

TOSHIBA

東芝Nextプラン説明会

—2019～23年度事業計画—

2018年11月8日
株式会社 東芝
代表執行役会長 CEO

車谷 暢昭

注意事項

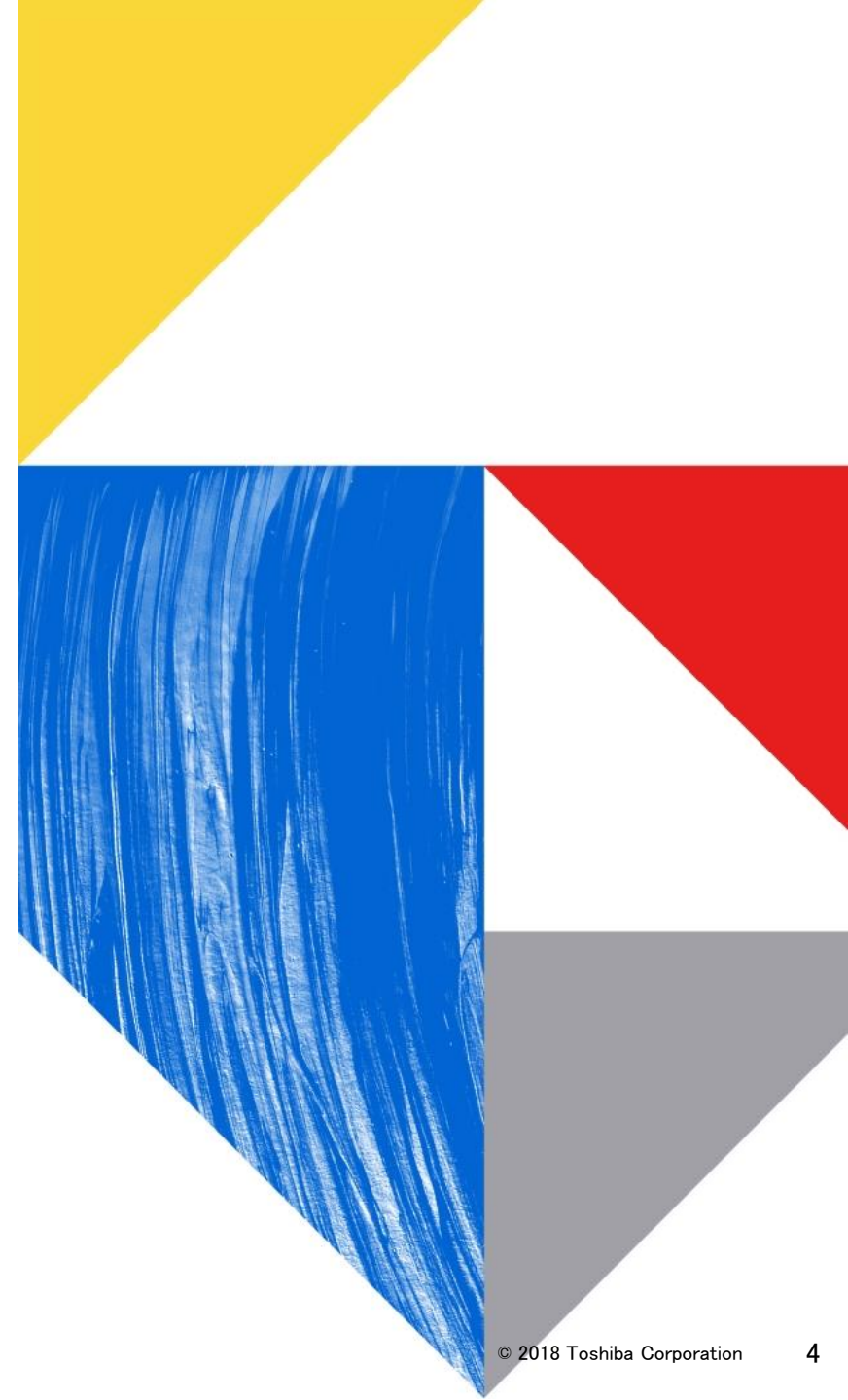
- この資料にはグループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。
- これらの記述は、過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報からの想定及び所信にもとづく見込みであり、実行の決定に至っていない事項、今後具体的な検討を要する事項に基づくものも含まれております。
- 当社グループはグローバル企業として市場環境等が異なる国や地域で広く事業活動を行っていることなどから、実際の業績は、これらに起因する多様なリスクや不確実性（経済動向、エレクトロニクス業界における激しい競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度、地政学リスク、天災地変等がありますが、これに限りません。）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。
- 具体的なリスクにつきましては、四半期報告書をご参照ください。
- 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。
- 注記が無い限り、セグメント情報における業績を、現組織ベースに組み替えて表示しています。

本日のご説明内容

- 01 方針と目指す姿
- 02 ターゲットと4つの改革
- 03 事業ポートフォリオと事業別施策
- 04 株主還元の考え方
- 05 新規成長分野の育成
- 06 東芝のデジタルトランスフォーメーション
- 07 実行のための仕組み構築

01

東芝Nextプラン 方針と目指す姿



はじめに

現場従業員との対話で「東芝のDNA」を再認識



東芝グループの起源

2人の創業者のベンチャースピリットを甦らせる



1875

田中久重が東京に
電信機の工場を創設



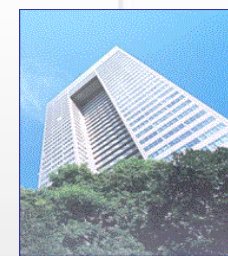
1930

日本初の電気洗濯機と
電気冷蔵庫を完成、発表



1989

世界初の超々臨界圧
大容量蒸気タービンを開発



田中久重

田中製造所

芝浦製作所



藤岡市助

東京電気

白熱舎



1890

藤岡市助が白熱舎を創設
国産初の白熱電球を製造

1967

世界初の郵便物
自動処理装置を完成



1991

世界初の4メガビット
NAND型EEPROMを開発



1939

東京芝浦電気

1984

東芝に社名変更

TOSHIBA



1978

日本初の日本語ワード
プロセッサを開発



1985

世界初のラップトップ
PCを開発、販売を開始

2007

世界初の320列エリアディテクター
CTスキャナを開発



深刻化する社会課題

エネルギー・資源・気候変動など社会課題が深刻化

エネルギー
需要増加

資源の
枯渇

気候変動

都市への
人口集中

物流の
拡大

高齢化・
労働力
不足

情報爆発

- 世界で生成されるデータ量
2020年予想
約**44**ゼタバイト
↑2013年約4.4ゼタバイト
- 世界のサイバー攻撃の増大
年間約**3.8**億人
1日約**100**万人以上
1秒約**12**人
2013年度

地球温暖化

- 世界のCO₂排出量
2012年 約**317**億t → 2020年 約**378**億t
- 世界の電力使用量の増大
2000年 約**13**×10³TWh
2040年 約**34**×10³TWh

高齢化

- 世界の平均寿命
2045-50年 約**77**歳
↑2010-15年 約**71**歳
- 世界の高齢者数(65歳以上)
2030年 約**10**億人を突破
- 日本でも高齢者ドライバー急増
2009年 1,245万人
15.41% → 約**400**万増
2014年 1,639万人
20% → 約**20%**
65歳以上の運転免許保有者数

労働力減少

- 日本の高齢者一人に対する
生産年齢人口
2000年 約**3.6**人 → 2050年 約**1.2**人
- 労働力不足
多くの業種で人手が不足し、
生産性の低下に繋がりが得る
2025年 **583**万人の人手不足

交通環境の悪化

- 世界の交通事故死者数
年間 約**140**万人
- 日本の渋滞による時間の損失
自動車渋滞に巻き込まれている時間
全走行時間の約**40%**
渋滞時約**40%**
ずれている時約**60%**

社会資本の老朽化

- 日本におけるインフラ検査・点検の
維持管理・更新費
2013年 約**3.6**兆円
2023年 最大 約**5.1**兆円
- 日本の水道施設老朽化
2031年~2035年更新費
約**1.4**兆円超/年

異常気象と自然災害

- 日本の土砂災害の件数
10年間で 約**1万500**件
- 日本の水害被害額
10年間で 約**5**兆円以上
- 日本の自然災害による農作物被害
2014年 約**230**億円

物流増加・人材不足

- 世界の1年間の郵便物数
2014年 約**3,300**億通
- 日本の宅配便・メール便の増加
2014年 約**91**億個
10年前の約**2**倍

医療費の増大

- 世界の医療費機器市場
2013年 約**3,638**億ドル
2020年 約**5,135**億ドル



技術リードのパラダイムシフト

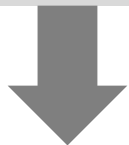
サイバー技術とフィジカル技術の融合が新たな世界を創る


これまでの20年

サイバーテクノロジーの登場

サイバー技術の登場

- ・ インターネット技術 
- ・ 半導体、コンピュータ技術 




- ・ インターネット、モバイルの圧倒的な成長
- ・ ビジネスモデルによる囲い込み 

これからの20年


サイバー・フィジカル技術による社会変革の時代

急激に変化する社会から要請


エネルギー 資源 気候変動
都市化 高齢化 人手不足 

サイバー・フィジカル技術の融合

サイバー技術のさらなる進化

AI(ディープラーニング)
デジタルツイン
量子計算 セキュリティ 

フィジカル技術のブレークスルー

ロボティクス 自動走行
バイオ センシング
ワイヤレス 材料 

東芝グループの目指す姿

世界有数のCPS*1テクノロジー企業を目指し 東芝Nextプランで収益力を確かなものに

2018

収益性の確保・技術による成長
東芝Nextプラン

収益力・成長力を備えた
エクセレントカンパニーへ

社会インフラ
エネルギー
ストレージ&デバイス
インダストリアルICT
R&D

2023

社会課題の解決・企業価値の最大化

サイバー・フィジカル技術の融合で
社会の更なる発展に貢献

進化

インキュベーション

2028

都市化・自動化システム
再生可能エネルギー
エッジリッチデバイス*2
AI・デジタルソリューション
バッテリー・パワーエレ
精密医療

2030

世界有数の
CPS*1テクノロジー
企業へ

SUSTAINABLE
DEVELOPMENT
GOALS

2030年に向けて
世界が合意した
「持続可能な開発目標」です



*1 CPS(サイバー・フィジカル・システム):実世界(フィジカル)におけるデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術などを用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それをフィジカル側にフィードバックすることで、付加価値を創造する仕組み

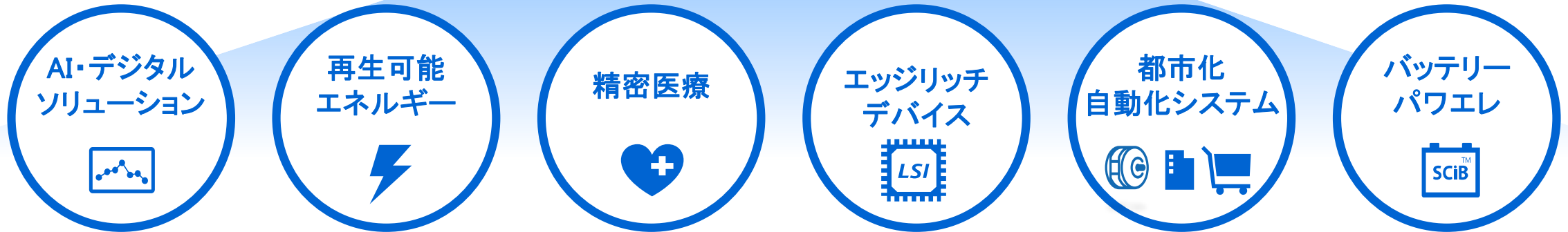
*2 AI搭載半導体、LiDAR、AFEデバイス、各種センサー等

事業を通じたSDGs*達成への貢献を目指す

サイバー技術とフィジカル技術の融合で社会課題の解決に貢献する



デジタルトランスフォーメーション

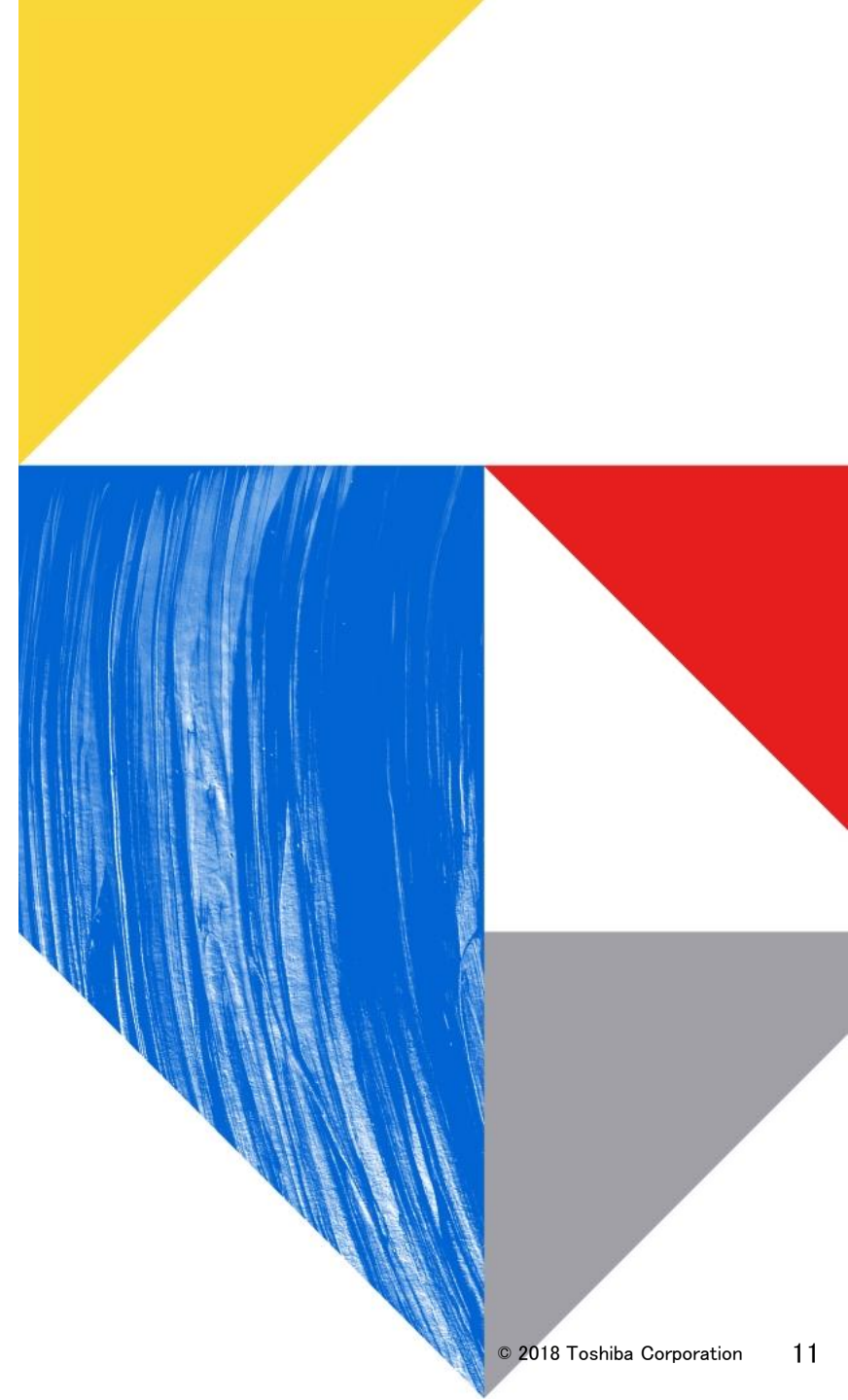


人と、地球の、明日のために。(東芝グループ経営理念)

02

東芝Nextプラン

ターゲットと4つの改革



企業価値の最大化を通じて株主価値向上を実現

顧客・取引先・従業員・地域社会

成長投資

- 事業ポートフォリオ管理
- 新規事業の育成
- オーガニックな成長投資強化

リスク管理

- 内部統制の適切な運営
- 過剰なリスクテイクの回避
- 企業活動の長期継続・維持

収益力の向上

- 基礎収益力の強化
- CPSテクノロジー企業化に伴う収益構造の変化

企業価値の最大化

Total Shareholder Return (TSR*)の拡大

東芝Nextプランのターゲット

利益ある成長で企業価値の最大化・TSR*1の拡大を図る

	18年度 見通し	19年度 計画	21年度 計画	23年度 ターゲット
売上	3.6兆円	3.4兆円	3.7兆円	4.0兆円以上
営業利益 (ROS%)	600億円 (1.7%)	1,400億円 (4%以上)	2,400億円 (6%以上)	8%以上 10%目指す
EBITDA*2	1,300億円	2,200億円	3,400億円	—
ROE	▲13%	6%以上	10%以上	約15%

※非継続事業/メモリ売却影響除く

※想定為替レート: 1米ドル=105円、1ユーロ=125円

東芝Nextプラン実行に向けた選択と集中

危機的状況からの脱出のための諸施策を実行し、
事業の選択と集中完了、東芝Nextプランの基盤確立

内部管理体制・ガバナンスの強化

ガバナンスの強化、経営判断プロセスの改善、 子会社管理の強化

- 社内カンパニー分社化(17年7月、10月)
- 内部管理体制の改善報告(17年10月)
- コーポレート執行役体制見直し(17年11月)
- 「継続事業の前提に関する注記」疑義解消(18年2月)



証券取引所関連

- 特設注意市場銘柄及び監理銘柄(審査中)の指定解除(17年10月)

財務体質改善・事業ポートフォリオ見直し

財務基盤強化

- 第三者割当増資(17年12月)
- ノンコア資産の売却
 - 芝浦メカトロニクス株式売却(17年12月)
 - 東芝病院譲渡(18年3月*)
- メモリ事業譲渡(18年6月)

リスク遮断

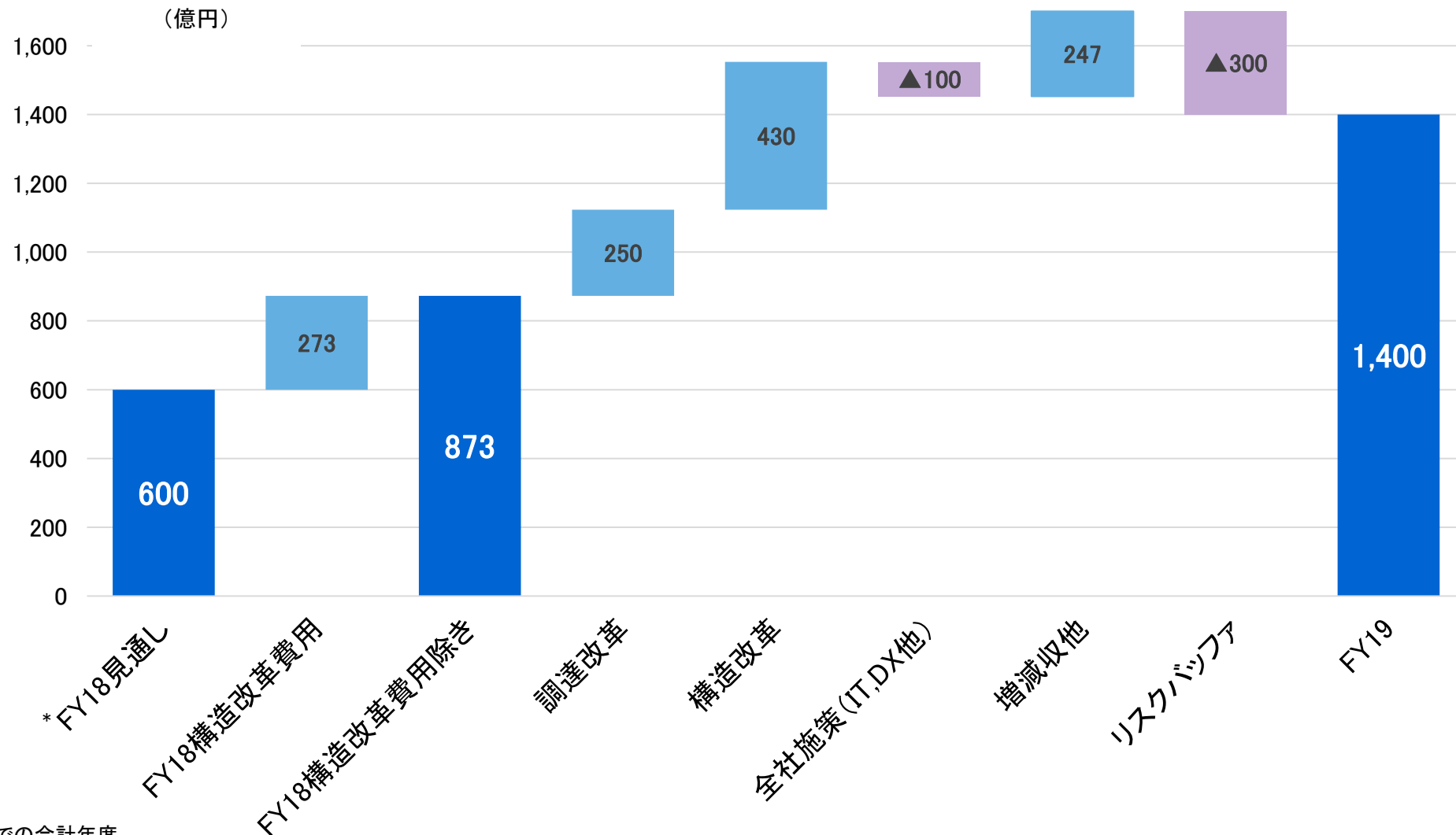
- WEC関連債権譲渡(18年1月)
- 欧州子会社 年金バイアウト(18年3月)

事業ポートフォリオ見直し

- ランディス・ギア IPO(17年7月)
- 映像事業譲渡(18年2月)
- ブラジル子会社譲渡(18年3月)
- PC事業譲渡(18年10月)

