

東芝グループ IR Day 2022

# 東芝グループ経営戦略

2022年2月7日

株式会社 東 芝

代表執行役社長 CEO

綱 川 智

代表執行役専務 CFO

平田 政善

綱川でございます。本日はご参集頂き、誠にありがとうございます。

## 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 スピンオフの目的と概要
- 02 スピンオフの推進体制とスケジュール
- 03 事業ポートフォリオの検討
- 04 スピンオフ後の財務情報
- 05 東芝/インフラサービスCo.に関する重要事項
- 06 戦略委員会からの推奨事項への対応

## Appendix

本日は、昨年11月に発表させて頂いた全体戦略ならびにスピンオフ計画につき、その後の進捗・決定事項について、ご説明させていただきます。11月の発表から、株主のみなさんの意見を聞いてスピンオフ計画をどの様に改良できるか検討して参りましたので、冒頭にあたりまして、そのポイントを述べたいと思います。

- まず、スピンオフは、3分割ではなく、2分割になります。
- これは当初の目的を維持しつつ、会社分割を確実に実現し、スピンオフの安定性を高めるために辿り着いた決定ですが、それぞれのビジネス特性をいかした体制に進化する想いに変わりはありません。株主と向き合うことを回避するために変更した訳ではありませんので、その点をご理解いただきたいと思います。
- 一方、ポートフォリオの見直しも今回決定しましたので、その進捗をご説明します。
- また、事業計画と財務方針についても、今般検討がすすみ、株主還元についてもアップデートします。
- なお、スピンオフ完了に向けては、産業競争力強化法を活用したスキームを前提としており、認定の暁には取締役会決議をもって実行できますが、2分割に変更しても、来年総会にお諮りします。
- これに先立ち、今年度中に開催予定の臨時総会で株主の皆様のご意見を伺う予定です。詳細は現在検討中のため、決まり次第、別途お知らせ致します。
- なお、当社の戦略委員会は、11月12日のオープンレターの通り、株主の皆様との対話及び戦略的選択肢の検討について徹底的かつ十分なプロセスを経た上で、7つの明確な推奨項目を条件として、執行部のスピンオフ計画を支持するように取締役会に推奨しております。これらに対する進捗状況も、本日ご説明致します。

# 01

## スピノフの目的と概要

このセクションでは、本スピノフの目的とその概要をご説明します。

## 事業構造の複雑性に起因するコングロマリットディスカウント及び意思決定のスピードが課題

### コングロマリット ディスカウントの 存在

- ・ インフラサービスとデバイスというビジネスモデルの異なる事業の共存
- ・ シナジーを生まない事業が存在していることにより経営の複雑性が上昇

### 全社画一的な キャピタル アロケーション

- ・ 個々のビジネスにとって適正な財務体質及び事業リスクの判断が難しく、全社画一的なキャピタルアロケーションを適用

### 意思決定の スピード

- ・ 出身母体が異なる経営陣が全社の経営をリードするため、意思決定に時間がかかっていた

### 株主の選択肢の 狭さ

- ・ 各事業のみに関心のある投資家も東芝株に投資する以外の選択肢がない

© 2022 Toshiba Corporation

5

- 戦略委員会からの指摘をふまえ、取締役会として従来の当社の経営の在り方を真摯に見つめ直して参りました。
- その中で、当社グループの事業領域が非常に広く、組織体制が複雑であったため、コングロマリットディスカウント及び、意思決定のスピードの遅さが大きな課題であることを認識しました。
- 具体的には、2つのビジネスモデルの異なる事業領域が混在し、相互シナジーが少ない事業が共存していたことから、経営の複雑性が上昇し、コングロマリットディスカウントが存在していました。
- また、個々のビジネスにとって適正な財務体質及び事業リスクの判断が難しく、全社画一的なキャピタルアロケーションを策定していたため、最適な資本政策を講じることができていませんでした。
- さらには、会社経営陣もそれぞれの出身母体が異なるため、意思決定において考え方が共有できず、個々のビジネスモデルに応じた柔軟かつ機動的な意思決定に遅れがでていました。
- 最後に、全事業が単一の会社のもとで管理されるため、東芝株に投資する以外の選択肢を株主の皆様提供できておりませんでした。
- 以上の4点が大きな足かせとなり、事業の成長、ひいては企業価値の創造がなかなか実現できなかったと考えています。

## 本スピンオフを契機にコングロマリットディスカウントを解消し、 持続的で利益ある成長による企業価値向上を実現

### 価値の顕在化

- ・ コングロマリットディスカウントの解消
- ・ ビジネスサイクル・市況・設備投資の多寡など、ビジネス特性に見合う明確な成長戦略の策定
- ・ 注力・非注力事業の選定と、非注力事業の外部化

### 事業特性に即した キャピタル アロケーション

- ・ 中長期的な成長戦略に基づく重点的な投資配分（研究開発、設備投資、M&A、株主還元）
- ・ 適正な財務体質、及び事業リスクに見合った資本構成の構築

### 専門的 且つ 俊敏な経営

- ・ 事業に精通した経営体制の構築
- ・ 事業環境の変化に対応するため、適切な事業推進体制や研究組織を検討
- ・ 特定分野に関心のあるパートナーと戦略的な提携を模索

### 株主への選択肢 の増加

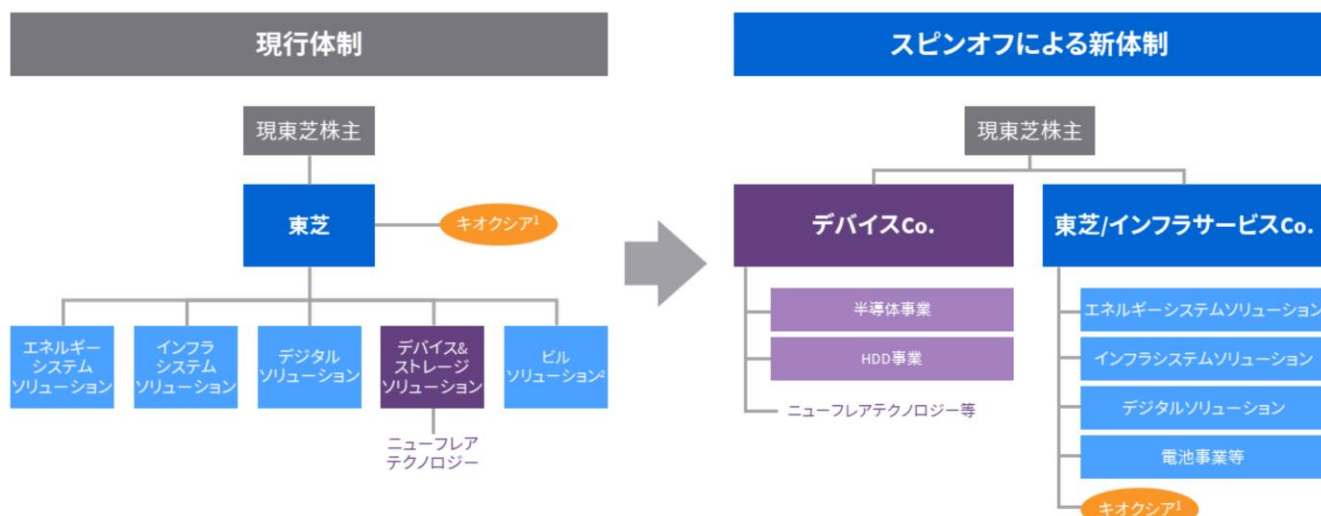
- ・ リターンのタイミングや、リスクの考え方の異なる投資家の趣向に合わせた魅力的な投資対象・機会の創出

© 2022 Toshiba Corporation

6

- 当社のこれまでの課題を抜本的に解決し、コングロマリットディスカウントを解消し、持続的で利益ある成長と企業価値向上を目指す手段として、スピンオフが最適であると確信していることは、11月の発表でも申し上げた通りです。
- 本日は改めまして、本スピンオフの実施意義をご説明申し上げます。
- まず1点目は価値の顕在化が可能になるという点です。スピンオフを機にコングロマリットディスカウントを解消し、ビジネスサイクル・市況・設備投資の多寡など、ビジネス特性に見合う明確な成長戦略の策定が可能になります。また今回あわせて、ポートフォリオのレビューも包括的に行い、注力・非注力事業の選定と、非注力事業の外部化の方針も固めることができました。具体的な検討内容につきましては、3章で別途ご説明します。
- 次に、各社の中長期的な成長戦略に基づいて、研究開発、設備投資、M&A、株主還元といったキャピタルアロケーションの方策を策定することが可能となります。具体的には4章で、分割後の各社における適正な財務体質、及び事業リスクに見合った資本構成についてもご説明致します。
- また、現在の複雑な組織が、分割を契機に専門化されることになり、事業に精通した経営メンバーを揃えた経営体制を構築できます。実際の事業特性に応じた俊敏な経営が可能になると考えます。加えて外部から人材を迎え入れることも進みやすくなります。また、経営体制がスリム化し、特定の分野に関心のあるパートナーとの戦略的な提携を模索することも可能になります。
- 分割によって、投資リターンのタイミングや、リスクの考え方が異なる投資家の趣向に合わせた投資機会を創出することが可能となり、潜在的な株主の皆様に多様な選択肢を提供できます。

