



2020年11月11日

各 位

会 社 名 株式会社 東芝  
東京都港区芝浦1-1-1  
代表者名 代表執行役社長 CEO 車谷 暢昭  
(コード番号: 6502 東、名)  
問合せ先 コーポレートコミュニケーション部長  
石山 一可  
Tel 03-3457-2100

「東芝 Next プラン」の進捗報告について

当社は、2018年11月8日に、当社グループの全社変革計画「東芝 Next プラン」を公表いたしました。その後の活動成果と今後の取組みについて添付のとおりご報告いたします。

本日の東芝 Next プラン進捗報告および2020年度第2四半期決算説明会のなかで、報道関係者、アナリスト向けに添付の資料に基づきご説明する予定です。

以 上

**TOSHIBA**

東芝Nextプラン進捗報告

# Moving on to Growth

～成長のフェーズ2 & 3へ～

2020年11月11日

株式会社 東 芝

代表執行役社長 CEO

車 谷 暢 昭

# 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。
- 当社はキオクシアホールディングス(株)（旧東芝メモリホールディングス(株)、以下「キオクシア」）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、当社グループの財政状態、経営成績またはキャッシュ・フローの見通しにはキオクシアの影響は含まれておりません。

- 01. 2020年度の状況**
- 02. 東芝Nextプランの進捗**
- 03. ESGの強化方針**
- 04. 財務運営方針**

# エグゼクティブ・サマリー

## 2020年度の状況

- 上期実績: コア営業利益は対前年+219億円と順調
- 通期見通し: コア営業利益2,200億円達成に自信
- COVID影響: 上期▲702億円、通期▲900億円
- モニタリング事業: システムLSI、プリンティング構造改革が進捗

## 東芝Nextプラン

- フェーズ1: 18→25年度で限界利益9%改善、固定費▲1,300億円
- フェーズ2: インフラサービスを核に力強い成長
- フェーズ3: CPSテクノロジー企業として次世代の事業モデルへ

## 持続可能な成長

- ESG: 経営理念に即し取り組みを強化
- キャピタルアロケーション: 規律ある成長投資

# 1. 2020年度の状況

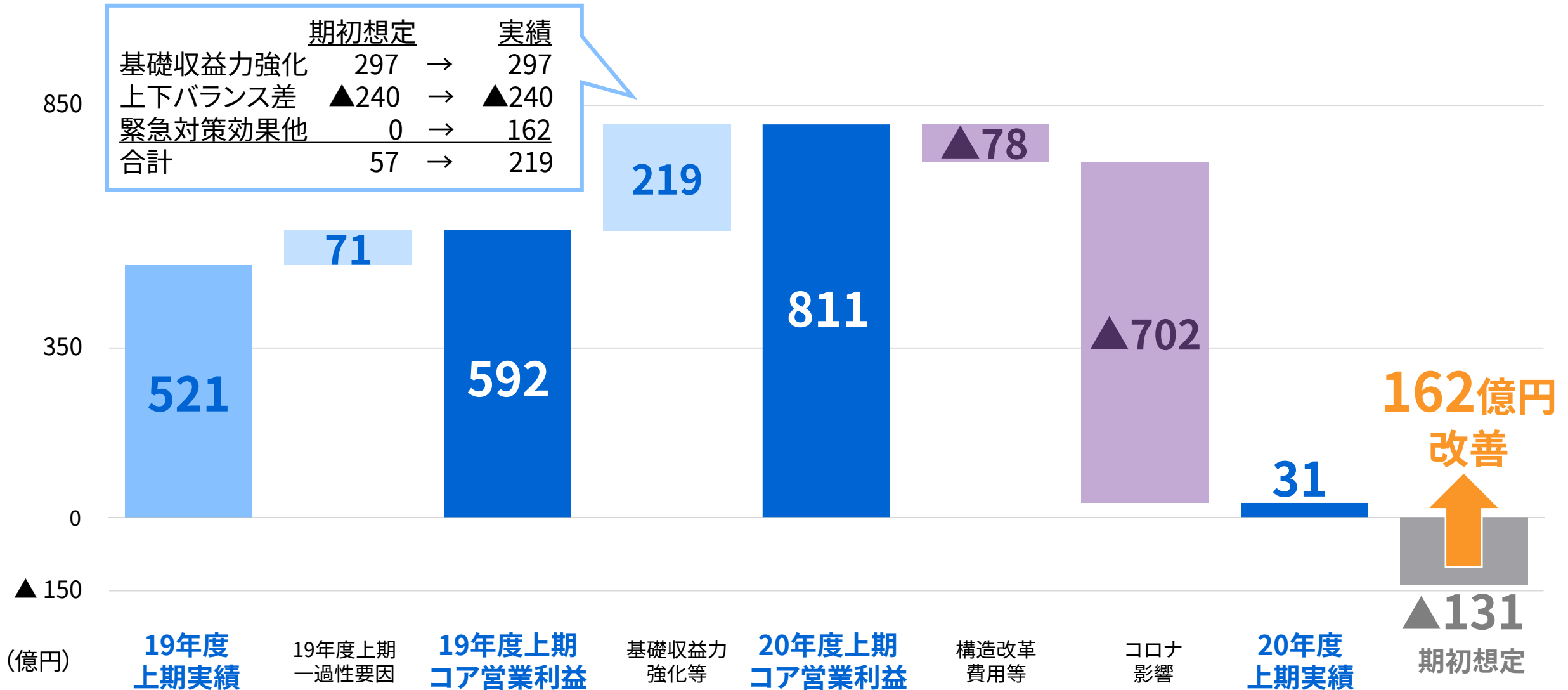
# 20年度上期 連結業績

コア営業利益は対前年+219億円と順調

	20年度上期実績	19年度上期実績	差異
売上	1.37兆円	1.71兆円	▲0.34兆円
コア営業利益*1 (ROS%)	811億円 (5.1%)	592億円 (3.5%)	+219億円 (+1.6%)
構造改革費用等	▲78億円	▲71億円	▲7億円
コロナ影響	▲702億円	—	▲702億円
営業利益 (ROS%)	31億円 (0.2%)	521億円 (3.0%)	▲490億円 (▲2.8%)
EBITDA*2 (EBITDA%)	452億円 (3.3%)	925億円 (5.4%)	▲473億円 (▲2.1%)

\*1 営業利益から構造改革費用等や新型コロナウイルス影響を除いたもの \*2 EBITDA=営業利益+減価償却費

# 19年度上期→20年度上期 営業損益分析





# 新型コロナウイルス影響(20年度上期の営業損益影響)

セグメント	主な理由	影響額
デバイス&ストレージ	中国向け半導体製造装置設置遅れ、HDD工場稼働低下、車載向け半導体需要減など	▲ 309 億円
リテール&プリンティング	複合機及びPOSシステムの需要減、営業活動の制限など	▲ 150 億円
ビル	案件延期・据付工事遅れなど	▲ 83 億円
エネルギーシステム	据付工事の遅れ、海外製造拠点の稼働率低下など	▲ 44 億円
上記以外		▲ 116 億円
合計		▲ 702 億円

# フリー・キャッシュ・フローの状況

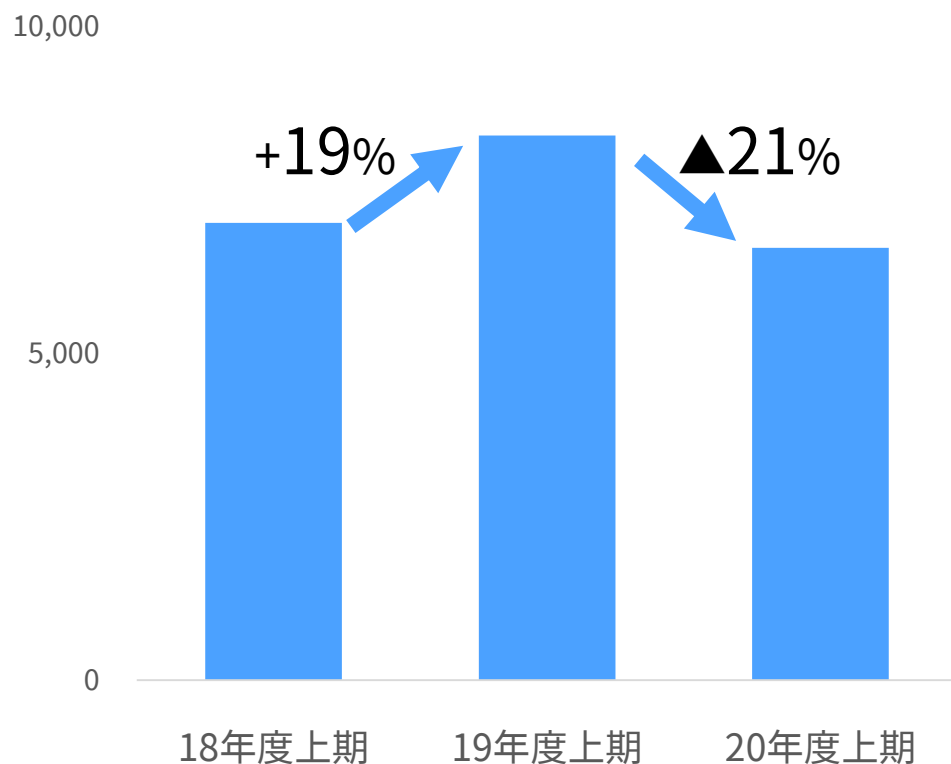
フリー・キャッシュ・フローは対前年大幅改善

(億円)	20年度上期	19年度上期	差異
<b>営業CF</b> (一過性除き)	<b>555</b> (713)	<b>▲809</b> (469)	<b>+1,364</b> (+244)
<b>投資CF</b>	<b>▲484</b>	<b>▲612</b>	<b>+128</b>
<b>フリー・ キャッシュ・フロー</b>	<b>71</b>	<b>▲1,421</b>	<b>+1,492</b>

# 受注の状況

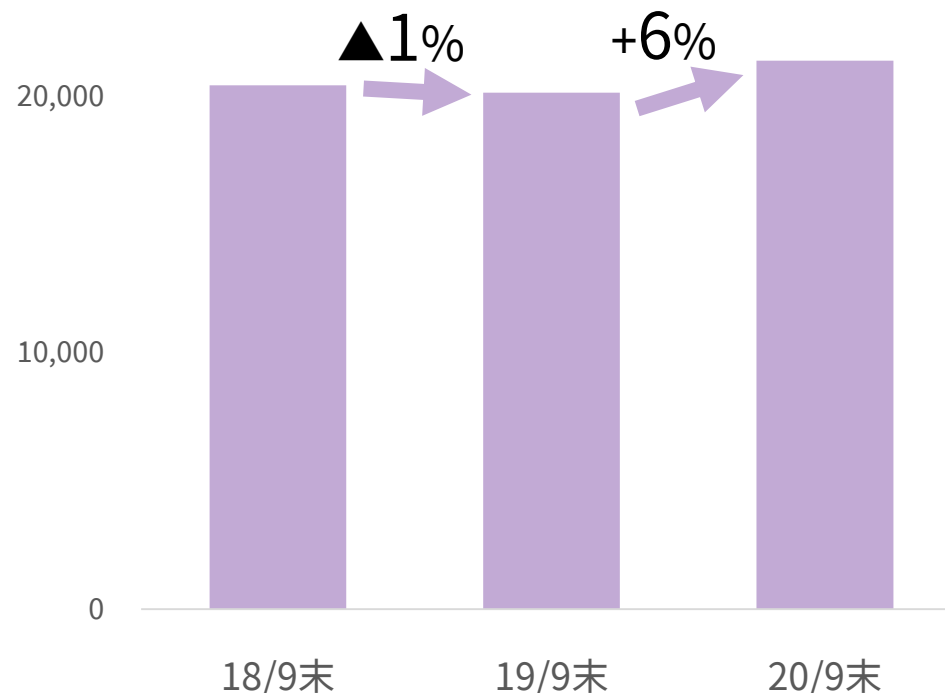
コロナ下においても平年並みの受注は堅持し受注残は増加

## 受注額\*1



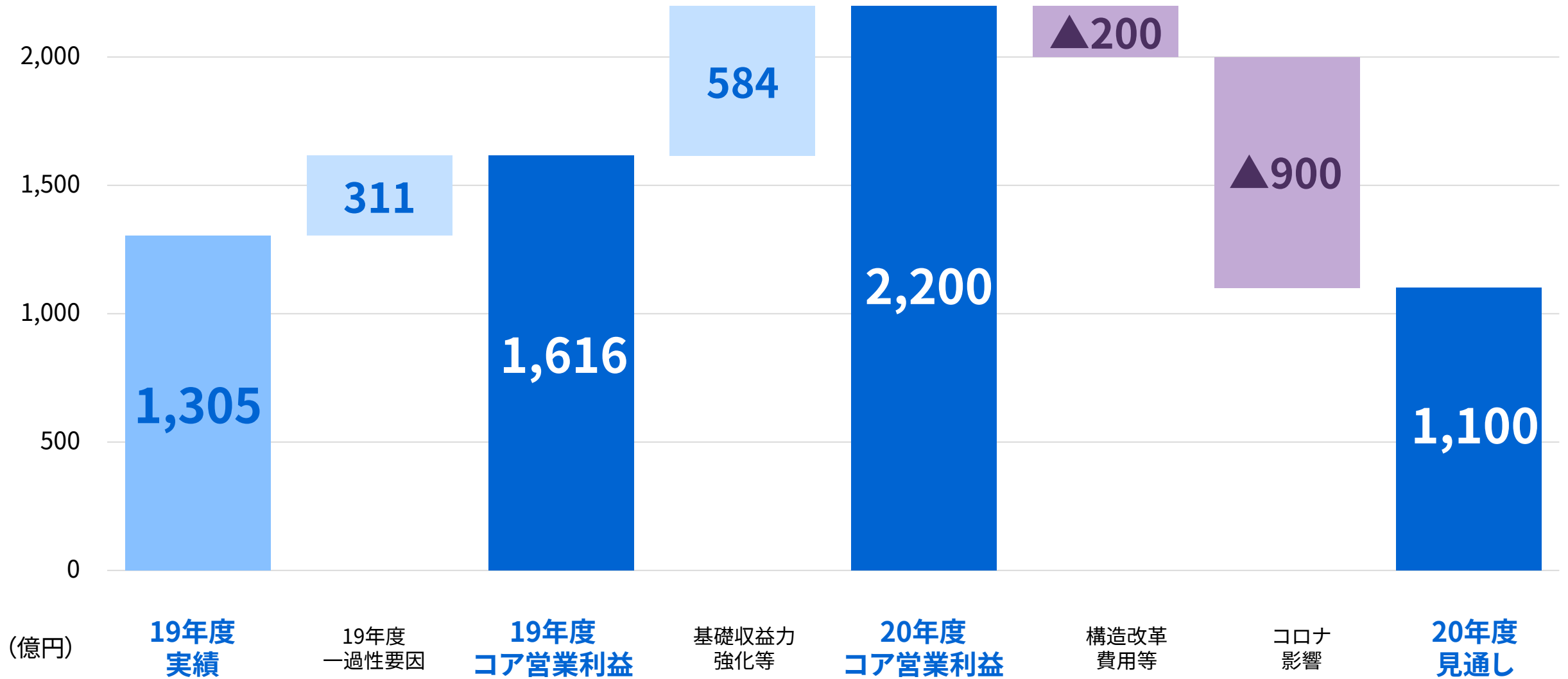
## 受注残高\*1

単位:億円



\*1 対象は、エネルギーシステムソリューション、インフラシステムソリューション、デジタルソリューション、昇降機(ビルソリューション)

