

以下は、グループミーティングにおける質疑の概要です。内容については、一部補足、追加訂正等を行っている部分がありますのでご了承ください。

翻訳はご利用者の利便性のために提供するものであり、完全な正確性を保証するものではありません。当社は翻訳の誤りによるいかなる損害についても責任を負うものではありません。

株式会社東芝 取締役・機関投資家 グループミーティング 質疑応答 (2021年8月16日開催)

国内投資家 A 社

中期経営計画（中計）が発表されるのは10月末だと思いますが、新 CEO がいない中で、その中計については誰がコミットするのでしょうか？新 CEO を選ぶ方が先ではないかというのが投資家の一般的な意見だと思いますが、その中計の遂行に対するコミットメントは、綱川さんが暫定的 CEO としてではなく、新しい中計の期間満了までの3年間 CEO として行われるのでしょうか？それとも新 CEO と2人でコミットするのでしょうか？

綱川

今現在10月に中計を公表する予定で、何故そこにこだわるかということですが、株主様と色々話をしている中で、株主様からは、信頼回復の為には、一日も早く当社の企業価値向上を目指す新しい計画・戦略を示してくれと言われていました。よって、我々取締役会も執行部も新しい中計の策定は最重要課題と位置づけております。つまり、今ポートフォリオの見直しなどを行っており、その辺りを、スピード感を持って取り組んで実行に移すことが大事だと考えております。この辺りのことについては、今、株主様をはじめとするステークホルダーの皆様と対話しておりますし、ステークホルダーの皆様が納得できると考えています。従って、今新しいCEOのサクセッションプランを作っておりますが、新CEOになる方にも十分に納得いただけるものになると思います。今、新しいCEOについては、社内からも社外からも広い範囲でサクセッションプランを検討していますが、内部の者がCEOとなった場合であれば、今の中計の作成の中で、幹部も入って一緒に検討していますので、今のご懸念には当たらないかと思ひますし、社外の方となった場合も、株主様のご意見を汲んだ計画が出来ていると確信しておりますのでその辺りのご心配は無いかと思ひます。

海外投資家 B 社

(翻訳)

戦略委員会（SRC）についての質問です。SRCには、戦略を策定する上で、どれだけの情報が社内スタッフからインプットされているのでしょうか？また、どれだけのインプットが投資家やSRC自体やアドバイザーからあるのか教えていただけないでしょうか？

ブロー

(翻訳)

6月25日にSRCが設置されてから、少なくとも週次の会合を行っておりまして、その他にも、アドホックでミーティングを行っております。私自身は本件にフルタイムで時間を費やしておりますし、何人かの委員も同様です。ですので、SRCは実体のある委員会であり、しっかりとこのプロセスに関与しているといえます。戦略計画は執行部で策定されていますが、SRCの独立した事務局が情報を集め、執行部へ必要な情報

を求める指示の取次ぎを行っています。また、SRC は、UBS やコンサルタントからもサポートを受けています。

また、SRC 設置に先駆けて、Makinson Cowell を通じて、独立した匿名での投資家サーベイを行い、合計で 25～30 の株主や投資家が参加いたしました。ここでは、新中計の中にどういうものを入れるべきでどういうものを入れないべきなのか、回答者である株主や投資家がどういった時間軸を期待しているのかといった点や、東芝に関わる様々な課題について、具体的な質問を行いました。我々 SRC は、集まったご意見やコメントを考慮しながら、当社の戦略の判断に取り入れるように努めております。

SRC は、自ら要請した助言もそうでないものもありますが、非常に多くの助言を受けているとよいと思います。私自身も株主とは常に話しております。大変広い範囲からの助言を承っておりますが、それぞれの助言が相反することも多くあります。そうした中において、取締役の主な役割は、法律に従って義務を果たすことであり、それはすなわち、特定の株主からの要請や実質的な指示に従うのではなく、東芝の価値を最大化する方法を模索することです。我々は、株主の皆様や当社全体のために最善を尽くすよう努めています。

