

# お知らせ

当社の「今後の東芝の姿について」につきまして、以下のお知らせがございます。

- この資料は、業績予想として公表するものではなく、当社の責任において当社としての見通し及び見解を記述したものです。
- この資料に含まれる第3四半期に係る財務数値は、独立監査人によるレビュー手続中であり、修正される可能性があります。また、この資料に含まれる将来に関する財務数値等の情報は、独立監査人によるレビュー手続の対象ではありません。
- 第3四半期決算及び通期業績予想の修正については、第3四半期決算に係る独立監査人によるレビューが終わり次第、速やかに公表いたします。

**TOSHIBA**

Leading Innovation >>>

# 今後の東芝の姿について

2017年3月14日

株式会社 **東芝**

代表執行役社長

綱川 智

# 注意事項

- 1 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、業績に関する見通しの記述が含まれていません。
- 1 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。
- 1 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、当社の見通しとは異なる可能性がありますので、ご承知おきください。
- 1 ヘルスケア事業および家庭電器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。

# 東芝再生への取り組み

全てのステークホルダーからの信頼回復に向け、  
ひとつひとつ全力で取り組む

- 1 ) 海外原子力事業のリスク遮断
- 2 ) 財務基盤の早期回復と強化
- 3 ) 東芝グループ組織運営の強化

# 1 ) 海外原子力事業のリスク遮断

マジョリティ売却等による非連結化を含め  
再編検討を加速

- 東芝グループにおけるウェスチングハウス社の位置付けを見直し
- 戦略的選択肢を積極的に検討

## 2) 財務基盤の早期回復と強化

### 債務超過の解消と財務体質強化

- メモリ事業への外部資本導入(マジョリティ譲渡を含む)
  - 4月1日付で東芝メモリ株式会社に事業承継予定
  - メモリ事業のさらなる成長に必要な経営資源を確保
  - 東芝グループの債務超過を解消
- 保有資産の売却を継続(16年度 約1,600億円…2/14公表の業績見通しに織込済)
  - 引き続き聖域なく保有意義を見直し

16年度実績

【株式】

- 東芝プラントシステム
- ジャパンディスプレイ
- 東芝機械
- シグマパワー
- 東芝医用ファイナンス

【不動産】

- 青梅工場
- 米アーバインキャンパス

### 3) 東芝グループ組織運営の強化

## 東芝グループの企業価値最大化とガバナンス強化の両立を目指し、組織運営を強化

#### Ⅰ カンパニーは事業価値最大化に特化

- 自律した事業体としてのガバナンス・リスク管理を深化、分社による100%子会社化も含めた最適な運営を検討
- 建設業を営む事業は、許認可維持の観点も踏まえて検討

#### Ⅰ コーポレートは

#### 東芝グループ企業価値最大化と経営管理強化に特化

- 戦略的投資判断・資金調達機能を一元化
- 内部統制、リスク管理、ポートフォリオ・資源管理、モニタリング、事業再生機能を再構築
- コーポレート機能は事業規模に応じ適正規模に見直し

#### Ⅰ 東芝グループとしての内部管理体制は継続して強化

# 内部管理体制の改善状況について：継続施策

## 「特設注意市場銘柄」指定となった要因に対する改善取組み

テーマ	主な再発防止策
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 取締役会強化</li> <li>2. 指名委員会強化</li> <li>3. 監査委員会強化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. ガバナンス変更、情報収集力強化、取締役減員(過半数社外)、取締役評議会開催、取締役会への報告事項の明確化</li> <li>2. 企業経営者を中心とした社外取のみで構成、社長選解任プロセスの透明性向上、CFO選解任同意権付与</li> <li>3. 高い専門性を有する社外取のみで構成、内部通報窓口/業績報告会等から情報収集、内部監査部の強化・直轄化、監査委員会室の強化、リスクアプローチによる監査方針の明確化</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 予算統制見直し</li> <li>2. CFO・経理部門による牽制強化</li> <li>3. 業務プロセス改革</li> <li>4. 内部牽制機能強化</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 予算策定プロセス（短期的損益改善からキャッシュフロー重視へ）の見直し             <ul style="list-style-type: none"> <li>ü カンパニーによる自主自律経営を促す予算プロセスに変更し、実現性の高い予算を策定、業績報告会新設、業績評価制度の見直し</li> </ul> </li> <li>2. CFO・経理部門の独立性担保、機能強化             <ul style="list-style-type: none"> <li>ü 監査委員会との連携強化、監査委員会への報告事項・時期明確化</li> </ul> </li> <li>3. 業務プロセス見直し、各種規程見直し、J-SOX見直し</li> <li>4. 内部通報制度の周知徹底と利用の励行、会計コンプライアンス委員会設置</li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 意識改革</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 適切な財務報告に関する意識の定着活動             <ul style="list-style-type: none"> <li>ü 継続的な社長メッセージ発信、経営トップらを対象とした意識改革研修、国内外グループ従業員への会計コンプライアンス教育の継続実施</li> <li>ü TEAMサーベイ、意識改善サーベイの実施</li> </ul> </li> </ol>
<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 開示体制の改善</li> </ol>	<ol style="list-style-type: none"> <li>1. 適時適切な開示を実施する体制の整備と運用</li> </ol>



