

**TOSHIBA**

東芝 IR Day 2019

# ビルソリューション

2019年11月14日

株式会社 東芝

代表執行役副社長

**秋葉 慎一郎**

## 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。詳細については、有価証券報告書及び四半期報告書をご参照ください。
- 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。

# 本日のご説明内容

01 計数目標

02 成長に向けた取り組み

03 SDGs達成に向けた取り組み

# 01

計数目標 東芝Nextプランからのアップデート



## 重点施策

**昇降機：** 中国市場での売上拡大、  
国内市場への戦略商品の投入



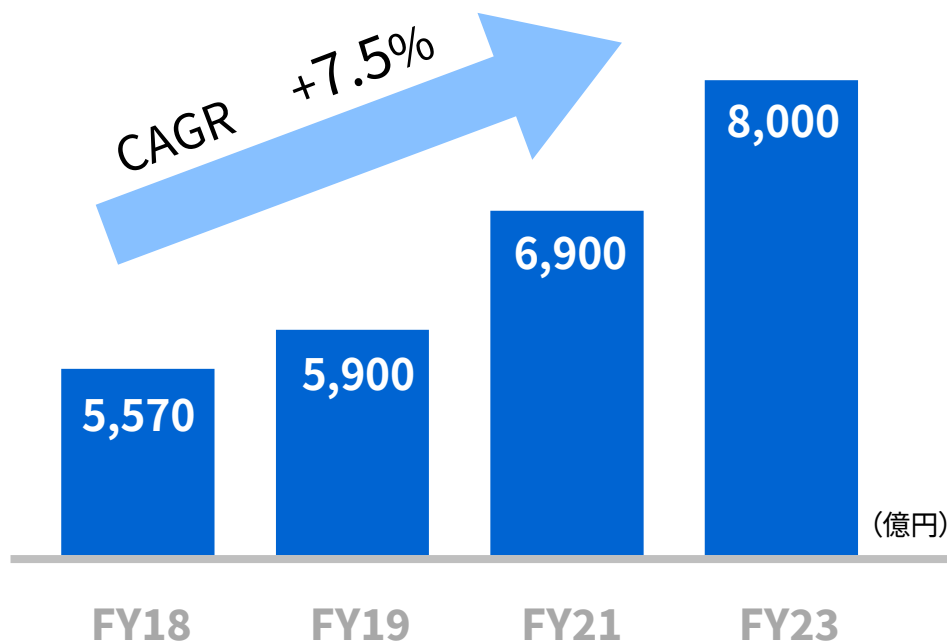
**照 明：** 利益体質への転換を終え、  
施設LED置換市場で収益拡大



**空 調：** 成長投資を継続し、  
海外中心に規模・収益を拡大



## 売上高



**FY19**

売り上げ目標

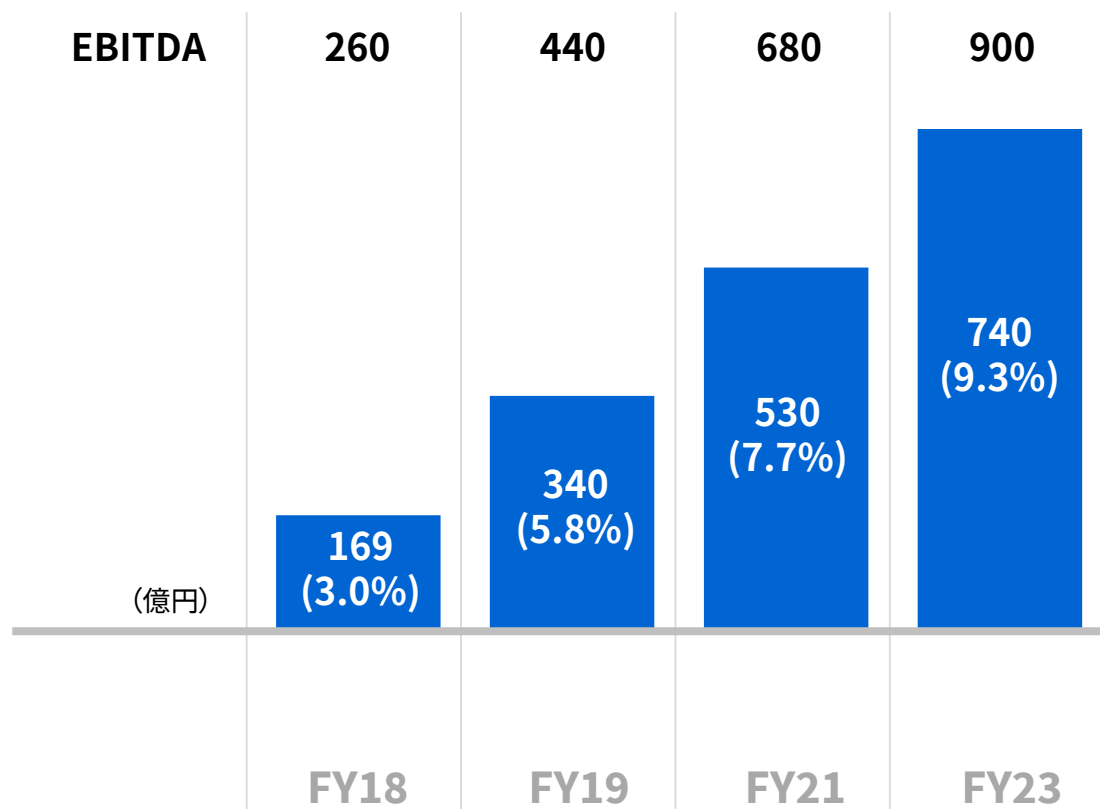
**5,900** 億円

**FY23**

**8,000** 億円

**CAGR 7.5%**

## 営業利益(ROS)



**FY19**  
営業利益目標

