

TOSHIBA

株主価値向上に向けた 東芝の変革

2021年11月12日

株式会社 東 芝

代表執行役社長CEO

綱 川 智

戦 略 委 員 会 委 員 長

ポール ブロフ

代表執行役副社長

畠 澤 守

注意事項

- この資料は、当社の戦略的再編（以下「本再編」）に関する情報提供を目的としてのみ作成されたものであり、日本、米国その他の地域において、当社、当社の子会社その他の会社の有価証券に係る売却の申込みもしくは購入申込みの勧誘を構成するものではありません。
- 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、将来予測に関する記述により明示又は黙示されたもの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。
- この資料に記載のスピンオフの実行については、当社株主総会の承認が得られることや、関係当局の審査要求事項を満たすことを条件としております。
- 適用ある法令等（有価証券上場規程及び米国法を含みます。）や税制を含む各種制度の適用・改正・施行の動向、関係当局の解釈、協議、今後の更なる検討等その他の状況によっては、本再編の実施に想定よりも時間を要し、また、その方法等に変更が生じる可能性があります。

本日のご説明事項

- 01 株主価値の顕在化にむけて
- 02 戦略委員会による声明
- 03 事業ごとの戦略と見通し

01

株主価値の顕在化にむけて

株主価値向上に向けた方策

TOSHIBA

中核事業を2つの新規上場会社としてスピンオフし、独立した3つの会社へ

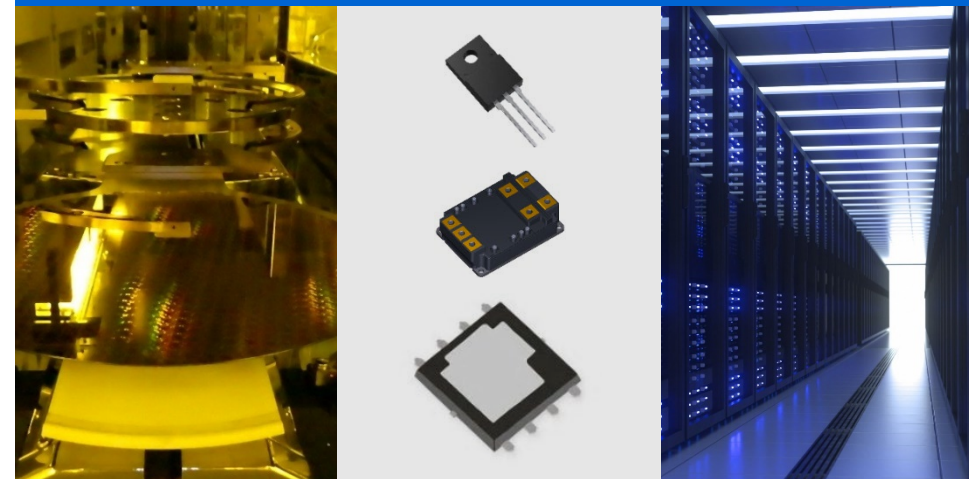


インフラサービス Co.※



カーボンニュートラル化・レジリエントな
インフラを実現するリーディングカンパニー

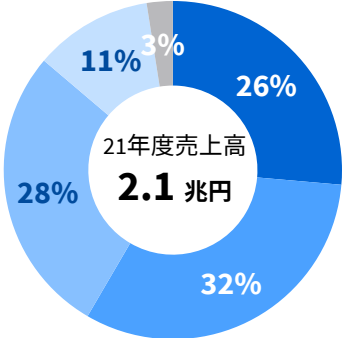
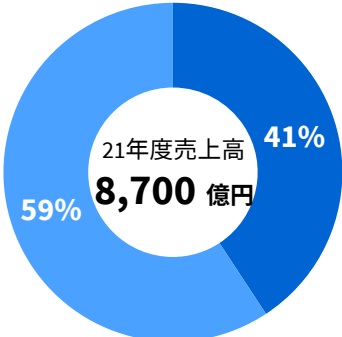
デバイス Co.※



社会・ITインフラの進化を支える
リーディングカンパニー

新事業体制の概要

現東芝の株主は、新規上場する2つの事業会社の株式を取得

上場会社	事業構成	事業概要
インフラサービス Co.	■ 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 ■ ビルソリューション ■ デジタルソリューション ■ 電池  21年度売上高 2.1 兆円	・ 発電、送変電、再生可能エネルギー、エネルギーマネジメント ・ 公共インフラ、鉄道、産業向けシステム・ソリューション ・ ビル省エネソリューション ・ 官公庁・民間企業向けITソリューション
デバイス Co.	■ 半導体 ■ HDD他  21年度売上高 8,700 億円	・ パワー半導体(シリコン、化合物)、光半導体、アナログIC ・ データセンター向け大容量HDD(ニアラインHDD) ・ 半導体製造装置
東芝	キオクシア 東芝テック	・ キオクシア株式会社については、現金化する

