



2018年5月15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 綱川 智  
(コード番号：6502 東、名)  
問合せ先 執行役常務 長谷川 直人  
Tel 03-3457-2100

全社変革計画「東芝 Next プラン」について

当社は、当社グループの今後5年間の会社変革計画として策定する「東芝 Next プラン」の検討方針について、本日の2017年度決算発表のなかで、添付の資料に基づきご説明する予定です。

以 上

## 全社変革計画「東芝 Next プラン」について

---

当社グループは、今後5年間の会社変革の計画を「東芝 Next プラン」とし、基礎収益力強化施策、および事業別の中期戦略をまとめ、最終的に、具体的な計数目標を含む計画を策定し、年内に公表する計画です。

なお、当社グループは、2018年度を新たな体制でグローバルの優良企業に匹敵する収益性を確保し、競争で勝ち残れるエクセレントカンパニーへの変革元年と位置付け、本プランにおける基礎収益力強化施策について、すでに着手しているものを含め、順次施策を展開してまいります。

当社グループは、経営指標、執行役を中心とする報酬制度、ポートフォリオ管理などすべてにおいて株主・投資家の目線を取り入れ「東芝 Next プラン」を策定してまいります。本プランを実行することにより、株主、投資家をはじめとする全てのステークホルダーの皆様への信頼回復に繋げるとともに、収益基盤の強化および安定的な成長を実現し、企業価値の最大化を図ります。

### 1. 東芝グループ経営方針と注力領域

当社グループは、引き続き、人々の暮らしと社会を支える事業領域に注力してまいります。具体的には、「社会インフラ」「エネルギー」「電子デバイス」「デジタルソリューション」の4つの事業領域に注力し、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してまいります。

### 2. 「東芝 Next プラン」

#### (1) 基礎収益力強化施策

短期施策として、「経営インフラ整備」、「オペレーション改善」、「構造転換・体質強化」を軸に基礎収益力を強化します。

##### ① 経営インフラ整備

事業毎の主要業績指標（KPI）を再度整備して、現場とマネジメントが共通で見られる仕組みを整えます。

内部監査機能については、従前から実施してきた会計コンプライアンスのチェックを継続するとともに、経費の統制や業務プロセスなどを含めたより広範なチェック機能を構築します。

##### ② オペレーション改善

調達・設計・製造・販売に至るすべてのバリューチェーンの見直しを網羅的に行う

ことで、売上原価率の低減を図ります。  
プロジェクト審査機能については、従前から実施してきた会計プロセスの妥当性チェックに加え、新規受注案件の採算性を向上するプロセスを拡充します。

### ③ 構造転換・体質強化

より筋肉質な構造に転換し、体質強化を図るために、エネルギー事業などにおける構造転換を重点的に進めるとともに、スタッフなど間接機能やグループ会社数も含め聖域を設けず全社的に見直しを行います。個別の施策については、確定した段階で公表します。

### (2) 事業別中期戦略

事業別にグローバルの優良企業とのベンチマークにより目標を設定し、中期事業戦略を策定します。

目標の設定にあたっては、売上ではなく、フリー・キャッシュフロー（FCF）や投下資本利益率（ROIC）といったキャッシュを創出する力を重視します。

### (3) リカーリング型事業への構造転換

上記で検討した事業別中期戦略をベースに、デジタルを活用した高収益・リカーリング型事業へ構造転換するための計画を策定します。5年後のあるべき姿の基礎をつくり、既存ビジネスの技術、製品の強みに、AIやIoTといったデジタル技術を組合せ、顧客価値を最大化するサービス・ソリューションの提供にシフトすることで、循環性・継続性のあるリカーリング型ビジネスモデルへの転換を目指します。

## 3. 報酬制度の見直し

「東芝 Next プラン」の策定と並行し、中長期的な企業価値向上の観点を取り入れた報酬体系への見直しを実施します。

まず、中長期的な業績向上に対するインセンティブを有効に機能させることを目的として、7月より執行役を対象に、譲渡制限付きの株式報酬制度を導入します。

今後さらに、「東芝 Next プラン」として年内に公表する変革プラン・事業計画に連動させた報酬制度を検討します。具体的には単年度業績及び中期経営計画の達成度に連動したインセンティブの仕組みとし、インセンティブ報酬には株式を組み合わせることを検討します。

