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

●こちらのアジェンダに従い、5つのテーマでお話致します。

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年度の連結業績のサマリです。
- 19年度の売上高は3.4兆円、営業利益は1,305億円となりました。
- 新型コロナウイルス感染拡大による影響が、売上で約500億円、営業利益で約200億円ありました。
- この影響を除くと、営業利益は1,500億円超と、東芝Nextプランで掲げた1年目の目標を達成できたと考えております。
- また、新型コロナウイルス感染拡大による影響に加えて構造改革などの一時費用を除いたものを、「コア営業利益」と呼んでいますが、これは、1,600億円超となり、18年度の実績から倍増しました。

19年度第4四半期（3ヵ月）連結業績

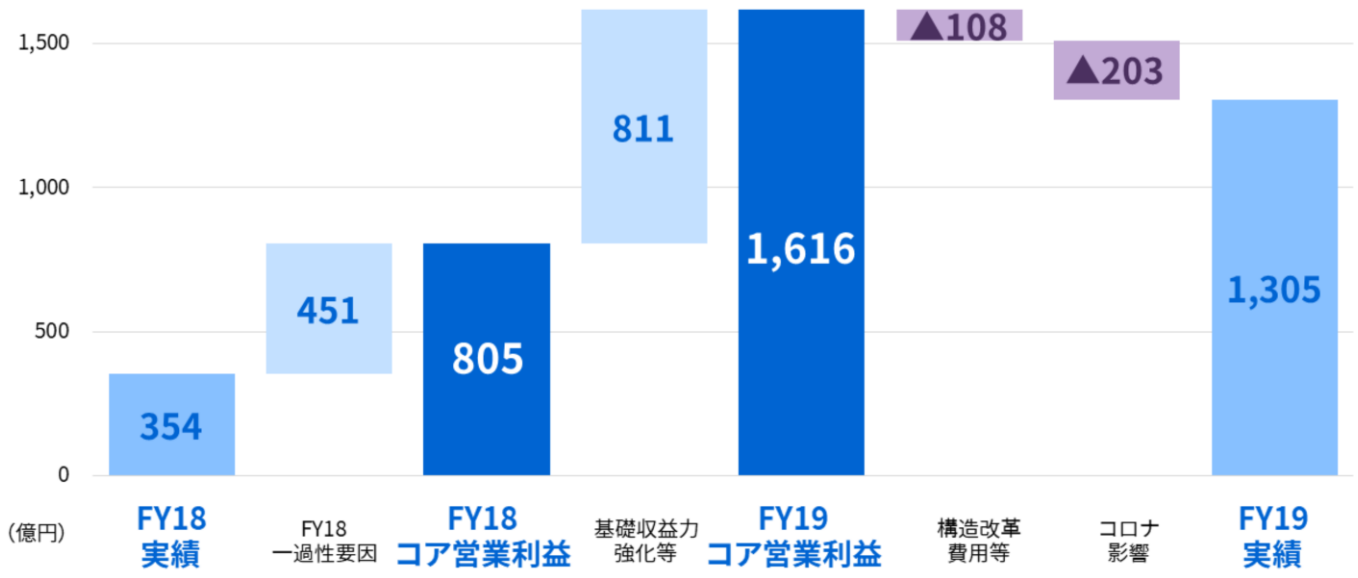
	19年度 4Q実績	18年度 4Q実績	差異
売上	9,313億円	10,463億円	▲1,150億円
営業利益 (ROS%)	680億円 (7.3%)	272億円 (2.6%)	+408億円 (+4.7%)
コロナ影響除き (ROS%)	883億円 (9.5%)	272億円 (2.6%)	+611億円 (+6.9%)

© 2020 Toshiba Corporation

●第4四半期の実績です。

●売上高は約9,300億円、営業利益は680億円と大幅な増益となりました。

18年度→19年度営業損益分析



© 2020 Toshiba Corporation 7

- 18年度から19年度の営業損益の分析です。
- 構造改革、調達改革を中心とした基礎的な収益力改善の施策により、19年度のコア営業利益は1,600億円を超えました。
- 一方、米中貿易摩擦などの影響で売上規模が縮小した半導体事業を中心に、収益体質改善のための積極的な構造改革を行い、108億円の構造改革費用を計上しました。
- 新型コロナウイルス感染拡大による影響は203億円ですが、詳細を次ページでご説明します。

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

●19年度のコロナ影響の詳細です。

●203億円の影響額のうち、中国のお客様向けの半導体製造装置の設置遅れやエレベータや空調機器の据付遅れなど約7割は、20年度への期ずれと認識しています。

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

●フリーキャッシュフローの状況です。

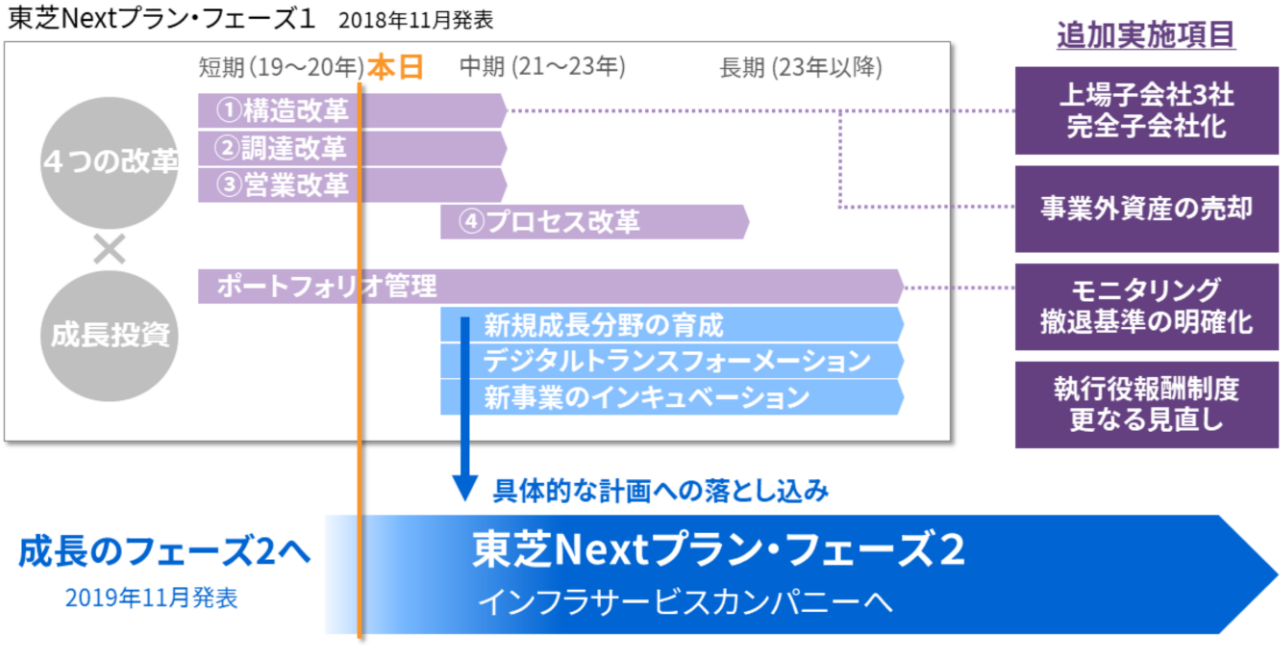
●19年度の営業キャッシュフローの実績は、▲1,421億円ですが、LNG売却や下請け取引条件の改善など一過性要因を除けば598億円となります。

●期末の現預金は、3,770億円、オペレーティングリース債務を除くベースでは有利子負債を上回っており、実質的にネット現金ポジションと言えます。

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



© 2020 Toshiba Corporation 11

●東芝Nextプラン1年目の活動の成果をお話しします。

●2018年11月に東芝Nextプランを発表してから、フェーズ1として、主に基礎的な収益力強化のための4つの改革に力を入れてきました。

●また、新しい取締役体制で資本市場の声に耳をかたむけ追加的に実施した施策として、上場子会社3社の完全子会社化、事業外資産の積極的な売却、課題事業モニタリングにおける撤退基準の明確化、役員報酬制度の見直しなどがあります。

●基礎的な収益力強化の活動は今後も継続します。同時に中長期の企業価値最大化とTSR拡大のため、成長に向けた取り組みも加速しなければならないと考えており、「東芝Nextプラン・フェーズ2」として具体的な計画の策定を進めていきます。

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

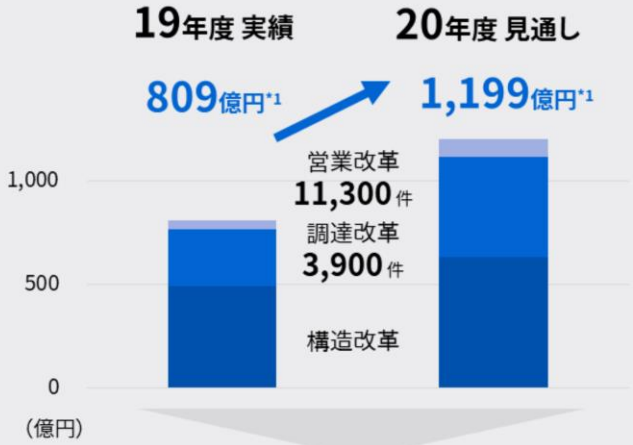
●2018年11月に東芝Nextプランを発表した際にお示し、お約束したメニューです。