デバイス&ストレージソリューション事業をスピノフし、2社へと分割。  
東芝はインフラサービス事業等、デバイスCo.に関連しない資産等を管理



1. キオクシアはキオクシアホールディングス株式会社を指す。以下同じ。

2. ビルソリューションは東芝エレベータ、東芝ライテック、東芝キヤリアの3社を指す。以下同じ。尚、上場会社である東芝テックは上記体制図には含まれていない

- 本スピノフは、11月に発表した3社への分割とは異なり、2社への分割となります。
- 具体的には、デバイス関連の事業をスピノフし、2社へと分割いたします。東芝/インフラサービスCo.はインフラサービス関連の事業を行うと共に、デバイスに関連しない資産と負債を管理する予定です。
- そのため、分割対象となっていたインフラサービス事業は、スピノフ致しません。

## スピンオフ計画を精緻化する過程で、2分割のスキームが最適と判断

東芝本体の上場維持にかかる不確実性を除去

必要となる経営体制が2つに減少することで、規律あるガバナンス体制の実効性の担保

分割コストの大幅な削減

上場審査における実務負担の軽減

健全な財務体質の確保

パートナー企業との提携の容易さ

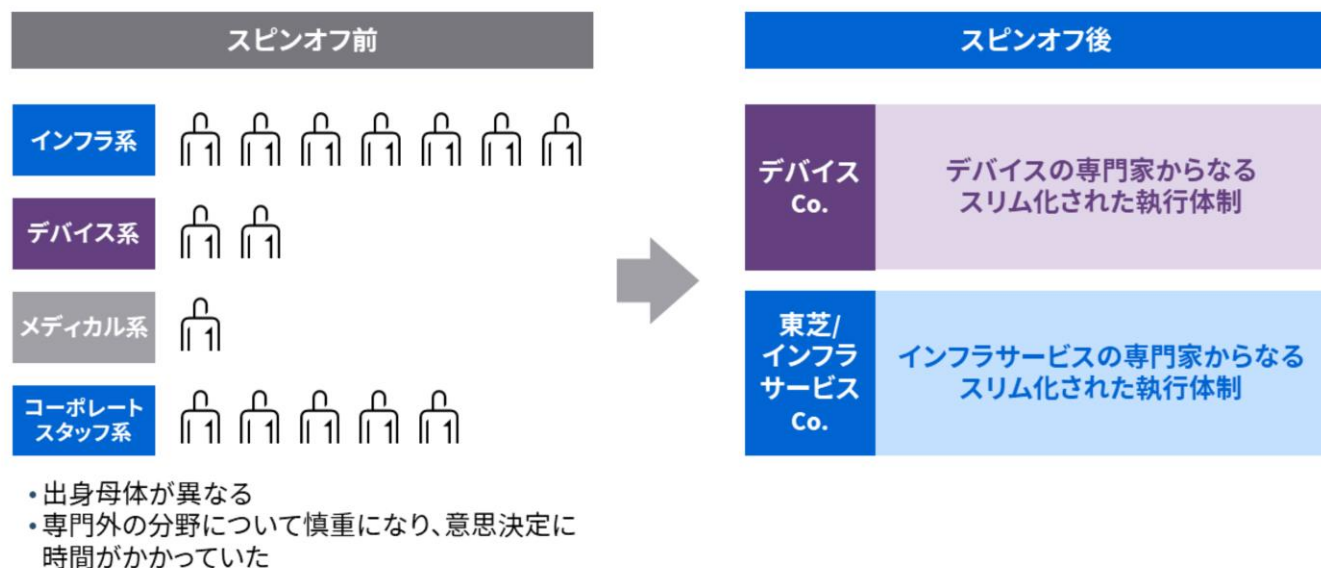
**3分割のスキームの大きな狙いであったキオクシア株式に係る還元方針の実行を  
2分割のスキームでも確実に担保するため、本再編の検討を進めることについて  
臨時株主総会で株主意思確認を諮るにあたり、議案の要領として当該還元方針を明記する予定**

© 2022 Toshiba Corporation

8

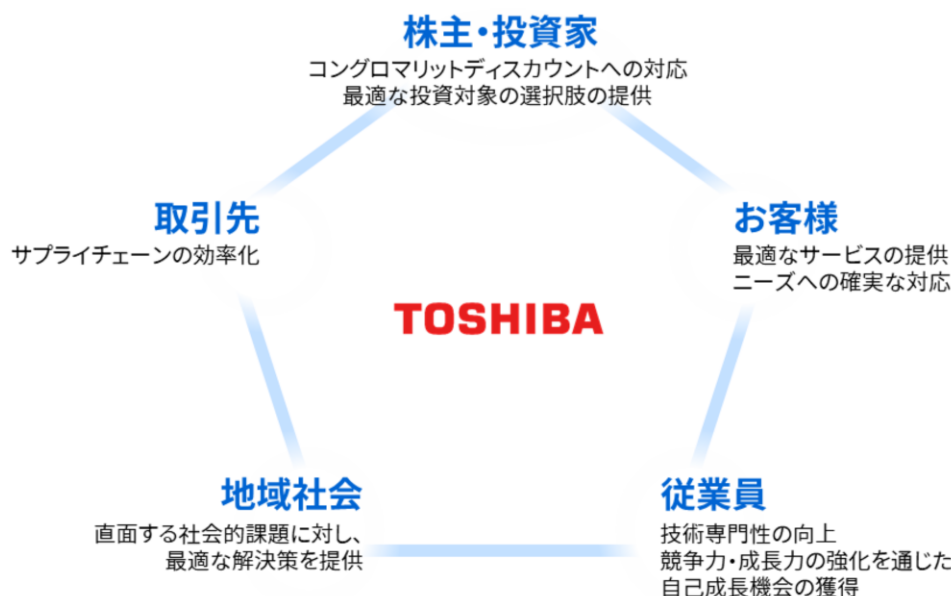
- 11月の公表以降、株主とのエンゲージメントや関係各所とのコミュニケーションのフィードバックを踏まえて、スピンオフのプロセスを具体化する中で、様々な面から3分割ではなく2分割のスキームが株主を始めとするステークホルダーにとりまして最適であると結論づけました。
- まず、3分割した場合の財務構成に比べて、2分割に留めたほうが安定的な財務体質の確保が可能となり、東芝本体の上場維持に係る不確実性を除くことができます。
- また、3分割と比較して、2分割に留めることで、構築が必要な経営体制が2つに減少し、規律あるガバナンス体制を強化しやすくなります。
- さらに、3分割のスキームの場合、当初の見込みより大きく分割コストが膨らむことが判明致しました。一方、2分割の場合だと200億円程度にとどまることが判明しました。
- また、上場審査における負担につきましても2社を上場させる場合と、1社のみを上場させる場合で、実際の業務負担は大幅に減少することになり、実務担当者の負担軽減になります。
- また、先ほど述べた様に、3分割で事業を持たずに負債を抱える東芝本体を独立させるよりも、2分割で両社に適切な財務プロファイルを構築する方が、比較的安定した財務体質で事業運営を継続する事が可能になります。
- 最後に、分割後の2社がそれぞれ主力となる事業を有し続けることで、それらに特化して関心を持つパートナー企業を見つけやすくなり、提携することがより容易になります。
- 尚、キオクシア株式の還元実行は2分割スキームでも確実に担保するために、本再編の検討を進めることについて株主総会に上程するにあたり、議案の要領として当該還元方針を明記する予定です。

## 執行体制の専門性を高めることにより迅速・的確な意思決定



- スピノフ前後での経営体制の変化につきましてご説明致します。
- スピノフ前は、会社経営陣の出身母体が異なるため、自身の専門外の分野について慎重になりがちで、意思決定にあたる考え方が共有しにくい状況でした。
- しかし、分割を契機に経営体制が専門化されることで、事業に精通した経営メンバーによる機動的な経営が可能になります。

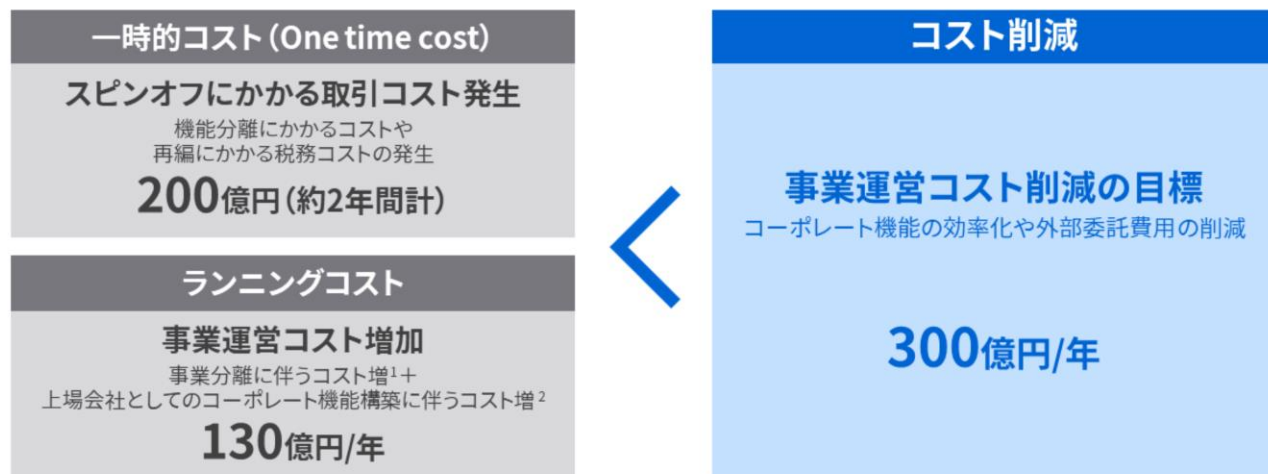
スピノフは、すべてのステークホルダーにメリットをもたらす



© 2022 Toshiba Corporation 10

- 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おります。
- 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達成、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。

