



TOSHIBA

2020年度連結決算

2021年5月14日

株式会社 東芝

執行役上席常務

加茂 正治

注意事項

- この資料には、当社グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想及び見通しの記述が含まれています。
- これらの記述は、過去の事実ではなく、当社が現時点で把握可能な情報から判断した想定及び所信にもとづく見込みです。
- 当社グループはグローバル企業として市場環境等が異なる国や地域で広く事業活動を行っているため、実際の業績は、これに起因する多様なリスクや不確実性（経済動向、エレクトロニクス業界における激しい競争、市場需要、為替レート、税制や諸制度等がありますが、これに限りません。）により、当社の予測とは異なる可能性がありますので、ご承知おきください。詳細については、有価証券報告書及び四半期報告書をご参照ください。
- 注記が無い限り、表記の数値は全て連結ベースの12ヶ月累計です。
- 注記が無い限り、セグメント情報における業績を、現組織ベースに組み替えて表示しています。
- 当社はキオクシアホールディングス(株)（以下「キオクシア」）の経営に関与しておらず、同社の業績予想を入手していないため、当社グループの財政状態、経営成績またはキャッシュ・フローの見通しにはキオクシアの影響は含まれておりません。

今回ご説明のポイント

- 20年度 営業損益は対前回予想▲56億円、当期純損益は440億円改善
 - 営業損益 前回予想 1,100億円 → 20年度実績 1,044 億円 (対前回予想▲56億円)
 - 当期純損益 前回予想 700億円 → 20年度実績 1,140 億円 (対前回予想+440億円)
- フリー・キャッシュ・フローは対前同で大幅改善
 - 一過性要因含む 19年度 ▲2,647億円 → 20年度 385億円(対前同+3,032億円)
 - 一過性要因除く 19年度 ▲628億円 → 20年度 263億円(対前同+891億円)
- 受注残高は堅調に推移 (対前同 +2%)
- 配当は対前期60円の増配
 - 中間配当:10円、期末配当:70円、年間80円(対前回予想30円増配)

本日のご説明内容

- 01 全社業績
- 02 セグメント業績
- 03 補足説明事項
- 04 2021年度業績予想
- 05 機能別セグメント業績
- 06 財務運営方針と配当について

01

全社業績



実績総覧

単位: 億円

	20年度実績	前同差
売上高	30,544	▲3,355
営業損益	1,044	▲261
ROS	3.4%	▲0.4%pt
EBITDA	1,896	▲205
当期純損益	1,140	+2,286
ROE	10.8%	-
ROIC ※	11.3%	-
フリー・キャッシュ・フロー	385	+3,032

※ ROIC=(当期純損益－非支配持分帰属損益－支払利息×(1－税率))÷(純有利子負債＋純資産)
前回公表時の計算式 (ROIC=税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債＋純資産) による値は8.9%

損益項目

コロナ影響を主因に対前年減収も、当期純利益は対前年大幅改善

単位:億円
(↗):改善要因
(↘):悪化要因

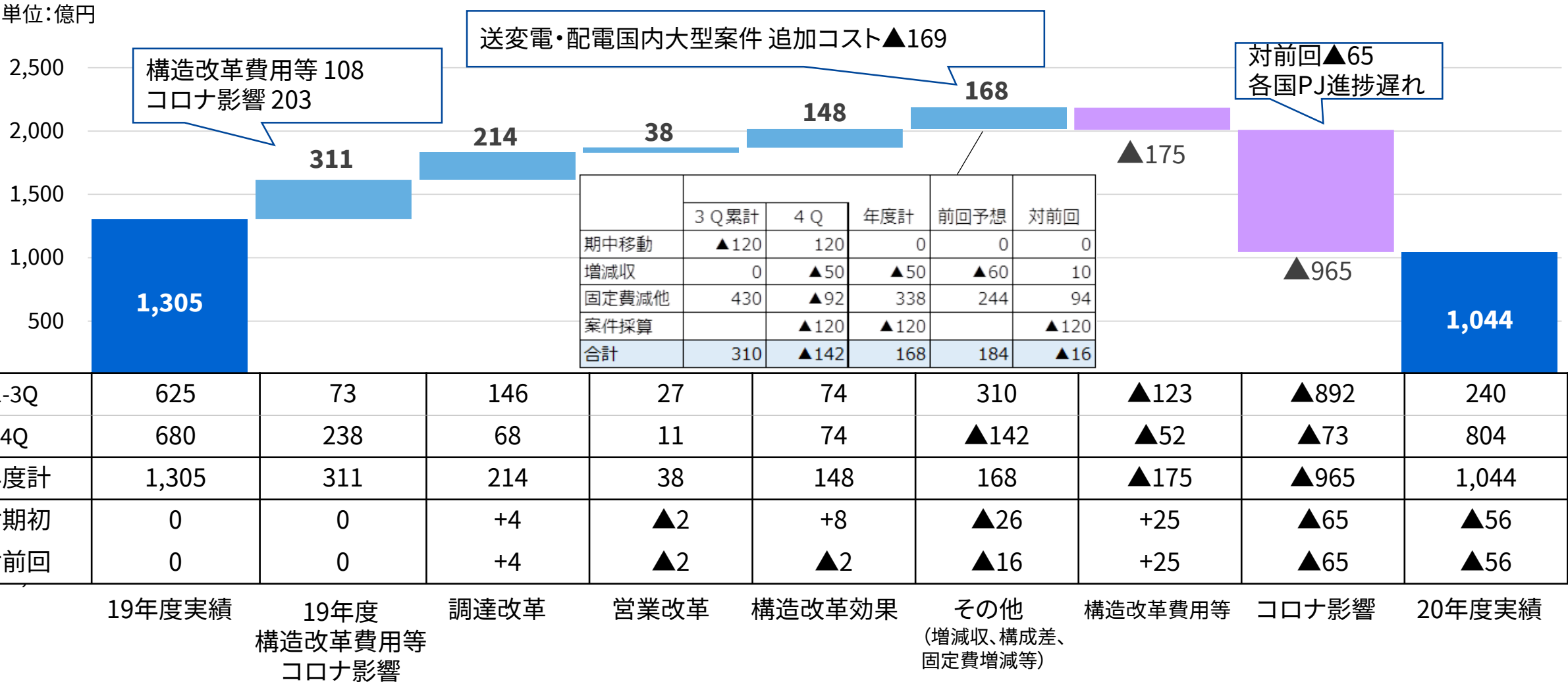
	19年度	20年度	対前回予想	対前年	主な差異要因（対前年）	20/4Q	対前同
売上高	33,899	30,544	▲156	▲3,355 (↘)	コロナ影響▲2,838（19年度▲518 → 20年度▲3,356） 為替影響 ▲299	9,549	+236
伸長率			▲1%	▲10%			+3%
営業損益	1,305	1,044	▲56	▲261 (↘)	(↗) 調達改革 +214、営業改革 +38 構造改革効果 +148、固定費減他 +168	804	+124
ROS	3.8%	3.4%	▲0.2%pt	▲0.4%pt	(↘) コロナ影響 ▲762（19年度▲203 → 20年度▲965） 構造改革費用等 ▲67（19年度▲108 → 20年度▲175） 為替影響 ▲45	8.4%	+1.1%pt
EBITDA	※1 2,101	1,896	▲54	▲205		1,020	+158
EBITDAマージン	6.2%	6.2%	▲0.2%pt	+0.0%pt		10.7%	+1.4%pt
税引前損益	▲475	1,535	+335	+2,010	(↗) LNG事業譲渡損失 +892（19年度 ▲892） キオクシア持分法損益差 +613（19年度 ▲667 → 20年度 ▲54） 東芝ロジスティクス(株)株式譲渡に係わる収益 +258	802	+217
当期純損益	▲1,146	1,140	+440	+2,286		704	+394
一株当たり当期純損益	▲236.39円	251.25円		+487.64円		155.05円	+86.72円

※ “SL”はソリューションの略
※1 EBITDA=営業損益+減価償却費

営業損益分析(19年度→20年度)

コロナ影響の悪化を基礎収益力の強化、固定費の絞り込みでカバー

単位:億円



新型コロナウイルス影響(20/4Qの営業損益影響)

新型コロナウイルス影響は減少

セグメント	主な理由	営業損益 影響額 20/4Q	20年度
ビル	案件延期、据付工事遅れなど	▲47 億円	▲172 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	▲37 億円	▲213 億円
エネルギーシステム	案件延期、据付工事遅れなど	▲20 億円	▲77 億円
インフラシステム	産業システム事業における需要減、 社会システム事業における工期時期ずれ解消など	+4 億円	▲64 億円
デバイス& ストレージ	半導体製造装置：上期分の売上期ずれ解消など	+35 億円	▲363 億円
上記以外のセグメント		▲8 億円	▲76 億円
合計		▲73 億円 (20/1Q▲493億円→20/2Q▲209億円→20/3Q ▲190億円)	▲965 億円