●昨年11月にも中間報告を致しましたが、本日は半年間の進捗を踏まえてご報告させて頂きます。

●次ページより詳しく見ていきますが、概ね達成できたと考えています。

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

●CFT活動のサマリです。

●調達改革、営業改革は、計1万5千件を超える施策を全社に展開して実行し、構造改革を含めた19年度業績への真水の貢献は809億円と大きな効果の刈り取りができました。

●また、新たな活動としてエンジニアリング改革、サプライチェーン、内外製見直しなどさらにカバー範囲を広げたCFT活動に進化させていきます。

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

- 非注力としていたLNG事業と海外原子力建設事業から完全撤退を完了しました。
- 子会社については64社削減し、当初の25%削減目標の7割を1年目で達成しています。
- 生産拠点も、東芝ライテック沼津工場を始め4か所の再編が完了しました。
- 製品モジュール化、ITプロセス刷新のプロセス改革も進捗しています。

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

●アセットライトの取り組みです。

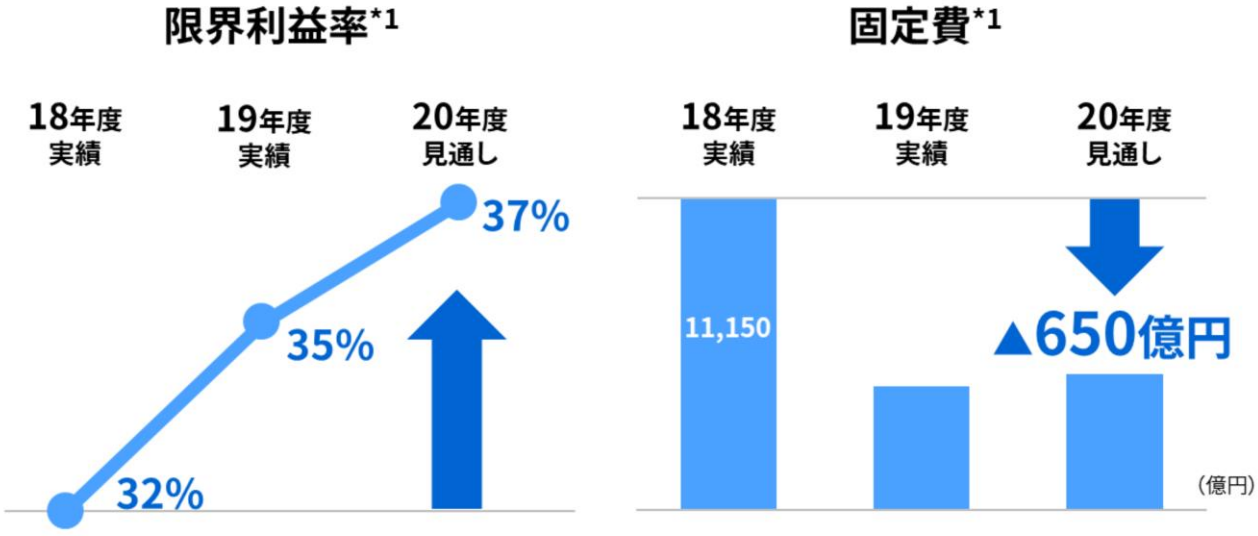
●19年度は上場株式の売却に加えて、東芝ロジスティクスなど機能子会社の売却、不動産関連の売却も進めました。

●売却総額は約460億円です。

●資本の効率的運用を重視しており、今後も事業外資産の売却を積極的に進めていきます。

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



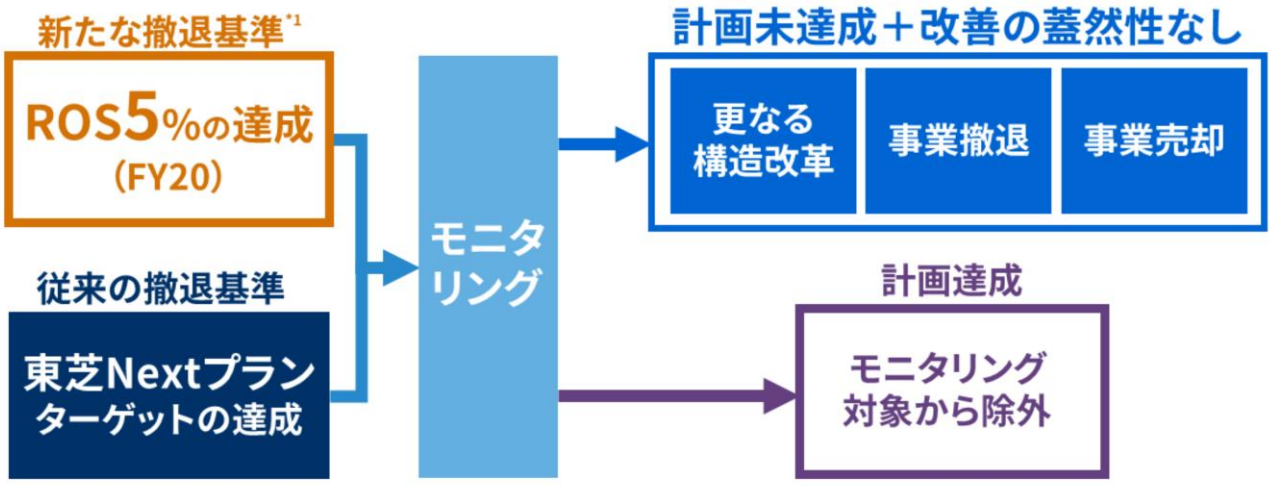
*1 18-19年度実績、20年度見通しともにコア営業利益ベース

© 2020 Toshiba Corporation

- コア営業利益ベースでの、限界利益と固定費の推移です。
- これらフェーズ1の各種活動により、限界利益率は18年度から大きく改善し、固定費も大幅に下がってきました。
- 東芝Nextプラン・フェーズ1としてはここまで順調に進んでいると考えております。
- 20年度に向けても活動を加速し、より一層強固な収益構造に変えていきたいと思います。

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



*1 インキュベーション事業を除く

© 2020 Toshiba Corporation

●昨年11月に発表した課題事業のモニタリング方針です。ROS 5%を新たな撤退基準としました。このルールに沿って厳格に管理しています。

●事業ごとの本来の実力を見極めることが極めて重要な目的ですので、今年度については、新型コロナウイルス感染拡大による影響は除いて実力の評価をしたいと考えています。

●但し、コロナを理由にポートフォリオ改革の手が止まることは決して許されません。着実に進めてまいります。

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

●20年度のモニタリング事業の考え方です。

●「19年度実績が東芝Nextプランで計画したターゲットを満たせているか」という基準と、「20年度計画がROS 5%を満たせているか」の二つの基準をもとに評価をし、どちらかが該当するとモニタリング事業に指定しています。

●これらの事業については営業利益の結果だけではなく、受注の状況や新製品の開発・顧客認定など、事業上の重要なマイルストンをトールゲートとして設け、細かく管理しています。

●火力は新規建設からサービス事業へのリソースシフトを計画通り実施しており、19年度は黒字化を達成するなど改善傾向ではあります。一方で19年度及び20年度のモニタリング基準はクリアできておらず、今期海外を中心に追加の構造改革を実施します。

●システムLSIは19年度に実施したロジックLSI（先端ASIC）からの撤退（※）と固定費削減で、20年度はモニタリング基準をクリアする計画でした。一方、更に激化した米中貿易摩擦の状況や、注力する車載などのポストコロナの市場環境を考えると、一過性の影響には留まらないと考えており、もう一段の踏み込んだ検討が必要と判断しています。計画が固まり次第発表させて頂きます。

●HDDは、モバイルからデータセンター向けニアラインHDDへの転換が計画通りに進んでいます。業績は改善傾向で、20年度はモニタリング基準を達成できる見込みです。但し、19年度実績が僅かに計画未達となりましたので、20年度は引き続きモニタリングを継続します。

●産業モータは高採算の高効率機種へのシフトと生産体制の見直しで、収益性が改善してきています。19年度、20年度ともに基準をクリアすることから、今回モニタリング対象から外すこととしました。