# 内部管理体制の改善状況について：追加施策

継続施策に加えて、「特設注意市場銘柄」の指定継続となった要因等に対する追加改善施策を策定し、運用開始

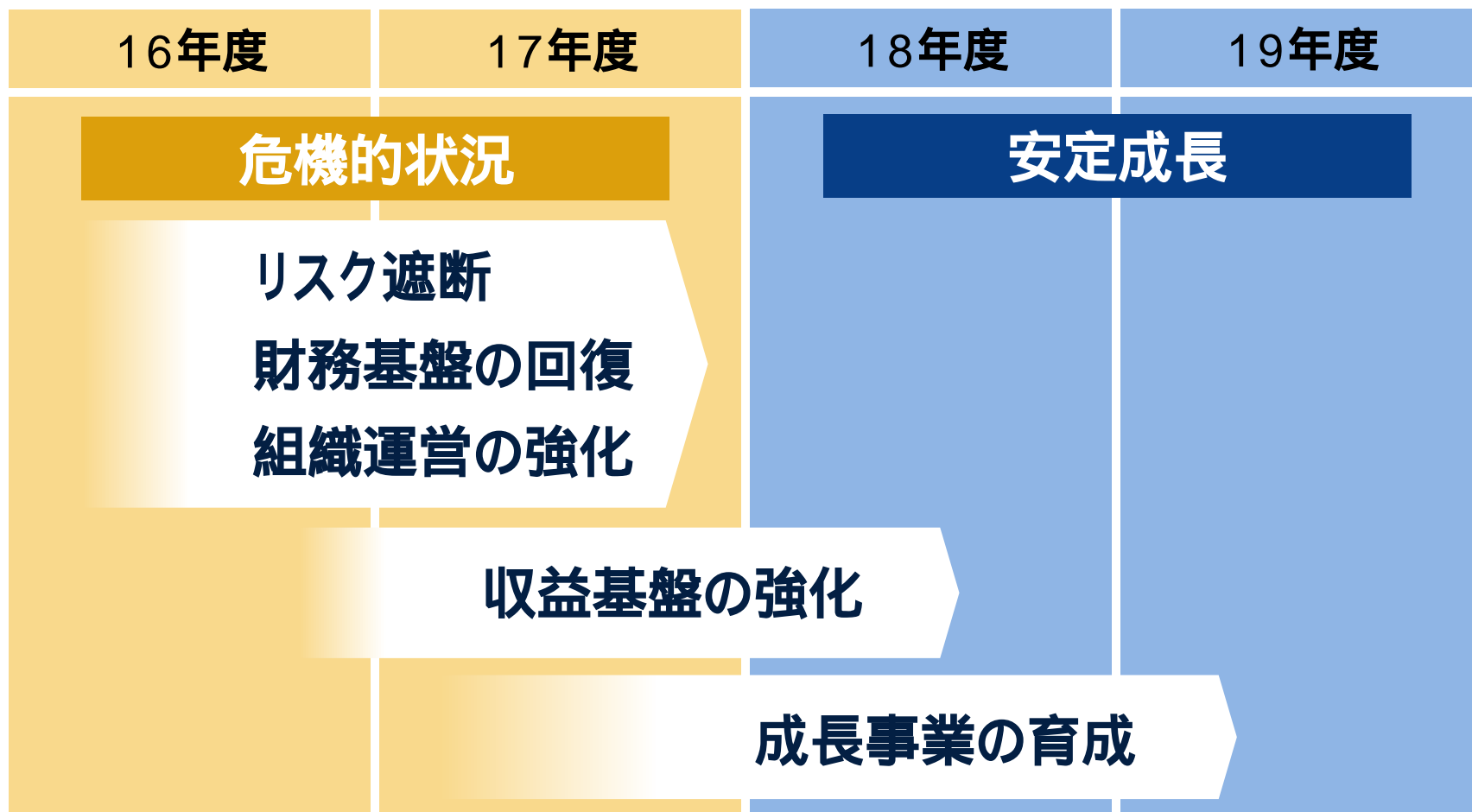
テーマ	主な再発防止策
関係会社の管理	<ul style="list-style-type: none"><li>グローバル経営管理の強化<ul style="list-style-type: none"><li>東芝グループにおけるウェスティングハウス社の位置づけを見直し、海外原子力事業のリスクを遮断</li><li>コーポレート関与を強化したグループ会社毎のリスク把握、情報連携、適材適所の人員配置、ガバナンスの強化を開始</li></ul></li><li>リスクマネジメント強化<ul style="list-style-type: none"><li>ガバナンスによるチェック体制強化と継続的なモニタリング、執行側でのリスク検討（事前審査等）強化</li></ul></li></ul>
コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"><li>法令順守に留まらないコンプライアンス意識の浸透<ul style="list-style-type: none"><li>全社共通教育継続（e-learning、職場ミーティング等）</li><li>現場主導の自律的活動開始</li></ul></li><li>コンプライアンス違反に関する厳格な社内処分の実施</li></ul>

