



2017年8月30日

各 位

会社名 東芝テック株式会社  
代表者名 代表取締役社長 池田 隆之  
(コード番号6588 東証第1部)  
問合せ先 経営企画部 広報室長  
水野 隆司  
(TEL 03-6830-9151)

## 中期経営計画（2017～2019年度）について

東芝テックグループはこのたび、今後の事業の発展に向け、2019年度を最終年度とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

本計画の実行により2019年度には、連結ベースで売上高5,300億円、営業利益230億円の達成を目指してまいります。中期経営計画の概要については以下のとおりであり、詳細については添付資料をご参照願います。

### ■ 中期経営計画の概要

#### I. 中長期ビジョン

「グローバル ワンストップ ソリューション企業」を目指し、  
-原価低減加速、生産性向上による安定収益体制の構築  
-コアビジネスによる市場先行  
-ソリューション・サービス事業拡大  
の推進に努めてまいります。

#### II. 今中計期間の位置づけ

- (1) 安定収益体制の構築（生産性向上）
  - ・開發生産性の向上
  - ・サービス事業の生産性・品質向上
- (2) コアビジネスによる市場先行（確実な売上獲得）
  - ・人手不足、インバウンド等の環境変化対応
  - ・AI/IJ技術を駆使した多彩な商品群で様々なニーズをカバー
  - ・主力+差異化商品で事業強化
  - ・サービスメンテナンス事業の拡大と収益改善
- (3) ソリューション・サービス事業での成長（成長への種まき）
  - ・「店舗から物流・製造領域へ」バーティカル深耕

- ・統合データサービス等のビジネス化
- ・クラウド連携によるオフィスソリューション強化

### III. 2019年度計数計画

売上高	5,300 億円
営業利益	230 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	100 億円

\*前提為替レート：1米ドル110円、1ユーロ120円

### IV. 設備投資・研究開発計画（2017～2019年度累計）

- (1) 設備投資 670 億円
- (2) 研究開発費 890 億円

— 以 上 —

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

**TOSHIBA**

Leading Innovation >>>

# 2017年度 経営方針説明会 (中期経営計画)

2017年 8月 30日

東芝テック株式会社

代表取締役社長

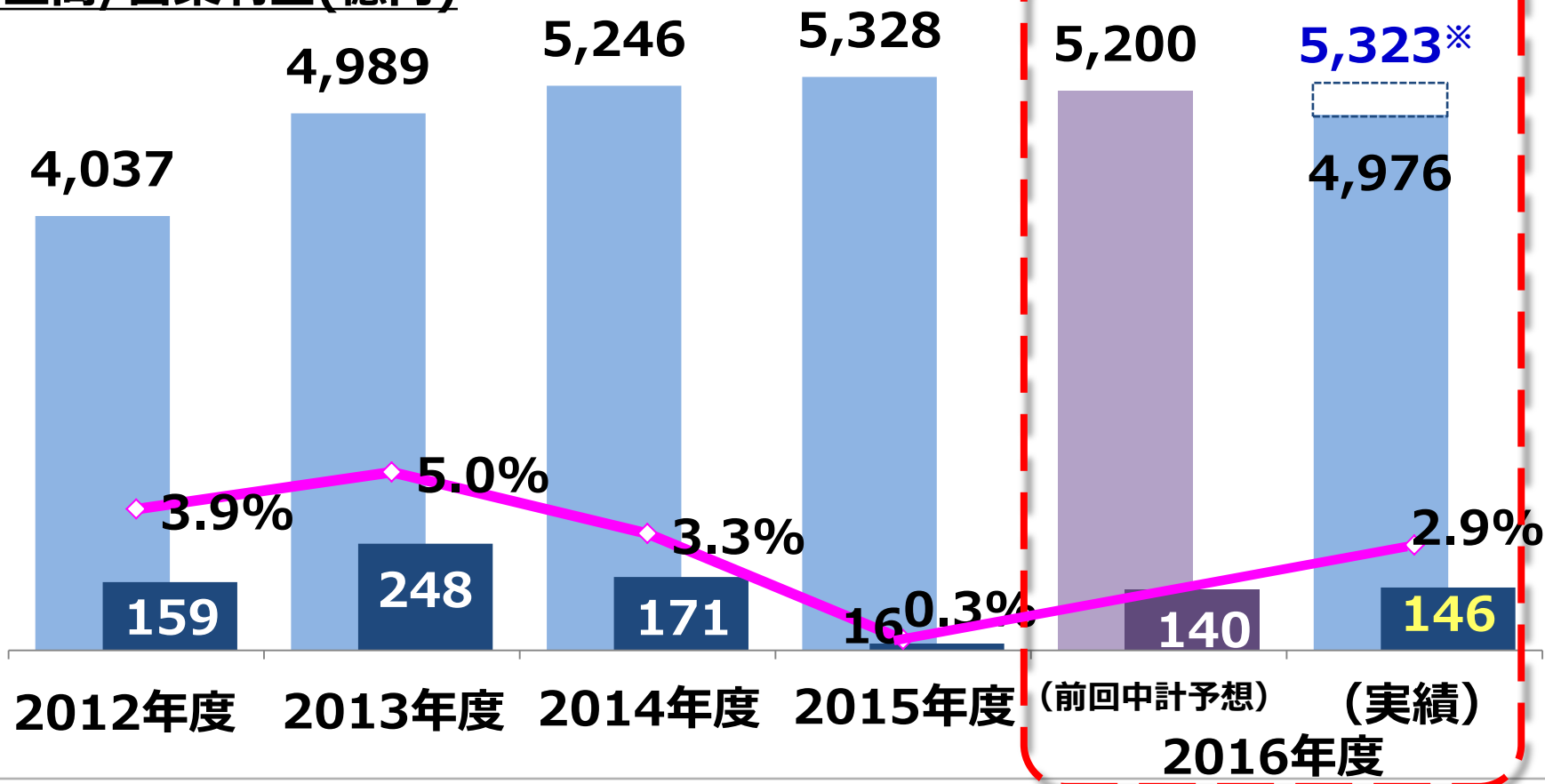
池田 隆之

- 1. 2016年度の総括**
2. 事業環境・当社の強み
3. 中長期ビジョンと方針・戦略
4. コアビジネス
5. ソリューション・サービス事業の展開
6. 2019年度計数計画
7. CSR経営

