

# 株主通信 2019年 春号

## 株主のみなさまへ

日ごろから多大なご理解とご支援を賜り  
厚く御礼申し上げます。

代表執行役会長CEOの車谷です。本通信では「東芝Nextプラン」と「2018年度第3四半期決算」を中心にご紹介いたします。

昨年11月8日に、東芝の復活へ向けた今後5年間の工程を示す全社変革計画「東芝Nextプラン」を発表いたしました。これまでに、メモリ事業の売却と、不採算事業であった、家電・テレビ・パソコンなどからの撤退を完了し、さらには海外原子力建設事業など主要な将来リスクの遮断に一定の目途をつけることができました。また、安定した30%程度の株主資本比率と事実上の無借金経営を実現し、バランスシートの課題も解決し、再建に向けての体制を整えることができました。

「東芝Nextプラン」では、下の表のとおり、今後5年間の数値目標を設定し、将来の成長に向けた全社変革の施策および方向性を決めました。施策の柱は、『基礎収益力の徹底強化』と『成長分野への集中投資』です。基礎的な収益力を強化する施策として①構造改革②調達改革③営業改革④プロセス改革の4つの改革を進めます。構造改革として、非注力事業からの撤退による将来リスクの緩和、人員適正化、生産拠点および子会社の再編を推し進めます。調達改革では原価率の低減に向けた各種の施策を実行します。営業改革では、営業活動の効率化、営業体制の強化、プロジェクト受注時における審査の拡充を実施します。プロセス改革として、IT基盤を整備するための投資を行い、グループ全体で業務を効率化して生産性の改善を図ります。成長への投資としては、今後5年間で約8,100億円の設備投資と、約9,300億円の研究開発投資を計画しています。これらの投資により利益を拡大し、将来キャッシュ・フローの創出を図ります。

また、中長期的には、製造業として永年にわたり培ってきた社会

インフラから電子デバイスにいたる幅広い事業領域の実世界(フィジカル)での強みと、情報処理やデジタル・AI技術の世界(サイバー)での強みを融合し、世界有数のサイバー・フィジカル・システム(Cyber Physical Systems: CPS)の先端技術企業を目指します。CPS技術で、新たな製品、サービスを創出・提供し、今後予想される社会課題の解決に貢献していきます。

2018年度第3四半期連結決算は、2月13日発表のとおり、営業損益は、減収影響や、工事損失引当金の計上や子会社ののれん減損等の一過性費用を主因として、インダストリアルICTソリューション以外の各セグメントが減益・悪化となったことから、全社では対前年同期で減益となりました。当期純損益は1兆216億円と、メモリ事業の売却益計上により対前年同期で大きく増益となりました。株主資本比率は36.7%でした。なお、今回決算の実績を踏まえ、年間業績予想を、従来予想から営業損益で▲400億円、当期純損益で▲500億円の下方修正を行っております。「東芝Nextプラン」で掲げた来年度以降の目標を達成するため、引き続き基礎収益力の強化の施策を実行します。

また、株主様への還元強化として、2018年11月8日付の取締役会において、取得株式数を当社普通株式2億6,000万株(上限)、取得総額を7,000億円(上限)、取得期間を2018年11月9日から2019年11月8日までとする自己株式の取得を決議しました。また、1株当たり20円の特別配当(12月末基準日)も実施いたしました。さらに、期末配当(3月末基準日)は1株当たり10円の予想といたしました。「東芝Nextプラン」の5年間を通じて、平均連結配当性向30%程度を目標として安定的な配当を実施するとともに、状況に応じて自己株式取得も組み合わせて株主様への還元を強化してまいります。

当社は、「東芝Nextプラン」の実行を通じて、企業価値の最大化を図り、株主様の価値向上を目指してまいります。引き続き温かいご支援、ご鞭撻を賜りますよう重ねてお願い申し上げます。

2019年2月



代表執行役会長CEO

車谷暢昭

### 東芝Nextプランの数値目標

	19年度計画	21年度計画	23年度ターゲット
売上高	3.4兆円	3.7兆円	4.0兆円以上
営業利益 (ROS%)	1,400億円 (4%以上)	2,400億円 (6%以上)	8%以上 10%目指す
EBITDA	2,200億円	3,400億円	—
ROE	6%以上	10%以上	約15%

\* EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 \* 想定為替レート: 1米ドル = 105円

