

東芝Nextプラン進捗報告

Change and Growth

～変革とさらなる成長へ～

2019年11月13日

株式会社 東芝

代表執行役会長 CEO

車谷 暢昭

© 2019 Toshiba Corporation

- 昨年11月に東芝Nextプランを発表してから1年が経過しました。東芝Nextプランは全社変革の計画です。
- 本日は、この1年間における東芝の変化、またこの先どのように変わり続け、成長しようとしているかについて、お話ししたいと思います。

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)（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。
- 記載されている「受注高」は内部管理用の数値です。



東芝Nextプラン進捗報告

Change & Growth

© 2019 Toshiba Corporation

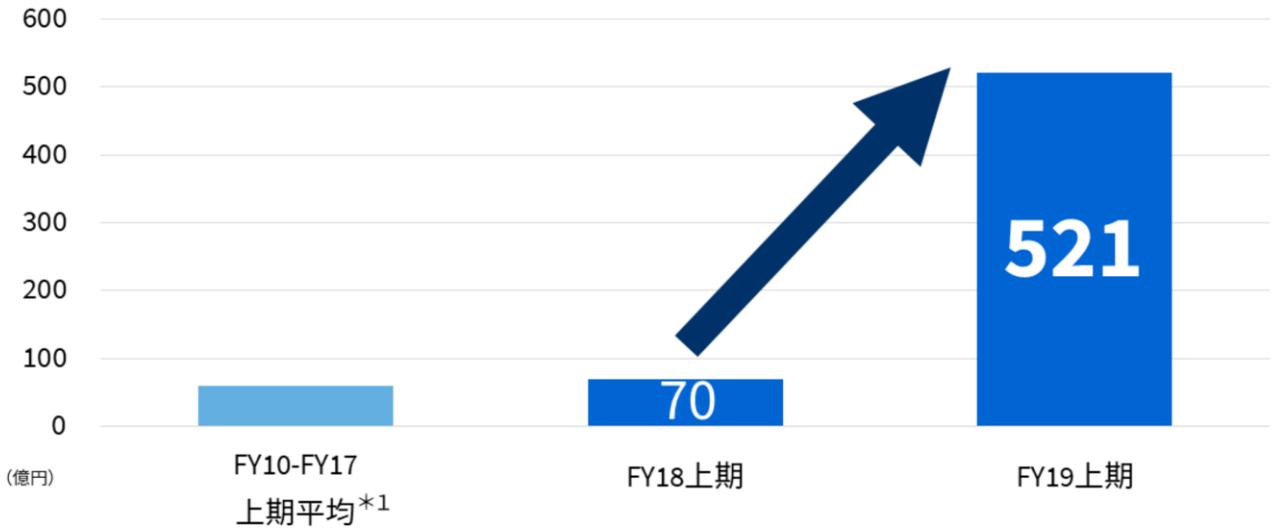
- 本日のテーマは、「Change & Growth」です。

1. 高収益基盤の構築
2. ポートフォリオ管理の規律整備
3. 先進的なガバナンスの導入
4. 資本政策と株主還元

- まず、この1年間の「Change」の実績として、4点を挙げました。

高収益基盤の構築

上期営業損益実績



*1 継続事業ベース

© 2019 Toshiba Corporation 6

- 19年度上期の営業利益の実績は、521億円と昨年度に比べて約7.5倍の大幅な増益となりました。
- これは、メモリ事業を除けば、上期としてここ10年で過去最高の営業利益です。
- また、全セグメントで増益、ここ10年では初めてとなる全セグメント黒字化を達成しました。
- 事業特性上の季節要因で、おおよそ上期3に対して下期7くらいで業績が構成されますので、年間の計画に対しても上期としては順調な滑り出しであると考えています。
- まだ緒についたばかりですが、収益構造が確実に変わりはじめ、その効果が最初の6か月で現れたと評価しています。

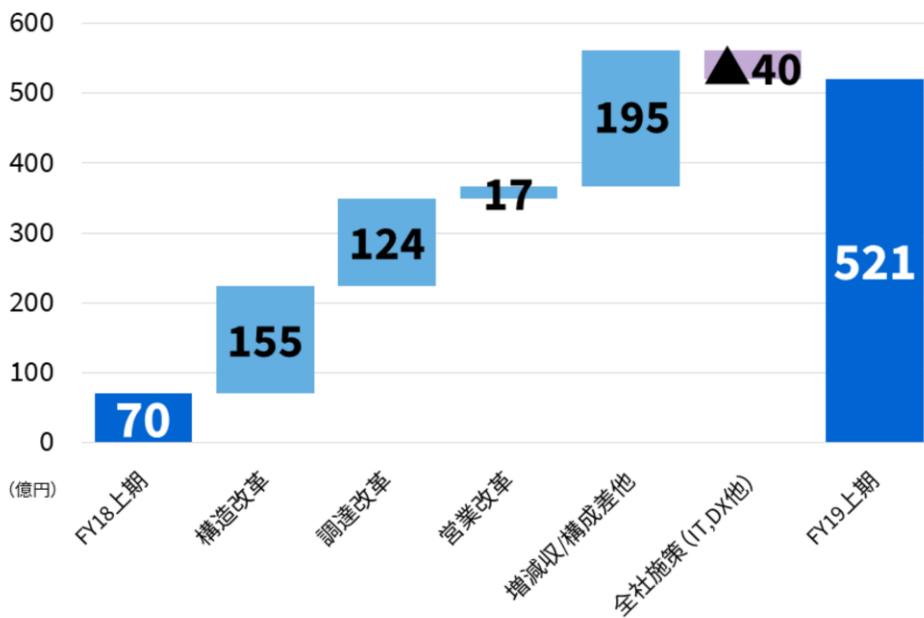
- ☑ LNG事業売却完了
- ☑ NuGen清算手続き完了^{*1}
- ☑ 早期退職 1,237名
- ☑ 子会社削減 53社、15%削減

東芝Nextプランの
コミットメントを
着実に実行

*1 当社側の手続きは完了、英国当局の清算手続きは継続中

- 構造改革の実績です。
- 東芝Nextプランでお約束したことの中で、最も重要なもののひとつが構造改革でした。
- 米国の液化天然ガス(LNG)事業は、9月にエネルギーメジャーTotal社への売却が完了しました。
- また、英国の原子力プラント建設を担うNuGen社も清算手続きが実質的に完了しています。
- これにより、負の遺産処理はおおむね完了しました。
- 早期退職優遇制度は計画通りに進捗しました。
- 子会社削減についても、計画値25%に対して、15%削減を進めました。
- 東芝Nextプランのコミットメントを着実に実行しました。リスクに機敏に対応する会社に変わってきています。