事業ごとのビジネス特性

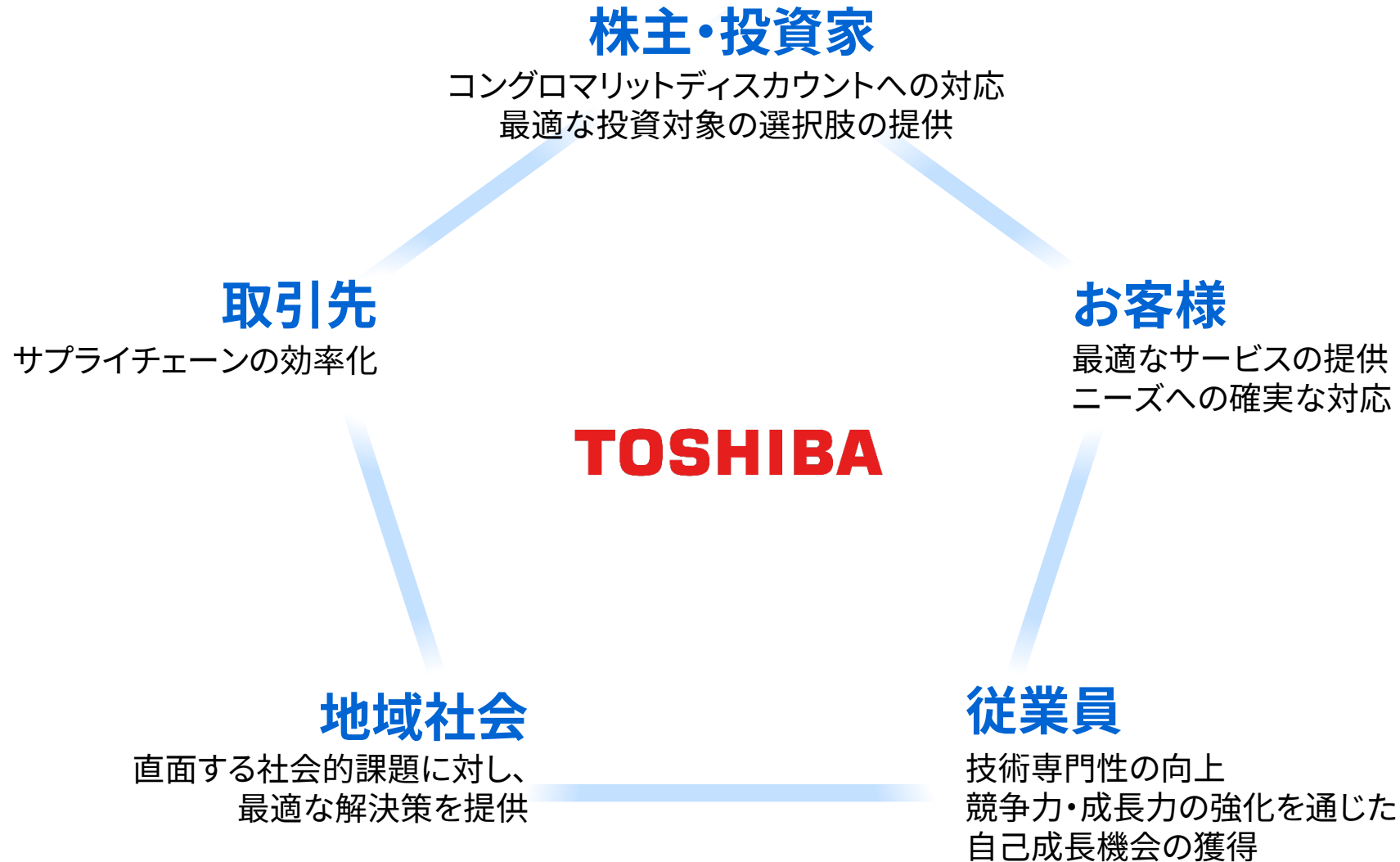
大きく異なるビジネス特性の観点から、2つの事業を分けるべきと判断

ビジネス特性	インフラサービスCo.	デバイスCo.
ビジネスサイクル	長期	短期
製品・サービス	機器 ソリューション サービス	デバイス コンポーネンツ
価格設定	プロジェクト内容に応じた 交渉に基づく (規模、期間、複雑性等)	市況に基づく
契約形態	長期に亘るプロジェクト契約	様々な期間に亘る受渡契約
技術	プロジェクトマネジメント インフラ データ分析	材料 回路 実装 製造
設備投資	相対的に少額 (capital light)	相対的に多額 (capital intensive)
生産システム	個別受注生産	大量、多品種の見込み生産
成長機会	再生可能エネルギー関連 製品・ソリューション	省エネ・デジタルエコノミーに貢献する 最先端製品



スピンオフによるステークホルダーのメリット

スピンオフは、すべてのステークホルダーにメリットをもたらす



スピノフのメリット

専門性のある経営体制で、それぞれの市場機会を捉え、競争優位性を確保する

経営体制の改善

- それぞれに深い業界知識と明確な成長戦略を持つ、取締役と執行役の選定
- 社外からの人材起用も含めた新たな経営体制の構築
- マネジメント階層の削減による、より迅速な意思決定の実現
- それぞれの事業が、必要に応じ潜在的戦略パートナーを独自に選定

資本配分の効率化

- レバレッジを活用し、資本コストを下げる施策の検討を含め、それぞれの事業が特定の事業要件に合わせた資本配分方針を設定
- 業界ベンチマークを基にした、継続的なポートフォリオとコスト構造の見直し
- 業界ベンチマークを基にした、明確なレバレッジと株主還元ポリシーの設定
- 資本市場との直接的な対話の機会増大
- 金融機関や投資家からの、より効果的な資金調達の実現

株主還元の拡大

- キオクシア株式については、株主価値の最大化を図りつつ、実務上可能な限り速やかに現金化し、手取り金純額についてはスピノフの円滑な遂行を妨げない範囲で、全額株主還元充当
- 株主・投資家の選好にあった投資機会提供による、公正価値実現の促進

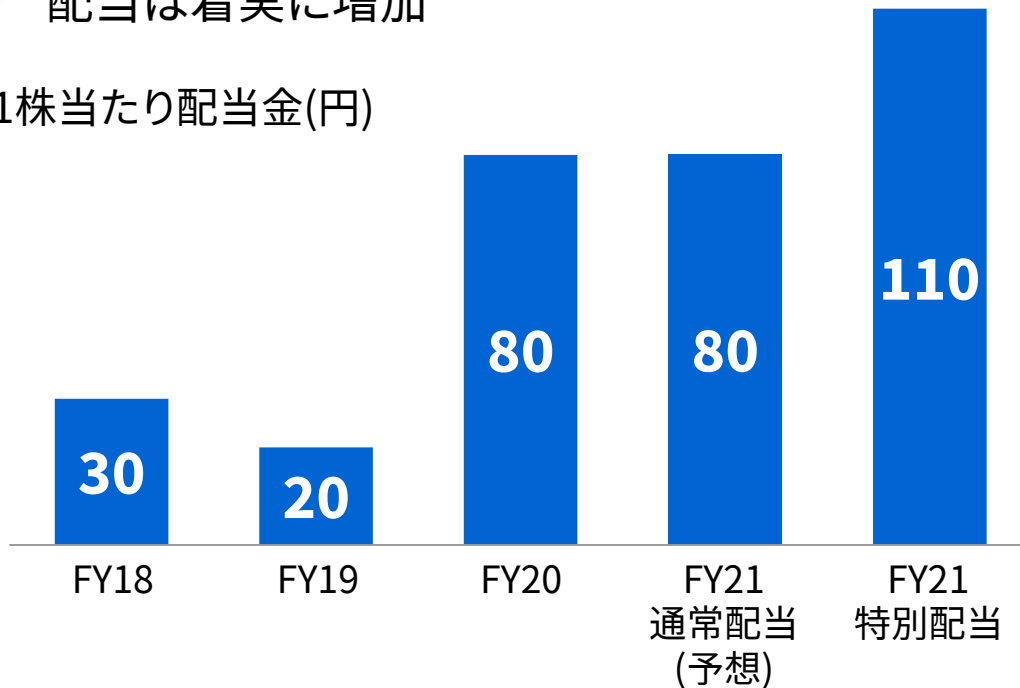
株主へのコミットメント

株主価値創造と還元の実績と今後の方針

配当

- 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方針
- 配当は着実に増加

1株当たり配当金(円)



適正資本を超える部分は自己株式取得を含む株主還元を実施※(今後2年間で1,000億円程度を想定)
適切なレバレッジの活用を図ると共に、事業売却を含むポートフォリオの更なる見直しを継続

※ スピンオフの円滑な遂行を妨げない範囲で実施

自己株式取得

- 適正資本を超える部分は、株主還元の対象とする方針

2019年11月7日

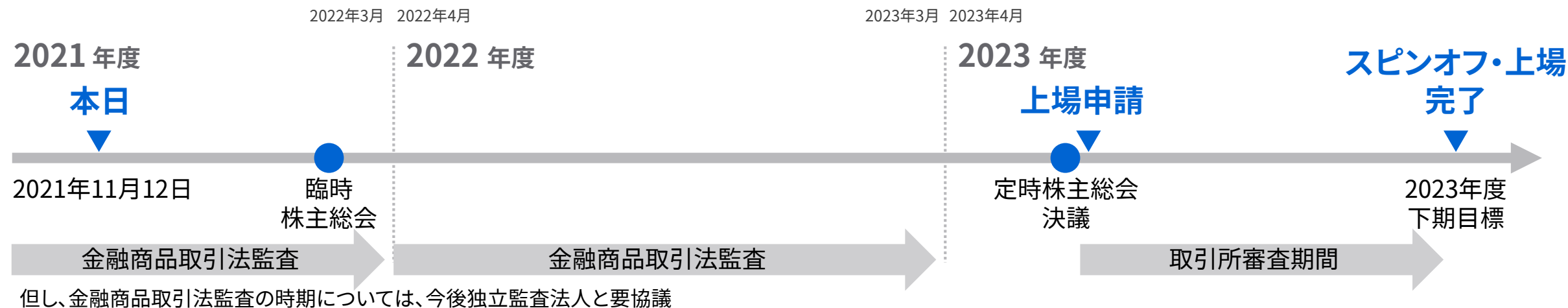
自己株式取得 **7,000億円**を完了

2021年9月9日

自己株式取得 **1,000億円**を完了

スピンオフプロセスのタイムライン

2023年度下期スピンオフ・上場完了を目標に実施 (関係当局の審査などによる)