営業外損益

キオクシア持分法損益の改善、前年同期のLNG事業譲渡損失の影響を主因に対前同増益

単位:億円

	19年度	20年度	差
金融収支	▲11	▲18	▲7
為替差損益	▲47	▲6	+41
固定資産売却損益	▲21	▲29	▲8
有価証券売却損益	13	※1 258	+245
訴訟和解費用	▲99	▲16	+83
持分法損益	▲590	60	※2 +650
その他	※3 ▲1,025	※4 242	+1,267
合計	▲1,780	491	+2,271

※1:東芝クライアントソリューション(株) (現Dynabook(株))
株式譲渡に係る価格調整等 71
東芝ロジスティクス(株)売却益 166

※2:キオクシア持分法損益差 +613
(19年度 ▲667→20年度 ▲54)

※3:LNG事業譲渡損失 (19年度 ▲892)

※4:東芝ロジスティクス(株)売却に伴う評価益 92
上場株式評価損益 138

キャッシュ・フロー／バランスシート項目

単位:億円
(↗):改善要因
(↘):悪化要因

	19年度	20年度	差	主な差異要因
フリー・キャッシュ・フロー	▲ 2,647	385	+3,032	(↗) 前年度の一過性要因による影響、運転資金の改善等

	20/3末	21/3末	差	主な差異要因
株主資本	9,398	11,645	+2,247	(↗) 当期純損益 +1,140
株主資本比率	27.8%	33.3%	+5.5%pt	年金負債調整額+1,145 (↘) 上場子会社の完全子会社化に伴う影響 ▲89 配当 ▲91
Net有利子負債 ※	182	▲78	▲260	(↗) フリー・キャッシュ・フロー +385
Net D/Eレシオ	2%	▲1%	▲3%pt	東芝ロジスティクス(株)売却によるリース負債減少等 (↘) 上場子会社の完全子会社化に伴う影響 ▲336
Net有利子負債 ※	▲1,405	▲1,311	+94	
Net D/Eレシオ (除オペレーティングリース債務)	▲15%	▲11%	+4%pt	
期末日為替レート (米ドル)	109円	111円	+2円	

※ Net有利子負債がマイナスの場合、Netキャッシュの状態(現金同等物が有利子負債を上回る)であることを示しています。

フリー・キャッシュ・フロー

営業キャッシュ・フロー、フリー・キャッシュ・フローともに対前同改善

単位: 億円

	19年度	20年度	差
営業キャッシュ・フロー	▲1,421	1,451	+2,872
投資キャッシュ・フロー	▲1,226	▲1,066	+160
フリー・キャッシュ・フロー	▲2,647	385	+3,032
(参考値)			
一過性要因 ※			
営業キャッシュ・フロー	※1 ▲2,019	※2 ▲174	+1,845
投資キャッシュ・フロー	0	※3 296	+296
フリー・キャッシュ・フロー	▲2,019	122	+2,141
一過性要因を除く キャッシュ・フロー ※			
営業キャッシュ・フロー	598	1,625	+1,027
投資キャッシュ・フロー	▲1,226	▲1,362	▲136
フリー・キャッシュ・フロー	▲628	263	+891

EBITDA→営業CF

EBITDA	1,896
ロスコン	▲39
税金	▲518
その他 ※4	+286
営業CF	1,625

※社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

※1 LNG事業譲渡損失、下請取引条件改善影響、支払いの期ずれ

※2 下請取引条件改善影響

※3 東芝ロジスティクス(株)の株式譲渡に係る影響、当社の保有する投資有価証券の一部譲渡、東芝クライアントソリューション(株)(現Dynabook(株))株式譲渡に係る価格調整等

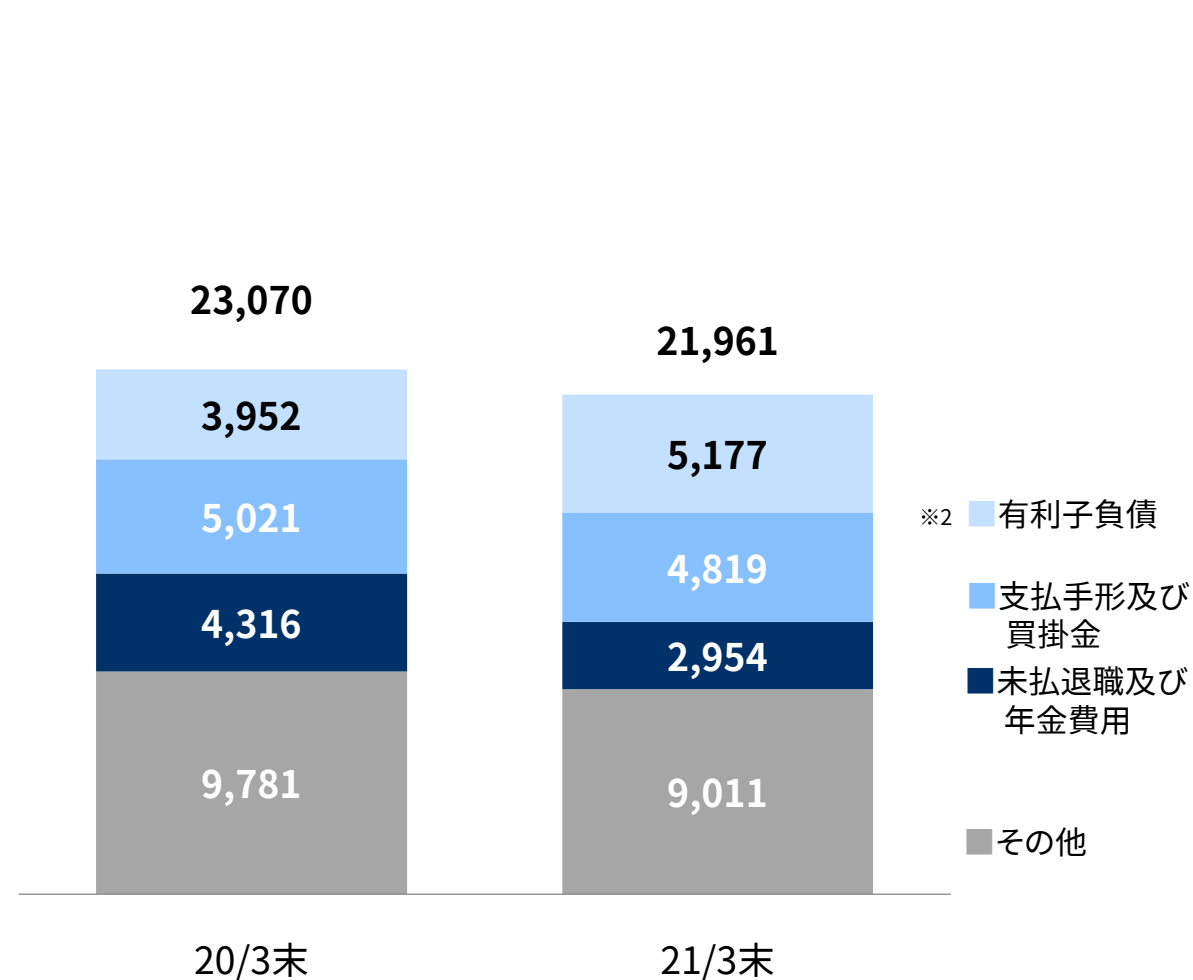
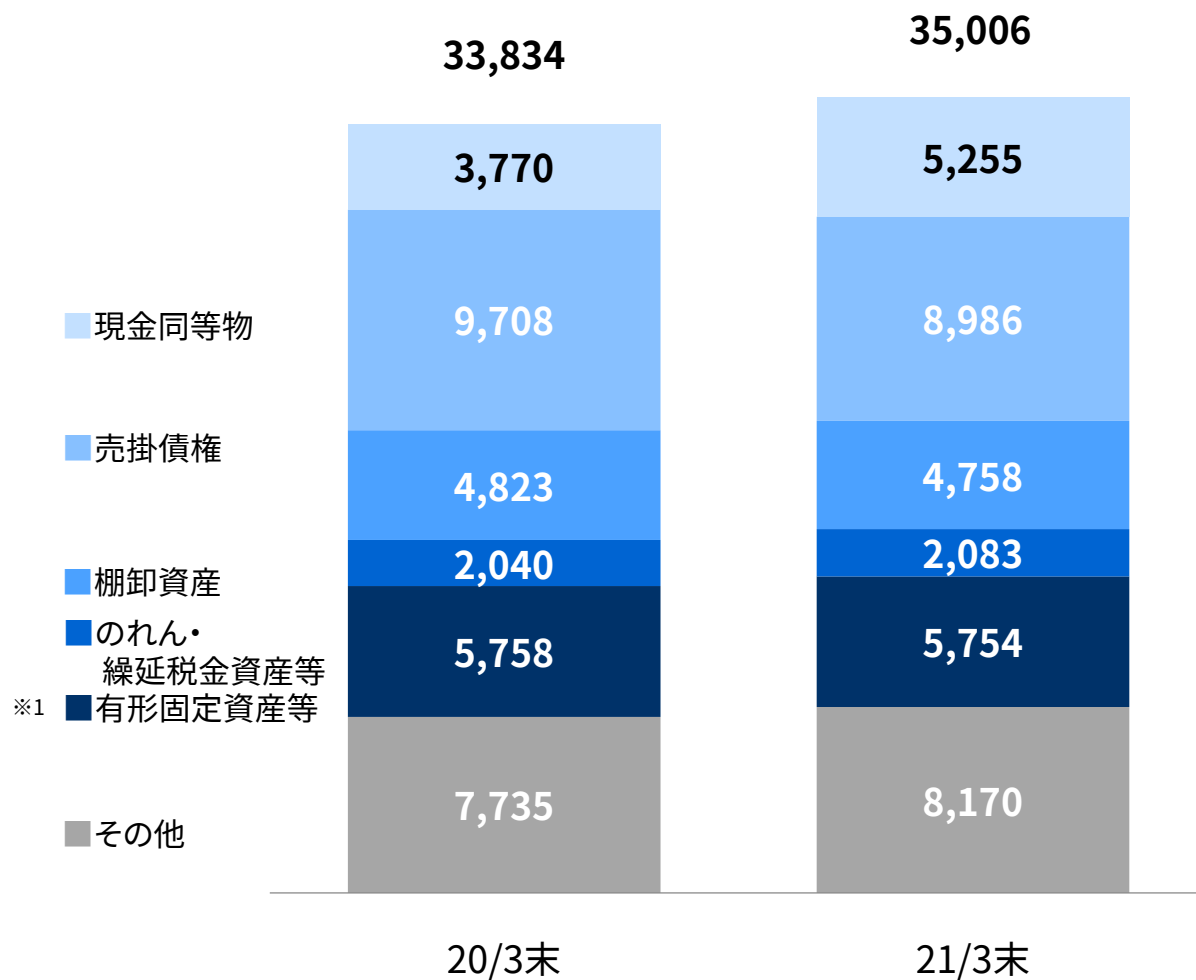
※4 主に運転資金の改善

