TOSHIBA

2019 統合報告書

Integrated Report　2019年3月期

人と、地球の、明日のために。

東芝グループ理念体系

東芝グループは、2018年7月1日付で「東芝グループ理念体系」を新たに制定しました。

東芝グループ理念体系は、時代が変わっても変化しない普遍的な企業の存在意義や価値観等を定め、
今後あらゆる企業活動におけるぶれない方向性・判断軸を示し、東芝の求心力となるものです。
「東芝グループ経営理念」、「私たちの存在意義」、「私たちの価値観」の3つの要素で構成されます。

東芝グループ経営理念

人と、地球の、明日のために。

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。

私たちの存在意義

世界をよりよい場所にしたい。
それが私たちの変わらない想いです。

安全で、よりクリーンな世界を。
持続可能で、よりダイナミックな社会を。
快適で、よりワクワクする生活を。

誰も知らない未来の姿。
その可能性を発見し、結果を描き、たどり着くための解を導き出す。
昨日まで想像もできなかった未来を現実のものにする。

私たち東芝グループは、培ってきた発想力と技術力を結集し、
あらゆる今と、その先にあるすべての未来に立ち向かい、
自分自身を、そしてお客様をも奮い立たせます。

新しい未来を始動させる。
それが私たちの存在意義です。

私たちの価値観

誠実であり続ける
日々の活動において、
人や地球に対する責任を自覚し、
つねに誠実な心で行動する。

変革への情熱を抱く
世界をよりよく変えていく
熱い情熱を持ち、そのために必要な
変化を自ら起こす。

未来を思い描く
社会に与える価値や意義を考え、
次の、さらにその先の世代の
ことまで見据える。

ともに生み出す
互いに協力し合い、
信頼されるパートナーとして
ともに成長し、新しい未来を創る。

目　次

株主の皆様へ 02

ビジネスモデル（価値創造サイクル） 04

CEOメッセージ 06

財務・非財務ハイライト（連結） 12

CFOメッセージ 14

組織体制 16

事業概況 17
- エネルギーシステムソリューション 18
- インフラシステムソリューション 20
- ストレージ&デバイスソリューション 22
- インダストリアルICTソリューション 24
- その他 25

セグメント変更のお知らせ 26

研究・開発と知的財産 27

東芝グループのCSR経営
- CSRマネジメント 34
- CSR責任者メッセージ 35
- CSR関連団体への参加 35
- 東芝グループのステークホルダー 36
- マテリアリティについて 37

SDGsへの取り組み 38

社会
- 人権の尊重 42
- 雇用・労使関係 43
- 公正な評価・人材育成 43
- 多様性の推進 44
- サプライチェーンCSRの推進 45

環境
- 環境基本方針 46
- 環境経営推進体制 46
- 環境ビジョン2050 46
- TCFDへの賛同 46
- サプライチェーンにおけるCO_2排出量の削減 46
- 東芝グループ第6次環境アクションプラン 47

ガバナンス
- コーポレート・ガバナンス 48
- 取締役・執行役 52
- 社外取締役メッセージ 60

ファクトブック（主要データ） 65

沿革 77

株主の皆様へ

「東芝Nextプラン」を確実に実行し、企業価値の最大化と株主価値向上をめざしてまいります

代表執行役会長CEO
車谷　暢昭

代表執行役社長COO
綱川　智

車谷： 企業の寿命は30年と言われるなかで、東芝は約140年の長きにわたり社会に貢献して、継続、発展してまいりました。2018年4月に東芝のCEOに就任してから、すべての支社、工場を訪問し、数千人におよぶ従業員と対話を重ねてまいりました。そのなかで、東芝の強さとは、人のモノマネではなく、他社の技術をM&Aで取得するものでもなく、独自の革新的な技術開発を基盤とする、いわばベンチャー型の事業モデルを有するテクノロジー企業だということに気づきました。

綱川： 我々は東芝の伝統とベンチャースピリットを受け継ぎ、革新的な技術開発力をテコに、東芝を甦らせたいと考えています。昨今では、エネルギー・資源・気候変動など大きなテーマが山積しており、社会課題が深刻化しております。これからの産業モデルに目を向けますと、今後大きな変革の時期を迎えると思います。

車谷： これからの20年を展望しますと、サイバー、フィジカル両面で革新的な技術開発が先行し、再びテクノロジーが社会システムを大きく変える時代を迎えると考えます。現在はまだハードウエア中心の東芝ですが、サイバー技術とフィジカル技術を融合させ、社会のさらなる発展に貢献していくとともに、世界有数のCPS(Cyber Physical Systems)※テクノロジー企業へと変革することをめざしています。

※ 実世界（フィジカル）における技術や顧客等の様々なデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術等を用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それを実世界側に戻すことで、付加価値を創造する仕組み。

綱川： そうしたなか、2018年度は危機的状況からの脱出のための諸施策を実行いたしました。これまでに、メモリ事業の売却と、不採算事業からの撤退など、主要な将来リスクの遮断に一定の目途をつけることができました。また、バランスシート上の問題は解決して、事実上の無借金経営を実現し、新しい東芝に向かう体制を整えることができました。

車谷： 2018年11月には、東芝の復活に向けた、全社変革計画「東芝Nextプラン」を発表いたしました。同プランでは、2023年度までの今後5年間の数値目標を設定し、将来の成長に向けた全社変革の施策および方向性を定めました。施策の柱は、『基礎収益力の徹底強化』と『成長分野への集中投資』です。基礎的な収益力を強化する施策として①構造改革②調達改革③営業改革④プロセス改革の４つの改革を進めています。また、投資については、再生可能エネルギー、空調機器、パワー半導体、大容量HDD、リチウムイオン二次電池（SCiB™）など、確実に利益成長に直結する分野に集中して投資を実行してきております。

綱川：「東芝Nextプラン」策定にあたっては、我々は各事業部と何度もディスカッションを行いました。各施策には、その結果が反映されています。これらの施策を東芝グループ一丸となって、PDCA（Plan-Do-Check-Action）サイクルを高速で回してまいります。危機的な状況を脱しましたが、コンプライアンスをしっかりと守り、当社グループ一丸となって、「東芝Nextプラン」という新しい目標を達成していきたいと思います。

車谷： 当社は、「東芝Nextプラン」の実行を通じて、中長期的には世界有数のサイバー・フィジカル・システムの先端技術企業への転換を図り、新しい取締役体制のもとで企業価値の最大化と株主様の価値向上をめざしてまいります。グローバル優良企業としてSDGs（持続可能な開発目標）の達成にも貢献したいと考えておりますので、引き続き温かいご支援、ご鞭撻を賜りますよう重ねてお願い申しあげます。次のページで「東芝Nextプラン」の諸施策について、ご説明させていただきます。

2019年9月

ビジネスモデル（価値創造サイクル）

私たち東芝グループは、事業活動を通じて社会課題を解決する企業をめざしていきます。

ステークホルダーが直面する社会課題

- エネルギー需要増加
- 物流の拡大
- 資源の枯渇
- 高齢化・労働力不足
- 都市への人口集中
- 気候変動

投下する資本（Input）

●知的資本
研究開発投資
約 **9,300**億円（19-23年度）
▶ P.10

●製造資本
設備投資
約 **8,100**億円（19-23年度）
▶ P.10

●財務資本
事業ポートフォリオの見直しと管理徹底財務体質の強化
▶ P.14

●人的資本
従業員 **128,697**人（連結）
▶ P.43

●関係資本
国内拠点 **172**か所
海外拠点 **298**か所
▶ P.76

東芝の差別化戦略

サイバー技術とフィジカル技術の融合で新たな世界を創る

サイバーフィジカル技術の融合

- 当社ならではのデジタル・AI技術 ▶
- 圧倒的性能のコア・コンポーネント ▶

豊富なドメイン資産

電力	送変電・配電
ビル・オフィス	産業
公共・交通・放送	デバイス・ストレージ

- エネルギーシステムソリューション ▶ P.18
- インフラシステムソリューション ▶ P.20

中期経営計画

CSR経営
▶ P.34

【東芝グループの経営理念】人と、地球の、明日のために。

情報・通信
医療
自動車
物流

ストレージ&デバイスソリューション ▶ P.22

インダストリアルICTソリューション ▶ P.24

東芝Nextプラン ▶ P.07

2023年度ターゲット (Output)

▶ P.07

- **売上**
  4.0兆円以上
- **営業利益**
  8%以上
  10%をめざす
- **ROE**
  約**15**%

社会への価値提供

安全で、よりクリーンな世界

持続可能で、よりダイナミックな社会

快適で、よりワクワクする生活

▶ P.11

AI・デジタルソリューション

エッジリッチデバイス

再生可能エネルギー

都市化自動化システム

精密医療

バッテリーパワエレ

▶ P.38

E：環境 ▶ P.46

S：社会 ▶ P.42

G：ガバナンス ▶ P.48

東芝グループ理念体系

CEOメッセージ

世界有数のCPSテクノロジー企業をめざし、「東芝Nextプラン」で収益力を確かなものにしてまいります

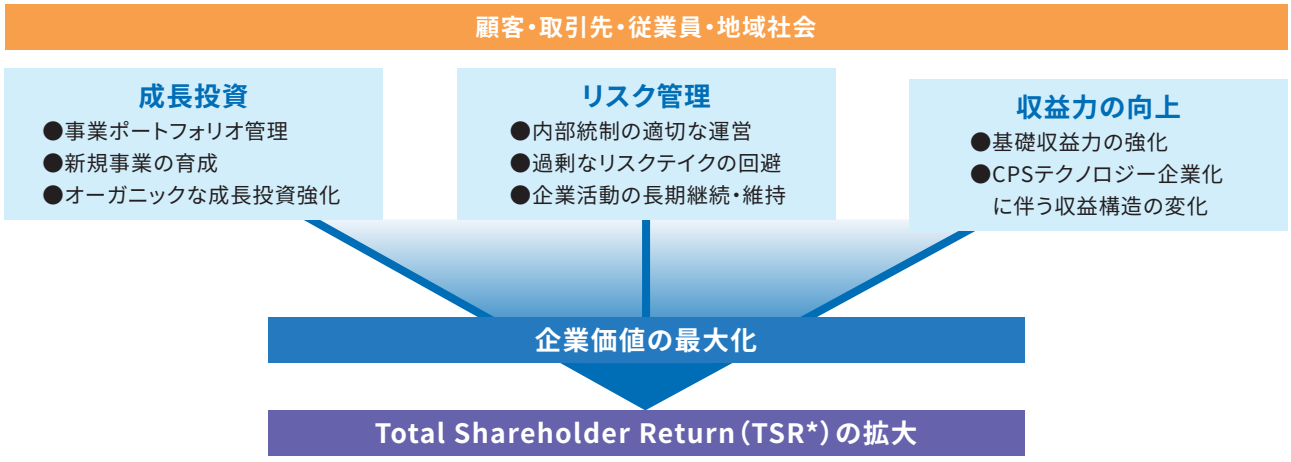
代表執行役会長CEO 車谷暢昭

2018年11月に東芝の復活へ向けた今後5年間の工程を示す全社変革計画「東芝Nextプラン」を発表いたしました。これまでに、メモリ事業の売却と、不採算事業であった、家電・テレビ・パソコンなどからの撤退を完了し、さらには海外原子力建設事業など主要な将来リスクの遮断に一定の目途をつけることができました。また、安定した30%程度の株主資本比率と事実上の無借金経営を実現し、バランスシートの課題も解決し、再建に向けての体制を整えることができました。

右記より、同プランの概要をご説明させていただきます。

1 「東芝Nextプラン」の目的

当社の企業行動の基本的な目的は、企業価値の最大化を通じて、従業員・お客様・取引先様・地域社会の価値と株主価値を向上させることです。大きく3つの方針『成長投資』『リスク管理』『収益力の向上』に基づき、企業価値の最大化を図ってまいります。



* Total Shareholders Return　キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り

2 「東芝Nextプラン」のターゲット

19年度にはROS4％以上、21年度にROS6％以上を目標とし、3年以内に業界トップクラスの収益力に回復させることを計画しております。5年後の23年度には、現在の世界のトップクラスの水準であるROS10％をターゲットにしております。

利益ある成長で企業価値の最大化・TSR*1の拡大を図る

	18年度 実績	19年度 見通し	21年度 計画	23年度 ターゲット
売上	3.7兆円	3.4兆円	3.7兆円	**4.0兆円以上**
営業利益 （ROS%）	354億円 （1.0%）	1,400億円 （4％以上）	2,400億円 （6％以上）	**8％以上 10%めざす**
EBITDA*2	1,139億円	2,200億円	3,400億円	**ー**
ROE*3	▲3%	ー	ー	**約15%**

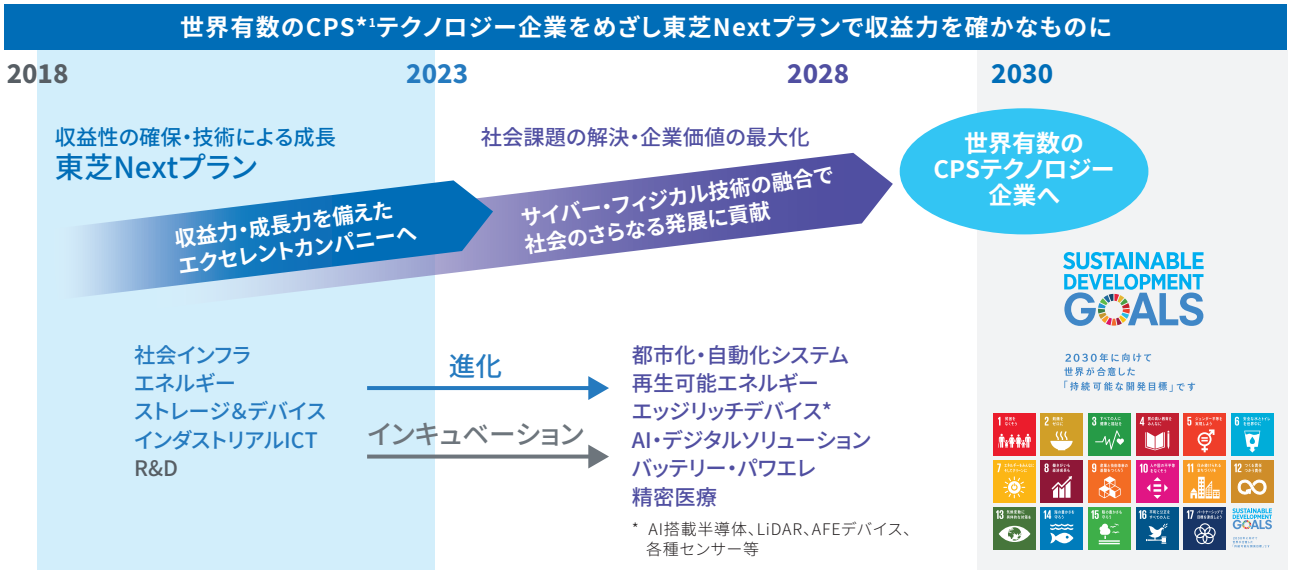
*1 Total Shareholders Return　キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り
*2 EBITDA＝営業利益＋減価償却費
*3 18年度の非継続事業/メモリ事業売却影響を除く。19年度以降は、東芝メモリの業績予想を入手しておらず、予想値を策定できないことから記載しておりません。
※想定為替レート：1米ドル=105円、1ユーロ=125円

3 技術リードのパラダイムシフト

産業のモデルについては、今後大きな変革の時期を迎えると考えております。これからの20年を展望すると、サイバー、フィジカル両面で革新的な技術開発が進行し、再びテクノロジーが社会システムを大きく変え、資本主義を次のステージに進化させる大きな社会変革の時代を迎えます。産業構造としても、サイバー技術とフィジカル技術の融合が爆発的に進み、我々の主戦場は、サイバー・フィジカル・システム（Cyber Physical Systems: 略語CPS*）の環境になると予測しております。

当社グループは強力な技術開発力をさらに強化し、サイバー・フィジカル・システムの環境下、世界有数の先端技術企業への飛躍を目標として事業を進めていきたいと思っております。

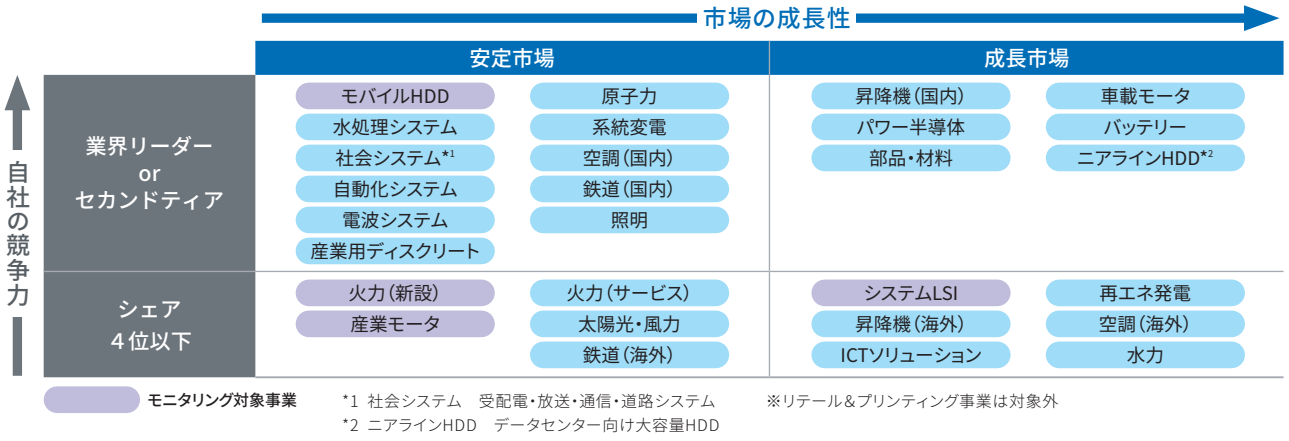
*実世界（フィジカル）における技術や顧客等の様々なデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術等を用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それを実世界側に戻すことで、付加価値を創造する仕組み。



4 「東芝Nextプラン」実行に向けた選択と集中

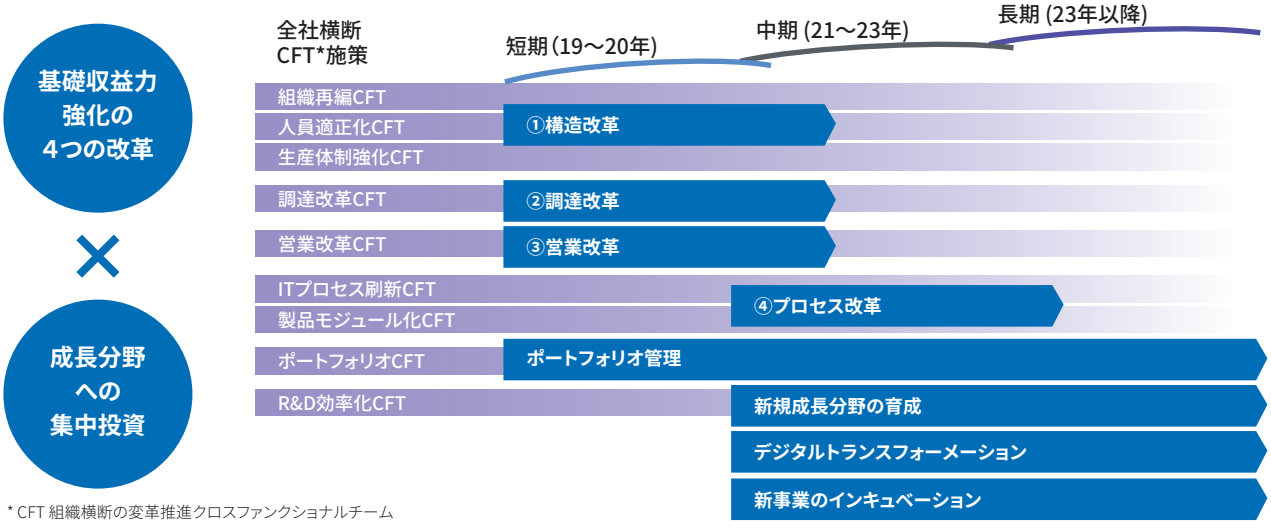
危機的状況脱出のための施策として、内部管理体制とガバナンス強化に取り組むとともに、阻害となる事業リスク要因は17年度以降、東芝メモリ事業譲渡、一連の財務基盤強化、海外原子力建設事業のリスク遮断、そしてBtoC事業の切り離し、LNG事業からの撤退により取り除かれてきております。これにより財務体質は大幅に改善し、事業のボラティリティは大幅に下がっており、当社は大きな意味での事業の選択と集中を完了し、安定した事業モデルに移行しております。

現在ポートフォリオにある事業については、収益力の底上げを図り、すべての事業で5%以上の営業利益率達成をめざします。今後成長が見込まれる事業については投資を行い成長を実現していく一方、赤字事業や今後市場の縮小が見込まれる事業については、構造転換による収益性改善策を実行し、その進捗について定期的なモニタリングを徹底してまいります。



5 「東芝Nextプラン」施策概要

「東芝Nextプラン」の実行にあたり、「基礎収益力強化の4つの改革」と「成長分野への集中投資」を重要な戦略の柱として、9つのクロスファンクショナル・チームを設立して、精力的に検討を進めております。



* CFT 組織横断の変革推進クロスファンクショナルチーム

基礎収益力強化の4つの改革

●構造改革

まずは将来リスクを緩和し、生産体制、人員体制を適正化することが、その前提になります。人員につきましては、事業の特性上、一気に人員を適正化することは、企業価値を高める上で適切でないと判断しました。業務効率化・IT化を進め、自然減を中心に今後5年間で約7千人規模の減少を見込んでおります。なお一部の部門においては、早期退職優遇制度を実施しております。生産拠点についても同様に見直しを行い、約15％の拠点で閉鎖・再編を行い、子会社数についても約25％の削減を実施する予定です。

●調達改革

競合他社との比較で当社の原価率が高いことが分かっており、原価率の低減によって、確実な改善余地があると考えています。「東芝Nextプラン」では、約650億円（3％）の原価低減効果を21年度に織り込みました。

●営業改革

「東芝Nextプラン」の計画には織り込んでおりませんが、営業改革についても、同様に事業部ごとに精査を進めております。21年度までに営業コスト、価格適正化を含め営業関連で約300億円の改善機会があることが見えております。大型のプロジェクトについては、コーポレートによる審査を拡大し、受注段階で将来リスクを未然に防止する対策を取ります。

●プロセス改革

人員対比の売上、利益向上のため、東芝グループ全体でオペレーションの標準化とデジタル化を進める大規模投資を行います。次世代ＩＴ投資では、個別最適となっている現状のシステムを８割以上廃止し、運用コストを低減するためにクラウドを積極的に活用してまいります。また同時にエンジニアリング改革投資により、部品共通化、設計工数削減、リードタイム短縮を実現するモジュラーデザインを検討しております。

成長分野への集中投資

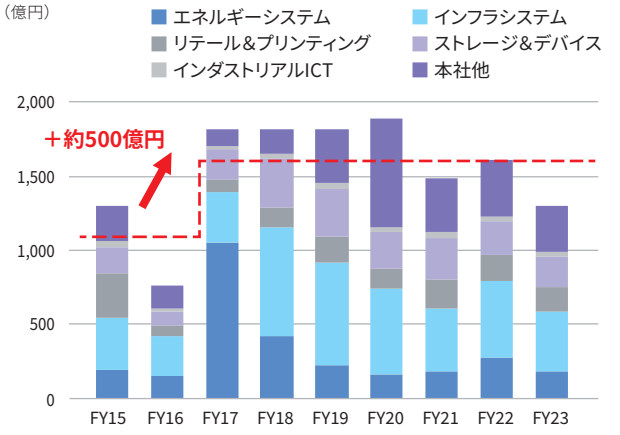
成長に向けた施策として、今後５年間で約8,100億円の設備投資と、約9,300億円の研究開発投資を計画しています。設備投資については、従来メモリ事業に継続的に多額の投資を行ってきたため、他の事業に成長資金を十分に配分できておりませんでした。本計画では従来より年間で総額500億円程度を積み増すとともに、再生可能エネルギー、空調機器、パワー半導体、大容量HDD、リチウムイオン二次電池（SCiB™）など、確実に利益成長に直結する分野に集中して投資を実行してまいります。

研究開発費は、再生可能エネルギー関連技術や超臨界CO_2タービンのような環境適合製品、SCiB™、パワーエレクトロニクス、パワー半導体、大容量HDDなどの成長領域に加え、ビジネスモデル変革のためのIoT（あらゆるモノをインターネットでつなぐ）領域などに集中的に資源投入を行い、10年、20年後の未来技術の開発にも取り組んでまいります。

これらの投資により利益を拡大し将来キャッシュ・フローの創出を図るとともに、新規事業も育成します。

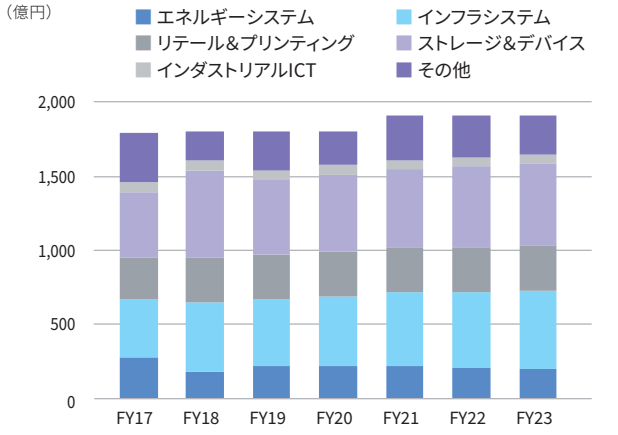
設備投資・投融資*

投資計画総額：8,100億円（19-23年度）　※発注ベース



研究開発投資*

投資計画総額：9,300億円（19-23年度）



* 東芝メモリ分除く

6 株主還元の強化

2018年11月に7,000億円の自己株式取得を発表いたしました。非常に大規模な金額となりますが、順調に自己株買いを進めております。「東芝Nextプラン」の5年間を通じて、平均連結配当性向30%程度を目標として安定的な配当を実施するとともに、状況に応じて自己株式取得も組み合わせて株主還元を強化してまいります。

