TOSHIBA

東芝Nextプラン進捗報告

Resilience for Growth

～インフラサービスカンパニーへ～

2020年6月5日

株式会社　東 芝
代表執行役社長 CEO
車谷　暢昭

© 2020 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。
- 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。

© 2020 Toshiba Corporation

アジェンダ

01. 2019年度決算の状況
02. 東芝Nextプラン1年目の成果と2020年度見通し
03. コンプライアンス
04. 新型コロナウイルス対策とレジリエンス
05. インフラサービスカンパニーへ

© 2020 Toshiba Corporation

2019年度決算の状況

© 2020 Toshiba Corporation

19年度連結業績

コア営業利益ベースで東芝Nextプラン1年目の目標を超過達成

	19年度実績	19年度計画	差異	18年度実績	差異
売上	3.4兆円	3.4兆円	—	3.7兆円*3	▲0.3兆円
営業利益 (ROS%)	1,305億円 (3.8%)	1,400億円 (4%以上)	▲95億円 (▲0.2%)	354億円 (1.0%)	+951億円 (+2.8%)
コロナ影響除き (ROS%)	1,508億円 (4.4%)	1,400億円 (4%以上)	+108億円 (+0.4%)	354億円 (1.0%)	+1,154億円 (+3.4%)
コア営業利益*1 (ROS%)	1,616億円 (4.8%)	—	—	805億円 (2.2%)	+811億円 (+2.6%)
EBITDA*2 (コロナ影響除き)	2,101億円 (2,304億円)	2,200億円 (2,200億円)	▲99億円 (+104億円)	1,139億円	+962億円

*1 営業利益から構造改革費用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 メモリ転売 1,017億円、PC 794億円を含む

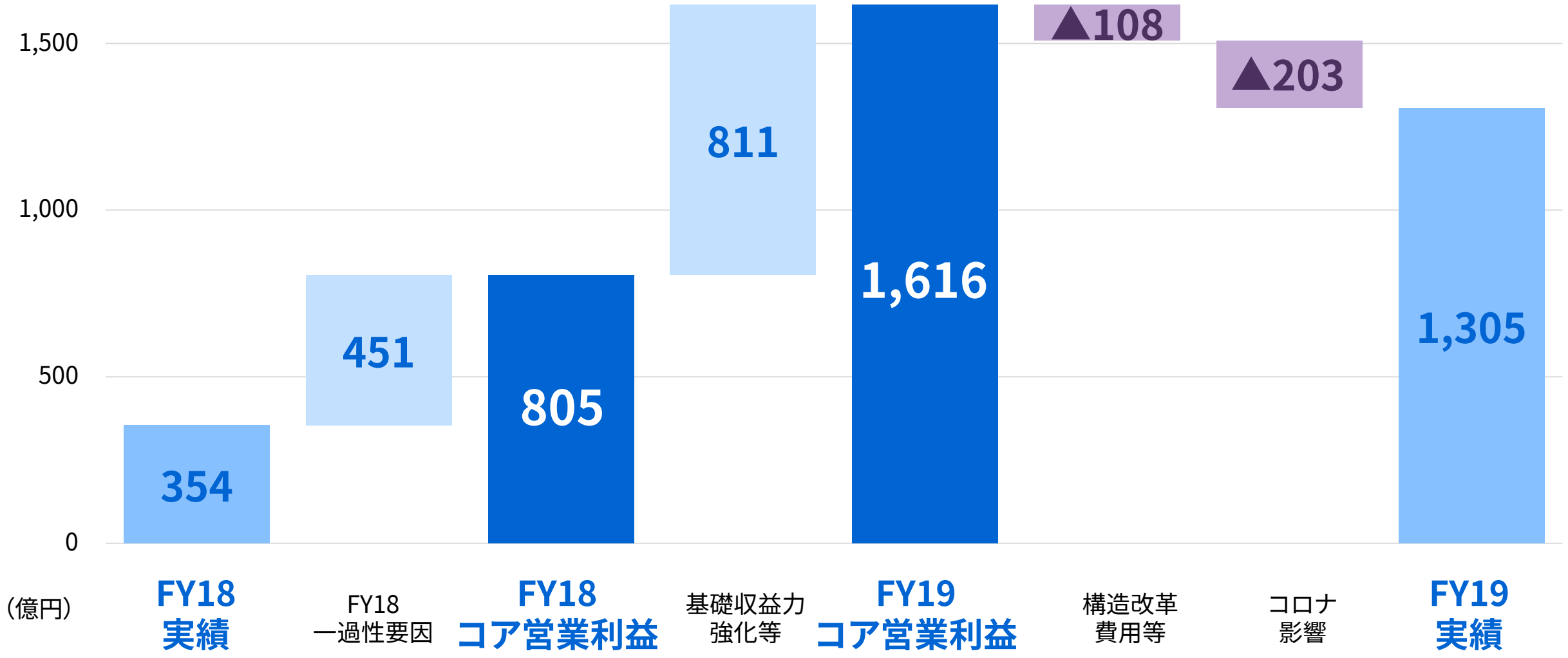
© 2020 Toshiba Corporation

19年度第4四半期（3ヵ月）連結業績

	19年度 4Q実績	18年度 4Q実績	差異
売上	9,313億円	10,463億円	▲1,150億円
営業利益 (ROS%)	680億円 (7.3%)	272億円 (2.6%)	+408億円 (+4.7%)
コロナ影響除き (ROS%)	883億円 (9.5%)	272億円 (2.6%)	+611億円 (+6.9%)

© 2020 Toshiba Corporation

18年度→19年度営業損益分析



© 2020 Toshiba Corporation

新型コロナウイルス影響（19年度の営業利益影響）

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、デバイス需要減など	▲119 億円
リテール&プリンティング	中国ロックダウンによる出荷遅れの影響など	▲50 億円
ビル	製造・据付工事遅れなど	▲20 億円
その他		▲14 億円
合計		▲203 億円

© 2020 Toshiba Corporation

フリー・キャッシュ・フローの状況

（億円）	FY17	FY18	FY19
営業CF （一過性除き）	374 （▲181）	1,249 （514）	▲1,421 （598）
投資CF	▲1,467	13,054	▲1,226
フリー・キャッシュ・フロー	▲1,093	14,303	▲2,647
期末現預金	5,008	13,355	3,770
期末有利子負債	6,924	4,347	2,365*1

FY19一過性要因

- LNG事業譲渡損失
- 下請取引条件改善影響

など

計 2,019億円

*1 オペレーティング・リース債務（1,587億円）を除く

© 2020 Toshiba Corporation

東芝Nextプラン1年目の成果と2020年度見通し

© 2020 Toshiba Corporation

1年半での東芝Nextプランの進化

東芝Nextプラン・フェーズ1　2018年11月発表

短期(19～20年)本日　中期(21～23年)　長期(23年以降)

4つの改革 × 成長投資

①構造改革
②調達改革
③営業改革
④プロセス改革

ポートフォリオ管理

新規成長分野の育成
デジタルトランスフォーメーション
新事業のインキュベーション

追加実施項目

- 上場子会社3社 完全子会社化
- 事業外資産の売却
- モニタリング 撤退基準の明確化
- 執行役報酬制度 更なる見直し

具体的な計画への落とし込み

成長のフェーズ2へ
2019年11月発表

東芝Nextプラン・フェーズ2
インフラサービスカンパニーへ

© 2020 Toshiba Corporation

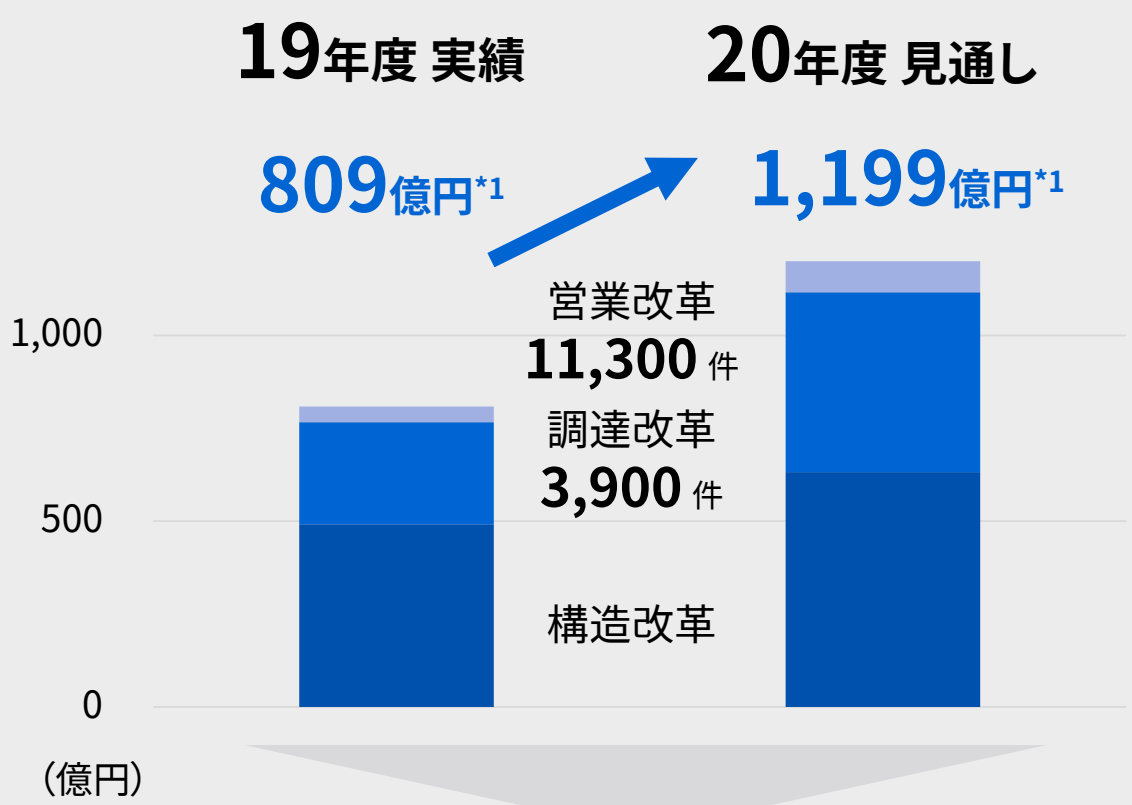
2018年11月の発表内容を着実に実行

基礎収益力の強化	☑ 構造改革	非注力事業からの撤退、人員最適化、子会社削減
	☑ 調達改革	原価率の低減（直接材、間接材）
	☑ 営業改革	営業コスト、プロジェクト受注審査
	☑ プロセス改革	製品モジュール化、IT刷新
成長分野への集中投資	☑ ポートフォリオ管理の高度化	
	☑ 課題事業モニタリング	
ガバナンス	☑ 株主還元	7,000億円規模の自社株式取得
	☑ 執行役報酬制度の見直し	業績連動株式報酬
	☑ リスク管理とガバナンス体制の強化	