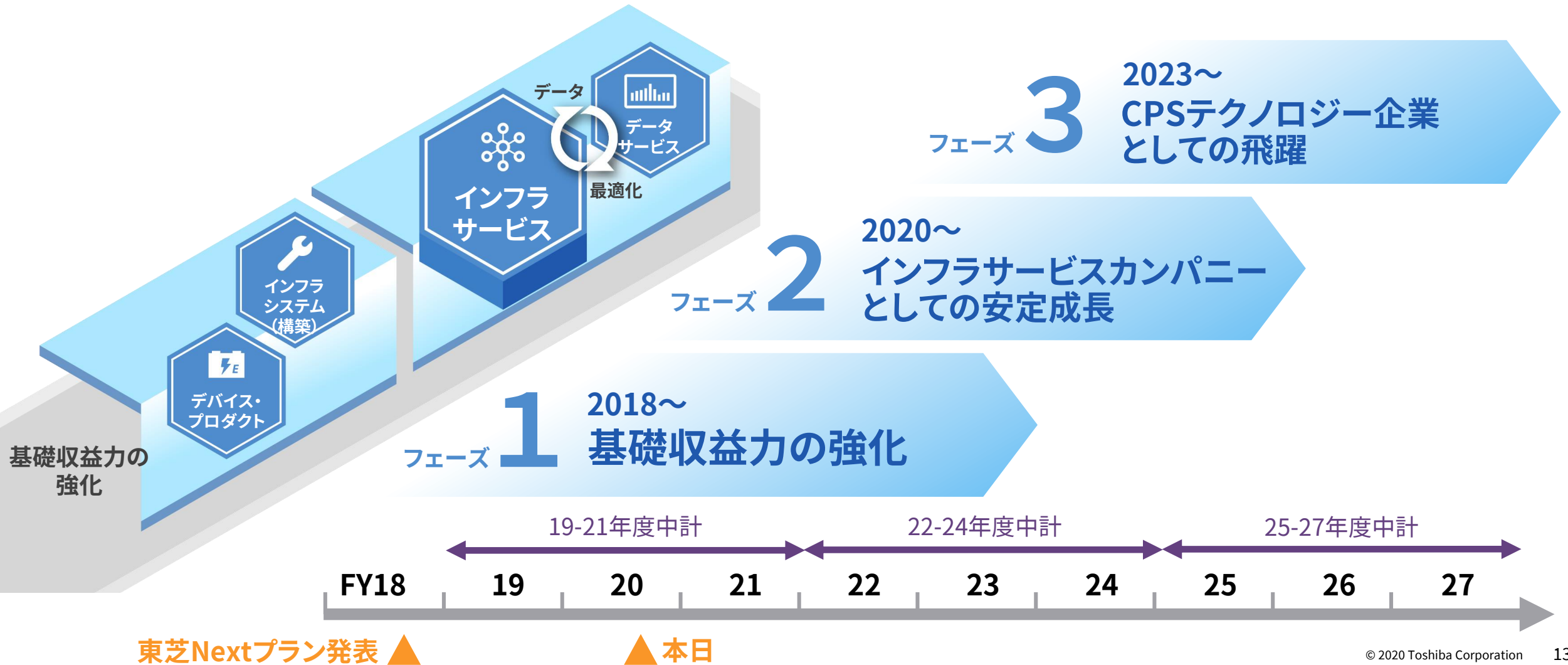
# 19年度→20年度 営業損益分析



## 2. 東芝Nextプランの進捗

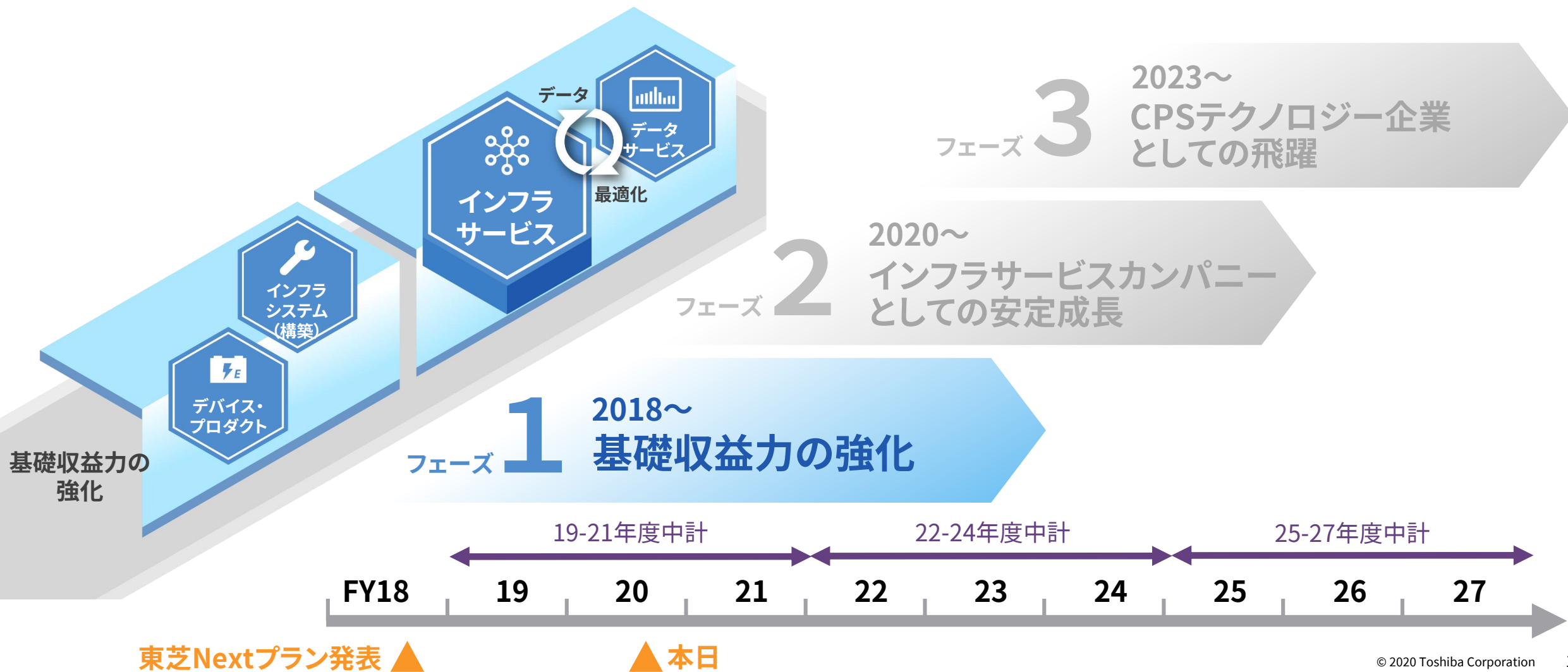
# 東芝Nextプランの全体像・・・3フェーズの成長

現在フェーズ1の仕上げとともに、フェーズ2に着手した段階



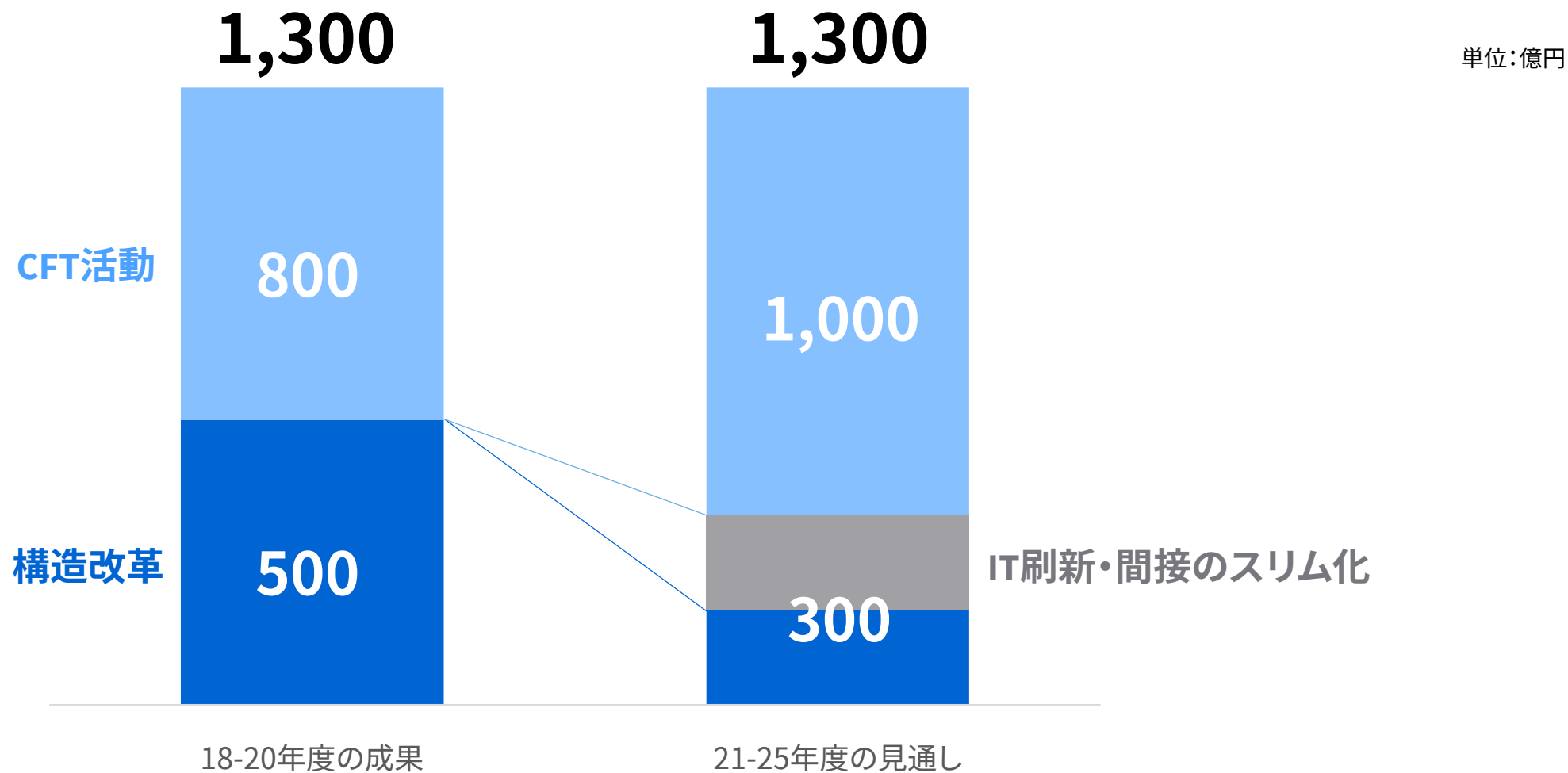
# 東芝Nextプランの進捗

## フェーズ1 基礎収益力の強化



# フェーズ1の成果と見通し

20年度までに1,300億円の収益力強化を達成し、25年度までに同額を見込む



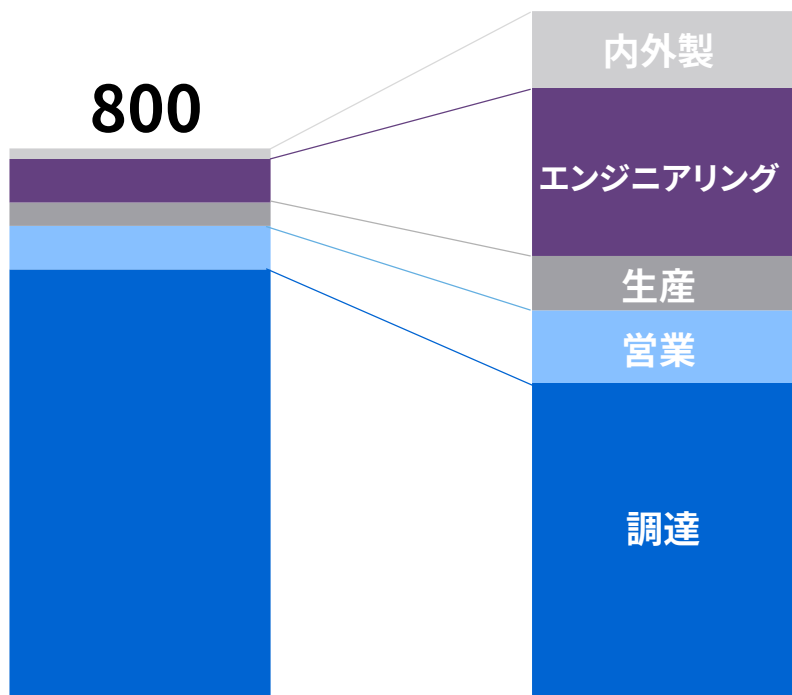


## エンジニアリング・生産CFTの成果刈り取りは21年度以降に本格化 新規の内外製を加え、1,000億円の効果を見込む

単位:億円

800

1,000



18-20年度の成果

21-25年度の見通し

### 内外製

20年度より発足、外注費6,000億円を適正化

### エンジニアリング

25年度までに77製品のモジュール化を完了予定

### 生産

20年度まで国内27拠点(全体の約8割)へ展開済み  
21年度以降、海外拠点への展開予定

### 営業

量産・中量産事業分野で約7割をカバー済み  
インデント<sup>\*1</sup>領域でのプロセス改革、デジタル営業強化

### 調達

内外製、エンジニアリング、生産CFTとの連携で、  
継続的な効果実現を図る



製造設備投資やモジュール化が  
今後寄与する

# 構造改革及びIT刷新

今後はITシステム刷新を契機とした業務のデジタル化が効率化の中心となる

18~20年度

500億円

21~25年度

300億円

ポートフォリオ  
管理

- 非注力事業撤退:完了  
✓ LNG事業 ✓ 海外原子力建設

- 「事業モニタリング」の  
継続運用

子会社削減

- 前倒し達成見込み  
✓ 365社<sup>\*1</sup>中25%削減目標  
✓ 目標に対し約8割(72社)進捗

- 更に削減  
✓ 388社<sup>\*2</sup>中50%を統合対象として検討

人員適正化

- 「7千人の人員適正化」は  
計画通り実施<sup>\*3</sup>  
✓ 当初計画に加え、追加構造改革、子会社削減等を実施し、20年度中に▲1万人

- ITシステム刷新  
✓ システム関連費用の圧縮  
✓ 間接部門のスリム化

デジタル化

- 業務仕様の標準化:97%達成

\*1 2018年3月末時点の上場会社、東芝メモリ(現キオクシア)を除く365社が対象(持分法適用会社を含む)