上期営業損益分析

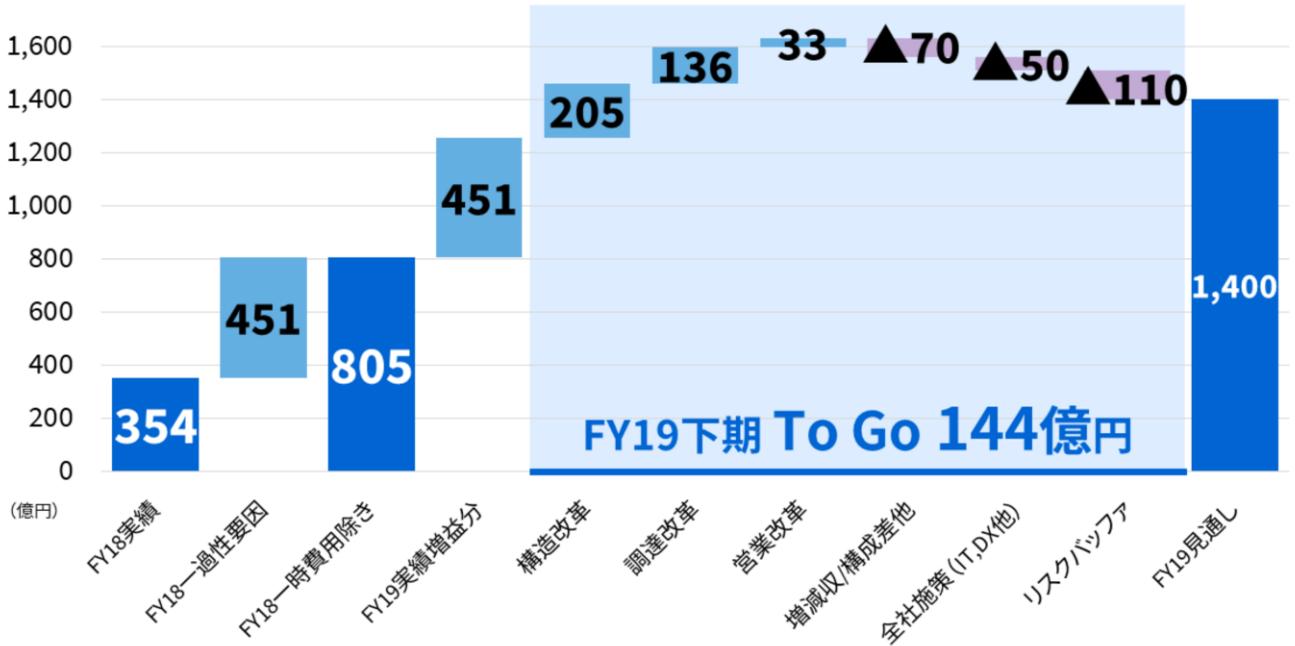


調達・営業改革で
15,200件の
施策が進行中

© 2019 Toshiba Corporation 8

- 上期実績には構造改革効果155億円、調達改革の効果124億円、営業改革の効果17億円が織り込まれています。
- 増減収/構成差他195億円には、社会インフラ、ビルソリューションの増収が寄与しています。
- 現在も調達改革で3,900件、営業改革で11,300件、合わせて15,200件の施策が動いています。
- 全員参加の横串のCFT活動は、東芝グループとして初めて導入したものです。これだけ大規模に活動し、成果が出ていることに経営者として手ごたえを感じています。

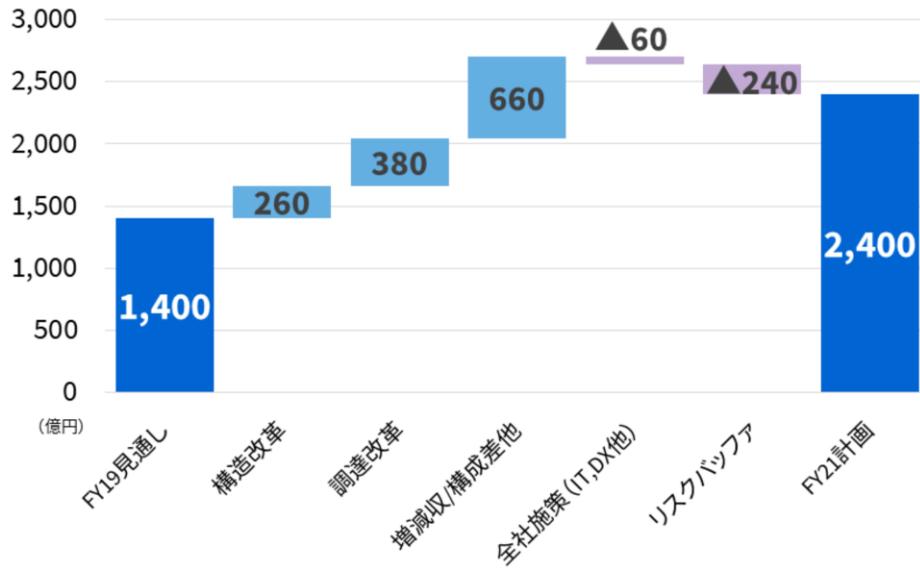
通期営業損益の見通し分析



© 2019 Toshiba Corporation 9

- 18年度の営業利益実績は、354億円でしたが、構造改革などの一過性の悪化要因があったことを考慮すると、営業利益の実力値は、805億円であったと分析しています。
- 上期で実現した増益分451億円を考慮すると、下期のTo Goは、144億円となります。
- 今年度は、調達・営業改革による基礎的な収益基盤の構築が何より重要です。引き続き一件一件地道な活動で収益構造をより強くしたいと思います。

FY21の営業損益計画

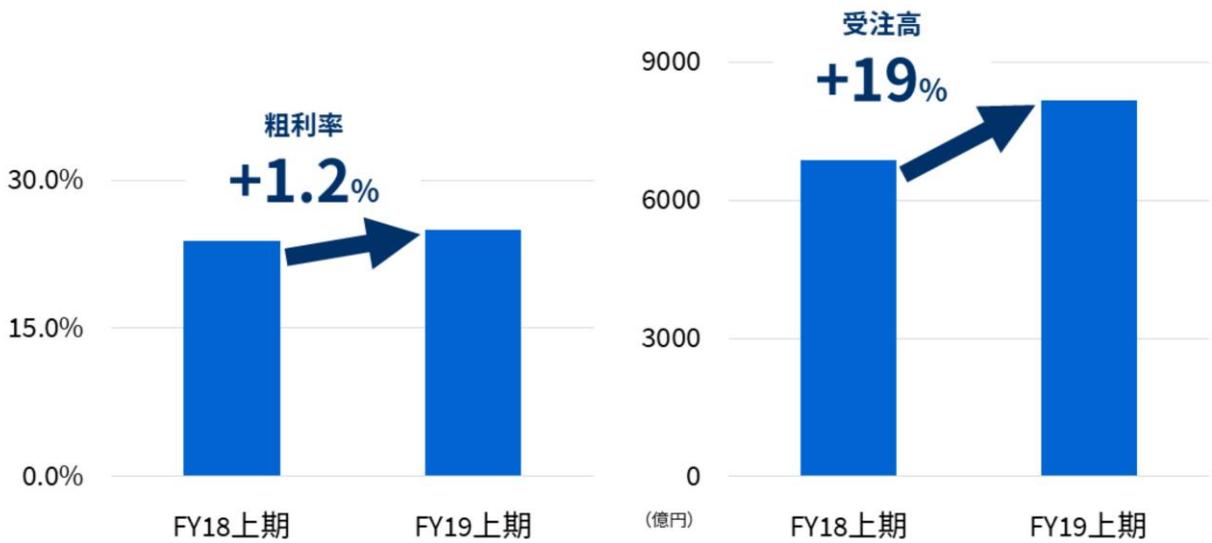


**ROS 6%に向け
もう一段施策を
積み上げ**

© 2019 Toshiba Corporation 10

- 東芝Nextプラン1年目は非常に良いスタートが切れており、年間営業利益目標の1,400億円の達成とV字回復に向けた手ごたえを感じています。
- 1,400億円を発射台として、21年度の2,400億円、ROS6%に向けて施策を確認しています。
- 増減収/構成差他での660億円の改善は、ディスクリート半導体、鉄道、空調事業などで、増収効果を見込んでいます。
- プロセス改革として進めているモジュール化は、先行20製品での適用を始めています。ITプロセス刷新は、21年度の基幹システム導入に向けた準備を行っています。
- いずれも中長期的に会社の仕組みを大きく根本的に変える施策です。既に着手しており、21年度以降の収益貢献を確実にするために地道に取り組みます。