# 1. 全社変革計画「東芝Nextプラン」概要

2018年11月8日に、今後5年間の全社変革の計画である「東芝Nextプラン」を公表いたしました。概要を抜粋してご紹介します。詳細は、東芝ホームページの投資家情報➡IRイベント➡決算説明会でご覧いただけます。

## はじめに：

企業にはそれぞれDNAがあります。東芝は独自の革新的な技術開発を基盤として、いわばベンチャー精神に支えられて、140年以上もの長きにわたり、存続し発展してきました。当社グループはこれからも大いなるベンチャーのDNAを復活させて、多くの社会課題に取り組んでまいります。

## 技術リードのパラダイムシフト (産業モデルの大変革)：

これまでの20年は、インターネットやコンピュータの技術を中心に、サイバーと呼ばれる技術が登場し、大きな価値創造が行われてきました。しかし、2000年代に入りますと、インターネットに続く革新的な技術開発が進まず、米国の巨大インターネット企業を中心に、ビジネスモデルで圧倒的な顧客やデータを囲い込む時代が展開されてきました。これからの20年は、インターネット、コンピュータ上の世界(サイバー)と実世界(フィジカル)両面で革新的な技術開発が進行し、再び技術が社会構造を次の段階に進化させる大きな社会変革の時代をむかえます。産業構造としても、サイバー技術とフィジカル技術の融合が爆発的に進み、我々の主戦場は、サイバー・フィジカル・システム(Cyber Physical Systems: 略語 CPS<sup>(注)</sup>)の環境になると予測しております。

(注) CPSとは、実世界における技術や顧客など様々なデータを収集し、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、それを実世界側に戻すことで、付加価値を創造する仕組みです。

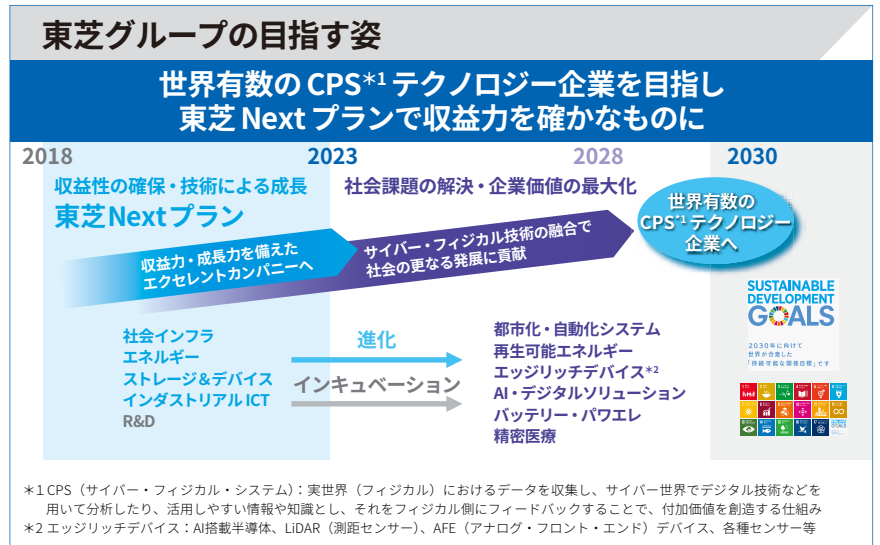
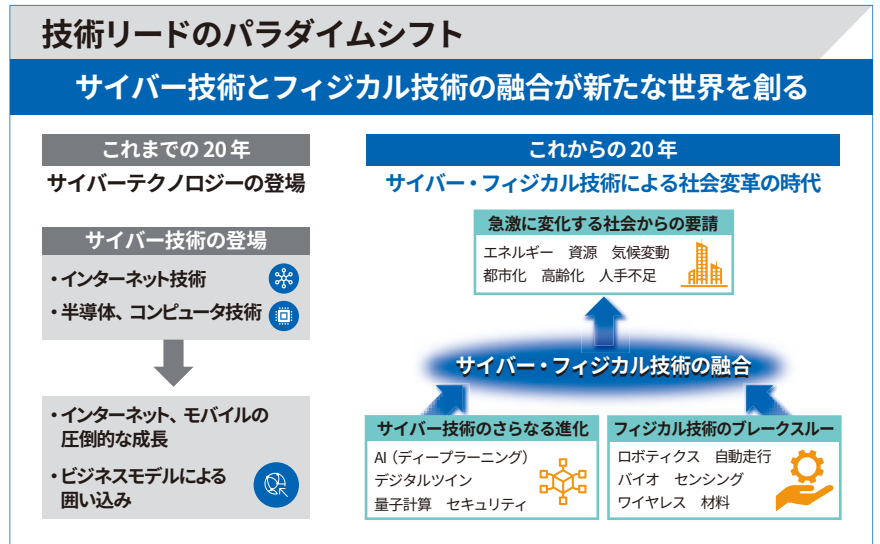
## 当社グループの目指す姿：

