

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

2016年度事業計画説明会

2016年3月18日

株式会社 **東芝**

代表執行役社長

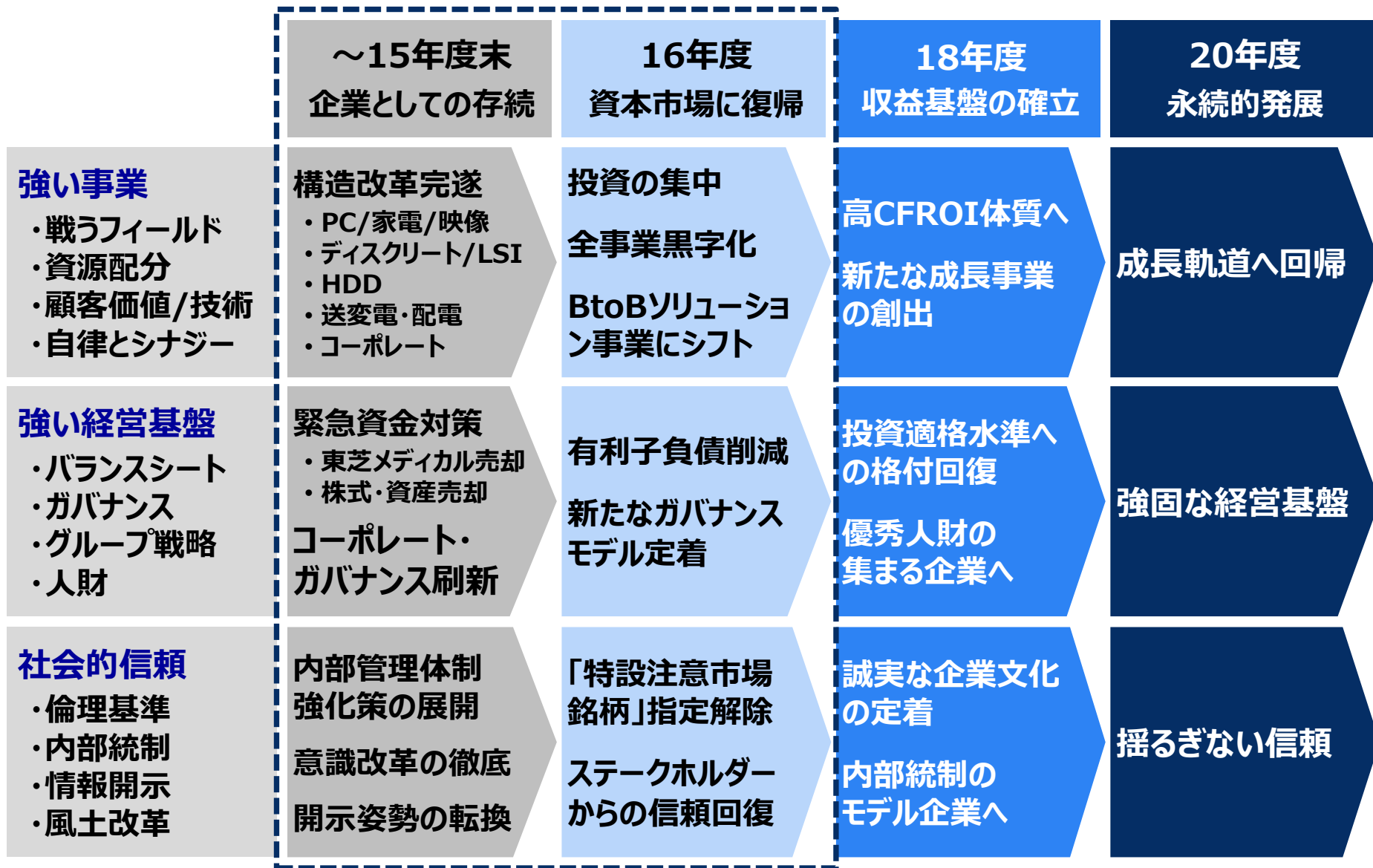
室町 正志

➤ 1. 新生東芝アクションプランの進捗

2. 2016年度 事業計画

- ① 注力事業領域
- ② 全社

新生東芝へのロードマップ



東芝メディカルシステムズの売却について

キヤノン(株)に売却決定、株式等譲渡契約書締結 (3/17)

売却理由

- ・ 東芝メディカルシステムズ(株) (TMSC) の企業価値・顧客価値 最大化
- ・ 当社における財務体質強化の実現

譲渡金額

- ・ 約6,655億円 ※東芝アメリカ社保有の東芝アメリカメディカルシステムズ社等の株式を本件取引に先立ちTMSCに譲渡 (約225億円)

今後の見通し

- ・ 15年度売却益に認識の場合、概算5,900億円計上 (連結・税引前損益)
- ・ 15年度の連結損益計算書上非継続事業として取り扱われる見込

15年度業績予想は精査中。数値が決まり次第速やかに公表予定

家電事業

- 構造改革は計画通り3月末完了予定
- 美的と事業譲渡に関する基本合意書締結（3/17）
 - ・ 美的集団股份有限公司（美的）に、東芝ライフスタイル(株)の株式の過半を譲渡
 - ・ 従業員および国内外拠点は、維持する方向で協議を継続
 - ・ 詳細な取引条件の検討を進め、今月末までの最終合意を予定
- 東芝ストアを含む販売網との取引は継続

映像事業

- 家電事業譲渡後も当社グループ内で事業継続

構造改革は計画通り進捗、16年度黒字体質に目途

- 人員対策：本日時点見込1,300人削減（計画通り）
- 海外BtoC事業終息も計画通り
- 16年度は計画通り販売台数・拠点を絞り込み中
- 4/1付で分社、東芝クライアントソリューション(株)を発足予定
- ODM生産委託を中止、16年度Buy-Sell取引ゼロ化
- 他社との再編も並行して検討中

人員対策

構造改革 人員対策状況

[見込] ▲13,820人 (対計画 +2,980人) ※内、2,840人は当社グループ内で再配置予定

| 単位：人 | | 計画 | 見込 | | 対計画 | |
|-----------------|-----------------|--------|----------|-------|--------|---------|
| | | | (3/18時点) | 国内 | | 海外 |
| 半導体 | ディスクリート・システムLSI | 2,800 | 4,050 | 3,850 | 200 | +1,250 |
| | パソコン | 1,300 | 1,300 | 400 | 900 | 0 |
| | 映像 | 3,700 | 3,830 | 630 | 3,200 | +130 |
| | 家庭電器 | 1,800 | 2,100 | 1,400 | 700 | +300 |
| | ライフスタイル | 6,800 | 7,230 | 2,430 | 4,800 | +430 |
| | コーポレート部門 | 1,000 | 1,420 | 1,000 | 420 | +420 |
| | 12/21公表 | 10,600 | 12,700 | 7,280 | 5,420 | +2,100 |
| | ヘルスケア事業 | 90 | 120 | 120 | 0 | +30 |
| | HDD事業 | 150 | 450 | 330 | 120 | +300 |
| | T&D事業 | - | 550 | 150 | 400 | +550 |
| 2/4公表 | 240 | 1,120 | 600 | 520 | +880 | |
| 合計 | 10,840 | 13,820 | 7,880 | 5,940 | +2,980 | |
| 東芝メディカルシステムズ（株） | | - | 10,000 | 5,600 | 4,400 | +10,000 |

東芝グループ従業員数

[14年度末] 21万7千人
 [15年度末] 20万2千人
 [16年度末] 18万3千人

↓ 構造改革・事業売却 (▲2.1万人)、採用・新規連結等 (+0.6万人)
 ↓ 事業売却 (▲1.9万人)

