

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

2016年度 第2四半期決算 (6ヶ月累計)

2016年11月11日

株式会社 **東芝**

代表執行役専務

平田 政善

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。
- 注記が無い限り、表記の数値は全て連結ベースの6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。
- ヘルスケア事業および家庭電器事業に係る経営成績は、米国会計基準に基づき、連結損益計算書上非継続事業として取り扱われるため、注記が無い限り、売上高、営業損益、税引前損益には含まれておらず、過年度の数値を組み替えて表示しています。
- 当連結会計年度から、これまで各セグメントに配分していた「その他」の損益の一部を各セグメントに配分せず、「消去又は全社」に含めていた基礎的研究開発費等と併せて、「その他」に含めています。過年度の数字は変更後の算定方式により組み替えて表示しています。



1. 全社業績

全社

単位：億円

	15/上期	16/上期	差
売上高	26,937	25,790	▲1,147
営業損益 %	▲891 ▲3.3%	968 3.8%	1,859 7.1%
税引前損益 %	422 1.6%	675 2.6%	253 1.0%
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	225	427	202
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	▲51	813	864
当期純損益 %	373 1.4%	1,153 4.5%	780 3.1%
1株当たり 当期純損益	¥8.81	¥27.23	¥18.42
フリー・キャッシュ・フロー	▲45	▲1,485	▲1,440

	16/3末	16/9末	差
株主資本	3,289	3,632	343
株主資本比率	6.1%	7.5%	1.4%
Net有利子負債	4,812	6,556	1,744
Net D/E レシオ	146%	180%	34%
期末日為替レート(米ドル)	¥113	¥101	▲¥12

今回のポイント

● [売上高]

WEC建設子会社の新規連結や、HDDの販売台数増による増収があったものの、円高による影響や、構造改革によるパソコンとテレビの事業規模縮小もあり、全体では対前年同期で減収。為替による全社の影響額は▲2,050億円。

➤ 売上高 2兆5,790億円 (対前年同期 ▲1,147億円)

● [損益]

昨年度の構造改革による固定費の削減効果や、賞与減額等の緊急対策に加え、前年同期には東芝テック子会社の減損▲696億円があったこともあり、営業損益は対前年同期で1,859億円の大幅改善。なおメモリは想定を上回る12%の営業利益率を達成。為替による全社の影響額は▲380億円。

税引前損益は、前年同期にフィンランド・コネ社等の有価証券売却損益1,773億円を計上していた影響があったものの、対前年同期で253億円の増益となった。当期純損益は、第1四半期に計上した家庭電器事業売却益もあり、対前年同期で780億円の増益となった。

➤ 営業損益 968億円 (対前年同期 +1,859億円)
➤ 税引前損益 675億円 (対前年同期 +253億円)
➤ 当期純損益 1,153億円 (対前年同期 +780億円)

今回のポイント

● [キャッシュ・フロー]

営業キャッシュ・フローは、昨年度のコネ社株式売却益に係る税金の支払いや、昨年度に実施した構造改革に関するキャッシュアウト等の一部が今期に発生したこと等の影響があった一方、営業損益が大幅に改善したことにより、対前年同期で166億円改善し▲670億円となった。

投資キャッシュ・フローは、家庭電器事業売却収入を計上した一方、主力事業であるメモリへの投資を推進しており、また前年度に有価証券売却収入2,045億円を計上していた影響もあったことから、対前年同期で1,606億円悪化の▲815億円となった。

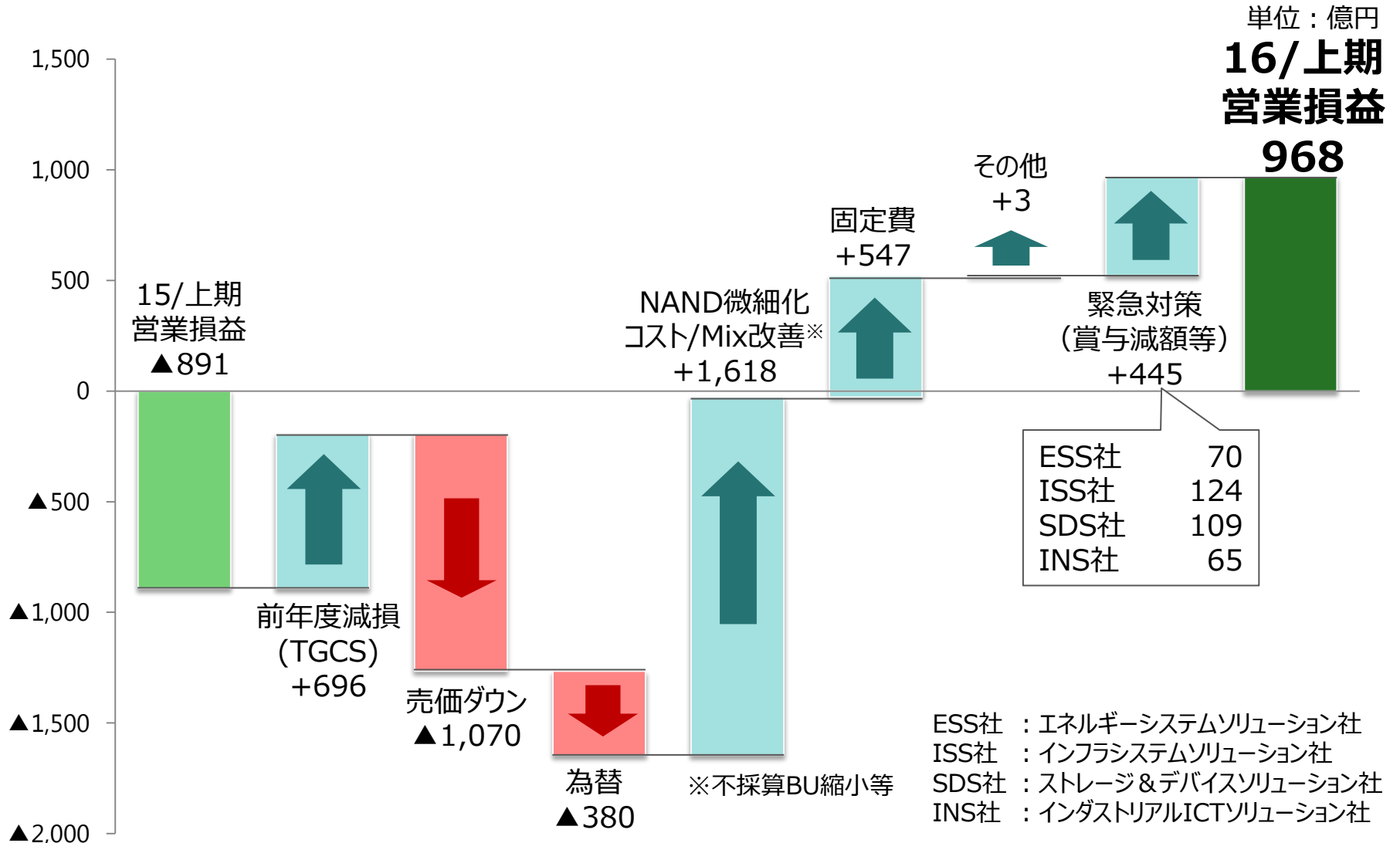
● [財務体質]

1,153億円の当期純利益を計上したものの、円高により外貨換算調整額が悪化したため、株主資本比率は、対前年度末（16/3末）で1.4ポイントの改善（増加）に止まり、7.5%となった。

