



2019年5月13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 代表執行役会長 CEO 車谷 暢昭  
(コード番号：6502 東、名)  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長  
石山 一可  
Tel 03-3457-2100

全社変革計画「東芝 Next プラン」の進捗報告について

当社は、2018年11月8日付で当社グループの全社変革計画として策定しました「東芝 Next プラン」を公表いたしました。本日、進捗報告として、その後の6か月間の活動成果を添付のとおりにご報告いたします。当社は、本日の2018年度通期決算及び東芝 Next プランの進捗に関する説明会のなかで、報道関係者、アナリスト向けに添付の資料に基づきご説明する予定です。

以 上



**TOSHIBA**

東芝Nextプラン進捗報告

# 6か月間の活動成果

2019年5月13日  
株式会社 東芝  
代表執行役会長 CEO

**車谷 暢昭**

© 2019 Toshiba Corporation

## 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、地政学リスク、天災地変等が含まれますが、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。
- 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。
- 当社は東芝メモリホールディングス(株)（以下、「東芝メモリ」）の経営に関与しておらず、同社の業績予想を入手していないため、当社グループの将来についての業績に関する予想及び見通しには東芝メモリの影響は含まれておりません。

© 2019 Toshiba Corporation

## 本日のご説明内容

- 01 基礎収益力強化の進捗状況
- 02 成長に向けた取り組み

# 01

東芝Nextプラン進捗報告

## 基礎収益力強化の進捗状況

## 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<sup>\*1</sup>の拡大を図る

	18年度 実績	19年度 見通し	21年度 計画	23年度 ターゲット
売上	3.7兆円	3.4兆円	3.7兆円	4.0兆円以上
営業利益 (ROS%)	354億円 (1.0%)	1,400億円 (4%以上)	2,400億円 (6%以上)	8%以上 10%目指す
EBITDA <sup>*2</sup>	1,139億円	2,200億円	3,400億円	—
ROE <sup>*3</sup>	▲3%	—	—	約15%