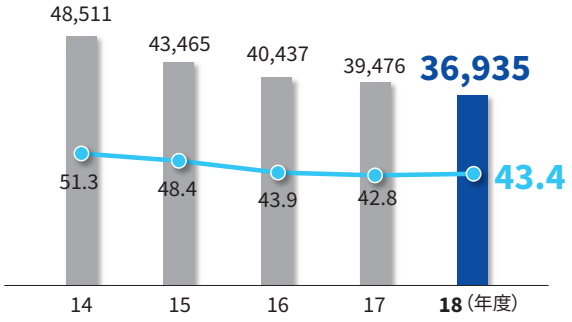
7 東芝グループのめざす姿

東芝グループの経営理念は「人と、地球の、明日のために。」を主文に掲げております。人々の暮らしと社会を支える事業領域に注力し、持続可能な社会に貢献する企業をめざしてまいります。

財務ハイライト（連結）

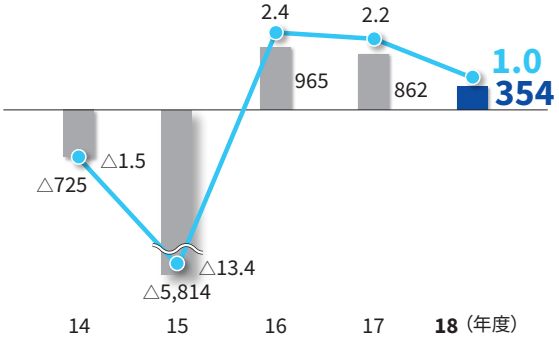
→ 連結財務諸表はP.65以降 ファクトブック参照

■ 売上高（億円）
-●- 海外売上高比率（%）



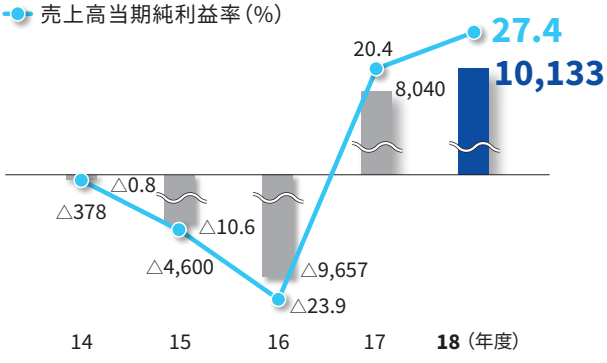
ランディス・ギア社の連結除外の影響や火力事業、送変電・配電事業等の減収およびPC事業の連結除外により前期比2,541億円減少し、3兆6,935億円となりました。

■ 営業利益（損失）（億円）
-●- 売上高営業利益率（%）



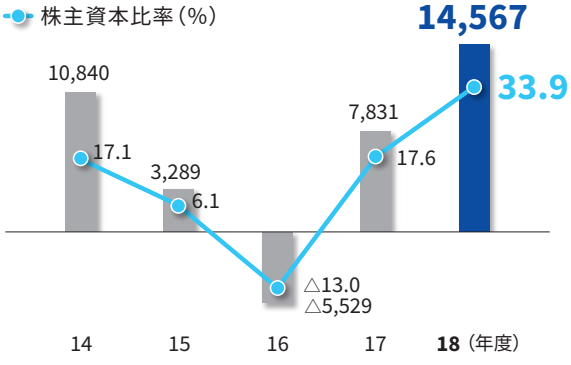
インダストリアルICTソリューションの増益やPC事業の連結除外の影響により改善となりましたが、これら以外のセグメントの減益、悪化により前期比508億円減少し、354億円となりました。

■ 当期純利益（損失）（億円）
-●- 売上高当期純利益率（%）



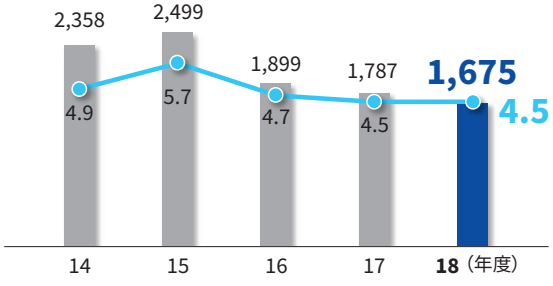
メモリ事業の譲渡益を計上したことを主因に、前期比2,093億円増加の1兆133億円となりました。

■ 株主資本（億円）
-●- 株主資本比率（%）



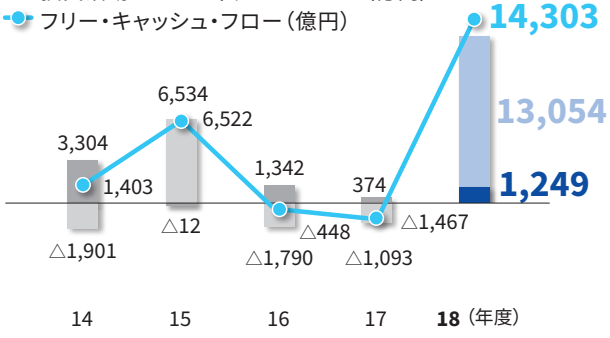
メモリ事業の譲渡益を主因に当期純利益が増加した一方で、3,998億円の自己株式取得による株主還元が実施され、前期比6,736億円増加し、1兆4,567億円（株主資本比率33.9%）となりました。

■ 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△6%となる1,675億円を投入しました。また売上高研究開発費率は前期比±0%の4.5%となりました。

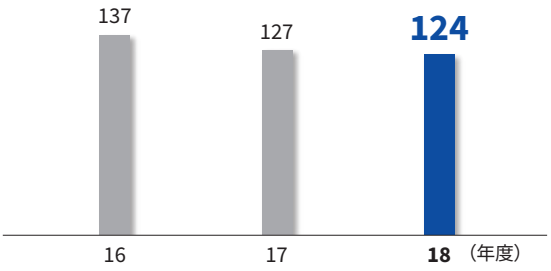
■ 営業活動によるキャッシュ・フロー（億円）
■ 投資活動によるキャッシュ・フロー（億円）
-●- フリー・キャッシュ・フロー（億円）



フリー・キャッシュ・フローは、メモリ事業売却収入（1兆4,583億円）による投資キャッシュ・フローの改善を主因に1兆5,396億円改善の1兆4,303億円のプラスとなりました。

非財務ハイライト（連結）

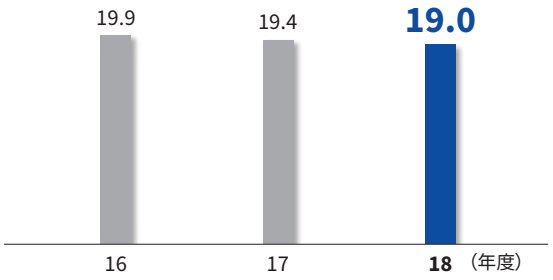
温室効果ガス排出量（万t-CO_2）



PFC（温室効果ガスの一種）除害装置の設置などによる排出量の抑制や生産効率の向上に努めた結果、2018年度は前年度と比較して3万トンの排出量を削減しました。
東日本大震災以降、電力CO_2排出計数が高くなっており、今後もその傾向は続きますが、高効率設備への投資を積極的に行い、排出量の抑制に努めていきます。

※ 日本国内の電力CO_2排出係数は、5.31t-CO_2/万kWhを利用。
海外電力は、GHGプロトコルのデータを利用。
GHGはGreenhouse Gas（温室効果ガス）の略。

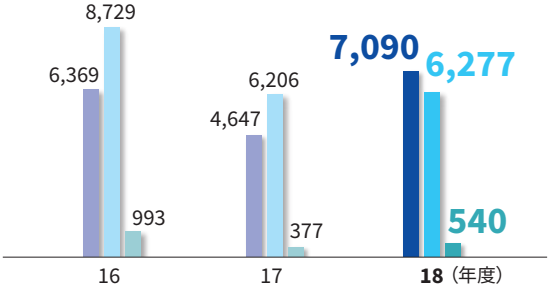
水受入量（百万㎥）



工場内の排水の再生利用や雨水を利用するシステムの導入等の設備改善など、多面的な取り組みを進めています。2018年度の水受入量は19.0百万m^3となり、前年度と比較して0.4百万m^3の削減を達成しました。今後も排水の再生利用や雨水利用などを継続的に推進していきます。

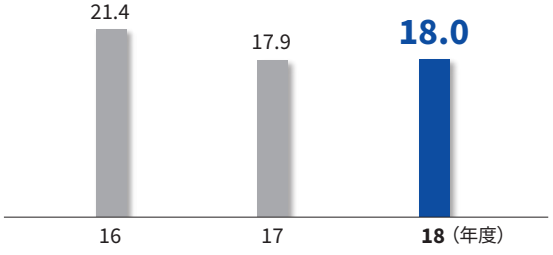
調達先へのCSRの推進(東芝グループ、のべ会社数)

■ 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。2018年度は説明会をのべ7,090社、CSR調査をのべ6,277社、実地調査をのべ540社に行いました。

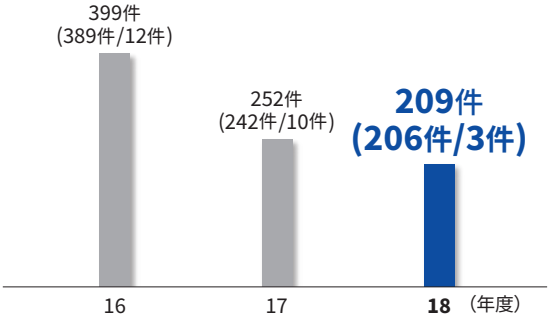
社会貢献活動費(億円)



2018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。

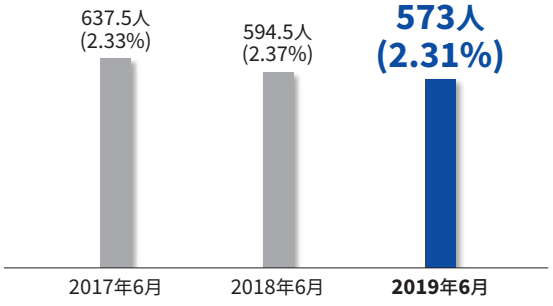
内部通報制度（リスク相談ホットライン）件数



制度自体の存在や、匿名性が厳格に担保されることなどをeラーニングで教育しているほか、内部通報事例などを折に触れて全社に周知しております。

※カッコ内（社内事務局受付件数／弁護士事務所受付件数）
※社内事務局受付の案件と同一通報がなされたものを含む。

障がい者雇用比率（特例子会社等含む）



2019年6月1日時点で、東芝（特例子会社等含む）の障がい者雇用比率は2.31%となっています。また、障がい者の活躍支援にも積極的に取り組んでいます。

CFOメッセージ

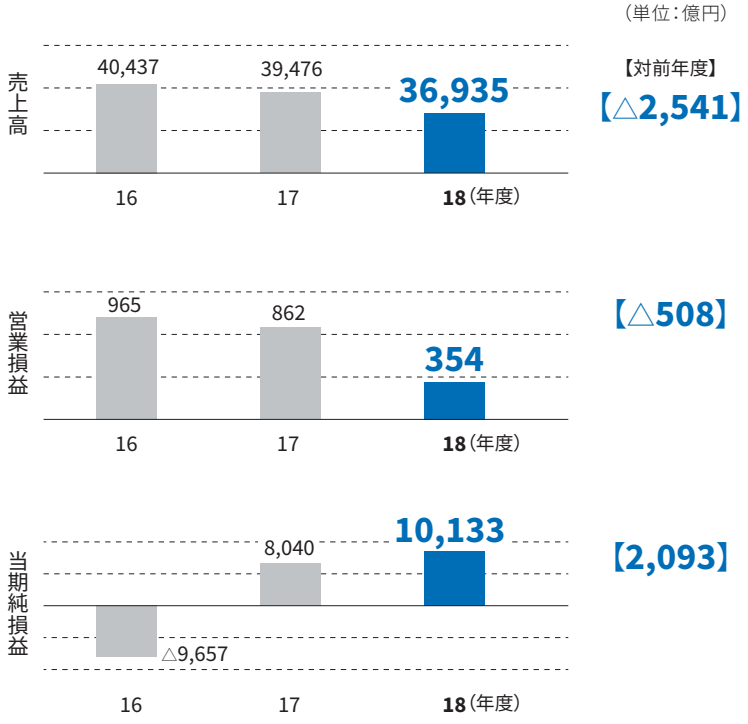
適正な会計を維持・継続し、企業価値の最大化に取り組んでまいります

代表執行役専務　**平田　政善**

2018年度業績の振り返り

東芝グループの2018年度業績は、売上高は、ランディス・ギア社の連結除外の影響や火力事業、送変電・配電事業等の減収およびPC事業の連結除外により前期比2,541億円減少し、3兆6,935億円となりました。また営業損益については、インダストリアルICTソリューションの増益やPC事業の連結除外の影響により改善となりましたが、これら以外のセグメントの減益、悪化により前期比508億円減少し、354億円となりました。なお、この中には構造改革費用166億円や賞与削減等による緊急対策効果の減少影響179億円が含まれています。当期純損益は、前期比2,093億円増加の1兆133億円となりました。この増益は、メモリ事業の譲渡益を計上したことが主要因です。

業績推移



主要な将来リスクの遮断と収益性向上への取り組み

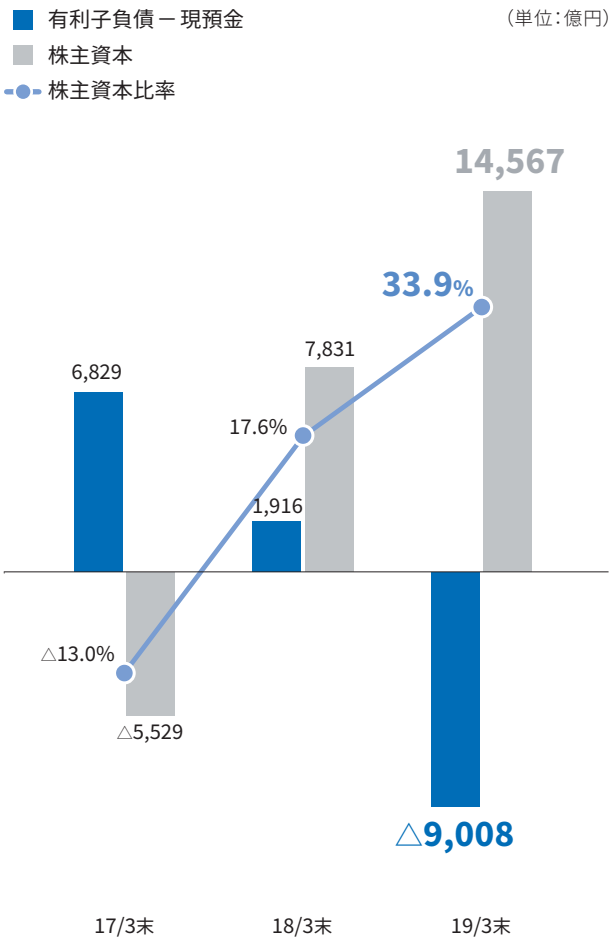
2019年3月末の株主資本はメモリ事業の譲渡益を主因に当期純利益が増加した一方で、3,998億円の自己株式取得による株主還元が実施され、前期比6,736億円増加し、1兆4,567億円（株主資本比率33.9%）となりました。

将来に向けては、2019年6月1日付で当社連結子会社である東芝アメリカLNGコーポレーションの発行済株式の全てをTotal Gas & Power Asia Private Limitedへ譲渡する株式譲渡契約を締結、同年8月30日に譲渡が完了し、非注力事業と位置付けているLNG事業について完全撤退を完了させるとともに、収益性を重視した受注管理の強化など将来のリスクに備えた対策を実施しております。

これに加え、2018年11月に公表しました「東芝Nextプラン」達成へ向け調達改革・営業改革・構造改革等、基礎収益力の強化を企業文化として根付かせ、業界トップクラスの収益力を回復することで、今後もさらなる体質改善を推進してまいります。

また、2019年2月に1株につき20円の特別配当、同年6月にも1株につき10円の期末配当を実施しており、さらに、上限7,000億円へ向けた自己株式取得を継続する等株主還元も進めております。

財務体質



適正な会計の維持・継続

当社は、2015年の不正会計問題発生以降、適正な会計報告に向けた取り組み等を含む内部管理体制の改善を進めてまいりました。現在もこれらの管理体制に関するモニタリングを継続し、内部管理体制の維持・強化に努めており、会計監査においても財務報告に係る内部統制は有効であるとの当社評価結果に対して、無限定適正意見が表明されております。また、2019年3月期の連結財務諸表等につきましても、財政状態、経営成績およびキャッシュ・フローの状況をすべての重要な点において適正に表示していることが表明されております。今後も適正な会計の維持・継続と企業価値最大化に向けて真摯に取り組んでまいります。

組織体制（2019年10月1日現在）

株式会社 東芝

- 取締役会
  - 指名委員会
  - 監査委員会
    - 監査委員会室
    - 内部監査部
  - 報酬委員会
- 会長 CEO
- 社長 COO
  - スペンドマネジメント推進プロジェクトチーム
  - 経営企画部
  - グループ経営統括部
  - サイバーフィジカルシステム推進部
    - デザインセンター
  - 情報システム部
  - 業務プロセス改革推進部
  - 財務管理部
  - 主計部
  - 法務部
  - 内部管理体制推進部
  - プロジェクト審査部
  - 人事・総務部
  - コーポレートコミュニケーション部
    - 情報開示推進室
  - グループ調達部
  - 生産推進部
    - 小向事業所
    - 府中事業所 ー 柏崎工場
    - 深谷事業所
    - 横浜事業所
    - 姫路工場
  - 技術企画部
  - 研究開発本部
    - 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
  - デジタルイノベーションテクノロジーセンター
  - 営業推進部
  - 電池事業部
  - WEC監督部
  - 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
  - 関信越支社
  - 神奈川支社

- 東芝エネルギーシステムズ株式会社
  エネルギー事業領域

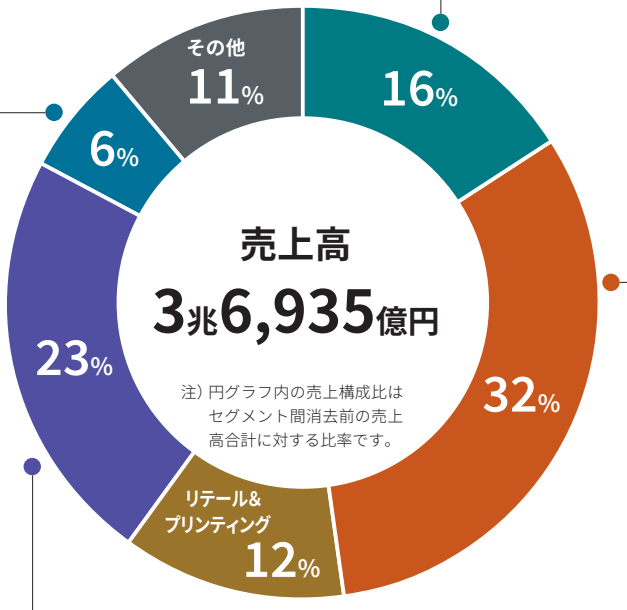
- 東芝インフラシステムズ株式会社
- 東芝テック株式会社
- 東芝エレベータ株式会社
- 東芝ライテック株式会社
- 東芝キヤリア株式会社
  社会インフラ事業領域

- 東芝デバイス&ストレージ株式会社
  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式会社
  デジタルソリューション事業領域

- 東芝アメリカ社
- 東芝ヨーロッパ社
- 東芝アジア・パシフィック社
- 東芝中国社

事業概況



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。

▶ エネルギーシステムソリューション

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。

▶ インフラシステムソリューション

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。

▶ ストレージ&デバイスソリューション

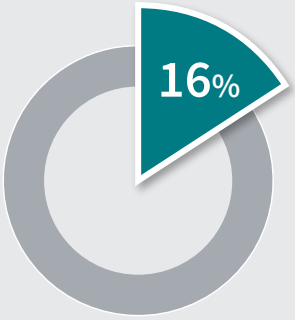
デジタルソリューション事業領域

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。

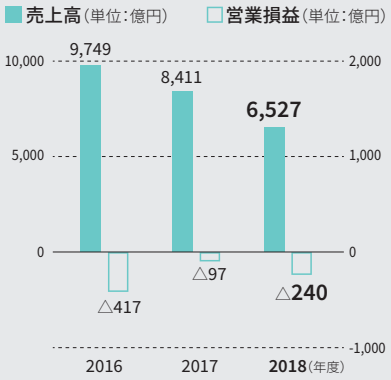
▶ インダストリアルICTソリューション

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(2019年3月31日現在)

- 火力発電システム
- 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
- 水力発電システム

事業概況

原子力発電システムは増収となりましたが、ランディス・ギア社の連結除外の影響のほか、火力・水力発電システム、送変電・配電等が減収になった結果、部門全体の売上高は前期比1,884億円減少し6,527億円になりました。

損益面では、原子力発電システムが増益となり、火力・水力発電システムは横ばいとなりましたが、ランディス・ギア社の連結除外の影響のほか、送変電・配電等が悪化した結果、部門全体の営業損益は前期比143億円減少し240億円の損失を計上しました。

再生可能エネルギー発電事業の強化に向けたバイオマス発電所の新規建設について

東芝エネルギーシステムズ株式会社は、再生可能エネルギー発電事業の強化を目的として、発電事業の運営を行う子会社である株式会社シグマパワー有明を通じ、輸入パーム椰子殻を主燃料として発電を行うバイオマス発電所(2.2万kW(キロワット)×2基)を新たに建設することとしました。株式会社シグマパワー有明は、既に福岡県大牟田市にバイオマス発電所である三川発電所を有していますが、この隣接地に発電所を建設することで事業を拡大します。

東芝グループは、再生可能エネルギーの普及に貢献していくとともに、再生可能エネルギー発電事業者として規模を拡大し、将来的には再生可能エネルギー発電所、蓄電池等の複数の電力供給源をバーチャルパワープラント(地域に散在する複数の発電・蓄電設備を束ねて様々なモノをインターネットでつなぐIoT技術を駆使し、1つの発電所のような機能を持たせることで電力網の需給バランス最適化に寄与する技術)により最適制御し、電力の供給安定化を実現する事業の展開をめざします。

バイオマス発電所の新規建設にあたり、大牟田市と企業立地協定書を調印

北海道と本州を結ぶ北本連系設備の増強工事の完了について

東芝エネルギーシステムズ株式会社が交流電力と直流電力間の変換を行う交直変換設備の設計、調達、据付を担当した、北海道電力株式会社様新北海道本州間連系設備が営業運転を開始しました。本設備は交流の電力を一度直流に変換して送電する高圧直流送電システム(HVDC)で、HVDCとしては日本で初めて、受電側の電源を利用しなくて

も交流と直流の変換を行える自励式変換器を採用しています。

これまで、北海道と本州間は60万kWの既設北本連系設備（他励式HVDC）によって2つの電力系統が連系されていましたが、設備点検時には半分の30万kWでの運用となっていました。このため、北海道内の電力安定供給に向け、常時60万kWを確保するべく、今回新たに30万kWの連系設備が増強されたものです。

また、自励式の交直変換設備を採用したことで、北海道側が停電（ブラックアウト）していても本州側から電力を供給し停電復旧を助ける（ブラックスタート）機能等を具備しており、他励式に比べて制約の少ない運用が可能となるほか、負荷が変動しても電圧値をほぼ一定に保つために力率を調整する設備や、交流と直流を変換する時に発生する高調波電流（電気機器に悪影響を及ぼす性質を持つ電流）を吸収する交流フィルタが不要なため、建設コストの低減にも寄与しています。

東芝グループは、培ってきた実績をもとに、高品質な製品の供給を通じ、今後も国内外で系統連系強化による電力の広域安定供給の確保に貢献していきます。

運転を開始した新北海道本州間連系設備
（交直変換設備）

福島第一原子力発電所2号機 原子炉格納容器内部堆積物調査装置の開発について

東芝エネルギーシステムズ株式会社は、福島第一原子力発電所２号機の原子炉格納容器内にある堆積物に接触し状態を確認するための調査装置を開発しました。

福島第一原子力発電所2号機では、東芝エネルギーシステムズ株式会社および技術研究組合国際廃炉研究開発機構（IRID）様が開発した原子炉格納容器内部調査ロボットを用いた調査が2017年２月に行われ、原子炉格納容器内部の状況を確認しました。また、東芝エネルギーシステムズ株式会社およびIRID様は、ガイドパイプと伸縮式パイプから構成される耐放射線性の高い内部調査装置を開発しており、その装置を用いた2018年１月の調査では、原子炉格納容器内部の堆積物を確認しました。

今回、2018年１月の調査で使用した内部調査装置の先端ユニットを改造し、堆積物に接触し、状態を調査するためのフィンガー機構を新たに追加しました。本開発においては、これまでの原子炉格納容器内部調査で培ってきたノウハウを活用しています。

本装置を使用した2019年２月の調査では、堆積物への接触に初めて成功し、今後実施予定の、溶融した核燃料等が冷えて固まったものである燃料デブリの取り出しに向けた調査に資する情報を得ることができました。

東芝グループは、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ていきます。

中国電力建設集団との水力・地熱・火力発電システム等の戦略的提携の強化について

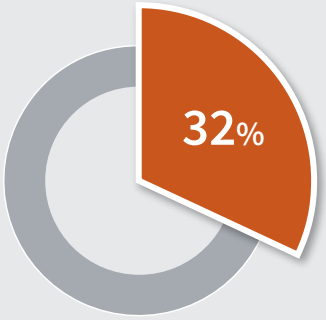
当社は、エネルギー、水・環境、インフラ設備・不動産等の事業をグローバルで手掛ける中国の大手建設会社である中国電力建設集団有限公司（中国電建）様と、水力・地熱・火力発電システム分野等における提携に関する合意書を締結しました。両社はこれまで、水力発電を中心に発電システム分野での新規案件の情報交換、事業化等において協力してきましたが、今回、対象を当社グループが手掛けるその他の発電システム・機器に拡大するとともに、プロジェクトに対する投融資においても協力し事業機会の拡大をめざすことで合意しました。