海外投資家 C 社

(翻訳)

例えば東芝テックなどの上場子会社についてはいつ意思決定がなされる見込みでしょうか？中計を待つべきでしょうか？

プロフ

(翻訳)

SRC、取締役会及びそのアドバイザーによるアプローチは全方位的なものであると申し上げたいと思います。我々は 20 あるビジネスユニットをユニットごとに一つ一つレビューしています。以前申し上げたかと思うのですが、どの事業を、今後維持すべきか、株主の皆様にとって長期的な価値を生み出していく「コアビジネス」として位置付けるべきか、そしてどの事業を非注力事業としようかということについて、我々としての考えを持ち始めています。上場子会社、非上場子会社についても、今ではありませんが適切な時期に、注力事業か非注力事業かということについて、何らかの決定を行うかもしれません。しかし、現時点では、特定の子会社についてこうした判断をし、何らかの発表を行うのは時期尚早だと考えています。

海外投資家 D 社

(翻訳)

主に、オペレーションについての質問です。東芝は、議長候補者や新 CEO の選定、そして、企業価値を高めるためにコーポレート・ガバナンスの課題に取り組み、価値の向上を図ることに注力しています。一方で、競争環境を見ると、例えば、エネルギー関連、インフラ関連などの一部の事業で、競合他社は、東芝が他の事で忙しいこの機会に乗じて、新規参入し、より良い市場シェアを獲得し、地位を固め、他社を買収し、東芝が取り得た契約を取ろうとしています。

過去何年間にも亘り、新しい中期経営計画の見直しが繰り返されてきました。こうした期間が長引けば長引くほど、東芝が株主価値を創造し、取り戻すことは難しくなってくるでしょう。中堅のマネージャーもこうした分岐点での意思決定には十分に関与できているのでしょうか？

綱川

現在課題となっているのは、経営幹部の方や取締役の構成といったことです。現在の競合他社との戦いではありますが、事業を運営している現場の開発部隊、営業部隊、サービス部隊などはそれぞれ任務の仕事に集中しています。従いまして、取締役会等の構成、新しい CEO の選択などの事とは切り離れて、現場は日々の任務に集中して、受注活動なども行っています。

それから今現在新しい中計の見直しをしており、事業ポートフォリオの入れ替えやキャピタルアロケーションについて考え直すとしていますが、基本的にかつて作った「東芝 Next プラン」のコンセプトを引き継いで事業を行っておりますので、そこの大元は変わっておりません。従って、中堅のマネージャーが日々の事業に専念できていると考えております。

海外投資家 D 社

(翻訳)

二点目は質問ではなくコメントです。御社においては、中堅のマネージャーも含めた従業員は、自分達の業務や与えられた任務に非常にフォーカスしていると思います。しかし、通常このような状況下では、従業員のモチベーションが低下すると思います。それに乗じて、日本ではそれほど簡単ではないかもしれませんが、一般的には、競合他社が参入し、人材を奪っていくことが容易になると思います。そうした競合他社により、最も優秀な人材のみならず、契約などが奪われることもあると思います。会社として危機意識を持って進んでいただければと思います。それが我々の希望することです。

綱川

サジェスチョンありがとうございます。

海外投資家 E 社

(翻訳)

キオクシアの IPO について確認させて下さい。これについては東芝が決める立場ではないことは認識していますが、この分野はかなりボラティリティが激しいと思います。メモリーサイクル、特に御社が注力している NAND メモリーのサイクルがどうなるのかについては色々と議論があるところだと思います。決算説明会の際にも同じ質問があり、その時点では、キオクシア側で検討は進められているとのことでしたが、ボラティリティが継続するなかで、株式売却する際の価格水準はどうお考えでしょうか？ プラン B はどういったものをお考えいらっしゃるのでしょうか？ 市場の状況に関係なく、今回は IPO が実現するとの見方を続けているのでしょうか？あるいは、現在の状況を踏まえて、前回お伝えしたとおり私が考えるタイムフレームである 9 月に IPO を実現出来ると引き続き考えていらっしゃるのでしょうか？ 9 月も近づいています。

