

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11月15日開催)

### 司会

はじめに、事前にお寄せいただきましたご質問に対して事務局よりご回答申し上げます。3問ございます。

Q1. 臨時株主総会において今回のスピンオフ計画について諮る際、承認に必要となる賛成率について教えて下さい。また、その決議は拘束力を持つものでしょうか？それらの根拠とあわせてご教示下さい。

A1. 我々は本スピンオフ計画に今後邁進出来るように株主の皆様からの承認をいただくことが重要であると考えています。そのために臨時株主総会において、何をどのように諮るのが最適であるかについて現在議論を進めております。

Q2. 今後の資本政策はこれまでのものとどのように異なりますか？貴社のこれまでの投資リターンの実績に鑑みて株主として納得感のあるものだと何故言えるのですか？

A2. 業界ベンチマークをもとにした明確なレバレッジと株主還元ポリシーの設定を行う所存です。また我々は引き続きポートフォリオの見直しと非中核事業及び資産の売却を進めていきます。インフラサービス Co.とデバイス Co.の具体的な資本配分政策、株主還元方針はそれぞれの事業プロファイルや業界ベンチマークを勘案し遅くともスピンオフ完了までに独自に決定いたします。

Q3. 追加的な事業資産売却についてサイズやタイミングの説明をいつ発表いただけるのですか？また、EGMに先立って公表される詳細なロードマップはどのような内容になるのですか？

A3. 我々は引き続きポートフォリオの見直しと非中核事業及び資産の売却を進めていきます。詳細なロードマップを含め、臨時株主総会において、何をどのように諮るのが最適であるか、現在議論を続けております。

### 海外投資家 A 社

今回の発表に至る以前からガバナンスの問題が色々ありました。前回の定時株主総会以降、綱川 CEO が暫定議長を務めていらっしゃるようですが、新たな議長の選任やその他のガバナンス改革を目指しているとすればそちらの進捗状況と、スピンオフされる会社のガバナンス構成に関してどういった形できちんと株主の信頼を得られるような構成にしていけるのか、その為の施策、計画を教えてくださいませんか？

### 綱川

議長に関しましては指名委員会で引き続き検討している状況です。私は暫定ですので指名委員会の決定に従いたいと思っています。その決定が出るまでは今回のスピンオフ等々の変革をしっかりやっていきたいと思っています。それからガバナンス強化委員会(GEC)で12日に報告ができました。東芝は長い間ガバナンスも問題であるとの指摘を本当に真摯に受け止めております。指摘を受けた提言がございますので、それに則って内部でしっかり話しあって、その提言に見合った変革案をしっかりと決めて行きたいと思っています。

### プロフ (翻訳)

指名委員会委員長であるゼイジ取締役が不在のため、私から付け加えさせていただきます。綱川が申し上げた通り、指名委員会は今後のガバナンスについても議論を行っています。取締役会・執行体制はそれぞれの新会社ごとに構成されるよう、進めております。もう一点お伝えしたいのは、我々はすべてのガバナンスプロセスの強化にも取り組んでいるということです。GEC レポートをまだお読みになっていない方に向けて補足しますと、このプロセスの強化というのは、取締役会の独立したプロセスを増やしていくことが大きな点であり、今後さらにこういった変化がもたらされることになるでしょう。

### 橋本

監査委員長の橋本です。今のご質問に少し付け加えさせていただきます。監査委員の方は、前回の総会から少し人数が不足している状態でして、今指名委員会を通じて何名かの候補者とインタビュープロセスを重ねております。EGMになるのか、然るべきタ

ミングで監査委員の増員というも今の計画の中にあるということを付け加えさせていただきます。

### 海外投資家 B 社（翻訳）

2 点確認させてください。1 点目は、このスピンオフ計画でニューフレアテクノロジーはデバイス Co. の下に置かれるのでしょうか？

### 綱川

そのとおりです。ニューフレアテクノロジーはデバイス Co.の下に置かれることになります。

### 海外投資家 B 社（翻訳）

このスピンオフは非常に税務上のメリットが大きいストラクチャーであるように見受けられますが、例えば資産売却などの方法と比べてこのスピンオフではどのような違いがありうるでしょうか？例えばデバイス事業を独立させる代わりに売却した場合には、税務上の大きな影響が発生する可能性はありますか？

