

(ご注意) 本通信は、2018年5月15日時点の事実関係に基づき記載しております。その後の状況の変化等については、反映されておられませんのでご了承ください。

## 株主のみなさまへ

日ごろから多大なご理解とご支援を賜り厚く御礼申し上げます。

本株主通信は2018年3月末時点での株主のみなさまにお送りいたしますことをご了承ください。

株主のみなさまと東芝をつなぐ情報誌

# 株主通信

## 2018年

### 夏号

4月1日に代表執行役会長CEOに就任いたしました<sup>のぶあき</sup>車谷暢昭です。東芝グループの事業全体を俯瞰し、中・長期的な事業戦略、業務執行を統括してまいりますので何卒宜しく願い申し上げます。この度の選定にあたっては、金融機関と投資会社の経験から、当社の経営に新しい知見や視座、刺激をもたらすことを強く期待されており、全身全霊で取り組んでまいります。

東芝のDNAにある確かな技術、ノウハウ、顧客基盤があれば、東芝は必ず復活すると信じております。就任後、早速、全社からメンバーを集めてチームを編成し、中期的な全社変革計画である「東芝Nextプラン」の策定に着手いたしました。年内には今後5年間の事業計画を発表したいと考えております。本通信に、同プランの検討方針について記載しておりますので、ご一読いただければと存じます。

なお、2017年度連結決算では、損益、株主資本とも大幅に改善いたしました。依然として、財務基盤の改善が経営の喫緊の課題であるため、2017年度の期末配当につきましては、誠に遺憾ながら、0円とさせていただきます。改めて深くお詫びいたします。メモリ事業の売却完了後には適切な株主還元を検討してまいります。

これまでの私の経験の全てを総動員し、綱川と力を合わせて東芝の復活に全力を尽くす所存ですので株主の皆様のご理解、ご支援ならびにご指導をお願い申し上げます。

あらためて、この3年間の大変な危機の中、東芝グループに対する格別のご支援をいただきました株主の皆様に心から感謝申し上げます。

振り返りますと、2015年度に金融庁から処分を受けた不正会計問題の発覚、ウェスティングハウス社の巨額な損失計上と当社による米国連邦倒産法第11章にもとづく再生手続き申立て、内部管理体制強化による特設注意市場銘柄の指定解除、東芝メモリの株式譲渡に関連したウエスタンデジタル社との係争関係の収束、第三者割当による約6千億円の増資、米国原子力発電所建設プロジェクトに関する親会社保証の一括弁済など、危機状態からの脱出を図ってまいりました。これにより、2018年3月末には債務超過を解消し、上場廃止を回避することができました。不正会計問題発覚から3年ぶりにようやくスタートラインに戻ることができました。

4月1日から、新体制となり、代表執行役社長COOとして日々の事業運営・事業執行を指揮しておりますが、2018年度はグローバルに存在感を取り戻すための変革元年と位置付け、収益基盤の強化と成長事業の育成に取り組んでまいりたいと存じます。現在検討中の中期事業戦略の目標設定では、売上ではなく、フリー・キャッシュ・フローや投下資本利益率といったキャッシュを創出する力を重視してまいります。

今後、車谷と力を合わせて、成長する東芝グループの構築に尽力してまいりますので、ご支援、ご鞭撻のほどお願い申し上げます。

代表執行役会長CEO 車谷暢昭

代表執行役社長COO 綱川 智



2018年5月

# 1.2017年度通期決算および2018年度通期業績予想(連結)

5月15日に2017年度通期決算および2018年度通期業績予想を公表いたしました。概要を抜粋してご紹介します。詳細は、東芝ホームページの投資家情報 → IRイベント → 決算説明会でご覧いただけます。

## 2017年度通期決算(連結)

(単位:億円)

2017年度 通期決算(連結)	通期実績	前年差
売上高	39,476	▲961
営業損益	641	▲179
税引前損益	824	375
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	1,443	1,573
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	6,961	18,433
当期純損益	8,040	17,697
1株当たり 当期純損益	¥162.89	¥390.97
フリー・キャッシュ・ フロー	▲1,093	▲645
株主資本 株主資本比率	7,831 17.6%	13,360 30.6%
純資産	10,107	12,864
ネット有利子負債	1,916	▲4,913

