

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

戦 略 委 員 会 委 員 長

代表執行役副社長

綱 川 智

ポール ブロフ

畠 澤 守

「株主価値向上に向けた東芝の変革」と題して、新たな経営方針についてご説明させていただきます。副社長の畠澤と共にご説明させていただきます。

また、戦略委員会委員長であるブロフ取締役もオンラインで参加しています。

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

本日、東芝グループは未来に向かって更なる飛躍を遂げていくため、会社の形を大きく見直すことを決定いたしました。

まず私から、この未来に向けての進化の道筋がなぜ最善であるかを含めご説明させて頂いたあと、プロ取締役より戦略委員会の検討内容につき説明頂きます。
その後、畠澤より、事業ごとの戦略と見通しについてご説明致します。

01

株主価値の顕在化にむけて

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



※ 正式名称は決まり次第公表

© 2021 Toshiba Corporation

5

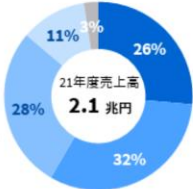
本日開催された取締役会にて、東芝から2つの事業会社をスピンオフし、独立した3つの会社とする戦略的再編を行うことを決定致しました。インフラサービスカンパニー、デバイスカンパニーと現在の東芝です。

今回、株主価値の向上という観点に加え、すべてのステークホルダーの視点に立って、事業ごとにビジネスの特性、バリューチェーン、ビジネスサイクルなどの観点から徹底的な議論を行い、この戦略的再編がベストであるとの結論に至りました。

東芝は140年以上の長い歴史の中で、時代の変化と共に会社の形を変え、進化してまいりました。今回の戦略的再編により、インフラサービスカンパニー、デバイスカンパニーは、それぞれの事業領域でリーディングカンパニーとなることを目指してまいります。

尚、新会社の正式名称につきましては、決まり次第公表致します。

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.	 21年度売上高 2.1 兆円 - 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	- 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.	 21年度売上高 8,700 億円 - 半導体 - HDD他	- 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	キオクシア株式については、現金化する

© 2021 Toshiba Corporation

6

3つの事業体制の概要につきご紹介致します。

インフラサービスカンパニーは、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、ビルソリューション、デジタルソリューション、電池事業から構成され、今年度の売上で2.1兆円の規模の会社になります。革新的な技術と共に専門分野に特化したソリューションを提供することで、再生可能エネルギーへの転換において主導的な役割を果たし、地球規模で掲げるカーボン・ニュートラル目標の達成、またインフラレジリエンスの向上に貢献します。

デバイスカンパニーはデバイス&ストレージソリューションからなり、今年度の売上で8,700億円の規模の会社になります。製品としては、パワー半導体、データセンター用大容量ハードディスクドライブ、半導体製造装置などがあります。社会・ITインフラの進化を支えるリーダーを目指します。

東芝が株式を保有するキオクシアおよび東芝テックについては、現状と変わらず東芝の下に位置づけられます。キオクシア株式については、現金化を図ります。

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

© 2021 Toshiba Corporation

7

今回のスピンオフにより、新会社は、それぞれのビジネス特性に応じた事業を展開することが可能となります。

インフラサービスカンパニーは、ある程度特定されたお客様向けに、直接機器の販売やソリューションの提供を行うことが特徴です。ビジネスサイクルは長期に亘るものが多く、市況よりは当事者間の交渉内容に大きく影響を受けます。また、設備投資の規模は相対的に小さく、個別に受注生産を行います。

一方、デバイスカンパニーは、主に半導体などのデバイスやコンポーネンツを製造・販売する事業であり、ビジネスサイクルが短く、市況に大きく左右されることが特徴です。多くの顧客のニーズに合致する多くの品種を提供するため、見込み生産をする必要があります。また、相対的に多額の設備投資を機動的に行う必要があるところも大きな違いです。