### 橋本

本スピンオフ計画は日本における税制適格スピンオフを活用しますので課税の問題は株主様にはかからないと考えております<sup>1</sup>。資産・負債を売却した場合、現在の東芝の簿価とフェアマーケットバリューの差額が課税対象になってしまいます。従って、その差額に対してかかる税金分は株主様にとってもマイナスとしてなってしまいます。ところが、本スピンオフ計画では分割する過程でキャピタルゲインを認識することなく、デバイス Co.とインフラサービス Co.の株主にもなることができます。(したがって、税金はかかりません。)

### 海外投資家 B 社（翻訳）

デバイス Co. もしくはインフラサービス Co.でも構いませんが、キャピタルゲイン課税の規模はどの程度になるのでしょうか？なぜならば、課税基準が不明瞭だからです。また、お話のあった非課税ステータスを維持する上で、本スピンオフ計画が何らかの時間的制約を受けることはありますか？例えば、スピンオフされた会社が 2 年以内に上場している必要があるなど。

### 橋本

非課税というのはあくまでも株主の皆様にとってということであって、新しくできた会社の法人税課税については通常通りとなります。従いまして、株主の皆様にとってのキャピタルゲインに対する課税が免除となるということで<sup>2</sup>、法人格における法人税課税がなくなるわけではありません。

最初のご質問で、どれだけのキャピタルゲインがそれぞれデバイス Co.とインフラ Co.にかかるかという点は、今現在の東芝の簿価、要するに両社に移す資産と負債の簿価とフェアマーケットバリューの差になります。尚且つ、共通の資産などをどういう風に振り分けるかによっても変わってきますので、数字について言及することは困難です。ただし、リアリティとしては、かなりのマージンがあるかとご理解頂きたいと思います。

### ブラック（翻訳）

付け加えますと、当社には相当量の繰越欠損金があり、キャピタルゲイン課税に対して活用できるでしょう。

---

<sup>1</sup> 日本における（日本国内の居住者についての）課税関係について言及したものであり、非居住者である株主が居住する国によっては、取扱いが異なる可能性があります。

<sup>2</sup> 日本における（日本国内の居住者についての）課税関係について言及したものであり、非居住者である株主が居住する国によっては、取扱いが異なる可能性があります。

**海外投資家 B 社（翻訳）**

分かりました。配分プロセスの一部になるため、現時点では繰越欠損金がどこに帰属するか確定していない、ということでしょうか？それともどの会社に引き継がれるのか、既にある程度の用途は立っていますか？

**ブロー（翻訳）**

繰越欠損金は現在の東芝に帰属します。私の知る限りでは、繰越欠損金は移管できず当社に残ります。これが、スピンオフによるキャピタルゲインに対する繰越欠損金の用途として効率が良い方法です。

**海外投資家 B 社（翻訳）**

資産管理を行う既存の会社（現在の東芝）とともに残るといような形ですね。

**ブロー（翻訳）**

その通りです。

**海外投資家 B 社（翻訳）**

分かりました。キオクシア、もしくは仮に東芝テックを現金化するとして、利益が出た場合には、この繰越欠損金で相殺することはできるのでしょうか？

**ブロー（翻訳）**

そうです。

キオクシアをマナタイズすることになった場合に東芝（銘柄コード 6502）に存在する多大な繰越欠損金をキオクシアのキャピタルゲインに対して活用できるという点は、本計画における重要なポイントです。これがキオクシアを 6502 に残す理由の一つです。

**海外投資家 B 社（翻訳）**

この繰越欠損金の規模に関して、これまでに公表なさっていますか？

**ブロー（翻訳）**

いいえ、開示していません。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

ブローさん、もしくは SRC のどなたでも良いのですが、質問します。プライベート・エクイティ・ファンドとの話し合いに関して、正式に価格提案を募るというプロセスを実施したかどうかについて、ご説明いただけますでしょうか？もし YES であれば、その価格はどのような種類のものだったのですか？それぞれの提案の間には競争力学が働いていましたか？そうだとすると、価格はどの程度なのでしょう？このプロセスを通じて、なぜスピンオフの方が株主にとってメリットが大きいという結論に至ったのでしょうか？

**ブロー（翻訳）**

SRC レターの 6、7 ページで、PE ファンドとの協議のプロセスについて丁寧に説明しております。また、PE ファンドとのコミュニケーションの守秘性を尊重し、PE ファンドからいただいた個別の価格分析は開示できかねます。