その他の問題点についても、認識の都度、速やかに対応する方針であり、継続的に対応中。

以上の状況を含む「内部管理体制確認書」を  
明日3月15日に再提出します

# 東芝再生へのロードマップ

## 危機的状況から、安定成長へ



# 東芝グループ経営方針と注力領域

人々の暮らしと社会を支える社会インフラを核とした事業領域に注力  
確かな技術で、豊かな価値を創造し、持続可能な社会に貢献



リテール&  
プリンティング



ビル・施設



鉄道・  
産業システム



公共インフラ



電力流通



発電

社会インフラ

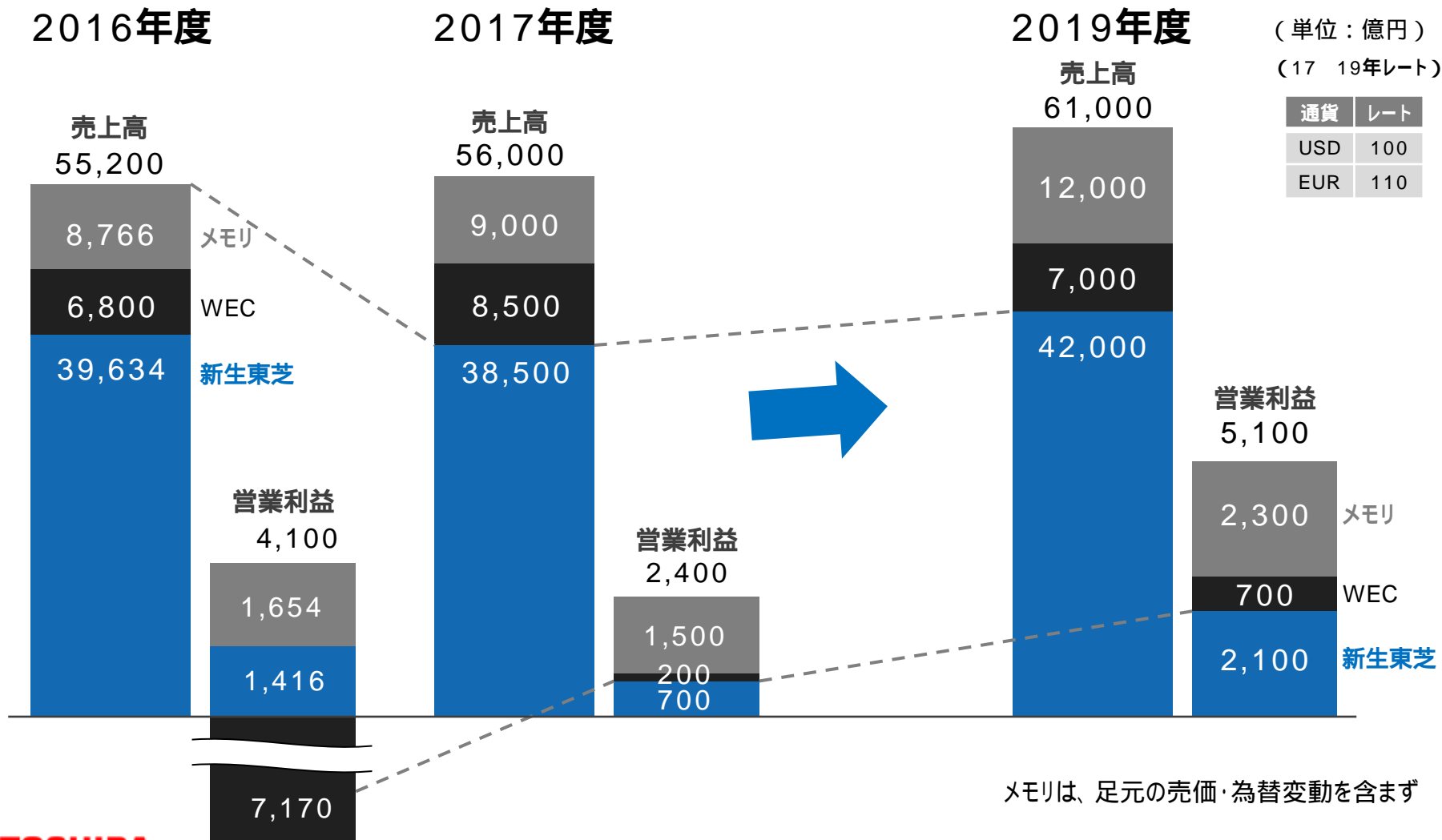
エネルギー

電子デバイス

ICTソリューション

# 売上高・営業利益

## 新生東芝 2019年度 売上高 4兆円超、ROS 5%

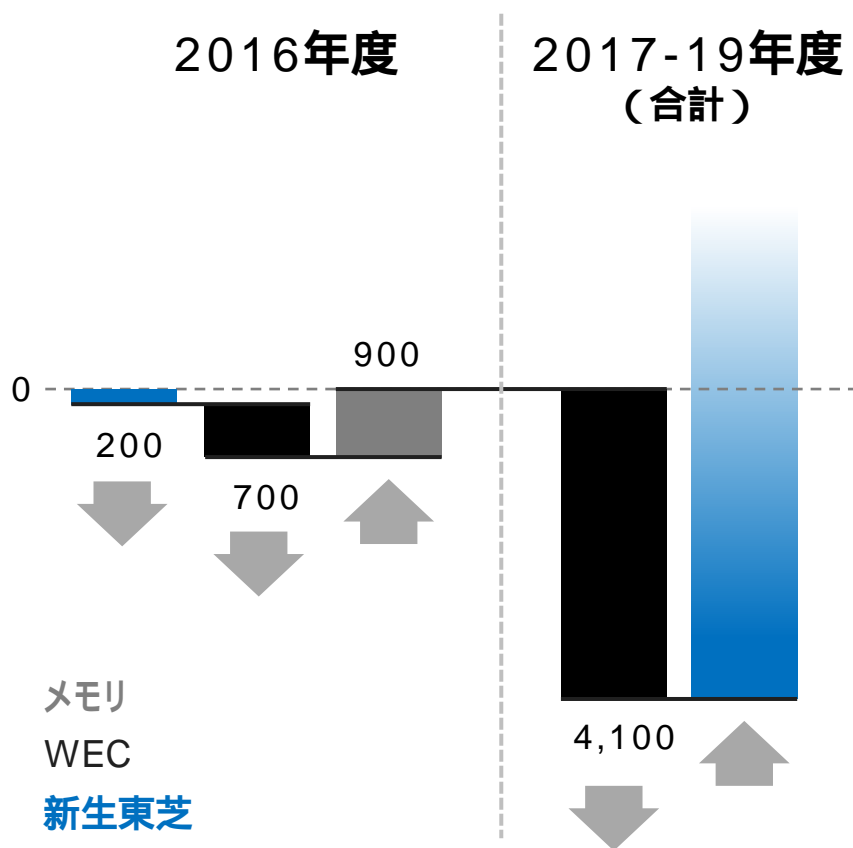


# 資金収支・設備投資 / 投融資

メモリ外部資本導入により資金収支黒字化  
設備投資は社会インフラ中心に増額

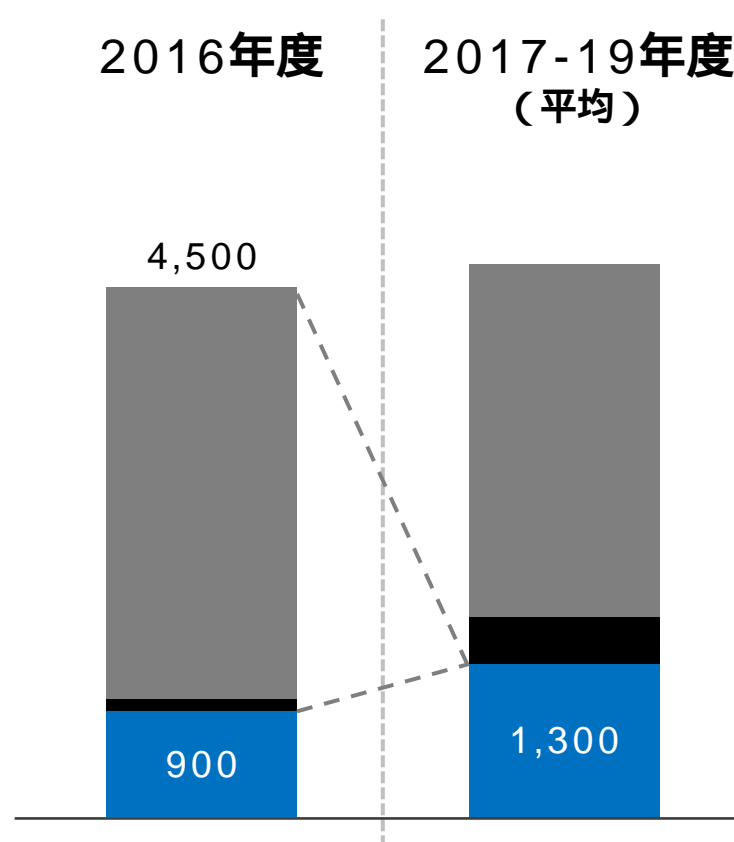
## n 資金収支

(単位：億円)



