TOSHIBA

東芝IR Day 2019

CPSテクノロジー企業に向けて

2019年11月14日

株式会社 東芝
執行役常務 最高デジタル責任者(CDO)
島田 太郎

© 2019 Toshiba Corporation

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。

© 2019 Toshiba Corporation

東芝グループの目指す姿

世界有数のCPS*1テクノロジー企業を目指し
東芝Nextプランで収益力を確かなものに

2018 2023 2028 2030

収益性の確保・技術による成長

東芝Nextプラン

収益力・成長力を備えた
エクセレントカンパニーへ

社会課題の解決・企業価値の最大化

サイバー・フィジカル技術の融合
で社会の更なる発展に貢献

世界有数の
CPS*1テクノロジー
企業へ

社会インフラ
エネルギー
ストレージ&デバイス
インダストリアルICT
R&D

進化

インキュベーション

都市化・自動化システム
再生可能エネルギー
エッジリッチデバイス*2
AI・デジタルソリューション
バッテリー・パワエレ
精密医療

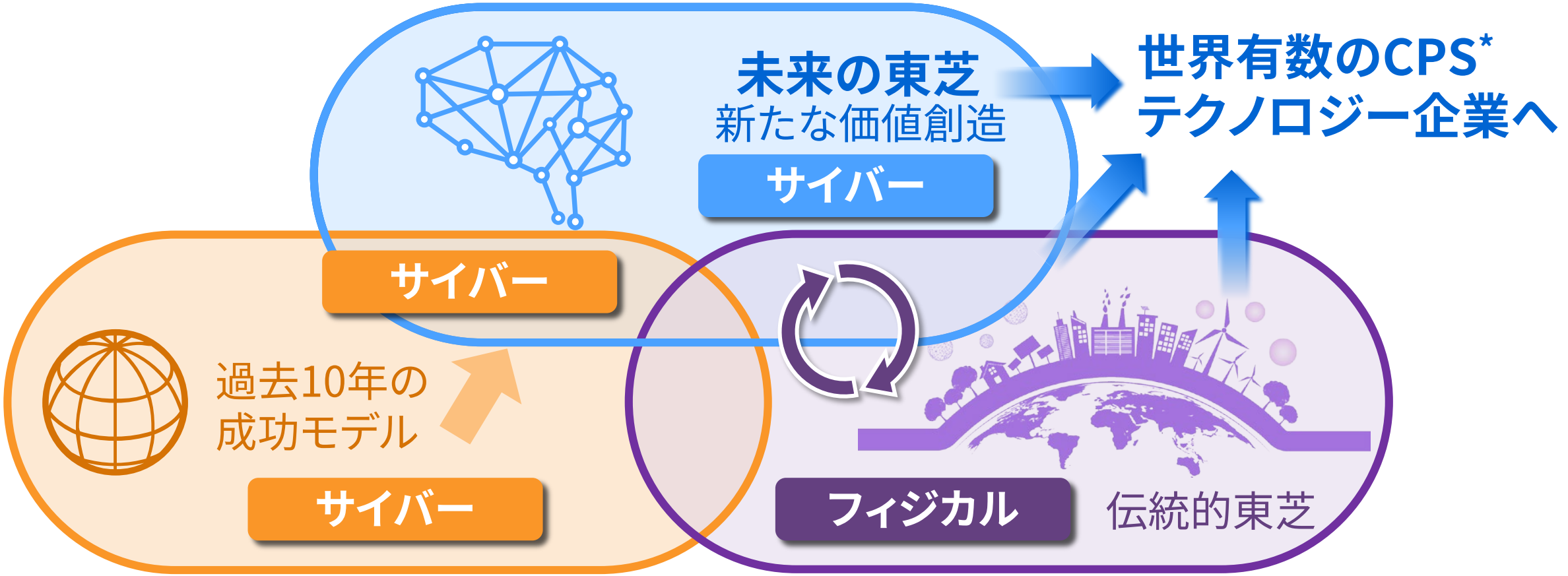
*1：CPS（サイバー・フィジカル・システム）：実世界（フィジカル）におけるデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術などを用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それをフィジカル側にフィードバックすることで、付加価値を創造する仕組み

