TOSHIBA
Leading Innovation

第177期定時株主総会

© 2016 Toshiba Corporation

TOSHIBA
Leading Innovation

第177期　報告事項

© 2016 Toshiba Corporation

TOSHIBA
Leading Innovation

東芝グループの経営方針

© 2016 Toshiba Corporation

TOSHIBA
Leading Innovation

対処すべき課題の概要

© 2016 Toshiba Corporation

これまでの経緯

2015年９月	東京証券取引所及び名古屋証券取引所から 特設注意市場銘柄に指定する旨の処分を受領
2015年９月	経営刷新推進体制を構築
2015年12月	コーポレート・ガバナンス改革を進めた結果として、 コーポレートガバナンス・ガイドラインを制定
2016年３月	当社として改めて原因分析を行い、再発防止策を策定、 「改善計画・状況報告書」を取りまとめ

© 2016 Toshiba Corporation

再発防止策の概要：取締役会

階層別/全社的原因

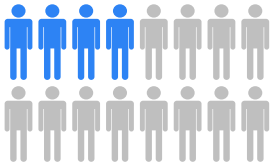
・人員構成・専門性等体制の不備

求める効果

取締役会による
監督・監視強化

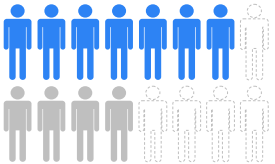
再発防止策の内容

従来の体制



社外　4名
社内12名

現在の体制※



社外7名
社内4名

- 16名から11名へ減員し、過半を社外取締役に
- 社外取締役を取締役会議長に
- 業績報告会議事録を社外取締役に提出
- 取締役評議会の設置(月平均2回以上開催)

※2016年3月末時点

© 2016 Toshiba Corporation

再発防止策の概要：監査委員会

階層別/全社的原因

・監査に必要な情報の提供不足

求める効果

監査方針明確化・
機能強化を通じた
監督・監視強化

再発防止策の内容

■ 監査委員会の構成

- 原則5名程度の社外取締役
- 委員1名の常勤化
- 内部監査部門の直轄組織化

■ 監査委員会の機能強化

- 監査委員会室増員(5⇒10名)
- 内部通報窓口設置
- 会計監査人等との連携強化

© 2016 Toshiba Corporation

再発防止策の概要：CFO・財務部門

階層別/全社的原因

・社長への権限集中
・管理会計重視の姿勢、人事の固定化

求める効果	再発防止策の内容
CFOのトップからの独立性担保	■指名委員会にCFO選解任の同意権を付与
財務部門の体制強化	■財務・管理会計組織分割 ■外部人材登用の拡大 ■監査委員会及び会計監査人との連携強化
カンパニー経理部門のCPからの独立性担保	■カンパニー経理部をコーポレート財務部直轄化 ■CCFOの人事評価権をCFOに移管

CP：カンパニー社長、CCFO：カンパニー財務統括責任者

© 2016 Toshiba Corporation

再発防止策の概要：全社

階層別/全社的原因

・適切な財務報告への意識欠如
・業務プロセス上の不備

求める効果

業務プロセス見直し
を通じた
内部統制システム有効化

再発防止策の内容

- ■ 工事進行基準:PJ審査部によるモニタリング
- ■ Buy-Sell取引:新規取扱分より廃止
- ■ C/O※:費用処理等のルール・プロセス見直し
- ■ 在庫評価:TOV改訂のルール明確化

財務報告の重要性・
会計コンプライアンス
に対する意識改革

■ マネジメント

全社メッセージ 計19回

意識改革研修 計36回

■ 従業員

会計ｺﾝﾌﾟﾗｲｱﾝｽ教育 延べ22万人

※ キャリーオーバー案件

© 2016 Toshiba Corporation

再発防止策の概要：情報開示

階層別/全社的原因

・適切な財務報告への意識欠如
・業務プロセス上の不備

求める効果

速やかな情報開示を
可能とする体制整備と
情報開示に対する
意識・姿勢の向上

再発防止策の内容

■ 情報開示体制の整備

- 情報収集基準の明確化
- 情報管理担当者(新規設置)
- 情報開示推進室(新規設置)