両社は提携を強化し、中国電建様が持つ豊富なネットワーク、コンサルティング力、建設実績と当社の高効率な発電システム等を組み合わせることで、今後、日中に加え、第三国においてもさらなる事業拡大を図っていきます。

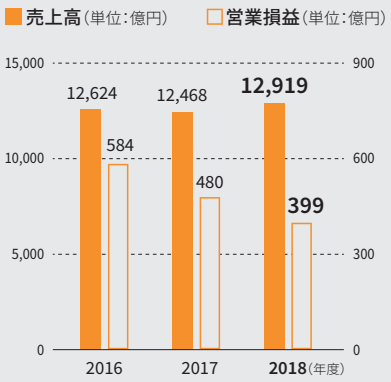
日中第三国市場協力フォーラムの場で合意書を交換

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（2019年3月31日現在）

- 上下水道システム
- 放送システム
- 電波機器
- エレベーター
- 産業光源
- コンプレッサー
- 産業システム
- 環境システム
- 道路システム
- 駅務自動化機器
- 一般照明
- 業務用空調機器
- 交通機器
- 電池システム

事業概況

公共インフラ、ビル・施設、鉄道・産業システムが増収になった結果、部門全体の売上高は前期比451億円増加し1兆2,919億円になりました。

損益面では、公共インフラが増益になりましたが、ビル・施設が減益となり、鉄道・産業システムが悪化した結果、部門全体の営業損益は前期比81億円減少し399億円の利益を計上しました。

マルチパラメーター・フェーズドアレイ気象レーダ（MP-PAWR）を用いた実証実験について

内閣府の戦略的イノベーション創造プログラム「レジリエント（強靭）な防災・減災機能の強化」の施策として、国立研究開発法人情報通信研究機構様をはじめとし、東芝インフラシステムズ株式会社も参画する研究グループは、世界初の実用型マルチパラメーター・フェーズドアレイ気象レーダ（MP-PAWR）を開発し、2018年７月から実証実験のための観測を開始しました。

本レーダは、30秒から１分の高速で雨雲の三次元立体構造を観測できるフェーズドアレイ気象レーダと雨量を高精度で計測できるマルチパラメーターレーダのそれぞれの機能を兼ね備えた気象レーダで、急速に発達する積乱雲による、いわゆるゲリラ豪雨から私たちの安全を守るとともに、特に夏季に開催される屋外イベントの運営にあたっても役立つ技術です。

研究グループは、本レーダを活用して最大30分先のゲリラ豪雨を予測し、市民、自治体等へ予測情報を伝達する実証実験を開始します。

世界初の実用型マルチパラメーター・フェーズドアレイ気象レーダ（MP-PAWR）

自動荷降ろしロボットの稼動について

物流業界の課題である労働力不足を解決するため、東芝インフラシステムズ株式会社が開発した自動荷降ろしロボットが2018年３月から物流現場で稼動を開始し、好評を博しています。

本ロボットは、積載された荷物の状態を独自の画像認識技術で自動認識し、アームで荷物の上面、側面を吸着して重量物でも安全に搬送ラインへ移すことができます。

疲労して稼動力が低下することがないため、長時間の作業でも効率を維持できます。また、単純作業や重量物の移動を本ロボットに担わせることで、作業者の負荷も少なく済みます。既存設備に後付けで設置できるようコンパクトで省スペースな設計としており、人と隣り合わせの作業現場でも安全に稼動するよう配慮もしています。

本ロボットには物流現場から多くの期待が寄せられており、今後は、荷物の積み方のバリエーション対応、荷積みにまで応用することも視野に、さらなる進化をめざしていきます。

自動荷降ろしロボットと人との協働が可能に

All-SiC（炭化ケイ素）素子を用いたインバータ装置等鉄道車両向け電気品の納入について

東芝インフラシステムズ株式会社は、東京地下鉄株式会社様の丸ノ内線新型2000系の車両向けに、東芝デバイス&ストレージ株式会社製のSiCのみで構成された素子（All-SiC素子）を用いたインバータ装置、リチウムイオン二次電池「SCiB™」を用いた非常走行用電源装置等を組み合わせた駆動システム等の電気品を納入しました。

また、同社は、西日本旅客鉄道株式会社様の新型227系1000番台車両向けに、All-SiC素子を用いた車両制御装置等の電気品を納入しました。

東芝グループでは、All-SiC素子を始めとしたパワーエレクトロニクスを新規成長事業の一つと位置づけています。All-SiC素子は、通電性に優れ、より多くの電気を流すことができるほか、高温でも動作が可能で、冷却機構を省くことができるため、省エネ化および装置の小型軽量化に貢献できることから、今後の市場拡大が期待されています。

東京地下鉄株式会社様の丸ノ内線新型2000系の車両（左）と西日本旅客鉄道株式会社様の新型227系1000番台の車両（右）

リチウムイオン二次電池事業の拡大について

リチウムイオン二次電池「SCiB™」を使用し、東芝インフラシステムズ株式会社が開発した蓄電池システムが、欧州において鉄道車両に要求される規格であるRAMSを取得するとともに、RAMSにおける最高水準の安全性に関する認証を取得しました。 リチウムイオン二次電池を使用した蓄電池システムがRAMSの認証を取得するのは世界初となります。

また、今後の市場拡大を見込み、「SCiB™」の製造を担う工場を、現在の柏崎工場に加え、新たに横浜事業所内に建設します。新工場は、2020年10月の稼動をめざし、今後の国内外での事業拡大を前提に、製品および製造に係る技術等の開発をも担う拠点とする予定です。

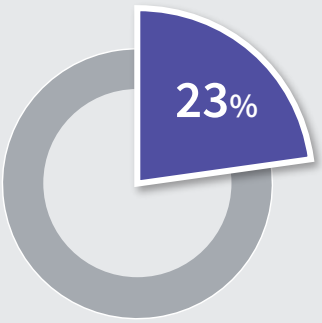
加えて、同社と米国の自動車用バッテリーメーカー大手ジョンソンコントロールズパワーソリューションズ社は、車載システム向けリチウムイオン二次電池事業で協業することに合意しました。米国で「SCiB™」の製造および「SCiB™」と鉛蓄電池を組み合わせた車載向け製品の開発、製造を共同で行います。

東芝グループでは、これらの施策等により、急速充電性能、長寿命、安全性等を特長とする「SCiB™」を中心とし、リチウムイオン二次電池事業のさらなる拡大を図っていきます。

リチウムイオン二次電池「SCiB™」の強み

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(2019年3月31日現在)

- パワーデバイス
- 小信号デバイス
- 光半導体
- ミックスドシグナルIC
- イメージセンサ
- ロジックLSI
- HDD
- 半導体製造装置

事業概況

半導体が減収になりましたが、HDD他が増収になった結果、部門全体の売上高は前期比213億円増加し9,009億円になりました。

損益面では、各事業とも減益となった結果、部門全体の営業損益は前期比359億円減少し114億円の利益を計上しました。

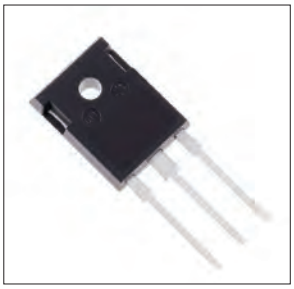
電源回路の高効率化に貢献するパワーMOSFETの新シリーズの発売について

東芝デバイス&ストレージ株式会社は、データセンターや太陽光発電パワーコンディショナー、無停電電源装置等の産業機器用電源向けに、パワーMOSFETの新シリーズを製品化しました。

本シリーズは、製品内の抵抗等の低減を実現したことで、従来シリーズと比べて電源効率が向上しており、電圧変動の少ない安定した直流電流を供給するスイッチング電源の高効率化に貢献できる製品です。

本製品を含めた、電力を供給・制御する半導体であるパワーデバイスは、電力の効率的な利用に不可欠な存在であり、今後さらなる需要の拡大が見込まれることから、当社グループでは、これらを含むパワーエレクトロニクスを新規成長事業の一つとして位置付けています。また近年では、自動車の電動化等を背景に旺盛な需要が継続しており、それらの需要に対応すべく、東芝デバイス&ストレージ株式会社のパワーデバイス事業の主力製造拠点である加賀東芝エレクトロニクス株式会社を中心に、生産能力増強投資を実施しています。

東芝グループは、今後も市場動向に合わせてラインアップの拡充を推進し、省エネルギー社会の進展に貢献していきます。



スイッチング電源の高効率化に貢献する
パワーMOSFET「DTMOSVI」シリーズ

パワーデバイスの主力工場である
加賀東芝エレクトロニクス株式会社

従来型磁気記録方式で記憶容量16TB（テラバイト）を実現したHDDのサンプル出荷開始について

東芝デバイス&ストレージ株式会社は、膨大な情報を取り扱うサーバ、データセンター等で使用される大容量HDDとして、従来型磁気記録方式で業界最大記憶容量16TBを達成したヘリウム充填HDDを開発し、機能評価用サンプルの出荷を開始しました。

本製品は、当社生産技術センターのレーザー溶接技術を活用した東芝デバイス&ストレージ株式会社独自のヘリウム充填方式と、3.5インチのHDDにおいて同社が業界をリードしているディスク9枚搭載設計に加え、ディスクの磁気記録層とデータの書き込みを行うヘッドの機能を向上させることにより、記憶容量は同社前世代品の14TBに比べ14％増となる16TBの大容量化を実現しました。

東芝グループは、今後もデータセンター事業者から期待される大容量HDDを始め、顧客のニーズに沿った製品群を積極的に展開し、情報化社会の基盤強化に貢献していきます。

記憶容量16TBを実現したHDD
「MG08」シリーズ

「環境　人づくり企業大賞2018」の大賞受賞について

株式会社ジャパンセミコンダクターは、「環境　人づくり企業大賞2018」の大賞（環境大臣賞）を受賞しました。

「環境　人づくり企業大賞」は、環境教育等による環境保全の取組の促進に関する法律第22条の2第2項に基づく表彰であり、地球環境に配慮した企業経営の必要性を認識し、その実現のため自ら進んで行動する人材（環境人材）を育成する企業を奨励するもので、株式会社ジャパンセミコンダクターが行っているSDGs（Sustainable Development Goals：持続可能な開発目標）教育や全従業員で取り組んだ環境保全活動、地元企業や行政、大学、近隣住民と連携・協働しながらの取り組み等、従業員の環境意識の育成と社会とのつながりと貢献を意識した取り組みが評価され、今回の受賞となりました。

東芝グループでは、今後もSDGsに対する取り組みを加速し、さらなる社会課題の解決に寄与する技術開発とイノベーションの推進に努めていきます。

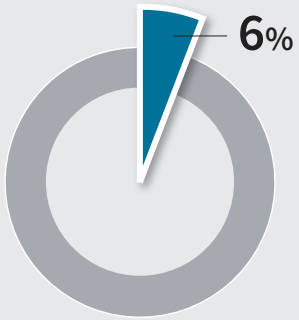
自動運転システム向けLiDARにおける測距画像の解像度を向上させる計測アルゴリズムの開発について

自動運転の実用化にあたっては、車両や歩行者、車線、標識、あるいは障害物の正確な検知が不可欠です。東芝デバイス&ストレージ株式会社は、カメラを使った画像の認識プロセッサー「Visconti™」を長年にわたり販売していますが、障害物等の検知をより確実なものにしたいという要請があります。これに対応すべく、当社と東芝デバイス&ストレージ株式会社は自動車の周辺環境を3D画像として得るLiDAR（Light Detection and Ranging）に関する半導体技術の開発を進めてきました。LiDARは、レーザー光を対象物に照射し、反射光を受光することで、自車両と対象物との距離を測定する技術です。2018年には200mまでの長距離測定機能と高画像の2つを同時に達成していましたが、このたび、東芝デバイス&ストレージ株式会社は、LiDARの解像度をさらに向上させる計測アルゴリズムを開発しました。これにより、長距離における測距画像の解像度を当社グループの従来技術と比較して2倍以上に向上させることに成功しました。加えて、高感度受光素子SiPM（Silicon Photo Multiplier）の開発も進めています。物体検出・認識性能に優れる「Visconti™」と、距離測定・空間分解機能に優れるLiDARに関する技術の組み合わせにより、より確実な障害物等の検知が可能となります。

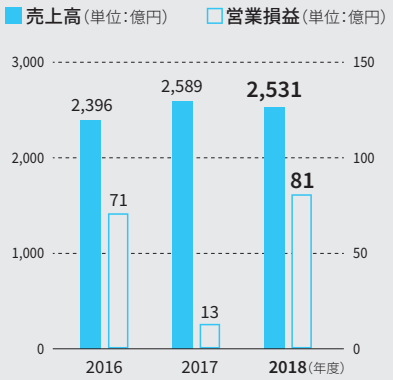
東芝デバイス&ストレージ株式会社では、車載向け半導体を注力事業として位置付けており、来るべき自動運転の普及、実用化に向けて、2020年までにこれらの技術を実用化し、早期市場投入をめざします。

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（2019年3月31日現在）

- ITソリューションサービス

事業概況

官公庁向けや製造業向けのシステム案件での増収、関係会社の売上増がありましたが、中堅企業向けITソリューション販売の関係会社売却の影響もあり、部門全体の売上高は前期比58億円減少し2,531億円になりました。

損益面では、国内システム案件の増益、構造改革による固定費削減の効果等により、部門全体の営業損益は前期比68億円増加し81億円の利益を計上しました。

デジタルトランスフォーメーション分野での提携について

東芝グループと三井物産㈱様は、情報通信技術を活用し、デジタル化を推進することにより新しい価値を創出するデジタルトランスフォーメーションの加速を目的として、三井物産㈱様が東芝デジタル＆コンサルティング㈱へ出資することに合意し、三井物産㈱様は、2019年１月に東芝デジタル＆コンサルティング㈱による第三者割当増資を引き受け、株式の20％を取得しました。

東芝グループと三井物産㈱様は、東芝デジタル＆コンサルティング㈱を通じ、グローバル市場に向けた共創によるデジタルトランスフォーメーションを加速し、新たな経済価値を創造するデジタルビジネスを展開していきます。

高度な人工知能分析が手軽に始められる「SATLYSKATA™」（サトリスカタ）の提供開始について

東芝デジタルソリューションズ㈱は、これまでのものづくりの実績から得た知見を活用した、人工知能（AI）による高度な分析サービス「SATLYS™」（サトリス）を手軽に始められるよう、知見を標準化し、目的ごとに特化させたAI分析サービス「SATLYSKATA™」（サトリスカタ）を商品化していきます。その第一弾として、「SATLYSKATA™保守部品在庫最適化」と「SATLYSKATA™作業行動推定」の2つのサービスの提供を開始しました。

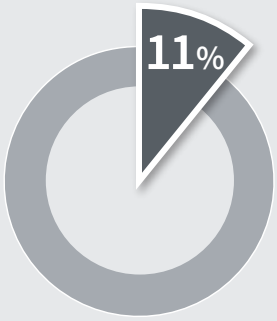
「SATLYSKATA™保守部品在庫最適化」は、過去の保守履歴データから保守部品ごとに、いつごろ、どれほどの故障が発生するかを予測して、在庫を最適に管理することができます。「SATLYSKATA™作業行動推定」は、リストバンド型の情報端末等を用いて取得した作業者の腕の動きの加速度データから、作業者がその時どういう行動をしたのかを推定し、課題を可視化することで、作業効率の改善に役立てることができます。

今後は、「SATLYS™」の技術の向上と適用分野の拡大に加え、「SATLYSKATA™」のラインアップを拡充し、産業領域の様々な課題の解決に貢献するとともに、デジタルトランスフォーメーションを加速していきます。

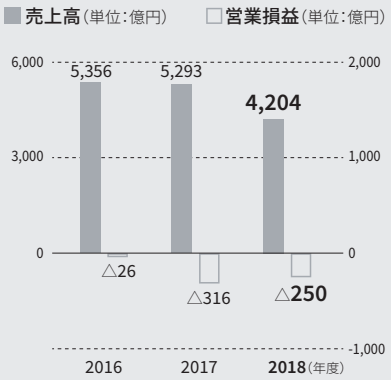
「SATLYSKATA™保守部品在庫最適化」（上）と「SATLYSKATA™作業行動推定」（下）の概要図

その他

売上高構成比



売上高／営業損益



主な事業内容（2019年3月31日現在）

●物流サービス

事業概況

2018年10月１日付でパソコン事業の譲渡が完了し、第３四半期から連結対象から外れた影響により、部門全体の売上高は前期比1,088億円減少し4,204億円になり、営業損益は前期比66億円改善し250億円の損失を計上しました。

事業再編について

小さく強靭な本社機構の構築に向けた事業の選択と集中の一環として、2018年４月に東芝病院の事業を医療法人緑野会様に譲渡するとともに、2018年８月に警備業務等を営む東芝セキュリティ㈱の株式の約80.1％を警備業界最大手のセコム㈱様に譲渡しました。なお、東芝病院および東芝セキュリティ㈱は、それぞれ東京品川病院およびセコムトセック㈱に改称しています。

また、パソコン事業を営む東芝クライアントソリューション㈱について、グローバル市場における競争力と企業価値を高め、継続的に発展させていくため、株式の80.1％を2018年10月にシャープ㈱様に譲渡しました。なお、東芝クライアントソリューション㈱は、Dynabook㈱に改称しています。

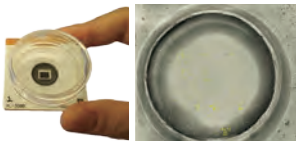
加えて、東芝グループは、東芝ビジュアルメディアネットワークインドネシア社について、合弁パートナーから持分を取得した上で株式の95％を2019年３月にインドネシア法人PT. Berca Indonesia様に譲渡しました。

乳がん細胞の遺伝子の活性状態を可視化する技術の開発について

30代から50代までの日本人女性の最も多い死因である乳がんは、その特徴により数種類のタイプに分類され、タイプごとに効果的な治療方法が異なるため、タイプの正確な診断が重要となります。診断では、患者から採取した乳がん組織の細胞を、通常はアルコール等で固定するため、死滅した状態で用いますが、がん細胞の活動状況や経時変化をとらえられず、十分な知見が得られない場合が多くあります。

そこで当社では、生きた細胞内での遺伝子の活性状態を観察することができる生細胞活性可視化技術を開発しました。当社独自の分子構造設計技術を適用したナノカプセル（生分解性リポソーム）で、検査用遺伝子を細胞内に導入した後、細胞培養用に独自開発した、カメラ機能を担うCMOSイメージセンサー上で培養することで、検査用遺伝子が活性状態に応じて放つ微弱な発光を撮像することができます。観察は一細胞単位で経時的に行うことができ、高精度の診断が可能となることに加え、組織採取が少なく済むため、患者の負担軽減にもなります。

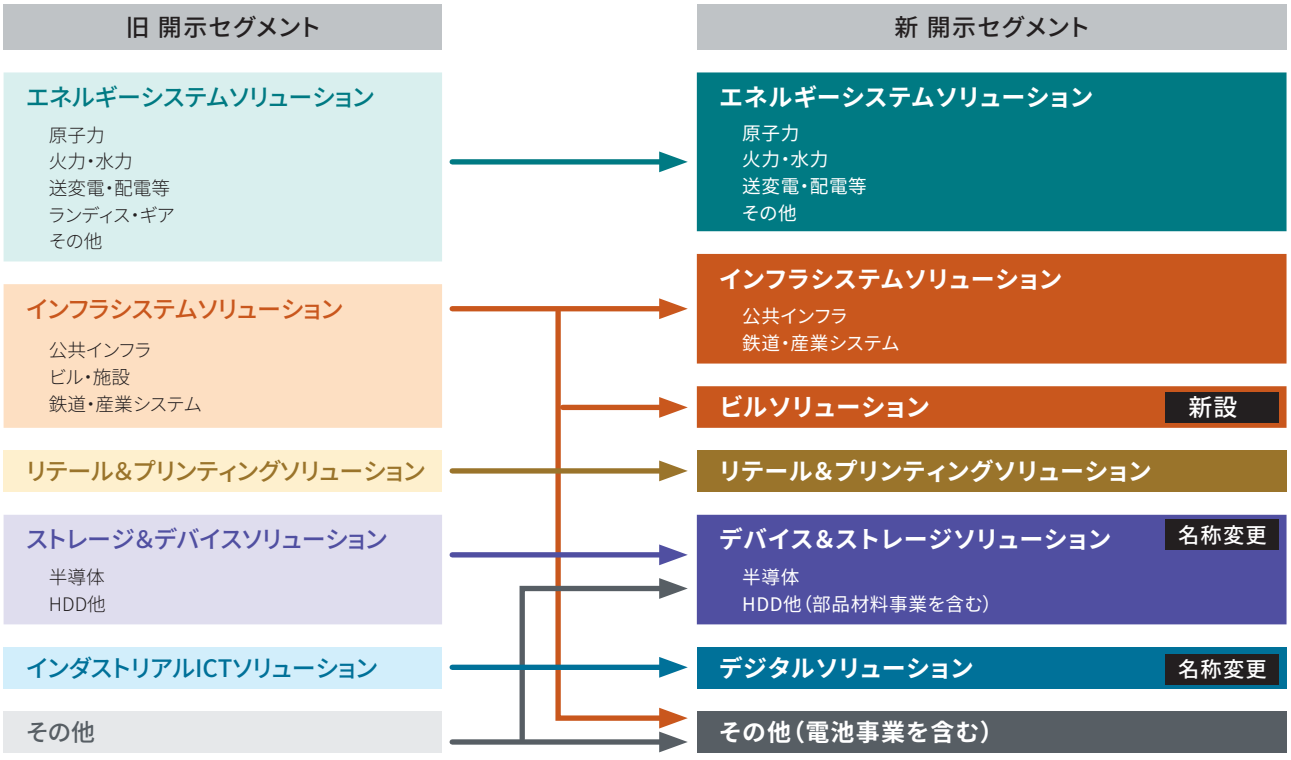
当社では、超早期発見と個別化治療による精密医療を今後の新規成長事業の一つと位置付けており、本技術によりがん治療率の向上に貢献していきます。



細胞培養用に独自開発したCMOSイメージセンサー（左）と撮像した乳がん細胞（右）

セグメント変更のお知らせ（2019年4月1日付で変更）

ビル・施設、電池事業、部品材料事業について組替を実施しました。



新セグメント役員の紹介

エネルギーシステムソリューション

東芝エネルギーシステムズ株式会社
代表取締役社長 畠澤　守

インフラシステムソリューション

東芝インフラシステムズ株式会社
代表取締役社長 今野　貴之

デバイス&ストレージソリューション

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

ビルソリューション

株式会社東芝
代表執行役副社長 秋葉　慎一郎
（グループ経営統括部担当、グループ調達部担当、営業推進部担当、支社担当、ビルソリューション所管）／

東芝エレベータ株式会社
代表取締役社長 中川　誠

東芝ライテック株式会社
取締役社長 平岡　敏行

東芝キヤリア株式会社
取締役社長 久保　徹

デジタルソリューション

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

研究・開発と知的財産

研究・開発

研究開発戦略

東芝グループは、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、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、人々の暮らしと社会を支える事業領域に注力し、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、再生可能エネルギーや水素などの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、電池事業など、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。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づくりをめざし、ストレージ領域、産業・車載領域、IoT(Internet of Things)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／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。

また私たちは、製造業として長年培ってきたキーデバイスやコアコンポーネントなどのフィジカル分野での経験や実績と、膨大なデータ活用によるオペレーションやサービスを中心とするサイバー技術を融合・連動させ、各種製品・システムの最適化を進めるとともに、私たち東芝グループ内においてもITシステムなどで業務プロセスを革新させていく「デジタルトランスフォーメーション」に取り組むことで、CPSテクノロジー企業として確固たる地位の構築をめざしてまいります。

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」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。

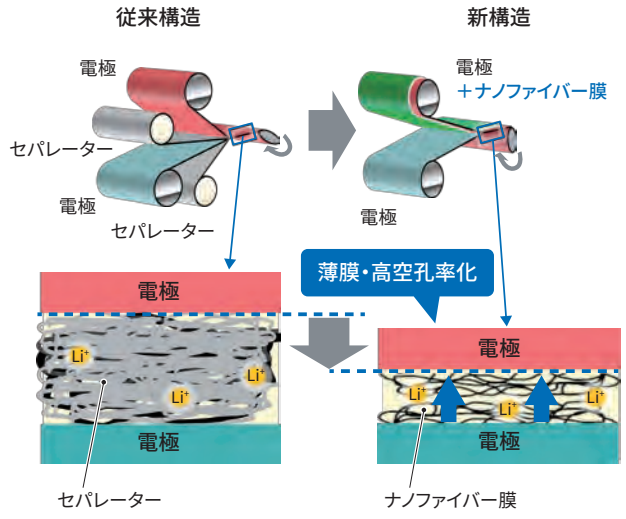
● 国内外の主要研究開発拠点

新たな価値を創出する研究開発成果

■ エレクトロスピニング技術を応用した新構造SCiB™を開発

ナノファイバー形成技術の1つであるエレクトロスピニング（ES）法を応用し、電極間に絶縁紙(セパレーター)を使用しない、新構造SCiB™を開発しました(※1)。この構造により、電池内の電極間距離を近づけられるため、高いイオン伝導性を確保でき、電池の内部抵抗を抑制できます。この技術により、SCiB™の強みである入出力性能に加えて単位体積当たりの容量も向上させられます。試作したセルを用いた実証試験において、10Ahセルの出力が1,800Wから2,200Wへ向上するとともに、充放電を8,000回以上繰り返しても95%以上の電池容量を維持することが確認できており、高入出力・大容量化と、SCiB™の特長である長寿命を併せて実現しました。今後、新構造SCiB™を、車載や、鉄道、定置向けなどに展開し、実用化をめざします。