# 1-1. 業績推移(全社)

16年度：海外リテール事業の立直しにより収益改善  
為替影響により売上減少

売上高/営業利益(億円)



## 1-2. 成果と課題

---

### 成果

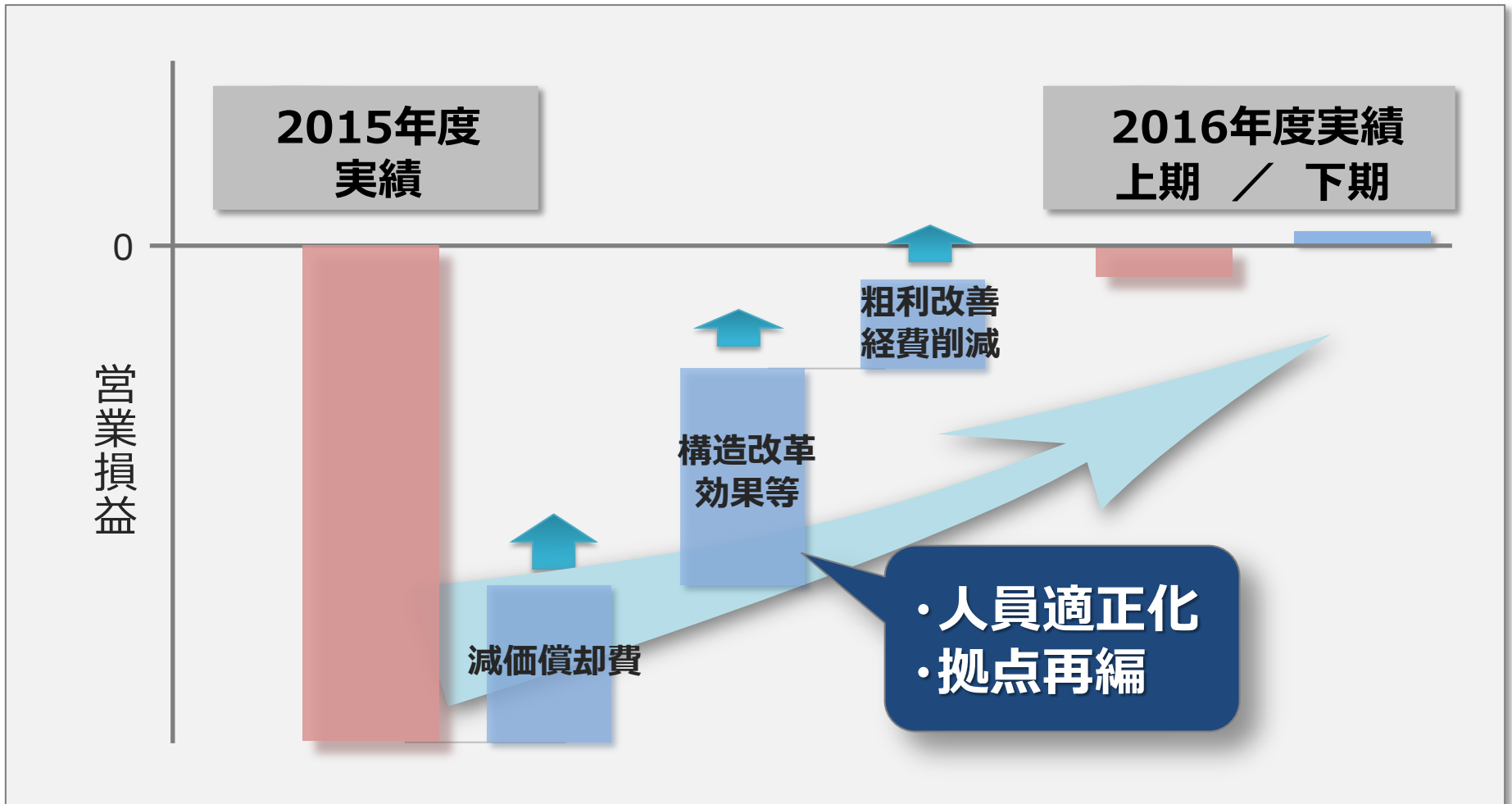
- GCS構造改革に目途
- リテール事業を中心にソリューション  
ビジネス拡大に向けた布石
- 財務基盤の安定化