●プリンティング事業に関しては、東芝テックの構造改革を注視し、東芝グループとしての事業ポートフォリオ戦略の観点から必要な措置について協議してまいります。

※車載デジタルおよび既存顧客サポートを除く

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

●1月~3月にかけて完全子会社化した3社のポストマージャーの状況です。

●それぞれ主管部門との間で、シナジー最大化のためのワーキンググループを立ち上げて具体的な活動が始まっています。

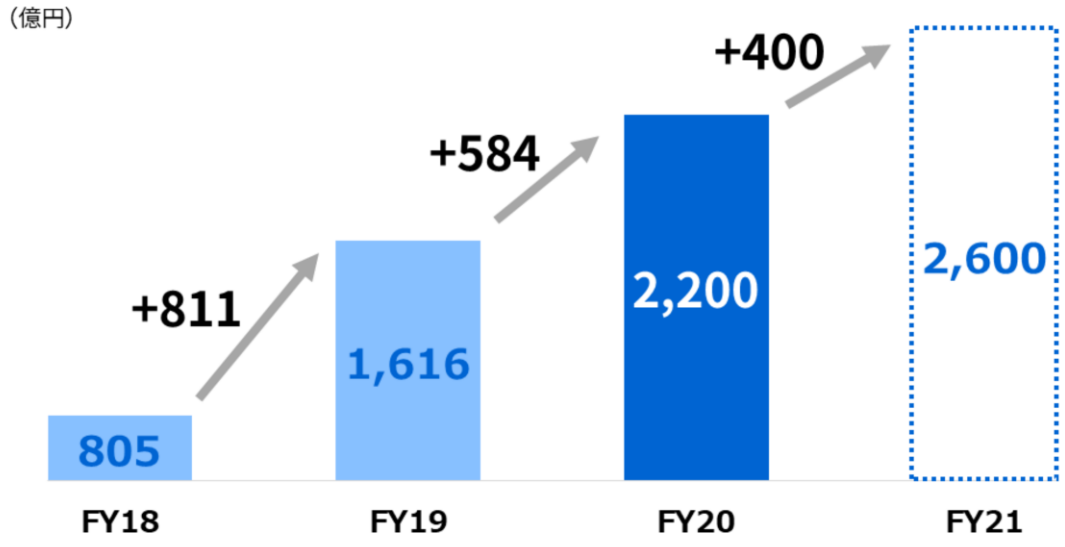
●東芝プラントシステムとの間では、共同調達による原価低減に加えて、ITシステム統合などで6億円の固定費削減を20年度に計画しています。

●ニューフレアテクノロジーは喫緊の課題であるマルチビームマスク描画装置の次世代機開発に向けて現在180名体制で共同で作業を進めています。今年度中の出荷開始を目指します。

●西芝電機とは、既設プロジェクトの情報共有に加えて、調達などのCFT活動のノウハウを横展開しています。

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

- コア営業利益の推移です。
- 現在当社はターンアラウンドの途上で構造改革などの一時費用が発生します。
- 従って、コア営業利益については、事業の本来の収益力がどの程度回復しているかを客観的に示し、経営判断を行うための指標として重要視しています。
- 東芝Nextプランで掲げた21年度の目標に向かってコア営業利益を着実に積み上げていきます。

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

●TSR拡大の観点でこれまでに行ったアクションです。

●これまで何度かご説明しております通り、TSRについては、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。

●一方、直近の株価が下落している点につきましては、企業価値を高め資本市場に認知頂く活動が十分でないと認識しており、株主の皆さまには大変申し訳なく思っております。

●後ほどご説明致しますが、新たなセグメント開示や成長戦略の具体化により、将来の企業価値を認めて頂けるよう最大限努力してまいりたいと思いますので、ご理解のほど宜しくお願い致します。

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

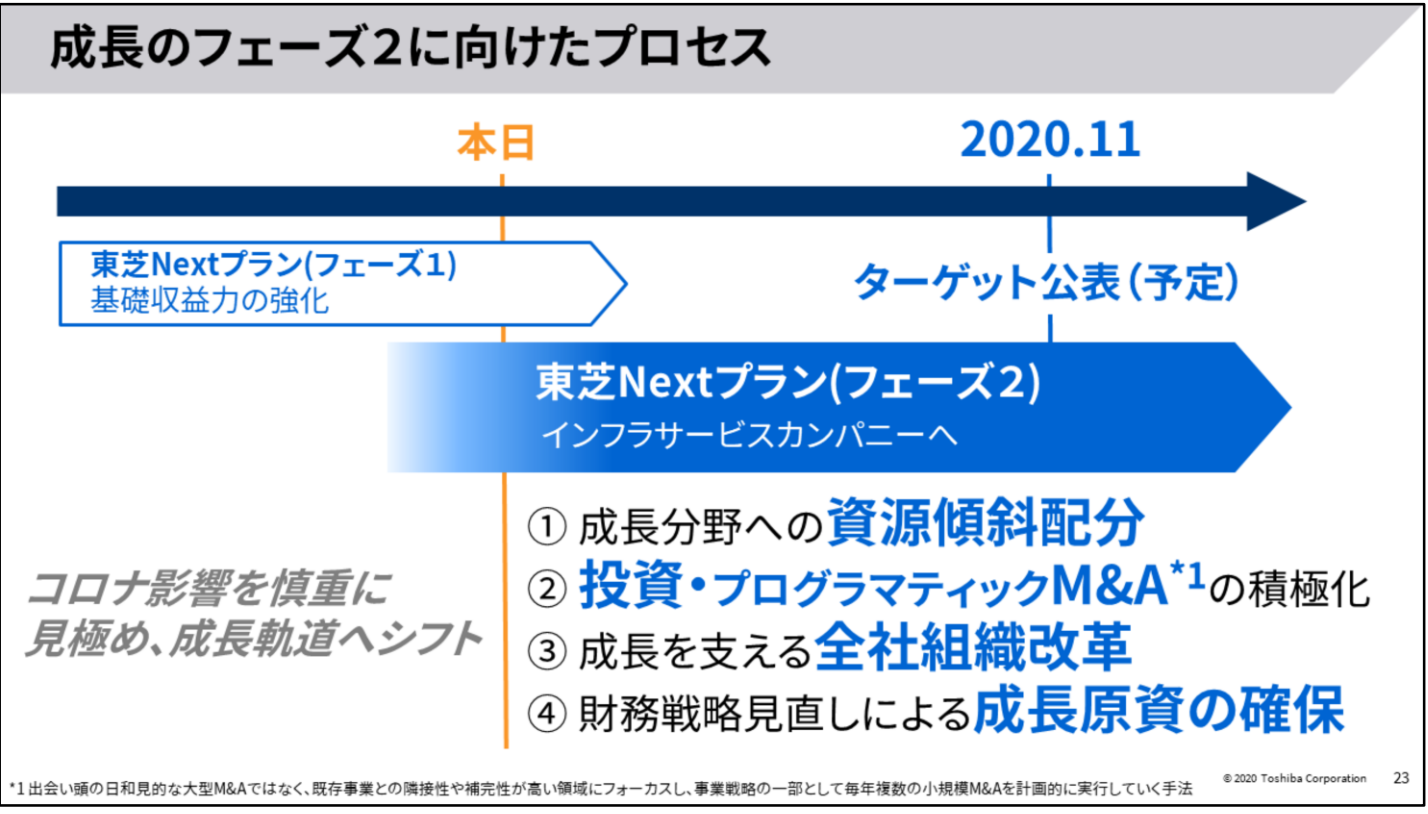
© 2020 Toshiba Corporation

●一部市場への復帰についてです。

●本年4月3日に一部銘柄への指定の申請をさせて頂きました。

●2015年以降、東芝グループ全社で内部管理体制の強化に向けた改善を継続的に行ってきておりますが、更に徹底してまいります。

●引き続き、企業風土の改善も含め、一部銘柄に相応しい企業として認めて頂けるよう取り組んでまいります。



●成長のフェーズ2に向けたプロセスです。

●ここまでご説明してきました通り、フェーズ1としての基礎収益力の強化については、取り組みの成果が目に見える形で表れてきたと考えています。

●新型コロナウイルス感染拡大による影響を慎重に見極める必要はありますが、成長のための東芝Nextプラン・フェーズ2の具体化に取り掛かりたいと思います。

●特に、成長分野への資源配分、投資やプログラマティックM&Aの積極化、成長を支える全社組織改革、また財務戦略の見直しによる成長原資の確保は、いずれも企業価値の最大化に向けた大変重要なテーマと考えております。