スピンオフ方式とコスト

スピンオフ方式

- スピンオフ基準日に現東芝株主に2つの新会社の株式を分配
- スピンオフ税制を利用した適格組織再編を想定
- スピンオフの円滑な実施に向け、産業競争力強化法の活用を計画
- スピンオフする事業は事業年度2期分の監査が必要であり、2021年度より実施

コスト

- スピンオフに伴うコストとして、2021年度以降に100億円程度、発生見込み
- 各事業で業界ベンチマークに基づく販管費削減により、スピンオフコストを相殺

02

戦略委員会による声明

- 当社及び当社株主の皆様にとって新たな地平を切り拓くこととなる、大胆かつ本邦に類を見ない規模の壮大な計画
- 価値を顕在化し、各社をそれぞれの事業に特化させ、様々な機会を顧客、従業員の皆様、地域社会及び環境のために提供
- キオクシア株式の現金化のための会社一繰越欠損金の活用
- 数ヶ月に亘る客観的かつ徹底的なレビュープロセスの成果であり、戦略委員会は株主の皆様及び潜在的な戦略・金融投資家の声も考慮しつつ、戦略的オプションを入念に評価
- 戦略委員会は、多くの方々からの思慮深い視点及びご意見に感謝
- 戦略委員会は、開催を予定している臨時株主総会で株主の皆様に諮られるまで、スピンオフ計画の準備を引き続き監督

03

事業ごとの戦略と見通し

※ 本章に掲載されている数値は、現組織ベースでの計画値（2021年度は見通し、2022年度と2023年度は計画値）
新会社ごとの経営計画については、別途公表予定。

03-1

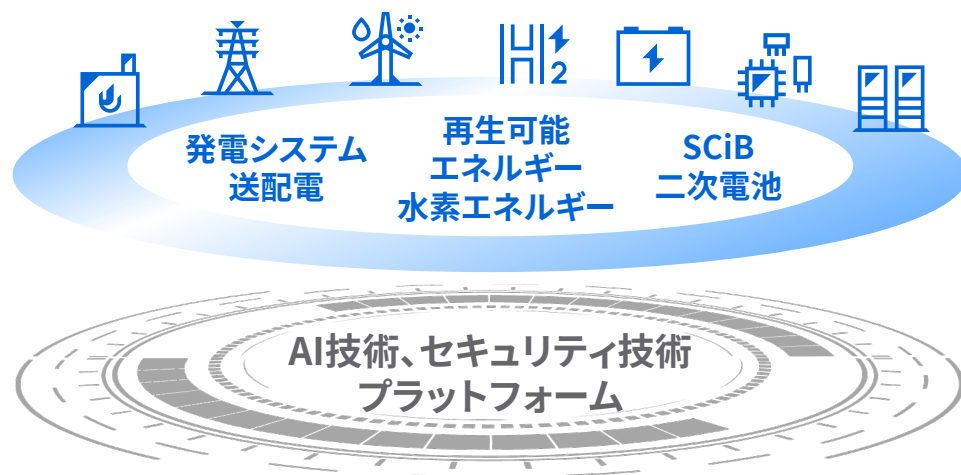
インフラサービスカンパニー



パートナーと共にカーボンニュートラル化、レジリエントなインフラの実現をリードする

エネルギー×デジタル

カーボンニュートラル化の実現をリード

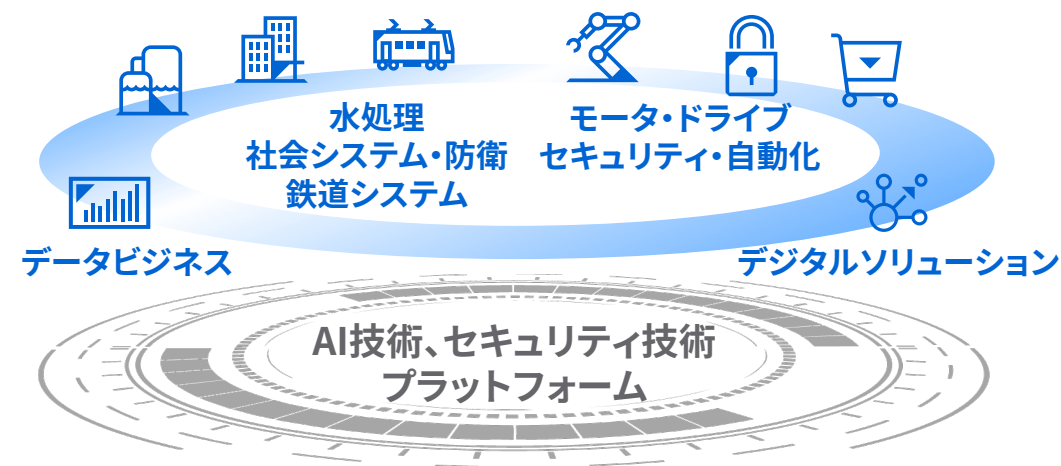


アプリケーション

技術
プラットフォーム

インフラ×デジタル

レジリエントなインフラの実現をリード



国内トップクラスの地位を確立し、アジアを中心に市場シェア拡大を目指す

インフラサービスCo. 注力領域① エネルギー×デジタル 成長戦略

「×デジタル」により、電力事業者と需要家に対し、
エネルギーをフルバリューチェーンで提供できる事業を目指す

成長戦略

既存領域

拡大領域

誰に
(顧客)

電力事業者

4.0兆円※1

電力需要家

21.0兆円※2

何を
(提供価値)

製品・設備

コスト最適化
ソリューション
(CAPEX/OPEX/
エネルギーコスト)

どのように
(ビジネスモデル)

OT
製品売り
EPC
O&M

IT(×デジタル)
コンサル/
マネージド
サービス

事業
投資
・運営

注力テーマ

- フィルム型ペロブスカイト太陽電池等再エネ普及に向けた新技術、水素製造・VPP・CCUS等カーボンニュートラルを実現する製品・システムを開発し、機器ラインアップ拡充、運用・保守までフルバリューチェーン化を加速
- Next KraftwerkeやEtaPRO™の知見を活かし、発電事業者や電力需要家の運営効率向上サービスなどDE/DXソリューションを拡大
- パートナーリングを加速し、再エネ発電所開発・運用・転売スキーム構築(DXSOM※3モデル)によるエネルギーアグリゲーション事業の拡大

