

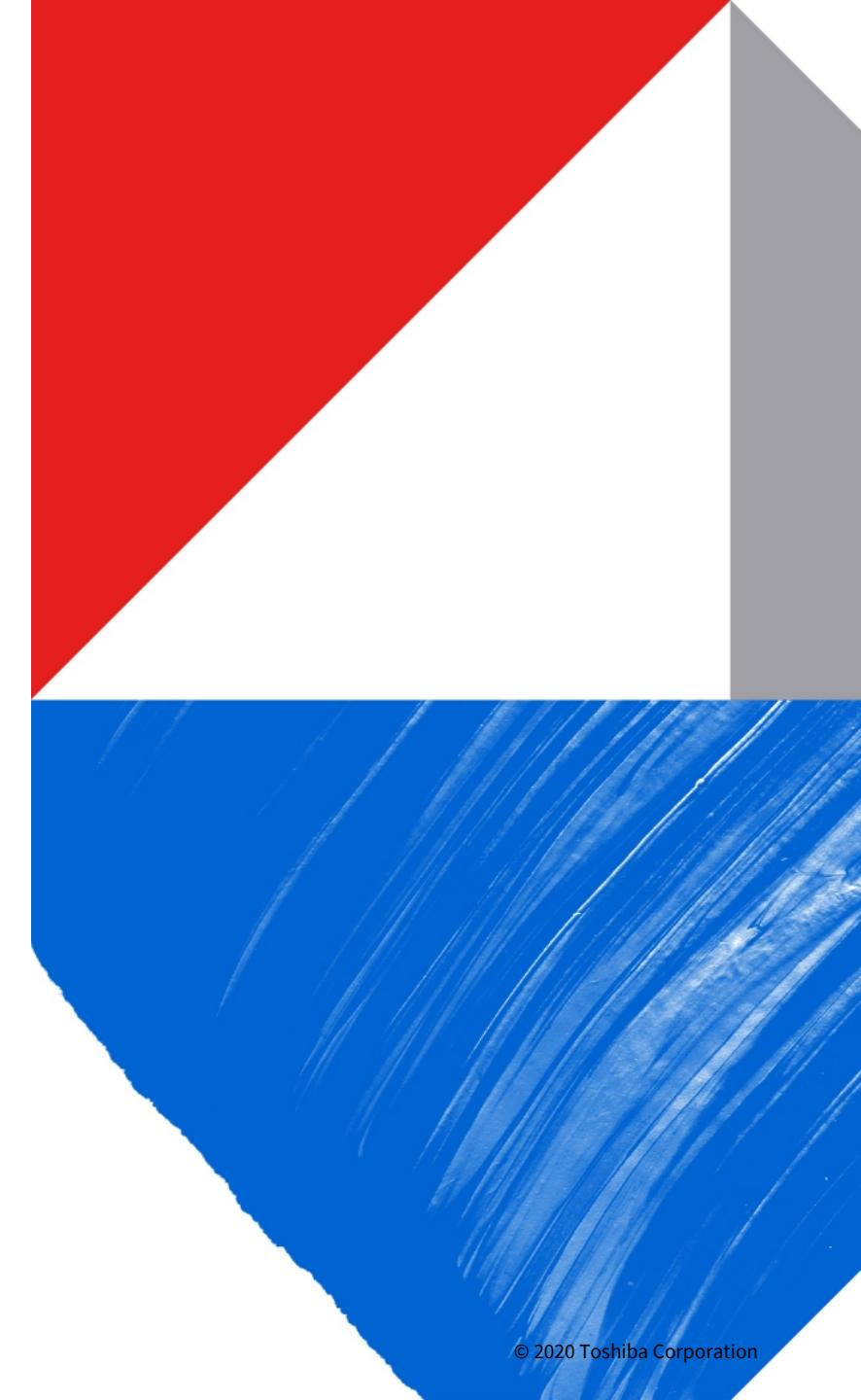
**TOSHIBA**

東芝Nextプラン進捗報告

# Moving on to Growth

## ～成長のフェーズ2 & 3へ～

2020年11月11日  
株式会社 東芝  
代表執行役社長 CEO  
**車谷暢昭**



# 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。

- 01. 2020年度の状況**
- 02. 東芝Nextプランの進捗**
- 03. ESGの強化方針**
- 04. 財務運営方針**

# エグゼクティブ・サマリー

## 2020年度の状況

- 上期実績：コア営業利益は対前年+219億円と順調
- 通期見通し：コア営業利益2,200億円達成に自信
- COVID影響：上期▲702億円、通期▲900億円
- モニタリング事業：システムLSI、プリンティング構造改革が進捗

## 東芝Nextプラン

- フェーズ1：18→25年度で限界利益9%改善、固定費▲1,300億円
- フェーズ2：インフラサービスを核に力強い成長
- フェーズ3：CPSテクノロジー企業として次世代の事業モデルへ

## 持続可能な成長

- ESG：経営理念に即し取り組みを強化
- キャピタルアロケーション：規律ある成長投資

# 1. 2020年度の状況

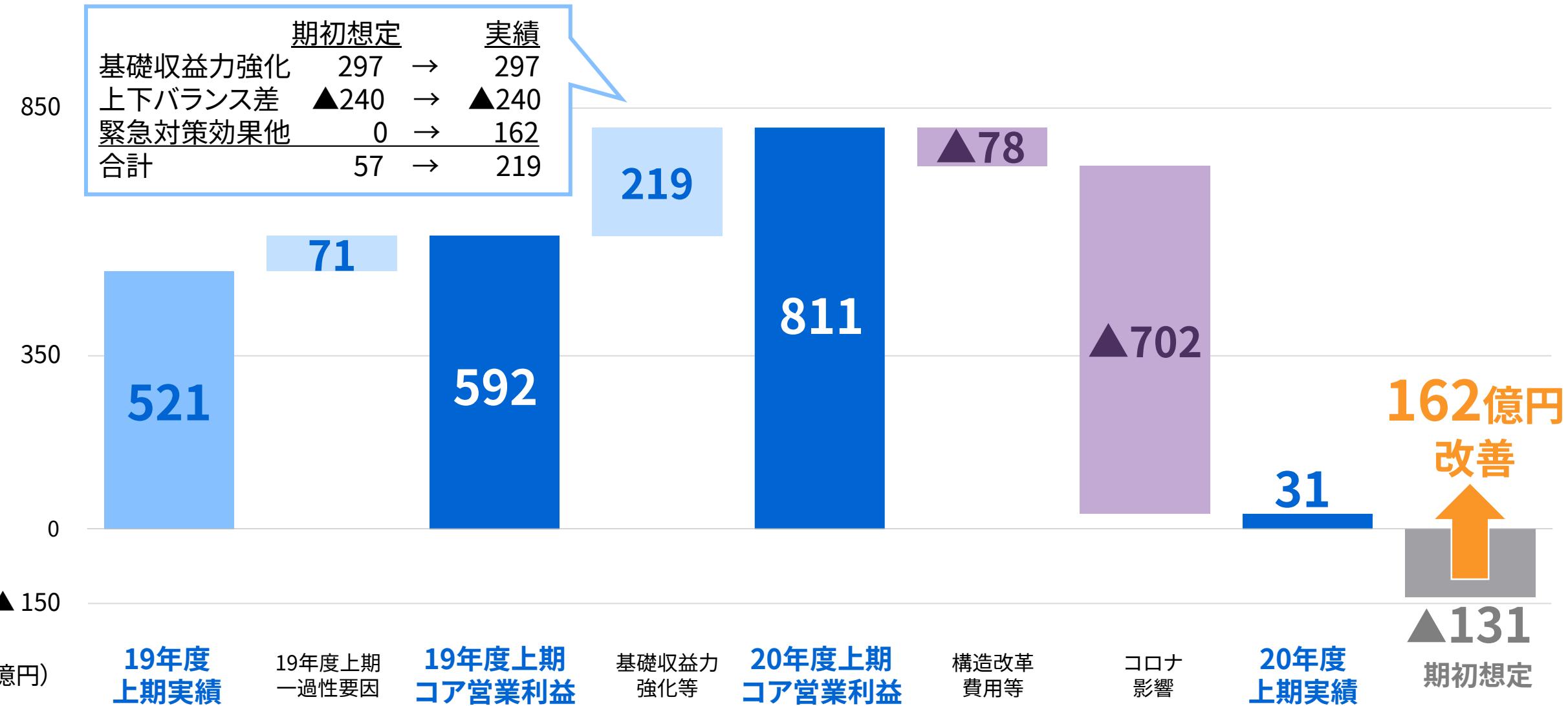
# 20年度上期 連結業績

コア営業利益は対前年+219億円と順調

	20年度上期実績	19年度上期実績	差異
売上	1.37兆円	1.71兆円	▲0.34兆円
コア営業利益 <sup>*1</sup> (ROS%)	811億円 (5.1%)	592億円 (3.5%)	+219億円 (+1.6%)
構造改革費用等	▲78億円	▲71億円	▲7億円
コロナ影響	▲702億円	—	▲702億円
営業利益 (ROS%)	31億円 (0.2%)	521億円 (3.0%)	▲490億円 (▲2.8%)
EBITDA <sup>*2</sup> (EBITDA%)	452億円 (3.3%)	925億円 (5.4%)	▲473億円 (▲2.1%)

\*1 営業利益から構造改革費用等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

# 19年度上期→20年度上期 営業損益分析



# 新型コロナウイルス影響(20年度上期の営業損益影響)

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、HDD工場稼働低下、車載向け半導体需要減など	▲ 309 億円
リテール&プリンティング	複合機及びPOSシステムの需要減、営業活動の制限など	▲ 150 億円
ビル	案件延期・据付工事遅れなど	▲ 83 億円
エネルギーシステム	据付工事の遅れ、海外製造拠点の稼働率低下など	▲ 44 億円
上記以外		▲ 116 億円
合計		▲ 702 億円

# フリー・キャッシュ・フローの状況

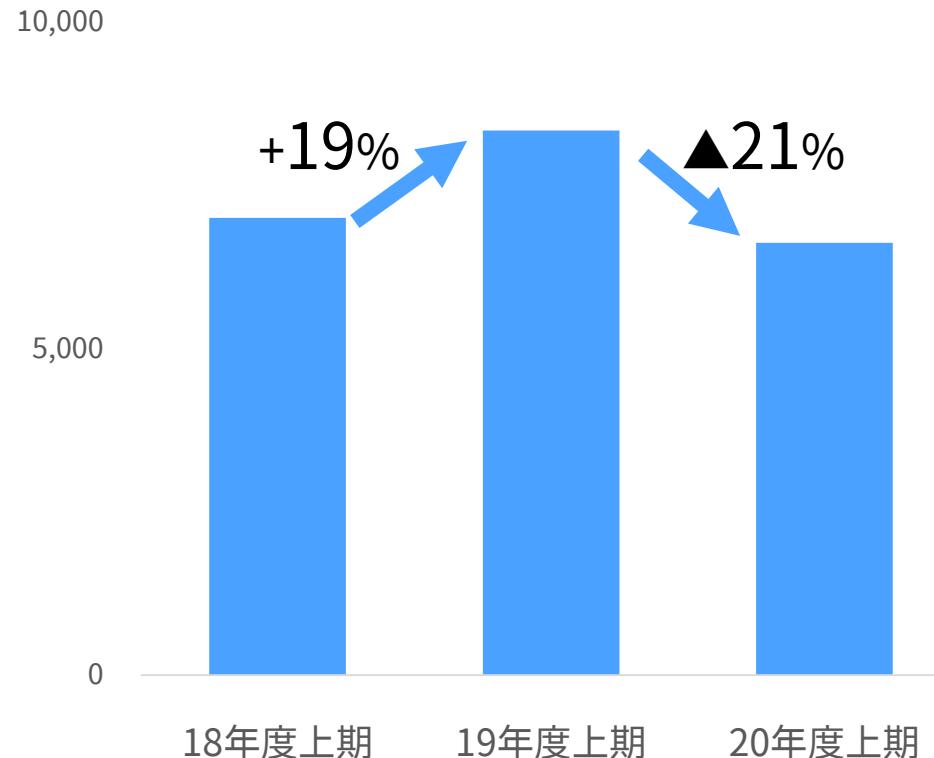
フリー・キャッシュ・フローは対前年大幅改善

(億円)	20年度上期	19年度上期	差異
営業CF (一過性除き)	555 (713)	▲809 (469)	+1,364 (+244)
投資CF	▲484	▲612	+128
フリー・ キャッシュ・フロー	71	▲1,421	+1,492

