



2015年8月18日

各 位

会 社 名 株式会社 東芝  
東京都港区芝浦1-1-1  
代表者名 代表執行役社長 室町 正志  
(コード番号: 6502 東、名)  
問合せ先 広報・IR室長 長谷川 直人  
Tel 03-3457-2100

新経営体制及びガバナンス体制改革策並びに過年度決算の修正概要及び業績予想について  
のお知らせ

当社は、第三者委員会の調査報告書において指摘された原因分析と提言された再発防止策を真摯に受け止め、当社の社外取締役4名と公認会計士及び弁護士1名ずつからなる経営刷新委員会を設置し、オブザーバー数名を招聘し、今後の経営体制及びガバナンス体制について集中的に検討してまいりました。

今般、当社の新取締役候補者を別紙1のとおり決定いたしましたので、お知らせいたしますとともに、本日までに経営刷新委員会で検討してきた当社のガバナンス体制の改革策の概要をお知らせいたします。

また、当社は、7月20日に第三者委員会から受領しました調査報告書に基づき、これを精査のうえ、過年度決算の修正作業及び2014年度の決算作業を鋭意続けておりますが、今般、過年度決算の修正の概要及び2014年度業績予想について連結税引前損益まで公表可能な状態になったと当社として判断いたしましたので、あわせてお知らせいたします。

なお、過年度決算の修正及び2014年度業績予想のいずれも、税金費用の処理は未だ検証中であり、また、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るため、現時点で連結当期純損益を推定することは困難である点にご留意ください。

今後当社は、新経営体制の下、第三者委員会の調査結果及び提言も踏まえ、再発防止策等の策定を急ぐとともに、代表執行役社長を中心に事業の集中と選択の検討も加速していきます。なお、再発防止策等に関して公表すべき事項がある場合は、適時適切に開示いたします。

当社は、今回の事態を招いたことを真摯に受け止め、改めて深くお詫び申し上げます。

新経営体制の下、株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆様からの信頼回復に向けて全社一丸となり、全力を尽くしてまいり所存でございますので、引き続きご支援を賜りたくお願い申し上げます。

## 記

### 1. 経営刷新委員会におけるコーポレート・ガバナンス改革策について

経営刷新委員会は、当社の社外取締役である伊丹敬之（委員長）、島内憲、斎藤聖美、谷野作太郎の4名に加え、公認会計士の橋本正己氏、弁護士の本田幹直氏を委員に招聘し、7月29日から5回にわたり、当社のガバナンス改革策について徹底した議論を行ってまいりました。議論には、新任取締役候補者である古田佑紀元最高裁判事、小林喜光（株）三菱ケミカルホールディングス会長が第1回経営刷新委員会から、佐藤良二元監査法人トーマツ CEO が第3回経営刷新委員会から、野田晃子公認会計士が第5回経営刷新委員会にオブザーバーとして参加いたしました。

第三者委員会からの指摘によれば、今回の不適切会計の直接的な原因は、経営トップらの関与や当期利益至上主義と目標必達のプレッシャーなどにある、とされているものの、これらの直接的原因となった行為を阻止できなかった間接的な原因として、経営トップの関与により、内部統制機能を逸脱、無効化しており、これらの者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が構築されておらず、コーポレート、カンパニー双方において内部統制システムの機能が不十分であったことがあげられております。再発防止策としても、取締役会及び監査委員会の機能の強化、強力な内部統制部門の新設、社外取締役の増員及び構成員の見直し等によるコーポレート・ガバナンスの強化が提言されています。

第三者委員会の調査報告書のご提言を基に経営刷新委員会で議論を重ねた結果、当社は、別紙2のようにコーポレート・ガバナンス体制改革の全体像をまとめ、8月18日開催の指名委員会及び取締役会で承認されましたので、公表いたします。

なお、今後の経営刷新委員会は、9月下旬開催予定の臨時株主総会においてご提案する新任社外取締役候補者6名に、今まで委員として参加いただいていた、橋本正己公認会計士、本田幹直弁護士並びに現在の社外取締役である伊丹敬之、島内憲、斎藤聖美及び谷野作太郎を加えた12名で委員を構成し、今回公表いたしますコーポレート・ガバナンス改革を具体化するとともに、再発防止策の骨子からアクションアイテムまでの議論を加速し、これを迅速に取りまとめまいります。

### 2. 新経営体制における代表執行役社長及び取締役候補者について

代表執行役社長を含む取締役候補者の適格性については、その選定及び選任の客観性と透明性を確保するため、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も行い、その結果として代表執行役社長を含む取締役候補者が経営刷新委員会においても別紙1について承認されました。

現在代表執行役社長である室町正志は、臨時株主総会終結後、取締役会長に就任せず、代表執行役社長に専念いたします。

社外取締役候補者は、企業経営者3名、会計専門家2名、法曹1名、学者1名によって構成されています。特に、今回のような不適切会計問題を二度と起こさないため、公認会計士2名を社外取締役候補者といたしました。社内取締役は室町正志を含め4名としますので、社内取締役と社外取締役の比率は、社内取締役4名に対して社外取締役7名となり、社外取締役の比率が過半数を大きく超えた取締役構成となります。また、取締役会の議長を社外取締役が務めることに加え、監査委員会、指名委員会、報酬委員会の委員は全て社外取締役で構成することといたします。新任の社外取締役候補者の氏名及び経歴は別紙1をご参照ください。なお、室町正志以外の社内取締役候補者の氏名及び経歴、取締役会議長及び三委員会の委員は8月31日までに決定のうえ、お知らせいたします。

### 3. 過年度決算の修正（途中経過）について

第三者委員会の調査報告書に基づき、当社で検証手続きを実施した結果、現時点で公表可能な過年度決算の修正（連結税引前損益）の概要は以下の通りです。但し、未だ確定には至っておらず、監査人である新日本有限責任監査法人が監査を継続中であり、数値は今後見直される可能性があります。

（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)
(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
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/売却却影響含む)	(※1) ▲418	25	3	(※2) ▲490	148	137	155	▲440
その他	▲97	13	56	▲50	▲71	▲79	100	▲128
派生影響 等	▲515	38	59	▲540	77	58	255	▲568
(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

上記「その他」には、監査手続きの過程で、第三者委員会への委嘱事項や自主チェック案件について、当社が追加で過年度の修正要否を判断した案件が含まれています。具体的

には、映像事業とパソコン事業の経費処理について一部修正を不要と判断した案件や、修正処理が帰属する年度の変更を行った案件があります。また、収益認識時期を新たに見直した案件も、同様に「その他」に含まれています。

さらに、これらの過年度修正に派生して、パソコン事業、映像事業、半導体事業の固定資産減損及び在庫の評価減を実施しました。在庫の評価減は上記「その他」に含まれています。固定資産減損額（過去に遡り固定資産を減損したことによる減価償却費戻りを含む）の内訳は以下のとおりです。