※1 国内大手10電力会社+新電力他事業者 設備投資額 2020年度実績合算値

※2 国内大手10電力会社+他電力事業者2社売上高 2020年度実績合算値

※3 Digital Transformation of Service, Operation & Maintenance

インフラサービスCo. 注力領域② インフラ×デジタル 成長戦略

「×デジタル」と最先端のセキュリティソリューション提供によるインフラの拡充



注力テーマ

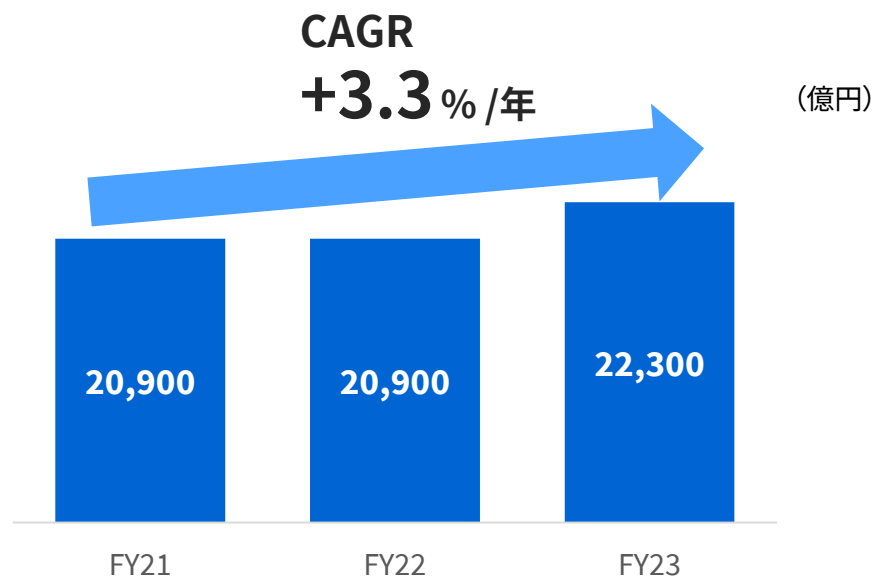
- 劣化診断を含むアセットマネジメント、O&M
自動化省人化などインフラ運営コスト最適化に
資するソリューションを拡大
- 官民連携需要取り込み(PPP/コンセッション)による
事業運営領域の拡大と、デジタル技術の利活用による
運用最適化
- サイバーセキュリティ対応・レジリエンス向上の、
マネージドサービス、コンサルティングサービスの
サービスビジネスを拡大

(単位:億円)	資源投入額 (FY21～FY23合計)	主な成長施策
設備投資	2,160	カーボンニュートラル対応 SCiB二次電池 ペロブスカイト・タンデム型太陽電池設備、ナセル組立設備、水素実証プロジェクト 電極・セル・モジュール・パックライン増産
研究開発費	2,320	カーボンニュートラル対応 インフラレジリエンス対応 デジタルサービス balancingグループ予測/最適化技術、風況解析技術、水素製造技術 上下水道監視制御PF、気象データ解析、サイバーセキュリティソリューション開発 QKD、IoTデータ基盤、Meisterシリーズ
投融資	350	カーボンニュートラル対応 発電DXSOMモデル※マイナー出資、エネマネマッチング拡大、水素ビジネス拡大
合計	4,830	

インフラサービスCo. 事業計画※1

TOSHIBA

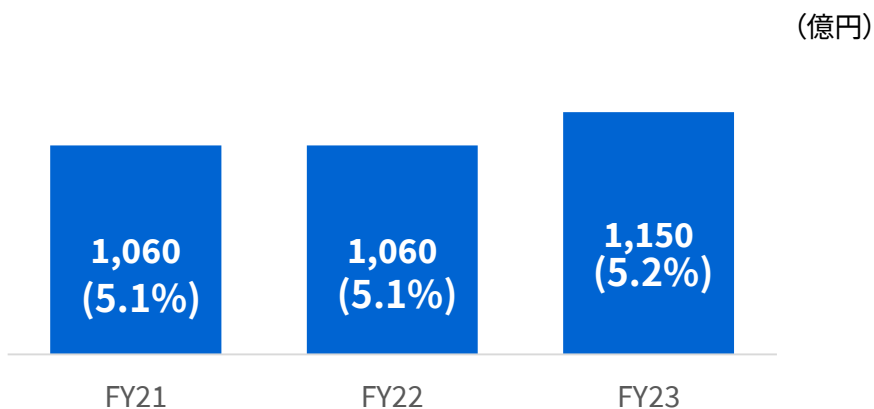
売上高



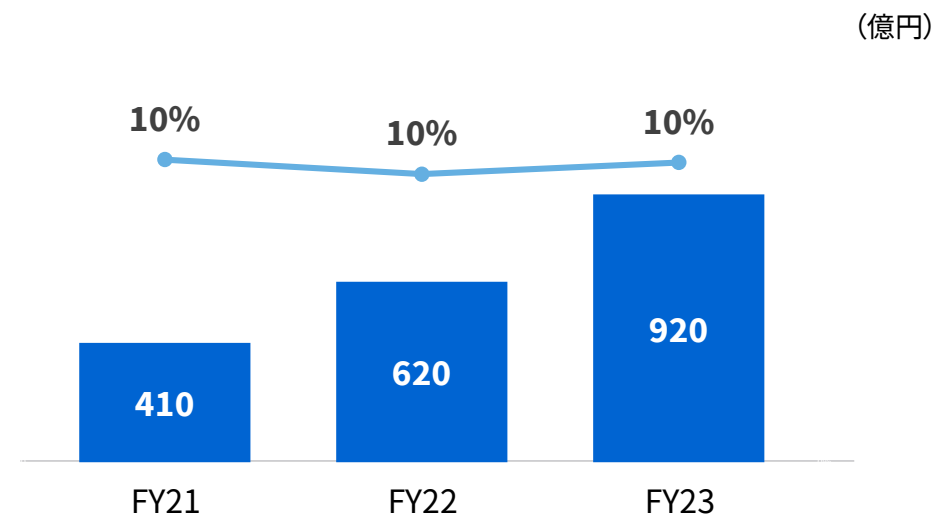
戦略概要

- 「×デジタル」によるソリューション拡充
- 新規・既存のパートナーシップを通じたバリューチェーン・デジタルソリューション領域の拡大
- DX・事業運営力強化のための人材育成
- ROIC重視の経営

営業利益 (ROS)



ROIC※3 FCF※4



EBITDA※2

1,720 1,770 2,000

※1 本社共通部分の分割想定等に基づく初期的なプロフォーマ値であり、今後の詳細検討で修正される可能性があります

※2 EBITDA＝営業利益＋減価償却費 ※3 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) ※4 フリーキャッシュフロー

03-2

デバイスカンパニー



技術開発・戦略投資・顧客リレーションを通じて社会/情報インフラの進化をリードし、
世界を変える原動力であり続ける

半導体・ストレージ・装置/部品

カーボンニュートラルの実現に向けた社会/情報インフラの進化をリード

アプリケーション



モーター
駆動



モーター
家電



小型
高効率電源



データセンター
・サーバー



環境対応車



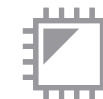
自動車



大型モーター
駆動



電力変換



先端半導体
マスク

製品



パワー半導体、化合物半導体、光半導体、小信号、アナログIC、マイコン
ニアラインHDD、マスク描画装置、ファインセラミックス製品

成長市場における事業拡大&ニッチトップの製品群を生み出し続ける
グローバルカンパニー

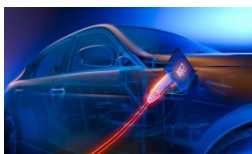
デバイスCo. 注力領域① パワー半導体

戦略投資により、機器や社会インフラの電力効率改善の加速に貢献

注力市場

成長戦略

シリコン



車載・産業機器



各種電源
モーター駆動

- 業界No.1クラスの高効率製品※
- ラインナップ拡充
- 中華圏拡販強化
- 300mmライン構築加速



化合物半導体

SiC (高出力)



高圧直流送電



大型モーター

GaN (小型・高精度)



高効率電源
(サーバー等)