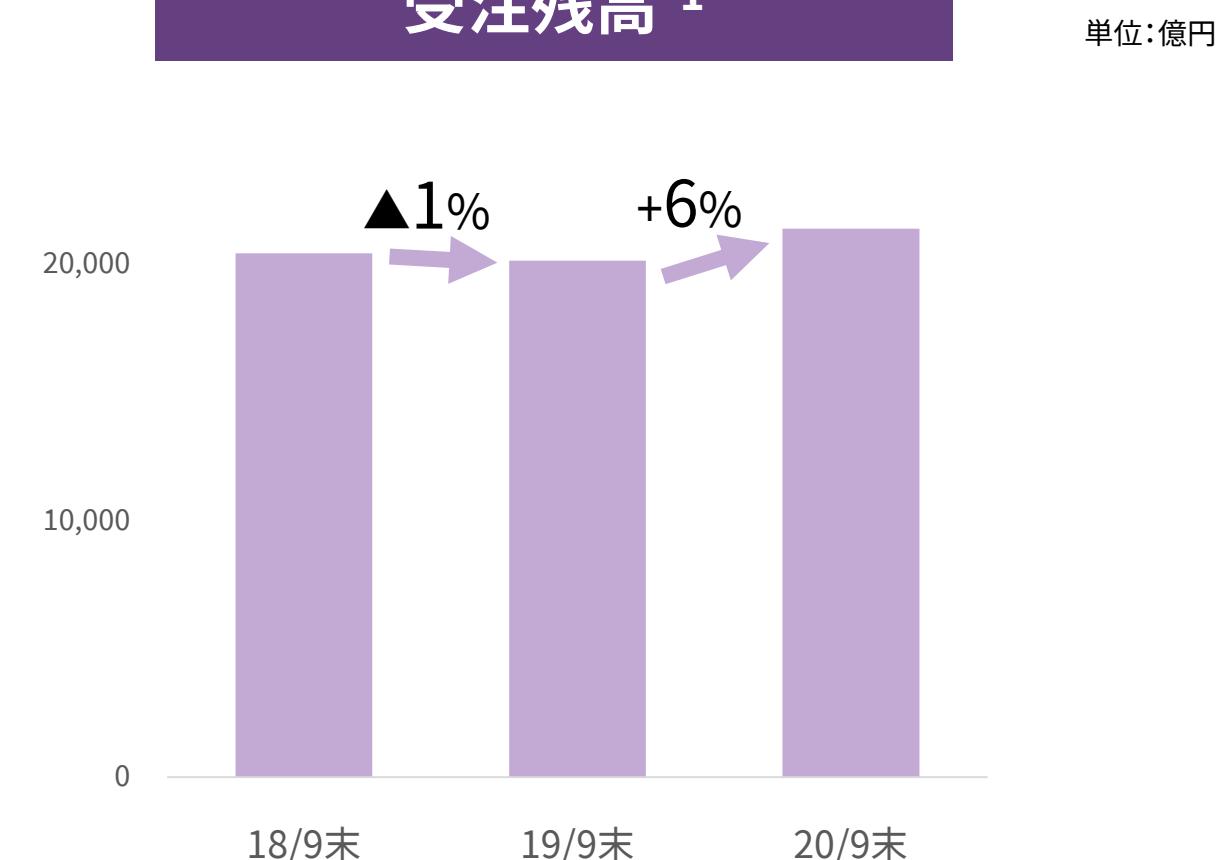
# 受注の状況

コロナ下においても平年並みの受注は堅持し受注残は増加

受注額<sup>\*1</sup>

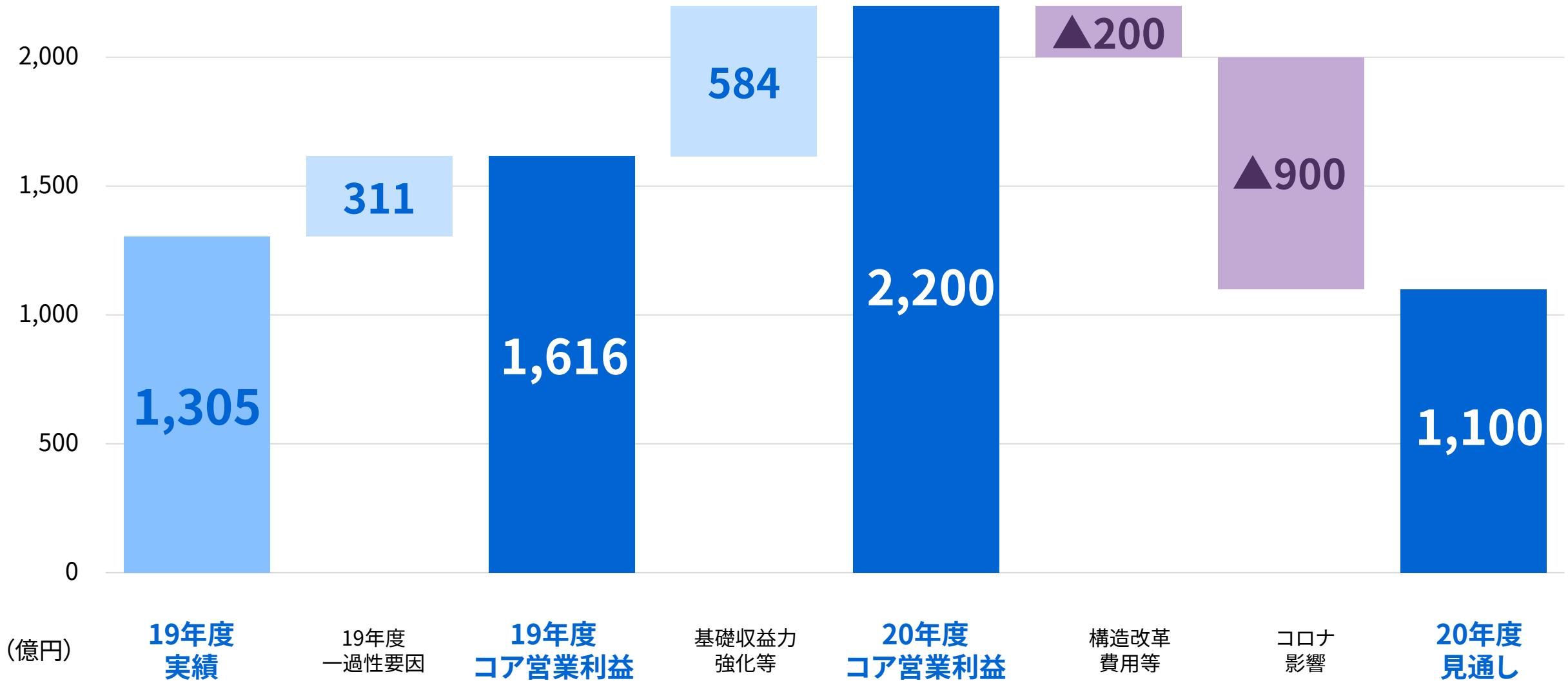


受注残高<sup>\*1</sup>



単位: 億円

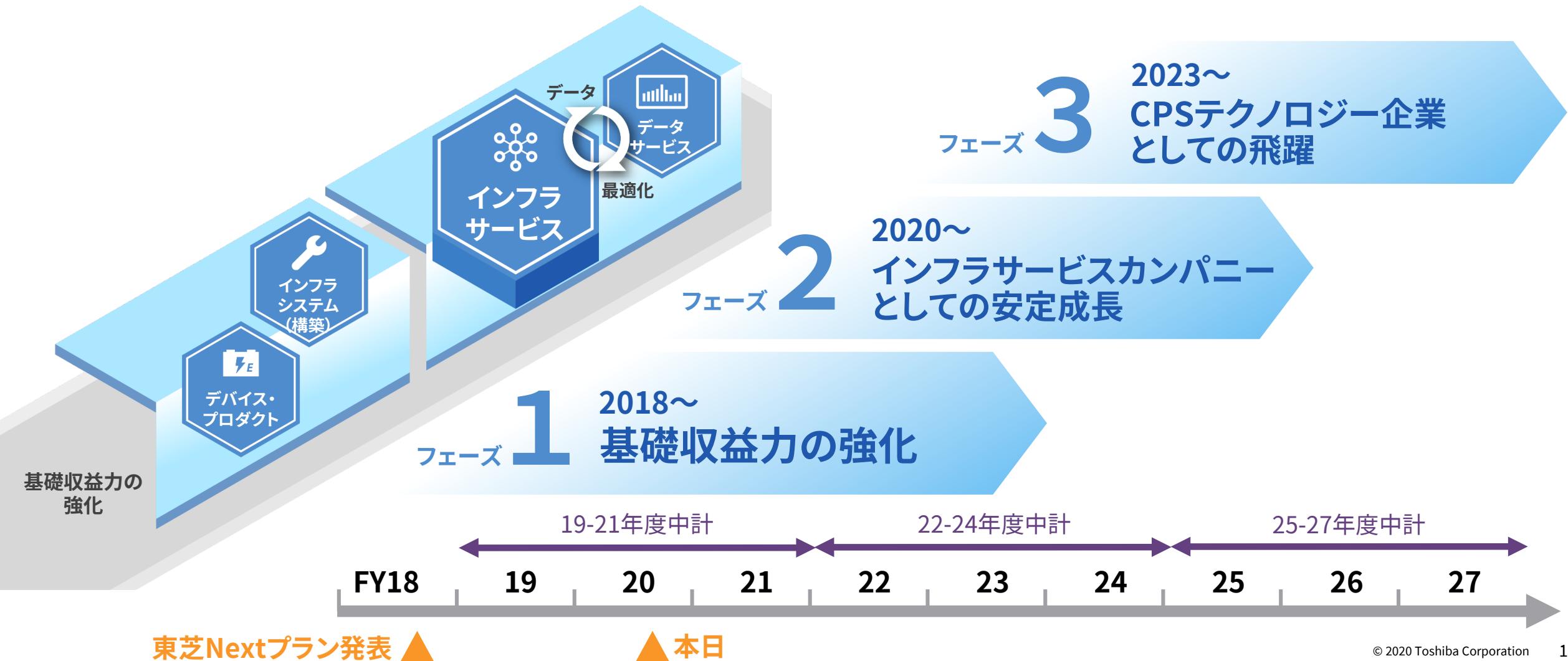
# 19年度→20年度 営業損益分析



## 2. 東芝Nextプランの進捗

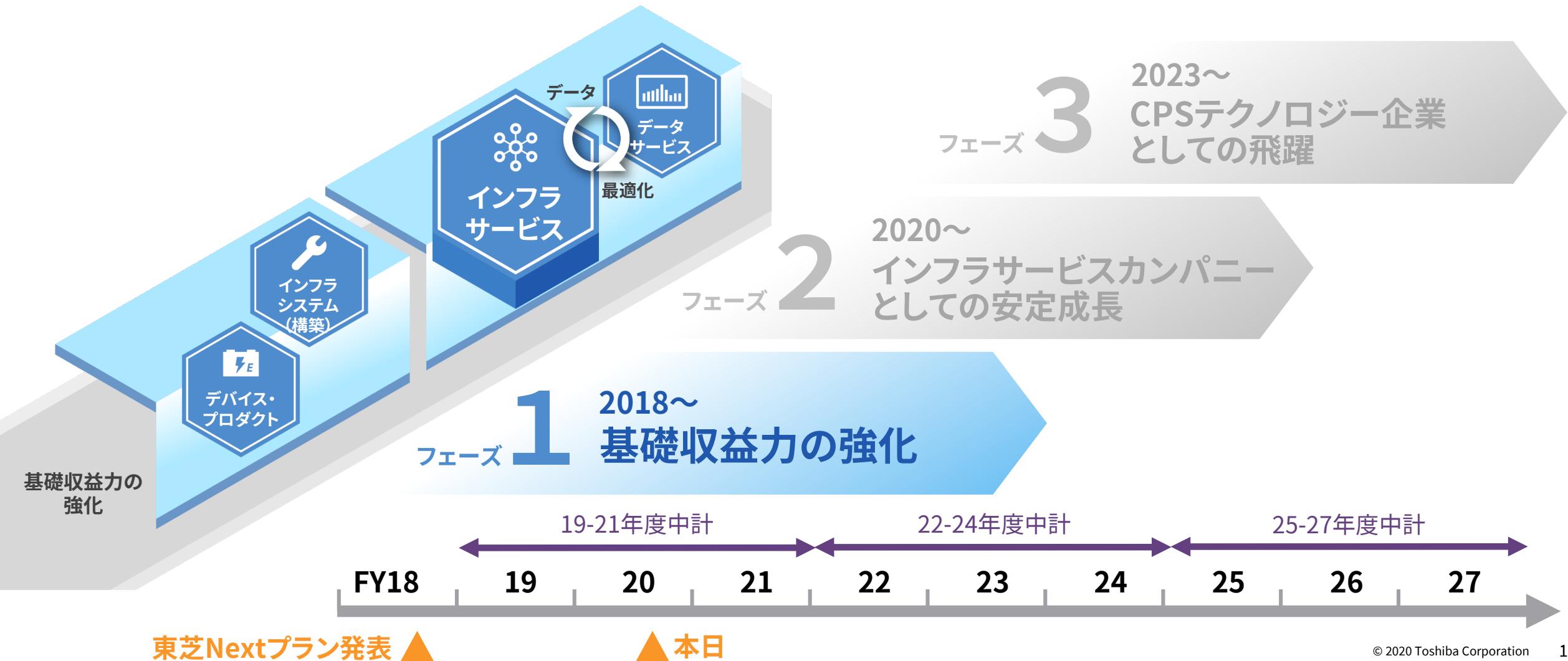
# 東芝Nextプランの全体像…3フェーズの成長

現在フェーズ1の仕上げとともに、フェーズ2に着手した段階



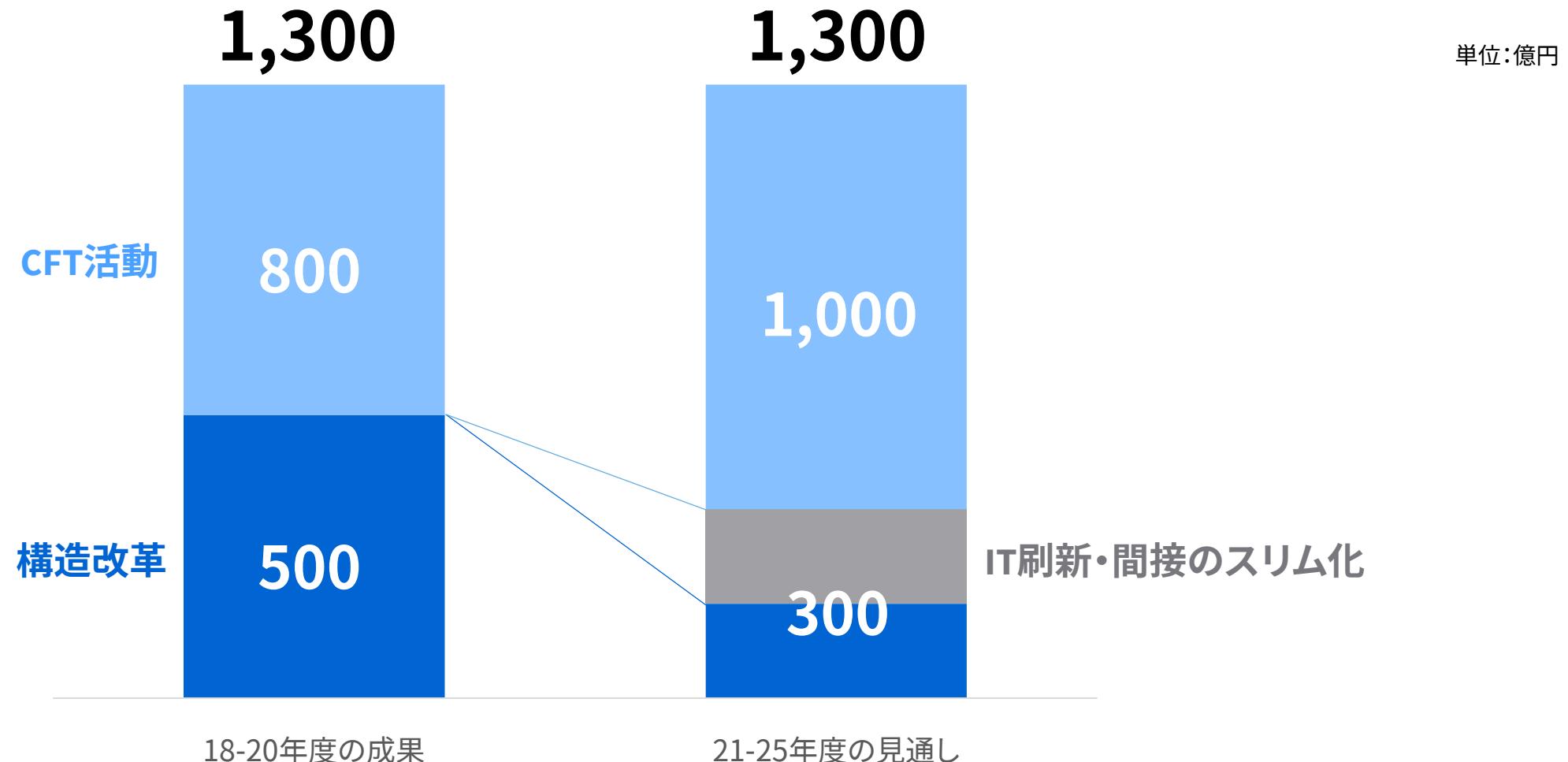
# 東芝Nextプランの進捗

## フェーズ1 基礎収益力の強化



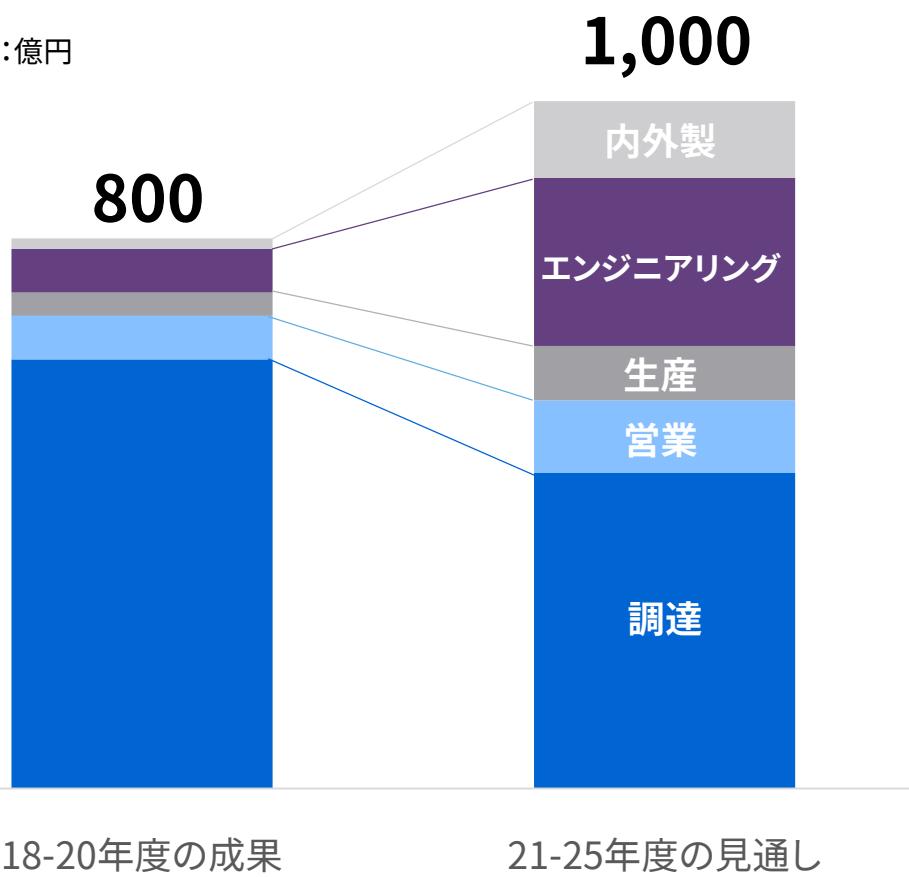
# フェーズ1の成果と見通し

20年度までに1,300億円の収益力強化を達成し、25年度までに同額を見込む



## エンジニアリング・生産CFTの成果刈り取りは21年度以降に本格化 新規の内外製を加え、1,000億円の効果を見込む

単位:億円



### 内外製

20年度より発足、外注費6,000億円を適正化

### エンジニアリング

25年度までに77製品のモジュール化を完了予定

### 生産

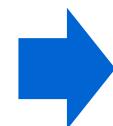
20年度まで国内27拠点(全体の約8割)へ展開済み  
21年度以降、海外拠点への展開予定

### 営業

量産・中量産事業分野で約7割をカバー済み  
インデント<sup>\*1</sup>領域でのプロセス改革、デジタル営業強化

### 調達

内外製、エンジニアリング、生産CFTとの連携で、  
継続的な効果実現を図る

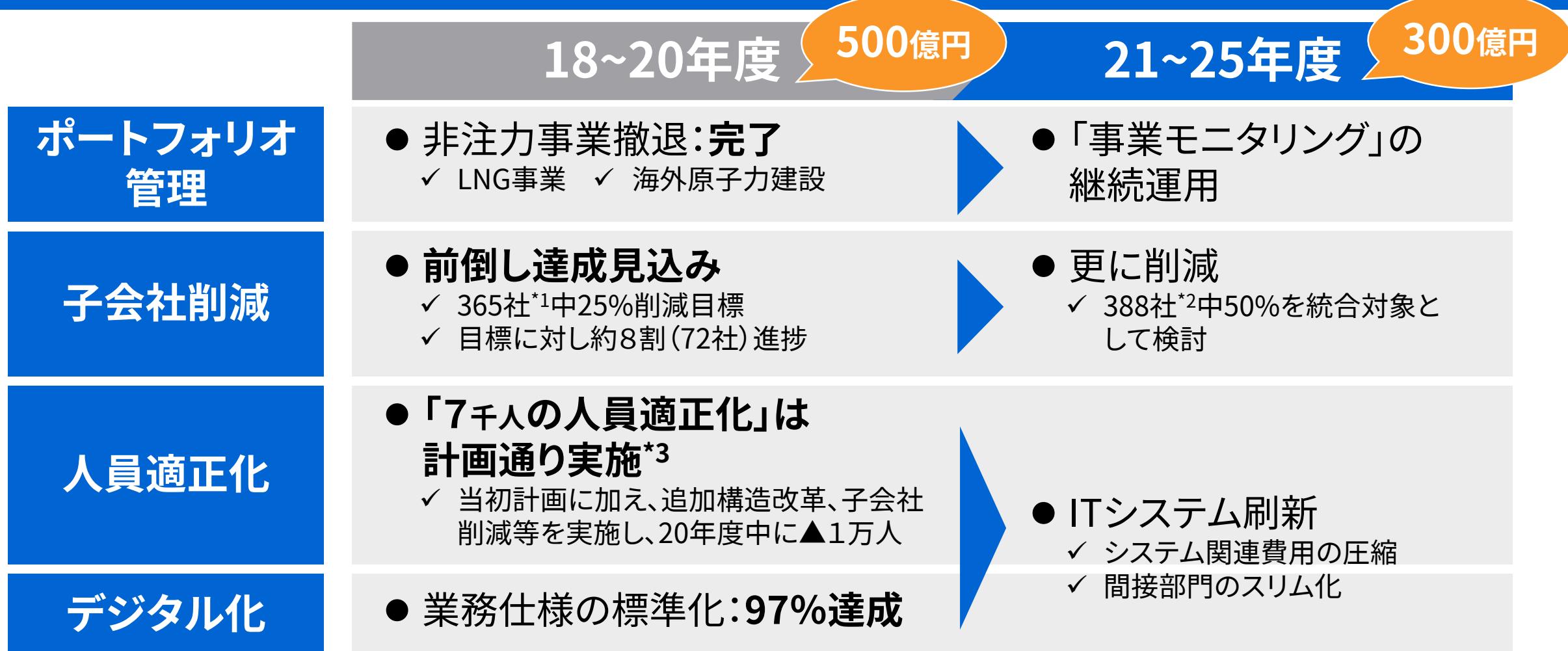


**製造設備投資やモジュール化が  
今後寄与する**

\*1 受注生産型の事業

# 構造改革及びIT刷新

今後はITシステム刷新を契機とした業務のデジタル化が効率化の中心となる



\*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365社が対象(持分法適用会社を含む)

\*2 2018年3月末時点の東芝テック、西芝電機、ニューフレアテクノロジー、東芝プラントシステムを含む連結子会社に18-20年新設14社を加えたもの(持分法適用会社は不含)

\*3 PC事業を除き18年9月末 129,234人、20年9月末 123,385人

# 21年度に向けたモニタリング事業の状況

	ROS 5%基準	進捗状況
