

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

経営刷新推進体制の概要 および2014年度連結決算等について

2015年9月7日

株式会社 **東芝**

代表執行役社長

室町 正志

注意事項

- この資料には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及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想定及び所信にもとづく見込みです。
- 当社グループはグローバル企業として市場環境等が異なる国や地域で広く事業活動を行っているため、実際の業績は、これに起因する多様なリスクや不確実性（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、税制や諸制度等がありますが、これに限りません。）により、当社の予測とは異なる可能性がありますので、ご承知おきください。
- 注記が無い限り、表記の数値は全て連結ベースの12ヶ月累計です。
- 注記が無い限り、セグメント情報における業績を、現組織ベースに組み替えて表示しています。
- 光学ドライブ事業に係る経営成績は、米国会計基準に基づき、連結損益計算書上非継続事業として取り扱われるため、注記が無い限り、売上高、営業損益、税引前損益には含まれておらず、過年度の数値を組み替えて表示しています。
- 2014年度から、基礎的研究開発費や本社管理部門費等の一部を、各セグメントに配分せず、全社費用としています。これに基づき、注記が無い限り、過年度実績および業績予想の数値は変更後の算定方式により組み替えて表示しています。

※補足資料は当社ウェブサイトからご覧いただけます。

<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/pr/pr2014q4.htm>



➤ 1. 経営刷新推進体制の概要
2. 2014年度連結決算

取締役会および三委員会構成

➤ 取締役会議長候補者

前田新造 (株)資生堂相談役

➤ 社内取締役候補者

室町正志 現 取締役会長 代表執行役社長 (代表執行役社長 就任予定)

綱川智 現 執行役上席常務 (代表執行役副社長 就任予定)

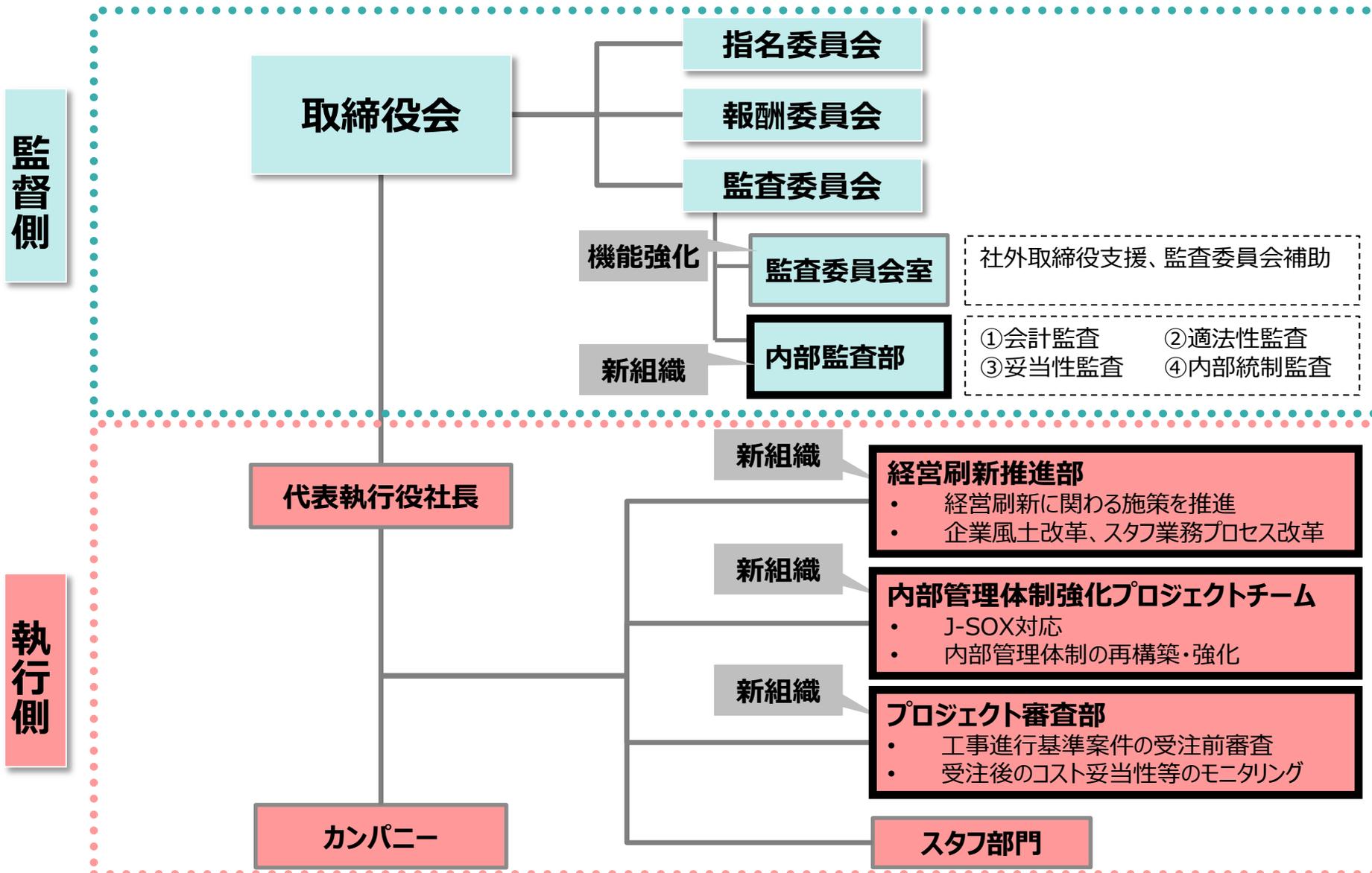
牛尾文昭 現 代表執行役上席常務 (代表執行役専務 就任予定)

平田政善 現 代表執行役上席常務 (財務部担当(CFO)) [9/7付就任]
[前 東芝テック(株)取締役 常務執行役員]

➤ 三委員会構成

		指名	報酬	監査
伊丹敬之	(現 当社取締役)	●		●
野田晃子	(公認会計士)		●	●
池田弘一	(アサヒグループホールディングス(株)相談役)	●	●	
古田佑紀	(弁護士)		★	●
小林喜光	(株)三菱ケミカルホールディングス取締役会長)	★	●	
佐藤良二	(公認会計士)	●		★
前田新造	(株)資生堂相談役)	●	●	

経営刷新推進体制（9/30以降）



経営刷新委員会の活動予定

● これまでの主な議題

取締役会の機能、ミッション、構成
新取締役体制
監査委員会の構成及び監督機能強化
指名委員会の強化、社長選定プロセス改善
報酬設計の検討
三委員会構成
予算・業績評価

● 今後の主な議題

9月上旬

取締役会の運営方法の見直し 等

9月中旬

企業風土改革に向けて

10月以降

新設する社内組織（経営刷新推進部）にて具体化に取り組む

経営刷新委員会メンバー

委員長 ●★ 伊丹敬之

委員 ● 島内憲
● 斎藤聖美
● 谷野作太郎
北田幹直（弁護士）
橋本正己（公認会計士）

★ 野田晃子（公認会計士）
★ 池田弘一（アサヒグループホールディングス(株)相談役）
★ 古田佑紀（弁護士）
★ 小林喜光（株三菱ケミカルホールディングス取締役会長）
★ 佐藤良二（公認会計士）
★ 前田新造（株資生堂相談役）

※ 野田氏、古田氏、小林氏、佐藤氏の4名は、当初オブザーバーとして参加。
取締役候補者に選任以降、委員に選定。

● : 現任取締役
★ : 取締役候補者



1. 経営刷新推進体制の概要

2. 2014年度連結決算

2014年度決算及び過年度決算修正の概要

● 2014年度決算概要

- 税引前損益 1,366億円 …対8月18日開示 ▲34億円
- 当期純損益 ▲378億円
- 株主資本 10,840億円

・課徴金引当
・米国子会社追加費用計上
・減損に伴う費用修正 等

● 過年度決算修正概要 (2008年度～2014年度3Q累計)

- 税引前損益修正額 ▲2,248億円 …対8月18日開示 ▲118億円
- 当期純損益修正額 ▲1,552億円

・米国子会社工事進行基準案件
・減損に伴う費用修正 等

8/18公表以降の調査内容

単位：億円

		修正 状況	2008年度～ 2014年度3Q 累計影響額	2014年度 影響額	
◆税引前損益					
①	米国子会社工事進行基準案件	水カプロジェクトの見積もりコストの見直し	あり	▲49	▲3
②	製造委託製品追加費用引当	研究費等の引当時期修正	あり	▲14	▲5
③	国内子会社における会計処理調査(1)	販売対策費計上時期の調査	なし		
④	国内子会社における会計処理調査(2)	海外取引について費用計上時期の調査	なし		
⑤	固定資産減損に伴う費用修正	減損関連の売廃却損益及び減価償却費修正	あり	▲25	17
⑥	米国子会社における追加費用計上	2015年度にコスト増加要因が判明 2014年度決算において反映	あり		▲55
⑦	海外子会社資産評価	買収会社資産評価完了に伴う修正 (2014年内(2Q⇔4Q)の入り繰り)	あり	▲16	
⑧	課徴金引当		あり		▲84
	その他/前回概数化影響			▲14	96
今回変動				▲118	▲34
◆税金費用					
⑨	米国子会社の繰延税金資産	回収可能性についての検討	なし		
⑩	東芝単独の繰延税金資産	回収可能性についての検討	なし		

