

**TOSHIBA**

WEBセミナー（野村インベスター・リレーションズ主催）

# Moving on to Growth

～成長のフェーズに向けて～

2021年3月10日

株式会社 東 芝

代表執行役社長 CEO

車 谷 暢 昭

# 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)（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。

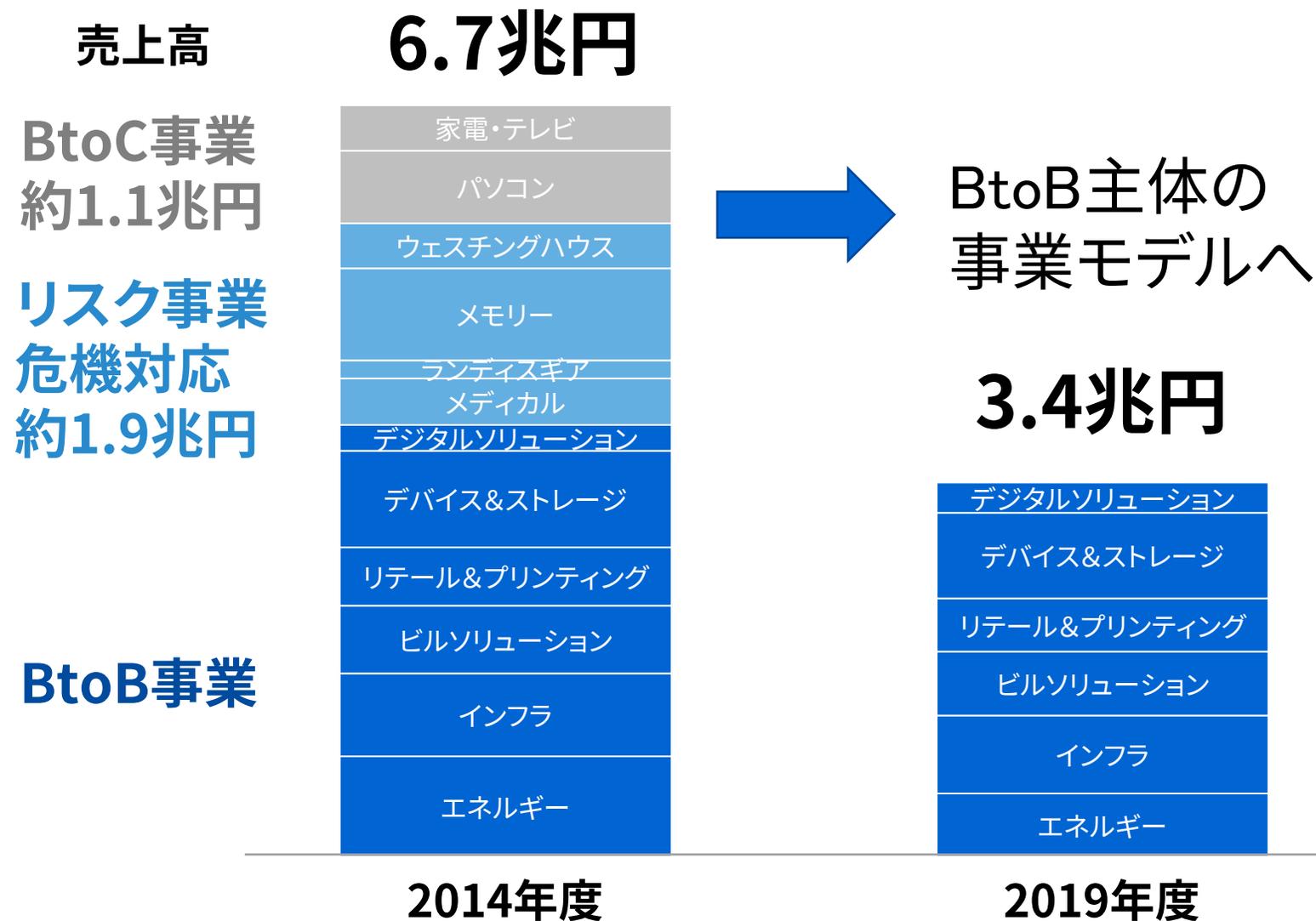
# 本日のご説明内容

1. はじめに
2. 東芝Nextプランの進捗 (フェーズ1)
3. インフラサービスカンパニーへ (フェーズ2)
4. CPSテクノロジー企業としての飛躍 (フェーズ3)
5. ESGと財務運営の基本方針
6. おわりに

※ CPS (サイバー・フィジカル・システム) : 実世界 (フィジカル) におけるデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術などを用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それをフィジカル側にフィードバックすることで、付加価値を創造する仕組み

# 1. はじめに

# 事業ポートフォリオの変革

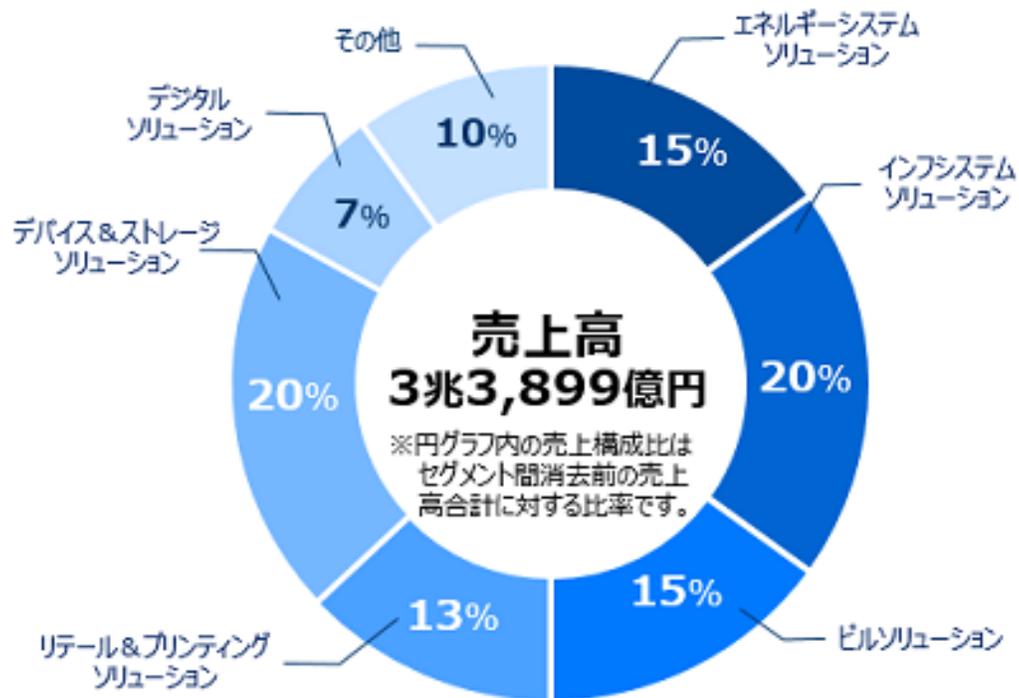


**4年間で7事業<sup>\*1</sup>  
3兆円規模の  
事業売却を断行**

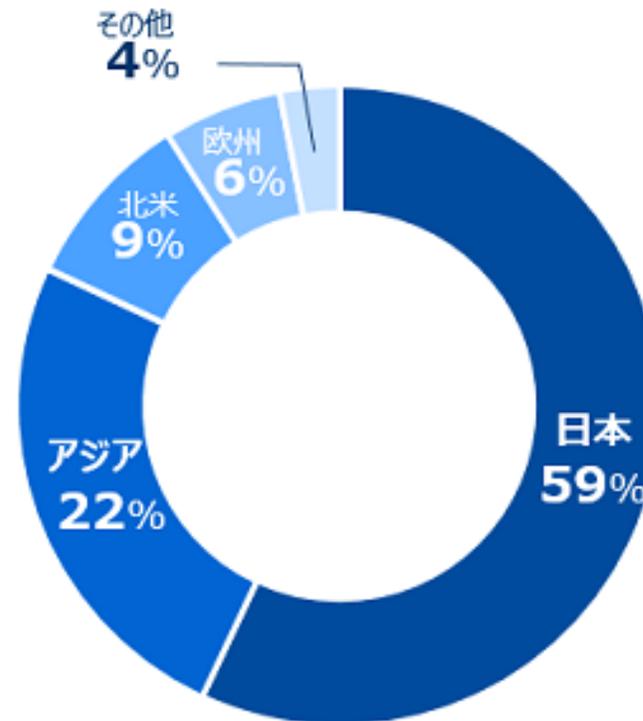
\*1 売上高1,000億円を超える主要事業をカウント

# 東芝グループの企業概要

2019年度 売上高  
(セグメント毎の内訳)



2019年度 売上高  
(地域毎の内訳)



売上高 (2019年度)



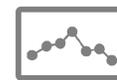
3兆3,899億円

営業利益 (2019年度)



1,305億円

EBITDA



2,101億円

配当 (2019年度年間)



20円

従業員数 (グローバル)



125,000人以上

事業展開



30ヶ国以上

# 東芝グループの事業領域

## エネルギーシステムソリューション (19年度売上比率 15%)

### ● 主な事業内容 .....

- 発電システム (原子力・火力・再生可能エネルギー)
- 発電事業 (再生可能エネルギー)
- 送配電システム
- 水素エネルギーシステム
- エネルギーデジタルサービス
- 粒子線治療装置

### ● 主な連結子会社 ..... (2020年4月現在)

- 東芝エネルギーシステムズ株式会社
- 東芝プラントシステム株式会社



原子力・火力



水力



地熱



風力



太陽光



送変電



自立型水素エネルギー供給システム H2One™



発電所・電力系統向けの  
故障予知・性能監視サービス



重粒子線がん治療装置  
(量研/放射線医学総合研究所様)

# 東芝グループの事業領域

## インフラシステムソリューション (19年度売上比率 20%)

### ● 主な事業内容 .....

- 上下水道システム
- 受変電システム
- 道路システム
- 通信・放送システム
- 電波システム
- セキュリティ・自動化システム
- 鉄道交通システム
- モータ／ドライブシステム

### ● 主な連結子会社 ..... (2020年4月現在)

- 東芝インフラシステムズ株式会社



上下水道システム



受変電システム (UPS)



通信・放送システム



電波システム (ドップラーVOR/DME)



セキュリティ・自動化システム (郵便区分機)



セキュリティ・自動化システム  
自動荷降ろしロボット



鉄道交通システム



モータ／ドライブシステム

# 東芝グループの事業領域

## ビルソリューション (19年度売上比率 15%)

### ● 主な事業内容 .....

- エレベーター
- エスカレーター
- ビルファシリティー
- 電設資材
- 照明器具、航空灯火・  
舞台スタジオ照明システム
- 車載用光源、産業用  
光源・モジュール
- エアコン・空調・  
熱源システム
- 給湯器・換気扇
- 冷凍・冷蔵機器