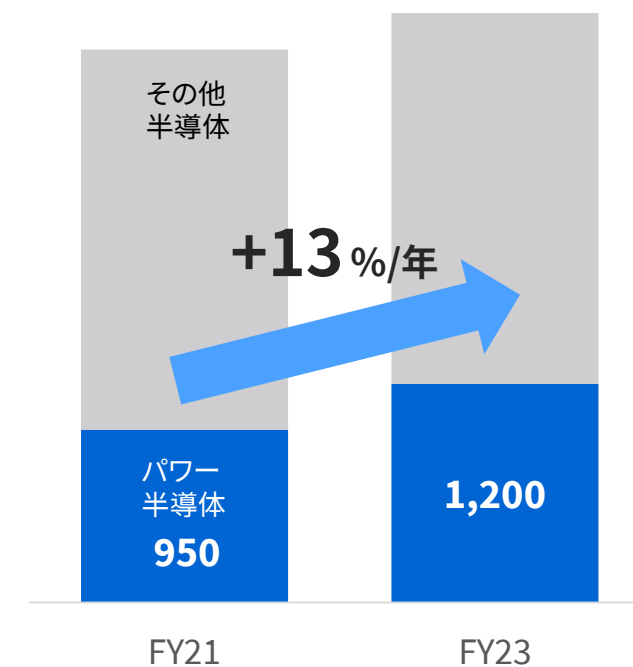
小型電源
(急速充電等)

- 研究開発部門と協調した先行技術開発
- エピ成長装置・技術活用
- 独自のデバイス構造開発
- 大口径/モジュール化



半導体事業における パワー半導体 売上高

(億円)



※ 40V NチャネルパワーMOSFETのオン抵抗において (2021年1月時点 当社調べ)

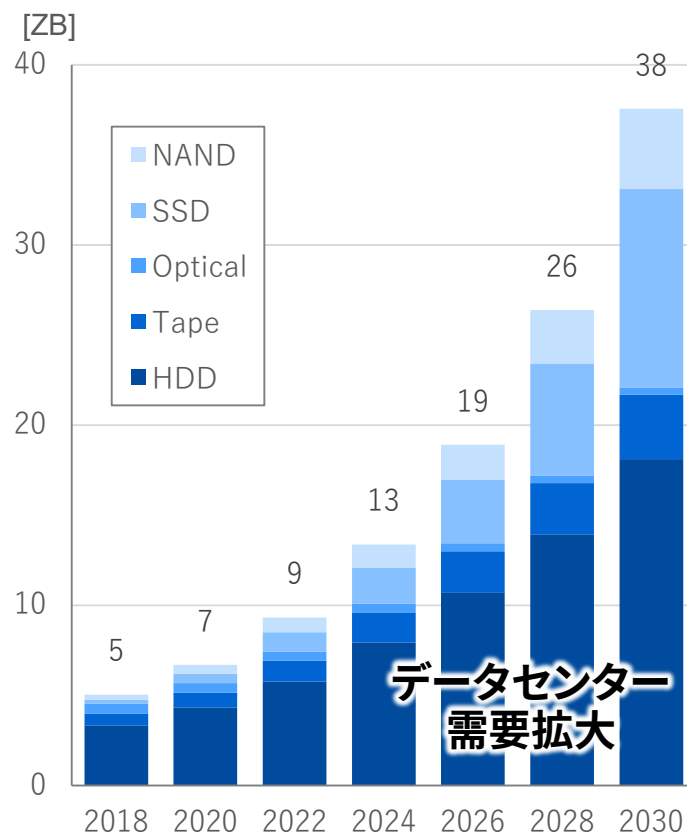
デバイスCo. 注力領域② ニアラインHDD

TOSHIBA

大容量品の継続的な投入により、社会のデジタル化・情報インフラの進化を加速

ストレージ 容量予測

※稼働しているStorageの容量



出典: 各種データより当社推定

成長戦略

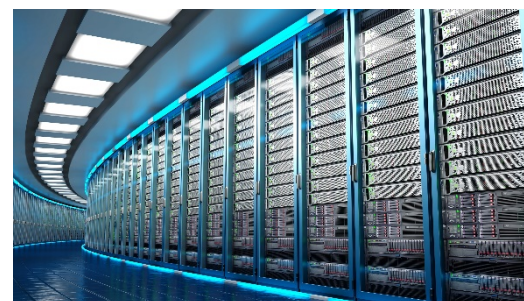
大容量製品の開発加速

- ・ アシスト記録技術適用
- ・ キー部品開発協業による専門領域の先行開発加速、生産性向上

データセンター顧客のサポート体制強化

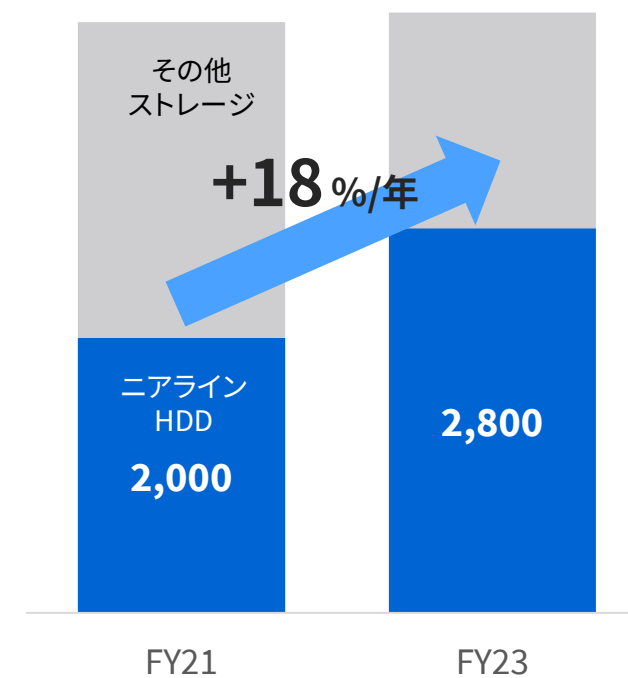
- ・ 個別性能要求への対応体制増強
- ・ グローバルなテクニカルサポート体制強化

供給能力増強、BCP強化



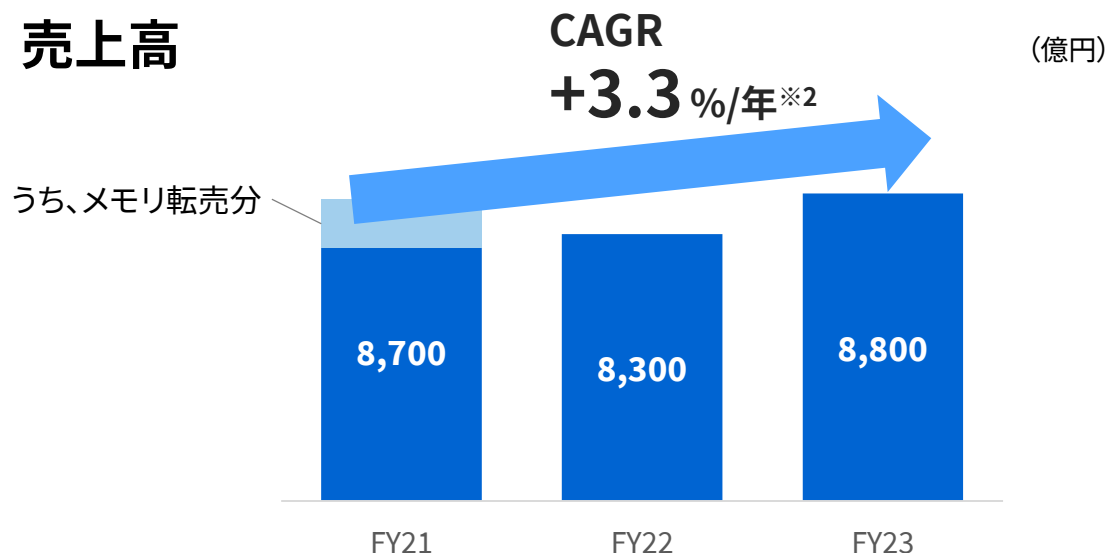
ストレージ事業におけるニアラインHDD 売上高

(億円)