**340** 億円

ROS

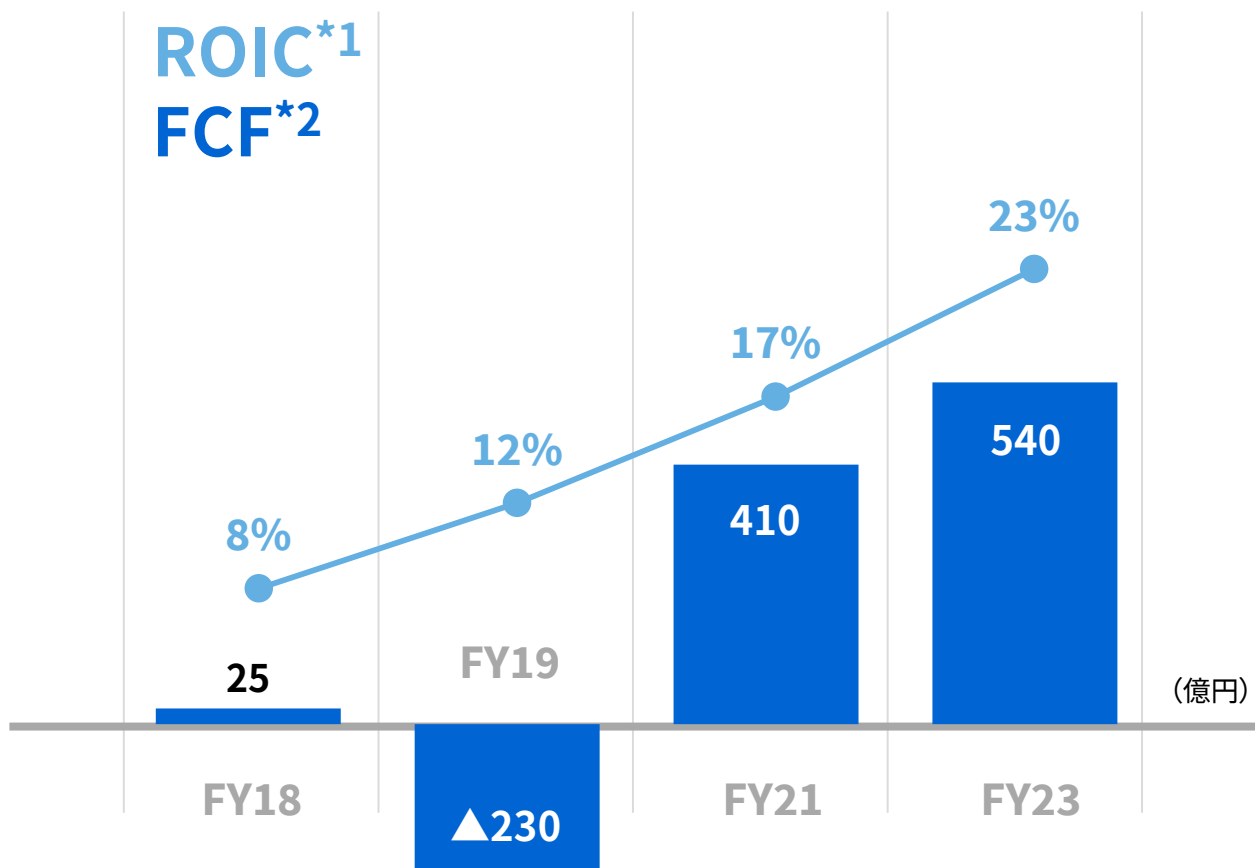
**5.8** %

**FY23**

**740** 億円

**9.3** %

## ROIC\*1・FCF\*2



**FY23**

**ROIC (投下資本利益率)**

**23** %

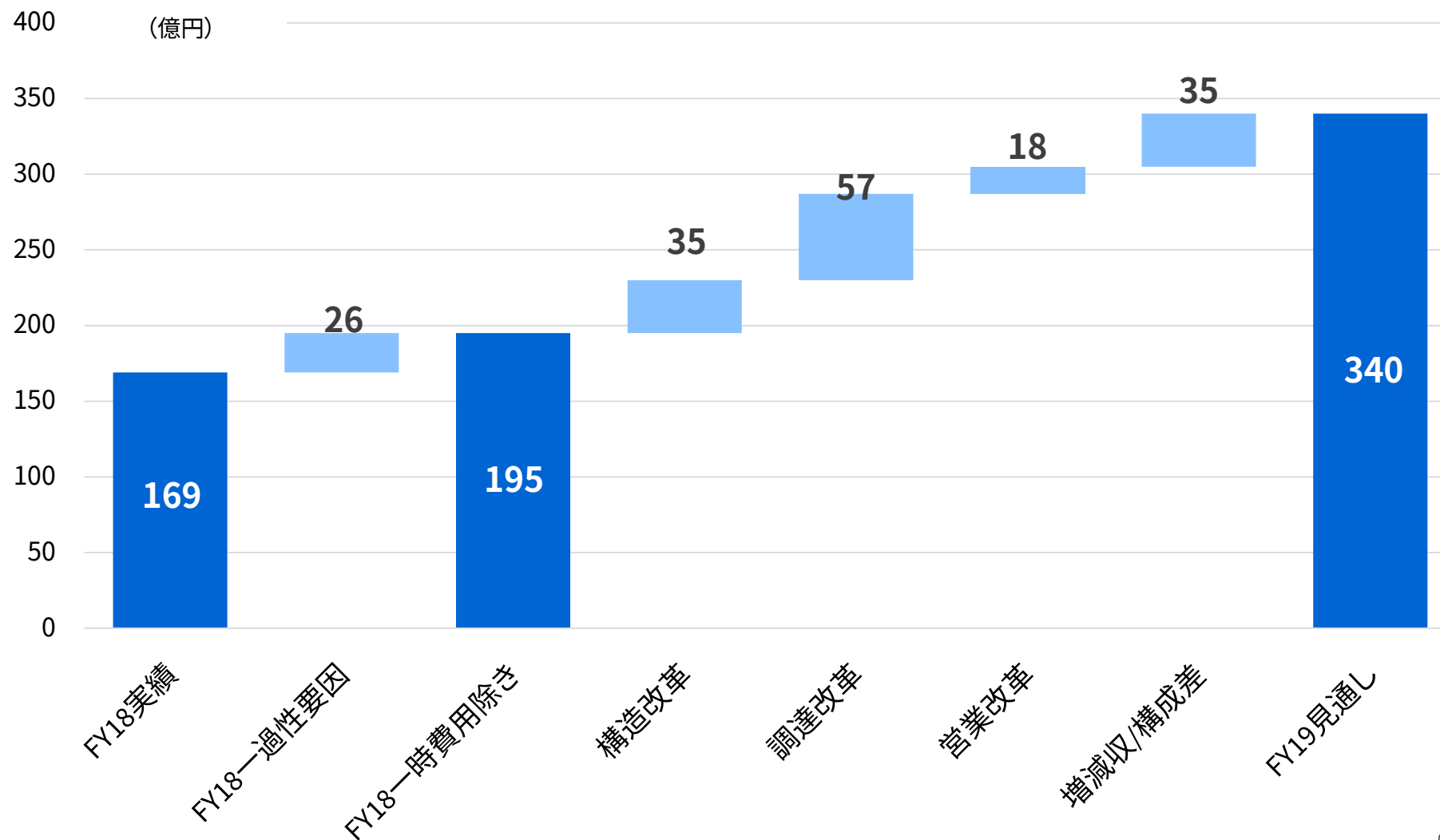
**FCF (フリーキャッシュフロー)**

**540** 億円



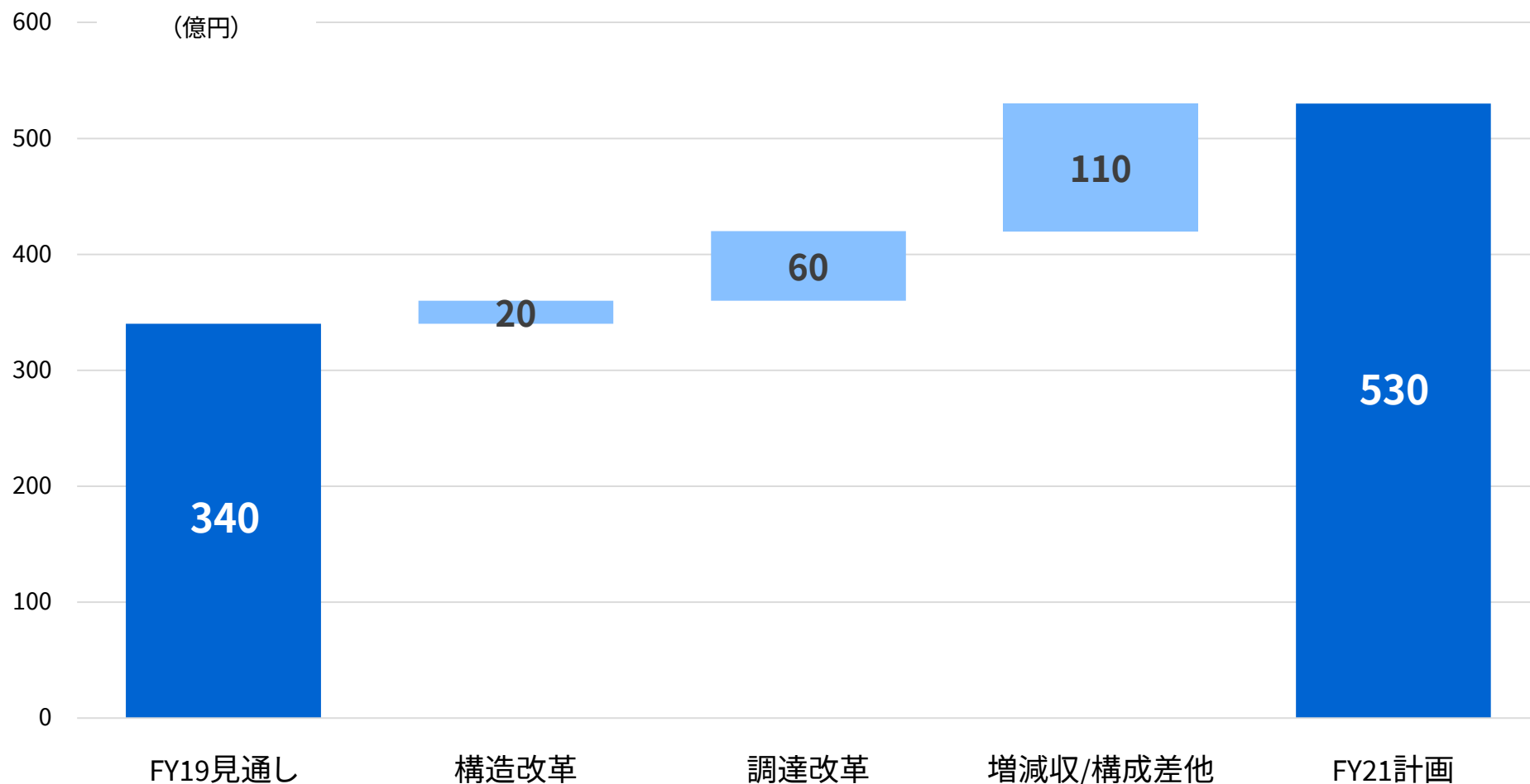
# 営業損益改善計画(18年度→19年度)