Net D/Eレシオは、フリー・キャッシュ・フローがマイナスとなったことにより、対前年度末（16/3末）で34ポイント悪化（増加）し180%となった。

営業損益（対前年同期分析）

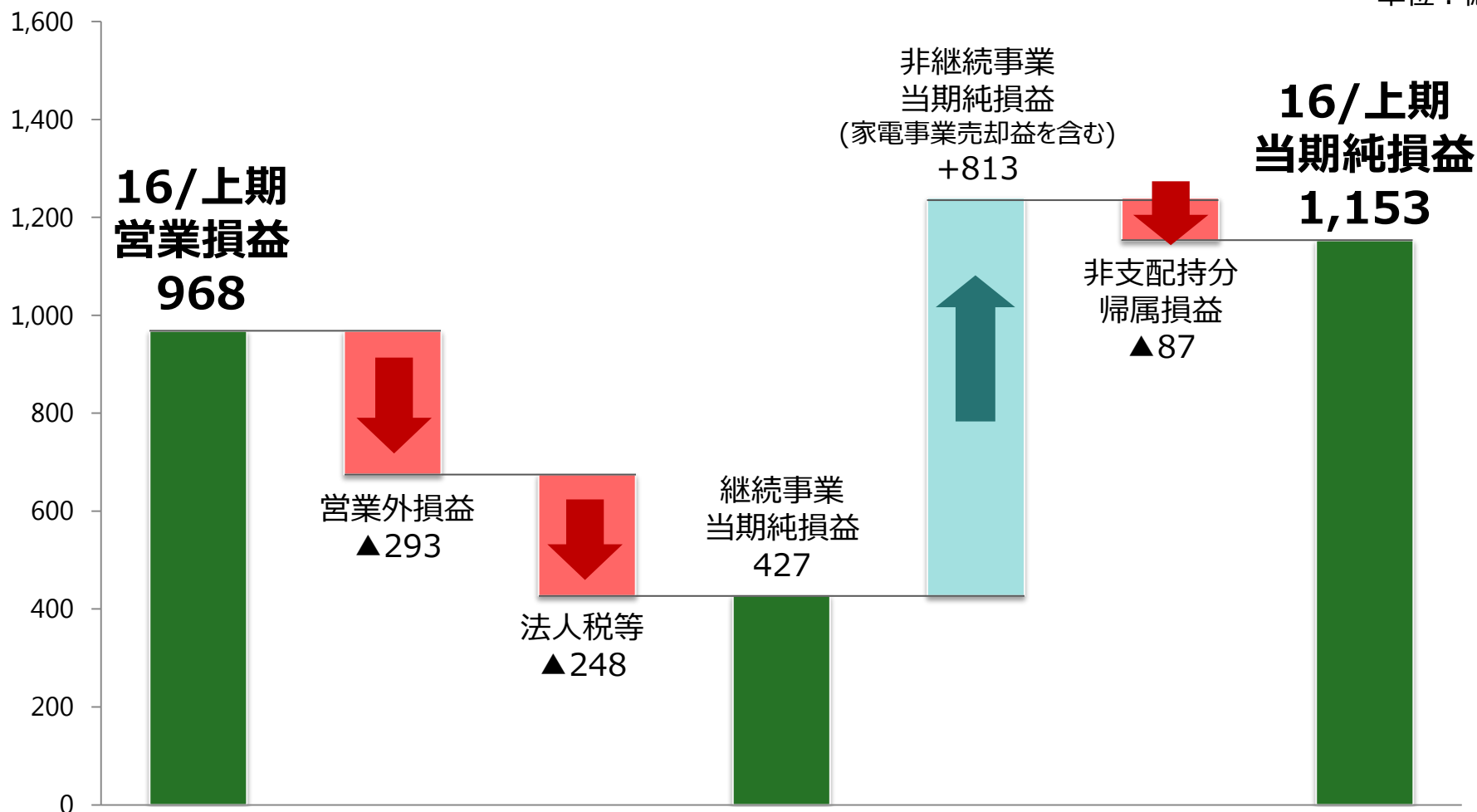
構造改革効果に加えコストダウンが寄与、緊急対策影響もあり対前同で改善



当期純損益

営業損益968億円に加え、家庭電器事業の売却益もあり大幅黒字

単位：億円



営業外損益

訴訟和解費用と為替差損益を主因として営業外損益は赤字

単位：億円

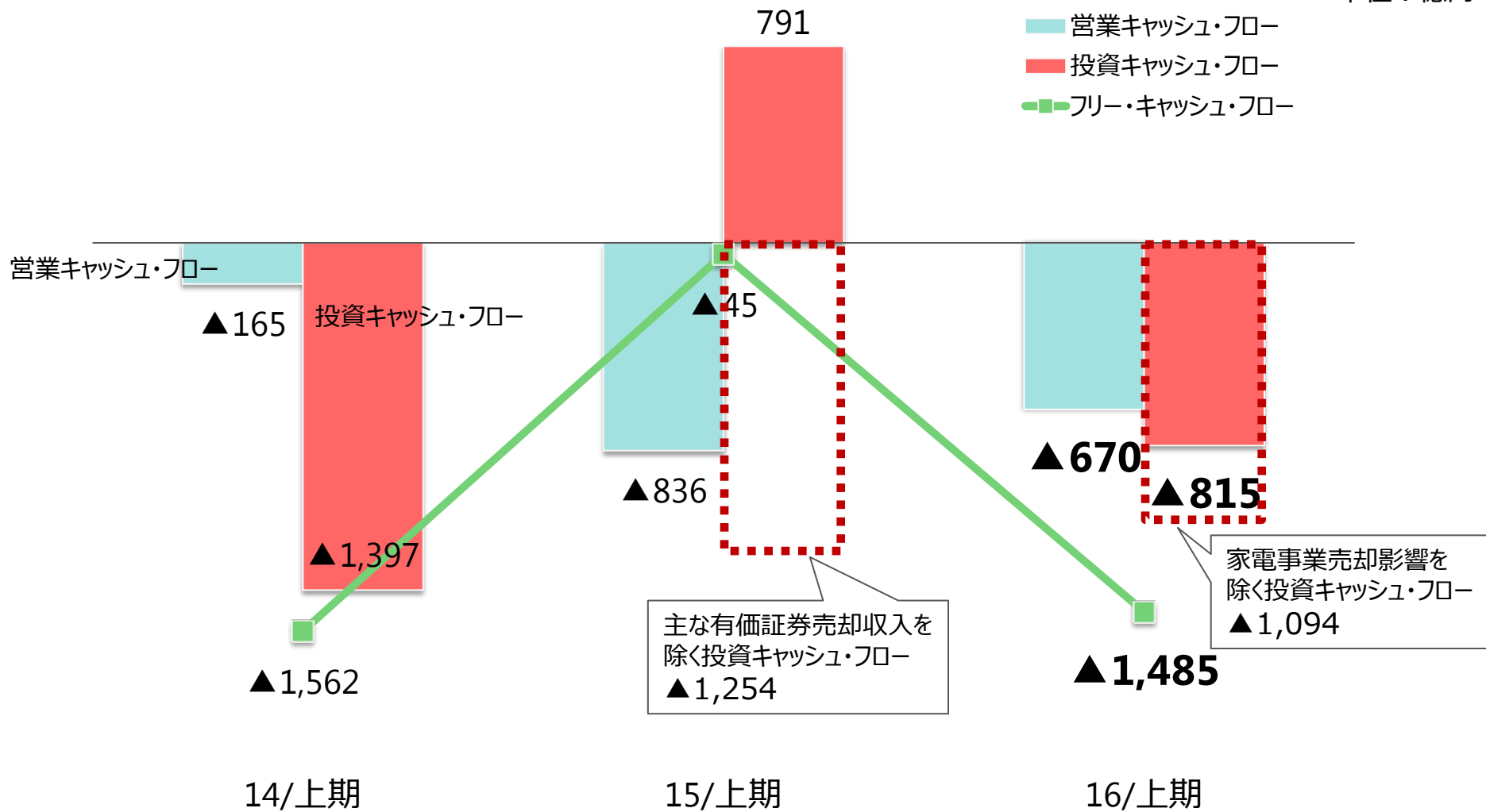
	15/上期	16/上期	差
金融収支	▲62	▲51	11
為替差損益	▲48	▲113	▲65
固定資産売却損益	▲55	34	89
有価証券売却損益	※ 1,773	31	▲1,742
構造改革費用	▲76	0	76
訴訟和解費用	▲124	▲168	▲44
その他	▲95	▲26	69
合計	1,313	▲293	▲1,606

