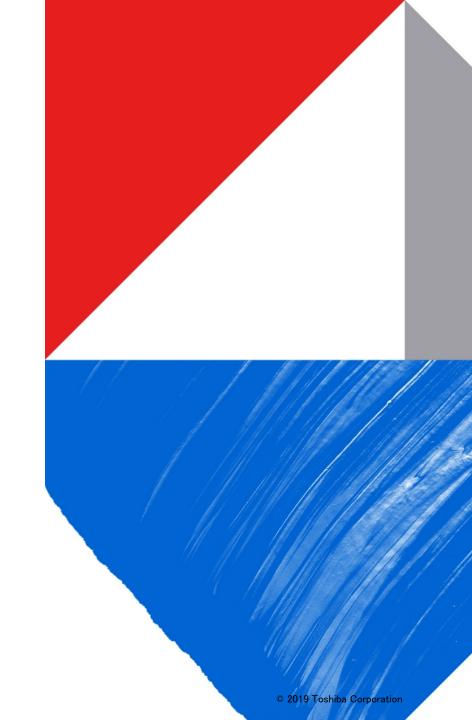
TOSHIBA

東芝Nextプラン進捗報告

6か月間の活動成果

2019年5月13日 株式会社 東 芝 代表執行役会長 CEO

車谷 暢昭



注意事項

- この資料には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、地政学リスク、天災地変等が含まれますが、これに限りません。)により、当社の予測とは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。
- 注記が無い限り、セグメント情報における業績を、現組織ベースに組み替えて表示しています。
- 当社は東芝メモリホールディングス(株)(以下、「東芝メモリ」)の経営に関与しておらず、同社の業績予想を入手していないため、当社グループの将来についての業績に関する予想及び見通しには東芝メモリの影響は含まれておりません。

本日のご説明内容

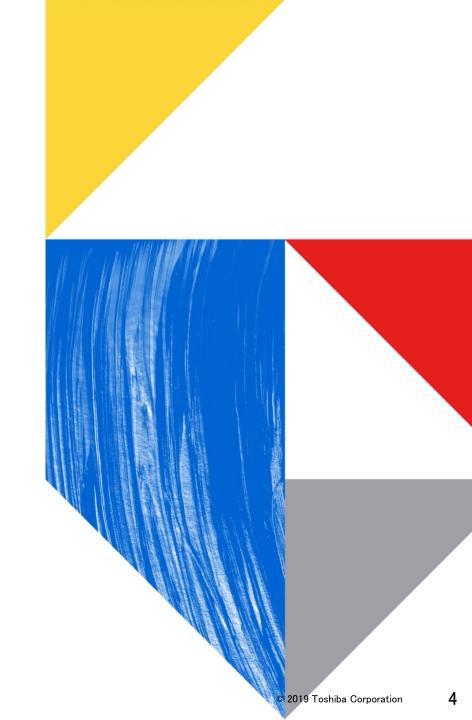
01 基礎収益力強化の進捗状況

02 成長に向けた取り組み

01

東芝Nextプラン進捗報告

基礎収益力強化の進捗状況



東芝Nextプランのターゲット

利益ある成長で企業価値の最大化・TSR*1の拡大を図る

	18年度 実績	19年度 見通し	21年度 計画	23年度 ターゲット
売上	3.7兆円	3.4兆円	3.7兆円	4.0兆円以上
営業利益 (ROS%)	354億円 (1.0%)	1,400億円 (4%以上)	2,400億円 (6%以上)	8%以上 10%目指す
EBITDA*2	1,139億円	2,200億円	3,400億円	_
ROE*3	▲3%	_	_	約15%

^{*1} Total Shareholders Return キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り