*2：AI搭載半導体、LiDAR、AFEデバイス、各種センサー等

© 2019 Toshiba Corporation

伝統と未来の2つの東芝

サイバーとフィジカルの融合で第二の創業を実現



*: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

© 2019 Toshiba Corporation

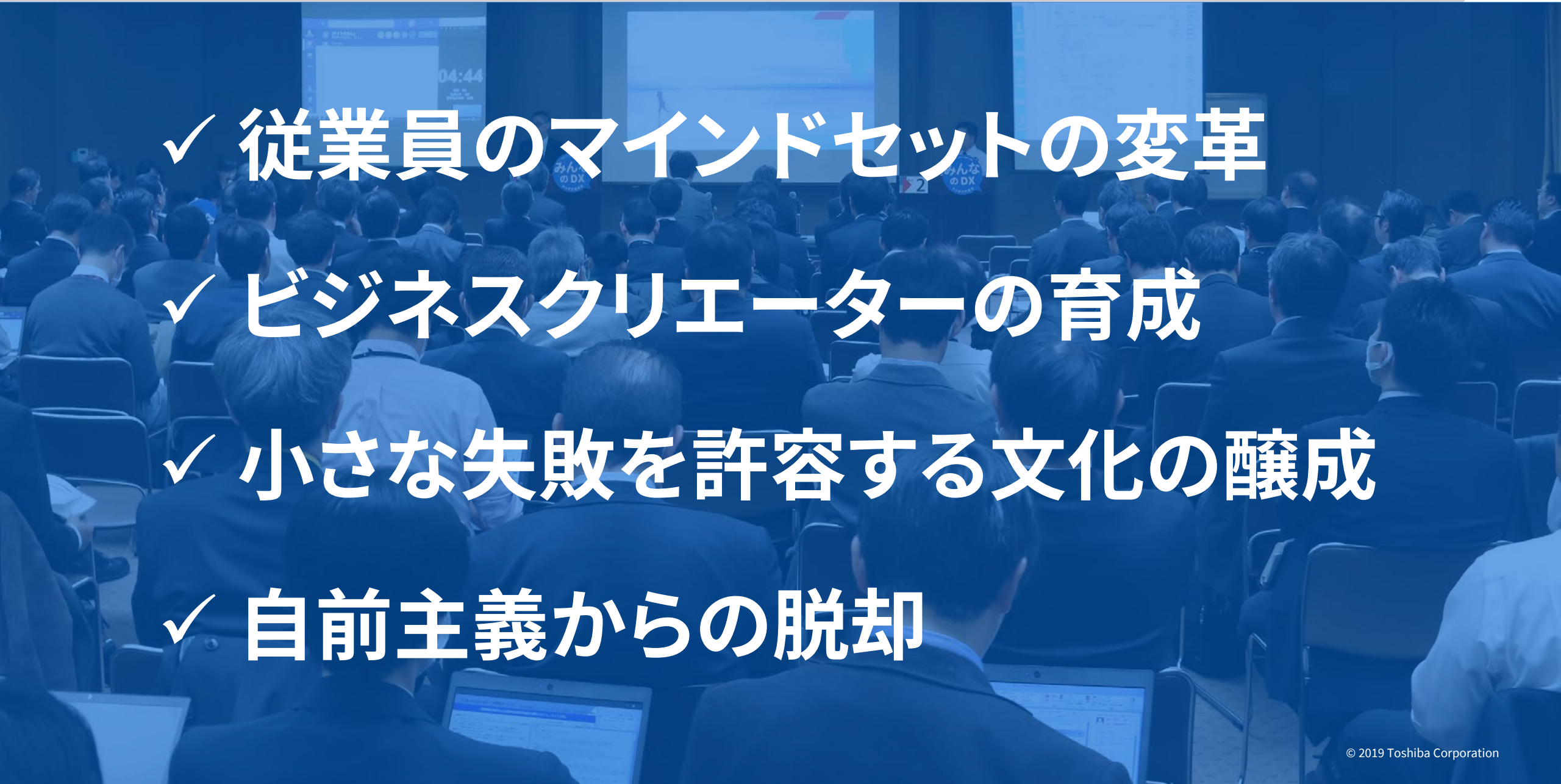
CPSテクノロジー企業への進化

	過　去	成長のフェーズ2
開　発	Close/Close	Open/Close
収益構造	フィジカル 売り切り中心	フィジカル＋サイバー リカーリング拡大
投下資本	ヘビーキャピタル	ライトキャピタル
成　長	大型M&A	オーガニック ＋ プログラマティックM&A*

*:出会い頭の日和見的な大型M&Aではなく、既存事業との隣接性や補完性が高い領域にフォーカスし、事業戦略の一部として毎年複数の小規模M&Aを計画的に実行していく手法。
世界時価総額トップ100に10年間（2007-17末）残った企業の60%が採用している。（出典：McKinsey & Company）