© 2020 Toshiba Corporation

CFT活動の進化

既存活動の進化



手をゆるめず継続

新たなる活動の進化

プロセス改革の連鎖

- ✓ エンジニアリング
- ✓ サプライチェーン
- ✓ 内外製見直し

さらに深く

*1 18年度実績をベースラインとした営業利益改善額

© 2020 Toshiba Corporation

その他の改革の成果

構造改革

非注力事業撤退
LNG事業
海外原子力建設

子会社削減 **64社**[*1]
7割進捗

早期退職 **1,237名**

生産拠点改革

生産拠点再編 **4か所**
3割進捗

プロセス改革

モジュール化 **50%**製品推進[*2]
東芝T1プロジェクト㈱設立[*3]

*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364社が対象（持分法適用会社を含む）
*2 売上高比　*3 IT基盤構築のための子会社 2020年7月1日付

© 2020 Toshiba Corporation

アセットライト

資本の効率的運用を最重要視し
今後も事業外資産の売却を進める方針を継続

上場株式売却	機能子会社売却	不動産関連売却
IHI ジャパンマテリアル	物流子会社 人材派遣子会社 給与計算業務子会社	NREG東芝不動産株式 北九州工場跡地等

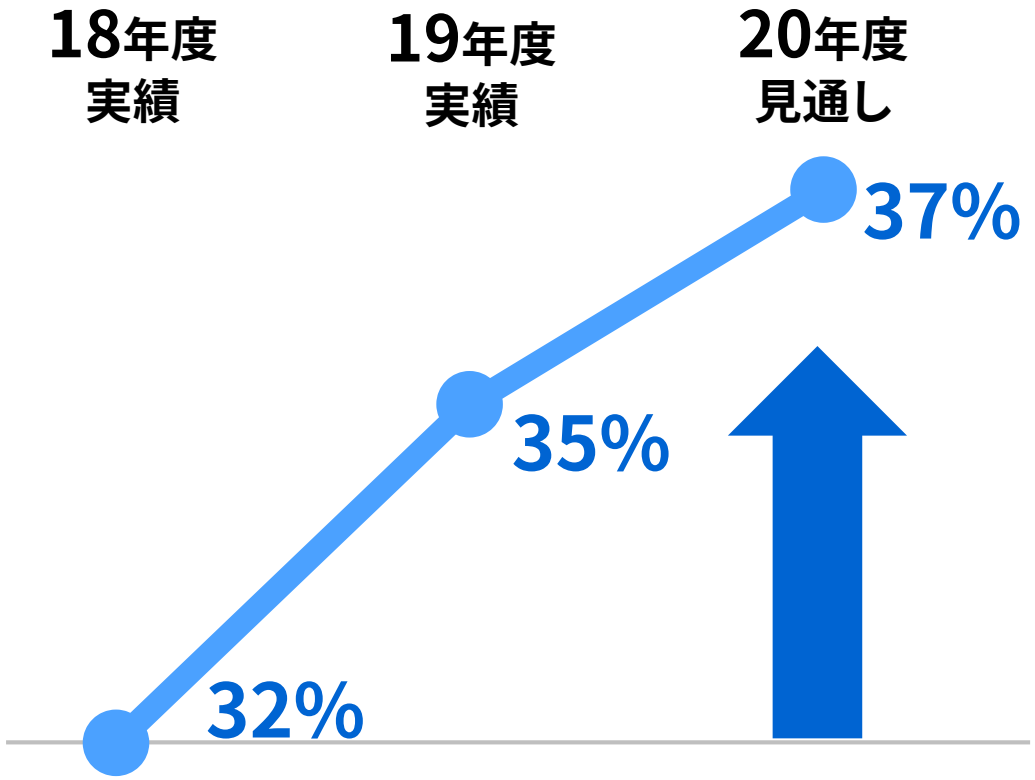
上記案件の売却額合計 約460億円

© 2020 Toshiba Corporation

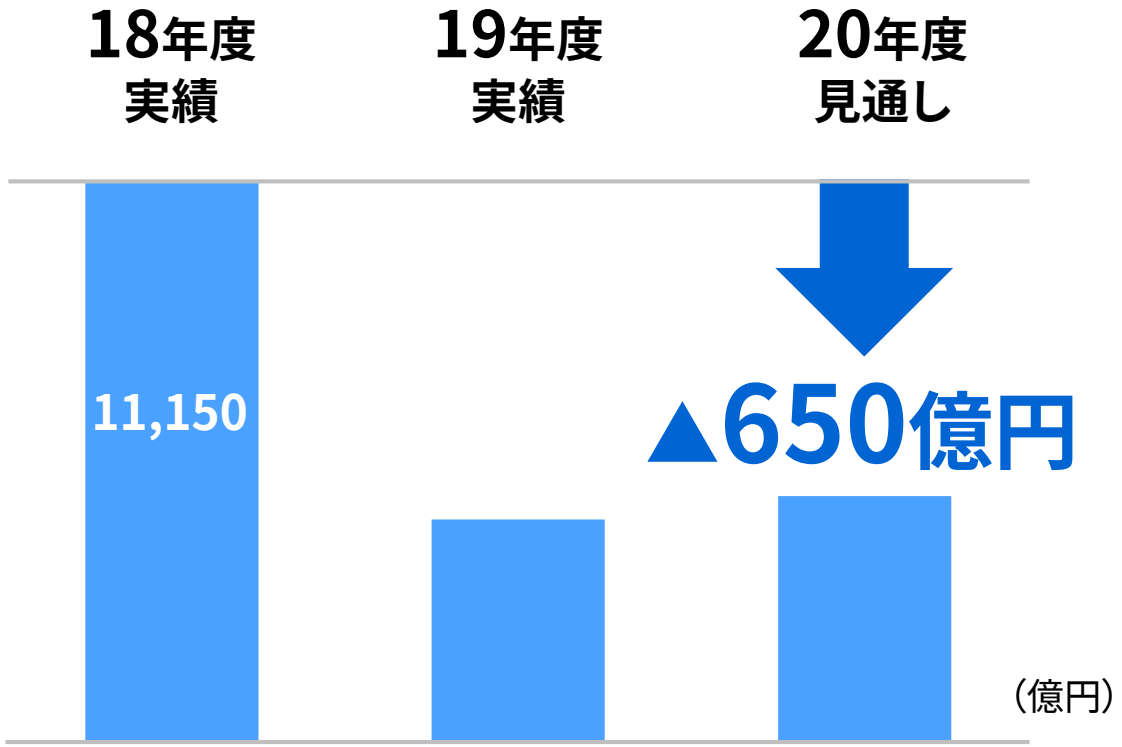
東芝Nextプラン・フェーズ1の成果

フェーズ1の各種活動により大幅に基礎収益力が改善

限界利益率*1



固定費*1



*1 18-19年度実績、20年度見通しともにコア営業利益ベース

© 2020 Toshiba Corporation

5%ルールの運用

20年度は新型コロナウイルス感染拡大による影響を除いて評価

新たな撤退基準*1

ROS5%の達成
（FY20）

従来の撤退基準

東芝Nextプラン
ターゲットの達成

モニタリング

計画未達成＋改善の蓋然性なし

- 更なる構造改革
- 事業撤退
- 事業売却

計画達成

モニタリング対象から除外

*1 インキュベーション事業を除く

© 2020 Toshiba Corporation

モニタリング事業

※FY20見込みからは新型コロナウイルス感染拡大による影響を除く

	FY19 モニタリング対象	FY20-ROS 5%基準	
火力（建設）	✔	✕	追加構造改革 18 億円 ➢ 海外製造拠点人員3割削減
システムLSI	✔	△ *1	構造改革の準備に着手
HDD	✔	○	モニタリング継続 ➢ DC*2向け拡大の戦略を追求
産業モータ	✔	○	モニタリング解除
＜東芝テック＞ プリンティング		△ *1	構造改革 60 億円*3 ➢ 700名の人員削減