2014年度連結決算 全社

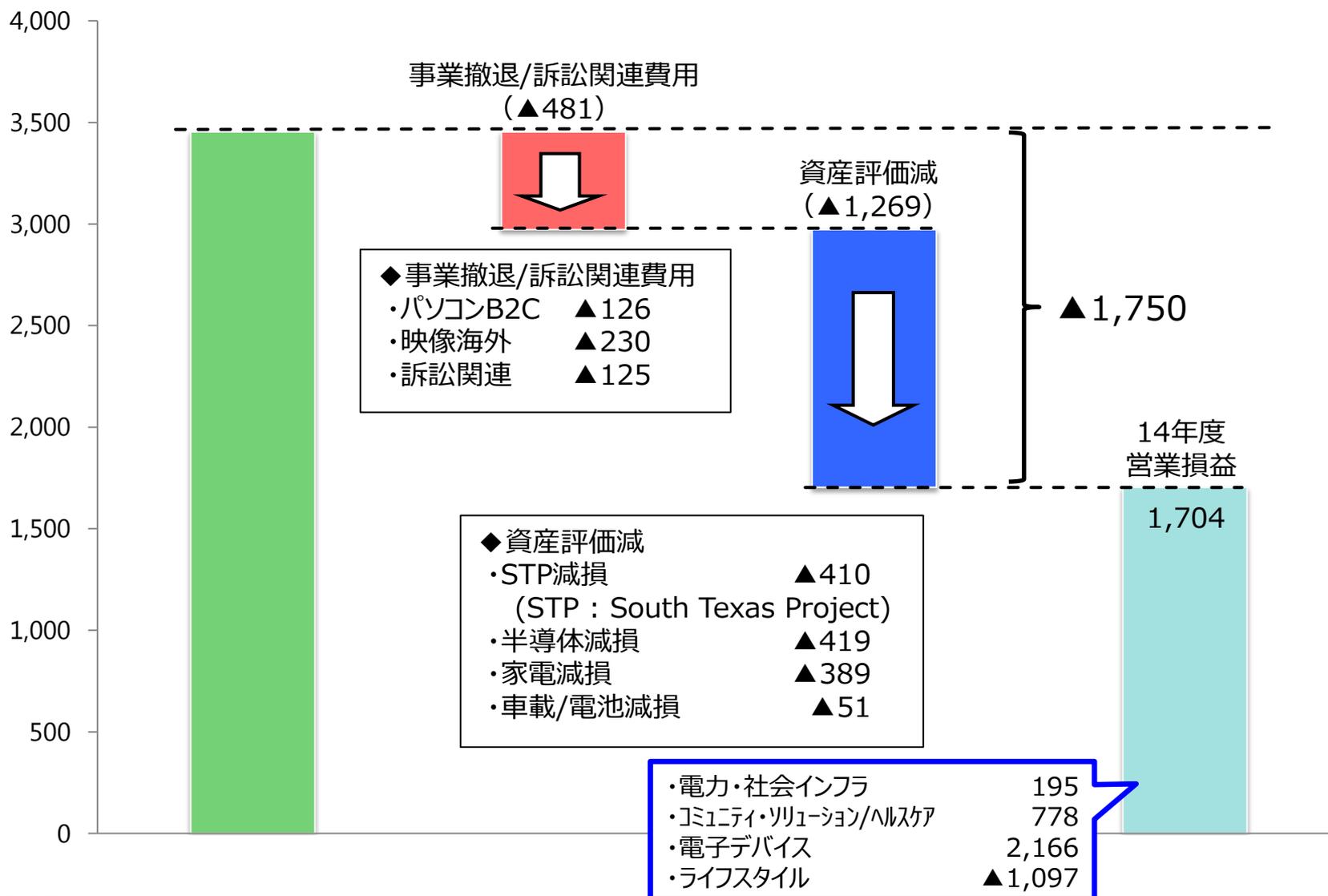
単位：億円

	2014年度 実績	2013年度 修正後実績	差	2014年度 8/18公表	差
売上高	66,559	64,897	1,662	66,600	▲41
営業損益	1,704	2,571	▲867	1,700	4
%	2.6%	4.0%		2.6%	0.0%
税引前損益	1,366	1,823	▲457	1,400	▲34
%	2.1%	2.8%		2.1%	0.0%
当期純損益	▲378	602	▲980		
%	▲0.6%	0.9%			
F C F	1,403	400	1,003		
株主資本	10,840	10,272	568		
Net有利子負債	11,420	12,170	▲750		
Net D/Eレシオ	105%	118%	▲13%		

