

# TOSHIBA

Leading Innovation >>>

## 新経営体制、ガバナンス体制改革策 及び業績予想について

2015年8月18日

株式会社 **東芝**

# 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。
- 過年度決算修正の概要は、過去の情報ですが、現時点において確定しておらず、今後、変更される可能性があります。
- 過年度決算修正の概要及び2014年度業績予想については、税引前損益までの情報です。繰延税金資産に関する評価引当金の計上の要否等について、決算確定に向けた手続きを継続中であり、現時点で連結当期純損益を本資料の情報から推定することは困難です。
- 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。
- 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、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、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。

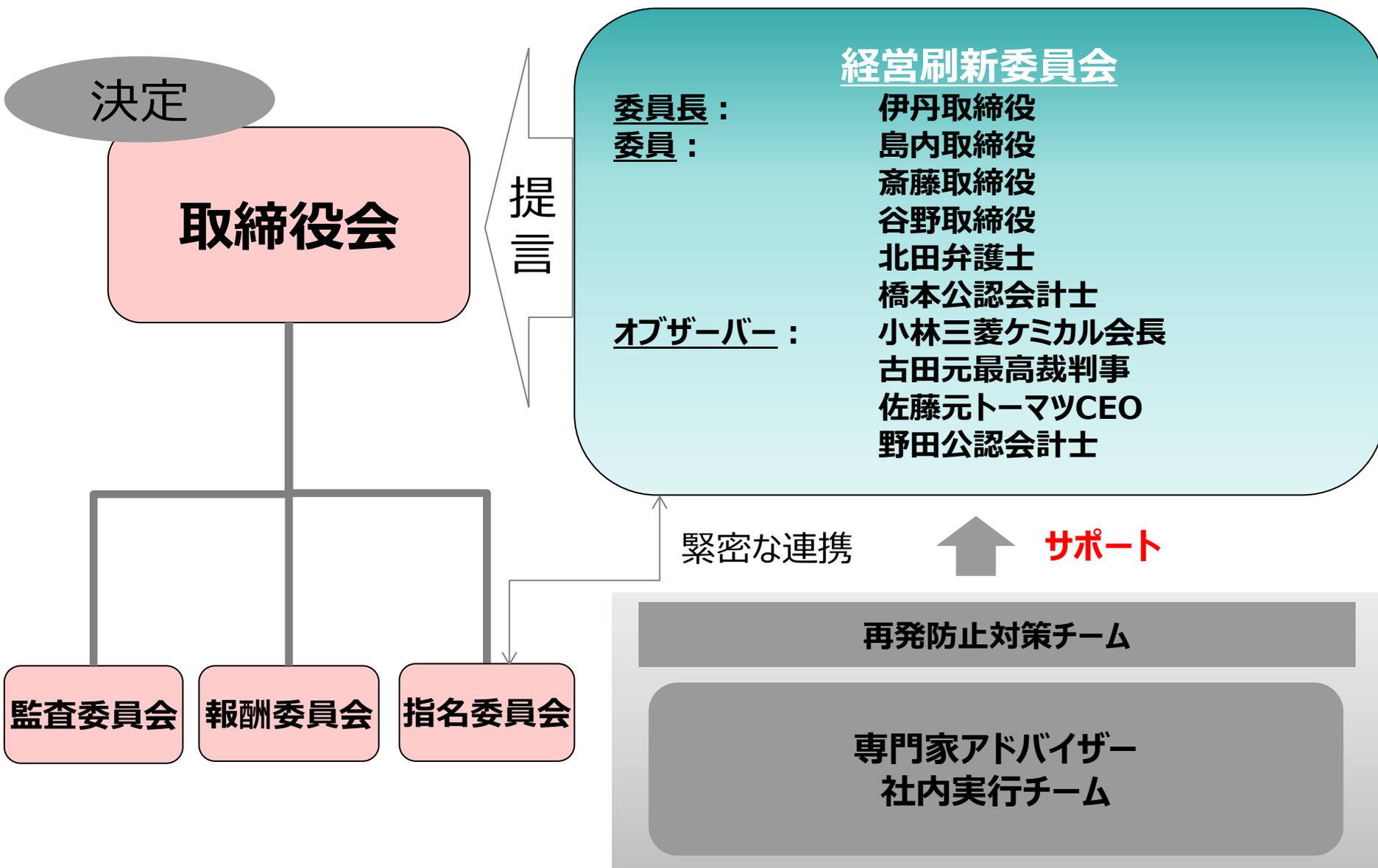
# 新経営体制とコーポレートガバナンス 体制の改革について

2015年8月18日

株式会社 **東芝**

取締役 経営刷新委員会委員長  
伊丹 敬之

# 経営刷新委員会体制図



# 新ガバナンス体制の検討（取締役会）

## 取締役会のミッション

＜検討のポイント＞

- 第三者委員会より、取締役会としての監督機能が機能していなかったとの指摘あり。
- 執行に対する監督機能強化の検討にあたり、取締役会の本来あるべきミッションを再定義する。

提言事項	第三者委員会の指摘
<p>➤ <b>取締役会のミッション・機能</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>◎ <b>取締役会のミッション・機能を、「執行に対する監視・監督」と「会社の基本戦略の決定」と捉える</b></li><li>◎ <b>両機能をより強化する体制（次項）を構築する</b></li></ul> <p>御参考：現取締役会規則</p> <p>＜主な決定事項＞</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① <b>経営理念、経営ビジョン、行動基準、コーポレート・ガバナンス、戦略制度、中期経営計画、年間予算大綱、経営の基本方針の決定</b></li><li>② <b>大型M&amp;Aその他重要な事業戦略の決定</b></li></ul> <p>＜主な報告事項＞</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① <b>執行役による職務の執行状況</b></li><li>② <b>経営会議、経営決定書による決定事項</b></li></ul>	<p>➤ <b>取締役に提供される情報量を増加させることにより取締役会の監督機能を強化するため、</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>① <b>報告事項の明確</b></li><li>② <b>報告事項の拡大を提言</b></li></ul>

# 新ガバナンス体制の検討（取締役会）

## 取締役会の構成

### <検討のポイント>

- 第三者委員会が指摘する経営層のプレッシャーによる内部統制の無効化に対し、取締役会としての監視・監督機能を適切に発揮できる体制とする。
- 中長期的な企業価値向上、サステナビリティ維持の視点から、経営の基本戦略を決定する場としての取締役会に相応しい構成とする。