●計画を具体化して、今年11月にあらためて発表させて頂きたいと思います。

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

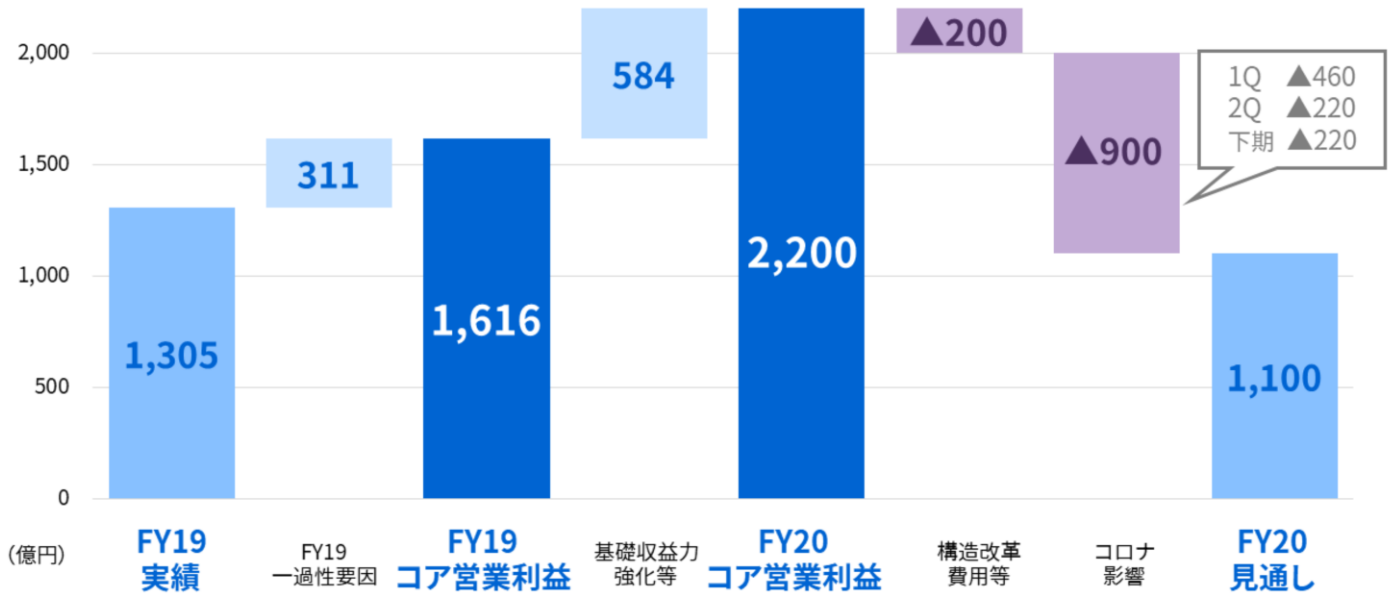
●資本政策及び株主還元についてです。

●昨年11月に発表した内容と考え方は不変ですが、新型コロナウイルス感染拡大の影響及びこのあとの第2波のリスクに備え、当面は財務の安定性を重視したいと考えています。

●秋ごろに状況が沈静化しているようであれば、株主還元や成長投資を含む、より積極的なキャピタルアロケーションを検討していきたいと思います。

●尚、キオクシアについては、踏み込んだコメントは差し控えますが、株主価値最大化の観点から最適な案を追求してまいります。

19年度→20年度の営業損益計画



© 2020 Toshiba Corporation

- 20年度の営業損益計画です。
- 基礎的な収益力強化の施策の更なる積み上げにより、20年度のコア営業利益は2,200億円をターゲットとします。
- 追加で実施する構造改革に加えて、新型コロナウイルス感染拡大による影響として、900億円を見込んでいます。
- 現時点の見通しとしては、営業利益は1,100億円となる見通しです。
- 尚、新型コロナウイルス感染拡大による影響の発生想定時期を吹き出しで記載しております。上期に集中して影響が出るものと想定しております。また、経済の回復状況によっては下期に見込んでいる影響はより軽微になる可能性はあると考えています。
- 一方で、この通りに影響が出ると、上期の営業利益としては、100~200億円レベルの赤字になる可能性があると想定しています。

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

●東芝ITサービスの架空循環取引の事案についてです。

●まず本事案に関し、株主、投資家をはじめとするステークホルダーの皆さまに、大変なご心配、ご迷惑をお掛けしましたこと、深くお詫び申し上げます。

●過去の会計問題を反省し内部管理体制の強化を最も重要な経営課題のひとつとして進めてきた当社としては、大変重く、真摯に受け止めております。

●案件概要ですが、東芝ITサービスにおいて2015年から2019年までの4年間に実在性のない架空循環取引が24件あったことが分かりました。

●これは、特定取引先A社の営業担当者が主導した不適切事案で、TSCの営業部長甲氏に架空循環取引の認識は認められませんでしたが、牽制機能が十分に働かなかったことは大変に反省すべき点です。

●本件については、私のところに報告が上がってきてからは、まさにトッププライオリティで対応を行ってきました。また、取締役会でも数度にわたり議論を重ねてきました。

●本件の調査にあたっては、弁護士や会計士といった外部の専門家主導のもとで大規模なフォレンジック調査や関係者へのインタビュー、証憑の精査を徹底的に行いました。また、適時に調査結果の開示も行っております。

●長年にわたって発覚しなかった理由としては、A社とは正常な取引もあった中で拡大していったこと、取引が問題なく決済されており、証憑類も整備されていたことなどが挙げられます。

●甲氏には懲戒解雇一歩手前の厳しい処分を適用しました。また、累積の営業利益約18億円分については取り消し済みです。

●これを受けて、付加価値を伴わない自社製品以外のお客様への直送取引を原則禁止したり、

業務の属人化防止のための人事ローテーションや評価制度を更に厳格に見直すなど、再発防止策を公表し順次実行に移しております。

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

●2015年の不正会計問題以降行ってきた内部管理体制強化の取り組みです。

●経営における最重要課題として、経営方針やガバナンス、コンプライアンス意識の強化、経営判断プロセスの強化、会計処理と開示体制、子会社管理の強化に資する、数々の再発防止策を行ってきました。

●しかし、本件を顧みるにまだまだ対策を強化しなければならないと考えており、後に示します3ラインディフェンスの強化による内部管理体制の更なる改善を行ってまいります。

●加えて、不正事案の根本原因に根差した対策が必要であり、「風土刷新」「ITシステム装備」、更には「コンプライアンス有識者会議の新設」も行ってまいりたいと考えております。

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

●不正リスクに対する3ラインディフェンスの強化です。

●これまで実施してきた対策を継続するとともに、1線、2線、3線のそれぞれのディフェンスラインの強化策を実行していきます。

●まず1線の事業の現場に対しては、風土刷新という観点で、何よりもトップ自らがコンプライアンスの重要性を何度も語り浸透させることが重要と考えています。これまでも実践してきておりますが、今後も継続してまいります。

●また行動評価を重視した人事評価制度を導入したほか、コンプライアンス意識醸成のための教育投資の拡大、内部通報制度の更なる浸透も図ってまいります。

●そして、TSC案件からの学びでもありますが、定期的な人事ローテーションを徹底し、仕事を属人化しないことが重要と考えています。こちらも更に徹底してまいりたいと思います。

●2線はスタッフ部門による牽制です。財務会計や調達など一線を牽制すべき機能については、コーポレートの下部組織として位置づけレポーティングラインを事業側と分けることで、より牽制機能を効かせやすくなると考えており、ここに記載の5部門については既に運用を開始しています。

●新リスクマネジメントシステムの導入や次期基幹システム導入によるデータ収集機能の向上、ヒューマンエラーの防止と見える化も図ります。

●また、東芝Nextプランで掲げている子会社数の削減については、内部統制の観点で大変重要と考えています。これまでも積極的に進めてまいりましたが、引き続き削減を図ることで、グループガバナンスの強化を図ってまいります。

●3線は監査機能の強化です。外部有識者を入れたコンプライアンス有識者会議の新設により、

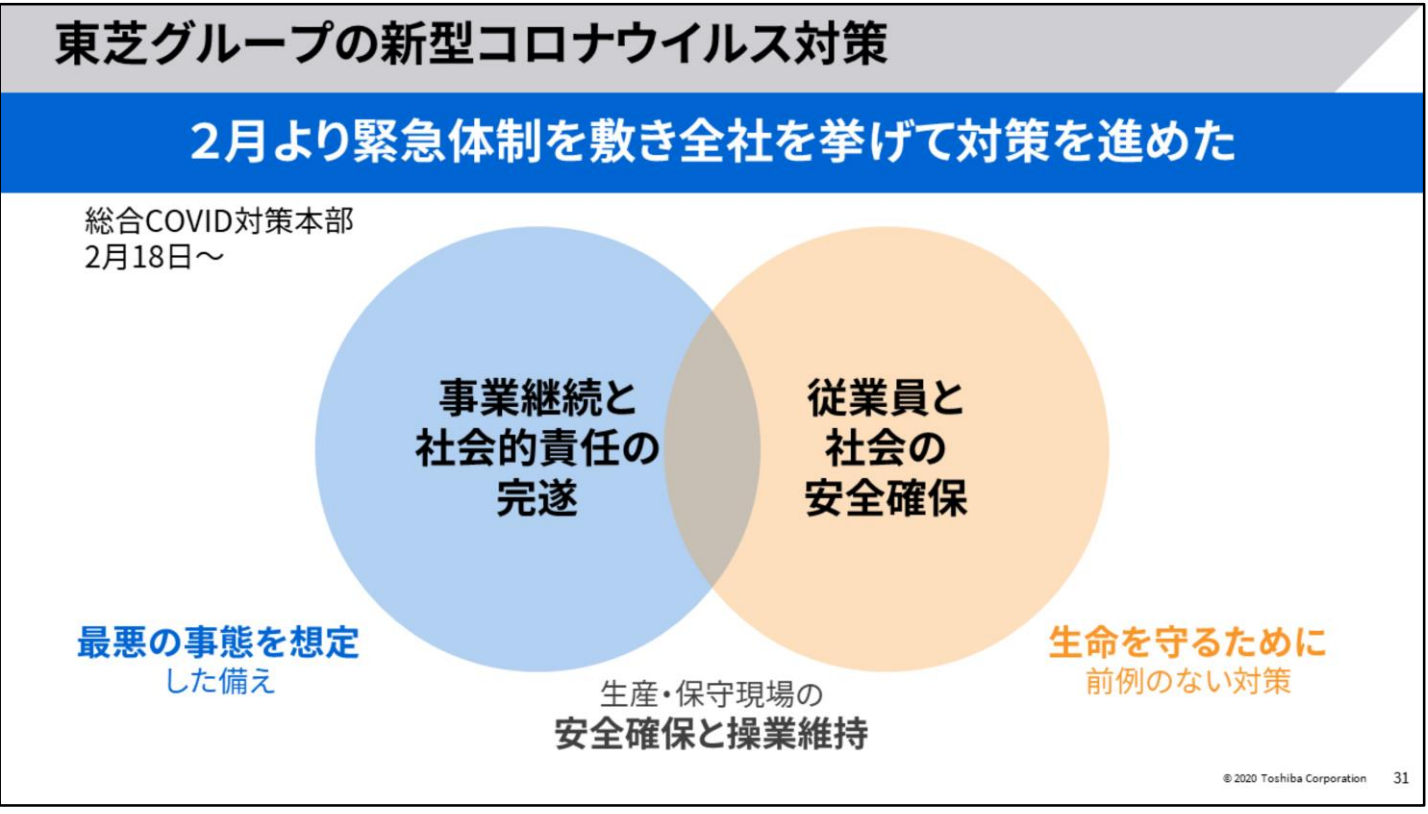
従来執行側で実施していたコンプライアンス委員会との連携を図り、牽制機能を更に強化するとともに、監査機能の人員増強や監査役との連携強化など様々な強化策により、不正リスクの発見能力の強化を図ります。

