

# TOSHIBA

Leading Innovation >>>

## 「新生東芝アクションプラン」の実施 および2015年度業績予想について

2015年12月21日  
株式会社 **東芝**

# 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。

# 「新生東芝アクションプラン」の概要

2015年12月21日

株式会社 **東芝**

代表執行役社長

室町 正志

# 「新生東芝アクションプラン」の概要

- 構造改革の断行
- 内部管理体制の強化および企業風土の変革
- 事業ポートフォリオおよび事業運営体制の見直し
- 財務基盤の整備



全てのステークホルダーからの信頼回復に繋げるとともに  
強靱な企業体質への変革を図る

# 構造改革の断行

- **ライフスタイル事業グループのパソコン、映像、家庭電器の各事業において構造改革を断行。**
  - 今回は、自助努力による黒字化を目指し、事業の絞り込みと運営効率化を実施する。
  - 東芝グループ内では、事業運営に必要な資源配分に制約があることから、次のステップとして他社との事業再編など、さらに踏み込んだ施策を計画中。
  - これに伴い、ライフスタイル事業グループの人員のうち、約3割に当たる約6,800名の削減を、2016年3月末までを目途に実施。
- **既に発表している半導体、並びに今回発表するライフスタイルおよびコーポレート部門等の構造改革は、2015年度中に断行する方針であり、その費用として、2015年度において2,600億円を計上見込み。**

# 構造改革に伴う人員推移

(単位：人)

		15年3月末	16年3月末	差	
半導体	ディスクリート・システムLSI事業	10,200	7,400	▲ 2,800	国内▲2,800
ライフスタイル	パソコン事業	4,500	3,200	▲ 1,300	国内▲2,000 海外▲4,800
	映像事業	4,800	1,100	▲ 3,700	
	家庭電器事業※	14,600	12,800	▲ 1,800	
	ライフスタイル計	23,900	17,100	▲ 6,800	
コーポレート部門		10,000	9,000	▲ 1,000	国内▲1,000
	合計	44,100	33,500	▲ 10,600	国内▲5,800 海外▲4,800

※ ライフスタイルの販売・補修事業を含む

半導体、ライフスタイル、コーポレート部門の国内対策人員5,800名の内、半導体の500名は要強化部門へシフト済(15/上)。

5,300名については、人員再配置、および再就職支援を含む早期退職優遇制度による人員対策を実施。なお、半導体の約1,100名はソニーグループに移籍。

# 内部管理体制の強化および企業風土の変革

## ● 再発防止に向けた取り組み

- 
- |                |  |
|----------------|--|
| ✓ 会計・意識改革研修    | • 組織長向けの意識改革研修を実施（11/18～）  |
| ✓ 会計コンプライアンス教育 | • 役職や業務内容に応じた、階層別・職能別教育を実施（11/26～）                                 |
| ✓ 会計プロセス見直し    | • 工事進行基準、在庫評価、経費計上などについて経理規程を制定、第3四半期より適用                          |
| ✓ 予算策定プロセス見直し  | • キャッシュフロー重視へ転換<br>• 社長月例を廃止し、業績報告会を新設<br>• カンパニーの自主自律経営に沿った事業計画策定 |
| ✓ ガバナンス規程見直し   | • コーポレート・ガバナンスガイドラインを制定（12/21）                                     |
| ✓ 内部監査体制強化     | • 内部監査部の機能を強化し、人員も増強   |
-

# 内部管理体制の強化および企業風土の変革

## ● 企業風土変革に向けた取り組み

- |                      |  |
|----------------------|--|
| ✓ 社長評価制度             | • 約120名による信任投票を実施（2016/1）                        |
| ✓ 経営幹部向け<br>360度サーベイ | • 経営幹部177名を対象に、リーダーシップの資質を多面的・客観的に調査（2015/12～）   |
| ✓ 経営幹部セミナー           | • 経営幹部177名を対象に実施（10/3、12/19）                     |
| ✓ 従業員意識調査            | • 国内外の8.3万人を対象に実施 [回答率91.3%]<br>（11/23～12/11）    |
| ✓ CSR職場ミーティング        | • 再生に向けたアクションを各職場で議論 [約8,100職場]<br>（10/23～12/18） |
| ✓ 情報開示の充実            | • 決算情報の拡充（セグメント別からカンパニー別へ）<br>• カンパニー別IR説明会の実施   |