貸借対照表

単位: 億円

資産

負債



※1 オペレーティング・リース使用権資産 (20/3末1,555億円、21/3末1,197億円) を含みます

※2 オペレーティング・リース債務 (20/3末1,587億円、21/3末1,233億円) を含みます

詳細項目

単位:億円

	19年度	20年度	差
売上高	33,899	30,544	▲3,355
営業損益	1,305	1,044	▲261
営業外損益	▲ 1,780	491	+2,271
継続事業税引前損益	▲475	1,535	+2,010
税金費用	▲352	▲138	+214
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	▲827	1,397	+2,224
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	▲138	▲77	+61
非支配持分帰属損益	▲181	▲180	+1
当期純損益	▲1,146	1,140	+2,286
1株当たり当期純損益	▲236.39円	251.25円	+487.64円
フリー・キャッシュ・フロー	▲2,647	385	+3,032

	20/3末	21/3末	差
株主資本	9,398	11,645	+2,247
株主資本比率	27.8%	33.3%	+5.5%pt
純資産	10,764	13,045	+2,281
Net有利子負債	182	▲78	▲260
Net D/Eレシオ	2%	▲1%	▲3%pt
期末日為替レート(米ドル)	109円	111円	+2円

02

セグメント業績



セグメント業績

単位: 億円

		19年度	20年度	差	(伸長率)	対前回予想	20/4Q	対前同
エネルギーシステム ソリューション	売上高	5,688	4,932	▲756	(▲13%)	+32	1,897	+298
	営業損益	318	108	▲210		▲102	170	▲39
	ROS	5.6%	2.2%	▲3.4%pt		▲2.1%pt	9.0%	▲4.1%pt
インフラシステム ソリューション	売上高	7,350	6,709	▲641	(▲9%)	▲191	2,461	▲124
	営業損益	477	491	+14		▲19	376	+61
	ROS	6.5%	7.3%	+0.8%pt		▲0.1%pt	15.3%	+3.1%pt
ビル ソリューション	売上高	5,701	5,452	▲249	(▲4%)	+52	1,534	+69
	営業損益	291	237	▲54		▲43	58	▲38
	ROS	5.1%	4.3%	▲0.8%pt		▲0.9%pt	3.8%	▲2.8%pt
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	4,904	4,106	▲798	(▲16%)	+106	1,131	▲62
	営業損益	145	20	▲125		▲20	52	+50
	ROS	3.0%	0.5%	▲2.5%pt		▲0.5%pt	4.6%	+4.4%pt
デバイス&ストレージ ソリューション	売上高	7,456	7,113	▲343	(▲5%)	+13	1,945	+223
	営業損益	134	125	▲9		+5	52	+45
	ROS	1.8%	1.8%	▲0.0%pt		+0.1%pt	2.7%	+2.3%pt
デジタル ソリューション	売上高	2,524	2,217	▲307	(▲12%)	+17	704	▲69
	営業損益	168	199	+31		▲1	108	+16
	ROS	6.7%	9.0%	+2.3%pt		▲0.1%pt	15.3%	+3.4%pt
その他	売上高	3,215	2,456	▲759	(▲24%)	▲185	539	▲252
	営業損益	▲298	▲215	+83		+124	▲27	+36
消去	売上高	▲2,939	▲2,441	+498		-	▲662	+153
	営業損益	70	79	+9		-	15	▲7
合計	売上高	33,899	30,544	▲3,355	(▲10%)	▲156	9,549	+236
	営業損益	1,305	1,044	▲261		▲56	804	+124
	ROS	3.8%	3.4%	▲0.4%pt		▲0.2%pt	8.4%	+1.1%pt

エネルギーシステムソリューション 主要事業内訳

単位:億円

		19年度	20年度	差	主な差異要因	20/4Q	対前同
エネルギーシステムソリューション	売上高	5,688	4,932	▲756	為替影響 ▲56 コロナ影響 ▲354	1,897	+298
	営業損益	318	108	▲210	為替影響 +1 構造改革効果+2	170	▲39
	ROS	5.6%	2.2%	▲3.4%pt	コロナ影響 ▲69	9.0%	▲4.1%pt
	セグメント別FCF		378				
原子力	売上高	1,400	1,576	+176	(↗) 安全対策工事関連の工程進捗差	854	+229
	営業損益	162	170	+8	(↗) 増収による増益	215	+83
	ROS	11.6%	10.8%	▲0.8%pt		25.2%	+4.1%pt
火力・水力	売上高	2,225	1,711	▲514	(↘) 火力国内及び海外建設案件の規模差等	495	▲17
	営業損益	35	39	+4	(↗) 不採算案件の減少による増益	21	▲37
	ROS	1.6%	2.3%	+0.7%pt	(↘) 減収による減益	4.2%	▲7.1%pt
送変電・配電等	売上高	2,176	1,686	▲490	(↘) 送変電・配電システム 再生可能エネルギー（太陽光関連）事業	562	+91
	営業損益	184	▲48	▲232	(↘) 不採算案件による減益	▲38	▲106
	ROS	8.5%	▲2.8%	▲11.3%pt	減収による減益	▲6.8%	▲21.2%pt
その他	売上高	▲113	▲41	+72		▲14	▲5
	営業損益	▲63	▲53	+10		▲28	+21

※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

インフラシステムソリューション 主要事業内訳 ビルソリューション

単位:億円		19年度	20年度	差	主な差異要因	20/4Q	対前同
インフラシステム ソリューション	売上高	7,350	6,709	▲641	為替影響 ▲28 コロナ影響 ▲206	2,461	▲124
	営業損益	477	491	+14	為替影響 ±0 構造改革効果 +17	376	+61
	ROS	6.5%	7.3%	+0.8%pt	コロナ影響 ▲59	15.3%	+3.1%pt
	セグメント別FCF		263				
公共インフラ	売上高	4,232	3,977	▲255	(▼) 社会システム事業の規模減	1,685	+18
	営業損益	414	407	▲7	(▼) 社会システム事業の減収による減益	324	+29
	ROS	9.8%	10.2%	+0.4%pt	(↗) 案件構成差による改善及び固定費削減	19.2%	1.5%pt
鉄道・産業システム※1	売上高	3,829	3,348	▲481	(▼) 産業システム事業の規模減	963	▲160
	営業損益	63	84	+21	(▼) 産業システム事業の減収による減益	52	+32
	ROS	1.6%	2.5%	+0.9%pt	(↗) 案件構成差による改善及び固定費削減	5.4%	+3.6%pt
その他	売上高	▲711	▲616	+95		▲187	+18
ビルソリューション	売上高	5,701	5,452	▲249	為替影響 ▲27 コロナ影響 ▲501 (↗) 昇降機（海外） (▼) 昇降機（国内）、照明、空調	1,534	+69
	営業損益	291	237	▲54	為替影響 +3 構造改革効果 +21 コロナ影響 ▲152	58	▲38
	ROS	5.1%	4.3%	▲0.8%pt	(↗) 昇降機（海外）、照明 (▼) 昇降機（国内）、空調	3.8%	▲2.8%pt
	セグメント別FCF		290				
昇降機	売上高	2,329	2,255	▲74			
照明	売上高	1,328	1,219	▲109			
空調	売上高	2,081	2,011	▲70			