上期受注実績



※対象は、東芝エネルギーシステムズ、東芝インフラシステムズ、東芝デジタルソリューションズ、東芝エレベータの4社

© 2019 Toshiba Corporation 11

- 昨年よりプロジェクト案件の受注審査プロセスを全て変えています。リスク管理を強化しており、収益性の高い案件を厳選したことで粗利率が昨年に比べて1.2%改善しています。
- また、厳選受注にも関わらず、受注高は前年同期との比較で2割程度増えております。品質や納入実績が評価され、火力案件の受注が増加しました。

ポートフォリオ管理の規律整備

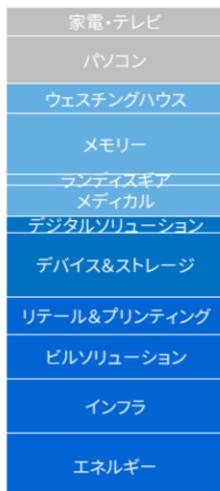
売上高

6.7兆円(FY14)

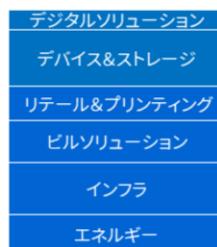
BtoC事業
約1.1兆円

リスク事業
危機対応
約1.9兆円

BtoB事業



3.4兆円(FY19)

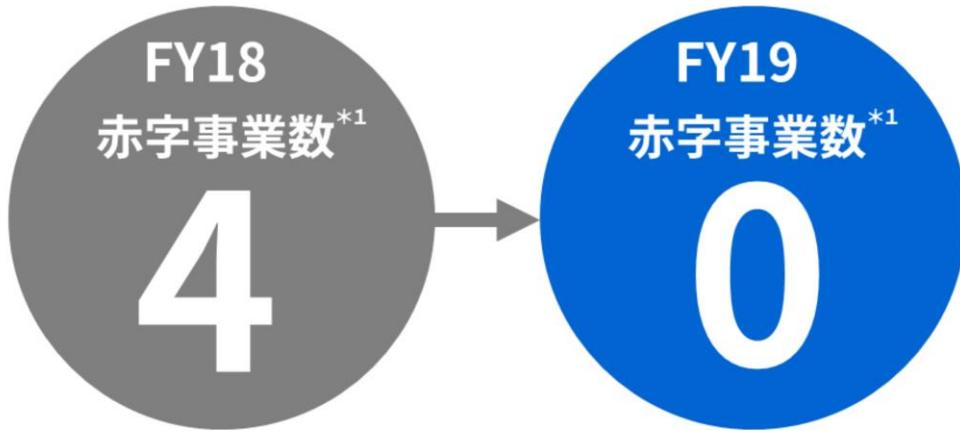


4年間で7事業^{*1}
3兆円規模の
事業売却を断行

*1 売上高1,000億円を超える主要事業をカウント

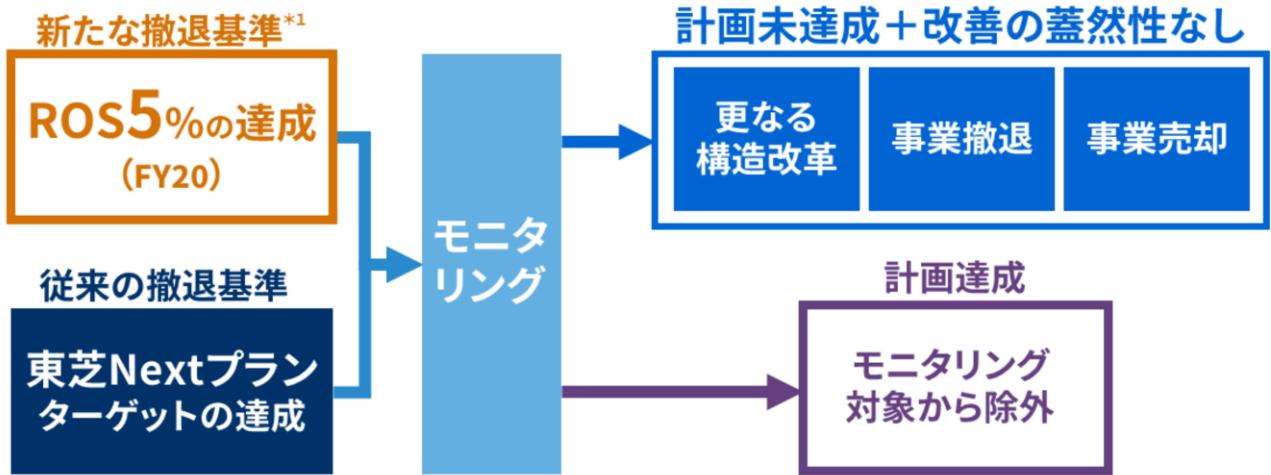
© 2019 Toshiba Corporation 13

- 当社はこれまで大きな事業売却を進め、ポートフォリオを変えてきました。
- 赤字のBtoC事業の売却、リスク遮断のためのウェスチングハウスの処理、ボラティリティの高いメモリー事業、バランスシート改善のために売却した事業など、理由は様々ですが、4年間で合計7事業、3兆円規模の事業売却を断行しました。
- 現在残っているのは、リーマンショック時にもダメージが少なかった、ボラティリティの低いBtoB主体の安定事業モデルです。残った事業全てのROSを6%以上に引き上げ、主力事業化していくことで、ターンアラウンドを達成していきます。



*1 インキュベーション事業を除く

- 先ほどご覧頂いた通り、基礎的な収益力強化の効果が全事業で出てきています。
- 今期中に赤字となる事業部はゼロになる見込みです。
- 私自身、各事業部の責任者と定期的に頻繁に面談していますが、事業の収益性を意識して、現場の変革に取り組んでくれています。



ロジックLSI (先端ASIC) 事業から撤退*2

*1 インキュベーション事業を除く *2 車載デジタルおよび既存顧客サポートを除く

© 2019 Toshiba Corporation 15

- 現在のポートフォリオにある事業は、ベンチマーキングの結果、マージン改善ができると考えています。但し、明確な規律を持って管理をする必要があります。
- 従来は東芝Nextプランの計画値に対する進捗を確認しながらポートフォリオ管理を行う考え方でした。
- 今後は数値基準を追加して管理を行うこととし、まずは20年度にROS5%というハードルを設け、モニタリング対象の選別を行います。
- ROS5%に到達するためのゲームプランやKPIは事業毎に細かく設定しています。
- この基準に照らして、システムデバイス事業部は20年度のハードルを越えられる蓋然性が認められないことから、注力領域である車載向け、および既存のお客様へのサポートを除き、ロジックLSI事業からは撤退することと致しました。
- 今後は、モニタリング事業の撤退を含む最終判断については、取締役会においても議論します。