提言事項	第三者委員会指摘事項
<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>取締役会の規模</b><ul style="list-style-type: none"><li>◎ 10～12名とすること</li></ul></li><li>➤ <b>社外・社内の構成</b><ul style="list-style-type: none"><li>◎ 社外取締役6～8名、社内取締役4～5名とすること</li></ul></li><li>➤ <b>社外取締役の属性</b><ul style="list-style-type: none"><li>◎ 経営者、法曹関係者、会計専門家、その他有識者等、多様性をはかること</li></ul></li><li>➤ <b>取締役会議長</b><ul style="list-style-type: none"><li>◎ 社外取締役の取締役会議長を可能とすること (現在の定款上は、取締役会長が取締役会議長)</li></ul></li></ul>	<ul style="list-style-type: none"><li>➤ <b>社外取締役の増員</b></li><li>➤ 社外取締役に要求される各種専門性に配慮して構成員の見直しを行う必要がある</li><li>➤ 社外取締役の独立性を一層確保</li></ul>

# 新ガバナンス体制の検討（取締役会）

## 取締役会の機能強化の為の施策

<検討のポイント>

- 社外取締役が、その役割・機能を実効的に果たすために、執行側から独立した組織による支援体制を構築する。

提言事項	第三者委員会指摘事項
<p>➤ <b>社外取締役に対する適切な支援</b></p> <ul style="list-style-type: none"><li>◎ 社外取締役の活動を支援するため、経営者から独立した常設支援組織を設置する</li><li>◎ 取締役会事務局の機能を持った組織を検討する</li><li>◎ 経営監査部、監査委員会室による調査、外部専門家による調査等を拡充し、社外取締役の情報収集・調査機能を強化する</li><li>◎ 適切な量・質の情報とともに、適切な事前検討及び取締役会での審議機会を確保する</li><li>◎ 社外取締役のみによるミーティングの定期開催により、情報や問題意識の共有を図る</li></ul>	<p>➤ 取締役会に提供される情報量を増加させることにより取締役会の監督機能を強化するため、</p> <ul style="list-style-type: none"><li>① 報告事項の明確</li><li>② 報告事項の拡大を提言</li></ul>

# 取締役会、三委員会構成

指名委員会（社外取締役のみ4-5名）

報酬委員会（社外取締役のみ4-5名）

監査委員会（社外取締役のみ4-5名）  
なお、会計、法務に知見のある取締役を必須とする。

取締役会

（社外取締役 7 名）

（社内取締役 4 名）

# 内部統制に関する第三者委員会の指摘原因と提言

## ＜第三者委員会指摘事項＞

1. 各カンパニーにおける内部統制が機能していなかった
  - ★ 経理部による内部統制が機能していなかった
2. コーポレートにおける内部統制が機能していなかった
  - ★ 経営トップや幹部職員の関与により、財務報告に係る内部統制機能が無効化した

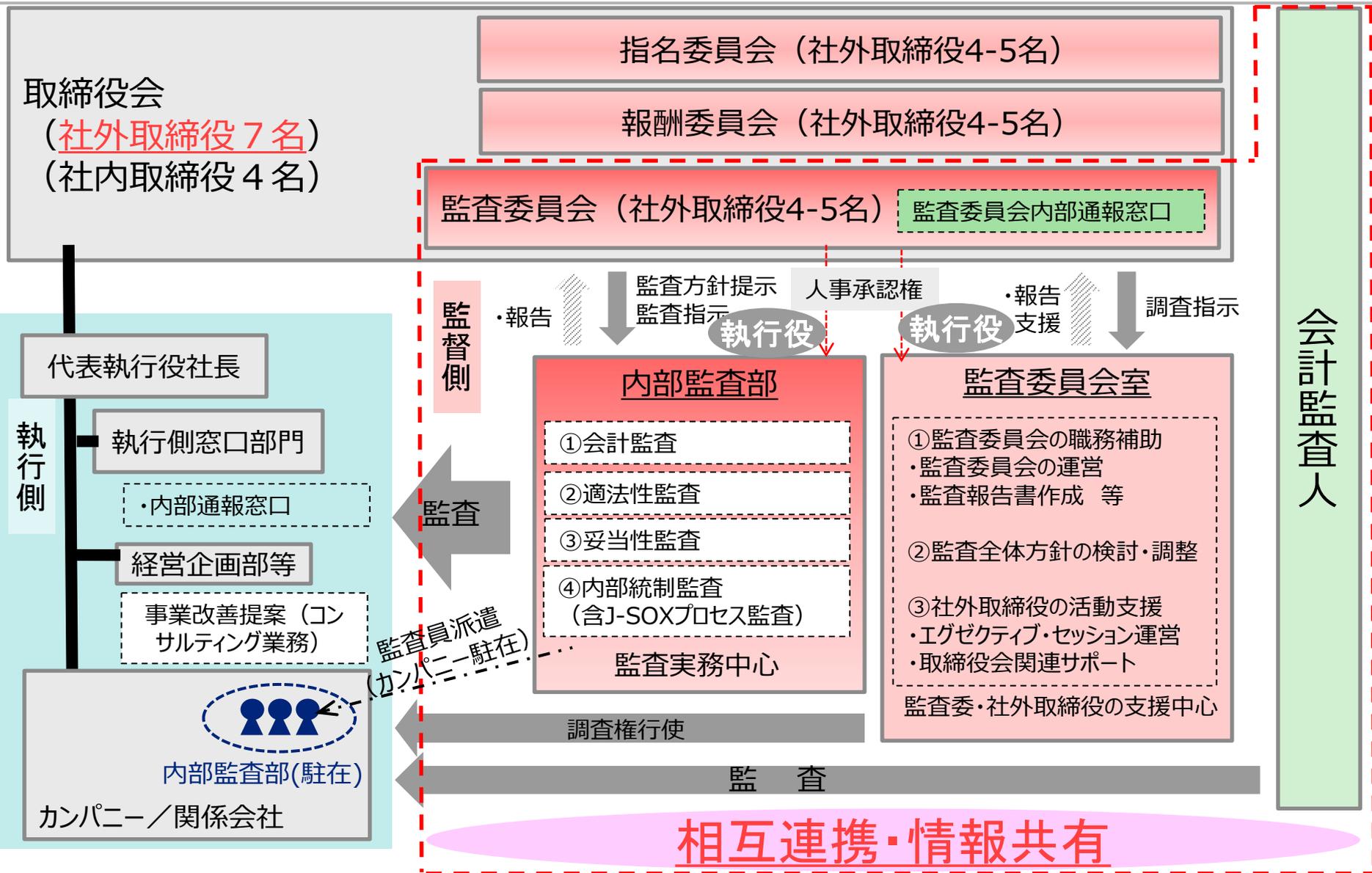
## ＜組織設計に関する再発防止提言＞

- ◆ 強力な内部統制部門の新設
- ◆ 取締役会による内部統制機能（監督機能）の強化
- ◆ 監査委員会による内部統制機能（監査機能）の強化
- ◆ 内部通報窓口の活用