© 2019 Toshiba Corporation

CPS推進に向けた取り組み



- ✓ 従業員のマインドセットの変革
- ✓ ビジネスクリエーターの育成
- ✓ 小さな失敗を許容する文化の醸成
- ✓ 自前主義からの脱却

© 2019 Toshiba Corporation

新規ビジネス創出活動

ピッチ大会による事業のタネ発掘

デジタルビジネス創出・デジタル文化実装を目的としたピッチ大会にて100を超える事業のタネを発掘

社内ファンドによる事業化加速

実効的なプロジェクトの育成・推進のため、CPSファンドを設立

オープンイノベーションによる社外連携

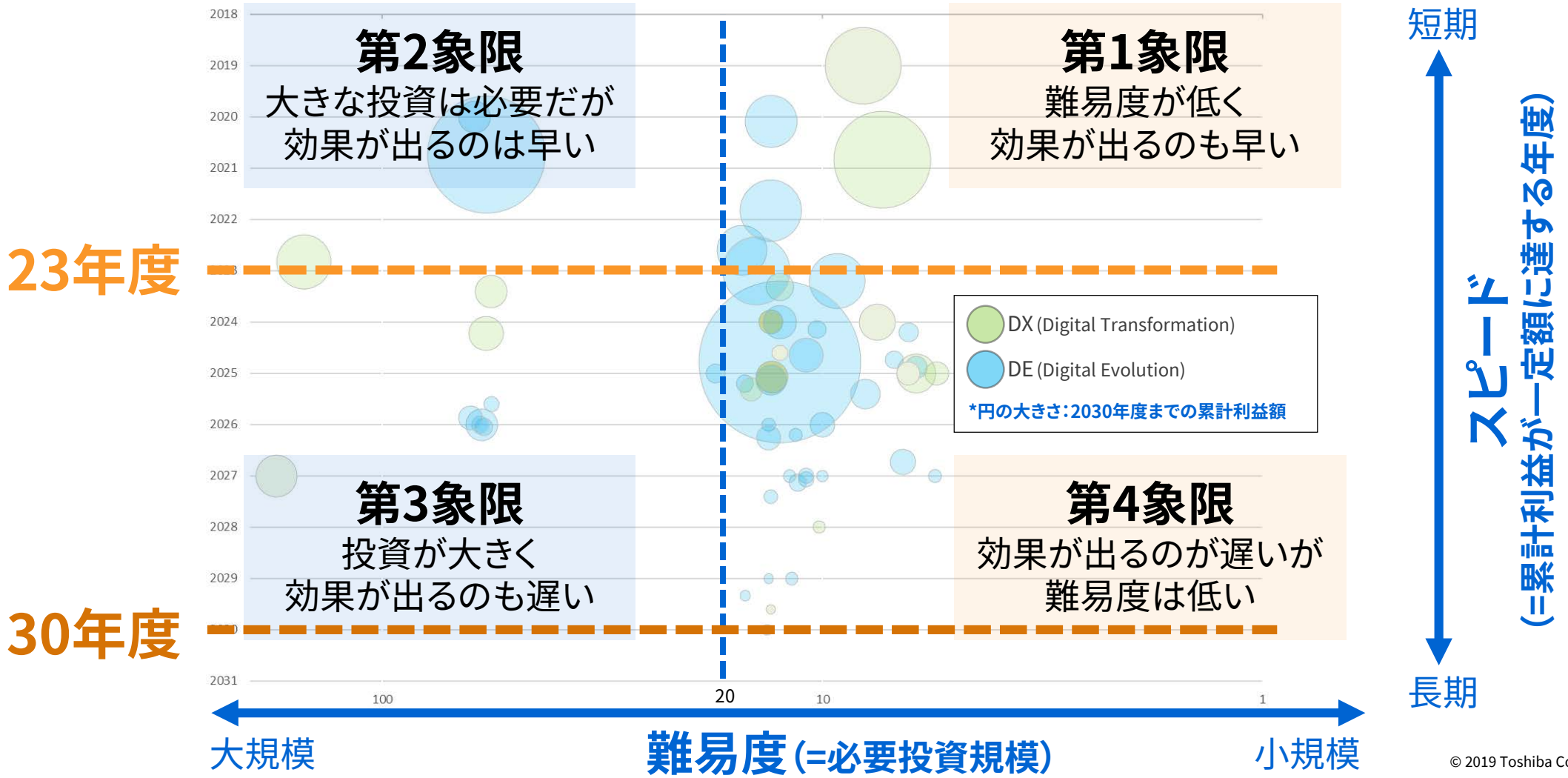
TOSHIBA ＋ 社外アクセラレータ

既存・特定マーケットの枠を超えたビジネスモデル創造の可能性を追求

© 2019 Toshiba Corporation

東芝CPS事業のポートフォリオ