※1 終息事業の損失等を含む

※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

デバイス&ストレージソリューション 主要事業内訳

単位:億円

		19年度	20年度	差	主な差異要因	20/4Q	対前同
デバイス&ストレージソリューション	売上高	7,456	7,113	▲343	為替影響 ▲144 コロナ影響 ▲945	1,945	+223
	営業損益	134	125	▲9	為替影響 ▲50 構造改革効果 +35	52	+45
	ROS	1.8%	1.8%	▲0.0%pt	コロナ影響 ▲244	2.7%	+2.3%pt
	セグメント別FCF		▲87				
半導体 ^{※1}	売上高	2,958	3,133	+175	(↗) (N) FY19からの売上期ずれ	893	+186
	営業損益	13	137	+124	(↗) (N) 増収に伴う増益	65	+94
	ROS	0.4%	4.4%	+4.0%pt	(↗) (S) 構造改革効果	7.3%	+11.4%pt
HDD他 ^{※2}	売上高	4,498	3,980	▲518	(↘) (H) 工場稼働低下(1Q)	1,052	+37
	営業損益	121	▲12	▲133	(↘) (H) 減収に伴う減益	※3 ▲13	▲49
	ROS	2.7%	▲0.3%	▲3.0%pt	(↘) 構造改革費用増	▲1.2%	▲4.7%pt

※1 : ディスクリート、システムLSI、(株)ニューフレアテクノロジー

(D) : ディスクリート

(S) : システムLSI

※2 : HDD、部品材料、転売等

(N) : ニューフレアテクノロジー

(H) : HDD

※3 : 構造改革費用▲35を含む

(転): メモリー転売

※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

リテール&プリンティングソリューション デジタルソリューション

単位:億円

		19年度	20年度	差	主な差異要因	20/4Q	対前同
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	4,904	4,106	▲798	為替影響 ▲44 コロナ影響 ▲571 (▼) (R)減収 (▼) (P)減収	1,131	▲62
	営業損益	145	20	▲125	為替影響 +1 構造改革効果 +59 コロナ影響 ▲164	52	+50
	ROS	3.0%	0.5%	▲2.5%pt	(▼) (R)減益 (▼) (P)減益	4.6%	+4.4%pt
	セグメント別FCF		15				

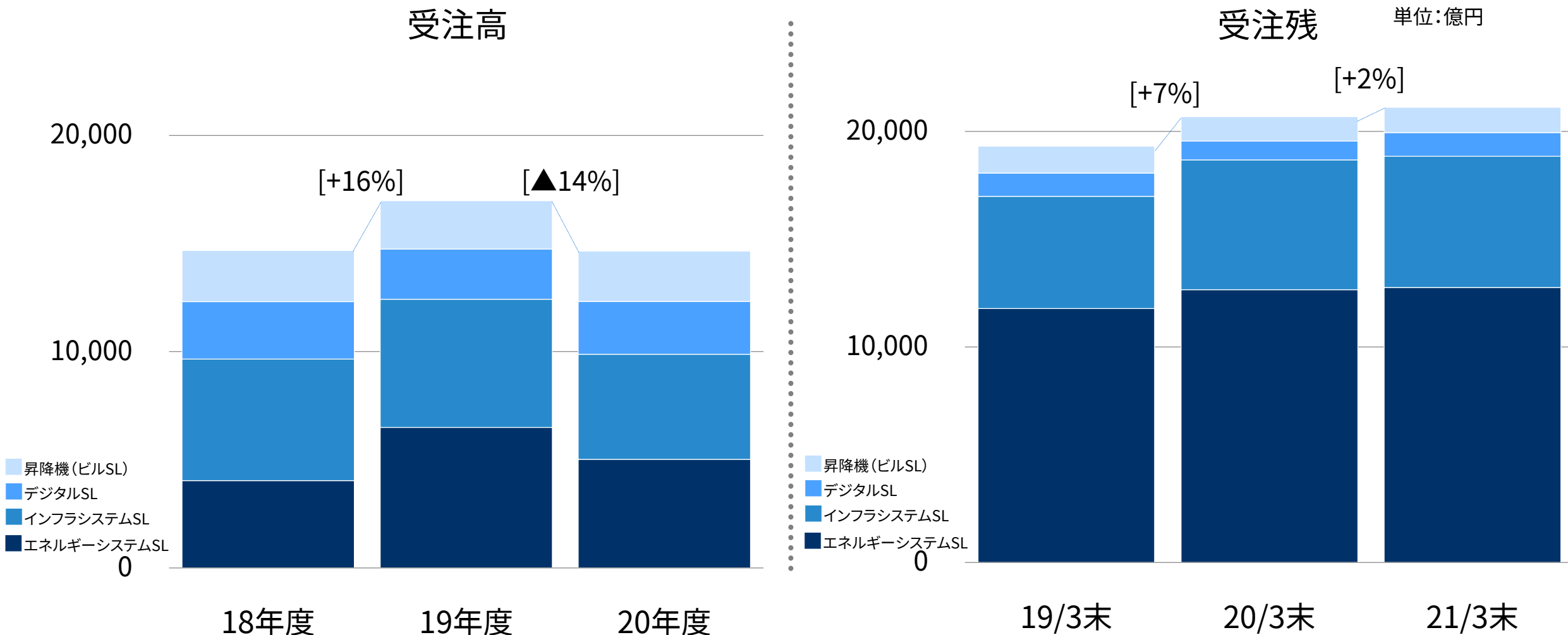
(R):リテール事業
(P):プリンティング事業

		19年度	20年度	対前年	主な差異要因	20/4Q	前同差
デジタルソリューション	売上高	2,524	2,217	▲307	為替影響 ±0 コロナ影響 ▲223 (▼) 国内ITサービス市場の低迷による需要減 関係会社事業売却影響	704	▲69
	営業損益	168	199	+31	為替影響 ±0 構造改革効果 +9 コロナ影響 ▲62	108	+16
	ROS	6.7%	9.0%	+2.3%pt	(↗) 固定費削減効果、不採算案件の減少による増益	15.3%	+3.4%pt
	セグメント別FCF		71				

※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

受注高 受注残 推移

受注高は平年並みを堅持、受注残は堅調に推移



※”SL”はソリューションの略

※エネルギーシステムソリューションにおける受注キャンセルとなった案件を除く

※受注高及び受注残は、社内管理上の経営指標です。受注残は、有価証券報告書で公表している残存履行義務とは異なります。

※一部セグメントにおける集計対象の変更により、昨年度以前の実績値を変更しています。

03

補足説明事項



キオクシア持分法損益

単位：億円

		持分法損益	(PPA影響) 内数	(停電影響) 内数	除特殊要因	(ご参考) ビット成長率・ASP推移			
						ビット成長 (対前Q)		ASP (対前Q)	
19年度	1Q実績	▲ 381	(▲80)	(▲96)	▲ 205	19年度 1Q実績	1 桁%台前半の増加	10%台半ばの下落	
	2Q実績	▲ 232	(▲79)	(▲1)	▲ 152	2Q実績	20%台前半の増加	1 桁%台半ばの下落	
	3Q実績	▲ 96	(▲81)	(3)	▲ 18	3Q実績	1 桁%台後半の増加	1 桁%台半ばの上昇	
	4Q実績	42	(▲76)		118	4Q実績	1 桁%台前半の増加	1 桁%台半ばの上昇	
20年度	1Q実績	11	(▲75)		86	20年度 1Q実績	1 桁%台前半の減少	1 桁%台前半の上昇	
	2Q実績	17	(▲78)		95	2Q実績	20%台半ばの増加	1 桁%台後半の下落	
	3Q実績	▲ 45	(▲78)		33	3Q実績	1 桁%台前半の増加	1 桁%台後半の下落	
	4Q実績	▲ 37	(▲76)		39	4Q実績	1 桁%台半ばの増加	1 桁%台後半の下落	