### 課題

- ソリューション提案・販売力の強化
- サービス事業の効率化

# 1-3. GCS構造改革

構造改革の遂行により16年度の営業損失は大幅に圧縮



# 1-4. ソリューションビジネス拡大に向けた布石

## パートナー連携により、ソリューション事業を拡大

16/10月

軽井沢でスマホ連携のビーコンを活用した観光客向け販促プロモーション実証実験

<電子レシートシステム実証実験>



17/2月

個人情報保護機能搭載による電子レシートシステム実証実験

<購買前情報可視化実証実験>



3月

人工知能活用ソリューションでABEJA社と連携

3月

RFID活用による購買前情報可視化実証実験

<RFID読取りセルフレジ>



4月

ファーストリテイリンググループのジーユーにRFID読取りセルフレジを納入

<ストアチャンネル>



7月

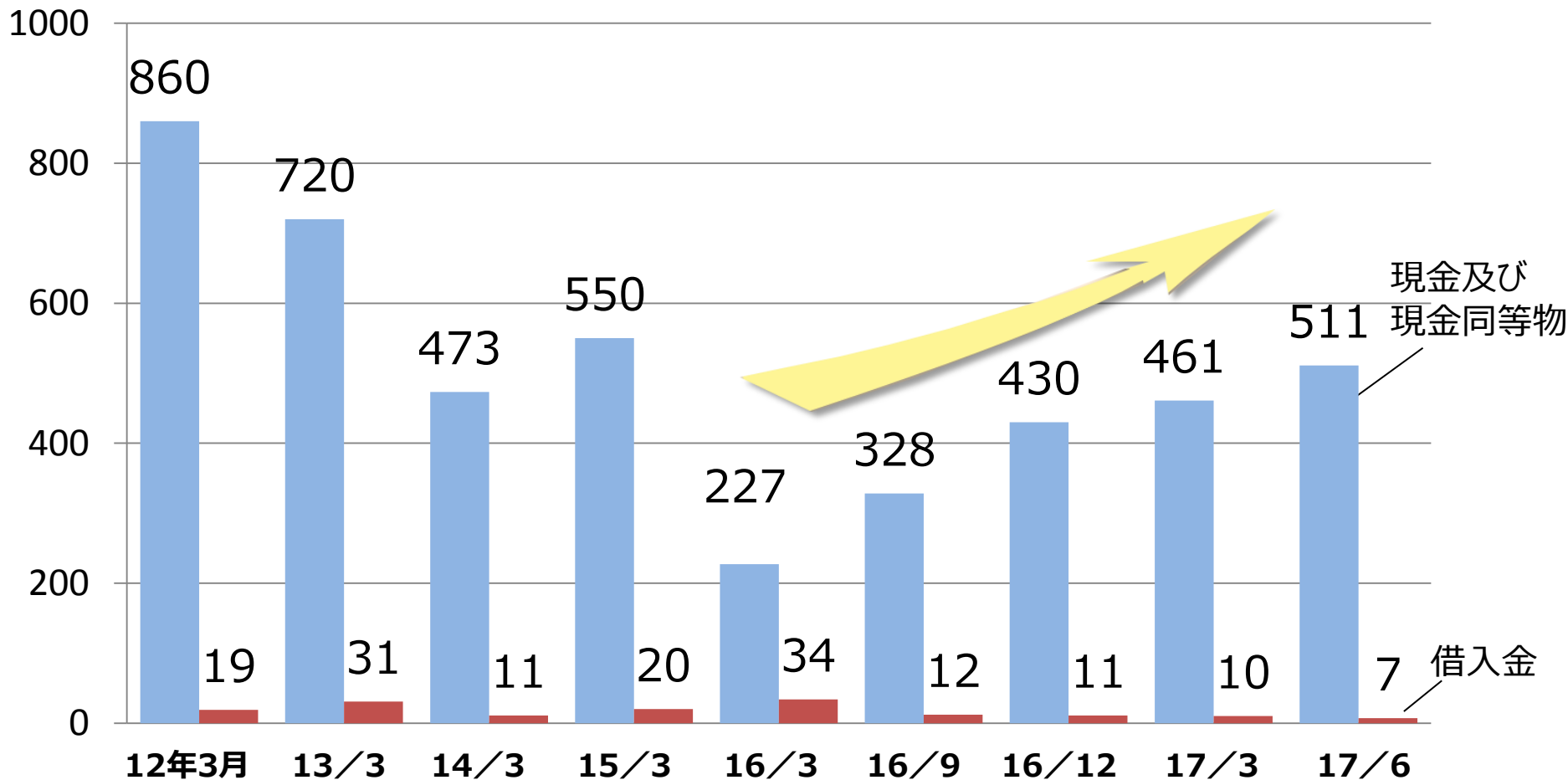
小商圈型広告プラットフォーム「ストアチャンネル」サービス実証実験



# 1-5. 財務基盤の安定化

## 柔軟な成長戦略を実現できる財務状態に回復

単位：億円



1. 2016年度の総括
- 2. 事業環境・当社の強み**
3. 中長期ビジョンと方針・戦略
4. コアビジネス
5. ソリューション・サービス事業の展開
6. 2019年度計数計画
7. CSR経営

## 2-1. 変曲点を迎えたリテール市場環境①

小売業のビジネス形態が大きな変曲点を迎える中、「集客力UP」、「店舗運営効率化」へのニーズがより一層高まる

### 小売業を取り巻く環境

#### 経済

- 人手不足・人件費高騰を背景とした人材争奪戦の激化

#### 社会・暮らし

- 急速なECの進展
  - ECと実店舗の境界線の融合
  - 買い物の利便性・快適性向上
- 食の安心・安全への関心の高まり
  - 安全性に対する企業責任の増大