システムLSI		<ul style="list-style-type: none"><li>● システムLSI事業から撤退(既存製品サポートは継続)</li><li>● 早期退職を実施、<b>21年度に150億円</b>の改善効果を計画</li></ul>
HDD		<ul style="list-style-type: none"><li>● 20年度コア営業利益<b>6%</b>達成見込み</li><li>● 新型コロナ、米中摩擦の影響を注視</li></ul>
火力(建設)		<ul style="list-style-type: none"><li>● サービス比率拡大(FY17:33%→FY20:47%)</li><li>● 固定費削減▲24%(FY17→FY20)</li><li>● 20年度コア営業利益<b>5%</b>達成見込み</li></ul>
<東芝テック> プリンティング	* <sup>1</sup>	<ul style="list-style-type: none"><li>● プリンティング事業の構造改革進捗中</li></ul>

\*1 構造改革効果を確認し、安定的に基準をクリアできるまではモニタリングを継続

# 21年度に向けた半導体事業の状況

新型コロナ級の市場縮小でも5%を十分超える営業利益率を確保

## 損益分岐点の推移 (億円)



先端システム LSI(SoC) 売上 →25年度までは受注済みで300億円程度の売上が継続  
**340億円**      **300億円**      **270億円**

## 損益分岐点引き下げのための取り組み

- 限界利益率アップ ✓
  - 不採算取引・製品からの撤退
  - 調達CFT、生産CFT、内外製CFT効果

- 固定費の圧縮 ✓
  - システムLSI関連R&Dの撤退
  - 組織統合、人員削減
  - ファウンドリービジネスの拡大

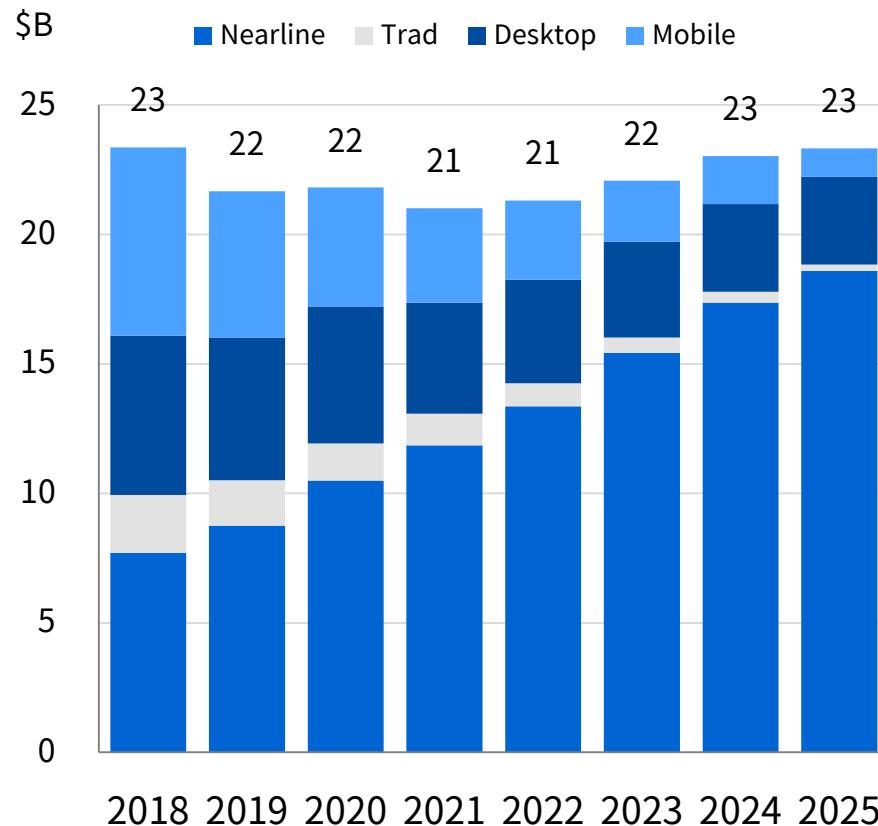
- 強い商品に集中した売上拡大
  - パワーデバイス(低耐圧MOSFET<sup>\*1</sup>)  
モーター制御関連など省エネ需要への注力
  - 海外での拡販体制強化  
(低耐圧MOSFET国内シェア31%、海外シェア3%<sup>\*2</sup>)

\*1 300V対応までのパワーデバイス \*2 当社推定

# 21年度に向けたHDD事業の状況

## ニアラインHDDの着実な巻き返しを図る

### 市場見通し(金額ベース)<sup>\*1</sup>



### 19年シェア

モバイル  
**31%**  
ニアライン  
**12%**

### ニアライン拡大施策の進捗

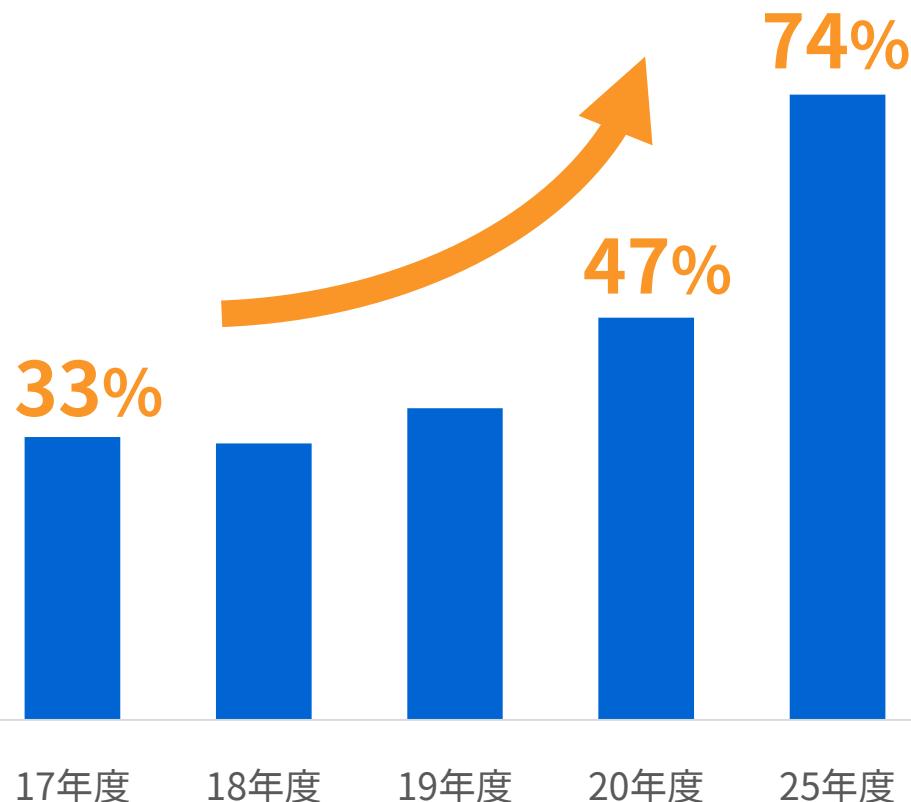
- 開発キャッチアップ ✓  
→20年度18TB出荷開始
- 生産設備投資 ✓  
→19年度、20年度大幅増強
- 主要顧客認定 ✓  
→大手DC<sup>\*2</sup>顧客全て認定完了