ただし、これらの PE ファンドに対しては、価格、ストラクチャー及びクロージングまでのスケジュール感に関する先方の考え方を、我々にも開示いただくようお願いしていました。ファンド側でモデルを走らせてもらえるよう、我々からは中期経営計画上の数字も共有しました。先方がどの程度の価格水準で非上場化が実現可能と考えているかについて、意義のある視点を得ることが目的でした。その後、SRC は、当該価格は市場の期待水準に比べて説得力のあるものではないと指摘しました。また我々として他の選択肢の

場合だとこれくらいになるだろうと考えた価格レンジとも比較した上で、本スピンオフ計画は株主の皆様に対してより長期的な価値をほぼ確実に提供できると判断しました。これがスピンオフという結論に至った経緯です。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

では市場が期待する金額水準が念頭にあり、提案を受けた数字がそれに及ばなかったということなのですね。

**ブロー（翻訳）**

その通りです。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

分かりました。スピンオフ計画発表後の株価の反応は少なくとも現時点で正味プラスマイナスゼロといったところですね。提案された額は現在の株価と比べてどうだったのでしょうか？

**ブロー（翻訳）**

PE ファンドとの秘密保持への配慮の観点からこれ以上の情報はお伝えすることができかねます。申し訳ありません。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

分かりました。もう一つお聞きします。もし PE ファンドがこれらの提案をパブリックにした場合、それを検討する余地、あるいは少なくとも株主に比較する機会を提供し、その結果に基づいた意思決定をする余地はまだまだありますか？

**ブロー（翻訳）**

我々に提示されていた価格水準でのオファーがパブリックになったとしても、我々の考えが変わることはないと考えます。先ほども申し上げた通り、このスピンオフ計画は既存の株主の皆様にとってよりよい選択肢であると確信しています。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

それがお考えだということは分かりましたが、このプロセスに対して株主が意見を表明する機会があるのかどうかについて知りたいのです。

**ブロー（翻訳）**

当社の大株主達はすべてプロの投資家であり、それぞれ独自のモデルを持ち、東芝に関する情報もよく把握されている方たちばかりです。我々が会話をした PE ファンドやその他の多くの株主の方々にも言えることですが、いずれもご自身で価格算定を行う高い能力をお持ちの方たちばかりですし、東芝が非上場化する場合にどれほどの価値となり得るのかに関しても、見当をつけていらっしゃいます。こうした方々も本スピンオフ計画がより多くの価値を提供することに賛同頂けると願っています。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

それは良いことだと思いますが、提案金額が開示されていなかったということは、それらの金額が比較されていなかったということになるので、PE ファンド間で競争力学が実際には働いていないことになりませんか？

**ブロー（翻訳）**

我々は当社への入札を求めたのではなく、非上場化を行う場合におけるクリアリングプライスはいくらになりそうだと思いますか、という形で尋ねました。具体的かつ実現可能性のある真摯な提案を拒絶したことは決してありません。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

つまり、具体的かつ実現可能性のある真摯な提案を受け取っていないのは、そもそも求めなかったから、ということですか？

**ブロー（翻訳）**

4 月以降は受け取っていません。

**海外投資家 C 社（翻訳）**

分かりました、ありがとうございました。

**海外投資家 B 社（翻訳）**

前の方のご質問の最初の部分が聞き取れなかったのですが、提示された価格水準は東芝全体に対するものではなく、特定の資産に対するものだった、という理解で間違いはないですか？

**ブロー（翻訳）**

いいえ、違います。グループ全体の非上場化の話でした。

**海外投資家 B 社（翻訳）**

それでは、個別の資産に対する提案や価格水準については求めたのでしょうか？

**ブロー（翻訳）**

いいえ、しておりません。繰り返しになりますが、この点はレターでも説明しているとおおり、金融及び戦略投資家の方々より問い合わせを受けていることは事実です。このような問い合わせには、通常の事業活動の一環として対応しています。

**海外投資家 B 社（翻訳）**

つまり、(スピンオフ計画と)並行して何らかのプロセスが進行している可能性があり、それは仰るような、資産売却に繋がり得るもののように聞こえるのですが、そのような理解で間違いはないでしょうか？

**ブロー（翻訳）**

ご質問の意図は分かりました。申し上げたように、スピンオフ計画はこれで終わりではなく、2 年間にわたるプロセスの始まりです。スピンオフ計画の円滑な実施を確実なものとするためにマネジメントに推奨している 7 つの推奨を SRC のレターにも記載しています。そのうちの一つに、当社は事業売却やコスト削減、あるいはさらなる投資等も含め、継続してポートフォリオの見直しを行うことという項目があります。

