

## 東芝機械株式会社 中期経営計画説明会 Q&A 要旨 (2020年2月4日開催)

- ① 今回の経営改革プランについて、なぜ中計の途中のタイミングで変更したのか？
  - 昨年の6月から景況感が悪化し、目標とする数値・施策にミスマッチが生じてきた。社外取締役からも指摘があり、昨年の夏以降中計の見直しを進めてきた。それに加え、東芝によるニューフレアテクノロジーのTOBもあり、財務体質がよくなったため、構造改革が一気に進む環境になった。
  
- ② 成長戦略について、どのような取り組みをするのか？
  - 日本の産業界が大きく転換している時期であり、単体の製品では付加価値が認められなくなっている。事業部間の横のつながりを強化し、付加価値の高い製品を生み出す必要がある。今後は、エネルギー、無人化、自動化にターゲットをあてて研究開発を進める。足元でもそのような製品があり、ターゲットを絞っていきたい。
  
- ③ 地域ポートフォリオは変えるつもりはあるのか？
  - 中国は政治的なリスクもあり、タイへの生産シフトも含めて検討している。今まで弱かった欧州市場に対して進出していきたい。
  
- ④ 今後、対外的なコミュニケーションをどのように対応する予定なのか？
  - 今回の構造改革を含めIR活動は積極的に進めたい。定期的に海外も含めて活動していきたい。
  
- ⑤ 外為法の相談を関係当局と行っているとのことだが、関東財務局がTOBを受理している以上、潜脱行為にあたらぬのではないか？
  - 外為法上の潜脱行為については、事業体の主体が村上氏なのか、オフィスサポートなのかかわかりにくい。その主体によって潜脱行為の基準が変わってくる。実際はどういう事業体なのかを考えたときには、村上氏が主体であり、非居住者として認識している。
  
- ⑥ 成長戦略としてのM&Aの規模感を教えてほしい。
  - 大規模なものは150～200億円、小規模なものは7～10億円で想定している。
  
- ⑦ 株主意思確認総会は3月下旬か4月上旬のどちらなのか？
  - 臨時総会に関しては、しっかりと情報をいただき、株主の皆様が考察する期間が必要である。そこを担保しなければ総会を開く意味がないため、その中で最短で開催できる時期を検討中です。
  
- ⑧ オフィスサポートへの意見表明を現状留保しているが、質問状の回答状況を含めて今後の対応方針を教えてください。
  - 当社が現在得ている情報は公開買い付け届出書と表明書の2つの資料のみであり、それに対し1/28に当社から質問状を送付している。本日回答期限としており、その回答をもって独立委員会で検討する。
  - 一方43%の株式を取得するということは、議決権行使率を考えると実質支配することとなるので、具体的に当社の経営方針をどうするのかの回答が必要となると考えている。当社としては、まずは内容を開示いただきたいという段階です。

- ⑨ 今回の経営改革プランを実現できなかった場合の経営陣の責任をどう考えているのか？
- 社内・社外の取締役全員がコミットメントとして捉えている。ただし、責任の在り方としては、指名諮問委員会および報酬諮問委員会において査定をする。
- ⑩ 投資などのお金の使い方について、改めてその必要性を教えてください。
- ネットキャッシュで500億円あるとのことだが、確かに492億円あるが、売上債権から買入債務を引いたものをネットキャッシュとはとらえていない。機械の大きさによって、棚卸資産を現金化するタイミングが異なる。また、政策保有株式についても、事業戦略上必要であり、それも差し引いた247億円をネットキャッシュととらえている。
  - そのうえで、ニューフレアテクノロジーのTOBが成立したことにより、投資環境が整ったため、当社としては、このタイミングで成長戦略を進めていきたい。
- ⑪ 株主還元150億円は村上氏側への配慮があるのか？
- 個別の配慮は考えていない。成長に必要な投資を入れて、そのうえで株主の皆様へ還元すべきものとして算定している。そこにはM&Aにおける借入や自己資金の配分などを適正に組み替えながら、株主の皆様へ安定的に還元することを考えている。
- ⑫ 過去の中計がこの5年未達であることについてどうお考えか？
- 過去の未達は非常に反省すべき課題である。東芝の傘下だったときの生ぬるい状態を脱しきれなかった。退路を断つ意味で今後は今までのやり方では耐えられないという認識の下、構造改革とそれから派生するリストラクチャリングを行なうことによって、以前の甘さから脱却するという意味で、今回の中期計画のリバイスとなった。コミットメントということで覚悟を感じていただいて成果を見ていただきたい。
- ⑬ 指名諮問委員会・報酬諮問委員会の委員長を飯村会長が務めるのはよくないのではないか？
- （社外取締役からの回答）私は両方の委員会に属している。飯村会長が両方の委員会の委員長を務めているが、飯村会長が全てを決定している環境では全くない。社外が委員の大半を占めており、そこで決まったことに従っていただいている。先ほどコミットメントという話が出たが、私どもとしては結果にこだわって両方の委員会でみていきたいと考えている。
- ⑭ 300億円の投資の採算性はどのような尺度で計っているのか？
- 投資については、細部にわたり検討している。計算の詳細は時間の都合上この場では触れないが、結果としてROE8.5%、営業利益率8%をキープするいうところに集約されており、これを数値目標として実行していく。

以上