\*1 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

\*2 EBITDA=営業利益+減価償却費

\*3 18年度の非継続事業/メモリ事業売却影響を除く。19年度以降は、東芝メモリの業績予想を入手しておらず、予想値を策定できないことから記載しておりません。

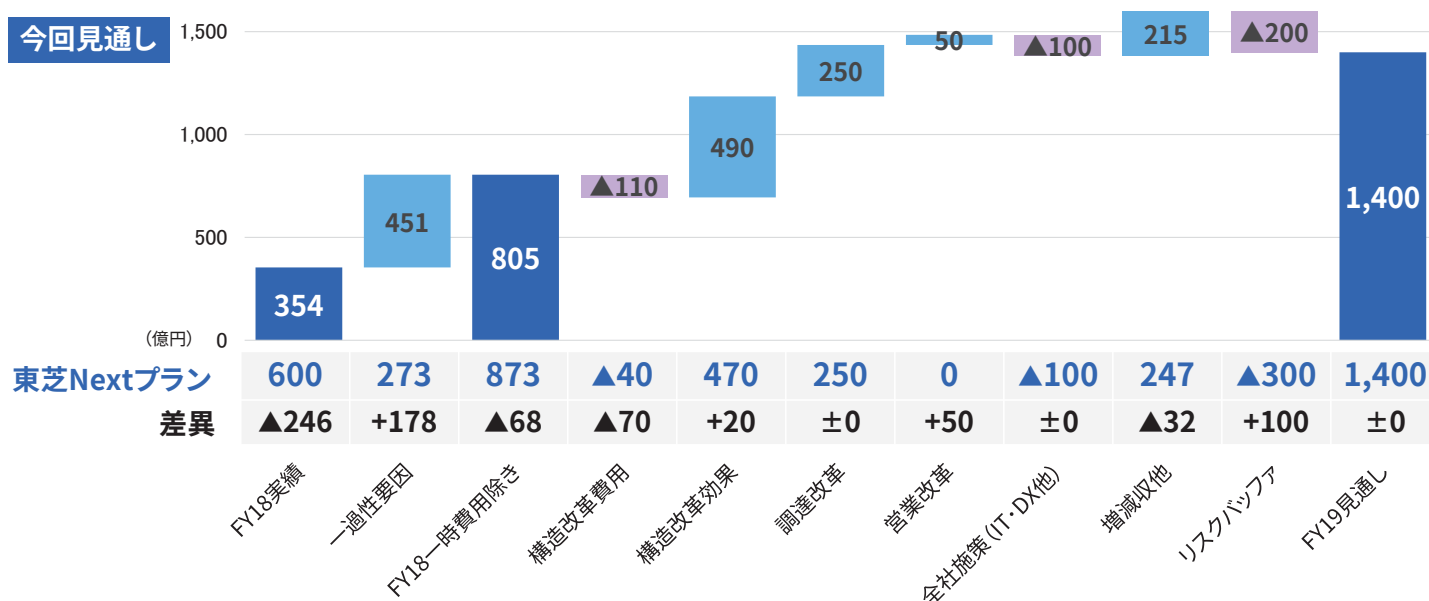
※想定為替レート：1米ドル=105円、1ユーロ=125円

© 2019 Toshiba Corporation

5

## 営業利益分析 (FY18→FY19)：東芝Nextプランとの比較

### FY19営業利益目標 (1,400億円) は不変



© 2019 Toshiba Corporation

6

# 東芝Nextプランの進捗(基礎収益力の強化)

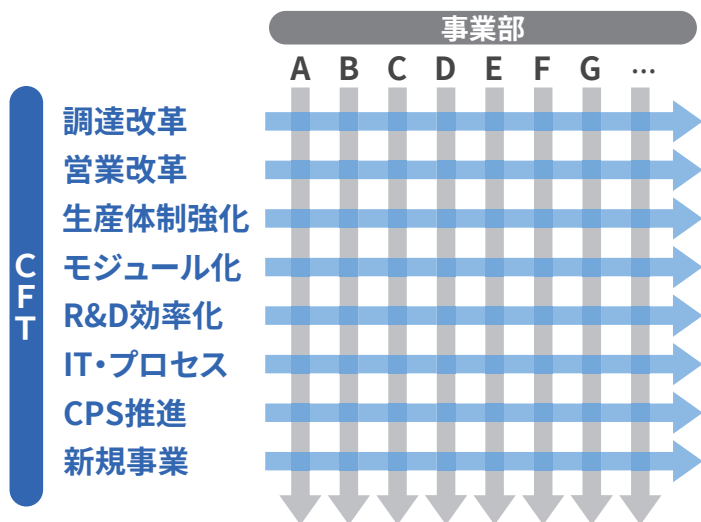
## 改革の基盤となる仕組みの確立と厳格なリスク管理を実施

- A 改革推進の基盤づくり(体質改善)**
  - ① 事業横断(横串)の改革支援体制構築
  - ② 施策単位で進捗を管理し、活動を見える化
- B 4つの改革の進捗**
  - ① 構造改革
  - ② 調達改革
  - ③ 営業改革
  - ④ プロセス改革
- C リスク管理**
  - ① モニタリング対象4事業の経過
  - ② 大型案件ロス再発防止の取組み

### A1 改革推進の基盤づくり

## クロスファンクショナルチーム(CFT)による事業横断の改革支援体制を整備

### CFTの組織イメージ



#### CFTの役割

- 東芝Nextプラン目標達成に向けた
- ・CFT活動の成功例・ノウハウの横展開による事業部の変革支援
- ・CFT間の連携による新たな価値創造

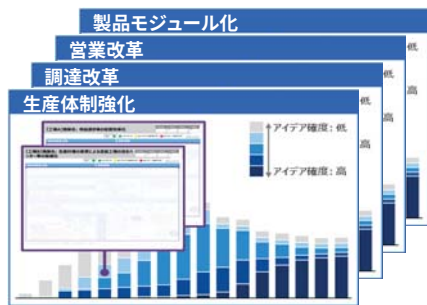
#### 具体的活動例

- ・事業部の改革推進コアメンバー(改革エージェント)を任命、教育
- ・CFT活動の進捗管理のルール、プロセスを導入
- ・事業部毎の目標値と活動タイムラインを設定
- ・CFT間連携のための定例会議を開始