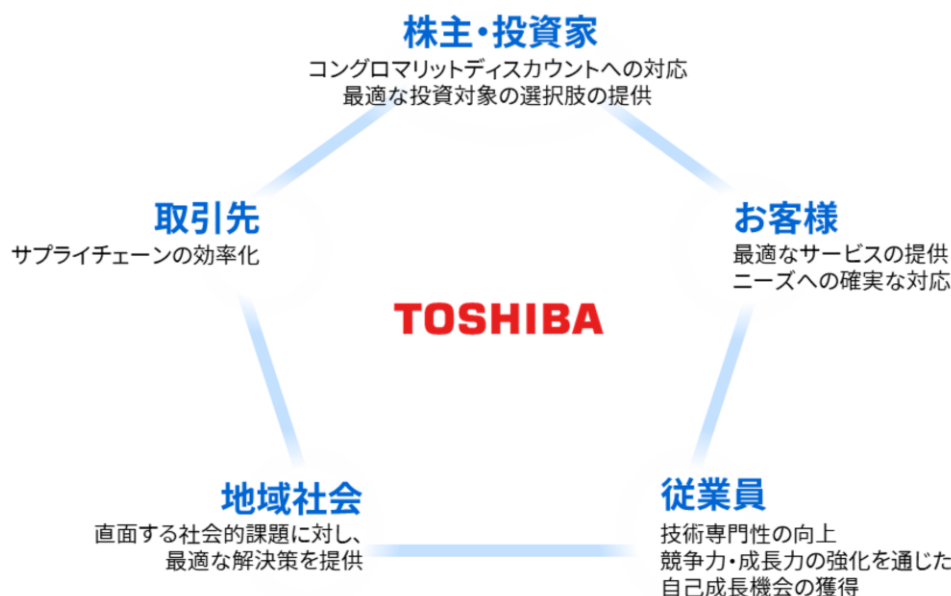


今回のスピノフの狙いには大きく3つあります。
一つ目は、シンプルな構造にすることで大きな価値を顕在化させることです。二つ目は、専門的且つ俊敏な経営を実現することです。そして三つ目は、株主への選択肢を増加させることです。

スピンオフによるステークホルダーのメリット

TOSHIBA

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



© 2021 Toshiba Corporation

9

取締役を含む我々経営陣は、今回の戦略的再編がそれぞれの事業の競争力を高め、持続的で利益ある成長を実現するためのステップであり、ステークホルダーにとっての価値を最大化できる最善の道であると確信しています。

株主・投資家の皆様には、専門性の高い経営陣が株主価値の顕在化を図ります。

また、お客様のニーズの変化に合わせて、より革新的且つニーズに合致する最適なサービスとソリューションを提供してまいります。

従業員にとっては、より競争力のある企業となることで、自己成長機会を得ることができ、また特定分野でより大きな成長の可能性を持つことができます。

また、カーボン・ニュートラルの実現、インフラレジリエンスの実現といった社会課題を解決し、社会全体に利益をもたらします。

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ンオ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

今回のスピンオフには、大きく3つのメリットがあります。

一つ目は、それぞれの新会社における経営体制とガバナンス構造の改善です。今回のスピンオフにより、インフラサービスカンパニーとデバイスカンパニーはそれぞれに深い業界知識と明確な成長戦略を持つ、専門性の高い取締役と執行役を選定します。なお、新たな経営体制構築に際しては、社外からの人材起用も含めて候補者を検討致します。新たな体制下では、マネジメント階層の削減により、より迅速な意思決定を行うことが可能になります。またそれぞれの事業が必要に応じて戦略パートナーを選定することも容易になります。

二つ目は、資本配分の効率化です。それぞれの事業において、業界ベンチマークに基づき、より効率的かつ効果的で、より特定の事業要件に合致した資本配分方針を設定します。また、業界ベンチマークを基に、継続的に、事業ポートフォリオとコスト構造を見直してまいります。それぞれの会社が資本市場との直接的な対話の機会を得ることで、株主価値の最大化を意識した経営を持続的に行うことができると考えております。

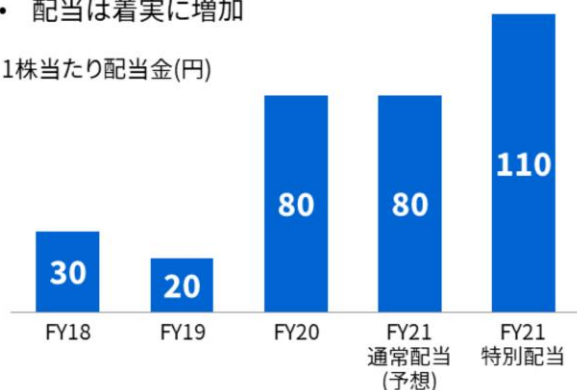
三つ目は、株主還元の拡大です。東芝の保有するキオクシア株式については株主価値の最大化を図りつつ、実務上可能な限り速やかに現金化し、手取り金純額についてはスピンオフの円滑な遂行を妨げない範囲で、全額株主還元充当します。また、スピンオフにより株主・投資家の皆様の選好に合う魅力的な投資機会をご提供することで、株主価値を顕在化できるものと考えております。

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

© 2021 Toshiba Corporation 11

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

東芝は、株主の皆様に対し、価値を創造し、還元してきた実績があります。

配当に関しては、平均連結配当性向30%以上を基本に、この4年間で、2018年度の1株当たり30円から、2021年度には1株当たり80円を予定しているなど、配当を着実に増加してまいりました。また、2021年度には1株当たり110円の特別配当を実施致しました。

自己株式取得に関しては、適正資本を超える部分は株主還元の対象とする方針を掲げております。2019年11月には7,000億円分、2021年9月には1,000億円分の自己株式取得を完了致しました。

2022年度、2023年度においても、適正資本を超える部分については、スピンオフの円滑な遂行を妨げない範囲で、自己株式取得を含む株主還元を実施いたします。規模については、1,000億円程度と想定されます。また、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については、継続してまいります。

