TOSHIBA

東芝再興計画
－社会に求められる東芝のリスタート

株式会社東芝

2024年5月16日

© 2024 Toshiba Corporation

人と、地球の、明日のために。

Committed to People,
Committed to the Future.

Contents

01 新中計（東芝再興計画）で目指す姿

02 全社戦略

03 事業戦略

04 経営インフラの再構築

05 将来に向けた成長戦略

© 2024 Toshiba Corporation

01

新中計（東芝再興計画）で目指す姿

© 2024 Toshiba Corporation

新中計（東芝再興計画）に向けた経営陣の思い

- 非上場化は、東芝の**構造的課題を根本的に解決し、「本来東芝があるべき姿」に立ち戻るためのチャンス**
- 東芝のあるべき姿は、世の中の変化や社会課題に技術の力で応えること。「人と、地球の、明日のために。」という経営理念の下、多くの企業が直面する社会課題に対して、**GX*やDXで社会に貢献していく会社を目指す**
- この実現には、**稼ぐ力を強化し、人・事業・技術開発へ十分なリソースを投下することが必要。FY26のROS10%達成を重要なマイルストーン**（通過点）とし、全社の収益性を底上げしていく
- 新中計の基本思想である、**経営インフラの整備、筋肉質化による損益分岐点の引き下げ、その先の成長戦略投資**に取り組み、目標を達成することで、**従業員にとって「働きがい」のある会社へと生まれ変わる改革としたい**
- 経営陣は、中計達成に向け、価値創造の主役である現場とともに全力で取り組み、**従業員と一体となって、東芝の未来を作る新しい改革に取り組んでいきたい**

注: *Green Transformation

© 2024 Toshiba Corporation

新中計の位置づけ：将来の再成長に向けた基盤づくり

筋肉質化により損益分岐点を引き下げ、収益力を強化。FY25/26は、全社ROS10%への道筋をつけるとともに筋肉質化で生み出された経営リソースを強化分野へ集中的に投資

不正会計後の混乱期～現在	新中計期間		将来
FY15-現在	FY24	FY25-26	FY27以降

FY26の主要KPI（固定費率はFY23比）

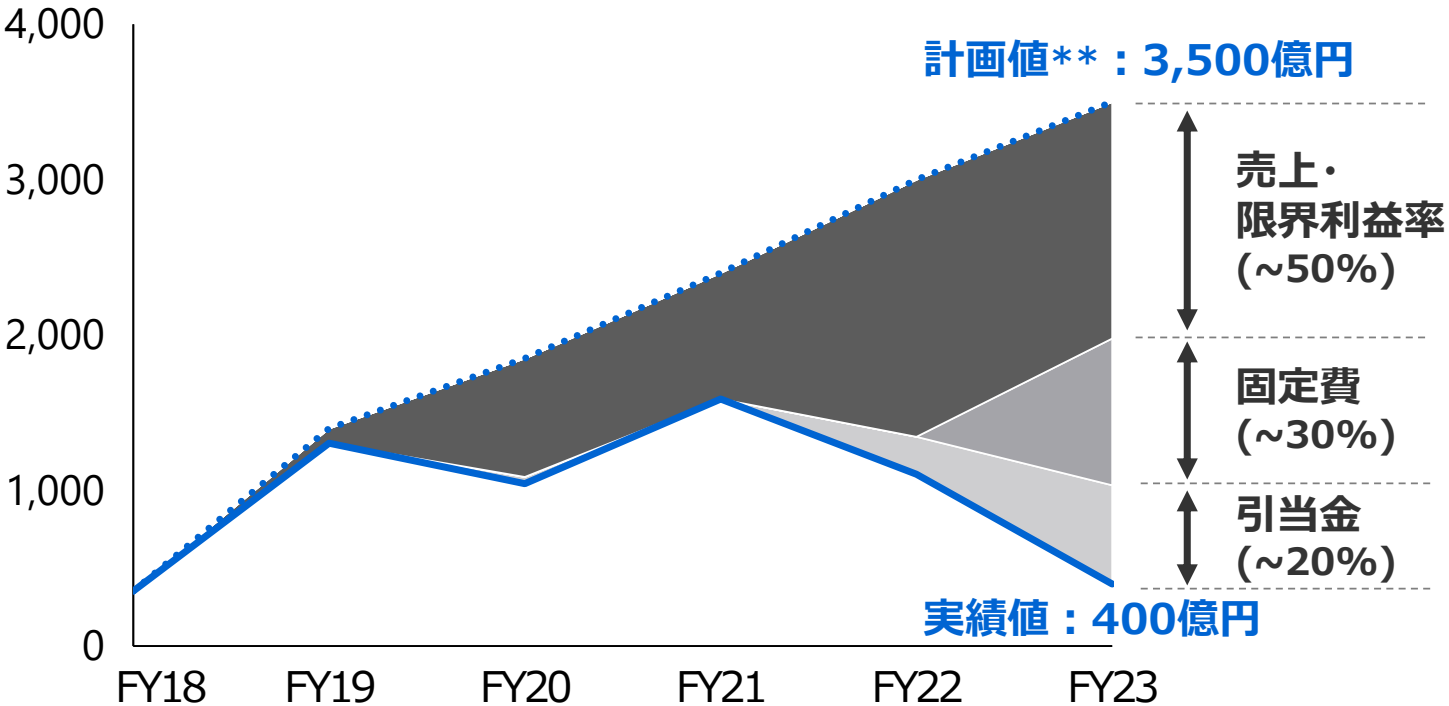
営業利益/率	FCF	固定費率
3,800億円 / 10%	2,000億円	5%減