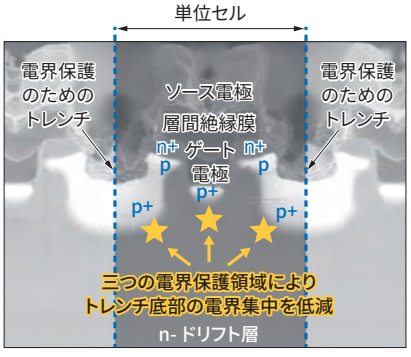
従来構造と新構造の比較



※1：本成果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。

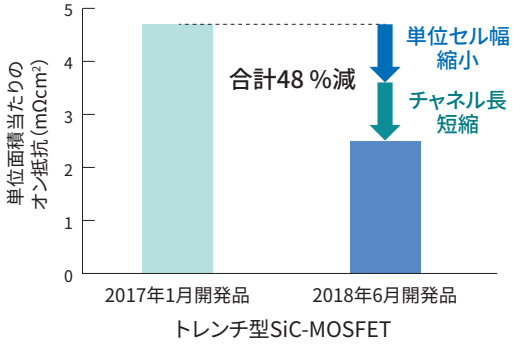
■ SiCトレンチ型MOSFETで業界トップクラス(※2)の低オン抵抗を実現

SiC（炭化ケイ素）パワー半導体により、鉄道車両や電気自動車などに使われる電力変換装置の高効率・小型化が可能となります。トレンチ（ウエハー表面の溝）型のSiC-MOSFETは、現行のプレーナー型に対し、オン抵抗の低減が期待できますが、トレンチ底部への大きな電界集中による信頼性低下が懸念されます。そこで、トレンチ周辺に自己整合的に電界保護領域を形成する手法で、単位セル当たり3つの保護領域を持つ独自のデバイス構造を開発してきました。今回、この構造の単位セル幅の縮小と、チャネル（スイッチ機能を備えた電子の通り道）長の短縮を組み合わせ、単位面積当たりのオン抵抗として従来比48%減となる2.5 m Ω cm²を達成しました。この研究の一部は、共同研究体「つくばパワーエレクトロニクスコンステレーション（TPEC）」の事業として行われたものです。



n+：不純物濃度の高いn型半導体領域
n-：不純物濃度の低いn型半導体領域
p ：p型半導体領域
p+：不純物濃度の高いp型半導体領域

SiCトレンチ型MOSFETの断面構造と単位面積当たりのオン抵抗の低減



※2：2018 年12 月現在、1.2 kV 級MOSFET において、当社調べ。

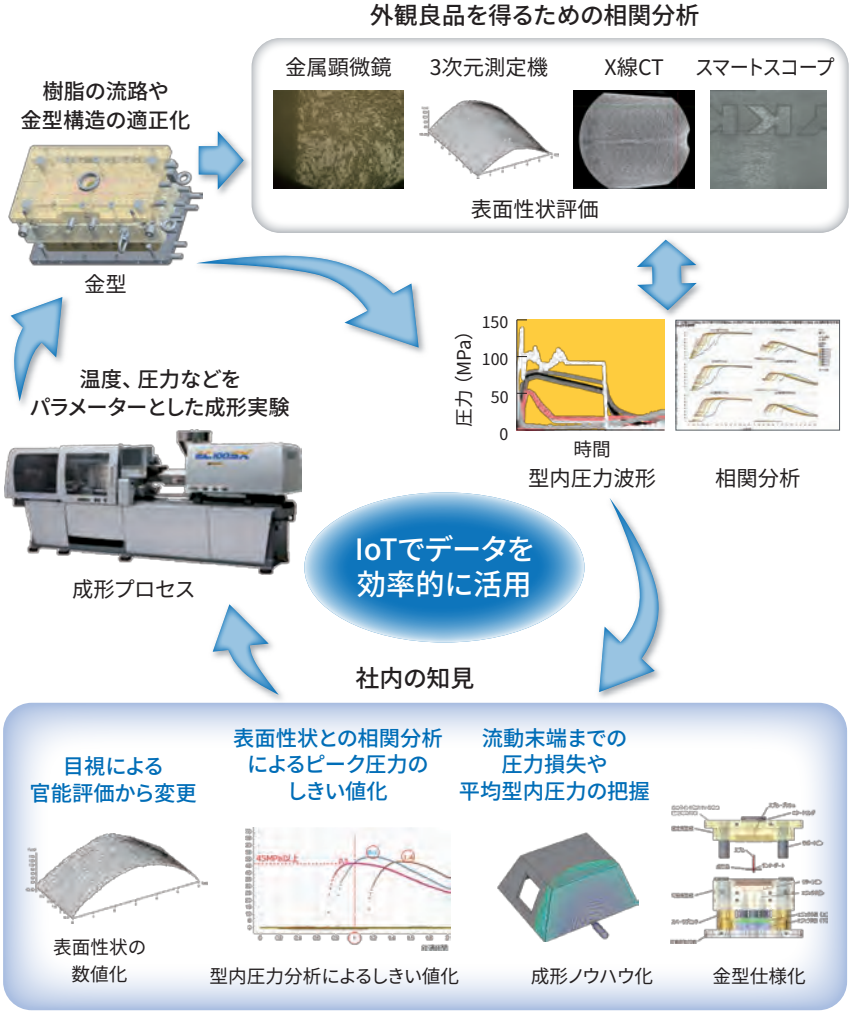
■ スポット溶接検査用の超音波探傷ロボットシステムを開発

スポット溶接部の検査は人手作業による破壊検査が主流です。しかし、高張力鋼板(ハイテン材)の増加に伴い、破壊検査が困難になってきています。そこで今回、開口合成法を用いて溶接内部の3次元(3D)画像化が可能な超音波検査装置Matrixeyeと多関節ロボットを組み合わせて、非破壊で自動検査を可能とする超音波探傷ロボットシステムを開発しました。熟練を要する超音波プローブの角度調整操作(あおり操作)を、超音波画像解析技術と緻密なロボット位置制御技術を用いて短時間で行うことができます。今後、フィールドテストによる改良を重ねて信頼性や使い勝手の向上を図り、早期実用化をめざします。

スポット溶接検査ロボット

■ スマートファクトリー化の実現に寄与する製造IoTソリューションをシステム化

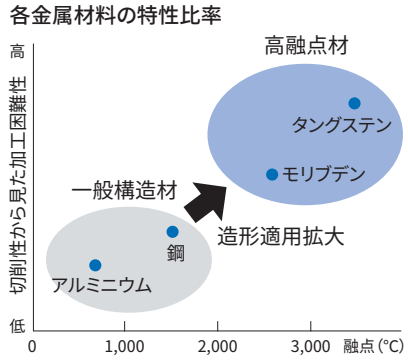
製造IoTを導入するためには、現場の“データ収集”や、“見える化”、“分析”、“自動制御・最適化”、“自律化”などを推進する必要があります。このシステムは、現場で見えている課題から本質課題を推測し、課題解決に必要となる生産・品質データを効率的に抽出できます。まずは、樹脂成形や、ダイカスト、プレスなどの部品加工で、生産・現場管理、検査、設備管理に対し、必要データから、分析方法・結果、改善アクション、期待効果までのデータ活用をシステム化し、IoT導入を迅速化しました。また、東芝グループのIoTシステム“Meisterシリーズ”を活用し、生産性向上や、品質改善、技能継承などを実現可能としました。このソリューションは、社内外の顧客の製造現場で活用され始めています。

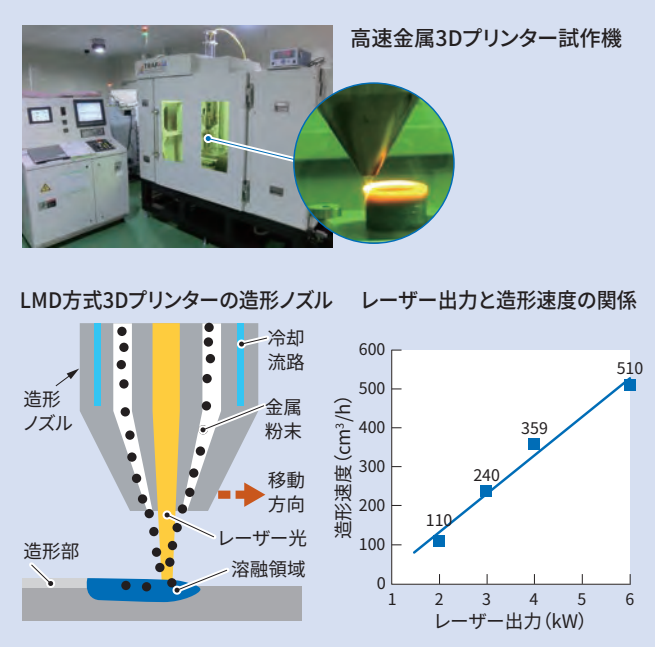


CT:コンピューター断層撮影

■ 高融点金属への適用拡大と世界最高速レベルの造形速度510cm³/hを実現する金属3Dプリンティング技術を開発

金属3D（3次元）プリンティングは、3D図面から直接、金属の造形物を作ることができる技術ですが、実用化を進めるにあたり、造形できる金属の種類の拡大と造形速度の向上が課題です。この度、耐熱部品に使用され、加工が難しいタングステンなどの高融点金属について、粉末の溶融性と供給性の改善のために、粉末粒子の形状や大きさを適正化した材料を開発し、高融点金属の造形を可能にしました。また、当社は、TRAFAM（技術研究組合次世代3D積層造形技術総合開発機構）に参加し、LMD（レーザーメタルデポジション）方式の高速金属3Dプリンターの装置開発を進めており、造形ノズルを開発しました。今回、レーザー出力6kWの造形について開発を進め、造形ノズルの移動速度やレーザー光の照射径などのプロセス条件を適正化することで、世界最高速レベル（※3）の造形速度510cm³/hを実現しました。



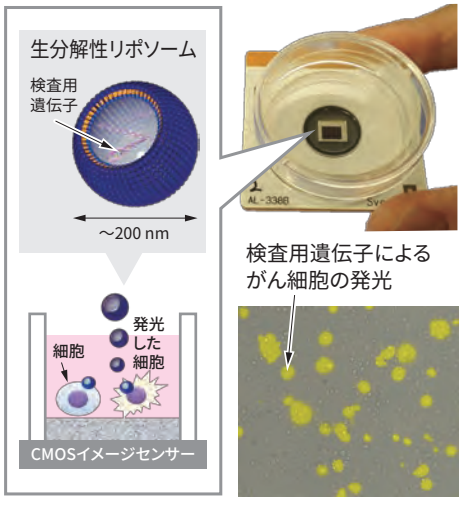


※3：2018年8月現在、当社調べ。

■ 生分解性リポソームを用いた生細胞活性可視化技術を開発

細胞を生きたまま観察し、細胞内の遺伝子の活性状態を可視化できる“生細胞活性可視化技術”を開発しました。この技術は、従来手法による遺伝子の配列異常検出に加えて、遺伝子の機能異常を1細胞レベルで経時的に検出可能であり、従来手法では困難だった細胞数が極めて少ない病変の検出に応用でき、当社独自の生分解性リポソーム(内包した検査用遺伝子を細胞内へ安全に運搬するナノカプセル)とCMOS（相補型金属酸化膜半導体）イメージセンサーから構成されます。検査用遺伝子が導入された細胞を培養すると、細胞の遺伝子の活性状態に応じて発光します。この発光をCMOSイメージセンサーで撮像することにより、遺伝子の活性状態をリアルタイムに観察します。この技術の臨床への適用に向けて、乳がん患者から採取した細胞を用いて、遺伝子の活性状態を経時的に観察できることを実証しました。

生細胞活性可視化システムを用いた
乳がん細胞の検出方法

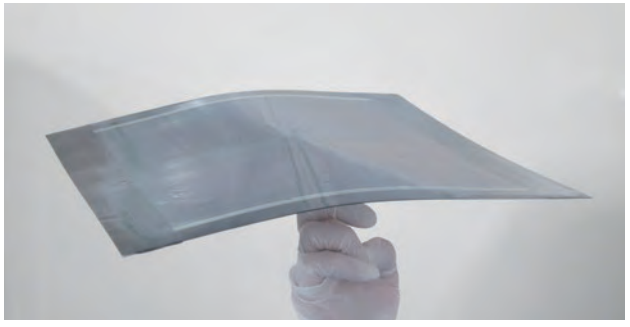


■ 世界最大面積のフィルム型ペロブスカイト太陽電池モジュールを開発

ペロブスカイト太陽電池は、ペロブスカイト型結晶を光吸収層に用いた太陽電池であり、塗布・印刷技術により低コストな製造が可能で、かつ高効率化も期待されています。独自の塗布技術に加え新たなプロセス開発などにより、従来困難だった大面積化と高効率化の両立を実現し、世界最大（※4）の面積703cm^2（受光部サイズ24.15×29.10cm）のフィルムモジュールで、エネルギー変換効率（※5）11.7%を確認しました。このモジュールは、学術論文誌Progress in Photovoltaicsに掲載される世界の太陽電池トップデータ集であるSolar cell efficiency tables（version 52）のペロブスカイトサブモジュールのカテゴリーにおいて、認定機関で測定したモジュールの中で世界一のエネルギー変換効率として掲載されました。この研究は、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）の委託事業「高性能・高信頼性太陽光発電の発電コスト低減技術開発」により実施したものです。

※4：2018年11月現在、当社調べ。
※5：太陽光エネルギーを電気エネルギーに変換する効率。

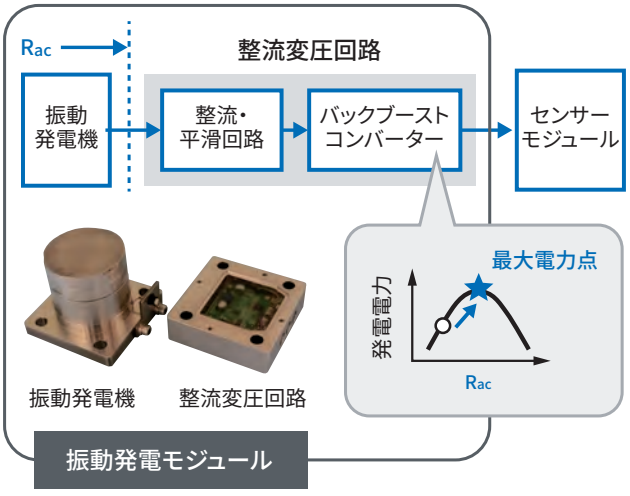
フィルム型ペロブスカイト太陽電池モジュール



■ 鉄道車両監視用 電磁誘導型振動発電モジュールを開発

脱線などの重大事故を防ぐため、台車の状態をセンサーで監視するシステムの開発が進んでいますが、既設台車への電源ケーブルの敷設には課題も多いです。台車上の狭い設置スペースで大きな交流電力が得られるように、磁束の漏れが小さく磁束が強く集中する振動子構造の電磁誘導型発電機を考案し、実車評価で有効性を立証しました。さらに、交流電力から直流電力に効率良く変換されるよう、最大電力点で出力するモジュールも開発し、実車試験線での模擬振動試験の結果、当社従来比約2倍の電力が得られました。営業線による実用システムでも大幅な向上が期待できます。この試験の一部は、公益財団法人 鉄道総合技術研究所との共同研究により実施したものです。

振動発電モジュール

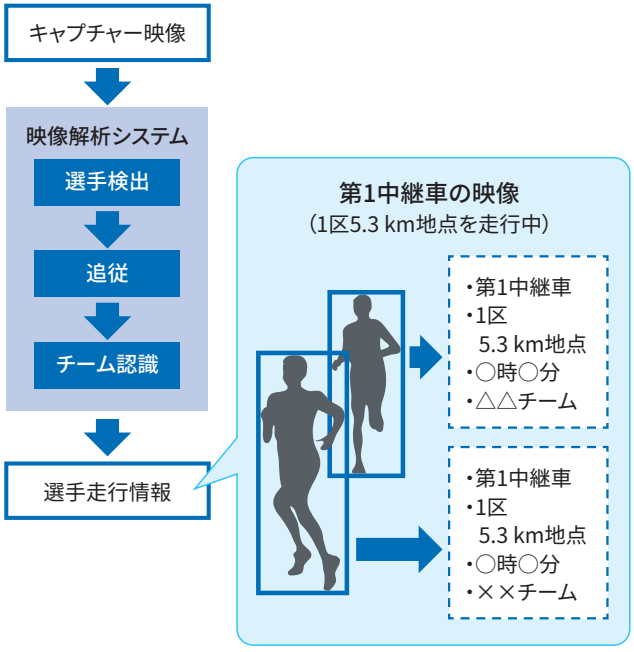


Rac：振動発電機から見た回路の等価抵抗

■ ディープラーニングによる高精度リアルタイム人物映像解析システムを開発

駅伝ロードレースは、選手同士の重なりが多く日照条件の変化も大きいため、従来の画像解析ではチームの自動認識が困難でした。このシステムは、選手同士が重なっても見えやすいユニフォーム領域を認識の対象とし、様々な日照条件下でのロゴや色について深層学習したモデルを用いて高精度にチームを識別します。また、選手との動きの違いを利用して、沿道の観客を認識対象から除去することで、認識処理の回数を削減してリアルタイム動作を実現するとともに、誤認識を大幅に低減させました。生放送でリアルタイムに人手を介さない本システムによる自動処理で映像解析をした結果、2018年には適合率98.1%と実用的な性能が得られ、2019年1月には適合率が99.3%にまで向上されました。この技術は、他のスポーツ映像解析はもとより、既設のカメラを用いた産業分野の作業分析・効率化などにも応用できます。

駅伝ロードレース映像解析システムの概要



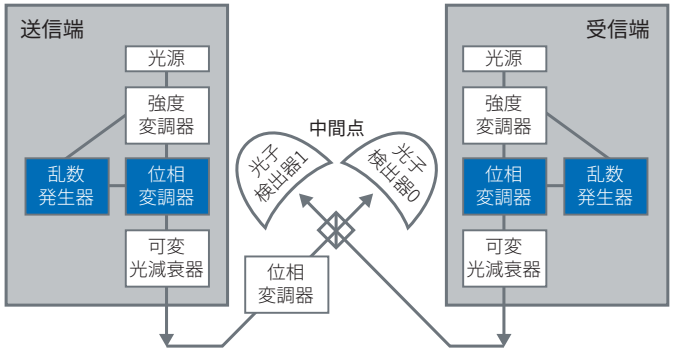
■ 世界最長500 km 以上の通信距離が可能な量子鍵配信を開発

標準的な通信用光ファイバーを用いて、量子暗号通信の通信距離を世界最長（※6）の500km以上に拡大する、新方式“ツインフィールド量子鍵配信（TF-QKD： Twin-Field Quantum Key Distribution）”を開発しました（※7）。この方式により、例えば、ロンドンとパリや、ブリュッセル、アムステルダム、ダブリンなどの都市との間を結ぶ光ファイバー網上で、秘匿性の高いデータを安全にやり取りすることが可能となります。

距離が長くなると、情報を伝達する光子が散乱などにより失われてしまうため、これまで光ファイバーを用いた量子暗号通信の距離は、200～300kmに限られていました。今回、通信距離の長距離化と、鍵配信速度を高める手法を考案し、これまで限界と考えられていた距離を上回る500km以上の量子暗号通信が、世界で初めて（※8）可能になりました。また、鍵配信速度も、従来の到達限界距離で、100ビット/s以上と試算されました。

従来の量子暗号通信では、単一光子がファイバーの一端からもう片方の端まで送られますが、TF-QKDでは、ファイバーの両端から中間点に向けて送られ、中間点で光子が検出されます。その結果を利用して、両端で暗号鍵を共有します。シミュレーションにより、光パルスの送信器や光子検出器を従来の量子暗号通信と同じ原理で動作できること、および安全性や鍵配信速度は従来と同様の性能を維持しつつ、通信距離を従来の最大2倍にできることを確認しました。

TF-QKDの構成



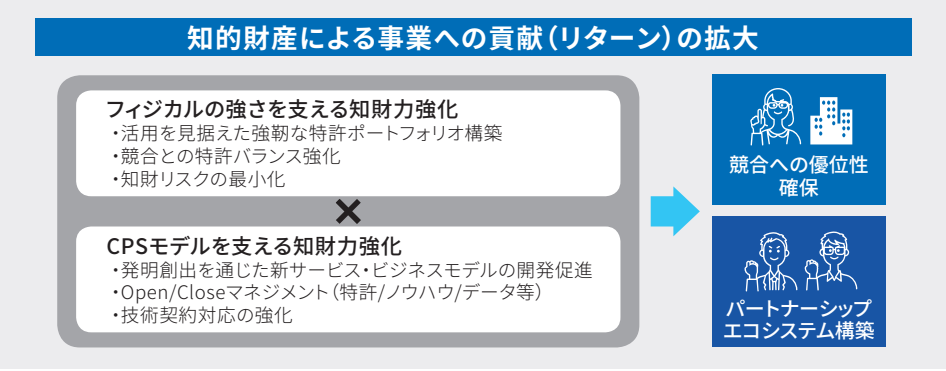
※6：2018 年2 月現在、当社調べ。
※7：2018 年5 月2 日発行の学術論文誌Nature に掲載。
※8：2018 年2 月時点、当社調べ。

知的財産

知的財産戦略

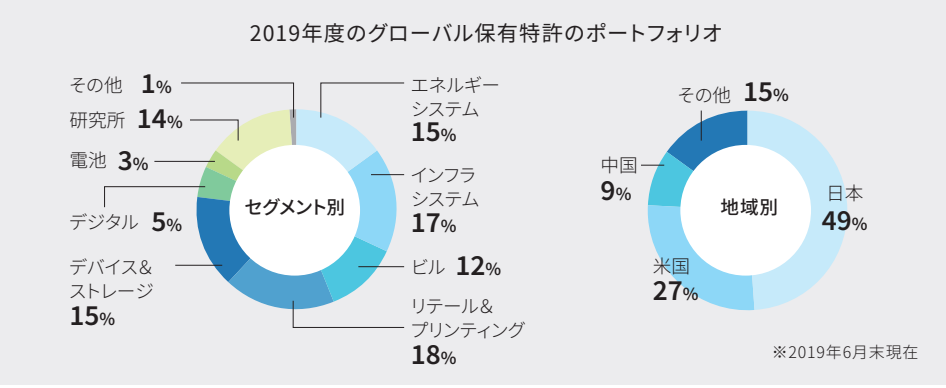
東芝グループでは、「知財による事業への貢献（リターン）の拡大」を基本方針として、事業展開に寄与するような知的財産の強化および積極的な活用を図っています。今後は「東芝Nextプラン」を受けて、当社が培ってきたフィジカルの強さを支える知財力の強化を継続するとともに、CPS（サイバー・フィジカル・システム）実現を支える知財力の強化に取り組み、「競争」と「共創」の両立を知財で支援していきます。

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。



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30年度全国発明表彰21世紀発明賞
「放射性廃棄物の処理方法の発明」
（注）3つの国立研究開発法人である理化学研究所、日本原子力研究開発機構、科学技術振興機構との共有特許

・平成30年度全国発明表彰発明賞
「動画像の動きの領域統合処理による情報圧縮技術の発明」

・Derwent Top100 グローバル・イノベーター 2018-19
世界で最も革新的な企業・機関100社として8年連続受賞

2018-19 DERWENT TOP 100 GLOBAL INNOVATOR Clarivate Analytics

東芝グループのCSR経営

CSRマネジメント

東芝グループは「人と、地球の、明日のために。」を経営理念に掲げています。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することが、持続可能な社会の発展に貢献するものと考えています。

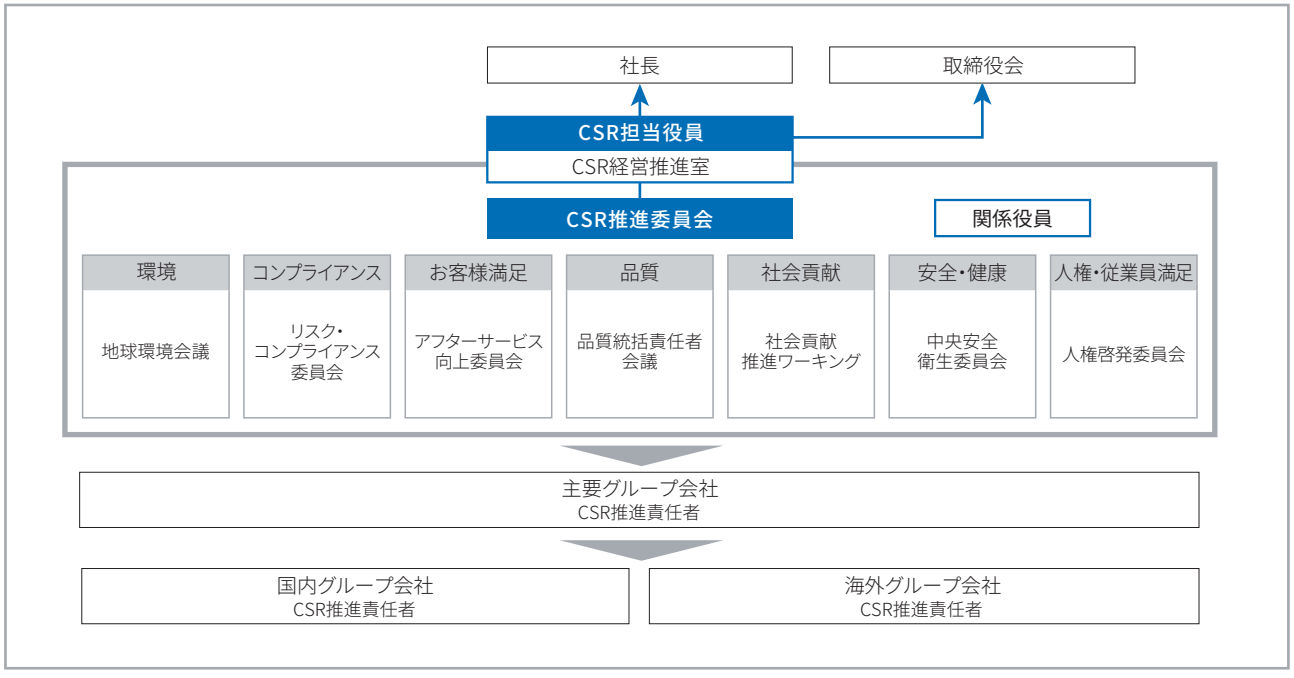
東芝グループはすべての企業活動の基盤となるCSR経営を推進し、お客様、株主・投資家、調達取引先、従業員、地域コミュニティなど、様々なステークホルダーの皆様と対話をしながら、「東芝グループ行動基準」に基づき公正で誠実な企業活動を行います。