## A2 改革推進の基盤づくり

### 施策単位の進捗管理で活動を見える化、高速PDCAでリスクに早期に対処

#### 活動の見える化



- アイデア創出から効果の刈り取りまでを施策単位でトラッキングし、実現確度や進捗を見える化

#### 高速PDCAによるリスクの早期発見と対処



- 施策の進捗状況と計画との差異を明確化し、定期報告会で議論
- 高速でPDCAサイクルを回すことにより、早い段階で活動の遅れや課題を発見し、追加施策を検討・実行

© 2019 Toshiba Corporation

9

## B1 構造改革進捗状況

### 構造改革アイテムは概ね計画通りに進捗

#### 非注力事業からの撤退

- 英国原子力発電所新規建設事業
  - 実質的に清算・撤退完了、連結除外済 (近日中に英当局による清算手続き完了予定)
- 液化天然ガス(LNG)事業
  - 事業撤退の方針は不変、売却先再選定

#### 人員適正化※

- 早期退職優遇制度の実施
  - 3月末実績 823名※ (計画1,060名)
  - 事業環境の変化を踏まえ、東芝デバイス&ストレージにて19年度約350名を計画

※当社グループ外への人材配置等を含めると当初の計画数に達する見込み

#### 生産拠点再編※

- 生産拠点の再編による効率改善
  - 東芝ライテック沼津工場閉鎖、鹿沼工場へ集約
  - 東芝エネルギーシステムズ京浜事業所、新生産体制構築のためのリレイアウト実施中
  - 横浜事業所にリチウムイオン二次電池新工場建設

#### 子会社再編※

- 子会社のガバナンス強化 (2019年4月末時点)
  - 国内子会社数 ▲24社
    - エンジニアリング子会社の統合など
  - 海外子会社数 ▲16社
    - 原子力プロジェクト撤退に伴う解散・統合など

※東芝Nextプランで公表した目標値は不変(人員適正化:5年間で7千人)(生産拠点再編:拠点数▲15%)(子会社再編:会社数▲25%)