#### 行政・規制

- 電子タグの利用促進
- 流通BMS※1の促進

#### 技術

- AI※2、IoT・RFID、ロボティクス、ビッグデータ等の先進技術の活用

### 小売業における投資動向

#### 集客力UP

快適かつ安心・安全な購買体験の提供

1. オムニチャネル化の模索
2. トレーサビリティ強化
3. ビッグデータ分析によるプロモーション

#### サプライチェーンを含む店舗運営効率化

4. 店舗オペレーション効率化
5. 物流・製造の効率化

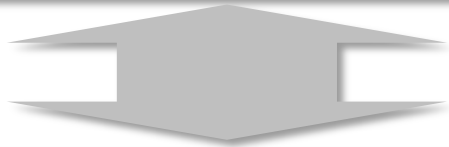
店舗だけでなく物流・製造にわたるプロセス全体でビジネス機会が増大

## 2-2. 変曲点を迎えたリテール市場環境②

### オムニチャネル対応に伴い、小売業では物流コストが増加

#### 小売業でオムニチャネル対応が加速

- EC取扱い品目の拡大
- ラストワンマイル配送の強化

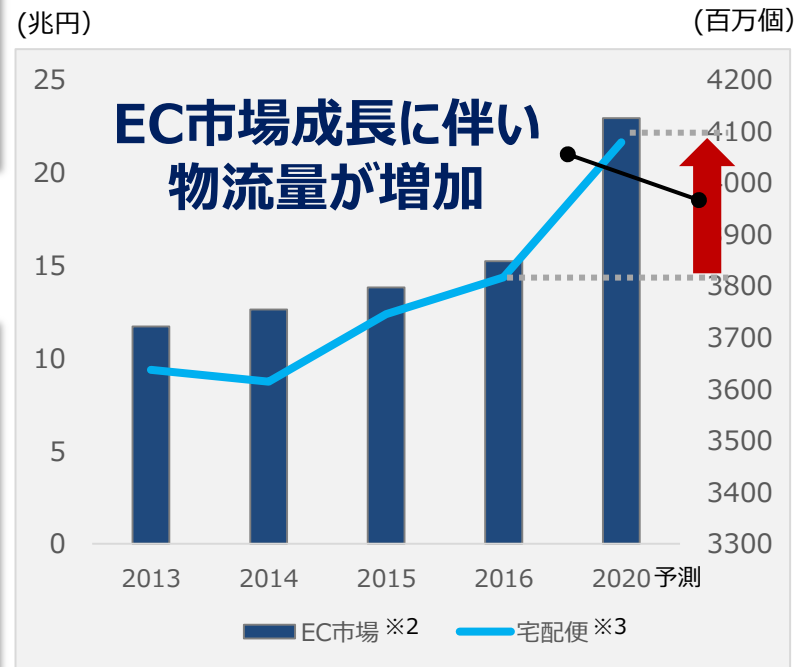


#### 売上高物流コスト比率の増大※1

- 全業種：+0.34% ↑
- 非製造業(卸・小売他)：+0.38% ↑

[参考]

ECと宅配便の市場成長(国内)



※2：経済産業省 電子商取引に関する市場調査結果

2020年は経済産業省資料に基づいた野村総合研究所による推計

※3：国土交通省 宅配便取扱実績

2020年はみずほ銀行産業調査部による推計値

➡ **物流コスト抑制の取り組みが活発化**

## 2-3. 変曲点を迎えたプリンティング市場環境

MFPはH/W需要鈍化の中、付加価値の高いサービス事業にシフト  
AI/IJ※は新規顧客分野で大きな伸長が期待

### プリンティング市場を取り巻く環境

MFP

- H/W需要は鈍化
- 市場の拡大が見込めない分競争が激化

AI

- 急速なECの進展により、店舗・物流・製造をスルーした業務効率化が急務

IJ

- モノづくりや衣・食・住アプリ関連のビジネスが広がる
- ニーズ多様化で少量多品種生産の進展

### ビジネス機会の方向性

<オフィス>

MFPの状態把握から文書保管サービスまで、トータルなオフィスソリューション

<サプライチェーン>

物流・製造を含めたモノの動きの見える化

<IJヘッド>

高画質・高解像度・水性インク対応の需要増大

## 2-4. 当社の強み

グローバルで培った当社の「強み」を活かし、店舗・物流・製造 (LMR※)市場で拡大するビジネス機会の獲得を目指す

(例) 小売業における投資動向

- |                           |                                 |                         |                        |                          |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|
| <b>1</b> 店舗<br>オペレーション効率化 | <b>2</b> ビッグデータ分析<br>によるプロモーション | <b>3</b> トレーサビリティ<br>強化 | <b>4</b> 物流・製造の<br>効率化 | <b>5</b> オムニチャネル化の<br>模索 |
|---------------------------|---------------------------------|-------------------------|------------------------|--------------------------|

当社の強み



シェアNo.1リテール顧客基盤



POS販売台数  
グローバルトップシェア

- ・国内 約50%
- ・グローバル 約25%

幅広いHW/SWラインナップ



店舗・物流・製造：  
POSシステム・BCS・RFID他  
オフィス：ECOハイブリッド他

グローバルサポート体制



120か国・地域をカバー

- ・販売・サービス拠点：300拠点超
- ・保守サービス人員：5千名超

グローバルワンストップソリューション企業を目指す

1. 2016年度の総括
2. 事業環境・当社の強み
- 3. 中長期ビジョンと方針・戦略**
4. コアビジネス
5. ソリューション・サービス事業の展開
6. 2019年度計数計画
7. CSR経営