今回の戦略的再編は、当社による株主価値創造と還元をコミットするための新たなステップと捉えています。

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

今回のスピンオフでは、関係当局との協議やアドバイザーとの協力により、法人税法上のいわゆるスピンオフ税制を利用した適格組織再編を目指し、最善かつ最も効率的な方法につき、検討を進めてまいります。今後の進捗については、随時アップデートさせていただきます。

スピンオフに向けたタイムラインとしては、株主総会決議や、規制当局等の審査要求事項を満たすことを条件に、2023年度下期に上場完了することを目標としておりますが、実行可能な範囲でプロセスを早める努力を致します。また、来年1月から3月の間に臨時株主総会を開催し、株主の皆さまのご意見を伺う機会を設けたいと考えております。その後、スピンオフに向けた準備を着実に進めるために、戦略委員会メンバーを含むステアリングコミッティーを組成する予定です。

スピンオフに伴うコストとしては、2021年度以降100億円程度が発生する見通しとなっております。各事業で業界ベンチマークに基づく販管費の削減によりスピンオフコストを相殺できるものと考えております。

私たちはこの約5ヶ月間に亘り、株主価値向上のためのあらゆる選択肢に対し、真摯に検討を重ねてまいりました。また戦略委員会による徹底した評価に基づき、取締役会は今回の戦略的再編が最善の選択であると結論づけました。

また、戦略委員会も相当な時間と労力をかけていくつかの戦略的オプションとの比較検討のうえ、我々が進むべき最適な道筋を検討してくれました。執行役を代表してプロフ委員長をはじめとする戦略委員会の皆さんに感謝申し上げたいと思います。

次にプロフ取締役より、戦略委員会の検討内容につき、お話し頂きます。
プロフさん、お願いいたします。

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

綱川さん、どうもありがとうございます。皆様、本日はご参加いただきありがとうございます。

当委員会は、このスピンオフ計画が全ての当社株主の皆様にとって、価値創造のための最適な選択肢であることを確信しています。

綱川さんから説明があった通り、本計画では3つの独立したエンティティーが誕生します。それぞれがより良く整理・整備され、各事業に特化することで、当社が現在の形のまま事業を行う場合よりも効果的に株主価値を顕在化できるようになります。

事業により特化し、強力な基盤を得ることで、スピンオフ後の各社はそれぞれの必要性や資本配分方針に沿って投資を実行する、より良いポジショニングを得ることとなります。特化することで顧客にはさらなる成長とイノベーションが、従業員にとっては新たな機会が、そして各社それぞれの地域コミュニティひいては世界に対してはより力強く貢献出来るようになります。

加えて、株主の皆様は当社のキオクシア持分の現金化、そして手取金純額すべての還元というメリットを享受出来ます。売却益に対する課税に対し、東芝が有する多額の繰越欠損金が活用されることにより、株主の皆様はより多くのリターンを獲得しつつ、2つの単独の事業の継続的なアップサイドのメリットを享受出来ます。さらに、株主や投資家それぞれの意向に沿った投資機会を提供することで、フェア・バリューの実現へと近づくことができます。

このスピンオフ計画は東芝の進化における大きな転換点となります。政府による近時の取り組みを活用した、日本のこれまでの商慣習に縛られない大胆かつ新たな取り組みです。当社のような大企業がこれほど斬新なステップを取ることを選ぶということは、長期的な株主価値創造に向け最良の道を歩むという東芝の決意を表すものです。

我々は、幅広い層の株主及び戦略・金融投資家からのお声を頂戴し、徹底的かつ客観的なプロセスを経てこの結論に達しました。本計画の策定に反映した視点・意見をいただいた方々に厚くお礼申し上げます。

本計画を他の幅広い選択肢と比較した結果、このアプローチが、高い柔軟性とリターン増大の機会

を含め、株主の皆様にもっと大きな価値創造のポテンシャルを提供するとの結論に至りました。

SRCの役割がこれで終わったわけでは決してありません。SRCは、来年1-3月に実施を予定している臨時株主総会で株主に諮られるまで、スピンオフ計画の準備を引き続き監督してまいります。またその時点で、取締役会にステアリングコミッティを組成し、そこにSRCメンバーを含めることで、本計画を成功裡に完了させるための継続性と説明責任を確保する予定です。SRCメンバーは本件に関連する経験・知見を含む多様なバックグラウンドを有しておりますが、現執行部を支えていくにあたり、外部の専門家や新たに採用された経営陣からのサポートも得る予定です。

最後に、戦略委員長として、これは東芝にとって絶対的に正しいステップであり、新たな価値創造への道を歩むための、エキサイティングで、活気に満ちた、そして重要な一歩になると確信しています。今後も綱川さん、取締役会及び執行部と緊密に連携し、スピンオフ計画を遂行して参ります。株主の皆様のご意見・ご感想、そして予定している臨時株主総会においてご賛同いただけることを楽しみにしております。