●従来より東芝グループでは、「生命・安全とコンプライアンス（法令、社会規範、倫理の遵守）を最優先する」方針で事業運営を行ってきております。

●私自身は、「コンプライアンスは終わりのない旅」であると思っています。一つの不正事案の発生で、グループ全体で積み上げてきたものが一瞬にして脆くも崩れ落ちるということを改めて肝に銘じ、私自身が先頭に立って再発防止策の徹底と、更なるガバナンスの枠組みの強化に取り組んでまいりたいと思います。

新型コロナウイルス対策と
レジリエンス

© 2020 Toshiba Corporation

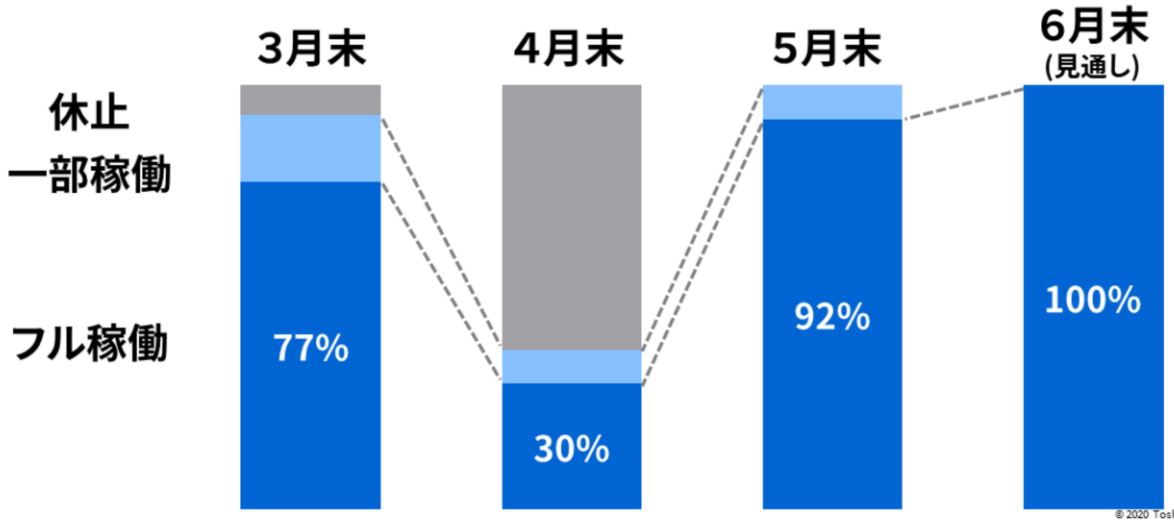


●東芝グループの新型コロナウイルス対策です。

●「事業継続と社会的責任の完遂」と「従業員と社会の安全確保」の二つの軸で、2月より緊急体制を敷き、全社で対応を進めてきました。

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

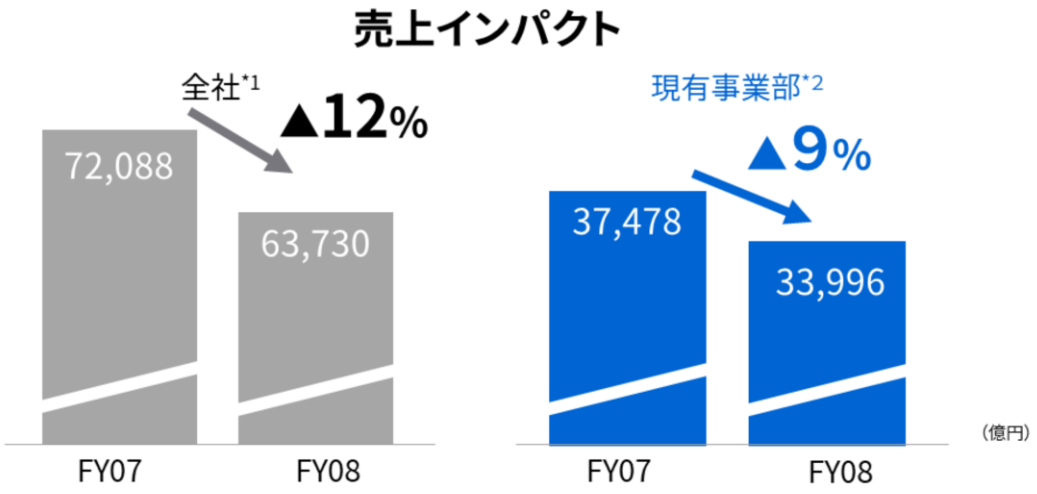
●製造拠点の稼働状況です。

●インドなど一部の国でのロックダウンと国内拠点の休業前倒しにより、4月末にはフル稼働している拠点が3割に落ち込みました。

●5月末には9割まで回復しており、今月中には部品調達の影響も解消し、100%フル稼働となる見込みです。

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



*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

- 2007年から2008年のリーマンショック時に東芝の事業にどのような影響があったかの振り返りです。
- 全社では12%の売上減があった中、現有事業部では9%程度の売上影響に留まりました。
- この当時よりインフラ事業の比率も上がっており、比較的レジリエントな企業体質になっていると言えます。

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

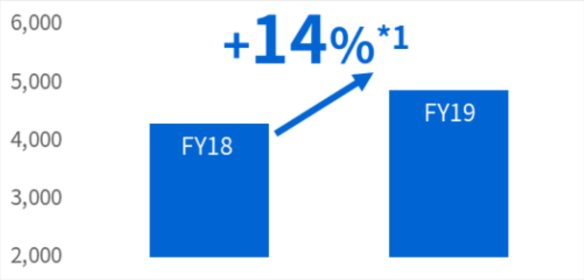
極端な為替変動はなし

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

- 左側は先ほど900億円とお示しした20年度の新型コロナウイルス感染拡大による影響試算の前提です。
- 生産体制の回復時期は中国が4月、欧米アジアが6-7月としました。
- 一方で、需要の世界的な落ち込みは1年以上続くのではないかとやや保守的に見ています。
- リーマンショック時とは違って、為替の大きな変動は見込んでいません。
- 更に、第2波については、限定的な影響にとどまるという前提です。
- 足下の受注状況を右側に記載しています。
- 1-3月受注については、インフラ主体の4社合計では、対前年+14%の受注増加となっております。新型コロナウイルス感染拡大による受注減が100億円弱ありましたが、比較的軽微な影響に留まっています。

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　　20年4-5月

現預金残高　コミットメントライン　新規借入

3,770億円 ＋ 2,580億円 ＋ 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

- 危機下での流動性の確保についてです。
- 3月末には現預金3,770億円に加えて、コミットメントライン2,580億円を保有しています。
- また4月には1,500億円の追加資金調達を実行済みです。
- これらにより、不測の事態に備えて、一時的に連結月商2か月分以上の十分な手許流動性を確保しています。

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

- 従業員と社会の安全確保のための取り組みです。
- 4月中旬より全社員に原則在宅勤務を適用し、最も感染リスクの高かった4月後半には出社率を2割弱にまで下げました。
- また、休日カレンダーを変更し、4月の稼働日を大幅に減らしたほか、決算スケジュールも変更して感染リスクの極小化を優先させました。
- 長期化を見越して、コア無しフレックスや変形労働時間制なども取り入れることを検討しています。
- また、社会貢献という視点で、抗原検査キットの製造協力も行う予定です。
- このように、新型コロナウイルス対策としては、最悪の事態を想定した備えと、生命を守るための前例のない対策を実行に移してきました。

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 37

●サステナビリティ強化の取り組みです。

●外部環境の変化に対してレジリエントであると同時に、より長期的な視点で、真にサステイナブルな企業であることを目指すべきと考えています。またそれによって長期的な企業価値の向上にも結び付くと信じています。