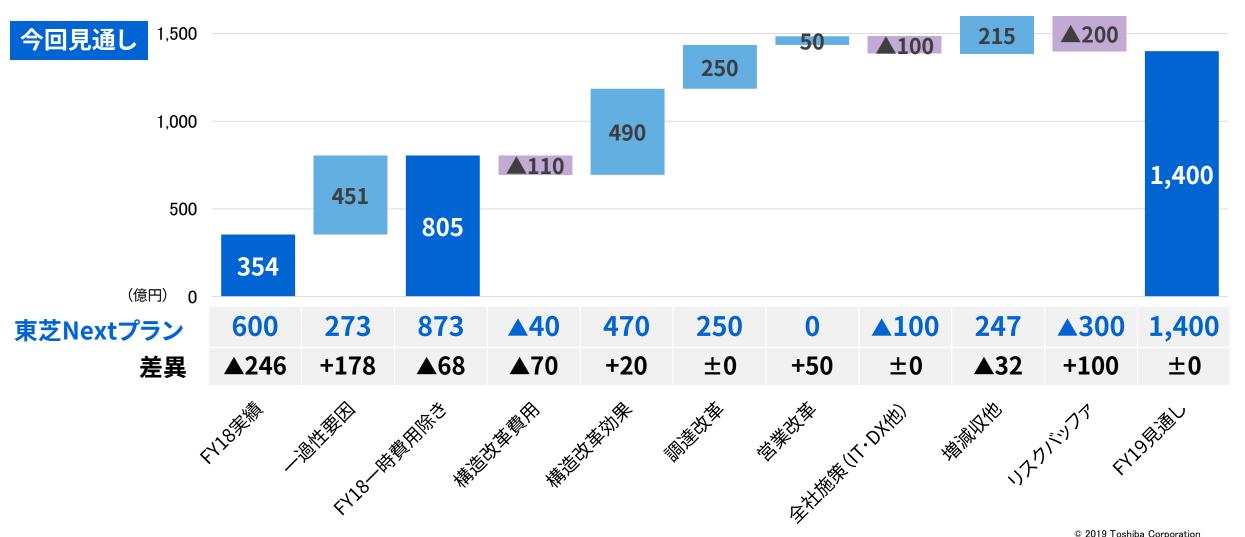
^{*2} EBITDA=営業利益+減価償却費

^{*3 18}年度の非継続事業/メモリ事業売却影響を除く。19年度以降は、東芝メモリの業績予想を入手しておらず、予想値を策定できないことから記載しておりません。

[※]想定為替レート:1米ドル=105円、1ユーロ=125円

営業利益分析(FY18→FY19):東芝Nextプランとの比較

FY19営業利益目標(1,400億円)は不変



東芝Nextプランの進捗(基礎収益力の強化)

改革の基盤となる仕組みの確立と厳格なリスク管理を実施



改革推進の基盤 づくり(体質改善)

- 1 事業横断(横串)の改革支援体制構築
- 2 施策単位で進捗を管理し、活動を見える化



4つの改革の進捗

- 🚺 構造改革
- 2 調達改革
- 🔞 営業改革
- 4 プロセス改革



リスク管理

- 1 モニタリング対象4事業の経過
- 2 大型案件ロス再発防止の取組み

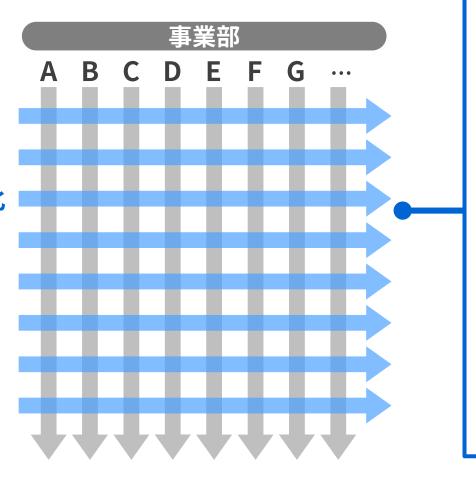


改革推進の基盤づくり

クロスファンクショナルチーム(CFT)による事業横断の改革支援体制を整備

CFTの組織イメージ

調達改革 営業改革 生産体制強化 モジュール化 R&D効率化 IT・プロセス CPS推進 新規事業



CFTの 役割

東芝Nextプラン目標達成に向けた

- ・CFT活動の成功例・ノウハウの 横展開による事業部の変革支援
- ・CFT間の連携による新たな価値 創造

具体的 活動例

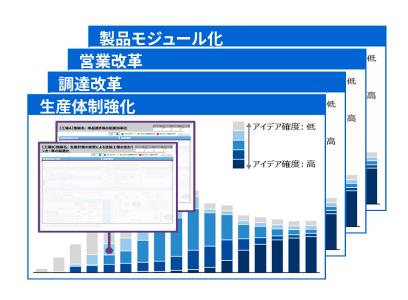
- ・事業部の改革推進コアメンバー (改革エージェント)を任命、教育
- ・CFT活動の進捗管理のルール、 プロセスを導入
- ・事業部毎の目標値と活動タイム ラインを設定
- •CFT間連携のための定例会議を 開始



