

TOSHIBA

第160期中間報告

(1998.4.1 ~ 1998.9.30)

対談 東芝の事業構造改革

特集 ディスプレイの新時代を拓く東芝の液晶技術

株主のみなさまへ



東芝の 事業構造改革

- 事業環境が厳しさを増す中で、東芝は抜本的な事業構造の変革に取り組んでいます。今回は、その変革の内容とビジョンを株主のみならずさまにご理解いただくために、モルガン・スタンレー証券会社の山本高稔マネージング ディレクターをお招きして、西室泰三社長との対談をお願いしました。山本さんは、20年以上エレクトロニクス・セクターを調査分析されているトップ証券アナリストです。

業績悪化を背景に
浮き彫りになった課題

山本 総合電機メーカーの経営は、日本経済低迷の縮図といわれています。まず、東芝の現状についてお聞かせください。

西室 1998年度上半期は、単独の売上高、経常損益とも、残念ながら大幅な減収減益となりました。

しかし、この厳しい事業環境の中でも、業績を上げている同業他社もあるわけですから、事業としての対応力あるいは戦略面で、われわれにも問題があったことは認めざるをえません。

山本 問題点を具体的にお願います。

西室 一番大きいのは、事業の「集中と選択」と

いうスローガン掲げながら、変革のスピードが伴わなかったことです。芝浦製作所の事業再編、複写機事業のテックへの移管など、将来への布石は打ったものの、収益構造を改善するには、時間不足でした。要するに、「もう1年頑張らせてください」「わかった、あと1年だけだぞ」を繰り返す体質から抜けられなかったわけです。

山本 それは、他に収益を上げている部門があるがゆえの甘えですか。

西室 そうですね。今後、エレクトロニクス業界は、否応なくグローバルコンペティション(世界規模の競争)に突入します。その認識をもとにした場合、エアコン、冷蔵庫、洗濯機などの白物家電や重電には、これまで国内での収益が確保できてきた甘えがあります。国際化への対応を急がねばなりません。同様に、「東芝」というブランドへの信頼感が意識せずとも確保できた時代は終わったと思います。これからはグローバルな市場で「TOSHIBA」ブランドを意識的に高めるアプローチが必要になってくるでしょう。



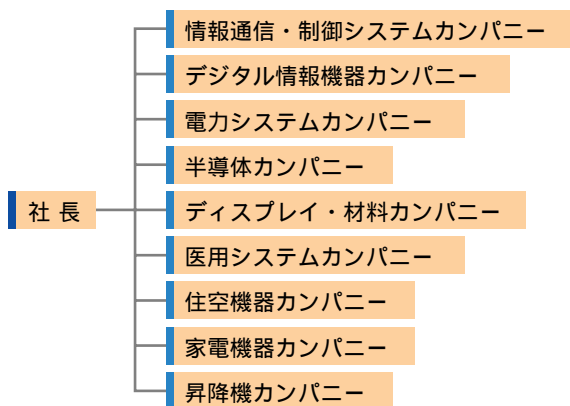
モルガン・スタンレー証券 山本氏

分社化の基本は 競争相手を見極めること

山本 来年4月から導入される「社内カンパニー制」は、そのような問題解決へのカンフル剤となるでしょうか。

西室 そうならなければ競争条件の変化に対応できず、東芝自体が立ちいかなくなってしまいます。グローバル競争の中では、それぞれの事業部が、生き延びるための戦術と、将来勝ち残るための戦略を同時に考えながら、双方を着実に実行していかなければなりません。それにはまず、経営の仕組みを改革する必要があります。取締役の数を33名から12名に減らし、執行役員制度を導入したのはそのためです。さらに、各事業部が自分のコンペティター（競争相手）が誰なのかをしっかりと見極めるため

東芝「社内カンパニー制」の概要(仮称)



の事業構造の変革も不可欠の要素となってきます。これが社内分社化の基本的な発想であって、分社化すること自体が目的ではないわけです。「社内カンパニー制」の導入は、まさにその器づくりですから、十分な議論を尽くさねばならなかったことをご理解いただけるでしょう。

