

# 経営環境と“01 Action Plan”

2001年6月

株式会社 東芝

代表取締役 取締役社長

岡村 正

# アジェンダ

- ・ 経営環境
- ・ “01 Action Plan”
- ・ 経営ビジョン

# ・ 経営環境

# 2001年度経営環境 ～ 経営環境の変化 ～

当社を取り巻く経営環境は、  
当初予想以上に  
**著しく悪化する兆候が**  
現れている。

# 2001年度経営環境

## ～マクロ経済動向～

- \* 米国：
  - 減速感強まる。
  - 2002年以降は金融、財政政策の効果で巡航速度での成長力回復を期待するも、反転時期は未だ不透明。
- \* 日本：
  - 投資、消費意欲後退、デフレ懸念一層強まる。
  - 金融セクターの抜本的改革本格化により、  
経済全体での調整期間が今後2～3年に及ぶ公算大
- \* 欧州/アジア：日米景気後退の影響。

# 2001年度経営環境 ～ IT産業～

- \* 90年代後半 『IT革命の第1フェーズ』
  - パソコン、インターネットの急拡大
  - 携帯電話の普及
- \* 00年後半
  - IT関連事業の成長に急ブレーキ
- \* 01年
  - 米国PC市場は史上初のマイナス成長、  
W/W携帯電話市場は横ばい、  
W/W半導体市場は2ケタマイナス成長  
の見込み

# 2001年度経営環境

～ 当社業績への影響1～

\* 環境の悪化が、当社業績にも

重大な影響を与えつつある

\* 目標達成に向けて予断を許されない状況に

# 2001年度経営環境

## ～ 当社業績への影響2～

### 計画時の見方

- 3Qには在庫調整も進み、景気底打ち。
- 年度後半には強いIT需要回復。

### 現在の ダウンサイドリスク

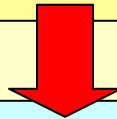
- 欧米パソコン市場の需要低迷、激しい価格競争。
- 半導体は対前年15%超のマイナス成長へ。
- 液晶の需給ギャップ未だ埋まらず。
- 3Gを含むモバイル端末の成長は後ろ倒し。
- 日本市場は引き続き低迷・デフレ懸念...



# . “01 Action Plan”

# 何故、いま“01 Action Plan”なのか？

- \* 経済環境の好転にはなお時間。  
この場合、2001年度計画の前提との乖離大。  
=> **短期的な視点からの早急な対応策が必要**
- \* 中長期的な潮流は中計策定時と大きな齟齬ないものの、足下の経営環境の変化は深い。  
=> **事業戦略の更なる加速化が必要**



## “01 Action Plan”の目的:

1. 競争力強化策実行の更なるスピードアップ
2. 軽量化経営の明確な目標設定、実行の更なるスピードアップ

## 最近の潮流の変化

IT産業

ネット経済と実体経済との融合の進展  
“ニュー・オールド・エコノミー”へのシフト

企業の運営

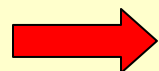
オープンな事業構造を持つインテグレータの台頭

コスト力強化

EMS/アウトソーシング 活用による共創原理

グローバルティ-

各地域の強者とのWin-Win提携



それぞれの事業計画の実行を加速化

# 過去1年間を振り返って

## (1) コーポレート・イニシアティブの推進

- \* M I 2 0 0 1 運動の積極的展開 (マインド改革)
- \* I T 化の推進 (インフラ整備)
- \* 市場直結型オペレーション (開発段階からサービス  
まで全ての活動に  
VOCを反映する)

## (2) 構造改革

### ～グローバル展開力の強化～

- ソフト開発の世界 4極体制確立

米国、英国(2拠点)、日本(川崎など)

中国(北京、01年10月設立)

- 中国市場での優位性確立を意図した現地生産拡大

カラーTV、パソコン、携帯電話、システムLSI

ブラウン管、昇降機、複写機、変圧器 等

## (2) 構造改革

### ～グローバル市場におけるアライアンスの推進-1-～

#### a) 競争優位を目指しての開発提携

- Siemens(独) 次世代携帯電話端末(デュアルモード)
  - SCEI、IBM(米) ブロードバンド対応の次世代プロセッサアーキテクチャ
  - ソニー 0.11 $\mu$ m/0.07 $\mu$ mシステムLSIプロセス
- など