改革推進の基盤づくり

施策単位の進捗管理で活動を見える化、高速PDCAでリスクに早期に対処

活動の見える化



アイデア創出から効果の刈り取りまでを 施策単位でトラッキングし、実現確度や 進捗を見える化

高速PDCAによるリスクの早期発見と対処



- 施策の進捗状況と計画との差異を明確 化し、定期報告会で議論
- 高速でPDCAサイクルを回すことにより、 早い段階で活動の遅れや課題を発見し、 追加施策を検討・実行

構造改革進捗状況

構造改革アイテムは概ね計画通りに進捗

非注力事業からの撤退

→英国原子力発電所新規建設事業

- 実質的に清算・撤退完了、連結除外済 (近日中に英当局による清算手続き完了予定)
- →液化天然ガス(LNG)事業
- 事業撤退の方針は不変、売却先再選定

人員適正化※

→早期退職優遇制度の実施

- 3月末実績823名*(計画1,060名)
- 事業環境の変化を踏まえ、東芝デバイス&ストレージ にて19年度約350名を計画
- ※当社グループ外への人材配置等を含めると当初の計画数に達する見込み

生產拠点再編※

→生産拠点の再編による効率改善

- 東芝ライテック沼津工場閉鎖、鹿沼工場へ集約
- 東芝エネルギーシステムズ京浜事業所、 新生産体制構築のためのリレイアウト実施中
- 横浜事業所にリチウムイオン二次電池新工場建設

子会社再編※

- →子会社のガバナンス強化 (2019年4月末時点)
- 国内子会社数 ▲24社
 - ▶ エンジニアリング子会社の統合など
- 海外子会社数 ▲16社
 - ▶ 原子力プロジェクト撤退に伴う解散・統合など

調達改革進捗状況

体制・手法が確立し全社的活動へと展開、確実な効果刈り取りへ

調達部門組織統合

■事業を横断する調達統合組織を設立。事業部毎に 改革エージェントを任命し調達プロジェクトを推進

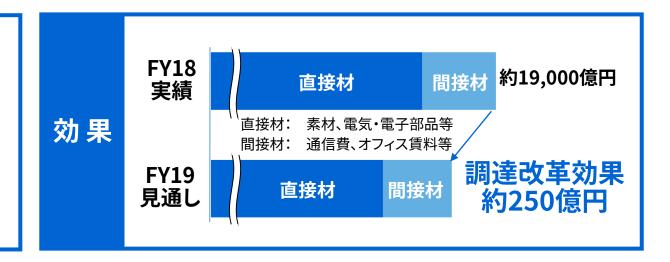
体制

会議・委員会の新設

- ■事業部から経営層までスルーした調達会議を新設
- ■スペンドを意思決定する委員会を新設

施策管理共通システム

施策管理のツールを導入し進捗を見える化



手法

体系化

●あるべきコストを把握する手法(ティア ダウン分析、LPP分析※等)を改めて体系 化し、価格査定プロセスで活用

可視化

- •施策管理共通システムを通して可視化 する管理手法を導入
- •事業別・製品別に週次で管理することに よりリスクを早期に特定し対策を実行

風土

意識変革

■ムダな支出をしない意識の定着

■継続的な変革必要性の共有

階層別ワークショップ

改革

社内ニュースレター 機運釀成

■変革モメンタムの維持、向上

表彰制度

■現場モチベーションの維持、向上

総量規制、社長決裁、ゼロベース予算



営業改革進捗状況

収益向上のアップサイド追求に向け具体的施策の積み上げを実施

施策の 積み上げ

- 採算性を考慮した製品ポートフォリオの見直し
- 製品仕様とポジショニングの再定義
- 見積もりプロセスの見直し
- 物流費等サービスコストの見直し

営業体制の 見直し

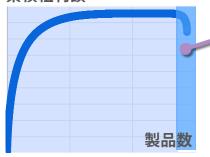
- お客様サポート強化のため、事業横断での 営業体制への見直しを推進中
- CRM導入による、営業活動の見える化、 経営における意思決定の迅速化、営業現場の 働き方改革を推進中

FY19計画に約50億円の効果を織込み済み

施策の推進における分析例

製品ポートフォリオ分析 (例:空調事業)