火力

ROS 5%改善^{*1}

- ☑ サービス比率増
35%→40%
- ☑ 京浜事業所
全体の20%
リレイアウト完了

産業モータ

ROS 2%改善

- ☑ 高効率機種シフト
国内対前年+10%
- ☑ 低圧モータ生産
北米からベトナムへ

HDD

ROS 2%改善

- ☑ モバイルHDD
製造拠点を
フィリピンに集約
- ☑ DC^{*2}向け出荷
17年比3倍

ROS 5%達成に向け施策が着実に前進

*1 FY18実績からFY19見込みのROS%改善幅

*2 データセンター

© 2019 Toshiba Corporation 16

- システムLSIを除くモニタリング事業は収益性改善の施策が着実に前進しています。
- 火力はプロジェクト案件の損失が減っていることに加え、サービス事業が計画通りに拡大してきており、今期は黒字を達成できる見込みです。
- 産業モータは高採算の高効率機種へのシフトが進んでいます。また生産体制の見直しで、収益性が改善してきています。
- モバイルHDDは製造能力を縮小し収益安定化を図ると同時に、今後の柱であるデータセンター(DC)向け大容量HDDの顧客認定も順調に進んでおり、ボリュームも増えてきています。
- モニタリング3事業は順調と報告できます。

先進的なガバナンスの導入

旧体制 計12名

執行役兼務取締役 5名

社外取締役 7名

新体制 計12名

CEO+COOのみ 2名

社外取締役 10名

うち国際性を
有する取締役 5名

日本企業として先進的な^{*1}ガバナンス体制を構築

*1 日経225企業の社外取締役の構成比率は約30%、外国人比率は約3%

© 2019 Toshiba Corporation 18

- ガバナンス体制も大きく変わりました。6月の株主総会にて、新取締役体制が発足しました。
- 12名の取締役のうち、執行役の兼務者は、私と綱川社長の2名のみとなり、10名が社外取締役に構成されています。構成比率は欧米企業並みです。
- また社外取締役のうち、5名は非常に高い国際性を有する方々です。
- 日本企業としては、先進的なガバナンス体制となっていると言えます。



東芝Nextプラン
実行のためのスキルセット

企業経営

法律

会計監査

多様性

M & A

企業再構築

資本市場

国際事業経験

多様性を備えた取締役と戦略議論を加速

© 2019 Toshiba Corporation 19

- 新取締役体制は、国際事業やM&Aを含む企業経営の幅広い経験、資本市場での投資家としての経験や、企業再構築の経験など、多様な専門スキルと経験を持った方々で構成されています。
- ターンアラウンドの途上にある当社にとって、非常に有益なご意見を頂いています。
- 新体制発足からわずか半年足らずですが、早くも非常に高度な戦略議論が行われており、取締役会が大きく変貌したと言えます。



投資家・株主の声を戦略議論に反映

- 市場との対話姿勢も大きく変わってきました。
- 今年1月に初めて社外取締役と株主様のグループミーティングを開催しました。
- さらに先月には新任の社外取締役も加わり、2回目のグループミーティングを開催しました。
- また、これ以外にも、株主様との多数の個別面談の機会なども含め、多くの貴重なご意見を頂いております。

- 執行役報酬に3年間の相対TSR*1に基づく
ロングタームインセンティブを導入
- 社外取締役報酬に譲渡制限付株式報酬を導入
- 株式による業績連動インセンティブの対象を、
非執行役の事業責任者、スタッフ責任者に拡大

中長期の株主価値向上との整合

*1 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

© 2019 Toshiba Corporation 21

- 役員報酬制度も変えます。
- 執行役報酬に新たに3年間の相対TSRを加えます。中長期での株主価値向上に直接的に結び付くインセンティブ体系とします。
- また、社外取締役の報酬にも譲渡制限付株式報酬を導入するとともに、株式による業績連動インセンティブの対象を、非執行役の事業責任者とスタッフ責任者にも拡大します。

資本政策および株主還元

7,000億円*¹の
自己株式取得を完了

日本最大級*²の自己株式取得を着実に実行

*1 市場における投資単位との関係から、実際の取得金額は、699,999,651,362円

*2 日本企業が過去10年間に行った1,000億円以上の市場買い付けによる自己株式取得案件59件において、金額規模、時価総額比、流動性に対する割合のいずれにおいても最大

© 2019 Toshiba Corporation 23

- 自己株式取得については、昨年お約束した7,000億円を全額取得することができました。
- これは、金額規模のみならず、時価総額比、流動性に対する割合で見ても、過去10年間に日本企業が実施した中で、最大級の自己株式取得となりました。
- 1億9,800万株を取得して、償却後の発行済み株式総数は、2017年の増資前とほぼ同等の4億5,500万株となります。