## ● 相談役および顧問制度の見直し

- |             |                |
|-------------|----------------|
| ✓ 相談役・顧問制度等 | • 廃止を含めた見直しを検討 |
|-------------|----------------|



# 事業ポートフォリオおよび事業運営体制の見直し

- **強化事業領域を再定義し、エネルギー事業とストレージ事業を今後の注力領域とする。**
  - ヘルスケア事業については、今後の更なる成長に必要な経営資源を確保するため、外部資本を導入する。
- **「小さく強靱な本社」を目指し、本社機能をカンパニー自主自律経営に即した機能へスリム化し、費用を事業ポートフォリオ見直しに伴う規模減に対応するレベルまで削減する。**
  - 将来に向けた戦略策定を中心ミッションとする組織体制へ移行
  - グループ共通基盤を整備、組織運営を効率化
  - 事業運営に必要な機能をカンパニーへ移管
- **中計・予算策定・業績管理・業績評価をCF重視のプロセスに見直すとともに、カンパニー有利子負債管理体制を強化する。**
  - カンパニーは、自ら事業／BUの更なる集中と選択を推進
    - ✓ 営業CFを創出する事業領域に集中、再建が見込めない場合は撤退検討

# 財務基盤の整備

当期利益至上主義に陥った反省を踏まえ、キャッシュフロー重視の経営を継続して推進し、構造改革の実施等により悪化した財務基盤を改善させることを最優先の経営課題として取り組む。

## ● 財務基盤の整備施策

- 資源投入の上限を厳しく設定し、事業ポートフォリオに基づき、キャッシュを創出する事業領域へ投資を集中。
  - 2016年度設備投資・投融資は、注力領域であるエネルギー事業・ストレージ事業を中心に重点投資し、その他は原則として老朽更新に限定。
- カンパニー連結ベースでの有利子負債残高の運用を厳格化し、有利子負債削減へ向けた管理体制を強化。

## ● 資産売却

- 保有する株式及び不動産については、聖域なく保有意義を見直し、売却を進める。

# 2015年度業績予想 全社

新生東芝として再生するために、課題事業の構造改革や資産価値の見直し等の必要な措置を2015年度中に実施する。

	2015年度 業績予想	2014年度 実績	差
売上高	62,000	66,559	▲4,559
営業損益 %	▲3,400 ▲5.5%	1,704 2.6%	▲5,104
税引前損益 %	▲3,000 ▲4.8%	1,366 2.1%	▲4,366
当期純損益 %	▲5,500 ▲8.9%	▲378 ▲0.6%	▲5,122
F C F	▲2,800	1,403	▲4,203
株主資本	4,300	10,840	▲6,540
Net有利子負債	14,700	11,420	3,280
Net D/Eレシオ	340%	105%	235%

単位：億円

※Net D/Eレシオ：  
(有利子負債－現預金) ÷ 株主資本

- 2016年3月末日を基準日とする剰余金の配当は0円とさせていただきます。

# ライフスタイル事業グループの構造改革 について

2015年12月21日

株式会社 **東芝**

代表執行役副社長

綱川 智

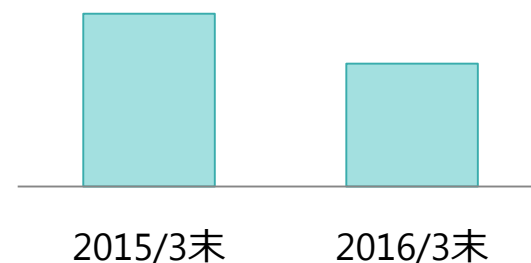
# パソコン事業の構造改革

## 一層の軽量経営を実現し、他社との事業再編も視野に入れる

### ➤ 分社化、固定費・人員削減

- PCS社※を分社し、国内BtoB販売子会社と統合。
- 15年度中を目途に、国内外人員の約3割にあたる約1,300人を削減。
- パソコンと映像の開発拠点である青梅事業所の閉鎖・売却。
- 構造改革費用として15年度に約600億円を計上見込み。
- 16年度は15年度比で総固定費300億円以上を削減。販売台数を約300万台に絞り込み、利益が出る体質に転換する。