## コスト増加による影響をオフセットし、企業価値の向上を目指す



1. 110億円/年、IT分離に伴うライセンスコスト等の追加発生を想定  
 2. 20億円/年、経理財務・内部統制・IR、等のコスト追加発生を想定

© 2022 Toshiba Corporation 11

- スピノフによる事業計画への影響についてご説明します。当社は、事業計画への実質的な影響はないと考えております。
- スピノフにかかる分割コストは一定額を見込んでおり、事業運営コストも追加で発生しますが、それを上回るコスト削減を行います。
- 更に、東芝/インフラサービスCo.・デバイスCo.、それぞれの事業計画を確実に実行し、企業価値の向上を実現できると考えます。
- まずスピノフにより発生するコストをご説明致します。左側をご覧ください。
- スピノフには、ITやスタッフ部門等の機能分離にかかるコストや、税務コストなど、いわゆる分割コストがかかります。こちらは、今後2年間で合計200億円発生すると見込んでいます。
- 事業運営コストは、年間130億円の追加発生を見込んでいます。IT分離にかかるライセンスコストや、上場企業としてのコーポレート機能を維持運営していくコストが主な要因です。
- 次に、減少する事業運営コストについて説明します。右側をご覧ください。
- 東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.においては、コーポレート機能の効率化や外部委託費用の削減を通じて、年間300億円の削減を目標としております。
- このように、増加コスト、減少コストがオフセットされることで、事業計画には影響が出ない想定です。
- 更に、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.、それぞれの特性に応じた経営判断を行い、経営の自由度を確保することで、確実に事業計画を実行して参ります。

各新会社は以下のビジョンのもと、企業価値の最大化を目指す

### 東芝/インフラサービスCo.



エネルギー／社会インフラ分野でデジタルの力を活用し  
カーボンニュートラル／インフラレジリエンス／  
デジタルエコノミーに対応した  
社会／産業の課題解決に貢献

### デバイス Co.



社会／情報インフラが進化するデータ社会において  
グリーン化／デジタル化に不可欠な  
半導体、ストレージ、先端半導体製造装置に注力し  
持続可能な社会の実現に貢献

© 2022 Toshiba Corporation

12

- 今回設立される2つの新会社はそれぞれにビジョンを掲げ、企業価値の最大化を目指します。
- 東芝/インフラサービスCo.では、カーボンニュートラルの達成とインフラレジリエンスの実現を解決すべき社会課題と捉えています。エネルギー、社会インフラ、そしてデジタルの事業が一丸となり、従来の事業を通じてお客様と共に培ってきた実績や知見、築き上げてきた技術力に加え、デジタル技術を最大に活かし、循環型へと大きく変化する新たな時代の産業・社会課題の解決を目指します。
- デバイスCo.は、社会・情報インフラが進化するデータ社会において、グリーン化/デジタル化に不可欠な半導体、ストレージ、そして先端の半導体製造装置に注力することで、持続可能な社会の実現に貢献して参ります。

## 従業員と拠点は、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.に分割予定

2021年9月時点

|      |    | 東芝/インフラサービスCo. <sup>1</sup> | デバイスCo.  |
|------|----|-----------------------------|----------|
| 従業員数 | 国内 | 約41,000人                    | 約11,000人 |
|      | 海外 | 約9,000人                     | 約15,000人 |
| 子会社数 | 国内 | 68 社                        | 14 社     |
|      | 海外 | 78 社                        | 18 社     |

1. 連結数値。但し、東芝テック・東芝ライテック・東芝エレベーター・東芝キャリアの4社とその子会社を除く

© 2022 Toshiba Corporation 13

- スピンオフ後の2社の概要をご説明します。
- 東芝/インフラサービスCo.は、国内従業員数約41,000人、海外従業員9,000人、国内子会社数68社、海外子会社数78社の規模となります。こちらは、東芝テック・ビル3社、及びその子会社を除いた数値となります。
- デバイスCo.は、国内従業員数約11,000人、海外従業員数約15,000人、国内子会社数14社、海外子会社数18社の規模となります。

# 02

## スピノフの推進体制とスケジュール

このセクションでは、本スピノフを推進する体制、また具体的なスケジュールやスピノフ完了に必要な条件をご説明します。

## 執行及びPMOチームによる推進体制を確立



1. PMOは取締役会・アドバイザーと連携しながら、IR/SRをはじめとする各種ステークホルダーへの対応方針を立案し、必要に応じて実行

© 2022 Toshiba Corporation 15

- スピンオフを円滑に進めるために、執行側にステアリングコミッティーを設置すると共に、プロジェクトマネジメントオフィス、PMOも設置します。
- また、取締役会に監督頂き、独立した立場でアドバイスをを行う投資銀行・法律事務所の起用を予定しています。
- 執行側のステアリングコミッティーは、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.それぞれに設置されるPMOと共にスピンオフを進めます。また、左の図のように外部アドバイザーを起用します。
- PMOでは、スケジュールやイシュー管理のみならず、運営ルールの設定、コンフリクト発生時の対応の仕組みの構築を行い、必要に応じて取締役会・アドバイザーと連携しながら株主や投資家を含む各種ステークホルダーへの対応方針を立案、発行します。

2023年度下期スピンオフ・上場完了を目標に実施(関係当局の審査等による)



- 本スピンオフは、関係当局の審査によっては変動する可能性はありますが、2023年度下期スピンオフ・上場完了を目標に実施する予定です。
- 本説明会の後、3月末までに臨時株主総会を実施し、株主の皆様の本計画に対するご意見を伺わせて頂きます。現時点では、勧告的決議による普通決議を想定していますが、決まり次第別途お知らせ致します。
- その後2022年度中には産業競争力強化法の申請を行う予定です。そして2023年度中には、定時株主総会での決議を経て、上場申請・承認、下期の内にスピンオフを完了する見込みです。
- なお、産業競争力強化法の適用を前提にすれば、取締役会決議をもってスピンオフを実行できますが、株主の皆様の意思をしっかりと反映することを目的に、株主総会に諮る予定ですが、未だ具体的には決まっておりません。この点は3分割でも同様であり、一部報道にありますように2分割に変更した理由ではございませんので、念のために申し添えます。
- また、これらと並行して金融商品取引法監査も実施して参ります。

スピノフの完了にあたっては以下の条件を充足する必要があり、  
関係当局・専門家との連携が不可欠

| 条件                                                                                                   | 対応時期(目安)         |
|------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------|
| 1. 産業競争力強化法に基づく事業再編計画認定の取得                                                                           | 2022年度中          |
| 2. 株式分配に係る株主総会の承認の取得                                                                                 | 2023年6月          |
| 3. デバイスCo.において内部管理体制の適切な整備、金融商品取引所の上場承認の取得                                                           | 2022年～2023年上期中   |
| 4. デバイスCo.及び東芝/インフラサービスCo.それぞれの、事業運営に必要な自己資本と事業資金の調達(金融機関との取引が円滑になされるための前提条件(例:投資適格級の発行体信用格付け取得)の充足) | 2022年～スピノフ効力発生まで |
| 5. スピノフについて税制適格要件の充足                                                                                 | 2022年～スピノフ効力発生まで |

© 2022 Toshiba Corporation 17

- スピノフの完了には、複数の条件を充足することが必要になります。専門家のアドバイスを得ながら関係当局と密接に連携して条件充足を目指していきます。
- 第1の条件は、手続として、産強法に基づく事業再編計画認定を取得することです。この上で、第2の条件として、株主総会においてデバイスCo.株式の分配について株式分配に係る決議による承認を取得することが必要となります。この決議は、2023年6月の定時株主総会において実施する予定です。
- 第3の条件は、これに並行して、株式分配の効力発生と同時にデバイスCo.株式の上場を実現するため、上場に必要となる内部管理体制を整備し、株式の上場承認を取得することです。
- また、第4の条件として、スピノフ後のデバイスCo.及び当社、すなわち東芝/インフラサービスCo.がそれぞれ独立の会社として円滑な事業運営を行うことを確保する必要があります。このため、事業運営に必要な自己資本と事業資金の調達や、そのための金融機関との円滑な取引の実行に必要な投資適格級の発行体信用格付けの取得を行う予定です。これらの準備手続は、2022年からスピノフの効力発生までを通して実施されます。
- そして第5の条件として、税制適格要件を充足するかたちでスピノフを実施することも必要です。