執行から独立した強力な  
監督・モニタリング組織

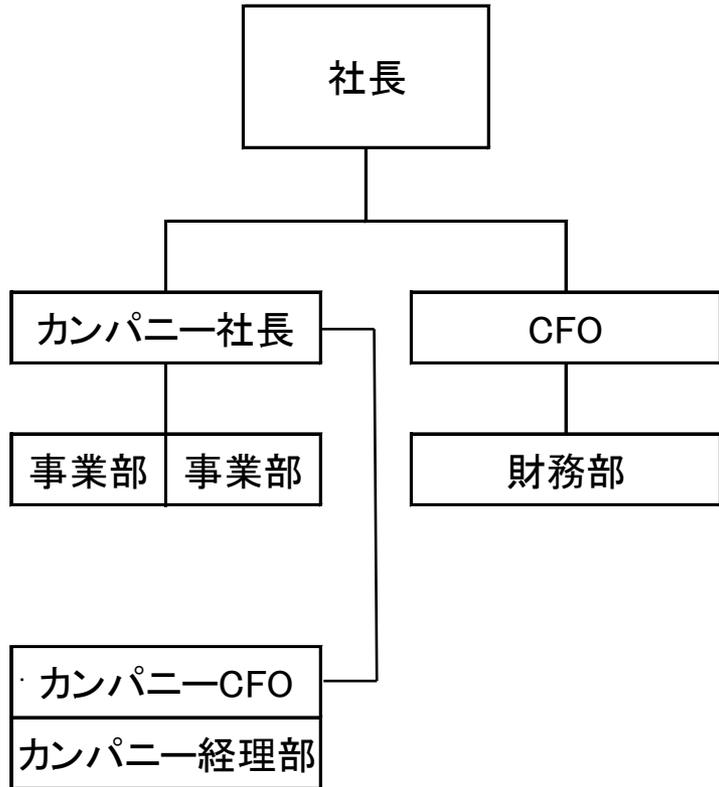
財務会計機能の独立性確保

# コーポレート・ガバナンス体制図

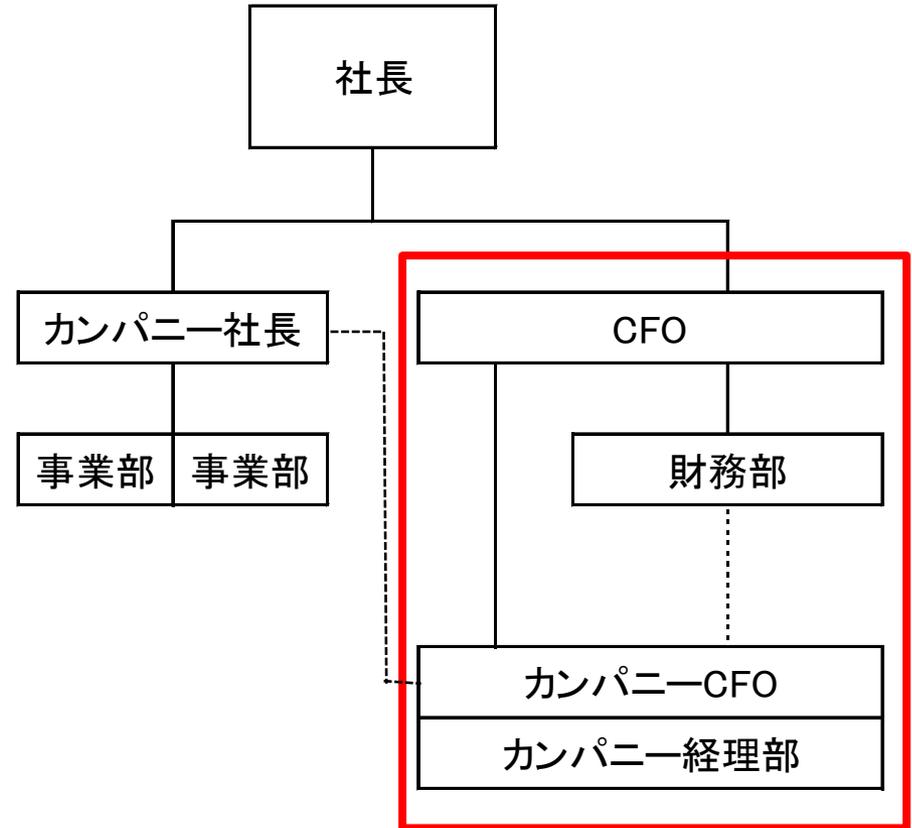


# 財務会計機能の独立性確保

<現在>



<変更後>



事業から独立したCFOライン

\* カンパニー経理部はカンパニー駐在

# 指名委員会・報酬委員会に係る検討事項

## ＜第三者委員会指摘事項＞

1. 経営トップの関与により不適切な会計処理が行われることを想定した内部統制（リスク管理）体制が構築されていない
2. 当期利益至上主義  
★短期的な利益の最大化と目標必達プレッシャーにより不適切処理に追い込まれた。

### 指名委員会

- 委員を全員社外取締役とする
- 社長選定プロセスの改善
  - \* 指名委員会による後継者計画の策定
  - \* 社長の牽制を兼ねた無記名信任投票制度の導入

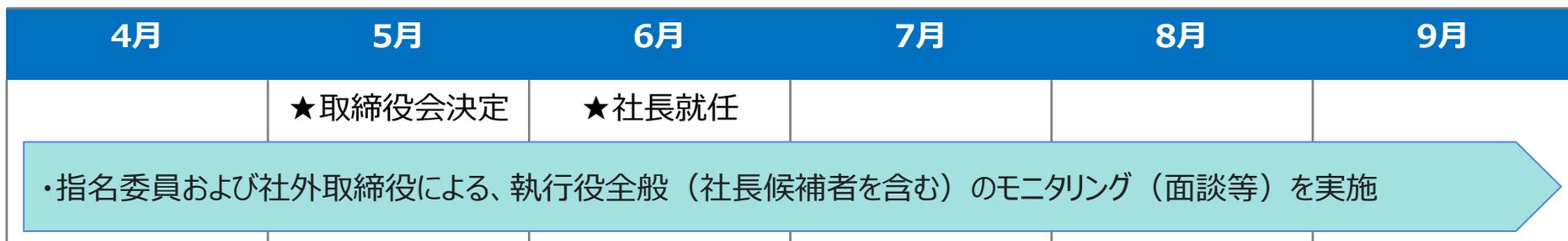
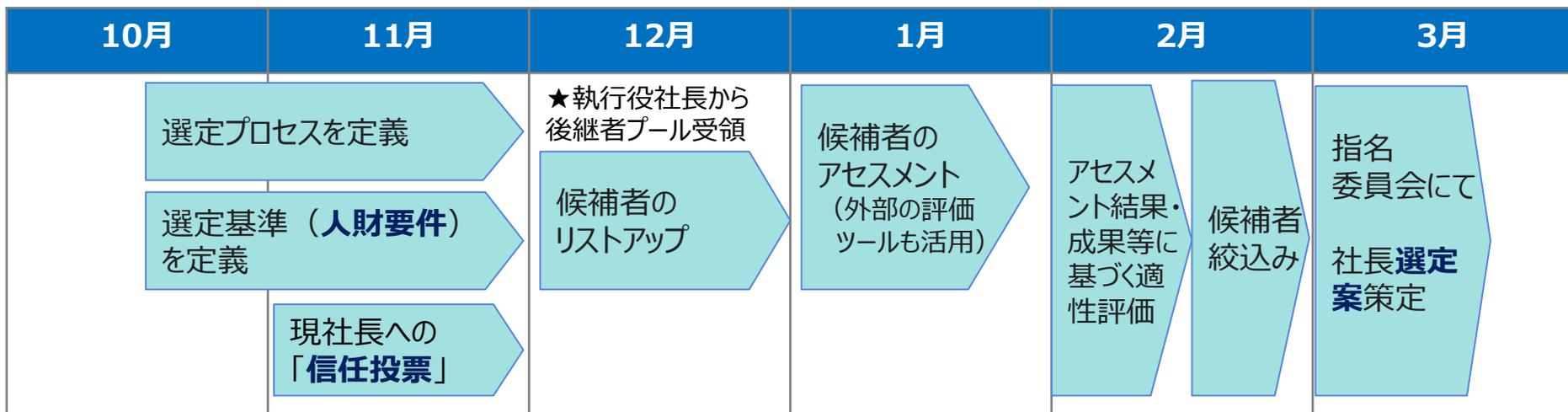
### 報酬委員会