我々は強力な技術開発力をさらに強化し、サイバー・フィジカル・システムの環境下、世界有数の先端技術企業への飛躍を目標として事業を進めていきたいと思っております。

最初の3年で業界トップレベルの収益性を確保できる収益体質に移行するとともに、並行して、新しい有望な成長事業を展開します。加えて、全製品、サービス、社内工程にいたるまで、全ての分野にサイバー技術を実装することにより、目標を実現していきたいと思っております。

## 事業を通じたSDGs(持続可能な開発目標)達成への貢献：

サイバー技術とフィジカル技術の融合で、今後予想される様々な社会課題を解決し、現在国際社会で取り組んでいるSDGsの達成にも貢献してまいります。



## 2. 全社変革計画「東芝Nextプラン」概要（続き）

### 東芝Nextプラン施策概要：

「東芝Nextプラン」の戦略の柱として、『基礎収益力の徹底強化』と『成長分野への集中投資』を掲げています。

基礎的な収益力を強化する施策として4つの改革を進めます。構造改革として、液化天然ガス（LNG）事業や英国原子力新規建設事業などの非注力事業からの撤退、人員適正化、生産拠点および子会社の再編を推し進めます。調達改革では原価率の低減に向けた各種の施策を実行します。営業改革では、営業活動の効率化、営業体制の強化、プロジェクト受注時における審査の拡充を実施します。プロセス改革として、IT基盤を整備するための投資を行い、グループ全体で業務を効率化して生産性の改善を図ります。

### 設備投資・投融資 研究開発投資：

成長に向けた施策として、今後5年間で約8,100億円の設備投資と、約9,300億円の研究開発投資を計画しています。

設備投資については、従来メモリ事業に継続的に多額の投資を行ってきたため、他の事業に成長資金を十分に配分できておりませんでした。本計画では従来より年間で総額500億円程度を積み増すとともに、再生可能エネルギー、空調機器、パワー半導体、大容量HDD、リチウムイオン二次電池（SCiB™）など、確実に利益成長に直結する分野に集中して投資を実行してまいります。尚、大規模な企業買収については現時点においては計画しておりません。

研究開発投資は、再生可能エネルギー関連技術や超臨界CO<sub>2</sub>タービンのような環境適合製品、SCiB™、パワーエレクトロニクス、パワー半導体、大容量HDDなどの成長領域に加え、ビジネスモデル変革のためのIoT（あらゆるモノをインターネットでつなぐ）領域などに集中的に資源投入を行い、10年、20年後の未来技術の開発にも取り組んでまいります。

これらの投資により利益を拡大し、将来キャッシュ・フローの創出を図るとともに、新規事業も育成します。

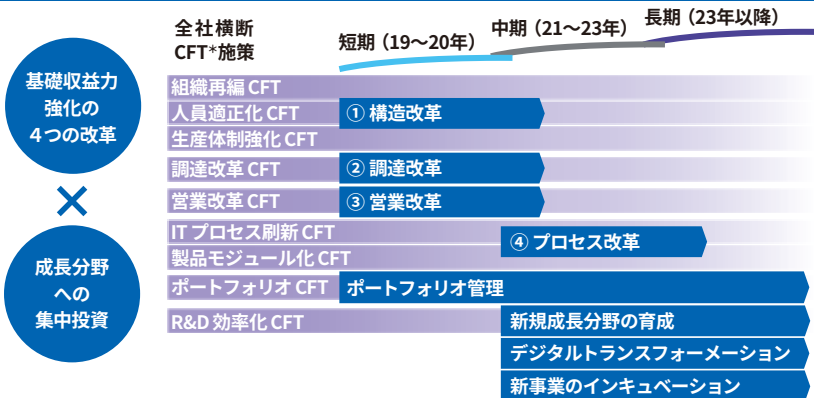
### 執行役報酬制度：

執行役報酬制度を改定し、業績連動報酬の指標として、営業利益率（ROS）絶対値、資本効率性等の目標値を設定し、達成度合いに応じて報酬額を増減させるとともに、株主総合投資利回り（相対TSR<sup>(注)</sup>）を反映させる仕組みとします。譲渡制限付株式での支給割合を大きく拡大します。これらにより経営陣が中長期的な企業価値向上に一層の責任を果たすための動機付けといたします。