国内外人員  
約4,500人 → 約3,200人



### ➤ BtoB事業の中核化

- 法人顧客の基盤を引き続き拡大し、収益安定化を図る。
- ソリューション・サービス事業に軸足を移し、納入実績のある保険・流通・セキュリティー関連IoT事業を拡充。
- BtoCは、堅調かつ効率的なマネジメントが可能な国内市場を中心とし、海外は北米地域のみで展開。

### ➤ ODMへの生産委託中止とBuy-sell取引の廃止

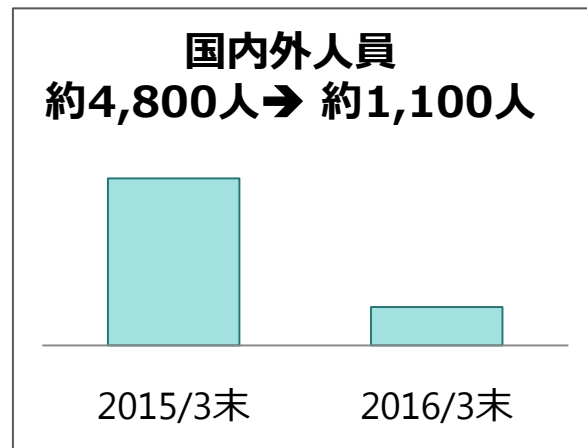
- ODMへの生産・開発委託を止め、BtoC事業は、BtoB事業の自社生産・設計能力の範囲内でのみ展開。プラットフォーム数は現在の1/3以下に削減。

# 映像事業の構造改革

## 国内事業に注力し、海外事業についてはブランド供与型ビジネスに特化

### ➤ 固定費・人員削減

- 15年度中を目途に、国内外人員の8割弱にあたる約3,700人を削減（対15/3末）。
- 構造改革費用として15年度に約400億円を計上見込み。
- 16年度は、15年度比で総固定費180億円以上を削減。販売台数を約60万台に絞り込み、利益が出る体質に転換する。
- 国内市場向けの一部高画質小型製品については、東芝メディア機器（青森）の現有設備を流用して製造。



### ➤ 海外全地域での自社事業の終息

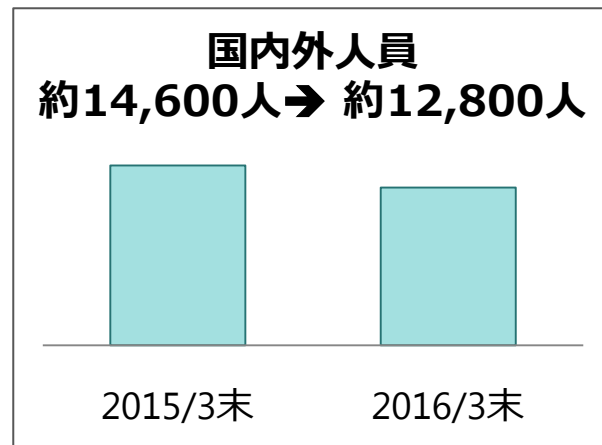
- 欧米では既に台湾コンパル社へのブランド供与型ビジネスへ移行済。
- アジアについては、インドネシアTV工場を海外パートナー企業に売却し、中国を除くアジア地域においてブランド供与型ビジネスへ移行することで交渉中。
- 中近東アフリカ地域については、パートナーのエルアラビ社にエジプトの製造合弁会社・販売合弁会社の当社保有株式の一部を譲渡し、非連結化するとともに、ブランド供与型ビジネスへ移行。
- ブラジルの製造販売合弁会社の当社保有株式のすべてをパートナーに譲渡し、ブランド供与型ビジネスへ移行することで合意。

# 家庭電器事業の構造改革

## 事業運営のさらなる効率化を実現し、他社との事業再編も視野に入れる

### ➤ 固定費・人員削減

- 15年度中を目途に、国内外人員約1,800人を削減（対15/3末）。 ※ライフスタイルの販売・補修事業を含む
- 構造改革費用として15年度に約40億円を計上見込み。
- 国内拠点の集約、オペレーションの効率化等により、16年度は、15年度比で総固定費50億円以上を削減。