（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)
パソコン	▲ 210	8	▲ 1	17	5	15	96	▲ 70
映像	▲ 207	17	4	▲ 1	136	35	▲ 5	▲ 20
デバイス・システムLSI等				▲ 506	8	85	63	▲ 350
合計	▲ 418	25	3	▲ 490	148	137	155	▲ 440

なお、連結当期純損益に影響する当社及び連結子法人（すなわち、国内の連結納税子会社）に係る長期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、当社としては直近実績から想定されるリスクを織り込んだ将来計画に基づき、過年度について回収可能性のあるものと評価しておりますが、現在監査手続きを含む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、速やかに開示します。

#### 4. 2014年度の業績予想（途中経過）について

現時点において公表できる2014年度の業績予想（連結ベース）は以下の通りです。

##### 2014年度業績予想（金額単位：億円）

売上	営業損益	税引前損益	FCF	Net有利子負債
66,600	1,700	1,400	1,400	11,500

上記税引前損益には、原子力事業、半導体事業、家庭電器及び車載/電池事業に係る固定資産及び投融資の減損▲1,270億円が含まれています。これらは監査手続きの過程で、当社としても事業の収益力を厳格に再検証し、資産の回収可能性を適正に評価した結果によるものです。また、消費者用パソコン事業及び海外の映像事業の撤退に伴う費用▲360億円に加え、訴訟関連費用▲120億円も同様に含まれています。

なお、税金費用の処理を未だ検証中であり、現段階では当期純損益の予想値を公表することはできませんが、上記の固定資産及び投融資の減損に税効果が及ばないことによる影響、2015年度税制改正（税率の変更）による繰延税金資産取崩し影響等により、2014年度の純損益については赤字になる見通しです。これに加えて、当社及び連結子法人（すなわち、国内の連結納税子会社）に係る長期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は、過年度分と同様2014年度時点で回収可能性があると評価しているものの、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は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す。この詳細は、公表可能な状態になり次第、速やかに開示します。また、今回の業績予想に何らかの修正が必要となった場合も、適時適切に公表いたしますのでご理解いただきますようお願いいたします。

過年度決算の修正と2014年度の業績予想の詳細については、別紙3の資料をご参照願います。

以 上

## 1. 取締役候補者

社内取締役	室 町 正 志	(現 取締役会長 代表執行役社長)
社外取締役	伊 丹 敬 之	(現 社外取締役)
	<u>野 田 晃 子</u>	(現 公認会計士)
	<u>池 田 弘 一</u>	(現 アサヒグループホールディングス(株)相談役)
	<u>古 田 佑 紀</u>	(現 弁護士)
	<u>小 林 喜 光</u>	(現 (株)三菱ケミカルホールディングス取締役会長)
	<u>佐 藤 良 二</u>	(現 公認会計士)
	<u>前 田 新 造</u>	(現 (株)資生堂相談役)

(注) 1. 下線は新任。

2. その他の社内取締役候補者については別途選任予定。

## 2. 社外取締役候補者略歴

い た み ひろ ゆき 伊 丹 敬 之 1945年3月16日	1973年4月	一橋大学商学部専任講師
	1975年3月	スタンフォード大学経営大学院客員助教授
	1977年4月	一橋大学商学部助教授
	1982年3月	スタンフォード大学経営大学院客員准教授
	1985年4月	一橋大学商学部教授 (2008年3月まで)
	1994年8月	同大学商学部長 (1996年7月まで)
	2008年4月	東京理科大学総合科学技術経営研究科 (2011年4月イノベーション研究科に改称) 教授、現在に至る。
	2008年10月	同大学同研究科長 (2014年9月まで)
の だ て る こ 野 田 晃 子 1939年1月3日	2012年6月	当社社外取締役、現在に至る。
	1961年3月	当社入社 (1963年8月まで)
	1971年7月	監査法人中央会計事務所入所
	1975年3月	公認会計士登録
	1985年5月	監査法人中央会計事務所代表社員
	1992年8月	日本公認会計士協会会計制度委員会副委員長
	1997年11月	公認会計士第2次試験試験委員
	2001年7月	中央青山監査法人辞職、金融庁証券取引等監視委員会委員 (2007年7月まで)
2009年3月	中越パルプ工業(株)監査役 (2015年6月まで)	
2009年5月	(株)レナウン監査役 (2013年5月まで)	

いけ だ こう いち 池 田 弘 一 1940年4月21日	1963年4月 朝日麦酒(株) (現アサヒグループホールディングス(株)) 入社 1996年3月 同社取締役 1997年3月 同社常務取締役 1999年3月 同社専務取締役 2000年3月 同社専務執行役員 2001年3月 同社専務取締役 2002年1月 同社代表取締役社長 2006年3月 同社代表取締役会長 2010年3月 同社相談役、現在に至る。
ふる た ゆう き 古 田 佑 紀 1942年4月8日	1993年4月 法務大臣官房審議官 1998年7月 宇都宮地方検察庁検事正 1999年9月 最高検察庁検事 1999年12月 法務省刑事局長 2002年8月 最高検察庁刑事部長 2003年9月 最高検察庁次長検事 (2004年12月まで) 2005年8月 最高裁判所判事 (2012年4月まで)
こ ばやし よし みつ 小 林 喜 光 1946年11月18日	1974年12月 三菱化成工業(株) (現三菱化学(株)) 入社 2003年6月 同社執行役員 2005年4月 同社常務執行役員 2006年6月 (株)三菱ケミカルホールディングス取締役 2007年2月 三菱化学(株)取締役 2007年4月 (株)三菱ケミカルホールディングス取締役社長、三菱化学(株)取締役社長 2012年4月 三菱化学(株)取締役会長、現在に至る。 2015年4月 (株)三菱ケミカルホールディングス取締役会長、現在に至る。
さ とう りょう じ 佐 藤 良 二 1946年12月7日	1969年4月 日興証券(株) (現 SMBC 日興証券(株)) 入社 1971年10月 等松青木監査法人入所 1975年2月 公認会計士登録 1978年1月 Touche Ross ニューヨーク事務所 1979年9月 Touche Ross ロンドン事務所 1983年5月 等松青木監査法人パートナー 2001年6月 監査法人トーマツ東京地区業務執行社員

2004年6月 同法人東京地区代表社員兼東京地区経営執行社員  
2007年6月 同法人包括代表（CEO）  
2010年11月 有限責任監査法人トーマツシニアアドバイザー  
（2011年5月まで）

まえ だ しん ぞう  
前 田 新 造  
1947年2月25日

1970年4月 (株)資生堂入社  
2003年6月 同社取締役、執行役員  
2005年6月 同社代表取締役、執行役員社長  
2011年4月 同社代表取締役会長  
2013年4月 同社代表取締役会長、執行役員社長  
2014年4月 同社取締役会長  
2014年6月 同社相談役、現在に至る。