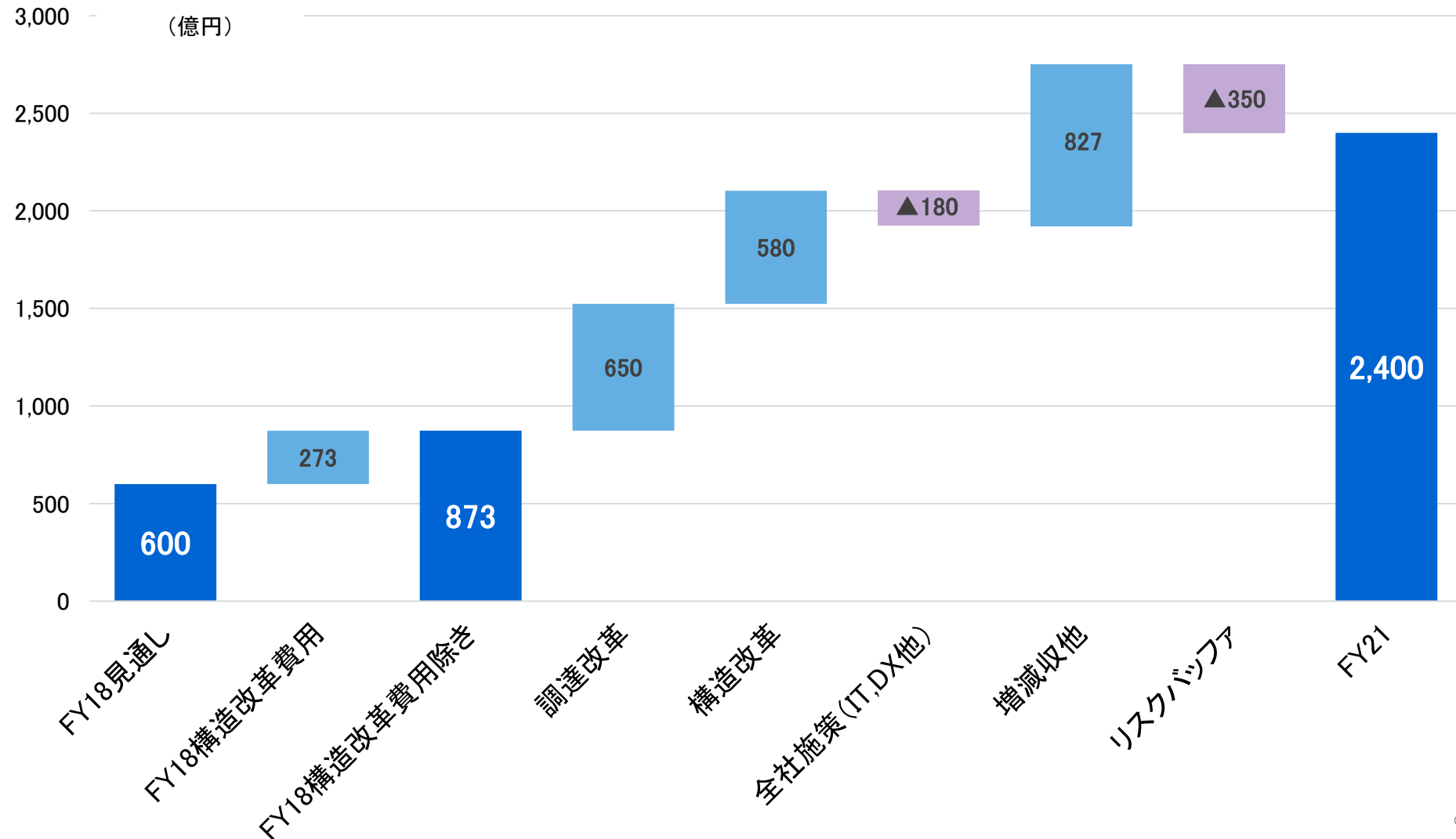
全社営業利益改善計画(18年度→19年度)

基礎収益力強化で速やかな利益改善を図り、営業利益の倍増を目指す

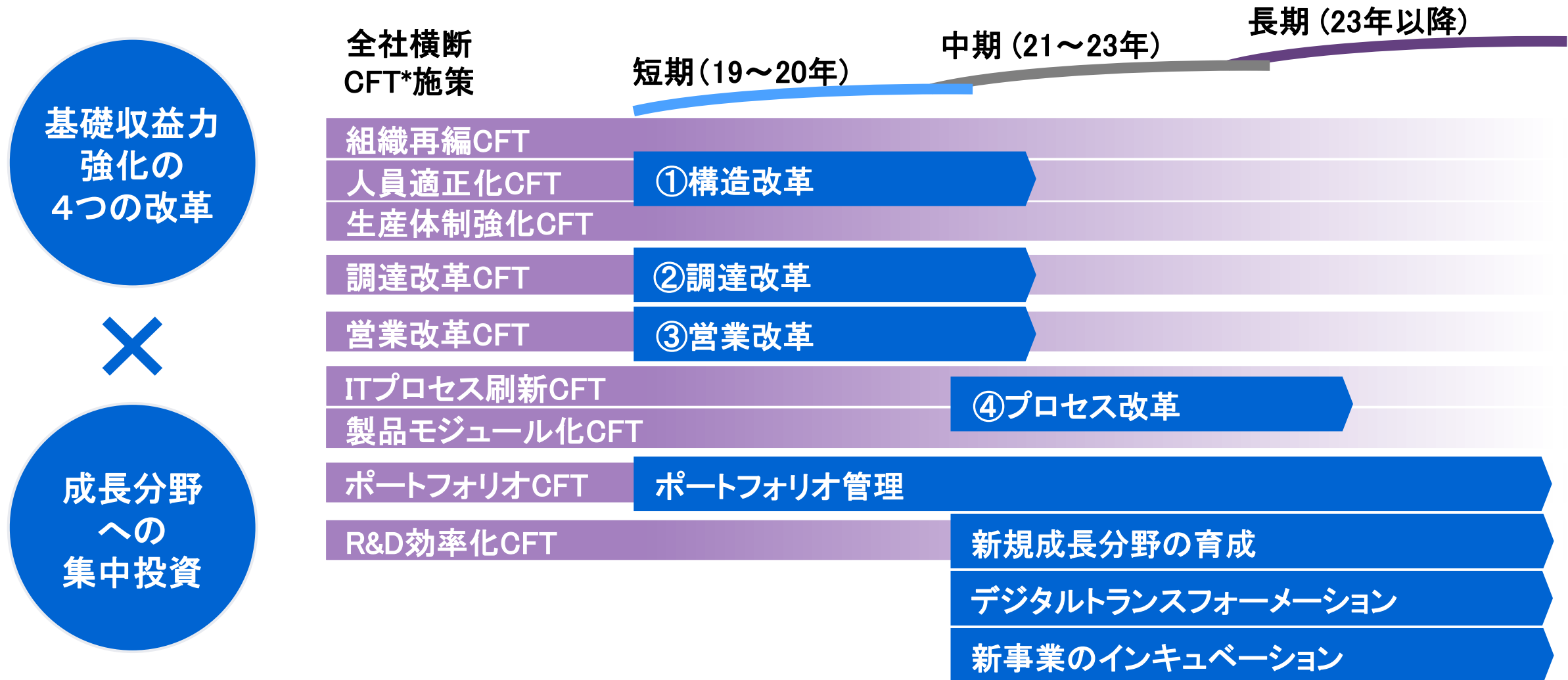


全社営業利益改善計画(18年度→21年度)

基礎収益力強化に加え成長投資効果による利益改善を図る



4つの改革と成長投資の二本柱



①構造改革による収益体質の改善

包括的な事業最適化施策により収益を改善

非注力事業からの撤退

- 将来リスクの緩和
- 液化天然ガス(LNG)事業
- 英国原子力発電所新規建設事業

人員適正化

- 固定費の適正化
- 効率化/IT刷新、自然減を中心に人員適正化
(5年間で現状から7千人)
- 一部の部門で早期退職優遇実施

生産拠点再編

- 生産性向上と生産プロセス強化
- 対象拠点数 15%
- 一時費用 220億円

子会社再編

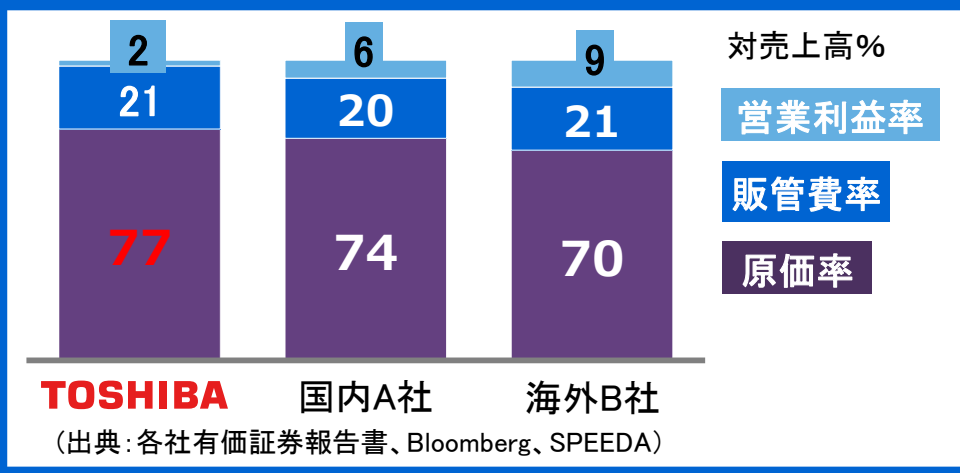
- 子会社のガバナンス強化
- 国内子会社数 ▲25%
- 海外子会社数 ▲25%

②調達改革による原価率の低減

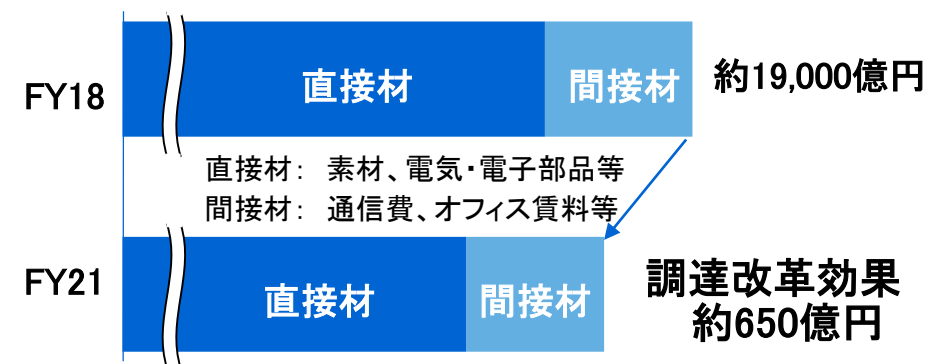
調達改革の効果(約650億円)を織込み

(21年度対18年度)

競合他社との原価率の比較*1



対象範囲



直接材の施策

価格の
マネジメント

調達力の強化・交渉力の強化

- サプライヤポートフォリオの見直し
- 集中購買 など

プロセス・
需要の
マネジメント

調達プロセス・量の最適化

- 在庫コントロール など

仕様の
最適化

設計と仕様の見直し

- 設計基準の見直し
- 標準化とモジュール化 など

間接材の
施策

総量規制

規制による支出削減

- 支出そのものの制限

社長決裁

社長決裁による牽制

- 社長決裁を拡大

価格統制

単価低減による支出削減

- 個別費目の原価低減

③営業改革によるアップサイド追求

収益向上のアップサイドを追求する活動を開始

営業リターン 改善

- 営業活動効率化の追求
 - 他社ベンチマークによる営業コストの精査
 - 価格を含む契約条件の再確認と適正化
 - 低収益製品の棚卸し

FY21までに
約300億円の
改善機会を追求

Nextプランへの
効果未織込

営業体制

- 総合力でキーアカウントへの営業体制の強化
- CRM*1による営業活動の見える化・意思決定の迅速化
- デジタルマーケティング & コミュニケーションの充実

顧客・マーケット
との関係強化

Nextプランへの
効果未織込

プロジェクト 受注審査

- コーポレートによる審査を拡大(10月より開始)
- 大型案件、新規開発・EPC*2案件などを対象

将来リスクの
未然防止

④プロセス改革によるオペレーション改善

グループ全体でオペレーションを標準化・デジタル化

ITシステム刷新

次世代IT投資計画: 1,100億円 (19-23年度)



CPS*テクノロジー企業への
変革を支えるIT基盤構築

業務標準

部門最適で老朽化したシステム・Webの80%以上を刷新

経営管理

数千の財務・業務指標の可視化に即応出来るIT基盤を構築

運用コスト

90%以上のサーバをクラウド化

製品モジュール化

エンジニアリング改革投資計画: 300億円 (19-23年度)

(Factory IoTを含む)



生産効率向上と
顧客満足度向上を両立

製造コスト

部品共通化率25%向上により調達改革
効果を増強

顧客対応力

パイロット事業で設計工数とリードタイムを
15%削減

設計変革

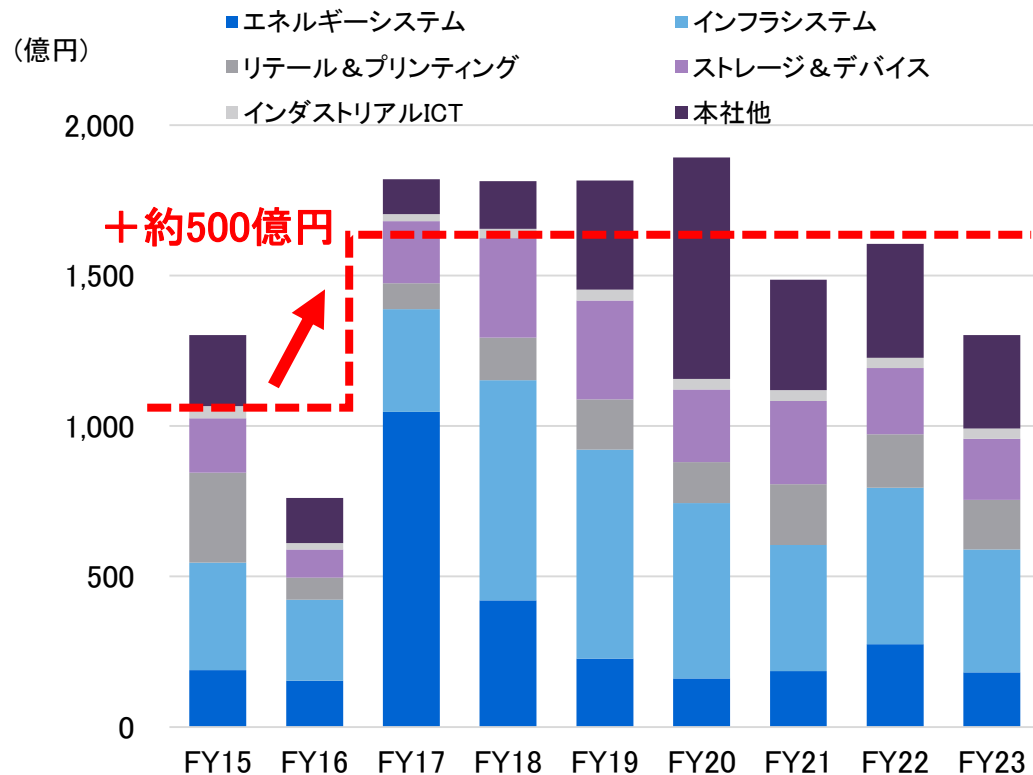
全事業に向けてモジュラーデザインを展開

人員対比の売上・利益向上にむけた業務効率改善の基盤構築を目指す

中長期のオーガニック成長に向けた投資を加速

設備投資・投融資*1

投資計画総額: 8,100億円(19-23年度) ※発注ベース



主要投資案件

事業成長投資

- 再生可能エネルギー発電事業
- 空調開発・製造拠点整備
- パワーデバイス生産能力増強
- ニアラインHDD*2生産能力増強
- SCiB™バッテリー生産能力増強

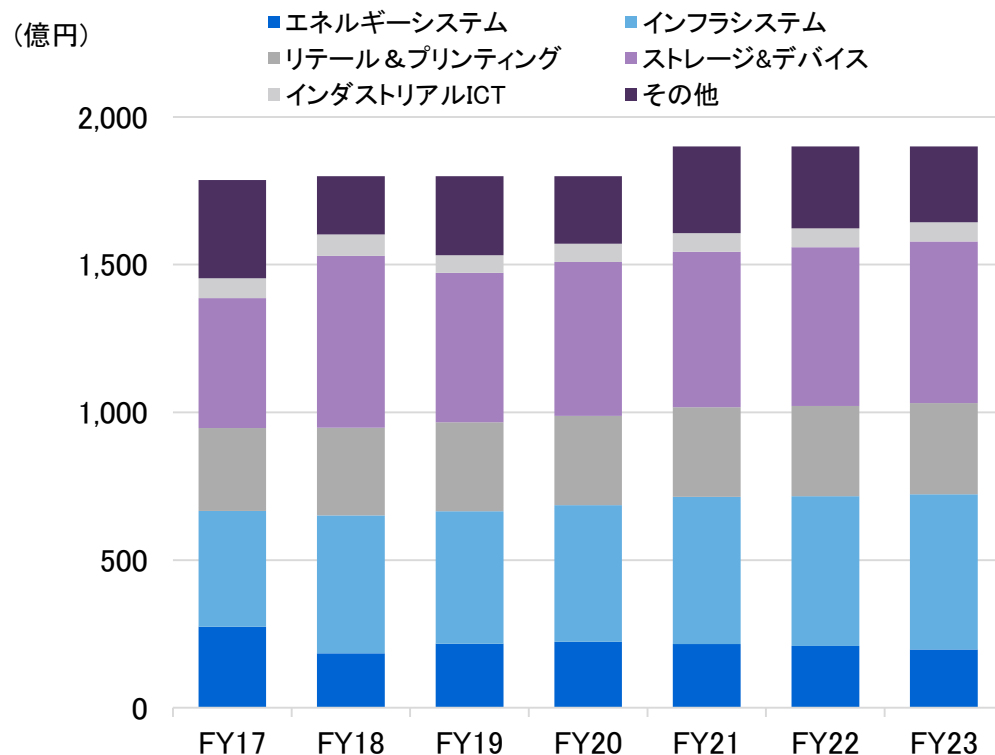
事業基盤投資

- 次世代基幹ITシステム
- エンジニアリング改革
- 研究開発本部新棟

収益力向上と中長期成長を見据えたメリハリのある投資

研究開発投資*1

投資計画総額: 9,300億円(19-23年度)



