



2019年11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

「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1年間の活動成果を添付のとおりご報告いたします。本日の東芝 Next プランの進捗および2019年度第2四半期決算説明会のなかで、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

Change and Growth

～変革とさらなる成長へ～

2019年11月13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、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。詳細については、有価証券報告書及び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。
- 当社はキオクシアホールディングス(株)（以下、「キオクシア」）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、当社グループの財政状態、経営成績またはキャッシュ・フローの見通しにはキオクシアの影響は含まれておりません。
- 記載されている「受注高」は内部管理用の数値です。



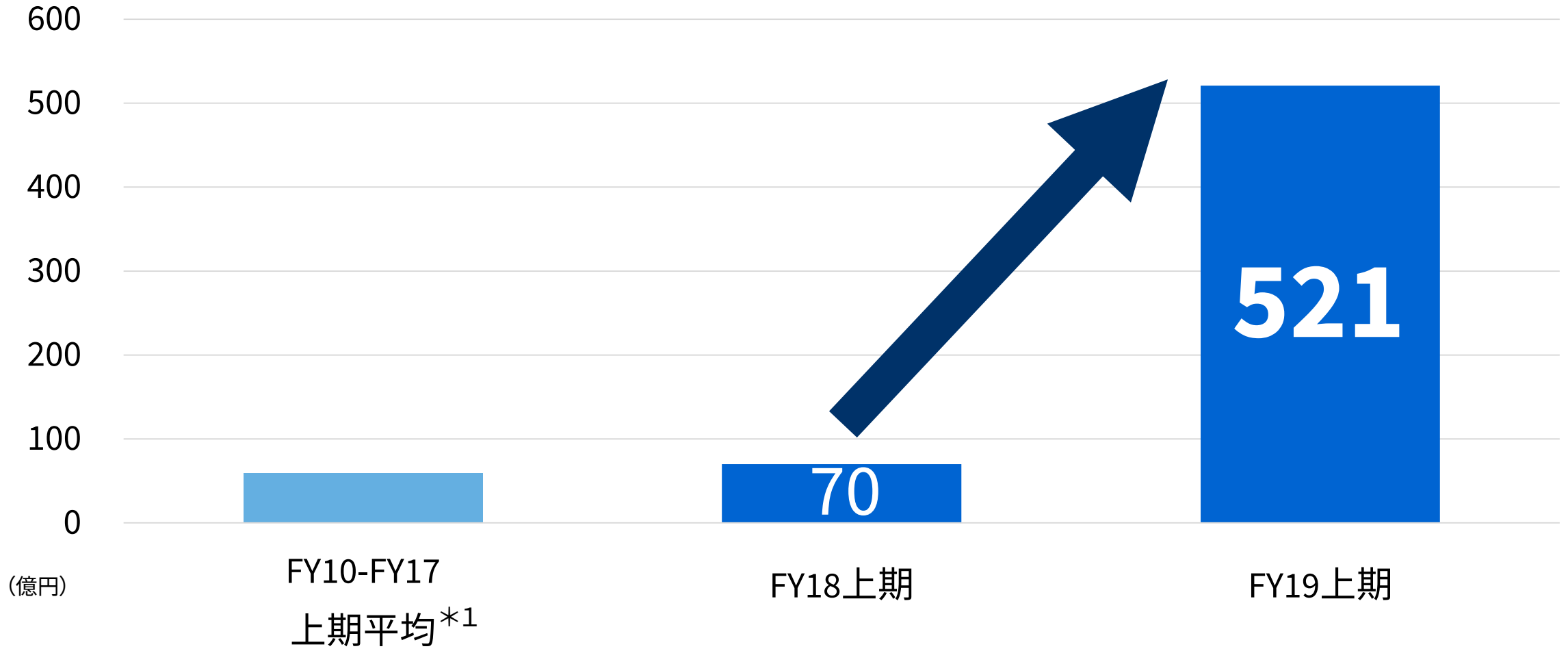