■ 情報開示に対する意識・姿勢の向上

- 基本理念・規程の再整備
- 説明会・研修実施(コーポ・カンパニー・支社店)

© 2016 Toshiba Corporation

TOSHIBA
Leading Innovation

東芝グループの経営方針

© 2016 Toshiba Corporation

東芝グループ経営理念

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、
世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。

１．人を大切にします。

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、
従業員をはじめ、すべての人々を大切にします。

２．豊かな価値を創造します。

東芝グループは、エレクトロニクスとエネルギーの分野を
中心に技術革新をすすめ、豊かな価値を創造します。

３．社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き
企業市民として、社会の発展に貢献します。

東芝グループスローガン　人と、地球の、明日のために。

© 2016 Toshiba Corporation

東芝グループ経営方針

「誠実」な経営

- 企業倫理・法令遵守
- 風通しの良い企業風土の醸成
- CSR経営の実践

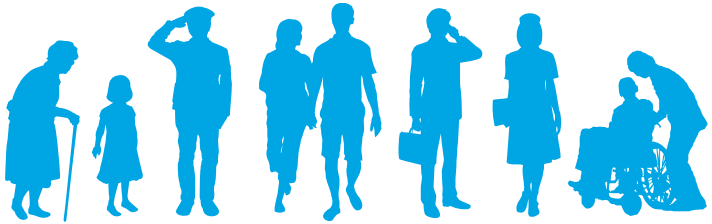
「健全」な経営基盤構築と成長

- キャッシュフロー基軸の事業運営
- ポートフォリオ・マネジメントの徹底
- カンパニー自主自律経営の強化

© 2016 Toshiba Corporation