●多くの機関投資家の皆さまが課題として掲げておられる2°C未満目標を達成する事業計画の策定や、SBT認定の取得などを今年度中に進めます。

●これらの取り組みついては、進捗の都度ご報告したいと思います。

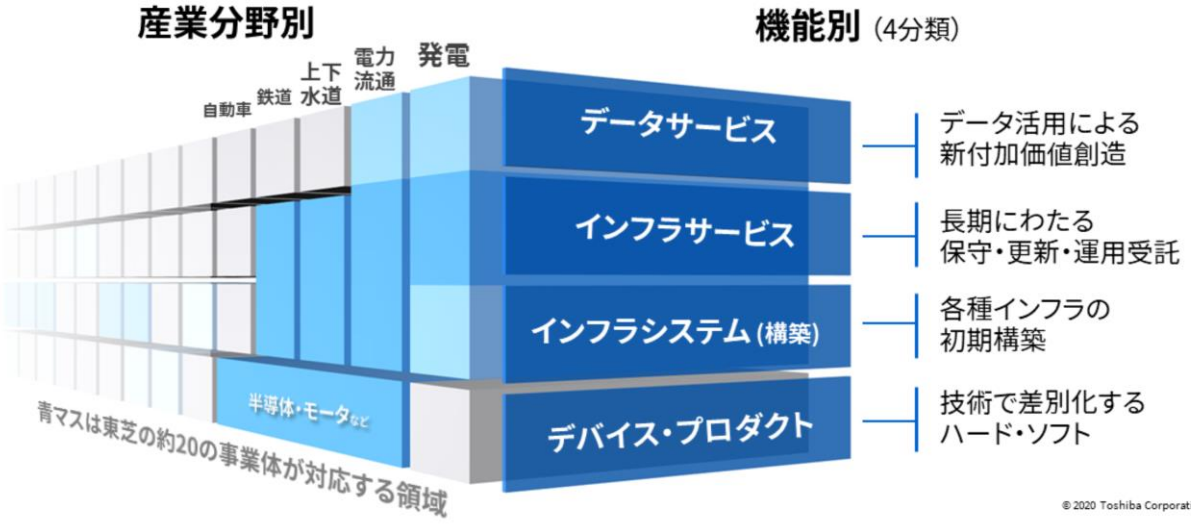
インフラサービスカンパニーへ

© 2020 Toshiba Corporation

●ここからは、インフラサービスカンパニーへということで、企業価値の最大化及びTSRの拡大に向けたステップをご説明致します。

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



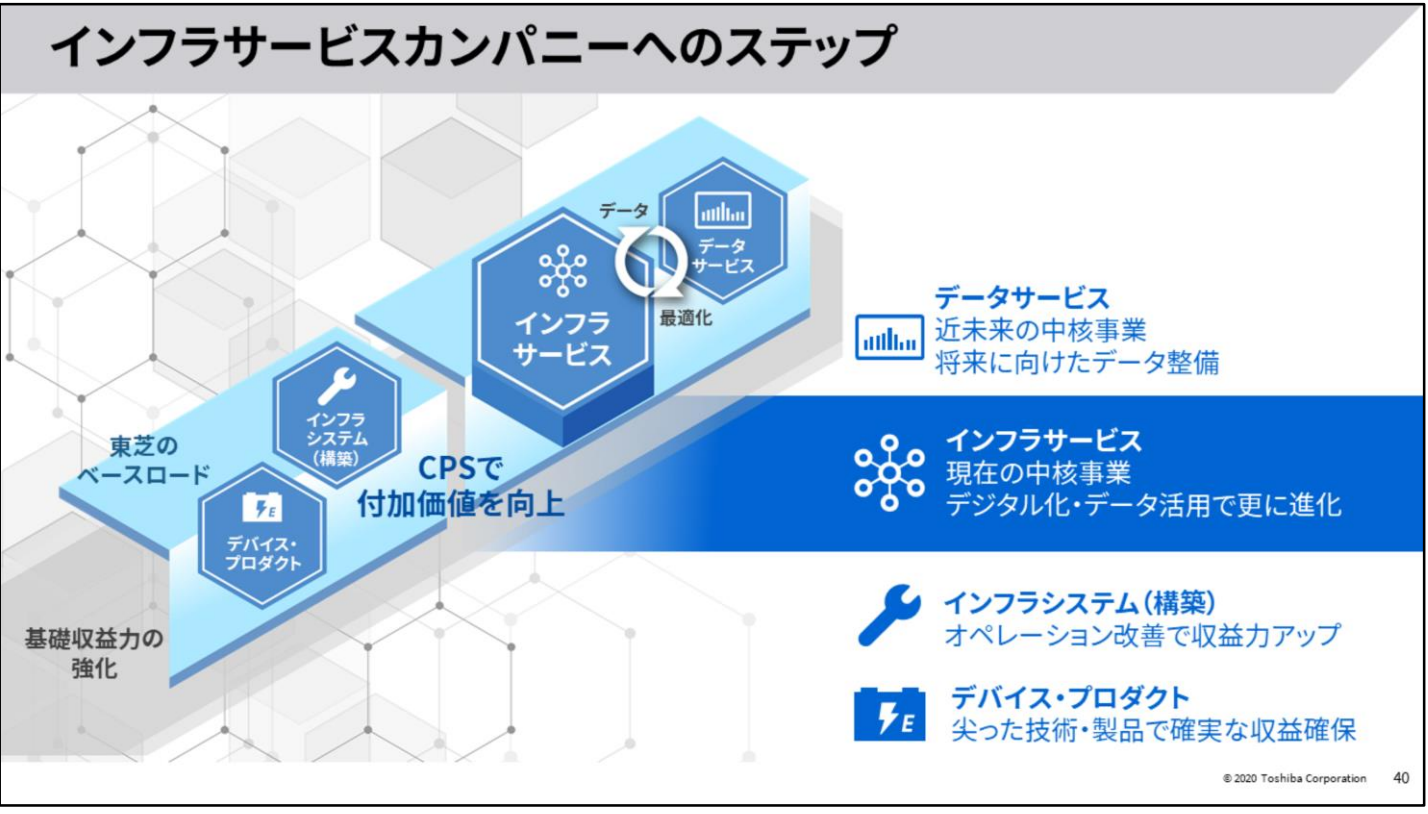
© 2020 Toshiba Corporation 39

●東芝グループの新しいセグメントについての考え方です。

●現在は左側のように、主な産業別に事業が構成されており、20近い事業体に分かれています。

●それぞれ、事業の中身を機能別に分類していくと、右側に示すように大きく4分類に纏められると考えています。

●下から「デバイス・プロダクト」「インフラシステム（構築）」「インフラサービス」そして「データサービス」です。



●機能別セグメントの位置づけと方針を記しています。

●「デバイス・プロダクト」は半導体やモータなど広くインフラ機器やシステムに組み込まれる製品群の製造・販売を主とする事業です。ここでは東芝の持つ技術的な差別化要素を強みにできる領域に絞って展開することで、確実な収益の確保を目指します。

●「インフラシステム（構築）」は、各種インフラの初期構築を中心とする事業です。海外の大型プロジェクトなどでは損失を計上するなど一時は苦戦しましたが、プロジェクト管理の厳格化や、事業の選択と集中、固定費削減等により収益性の改善を図ります。

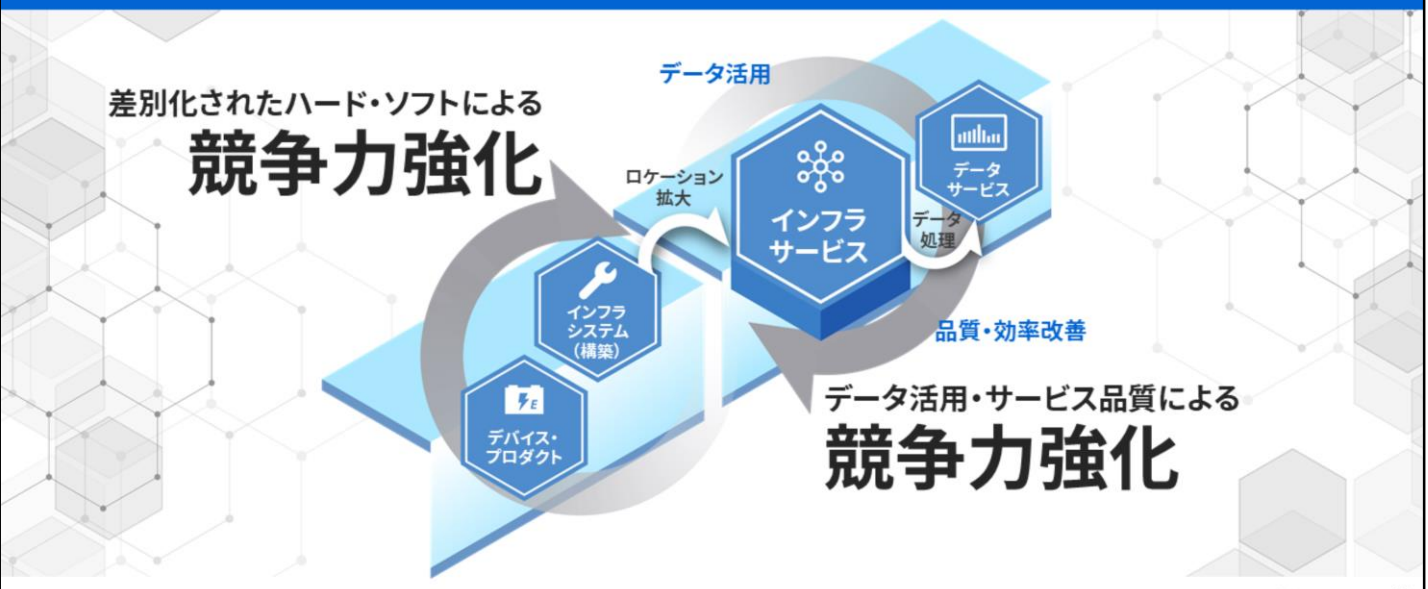
●「インフラサービス」は、現在の東芝の中核をなす事業です。今後はサービス対象のインフラを拡大するとともに、データ活用による利便性と付加価値の向上を図ります。