(単位:億円)	資源投入額 (FY21～FY23合計)	主な成長施策	
設備投資	1,880	シリコンパワー	300mmラインの新設、200mm増産対応
		化合物半導体	SiC/GaN半導体開発設備 (能力増強、大口径化)
		ニアラインHDD	供給能力増強、BCP強化
研究開発費	1,530	シリコンパワー	ラインアップ拡充、高効率パッケージ開発
		化合物半導体	高耐圧SiC開発、GaN製品化加速
		ニアラインHDD	新機種の開発 (次世代アシスト記録、多層枚化)
		マスク描画装置	次世代マルチビーム機の開発
合計	3,410		

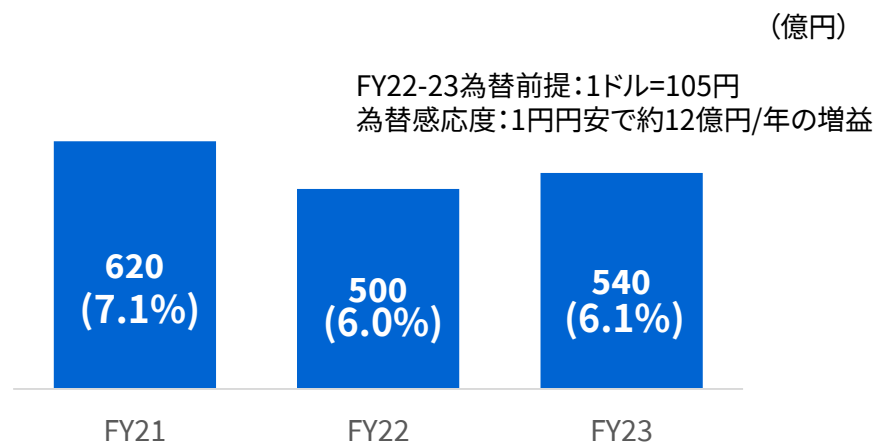
売上高



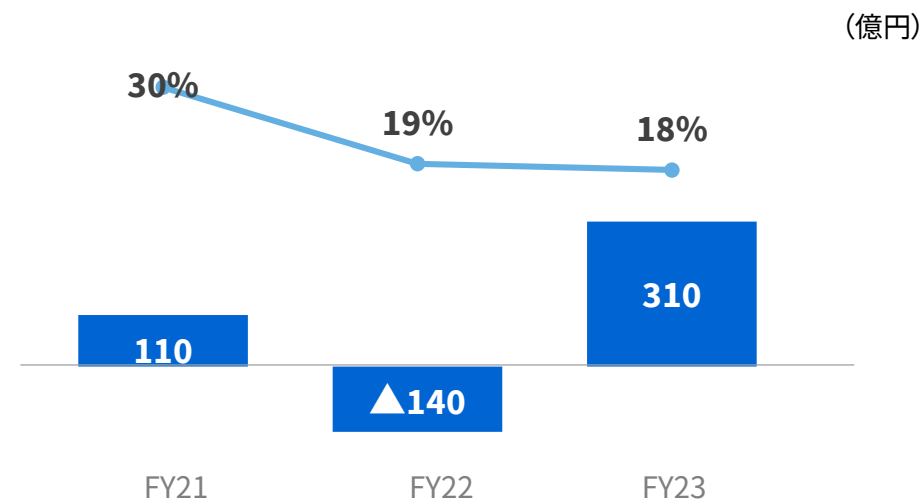
戦略概要

- パワー半導体：300mmライン中心に設備投資（FY21-22で760億円、主にFY24年以降に利益貢献）
- 化合物半導体（SiC、GaN）の開発加速
- ニアラインHDD：データセンター向け大容量化推進
- マスク描画装置：
高精度・高生産性のマルチビーム機投入

営業利益 (ROS)



ROIC※4 FCF※5



EBITDA※3

850 820 920

※1 本社共通部分の分割想定等に基づく初期的なプロフォーマ値であり、今後の詳細検討で修正される可能性があります ※2 メモリ転売分を除く
 ※3 EBITDA＝営業利益＋減価償却費 ※4 ROIC＝(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) ※5 フリーキャッシュフロー

03-3

東芝グループ



2023年度計画：売上高 3.5兆円、ROS 5.7%、ROIC 10%

	21年度見込	22年度計画	23年度計画
売上高	3.35 兆円	3.30 兆円	3.50 兆円
営業利益 (ROS%)	1,700 億円 (5.1%)	1,800 億円 (5.5%)	2,000 億円 (5.7%)
EBITDA※1	2,650 億円	2,900 億円	3,300 億円
ROIC※2	11 %	9 %	10 %
FCF※3	400 億円	300 億円	1,000 億円



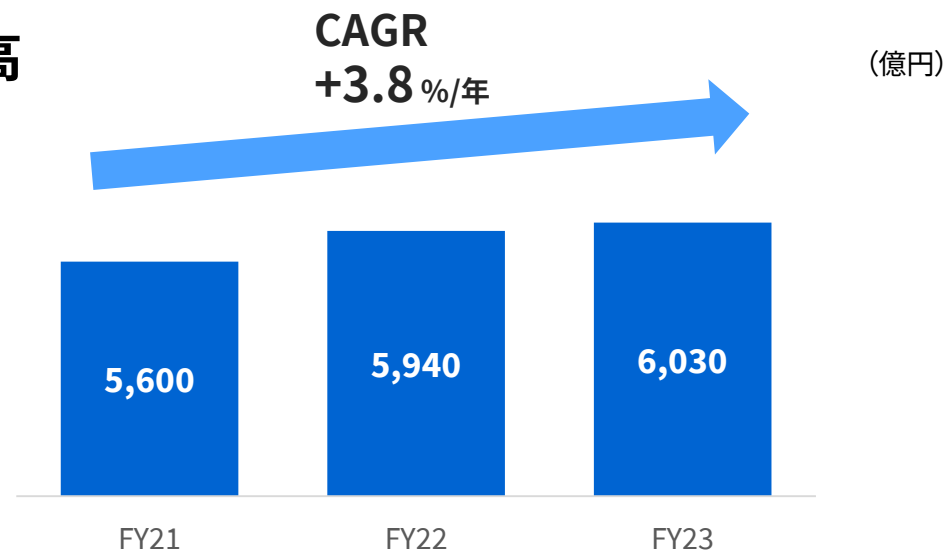
人と、地球の、明日のために。

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

TOSHIBA

APPENDIX

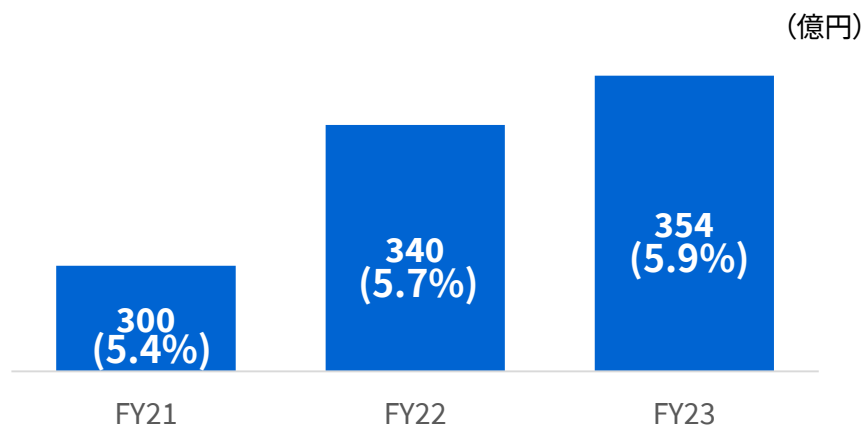
売上高



戦略概要

- エンジニアリング力+プロジェクト管理能力を活かし、既存領域のサービス事業を維持・拡大
- 次世代太陽光、風力、VPP、水素製造などカーボンニュートラルに向けた製品・サービスの開発
- 再エネ発電事業、エネルギーアグリゲーション事業の本格的立上げ