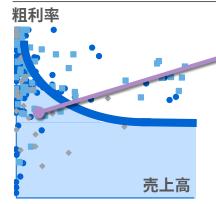
累積粗利額



粗利額が マイナスの製品

粗利額マイナスの製品が 数%存在。お客様も価値 を見いだせる他製品への 代替え提案を促進。

製品粗利ばらつき分析 (例:半導体事業)



標準トレンドから大きく外れる取引

規模と粗利率の関係で標準トレンドから大きく外れる取引を特定。見積もりプロセスの見直し等に着手。

(東芝Nextプラン外数)

B4 プロセス改革進捗状況

プロセス改革に向けたプロジェクトは計画通り進捗中

- 1月に弓田氏を新CIOに迎え、2月に業務プロセス改革推進部を設立
- 全事業の業務、システムの現状分析並びにあるべき姿の策定作業に着手
- 製品モジュール化計画と並行し設計・生産関連ITを刷新

現状(イメージ)



次期基幹システム導入後(イメージ)



次期基幹システム導入により目指す効果

経営の可視化



業務の効率化



内部統制の強化

C1

モニタリング事業の状況①システムLSI事業

注力領域の絞り込みと構造改革でロバストな事業構造に転換

システムLSI

営業 利益

FY17 FY18 N 赤字 赤字 赤字 T FY20 5%

- 現状認識:
- →市場は拡大、開発費負担が大
- 対応策:
- → 車載・産業FA/OA・データセンタ分野で規模拡大。他分野で縮小・撤退領域を定め開発費減

■ 進捗状況:

- → 領域絞り込みによる開発費減を実現
- → 一方、中国市況悪化等による物量減の影響と データセンタ攻略未達で、18年度は減収・減益
- 更なる注力領域の絞り込みによる体質強化
- 19年度以降は、市況変動に左右されない体質 作りの為、売上高を見直し、更なる固定費削減 を実施

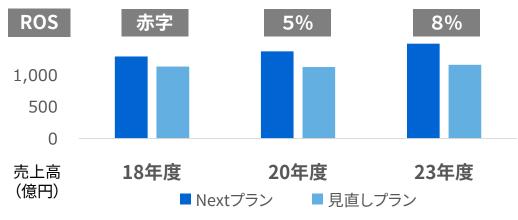
■ 注力領域の絞り込み:

- ●ロジックLSIは収益性を軸に新規案件を限定
- ●車載デジタルとモータ制御技術を武器にした アナログ、マイコンへ最注力

■ 固定費削減施策:

- 早期退職優遇制度の実施
- •役職者を対象とした緊急対策の継続
- 研究費、製造固定費、販売固定費の適正化

~東芝NextプランROS目標を達成する計画~



モニタリング事業の状況②

構造転換施策の着実な実行で収益安定化

→ 素材高騰による製造コスト増

→ 高効率機種へのシフト

不採算機種値上げ

人員・生産体制の最適化

環境負荷低減ニーズの拡大

火力(新設) FY17 FY18 | FY20 利益 赤字 赤字

- 現状認識:
- → 脱炭素で新設案件減少
- 対応策:
- → 新設からサービスへのシフト 人員配置、製造拠点の適正化

産業モータ

■ 現状認識:

■ 対応策:

5%

営業 利益 FY17

4%

FY20

■ 現状認識:

モバイルHDD

→ モバイル市場縮小、データセンタ (DC)市場拡大

■ 対応策:

→モバイル製造能力を適正化 DC向け大容量HDDへのシフト加速

■ 進捗状況:

- サービス・ソリューション事業強化 戦略に従い、製造拠点のリレイア ウトや人員最適化を推進中
- 19年度のサービスビジネスの売 上目標を達成見込み

■ 進捗状況:

- 機種ラインアップの見直し、不採 算機種の値上げを実施済み
- 人員・生産体制の最適化は計画通 りに推進中

■ 進捗状況:

- モバイルは適切な需要予測に応じ た製造能力適正化で収益安定化
- DC向けは、需要減速による物量減 の影響で18年度計画を下回った が、大容量HDDの開発、顧客認定 は順調に進捗