\*2 2018年3月末時点の東芝テック、西芝電機、ニューフレアテクノロジー、東芝プラントシステムを含む連結子会社に18-20年新設14社を加えたもの(持分法適用会社は不含)

\*3 PC事業を除き18年9月末 129,234人、20年9月末 123,385人

# 21年度に向けたモニタリング事業の状況

	ROS 5%基準	進捗状況
システムLSI	×	<ul style="list-style-type: none"><li>● システムLSI事業から撤退（既存製品サポートは継続）</li><li>● 早期退職を実施、21年度に<b>150億円</b>の改善効果を計画</li></ul>
HDD	○	<ul style="list-style-type: none"><li>● 20年度<b>コア営業利益6%</b>達成見込み</li><li>● 新型コロナ、米中摩擦の影響を注視</li></ul>
火力（建設）	○	<ul style="list-style-type: none"><li>● サービス比率拡大（FY17:33%→FY20:47%）</li><li>● 固定費削減▲24%（FY17→FY20）</li><li>● 20年度<b>コア営業利益5%</b>達成見込み</li></ul>
<東芝テック> プリンティング	△ <sup>*1</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>● プリンティング事業の構造改革進捗中</li></ul>

\*1 構造改革効果を確認し、安定的に基準をクリアできるまではモニタリングを継続

# 21年度に向けた半導体事業の状況

新型コロナ級の市場縮小でも5%を十分超える営業利益率を確保

## 損益分岐点の推移 (億円)



先端システム 340億円      300億円      270億円  
LSI (SoC) 売上 → 25年度までは受注済みで300億円程度の売上が継続

## 損益分岐点引き下げのための取り組み

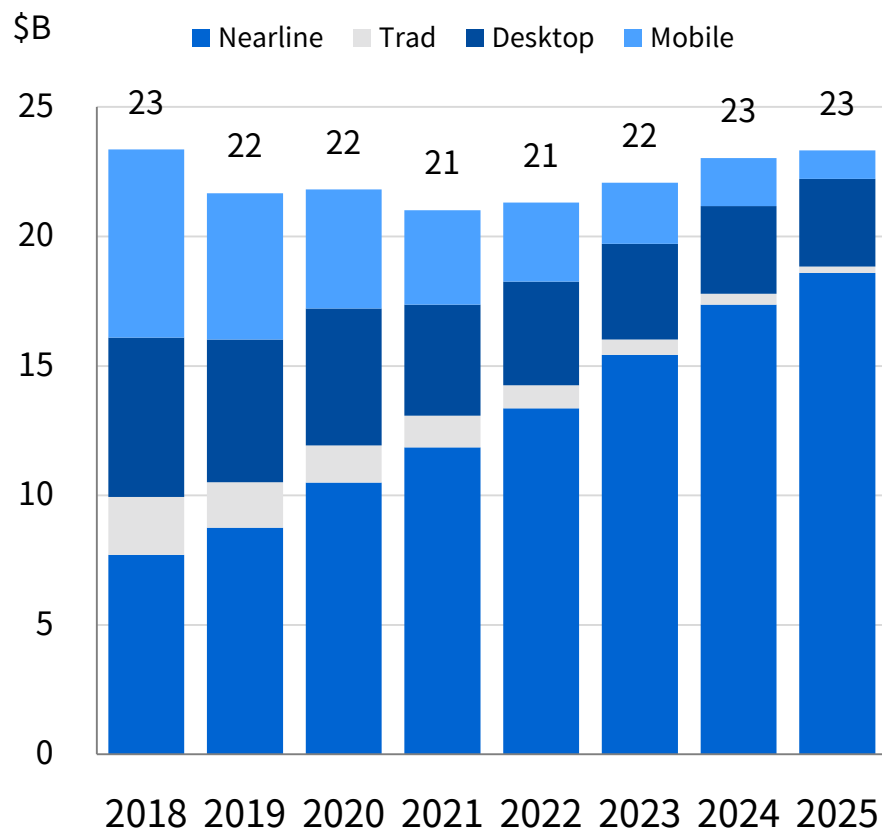
- 限界利益率アップ ✓  
→ 不採算取引・製品からの撤退  
→ 調達CFT、生産CFT、内外製CFT効果
- 固定費の圧縮 ✓  
→ システムLSI関連R&Dの撤退  
→ 組織統合、人員削減  
→ ファウンドリービジネスの拡大
- 強い商品に集中した売上拡大  
→ パワーデバイス (低耐圧MOSFET\*1)  
モーター制御関連など省エネ需要への注力  
→ 海外での拡販体制強化  
(低耐圧MOSFET国内シェア31%、海外シェア3%\*2)

\*1 300V対応までのパワーデバイス    \*2 当社推定

# 21年度に向けたHDD事業の状況

## ニアラインHDDの着実な巻き返しを図る

### 市場見通し(金額ベース)\*1



### 19年シェア

モバイル  
**31%**  
ニアライン  
**12%**

### ニアライン拡大施策の進捗

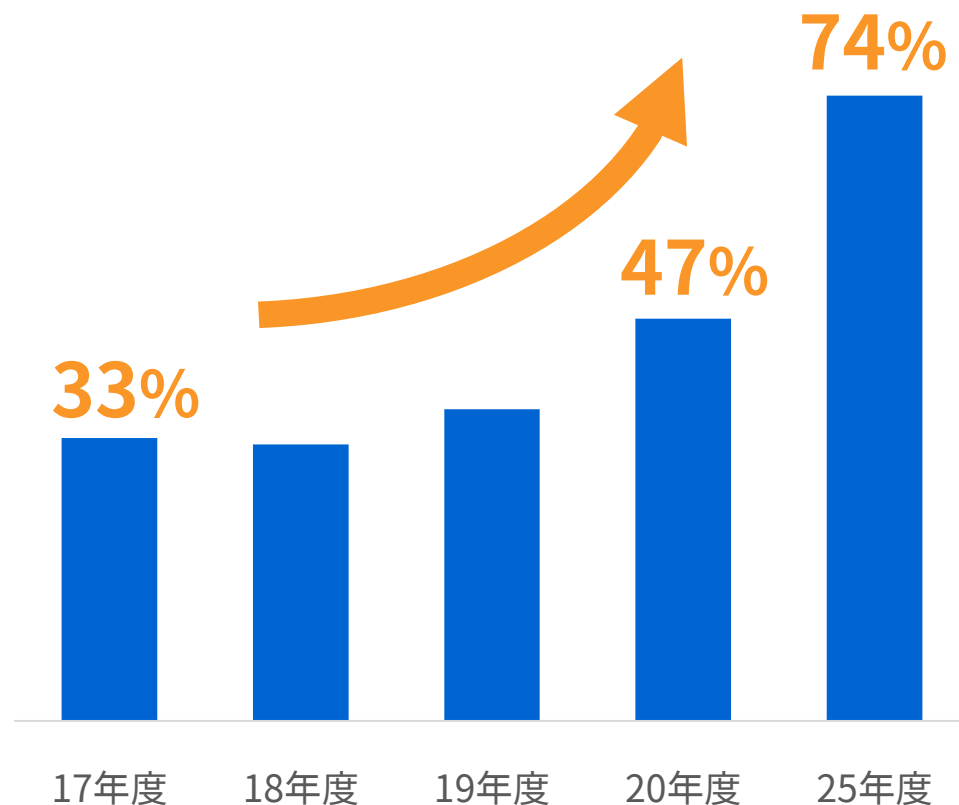
- 開発キャッチアップ ✓  
→20年度18TB出荷開始
  - 生産設備投資 ✓  
→19年度、20年度大幅増強
  - 主要顧客認定 ✓  
→大手DC\*2顧客全て認定完了
- ➔ 20年度4Qシェア **15%**  
21年度末シェア **20%超**

\*1 市場予測データを基に当社にて推定 \*2 データセンター

# 21年度に向けた火力事業の状況

## 建設からサービスへの大幅シフト

### サービス比率拡大



### サービス事業拡大の進捗

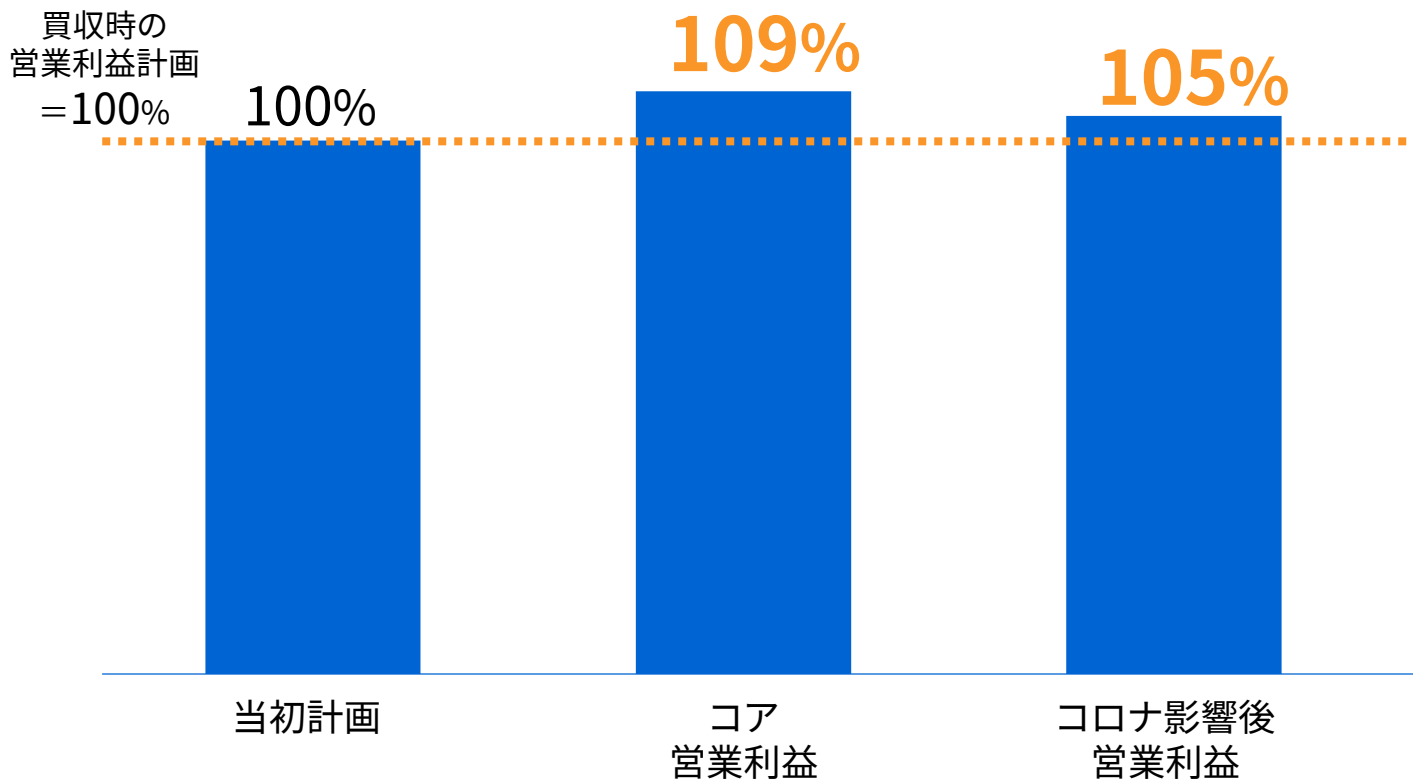
- サービス比率増 ✓  
17年度 33% → 20年度 47% → **25年度 74%**
- 固定費削減 ▲24% (17→20年度) ✓  
→ 人員配置、製造拠点適正化
- エンジニアリングリソース集約 ✓  
→ 京浜事業所へのエンジニア集結  
→ 東芝プラントシステムとの機能融合検討