※ フィンランド・コネ社、トプコン、NREG東芝不動産の株式売却益を含む

フリー・キャッシュ・フロー

前年度の有価証券売却収入2,045億円の影響により対前年同期で悪化

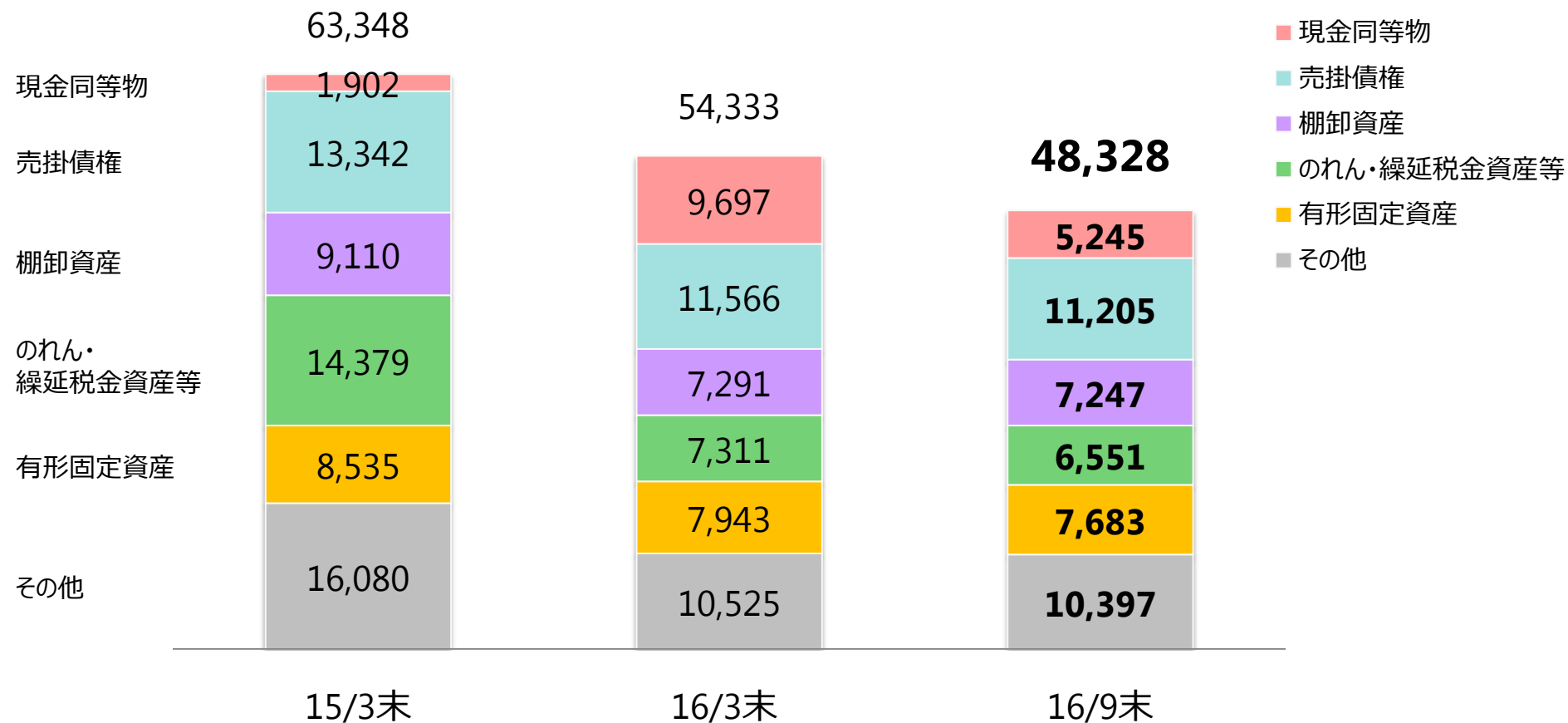
単位：億円



貸借対照表 資産

短期借入金返済により総資産は5兆円以下に減少

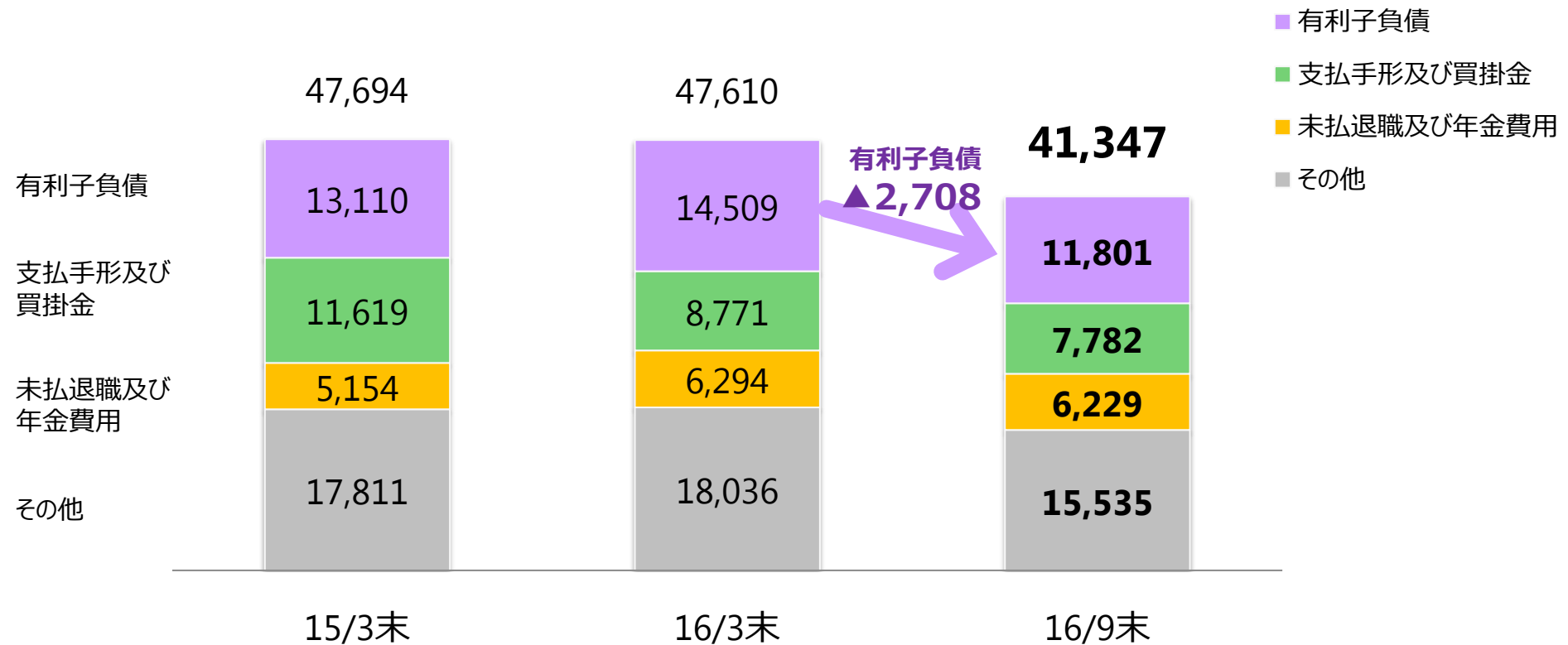
単位：億円



貸借対照表 負債

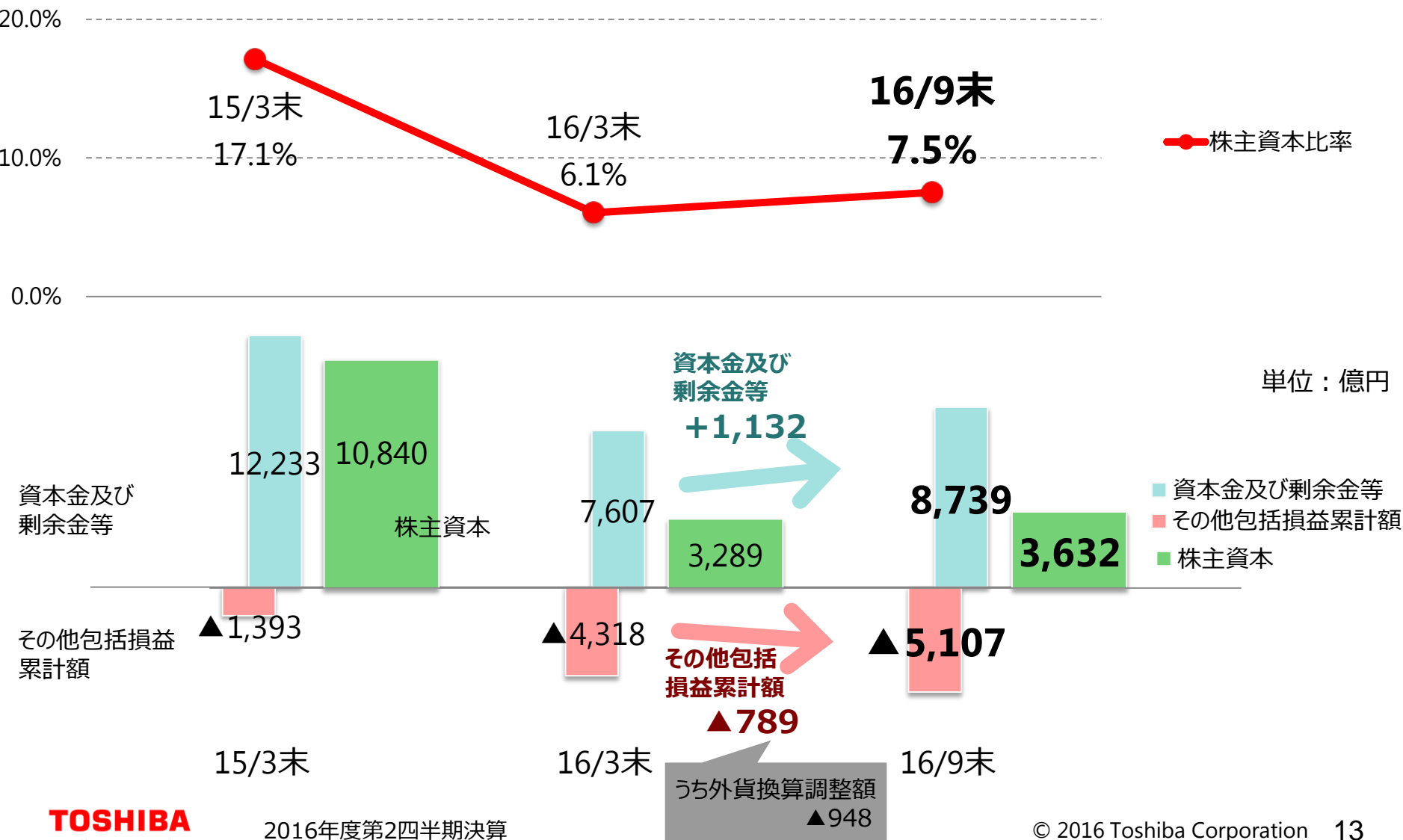
短期借入金返済により有利子負債が減少

単位：億円



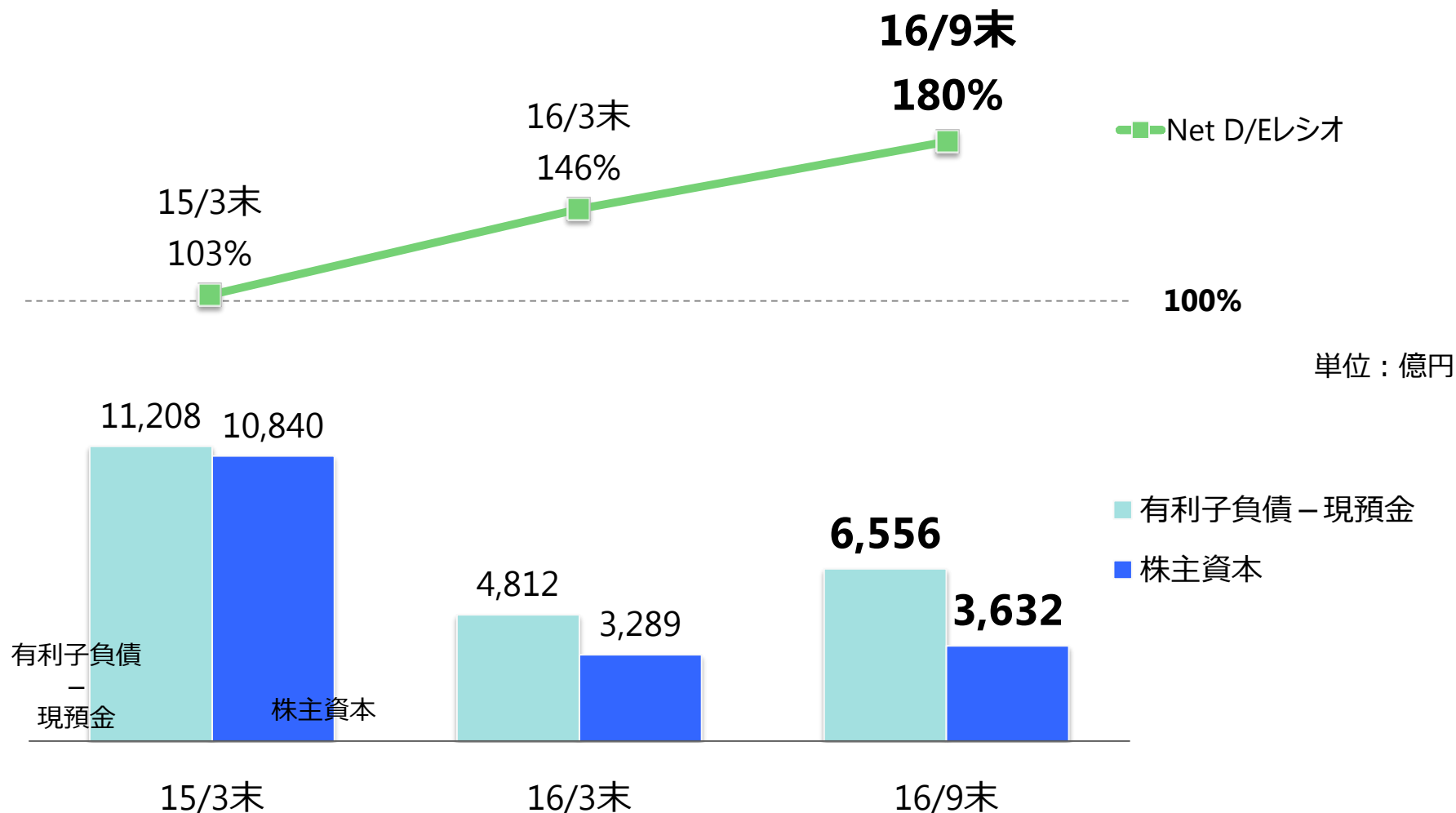
貸借対照表 株主資本

前年度末から剰余金は増加した一方、円高により外貨換算調整額が悪化



財務体質 Net D/Eレシオ

キャッシュ・フローの減少によりNet D/Eレシオは悪化



Net D/Eレシオ：(有利子負債-現預金) ÷ 株主資本

のれん及び固定資産の状況

外貨換算による影響を除くと、引き続き前年度末から大きな変化はなし

単位：億円

(主要な残高)	16/9末 残高		固定資産等		のれん	
		対16/3末		対16/3末		対16/3末
原子力事業（ウエスチングハウス社含む）	3,953	▲ 536	3,182	▲ 429	771	▲ 107
ランディス・ギア社	2,128	▲ 281	696	▲ 114	1,432	▲ 167
送変電・配電・太陽光	165	1	165	1	0	0
照明事業	60	▲ 10	60	▲ 10	0	0
メモリ	2,332	115	2,332	115	0	0
ディスクリート	81	▲ 13	81	▲ 13	0	0
システムLSI	90	19	90	19	0	0
ストレージプロダクツ	66	▲ 40	66	▲ 40	0	0
全社合計	14,276	▲ 1,153	11,270	▲ 786	3,006	▲ 367



2. セグメント別業績

セグメント別

単位：億円

		15/上期	16/上期	差	(伸長率)
エネルギーシステム ソリューション	売上高	7,017	7,606	589	(+8%)
	営業損益	▲8	96	104	
	ROS	▲0.1%	1.3%	1.4%	
インフラシステム ソリューション	売上高	5,925	5,639	▲286	(▲5%)
	営業損益	▲77	112	189	
	ROS	▲1.3%	2.0%	3.3%	
