

01 Action Plan

2001-8-27

株式会社 東芝

- 3領域を持つ複合電機メーカー
- 勝ちパターン事業モデルによる構造改革
- TVCによる事業再編
- 国内生産拠点を30%統廃合
- 調達コスト20%削減/2年間
- 資産圧縮4,500億円積み増し
- グループ人員10%削減

競争力強化

- 東芝グループの新しい枠組み
- 勝ちパターンの事業モデル
- TVCによる事業再編

軽量化経営

- 生産拠点の再編
- グループ人員10%削減
- アセットライト化の推進

コーポレートイニシアティブ

- 小さな本社の実現
- 調達イノベーション活動の加速
- Net-Ready推進
- 東芝ブランド価値の再創造
- MI運動による経営品質の向上

競争力強化

今後の潮流

これまで

- ~~ニューエコノミー~~偏重の限界
- ~~ネットバブル~~崩壊とIT「踊り場」



これから

- ~~ニューエコノミー~~に焦点
- ~~ネットバブル~~経済と実体経済との融合

- ~~専門特化企業~~の盛衰とトータルソリューションニーズ拡大
- ~~自前でのコスト力強化~~の限界



- インテグレータの台頭
- 共創原理(EMS、アウトソース)

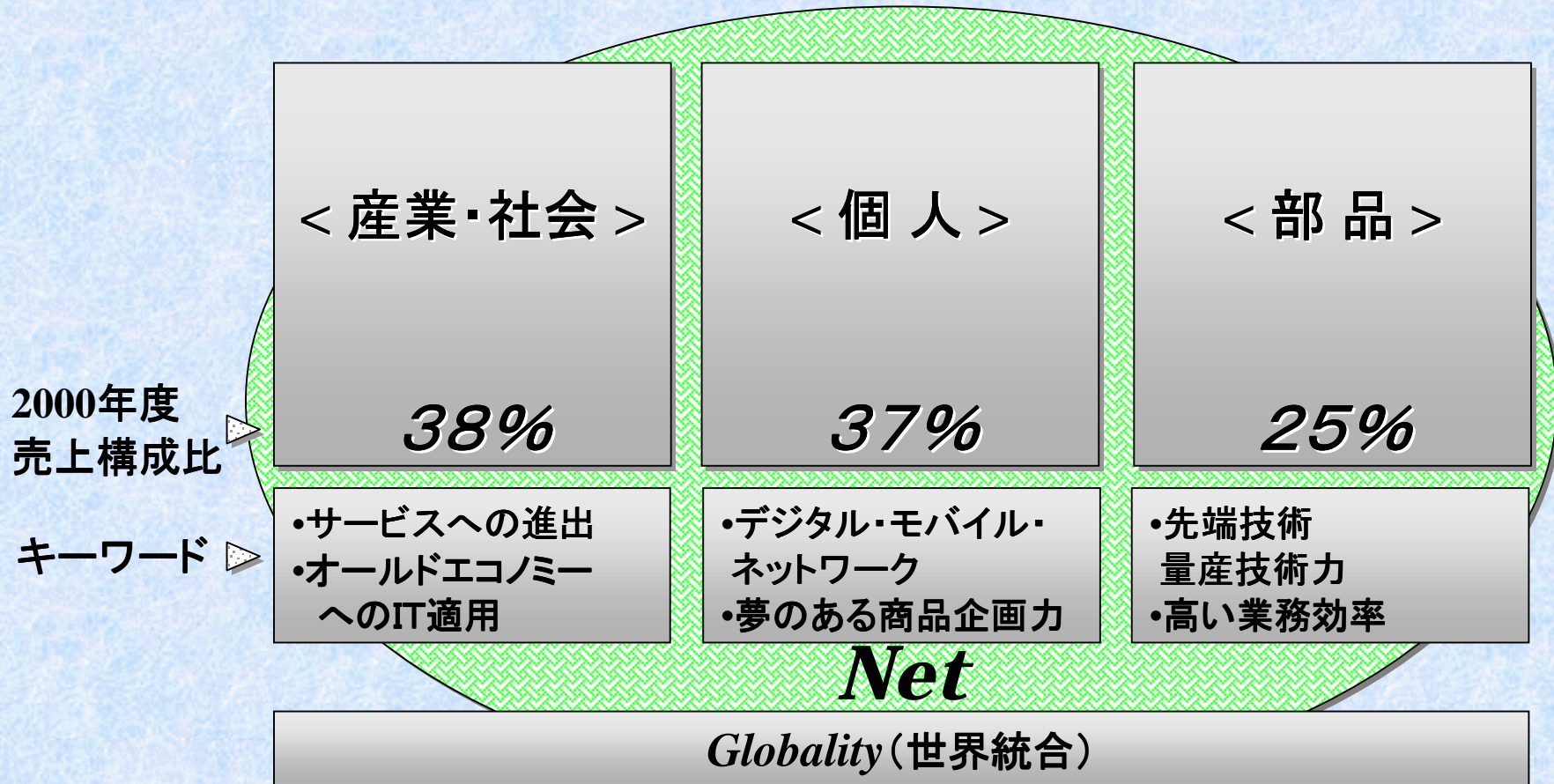
- ~~独力でのグローバル化~~の限界



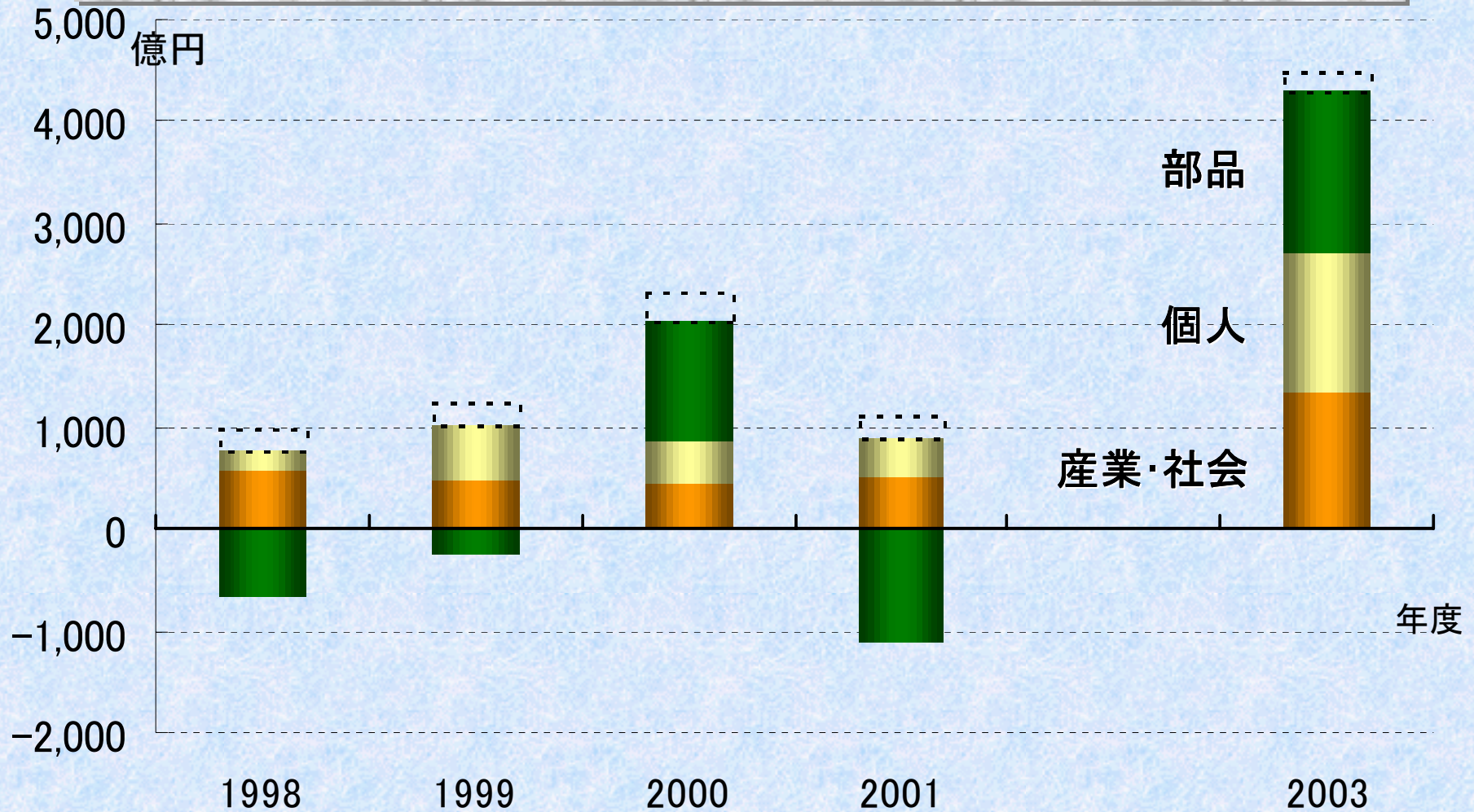
- グローバリティ(世界統合)
→ 各地域の強者とのWin-Win関係

東芝グループの新しい枠組み — 目指すべき成長の姿 —

東芝は、産業・社会、個人、部品の3領域をあわせ持つ「複合電機メーカー」になる



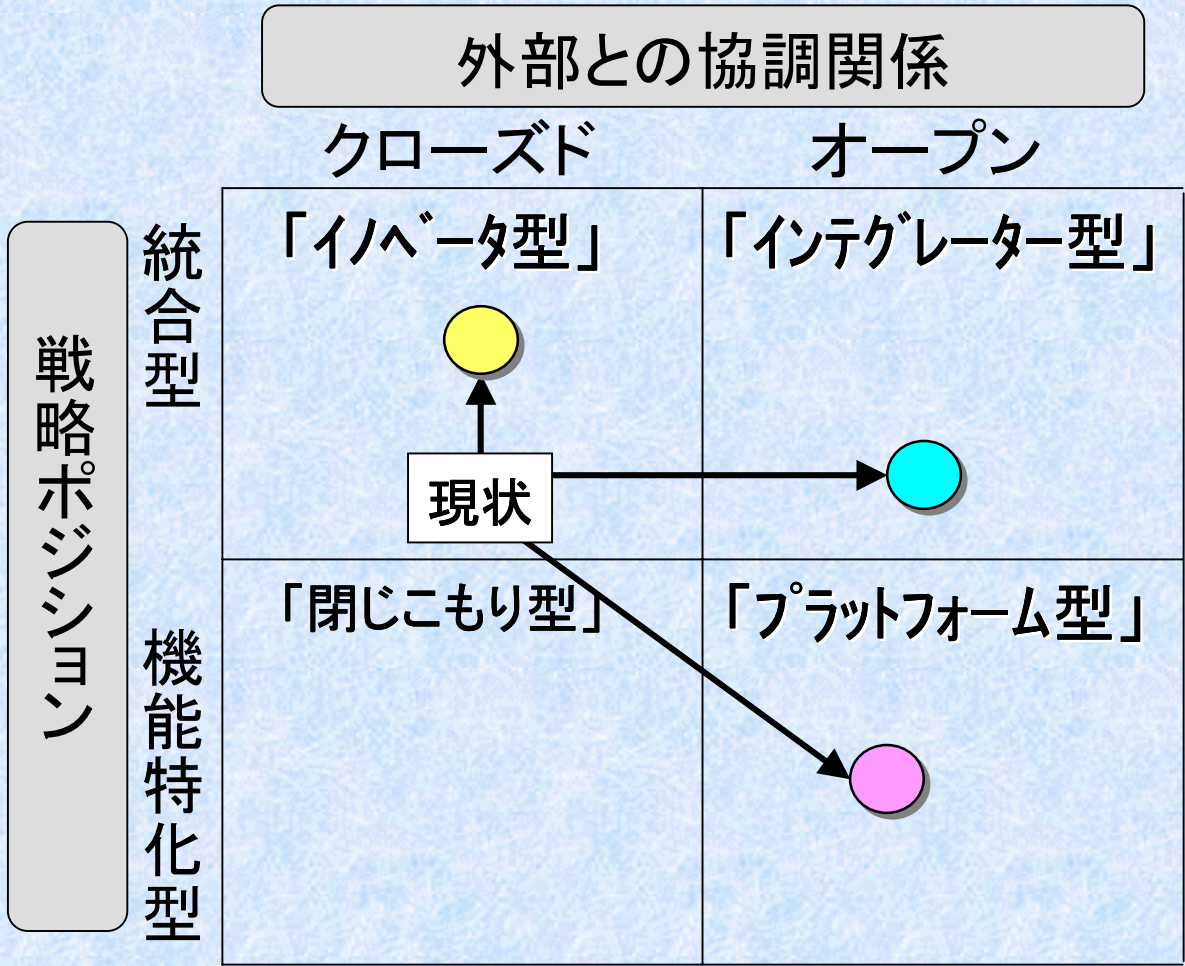
3領域別営業利益の推移



※ [] : その他セグメント・内部消去の合算値

勝ちパターン[®]の事業モデル