© 2019 Toshiba Corporation

10

## B2 調達改革進捗状況

### 体制・手法が確立し全社的活動へと展開、確実な効果刈り取りへ

#### 体制

##### 調達部門組織統合

- 事業を横断する調達統合組織を設立。事業部毎に改革エージェントを任命し調達プロジェクトを推進

##### 会議・委員会の新設

- 事業部から経営層までスルーした調達会議を新設
- スPENDを意思決定する委員会を新設

##### 施策管理共通システム

- 施策管理のツールを導入し進捗を見える化

#### 効果

FY18  
実績

直接材

間接材

約19,000億円

直接材: 素材、電気・電子部品等  
間接材: 通信費、オフィス賃料等

FY19  
見通し

直接材

間接材

調達改革効果  
約250億円

#### 手法

##### 体系化

- あるべきコストを把握する手法(ティアダウン分析、LPP分析※等)を改めて体系化し、価格査定プロセスで活用

##### 可視化

- 施策管理共通システムを通して可視化する管理手法を導入
- 事業別・製品別に週次で管理することによりリスクを早期に特定し対策を実行

#### 風土改革

##### 意識変革

##### 階層別ワークショップ

- 継続的な変革必要性の共有
- 総量規制、社長決裁、ゼロベース予算
- ムダな支出をしない意識の定着

##### 機運醸成

##### 社内ニュースレター

- 変革モメンタムの維持、向上
- 表彰制度
- 現場モチベーションの維持、向上

※Liner Performance Pricing: 機能に対する単価の相関をプロットし、論理的な単価設定に導く手法

© 2019 Toshiba Corporation

11

## B3 営業改革進捗状況

### 収益向上のアップサイド追求に向け具体的施策の積み上げを実施

#### 施策の積み上げ

- 採算性を考慮した製品ポートフォリオの見直し
- 製品仕様とポジショニングの再定義
- 見積もりプロセスの見直し
- 物流費等サービスコストの見直し

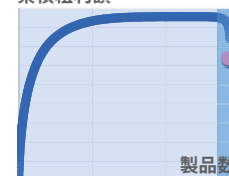
#### 営業体制の見直し

- お客様サポート強化のため、事業横断での営業体制への見直しを推進中
- CRM導入による、営業活動の見える化、経営における意思決定の迅速化、営業現場の働き方改革を推進中

#### 施策の推進における分析例

##### 製品ポートフォリオ分析 (例:空調事業)

累積粗利額

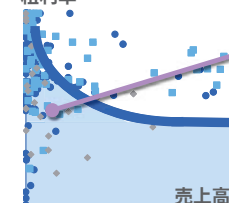


粗利額が  
マイナスの製品

粗利額マイナスの製品が数%存在。お客様も価値を見いだせる他製品への代替え提案を促進。

##### 製品粗利ばらつき分析 (例:半導体事業)

粗利率



標準トレンドから  
大きく外れる取引

規模と粗利率の関係で標準トレンドから大きく外れる取引を特定。見積もりプロセスの見直し等に着手。

➤ FY19計画に約50億円の効果を織込み済み

(東芝Nextプラン外数)

© 2019 Toshiba Corporation

12

## B4 プロセス改革進捗状況

### プロセス改革に向けたプロジェクトは計画通り進捗中

- 1月に弓田氏を新CIOに迎え、2月に業務プロセス改革推進部を設立
- 全事業の業務、システムの現状分析並びにあるべき姿の策定作業に着手
- 製品モジュール化計画と並行し設計・生産関連ITを刷新

現状(イメージ)

		事業会社				
		事業A	事業B	事業C	事業D	事業E
機能	受注・販売					
	製造					
	設計					
	調達					
	人事					
	経理					

バラバラな業務/システム

次期基幹システム導入後(イメージ)

		事業会社				
		事業A	事業B	事業C	事業D	事業E
機能	受注・販売					
	製造					
	設計					
	調達					
	人事					
	経理					

業務/システムが一つにつながる

### 次期基幹システム導入により目指す効果

経営の可視化

業務の効率化

内部統制の強化

## C1 モニタリング事業の状況①システムLSI事業

### 注力領域の絞り込みと構造改革でロバストな事業構造に転換

#### システムLSI

営業利益 FY17 赤字 → FY18 赤字 → FY20 5%

#### ■ 現状認識:

→ 市場は拡大、開発費負担が大

#### ■ 対応策:

→ 車載・産業FA/OA・データセンタ分野で規模拡大。他分野で縮小・撤退領域を定め開発費減

#### ■ 進捗状況:

→ 領域絞り込みによる開発費減を実現

→ 一方、中国市況悪化等による物量減の影響とデータセンタ攻略未達で、18年度は減収・減益

- 更なる注力領域の絞り込みによる体質強化
- 19年度以降は、市況変動に左右されない体質作りの為、売上高を見直し、更なる固定費削減を実施

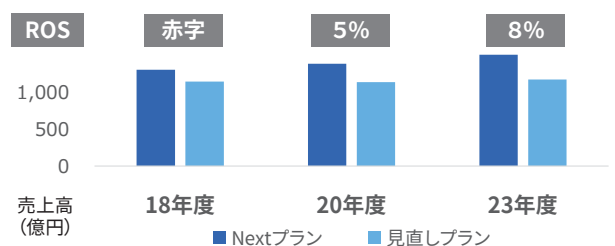
#### ■ 注力領域の絞り込み:

- ロジックLSIは収益性を軸に新規案件を限定
- 車載デジタルとモータ制御技術を武器にしたアナログ、マイコンへ最注力

#### ■ 固定費削減施策:

- 早期退職優遇制度の実施
- 役職者を対象とした緊急対策の継続
- 研究費、製造固定費、販売固定費の適正化

#### ～東芝NextプランROS目標を達成する計画～





## C1 モニタリング事業の状況②

### 構造転換施策の着実な実行で収益安定化

#### 火力(新設)

営業利益 FY17 赤字 FY18 赤字 FY20 5%

- 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

#### ■ 進捗状況:

- サービス・ソリューション事業強化戦略に従い、製造拠点のリレイアウトや人員最適化を推進中
- 19年度のサービスビジネスの売上目標を達成見込み

#### 産業モータ

営業利益 FY17 1% FY18 1% FY20 4%

- 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  
不採算機種値上げ  
人員・生産体制の最適化

#### ■ 進捗状況:

- 機種ラインアップの見直し、不採算機種の値上げを実施済み
- 人員・生産体制の最適化は計画通りに推進中

#### モバイルHDD

営業利益 FY17 5% FY18 3% FY20 5%

- 現状認識:  
→ モバイル市場縮小、データセンター(DC)市場拡大
- 対応策:  
→ モバイル製造能力を適正化  
DC向け大容量HDDへのシフト加速

#### ■ 進捗状況:

- モバイルは適切な需要予測に応じた製造能力適正化で収益安定化
- DC向けは、需要減速による物量減の影響で18年度計画を下回ったが、大容量HDDの開発、顧客認定は順調に進捗

© 2019 Toshiba Corporation

15

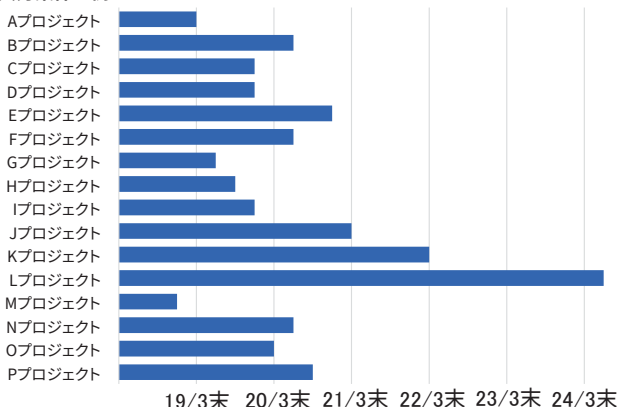
## C2 大型案件ロス再発防止の取組み

### 潜在リスクは確実に減少、管理強化により将来の損失リスクを極小化

#### 潜在リスク減少

- 既受注の大型ロス案件は徐々に終息

火力案件の例



#### 案件管理強化

- 大型プロジェクト案件受注時に、全件コーポレートによる受注審査を実施  
→ 12件(18年10月～19年4月)を審査
- 事業部でも営業バックオフィス機能を強化