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推進委員会を適宜開催し、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。

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、主要グループ会社の重点テーマの進捗について確認しています。

■ CSR推進体制



CSR責任者メッセージ

執行役専務　**豊原　正恭**

2018年7月、東芝グループはぶれない方向性・判断軸を示し、あらゆる企業活動の拠りどころとなる「東芝グループ理念体系」を新たに制定しました。理念体系の一つであり東芝グループの変わらない信念である「東芝グループ経営理念」では「人と、地球の、明日のために。」を主文に掲げ、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目指すと宣言しています。この経営理念と東芝グループ行動基準に基づき、CSRを確実に実践していくことが、東芝グループの持続可能な社会の構築に対する信念であり、CSR経営の根幹に位置づけています。

近年、気候変動をはじめとする環境問題やエネルギー不足、資源枯渇、少子高齢化、労働力不足などがますます深刻化してきており、これまでと同じ経済活動を継続することは将来世代の安心・安全な生活へ影響を与えるほか地球そのものの存続が危ぶまれると言われています。世界で持続可能な社会を目指す機運が高まる中、2015年に国連でSDGsが採択されました。東芝グループは創業以来革新的な技術開発力で社会のニーズに応える技術・サービスを数多く世の中に提供してきており、SDGsへの取り組みは「東芝グループ経営理念」に合致するものと強く認識しています。

2018年11月に策定した全社変革計画「東芝Nextプラン」でも東芝グループだからこそ提供できる技術を通じて多様化する社会課題の解決に貢献していくことを表明しました。これからも東芝グループは、143年の歴史に刻まれたベンチャースピリットで豊かな価値を創造することで、社会の要請に応えながら、SDGsが目指す明るい未来の創出に貢献していきます。

東芝グループでは、このような未来社会のあるべき姿に向かって事業活動を展開していくには企業体質の強化が重要と考え、「人権の尊重」、「サプライチェーンCSRの推進」、「環境経営」をCSRマテリアリティとして継続的に取り組んでいます。特に環境への取り組みに関しては2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD)」の提言への賛同を表明し、気候変動が事業に与えるリスクと機会の両面の分析を行い、積極的な情報開示に努めてまいります。さらに、コーポレートガバナンスやコンプライアンスの徹底、働き方改革、安全健康経営の推進などのESGに関する課題に積極的に対応していきます。東芝グループは、「国連グローバル・コンパクト」の署名企業として、「人権」「労働」「環境」「腐敗防止」の10原則を支持し、これからもグローバル企業として持続的に成長し、あらゆるステークホルダーの皆様からの信頼を獲得し続けるためにグループ一体となってCSR経営を実践してまいります。

CSR関連団体への参加

東芝グループは、業界団体、行政、国際機関、NGO・NPOなど、CSR関連団体への積極的な参加と連携を進めています。

東芝グループが参加している主なCSR関連団体

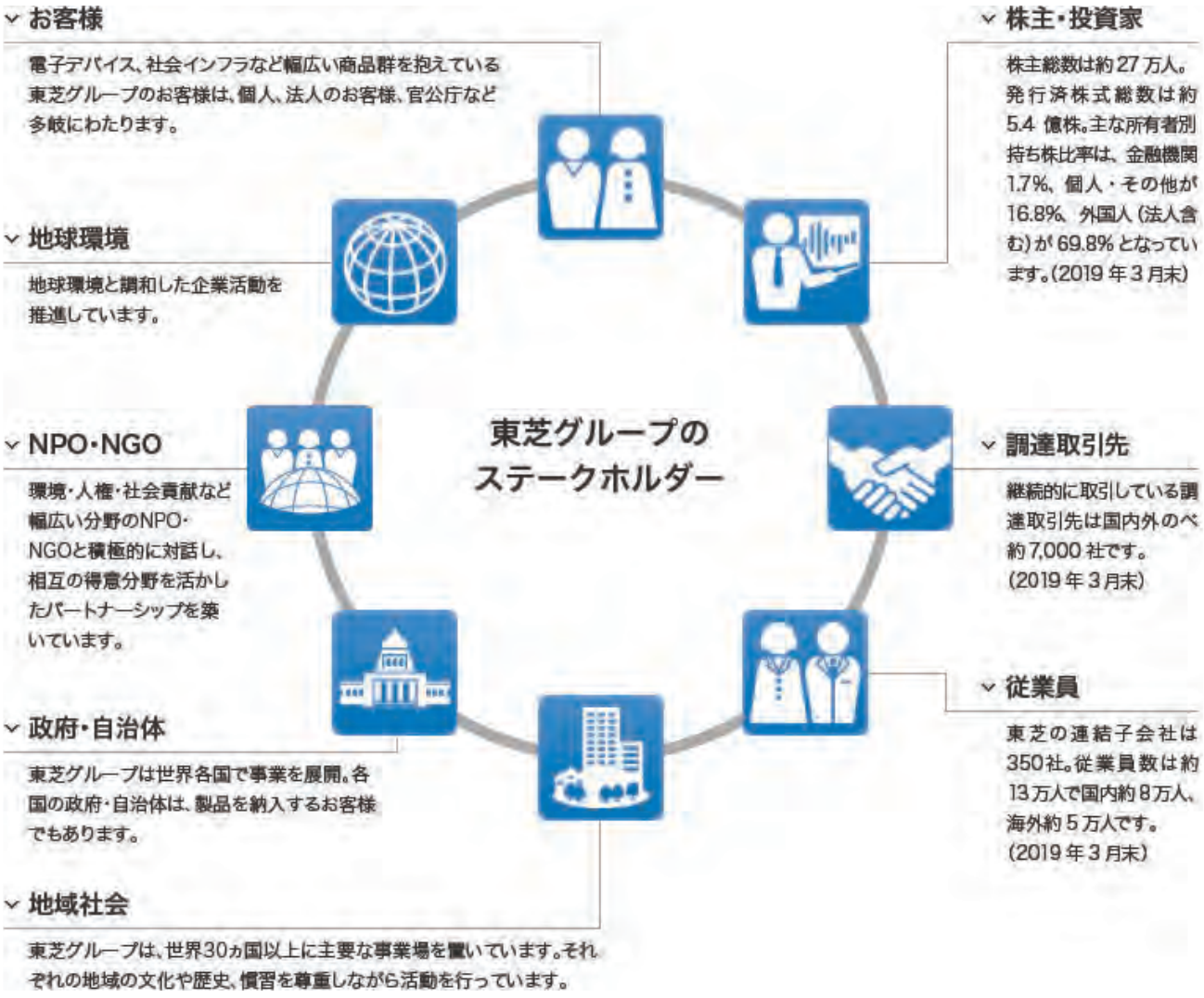
- 国連グローバル・コンパクト
- RBA（Responsible Business Alliance）（責任ある企業同盟）
- WBCSD（The World Business Council for Sustainable Development：持続可能な発展のための世界経済人会議）
- WEF（World Economic Forum：世界経済フォーラム）
- STSフォーラム (Science and Technology in Society Forum)
- BSR (Business for Social Responsibility)（CSRに関する国際的な非営利団体）
- CBCC（Council for Better Corporate Citizenship：公益社団法人 企業市民協議会）
- TCFD（Task Force on Climate-related Financial Disclosures：気候関連財務情報開示タスクフォース）

東芝グループのステークホルダー

東芝グループの事業活動は、下記のような多様なステークホルダーの皆様（利害関係を有する方々）とのかかわりの中で進められています。

ここでは各ステークホルダーの特徴と、日常のコミュニケーション窓口、そして東芝グループの責任を記載しています。

主なステークホルダー



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）、各種展示会
株主・投資家	株主総会、株主通信、機関投資家や証券アナリストとの対話、投資家情報ホームページ
調達取引先	日常の調達活動、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、360度サーベイ、社内ホームページ、通報制度「東芝相談ホットライン」「監査委員会ホットライン」、社内報、労使交渉
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、地域でのボランティア活動
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

マテリアリティについて

東芝グループは、ISO26000をベースに行った自己評価に加え、様々なステークホルダーからいただいたご意見や第三者機関による評価を考慮し、2013年に「人権の尊重」、「サプライチェーンCSRの推進」、「環境経営」をマテリアリティ（重要テーマ）に定め、2015年3月に再特定して以降、現在も継続して取り組んでいます。

東芝グループのマテリアリティ

人権の尊重
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する

サプライチェーンCSRの推進
調達取引先での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てCSRに取り組む

環境経営
脱炭素社会、循環型社会、自然共生社会をめざした
環境活動を推進する

SDGsへの取り組み

東芝グループとSDGs

「東芝グループ経営理念」では、「人と、地球の、明日のために。」を主文として掲げています。これは、東芝グループが事業を通じて社会の発展に貢献していくという変わらぬ信念を明示したものであり、持続可能な社会の実現をめざすSDGsの方向性に合致しています。

日々誠実に行動し、世界をよりよく変えていく情熱を持ち、次の、さらにその先の世代の未来を思い描いて、ステークホルダーの皆様とともに新しい未来を生み出していく― このような想いを拠り所に、複雑化・深刻化する社会課題に、これまでも、そして、これからも、東芝グループは培ってきた発想力と技術力を結集して立ち向かい、新しい未来を始動させていきます。

東芝グループ理念体系

東芝グループ経営理念
人と、地球の、明日のために。

私たちの存在意義
新しい未来を始動させる。

私たちの価値観
誠実であり続ける
変革への情熱を抱く
未来を思い描く
ともに生み出す

持続可能な開発目標（SDGs）

企業活動を通じたSDGs達成への貢献

2018年、東芝グループでは、SDGsへの理解や取り組みを推進するために、東芝のコーポレート部門から成るSDGs事務局が中心となって主要グループ会社と連携を図り、事業とSDGsの関係を明確にするとともに、バリューチェーンを通して社会に与えるインパクトなどについて意見交換を行いました。その結果、東芝グループの事業を通して貢献できるゴールを8つ特定し、その取り組みについて加速することを「東芝Nextプラン（2019~23年度事業計画）」で公表しました。

エネルギー事業領域

電力エネルギーは現代生活になくてはならないものであり、東芝グループは火力、原子力、再生可能エネルギーなどによる様々な発電システムや、つくった電気を届ける送配電システムを提供することで、電力エネルギーの安定的な供給を図り、より良い生活のための基盤づくりに貢献しています。また、水素を活用したソリューションを提供し、再生可能エネルギーの主力電源化の課題に取り組んでいます。一方、原子力で培った技術を活用した粒子線がん治療装置を開発し、現在はさらなる小型化に挑戦して、粒子線がん治療装置の普及に努めています。あらゆるシステムの生産・製造現場などにおけるCO_2排出などは免れませんが、先進的なIoTやAIの技術によって排出量を最小化させるなど、地球温暖化対策も実施しています。

東芝グループのエネルギー事業は、これからも電力の安定供給と環境調和の両立を実現させ、世界で必要とされる次世代のエネルギーサービスや新たな価値を創造し、持続的なエネルギー社会の構築をめざしていきます。

東芝エネルギーシステムズ株式会社	水素エネルギー ▶ https://www.toshiba-energy.com/hydrogen/index_j.htm 粒子線がん治療装置 ▶ https://www.toshiba-energy.com/heavy-ion/index_j.htm

社会インフラ事業領域

世界的に都市への人口集中が問題となっている昨今、東芝グループは、安全・安心で信頼できる持続可能な社会の実現をめざしています。上下水道、道路、防災、放送、電波、セキュリティ自動化、鉄道、モータ・インバータ・産業機器などの社会を支えるシステムソリューションや、昇降機・空調・照明などのビルソリューション、オフィス・店舗向けのリテール＆プリンティングソリューション、ハイブリッド車や鉄道向け蓄電池システムなど、都市の発展やコミュニティの活性化、そして生活の快適性向上に貢献する製品やシステムを提供しています。人びとの生活の豊かさや利便性の実現を追求することから生まれるエネルギー使用量の増大や廃棄物の増加などの課題については、お客様に提供する製品・システムの環境負荷低減、製品・システムの製造工程などにおける水や電力、また原材料などをはじめとする資源の効率的な利用・再利用の徹底、廃棄物の総発生量削減に努めています。

今後は豊富な実績や知見を活かし、IoTやAIなどをこれまで以上に取り入れることで、よりレジリエントで持続可能な社会の実現に貢献していきます。

東芝インフラシステムズ株式会社	ZLD（無排水）システム ▶ https://www.toshiba.co.jp/tech/review/2016/04/71_04pdf/b08.pdf#search=%27ZLD%E3%82%B7%E3%82%B9%E3%83%86%E3%83%A0+%E6%9D%B1%E8%8A%9D%27 省エネ鉄道システム ▶ https://www.toshiba.co.jp/sis/railwaysystem/jp/solution/eco/index.htm 物流システム ▶ https://www.toshiba.co.jp/sis/scd/logistics/index_j.htm
東芝テック株式会社	電子レシートサービス スマートレシート ▶ https://www.toshibatec.co.jp/products/smartreceipt.html
東芝エレベータ株式会社	マシンルームレスエレベーター（スペーセルGR II） ▶ https://www.toshiba-elevator.co.jp/elv/mechanism/elevator/machine/
東芝ライテック株式会社	LED高天井器具 ▶ http://www.tlt.co.jp/tlt/products/facility/facility_led_indoor/led_ceiling_lightweight/led_ceiling_lightweight.htm
東芝キヤリア株式会社	スポット・ゾーン空調システム（FLEXAIR） ▶ https://www.toshiba-carrier.co.jp/support/catalog/book/spot/html5.html#page=1

電子デバイス事業領域

ビジネスや生活にかかわる情報量が増大する一方、電子機器の省エネ化や産業機器の自動化、自動車の電動化・電子化なども日々加速しています。東芝グループはこれらの変化に対応することで、誰もが快適かつ安心して暮らせる新しい社会づくりをめざしています。例えば、自動車の先進運転支援システムに導入されている画像認識プロセッサは、スマートコミュニティで活用することにより、照明や空調の自動制御、災害時の避難誘導、また介護・育児支援といった幅広い分野で人びとの生活をサポートし、持続可能な社会の実現に貢献します。電子デバイス事業では、地道なものづくりを重点目標とした事業運営を行っています。原材料の調達における紛争鉱物問題や、需要増加による梱包材などの廃棄物などの課題については、グローバルスタンダードを強く意識し、問題発生を未然に防ぐ仕組みや適切に対処する取り組みを徹底しています。

これからもお客様とのコラボレーションを大切にして、イノベーションを促進させ、人びとの生活や産業の発展に寄与する製品を世に送り出していきます。

東芝デバイス&ストレージ株式会社	画像認識プロセッサ Visconti™ ▶ http://toshiba.semicon-storage.com/jp/product/automotive/image-recognition.html パワーデバイス MOSFET ▶ https://toshiba.semicon-storage.com/jp/product/mosfet.html

デジタルソリューション事業領域

デジタル化の進展により、あらゆるモノと人がつながり、世界の産業構造は大きく変わりつつあります。東芝グループは、IoTやAIの活用と長年培ってきたノウハウを活かし、お客様とともに新たな価値を共創するデジタルトランスフォーメーションにより複雑化する社会課題の解決に取り組んでいます。エネルギーや社会インフラの領域のみならず、製造の領域では、製品のライフサイクル全般にかかわるデータの見える化や生産性、品質向上と運用保守を含めたトータルなものづくりの最適化を実現する「ものづくりIoTソリューション」を提供しています。産業領域でのIoT化は、インターネットにつながることで、サイバーセキュリティという新たなリスク対策も必要となり、これまでの情報セキュリティ対策では不十分なことから、「インダストリアルIoTセキュリティ」の確立が求められています。

東芝グループでは、社会インフラの構築で培った、現場を深く理解した多種多様なセキュリティ対策での知見と技術を融合して、安心・安全を提供し、人びとが快適に暮らせる、人にやさしいデジタル社会の実現をめざします。

東芝デジタルソリューションズ株式会社	ものづくりIoT ソリューション ▶ https://www.toshiba-sol.co.jp/industry/meister_next/

東芝グループでは、SDGs達成に向けて事業を支える企業活動においても取り組みを進めています。

3 すべての人に 健康と福祉を	すべての人に健康と福祉を	▶ https://www.toshiba/ww/ja/csr/performance/social/safety.html
8 働きがいも 経済成長も	働きがいも経済成長も	▶ https://www.toshiba/ww/ja/csr/performance/social/diversity.html#div_08
4 質の高い教育を みんなに	質の高い教育をみんなに	▶ https://www.toshiba/ww/ja/csr/performance/social/hrd.html
12 つくる責任 つかう責任	つくる責任つかう責任	▶ https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/library/index_j.htm
17 パートナーシップで 目標を達成しよう	パートナーシップで 目標を達成しよう	▶ https://www.toshiba/ww/ja/csr/csr_management/organization.html
5 ジェンダー平等を 実現しよう	ジェンダー平等を 実現しよう	▶ https://www.toshiba/ww/ja/csr/performance/social/diversity.html

SDGsは、一つのゴールに取り組むことによって連鎖的に他のゴール達成への貢献にもつながるため、東芝グループでは、上記10ゴールに限らず17すべてのゴールを意識した取り組みにつなげていきたいと考えています。

東芝の事業と社会とのかかわり

人権の尊重

東芝グループは、経営理念において「人間尊重」を基本とし、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。

人権の尊重に関する方針

東芝グループの役員・従業員が遵守すべき行動規範である「東芝グループ行動基準」で「人権の尊重」を第1項として掲げ、人権の尊重に関する方針としています。この方針のなかで、東芝グループの役員・従業員のみならず調達取引先においても、基本的人権侵害行為に対して改善要求を行うこと、関連するステークホルダーと対話を進めることとしています。

■ 人権の尊重に関する方針

1. 東芝グループの基本方針

（1）各国・各地域の法令等を踏まえ、人権に関する様々な国際規範を理解し、基本的人権を尊重します。また、児童労働、強制労働を認めません。

（2）東芝グループにおいて、基本的人権を侵害する行為があった場合には、適切な措置を講じます。また、調達取引先においても、基本的人権を侵害する行為が認められる場合は、改善を求めていきます。

（3）人権尊重のため、関連するステークホルダーと対話を進めます。

2. 東芝グループ役員・従業員の行動基準

（1）個人の基本的人権、個性、プライバシーを尊重し、多様な価値観を受容します。

（2）人権、宗教、性別、国籍、心身障がい、年齢、性的指向に関する差別的言動、暴力行為、セクシャルハラスメント、パワーハラスメント（職場のいじめ、嫌がらせ）等の人権を侵害する行為をしません。

人権を尊重するための体制

人事担当執行役を委員長とする人権啓発推進委員会のもと、人権尊重に関する基本方針に則り、主要研修項目を織り込んだ人権啓発研修計画を策定・実施しています。また、人権啓発室は、人権啓発推進委員会の事務局として、人権啓発に関する基本方針の策定と全社への徹底、社内推進体制の確立、教育・研修に関する全社方針の立案・推進、研修資料の作成、指導員の育成、研修状況フォロー、社外団体に対する折衝・とりまとめ、東芝グループ内に対する指導・援助などの活動を行っています。

雇用・労使関係

健全かつ安定した労使関係は、企業が持続的成長を果たすうえで、欠かすことのできない基礎となります。

当社は、従業員が加入する東芝労働組合と、「労使対等」「相互信頼・相互理解」「事前協議」といった基本理念の下で、合理的、平和的解決をめざし、労使間の対話を行っています。

労使関係に関する方針

当社は「世界人権宣言」や「国連グローバル・コンパクト」および「OECD多国籍企業行動指針」の基本原則を支持し、「結社の自由」を企業として尊重し、団体交渉権を含む労働基本権を保障しています。

労働組合の結成が認められている日本では、当社所属の従業員で構成されている東芝労働組合が組織されており、東芝労働組合と締結している労働協約において、組合が、労働三権（団結権、団体交渉権、団体行動権）を保有することを認めると定めています。東芝労働組合の組合員は、2019年3月末現在12,894人です。

賃金については、各国の最低賃金を定めた法令に従い、給与を支払うことを遵守しています。

公正な評価・人材育成

東芝グループでは、「東芝グループ理念体系」に「新しい未来を始動させる。」を掲げ、その実現のために、誠実で、変革への情熱を抱く多様性に富んだ人材が、会社の未来を思い描き、お互いに協力しあい、ともに新しい価値を生み出していくことができるよう、風通しのよい企業風土づくり、公正な人事諸制度の構築および人材の育成・活用に力を注いでいます。

研修制度

東芝グループでは、従業員が共通して持つべきベースを確立するための教育制度と、個々のニーズとキャリア特性に応じて対応できるプログラムを用意しています。

■ 主な教育区分（東芝グループ正規従業員対象）

教育の区分	概要
基礎教育	東芝グループで働くうえで共通ベースである行動や価値観を身に付けるために、コンプライアンス※やリベラルアーツについて学びます。 ※ 非正規従業員も対象
グローバル教育	「グローバル人材（＝自国/地域の業務のみだけでなく、グローバルな東芝グループまたはステークホルダーとの直接的なコミュニケーションを取り、異文化を受容しながら業務を遂行できる人材）」を育成するための教育です。
節目研修	新たな役割（リーダー・管理職など）に任命された時に必要となる基本知識・スキル、マネジメント力の向上を図るための研修です。また、継続的に管理職に必要なマネジメント力の向上を図る研修や、グローバルビジネスで必要な知識・スキルの早期習得を目的とした教育も含みます。
職種別教育（部門別教育）	職種・部門別にそれぞれの従業員のキャリア段階に応じて、必要な知識・スキルの習得を目的として実施する教育です。
経営人材教育	東芝グループの経営幹部候補者・将来のリーダー候補者を育成する選抜型の教育です。経営幹部層に対しても実施しています。

多様性の推進

多様な個性を持つ従業員たちがそれぞれの力を十分に発揮することが、イノベーションを創出し、企業の成長につながります。東芝グループでは、フォア・ザ・チーム（For The Team）というチーム精神のもと、多様なバックグランドを持った従業員たちがそれぞれの力を十分に発揮できる土壌を醸成し、ダイバーシティ推進活動を進めております。

ダイバーシティマネジメントの推進体制

当社では、2004年度に社長直轄組織として男女共同参画組織「きらめきライフ&キャリア推進室」を設立しました。その後、活動対象を外国籍従業員、障がい者に拡大し、ダイバーシティが人事そのものとして定着したことを受け、2013年度以降は「人事・総務部」の傘下組織として、総合人事施策としての対応を拡充しました。2018年4月からは「人事・総務部人材・組織開発企画担当」に改組し、日本国内における女性の採用拡大に向けた施策、女性役職者の積極的登用のための育成方針や諸施策、障がい者の活躍支援、グローバル人材の育成や環境整備などを東芝グループの主要会社と連携して推進しています。

ダイバーシティマネジメントに関する情報発信

国内の東芝グループ従業員向けにダイバーシティマネジメントに関するホームページを開設し、子育てや介護と仕事の両立支援に関する情報提供や、外国籍従業員関係者向けの支援ポータルサイトの紹介、障がいのある従業員の活躍支援などの情報発信をしています。

LGBT従業員への取り組み

東芝グループでは、「東芝グループ行動基準」で、東芝グループの役員・従業員の行動規範として、性的指向等に関する差別的言動等の人権を侵害する行為をしないことを明示しています。

こうした考えのもと、当社では同性パートナーに関する取り扱いを制定し、法的な制約などがある場合を除き、社内で規定する休暇や旅費、社宅などの取り扱いにおいて、同性パートナーを異性婚パートナー（配偶者）と同等とすることとしています。また、会社で使用する名前の取り扱いや、保険証の性別表記への配慮などを行うことで、多様な価値観を持つ従業員が働きやすい職場づくりをめざしています。

その他、ハラスメント相談窓口担当者のスキル向上を目的として定期的に研修を開催しており、2018年度はLGBTへの理解を深めるとともに、各拠点の従業員が、身近な人事担当者などに相談しやすい体制の構築をめざしています。

働き方改革とワーク・ライフ・バランス

当社では、2019年4月からグループを挙げて働き方改革の推進に取り組んでいます。多様なバックグラウンドをもつ人材が活躍できる環境を整え、従業員一人ひとりが仕事に取り組む意識と仕事のやり方を変えることで、「働きがい」と「生産性向上」によりすべての事業を高付加価値化させ、社会のさらなる発展に貢献します。

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、東芝グループではサプライチェーンを通じたCSRの取り組みを推進しています。

東芝グループの調達方針

東芝グループは、調達関連法令を遵守した公正な取引を通じて、調達取引先の皆様との健全なパートナーシップの構築に努めています。

東芝グループ各社の生産ならびにサービス提供に重要な役割を担う調達取引先の皆様に、「東芝グループの調達方針」への同意と実践をお願いしています。調達方針は、日本語に加えて、英語、中国語、タイ語に翻訳し、社会情勢に応じて同方針の内容を改定した際は、その都度、国内外の調達取引先の皆様に周知しています。

この「調達方針」に加えて、環境に関しては「東芝グループグリーン調達ガイドライン」を定め、紛争鉱物に関しては「東芝グループ紛争鉱物対応方針」を定めています。

また、東芝グループの役員・従業員に対しては「東芝グループ行動基準」を定め、法令、社会規範の遵守はもとより、公正な取引を通じて、調達取引先の皆様とともに企業の社会的責任を果たし、相互理解と信頼関係を構築することを基本方針として設定しています。