東芝Nextプラン進捗報告

Change & Growth

- 1. 高収益基盤の構築**
- 2. ポートフォリオ管理の規律整備**
- 3. 先進的なガバナンスの導入**
- 4. 資本政策と株主還元**

高収益基盤の構築

上期営業損益実績



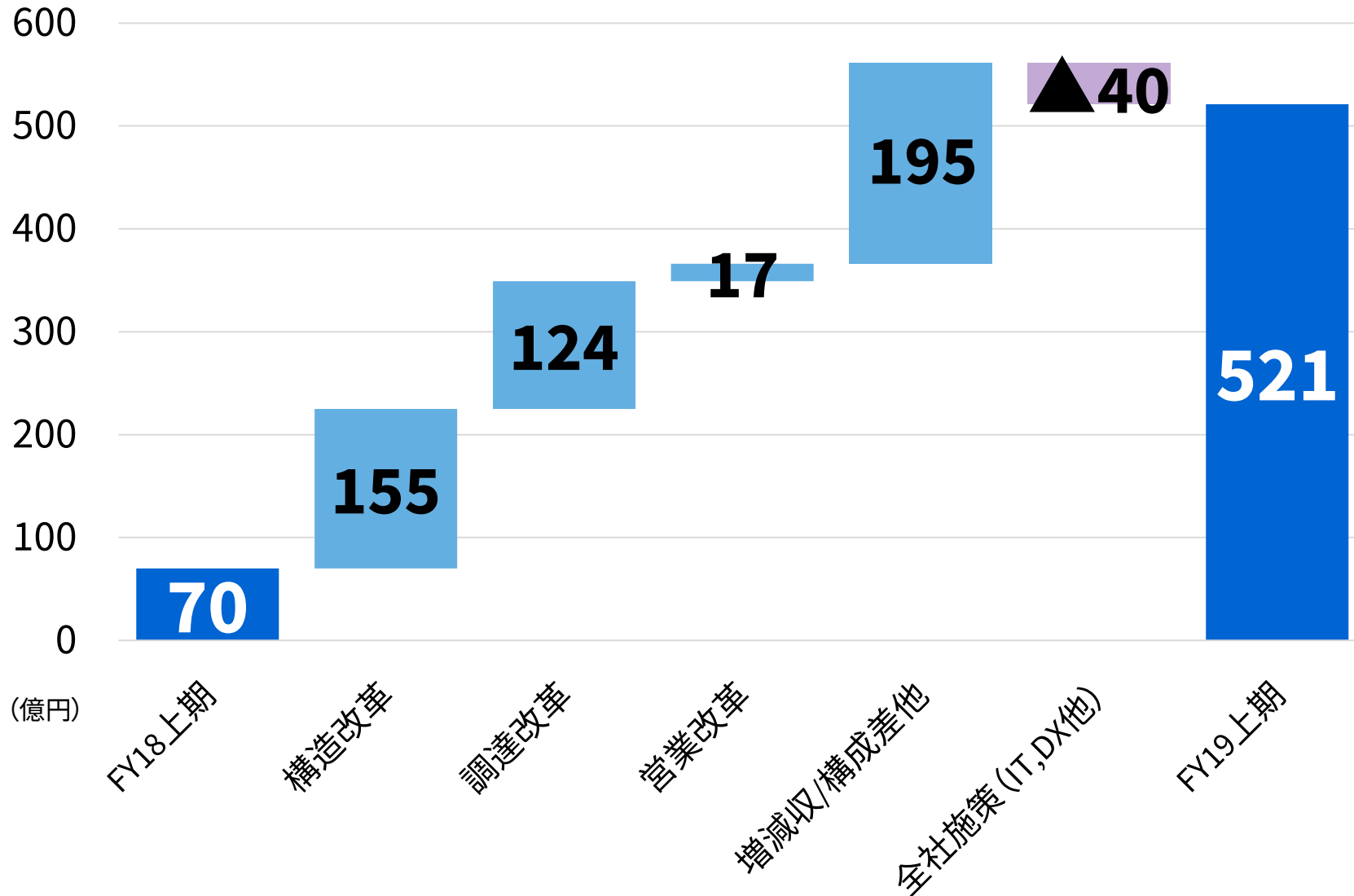
*1 継続事業ベース

- ☑ LNG事業売却完了
- ☑ NuGen清算手続き完了^{*1}
- ☑ 早期退職 1,237名
- ☑ 子会社削減 53社、15%削減

東芝Nextプランの
コミットメントを
着実に実行

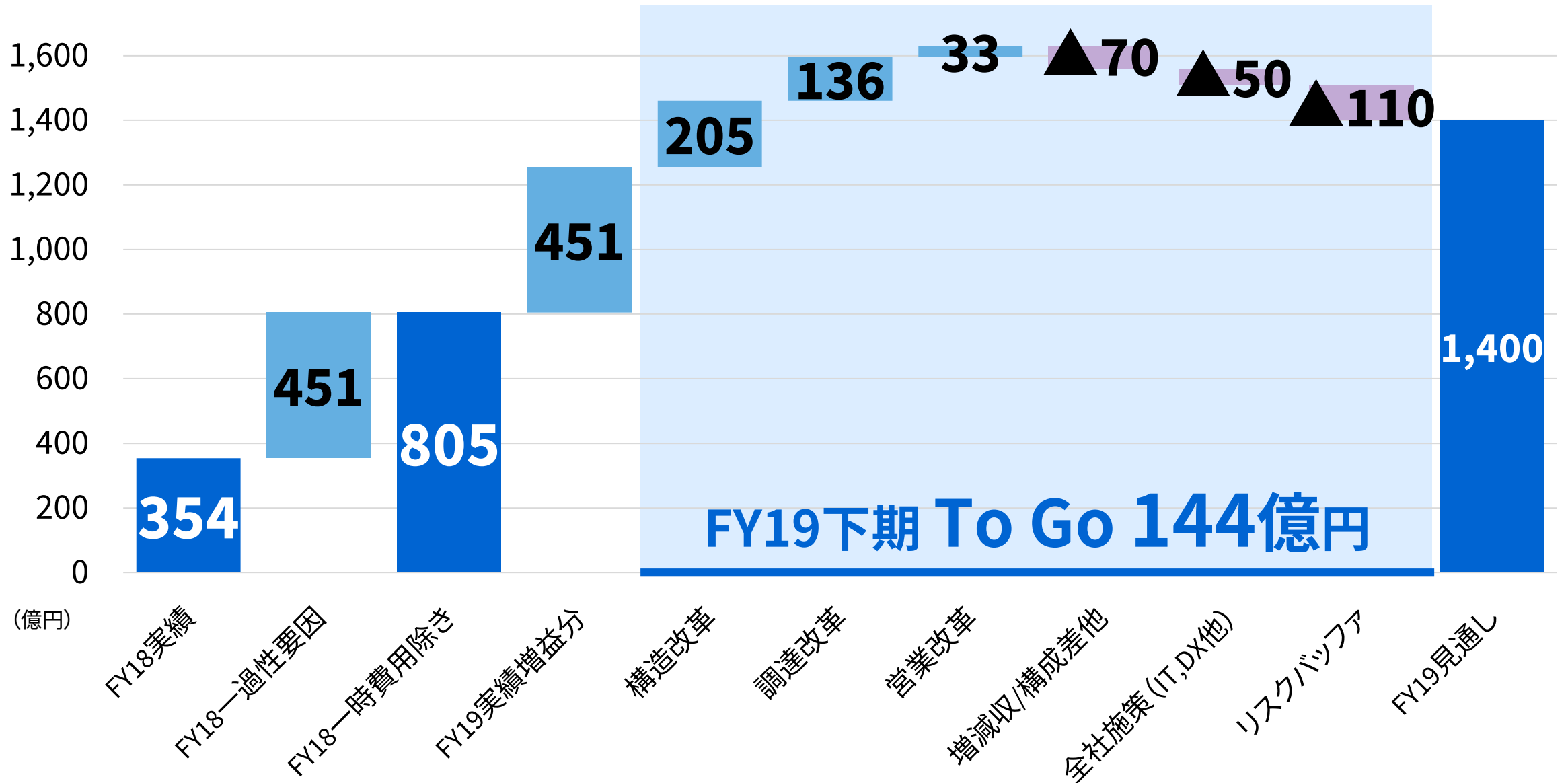
*1 当社側の手続きは完了、英国当局の清算手続きは継続中

上期営業損益分析

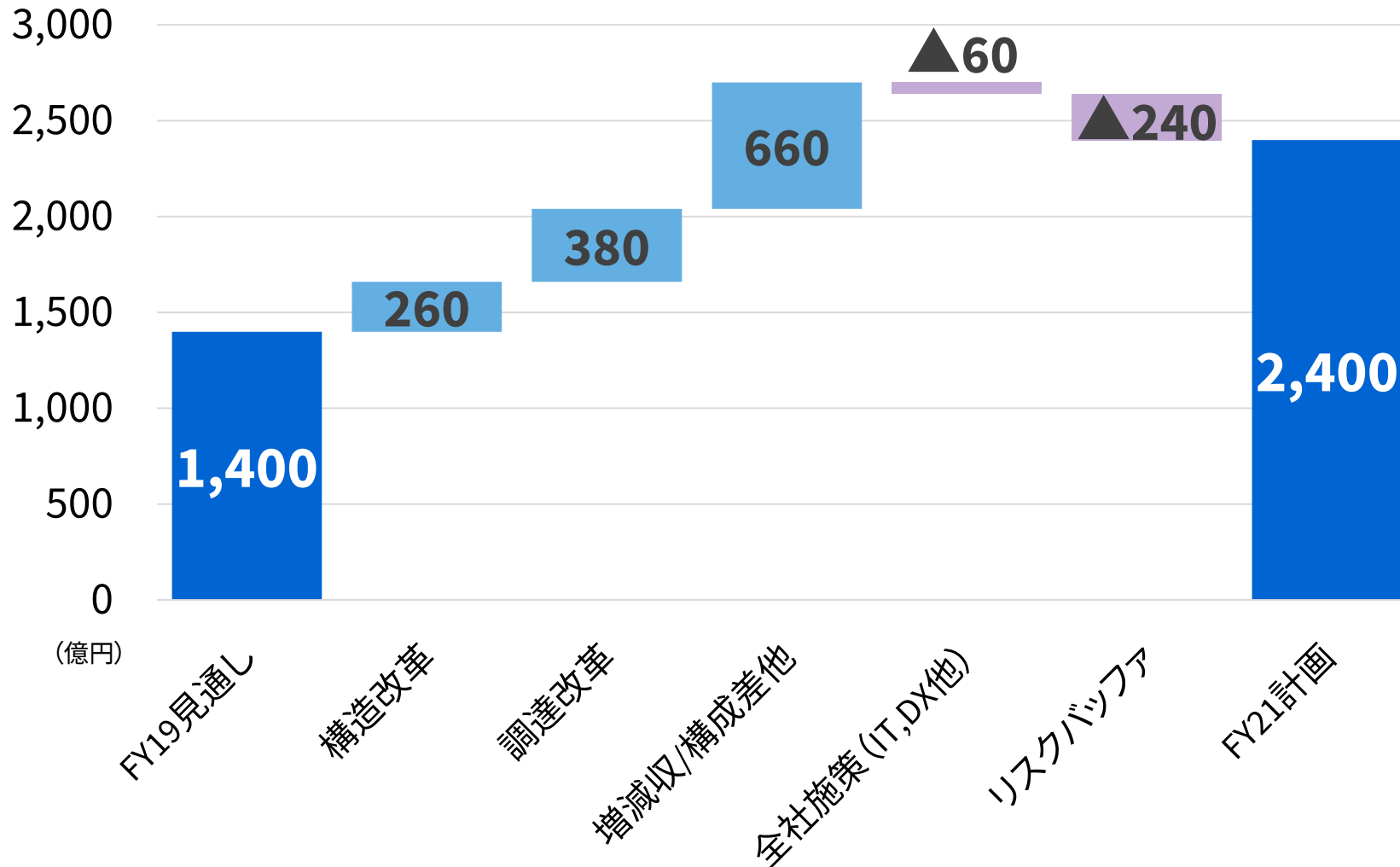


調達・営業改革で
15,200件の
施策が進行中

通期営業損益の見通し分析

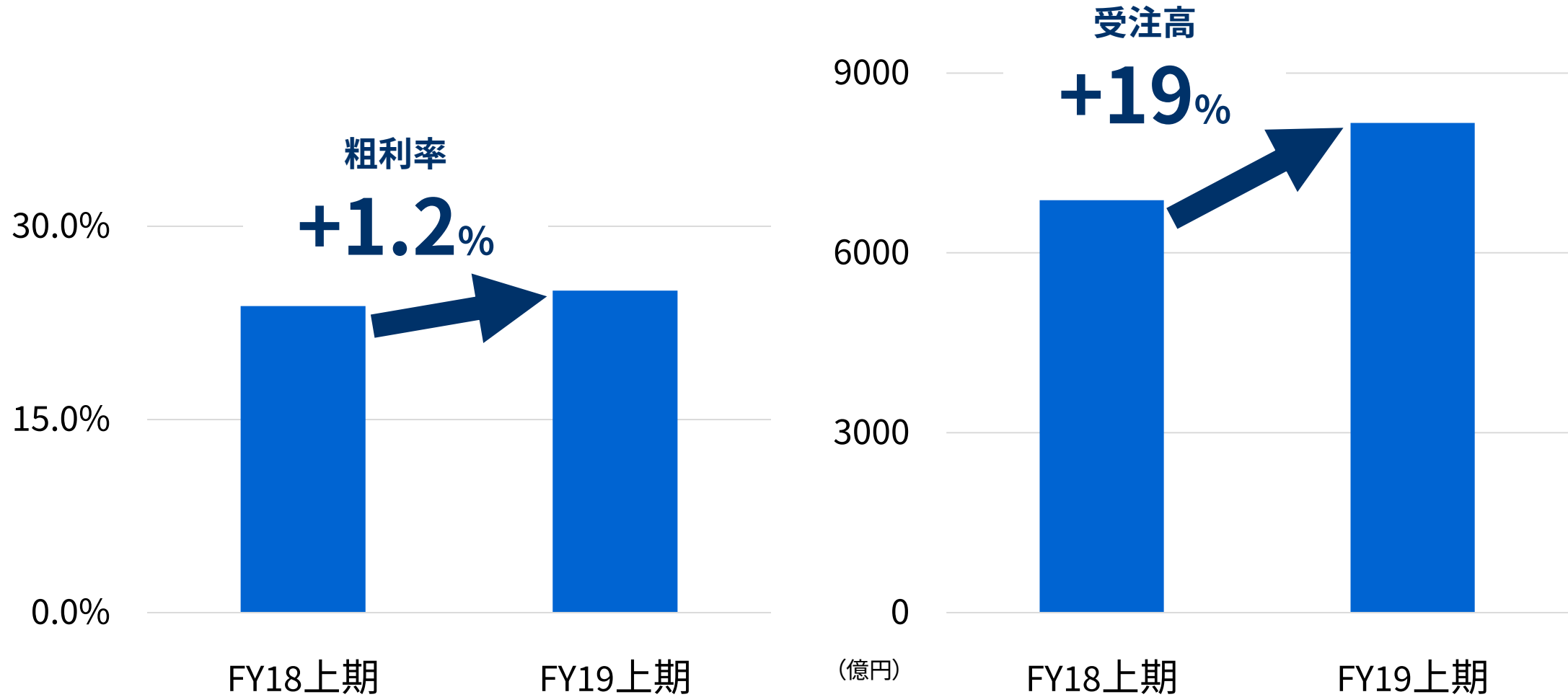


FY21の営業損益計画



**ROS 6%に向け
もう一段施策を
積み上げ**

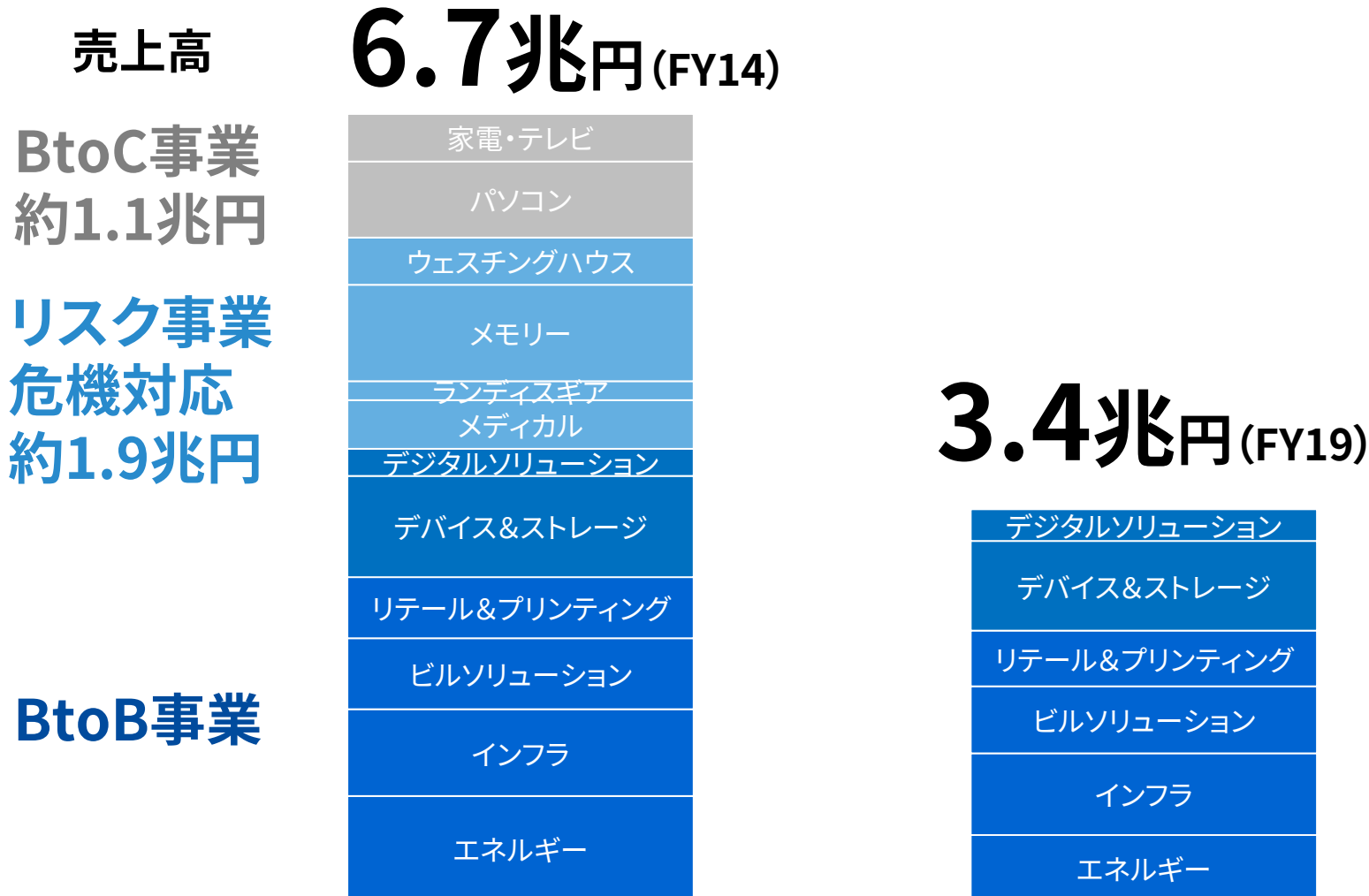
上期受注実績



※対象は、東芝エネルギーシステムズ、東芝インフラシステムズ、東芝デジタルソリューションズ、東芝エレベータの4社

ポートフォリオ管理の規律整備