※Net D/Eレシオ：（有利子負債－現預金）÷株主資本

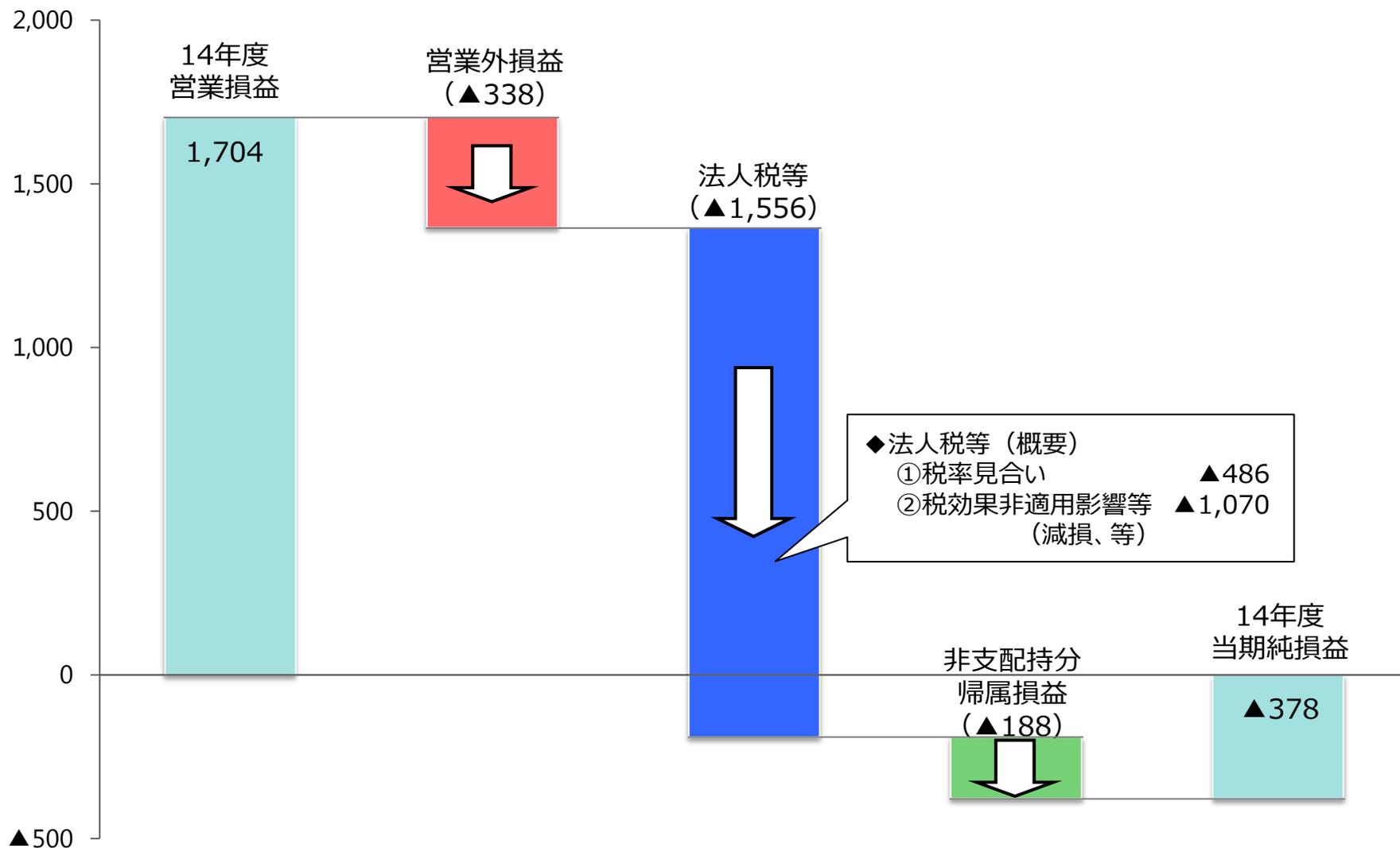
2014年度営業損益概要

単位：億円



2014年度当期純損益概要

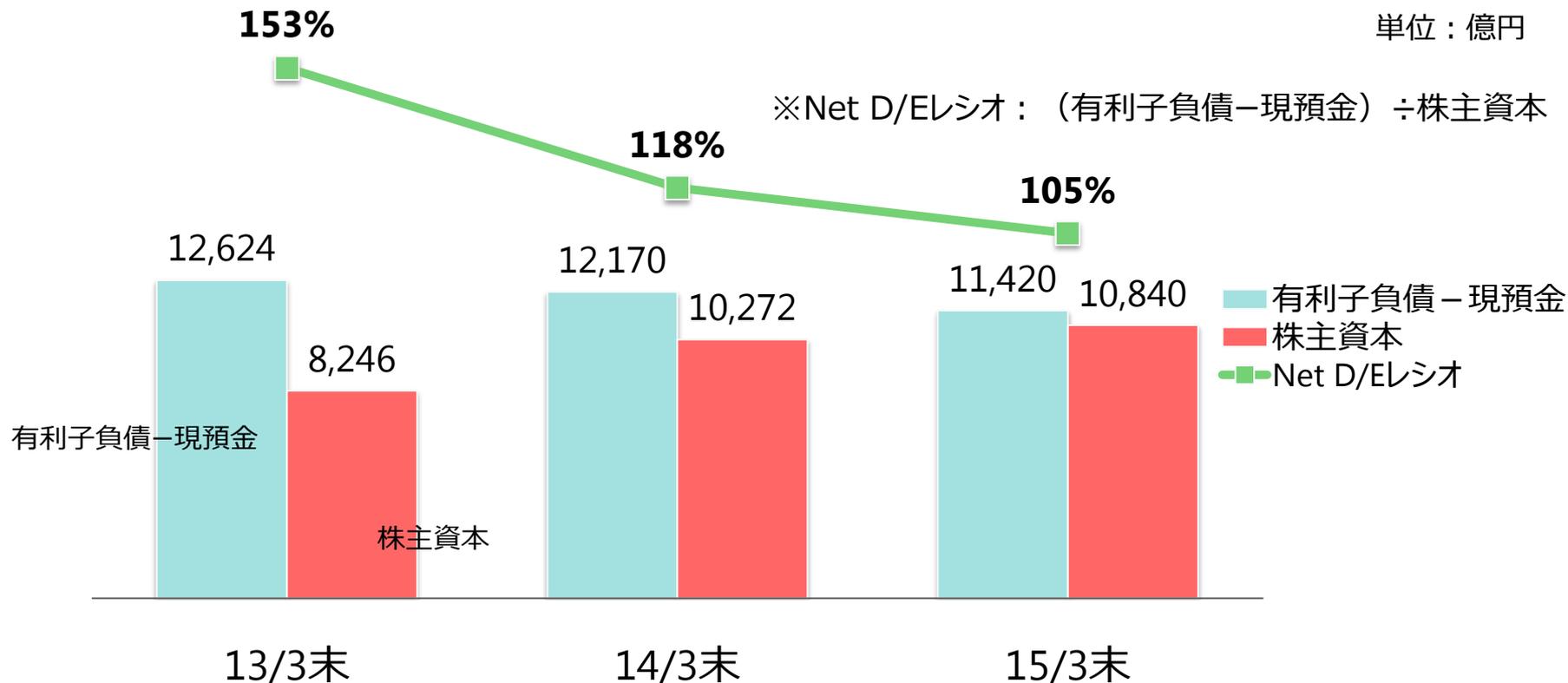
単位：億円



財務体質

Net D/Eレシオは105%（有利子負債着実に削減、株主資本は1兆円超）

単位：億円

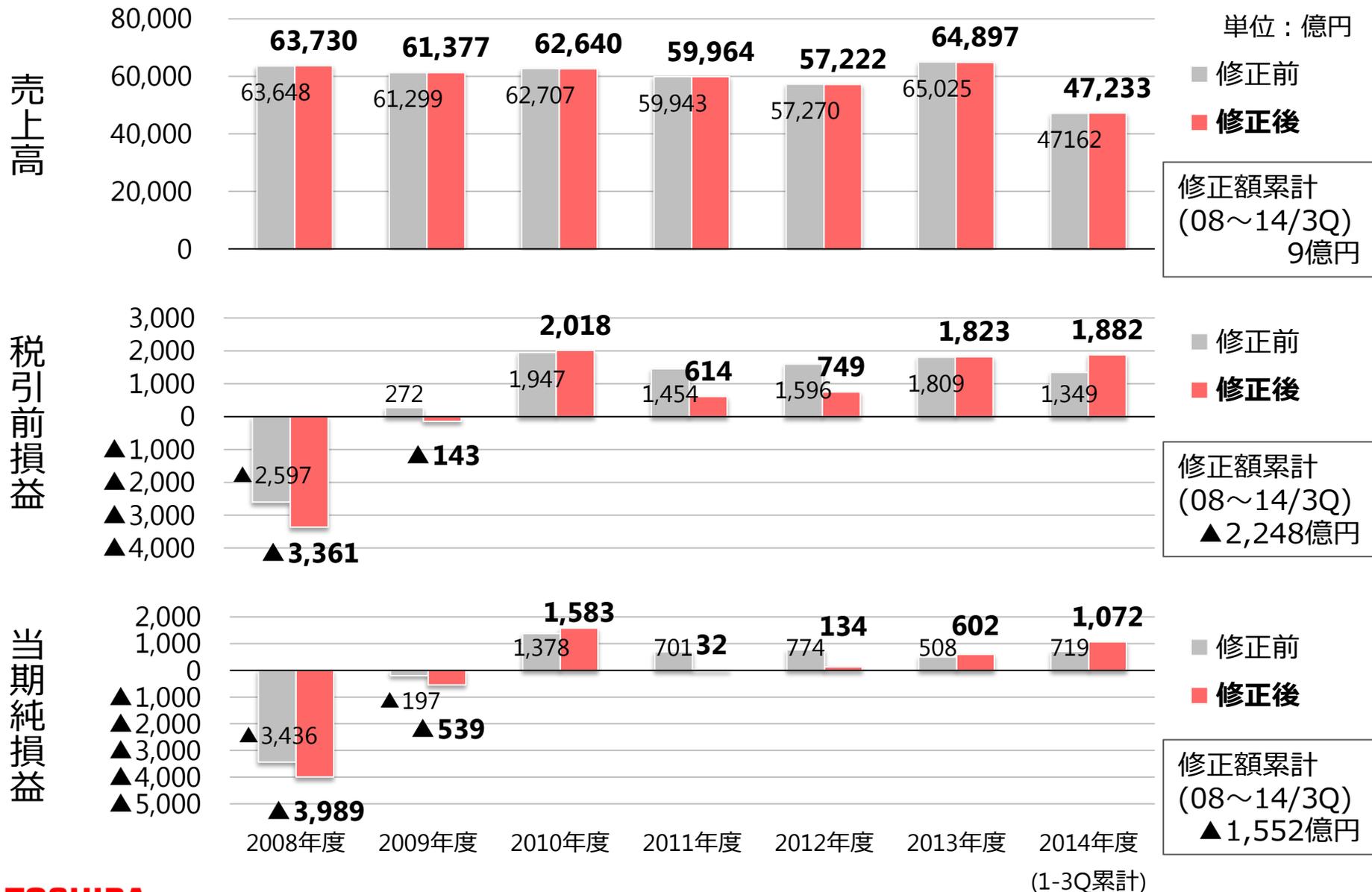


	修正前	修正後
株主資本	10,343	8,246
Net D/Eレシオ	122%	153%
D/Eレシオ	142%	178%

	修正前	修正後
株主資本	12,291	10,272
Net D/Eレシオ	99%	118%
D/Eレシオ	113%	135%

	今回
株主資本	10,840
Net D/Eレシオ	105%
D/Eレシオ	124%

過年度修正 2008年度～2014年度3Q 一覽表



● キャッシュフロー経営に軸足を移行

- キャッシュフローを中心とした実績分析を基に将来の業績改善に向けた討議を行う「業績報告会」を2015年9月より開始
- 業績評価制度において2015年度よりキャッシュフロー項目の配点増
- 事業収益改善、コア事業に関連しない保有資産売却加速

※7月22日コネ社株式売却益 約1,130億円（税引前）

※8月31日(株)トプコン株式売却決定

- 現在、不適切会計の影響について、営業面などの影響を慎重に見極めている状況であることから、2015年度の業績予想は開示しておりません。

- 臨時株主総会を9月30日（水）に開催予定

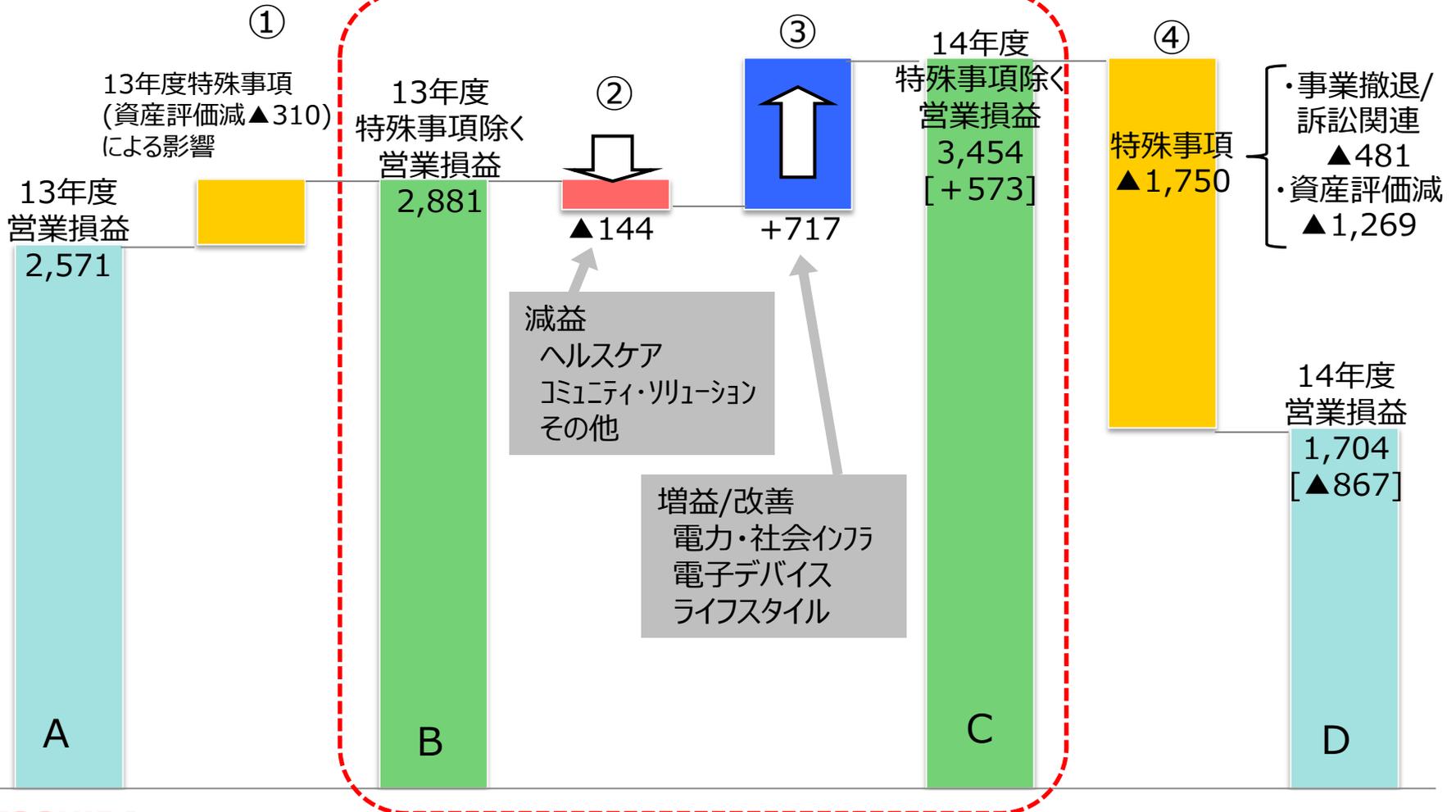
詳細説明

2015年9月7日
株式会社 **東芝**
財務部長
渡邊 幸一

2014年度 営業損益分析 (対前年比較)