網川

本件はキオクシアやベインさんで考えていることであるので我々の方からはコメントできません。IPO については、我々は協力するという状況で、もしそれが起こった段階では、我々は持分を売却していくという方針に変わりはありません。

海外投資家 E 社

(翻訳)

もちろん東芝が主導的な立場で無いのは分かっておりますが、キオクシアの主要株主として、キオクシア株式の取り扱いをどのようにするかについて、東芝の株主に伝えられることはないのでしょうか。はっきりと具体的な数字について言及してほしいということではなく、どのくらいの売却金額を検討しているのかという点についてイメージを教えていただけませんか？具体的な数字について言及することは、現時点も今後もできないであろうことは理解しておりますが、もしマーケットがある程度望ましくない状況だった場合、キオクシアの株主として、当該 IPO から距離を取ることも考えられるのでしょうか？

網川

その点については、今は決まったことはありません。その時点で考えることとなります。申し訳ございませんが、現時点ではこれ以上の事はお答えできません。

国内投資家 F 社

企業カルチャーについての質問です。東芝は長らく前回の会計不祥事から今回の件に至るまで、執行役員側と現場との意思疎通や指揮命令系統の多くの点において、企業カルチャーに大きな問題があるという指摘を受けていました。例えば今回調査中の当局への働きかけなども含めて、CEO が変わっても、こういった部分の上意下達のあり方が本当に正しいのか、という議論があまりできていないまま先に進んでしまうようなところがあるかと思います。こういった部分について、次の CEO ならびに取締役の人選において、SRC もしくは取締役会でどういった議論がなされているかというところをお聞かせ頂ければと思います。

網川

まず私から回答いたしますが、他の取締役の方からも追加があればコメントさせていただきます。

企業カルチャーについて、物言わぬ風土や上意下達に問題がある、という風に言われていますが、私が社長に戻って中期計画について取締役会、SRC と議論をしている中では、風土としては自由闊達というか、意見をどんどん言い合い、会社のために忸度なく話し合う風土になっていると感じており、今のカルチャーに問題はないと思っています。新しい CEO の選択は指名委員会で考えることではありますが、この辺のことを一つの大事なファクターとして、モノが言える自由闊達な風土の維持を意識しながら選択されるのではないかと考えています。

もし社外取締役の方で何かあればご回答をお願いします。

ブラック

(翻訳)

コメントに追加したいと思います。私の考えでは、議長や CEO の交代、そしてメディアの記事や報道によって、当然ながら従業員も東芝の将来などに対して懸念を抱いていると思われます。コロナ前には工場や研究開発拠点を訪問したり、展示会にも行ったりなどして従業員と対話するために多くの時間と労力を費やしてきました。コロナ後は、通常であれば統合報告書などを通じて従業員とのコミュニケーションを図るところですが、今回は少し異なる取り組みをしており、実際には、個々の従業員に送るビデオメッセージで、取締役一人一人が経歴、個人的な気持ち、今後の会社のあり方についての考えを発信して、従業員に対する直接的なコミュニケーションを改善するよう努めています。

また、SRC と取締役会の議論や執行部とのプレゼンテーションのカルチャーも、透明性の観点から改善されたと考えます。また、SRC とプレゼンテーションを行っている執行部間の事業計画の議論に建設的な緊張感を生み出すという点でも改善されておりますので、透明性や建設的な緊張感という観点で改善していると思います。

さらに、取締役として、東芝は優れた資産・優れた人材を持つ、多くの価値を持つ会社だと考えていること、それと同時に、株主の皆様からの信頼を失ってしまったことに対しては、信頼回復のために一生懸命に取り組んでいる状況にあると素直に認めているということを従業員に理解してもらうため、取締役から従業員に対して語りかける機会を作っており、その点でも改善していると思います。株主の皆様からの信頼を取り戻すためにはやるべきことが多くあることは、従業員にも理解されていると思います。そして、そのためには、我々が一生懸命に取り組んでいることを従業員に理解してもらいたいと考えています。我々はそのように直接的なコミュニケーションを行っています。