主要研究開発テーマ

エネルギーシステム

再エネ技術(太陽光、風力、VPP*2など)、資産管理ソリューション、環境適合製品(超臨界CO2タービン等)等の成長領域に注力

インフラシステム

SCiB™、パワエレ、ロボット等成長を支える分野に注力

ストレージ&デバイス

パワーデバイス、大容量データセンター向けHDD開発に集中投資

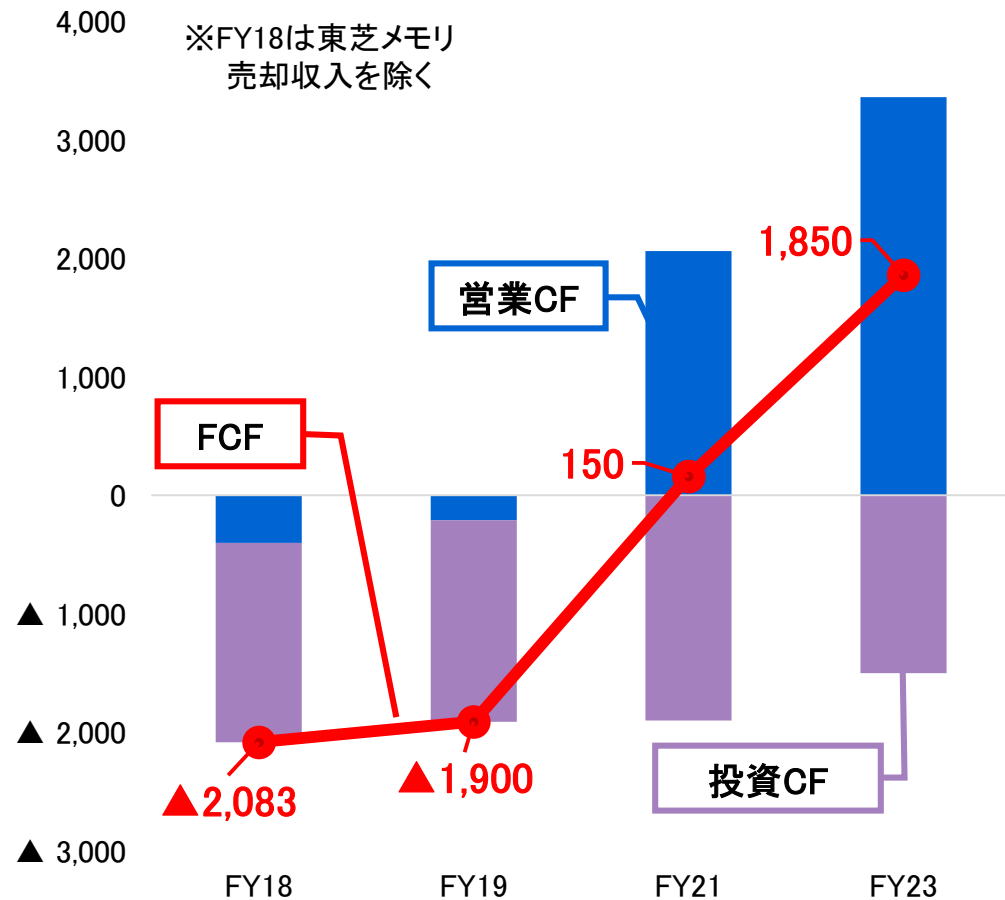
インダストリアルICT

SPINEX™ RECAIUS™ SATLYS™等、ビジネスモデル変革のための開発に注力

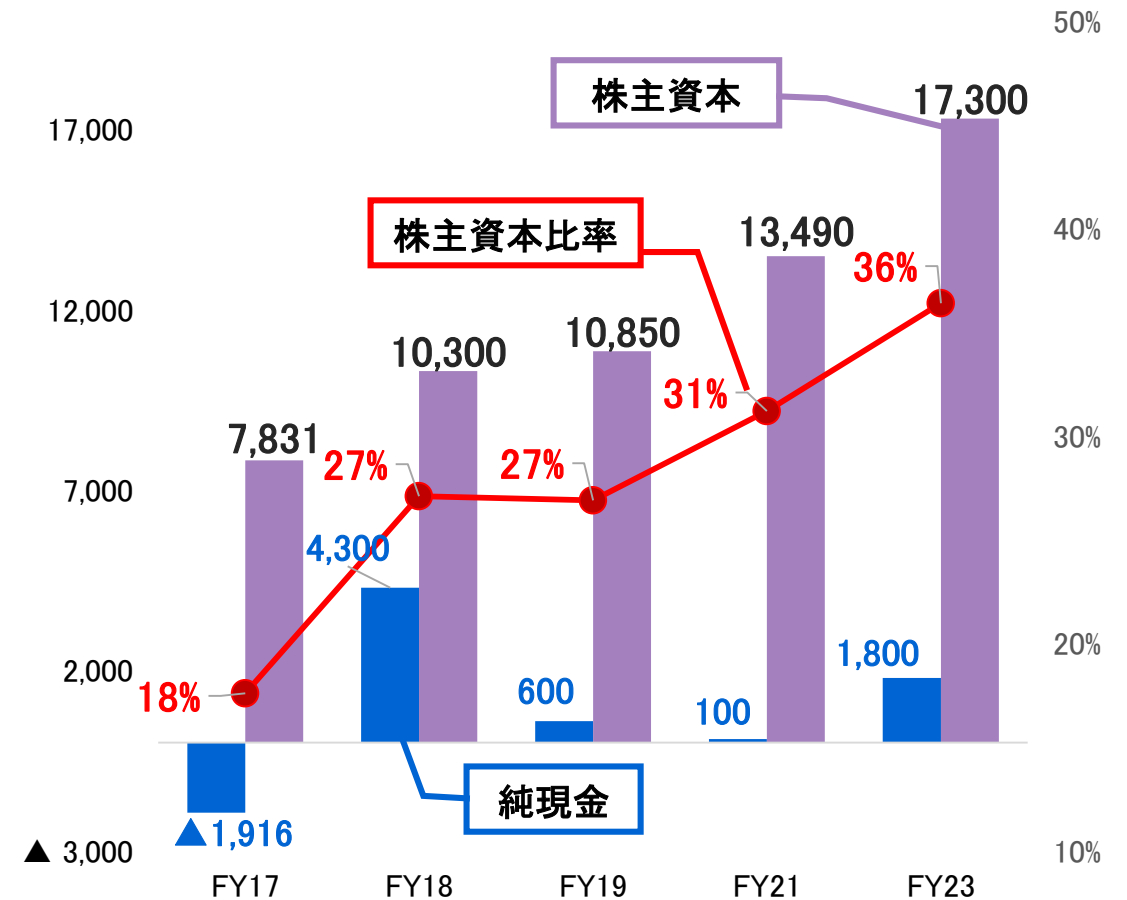
全社キャッシュフロー計画と財務体質推移計画

成長投資により将来CF創出、財務体質は安定して推移する見込み

キャッシュフロー計画 (億円)



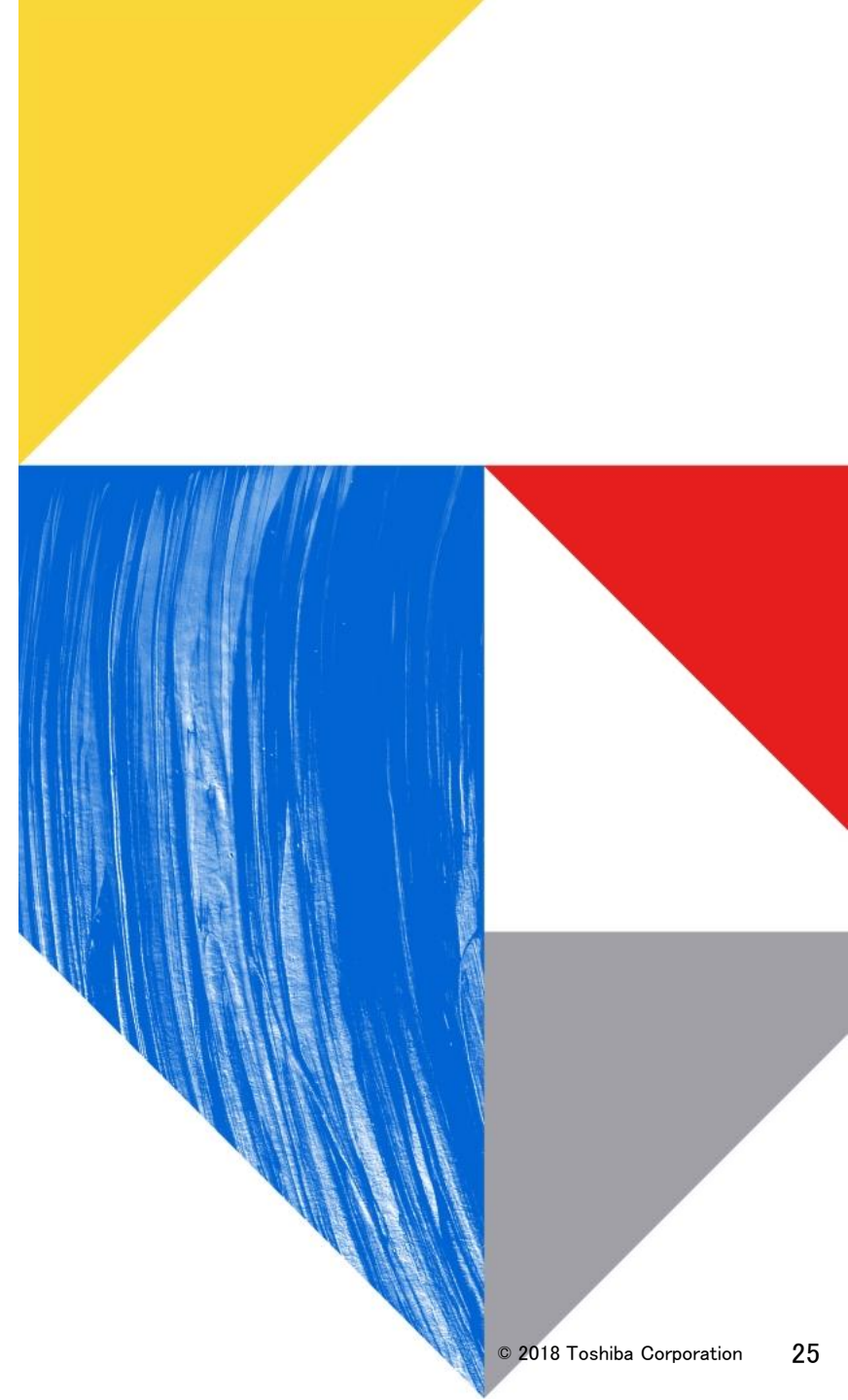
財務体質推移計画 (億円)



03

東芝Nextプラン

事業ポートフォリオと事業別施策



事業ポートフォリオ管理を徹底、成長事業に積極投資

市場の成長性 →

↑
自社の競争力

	安定市場	成長市場
業界リーダー or セカンドティア	<ul style="list-style-type: none"> モバイルHDD 水処理システム 社会システム *1 自動化システム 電波システム 産業用ディスク 	<ul style="list-style-type: none"> 原子力 系統変電 空調(国内) 鉄道(国内) 照明
シェア 4位以下	<ul style="list-style-type: none"> 火力(新設) 産業モータ 	<ul style="list-style-type: none"> 昇降機(国内) パワー半導体 部品・材料 車載モータ バッテリー ニアラインHDD *2
	<ul style="list-style-type: none"> 火力(サービス) 太陽光・風力 鉄道(海外) 	<ul style="list-style-type: none"> システムLSI 昇降機(海外) ICTソリューション 再エネ発電 空調(海外) 水力

● モニタリング対象事業

*1 社会システム 受配電・放送・通信・道路システム

*2 ニアラインHDD データセンター向け大容量HDD

※リテール&プリンティング事業は対象外

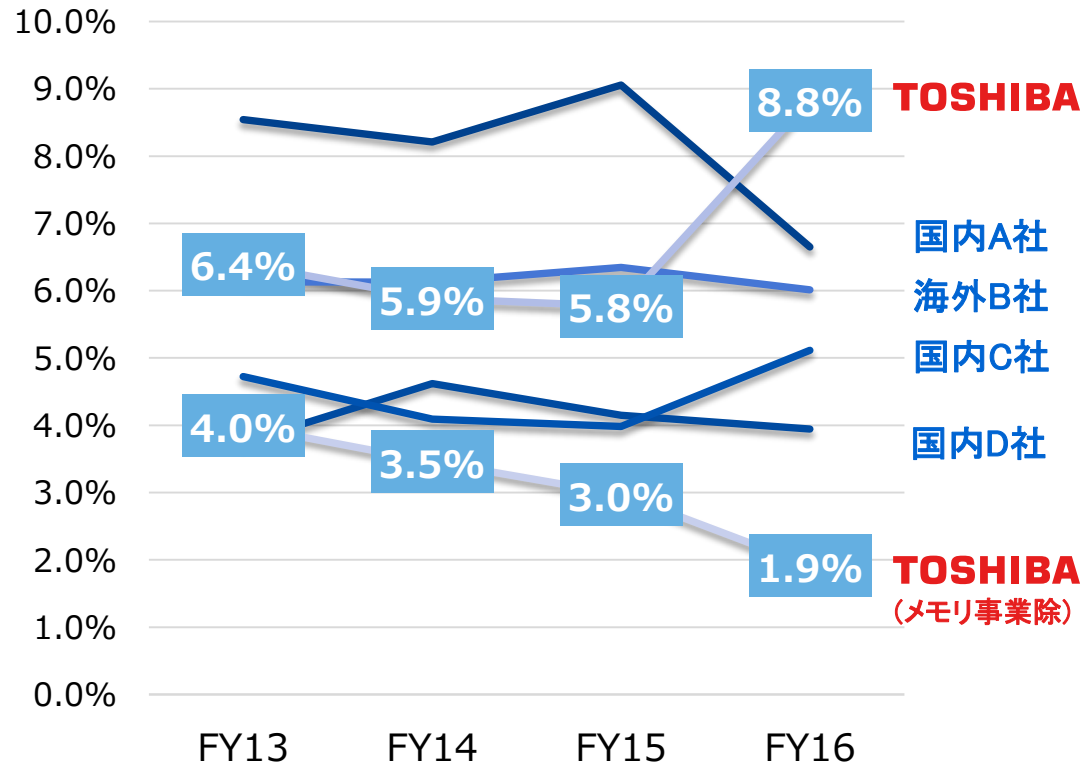
成長分野への投資

成長投資の8割超を成長分野に配分する計画

過去成長投資がメモリ事業に集中

(出典: Bloomberg、SPEEDA)

設備投資/売上高(%)



オーガニック成長投資を計画

主要成長投資案件

- 再生可能エネルギー発電事業
- SCiB™バッテリー生産産能力増強
- 空調開発製造拠点整備
- パワーデバイス生産能力増強
- ニアラインHDD*生産能力増強

東芝Nextプラン成長投資計画 (19-23年度主要成長投資案件)

	安定	成長
高シェア	10%	60%
低シェア	9%	21%

* データセンター向け大容量HDD

モニタリング対象事業の構造転換

低収益事業はトールゲートを設定し厳格モニタリング

火力(新設)

営業利益
改善プラン

FY17
赤字



FY20
5%超

現状認識

→脱炭素で新設案件減少

対応策

→新設からサービスへのシフト
人員配置、製造拠点の適正化

システムLSI

営業利益
改善プラン

FY17
赤字



FY20
5%超

現状認識

→市場は拡大、開発費負担が大

対応策

→車載・産業分野で規模拡大
他分野で縮小・撤退領域を定め開発費減

産業モータ

営業利益
改善プラン

FY17
1%台



FY20
4%台

現状認識

→素材高騰による製造コスト増
環境負荷低減ニーズの拡大

対応策

→高効率機種へのシフト、低採算機種の上上げ等
価格適正化、人員・生産体制の最適化

モバイルHDD

営業利益
改善プラン

FY17
5%超



FY20
維持

現状認識

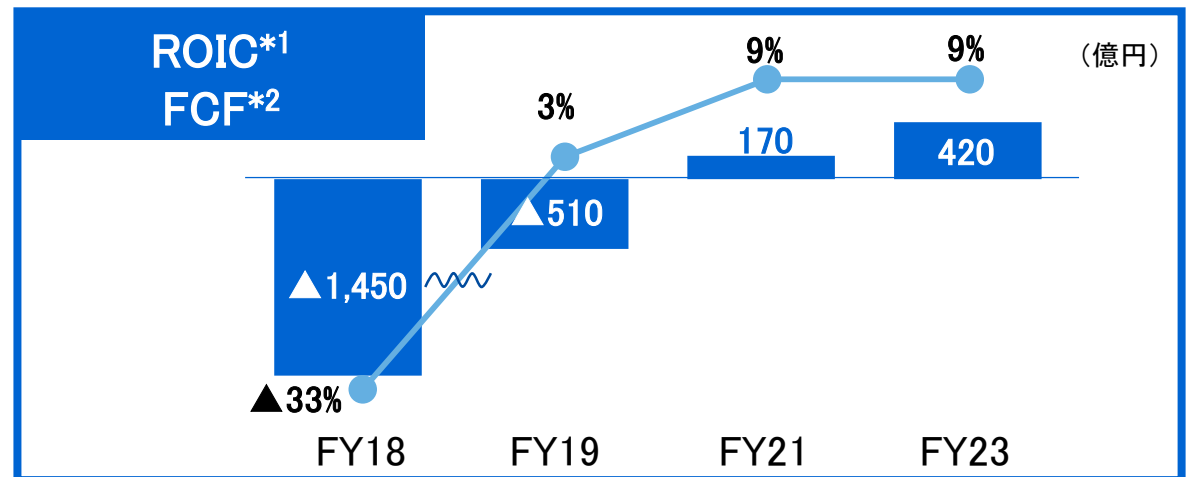
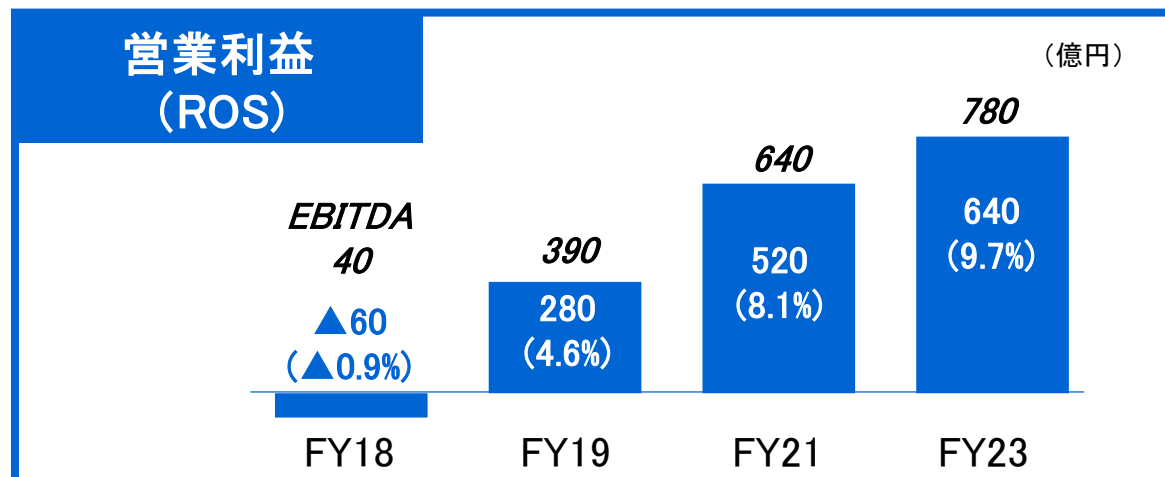
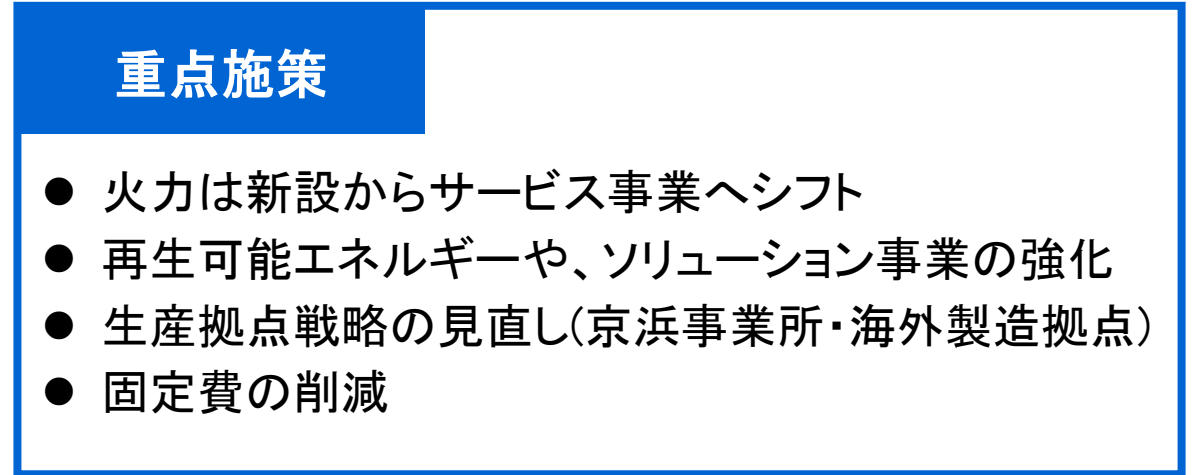
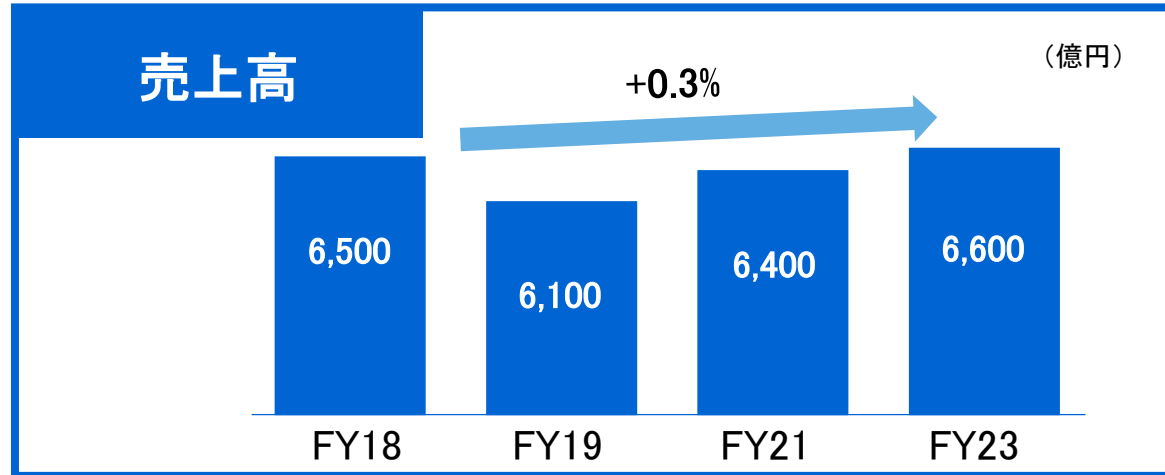
→モバイル市場縮小
データセンター市場拡大