緊急対策/採用計画

緊急対策

業績連動型賞与

- ・ 執行役：昨年に引き続き不支給
- ・ 役職者：年間2.5ヶ月、一般者：年間2.0ヶ月を一律減額
(役職者・一般者：業績・個人評価が同じ場合、対前年最大50%程度の減額)

報酬・給与

- ・ 執行役：報酬返上を継続
- ・ 役職者：給与減額幅を拡大
(課長級：[2月～] 月額10,000円 → [4月～] 月額30,000円)

諸手当・日当（労働組合と協議中）

- ・ 時間外勤務手当等見直し（割増率の法定化など）
- ・ 出張旅費日当見直し（25%減額）

採用計画

2017年4月入社の記事務系・技術系新卒採用中止（単独）

改善計画・状況報告書

日本取引所自主規制法人「**上場会社における不祥事対応のプリンシプル**」を参照し、第三者委員会等の調査結果のみに依拠することなく改めて経緯・背景、構造的要因分析を加え、追加防止策を検討

■ 歴代社長－達成困難な損益改善を求めた背景－

- ・ 歴代社長別に経営環境等を分析、業績評価・予算統制の歴史的経緯付加
- ・ 会社存続への強い危機感、社内外の評価へのこだわり
→ **トップに対する監督機能の強化など**

■ CFO/財務・経理-CFO・財務部門が防止できなかった理由－

- ・ トップの意向に従うとの姿勢から、会計上の線引き明確にせず黙認
- ・ 予算達成に向けた管理会計重視の姿勢
→ **指名委員会へのCFO選解任同意権付与、財務・管理会計の指示命令系統見直し**

■ 財務報告のリスク評価不十分-内部牽制が機能しなかった理由-

- ・ 内部監査部門等での会計の監査視点軽視
- ・ J-SOX導入後コントロール設定見直し/J-SOX評価者教育が不十分
→ **内部監査部の職責明確化(会計)/会計コンプライアンス委員会設置**

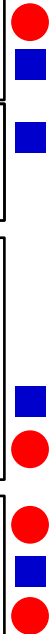
■ 適時開示姿勢・体制-一連の適時開示体制が十分でなかったことを受けて検討

- ・ WECののれん減損の開示遅延/第三者委員会等調査状況の開示遅延
→ **開示基本理念明確化、開示体制の整備等**

改善計画・状況報告書

| 事象 | 階層別/全社的原因 | 主な再発防止策 |
|-----------|--|--|
| 内部統制の無効化 | 歴代社長 <ul style="list-style-type: none"> ・会社存続への強い危機感 ・社内外での評価へのこだわり | <ul style="list-style-type: none"> ・責任の明確化（損害賠償請求） ・以下全ての方策により監督強化 |
| 牽制機能不全 | 歴代CFO <ul style="list-style-type: none"> ・社長への権限集中 ・トップ意向に従い会計上の線引せず | <ul style="list-style-type: none"> ・責任の明確化（損害賠償請求） ・指名委員会へCFO選解任同意権付与 |
| | カンパニー <ul style="list-style-type: none"> ・高成長・事業撤退等のプレッシャー ・(予算・業績評価について)短期的基準 | <ul style="list-style-type: none"> ・予算統制/業績評価見直し、利益からキャッシュフロー重視へ |
| | 財務 <ul style="list-style-type: none"> ・管理会計重視の姿勢 ・人事の固定化 | <ul style="list-style-type: none"> ・財務/管理会計指揮命令系統見直し ・外部人材の登用 |
| | 内部監査 <ul style="list-style-type: none"> ・会計に関する監査の視点の軽視 ・会計・監査等に関する経験不足 | <ul style="list-style-type: none"> ・職責明確化（会計監査重視） ・内部監査部増員、外部専門家活用 |
| 監督・監視機能不全 | 取締役会指名(委) 監査(委) <ul style="list-style-type: none"> ・人員構成・専門性等体制の不備 ・執行役社長選解職プロセス不明確 ・議論に必要な情報の提供不足 | <ul style="list-style-type: none"> ・経営者/専門家を社外取締役として登用 ・執行役社長の選解職プロセス明確化（社長信任調査の導入） ・議論に必要な情報収集能力強化 ・常勤監査委員（社外）の設置 |
| 企業風土等 | 全社 <ul style="list-style-type: none"> ・適切な財務報告への意識欠如 ・業務プロセス上の不備 | <ul style="list-style-type: none"> ・会計コンプライアンス委員会の設置 ・業務プロセスの見直し ・情報開示・発信機能強化（組織新設） |