- 委員を全員社外取締役とする
- 中長期的な企業価値に立脚した報酬設計を検討

# 執行役社長の選定モデルプロセス

## <検討のポイント>

- 社長の選定プロセス・選定基準（人財要件）の明文化
- 社長の後継候補者に対する、指名委員会・取締役会によるモニタリングと評価のサイクルを制度化
- 取締役・執行役選定プロセスについては、執行役社長のプロセスをベースに検討



# 執行役社長評価制度（「信任投票制度」）

## <検討のポイント>

- 指名委員会による任命案作成の材料として、社長に対する上級管理職による無記名信任投票を制度化

## 1. 信任（評価）項目（例）

	好意的回答	中立（白票）	非好意的回答
A)社長自身のコンプライアンス姿勢の問題はないか	問題なし	どちらでもない／わからない	問題あり
B)経営者として行動全体を信任するか	信任する	どちらでもない／わからない	信任しない

## 2. 投票者

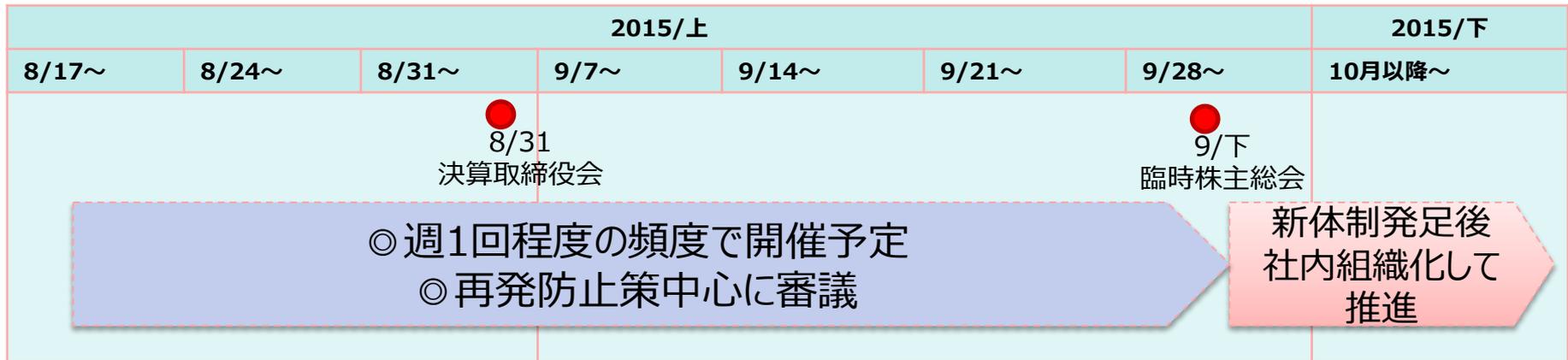
約120人\*、無記名投票

\*執行役（除く、取締役）、統括責任者、事業部長、支社長、スタッフ部長、分社会社社長

## 3. 結果について

- (1) 11月に実施し、指名委員会の社長再任指名検討の参考情報とする。社長の最終決定機関は取締役会。
- (2) 非好意的回答が多数（概ね20%以上）の場合、追加調査を行い精査する。
- (3) 結果は指名委員会以外へは公表しない。

# 今後の経営刷新委員会スケジュール



## 再発防止策主要検討項目

- ガバナンス改革
  - 企業風土改革
  - 内部統制機能強化
  - J-SOX対応・業務プロセス改革
- <会計処理基準見直し・業務プロセス策定・厳格適用>

# 新経営体制について

- 経営刷新委員会においても議論し、特に再任される取締役候補者の適格性については、適宜、利害関係を持たない委員及びオブザーバーのみによる議論を実施。

## ➤ 社外取締役

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

## ➤ 社内取締役

室町正志 (現 取締役会長 代表執行役社長)

## ➤ 代表執行役社長

室町正志

※その他の社内取締役候補者は別途選任予定

# 過年度決算修正の見通しと 2014年度業績予想の概要

2015年8月18日

株式会社 **東芝**

代表執行役社長

室町 正志

# 過年度決算修正の概要および2014年度業績予想

監査法人による  
監査手続き中

## ● 過年度決算修正の概要(税引前損益)(2008年度～2014年度3Q累計)

- ① 過年度修正額 (7月20日開示) (▲1,562億円)
  - 第三者委員会への委嘱事項 ▲1,518億円
  - 自主チェック ▲44億円
- ② 過年度修正による派生影響等 (▲568億円)
  - 資産評価減 ▲440億円
    - パソコン ▲70億円、映像 ▲20億円、
    - 半導体 (ディスクリート・システムLSI) ▲350億円
  - その他 ▲128億円