➡ **20年度コア営業利益: 5%超**

# 上場子会社PMI<sup>\*1</sup>の状況

買収時に設定した利益水準を上回り、更にシナジーを追求する活動を加速

## 今年度の状況(3社合計)



## シナジー追求の活動

### 東芝プラントシステム

- システム統合等による固定費削減
- エンジニアリング等の機能融合

### ニューフレアテクノロジー

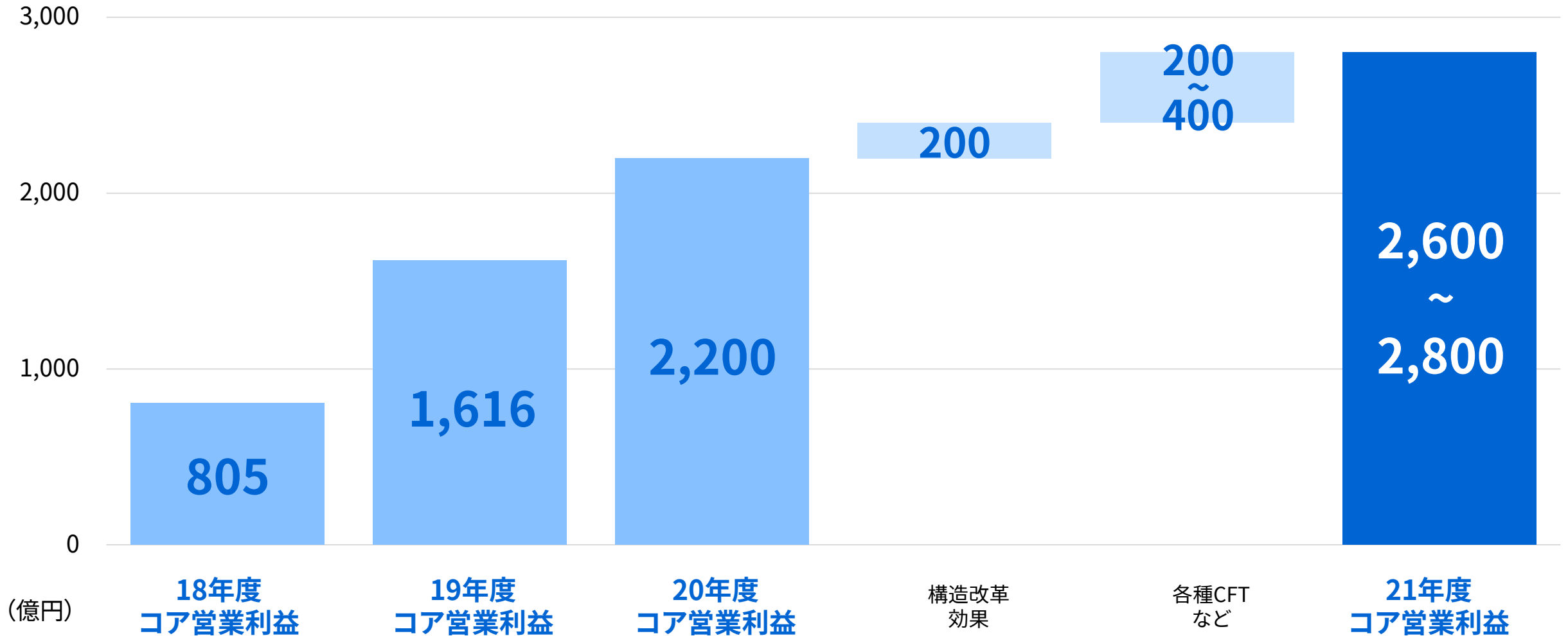
- 次世代機の開発加速

### 西芝電機

- 販路開拓・調達で協力強化

# 21年度 東芝Nextプラン目標の達成に向けて

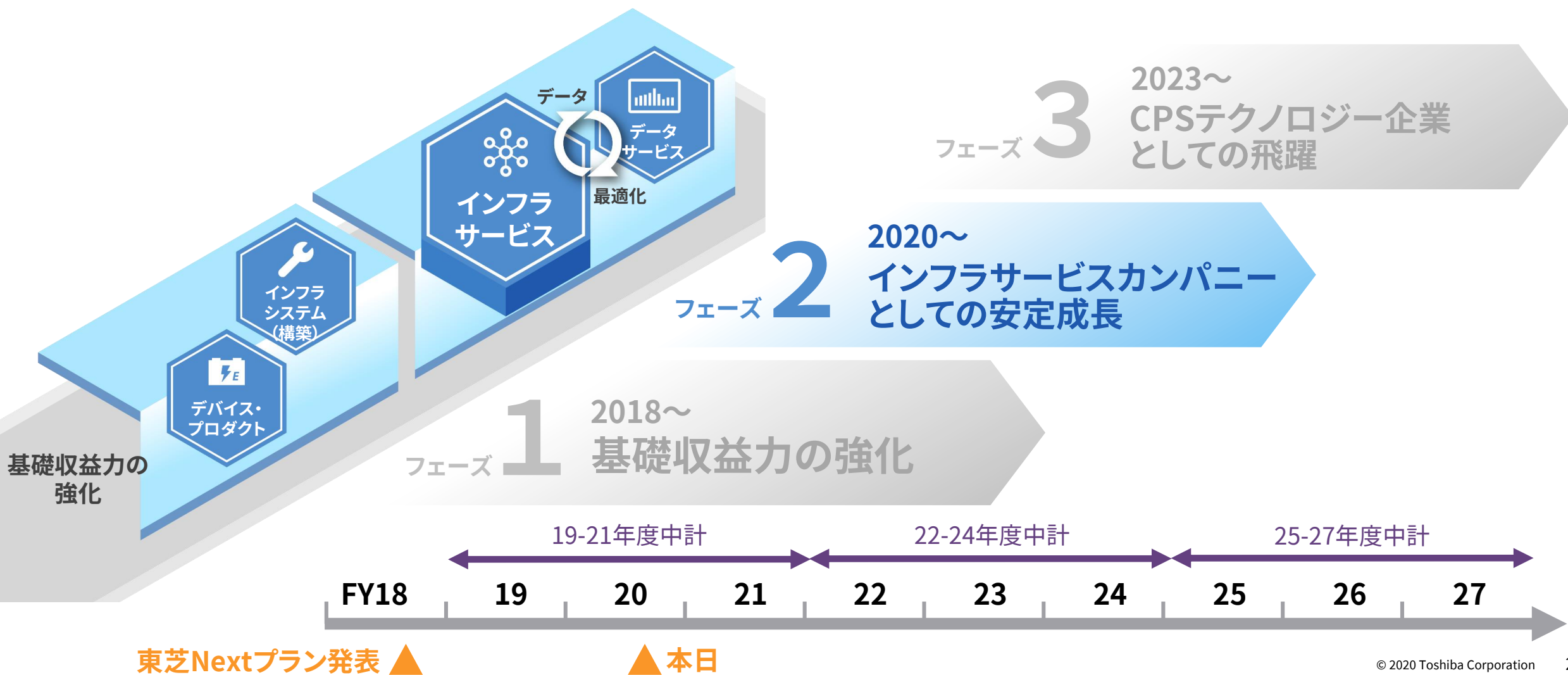
現在コロナ下においても収益改善は順調、21年度での目標は堅持する





# 東芝Nextプランの進捗

## フェーズ2 インフラサービスカンパニーとしての安定成長



# 2025年度中期目標

2025年度目標：売上4.0兆円、ROS 10%、ROIC 12%、ROE 15%

	18年度実績	19年度実績	20年度見込	25年度目標
売上	3.7兆円	3.4兆円	3.1兆円	4.0兆円
コア営業利益 <sup>*1</sup> (ROS%)	805億円 (2.2%)	1,616億円 (4.7%)	2,200億円 (6.5%)	4,000億円 (10%)
営業利益 (ROS%)	354億円 (1.0%)	1,305億円 (3.8%)	1,100億円 (3.6%)	4,000億円 (10%)
EBITDA <sup>*2</sup>	1,139億円	2,101億円	1,950億円	5,300億円
ROIC <sup>*3</sup> ROE	1% マイナス	マイナス マイナス	6% 5%	12% 15%

\*1 営業利益から構造改革費用等や新型コロナウイルス影響を除いたもの

\*2 EBITDA=営業利益+減価償却費

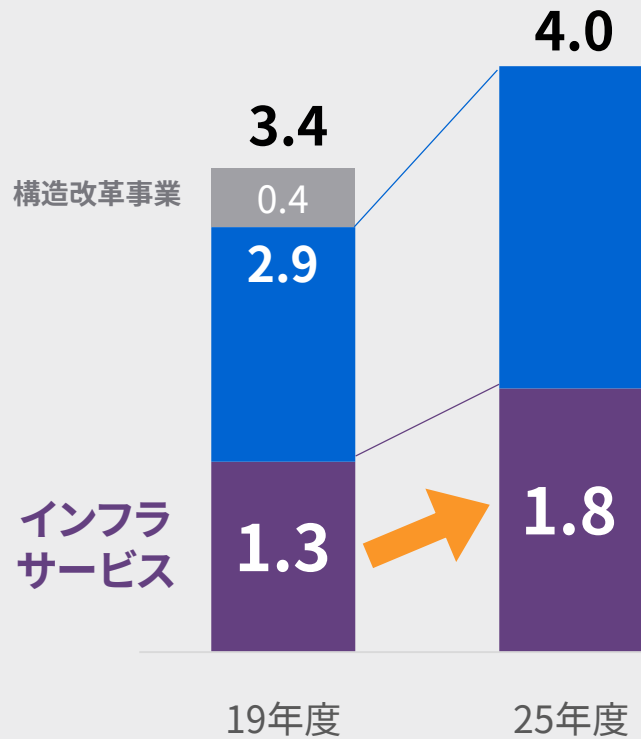
\*3 ROIC=税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債+純資産)

# 2025年度に目指す収益構造

基礎収益力強化の手を緩めず進め、インフラサービス中心に成長を目指す

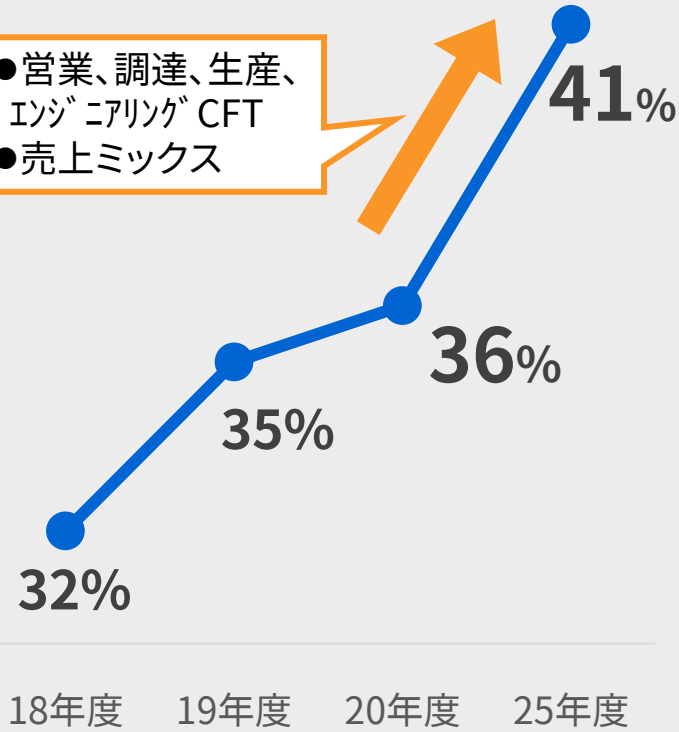
## 売上成長

単位:兆円



## 限界利益率の向上\*1

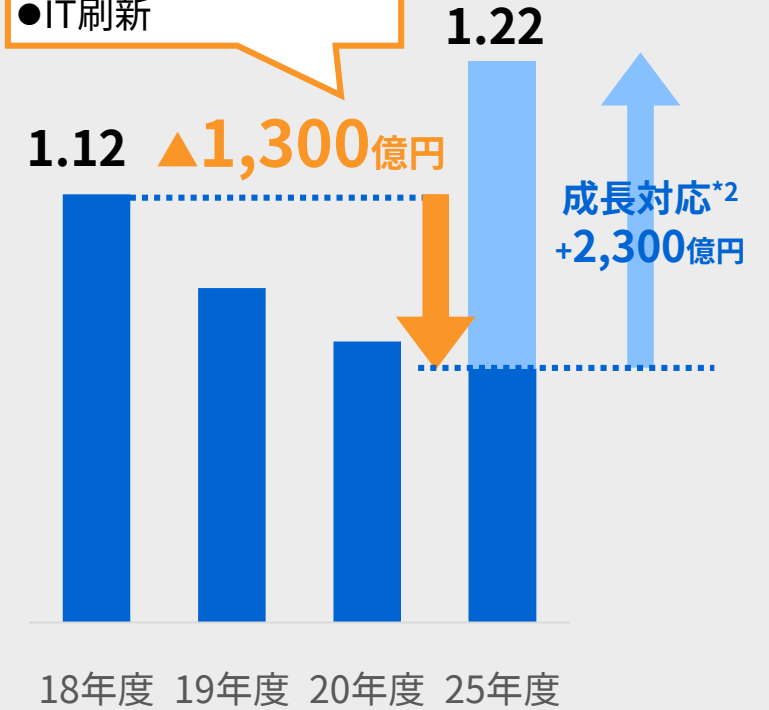
- 営業、調達、生産、エンジニアリング CFT
- 売上ミックス



## 固定費の圧縮\*1

単位:兆円

- 構造改革
- 生産・エンジニアリング CFT
- IT刷新



\*1 限界利益、固定費推移はコアベース \*2 M&Aによる買収先固定費増 +800億円、増産対応費用 +1,500億円

# 新セグメント別現状と計画

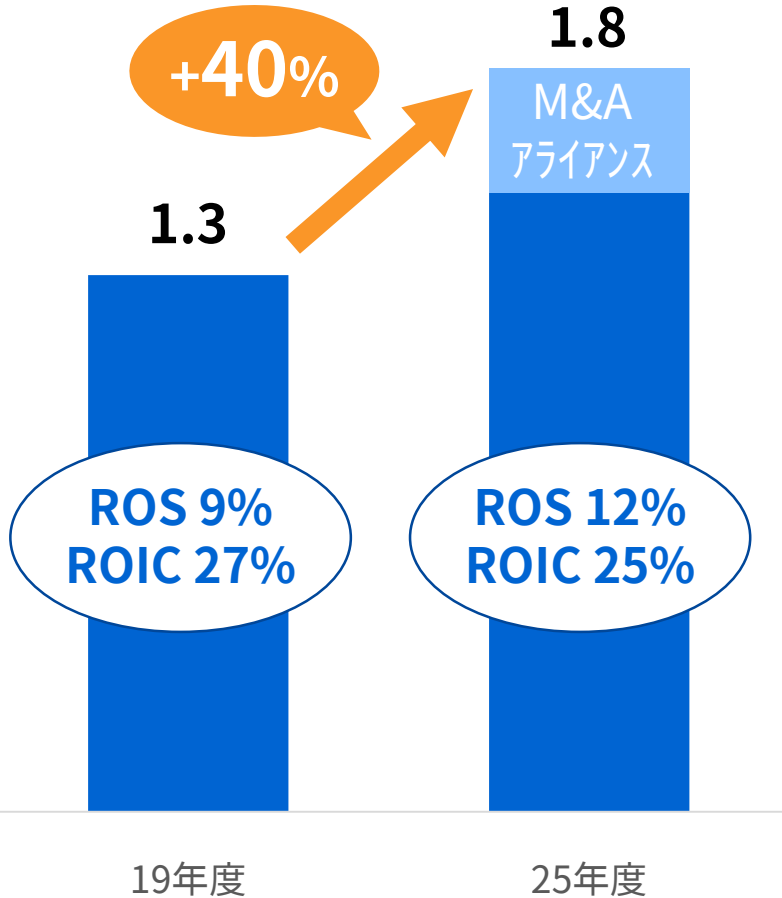
新セグメント*1		18年度	19年度	20年度	19-20差異
インフラサービス	売上高*2	1.28兆円	1.29兆円	<b>1.29兆円</b>	0%
	営業利益*2	900億円	1,200億円	<b>1,200億円</b>	0億円
	(ROS)	(7%)	(9%)	(9%)	(0%)
	ROIC*3	22%	27%	26%	▲1%
インフラシステム	売上高	0.75兆円	0.79兆円	<b>0.78兆円</b>	▲1%
	営業利益	100億円	300億円	<b>500億円</b>	+200億円
	(ROS)	(2%)	(3%)	(6%)	(+3%)
	ROIC	9%	9%	9%	0%
デバイスプロダクト	売上高	1.18兆円	0.97兆円	<b>1.03兆円</b>	+6%
	営業利益	300億円	400億円	<b>800億円</b>	+400億円
	(ROS)	(3%)	(4%)	(8%)	(+4%)
	ROIC	16%	8%	9%	+1%

\*1 現行セグメントを一部細分化した上で、新セグメントに分類し簡便的に合計したもの。一部の共通口や構造改革事業、及び一過性費用は除外し補正  
 \*2 売上高・営業利益はコアベース \*3 ROIC計算には、新型コロナウイルス影響、構造改革費用等を含む。19年度以前は、20年度との比較の為に前受金、不採算プロジェクトの支払、下請法対応による影響を補正。ROIC=税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債+純資産)