### ● 主な連結子会社 ..... (2020年4月現在)

- 東芝エレベータ株式会社
- 東芝ライテック株式会社
- 東芝キャリア株式会社



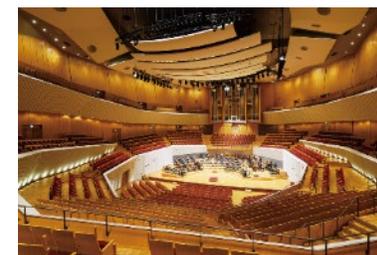
エレベーター



エスカレーター



オフィス照明



舞台照明システム



ビル用マルチエアコン



空冷ヒートポンプ式熱源機

# 東芝グループの事業領域

## リテール&プリンティングソリューション (19年度売上比率 13%)

### ● 主な事業内容 .....

- POSシステム
- 複合機
- オートIDシステム
- インクジェットヘッド

### ● 主な連結子会社 ..... (2020年4月現在)

- 東芝テック株式会社



POSレジ



複合機



オートIDシステム



インクジェットヘッド

# 東芝グループの事業領域

## デバイス&ストレージソリューション (19年度売上比率 20%)

- 主な事業内容 .....
- ディスクリット (パワーデバイス、小信号デバイス、フォトカプラーなど)
- システムLSI (アナログIC、マイコン、車載デジタルICなど)
- ストレージプロダクツ (ニアラインHDD、モバイルHDDなど)
- 半導体製造装置 (電子ビームマスク描画装置など)
- 部品 (サーマルプリントヘッドなど)
- 材料 (ファインセラミックスなど)

● 主な連結子会社 ..... (2020年4月現在)

- 東芝デバイス&ストレージ株式会社



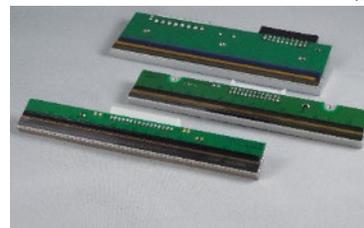
HDD



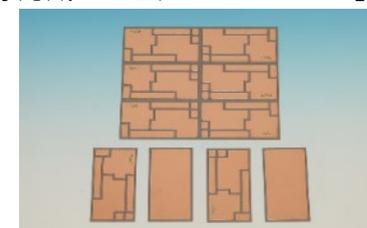
パワーデバイス



画像認識プロセッサ「Visconti™」



サーマルプリントヘッド



窒化ケイ素セラミックス基板



電子ビームマスク描画装置

\*Visconti™は、東芝デバイス&ストレージ株式会社の商標です。

# 東芝グループの事業領域

## デジタルソリューション (19年度売上比率 7%)

### ● 主な事業内容 .....

- 業務ソリューション
- 各業種・業界向けソリューション
- IoTソリューション
- AI・アナリティクス
- マネージドサービス
- セキュリティソリューション
- ICT基盤

### ● 主な連結子会社 ..... (2020年4月現在)

- 東芝デジタルソリューションズ株式会社



製造業向けソリューション



物流業界向けソリューション



官公庁・地方自治体向けソリューション



人財管理ソリューション



IoTプラットフォーム



アナリティクスAI「SATLYS」/  
コミュニケーションAI「RECAIUS」



マネージドサービス

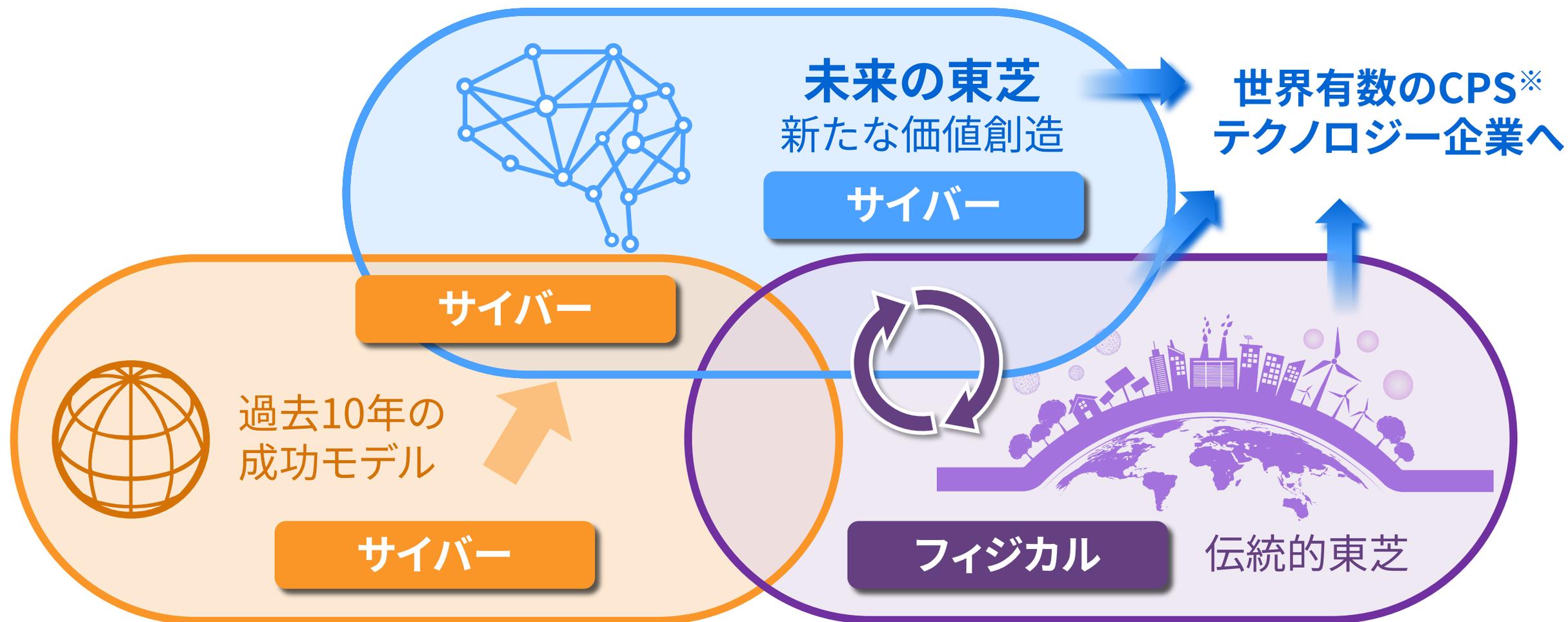


シミュレーテッド分岐マシン

## 2. 東芝Nextプランの進捗 (フェーズ1)

# 伝統と未来の2つの東芝

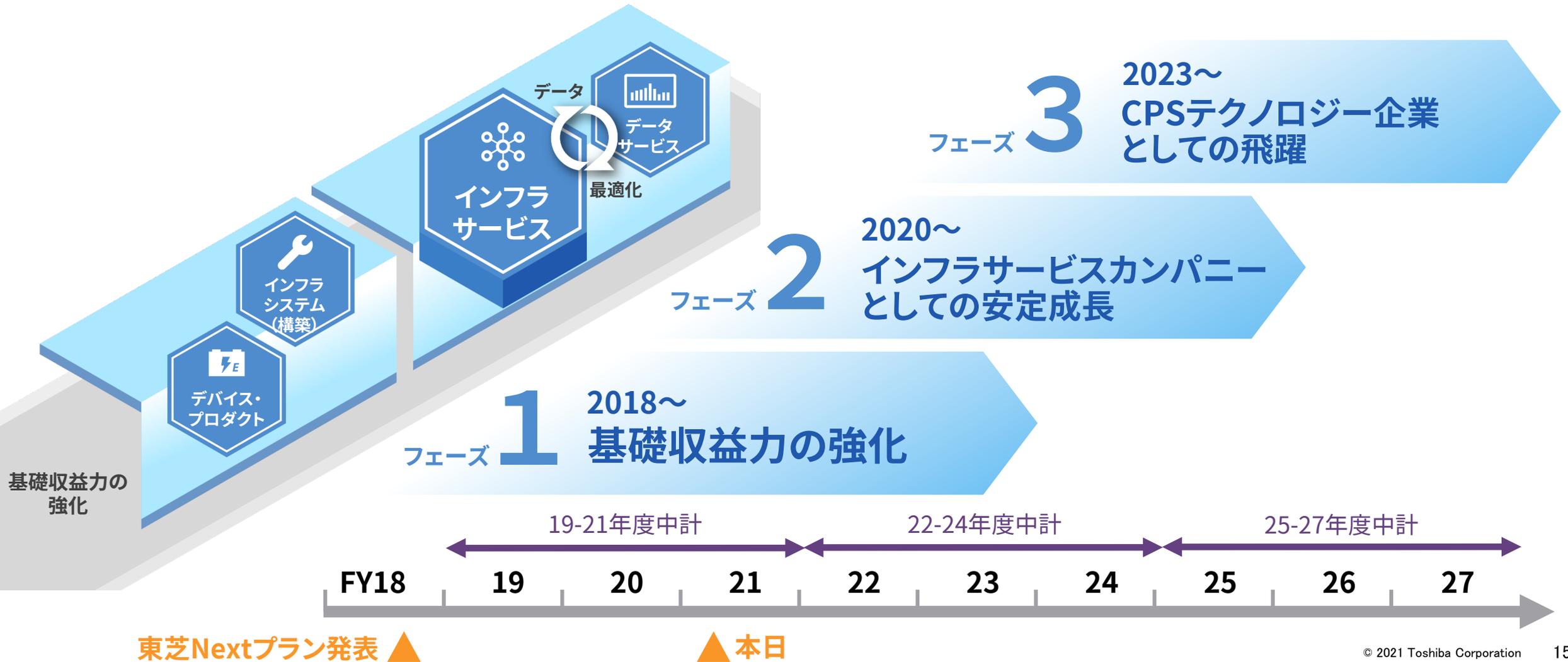
## サイバーとフィジカルの融合で第二の創業を実現



※ CPS(サイバー・フィジカル・システム) : 実世界(フィジカル)におけるデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術などを用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それをフィジカル側にフィードバックすることで、付加価値を創造する仕組み