## ● 2014年度業績予想

- 営業損益 1,700億円
- 税引前損益 1,400億円
- 当期純損益 赤字の見通し

※資産評価減(内数)：▲1,270億円…STP※、半導体、家電等

※ South Texas Project

## ● 配当

2015年9月末日を基準日とする剰余金の配当は0円とする

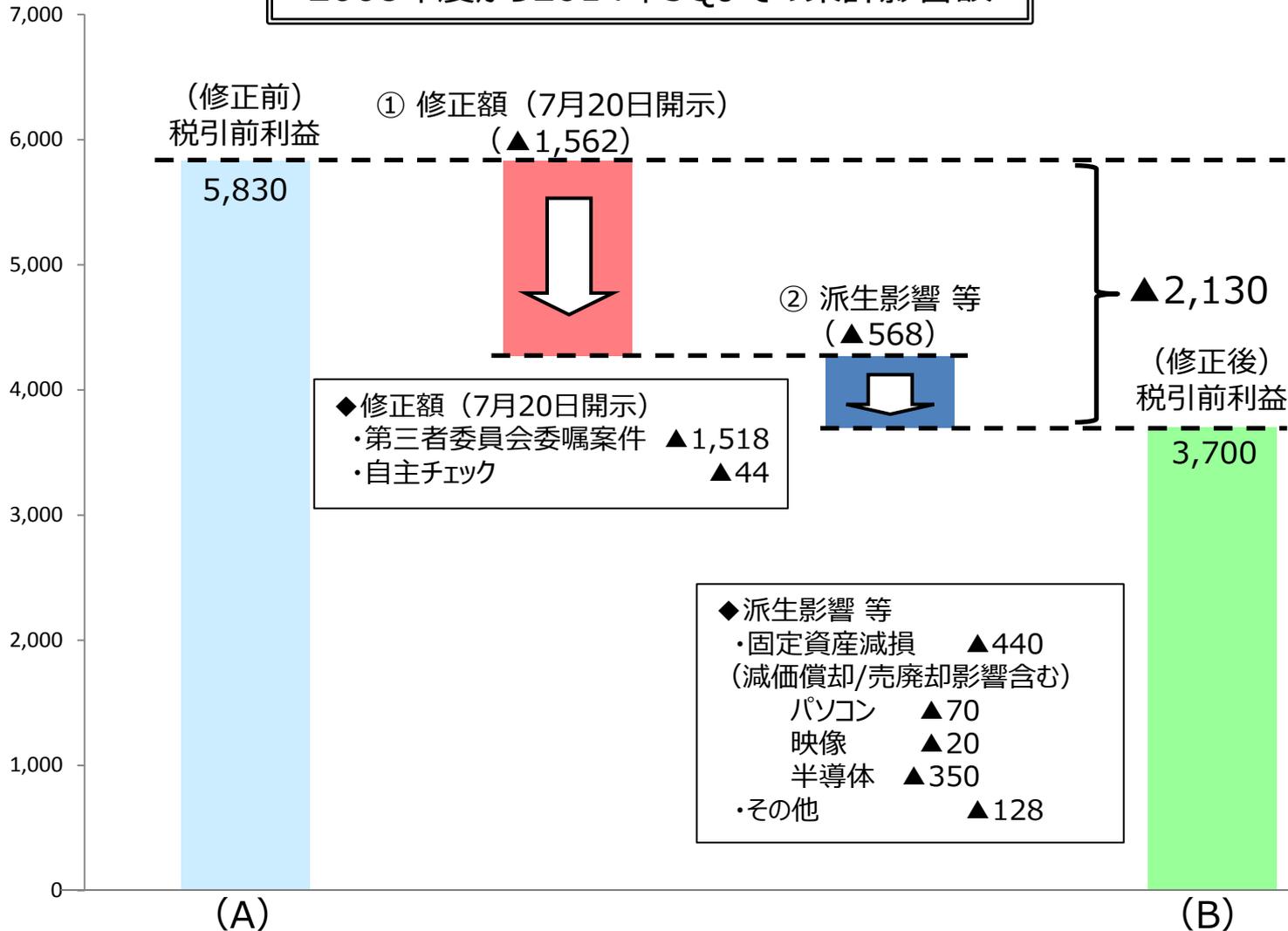
# 税引前損益 過年度修正額及び派生影響 (累計)