（注）TSRとは「キャピタルゲイン（株式売却益）とインカムゲイン（配当）を合わせた、株主にとっての総合投資利回り」のことです。企業行動の結果を株主の視点で総合的且つ客観的に反映していると考えており、中長期の指標として重要視しています。

### 東芝Nextプラン施策概要

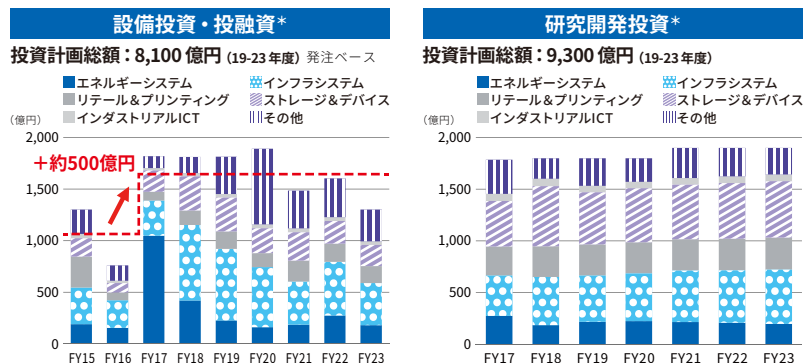
#### 4つの改革と成長投資の二本柱



\* CFT：組織横断の変革推進クロスファンクショナルチーム

### 設備投資・投融資 研究開発投資

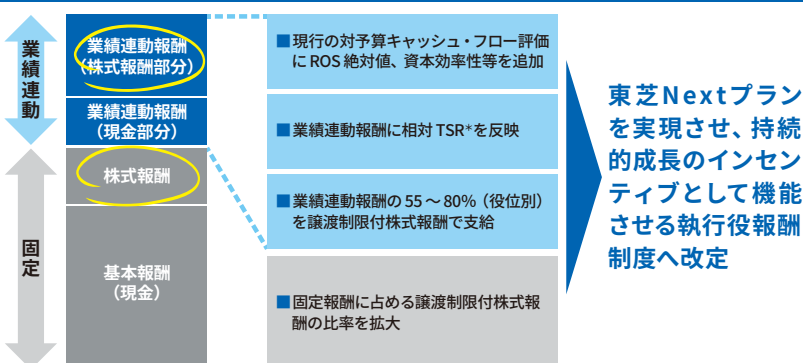
#### 中長期のオーガニック成長に向けた投資を加速



\* 東芝メモリ除く

### 執行役報酬制度

#### 中長期の企業価値向上のドライバーとなる執行役報酬制度に改定 業績連動報酬の過半を譲渡制限付株式報酬で支給



\* Total Shareholders Return：キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り

東芝Nextプランを実現させ、持続的成長のインセンティブとして機能させる執行役報酬制度へ改定



### 3. 2018年度第3四半期(4-12月)連結決算概要

2月13日に2018年度第3四半期(4-12月)連結決算及び通期予想の修正を公表いたしました。概要を抜粋してご紹介します。詳細は、東芝ホームページの投資家情報 ➡ IRイベント ➡ 決算説明会でご覧いただけます。

(単位:億円)

2018年度第3四半期	実績	前年同期差
売上高	26,472	▲1,531
営業損益	82	▲473
税引前損益	104	▲775
非支配持分控除前継続事業当期純損益	▲60	▲922
非支配持分控除前非継続事業当期純損益	10,441	10,714
当期純損益	10,216	9,946
フリー・キャッシュ・フロー	14,054	18,516
株主資本	15,864	8,033
株主資本比率	36.7%	19.1%
ネット有利子負債	▲9,758	▲11,674