### ➤ 二槽式洗濯機の自社製造・販売の終了

- インドネシアTV工場と同敷地内にある洗濯機工場については、TV工場の売却と同時に閉鎖し、土地・建物等は売却することで交渉中。
- これに伴い、二槽式洗濯機の自社製造・販売を終了し、洗濯機事業はドラム式洗濯機および全自動洗濯機等に特化。

# 2015年度業績予想

2015年12月21日

株式会社 **東芝**

代表執行役上席常務

平田 政善



# 2015年度業績予想 全社

新生東芝として再生するために、課題事業の構造改革や資産価値の見直し等の必要な措置を2015年度中に実施する。

	2015年度 業績予想	2014年度 実績	差
売上高	62,000	66,559	▲4,559
営業損益 %	▲3,400 ▲5.5%	1,704 2.6%	▲5,104
税引前損益 %	▲3,000 ▲4.8%	1,366 2.1%	▲4,366
当期純損益 %	▲5,500 ▲8.9%	▲378 ▲0.6%	▲5,122
F C F	▲2,800	1,403	▲4,203
株主資本	4,300	10,840	▲6,540
Net有利子負債	14,700	11,420	3,280
Net D/Eレシオ	340%	105%	235%

単位：億円

※Net D/Eレシオ：  
(有利子負債－現預金) ÷ 株主資本