サプライチェーン・マネジメントの推進体制

東芝グループは、2007年4月に、東芝の本社調達部内にCSR調達推進の専門組織を設置し、調達取引先の皆様との公正な取引とサプライチェーンCSRの推進に努めています。

推進にあたっては、CSR推進部門、環境部門など関連部門や各事業部門と連携を図っています。

紛争鉱物の不使用（コンフリクト・フリー）について

2013年1月に米国金融規制改革法（ドッド・フランク法）の紛争鉱物問題に関する1502条が施行され、米国証券取引所に上場していない東芝グループも、上場企業のサプライチェーンに連なる企業として、コンゴ民主共和国およびその近隣周辺地域で採掘された紛争鉱物の使用状況について調査し、顧客に報告しています。

東芝グループは、この法施行に先立ち、2011年10月に紛争鉱物に関する社内体制を整備し、「東芝グループ紛争鉱物対応方針」を定めてホームページで公開しました。人道的な観点から、コンゴ民主共和国およびその近隣周辺地域で産出され、非人道的行為にかかわる紛争鉱物の錫、タンタル、タングステン、金を原材料として使用しない方針を定めました。

環境経営

環境基本方針

東芝グループは、環境を経営の最重要課題の一つとして位置付け、環境経営を推進しています。環境に関する具体的な考え方を示した「環境基本方針」を定め、グループ全体で共有しています。

▶ http://www.toshiba.co.jp/env/jp/vision/policy_j.htm

環境経営推進体制

東芝グループ全体を包括する環境経営推進体制のもと、環境経営に関する意思決定機関である「コーポレート地球環境会議」を定期的に開催し、施策や方針について議論しています。

▶ http://www.toshiba.co.jp/env/jp/management/organization_j.htm

環境ビジョン2050

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。

TCFDへの賛同

東芝グループは、金融安定理事会によって設立された「気候関連財務情報開示タスクフォース（TCFD）」が2017年に公表した最終報告書の提言に賛同しています。また、日本国内の賛同機関が一体となって効果的な情報開示の在り方に関する議論を行う「TCFDコンソーシアム」にも参画しています。

TCFD提言の主旨に基づき、気候変動が事業に与えるリスク・機会両面の分析を行い適切に情報開示することで、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様との信頼関係を強化し、長期的な視点での企業価値向上に繋げていきます。

サプライチェーンにおけるCO_2 排出量の削減

東芝グループでは、サプライチェーン全体の温室効果ガス（GHG）※1 排出量の把握・算定に取り組んでいます。温室効果ガス排出量算定に関する国際基準「GHGプロトコル」や環境省の「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン」に基づく算定手法で全カテゴリを算出し、前年度との比較を行っています。このようなカテゴリごとの定量的な把握に基づき、ライフサイクル全体を通じて効果的な取り組みを進めることが重要と考えています。

※1 CO_2、CH_4、N_2O、HFCs、PFCs、SF_6、NF_3

環境活動「企業活動におけるサプライチェーンGHGの見える化」
▶ http://www.toshiba.co.jp/env/jp/vision/carbon_risk_j.htm#anchorLink_scghg

東芝グループ第6次環境アクションプラン

環境ビジョン2050が描く「2050年のあるべき姿」に向けて中期目標「環境アクションプラン」を策定し、具体的な環境活動項目とその目標値を管理しています。現在推進中の第6次環境アクションプラン（活動期間：2017～20年度）では、モノづくり、製品・サービス、基盤活動に関して15項目の目標を設定しています。主な活動項目と成果は以下の通りです。

モノづくりの環境負荷低減

■ 温室効果ガス総排出量※1の抑制

各拠点での積極的な省エネ施策の推進や生産効率の向上に取り組んでいます。

2018年度の総排出量は**124万トン**となり、前年度比で3万トンの削減を達成しました。

※1：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（日本国内：5.31t–CO_2/万kWh）。海外電力はGHGプロトコルのデータ

太陽光発電や高効率な生産設備の導入を進める府中事業所

■ 廃棄物量※2の抑制

生産プロセスの改善や排出時の分別徹底によって有価物化の拡大に取り組んでいます。

2018年度の廃棄物量は**4.0万トン**となり、目標を達成しました。

※2：廃棄物総発生量から有価物を除いたもの

■ 水受入量原単位※3の改善

工場内の排水の再生利用や、雨水を利用するシステムの導入等の設備改善を進めています。

2018年度の水受入量原単位は2013年度比で**92%**となり、目標を達成しました。

※3：物量ベースの名目生産高原単位

製品・サービスの環境性能向上

■ エネルギー技術によるCO_2排出抑制量の拡大

水力・地熱・太陽光・高効率火力など幅広い低炭素エネルギー技術の開発・普及に取り組んでいます。

2018年度は、17年度からの累計で**838万トン**のCO_2排出量を抑制しました。

インドネシア・サルーラ地熱発電所
写真提供：オーマット

■ 製品・サービスによるCO_2排出抑制量の拡大

社会インフラ製品や業務用機器など、省エネ性能の高い製品・サービスの開発・提供を進めています。

2018年度は、17年度からの累計で**378万トン**のCO_2排出量を抑制しました。

二次電池SCiB™

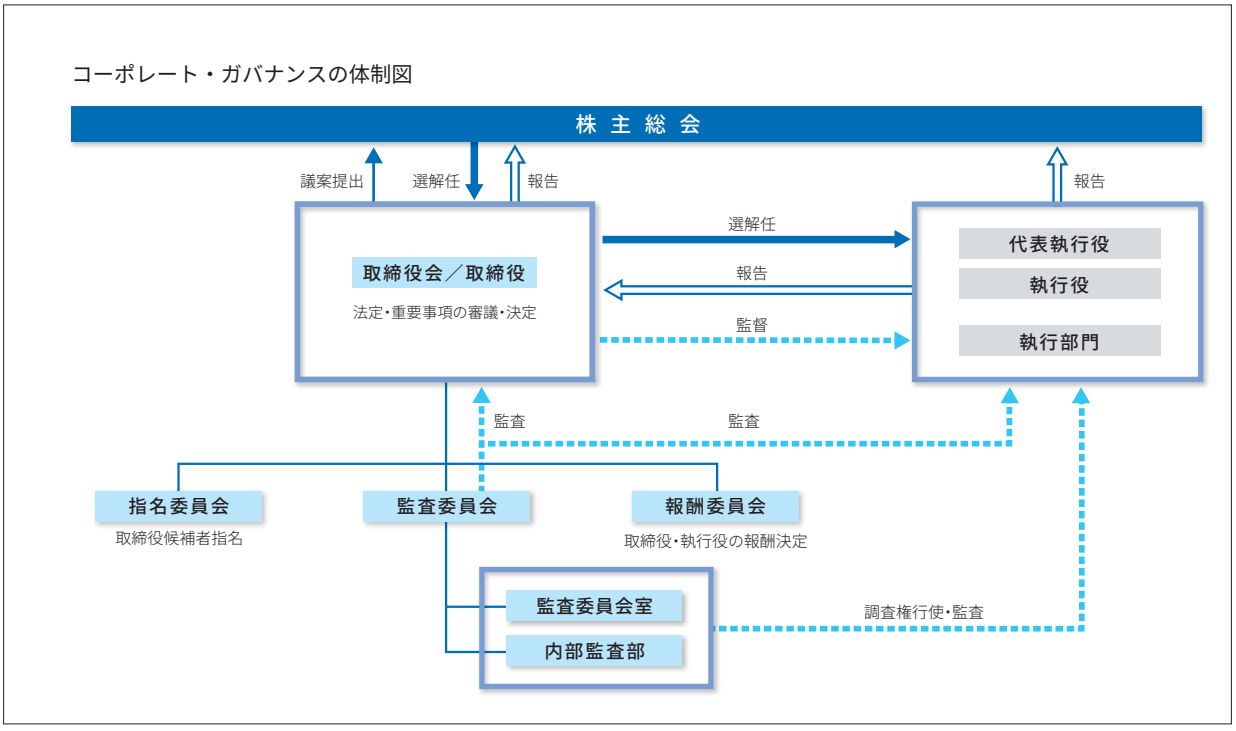
東芝グループ第6次環境アクションプラン（項目一覧）
▶ http://www.toshiba.co.jp/env/jp/vision/plan_j.htm#plan6

コーポレート・ガバナンス

東芝コーポレートガバナンスの方針

当社は、東芝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方針、目的としています。この方針の下、取締役会の業務執行に対する監督機能を重視していることから、執行に対する監視・監督および会社の基本戦略の決定に専念し、業務執行の決定を大幅に業務執行者に委任することができる指名委員会等設置会社を採用しています。

なお、当社は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を制定し、当社のコーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方および仕組みについて規定しております。



取締役会および各委員会の活動状況

2018年度は、取締役会が21回、指名委員会が11回、監査委員会が15回、報酬委員会が6回開催されました。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、東芝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。

・東芝グループの今後5年間の全社変革計画として、世界有数のサイバー・フィジカル・システムテクノロジー企業をめざすことを目標とした「東芝Nextプラン」を策定しました。

・東芝クライアントソリューション株式会社の株式譲渡につき、東芝グループの構造改革の観点から審議し、

シャープ株式会社との間で株式譲渡契約を締結することを決定しました。

・米国産液化天然ガスに係る事業(以下「LNG事業」)につき、リスク遮断の観点から審議し、LNG事業を行っている東芝アメリカLNGコーポレーション社の発行済株式のすべてをENN Ecological Holdings Co., Ltd.又はその指定する関係会社に譲渡し、当該株式譲渡の完了と同時に、東芝グループによるLNG事業に係るすべての契約も移管又は解除し、LNG事業から撤退することを決定しました。注

注：LNG事業撤退については、ENN Ecological Holdings Co., Ltd.への譲渡完了をめざすことの不確実性を確認するに至ったため、2019年4月に、早期に同社との契約を解約し、迅速にLNG事業の第三者への売却プロセスを再開し、早期事業撤退をめざすことを決定しました。その後、同年5月、仏国エネルギーメジャーTotal S.A.のシンガポール子会社であるTotal Gas & Power Asia Private Limitedに売却することを決定しました。

・英国における原子力発電所新規建設事業につき、リスク遮断の観点から審議し、同事業を行っているニュージェネレーション社の株式売却完了の見通しが立たないこと、および同社維持費用の継続負担等を勘案し、同社を解散し同事業から撤退することを決定しました。

・当社は、中長期的な成長のための戦略的投資等を勘案しつつ、平均連結配当性向30%程度を目標とし、配当の継続的な増加をめざすとともに、状況に応じた自己株式の取得を組み合わせることにより、株主への還元を強化すること、併せて、2018年11月9日から2019年11月8日までに7,000億円を上限とする自己株式の取得を行う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

(1)指名委員会

・第179期定時株主総会に提出する取締役選任議案について審議しました。

・各委員会の委員および委員長の選定案について審議しました。

・執行役の選任基準について審議しました。

・後継者計画について審議しました。

・第180期定時株主総会以降の取締役会の構成のあり方、社外取締役候補者案について審議しました。

(2)監査委員会

・不正会計問題の再発防止の徹底や法令等の順守の状況を重点として、取締役会など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、執行側の業務執行状況を監査しました。さらに、内部監査部からの監査結果等の報告や、内部管理体制推進部およびプロジェクト審査部からの活動状況等の報告を定例的に受け、また、他の内部統制管理部門等に対するヒヤリングを行い、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。ほぼすべてのヒヤリングおよび報告会に常勤・非常勤の監査委員全員が出席し、積極的に監査活動を行いました。

・監査委員会委員長である社外取締役の佐藤良二氏は、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）に出席するなどして、積極的な情報収集を行いました。また、2018年6月27日付で常勤の監査委員が佐藤良二氏から太田順司氏に交代しましたが、太田氏は、執行側の各部署との打ち合わせや、事業場、子会社等の視察等を通じ、佐藤氏と同様、各部署とのコミュニケーションの充実を図りました。両氏により収集された情報は、適時に監査委員間で共有されました。

・不正会計問題に関し、社長経験者を含む元役員5名に対し、2015年11月に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29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216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、東芝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。

(3)報酬委員会

・中長期的な業績向上へのインセンティブを目的として譲渡制限付株式を用いた株式報酬の導入について審議しました。

・2017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。

・2018年7月以降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。
・役員報酬規程および報酬方針の改定について審議しました。
・2019年4月以降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。
・退任執行役等の株式報酬の譲渡制限解除について審議しました。

取締役会の実効性評価

当社は、現状を認識するとともに課題を抽出し、さらなる取締役会の機能向上を図ることを目的として、毎年、取締役会の実効性評価を行うこととしています。

2018年度実施の取締役会の実効性評価は、2018年6月27日から2019年3月末日までの期間を対象とし、外部の専門家の助言を受けながらすべての取締役を対象にしたアンケートおよびヒアリングの上、取締役会において自己評価を行い、以下のことを確認しました。

■適切であると評価した項目

(1)取締役評議会の運営

2018年6月27日～2019年3月末日までの期間で17回開催し、全社的な課題案件や会社の中長期的計画、リスク案件等主要テーマに設定している項目に関するフリーディスカッションを行うとともに、取締役会付議案件について事前説明および質疑応答を行い、毎回十分な時間をかけて自由闊達な議論がなされています。

(2)取締役会の運営

2018年6月27日～2019年3月末日までの期間で15回開催し、取締役評議会で十分議論された内容を踏まえた上で、自由闊達で建設的な議論や意見交換がなされています。

(3)三委員会（指名委員会、監査委員会、報酬委員会）の運営

三委員会は員数・構成、開催頻度、自由闊達な議論等、全体的に適切に行われています。

■今後の課題

(1)取締役会および取締役評議会の運営

昨年度の課題であった資料の提供時期については、改善したとの意見を得た一方で、取締役会での報告事項が多すぎるとの意見もありました。今後は新体制での取締役会の運営を考慮し、報告のあり方について検討することを確認しました。

(2)取締役会および取締役評議会での議論、取締役に対する支援体制

中長期の戦略、事業ポートフォリオのあり方等の議論が不十分であるとの意見を得ました。今後、中長期的視点で議論を行うために、取締役評議会のテーマや取締役会の議題上程のタイミングを整理し、事業戦略等を十分に議論できるように運営することとしました。

(3)株主（投資家）との対話

昨年度の課題であった社外取締役と機関投資家とのグループミーティングを2019年1月に実施しました。今後も株主との対話を強化していく方向で引き続き検討することとしました。

■その他の個別意見

・海外在住の取締役も含む新体制となることから、取締役会は回数を減らし、一回の時間を十分にとって中長期の戦略等の議論を行うべきである。
・2019年6月に就任する新任社外取締役への事前説明、情報提供は非常に重要なため、取締役評議会等をうまく活用すべきである。

また、取締役会で、今後の取締役会の運営方法について議論がなされました。

今回の分析・評価で共有された課題を中心に、さらなる改善を図り、取締役会および各委員会の実効性をより高める取り組みを進め、株主様からの信頼回復に努めていきます。

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当社役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めており、その内容は、以下のとおりです。

取締役の主な職務は東芝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ます。

執行役の主な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その執行機能を有効に機能させることを主眼に、固定報酬・業績連動報酬を決定することを基本方針とします。

ア. 取締役に対する報酬

①執行役を兼務しない取締役の報酬については、職務の内容に応じた額を基本報酬（固定）として支給します。日本国（本社所在国）非居住者については手当を支給します。

②執行役を兼務する取締役に対しては、下記「イ. 執行役に対する報酬」に定める執行役に対する報酬の他に、取締役報酬（固定）を支給します。

イ. 執行役に対する報酬

①執行役に対する報酬は役位に応じた基本報酬（固定）、株式報酬および業績連動報酬とします。

②業績連動報酬は、全社および担当部門の年度業績に基づき支給額を決定し、役位に応じて設定した割合により、現金および株式により支給します。

③株式報酬および業績連動報酬（株式）については退任時までの譲渡制限を付けた譲渡制限付株式等の仕組みを用いて、中長期的な業績向上に対するインセンティブを有効に機能させます。

ウ. 水準について

グローバル企業に相応しい報酬水準とし、優秀な経営人材を確保します。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当社従業員の処遇水準を勘案します。

上記による報酬項目は以下のとおりです。

取締役（執行役非兼務者）	基本報酬＋日本国非居住者に対する手当
執行役（取締役兼務者）	基本報酬＋株式報酬＋業績連動報酬（株式および現金）＋取締役報酬
執行役（取締役非兼務者）	基本報酬＋株式報酬＋業績連動報酬（株式および現金）

なお、業績連動報酬の詳細につきましては、
https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/governance/gov_03.htm をご参照ください。

■役員区分ごとの報酬等の総額、報酬等の種類別の総額および対象となる役員の員数

役員区分	報酬等の総額（百万円）	固定報酬（百万円）	業績連動報酬（百万円）	対象となる役員の員数（人）
取締役（社外取締役を除く。）	29	29	—	5
社外取締役	116	116	—	8
執行役	571	490	81	14

注：報酬等の総額、固定報酬および業績連動報酬の額には、株式による支給を含みます。

なお、連結報酬等の額が１億円以上の役員はいません。

取締役・執行役

取締役

（後列左から）

社外取締役
レイモンド　ゼイジ

社外取締役
山内　卓
指名委員会委員
監査委員会委員

社外取締役
ジェリー ブラック
報酬委員会委員

社外取締役
小林　伸行
監査委員会委員

（前列左から）

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
代表執行役社長 COO
綱川　智

社外取締役
小林　喜光
取締役会議長
指名委員会委員長
報酬委員会委員

社外取締役
ワイズマン
廣田　綾子

社外取締役
藤森　義明
指名委員会委員
報酬委員会委員

社外取締役
ポール ブロフ

取締役
代表執行役会長 CEO
車谷　暢昭

社外取締役
太田　順司
監査委員会委員長
指名委員会委員

執行役

代表執行役会長CEO
車谷　暢昭

代表執行役社長COO
綱川　智

代表執行役副社長
秋葉　慎一郎
グループ経営統括部担当、グループ調達部担当、営業推進部担当、支社担当、ビルソリューション所管

代表執行役専務CFO
平田　政善
スペンドマネジメント推進プロジェクトチーム担当、財務管理部・主計部担当、プロジェクト審査部担当

執行役専務

錦織　弘信
デジタルソリューション所管、東芝デジタルソリューションズ株式会社社長

豊原　正恭
経営企画部担当、人事・総務部担当、コーポレートコミュニケーション部担当、電池事業部担当

斉藤　史郎
技術企画部担当、研究開発本部担当、デジタルイノベーションテクノロジーセンター担当

櫻井　直哉
内部監査部担当、監査委員会室長

執行役上席常務

福地　浩志
デバイス&ストレージ所管、東芝デバイス&ストレージ株式会社社長

畠澤　守
エネルギーシステム所管、東芝エネルギーシステムズ株式会社社長、WEC監督部担当

今野　貴之
インフラシステム所管、東芝インフラシステムズ株式会社社長

執行役常務

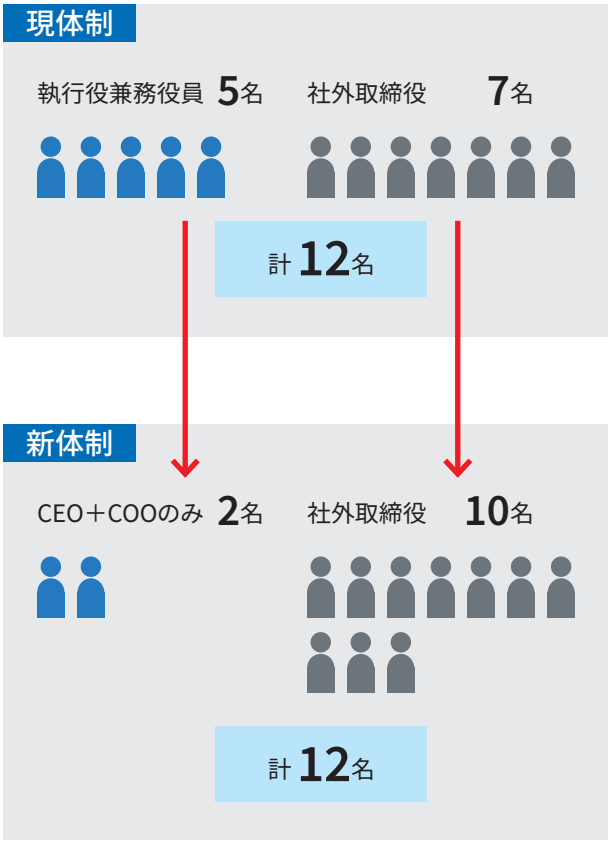
弓田　圭一
情報システム部担当、業務プロセス改革推進部担当

上條　勉
生産推進部担当、生産推進部長

和田　あゆみ
内部管理体制推進部担当、法務部担当、内部管理体制推進部長、法務部長

島田　太郎
サイバーフィジカルシステム推進部担当、サイバーフィジカルシステム推進部長

（2019年6月26日現在）



	氏　名	現在の当社における地位および担当
1	車谷　暢昭	代表執行役会長CEO
2	綱川　　智	代表執行役社長COO
3	古田　佑紀 社外取締役、独立役員	報酬委員会委員長 監査委員会委員
4	小林　喜光 社外取締役、独立役員	取締役会議長 指名委員会委員長 報酬委員会委員
5	太田　順司 社外取締役、独立役員	監査委員会委員長 指名委員会委員
6	小林　伸行 社外取締役、独立役員	監査委員会委員
7	山内　　卓 社外取締役、独立役員	指名委員会委員 監査委員会委員
8	藤森　義明 社外取締役、独立役員	指名委員会委員 報酬委員会委員
9	ポール ブロフ 社外取締役、独立役員	
10	ワイズマン廣田 綾子 社外取締役、独立役員	
11	ジェリー ブラック 社外取締役、独立役員	報酬委員会委員
12	レイモンド ゼイジ 社外取締役、独立役員	

■社外取締役の選任理由

当社は、企業価値の最大化を通じて株主価値向上を実現するため、2018年11月８日に公表した今後５年間の全社変革計画「東芝Nextプラン」の実行を行っているところです。このような観点から、指名委員会は、取締役候補者の決定に当たって、当社が「東芝Nextプラン」の実行という新たな成長フェーズに入ることにともない、取締役についてもその推進に相応しい多様なスキルセットが必要と考え、コーポレートガバナンス・コードに基づく、ジェンダーや国際性の面を含め、国際的な事業経験や事業ポートフォリオ、事業再構築およびM&Aに関する豊富な知識と経験並びに資本市場や資本配分の専門性という点でさらなる多様性を取締役会にもたらすべく、取締役会の構成と、新しい取締役の候補者について積極的に検討しました。また東芝は、株主様から様々な御意見を頂戴し、これらについては真摯に受け止め、株主様と個別に建設的な対話を実施し、取締役会の構成については以下のとおりとすることといたしました。

①取締役の員数は12名とし、代表執行役会長CEO、代表執行役社長COOのみを執行役兼務の取締役とすることといたしました。これは、東芝は、取締役会の実質的かつ充実した議論を可能にするため取締役の員数は11名程度とするとともに、執行に対する監視・監督機能の実効性を担保するため、社外取締役の比率を過半数とすることとしていましたが、この考え方を一歩進

	企業経営	法律	会計・監査	多様性※	M&A	企業再構築	資本市場	国際事業経験
	○				○	○	○	○
	○				○	○	○	○
		○	○					
	○				○	○	○	○
	○		○					○
			○					
	○		○					○
	○				○	○	○	○
	○		○	○		○		○
	○			○			○	
	○		○	○				○
	○			○	○		○	○

※ 多様性とは、ジェンダー・民族・国籍・その他属性の多様性を意味します。

め、取締役の員数は現行の員数を維持しつつ、執行役兼務の取締役は最低限度としたものです。

②当社の現在の株主構成を考慮するとともに、さらなる多様性を取締役会にもたらすべく、外国籍の方を含む国際性を有する取締役を5名選定するとともに、国際的な事業経験や事業ポートフォリオ、事業再構築、M&A、資本市場や資本配分の専門性という、「東芝Nextプラン」の実行を推進していくために必要となるスキルセットを確保する、きわめて革新的な取締役会の構成とすることといたしました。また、12名の取締役のうち、7名を新任取締役としております。

また、指名委員会は、各取締役候補者が別途指名委員会の定める「取締役指名基準」の各要件に合致し、取締役としてふさわしい資質を備えているものと判断いたしました。

「取締役指名基準」および「社外取締役の独立性基準」の具体的内容は
https://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/governance/gov_01.htm
をご参照ください。

取締役

取締役 **車谷　暢昭**（1957年12月23日生まれ）

1980年	4月	㈱三井銀行（現㈱三井住友銀行）入行
2007年	4月	㈱三井住友銀行執行役員
2010年	1月	同社常務執行役員
2012年	4月	㈱三井住友フィナンシャルグループ 常務執行役員
2012年	6月	同社取締役
2013年	4月	㈱三井住友銀行取締役兼専務執行役員
2015年	4月	㈱三井住友銀行取締役兼副頭取執行役員、 ㈱三井住友フィナンシャルグループ副社長 執行役員
2017年	5月	シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン㈱ 会長兼共同代表（2018年3月まで）
2018年	4月	当社代表執行役会長CEO
2018年	6月	取締役、代表執行役会長CEO（現在）

取締役 **綱川　智**（1955年9月21日生まれ）

1979年	4月	当社入社
2010年	6月	東芝メディカルシステムズ㈱ （現キヤノンメディカルシステムズ㈱） 代表取締役社長（2014年6月まで）
2013年	10月	ヘルスケア事業開発部長
2014年	6月	執行役上席常務
2015年	9月	取締役、代表執行役副社長
2016年	6月	取締役、代表執行役社長
2018年	4月	取締役、代表執行役社長COO（現在）

社外取締役

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）
2015年	9月	当社社外取締役（現在）

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㈱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（2017年3月まで）
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）
2015年	9月	当社社外取締役（現在）

