

今後の経営方針について

2021年5月14日

株式会社 東 芝

代表執行役社長 CEO

綱 川 智

© 2021 Toshiba Corporation

- 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。

全ステークホルダーとの信頼関係改善に全力で取り組む

変えないこと

グループ経営理念
存在意義・価値観
東芝Nextプランの
コンセプト

修正すること

環境変化に応じた
目標計画の修正

大幅に 改善すること

ステークホルダー
との対話



© 2021 Toshiba Corporation

3

- 綱川でございます。本日、今後の経営方針について皆さまにご説明させていただきます。
- 先ず最初に申し上げたいことは、社長就任にあたり、私の最大の使命は「全てのステークホルダーとの信頼関係改善に全力で取り組む」ということです。
- そして、本日は従来の経営方針から「変えないこと」、「修正すること」、「大幅に改善すること」という3つの括りでご説明させていただきます。

1. 変えないこと



- まず、「変えないこと」としては、東芝のグループ経営理念、そして「新しい未来を始動させる」という私たちの存在意義、そして、「誠実であり続ける」、「変革への情熱を抱く」、「未来を思い描く」、「ともに生み出す」、という私たちの価値観、これは不変であることを強調したいと思います。
- 次に、これまで当社グループが一丸となって推進してきた東芝Nextプランのコンセプトも踏襲します。
- 具体的には、Total Shareholders Return、則ちTSRの拡大が東芝Nextプランの目的であること、それを実現するための3フェーズの成長、最適な事業ポートフォリオ管理、そして、当社が常に継続して強化しているコンプライアンスの徹底、最後に財務規律の維持と株主還元方針の堅持です。

