プロセスの課題にも真摯に対応した結果、当社の内部管理体制については相応の改善がなされたと認められたため、当社株式の特設注意市場銘柄および監理銘柄(審査中)の指定を2017年10月12日付で解除する旨の通知を受けました。

内部管理体制改善への取り組み

当社は、特設注意市場銘柄および監理銘柄（審査中）の指定解除に伴い、これまで取り組んできた内部管理体制の改善策の進捗状況と今後の取り組み等について「内部管理体制の改善報告」として取り纏め、公表いたしました。株主・投資家をはじめすべてのステークホルダーの皆様から信頼を取り戻すには、改善・改革に向けた施策の継続実施とそれら施策の定着を確認するために着実な取り組みが必要であると認識しています。

メモリ事業への外部資本導入

メモリ事業の機動的かつ迅速な経営判断体制の整備および資金調達手段の拡充を通じてメモリ事業のさらなる成長を図るため2017年4月1日付で当社のメモリ事業を会社分割により東芝メモリ株式会社に承継しました。そして、当社借入金の返済原資の確保および財務体質回復のためにペインキャピタル社を軸とする企業コンソーシアムを譲渡先として選定し、9月28日に譲渡価格約2兆円で株式譲渡契約を締結しました。必要な手続きを経て、2018年3月末までの譲渡完了をめざしています。

分社体制への移行とコーポレート執行体制の見直し

当社は、2017年10月までに社内カンパニーを分社化し、新たな事業体制へと移行しております。分社後の各事業については、グループ内の連携を強化しつつ、それぞれの事業会社の事業価値最大化に特化するとともに、特定建設業の許可維持などの事業継続性も踏まえた最適な体制を確立しております。コーポレート機能については、当社グループの全体の企業価値最大化とガバナンス強化に特化します。

なお、2017年11月1日付で本社機構改革の一環としてコーポレート執行役を、18名体制から10名体制に見直し、コーポレート執行役がこれまで以上にグループ全体を俯瞰し、かつスピード感を持って業務執行にあたる体制にしました。結果、執行役全体では、23名体制から15名体制にしました。

新株式の発行による資金調達

2017年11月19日に、第三者割当による新株式の発行を決議し、12月5日に約23億株の新株を発行し、約6,000億円の資金調達を完了いたしました。今回の資金調達の目的は、WECの米国原子力発電所建設プロジェクトに関する親会社保証の一括弁済です。当社は、一括弁済を行うことにより取得する代位債権（求償権）を含むWEC関連資産を第三者に譲渡することを企図しており、当該譲渡が実現した場合には、WECの再生手続の対応に要する社内リソースを大幅に削減することができるとともに、米ドル建てで確定した親会社保証上限額について為替リスクからも解放されることとなります。加えて、代位債権等の債権につき第三者への譲渡が2018年3月末までに完了すれば、少なくとも約2,400億円が2018年3月末の連結株主資本の増加に寄与することが見込まれています。このように本第三者割当による資金調達の実施により、喫緊の課題であった連結貸借対照表における債務超過状態の解消および当社株式の上場廃止の可能性を可及的に排除できる見込みです。

成長事業の育成・これからの取り組みについて

大きな経営課題であった海外原子力事業のリスク遮断を進めるとともに、毎年大規模な設備投資が必要となるメモリ事業のさらなる成長を期待し東芝メモリ株式会社の株式譲渡を決定いたしました。さらに、第三者割当による資金調達の実施とこれに伴うWEC関連の債権の譲渡により、喫緊の課題であった連結貸借対照表における債務超過状態の解消および当社株式の上場廃止の可能性を可及的に排除できる見込みとなりました。こうしたなか、2018年度以降は、既存事業による収益基盤を強化しつつ、中長期的には資金創出力と利益率の高い事業構造に変革してまいります。今後当社は、社会インフラを核とし、エネルギー、電子デバイス、デジタルソリューションの4つの事業領域に注力します。これらを実現するため、3つの施策を実施してまいります。

東芝の成長に向けて

収益基盤の強化（～3年） 成長事業の育成（3年～）

既存事業の体質改善

資金・利益の質変革

① 資金創出力の強化

事業の選択と集中、本社機構の改革、ビジネスリスク管理強化
運転資本の削減、設備投資の効率化、間接経費の適正化など。

② 成長の種の育成

二次電池SCiB™のさらなる性能向上、画像認識などの性能
を向上させる人工知能の技術開発、バイオマス発電、店舗向け
可視化技術などを新たな収益源とすべく技術開発を進めて
おります。

③ お客様・パートナー様との共創

IoTや人工知能を駆使し、お客様、パートナー様と一緒に課
題解決する取り組みを加速しております。現在、約400件の
共創が進行中です。

最後に

この約3年で大きく毀損してしまった企業価値を取り戻すために、現在まで改革を進めているところでありますが、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。これからは、過去の反省を踏まえ過度な規模拡大に執着せず、キャッシュフロー基軸の事業運営にあたります。そのためには、「誠実な経営」「風通しの良い企業風土」「実力に応じた適正な投資判断」「実効性のあるリスク管理」を念頭に置いて経営にあたります。

また、事業活動を通じて、CSR経営の実践を果たし、社会からの要請に応え、SDGs（持続可能な開発目標）の達成に貢献してまいります。

まずは、2018年3月末までの連結貸借対照表の債務超過解消や、内部管理体制の強化など課題の一つひとつ解決しなければなりません。会社を正常な状態に戻し、今後一刻も早く復配し、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からの信頼を取り戻すべく、経営陣一丸となって取り組んでまいります。

当社グループの今後の経営方針 対処すべき課題

このたびは海外原子力事業に関して極めて多額の損失を計上し、また有価証券報告書および四半期報告書の提出時期を延長し、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方々にご迷惑、ご心配をおかけいたしましたことを深くお詫び申し上げます。これらの事象の経緯とその後に対応、今後対処すべき課題を以下のとおりご報告申し上げます。

海外原子力事業に 関する損失

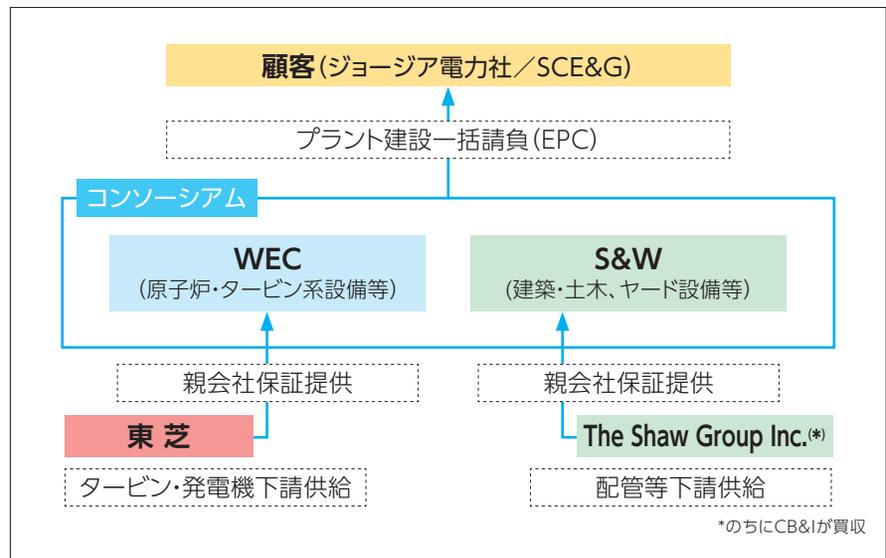
当社のグループ会社であるWECは2008年に、同社の新型原子炉「AP1000」を米国で建設するプロジェクトをそれぞれ米国サザン電力社の子会社であるジョージア電力社（以下「サザン電力社」という。）および米国スキャナ電力社の子会社であるサウスカロライナ電力&ガス社（以下「スキャナ電力社」という。）から受注しました（以下総称して「本件プロジェクト」という。）。本件プロジェクトは、CB&Iの子会社であるCB&Iストーン・アンド・ウェブスター社（以下「S&W」という。）とコンソーシアムを組んだ上で履行するものであり、WECが原子炉・タービン系の設備を設計、製造、調達し、S&Wが補助設備の設計、調達、現地の土木建築を行うという役割分担でした。しかし、受注後に、米国同時多発テロに起因して安全対策が追加されたことにより、設計変更や認可審査のやり直しが必要となり、また、東日本大震災を受けて一層の安全性の検証が求められる状況が生じました。そのため、顧客とコンソーシアムの間で追加のコスト負担や納期の変更に付き調整が必要となりましたが、協議はまともならず、サザン電力社とは訴訟に発展し、スキャナ電力社およびS&Wとも訴訟懸念状態となりました。このような状態を解消して本件プロジェクトを推進するため、WECは、S&Wを買収することによりS&Wの所掌する業務を取り込み、本件プロジェクト全体を一元管理し遂行できる推進体制を構築するとともに、顧客に対しては、納期の延長および契約額の増額を受け入れてもらう計画の検討を開始しました。建設工事に関わる業務は、S&Wに所属する建設作業者を米国エンジニアリング大手のフルアー社に移籍させた上、同社を土木建築業務と現場管理を担当する下請業者として起用し、WECは建設の管理・監督に専念する計画としました。そしてWECは、2015年10月に、CB&Iとの間で、WECがS&Wの全株式を取得する契約を締結し、2015年12月31日付で当該株式を取得しました。

しかしながら、WECのS&W買収完了後、2016年度第3四半期に入り詳細見積

りを入手し、その後、米国会計基準に従いS&Wの資産価値を評価したところ、本件プロジェクトに関する建設・土木建築関連コスト見込額が買収当時の想定を大幅に上回ることが判明しました。また、建設・土木建築の作業効率が改善するに至っていないことも判明しました。この他の要因も重なり、①建設完了までの残作業に関わる現場作業員および管理・監督にあたる間接員の人件費、②設備・資材の調達費や下請費用、③追加の補償費用や予備費において合計で61億米ドルのコスト増加(以下「本件コスト増」という。)を見込む必要が発生しました。本件コスト増に伴う本件プロジェクト損失を織り込み、のれんを原子力事業部に計上した上で、既存の原子力事業部におけるのれん残高と併せて減損テストを実施した結果、当該事業部に計上されるのれんの全額を減損することとなりました。

	Vogtle3号機/4号機プロジェクト	V.C Summer 2号機/3号機プロジェクト
顧客名	ジョージア電力社 (米国サザン電力社 100%子会社)	サウスカロライナ電力&ガス社 (SCE&G) (米国スカナ電力社の子会社)
納入品	AP1000(1,117MWe)×2	
納入範囲	現地工事含むプラント一括EPC契約 (当初WEC所掌範囲) 原子炉/タービン系 設計・機器・試運転	
契約時期	2008年4月	2008年5月

■ 当初契約体制



WECの再生手続 申立て

2017年3月29日、WECグループは本件コスト増を受け、今後の資金繰り見込み、事業価値の維持等を考慮し、裁判所の法的保護の下で再建を図ることが、事業再生およびステークホルダー全体の利益のために最善と判断し、WECおよびその米国関係会社並びに同社グループの米国外の事業会社群の持株会社である東芝原子力エネルギーホールディングス(英国)社による米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続を、ニューヨーク州南部地区連邦破産裁判所に申立てました。当該申立てにより、WECグループは2016年度通期決算から当社の連結対象外となりました。

上述ののれんの減損およびWECグループの非連結化並びに本件プロジェクトにおいて当社が電力会社に提供している親会社保証に関連する損失計上およびWECグループへの当社債権に対する貸倒引当金の計上等により、2016年度通期決算では、当期純損益ベースで約1兆2,400億円の損失を計上しました。

WEC関連損失額 内訳 (単位:億円)

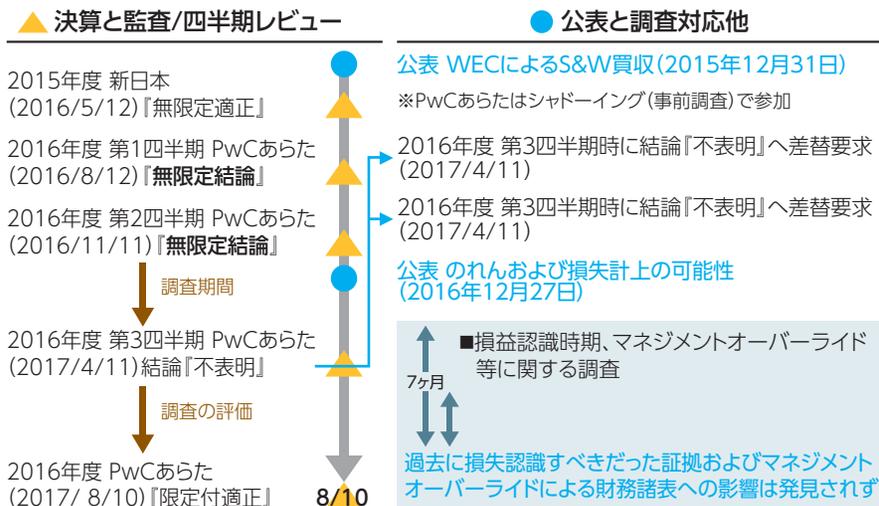
	連結(米国会計基準)
のれん減損	△ 7,316
固定資産減損	△ 1,142
貸倒引当金	△ 2,421
親会社保証引当金	△ 6,877
連結除外益	4,620 ^{*1}
その他	△ 806
非継続事業税引前当期純損失	△ 13,942

※1 投資勘定減損控除後

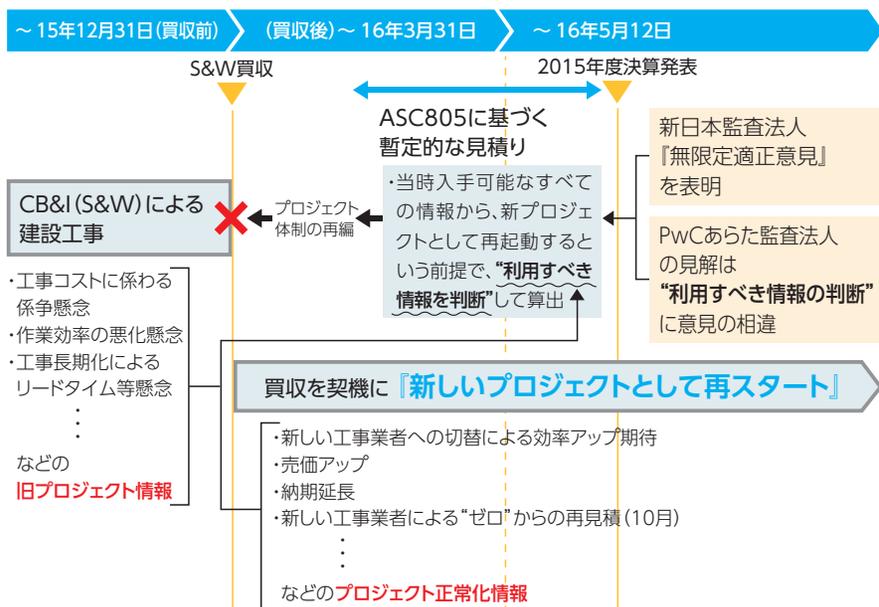
決算の遅延

上述のWECグループの再生手続申立てにより、WECグループに関する部分について、再生手続申立てに伴い関連する債務の金額および計上時期の精査等、再生手続に伴う特別な会計処理が必要となりました。また、WECグループの決算・監査手続の完了を受け、独立監査人が、WEC監査人の監査結果の評価や監査法人内の必要な手続等、当社グループの監査の完了のために必要な最終的な監査手続を実施することになりました。さらに、WECグループに関する工事損失引当金について、当該損失を認識すべき時期の調査において、損失の認識時期が適切であったかどうか等についての確認が必要となったため、決算・監査手続に相応の時間を要する状況になりました。

WEC調査対応



当社と独立監査人との見解の相違点



継続企業の前提に関する重要な不確実性

上述の極めて多額の損失を計上したことを主因として当社グループは債務超過となり、当社の一部の金銭借入契約において財務制限条項に抵触するとともに、2017年12月に当社の特定建設業の許可の更新ができない状況が生じました。このような状況から、当社には継続企業の前提に関する重要な不確実性が認められることとなったため、連結財務諸表に対する注記において「継続企業の前提に関する注記」を記載しています。

市場第一部銘柄から第二部銘柄へ指定替え

当社グループが2016年度末日(2017年3月末日)において債務超過となったことが確認されたことにより、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『上場廃止基準にかかる猶予期間銘柄(債務超過)』に指定され、2017年8月1日から、市場第一部銘柄から第二部銘柄へ指定替えとなりました。

当社は、2015年9月15日、東京証券取引所および名古屋証券取引所から特設注意市場銘柄指定を受け、審査を受けていました。その後、2017年10月11日、両取引所から、当社の内部管理体制については、相応の改善がなされたと認められたため、当社株式の特設注意市場銘柄および監理銘柄（審査中）の指定を解除する旨の通知を受け、2017年10月12日付でこれらの指定が解除されました。