#### b) 競争優位を目指しての生産提携

- 松下電器産業 低温p-Si液晶のシガポール製造合弁
  - SanDisk(米) NANDフラッシュの米国での製造合弁
- など

## (2) 構造改革

### ～グローバル市場におけるアライアンスの推進-2-～

#### c) 将来の事業競争力強化に向けたさまざまな提携

- GE(米) 産業用ドライブシステム事業の合併
- 松下電器産業等 ePFネットをデジタル放送分野で設立
- 日本オクル、アクセンチュア ERP事業強化のための合併
- 三菱電機 変電システム分野での包括提携

など



## (2) 構造改革

～ さまざまなDivestiture ～

事業競争力強化を目指してのさまざまな提携

- 船井電機                      中小型カー-TV用ブラウン管の製造合弁
- 三洋電機                      ニッケル水素電池事業の売却
- NEC                              宇宙事業の合弁

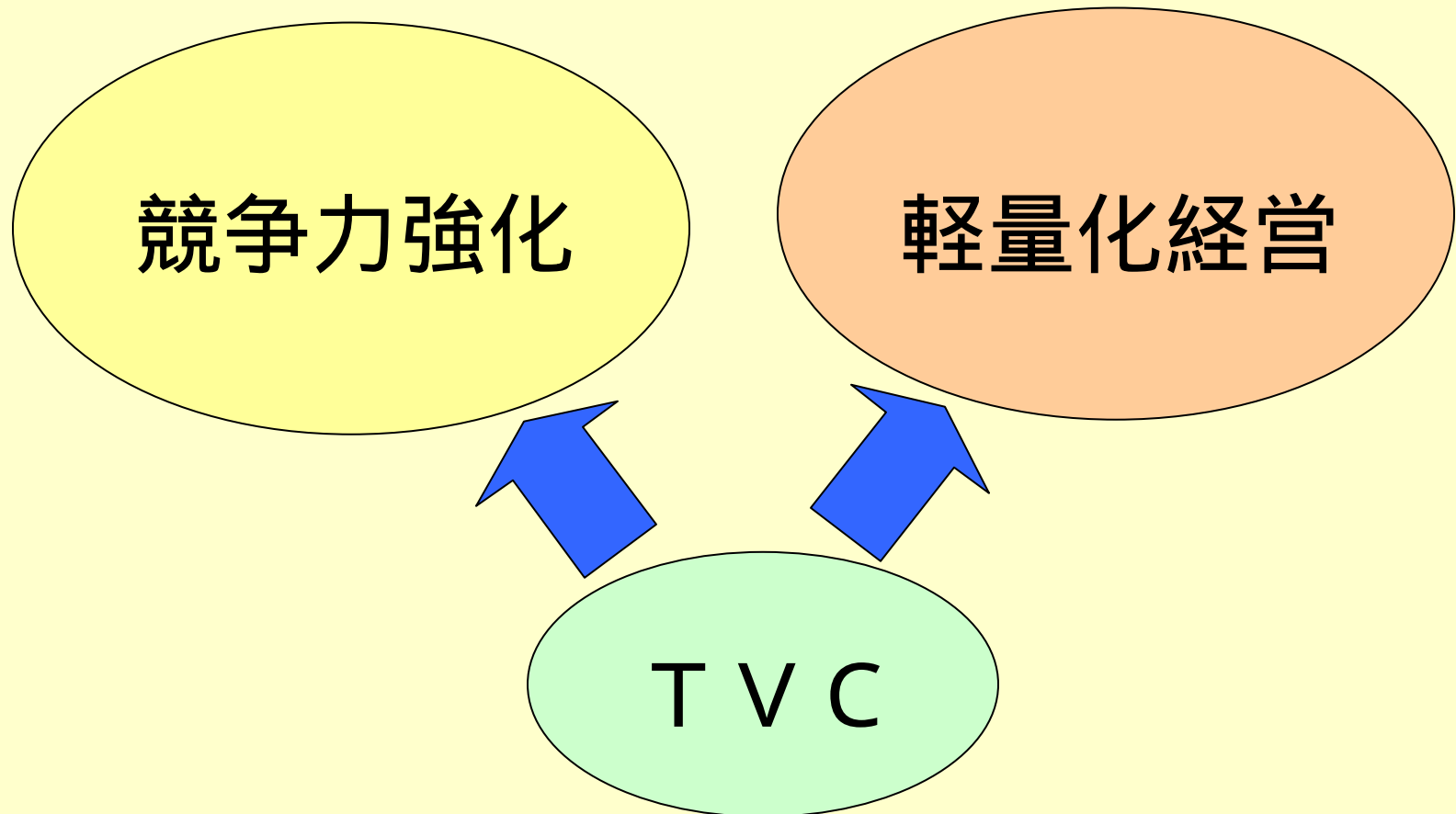
など