以上です、ありがとうございます。

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。

© 2021 Toshiba Corporation 15

畠澤です。よろしくお願い申し上げます。

綱川が説明した通り、東芝はスピンオフによってインフラサービス、そしてデバイスの新たな二つの上場会社を立ち上げ、未来に向けて進化することといたしました。

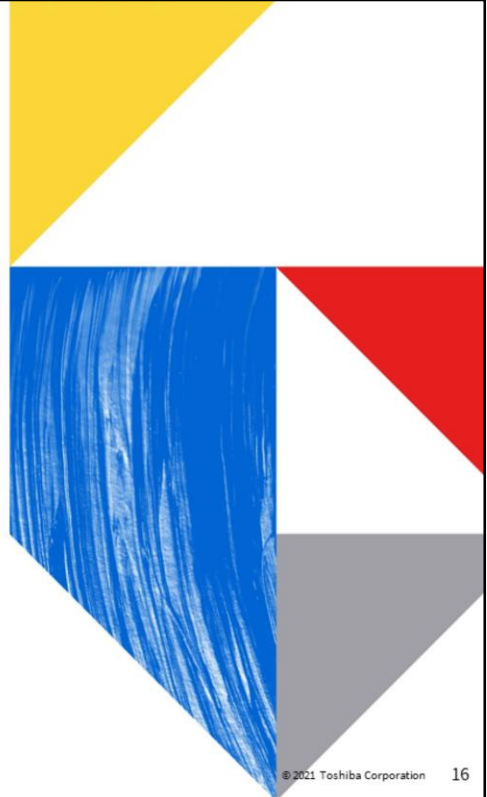
これからの3年間は、スピンオフを確実に実現すること、またスピンオフ後の成長に向けた布石を打っていく大切な3年間となります。

これから、この大切な3年間のプランを説明します。

なお、本章に掲載されている数値は、現組織体制によるものであり、2021年度から2023年度の3年間のみとなります。スピンオフ完了後に財務状況の改善はさらに加速すると期待しております。新会社ごとのより詳細な経営計画につきましては、後日、別の機会に発表したいと考えています。

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

© 2021 Toshiba Corporation 17

インフラサービスカンパニーは、当社の顧客やパートナーの意欲的なサステナビリティ目標の実現を支援いたします。我々は、「カーボン・ニュートラル」と「インフラ・レジリエンス」という、二つの重要な社会課題と、それらに関連した顧客ニーズに取り組むことができる理想的なポジションにいます。インフラサービスカンパニーは、顧客に関する知見と技術力を駆使し、事業機会を活かして株主価値の向上に取り組めます。

既に多くのお客様やパートナーから、支援を求められています。我々はエネルギー分野とインフラ分野の成長の鍵は、AI、セキュリティ、プラットフォーム技術との融合にあると考えています。「×デジタル」とは、サイバーフィジカル技術を活用したソリューションを提供する、そういうビジネスへの転換を表現したものです。

お客様やパートナーと密接に連携することで、国内トップクラスの地位を確立し、アジアを中心にグローバル市場シェアの拡大を目指します。

「×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



※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

© 2021 Toshiba Corporation 18

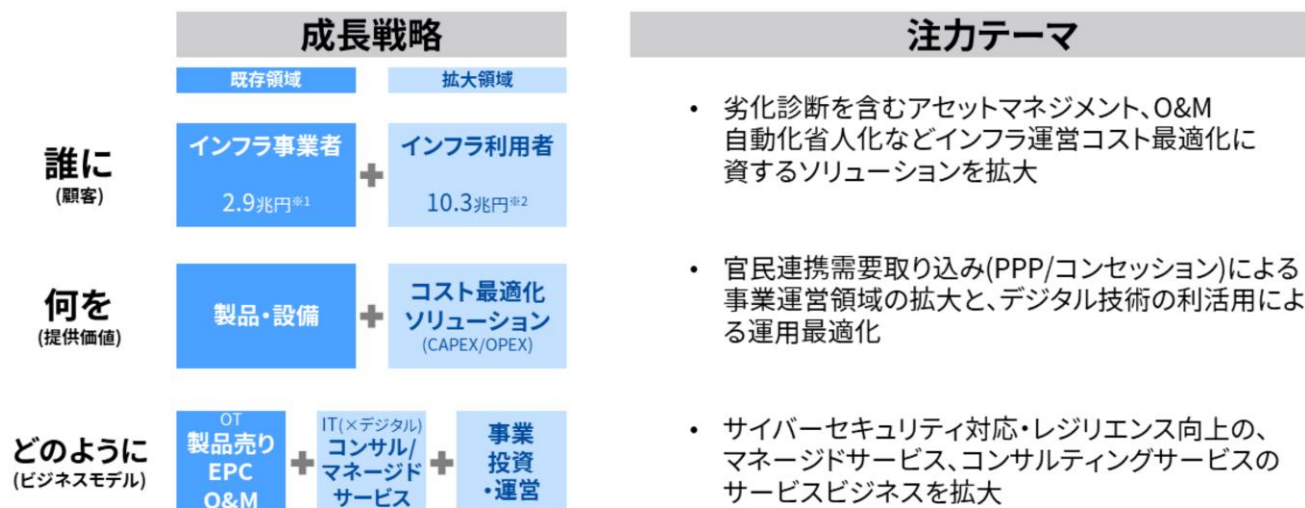
「エネルギー×デジタル」の領域では、カーボン・ニュートラルの実現が、お客様にとって喫緊のグローバルな課題です。