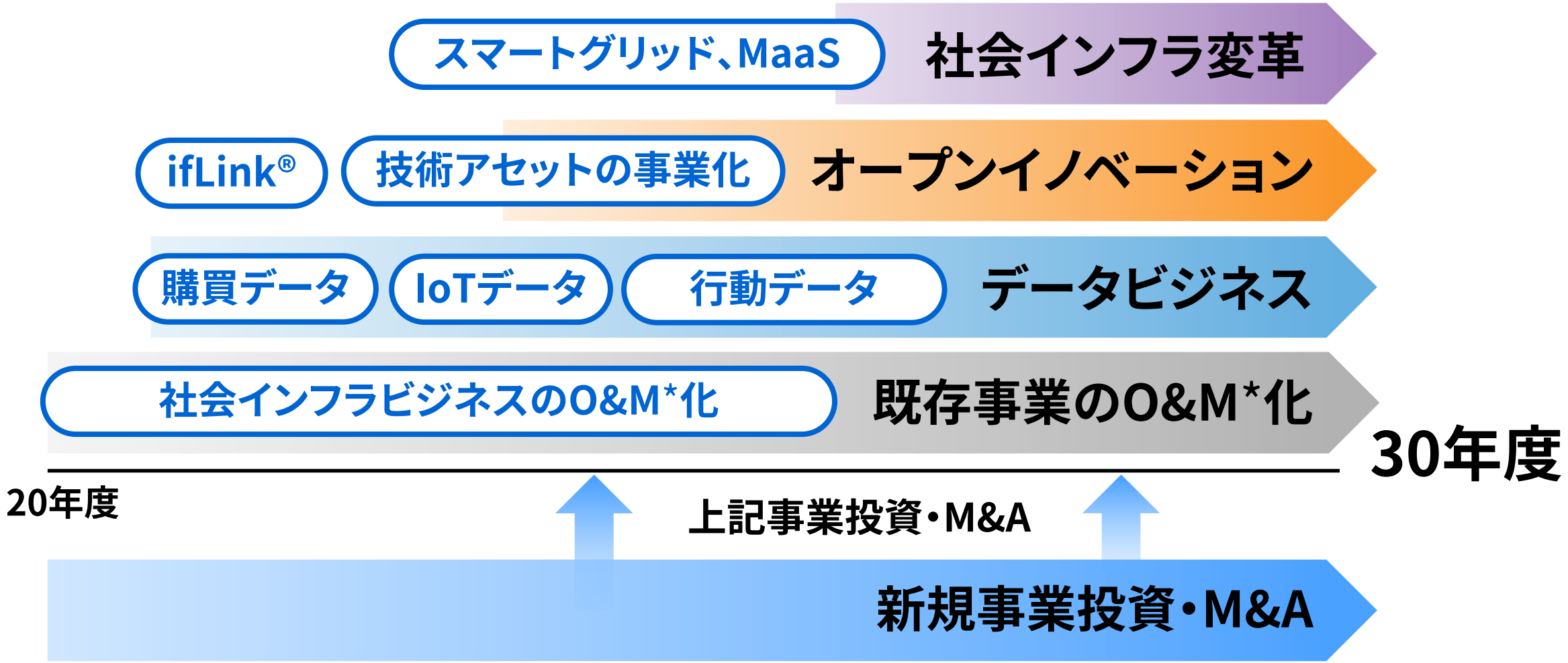
30年度に向けて、投資規模が小さいテーマを中心に事業のタネを醸成中



© 2019 Toshiba Corporation

東芝CPS事業の展開ロードマップ

CPSによる社会インフラ変革に向けて、段階的に事業を展開

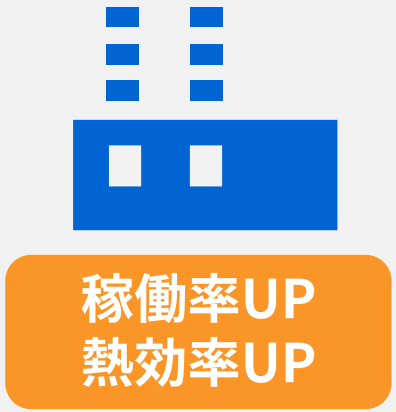


*:Operations and Maintenance（運用と整備）

© 2019 Toshiba Corporation

既存事業のO&M化：発電事業

メキシコ・インド・国内において、実証実験展開中



稼働率UP
熱効率UP

運転データ
収集・分析

最適運用
ガイド
最適保守
計画

運転・保守
インストラクション

運転・保守

燃料費

売電
機会ロス

稼働率
未達
ペナルティ

© 2019 Toshiba Corporation

データビジネス：コンセプト(購買データ)