## 調達改革、構造改革で確実な利益改善を図る



# 営業損益改善計画(19年度→21年度)

成長市場である国内リニューアル市場と海外市場で収益拡大を図る

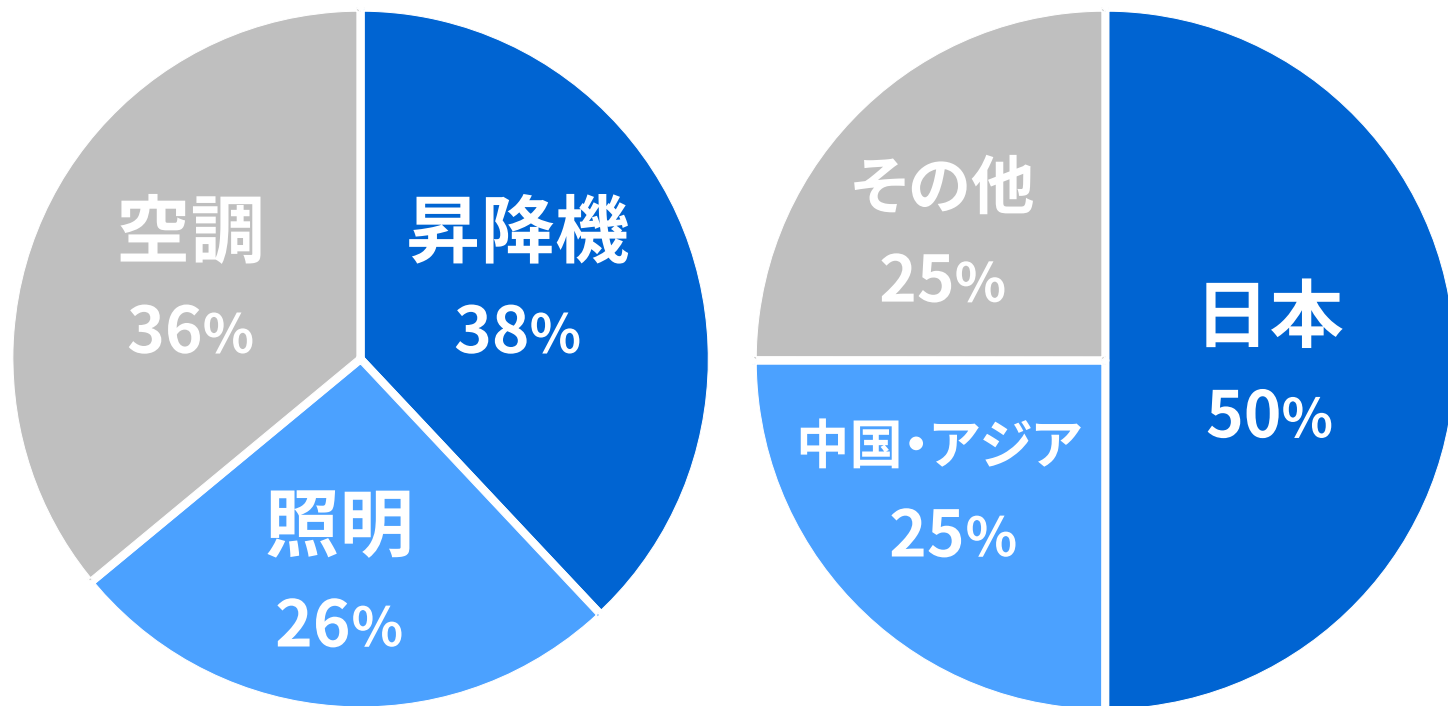


# 02

## 成長に向けた取り組み



## 売上高構成（18年度実績）



## 各事業の強みと最近の成果

### 昇降機

- 高性能機納入実績によるブランド力、更新時期を迎えている豊富な国内市場におけるストック
- 中国浦東空港エレベーター**137台一括受注**、稼働開始

### 照明

- 照明の本質部分の技術・経験の蓄積と全国に広がる販売網
- 自動車電球(ウエッジベースランプ)**グローバルシェアNo.1**
- 照明の新しい価値を訴求する新製品 **ViewLED**

### 空調

- 運用時のリスク分散設計。省エネ性を実現したインバーターとコンプレッサー、制御技術
- モジュール型空冷ヒートポンプ式熱源機：**USX(ユニバーサルスマートX)**