FY20

5%



大型案件ロス再発防止の取組み

潜在リスクは確実に減少、管理強化により将来の損失リスクを極小化

潜在リスク減少 • 既受注の大型ロス案件は徐々に終息 火力案件の例 Aプロジェクト Bプロジェクト Cプロジェクト Dプロジェクト Eプロジェクト Fプロジェクト Gプロジェクト Hプロジェクト Iプロジェクト Jプロジェクト Kプロジェクト Lプロジェクト Mプロジェクト Nプロジェクト 0プロジェクト Pプロジェクト 19/3末 20/3末 21/3末 22/3末 23/3末 24/3末

案件管理強化

- 大型プロジェクト案件受注時に、全件 コーポレートによる受注審査を実施 →12件(18年10月~19年4月)を審査
- 事業部でも営業バックオフィス機能を 強化



02

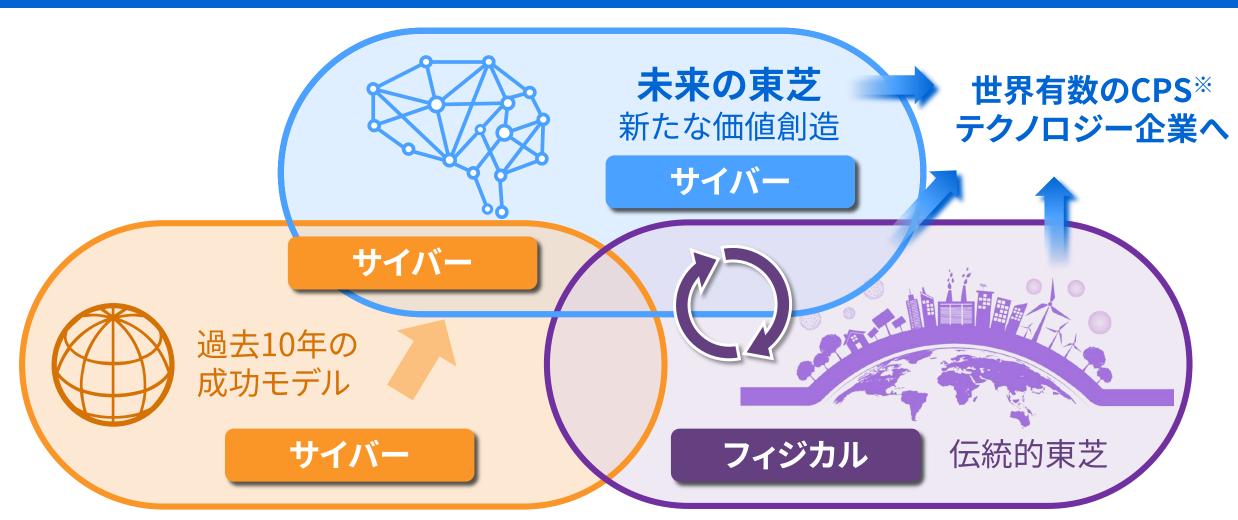
東芝Nextプラン進捗報告

成長に向けた取り組み



伝統と未来の2つの東芝

サイバーとフィジカルの融合で第二の創業を実現



※ CPS (サイバー・フィジカル・システム):実世界 (フィジカル) におけるデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術などを用いて 分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それをフィジカル側にフィードバックすることで、付加価値を創造する仕組み