過年度  
修正額

監査法人による  
監査手続き中

2008年度から2014年3Qまでの累計影響額

単位：億円

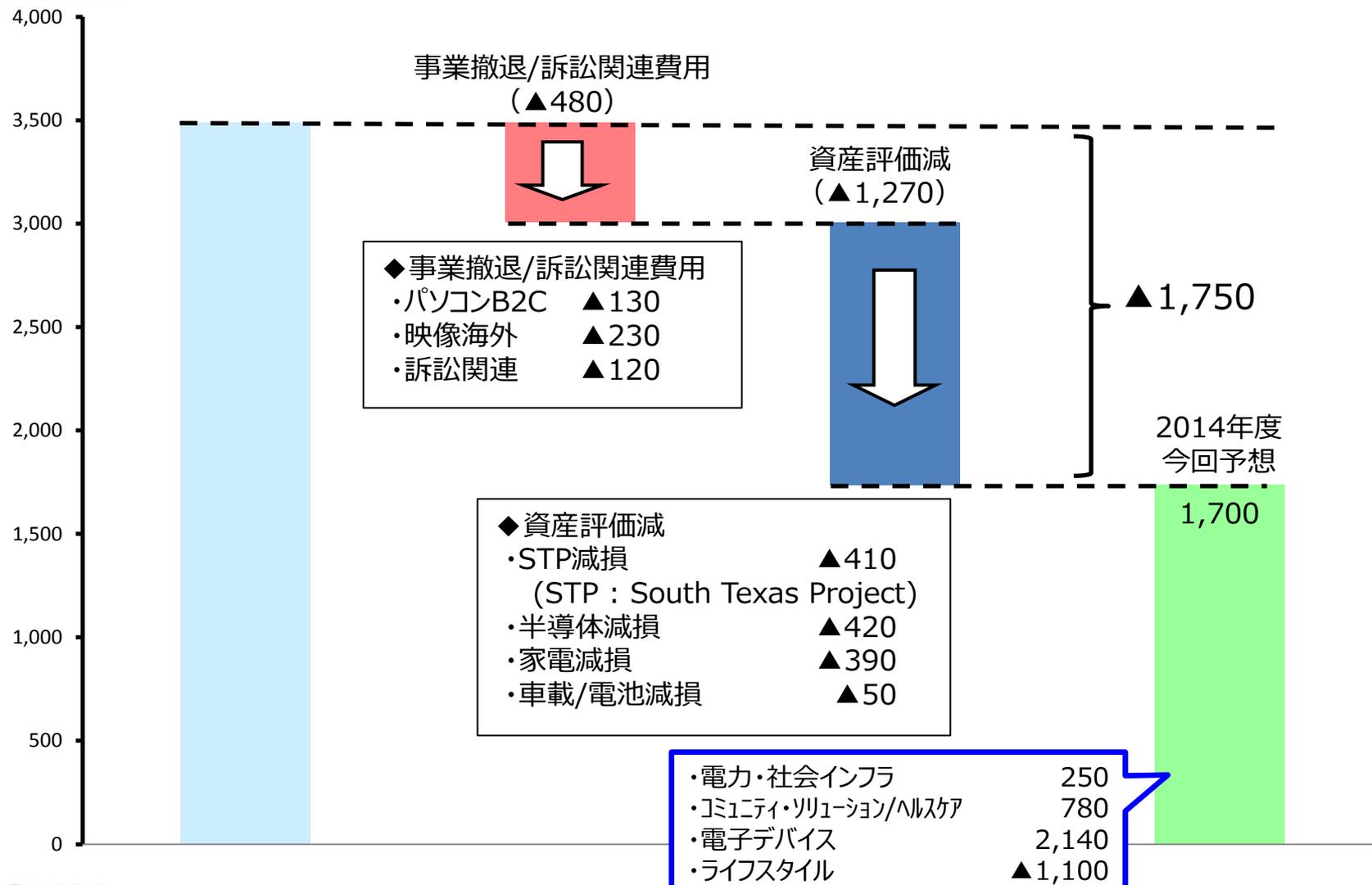


# 2014年度営業損益概要

2014年度  
業績予想

監査法人による  
監査手続き中

単位：億円



# 経営課題への対応

## ● 過年度修正・2014年度業績予想を踏まえた事業改革

### ① 社会インフラ

- 工事進行基準適正化、受注管理プロセス見直し

### ② パソコン、映像、家電、半導体（ディスクリート・システムLSI）

- コスト構造改革（海外拠点再編、ブランドライセンス化等）に加え、あらゆる可能性を制約を設けず検討

## ● 自己資本回復に向けた施策展開

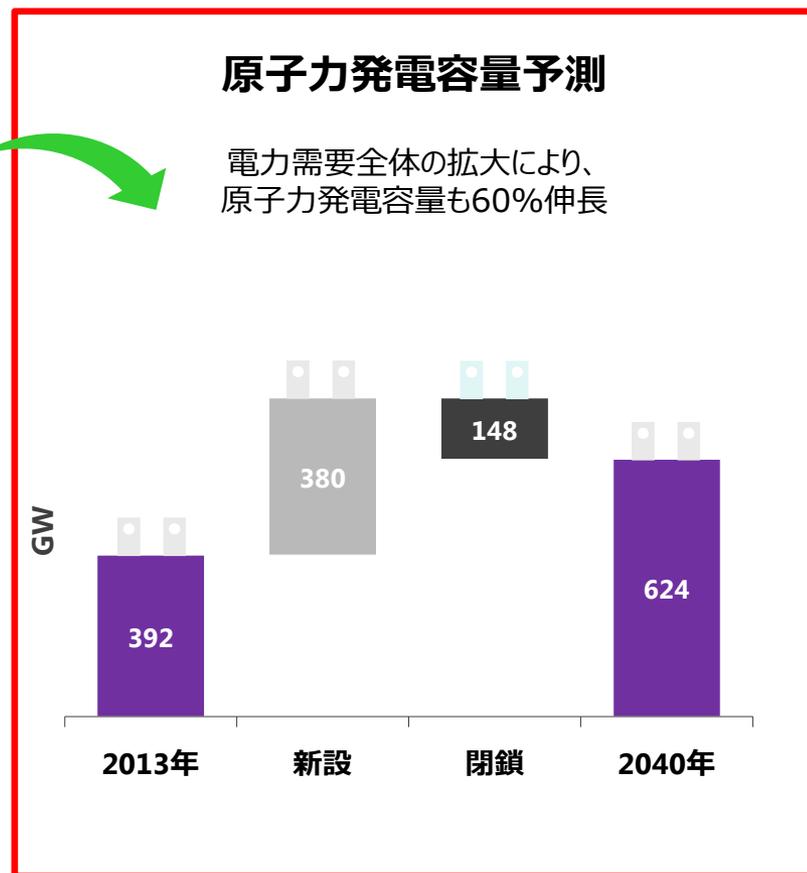
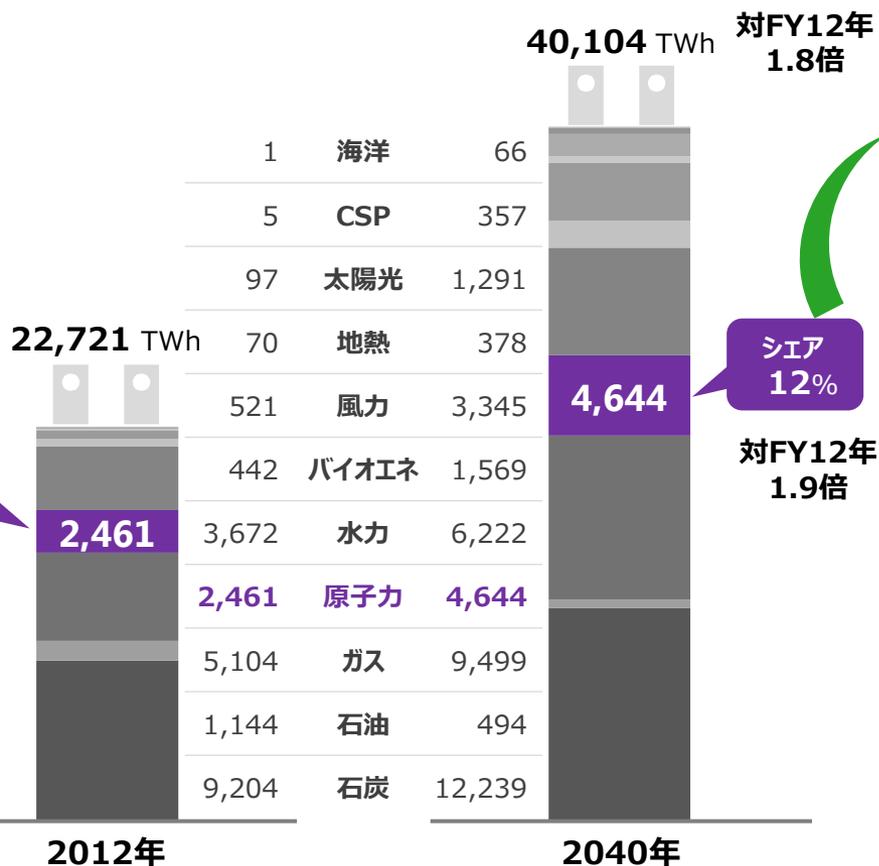
- 事業収益改善、コア事業に関連しない保有資産売却加速

※7月22日コネ社株式売却益 約1,130億円（税引前）

# 長期エネルギー需要と原子力発電

## 世界の電源別発電電力量見通し

◆ 世界的エネルギー需要増に対し、ベースロード電源としての期待



Source: IEA World Energy Outlook 2014

# 原子力事業 燃料・サービスビジネス

## 燃料・サービス

- ◆ 燃料効率・信頼性を向上した新型燃料で他社市場を含めて拡販  
(米国BWR市場、フランス、ウクライナ等)
- ◆ サービスビジネス 東芝原子力事業一体化  
・両社保有の優位技術を組合せた差異化提案