## 各社に適したマネジメントを選定し、新たな経営体制を構築予定 スピノフ完了にむけて、責任をもって計画を実行

### 基本方針

- 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

### 今後の ステップ

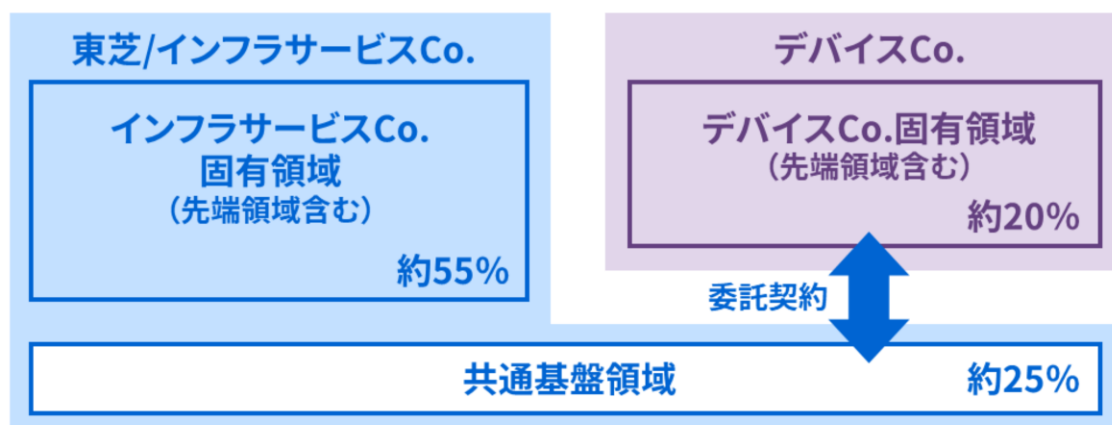
- スピノフ計画実行の一環として、スピノフ後の新経営体制の構築に向けた候補者選定プロセスを推進
- 時期は未定だが、具体的な人選が決まり次第、公表予定

### 会社形態

- デバイスCo.においても、東芝/インフラサービスCo.と同等のガバナンス体制にすることを目的に、指名委員会等設置会社とする予定

- スピノフ後の執行及び取締役体制についての考え方をご説明します。
- まず、基本方針として、東芝/インフラサービスCo.、デバイスCo.のそれぞれに、深い業界知識と明確な成長戦略を持つ、執行役と取締役を選定致します。
- スピノフ計画実行の一環として、スピノフ後の新経営体制の構築に向けた社外からの人材起用も含め候補者選定プロセスを推進して参ります。
- 最後に、スピノフ後の会社形態につきましては、経営の合理化と適正化およびガバナンスの強化を図ることを目的に、デバイスCo.についても指名委員会等設置会社とする予定でございます。

1. 基礎研究を含む固有領域は、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.それぞれに分離
2. 共通基盤領域は東芝/インフラサービスCo.に配置し、デバイスCo.とは契約に基づき共創関係を維持



注:数値は各領域に所属する研究者の人数比率を示す

© 2022 Toshiba Corporation 19

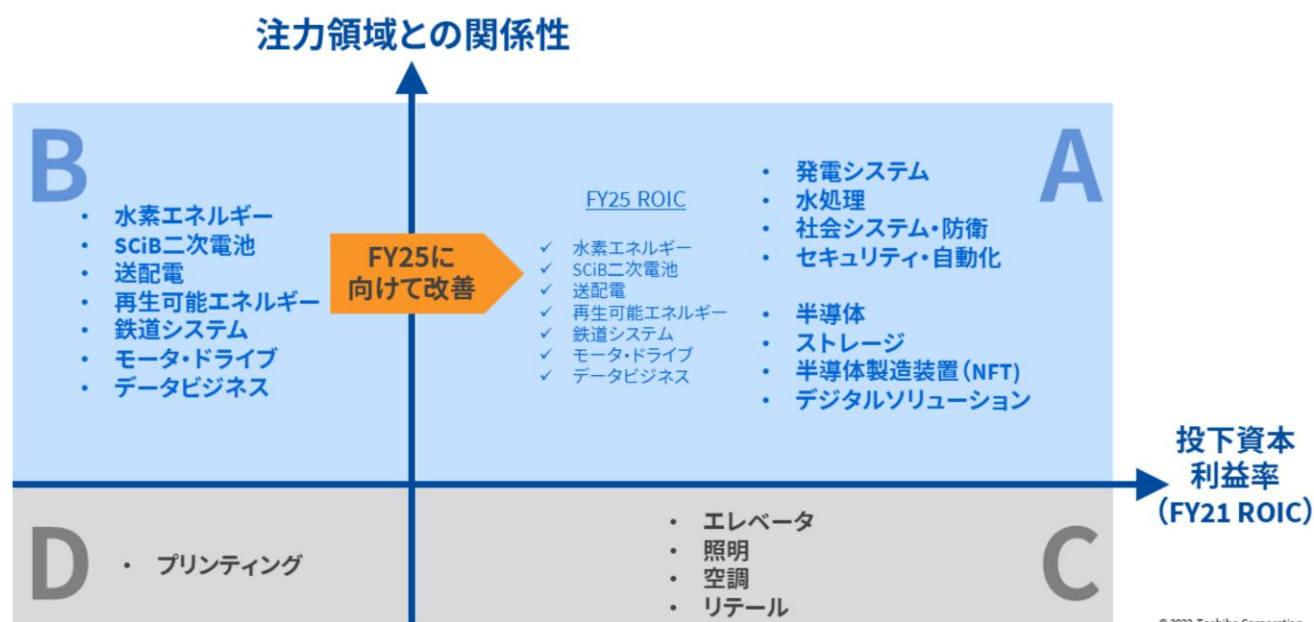
- 研究開発の体制についてご説明を致します。
- まず、体制についてですが、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.それぞれの固有領域については、基礎研究から製品化まで一貫した研究開発機能を各社で実装します。
- 一方、共通基盤領域は共通組織として東芝/インフラサービスCo.に設置し、デバイスCo.とは契約に基づき、引続き共創関係を維持することで今まで培ってきた総合力を持続的に発揮することを目指します。
- 現時点では、研究開発に携わる人員のうち約20%をデバイスCo.の専任とすることを計画しています。

# 03

## 事業ポートフォリオの検討

このセクションでは、スピンオフによる価値の顕在化の一環として実施する、事業ポートフォリオの検討ならびに非注力事業への対応につき、ご説明致します。

ROICが高く、注力領域との関係性が高い事業へ経営資源を集中



- スピンオフの意義の一つとして価値の顕在化を掲げています。この中で注力・非注力事業を選定して、非注力事業については外部化する方針で進めることを先程、紹介致しました。
- まず、事業別のポジショニングについての考え方をご説明します。
- 当社は投下資本に対する効率性を重要視して、ROICを用いた事業別の管理を進めています。そして戦略的な評価軸も設けて、社会や顧客の課題が解決でき、且つ当社の強みを発揮できる事業に経営資源を注力していくことにしました。
- この図の中ではAの領域にある事業は注力事業になります。
- Bの領域にある事業については、新しい技術を活用し、今後拡大が見込まれる市場で新たなビジネスを目指しているものが多く、リソースと時間をかけてROICを向上させていく戦略にコミットします。
- 一方、CとDの領域にある事業については非注力事業と特定し、外部化を進めることを決定しました。

|       | 注力領域との<br>関係性 | 投下資本利益率<br>(FY21 ROIC)        | 方向性          | 狙い                         |
|-------|---------------|-------------------------------|--------------|----------------------------|
| 空調    | 弱い            | 高い                            | 外部化          | ● 海外市場での成長                 |
| 昇降機   | 弱い            | 高い                            | 外部化          | ● 海外市場での成長                 |
| 照明    | 弱い            | 高い                            | 外部化          | ● 成長分野の拡大                  |
| 東芝テック | 弱い            | リテール:<br>高い<br>プリンティング:<br>低い | 東芝テックと<br>協働 | ● 東芝テック自身の中長期<br>の成長プランを促進 |

© 2022 Toshiba Corporation 22

- 非注力事業は、空調事業、昇降機事業、照明事業、そして東芝テックの事業となります。
- セグメントとしてはビルソリューションとリテール&プリンティング・ソリューションに該当します。
- 空調事業、昇降機事業、照明事業については、足元のROICは比較的に高水準で推移していますが、それぞれの事業の置かれた市場環境、産業構造を踏まえれば、さらなる成長と強化のために、マジョリティ株主として積極的な支援を行う外部資本を導入するとともに、価値の顕在化を目指すことが最善であると判断しました。
- また、当社の戦略的方向性を踏まえ、東芝テックの事業を非注力事業と位置づけました。当社は、かかる位置づけに沿って東芝テック自身の中長期の成長プランを促進すべく、実務上可能な限り短期のうちに東芝テックと協働して参ります。

## ビル3社については成長ポテンシャルを実現できるパートナーとの再編や 外部資本の導入によって価値を顕在化すべきと判断 東芝/インフラサービスCo.との協業関係については今後も継続予定

### 空調

- 高い省エネ性能を誇るVRFやヒートポンプ技術を活かし、JVパートナーであるCarrier社との連携で、海外を中心に売上が伸長
- 今後、世界的な需要拡大が見込まれるなか、グローバルな販路を有し、緊密な協業関係にあるCarrier社との再編が、最適な選択肢と判断