当社は、既に電力事業者向けに機器・設備の納入、そして発電所や送配電向けにEPC・保守サービスを提供するなど、多くの実績を有しています。

エネルギー・マッチングやエネルギー・マネジメント・サービスを通じたエネルギーの効率的利用の促進により、さらなる成長が見込まれます。電力の供給側、そして需要側の両方のお客様と共に課題を解決してまいります。当社には、この大きな市場で新たに提供できる画期的な技術があると自負しております。

また、パートナーとの豊富な協業の経験を基に、バリューチェーン全体で事業を拡大してまいります。

「×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



※1水道、下水道、地下鉄、鉄輪機構等、空港、港湾の2020年度設備投資実績合算値
 ※2道路・空港・上下水・廃棄物等がサービスとして提供された場合の想定市場規模

© 2021 Toshiba Corporation 19

同様に、「インフラ×デジタル」領域も、当社にとって大きな成長機会をもたらします。

インフラの最適運用を促進し、セキュリティ確保によるレジリエンスを実現することで、お客様に価値を創造します。既に、インフラ事業者へ機器や設備を導入して、保守サービスを提供するビジネスモデルが確立されています。

今後は、当社が保有するオペレーションの知見と、インフラ事業者向けのデジタル技術を融合して、劣化診断を含むアセットマネジメント、O&M、自動化・省人化ソリューション、コンサルティングなどを提供し、インフラ運用のコストやサービス利用のコストの最適化を実現していきます。

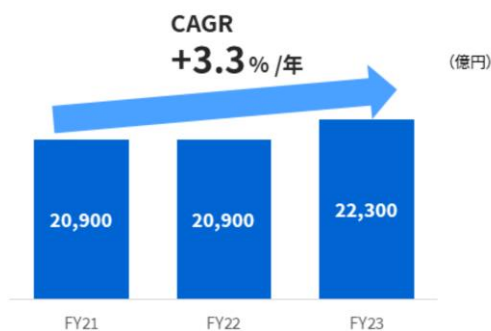
(単位:億円)	資源投入額 (FY21～FY23合計)	主な成長施策	
設備投資	2,160	カーボンニュートラル対応	ペロブスカイト・タンデム型太陽電池設備、ナセル組立設備、水素実証プロジェクト
		SCiB二次電池	電極・セル・モジュール・パックライン増産
研究開発費	2,320	カーボンニュートラル対応	バランシンググループ予測/最適化技術、風況解析技術、水素製造技術
		インフラレジリエンス対応	上下水道監視制御PF、気象データ解析、サイバーセキュリティソリューション開発
		デジタルサービス	QKD、IoTデータ基盤、Meisterシリーズ
投融資	350	カーボンニュートラル対応	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

※Digital Transformation of Service, Operation & Maintenance:再エネ発電所開発・運用・転売スキーム構築によるエネルギーアグリゲーション事業モデル

インフラサービス領域では、大きな成長機会を支えるために、3年間で5,000億円規模の設備投資、研究開発、M&Aを計画しています。

中長期的な戦略において、インフラサービスカンパニーはキャピタル・ライトのビジネスモデルを志向しています。

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

© 2021 Toshiba Corporation 21

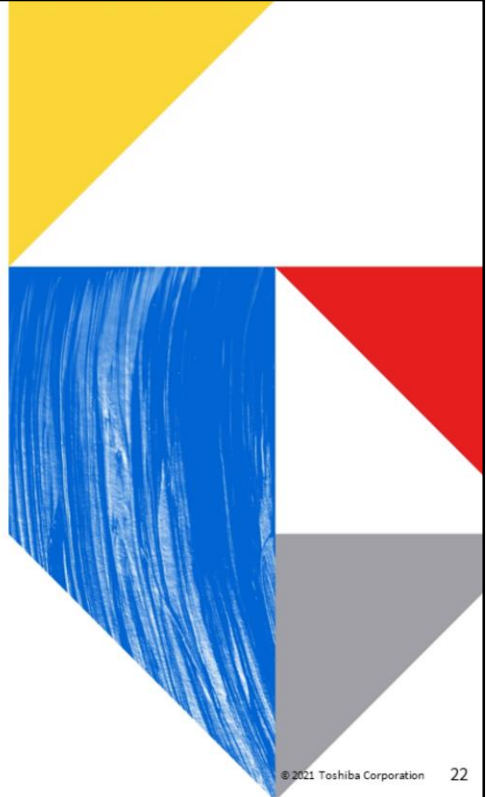
インフラサービスカンパニーは、安定した財務基盤と力強い成長見通しを持っています。

