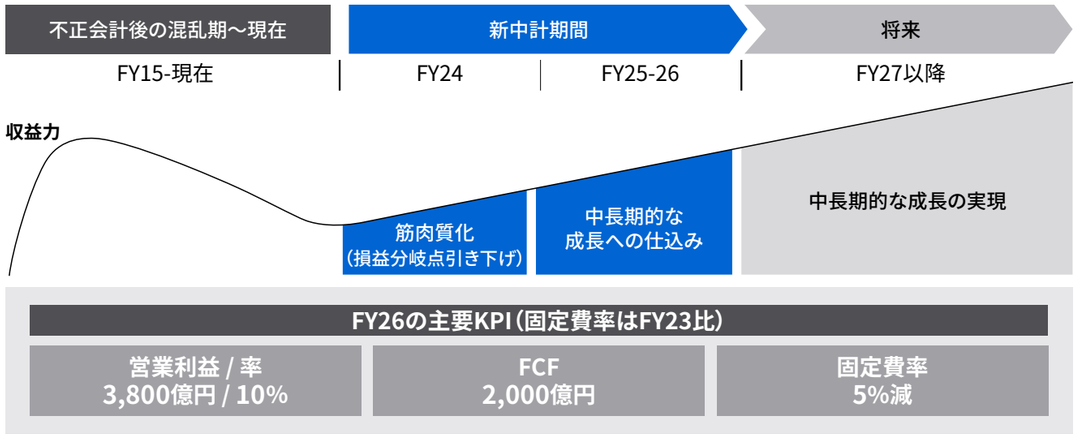
東芝グループ経営方針

当社は、2023年12月に東京証券取引所プライム市場と名古屋証券取引所プレミア市場より上場廃止となりました。この非上場化を機に、あらためて将来に向けた改革に集中し、当社の構造的な課題に向き合い、「東芝のあるべき姿」に立ち戻るチャンスを迎えています。

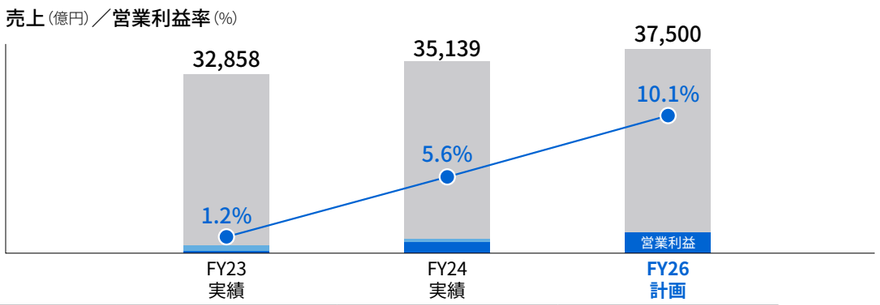
2024年5月に発表した新中期経営計画「東芝再興計画」では、重要なマイルストーンとして、2026年度の営業利益率（ROS）10%を目標にしました。稼ぐ力を強化し、そこから生み出されるリソースを、人・事業・技術開発に十分に投下していきます。

東芝再興計画の基本思想は、経営インフラの整備、筋肉質化による損益分岐点の引き下げ、成長への投資です。事業がそれぞれの役割を果たすことで、目標を達成していきます。

新中期経営計画「東芝再興計画」の位置付けと全体計数



中計期間の初年度である2024年度は「屈む」フェーズと位置付け、固定費削減や、損益分岐点の引き下げに注力し、収益力の強化を図りました。結果として、2018年度にメモリ事業を除いた事業ポートフォリオとなって以降の決算において、売上高、営業損益、当期純損益のすべてが過去最高の実績となりました。



	FY23 実績	FY24 実績	FY26 計画
売上	32,858	35,139	37,500
引当金／バッファ前営業利益（率）	1,484（4.5%）	2,539（7.2%）	—
引当金／バッファ	△ 1,085	△ 554	—
引当金／バッファ後営業利益（率）	399（1.2%）	1,985（5.6%）	3,800（10.1%）

中計期間の2年目となる2025年度は、「中長期的な成長への仕込み」のフェーズに移行していくとともに、さらなる収益拡大を実現し、2026年度の目標値である売上高3兆7,500億円、営業利益率（ROS）10%の達成に向けた取り組みを進めてまいります。

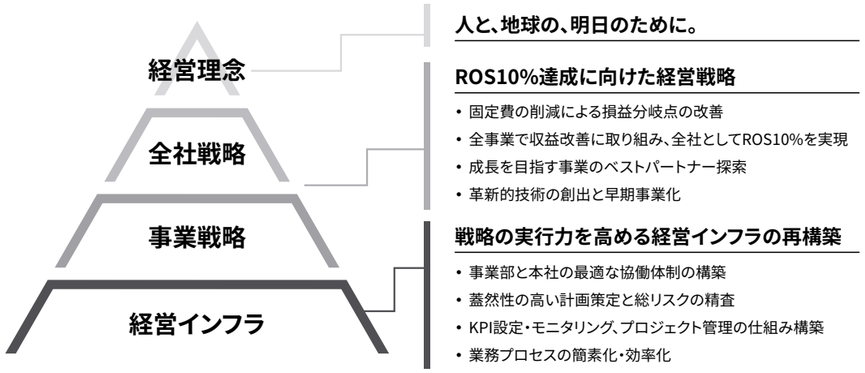
東芝の経営戦略の全体像

下図のピラミッド構造の頂点にある当社の経営理念「人と、地球の、明日のために。」は、現代に求められる価値観そのものであり、新中計においても大前提となる考え方です。

営業利益率（ROS）10%という目標を達成するためには、固定費削減やリソースの最適配分といった「**全社戦略**」と、事業部を中心とした収益改善に向けた「**事業戦略**」、この二つを効果的に連携させることが重要です。

また、これらの戦略の実現性を高めるためには、KPIの設定とモニタリング、業務プロセス効率化といった「**経営インフラ**」の再構築が不可欠です。

本社と事業部の最適な協働体制を構築し、各種施策に丁寧に取り組むことで、自らが策定した施策をやりきることを目指します。



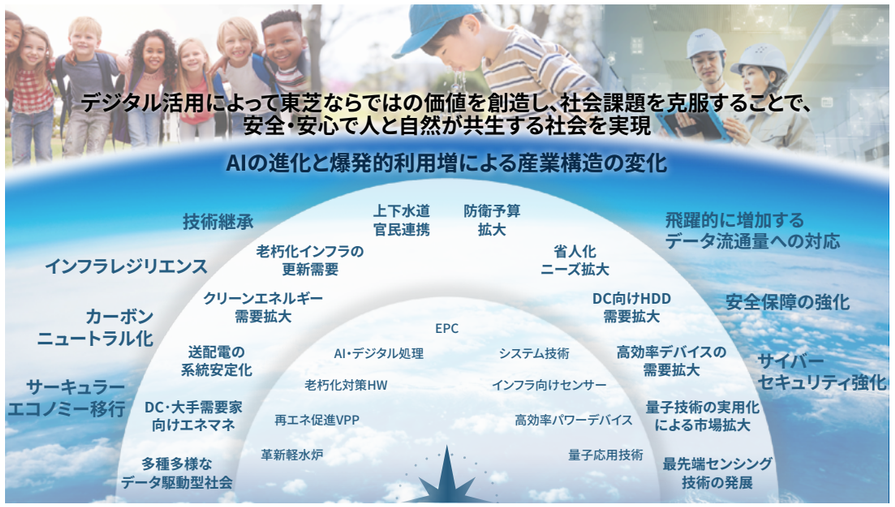
東芝グループビジョン

当社は、東芝再興計画とあわせ、2025年に将来を見据えたビジョンを策定いたしました。

東芝グループが目指す社会は、「人と自然が共生する社会」および「安全・安心な社会」です。この実現に向けて、当社の強みであるエネルギー、デジタルインフラ、デバイス&テクノロジーの事業を通して、生成AIなどのデジタル技術を駆使し、自然や社会の「再生（Regeneration）」と「循環（Circulation）」の視点から社会課題の解決に取り組んでまいります。