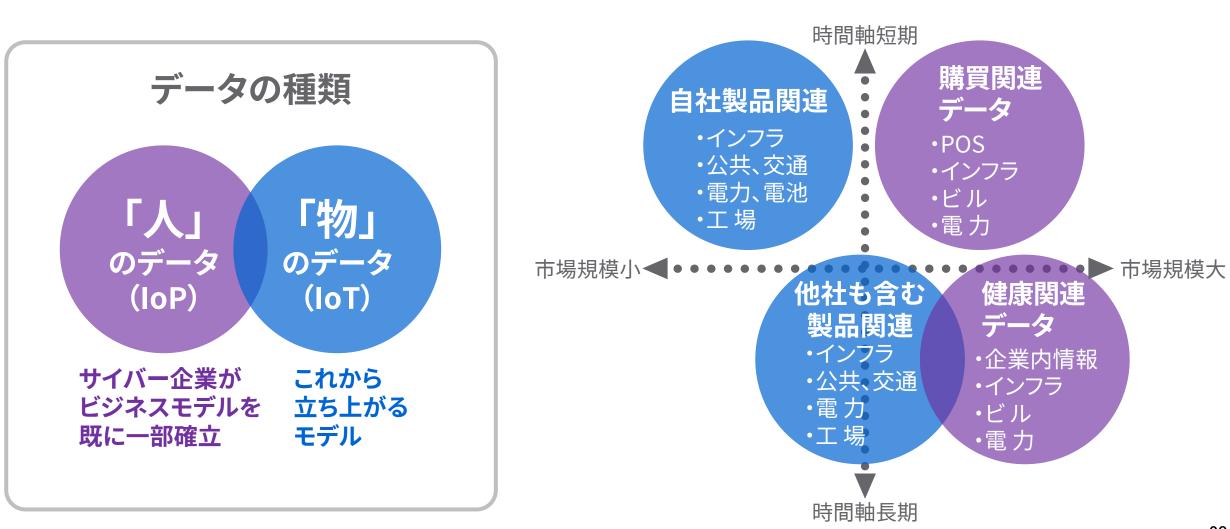
CPSに向けた取り組み:新たなビジネスの創出

デジタルビジネス創出・文化実装を目的としピッチ大会を定期的に実施



CPSに向けた取り組み:ビジネスの時間軸と規模

短期・長期、双方でのデータの活用と分析で着実に価値を創造する



CPSに向けた取り組み:業種向けサービス

業界標準に準拠したアーキテクチャーを活用しTOSHIBA SPINEXとして提供

業界標準

NIST

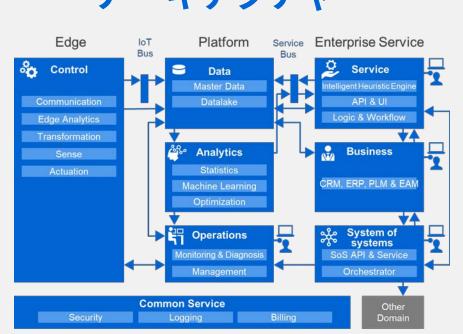
National Institute of Standard and Technology

Industrial Internet Consortium

acatech

論理アーキテクチャー





TOSHIBA SPINEX サービス群



社会インフラ向けサービス



エネルギー向け サービス



製造業向け サービス



物流業向け サービス

新規事業推進(リチウムイオン二次電池SCiBTM)

事業拡大に向け新規受注と新工場建設が進捗

1. 新規受注

・日産自動車(株)「デイズ/デイズHighway STAR」に採用*

燃料消費を抑制する充電制御及びアイドリングストップ機構(デイズ) 発進・走行時にモータアシストするマイルドハイブリッド機構(デイズHighway STAR)



燃料消費を抑制する充電制御及びアイドリングストップ機構(eKワゴン) 発進・走行時にモータアシストするマイルドハイブリッド機構(eKクロス)

* 2019年3月28日より販売開始。当社はカルソニックカンセイ(株)の回生蓄電池システムを通じて製品供給

2. インドJV新工場建設中

スズキ(株)及び(株)デンソーと自動車用リチウムイオン電池を製造する合弁会社をインドに設立。インド西部のグジャラート州に柏崎工場の約2倍の敷地面積の工場を建設中。量産開始は2020年を予定



日産 デイズ Highway STAR



三菱自動車 eKクロス



インドに建設中のリチウムイ オン電池工場の完成予定図

© 2019 Toshiba Corporation

新規事業推進(パワーエレクトロニクス)

パワーデバイスの進化を取り込みシステム全体として差異化製品を提供

1. 新規納入

西日本旅客鉄道(株)「227系1000番代」車両向けに車両制御装置をはじめ、主電動機、デジタル伝送装置、空調装置などの電気品を納入

高温での動作が可能で、電力損失の少ない次世代パワーデバイス(SiC)を用いたVVVF*インバータ、高効率・省メンテナンス・低騒音の全閉式かご型三相誘導電動機を用いた主電動機などが新型車両に採用



227系 1000番代車両



車両制御装置



3.3kV All-SiC素子



全閉式三相かご型誘導電動機

新規事業推進(精密医療)

有力なパートナーとの共同研究・事業化検討を開始



1. ゲノムを含む数万人規模のデータベースを構築し、利活用を検討

- 当社グループ従業員を対象に、ジャポニカアレイ を用いたゲノムデータ収集を開始
- 健診データ等と組合せ、疾病リスク予測や重症化 予防の研究開発をパートナーと推進

2. ベンチャーネットワーク連携で事業化加速

Beyond Next Venturesとの精密医療分野での 業務提携

※ 東北大学と連携



TOSHIBA