山本 その結果、9つに社内分社されることになったわけですが、「カンパニー制」の成否を握るポイントをどうお考えですか。

西室 まず、スピードでしょう。来年4月から予定どおりの社内分社化をスタートできるかどうか。また現在、それに備えて「小さな本社」をスローガンに、本社機能の縮小に取り組んでいます。最終的に本社は、参謀機能と監査機能に、リーガルサービスなどの集中サービスを加えた機能のみに限定され、他の機能は各カンパニーに分散化することになります。しかし、あるレベル以上のマネジメントについてのトータルな人材管理は、本社サイドが行わなければなりません。そのような仕組みをうまく機能させられるかどうか一つのポイントでしょう。



西室社長

さらに例えば、九州の福岡に行ったら東芝の出先が9つもあったなどというのでは笑い話です。支店は「営業センター」として再構築します。そうした営業最前線のインフラ整備をうまく進められるかどうかも重要なポイントです。

以上の点は、今期末までに詰めていくことになります。時間的には厳しい面もありますが、積極的に前倒しをしないと生き残れないという強い危機感が、会社全体に浸透してきています。

山本 己を知って敵を知る、そのようにして事業の再構築を進める中で、場合によっては捨てるをえないものが出てくるかもしれません。「集中と選択」の基準があればお願いします。

西室 社内的にはビジネスユニットとして、ROI^{*1}が6%以上で、COI^{*2}が2%以上というのが一つの目安になっています。この数字を、例えば3年以内にクリアできないと、その事業は抜本的見直しを行うことになります。今は生き延びる戦術を模索している段階ですから、できるだけ無駄を省いた事業運営に重点を置いているわけです。

*1: ROI(投下資本利益率)=(税引前利益+支払利子)÷期首(自己資本+借入金)

*2: COI(投下資本資金回収率)=資金収支÷期首(自己資本+借入金)

21世紀の収益源は、パソコン、半導体、そして重電、サービスも

山本 21世紀を見据えた中期計画において、営業利益の4分の3を「情報通信」と「電子デバ

イス」で確保することになっています。その核は、やはりパソコンと半導体だと思われませんが、世界の競合メーカーに伍していくための戦略をお聞かせください。

西室 パソコンに関しては、やはりノートブックを基幹に据えることとなります。おかげさまで、当社のノートブックは世界市場の約20%を占め、ポータブルパソコンでは世界No.1のシェアを確保しています。この強さは、製品開発力と欧米を中心にした販売力に支えられています。要は、その強味を持続しているうちに技術開発と製品開発を徹底的に推し進め、グローバルマーケットにおけるシェアをキープし続ければ、情報化、ネットワーク化の進展に伴い、市場の拡大は間違いのないわけですから、マーケットリーダーの座を確保できます。

一方、半導体については、かつて「メモリの東芝」といわれたように、高速品、多ビット品など高付加価値品に注力し、微細化を進めてコスト競争力を強化してきました。来年以降はシステムLSI事業および競争力の高い個別半導体で、確実に成果を上げたいと考えています。開発、製造、設計を効率よく連携させれば、そのシナジー効果によって、先端半導体分野でも確固たる地位を築くことができるはずですよ。

収益面から見れば今、市場が低迷し、損益面で端境期にある重電も、パソコンや半導体に並

ぶ可能性を秘めています。エネルギーは世界規模ではまだまだ成長分野ですから、今回のGEとの提携（P.8参照）のように適切な手さえ打てば、当社の基幹的な収益源になると期待しています。

山本 もう一つ、サービスの分野ではいかがでしょう。GEやIBMなど高収益企業に共通しているのは、製品にサービスを加えて提供していることですが…。

西室 確かに、ハードのみで競争力を確保するのは非常に困難な時代になってきました。単なる製造業にとどまらず、モノづくりの周辺にあるお客様のご要望にいかにお応えするか。それが今後の収益確保のカギを握っているといっても過言ではありません。例えば、インターネットを楽しもうと東芝のノートブックパソコンを購入された方に、接続業者への加入手続をお手伝いすれば、当社製品の付加価値が高まります。そうした付加価値サービス分野でも競争優位を確保すべく、事業体制の整備を着々と進めています。

東芝は本当に変わるのか!?