問題認識と再発防止策

事実関係を踏まえ、歴史的な経緯や背景等を含め、原因分析と改善策を策定
今後も、常に最善の管理体制と運用の実現を図るための取り組みを継続

問題認識		再発防止策
1 経営方針、ガバナンス、コンプライアンス意識	(1) 経営方針の歪み	<ul style="list-style-type: none"> ■ 指名委員会の牽制機能強化、予算統制等の見直し
	(2) ガバナンスの形骸化	<ul style="list-style-type: none"> ■ 取締役会・指名委員会・監査委員会の監督機能強化 ■ 内部監査部による牽制強化、内部通報制度の拡充
	(3) 職責・コンプライアンス意識の希薄化	<ul style="list-style-type: none"> ■ マネジメント・従業員の意識改革(意識改革研修、意識調査、経営側からのメッセージ配信)
2 経営判断プロセスの課題		<ul style="list-style-type: none"> ■ ビジネスリスクマネジメントのフレームワーク整理と強化
3 会計処理と開示体制	(1) 会計処理の逸脱	<ul style="list-style-type: none"> ■ CFO・経理部門による牽制機能強化 ■ 業務プロセス改革(J-SOX)
	(2) 開示体制の問題	<ul style="list-style-type: none"> ■ 情報開示体制の整備、情報収集方法の明確化
4 子会社管理の脆弱さ		<ul style="list-style-type: none"> ■ 子会社管理／ガバナンスの強化

特設注意市場銘柄の指定解除となりましたが、すべての改革が完全に遂行されたわけではないと認識しています。

各改善策に対する現状の課題として当社が認識している事項は以下のとおりです。

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

改善に向けて取り組んできたものの、なお当社子会社において不正が継続していたことや、一部経営幹部による不適切なプレッシャーと見なされ得る言動があったことを省みますと、コンプライアンス意識がグループ全体に浸透、定着しているとは言えない面もあり、役職員の意識改革に向けた各種取り組みを継続していく必要があると認識しています。

2 経営判断プロセスの強化

今回の一連の事象を風化させないために、ビジネスリスクマネジメントに関する考え方の再認識と強化施策の継続実施が必要であると認識しています。ビジネスリスクマネジメントの強化施策(ケーススタディ教材を使ったビジネスリスクマネジメントに関する役員研修・事業部長研修等やビジネスリスクマネジメントの遂行状況等を考慮した事業責任者の評価、合同スタッフ部門検討会、業績報告会等での定期的なモニタリング)については、今後実施していくなかで、これらの運用状況を定期的に確認し、不十分な点等が認められた場合は、さらなる強化施策等を策定の上、実施していきます。

3 適正な財務報告・開示体制の強化

適正な財務報告を遅滞なく行うことが最重要課題であり、会計論点に見解の相違が生じた場合においても、会計監査人と真摯に協議する体制を維持し続けることが重要であると認識しています。

4 子会社管理の強化

依然として多数の海外子会社を有していることから、海外子会社の管理に対する意識を高め、職責を果たせる人材の育成・確保に向けた取り組みを継続していく必要があると認識しています。

ガバナンスおよび管理体制の強化にゴールはなく、その他の施策についても、外部環境、事業内容の変化に応じて適時に見直し、常に最善の管理体制と運用が実現できるよう努めてまいります。

CFO (最高財務責任者) メッセージ



財務基盤の回復と適正な会計の持続的な実行に向けて

代表執行役専務 平田 政善

2016年度業績の振り返り

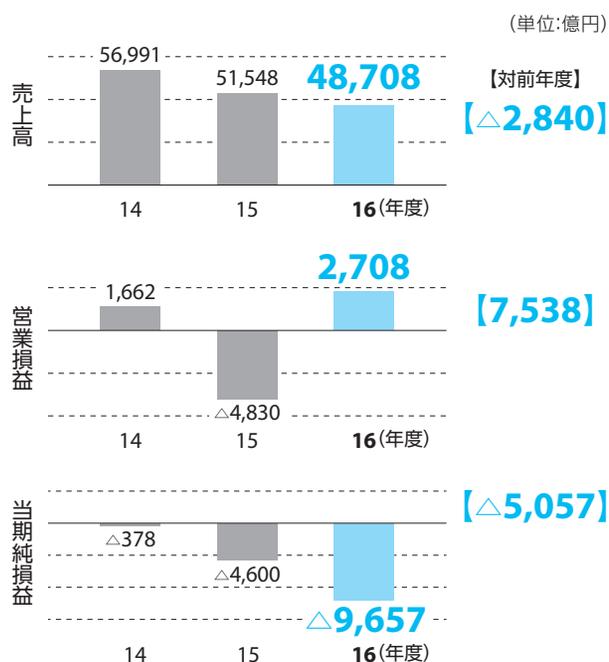
東芝グループの2016年度業績は、売上高は、前年度に比べ2,840億円(5.5%)の減収となりました。また営業損益については、前年度マイナス4,830億円の赤字から2,708億円の黒字となりました。この改善の主な要因としては、賞与減額等の緊急対策の実施、メモリ事業の利益率改善等が挙げられます。当期純損益については、海外原子力事業に関連した損失を計上したことによりマイナス9,657億円と大幅な赤字となりました。この結果、当社の株主資本は前年度の3,289億円からマイナス5,529億円の債務超過の状態となっております。

また、株主資本の大幅な毀損や、格付機関による当社格付の引き下げによる財務制限条項への抵触を原因とした資金調達環境の悪化等を受け、当社は継続企業の前提に関する不確実性が認められるようになったことを連結財務諸表の注記において公表しております。

財務基盤回復への取り組み

2017年3月29日にWECおよびその米国関係会社並びに同社グループでの米国外事業会社群の持株会社である東芝原子力エネルギーホールディングス(英国)社がニューヨーク州南部地区連邦破産裁判所へ米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続の申立てをいたしました。この申立てによりWECグループは当社の連結対象

業績推移



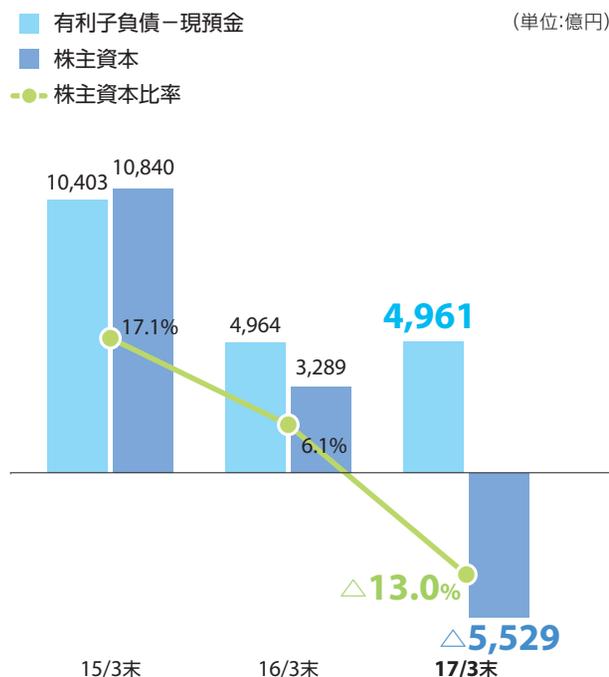
外となりました。また、米国原子力発電所建設プロジェクトに係る当社親会社保証については、2017年6月9日に、米国ジョージア電力社ほかと、2017年7月27日に米国サウスカロライナ電力&ガス社ほかと保証上限額を合意いたしました。

海外原子力事業に関連した多額の損失発生を受け、

当社は借入資金返済原資の確保および財務基盤回復のため、2017年9月にメモリ事業を承継した東芝メモリ株式会社の全株式について、約2兆円でベインキャピタル社を軸とする企業コンソーシアムへ譲渡する契約を締結し、2018年3月末までに譲渡を完了させることをめざしております。

また、債務超過解消に向けた取り組みと同時に「キャッシュフロー基軸の事業運営」による、資金管理の厳格化・運転資本の効率化・投資の選択と集中という基本動作を徹底することで、長期的な財務基盤の安定へもしっかりと取り組んでまいります。

財務体質



適正な会計の持続的な実行に向けて

2015年9月に指定された特設注意市場銘柄の指定解除に向け、当社は内部統制機能の強化、ガバナンス改革、リスク管理の徹底等様々な改善策を実行し誠実な経営を心がけてまいりました。その結果、2017年10月に同銘柄からの指定解除を受け、内部管理体制の改善報告をステークホルダーの皆様へ公表させていただきました。これから、各種改善策を一過性の取り組みで終わらせることなく、事業運営の前提としてコンプライアンスの徹底、とりわけ適切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の全従業員と共有し、強く定着させるよう努めてまいります。

なお、2016年度の監査報告書には当社監査人であるPwCあらた有限責任監査法人により除外事項を付した限定付適正意見が表明されています。限定付適正意見は、WECが2015年12月31日に取得したS&Wの工事損失引当金の一部または全部について、2016年度ではなく2015年度に計上すべきであったとし、結果として当年度の財務諸表に影響を与えていることを根拠としています。当社は、2016年12月から7か月にわた

り、外部専門家による調査をはじめ、様々な対応を実施しましたが、2016年度第3四半期連結会計期間以外の期でS&Wに係る損失を追加認識すべき具体的な証拠は検出されませんでした。当社は2015年度におけるS&Wの買収に伴う工事損失引当金の暫定的な見積りについて、2015年度の財務諸表作成時に入手可能な最善の情報に基づき、その時点で最善の見積りにより算出しており、2016年度有価証券報告書に関して、正しい会計処理がなされていると確信しております。

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として財務基盤の回復、安定への取り組みを着実に実行し、債務超過を解消した上で、企業価値の拡大に向け誠実に全力で取り組んでまいります。

取締役・執行役



(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

池田 弘一

指名委員会委員長
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

社外取締役

野田 晃子

監査委員会委員
報酬委員会委員

社外取締役

小林 喜光

取締役会議長
指名委員会委員
報酬委員会委員

取締役

代表執行役社長

綱川 智

取締役

代表執行役専務

平田 政善

取締役

代表執行役副社長

秋葉 慎一郎

取締役

執行役上席常務

櫻井 直哉

社外取締役

前田 新造

指名委員会委員
報酬委員会委員

執行役

代表執行役社長

綱川 智

代表執行役副社長

成毛 康雄

秋葉 慎一郎

代表執行役専務

平田 政善

執行役専務

錦織 弘信

油谷 好浩

執行役上席常務

豊原 正恭

斉藤 史郎

大谷 文夫

橋本 紀晃

櫻井 直哉

福地 浩志

執行役常務

平田 一郎

畠澤 守

長谷川 直人

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(株)監査役(2015年6月まで)
2009年	5月	(株)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(株) (現アサヒグループホールディングス(株))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

取締役会議長 小林 喜光

1946年	11月	18日生まれ
1974年	12月	三菱化成工業(株)(現三菱ケミカル(株))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	(株)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(株)取締役
2007年	4月	(株)三菱ケミカルホールディングス取締役社長、三 菱化学(株)取締役社長
2012年	4月	三菱化学(株)取締役会長、現在に至る
2015年	4月	(株)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(株)(現SMBC日興証券(株))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

社外取締役 前田 新造

1947年	2月	25日生まれ
1970年	4月	(株)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

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

決算の正常化、海外原子力事業のリスク遮断、東芝メモリ株式会社の株式譲渡契約締結、特設注意市場銘柄および監理銘柄（審査中）の指定解除と、東芝は生き残りに向けたハードルをひとつずつ越えつつあります。今後も厳しい試練が続きますが、整齊と前進するほかありません。このようななか、取締役会議長の重任を拝命しました。取締役会は、昨今立て続けに表面化した日本の製造業への信頼を根底から揺るがすような事件も他山の石としながら、十分な経営監督機能を発揮し、コンプライアンスと安全を全社的に徹底してゆきます。このような「守り」のコーポレート・ガバナンスによって東芝を確実に復活させることこそ、取締役会に課せられた第一の責務です。

あわせて取締役会には、闊達で実効的な議論を通じて将来ビジョンを描きだし、それを具体的なマイルストーンに落とし込んで東芝を成長軌道に乗せるといふ、「攻め」のガバナンスも求められています。「社会インフラ」を核に、「エネルギー」、「電子デバイス」、「デジタルソリューション」の4事業領域に注力するという新生東芝の針路はもとより明確です。この事業ポートフォリオは、「第4次産業革命」や「Society 5.0」などの根源的な社会・経済変革と親和的であるだけでなく、競争力のある要素技術や高度人材を東芝が豊富に兼ね備えているという点において、まさに時宜を得たものだと思います。変革を担い、社会を支える力を秘めた経営資源を、どのように最適化して、新生東芝の成長を実現してゆくのか——取締役会に課せられた使命の重さを、議長として深く自覚しています。

「わが生む光 希望をこめて いま新しき 地上を照らす」私は昨年のアニュアルレポートで社歌の一節に触れました。高い技術を育んで大きな収益を上げ、しっかり社会に貢献する——東芝にはその確かな歴史と実力があります。取締役会議長として、東芝の真の企業価値の向上に全力で貢献してまいります。



取締役会議長 小林 喜光

進捗状況

取締役会および各委員会の活動状況

2016年度の取締役会および各委員会の主な活動状況は、以下のとおりです。

■ 取締役会の活動状況

- ・独立社外取締役間の情報・問題意識を共有し、社外取締役の当社の事業等に対する理解をさらに深めるとともに、当社グループの主要経営課題について議論をするため、独立社外取締役のみで構成される「取締役評議会」（いわゆるエグゼクティブ・セッション）を開催しました。取締役会に先立ち開催し、取締役会の付議事項の事前説明等を行い意見交換を行うとともに、取締役評議会を通じて得られた独立社外取締役の意見を経営に反映する等の運営を行っております。
- ・機動的かつ迅速な経営判断体制の整備および資金調達手段の拡充を通じてメモリ事業のさらなる成長を図る

観点から同事業の会社分割契約の締結に関し、担当の執行役から詳細な説明を受け、同契約の締結の妥当性等につき審議し、決定しました。

- ・ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社（以下「WEC」という。）等の事業再生支援につき、同グループの再生および非連結化による当社の海外原子力事業のリスク遮断の観点から審議し、WECが米国連邦倒産法第11章の適用申請を提案した場合には合理的理由なくこれを拒否しないことを決定しました。
- ・法令、定款、取締役会規則等に基づき、事業計画、予算、月次業績、リスク管理情報その他取締役および執行役の職務執行状況について報告を受けました。

■各委員会の活動状況

ア. 指名委員会

- ・第177期定時株主総会が終結した後、最初に開催される取締役会に提出する執行役社長選定案および同株主総会以降の役員体制について審議しました。
- ・執行役社長の経営者としての行動およびコンプライアンス姿勢に関する調査について、実施内容等を審議しました。
- ・第178期定時株主総会以降の役員体制について審議しました。
- ・執行役取扱基準を改定しました。

イ. 監査委員会

- ・WECによるCB&Iストーン・アンド・ウェブスター社の買収に伴う損失に関連して、弁護士等の独立した第三者を起用してWECと調査を実施し、2017年4月11日および同年8月10日、監査委員会の見解を取締役に報告しました。調査の結果、損失認識時期が問題となる証拠は発見されず、当社およびWECの内部統制は有効に機能しており、財務諸表に影響を与えなかったものと判断しました。なお、調査の過程で、一部経営者について、限定された範囲・期間で不適切なプレッシャーとみなされ得る言動が認められましたが、財務報告への影響は認められませんでした。この一部経営者については、WECの経営に関与させない等の措置を講じることを執行側に要請し、改善措置の実施を確認しています。
- ・会計処理問題の再発防止の徹底や法令等の遵守の状況につき、取締役会等の重要会議への出席や執行役等に対するヒヤリングを通じ、執行側の職務執行状況を監視しました。さらに、内部監査部、内部管理体制強化プロジェクトチーム、経営刷新推進部等に対するヒヤリングを定例的に行い、改善された内部統制システムの運用状況や企業風土改革の推進状況を検証しました。
- ・監査委員会委員長である社外取締役の佐藤良二氏は、2016年4月1日から常勤を開始し、重要会議（コーポレート経営会議、会計コンプライアンス委員会、有報等開示委員会等）に出席する等して、緊密な情報収集を行いました。非常勤の監査委員も、内部監査部の往査発表会に同席する等して、現場での情報収集に努めました。収集された情報は、適時に監査委員間で共有

されました。

- ・会計処理問題に関し、2015年11月7日、社長経験者を含む元役員5名に対し、東京地方裁判所に提起した損害賠償請求訴訟を引き続き遂行しました。
- ・監査委員会の内部通報制度で80件の通報を受領し、対応しました。また、執行側の内部通報窓口に通報された399件の通報全件の内容および対応状況につき報告を受けました。会計、コンプライアンスに関する重要な通報は、優先的に調査結果および改善状況を検証しました。
- ・グループ会社の監査役と監査委員との連絡会・対話会や、グループ会社監査役教育を実施し、当社グループの監査ガバナンスの強化、監査品質の向上に努めました。

