

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

© 2020 Toshiba Corporation

- 皆さん、こんにちは。車谷です。
- 新型コロナウイルス対策により、前回同様にオンラインでの説明会とさせて頂きました。どうかご理解のほど、お願い致します。
- それでは、資料に従ってお話致します。

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)（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。

- 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**

- P3をお開き下さい。
- 本日はこちらのアジェンダに従い、4つのテーマでお話致します。

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

- P4は、エグゼクティブサマリーです。
- 2020年度の状況ですが、上期実績については、コア営業利益で対前年+219億円と順調に推移しています。
- 通期の見通しについては、基礎収益力の強化の取り組みが着実に実を結びつつあり、2,200億円のコア営業利益の達成には手ごたえを感じています。
- 一方で、新型コロナウイルスによる業績影響は、期初の想定通り年間で▲900億円を見込んでいます。
- モニタリング事業については、システムLSIとプリンティング事業の構造改革が進捗しています。
- 東芝Nextプランの進捗については、3つのフェーズに分けてお話致します。
- フェーズ1は基礎収益力強化の部分です。限界利益率の大幅な改善と、固定費の削減を実施してきており、大きな効果が出てきています。
- フェーズ2とフェーズ3は6月にコンセプトとしてお示したインフラサービスを核にした成長戦略とその先のCPSテクノロジー企業に向けての飛躍についてWhatとHowの部分をご紹介します。
- 最後に、持続可能な成長にとって不可欠なESGの取り組みをより一層強化していきます。
- そして、成長に向けて積極的な投資を行いますが、同時に財務の規律を重視したキャピタルアロケーションを実行します。

1. 2020年度の状況

- P5から今年度の状況についてお話しします。

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 ^{*1} (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 ^{*2} (EBITDA%)	452億円 (3.3%)	925億円 (5.4%)	▲473億円 (▲2.1%)

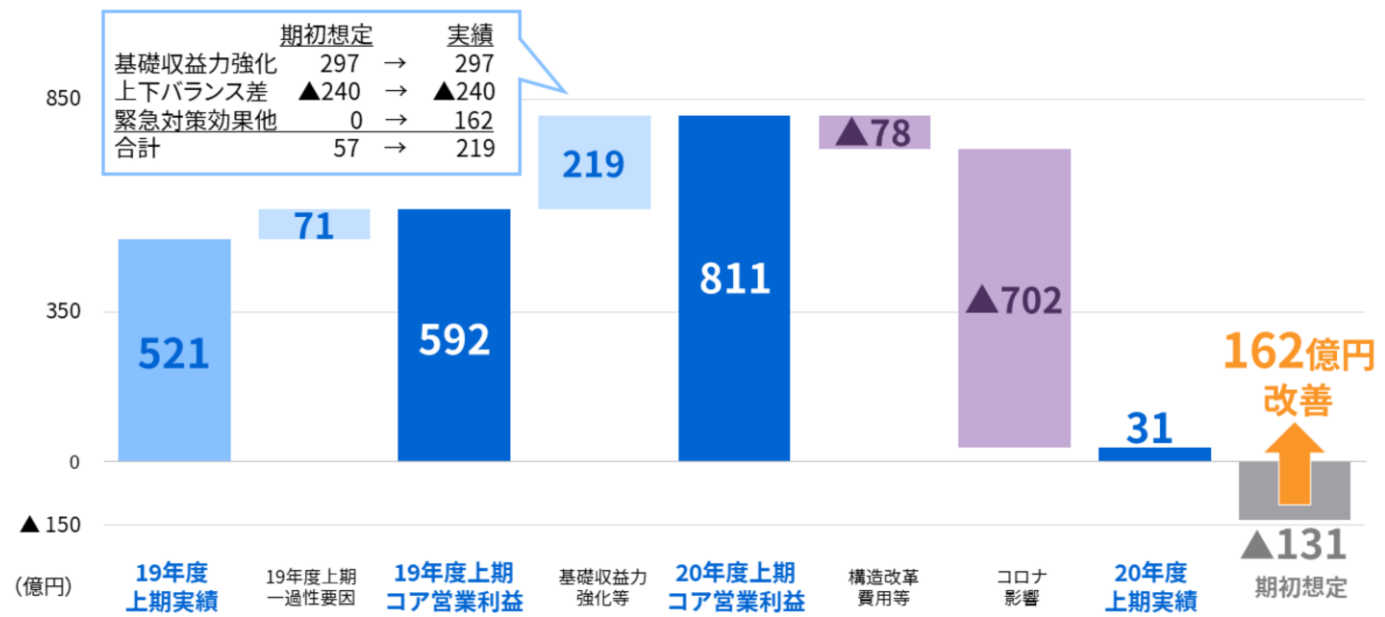
^{*1} 営業利益から構造改革費用等や新型コロナウイルス影響を除いたもの ^{*2} EBITDA＝営業利益＋減価償却費

© 2020 Toshiba Corporation

6

- P6は上期の連結業績です。
- 売上高1.37兆円、コア営業利益811億円と減収ながらコアベースで増益を実現しました。
- 構造改革費用78億円に加えて、新型コロナウイルスによる影響が702億円あり、営業利益としては31億円となりました。

19年度上期→20年度上期 営業損益分析



- P7は上期業績の営業損益分析です。
- 2019年度上期のコア営業利益592億円から、219億円の増益となりました。
- この内訳ですが、基礎収益力強化として297億円ベースが上がっています。
- 一方で、前期に比べて上期下期のバランスで上期の規模が小さいという影響が240億円ほど出たところを、緊急対策としての販管費の抑制等で162億円戻したというのが、この219億円の内訳です。
- 6月には、上期としては100~200億円程度の営業赤字となる可能性があるとして申し上げていましたが、緊急対策として販管費の削減などを進めたことで、162億円の改善を実現し、黒字を確保することができました。
- 後ほどお話しますが、基礎収益力強化のところは、実力値のベースが上がっており、来期以降にも効いてきます。非常に大きな手ごたえを感じています。

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

© 2020 Toshiba Corporation

8

- P8は上期の新型コロナウイルス影響をセグメント毎に示したものです。
- デバイス&ストレージが309億円と大きく、半導体製造装置の設置遅れに加え、HDDや車載半導体を中心に影響が出ています。
- リテール&プリンティングも、全世界的に複合機、POSシステムで需要減の影響が出ています。

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

© 2020 Toshiba Corporation

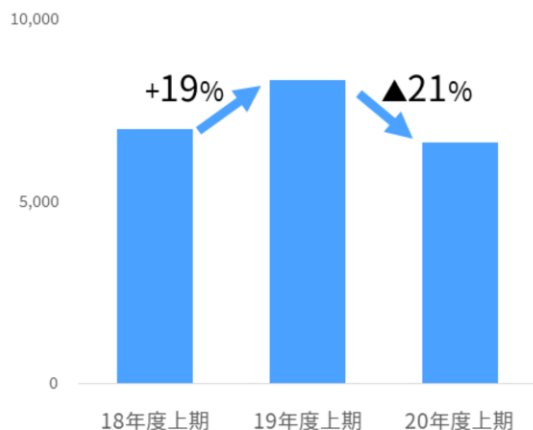
9

- P9はフリー・キャッシュ・フローです。
- 前期にLNG事業の売却に伴う支払いがあったため、対前年で大幅な改善となっています。
- 一過性の影響を除いても、営業キャッシュフローが対前年+244億円となり、フリー・キャッシュ・フローもプラスになりました。
- キャッシュの方にも収益体質改善の効果が出てきています。

受注の状況

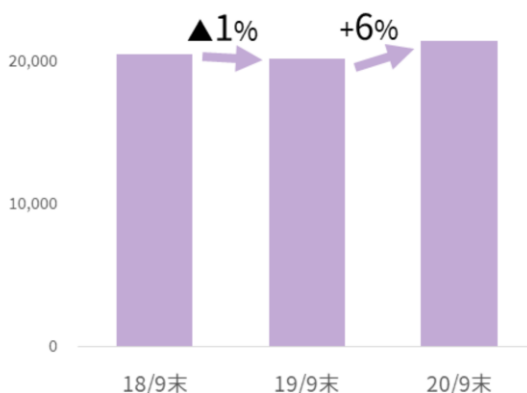
コロナ下においても平年並みの受注は堅持し受注残は増加

受注額*1



受注残高*1

単位: 億円

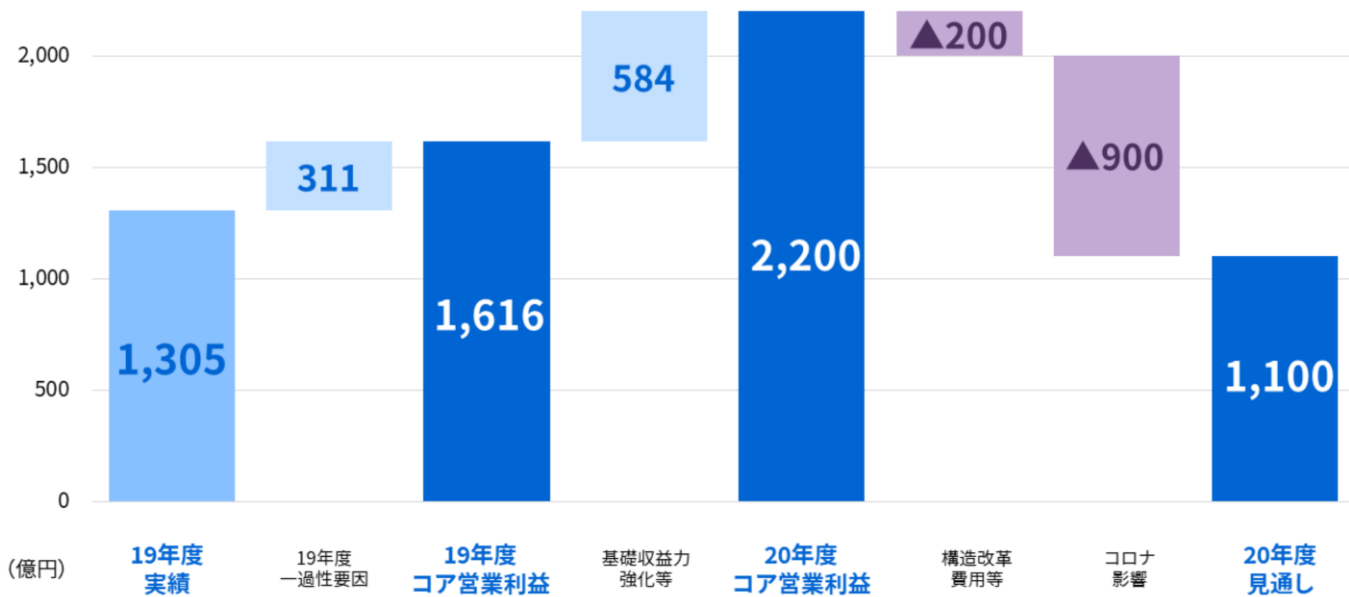


*1 対象は、エネルギーシステムソリューション、インフラシステムソリューション、デジタルソリューション、昇降機（ビルソリューション）

© 2020 Toshiba Corporation 10

- P10は受注の状況です。
- 受注額は年度ごとにアップダウンがありますが、コロナの状況下においても平年並みを維持できたと思います。
- また受注残高は増加しており、下期と来期に向けて売上増に貢献するものと考えています。