# 東芝Nextプランの全体像・・・3フェーズの成長

現在フェーズ1の仕上げとともに、フェーズ2に着手した段階



# 東芝Nextプランの目的

企業価値の最大化を通じて株主価値向上を実現

お客様・取引先様・従業員・地域社会

## 成長投資

- 事業ポートフォリオ管理
- 新規事業の育成
- オーガニック成長投資\*2とM&A

## 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

企業価値の最大化

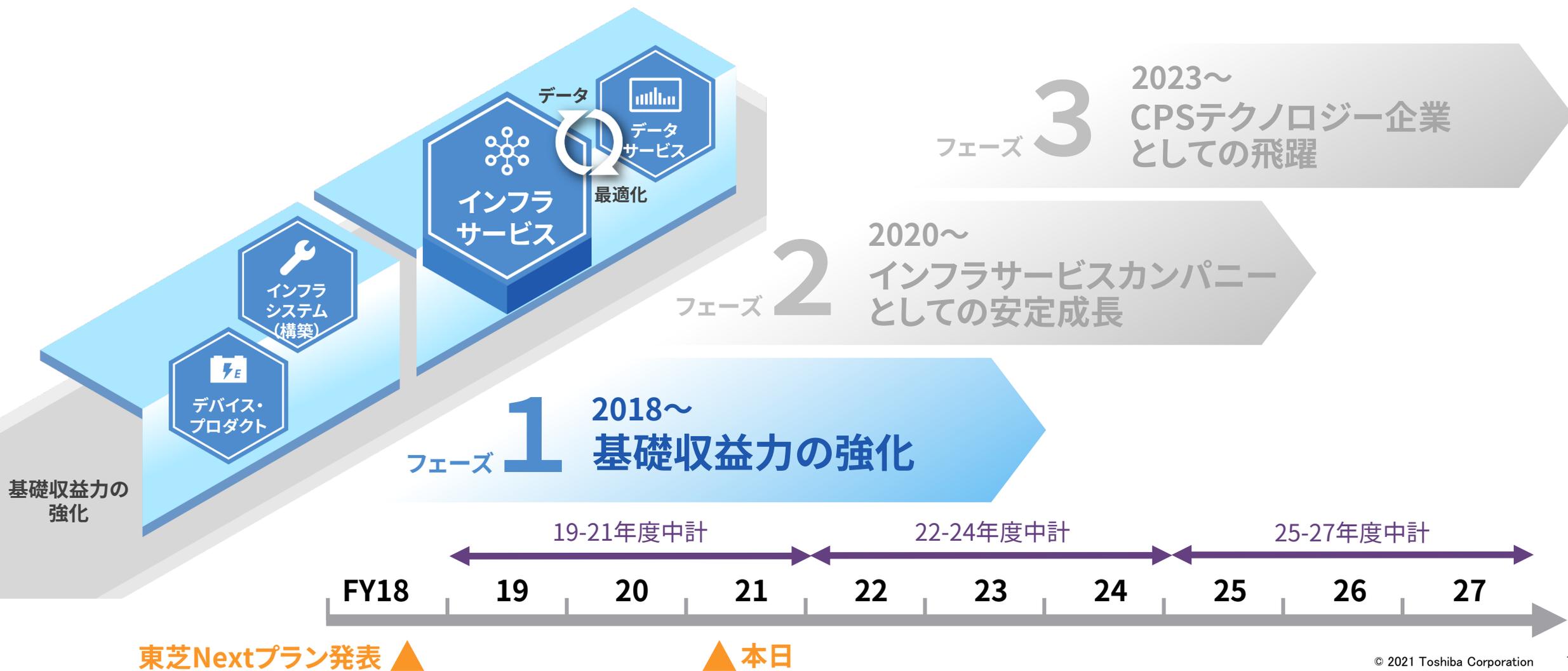
Total Shareholder Return (TSR\*1) の拡大

\*1 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

\*2 既存の経営資源を利用して成長を実現すること

# 東芝Nextプランの進捗・・・フェーズ1

## 基礎収益力の強化



# 2018年11月の発表内容を着実に実行

## 基礎収益力の強化

- ☑ 構造改革 非注力事業からの撤退、人員最適化、子会社削減
- ☑ 調達改革 原価率の低減(直接材、間接材)
- ☑ 営業改革 営業コスト、プロジェクト受注審査
- ☑ プロセス改革 製品モジュール化、IT刷新

## 成長分野への集中投資

- ☑ ポートフォリオ管理の高度化
- ☑ 課題事業モニタリング

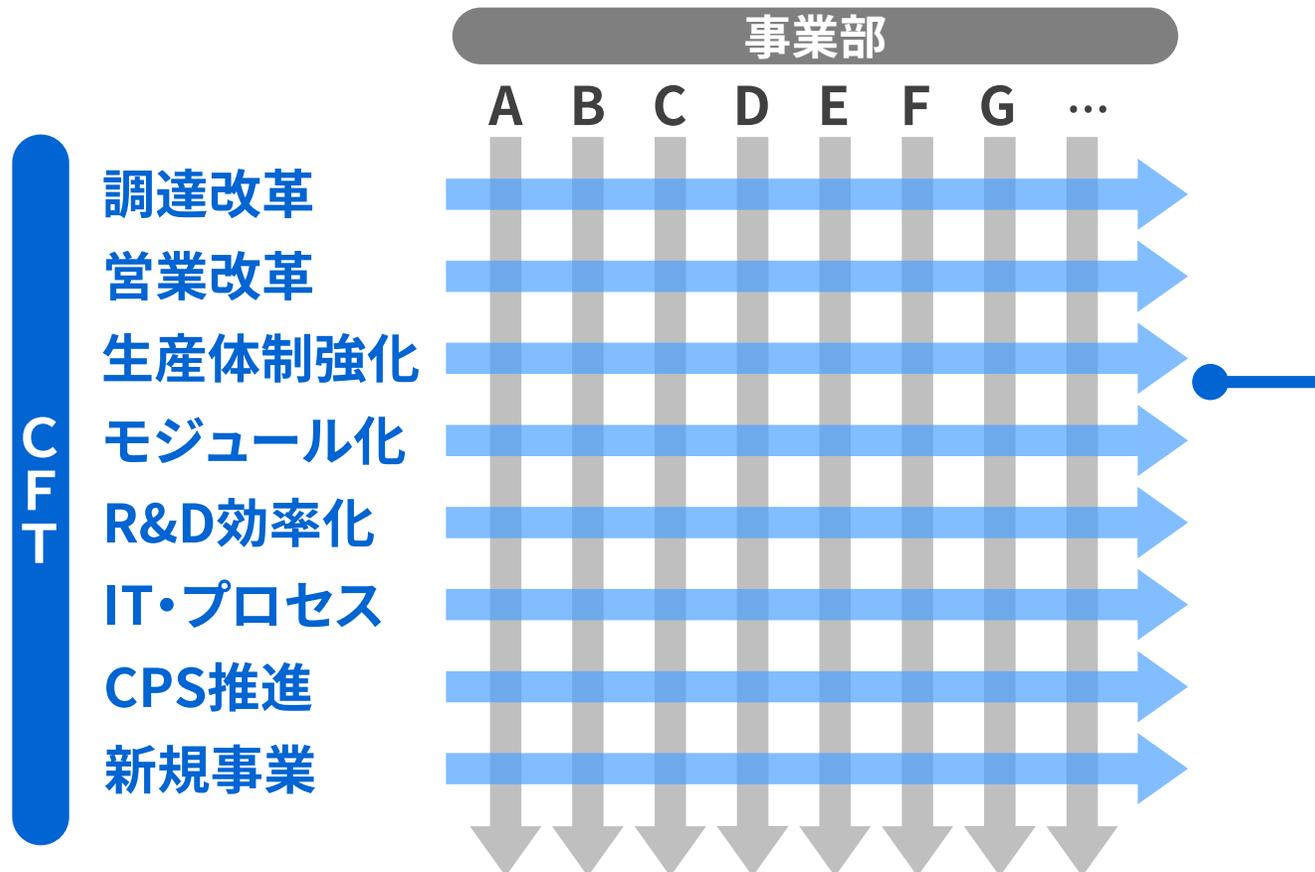
## ガバナンス

- ☑ 株主還元 7,000億円規模の自社株式取得
- ☑ 執行役報酬制度の見直し 業績連動株式報酬
- ☑ リスク管理とガバナンス体制の強化

# 改革推進の基盤づくり

## クロスファンクショナルチーム (CFT) による事業横断の改革支援体制を整備

### CFTの組織イメージ



#### CFTの役割

#### 東芝Nextプラン目標達成に向けた

- CFT活動の成功例・ノウハウの横展開による事業部の変革支援
- CFT間の連携による新たな価値創造

#### 具体的活動例

- 事業部の改革推進コアメンバー（改革エージェント）を任命、教育
- CFT活動の進捗管理のルール、プロセスを導入
- 事業部毎の目標値と活動タイムラインを設定
- CFT間連携のための定例会議を開始

# 構造改革及びIT刷新

今後はITシステム刷新を契機とした業務のデジタル化が効率化の中心となる

18~20年度

500億円

21~25年度

300億円

ポートフォリオ  
管理

- 非注力事業撤退:完了  
✓ LNG事業 ✓ 海外原子力建設

- 「事業モニタリング」の  
継続運用

子会社削減

- 前倒し達成見込み  
✓ 365社<sup>\*1</sup>中25%削減目標  
✓ 目標に対し約8割(72社)進捗

- 更に削減  
✓ 388社<sup>\*2</sup>中50%を統合対象として検討

人員適正化

- 「7千人の人員適正化」は  
計画通り実施<sup>\*3</sup>  
✓ 当初計画に加え、追加構造改革、子会社削減等を実施し、20年度中に▲1万人

- ITシステム刷新  
✓ システム関連費用の圧縮  
✓ 間接部門のスリム化

デジタル化

- 業務仕様の標準化:97%達成

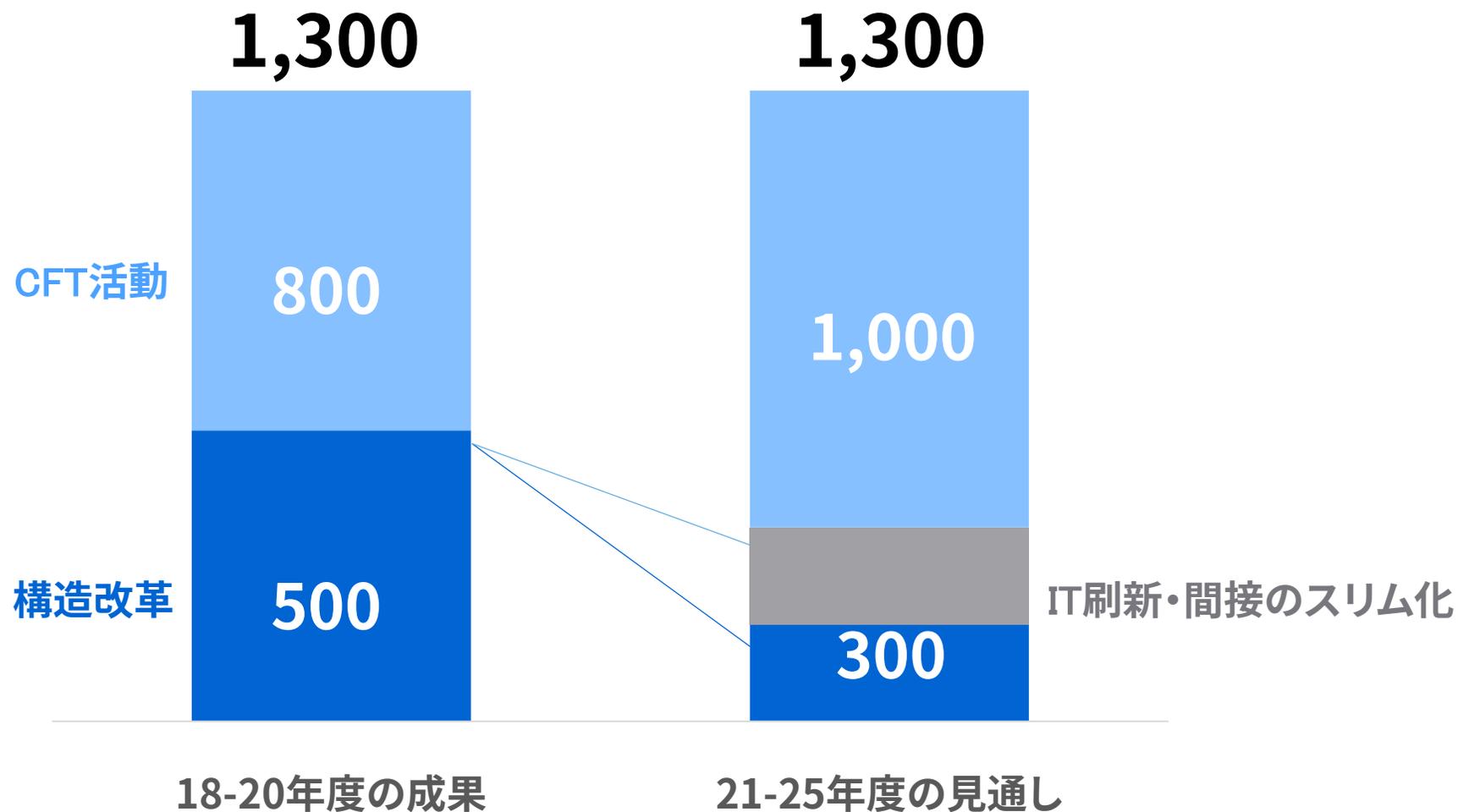
\*1 2018年3月末時点の上場会社、東芝メモリ(現キオクシア)を除く365社が対象(持分法適用会社を含む)