注力事業領域

人と、地球の、明日を支える基盤事業に再編・注力



高度な情報社会を支える **ストレージ**

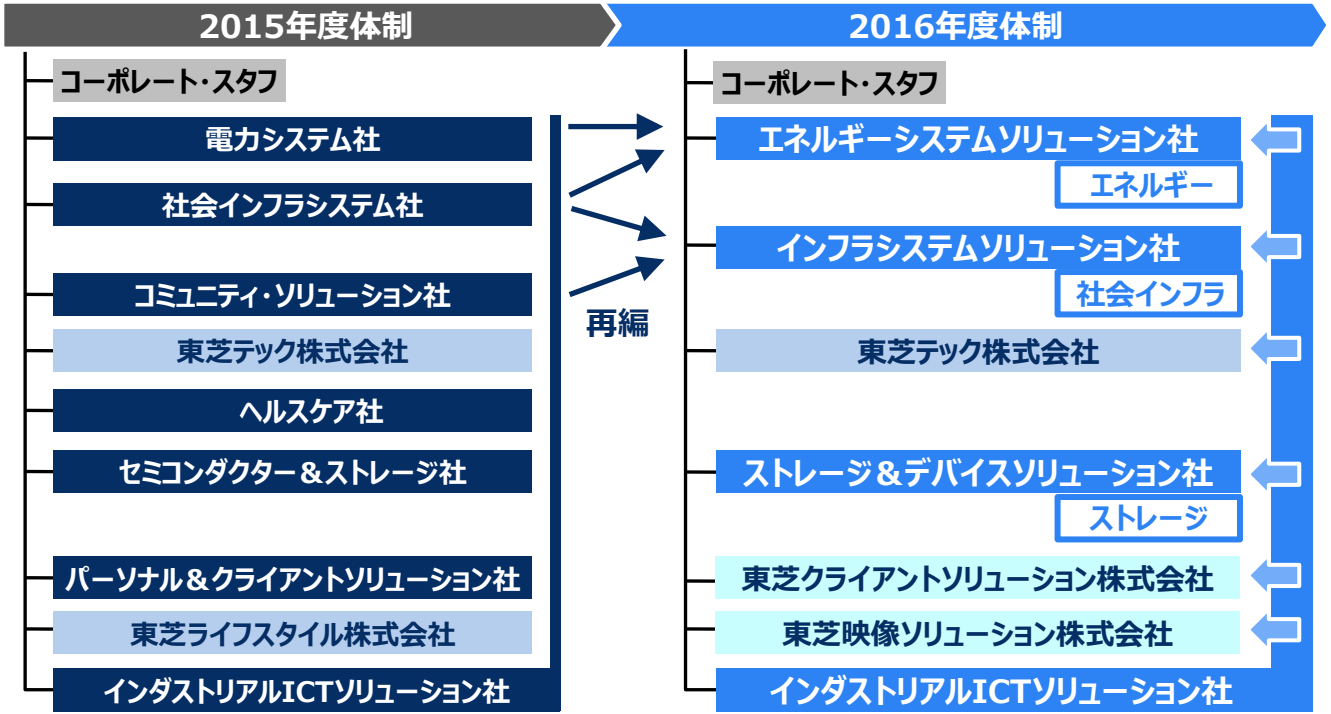
豊かな暮らしを支える **社会インフラ**

すべての活動を支える安全でクリーンな **エネルギー**

© 2016 Toshiba Corporation

事業運営体制見直し

注力3領域に合わせたカンパニー体制へ再編



カンパニー **7社**

カンパニー **4社**

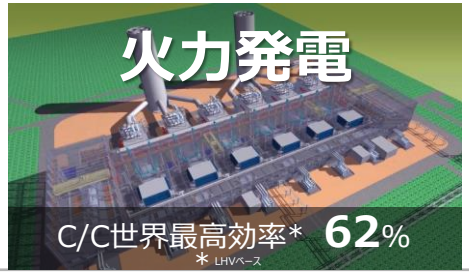
© 2016 Toshiba Corporation

エネルギー

クリーンなエネルギーを創る、送る、貯める技術とサービスを世界に提供

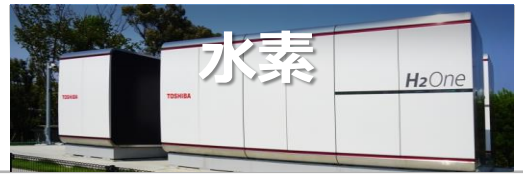
低炭素社会の実現

大型発電設備



再生エネルギー

送配電・蓄電



© 2016 Toshiba Corporation

エネルギー

注力成長　安定収益

豊富な納入実績と最先端技術で着実に成長

原子力

- 燃料・メンテナンス事業で世界No.1の地位を確保
- 革新的安全炉AP1000を成長エンジンに

火力

- 受注案件確実な進展と受注拡大
  東南アジアの高効率石炭火力、米国ガス火力(米国累計100台)等

再生可能エネルギー

- 水力　中国拠点を軸とした東南アジア等向け事業拡大
- 地熱　世界トップシェア*のオーマット社との協業推進

送変電・次世代電力計

- 日本、中東、インド、米国に注力し、確実な収益獲得

(*バイナリー式地熱発電機器・システム／Platts World Electric Power Plants Database)