19年度→20年度 営業損益分析



© 2020 Toshiba Corporation 11

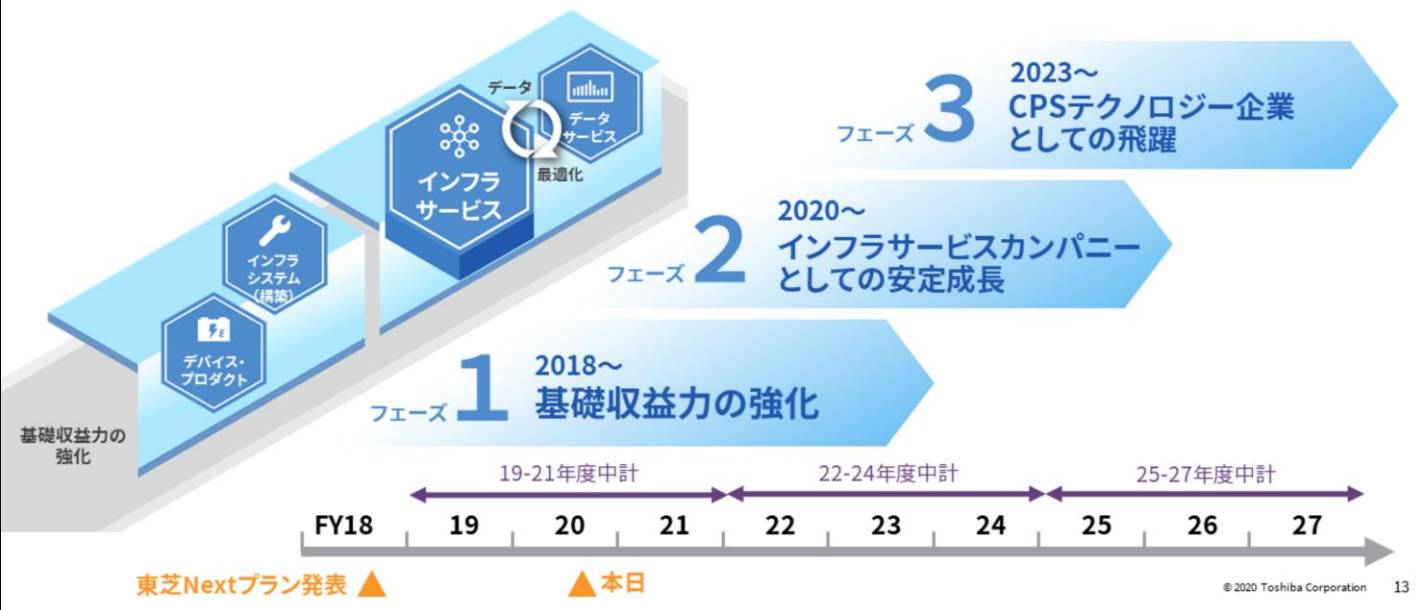
- P11は通期見通しの営業損益分析です。
- 2019年度のコア営業利益1,616億円から、584億円増益の2,200億円をターゲットにしています。
- 上期の基礎収益力強化の実績を踏まえると、高い確率で達成できると考えています。
- 一方、新型コロナウイルスの影響は通期で900億円としており、下期としては200億円程度の影響が残るものと見えています。

2. 東芝Nextプランの進捗

- P12以降で東芝Nextプランの進捗についてお話しします。

東芝Nextプランの全体像・・・3フェーズの成長

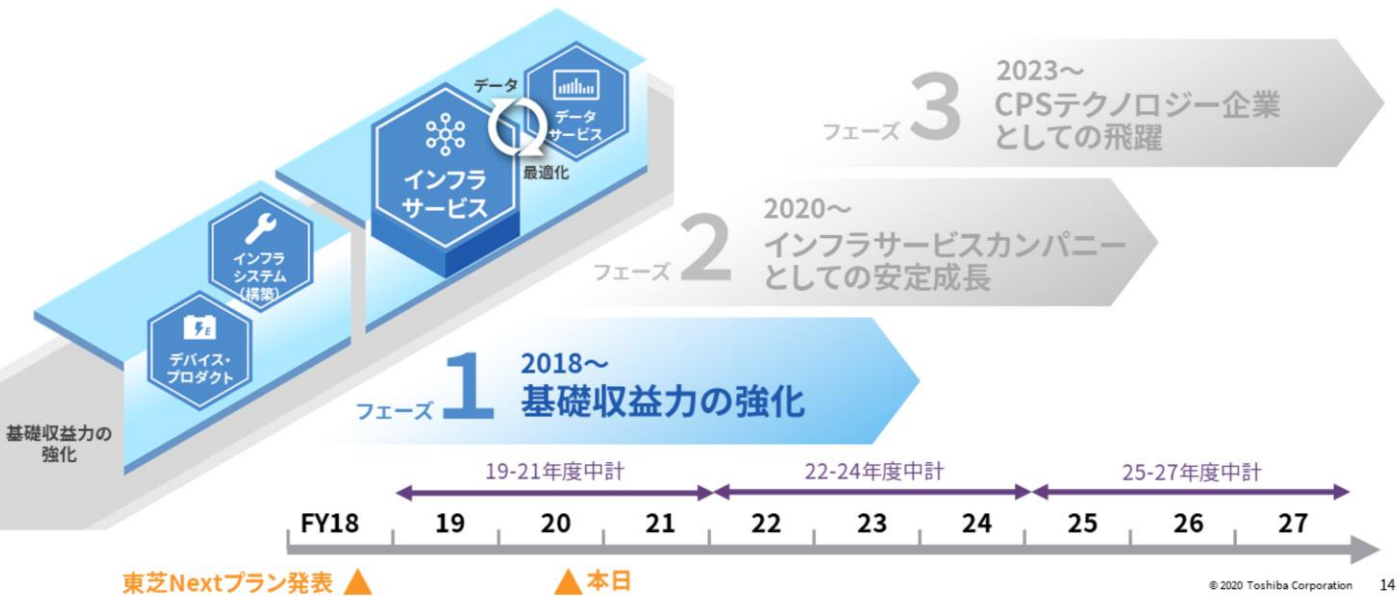
現在フェーズ1の仕上げとともに、フェーズ2に着手した段階



- P13では東芝Nextプランの全体像として、3つのフェーズに分けて成長の方針を示しています。
- 左側は6月にインフラサービスカンパニーへのステップとしてお示したものです。
- これを今回右側のように、フェーズ2とフェーズ3に時間軸とフォーカスポイントを分けて詳細にご説明したいと思います。

東芝Nextプランの進捗

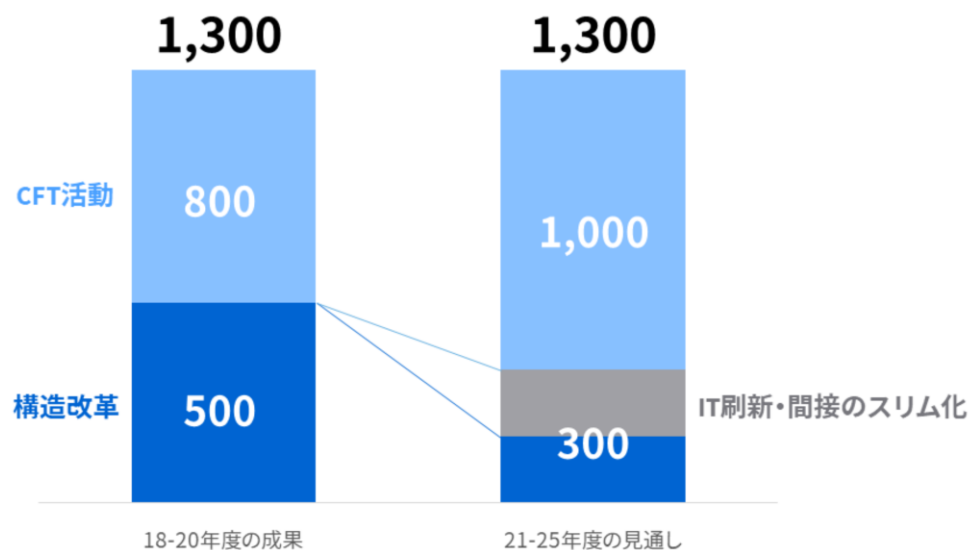
フェーズ1 基礎収益力の強化



●まずは、フェーズ1の基礎収益力の強化です。

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

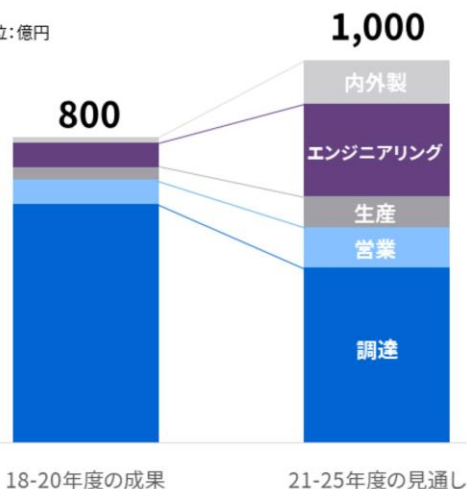


© 2020 Toshiba Corporation 15

- P15にフェーズ1の成果と見通しを示しています。
- 東芝Nextプランを策定した2018年度から今年度までの累計で、CFT活動と構造改革の効果で合計1,300億円の収益改善効果がありました。
- 来年度から5年間で同額の効果を出せると見込んでいます。CFT活動の継続と深化、さらにはIT刷新による固定費の削減などが大きく寄与すると考えています。

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^{*1}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

© 2020 Toshiba Corporation 16

- P16はCFT活動のサマリです。
- 先ほどお示した今年度までの収益改善効果1,300億円のうち、800億円は調達CFTを中心としたCFT活動によるものです。
- 来年度からの5年間では1,000億円程度まで増額できると見えています。特に、外注費6,000億円を適正化する内外製CFT、設計標準化とモジュール化が寄与するエンジニアリングCFTなどで大きな成果の刈り取りが期待できると考えています。

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

	18~20年度 500億円	21~25年度 300億円
ポートフォリオ管理	● 非注力事業撤退:完了 ✓ LNG事業 ✓ 海外原子力建設	● 「事業モニタリング」の継続運用
子会社削減	● 前倒し達成見込み ✓ 365社^{*1}中25%削減目標 ✓ 目標に対し約8割(72社)進捗	● 更に削減 ✓ 388社^{*2}中50%を統合対象として検討
人員適正化	● 「7千人の人員適正化」は計画通り実施^{*3} ✓ 当初計画に加え、追加構造改革、子会社削減等を実施し、20年度中に▲1万人	● ITシステム刷新 ✓ システム関連費用の圧縮 ✓ 間接部門のスリム化
デジタル化	● 業務仕様の標準化:97%達成	

^{*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

© 2020 Toshiba Corporation

17

- P17は構造改革とIT刷新の取り組みです。
- 今年度までの3年間で500億円程度の収益改善効果がありました。
- 非注力事業からの撤退は完了しており、子会社削減についても25%の削減目標に対して既に8割削減済みと前倒しで達成の見込みです。子会社については、新たに388社のうち半分を対象として統合計画を更に進める予定です。
- 人員適正化については、当初の東芝Nextプランでは5年間で自然減を中心に7千名の削減を目標としていましたが、子会社再編や構造改革によるものも含め、今年度末には約1万人の削減が達成できると考えています。
- またデジタル化の施策も順調に推移しており、既に97%の業務仕様の標準化が完了しています。ITシステム刷新により、システム関連費用の圧縮を図ると共に、業務効率の改善等により間接部門のスリム化も今後進めてまいります。