ウ. 報酬委員会

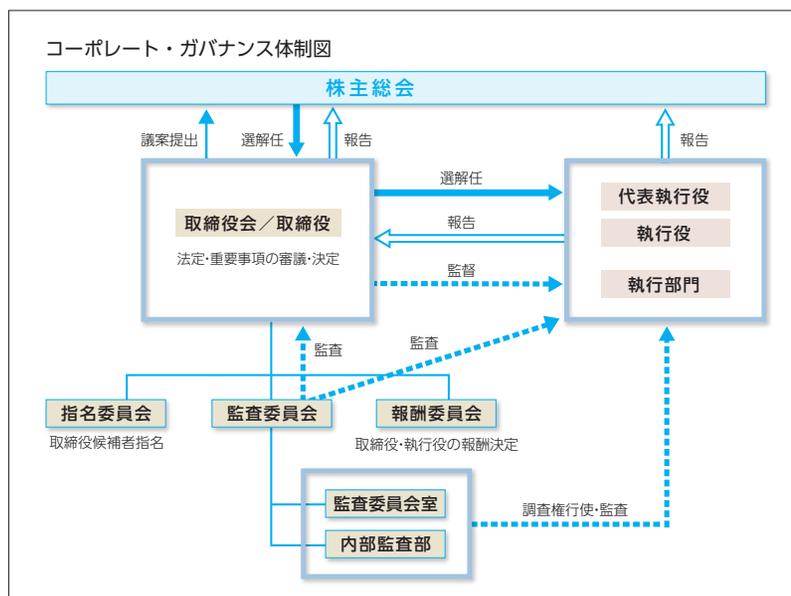
- ・2015年度の業績評価に基づき、執行役の職務報酬（業績連動部分）支給について審議しました。
- ・2016年度の取締役および執行役が受ける個人別の報酬の内容について審議しました。
- ・執行役の報酬水準、執行役の報酬体系・構成等のあり方に関し、中長期的な業績と連動する報酬制度を含めた議論を行いました。また、2015年より報酬返上を継続して実施している状況に鑑み、引き続き今後の経営・事業状況を踏まえた報酬水準を検討することとする旨議論を行いました。

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	池田弘一（委員長）、小林喜光、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/csr/jp/performance/governance/governance.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（約50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統制担当部門や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、定期的に報告を受けます。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、左記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

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 2016年度

区分	人数(人)	報酬等の額(百万円)
取締役	13	125
(うち社外取締役)	7	101
執行役	33	852

(注) 報酬等の額には、2016年6月22日開催の第177期定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退任した執行役の2016年4月から退任時までの報酬等の額、並びに2016年度内に辞任した取締役および執行役の2016年4月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へ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、左記の要素に鑑み、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、株主の皆様の見解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うお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。

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

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、強靱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へ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」を実施しています。

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/policy/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

公認会計士としての幅広い実績と企業会計に関する高い識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っていることから、指名委員会において社外取締役候補者として決定しました。

池田 弘一

大企業の経営者としての幅広い実績と高い識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っていることから、指名委員会において社外取締役候補者として決定しました。

【重要な兼職の状況】

アサヒグループホールディングス(株)相談役、住友化学(株)社外取締役

古田 佑紀

法律の専門家としての幅広い実績と企業法務やコーポレート・ガバナンスに関する高い識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っていることから、指名委員会において社外取締役候補者として決定しました。

小林 喜光

大企業の経営者としての幅広い実績と高い識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っていることから、指名委員会において社外取締役候補者として決定しました。

【重要な兼職の状況】

(株)三菱ケミカルホールディングス取締役会長、(株)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高い識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っていることから、指名委員会において社外取締役候補者として決定しました。

【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

大企業の経営者としての幅広い実績と高い識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を現に行っていることから、指名委員会において社外取締役候補者として決定しました。

【重要な兼職の状況】

(株)資生堂相談役、ユアサ商事(株)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(2016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8回、監査委員会が18回、報酬委員会が4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、事前に担当のスタッ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ッ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ッフ等から必要に応じてサポートを受けました。

氏名	個々の活動
野田 晃子	取締役会に24回(100%)、監査委員会に18回(100%)、報酬委員会に4回(100%)出席しました。公認会計士としての幅広い実績と識見に基づき、適宜必要な発言を行いました。
池田 弘一	取締役会に23回(96%)、指名委員会に7回(88%)、報酬委員会に4回(100%)出席しました。経営者としての幅広い実績と識見に基づき、適宜必要な発言を行いました。
古田 佑紀	取締役会に24回(100%)、報酬委員会に4回(100%)、監査委員会に18回(100%)出席しました。法律家としての幅広い実績と識見に基づき、適宜必要な発言を行いました。
小林 喜光	取締役会に20回(83%)、指名委員会に8回(100%)、報酬委員会に4回(100%)出席しました。経営者としての幅広い実績と識見に基づき、適宜必要な発言を行いました。
佐藤 良二	取締役会に24回(100%)、監査委員会に18回(100%)、指名委員会に8回(100%)出席しました。公認会計士としての幅広い実績と識見に基づき、適宜必要な発言を行いました。
前田 新造	取締役会に23回(96%)、指名委員会に7回(88%)、報酬委員会に4回(100%)出席しました。経営者としての幅広い実績と識見に基づき、適宜必要な発言を行いました。

■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られた額と会社法第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

再生に向けて全社を挙げてガバナンス改革、構造改革、企業風土改革に取り組んでいた2016年12月末、雷が落ちたような海外原子力事業に係る巨額損失の第一報が飛び込んできました。この件に係る調査および決算をめぐる監査問題に関しては監査委員も長期間対応に尽力しました。そしてその影響はあまりにも大きく、東芝は、メモリ事業の売却、さらに社会インフラ、エネルギー、電子デバイスおよびデジタルソリューションの4事業の分社化という新しい経営体制で再スタートすることになりました。

今秋10月には特設注意市場銘柄の指定が解除されましたが、広範な事業領域を持ち、事業ごとに取り巻く環境や課題も様々な東芝にとって、国内外500社を超える東芝グループ全体を責任に応じて隅々まで適切に統括する体制を構築し、しっかりしたガバナンスとリスクマネジメント体制を確立することがなお喫緊の課題です。

就任以来、地球上の思いもかけない沢山の地で東芝の科学技術が社会と人間の生活の豊かさに貢献している力強い姿に想いを馳せるたびに、この会社の使命と社会的責任の重さに身が引き締まります。幸いに、今再生に向けた社内の機運は高まっています。東芝のガバナンスの強化と企業価値の向上を図るために、市場やステークホルダーの信頼を回復するために、社外取締役としてしっかりと重責を果たすべく努力して行きたいと思えます。



社外取締役 野田 晃子

就任2年目となる本年は、「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」スタートの初年度でありました。しかしながら、原子力事業の巨額減損、ウェスチングハウス社の米国連邦倒産法第11章の申請、有価証券報告書提出期限の延長、東芝メモリ株式会社の株式譲渡などにより、ステークホルダーの皆様にご心配を掛けることとなってしまい、社外取締役の一員として責任を痛感しております。

10月の臨時株主総会により、この重要な局面において引き続き社外取締役を務めることになりました。本年は東芝にとって激動の年でありましたが、改めてスタートラインに立つことができました。これからの1年は、まさに実行の年であります。「人と、地球の、明日のために」という東芝グループのスローガンを、事業を通じて実現し、豊かで安全・安心な人々の暮らしへ貢献することで、社会から必要とされる企業であり続けたいと思います。その為に、取締役の一員として粉骨砕身の努力をしていくと共に、ステークホルダーの目線による執行部門の管理、監督に一層注力したいと考えております。



社外取締役 池田 弘一

この度引き続き社外取締役を務めることになりました。

2016年は、順調に再建の道を歩んでいるものと考えていたところ、年末になって米国における原発建設工事に関して巨額のコストオーバーランの発生が見積られるに至るとともに、これに関連して様々な問題が発生し、再建の道のりを大きく妨げることとなりました。この難局を乗り切るべく、綱川社長を始めとして経営陣において多大の努力を重ねましたが、2017年3月末における債務超過を回避することができず、株式市場第二部降格に至るとともに、財務状態の立て直しもなお途上にある状態が続いていることは大変残念です。しかしながら、一方で皆様の努力により内部統制の改善が進み、特設注意市場銘柄の指定が解除され、大きな課題の一つが解決されるなど、再建に向けての歩みもまた着実に進んでおります。

この数年を振り返って改めて感じることは、東芝は、単にグループ十数万人の企業というだけでなく、様々な面で社会のインフラを支える存在であり、大きな社会的責任を負っている存在であるということです。そのような期待に応えるには、ソフトなインフラを含む先進的かつしっかりした多様なインフラを提供して社会の様々なニーズに応じた貢献をすることが肝要であり、それを可能とする環境を整備・強化すべく、再建に向けて努力して参りたいと考えております。



社外取締役 古田 佑紀

2016年12月、ウェスチングハウス社の巨額損失認識以降、監査委員としてその調査および監査法人対応に相当な精力を注入することになりました。長期間にわたる作業の後、2017年10月に至り、証券取引所の「特設注意市場銘柄の指定解除」、「臨時株主総会での決算承認」を経て、会計、監査、内部統制関連のプロセスについては正常な軌道に戻ることができました。この間、現場関係者の皆さんには過重な負荷を乗り越えて頂いたことに感謝いたします。

これからも乗り越えなければならない課題や磨き続けるべき改善事項があります。まずはメモリ子会社の売却を完了させることが最大の課題ですし、改善事項としてはガバナンス機能、特にリスクに対する感応度を磨くこと、さらには分社化のもとでのグループ経営管理を深化させることなどが挙げられます。これらを遂行することにより、東芝ブランドは再生されて行く信じ、尽力して参ります。



社外取締役 佐藤 良二

社外取締役に就任して3年を迎えました。その間、まさに激動と緊張の日々が連続する中で、一つひとつの重要な経営課題に精いっぱい向き合い、直近では懸案であった特設注意市場銘柄からの解除通知を受けることが出来ました。

このことは、内部管理体制の改善策について一定の評価が得られたことを意味しますが、まだまだ再建までの道半ばにあることには変わりありません。財務体質の改善、企業風土の改革等に向け、これまで以上の努力が求められます。

東芝には、世界に誇れる「技術」があります。そして、それを生み出し、育む「人(社員)」がいます。

難局を克服するには、何と言っても鍛え抜かれた「人」の力が必要です。人こそ最も重要な経営資源です。人(社員)の成長と会社の成長が重なりあうような会社をめざしたいと思えます。

「新生東芝」がめざすビジョン(夢)に向かって全社員が心と力を合わせ、すべてのステークホルダーの皆さまのご期待に応えられる体制の確立のために、全力で課題に取り組む所存です。



社外取締役 前田 新造

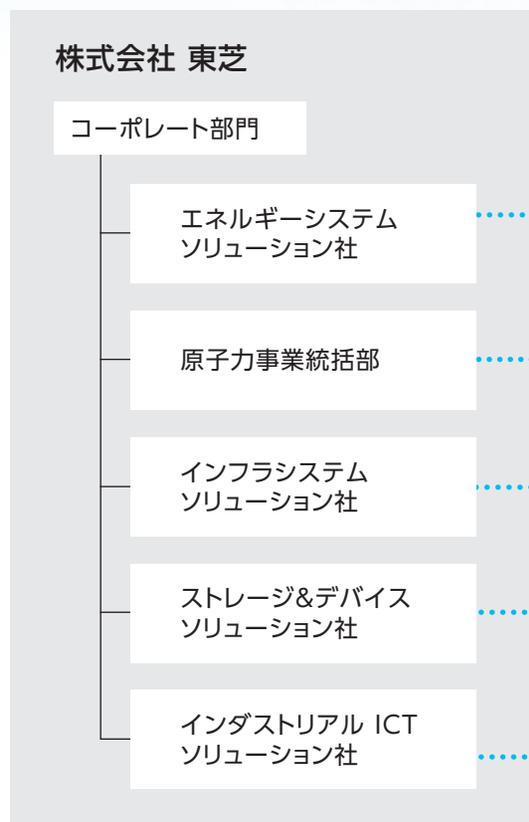
新しい東芝の姿

新たな事業体制がスタートしました

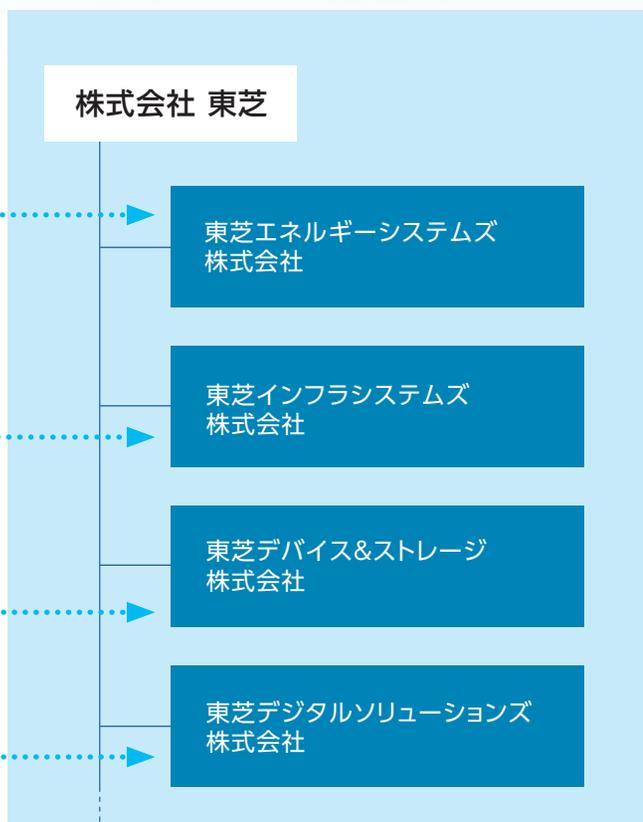
不正会計問題、および原子力事業における損失発生事象などに関し、皆様に多大なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、心からお詫びします。

当社は、1999年から導入・運用している社内カンパニー制について、導入当初から最終的な体制として計画しておりましたとおり、各社内カンパニーを分社し、各分社会社が自律した事業体として運営を行う体制としました。新たな事業体制のもと、企業グループとしての一体化の深耕とともに各事業体が最適な事業運営体制を確立し、東芝グループの再生に取り組んでいきます。具体的には、4つの社内カンパニーのうち、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、およびインダストリアルICTソリューション社を2017年7月1日付で分社化し、それぞれが分社会社として独立しました。また、エネルギーシステムソリューション社については、原子力事業統括部とともに2017年10月1日付で分社化しました。各分社会社については、グループ内の連携を強化しつつ、それぞれの事業価値最大化に特化、市場および顧客に対する説明責任を直接的に果たすとともに、特定建設業の許可維持などの事業継続性も踏まえた最適な体制を確立します。また、コーポレート部門については、東芝グループ全体の企業価値最大化とガバナンス強化に特化します。

■分社前



■分社後



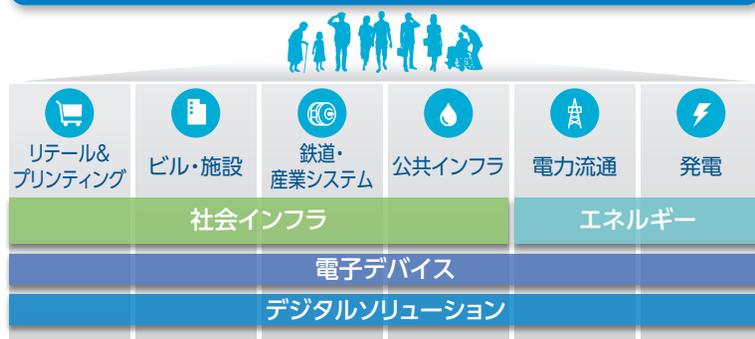
今後の東芝の姿

当社グループにおける事業形態を大きく変化させるとともに、グループの企業価値最大化とガバナンス強化の両立を図り、組織運営を強化します。そして、従来から培ってきた確かな技術とノウハウを生かし、リテール&プリンティング、ビル・施設、鉄道・産業システム、公共インフラなどの社会インフラ事業を中心とした各事業領域で安定的な成長をめざします。

新生東芝は「社会インフラ」を核に、「エネルギー」「電子デバイス」「デジタルソリューション」の4事業領域に注力します。

東芝グループ経営方針と注力領域

人々の暮らしと社会を支える社会インフラを核とした事業領域に注力
確かな技術で、豊かな価値を創造し、持続可能な社会に貢献



2017年度においては、「海外原子力のリスク遮断」、「財務基盤の回復」、「組織運営の強化」を確実に実施するとともに、構造改革等を進め、収益基盤を強化します。また、社会インフラを中心に設備投資を行い、成長事業の育成を図ります。2018年度以降は、4事業領域において安定した利益を創出し、2019年度に売上高4兆円超、ROS(売上高利益率)5%をめざします。

【社会インフラ事業領域】

水処理や受配電、防災、道路、放送、航空管制、郵便などの公共インフラで安定的に収益を確保し、二次電池や昇降機、空調、鉄道システム、物流システムを成長事業として位置付け、強化します。

【エネルギー事業領域】

火力、水力などの発電設備や送配電設備のサービスと、更新ビジネスで安定的に収益を確保し、次世代エネルギーとして期待される水素についての技術開発も進めていきます。

【電子デバイス事業領域】

産業用半導体の販売拡大とHDDのシェア拡大により、収益の安定化を図るとともに、急成長するIoT(あらゆるモノをインターネットでつなぐ)や車載向けについて、顧客との連携強化による事業拡大をめざします。

【デジタルソリューション事業領域】

官公庁向けや製造インフラ向けのシステムインテグレーション事業を中心に安定的に収益を確保し、IoT/AI(人工知能)を活用したデジタルサービスを展開します。

組織運営の強化と分社体制への移行

グループの企業価値最大化に向けて、役割と責任を明確化

当社は、組織運営の強化策として、社内カンパニーを分社化する基本方針を決定し、新たな事業体制を始めております。各分社会社は、自律した事業体として、市場と顧客に対する説明責任の明確化などによる事業価値の最大化を図ります。本社機能は、戦略統制機能に加え、基礎的な研究開発と共通基盤機能を保持し、優れた技術資産の活用とサービス機能の共有化による資源の有効活用を進めてまいります。