企業価値の最大化を通じて株主価値向上を実現

成長投資

新規事業の育成
オーガニックな成長投資強化

リスク管理

内部統制の適切な運営
過剰なリスクテイクの回避
企業活動の長期継続・維持

収益力の向上

基礎収益力の強化
CPSテクノロジー企業化に伴う収益構造の変化

Total Shareholder Return (TSR*) の拡大

* Total Shareholders Return

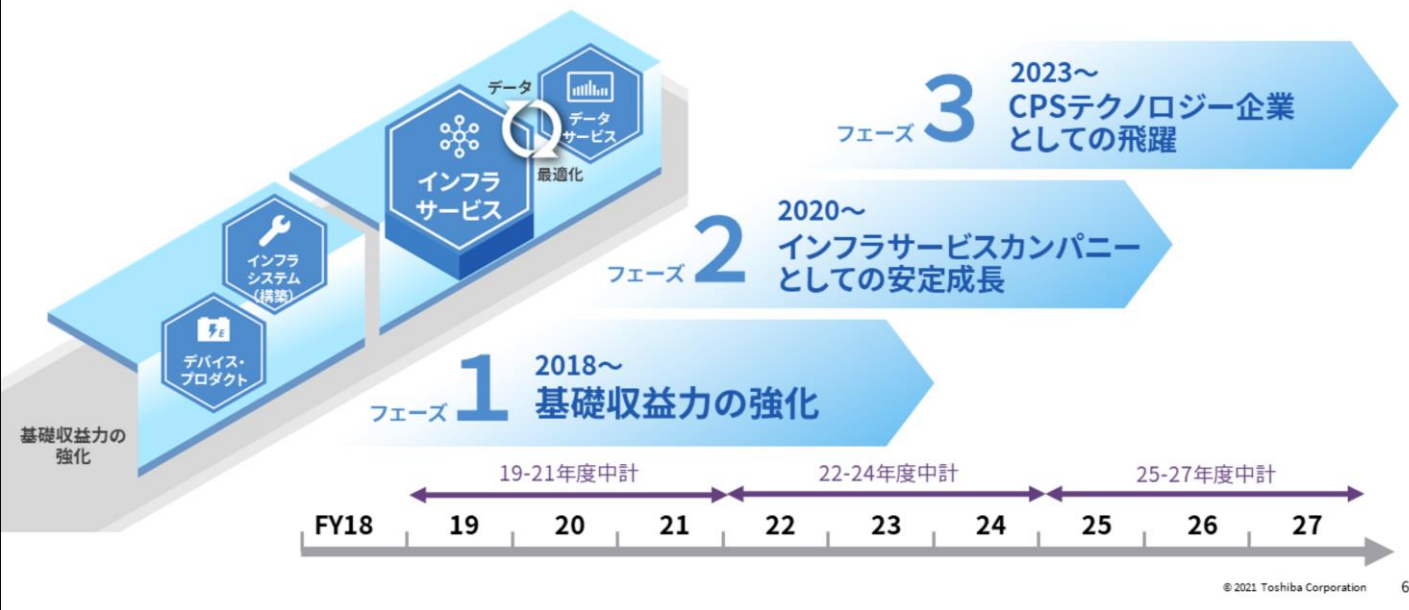
キャピタルゲインと配当を合わせた、株主にとっての総合投資利回り

© 2021 Toshiba Corporation

5

- 東芝Nextプランは、「企業価値の最大化を通じて、従業員・お客様・取引先・地域社会の価値と株主価値を向上させる」ことを目的として策定しており、この考え方は一貫して変わっておりません。
- そして、「成長投資」「リスク管理」「収益力向上の施策」という3つの方針に基づき、企業価値の最大化を図ります。
- TSRとは「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」のことです。
- 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。

方向性については基本的には変更せず、外部環境の変化等を反映して適切に検討



- 東芝Nextプランの3つの成長フェーズについても、方向性に変更はありません。
- フェーズ1では基礎収益力強化により限界利益率が向上し、固定費も削減され、筋肉質な収益体質となっています。
- 現在最も注力しているフェーズ2ではインフラサービスカンパニーとして東芝グループがこれまで社会にインストールしてきた幅広いソリューションでカーボンニュートラルの実現に向けて貢献しながら成長していきます。
- フェーズ3はCPSテクノロジー企業としての飛躍で、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。

経営の最重要課題として、内部管理体制強化の取り組みを継続する

内部統制の強化

有識者会議の提言に基づくコンプライアンス体制の更なる改善
リスクマネジメント・コンプライアンス室の新設、横断施策の実施
グローバル内部通報制度の新設
ゼロ・トレランスで臨む不正リスク管理強化

日本企業として 先進的な* ガバナンス体制

指名・監査・報酬の三委員会は社外取締役のみで構成
役員報酬制度は中長期の株主価値向上と整合

* 日経225企業の社外取締役の構成比率は約30%に対して、当社は91%

© 2021 Toshiba Corporation

7

- 経営における最重要課題として、コンプライアンス・ガバナンスへの取り組みの継続はしていきます。
- 昨年度は外部専門家も交えたコンプライアンス有識者会議を実施し、本年度は4月1日付で更なる内部管理体制の改善に向けて、リスクマネジメント・コンプライアンス室を新設し、専門部隊が全社を横断的に諸施策を実行していきます。そして形式だけではない実質的な現場の風土改革に向けて、私自らが積極的に関わってまいります。
- また、当社は社外取締役のみで構成されている指名・監査・報酬の三つの委員会によって、経営の透明性を高めていきます。

施策概要

基礎収益力の強化及び成長分野への集中投資

投下資本

ヘビーキャピタルモデルからライトキャピタルモデルへ

成長投資

大型M&Aではなく、
オーガニック成長とプログラマティックM&Aを基軸

資本コスト

成長投資にはレバレッジを活用し、資本コストを低下

© 2021 Toshiba Corporation

8

- 財務規律についても従前からご説明している内容に変更はありません。
- 投下資本はヘビーキャピタルからライトキャピタルモデルに移行します。
- 成長も大型M&Aではなく、オーガニック成長とプログラマティックM&Aを基軸とします。
- 資本コストでは適度にレバレッジを活用し、資本コストを下げる 것이重要と考えており、具体的にはNet Debt/Equityレシオ 30%、Net Debt/EBITDAレシオ 100%を目安に規律を設け、企業体力以上の過度な負債は持たないようコントロールします。

株主還元

平均連結配当性向30%以上を基本に、安定的・継続的な増加を図る

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とする

キオクシア 株式

現金化の可能な方策について継続検討
現金化した際には手取金純額の過半を株主還元充当

- 株主還元方針についても変更はありません、またこの基本方針に従って、20年度末の適正資本を超える水準については、お約束通り株主還元を実行いたします。詳細については後ほどP20でご説明させていただきます。

2. 修正すること



- 次に「修正すること」ですが、ここまで東芝Nextプランのコンセプトについては変わらないとご説明してきました。一方で、「東芝Nextプラン」で定めている目標値については、新型コロナウイルス感染拡大や米中貿易摩擦など、計画を設定した当時から外部環境が大きく変化しており、これに柔軟に対応しながら計画を見直す必要があります。

コロナ影響の不透明さ、事業構造・社会構造の変化を考慮

景気変動
リスク

新型コロナ
ウイルス

米中貿易摩擦

原材料費の
値上げ

輸送コストの
高騰

半導体不足

© 2021 Toshiba Corporation 11

- 長期化する新型コロナウイルスの影響に加えて米中の貿易摩擦や原材料費の値上げなど東芝Nextプランを策定した3年前と比較して事業環境の変化が急激に起こっています。
- 当社はこのような事業環境の変化に対応すると同時に、昨今の脱炭素社会に対する機運の高まりなど追い風となる要素も織り込んで一部計画の修正が必要と認識しています。