東芝グループ経営方針

AIの進化とその急速な普及により、産業構造は大きく変化しています。東芝グループは、これまで培ってきた量子応用技術などの強みを活かし、社会課題の解決に取り組み、安全・安心で人と自然が共生する社会の実現を目指してまいります。



全社戦略

当社は、組織間やグループ会社間の壁となっている「内部硬直性」の打破を目的に、2025年8月に東京都港区にある浜松町本社を、神奈川県川崎市の川崎本社を中心に川崎地区へ移転・集約しました。なお、登記上の本店所在地についても、川崎本社に変更しております。この移転により、事業部や研究開発部門に「寄り添う本社」になることを目指します。

また、2025年1月には本社組織の再編を実施しました。コーポレートは、法人として必要な機能や全社的な成長・改善を牽引する機能などに絞り込み、強化を図ります。一方、事業部の運営に必要な機能は事業部に移管することで、事業部内でのコストコントロールが可能になるとともに、業務の効率化や収益最大化に向けた事業部サイドでの判断が迅速にできる体制を構築します。

さらに、2025年4月1日付で、社会インフラ事業を担う東芝インフラシステムズ株式会社を当社に統合しました。また、2026年4月1日付でエネルギー事業を担う東芝エネルギーシステムズ株式会社、およびデジタルソリューション事業を担う東芝デジタルソリューションズ株式会社を統合いたします。本統合により、事業部と本社の最適な協働体制を構築するとともに、業務プロセスの簡素化・効率化を図ることで、「東芝再興計画」の実現に向けた取り組みを加速します。なお、今後、東芝デバイス&ストレージ株式会社についても、適切な時期に当社に統合していくことを検討してまいります。

これらの組織再編に加えて、2025年11月より「ビジネスセグメント制」（BS制）を導入しました。従来のセグメントをエネルギーソリューション、デジタルインフラソリューション、デバイス&テクノロジーの3つに再定義し、それぞれのBSを統括する「ビジネスセグメント責任者（BS責任者）」が、収益力の一層の強化および中長期の成長に向けて、BSごとに成長戦略を具体化し、成長分野へのリソースシフト、市場変化に応じたビジネスモデルの変革等の施策を検討します。またBS制を効果的に運営し実効性を高めるため、2人の最高業務執行責任者（Co-COO）を新設しました。Co-COOとそれぞれのBSを統括する BS責任者が一体となって、東芝グループ全体の経営視点・事業セグメント間の相乗効果を踏まえた方針決定をし、これをスピーディに実行に移していきます。

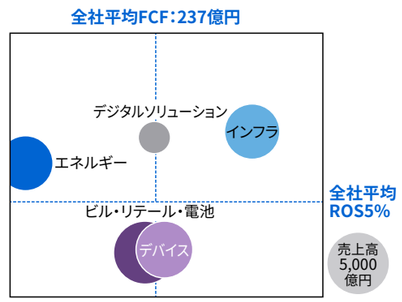
当社の将来の成長を実現するのは「人」であり、人材への投資には最優先で取り組みます。賃金の引上げに加え、働き方改革の推進や、キャリア形成支援を継続し、より働きやすい会社へと変革します。そして、従業員エンゲージメントを高めるために、従業員の意見を積極的に取り入れ、貢献した社員が適切な評価を受ける人事報酬制度を確立します。年齢や勤続年数によらない人材の抜擢、教育投資の拡大、新卒採用枠の拡大による組織の若返りも進めます。

生産性向上に向けた取り組みも加速しています。業務効率化の一環として、会議改革では会議の簡略化、事前会議の廃止、参加人数の絞り込みなどを実施し、会議にかける工数を大幅に削減します。例えば、コーポレートスタッフ部門主催の会議については、24%の削減が可能であると試算されています。さらに、生成AIの積極的な活用により業務改革を推進し、1人あたり月5.6時間の業務効率化余地があると見込んでいます。

事業戦略

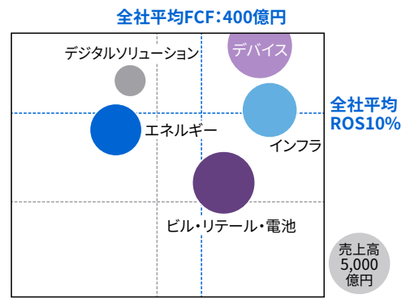
現状のポートフォリオ（FY23） → 新中計で目指すポートフォリオ（FY26） → 将来のポートフォリオ

ROS（セグメント別、FY23）



FCF（セグメント別、FY23、億円）

ROS（セグメント別、FY26）



FCF（セグメント別、FY26、億円）

各事業が**グローバルベストプラクティス水準を意識し、フルポテンシャルの発揮を目指す**ことでさらなる成長を実現

注：2024年5月公表東芝再興計画より抜粋

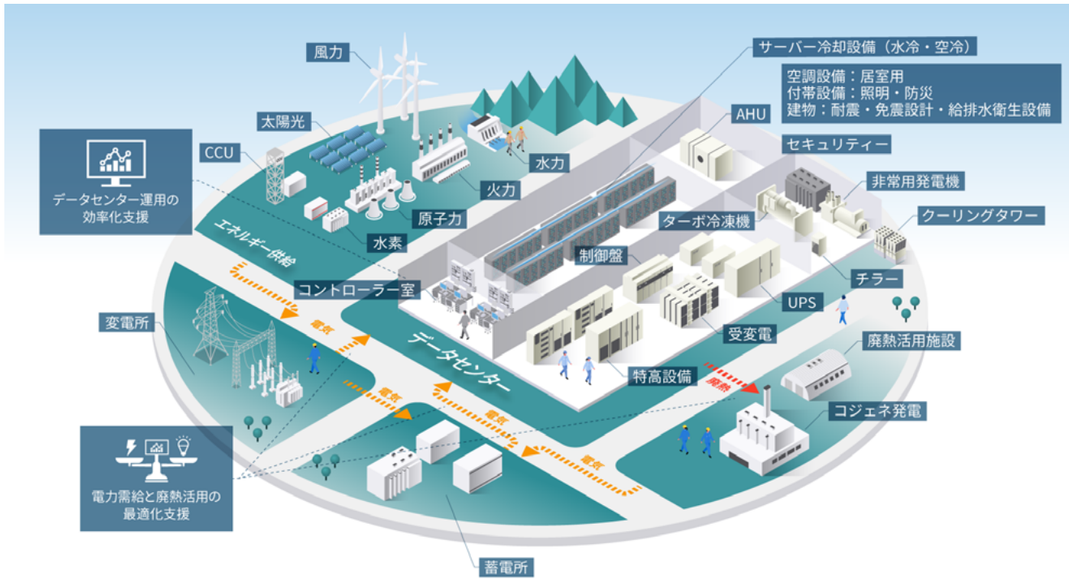
東芝グループ経営方針

事業ポートフォリオ全体としては、2023年度の全社平均営業利益率（ROS）は5%前後です。これを中計最終年である2026年度には10%の水準まで引き上げます。特に、成長の柱であるエネルギー・インフラ領域については、当社の強みであるハードウェア技術にデジタル技術を掛け合わせ、中期的に強化します。長期的には、量子などの革新技術の力を活用し、さらなる成長を実現してまいります。