●「データサービス」は、3~5年後の東芝の収益の中核となるべき領域です。インフラサービスのO&Mや人々の活動から生み出される様々なデータを付加価値に変えるべく、まずはデータの整備から始めていきます。

●これこそが、CPSテクノロジーを駆使したインフラサービスカンパニーへの重要なステップと考えています。

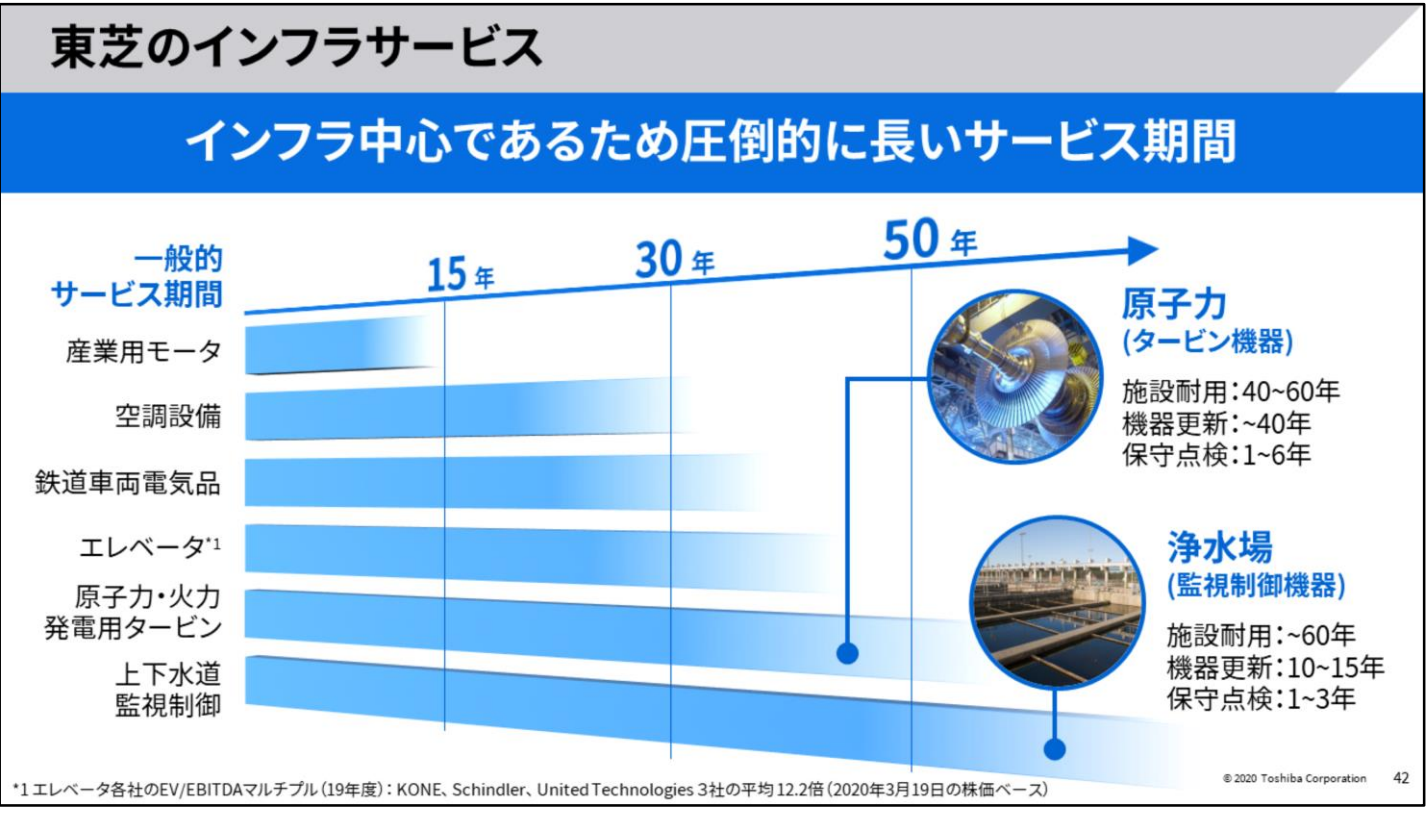
各機能のシナジー効果

各機能が互いに競争力を高めあう関係



© 2020 Toshiba Corporation 41

- 各機能のシナジー効果のイメージを記しています。
- まず、差別化されたハード・ソフトである「デバイス・プロダクト」を持つことで、「インフラシステム（構築）」の競争力強化が図られます。
- 「インフラシステム（構築）」が拡大することは、「インフラサービス」のロケーション拡大に繋がります。
- 「インフラサービス」でのお客様との長期にわたる関係や、O&Mを任せて頂くことで、オペレーションデータの処理が可能になり、「データサービス」の拡大に繋がります。
- 「データサービス」が拡大してくると、データ活用により「インフラサービス」のオペレーション品質や効率の改善が可能になります。
- また、この情報を「デバイス・プロダクト」「インフラシステム（構築）」にフィードバックすることで、より差別化された製品開発につながるシナジーのループが完結します。
- このシナジーのループの真ん中にいるのが、「インフラサービス」です。東芝グループは従来の製品軸の事業体の集まりであったいわゆる「総合電機モデル」から脱却し、このシナジーのループにより、インフラサービスカンパニーとして、各セグメントの収益構造を抜本的に変えていきます。



●インフラサービスの特長です。

●お客様との長期にわたる関係ですが、一般的に鉄道車両の電気品やエレベータは30年超、発電用のタービン機器や上下水道の監視制御機器などは40年～60年という圧倒的に長いサービス期間となります。

●右上に浄水場の例を挙げていますが、約60年の施設の耐用期間に対して、10～15年に一度大規模な機器更新を行い、その間も1～3年サイクルで保守点検などを実施しています。

●エレベータ事業は、他の専業メーカの例を見ても、この圧倒的に長い保守サービスによる安定キャッシュフローを理由に10～12倍のEV/EBITDAマルチプルがついています。

●エレベータ事業ほど一般的には知られていないかも知れませんが、上下水道や発電所に納入している機器類はエレベータ以上に長いサービス期間があり、安定的なキャッシュフローが生まれます。

●東芝グループには、これらの重要な社会インフラの安定運用のために、長期のライフサイクルにわたり、サポートをしてきた実績があります。

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

- 左側に機能別新セグメントの現在の売上・利益の規模感を示しています。
- 19年度の実績ですが、インフラサービスが全体の7割ほどの収益を稼ぎ出していることがお分かり頂けると思います。
- 右側に過去3年のインフラサービスの実績を示していますが、非常に安定的に推移し、増加基調となっています。
- 国内においては老朽化更新を中心にインフラメンテナンスの市場規模は年間約5兆円にも上り、年率5%程度成長すると予測しています。
- また、ポストコロナのニューノーマルの世界では、ICT技術を活用した遠隔監視やロボットを活用した自動メンテナンスなどが急速に拡大すると考えられます。
- この拡大する市場で、確実にサービスフローを確保していくことが、東芝グループにとって大きな企業価値実現のカギを握ると考えています。
- データサービスは現在事業立ち上げのフェーズですが、軌道に乗り始めるとEBITDAマージンで50～60%を期待できる非常にポテンシャルの高いセグメントになると考えています。

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

- ●インフラサービスの更なる成長の手法です。
- ●サービスロケーションの拡大手法として3点挙げています。
- ●インフラシステムを新規に構築する方法、インフラサービスを単独で受注する方法、そしてプログラマティックM&Aです。
- ●プログラマティックM&Aとは、1年の間に数十億～数百億円規模のM&Aを複数行い、不足している機能を補ったり、新たな顧客ベースを獲得する手法です。この成長投資には資産売却などの原資を最大活用していきます。
- ●また、設備投資やR&D投資も、当然このセグメント戦略の方向性に合うものに見直していきます。
- ●これから半年かけて、各事業責任者と、インフラサービス拡大の戦略について詳細に詰めていきたいと思います。

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 45

- インフラサービスを高度化し、拡大していく取り組みです。
- BtoBのサービスメニューを揃えたサイトを準備し、スマホのApp Storeのように簡便にサービスをお使い頂ける仕組みを準備します。
- これは、エネルギーサービスの例ですが、他にも、鉄道、ビル、物流、製造業向けに、故障予兆や遠隔監視など、お客様のオペレーションに合わせた12のサービスメニューを早期に事業化、グローバルに展開していきます。