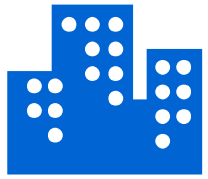
レシートデータを、価値ある形で安心・安全に共有し、より良い未来を創造

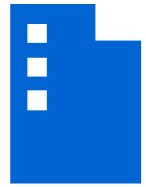
より便利・快適・お得な生活

生活者

より個人に合った
付加サービスの拡充

サイバー企業





自社製品の売上アップ

消費財メーカ

地域経済の活性化
企業生産性の向上

地域・職場

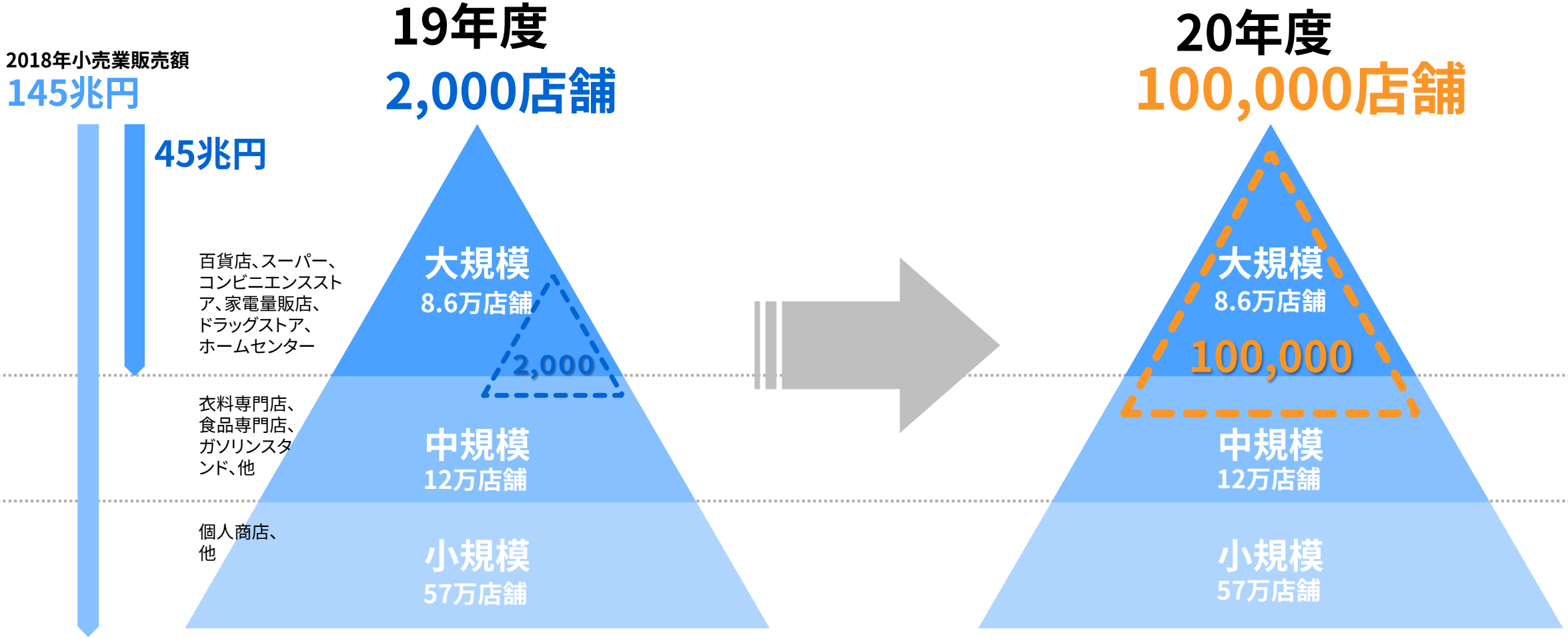
自店舗の売上アップ

小売

© 2019 Toshiba Corporation

データビジネス：アクセラレータープログラム(購買データ)