### 昇降機

- 高い安全性・製品品質が長年にわたり評価され、国内を中心に強固な顧客基盤を有する
- 国内リニューアル市場の成長機会を捉えた設計・製造機能の強化や、保守デジタル化・BIM<sup>1</sup>の技術革新の対応、グローバル生産体制の確立には、外部との再編が選択肢と判断

### 照明

- 近年、生産拠点の統合等の構造改革や、基礎収益力の改善によって、一定の収益力を確保
- 今後成長が見込まれるUV・ソリューション事業に、技術・営業リソースのシフトを加速し、さらなる収益力を強化する為には、外部との再編が選択肢と判断

### 東芝テック

- 東芝テック自身の中長期の成長プランを促進すべく、実務上可能な限り短期のうちに東芝テックと協働

1. BIM: Building Information Modeling

- 今回、特定した非注力事業は、ここに記載している通り、それぞれが独自の事業上の強みを持っています。そして安定した収益基盤も有しています。
- ただし、今回の中計で選択した注力領域との関連が弱く、それらの事業を当社グループに残したままでは中長期の成長が限定される反面、これらの事業が置かれている産業構造を踏まえると、マジョリティ株主として積極的な支援を行う外部資本を導入することにより、さらなる成長と強化が実現するものと考えました。
- なお、東芝/インフラサービスCo.との協業関係については、今後も継続する予定です。

事業パートナーとの株主間契約など各社における固有の事情を考慮の上、  
価値最大化を実現できるプロセスを設計するため、外部アドバイザーを起用  
可及的速やかに実行する方針

|       |                                                                                                              |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 空調    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 本日、Carrier社との株式譲渡契約を締結</li><li>・ 22年9月末までのクロージングを目指して、手続き中</li></ul> |
| 昇降機   | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 可及的速やかに売却プロセスを開始</li><li>・ 22年度中に最終契約合意を目指す</li></ul>                |
| 照明    | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 年内に売却プロセスを開始</li><li>・ 22年度中に最終契約合意を目指す</li></ul>                    |
| 東芝テック | <ul style="list-style-type: none"><li>・ 東芝テック自身の中長期の成長プランを促進すべく、実務上可能な限り短期のうちに東芝テックと協働</li></ul>             |

- 本日、ご説明した非注力事業の外部化については、速やかに、確実に、進める予定です。
- 実際、本日公表した通り、空調事業についてはCarrier社と東芝キャリア社の株式譲渡契約を既に締結致しました。本件のクロージングは2022年の9月を目指しています。
- 昇降機事業、照明事業につきましても外部化のプロセスを順次、開始します。22年度中に最終契約の合意を目指します。
- 各事業のさらなる成長と強化のため、マジョリティ株主として積極的な支援を行う外部資本の導入と、外部化による価値の顕在を図るためのプロセスを外部アドバイザーと共に検討します。
- なお、東芝テックにつきましては繰り返しになりますが、東芝テック自身の中長期の成長プランを促進すべく、実務上可能な限り短期のうちに東芝テックと協働して参ります。

# 04

## スピンオフ後の財務情報

次に、このセクションでは、本スピンオフによる主要な財務数値の変動や、分配可能額、東芝/インフラサービスCo.およびデバイスCo.の事業計画について、ご説明します。

## 株主還元の方針

- 通常の配当に加え、適正資本の定期的な検証により、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※
- 本事業計画の円滑な遂行を前提に、今後2年間で  
**3,000億円**の株主還元を想定  
(非注力事業の外部化による手取り金は内数)
- 昨年11月の公表時は1,000億を想定していたが、スピノフ計画の改良等を決めたことで想定を修正
- 過去にも追加の株主還元を実施

2019年11月7日

自己株式取得 **7,000億円**を完了

2021年6月30日を基準日として

特別配当 **110円**、計**499億円**を支払

2021年9月9日

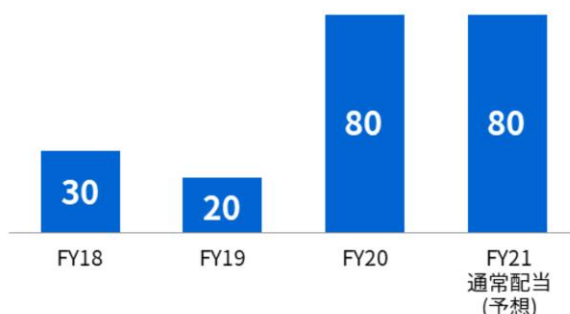
自己株式取得 **1,000億円**を完了

※ スピノフの円滑な遂行を妨げない範囲で実施

## 通常配当

- 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

1株当たり配当金(円)



© 2022 Toshiba Corporation 26

- 東芝は、株主の皆さまに対し、価値を創造し、還元してきた実績があります。
- 通常の配当に加え、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する方針を掲げております。
- 本日と明日説明させて頂く事業計画の円滑な実行を前提にすると、今後2年間で、3,000億円の株主還元を想定しています。この中には非注力事業の外部化による手取金も含まれております。昨年11月の公表時には、自己株式取得は1,000億円としておりましたが、スピノフ計画の改良等をきめたことで、金額も増額しております。
- 過去にも、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しております。また、2021年6月30日を基準日とする特別配当も約500億円実施しました。
- 通常配当に関しては、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参りました。
- 次のページからはCFOの平田の方からご説明申し上げます。

主要財務数値

資本政策

| 分割前<br>(注力事業・2023/3月期) | 分割後                |                                 |          |
|------------------------|--------------------|---------------------------------|----------|
|                        | 東芝/インフラ<br>サービスCo. | 東芝/インフラ<br>サービスCo.<br>(キオクシア除き) | デバイスCo.  |
| 連結P/L <sup>2</sup>     |                    |                                 |          |
| 売上高                    | 23,100             | 15,400                          | 8,600    |
| EBITDA                 | 2,100              | 1,220                           | 880      |
| マージン                   | 9.1 %              | 7.9 %                           | 10.2 %   |
| 連結B/S                  |                    |                                 |          |
| 総資産                    | 29,500             | 22,600                          | 6,900    |
| 株主資本                   | 9,900              | 7,400                           | 2,500    |
| 株主資本比率                 | 33.6 %             | ① 32.7 %                        | ③ 36.2 % |
| 純有利子負債                 | 1,900              | ② 2,500                         | ④ ▲600   |
| Net D / EBITDA         | 0.9 x              | 2.0 x                           | ▲0.7 x   |
| Net D / E              | 0.2 x              | 0.3 x                           | ▲0.2 x   |
| 単体B/S                  |                    |                                 |          |
| 純資産                    |                    |                                 |          |
| 分配可能額                  | 3,900              | 2,100                           |          |

| 東芝/インフラサービスCo. |                                                                |
|----------------|----------------------------------------------------------------|
| ●              | 投資適格級以上の格付け取得を意図 <sup>1</sup>                                  |
| ●              | Net D/EBITDA= <b>1.5x</b> を目安に、適切なレバレッジ活用で資本配分、更なる成長投資と株主還元を行う |
| ●              | 配当性向 <b>30%</b> 以上を維持                                          |
| ●              | 2023/3月期分割後ベース想定                                               |
| ●              | 株主資本比率=約 <b>33%</b> (キオクシア除き22%) ①                             |
| ●              | Net D/EBITDA= <b>2.0x</b> ②<br>2025/3月期に1.5xの水準に改善を想定          |
| デバイスCo.        |                                                                |
| ●              | 投資適格級以上の格付け取得を意図 <sup>1</sup>                                  |
| ●              | 純現金ポジションを維持し、成長投資を最優先とした上で、余剰のFCFに関しては、機動的な自社株買いを通じて還元         |
| ●              | 配当性向 <b>30%</b> 以上を維持                                          |
| ●              | 2023/3月期分割後ベース想定                                               |
| ●              | 株主資本比率=約 <b>36%</b> ③                                          |
| ●              | 純現金ポジションを維持 ④                                                  |

1. 初期的な見立てであり、今後格付け機関及びレンダーと詳細協議が必要。  
2. 連結B/Sの指標を示す目的で、非注力事業のP/Lは実際の外部化の実現時期に関わらず1年分を除外している。