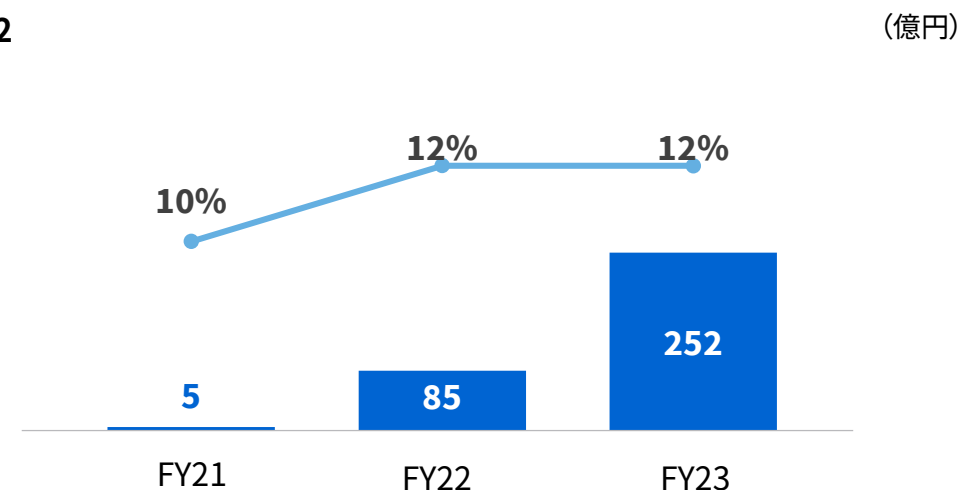
営業利益 (ROS)



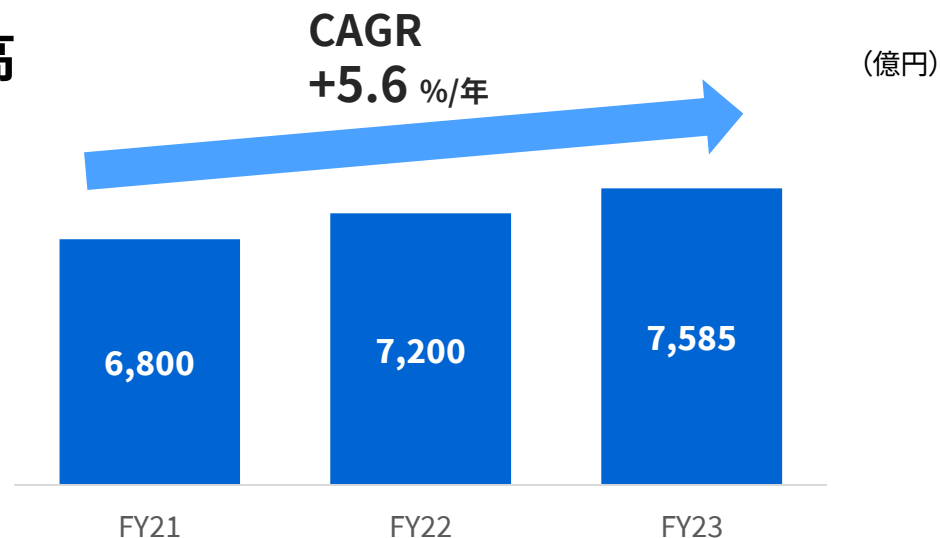
EBITDA※1

415 470 507

ROIC※2 FCF※3



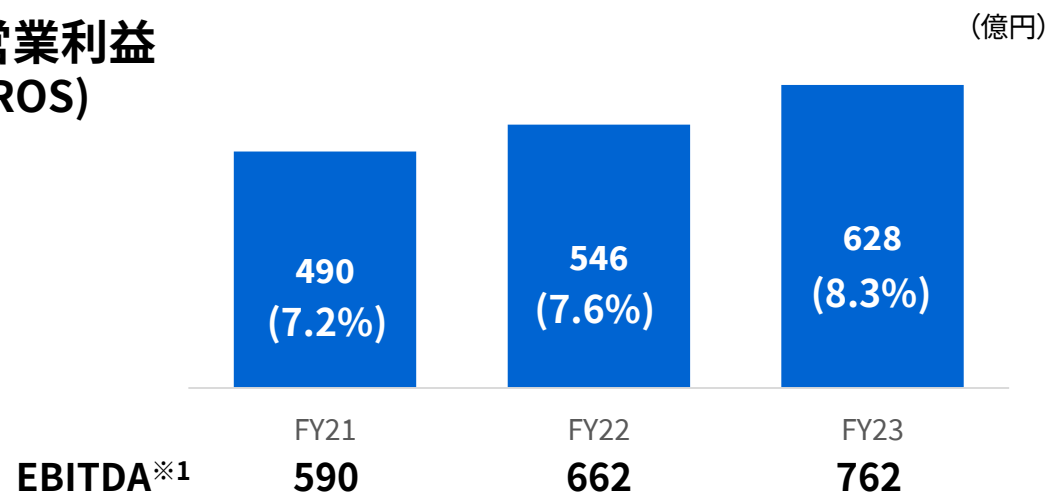
売上高



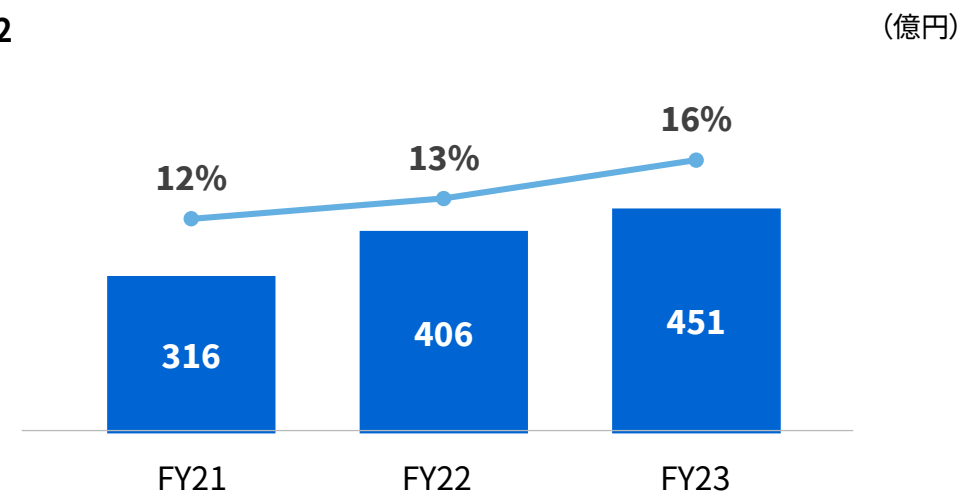
戦略概要

- カーボンニュートラルに向け、需要家サイドの省エネビジネスの展開
- 上下水道をはじめ、公共性の高い分野で事業運営ビジネスを拡大 (PPP/PFI含む)
- 工場・物流のスマート化やIoTによる保守オペレーション効率化などのソリューション事業の拡大

営業利益 (ROS)