特殊事項を除く営業損益では3,454億円であり、実質対前同増益

単位：億円
[対13年度]



2014年度における特殊事項

単位：億円

◆ 営業損益影響額

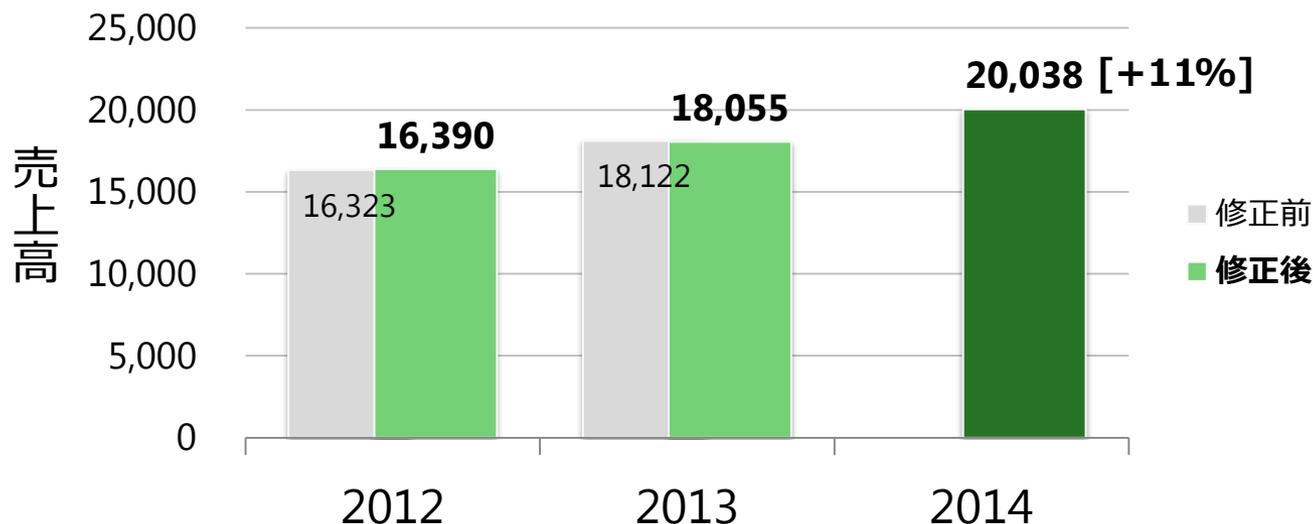
	影響額	摘要
STP減損 (South Texas Project)	▲ 410	現状での売電/投資の交渉経過を評価し、出資及び貸付金等で全額実施
半導体減損 (ディスクリート)	▲ 419	白色LED事業低迷を受け部分減損実施
家電減損	▲ 389	国内/海外事業全体で全額減損実施
車載/電池事業減損	▲ 51	車載/電池事業で部分減損実施
資産評価減	▲ 1,269	
パソコンB2C撤退費用	▲ 126	不採算地域でのパソコンB2C撤退に伴う費用
映像海外撤退費用	▲ 230	海外映像撤退に伴う費用
訴訟関連費用	▲ 125	
事業撤退・訴訟関連	▲ 481	
合 計	▲ 1,750	

2014年度連結決算 セグメント別

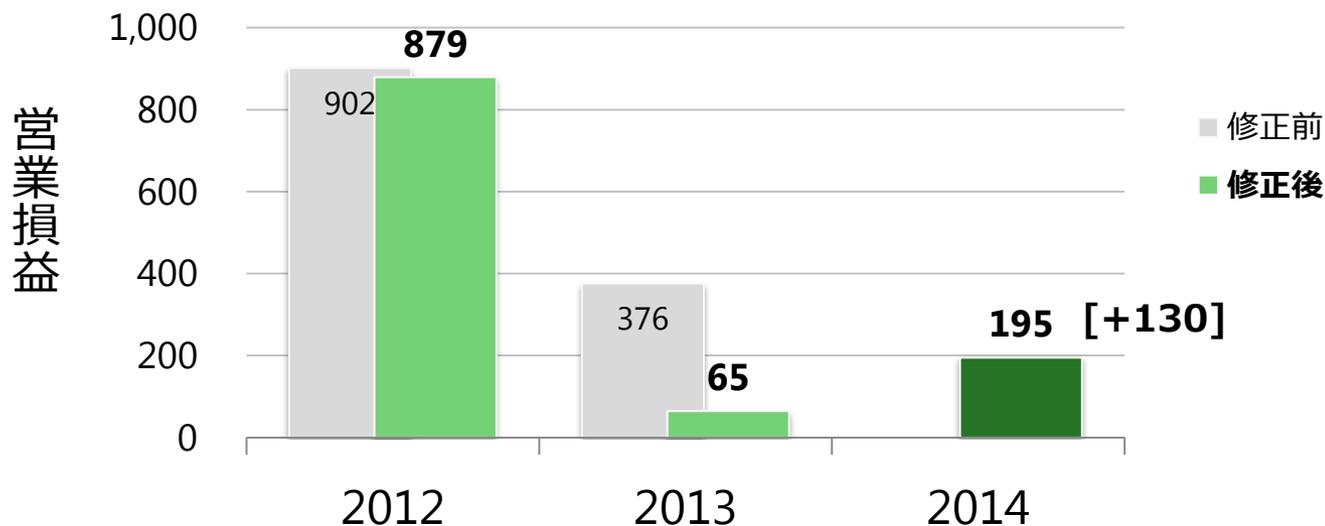
単位：億円

		2014年度 実績	2013年度 修正後実績	差	2014年度 特殊事項 (内数)	2014年度 8/18公表	差
電力・社会インフラ	売上高	20,038	18,055	1,983		20,100	▲62
	営業損益	195	65	130	▲586	250	▲55
コミュニティ・ソリューション	売上高	14,107	13,567	540		14,100	7
	営業損益	539	555	▲16		540	▲1
ヘルスケア	売上高	4,125	4,107	18		4,100	25
	営業損益	239	299	▲60		240	▲1
電子デバイス	売上高	17,688	16,873	815		17,600	88
	営業損益	2,166	2,468	▲302	▲419	2,140	26
ライフスタイル	売上高	11,637	13,146	▲1,509		11,600	37
	営業損益	▲1,097	▲546	▲551	▲745	▲1,100	3
その他	売上高	5,290	5,040	250		5,200	90
	営業損益	75	116	▲41		70	5
全社・消去	売上高	▲6,326	▲5,891	▲435		▲6,100	▲226
	営業損益	▲413	▲386	▲27		▲440	27
合計	売上高	66,559	64,897	1,662	0	66,600	▲41
	営業損益	1,704	2,571	▲867	▲1,750	1,700	4