*1 当初のFY20計画は基準をクリアしているものの、新型コロナウイルス感染拡大影響により将来懸念　*2 データセンター　*3 東芝テック全社での計画値

© 2020 Toshiba Corporation

上場子会社PMI*1

各社とシナジー最大化のワーキングを立ち上げ実行中

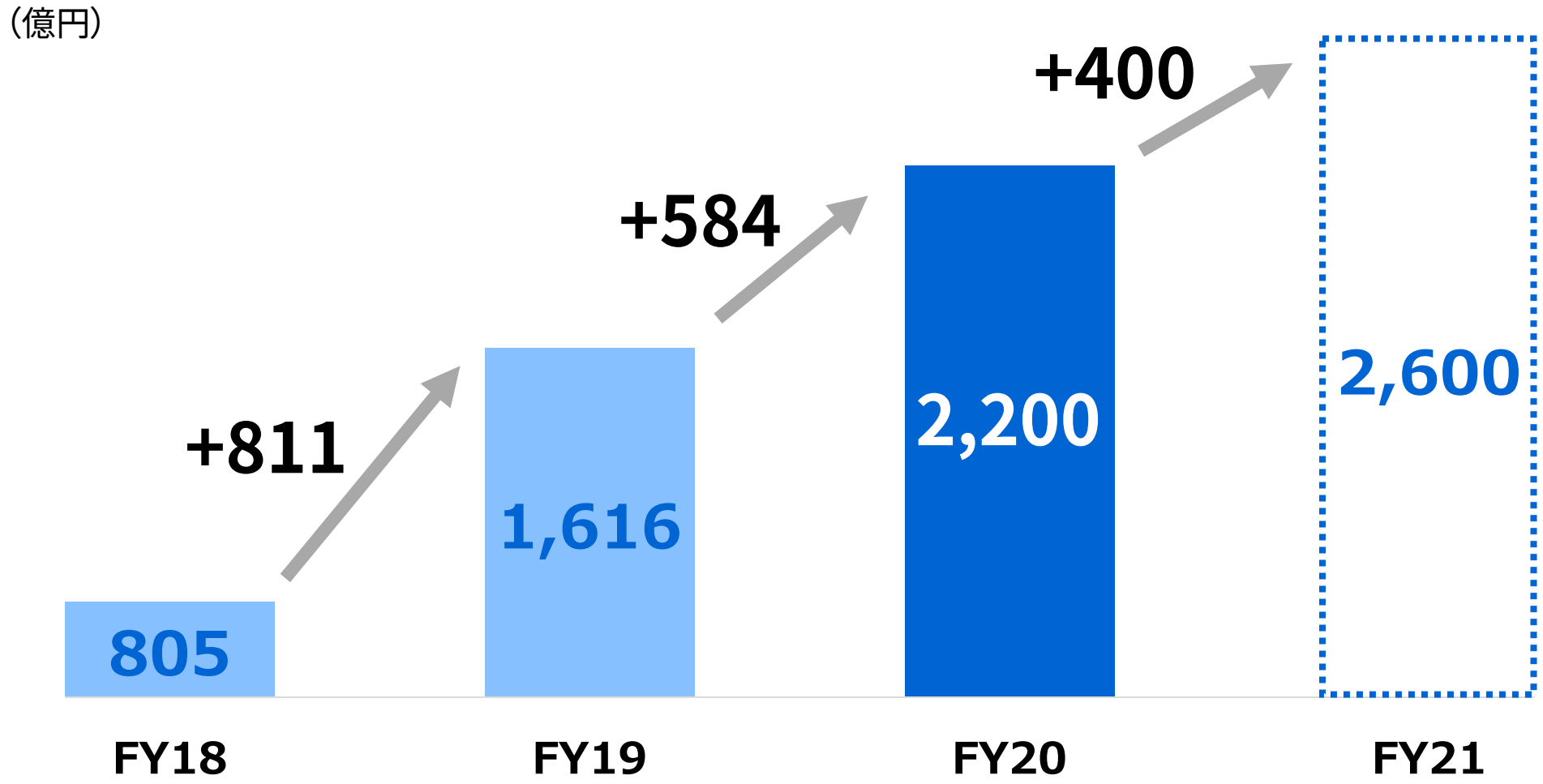
東芝プラントシステム	ニューフレアテクノロジー	西芝電機
営業、技術、品質、生産などで協力強化	マルチビーム次世代機開発の協力強化	販路開拓・調達で東芝グループのリソース活用
• 共同調達による原価低減 • システム統合等による固定費削減（20年度▲6億円）	• 25名増員し180名体制で共同開発を加速	• 約3千件の既設情報共有 • CFT活動の横展開を開始（約90件の調達施策を実行中）

*1 Post-merger integration

© 2020 Toshiba Corporation

コア営業利益の推移

真に稼ぐ力（コア営業利益*1）は着実に改善



*1 営業利益から構造改革費用や新型コロナウイルス感染拡大による影響を除いたもの

© 2020 Toshiba Corporation

ガバナンスの進化

TSR*1拡大に向けた仕組みの強化

- ✔ ポートフォリオ管理に **5% ルール**を導入
- ✔ **7,000億円** の自己株式取得を完了
- ✔ 自己株式取得を含む**株主還元方針**の策定
- ✔ コロナ環境下で中間・期末配当の実施（19年度**20円**配当）
- ✔ 株主価値向上に資する**役員報酬制度**の拡充
- ✔ 東証・名証**一部市場への復帰**申請

*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

© 2020 Toshiba Corporation

東証・名証市場第一部指定の申請

15年　16年　17年　18年　19年　20年

2020.4
東証・名証
一部指定申請

2015.9　特設注意市場銘柄　2017.10

2017.8～ 東証・名証 二部指定替え

内部管理体制の改善

引き続き内部管理体制の強化と企業風土の改善に取り組む

© 2020 Toshiba Corporation

成長のフェーズ2に向けたプロセス

本日

2020.11

東芝Nextプラン(フェーズ1)
基礎収益力の強化

ターゲット公表（予定）

東芝Nextプラン(フェーズ2)
インフラサービスカンパニーへ

コロナ影響を慎重に
見極め、成長軌道へシフト

① 成長分野への**資源傾斜配分**
② **投資・プログラマティックM&A**[*1]の積極化
③ 成長を支える**全社組織改革**
④ 財務戦略見直しによる**成長原資の確保**

*1 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

© 2020 Toshiba Corporation

資本政策および株主還元

コロナ影響により当面は財務の安定性を重視

2019年11月の発表内容

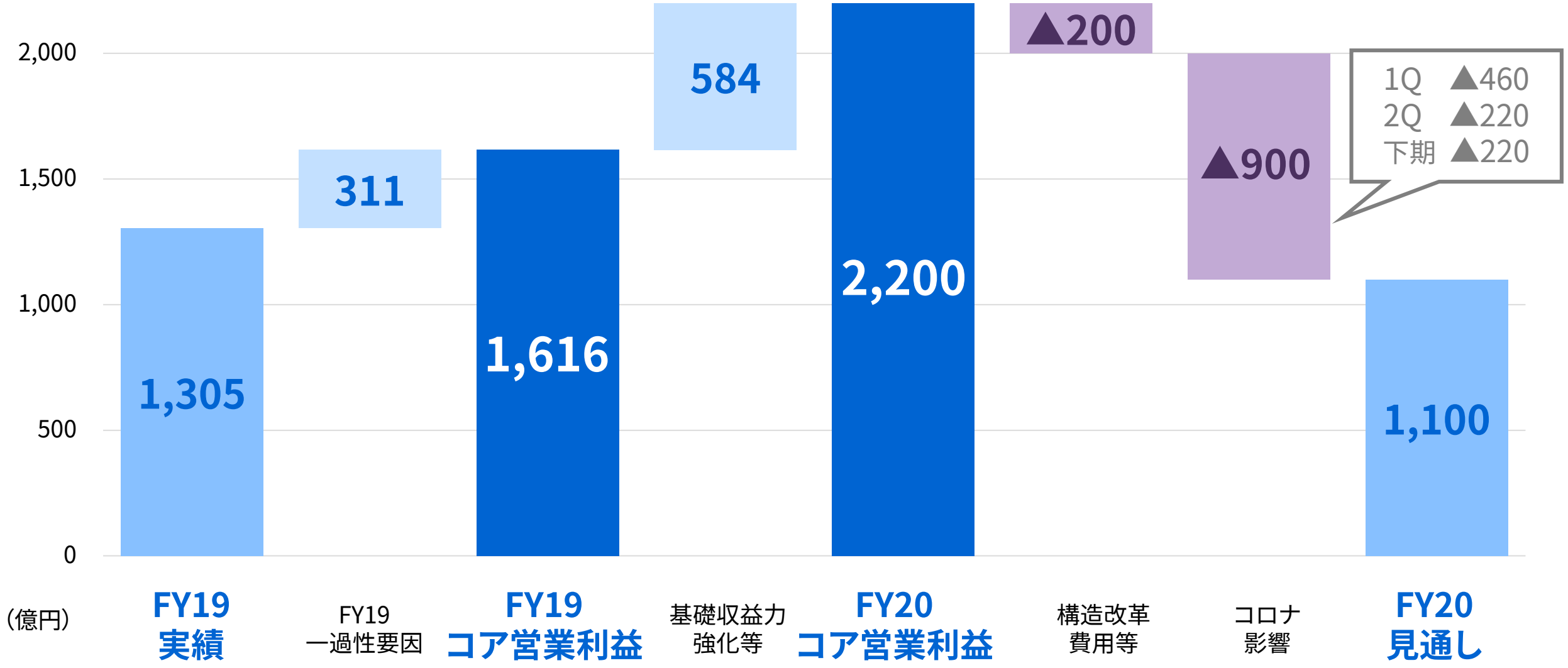
- 適正資本水準はリスク資産を勘案し、定期的に取締役会が検証
- 成長投資にはレバレッジを活用し資本コストを低下
- 平均連結配当性向30%以上の実現を基本とし、適正資本を超える部分は、自己株式取得を含む株主還元の対象