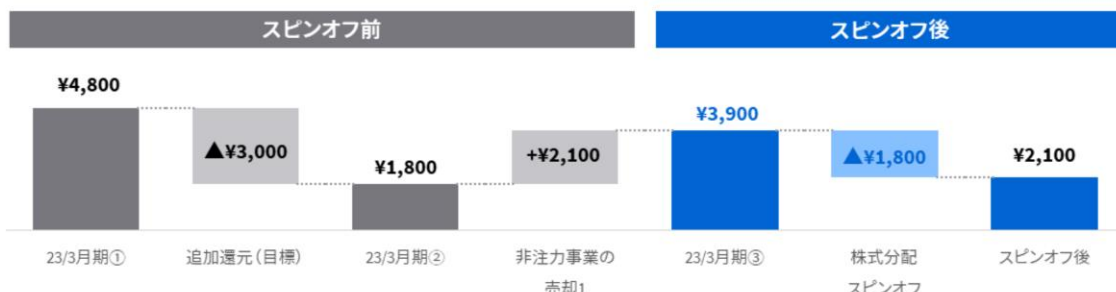
- 次に、注力事業に関する分割前後の主要財務数値をお見せしてございます。こちらは非注力事業の外部化を考慮した数値となっております。左のグレーの部分分割前の数字であり、それが右の東芝/インフラサービスCo.、デバイスCoの2社に割り振られている形となります。東芝/インフラサービスCo.についてはキオクシア除く数字もご参考までにお見せをしてございます。
- 資本政策及び財務規律として、分割後の両社とも最低限投資適格級の格付の取得を意図しており、東芝/インフラサービスCo.はNet Debt/EBITDA倍率の目安を、従前の1.0倍と定義しておりましたけれども、1.5倍に拡大致しました。適切なレバレッジ活用を前提に資本配分を見直し、更なる成長投資と株主還元を行う考えでございます。
- また、デバイスCo.については、純現金ポジションを維持する一定の厚みの資本を持たせ、タイムリーに成長投資を行う構えとします。
- 資本政策に係る重要な指標は四角で囲んでおりますのでご覧ください。分割直前の期末において、東芝/インフラサービスCo.のレバレッジは目安の1.5倍を超える水準とはなってございますが、2024年度には1.5倍のレベルに収れんする計画でございます。

連結での財務健全性に加えて、会社法による分配可能額の制約をクリアする事が必要  
スピンオフ自体が株主に対する現物分配であることに留意が必要

## 分配可能額に係る規制

- 配当や自己株式取得による株主還元は、効力発生日時点の分配可能額を超えてはならない
- 分配可能額は、**単体のB/Sに基づく剰余金**をベースとする
  - ・ <加算項目> **その他資本剰余金、その他利益剰余金**
  - ・ <非加算項目> 資本金、資本準備金、利益準備金、自己株式、その他(評価・換算差額、新株予約権の簿価等)
- 資本金や準備金を取り崩した剰余金への組み入れは可能であるものの、株主総会決議、債権者異議手続が必要

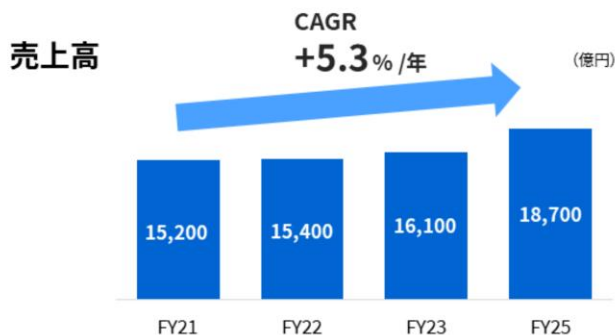
## 分配可能額の見通し(億円)



1. 売却金額は現時点の初期的な見立てであり、今後変更の可能性がある。

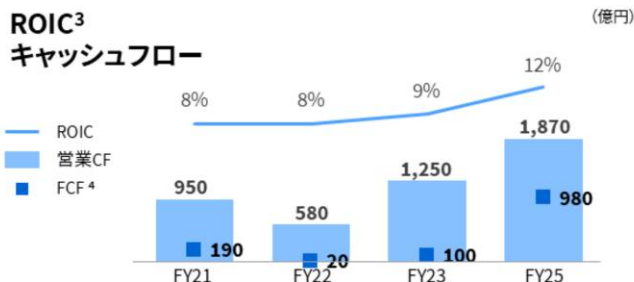
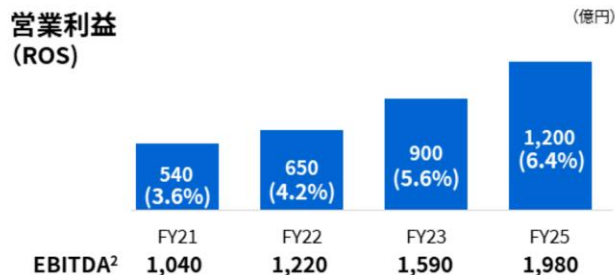
© 2022 Toshiba Corporation 28

- 本スライドでは、若干テクニカルな論点ではございますが、会社法上の制限である分配可能額についてご説明を致します。上段に記載の通り、会社法上、配当や自己株式取得による株主還元は、効力発生日時点の分配可能額を超えてはならないと定められております。
- 下段には、スピンオフ前後の分配可能額の推移をお示ししてございます。23年3月期の分配可能額は、通常の収益と配当還元の予測に加えて、スピンオフに備えたグループ内での追加還元策も踏まえた際に、4,800億円という試算になってございます。これに、3,000億円の追加還元及び非注力事業の売却を加味すると、プロ・フォーマでは3,900億円となります。これに対し、株式分配スピンオフで1,800億円消費するため、分配は2,100億円となると試算しています。



## 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



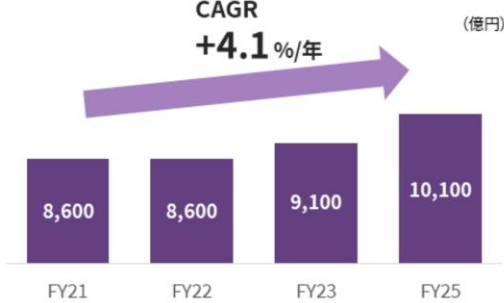
1. 本社共通部分の分割想定等に基づく初期的なプロフォーマ値であり、今後の詳細検討で修正される可能性があります

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

© 2022 Toshiba Corporation 29

- 東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.の事業計画については、明日のセッションで詳しくご説明をさせていただきますので、この場では両社の概略についてのみお示しをさせていただきます。
- 東芝/インフラサービスCo.は、カーボンニュートラル・インフラレジリエンスといった社会課題の解決に取り組みながら安定的な成長を目指します。
- 売上高は、2021年度の1兆5,200億円から2025年度には1兆8,700億円へと、年平均5.3%の成長を見込んでいます。
- 営業利益率については、スピノフコストを販管費削減で相殺しながら、23年度には5%レベルに、スピノフ完了後には、より拡大させていく計画です
- FCFについては、着実な改善を計画しており、ROICも25年度には12%を達成する計画でございます。

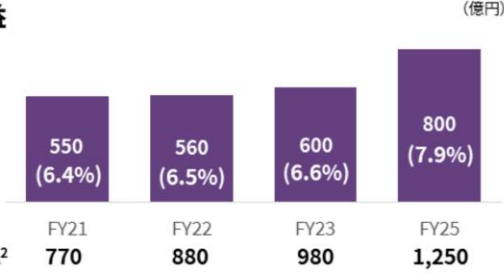
売上高



戦略概要

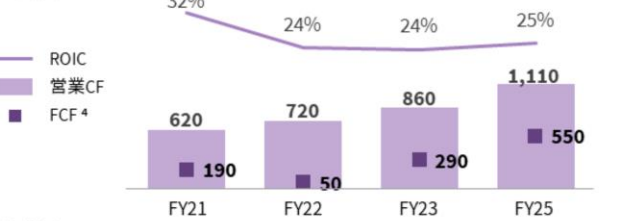
- ・ パワー半導体：300mmライン中心に設備投資
- ・ 化合物半導体 (SiC、GaN) の開発加速
- ・ ニアラインHDD：データセンター向け大容量化推進
- ・ マスク描画装置：  
高精度・高生産性のマルチビーム機投入

営業利益  
(ROS)



ROIC<sup>3</sup>

キャッシュフロー



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

- デバイスCo.全体で、2021年度の8,600億円から2025年度には1兆円強の売上高成長を目指してございます。
- 旺盛な需要に応えるための大規模な設備投資を実施し、25年度に向けて営業利益の増加を見込んでございます。

| (億円)               |       | FY16-20<br>実績累計 | FY21-25<br>計画累計 | 差異     |
|--------------------|-------|-----------------|-----------------|--------|
| 東芝/インフラ<br>サービスCo. | 設備投資  | 2,600           | 4,000           | +1,400 |
|                    | 研究開発費 | 3,400           | 3,900           | +500   |
|                    | 投融資   | 310             | 1,240           | +930   |
|                    | 合計    | 6,310           | 9,140           | +2,830 |
| デバイスCo.            | 設備投資  | 1,500           | 2,900           | +1,400 |
|                    | 研究開発費 | 3,000           | 3,100           | +100   |
|                    | 合計    | 4,500           | 6,000           | +1,500 |

© 2022 Toshiba Corporation 31

- こちらは、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.それぞれの過去5年間の資源投入の実績とこの先5年間成長のための計画値を比較したものでございます。
- 東芝/インフラサービスCo.では、合計で約3,000億円の増額、デバイスCo.では1,500億円の増額を計画してございます。
- スピンオフにより明確になった注力領域に今後積極的に投資を行うことで、高い成長を目指して参ります。

|                | 今回公表値              | 前回公表値              | 差異                 | 要因                     |
|----------------|--------------------|--------------------|--------------------|------------------------|
| 売上高            | 3.34 兆円            | 3.35 兆円            | -100 億円            | ● 半導体不足<br>● 新型コロナ影響 他 |
| 営業利益<br>(ROS%) | 1,550 億円<br>(4.6%) | 1,700 億円<br>(5.1%) | -150 億円<br>(-0.5%) | ● 上記減収に加え<br>素材高騰 他    |
| 営業外損益 ※        | 500 億円             | 100 億円             | +400 億円            | ● キオクシア持分法<br>投資損益 他   |
| 税引前利益 ※        | 2,050 億円           | 1,800 億円           | +250 億円            |                        |
| 純利益 ※          | 1,500 億円           | 1,300 億円           | +200 億円            |                        |