社外取締役 **太田　順司**（1948年2月21日生まれ）

1971年	4月	新日本製鐵㈱（現日本製鉄㈱）入社
2001年	6月	同社取締役
2005年	4月	同社常務取締役
2008年	6月	同社常任監査役
2012年	6月	同社常任顧問 新日鉄エンジニアリング㈱ （現日鉄エンジニアリング㈱）監査役 （2016年6月まで）
2014年	6月	日本製鉄㈱顧問（2015年6月まで）
2014年	7月	日本証券業協会自主規制会議副議長（公益委員）
2016年	7月	同協会副会長、自主規制会議議長（公益理事） （現在）
2018年	6月	当社社外取締役（現在） 平和不動産㈱社外取締役（現在）

社外取締役 **小林　伸行**（1950年3月22日生まれ）

1977年	5月	公認会計士登録
1983年	1月	監査法人中央会計事務所入所
1988年	6月	同法人代表社員
2000年	10月	同法人同業務管理本部審査部長 （2006年6月まで）
2006年	9月	東陽監査法人入所
2007年	6月	㈱ストライダーズ社外監査役（現在）
2008年	1月	東陽監査法人代表社員
2014年	8月	同法人理事長
2017年	10月	同法人相談役（2018年8月まで）
2018年	3月	栄伸パートナーズ㈱代表取締役社長（現在）
2019年	6月	当社社外取締役（現在）

社外取締役 **山内　卓**（1951年5月3日生まれ）

1976年	4月	三井物産㈱入社
2008年	4月	同社執行役員、鉄鋼製品本部長
2010年	4月	同社常務執行役員、物流本部長
2011年	4月	同社常務執行役員、アジア大洋州三井物産社長
2013年	4月	同社専務執行役員、アジア大洋州三井物産社長
2014年	4月	同社副社長執行役員、アジア大洋州三井物産社長
2015年	4月	同社副社長執行役員
2015年	6月	同社常勤監査役（2019年6月まで）
2019年	6月	当社社外取締役（現在）

社外取締役 **藤森　義明**（1951年7月3日生まれ）

1975年	4月	日商岩井㈱（現双日㈱）入社
1986年	10月	日本ゼネラル・エレクトリック㈱入社
1997年	9月	ゼネラル・エレクトリック・カンパニー カンパニー・オフィサー
2001年	5月	同社シニア・バイス・プレジデント （2011年8月まで）
2008年	10月	日本ゼネラル・エレクトリック㈱代表取締役会長兼社長兼CEO
2011年	3月	日本GE㈱代表取締役会長（2011年6月まで）
2011年	6月	㈱LIXIL取締役 ㈱住生活グループ（現㈱LIXILグループ）取締役
2011年	8月	同社取締役代表執行役社長兼CEO ㈱LIXIL代表取締役社長兼CEO
2012年	6月	東京電力㈱（現東京電力ホールディングス㈱） 社外取締役（2017年6月まで）
2016年	1月	㈱LIXIL代表取締役会長兼CEO
2016年	6月	㈱LIXILグループ相談役（現在） 武田薬品工業㈱社外取締役（現在）
2016年	7月	Boston Scientific Corporation社外取締役（現在）
2017年	2月	シーヴィーシー・アジア・パシフィック・ジャパン㈱ 最高顧問（現在）
2018年	8月	日本オラクル㈱社外取締役会長（現在）
2019年	6月	当社社外取締役（現在）

（2019年6月末現在）

社外取締役

社外取締役 ポール ブロフ（1956年11月13日生まれ）

1983年	9月	KPMG Hong Kong入所
1991年	10月	同所パートナー
1995年	7月	同所コンサルティング部門長
1997年	10月	同所フィナンシャル・アドバイザリー・サービス部門長
1999年	10月	同所フィナンシャル・アドバイザリー・サービス・アジア太平洋地域部門長及びKPMGグローバル・アドバイザリー・ステアリング・グループメンバー
2008年	9月	Lehman Brothersの複数の在アジア法人の共同清算人
2009年	4月	KPMG Hong Kongリージョナル・シニア・パートナー（2012年3月まで）
2012年	9月	Sino-Forest International Corporationチーフ・リストラクチャリング・オフィサー（2013年1月まで） GL Limited独立非業務執行取締役（現在）
2013年	2月	Emerald Plantation Holdings Limited Group会長兼CEO（2015年4月まで）
2013年	10月	Greenheart Group Limited取締役兼暫定CEO（取締役は2015年5月まで、暫定CEOは2015年4月まで） Habib Bank Zurich (Hong Kong) Limited独立非業務執行取締役（現在）
2015年	5月	Noble Group Limited独立非業務執行取締役（2017年5月まで）
2016年	1月	China Fishery Group業務執行取締役兼チーフ・リストラクチャリング・オフィサー（2016年6月まで）
2016年	9月	Vitasoy International Holdings Limited独立非業務執行取締役（現在）
2017年	5月	Noble Group Limited エグゼクティブ・チェアマン（2018年12月まで） The Executive Centre Limited独立非業務執行取締役（現在）
2018年	12月	Noble Group Holdings Limitedエグゼクティブ・チェアマン（現在）
2019年	6月	当社社外取締役（現在）

社外取締役 ワイズマン廣田 綾子（1957年5月9日生まれ）

1984年	1月	Equitable Capital Management バイス・プレジデント
1987年	1月	Smith Barney, Harris Upham & Co. Inc.（現シティグループ）マネージング・ディレクター
1999年	10月	Feirstein Capital Management LLC パートナー
2002年	1月	Kingdon Capital Management LLC ポートフォリオ・マネージャー
2006年	6月	AS Hirota Capital Management LLC 創設者兼最高経営責任者
2010年	11月	Horizon Asset Management, Inc.（現Horizon Kinetics LLC）シニア・バイス・プレジデント、シニア・ポートフォリオ・マネージャー兼アジア戦略担当ディレクター（現在）
2015年	6月	SBIホールディングス㈱社外取締役（2019年6月まで）
2019年	6月	当社社外取締役（現在）

社外取締役 ジェリー ブラック（1959年5月29日生まれ）

1982年	7月	Arthur Andersen入社
1986年	10月	Ernst & Young入社
1995年	1月	Kurt Salmon Associates入社
2002年	3月	同社グローバル・プラクティス・ディベロップメント・マネージング・ディレクター
2005年	1月	同社北米マネージング・ディレクター
2006年	1月	同社消費者製品部門社長
2008年	1月	同社CEO
2009年	3月	イオン㈱入社、顧問
2009年	5月	同社執行役、同社グループ戦略・IT最高責任者兼アジア事業最高経営責任者
2010年	3月	同社執行役、アセアン事業最高経営責任者兼グループIT・デジタルビジネス事業最高経営責任者兼グループ戦略最高責任者
2011年	3月	同社専務執行役、同社グループ戦略最高責任者兼グループIT・デジタルビジネス事業最高経営責任者
2012年	3月	同社専務執行役、社長補佐　グループ戦略・デジタル・IT最高責任者
2013年	3月	同社専務執行役、社長補佐　グループ戦略・デジタル・IT・マーケティング最高責任者
2014年	3月	同社専務執行役、商品戦略担当兼デジタルシフト推進責任者
2015年	2月	同社執行役、デジタル事業担当（2016年5月まで）
2016年	3月	イオンリテール㈱取締役執行役員副社長（2017年2月まで）
2017年	4月	イオン㈱顧問（現在）
2019年	6月	当社社外取締役（現在）

社外取締役 レイモンド ゼイジ（1970年1月20日生まれ）

1991年	6月	プライスウォーターハウス入所
1992年	8月	Goldman Sachs & Co入社、投資銀行部門バイス・プレジデント（2000年2月まで）
2000年	3月	Farallon Capital Management L.L.C入社
2002年	9月	Farallon Capital Asia Pte. Ltd.マネージング・ダイレクター
2008年	1月	Farallon Capital Asia Pte. Ltd.マネージング・ダイレクター兼 CEO（2018年8月まで）
2013年	8月	Whitehaven Coal Limited独立非業務執行取締役（現在）
2016年	8月	PT Aplikasia Karya Anak Bangsa（Go-Jek）コミッショナー（非執行）（現在）
2018年	8月	Tiga Investments Pte. Ltd., 創設者兼 CEO（現在） Farallon Capital Management, L.L.C顧問（非常勤）（現在）
2019年	4月	PT Lippo Karawaci Tbkコミッショナー（非執行）（現在）
2019年	6月	当社社外取締役（現在）

（2019年6月末現在）

取締役会議長からのメッセージ

取締役会議長　**小林　喜光**

車谷会長と綱川社長の確たるリーダーシップのもと、東芝は「東芝Nextプラン」の実現に邁進しています。優れた人材が独自の技術を磨き、社会課題や環境問題に対する実効的なソリューションを提供する。事業運営の基本ともいうべき売価適正化とコスト削減を徹底して、高い収益を上げる――企業の本分を尽くして、絶えざる成長を実現することが、東芝の最大の使命です。

そのためには、新鮮な時代認識を正しく踏まえながら、他社には真似のできない東芝ならではの優位性を徹底的に尖鋭化させ、顧客、市場、社会、従業員、ひいては次世代や地球環境を含むあらゆるステークホルダーに対して、東芝の存在意義――いわば新生東芝の旗印――を明快に示すことが不可欠です。取締役会も多くのメンバーが入れ替わって多様性が増し、ますます活性化しています。取締役会議長として、トップマネジメントによる闊達で深みのある議論を効果的にリードし、東芝が高らかに掲げるべき旗印づくりにしっかりと貢献してまいります。

世界規模での競争に勝ち抜ける事業構造への変革を成し遂げる――東芝の針路はもとより明確です。策定される計画が、掲げる旗印と論理的、戦略的に適合しているか。計画における時間軸の設定が適切か。そしてなにより、経営資源の配分と計画の執行が旗印と時間軸を遵守しているか――タイムリーに吟味するのも取締役会の使命です。こういった観点から、取締役会の実効性の向上にも注力してまいります。

東芝は信頼回復と再生の途上にあります。取締役会に課せられた重要な責務のひとつが、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する「守り」のコーポレート・ガバナンスであることはいうまでもありません。取締役会議長としての責任の重さに深く思いをいたしつつ、内部統制機能と連携した着実な「守り」と、「東芝Nextプラン」を契機とした果敢な「攻め」を最適に組み合わせることによって、東芝の真の企業価値の向上に貢献してまいります。

社外取締役・株主 グループミーティングを開催

2019年1月9日に株主・投資家様との建設的な対話の一環として、当社として初めて、社外取締役である小林取締役と株主様とのグループミーティングを開催し、機関投資家30社47名（うち国内22社・31名、海外8社・16名）が参加しました。

出席者からはガバナンス体制、取締役候補者の選任方法やスキルセット、中期経営計画「東芝Nextプラン」等様々なご質問やご意見をいただきました。今後も株主様との対話を強化していく方向で引き続き検討することとしました。

質疑応答の内容は弊社ウェブサイトに掲載しております。
http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/pr/opr20190109.htm

社外取締役メッセージ

社外取締役
古田　佑紀

昨年は約10ヶ月を掛けて東芝のこれからの姿を形作る「東芝Nextプラン」が策定されましたことはご承知のとおりです。「東芝Nextプラン」は東芝の生命である社会に貢献する物作りの機能、精神を基本としつつ、情報化社会のますますの拡大に備えて、物作りにより得られた多量の情報の活用を融合した情報化の時代に適合する事業の姿を追求し、一層の社会に対する貢献を実現しようとするものと承知しております。今年は、その実行の第一歩を踏み出す年で、その基盤を整備し、新たな発展の基礎を作る時期として非常に重要な時期と考えております。もっとも周囲の情勢を見ますと、米中の間の摩擦がどのように展開するかは予断を許さず、英国のEU離脱問題もなお不透明な部分があるなど、楽観を許さないところがあります。今年は取締役会の構成が大きく変わりました。新しい構成の取締役会がこのような環境も踏まえて「東芝Nextプラン」の的確な実現に向けて有効、適切に機能するように努力したいと考えております。またガバナンスの観点からは、引き続き会計コンプライアンスの徹底を図ることはもちろんですが、大量に蓄積された情報の取り扱いやセキュリティの確保などの問題が企業の経営に大きく影響する課題として企業のガバナンスの一つの肝というべき状況になっていることに鑑み、このような問題についても十分目配りして職務を遂行したいと考えております。

社外取締役
太田　順司

2018年6月に社外取締役に就任し、一年が経過しました。この一年間、常勤の監査委員として、東芝の不祥事の再発防止に努めるとともに、一部市場への復帰をめざして、継続的な内部統制の充実と強化に取り組んできました。

東芝は、2018年11月に、基盤となる収益力の強化と次なる成長戦略への取り組みを示す「東芝Nextプラン」を公表し、現在は、その確実な実行に向けた新たなスタートを切ったところです。「東芝Nextプラン」は、東芝が経営危機から脱し、成長路線に向けた舵を切る際に欠かすことのできない、いくつもの困難な課題を含んでいます。これらを実行していくうえで大切なのは、一人一人の、持ち場に応じた能力の発揮と、正しい考え方の徹底にあると思っています。内部統制は、その根幹をなす仕組みですが、内部統制を不正防止とか、法令順守と考えてはいけません。内部統制は、事業戦略の確実な執行、効率性を担保する仕組みであり、良いビジネスをするには、良い規律が必要といわれるゆえんです。

社外取締役が果たすべき役割は、多様な利害関係者へのより良いバランスを持った持続的な企業価値の向上を執行者が各事業遂行を通じてどのように果たそうとしているかを確認していくことにあります。二年目を迎える今、新しい取締役会メンバーの方々と協同して、新生東芝の確かな一歩を見守っていく覚悟です。

社外取締役
小林　伸行

私は、本年６月に社外取締役に就くこととなりました。これまで４０年以上公認会計士として監査業務に携わってきましたが、適正な財務情報を担保するためには監査対象である企業のコンプライアンスの徹底が重要であり、利害関係者の社会的使命感の共有が必要と考えます。

東芝については、外部の視点からみてきましたが、コンプライアンスの実質的機能が重要と感じてきました。今後は、東芝内部において監査委員会を中心に私の経験を活かしてコンプライアンスの強化に取り組み、東芝の再生に役立ちたいと思っています。

企業環境は変化が著しく、その中で持続的な成長を実現するためには、株主・従業員・経営者等多様な利害関係者が共有できる目標の設定が重要です。特に東芝グループの各人が当事者意識を持ち、経営陣とともに収益力の強化と成長戦略に取り組むことが必要と考えます。私は社外取締役として複眼思考を活かして組織の多様性が有効に機能する東芝の実現に寄与したいと思っています。

社外取締役
山内　卓

東芝は2015年の不正会計問題以来様々な危機を乗り越えて企業体質の改革に取り組んできました。この間経営陣並びに社員の皆さんが一丸となって困難な課題を一つ一つ克服し今や再び日本を代表するグローバルエクセレントカンパニーへの道を着実に歩み始めています。一方でコンプライアンス意識の徹底と健全で透明性の高い企業統治システムを有効に機能させることは終わりのない課題であり社外取締役の役割として常に内部統制に綻びや緩みが無いかを確認していくことで執行部隊が攻めの経営に徹することができるようにする必要があると考えています。

昨年11月に策定された「東芝Nextプラン」は東芝の復活に向けての道標でありこの達成こそがすべてのステークホルダーに対して東芝の持続的成長と企業価値・株主価値の向上を示す証となるものです。外部環境の変化や業界の競合状況等によって当初のプランに多少の練り直しが必要とされることも想定されますが都度執行部隊の経営判断の妥当性・合理性を検証しつつ、その達成に向けて経営陣と共に尽力していきたいと考えています。

企業は持続的な成長と企業価値の向上を追求すると同時にCSR経営を推進し豊かな社会と人に優しい環境づくりに貢献することが求められています。東芝の先進的な技術開発力は世界的規模での社会の複雑な諸問題の解決に貢献できる力があり中長期的な視野で豊かで人に優しい社会の実現と企業価値の向上の両立を目指していく経営の姿勢を支援していきたいと考えています。

社外取締役
藤森　義明

私の経営論、リーダーシップ論は25年間のGEでの経験と5年間のLIXILグループの社長としての経験に基づいています。GEではウィスコンシン州を本拠地として医療診断機器で核医学、CT、MRのグローバル本部長を9年間勤務した後、GEヘルスケアアジアのCEOとして3年間、その後マサチューセッツ州に本拠を置くGEプラスチックのグローバルCEOとして3年間、さらにアジア総支配人、GEキャピタルアジアのCEOを経験しています。2011年からはLIXILグループの社長として5年間、同社の国内統合を達成、さらに同社のグローバル化を推進するために米国、ヨーロッパ、アジアでの建材事業の大型買収を進め、ほぼゼロから海外比率35%を超えるグローバル企業に変革しました。私がこれらの経験から確立したリーダーシップ論はリーダーは変革を起こす事と強い人材を育てる事だという信念です。東芝には素晴らしい技術、ブランド、優れた活気に満ちた社員がいます。これらのリソースを有効に活かすことのできる優れたマネージメントがいます。私達社外取締役は東芝が社員一丸となって大きな改革を実現出来るようにサポートし単にTNPの達成だけでなく、東芝が成長性、収益性、キャッシュフローひいてはTSRで世界的に誇れる企業になる様貢献したいと思っています。東芝の文化も大きく変わります。新しいボードは海外から5人の社外取締役を招聘しグローバルなスタンダードから見た文化を醸成し、更なるガバナンスの強化を推進しつつ、世界に誇れる強い文化を持った東芝を築いて行きます。

社外取締役
ポール ブロフ

私は東芝の独立社外取締役として会社の最重要事項に関し責任を負っています。強固なガバナンス体制と綿密な戦略を通じて、東芝の信頼回復、収益性の向上、成長のための再構築を成し遂げるよう努めることが取締役会の責務だと考えます。当社には、株主、従業員、顧客、パートナーなど、さまざまなステークホルダーが存在します。各々が持つ東芝への思いを実現するために、互いに協力し合うことが重要です。

すでに改革を始動していますが、成長事業領域における主な収益力の向上と東芝グループの多様な事業の合理化に関しては、成すべきことがまだあります。これには、ステークホルダーのために最善を尽くしたと堂々と言えるまで、取締役会、経営陣、従業員が手を取り合って一つ一つ課題を乗り越えていく必要があるでしょう。

東芝は厳しい時期を経て、このたび全社変革計画「東芝Nextプラン」を導入いたしました。本計画を達成することは非常に重要であり、取締役会と経営陣は重大な責任を負っています。国際的な経験を積んだ社外取締役が加わることにより、新たなスキル、視点、経験が取締役会にもたらされ、計画の包括的な遂行が勢いづくことになるでしょう。

アジアで企業経営に携わった私の経験が取締役会に加わることにより、東芝の信頼回復と企業価値の向上の一助になることを願っております。

社外取締役
ワイズマン廣田 綾子

東芝は2015年以降の不正会計及び海外事業の巨額損失という危機を乗り越え、現在では長期的安定成長と企業価値向上を目指す段階に移行しています。新経営陣のもと、昨年にはグループ経営戦略の中核となる「東芝Nextプラン」を打ち出しました。また2017年に財務基盤の安定化のため株式市場で資本調達を行いましたが、この結果、株主構成もグローバル化が進み、2019年春時点でおよそ70%が海外の機関投資家となっています。当然の事ながら経営もコーポレートガバナンスも、より一層グローバル基準によって評価されていくと予想されます。

東芝を取り巻く外部環境は、世界経済サイクルの成熟化が進む中、米中間の貿易摩擦の悪化やテクノロジーの進化による様々な競争激化などで不確実性が高まっています。しかしながら、株式市場からの信頼を回復するためには、経済環境の良し悪しに関わらず、「東芝Nextプラン」で掲げた目標を有言実行で達成するために、経営陣、社員とも自助努力によって最善を尽くさなくてはなりません。

私は35年間米国で機関投資家として株式運用に携わってきました。米国およびアジアで企業再生の成功例も失敗例も数多く見てきました。この経験を活かし、経営陣と投資家の橋渡し役として両者の相互理解を深め、継続可能な安定成長の実現と企業価値の向上を目指して力を尽くしたいと思います。

社外取締役
ジェリー ブラック

私は、国際的ビジネスに関する豊富な経験を持つと同時に、2009年よりイオングループの経営に携わってきたことで日本企業の経営に関する知見も深めてまいりました。

私は、今年6月に社外取締役に就任いたしました。イオンに在職中、東芝が、不適切会計問題や海外事業の苦境により、危機に陥る姿を、外部から目にしていました。また、取締役や経営陣が投資家や社会の信頼を取り戻すために必要な措置として困難な決断を下したことも承知しています。

東芝グループが力を結集したことで、この4年間の厳しい時期を乗り越え、変革に向けた次のステップを踏み出すことができました。より良い社会を築くための製品やエンジニアリング、イノベーションの創造に対する東芝の情熱には並外れたものがあります。今こそ「東芝Nextプラン」を実行し、新たな成功の時代に進む時です。

社外取締役としての私の役割は、あらゆるステークホルダーの価値向上のために、計画の達成に向けた効果的戦略支援を行うことです。東芝はコンプライアンスとガバナンス強化を継続する必要があり、「東芝Nextプラン」の効果的な実行は今後の成功にとって不可欠です。私たち取締役は、資本の有効活用やステークホルダーとの継続的で開かれた対話を実現するために、計画実行の進捗状況を監視し、たゆまぬ議論を行ってまいります。

東芝が説明責任とオーナーシップの風土を育みながら、グループ間の垣根を越えて、シナジーを生み出すことにより、埋もれている価値を顕在化させ、企業価値を大きく向上させていくことを期待しています。成功に向けた次のフェーズに取締役として経営に携われることはとても光栄に思います。そして私の持てる最大限の力を尽くして、東芝を支援してまいります。

社外取締役
レイモンド ゼイジ

私は、25年以上にわたり、シンガポールを中心にアジアで生活し仕事をしてきました。東京に住み、勉学に励んだ時期もありました。このたび、日本を代表する企業のひとつである東芝の社外取締役を務める機会をいただき、非常に嬉しく思っています。

当社には、社内外にまだ多くの問題や課題が残っております。社外に目を向けると、貿易摩擦をはじめとする不安定な世界情勢があります。明らかに、当社事業にも様々な影響を及ぼすと考えられます。東芝は、自社の競争優位性をできる限り保つために、外部環境が及ぼす問題を予見し、柔軟に対処することが必要です。また、社内的には、東芝の全事業の収益性・生産性の向上に注力する必要があります。当社の長期的な成功と競争力の基盤となるのは、高い資本利益率の実現と、新たな技術への投資です。私たちは競争力が高い分野や、市場の地位を確立していない分野への投資に焦点を当て、業績全体を改善すべく慎重に戦略を練っていく必要があるでしょう。規律ある資本管理は、当社の長期的成功のための重要な要素です。意思決定プロセスの中に、短期、中期、長期の視点を確実に取り入れて行きながら、新社外取締役として、経営陣や他の取締役とともに、財務体質の強化や業績の改善を目指していきたいと考えています。そのプロセスには、従業員、経営陣、株主をはじめとする、東芝の全ステークホルダーからのフィードバックとインプットが重要です。目標の達成には、ステークホルダー間の協力と対話の環境が必要と考えます。

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） 66
連結貸借対照表 68
連結損益計算書 70
連結包括損益計算書 71
連結キャッシュ・フロー計算書 72
セグメント別業績（連結） 73
株主情報 74
株価関連情報 75
連結子会社・持分法適用会社 76

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。2019年3月期の詳細の財務情報は別冊のファイナンシャルレポートをご覧ください。

主要財務データの推移（連結）

	’15/3
売上高	¥4,851,060
営業利益（損失）	(72,496)
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	(122,333)
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(37,825)
当社株主に帰属する包括利益(損失)	90,638
株主資本	1,083,996
純資産額	1,565,357
総資産額	6,334,778
投下資本利益率（ROI）（%）*	(2.6)
株主資本利益率（ROE）（%）*	(3.6)
総資産利益率（ROA）（%）*	(0.6)
１株当たり株主資本(円)	2,560.09
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）	(89.33)
希薄化後１株当たり当社株主に帰属する当期純利益（円）	—
株主資本比率（%）	17.1
株主資本利益率（%）	(3.6)
株価収益率(倍)	—
営業活動によるキャッシュ・フロー	330,442
投資活動によるキャッシュ・フロー	(190,130)
財務活動によるキャッシュ・フロー	(125,795)
現金、現金同等物及び制限付き現金期末残高	185,721
従業員数(人)	198,741

（注）
1. 当社グループの連結財務諸表は、米国において一般に公正妥当と認められた企業会計の基準に基づいて作成されています。
2. メモリ事業（SSD事業を含み、イメージセンサ事業を除く。）は、Accounting Standards Codification（以下「ASC」という。）205-20「財務諸表の表示－非継続事業」（以下「ASC 205-20」という。）に従い、2018年3月期において非継続事業となったため、2017年3月期以前の数値の一部を組み替えて表示しています。なお、2019年3月期において、4月1日から5月31日までの2か月累計の経営成績は非継続事業として表示し、6月以降の経営成績は持分法による投資利益として認識しています。
3. ウェスチングハウスグループにおける原子力事業は、ASC 205-20に従い、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み替えて表示しています。
4. ヘルスケア事業及び家庭電器事業は、ASC 205-20に従い、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み替えて表示しています。
5. 当社グループは、Accounting Standards Updates（以下「ASU」という。）2016-15「キャッシュ・フロー計算書：特定の現金受領及び現金支払の分類」、ASU 2016-18「キャッシュ・フロー計算書：制限付き現金」及びASU 2017-07「報酬－退職給付：期間年金費用及び期間退職後給付費用の表示の改善」を、2019年3月期から適用しました。これに伴い、2018年3月期以前の数値の一部を組み替えて表示しています。ただし、ASU 2017-07の影響は2016年3月期以前は反映していません。
6. 売上高には、消費税等は含まれていません。
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算出したものであり、経営資源の配分の決定及び業績の検討のため、定期的に評価を行う対象となる損益を示しています。一部の事業構造改革費用及び訴訟和解費用等は、当社グループの営業利益（損失）には含まれていません。