— 自前主義からの脱却 —

事業構造見直しの方向付け



◆イノベータ型

最先端技術を生かし独力で開発・製造・販売を掌握

◆インテグレーター型

自らの強みを生かし外部リソースと組み合わせる顧客ニーズに対応

◆プラットフォーム型

自社の強い特定機能を徹底的に磨き上げ、競争力ある地位を確保

事業構造見直しによる競争力強化

■ 産業・社会領域

インベータ型	インテグレータ型
	<p>社会インフラ</p> <p>SI・ソリューション</p> <p>宇宙</p>
	<p>系統・変電</p> <p>コンテンツ</p>
	プラットフォーム型

◆ **社会インフラシステム**

システム/サービス事業のIT化に注力

◆ **SI・ソリューション**

特定領域での戦略アライアンス・JVによりNo.1ニッチプレーヤーへ

◆ **宇宙**

JVによるローコスト体制強化

◆ **系統・変電**

協業による強化(技術提携・相互OEM・共同調達等)

◆ **コンテンツ**

JV活用によるデジタル放送分野で国内No.1に

事業構造見直しによる競争力強化

■ 個人領域

イノベータ型	インテグレータ型
<p>ODD/HDD</p>	<p>PC</p> <p>映像</p> <p>モバイル</p>
	プラットフォーム型

◆PC

インテグレータ型ビジネスモデルによる
経営効率の徹底追求
先端商品の継続投入

◆ODD/HDD

海外生産シフト加速によるコスト
競争力の強化

◆映像

CTVシャーシのグローバル一極集中
生産によるコスト競争力強化

◆モバイル

グローバルパートナーとの協業

事業構造見直しによる競争力強化

■ 部品領域

イノベータ型	インテグレータ型
<p>フラッシュメモリ</p> <p>p-Si液晶 有機EL</p> <p>ディスプレイ</p>	<p>ロジック</p> <p>DRAM</p>
	<p>CRT</p>
	プラットフォーム型