考え方は不変

- コロナ影響、第2波リスクを注視し、当面は財務の安定性を重視
- コロナ収束後は、株主還元、成長投資を含む、より積極的なキャピタルアロケーションを検討

© 2020 Toshiba Corporation

19年度→20年度の営業損益計画



© 2020 Toshiba Corporation

コンプライアンス

© 2020 Toshiba Corporation

東芝ITサービス（TSC）架空循環取引概要

案件概要

- 2015～19年に24件の架空循環取引
- 取引先A社の営業担当者が主導
- TSC営業部長甲氏に循環取引・架空取引の認識は認められないが、重過失がある

調査

- 社内調査の客観性・専門性を担保するために、直ちに外部専門家を任命
- 専門家主導でフォレンジック、インタビュー、証憑の精査を徹底的に行った
- 適時に調査結果等の開示を行った*1

発覚しなかった理由

- A社と正常な取引がある中で始まり、段階的に拡大していった
- 証憑類が整備されており、不備はなかった
- 資金回収の問題はなかった

対応

- 厳正な懲戒処分を実施（甲氏は退職）
- 約18億円の営業利益を取り消し*2

*1 2020年2月14日「当社子会社における実在性の確認できない取引に関する調査結果及び今後の対応について」http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/news/20200214_1.pdf
*2 2019年度の売上高215億円を取消、利益9億円を仮受金（その他流動負債）に計上し、過年度分は決算訂正はせずに2019年度にて過去利益総額9億円を同じく仮受金に計上（かつ同額を売上原価に計上）

© 2020 Toshiba Corporation

これまでの内部管理体制改善施策と強化の方向性

2015年より実施してきた内部管理体制改善の取り組み

問題意識		主な再発防止策*1
1. 経営方針、ガバナンス、コンプライアンス意識	(1) 経営方針の強化	➢ 指名委員会による牽制機能強化、予算統制等の見直し
	(2) ガバナンスの強化	➢ 取締役会・指名委員会・監査委員会の監督機能強化、内部監査部による牽制強化、内部通報制度の拡充
	(3) 職責・コンプライアンス意識の強化	➢ マネジメント・従業員の意識改革(意識改革研修、意識調査、経営側からのメッセージ配信)
2. 経営判断プロセスの強化		➢ ビジネスリスクマネジメントのフレームワーク整理と強化
3. 会計処理と開示体制	(1) 適正な会計処理	➢ CFO・経理部門による牽制機能強化 ➢ 業務プロセス改革 (J-SOX)
	(2) 開示体制の強化	➢ 情報開示体制の整備、情報収集方法の明確化
4. 子会社管理の強化		➢ 子会社管理/ガバナンスの強化

風土刷新
数字だけでなく、行動評価も重視した人事制度の確立

ITシステム装備
ERPなどのITシステム装備による人為ミスの防止と見える化

コンプライアンス有識者会議の新設
社外の目で牽制機能の強化

*1 上記施策のモニタリングを定期的に行い、その結果を経営トップが出席する経営刷新連絡会にて報告

© 2020 Toshiba Corporation

3ラインディフェンスの強化

これまでの対策継続に加え1線・2線・3線の更なる強化策を導入

1線の強化

- CEOからのメッセージ継続発信
- 行動評価を重視した人事評価制度導入
- コンプライアンス教育投資の拡大
- 内部通報窓口の外部化、制度の再周知、匿名通報の拡大
- 定期的な人事ローテーションの実施

3線の強化

- コンプライアンス有識者会議の新設
- 監査機能の強化
  - ✓内部監査機能の増強（人員増、外部活用）
  - ✓グループ会社監査役との連携強化

2線の強化

- 財務会計、調達、情報システム、人事・総務、法務におけるグループ横断的な組織・指揮命令系統の強化
  （各分社のスタフ部門からコーポレートの相対部門へ直接レポート）
- 新リスクマネジメントシステム運用
- グループ内事案の体系化
  （不正項目の洗い出しに活用）
- 次期基幹システム導入による、会計データ等の収集、分析機能向上
- 子会社数の削減（25%の削減目標）