→  
20年度4Qシェア **15%**  
21年度末シェア **20%超**

# 21年度に向けた火力事業の状況

## 建設からサービスへの大幅シフト

### サービス比率拡大



### サービス事業拡大の進捗

- サービス比率増 ✓

17年度 33% → 20年度 47% → **25年度 74%**

- 固定費削減 ▲24% (17→20年度) ✓

→人員配置、製造拠点適正化

- エンジニアリングリソース集約 ✓

→京浜事業所へのエンジニア集結

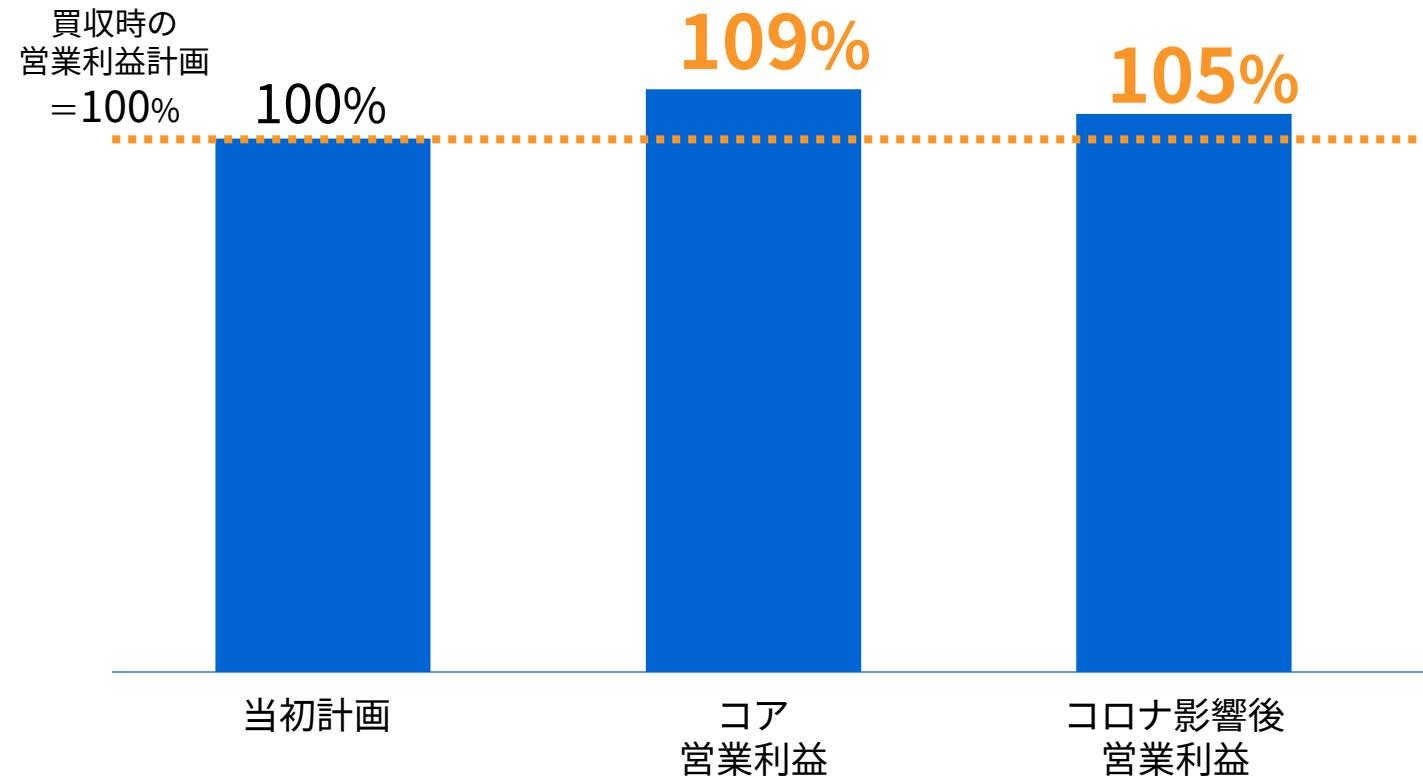
→東芝プラントシステムとの機能融合検討

→ **20年度コア営業利益: 5%超**

# 上場子会社PMI<sup>\*1</sup>の状況

買収時に設定した利益水準を上回り、更にシナジーを追求する活動を加速

## 今年度の状況(3社合計)



## シナジー追求の活動

### 東芝プラントシステム

- システム統合等による固定費削減
- エンジニアリング等の機能融合

### ニューフレアテクノロジー

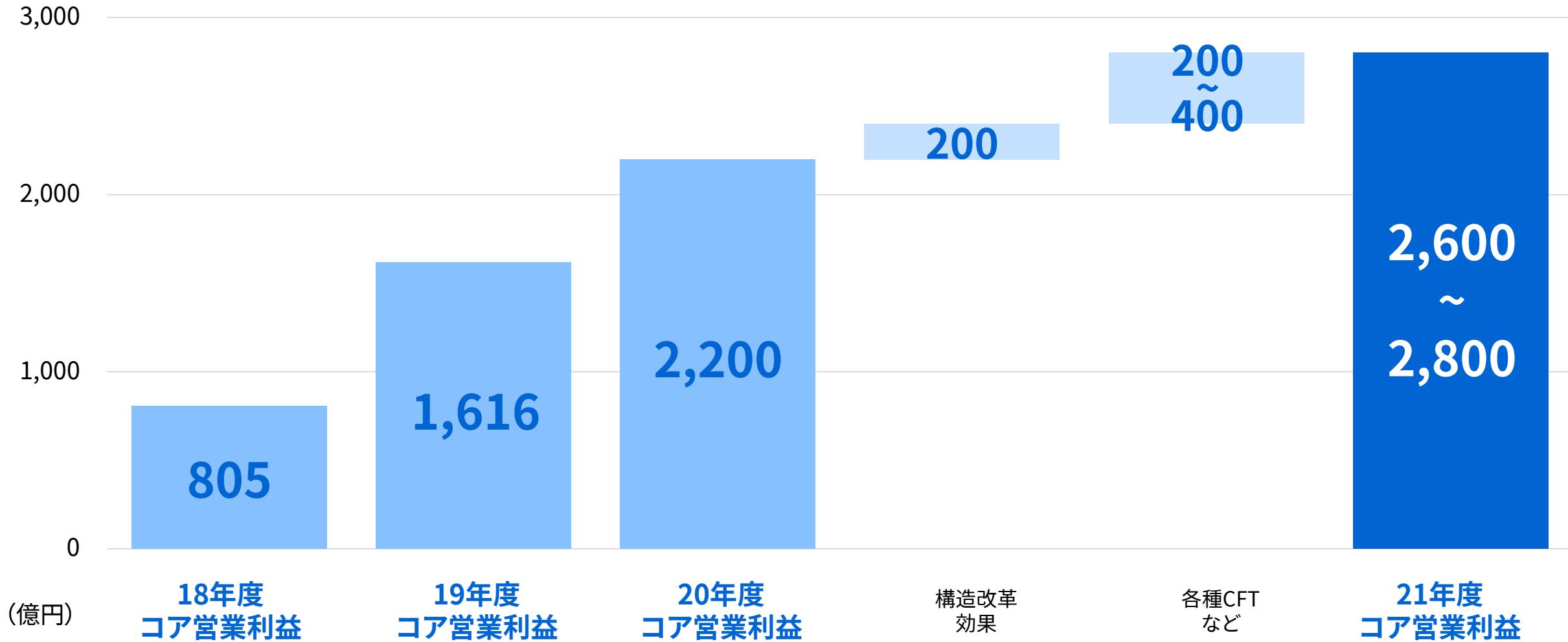
- 次世代機の開発加速

### 西芝電機

- 販路開拓・調達で協力強化

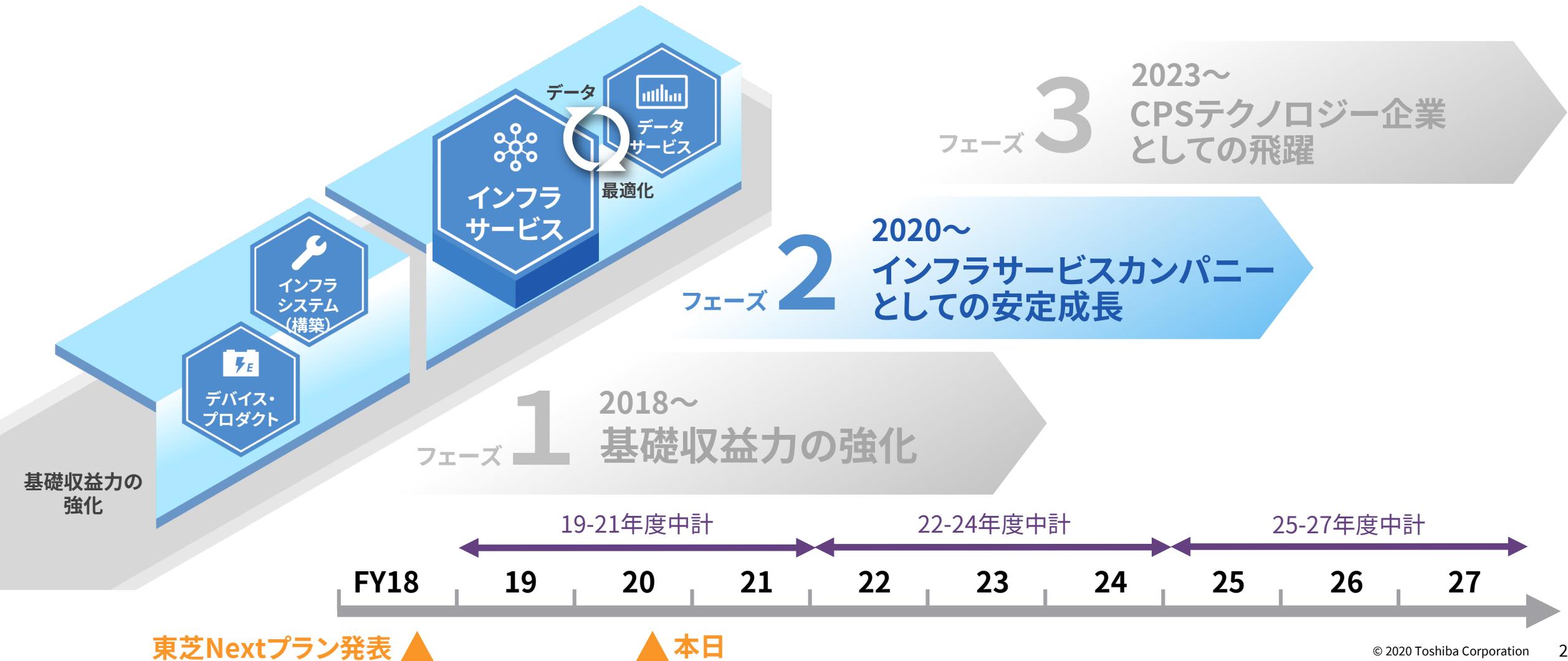
# 21年度 東芝Nextプラン目標の達成に向けて

現在コロナ下においても収益改善は順調、21年度での目標は堅持する



# 東芝Nextプランの進捗

## フェーズ2 インフラサービスカンパニーとしての安定成長



# 2025年度中期目標

2025年度目標：売上4.0兆円、ROS 10%、ROIC 12%、ROE 15%

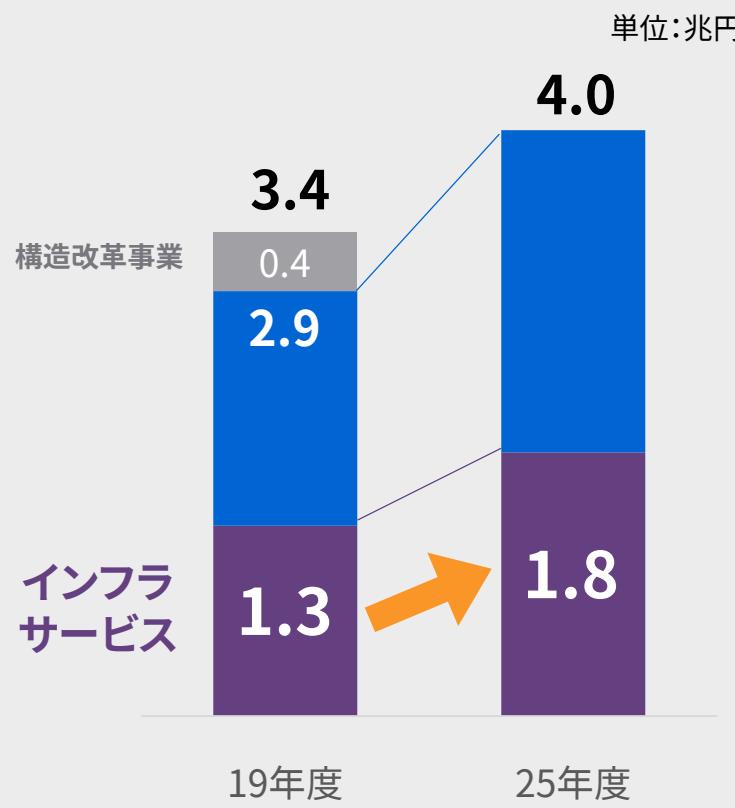
	18年度実績	19年度実績	20年度見込	25年度目標
売上	3.7兆円	3.4兆円	3.1兆円	4.0兆円
コア営業利益*1 (ROS%)	805億円 (2.2%)	1,616億円 (4.7%)	2,200億円 (6.5%)	4,000億円 (10%)
営業利益 (ROS%)	354億円 (1.0%)	1,305億円 (3.8%)	1,100億円 (3.6%)	4,000億円 (10%)
EBITDA*2	1,139億円	2,101億円	1,950億円	5,300億円
ROIC*3 ROE	1% マイナス	マイナス マイナス	6% 5%	12% 15%

\*1 営業利益から構造改革費用等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 ROIC=税引前損益×(1-税率) ÷ (純有利子負債+純資産)