データ提供：キオクシア

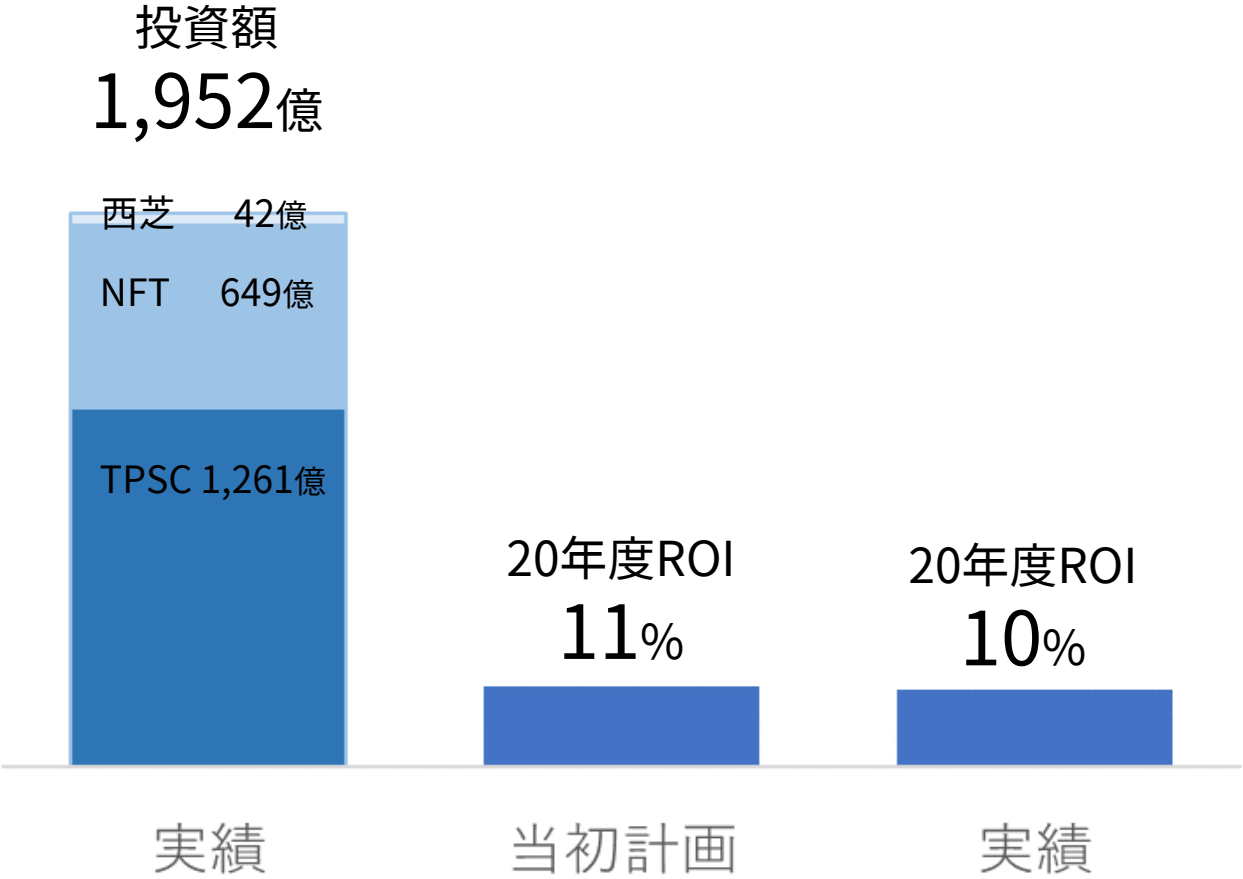
[今後の見通し]

キオクシアの持分法損益に係る今後の見通しについて提供を受けていないため、当社の連結業績については実績のみのご説明とさせていただきます。

⇒ 21年度見通しにおいては、キオクシアの持分法損益について将来見通しは織り込んでいない参考値を開示しています。

上場子会社の完全子会社化

コロナ影響があるものの、20年度ROIは当初計画水準を達成



主な経営指標			
	ROI(※)	EPSの改善	
		20年度実績	対当初計画
3社計	10%	+30円/株	±0円/株
TPSC	9%	+16円/株	▲2円/株
NFT	14%	+13円/株	+2円/株
西芝	7%	+1円/株	±0円/株

※ 対象会社取り込みによる当社連結の純利益の改善額を、投資額から非支配持分に帰属していた純現金等を控除した額で除して算定
※ NFT: (株)ニューフレアテクノロジー
※ TPSC: 東芝プラントシステム(株)

04

2021年度業績予想



業績予想 全社

単位:億円

	20年度 実績	21年度 業績予想	差
売上高	30,544	32,500	+1,956
伸長率			+6%
営業損益	1,044	1,700	+656
ROS	3.4%	5.2%	+1.8%pt
EBITDA	1,896	2,650	+754
EBITDAマージン	6.2%	8.2%	+2.0%pt
継続事業 税引前損益	※ 1,535	1,600	+65
当期純損益	※ 1,140	1,100	▲40
ROE	10.8%	9.8%	▲1.0%pt
ROIC ※1	※ 11.3%	9.8%	▲1.5%pt
フリー・キャッシュ・フロー	385	400	+15

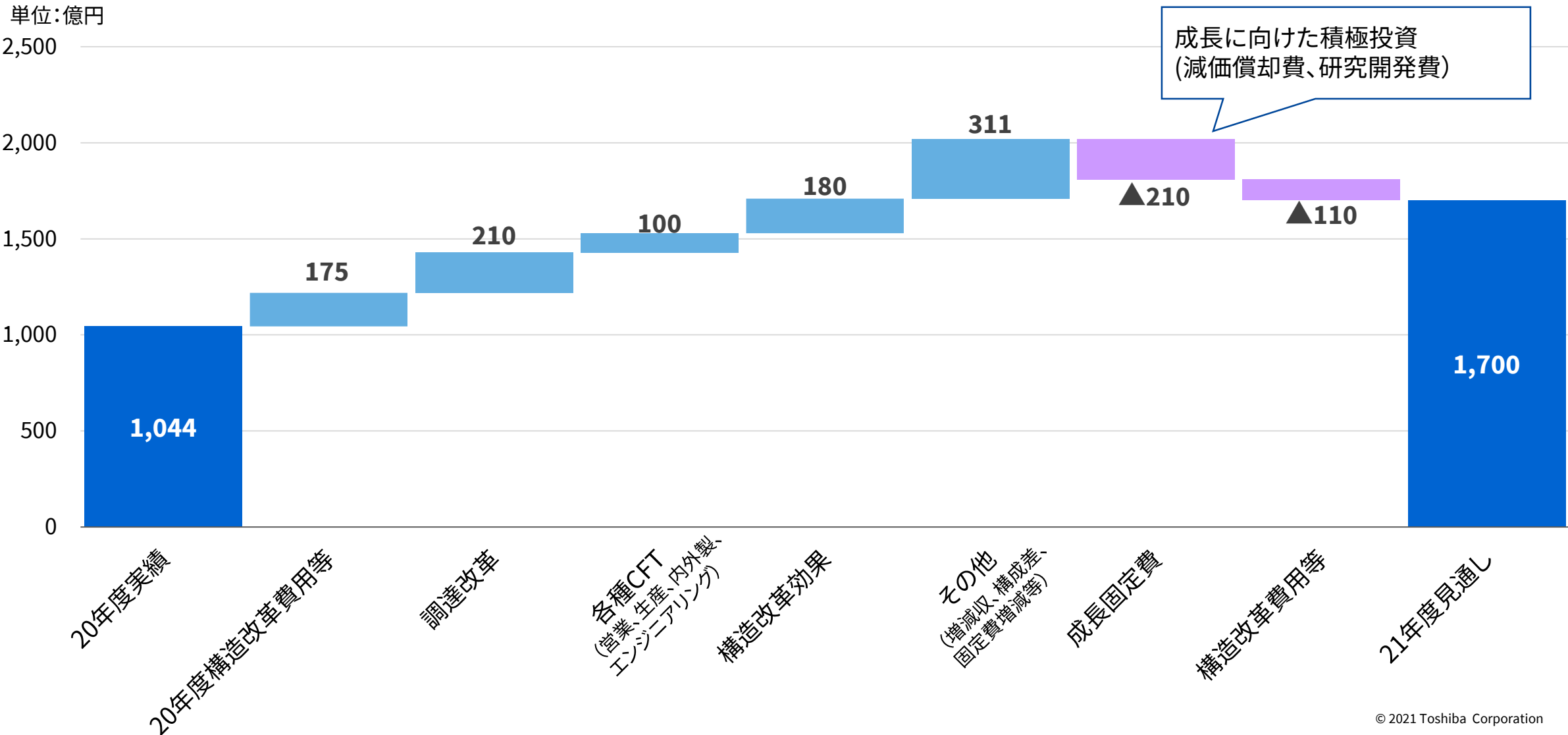
	21/3末 実績	22/3末 見通し	差
株主資本	※ 11,645	10,700	▲945
株主資本比率	33.3%	30.6%	▲2.7%pt
Net有利子負債	▲78	1,700	+1,778
Net D/Eレシオ	※ ▲1%	16%	+17%pt
期末日為替レート (米ドル)	111円	105円	▲6円

※業績予想は、21年度のキオクシア持分法損益の将来見通しを織り込んでいない参考値です。なお、20年度期末配当および追加株主還元1,500億円の実施を織り込んでいます。

※1 ROIC=(当期純損益－非支配持分帰属損益－支払利息×(1－税率))÷(純有利子負債＋純資産)