分社体制への移行

原則カンパニー単位で段階的に分社化



このように、段階的な分社化により、リテール&プリンティング事業を担う東芝テック(株)を合わせて、6社の分社体制へ移行しました。

組織体制 (2017年11月1日現在)

(株)東芝



- 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

- 小向事業所
- 府中事業所
- 横浜事業所
- 姫路工場

- 東芝病院

- 部品材料事業統括部
 - 深谷事業所

- 東芝エネルギーシステムズ(株)

エネルギー事業領域

- 東芝インフラシステムズ(株)
- 東芝テック(株)

社会インフラ事業領域

- 東芝デバイス&ストレージ(株)
- 東芝メモリ(株)

電子デバイス事業領域

- 東芝デジタルソリューションズ(株)

デジタルソリューション事業領域

- 東芝クライアントソリューション(株)
- 東芝映像ソリューション(株)

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。

財務ハイライト(連結)

→5カ年財務データはP.52参照

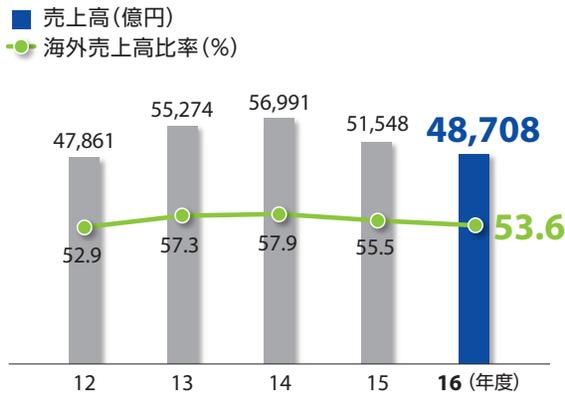
(億円)

	2012年度	2013年度	2014年度	2015年度	2016年度
経営成績					
売上高	¥47,861	¥55,274	¥56,991	¥51,548	¥48,708
国内	22,558	23,605	24,011	22,923	22,622
海外	25,303	31,669	32,980	28,625	26,086
営業利益(損失)(注記1)	600	2,614	1,662	(4,830)	2,708
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	435	1,917	1,404	(3,994)	2,255
当期純利益(損失)(注記2)	134	602	(378)	(4,600)	(9,657)
財政状態と指標					
総資産	60,216	61,725	63,348	54,333	42,695
株主資本(注記3)	8,246	10,272	10,840	3,289	(5,529)
NET有利子負債(注記4)	11,541	11,044	10,403	4,964	4,961
株主資本比率(%)	13.7	16.6	17.1	6.1	(13.0)
NET有利子負債・株主資本比率(NET D/ELシオ)(倍)	1.4	1.1	1.0	1.5	—
資源投入					
研究開発費	2,578	2,836	3,038	3,514	2,955
設備投資額	2,244	2,495	2,250	2,625	1,633
減価償却費	1,696	1,408	1,499	1,787	1,341
リターンの指標					
投下資本利益率(ROI)(%) (注記5)	2.6	10.0	6.1	(19.7)	17.8
株主資本利益率(ROE)(%)	1.7	6.5	(3.6)	(65.1)	—
総資産利益率(ROA)(%)	0.2	1.0	(0.6)	(7.8)	(19.9)
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	1,323	2,841	3,304	(12)	1,342
投資活動によるキャッシュ・フロー	(1,963)	(2,441)	(1,901)	6,534	(1,790)
フリー・キャッシュ・フロー	(640)	400	1,403	6,522	(448)
1株当たり情報(円)					
当期純利益(損失)(注記6)					
— 基本的	3.17	14.23	(8.93)	(108.64)	(228.08)
— 希薄化後	—	—	—	—	—
配当金	8.00	8.00	4.00	—	—
従業員数					
従業員数(千人)	206	200	199	188	153
国内	113	112	111	105	95
海外	93	88	88	83	58

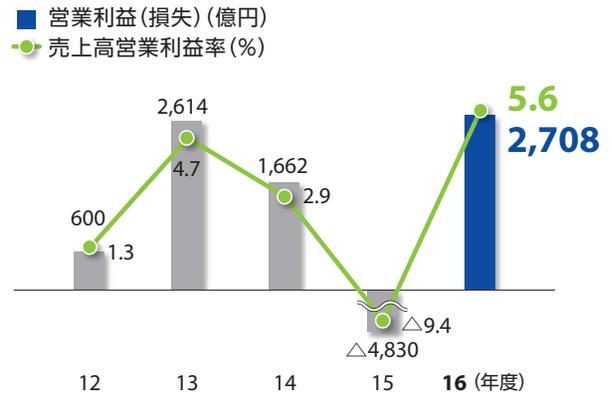
注記

- 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。
- 「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。
- 株主資本は、米国会計基準に基づき表示しています。
- 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。
- 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
- 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。
- 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。
- WECグループにおける原子力事業は、2017年3月期において非継続事業となったため、2016年3月期以前の数値の一部を組替えて表示しています。

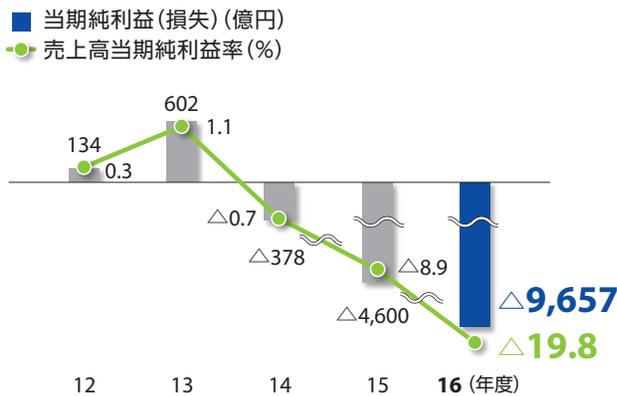
→ 連結財務諸表はP.54以降 ファクトブック参照



メモリとHDDの増収があったものの、円高による影響や、構造改革によるパソコン・テレビの事業規模縮小の影響もあり、全体としては前期比2,840億円減少し4兆8,708億円になりました。



賞与減額等の緊急対策に加え、前年度には資産評価減、構造改革費用、不採算案件の引当等の一時的費用を計上した影響もあったことから、原子力発電システム以外のすべての事業において、対前期で改善し、特にメモリについてはさらに利益率の改善が進み、約20%の営業利益率を達成した結果、前期比7,538億円増加し2,708億円になりました。



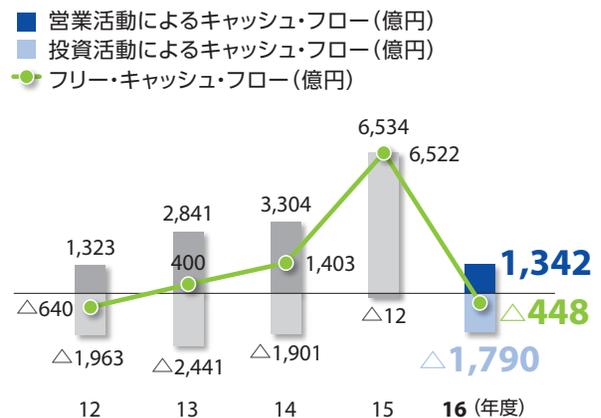
WECグループの米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続に伴う損失を非継続事業当期純損益に計上したことにより、前期比5,057億円減少の△9,657億円となりました。



WECグループの米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続に伴う影響等により利益剰余金が大幅に減少した結果、2016年3月末に比べ8,818億円減少し、△5,529億円になりました。この結果、2017年3月末の株主資本比率は2016年3月末に比べ19.1ポイント減少し、△13.0%になりました。



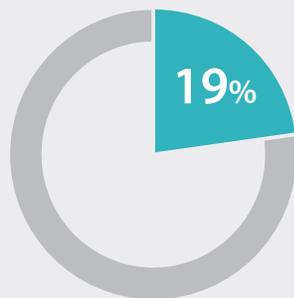
研究開発費は、前期比△16%となる2,955億円を投入しました。また売上高研究開発費率は6.1%と減少しました。



フリー・キャッシュ・フローは、営業キャッシュ・フローが前期比で増加したものの、投資キャッシュ・フローは前年度に東芝メディカルシステムズ(株)の株式売却などによる多額の収入があったことから大幅に減少し、前期比で6,970億円悪化の△448億円となりました。

エネルギーシステムソリューション

▶ 売上高構成比



▶ 売上高 / 営業損益



主な事業内容 (2017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
- 発電
- 電力流通システム
- 太陽光発電システム



東芝エネルギーシステムズ株式会社
代表取締役社長 油谷 好浩

事業概況

火力・水力発電システムが増収になったものの、原子力発電システム、送変電・配電システム等、ランディス・ギア社が減収になった結果、部門全体の売上高は前期比864億円減少し9,749億円になりました。

損益面では、原子力発電システムが悪化しましたが、火力・水力発電システム、送変電・配電システム等、ランディス・ギア社が大幅な増益になりました。これらの結果、部門全体の営業損益は前期比791億円改善し417億円の損失を計上しました。

海外での火力発電システム受注について

これまでに培ってきた技術力と納入実績が評価され、インドネシアで国内最大級となる出力100万キロワットの超々臨界圧石炭火力発電所向け蒸気タービン、発電機を受注しました。また、ベトナムでも出力60万キロワットの超々臨界圧石炭火力発電所向け蒸気タービン、発電機を受注しました。今後もグローバル市場での受注拡大に向けて火力発電システム事業を強化していきます。

インドネシアの同じ発電所のプラント(蒸気タービン等を納入)



地熱発電システム事業への取り組みについて



世界中で53基、合計出力約340万キロワット分を納入し、世界トップの約23%のシェア(容量ベース)を誇る地熱発電システム事業において、新たにトルコで出力5万キロワットの蒸気タービン、発電機を受注しました。また、出力6万キロワットの蒸気タービン、発電機各3台(出力合計18万キロワット)を受注した世界最大級のインドネシアの地熱発電所(出力合計32万

初号機が運転を開始した出力世界最大級のインドネシアの地熱発電所
(提供:米オーマット・テクノロジーズ社)

キロワット)で、これらの機器が組み込まれた発電プラントの初号機が営業運転を開始しました。さらに、今後のマーケットとして期待できるアフリカのジブチ、ウガンダ両国の政府機関と地熱発電システム事業での協業に関する覚書をそれぞれ締結しました。二酸化炭素排出量が少なく持続的で安定した電源として期待される地熱発電等、多様な再生可能エネルギー事業に取り組み、地球温暖化の抑制と人々の豊かな暮らしの両立に貢献していきます。

新型火力発電システム用のタービン納入について

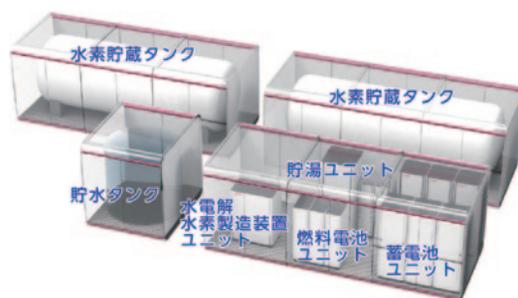


米国において、燃料、酸素と二酸化炭素を一緒に燃焼させ生じた高温、高圧の超臨界二酸化炭素でタービンを駆動させる直接燃焼方式の火力発電システムの実証試験が世界で初めて行われます。高効率で、環境調和型のコンパクトなシステムです。このプラント向けに当社が納入したタービン(出力2.5万千瓦ワット)は、既存のタービンの10倍以上の圧力を受け、1,000℃を超える高温にさらされ続けるため、これまで培ってきた蒸気タービンとタービンの技術の粋を結集して開発しました。

技術の粋を結集して開発したタービン

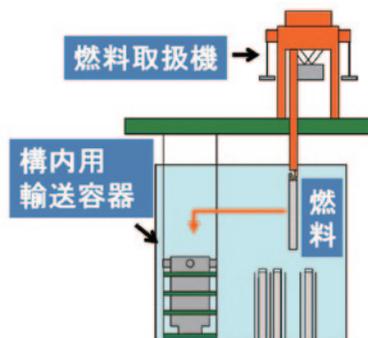
水素関連事業の展開について

水素関連事業では、燃料電池と太陽光発電システムにより二酸化炭素を排出せずに安定的に電力を供給できる自立型水素エネルギー供給システム「H₂One™」(エイチツーワン)が、東日本旅客鉄道(株)様の環境保全技術導入活動「エコステ」のモデル駅である武蔵溝ノ口駅(川崎市)で運転を開始しました。また、電力の安定供給に向けた需給調整の研究用に東北電力(株)様からも同システムを受注しました。今後も、効率的でクリーンなエネルギーを供給する水素関連事業の拡大を図ります。



「H₂One™」に組み込まれた燃料電池システム

福島第一原子力発電所の廃炉への貢献について

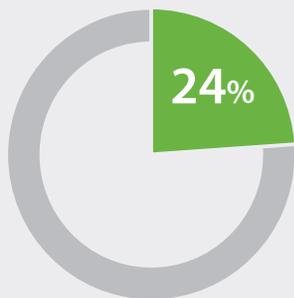


技術研究組合国際廃炉研究開発機構様と開発した内部調査用小型ロボット等を用い、東日本大震災後初めて福島第一原子力発電所2号機原子炉格納容器内の温度、放射線量の測定や写真撮影に成功しました。また、3号機の使用済燃料プールから燃料を遠隔操作で取り出す燃料取扱機の設置工事を進めています。今後も技術開発を進め、福島第一原子力発電所の廃炉に貢献し、社会的な責任を果たしていきます。

使用済燃料の取り出し作業の一部(イメージ)

インフラシステムソリューション

▶ 売上高構成比



▶ 売上高 / 営業損益



主な事業内容 (2017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
- 電波機器
- 駅務自動化機器
- ビルファシリティ
- エレベーター
- エスカレーター
- 一般照明
- 産業光源
- 業務用空調機器
- コンプレッサー
- 交通機器
- 計装制御システム
- 産業システム



東芝インフラシステムズ株式会社
代表取締役社長 秋葉 慎一郎

事業概況

各事業とも減収になり、部門全体の売上高は前期比905億円減少し1兆2,624億円になりました。

損益面では、各事業とも大幅な増益になったことにより、部門全体の営業損益は前期比658億円増加し584億円の利益を計上しました。

ベトナム高速道路向け高度道路交通システムの運用開始について

2014年に当社を含む日系コンソーシアムが受注し、納入したベトナムの高速道路向け道路交通システムの運用が交通管制センターで開始されました。本件は、日本企業として初めて海外で高度道路交通システム(ITS)をパッケージで納入したものです。ベトナムでは急速な経済発展を背景に、今後も高速道路の整備計画が数多くあり、引き続き高度道路交通システムの導入支援を通じ、経済発展に貢献していきます。

高度道路交通システムの運用が開始されたベトナムの高速道路交通管制センター



インドでの大型オフィスビル向けエレベーター70台受注について



東芝エレベーター(株)のインド子会社は、同国のハイデラバードに建設予定であるオフィスビル向けにエレベーター70台を受注しました。同子会社による受注としては、これまでで最大となります。国内最大級のIT、金融都市であるハイデラバードでは、多くのグローバル企業が拠点を構えるなど、

エレベーター70台を納入するインドのハイデラバードに建設予定のオフィスビル(イメージ)

急速に昇降機の需要が拡大しています。同子会社では、このエレベーターのメンテナンスまで担うことになっており、本件を皮切りに、確かな品質と技術力でさらなる受注拡大を図っていきます。

二次電池SCiB™ 高入出力タイプ10Ahセルを新たにラインナップ



社会の様々な分野に活用範囲が広がっている
リチウムイオン二次電池「SCiB™」

二次電池「SCiB™」の新製品10Ahセル*をラインナップに追加しました。現行2.9Ahセルのさらなる大型化の市場要望に応え、容量・入出力を3倍以上に高めました。10Ahセルは急峻なエネルギーの入出力が必要な車両のアイドリングストップシステムや鉄道・産業機器の回生電力利用などに最適で、スズキ(株)様の新型「ワゴンR」に搭載されるマイルドハイブリッドシステムのバッテリーに採用されました。新型「ワゴンR」では、従来システムの約3倍の容量の電池を採用し、電装品への供給や加速時のモータアシストへの利用などにより、軽ワゴンNo.1^{注1}の低燃費33.4km/L^{注2}に貢献しています。

* 10Ahセルは、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の助成事業の成果を (一部) 活用しています。
注1 軽ワゴン=全高1,550mm以上の軽自動車。JC08モード走行燃費(国土交通省審査値)。2017年2月現在、スズキ(株)様調べ。
注2 燃料消費率JC08モード走行(国土交通省審査値)。HYBRID FX(2WD車)、HYBRID FZ(2WD車)、ワゴンRスティングレー HYBRID X(2WD車)。

空冷ヒートポンプ式熱源機「ユニバーサルスマートX」の新シリーズEDGE(エッジ)発売について

東芝キャリア(株)は主に建物の空調に用いられる空冷ヒートポンプ式熱源機「ユニバーサルスマートX」の新シリーズEDGE(エッジ)を発売しました。新シリーズでは、世界最大級の容量の圧縮機を搭載し高効率化を図りながら、機能性とデザイン性に優れた独創的なX字型の特徴ある外観を残しつつ、前シリーズと比べコンパクト化も実現しました。これらの改良によりお客様の多様なニーズに応えていきます。

空冷ヒートポンプ式熱源機「ユニバーサルスマートX」の新シリーズEDGE(エッジ)