エネルギー領域では、電力需要の増加と再生可能エネルギー拡大という2つの追い風が長期にわたり継続する見込みであり、第7次エネルギー基本計画で検討された今後のエネルギーミックスの動向を踏まえ、2040年の社会を想定した成長戦略を策定しております。

足元の需要が好調な送配電事業のさらなる強化とともに、再生可能エネルギー・原子力発電関連ビジネスの増加に伴う事業拡大を狙っていきます。また、既存事業で生み出した資金を、水素を含む次世代再生可能エネルギーといった将来のGXソリューションへの投資に充て、需要家の脱炭素化をサポートするとともに、将来的には他社との提携も検討していく必要があると考えています。

なお、AI需要などにより急拡大するデータセンター（DC）向けビジネスについて、DC設立の計画の段階から、設計、機器・資材提供、建設工事施工、設立後の効率的な運営、DCを利用したXaaSに至るまで、一連のバリューチェーン全体に対応したソリューションをワンストップで提供するため、専任組織を設置しており、東芝グループが持つ多様な関連事業を有機的に連携させ既存の事業範囲から拡大することで、ビジネスを強化します。



インフラ領域では、日本の防衛予算が拡大し、当社が強みとするレーダーシステムや誘導機器などの防衛装備品の需要が急拡大する見込みであり、すでに多くの受注をいただいています。これらの受注に対応すべく、増産のための新規設備投資も行っております。また、AIや量子暗号通信といった当社が有する先端技術も活用していきます。防衛事業は今後の市場成長を踏まえ当社の成長戦略の中心に位置付け、人材などのリソースを補強し、また、従来の防衛企業、スタートアップを含む外部企業との連携も選択肢に、技術力・供給力と提案力を強化して事業にコミットしてまいります。

量子市場については、2035年以降に20兆円超という市場規模が見込まれています。当社としては、「量子ネットワーク」、「部品・素材」の領域に注力するとともに、「量子コンピューティング」のアプリケーション・ソフトウェアプラットフォーム戦略を策定して取り組みを強化しています。当社の強みは、量子暗号通信、量子インスパイアード最適化ソリューション（SQBM+）といった事業化された製品や、トランズモンカプラといった画期的な部素材を保有していることです。ワールドワイドのマーケットに向けて、企業間連携を軸に活動を続けていきます。

また、デバイス領域においては、GXや国内外産業の発展への貢献を目指し、2022年度より300mmウエハーを用いたパワー半導体の生産を開始するとともに、引き続き旺盛な需要に応えるべく、さらなる生産能力増強に取り組んでいます。SiCパワー半導体をはじめとした化合物半導体の研究開発も加速しており、鉄道向け製品で培ったノウハウを活用することにより、車載向け製品をはじめとしたラインアップ拡充に努めています。ストレージプロダクツ事業では、お客様からのさまざまなご要望にお応えできるよう、幅広いラインアップのHDDを開発・製造しています。特にクラウド・データセンター用の大容量ニアラインHDDは、デジタル社会の進化を背景にさらなる市場成長が期待されています。今後もお客様満足度の高い製品を提供することを目指し、日々革新的な技術開発に取り組んでいきます。

2026年度にかけて収益改善を進めますが、新中計の達成が最終ゴールではありません。ビジネスセグメント制のもと、中長期の成長戦略を策定するとともに、各事業がグローバルのベストプラクティスを意識し、全事業がフルポテンシャルを発揮することで、中計以降もさらなる成長を目指します。

経営インフラの再構築

経営インフラの再構築を進めるため、KPI・モニタリング・管理会計・プロジェクト管理の整備を行いました。まず、KPIについては、中計方針と結びついたシンプルなKPIを厳選し、事業部との討議を重ね、事業特性・課題に応じて設定し、月次でのモニタリングを開始しています。KPIという共通言語を通じて事業部とコーポレートが議論することで、各種リスクの早期発見と対応策の協議が確実に行えるようになりました。今後は、事業部内および国内外の関係会社内にもKPI浸透を進めていきます。

次に、管理会計については、これまで必要な計数を適切な粒度でタイムリーに取得できていなかった課題を解消するため、データの整備を進めています。具体的には、事業部を細分化したビジネスユニット単位での計数管理、全社で横比較可能な費目基準の設計や、案件収支の「見える化」、コストの管理粒度の引き上げを進めています。これにより、単なる財務状況の把握に留めず、意思決定に資するデータや情報を提供できる体制を構築します。

最後に、プロジェクト管理については、損失を最小化するため、高難度プロジェクトの管理体制や、承認プロセスの意思決定構造を見直し、コーポレートによる案件収支管理を徹底します。ライフタイム損益を「見える化」することで、適切な売価設定や、将来リスク（ロス）を考慮した条件設定など、中長期的な観点からの意思決定が可能になると考えています。

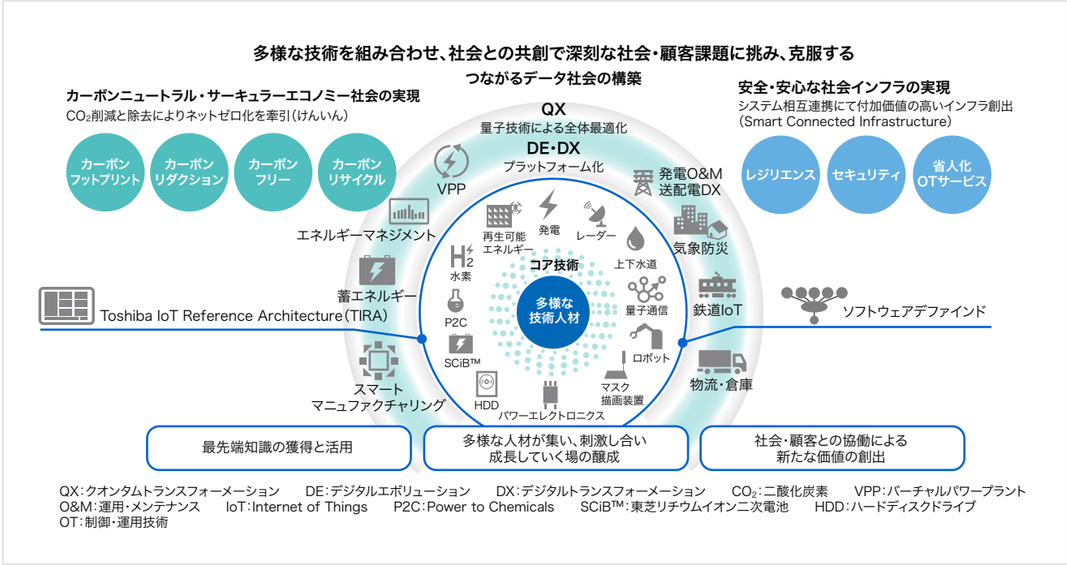
東芝グループの技術戦略

東芝グループ技術方針

東芝グループ経営理念「人と、地球の、明日のために。」に込められている“人のために、社会のために、ともに、これまでにないものを生み出す”という東芝グループのDNAは、150年前の創業以来、変わることのない我々のアイデンティティーです。現在の社会は、気候変動や生物多様性などの深刻かつ持続的な課題に直面し、経済安全保障や地域紛争など、国際情勢の不確実性も高まっています。このような社会にあっても、我々は経営理念のもと、「人と自然が共生する社会」および「安全・安心な社会」を目指します。技術力の源となる多様な技術人材の適切な動機づけ・育成に取り組みながら、東芝グループの強みであるエネルギー、デジタルインフラ、デバイス&テクノロジー事業を通して、生成AIやこれまで培ってきた量子応用技術などのデジタル技術を駆使し、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミー社会および安全・安心な社会インフラの実現に貢献してまいります。