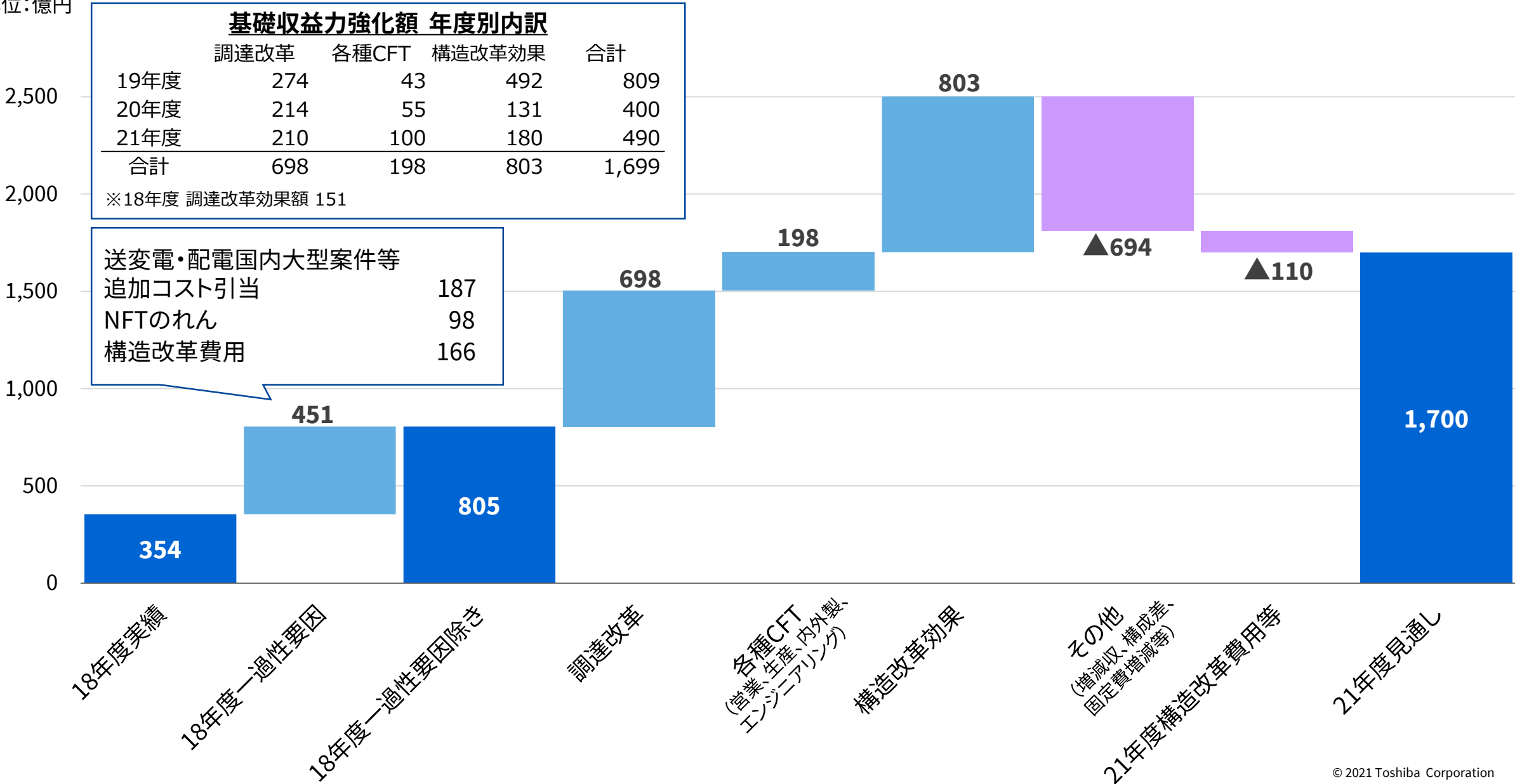
営業損益分析(20年度→21年度)

基礎収益力強化の継続と増収による増益により、21年度は1,700億円の達成を目指す



営業損益分析(18年度→21年度)

単位:億円



業績予想 セグメント別

単位:億円

		20年度 実績	21年度 業績予想	差	(伸長率)
エネルギーシステム ソリューション	売上高	4,932	5,600	+668	(+14%)
	営業損益	108	300	+192	
	ROS	2.2%	5.4%	+3.2%pt	
インフラシステム ソリューション	売上高	6,546	6,800	+254	(+4%)
	営業損益	478	490	+12	
	ROS	7.3%	7.2%	▲0.1%pt	
ビル ソリューション	売上高	5,452	5,900	+448	(+8%)
	営業損益	237	380	+143	
	ROS	4.3%	6.4%	+2.1%pt	
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	4,106	4,300	+194	(+5%)
	営業損益	20	200	+180	
	ROS	0.5%	4.7%	+4.2%pt	
デバイス&ストレージ ソリューション	売上高	7,113	7,900	+787	(+11%)
	営業損益	125	550	+425	
	ROS	1.8%	7.0%	+5.2%pt	
デジタル ソリューション	売上高	2,217	2,400	+183	(+8%)
	営業損益	199	210	+11	
	ROS	9.0%	8.8%	▲0.2%pt	
その他・消去	売上高	178	▲400	▲578	
	営業損益	▲123	▲430	▲307	
合計	売上高	30,544	32,500	+1,956	(+6%)
	営業損益	1,044	1,700	+656	
	ROS	3.4%	5.2%	+1.8%pt	

※20年度実績はその他からインフラシステムソリューションへ一部を組み替えておりますが、監査前の暫定値であり、今後変更となる可能性があります。

05

機能別セグメント業績



セグメント分類の考え方

基本基準

- 事業はできる限りROICを計算できる単位で分割
- 20年度コアベースでの事業毎の粗利のうち、サービス (更新、修理、保守、運用等) が過半を占める事業をインフラサービスに分類
- 構造改革/モニタリング事業はその他に集計

セグメント分類

	デバイスプロダクト	インフラシステム	インフラサービス	データサービス・新事業	その他
エネルギーシステムソリューション		原子力 火力・水力 送変電・配電等, その他	原子力 火力建設 火力サービス 水力 PV 風力 Grid 発電 VPP 水素	新技術	
インフラシステムソリューション	鉄道・産業システム	公共インフラ 電波システム 産業システム 鉄道システム・他	社会システム セキュリティ・自動化システム		
ビルソリューション	昇降機 照明	成長市場 産業光源 一般照明 空調	成熟市場		
デバイス&ストレージソリューション	半導体 HDD他				
リテール&プリンティングソリューション		産業周辺機器 リテール			プリンティング
デジタルソリューション	組込MW等		SI・保守	データSol	
その他	電池			TDC μRNA他	本社費用 他

機能別セグメントの現状と計画

単位: 億円

機能別セグメント		19年度	20年度	21年度	21-20差異
インフラサービス	売上高	13,539	12,515	13,117	+602
	営業利益(ROS)	1,227 (9%)	1,014 (8%)	1,106 (8%)	+92 (+0%)
	EBITDA	1,388	1,166	1,317	+151
	ROIC	28%	30%	29%	▲1%
インフラシステム	売上高	7,658	6,589	7,382	+793
	営業利益(ROS)	118 (2%)	79 (1%)	309 (4%)	+230 (+3%)
	EBITDA	266	219	436	+217
	ROIC	4%	5%	10%	+5%
デバイスプロダクト	売上高	10,479	9,770	10,828	+1,058
	営業利益(ROS)	198 (2%)	263 (3%)	716 (7%)	+453 (+4%)
	EBITDA	425	545	1,043	+498
	ROIC	6%	8%	17%	+9%
その他	売上高	2,223	1,670	1,173	▲497
	営業利益(ROS)	▲238	▲312	▲431	▲119
合計	売上高	33,899	30,544	32,500	+1,956
	営業利益(ROS)	1,305 (4%)	1,044 (3%)	1,700 (5%)	+656 (+2%)
	EBITDA	2,101	1,896	2,650	+754
	ROIC	マイナス	11%	10%	▲1%

※ ROIC 全社 = (当期純損益 - 非支配持分帰属損益 - 支払利子 × (1 - 税率)) ÷ (純有利子負債 + 純資産)、各セグメント = 税引前損益 × (1 - 税率) ÷ (純有利子負債 + 純資産)

※ キオクシア持分はその他に含む。19年度のセグメント別ROIC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。

※ 機能別セグメンテーションによる計数表示は、指揮命令系統/組織体系を伴う事業別開示セグメントと異なり、見做しによる区分を含む監査対象外のプロフォーマ値です。

06

財務運営方針と配当について



20年度決算を受けた株主還元

20年度期末配当

前回予想から **+30円の増額**

当期純損益1,140億円

キオクシア持分法損益を除く **1,194億円**
×配当性向30%以上 **358億円以上**
－うち中間配当 **45億円**
＝期末配当目安 **313億円以上**
(69円/株)

期末配当 **70円**
(中間配当10円と合わせて年間80円)

追加株主還元

1,500億円の還元方針を決定

(具体的実施時期、方法については6月上旬決定)