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	×	● システムLSI事業から撤退（既存製品サポートは継続） ● 早期退職を実施、21年度に150億円の改善効果を計画
HDD	○	● 20年度コア営業利益6%達成見込み ● 新型コロナ、米中摩擦の影響を注視
火力（建設）	○	● サービス比率拡大（FY17:33%→FY20:47%） ● 固定費削減▲24%（FY17→FY20） ● 20年度コア営業利益5%達成見込み
<東芝テック> プリンティング	△ ^{*1}	● プリンティング事業の構造改革進捗中

*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

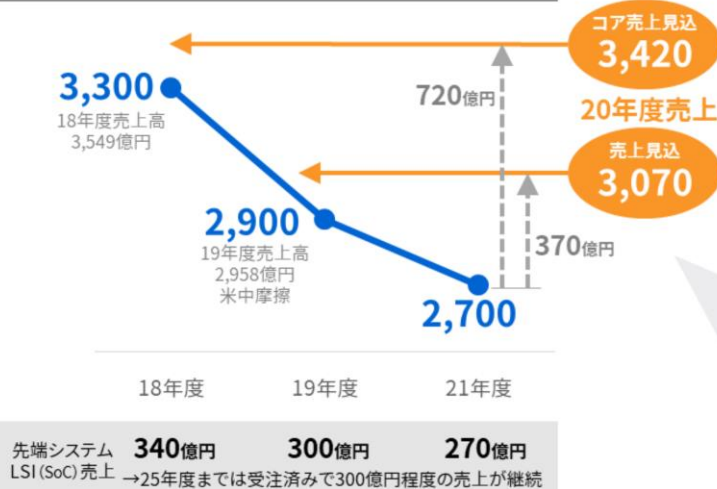
© 2020 Toshiba Corporation 18

- P18はモニタリング事業の状況です。
- システムLSIについては、既に公表の通り、既存の製品サポートを除いては基本的に撤退することとしており、早期退職を含む構造改革を実施しています。21年度には150億円の構造改革効果を見込んでいます。
- HDDは今年度コア営業利益でROS6%を達成できる見込みです。但し、新型コロナや米中摩擦の影響を受けており、影響が一時的なものに留まるのかなど状況を注視してまいります。
- 火力建設はサービス比率の拡大、固定費の削減が着実に進んでおり、基礎的な収益力も改善しています。今年度はコア営業利益でROS5%を達成できる見込みです。
- 東芝テックのプリンティング事業についても、構造改革施策が進捗しています。構造改革による効果を注視するとともに、引き続き東芝グループとして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。

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)



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^{*1})
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%^{*2})

*1 300V対応までのパワーデバイス *2 当社推定

© 2020 Toshiba Corporation

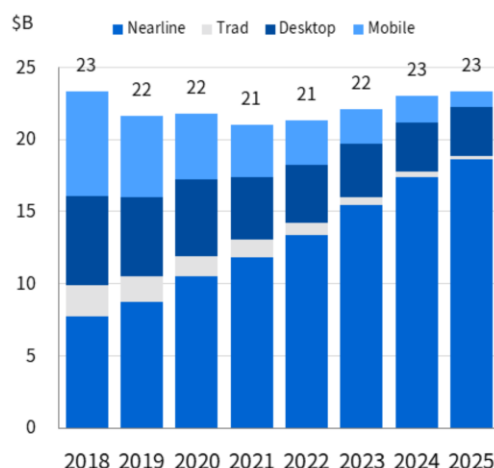
19

- P19に半導体事業の状況をお示ししています。
- システムLSI新規開発から撤退後も、大幅な損益分岐点の引き下げにより、半導体事業の安定性は格段に強化されています。
- 今後、今期と同様に新型コロナ級の市場縮小が起こり、売上規模が3,000億円程度に落ちることがあっても、十分に5%を超える営業利益率を確保できる強い体質になったと考えています。

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)*1



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*2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**

*1 市場予測データを基に当社にて推定 *2 データセンター

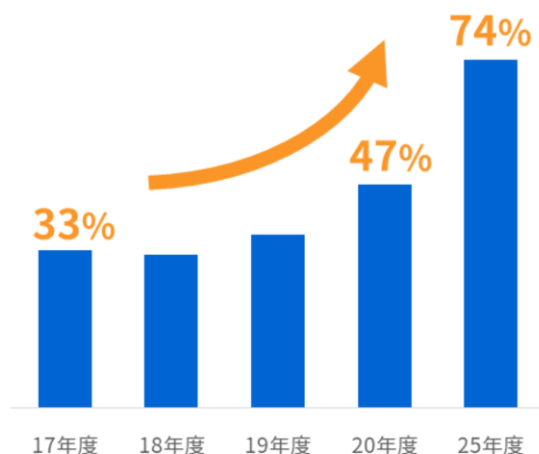
© 2020 Toshiba Corporation 20

- P20はHDD事業の状況です。
- 縮小するモバイルHDDから拡大を続けるデータセンター向けのニアラインHDDへのシフトを事業戦略の中核に据えて取り組んでいます。
- 開発面では18テラバイトで今年度競合にキャッチアップが完了します。製造設備の大幅増強も完了しています。
- 顧客認定についても、データセンターを持つ大手のお客様の認定は完了しており、今年度末にはシェアを15%へ、更に来期末には20%超に引き上げる計画です。

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**

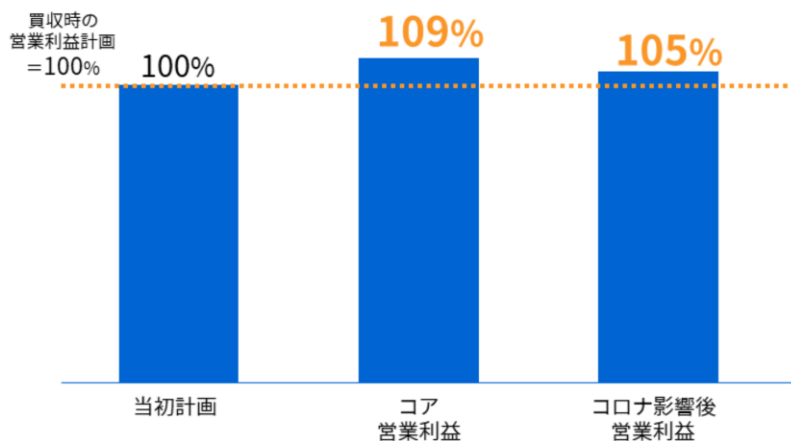
© 2020 Toshiba Corporation 21

- P21は火力事業です。
- 新規建設からサービス事業へのリソースシフトを行い、着実に売上高に占めるサービス比率が上がってきています。25年度には7割強がサービスになっている計画です。
- 人員配置の見直しや製造拠点の適正化など固定費の削減も実施してきており、3年前に比べて固定費が24%減少しています。
- 更に、エンジニアリングリソースを集約することで業務効率の向上も図っており、今年度5%超のコア営業利益を確保できる見込みです。

上場子会社PMI^{*1}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

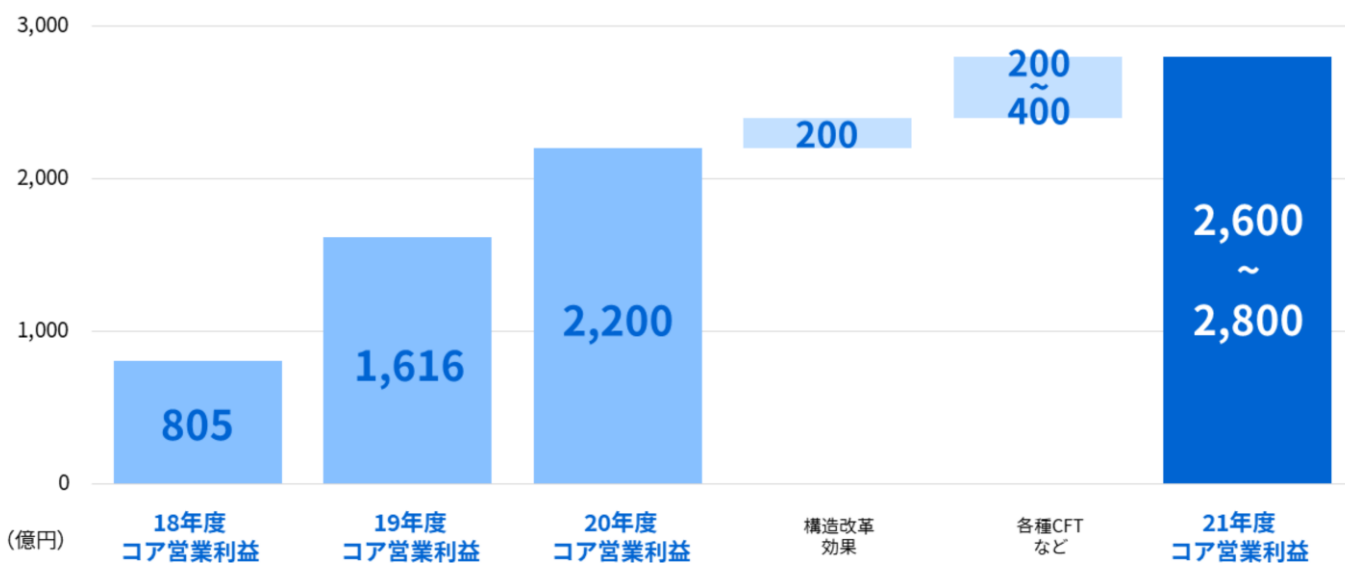
*1 PMI Post Merger Integration

© 2020 Toshiba Corporation 22

- P22は完全子会社化した3社のポストマージャーの状況です。
- 今年度のパフォーマンスですが、買収時に設定した水準を上回って推移しています。
- 更にシナジー効果を最大化する活動を加速し、EPSやROEの改善による企業価値の向上を目指します。