燃料・サービス受注残は2倍以上に伸長

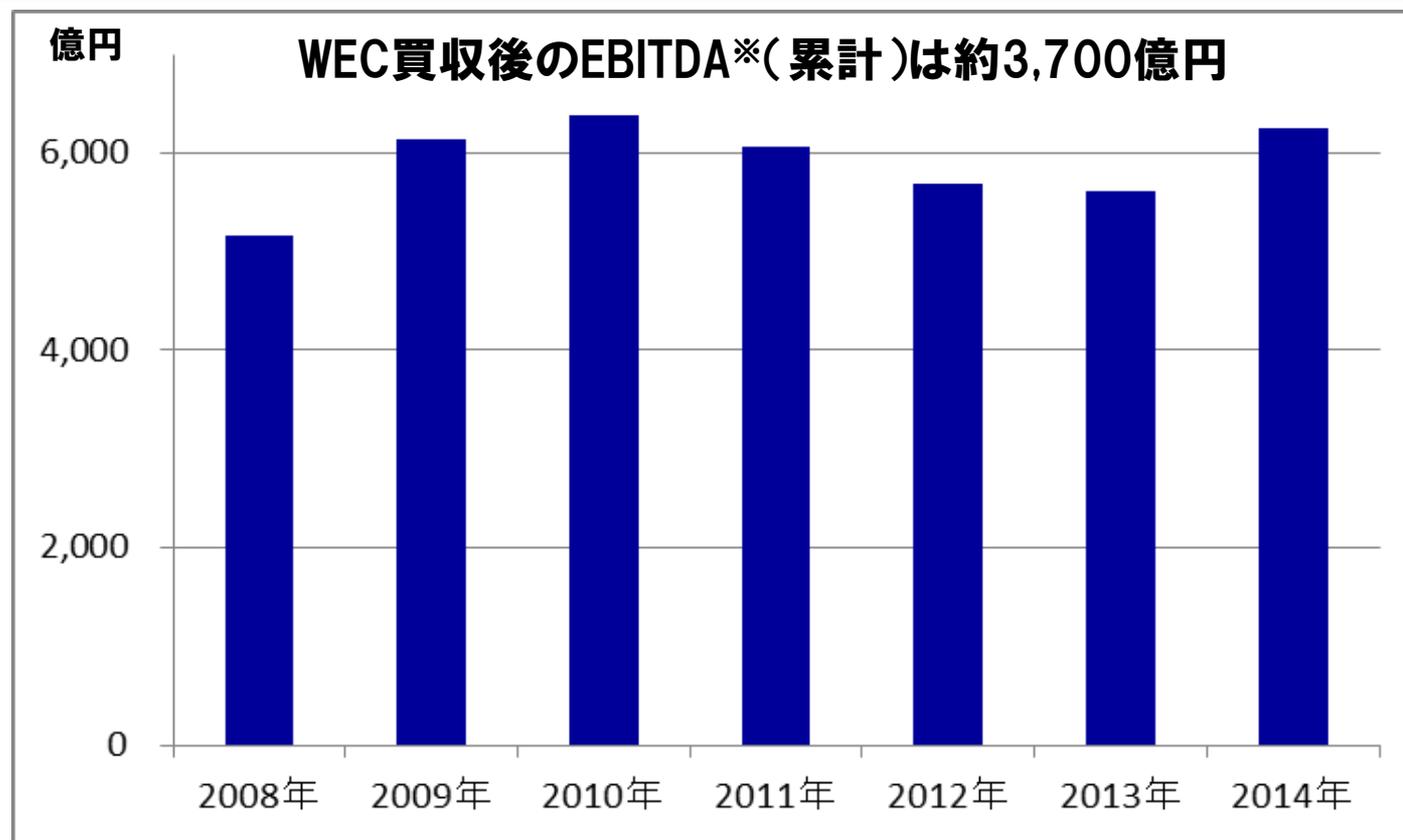


原子力事業売上計画  
(2015-2017)

燃料・サービスビジネス拡大で事業の収益基盤を確保

# 原子力事業 連結業績と減損評価

## 原子力事業(連結) 売上実績



※EBITDA = 税引前損益 + 支払利息 + 減価償却費 + 無形固定資産償却費

14年度減損テスト実施(毎年実施)

資産の帳簿価額を回収できない可能性を示す事象や状況変化は生じていない

# 詳細説明

2015年8月18日  
株式会社 **東芝**  
財務部長  
渡邊 幸一

# 税引前損益 過年度修正額及び派生影響額

過年度  
修正額

監査法人による  
監査手続き中

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/売廃却影響含む)	(※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	▲515	38	59	▲540	77	58	255	▲568
(B) (修正後) 税引前損益	▲3,400	▲100	2,100	600	800	1,800	1,900	3,700

※1、パソコン、映像

※2、主に半導体

# 2014年度業績予想 全社

2014年度  
業績予想

監査法人による  
監査手続き中

単位：億円

	2014年度 今回予想	2013年度 修正後実績	差	2014年度 特記事項(内数)	(参考) 9/18公表
売上高	66,600	64,900	1,700		67,000
営業損益	1,700	2,500	▲800	▲1,750	3,300
%	2.6%	3.9%			4.9%
税引前損益	1,400	1,800	▲400	▲1,750	2,500
%	2.1%	2.8%			3.7%
F C F	1,400	400	1,000		
Net有利子負債 (有利子負債－ 現預金)	11,500	12,200	▲700		

特記事項内訳

- ・資産評価減：  
▲1,270億円…STP※、半導体、家電等  
※ South Texas Project
- ・事業撤退/訴訟関連費用：  
▲480億円…パソコン、映像、訴訟等

※当期純損益については赤字の見通し。現在、最終的な連結財務諸表確定に向け必要な作業を実施しており、公表可能な状態になり次第、速やかに開示します。

監査法人による  
監査手続き中

過年度修正に伴い、事業の収益力を再検証し資産の回収可能性を適正に評価する

- パソコン
  - 2008年度に減損実施
  - B2C／B2B事業全体で全額実施
- 映像
  - 2008年度に減損実施
  - 国内／海外事業全体で全額実施
- 半導体
  - システムLSI
    - 2011年度に減損実施
    - センサー事業の低迷を受け全額実施
  - ディスクリート
    - 2014年度に減損実施
    - 白色LED事業低迷を受け部分減損実施
  - メモリー
    - 2009年度以降継続して安定的に収益を確保しており問題なし
- 家電
  - 2014年度に減損実施
  - 国内／海外事業全体で全額実施