・**売上高**: エネルギーシステムソリューションは、ランディス・ギア社がIPO(証券取引所への株式上場: Initial Public Offering)により連結除外となった影響で減収になりました。インフラシステムソリューションも減収、ストレージ&デバイスソリューションは増収となり、全体では2.4%の減収になりました。為替による全社の影響額は+530億円(メモリ除く)でした。

・**損益**: 営業損益641億円に加え、ランディス・ギア社の株式売却益668億円およびブラジル子会社の譲渡損失▲324億円を主因として営業外損益が183億円となったことから、税引前損益は824億円となりました。また映像事業売却に伴う税額減少や繰延税金資産の一部再計上等により、継続事業当期純損益は1,443億円となりました。非継続事業当期純損益は、メモリが営業利益率40%に相当する利益を達成したことに加え、米国ウェスチングハウス社(以下、WEC)関連債権の売却益と、WEC関連債権・株式が税務上の損失として扱われたこと等による税金費用の減少を反映し、6,961億円となりました。

・**キャッシュ・フロー**: 営業キャッシュ・フローはWEC親会社保証の支払を行ったものの、当期純損益の大幅な黒字により416億円のプラスでした。投資キャッシュ・フローはランディス・ギア社の株式売却収入がある一方、メモリへの投資があり1,509億円のマイナスでした。フリー・キャッシュ・フローは1,093億円のマイナスとなりました。

・**株主資本**: 2017年度において株主資本は1兆3,360億円増加し、債務超過状態を解消することができました。

・**ネット有利子負債**: 2017年度において前年に比べて4,913億円減少しました。

## 2018年度通期業績予想(連結)

(単位:億円)

2018年度	業績予想	前年差
売上高	36,000	※1 ▲3,476
営業損益	700	59
税引前損益	※2 900	76
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	/	/
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	/	/
当期純損益	※3 10,700	2,660
1株当たり 当期純損益	※4 ¥164.20	¥1.31
フリー・キャッシュ・ フロー	※5 12,900	13,993
株主資本 株主資本比率	18,700 42.5%	10,869 24.9%
純資産	21,100	10,993
ネット有利子負債	▲11,000	▲12,916

※1:ランディス・ギアおよび映像事業除外影響……▲1,127  
為替影響……▲1,500

※2:メモリ事業 持分法損益……500  
(2Q以降は持分法損益と仮定)

※3:メモリ事業 売却益……9,700  
メモリ事業 非継続事業損益……800  
(1Qは非継続事業と仮定)

※4:株式併合影響考慮前

※5:メモリ事業 売却収入……14,500

2018年度 想定為替レート  
米ドル ¥100

上記予想は、メモリ事業に係る経営成績につきまして、第1四半期については非継続事業損益、第2四半期以降については持分法損益と仮定して策定しています。

## 2017年度通期決算(単独)

(単位:億円)

純資産内訳	2018/3末
資本金	5,000
資本準備金	3,000
その他資本剰余金	1,587
その他利益剰余金	▲9,144
自己株式	▲21
評価・換算差額等	62
純資産合計	484

(参考)分配可能額 ▲7,578

上記のとおり、2018年3月末において単独・連結共に債務超過を解消するに至っておりますが、単独の計算書類から算出される当社の分配可能額は2018年3月末時点で▲7,578億円(その他資本剰余金、その他利益剰余金、自己株式の合計)であり、会社法の定めにより配当ができないため、誠に遺憾ながら、期末の剰余金の配当を0円とさせていただきます。

## 2. 全社変革計画「東芝Nextプラン」の検討方針

5月15日に、車谷代表執行役会長CEOが、「東芝Nextプラン」検討方針を発表いたしました。概要を抜粋してご紹介します。詳細は、東芝ホームページの投資家情報 → IRイベント → 決算説明会でご覧いただけます。