自動荷降ろしロボットの開発について

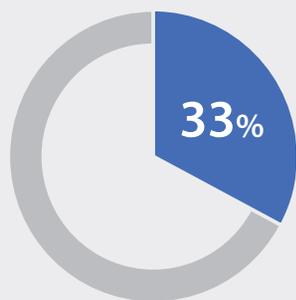


物流業界では通信販売の拡大により荷物の取扱量が急増する一方、少子高齢化を背景に不足する労働力の確保が課題となっています。大型物流センターの建設が盛んに進められ、様々な作業に自動化機器が導入されるなか、荷降ろしは自動化が難しく人手に頼っています。物流業界の課題解決の一助とするため、自動荷降ろしロボットを開発しました。荷物の形状や位置をセンサーで把握し、真空吸着アームでつかんだ荷物を台車から搬送ラインへ移す一連の荷降ろし作業を人手をかけずに行うことができます。物流業界への提案を加速していきます。

自動荷降ろしロボット(イメージ)

ストレージ&デバイスソリューション

▶ 売上高構成比



▶ 売上高 / 営業損益



主な事業内容 (2017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



東芝メモリ株式会社
代表取締役社長 **成毛 康雄**



東芝デバイス&ストレージ株式会社
代表取締役社長 **福地 浩志**

事業概況

HDDが大幅な増収に、メモリも増収になった結果、部門全体の売上高は前期比1,243億円増加し1兆7,002億円になりました。

損益面では、各事業とも大幅な増益になったことにより、部門全体の営業損益は前期比3,470億円増加し2,470億円の利益を計上しました。

メモリ事業の分社について

メモリ事業をさらに成長させる資金の調達手段を拡充するため、2017年3月の臨時株主総会で承認を得て、同年4月1日に吸収分割により東芝メモリ(株)に承継させました。また、当社グループの財務体質強化のため、東芝メモリ(株)株式の譲渡を含む外部資本の導入をめざし関係先と交渉した結果、同年9月にベインキャピタル社を軸とする企業連合との間で東芝メモリ(株)の株式譲渡契約を締結しました。

また、今後は、産業用半導体事業、HDD事業では引き続き安定した収益を確保するとともに、様々なモノがインターネットでつながるIoT用と車載用の成長分野向け半導体事業では顧客との連携を強化することにより収益拡大を図ります。



世界最大級のNAND型フラッシュメモリの製造拠点である東芝メモリ(株)四日市工場

次世代画像認識システム向け人工知能技術の共同開発合意について



「Visconti™4」による画像認識イメージ

高度運転支援および自動運転の実現に向け、従来から開発をしてきた画像認識システム用の人工知能技術(DNN-IP)に関し、(株)デンソーと共同開発について基本合意しました。これまでと違い、DNN-IPは自ら対象物の特徴を抽出して学習することにより、多様な対象物の認識および検知の精度を飛躍的に向上させられます。また、従来の画像認識技術に加えて、DNN-IPを車載用画像認識プロセッサ「Visconti™」(ビスコンティ)シリーズ等に組み込むことで、認識処理の性能向上および画像処理の省電力化を実現します。

(株)ジャパンセミコンダクター発足について

大分工場(現(株)ジャパンセミコンダクター大分事業所)に関し、CMOSイメージセンサの製造設備をソニー(株)に2016年3月末までにすべて譲渡した一方、同年4月に残ったシステムLSI製造事業を吸収分割により岩手東芝エレクトロニクス(株)に承継させ、(株)ジャパンセミコンダクター(当社100%出資)を発足させました。40年以上にわたり培った製造ノウハウ、優れた品質に加え、顧客の要望への対応力を強みに成長をめざします。また、グループ外からの製造受託(ファウンダリビジネス)も強化していきます。



製造受託の拡大をめざす(株)ジャパンセミコンダクター

HDD事業のシェア拡大について

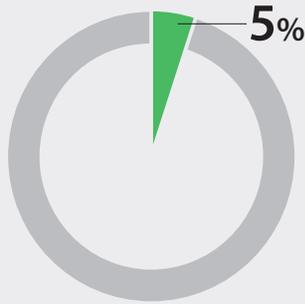


2017年4月に発売開始した8テラバイトのHDD

HDD事業を重点事業と位置付け、国内外大手顧客との関係強化に努めてきた結果、2015年から2016年にかけて、売上高と台数が最も伸長したHDDメーカーと評価されました。具体的には2015年度第2四半期の市場シェア(台数ベース)は15%でしたが、2016年度第4四半期では24%に拡大しました。今後もIoTの普及により急拡大するストレージ(電子データの記憶媒体)需要に対応するため、高品質、大容量の製品ラインナップの拡充に努めていきます。

インダストリアルICTソリューション

▶ 売上高構成比



▶ 売上高 / 営業損益



主な事業内容 (2017年3月31日現在)

- ITソリューションサービス



東芝デジタルソリューションズ株式会社
取締役社長 錦織 弘信

事業概況

製造業向けシステム案件が減収になり、部門全体の売上高は前期比184億円減少し2,384億円になりました。

緊急対策と収益改善施策により、部門全体の営業損益は前期比29億円増加し116億円の利益を計上しました。

IoT事業の受注拡大について

四日市工場(現東芝メモリ(株)四日市工場)におけるNAND型フラッシュメモリの生産効率改善が高く評価され、(株)デンソー様の世界60か国にある全130工場の生産性向上プロジェクト「Factory IoT」に当社のIoT技術が採用されました。当社IoT技術の特長のひとつは、コンピュータ上で現場環境を忠実かつ即時に複製して現場の機器の作動状況を監視し素早く異常を察知するもので、業務改善に役立てられます。今後も自社における経験、ノウハウを生かし、製造業向けIoT分野での事業拡大をめざします。



「Factory IoT」による生産効率改善のイメージ

人工知能サービス「RECAIUS™」の展開について



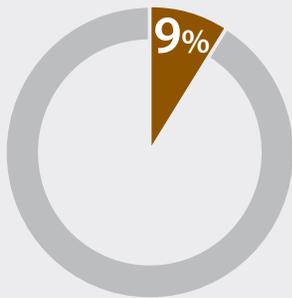
「RECAIUS™」を用いた「相続手続きご案内サービス」

「RECAIUS™」(リカياس)は音声や映像から人の意図を理解してその活動を支援する人工知能サービスですが、これを基に開発を進めていた(株)横浜銀行様の「相続手続きご案内サービス」が開始されました。本サービスは音声での質問にも対応しパソコン等から相続手続きに必要な書類に関し質問すると、その意図を理解した仮想行員が回答するインターネット上のサービスです。これにより、利用者の利便性向上だけでなく、銀行にとっても業務の効率化を図ることができます。

今後もビジネス、日常生活を安心して快適なものにするサポートをしていきます。

その他

▶ 売上高構成比



▶ 売上高 / 営業損益



主な事業内容 (2017年3月31日現在)

- パソコン
- テレビ
- 録画再生機器 (BDレコーダー等)
- 物流サービス

事業概況

部門全体の売上高は5,301億円になり、営業損益は217億円の損失を計上しました。

パソコン事業および家電機器事業について

課題となっていたBtoC事業（一般消費者向け事業）に関し、大きな構造改革を断行しました。具体的には、パソコン事業について、2016年4月に吸収分割により東芝クライアントソリューション(株)に承継させました。また、家電機器事業については、同年6月に東芝ライフスタイル(株)の映像事業を吸収分割により東芝映像ソリューション(株)に承継させた上、白物家電事業を残した東芝ライフスタイル(株)の株式の80.1%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しました。

タブレットとしても使えるノートPC「dynabook V」シリーズの発売について

東芝クライアントソリューション(株)はディスプレイ部を360度回転させられ、タブレットとしても使えるノートPC「dynabook V」シリーズを発売しました。長年培ってきた多彩な設計技術を駆使し、薄型、軽量ながら十分な強度も実現しました。また、バッテリーをより長時間駆動させられるとともに、劣化を抑制しながら短時間で充電できる機能を備えています。用途や場所を選ばない自由な使い方をこの一台で提供します。

タブレットとしても使えるノートPC「dynabook V」シリーズ



4K有機EL「レグザX910」シリーズの発売について



近年、大画面で高画質な映像を楽しむ4Kテレビの普及が加速するなか、東芝映像ソリューション(株)は液晶ディスプレイより高画質な有機ELディスプレイを採用した4K「レグザX910」シリーズを発売しました。4K有機ELテレビの発売は、他の国内メーカーに先駆けたものです。独自開発の映像処理技術により鮮明で臨場感あふれる映像美を実現し、ライブ映像等をありのまま楽しむことができます。

鮮明で臨場感あふれる映像美を実現した4K有機EL「レグザX910」シリーズ

研究・開発と知的財産

研究・開発

研究開発戦略

当社グループは、エネルギーシステムソリューション、インフラシステムソリューション、リテール&プリンティングソリューション、ストレージ&デバイスソリューション、インダストリアルICTソリューション領域を中心に、性能・機能・品質の高い「カタチある製品」はもとより、それら製品を通じた顧客との接点を活かした「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。

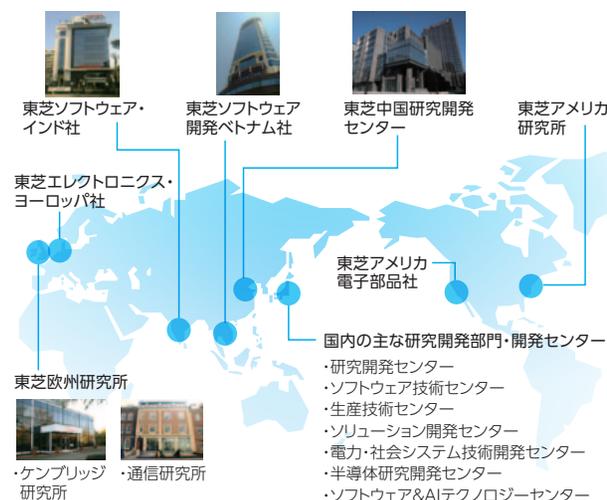
エネルギーシステムソリューションでは、従来エネルギーのさらなる安全・安定供給と効率の良い活用を進めます。また、水素を含むクリーンエネルギーを創る、送る、貯める技術とサービスを世界に提供することで、低炭素社会の実現に貢献していきます。インフラシステムソリューションでは、公共インフラ、ビル・設備、鉄道・産

業システムなど、社会と産業を支える幅広いお客様に信頼性の高い技術とサービスを提供し、安全・安心で信頼できる社会の実現をめざします。リテール&プリンティングソリューションでは、お客様にとっての価値創造を原点に発想し、世界のベストパートナーとともに優れた独自技術により、確かな品質・性能と高い利便性を持つ商品・サービスをタイムリーに提供します。ストレージ&デバイスソリューションでは、ビッグデータ社会のインフラ作りをめざし、メモリ・ストレージ領域や、産業・車載領域、無線通信領域などに向け、新しい半導体製品やストレージ製品の先端開発を進めてまいります。インダストリアルICTソリューションでは、産業ノウハウを持つ強みを生かしたIoT(Internet of Things) / AI(人工知能)を活用したデジタルサービスをお客様と共創してまいります。

研究・開発体制

「研究開発センター」「ソフトウェア技術センター」「生産技術センター」「ソリューション開発センター」が東芝グループ全体にかかわる研究・技術開発を担っています。アメリカ、欧州、中国、インド、ベトナムにも研究・開発拠点を展開。東芝グループ国内外技術開発拠点が相互に連携し、グローバルな最先端の研究開発を幅広く行っています。

● 国内外の主要研究開発拠点



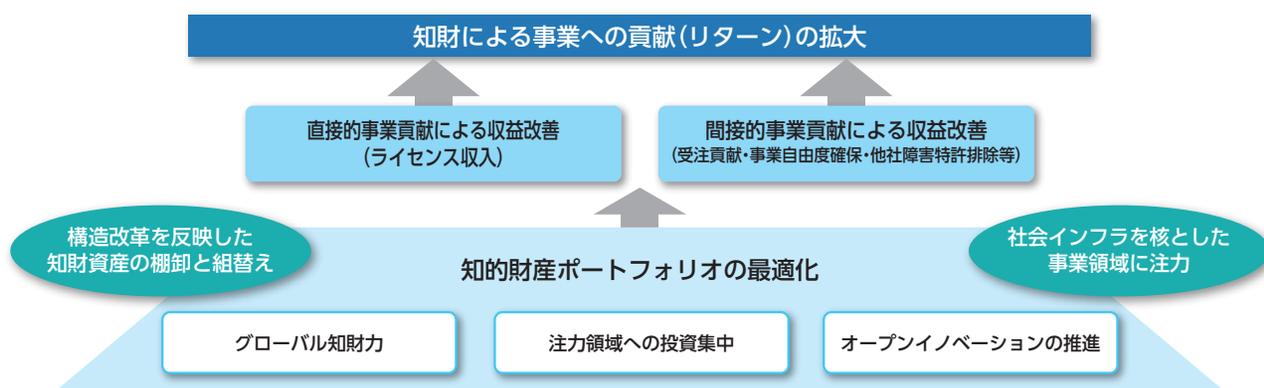
知的財産

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、社会インフラを核としてエネルギー、電子デバイス、ICTソリューションの各域において、事業展開に寄与するような知的財産の強化および積極的な活用を図っています。この強化施策を、東芝グループの事業立て直しに有効に働かせ、かつ確実な収益向上につなげていくように努めます。

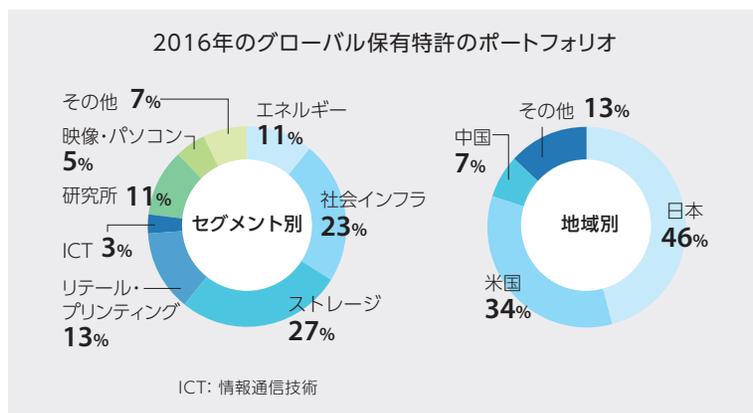
び積極的な活用を図っています。この強化施策を、東芝グループの事業立て直しに有効に働かせ、かつ確実な収益向上につなげていくように努めます。

当社の知的財産戦略



グローバル特許ポートフォリオ

東芝グループでは、事業ごとに最適なポートフォリオを構築しています。



各事業セグメントにおける他社との特許件数比較(2016年)

ストレージ	エネルギー	社会インフラ
米国特許(登録)	国内特許(登録)	国内特許(登録)
6位	4位	3位
国内企業では1位		

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。

・平成28年度全国発明表彰

日本弁理士会会長賞

「隣接効果を低減した多値フラッシュメモリの発明」

・Top100 グローバル・イノベーター2016



新たな価値を創出する研究開発成果

エネルギーシステムソリューション

・当社とみずほ情報総研(株)をはじめとする13法人は、環境省委託事業「環境配慮型CCS実証事業」に採択されました。グループ会社である(株)シグマパワー有明の三川発電所(福岡県大牟田市)から1日に排出されるCO₂の50%にあたる500トン以上のCO₂を分離・回収する設備を建設し、実証運転します。CCS(※1)は、新設のみならず既存の火力発電所へ導入可能なCO₂削減技術であり、地球温暖化対策への貢献が期待されています。

※1: Carbon dioxide Capture and Storageの略で、二酸化炭素回収・貯留のこと。

・自立型水素エネルギー供給システム「H₂One™」の新モデルとして、車載モデルを開発しました。「H₂One™」は、再生可能エネルギーと水素を活用して、電力を安定的に供給できるCO₂フリーのエネルギー供給システムです。従来の「H₂One™」BCP(※2)モデルの水素貯蔵能力を維持しながらも高出力・小型化することで、機動性を高め、災害時には被災地に短時間で移動し、迅速なエネルギー供給を実現します。 ※2: Business Continuity Plan(事業継続計画)の略。



CO₂分離回収実証設備イメージ図

インフラシステムソリューション

・早稲田大学と共同で、ケーブルを接続しなくても充電が可能なワイヤレス充電装置とリチウムイオン二次電池SCiB™を搭載したEVバスシステムを開発しました。川崎市と全日本空輸(株)の協力を得て、2016年2月から2017年1月にかけて川崎市や羽田空港周辺の公道でEVバスを運行し、ワイヤレス急速充電の利便性やCO₂削減効果を実証しました。なお、本実証は環境省委託事業「CO₂排出削減対策強化誘導型技術開発・実証事業」として実施しました。

・住友不動産六本木グランドタワーに、乗用タイプとして国内最大(※3)の定員・積載量となる90人乗り、分速300mの大型シャトルエレベーター4台を含む合計43台の昇降機を納入しました。このシャトルエレベーター4台を活用することで、10分間で約1,000人を上層階に運ぶことができます。また一部のエレベーターには地震時の自動復旧運転機能(※4)を採用し、地震発生後自動で診断運転を行いエレベーターの運行に支障がないと判断した場合は、フィールドエンジニアの到着を待たずに仮復旧運転が可能となっています。

※3: 2017年10月現在。東芝エレベータ(株)調べ。 ※4: 本機能はフィールドエンジニア到着までの間、エレベーターの運転を仮復旧させることを目的とし、通常の運転に復帰させる場合はフィールドエンジニアによる点検が必要となります。