- 2016年3月末日を基準日とする剰余金の配当は0円とさせていただきます。

# 2015年度業績予想 セグメント別

単位：億円

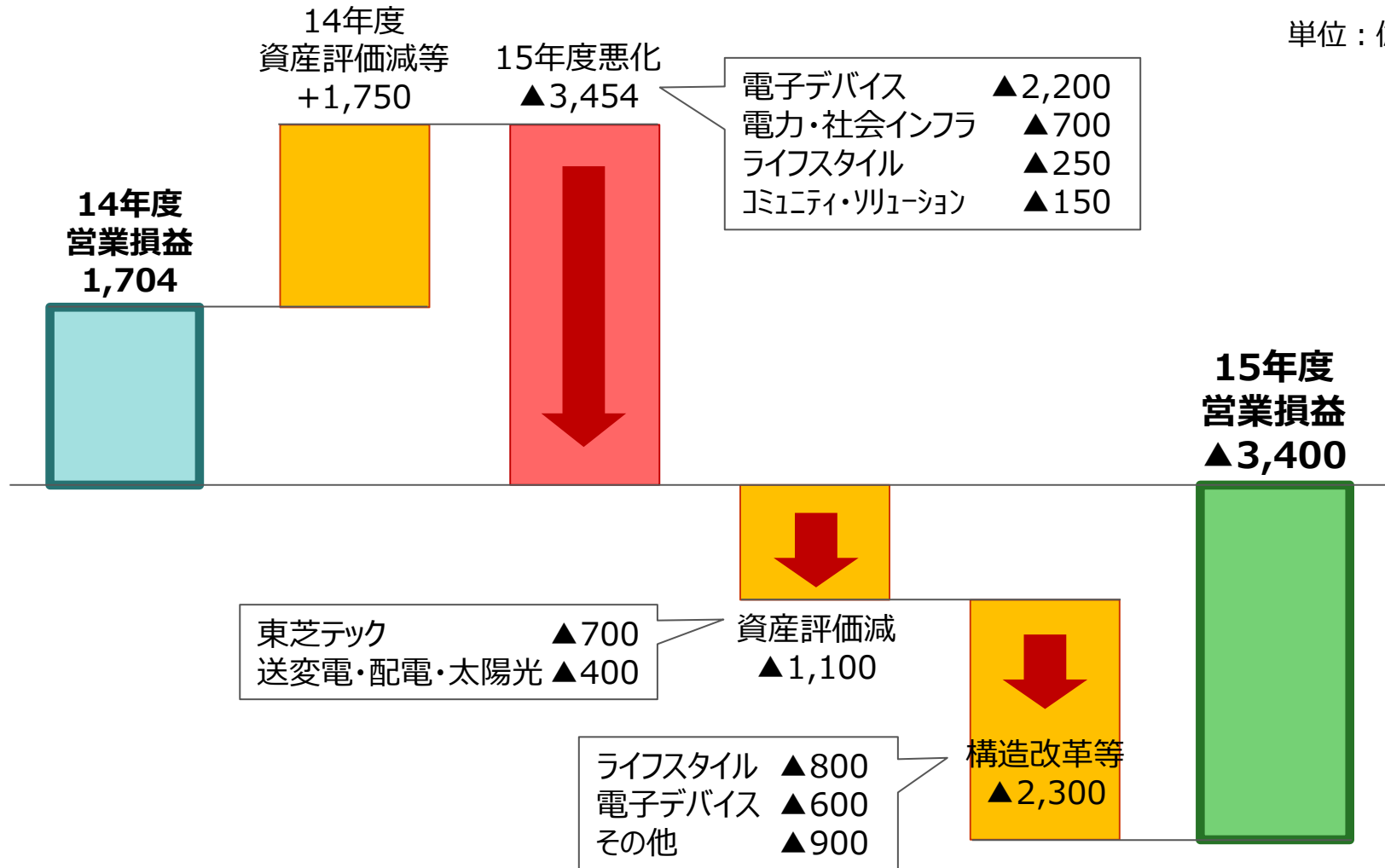
		2015年度 業績予想	2014年度 実績	差 (伸長率)
電力・社会インフラ	売上高	20,000	20,038	▲38 (▲0%)
	営業損益	▲300	195	▲495
コミュニティ・ソリューション	売上高	14,100	14,107	▲7 (▲0%)
	営業損益	▲300	539	▲839
ヘルスケア	売上高	4,400	4,125	275 (+7%)
	営業損益	150	239	▲89
電子デバイス	売上高	16,100	17,688	▲1,588 (▲9%)
	営業損益	▲250	2,166	▲2,416
ライフスタイル	売上高	8,500	11,637	▲3,137 (▲27%)
	営業損益	▲1,400	▲1,097	▲303
その他	売上高	5,000	5,290	▲290 (▲5%)
	営業損益	100	75	25
全社・消去	売上高	▲6,100	▲6,326	226
	営業損益	▲1,400	▲413	▲987
合計	売上高	62,000	66,559	▲4,559 (▲7%)
	営業損益	▲3,400	1,704	▲5,104