抑止・指摘なし



コーポレートスタッフ再編

内部統制強化・カンパニー自主自律化に向けた再編

内部統制強化

財務会計・業績管理の分離

- ・「財務部」を「主計部」「財務管理部」に分割

情報開示・発信機能の強化

- ・社長直下に「広報・IR部」新設
- ・傘下に「情報開示推進室」設置

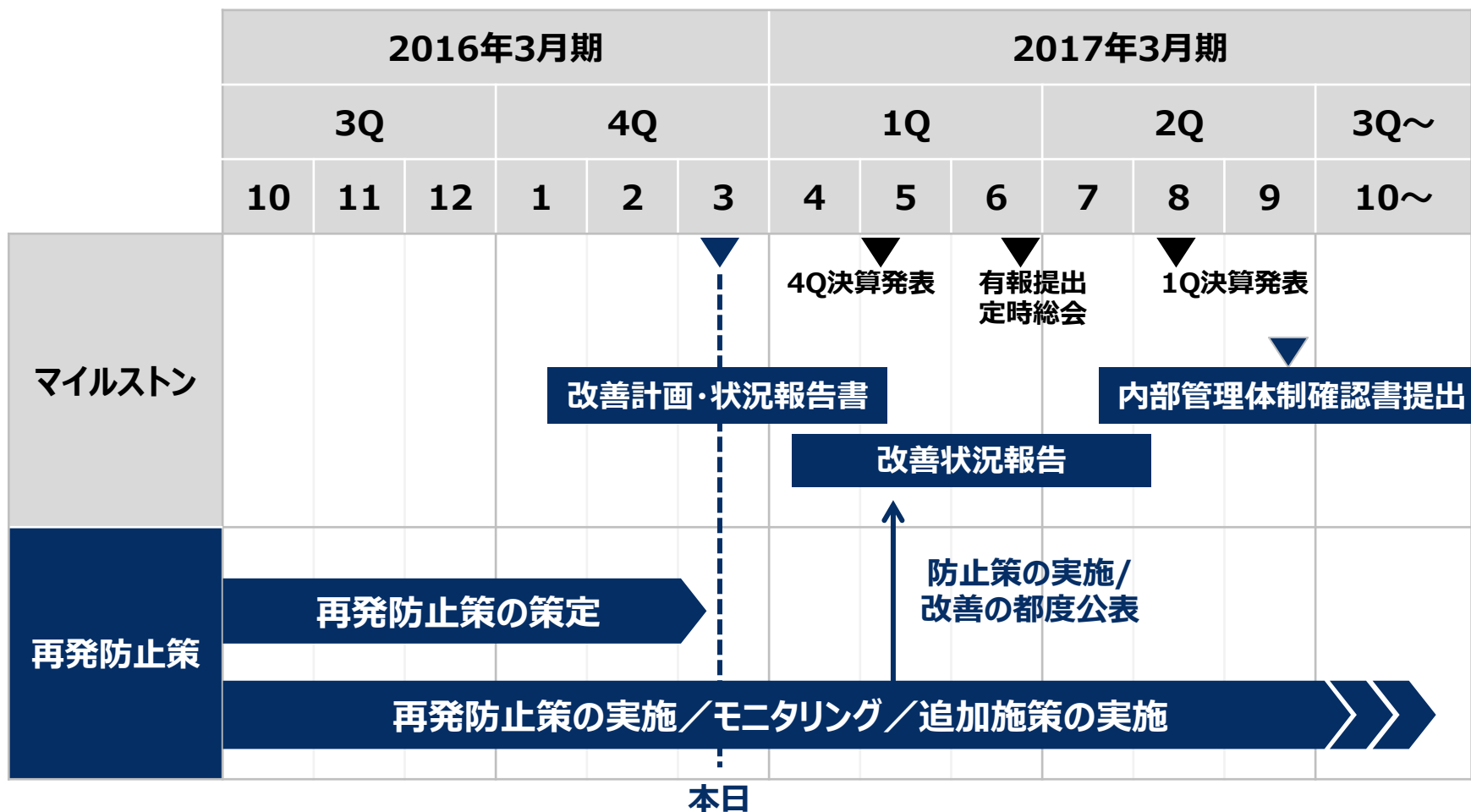
カンパニー自主自律化

コーポレート横断機能に移管

- ・営業／生産／開発機能縮小、カンパニーへ移管

「特設注意市場銘柄」指定解除に向けて

「内部管理体制確認書」提出に向けて着実に準備



1. 新生東芝アクションプランの進捗

➤ 2. 2016年度 事業計画

① 注力事業領域

② 全社

東芝グループ経営理念

東芝グループは、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の人々の生活・文化に貢献する企業集団をめざします。