© 2024 Toshiba Corporation

これまでの計画の振り返り

これまでは、蓋然性の低いアグレッシブな計画策定が行われ、高リスクな案件獲得や拡大前提で高止まりした固定費により、計画未達が発生した

営業利益*（億円）



当初計画から**売上が20%乖離**

成長前提で拡大した固定費が高止まりし、**固定費率は上昇**

引当金が計画比2倍強に増加

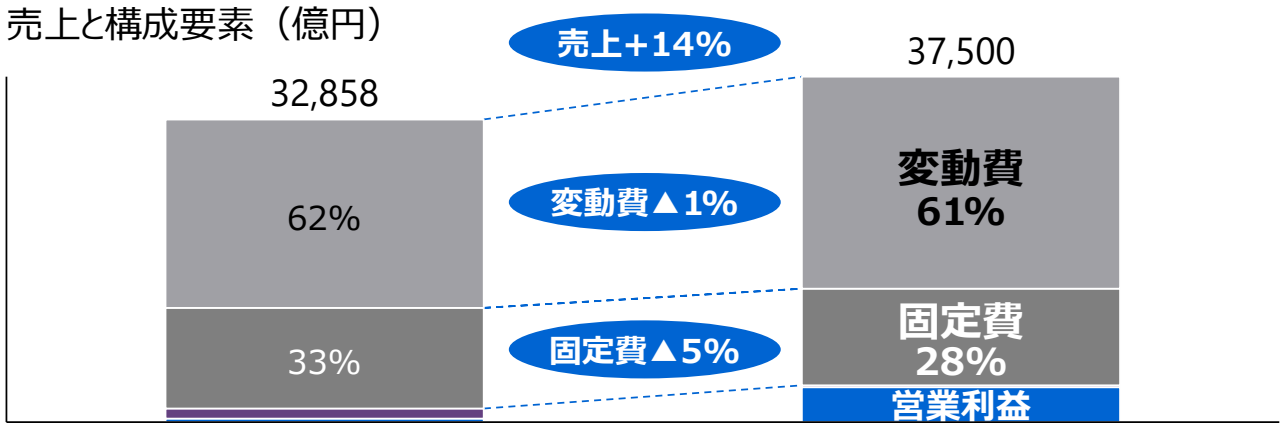
注：*引当金／バッファ後の値；**東芝ネクストプランでの計画値（FY22、FY23は東芝ネクストプラン目標値(非公式)として設定）

© 2024 Toshiba Corporation

新中計で目指す全体計数

これまでの計画未達の構造的要因となっていた
計画策定・固定費高止まり・損失管理に対策を講じ、ROSを大きく向上する

売上と構成要素（億円）



(億円)	FY23 実績	FY26 予算
売上	32,858	37,500
固定費（率）	10,925（33.2%）	10,500（28.0%）
引当金／バッファ前 営業利益（率）	**1,484（4.5%）**	---
引当金／バッファ	▲1,085	---
引当金／バッファ後 営業利益（率）	**399（1.2%）**	3,800（10.1%）