以 上



## 当社コーポレート・ガバナンス改革の全体像について

当社は、第三者委員会の調査報告書を受け、5回にわたる経営刷新委員会において取締役会の機能と構成、監督機関の強化を中心に当社のコーポレート・ガバナンス改革の基本方針について集中的に議論いただきました。当社はかかる経営刷新委員会における議論に基づき、以下の通りコーポレート・ガバナンス改革の基本方針をまとめましたので、公表いたします。当社はかかる基本方針に基づき具体的な施策を構築するとともに、これを着実に実行してまいります。

### 1. 取締役会の構成、取締役会の機能の強化について

当社は指名委員会等設置会社であり、取締役会の業務執行に対する監督機能を重視し、業務執行の決定は大幅に執行役に委任することを指向する会社形態であることから、当社における取締役会の機能は「執行に対する監視・監督」と「会社の基本戦略の決定」であることを改めて確認しました。当該機能を形骸化させず、実効性を持たせ、更に強化するため以下の方針に基づき取締役会の構成を見直すとともに取締役会の機能を強化する施策を実施することとしました。

#### (1) 取締役会の構成

##### ① 取締役の人数を11名程度に減員すること

実質的かつ充実した審議を可能にするため取締役の人数を従来16名(定款上は20名以下)から、11名程度に減らすことにします。なお、新取締役候補者は11名となっております。

##### ② 社外取締役の比率を過半数以上に引き上げること

「執行に対する監視・監督」機能の実効性を担保するため、社外取締役の比率を過半数以上とします。なお、新取締役候補者においては社内取締役4名に対して社外取締役を7名といたします。

##### ③ 取締役の専門性に配慮した取締役会構成を確保すること

経営者が不適正な会計処理に関与した際に内部統制機能が働かなかったこと、「執行に対する監視・監督」機能の中心である会計監査、適法性監査が不十分であったことを省み、経営者としての知見、財務的知見、法律的知見を有する社外取締役を可能な限り各々選定します。具体的には、経営者、会計専門家、法律専門家及びその他の有識者を社外取締役に選定し、取締役会を多様化します。なお、新取締役候補者においては、経営者3名、会計専門家2名、法律専門家1名、学者1名という多様化した構成にいたしました。

##### ④ 社外取締役を取締役会の議長とすること

現在は取締役会長(社内取締役)が取締役会の議長となるとされているところ、社外取締役が取締役会議長となることを可能にすることとし、その旨の定

款変更を臨時株主総会に提案します。

## (2) 取締役会による監督機能の強化

### ① 社外取締役支援体制の強化

現在の監査委員会室の機能を、社外取締役への支援に拡大し、人員も増強します。また、独立性のある外部専門家（弁護士、公認会計士）を利用するなど、監査委員会室の調査権限を拡充し、積極的に情報を収集して社外取締役に報告を行う組織とすることにより、社外取締役の情報収集・調査機能を強化します。

### ② エグゼクティブセッションの設置

社外取締役のみのミーティングであるエグゼクティブセッションを設置し、社外取締役間の情報交換の活性化と、社外取締役の当社の事業等に対する理解の更なる向上を図ります。

## 2. 監査委員会の監査機能の強化について

第三者委員会の報告書においても、監査委員会による内部統制（監査機能）が機能していなかったことが、今回の不適切会計の主な原因の一つとして挙げられており、その強化を再発防止策としてご提言いただいています。当社としても、監査委員会の監査機能の強化は喫緊の課題であると考えていることから、経営刷新委員会で議論のうえ、監査委員会の構成を見直すとともに監査委員会の監査機能を強化するため、以下の施策を実施することとしました。

### (1) 監査委員会の構成

#### ① 監査委員を独立社外取締役のみで構成すること

従来、当社の財務担当執行役を務めた社内取締役が監査委員会委員長となることが慣習となっており、監査の実効性の確保が不十分であったと考えられます。ついては、監査委員会は4-5名の独立社外取締役のみで構成することとします。

#### ② 専門性の高い社外取締役で監査委員会を構成すること

従来、財務会計の知見を有する監査委員が必ずしも十分でなかったことを省み、監査委員会は、財務・法律・経営経験について高い専門性を有する社外取締役を含めて構成することとします。特に財務及び法律に知見のある社外取締役はそれぞれ必須とすることで、会計監査及び適法性監査の機能を強化します。

### (2) 監査委員会の監査機能の強化

#### ① 監査委員会室の強化

監査委員会室の人員を増強するとともに、財務の知見を有する人財を監査委員会室に配置するとともに監査委員会室の予算を十分に確保し、独立した外部

の専門家の利用機会を拡大することで、監査委員会室自体が情報徴収、調査権を監査委員会の指示に基づき実行できる体制を整えます。また、監査委員会室長に担当執行役を配置することでこの体制強化を担保します。

② 内部通報窓口設置による監査委員会の監査機能の強化

従来、執行側のみとされていた内部通報先に監査委員会を加え、窓口を監査委員会室にも設置することで、直接監査委員会に内部通報可能な仕組みを作ります。また、全ての監査委員は執行側に通報された内部通報の全てにアクセスできる権限を有することを明確にします。

③ 監査委員会室の独立性の担保

監査委員会が、監査委員会室長の人事承認権及び解任権・解任拒否権も有することとし、監査委員会室の独立性を強化します。

④ 経営監査部の廃止、内部監査部の創設と監査委員会の直轄組織化

現経営監査部を廃止し、経営監査部の内部監査機能を執行側から切り離し、監査委員会の直轄組織として内部監査部を創設します。

⑤ 内部監査部の会計監査、適法性監査等の機能の強化

従来は事業性監査（事業コンサルティング的非監査業務）が実質的に主体となっていた経営監査部の業務に対し、内部監査部の業務は、会計監査、適法性監査、妥当性監査及び内部統制監査に限定・集中する旨を明確にします。事業性監査の業務は、執行側の組織に移し、執行と監督の機能を明確に分離します。また、内部監査部の会計監査、適法性監査の機能を更に強化するため、十分な予算を確保し、独立した外部弁護士及び外部公認会計士を積極的に利用できる体制を整えます。さらに、内部監査部の部長に担当執行役を配置することで以上の体制強化を担保します。

⑥ カンパニーに対する会計監査、適法性監査等の強化

内部監査部の部員が各カンパニーに数名常駐し、全ての情報にアクセス可能な体制を構築することによりカンパニーに対する会計監査、適法性監査等の機能を強化し、会計監査人とカンパニー間のやり取りも把握し、会計監査人とも連携し、情報を共有化できる体制を構築します。