© 2019 Toshiba Corporation

16

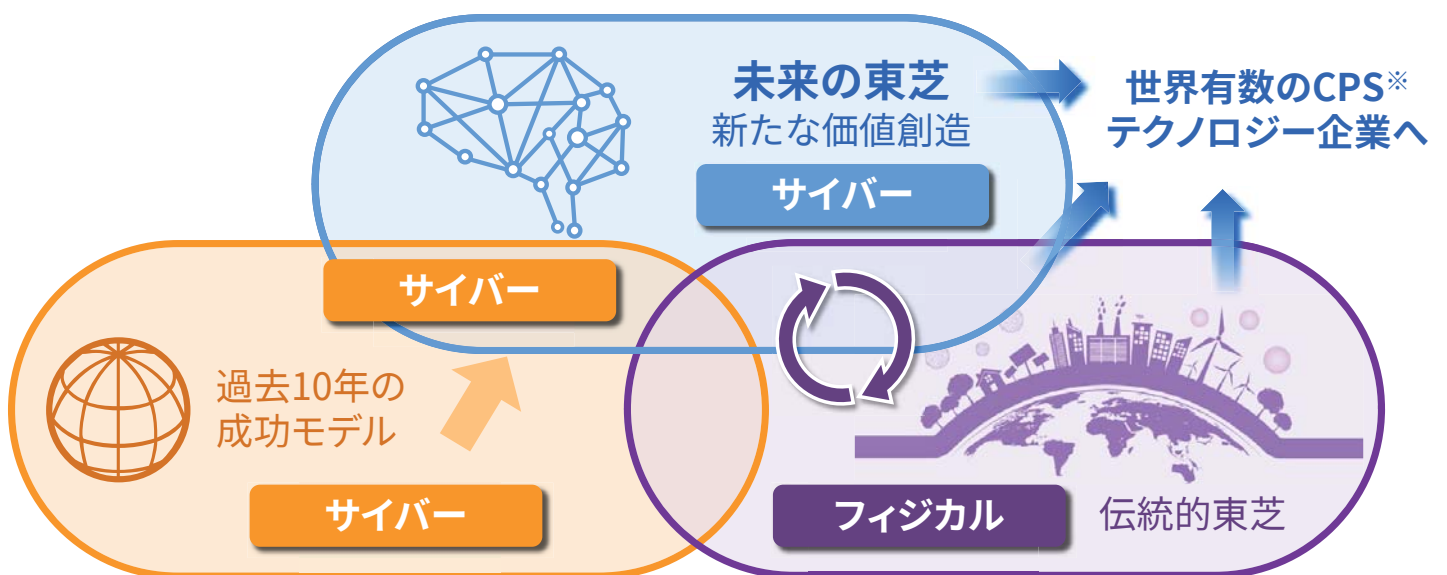
# 02

東芝Nextプラン進捗報告

## 成長に向けた取り組み

### 伝統と未来の2つの東芝

#### サイバーとフィジカルの融合で第二の創業を実現



※ 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

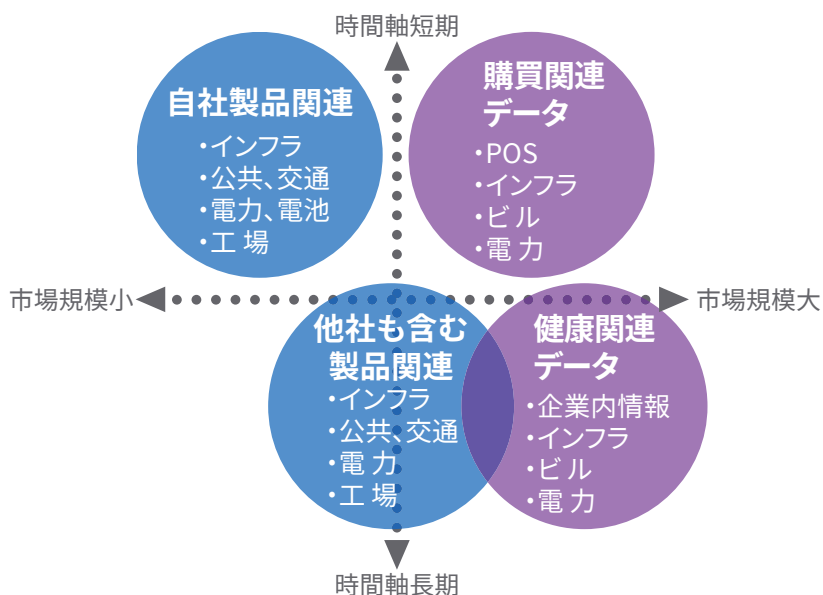
## CPSに向けた取り組み:新たなビジネスの創出

デジタルビジネス創出・文化実装を目的としピッチ大会を定期的を実施



## CPSに向けた取り組み:ビジネスの時間軸と規模

短期・長期、双方でのデータの活用と分析で着実に価値を創造する



# CPSに向けた取り組み:業種向けサービス

業界標準に準拠したアーキテクチャーを活用しTOSHIBA SPINEXとして提供

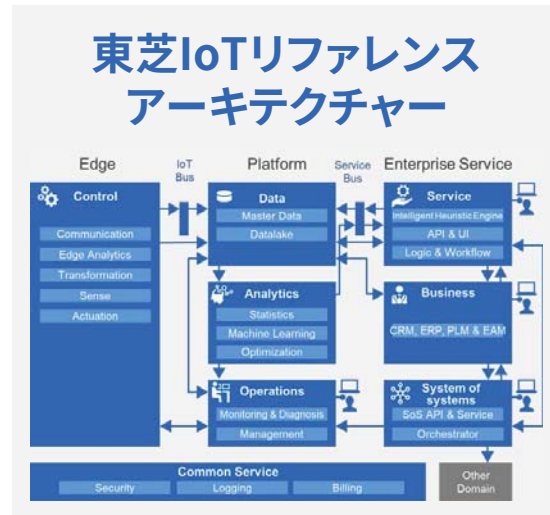
## 業界標準

**NIST**  
National Institute of Standard and Technology

**IIC**  
Industrial Internet Consortium

**acatech**

## 論理アーキテクチャー



## TOSHIBA SPINEX サービス群

-  社会インフラ向けサービス
-  エネルギー向けサービス
-  製造業向けサービス
-  物流業向けサービス

# 新規事業推進 (リチウムイオン二次電池SCiB™)

事業拡大に向け新規受注と新工場建設が進捗

## 1. 新規受注

- **日産自動車 (株)「デイズ／デイズHighway STAR」に採用\***

燃料消費を抑制する充電制御及びアイドリングストップ機構 (デイズ)  
 発進・走行時にモータアシストするマイルドハイブリッド機構 (デイズHighway STAR)
- **三菱自動車工業 (株)「eKワゴン／eKクロス」に採用\***

燃料消費を抑制する充電制御及びアイドリングストップ機構 (eKワゴン)  
 発進・走行時にモータアシストするマイルドハイブリッド機構 (eKクロス)