この下半期が試金石

山本 ところで最近、海外の投資家からよく問い合わせがあります。東芝は本当に変わるのか、と。いかがでしょうか。

西室 当社は、21世紀に向けて新しい企業モデルをつくるのだという意気込みで変革に取り



組んでいます。従来いわれてきたような総合電機という業態のマイナスを消去って、プラス面を結集します。さらに社内分社化という新しいスタイルのもと、それぞれが主体性のある企業運営に努めれば、東芝は必ずや生まれ変わると確信しています。具体的には、前年より高い予算を組んだ今年度の下半期。これを乗り切れるかどうか、一つの試金石になるでしょう。

山本 変革が一日も早く実を結ぶことを期待しています。今日は、貴重なお話をありがとうございました。

西室 こちらこそ、ありがとうございました。

山本高稔（やまもと・たかとし）
モルガン・スタンレー証券会社
東京支店株式調査部
マネージング ディレクター

略歴 / 1952年(昭和27年)生まれ。'75年神戸商科大学商経学部卒業後、野村総合研究所に入社。企業調査部、大阪支所、ニューヨーク事務所などを経て、'89年モルガン・スタンレー証券に移り、'95年より調査部長を兼務、現在に至る。エレクトロニクス・セクターの担当歴は20年を超え、今年の日経金融新聞アナリストランキングでは総合1位にランク。わが国を代表する証券アナリスト。

ディスプレイの新時代を拓く東芝の液晶技術

インターネットをはじめとする情報通信網のインフラ整備が進む中で、モバイル情報端末など手軽に持ち運びができる情報通信機器への需要が急速に伸びています。こうした機器の表示デバイスとして欠かせないのが液晶ディスプレイ(LCD)です。薄く、軽く、省電力という液晶ならではの長を活かして、機器のダウンサイジング(小型化)を進め、モバイルの世界を現実のものにしました。

東芝は、世界第2位の液晶ディスプレイメーカーとして、その進化を支えています。

低温ポリシリコンLCDは、8.4型と10.4型がモバイルで伸び、世界初の13.3型も開発しました。

世界初、 大型低温ポリシリコンLCDを開発

現在、一般にLCDにはアモルファスシリコンTFT(薄膜トランジスタ)という方式が用いられています。LCDは、重層的な構造を持つために高い生産技術を必要とし、その中で最近、画期的と注目されているのがポリシリコンTFTです。

特長(アモルファスとの対比)

省電力化し、さらに高精細で明るい画面を実現

強度のアップと超薄型化・超軽量化

部品点数を約60%も大幅削減

(周辺回路を液晶と同一の基板上に組み込む)

ただ、ポリシリコンTFTには実用化に向けて一つの問題がありました。製造上高温のプロセスが欠かせず、基板に耐熱性の高い高価なガラスを用いなければならないことです。そこで当社は、通常のガラス基板が使える温度で製造できる“低温ポリシリコンTFT”の生産技術を確立し、世界初の大型低温ポリシリコンLCDを開発しました。

低温ポリシリコンTFTは、LCDにとどまらず半導体メモリやTVチューナーなどの周辺機器を組み込んだ次世代のモバイルツールを提供できる革新技術です。

*LCDの構造例の図は『FPDガイドブック』(社団法人日本電子機械工業会)P.11を参照させていただきました。



13.3型



8.4型

広がるLCDのフィールド

古くは電卓や腕時計から、最近のノートパソコン、モバイル、携帯電話、カーナビまで、液晶ディスプレイは日常生活の隅々まで浸透しています。

低温ポリシリコンLCDの普及により、21世紀には今まで想像もなかったような製品が、私たちの身近なところで活躍しているかもしれません。

現在は...

