



2019年11月6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)
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（2019～2021年度）について

東芝テックグループはこのたび、今後の成長に向け、2021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2021年度には、連結ベースで売上高4,900億円、営業利益270億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ください。

■ 中期経営計画の概要

I. 中長期ビジョン

「店舗・オフィスを起点に顧客現場の課題を解決するソリューションパートナー」を目指し、

- ソリューション事業拡大
- コアビジネス業容拡大
- 原価低減加速・生産性向上による安定収益体制の構築

に努めてまいります。

II. 具体的施策

上記の「ソリューション事業拡大」及び「コアビジネス業容拡大」の実現のため、当社は、以下の具体的施策に取り組んでまいります。

- リカーリング・サブスクリプション型ビジネスの強化
- データサービスの事業化
- 物流・製造領域へのバーティカル展開

同時に、当社は、店舗・オフィス・物流・製造各領域の課題解決に貢献するソリューションパートナーとして、お客様とともに、SDGs (Sustainable Development Goals) 達成に向けた取り組みを推進し、持続可能な社会への貢献を実現してまいります。

Ⅲ. 2021 年度計数計画

売上高	4,900 億円
営業利益	270 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	160 億円

*前提為替レート：1USドル 105 円、1ユーロ 120 円

*設備投資(2019～2021 年度累計) 450 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

**19年度 経営方針説明会
(FY19~21中期経営計画)**

2019.11.6

東芝テック株式会社

代表取締役社長

池田 隆之

目次

01 中期経営計画ビジョンと振り返り

02 中期経営計画概要

03 計数計画他

ビジョン



店舗・オフィスを起点に顧客現場の課題を
解決するソリューションパートナー



ビジョン実現のための基本戦略

FY19

FY20

FY21

ソリューション
事業拡大

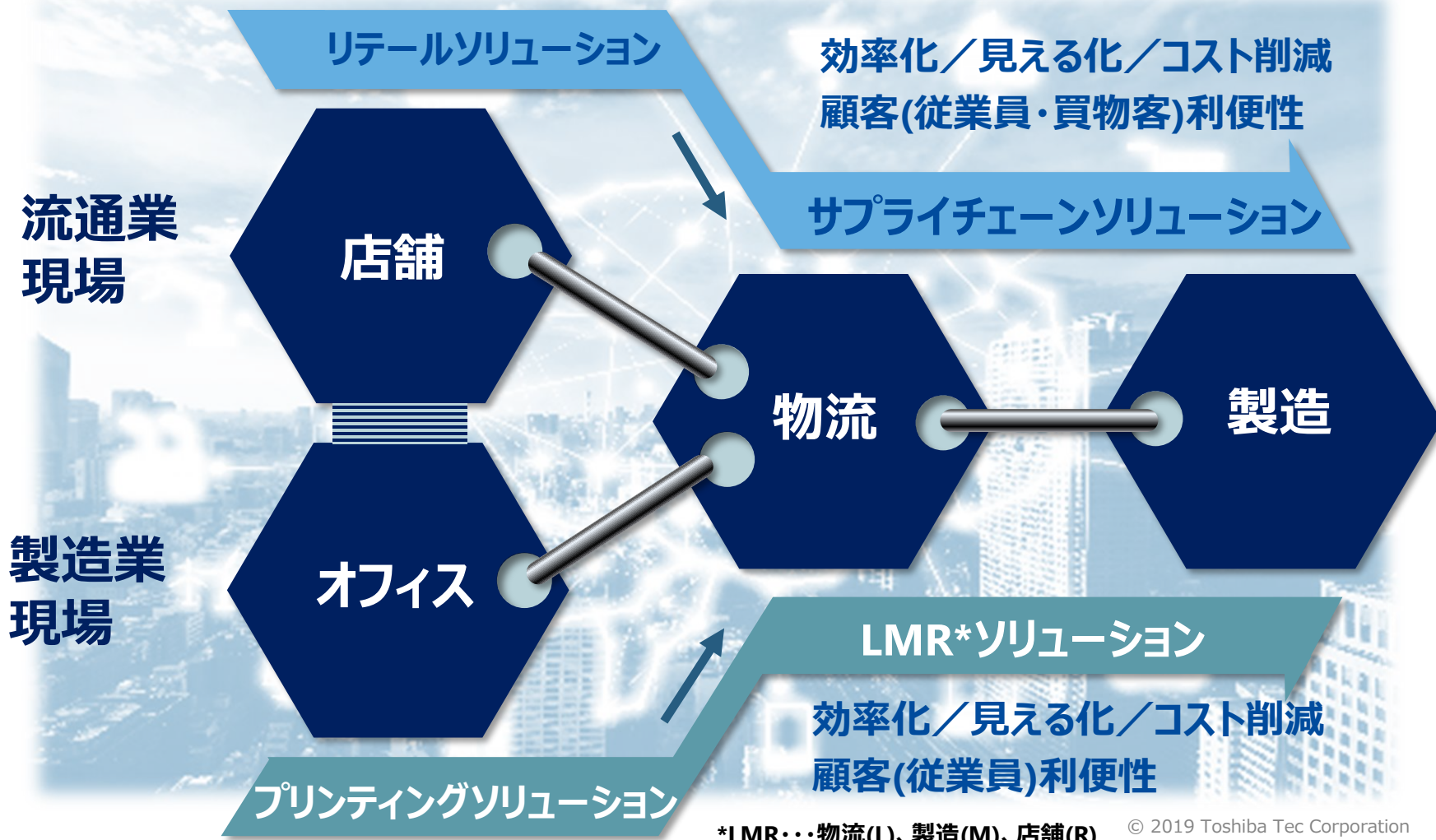
コアビジネス
業容拡大

- リカーリング・サブスクリプション型
ビジネスの強化
- データサービスの事業化
- 物流・製造領域へのバーティカル展開

原価低減加速・生産性向上による安定収益体制の構築

店舗・オフィスから物流・製造領域へのバーティカル展開

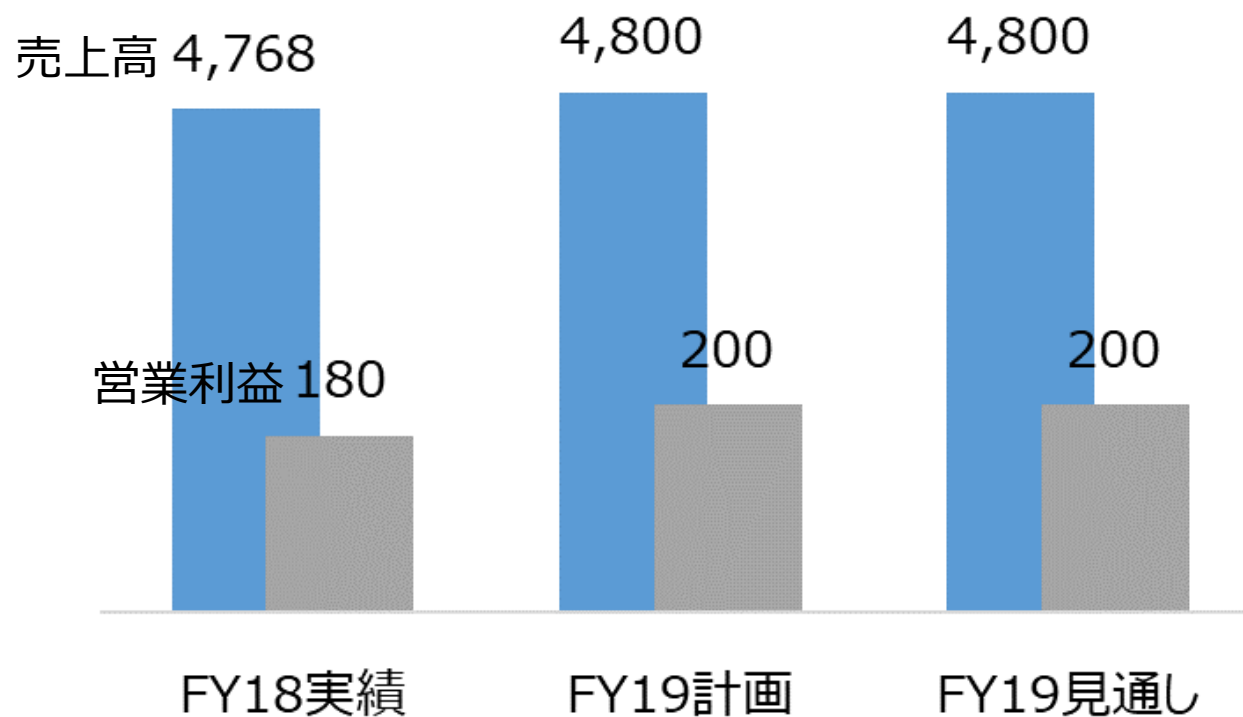
既存事業リソースと新たなビジネスモデルで
「つながる領域」の課題解決を支援



FY18実績、FY19見通し

FY19営業利益率は対前年0.4ポイント改善見込
ROEは2桁%をキープ

(億円)