## 3つの変革

- 経営の仕組みの変革
- 事業構造の変革
- 企業風土の変革

=> 新たに“01 Action Plan”を推進

# “01 Action Plan”の2つの戦略



“TVC”: Toshiba Value Created (東芝版EVA)

# 1 . 競争力強化の推進

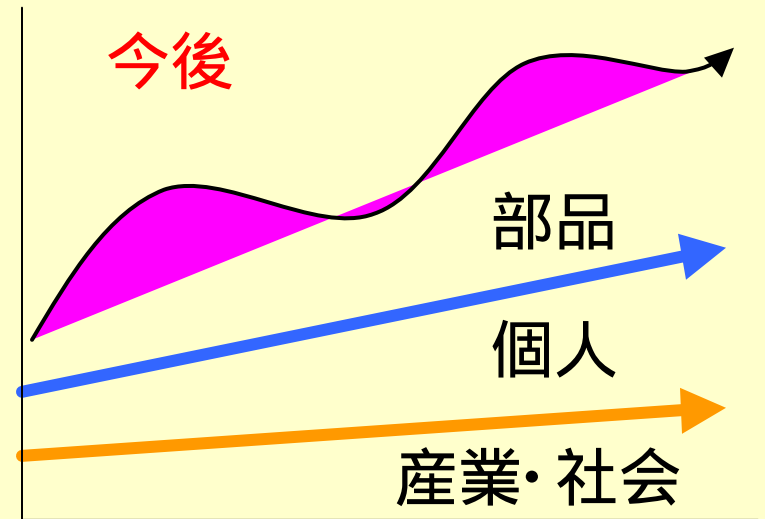
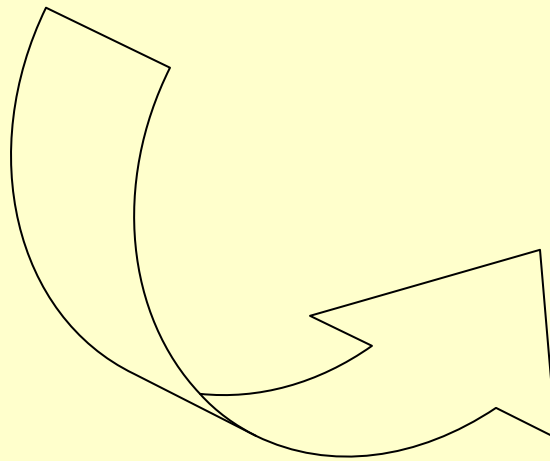
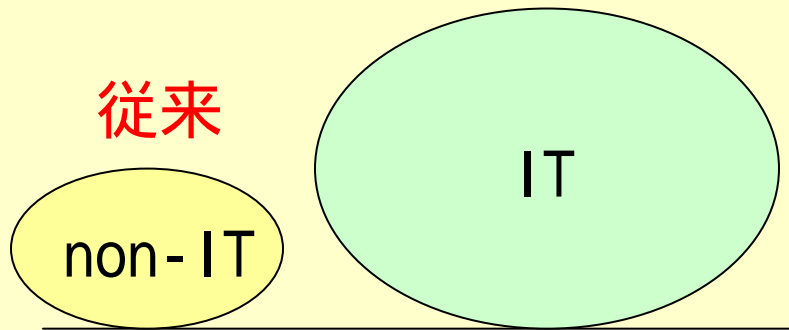
第1の柱： 複合企業の強みを活かした

強固な収益構造の構築

第2の柱： 「勝ちパターンの事業モデル」構築

の一層の加速化

# 東芝の事業ドメインのイメージ



# 第1の柱：複合企業としての強みを活かした

## 強固な収益構造の構築

### 1) 産業・社会のインフラ基盤事業

- \* 電力システム事業
- \* 医用システム事業
- \* 情報社会システム事業
- \* 各種ソリューション事業
- \* 昇降機システム事業
- \* デジタル放送サービス事業