1. 人を大切にします。

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にします。

2. 豊かな価値を創造します。

東芝グループは、エレクトロニクスとエネルギーの分野を中心に技術革新をすすめて、豊かな価値を創造します。

3. 社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会の発展に貢献します。

東芝グループスローガン

人と、地球の、明日のために。

「誠実」な経営

- 企業倫理・法令遵守
- 風通しの良い企業風土の醸成
- CSR経営の実践

「健全」な経営基盤構築と成長

- キャッシュフロー基軸の事業運営
- ポートフォリオ・マネジメントの徹底
- カンパニー自主自律経営の強化

人と、地球の、明日を支える基盤事業に再編・注力

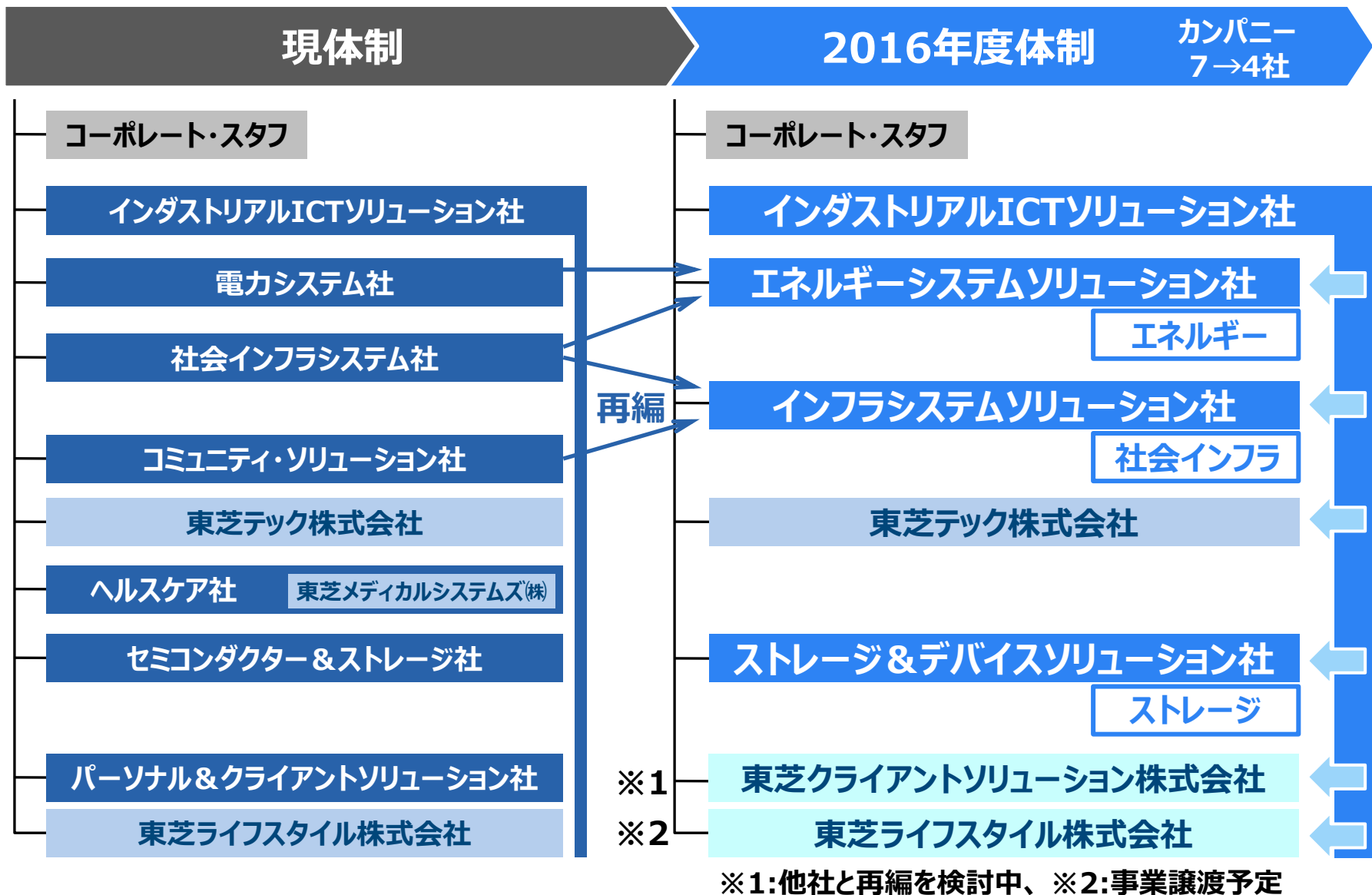


高度な情報社会を支える **ストレージ**

豊かな暮らしを支える **社会インフラ**

すべての活動を支える安全でクリーンな **エネルギー**

事業運営体制見直し（全社組織）

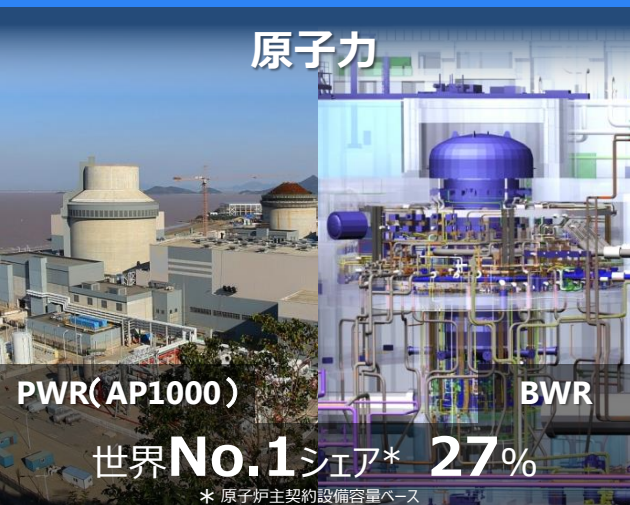


エネルギー事業領域

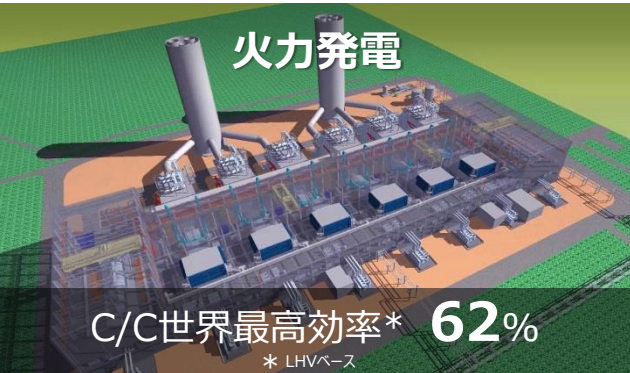
- グローバルトップを目指す -

大型発電設備

原子力



火力発電



再生エネルギー

水力



地熱



太陽光



送配電・蓄電

送変電



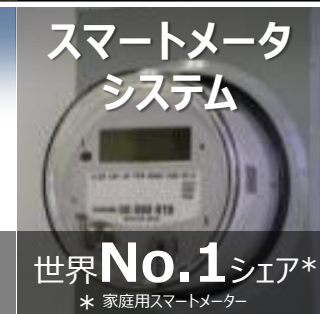
系統用蓄電池



燃料電池



スマートメータシステム



水素



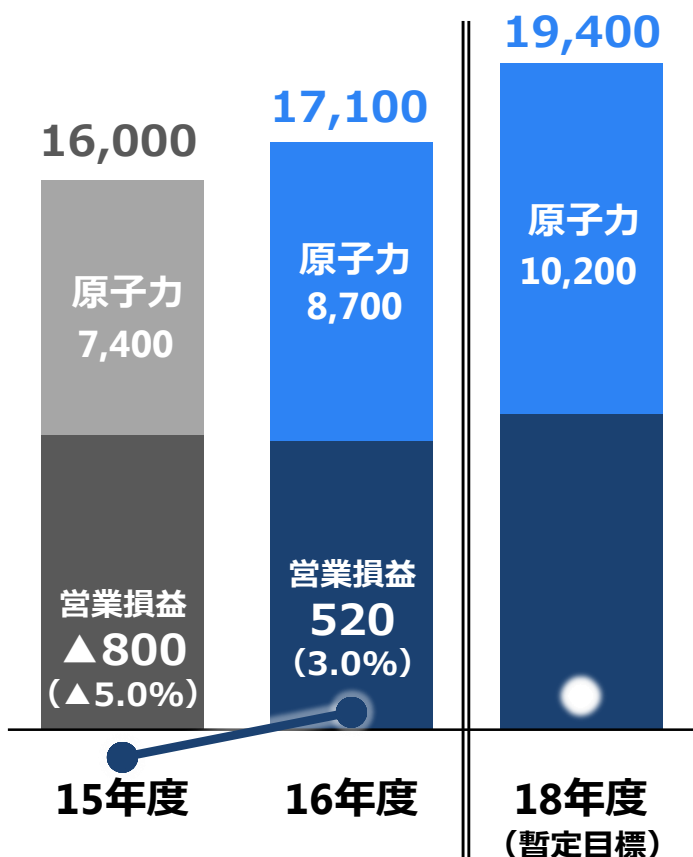
クリーンなエネルギーを創る、送る、貯める技術とサービスを世界に提供

低炭素社会の実現

エネルギー事業領域：エネルギーシステムソリューション社

原子力へ最注力、火力・再エネ・送変電は安定収益
豊富な納入実績と最先端技術を武器に着実な成長を目指す

売上高（億円）



注力成長領域

- 原子力
 - ・燃料・メンテナンス事業は収益の柱として注力
 - ・米国・中国AP1000建設の確実な進展
 - S&W*買収により機器から工事までの一貫体制を確立
 - (*ストーン・アンド・ウェブスター社)

安定収益領域

- 火力
 - ・東南アジア高効率石炭火力案件、米国ガス火力案件(米国累計100台、シェアNo.1*)他、既受注案件の確実な進展と受注拡大
 - ・高効率・短工期技術によるサービス事業拡大
 - (*過去10年間累計 容量ベース) (McCoy Power Report)
- 再生可能エネルギー
 - ・水力：中国拠点を軸とした東南アジア等向け事業拡大
 - ・地熱：世界トップシェア*のオーマツ社との協業推進
 - (*バイナリー式地熱発電機器・システム/Platts World Electric Power Plants Database)
- 送変電・スマートメータシステム
 - ・基盤地域*に注力し確実な収益獲得

(*送変電：国内、中東、インド、米国)

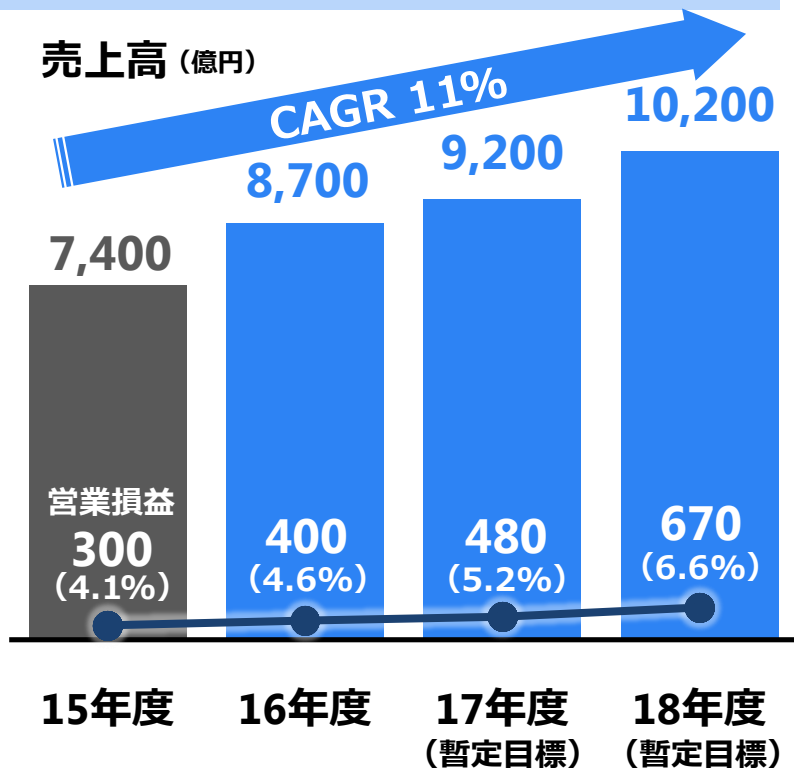
エネルギー事業領域：原子力事業 中期計画

基盤事業の燃料・メンテナンスで世界No.1の地位を確保
革新的安全炉AP1000の建設完遂、新規受注を成長エンジンに

AP1000進捗

- ・中国（三門、海陽）
：世界初AP1000営業運転開始に向けて試運転をサポート
- ・米国（ボーグル、V Cサマー）
：一元管理下での工事本格化（WECTEC）

売上高（億円）



国内事業

- 軽水炉
 - ・再稼働、特定重大事故等対処施設対応
 - ・供用期間延長に向けた業務/設備等の獲得
- 福島第一サイト
 - ・溶融燃料取り出し他 廃炉技術の確立

海外事業

- 燃料・メンテナンス
 - ・既納入プラント燃料・メンテナンス事業堅守
 - ・他炉型向け事業の拡大
- 新設
 - ・全世界設備容量392GW*1→624GW*2
 - ・全世界で45基(インド、イギリス他)の受注を目標 (~2030年度まで)
 - ・標準設計化・習熟効果による競争力向上

(*1: 2013年、*2: 2040年)