営業利益率	3.8%	4.2%	4.2%
ROE	12.9%	-	12.6%

FY18-19上の主な成果

多様化するキャッシュレス決済 への対応



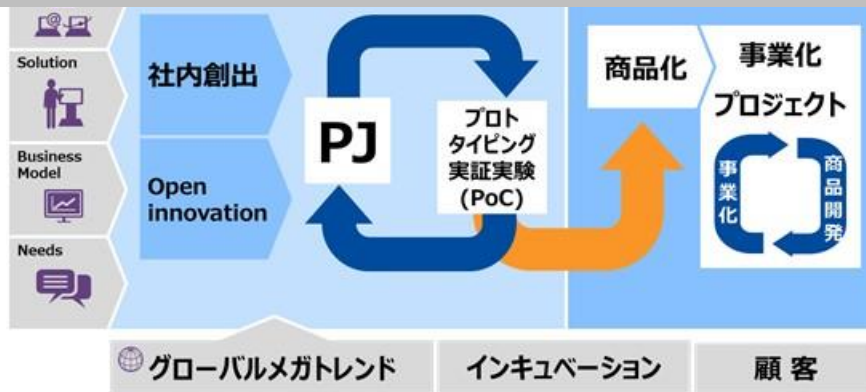
流通・物流領域の省人化課題 各種ソリューション提供



MFP新ラインナップ^o 顧客価値・コストカ・開発効率



新規事業創出に向け 本格体制の構築



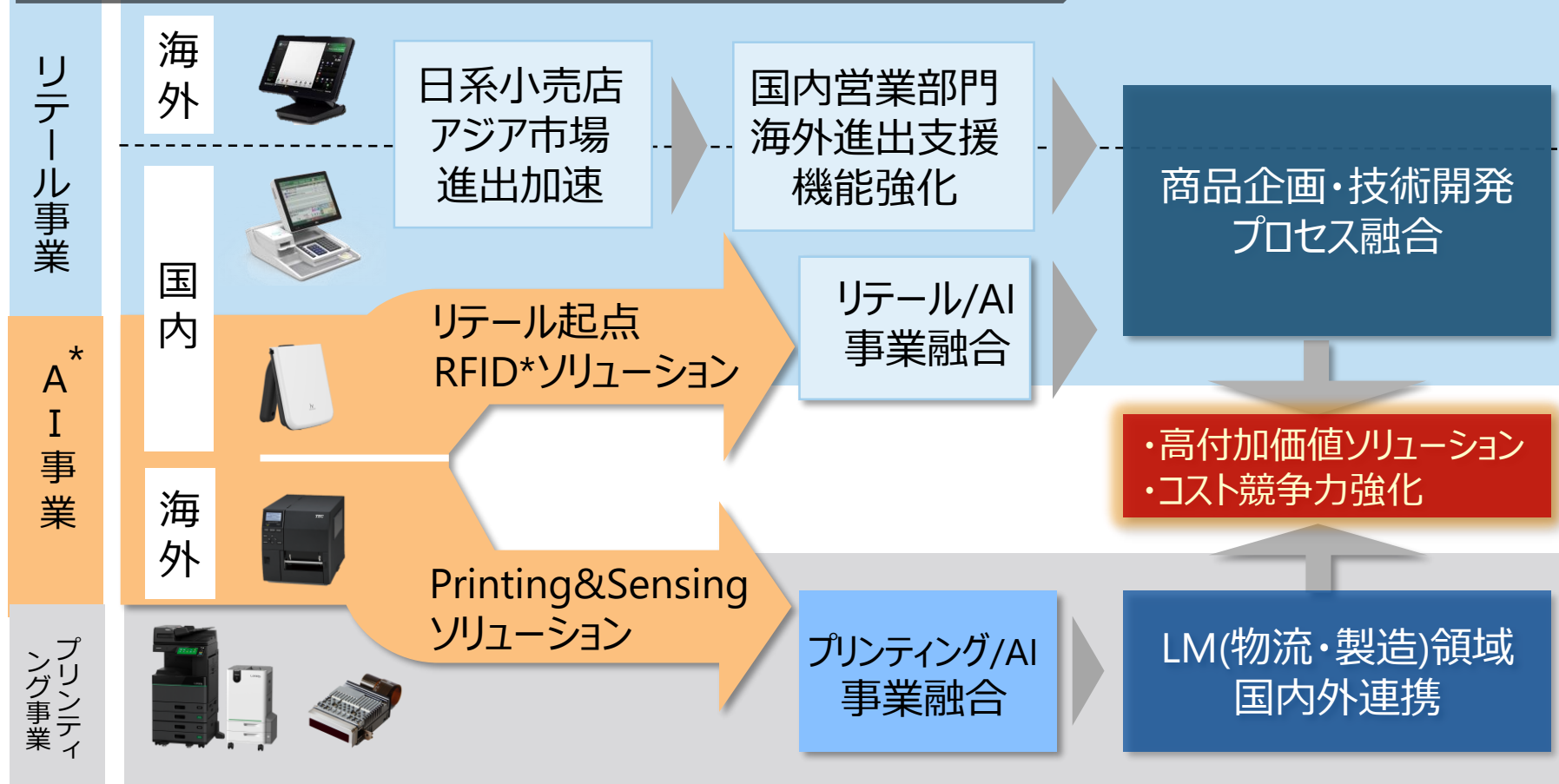
事業体制の強化・再編

事業環境や顧客特性に合わせ商品開発・営業体制を最適化

FY19

FY20～

製品要素・基盤、ソリューションの国内外リテール共通化検討



中長期視点における重要施策の実行を加速

① 各種新規ソリューションビジネスの収益化

リテール・プリンティング両事業において高収益性サービスにシフトし、トップラインを拡大

② プリンティング事業の収益性回復

コア領域(オフィス)の維持と新規領域(LMR)の成長

③ 海外リテール事業の競争力強化

戦略商材(HW・ソリューション・次世代プラットフォーム)の早期投入による既存顧客のリテンション、新規顧客獲得

今中計のポイント

リテールへの成長投資、プリンティングの収益力改善による バランスある利益の実現と長期的収益体制の構築

リテールソリューション	プリンティングソリューション
FY21営業利益／営業利益率 150億円／4.9%	FY21営業利益／営業利益率 120億円／6.2%
ビジネス構造の転換期 継続的な成長投資で 新規ソリューションを育成	新領域(LMR)が成長のドライバー 営業利益率は約3ポイントの改善