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	2,706	2,477	▲229	(▲8%)
	営業損益	▲672	65	737	
	ROS	▲24.8%	2.6%	27.4%	
ストレージ&デバイス ソリューション	売上高	8,065	7,997	▲68	(▲1%)
	営業損益	366	783	417	
	ROS	4.5%	9.8%	5.3%	
インダストリアルICT ソリューション	売上高	1,169	1,104	▲65	(▲6%)
	営業損益	▲8	54	62	
	ROS	▲0.7%	4.9%	5.6%	
その他	売上高	4,214	2,600	▲1,614	(▲38%)
	営業損益	▲494	▲155	339	
消去	売上高	▲2,159	▲1,633	526	
	営業損益	2	13	11	
合計	売上高	26,937	25,790	▲1,147	(▲4%)
	営業損益	▲891	968	1,859	
	ROS	▲3.3%	3.8%	7.1%	

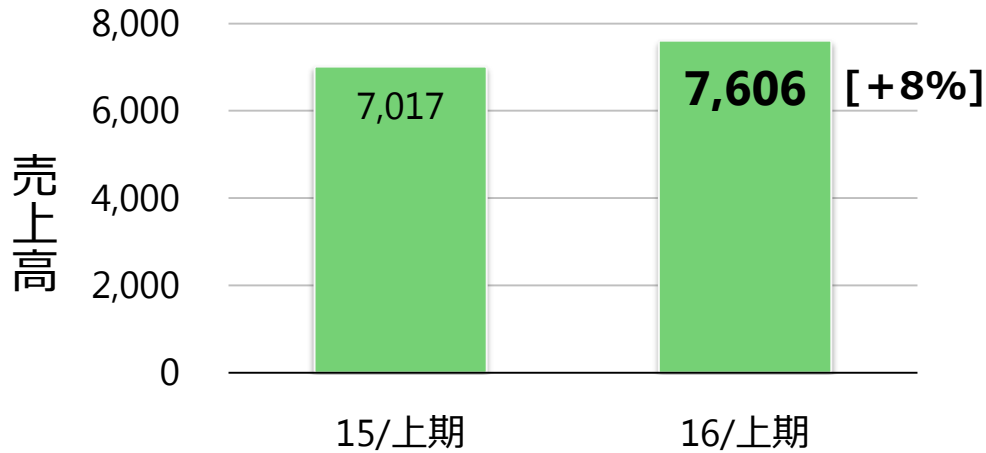
エネルギーシステムソリューション 主要事業内訳

単位：億円

		15/上期	16/上期	差	(伸長率)	
エネルギーシステム ソリューション	売上高	7,017	7,606	589	(+8%)	
	営業損益	▲8	96	104		
	ROS	▲0.1%	1.3%	1.4%		
原子力	売上高	2,935	3,796	861	(+29%)	為替影響と規模減があったが、WECTEC社新規連結により増収。営業損益は緊急対策による増益と為替影響が相殺。
	営業損益	68	68	0		
	ROS	2.3%	1.8%	▲0.5%		
火力・水力	売上高	1,586	1,693	107	(+7%)	国内規模増により増収。営業損益は採算性改善、緊急対策により増益。
	営業損益	8	68	60		
	ROS	0.5%	4.0%	3.5%		
送変電・配電等	売上高	1,535	1,392	▲143	(▲9%)	太陽光の市況悪化により減収。営業損益は採算性改善、緊急対策により増益。
	営業損益	▲96	▲11	85		
	ROS	▲6.3%	▲0.8%	5.5%		
ランディス・ギア (連結)	売上高	926	845	▲81	(▲9%)	為替影響により減収。営業損益は前年度の利益が上期に集中した影響により減益。
	営業損益	61	34	▲27		
	ROS	6.6%	4.0%	▲2.6%		