東芝グループが持つカーボンニュートラルを加速させる技術・ソリューションに先行投資

再エネ

太陽光
水力
風力

省エネ

パワー半導体
エネルギー
マネジメント

新技術

新型太陽光
CCUS
水素

エネルギー マッチング

系統増強
VPP*

*Virtual Power Plant



© 2021 Toshiba Corporation 12

- 昨年10月、菅首相は2050年までの実質ゼロエミッションを表明。さらに先月の気候変動サミットでは2030年の削減目標を26%から46%に大幅に引き上げました。日本において、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。
- このような急激な市場の拡大に合わせて、インフラサービスの具現化によってカーボンニュートラルの実現に向けた課題を解決していくことを大きな成長のチャンスと捉えており、東芝グループの持つ技術・顧客基盤を更に強化すべく先行投資していきます。

*CCUS: (Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage) 二酸化炭素回収・有効利用・貯留

デジタル技術・データ活用による社会課題の解決

エネルギー調整・ マッチング

カーボンニュートラル実現に向けた社会構造の転換に対応

VPP (Virtual Power Plant)

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
合併会社を設立



量子セキュリティ

量子コンピュータ時代の
新標準ネットワークシステム

量子暗号通信

安全なデータ通信の実現に向けた
ネットワークサービス化



消費動向 ビッグデータ

データを価値あるものに変えて
地域コミュニティを活性化

データマッチングPF

購買データを活用したCM効果測定
駅ビルの送客や沿線エリアの
利便性向上



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
© 2021 Toshiba Corporation

- さらに、コロナ禍の影響や脱炭素への関心など、新しい生活様式や社会構造への変換が加速する中で、東芝が持つデジタル技術・データ技術により社会課題を解決していきたいと考えています。
- グリーン・デジタル技術の代表的な例であるエネルギーマッチングの分野では欧州で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昨年10月*、新会社を設立しました(*新会社の設立は2020年11月)
- また、量子コンピュータ時代の新標準ネットワークシステムとなる量子暗号通信や、購買データ・人流データなどを流通することで地域社会をより便利に活性化するデータマッチングプラットフォームなど最先端の技術で時機を逃さず成長の加速を狙っていきます。

環境変化を受けて、事業ポートフォリオを含む戦略を修正

事業構造・社会 構造の変化

景気変動
リスク

新型コロナ
ウイルス

米中貿易摩擦

原材料費の
値上げ

輸送コストの
高騰

半導体不足

カーボンニュートラル に対する機運の高まり



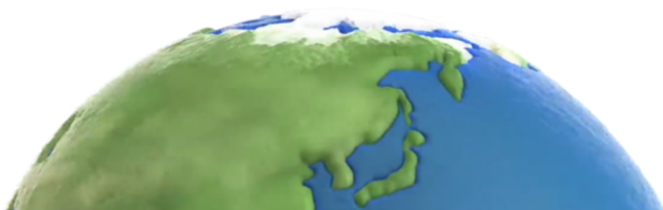
デジタル/データ 事業の成長加速



22～24年中期計画への反映(10月発表予定)

- 東芝Nextプランのコンセプトに変更はありませんが、ここまでご説明差し上げた様々な環境変化を考慮して、企業価値最大化にむけて適切な事業ポートフォリオの見直しも含めた戦略を再検討し、10月に22-24年中計という形で皆さまにご報告させていただきます。

3. 大幅に改善すること



© 2021 Toshiba Corporation 15

- 次に、3つ目として大幅に改善することについてお話させていただきます。

ステークホルダーとの対話を重視し関係改善を図る

株主との
エンゲージメント

顧客、サプライヤー
ビジネスパートナー

従業員
一体感の醸成

社会



- 私が大きく変えていきたいと思っている事、それは全てのステークホルダーとの対話をこれまで以上に重視し、信頼関係を再構築することです。
- 2015年に不正会計問題が発覚して以降、株主様・お客様・お取引先・そして従業員の皆さまには多大なるご心配とご迷惑をお掛けして参りましたが、今日まで皆さまに支えられて企業再生の道を歩んでくることが出来ました。
- ステークホルダーの皆さまからの声に耳を傾け、見直すべきことは見直し、お約束したことについては有言実行、もう一度信頼関係を強固できるように努力して参ります。