<p>売上高 2,923 営業利益 123 営業利益率 4.2%</p> <p>3,070 150 4.9%</p> <p>FY18 FY21</p>	<p>売上高 1,929 営業利益 57 営業利益率 2.9%</p> <p>1,930 120 6.2%</p> <p>FY18 FY21</p>

目次

01 中期経営計画ビジョンと振り返り

02 中期経営計画概要

03 計数計画他

■ 人手不足の深刻化・人件費高騰

コスト削減

業務効率化・IT化

セルフレジ市場拡大

■ ネット通販の拡大により店舗経営への影響

オムニチャネル対応

店舗付加価値強化

コスト削減

業務効率化・IT化

■ 決済手段・ハード多様化、IoT普及による店舗スタイルの変化

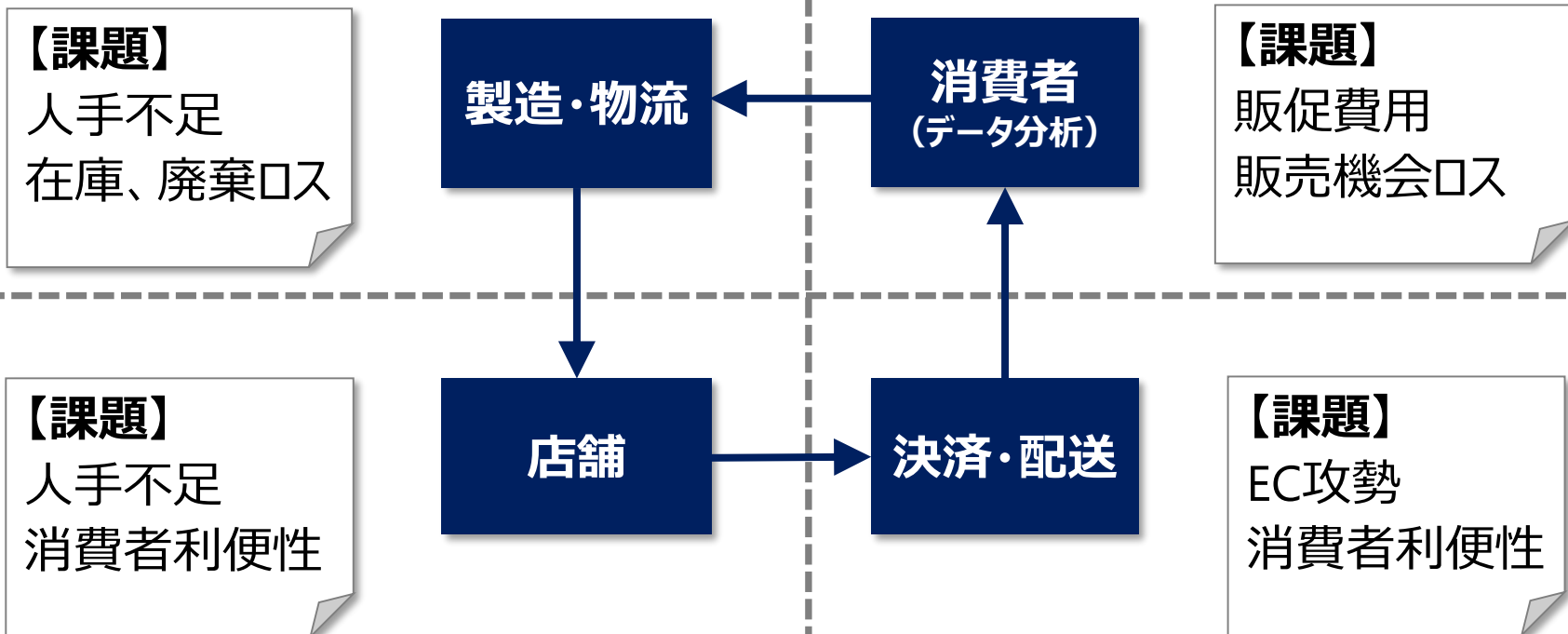
顧客囲い込み強化

キャッシュレス決済拡大

店舗起点のバリューチェーンにトータルソリューションを提供

④ SC*横断の最適化ソリューション

③ データサービス



① 省人化対応と新たな購買体験

② マルチ決済ソリューション

リテール／①店舗の省人化対応と新たな購買体験

店舗決済の進化と当社ソリューション対応

	STEP 1(現在)	STEP 1～2	STEP 2～3	STEP 3
商品登録	店舗	消費者	消費者	消費者
決済	店舗／消費者	消費者	消費者	消費者
決済ロケーション	固定	固定	店内フリー	完全フリー
当社ソリューション	セミセルフ	カートPOS／フルセルフ (会計機連動) RFIDなどセルフオート スキャン	カートPOS (スルーチェックアウト) POSアプリ (スマートフォン)	無人レジ 店舗システム



POSアプリ
(スマートフォン)