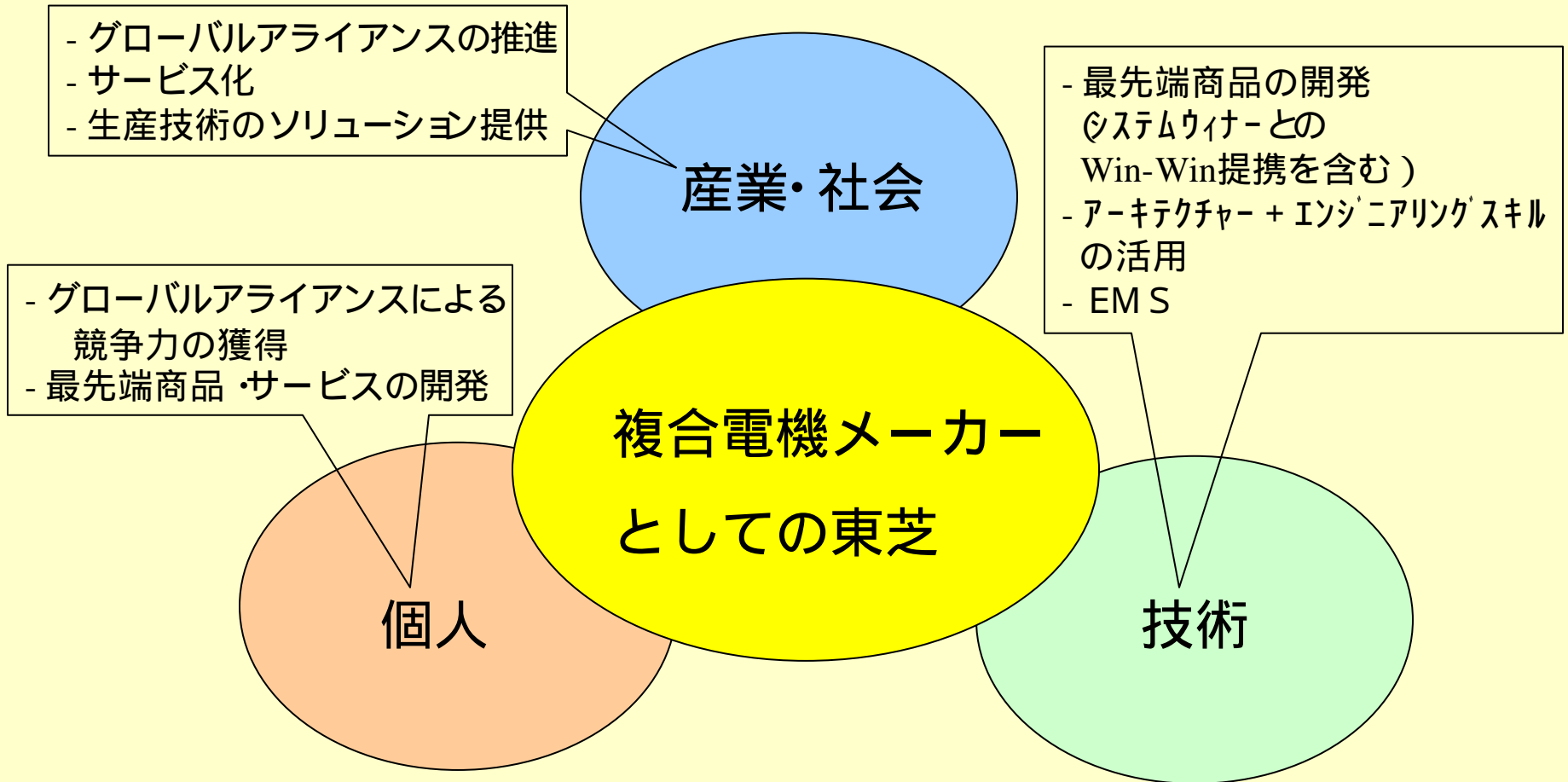
### 2) オープンネットワークへのゲートウェイとモバイル/ネットワーク端末事業等 (特に個人市場)