売上高は、2021年度の2兆,900億円から2023年度には2兆2,300億円へと、年平均3.3%の成長を見込んでいます。営業利益率につきまして、同期間に確実に5%レベルを維持するとともに、スピノフ完了後には、より拡大する見込みを持っています。

FCFについては、着実な改善を計画しており、ROICも10%と二桁を維持する計画です。

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



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

© 2021 Toshiba Corporation 23

デバイスカンパニーは、半導体・ストレージ事業を通じて、社会インフラ・情報インフラの進化をリードしていきます。当社の主力製品は、カーボン・ニュートラルの実現をはじめ、広く社会に貢献しています。顧客との関係、長年にわたる技術開発の経験、生産能力の構築などを強みとし、早いビジネスサイクルにフォーカスしながら事業拡大を図っています。

当社は、既に主要製品をグローバルに提供できるポジションを確立しており、当社の技術をさらに利益と成長に結びつけることができると考えています。

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

半導体事業における
パワー半導体 売上高

(億円)

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

- ・ 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

GaN
(小型・
高精度)

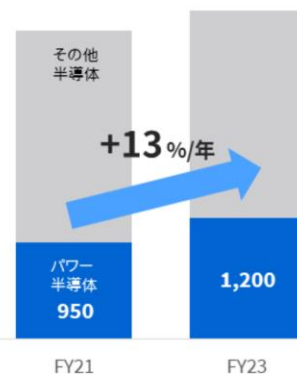


高効率電源
(サーバー等)



小型電源
(急速充電等)

- ・ 独自のデバイス
構造開発
- ・ 大口径/
モジュール化



※ 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)

© 2021 Toshiba Corporation

24

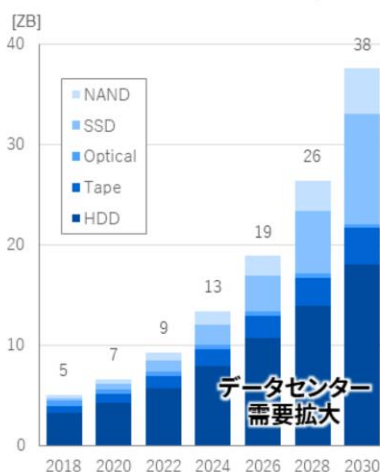
パワー半導体分野では、300mmラインの設備や化合物半導体(シリコンカーバイド、ガリウムナイトライド)の開発など、成長市場に積極的に投資していきます。これにより、機器や社会インフラの電力効率改善を加速させていきます。

売上高としては、2021年度の950億円に対し、2023年度は1,200億円の売上を目標とし、年平均13%の伸び率を見込んでいます。

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

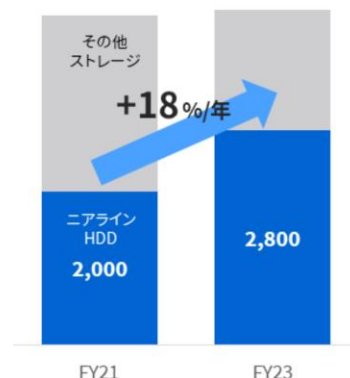
- ・個別性能要求への対応体制増強
- ・グローバルなテクニカルサポート体制強化

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)



© 2021 Toshiba Corporation

25

社会のデジタル化・情報インフラの進化によるデータセンターの需要拡大によりストレージ市場は大幅な成長が見込まれています。

ニアラインHDDは、キーコンポーネントの開発協業により、専門領域の先行開発と生産性向上を図り、大容量製品の開発加速を図ると共に、データセンター顧客へのサポート体制を強化します。

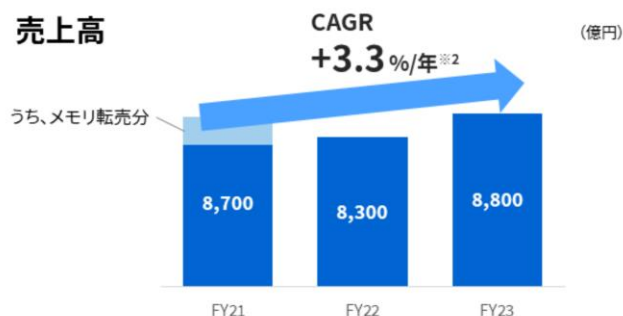
ニアラインHDDについては、2021年度の2,000億円から、2023年度に2,800億円と、年平均18%の伸び率を見込んでいます。