リテール／②マルチ決済ソリューション

TDペイメントを軸に多様化する決済ソリューションをスピーディに提供

経済産業省「キャッシュレスビジョン」

2025年までにキャッシュレス決済比率40%

改正割賦販売法

2020年3月末までに自社環境でのクレジットカード情報の非保持化及びICカード対応

流通業を取り巻く
大きな環境変化



マルチ決済
ソリューションを提供

- ・クレジットカード情報の非保持化
- ・各種コード決済、電子マネー決済
- ・スマートレシートとの連携決済



リテール／③・④SC横断最適化ソリューションとデータサービス

店舗起点のバリューチェーンに新たな価値を創造 SCM・CRM各種ソリューションとデータサービスの提供



リテール／①～④スマートレシートの流通インフラ化

生活者の利便性向上、地域経済活性化を検証しながら スマートレシート普及を加速

電子レシートによる沖縄主婦の 生活利便性向上プロジェクト

参加：沖縄県の9企業64店舗

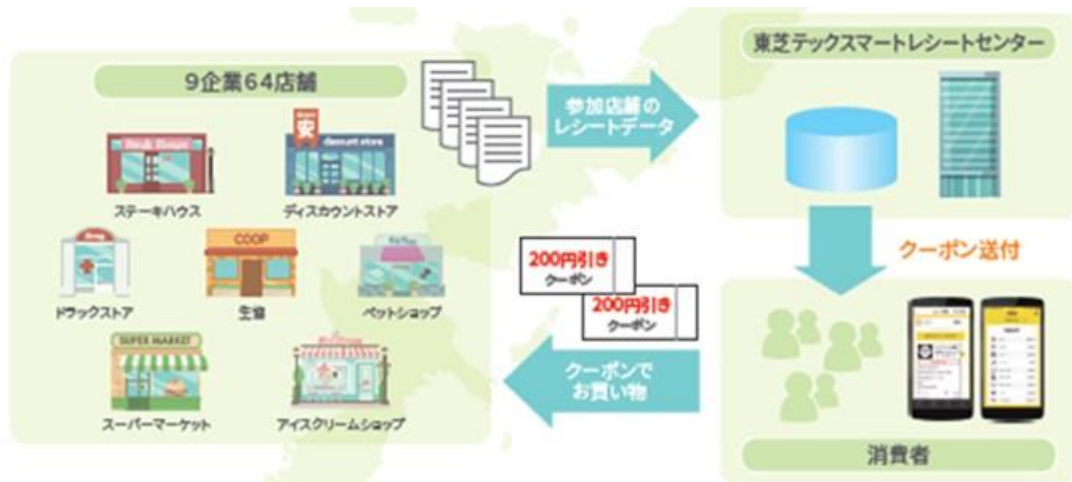
期間：18年9月～19年4月

検証：消費者

電子レシート管理の利便性

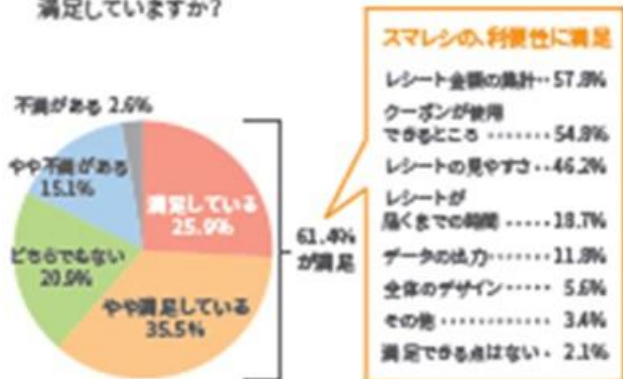
店舗・メーカー

集客効果、販促効果



❖ 店頭イベントやクーポン発行で、約7,000人の利用者を獲得!

Q. スマートレシートのサービスに
満足していますか?



1 クーポンでコラボ販促

電子レシートで目指す「おさいふ美人」を各店舗に2店舗
でイベントやクーポン発行で会員募集、コラボ販促



2 クーポンで相互送客



3 クーポンで送受客



リテール／①～④スマートレシートの導入事例

大手ポイントアプリや大手ショッピングセンターアプリとの連携で スマートレシート活用シーンを拡大

モバイルTカード (CCCマーケティング様)

2020年度から、Tポイントアプリの中で
スマートレシートの利用が可能に



POCKET PARCO (渋谷PARCO様)

パルコの公式アプリ「POCKET PARCO」
ユーザー向けにスマートレシートを提供



©2019, Takenaka Corporation



11月22日オープン
「渋谷PARCO」

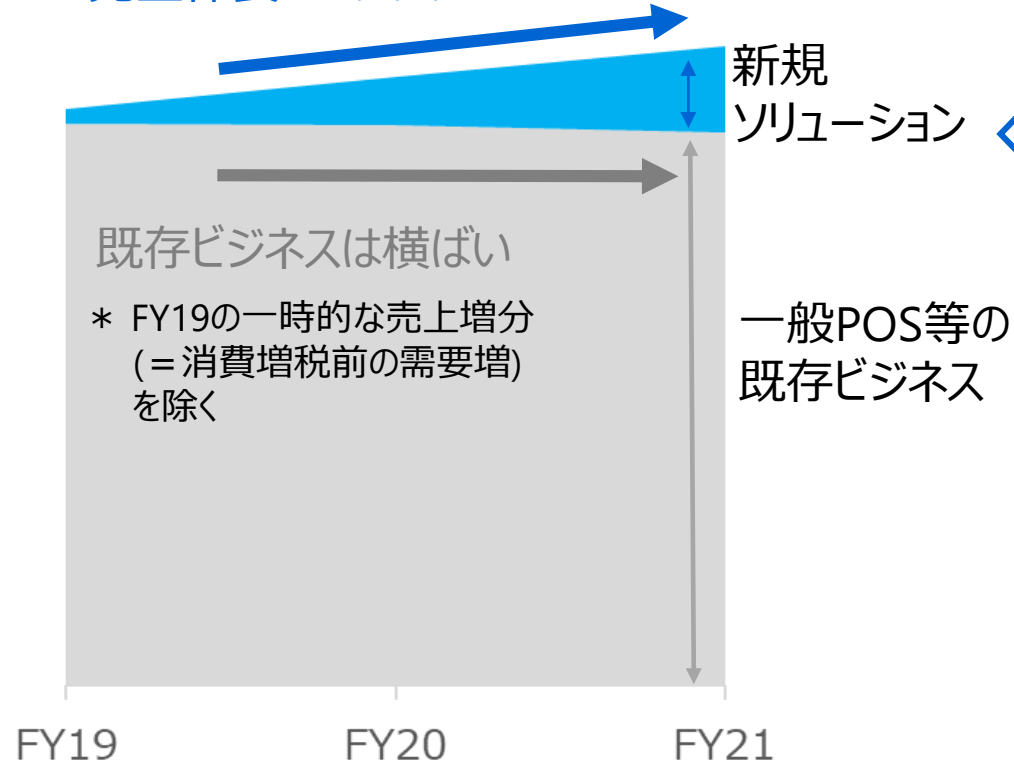


リテール（国内）／成長への道筋

目指す姿に向けた事業基盤整備(オーガニック&アライアンス)
FY23は新規ソリューションで売上の15%以上を目標

国内リテールの売上高イメージ

売上伸長のエンジン



主な新規ソリューション

- **データサービス**
 - ◆スマートレシート (電子レシート)
- **決済ソリューション**
 - ◆キャッシュレス決済
- **省力化ソリューション**
 - ◆セルフPOS、カートPOS
- **RFIDソリューション**
 - ◆各種センサー