## 3-1. 中長期ビジョン

**グループ連携/創造的成長**

**ソリューション・  
サービス事業拡大**

**グローバルワンストップ  
ソリューション企業  
を目指す**

**コアビジネス  
による市場先行**



**リテール市場での基盤を活用**

**原価低減加速  
生産性向上による  
安定収益体制の構築**




## 3-2. 今中計期間の位置付け

コアビジネスで得られた収益をソリューション・サービス事業に投資することで、将来の成長への種まきを図る

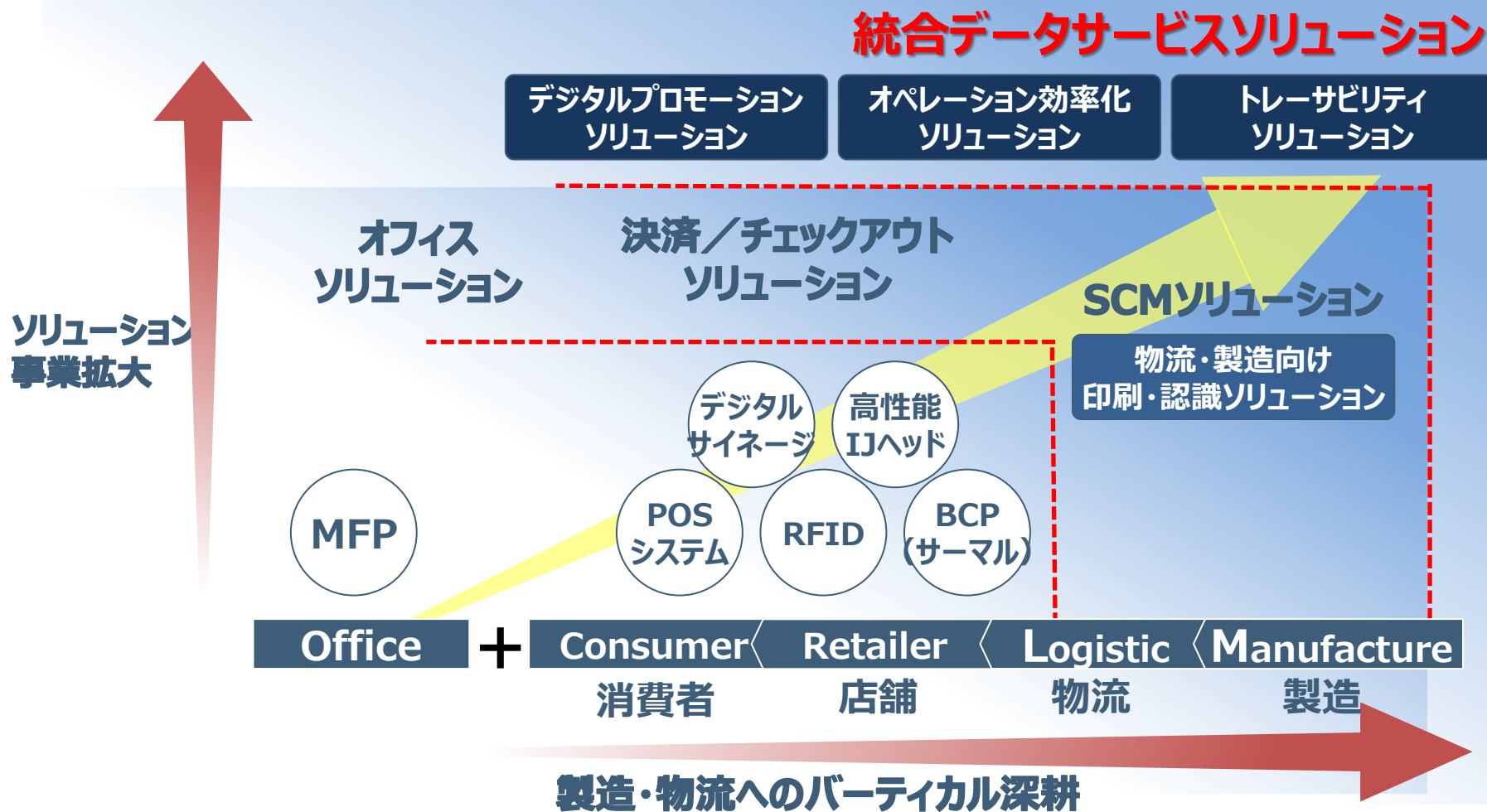
方針	LMR領域	オフィス領域
原価低減加速、 生産性向上による 安定収益体制 の構築  	<ul style="list-style-type: none"> <li>開発生産性の向上</li> <li>サービス事業の生産性・品質向上</li> </ul>	
コアビジネス による市場先行  	<店舗> <ul style="list-style-type: none"> <li>人手不足、インバウンド等の環境変化対応</li> </ul> <物流・製造> <ul style="list-style-type: none"> <li>AI/IJ技術を駆使した多彩な商品群で様々なニーズをカバー</li> </ul>	<オフィス> <ul style="list-style-type: none"> <li>主力+差異化商品で事業強化               <ul style="list-style-type: none"> <li>- MFP 5シリーズ</li> <li>- ハイブリッドLoops</li> </ul> </li> </ul>
	<ul style="list-style-type: none"> <li>サービスメンテナンス事業の拡大と収益改善</li> </ul>	

コアビジネスの収益を **ソリューション・サービス事業へ投資**

ソリューション・ サービス事業 での成長  	成長への 種まき  <ul style="list-style-type: none"> <li>「店舗から物流・製造領域へ」 バーティカル深耕</li> <li>統合データサービス等のビジネス化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>クラウド連携による オフィスソリューション強化</li> </ul>
---	--	---

### 3-3. ソリューション事業ロードマップ

店舗・オフィスから製造・物流へと事業領域を拡大し、  
守り(既存)と攻め(新規)で強固な事業基盤を確立



1. 2016年度の総括
2. 事業環境・当社の強み
3. 中長期ビジョンと方針・戦略
- 4. コアビジネス**
5. ソリューション・サービス事業の展開
6. 2019年度計数計画
7. CSR経営

# 4-1. コアビジネス (国内リテール)

人手不足、インバウンド、ICクレジット、消費増税・軽減税率等、  
市場環境に対応した商品の継続的投入

2016年

2017年

2018年

2019年

2020年

2021年

省人化対応商材拡販  
(セルフチェックアウト、セミセルフ、セルフオーダー)



インバウンド対応商材拡販 (免税、多通貨決済、多言語)



クレジットカードIC化対応



消費増税・軽減税率対応 (POS・ECR入替等)