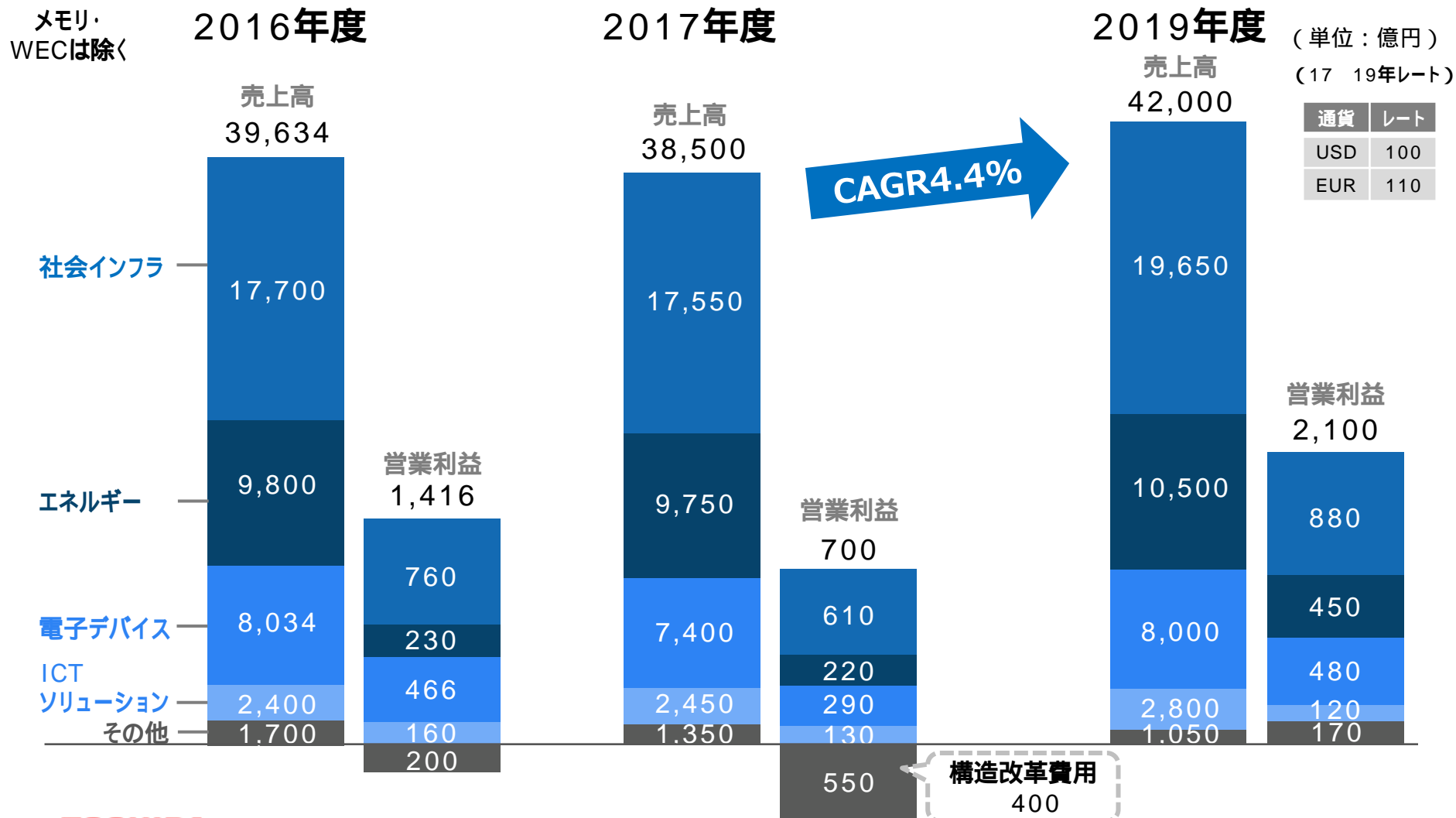
## n 設備投資 / 投融資

(単位：億円)



# 新生東芝売上高・営業利益内訳

## 各領域で安定的に成長



# 注力事業領域：社会インフラ

## 循環型ライフサイクルビジネスを確立し、顧客価値を向上

### 公共インフラ

### ビル・施設

### 鉄道・産業システム

### リテール&プリンティング



売上	3,600億円	3,800億円
	16年度	19年度

売上	6,400億円	7,700億円
	16年度	19年度

売上	3,100億円	3,600億円
	16年度	19年度

売上	5,000億円	未公表
	16年度	19年度

ROS	7%	6%
	16年度	19年度

ROS	6%	6%
	16年度	19年度

ROS	1%	3%
	16年度	19年度

ROS	3%	未公表
	16年度	19年度

安定収益

公共インフラ <sup>1</sup>の更新、高度化需要獲得、保守ビジネス

<sup>1</sup> 水処理、受配電、道路、防災、放送、防衛、航空管制、気象、郵便、金融 等

事業拡大

成長地域 <sup>2</sup>、成長領域 <sup>3</sup>への積極投資

<sup>2</sup> 中国、インド 他 <sup>3</sup> 電池(SCiB)、昇降機、空調、鉄道システム、物流

# 注力事業領域：エネルギー

高品質 / 高信頼製品を武器にサービス・更新需要を確保  
 独自開発技術により次世代エネルギー市場で事業拡大

## 火力・水力・地熱



売上	3,300億円
	3,100億円

ROS	3%	6%
-----	----	----

16年度 19年度

## 電力流通



売上	2,500億円
	2,700億円

ROS	0%	5%
-----	----	----

16年度 19年度

## 国内原子力



売上	1,500億円
	2,000億円

ROS	8%	10%
-----	----	-----

16年度 19年度

## 次世代エネルギー



売上	250億円
	(21年度)

ROS	8%
	(21年度)

安定収益

既設高シェアを活かしたサービス・更新ビジネス、再稼働対応  
 (火力・水力・地熱、電力流通) (国内原子力)