- ①20年度末株主資本 **11,645億円**
- ②20年度末適正資本 **約9,800億円**
(リスク資産、偶発債務、事業計画等を勘案し検証)
- ①-② **約1,845億円**
- －期末配当額(70円/株) **318億円**

追加還元 **1,500億円**
還元後の21年度末見通しは財務規律の範囲内
Net Debt/Equity 16%、Net Debt/EBITDA 64%

Appendix

設備投資(発注ベース)

単位:億円

設備投資(発注ベース)	19年度 実績	20年度 実績	20/4Q 実績	20/4Qの主な案件
エネルギーシステム ソリューション	144	94	29	
インフラシステム ソリューション	165	159	84	鉄道関連電源設備
ビル ソリューション	188	124	34	
リテール&プリンティング ソリューション	75	43	7	
デバイス&ストレージ ソリューション	336	378	181	パワー半導体増産投資
デジタル ソリューション	22	13	4	
その他	144	305	54	
合計	1,074	1,116	393	
投融資	64	101		

設備投資(発注ベース)

単位:億円

設備投資(発注ベース)	20年度 実績	21年度 見通し
エネルギーシステム ソリューション	94	230
インフラシステム ソリューション	159	240
ビル ソリューション	124	190
リテール&プリンティング ソリューション	43	90
デバイス&ストレージ ソリューション	378	640
デジタル ソリューション	13	40
その他	305	370
合計	1,116	1,800
投融資	101	100

セグメント別

		19年度			単位:億円				
		19年度	20年度	対前年	19年度 コアベース	20年度 構造改革費用等	20年度 コロナ影響	20年度 コアベース	対前年 コアベース
エネルギーシステム ソリューション	売上高	5,688	4,932	▲756	5,713		▲379	5,311	▲402
	営業損益	318	108	▲210	334	▲23	▲77	208	▲126
	ROS	5.6%	2.2%	▲3.4%pt	5.8%			3.9%	▲1.9%pt
インフラシステム ソリューション	売上高	7,350	6,709	▲641	7,378		▲234	6,943	▲435
	営業損益	477	491	+14	487		▲64	555	+68
	ROS	6.5%	7.3%	+0.8%pt	6.6%			8.0%	+1.4%pt
ビル ソリューション	売上高	5,701	5,452	▲249	5,789		▲589	6,041	+252
	営業損益	291	237	▲54	317		▲172	409	+92
	ROS	5.1%	4.3%	▲0.8%pt	5.5%			6.8%	+1.3%pt
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	4,904	4,106	▲798	5,033		▲700	4,806	▲227
	営業損益	145	20	▲125	207	▲77	▲213	310	+103
	ROS	3.0%	0.5%	▲2.5%pt	4.1%			6.5%	+2.4%pt
デバイス&ストレージ ソリューション	売上高	7,456	7,113	▲343	7,694		▲1,183	8,296	+602
	営業損益	134	125	▲9	308	▲69	▲363	557	+249
	ROS	1.8%	1.8%	▲0.0%pt	4.0%			6.7%	+2.7%pt
デジタル ソリューション	売上高	2,524	2,217	▲307	2,528		▲227	2,444	▲84
	営業損益	168	199	+31	190	▲4	▲63	266	+76
	ROS	6.7%	9.0%	+2.3%pt	7.5%			10.9%	+3.4%pt
その他	売上高	3,215	2,456	▲759	3,221		▲44	2,500	▲721
	営業損益	▲298	▲215	+83	▲297	▲2	▲13	▲200	+97
消去	売上高	▲2,939	▲2,441	+498	▲2,939			▲2,441	+498
	営業損益	70	79	+9	70			79	+9
合計	売上高	33,899	30,544	▲3,355	34,417		▲3,356	33,900	▲517
	営業損益	1,305	1,044	▲261	1,616	▲175	▲965	2,184	+568
	ROS	3.8%	3.4%	▲0.4%pt	4.7%			6.4%	+1.7%pt

※コアベース:有価証券報告書及び四半期報告書に開示される売上高及び営業損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。

エネルギーシステムソリューション 主要事業内訳

		19年度	20年度	差	単位:億円 差 コアベース		
エネルギーシステム ソリューション	売上高	5,688	4,932	▲756	5,713	5,311	▲402
	営業損益	318	108	▲210	334	208	▲126
	ROS	5.6%	2.2%	▲3.4%pt	5.8%	3.9%	▲1.9%pt
原子力	売上高	1,400	1,576	+176	1,400	1,622	+222
	営業損益	162	170	+8	162	179	+17
	ROS	11.6%	10.8%	▲0.8%pt	11.6%	11.0%	▲0.6%pt
火力・水力	売上高	2,225	1,711	▲514	2,247	1,903	▲344
	営業損益	35	39	+4	42	93	+51
	ROS	1.6%	2.3%	+0.7%pt	1.9%	4.9%	+3.0%pt
送変電・配電等	売上高	2,176	1,686	▲490	2,179	1,824	▲355
	営業損益	184	▲48	▲232	185	▲14	▲199
	ROS	8.5%	▲2.8%	▲11.3%pt	8.5%	▲0.8%	▲9.3%pt
その他	売上高	▲113	▲41	+72	▲113	▲38	+75
	営業損益	▲63	▲53	+10	▲55	▲50	+5

※コアベース:有価証券報告書及び四半期報告書に開示される売上高及び営業損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。

インフラシステムソリューション 主要事業内訳 ビルソリューション

		19年度	20年度	差			19年度 コアベース	20年度 コアベース	単位:億円 差 コアベース
インフラシステム ソリューション	売上高	7,350	6,709	▲641			7,378	6,943	▲435
	営業損益	477	491	+14			487	555	+68
	ROS	6.5%	7.3%	+0.8%pt			6.6%	8.0%	+1.4%pt
公共インフラ	売上高	4,232	3,977	▲255			4,241	4,013	▲228
	営業損益	414	407	▲7			415	416	+1
	ROS	9.8%	10.2%	0.4%pt			9.8%	10.4%	0.6%pt
鉄道・産業システム ^{※1}	売上高	3,829	3,348	▲481			3,848	3,546	▲302
	営業損益	63	84	+21			72	139	+67
	ROS	1.6%	2.5%	+0.9%pt			1.9%	3.9%	+2.0%pt
その他	売上高	▲711	▲616	+95			▲711	▲616	+95
ビルソリューション	売上高	5,701	5,452	▲249			5,789	6,041	+252
	営業損益	291	237	▲54			317	409	+92
	ROS	5.1%	4.3%	▲0.8%pt			5.5%	6.8%	+1.3%pt
昇降機	売上高	2,329	2,255	▲74			2,358	2,353	▲5
照明	売上高	1,328	1,219	▲109			1,356	1,405	+49
空調	売上高	2,081	2,011	▲70			2,112	2,316	+204

※1 終息事業の損失等を含む

※コアベース:有価証券報告書及び四半期報告書に開示される売上高及び営業損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。

デバイス&ストレージソリューション 主要事業内訳

		19年度	20年度	差	単位:億円 差 コアベース		
デバイス&ストレージ ソリューション	売上高	7,456	7,113	▲343	7,694	8,296	+602
	営業損益	134	125	▲9	308	557	+249
	ROS	1.8%	1.8%	▲0.0%pt	4.0%	6.7%	+2.7%pt
半導体 ^{※1}	売上高	2,958	3,133	+175	3,097	3,436	+339
	営業損益	13	137	+124	115	289	+174
	ROS	0.4%	4.4%	+4.0%pt	3.7%	8.4%	+4.7%pt
HDD他 ^{※2}	売上高	4,498	3,980	▲518	4,597	4,860	+263
	営業損益	121	▲12	▲133	193	268	+75
	ROS	2.7%	▲0.3%	▲3.0%pt	4.2%	5.5%	+1.3%pt

※1：ディスクリット、システムLSI、(株)ニューフレアテクノロジー

※2：HDD、部品材料、転売等

エネルギーシステムソリューション 主要事業内訳

単位:億円

		20年度 実績	21年度 業績予想	差	(伸長率)
エネルギーシステム ソリューション	売上高	4,932	5,600	+668	(+14%)
	営業損益	108	300	+192	
	ROS	2.2%	5.4%	+3.2%pt	
発電システム	売上高	3,287	3,693	+406	(+12%)
	営業損益	209	258	+49	
	ROS	6.4%	7.0%	+0.6%pt	
原子力 火力・水力	売上高	1,576	1,676	+100	
		1,711	2,017	+306	
送変電・配電等	売上高	1,686	1,964	+278	(+16%)
	営業損益	▲48	117	+165	
	ROS	▲2.8%	6.0%	+8.8%pt	
その他	売上高	▲41	▲57	▲16	
	営業損益	▲53	▲75	▲22	