上場株式売却

KONE
トプコン
芝浦メカトロニクス
IHI
ジャパンマテリアル
など

不動産売却

東芝病院
旧大阪工場跡地
青梅事業所
米国アーバインキャンパス
東芝山口記念会館・東芝会館
など

スタッフ子会社売却・再編

人材派遣子会社
給与計算業務子会社
専門サービス子会社統合
デジタルマーケティング子会社統合
警備サービス子会社
など

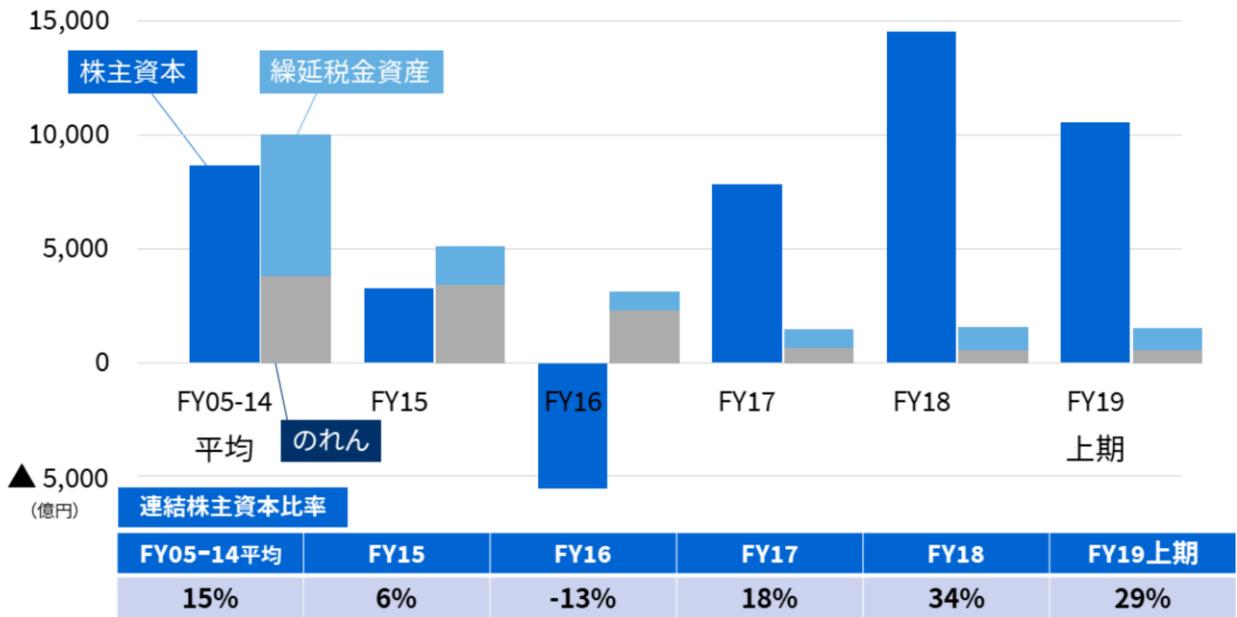
上場株式 約2,600億円、不動産 約900億円*1を売却

*1 2015年から現在までの実績累計

© 2019 Toshiba Corporation 24

- 事業外資産も積極的に売却を進めています。
- 2015年から現在までに、上場株式約2,600億円、不動産約900億円の売却を実施しました。
- 上場株式の保有高は、既に同業他社比で低い状態にあると思いますが、今後も継続してまいります。
- 今月に入って、IHI様とジャパンマテリアル様の政策保有株式も売却しました。
- 加えて、スタッフ関連子会社の売却や統合による効率化も実現しました。
- 今月に入って、人材派遣事業を外部化することとし、先日発表致しました。
- この先、半年から1年の間で、実現できそうな政策保有株式及びスタッフ関連子会社の売却・再編等の検討を進めております。

過小資本からの脱却



- 資本の推移です。長年20%以下で推移していた株主資本比率は19年度上期末に29%に回復しました。
- また、株主資本の半分程度を占めていたのれんも現在は大幅に減少しており、バランスシートの健全性を確保し、過小資本の状態からは完全に脱却しました。

2018年11月8日に公表した計画

取締役との議論を踏まえた考え方

財務体質推移計画 (億円)



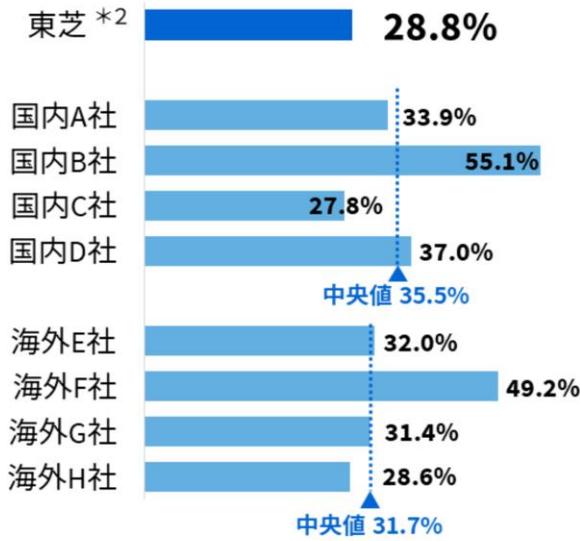
適正な資本水準の 定期的な検証

- バランスシート上のリスク資産、偶発債務、ポートフォリオ、事業計画等を勘案し、適正資本を検証
- 定期的に取り締役会が検証

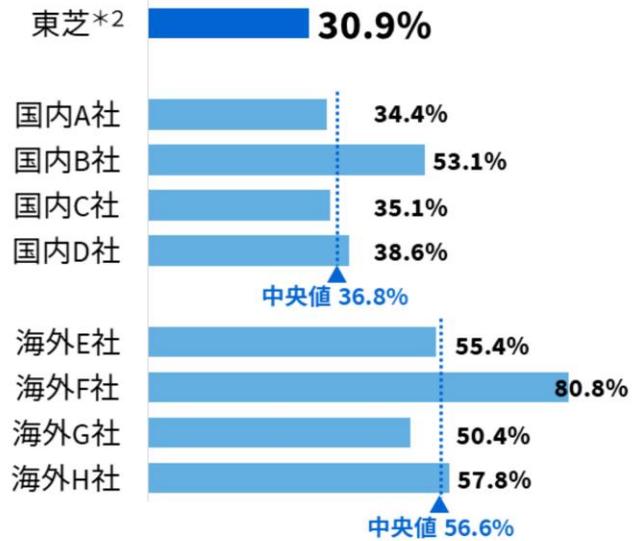
- 昨年の東芝Nextプラン発表の際には、左図のように、収益力の改善により資本を積み上げていく計画としておりました。
- この度、取締役と外部の専門家とも議論を重ね、資本を単純に積み上げるのではなく、資本の適正水準を定期的に取り締役会で検証するプロセスを導入しました。
- 適正な資本水準については、固定的に決められるものではなく、バランスシート上のリスク資産や偶発債務、ポートフォリオや事業計画などを勘案し検証します。

株主資本の同業他社比較

株主資本比率 (%) *1



株主資本 / 売上高 (%)



*1 同業他社は直近の会計年度末実績 *2 FY19上期末実績

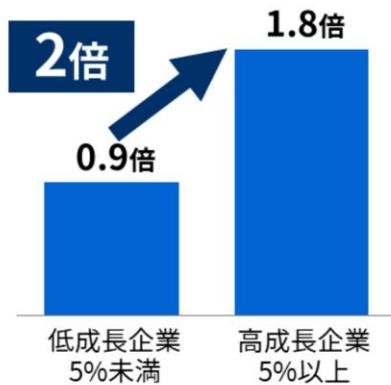
- バランスシートアプローチの検証に加えて、当社と同じような事業リスクプロファイルを持つ国内外の同業他社との比較からも、総合的に適正資本水準の検証を行う必要があるというのが、取締役会の結論です。
- この検証には、ゴールドマンサックス証券様や、世界的な戦略コンサルティングファームの客観的な視点を御得て検証しています。
- これにより、現時点の株主資本は、過剰な水準ではないことを確認しています。

成長によるTSRの拡大

TOPIX500企業累計*1

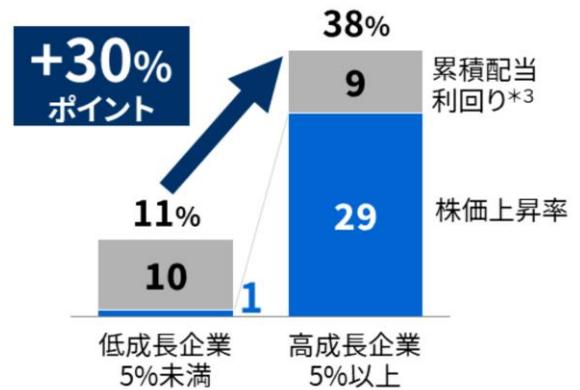
株価マルチプル

PBR中央値*2



TSR

2014-2018年



*1 金融業を除く

*2 PBRは2018年度平均；成長率は2014-2018年度の年率売上成長率

*3 対象企業の加重平均、2014-2018年の時価総額上昇率に2014-2018年累計配当額を2014年時価総額で割った利回りを加算

© 2019 Toshiba Corporation 28

- 当社はTSRの拡大を大きな経営目標として掲げています。
- 財務戦略によるTSR拡大も重要ですが、やはりTSR拡大には成長が重要な要素であることを、第三者からの評価により改めて確認しました。