福島第一原子力発電所 安定維持・廃止措置計画

グループを挙げて福島サイトの安定維持～廃炉に貢献

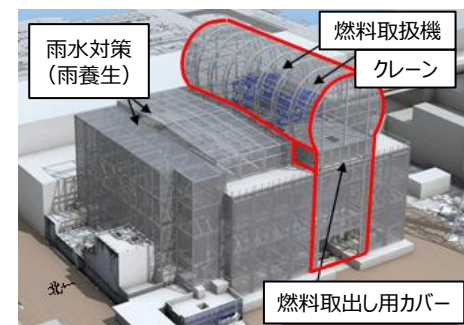
現在、グループ全体で約800人/日の人員を投入

安定化維持

- 原子炉・使用済み燃料プールの冷却
- 汚染水処理対応、システム全体取り纏め
 - ・放射性核種除去システムの開発・製作・納入
(セシウム除去装置／多核種除去設備)
 - ・高濃度汚染水全62万トン中当社で約3/4を処理
(高濃度汚染水の浄化処理完了 15年5月)
 - ・汚染水貯蔵タンクの製作、据付 (107基現地据付済)



多核種除去設備



3号機燃料取扱設備

中長期対応

- 使用済燃料取り出し
 - ・3号機向け燃料取扱設備を開発(東芝-WEC協働)
- 溶融燃料取り出し
 - ・原子炉格納容器内部調査ロボット開発
 - ・四足歩行ロボット開発
 - ・ミュオン※用いた溶融燃料位置測定装置開発



四足歩行ロボット








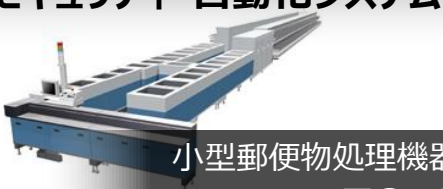

原子炉格納容器内部調査ロボット

社会インフラ事業領域 - 安定収益で持続的成長 -

ビル・施設領域

| | | | |
|---|--|--|---|
| <p>エレベーター</p>  <p>エレベーター シェア 22%※</p> | <p>空調</p>  <p>大型チラー No.1シェア 40%※</p> | <p>照明</p>  <p>施設照明 シェア 20%※</p> | <p>ビル電源</p>  <p>無停電電源装置シェア 26%※</p> |
|---|--|--|---|

公共インフラ領域

| | | | |
|--|---|---|---|
| <p>水処理システム</p>  <p>監視・電気システム No.1シェア※</p> | <p>放送システム</p>  <p>デジタルマスタシステム シェア 53%※</p> | <p>道路システム</p>  <p>中央システム No.1シェア 50%※</p> | <p>防災システム</p>  <p>多重無線システム シェア 30%※</p> |
| <p>鉄道システム</p>  <p>永久磁石同期電動機システム エネルギー消費削減 39%※²</p> | <p>セキュリティ・自動化システム</p>  <p>小型郵便物処理機器 No.1シェア 70%※</p> | <p>航空管制システム</p>  <p>航法援助システムシェア 57%※ 航空機監視レーダシェア 23%※</p> | |

産業システム領域

| |
|--|
| <p>車載用蓄電池</p>  <p>急速充電 1分間で 容量の約 80%</p> |
| <p>産業システム</p>  <p>産業用モータ No.1シェア 28%※</p> |

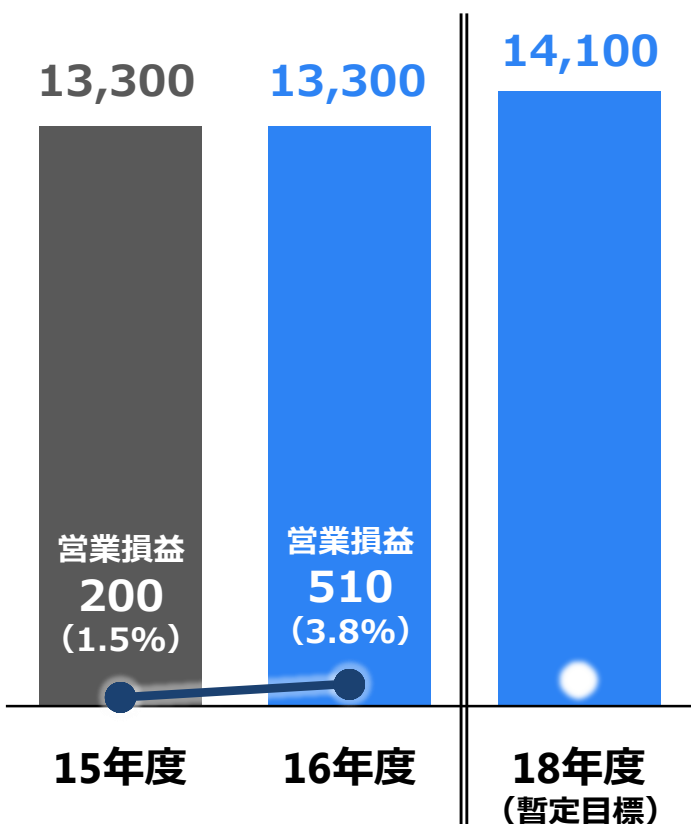
※ シェア% は当社推定 国内市場 ※² 当社製 永久磁石同期電動機と誘導電動機のフィールド試験結果による

社会と産業を支える幅広いお客様に信頼性の高い技術とサービスを提供
安全・安心で信頼できる社会の実現

社会インフラ事業領域：インフラシステムソリューション社

ビル・施設、水事業は海外事業強化で成長エンジンに
国内基盤事業は収益力強化で安定的キャッシュ創出

売上高 (億円)



注力成長領域

- 昇降機事業：インド向け戦略機種投入、現地販売・製造体制強化により受注拡大
- 空調事業：新製品開発と欧州・北米拠点設立により販売増
- 水事業：インドUEM社(15年度連結化)を核に、EPC/O&M^{※1}事業をグローバルに展開
- 電池事業：増産投資でSCiB拡販(製造能力1.5倍) 大手自動車メーカーのISS^{※2}他、海外EVバス等に広く採用

安定収益領域

- 保守サービスを起点とした顧客密着型事業の継続・拡大
- 老朽更新・五輪に向けた国内需要増への対応
- 監視制御をコアにIoTソリューション・高度保守を展開
- 構造改革・品質対策終結で収益力回復

ストレージ事業領域

- メモリを核に収益の柱へ -

エネルギー

社会インフラ



ストレージ

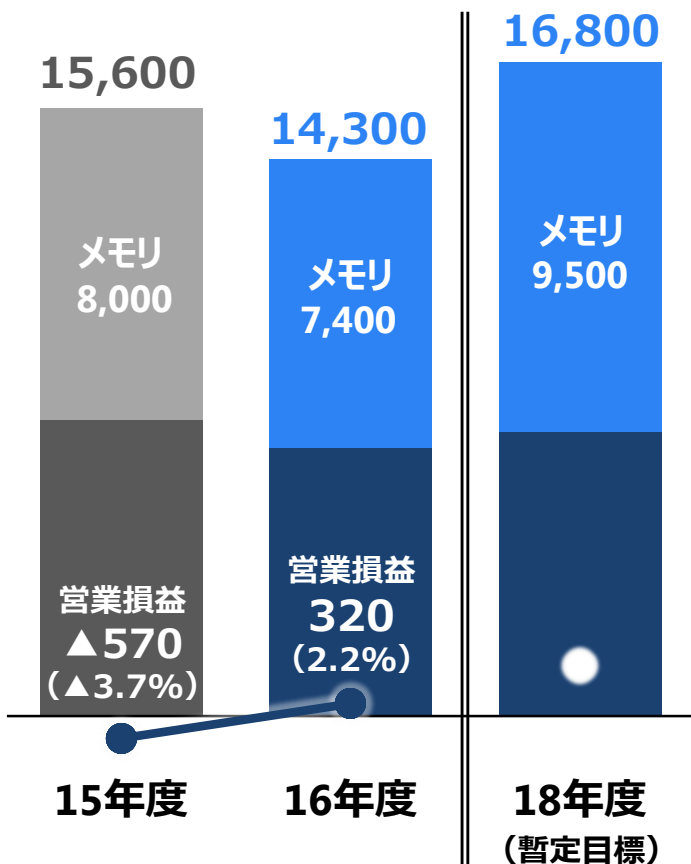
“革新的な市場”へ“先進的な製品”を“高度な製造技術”で提供
最先端ストレージ技術を通してお客様と共に