© 2020 Toshiba Corporation

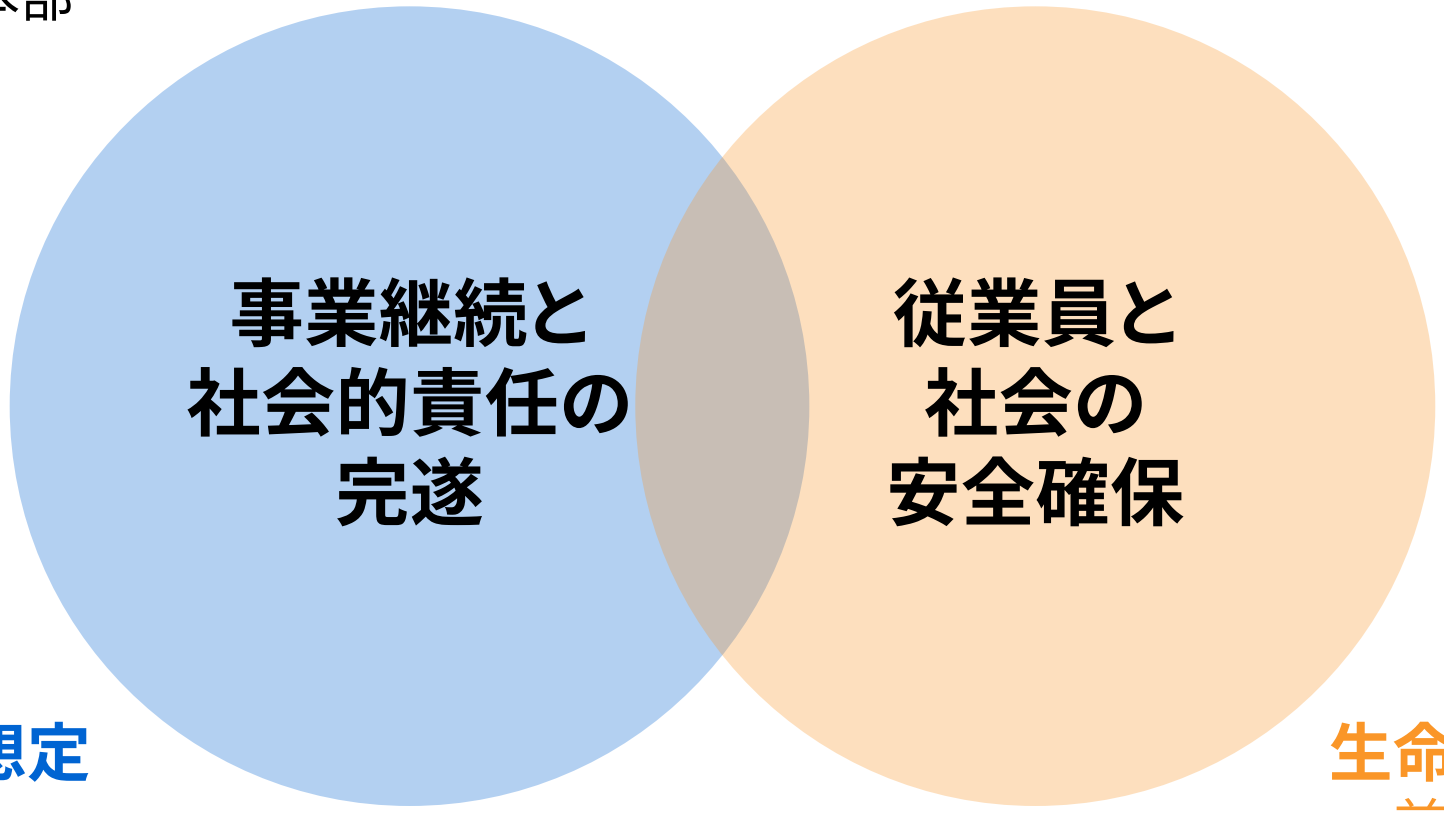
新型コロナウイルス対策と
レジリエンス

© 2020 Toshiba Corporation

東芝グループの新型コロナウイルス対策

2月より緊急体制を敷き全社を挙げて対策を進めた

総合COVID対策本部
2月18日～



最悪の事態を想定
した備え

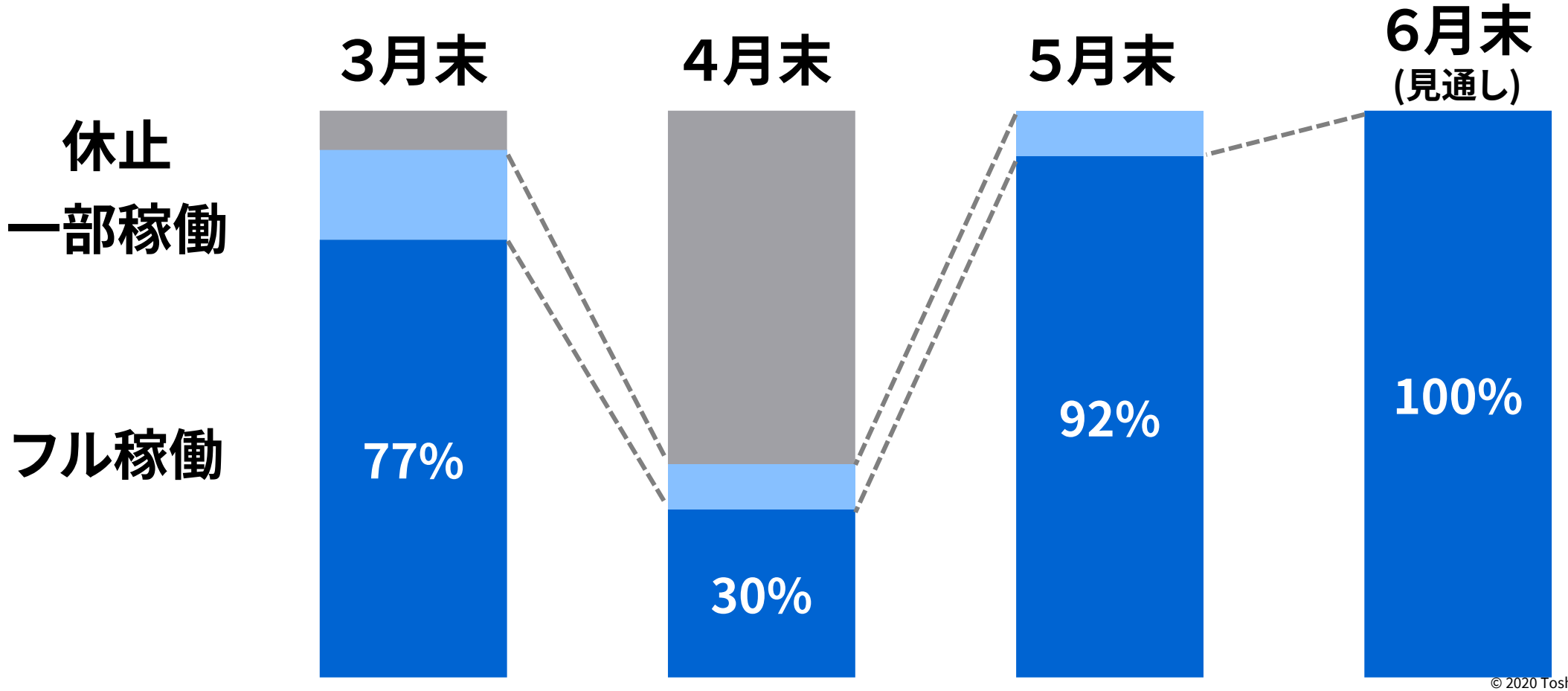
生産・保守現場の
安全確保と操業維持

生命を守るために
前例のない対策

© 2020 Toshiba Corporation

新型コロナウイルス影響（サプライチェーンの状況）

製造現場は5月中旬に稼働となるものの
部品調達の影響により完全な正常化は6月中

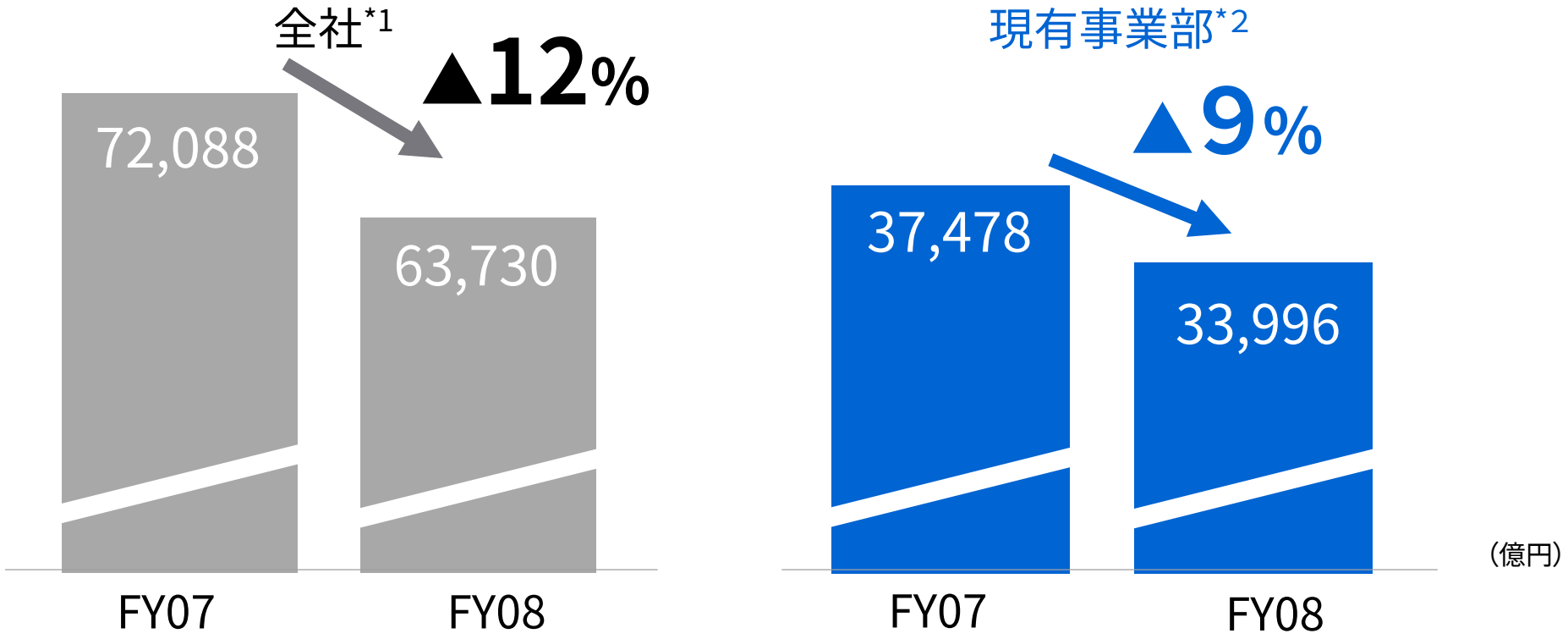


© 2020 Toshiba Corporation

リーマンショックからの検証

現有のビジネスは売上9%程度のインパクトで比較的レジリエント

売上インパクト



*1 メモリ、液晶、PC、テレビ、白物家電、画像診断機器、海外原子力（ウェスチングハウス社）事業を含む　*2 現有事業部の単純合計（FY07は過年度修正前の参考値）

© 2020 Toshiba Corporation

新型コロナウイルス影響とレジリエンス

影響試算前提

生産体制の回復時期

中国 4月、欧米アジア 6-7月頃

需要はリーマン時と同様に

世界的に**1年以上**の落ち込み

極端な為替変動はなし

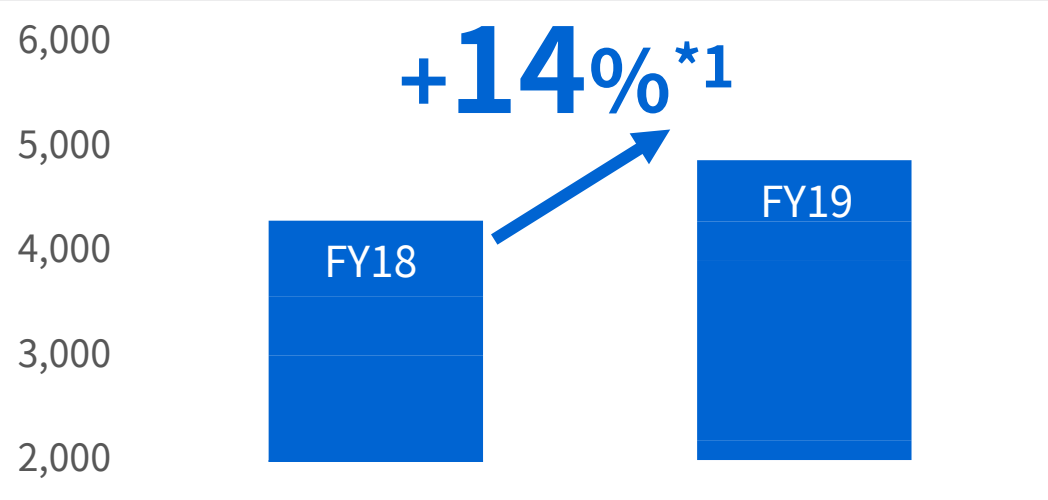
第2波の経済的影響は**限定的**

営業利益影響：900億円(FY20)

足下の状況

受注状況（1～3月）

（億円）



1-3月のコロナ影響は約**100**億円

エネルギーで600億円程度増加

*1 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社計

© 2020 Toshiba Corporation

危機下での流動性の確保

新型コロナウイルス第2波、第3波による不測の事態に備え
十分な資金を一時的に確保

20年3月末

現預金残高 **3,770億円** ＋ コミットメントライン **2,580億円**

20年4-5月

新規借入 **1,500億円** ＝ **7,850億円**

(3月末借入残高：2,365億円)
※オペレーティング・リース債務除く

© 2020 Toshiba Corporation

新型コロナウイルス対策（従業員と社会の安全確保）

徹底した出社抑制

全社員**原則在宅**勤務
リモートワークインフラ拡充
出社率 **17%** 台*1

会社スケジュールの大胆な変更

休日カレンダー
決算スケジュール

新制度の導入検討

コア無しフレックス制
変形労働時間制 **週休3日**

更なる社会貢献

抗原検査キット製造協力
e-Learning講座無償提供

*1 4月21日から4月28日まで（㈱東芝、東芝エネルギーシステムズ㈱、東芝インフラシステムズ㈱、東芝デバイス&ストレージ㈱、東芝デジタルソリューションズ㈱の5社）