# インフラサービスの成長

フェーズ2ではインフラサービスを成長の主軸とする

単位:兆円



## 成長要素

- サービスオペレーションの競争力強化
- サービスロケーションの拡大
- 付加価値サービスへの進化 (アズ・ア・サービスへ)

## 効果

	売上	利益率	資金効率
サービスオペレーションの競争力強化		✓	✓
サービスロケーションの拡大	✓	✓	✓
付加価値サービスへの進化 (アズ・ア・サービスへ)	✓	✓	

# インフラサービスの成長(展開型別)

## 面展開型

多数の顧客を面展開でカバーするサービス



即応性、コスト

~30年

遠隔監視、IT武装、多能化  
サービス拠点最適化、間接業務効率化

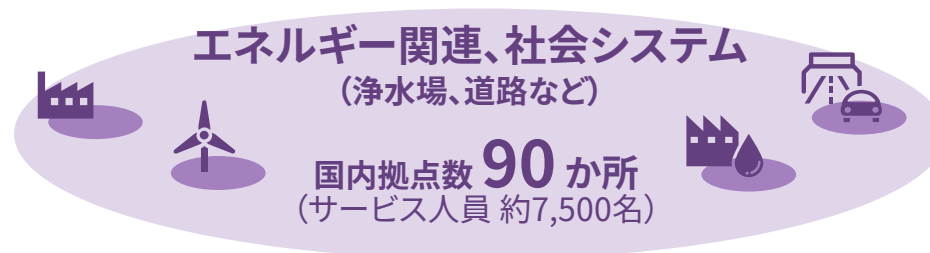
面カバーの拡大による自力拡大中心

オーガニック  
成長

面展開型 19年	面展開型 25年
5,700	6,400
7%	12%
51%	49%

## 機能型

常駐を含むピンポイントで大規模インフラをカバーするサービス



競争力

サービス期間

オペレーション  
効率化

ロケーション  
拡大

計画値\*1

売上(億円)

ROS (%)

ROIC (%)

技術力、オペレーション提案力

30年超

IoT、AI、デジタルツインなど

他社ロケーションの獲得(技術・M&A)  
再エネ拡大対応による成長

機能型 19年	機能型 25年
7,100	11,200
11%	12%
22%	20%

M&A: 2,300億円  
再エネ: 1,000億円  
+オーガニック

\*1 売上高・営業利益率はコアベース。ROIC計算には、新型コロナウイルス影響、構造改革費用等を含む

# インフラサービス成長のステップ

まずは確実な「オペレーション競争力強化」「ロケーション拡大」からスタートし「付加価値サービス化」を目指す

## 成長要素

## 成長レバー

## スケジュール

### サービスオペレーションの競争力強化

- IT、AI、ARによる最適化、スキルアップ、顧客対応力強化
- 間接業務集約、拠点最適化(国内770か所)

### サービスロケーションの拡大

- 新設拡大とサービス契約の徹底
- サービス範囲の他社機への拡大
- M&A、アライアンス

### 付加価値サービスへの進化

- プロフィットシェアモデルへの移行
- PPP<sup>\*1</sup>、コンセッション
- マッチング等新サービス

FY20 FY21 FY22 FY23 FY24

短期的に再構築

収益力  
200億円up

21年度より  
本格展開

売上成長  
M&A・アライアンス:2,300億円  
再エネ:1,000億円  
オーガニック:1,500億円

PoC<sup>\*2</sup>

PoCを通じたビジネス  
モデルの確立を優先

# サービスオペレーション競争力強化

2025年度までに200億円超の収益改善効果を狙う

## フィールドオペレーション

- リモートサービス  
オペレーションセンター
  - ✓ 世界中の現場作業を  
リモートでサポート
    - ・ 試運転、電気試験、立会検査
  - ✓ 現場情報を共有
    - ・ 現場ノウハウ、図面、設計情報
- 人材のスキルアップ
  - ✓ スキルマッピング
  - ✓ 教育カリキュラム
  - ✓ VR/ARの活用
- 顧客対応力強化
  - ✓ 接点時間拡大
  - ✓ サービス完了LT短縮



リモートサービスオペレーションセンター



VRによるタービン組立作業教育イメージ

## バックオフィス・間接業務

- システム共通化
  - ✓ 部品管理システムなど
- 拠点統合・最適化
  - ✓ オフィス・倉庫等のシェアリング
- 管理スタッフ業務の集約
  - ✓ 総務・経理など



# サービスロケーション拡大・・・他社機リプレースの例

## ロケーションマップ (納入実績)



世界中で**2,000**基を超える  
蒸気タービンを納入

## 蒸気タービンリプレース

### 自社ロケーション

点検、補修、運用サポート、加えて、  
年間5～10基の大型更新



### 他社ロケーション拡大

過去10年 32基受注 ▶ 急拡大にむけ**100**基の  
ターゲットにアプローチ

### 差別化要素

- 品質実績 (低振動・高効率)
- レーザー計測など先端技術
- デジタルツインなど傾向監視技術
- エンジニアリングなど総合技術力

# サービスロケーション拡大・・・2050年カーボンニュートラルによる事業機会

再エネ関連の多くのトップシェア事業で、総合的にカーボンニュートラルをサポート

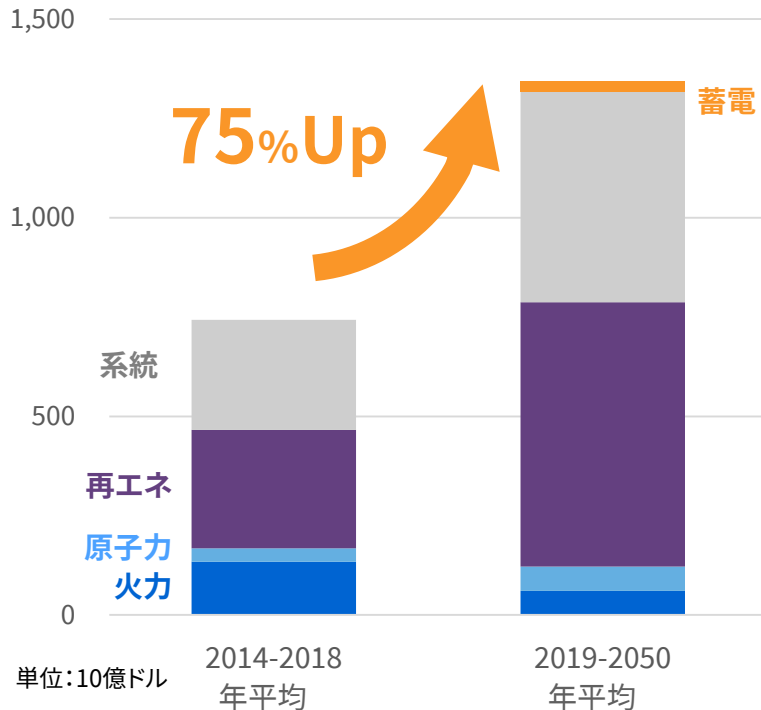
再エネ 発電	太陽光	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メガソーラー設置シェアで国内トップ</li> <li>● 世界最高効率の新型太陽光<sup>*2</sup></li> </ul>	日本 No.1	世界 No.1
	水力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電設備で国内トップ (FIT対応含む)</li> <li>● 可変速揚水発電所で世界トップ</li> </ul>	日本 No.1	世界 No.1
	地熱	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電タービンで世界トップクラス</li> </ul>		世界 トップクラス
	風力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 洋上風力入札準備中</li> <li>● 最新鋭風車の国産化を計画</li> </ul>		
エネルギー 調整	系統	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高圧変電機器、系統用計算機<sup>*3</sup>で国内トップ</li> </ul>	日本 No.1	
	蓄電	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界トップレベルの急速充放電性能の二次電池SCiB<sup>TM</sup></li> <li>● 世界最大級のP2G (水素)、FH2R<sup>*4</sup> (福島)</li> </ul>		世界 No.1
CO <sub>2</sub> 分離回収	CCUS <sup>*1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福岡大牟田でCO<sub>2</sub>分離回収実証設備運転開始</li> </ul>	日本初	