⑦ 内部監査部の独立性の担保

監査委員会が、内部監査部の部長の人事承認権及び解任権・解任拒否権も有することとし、内部監査部の独立性を強化します。

3. 指名委員会の強化、指名手続きの透明性確保について

第三者委員会の報告書では、経営トップの関与により内部統制（リスク管理）が無効化されていた旨の指摘がなされています。再発防止のためには、1. の取締役会の機能の強化及び2. の監査委員会の監査機能の強化と併せて、経営トップの適格性の

基準の明確化と具体的な候補者の適格性を適切に判断できる仕組みが必要と考えています。ついでには、以下のとおり、指名委員会の構成を見直すとともに、指名手続きの客観性、透明性、公平性の確保のための施策を実施します。

(1) 指名委員会の構成

① 指名委員を独立社外取締役のみで構成すること

指名手続きの客観性、透明性、公平性を確保するため、指名委員は、4-5名の独立社外取締役のみにより構成し、代表執行役社長は議決権を有しないオブザーバーとしてのみ参加することとします。

(2) 指名手続きの公平性確保

① 後継者計画（サクセッションプラン）の策定

後継者の選定プロセスにおける客観性と公平性を担保するため、後継者計画を指名委員会が策定することとします。

② 代表執行役及び執行役の選定基準、選定プロセスの明確化

指名委員会は、代表執行役及び執行役の選定基準を明確に定めることとします。また、指名委員会に候補者全員との定期的な面談を実施する権限を付与するとともに、指名の客観性を担保するため、上級管理職による代表執行役社長評価制度（信任投票制度）を導入します。

以上

# 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**

© 2015 Toshiba Corporation

1

## 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。

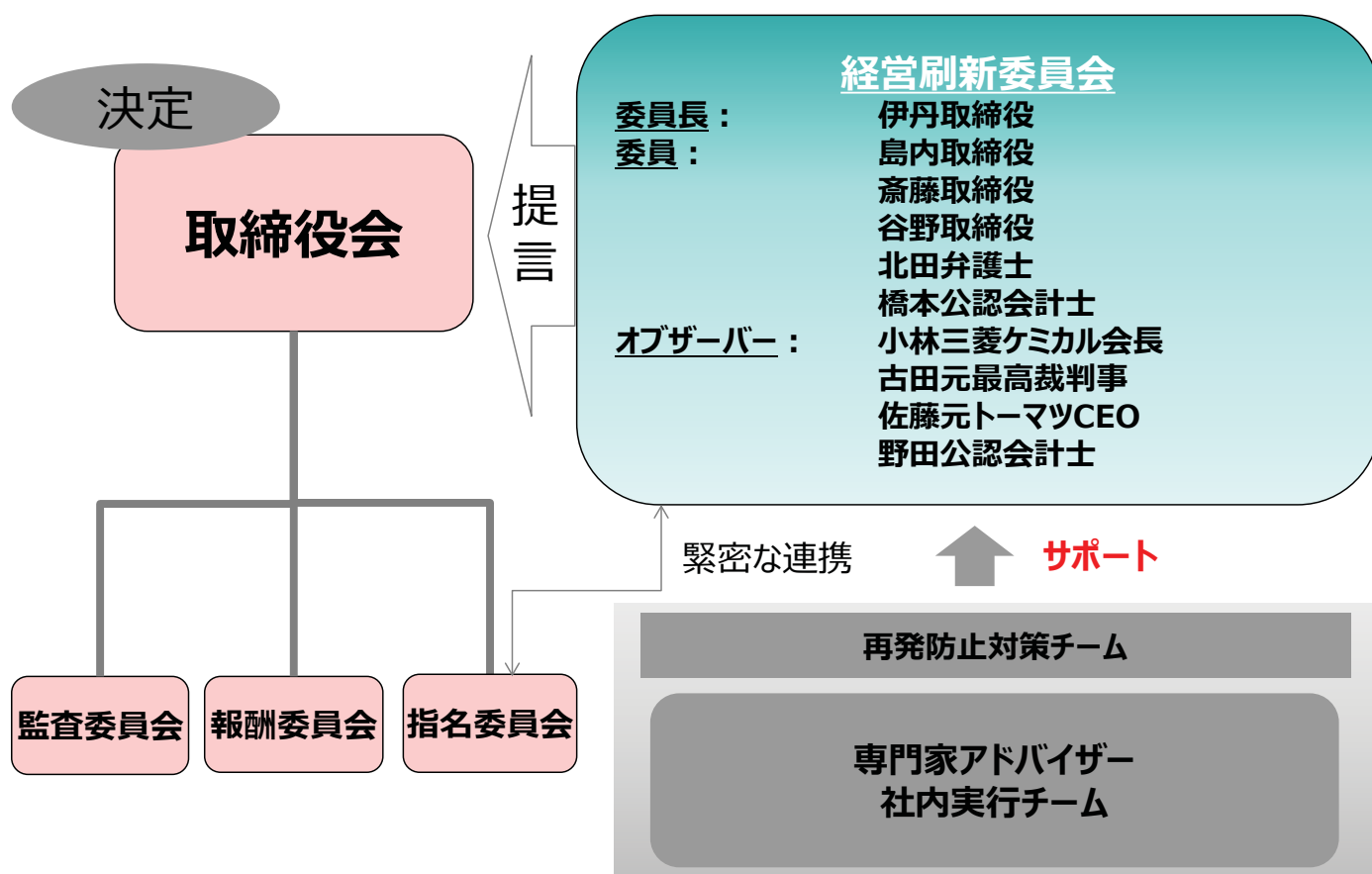
# 新経営体制とコーポレートガバナンス体制の改革について

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>◎ 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</li> <li>◎ 両機能をより強化する体制（次項）を構築する</li> </ul> <p>御参考：現取締役会規則</p> <p>&lt;主な決定事項&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 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</li> <li>② 大型M&amp;Aその他重要な事業戦略の決定</li> </ul> <p>&lt;主な報告事項&gt;</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>① 執行役による職務の執行状況</li> <li>② 経営会議、経営決定書による決定事項</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>

# 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
<p>➤ <b>取締役会の規模</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>◎ 10～12名とすること</li> </ul> <p>➤ <b>社外・社内の構成</b></p> <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> <p>➤ <b>社外取締役の属性</b></p> <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> <p>➤ <b>取締役会議長</b></p> <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>	<p>➤ <b>社外取締役の増員</b></p> <p>➤ 社外取締役に要求される各種専門性に配慮して<u>構成員の見直し</u>を行う必要がある</p> <p>➤ 社外取締役の独立性を一層確保</p>

# 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>◎ 取締役会事務局的功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

取締役会

（社外取締役 7 名）

（社内取締役 4 名）

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。



# 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＞

- 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
- 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