© 2020 Toshiba Corporation

サステナビリティ強化の取り組み

2020年度中にESG投資基準への準拠を目指す

2019

TCFDコンソーシアム参加
CGコードに沿った
取締役会運営
働き方改革

2020

2℃未満目標事業計画
SBT認定取得
TCFD等開示の充実

SCIENCE BASED TARGETS
DRIVING AMBITIOUS CORPORATE CLIMATE ACTION

2030

長期的企業価値向上

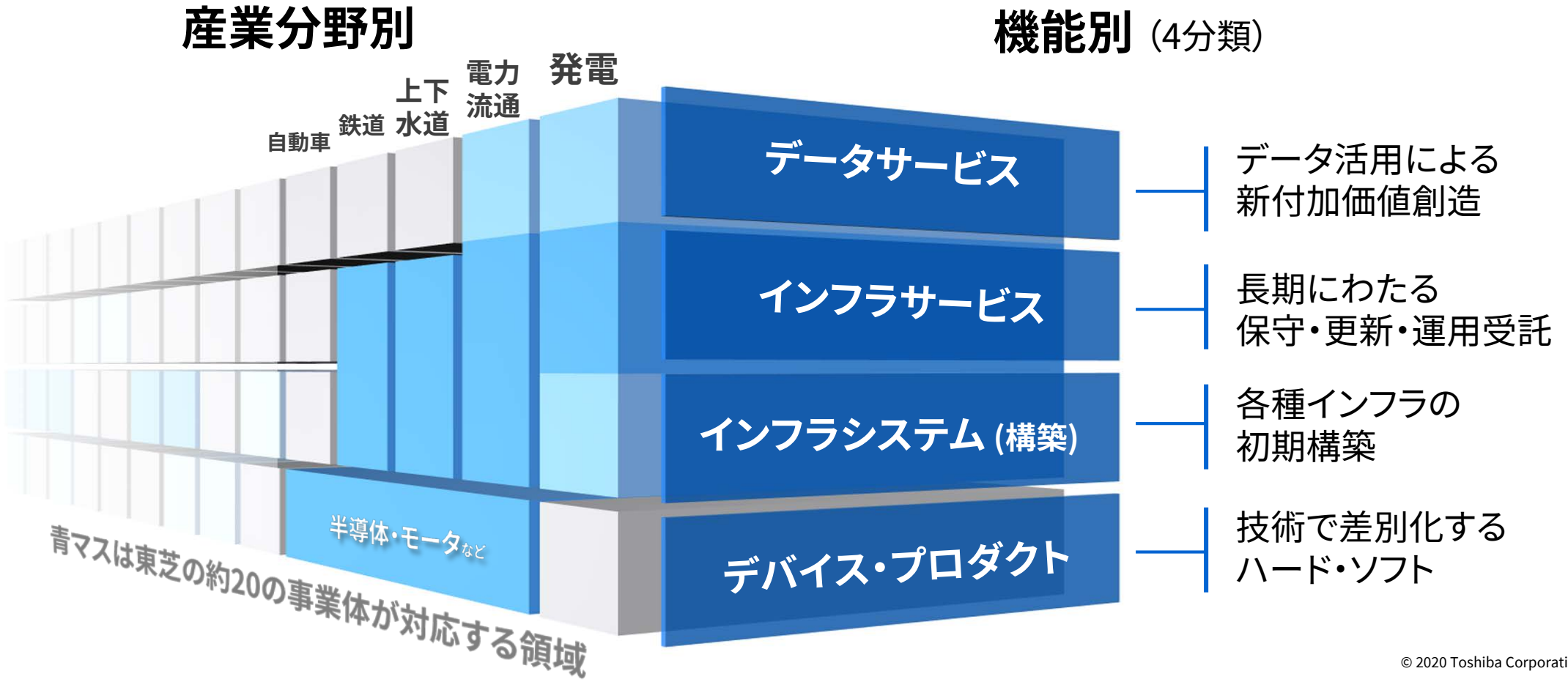
© 2020 Toshiba Corporation

インフラサービスカンパニーへ

© 2020 Toshiba Corporation

東芝の新事業セグメント

東芝の事業は分野別には多岐に亘るが
機能別で見ると4つのビジネス



© 2020 Toshiba Corporation

インフラサービスカンパニーへのステップ

データサービス
近未来の中核事業
将来に向けたデータ整備

インフラサービス
現在の中核事業
デジタル化・データ活用で更に進化

インフラシステム（構築）
オペレーション改善で収益力アップ

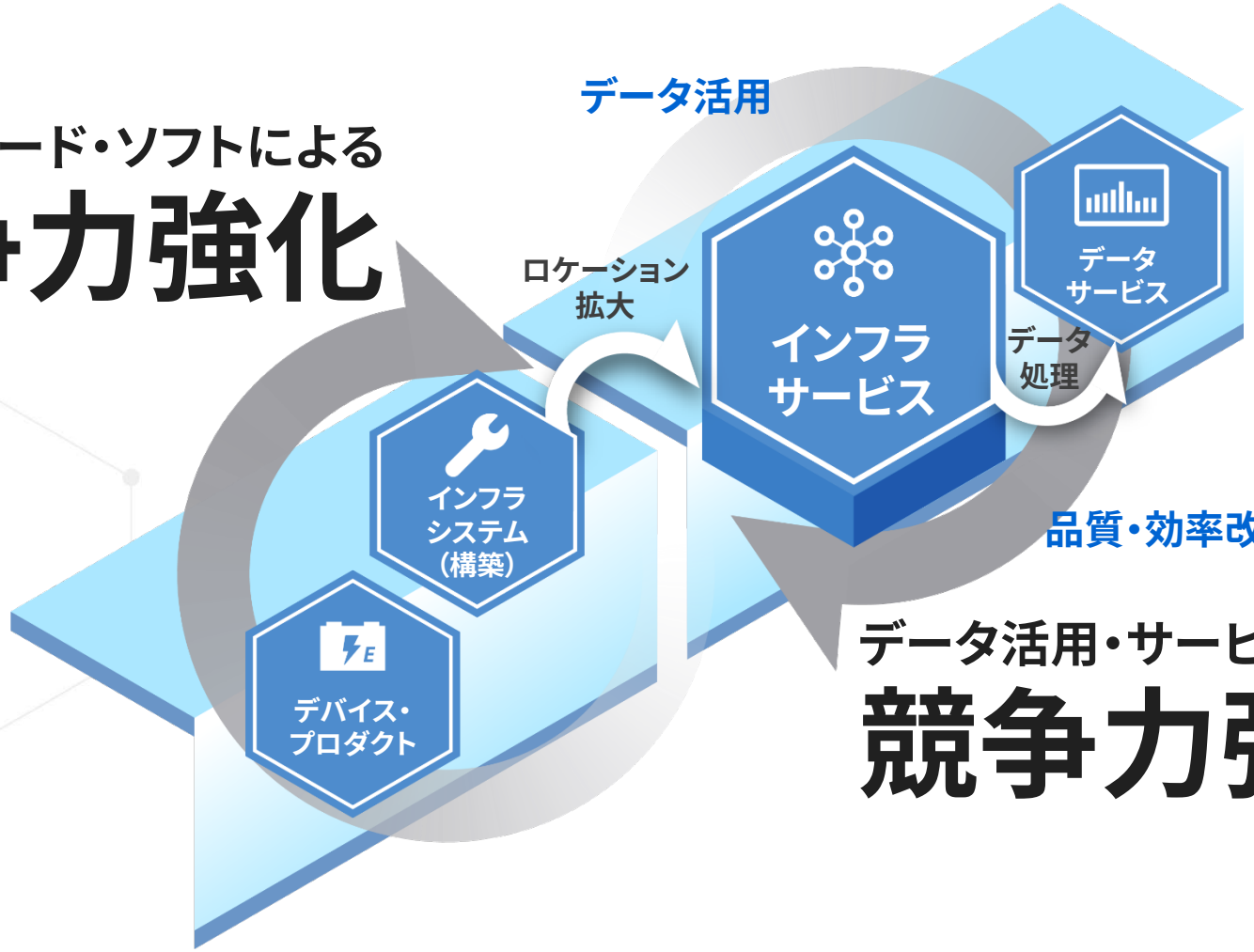
デバイス・プロダクト
尖った技術・製品で確実な収益確保

© 2020 Toshiba Corporation

各機能のシナジー効果

各機能が互いに競争力を高めあう関係

差別化されたハード・ソフトによる
競争力強化

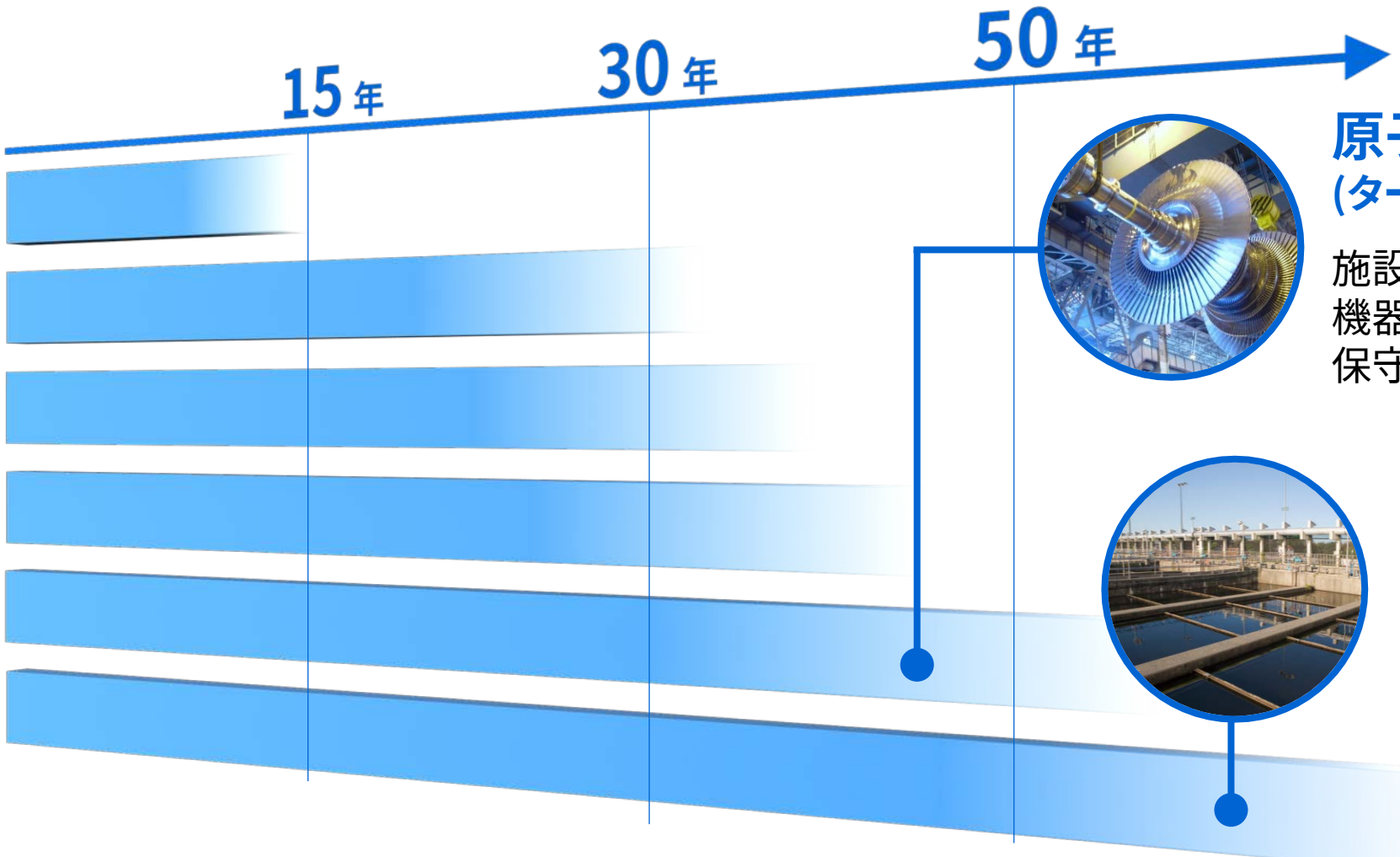