※21年度のキオクシア持分法損益について21/1-3Q実績のみを繰り込み将来見通しを繰り込んでいない参考値です。

© 2022 Toshiba Corporation 32

- 21年度の見通しについては、適時開示の基準にはいたってはございませんが、中期計画の前提であり、見直しをした方がご理解いただきやすいということもあり、本日修正をご案内します。
- まず、売上高は、3兆3,400億円で、前回公表値に対して▲100億円の減収の見通しです。これは、インフラシステムやビルを中心に、半導体不足影響の更なる拡大や、一部の事業で新型コロナ影響が長引いていることなどによるものです。
- 営業利益は、1,550億円で、前回公表値に対して▲150億円の減益の見通しです。減収に伴う減益に加えて、素材高騰の影響が拡大していることなどによります。
- 一方、営業外損益は、資産売却益などを計上したことを加え、キオクシアの持分法損益を反映し、+400億円の増益の見通しです。
- これらの結果、当期純利益は、1,500億円で、+200億円の増益の見通しです。
- 私からの説明は以上になります。

# 05

## 東芝/インフラサービスCo.に関する重要事項

このセクションでは、本スピンオフに関連する東芝/インフラサービスCo.についての重要事項についてご説明致します。

## キオクシアに対し、できるだけ早期のIPOを正式に要請した

### 東芝/インフラサービスCo.の権利と 経営への関与

- 当社保有のキオクシア株式における議決権比率： 40.6%<sup>1</sup>
- ただし、キオクシアの経営に関して会社法上の株主としての権利を超える権利を有しておらず、契約上においても同社取締役会への取締役指名権や拒否権等の経営に関わる権利を確保しているものではない

### 現金化にあたっての留意点

- 相対取引における制約
  - ・ 株主間契約の定めに従った対応が必要
  - ・ 独占禁止法や外資規制等の法的制約も存在
- 担保権
  - ・ 当社保有のキオクシア株式には、既に第一順位の担保権が設定

1. 5.28%分の議決権については産業革新機構(「INCJ」)に対して指図権を付与しており、完全に自由な議決権行使が可能な持分は35.32%。指図権の付与については、対象会社が新たな経営体制の下で独立した企業として発展することに資するべく、配当その他の経済的利益は当社がこれを保持しつつ、対象会社の経営上の独立性を担保するため、当社は、対象会社の普通株式の一部に係る議決権行使につき、中立的な機関であり産業の競争力の強化等を目的として活動するINCJに対して指図権を付与。

- 当社は、キオクシアに対し、できるだけ早期のIPOを正式に要請いたしました。
- もっとも、キオクシア株式の現金化に関しては、一定の制約があるのでこれをご説明します。
- まず、当社は、キオクシアの議決権の40.6%を保有していますが、会社法上の株主としての権利を超える権利を保有するものではなく、また、キオクシアの株主間契約上もキオクシアの取締役の指名権や経営に関わる事項の拒否権を確保しているわけではないため、キオクシアの経営に関与する権限を有するものではなく、また現に経営に関与しておりません。
- また、キオクシア株式の上場前に当社がキオクシア株式を売却するにあたっては、他のキオクシア株主からの同意取得が必要となるほか、売却先によっては独占禁止法や外資規制といった法令上の制約も生じ得ます。
- 加えて、当社の保有するキオクシア株式には銀行の第一順位の担保権が設定されており、当該担保権がキオクシア株式の上場によって解消されるまで、担保権の存在も売却の制約となりえます。

## 2021年11月発表の株主還元方針に基づき、様々な方策を検討しつつ、 キオクシア株式の現金化を進める予定 現金化に伴う手取金純額は、適用法令に従って、 その時点における東芝/インフラサービスCo.株主に還元予定

### 繰越欠損金の充当

- 東芝/インフラサービスCo.に帰属予定の繰越欠損金は21年3月期末実績で約3,000億円<sup>1</sup>。大半が29年3月期と30年3月期に10年間の控除期間を終了する
- 税法上、売却額を含めた課税所得の50%を繰越欠損金として充当することで税メリットを享受可能<sup>2</sup>

### 株主意思の確認

- 本再編の検討を進めることについて株主総会で株主意思確認を諮るにあたり、議案の要領としてキオクシア株式に係る還元方針を明記する予定



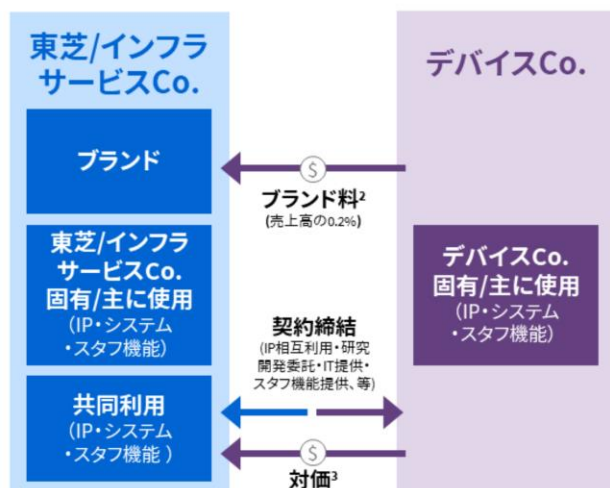
- 現金化については、早期に実現すべく、新規上場や相対取引を含め、様々な方策について継続的に検討中
- 新規上場を実現した場合には、既存の銀行担保は解消され、売却時の実質的<sup>3</sup>な手取金相当額は当社に帰属予定
- 上記手取金相当額は、適用法令に従って、その時点における東芝/インフラサービスCo.株主に全額還元予定

1. 連結納税グループベース。(課税所得ベースの残高であり、税メリットは課税所得の50%に充当する部分の税率見合いとなる。)  
2. 非注力事業の外部化も含めて課税所得全体に対して充当され、その分残高が費消される。  
3. 税引後、取引手数料等控除後ベース。

- このような一定の制約がある中ではありますが、当社としては、キオクシアの他の株主と連携しつつ、キオクシア株式の現金化による株主還元方針を実現すべく、可能な方策を検討しています。
- キオクシア株式の売却に際しては、東芝/インフラサービスCo.が持つ繰越欠損金を充当することにより一定の税務メリットが享受可能と考えております。
- なお、キオクシア株には債権者の担保権が付されており、キオクシア株の上場が実現することでこれが解消され、売却時の実質的な手取り金総額が当社に帰属することになります。
- また、キオクシア株式の現金化後の株主還元については、既に述べたとおり、適用法令に従い、当社の手取金純額の全額をその時点における当社の株主に還元する方針です。当社のコミットメントを高める観点から、株主総会で株主意思確認を諮るにあたり、議案の要領としてキオクシア株式に係る還元方針を明記する予定です。

## TSA<sup>1</sup>を実施し、重要資産を一部分離することで、現状と変わらない事業運営を実現

### 考え方



### 主な資産・機能の扱い

#### ブランド

東芝/インフラサービスCo.が、ブランド(冠称・商標)を単独権利保有し、東芝子会社(東芝テック等)とデバイスCo.にライセンス

#### IP

デバイスCo.固有または主に用いるIPは分割、共同利用のIPは東芝/インフラサービスCo.が保有しデバイスCo.と契約締結

#### システム

デバイスCo.固有または主に用いるシステムは分割、共同利用のシステムは東芝/インフラサービスCo.が保有しデバイスCo.で新システムが立上がるまで利用

#### スタッフ機能

上場会社となるデバイスCo.に必要な機能は分割、東芝/インフラサービスCo.の機能をデバイスCo.が利用する場合はTSAを締結

1. TSA: Transition Service Agreement(移行期間支援サービス契約)

2. ブランド料率は、初期の検討に基づく暫定値であり、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.の間に適用されるレートとして記載しているが、今後詳細を検討する過程で変更となる可能性がある

3. 40~50億円/年を想定。今後、各機能の分離方針を検討する中で変更の可能性がある

- スピンオフ後も、現状と変わらない事業運営が出来るように、重要資産の分離を行います。
- ブランドについては、東芝/インフラサービスCo.が単独権利を保有します。デバイスCo.は、東芝/インフラサービスCo.にブランド料を支払います。
- IP・システム・スタッフ機能については、基本的に、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.、それぞれ固有あるいは主に使用していると区分できるものは、分離します。
- 但し、共同利用するものについては、東芝/インフラサービスCo.が保有します。
- 共同利用するIPは、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.の間に契約を締結し、相互利用が可能な形と致します。
- ITシステムは東芝/インフラサービスCo.に残置し、デバイスCo.が使用対価を東芝/インフラサービスCo.に支払います。
- スタッフ機能は、東芝/インフラサービスCo.とデバイスCo.の間にTSA、いわゆる移行期間支援サービス契約を締結し、デバイスCo.が利用した場合は、対価を東芝/インフラサービスCo.に支払います。