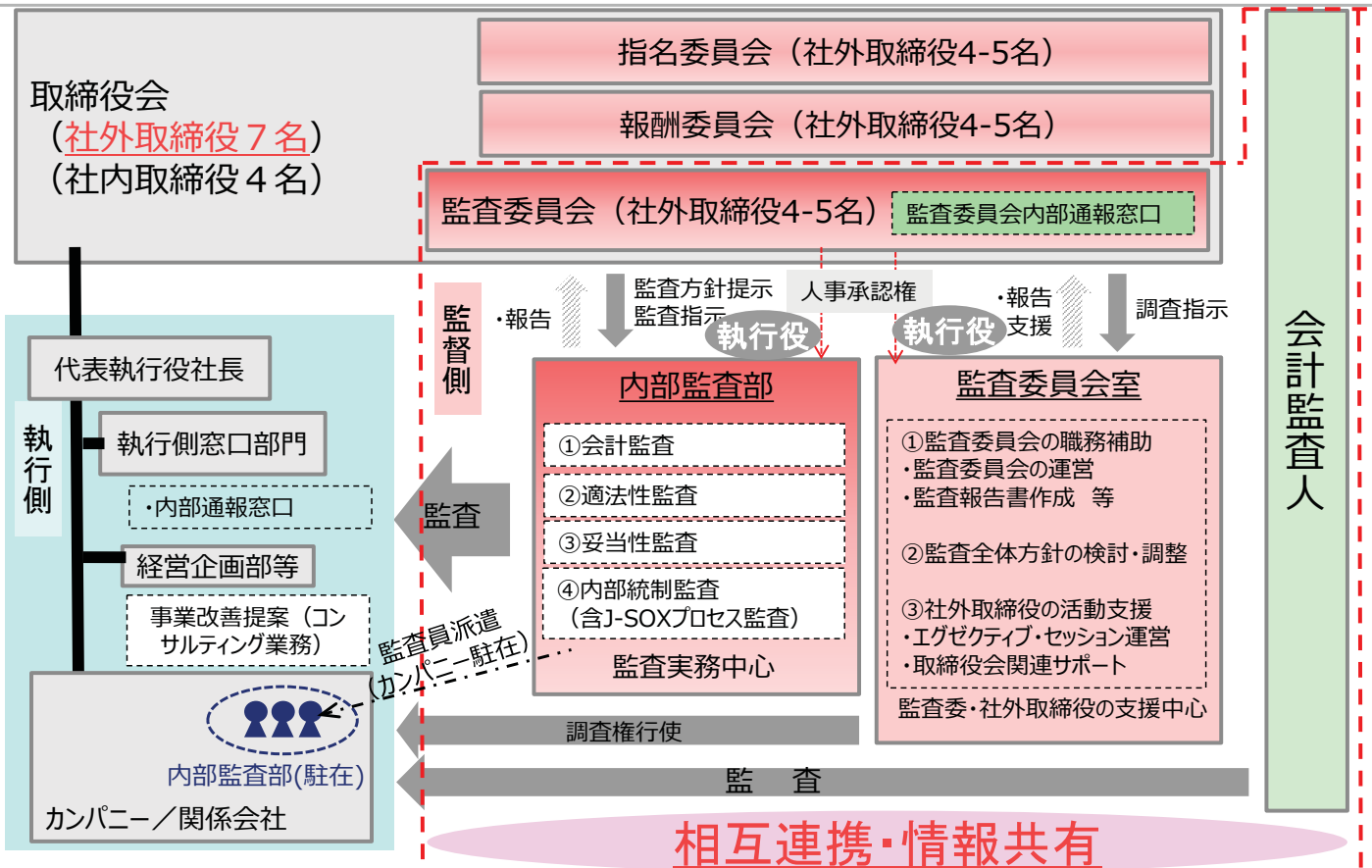
## ＜組織設計に関する再発防止提言＞

- ◆ 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

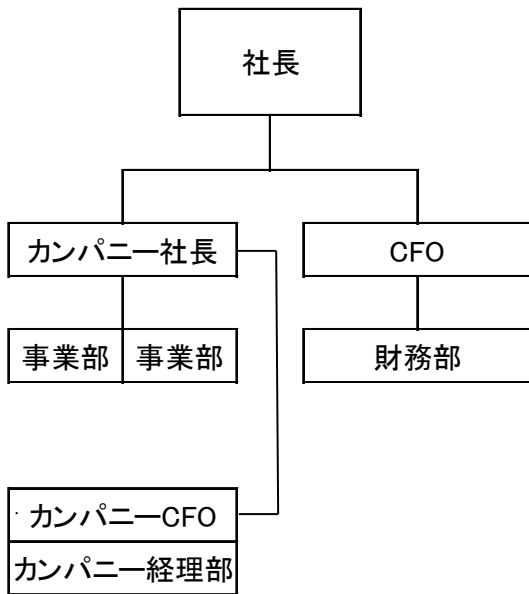
財務会計機能の独立性確保

# コーポレート・ガバナンス体制図

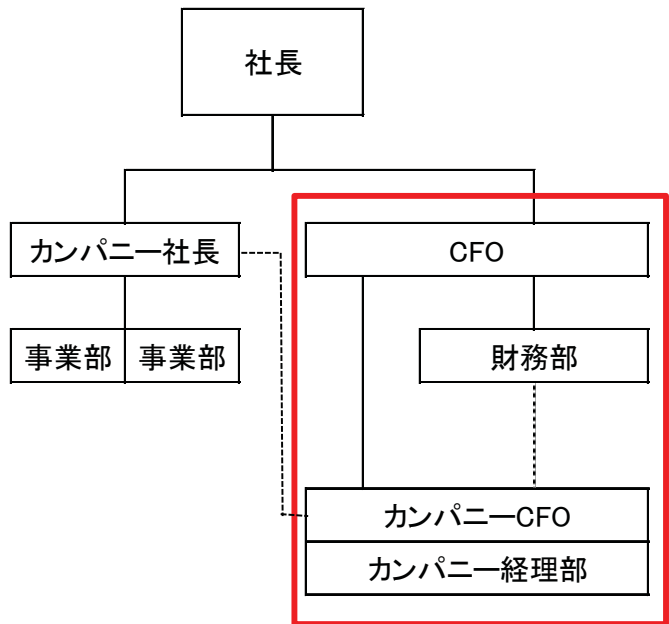


# 財務会計機能の独立性確保

<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

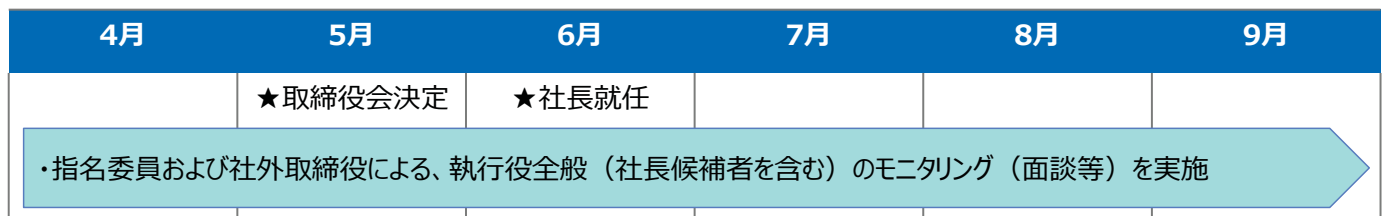
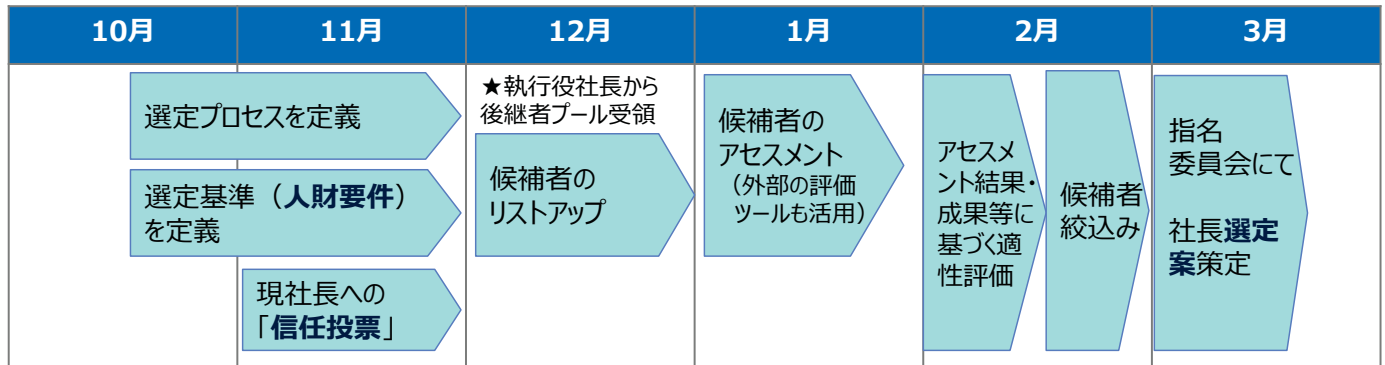