## 4-2. コアビジネス (海外リテール)

### 三極体制で推進する中長期の成長に向けた事業基盤の再構築

#### 米州・欧州

##### 顧客内シェア／顧客層の拡大

- 商材拡充による既存顧客への重ね売り
- プロフェッショナルサービス事業の拡大
- 中堅規模リテラー市場の攻略

#### 新興国

##### ビジネスパートナーとの関係強化

- メニューの標準化によるメンテナンス事業の強化
- ローコストモデル活用による競争力強化

# 4-3. コアビジネス (プリンティング)

主力商品・サービスに差異化ソリューションを加え、業種業態ごとの様々なプリンティング&センシングニーズに応える

プリンティング



プラットフォーム  
設計による  
MFP 5シリーズ



Eco  
ソリューション



ハイブリッド  
ペーパーリユース  
システム  
Loops  
PAPER REUSING SYSTEM



AI



自動認識技術で  
幅広い分野の店舗  
SCM構築サポート



IJ



インク循環構造で  
業界最高水準  
の解像度



トータル  
プリンティング  
ビジネス



オフィス



One to One  
チラシ



ペーパーリユース  
システム



店頭クーポン・  
帳票印刷



棚卸・商品サーチ

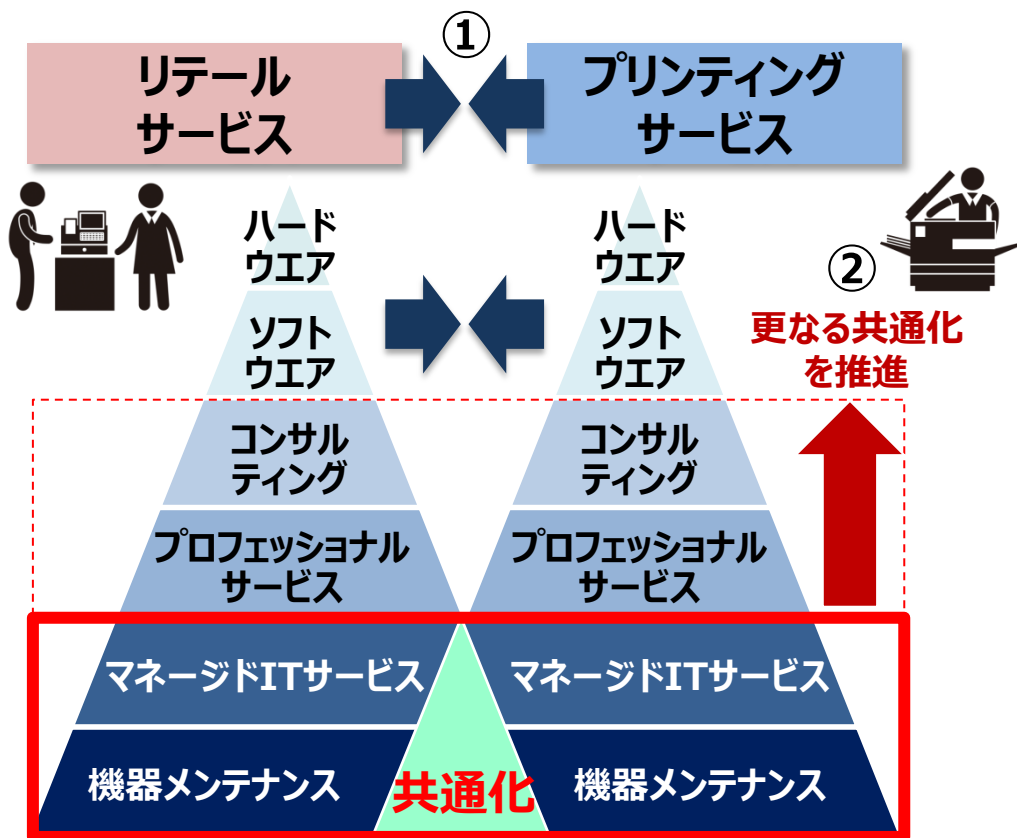


広告/パッケージ  
特殊印刷

## 4-4. コアビジネス (サービス)

### 事業領域を跨った保守サービスのワンストップ化でCSと効率を向上

- ①従来、製品ごとに独立していた保守・サービス部隊を融合しワンストップ化
- ②融合領域をHWメンテナンスから、IT系サービス、コンサルティングまで拡大



- 【プロフェッショナルサービス】**
- ・既存アプリケーションの拡張・統合
  - ・顧客の要望に応じたアプリケーションのカスタマイズ

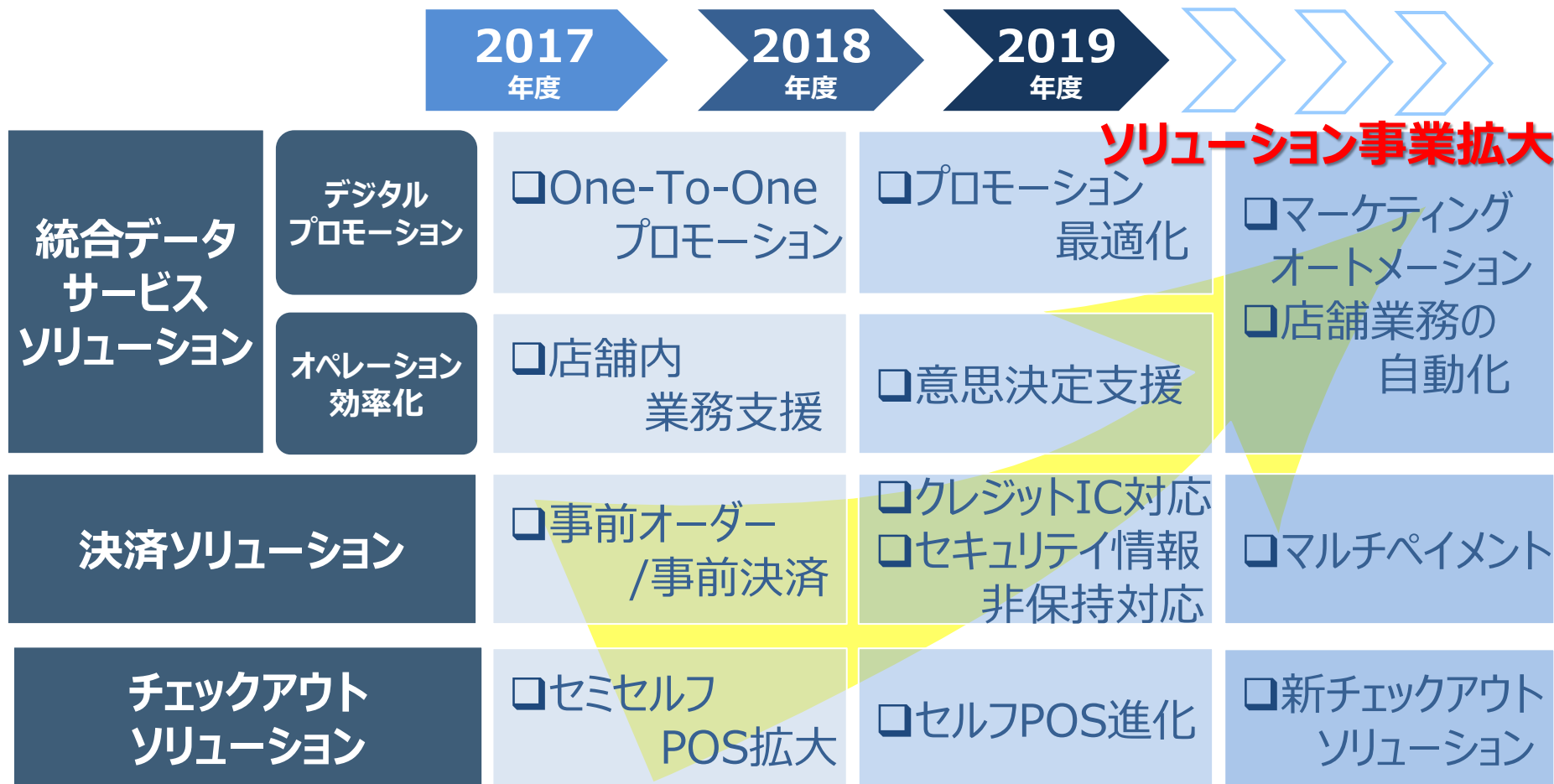
- 【マネージドITサービス】**
- ・MPS (マネージド・プリンティング・サービス)
  - ・HW/SWのリモートモニタリング
  - ・各種テストサービス
  - ・IT分野を含む総合的な導入・運用