計画の蓋然性向上

アグレッシブな売上計画に依存せず、具体的な施策による裏付けがある
蓋然性の高い計画策定を行い、施策とKPIで管理

固定費の抜本的削減

費目明細で見直しを行い、
将来の成長に繋がらない固定費は抜本的に削減

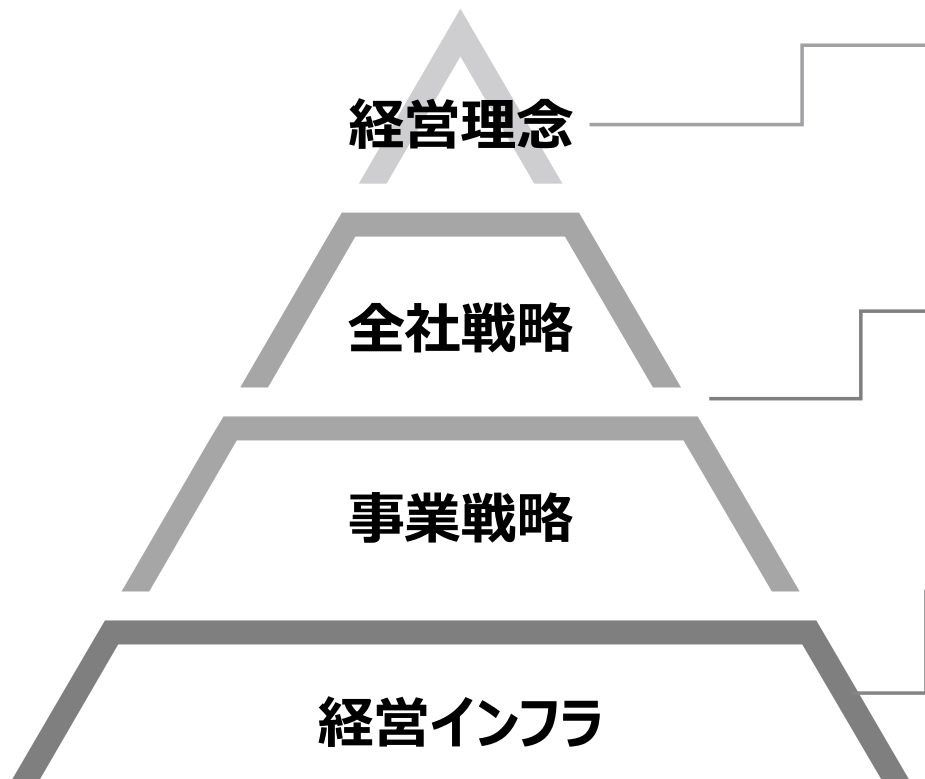
損失管理の高度化

引当金による下振リスクを避けるため、
潜在リスク分析の導入・プロジェクト審査を高度化し、引当金を低減

© 2024 Toshiba Corporation

東芝の経営戦略の全体像

全社ROS10%を必達目標として、全事業で収益性改善に取り組む。
その実行力を高めるために、経営計画・経営管理を高度化させる



人と、地球の、明日のために。

ROS10%達成に向けた経営戦略

- 固定費の削減による損益分岐点の改善
- 全事業で収益改善に取り組み、全社としてROS10%を実現
- 成長を目指す事業のベストパートナー探索
- 革新的技術の創出と早期事業化

戦略の実行力を高める経営インフラの再構築

- 事業部と本社の最適な協働体制の構築
- 蓋然性の高い計画策定と総リスクの精査
- KPI設定・モニタリング、プロジェクト管理の仕組み構築
- 業務プロセスの簡素化・効率化