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

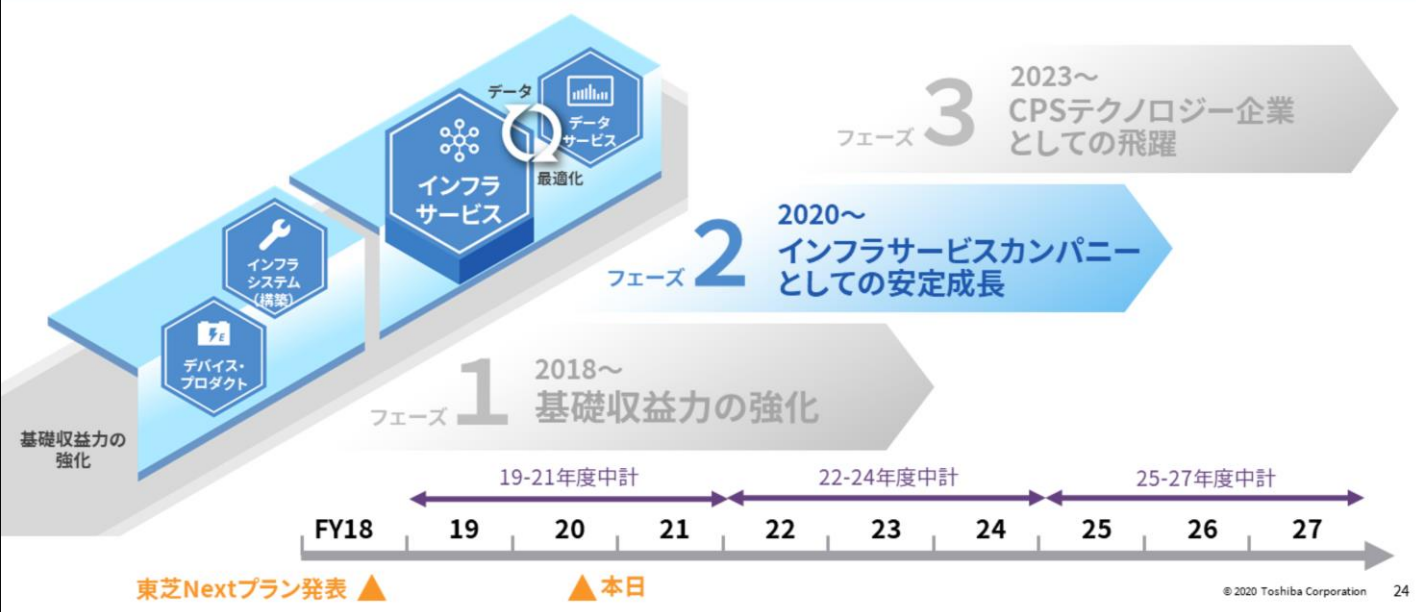


© 2020 Toshiba Corporation 23

- P23は21年度に向けての目線感をお示ししています。
- 今年度のコア営業利益2,200億円から構造改革効果200億円、CFTなどの基礎収益力強化による積み上がりが更に200~400億円程度あります。
- コア営業利益の目線感としては、2,600~2,800億円レベルとなることを想定しています。
- 新型コロナウイルス影響は第四四半期に向けて小さくなってきていますが、この状況がどうなるか、また半導体を中心とした米中摩擦によるリスクなどはしっかりと見極めて早めの対策を取って、営業利益を確保していきたいと思います。

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



- P24以降はフェーズ2として、今年度以降取り組むインフラサービスを中心とした成長施策についてお話しします。

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%

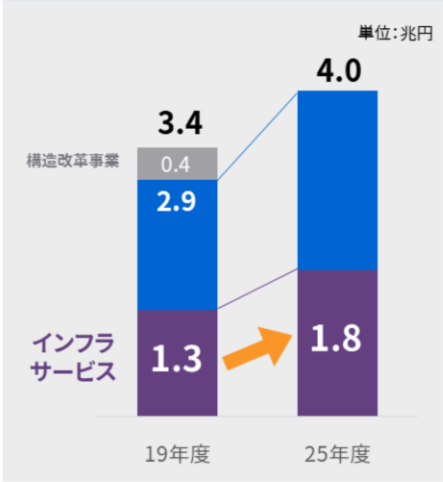
^{*1} 営業利益から構造改革費用等や新型コロナウイルス影響を除いたもの ^{*2} EBITDA＝営業利益＋減価償却費 ^{*3} ROIC＝税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債＋純資産) © 2020 Toshiba Corporation 25

- P25は2025年度の中期目標です。
- 今回成長戦略を検討するにあたり、2025年度の中期目標を設定しました。
- 売上高の目標は4兆円、4,000億円の営業利益、ROSは10%をターゲットとします。
- また、資本効率を重視した成長施策を実行すべく、ROICで12%、ROEで15%と目標値を設定しました。

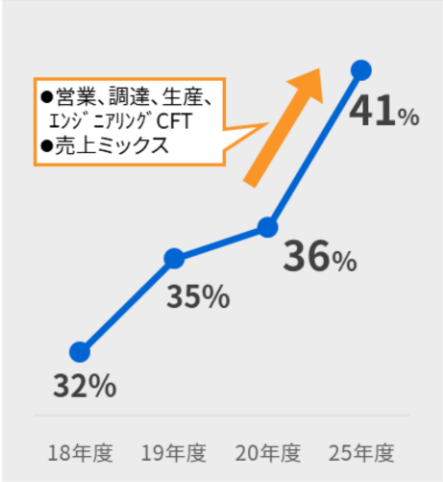
2025年度に目指す収益構造

基礎収益力強化の手を緩めず進め、インフラサービス中心に成長を目指す

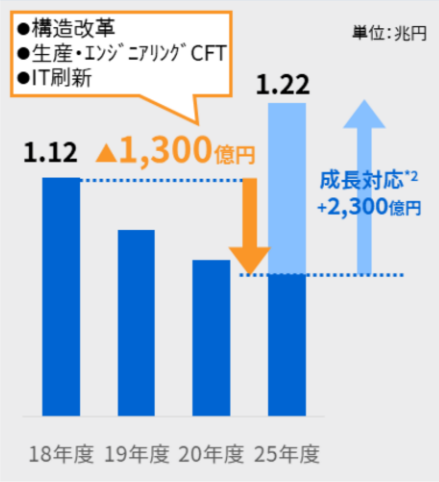
売上成長



限界利益率の向上^{*1}



固定費の圧縮^{*1}



^{*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

- P26は2025年度に目指す収益構造です。
- 売上の規模拡大を牽引するのが、インフラサービスで、19年度1.3兆円から25年度1.8兆円へ伸ばし、東芝全体の成長の大半を支えます。
- 限界利益率は今年度36%と2年前に比べて4ポイント改善していますが、CFT活動の継続と深化によって、25年度には41%まで更に5ポイント引き上げられると考えています。
- 固定費は構造改革に加え、生産・エンジニアリングCFTやITシステム刷新の効果で、25年度に1,300億円程度の圧縮を図ります。

新セグメント別現状と計画

新セグメント*1		18年度	19年度	20年度	19-20差異
インフラサービス	売上高*2	1.28兆円	1.29兆円	1.29兆円	0%
	営業利益*2	900億円	1,200億円	1,200億円	0億円
	(ROS)	(7%)	(9%)	(9%)	(0%)
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	100億円	300億円	500億円	+200億円
	(ROS)	(2%)	(3%)	(6%)	(+3%)
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	300億円	400億円	800億円	+400億円
	(ROS)	(3%)	(4%)	(8%)	(+4%)
		ROIC	16%	9%	+1%

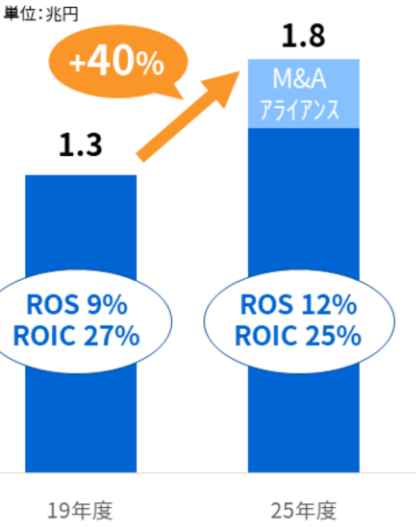
*1 現行セグメントを一部細分化した上で、新セグメントに分類し簡便的に合計したもの。一部の共通口や構造改革事業、及び一過性費用は除外し補正
 *2 売上高・営業利益はコアベース *3 ROIC計算には、新型コロナウイルス影響、構造改革費用等を含む。19年度以前は、20年度との比較の為に前受金、不採算プロジェクトの支払、下請法対応による影響を補正。ROIC＝税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債+純資産)

© 2020 Toshiba Corporation 27

- P27は6月に構想を発表しました新セグメントの現状と計画です。
- 前回6月にご説明した区分から、社内で検討を進め、ROICが算出できる区分としました。この区分で21年度より運用し、次期中期経営計画を組み上げます。
- インフラサービスは1.3兆円規模、営業利益率9%、ROIC26%と高い収益性と投下資本に対するリターンを実現できています。
- インフラシステムは8,000億円規模、基礎収益力の強化で収益性が大きく改善していきいます。ROICも9%と十分に資本コストを上回っています。
- デバイスプロダクトは1兆円規模、構造改革効果などで収益性が改善しています。ROICも資本コストを上回る水準です。

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



成長要素	効果		
	売上	利益率	資金効率
サービスオペレーションの競争力強化		✓	✓
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 (アズ・ア・サービスへ)	✓	✓	

- P28にインフラサービスの成長の概観を示しています。
- インフラサービスセグメントとしては、19年度の売上高1.3兆円、ROS9%から、25年度に1.8兆円、ROS12%へと、売上規模で4割増、収益性も上げていく計画です。
- また、ROICの観点でも20%を超えており、M&Aも含め投資に対する高いリターンを期待しています。
- 成長の要素としては、サービスオペレーションの競争力強化、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の3つのポイントを掲げています。
- サービスオペレーションの競争力強化は利益率と資金効率の向上に、サービスロケーションの拡大は売上拡大に、そして付加価値サービスへの進化は利益率の改善に効果があると考えています。

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



即応性、コスト
～30年

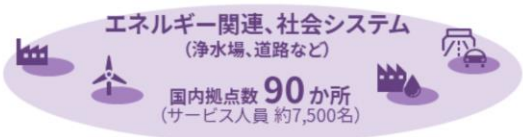
遠隔監視、IT武装、多能化
サービス拠点最適化、間接業務効率化
面カバーの拡大による自力拡大中心

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%

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



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
他社ロケーションの獲得(技術・M&A)
再エネ拡大対応による成長

M&A: 2,300億円
再エネ: 1,000億円
+オーガニック

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
計画値 ^{*1}
売上(億円)
ROS (%)
ROIC (%)

機能型 19年	機能型 25年
7,100	11,200
11%	12%
22%	20%

*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

- P29でインフラサービスの成長を展開型別に示しました。
- 左側はビル関連やPOS、ITなど多くのお客様を面展開でカバーするサービスです。拠点数、サービス人員も多く、即応性とコストが競争力のカギを握ります。
- インフラサービスの5千億円近い規模拡大のうち、この面展開型でオーガニック成長を中心に700億円程度を見込んでいます。一方、フィールドエンジニアのIT武装化や多能化を進めると共に、サービス拠点の適正化や間接業務の効率化で面展開型ビジネスの収益性を7%から12%に大幅に改善します。ROICは40%を超える水準を計画しています。
- 一方、右側は発電所、浄水場や道路など大規模なインフラを、常駐を含むピンポイントでカバーするサービス形態で、機能型としています。個別の機器やシステムに対応する技術力、オペレーションの提案力が競争力のカギを握ります。
- 機能型では25年までで4,100億円の売上規模拡大を計画しています。ロケーション獲得のためのM&Aで2,300億円、再エネ関連を中心とした成長で1,000億円を見込んでいます。ROSは12%と2桁を維持、ROICも20%程度を計画しています。

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

- 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

- 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

付加価値サービスへの進化

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

成長レバー

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^{*2}

PoCを通じたビジネス
モデルの確立を優先

© 2020 Toshiba Corporation 30

●P30にインフラサービス成長のステップを示しています。

●まずサービスオペレーションの競争力強化ですが、成長のレバーとしてはIT、AIなどによるオペレーションの最適化、更には間接業務の集約、拠点の最適化などの施策が中心になります。既に検討と一部アクションを始めており、2025年度までに200億円程度の収益改善を期待しています。