© 2016 Toshiba Corporation

社会インフラ

社会と産業を支える幅広いお客様に信頼性の高い技術とサービスを提供

安全・安心で信頼できる社会の実現

公共インフラ領域

水処理システム

監視・電気システム
No.1シェア※

放送システム

デジタルマスタシステム
シェア 53%※

道路システム

中央システム
No.1シェア 50%※

防災システム

多重無線システム
シェア 30%※

セキュリティ・
自動化システム

小型郵便物処理機器
No.1シェア 70%※

航空管制システム

航法援助システムシェア 57%※
航空機監視レーダシェア 23%※

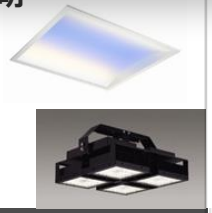
ビル・施設領域

エレベーター

エレベーター
シェア 22%※

空調

大型チラー
No.1シェア 40%※



照明

施設照明
シェア 20%※

ビル電源

無停電電源装置
シェア 26%※

産業システム領域

車載用蓄電池

急速充電　1分間で
容量の約 80%

鉄道システム

永久磁石同期電動機システム
エネルギー消費削減 39%※2

産業システム

産業用モータ
No.1シェア 28%※

※ シェア% は当社推定 国内市場　※2 当社製 永久磁石同期電動機 と 誘導電動機 のフィールド試験結果による

© 2016 Toshiba Corporation

社会インフラ

安定収益

基盤事業の収益力強化で安定的にキャッシュを創出

公共インフラ

・国内老朽更新・五輪需要増対応による確実な収益確保

・水事業、インドUEM社を核にEPC/O&M事業をグローバル展開

ビル施設

・保守・サービスを起点とした顧客密着型事業の継続・拡大

・エレベータ・空調新機種投入による海外事業強化

産業システム

・電池SCiB、大手自動車メーカー・海外EVバス等に広く採用

© 2016 Toshiba Corporation

ストレージ

最先端ストレージ技術を通してお客様と共に
情報化社会のインフラ作りに貢献

ディスクリート
パワーデバイス

システムLSI
画像認識

SSD

フラッシュメモリ

エネルギー

社会インフラ

© 2016 Toshiba Corporation

ストレージ

注力成長　安定収益

3次元フラッシュメモリ「BiCS Flash™」、SSD事業を拡大

メモリ
・積層化によるメモリの大容量化

北米SSDデザインセンター

SSD
・SSD開発リソースの強化と北米SSDデザインセンター開設

ディスクリート／システムLSI
・パワー半導体、画像認識を中心に産業分野、車載分野に集中
・製造会社 ジャパンセミコンダクター社設立（16年4月）

HDD
・エンタープライズ／ニアライン製品拡大（16年度売上高＋30%　対前年）

© 2016 Toshiba Corporation

ストレージ

フラッシュメモリ生産体制の強化

16-18年度 累計8,600億円規模を投資

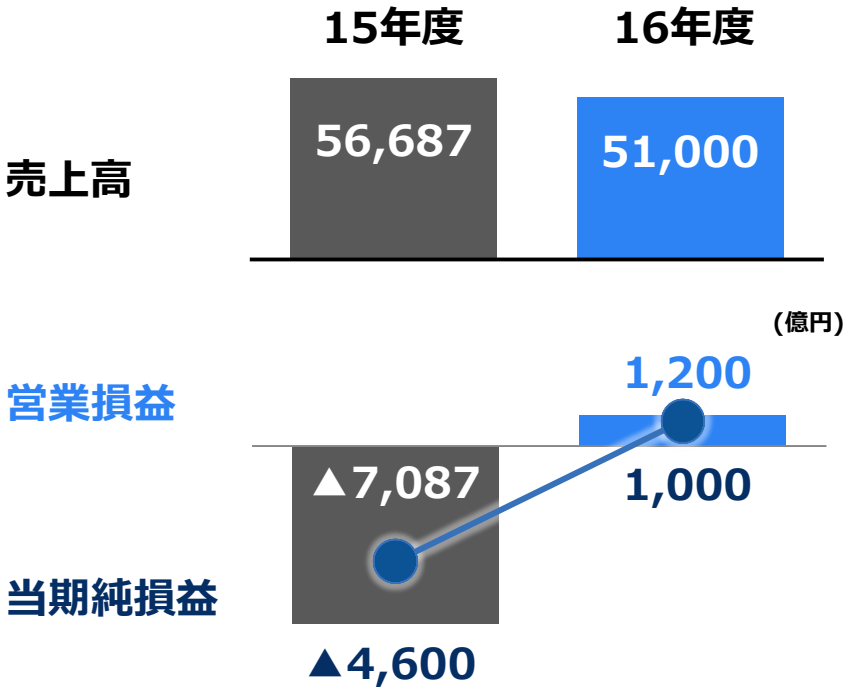
- 3次元フラッシュメモリへの生産切替え
- 新第2棟建屋竣工(第1四半期/16年度)
- 次期新棟用 土地造成（16年度）
- 次期新棟建設(17年度)