先ほど「プロセスの始まりである」とお伝えしましたが、日々の事業運営はこれからも続いて参ります。これからの 2 年間も止まることのない日々の事業運営の一環として、ポートフォリオの見直しを引き続き実施して参ります。各事業にとってより良い状況になると思えば各事業に対する提案を検討しますし、見込みのある事業と思えば、さらなる M&A や生産能力引き上げに向けた投資を検討します。

**ブラック（翻訳）**

今の回答に付け加えますと、プライベート・エクイティ・ファンド及び戦略投資家の方々との協議の中で大きな比重を占めていたのが、彼らの東芝に対する見解、それは東芝において、競争力のある強みまたは弱みは何なのか、強化しなければならないと思われる技術はどれか、何が中核事業で何が非中核事業なのか、といった点でした。この対話を通じて、完全な非上場化の方向性に関心を持つファンドもあれば、個別の事業に興味を示すファンドもありました。対話の流れの中で、自然とそのような会話が合った、ということです。

### 海外投資家 B 社（翻訳）

グループの非上場化を検討した上でもスピノフが現段階では株主にとって最良の選択だという判断だったと先ほど仰っていたので、その点を確認したかったのです。資産の売却自体の可能性はこの意思決定の上でも排除されないのかを確認したかったのです。

### ブラック（翻訳）

はい、排除されません。スピノフの完了まで事業売却を待つ必要があるといった要件は特にありません。

### 海外投資家 B 社（翻訳）

それは良い点だと思います。先ほど仰った中で、2 年というかなり長い期間が必要な理由は、スピノフ後の企業の括りにおいて 2022 年 3 月からの 2 期分の財務業績が必要であるということだったかと思います。仮にこれら 2 社の中にある何らかの事業が売却されるという場合でも、この 2 年間という期間が延びることはないという理解です。2 年間の監査を要するというのが、スピノフ計画において規制上必要となるプロセスに遅れを生じさせるようなことはありませんよね？

### ブロフ（翻訳）

今後 2 年間にわたって着手するすべての活動は、本スピノフ計画を念頭に置き、本計画を阻害することが無いように実施していきます。一方で、東芝の経営再建を企図して 2018 年に始動した東芝 Next プランは現在も進行中です。このプランはポートフォリオの見直しや、いわゆるプログラマティック M&A に加えてさらなるコスト削減など、数々の個別の要素から構成しており、これらは今後も日々継続していきます。これからの 2 年間、私たちは休んでいるわけではないということを株主の皆様にご伝えます。事業に関しては、今ゴールにいるのではなく、スタートラインに立っているのです。繰り返しになり恐縮ですが、確実にご理解いただきたい点です。

### 海外投資家 B 社（翻訳）

仰る通りです。仮にこの 2 社のスピノフ企業のいずれかが何らかの資産売却を行う場合に、会計上の 2 年の要件がまた一からやり直しになるのではない、ということを確認したい趣旨です。よって、適正な価格での提案を受けた場合には、資産売却プロセスを阻害するものはない、ということでしょうか？

### ブロフ（翻訳）

その通りです。もちろん、通常の下況と同様、何らかの関心の表明があれば検討することになり、いただいた提案を評価する特別委員会を設立することになるかと思えます。

### 海外投資家 B 社（翻訳）

分かりました、ありがとうございます。

### 海外投資家 D 社（翻訳）

取締役の皆さん、本日はお時間をありがとうございます。先ほどのご質問に対して確認したいのですが、プライベート・エクイティ・プロセスに関して、SRC からは買取価格についての入札を実施せず、非上場化提案のクリアリングプライスの提示を求めたという内容だったかと思えます。この話の中で、「クリアリングプライス」の定義と、それにより東芝の価値に関して得られるものを、理解したいと思っています。ご説明いただくことは可能でしょうか？

### ブロフ（翻訳）

仮に当社を競争入札プロセスにかけた場合、どのくらいの価格で売却されると思われるかを各プライベート・エクイティ・ファンドに問い

かけました。これが「クリアリングプライス」の意味するところです。

#### **海外投資家 D 社（翻訳）**

なるほど、では入札それ自体とは異なるわけですね。入札ではなく、あくまで入札価格はどの程度になるかという考え、ということですので。

#### **ブロー（翻訳）**

我々は十分な実績があると判断した 4 社と協議を行いました。これらはいずれも日本市場への理解が深く、東芝に関して多大な労力をかけ、膨大な調査をされました。つまり、当社の情報に精通しており、十分に用意を尽くされたということです。我々はこれらのファンドが、東芝が非上場化に向けた競争入札プロセスを実施した場合にどう考えるのかを尋ね、価格の提示も受けました。これは、現実のプロセスに対する非常に良い示唆になると考えました。