橋本

私は 6 月 25 日に就任してまだ 2 か月弱しか経っておらず、ジェリー・ブラックが申したようにコロナ禍ということもあって、社員と直接対話することが難しい状況にあります。その中でジェリー・ブラックが言いましたように、社内報や新任役員のビデオメッセージを通じて従業員に対してメッセージを発信しています。

私の方からも、もう忖度や“KY”などという時代ではなく、良いものは良い、悪いものは悪い、といった論理的な話をきちんとできる職場にしましょうという事を伝えています。

従業員の皆さんが、朝おはようございます、と家を出て、ただいまと普通に帰れる。そういう安全で安心できる生活や、自己実現が可能で互いに思いやる相互啓発型の職場を目指す、というメッセージを出させて頂いています。

コーポレートカルチャーがどこまで関係していたかというのはガバナンス強化委員会の調査結果を待ちたいと考えています。上層部にはガバナンス強化委員会がインタビューも行います。ガバナンス強化委員会の調査活動において、ご指摘頂いたようなコーポレートカルチャーの片鱗についても少し伺えるかなという良いヒントを頂きましたので、私の方からも委員にそういう観点からも検討するのはどうですかと、聞いてみたいと思います。

海外投資家 G 社

(翻訳)

社外取締役を含む取締役の方、綱川社長も含めてお聞きます。SRC に関する取締役会の声明では、会社への潜在的なオファーがあれば検討するとされていますが、会社全体に対するオファーの可能性があるかどうかをどのように現実的に知るのかという点に興味があります。東芝が機密性の高い資産を複数所有していると考えられることを踏まえれば、潜在的な入札者の多くは、日本で敵対的な買収をすることについては当然躊躇すると思います。正式なプロセスを開始せずに、現実的にオファーがあるかどうかという点をどのように考えますか？私は皆さんのこの点についての考え方が気になっています。

もう 1 つの質問は、戦略投資家あるいは金融投資家が、御社の特定の資産あるいは事業全体に興味があるとすれば、取締役と現執行部のどなたにアプローチするべきなのかです。そして仮にそのようなアプローチがあった場合には、その情報は取締役会と執行部との間でどのように共有されるのでしょうか。そのような提案を行うことに対して、執行部などからの妨げがありますでしょうか。

ブロフ

(翻訳)

多くの株主に個別に説明させて頂いておりますし、また Makinson Cowell の調査によっても明らかになりましたが、東芝の戦略的プランニングは、特に、現在我々が取り組んでいる時間軸のみならず、東芝の事業が地理的に広範であること、多様な事業を行っていること、事業によっては規制上の制約に多かれ少なかれ直面するかもしれないことを考慮すると、簡単ではありません。しかし、我々は可能な限り迅速に戦略を立案し、10 月のどこかでこれを完成させたいと考えています。このような複雑性が、金融投資家が友好的であれ敵対的であれオファーすることを躊躇する主な要因の 1 つではないかと思います。しかしながら、私も SRC も、金融投資家と対話しており、こういった課題について彼らがどのように対処する意向があるのかということも含めて議論しています。但し、金融投資家と対話することは、現在我々が行っている全方向での戦略的検討の一環に過ぎません。そして戦略的検討の要は、ポートフォリオの見直しです。実際、これは戦略投資家がそれぞれの関心事について照会することにも繋がるかもしれません。私が明確にしているのは、我々がコンタクトを受けることに対してオープンであるという事です。そして、我々独自の投資家とのチャンネルもあり、私としては対話が進んでいることに満足しています。