# サービスロケーションの拡大・・・再エネ関連事業の拡大

## 市場の急速な伸びに合わせて10年で3倍増を目指す

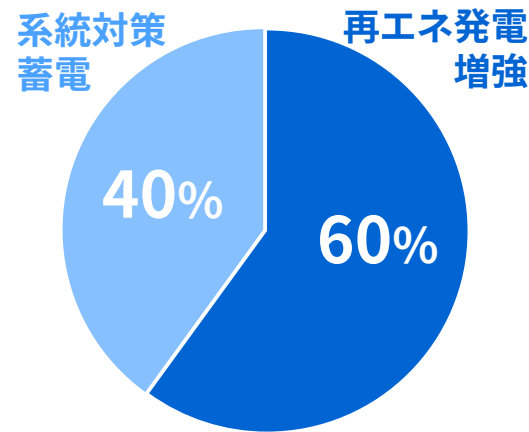
### 再エネ関連の投資拡大

パリ協定実現に必要なとなる  
世界のエネルギー関連投資\*1



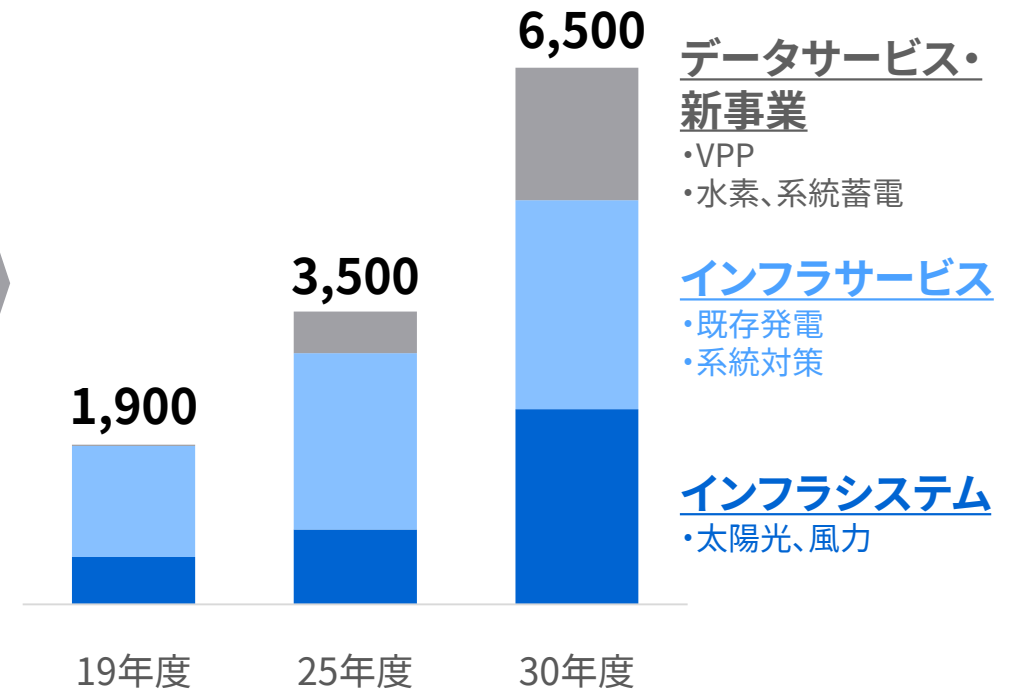
今後10年で必要となる  
国内再エネ関連投資\*2

50~80兆円/10年



### 東芝の再エネ関連事業

単位: 億円

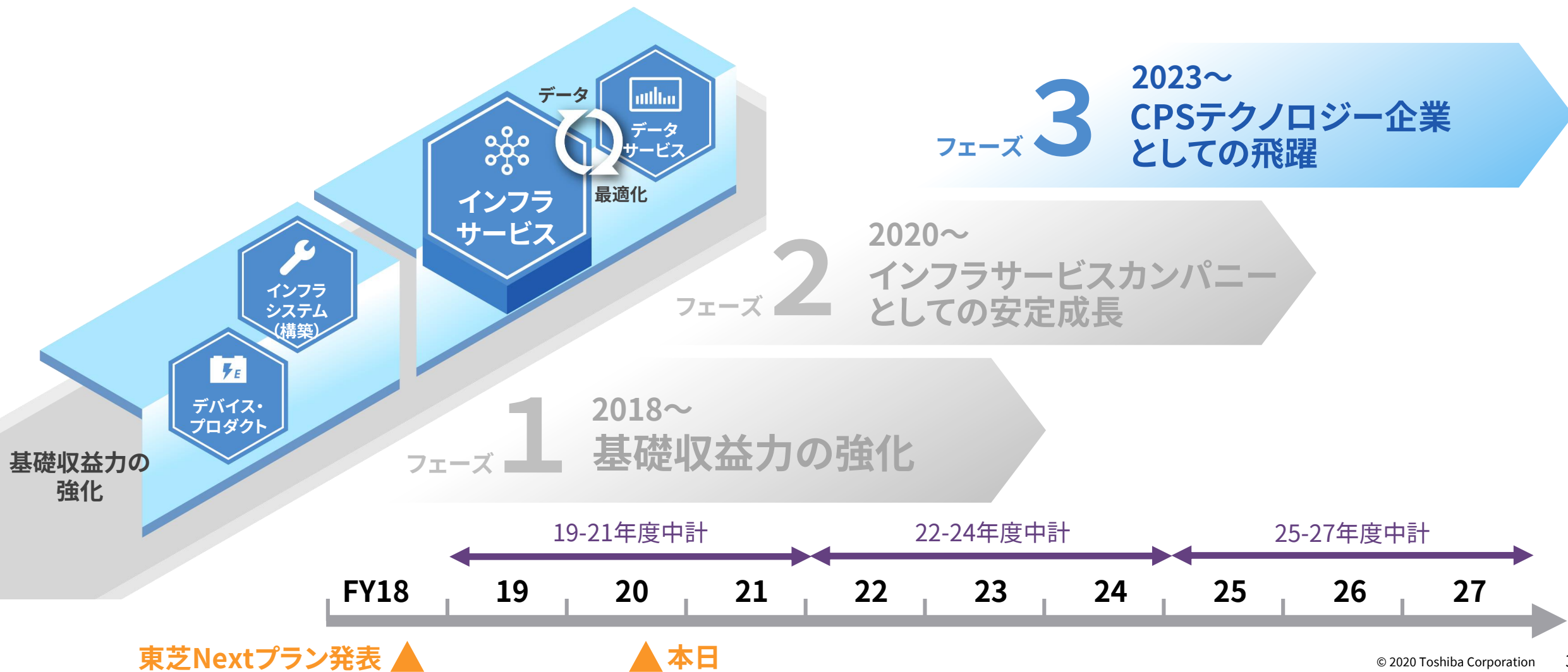


\*1 IEA World Energy Outlookより当社にて作成

\*2 2030年に再生可能エネルギーの比率が33%となる場合を想定した当社予測

# 東芝Nextプランの進捗

## フェーズ3 CPSテクノロジー企業としての飛躍



# フェーズ3・・・CPSテクノロジー企業としての飛躍

フェーズ3ではCPSテクノロジー企業としての飛躍を目指し  
3つの方向からアプローチする

世界有数の  
CPS\*1テクノロジー  
企業としての飛躍

**1** 既存インフラサービスの  
進化  
(アズ・ア・サービス/CPS化)

データ

**2** 新技術を新規インフラ  
サービスとして社会実装

データ

**3** フィジカルデータの  
マッチングプラットフォーム  
(データサービス)

\*1 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

# フェーズ2からフェーズ3へ・・・再生可能エネルギー関連の可能性

既存インフラサービスをCPSによるエネルギーマネジメントに進化させ、  
更にはマッチングサービスを拡大させる

フェーズ2

フェーズ3

東芝の優位領域

市場拡大イメージ

20年

25年

30年

35年

再エネ  
発電

太陽光

水力

地熱

風力

新太陽光

新規再生可能  
エネルギー発電  
の拡大

エネルギー  
調整

系統

蓄電

水素

VPP\*1

エネルギー調整・  
マッチングニーズ  
の高まり

インフラシステム  
→インフラサービス

CPSテクノロジー  
事業への進化

# フェーズ3への準備

## 将来巨大市場となるVPPに備え、新会社を設立

### 東芝ネクストクラフトベルケ設立

**TOSHIBA**

51%

**東芝ネクスト  
クラフトベルケ**

49%

**next**

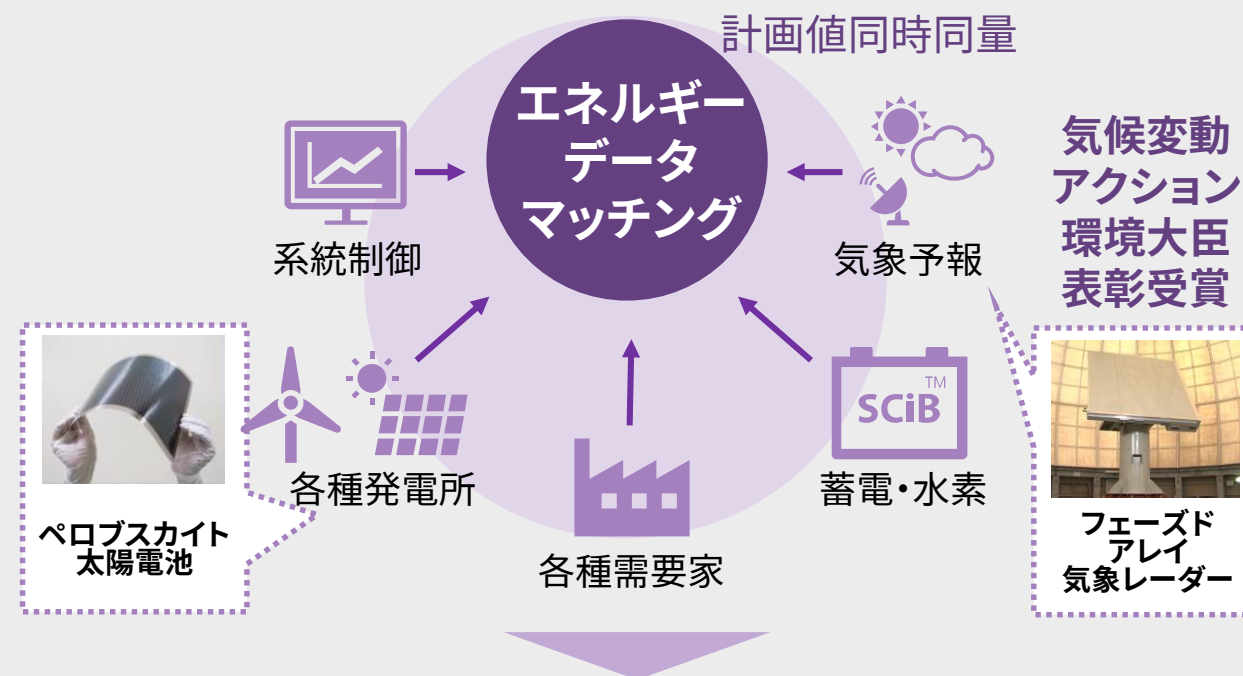
- ✓ 国内発電事業者とのネットワーク
- ✓ 系統に関するノウハウ

- ✓ 2020年11月設立
- ✓ 国内のエネルギーリソースアグリゲーションサービスから開始

- ネクストクラフトベルケ社**
- ✓ 2009年設立
  - ✓ 7か国10地域で展開する欧州再エネ需給調整大手
  - ✓ 約10,000の再エネ拠点で8.5GWを管理

### VPP事業 (バーチャルパワープラント)

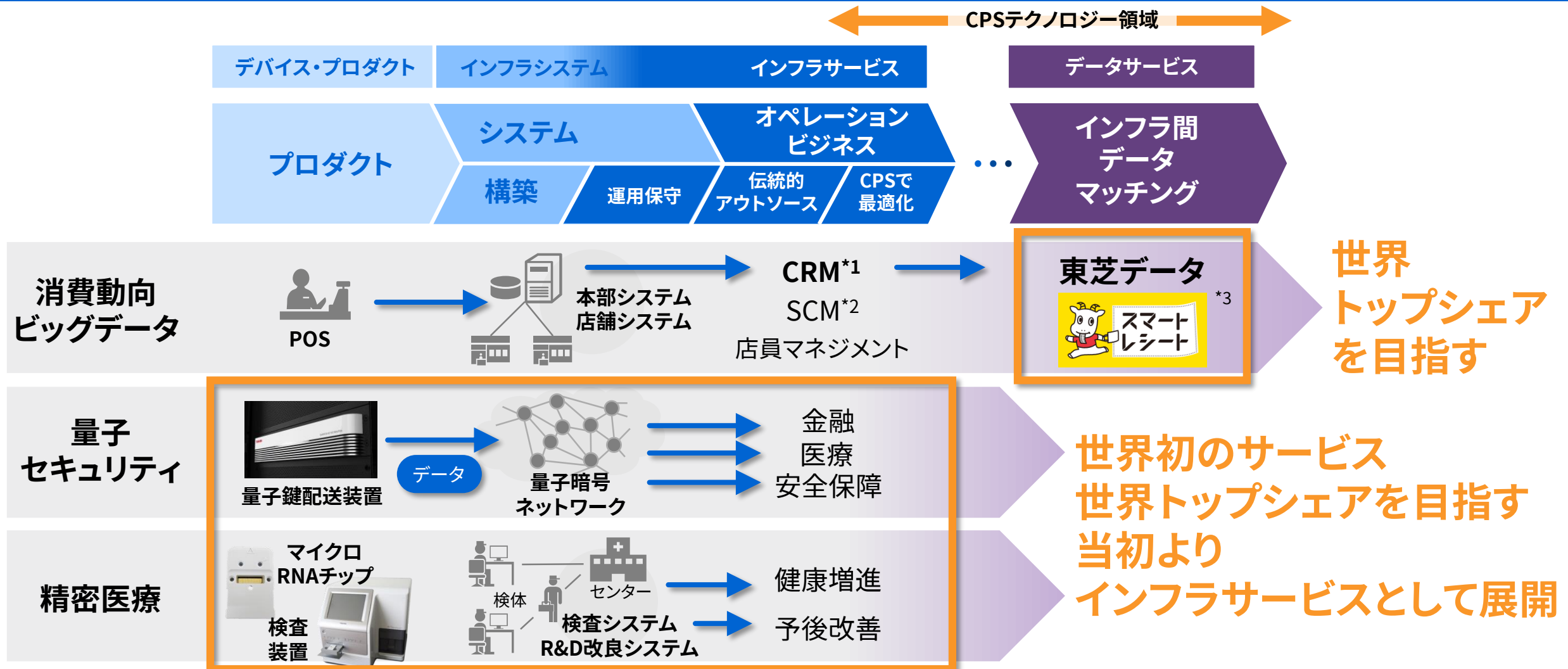
→気象、需給、蓄電余力などあらゆるデータを集め、最適なマッチングを行う



**市場規模：30年 3,000億円、40年 1.2兆円**

# フェーズ3における新規インフラサービス・データサービス

新技術はモノ売りではなく、インフラサービスとして展開

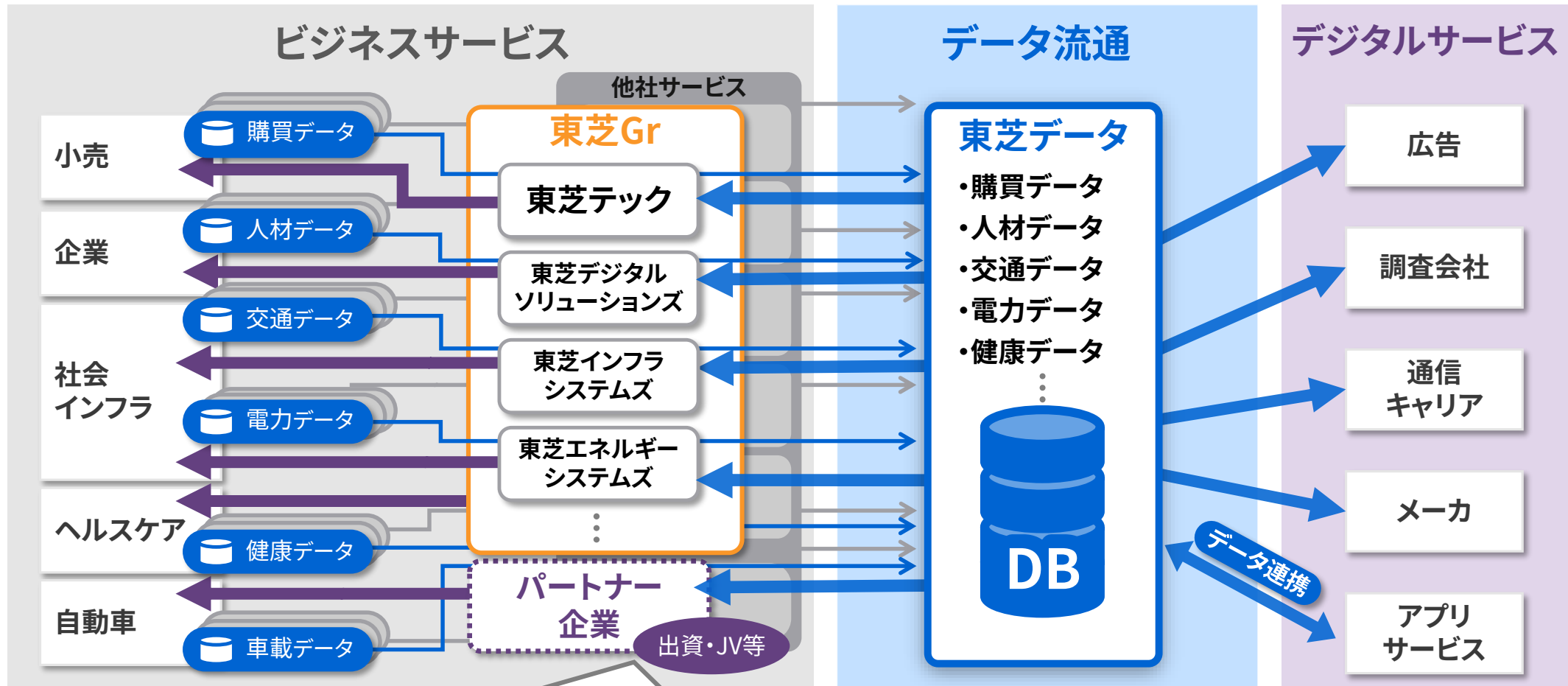


\*1 CRM Customer Relationship Management \*2 SCM Supply Chain Management \*3 スマートレシートは東芝テックが提供しているサービスです