© 2024 Toshiba Corporation

02

全社戦略

筋肉質化の必要性

**固定費を下げ、損益分岐点を引き下げることで収益性を高め、競争優位を確保し
生み出したキャッシュを将来の成長に向けた投資へ振り向ける**

固定費を下げ、損益分岐点を引き下げる（筋肉質化）

↓

競争力が高まり、利益／キャッシュ創出力が向上

↓

人への投資

事業への投資

ステークホルダーへの還元

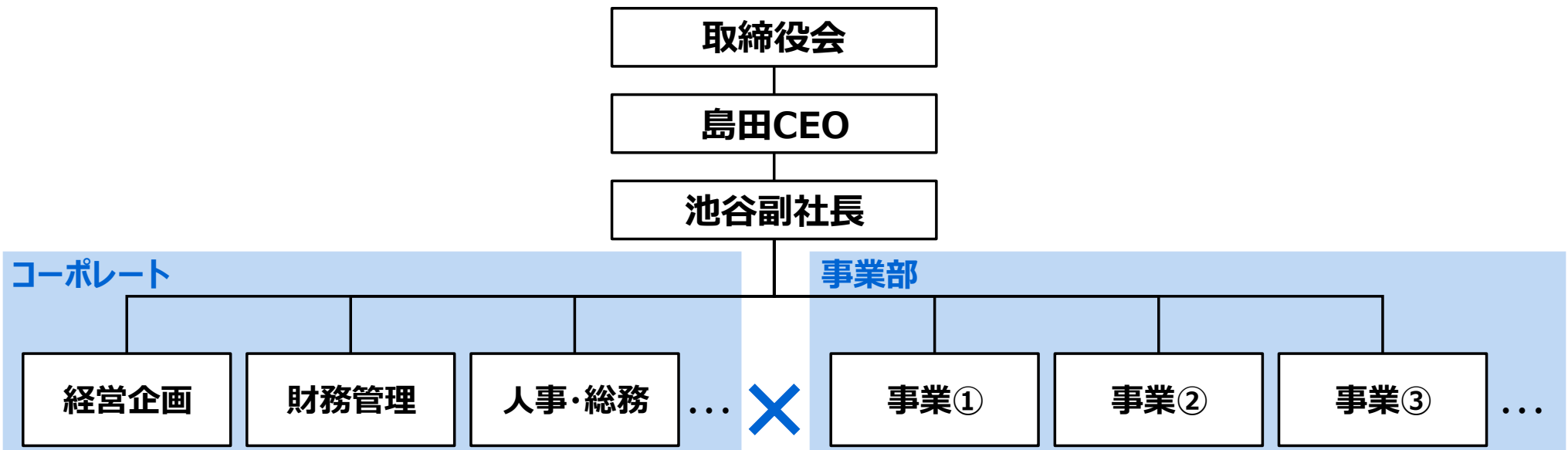
↓

ROS10%の達成・中長期的な成長の実現

© 2024 Toshiba Corporation

コーポレートと事業部の健全な協働体制

2023年12月22日より発足した新経営体制の下、
戦略テーマを選定し、コーポレートと事業部とで協働しグループ一体となって検討推進



ROS10%の実現に向けた戦略テーマ：コーポレートと事業部とで協働し検討

- 伸ばす事業の成長をどう実現するか？
- 抜本的な固定費削減をどう進めるか？
- 収益課題事業の止血/適切なリスク認識をどう進めるか？
- 事業部-本社との適切なコミュニケーションをどう確保するか？
- 今後の東芝に必要な経営インフラとは？
- ...

© 2024 Toshiba Corporation

本社のスリム化と川崎への拠点集約による、「現場に寄り添う本社」の実現

あるべき本社機能を再定義し最適化。
本社と事業の連携強化のため川崎本社へ機能を集約し一体化

One東芝に向けた取組みを加速。分社の廃止、適切な時期に分社会社を統合

2024年度中にスタッフ組織数の2割削減を目指す ※本社以外のスタッフ組織を含む
あるべき本社機能を再定義の上、必要性が低下した機能や重複機能を整理、抜本的なスリム化を推進する

事業部に「寄り添う」（頼りになる）本社に。川崎への拠点集約により、コーポレートが直接事業部と繋がることで、事業部にとって頼りになる本社となる

経営陣と従業員の連携・コミュニケーションを強化。中期経営計画実行に向け、経営陣が徹底的に現場を回りタウンホールミーティングを実施予定。一方通行の説明の場とせず、**社内の声を吸い上げ、経営に反映させていく**

© 2024 Toshiba Corporation

人員適正化について

「新中期経営計画」の目標のために、人材の最適配置及び人員適正化を実行

人員適正化の概要

東芝グループ全体を対象として、一定条件を満たす者に対し、期間限定で
「早期退職優遇制度並びに再就職支援」を実施（最大で4,000人）

人員適正化のポイント

スタッフを中心とした重複業務の見直し等による人員体制の**スリム化**

強化事業についてはグループ内外のリソースから必要な人員を**再配置・増強**

業務プロセス改革・組織構造改革による効率化を図り、**事業影響を極小化**

© 2024 Toshiba Corporation

人への投資

直近の働き方改革を加速させ、将来の東芝を支える人材のエンゲージメント向上。
今後1年間、社内の意見を踏まえ、丁寧な労使協議を経て人事処遇制度を再構築していく

直近の取り組み：東芝全体の働き方改革を推進

賃金引上げ

- 3年連続で労組要求どおりの回答
  - 2022年： 3,000円
  - 2023年： 7,000円
  - 2024年：13,000円

※上記は東芝+4分社の引上げ額; グループ会社においては上記水準を踏まえながら各社の経営状況等に鑑み水準を決定

働き方改革

- 時間外労働80時間超過ゼロ化
- オフィス変革
- 働き方の自由化
  (ハイブリッド・遠隔地勤務)

キャリア形成支援

- キャリアチャレンジ制度（社内公募）
- 副業制度
- 社外留職制度
- 年代別キャリア研修、
  キャリアアドバイザー面談制度

今後の取り組み: 将来の東芝を支える人材のエンゲージメントを向上させていく

- 従業員の貢献が報われる人事処遇制度
- 年齢・勤続・国内海外によらない人材の抜擢
- 従業員の能力伸長、
  グローバル人材の育成を含めた教育投資の拡大
- 新卒採用枠拡大による人員構成の若返り