(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		

スピノフに先立って、デバイスカンパニーは、技術力強化のための投資を厳選して実施します。パワー半導体生産設備の増強に加え、半導体開発設備の能力増強やニアラインHDDの供給能力の増強を行います。また、研究開発ではラインナップの拡充や新機種の開発にも注力していきます。

2023年度までの3年間の資源投入の総額は3,000億円以上を見込んでいます。

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



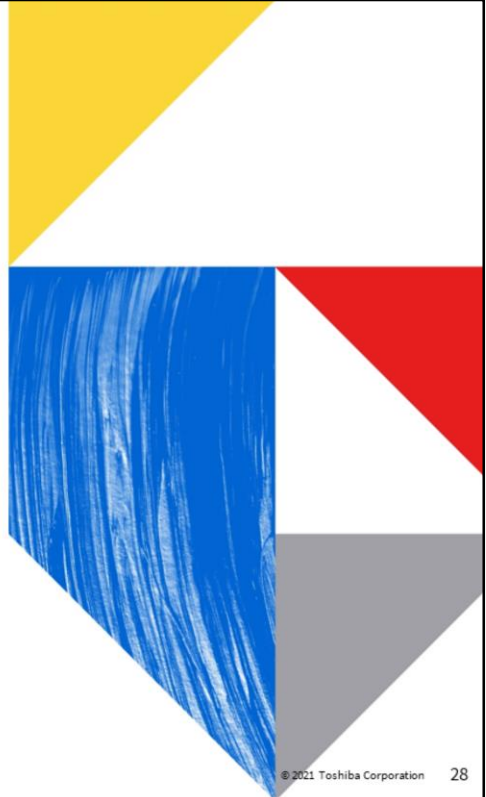
※1 本社共通部分の分割想定等に基づく初期的なプロフォーマ値であり、今後の詳細検討で修正される可能性があります ※2 メモリ転売分を除く
※3 EBITDA=営業利益+減価償却費 ※4 ROIC=(当期純損益-非支配持分帰属損益-支払利息×(1-税率))÷(純有利子負債+純資産) ※5 フリーキャッシュフロー

© 2021 Toshiba Corporation 27

デバイスカンパニー全体で、2021年度の8,700億円から2023年度には8,800億円へとメモリ転売分を除きますと年平均成長率3.3%の売上高成長を目指しています。また、営業利益率では7.1%から6.1%となりますが、2022年度と2023年度の為替前提を1ドル105円で計画していること、2024年度以降の成長に向けて2021年度と2022年度に大規模な設備投資を実施したことを考慮すると、実質的には収益性も着実に改善する見通しです。

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

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

東芝グループ全体の事業計画では、2023年度は、売上高 3.5兆円、営業利益率 5.7%、ROIC 10%、FCF 1,000億円を目標としています。

人と、地球の、明日のために。

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

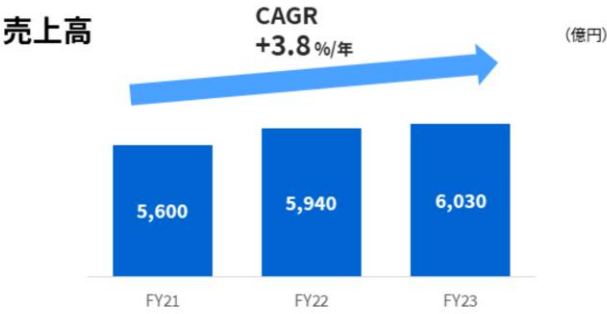
本日のご説明からお分かりいただけたかと思いますが、私たちは、将来に大きな期待を抱いています。当社の変革となるスピンオフ計画を通じて、株主、お客様、取引先、従業員、地域社会すべてのステークホルダーに対し、より多くの価値をもたらすことに前向きに取り組んでまいります。

そして、「人と、地球の、明日のために」という経営理念のもと、次々と新しい価値を創造し、お客様に提供していくことにより、広く社会に貢献し続ける存在であり続けたいと思います。

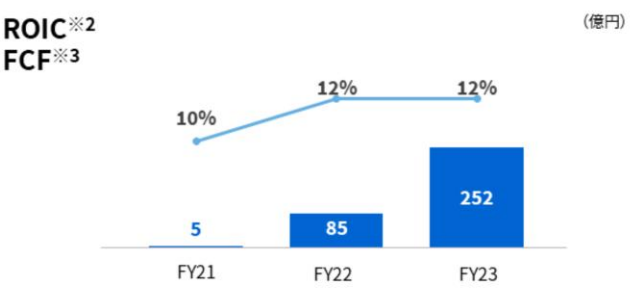
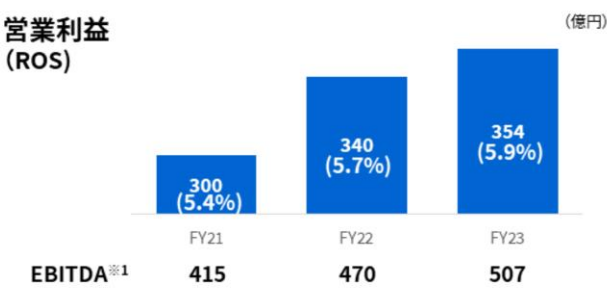
本日はご清聴ありがとうございました。