報酬委員会

- 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

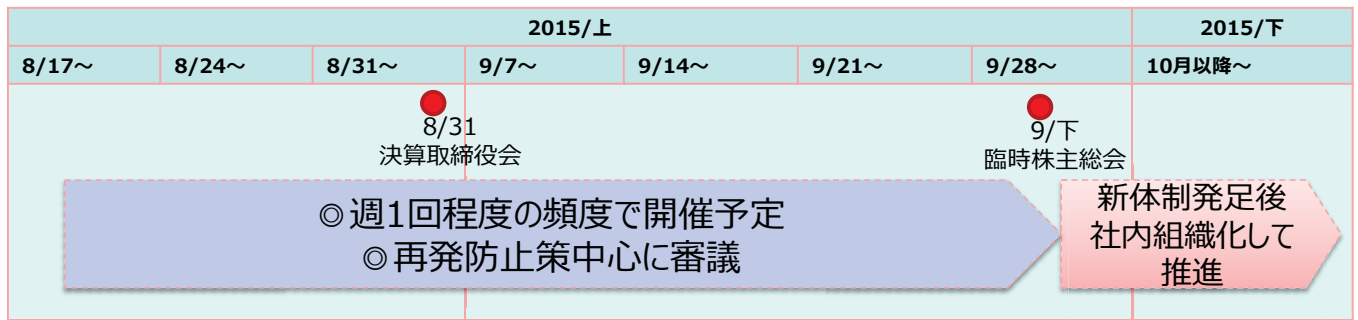
約120人\*、無記名投票

\*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 (ディスクレット・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

### ● 配当

※ South Texas Project

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

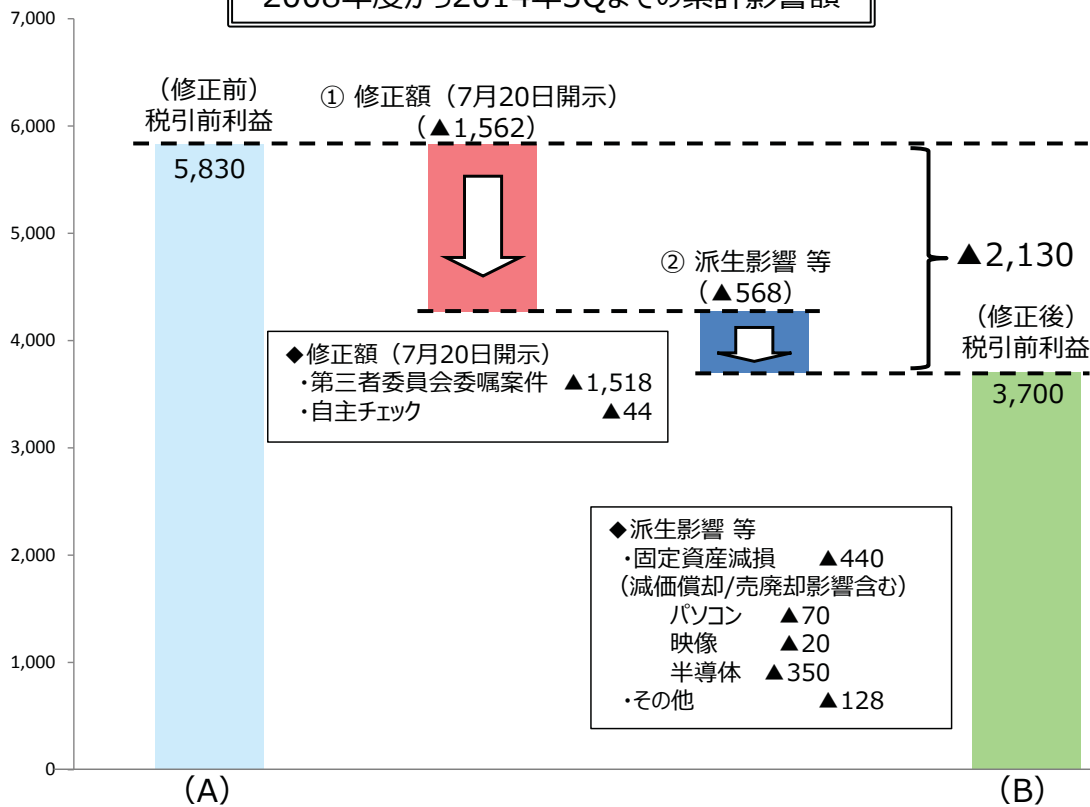
# 税引前損益 過年度修正額及び派生影響 (累計)