© 2024 Toshiba Corporation

社内業務の抜本的な効率化

トップダウンで改革を加速、一人当たりの生産性を持続的に向上させる

会議改革：社内会議にかける工数削減

- **会議の簡略化、事前会議の削減等**を実施
- **計数(KPI)の一本化**により本社-分社-事業部での計数管理を効率化
- **会議の意思決定に関わる最少人数**で開催
- 報告事項を明確化し、**資料枚数の半減を徹底**

業務改革：生成AI等活用による業務効率化

- 生成AIによる業務改善トライアルに**400名が参加**
- **会議メモ作成や資料作成、情報検索**が主な活用事例として業務効率化に取り組み
- **1人あたり5.6時間/月**の業務効率化余地を確認
- 利用申請者は、**現在5,000名を超えており、10,000名をターゲット**として、更なる展開を計画中

© 2024 Toshiba Corporation

各事業のポートフォリオ上の位置づけ

各事業の現況、市場成長性、東芝の有する資源の観点から事業部の方向性を分類。
各事業がフルポテンシャルを発揮して利益成長を実現し、全社でROS10%達成を目指す

	強化分野		改善/課題分野		新規分野
	成長事業	収益拡大事業	変革事業	PJ損失対策事業	
該当事業	成長市場で市場ポジショニングも優位な事業群	成熟市場で市場ポジショニングが優位な事業群	低採算にある事業群	特定PJにより収益が悪化している事業群	新規分野として立ち上げ中の事業群
中計方針	• **フルポテンシャルを発揮すべく、全社のリソースを集中的に投下**し、売上・シェアの拡大を目指す	• **固定費や設備投資を適切にマネジメントし、収益最大化を目指す**	• 収益悪化の構造的な要因を見極め、**要因にあわせた対応により収益性を改善する**	• 損失の構造的要因を見極め、**本社・事業が一体となり対策する**	• ゲート管理の仕組みを徹底し、**客観的に投資・撤退判断を決定**
利益期待値	規模増による更なる利益額の成長	10%以上のROSを達成	5%以上のROSを達成		各事業に応じて設定
代表的な製品・サービス	発電システム 送変電・配電等 公共インフラ 半導体 デジタル		鉄道・産業システム リテール&プリンティング 昇降機・照明 HDD		

© 2024 Toshiba Corporation

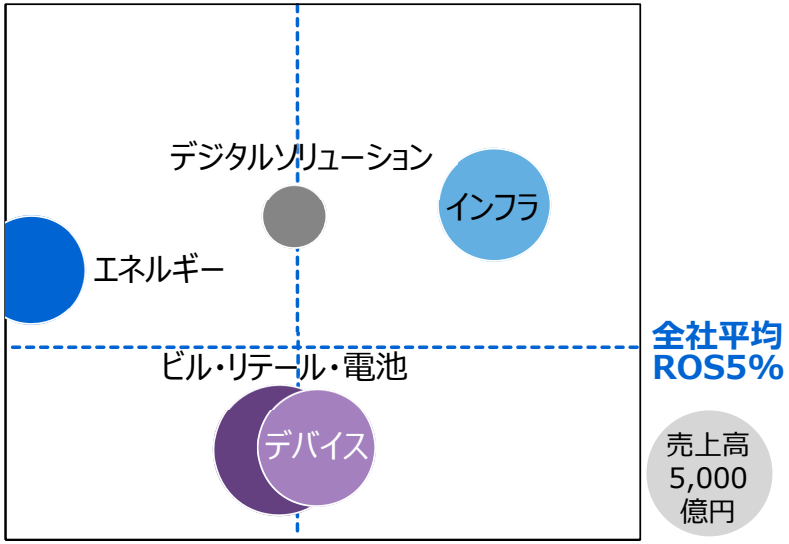
全事業でROSおよびFCFを大幅改善し、ROSは5%から10%へ向上

東芝の安定基盤を担うエネルギー・インフラ領域は、DXを導入して再成長させる。
各事業がグローバルのベストプラクティスを意識し、全事業でフルポテンシャルの発揮を目指す