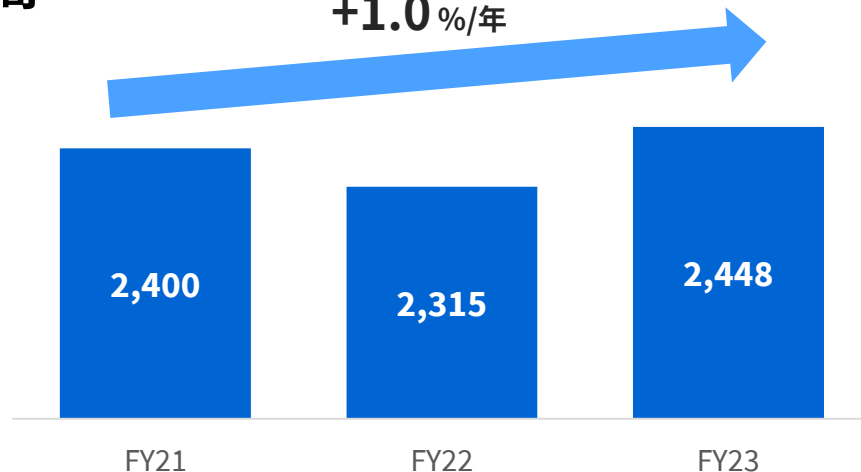
ROIC※2 FCF※3



売上高

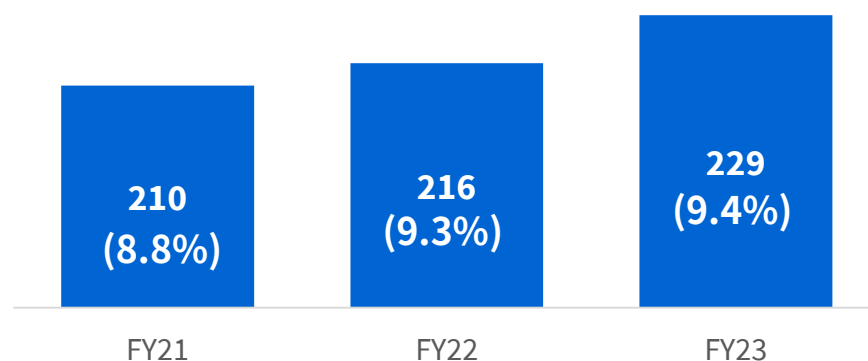
CAGR
+1.0%/年

(億円)



営業利益 (ROS)

(億円)



EBITDA※1

227

236

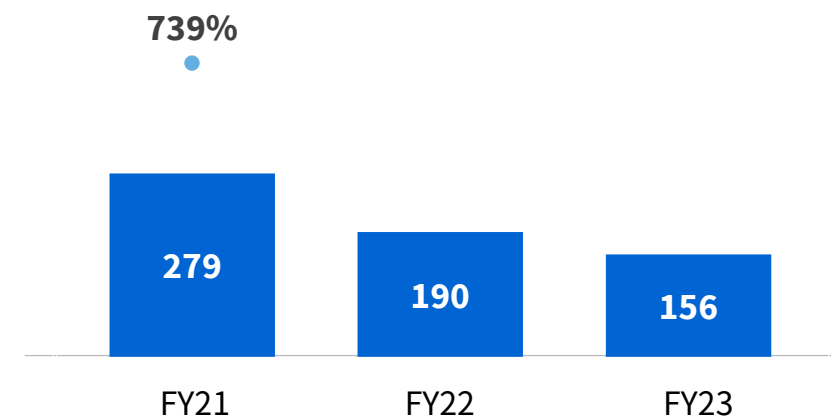
252

戦略概要

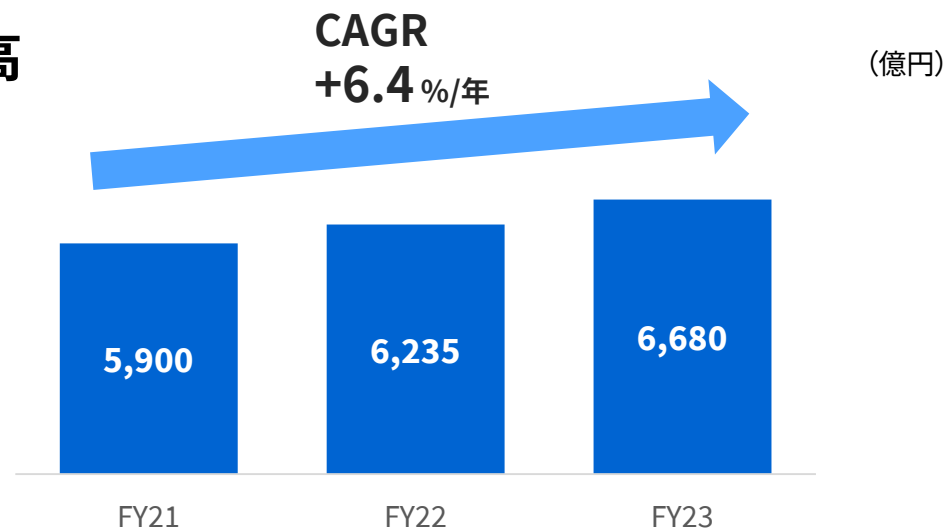
- インフラサービス領域で保守運用サービス、IoT基盤サービス、マネージドサービスを拡大
- 将来のデータサービス事業を見据え、スマートファクトリー、サプライチェーンプラットフォーム、HR Tech など、ソリューションビジネス事業を拡大
- 量子暗号通信 (QKD) ビジネスの本格的立上げ

ROIC※2 FCF※3

(億円)



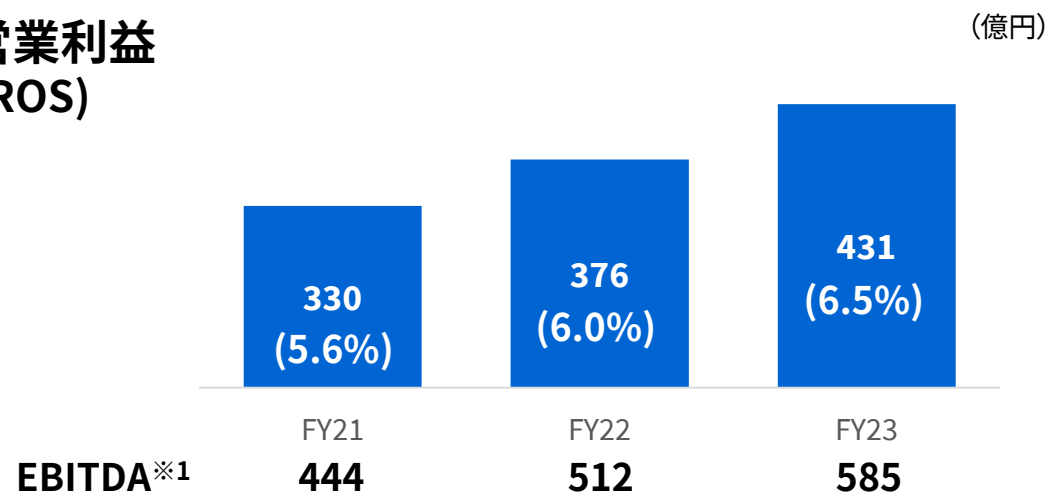
売上高



戦略概要

- 昇降機：リニューアル・保守拡大、デジタルを活用した新サービス展開
- 照明：成長領域であるUVライティングへの大胆なリソースシフト
- 空調：欧州・アジア拡大に向けたグローバル供給体制の強化

営業利益 (ROS)



ROIC※2 FCF※3