対応策

→モバイル製造能力を適正化
データセンタ向け大容量HDDへのシフトを加速

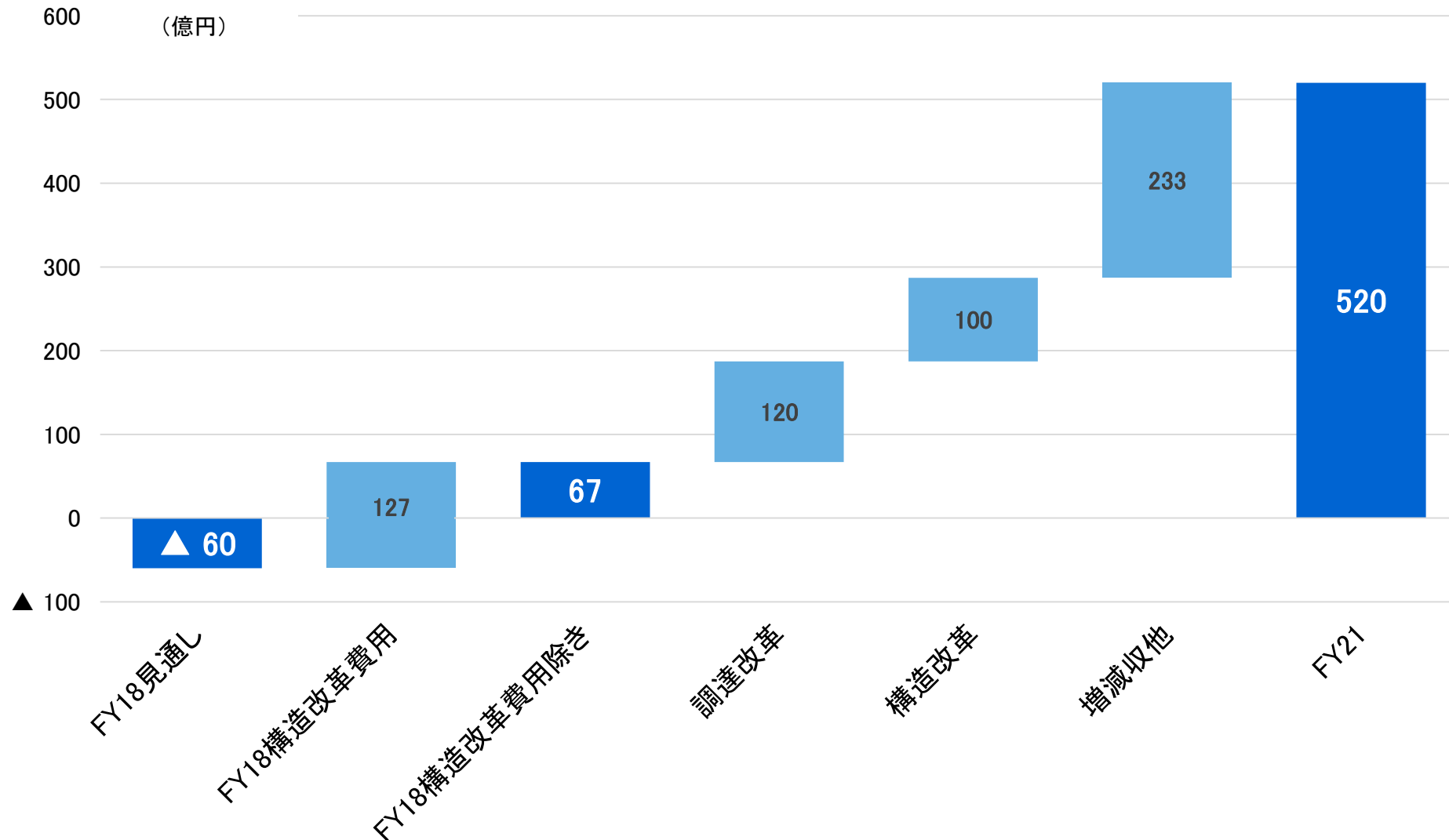
事業別の目標(エネルギーシステム)

サービス・ソリューションへのシフトと固定費削減で収益力向上を目指す



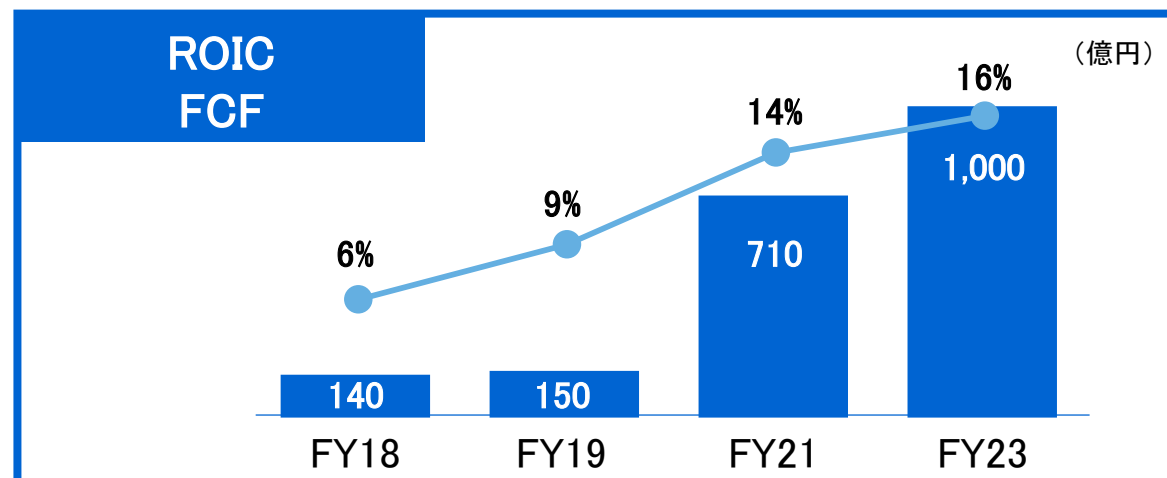
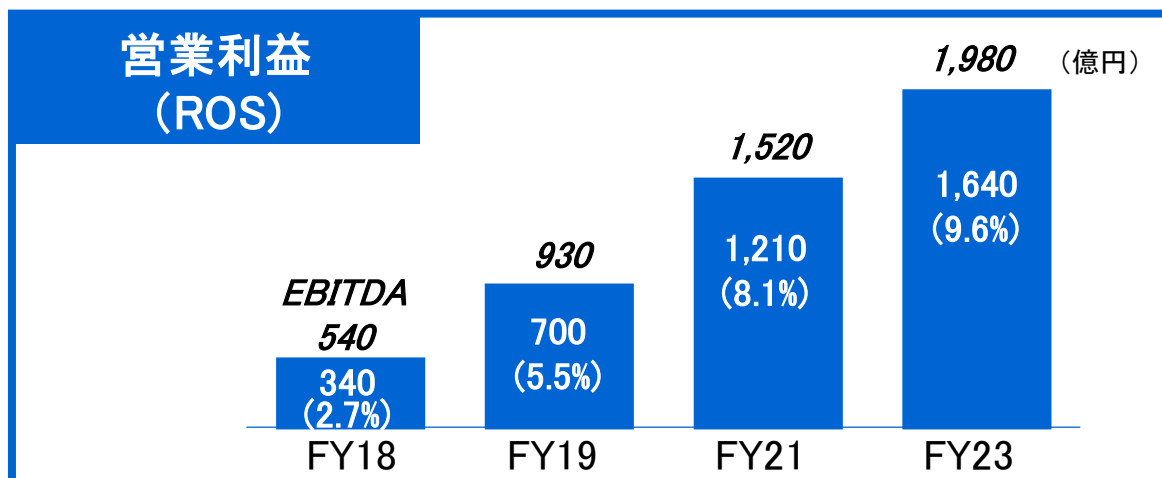
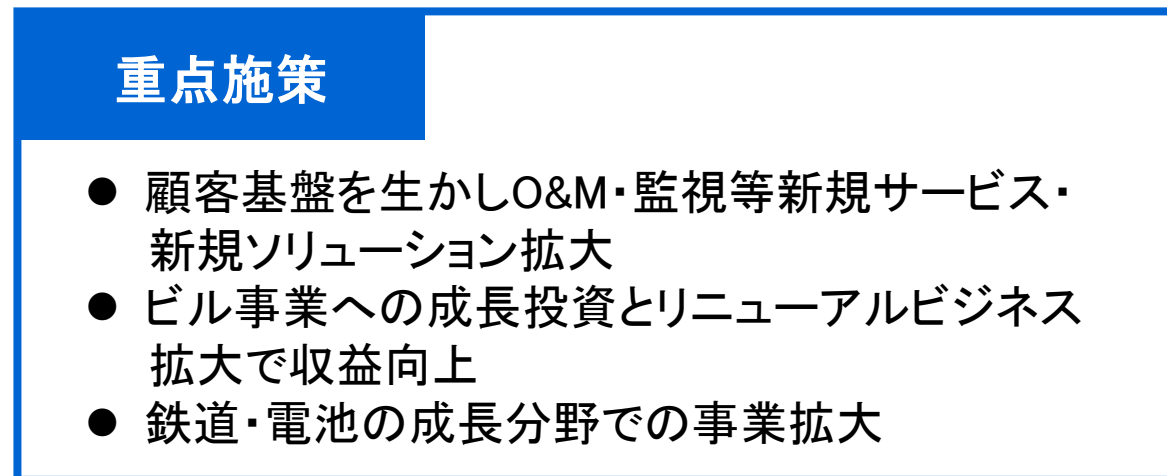
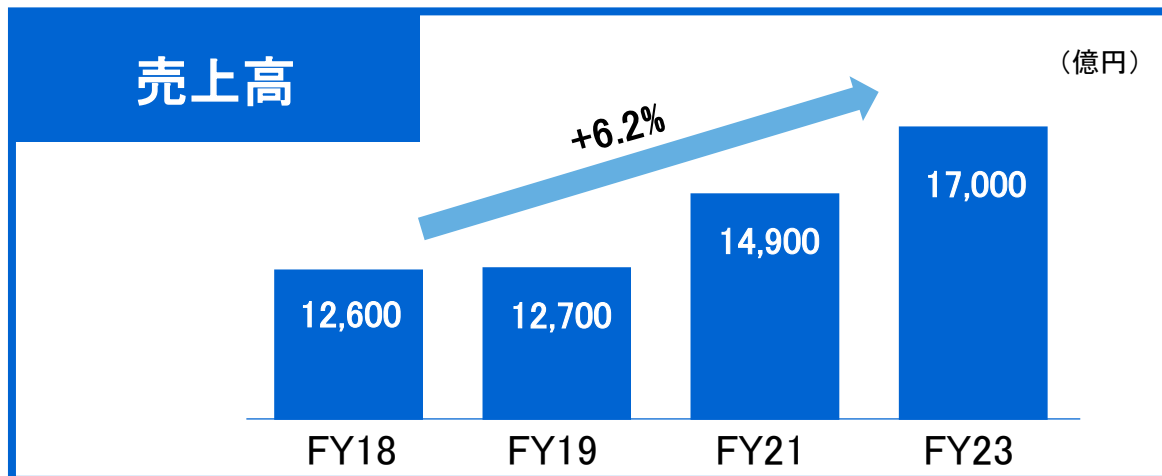
エネルギーシステム営業利益改善計画(18年度→21年度)

調達改革、構造改革で確実な利益改善を図る



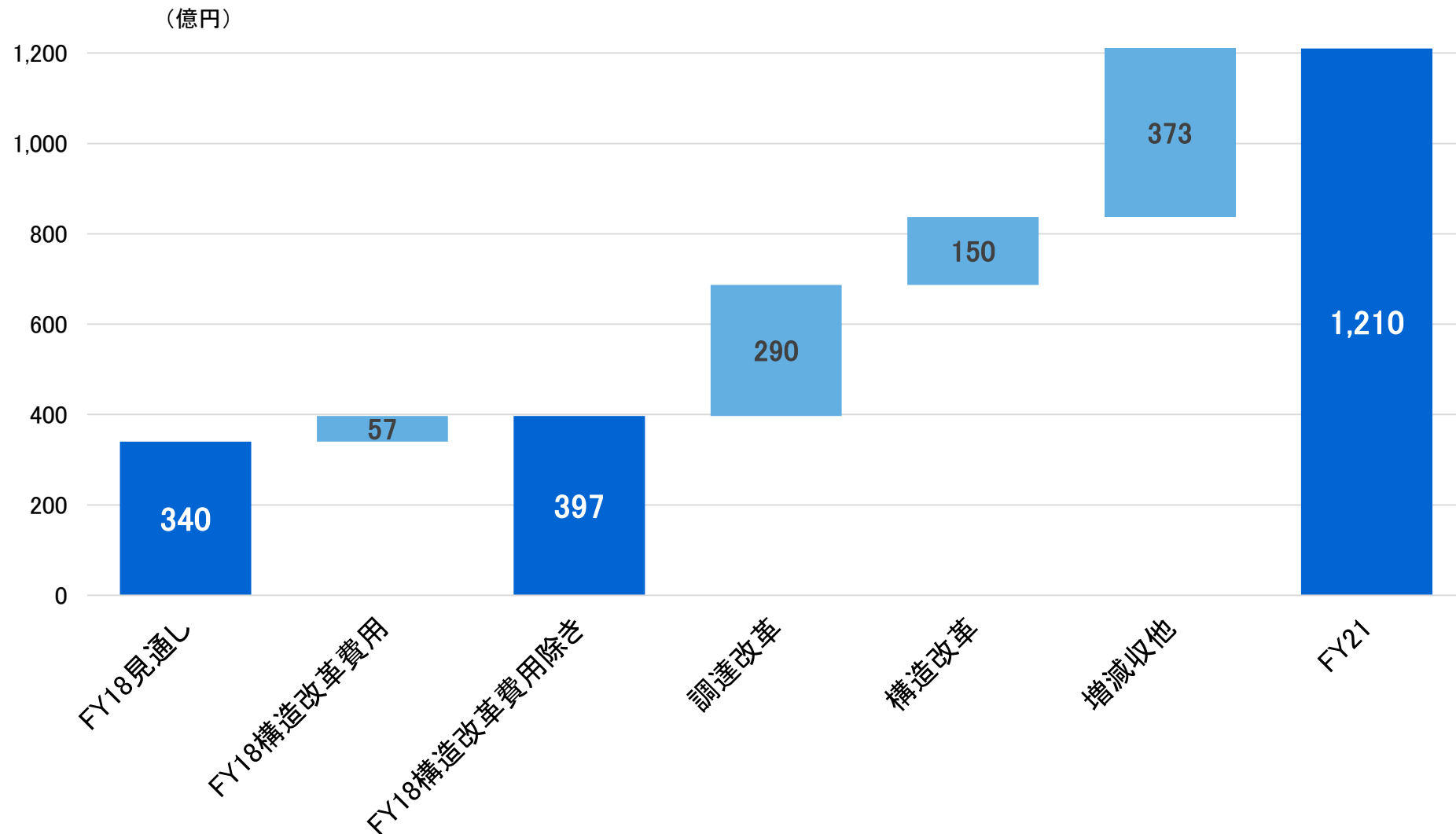
事業別の目標(インフラシステム)

ビル・鉄道・電池への積極投資で成長を目指す



インフラシステム営業利益改善計画(18年度→21年度)

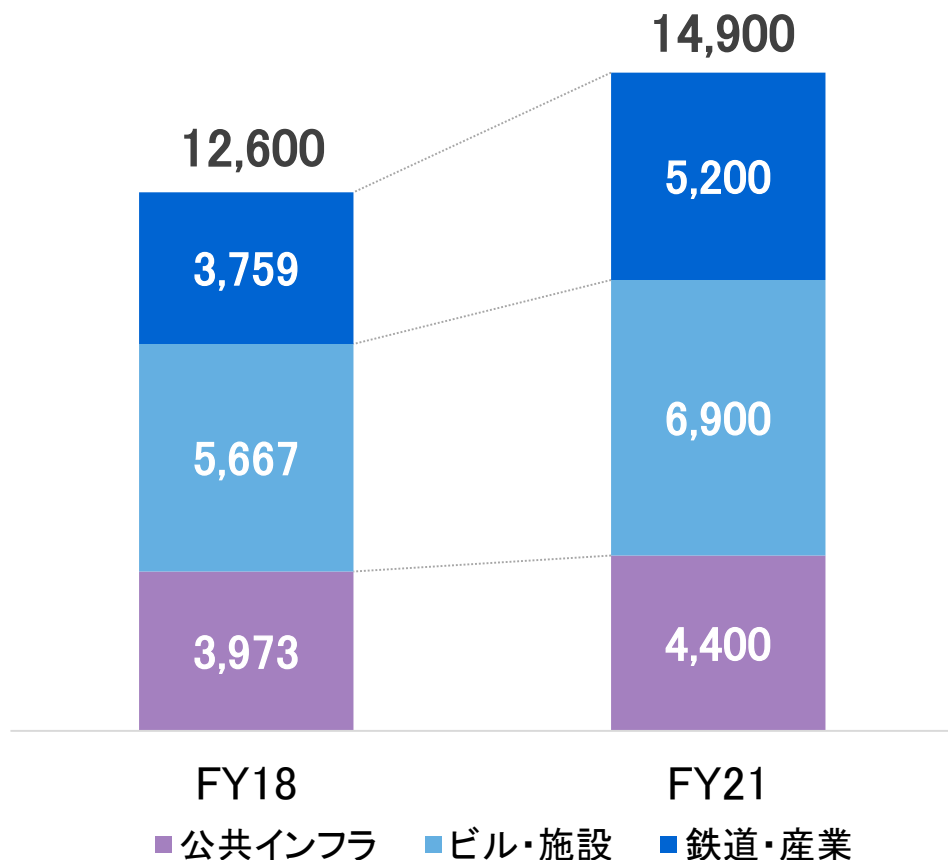
成長投資効果の確実な刈取りで事業規模・利益拡大を目指す



インフラシステム営業利益改善計画(18年度→21年度)

成長市場での受注拡大、注力商品の製造能力増強で、
18→21年度に2,300億円の売上増実現を目指す

FY18→21領域別売上高推移 (億円)



鉄道・産業

リチウムイオン二次電池

- ・SCiB™の特性を活かせる車載向けを中心に規模拡大
- ・国内・インド・米国で製造能力を拡充

鉄道

- ・国内・中国・アジア等注力市場での受注拡大
- ・欧州向けハイブリッド機関車市場への新規参入

ビル・施設

空調

- ・国内・中国・インドで開発・製造能力を増強し、海外成長市場を中心に規模拡大

昇降機

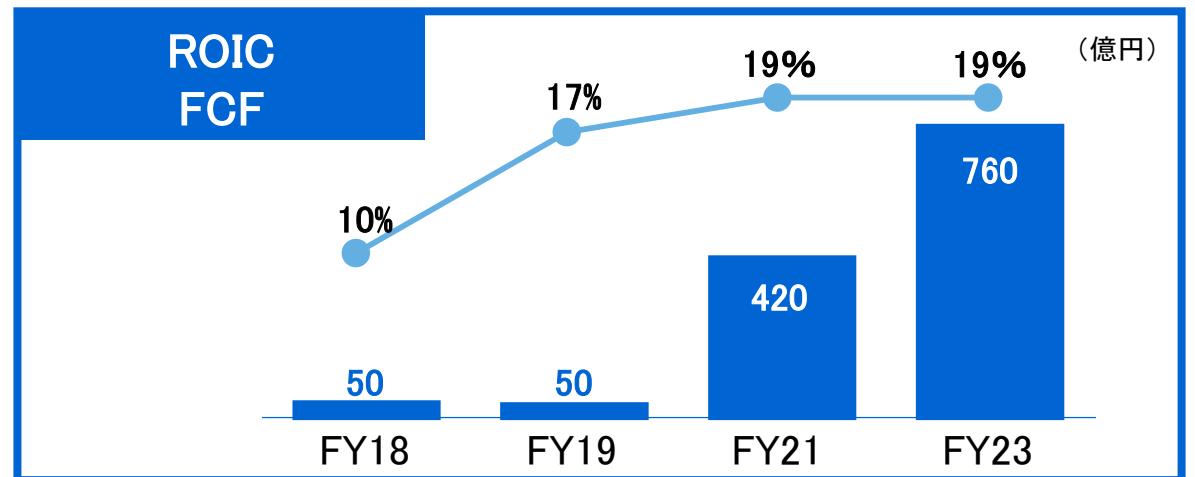
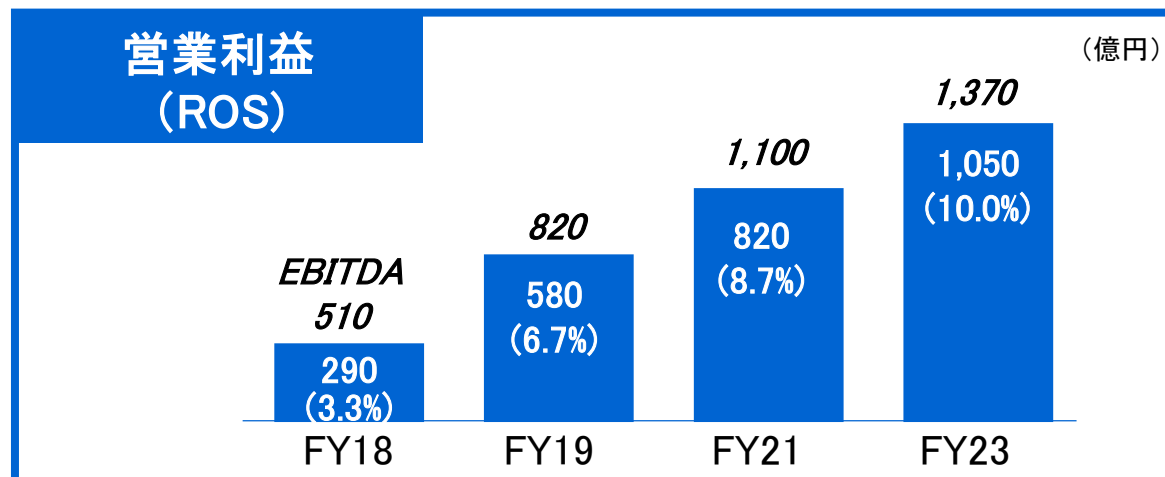
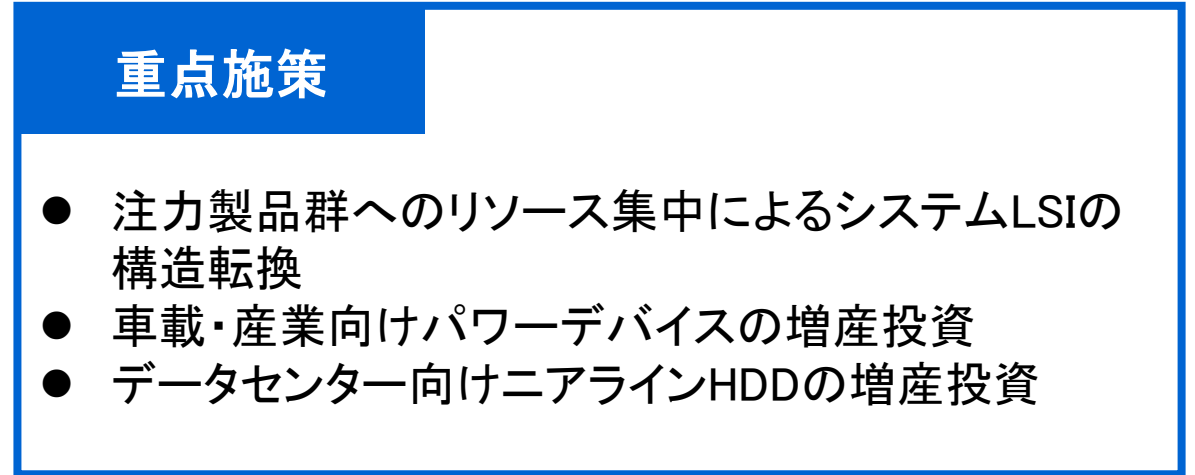
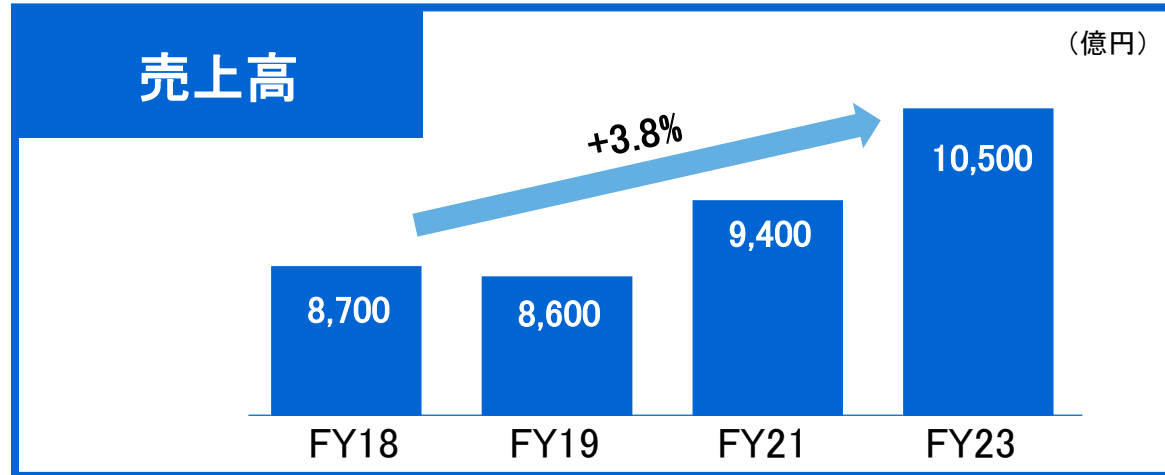
- ・バブル期に建設されたビルの設備更新受注拡大