- 成長投資にはレバレッジを活用し、資本コストを低下**
- Net D/E 30%、Net D/EBITDA 100%の規律を設定**
- 成長によるTSR拡大を考慮**

- 今後軸足を成長に移していくにあたり、適度にレバレッジを活用し、資本コストを下げるのが重要と考えており、オペレーションの適正化を図ります。
- Net Debt/Equityレシオ 30%、Net Debt/EBITDAレシオ 100%を目安に規律を設け、企業体力以上の過度な負債は持たないようコントロールします。

- **平均連結配当性向30%*¹以上の実現を基本**
- **適正資本を超える部分は、自己株式取得を含む株主還元の対象**

*1 当面の間、キオクシアにかかる持分法投資損益は、本方針の対象外とします

- 適正資本の考え方に加え、株主還元の方針についても、取締役会で議論を重ねました。
- まず、東芝Nextプラン期間中の平均連結配当性向30%以上の実現は基本ポリシーとして維持します。
- また、資本が積み上がり、適正水準を超える部分については、自己株式取得を含む株主還元の対象として考えます。

東芝プラント
システム

ニューフレア
テクノロジー

西芝電機

- 完全子会社化による企業価値向上を実現
- EPSの改善*1: **+21%** (FY20)、**+12%** (FY21)
- ROEの改善*1: **+2%** (FY20)、**+2%** (FY21)

*1 東芝Nextプラン計画から、キオクシアの持分法損益を差し引いたベースとの比較

© 2019 Toshiba Corporation 31

- 上場子会社については、経済産業省の「グループ・ガバナンス・システムに関する実務指針」に基づき、重要なガバナンスの課題と捉え、取締役会にて深く議論してきました。
- この度、東芝プラントシステム、ニューフレアテクノロジー、西芝電機の3社について、完全子会社化により、企業価値の向上を実現することと致しました。
- このオペレーションにより、EPSは20年度で21%、21年度で12%の改善、ROEは20年度、21年度ともに2%の改善を見込んでいます。
- 本件はEPSの増大から自社株買いより投資効果が高く魅力的な投資です。なるべく早期に確実に株主へ価値を提供すべく実行に向けて進めてきました。
- 尚、東芝テックについては、東芝テック及び当社の中長期的かつ持続的な企業価値の向上施策について、協議、検討していますが、東芝テックとの協議において方向性も含め決まったものはなく、現時点で持分の変動は考えておりません。

東芝プラント システム

営業、技術、品質、 生産などで協力強化

- 発電システム事業におけるグループ一体運営推進による収益力向上
- サービス事業拡大など

ニューフレア テクノロジー

開発の協力強化

- マルチビームマスク描画装置の開発加速
- エピタキシャル成長装置の開発など

西芝電機

東芝グループの リソース活用

- 顧客基盤の活用による商流の拡大
- 共同購買によるコストダウンなど

- 上場子会社については、これまで独立性を尊重してきましたが、完全子会社化により、グループの力を結集させ、シナジーを新たに創出します。
- また、いずれも、資本コストを十分に上回る内部収益率 (IRR) がある案件であることを確認しました。

東芝Nextプラン 成長のフェーズ2

顧客・取引先・従業員・地域社会

成長投資

- 事業ポートフォリオ管理
- 新規事業の育成
- オーガニック成長投資とM&A

リスク管理

- 内部統制の適切な運営
- 過剰なリスクテイクの回避
- 企業活動の長期継続・維持

収益力の向上

- 基礎収益力の強化
- CPSテクノロジー企業化に伴う収益構造の変化

企業価値の最大化

Total Shareholder Return (TSR*1) の拡大

*1 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

© 2019 Toshiba Corporation 34

- 「東芝Nextプランの目的は、TSRの拡大」と昨年お話ししました。これについては現在も全く変わっておりません。企業価値最大化のためのあらゆる取り組みを強力に推進し、東芝を変えていきます。
- 先ほどの通り、TSR拡大のためには、企業としての成長が重要な要素だということを認識しています。
- 成長投資については、テクノロジー企業としてオーガニックな成長が基本ですが、中長期の成長を見据えたM&Aも必要だと考えています。新たなスキルセットが加わった取締役体制のもと、実行体制が整ったと考えています。
- 尚、大きいのれんを抱えるような大規模なM&Aは想定しておりません。

成長に向けたプロセス

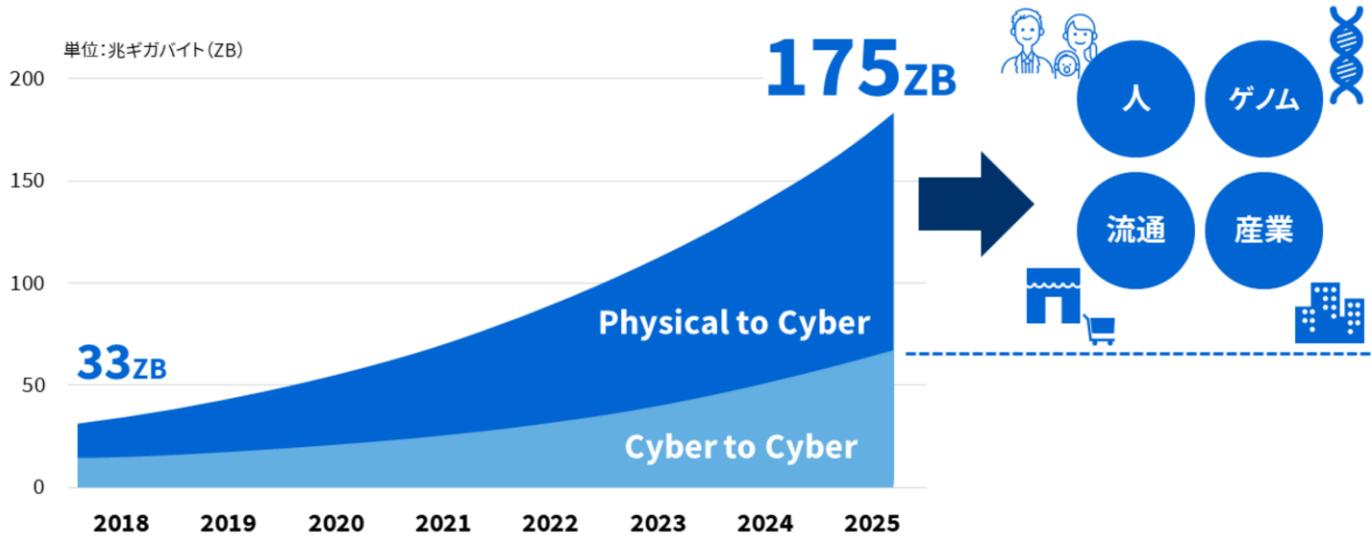


財務基盤の整備を完了、成長のフェーズ2へ

© 2019 Toshiba Corporation 35

- こちらは、成長に向けたプロセスです。
- 現在は東芝Nextプランのフェーズ1である基礎収益力の強化に力を入れており、21年度の目標達成に向けて更に加速していきます。ハードウェア中心の企業としてエクセレントカンパニーと言える水準になります。
- 加えて、ここからCPSテクノロジー企業への転換に向けた、より積極的な成長への取組みも加速させていきます。
- まさに成長のための、東芝Nextプラン・フェーズ2です。