→国内シェア約**40%**

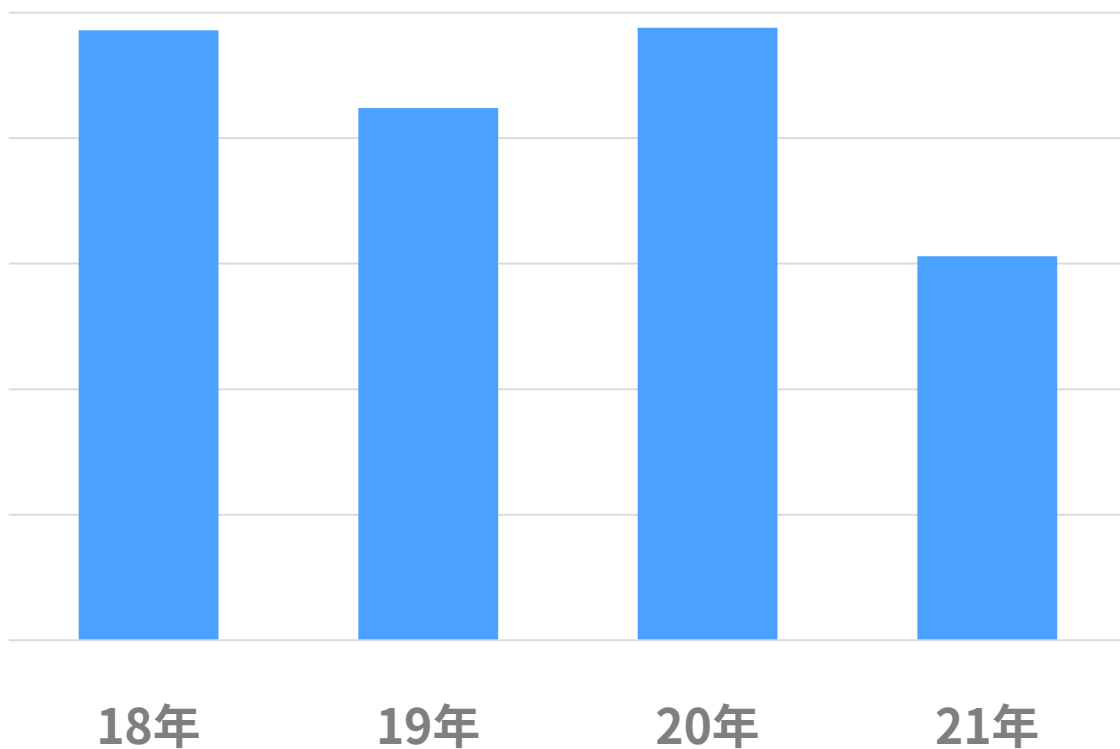
【省エネ大賞受賞】H23・27・29年



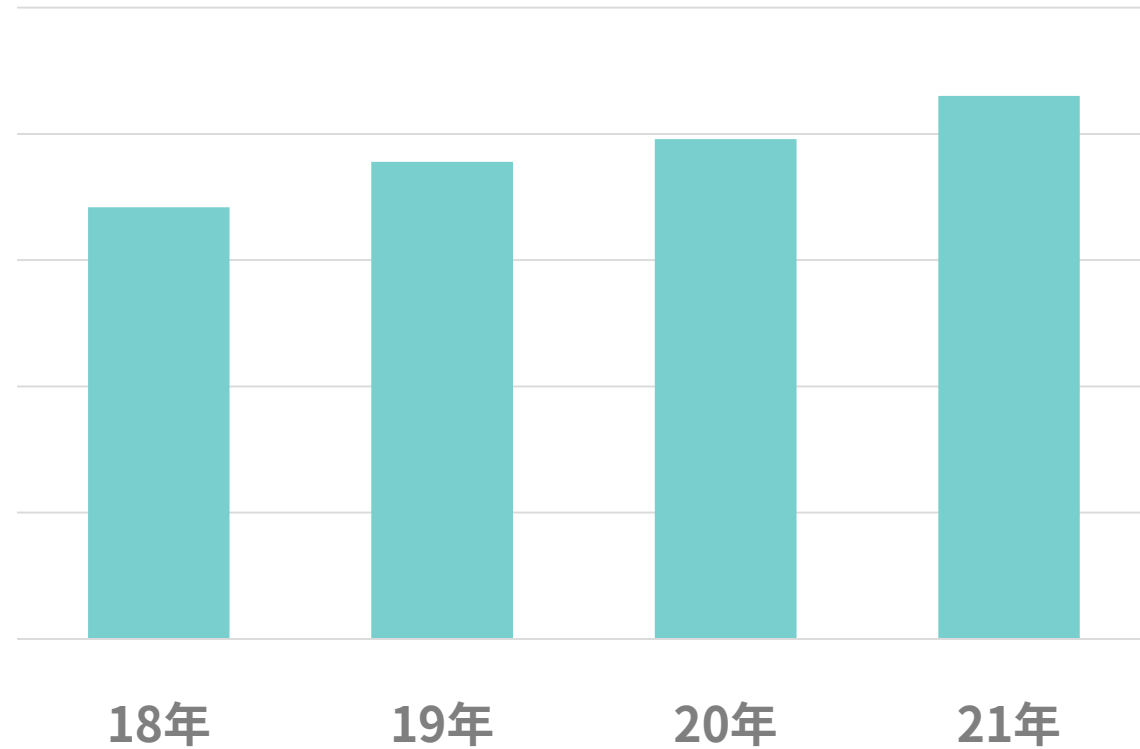
# 資源投資の考え方

東芝Nextプラン実現のため、18年度から20年度まで成長投資を集中して実施  
研究開発投資も規模を維持

■設備投資 (19-21年度合計610億円)



■研究開発 (19-21年度合計600億円)

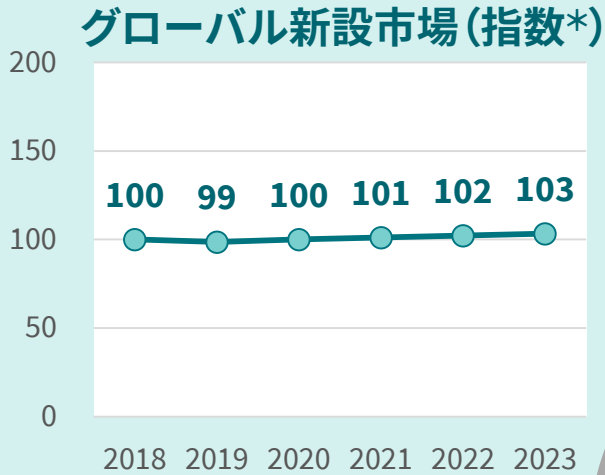


# 昇降機事業市場環境

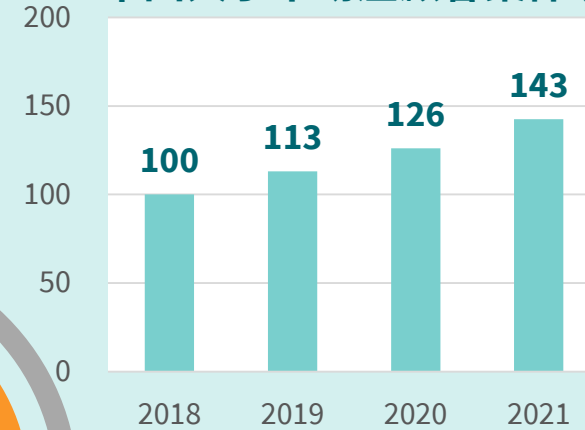
## 中国大手不動産顧客の案件・更新時期を迎える国内リニューアル市場は成長が見込まれる