現状のポートフォリオ（FY23）

ROS（セグメント別、FY23）

全社平均FCF：237億円

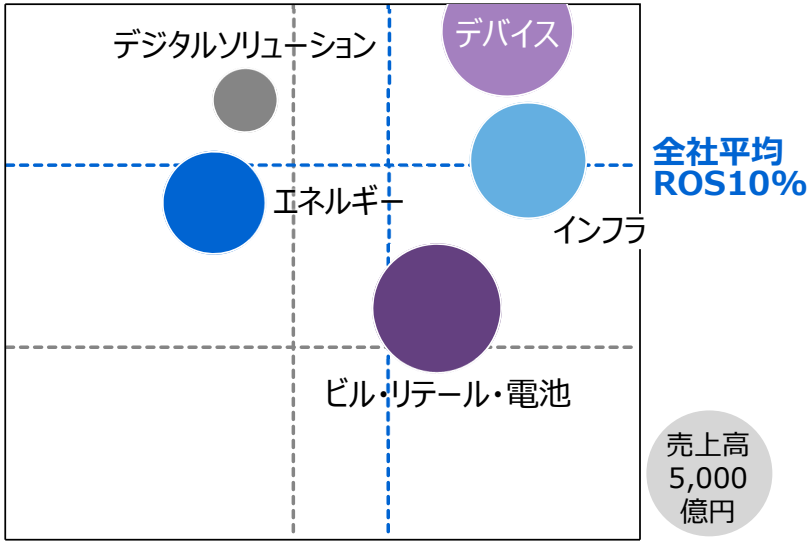


FCF（セグメント別、FY23、億円）

新中計で目指すポートフォリオ（FY26）

ROS（セグメント別、FY26）

全社平均FCF：400億円



FCF（セグメント別、FY26、億円）

将来のポートフォリオ

各事業が**グローバルベストプラクティス水準を意識し、フルポテンシャルの発揮を目指す**ことで更なる成長を実現

© 2024 Toshiba Corporation

03

事業戦略

© 2024 Toshiba Corporation

東芝の事業戦略

領域別の事業課題に即し、市場・社会環境変化を捉えた戦略を推進

	エネルギー領域	インフラ領域	デバイス領域	ビル・リテール・電池領域
	• **脱炭素化・自由化・分散化**で、事業機会が拡大 • 社会環境変化で活性化する市場の需要を捉えるべく、**パートナリングや生産体制強化**を推進	• **既存顧客基盤の大型案件**を着実に獲得 • 市場・政策変化で台頭する**新たな顧客やニーズの変化を的確に捉えたソリューション**を提供し利益を拡大	• **パワー半導体・ニアライン**で期待される市場成長を取り込み、売上・利益を拡大 • **売価見直し**や**固定費削減**などを通じ、抜本的に**収益構造を見直し**	• エレベーターでは国内を中心とした**コスト競争力強化で新設の収益性**を強化 • 事業の成熟化等の市場変化に対応。**事業変革を進め、収益力を強化**
売上	→	↗	↑	→
ROS	↗	↗	↑	↗

© 2024 Toshiba Corporation

04

経営インフラの再構築

© 2024 Toshiba Corporation

経営管理高度化の仕組み

事業部別KPIの設定をはじめとする経営インフラの整備を行い、事業部門とコーポレートが同じ目線で協働しながら事業を推進。業務効率化へも繋げていく

実行を担保する経営インフラ	強化のポイント
KPI	• **中計方針と結びついたシンプルで分かりやすい**全社KPIの設定（ROS、FCF、固定費等） • 事業部との徹底的な議論により、**事業特性・課題が反映された納得度の高いKPIを設定**
モニタリング	• 全社KPI・事業別の重要KPIを**月次でモニタリング** • **データを見ながら早期に事業部門に対策検討・報告を指示し、コーポレートも積極関与**
管理会計	• 財務状況把握に留まらず、**経営の意思決定に必要な会計データを一気通貫で可視化** • 横比較可能な費目基準の設計、**案件収支の見える化、コストの管理粒度**の引き上げ
プロジェクト管理	• **高難度プロジェクトの管理体制・意思決定構造を見直し** (本社による案件収支管理の徹底)