事業拡大

水素社会実現に向けた製品・サービスの早期投入 (次世代エネルギー)



# 注力事業領域：電子デバイス

重点分野への「強い製品」投入により  
利益ある持続的成長を果たし、省エネ・IoT社会に貢献

## 半導体



売上	3,700億円	4,400億円
ROS	3%	7%

16年度 19年度

## HDD



売上	4,600億円	3,600億円
ROS	7%	5%

16年度 19年度

安定収益

事業拡大

産業用半導体 <sup>1</sup>販売拡大、HDDでのシェア維持拡大

急成長するIoT・車載市場の重点顧客との連携強化 <sup>2</sup>

1: 小信号デバイス、オプトカップラ、モータ制御ICなど

2: ニアラインHDD、パワーデバイス、画像認識LSI、産業用ASICなど

# 注力事業領域：ICTソリューション

東芝のものづくり、音声・画像認識技術により  
IoT/AIを活用したデジタルサービスをお客さまと「共創」



安定収益

事業拡大

## 成長分野に集中し、安定収益を確保

(システムインテグレーション事業)

## 東芝の技術を活かし、デジタルソリューション事業を拡大

(ものづくり、音声/画像、IoT/AI)

# 将来領域を支える技術

社会全体の課題を先端技術で解決し、豊かな未来を創り出す

社会が直面する課題・解決ソリューション

東芝の技術群(例)

## 先進国で深刻化する労働力不足

- | 物流・配送自動化ソリューション
- | 店舗・棚管理自動化ソリューション

## サービス産業の業務効率向上

- | 窓口業務自動応答ソリューション
- | オフィス業務の知識支援システム

## 高まるCO<sub>2</sub>排出量抑制の必要性

- | 高効率な発電・送電とエネルギー  
マネジメントシステム
- | 電力効率の高い鉄道・産業システム

## ロボティクス

## 人工知能・データ分析

画像認識・音声対話・  
知識抽出・深層学習



## セキュリティ

量子暗号通信・微量ガス  
センシング・大規模データ高速照合(人物検索)他

情報セキュリティ  
世界特許出願<sup>1</sup>

1位

## パワーエレクトロ ニクス(SiC他)

パワー半導体デバイス  
国内特許出願<sup>1</sup>

1位

## 二次電池SCiB™

リチウムイオン二次電池(LTO)  
特許総合力<sup>2</sup>

1位

## 超伝導

重粒子線治療システム、  
フェーズドアレイレーダ他



<sup>1</sup> 特許庁「特許出願技術動向調査報告書(概要)」(「パワー半導体デバイス」平成27年、「情報セキュリティ技術」平成28年)

<sup>2</sup> 「リチウムイオン二次電池用酸化物負極関連技術」に関し、株式会社パテントリザルト調べ

# 人と、地球の、明日のために。

全てのステークホルダーからの信頼回復に向け、  
ひとつひとつ全力で取り組みます



**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**

# Appendix

23ページ・25ページについては、2/14公表値から変更ありません。  
24ページ・26ページについては、今回追加で公表するものです。

# 第3四半期累計期間見通し 全社

単位：億円

	15/1-3Q	16/1-3Q	差
売上高	40,135	38,735	1,400
営業損益	2,319	5,447	3,128
%	5.8%	14.1%	8.3%
税引前損益	1,610	5,654	4,044
%	4.0%	14.6%	10.6%
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	4,963	6,932	1,969
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	35	1,014	1,049
当期純損益	4,794	4,999	205
%	11.9%	12.9%	1.0%
1株当たり 当期純損益	¥113.23	¥118.07	¥4.84
フリー・キャッシュ・フロー	497	547	50

内のれん減損 7,125

内のれん減損等 6,204

〔非支配持分控除後  
WEC繰延税金資産取崩しを含む〕

	16/3末	16/12末	差
株主資本	3,289	1,912	5,201
株主資本比率	6.1%	3.7%	9.8%
純資産	6,723	681	6,042
Net有利子負債	4,812	5,845	1,033
Net D/E レシオ	146%	-	-
期末日為替レート(米ドル)	¥113	¥116	¥3