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



TOSHIBA  
Leading Innovation >>>

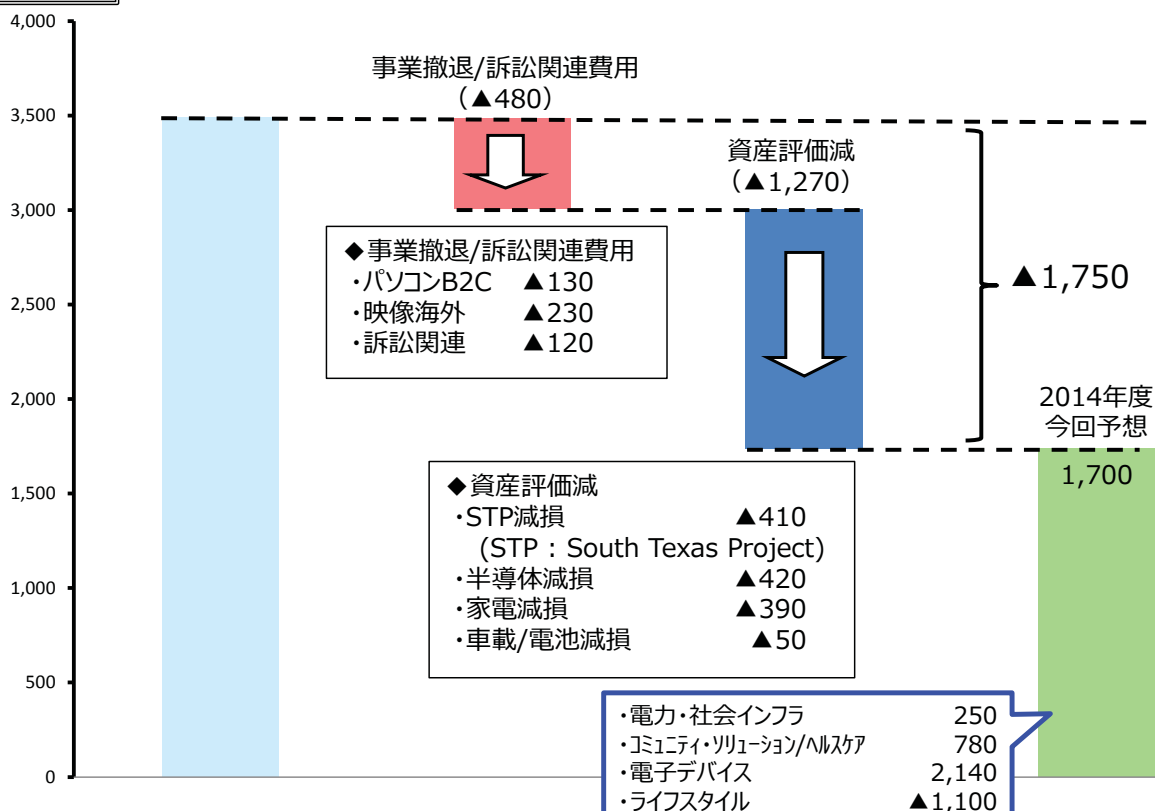
© 2015 Toshiba Corporation 19

# 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



TOSHIBA  
Leading Innovation >>>

© 2015 Toshiba Corporation 20

# 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

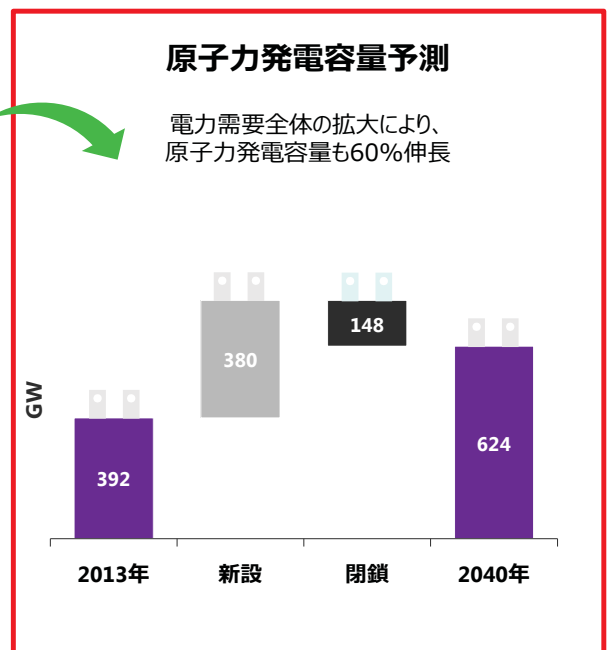
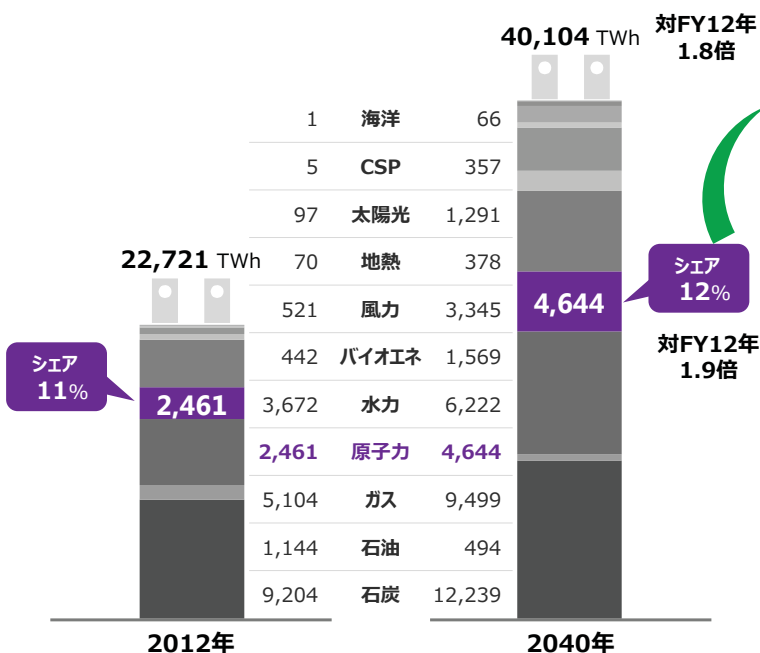
➤ 事業収益改善、コア事業に関連しない保有資産売却加速

※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



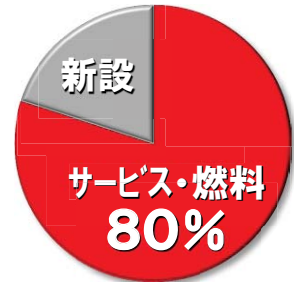
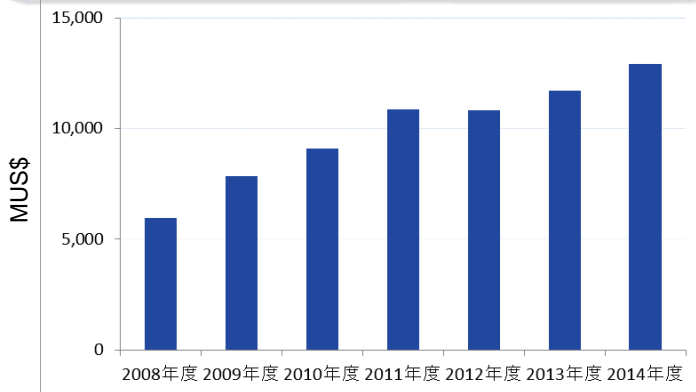
Source: IEA World Energy Outlook 2014