#### 2018年度第3四半期(4-12月)連結決算

- **売上高:**インフラシステムソリューションやストレージ&デバイスソリューションは増収となったものの、エネルギーシステムソリューションがランディス・ギア社の連結除外影響(2017年7月にIPO)や火力事業、送変電・配電事業等で減収となったことから、全社では対前年同期で▲1,531億円の減収となりました。
- **損益:**営業損益は、インダストリアルICTソリューションが増益も、それ以外の各セグメントが減益・悪化となったことから、全社では対前年同期で▲473億円の減益となりました。税引前損益は、営業損益の減益に加え、昨年度に営業外損益でランディス・ギア社の株式売却益を計上した影響等により対前年同期で減益となりました。当期純損益はメモリ事業の売却益計上により対前年同期で増益となりました。
- **キャッシュ・フロー:**メモリ事業売却収入による投資キャッシュ・フローの改善に加え、昨年度のウェスチングハウス親会社保証支払影響がなくなったこと等により営業キャッシュ・フローも改善したことから、フリー・キャッシュ・フローは、1兆4,054億円のプラスとなりました。
- **株主資本:**メモリ事業の売却益を主因に、2018年12月末の株主資本は1兆5,864億円、株主資本比率は36.7%と2018年3月末から増加しました。

#### 2018年度通期業績予想(連結) (単位:億円)

2018年度通期	業績予想	対前回予想(11/8公表)
売上高	36,200	200
営業損益	200	▲400
税引前損益	▲1,100	▲700
当期純損益	8,700	▲500

2018年度通期	業績予想	対前回予想(11/8公表)
フリー・キャッシュ・フロー	12,500	0
株主資本	9,800	▲500
株主資本比率	25.8%	▲1.3%
ネット有利子負債	▲4,300	0

今回決算の実績を踏まえ、年間業績を左のとおり修正いたしました。「東芝Nextプラン」で掲げた来年度以降の目標を達成するため、引き続き基礎収益力の強化の施策を実行します。

**株主様への還元強化** 当社は、2018年11月8日付の取締役会において、取得株式数を当社普通株式2億6,000万株(上限)、取得総額を7,000億円(上限)、取得期間を2018年11月9日から2019年11月8日までとする自己株式の取得を決議しました。2019年1月31日(受渡日ベース)時点の取得株式数の総数は90,618,600株(進捗状況 約34.9%)、取得価額の総額は331,583,583,911円(進捗状況 約47.4%)です。また、2014年から0円配当が続きご迷惑をおかけしておりましたが、4年ぶりに配当を行うことを決定し、12月末日を基準日とした1株当たり20円\*の特別配当を実施いたしました。加えて、3月末を基準日とした期末配当は1株当たり10円\*の予想といたしました。「東芝Nextプラン」の5年間を通じて、平均連結配当性向30%程度を目標として安定的な配当を実施するとともに、状況に応じて自己株式取得も組み合わせる株主様への還元を強化してまいります。  
\*2018年10月1日実施の株式併合後の1株当たり配当金

東芝の技術や人、事業を世の中のトレンドとともに紹介するウェブサイト『Toshiba Clip』を公開しています。是非ご覧ください。



**Toshiba Clip**  
世の中×東芝のトレンドを紹介

<http://www.toshiba-clip.com/>

野村インベスター・リレーションズ社の『アイアール magazine』2019年新春号に当社記事が掲載されました。下記の同社ページよりご覧いただけます。

[http://www.net-ir.ne.jp/ir\\_magazine/index.html](http://www.net-ir.ne.jp/ir_magazine/index.html)



•本通信は2018年12月末時点で株主名簿に記載されている株主のみみなさまにお送りいたしますことをご了承ください。また、本通信は、2019年2月13日時点の事実関係に基づき記載しております。その後の状況の変化等については、反映されておられませんのでご了承ください。最新情報は随時、当社ホームページ等にて公表してまいりますので、ご活用のお願いを申し上げます。(東芝 投資家情報サイト <http://www.toshiba.co.jp/about/ir/>)  
 •2018年7月に新規策定した「東芝グループ理念体系」に基づいた新しいビジュアル表現を10月より展開しています。本通信の表紙にも採用しております。  
 •本通信に記載されている事項には、将来についての計画や予想に関する記述が含まれています。実際の業績等は当社の予想と異なることがありますことをご承知おきください。

## 株式会社 東芝

〒105-8001 東京都港区芝浦一丁目1番1号  
(03) 3457-4511(代表)  
ご意見・資料請求は広報・IR部宛てにお送りください。  
投資家情報サイト:  
<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/>

株式の諸手続きについてのお問合せ先	
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社
連絡先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東芝専用ダイヤル ☎0120-78-6502