リテール／NGP：次世代プラットフォーム

アプリベンダー等サードパーティとの協業による 流通エコシステム構想

1 マイクロサービス化

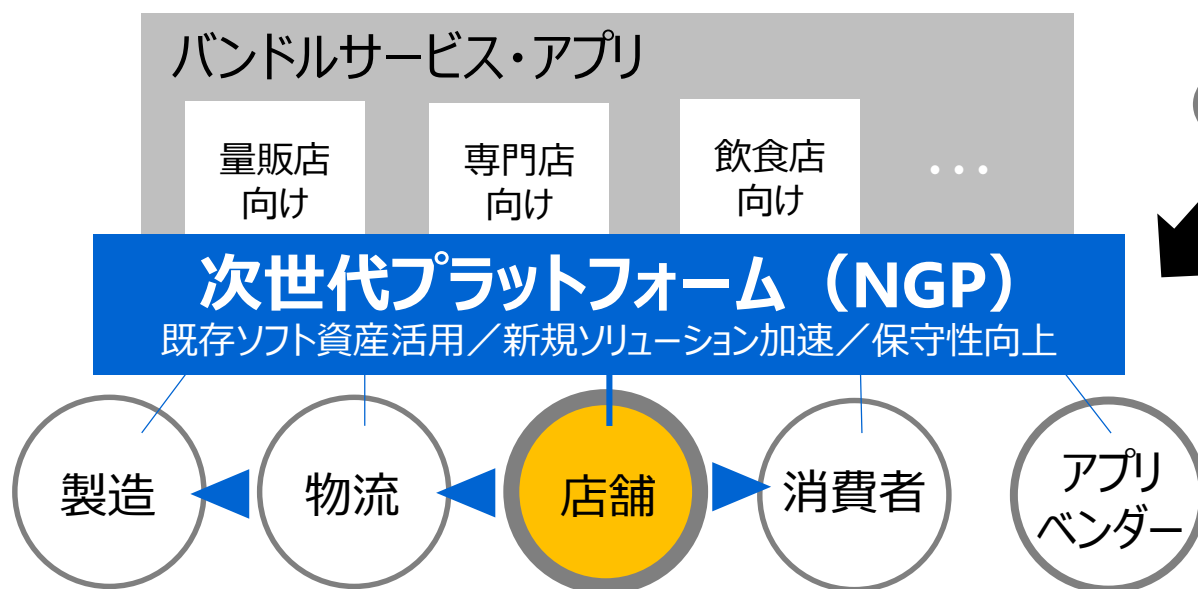
各種リテールサービス・アプリをモジュール方式で最小単位ごとに追加構築

2 サブスクリプション・モデル

各種アプリのプラグイン化による課金モデル

3 データサービス事業化

アプリ提供I/Fとデータフォーマット規格化によるバリューチェーン上のデータ収集・分析



リテール（海外）／戦略商材

グローバルに拡大する省人化流通市場に向け 多彩なセルフ型ソリューションを投入



System7

カスタマイズニーズに応える
汎用モデル

バリエーション



キオスク



キャッシュレス



発売予定
(アジア/欧州)

カウンタートップ 小型セルフレジ

(画像タイプはアジア向け)

アジア向けの
原型モデル

国内リテール
「SS-950U」モデル
を活用



コンバーチブルレーン

スペース有効活用タイプ

ソリューション

- フリクションレスソリューション
- コンシューマモバイル
- アソシエートモバイル
- NGP+マイクロサービスによる
ソリューション拡大(3rdパーティ含む)