公共

- ・都市インフラニーズ増大の取込により受注拡大

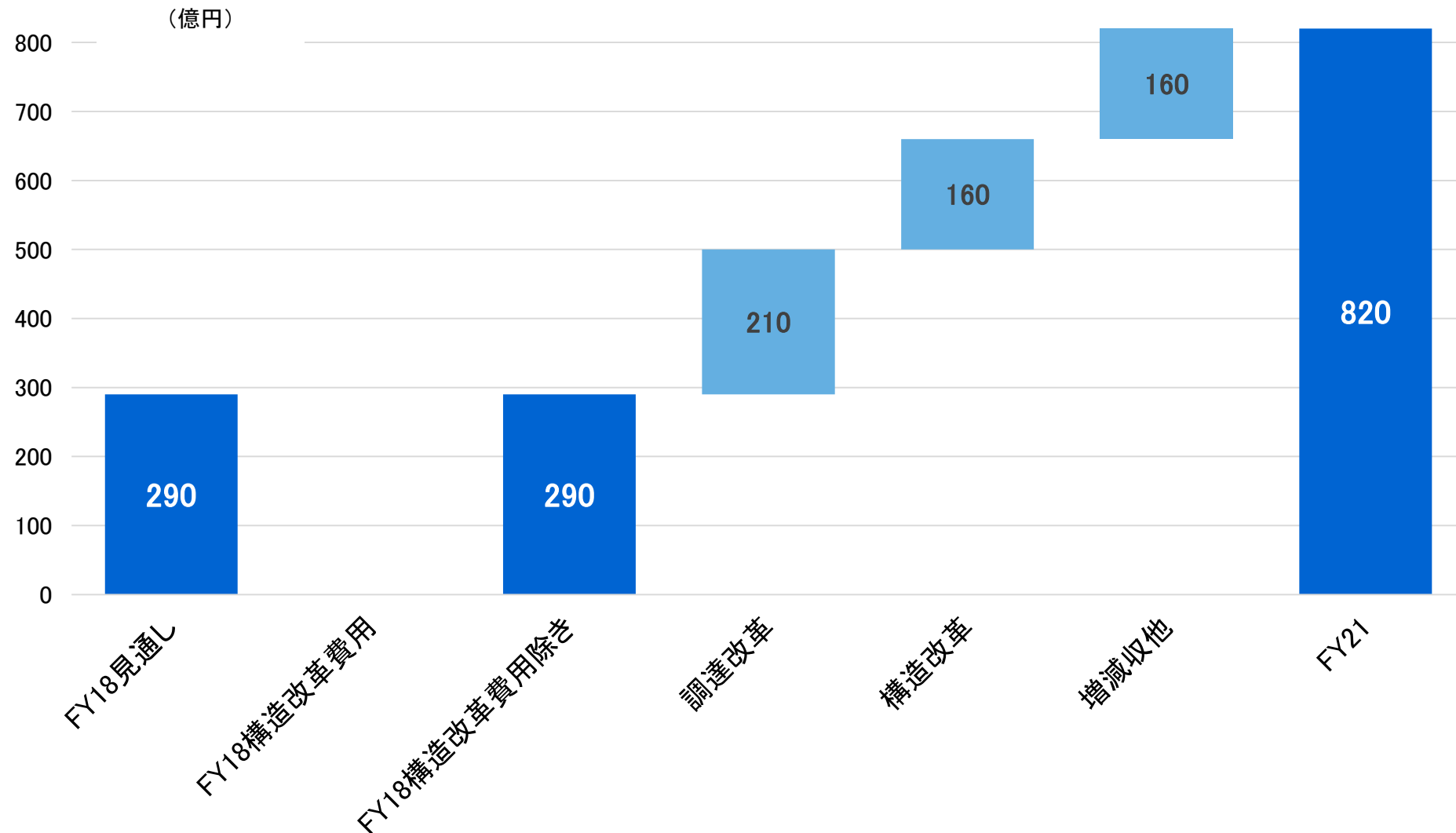
事業別の目標(ストレージ&デバイス)

車載・産業、データセンター/ストレージ・サーバへ注力



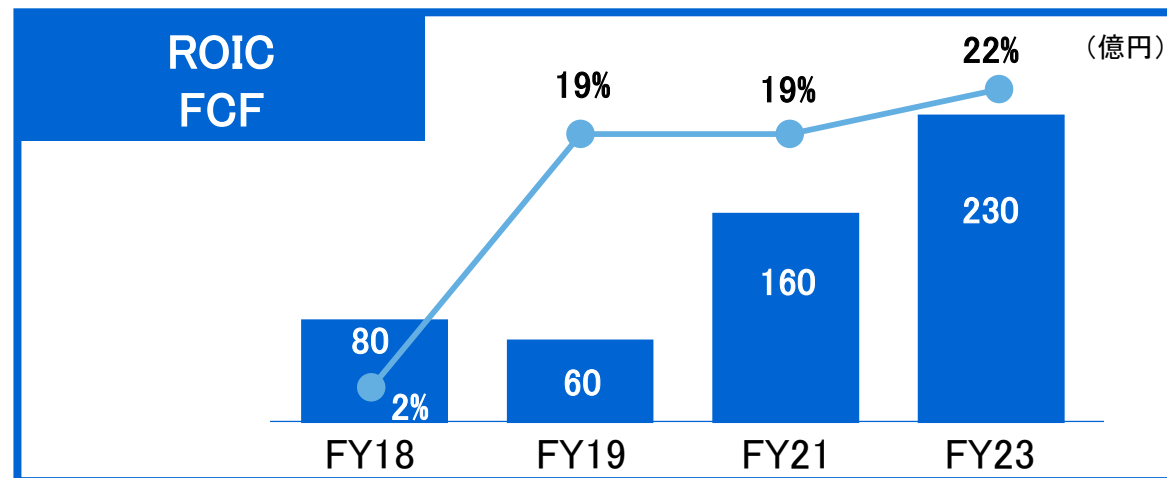
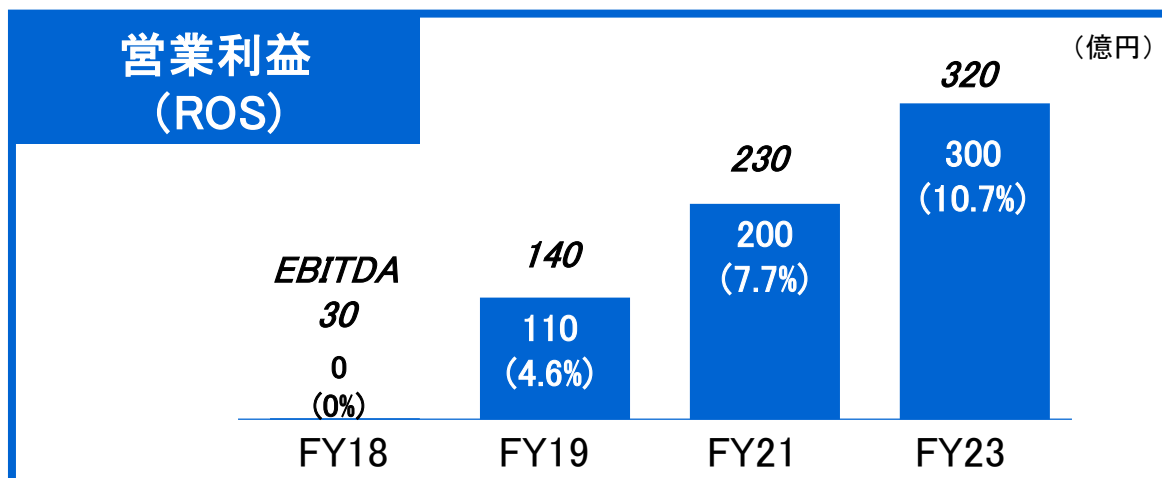
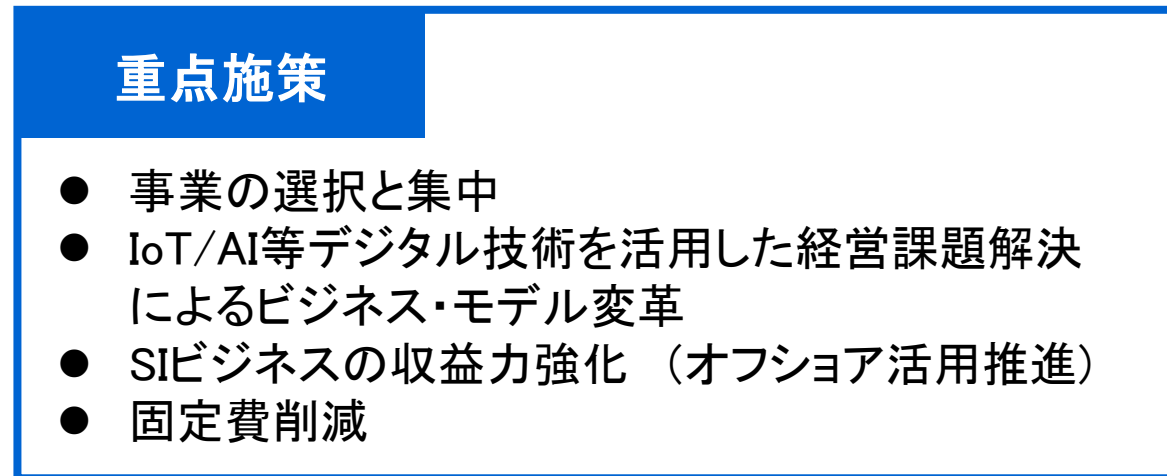
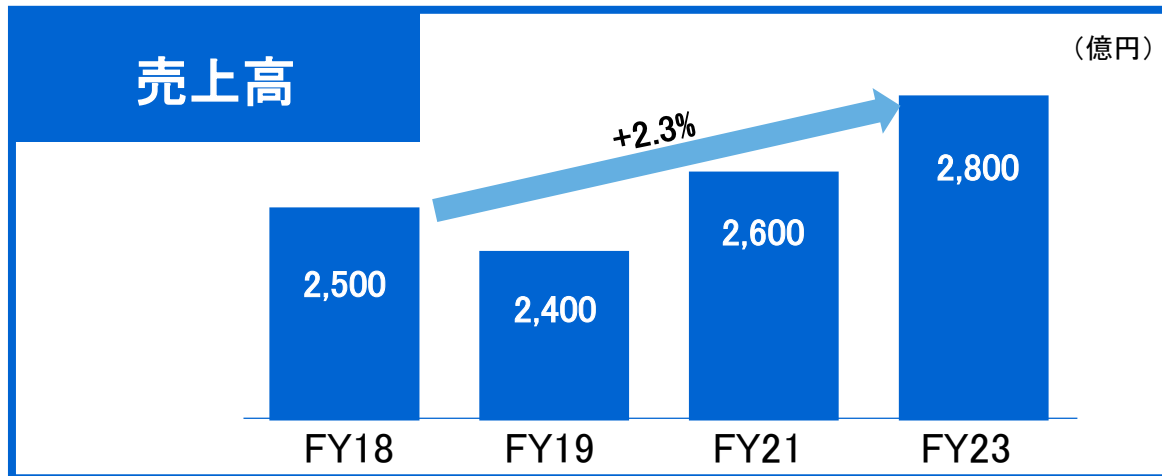
ストレージ&デバイス営業利益改善計画(18年度→21年度)

調達改革、開発費の適正化により利益改善を図る



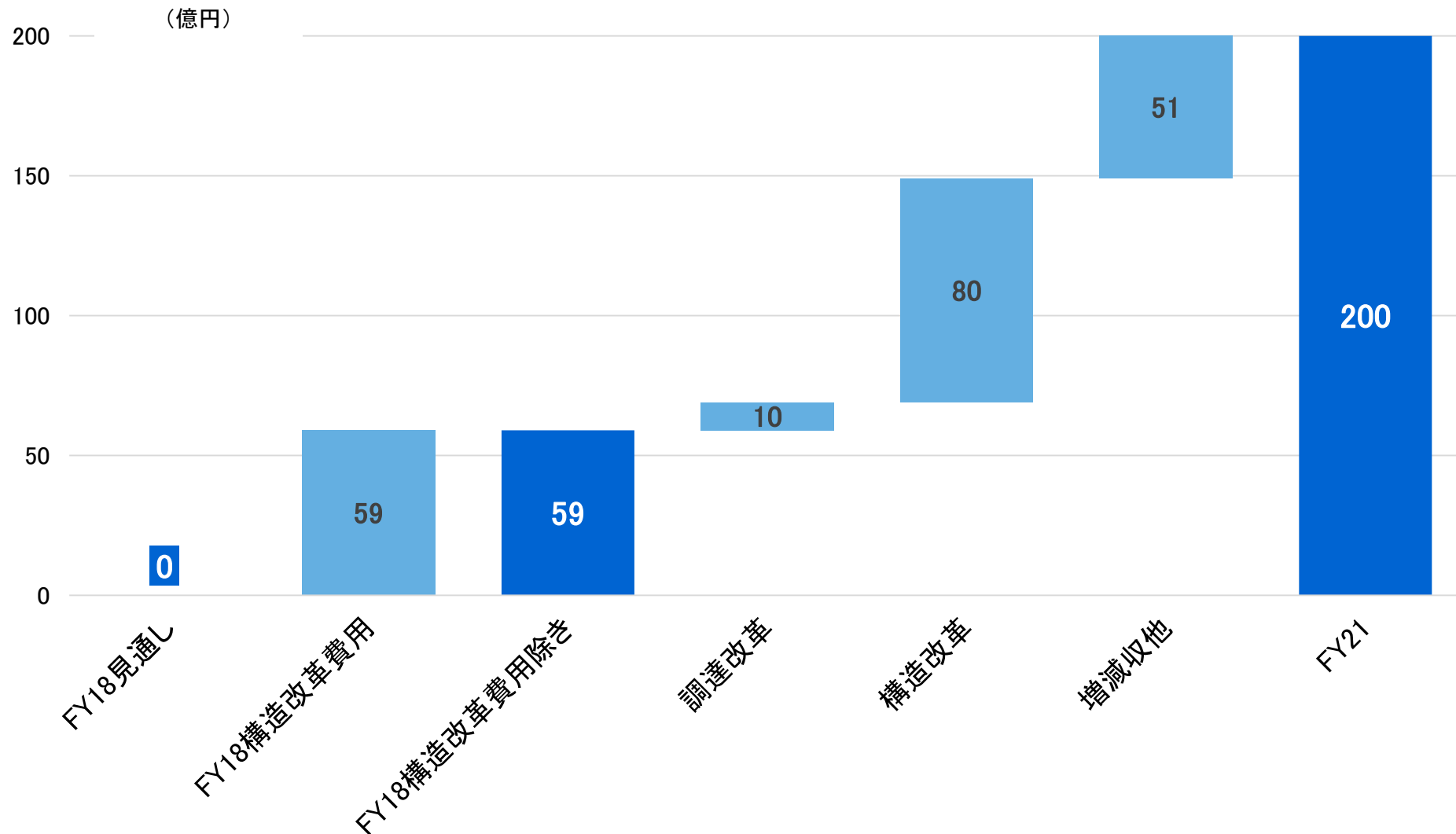
事業別の目標(インダストリアルICT)

IoTビジネス拡大とコスト構造の見直しで安定収益化



インダストリアルICT営業利益改善計画(18年度→21年度)