POS No.1シェアを活かしデータ基盤を確立、ビジネスパートナーと連携し店舗拡大



出典：経済産業省「商業動態統計」より作成

© 2019 Toshiba Corporation

データビジネス：スマートレシートの提携事例

モバイルTカードとスマートレシートの提携により生活者の利便性が向上

「モバイルTカード」と「スマートレシート」が提携

2020年度からモバイルTポイントアプリの中で
電子レシートをご利用することができます

提携

© 2019 Toshiba Corporation

データビジネス：スマートレシートの導入事例

次世代商業施設「渋谷PARCO」にて採用

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活用した
電子レシートサービスを提供します

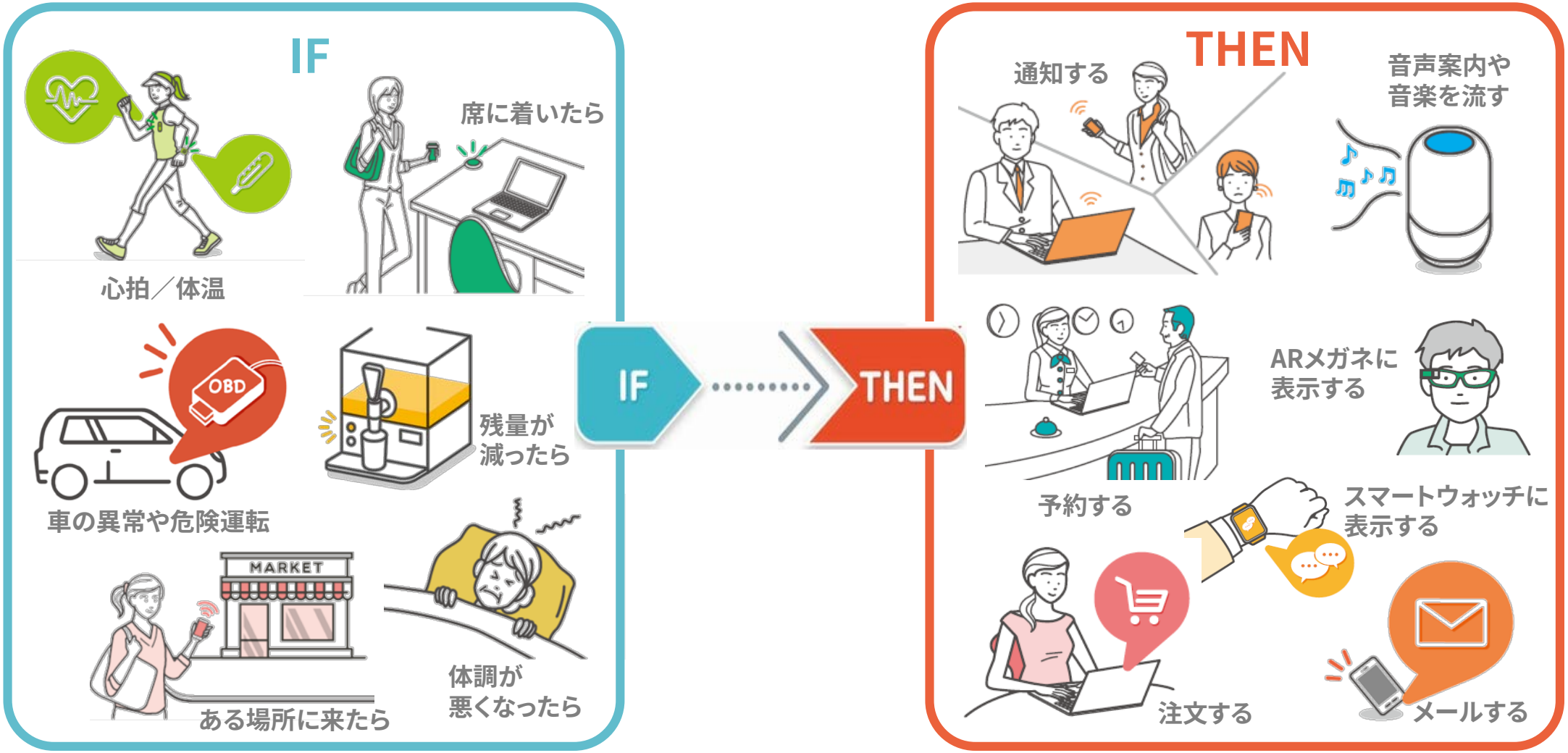
11月22日オープン「渋谷PARCO」

スマートレシート

© 2019 Toshiba Corporation

オープンイノベーション：ifLink®

IF(特定の状態)とTHEN(アクション)を組み合わせることでIoTのしくみを実現



© 2019 Toshiba Corporation

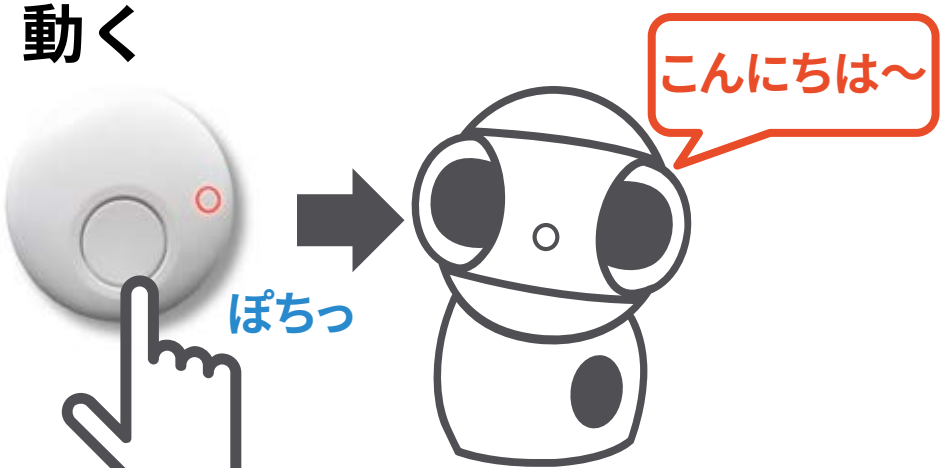
オープンイノベーション：IF-THENカード

カードを組み合わせてスマホで写すだけでレシピの設定が可能

組み合わせる

写す →ルール設定

動く

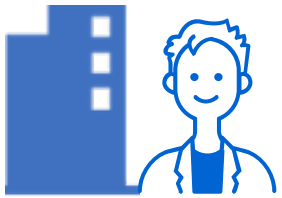


© 2019 Toshiba Corporation

オープンイノベーション：ifLink® オープンコミュニティ

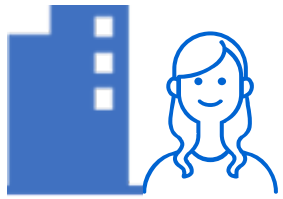
ifLink® オープンコミュニティ

モジュールを自由に組み合わせて、ユーザーが自ら価値をつくることができる世界
参加企業のビジネスが自然と拡がる世界を創造



モジューラー企業

会員



サービサー企業

オープンマーケティングプログラム 「ビストロifLink」

開発コミュニティ

つながるモジュールを
増やすための場

対応機器

センサーなど

Webサービス・
マイクロサービス

SDK API

デベロッパーサイト

コンソーシアム運営

事務局、
プロモーション 他

ifLink

テストベッド

共創コミュニティ

ユースケース・レシピ数を
増やすための場

IF THEN

IF/THEN

レシピサイト
(公開/共有)