1. 2016年度の総括
2. 事業環境・当社の強み
3. 中長期ビジョンと方針・戦略
4. コアビジネス
- 5. ソリューション・サービス事業の展開**
6. 2019年度計数計画
7. CSR経営



# 5-1. ソリューション・サービス事業（リテール）

デジタルプロモーションや多様な決済サービスの提供でリテール支援

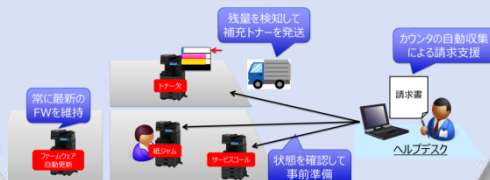


# 5-2. ソリューション・サービス事業(プリンティング)

## クラウド連携によるオフィスソリューションの強化

### MFP状態把握 レポート保守

・ネットワーク上の複数の  
デバイスを一元管理



クラウド上での  
機能強化

クラウド連携の拡大と  
UIカスタマイズによる  
使い勝手の向上

### 印刷統制 文書セキュリティ

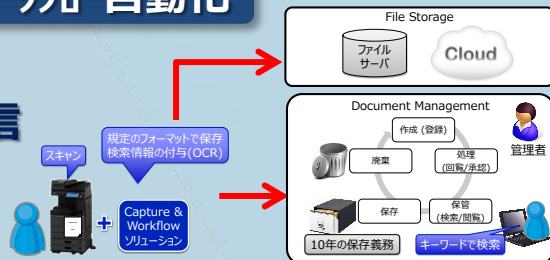
・複数のデバイスを群  
として連動させ、印刷統制



## ドキュメント 管理

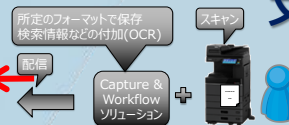
### スキャン文書変換・ワークフロー自動化

・紙文書を電子化し  
所定の保存先に配信



### 文書保管・検索

・電子文書を一元管理し  
文書ライフサイクルを管理



# 5-3. ソリューション・サービス事業(リテール/プリンティング)

## 従来のリテール対象市場



### 顧客購買行動の変化への対応

#### プロモーション力強化

- ・デジタルプロモーション
- ・データ販売事業  
(動線分析/最適配置)

#### 利便性・快適性の向上

- ・オムニチャネル対応
- ・O2O対応
- ・決済多様化への対応

### 製造・物流へのバーティカル深耕

#### SCM効率化

- ・製造・物流ライン効率化
- ・どこに・どの様な状態  
いつ届くか等々見える化  
(DB+RFID応用等)

#### 安心・安全性の向上

- ・トレーサビリティ確保  
(食品、医薬品等)

点と点を線でつなぐ「データサービスソリューションプラットフォーム」

## 【当社の強み】

【リテール顧客基盤】【幅広いHW/SWラインナップ】【グローバルサポート体制】【グループ連携】

## 5-4. ビジョンの実現に向けた取り組み

ソリューション・サービス事業加速に向け、  
ソリューション提案・販売力強化、サービス事業の効率化に取り組む

提案・販売力  
強化

多様なパートナー  
との協業

ソリューション事業強化に向けた事業提携・M&A  
のあらゆる可能性の追求

最適体制の確立

地域別営業・サービス体制構築による地域経営  
の強化と地域にフィットしたソリューションの提供

効率化

ワンストップ  
サービス化

事業領域を跨る保守・サービスのワンストップ化

継続的な  
イノベーション・  
品質向上

IoT等の最新技術活用によるサービス事業の生  
産性及び品質向上

1. 2016年度の総括
2. 事業環境・当社の強み
3. 中長期ビジョンと方針・戦略
4. コアビジネス
5. ソリューション・サービス事業の展開
- 6. 2019年度計数計画**
7. CSR経営

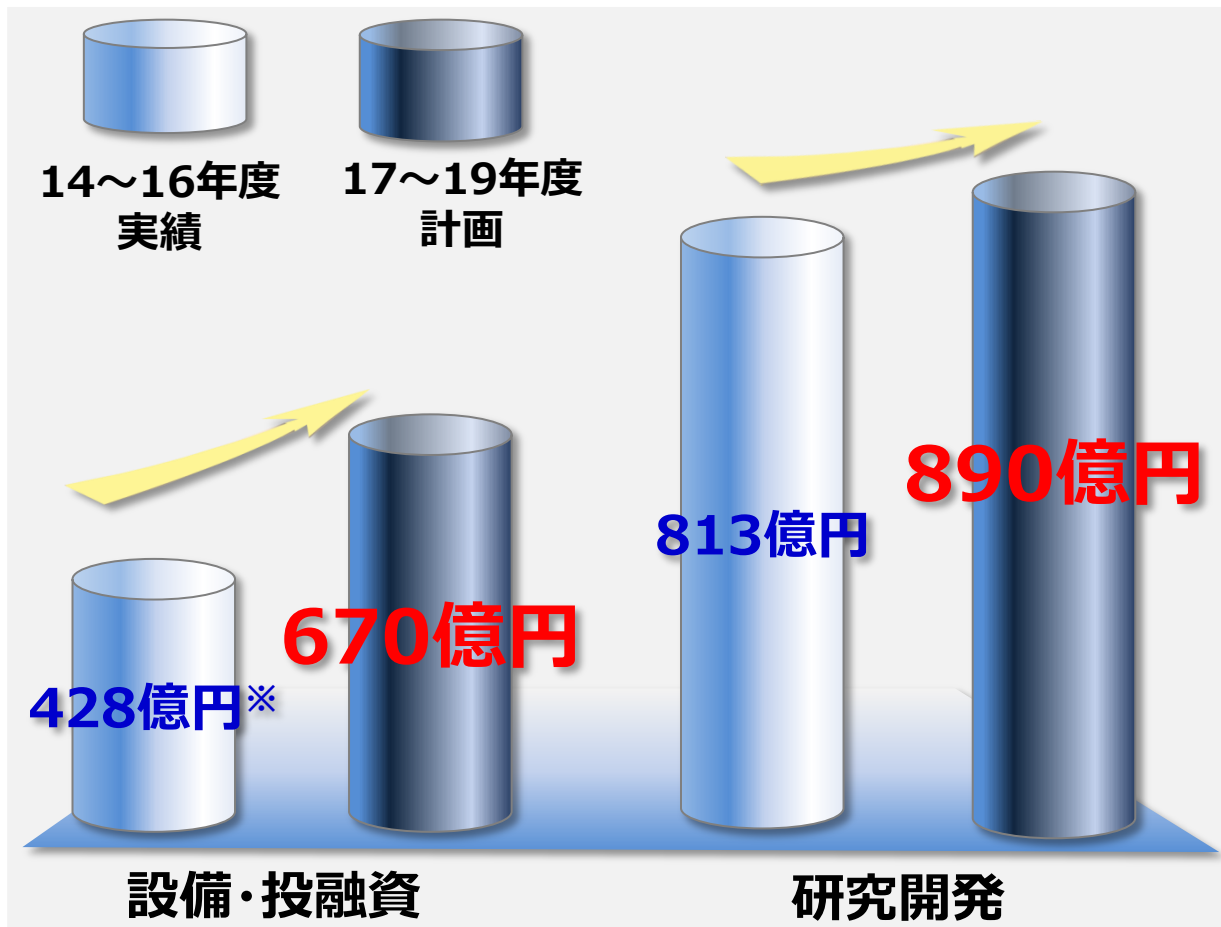
## 6-1. 2019年度計数計画(主要財務目標)