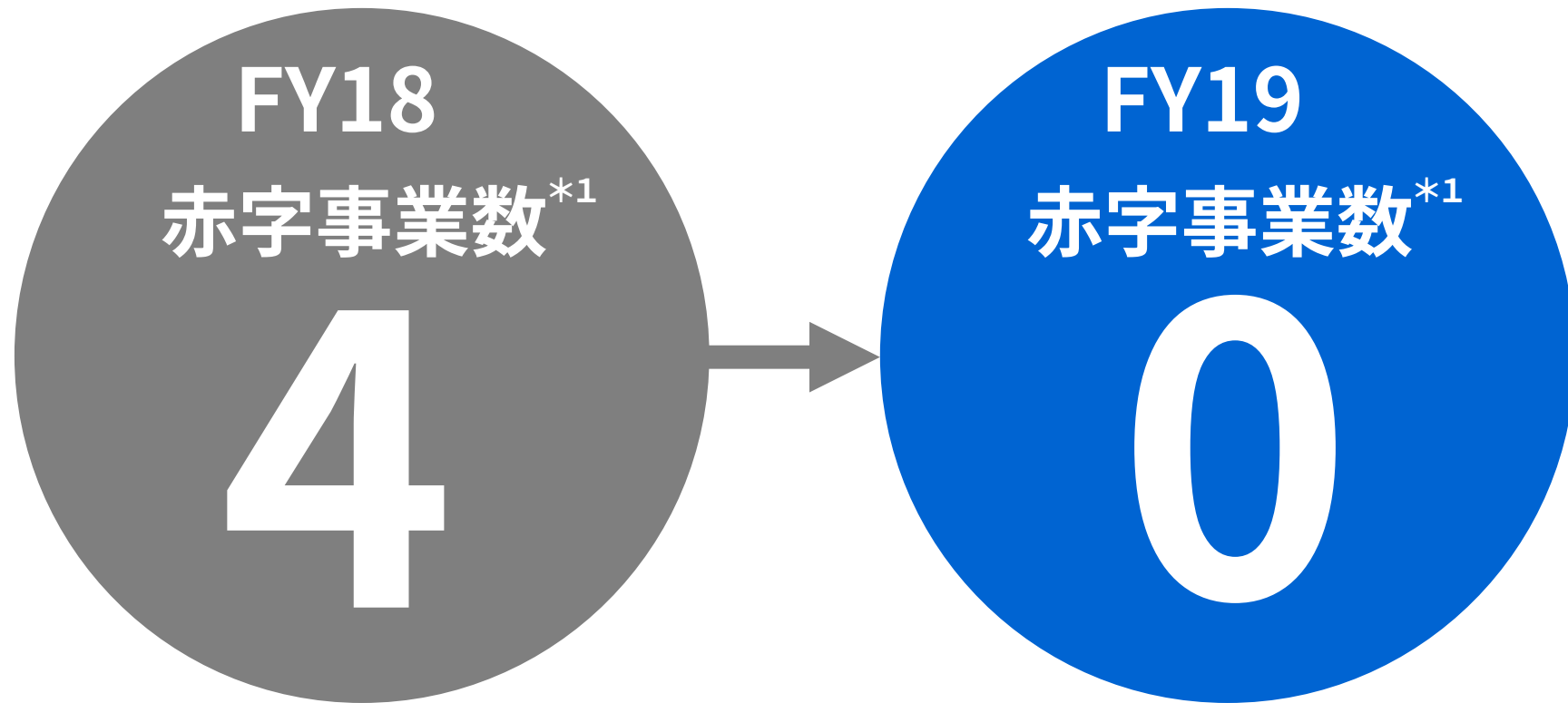
これまでの事業売却



4年間で7事業^{*1}
3兆円規模の
事業売却を断行

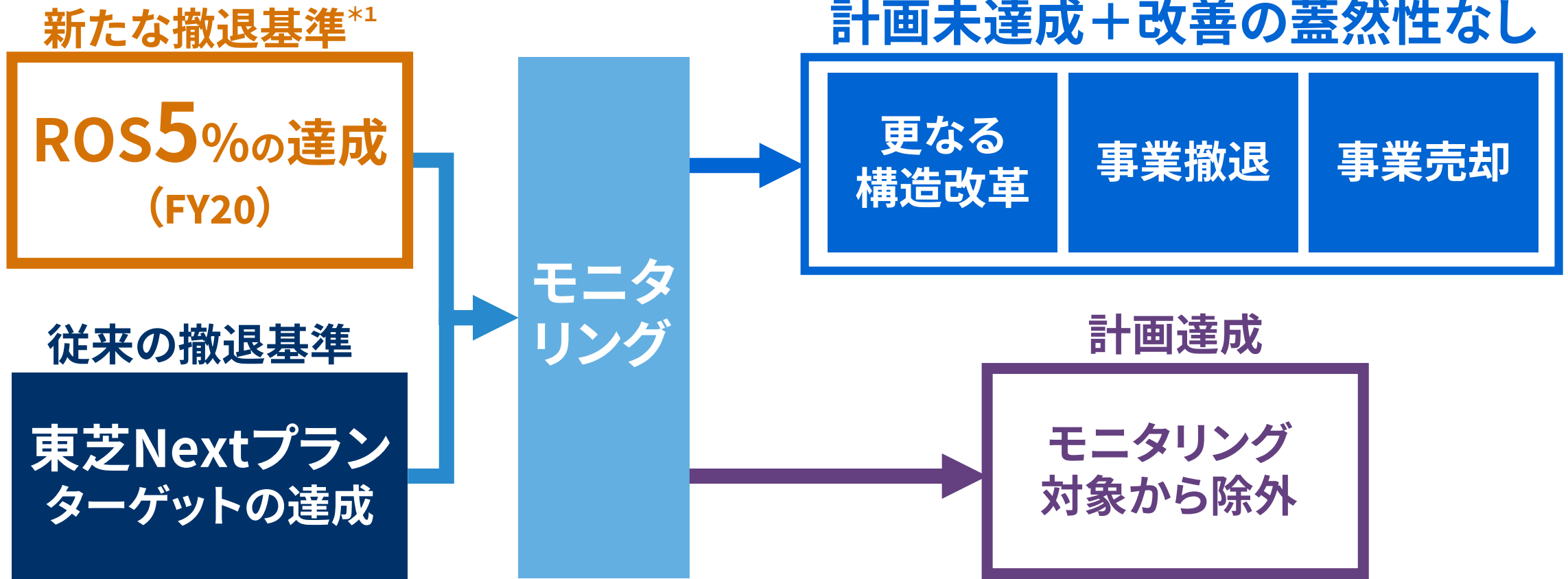
*1 売上高1,000億円を超える主要事業をカウント

赤字事業ゼロ化



*1 インキュベーション事業を除く

5%ルールを導入



ロジックLSI (先端ASIC) 事業から撤退*2

*1 インキュベーション事業を除く

*2 車載デジタルおよび既存顧客サポートを除く

モニタリング事業

火 力

ROS 5%改善*1

- ☑ サービス比率増
35%→40%
- ☑ 京浜事業所
全体の20%
リレイアウト完了

産業モータ

ROS 2%改善

- ☑ 高効率機種シフト
国内対前年+10%
- ☑ 低圧モータ生産
北米からベトナムへ

HDD

ROS 2%改善

- ☑ モバイルHDD
製造拠点を
フィリピンに集約
- ☑ DC*2向け出荷
17年比3倍

ROS 5%達成に向け施策が着実に前進

*1 FY18実績からFY19見込みのROS%改善幅

*2 データセンター

先進的なガバナンスの導入

ガバナンス体制

旧体制 計12名

執行役兼務取締役 **5**名

社外取締役 **7**名

新体制 計12名

CEO + COOのみ **2**名

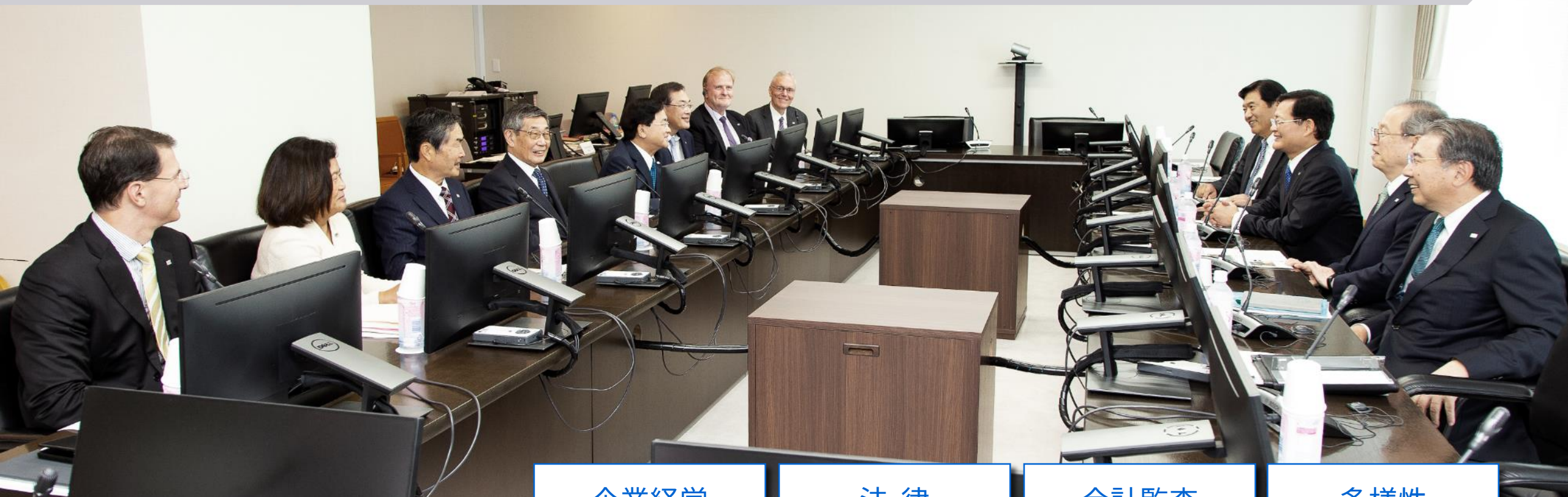
社外取締役 **10**名

うち国際性を