# 第3四半期累計期間見通し セグメント別

単位：億円

		15/1-3Q	16/1-3Q	差	(伸長率)
エネルギーシステム ソリューション	売上高	10,245	11,124	879	(+9%)
	営業損益	970	7,282	6,312	
	ROS	9.5%	65.5%	56.0%	
<b>内のれん減損 7,125</b>					
インフラシステム ソリューション	売上高	9,005	8,385	620	( 7%)
	営業損益	48	215	263	
	ROS	0.5%	2.6%	3.1%	
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	4,040	3,718	322	( 8%)
	営業損益	628	111	739	
	ROS	15.5%	3.0%	18.5%	
ストレージ&デバイス ソリューション	売上高	11,907	12,423	516	(+4%)
	営業損益	228	1,546	1,318	
	ROS	1.9%	12.4%	10.5%	
インダストリアルICT ソリューション	売上高	1,724	1,618	106	( 6%)
	営業損益	21	80	101	
	ROS	1.2%	5.0%	6.2%	
その他	売上高	6,297	3,888	2,409	( 38%)
	営業損益	842	129	713	
消去	売上高	3,083	2,421	662	
	営業損益	38	12	50	
合計	売上高	40,135	38,735	1,400	( 3%)
	営業損益	2,319	5,447	3,128	
	ROS	5.8%	14.1%	8.3%	



# 2016年度業績の見通し 全社

単位：億円

	15年度 実績	16年度 業績見通し (2/14公表)	差	16年度 前回業績予想 (11/8公表)	差 (今回 - 前回)
売上高	56,687	55,200	1,487	54,000	1,200
営業損益 %	7,087 12.5%	4,100 7.4%	2,987 5.1%	1,800 3.3%	5,900 10.7%
営業外損益	756	400	1,156	500	100
税引前損益 %	6,331 11.2%	4,500 8.2%	1,831 3.0%	1,300 2.4%	5,800 10.6%
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	8,869	5,700	3,169	750	6,450
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	3,709	1,000	2,709	900	100
当期純損益 %	4,600 8.1%	3,900 7.1%	700 1.0%	1,450 2.7%	5,350 9.8%
1株当たり 当期純損益	¥108.64	¥92.11	¥16.53	¥34.25	¥126.36
フリー・キャッシュ・フロー	6,522	0	6,522	0	0

株主資本	3,289	1,500	4,789	3,200	4,700
株主資本比率	6.1%	3.0%	9.1%	6.4%	9.4%
純資産	6,723	1,100	5,623	-	-
Net有利子負債	4,812	4,900	88	4,900	0
Net D/E レシオ	146%	-	-	153%	-

# 2016年度業績の見通し セグメント別

単位：億円

		15年度 実績	16年度 業績見通し (2/14公表ベース)	差	16年度 前回業績予想 (11/8公表)	差 (今回 - 前回)
エネルギーシステム ソリューション	売上高	15,842	16,600	758	16,800	200
	営業損益	3,463	6,940	3,477	470	7,410
	ROS	21.9%	41.8%	19.9%	2.8%	44.6%
<b>内のれん減損 7,125</b>						
インフラシステム ソリューション	売上高	13,546	12,700	846	12,900	200
	営業損益	74	590	664	560	30
	ROS	0.5%	4.6%	5.1%	4.3%	0.3%
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	5,441	5,000	441	5,000	0
	営業損益	809	170	979	170	0
	ROS	14.9%	3.4%	18.3%	3.4%	0.0%
ストレージ&デバイス ソリューション	売上高	15,759	16,800	1,041	15,500	1,300
	営業損益	1,000	2,120	3,120	1,300	820
	ROS	6.3%	12.6%	18.9%	8.4%	4.2%
インダストリアルICT ソリューション	売上高	2,568	2,400	168	2,450	50
	営業損益	87	160	73	170	10
	ROS	3.4%	6.7%	3.3%	6.9%	0.2%
その他	売上高	7,719	5,100	2,619	5,400	300
	営業損益	1,828	180	1,648	270	90
消去	売上高	4,188	3,400	788	4,050	650
	営業損益	0	20	20	600	580
合計	売上高	56,687	55,200	1,487	54,000	1,200
	営業損益	7,087	4,100	2,987	1,800	5,900
	ROS	12.5%	7.4%	5.1%	3.3%	10.7%

15年度実績の現行セグメントへの組替えについては、監査前の暫定値であり、今後変更となる可能性があります。数値が確定しましたら別途公表いたします。