# 06

## 戦略委員会からの推奨事項への対応

最後に、昨年11月に戦略委員会よりなされた推奨に対して当社が行ってきた対応をご説明致します。

## 11月に取締役会が受領した戦略委員会からの推奨に対し、鋭意対応を進めている

| 7つの推奨内容 |                                        | 対応内容                                                                               | (記載箇所)                 |
|---------|----------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------|------------------------|
| 1       | スピンオフ計画執行のチーム組成<br>(外部専門家含む)           | 執行及びPMOチームによる推進体制を確立<br>(外部アドバイザーも起用)                                              | P.15                   |
| 2       | キオクシア株式の現金化及び株主還元、<br>東芝テックの保有に関するレビュー | キオクシア株式は法規制等遵守の上、最大限の現金化、株主還元を目標<br>東芝テック自身の中長期の成長プランを促進すべく、実務上可能な限り短期のうちに東芝テックと協働 | P.35<br>P.21-24        |
| 3       | レバレッジの引き上げ及び<br>自己株式取得の実施              | 定期的な検証に基づき適正な資本水準を超える資本は還元<br>分割後の適切な資本構成を踏まえた資本政策や財務規律を立案                         | P.26-28                |
| 4       | 各社での適切な<br>マネジメント・チームの組成               | 各社に適したマネジメントを選定し、新たな経営体制を構築予定                                                      | P.18                   |
| 5       | 潜在的候補者との<br>パートナーシップ機会の模索              | 選択肢のひとつとして継続検討中                                                                    |                        |
| 6       | 事業売却を含むポートフォリオの<br>見直しとコスト削減           | 非注力事業を特定して、外部化を速やかに実行予定<br>またスピンオフに関わる取引コストをコストカットによりオフセット                         | P.21-24<br>P.11        |
| 7       | ESG強化、ガバナンス強化委員会の<br>推奨策の実施            | ガバナンス強化委員会の報告に基づき、再発防止策を策定済<br>2050年までのカーボンニュートラルの実現を目指す                           | 2021年12月16日公表済<br>P.18 |

© 2022 Toshiba Corporation 38

- 1つ目のスピンオフ計画執行のチーム組成につきましては、執行及びPMOチームによる推進体制を確立し、外部アドバイザーも起用しています。
- 2つ目は、キオクシア株式の現金化及び株主還元は最大限の実施に向けて、可能な方策を検討しており、また東芝テックにつきましては先程、述べた通りでございます。
- 3つ目のレバレッジ引き上げ・自己株式取得については、引き続き定期的な検証に基づき適正な資本水準を超える資本は還元し、分割後の両者において適切な資本構成を踏まえた資本政策や財務規律を立案します。
- 4つ目の各社の適切な経営体制の組成については、各社に適した新たな経営体制を構築する予定です。
- 5つ目の潜在的候補者とのパートナーシップ機会の模索についてでございますが、選択肢のひとつとして継続して検討しております。
- 6つ目の事業売却を含むポートフォリオの見直しとコスト削減については、先ほど3章でご説明の通りです。
- 7つ目のESG強化、ガバナンス強化委員会の推奨策の実施については、2050年までのカーボンニュートラルの達成を目指すとともに、ガバナンスについても、ガバナンス強化委員会の報告に基づき、再発防止策を策定済みです。
- 以上のように、着実に戦略委員会からの取締役会への推奨に対し鋭意対応を進めており、今後も継続して参ります。

# TOSHIBA

- 以上が私からの説明となります。
- 東芝は、経営理念として「人と、地球の、明日のために。」を掲げておりますが、この理念にそって、スピンオフ計画も株主の意見を聞いて改良し、確実に進めていく所存です。
- このような決断は、東芝グループのステークホルダーの皆様の共同利益の向上を実現するために、東芝グループとして長年培ってきた、その潜在力を引き出すものです。
- 私どものお客様は、個人のお客様から法人のお客様、そして、そのバックグラウンドや国籍・地域は様々です。私どもの製品やサービスが、私どものお客様から、そのまたお客様へと展開しており、すべてのステークホルダーの皆様の共同利益の向上を図るための最善の施策を、取締役会は真剣に考えています。
- スピンオフ計画は、私が以前申し上げた通り、「東芝グループの未来への進化」です。
- 今後、株主の皆様をはじめとする東芝グループのステークホルダーの皆様におかれましては、今回の私どもの考えを、ぜひ、ご理解いただき、引き続き、ご支援をいただけますよう、心よりお願い申し上げます。

本日はどうもご清聴ありがとうございました。

(発表の中で訂正した内容を反映しています)

# Appendix

分配可能額の計算 (2021年3月末時点)

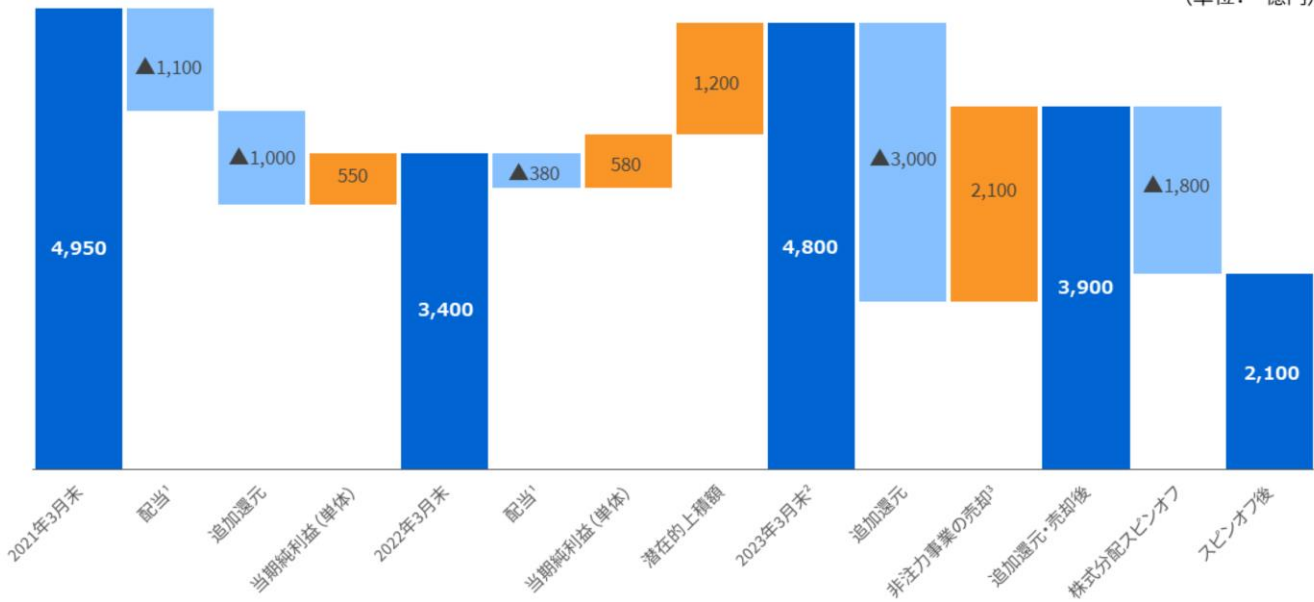
(単位: 億円)

| 分配可能額及び<br>連単差の概要 |             | 連結     | 単体    | 差異     |
|-------------------|-------------|--------|-------|--------|
|                   | 資本金         | 2,006  | 2,006 | 0      |
|                   | 資本準備金       | 2      | 6     | -4     |
|                   | 利益準備金       | 246    | 31    | 215    |
|                   | 利益剰余金 (A)   | 11,025 | 5,000 | 6,025  |
|                   | その他包括損益     | -1,583 | 66    | -1,649 |
|                   | 自己株式 (B)    | -51    | -50   | -1     |
|                   | 株主資本        | 11,645 | 7,059 | 4,586  |
|                   | 分配可能額 (A+B) |        | 4,950 |        |

| 利益剰余金の<br>連単差の背景 | 子会社の利益剰余金       | 1,909億円 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 黒字子会社と赤字子会社のネット値</li><li>■ 翌年度にグループ内配当約1,300億円を実施</li></ul>                                             |
|------------------|-----------------|---------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|                  | キオクシアの<br>価値の差異 | 2,665億円 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 連結会計では持分法適用により、再出資の3,505億円をそのまま計上</li><li>■ 単独会計では東芝メモリ設立以降の継続的な出資と見做され、売却益の実現を取り消して840億円に評価減</li></ul> |
|                  | その他の<br>連結調整項目  | 1,451億円 | <ul style="list-style-type: none"><li>■ 単独会計上の連結子会社投資勘定の減損処理の連結での戻し仕訳など</li></ul>                                                               |
|                  | 計               | 6,025億円 |                                                                                                                                                 |

分配可能額の過去推移及び見通し

(単位： 億円)



1. 法定準備金を含む  
2. 追加還元/非注力事業の売却/株式分配スピンオフ前  
3. 非注力事業の売却 (2,100億円) は、潜在的上積額 (1,200億円) との二重計上の戻しを含んだ数値