情報化社会のインフラ作りに貢献

ストレージ事業領域：ストレージ&デバイスソリューション社

メモリは投資を継続、3次元「BiCS Flash™」化を推進 全事業で黒字化、成長と安定を実現

売上高 (億円)



注力成長領域

- **メモリ**
 - ・16年前半は売価ダウン影響受けるも物量は伸長後半に需給バランス回復し、収益改善
 - ・17年以降はSSD等拡大により売上増

収益改善・安定領域

- **ディスクリット/システムLSI**
 - ・パワー半導体、画像認識を中心に産業分野、車載分野に集中し拡大
(16年度売上高+20% 対前年)
 - ・製造会社 ジャパンセミコンダクター社設立 (16年4月)
(製造ライン効率運営、ファウンダリ拡大)
- **HDD**
 - ・エンタープライズ/ニアライン製品拡大
(16年度売上高+30% 対前年)

ストレージ事業領域：メモリ事業 中期計画

BiCS開発加速によりコスト力を強化、SSD事業を拡大

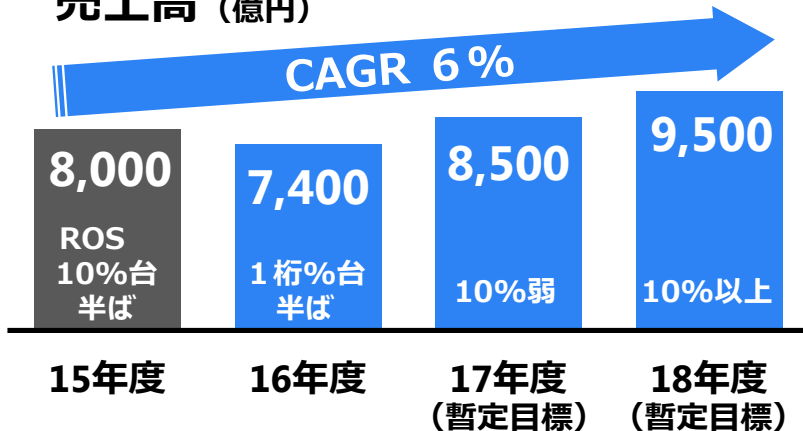
- BiCS大容量化（積層化）
- SSD開発リソースの強化と北米SSDデザインセンター開設
- 高速SSD領域対応、ストレージクラスメモリを開発

フラッシュメモリ生産体制強化

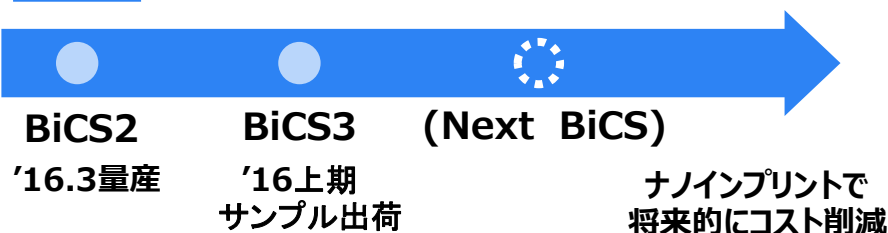
16-18年度 累計8,600億円規模を投資

- BiCS生産切替え設備
- 新第2棟建屋竣工(1Q/16年度)
- 次期新棟用 土地造成（16年度）
- 次期新棟建設(17年度)