EVバスとワイヤレス充電装置

ストレージ&デバイスソリューション

・64層積層プロセスを用いた3ビット/セル(※5)から成る512ギガビットの3次元フラッシュメモリ「BiCS FLASH™」(※6)をサンプル出荷しました。回路技術やプロセスを最適化することでチップサイズを小型化し、48層積層プロセスを用いた256ギガビット品と比べて単位面積当たりのメモリ容量を約1.65倍に大容量化しました。今後も市場で求められるメモリの大容量化、小型化など多様なニーズに応えていきます。

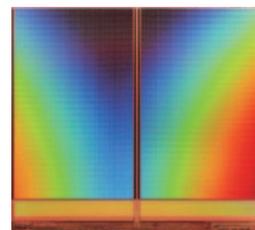
※5: 1つの記憶素子(メモリセル)あたり3ビットのデータを格納する記録方式。

※6: シリコン平面から垂直方向にフラッシュメモリ素子を積み上げ、素子密度を大幅に向上した構造。

・研究開発センターで車載用プロセッサを用いた自動運転支援技術を開発しました。当社の車載向け画像認識プロセッサ「Visconti™4」を用いてカメラ映像から3次元点群(※7)を計測し、LIDAR(※8)の処理結果と合わせて、車両周辺の障害物地図を生成する技術、および障害物を避ける軌道を生成する技術を開発しました。これらの技術をPC上のソフトウェアに実装し、名古屋大学と共同で公道での自動運転を実証しました。

※7: 2次元の画像における特徴点に、カメラから特徴点までの距離情報を付加して3次元化した点の集合をいいます。

※8: Laser Imaging Detection and Ranging。レーザー照射に対する散乱光を測定し対象物までの距離を計測するセンサ。



メモリチップ拡大写真

新たな価値を創出する研究開発成果

インダストリアルICTソリューション

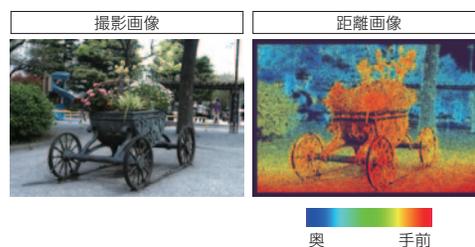
・社会インフラから電子デバイスに至る幅広い事業領域の知見をもとに開発した東芝IoTアーキテクチャー「SPINEX™(スパインエックス)」の提供を開始しました。現場でのリアルタイム処理を実現するエッジコンピューティング、現場の出来事をデジタル上に忠実・精緻に再現するデジタルツイン、ものづくりで磨いたデータ分析力と音声・画像認識技術を生かしたアナリティクスAI/コミュニケーションAIによる、生産性や安全性の向上、プロセスの最適化、オペレーションコストの削減などで業務の高度化を図り、新たなデジタルサービスの創出をめざしていきます。



・慶應義塾大学と共同で、音声・画像認識の技術とディープラーニングの技術を組み合わせ、ラグビーの試合映像を自動で解析し、プレー分析に活用する実証実験を行いました。本実証で得られた知見を、音声や映像から人の意図を理解し人の活動をサポートする東芝コミュニケーションAI「RECAIUS™(リカイアス)」の機能強化に繋げ、他産業へ展開していきます。例えば、多人数の動きを同時に認識する技術を工場の動線管理に、また特定プレーを検出する技術を作業内容の検証や作業時間の測定に応用し、製造業の生産性向上に寄与していきます。

その他

・カラーフィルタと独自の画像処理の組み合わせにより、単眼カメラで撮影した1枚の画像から、カラー画像と高精度な距離画像(※9)が得られる独自の撮像技術を開発しました。本方式は、レンズと画像処理で構成されるため、一般的な安価なイメージセンサを利用して構成することが可能です。今後、自動車の運転支援の高度化やロボットなどの遠隔操作によるインフラ点検など、カメラによる画像センシング(※10)に応用していきます。



※9: 撮影画像を光の強さや周波数(色)としてではなく、対象までの距離情報として表したもの。

※10: 画像情報を用いて対象を非接触で計測し数値化すること。

単眼カメラの撮影画像(左)と本技術で得られた距離画像(右)

・レアアースのなかでも特に希少な重希土類を一切使用せずに高い磁力と優れた減磁耐性(※11)をあわせ持つモータ用の高鉄濃度サマリウムコバルト磁石を開発しました。本開発品は、高耐熱モータの実使用温度域(140℃以上)において、現在一般的に採用されている耐熱型ネオジム磁石を上回る磁力(※12)を持つとともに、180℃でも優れた減磁耐性を示す世界初(※13)の磁石です。今後、ハイブリッド自動車や電気自動車の駆動モータ、産業用モータなどへの活用が期待されます。

※11: 熱や外部磁界に対抗して磁石が磁束を保とうとする性質のことを指し、モータ設計上重要な性質です。

※12: 磁力とは、単位面積当たりの磁力線の数(磁束量)のことを指します。磁束密度とも呼ばれます。 ※13: 2016年11月現在。当社調べ。

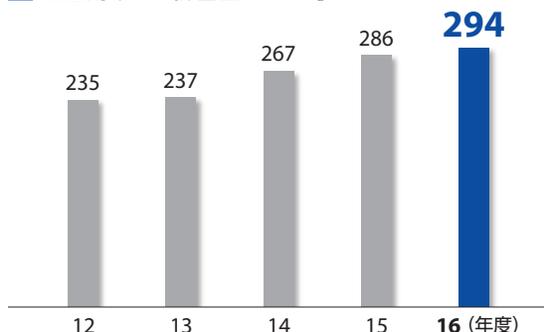
研究開発にかかわる社外からの評価

表彰	受賞業績・項目
文部科学省 平成29年度 文部科学大臣表彰	科学技術賞 開発部門 重粒子線がん治療用超伝導回転ガントリー照射装置の開発
(公財)大河内記念会	第63回大河内賞 大河内記念賞 多値NAND型フラッシュメモリの微細化を実現した干渉抑制技術を開発
(公財)新技術開発財団	第49回市村産業賞 貢献賞 耐熱モータ用重希土類フリー高エネルギー磁石の開発と実用化
(公財)電気科学技術奨励会	第64回電気科学技術奨励賞 空冷ヒートポンプ式熱源機におけるPWMコンバータの開発と実用化
(一財)新エネルギー財団	新エネルギー財団会長賞 自立型水素エネルギー供給システム「H ₂ One™」

非財務ハイライト(連結)

【環境】

温室効果ガス排出量(万t-CO₂)



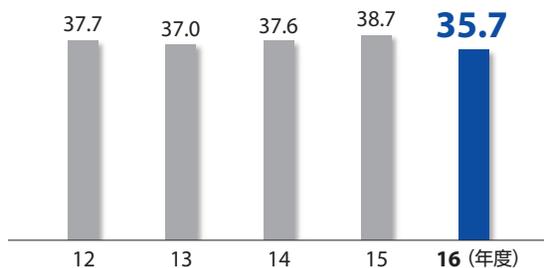
※ CO₂排出量の算出に用いる電力CO₂排出係数は受電端係数です。
(日本国内:2012年度は4.87t-CO₂/万kWh、
2013年度は5.70t-CO₂/万kWh、2014年度は5.54t-CO₂/万kWh、
2015年度は5.31t-CO₂/万kWh、2016年度は5.31t-CO₂/万kWh)。
海外電力はGHGプロトコルのデータ。

2016年度のエネルギー起源CO₂排出量は、積極的な節電対策を進めたものの、電力CO₂排出係数の悪化に伴い前年度に比べて7万トン増加しました。エネルギー起源以外の温室効果ガス排出量についてもPFC(地球温暖化ガス)除外装置の設置などを進めたものの増加し、温室効果ガス総排出量としては前年度に比べて8万トン増加しました。

電力CO₂排出係数の悪化は今後も続く見込みですが、高効率設備への積極的な投資などにより着実に削減を進めていきます。

【環境】

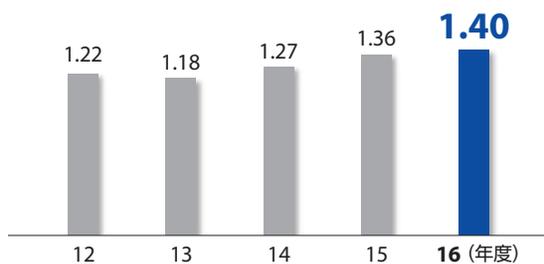
水受入量(百万m³)



純水製造プロセスの効率向上などにより、2016年度の水受入量を前年度に比べて300万m³削減しました。今後は水リスク評価で得た情報をもとに水リスク対策を検討し、さらに工場内の排水の再利用や雨水を利用するシステムの導入など、多面的な取り組みによって削減を進めます。

【環境】

削減対象化学物質の排出量(千t)

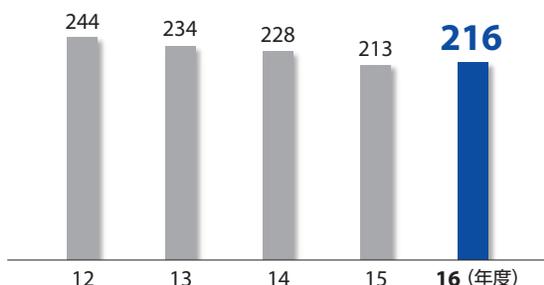


※ PRTR法(化学物質排出把握管理促進法)第一種指定化学物質に、揮発性有機化学物質(VOC)などを加えた551物質。

2016年度の化学物質総排出量は前年度に比べて40トン増加しました。今後は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拡大を進めます。

【環境】

廃棄物総発生量(千t)

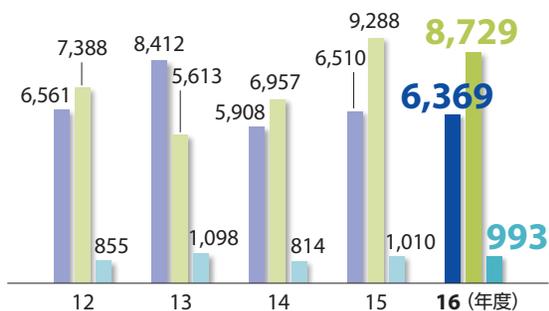


2016年度の廃棄物総発生量は前年度に比べて3,000トン増加しました。今後は社内外関係者との対話を活発化し、多様な資源循環の輪の創出をめざします。

【調達先へのCSRの推進】

(東芝グループ、のべ会社数)

■ 説明会参加
■ 調査実施
■ 実地調査

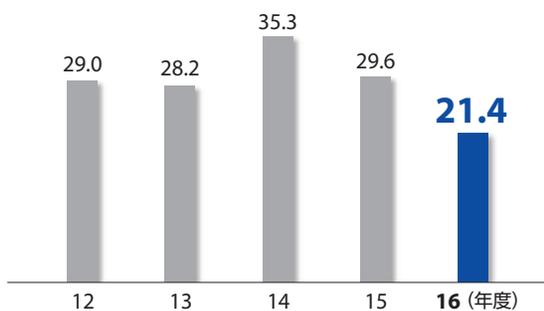


調達取引先に対して、調達方針を通じて人権・労働・安全衛生および環境への配慮を要請するとともに、国内外の拠点でCSR調達に対する考え方の説明会や取り組み状況のモニタリングを実施しています。2016年度は説明会をのべ6,369社、CSR調査をのべ8,729社、実地調査をのべ993社に行いました。

※ 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。
※ 2015年度以前はウェスチングハウスグループを含む。

【社会貢献支出額】

(億円)



2016年度は科学技術教育、災害支援、スポーツ、文化振興、社会福祉、自然環境保護、国際親善などの目的で、社会的課題の解決へ貢献度の高い支援、寄付、製品寄贈などを行いました。今後も社会的課題の解決への貢献度や効果を考慮して、社会貢献活動を実施していきます。

※ 自然災害関連の義援寄付等を含む。
※ 2015年度以前はウェスチングハウスグループを含む。

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。活動にあたっては、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



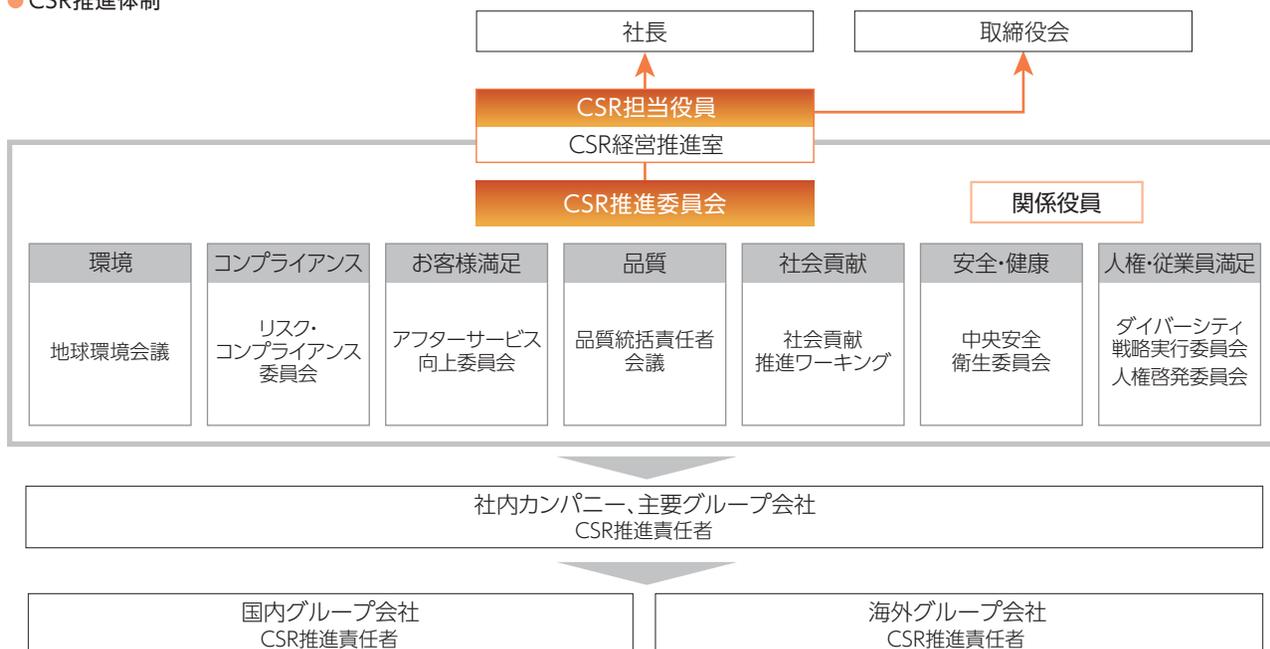
■ CSR推進体制

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および東芝グループスローガン「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-ラーニングを毎年実施しています。

〔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。2016年度は東芝グループの信頼回復と再生に向けて、果たすべき企業の社会的責任(CSR)について考え、行動する期間とする社長メッセージを、東芝グループ従業員へ配信しました。また、12月5日の国際ボランティアデーに合わせて社会貢献一斉アクションを実施しました。

2016年12月13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680人が参加しました。当日は、CSR担当役員から、企業が取り組むべきグローバルなCSR課題、および経営刷新の取り組み状況について報告しました。また、三井物産(株)の槍田顧問による特別講演「三井物産での2つの事件を振り返って」で、同社でのコンプライアンス問題発生後、信頼回復のために実施した施策や、世の中から評価される「良い仕事」に向けた取り組みなど、今の東芝グループに必要なことや、改めて今、考えるべきことについて提言をいただきました。

東芝グループが一丸となり、すべてのステークホルダーからの信頼回復に向けて、一つひとつ全力で取り組む上で、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

■ 2016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。

2013年度にマテリアリティとして「人権の尊重」「サプライチェーンCSRの推進」「環境経営」の3つを特定し、2016年度もこれらへの取り組みを継続しました。その進捗についてESG活動報告に記載しています。

一方で、2015年度に判明した会計処理問題は、企業風土にも原因の一端があったと考えられることから、2016年度は同様の問題の再発防止や企業風土変革についても優先的に取り組みました。

[企業風土変革に向けた取り組みの一覧]

- ・マネジメントの意識変革
- ・経営トップからのメッセージ発信
- ・経営幹部セミナー
- ・経営幹部メッセージの配信
- ・360度サーベイ
- ・従業員の意識変革
- ・会計コンプライアンス教育
- ・CSR職場ミーティング
- ・従業員意識調査

また、2016年12月に海外原子力事業における損失発生が判明したことを受け、原因究明と対応についても全社の最優先課題として取り組みました。同件の経緯および対策については、2017年2月14日に説明会を実施し、資料を公表しています。

■ 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ふまえて、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、経営理念で「人を大切にします。」と掲げ、お客様・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:

優先的に取り組む地域を選定して人権インパクト・アセスメントを実施、人権リスクが高い拠点に対して人権デューディリジェンスを100%実施する。

2016年度の成果

- ・日本国内で、「英国現代奴隷法の対応」に関する報告を社内の関連部門に実施
- ・日本国内で、人権啓発セミナーを社内の関連部門を対象に実施

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
- ・調達取引先の活動の把握と改善指導

新規調達取引先 **100%**

2016年度の成果

- ・調達取引先への説明会の開催:
 - ・東芝グループの調達方針の説明
 - ・調達方針で規定された紛争鉱物対応の説明
- ・調達取引先調査・改善指導:
 - ・CSRセルフアセスメント(EICC Self-Assessment Questionnaire)の実施と結果に基づく個別指導
 - ・紛争鉱物調査の実施と結果に基づく個別指導
 - ・取引先環境保全調査の実施