※全社・消去には、構造改革▲900億円を含んでいる

# 営業損益見通し（対前年同期分析）

売上減による減益に加え、減損及び構造改革により大幅減益、赤字

単位：億円



# セミコンダクター&ストレージ 主要事業内訳

単位：億円

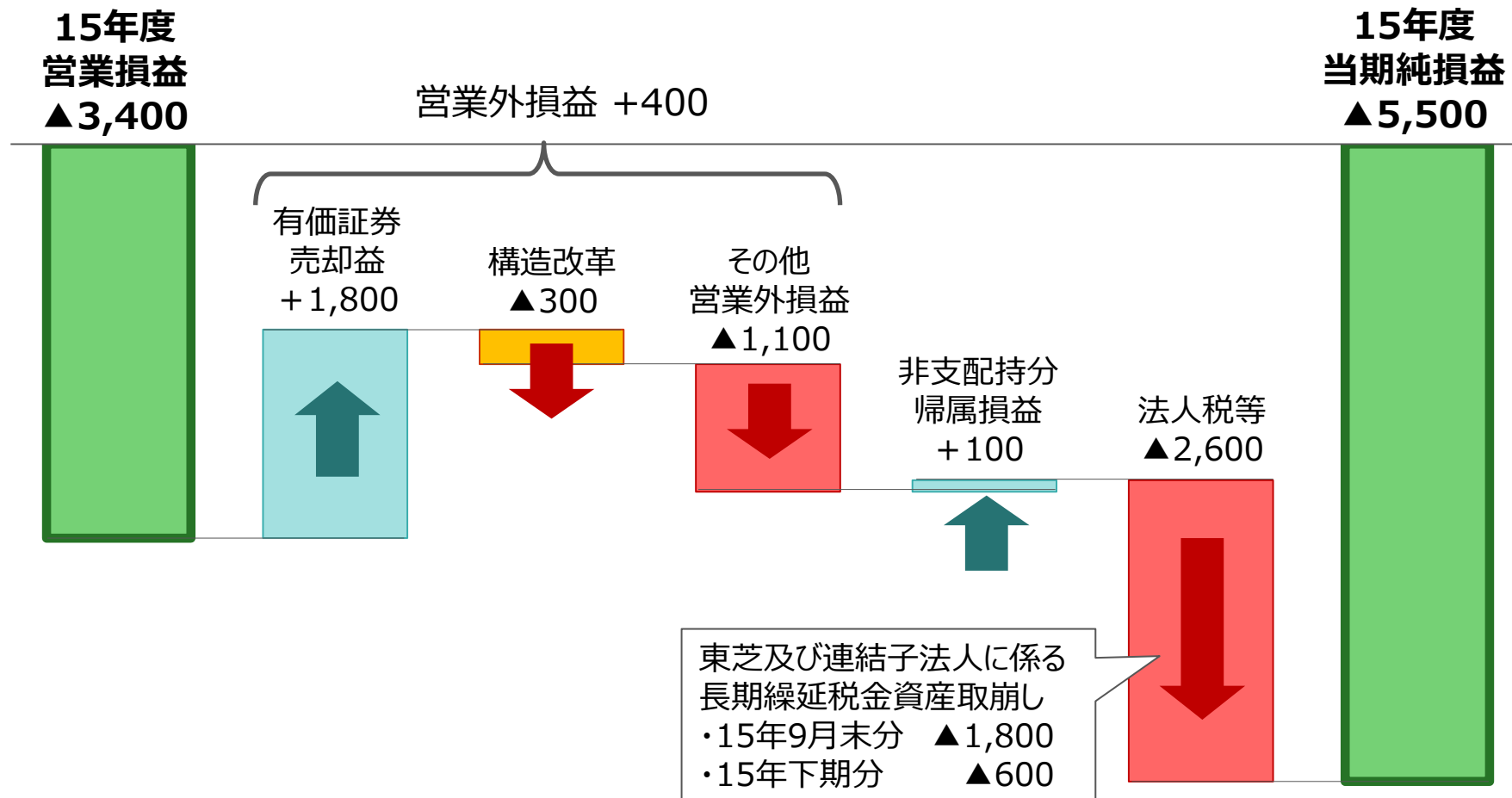
売上高	2015年度 見通し	2014年度 実績	差 (伸長率)
ディスクリット	1,400	1,548	▲ 148 (▲10%)
システムLSI	1,600	1,779	▲ 179 (▲10%)
メモリ	8,100	8,606	▲ 506 (▲6%)
セミコンダクター計	11,100	11,933	▲ 833 (▲7%)
ストレージ	4,200	5,079	▲ 879 (▲17%)

営業損益	2015年度 見通し	2014年度 実績	差
セミコンダクター&ストレージ社	▲ 200	2,158	▲ 2,358
(うち、メモリ)	1,300	2,502	▲ 1,202

# 当期純損益見通し

営業損益赤字及び繰延税金資産取崩しにより当期純損益は大幅赤字

単位：億円



# のれん及び固定資産の状況

- TGCS※については、2Q決算にて減損実施済(▲696億円)
- 原子力事業等ののれん及び固定資産の減損判定については、決算確定に向けて減損テストを実施し、その結果について適宜ご報告します。

※TGCS: Toshiba Global Commerce Solutions  
(米IBM社から取得したPOS事業の事業会社)