電力・社会インフラ



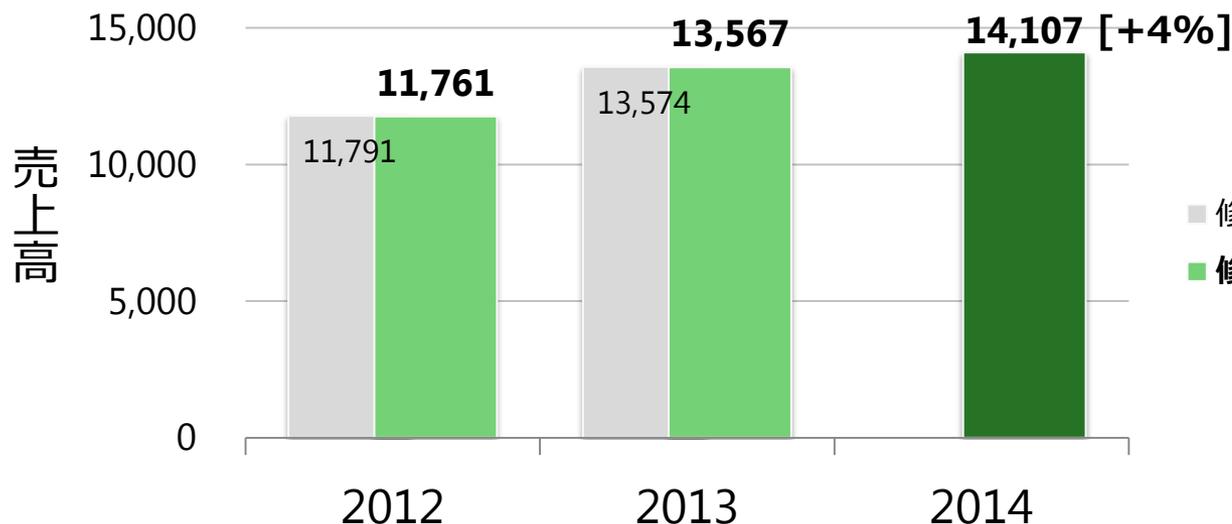
- 原子力、火力・水力、送变电・配電、太陽光発電等、全ての事業で増収。



- 原子力はSTP※の減損があったものの大幅に改善。送变电・配電も改善。
- 火力・水力、太陽光発電が減益。車載/電池事業で固定資産の減損を実施。

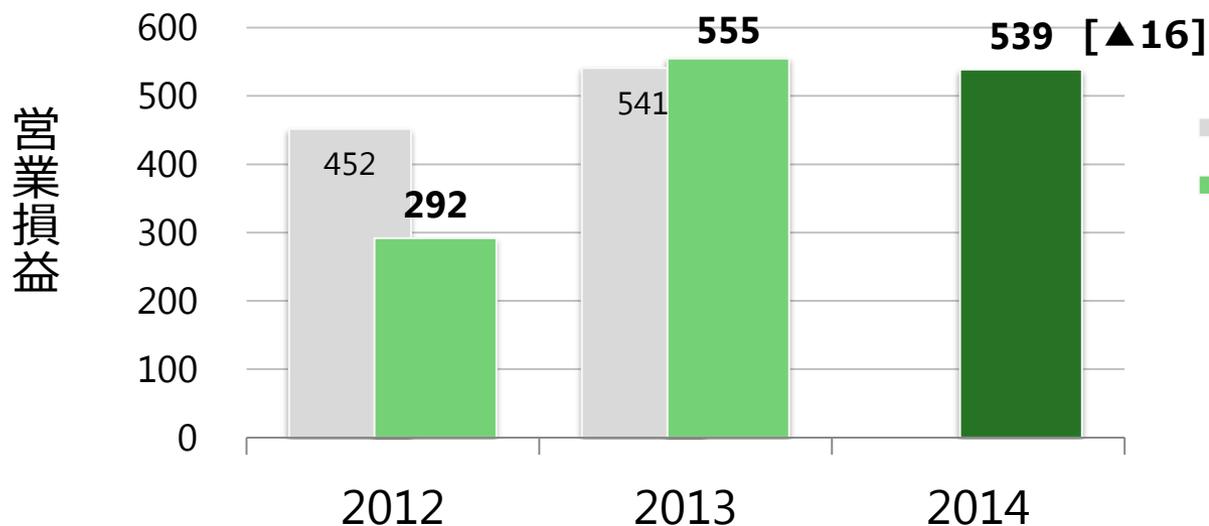
※STP: South Texas Project

コミュニティ・ソリューション



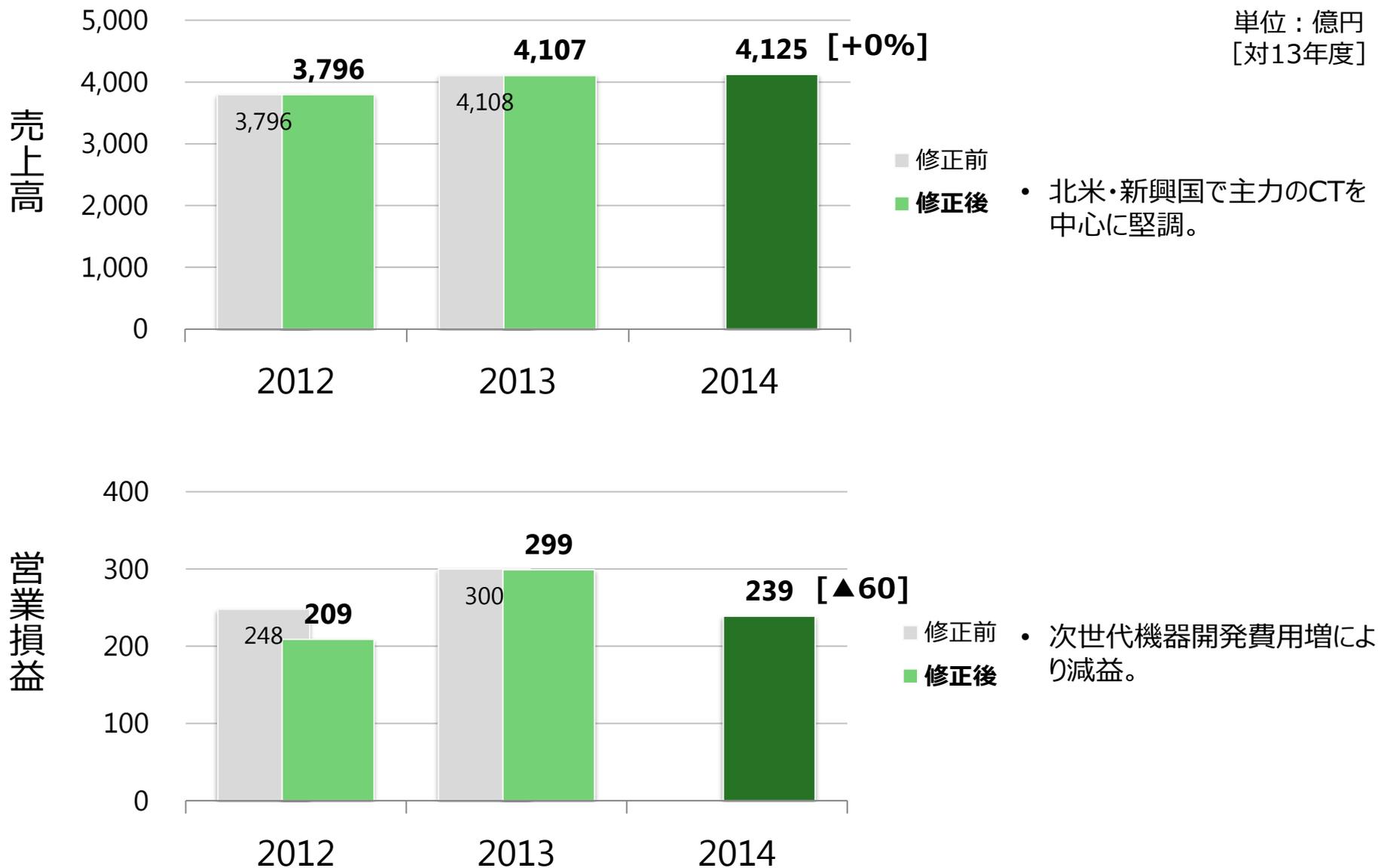
単位：億円
[対13年度]