有する取締役 **5**名

日本企業として先進的な^{*1}ガバナンス体制を構築

*1 日経225企業の社外取締役の構成比率は約30%、外国人比率は約3%

新取締役体制



東芝Nextプラン

実行のためのスキルセット

企業経営

法律

会計監査

多様性

M & A

企業再構築

資本市場

国際事業経験

多様性を備えた取締役と戦略議論を加速

市場との対話

2019年1月

第1回
社外取締役 株主
グループ
ミーティング

2019年6月

株主総会

2019年10月

第2回
社外取締役 株主
グループ
ミーティング

投資家・株主の声を戦略議論に反映

- 執行役報酬に3年間の相対TSR*¹に基づく
ロングタームインセンティブを導入
- 社外取締役報酬に譲渡制限付株式報酬を導入
- 株式による業績連動インセンティブの対象を、
非執行役の事業責任者、スタッフ責任者に拡大

中長期の株主価値向上との整合

*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

資本政策および株主還元

 **7,000億円^{*1}の
自己株式取得を完了**

日本最大級^{*2}の自己株式取得を着実に実行

*1 市場における投資単位との関係から、実際の取得金額は、699,999,651,362円

*2 日本企業が過去10年間に行った1,000億円以上の市場買い付けによる自己株式取得案件59件において、金額規模、時価総額比、流動性に対する割合のいずれにおいても最大