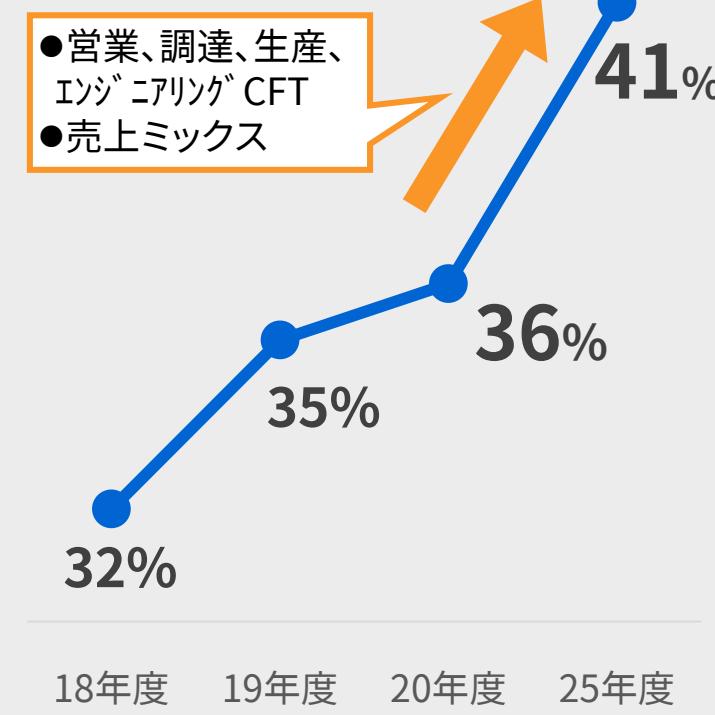
# 2025年度に目指す収益構造

基礎収益力強化の手を緩めず進め、インフラサービスを中心に成長を目指す

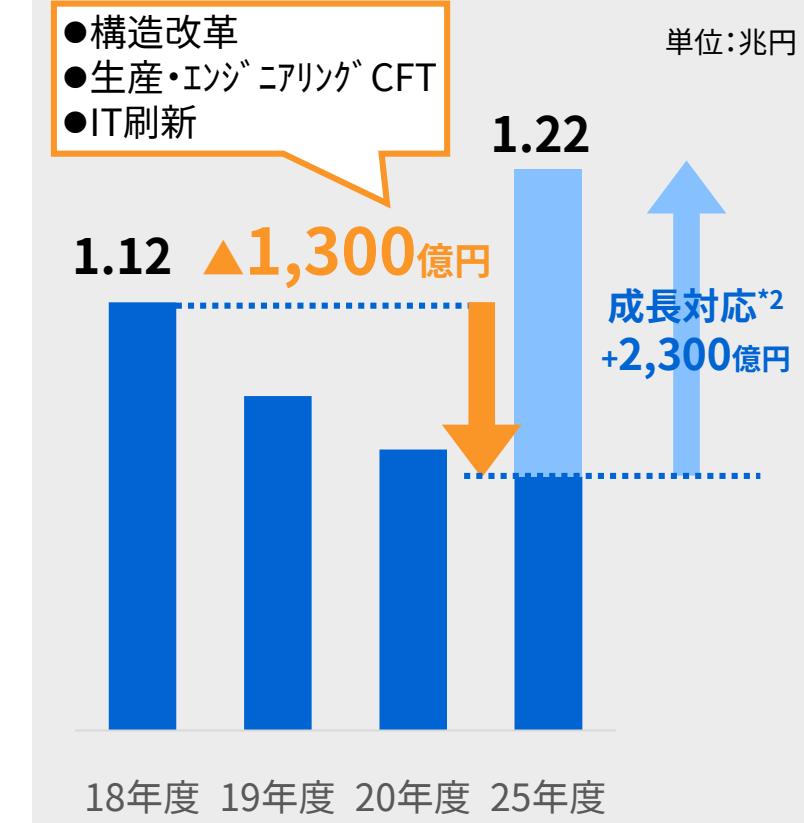
## 売上成長



## 限界利益率の向上<sup>\*1</sup>



## 固定費の圧縮<sup>\*1</sup>



\*1 限界利益、固定費推移はコアベース \*2 M&Aによる買収先固定費増 +800億円、増産対応費用 +1,500億円

# 新セグメント別現状と計画

新セグメント <sup>*1</sup>		18年度	19年度	20年度	19-20差異
インフラサービス	売上高 <sup>*2</sup>	1.28兆円	1.29兆円	1.29兆円	0%
	営業利益 <sup>*2</sup> (ROS)	900億円 (7%)	1,200億円 (9%)	1,200億円 (9%)	0億円 (0%)
	ROIC <sup>*3</sup>	22%	27%	26%	▲1%
インフラシステム	売上高	0.75兆円	0.79兆円	0.78兆円	▲1%
	営業利益 (ROS)	100億円 (2%)	300億円 (3%)	500億円 (6%)	+200億円 (+3%)
	ROIC	9%	9%	9%	0%
デバイスプロダクト	売上高	1.18兆円	0.97兆円	1.03兆円	+6%
	営業利益 (ROS)	300億円 (3%)	400億円 (4%)	800億円 (8%)	+400億円 (+4%)
	ROIC	16%	8%	9%	+1%

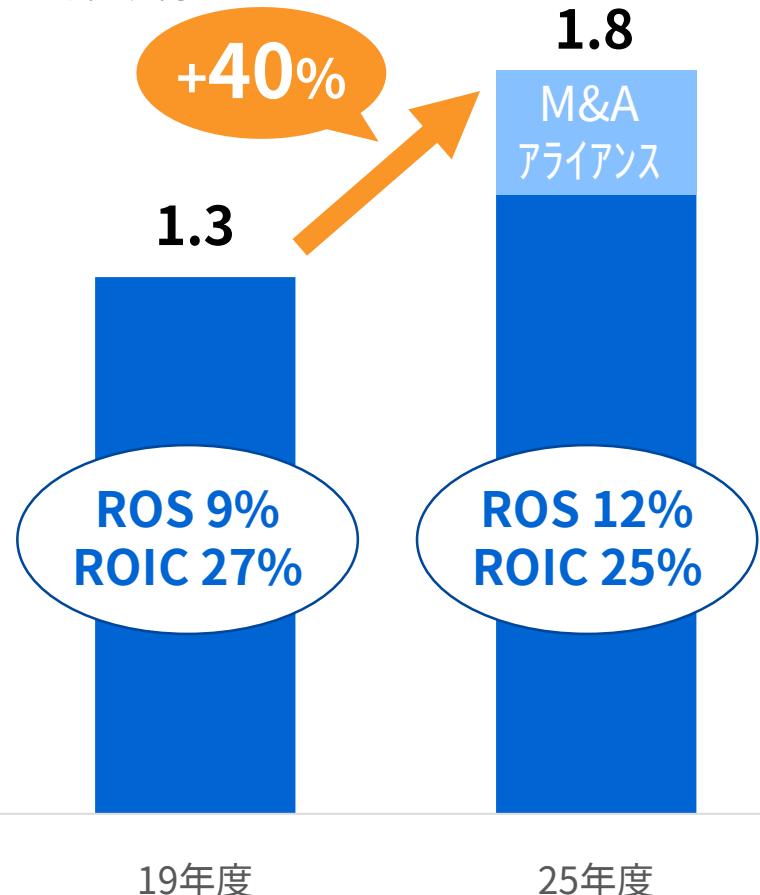
\*1 現行セグメントを一部細分化した上で、新セグメントに分類し簡便的に合計したもの。一部の共通口や構造改革事業、及び一過性費用は除外し補正

\*2 売上高・営業利益はコアベース \*3 ROIC計算には、新型コロナウイルス影響、構造改革費用等を含む。19年度以前は、20年度との比較の為に前受金、不採算プロジェクトの支払、下請法対応による影響を補正。ROIC=税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債+純資産)

# インフラサービスの成長

フェーズ2ではインフラサービスを成長の主軸とする

単位:兆円



成長要素			効果		
売上	利益率	資金効率	売上	利益率	資金効率
	✓	✓		✓	✓
✓			✓	✓	✓
	✓			✓	✓

成長要素 (Growth Factors):

- サービスオペレーションの競争力強化 (Service Operation's Competitive Edge Strengthening)
- サービスロケーションの拡大 (Service Location Expansion)
- 付加価値サービスへの進化 (Az-A-Services Evolution)

効果 (Effects):

- 売上 (Revenue): 増加 (Increase)
- 利益率 (Profit Margin): 改善 (Improvement)
- 資金効率 (Capital Efficiency): 改善 (Improvement)

# インフラサービスの成長(展開型別)

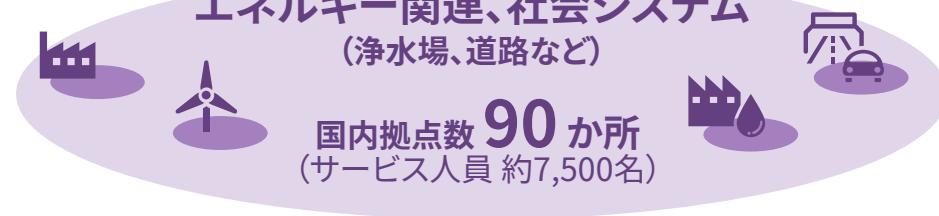
## 面展開型

多数の顧客を面展開でカバーするサービス



## 機能型

常駐を含むピンポイントで大規模インフラをカバーするサービス



即応性、コスト  
～30年

遠隔監視、IT武装、多能化  
サービス拠点最適化、間接業務効率化  
面カバーの拡大による自力拡大中心

オーガニック  
成長

面展開型 19年	面展開型 25年
5,700	6,400
7%	12%
51%	49%

競争力

サービス期間

オペレーション  
効率化

ロケーション  
拡大

技術力、オペレーション提案力

30年超

IoT、AI、デジタルツインなど

他社口譲りの獲得(技術・M&A)  
再エネ拡大対応による成長

計画値<sup>\*1</sup>

売上(億円)

ROS(%)

ROIC(%)

機能型 19年

機能型 25年

7,100

11,200

11%

12%

22%

20%

M&A: 2,300億円  
再エネ: 1,000億円  
+ オーガニック

\*1 売上高・営業利益率はコアベース。ROIC計算には、新型コロナウイルス影響、構造改革費用等を含む

# インフラサービス成長のステップ

まずは確実な「オペレーション競争力強化」「ロケーション拡大」からスタートし  
「付加価値サービス化」を目指す

## 成長要素

サービスオペレーション  
の競争力強化

## 成長レバー

- IT、AI、ARによる最適化、スキルアップ、顧客対応力強化
- 間接業務集約、拠点最適化（国内770か所）

サービスロケーション  
の拡大

付加価値サービス  
への進化

- 新設拡大とサービス契約の徹底
- サービス範囲の他社機への拡大
- M&A、アライアンス

- プロフィットシェアモデルへの移行
- PPP<sup>\*1</sup>、コンセッション
- マッチング等新サービス

## スケジュール

FY20 FY21 FY22 FY23 FY24

短期的に再構築

収益力  
200億円up

21年度より  
本格展開

売上成長  
M&A・アライアンス：2,300億円  
再エネ：1,000億円  
オーガニック：1,500億円

PoC<sup>\*2</sup>

PoCを通じたビジネス  
モデルの確立を優先

# サービスオペレーション競争力強化

2025年度までに200億円超の収益改善効果を狙う

## フィールドオペレーション

- リモートサービス  
オペレーションセンター

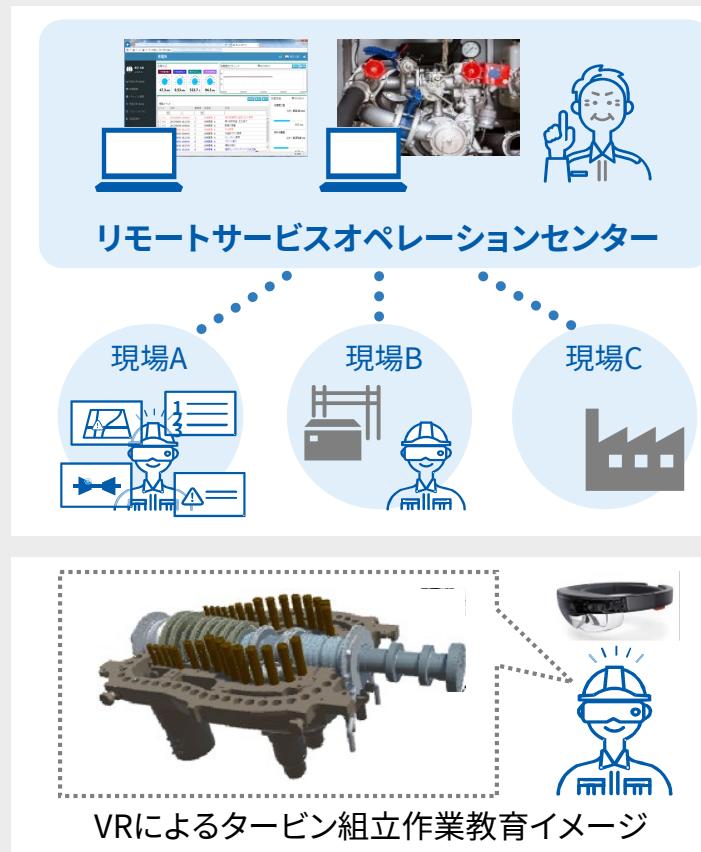
- ✓ 世界中の現場作業を  
リモートでサポート
  - ・ 試運転、電気試験、立会検査
- ✓ 現場情報を共有
  - ・ 現場ノウハウ、図面、設計情報

- 人材のスキルアップ

- ✓ スキルマッピング
- ✓ 教育カリキュラム
- ✓ VR/ARの活用

- 顧客対応力強化

- ✓ 接点時間拡大
- ✓ サービス完了LT短縮



## バックオフィス・間接業務

- システム共通化

- ✓ 部品管理システムなど

- 拠点統合・最適化

- ✓ オフィス・倉庫等のシェアリング

- 管理スタッフ業務の集約

- ✓ 総務・経理など

# サービスロケーション拡大…他社機リプレースの例

## ロケーションマップ(納入実績)



世界中で**2,000**基を超える  
蒸気タービンを納入

## 蒸気タービンリプレース

### 自社ロケーション

点検、補修、運用サポート、加えて、  
年間5~10基の大型更新



### 他社ロケーション拡大

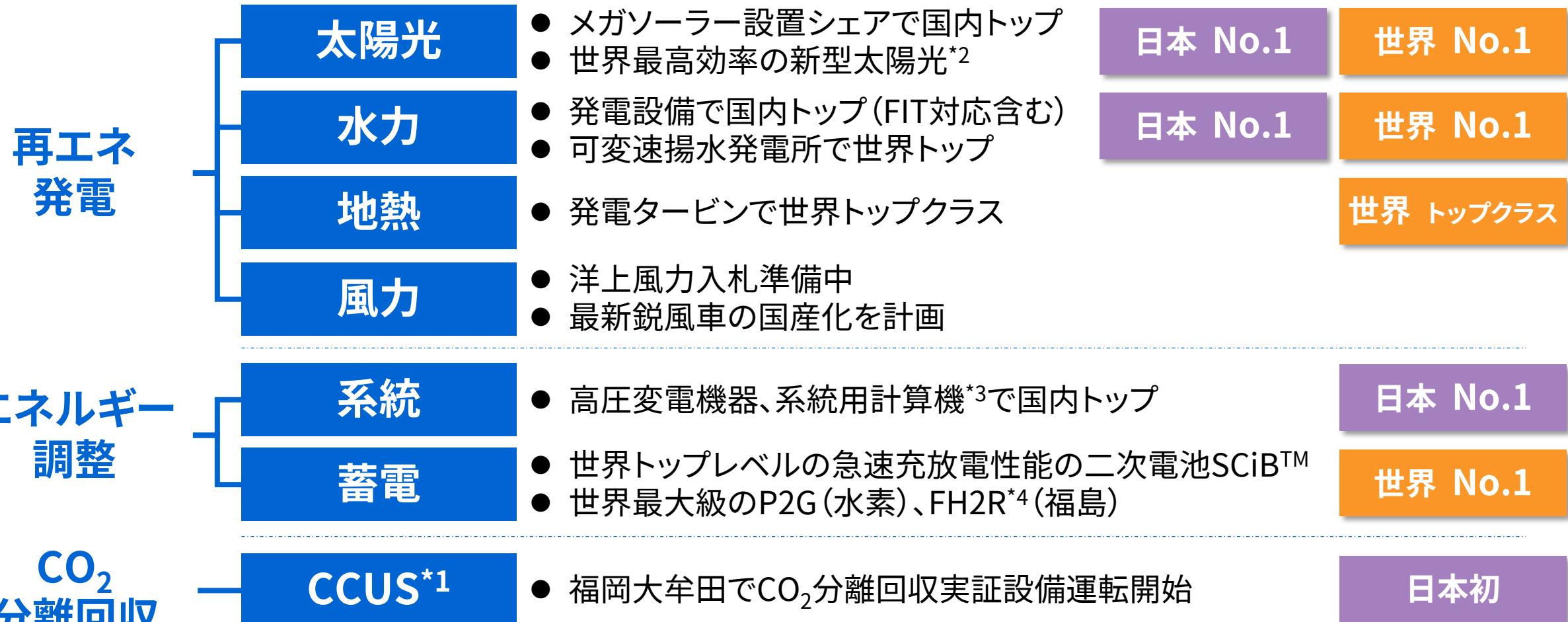
過去10年  
32基受注 ➤ **急拡大にむけ100基の**  
**ターゲットにアプローチ**