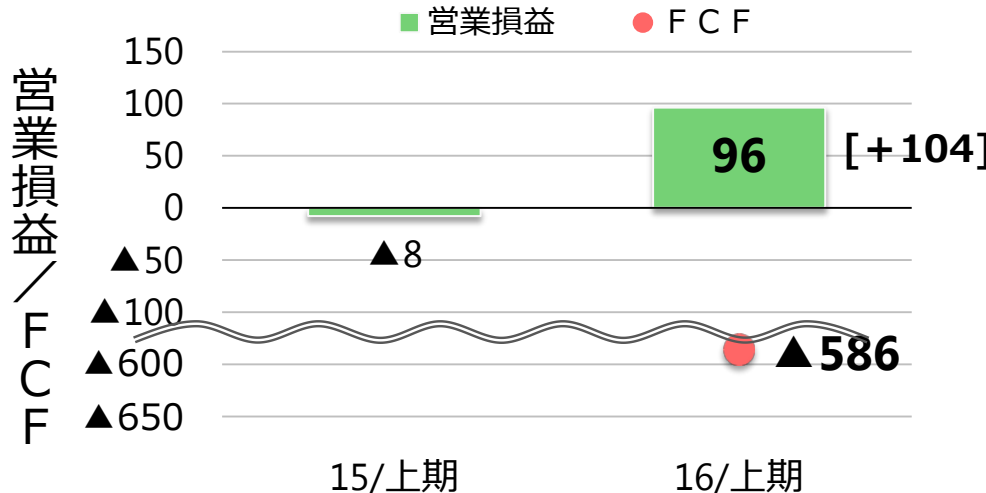
エネルギーシステムソリューション

単位：億円
[対15/上期]



為替影響
▲690

- 原子力が大幅増収。火力・水力も増収。
- 送変電・配電等が太陽光を中心として減収。ランディス・ギアも減収。



為替影響
+24
緊急対策
+70

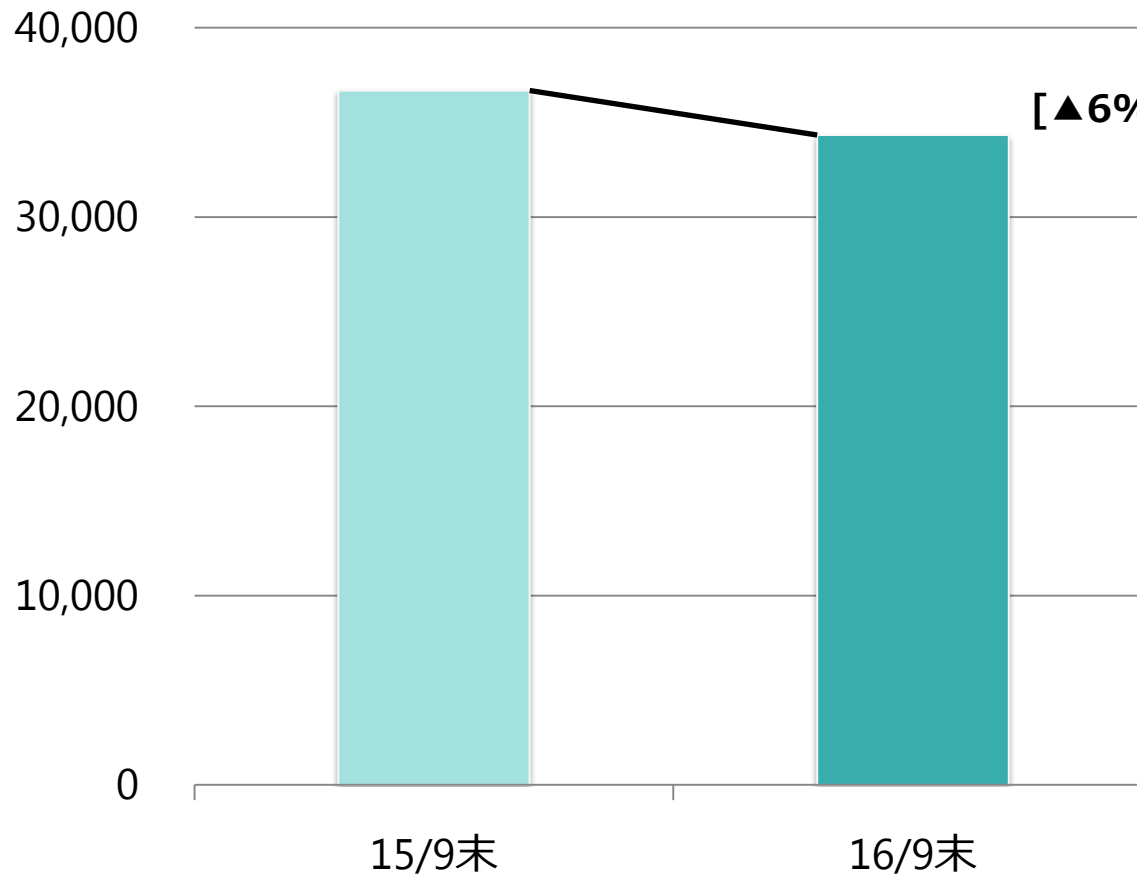
- 火力・水力、送変電・配電等が増益・改善。
- ランディス・ギアが減益。

※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

エネルギーシステムソリューション 受注残高推移

単位：億円
[対15/9末]

※発電システムおよび送変電・配電システム
(太陽光発電を除く)



- [▲6%]
- 円高による影響もあり、全体では▲6%の減少。
 - 原子力は燃料・建設共に受注が進捗したものの、円高の影響により減少。
火力は海外を中心に受注が想定より遅れていること等により減少。

※WECTEC社（旧CB&I Stone & Webster社）分を含まず

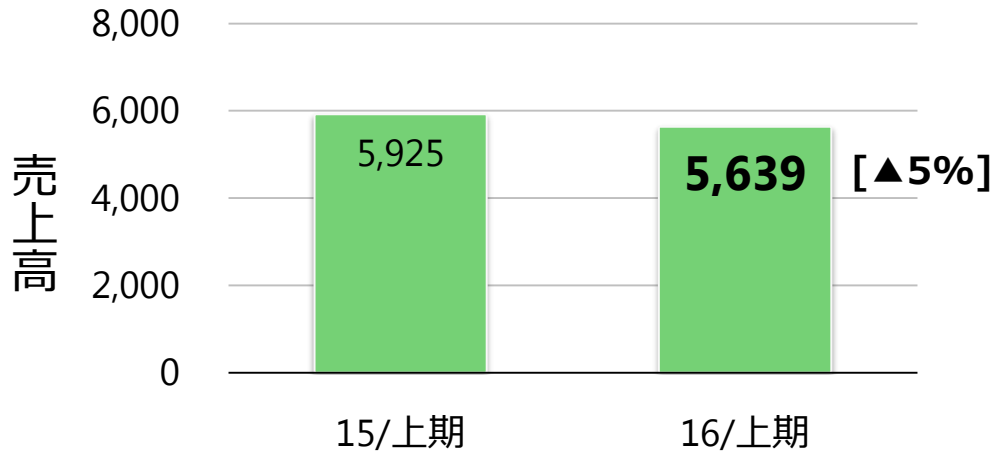
インフラシステムソリューション 主要事業内訳

単位：億円

		15/上期	16/上期	差	(伸長率)	
インフラシステム ソリューション	売上高	5,925	5,639	▲286	(▲5%)	
	営業損益	▲77	112	189		
	ROS	▲1.3%	2.0%	3.3%		
公共インフラ	売上高	1,311	1,336	25	(+2%)	受注物件の増加により増収。営業損益は緊急対策と増収により改善。
	営業損益	▲70	▲24	46		
	ROS	▲5.3%	▲1.8%	3.5%		
ビル・施設	売上高	3,294	3,060	▲234	(▲7%)	為替影響により減収。営業損益は緊急対策と粗利率向上により増益。
	営業損益	57	150	93		
	ROS	1.7%	4.9%	3.2%		
産業システム	売上高	1,556	1,456	▲100	(▲6%)	為替影響および受注物件の減少により減収。営業損益は緊急対策等により改善。
	営業損益	▲64	▲14	50		
	ROS	▲4.1%	▲1.0%	3.1%		