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」への同意と実践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いた長期目標「環境ビジョン2050」を設定しています。社会の安心・安全と豊かな価値を創造すると同時に、製品のライフサイクルを通じて「地球温暖化の防止」「資源の有効活用」「化学物質の管理」の3課題に取り組むことで、地球との共生を図ります。

中長期目標

「環境ビジョン2050」の実現に向けて、具体的な中期目標「環境アクションプラン」を策定し施策を推進することで、製品・サービスのライフサイクルにおける環境負荷を低減し、持続可能な社会の実現に貢献する。

2016年度の成果

モノづくりの環境負荷低減

・温室効果ガス総排出量^{※1} **294万トン** (1990年度比43%)

省エネ投資や空調・照明などの節電対策、電力管理の強化などにより、温室効果ガス総排出量を294万トンに抑制。

※1 日本国内の電力係数は、5.31t-CO₂/万kWhを利用。海外電力は、GHGプロトコルのデータを利用。

製品・サービスの環境性能向上

・エコプロダクツ(供給)^{※2}による **1.00億トン** CO₂排出抑制量

水力・地熱・太陽光・高効率火力など幅広いエネルギー技術の開発・普及に取り組み、1.00億トンのCO₂を抑制。

※2 発電プラントなどの「エネルギー供給」にかかわる製品・サービス。



ケニア・オルカリヤ4号地熱発電所

・エコプロダクツ(消費)^{※3}による **1,565万トン** CO₂排出抑制量^{※4}

省エネ性能の高い製品・サービスの開発・提供により、1,565万トンのCO₂を抑制。

※3 社会インフラ製品や業務用機器などの「エネルギー消費」にかかわる製品・サービス。

※4 代替想定製品のCO₂排出量-出荷製品のCO₂排出量(使用段階の1年分の排出量を比較し、製品寿命の半分を累計)。



空冷ヒートポンプ式熱源機「ユニバーサルスマートX」

今後の課題と取り組み

地球温暖化や資源枯渇などの問題が深刻化する中、東芝グループも国際社会の一員として、課題の解決に向けて積極的に取り組む責任があると考えています。2017年度から20年度までを活動期間とする「第6次環境アクションプラン」では、事業所における環境配慮や東芝グループならではの環境調和型製品・サービス展開を進め、さらにそれらを支える基盤活動としてコンプライアンスの徹底・環境コミュニケーション・生物多様性保全などにも注力することで、様々な環境課題の解決に貢献し、持続可能な社会の実現をめざします。

目 次

ファクトブック(主要データ)

主要財務データの推移(連結)	52
連結貸借対照表	54
連結損益計算書	56
連結包括損益計算書	57
連結キャッシュ・フロー計算書	58
セグメント別業績(連結)	59
社債及び長期借入金の状況	60
株主情報	61
株価関連情報	62
連結子会社・持分法適用会社	63

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す。2017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(連結)

'13/3

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	¥4,786,059
売上原価	3,739,481
販売費及び一般管理費	986,556
のれん減損損失	—
営業利益(損失)	60,022
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	43,528
法人税等	33,946
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	13,425
EBITDA*1	242,961

収益性の指標

売上高営業利益率(%)	1.3
売上高当社株主に帰属する当期純利益率(%)	0.3
売上原価率(%)	78.1
販売費及び一般管理費率(%)	20.6

総資産・株主資本及び有利子負債の推移と指標

総資産	6,021,603
株主資本	824,584
NET有利子負債	1,154,061
長期負債	980,342
短期負債	348,373
株主資本比率(%) ^{*2}	13.7
NET有利子負債・株主資本比率(NET D/ELレシオ)(倍) ^{*3}	1.4

研究開発・設備投資・減価償却

研究開発費	257,755
設備投資額	224,401
減価償却費	169,588

リターンの指標

投下資本利益率(ROI)(%) ^{*4}	2.6
株主資本利益率(ROE)(%) ^{*5}	1.7
総資産利益率(ROA)(%) ^{*6}	0.2

効率性の指標

棚卸資産回転率(回) ^{*7}	6.37
総資産回転率(回) ^{*8}	0.82
棚卸資産回転日数(日) ^{*9}	57.28

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)	132,316
投資活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	(196,347)
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	41,772
為替変動の現金及び現金同等物への影響額	17,123
現金及び現金同等物純増加(減少)額	(5,136)
継続事業における現金及び現金同等物期末残高	174,654

流動性の指標

負債・キャッシュ・フロー比率(%) ^{*10}	17.73
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) ^{*11}	2.4

企業価値の推移

フリー・キャッシュ・フロー ^{*12}	(64,031)
時価総額 ^{*13}	2,000,148

その他データ

(連結)従業員数(千人)	206
(単独)従業員数(千人)	36
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。

●WECグループにおける原子力事業は、2017年3月期において非継続事業となったため、2016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/EL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)

	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
	¥5,527,449	¥5,699,055	¥5,154,838	¥4,870,773
	4,149,413	4,373,651	4,403,323	3,576,520
	1,116,674	1,159,197	1,187,153	1,006,551
	—	—	47,372	16,914
	261,362	166,207	(483,010)	270,788
	191,712	140,354	(399,361)	225,531
	90,714	133,106	246,411	105,632
	60,240	(37,825)	(460,013)	(965,663)
	363,612	311,611	(202,777)	375,960
	4.7	2.9	(9.4)	5.6
	1.1	(0.7)	(8.9)	(19.8)
	75.1	76.7	85.4	73.4
	20.2	20.3	23.0	20.7
	6,172,519	6,334,778	5,433,341	4,269,513
	1,027,189	1,083,996	328,874	(552,947)
	1,104,398	1,040,342	496,425	496,103
	1,123,814	973,711	822,120	518,171
	124,669	243,168	619,414	685,625
	16.6	17.1	6.1	(13.0)
	1.1	1.0	1.5	—
	283,600	303,830	351,433	295,464
	249,456	225,039	262,460	163,304
	140,787	149,860	178,710	134,051
	10.0	6.1	(19.7)	17.8
	6.5	(3.6)	(65.1)	—
	1.0	(0.6)	(7.8)	(19.9)
	7.21	7.22	6.89	7.57
	0.91	0.91	0.88	1.00
	50.64	50.52	52.96	48.23
	284,132	330,442	(1,230)	134,163
	(244,101)	(190,130)	653,442	(178,929)
	(89,309)	(125,795)	135,747	(219,758)
	11,449	13,509	(11,796)	(3,312)
	(37,829)	28,026	776,163	(267,836)
	144,085	176,537	945,109	707,693
	18.01	12.34	(18.52)	(60.70)
	8.6	8.3	(26.5)	17.0
	40,031	140,312	652,212	(44,766)
	1,851,832	2,136,599	928,035	1,022,957
	200	199	188	153
	36	35	37	32
	1.7	1.8	1.8	1.9

*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)

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
資産の部					
流動資産:					
現金及び現金同等物	¥ 174,654	¥ 144,085	¥ 176,537	¥ 945,109	¥ 707,693
受取手形及び売掛金					
受取手形	29,845	34,183	35,062	33,226	41,431
売掛金	1,169,562	1,261,745	1,231,056	1,079,356	1,106,449
貸倒引当金	(13,677)	(13,313)	(34,063)	(32,117)	(25,644)
棚卸資産	788,934	744,814	832,938	662,913	624,321
短期繰延税金資産	143,705	140,710	162,715	42,366	21,156
前払費用及びその他の流動資産	278,454	318,633	384,026	283,197	260,887
非継続事業流動資産	537,253	527,816	550,135	814,508	0
	3,108,730	3,158,673	3,338,406	3,828,558	2,736,293
長期債権及び投資:					
長期受取債権	30,173	367	9,851	10,039	15,272
関連会社に対する投資及び貸付金	408,255	380,916	359,445	266,554	293,705
投資有価証券及びその他の投資	204,674	262,707	254,277	147,016	92,696
	643,102	643,990	623,573	423,609	401,673
有形固定資産:					
土地	83,221	84,314	86,677	87,624	73,947
建物及び構築物	832,632	855,934	858,436	847,923	889,495
機械装置及びその他の有形固定資産	1,785,270	1,802,048	1,817,525	1,739,679	1,726,471
建設仮勘定	66,332	58,877	64,077	44,963	21,796
	2,767,455	2,801,173	2,826,715	2,720,189	2,711,709
控除－減価償却累計額	(2,112,473)	(2,058,729)	(2,076,389)	(2,039,693)	(2,053,833)
	654,982	742,444	750,326	680,496	657,876
その他の資産:					
長期繰延税金資産	355,729	286,857	160,508	28,132	32,591
その他	560,926	564,797	645,661	472,546	441,080
非継続事業固定資産	698,134	775,758	816,304	0	0
	1,614,789	1,627,412	1,622,473	500,678	473,671
	¥6,021,603	¥6,172,519	¥6,334,778	¥5,433,341	¥4,269,513

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)

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
負債及び資本の部					
流動負債:					
短期借入金	¥ 110,753	¥ 70,791	¥ 37,382	¥ 410,983	¥ 357,551
1年以内に期限の到来する 社債及び長期借入金	237,620	53,878	205,786	208,431	328,074
支払手形及び買掛金	1,051,503	1,063,839	1,091,107	808,940	730,900
未払金及び未払費用	390,617	450,900	486,415	520,507	416,916
未払法人税等及びその他の未払税金	50,399	69,940	64,398	108,303	84,072
前受金	178,025	186,849	215,063	243,027	320,762
その他の流動負債	373,462	326,083	336,750	335,117	480,128
非継続事業流動負債	476,355	511,230	473,967	589,704	0
	2,868,734	2,733,510	2,910,868	3,225,012	2,718,403
固定負債:					
社債及び長期借入金	980,342	1,123,814	973,711	822,120	518,171
未払退職及び年金費用	582,205	480,020	434,507	559,256	531,164
その他の固定負債	124,555	120,254	134,042	154,695	777,479
非継続事業固定負債	259,944	268,927	316,293	0	0
	1,947,046	1,993,015	1,858,553	1,536,071	1,826,814
株主資本:					
資本金	439,901	439,901	439,901	439,901	200,000
資本剰余金	401,594	401,830	402,008	399,470	140,144
利益剰余金	428,569	454,931	383,231	(76,782)	(580,396)
その他の包括損失累計額	(443,938)	(267,786)	(139,323)	(431,828)	(310,750)
自己株式(取得原価)	(1,542)	(1,687)	(1,821)	(1,887)	(1,945)
	824,584	1,027,189	1,083,996	328,874	(552,947)
非支配持分	381,239	418,805	481,361	343,384	277,243
契約債務及び偶発債務					
	¥6,021,603	¥6,172,519	¥6,334,778	¥5,433,341	¥4,269,513

(百万円)

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
その他の包括損失累計額:					
未実現有価証券評価損益	¥ 78,165	¥ 93,924	¥ 113,567	¥ 23,655	¥ 24,537
外貨換算調整額	(219,546)	(110,846)	(14,757)	(91,906)	(55,468)
年金負債調整額	(301,584)	(248,502)	(240,172)	(357,962)	(277,002)
未実現デリバティブ評価損益	(973)	(2,362)	2,039	(5,615)	(2,817)

連結損益計算書

(百万円)

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
売上高及びその他の収益:					
売上高	¥4,786,059	¥5,527,449	¥5,699,055	¥5,154,838	¥4,870,773
受取利息及び配当金	10,729	7,591	10,428	8,692	7,143
持分法による投資利益	21,503	3,021	20,656	—	7,854
その他の収益	88,587	55,462	111,816	227,448	73,307
	4,906,878	5,593,523	5,841,955	5,390,978	4,959,077
売上原価及び費用:					
売上原価	3,739,481	4,149,413	4,373,651	4,403,323	3,576,520
販売費及び一般管理費	986,556	1,116,674	1,159,197	1,187,153	1,006,551
のれん減損損失	—	—	—	47,372	16,914
支払利息	29,845	31,113	21,397	17,874	16,378
持分法による投資損失	—	—	—	23,223	—
その他の費用	107,468	104,611	147,356	111,394	117,183
	4,863,350	5,401,811	5,701,601	5,790,339	4,733,546
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	43,528	191,712	140,354	(399,361)	225,531
法人税等:					
当年度分	40,023	43,077	55,414	70,632	72,224
繰越税金	(6,077)	47,637	77,692	175,779	33,408
	33,946	90,714	133,106	246,411	105,632
非支配持分控除前継続事業当期純利益(損失)	9,582	100,998	7,248	(645,772)	119,899
非支配持分控除非継続事業当期純利益(損失)	22,005	(25,728)	(26,263)	129,737	(1,280,100)
非支配持分控除前当期純利益(損失)	31,587	75,270	(19,015)	(516,035)	(1,160,201)
非支配持分帰属損益(控除)	18,162	15,030	18,810	(56,022)	(194,538)
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	¥ 13,425	¥ 60,240	¥ (37,825)	¥ (460,013)	¥ (965,663)

連結包括損益計算書

(百万円)

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
非支配持分控除前当期純利益(損失)	¥ 31,587	¥ 75,270	¥ (19,015)	¥(516,035)	¥(1,160,201)
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	25,571	18,417	22,664	(106,947)	974
外貨換算調整額	145,066	128,278	129,089	(101,585)	43,010
年金負債調整額	38,506	55,797	5,041	(118,908)	84,116
未実現デリバティブ評価損益	(841)	(1,734)	4,785	(7,973)	2,727
その他の包括利益(損失)合計	208,302	200,758	161,579	(335,413)	130,827
非支配持分控除前当期包括利益(損失)	239,889	276,028	142,564	(851,448)	(1,029,374)
非支配持分に帰属する当期包括損益(控除)	60,037	39,636	51,926	(98,930)	(184,789)
当社株主に帰属する当期包括利益(損失)	¥179,852	¥236,392	¥ 90,638	¥(752,518)	¥ (844,585)

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
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)	¥ 31,587	¥ 75,270	¥ (19,015)	¥ (516,035)	¥ (1,160,201)
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	197,747	171,796	189,938	213,869	162,975
未払退職及び年金費用 (退職金支払額差引後)	(2,021)	(12,960)	(14,355)	(44,413)	19,237
繰延税金	(12,498)	40,510	86,121	345,770	13,537
持分法による投資損益	(13,889)	12,992	(10,708)	33,778	2,963
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)	17,533	12,787	82,361	(305,556)	791,409
受取債権の(増加)減少	6,369	(91,309)	94,186	157,576	17,419
棚卸資産の(増加)減少	(24,804)	46,363	(80,372)	167,432	31,563
支払債務の増加(減少)	(167,415)	(59,784)	(43,124)	(271,785)	(26,594)
未払法人税等及び その他の未払税金の増加(減少)	8,355	4,703	(5,082)	48,573	(23,197)
前受金の増加(減少)	(3,844)	12,831	38,489	130,335	(61,292)
その他	95,196	70,933	12,003	39,226	366,344
営業活動により増加したキャッシュ(純額)	132,316	284,132	330,442	(1,230)	134,163
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	87,672	40,491	54,059	49,409	40,502
投資有価証券の売却収入	3,876	12,134	66,486	157,197	11,587
有形固定資産及び無形資産の購入	(296,211)	(251,899)	(287,884)	(291,465)	(180,735)
投資有価証券の購入	(9,203)	(5,292)	(4,052)	(1,410)	(1,265)
関連会社に対する投資等の(増加)減少	24,616	(1,437)	8,769	104,493	(27,753)
その他	(7,097)	(38,098)	(27,508)	635,218 ^{*2}	(21,265)
投資活動により減少したキャッシュ(純額)	(196,347)	(244,101)	(190,130)	653,442	(178,929)
財務活動によるキャッシュ・フロー:					
長期借入金の借入	350,101	198,826	241,845	3,106	45,870
長期借入金の返済	(208,865)	(234,773)	(249,795)	(215,076)	(218,366)
短期借入金の増加(減少)	66,885	(13,678)	(74,353)	391,363	(37,421)
配当金の支払	(42,547)	(38,954)	(42,068)	(31,848)	(12,754)
自己株式の取得(純額)	(50)	(145)	(134)	(66)	(58)
その他	(123,752) ^{*1}	(585)	(1,290)	(11,732)	2,971
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	41,772	(89,309)	(125,795)	135,747	(219,758)
為替変動の現金及び現金同等物への影響額	17,123	11,449	13,509	(11,796)	(3,312)
現金及び現金同等物純増加(減少)額	(5,136)	(37,829)	28,026	776,163	(267,836)
現金及び現金同等物期首残高	214,305	209,169	171,340	199,366	975,529
現金及び現金同等物期末残高	209,169	171,340	199,366	975,529	707,693
非継続事業における現金及び現金同等物期末残高(控除)	34,515	27,255	22,829	30,420	—
継続事業における現金及び現金同等物期末残高	¥ 174,654	¥ 144,085	¥ 176,537	¥ 945,109	¥ 707,693
補足情報					
年間支払額					
利息	¥ 33,090	¥ 33,777	¥ 28,194	¥ 22,779	¥ 21,248
法人税等	¥ 48,662	¥ 50,997	¥ 86,846	¥ 77,466	¥ 103,914

*1 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。

*2 東芝メディカルシステムズ(株)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(連結)

(百万円)