© 2024 Toshiba Corporation

05

将来に向けた成長戦略

© 2024 Toshiba Corporation

地球規模で広がる課題の解決に向けて

パートナー企業の皆さまとグローバルエコシステムを形成し社会課題の解決に取り組む。多くの事業で培った製品・ソリューション群をデジタルを活用し統合的に提供

社会課題

- カーボンニュートラル
- 温暖化
- 資源確保
- エネルギー安全保障
- インフラ老朽化
- CPSセキュリティ
- 人手不足
- 技術継承

生活インフラ
浄水場・下水処理場・ゴミ処理場

通信インフラ
通信・放送

物流インフラ
工場・倉庫

交通インフラ
道路・鉄道・空港

エネルギーインフラ
発電・送配電

パートナー企業

東芝が提供するソリューション群

- 放送
- 道路
- 鉄道
- 送変電配電
- 電力
- 水環境
- 産業
- ビルオフィス
- 情報Sol.データ活用
- 半導体デバイス

将来を支える先端技術

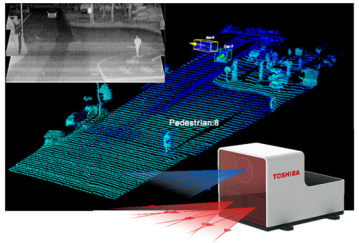
先進的なフィジカル技術とデジタル技術の融合により社会課題を解決

LiDAR

高耐候性プロトによる国内実証本格化

手のひらサイズで
世界最高の
物体追跡精度

雨霧の影響を除去
するミドルウェア



文書理解AI

インフラ保守トラブル文書で
有効性を検証

専門文書を
高精度に理解し、
迅速で効率的な
インフラ保全に貢献

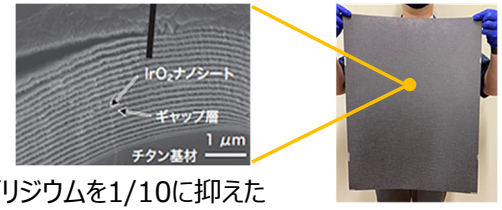
シミュレーテッド分岐マシン

組込み量子インスパイアード計算機で
車載向け物体検知リアルタイム動作を実証

周辺状況に、
即座に最適応答する
高度な自動運転/運転支援
システムに貢献

PEM水電解 *1 (水素製造)