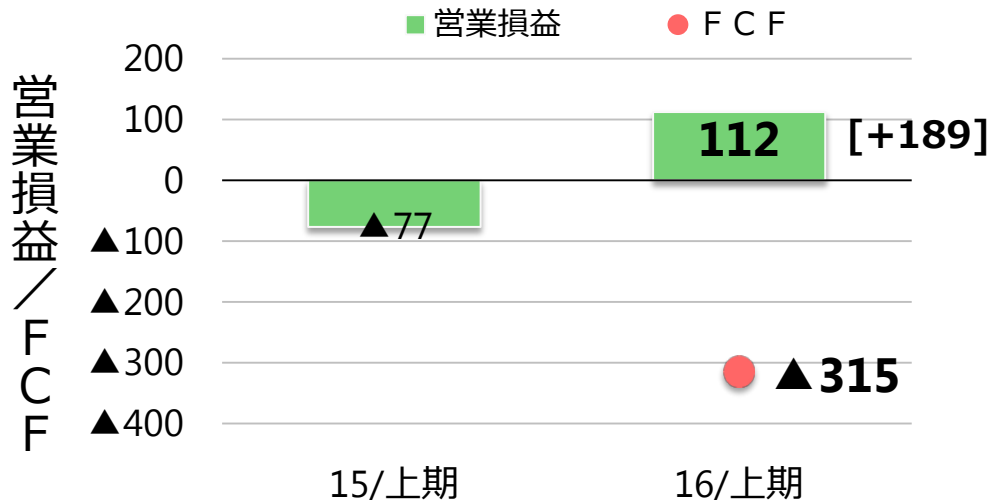
インフラシステムソリューション

単位：億円
[対15/上期]



為替影響
▲248

- 公共インフラが増収。
- ビル・施設と産業システムが減収。



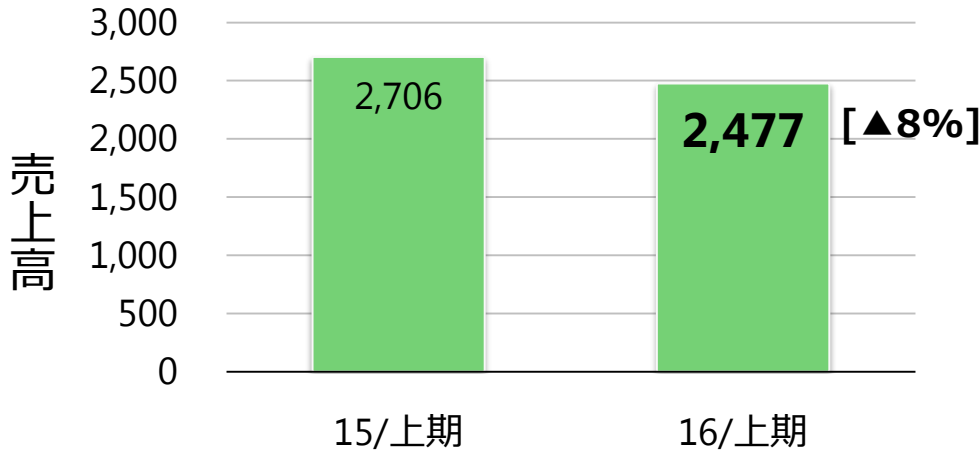
為替影響
▲20
緊急対策
+124

- 各事業とも増益・改善。

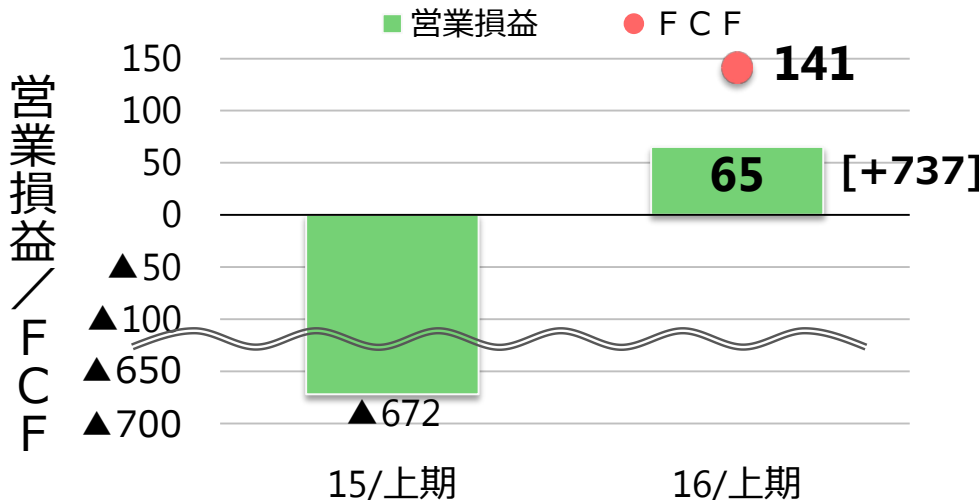
※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

リテール&プリンティングソリューション

単位：億円
[対15/上期]



- リテール事業は好調に推移したが、為替の影響により減収。



- リテール事業の収益改善により黒字化（前年同期には海外リテール事業の減損を含む）。

※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

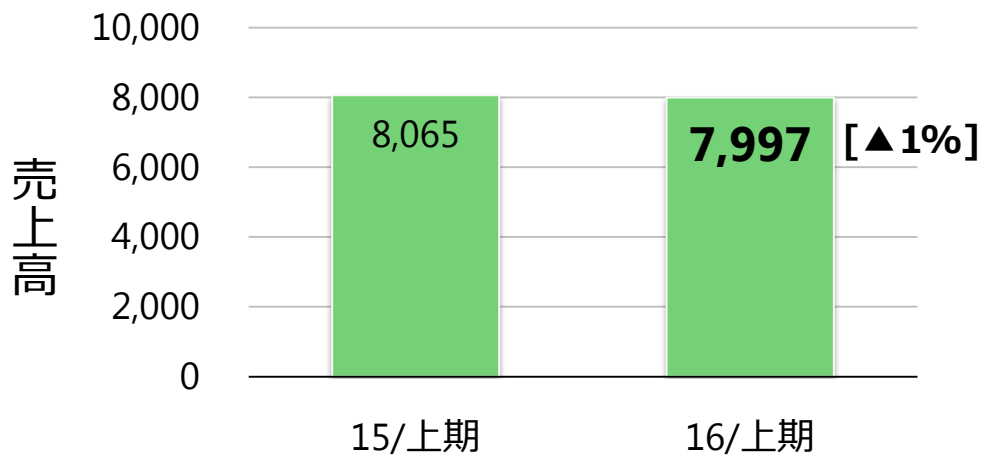
ストレージ&デバイスソリューション 主要事業内訳

単位：億円

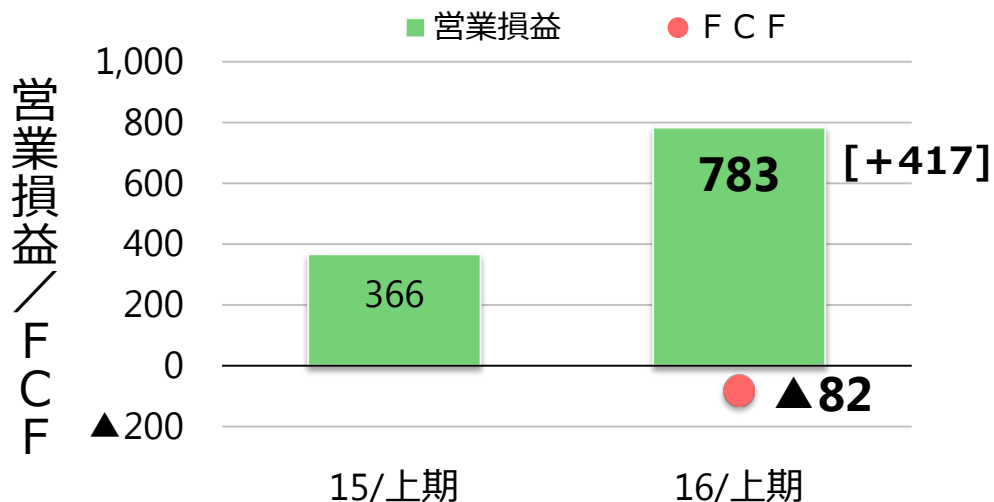
		15/上期	16/上期	差	(伸長率)		
ストレージ&デバイス ソリューション		売上高	8,065	7,997	▲68	(▲1%)	
		営業損益	366	783	417		
		ROS	4.5%	9.8%	5.3%		
ストレージ	メモリ	売上高	4,274	4,045	▲229	(▲5%)	円高により減収・減益となったが、旺盛な中華スマホやSSDの需要により売価は想定より高く推移、売上高・損益とも当初計画より上振れ。
		営業損益	781	501	▲280		
		ROS	18.3%	12.4%	▲5.9%		
	HDD	売上高	1,941	2,217	276	(+14%)	PC・ゲーム向け要求は引き続き強く、増収。また、事業構造改革などが奏功、黒字転換。
		営業損益	▲70	138	208		
		ROS	▲3.6%	6.2%	9.8%		
デバイス他		売上高	1,850	1,735	▲115	(▲6%)	円高や事業撤退の影響により減収となるも、事業構造改革などにより黒字転換。
		営業損益	▲345	144	489		
		ROS	▲18.6%	8.3%	26.9%		

ストレージ&デバイスソリューション

単位：億円
[対15/上期]