●サービスロケーションの拡大では、既存ビジネスの新設拡大やサービス契約の徹底、更にはサービス範囲の他社機への拡大やM&Aで約5千億円の規模拡大を実現したいと思っています。来年度より本格的に展開します。

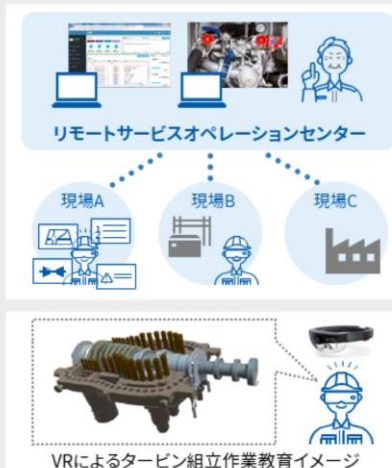
●付加価値サービスへの進化はプロフィットシェアモデルへの移行やPPP、マッチングなどの新サービス開発を念頭に置いています。現在複数のPoCを始めており、22年ごろから事業として立ち上がり始めると見えています。

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

© 2020 Toshiba Corporation 31

- P31でサービスオペレーションの競争力強化について少し詳しく触れています。
- 来年度中にリモートサービスオペレーションセンターの立上げを行い、世界中の現場作業をリモートでサポートできる体制を構築します。コロナ下で海外への渡航が制限される中、リモートで試運転や電気試験を完了し、営業運転を開始した例もあります。このようなノウハウをセンター設立により横展開していきます。
- 同時にフィールドエンジニアのスキルアップや多能化も進めていく考えです。VRやARを活用した教育の整備などを進めます。
- また、バックオフィスや間接業務についても効率化を徹底します。システムの共通化や、拠点の最適化を図ることで業務効率の改善とコスト削減を実現します。

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)



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

© 2020 Toshiba Corporation

32

- P32はサービスロケーション拡大の一例として、蒸気タービンの他社機リプレースを記載しています。
- これまでに当社は世界中で2,000を超える蒸気タービンを納めてきました。これらは点検、補修、運用サポートに加えて、年間5～10基の大型更新の必要があります。
- 一方、過去10年で32基の他社タービンのリプレース案件を受注しており、今後も急拡大に向け100基のリプレースをターゲットにアプローチしていきます。
- 品質の安定性、レーザー計測などの先端技術、また総合的なエンジニアリング力、技術力を高く評価頂くケースが多く、ロケーション拡大の重点施策の一つと位置付けて進めてまいります。

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

再エネ 発電	太陽光	● メガソーラー設置シェアで国内トップ ● 世界最高効率の新型太陽光^{*2}	日本 No.1	世界 No.1
	水力	● 発電設備で国内トップ (FIT対応含む) ● 可変速揚水発電所で世界トップ	日本 No.1	世界 No.1
	地熱	● 発電タービンで世界トップクラス		世界 トップクラス
	風力	● 洋上風力入札準備中 ● 最新鋭風車の国産化を計画		
エネルギー 調整	系統	● 高圧変電機器、系統用計算機^{*3}で国内トップ	日本 No.1	
	蓄電	● 世界トップレベルの急速充放電性能の二次電池SCiBTM ● 世界最大級のP2G (水素)、FH2R^{*4} (福島)		世界 No.1
CO ₂ 分離回収	CCUS ^{*1}	● 福岡大牟田でCO₂分離回収実証設備運転開始	日本初	

*1 CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage *2 ペロブスカイト薄膜太陽電池フィルム型で最大面積・最高効率 *3 中央給電指令所システム *4 福島水素エネルギー研究フィールド:新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)、東北電力株式会社、東北電力ネットワーク株式会社、岩谷産業株式会社、旭化成株式会社との技術開発事業 © 2020 Toshiba Corporation 33

- P33です。カーボンニュートラルによる事業機会がサービスロケーション拡大の大きな柱になり得ると考えています。
- 当社のポジションですが、再エネ発電関連では、国内のメガソーラー、水力発電設備で国内トップの他、可変速揚水発電では世界トップシェア、また地熱用の発電タービンでも世界トップクラスです。今後風力にも力を入れていく予定で最新鋭風車の国産化を計画しています。
- エネルギー調整に関しても、高圧変電機器や系統用計算機で国内トップシェア、更に将来の蓄電需要に備えて、二次電池の開発や福島での世界最大規模の実証実験に参加しています。
- また、CO₂分離回収に関しては、福岡大牟田にて大規模な実証運転を開始しました。火力発電所から排出されるCO₂の50%以上を回収することができる設備としては日本初です。

【シェア情報補足】

- 太陽光EPC:容量2MW以上、2019年5月までに運転開始したEPC事業者 (出典)(株)資源総合システム
- 水力発電設備:ユニット数ベース 当社調べ
- 可変速揚水発電:プラント数ベース 当社調べ
- 地熱発電タービン:設備容量ベース 当社調べ
- 系統変電機器:電圧154kV以上 当社調べ
- 系統用計算機:中央給電指令所システム 当社調べ

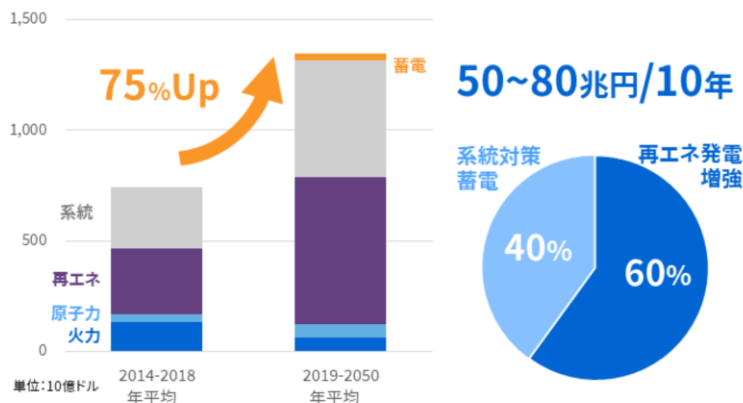
サービスロケーションの拡大・・・再エネ関連事業の拡大

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

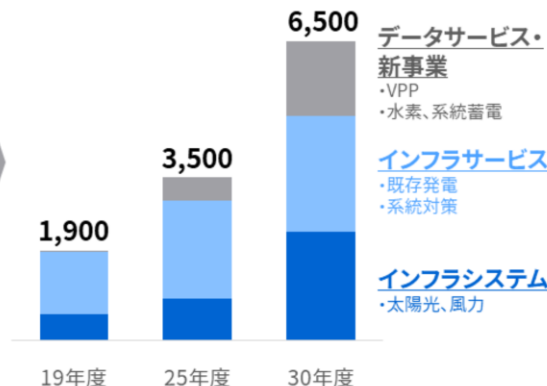
パリ協定実現に必要な
世界のエネルギー関連投資^{*1}

今後10年で必要となる
国内再エネ関連投資^{*2}



東芝の再エネ関連事業

単位:億円



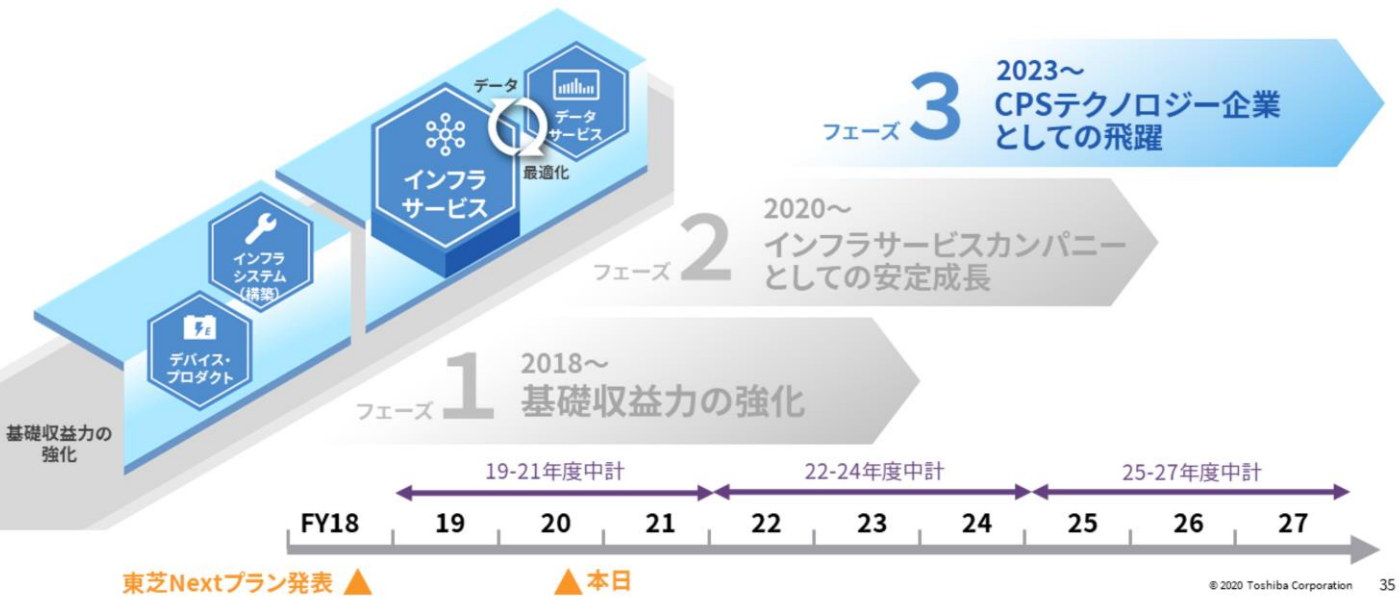
*1 IEA World Energy Outlookより当社にて作成 *2 2030年に再生可能エネルギーの比率が33%となる場合を想定した当社予測

© 2020 Toshiba Corporation 34

- P34は再エネ関連事業の拡大です。
- IEAの試算によると、パリ協定実現のために必要となる世界のエネルギー関連投資は、年間80兆円規模から140兆円規模に大きく拡大するとされており、日本においてもこの先10年間で再エネ関連で50~80兆円規模の投資が必要になると見えています。
- このような急速な市場の拡大に合わせて、先ほどご覧頂いた数々のNo.1技術を駆使して、再エネ関連の事業規模を10年で3倍超に拡大していくことを計画しています。