上場株式・資産の売却を継続

上場株式売却

KONE
トプコン
芝浦メカトロニクス
IHI
ジャパンマテリアル
など

不動産売却

東芝病院
旧大阪工場跡地
青梅事業所
米国アーバインキャンパス
東芝山口記念会館・東芝会館
など

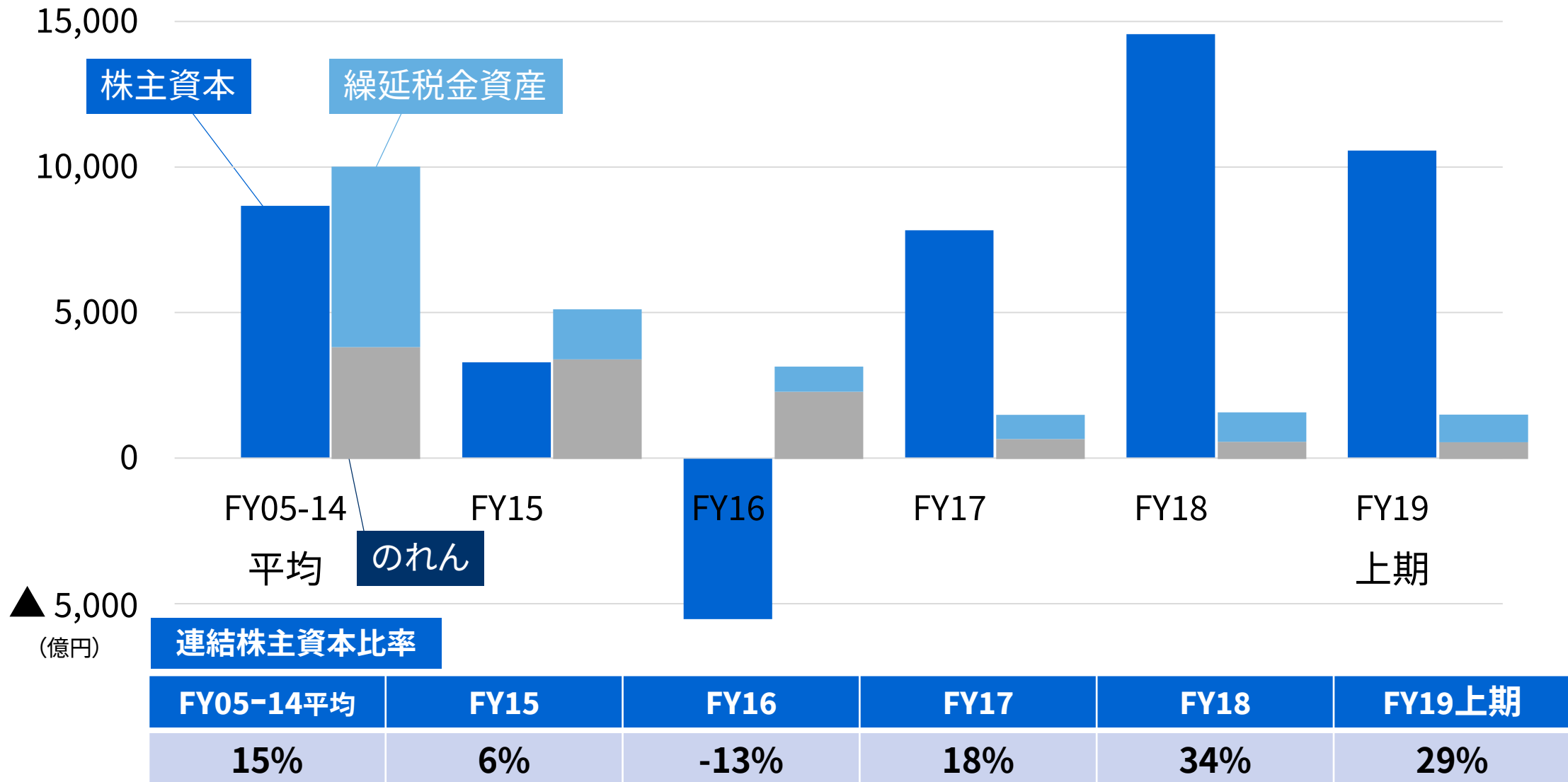
スタッフ子会社売却・再編

人材派遣子会社
給与計算業務子会社
専門サービス子会社統合
デジタルマーケティング子会社統合
警備サービス子会社
など

上場株式 約2,600億円、不動産 約900億円*¹を売却

*1 2015年から現在までの実績累計

過小資本からの脱却

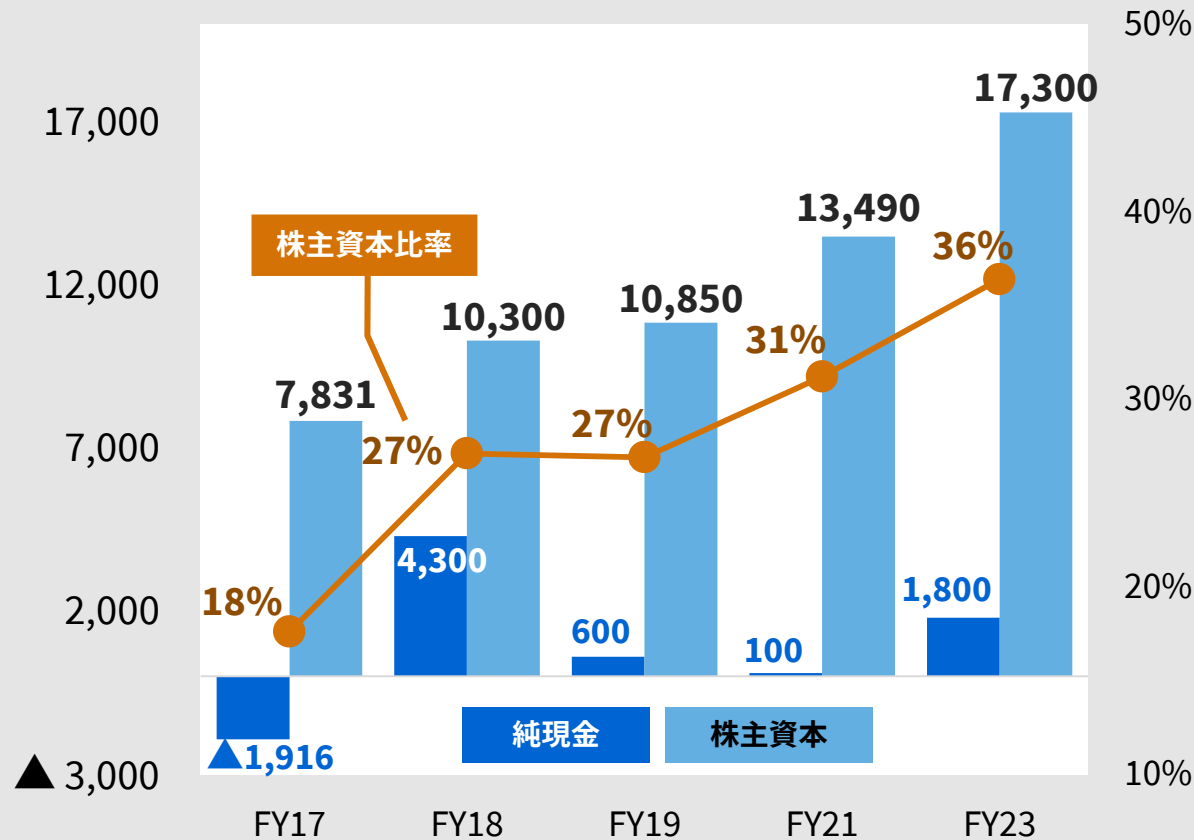


適正資本水準の考え方

2018年11月8日に公表した計画

取締役との議論を踏まえた考え方

財務体質推移計画 (億円)

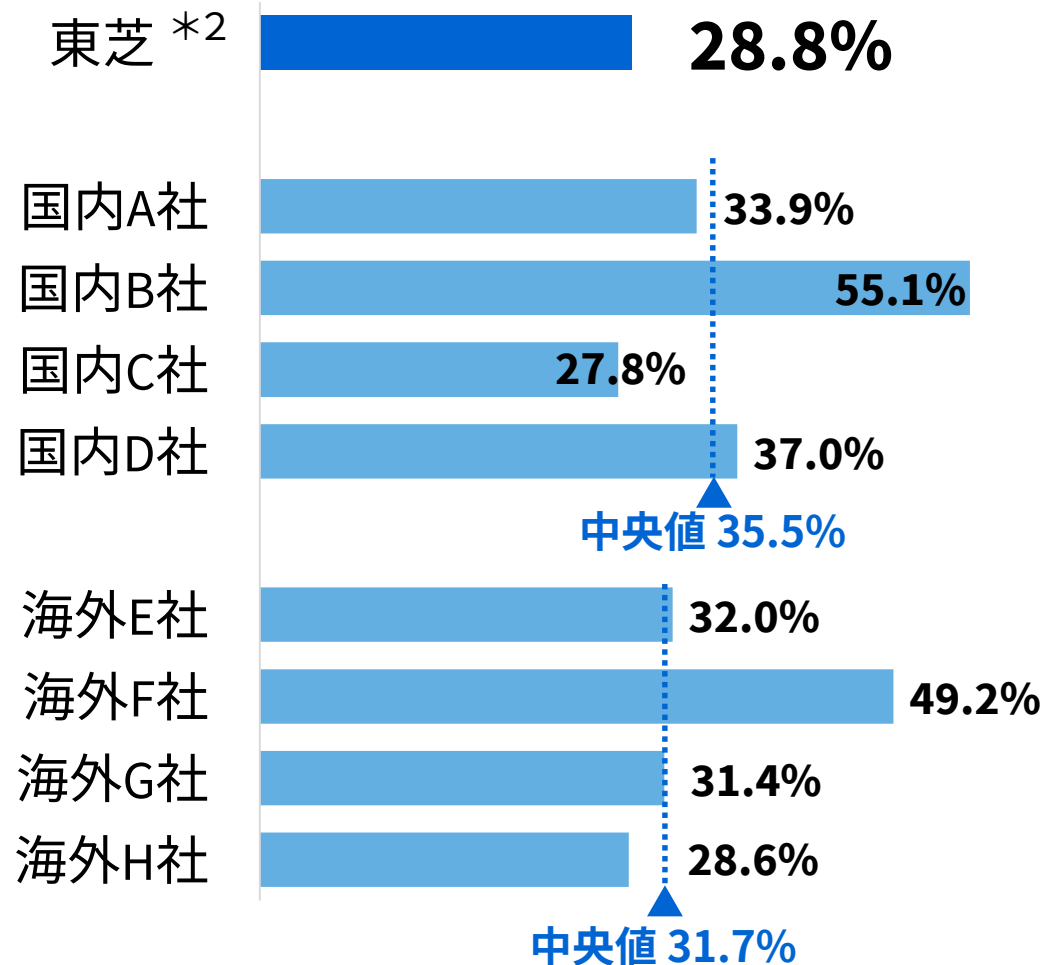


適正な資本水準の 定期的な検討

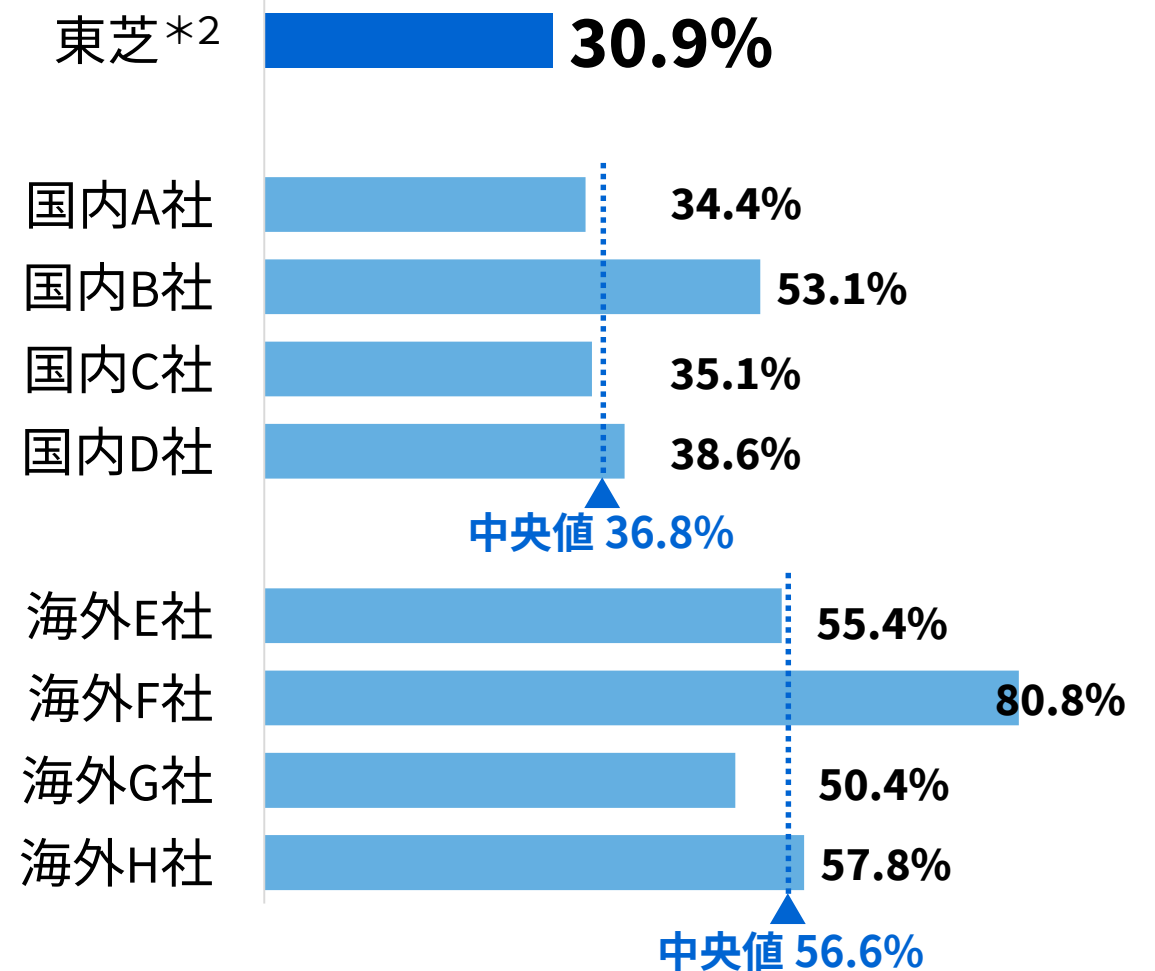
- バランスシート上のリスク資産、偶発債務、ポートフォリオ、事業計画等を勘案し、適正資本を検証
- 定期的に取り締役会が検証