当社グループは、今後5年間の会社変革の計画を「東芝Nextプラン」とし、基礎収益力強化施策、および事業別の中期戦略をまとめ、最終的に、具体的な計数目標を含む計画を策定し、年内に公表する予定です。

なお、当社グループは、2018年度を新たな体制でグローバルの優良企業に匹敵する収益性を確保し、競争で勝ち残れるエクセレントカンパニーへの変革元年と位置付け、本プランにおける基礎収益力強化施策について、すでに着手しているものを含め、順次施策を展開してまいります。

当社グループは、経営指標、執行役を中心とする報酬制度、ポートフォリオ管理など全てにおいて株主・投資家の目線を取り入れ「東芝Nextプラン」を策定してまいります。本プランを実行することにより、株主・投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様の信頼回復につなげるとともに、収益基盤の強化および安定的な成長を実現し、企業価値の最大化を図ります。

### 1. 東芝グループ経営方針と注力領域

当社グループは、引き続き、人々の暮らしと社会を支える事業領域に注力してまいります。具体的には、「社会インフラ」「エネルギー」「電子デバイス」「デジタルソリューション」の4つの事業領域に注力し、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。

### 2. 「東芝Nextプラン」

#### (1) 基礎収益力強化

短期施策として、「経営インフラ整備」「オペレーション改善」「構造転換・体質強化」を軸に基礎収益力を強化します。

#### (2) 事業別中期戦略

事業別にグローバルの優良企業とのベンチマークにより目標を設定し、中期事業戦略を策定します。

目標の設定にあたっては、売上ではなく、フリー・キャッシュ・フロー (FCF) や投下資本利益率 (ROIC) といったキャッシュを創出する力を重視します。

#### (3) リカーリング型事業 (高収益で継続性の高い事業) への構造転換

上記で検討した事業別中期戦略をベースに、デジタルを活用した高収益・リカーリング型事業へ構造転換するための計画を策定します。5年後のあるべき姿の基礎をつくり、既存ビジネスの技術、製品の強みに、AI (人工知能) やIoT (あらゆるモノをインターネットでつなぐ) といったデジタル技術を組み合わせ、顧客価値を最大化するサービス・ソリューションの提供にシフトすることで、循環性・継続性のあるリカーリング型ビジネスモデルへの転換を目指します。

### 基礎収益力強化

#### 筋肉質な組織への変革諸施策を推進

経営 インフラ整備	事業別KPI※見える化 内部監査機能強化 CEO室設置、若手Nextプロジェクト
オペレーション 改善	調達・エンジニアリング改革 プロジェクト審査機能強化 運転資本改善プロジェクト 営業体制強化
構造転換 体質強化	エネルギー事業等 スタッフ等の間接機能・グループ会社数

※Key Performance Indicator: 主要業績指標

### 事業別中期戦略

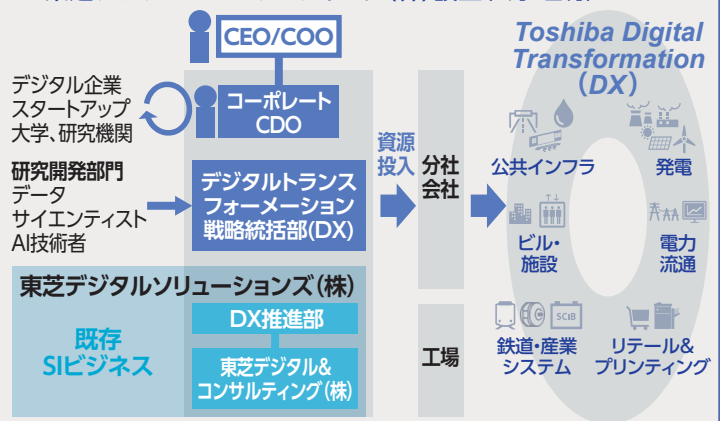
#### ゼロベースで事業毎の変革プランを構築

実行計画	KPIによる施策進捗モニタリング 成長事業には積極投資、課題事業は環境変化に対応する構造転換・体質強化
目標設定	FCF/ROICなどのキャッシュ創出力を重視 ベンチマークとの差を埋める施策展開
策定手順	社外アドバイザーの知見も活用し目標設定 事業部門ごとに直接CEOがレビュー