TOSHIBA

APPENDIX



- 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



※1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費 ※2 ROIC＝ 税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債＋純資産) ※3 フリーキャッシュフロー

売上高



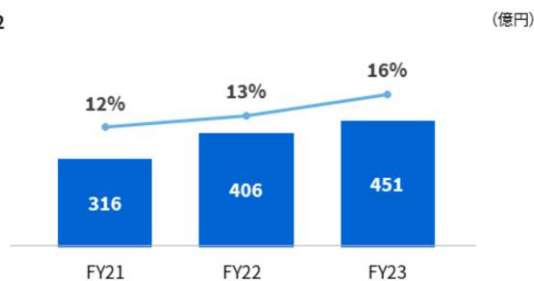
戦略概要

- ・ 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)



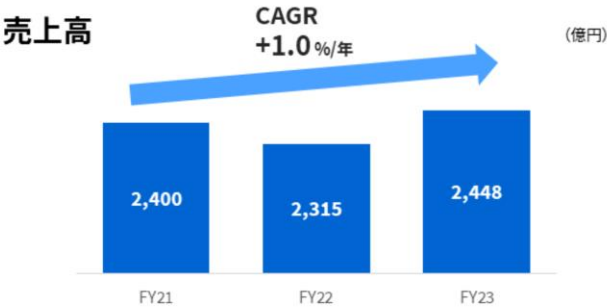
ROIC※2 FCF※3



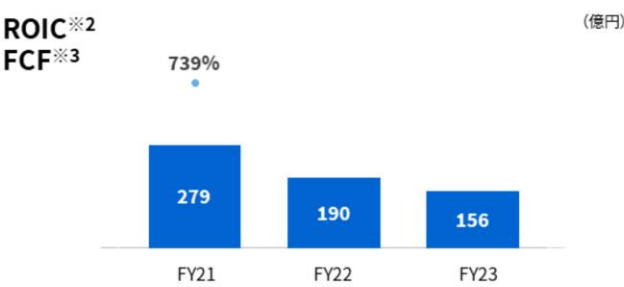
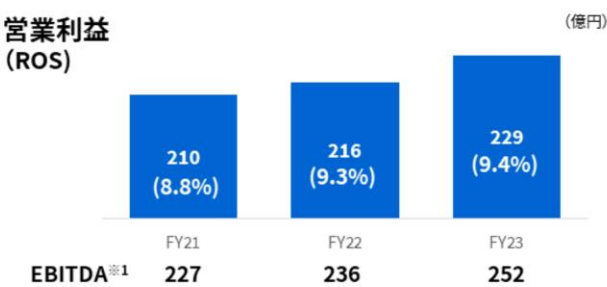
※1 EBITDA = 営業利益 + 減価償却費 ※2 ROIC = 税引前損益 × (1 - 税率) ÷ (純有利子負債 + 純資産) ※3 フリーキャッシュフロー

© 2021 Toshiba Corporation

34

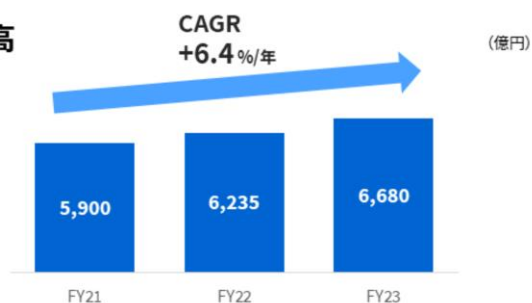


- 戦略概要
- ・ インフラサービス領域で保守運用サービス、IoT基盤サービス、マネージドサービスを拡大
 - ・ 将来のデータサービス事業を見据え、スマートファクトリー、サプライチェーンプラットフォーム、HR Tech など、ソリューションビジネス事業を拡大
 - ・ 量子暗号通信 (QKD) ビジネスの本格的立上げ



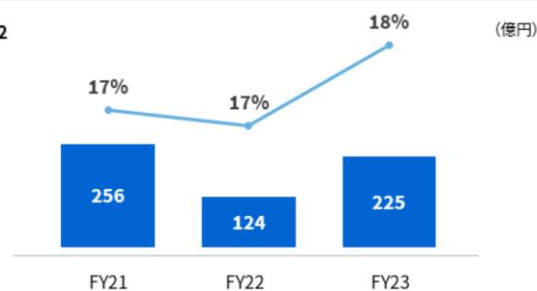
※1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費 ※2 ROIC＝ 税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債＋純資産) ※3 フリーキャッシュフロー

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

※1 EBITDA＝営業利益＋減価償却費 ※2 ROIC＝税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債＋純資産) ※3 フリーキャッシュフロー

© 2021 Toshiba Corporation 36