- \* デジタルメディアネットワーク事業
- \* モバイルコミュニケーション事業
- \* デジタルホーム家電事業

### 3) 次世代ITの先端テクノロジーを支える部品事業

- \* 半導体事業
- \* ディ스플레이事業

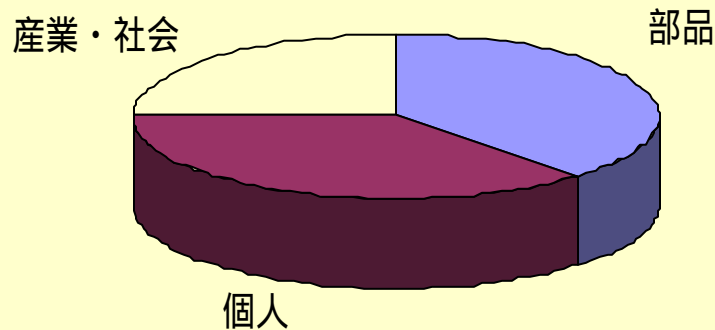
# 東芝の持つ3つの事業領域



# 2001年販売計画、税引前利益の 3領域（産業・社会、個人、部品）による構成

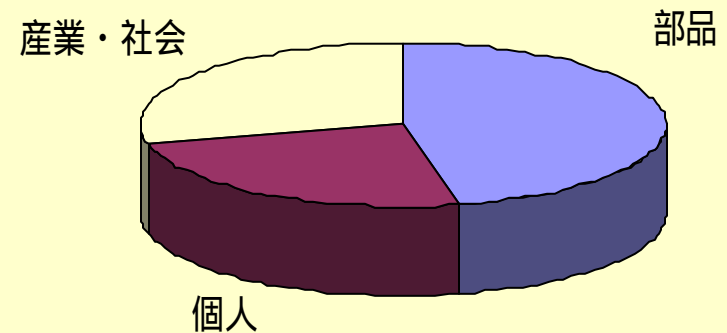
売上高(計画)

64,400億円



税引前利益(計画)

1,100億円



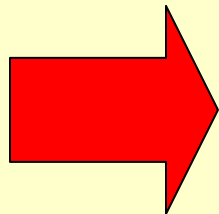


## 第2の柱：「勝ちパターンの事業モデル」

### 構築の一層の加速化(1)

中計策定時に 事業モデル策定に向け  
勝ち組企業のベンチマーク実施。

しかし、実行局面では思いきった構造改革必要、  
必ずしもトップスピードで進捗できず。



「**勝ちパターン事業モデル**」構築の  
一層の**加速化**を競争力強化の中核に。  
また、三分類化、**最適戦略**を実行する。

## 第2の柱：「勝ちパターンの事業モデル」

### 構築の一層の加速化(2)

#### 3つの事業モデル

#### 外部との協調関係

クローズド

オープン

戦略ポジション	統合型	「領域特化型」	「インテグレート型」
	機能特化型	「閉じこもり型」	「プラットフォーム型」

3つの事業モデルを勝ちパターンで尖らしていく。

### インテグレータ型モデル（例：Dellのパソコン事業）

- 自前リソースにこだわらないオープンな事業構造
- 顧客が求める価値の目利き
- 軽装備
- 高い資本効率

### 領域特化型モデル（例：IntelのMPU事業）

- 最先端技術等によりNo.1事業化をめざす

高いリターンを追及

## プラットフォーム型モデル

(例：製造業におけるSolectron)

- 自社の強い機能の更なる磨き上げ
- 業界最強の地位確保(場合により外部よりの受託も)

=> 各主要事業が世界3位以内入りすべく、  
積極的なビジネスモデル策定、戦略投資等を行なう

## \* 個別事業戦略（システム・IT事業）

当社が得意とする分野に特化して、付加価値を得ていく戦略をとる。

### - 注力分野

1. デジタル放送サービス事業
2. e ネット事業
3. SIソリューション事業

ERP分野で日本オクル、アクセシユアと合併

4. プラットフォーム事業

## \* 個別事業戦略（パソコン）

当社の高い技術力と品質に基づく差異化戦略

⊕ 今後はPCコネクティビティ化の流れの中、**インテグレート型モデル**の追及検討

### 1. 高付加価値PC、映像技術を融合したポストPC製品の投入

\* Bluetooth搭載機、WIA(Wireless Internet Appliance)機等

### 2. 米国販売体制の再構築

\* “DeII型モデル”/ダイレクト販売の推進、B2Bビジネスの拡大

### 3. 徹底したコスト競争力の追求

\* CRM、SCM、デジタル・マニュファクチャリング、サービス体制の更なる強化

\* 米国生産のフィリピンへの移管

## \* 個別事業戦略（モバイル）

インテグレート型モバイルを追及、3GでW/W3位入りをめざす

（モバイル-外ではW/W5位以内入り）

### 1. 第3世代への本格参入に向けた取組み

- \* 国内向けW-CDMA端末（MPEG4カメラ付き）納入決定
- \* Siemensとのデュアルモード機共同開発
- \* MPEG4/Bluetooth搭載機の開発促進