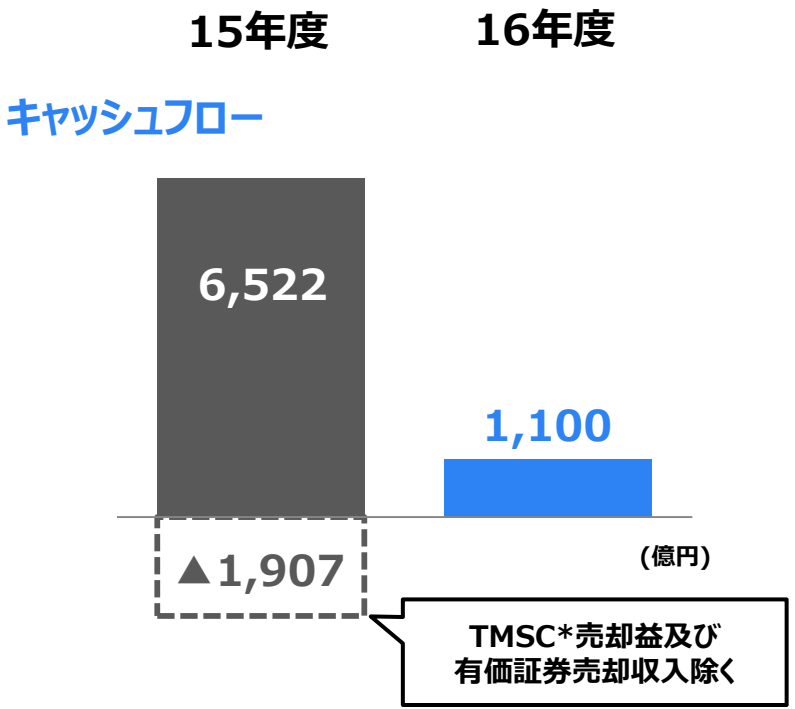
第2世代	第3世代	(新世代)
'16.3 量産	'16上期 サンプル出荷	

© 2016 Toshiba Corporation

売上高・損益

16年度 全事業黒字化、キャッシュフローを軸に事業を運営





*TMSC:東芝メディカルシステムズ株式会社

© 2016 Toshiba Corporation

さいごに

1. 注力事業への集中

2. 財務基盤の整備

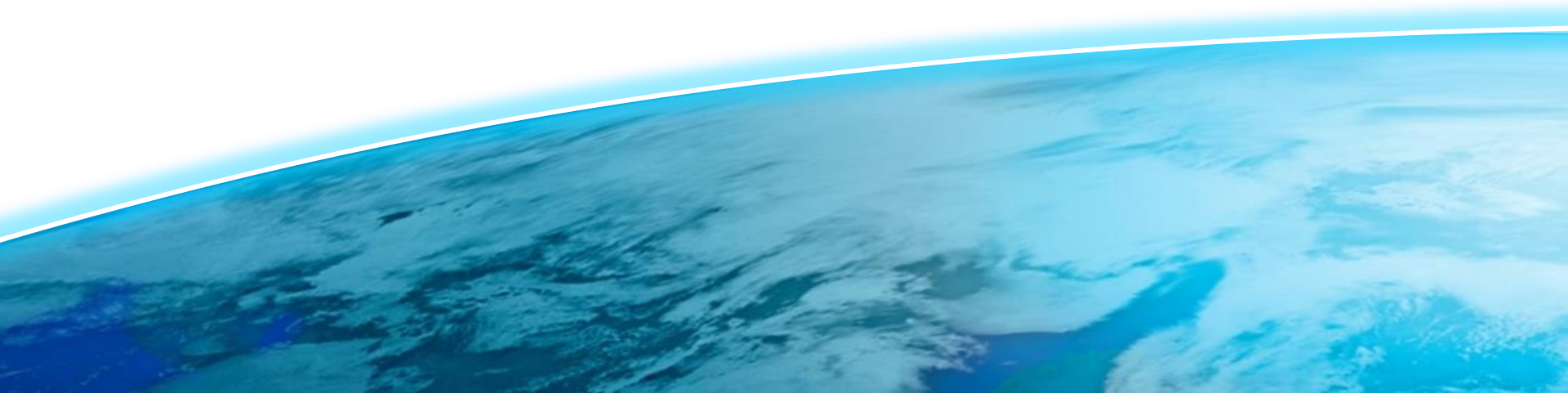
3. 資本市場への復帰

© 2016 Toshiba Corporation

人と、地球の、明日のために。

コンプライアンスを前提とし、

広く社会の皆様に対して誠実な経営に取り組んでまいります



TOSHIBA
Leading Innovation