\*2 2018年3月末時点の東芝テック、西芝電機、ニューフレアテクノロジー、東芝プラントシステムを含む連結子会社に18-20年新設14社を加えたもの(持分法適用会社は不含)

\*3 PC事業を除き18年9月末 129,234人、20年9月末 123,385人

# フェーズ1の成果と見通し

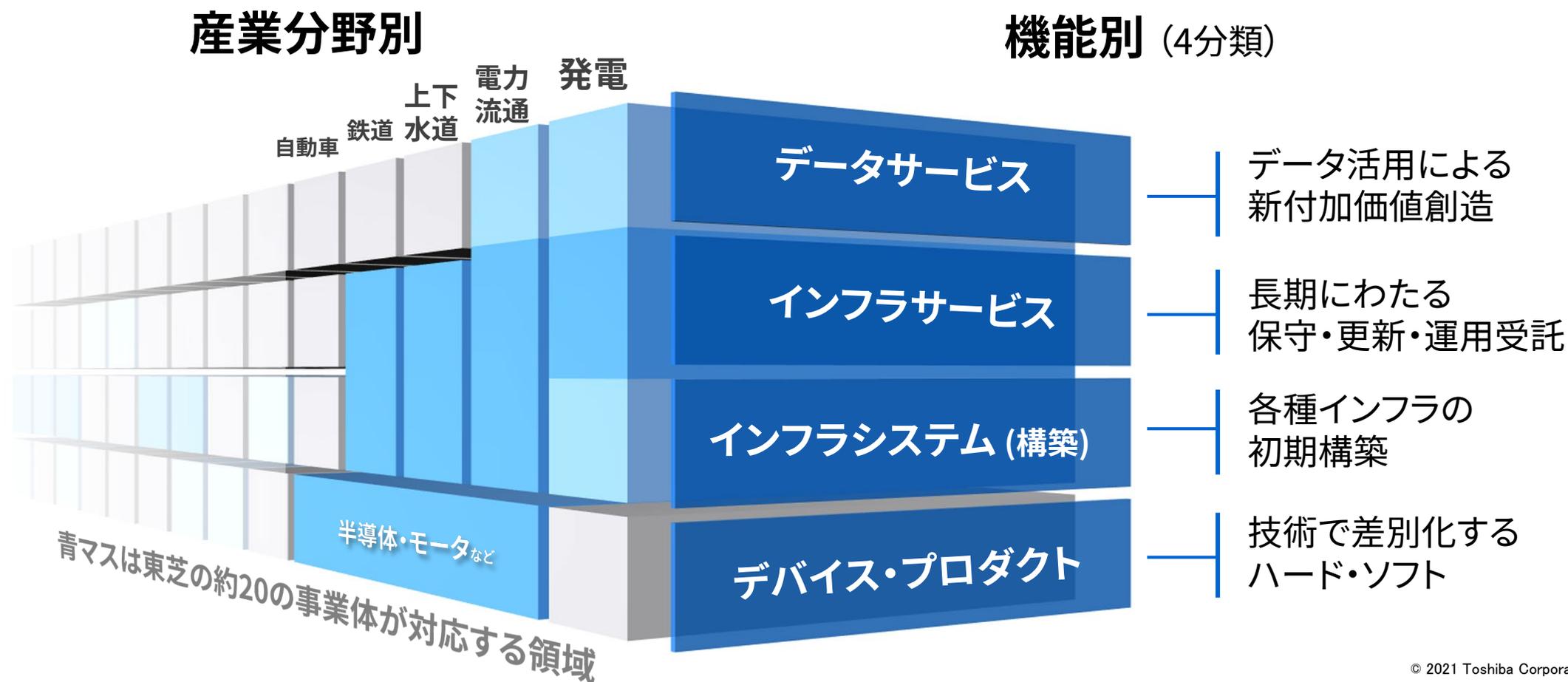
18年度から20年度までの累計で1,300億円の収益力強化を達成



# 3. インフラサービスカンパニーへ (フェーズ2)

# 東芝の新事業セグメント

東芝の事業は分野別には多岐に亘るが  
機能別で見ると4つのビジネス

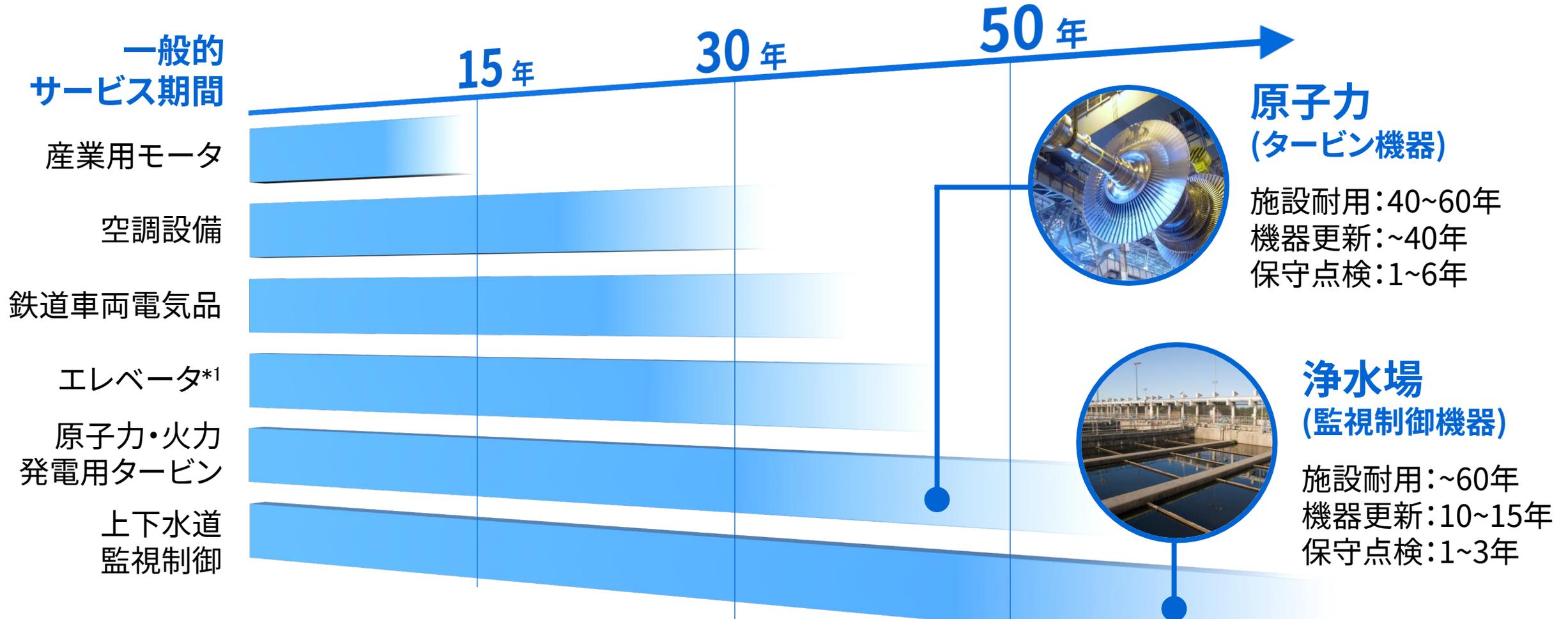


# インフラサービスカンパニーへのステップ



# 東芝のインフラサービス

## インフラ中心であるため圧倒的に長いサービス期間



\*1 エレベータ各社のEV/EBITDAマルチプル (19年度): KONE、Schindler、United Technologies 3社の平均 12.2倍 (2020年3月19日の株価ベース)

# 2025年度中期目標

2025年度目標：売上4.0兆円、ROS 10%、ROIC 12%、ROE 15%

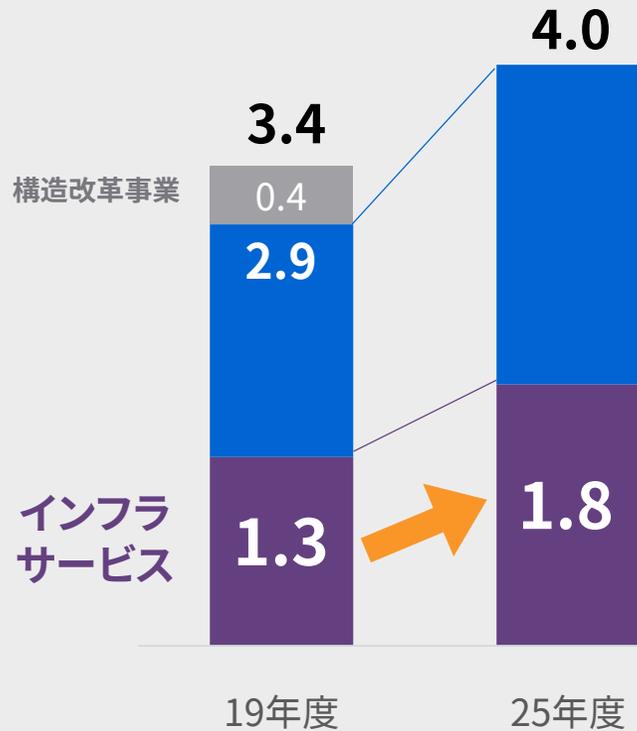
	18年度実績	19年度実績	20年度見込	25年度目標
売上	3.7兆円	3.4兆円	3.1兆円	4.0兆円
営業利益 (ROS%)	354億円 (1.0%)	1,305億円 (3.8%)	1,100億円 (3.6%)	4,000億円 (10%)
EBITDA <sup>*2</sup>	1,139億円	2,101億円	1,950億円	5,300億円
ROIC <sup>*3</sup> ROE	1% マイナス	マイナス マイナス	7% 7%	12% 15%