◆ ディスクリート

高付加価値製品の徹底強化で
世界No.1堅持

◆ ロジック

システムウイナーとのアライアンス強化
開発・製造アウトソーシング活用、

◆ キラーIPによるソリューション提案

◆ DRAM

ニューパートナーとの事業統合

◆ フラッシュメモリ

NANDへの集中特化

◆ p-Si液晶/有機EL/SED

p-Si液晶の高性能化、次世代ディスプレイ

◆ スプレイの開発加速

◆ CRT

デジタル管に特化 **01 Action Plan** 12

TVCによる事業再編

TVC (Toshiba Value Created) を基準に、
再建・整理を実施

要注意事業の指定 (2半期TVCマイナス)

宇宙システム事業, 系統・変電事業,
メモリ事業, 液晶事業, 映像管事業
など

輕量化經營

生産拠点の再編

- 国内生産規模に見合う国内生産拠点の統廃合
- アウトソーシングの拡大
- 競争力強化のための海外生産拠点の拡大

国内生産拠点の統廃合

- 現21拠点のうち30%が対象
- 国内生産・エンジニアリング会社の統廃合
 - 現98社を25%削減
- 開発生産センターの整備強化（青梅）

国内生産拠点の再編



グループ人員10%削減

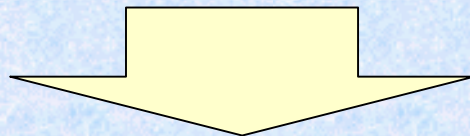
- 国内人員12%削減

- 現144,000人 → 127,000人:04/3E

- グループ内で国内約1万人の流動化実施

- グループ内分社、新会社設立、強化部門へのシフト

- 特に01/下は自然減耗・定年退職の他に
期間限定の『自立自営支援制度』



グループ人員 現188,000人→10%削減:04/3E

アセットライト化の推進

- 資産圧縮を中計織込み額3,500億円に加え、さらに4,500億円以上積み上げ実施

●流動資産効率化	3,500億円
●事業構造見直し	1,200億円
●保有株式売却	500億円
●不動産の流動化	1,000億円
●リースの活用	1,000億円
●グローバル資金管理	800億円

- 01年度中には資産圧縮1,000億円積み上げ

コーポレートイニシアティブ

小さな戦略本社の実現

- 組織の大括り化と人員10%削減
 - ex) コーポレートスタッフ →290名体制へ
- 機能強化
 - 調達推進本部新設 (01/10)
 - Net-Ready推進本部新設 (01/9)