■ オフィスのMFP市場全体は欧米で成熟

ハードウェア販売の成長鈍化

カラー機は増加傾向

ドキュメントボリュームの減少・ペーパーレス

■ 中小企業を中心にオフィス業務に人手不足

業務効率化

クラウド化・IT化・AI活用

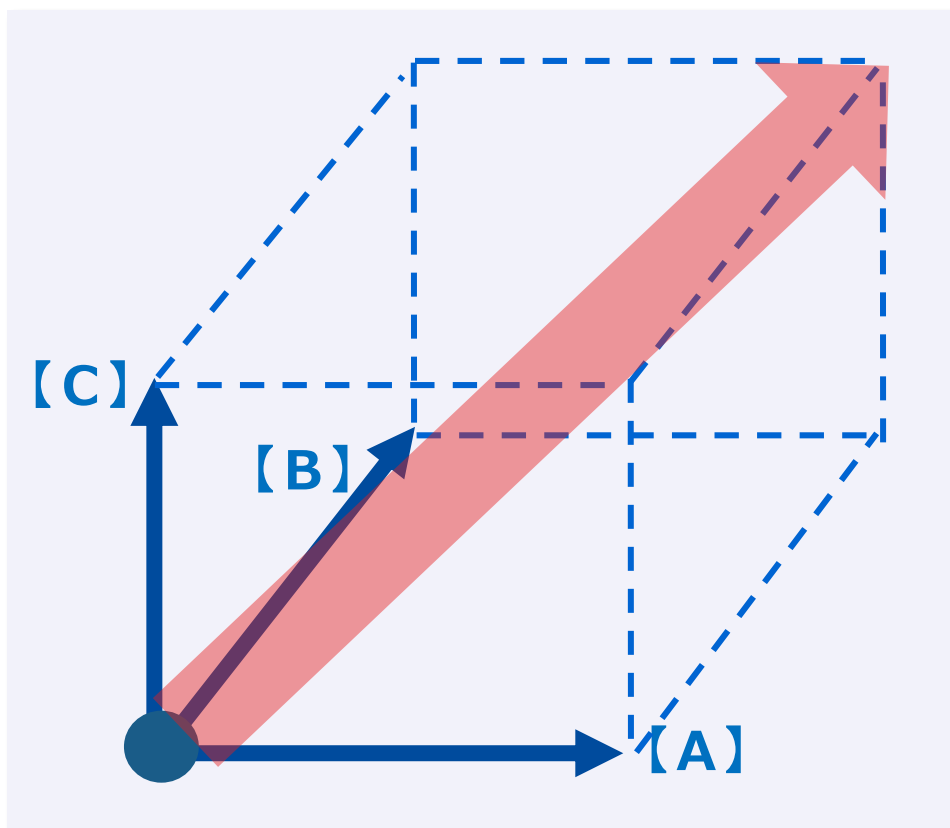
ドキュメントマネジメント

■ LMR領域における効率化、生産性向上ニーズが増加

店舗・物流・製造の各現場向けソリューション

バックオフィス向けソリューション

B軸による業容拡大と A・C軸による事業基盤強化で利益率改善



A軸 オフィス事業強化

戦略新商品、SMBオフィス
ドキュメントマネジメント
ソリューションラインナップ、

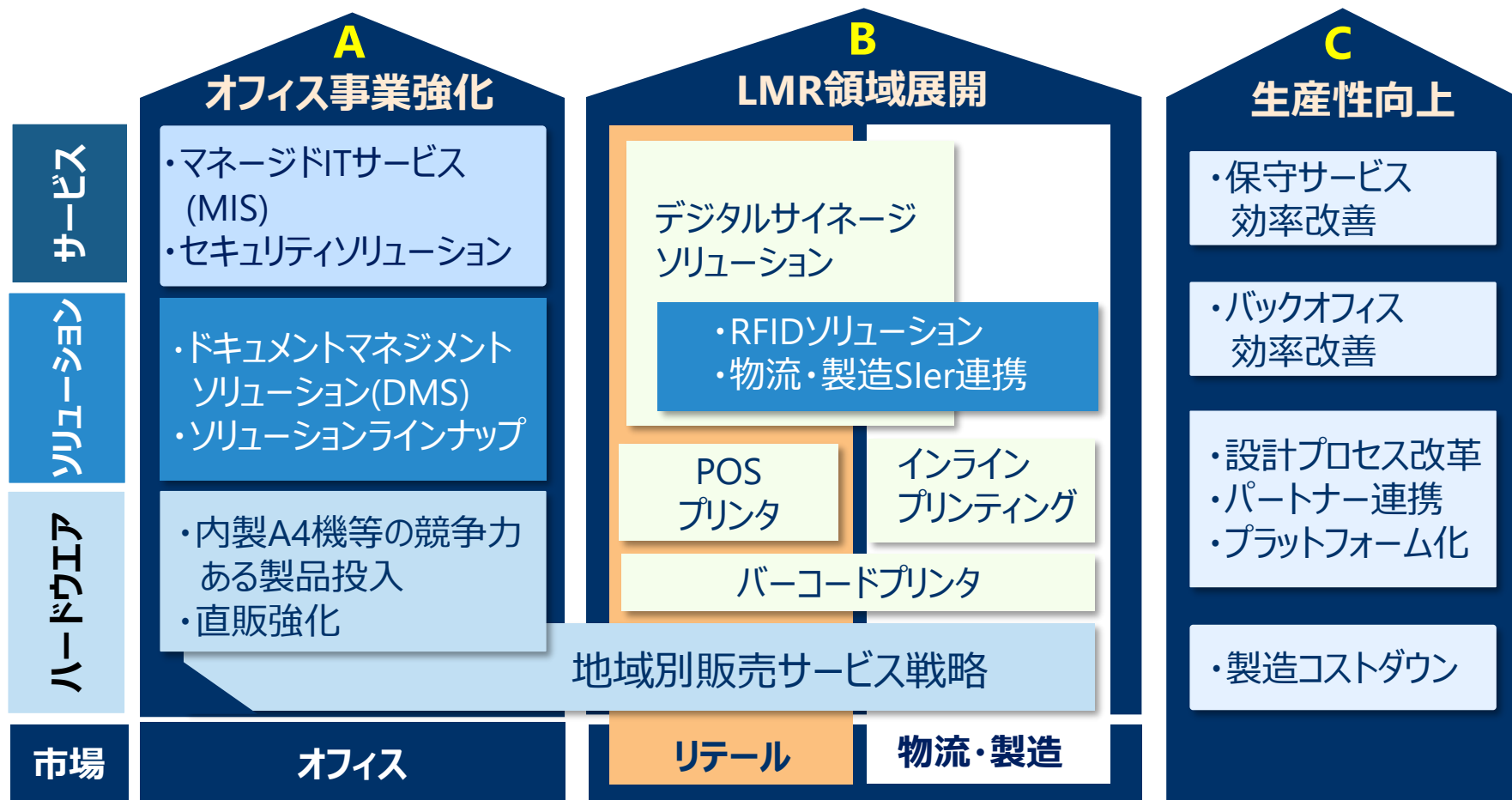
B軸 LMR市場深耕

LMR(店舗/物流/製造)への
バーティカル展開

C軸 生産性向上

開発・生産効率、
販売・サービス効率

成長のドライバーはLMR市場



オフィスでの事業基盤強化

戦略新商品

- ・自社製A4カラー機の投入（FY20）

SMB向けソリューション・サービス

- ・ソリューションラインナップ：SDK*活用によるラインナップ拡大
- ・DMS：投資拡大による同分野の強化
- ・MIS：米、豪、加、英、独に続き、仏を予定

コスト競争力強化

- ・プラットフォーム設計の推進等による開発効率改善
- ・保守サービスの人員効率改善
- ・バックオフィス効率改善

*SDK・・・Software Development Kit（ソフトウェア開発キット）

当社の強みを生かしたLMR戦略で同領域での売上拡大

Printing & Sensing

- MFP
- バーコードプリンタ
- RFID(リーダー、ライター)
- デジタルサイネージ
- POSプリンタ

LMRソリューション

現場ソリューション

- フォーム&ラベル
- コンテンツマネジメント
- 店舗向けデジタルサイネージ

バックオフィスソリューション

- デジタイゼーション&ストレージ (OCR)
 - キャプチャ&ワークフロー
 - ドキュメントマネジメント