### 新設市場

■ 微増の見通し



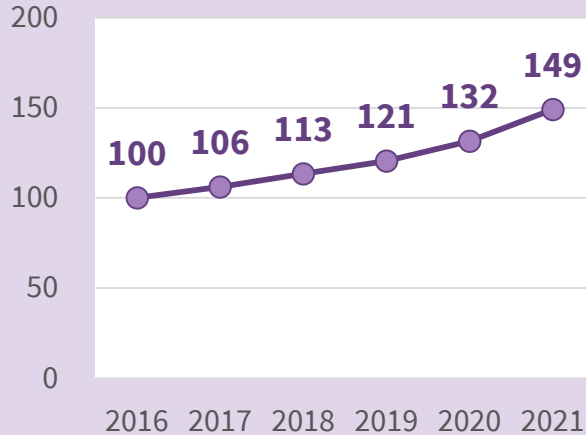
### 中国大手不動産顧客案件 (指数\*)



### 中国新設市場

■ 全体は横ばい  
■ 大手不動産顧客案件増加

### 日本リニューアル市場 (指数\*)



### リニューアル市場

■ バブル期設置昇降機のリニューアル適齢時期到来による国内需要増

昇降機  
リカーリング  
事業

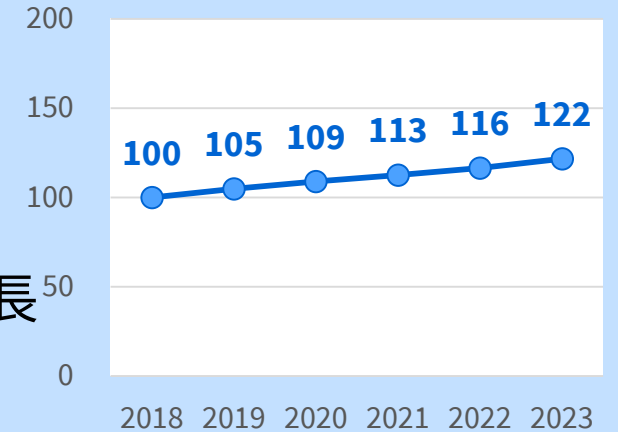
RN

保守

### 保守市場

■ 安定的に堅実な伸長

### グローバル保守市場 (指数\*)



# 昇降機事業の成長に向けた取り組み

【新設】中国大手不動産顧客への対応力の強化

【保守】保守収益で稼ぐリカーリングビジネスモデルを国別に構築（遠隔監視・BIMの活用）

【リニューアル】国内リニューアル市場でのラインアップ拡大

## 3つの主な取り組み

新設

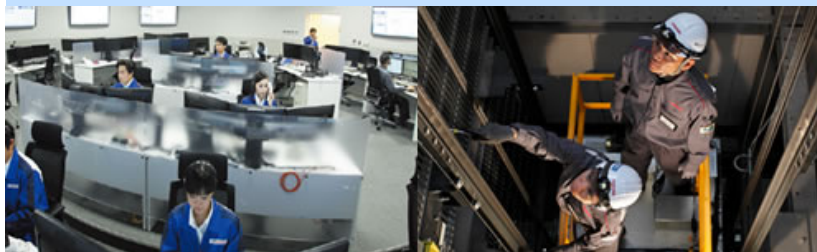
中国事業規模拡大  
（顧客対応力強化）



- 大手不動産顧客ニーズに適合した仕様拡大

保守

グローバルIT及びIoT活用



- 遠隔監視の適用地域(国)拡大によるサービス向上
- BIM<sup>\*1</sup>の活用による生産性向上

\*1:建物の様々な属性情報を持つ3Dモデルのデータベース

RN

日本リニューアル事業拡大



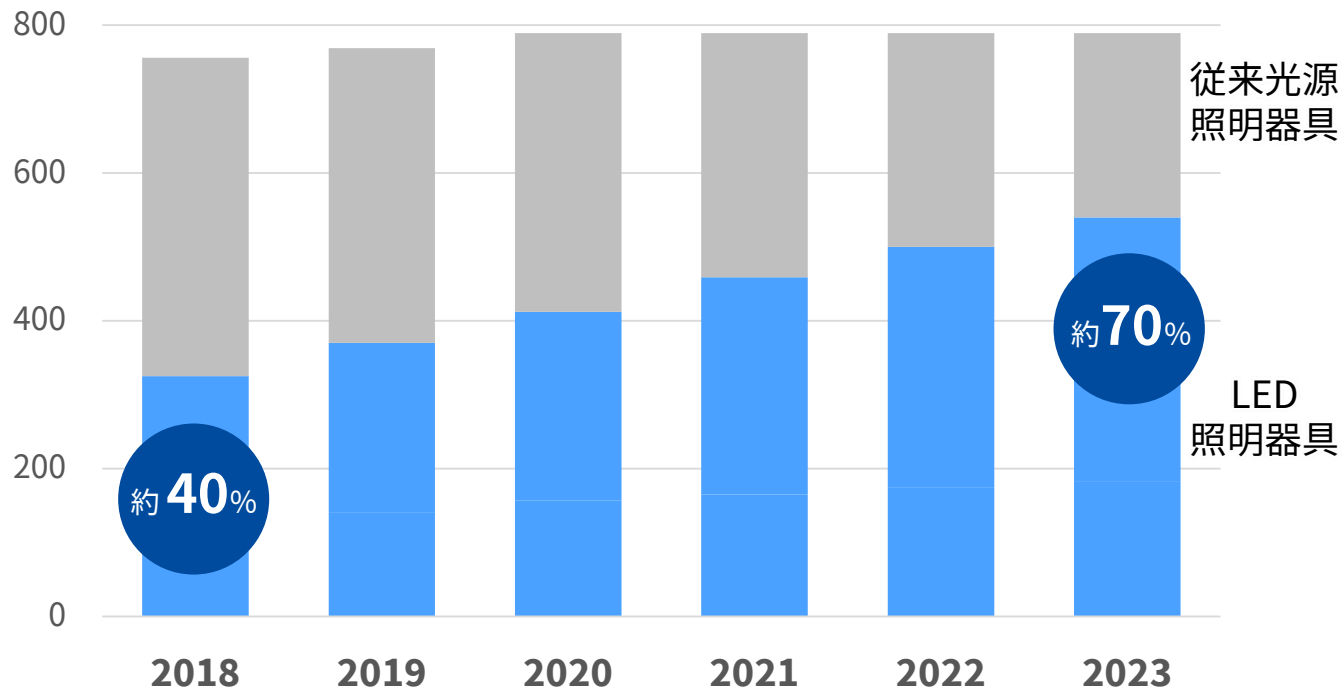
- 時短リニューアル<sup>\*2</sup>のラインアップ拡大
- 専任営業部隊の増強