単位：億円

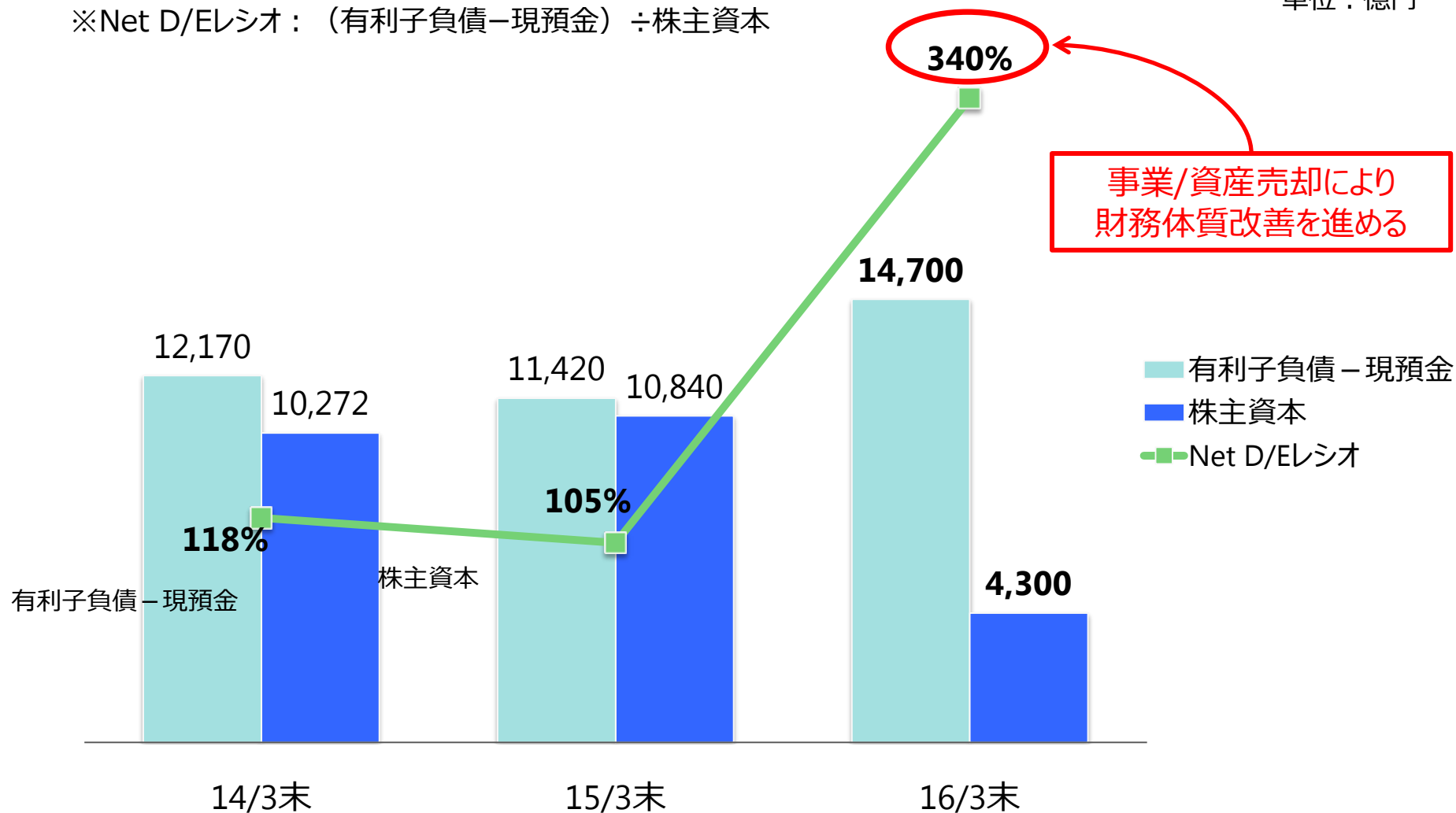
(主要な残高)	15/11末残高			15年度下期の 減損想定額	減損後残高
	固定資産等	のれん			
原子力 (ウェスチングハウス社含む)	7,200	3,700	3,500	0	7,200
ランディス・ギア社	2,600	900	1,700	0	2,600
メモリ	2,200	2,200	0	0	2,200
TGCS	200	200	0	0	200
送変電・配電・太陽光	700	500	200	▲ 400	300
全社合計	21,000	14,400	6,600	▲ 400	20,600

# 財務体質

16年3月末のNet D/Eレシオは340%（株主資本減少により悪化）

※Net D/Eレシオ：（有利子負債－現預金）÷株主資本

単位：億円



**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**