ベカルト社とパートナーシップ構築、
フルヤ金属とイリジウム確保にむけた覚書締結



イリジウムを1/10に抑えた
電極の**大型製造技術**を確立

ニオブチタン酸化物(NTO)負極

双日、CBMMとブラジル内での電動商用車
販売マーケティング協業にむけたMOU締結

伯CBMM社のニオブ原料を用いた
高容量・ハイパワー
二次電池

急速充電式EV商用車等で
実証で顧客開拓

テストサンプルセル

CO_2分離回収

佐賀市商用稼働プラントにて新吸収液の
実力を検証、TS-X™として製品化完了

佐賀市清掃工場
CCU*2プラント

液の劣化を抑え、従来比
3倍の長寿命

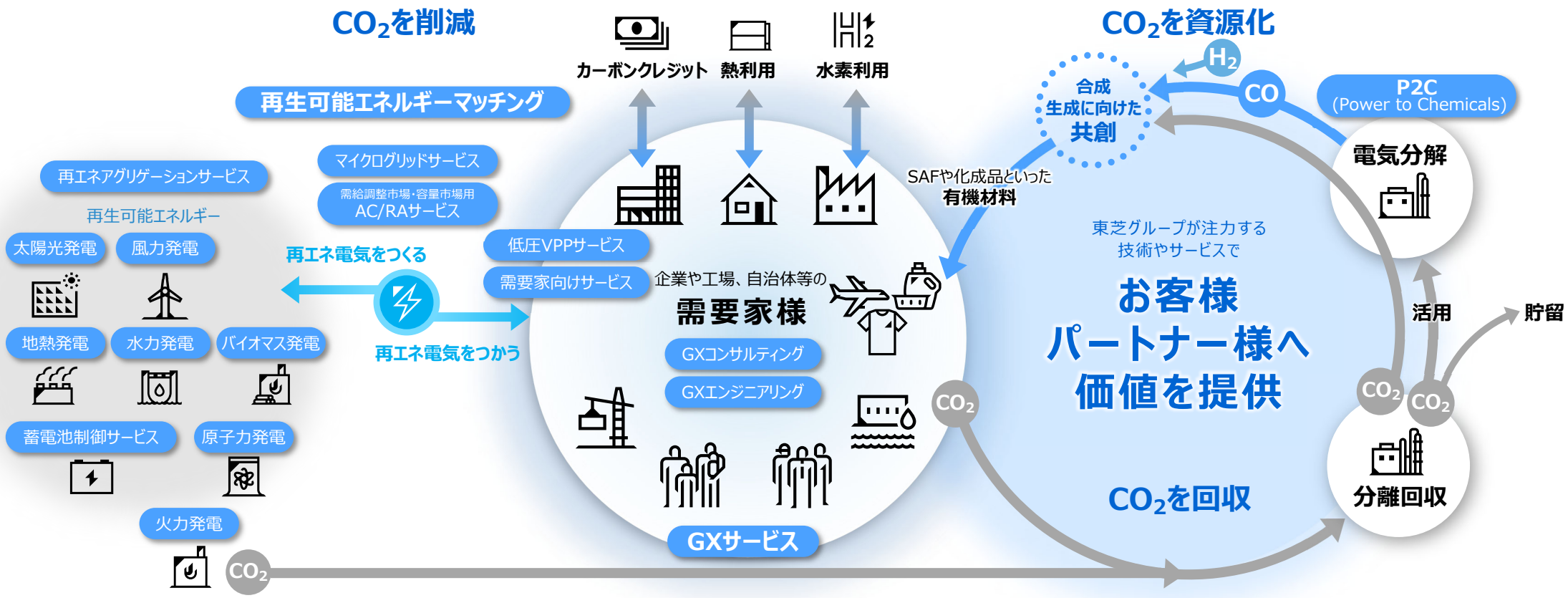
プラント外(大気)への排出
を従来比、**1/10へ低減**

*1：PEM；Polymer Electrolyte Membrane　*2：CCU　Carbon dioxide Capture Utilization

© 2024 Toshiba Corporation

迫りくる地球温暖化への対応　カーボンニュートラル・カーボンネガティブに向けて

開発・実装してきた個々のサービスを、今後一つのループとして機能させるべく
顧客・パートナーの皆さまと連携し、取り組みを具体化していく



© 2024 Toshiba Corporation

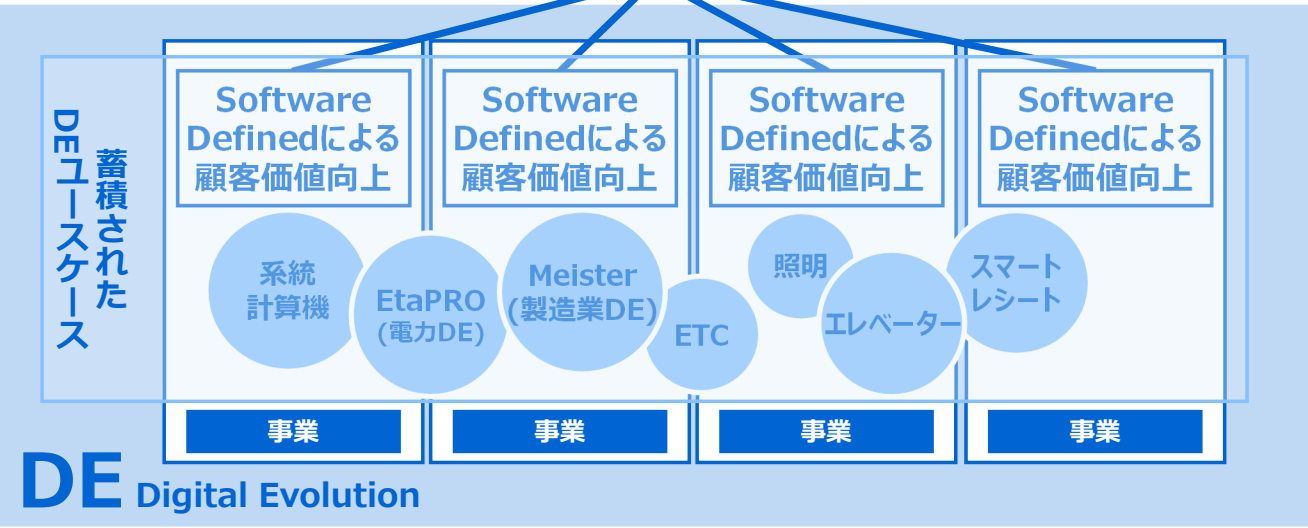
デジタルエコノミーの発展と将来の事業展開構想

社会課題の解決を目指して、エネルギー・インフラの顧客企業と緊密に協働。
今後、エネルギー・インフラを中心とした成長戦略の具体化を進める

DX Digital Transformation

他社ハードウェア・アプリを含めたプラットフォーム化による新たな価値の創造

サイバーフィジカルシステム:
人・産業のPhysicalデータを横断的に活用し価値を創造



QX Quantum Transformation

世界的に本格的な量子時代の幕開けを迎える

量子テクノロジーの市場規模は今後10年間で20兆円超に成長

金融・創薬・化学が先行、再生エネルギー・交通・通信へと適用シーンが拡大

幅広く保有する量子関連技術と顧客基盤の組み合わせで社会実装に向けた準備を加速

ワールドワイドでの実証実験・協業の推進	**量子暗号通信（QKD）**
Q-STARを通じた**オールジャパンでの産業創出**への取り組み	**疑似量子計算機** SQBM+™

Q-STAR：量子技術による新産業創出協議会

© 2024 Toshiba Corporation

TOSHIBA