東芝グループの技術・イノベーションビジョンは、「多様な技術を組み合わせ、社会との共創で深刻な社会・顧客課題に挑み、克服する」です。これらの技術を支えている技術者や研究者が刺激し合い、成長できる場を醸成することを目的に2024～2025年度には研究開発体制などの改革を実施しました。

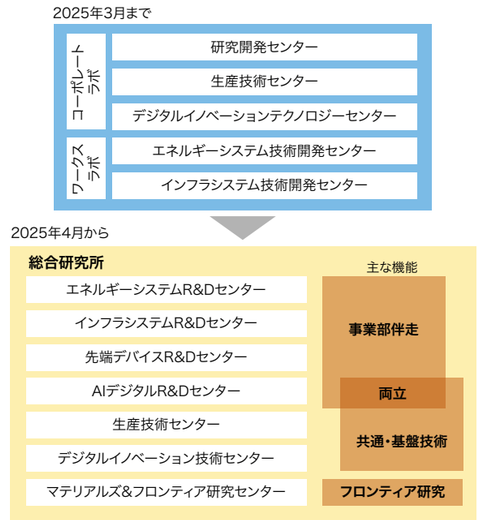
東芝グループの技術・イノベーションビジョン



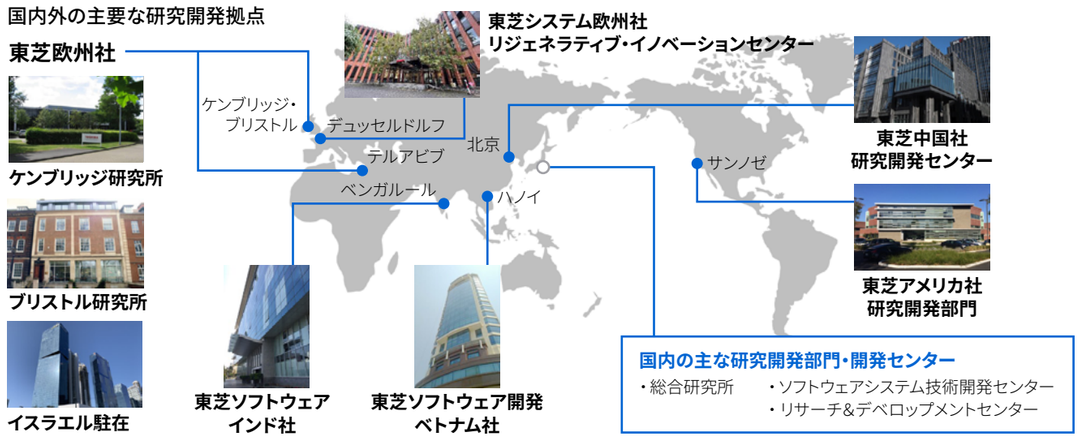
東芝グループ研究開発体制

これまで東芝グループには、先端技術・生産技術・デジタルサービスなどの基盤技術を担う三つのコーポレートラボ、および分社会社・事業部と密接に連携して製品・サービス技術を担当する二つのワークスラボがありました。先端技術の研究成果を事業に適用するスピードを高めることも求められており、これまでに機能ごとに分かれていた五つのコーポレートラボ・ワークスラボを統合して2025年4月に総合研究所を設立しました。総合研究所では、事業部伴走、共通・基盤技術の確立と事業支援、革新的なフロンティア研究の3機能を併せ持ち、配下の七つのセンターはそれぞれが主たる機能を担いながら、技術リソースと機能の適材適所を実現していきます。また、経営・事業・研究開発部門が一体となって、重要な領域の技術戦略を立案し、その戦略に従って研究開発計画を審議して予算決定するプロセスを導入し、経営戦略および事業戦略・計画と整合した実効性の高い研究開発を行っていきます。一方で、非連続的な技術イノベーションへ備えるため、一定の自主研究予算を設けることで革新的技術や研究成果を創出し続けます。

総合研究所の組織構造



総合研究所の母体となるラボは、これまでも複数の圧倒的な性能を持つ技術や、ほかにはないユニークな技術を生み出してきました。一方で、不確実性の増す社会では、パートナーとの共創によるオープンイノベーションで社会課題を解決していくことも重要です。東芝グループでは、国内のみならず、アメリカ、欧州、インド、ベトナム、イスラエルなどにも研究開発拠点を展開し、国内の拠点とも有機的に連携することで、グローバルで最先端の研究開発とオープンイノベーションを推進しています。



社会課題の解決に貢献する研究開発事例

カーボンニュートラル社会の実現や量子社会の到来に向けた研究開発事例として、未利用熱の有効活用に向けて、環境負荷の低いCO_2を含んだアミン水溶液を作動媒体としたバイナリー発電機を開発しました。また、量子コンピュータの高性能化に向けて、世界トップレベルである99.90%の忠実度を誇る2量子ビットゲートを実験で実証しました。

環境負荷の低い作動媒体※1を用いた、高い発電性能を実現するバイナリー発電機を開発

一般的に工場や発電所では、使用される熱エネルギーのうち、低温となったものは未利用熱として排出されており、カーボンニュートラル社会の実現にはそれらを有効利用することが重要です。当社では150°C未満の未利用熱を効率的に電気エネルギーへ変換する手段として、CO_2を含んだアミン水溶液を作動媒体としたバイナリー発電機を開発しています。

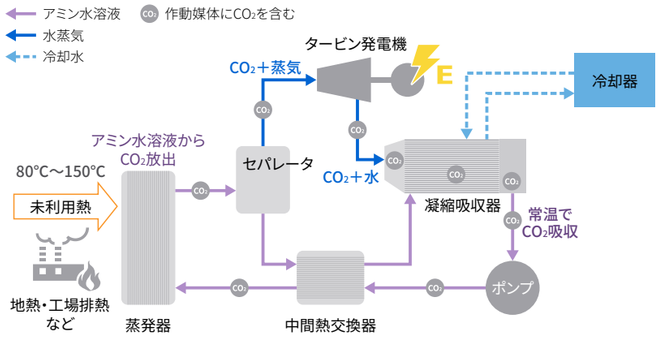
このバイナリー発電機は、作動媒体であるアミン水溶液に吸収されたCO_2が70°C以上で外部から熱を取り込み、加熱時にガスとして放出される特徴を活用することにより、低温の未利用熱から効率的に熱回収することが可能です。アミン水溶液は既存の代替フロンと比較して、地球温暖化係数が小さくオゾン層保護法の規制対象外の持続可能な物質で、長期間にわたり安全で環境に配慮した運用が可能です。また、同一熱源条件で10%以上高い発電出力を得られることを確認しており、本バイナリー発電の導入により、100kW級1台あたり年間約400トンのCO_2削減効果が期待できます。