より優れた製品を求めめるお客様のご要望に応え、より軽く、より薄く、ブラウン管をも凌駕する高画質の製品を追求しています。

カーナビゲーション



POSシステム



ノートパソコン、モバイル



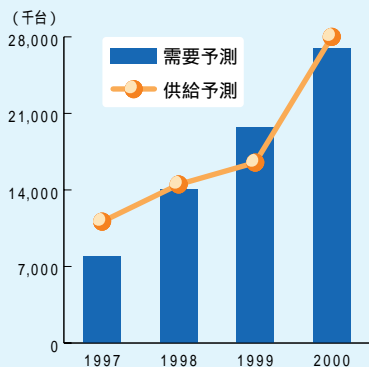
デジタルスチルカメラ



21世紀には...

技術者にとって夢といわれるシステム・オン・ガラスという技術の確立により、液晶の駆動用ドライバのみならず、すべての周辺回路を直接ガラス基板上に組み込んだ製品が登場していることでしょう。

大型LCDの需給動向



壁掛けテレビ



パネルコンピュータ



フロントガラス一体型カーナビ



TOPICS

すっきり、軽やか。 世界最薄、最軽量のスリムノートパソコン発売

B5サイズで世界最薄(19.8mm)と最軽量(約1.19kg)を実現し、モバイルコンピュータとしての性能と操作性の向上を図った新デザインのスリムノートパソコン「DynaBookSS PORTÉGÉ 3000」を、7月から発売しました。

最高水準の薄型・軽量化と高機能・高性能化を実現するため、世界最薄2.5型ハードディスク装置や薄型液晶ディスプレイなどの自社開発技術と「MMXテクノロジーPentiumプロセッサ」等の最先端技術を搭載しました。最近のモバイルニーズの多様化に対応するため、B5のほか、A4、ミニノートサイズを加えた3機種5モデルをラインアップしました。



テレビは、ますますフラットに。 「FACE」シリーズのラインアップを強化

フラットテレビ「FACE」シリーズの上位機種として、36形フラットハイビジョンテレビ「36HD3Z」など6機種を10月から発売しました。

「FACE」シリーズは、歪みが少なく鮮明な画像を実現する「フラットスーパーブライトロン管」に加え、チラつきによる目の疲れを抑える高品質な映像表現「デジタルプログレッシブ方式」を採用。また、部屋の明るさに応じて画面の明るさを自動補正するEVセンサー機能や主電源オフ時本体消費電力ゼロワットなど、業界トップレベルの8つの省エネ機能を採用しています。

ラインアップの強化により、当社のテレビに占めるフラットテレビの構成比は今後70%にまで拡大する計画です。



空調設備事業で 米国・キヤリア社と戦略提携

当社は、世界最大の空調設備機器メーカーである米国・キヤリア社(本社:米国コネチカット州)との間で、世界市場を視野に入れた戦略的な事業提携を行いました。

キヤリア社は、米国のハイテク企業ユナイテッド・テクノロジー社(本社:米国コネチカット州)の一部門会社。当社の小型エアコンに対し、大型空調機器を得意分野としています。

今回の合意により、1999年4月をめどに東芝の空調設備事業部門を当社から分離し、キヤリア社との合弁会社「東芝キヤリア株式会社」として設立し、家庭用エアコンから大型空調設備機器にいたるグローバルな空調事業を展開していきます。

次世代コンバインドサイクルを両社で。 東芝と米国GE社が合意

当社と米国ゼネラル・エレクトリック(GE)社は、1500級のガスタービンを適用する次世代のコンバインドサイクル発電機器・システム(H型システムTM)を、両社が協力して事業展開していくことで合意しました。

コンバインドサイクル発電は、燃焼ガスによるガスタービンの回転に加え、ガスタービンからの排出ガスで蒸気を発生させ蒸気タービンも回転させて発電を行う熱効率に優れた発電システムです。H型シス

テムに採用されるガスタービンは、高温部(動・静翼)を蒸気で冷却することによって、ガスタービンの入口燃焼温度を現在の1300から1500に高め、熱効率60%以上を達成できます。