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



●P35からはフェーズ3です。フェーズ3では、CPSテクノロジー企業として更なる飛躍を目指します。2023年以降に本格的な収益貢献を期待しています。

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



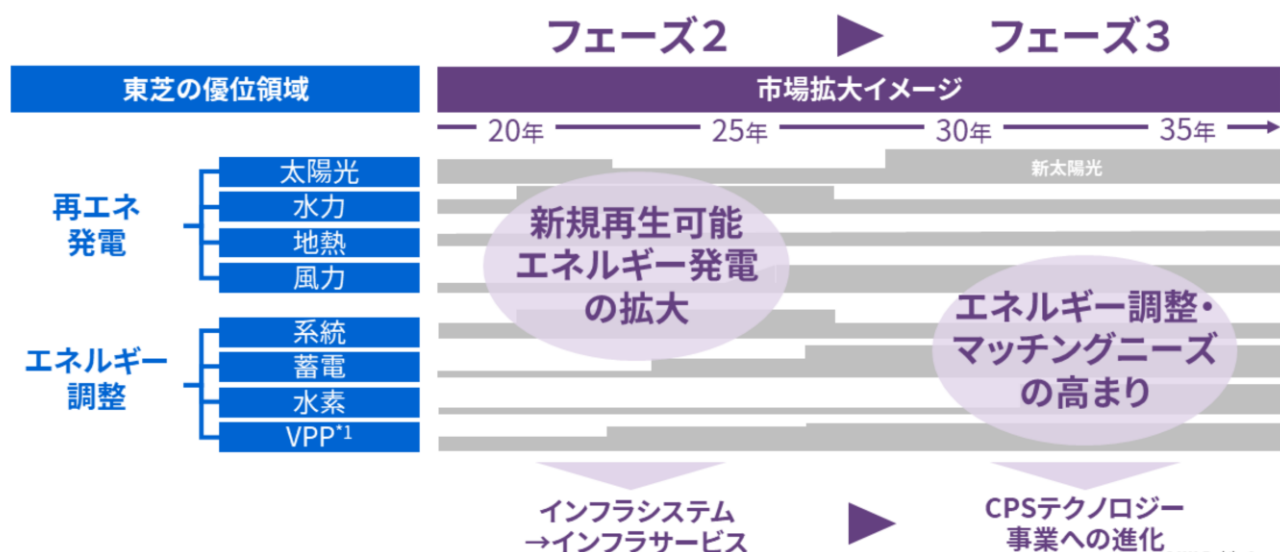
*1 CPS (サイバー・フィジカル・システム) : 実世界 (フィジカル) におけるデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術などを用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それをフィジカル側にフィードバックすることで、付加価値を創造する仕組み

© 2020 Toshiba Corporation 36

- P36にフェーズ3でのCPSテクノロジー企業としての飛躍に向けた3つのアプローチを示しています。
- 一つ目は既存のインフラサービスの進化によるものです。アズ・ア・サービス化、CPS化されたサービスの提供とそこから生み出されるデータが付加価値を生み出します。
- 二つ目は新技術を新規インフラサービスとして社会実装することです。量子暗号通信や精密医療などがこれに当たります。将来的には、これらのサービスもデータを生み出すこととなります。
- そして三つめがフィジカルデータのマッチングプラットフォームです。1や2で生み出されたデータに加え、流通データなどをビッグデータとして扱いプラットフォーム化することでユーザーに価値をもたらすデータサービスです。

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

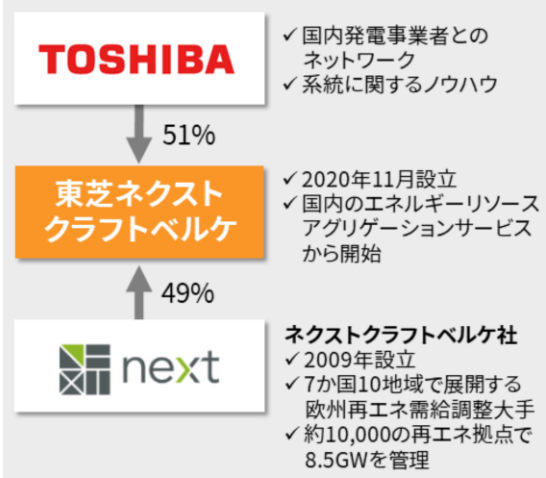
既存インフラサービスをCPSによるエネルギーマネジメントに進化させ、
更にはマッチングサービスを拡大させる



- P37で再生可能エネルギー関連を例に、「既存インフラサービスの進化」について触れたいと思います。
- 再エネ関連の発電およびエネルギー調整に強みがあることは先ほどお話ししましたが、ここから10年程度は新規の再エネ発電関連の投資が拡大していきます。インフラシステムの新規納入によるロケーションの拡大です。
- 更に、2030年ごろからは再エネで発電されたものの消費されない余剰電力が多く発生すると見られており、これらの余剰電力を調整・マッチングさせるニーズが高まると考えています。当社は系統安定化、蓄電、水素、VPPなどのエネルギー調整に不可欠な主要領域において優位なポジションにあると考えています。

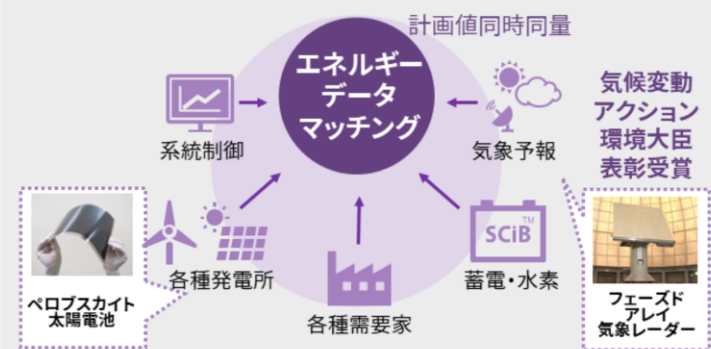
将来巨大市場となるVPPに備え、新会社を設立

東芝ネクストクラフトベルケ設立



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



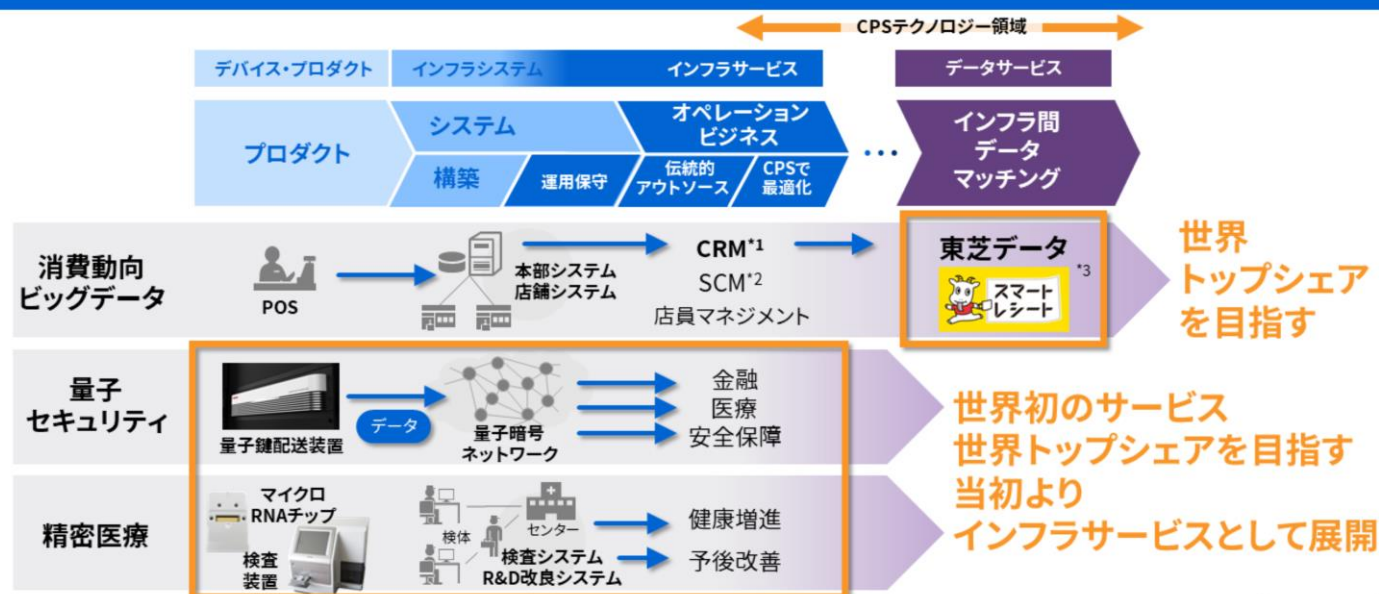
市場規模^{*1}: 30年 3,000億円、40年 1.2兆円

© 2020 Toshiba Corporation 38

- P38では巨大市場となり得る、VPPの事業化に向けた準備についてご説明します。
- 欧州の再エネ需給調整大手であるネクストクラフトベルケ社と、共同で新会社を設立し、国内におけるエネルギーリソースアグリゲーションサービスを開始します。
- 右の図にあります通り、気象データ、電力需給データ、系統ネットワークや蓄電余力などのデータを集め、最適なエネルギーデータマッチングを行うことで、発電事業者や需要家、アグリゲーター向けに計画値同時同量への対応や電力需給調整市場における最適なトレーディング運用などの支援サービスを提供します。
- 市場規模としては、30年で3,000億円、40年で1.2兆円と巨大な電力調整需要が生まれると予測しています。

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

新技術はモノ売りではなく、インフラサービスとして展開



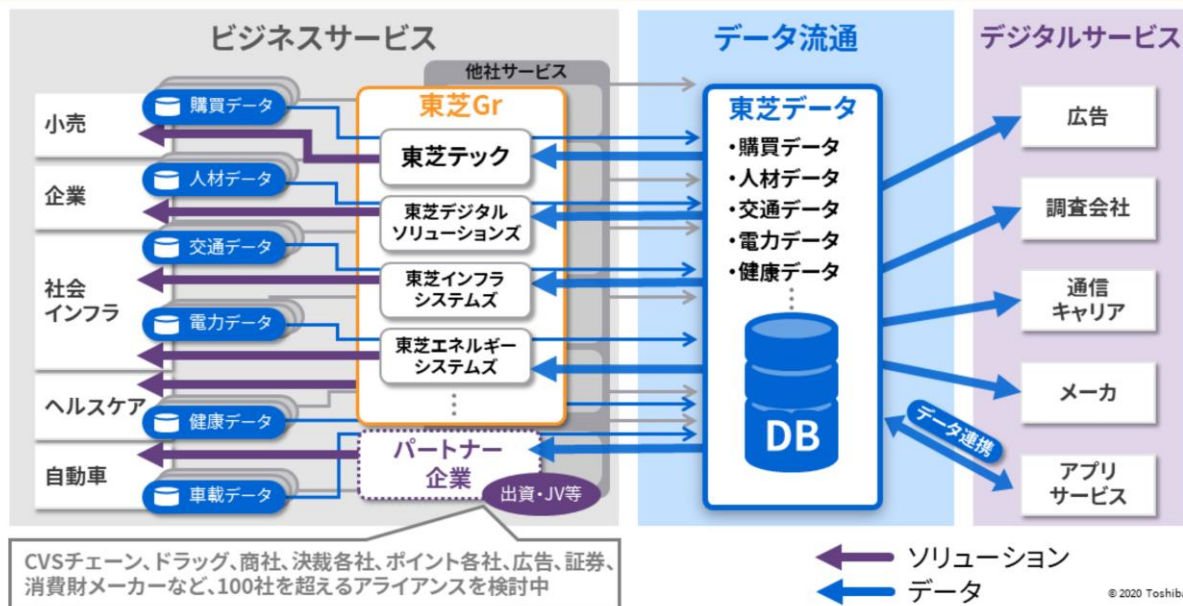
*1 CRM Customer Relationship Management *2 SCM Supply Chain Management *3 スマートシートは東芝テックが提供しているサービスです