### リカーリング型ビジネスモデル構築

#### 高収益で継続性の高いビジネスへの転換

- ・最高デジタル責任者(CDO)設置(4月1日付)
- ・デジタルトランスフォーメーション戦略統括部設立(4月1日付)
- ・東芝デジタル&コンサルティング(株)設立(4月2日付)





## 2. 全社変革計画「東芝Nextプラン」の検討方針（続き）

### 3. 報酬制度の見直し

「東芝Nextプラン」の策定と並行し、中長期的な企業価値向上の観点を取り入れた報酬体系への見直しを実施します。

まず、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ることを目的として、7月より執行役を対象に、譲渡制限付きの株式報酬制度を導入します。

今後さらに、「東芝Nextプラン」として年内に公表する変革プラン・事業計画に連動させた報酬制度を検討します。具体的には単年度業績および中期経営計画の達成度に連動したインセンティブの仕組みとし、インセンティブ報酬には株式を組み合わせることを検討します。

### 報酬制度の見直し

中長期の企業価値に連動した報酬体系

7月より執行役を対象に  
株式を組み合わせた報酬制度を導入

- 経営変革結果に対するインセンティブ拡大
- ステークホルダー視点を踏まえた事業運営

5月15日発表資料より

#### • メモリ事業売却の方針

メモリ事業売却については、売却方針を維持する方針で、一部の競争法当局による審査結果を待っている状況に変わりありません。

メモリ事業売却の目的であった、メモリ事業における機動的かつ迅速な経営判断体制の整備、資金調達手段の拡充、当社の財務体質回復については、その状況に大きな変化はなく、事業売却に向けた対応を継続していきます。

#### • 株主還元の方針

メモリ事業売却の完了後は、当社の財務体質が大幅に改善することとなります。適切に株主還元を実施すべく検討してまいります。

企業価値の最大化の観点で「東芝Nextプラン」を策定します。この過程において成長投資と構造転換に必要な資金、財務の健全性や格付けに加えて、自社株買いを含めた株主還元策等、メモリ事業売却完了後の適切な資源配分を検討いたします。

具体的な株主還元の規模・時期につきましては上記の企業価値最大化のための施策と合わせて検討する必要があり、「東芝Nextプラン」策定と合わせて検討し、詳細が固まり次第、速やかに公表いたします。

### メモリ事業売却方針

売却方針に変更なし

事業売却に向けた対応を継続

- 機動的かつ迅速な経営判断体制の整備
- 資金調達手段の拡充による更なる成長
- 当社の財務体質回復と成長事業育成

### 株主還元方針

メモリ事業売却後に株主還元を実施

企業価値最大化の観点で  
東芝Nextプランを策定

成長投資、構造転換、  
財務健全性、格付け、  
自社株買いを含めた株主還元策等、  
適切な資源配分を検討

本通知は2018年3月末時点で株主名簿に記録されている株主のみみなさまにお送りいたしますことをご承ください。また、本通信に記載されている内容は、5月15日時点のもので、最新情報は随時、当社ホームページ等にて公表してまいりますので、ご活用のご希望申し上げます。（東芝ホームページ 投資家情報サイト <http://www.toshiba.co.jp/about/ir/>）  
本株主通信に記載されている事項には、将来についての計画や予想に関する記述が含まれています。実際の業績等は当社の予想と異なることがありますことをご承知おきください。

## 株式会社 東芝

〒105-8001 東京都港区芝浦一丁目1番1号  
(03) 3457-4511 (代表)

ご意見・資料請求は広報・IR部宛てにお送りください。

投資家情報サイト:

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

### 株式の諸手続きについてのお問合せ先

株主名簿 管理人	三井住友信託銀行株式会社
連絡先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東芝専用ダイヤル ☎ 0120-78-6502