\* 2019年3月28日より販売開始。当社はカルソニックカンセイ(株)の回生蓄電池システムを通じて製品供給



日産 デイズ Highway STAR



三菱自動車 eKクロス

## 2. インドJV新工場建設中

スズキ (株) 及び (株) デンソーと自動車用リチウムイオン電池を製造する合併会社をインドに設立。インド西部のグジャラート州に柏崎工場の約2倍の敷地面積の工場を建設中。量産開始は2020年を予定



インドに建設中のリチウムイオン電池工場の完成予定図

## 新規事業推進(パワーエレクトロニクス)

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を提供

### 1. 新規納入

西日本旅客鉄道(株)「227系1000番台」車両向けに車両制御装置をはじめ、主電動機、デジタル伝送装置、空調装置などの電気品を納入

高温での動作が可能で、電力損失の少ない次世代パワーデバイス(SiC)を用いたVVVF※インバータ、高効率・省メンテナンス・低騒音の全閉式かご型三相誘導電動機を用いた主電動機などが新型車両に採用



227系 1000番台車両



車両制御装置



3.3kV All-SiC素子



全閉式三相かご型誘導電動機

※Variable Voltage Variable Frequency: 可変電圧可変周波数制御

© 2019 Toshiba Corporation

23

## 新規事業推進(精密医療)

有力なパートナーとの共同研究・事業化検討を開始

### 製品・技術の強み



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

### 1. ゲノムを含む数万人規模のデータベースを構築し、利活用を検討

- 当社グループ従業員を対象に、ジャポニカアレイを用いたゲノムデータ収集を開始
- 健診データ等と組合せ、疾病リスク予測や重症化予防の研究開発をパートナーと推進

### 2. ベンチャーネットワーク連携で事業化加速

- Beyond Next Venturesとの精密医療分野での業務提携

※ 東北大学と連携

© 2019 Toshiba Corporation

24



人と、地球の、明日のために。

© 2019 Toshiba Corporation

**TOSHIBA**