- 他

グローバル リテール顧客基盤

- GCSとの営業連携
- グローバルリテール顧客 + サプライチェーン(LM)への付加価値提供

FY19-21 LMR領域の売上CAGR 116%

プリンティング／生産性向上（利益率改善計画）

生販技サ すべての領域で生産性を高め利益レベルを確保

②原価低減+1.0%

- 調達イノベーション
- 製造ライン効率化

変動費



FY18-21利益率改善幅

= ①~④の合計 +3.2%

④売価ダウン

為替影響等 Δ 1.5%

③その他+0.5%

- 商品構成改善

限界利益



固定費

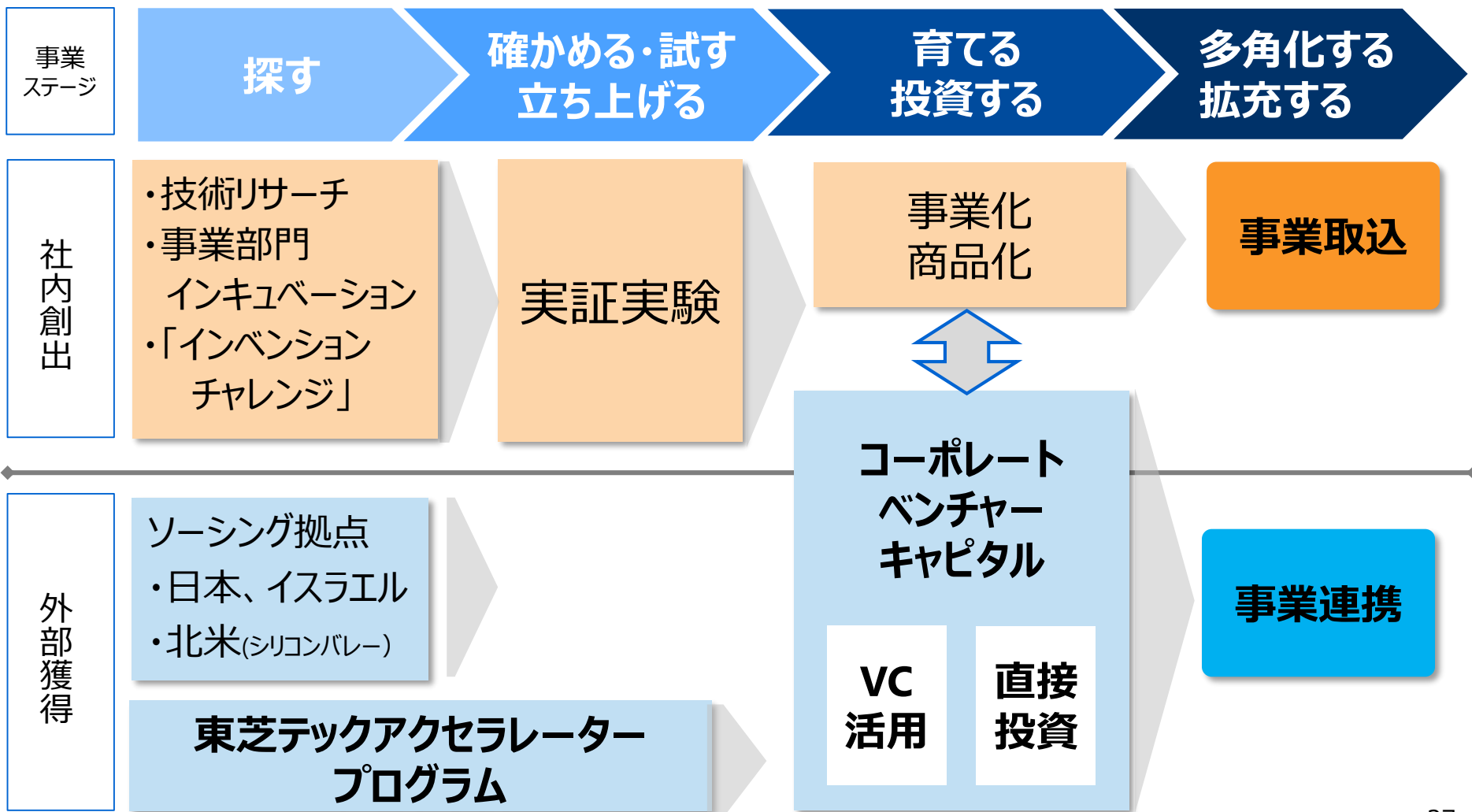


利益

①固定費+3.2%

- 研究開発生産性
- 保守サービス効率改善
- バックオフィス効率改善

社外連携による新規事業創出の仕組みづくり



東芝テックアクセラレータープログラム（初回：2018年度実績）

5つの公募テーマによりビジネスアイデアを募集、8社を採択
 成果報告として19年5月、Demo Dayを実施



新しい買物体験



サプライチェーン



“x”オートメーション



保有技術・製品活用
 のイノベーション



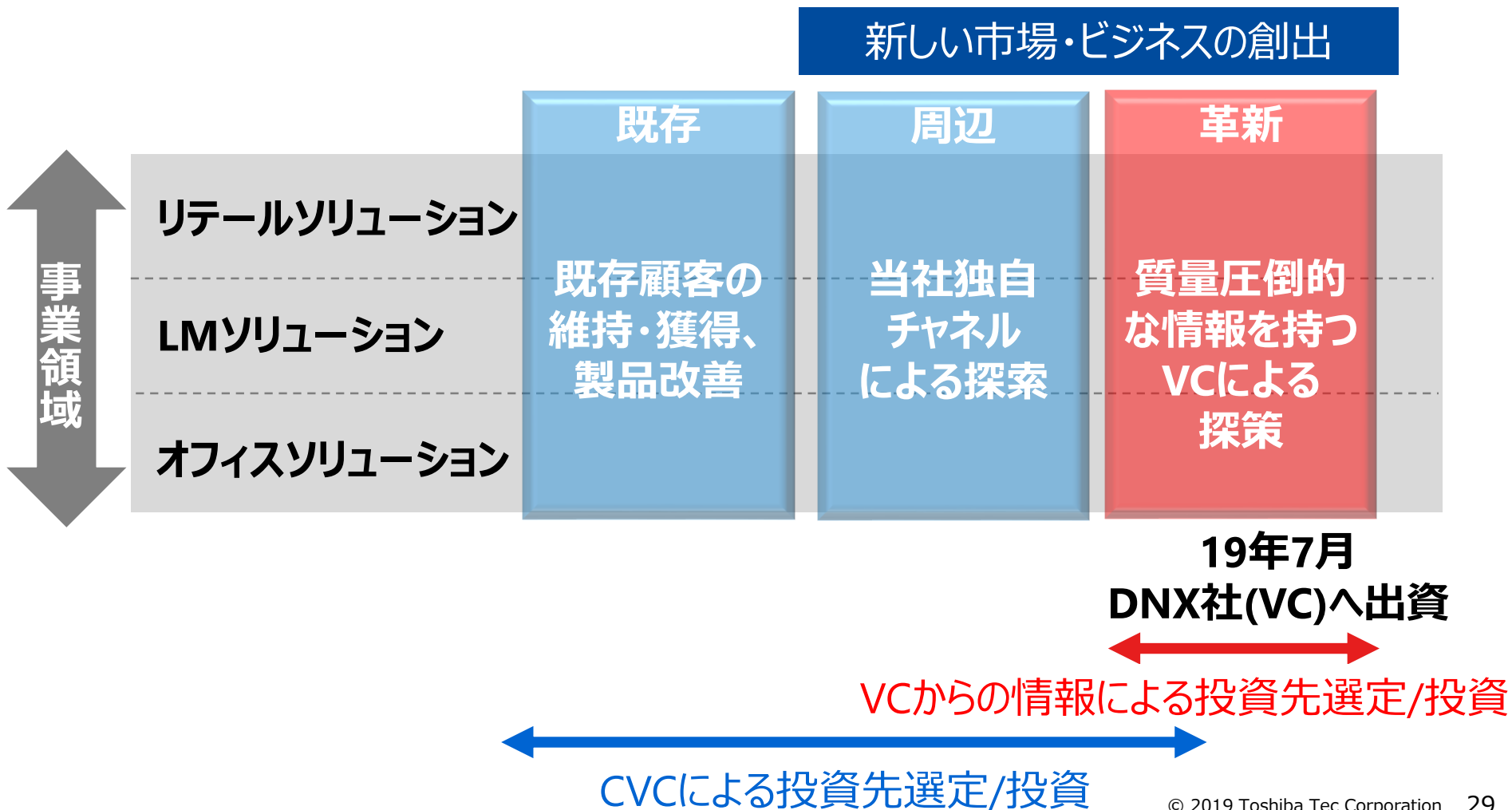
未来に向けた
 イノベーション

東芝テックアクセラレータープログラム2018 参加企業8社概要

企業名	提案内容
kedomo	IoTファンディングで実現する新しい世界
株式会社Monopos	小売流通特化型SaaS / PaaS事業「Monopos」
株式会社Sassor	工場のスマート化を手助けする『SSF-kit』
株式会社SPACER	受け渡しロッカー「SPACER」で実現する新しいソリューションの創出
株式会社VRC	「ささげ」の3Dイノベーション
株式会社アクセル	超解像技術GRADIAによるシャープな画像処理とMFPの融合
スカイファーム株式会社	次世代ラストワンマイル物流プラットフォーム「NEW PORT」
ダブルフロンティア株式会社	日本発の地域密着型お買い物代行サービス「Twidy（ツイディ）」