株主資本の同業他社比較

株主資本比率 (%) *1



株主資本 / 売上高 (%)



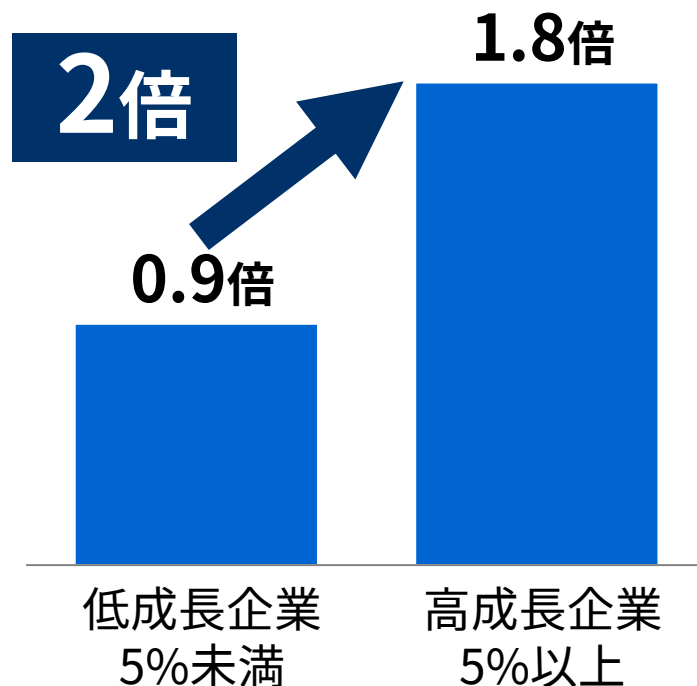
*1 同業他社は直近の会計年度末実績 *2 FY19上期末実績

成長によるTSRの拡大

TOPIX500企業累計*1

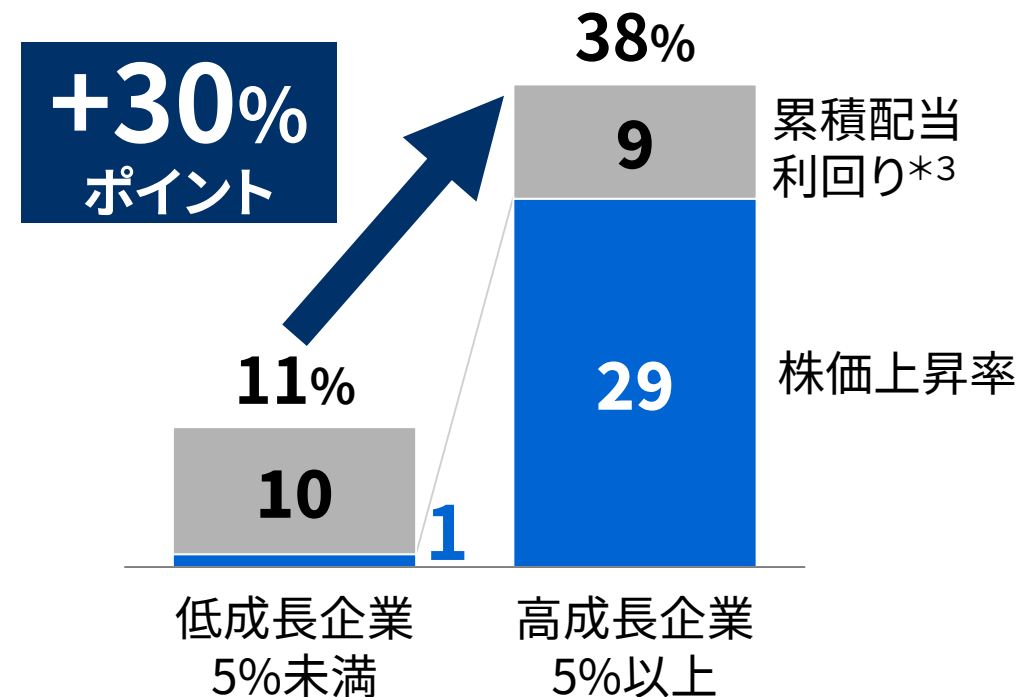
株価マルチプル

PBR中央値*2



TSR

2014-2018年



*1 金融業を除く

*2 PBRは2018年度平均； 成長率は2014-2018年度の年率売上成長率

*3 対象企業の加重平均、2014-2018年の時価総額上昇率に2014-2018年累計配当額を2014年時価総額で割った利回りを加算

レバレッジの活用

- 成長投資にはレバレッジを活用し、資本コストを低下**
- Net D/E 30%、Net D/EBITDA 100%の規律を設定**
- 成長によるTSR拡大を考慮**

株主還元の方針

- **平均連結配当性向30%^{*1}以上の実現を基本**
- **適正資本を超える部分は、自己株式取得を含む株主還元の対象**

*1 当面の間、キオクシアにかかる持分法投資損益は、本方針の対象外とします

上場子会社の完全子会社化

東芝プラント
システム

ニューフレア
テクノロジー

西芝電機

- 完全子会社化による企業価値向上を実現
- EPSの改善*1: +21% (FY20)、+12% (FY21)
- ROEの改善*1: +2% (FY20)、+2% (FY21)