Module

モジュールバンク

Webサイト、クラウド

ビジネスユーザ

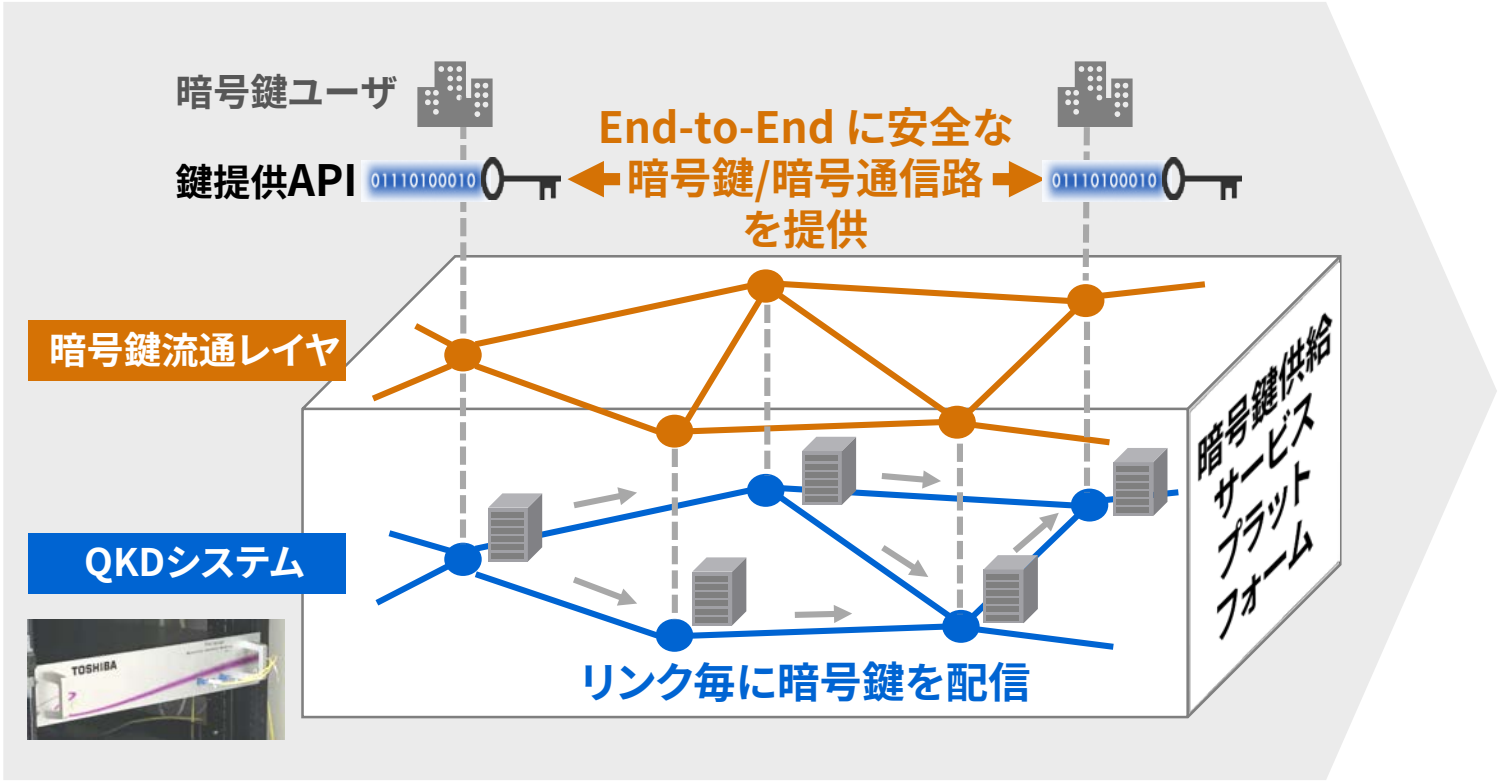
共創エンドユーザー

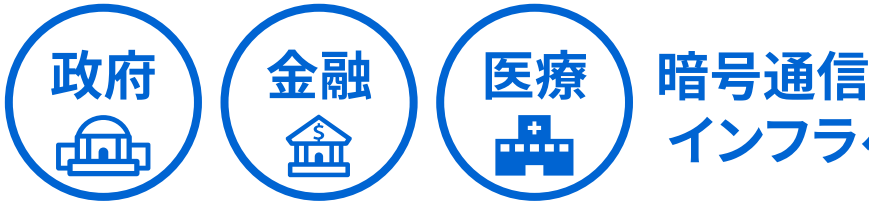
コンシューマ

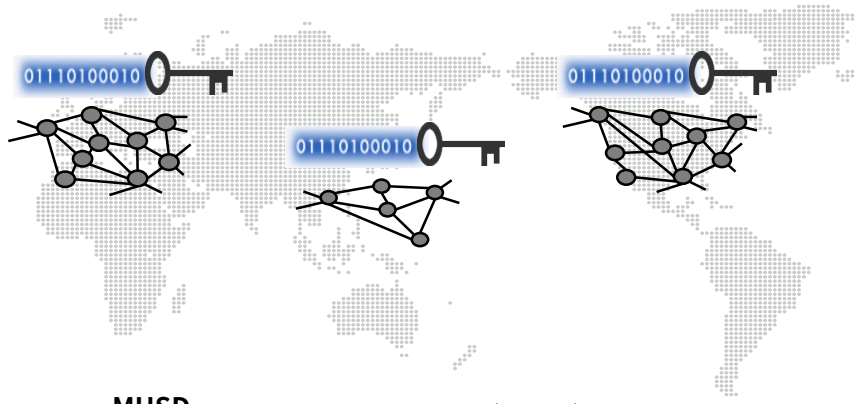
© 2019 Toshiba Corporation

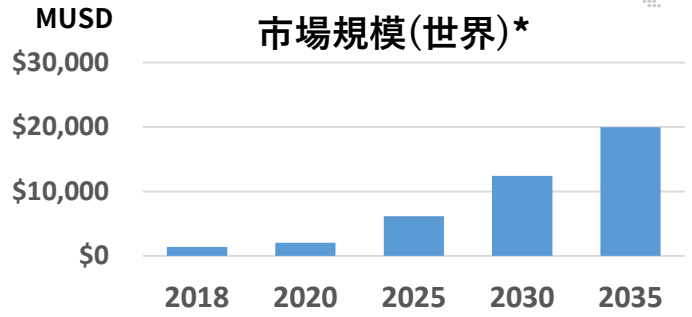
オープンイノベーション：量子暗号通信(QKD: Quantum Key Distribution)

世界No.1技術を強みに ”暗号鍵供給サービス” で、世界のデファクトを目指す









QKDシステム ＋ 暗号鍵流通レイヤを、
QKDサービスのプラットフォームとして展開

*:米Quantum Xchange社の中期予測をもとに当社で長期予測

© 2019 Toshiba Corporation

社会インフラ変革：リチウムイオン二次電池SCiB™

サステイナブルな電動化社会に貢献

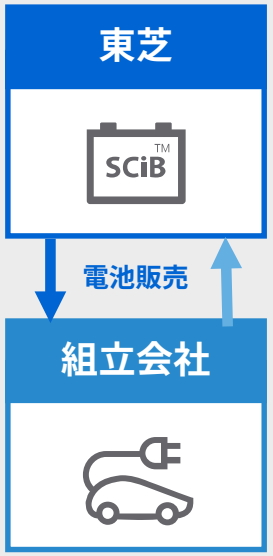