インフラシステムソリューション 主要事業内訳

ビルソリューション

単位:億円

		20年度 実績	21年度 業績予想	差	(伸長率)
インフラシステム ソリューション	売上高	6,546	6,800	+254	(+4%)
	営業損益	478	490	+12	
	ROS	7.3%	7.2%	▲0.1%pt	
公共インフラ	売上高	3,977	3,900	▲77	(▲2%)
	営業損益	407	370	▲37	
	ROS	10.2%	9.5%	▲0.7%pt	
鉄道・産業システム ^{※1}	売上高	3,185	3,500	+315	(+10%)
	営業損益	71	120	+49	
	ROS	2.2%	3.4%	+1.2%pt	
その他	売上高	▲ 616	▲ 600	+16	
ビルソリューション	売上高	5,452	5,900	+448	(+8%)
	営業損益	237	380	+143	
	ROS	4.3%	6.4%	+2.1%pt	
昇降機		2,255	2,282	+27	(+1%)
照明	売上高	1,219	1,357	+138	(+11%)
空調		2,011	2,260	+249	(+12%)

※1 終息事業の損失等を含む

デバイス&ストレージソリューション 主要事業内訳

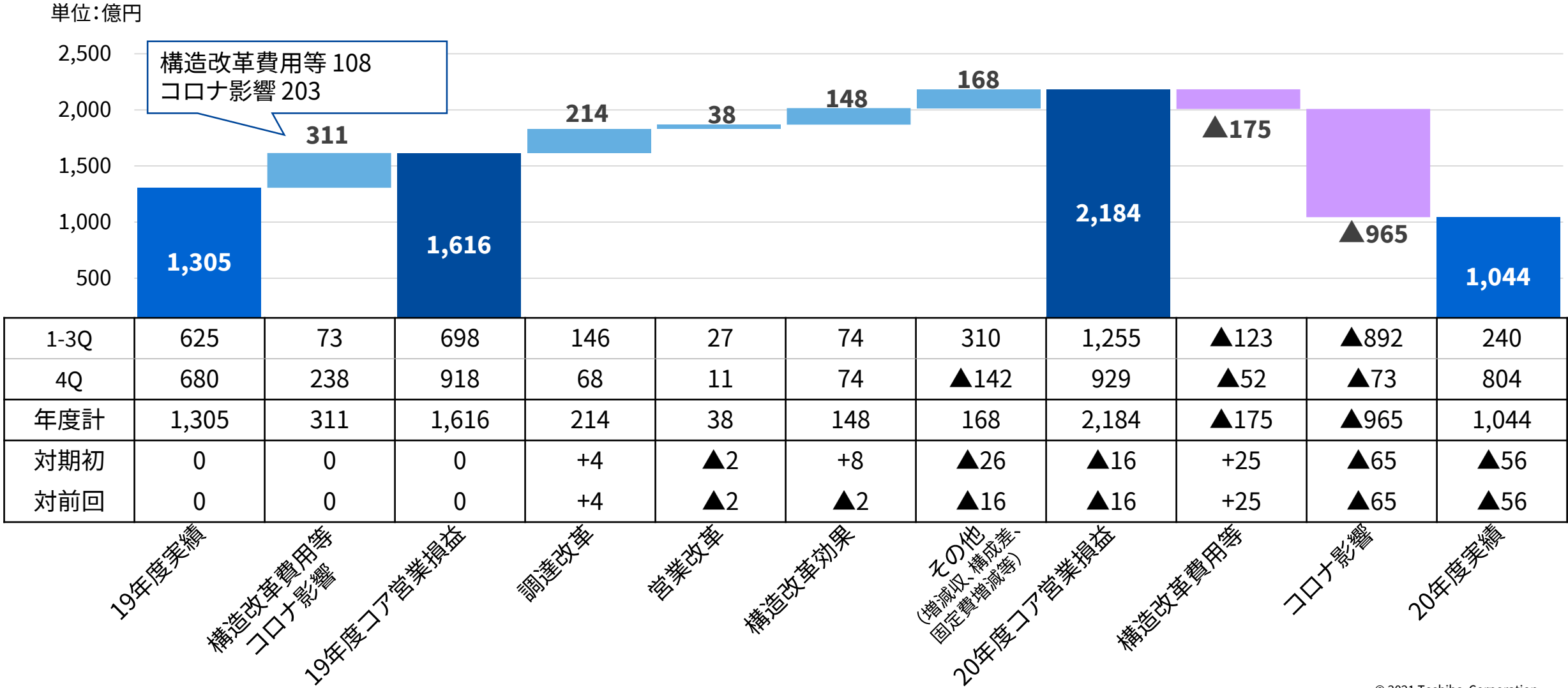
単位:億円

		20年度 実績	21年度 業績予想	差	(伸長率)
デバイス&ストレージ ソリューション	売上高	7,113	7,900	+787	(+11%)
	営業損益	125	550	+425	
	ROS	1.8%	7.0%	+5.2%pt	
半導体 ^{※1}	売上高	3,133	3,300	+167	(+5%)
	営業損益	137	310	+173	
	ROS	4.4%	9.4%	+5.0%pt	
HDD他 ^{※2}	売上高	3,980	4,600	+620	(+16%)
	営業損益	▲12	240	+252	
	ROS	▲0.3%	5.2%	+5.5%pt	

※1 : ディスクリット、システムLSI、(株)ニューフレアテクノロジー

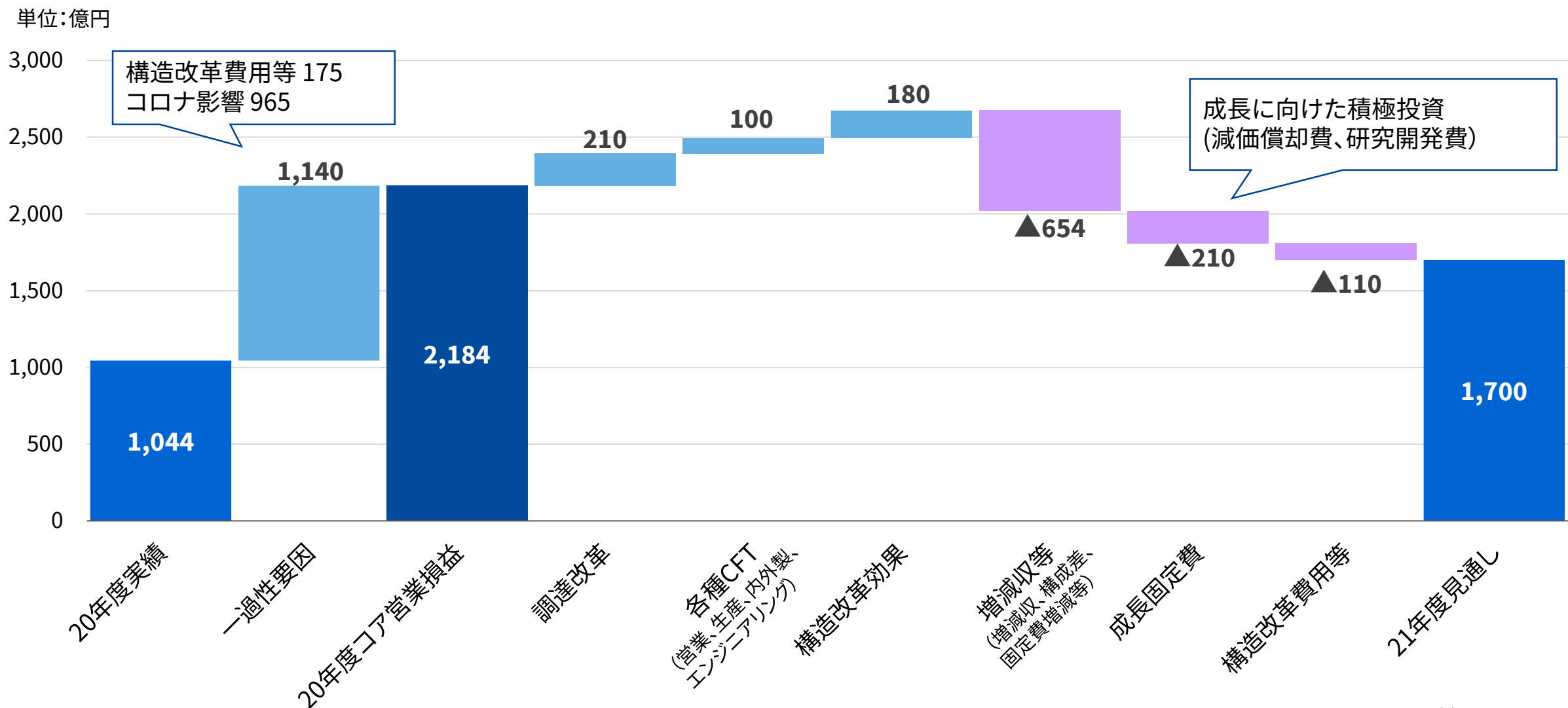
※2 : HDD、部品材料、転売等

営業損益分析(19年度→20年度)



※コア営業損益は四半期報告書に開示される営業損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

営業損益分析(20年度→21年度)



※コア営業損益は四半期報告書に開示される営業損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

TOSHIBA