そして問い合わせがある際には、綱川さんも私もオープンな対話と情報共有を心がけています。綱川さんが取締役会議長になった後も、私に関する限り、その点についてはまったく懸念なく進められていると思いますし、会社のためになる良いコミュニケーションがとれていると思っています。当然ながら取締役会と執行部、そしておそらく株主との間には健全な緊張感があるとも思いますが、それが SRC の意図するところであり、今のところはそれがうまく機能していると思っています。

海外投資家 G 社

(翻訳)

データルームを正式に開設することへのためらいはどこにあるのでしょうか。私は、上場を維持してコアとノン

コアを明確にして企業価値を創造するという選択肢と比較して、それが適切で実行可能な選択肢であることを実際に見極めることが出来るのかという点について、人によっては懸念を抱いているのではないかと思っています。

ブロー

(翻訳)

ご案内のとおり、東芝は上場企業であり、上場子会社も有しており、過去にも個々のビジネスに対して色々なオファーを受けてきています。東芝に関する情報の多くは上場企業として既に公開されているため、データルームを開設する必要を感じていませんが、提案をしていただくことは可能であると考えています。我々の事業については十分な情報が公表されています。

一方、将来我々がデータルームを必要と判断した時に迅速に対応できるよう準備を進めています。外国人投資家が買収提案を行う際の論点の一つに、日本の規制があることは理解しています。投資家ともこの問題について議論しており、また、この問題の難しさについては、社内においても検討をしています。その上で、現時点ではデータルームの開設は必要ないと考えています。なぜならば、これは我々が検討している事項の1つではありますが、他の計画も併せて検討中であるからです。適切な時期に情報提供を行っていきたいと考えています。

海外投資家 G 社

(翻訳)

戦略的検討はいつ終了する見込みでしょうか？結論を出す日の目処はあるでしょうか？また、先ほどおっしゃっていることに基づきますと、現在の取締役会、SRC、それから執行部は、誰かが会社全体に対する正当な提案をした場合、完全にオープンに受け入れ、DA (Definitive Agreement) を締結するために必要であると考えられる全ての情報もオープンに提供するというのでしょうか？

ブロー

(翻訳)

6月25日、7月30日に発表しましたように、SRCは様々なイニシアティブを検討し、議論しています。そして、我々は執行部の計画やその他の案についても検討しています。私は、誰かが来て何らかの提案をするかもしれないという憶測に基づいたお話はしたくはありません。しかし、既に申し上げているように、戦略投資家であれ、金融投資家であれ、または我々に対するその他の提案を有している者であれ、これから来る人たちに対して我々はオープンです。信頼のおける当事者の提案であれば検討すると申し上げています。

そして重要なのは、子会社に対する提案、一部の事業に対する提案、あるいは会社全体に対する提案がなされた場合には、適切にその評価を行うことです。それが、我々が戦略的検討を行っている理由の一つでもあります。なぜならば、我々自身の事業計画を理解し、その価値が判断できなければ、外部からの我々の事業や子会社に対する提案を評価することができないためです。物事を進めるには順序があると

ということです。数か月以内に戦略的検討を終えて、10 月には株主の皆様にご説明したいと考えています。それまでにどなたかが我々のところに来れば、我々是对話するつもりです。実際に、我々がこの検証を行っている状況と更なる議論を受け入れる姿勢があるかを確認するために、問合せや表敬的な電話といえるようなことをしてきた方たちとの間で、既に対話を行っています。今私から申し上げられることはこれが全てです。

ブラック

(翻訳)

幾つかポール・ブロフが申し上げたことに加えて、明確にしておきたいことがあります。SRC では、各事業のレビューのプロセスとして、それぞれの事業部から、事業計画に関するプレゼンテーションを受けて、資本配分、ROIC、成長機会、ポジショニングについて検証を行っています。また、業界でのポジショニングや東芝の競争優位性に関して、外部のコンサルタント等の意見も聞き、事業の実行可能性を理解しています。我々はこのような観点から綿密なポートフォリオ・レビューを遂行しています。

そして、フィナンシャル・アドバイザーやその他の潜在的な投資家などからの情報に加えて、我々が今集めている情報はエネルギーの浪費や無駄な努力ではないと考えています。もしデータルームを将来開設するということになれば、これらの情報を収集しなければならないからです。