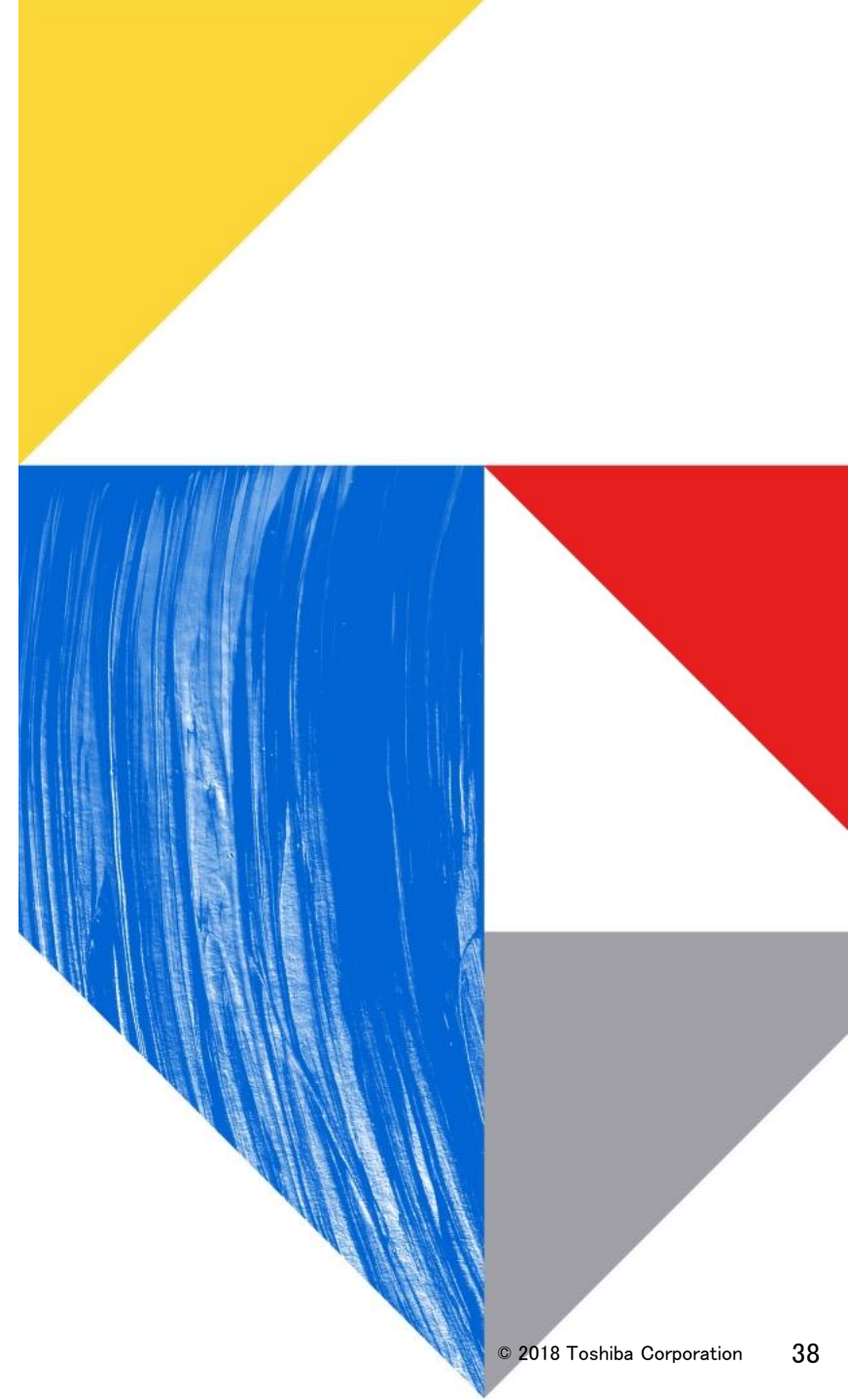
構造改革効果と事業構造転換で利益改善を図る



04

東芝Nextプラン

株主還元の方



自己株式取得に加え復配で株主還元を強化

- 7,000億円規模の自社株式取得を早期に実施
- 2018年12月末を基準日として、20円配当を実施
- 19年度以降の期間においても還元強化を継続

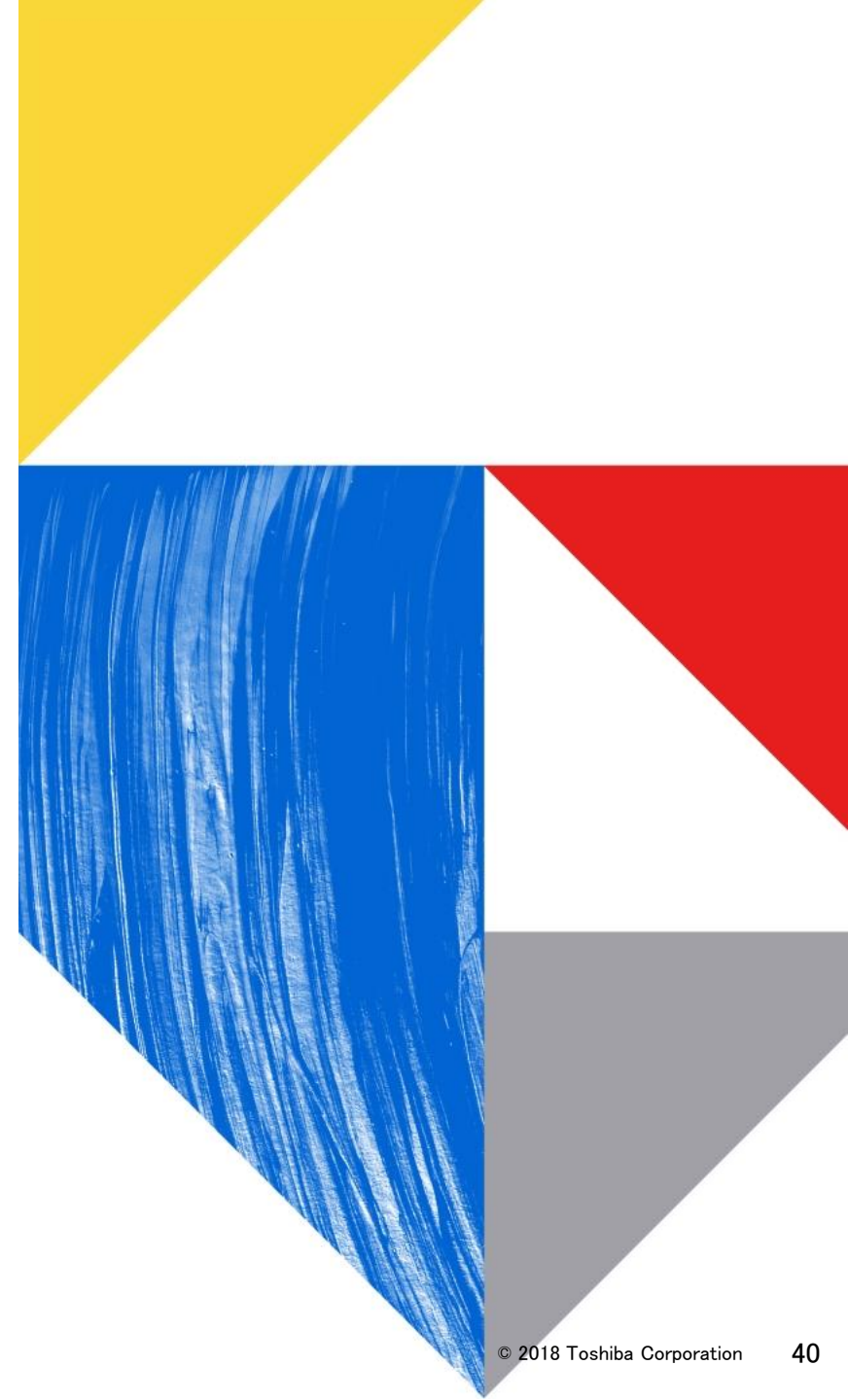
東芝Nextプランの5年間を通じて、平均連結配当性向30%程度*を目標とし、配当の安定的な増加を目指すとともに、状況に応じた自己株式の取得を組み合わせる事により、株主への還元を強化する。

* 当面の間、東芝メモリに係る持分法損益は、当該還元方針の対象外とする。

05

東芝Nextプラン

新規成長分野の育成



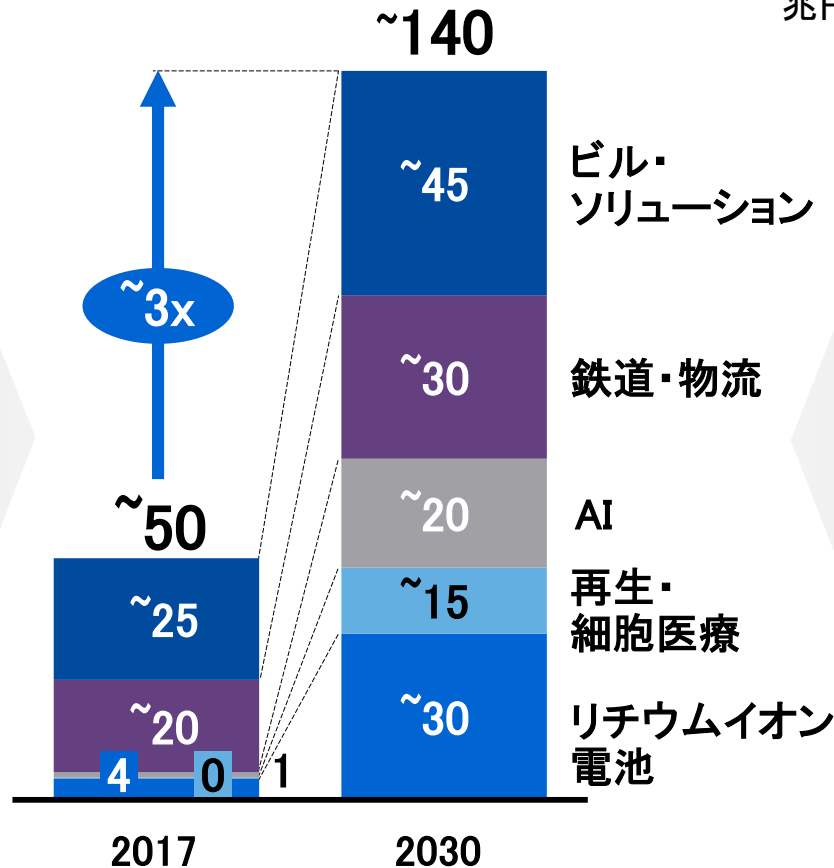
メガトレンドと保有技術に基づく注力領域

破壊的イノベーションによる社会変革をチャンスと捉え 高成長市場に注力ビジネス領域を設定

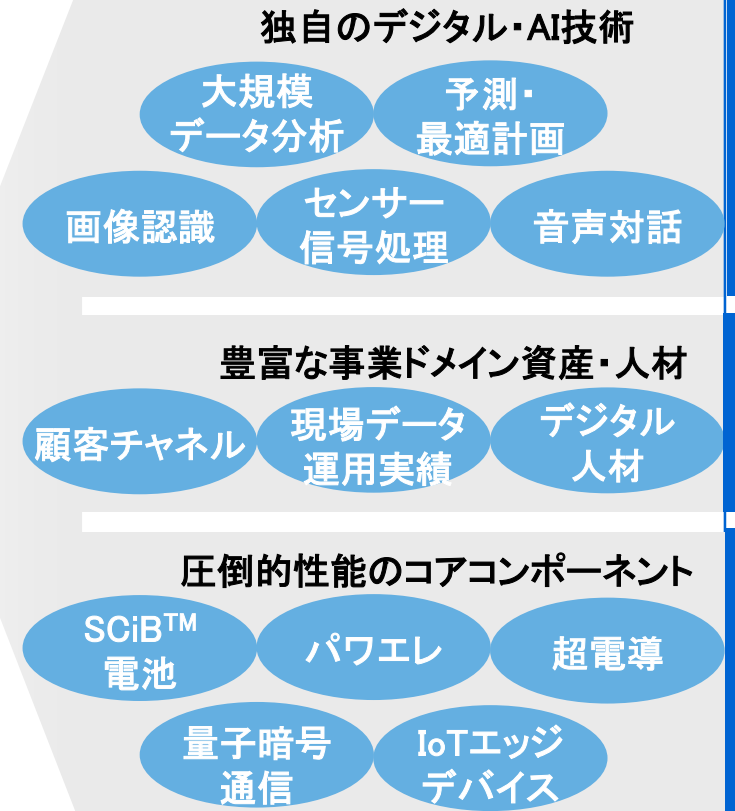


各メガトレンドにおける東芝の注力市場*1

兆円



東芝の技術力・資産



*1 (ビル・ソリューション):空調 - BIS research "Global HVAC market", エレベーター - TechNavio "Global Elevator and Escalator Market 2018-2022"; (鉄道・物流IoT):鉄道 - SCI "Worldwide market for railway industries", 物流IoT - Markets and Markets "Material handling equipment market Global forecast to 2022"; 富士経済 "次世代物流ビジネス・システムの実態と将来展望 2017" 国内市場のみ; (AI):富士キメラ総研「2016 人工知能ビジネス総調査」; (再生・細胞医療):Seed Planning "再生・細胞医療研究の現状とビジネスの展望 - 調査結果-"; (リチウムバッテリー):Global Market Insights "Lithium Ion Battery Market Size, Competitive Market Analysis & Forecast, 2017 - 2024"

新規成長事業①(リチウムイオン二次電池SCiB™)

SCiB™の特性を活かせる成長市場に注力 2030年に4,000億円規模の事業を目指す

SCiB™の強み



成長戦略

- ①成長に向け投資拡大
 - ・インド新工場建設中(JV)
 - ・横浜に新工場建設決定
 - ・柏崎工場 増産投資決定
- ②戦略的提携
 - ・JCI*2との協業開始
 - ・CBMM*3と次世代材料共同開発

*1 二次電池市場：大型用途分野電池市場（リチウムイオン電池、鉛電池、ニッケル水素電池他含む）を示す。
 *2 JCI: ジョンソン・コントロールズ社（米国） *3 CBMM: カンパニャ・ブラジレイラ・メタルジア・イ・ミネラソン社（ブラジル）
 *4: 写真提供 スズキ株式会社様 *5: 写真提供 東京地下鉄株式会社様 *6: NEDO様委託事業

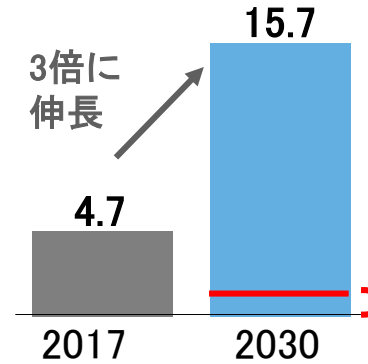
市場環境と主要注力領域

伸びる市場

SCiB™の強みが活かせる分野で高シェア獲得

二次電池市場*1

兆円, 富士経済



車載市場は12.4兆円
定置・産業用市場も
3.3兆円に伸長

SCiB™の強みが活かせる
市場分野(1.3兆円)

注力領域



HEV*4

車載用
(HEV、商用車)



EVバス*6



鉄道*5

産業用
(鉄道、AGV他)

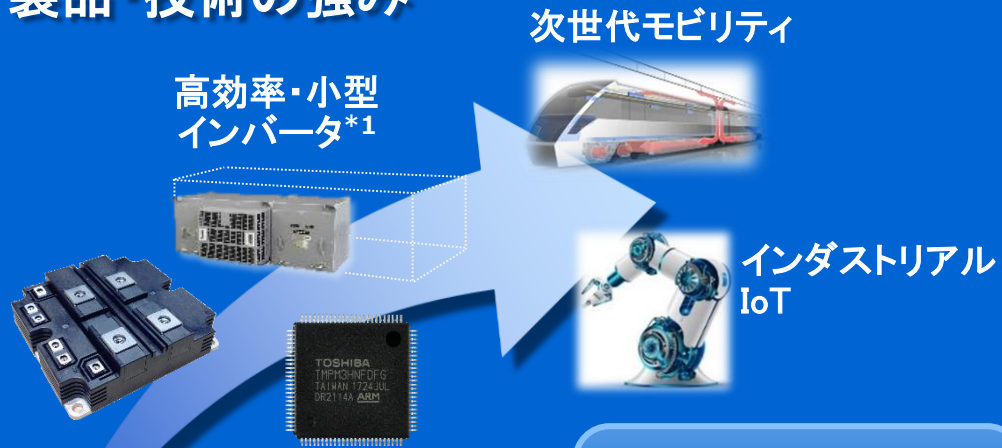


無人搬送車 (AGV)

新規成長事業②(パワーエレクトロニクス)

絶え間ないパワーデバイスの進化を取り込みシステム全体として差異化

製品・技術の強み



電動化時代を支える東芝のデバイス技術

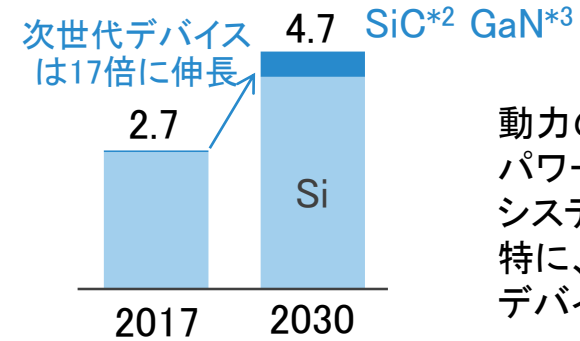
- ・パワー半導体
- ・フォトカプラ(絶縁)
- ・デジタルアイソレータ
- ・マイコン、アナログ

強いデバイス技術を競争力の源泉として
モビリティ・産業システム事業を拡大

市場環境と主要注力領域

パワーデバイス市場予測

兆円, 富士経済



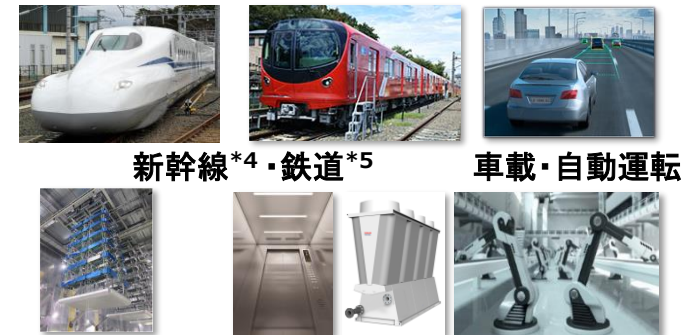
動力の電動化が進行
パワーデバイス・インバータ・システムともに市場拡大。
特に、SiC、GaNの次世代デバイスが大幅に伸長。

伸びる市場

モビリティ

注力領域

社会インフラシステム



直流システム ビルソリューション スマートファクトリー

+CPS*6技術

画像認識LSI
Visconti™

センシング
次世代LiDAR

*1 NEDO:独立行政法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構 *2 シリコンカーバイド *3 ガリウムナイトライド
*4:写真提供 東海旅客鉄道株式会社 (JR東海) 様 *5:写真提供 東京地下鉄株式会社様
*6 サイバー・フィジカル・システム

新規成長事業③(精密医療)

超早期発見と個別化治療で、がん治療率向上に貢献

製品・技術の強み



ジャポニカ
アレイ*1



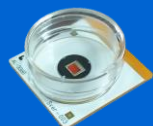
次世代
シーケンス



リポソーム



マイクロ
RNA



生細胞
可視化



重粒子線
治療

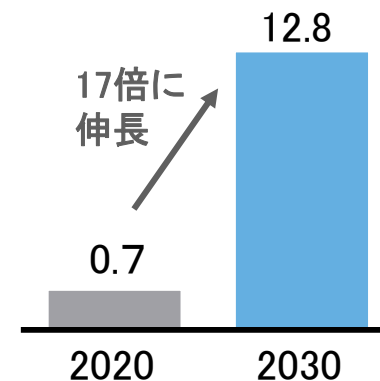
予防から治療までの各フェーズに
おける要素技術を保有

市場環境と主要注力領域

世界の再生・細胞医療市場予測

兆円, シード・プランニング

伸びる市場



精密医療の進展により再生医療、個別化治療の市場が拡大

注力領域

超早期発見

発病から数年かかるがん診断を、より早い段階で発見

個別化治療

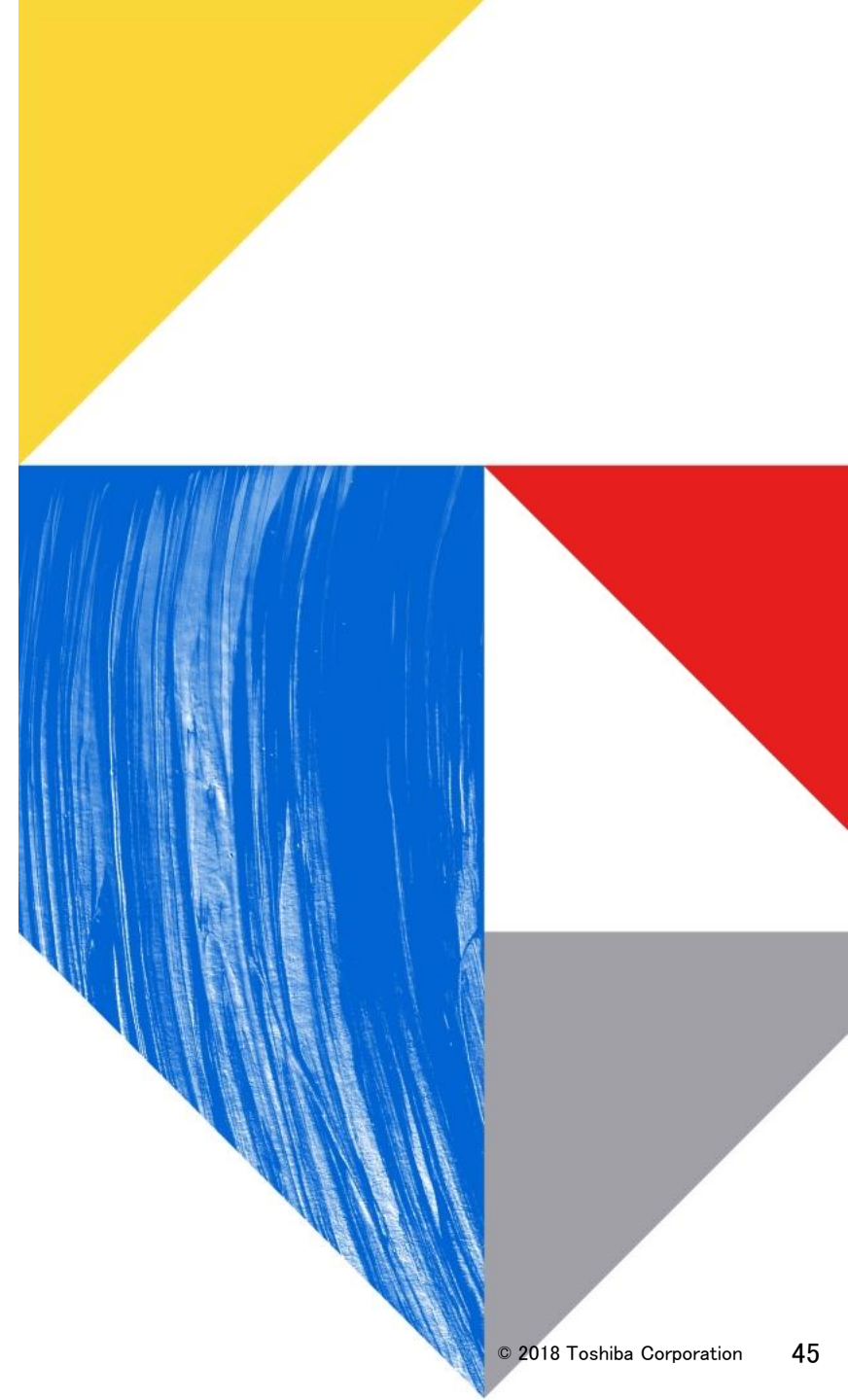
がん化の原因に応じて、個人に最適化された治療を実現

06

東芝Nextプラン

東芝のデジタル

トランスフォーメーション



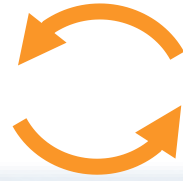
デジタルトランスフォーメーションによる変化

デジタルトランスフォーメーションにより 全ての事業領域が高付加価値化

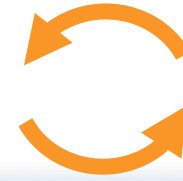
高付加価値



キーデバイス・
コアコンポーネント
の重要性拡大



データのフィード
バックによる
製品・システムの
最適化



データ活用による
オペレーション&
サービスの拡大

デジタル革命



キーデバイス
コアコンポーネント



製品・システム



オペレーション
サービス

デジタル文化を組織の隅々まで実装し東芝自身が変革

すり合わせ

階層クローズ

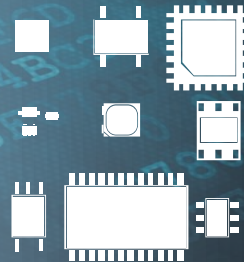
自前主義

要件つくりこみ

低収益



デジタル文化



モジュラーアーキテクチャー

フラット

共創

標準部品でスケール

高収益

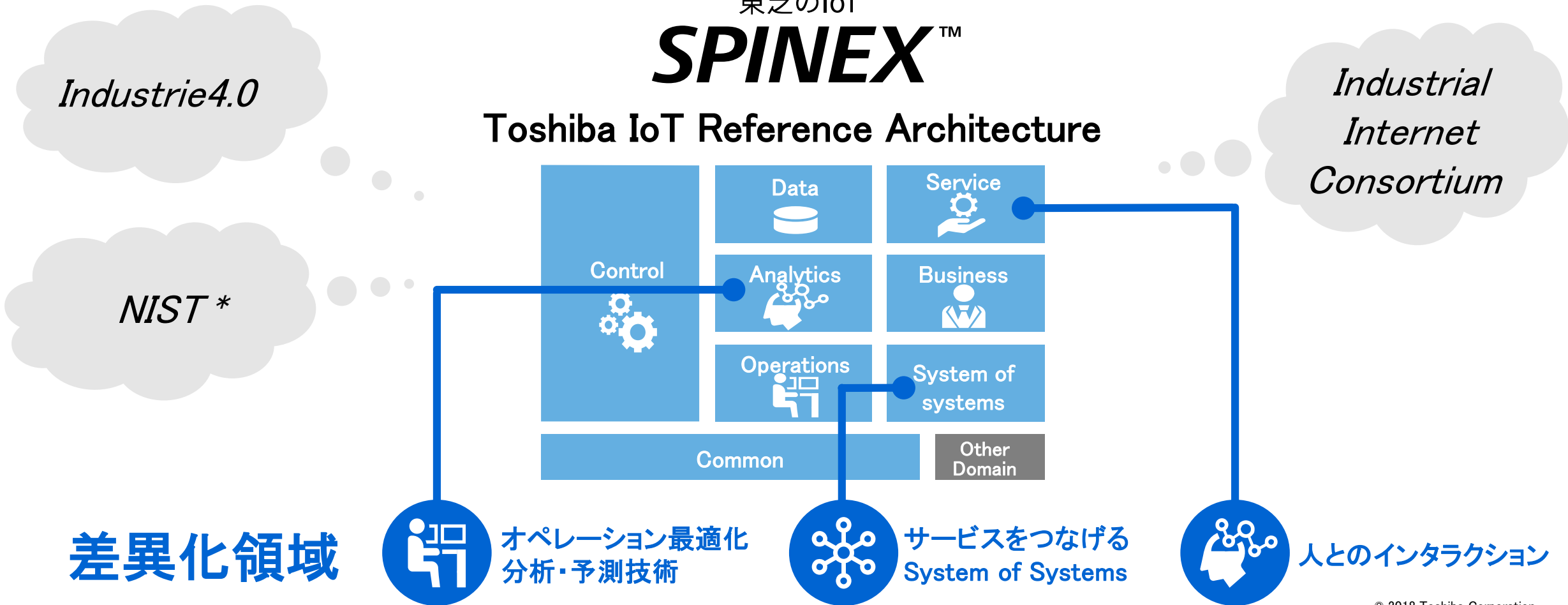
東芝のIoTを社会に実装

実践知の結集で標準化されたIoTアーキテクチャを策定
東芝のアーキテクチャ・技術成果をすべての人にオープンに

東芝のIoT

SPINEX™

Toshiba IoT Reference Architecture



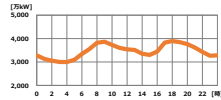
* アメリカ国立標準技術研究所

豊富な事業ドメイン知識とデジタル化による新たなサービス

発電所オペレーション最適化



需要予測



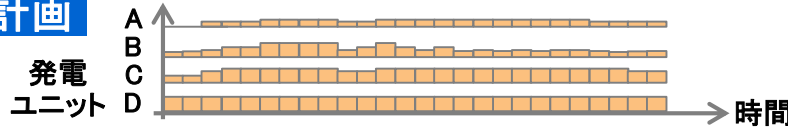
基本条件

最大最小出力、
燃料費、環境規制、...