# 東芝データが作るデータマッチングプラットフォーム

様々なプレーヤーと連携しデータ流通を加速させる

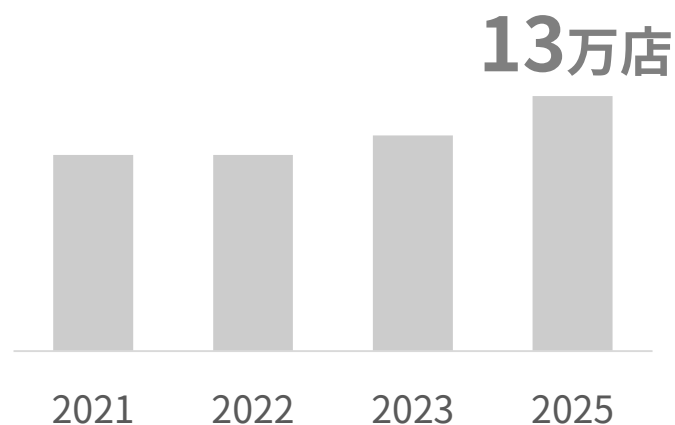


CVSチェーン、ドラッグ、商社、決裁各社、ポイント各社、広告、証券、消費財メーカーなど、100社を超えるアライアンスを検討中

# 東芝データの国内展開目標

2025年までに会員数CAGR65%、流通総額CAGR90%での高成長を計画

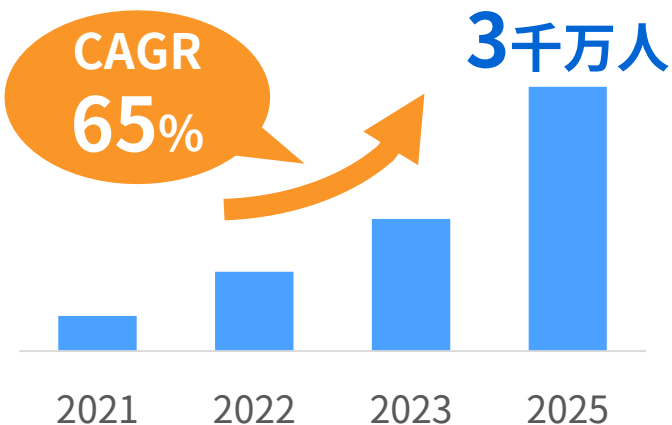
## 店舗数



### 店舗数拡大

- 無償プラン
- 東芝テックとの連携
- 他社POS連携
- POS以外の連携

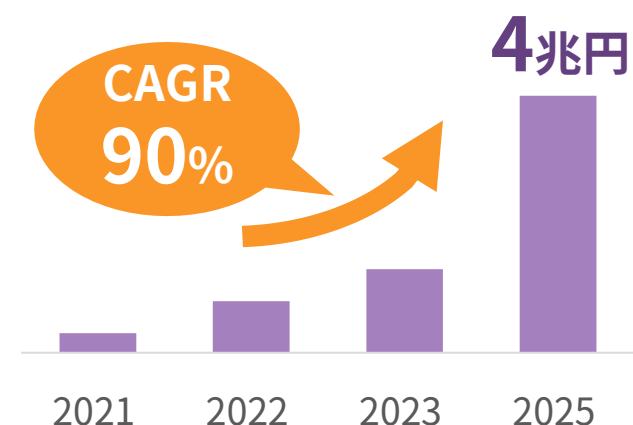
## 会員数



### 会員数拡大

- メガサービス連携
- メディアプロモーション
- イベントキャンペーン

## 流通総額



### アクティブユーザー拡大

- メディアプロモーション
- 個人向けサービス拡充

# 東芝データの海外展開

東芝テックの基盤を足掛かりに高シェアを有するアジア・北米で展開する

## アジア

広告市場 **2000**億\$  
成長率 3.6%

金融データ市場 **61**億\$  
成長率 5.2%

### 東芝テックシェア\*1

中国: 3位  
韓国: 3位  
インド: 5位

## 北米 3か国

広告市場 **2400**億\$  
成長率 2.8%

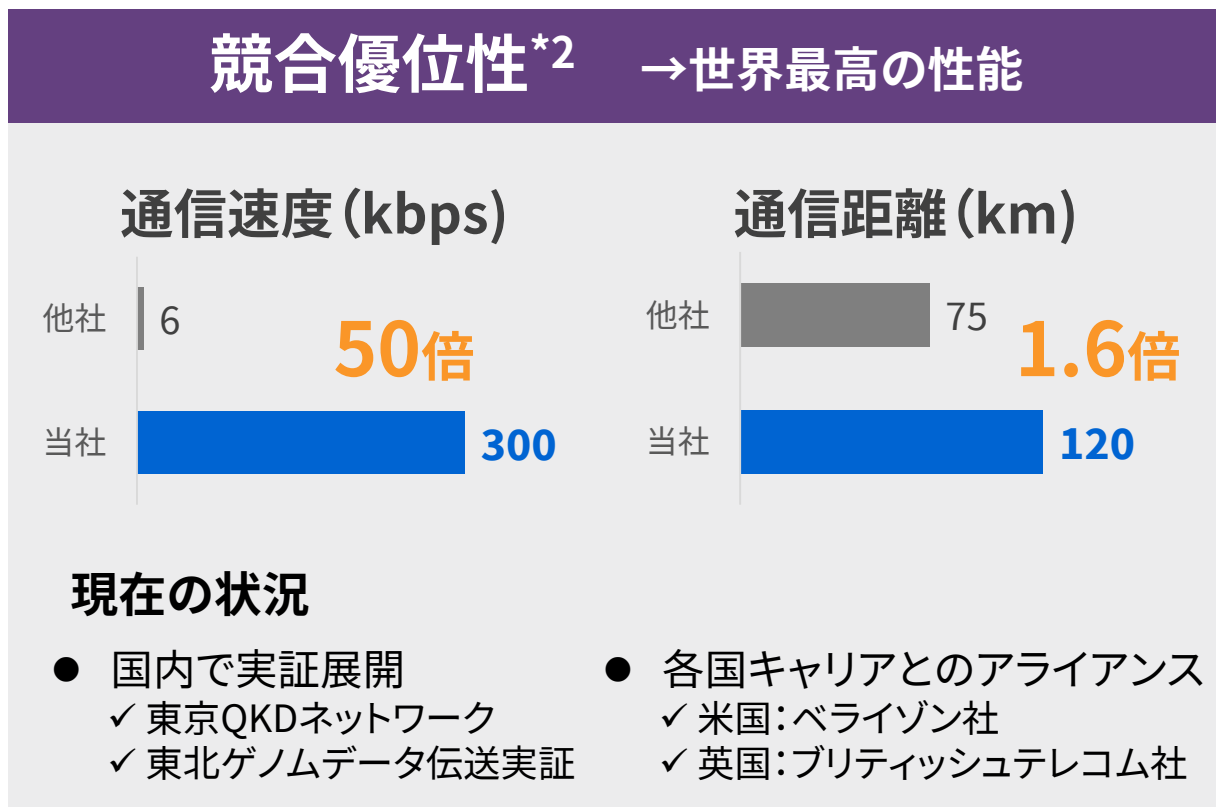
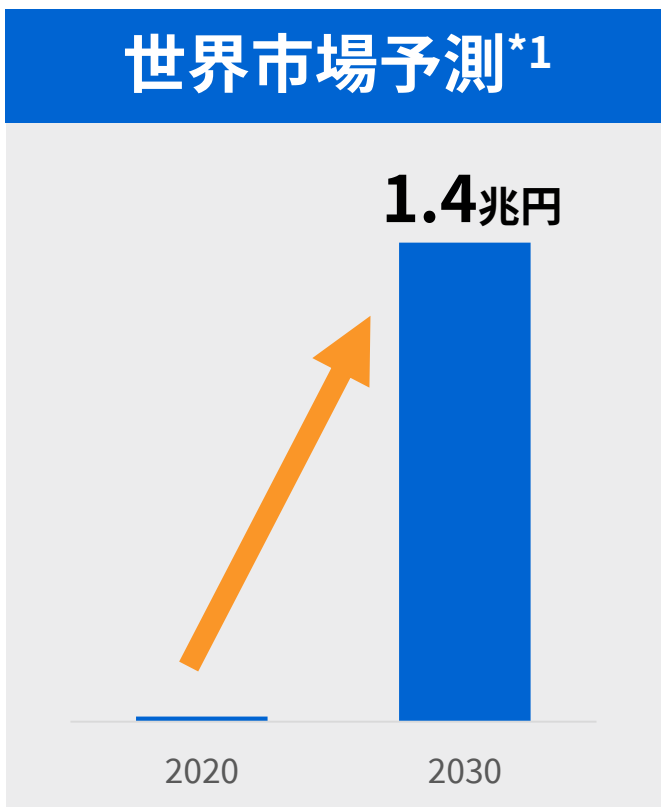
金融データ市場 **154**億\$  
成長率 5.7%