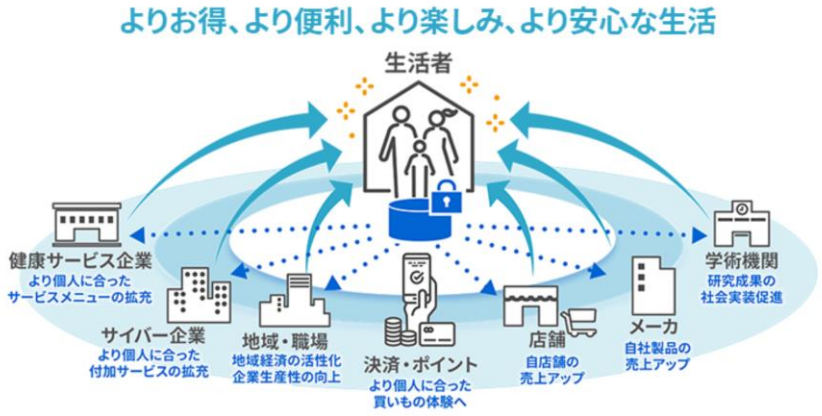
インフラサービスからデータサービスへ

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



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

- データを活用した新サービスの開発と需要の創造です。
- 人々の行動データを付加価値に変える取り組みです。
- 2月に東芝データ㈱を設立し、事業化に向けて順調に加速しています。
- 主旨に賛同して頂き一緒にやりたいと言って下さるパートナーが続々と増えてきています。

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

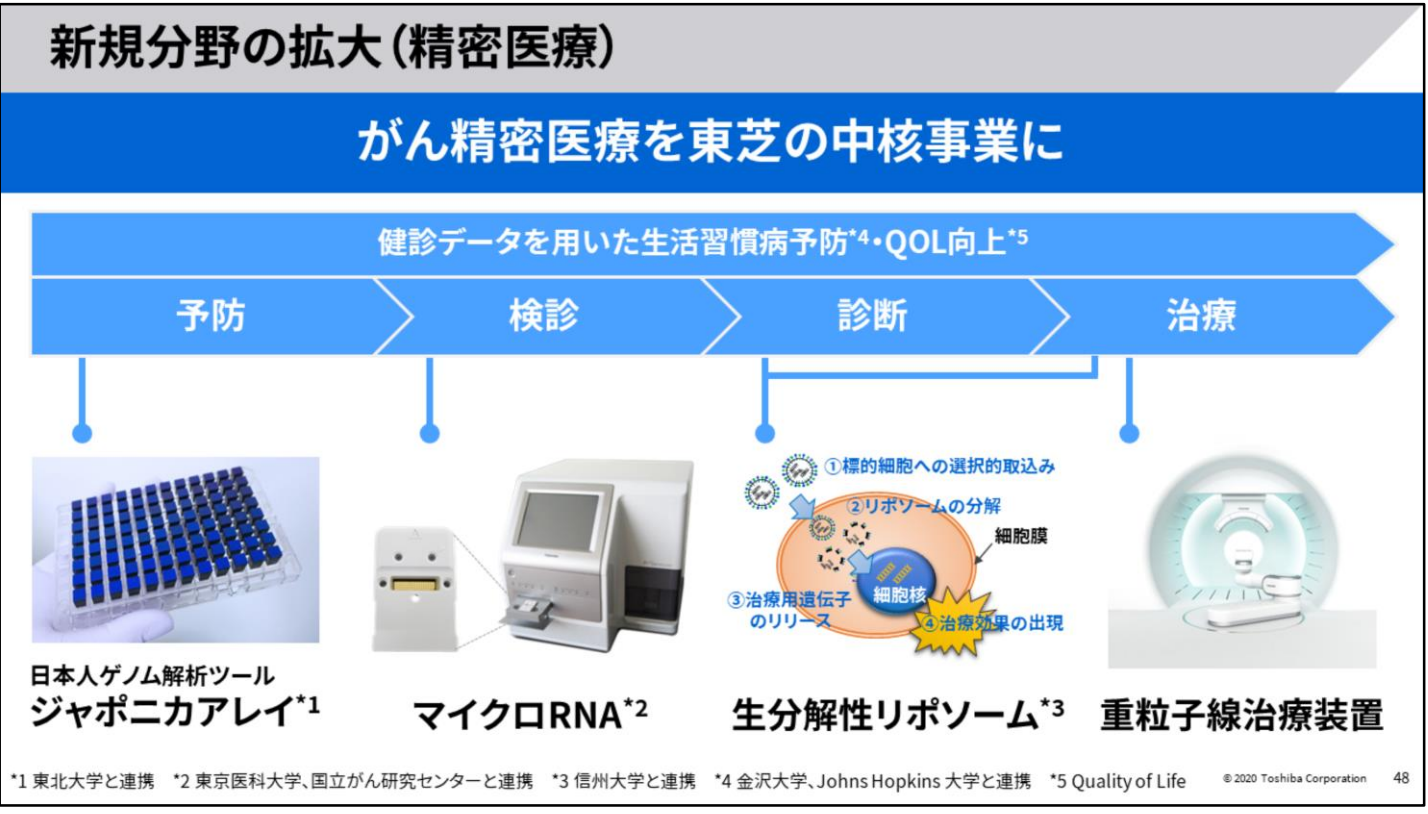
DB Cargo AG様
ディーゼル・電気ハイブリッド機関車に採用

© 2020 Toshiba Corporation 47

●差別化を支えるデバイス・プロダクトの一例です。

●SCiB二次電池はその特長ある性能を認めて頂き、国内外の自動車・バスメーカーに広く採用頂いています。

●また、自動車やバスだけでなく、ハイブリッド機関車や船舶にも採用されるなど、用途も広がりつつあります。



●精密医療です。

●がん精密医療の分野を5年以内に東芝の主要な事業の一角に育てるべく、いくつかのポテンシャルの大きい領域を開発中です。

●ジャポニカアレイはゲノム解析のツールですが、テストデータとなる東芝グループ内1万人を目標とした従業員データに関し、目標数の9割を超える同意を取得し、ほぼ目標を達成しました。

●また、健康診断データなどとの連携解析で、生活習慣病の予防に有効なソリューションの提案も進めていきます。

●マイクロRNAは、血液1滴でステージゼロから13種類のがんを99%の精度で検出できる破壊的な技術です。近々1000人規模でのがんの早期発見の実証実験を開始する予定です。

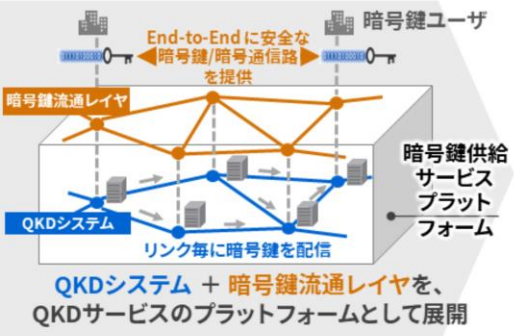
●生分解性リポソームは、がんの遺伝子治療に関する技術です。治療遺伝子を、標的であるがん細胞に正確・高効率に運ぶ「がん指向性リポソーム技術」を信州大学と共同で開発しました。

●重粒子線治療装置も、がん治療ニーズの高まりを受けて、いくつかの引き合いを頂いており、受注に向けて活動中です。

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

- 量子暗号通信です。
- 英国、米国を始め、世界各国でのテストやデモに参加して、実用性の検証を行っています。
- また国内でも、都内複数拠点での実証試験が始まります。
- 将来的に市場規模は約2.2兆円に拡大すると考えており、世界のデファクトスタンダードを目指して、事業化を行っていきます。

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 50

- 今後の事業化に向けた期待が高い分野です。
- 量子理論を活かしたシミュレーテッド分岐マシンを活用することで、膨大な選択肢の中から最適解を瞬時に見つけ出すことができます。今年度中の事業化に向けて、既に複数の金融機関などと協議を始めています。
- タンデム型太陽電池は、異なる性質の太陽電池を重ね合わせ、両方のセルで発電することにより、全体としての発電効率を上げることに成功しました。今後、自動車やバスなどの電化に加えて、ドローンの普及などにより、高効率な太陽電池の用途は急拡大するものと期待しております。
- 当社は経営理念「人と、地球の、明日のために。」に掲げている通り、今後も人々の暮らしを豊かなものにする最先端技術の開発と積極的な事業化を進め、社会に貢献できる存在であり続けたいと考えております。

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 51

- 東芝は従来の製品軸の事業体が寄り集まったいわゆる「総合電機モデル」から脱却し、インフラサービスカンパニーとして大きな企業価値を実現していきたいと考えています。新セグメントの各機能が相互に連関しあって大きなシナジーを生み出します。
- 本日は東芝Nextプラン・フェーズ2のあらましについてお話し致しましたが、11月には具体的なプランとしてお示ししたいと思います。どうぞご期待下さい。

人と、地球の、明日のために。

Committed to People,
Committed to the Future.

TOSHIBA