更なるコーポレートガバナンスの強化

**取締役会議長を委員長とし、複数の社外取締役で構成され、
執行部から独立した立場において、取締役会による意思決定を支援**

【戦略委員会の活動】

- ・株主及びその他ステークホルダーの皆様、社外有識者からの意見を拝聴するための対話
- ・収集した情報を参考に、事業戦略及び財務戦略に係る執行部からの提案の検証
- ・当委員会による検討の結果を踏まえ、取締役会に対し当社の事業戦略及び財務戦略に関する推奨
- ・当委員会の推奨を受けた取締役会の決議事項を株主の皆様に説明

※従前から公表しておりますとおり、客観的に見て具体的かつ実現可能性のある真摯な買収提案がなされた場合には、当社取締役会としてこれを真摯に評価・検討して参りますが、その場合のプロセス及び内容は、株主をはじめとする当社ステークホルダーの多くが納得するものでないと考えております。

© 2021 Toshiba Corporation 17

- そして、更なるコーポレートガバナンスの強化を目的として、取締役会による意思決定の支援を行う独立した戦略委員会を設置することを決定しました。
- この委員会は取締役会議長を委員長として、社外取締役のみで構成され、執行部から独立した立場から取締役会をサポートします。
- 具体的には株主やその他ステークホルダーの皆様からのご意見を拝聴し、事業及び財務戦略に係る執行部からの提案を検証します。
- そして、その検討結果を取締役に推奨し、取締役会の決議事項を株主の皆様にご説明する役割をも担います。
- なお、従前から公表しておりますとおり、客観的に見て具体的かつ実現可能性のある真摯なご提案がなされた場合には、当社取締役会としてこれを真摯に評価・検討してまいります。

当年度の運営について

- 次に、当年度の運営についてご説明いたします。

**基礎収益力の強化、限界利益率アップ、固定費の圧縮を継続
一方、成長分野に210億円を先行投資
環境変化をにらみ、各事業でリスクを十分織り込んだ予算編成**

- 21年度の見通しについて、詳細の数字についてはこの後加茂の方からご説明いたしますが、基本方針として、基礎収益力の強化を継続していくこと、一方で先ほどご説明差し上げた脱炭素社会へのソリューションやデジタル・データ事業の成長に向けて210億円の先行投資を行っていくこと、事業ごとにリスクを十分織り込んだ予算編成となっていることをお伝えします。

20年度期末配当は**70円**、前回予想から**+30円の増配** (中間配当10円と合わせて**年間80円**、19年度比**+60円の増配**)

更に、バランスシート上のリスク資産、偶発債務、事業計画等を勘案し
適正資本を検証、期末配当考慮後で**1,500億円の追加還元を決定**
(具体的な手法等については、法令上の制約等を勘案して検討し、6月上旬に決定し公表)

21年度以降も、配当性向30%以上を目標に安定的な配当の増加を目指す

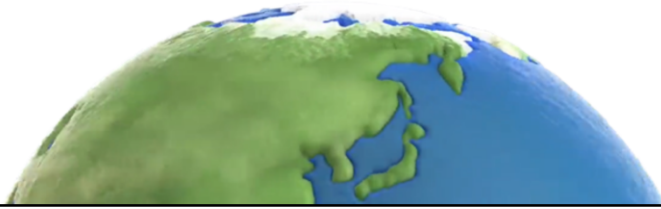
- 20年度決算についても後程詳しいご説明を差し上げますが、純利益が前回見通しから440億円改善したことを受けて、期末配当を70円とし、予想からプラス30円の増額を決定いたしました。これにより年間配当の合計は80円となり、19年度から60円の増額となります。
- 更に、従来からの方針に基づき、20年度決算結果及び21年度の見通しを踏まえて適正資本を検証、通常の配当以外に1,500億円の追加の株主還元を行う事を、取締役会として決定しました。具体的な手法については、法令上の制約等を勘案して検討し、6月上旬に決定し、ご報告します。
- 21年度以降の配当についても、配当性向30%以上を目標とする基本方針に基づき、安定的かつ継続的な配当の増加を目指します。具体的な配当予想については決定次第ご報告させていただきます。

企業価値最大化に向け、 事業ポートフォリオの見直しも含めた戦略を再検討した、 22～24年中期計画

経営の安定化を早期に実現させ、
次の世代へ引き継いでいく道筋

- 東芝Nextプランのコンセプトに変更はありませんが、環境変化に応じた目標計画の修正を行い、10月に22-24年中計という形で皆さまにご報告させていただきます。
- そして、経営の安定化を早期にめどを立て、次の世代に引き継いでいく所存です。

人と、地球の、明日のために。



- 「人と、地球の、明日のために。」我々が大切にしているグループ経営理念でございます。
- ご清聴ありがとうございました。

TOSHIBA