当社京浜事業所の自家発電設備の排熱を利用した100kW級実証試験機の製作および運転を通じて、発電システムの最適化と安全かつ安定した運転方法を確立しました。この技術開発は2024年度、「NEDO省エネルギー技術開発賞 特別賞（イノベーティブプロダクト賞）」を受賞しました※2。

2025年6月に採択されたNEDO実証事業※3においては、豊田ケミカルエンジニアリング株式会社半田工場（愛知県半田市）に100kW級の商用プロト機を設置し、同工場内で余剰となっているプロセス蒸気未利用熱を電気エネルギーに変換する実証運転を行う計画です。当社は今後の実証開発を通じたバイナリー発電機の社会実装に向けた取り組みを加速していきます。

※1 作動媒体とは、熱機関や冷凍機、ヒートポンプなどのサイクルにおいて、熱を移動させたり、外部から仕事を受け取ったりするために用いられる物質（流体）のこと。
※2 https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5_101806.html
※3 国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構（NEDO）が公募した「脱炭素社会実現に向けた省エネルギー技術の研究開発・社会実装促進プログラム」。

系統構成イメージ



100kW級バイナリー発電実証試験機（当社京浜事業所内）

超伝導量子コンピュータに利用される東芝提案の素子「ダブルトランズモンカプラ」で世界トップレベルの2量子ビットゲート性能を達成

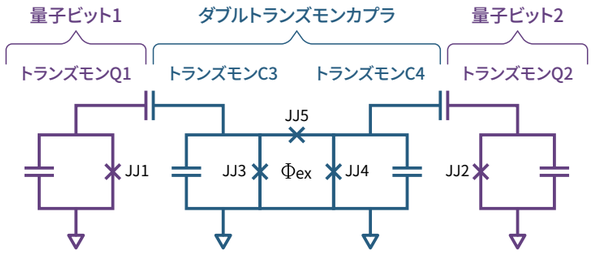
近年、従来のコンピュータでは解くことが難しい計算課題を解決できると期待される量子コンピュータの研究開発が世界中で活発に行われています。現在の量子コンピュータは、量子計算で重要な役割を果たす2量子ビットゲートの信頼性が十分でなく、性能の改善が必要です。東芝と理化学研究所（以下、理研）の共同研究グループは、超伝導量子コンピュータに利用される東芝提案の素子「ダブルトランズモンカプラ」※1の実験的実現に成功し、2量子ビットゲート※2の忠実度で世界トップレベルの99.90%を達成しました※3。「忠実度」とは、理想的な操作への近さを定量的に表す量子ゲートの標準的な性能指標で、100%に近いほど量子ゲートが正確であることを示すものです。

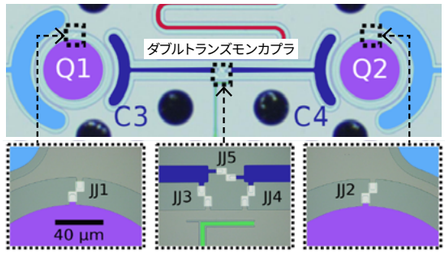
「ダブルトランズモンカプラ」は、東芝が2022年9月の論文※4で提案した、超伝導量子コンピュータの性能向上の鍵を握る可変結合器※5の一種です。従来の可変結合器に比べ、不要な残留結合を小さく抑えられること、また、高速かつ高精度な2量子ビットゲートを実現できることを理論上で確認していました。東芝と理研は、この特性を実験で実証することに成功しました。

「ダブルトランズモンカプラ」を用いる量子コンピュータは、量子ビットとして安定性が高い上に構造がシンプルで比較的容易に作製可能な「周波数固定トランズモン量子ビット」を量子ビットとして利用することができ、量子コンピュータの実用化に欠かせない大規模化が見込めます。本技術は、発展が著しい量子コンピュータのさらなる高性能化に寄与するものであり、カーボンニュートラルや新薬開発といった社会課題の解決への貢献が期待できます。

※1 https://www.global.toshiba/jp/technology/corporate/rdc/rd/topics/22/2209-01.html
※2 2つの量子ビットに対して実行する量子ゲート操作のこと。1つの量子ビットに対して実行する1量子ビットゲートと組み合わせることで、任意の量子計算を実行することができる。
※3 当社調べ。2024年10月31日現在。
※4 H. Goto, Physical Review Applied 18, 034038（2022）：https://doi.org/10.1103/PhysRevApplied.18.034038（Editors' Suggestion）
※5 可変結合器は、2つの超伝導量子ビットをつなぐためのデバイスで、結合を「オン」「オフ」することで演算の実行と停止を切り替える。量子ビット間の周波数の差を大きくすると、一方の量子ビットに照射した操作用電磁波が他方に伝わって生じるエラーを抑制できるが、従来の可変結合器では、周波数の差が大きいと結合を完全に「オフ」にできず、残留結合によるエラーが生じるという課題があった。

「ダブルトランズモンカプラ」で結合された2つの周波数固定トランズモン量子ビットの回路図





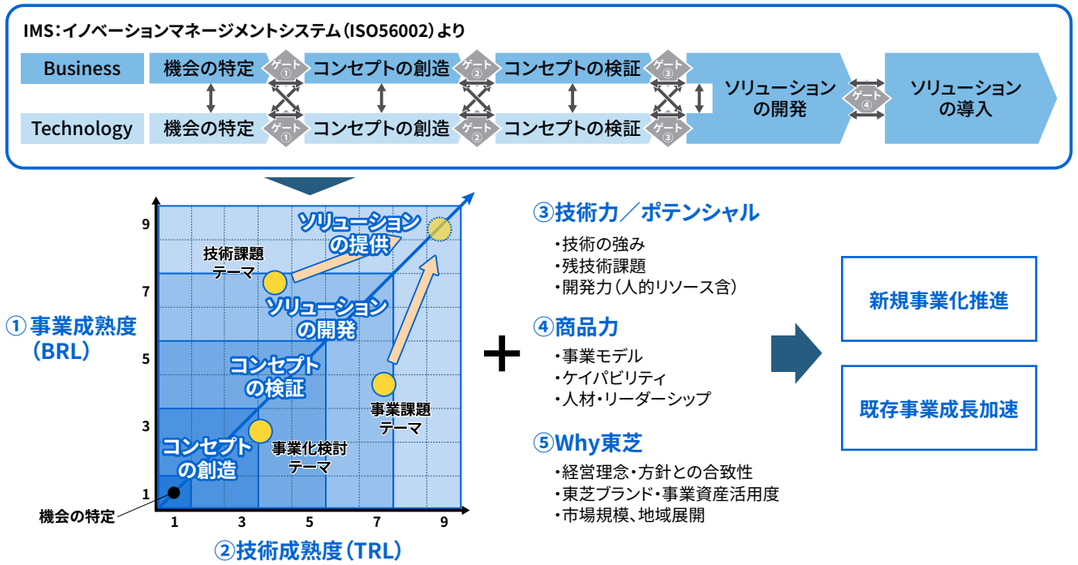
実際に作製したダブルトランズモンカプラ回路

東芝グループの技術戦略

イノベーションマネジメントに基づく研究開発テーマの管理

東芝グループでは、継続的なイノベーション創出活動が重要であると考え、ISO56000シリーズで定義されているイノベーションマネジメントシステムの考えに基づき、研究開発テーマの管理を行っています。各テーマに対して複数のゲートを設け、①事業成熟度（BRL：Business Readiness Level）、②技術成熟度（TRL：Technology Readiness Level）、③技術力／ポテンシャル、④商品力、⑤Why東芝（東芝で事業化することの意義）の5項目の評価を行います。これにより、社会のニーズに合わせた製品・サービスを遅滞なく社会に導入することを目指します。