- 水・環境システム、昇降機、業務用空調、東芝テックが増収。
- 照明事業が減収。

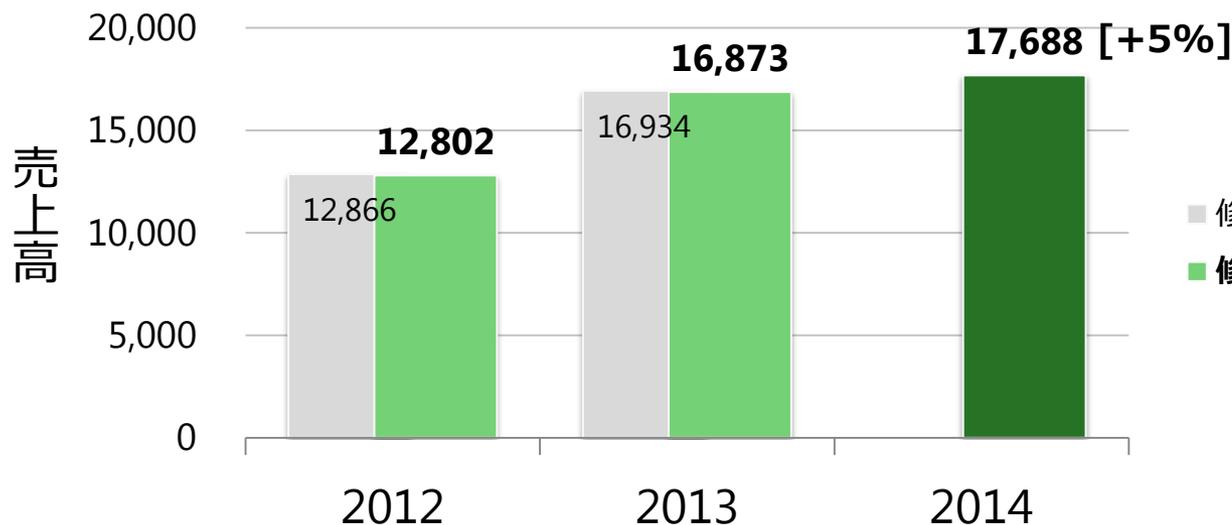


- 水・環境システム、昇降機、業務用空調が増益。
- 東芝テックが減益。

ヘルスケア

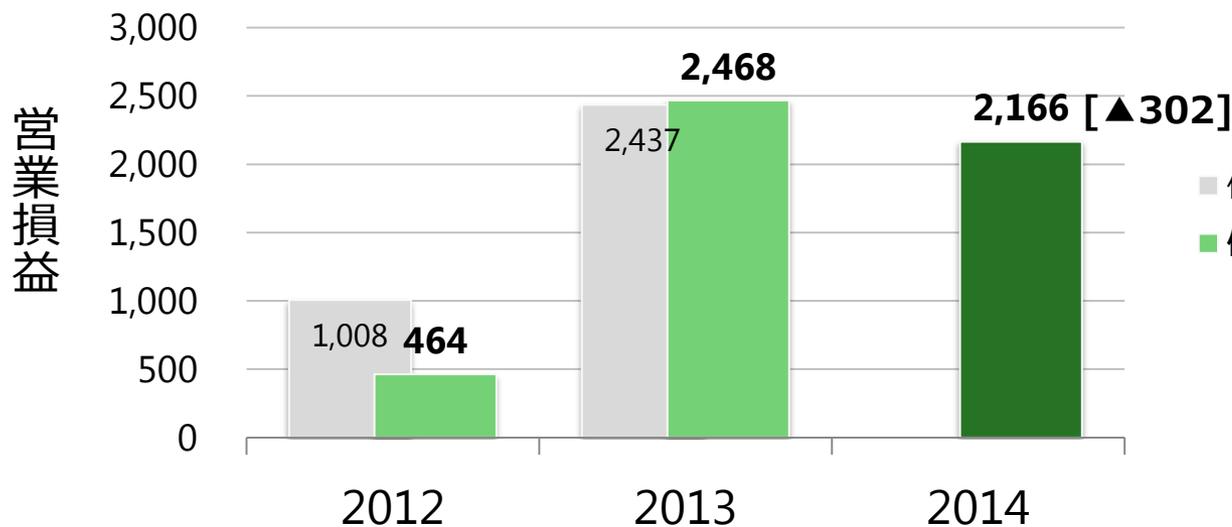


電子デバイス



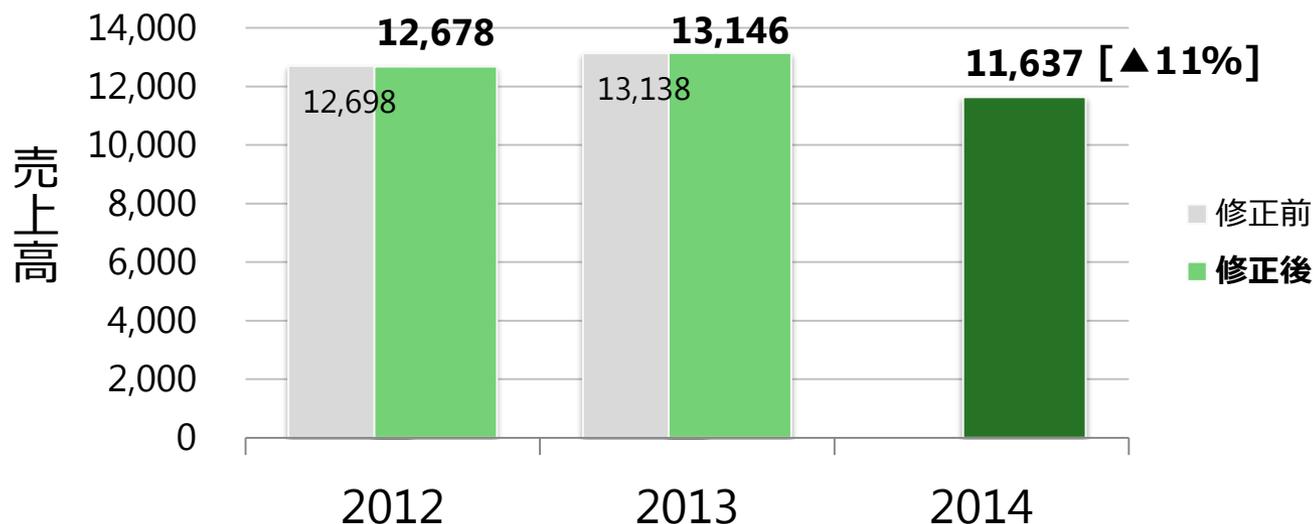
単位：億円
[対13年度]

- メモリが販売数量の増加等により増収。ストレージも増収
- ディスクリート、システムLSIが減収。

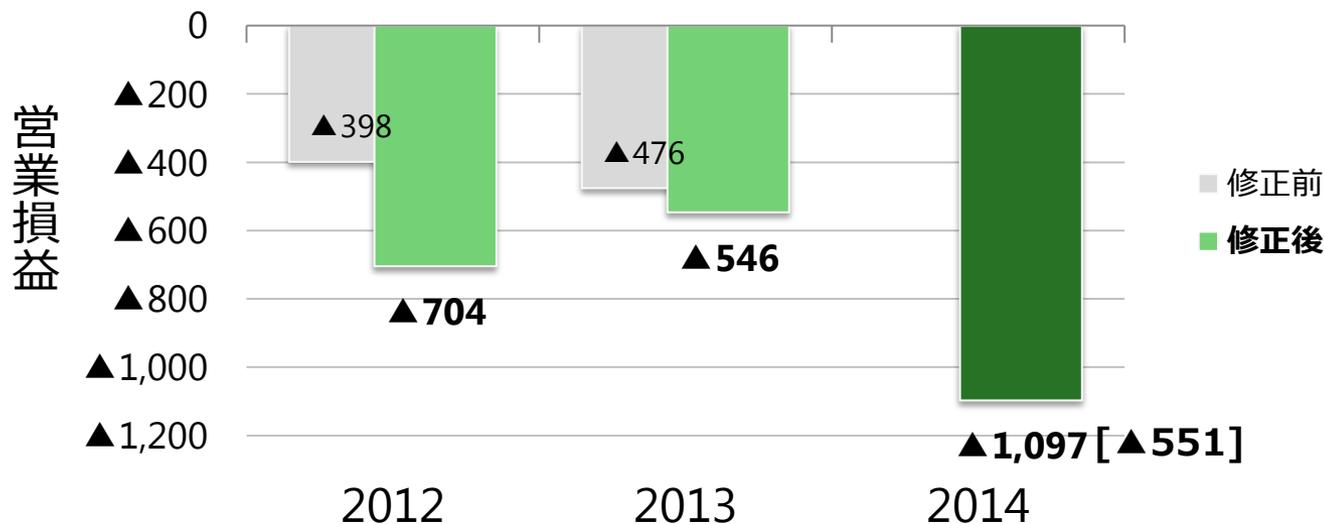


- メモリは引き続き高い利益率を確保したものの減益。ディスクリートは固定資産の減損の影響により大幅に悪化。
- ストレージが増益、システムLSIも改善。

ライフスタイル



- パソコン・テレビは、販売地域の絞り込み等により減収。家庭電器も減収。



- パソコンやテレビは事業撤退費用を計上し、悪化。家庭電器は固定資産の減損の影響により大幅に悪化。

営業外損益

単位：億円

	2014年度	2013年度 修正後実績	差
金融収支	▲141	▲200	59
為替差損益	200	153	47
固定資産売却損益	▲147	▲5	▲142
構造改革費用	▲482	▲428	▲54
訴訟和解費用	▲262	▲287	25
その他	※ 494	19	475
合計	▲338	▲748	410

※ 韓国SKハイニックス社からの和解金、有価証券売却益および課徴金引当を含む

法人税等・非支配持分帰属損益

単位：億円

	2014年度	2013年度 修正後実績	差
税引前損益	1,366	1,823	▲457
法人税等	▲1,556	▲920	▲636
非継続事業からの損失	0	▲150	150
非支配持分帰属損益	▲188	▲151	▲37
当期純損益	▲378	602	▲980

➤ 2014年度の法人税等内訳

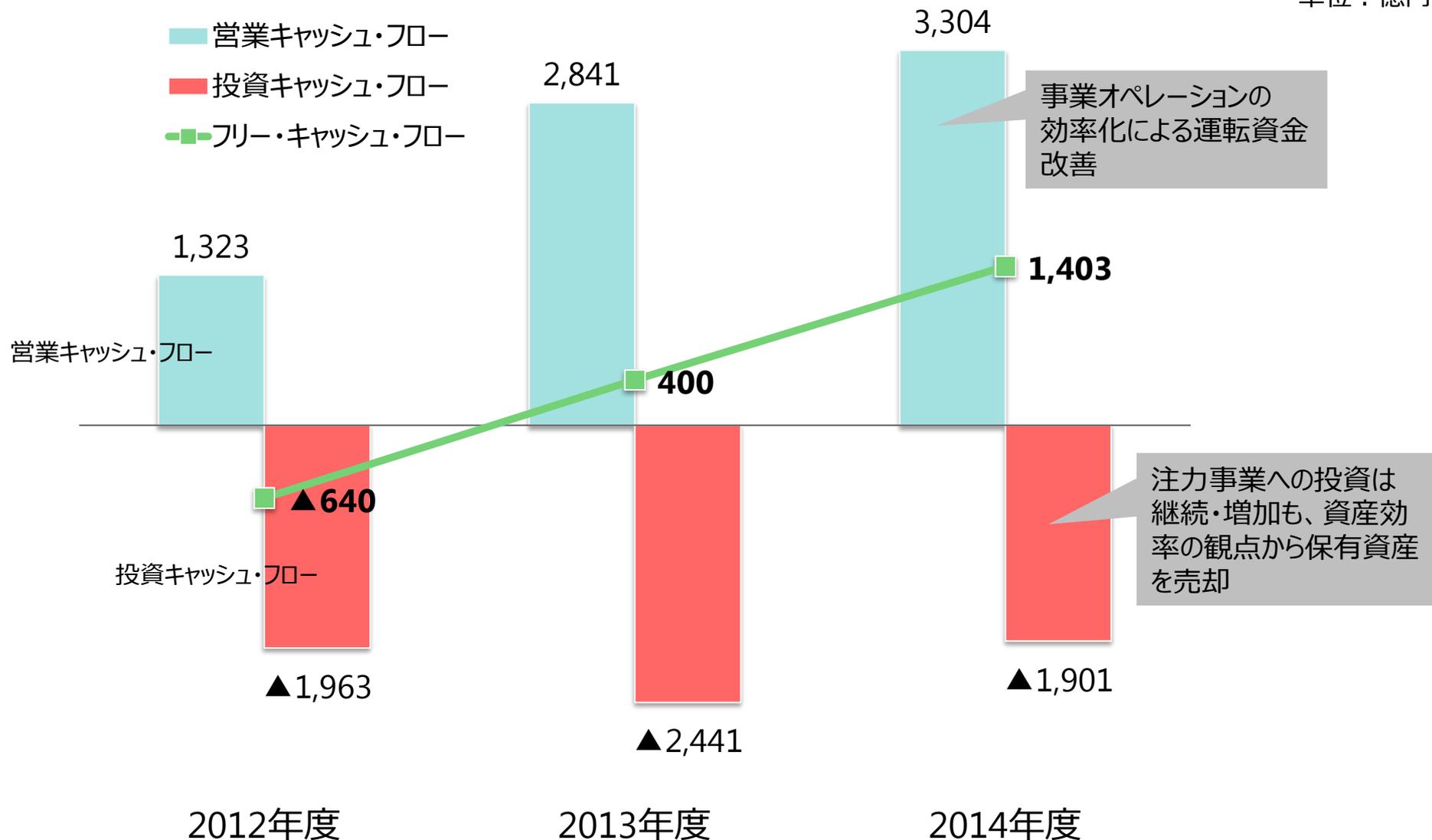
- ①実効税率見合い ▲486億円
- ②実効税率からの乖離 ▲1,070億円
 - ・STP減損や半導体・家電減損影響
 - ・税効果のとれない連結子会社影響
 - ・15年度税制改正影響 等