### 差別化要素

- 品質実績(低振動・高効率)
- レーザー計測など先端技術
- デジタルツインなど傾向監視技術
- エンジニアリングなど総合技術力

# サービスロケーション拡大…2050年カーボンニュートラルによる事業機会

再エネ関連の多くのトップシェア事業で、総合的にカーボンニュートラルをサポート

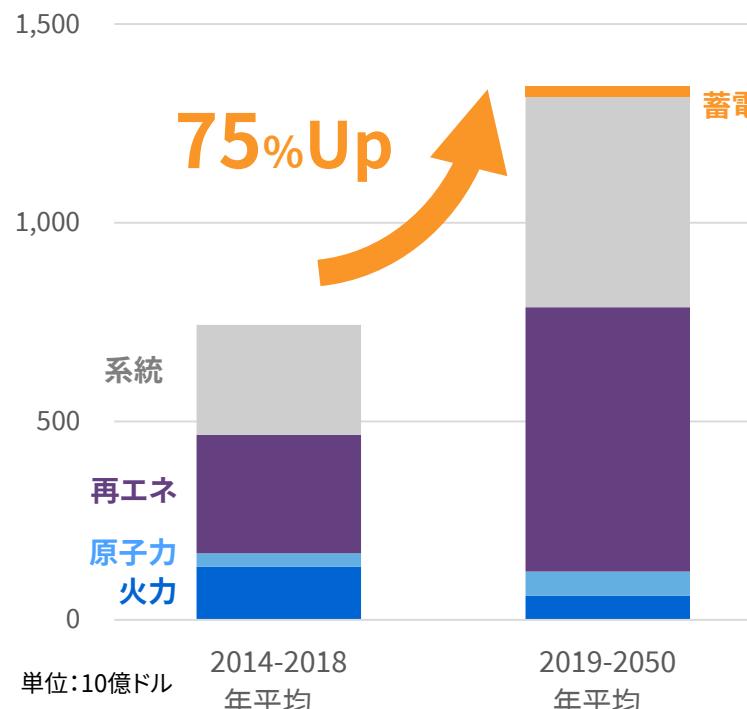


# サービスロケーションの拡大…再エネ関連事業の拡大

市場の急速な伸びに合わせ10年で3倍増を目指す

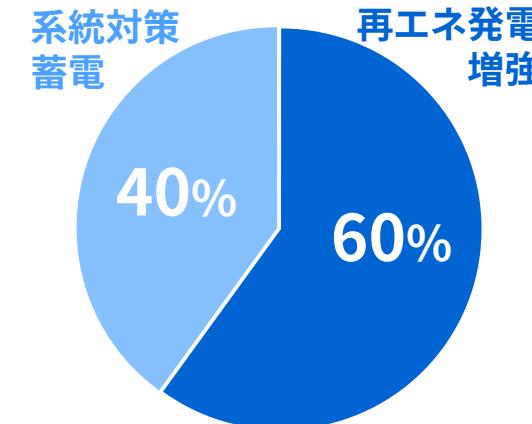
## 再エネ関連の投資拡大

パリ協定実現に必要となる  
世界のエネルギー関連投資<sup>\*1</sup>



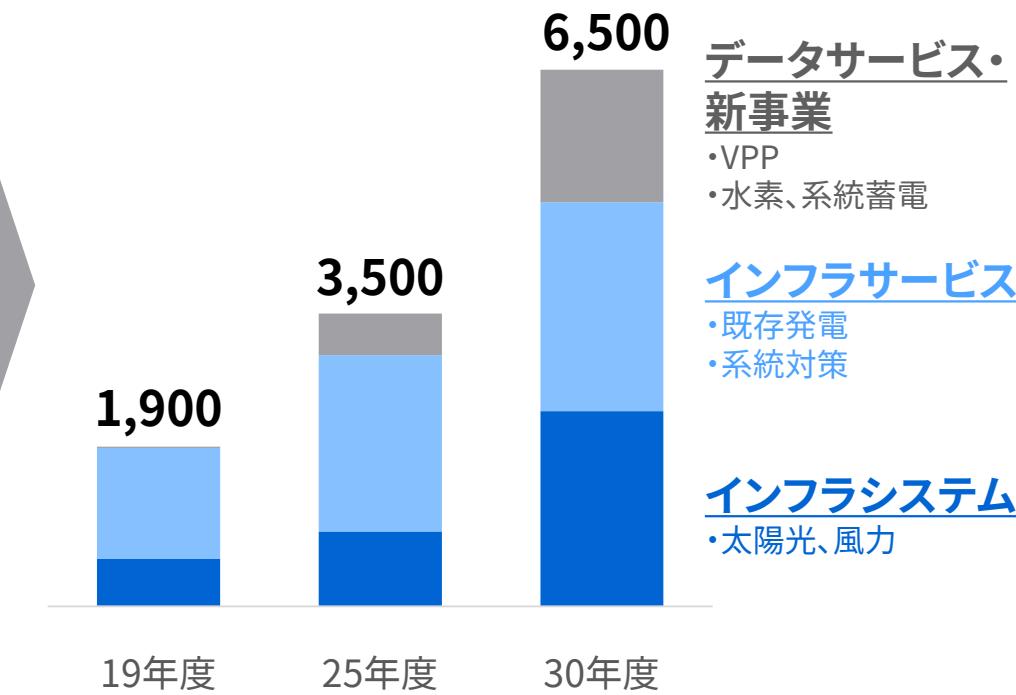
今後10年で必要となる  
国内再エネ関連投資<sup>\*2</sup>

50~80兆円/10年



## 東芝の再エネ関連事業

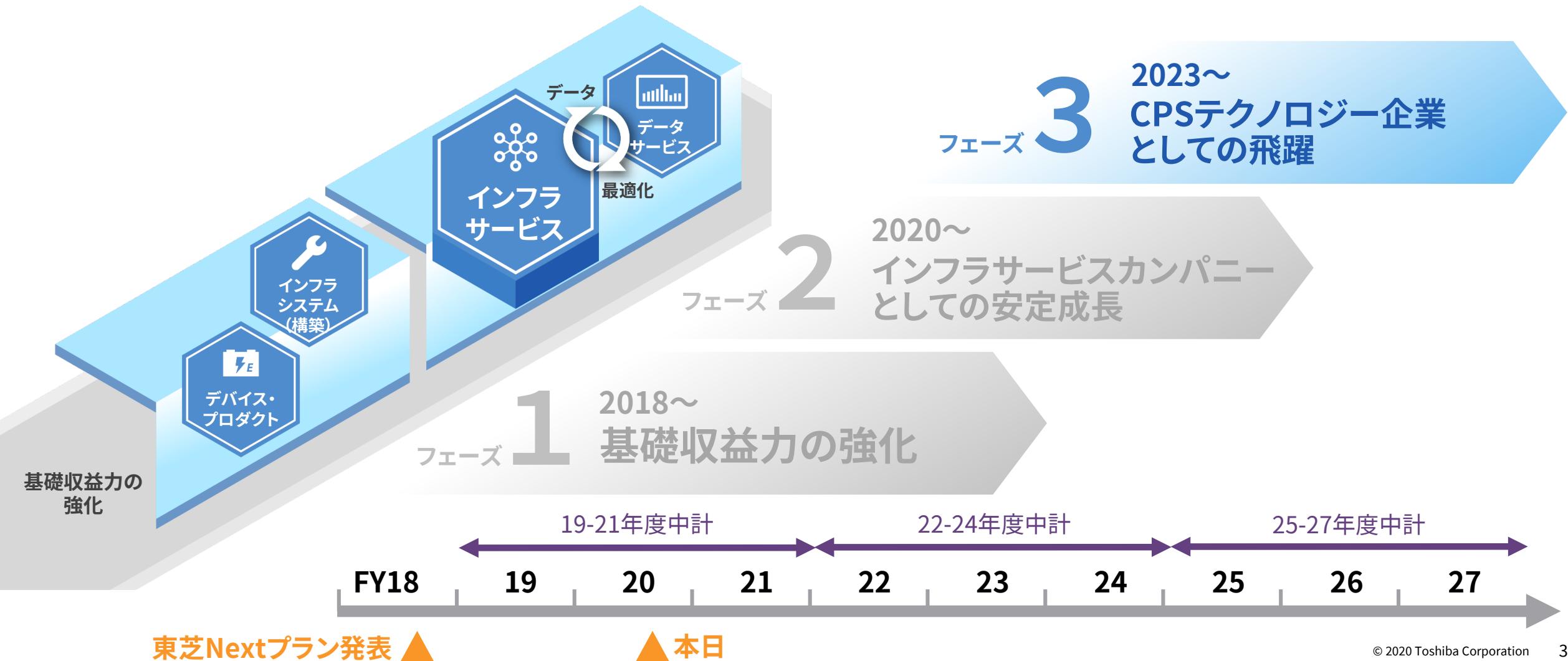
単位:億円



\*1 IEA World Energy Outlookより当社にて作成 \*2 2030年に再生可能エネルギーの比率が33%となる場合を想定した当社予測

# 東芝Nextプランの進捗

## フェーズ3 CPSテクノロジー企業としての飛躍



# フェーズ3…CPSテクノロジー企業としての飛躍

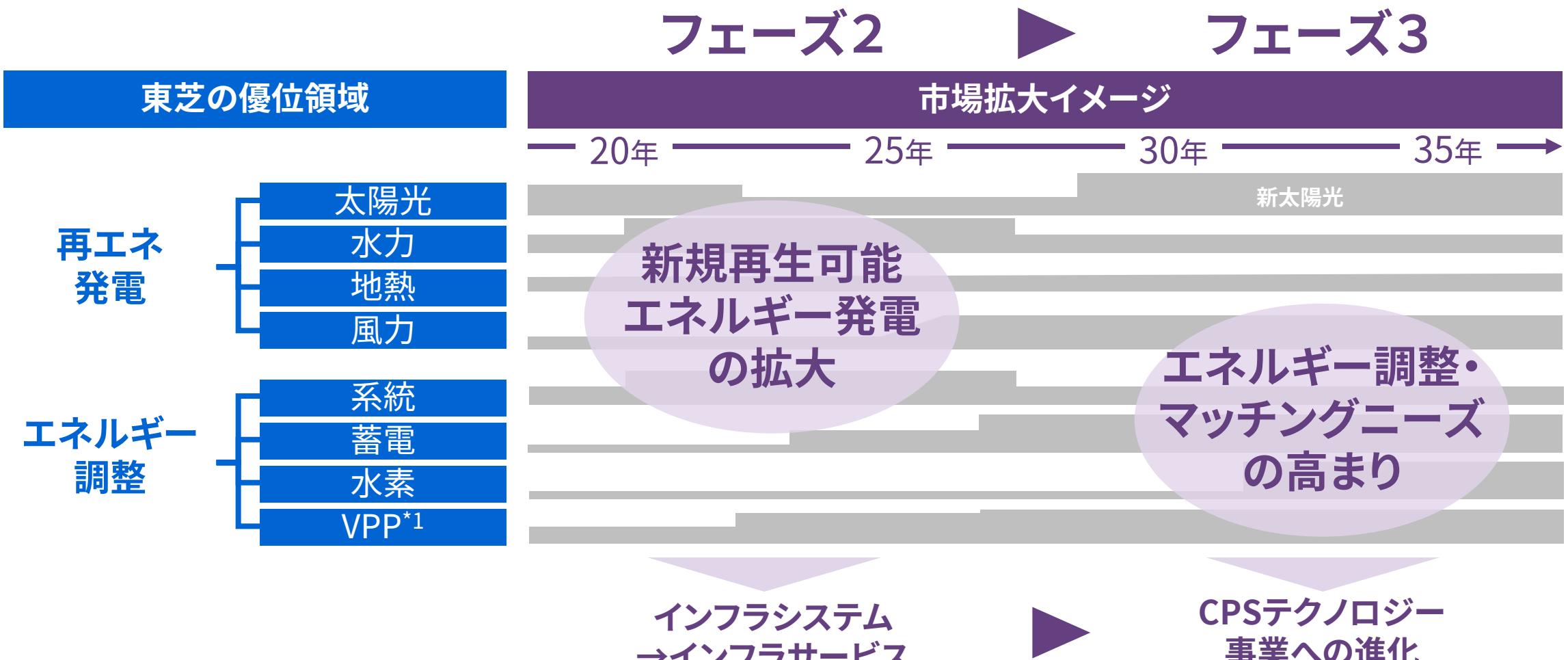
フェーズ3ではCPSテクノロジー企業としての飛躍を目指し  
3つの方向からアプローチする



\*1 CPS(サイバー・フィジカル・システム): 実世界(フィジタル)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、それをフィジタ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