# 2025年度に目指す収益構造

基礎収益力強化の手を緩めず進め、インフラサービス中心に成長を目指す

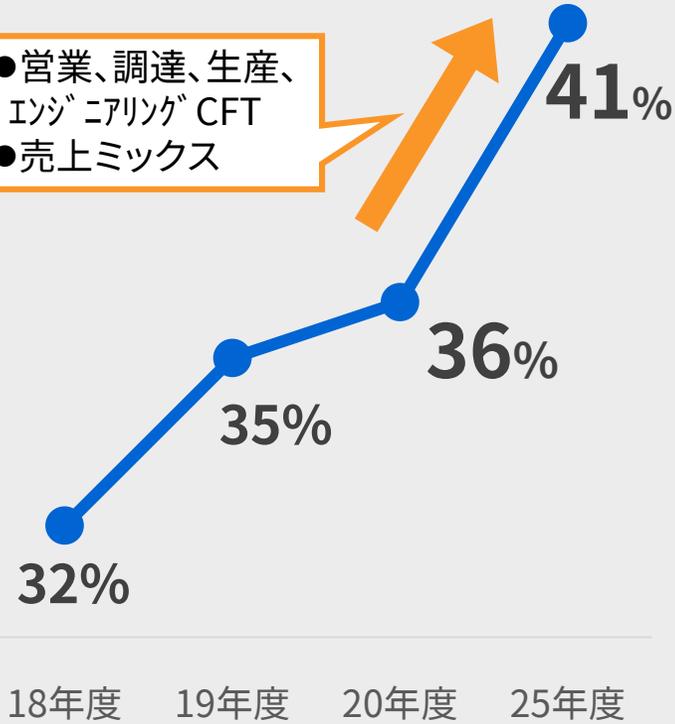
## 売上成長

単位:兆円



## 限界利益率の向上\*1

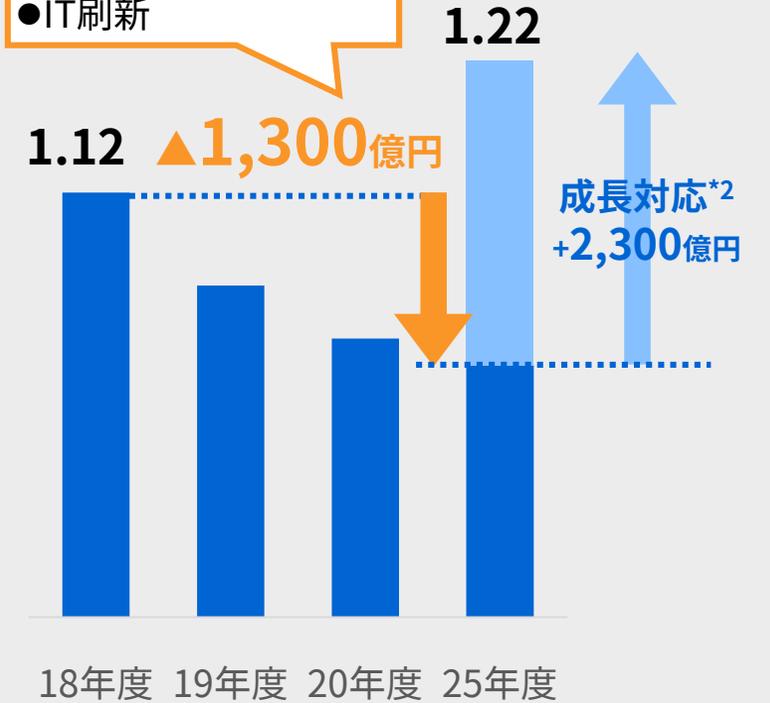
- 営業、調達、生産、エンジニアリング CFT
- 売上ミックス



## 固定費の圧縮\*1

単位:兆円

- 構造改革
- 生産・エンジニアリング CFT
- IT刷新

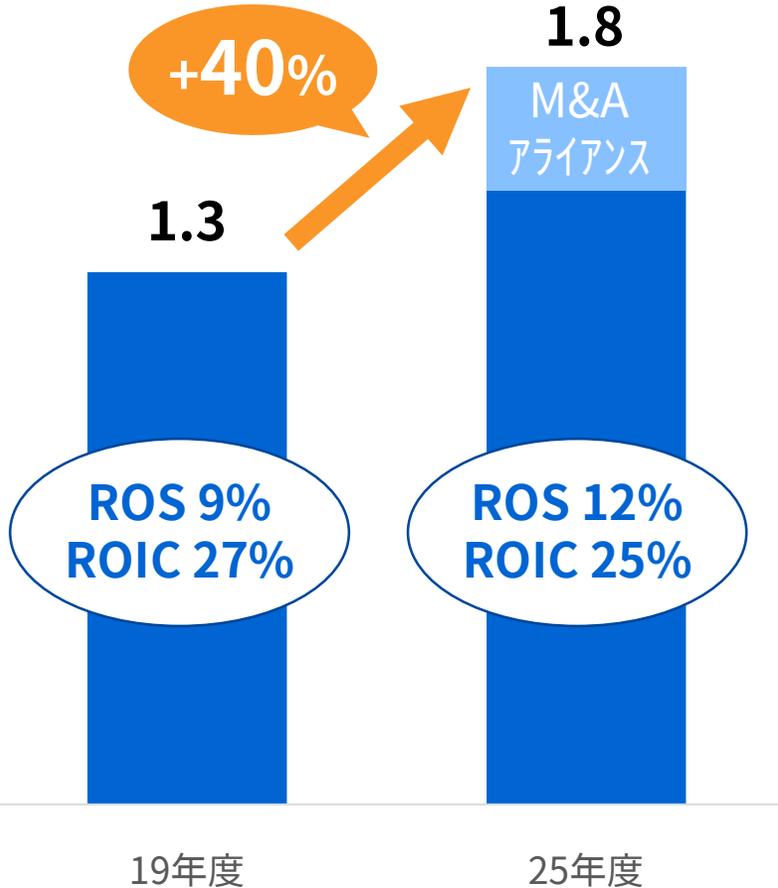


\*1 限界利益、固定費推移はコアベース \*2 M&Aによる買収先固定費増 +800億円、増産対応費用 +1,500億円

# インフラサービスの成長

フェーズ2ではインフラサービスを成長の主軸とする

単位:兆円



## 成長要素

- サービスオペレーションの競争力強化
- サービスロケーションの拡大
- 付加価値サービスへの進化 (アズ・ア・サービスへ)

## 効果

	売上	利益率	資金効率
サービスオペレーションの競争力強化		✓	✓
サービスロケーションの拡大	✓	✓	✓
付加価値サービスへの進化 (アズ・ア・サービスへ)	✓	✓	

# インフラサービスの成長(展開型別)

## 面展開型

多数の顧客を面展開でカバーするサービス



即応性、コスト

~30年

遠隔監視、IT武装、多能化  
サービス拠点最適化、間接業務効率化

面カバーの拡大による自力拡大中心

オーガニック  
成長

面展開型 19年	面展開型 25年
5,700	6,400
7%	12%
51%	49%

## 機能型

常駐を含むピンポイントで大規模インフラをカバーするサービス



競争力

サービス期間

オペレーション  
効率化

ロケーション  
拡大

計画値\*1

売上(億円)

ROS (%)

ROIC (%)

技術力、オペレーション提案力

30年超

IoT、AI、デジタルツインなど

他社ロケーションの獲得(技術・M&A)  
再エネ拡大対応による成長

機能型 19年	機能型 25年
7,100	11,200
11%	12%
22%	20%

M&A: 2,300億円  
再エネ: 1,000億円  
+オーガニック

\*1 売上高・営業利益率はコアベース。ROIC計算には、新型コロナウイルス影響、構造改革費用等を含む

# サービスロケーション拡大・・・2050年カーボンニュートラルによる事業機会

再エネ関連の多くのトップシェア事業で、総合的にカーボンニュートラルをサポート

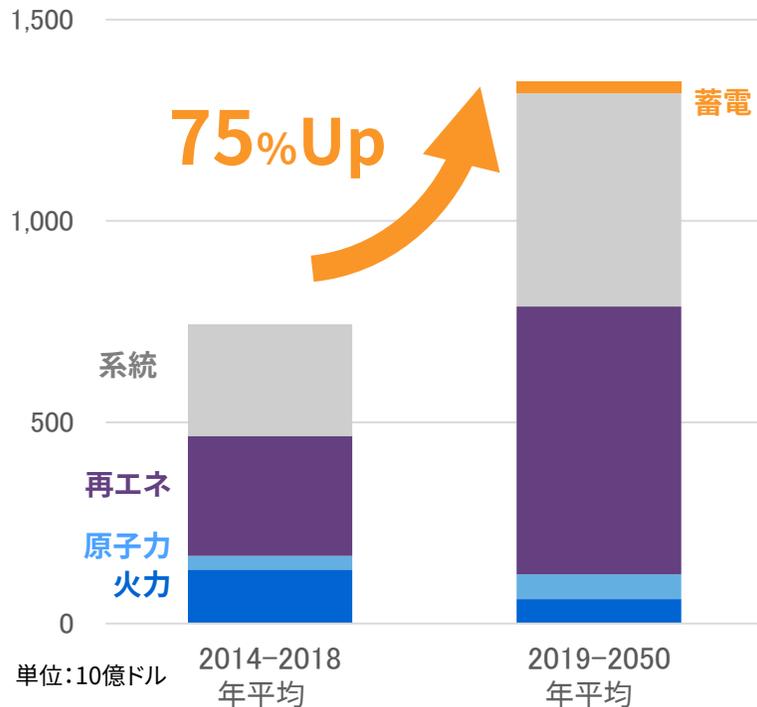
再エネ 発電	太陽光	<ul style="list-style-type: none"> <li>● メガソーラー設置シェアで国内トップ</li> <li>● 世界最高効率の新型太陽光<sup>*2</sup></li> </ul>	日本 No.1	世界 No.1
	水力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電設備で国内トップ (FIT対応含む)</li> <li>● 可変速揚水発電所で世界トップ</li> </ul>	日本 No.1	世界 No.1
	地熱	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電タービンで世界トップクラス</li> </ul>		世界 トップクラス
	風力	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 洋上風力入札準備中</li> <li>● 最新鋭風車の国産化を計画</li> </ul>		
エネルギー 調整	系統	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 高圧変電機器、系統用計算機<sup>*3</sup>で国内トップ</li> </ul>	日本 No.1	
	蓄電	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 世界トップレベルの急速充放電性能の二次電池SCiB<sup>TM</sup></li> <li>● 世界最大級のP2G (水素)、FH2R<sup>*4</sup> (福島)</li> </ul>		世界 No.1
CO <sub>2</sub> 分離回収	CCUS <sup>*1</sup>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福岡大牟田でCO<sub>2</sub>分離回収実証設備運転開始</li> </ul>	日本初	