デジタルエコノミーの本格化



CPS型データが爆発的に増加

出典: IDC White paper "The Digitization of the World from Edge to Core" に掲載のデータを元に当社にて作成

© 2019 Toshiba Corporation 36

- これからのデジタルエコノミーの本格化により、データは爆発的に増えます。2025年には175ゼタバイトにのぼると予測されています。
- 増えるデータの多くは当社が保有する事業ドメイン資産、つまり「フィジカル」から発生するCPS型データが中心になります。
- 当社にとって、デジタルエコノミーの本格化は大きな事業機会になると考えています。



*1 出会い頭の日和見な大型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 37

- これは当社が考える、CPSテクノロジー企業への進化の方向性です。
- 開発スタイルはClose/CloseからOpen/Closeに変わります。競合と共創する部分と自社技術により競争する部分を上手く組み合わせる手法です。
- 収益構造はフィジカル+売り切りから、フィジカル+サイバーとリカーリングモデル拡大で収益性を高めます。
- 投下資本はヘビーキャピタルからライトキャピタルモデルに移行します。
- 成長も大型M&Aではなく、オーガニック成長とプログラマティックM&Aを基軸とします。

CPSテクノロジー企業

Value Chain = DE

Platform = DX

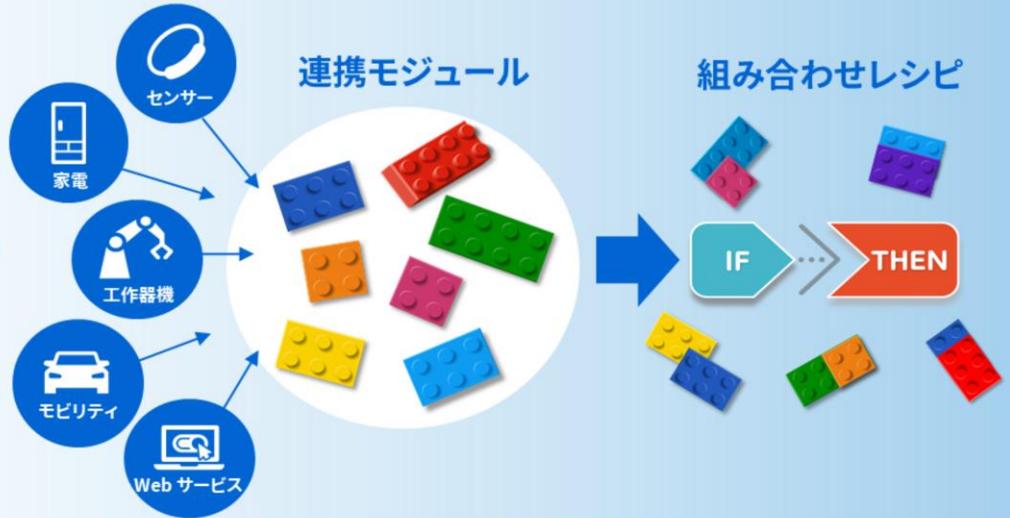


© 2019 Toshiba Corporation 38

- CPSテクノロジー企業への進化の過程で、二つのデジタル事業モデルがあります。
- 一つは既存のお客様のバリューチェーンをデジタルで置き換えるモデル、DE (デジタル・エボリューション) です。
- もう一つは、新たなプラットフォームを作り、競合とも共創するDX (デジタル・トランスフォーメーション) です。こちらが、高い事業価値を生みます。

TOSHIBA
ifLink[®]

オープン化



ifLink[®]オープンコミュニティを設立

https://www.toshiba.co.jp/about/press/2019_11/pr_j0502.htm

© 2019 Toshiba Corporation 39

- 先日、ifLinkオープンコミュニティの設立を発表しました。これは、まさにOpen/Closeの開発コンセプトから生まれたアイデアです。プラットフォーム型のDXの一例です。
- ifLinkとは、「ドアが開いたら (IF)、ライトが光る (THEN)」のように、IF-THEN型の設定で、スマートフォンにつながる機器同士を自在に動作できるサービスです。
- プログラミングが不要でITの専門知識を持たないユーザーでも活用できるため、さまざまな企業のビジネス創出の機会拡大に貢献できます。
- 既に多くの企業様より賛同を頂いておりますが、どんどん仲間を増やしていき、ユーザーの新たな価値と参加企業のビジネスチャンスを生み出していきたいと思っております。
- オープンイノベーションによる仲間づくりと基盤づくりが進んでいます。

【ご参考】

- https://www.toshiba.co.jp/about/press/2019_11/pr_j0502.htm

CPS技術を駆使した新サービスが次々に誕生



greateranglia

鉄道運行事業



Gestamp

自動車プレス部品



FALCON GROUP

火力発電事業

© 2019 Toshiba Corporation

- また、デジタルツイン、IoT、AIといったCPS技術を駆使したビジネスも次々に生まれています。
- 三井物産様との戦略的協業で英国グレーター・アングリア鉄道向けに運行ダイヤの策定支援サービスを提供します。
- この他にも、スペインGestamp社向け、メキシコFalcon社向けなど、CPS技術を活用したサービスの実例が増えてきています。
- CPSテクノロジー企業への転換に向けた活動が活発化しています。

【ご参考】

- <https://www.toshiba-sol.co.jp/news/detail/20190910.htm>
- <https://www.toshiba-sol.co.jp/news/detail/20191028.htm>
- https://www.toshiba-energy.com/info/info2019_1101.htm

SCiB™ リチウムイオン二次電池

インド・横浜 新工場建設



インド・グジャラート州
19年10月建屋完成



横浜・完成予想図

部材メーカーとの戦略的提携

- ・ チタン工業
- ・ ブラジルCBMM社など

パワーエレクトロニクス

生産能力増強

- ・ シリコン: 8インチ能力増強 (加賀)
- ・ SiC: 6インチ工程立上げ (姫路)

鉄道向け電気品受注

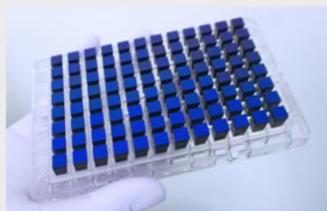


台湾高速鉄道700T型

- 新規成長事業として、力を入れているSCiB二次電池では、新工場の建設が進んでおり、インドでは2020年の量産開始を目指しています。
- また、国内大手の自動車メーカーや、鉄道向けに採用頂いており、増加する供給を支えるための、部材メーカーとの戦略提携など、成長に向けた施策が進展しています。
- また、パワーエレクトロニクスについても、加賀と姫路で生産能力の増強を行ったほか、台湾高速鉄道360両向けの電気品を受注するなど成果が着実に出ています。