# フェーズ2からフェーズ3へ…再生可能エネルギー関連の可能性

既存インフラサービスをCPSによるエネルギー・マネジメントに進化させ、更にはマッチングサービスを拡大させる



\*1 VPP Virtual Power Plant 仮想発電所

# フェーズ3への準備

## 将来巨大市場となるVPPに備え、新会社を設立

### 東芝ネクストクラフトベルケ設立

**TOSHIBA**

↓ 51%

東芝ネクスト  
クラフトベルケ

↑ 49%

**next**

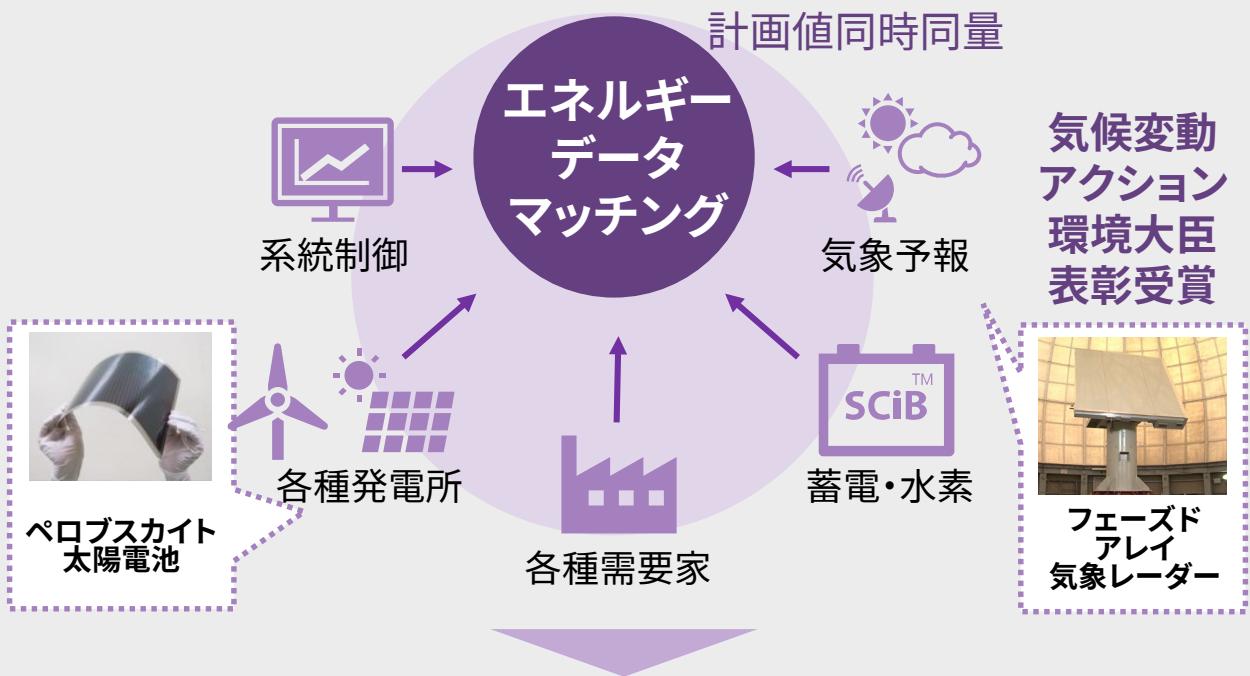
- ✓ 国内発電事業者とのネットワーク
- ✓ 系統に関するノウハウ

- ✓ 2020年11月設立
- ✓ 国内のエネルギー資源アグリゲーションサービスから開始

- ネクストクラフトベルケ社
- ✓ 2009年設立
  - ✓ 7か国10地域で展開する欧州再エネ需給調整大手
  - ✓ 約10,000の再エネ拠点で8.5GWを管理

### VPP事業(バーチャルパワープラント)

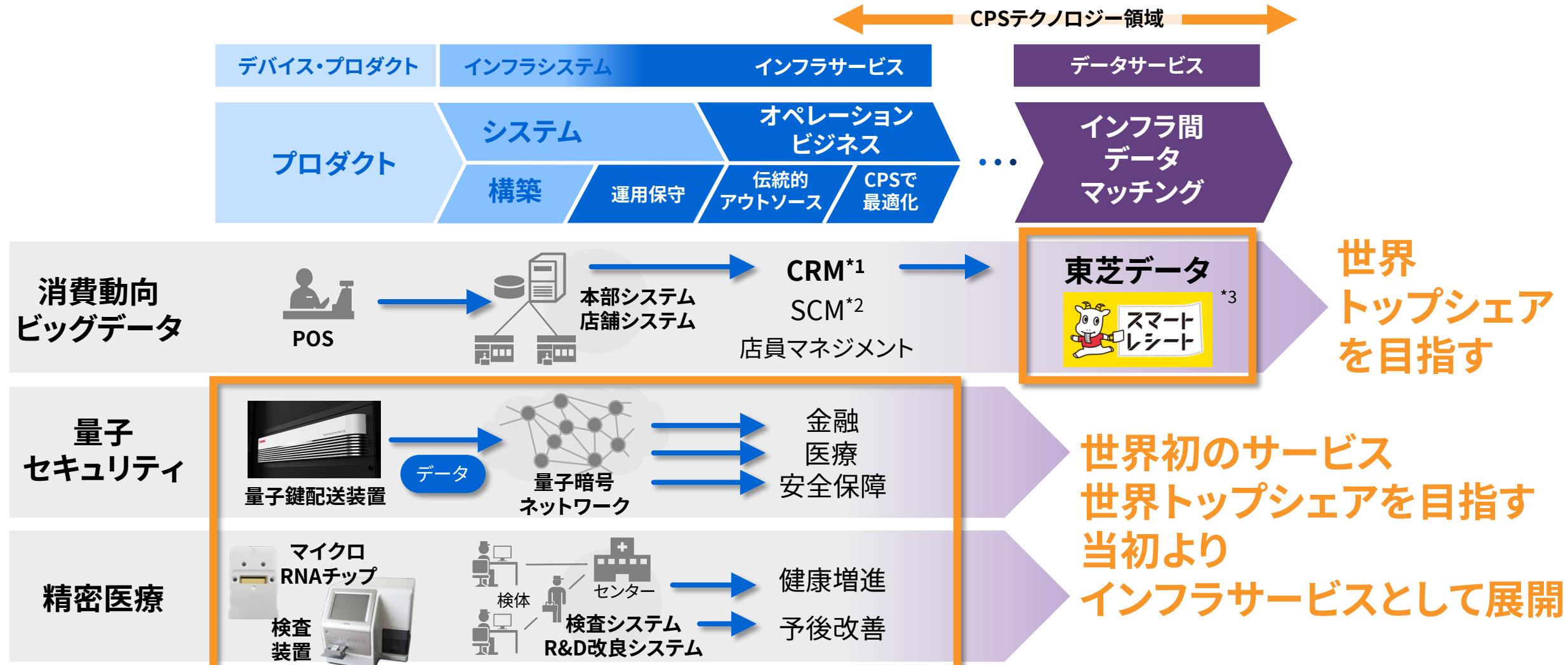
→気象、需給、蓄電余力などあらゆるデータを集め、最適なマッチングを行う



市場規模<sup>\*1</sup>: 30年 3,000億円、40年 1.2兆円

# フェーズ3における新規インフラサービス・データサービス

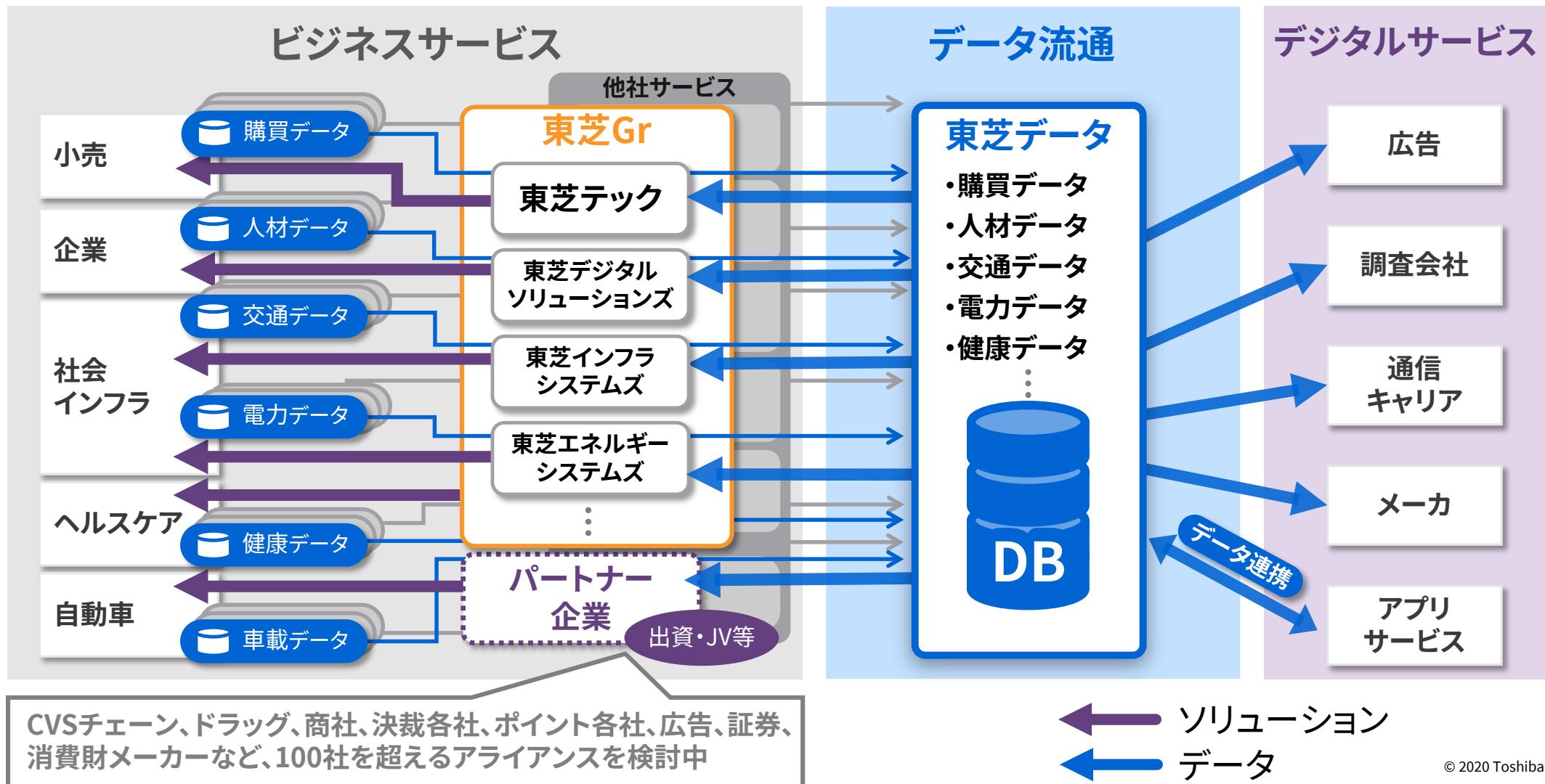
新技术はモノ売りではなく、インフラサービスとして展開



\*1 CRM Customer Relationship Management \*2 SCM Supply Chain Management \*3 スマートレシートは東芝テックが提供しているサービスです

# 東芝データが作るデータマッチングプラットフォーム

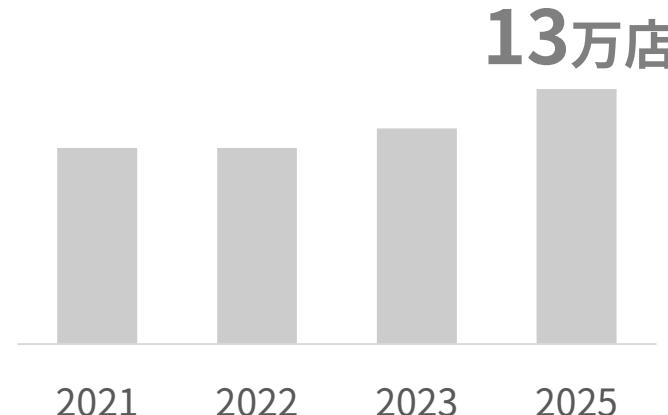
様々なプレーヤーと連携しデータ流通を加速させる



# 東芝データの国内展開目標

2025年までに会員数CAGR65%、流通総額CAGR90%での高成長を計画

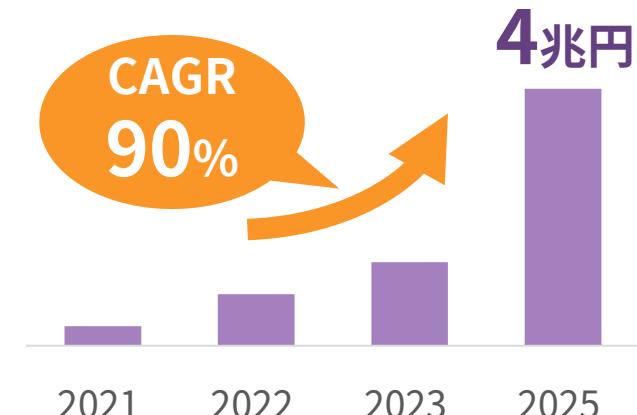
## 店舗数



## 会員数



## 流通総額



### 店舗数拡大

- 無償プラン
- 東芝テックとの連携
- 他社POS連携
- POS以外の連携

### 会員数拡大

- メガサービス連携
- メディアプロモーション
- イベントキャンペーン

### アクティブユーザー拡大

- メディアプロモーション
- 個人向けサービス拡充

# 東芝データの海外展開

東芝テックの基盤を足掛かりに高シェアを有するアジア・北米で展開する

## アジア

広告市場 **2000億\$**  
成長率 3.6%

金融データ市場 **61億\$**  
成長率 5.2%

### 東芝テックシェア<sup>\*1</sup>

中国: 3位  
韓国: 3位  
インド: 5位

## 北米 3か国

広告市場 **2400億\$**  
成長率 2.8%

金融データ市場 **154億\$**  
成長率 5.7%

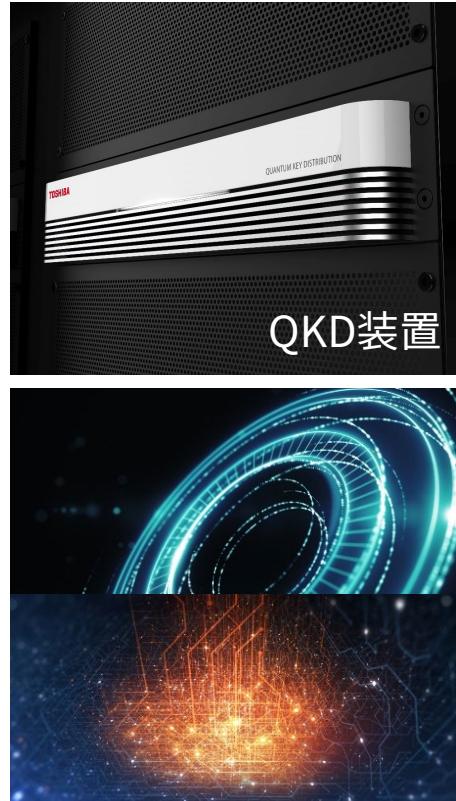
### 東芝テックシェア

米国: 2位  
カナダ: 1位  
メキシコ: 1位

\*1 出典RBR(2019年、POSのインストール台数シェア)

# 新技术の事業化…量子暗号通信(QKD)

量子コンピュータ時代に不可欠のセキュリティ  
来年度中の事業展開を目指す



## 世界市場予測<sup>\*1</sup>

1.4兆円



2020

2030

## 競合優位性<sup>\*2</sup> →世界最高の性能

通信速度(kbps)

他社

当社

50倍

300

通信距離(km)