一時制約

出力範囲制限、目標
稼働率、停止禁止、...

発電計画



様々な条件を考慮したコスト最小の発電ユニット運用計画を提供

Factory IoT



5M1E*2の見える化、因果関係の高度な分析でものづくりを高度化

BIM*1による昇降機ビジネスのデジタル化

新設・リニューアル

デジタルツイン

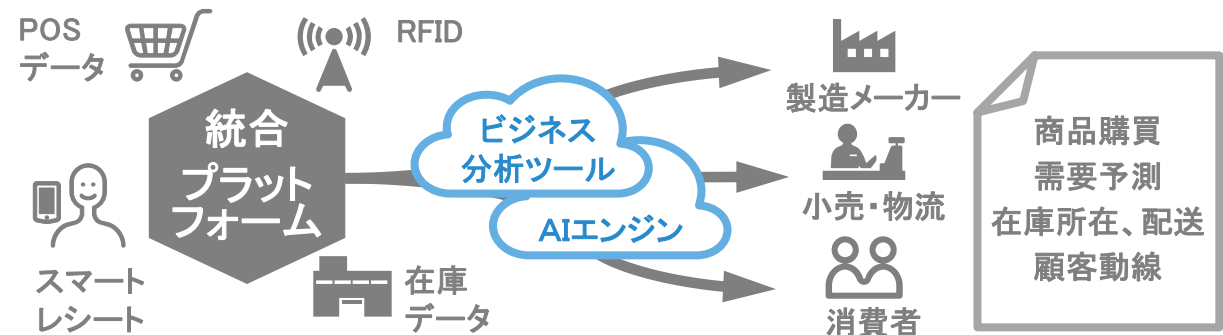
監視・保守

遠隔監視システム



BIM情報を顧客と共有してライフサイクルをスルーした価値提供

リテール統合プラットフォーム



統合プラットフォームを軸とした多様なデータサービスを提供

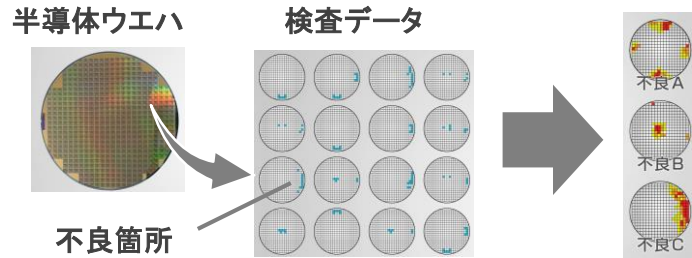
*1 BIM(Building Information Modeling):3次元の建物のデジタルモデルに、管理情報などの属性情報を追加した建築物のデータベース

*2 製造業における主な品質変動要因として、人(Man)・方法(Method)・測定(Measurement)・材料(Material)・機械(Machine)及び環境(Environment)の頭文字をとったもの

競争力の源泉となるAI技術

世の中で評価される強い技術を保有

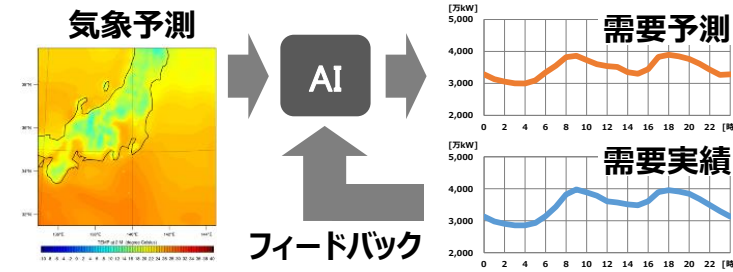
データマイニングによる製品不良解析



人工知能
学会
現場イノベー
ション賞
金賞*1

教師なし学習により不良発生傾向を自動分類

電力需要予測



電力需要予
測コンテスト
約100団体中
1位*2

気象条件に基づき電力需要を高精度に予測

画像セグメンテーション



世界No.1
推定精度を
達成*3

ディープラーニングで画像内の物体を推定

複数カメラ間の人物対応付け



世界No.1
対応付け精
度を達成*4

ロバストな人物特徴量により同一人物を判定

*1 https://www.toshiba.co.jp/rdc/detail/1706_04.htm (2016年度) *2 https://www.toshiba.co.jp/about/press/2017_11/pr_j0801.htm (2017年度/東京電力ホールディングス株式会社主催)

*3 Viet Pham, et al., "BiSeg: Simultaneous Instance Segmentation and Semantic Segmentation with Fully Convolutional Networks," 28th British Machine Vision Conference, 2017.

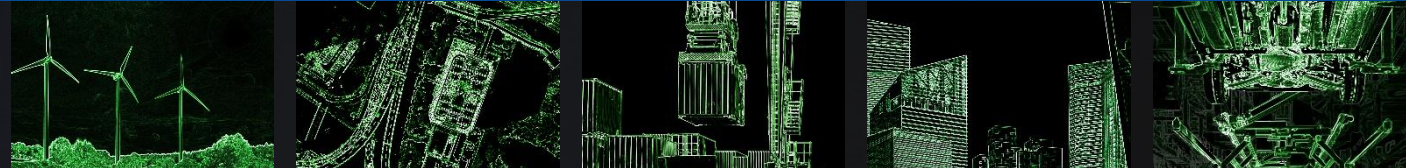
*4 柴田他, "Person Re-identification|による複数カメラ間人物移動軌跡算出システム," 画像の認識・理解シンポジウム, 2017.

新たなステージに向かう東芝のIoT

東芝の IoT **SPINEX™**

デジタル: Cyber

時間と空間を超えて、複雑な事象を再現・予測



SPINEX for
Energy

SPINEX for
Infrastructure

SPINEX for
Logistics

SPINEX for
Buildings

SPINEX for
Manufacturing

エネルギー

社会インフラ

物流・流通

ビル・施設

ものづくり



リアル: Physical

東芝が現実世界で持つ経験・知見

Information

Action

東芝グループの総合力

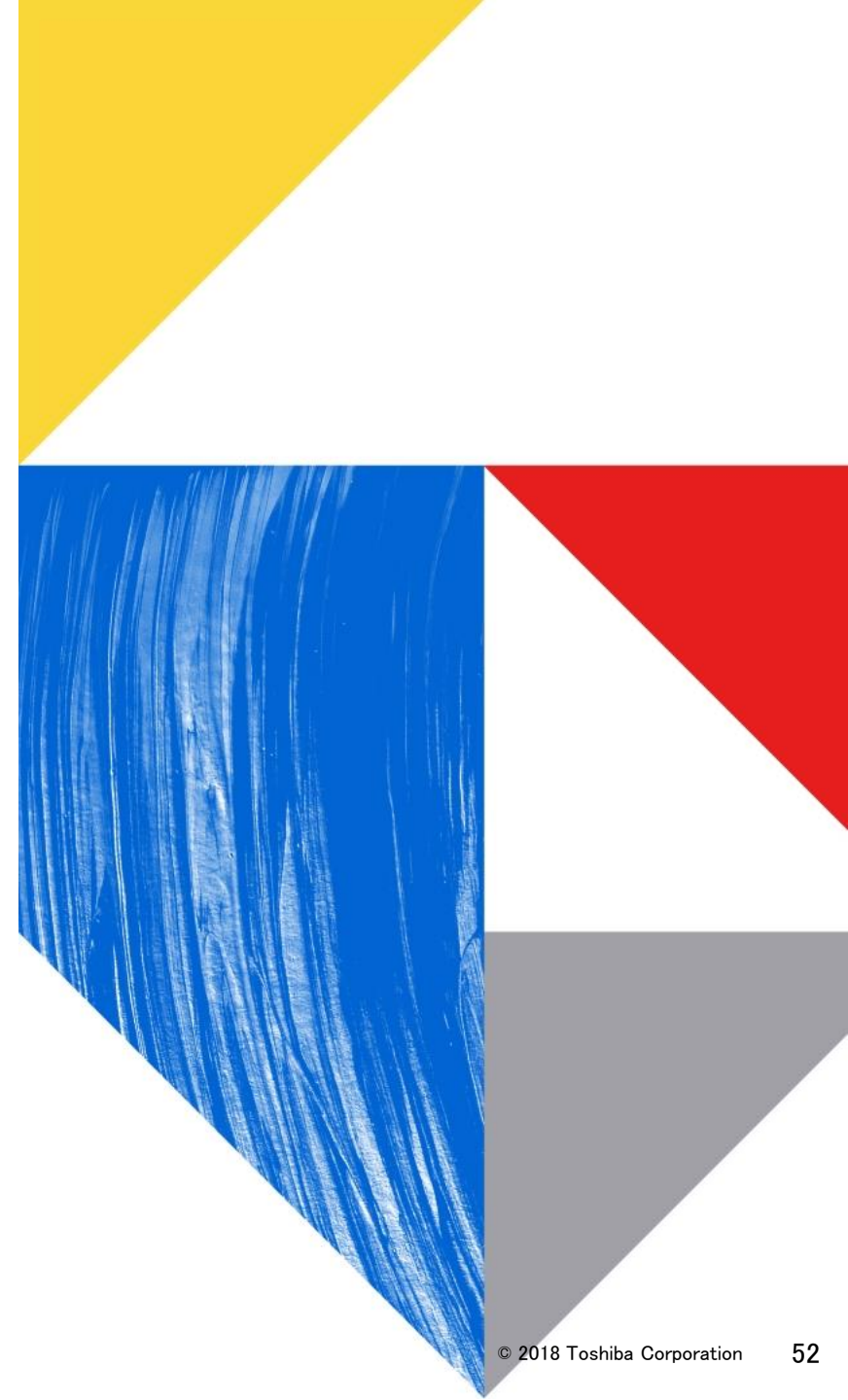
AI・デジタル技術

事業ドメイン資産

07

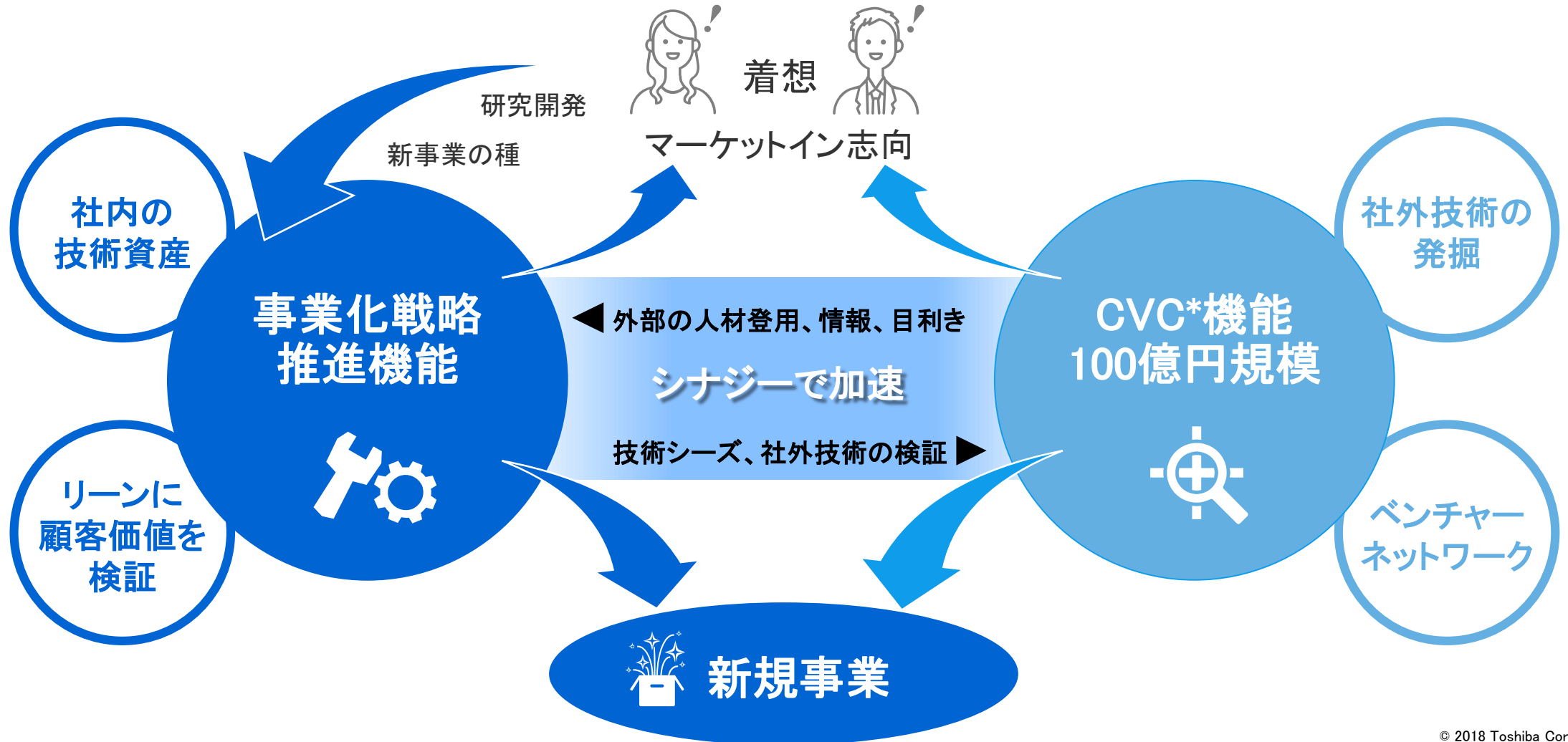
東芝Nextプラン

実行のための仕組み構築



オープンなインキュベーションの仕組み構想

ベンチャースピリットを生かす新規事業創出の仕組みを導入



共創・デジタル人材の育成

枠を超えて、デジタルトランスフォーメーションする人材を育成

共創・デジタル人材育成・文化醸成
外部人材登用



共創

ネットワーキング・コラボレーション



顧客
共創パートナー
社内外の専門家

越境コラボレーション空間と未来価値共創プログラム

共創
テーマ

DX*ブートキャンプ
“デジタル”の
共通理解を図る

Strategy セッション
未来志向で戦略を共有し、
実行に向けてシナリオ化

Project セッション
顧客価値・ビジネスモデル・
実現アクションを具体化

アウト
プット
例

共通理解 & 協調アクションの芽



魅力的なビジョン & デジタル戦略の仮説



デジタル人材・チーム

+



サービス・プロトタイプ

+



パートナーエコシステム

実行

チームビルディング & エンゲージメント

東芝グループの成長に向け、24名の若手有志が提言



Team
N

都市が抱える課題を
解決するビジネス
食品×移動×未来創造

Team
E

**次世代事業の種を
生み出す**
「目利き力強化」と
「共創の場づくり」の提案

Team
X

次代の事業を創る
Next Business Creation
NBC計画

Team
T

**ビッグデータで
未知なる医療の世界へ**
次世代医療
ビッグデータビジネス

実現に向けたNextステップへ

東芝Nextプラン実行に向けた組織見直しを実施

事業部大括り化 × 階層のシンプル化

事業部の再編・集約

コーポレート組織のスリム化

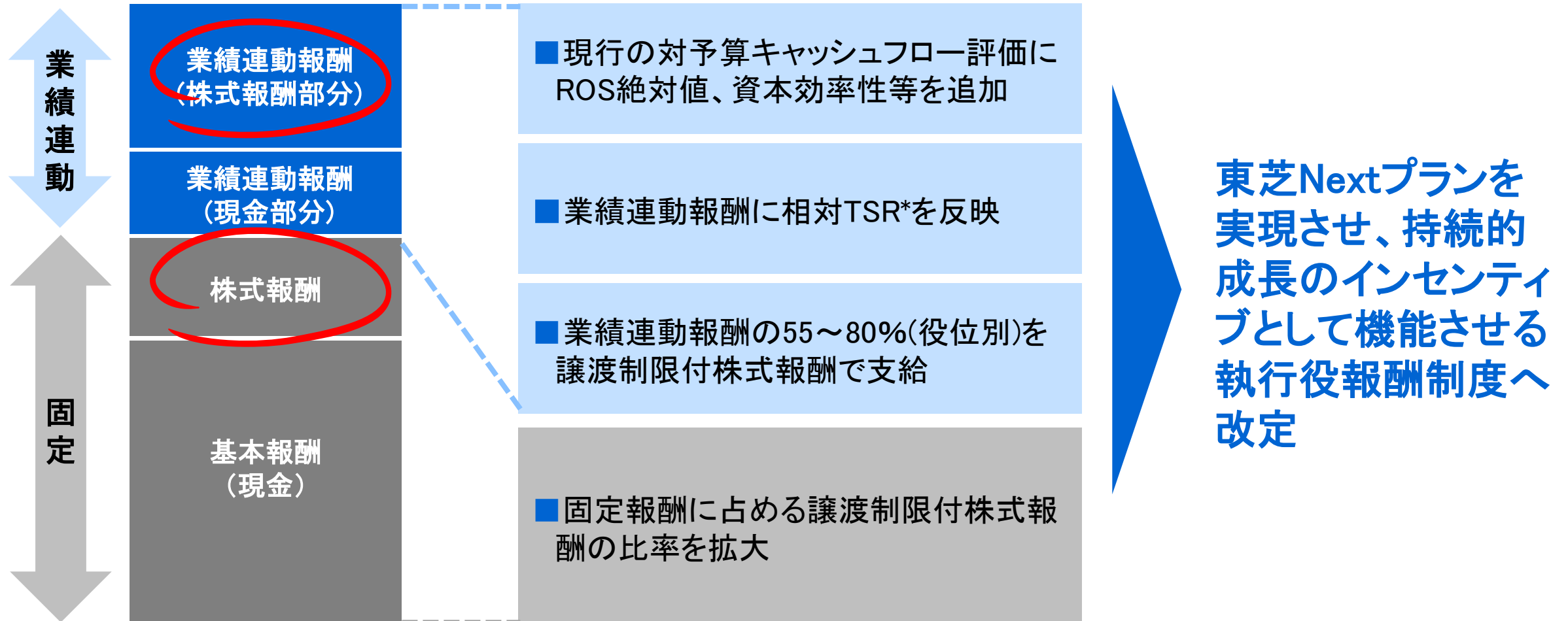
スタッフ機能の集約・効率化

事業運営体制の強化

意思決定の迅速化

執行役報酬制度

中長期の企業価値向上のドライバーとなる執行役報酬制度に改定 業績連動報酬の過半を譲渡制限付株式報酬で支給



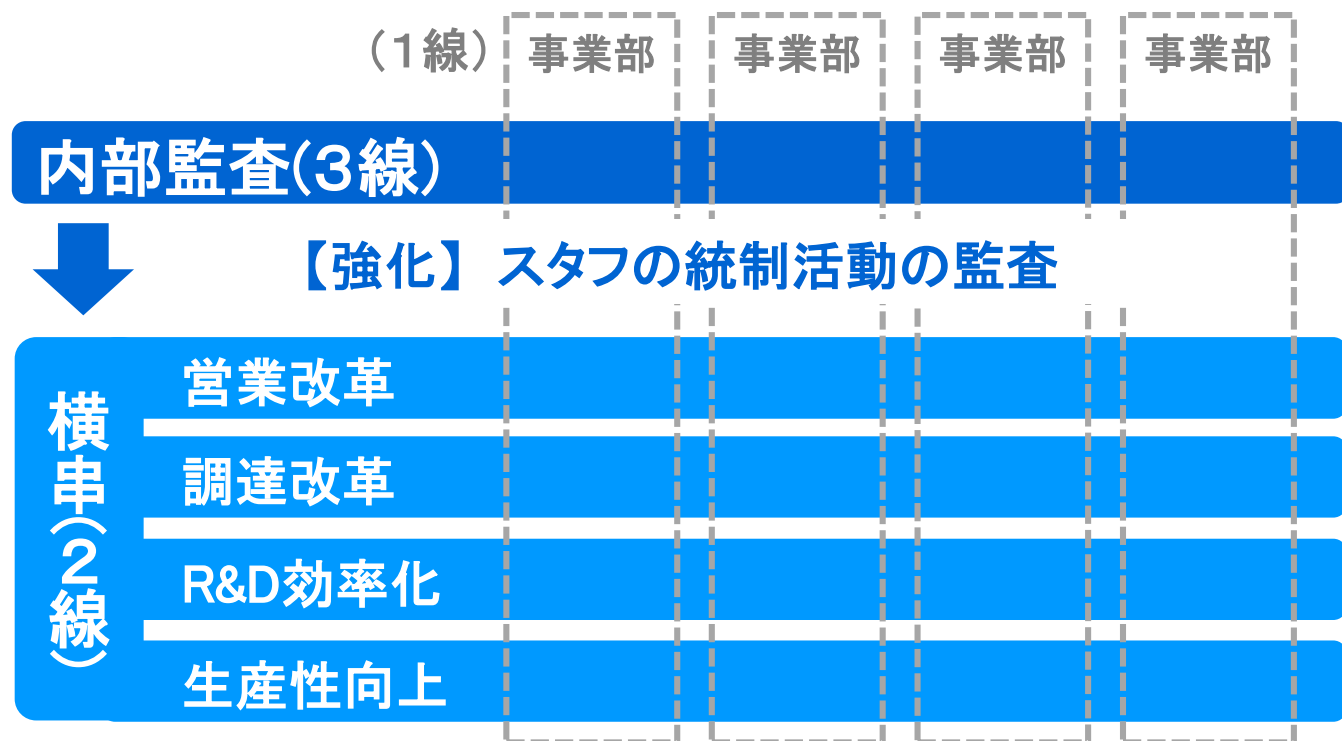
* Total Shareholders Return キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り