イノベーションマネジメントに基づく研究開発テーマ管理



イノベーションマネジメントとルール形成活動

研究開発テーマの事業成熟度（BRL）を高めるには、標準化を含めたルール形成活動が重要であると考えています。ここでの標準化は、国際標準・JISなどの国家標準・地域標準を含むデジュール標準だけでなく、業界団体・フォーラム・コンソーシアムなどで開発されるフォーラム標準を含んだ国際標準化活動全般を指しています。

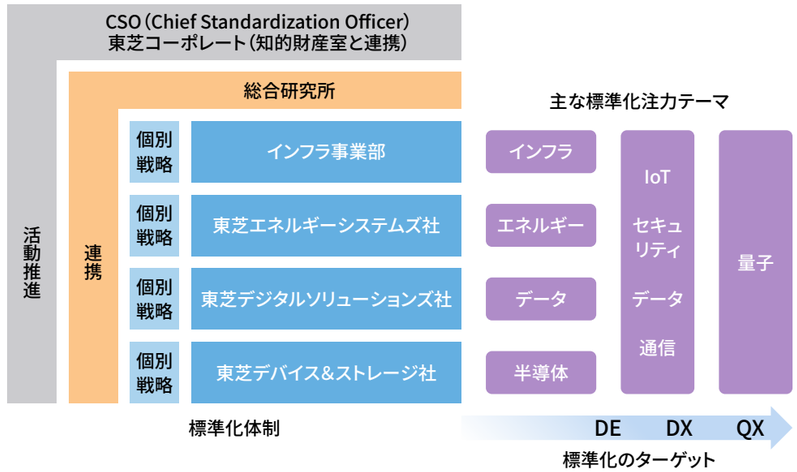
BRLが低い段階では、既存の規格やルールを把握して整理していきます。BRLが中程度の段階では、オープン／クローズ戦略を策定します。また、ルール化はオープン領域を定める有力な手段となるため、ルール化を推進します。BRLが高まった段階では、ルールや標準を活用して多くの事業者の参入障壁を下げ、さらなる市場拡大を目指します。このようなBRLに合わせたルール形成活動を行うことで、社会の持続的発展に寄与したいと考えています。

ルール形成活動の体制

東芝グループの標準化をはじめとしたルール形成活動は、グループ全体の標準化責任者となるCSO（Chief Standardization Officer）のもと、コーポレートの技術企画部にルール形成活動のハブとなる機能をおき、個々の活動を総合研究所と分社会社を中心とした各事業部で行う体制をとっています。技術企画部では、グループ内におけるさまざまなルール形成活動を推し進めるとともに、これらの効果的な結合を図るため、関連情報の収集と共有、事業部門との戦略立案、良好事例の蓄積と展開といった横串を通す取り組みも進めています。

ルール形成活動はオープン／クローズ戦略が重要な要素であることから、知的財産活動とも深く関連します。技術企画部には知的財産室も含まれており、両活動の連携を容易にしています。

東芝グループの標準化活動体制と注力テーマ



東芝グループの代表的な標準化活動としては、IECの「電気エネルギー貯蔵システム」専門委員会（TC 120）が挙げられます。当社は同委員会の設立に寄与し、国際幹事を輩出して活動を牽引しています。既存の事業分野だけではなく、デジタル化（DE→DX→QX）の分野にも活動を拡大させており、CFP（Carbon Footprint of Products）のデジタル化に深く関わるIECの「製品のクラス、プロパティおよび識別 - 共通データ辞書（CDD）」分科委員会（SC 3D）や、量子暗号通信の標準化などにも注力しています。今後も、事業発展の原動力の一つとして、標準化活動を推進していきます。

知的財産

知的財産方針

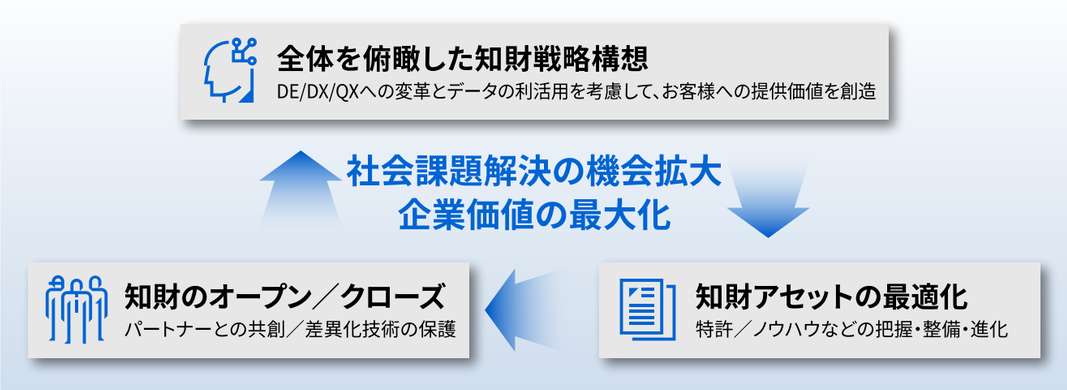
東芝グループでは、新たな価値を生み出す共創サイクルとして、「全体を俯瞰した知財戦略の構想」、「知財アセットの最適化」、「知財のオープン／クローズ」を推進しています。

「全体を俯瞰した知財戦略の構想」は、DE/DX/QXへの変革とデータの利活用を考慮し、外部の環境変化、保有する特許、ノウハウなどの知的財産、経営戦略など、あらゆる視点から全体を俯瞰し、ビジネスデザインの上流から、知的財産をどのように活用して、お客様への提供価値につなげていくのかを構想します。

「知財アセットの最適化」は、構想した知財戦略の実行にあたり、知的財産権だけでなく、技術・ノウハウ、人材・技能、ブランドなどコアバリューとなる知的資産がどのように構成されているのかを的確に把握した上で、不足する知的財産があれば取得し、ノウハウなどの機密情報は漏洩防止の管理（秘匿化）を行うなど、整備を行います。これにより、保有する知的財産のポートフォリオの質を高め、進化させていきます。

「知財のオープン／クローズ」における知財のクローズ化として、差異化技術を特許取得やノウハウとして保護することなどにより持続的な事業優位性を確保しています。知財のオープン化としては、標準化も視野に入れ、最適化された知的財産のポートフォリオを活用し、協力いただける企業やお客様（パートナー）との共創により、当社単独では解決できない社会課題解決の機会を拡大させています。