2 点目にお伝えしたいのは、もし誠実な提案や具体性のある提案を取締役会あるいは CEO を通じて受領した場合、その提案の実際の評価は、SRC から切り離された、独立したプロセスにおいて検討していくことになることを明確にしておきたいと思います。

国内投資家 H 社

橋本さんに伺いたいのですが、着任されて監査委員会の人数も少ない中で大変だと思いますが、今後どういうところにプライオリティーを持って進めていかれるのか、譲れる部分、譲れない部分あると思いますが、最優先でどういうことをやっていかれるのか、ある程度の時期も合わせてありましたら、お聞かせいただけないでしょうか？

橋本

今、二人の追加の取締役監査委員のリストアップをしています。ロングリストが出てきているところですので、臨時株主総会に向けて次の 3 番目、4 番目くらいのステップまでで、一人は内部統制に精通した事業会社の方、もう一方は会計バックグラウンドの日本の会計士の方というクライテリアで、二人追加というプロセスを進めております。

私と綿引さんの方では、通常の監査委員としての業務を粛々と進めていますが、個人的な感想としては仕組み的なところ、委員会ですとか、組織体制などはある程度の制御は出来ていると、まだ 2 か月不足ですが感じております。その中で、それがファンクショナルに機能しているかどうかという部分と、あとはマインドセットのところについては、もう少し時間を頂きながら観察させて頂き、必要な措置をお願いしたいと思っております。

やはり私の信念としては、色々な不正に対してはゼロトランス、不正をなくすという信念を持っております。最初は、東芝は12万人以上の社員がいる会社で仕方ないのかな、とちょっと揺らいだところもありました。でも戻りまして、12万人とはいえ、職場単位で考えれば一つのグループが10人、その積み重ねです。その10人、20人、30人、組織によって違いますが、最小単位で考えればその中で不正が起こらないこと、不正がゼロだという信念をそのリーダーやチームメンバーが持つことが肝要です。このゼロ+ゼロはゼロといった形で12万人がゼロを達成するためには、社員一人一人が信念を持ち、あとはリーダーの方々がその姿勢を見せることです。今までお会いしたリーダーの方々は非常に立派な方だとお見受けしていますので、tone at the top(トップの姿勢)が効いているのではないかと考えています。ただ、これだけの大きな組織で第一線までレイヤーが幾つもあると、このtone at the top がどこまでカスケードダウンしているのか、という部分の把握にはまだまだ時間を頂きたいと感じています。

国内投資家 H 社

今早急に変えなければいけないと置いていらっしゃることが、特にある訳ではないということでしょうか？

橋本

大きな変更、例えば組織的な変更ですとか、何か委員会を別途作るということは今のところ私の方では見つけていないと思います。

海外投資家 I 社

(翻訳)

株主価値向上と事業のフォーカスを高めるための複数のオプションを検討するに際して、日本で最近認められたスピノフ税制 (Tax-free spin-off) をどの程度検討されていますか。このスピノフ税制を活用して既存の事業をスピノフさせる場合、東芝の既存の株主に対して税金がかかりません。この選択肢については積極的に議論し検討なさっているのでしょうか？ 私としては、この方法による潜在的な取引の候補となり得ると考えているのはエレベータ事業です。

ブロフ

(翻訳)

Tax-free spin-off の強みに関する日本の税制の変更を考えているのかというご質問ですが、答えは Yes です。SRC はその点についてもアドバイスを受けております。実際、利用できる様々なオプションを検討する際には、トレードセルの可能性はあるのか、あるいはその他の形で資産をマネタイズする可能性があるのかにかかわらず、我々は、事業の規模や事業の部門を考慮して、適用可能な場合には、Tax-free spin-off のベネフィットとしてどういうものがあるかも検討してきました。特定の子会社について述べているわけではありませんが、たしかに、現在その点は検討を行っています。

以 上