# サービスロケーションの拡大・・・再エネ関連事業の拡大

## 市場の急速な伸びに合わせて10年で3倍増を目指す

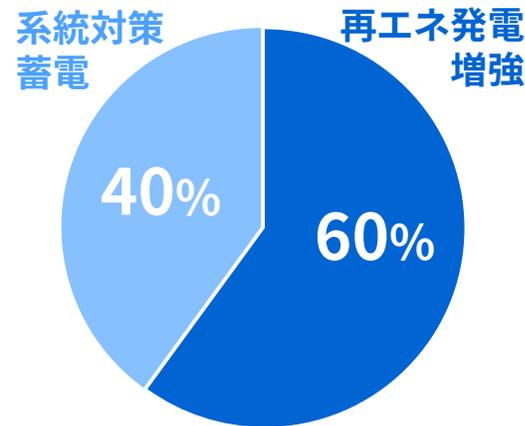
### 再エネ関連の投資拡大

パリ協定実現に必要なとなる  
世界のエネルギー関連投資\*1



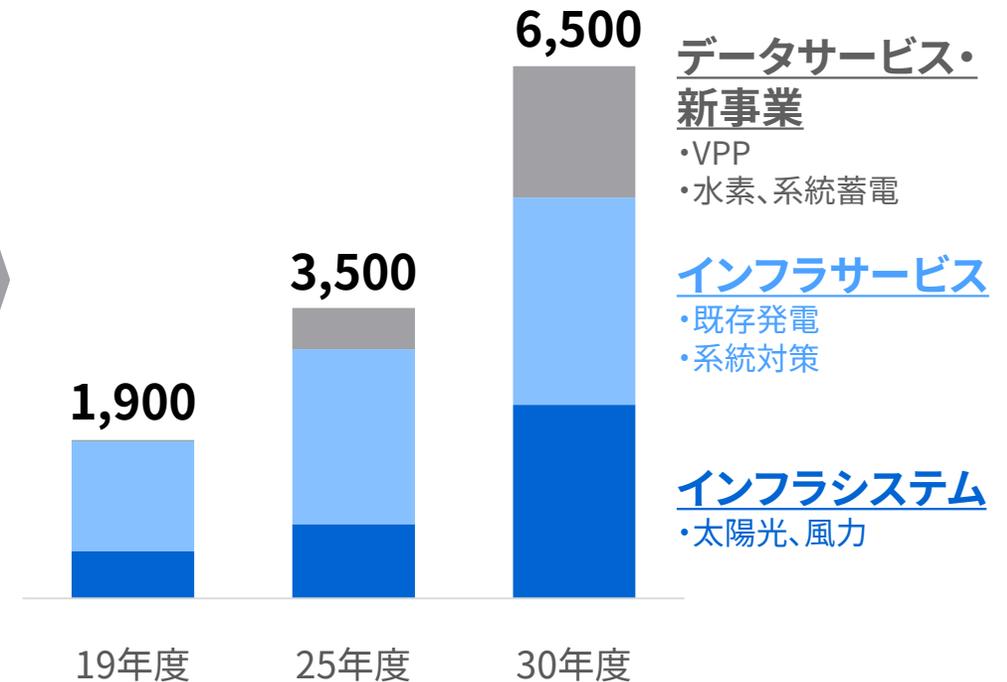
今後10年で必要となる  
国内再エネ関連投資\*2

50~80兆円/10年



### 東芝の再エネ関連事業

単位: 億円



\*1 IEA World Energy Outlookより当社にて作成

\*2 2030年に再生可能エネルギーの比率が33%となる場合を想定した当社予測

# 4. CPSテクノロジー企業としての飛躍 (フェーズ3)

# フェーズ3・・・CPSテクノロジー企業としての飛躍

フェーズ3ではCPSテクノロジー企業としての飛躍を目指し  
3つの方向からアプローチする

世界有数の  
CPS\*1テクノロジー  
企業としての飛躍

**1** 既存インフラサービスの  
進化

(製品機能のサービス  
(アズ・ア・サービス)化/CPS化)

データ

**2** 新技術を新規インフラ  
サービスとして社会実装  
(新規事業の事業化)

データ

**3** フィジカルデータの  
マッチングプラットフォーム  
(データサービス)

\*1 CPS(サイバー・フィジカル・システム):実世界(フィジカル)におけるデータを収集し、サイバー世界でデジタル技術などを用いて分析したり、活用しやすい情報や知識とし、それをフィジカル側にフィードバックすることで、付加価値を創造する仕組み

# 1. 既存インフラサービスの進化

既存インフラサービスをCPSによるエネルギーマネジメントに進化させ、  
更にはマッチングサービスを拡大させる

フェーズ2

フェーズ3

東芝の優位領域

市場拡大イメージ

20年

25年

30年

35年

再エネ  
発電

太陽光

水力

地熱

風力

新太陽光

新規再生可能  
エネルギー発電  
の拡大

エネルギー  
調整

系統

蓄電

水素

VPP\*1

エネルギー調整・  
マッチングニーズ  
の高まり

インフラシステム  
→インフラサービス

CPSテクノロジー  
事業への進化

\*1 VPP Virtual Power Plant 仮想発電所 (地域内の発電・蓄電需要をあたかも1つの発電所のようにまとめてIoTやクラウドを活用し、集中コントロール仕組み)

# 1. 既存インフラサービスの進化 (例:VPPの事業化)

## 将来巨大市場となるVPPに備え、新会社を設立

### 東芝ネクストクラフトベルケ設立

**TOSHIBA**

51%

**東芝ネクスト  
クラフトベルケ**

49%

**next**

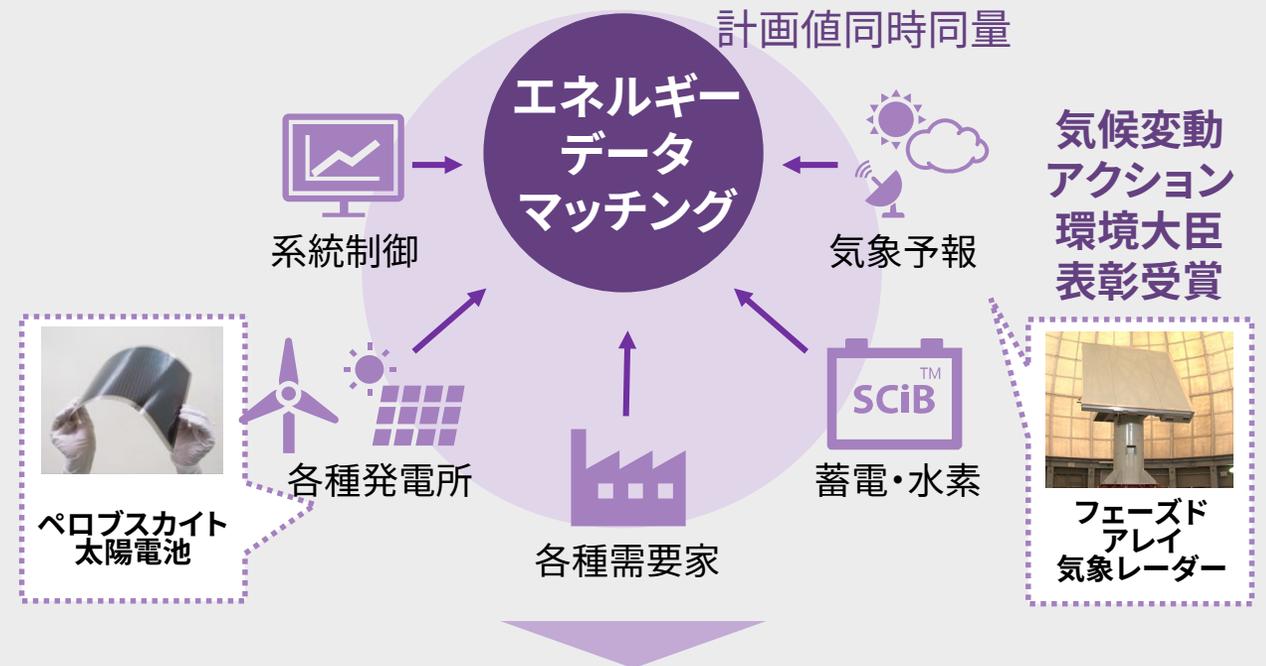
- ✓ 国内発電事業者とのネットワーク
- ✓ 系統に関するノウハウ

- ✓ 2020年11月設立
- ✓ 国内のエネルギーリソースアグリゲーションサービスから開始

- ネクストクラフトベルケ社**
- ✓ 2009年設立
  - ✓ 7か国10地域で展開する欧州再エネ需給調整大手
  - ✓ 約10,000の再エネ拠点で8.5GWを管理

### VPP事業 (バーチャルパワープラント)

→気象、需給、蓄電余力などあらゆるデータを集め、最適なマッチングを行う



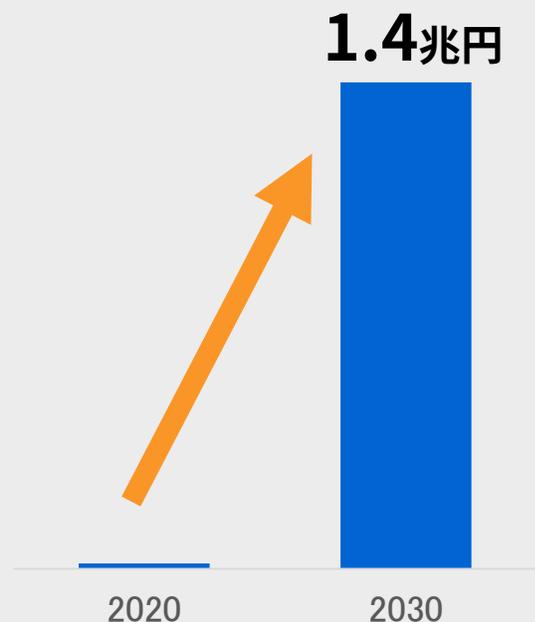
市場規模\*1: 30年 3,000億円、40年 1.2兆円

## 2. 新技術の事業化・・・①量子暗号通信 (QKD)

量子コンピュータ時代に不可欠のセキュリティ  
21年度中の事業展開を目指す



### 世界市場予測\*1



### 競合優位性\*2 →世界最高の性能



### 現在の状況

- 国内で実証展開
  - ✓ 東京QKDネットワーク
  - ✓ 東北ゲノムデータ伝送実証
- 各国キャリアとのアライアンス
  - ✓ 米国: ベライゾン社
  - ✓ 英国: ブリティッシュテレコム社

➡ 21年度ネットワークサービス化 世界トップシェアを目指す

## 2. 新技術の事業化・・・②マイクロRNA

わずかな血液で13種のがんをステージ0から検知  
21年度中の事業展開を目指す



経済産業大臣賞

マイクロ  
RNAチップ



### 世界市場予測\*1



### 競合優位性\*2 →圧倒的な技術的優位

	精度	時間	ステージ
他社	70~95%	8時間	1から
当社	99%	2時間	0から

現在の状況

- 技術実証(検体数増)
- 品質・安全管理体制構築
- サプライチェーン構築

➡ 21年度事業化を目標 世界トップシェアを目指す

\*1 日本医療研究開発機構 (AMED) Liquid Biopsy市場 (Liquid Biopsy: 身体への負担が少ない低侵襲性の液性検体 (血液や尿など) を利用して主にがん診断に役立つ技術)

\*2 当社調べ

## 2. 新技術の事業化・・・③脱炭素関係



\*1 CCUS Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (二酸化炭素回収・利用・貯蔵)