これらの取り組みを通じて、知的財産を経営資源のうちの知的資源として活用し、企業価値の最大化につなげていきます。



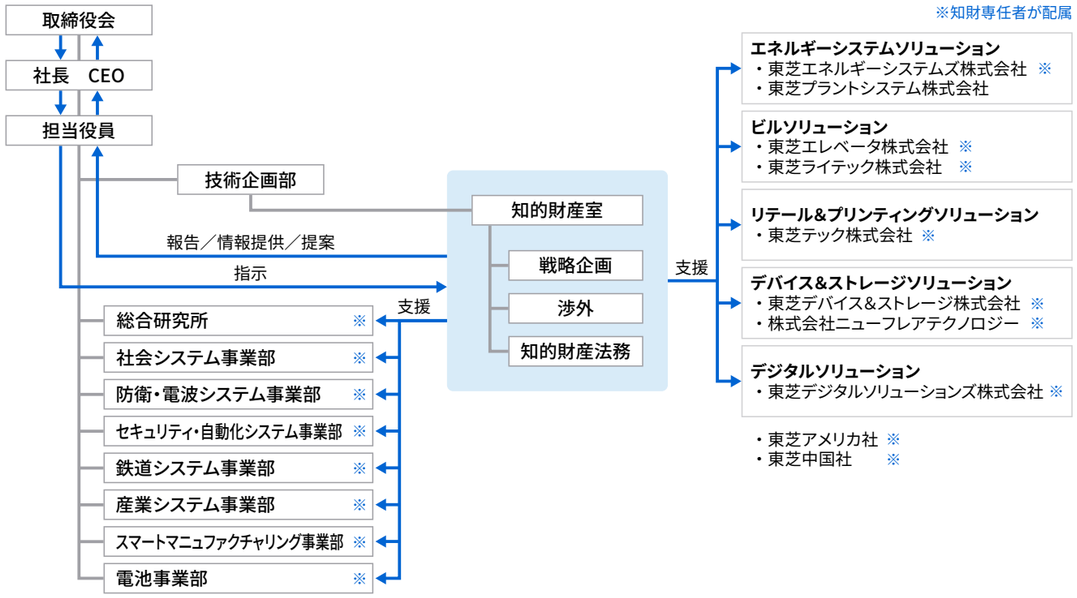
知的財産に関わる体制

知的財産室の戦略企画部門、知的財産法務部門、渉外部門は、事業戦略や環境変化、知的資産など全体を俯瞰した知財戦略の立案推進や、法改正の情報をいち早く収集して東芝グループを横断した知財方針の制定、特許情報などを分析して情報提供や提言を行っています。また、著作権法や不正競争防止法を含めた知財関連のコンプライアンス対応や知財教育、事業優位性の確保やリスクを予測した契約・係争対応を行っています。

一方、研究所や各事業部を専任する知財部門の活動は、それぞれの開発・技術・事業領域における知財戦略を構想し、最適な知的財産ポートフォリオの構築と活用に取り組んでいます。米国と中国には知財担当を駐在させ、グローバルに知的財産戦略を推進しています。

知的資産への投資をはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行に関しては、各執行役から取締役会に対して取り組み状況を報告するとともに、監督・助言を受けています。

2025年4月1日現在
※知財専任者が配属



知的財産に関する教育

全従業員向け

国内の東芝グループの従業員には、毎年、東芝グループ行動基準の教育の一環として、知的財産に関する行動基準の再認識と、主に著作権関連の注意喚起を目的として、e-ラーニングによる教育を実施しています。2024年度の受講率は100%でした。

また、新入社員には、新入社員研修（CEP：Corporate Entry Program）に組み込まれた知的財産権に関する一般的な教育を実施し、その後、各事業部門の方針に沿った教育を階層別に展開しています。

中国、韓国、香港、台湾地域の現地法人では、ソフトウェアの適正利用などに関する著作権教育を実施し、米国の現地法人では、LMS（Learning Management System）を用いた知財教育などを行っており、海外の現地法人においても地域に適した教育を行っています。

知財担当向け

知財担当者には、基礎教育プログラムを設けており、国内外の知的財産権の知識習得、特許明細書作成、中間処理の実習およびOJTなどを通じて、2年間で実務対応ができるように教育を行っています。

東芝グループ特許大会

東芝グループでは、毎年、東芝グループ特許大会を開催し、特に優れた発明を「優秀発明表彰」として表彰しています。2024年度は、事業に顕著な貢献をなした発明を称える「事業貢献賞」として5件、将来の事業貢献や社会への価値提供が期待される発明を称える「未来価値創造賞」として1件を表彰しました。

代表受賞者一同

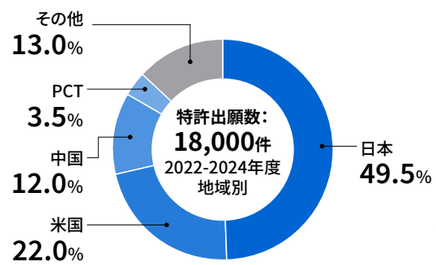
さらに、本大会では、「つなぐ知財・つながる知財」をテーマとして、知財マインドの醸成と知財活動の新たな発見を目的として、社内弁理士を含む東芝グループの知財担当による多数のWebinarを催しました。今後も引き続き、発明しやすい環境を整え、従業員の発明意欲の向上に努めていきます。

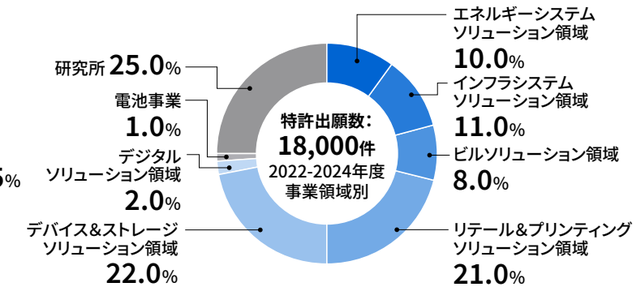
グローバル特許ポートフォリオ

特許出願のうち半数以上は、米国、中国を中心とした海外に出願し、グローバルな展開を行っています。また各事業領域において、知財戦略に基づき最適なポートフォリオが構築できるように、出願アイテムを選定して出願しています。

過去3年間の特許出願数は以下のとおりです。

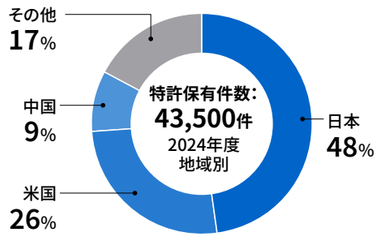
特許出願数・構成比率（2022年4月～2025年3月）

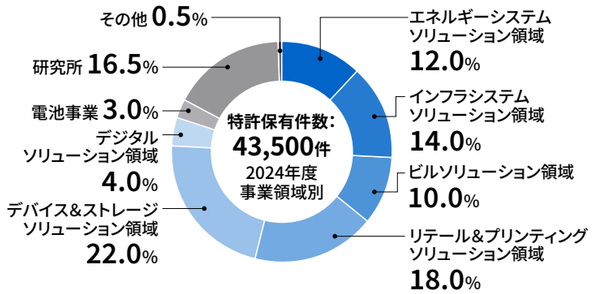




特許保有件数・構成比率（2025年3月現在）

保有特許は、毎年、すべての登録特許を対象に権利評価を行い、それぞれの事業領域に応じた最適なポートフォリオを構築しています。





知的財産

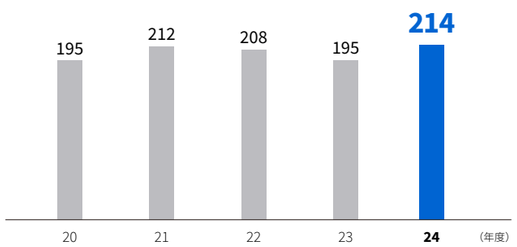
東芝ブランドの保護

東芝ブランドは、東芝グループの企業価値や東芝グループが提供する商品、役務などの価値を象徴するものです。東芝ブランドを確実に保護していくために、商標権の整備や模倣品排除を行っています。