2019年プログラム
 は10月に
 受付開始

19年7月からDNX社ファンドへの出資をスタート



目次

01 中期経営計画ビジョンと振り返り

02 中期経営計画概要

03 計数計画他

計数計画（全社）

サステナブルで収益性の高いサービスへのシフト・
継続的な生産性向上への注力により、利益率を改善

(単位：億円)	19年度 見通し	21年度 計画	対19年度 売上高：CAGR 他：差異
売上高	4,800	4,900	101.0%
営業利益 (営業利益率)	200 (4.2%)	270 (5.5%)	+70 +1.3%
純利益	120	160	+40

FY22
営業利益率
ターゲット
6.0%

為替レート（円）

US\$	107.34	105.00	△2.34
EUR	120.84	120.00	△0.84

営業キャッシュフローと設備投資・投融資

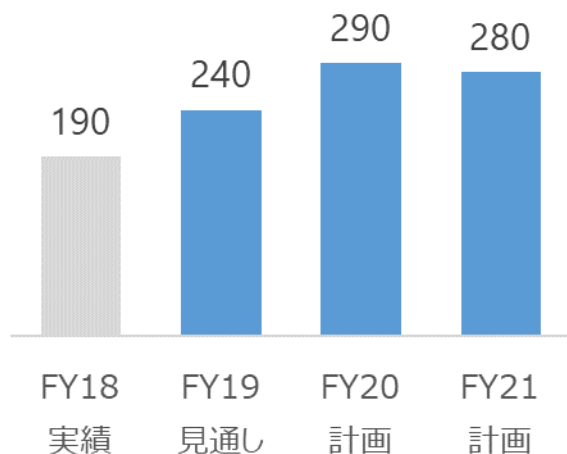
営業CFの最大化を図り、積極投資による成長路線を確立

営業キャッシュフローの創出

FY19~21

累計810億円

(億円)



投資計画

FY19~21

累計620億円

**設備投資
450億円***

**投融資
170億円**

- 新機種、増産、R&D対応
- 自動化・合理化、システム強化
- データサービス、決済ソリューション
- チャネル投資、ソリューション強化

*設備投資計画には新リース会計基準適用の影響を含みません。

■ 基本方針

収益性強化を基盤に、成長投資との最適バランスを考慮した株主還元

■ 収益性強化

ROEターゲットは継続的に10%以上

■ 配当性向

配当性向は30%を目安とし、利益成長とのセットで安定的・継続的な株主配当を目指す

SDGsの取り組み

東芝テックは、店舗・オフィス・物流・製造各領域の課題解決に貢献するソリューションパートナーとして、お客様とともに、SDGs達成に向けた取り組みを推進してまいります。

社会課題

■ 地域の経済発展
社会コストの抑制

■ EC・実店舗融合
■ マーケティング強化

■ チェックアウト・
決済の多様化

■ エコシステム型
社会インフラの構築

顧客課題

■ 働き方改革・
人手不足対応
の推進

■ 店舗・オフィス・
物流・製造各領域
の業務効率化・生産性向上

■ 紙資源の節約
■ 食品ロス削減

■ 資源利用と廃棄を
可能な限り削減



東芝テックグループ SDGsの取り組み



RFIDショールーム&ラボ

店舗・物流・製造各領域の業務効率化・生産性向上を支援

「TEC UX Lab」(東京・品川区)を開設

RFID体験・検証で、同ソリューションへのお客様理解を促進



店舗向けソリューション



物流向けソリューション



ペーパーリユースシステム Loops

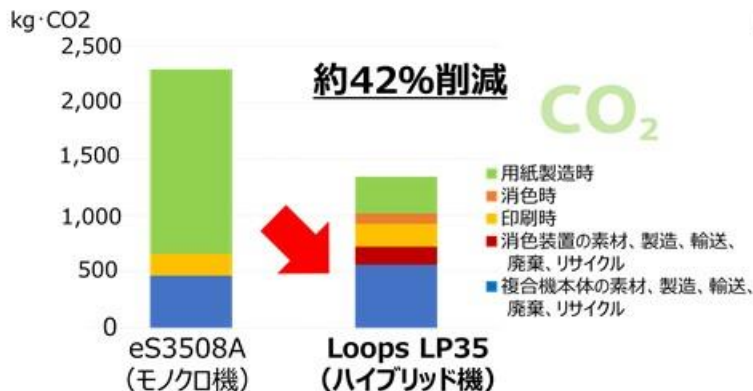
印刷文書を「消して」、紙を「繰り返し使える」 オンリーワン技術で環境貢献



環境への貢献

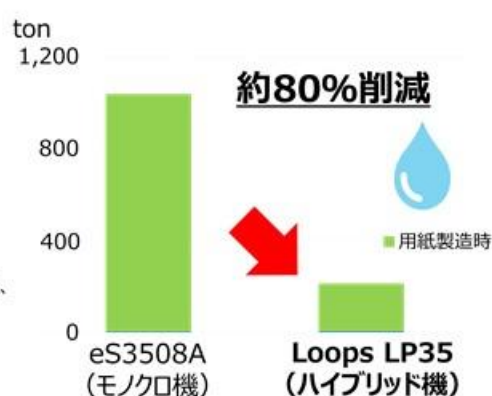
紙リユースにより紙使用量を削減。LCAでは、CO₂ 約42%、水 約80%削減

1) CO₂の削減



* CO₂削減算出条件 / 原単位
使用時電力: TEC値を元に算出、印刷枚数: 270,000枚印刷/5年、紙再利用回数: 5回、算定方法: 第三者検証 (BSIジャパン)
CO₂(H29/11/17 資源エネルギー庁発行のNews Release)、用紙(H23 日本製紙連合会 紙・板紙のライフサイクルにおけるCO₂排出量)

2) 水の削減



* 水削減算出条件
東京都市大学伊弉研究室の報告書を元に当社にて修正
印刷枚数: 270,000枚印刷/5年、紙再利用回数: 5回

今までの印刷を変えずに 紙の削減が可能



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

END