データ活用・サービス品質による
競争力強化

© 2020 Toshiba Corporation

東芝のインフラサービス

インフラ中心であるため圧倒的に長いサービス期間



原子力
(タービン機器)

施設耐用：40~60年
機器更新：~40年
保守点検：1~6年

浄水場
(監視制御機器)

施設耐用：~60年
機器更新：10~15年
保守点検：1~3年

*1 エレベータ各社のEV/EBITDAマルチプル（19年度）：KONE、Schindler、United Technologies 3社の平均 12.2倍（2020年3月19日の株価ベース）

© 2020 Toshiba Corporation

インフラサービスの安定成長

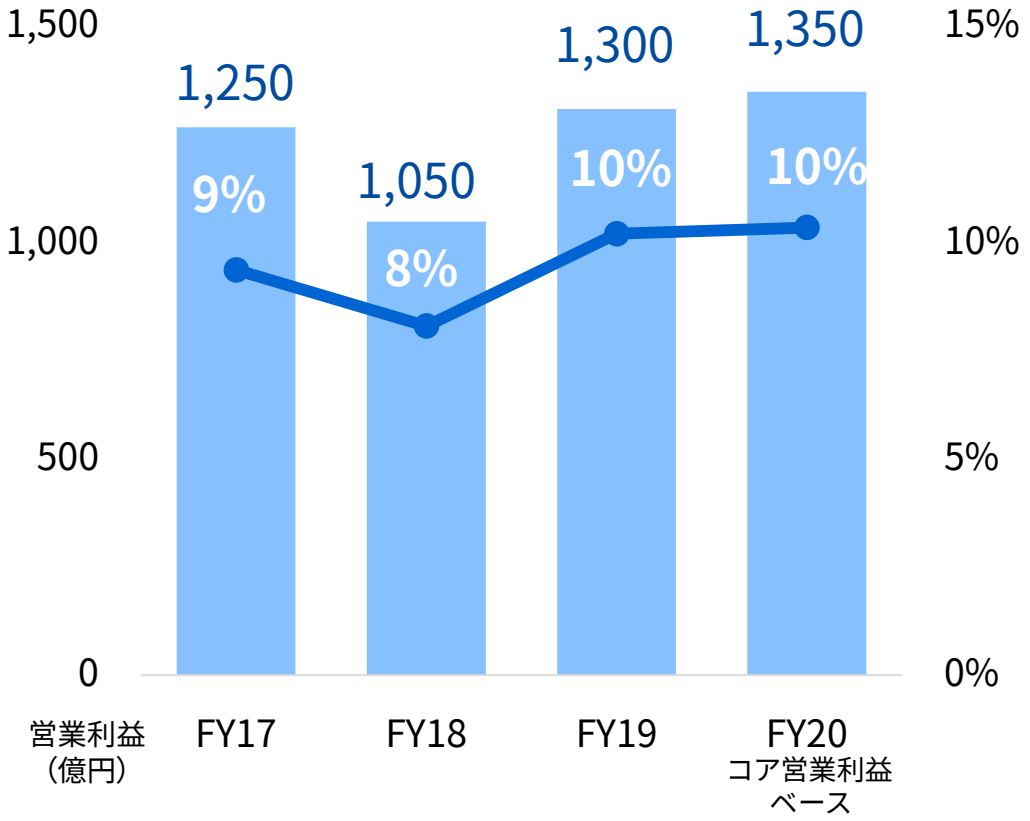
インフラサービス市場は年率5~7%の安定成長*1

各セグメントの収益 (19年度実績)*2

	売上高	ROS%	EBITDA
データサービス	100 億円	—	—
インフラサービス	1.3 兆円	10 %	1,450 億円
インフラシステム(構築)	0.8 兆円	2 %	300 億円
デバイスプロダクト	0.9 兆円	3 %	450 億円

インフラサービスの安定成長

ROS%も安定推移



*1 当社がアクセス可能なインフラサービス市場推計、国内約480億米ドル(年率5%成長)、グローバル約1.1兆米ドル(年率7%成長)
(経済産業省、国土交通省、外部レポート等をもとに当社にて推計)　*2 構造改革事業及び構造改革費用は除外、一部求償による収益を年度間で補正