### 2. 海外展開の拡大

### 3. PDA事業への参入

- \* 01年3Qの商品化に向け開発中

## \* 個別事業戦略（半導体）

W/Wで3位以内を堅持する。

### 1. ディスクリート：強固な生産技術力をコアとしたプラットフォーム型モデル

- \* 世界シェアNo.1の死守、安定収益体制の維持、強化
- \* 光・無線系、欧米市場での更なる強化

### 2. システムLSI：領域特化型モデル

- \* 有力システムメーカーとのWin-Winパートナーシップ構築
- \* プロセッサ/IPコアの充実（SCEI、IBMとの“Cell”共同開発等）

### 3. メモリ 従来の自前主義は限界、領域特化型からの転換が必要。

- \* 高付加価値品（Rambus、フラッシュ、FCRAMなど）への傾注



## \* 個別事業戦略（ディスプレイ）

### 1. TFT液晶： 領域特化型モデルでW/W3位入りを期す

#### - 低温p-Siに傾注する

\* モバイル市場向け量産開始、積極進出(01年3Q)

\* 生産能力強化(深谷：01上～、  
松下電器産業とのシガポール合弁：02上～)

\* 高成長の大型コネクティブ市場に注力

### 2. 有機EL： 早期市場導入(02年春)、優位性確立

### 3. CDT： 国内生産撤退等の構造改革を推進

## 2 . 軽量化経営の推進

## (1) 総資産圧縮の早期実現

~ 有利子負債を03年度までに現計画から  
さらに4,500億円削減 ~

=> 03年度期末残高1兆2,000億円、D/Eレシオ100%以下

- 流動資産効率化
- 不採算事業のDivestitureによるオフバランス化
- 関係会社再編
- 資産の証券化
- 設備投資計画の慎重な管理

特に01年度半導体設備投資の見直し

など<sup>35</sup>

## (2) 固定費の徹底的削減

## (3) 資材の調達コストの削減

- c-Engineering
- デジタルマニュファクチャリング

(参考: 2000年度は全社的な共通アイテムの統合調達などで約800億円の資材コスト削減を達成)

## (4) 小さな本社の再構築

強化する機能 => 300名規模に

### 戦略的機能

- リスクマネージメント
- 財務戦略
- コーポレートコミュニケーション
- ブランド戦略

### コーポレートイニシアティブ

- Net-Readyな経営体質構築
- MI2001運動
- ICVC(Inter-Company Value Chain)

## (5) 国内工場の再編、整理

特にインテグレート型事業モデル構築の過程において発生する国内工場の再編、整理を行なう。

# 3 . キードрайバーとしての T V C の役割

## TVCによる事業強化

～ より資本コストを意識した結果責任を問う経営へ～

TVCを基準とした成果評価の徹底

- 業績評価
- カンパニー経営陣の報酬決定

TVCによる事業責任の明確化

- 事業責任者の責任明確化
- 事業撤退基準の策定、運用
- 投資判断ルール明確化



予想以上に厳しい経営環境下で、  
今後、さらにスピードを上げて  
個々のアクションプランを実行に移し、  
改革の成果を  
収益力と成長力強化につなげていく。

# ・ 経営ビジョン

# グループ経営ビジョン

俊敏な経営革新により、  
グローバルな競争力を確保し、

お客様とともに

豊かな21世紀を実現する

Net-Readyなエクセレント企業  
をめざします。

# 経営変革(MI)2001運動

～ 終わりのないプロジェクト ～

常に顧客の声(VOC)から

全ての事業活動を展開するという発想を

当社グループ全従業員のDNAとして

植え付け続けていきます。

# 注意事項

- この資料には、東芝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仮定及び所信にもとづく見込みです。
- また経済動向、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、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性も際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込とは異なるかもしれない事をご承知おき下さい。