# 3. データサービス

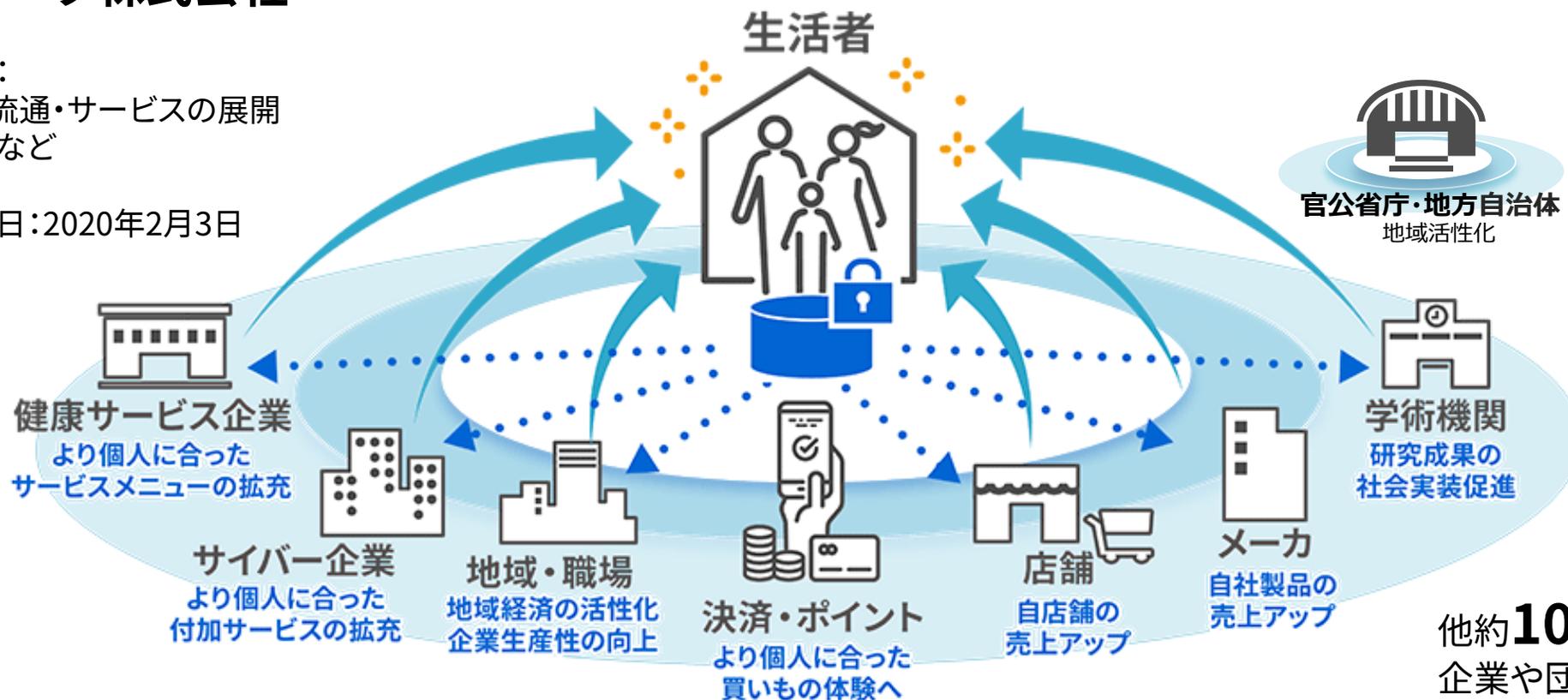
## データによる新サービスの開発と需要創出

よりお得、より便利、より楽しみ、より安心な生活

### 東芝データ株式会社

事業内容：  
データの流通・サービスの展開  
投資業務など

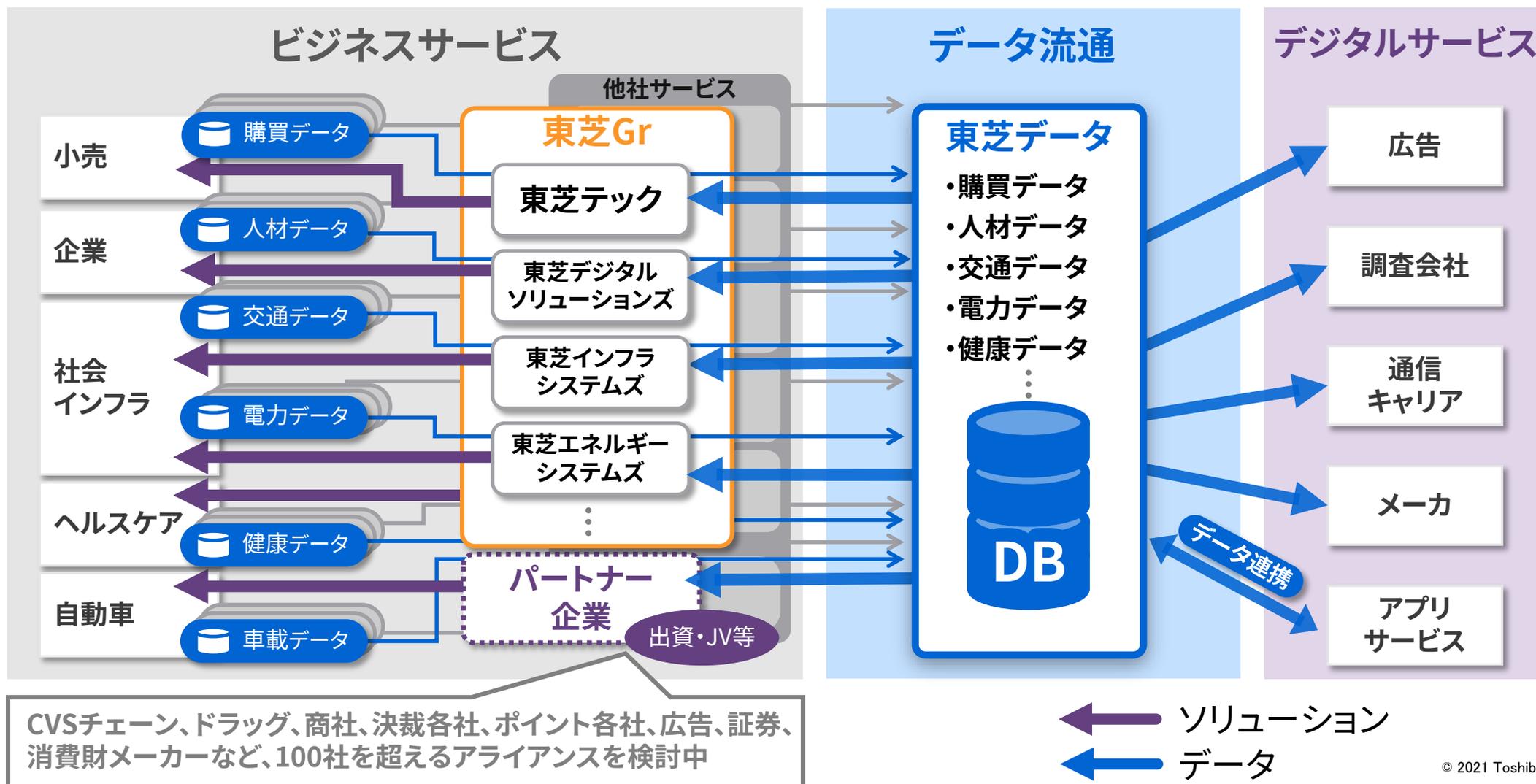
設立年月日：2020年2月3日



他約**100**以上の  
企業や団体と商談中

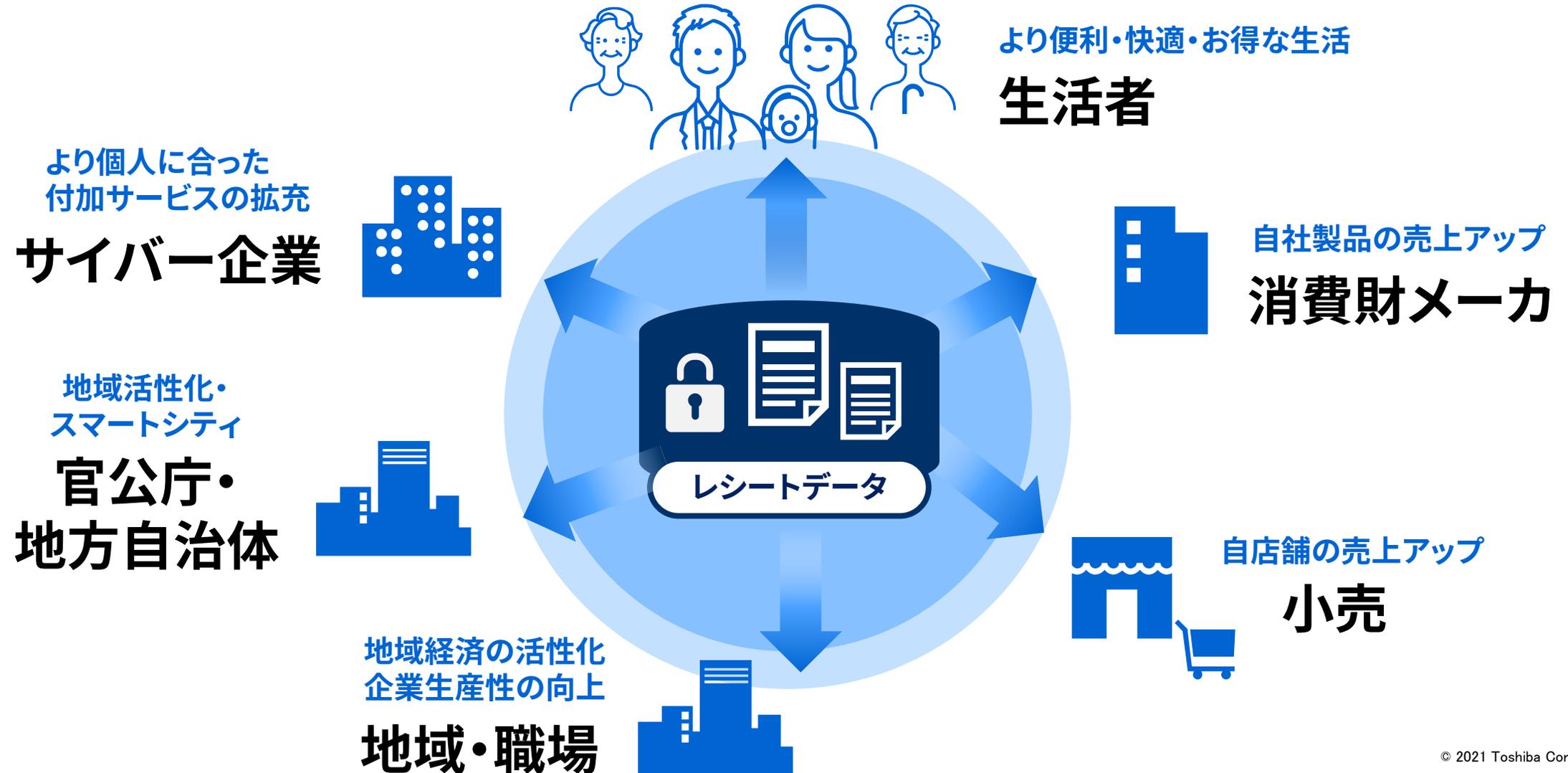
# 3. データサービス…データマッチングプラットフォーム

## 様々なプレーヤーと連携しデータ流通を加速させる



### 3. データサービス・・・購買データ(スマートレシート)

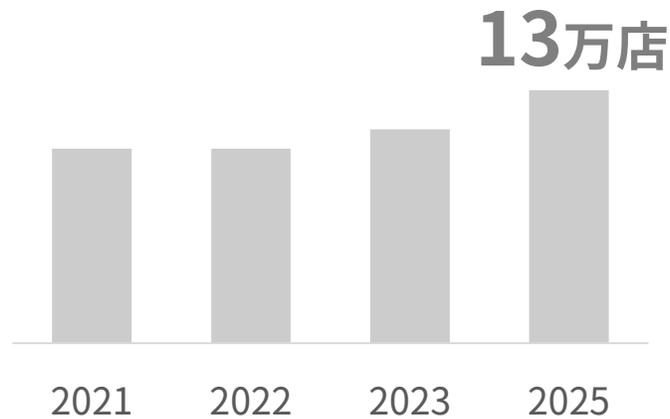
レシートデータを、価値ある形で安心・安全に共有し、より良い未来を創造



### 3. データサービス・・・東芝データの国内展開目標

2025年までに会員数CAGR65%、流通総額CAGR90%での高成長を計画

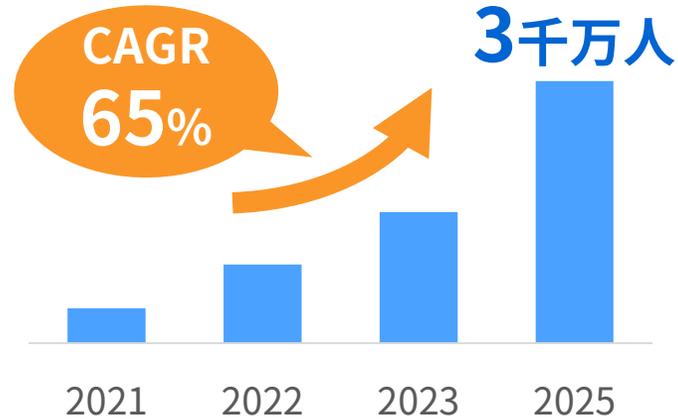
#### 店舗数



#### 店舗数拡大

- 東芝テックとの連携
- 無償プラン
- 他社POS連携
- 決済／ポイント連携
- 自動販売機連携

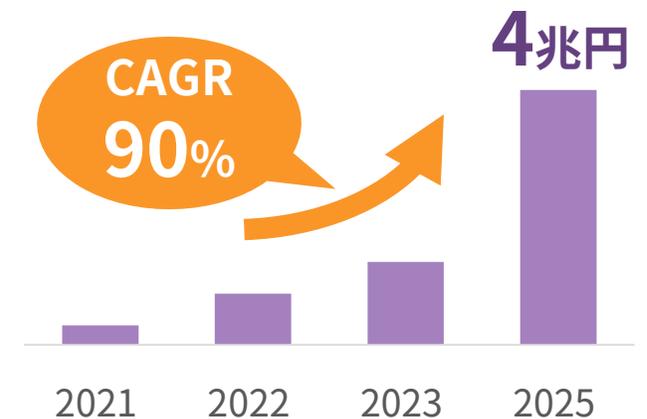
#### 会員数



#### 会員数拡大

- メガサービス連携
- メディアプロモーション
- イベントキャンペーン

#### 流通総額

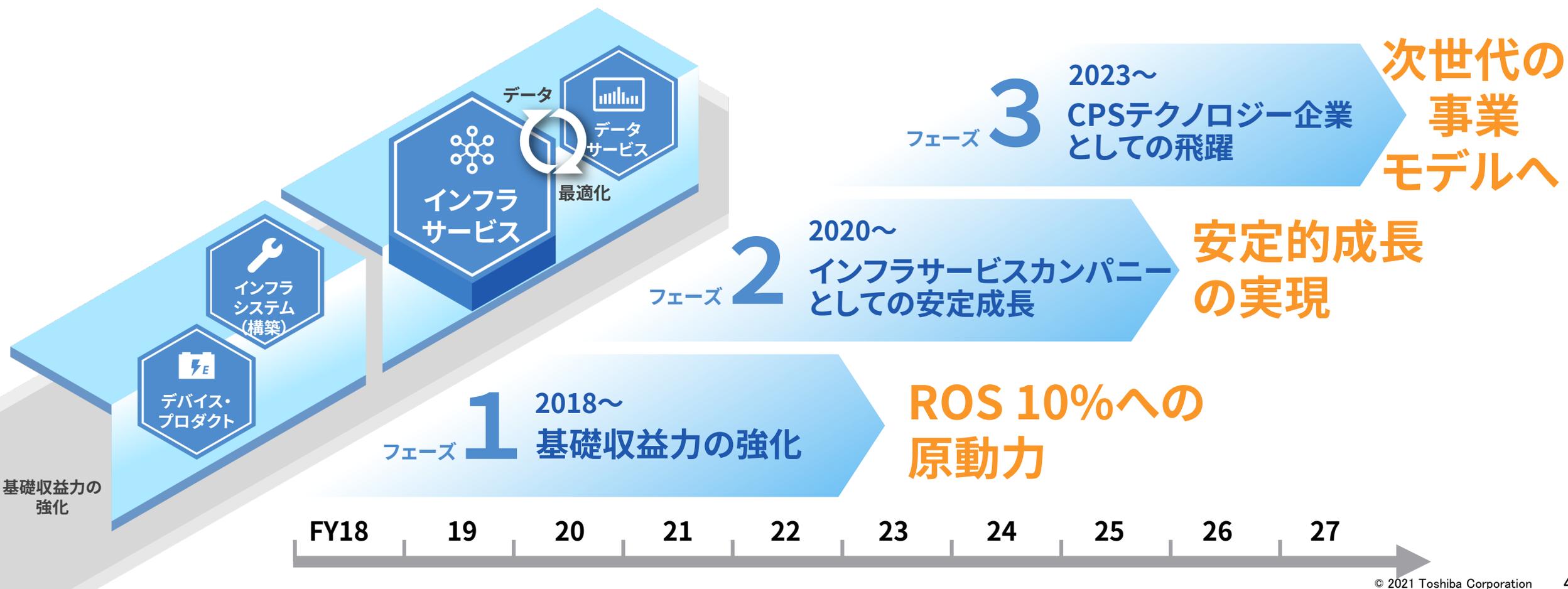


#### アクティブユーザー拡大

- メディアプロモーション
- 個人向けサービス拡充

# 東芝Nextプラン・・・3フェーズの企業変革

収益力の強化から着実な成長を果たし  
基盤を固めた上でCPSテクノロジー企業への飛躍を目指す



# 5. ESGと財務運営の基本方針

## 東芝グループ経営理念

東芝グループ経営理念

**人と、地球の、明日のために。**

東芝グループは、  
人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、  
世界の人々の生活・文化に  
貢献する企業集団をめざします。

## 事業としての実現

- ✓ 再生可能エネルギーシフト
- ✓ 省力化、省エネのサポート
- ✓ 未来に向けた基礎研究の継続

## 企業運営における実現

- ✓ 環境経営推進
- ✓ サステナビリティ推進
- ✓ コンプライアンス強化

# サステナビリティ経営へのアプローチ

**E**

2°C未満目標への  
環境マネジメント