両社は、今後、世界市場をターゲットに開発、製造、営業などの各分野でRSP*方式の協力体制を整え、H型システムの市場への早期投入を実現します。

*RSP方式:リスク・アンド・レベニュー・シェアリングの略。特定のパートナーとの間において製造の分担に対応し、リスクと収入を分け合う包括的契約方式。

東芝は「サービス・カンパニー」を めざしています

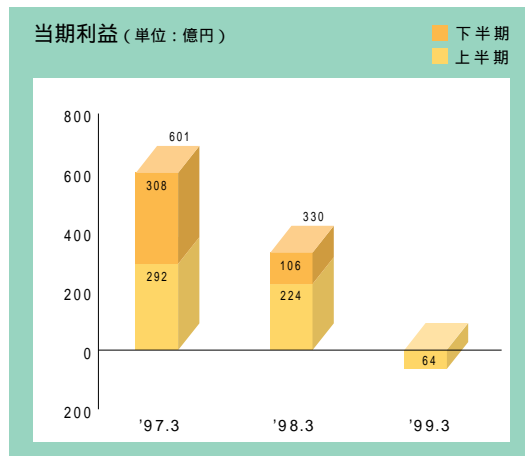
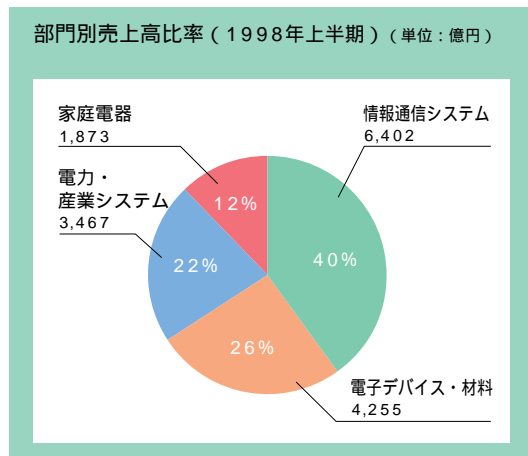
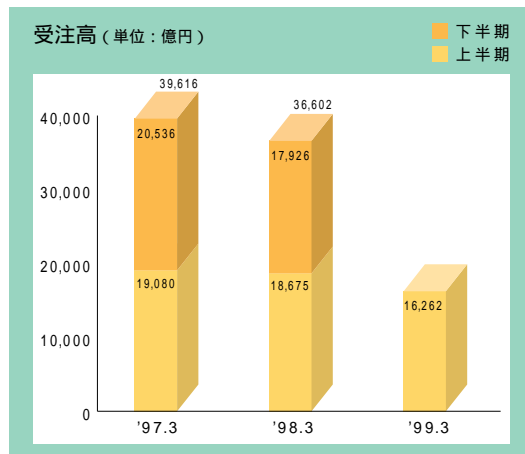
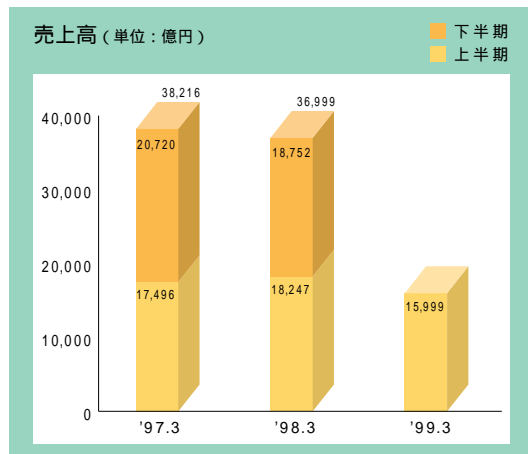
当社は、サービス事業を収益源として捉えています。グローバルな競争に勝ち抜くには、製品だけでなく、お客様に付加価値の高いサービスを提供しなければなりません。「サービス・カンパニー」となるために、ハード中心からサービスへも事業領域を拡大する体制づくりに全社をあげて取り組んでいます。

「西暦2000年問題」 への取り組み

当社は、この問題が企業活動に与える影響を重大に受け止め、当社製品、当社社内の設備・情報システムについて、国内・海外の関係会社・現地法人を含めたグループ全体でこの問題に取り組んでいます。下記ホームページもご参照ください。

http://www.toshiba.co.jp/year2000/a/index_j.htm

財務データ(単独)