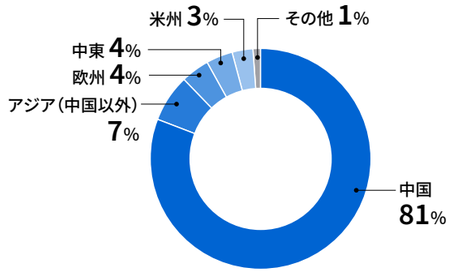
東芝ブランドの模倣品を放置することは、東芝のブランド価値や社会的信用を脅かすだけでなく、お客様が純正品と誤認して模倣品を購入し、期待どおりの製品効能が得られないばかりか事故につながる可能性を生じさせます。そのため、模倣品排除に努めるとともに、国内外の模倣品対策団体とも連携し、現地の政府機関などに対し取締強化を積極的に働きかけています。

東芝ブランドの主な模倣対策には、税関対策、販売製造元対策、インターネット対策の三つがあります。まず、税関対策としては、税関登録を行い、税関差止対応を実施するほか、税関職員等に向けた研修や説明を行っています。次に、販売製造元対策としては、模倣品販売店や製造拠点・倉庫等の摘発に向けた調査を行い、当局への協力を行っています。最後に、インターネット対策としては、EC市場における模倣品出品サイトのモニタリングを行い、削除申請を行うなどの対策を講じています。

模倣品事件対応件数推移



2024年度の模倣品事件対応　国・地域別内訳



知的財産に関わる社外からの評価

東芝グループのさまざまな先端技術や東芝ブランドは、社会的にも高く評価されています。主な受賞は以下のとおりです。

Clarivate Top 100 Global Innovators 2025に選出

グローバルな情報サービス会社であるClarivate Plcが、特許データ分析により世界の革新的な企業・機関のトップ100を選出する「Clarivate Top100 Global Innovators」に、14年連続で選出されました。

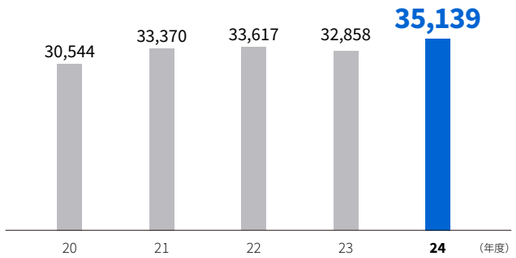
「ソケットLEDランプ」が令和6年度四国地方発明表彰【愛媛県発明協会会長賞】を受賞

この発明は、自動車のストップランプや、テールランプ、フォグランプなどに用いられるLED(発光ダイオード)光源の点灯制御に関する技術です。周囲温度の変化に伴い抵抗値が変化する“正特性サーミスター”と“負特性サーミスター”の採用で、LEDの過度の温度上昇に起因する故障や短寿命化を抑制するとともに、点灯中の全光束の低下を抑制できます。 この発明を採用した製品は、自動車の仕向け地に制限されにくく、周囲温度が異なる世界のさまざまな地域(–40〜+85°C)での使用において、安定した性能や高い品質を備え、自動車の安全性に大きく貢献しています。

財務ハイライト(連結)

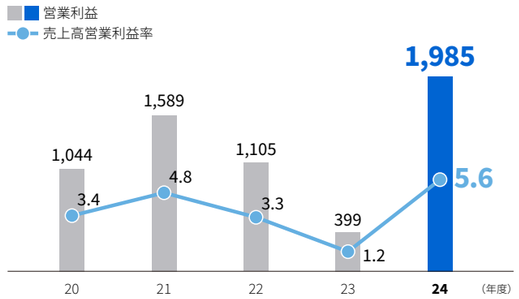
過去5年間の業績推移

売上高(億円)



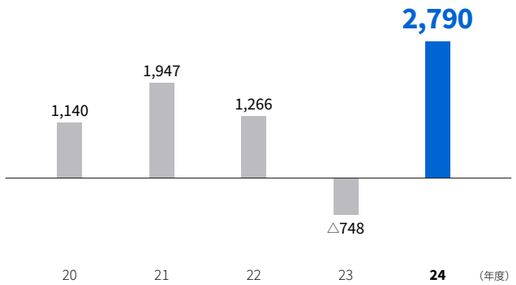
売上高は、原子力が規模差等により減収となりましたが、HDD他、公共インフラ、送変電・配電等、鉄道・産業システム、デジタルソリューション等の売上増により、前年同期比で増収(+6.9%)となりました。

営業利益(億円)／**売上高営業利益率**(%)



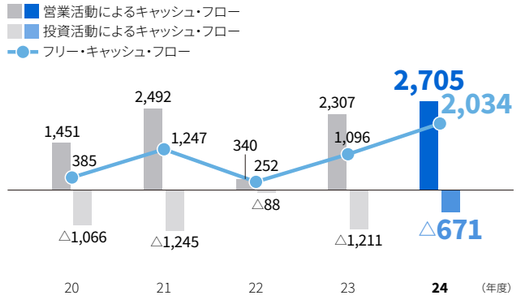
営業損益は、市況・為替影響等の外的要因のみならず、限界利益率・固定費比率の改善といった経営改革効果・自助努力が増益に寄与するとともに、HDD他の製品保証引当金の減少と増収による増益、鉄道・産業システム、発電システム、送変電・配電等、ビルソリューション(国内エレベータ)、公共インフラの増益により、前年同期比で約5倍となる大幅増益(2023年度 399億円→2024年度 1,985億円)となりました。

当期純利益(△損失)(億円)



当期純損益は、キオクシアホールディングス(株)の業績改善による持分法投資損益の増益等により、黒字転換し、前年同期比で大幅増益(+3,538億円)となりました。

キャッシュ・フロー(億円)

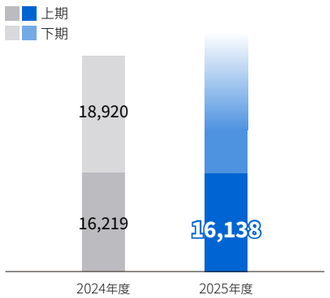


フリー・キャッシュ・フローは、税金や早期退職に係る費用等の影響があったものの、EBITDAおよび運転資金の改善等により前年同期比で大幅増加(+938億円)となりました。

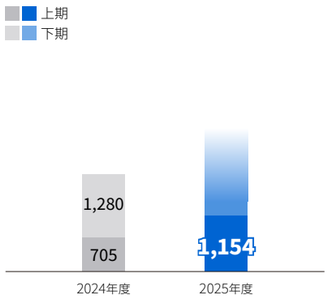
※ フリー・キャッシュ・フローは、制限付預金の影響を除いています。

25年度上期実績 前年度比

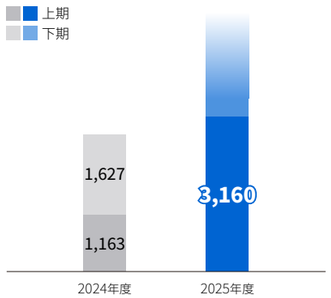
売上高(億円)



営業利益(億円)



当期純利益(億円)



25年度上期の業績は、売上高が前年同期比で横ばいだったものの、営業損益が同比で約6割増、当期純損益が同約3倍となり、営業損益・当期純損益ともにメモリ事業を除いた事業ポートフォリオとなって以降で過去最高の実績を更新しました。営業損益は、データセンター需要による送変電配電等のエネルギー、防衛事業等のインフラの好調に加え、HDD、エレベータ事業、デジタルソリューション等も増益となりました。当期純損益は、好調な送変電配電等を中心とした本業の好調が奏功し、また営業外損益の増益により、前年同期比約3倍の3,160億円と大幅増益となりました。