© 2020 Toshiba Corporation 39

- P39は新規のインフラサービス、データサービスです。
- バリューチェーンを模式図化しています。
- 流通を例にとると、POS端末で決済したデータは店舗システムから本部システムへ、更にCRMやSCMなどのアプリケーションで活用されます。POS自体はプロダクトですが、その後システムの構築や運用保守があり、ビジネスのオペレーションに繋がります。システム運用保守からオペレーションまでをインフラサービスと捉えており、今後強化していきます。
- 更に東芝データが行っている消費動向データのビジネスは、他社が持っている消費動向のデータとマッチングすることで、新たな価値を生み出します。このデータサービスの領域からインフラサービスの一部の付加価値サービス部分にかかるのが、CPSテクノロジー領域です。
- 量子セキュリティ、精密医療は「新技術を新規インフラサービスとして社会実装」していくものに当たります。従来のようなハードの販売ではなく、セキュリティインフラ、先進医療インフラを支える世界初のサービスとして展開していきます。
- いずれも新規のインフラサービス、データサービスとして世界トップシェアを目指します。

東芝データが作るデータマッチングプラットフォーム

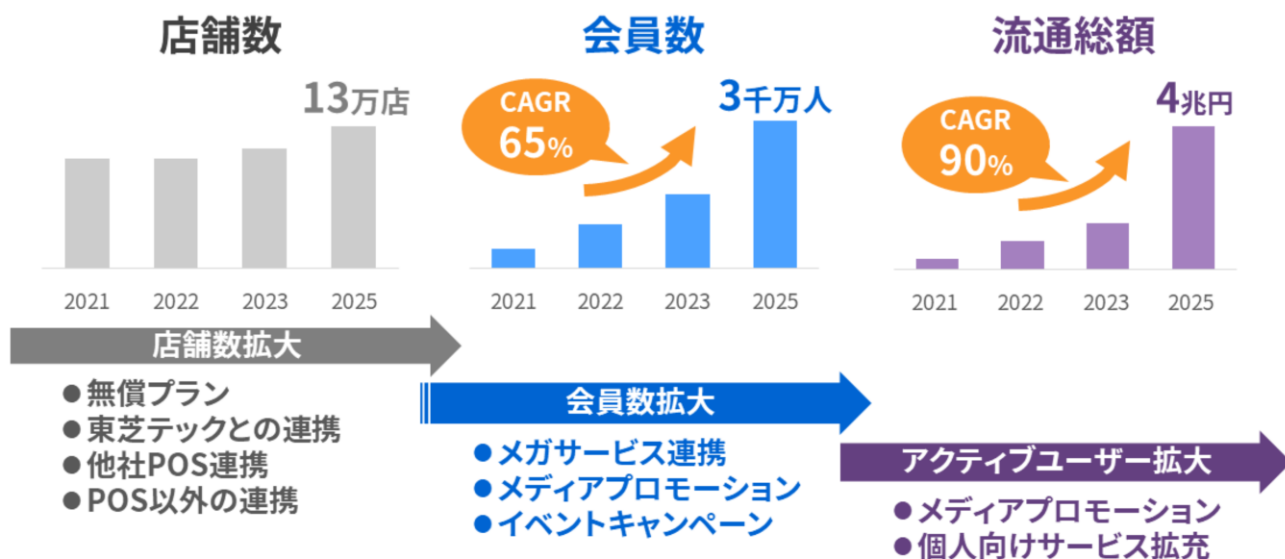
様々なプレーヤーと連携しデータ流通を加速させる



- P40で消費データのマッチングプラットフォームについて詳しくご説明します。
- 東芝データで進めているデータマッチングプラットフォームの特徴は、お客様よりお預かりしたデータを、様々なデータと掛け合わせることで価値を高められるところです。
- データベースに蓄えられた消費者の消費行動のデータは、B2C企業の広告、販促等のデジタルサービスに使用される一方、統計データ化され、様々なシーンでビジネスサービスに活用されることを想定しています。
- 消費者にとっても、企業ユーザーにとってもデータ量が増えれば増えるほど利用価値が高くなるため、現在コンビニチェーン、ドラッグチェーン、広告代理店、消費財メーカーなど100社を超えるパートナー候補とアライアンスに向けた検討を行っています。
- 当社が目指すのは、企業中心ではなく、人を中心としたデータエコノミーの確立です。
- 当社のプライバシーポリシーは、「人を起源とするすべてのデータは、本人に権利がある」というものです。「自分のデータを確認しコントロールすること」、「自分のデータを自由に移動すること」、「データを繋ぐのは自分自身で行うこと」など、全て自分の意思で行うことが基本です。
- このようなポリシーのもと、データが繋がる事により、便利で豊かで安心な社会の確立を目指します。

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



© 2020 Toshiba Corporation 41

- P41に東芝データの国内での展開目標を示しています。
- まず加盟店舗を増やすことが重要で、東芝テックとの連携や他社POSとの連携も視野に進めています。
- 会員数は2025年に3千万人を目標としており、年率65%の非常に高い成長を計画しています。
- また、企業ユーザーにとって重要なのが流通データの総額ですが、こちらも2025年までに4兆円と年率90%の高成長を計画しています。

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*1

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

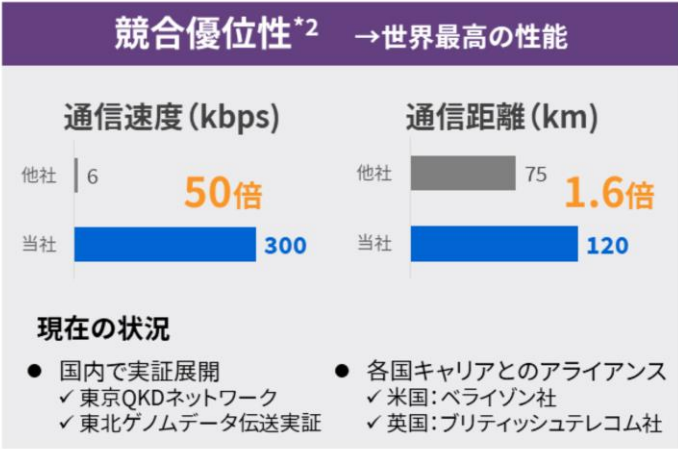
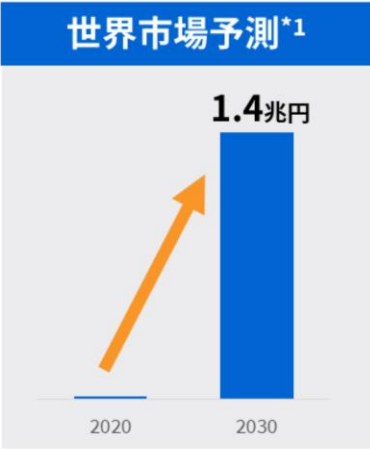
米国: 2位
カナダ: 1位
メキシコ: 1位

*1 出典RBR(2019年、POSのインストール台数シェア)

© 2020 Toshiba Corporation 42

- P42はデータサービスの海外展開です。
- アジア、北米ともに20兆円を超える巨大な広告市場と高成長の金融データ市場を抱えています。
- 東芝テックはカナダ、メキシコで1位、米国で2位、中国、韓国で3位と海外でも非常に高いPOSシェアを有しており、この販売網、サービス網を足掛かりにアジア、北米で国内同様に流通データマッチングサービスを展開していきます。

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



➡ 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

^{*1} 当社による独自長期予測 ^{*2} 当社調べ

- P43は量子セキュリティインフラを担う量子暗号通信の事業化についてです。
- 量子コンピュータの性能向上と合わせて注目を浴びているのがセキュリティです。
- 市場規模は2030年に1.4兆円に拡大すると予測しています。
- 通信速度は他社のシステムに比べて50倍高速、また通信距離も他社の1.6倍です。
- 既に国内外で実証テストを展開しており、21年度中にサービス開始を計画しています。
- 圧倒的な性能で世界トップシェアを目指します。

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

マイクロ
RNAチップ



世界市場予測^{*1}



競合優位性^{*2} → 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年度事業化を目標 世界トップシェアを目指す

- P44は先進医療インフラで重要な役割を担うがん検出のマイクロRNAです。
- 世界のリキッドバイオプシー市場は2030年に7,000億円に拡大すると予測されています。
- わずかな血液で13種類のがんをステージ0から検出できる技術で、検出精度、検出時間、確認できるステージの面で圧倒的な優位性を確保できています。
- 21年度中に事業化を行い、世界トップシェアを目指します。

^{*1} 日本医療研究開発機構 (AMED) Liquid Biopsy市場 ^{*2} 当社調べ

新規事業・・・脱炭素関係



*1 CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

© 2020 Toshiba Corporation 45

- P45は脱炭素関係の事業化の取り組みです。
- タンデム型やペロブスカイトと言った次世代の太陽電池の開発に取り組んでいます。2025年ごろの実用化を目指しており、薄くて屋根や窓などに取り付け可能なペロブスカイト太陽電池は、フィルム型で世界最大面積で、最高効率です。2030年ごろには結晶シリコン並みの高効率を実現したいと考えています。
- また脱炭素化に欠かせないCCUSや水素エネルギーの開発も進めています。

新規事業・・・精密医療関係



*1 信州大学と連携 *2 東京医科大学、国立がん研究センターと連携 *3 ジャポニカアレイ 東北大学と連携 *4 金沢大学、Johns Hopkins大学と連携

© 2020 Toshiba Corporation 46

- P46は精密医療関係の事業化の取り組みです。
- がん細胞に照準を当てて治療遺伝子を運ぶ生分解性リポソームは、通常細胞に比べ30倍高いがん細胞への指向性を確認できています。研究試薬として21年度より提供を開始します。
- ゲノム情報を活用した遺伝的リスク判定サービスや疾病リスクを予測し改善提案を行うサービスも開始します。



ニューノーマル
ソリューションズ部門
準グランプリ

シミュレーテッド 分岐マシン



LiDAR



20年

25年

30年

35年

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)

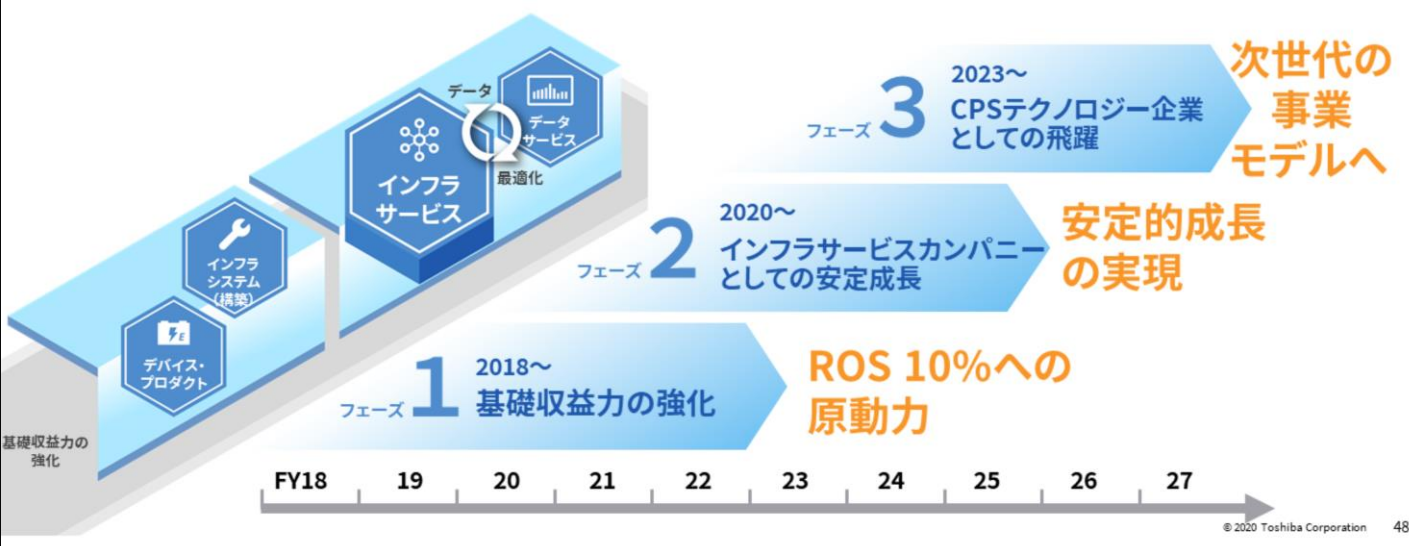
インフラ監視用途から車載用途へ

10万スピンの
大規模問題を解く
サービスを提供中
(昨年比10倍)