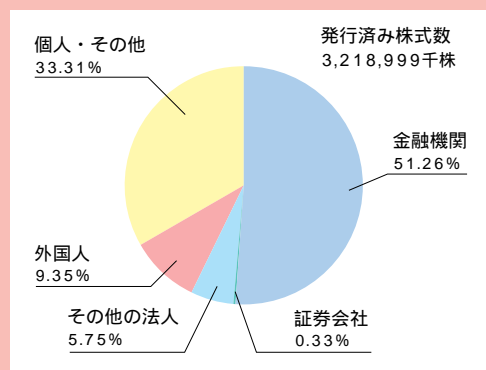


株式の状況

大株主（1998年9月30日現在）

株主名	所有株式数(比率)
第一生命保険(相)	121,943千株 (3.78%)
(株)さくら銀行	120,003 (3.72%)
日本生命保険(相)	110,736 (3.44%)
住友信託銀行(株)	102,373 (3.18%)
三井生命保険(相)	73,629 (2.28%)
東芝持株会	69,367 (2.15%)
日本火災海上保険(株)	59,500 (1.84%)
(株)日本長期信用銀行	58,961 (1.83%)
(株)東海銀行	58,551 (1.81%)
三菱信託銀行(株)	53,838 (1.67%)

所有者別株式分布状況(株式数) (1998年9月30日現在)

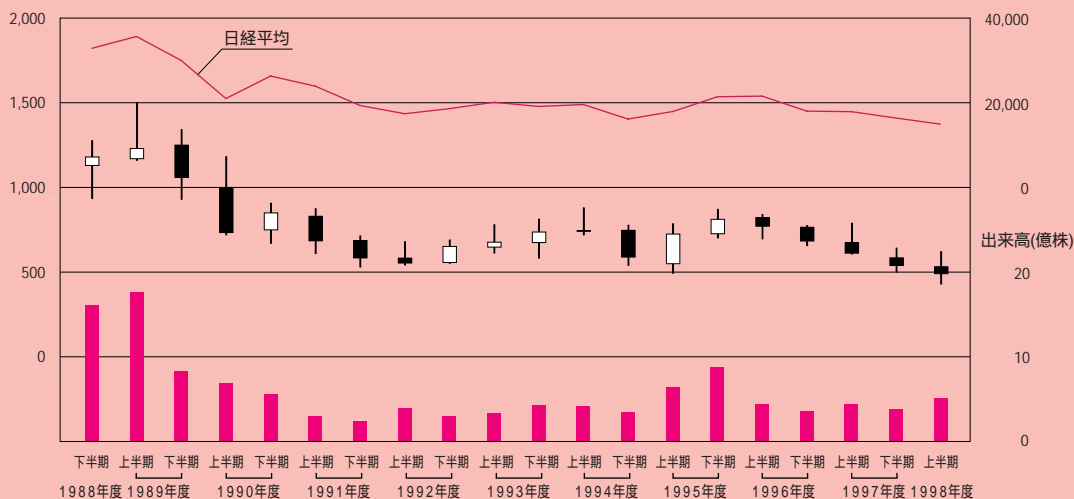


株価・出来高の推移

上半期：各年4月～9月、下半期：各年10月～翌年3月

東芝株価(円)

日経平均株価(円)



株式事務についてのご案内

決 算 期 / 3月31日
基 準 日

定時株主総会関係 / 3月31日

利益配当金支払株主確定関係 / 3月31日

中間配当金支払株主確定関係 / 9月30日

そ の 他 / 予め公告する日時

名義書換停止期間 / 予め公告する期間

公 告 掲 載 新 聞 / 東京都において発行する日本経済新聞

名義書換代理人 / 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号

三井信託銀行株式会社

事務取扱所 / 東京都目黒区下目黒六丁目1番21号(〒153-8602)

三井信託銀行証券代行部

電話:東京(03)3714-2211(大代表)

取 次 所 / 三井信託銀行全国各支店

新券交付手数料 / 1枚につき250円 ただし、併合の場合は無料

株式会社 東芝

〒105-8001 東京都港区芝浦一丁目1番1号(東芝ビルディング)

(03) 3457-4511

インターネットアドレス <http://www.toshiba.co.jp>

表紙:東芝本社ビル

(写真中央/東京都港区)