➤ 2014年度末の繰延税金資産純額は2,599億円

- 直近実績より想定されるリスクを織込んだ将来計画にもとづき回収可能性を検討しており、評価引当金を控除後の繰延税金資産純額は、十分回収可能性があると評価している。

キャッシュ・フロー

単位：億円

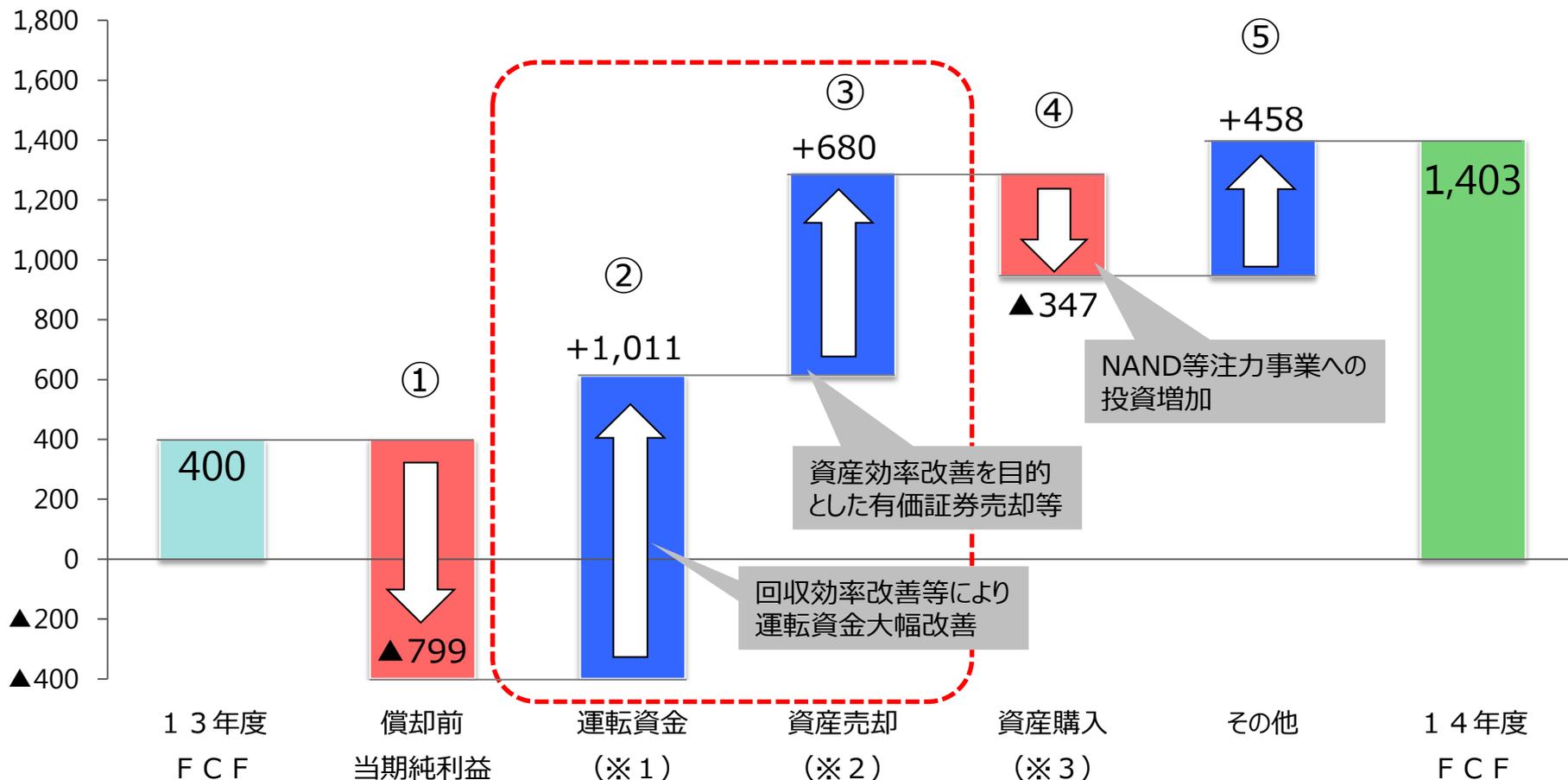


フリーキャッシュフロー分析（13年度からの増減）

事業オペレーション効率化による運転資金改善と有価証券等資産売却により F C F 大幅改善

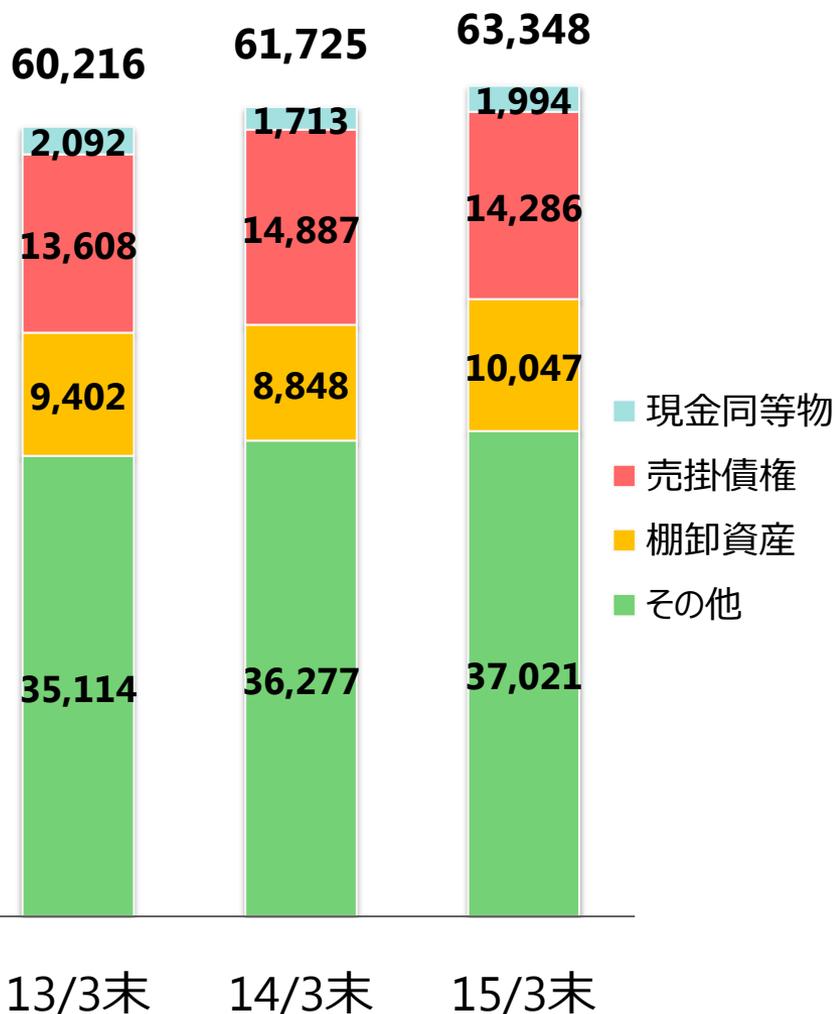
単位：億円

- (※ 1) 受取債権、棚卸資産、支払債務、前受金の増減
- (※ 2) 固定資産、投資有価証券の売却
- (※ 3) 固定資産、投資有価証券の購入



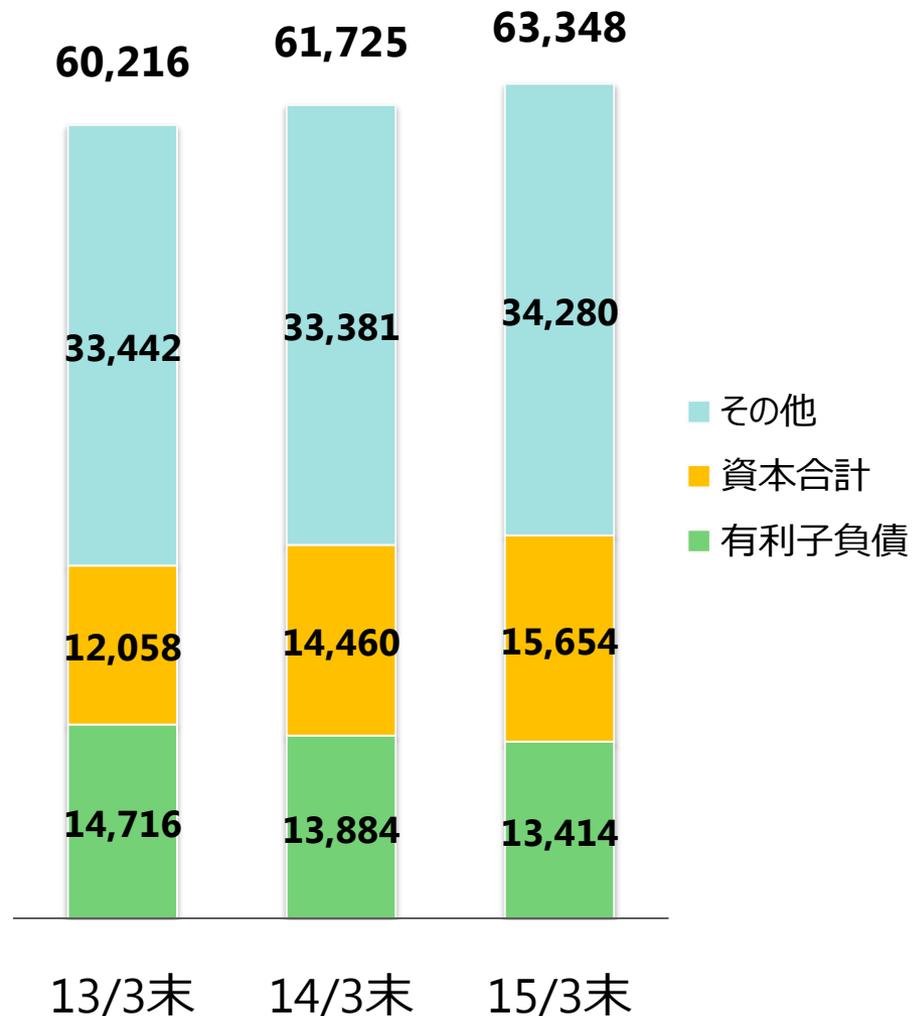
貸借対照表

資産



負債・資本

単位：億円



株主資本

2015年3月末において、株主資本1兆円維持

単位：億円

	2015年 3月末	2014年 3月末	差
資 本 金	4,399	4,399	0
資 本 剰 余 金	4,020	4,018	2
利 益 剰 余 金	3,832	4,549	▲717
その他の包括損益累計額	▲1,393	▲2,677	1,284
自 己 株 式	▲18	▲17	▲1
株 主 資 本	10,840	10,272	568
非 支 配 持 分	4,814	4,188	626
資 本 合 計	15,654	14,460	1,194

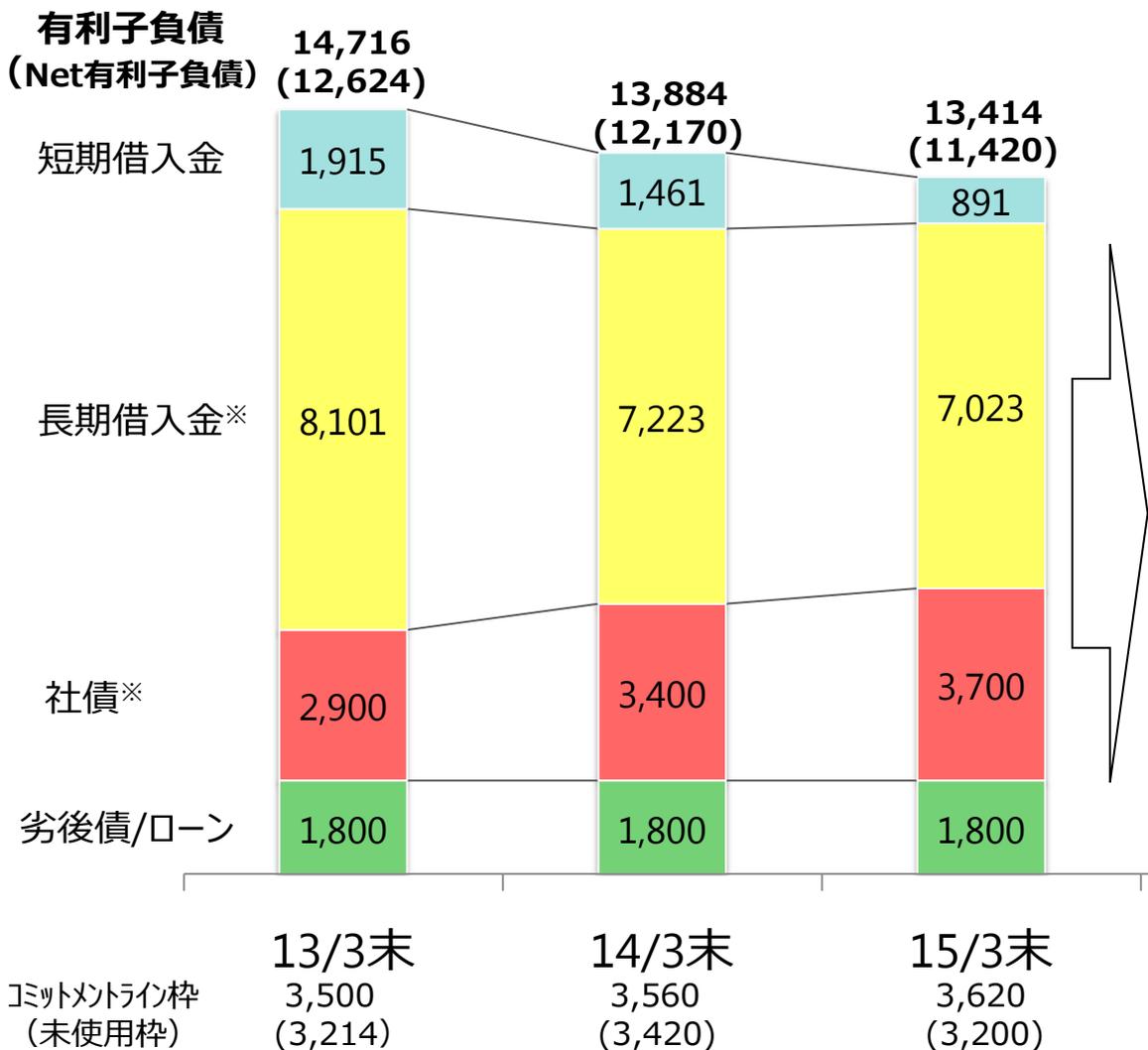
株 主 資 本 比 率	17.1%	16.6%	0.5%
-------------	-------	-------	------

有利子負債及び手許資金枠

期中必要資金に柔軟に対応可能な手元流動性を十分に確保できる体制を整備

単位：億円

「15年度資金対応」



◎ 15年度返済・償還額

…2,964億円
 (内訳) 1年内長期2,073億円
 短期 891億円

◎ 15年度資金対応

・コミットメントライン枠
 …3,620億円

・資産売却等

…1,600億円以上(KONE社、トプコン)等

・現金同等物

…1,994億円 (15/3末)

◎ 15年度 F C F は黒字計画

税引前損益 過年度修正額及び派生影響額

単位：億円

		2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 (1-3Q累計)	累計 (08~14/3Q)
(A)	(修正前) 税引前損益	▲2,597	272	1,947	1,454	1,596	1,809	1,349	5,830
	第三者委員会委嘱案件	▲282	▲400	84	▲312	▲858	▲54	304	▲1,518
	自主チェック	▲6	▲10	10	▲2	▲15	▲13	▲8	▲44
①	修正額 (7月20日開示)	▲288	▲410	94	▲314	▲873	▲67	296	▲1,562
	固定資産減損 (減価償却/売却却影響含む)	(※1) ▲418	25	3	(※2) ▲490	148	137	155	▲440
	その他	▲97	13	56	▲50	▲71	▲79	100	▲128
②	派生影響 等 (8月18日開示)	▲515	38	59	▲540	77	58	255	▲568