#### **海外投資家 D 社（翻訳）**

分かりました、ありがとうございます。関連してもう一つ質問があります。戦略委員会のレターを読みました。包括的なご報告をありがとうございます。明確にして欲しい要素は、「既存株主が望むのであれば非上場化後も株主として残ることは、プライベート・エクイティ・ファンドにとって許容可能なものでした」というコメントに対してです。本日時点の株価を基準に、PE ファンドによる入札価格が魅力的に感じられるレベルまで株価は今後下がるでしょうか？その場合、既存株主にとって非上場化は引き続きオプションの 1 つとなるのか、あるいは現段階でその可能性は排除されているのでしょうか。

#### **ブロー（翻訳）**

そのご質問には様々な条件が存在しており、発生し得る、もしくは発生しない可能性のあるシナリオが含まれています。恐れ入りますが、我々が協議したプライベート・エクイティ・ファンドについて私の方から何かお伝えすることはできかねます。ただ、投資家の皆様が提示された価格での売却を希望しない場合には、非上場化後も株主として残って頂くことはもちろん可能である、というのが基本的な内容だったと思います。申し訳ありませんがこれ以上の詳細をお伝えすることはできません。

#### **海外投資家 D 社（翻訳）**

ありがとうございました。

#### **国内投資家 E 社**

インフラサービス Co.とデバイス Co.の新体制はいつ頃できるのかというのと、その執行側のトップというのはいつ頃決まって、このスピノフ計画が進められるのかというのが 1 点目です。

2 つ目は、3 つ目の東芝がキオクシアと東芝テックだけを持っていると思いますが、これは将来的に消滅するものなのかどうかも含めて教えてください。

#### **綱川**

新しいインフラサービス Co.、デバイス Co.、その体制の詳細についてはまだ決まっておりませんのでこれは追って決めるところです。残る東芝につきましても、IPO でのキオクシア株式の現金化にどれくらい時間がかかるか分かりませんが、その後の体制につきましてもこれから検討するというので、特に決まったことがあるという状況ではありません。

#### **証券会社 F 社**

SRC から出されているアップデートを拝見して思ったところですが、今回は分社上場というステップを取られた訳ですが、分社上場された後に TOB をまた検討されていくのでしょうか？分社上場でゴールではないとお話を頂いているので、その後の絵をどのように今イメージされているのか、ニュアンスでもシェアして頂きたいと思います。

## ブロー (翻訳)

我々はスピンオフ計画が東芝にとってベストであるという結論に至りました。しかし、少なくとも 100 億円のコストがかかり、執行部にとって大きな負担になるこのスピンオフ計画を進めるにあたり、株主の皆様からご賛同を賜りたいと考えました。それが早期に臨時株主総会を実施する理由です。その上で、東芝の事業もしくはグループ全体へのいかなる提案も常に検討するのが我々取締役会としての責任です。ただし 4 月以降、現時点において、当社全体についての買収提案は 1 件も受領しておらず、それ以外の戦略投資家から受けている各事業に対する問い合わせに関しては、通常の業務の一環として対応しております。

このスピンオフ計画が最善の策であるという我々の考えは変わっていません。今はスタートラインであり、目の前には規制上、会計上、法務上の越えるべきハードルが山積みになっています。レター内でも触れていますが SRC は臨時株主総会までこのすべての作業を入念に引き続き監督して参ります。またその時点でステアリングコミッティーに、本計画を成功裏に完了させる責務を委譲する予定です。

## 証券会社 F 社

スピンオフが御社にとって最適な選択だということは理解しましたが、そのスピンオフ後に個社の事業に対してより TOB のハードルが下がってくると思いますので、そこは積極的にまた模索されるのでしょうか？

## ブロー (翻訳)

それは、これら 2 社のそれぞれの取締役会が検討することになるでしょう。現時点では、これら 2 社を作り、各社が取締役会を組成し、それぞれのマネジメント機能、R&D 機能などを組成することに注力しています。新たに取締役会が設立されれば、各社がそれぞれの事業に関する問い合わせに対応するのにふさわしい窓口となるでしょう。

## 証券会社 G 社

コングロマリットディスカウントを解消するという目的があると思いますが、東芝の経営陣はコングロマリットディスカウントまたは東芝株にかかっているディスカウントは主にどこの事業、またはどのエンティティに大きくかかっていると考えるのでしょうか？ すなわち、インフラと電子デバイス、キオクシアを中心とした東芝の 3 つに分かれることで主要なディスカウントは解消できると考えるのか、それはなぜでしょうか？