# 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)

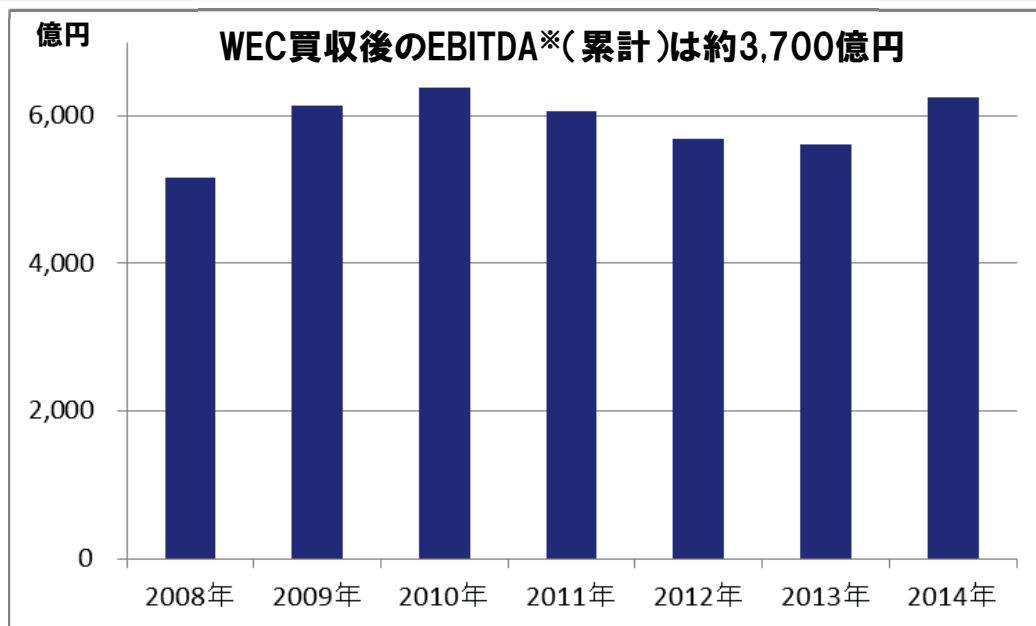
燃料・サービスビジネス拡大で事業の収益基盤を確保

TOSHIBA  
Leading Innovation >>>

© 2015 Toshiba Corporation 23

# 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

TOSHIBA  
Leading Innovation >>>

© 2015 Toshiba Corporation 24



# 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。

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

© 2015 Toshiba Corporation 27

## 資産価値の再評価（固定資産）

資産評価

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

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

© 2015 Toshiba Corporation 28

# 資産価値の再評価（その他の資産）

資産評価

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

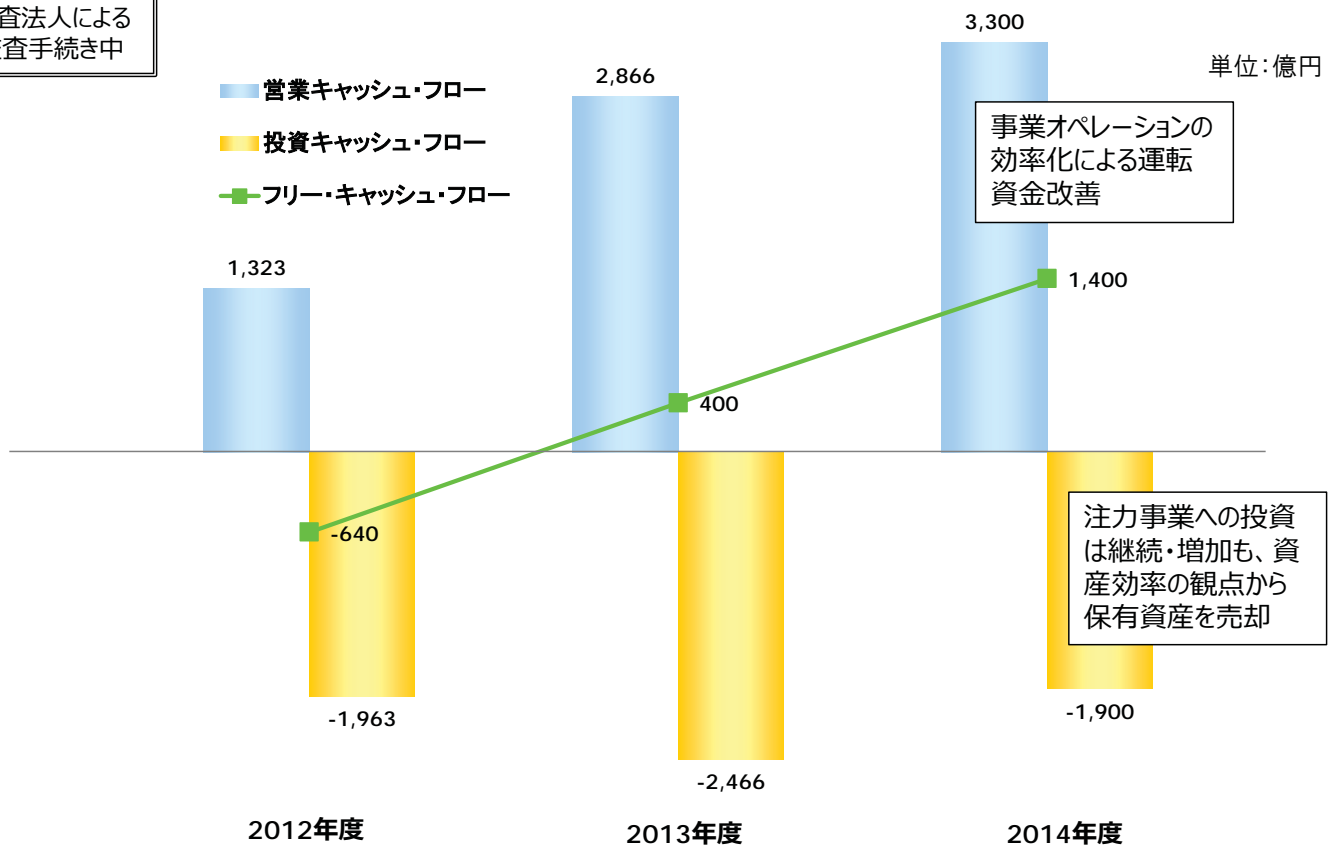
**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

© 2015 Toshiba Corporation 29

# 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



**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

© 2015 Toshiba Corporation 30

# 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