	'16/3	'17/3	前期比増減(%)
エネルギーシステムソリューション			
売上高	¥1,061,345	¥974,913	(8.1)
対売上高比率(%)	19.0	18.7	—
営業利益(損失)	(120,753)	(41,689)	—
売上高営業利益率(%)	(11.4)	(4.3)	—
従業員数(千人)	—	27	—
研究開発費	38,028	38,298	0.7
減価償却費	30,574	23,178	(24.2)
設備投資額	45,478	33,956	(25.3)
資産	1,151,393	1,145,031	(0.6)
インフラシステムソリューション			
売上高	1,352,855	1,262,412	(6.7)
対売上高比率(%)	24.2	24.2	—
営業利益(損失)	(7,406)	58,372	—
売上高営業利益率(%)	(0.5)	4.6	—
従業員数(千人)	—	43	—
研究開発費	35,147	38,201	8.7
減価償却費	32,597	24,562	(24.6)
設備投資額	42,407	31,688	(25.3)
資産	1,066,167	818,855	(23.2)
リテール&プリンティングソリューション			
売上高	544,891	507,694	(6.8)
対売上高比率(%)	9.8	9.7	—
営業利益(損失)	(84,694)	16,321	—
売上高営業利益率(%)	(15.5)	3.2	—
従業員数(千人)	—	21	—
研究開発費	27,745	28,161	1.5
減価償却費	15,986	11,801	(26.2)
設備投資額	14,421	9,585	(33.5)
資産	330,150	300,547	(9.0)
ストレージ&デバイスソリューション			
売上高	1,575,876	1,700,220	7.9
対売上高比率(%)	28.2	32.6	—
営業利益(損失)	(100,021)	246,967	—
売上高営業利益率(%)	(6.3)	14.5	—
従業員数(千人)	—	29	—
研究開発費	179,667	151,460	(15.7)
減価償却費	87,788	63,644	(27.5)
設備投資額	143,475	81,294	(43.3)
資産	1,003,120	1,139,909	13.6

	'16/3	'17/3	前期比増減(%)
インダストリアルICTソリューション			
売上高	¥256,778	¥238,413	(7.2)
対売上高比率(%)	4.6	4.6	—
営業利益(損失)	8,682	11,637	34.0
売上高営業利益率(%)	3.4	4.9	—
従業員数(千人)	—	13	—
研究開発費	6,979	7,380	5.7
減価償却費	6,691	7,293	9.0
設備投資額	12,685	3,625	(71.4)
資産	168,283	98,371	(41.5)
その他			
売上高	796,097	530,063	(33.4)
対売上高比率(%)	14.2	10.2	—
営業利益(損失)	(182,055)	(21,706)	—
売上高営業利益率(%)	(22.9)	(4.1)	—
従業員数(千人)	—	20	—
研究開発費	63,867	31,964	(50.0)
減価償却費	5,074	3,573	(29.6)
設備投資額	3,994	3,156	(21.0)
資産	903,202	794,692	(12.0)

社債及び長期借入金の状況

(百万円)

	'16/3 残高		'17/3 残高	
銀行等からの借入金	担保附	¥ —	担保附	¥ —
(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	¥ 709,534	無担保	¥620,462
(2017年3月31日現在:返済期限2017年—2030年、加重平均利率0.77%)				
無担保円建社債		300,000		209,816
(2016年3月31日現在:償還期限2016年—2020年、利率0.40%~2.20%)				
(2017年3月31日現在:償還期限2017年—2020年、利率0.40%~1.68%)				
キャピタル・リース債務		21,017		15,967
		1,030,551		846,245
減算—1年以内に期限の到来する額		(208,431)		(328,074)
		¥ 822,120		¥518,171

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。
1年以内に期限の到来する額はシンジケートローン契約に基づく財務制限条項に抵触している長期借入金が含まれています。
2016年及び2017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)

	2016年3月31日現在	2017年3月31日現在
2016年度	¥ 201,202	¥ —
2017年度	239,798	241,871
2018年度	162,465	173,468
2019年度	339,557	344,869
2020年度	33,503	33,502
2021年度以降	33,009	—
2021年度	—	—
2022年度以降	—	36,752
合計	¥ 1,009,534	¥ 830,462

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

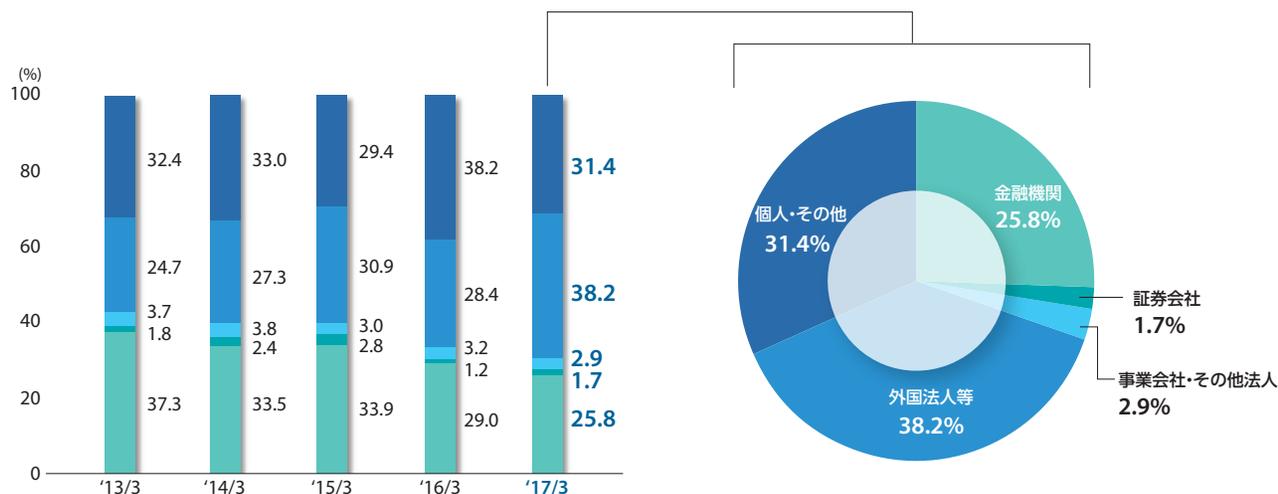
株主構成

(所有者別持株比率)

(各年3月31日現在)

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
■ 個人・その他	32.4%	33.0%	29.4%	38.2%	31.4%
■ 外国法人等	24.7	27.3	30.9	28.4	38.2
■ 事業会社・その他法人	3.7	3.8	3.0	3.2	2.9
■ 証券会社	1.8	2.4	2.8	1.2	1.7
■ 金融機関	37.3	33.5	33.9	29.0	25.8

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 (2017年3月31日現在)

	持株比率(小数点第2位四捨五入)
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL(常任代理人 ゴールドマン・サックス証券株) ^{*1}	8.9%
JP MORGAN CHASE BANK 380055(常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部) ^{*1}	6.9
CHASE MANHATTAN BANK GTS CLIENTS ACCOUNT ESCROW(常任代理人 (株)みずほ銀行決済営業部) ^{*1}	3.8
第一生命保険(株) ^{*2}	2.7
東芝持株会	2.7
日本生命保険(株)	2.6
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口) ^{*3}	2.2
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5) ^{*3}	1.9
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口) ^{*3}	1.6
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口1) ^{*3}	1.4

注: ※1. 主として海外の機関投資家の保有株式の保管業務を行うとともに当該機関投資家の株式名義人となっています。

※2. 第一生命保険(株)は、上記のほか第一生命保険(株)特別勘定年金口として308千株所有しています。

※3. 日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)、日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口5)、日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)及び日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口1)の所有株式数は、すべて各社が信託を受けているものです。

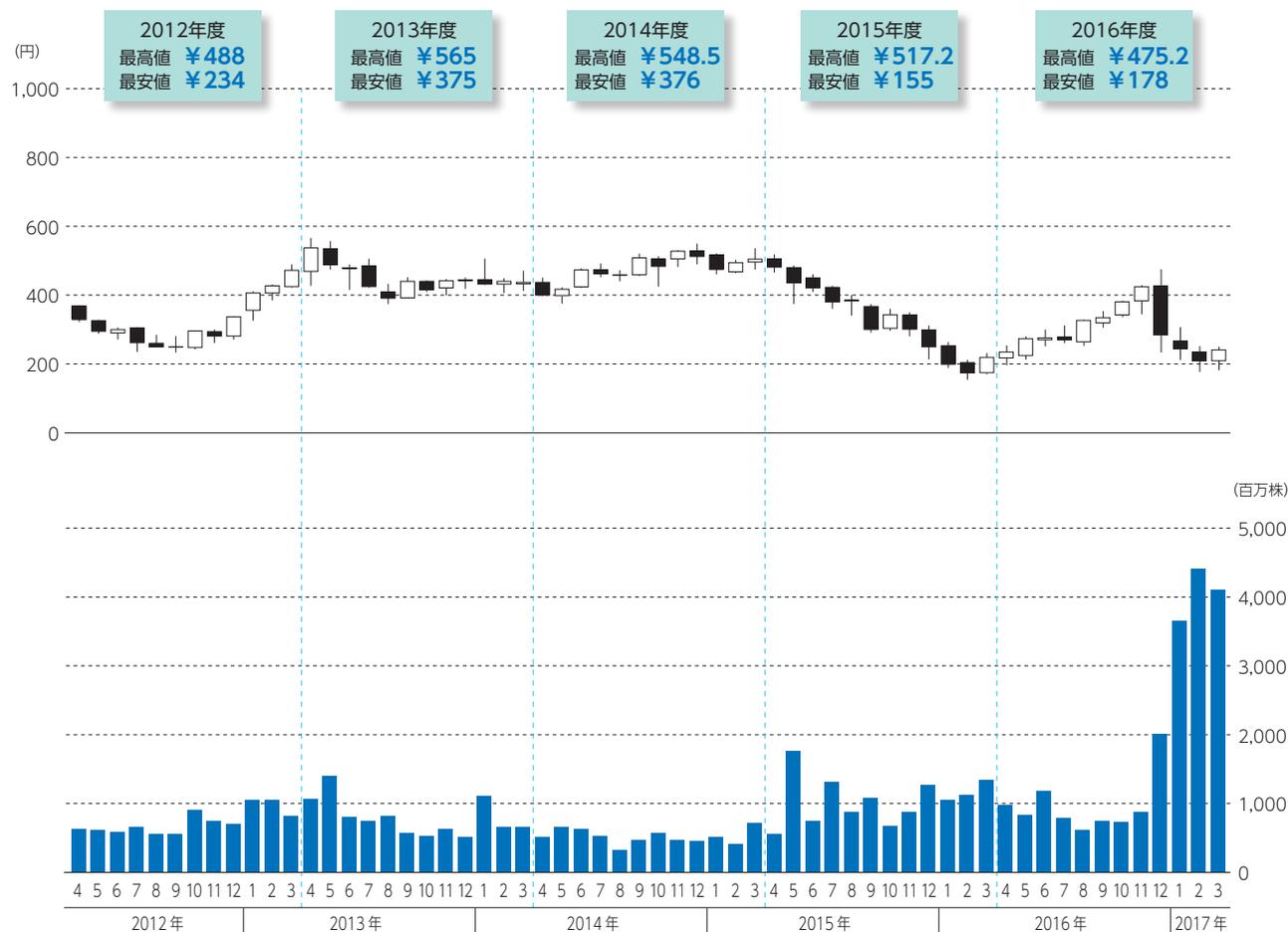
株価関連情報

	'13/3	'14/3	'15/3	'16/3	'17/3
株価(円、年度)注1					
最高	488	565	548.5	517.2	475.2
最低	234	375	376	155	178
日経平均株価(円)	12,397.91	14,827.83	19,206.99	16,758.67	18,909.26
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	2,000.1	1,851.8	2,136.6	928.0	1,023.0
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)	3.17	14.23	(8.93)	(108.64)	(228.08)
希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(円)	—	—	—	—	—
1株当たり年間配当金(円)	8	8	4	—	—
配当性向(%) (連結)	252.4	56.2	—	—	—
株主総数(人)	446,001	436,540	391,614	437,466	366,030
株価収益率(倍)	148.89	30.72	—	—	—
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)	9.5	8.0	14.0	(3.8)	(1.3)
株価純資産倍率(倍)	2.4	1.8	2.0	2.8	(1.8)

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

- (株)ジャパンセミコンダクター
- 加賀東芝エレクトロニクス(株)
- 国際チャート(株)*
- 西芝電機(株)*
- (株)ニューフレアテクノロジー*
- 東芝キャリア(株)
- 東芝クライアントソリューション(株)
- 東芝デバイス(株)
- 東芝エレベータ(株)
- 東芝燃料電池システム(株)
- 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(株)
- 東芝産業機器システム(株)
- 東芝ライテック(株)
- 東芝ロジスティクス(株)
- 東芝メモリ(株)
- 東芝プラントシステム(株)*
- 東芝照明プレジジョン(株)
- 東芝ソリューション(株)
- 東芝テック(株)*
- 東芝テックソリューションサービス(株)
- 東芝トレーディング(株)
- 東芝映像ソリューション(株)

上記22社を含め計148社

* 上場会社

海外

- アドバンスエナジー英国社
- アドバンスウラニウムアセットマネジメント社
- 常州東芝舒電変圧器社
- コンサート社
- ジーエヌエフティ社
- 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
- エルシーコラテラルエスピーヴィ社
- マンジェロッティ社
- ニュージェネレーション社
- TCFGコンプレッサ(タイ)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
- 東芝オーストラリア社
- 東芝開利空調(中国)社
- 東芝キャリア・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・ヨーロッパ社
- 東芝エレクトロニクス台湾社
- 東芝電梯(中国)社
- 東芝電梯(瀋陽)社
- 東芝システム欧州社
- 東芝ガルフ社
- 東芝水力機器杭州社
- 東芝産業機器アジア社
- 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
- 東芝セミコンダクタ・タイ社
- 東芝南米社
- 東芝テックヨーロッパ画像情報システム社
- 東芝テックフランス画像情報システム社
- 東芝泰格情報系統(深圳)社
- 東芝テックシンガポール社
- 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(米国)社
- ティーピーエスシー・タイ社
- ティーエスピー原子力エナジーユーエスエーグループ社
- ウクライナパワーサービス社
- ウェックインシュアランス社

上記53社を含め計298社

持分法適用会社

国内

- イーレックスニューエナジー佐伯(株)
- フラッシュアライアンス(有)
- フラッシュフワード合同会社
- フラッシュパートナーズ(有)
- 芝浦メカトロニクス(株)*
- IHI・東芝パワーシステム(株)
- 東芝三菱電機産業システム(株)

左記7社を含め計40社

* 上場会社

海外

- 常州東芝変圧器社
- エナジーアジアホールディングス社
- ジーイー東芝タービンコンポーネンツ・メキシコ社
- 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
- 河南平芝高圧開閉器社
- 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
- シュネデル東芝インバータ社
- TMEIC米国社
- TMEICインド社
- TMEICパワーエレクトロニクスプロダクツ社
- 東芝キャリア英国社
- 東芝三菱電機工業系統(中国)社
- ユニスン社

上記18社を含め計79社

(2017年3月31日現在)

沿革

1875	7	創業(1882年から田中製造所と称す。後の(株)芝浦製作所)
1890	4	白熱舎創業(後の東京白熱電燈球製造(株))
1896	1	東京白熱電燈球製造(株)設立(1899年東京電気(株)と改称)
1904	6	(株)芝浦製作所設立
1939	9	(株)芝浦製作所と東京電気(株)が合併して東京芝浦電気(株)となる
1942	10	芝浦マツダ工業(株)、日本医療電気(株)を合併し、家庭電器製品を拡充
1943	7	東京電気(株)(旧東京電気無線(株)、東洋耐火煉瓦(株)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(株)(現東芝テック(株))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(株)を合併し、車両製品を拡充
1955	11	(株)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(株)を合併し、タービン製品(タービン工場)を拡充
1984	4	(株)東芝に商号変更
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(株)(現東芝三菱電機産業システム(株))に会社分割
2006	10	ウェスチングハウス社グループを買収
2009	6	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(株)から譲受
2010	10	携帯電話事業の富士通(株)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(株)(現富士通モバイルコミュニケーションズ(株))に譲渡
2011	7	ランディス・ギア社を買収
2012	3	(株)産業革新機構、当社、ソニー(株)および(株)日立製作所が出資し、(株)産業革新機構が中心となり運営する(株)ジャパンディスプレイに東芝モバイルディスプレイ(株)の全株式を譲渡
	8	東芝テック(株)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(株)の全株式を譲渡
	6	東芝ライフスタイル(株)の株式の80.1%を譲渡
	6	相談役制度を廃止、顧問制度を見直し
2017	3	ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社等に対する米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続の開始により、ウェスチングハウス社グループが当社グループから除外
	4	メモリ事業を東芝メモリ(株)に会社分割
		社会インフラ事業を東芝電機サービス(株)(現東芝インフラシステムズ(株))に会社分割
	7	電子デバイス事業を東芝デバイス&ストレージ(株)に会社分割
		ICTソリューション事業を東芝ソリューション(株)(現東芝デジタルソリューションズ(株))に会社分割
	7	ランディス・ギア社グループの全株式を譲渡
	10	エネルギー事業を東芝エネルギーシステムズ(株)に会社分割

会社概要 (2017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:	153千人 (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:	319,763人
上場証券取引所:	東京、名古屋
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

訂正が生じた場合は、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。

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.htm>

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



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。



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。



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CO₂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。

初版2017年12月発行
Printed in Japan