内部統制機能の拡充

2線・3線*による内部統制機能の強化

【継続・強化】リスク管理、プロセス統制、グループガバナンス、コンプライアンス

【拡充】横串(2線)による牽制機能とモニタリングを強化



【継続・強化】リスク管理、プロセス統制、グループガバナンス、コンプライアンス

【拡充】販売網/適正売価/営業諸経費

【拡充】調達コスト/プロセス管理

【拡充】研究開発費ポートフォリオ管理

【拡充】拠点最適化、生産性向上

* 3つのディフェンスラインのうち、リスクに対する監視を行う部門(2線)と取締役会に対し合理的な保証を与える部門(3線)

東芝Nextプランを下支えする体制・仕組みを構築

東芝グループ 理念体系

東芝グループ全員が共有する信念・価値観

- ・東芝グループ経営理念
- ・私たちの存在意義 ・私たちの価値観

東芝かくあるべし 10か条

東芝Nextプラン実行の行動指針

- ・東芝の目指すもの ・東芝の人材
- ・東芝のモノづくり ・東芝の組織

わたしの Nextプラン展開

東芝グループ全体への変革ストーリーの伝搬

- ・経営陣から経営幹部、さらに全社員へ
- ・目標のブレークダウンで自分ごとに

人事制度の 見直し


目標達成に向けた行動と成果に報いる制度

- ・挑戦する人材を積極登用
- ・業績/結果に連動したメリハリある人事制度

一人ひとりがNextプランを自分ごと
と捉えるマインドセット

目標を達成するという決意・
コミットメントを組織全体で共有

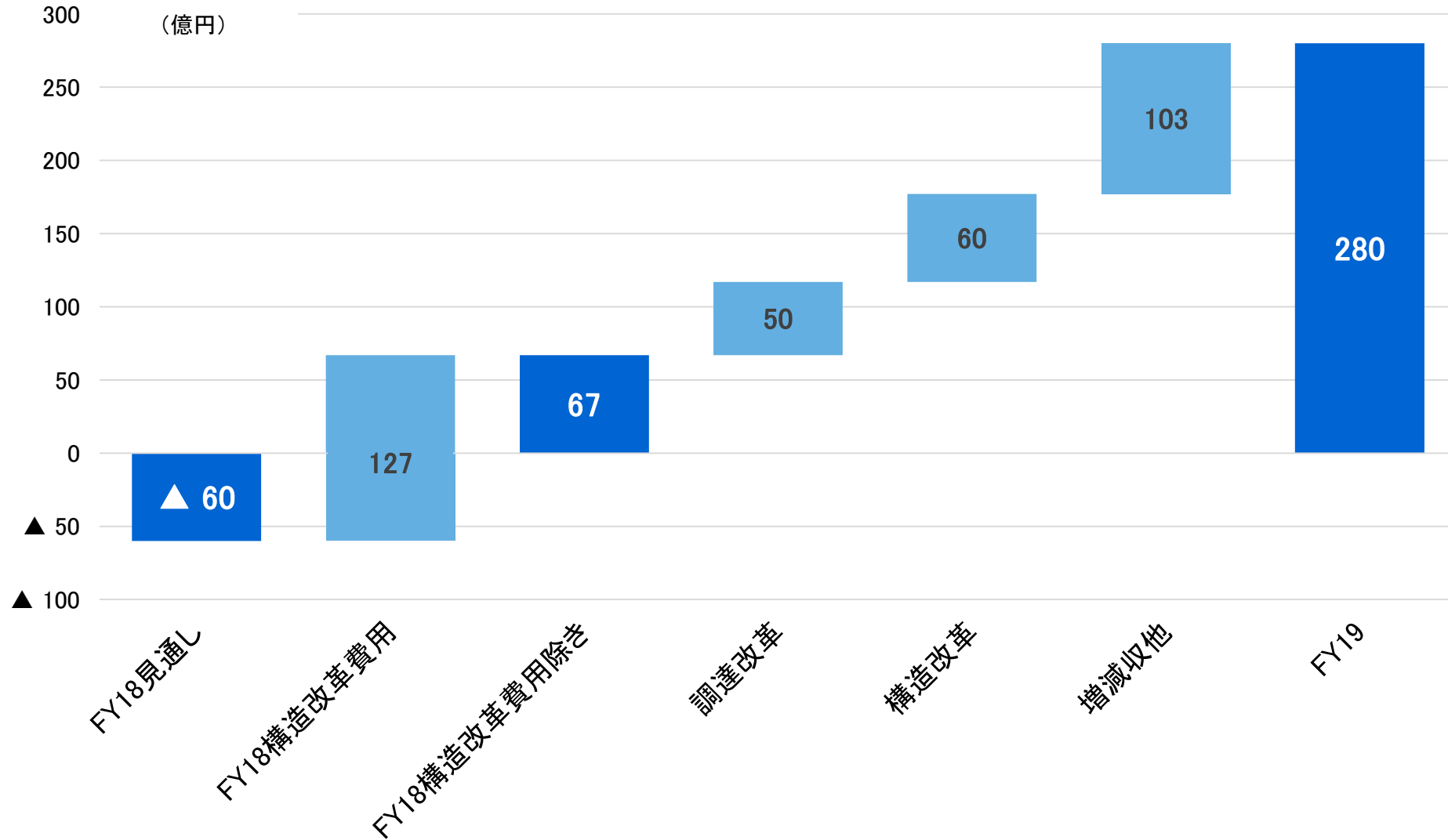
健全で持続可能な成長モデル
を支える自由闊達な風土

A person is walking on a beach at sunset. The sun is low on the horizon, creating a bright reflection on the water. The sky is filled with soft, golden light and wispy clouds. In the foreground, the person's silhouette is reflected in the shallow water. On the right side of the image, there is a large, stylized blue brushstroke graphic that extends from the top right corner down towards the middle of the page.

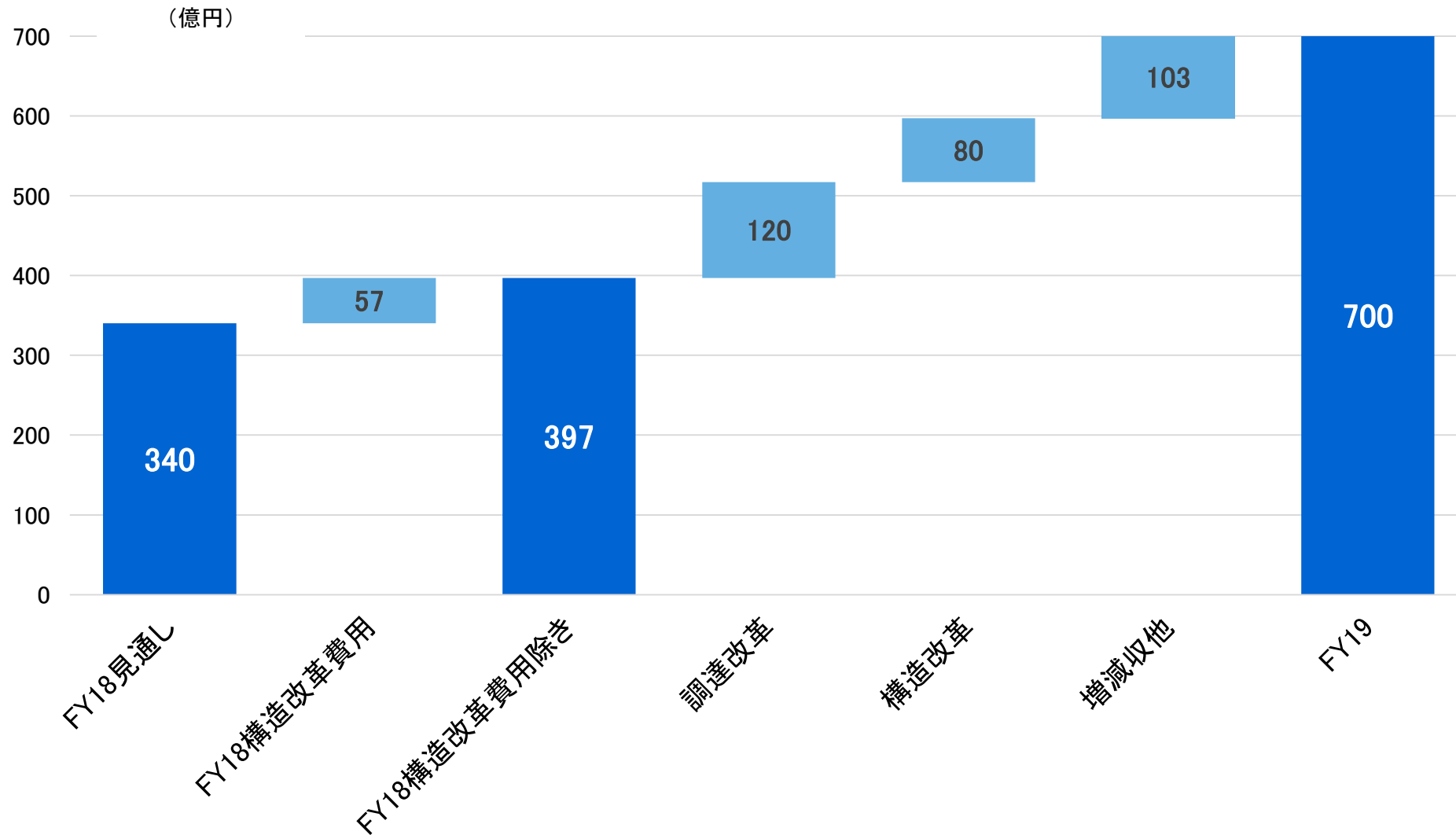
人と、地球の、明日のために。

Appendix

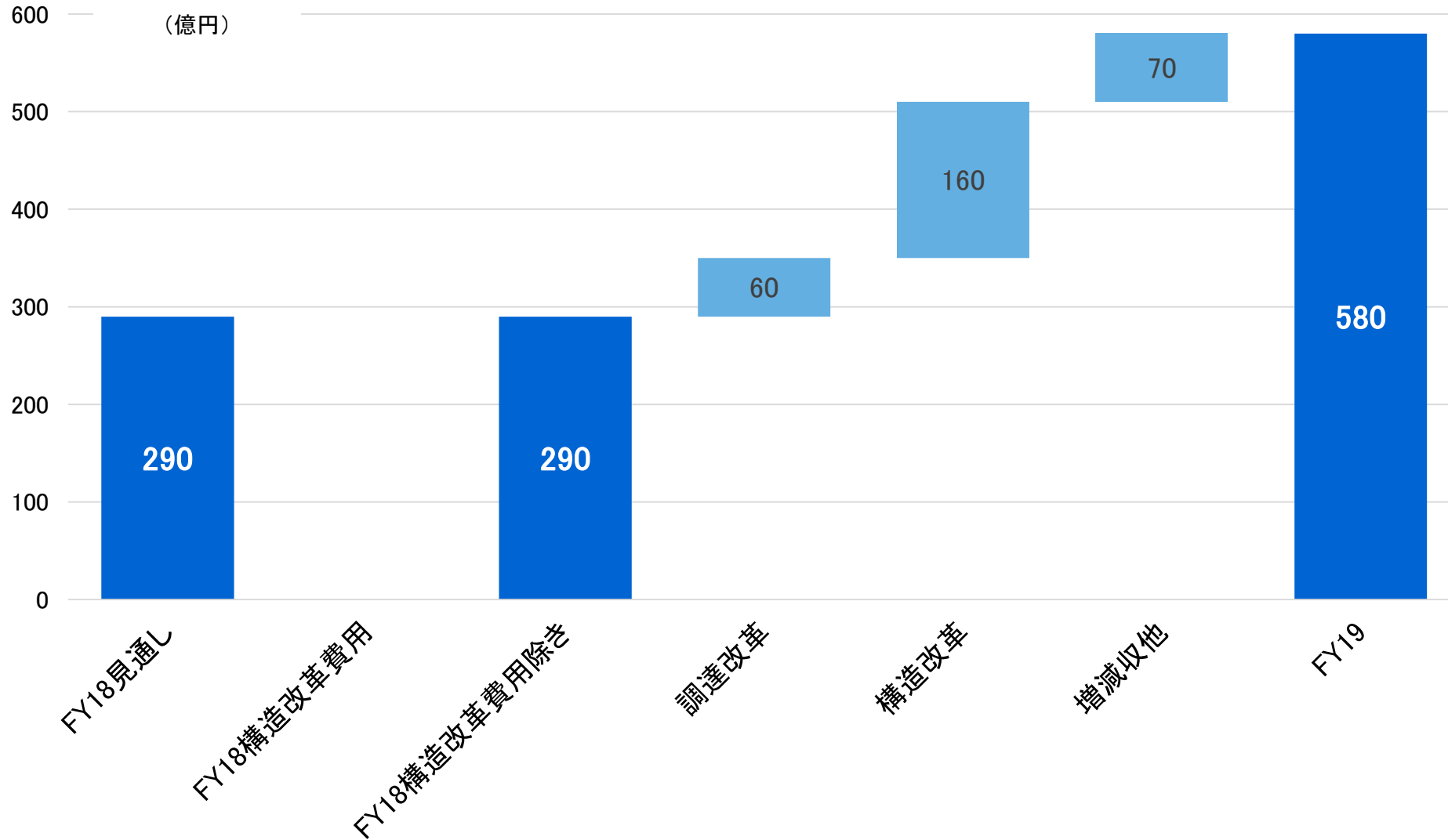
エネルギーシステム営業利益改善計画(18年度→19年度)



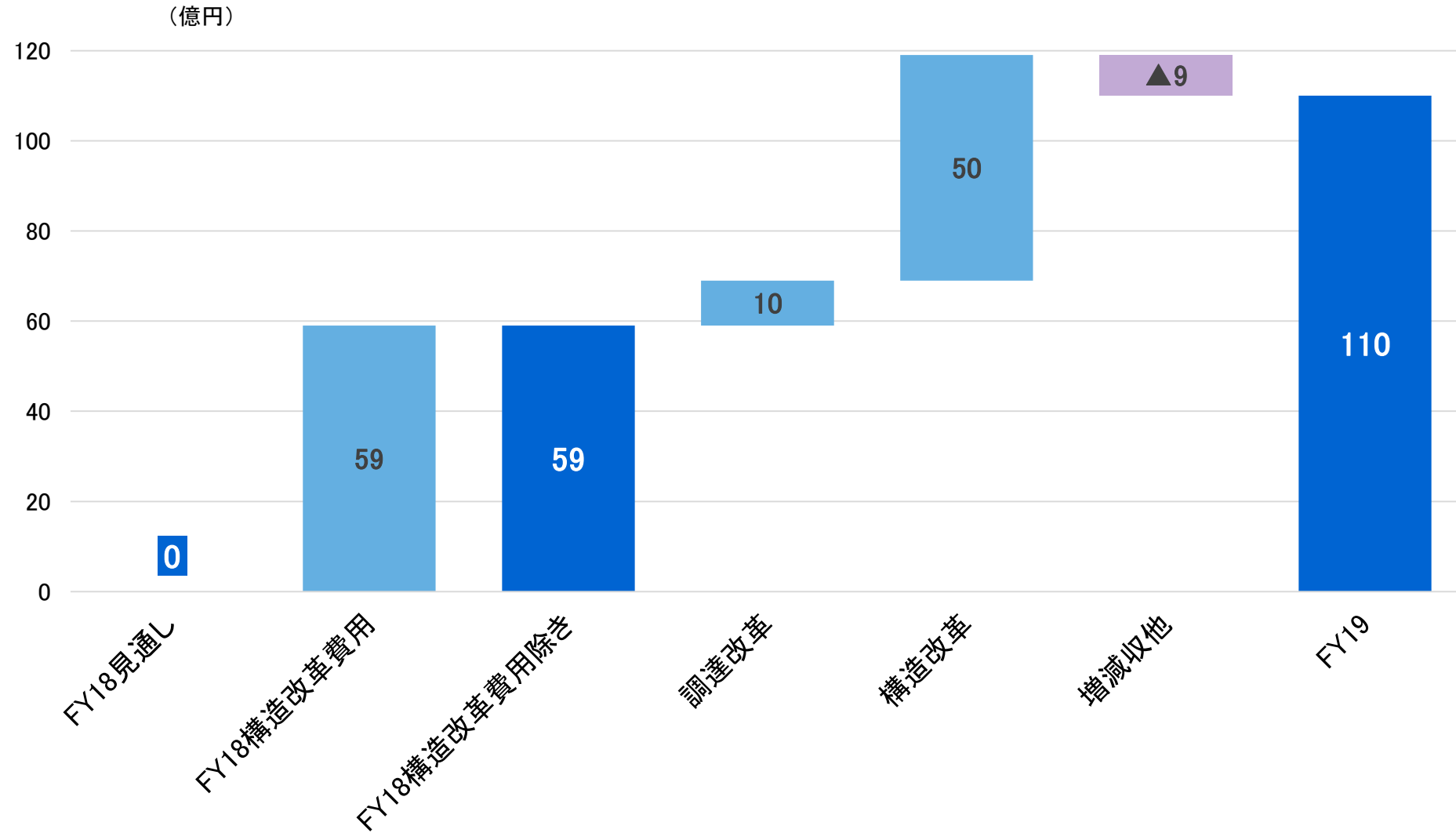
インフラシステム営業利益改善計画(18年度→19年度)



ストレージ&デバイス営業利益改善計画(18年度→19年度)



インダストリアルICT営業利益改善計画(18年度→19年度)



セグメント別計画(エネルギーシステム)

エネルギーシステム	FY18	FY19	FY21
売上	6,500	6,100	6,400
営業利益	▲60	280	520
EBITDA	40	390	640

(億円)

原子力	FY18	FY19	FY21
売上	1,713	1,700	1,800
営業利益	65	130	170
EBITDA	80	150	190

火力・水力	FY18	FY19	FY21
売上	2,773	2,300	2,300
営業利益	▲87	80	190
EBITDA	▲32	150	250

送変電・配電等	FY18	FY19	FY21
売上	2,187	2,200	2,400
営業利益	35	120	180
EBITDA	58	150	210

セグメント別計画(インフラシステム)

インフラシステム	FY18	FY19	FY21
売上	12,600	12,700	14,900
営業利益	340	700	1,210
EBITDA	540	930	1,520

(億円)

公共インフラ	FY18	FY19	FY21
売上	3,973	4,100	4,400
営業利益	183	270	340
EBITDA	223	320	400

鉄道・産業システム	FY18	FY19	FY21
売上	3,759	3,900	5,200
営業利益	23	130	390
EBITDA	80	190	500

ビル・施設	FY18	FY19	FY21
売上	5,667	6,000	6,900
営業利益	141	300	480
EBITDA	243	420	620

セグメント別計画(ストレージ&デバイス)

ストレージ &デバイス	FY18	FY19	FY21
売上	8,700	8,600	9,400
営業利益	290	580	820
EBITDA	510	820	1,110

(億円)

半導体	FY18	FY19	FY21
売上	3,655	3,800	4,200
営業利益	164	360	510
EBITDA	344	550	730

HDD他	FY18	FY19	FY21
売上	5,045	4,800	5,200
営業利益	126	220	310
EBITDA	166	270	380

セグメント別計画

(億円)

インダストリアル ICT	FY18	FY19	FY21
売上	2,500	2,400	2,600
営業利益	0	110	200
EBITDA	30	140	230

リテール& プリンティング	FY18	FY19	FY21
売上	4,800	5,100	5,400
営業利益	190	220	290
EBITDA	270	310	380