*1 東芝Nextプラン計画から、キオクシアの持分法損益を差し引いたベースとの比較

完全子会社化の目的

東芝プラント システム

営業、技術、品質、 生産などで協力強化

- 発電システム事業におけるグループ一体運営推進による収益力向上
- サービス事業拡大など

ニューフレア テクノロジー

開発の協力強化

- マルチビームマスク描画装置の開発加速
- エピタキシャル成長装置の開発など

西芝電機

東芝グループの リソース活用

- 顧客基盤の活用による商流の拡大
- 共同購買によるコストダウンなど

東芝Nextプラン 成長のフェーズ2

東芝Nextプランの目的

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
- オーガニック成長投資とM&A

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

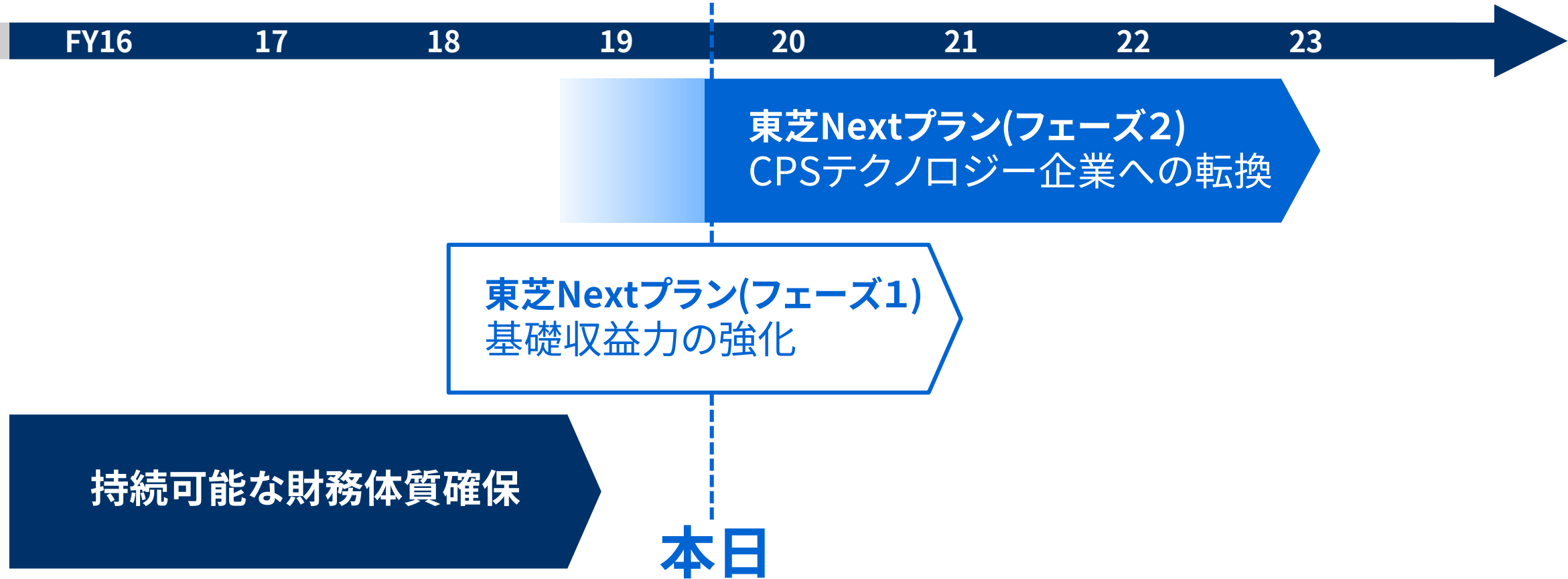
- 基礎収益力の強化
- CPSテクノロジー企業化に伴う収益構造の変化

企業価値の最大化

Total Shareholder Return (TSR^{*1}) の拡大

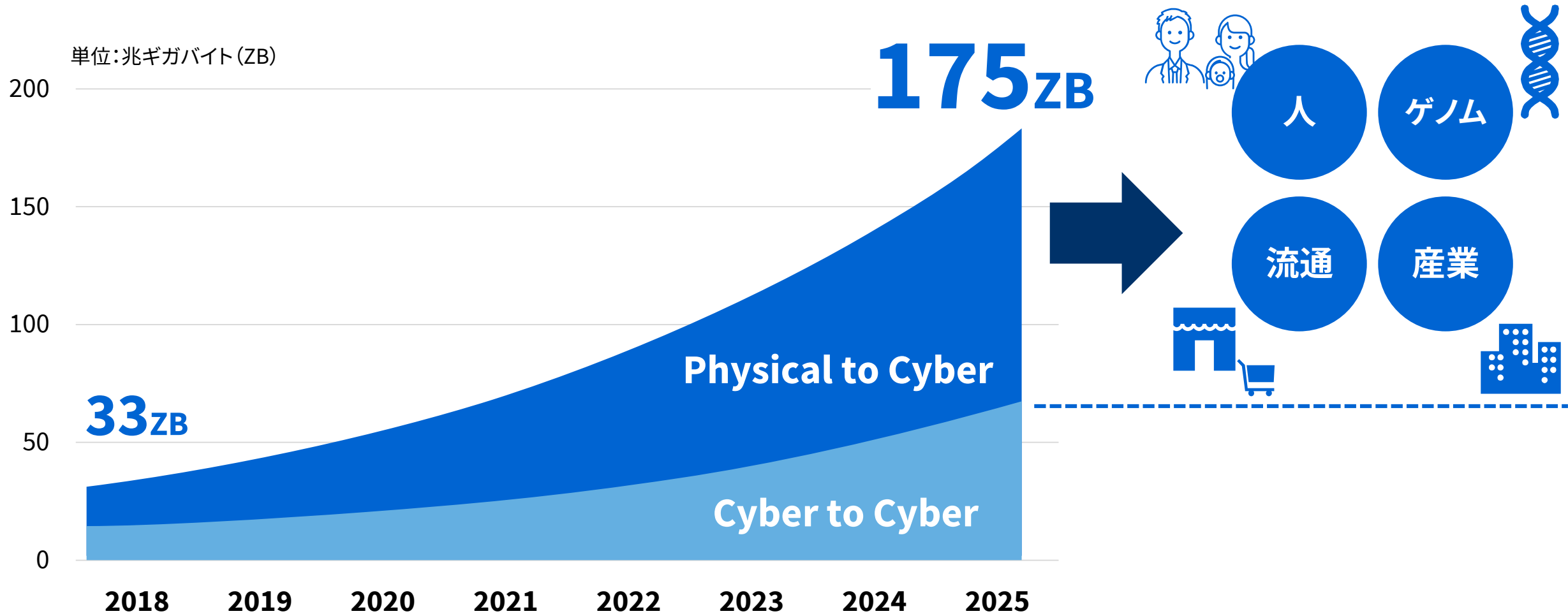
*1 Total Shareholders Return キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り

成長に向けたプロセス



財務基盤の整備を完了、成長のフェーズ2へ

デジタルエコノミーの本格化



CPS型データが爆発的に増加

CPSテクノロジー企業への進化

過去

成長のフェーズ2

開発

Close/Close

Open/Close

収益構造

フィジカル
売り切り中心

フィジカル+サイバー
リカーリング拡大

投下資本

ヘビーキャピタル

ライトキャピタル

成長

大型M&A

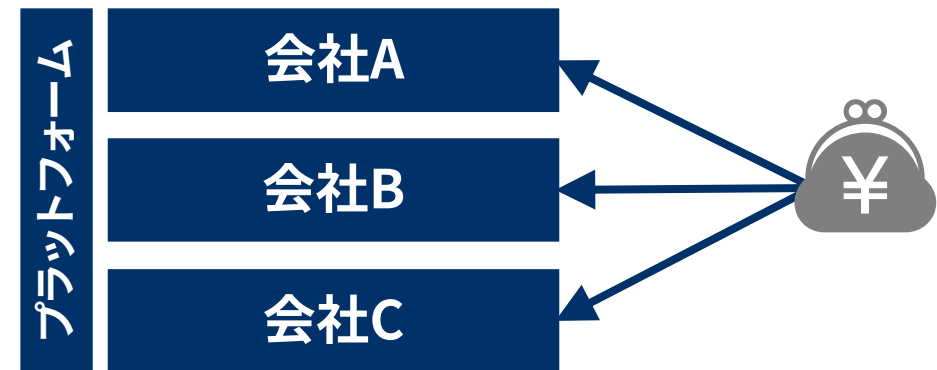
オーガニック+
プログラマティックM&A*1

*1 出合い頭の日和見的な大型M&Aではなく、既存事業との隣接性や補完性が高い領域にフォーカスし、事業戦略の一部として毎年複数の小規模M&Aを計画的に実行していく手法。世界時価総額トップ100に10年間(2007-17末)残った企業の60%が採用している。(出典:McKinsey & Company)

CPSテクノロジー企業

Value Chain = DE

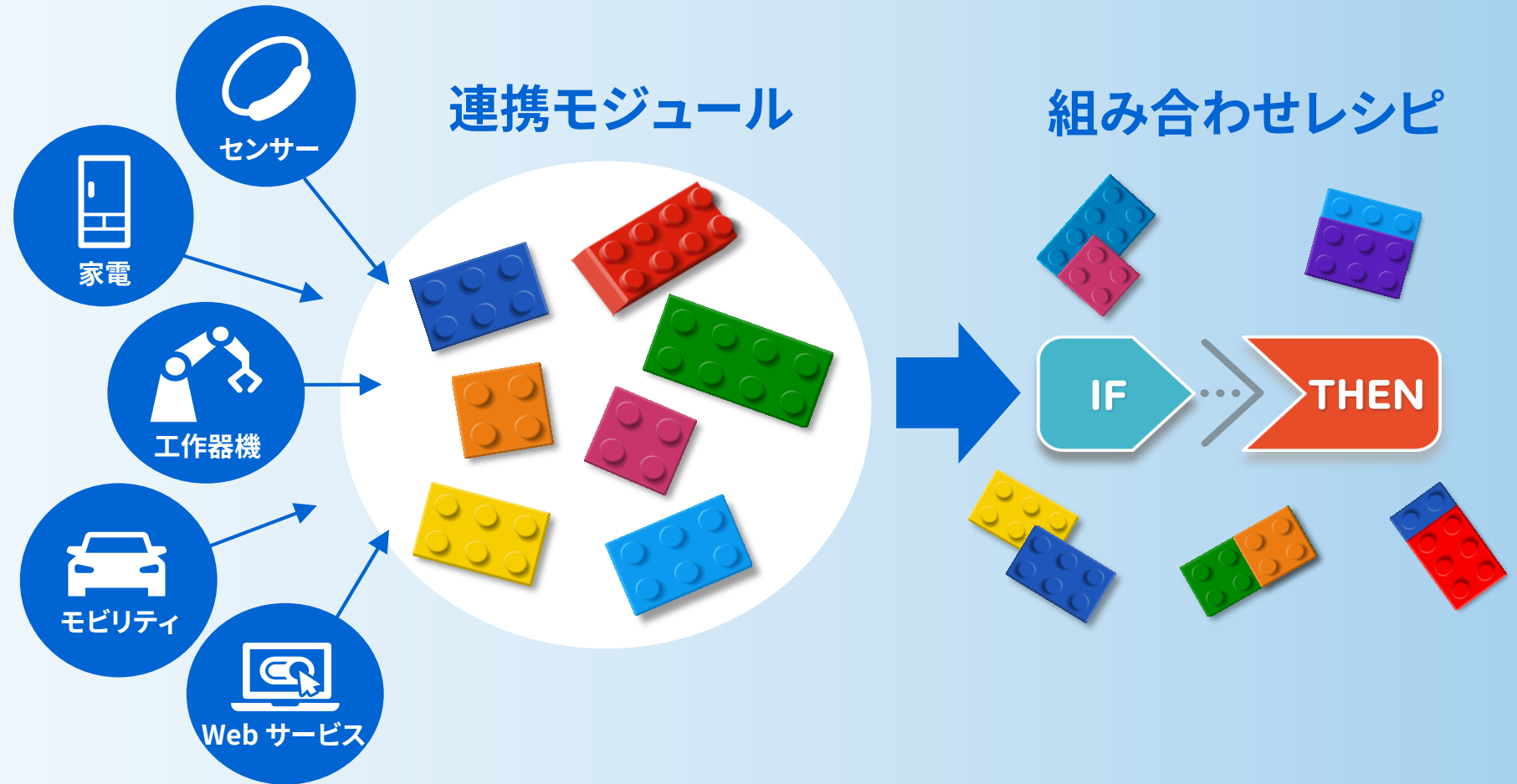
Platform = DX



新規成長事業 (CPS事業)

TOSHIBA
ifLink[®]

オープン化



ifLink[®]オープンコミュニティを設立

新規成長事業 (CPS事業)

CPS技術を駆使した新サービスが次々に誕生



greateranglia

鉄道運行事業



Photo by Gestamp



Gestamp

自動車プレス部品



FALCON GROUP

火力発電事業

新規成長事業 (SCiB™二次電池・パワーエレクトロニクス)