（百万円）

’16/3	’17/3	’18/3	’19/3
¥ 4,346,485	¥4,043,736	¥ 3,947,596	**¥3,693,539**
(581,376)	96,537	86,184	**35,447**
(499,439)	44,945	82,378	**10,909**
(460,013)	(965,663)	804,011	**1,013,256**
(752,518)	(844,585)	819,189	**1,083,664**
328,874	(552,947)	783,135	**1,456,659**
672,258	(275,704)	1,010,734	**1,699,045**
5,433,341	4,269,513	4,458,211	**4,297,344**
(23.7)	5.4	6.6	**1.8**
(65.1)	861.9	698.6	**90.5**
(7.8)	(19.9)	18.4	**23.1**
776.74	(1,306.03)	1,201.78	**2,691.21**
(1,086.45)	(2,280.76)	1,628.88	**1,641.85**
—	—	—	**—**
6.1	(13.0)	17.6	**33.9**
(65.1)	—	698.6	**90.5**
—	—	1.89	**2.15**
(1,230)	134,163	37,367	**124,855**
653,442	(178,929)	(146,713)	**1,305,434**
135,747	(204,220)	(63,613)	**(645,018)**
975,529	723,231	548,657	**1,335,520**
187,809	153,492	141,256	**128,697**

8. 純資産額は、連結貸借対照表の資本合計（株主資本及び非支配持分の合計）を表示しています。
9. 1株当たり株主資本、株主資本比率及び株主資本利益率の計算にあたっては、連結貸借対照表の株主資本を使用しています。
10. 基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（損失）は、期中の加重平均発行済普通株式数に基づいて計算されています。希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、逆希薄化効果のある場合を除き、転換社債型新株予約権付社債の普通株式への転換又は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。
11. 希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益は、希薄化効果を有する潜在株式が存在しないため記載していません。
12. 2018年6月27日開催の2018年3月期定時株主総会において株式併合に係る議案が承認された結果、2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行いました。これに伴い、2018年3月期以前の1株当たり株主資本及び1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（損失）を組み替えて表示しています。
13. 2017年3月期の株主資本利益率は、期中平均の株主資本がマイナスであるため記載していません。
14. 2015年3月期、2016年3月期及び2017年3月期の株価収益率は、当社株主に帰属する当期純損失であるため記載していません。
15. 従業員数は、正規従業員及び期間の定めのある雇用契約に基づく労働者のうち1年以上働いている又は働くことが見込まれる従業員の合計数です。

* 2017年3月期以前の数字については、2019年3月期より適用した新会計基準の影響は反映していません。

連結貸借対照表

（百万円）

	’18/3	’19/3
資産の部		
流動資産：		
現金及び現金同等物	¥ 500,820	**¥ 1,335,520**
受取手形、売掛金及び契約資産		
受取手形	50,255	**79,072**
売掛金及び契約資産	940,315	**955,649**
貸倒引当金	(22,424)	**(19,466)**
棚卸資産	469,767	**468,878**
前払費用及びその他の流動資産	343,882	**214,205**
非継続事業流動資産	1,296,481	**—**
	3,579,096	**3,033,858**
長期債権及び投資：		
長期受取債権	7,862	**8,603**
関連会社に対する投資及び貸付金	148,120	**501,052**
投資有価証券及びその他の投資	89,858	**85,965**
	245,840	**595,620**
有形固定資産：		
土地	42,079	**42,442**
建物及び構築物	629,742	**642,613**
機械装置及びその他の有形固定資産	1,232,282	**1,243,888**
建設仮勘定	18,984	**28,939**
	1,923,087	**1,957,882**
控除－減価償却累計額	(1,557,452)	**(1,572,162)**
	365,635	**385,720**
その他の資産：		
繰延税金資産	76,326	**99,003**
その他	191,314	**183,143**
	267,640	**282,146**
	¥ 4,458,211	**¥ 4,297,344**

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）

	’18/3	’19/3
負債及び資本の部		
流動負債：		
短期借入金	¥ 89,891	**¥ 26,991**
１年以内に期限の到来する社債及び長期借入金	211,667	**330,753**
支払手形及び買掛金	684,687	**660,792**
未払金及び未払費用	303,568	**297,334**
未払法人税等及びその他の未払税金	54,270	**49,422**
前受金	288,720	**301,450**
その他の流動負債	448,529	**211,677**
非継続事業流動負債	349,608	**—**
	2,430,940	**1,878,419**
固定負債：		
社債及び長期借入金	390,860	**76,935**
未払退職及び年金費用	443,092	**434,487**
その他の固定負債	182,585	**208,458**
	1,016,537	**719,880**
株主資本：		
資本金	499,999	**200,044**
資本剰余金	357,153	**—**
利益剰余金	223,615	**1,528,463**
その他の包括損失累計額	(295,572)	**(262,311)**
自己株式（取得原価）	(2,060)	**(9,537)**
	783,135	**1,456,659**
非支配持分	227,599	**242,386**
契約債務及び偶発債務		
	¥4,458,211	**¥4,297,344**

（百万円）

	’18/3	’19/3
その他の包括損失累計額：		
未実現有価証券評価損益	¥ 37,147	**¥ 20**
外貨換算調整額	(82,514)	**(20,085)**
年金負債調整額	(248,874)	**(241,772)**
未実現デリバティブ評価損益	(1,331)	**(474)**

連結損益計算書

（百万円）

	’18/3	’19/3
売上高及びその他の収益：		
売上高	¥3,947,596	**¥3,693,539**
受取利息及び配当金	7,799	**6,249**
持分法による投資利益	10,250	**12,901**
その他の収益	184,599	**49,487**
	4,150,244	**3,762,176**
売上原価及び費用：		
売上原価	2,983,039	**2,783,564**
販売費及び一般管理費	878,373	**864,690**
のれん減損損失	—	**9,838**
支払利息	29,364	**10,563**
その他の費用	177,090	**82,612**
	4,067,866	**3,751,267**
継続事業税金等調整前当期純利益	82,378	**10,909**
法人税等：		
当年度分	(21,709)	**30,793**
繰越税金	(40,229)	**(15,241)**
	(61,938)	**15,552**
非支配持分控除前継続事業当期純利益（損失）	144,316	**(4,643)**
非支配持分控除前非継続事業当期純利益（税効果後）	696,068	**1,040,240**
非支配持分控除前当期純利益	840,384	**1,035,597**
非支配持分帰属損益（控除）	36,373	**22,341**
当社株主に帰属する当期純利益	¥ 804,011	**¥1,013,256**

連結包括損益計算書

（百万円）

	’18/3	**’19/3**
非支配持分控除前当期純利益	¥840,384	**¥1,035,597**
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	12,928	**40**
外貨換算調整額	(39,210)	**62,172**
年金負債調整額	29,799	**5,043**
未実現デリバティブ評価損益	1,512	**999**
その他の包括利益合計	5,029	**68,254**
非支配持分控除前当期包括利益	845,413	**1,103,851**
非支配持分に帰属する当期包括損益（控除）	26,224	**20,187**
当社株主に帰属する当期包括利益	¥819,189	**¥1,083,664**

連結キャッシュ・フロー計算書

（百万円）

	’18/3	’19/3
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	¥ 840,384	**¥1,035,597**
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	118,070	**78,518**
未払退職及び年金費用（退職金支払額差引後）	9,016	**(13,031)**
繰延税金	(99,776)	**(12,641)**
持分法による投資損益（受取配当金相殺後）	(8,167)	**(6,608)**
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）	(54,098)	**(913,110)**
受取債権の増加	(74,367)	**(41,935)**
棚卸資産の増加	(30,156)	**(65,899)**
支払債務の増加（減少）	31,256	**(10,396)**
未払法人税等及びその他の未払税金の増加（減少）	1,691	**(14,111)**
前受金の増加（減少）	(17,085)	**7,241**
その他	(679,401)	**81,230**
営業活動により増加したキャッシュ（純額）	37,367	**124,855**
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	25,811	**4,749**
投資有価証券の売却収入	2,759	**1,637**
有形固定資産及び無形資産の購入	(199,908)	**(138,237)**
投資有価証券の購入	(16,737)	**(1,913)**
関連会社に対する投資等の増加	(117,214)	**(30,381)**
その他	158,576 *1	**1,469,579** *2
投資活動により増加（減少）したキャッシュ（純額）	(146,713)	**1,305,434**
財務活動によるキャッシュ・フロー：		
長期借入金の借入	2,826	**4,605**
長期借入金の返済	(256,333)	**(198,906)**
短期借入金の減少	(239,271)	**(63,047)**
株式の発行による収入	573,447	**—**
配当金の支払	(10,940)	**(22,249)**
自己株式の取得（純額）	(115)	**(399,924)**
その他	(133,227)	**34,503**
財務活動により減少したキャッシュ（純額）	(63,613)	**(645,018)**
為替変動の現金、現金同等物及び制限付き現金への影響額	(1,615)	**1,592**
現金、現金同等物及び制限付き現金増加（減少）額	(174,574)	**786,863**
現金、現金同等物及び制限付き現金期首残高	723,231	**548,657**
現金、現金同等物及び制限付き現金期末残高	548,657	**1,335,520**
非継続事業における現金、現金同等物及び制限付き現金期末残高（控除）	32,299	**—**
継続事業における現金、現金同等物及び制限付き現金期末残高	¥ 516,358	**¥1,335,520**
補足情報		
年間支払額		
利息	¥ 23,375	**¥ 10,383**
法人税等	¥ 104,845	**¥ 70,263**

*1 ランディス・ギア・グループの株式売却による収入 149,728百万円を含む。
*2 東芝メモリ㈱の株式売却による収入 1,458,289百万円を含む。

セグメント別業績（連結）

（百万円）

	’18/3	’19/3	前期比増減（%）
エネルギーシステムソリューション			
売上高	¥ 841,081	¥ 652,718	(22.4)
対売上高比率（%）	19.7	16.3	—
営業利益（損失）	(9,696)	(24,012)	—
売上高営業利益率（%）	(1.2)	(3.7)	—
従業員数（千人）	18	17	(5.6)
研究開発費	27,367	17,965	(34.4)
減価償却費	13,651	10,447	(23.5)
設備投資額	12,636	12,251	(3.0)
資産	674,144	782,892	16.1
インフラシステムソリューション			
売上高	1,246,776	1,291,931	3.6
対売上高比率（%）	29.1	32.3	—
営業利益（損失）	48,001	39,917	(16.8)
売上高営業利益率（%）	3.9	3.1	—
従業員数（千人）	42	42	0.0
研究開発費	39,247	42,281	7.7
減価償却費	23,427	24,805	5.9
設備投資額	24,255	30,398	25.3
資産	970,299	1,080,222	11.3
リテール＆プリンティングソリューション			
売上高	522,762	485,396	(7.1)
対売上高比率（%）	12.2	12.1	—
営業利益（損失）	27,009	20,242	(25.1)
売上高営業利益率（%）	5.2	4.2	—
従業員数（千人）	20	20	0.0
研究開発費	28,065	27,761	(1.1)
減価償却費	12,239	12,827	4.8
設備投資額	11,330	13,315	17.5
資産	325,764	309,195	(5.1)
ストレージ&デバイスソリューション			
売上高	879,602	900,942	2.4
対売上高比率（%）	20.6	22.5	—
営業利益（損失）	47,323	11,375	(76.0)
売上高営業利益率（%）	5.4	1.3	—
従業員数（千人）	20	24	20.0
研究開発費	43,975	45,943	4.5
減価償却費	17,172	16,838	(1.9)
設備投資額	29,006	38,007	31.0
資産	409,020	461,702	12.9

	’18/3	’19/3	前期比増減（%）
インダストリアルICTソリューション			
売上高	¥258,870	¥253,059	(2.2)
対売上高比率（%）	6.1	6.3	—
営業利益（損失）	1,311	8,099	517.8
売上高営業利益率（%）	0.5	3.2	—
従業員数（千人）	10	9	(10.0)
研究開発費	6,680	6,775	1.4
減価償却費	5,145	3,464	(32.7)
設備投資額	2,806	3,861	37.6
資産	121,461	126,276	4.0
その他			
売上高	529,279	420,371	(20.6)
対売上高比率（%）	12.4	10.5	—
営業利益（損失）	(31,679)	(25,031)	—
売上高営業利益率（%）	(6.0)	(6.0)	—
従業員数（千人）	20	16	(20.0)
研究開発費	33,318	26,756	(19.7)
減価償却費	10,034	10,137	1.0
設備投資額	5,915	9,528	61.1
資産	728,440	1,597,546	119.3

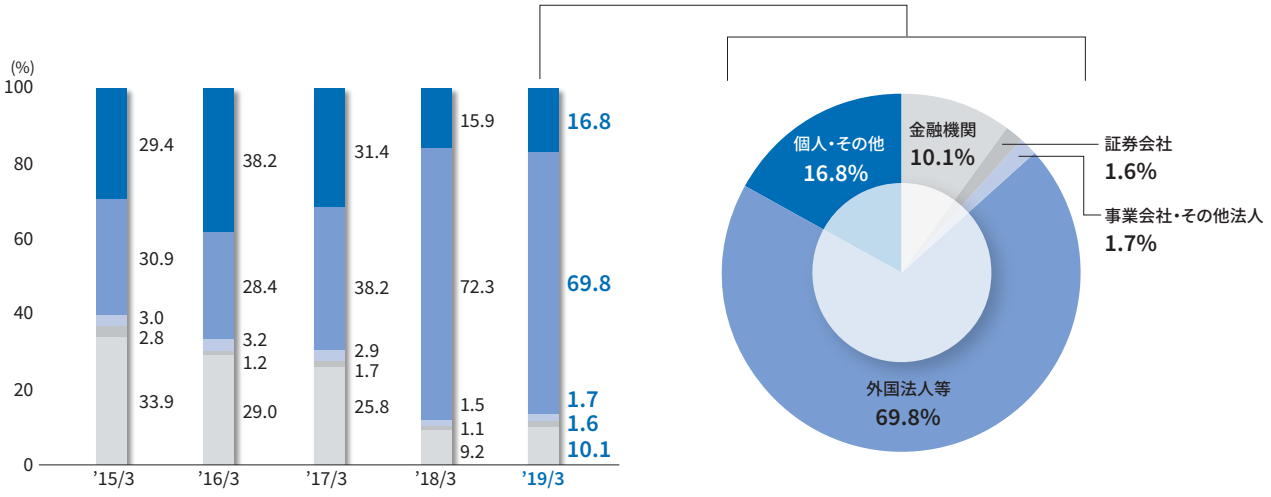
株主情報

株主構成

（所有者別持株比率）　　（各年3月31日現在）

	’15/3	’16/3	’17/3	’18/3	’19/3
個人・その他	29.4％	38.2％	31.4％	15.9％	16.8％
外国法人等	30.9	28.4	38.2	72.3	69.8
事業会社・その他法人	3.0	3.2	2.9	1.5	1.7
証券会社	2.8	1.2	1.7	1.1	1.6
金融機関	33.9	29.0	25.8	9.2	10.1

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（2019年3月31日現在）

	持株比率（小数点第2位四捨五入）
GOLDMAN, SACHS & CO. REG	10.1%
SMP PARTNERS (CAYMAN) LIMITED AS TRUSTEE OF ECM MASTER FUND	5.9
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	4.1
CHINOOK HOLDINGS LTD	3.9
KING STREET CAPITAL MASTER FUN D , L T D	2.5
第一生命保険㈱	2.1
日本生命保険相互会社	2.0
STATE STREET BANK WEST CLIENT - TREATY 505234	1.9
東芝持株会	1.9
KSS TRADING I LTD	1.8

注1. 上記大株主の表の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。

2. 2018年6月1日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に関する変更報告書において、ファラロン・キャピタル・マネジメント・エルエルシー及びチヌーク・ホールディングス・リミテッドが、2018年6月1日現在、以下のとおり共同で350,398千株(株券等保有割合5.37%)を保有している旨が記載されていますが、当社としては当事業年度末におけるファラロン・キャピタル・マネジメント・エルエルシーの実質保有株式数の確認ができないため、ファラロン・キャピタル・マネジメント・エルエルシーは上記表に含めていません。なお、本注における株式数は2018年10月の株式併合前の株式数となります。

会社名	保有株券等の数(千株)	株券等保有割合(%)
ファラロン・キャピタル・マネジメント・エルエルシー	138,475	2.12
チヌーク・ホールディングス・リミテッド	211,923	3.25
合計	350,398	5.37

3. 2018年12月19日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に関する変更報告書において、エフィッシモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディーが、2018年12月14日現在、73,719千株(株券等保有割合11.30%)を保有している旨が記載されていますが、当社としては当事業年度末における実質保有株式数の確認ができないため、上記表には含めていません。

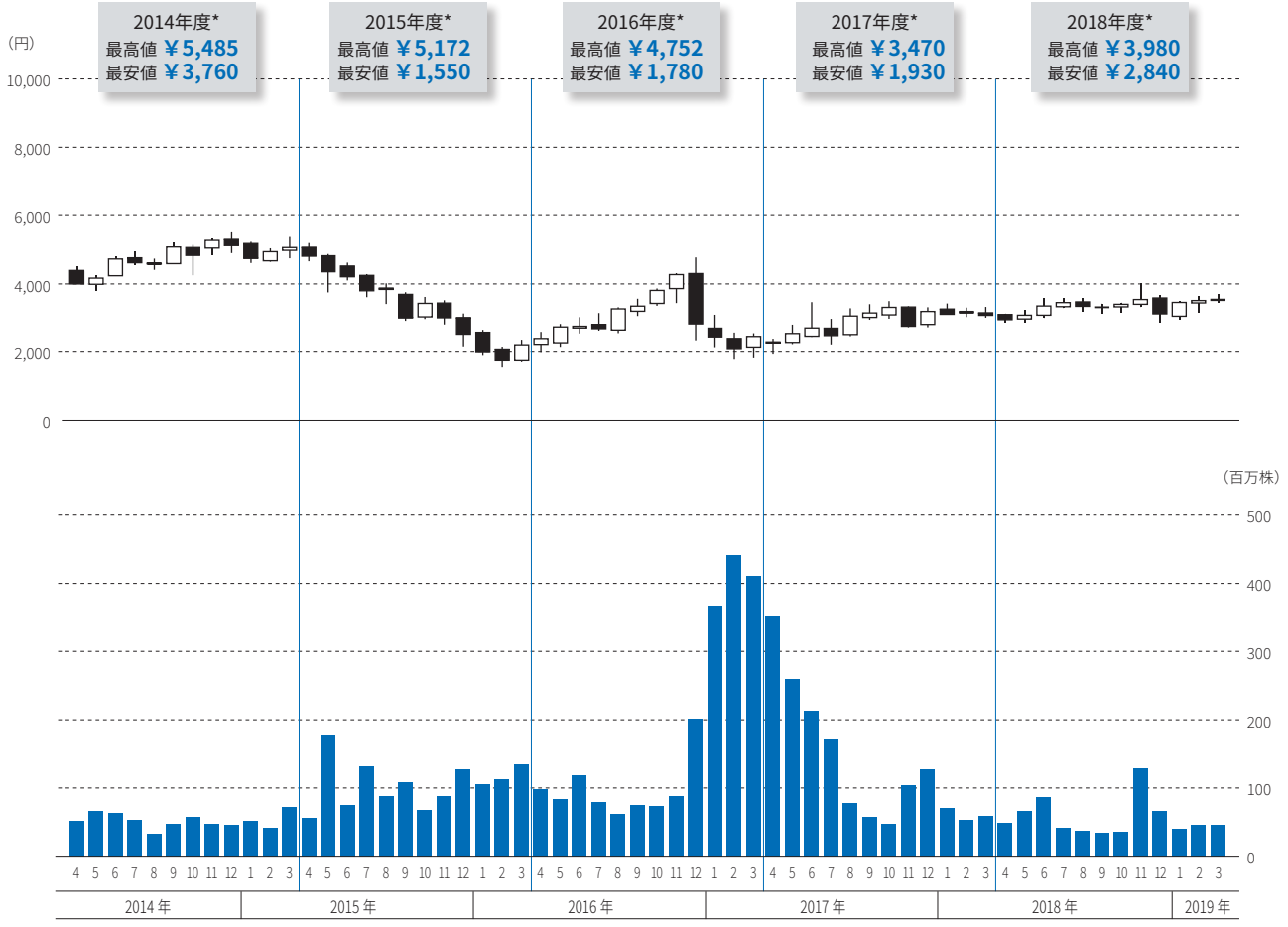
4. 2019年3月12日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、キング・ストリート・キャピタル・マネージメント・エルピーが、2019年3月8日現在、31,695千株(株券等保有割合5.41%)を保有している旨が記載されていますが、当社としては当事業年度末における実質保有株式数の確認ができないため、上記表には含めていません。

株価関連情報

	’15/3	’16/3	’17/3	’18/3	**’19/3**
株価（円、年度）注1					
最高	548.5	517.2	475.2	347	**3,980** 注3
最低	376	155	178	193	**2,840**
日経平均株価（円）	19,206.99	16,758.67	18,909.26	21,454.30	**21,205.81**
発行済株式総数（百万株）	4,238	4,238	4,238	6,521	**544** 注3
時価総額（十億円）注2	2,136.6	928.0	1,023.0	2,008.4	**1,917.6**
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）注4	(89.33)	(1,086.45)	(2,280.76)	1,628.88	**1,641.85**
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）	4	—	—	—	**30**
配当性向（%）（連結）	—	—	—	—	**1.83**
株主総数（人）	391,614	437,466	366,030	300,871	**270,570**
株価収益率（倍）	—	—	—	1.89	**2.15**
株価キャッシュ・フロー倍率（倍）	14.0	(3.8)	(1.3)	1.6	**2.0**
株価純資産倍率（倍）	2.0	2.8	(1.8)	2.6	**1.3**

注1：株価は2017年7月31日までは東京証券取引所市場第一部におけるもの、2017年8月1日以降は東京証券取引所市場第二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
注3：2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行いました。
注4：2018年3月期以前の1株当たり当社株主に帰属する当期純利益（損失）を組み替えて表示しています。

株価・出来高の推移



* 2018年10月1日付で普通株式10株を1株とする株式併合を実施したため、2014年4月に行われたものと仮定し、株価・出来高を算定しています。

連結子会社・持分法適用会社

連結子会社

国　内

- ㈱ジャパンセミコンダクター
- 加賀東芝エレクトロニクス㈱
- 西芝電機㈱*
- 原子燃料工業㈱
- ㈱ニューフレアテクノロジー*
- 東芝キヤリア㈱
- 東芝デバイス㈱
- 東芝デバイス&ストレージ㈱
- 東芝デジタルソリューションズ㈱
- 東芝エレベータ㈱
- 東芝エネルギーシステムズ㈱
- 東芝燃料電池システム㈱ ※1
- 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㈱
- 東芝産業機器システム㈱
- 東芝インフラシステムズ㈱
- 東芝ITサービス㈱
- 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㈱*
- 東芝テック㈱*
- 東芝テックソリューションサービス㈱

上記21社を含め計128社

* 上場会社

海　外

- コンサート社
- ジーエヌエフティ社
- 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・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
- 東芝泰格信息系統（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・アジア社
- 東芝電力流通システム・インド社
- ティーピーエスシー・インド社
- ティーピーエスシー・タイ社

上記38社を含め計222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㈱
- 東芝メモリ㈱
- 東芝メモリホールディングス㈱
- 東芝三菱電機産業システム㈱

左記4社を含め計44社

海　外

- 常州東芝変圧器社
- 大連東芝機車電気設備社
- 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
- 広東美的集団蕪湖制冷社
- 広東美芝コンプレッサー社
- 広東美芝精密製造社
- 河南平芝高圧開閉器社
- PM&T ホールディング社
- シュネデー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
- 東芝キヤリア英国社
- 東芝三菱電機工業系統（中国）社

上記18社を含め計76社

（2019年3月31日現在）

※1：2019年4月に当社連結対象から除外

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
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
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㈱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、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㈱に会社分割
	7	社会インフラ事業を東芝電機サービス㈱（現東芝インフラシステムズ㈱）に会社分割 電子デバイス事業を東芝デバイス＆ストレージ㈱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㈱（現東芝デジタルソリューションズ㈱）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㈱に会社分割
2018	2	東芝映像ソリューション㈱の株式の95%を中国法人ハイセンスグループに譲渡
	6	東芝メモリ㈱の全株式を譲渡
	10	東芝クライアントソリューション㈱（現Dynabook㈱）の株式の80.1%をシャープ㈱に譲渡

会社概要（2019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：	129千人（連結）
決算期：	3月31日
発行可能株式総数：	10億株
発行済株式総数：	544,000,000株
株主数：	227,918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

- 本報告書につきましては、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

  本報告書には、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。
- 本報告書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。
- 本報告書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。

編集方針

当社はこれまで、事業報告を目的として対象事業年度の終了後にアニュアルレポートを発行しておりましたが、今年から媒体名を「統合報告書」に改めました。
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さまに東芝グループを理解していただき、建設的な対話をするための有効なコミュニケーションツールとなるよう、当社の戦略および実績等を財務情報と非財務情報の両面から統合的に報告するよう努めております。作成にあたっては、国際統合報告評議会の「国際統合フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しています。

報告対象期間：2018年4月1日から2019年3月31日まで（一部、2019年4月以降の活動内容等を含む）
対象組織：株式会社東芝および東芝グループ

Environment
Social
Governance
価値協創
ガイダンス

当社ウェブサイトにて、より詳細な投資家情報や非財務情報を掲載しておりますので、ご活用ください。

報告書

財務情報 ＋ 非財務情報

統合報告書
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/

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
TEL: 03-3457-4511（代表）

お問い合わせ先
コーポレートコミュニケーション部
広報・IR室

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。

水無し印刷

Non-VOCインキの使用

初版2019年10月発行
Printed in Japan