③	派生影響 等 (9月7日開示)	39	▲43	▲82	14	▲51	23	▲18	▲118
	修正額 合計 (①~③)	▲764	▲415	71	▲840	▲847	14	533	▲2,248
(B)	(修正後) 税引前損益	▲3,361	▲143	2,018	614	749	1,823	1,882	3,582

※1、パソコン、映像

※2、主に半導体

税引前損益 過年度修正額及び派生影響額 (要素別)

単位：億円

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 (1-3Q累計)	累計 (08~14/3Q)
(A) (修正前) 税引前損益	▲2,597	272	1,947	1,454	1,596	1,809	1,349	5,830
工事進行基準	▲36	1	70	▲79	▲180	▲245	▲10	▲479
映像事業における経費計上等	▲53	▲78	▲65	127	▲28	8	28	▲61
パソコン事業における部品取引等	▲198	▲286	113	▲223	▲281	104	193	▲578
半導体事業における在庫の評価等	0	▲44	▲16	▲103	▲366	163	▲5	▲371
自主チェック等	▲60	▲38	▲34	▲73	▲129	▲122	162	▲294
固定資産減損 (減価償却/売廃却影響含む)	▲417	30	3	▲489	137	106	165	▲465
修正額 合計	▲764	▲415	71	▲840	▲847	14	533	▲2,248
(B) (修正後) 税引前損益	▲3,361	▲143	2,018	614	749	1,823	1,882	3,582

当期純損益 及び 株主資本 過年度修正額

単位：億円

1. 当期純損益 過年度修正額

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 (1-3Q累計)	累計 (08~14/3Q)
(A) (修正前) 当期純損益	▲3,436	▲197	1,378	701	774	508	719	447
税引前損益	▲764	▲415	71	▲840	▲847	14	533	▲2,248
税金費用 等	211	73	134	171	207	80	▲180	696
当期純損益修正額	▲553	▲342	205	▲669	▲640	94	353	▲1,552
(B) (修正後) 当期純損益	▲3,989	▲539	1,583	32	134	602	1,072	▲1,105

2. 株主資本 過年度修正額

	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度	2013年度	2014年度 (1-3Q累計)
(C) (修正前) 株主資本	4,473	7,974	8,681	8,635	10,343	12,291	14,265
当期純損益累計修正額	▲553	▲895	▲690	▲1,359	▲1,999	▲1,905	▲1,552
その他株主資本修正額	▲68	▲20	▲52	▲89	▲98	▲114	▲138
株主資本修正額	▲621	▲915	▲742	▲1,448	▲2,097	▲2,019	▲1,690
(D) (修正後) 株主資本	3,852	7,059	7,939	7,187	8,246	10,272	12,575

TOSHIBA

Leading Innovation >>>