\*2:終日停止期間を2日間に短縮したリニューアルプラン

## 置換え需要の喚起により、LED照明器具は今後も成長が見込まれる

### 国内既設市場(非住宅)におけるLED照明器具率

(単位:百万台)



出典: (一社)日本照明工業会「Lighting Vision 2030」における「非住宅照明器具のストック市場SSL化100%のシナリオ」をもとに、当社作成

■ 国内の既設照明器具(非住宅)は、未だ半数以上が従来光源

■ 既設照明器具におけるLED照明器具化率は2018年 約40%から、2023年度 約70%まで上昇



■ 照明の新しい価値(CSL&HCL※)を訴求する新製品や施工性改善製品で置き換え促進を図る

※ CSL:Connected Smart Lighting  
HCL:Human Centric Lighting



# 照明事業の成長に向けた取り組み

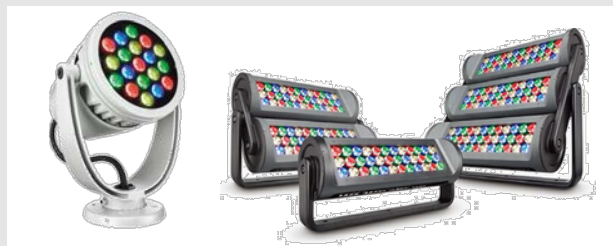
基礎収益力を固めるとともに、  
オフィス・工場倉庫・商業施設等のB2B分野に注力、ラインアップを強化

## 一般照明

- LEDへの置換え市場への注力による売上拡大
- 国内製造拠点統合による生産効率の向上とモノづくり力の強化
- 照明の新しい価値を訴求する新製品（19年度 約420機種を上市予定）