以 上

# 東芝Nextプラン検討方針

2018年5月15日  
株式会社 東芝  
代表執行役会長 CEO  
車谷 暢昭

© 2018 Toshiba Corporation 1

就任45日にあたり

再生に向けたエネルギーを実感



東芝グループ入社式



従業員との対話会



東京電力ホールディングス(株)  
福島第一原子力発電所訪問

# 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



## 2018年度経営方針

エクセレント・カンパニーへの変革元年

2018  
年度

基礎収益力強化  
成長事業育成

2017  
年度

リスク遮断、内部管理体制強化、  
新株式発行、構造改革による財務回復

## 基礎収益力強化と事業変革案の検討をスタート

東芝  
Nextプラン

事業別  
中期戦略

短期施策

デジタルを活用した高収益  
リカーリング型事業への構造転換

グローバル優良企業とのベンチマーク  
事業別の変革プラン策定

基礎収益力強化施策

## 基礎収益力強化

### 筋肉質な組織への変革諸施策を推進

経営  
インフラ  
整備

事業別KPI※見える化  
内部監査機能強化  
CEO室設置、若手Nextプロジェクト

オペレーション  
改善

調達・エンジニアリング改革  
プロジェクト審査機能強化  
運転資本改善プロジェクト  
営業体制強化

構造転換  
体質強化

エネルギー事業等  
スタッフ等の間接機能・グループ会社数



## ゼロベースで事業毎の変革プランを構築

### 実行計画

KPIによる施策進捗モニタリング  
成長事業には積極投資、課題事業は環境変化に対応する構造転換・体質強化

### 目標設定

FCF/ROICなどのキャッシュ創出力を重視  
ベンチマークとの差を埋める施策展開

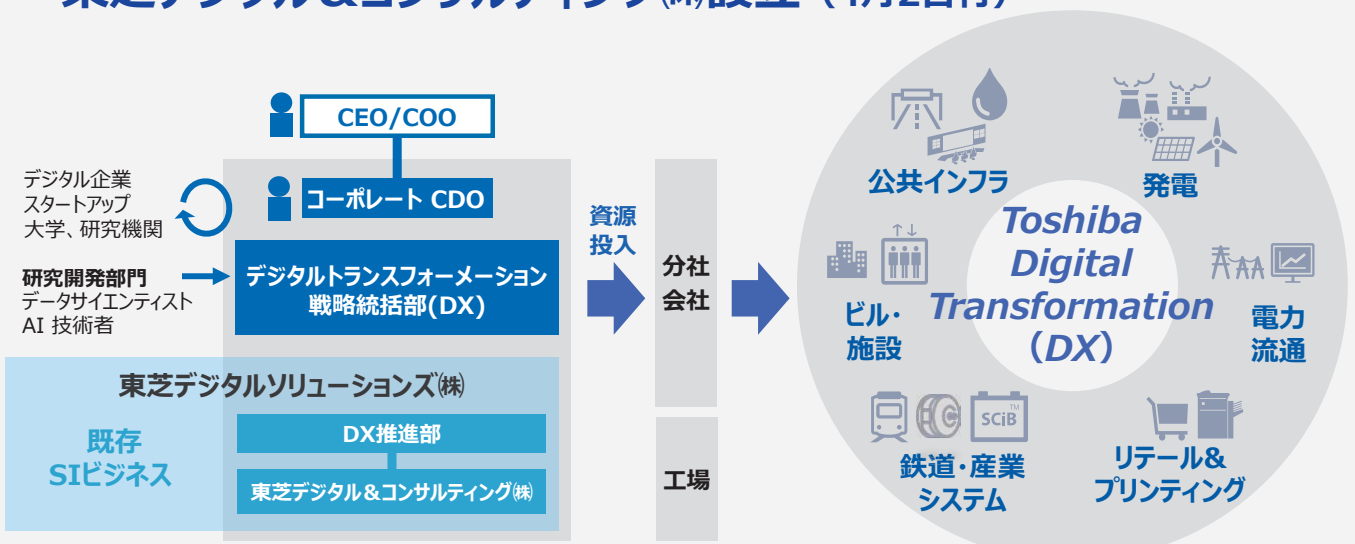
### 策定手順

社外アドバイザーの知見も活用し目標設定  
事業部門ごとに直接CEOがレビュー

## リカーリング型ビジネスモデル構築

### 高収益で継続性の高いビジネスへの転換

- 最高デジタル責任者(CDO)設置 (4月1日付)
- デジタルトランスフォーメーション戦略統括部設立 (4月1日付)
- 東芝デジタル&コンサルティング(株)設立 (4月2日付)



### 中長期の企業価値に連動した報酬体系

#### 7月より執行役を対象に 株式を組み合わせた報酬制度を導入

- 経営変革結果に対するインセンティブ拡大
- ステークホルダー視点を踏まえた事業運営

### 売却方針に変更なし

#### 事業売却に向けた対応を継続

- 機動的かつ迅速な経営判断体制の整備
- 資金調達手段の拡充による更なる成長
- 当社の財務体質回復と成長事業育成



## メモリ事業売却後に株主還元を実施

### 企業価値最大化の観点で 東芝Nextプランを策定

成長投資、構造転換、  
財務健全性、格付け、  
自社株買いを含めた株主還元策等、  
適切な資源配分を検討

人と、地球の、明日のために。