### 東芝テックシェア

米国: 2位  
カナダ: 1位  
メキシコ: 1位

# 新技術の事業化・・・量子暗号通信 (QKD)

量子コンピュータ時代に不可欠のセキュリティ  
来年度中の事業展開を目指す



➡ 21年度ネットワークサービス化 世界トップシェアを目指す

# 新技術の事業化・・・マイクロRNA

わずかな血液で13種のがんをステージ0から検知  
来年度中の事業展開を目指す

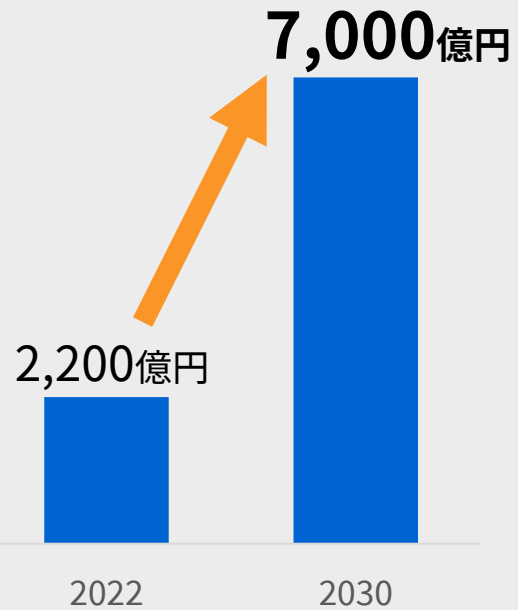


経済産業大臣賞

マイクロ  
RNAチップ

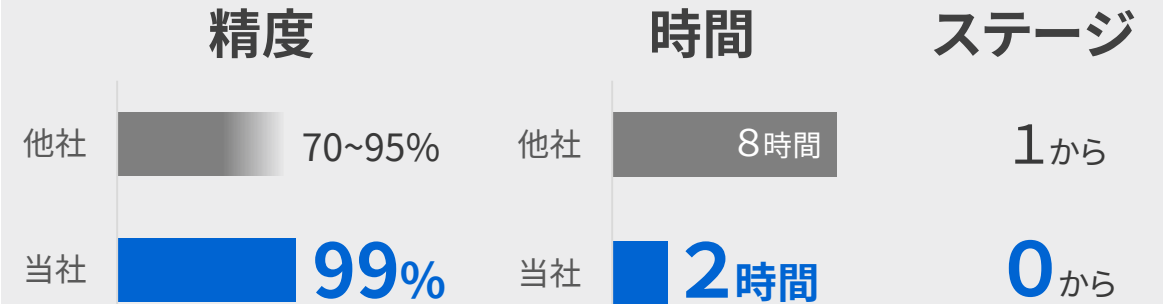


## 世界市場予測\*1



## 競合優位性\*2

→圧倒的な技術的優位



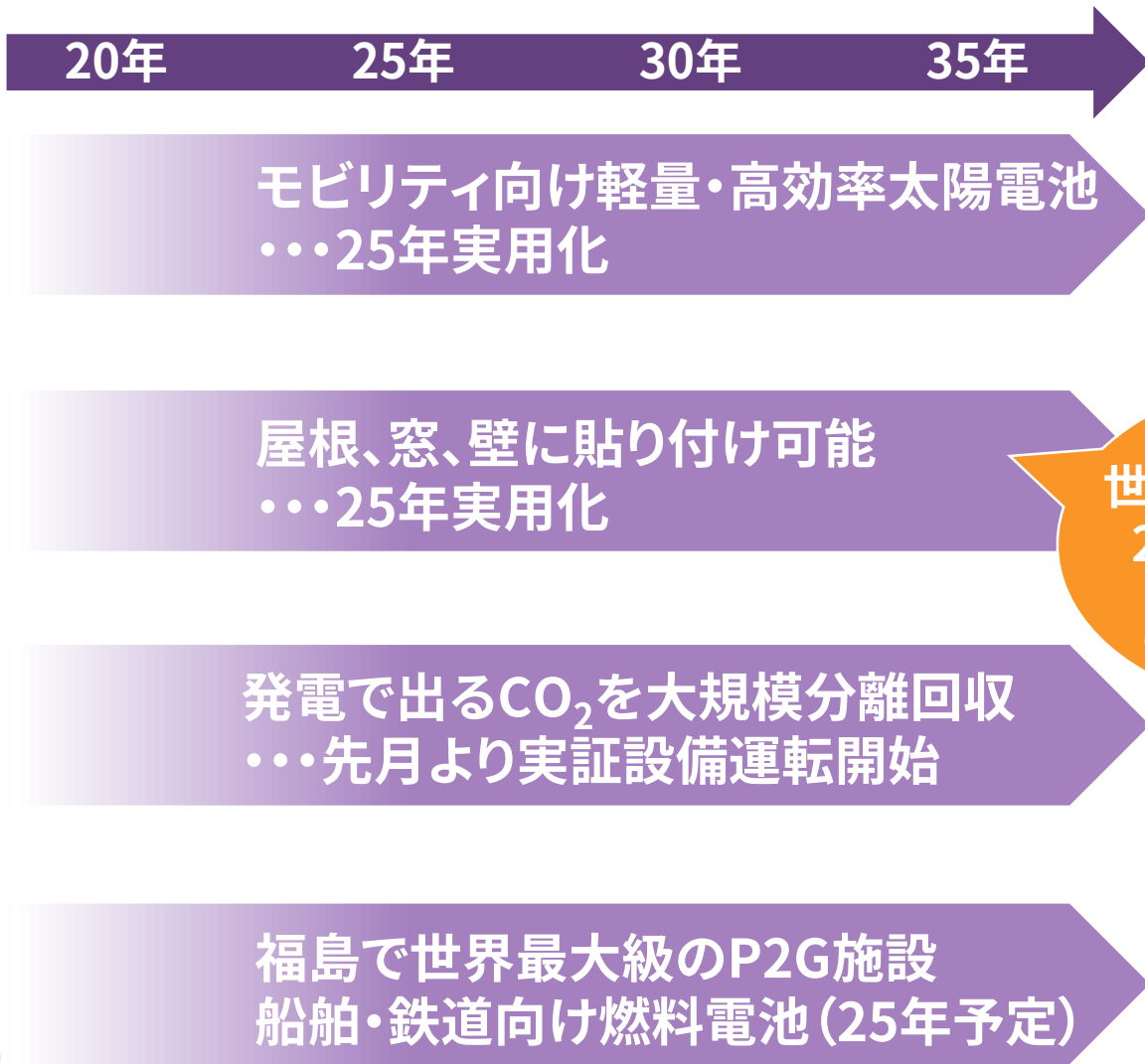
現在の状況

- 技術実証(検体数増)
- 品質・安全管理体制構築
- サプライチェーン構築

➡ 21年度事業化を目標 世界トップシェアを目指す

# 新規事業・・・脱炭素関係

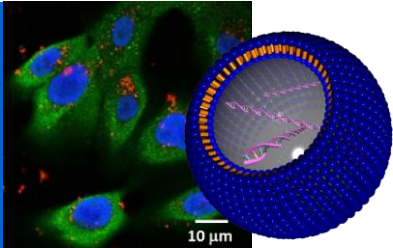

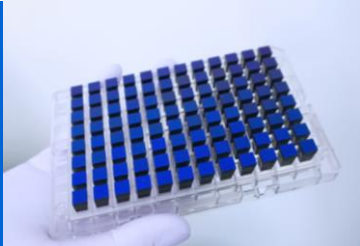

タンデム型 太陽電池	
ペロブスカイト 薄膜太陽電池	
CCUS*1	
水素エネルギー	

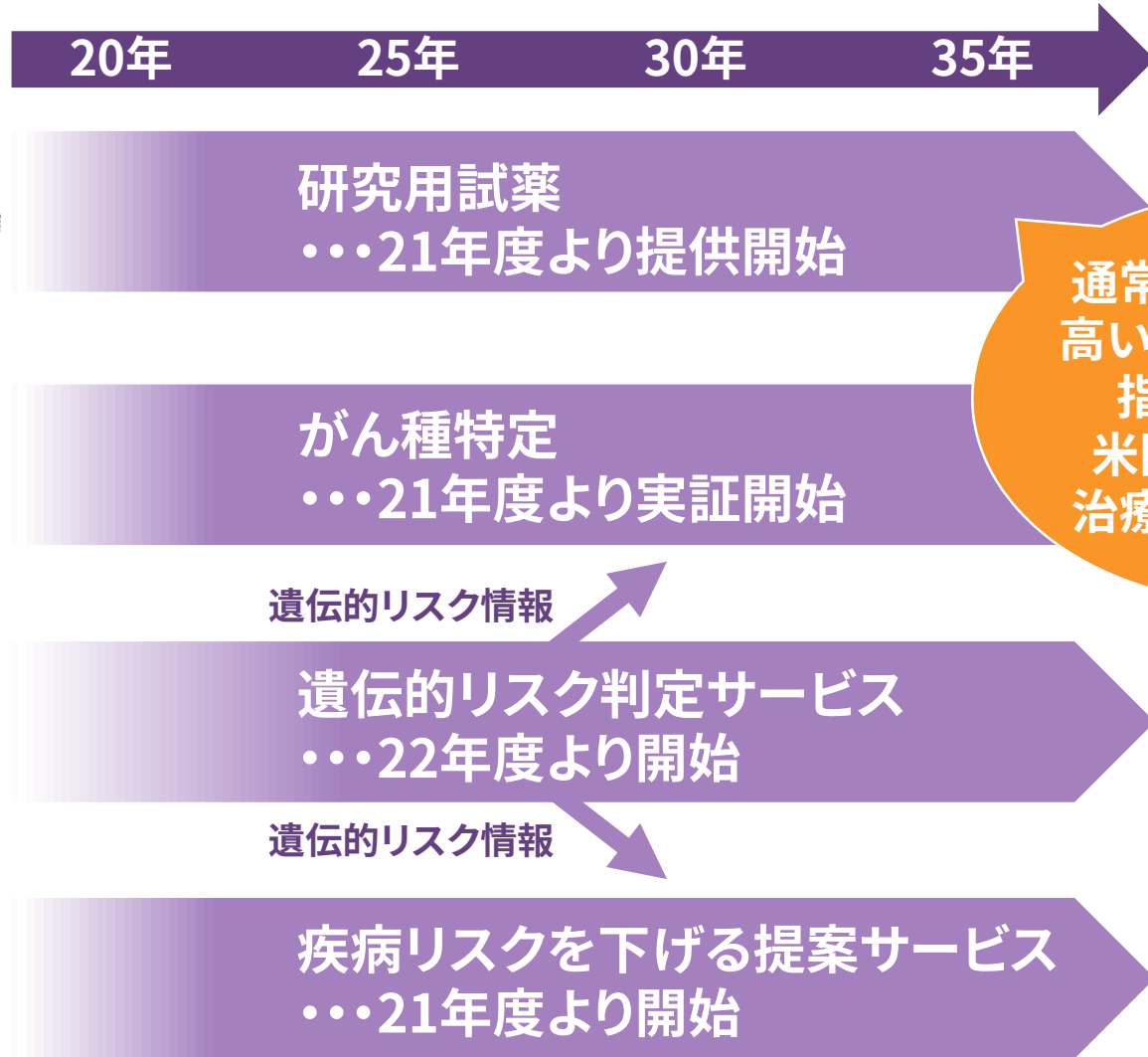


フィルム型で  
世界最大・最高効率  
2030年には結晶  
シリコン並みの  
高効率を目指す

\*1 CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

# 新規事業・・・精密医療関係

生分解性 リポソーム*1	
マイクロRNA*2	
ゲノム 情報基盤*3	
疾病リスク予測 改善提案AI*4	





# 新規事業・・・量子関係・その他



ニューノーマル  
ソリューションズ部門  
準グランプリ

## シミュレーテッド 分岐マシン



20年      25年      30年      35年

### プラットフォーム

量子技術から生まれたソフトで実現するイジングマシン  
AWSサービス展開中、21年よりAzure Quantumサービスイン

10万スピンの  
大規模問題を解く  
サービスを提供中  
(昨年比10倍)

### アプリケーション

早期事業化に向け金融・製薬等と協議中  
・・・金融裁定取引のPoC実証(21年)

## LiDAR

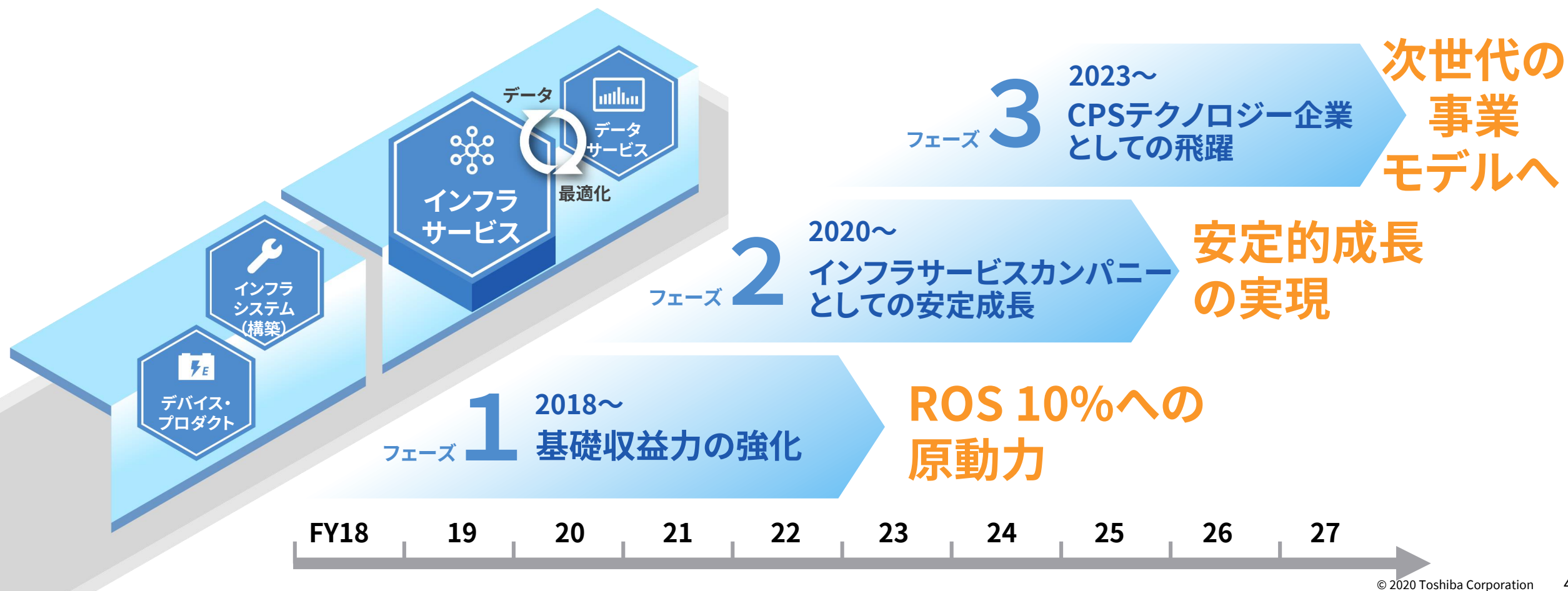


インフラ監視用途から車載用途へ



# 東芝Nextプラン・・・3フェーズの企業変革

収益力の強化から着実な成長を果たし  
基盤を固めた上でCPSテクノロジー企業への飛躍を目指す



# 3. ESGの強化方針

# 東芝グループのESGの取り組み

## 東芝グループ経営理念

東芝グループ経営理念

**人と、地球の、明日のために。**

東芝グループは、  
人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、  
世界の人々の生活・文化に  
貢献する企業集団をめざします。

## 事業としての実現

- ✓ 再生可能エネルギーシフト
- ✓ 省力化、省エネのサポート
- ✓ 未来に向けた基礎研究の継続

## 企業運営における実現

- ✓ 環境経営推進
- ✓ サステナビリティ推進
- ✓ コンプライアンス強化

# サステナビリティ経営へのアプローチ

**E**

2°C未満目標への  
環境マネジメント

脱炭素を実現する  
インフラ転換の  
サポート

**S**

人権の尊重  
安全健康経営  
働き方改革  
ダイバーシティ&  
インクルージョン

未来に役立つ  
基礎研究の継続

**G**

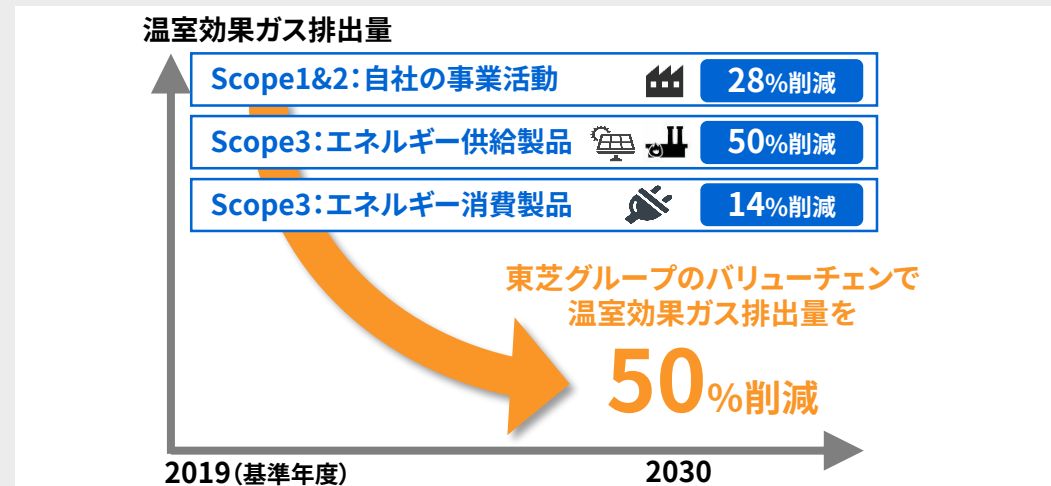
取締役体制の強化  
コンプライアンス強化  
内部統制の強化

財務規律の強化

# 環境(E)の取り組み

## 2°C未満目標に即した脱炭素化

- ✓ 石炭火力建設工事の新規受注停止
- ✓ 再エネシフトでSBT\*1への対応



## 環境未来ビジョン2050策定

- ✓ 2050年社会のGHGネットゼロ化に貢献
- ✓ 3年スパンの実行計画も更新



東芝ならではの

脱炭素を実現する  
インフラ転換のサポート

- ✓ 新・再生可能エネルギー
- ✓ VPP、系統強化
- ✓ CCUS\*2、カーボンオフセット

\*1 SBT Science Based Target \*2 CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

# ソーシャル(S)の取り組み

## 人権の尊重

- ✓ 人権が尊重される企業風土の醸成
- ✓ サプライチェーンにおける人権への配慮

## 安全健康経営

- ✓ BCPを意識した3密対策と在宅勤務常態化
- ✓ ニューノーマル時代のメンタルヘルス

## 働き方改革・人材開発

- ✓ 働き方・場所の自由化(テレワーク促進)、生産性向上
- ✓ 主体的・自律的キャリア形成、学ぶ機会の提供

## ダイバーシティ& インクルージョン

- ✓ 多様性促進(女性、障がい者、外国籍、シニア、LGBT等)
- ✓ 両立支援(働き方・場所の自由化を反映)



東芝ならではの

## 未来に役立つ 基礎研究の継続

- ✓ 精密医療、量子応用
- ✓ 超電導、高機能素材 など

# ガバナンス (G) の取り組み

## 取締役体制の強化

- ✓ 取締役の12名中10名独立社外取締役
- ✓ 指名委員会、報酬委員会への外国籍取締役参画

## コンプライアンス 有識者会議

- ✓ 外部有識者を迎え8月に第1回会議を開催
- ✓ 20年度末に提言取りまとめ

## 内部統制の強化

- ✓ グループ会社数の削減
- ✓ 業務上 (調達取引、工数管理等) での内部統制強化

## 啓蒙活動

- ✓ 幹部セミナー、職場ミーティングの実施
- ✓ 内部通報制度の再周知、活用の奨励



東芝ならではの

## 財務規律の強化

- ✓ ROIC・IRR基準を含む投資規律
- ✓ キャピタルアロケーション方針の開示

# 4. 財務運営方針



# 成長投資の考え方

戦略投資にはROIC/IRRの社内基準を設定、投資選定プロセスを厳格化

## 財務運営方針

- ✓ 配当性向、適正資本、Net Debt/Equity & EBITDAレシオ  
→19年11月、20年6月発表の方針を踏襲

## 財務レバレッジ

- ✓ 2025年度までの間に、Net Debt/Equityレシオ30%程度、  
Net Debt/EBITDAレシオ100%程度まで借入拡大を実施
- ✓ キャピタルコストを下げ、戦略投資に活用

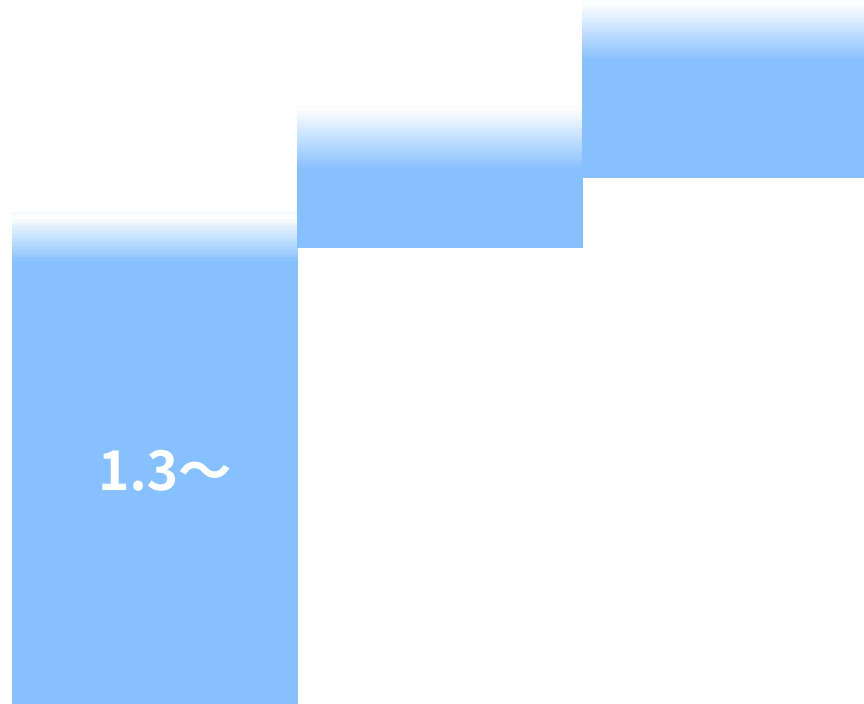
## 戦略投資

- ✓ 戦略投資はROIC/IRR基準を満たすM&A等を想定
- ✓ 余剰となる場合は株主還元も戦略投資の一部として検討

# キャピタル・アロケーション

財務規律を重視しつつ、積極的に成長の実現へリソースを投入

21-25年度 5年間累計  
営業CF・借入/資産売却等



営業CF

資産売却

負債調達

21-25年度 5年間累計  
キャピタルアロケーション



配当

設備投資

戦略投資

単位:兆円

# 株主還元と配当方針

## キオクシア 株式

- ✓ 将来のキオクシア株式の売却から得られる手取金純額の過半を原則として株主還元に充当することを意図

## 今年度 配当予想

- ✓ 中間配当： 10円
- ✓ 期末配当(予想)： 30円
- ✓ 年間配当(予想)： 40円(対前期20円増配)

## 今後の 配当方針

- ✓ 東芝Nextプランの実行により、安定的な配当増額を目指す



人と、地球の、明日のために。

Committed to People,  
Committed to the Future.

**TOSHIBA**