売上高（億円）



BiCS



1. 新生東芝アクションプランの進捗

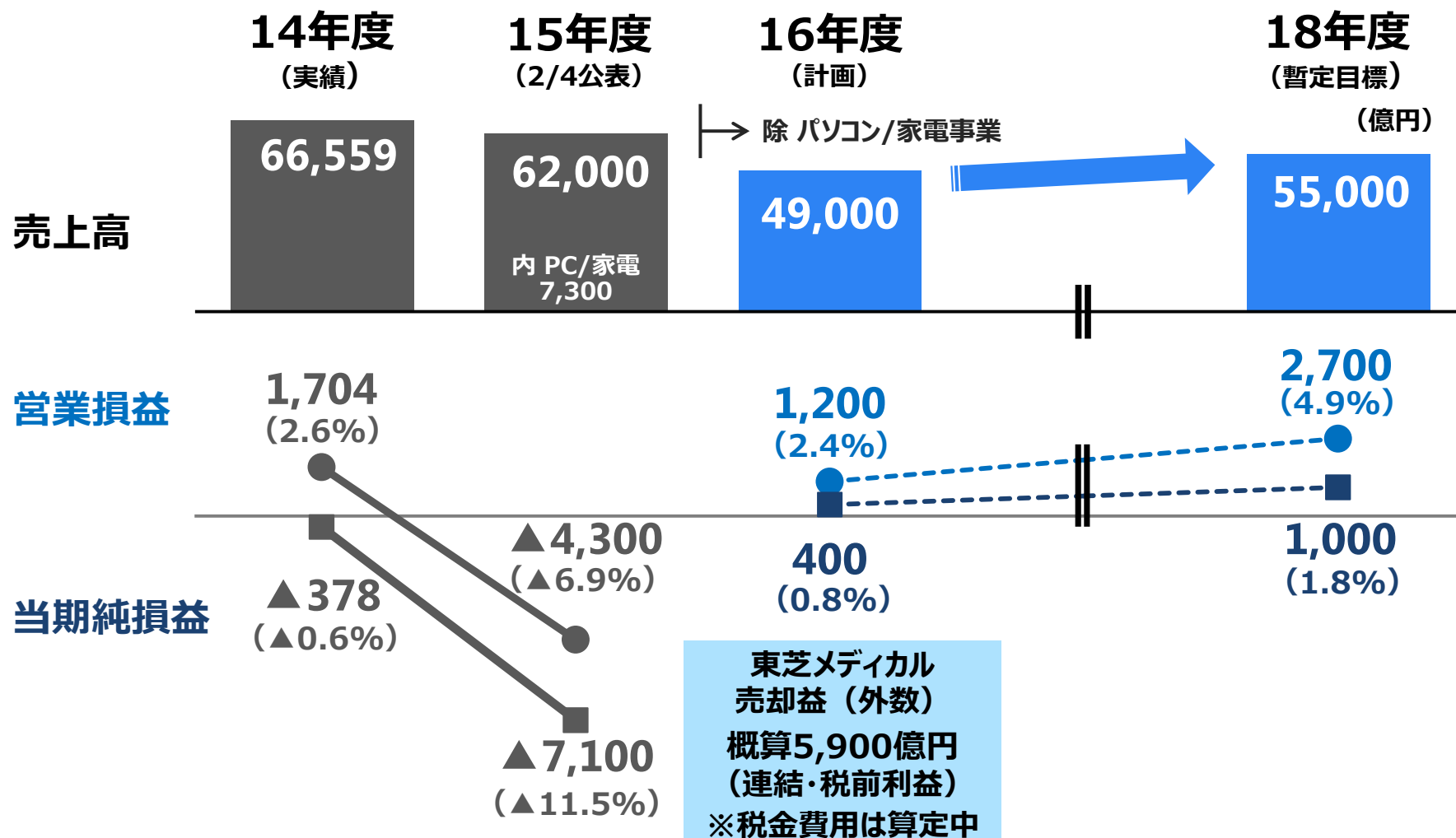
➤ 2. 2016年度 事業計画

① 注力事業領域

② 全社

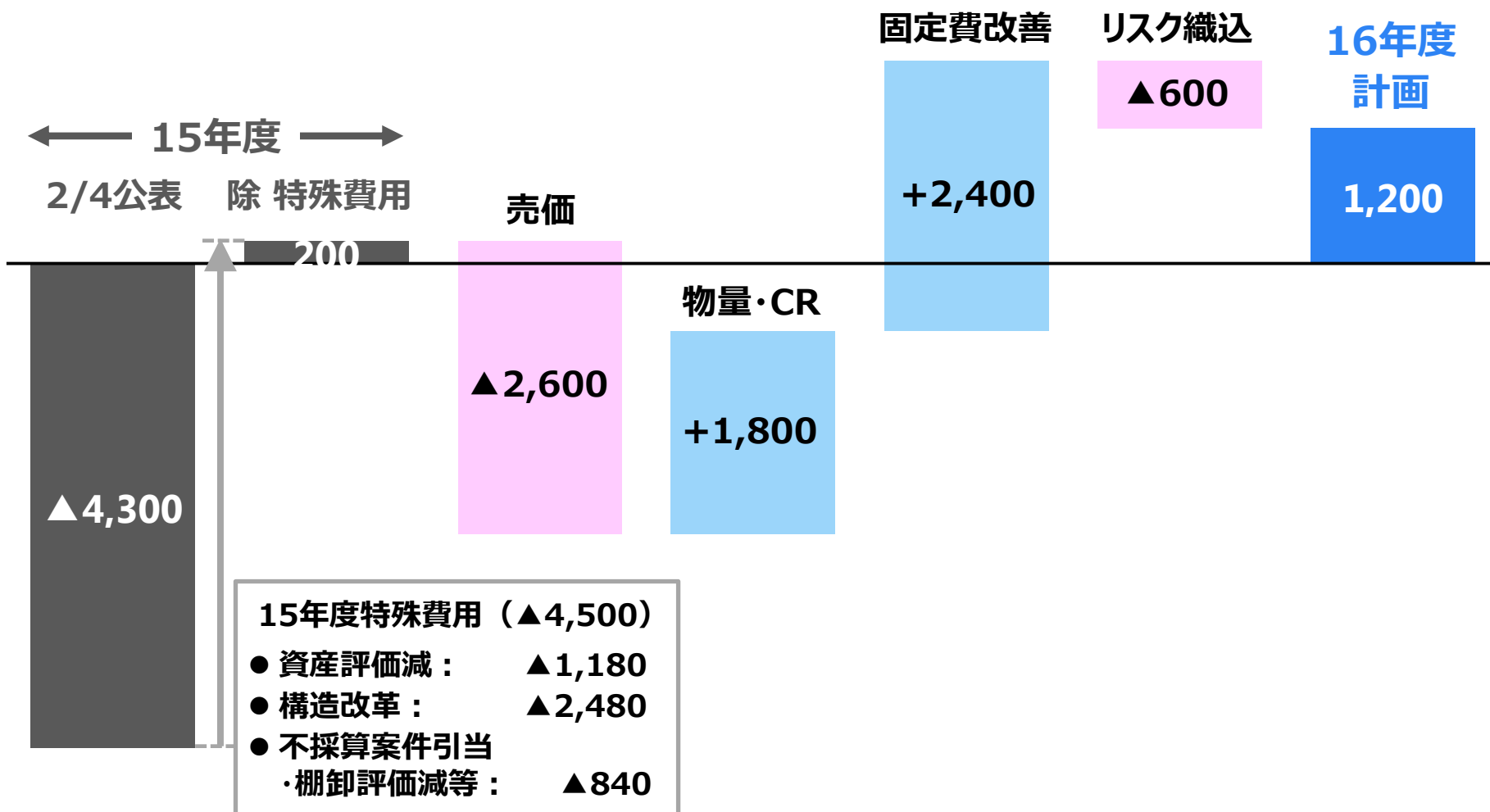
売上高・損益

16年度 全事業黒字化、18年度 純損益1,000億円を目指す



営業損益（対前年度差異）

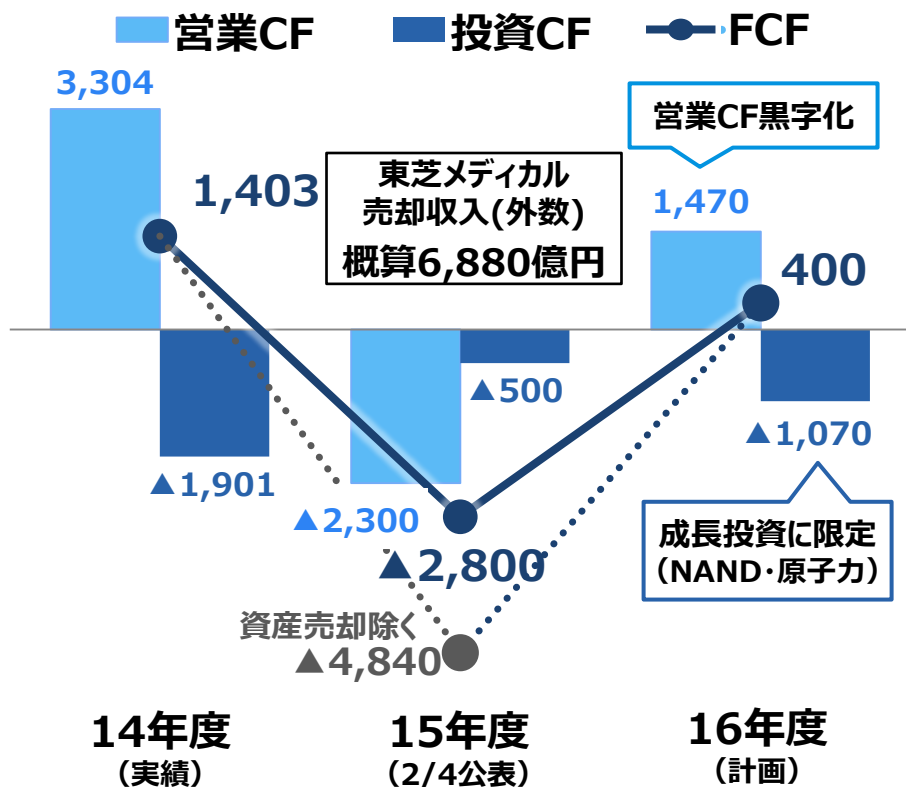
営業利益1,200億円はボトムライン



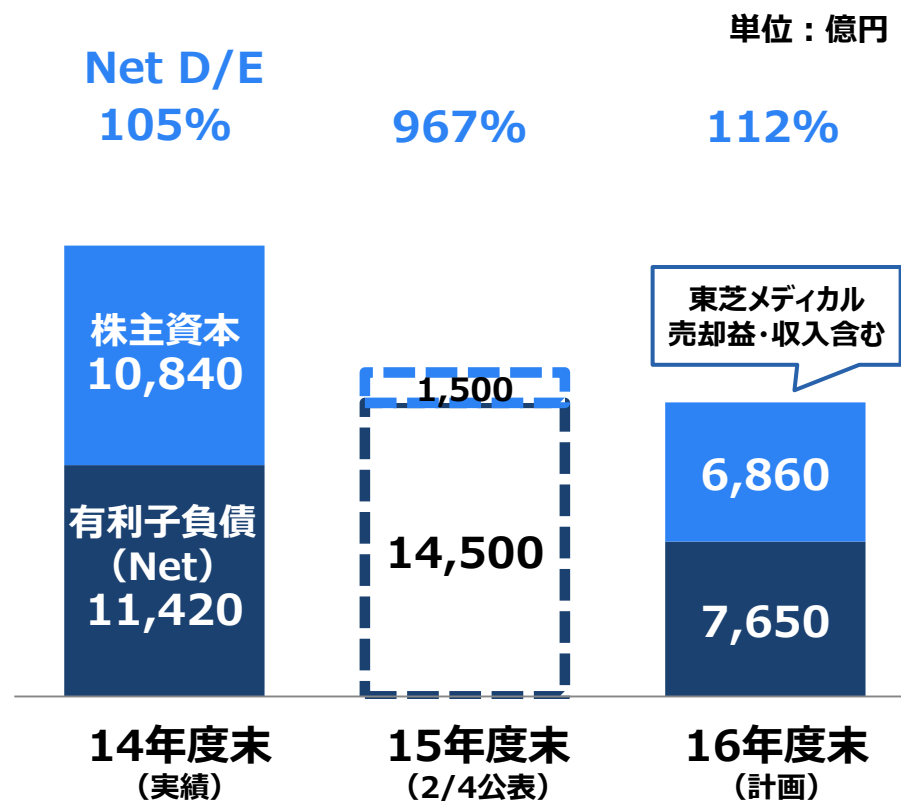
財務体質強化

キャッシュフロー基軸の事業運営を徹底

フリーキャッシュフロー



財務体質



主なのれん残高の状況

原子力事業： 3 Qで実施した年次減損テストでは減損の兆候なし
4 Q決算で再度減損テストを実施中

ランディス・ギア社： 4 Qにて年次減損テスト実施中

単位：億円

| 原子力事業 (ウエスチングハウス社含む) |
|-------------------------|
| ランディス・ギア社 |

(レート)

| 15/12末 のれん残高 (実績) | 16/3末 のれん残高 (見通し) |
|-------------------------|-------------------------|
| 3,852 | 3,513 |
| 1,713 | 1,563 |

(1\$=120円)

(1\$=110円)

財務体質強化施策

財務基盤改善を最優先

財務規律の再構築

事業ポートフォリオに基づき、キャッシュ創出事業領域へ投資を集中

カンパニー連結ベースで有利子負債残高の運用を厳格化

- ・カンパニー借入限度枠を設定し、月次モニタリング体制を構築

資金耐力・株主資本強化