カメラ付きLED照明 「ViewLED」



フルカラーLED演出照明

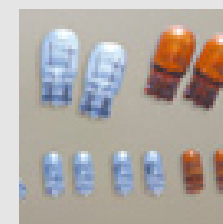


当社鹿沼工場（ショールームも併設）



## 産業光源

- 車載LED光源の早期ラインナップ拡充により、既存車載光源（電球）に代わる収益源として育成

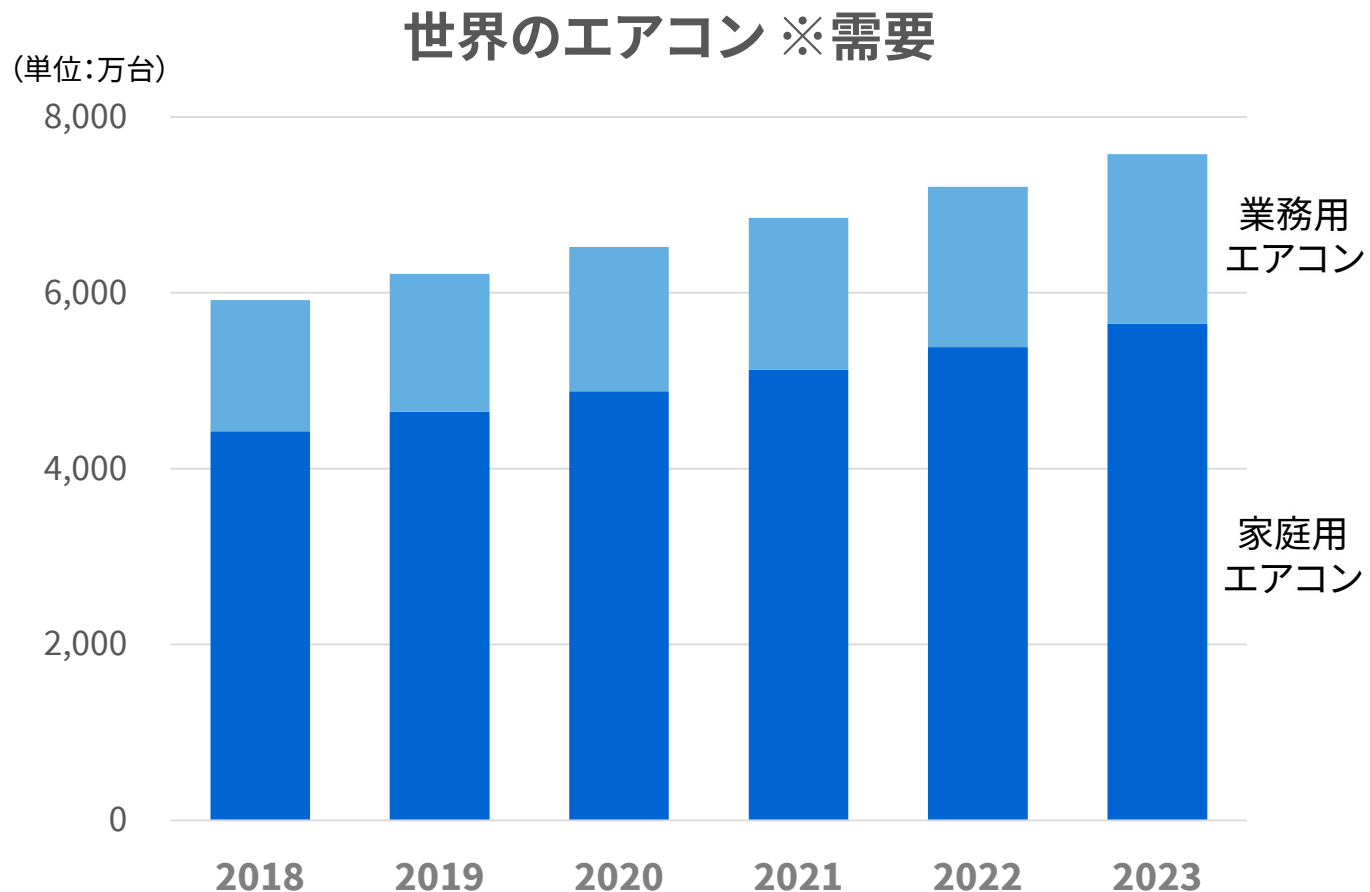


車載電球



ソケット型LED

## グローバル市場で、CAGR 約5% (18-23年) の堅調な需要増が見込まれる



※当社注力市場＝業務用エアコンは全世界の台数、家庭用エアコンは日本、中国を除く台数。  
出典:2018年は(一社)日本冷凍空調工業会発行「世界のエアコン需要推定」による。2019年以降は当社推定。

- 空調機器普及率の低い新興国での需要が増加
- 規制の強化により、省エネ型インバーターエアコンへの更新需要が増加
- セントラル空調から個別分散型空調への流れが加速



- インバーター&コンプレッサーに関する、独自の省エネ技術、システム制御技術を取入れた商品により販売拡大

# 空調事業の成長に向けた取り組み

設備投資の拡大とCarrier社販売網との連携強化により、グローバルな成長を実現

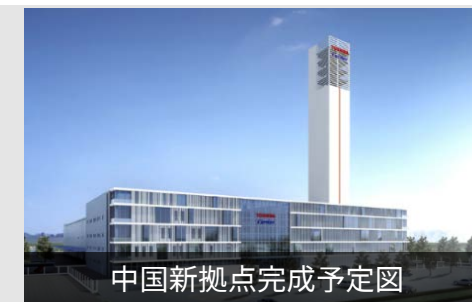
## 全般

- ・富士をコア拠点とし、製品開発・新技術開発を強化、グローバル事業展開を更に加速



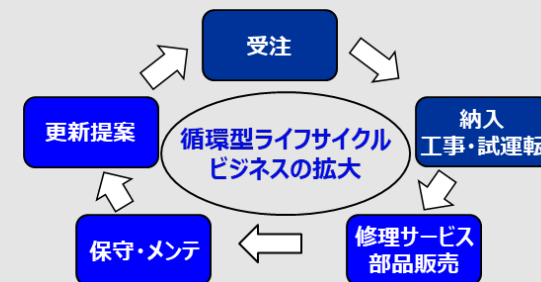
## 海外

- ・中国新拠点で、生産能力増強、開発力を強化
- ・インド他、海外製造拠点の拡充、整備
- ・Carrier社販売網との連携強化で、市場を上回る販売拡大実現



## 国内

- ・IoT Cloud 新事業創造と、フィールド・サービス機能の強化による循環型ライフサイクルビジネス拡大



# 03

## SDGs達成に向けた取り組み



# SDGs達成に向けた取り組み

## ゴールに対してポジティブな影響を強化する活動・施策

**12 つくる責任  
つかう責任**  
**共通**  
・省資源設計

**7 再生可能エネルギー  
を拡大する**  
**共通**  
・高効率製品による  
消費電力削減

**12 つくる責任  
つかう責任**  
**照明**  
・小型化・軽量化による  
資源の有効利用

**12 つくる責任  
つかう責任**  
**11 持続可能な  
都市づくり**  
**昇降機**  
・自然災害時の早期復旧

**13 気候変動に  
具体的な対策を**  
**空調**  
・冷凍・空調機器からのフロンガス  
漏洩防止管理の顧客支援(顧客への  
フロン類取扱管理システムの普及等)

**7 再生可能エネルギー  
を拡大する**  
**空調**  
・再生可能エネルギー(ヒートポンプ)技術や省エネ(インバータ)技術を活用した製品の創出・提供

**13 気候変動に  
具体的な対策を**  
**照明**  
・あかりの質向上による快適空間の提供

**昇降機**  
・省エネ製品の開発・提供

**8 働きがいも  
経済成長も**  
**昇降機**  
・既設品を活用した  
リニューアル  
による省資源化

**12 つくる責任  
つかう責任**

原材料

サプライヤー

調達・物流

製造

販売(据付工事)

製品の使用

製品の破棄

**12 つくる責任  
つかう責任**  
**照明・空調**  
・有害化学物質を使わない  
部品の調達

**15 陸の豊かさも  
守ろう**  
**空調**  
・レアメタル・レアアース  
の使用量削減

**8 働きがいも  
経済成長も**  
**照明**  
・当社調達ポリシーに沿っ  
たサプライヤーの採用

**12 つくる責任  
つかう責任**  
**空調**  
・低地球温暖化係数の冷媒  
使用製品の創出  
・高効率ものづくり  
(小型・軽量化、化学物質  
使用量削減、廃棄物総量  
削減)  
・フロンガス漏洩防止管理

**13 気候変動に  
具体的な対策を**

**3 すべての人に  
健康と福祉を**  
**昇降機**  
・耐切創手袋使用や  
フルハーネス型  
安全帯への切替に  
よる作業者の安全  
確保

**9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう**

**12 つくる責任  
つかう責任**  
**照明**  
・小型・軽量・長寿命  
化による廃棄物量  
削減

**13 気候変動に  
具体的な対策を**  
**空調**  
・製品撤去・廃棄時  
の充填フロンガスの  
適正な回収(支  
援)

## ゴールに対してネガティブな影響を最少化する活動・施策



**人と、地球の、明日のために。**

**Committed to People,  
Committed to the Future.**

**TOSHIBA**