SCiB™の強み

SCiB™の6つの特長

蓄電池に望まれる性能を備える
- 超急速充電ができる
- 長持ちする

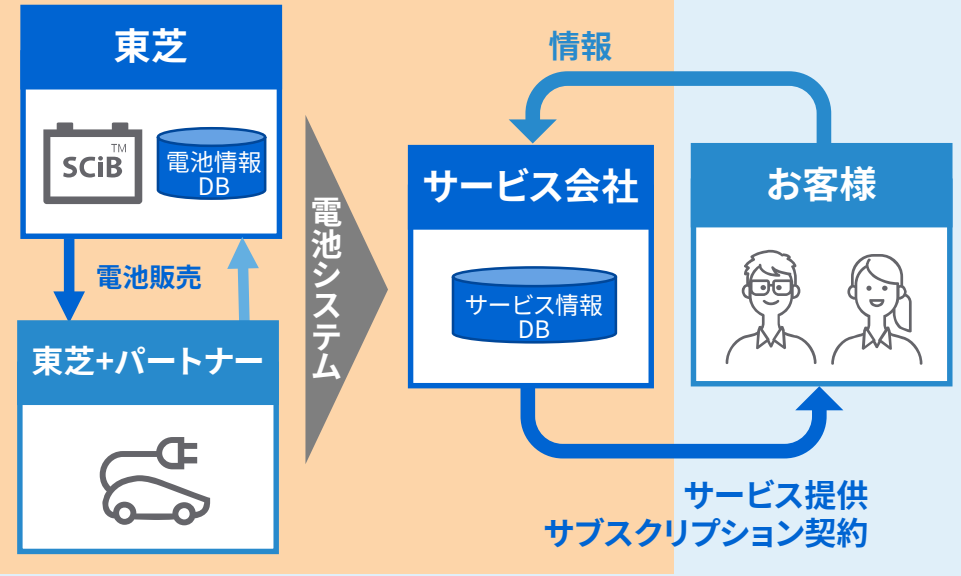
ノーベル賞で注目の技術

“電池製品(Sales)”



＋

“電池サービス(As a Service)”



注力領域

© 2019 Toshiba Corporation

東芝CPS事業の目指す姿

東芝CPS事業は、「高収益」かつ「高成長」の事業を目指す

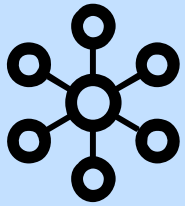
CPS事業の目指す姿

高収益

高成長

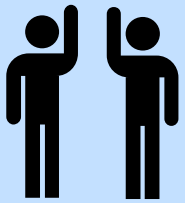
CPS事業の条件

データセントリックであること



自社アセットを活用できること

ライトアセットであること



リカーリングモデルであること

長年蓄積した東芝の顧客基盤・技術・製品

© 2019 Toshiba Corporation

人と、地球の、明日のために。

Committed to People,
Committed to the Future.

TOSHIBA