## 綱川

説明会で今回 3 つの目的があると述べましたが、特にデバイス事業とエネルギー・インフラ事業はビジネスサイクルが違う、投資、顧客、すべてが違うということですので、明らかにビジネスサイクルの違う形の事業がきちんと分かれることでその辺の価値が顕在化するという趣旨であります。それがコングロマリットディスカウントの解消に繋がると考えていますが、とにかく価値を顕在化させるという趣旨であります。

## 証券会社 G 社

デバイス事業とエネルギー・インフラ事業は、業績や財務の開示なども拡充されていて、比較的株式市場ではどういった業績推移になっているか理解は浸透しているような印象もあると思います。一方でキオクシアの持ち株に対する価値の評価については見方が非常に幅広く分かれているという風に思うのですが、東芝の取締役会ではキオクシアの価値算定を正常に評価してもらうことに最大のコングロマリットディスカウントの解消余地があるということは考えていないのでしょうか？

## 綱川

キオクシアの価値が分かり難いというのも確かだと思うので、その辺をクリアにすることも一つの目的であったと考えます。



## 証券会社 H 社

2点あります。1点目について、先ほど投資家の方から様々な角度でどういうタイミングで色々なことが決まるのかという質問があり、それに対しては検討中のご回答でしたが、今後の新会社の体制や戦略、マネジメント体制も含めて決まらないと1 - 3月の臨時株主総会で承認を得るのは難しいと思います。まだ決まっていないので申し上げられない、というのは重々承知していますが、基本的には体制が決まって、新しいマネジメント体制による戦略が決まって、その後に株主総会が行われる、という時間軸だと捉えておいていいのでしょうか。

## 綱川

先ほど説明した通り、マネジメント体制を含め、まだ色々決まっていますが、今回のこの中計、株主価値を上げていく計画の検討をしている中で、執行部では事業計画の話はかなり深くしてきました。事業計画はデバイス Co.、インフラサービス Co. でそれぞれ分かれて作っており、これに関しては EGM の前にそれぞれの事業説明会を開き、そこでしっかり評価して頂きたいと思います。その時点ではマネジメントの体制が決まっていない可能性もありますが、少なくとも事業プランに関してはご説明できると思います。

## 証券会社 H 社

2点目です。前の質問者からの質問にもありましたが、今の東芝の体制ではコングロマリットディスカウントがあり続けるので3社スピノフという事になるのだと思います。3社に分割するまでの間は、インフラサービス Co. とデバイス Co. が本体の意思決定の遅さの影響を受けたり、今はデバイス事業が儲かっているけれども仮にここが収益悪化した時に全体の設備投資を落とそうとなったりとか、今後2年間も引き続きコングロマリットディスカウントが続くような経営をされるのでしょうか。それとも今後2年間はそれぞれの事業に任せて運営をしていくのか、どういう風に新しい3社体制を考えておられるのでしょうか。2023年度下期に3社になるまで何も変わらないのであれば、ディスカウントが解消されて各社の企業価値が上がっていくのに時間がかかると思うので、どのように運営されるつもりなのかをお聞かせ下さい。

## 綱川

ポールもご説明しましたが、今回は形を決めたというだけの話では無く、この2年の間は、事業ポートフォリオの売却を含む見直しをオンゴーイングで進めていきます。事業自体の執行は、デバイス会社、エネルギー会社、インフラ会社、デジタルソリューション会社などに分かれていますので、その分社会社のトップにもかなりスピード感をもって俊敏経営をさせます。今回、ショック療法と言ったら言い方が適切ではありませんが、各事業が大企業病に陥っているとしたら、それを改善して執行を早めて俊敏経営をするチャンスだと思っています。まだ二つに分かれた体制ではありませんが、いい機会なのでそれぞれの分社会社の社長にしっかりスピード経営をするようにプッシュして経営サイクルを早めたいと考えています。

## 綱川

皆さん、今日はお集まり頂きましてありがとうございます。先ほど述べました通り、これから東芝がしっかりと成長していくためには、今回の道が最善の道だと私も信じています。今後またご説明の機会も増やしますし、必要がありましたらEGMの前にご意見を伺い、そしてしっかりとご説明して参りますので、本計画にご賛同頂きますよう、今後ともよろしく願いいたします。今日はありがとうございました。

以上