© 2020 Toshiba Corporation

インフラサービスの更なる成長

オーガニックな成長に加え、プログラマティックM&Aを実行し、東芝グループのサービスネットワークを最大活用

サービスロケーション拡大手法

- ✓ 新規インフラシステム構築
- ✓ インフラサービス単独受注
- ✓ プログラマティックM&A*1

19年度～23年度の投資総額

プログラマティック M&A	数千億円規模	資産売却などの原資を最大活用
設備投資	8,100 億円	
R&D	9,000 億円	

*1 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

© 2020 Toshiba Corporation

インフラサービスからデータサービスへ

新たな仕掛けで高度なインフラサービスを身近に

Toshiba Enterprise App Store

電力IoT（故障予兆、最適発電計画など）
鉄道車両遠隔監視
空調遠隔管理・保守
物流業・製造業向けIoTなど

12のサービスを事業化

© 2020 Toshiba Corporation

インフラサービスからデータサービスへ

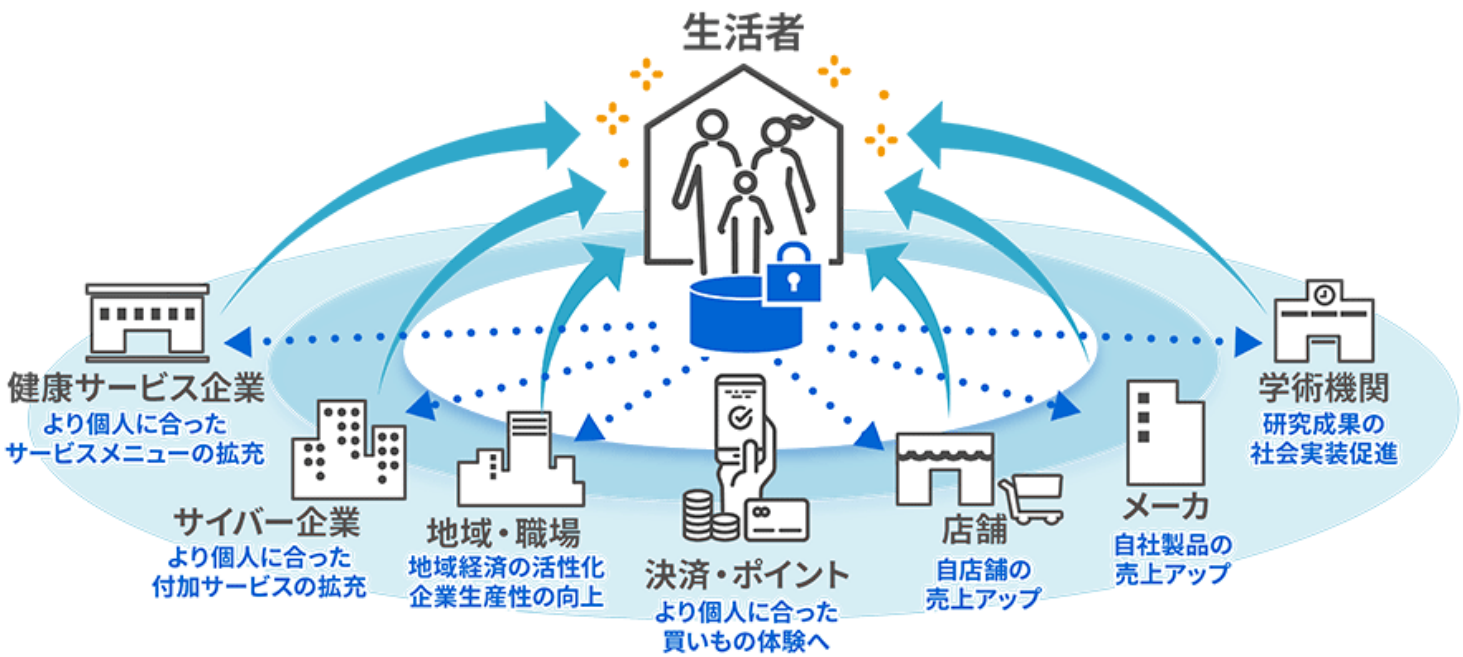
データによる新サービスの開発と需要創出

東芝データ株式会社

事業内容：
データの流通・サービスの展開
投資業務など

設立年月日：2020年2月3日

よりお得、より便利、より楽しみ、より安心な生活



他約**50**の
企業や団体と
商談中

アライアンスサービス・パートナー

CUC　accenture　会津若松市　Gunosy　ユビレジ

© 2020 Toshiba Corporation

差別化を支えるデバイス・プロダクトの開発

SCiB™二次電池

国内外10社以上の自動車、バスメーカーに採用

自動車、バス、鉄道、船舶、電力貯蔵と用途も拡大

全国発明表彰　内閣総理大臣賞受賞

日産自動車様・三菱自動車様
新型車に採用

日産ルークス ハイウェイスター

三菱自動車eKクロス スペース

DB Cargo AG様
ディーゼル・電気ハイブリッド機関車に採用

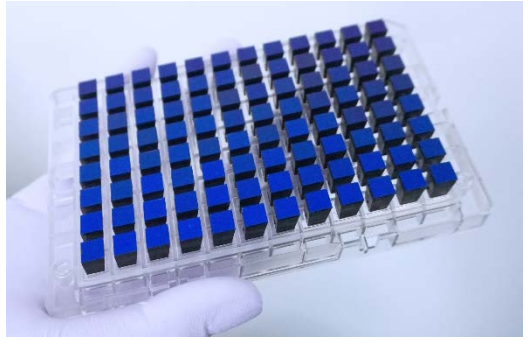
© 2020 Toshiba Corporation

新規分野の拡大（精密医療）

がん精密医療を東芝の中核事業に

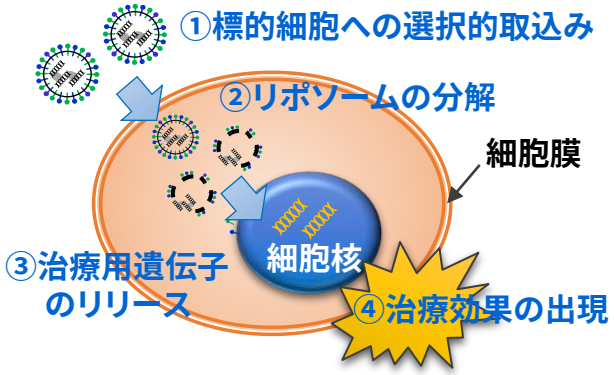
健診データを用いた生活習慣病予防*4・QOL向上*5

予防 → 検診 → 診断 → 治療



日本人ゲノム解析ツール
ジャポニカアレイ*1

マイクロRNA*2



生分解性リポソーム*3

重粒子線治療装置

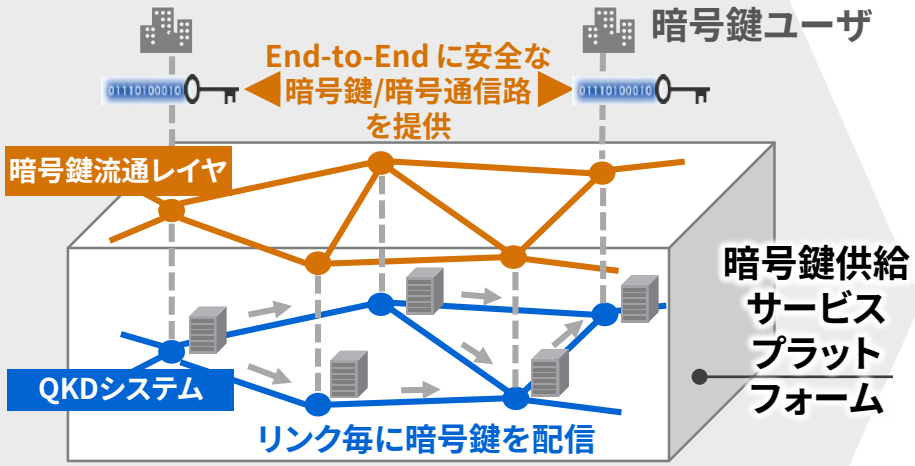
*1 東北大学と連携　*2 東京医科大学、国立がん研究センターと連携　*3 信州大学と連携　*4 金沢大学、Johns Hopkins 大学と連携　*5 Quality of Life

© 2020 Toshiba Corporation

新規分野の拡大（量子暗号通信 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し事業化推進中

QKD装置



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

市場規模：**2.2**兆円（全世界、2035年）*1

英国政府系研究機関の導入試験(AQuaSeC)にBT社と参加（20年2月～）

米国Verizon社実装デモにQXC社と参加予定（20年6月～）

都内複数地点への実用検証環境提供が決定（20年5月）

*1 米Quantum Xchange社（QXC社）の中期予測をもとに当社で推計

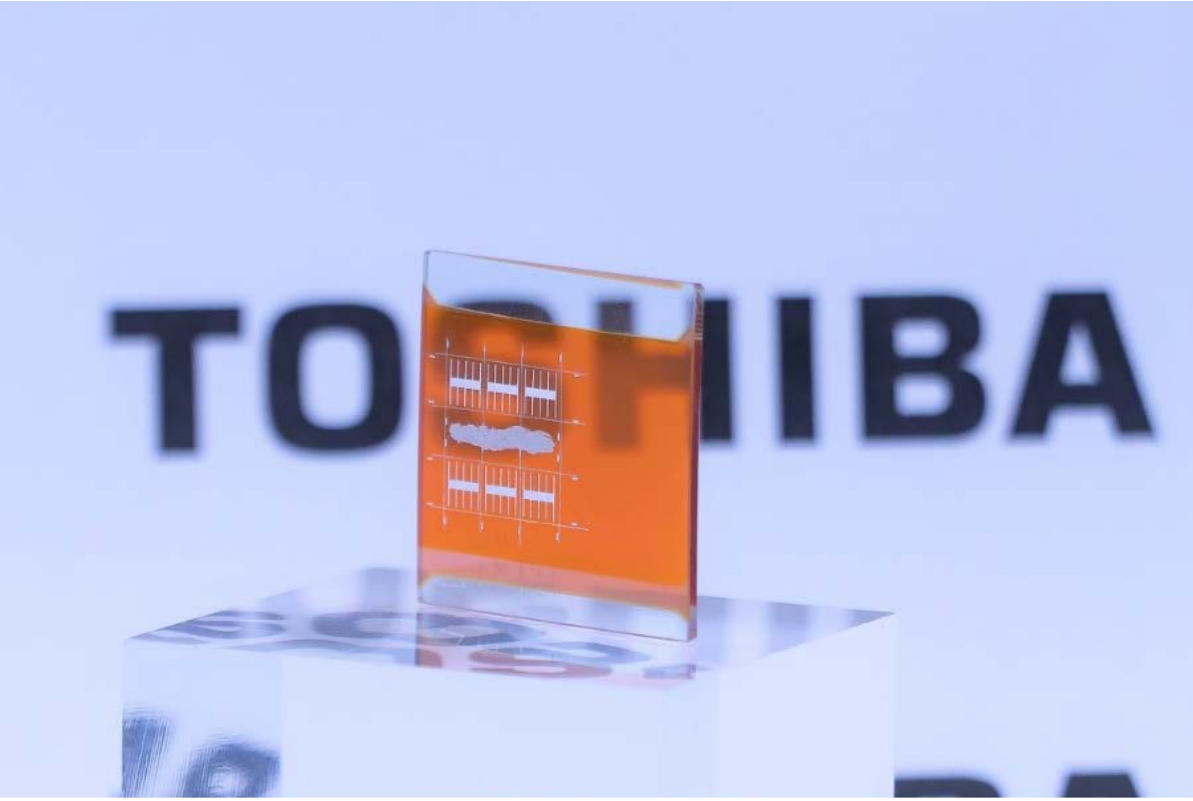
© 2020 Toshiba Corporation

今後事業化の期待が高い分野

シミュレーテッド分岐マシン

https://www.youtube.com/watch?v=7UQI1-uaKi8

タンデム型太陽電池



https://www.toshiba-energy.com/technology/papers/review_74-01-8.htm

© 2020 Toshiba Corporation

成長のフェーズ2に向けたプロセス

2020年11月に詳細プラン発表

東芝Nextプラン(フェーズ1)
基礎収益力の強化

ターゲット公表（予定）

東芝Nextプラン(フェーズ2)
インフラサービスカンパニーへ

インフラサービスカンパニーとして
企業価値を最大化

© 2020 Toshiba Corporation

人と、地球の、明日のために。

Committed to People,
Committed to the Future.

TOSHIBA