創造的成長と安定収益体制の構築で  
2020年度、営業利益率5%を目指す

	16年度 (実績)	17年度 (見通し)	19年度 (目標)
売上高	4,976 億円	4,900※億円	5,300 億円
営業利益	146 億円	160億円	230 億円
営業利益率	2.9 %	3.3 %	4.3 %
純利益	78 億円	60 億円	100 億円
為替レート	108.73円/USD 119.30円/EUR	105円/USD 115円/EUR	110円/USD 120円/EUR

## 6-2. 資源投入

# キャッシュフロー創出に応じた資源配分の集中と選択 ～将来の事業成長に向けた積極投資～



### ■ 設備

- ・新製品対応
- ・増産設備
- ・更新、合理化

### ■ 投融資

- ・新規領域の創出と拡大
- ・ソリューション強化

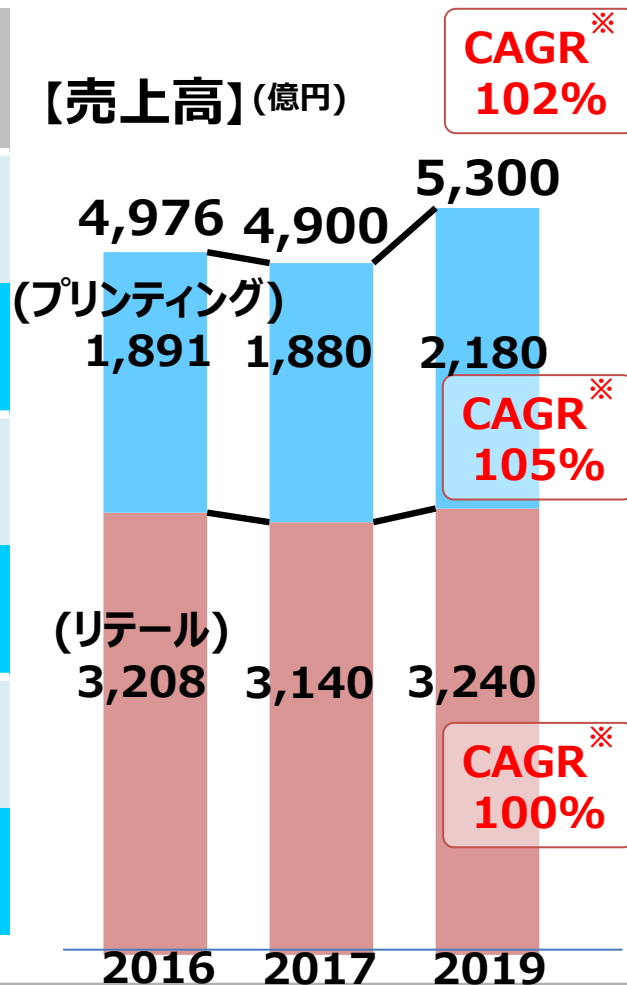
### ■ 研究開発

- ・価値創造と生産性向上

## 6-3. セグメント別数値目標

### 成長戦略の計画・実行と セグメント毎に安定した収益体質の構築を両立

(単位：億円)		16年度 (実績)	17年度 (見通し)	19年度 (目標)	CAGR (16/19)	CAGR <sup>※</sup> (16/19)
RS	売上高	3,208	3,140	3,240	100	100
	営業利益	113	100	110		
PS	売上高	1,891	1,880	2,180	105	105
	営業利益	34	60	120		
全社	売上高	4,976	4,900	5,300	102	102
	営業利益	146	160	230		





1. 2016年度の総括
2. 事業環境・当社の強み
3. 中長期ビジョンと方針・戦略
4. コアビジネス
5. ソリューション・サービス事業
6. 2019年度計数計画
- 7. CSR経営**

# 7. CSR経営について

## すべてのステークホルダーの期待に応える企業を目指す



### ◆ コーポレートガバナンス体制

- 経営の効率性・透明性の向上
- 取締役会・監査役会の機能強化
- 指名・報酬諮問委員会の設置

### ◆ 内部統制機能

- 適切なプロセスの運用と管理の徹底
- 経理業務処理プロセスの改善
- コンプライアンスの推進

### ◆ 環境経営

- 事業経営と環境経営の一体化
- 積極的な情報開示とコミュニケーション

---

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**