SCiB™ リチウムイオン二次電池

インド・横浜 新工場建設



インド・グジャラート州
19年10月建屋完成



横浜・完成予想図

部材メーカーとの戦略的提携

- ・ チタン工業
- ・ ブラジルCBMM社など

パワーエレクトロニクス

生産能力増強

- ・ シリコン: 8インチ能力増強(加賀)
- ・ SiC: 6インチ工程立上げ(姫路)

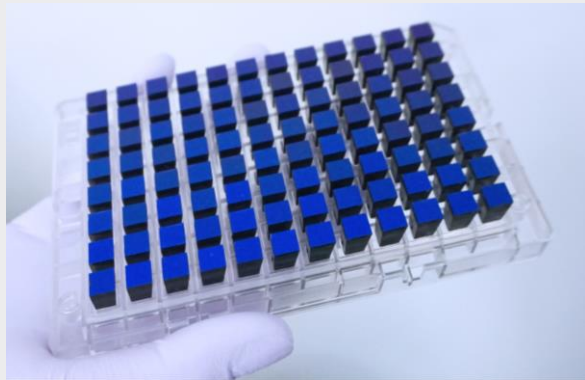
鉄道向け電気品受注



台湾高速鉄道700T型

ジャポニカアレイ*1

従業員データ解析で
東芝健保との連携



日本人ゲノム解析ツール
「ジャポニカアレイ」

*1 東北大学と連携

マイクロRNA

東京医大・国立がん
研究センターとの
共同研究

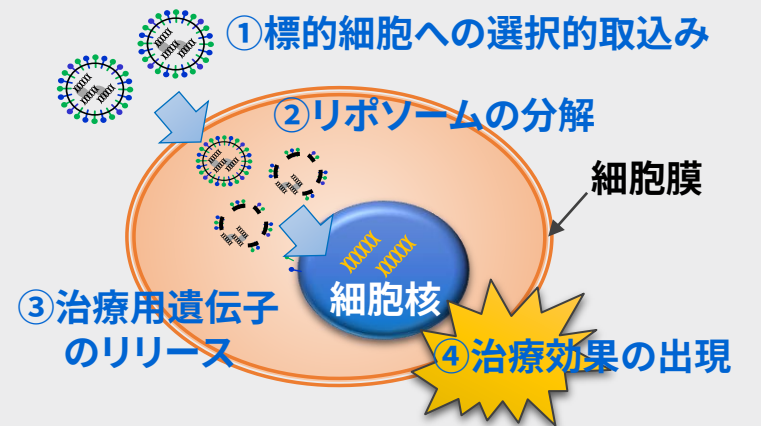


マイクロRNA
チップ

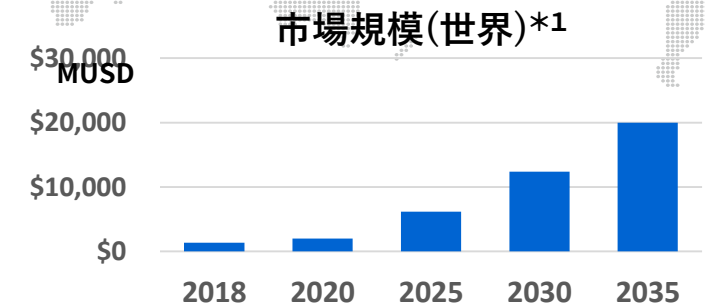
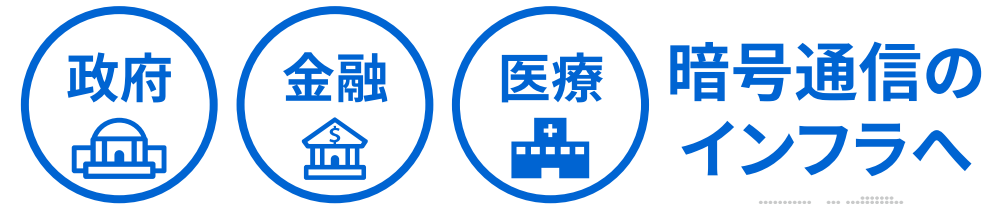
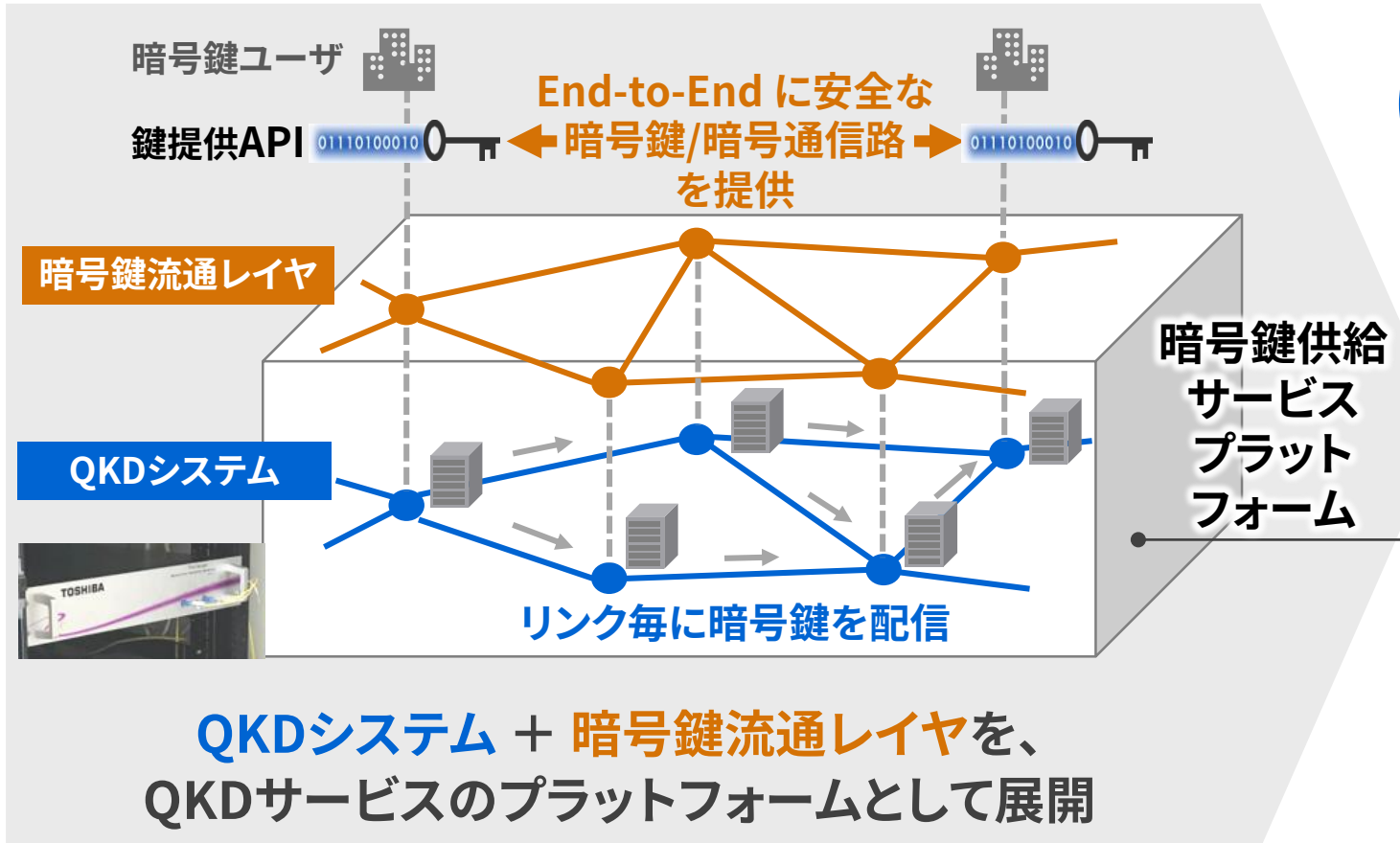
小型検査装置

生分解性リポソーム

信州大学医学部との
共同研究



新規成長事業 (量子暗号通信 QKD: Quantum Key Distribution)



*1 米Quantum Xchange社の中期予測をもとに当社で長期予測

世界No.1技術を強みに “暗号鍵供給サービス”で世界のデファクトを目指す

東芝Nextプランのターゲット(再掲)

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 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 ^{*2}	1,139億円	2,200億円	3,400億円	—
ROE ^{*3}	▲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、キオクシア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(東芝Nextプラン作成当時)

すべての企業活動を通じてSDGs*1達成に貢献

ゴールに対してポジティブな影響を強化する活動・施策

東芝グループの事業活動



事業活動を支える施策



原材料/サプライヤー

調達・物流

製造

販売

製品の使用

製品の破棄



サプライチェーンにおける
人権・労働・環境への配慮



エネルギー消費量・GHG排出量の削減
有害化学物質等の適正管理
移民を含む労働者の権利確保
生物多様性保全



廃棄物の削減や再利用
製品安全、製品セキュリティ



ガバナンス・リスク管理の向上、コンプライアンスの徹底

ゴールに対してネガティブな影響を最少化する活動・施策

*1 Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標

「Change」の実績

- ✓ 上期は前年比7倍超の営業利益達成
- ✓ 取締役体制の刷新
- ✓ 7,000億円の自己株式取得を完了
- ✓ 上場子会社の取り込み、政策保有株の売却
- ✓ リスク事業からの撤退、過小資本からの脱却を完了
- ✓ レバレッジの活用、適正資本水準の設定
- ✓ ポートフォリオ管理に5%ルールを導入
- ✓ 自己株式取得を含む株主還元方針の策定
- ✓ 株主価値向上に資する役員報酬制度の拡充



東芝Nextプラン進捗報告

Change & Growth



人と、地球の、明日のために。

Committed to People,
Committed to the Future.

TOSHIBA