監査法人による  
監査手続き中

過年度修正に伴い、事業の収益力を再検証し資産の回収可能性を適正に評価する

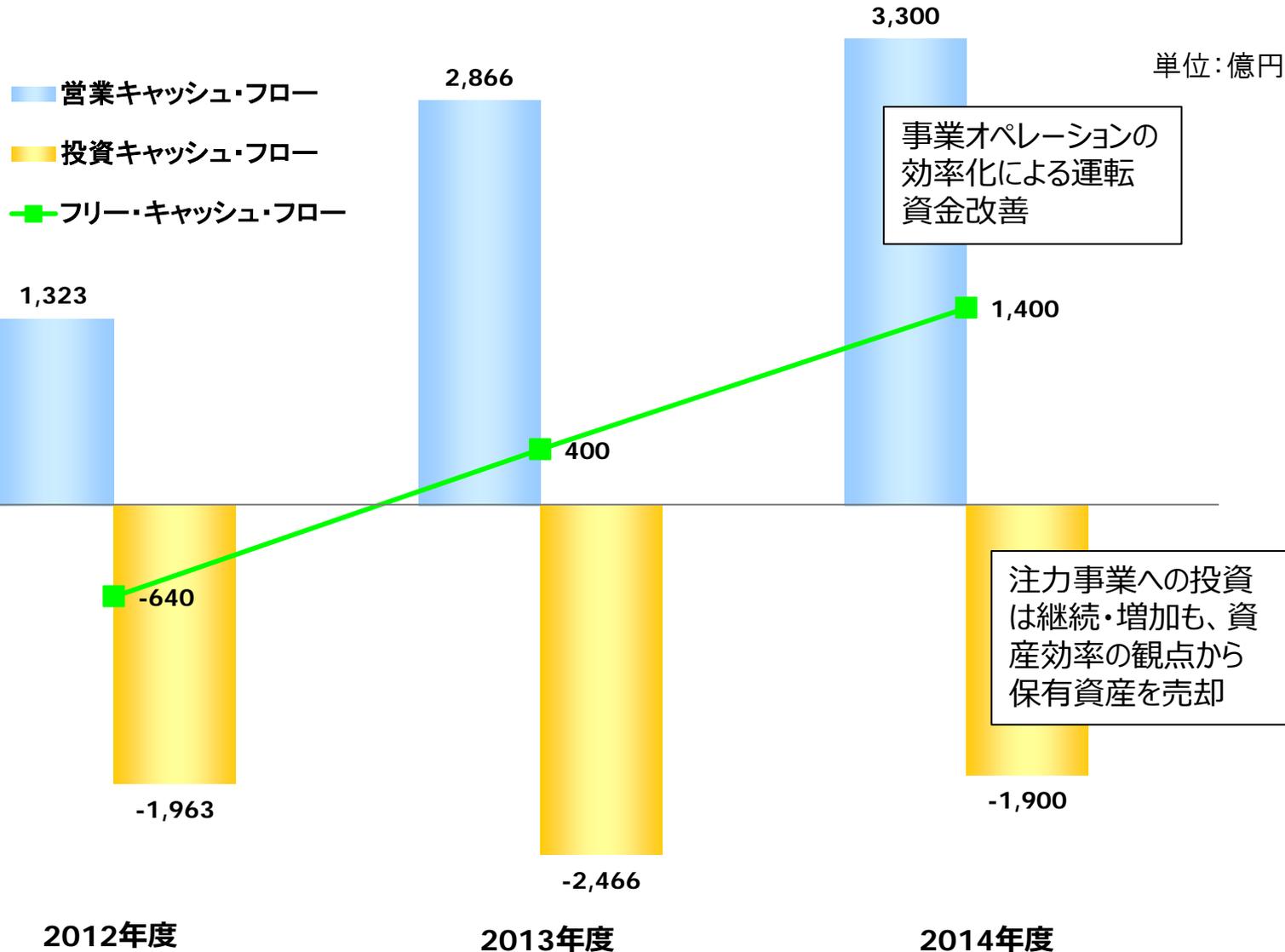
- STP (South Texas Project)
  - 2014年度に減損実施
  - 現状での売電/投資の交渉経過を評価し、出資及び貸付金等で全額実施
- ウェスチングハウス社
  - 国内原子力事業を含めた原子力事業部全体でのれんの減損テストを実施
  - 取得時から継続してのれんの公正価値が帳簿価格を上回っており、2014年度時点で、のれんの価値は適正と評価
- ランディス・ギア社
  - 2011年の買収以降安定して黒字計上
  - のれんの公正価値が帳簿価格を上回っており、2014年度時点で、のれんの価値は適正と評価
- 繰延税金資産
  - 直近実績より想定されるリスクを織込んだ将来計画にもとづき回収可能性を検討し、東芝単独及び連結子法人※の繰延税金資産につき、2014年度時点で、回収可能性はあるものと評価
  - 当社の海外子会社が計上している繰延税金資産に関する評価引当金の計上の要否などについて現在監査手続きを含めた決算確定に向けた手続きを継続中であり、公表可能な状態になり次第、速やかに開示予定

※ 国内の連結納税子会社

# キャッシュ・フロー

キャッシュ・  
フロー

監査法人による  
監査手続き中





# Appendix

# 2014年度業績予想 セグメント別

2014年度  
業績予想

監査法人による  
監査手続き中

単位：億円

		2014年度 今回予想	2013年度 修正後実績	対前年	(参考) 9/18公表
電力・社会インフラ	売上高	20,100	18,100	2,000	19,900
	営業損益	250	60	190	910
コミュニティ・ソリューション	売上高	14,100	13,500	600	14,100
	営業損益	540	550	▲10	610
ヘルスケア	売上高	4,100	4,100	0	4,400
	営業損益	240	300	▲60	310
電子デバイス	売上高	17,600	16,800	800	17,300
	営業損益	2,140	2,440	▲300	2,260
ライフスタイル	売上高	11,600	13,100	▲1,500	12,000
	営業損益	▲1,100	▲540	▲560	▲480
その他	売上高	5,200	5,000	200	5,500
	営業損益	70	110	▲40	90
全社・消去	売上高	▲6,100	▲5,700	▲400	▲6,200
	営業損益	▲440	▲420	▲20	▲400
合計	売上高	66,600	64,900	1,700	67,000
	営業損益	1,700	2,500	▲800	3,300

# 過年度修正 2009年度～2014年度(1-3Q累計) 一覧表

過年度  
修正額

監査法人による  
監査手続き中

単位：億円

	2009年度			2010年度			2011年度		
	修正前	変動	修正後	修正前	変動	修正後	修正前	変動	修正後
売上高	61,299	1	61,300	62,707	▲107	62,600	59,943	▲43	59,900
税引前損益	272	▲372	▲100	1,947	153	2,100	1,454	▲854	600

	2012年度			2013年度			2014年度 (1-3Q累計)		
	修正前	変動	修正後	修正前	変動	修正後	修正前	変動	修正後
売上高	57,270	▲70	57,200	65,025	▲125	64,900	47,162	38	47,200
税引前損益	1,596	▲796	800	1,809	▲9	1,800	1,349	551	1,900

**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**