ジャポニカアレイ*1

従業員データ解析で
東芝健保との連携



日本人ゲノム解析ツール
「ジャポニカアレイ」

*1 東北大学と連携

マイクロRNA

東京医大・国立がん
研究センターとの
共同研究



マイクロRNA
チップ 小型検査装置

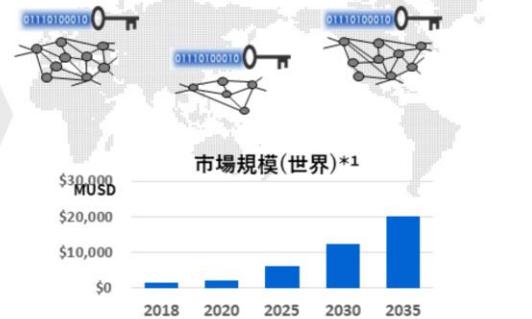
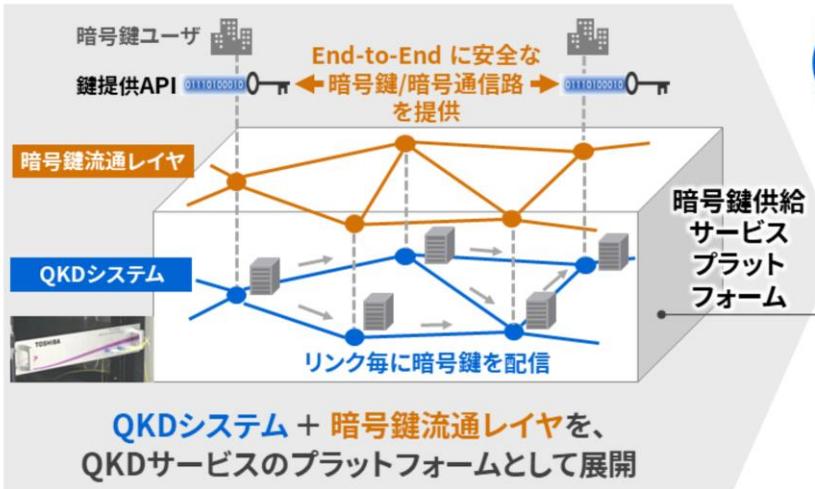
生分解性リポソーム

信州大学医学部との
共同研究



- 精密医療も着実に前進しています。
- ジャポニカアレイでは、ゲノムデータ提供者の募集と収集を開始し、相当な数のデータが集まっています。
- がんスクリーニング検診では、13臓器のがんの可能性を見分けるマイクロRNAを開発しました。東京医科大学、国立がんセンターとの共同研究で検証を進めていきます。
- また、生分解性リポソームは、信州大学医学部と共同研究を開始し、がんの遺伝子治療分野に展開していきます。

新規成長事業 (量子暗号通信 QKD: Quantum Key Distribution)



*1 米QuantumXchange社の中期予測をもとに当社で長期予測

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

© 2019 Toshiba Corporation 43

- 当社は、量子暗号鍵で世界で最も優れた技術を持っており、世界のデファクトを狙えるポジションにいると考えています。
- 情報機密性が求められる、政府、金融、医療の分野への導入を念頭に、既に、国内外の企業との協業や試験導入を進めており、20年度には実用化を目指します。
- 当社は、この技術のハード単体売りは行わず、サブスクリプション型のサービスとして提供していく事を考えています。
- 市場規模は2035年に2兆円を超えると見ています。世界中に量子暗号鍵が組み込まれる世界をこの先10年くらいを目途に実現したいと考えています。

東芝Nextプランのターゲット(再掲)

利益ある成長で企業価値の最大化・TSR^{*1}の拡大を図る

	18年度 実績	19年度 見通し	21年度 計画	23年度 ターゲット
売上	3.7兆円	3.4兆円	3.7兆円	4.0兆円以上
営業利益 (ROS%)	354億円 (1.0%)	1,400億円 (4%以上)	2,400億円 (6%以上)	8%以上 10%目指す
EBITDA ^{*2}	1,139億円	2,200億円	3,400億円	—
ROE ^{*3}	▲3%	—	—	約15%

*1 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

*2 EBITDA=営業利益+減価償却費

*3 18年度の非継続事業/メモリ事業売却影響を除く。19年度以降は、キオクシアの業績予想を入手しておらず、予想値を策定できないことから記載しておりません。

※想定為替レート:1米ドル=105円、1ユーロ=125円(東芝Nextプラン作成当時)

© 2019 Toshiba Corporation

44

- 新たな成長によって、23年度にROS8~10%を目指す考え方は変わっていません。
- 規律ある資本政策と成長戦略の実現により、ROE15%が達成できる企業へと、「Change & Growth」の施策を一つ一つ積み上げていきます。

すべての企業活動を通じてSDGs*1達成に貢献

ゴールに対してポジティブな影響を強化する活動・施策

東芝グループの事業活動



事業活動を支える施策



原材料/サプライヤー

調達・物流

製造

販売

製品の使用

製品の破棄



サプライチェーンにおける
人権・労働・環境への配慮



エネルギー消費量・GHG排出量の削減
有害化学物質等の適正管理
移民を含む労働者の権利確保
生物多様性保全



廃棄物の削減や再利用
製品安全、製品セキュリティ



ガバナンス・リスク管理の向上、コンプライアンスの徹底

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

*1 Sustainable Development Goals: 持続可能な開発目標

- SDGsについては、東芝グループの世の中に与える様々なインパクトを改めて認識しました。
- ポジティブ・インパクトについては、あらゆるプロセスにおいて、取り組みを強化します。
- 一方、ネガティブ・インパクトについては、東芝グループの技術力で最小化する努力をしています。
- 東芝グループは、すべての企業活動を通じてSDGs達成に貢献してまいります。

- ✓ 上期は前年比7倍超の営業利益達成
- ✓ 取締役体制の刷新
- ✓ 7,000億円の自己株式取得を完了
- ✓ 上場子会社の取り込み、政策保有株の売却
- ✓ リスク事業からの撤退、過小資本からの脱却を完了
- ✓ レバレッジの活用、適正資本水準の設定
- ✓ ポートフォリオ管理に5%ルールを導入
- ✓ 自己株式取得を含む株主還元方針の策定
- ✓ 株主価値向上に資する役員報酬制度の拡充

- 本日お話しした内容のサマリーです。
- 上期は非常に良いスタートが切れました。21年度、ROS6%を確実にできるよう、施策を積み上げていきます。
- それを支えるガバナンス体制も整いました。自己株式取得も約束通りに完了しました。
- 現在資本市場がテーマにしている上場子会社、政策保有株については、先陣を切って取り組みました。
- リスク事業からの撤退も完了しました。過小資本の状態から脱却し、財務体質も健全になりました。
- 今後は適切なレバレッジの活用、適正資本水準の設定、ポートフォリオ管理の5%ルールの導入など、資本に関する規律をもとに経営を進めていきます。
- TSR拡大のため、成長に向けた取り組みを行います。また、自己株式取得も含めた株主還元方針について、今後も検討していきます。
- 加えて、株主価値向上に資する役員報酬の拡充も行います。
- これで、足下を固めた上で、成長のフェーズ2へと飛躍したいと思います。



東芝Nextプラン進捗報告

Change&Growth

© 2019 Toshiba Corporation

- 東芝にはスーパーヒーローは必要ありません。
- 全員がヒーローです。全員で力を合わせて、ひとつひとつ改善を積み上げていく。
- そして、あるとき振り返ってみると、非常に大きな変化が起きている。そういう会社になりたいと思います。
- 引き続き、皆さまの温かいご支援をお願い致します。



人と、地球の、明日のために。

Committed to People,
Committed to the Future.

- 「人と、地球の、明日のために」。これは、東芝グループの変わらない経営理念です。

TOSHIBA