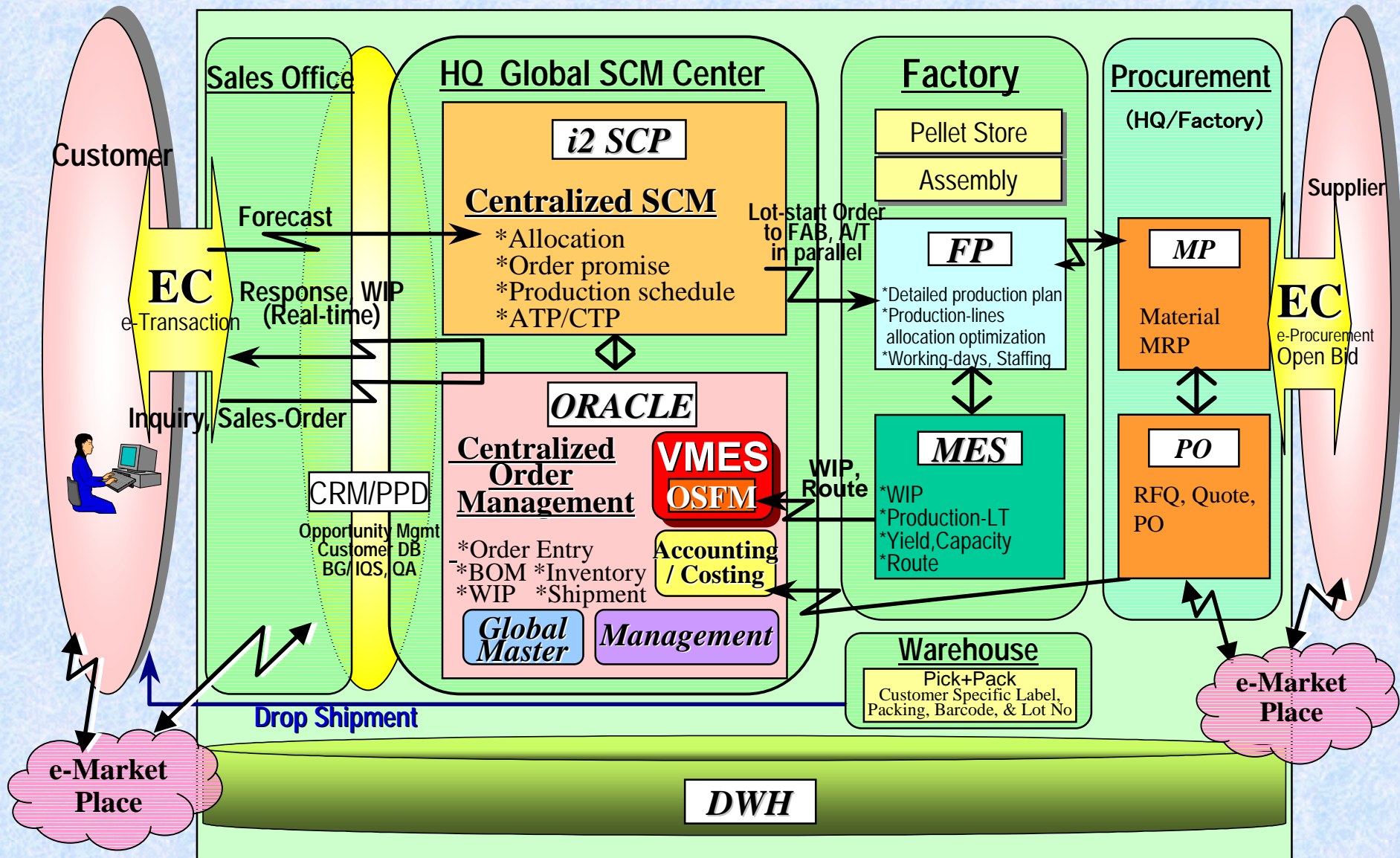
調達コスト削減体制の強化

- 調達コスト削減...20%/2年間(▲5,600億円)
 - グループ統合調達CDの推進
 - 社外/社内/関係会社調達とも例外なく削減
 - 調達先(6,750社)の半減
 - EC調達の拡大

Net-Ready推進体制の強化

- Net-Ready推進本部新設(9月)
 - 共有ITプラットフォームの構築加速
(SCM, CRM, PDM, ERP, C-Engineering)
 - IT先行部門プラットフォームの横展開
- グループIT投資:3,100億円(01~03年度)
- 社内IS部門の統合・分社化
 - 運用費用削減 20%/3年後

新システム (GLOBAL-ONE) 概要



Net-Ready推進体制の強化

- Net-Ready推進本部新設(9月)
 - 共有ITプラットフォームの構築加速
(SCM, CRM, PDM, ERP, C-Engineering)
 - IT先行部門プラットフォームの横展開
- グループIT投資:3,100億円(01~03年度)
- 社内IS部門の統合・分社化
 - 運用費用削減 20%/3年後

東芝ブランド価値の再創造

- 東芝ブランドの再構築
- ブランドマネジメント強化
- ブランドの有償化実施(2002/4～)

MI運動による経営品質の向上

- MI運動による今年度利益創出額
 - PBT 2,370億円の達成(+520億円)

- MIの常態化
 - No Belt, No Promotion

以上の施策展開により
事業環境の影響を受けにくい
経営体質を実現し、
中期経営計画を達成します。

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。

ご静聴ありがとうございました

* 決算短信、補足資料は下記のHPからご覧頂けます。

http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jir_06.htm