- HDDが増収。
- メモリとデバイス他が減収。

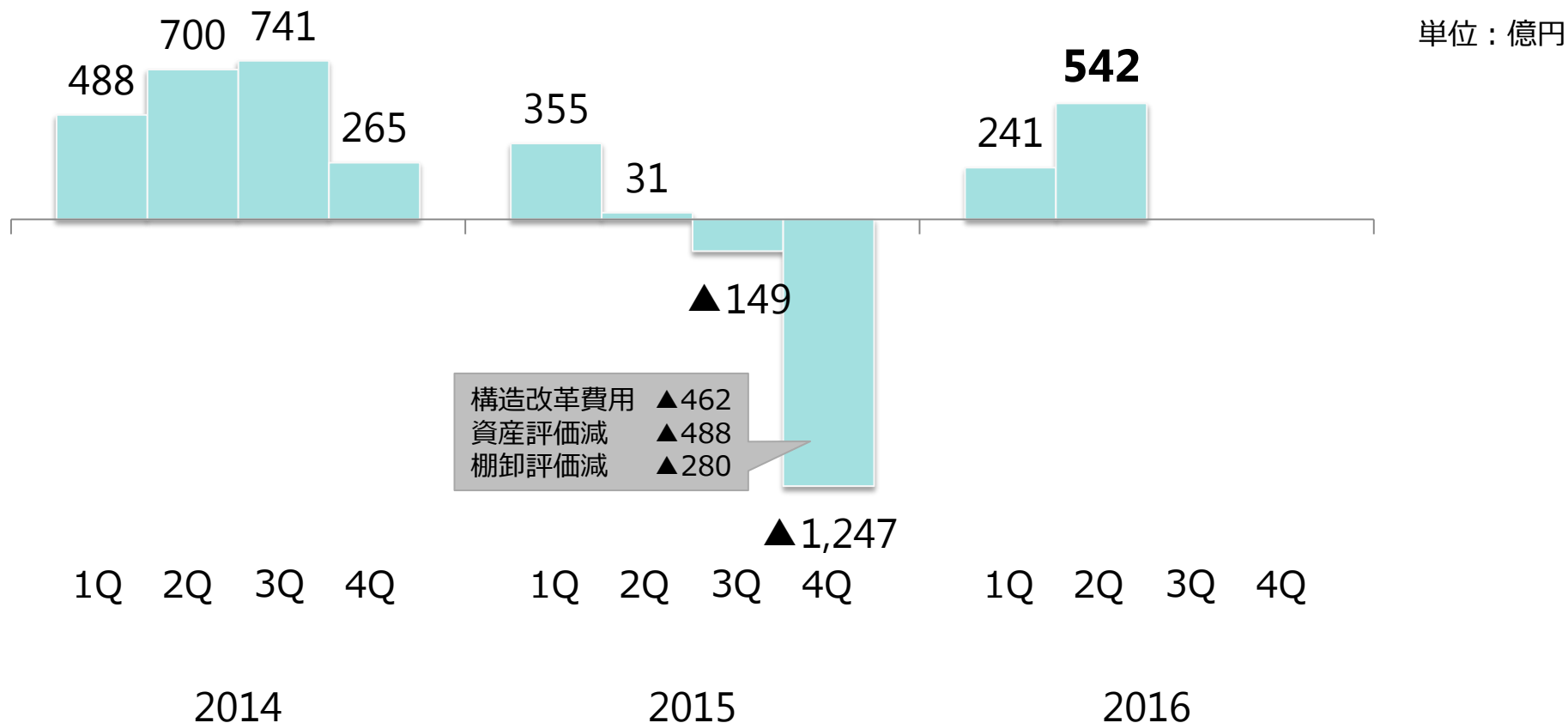


- HDDとデバイス他が大幅に改善し黒字化。
- メモリが減益。

※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

ストレージ&デバイスソリューション 四半期別営業損益トレンド

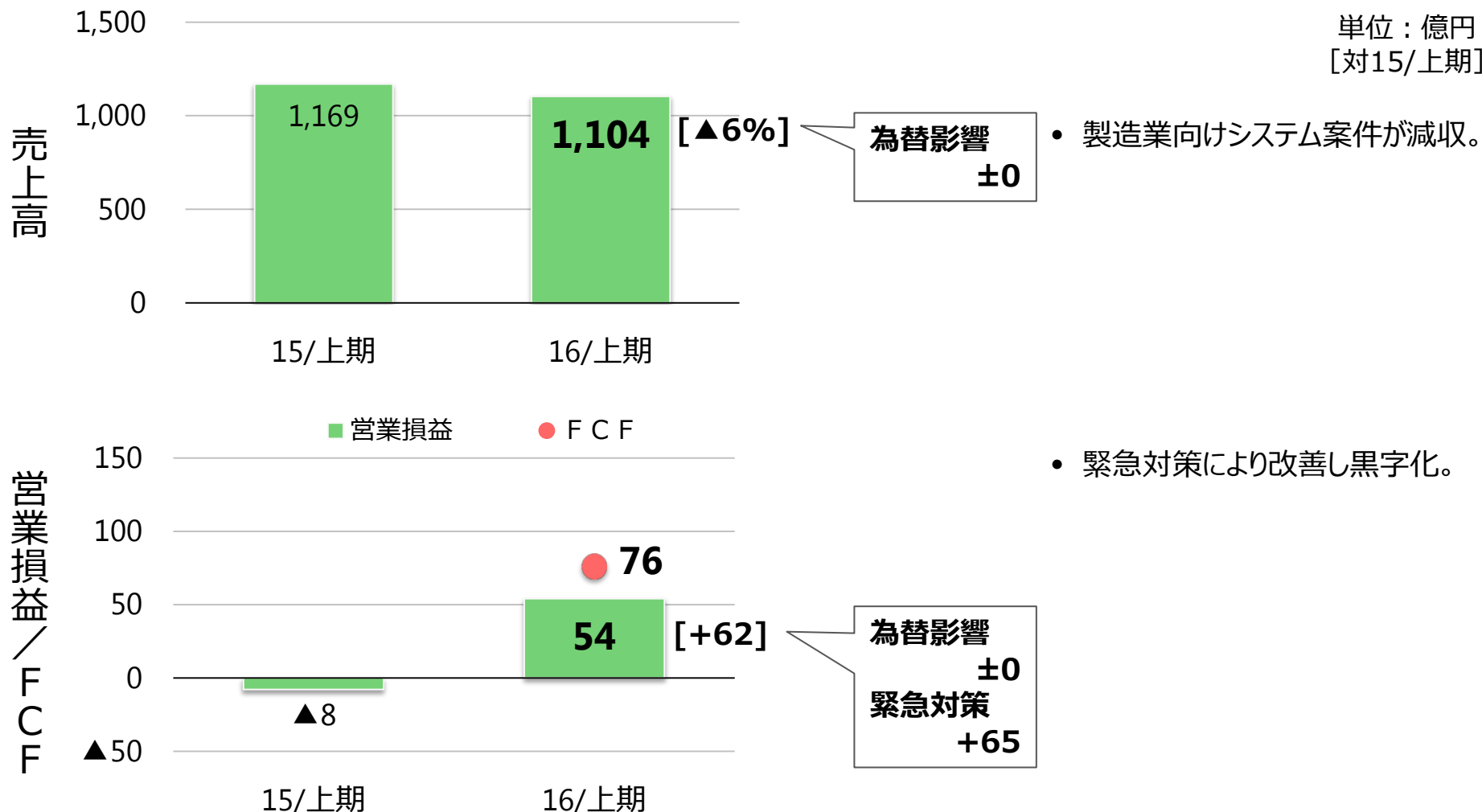
対16/1Q：メモリとHDDを中心に、全ての事業において増益



※14年度、15年度については、(旧) セミコンダクター&ストレージ社の数値を表示しており、かつセグメント別営業損益の算定方法変更前の数値で表示しています。

インダストリアルICTソリューション

単位：億円
[対15/上期]



※セグメント別フリー・キャッシュ・フローは、社内管理上の経営指標であり、キャッシュ・フロー計算書上のフリー・キャッシュ・フローとは為替変動影響額の取扱い等が異なります。

その他

単位：億円

		15/上期	16/上期	差	(伸長率)	
PC	売上高	2,450	996	▲1,454	(▲59%)	欧米B2C撤退により売上高縮小。構造改革費用を計上したものの、引続き国内向けが牽引し、営業損益は改善。
	営業損益	▲148	▲7	141		
	ROS	▲6.0%	▲0.7%	5.3%		
映像	売上高	483	279	▲204	(▲42%)	海外ブランドライセンス化により売上高は縮小。営業損益は改善するも、過去機種分の品質対応引当等要因あり赤字。
	営業損益	▲215	▲105	110		
	ROS	▲44.5%	▲37.6%	6.9%		