- P47は量子関係その他の事業化の取り組みです。
- シミュレーテッド分岐マシンは膨大な組み合わせから最適解を導き出すイジングマシンです。
10万スピンの大規模問題を解くサービスを提供中です。既にプラットフォーム型としてはアマゾン・ウェブ・サービス(AWS)でサービスを展開しているほか、21年よりアジュール・クアンタムでもサービスを開始します。
- また、アプリケーション型のほうは、21年に世界初の金融裁定取引のPoC実証を行います。早期事業化に向けて、金融機関や製薬メーカーなどと協議を進めています。

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



- P48です。
- ここまで3つのフェーズで企業変革についてご説明してまいりました。
- 現在進めているフェーズ1の基礎収益力強化については、もう一段の深化を図り、ROS10%への原動力とします。
- フェーズ2はインフラサービスカンパニーとしての安定成長で、面展開型、機能型それぞれに成長施策を展開していきます。
- フェーズ3はCPSテクノロジー企業としての飛躍で、インフラサービスのアズ・ア・サービス化、CPS化に加えて、データサービスの展開で次世代の事業モデルを作り上げます。

3. ESGの強化方針

- P49からはESGの強化方針です。

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

- P50は東芝グループのESGの取り組みについてです。
- 東芝グループは、「人と、地球の、明日のために。」を経営理念の主文に掲げ、SDGsに代表される社会課題の解決に、事業を通じて貢献していくという変わらぬ信念を示しています。
- 先ほど来触れています通り、事業として再生可能エネルギーへのシフト、省力化、省エネのサポートに加えて、未来に向けた基礎研究の継続を行います。
- また企業運営の面では、環境経営の推進、サステナビリティの推進及びコンプライアンスの強化に取り組んでまいります。

サステナビリティ経営へのアプローチ

E

2℃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

© 2020 Toshiba Corporation 51

- P51はサステナビリティ経営へのアプローチです。
- これまで特にガバナンス(G)の強化を進めてまいりましたが、環境(E)やソーシャル(S)についても同様に取り組みを強化しております。
- 持続可能でダイナミックな社会の実現のためのサステナビリティ経営について、次ページより詳しくご説明します。

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^{*1}への対応

温室効果ガス排出量



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



+

東芝ならではの

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^{*2}、カーボンオフセット

^{*1} SBT Science Based Target ^{*2} CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage

© 2020 Toshiba Corporation 52

- P52は(E)環境の取り組みです。
- 2°C未満目標に即した脱炭素化では、石炭火力建設工事の新規受注を停止し、2030年までに当社グループのバリューチェーンを通じた温室効果ガス排出量を50%削減します。
- また東芝グループ環境未来ビジョン2050を策定し、2050年に向けて社会の温室効果ガス・ネットゼロ化に貢献していきます。
- 加えて、事業を通じた東芝ならではの取り組みとして、脱炭素を実現するインフラ転換のサポートを行います。具体的には新たな再生可能エネルギー発電の提供やVPP、系統の強化、CCUSなどです。

ソーシャル(S)の取り組み

人権の尊重	✓ 人権が尊重される企業風土の醸成 ✓ サプライチェーンにおける人権への配慮
安全健康経営	✓ BCPを意識した3密対策と在宅勤務常態化 ✓ ニューノーマル時代のメンタルヘルス
働き方改革・人材開発	✓ 働き方・場所の自由化(テレワーク促進)、生産性向上 ✓ 主体的・自律的キャリア形成、学ぶ機会の提供
ダイバーシティ&インクルージョン	✓ 多様性促進(女性、障がい者、外国籍、シニア、LGBT等) ✓ 両立支援(働き方・場所の自由化を反映)
+	
東芝ならではの 未来に役立つ 基礎研究の継続	✓ 精密医療、量子応用 ✓ 超電導、高機能素材 など

© 2020 Toshiba Corporation 53

- P53は(S)ソーシャルの取り組みです。
- 東芝グループでは人権の尊重を重要課題と位置付け、事業を通じて関わりのあるすべての人々の人権に配慮した取り組みを行っています。
- また、新型コロナウイルスにより大きく環境が変化する中、新しいライフスタイルや働き方の行動変容が求められています。あらゆるステイクホルダーの安全確保を第一に、社会的責任の遂行に取り組んでいます。
- 従業員については、安全健康、働き方改革、人材開発、ダイバーシティ&インクルージョンの方針を掲げ、一人ひとりが生産性を高めることによる新たな価値の創造を目指しています。
- 加えて東芝ならではの取り組みとして、未来に役立つ基礎研究を続けていきます。短期間に事業に直結するものばかりではなく、人類の未来を豊かなものにするため、基礎的な研究にも継続的にリソースを投入していきます。

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
+	
東芝ならではの 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

© 2020 Toshiba Corporation 54

- P54は(G)ガバナンスの取り組みです。
- これまで取締役体制の強化、コンプライアンス有識者会議の設置を含むコンプライアンス強化、内部統制の強化、啓蒙活動などを重点的に実施してきました。
- これらの活動は継続・強化するとともに、財務規律の強化を重要なガバナンス上のテーマとして取り上げたいと思います。
- 具体的には、ROICやIRRなど投資家目線での投資規律の徹底、更にはキャピタルアロケーションに関する透明性を上げることです。
- 株主や投資家の皆さまから信頼されるマネジメントを行いたいと思います。

4. 財務運営方針

- 最後にP55以降で財務運営方針についてお話しします。

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

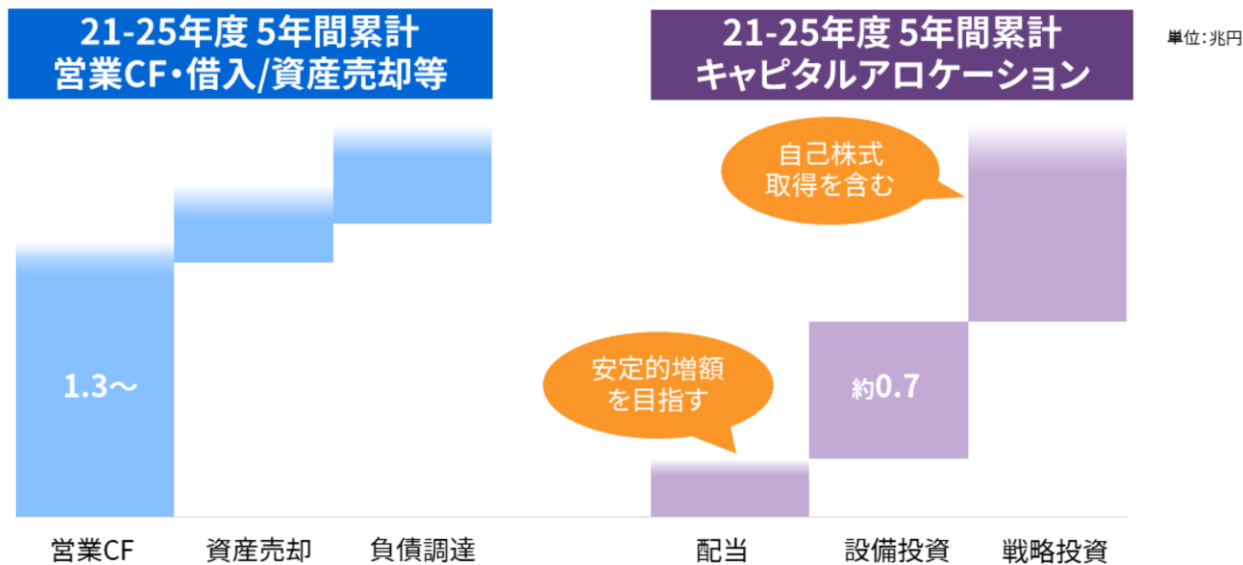
- ✓ 戦略投資はROIC/IRR基準を満たすM&A等を想定
- ✓ 余剰となる場合は株主還元も戦略投資の一部として検討

© 2020 Toshiba Corporation 56

- P56は成長投資の考え方です。
- 基本的な財務運営方針としては、これまで発表している方針を継続します。
- 配当性向については、東芝Nextプラン期間中の平均連結配当性向30%以上の実現を基本ポリシーとして維持します。
- 適正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を勘案して検証し、定期的に取り締役会でも検証するプロセスとしています。
- また成長に軸足を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います。Net Debt/Equityレシオ 30%、Net Debt/EBITDAレシオ 100%を目安にします。
- この方針に従い、2025年度までの間に借入拡大を計画し、戦略投資に活用していきます。
- また戦略投資は、ROIC/IRRの基準を満たすM&Aを想定していますが、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してまいります。

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



© 2020 Toshiba Corporation 57

- P57は21年度から25年度までの5年間累計のキャピタルアロケーションの考え方を図式化したものです。
- 営業キャッシュフローは1.3兆円を見込んでいます。さらに資産売却や負債調達で積みあがるキャッシュのイメージを左側のグラフで示しています。
- 右側ですが、まず配当については、平均連結配当性向30%以上の実現を基本ポリシーとして安定的な増額を目指してまいります。
- 更に成長戦略実行のための設備投資を約7,000億円計画しています。
- 残りをこれまでご説明してきましたインフラサービスの強化のためのM&Aなど成長投資に活用します。更に、適正資本に対して余剰となる場合は、財務運営方針に従い自己株式取得を含む株主還元も検討します。

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

© 2020 Toshiba Corporation 58

- P58は株主還元と配当方針です。
- 6月に公表しております通り、当社は、メモリ事業を当社グループにおいて運営する経営戦略上の意図はなく、キオクシア株式の価値を実現させるため、株式の現金化の可能な方策について継続的に検討しております。この現金化がなされた際には、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しております。
- 今年度の配当についてですが、今年度の見通しをベースとした年度末の株主資本が概ね適正水準にあり、財務の安定性が確保されていることを確認しました。今期末を基準日とする剰余金の配当については、これまでの配当水準を考慮し、配当の安定的な増加を目指すという観点から、前期に対して20円増加となる1株当たり30円の予想としました。
- 今後とも、東芝Nextプランの確実な実行により、安定的な配当の増額を目指してまいります。



人と、地球の、明日のために。

Committed to People,
Committed to the Future.

●ご清聴ありがとうございました。

TOSHIBA