脱炭素を実現する  
インフラ転換の  
サポート

**S**

人権の尊重  
安全健康経営  
働き方改革  
ダイバーシティ&  
インクルージョン

未来に役立つ  
基礎研究の継続

**G**

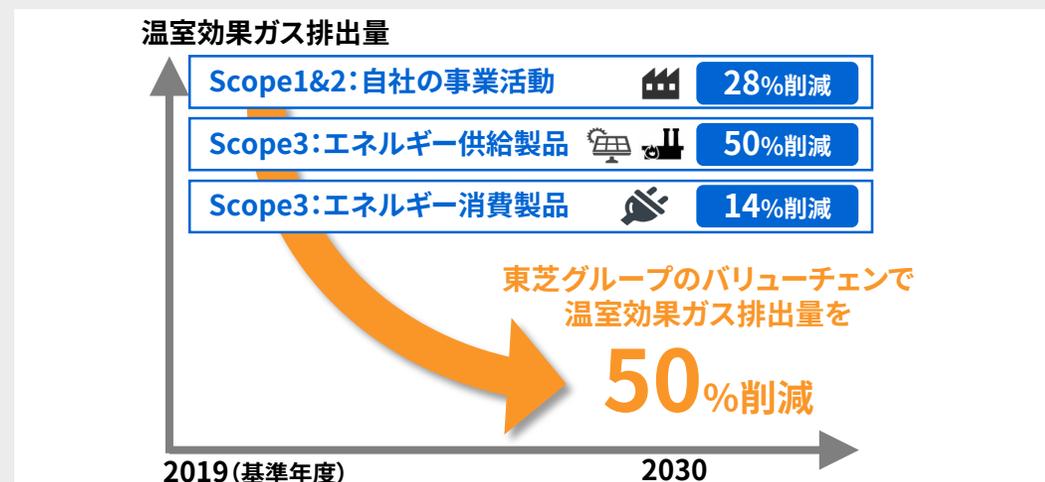
取締役体制の強化  
コンプライアンス強化  
内部統制の強化

財務規律の強化

# 環境(E)の取り組み

## 2°C未満目標に即した脱炭素化

- ✓ 石炭火力建設工事の新規受注停止
- ✓ 再エネシフトでSBT<sup>\*1</sup>認定取得



## 環境未来ビジョン2050策定

- ✓ 2050年社会のGHGネットゼロ化に貢献
- ✓ 3年スパンの実行計画も更新



東芝ならではの

脱炭素を実現する  
インフラ転換のサポート

- ✓ 新・再生可能エネルギー
- ✓ VPP、系統強化
- ✓ CCUS<sup>\*2</sup>、カーボンオフセット

# 財務運営の基本方針

## 成長投資

- ✓ 成長は大型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\*1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。25年度までの間に、Net Debt/Equity 30%、Net Debt/EBITDA 100%の規律の範囲内で拡大

## 株主還元

- ✓ 平均連結配当性向30%以上を目指す
- ✓ 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

- ✓ キオクシア株式の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

\*1 出会い頭の日和見的な大型M&Aではなく、既存事業との隣接性や補完性が高い領域にフォーカスし、事業戦略の一部として毎年複数の小規模M&Aを計画的に実行していく手法

# 配当について

## 20年度 配当

- ✓ 20年度通期当期純利益見込(参考値)※の改善(500億円→700億円)に伴い、期末配当予想を上方修正
- ✓ 年**40円**から年**50円**へ

## 21年度 配当目標

- ✓ 18年11月発表の東芝Nextプランに基づき、配当についても**増配**を目指す
- ✓ 20年度決算時に正式決定し発表予定

## 22～24年度 配当目標

- ✓ **安定的継続的**な増配を目指す
- ✓ 22～24年度中期計画発表時に配当方針を提示予定

# 6. おわりに

## 大いなるベンチャーのDNAを発揮し、社会課題に取り組む





人と、地球の、明日のために。

Committed to People,  
Committed to the Future.

**TOSHIBA**