15-16年度の2年間で、1兆円以上の資金を創出

- ・15年度 資産売却（実績）

東芝メディカルシステムズ（株）売却 6,655億円

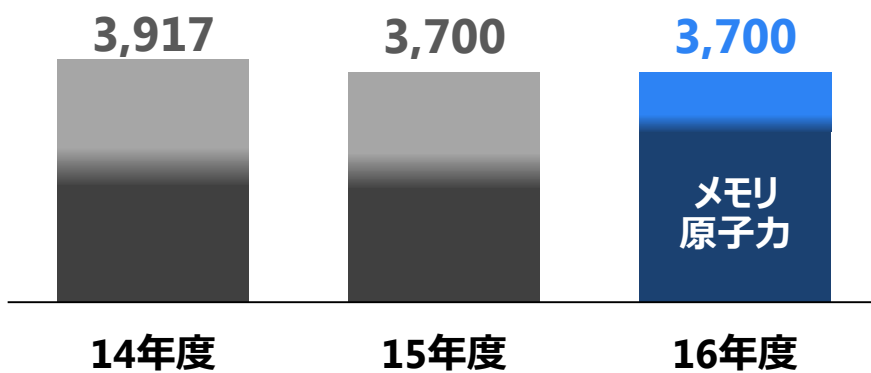
保有株式売却 2,000億円

- ・更に家電事業売却・保有株式の追加売却等、資金強化策を実行中

資源投入

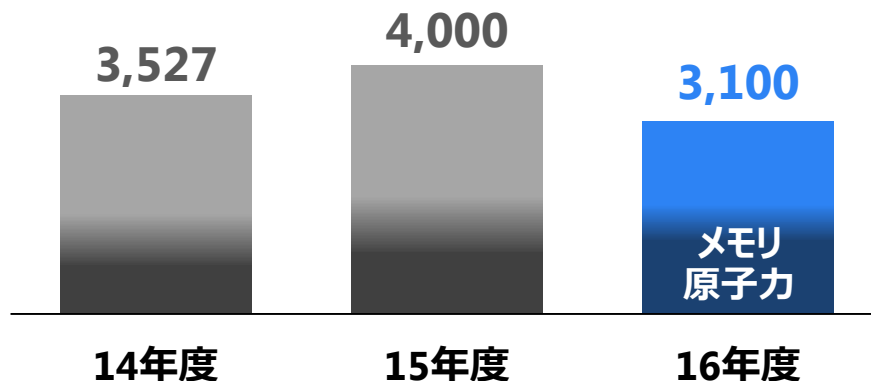
ストレージ・エネルギーへの資源投入は緩めず継続

設備投資・投融資 (億円)



- メモリに集中
 - ・ BiCS量産設備
 - ・ 次期新棟建設
- その他事業は原則老朽更新のみ

研究開発 (億円)



- キャッシュフロー創出力ある技術に集中
- 新たな成長事業の創出
 - ・ 電池 (SCiB)
 - ・ パワーエレクトロニクス
 - ・ エネルギーIoT (スマートメータ+サービス)
 - ・ メディアインテリジェンス (RECAIUS)

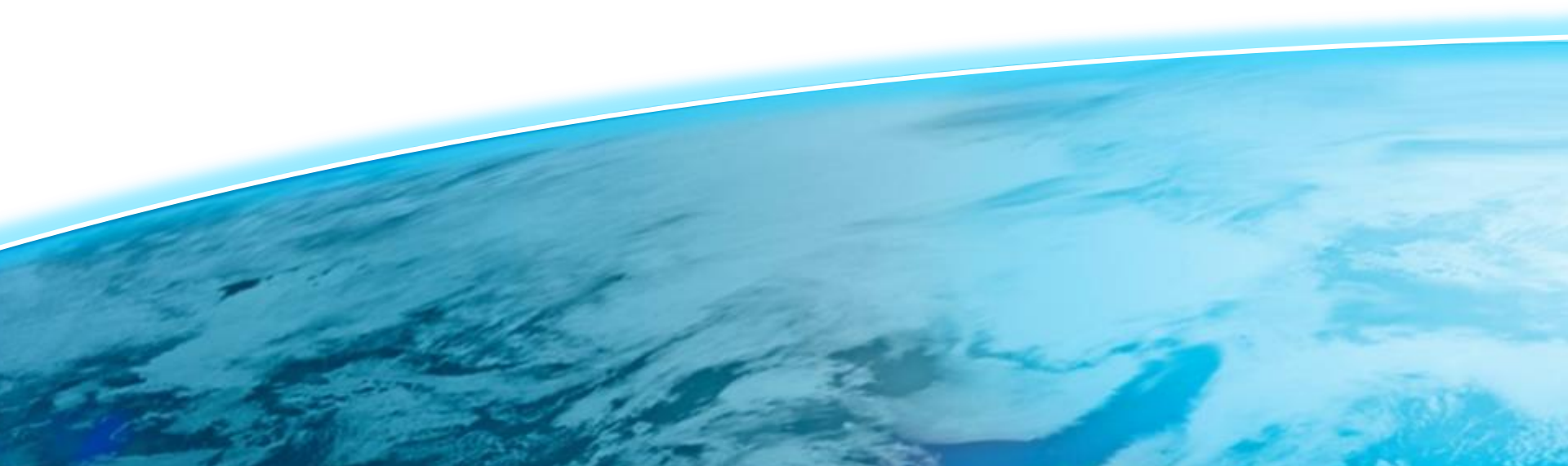
1. 注力事業への集中

2. 財務基盤の整備

3. 資本市場への復帰

人と、地球の、明日のために。

コンプライアンスを前提とし、
広く社会の皆様に対して誠実な経営に取り組んでまいります



TOSHIBA

Leading Innovation >>>

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大きく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、当社の予測とは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おきください。
- 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。