他社

当社

75

1.6倍

120

### 現在の状況

- 国内で実証展開
  - ✓ 東京QKDネットワーク
  - ✓ 東北ゲノムデータ伝送実証
- 各国キャリアとのアライアンス
  - ✓ 米国:ベライゾン社
  - ✓ 英国:ブリティッシュテレコム社

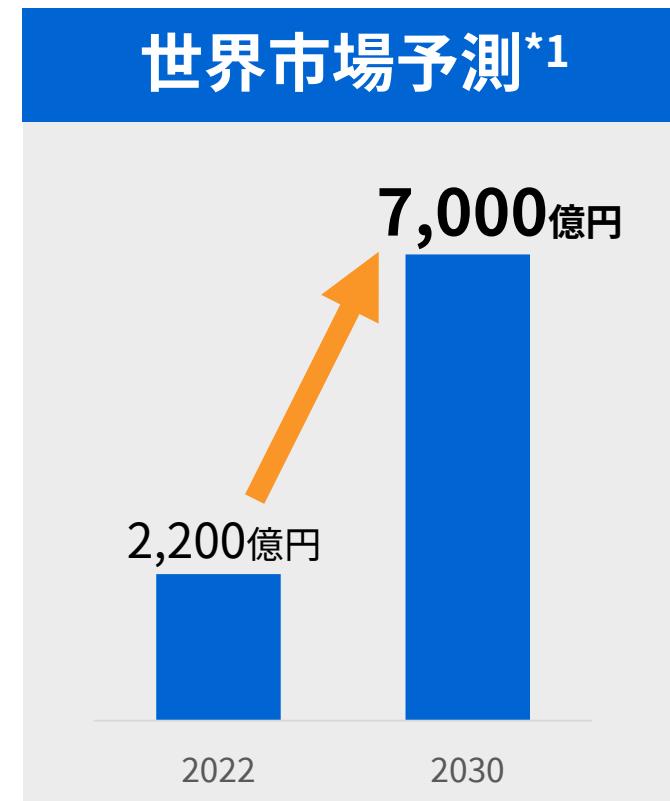
→ 21年度ネットワークサービス化 世界トップシェアを目指す

# 新技術の事業化…マイクロRNA

わずかな血液で13種のがんをステージ0から検知  
来年度中の事業展開を目指す



経済産業大臣賞



競合優位性<sup>\*2</sup> →圧倒的な技術的優位

	精度	時間	ステージ
他社	70~95%	8時間	1から
当社	99%	2時間	0から

現在の状況

- 技術実証(検体数増)
- 品質・安全管理体制構築
- サプライチェーン構築

→ 21年度事業化を目指す 世界トップシェアを目指す

# 新規事業・・・脱炭素関係



20年 25年 30年 35年 →

モビリティ向け軽量・高効率太陽電池  
…25年実用化

屋根、窓、壁に貼り付け可能  
…25年実用化

発電で出るCO<sub>2</sub>を大規模分離回収  
…先月より実証設備運転開始

フィルム型で  
世界最大・最高効率  
2030年には結晶  
シリコン並みの  
高効率を目指す

福島で世界最大級のP2G施設  
船舶・鉄道向け燃料電池(25年予定)

\*1 CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

# 新規事業・・・精密医療関係



# 新規事業・・・量子関係・その他



## シミュレーテッド 分岐マシン



ニューノーマル  
ソリューションズ部門  
準グランプリ

20年 25年 30年 35年

10万スピニの  
大規模問題を解く  
サービスを提供中  
(昨年比10倍)

### プラットフォーム

量子技術から生まれたソフトで実現するイジングマシン  
AWSサービス展開中、21年よりAzure Quantumサービスイン

### アプリケーション

早期事業化に向け金融・製薬等と協議中  
…金融裁定取引のPoC実証(21年)

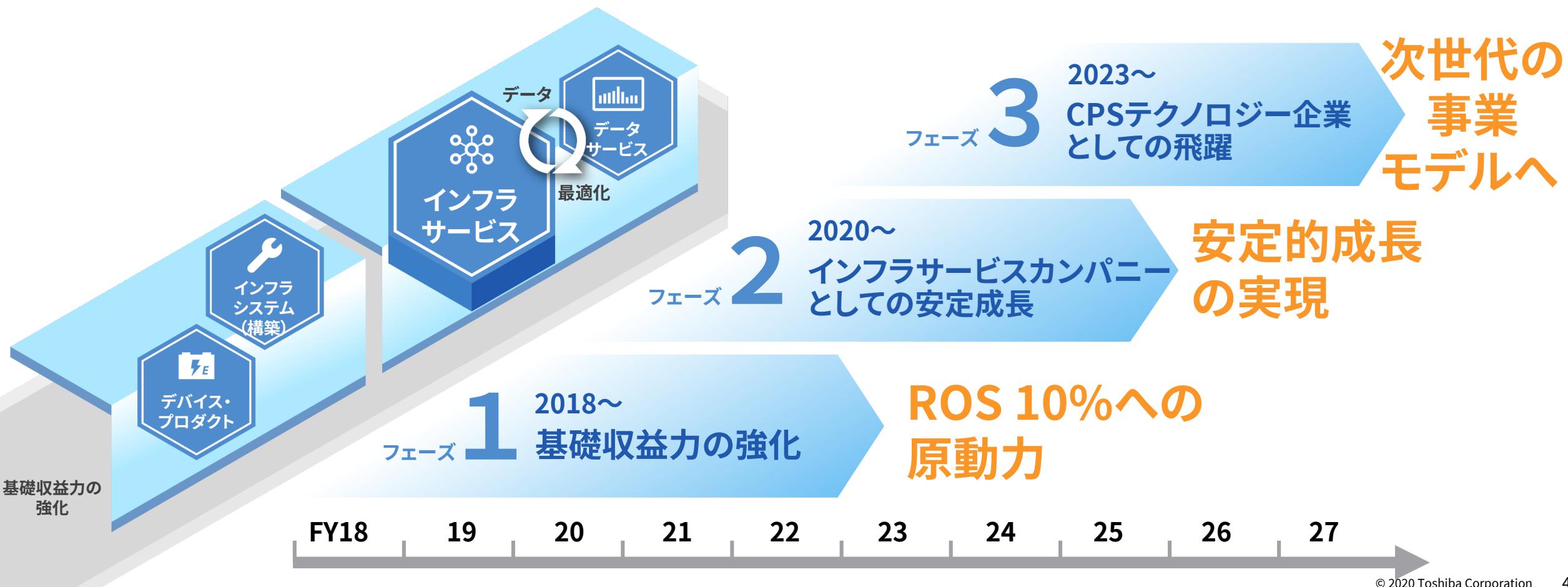
## LiDAR



インフラ監視用途から車載用途へ

# 東芝Nextプラン…3フェーズの企業変革

収益力の強化から着実な成長を果たし  
基盤を固めた上でCPSテクノロジー企業への飛躍を目指す



### 3. ESGの強化方針

## 東芝グループ経営理念

東芝グループ経営理念

人と、地球の、明日のために。

東芝グループは、

人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、

世界の人々の生活・文化に

貢献する企業集団をめざします。

### 事業としての実現

- ✓ 再生可能エネルギー・シフト
- ✓ 省力化、省エネのサポート
- ✓ 未来に向けた基礎研究の継続

### 企業運営における実現

- ✓ 環境経営推進
- ✓ サステナビリティ推進
- ✓ コンプライアンス強化

# サステナビリティ経営へのアプローチ

**E**

2°C未満目標への  
環境マネジメント

脱炭素を実現する  
インフラ転換の  
サポート

**S**

人権の尊重  
安全健康経営  
働き方改革  
ダイバーシティ&  
インクルージョン

未来に役立つ  
基礎研究の継続

**G**

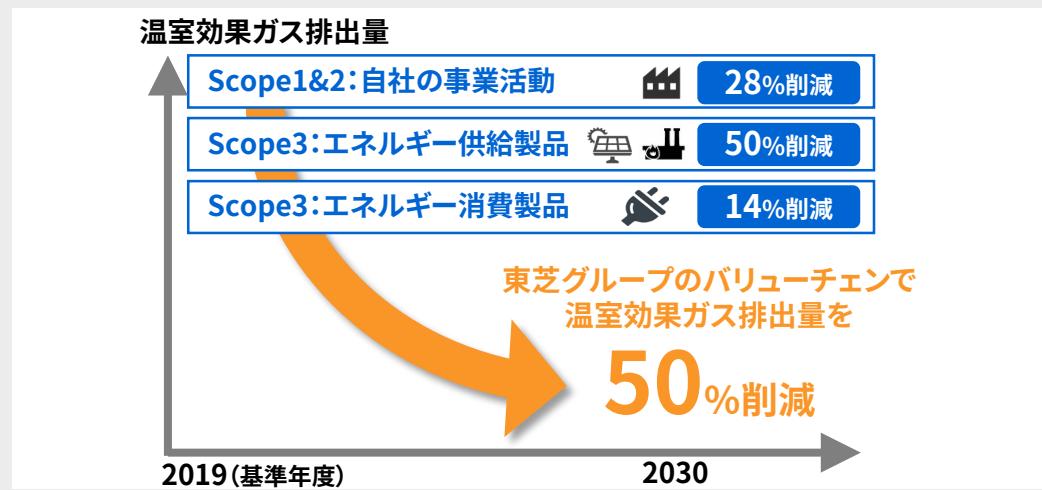
取締役体制の強化  
コンプライアンス強化  
内部統制の強化

財務規律の強化

# 環境(E)の取り組み

## 2°C未満目標に即した脱炭素化

- ✓ 石炭火力建設工事の新規受注停止
- ✓ 再エネシフトでSBT<sup>\*1</sup>への対応



## 環境未来ビジョン2050策定

- ✓ 2050年社会のGHGネットゼロ化に貢献
- ✓ 3年スパンの実行計画も更新



東芝ならでは

脱炭素を実現する  
インフラ転換のサポート



- ✓ 新・再生可能エネルギー
- ✓ VPP、系統強化
- ✓ CCUS<sup>\*2</sup>、カーボンオフセット

\*1 SBT Science Based Target \*2 CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

# ソーシャル(S)の取り組み

人権の尊重	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 人権が尊重される企業風土の醸成</li><li>✓ サプライチェーンにおける人権への配慮</li></ul>
安全健康経営	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ BCPを意識した3密対策と在宅勤務常態化</li><li>✓ ニューノーマル時代のメンタルヘルス</li></ul>
働き方改革・人材開発	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 働き方・場所の自由化(テレワーク促進)、生産性向上</li><li>✓ 主体的・自律的キャリア形成、学ぶ機会の提供</li></ul>
ダイバーシティ&インクルージョン	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 多様性促進(女性、障がい者、外国籍、シニア、LGBT等)</li><li>✓ 両立支援(働き方・場所の自由化を反映)</li></ul>



東芝ならでは

未来に役立つ基礎研究の継続	<ul style="list-style-type: none"><li>✓ 精密医療、量子応用</li><li>✓ 超電導、高機能素材など</li></ul>
---------------	---

# ガバナンス(G)の取り組み

取締役体制の強化	✓ 取締役の12名中10名独立社外取締役 ✓ 指名委員会、報酬委員会への外国籍取締役参画
コンプライアンス 有識者会議	✓ 外部有識者を迎える8月に第1回会議を開催 ✓ 20年度末に提言取りまとめ
内部統制の強化	✓ グループ会社数の削減 ✓ 業務上(調達取引、工数管理等)での内部統制強化
啓蒙活動	✓ 幹部セミナー、職場ミーティングの実施 ✓ 内部通報制度の再周知、活用の奨励



東芝ならでは

財務規律の強化	✓ ROIC・IRR基準を含む投資規律 ✓ キャピタルアロケーション方針の開示
---------	--

## 4. 財務運営方針

# 成長投資の考え方

戦略投資にはROIC/IRRの社内基準を設定、投資選定プロセスを厳格化

## 財務運営方針

- ✓ 配当性向、適正資本、Net Debt/Equity & EBITDAレシオ  
→19年11月、20年6月発表の方針を踏襲

## 財務レバレッジ

- ✓ 2025年度までの間に、Net Debt/Equityレシオ30%程度、  
Net Debt/EBITDAレシオ100%程度まで借入拡大を実施
- ✓ キャピタルコストを下げ、戦略投資に活用

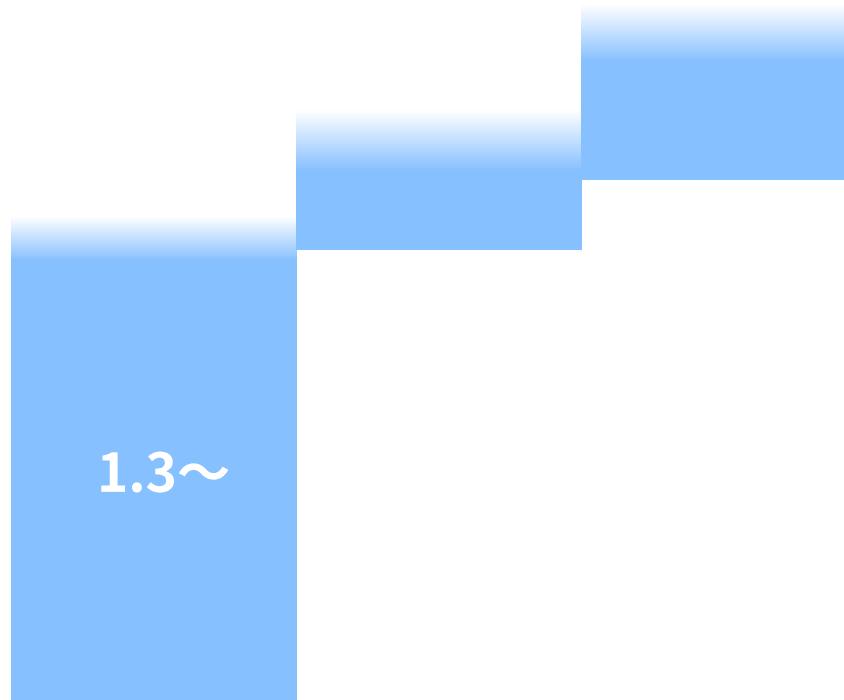
## 戦略投資

- ✓ 戦略投資はROIC/IRR基準を満たすM&A等を想定
- ✓ 余剰となる場合は株主還元も戦略投資の一部として検討

# キャピタル・アロケーション

財務規律を重視しつつ、積極的に成長の実現へリソースを投入

21-25年度 5年間累計  
営業CF・借入/資産売却等



21-25年度 5年間累計  
キャピタルアロケーション



単位:兆円

# 株主還元と配当方針

## キオクシア 株式

- ✓ 将来のキオクシア株式の売却から得られる手取金純額の過半を原則として株主還元に充当することを意図

## 今年度 配当予想

- ✓ 中間配当: 10円
- ✓ 期末配当(予想): 30円
- ✓ 年間配当(予想): 40円(対前期20円増配)

## 今後の 配当方針

- ✓ 東芝Nextプランの実行により、安定的な配当増額を目指す



人と、地球の、明日のために。

**Committed to People,  
Committed to the Future.**

**TOSHIBA**