映像事業の状況と今後の対応

第2四半期の状況

- 液晶テレビの不具合対応費及びライセンス費支払に係る係争案件で合計84億円の費用を計上

下期に発生が予想される費用

- 海外拠点整理関連費用として約100億円超の計上を見込む

今後の対応

- 年末商戦に注力するとともに、これまでに実施した諸施策に加え、さらなる構造改革等を実施予定（具体的な内容については現在検討中）



3. 2016年度業績予想

2016年度業績予想 全社

単位：億円

	15年度 実績	16年度 今回業績予想 (11/8公表)	差	16年度 期初業績予想 (5/12公表)	差 (今回－期初)
売上高	56,687	54,000	▲2,687	51,000	3,000
営業損益 %	▲7,087 ▲12.5%	1,800 3.3%	8,887 15.8%	1,200 2.4%	600 0.9%
営業外損益	756	▲500	▲1,256	▲350	▲150
税引前損益 %	▲6,331 ▲11.2%	1,300 2.4%	7,631 13.6%	850 1.7%	450 0.7%
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	▲8,869	750	9,619	600	150
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	3,709	900	▲2,809	600	300
当期純損益 %	▲4,600 ▲8.1%	1,450 2.7%	6,050 10.8%	1,000 2.0%	450 0.7%
一株当たり 当期純損益	▲¥108.64	¥34.25	¥142.89	¥23.62	¥10.63
フリー・キャッシュ・フロー	6,522	0	▲6,522	1,100	▲1,100

株主資本	3,289	3,200	▲89	3,900	▲700
株主資本比率	6.1%	6.4%	0.3%	8%	▲1.6%
Net有利子負債	4,812	4,900	88	3,800	1,100
Net D/E レシオ	146%	153%	7%	97%	56%

2016年度業績予想 セグメント別

単位：億円

		15年度 実績	16年度 今回業績予想 (11/8公表)	差	16年度 期初業績予想 (5/12公表ベース)	差 (今回－期初)
エネルギーシステム ソリューション	売上高	15,842	16,800	958	17,000	▲200
	営業損益	▲3,463	470	3,933	510	▲40
インフラシステム ソリューション	売上高	13,546	12,900	▲646	13,400	▲500
	営業損益	▲74	560	634	510	50
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	5,441	5,000	▲441	5,330	▲330
	営業損益	▲809	170	979	180	▲10
ストレージ&デバイス ソリューション	売上高	15,759	15,500	▲259	14,300	1,200
	営業損益	▲1,000	1,300	2,300	320	980
インダストリアルICT ソリューション	売上高	2,568	2,450	▲118	2,300	150
	営業損益	87	170	83	170	0
その他	売上高	7,719	5,400	▲2,319	5,200	200
	営業損益	▲1,828	▲270	1,558	20	▲290
消去・全社	売上高	▲4,188	▲4,050	138	▲6,530	2,480
	営業損益	0	▲600	▲600	▲510	▲90
合計	売上高	56,687	54,000	▲2,687	51,000	3,000
	営業損益	▲7,087	1,800	8,887	1,200	600

※ 15年度実績の現行セグメントへの組替えについては、監査前の暫定値であり、今後変更となる可能性があります。数値が確定しましたら別途公表いたします。

2016年度業績予想 全社 対期初予想

単位：億円

	16/上期		16/下期		16年度 今回業績予想	対期初 予想
	実績	対期初 予想	今回予想	対期初 予想		
売上高	25,790	2,290	28,210	710	54,000	3,000
営業損益 %	968 3.8%	1,168	832 2.9%	▲568	1,800 3.3%	600
営業外損益	▲293	▲193	▲207	43	▲500	▲150
税引前損益 %	675 2.6%	975	625 2.2%	▲525	1,300 2.4%	450
非支配持分控除前 継続事業当期純損益	427	777	323	▲627	750	150
非支配持分控除前 非継続事業当期純損益	813	213	87	87	900	300
当期純損益 %	1,153 4.5%	953	297 1.1%	▲503	1,450 2.7%	450
一株当たり 当期純損益	¥27.23	¥22.51	¥7.02	▲¥11.88	¥34.25	¥10.63
フリー・キャッシュ・フロー	▲1,485	▲985	1,485	▲115	0	▲1,100

2016年度業績予想 セグメント別 対期初予想

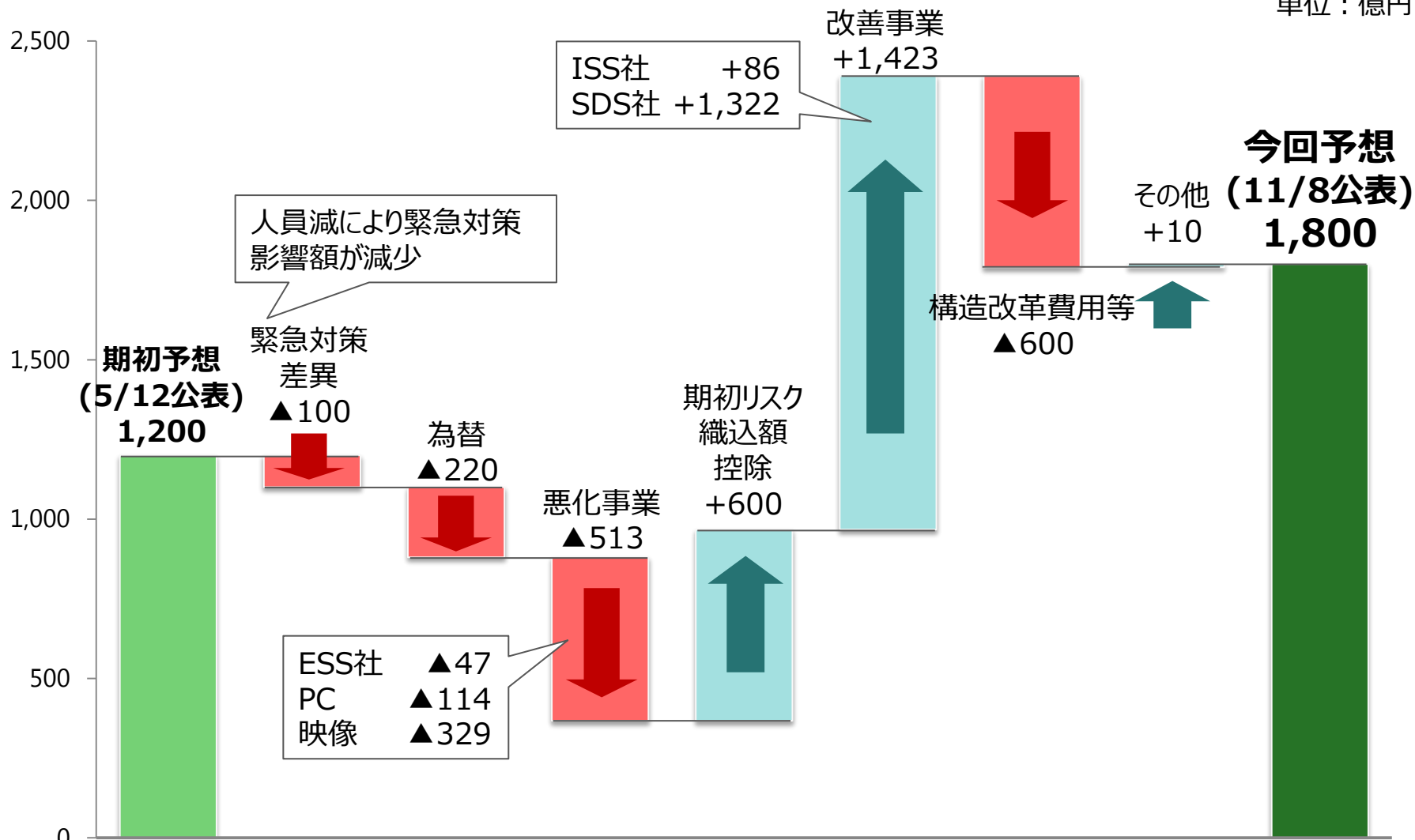
単位：億円

		16/上期		16/下期		16年度 今回業績予想	対期初 予想
		実績	対期初 予想	今回予想	対期初 予想		
		エネルギーシステム ソリューション	売上高	7,606	6	9,194	▲206
	営業損益	96	146	374	▲186	470	▲40
インフラシステム ソリューション	売上高	5,639	▲11	7,261	▲489	12,900	▲500
	営業損益	112	142	448	▲92	560	50
リテール&プリンティング ソリューション	売上高	2,477	▲113	2,523	▲217	5,000	▲330
	営業損益	65	▲1	105	▲9	170	▲10
ストレージ&デバイス ソリューション	売上高	7,997	997	7,503	203	15,500	1,200
	営業損益	783	698	517	282	1,300	980
インダストリアルICT ソリューション	売上高	1,104	34	1,346	116	2,450	150
	営業損益	54	▲11	116	11	170	0
その他	売上高	2,600	200	2,800	0	5,400	200
	営業損益	▲155	▲64	▲115	▲226	▲270	▲290
消去・全社	売上高	▲1,633	1,177	▲2,417	1,303	▲4,050	2,480
	営業損益	13	258	▲613	▲348	▲600	▲90
合計	売上高	25,790	2,290	28,210	710	54,000	3,000
	営業損益	968	1,168	832	▲568	1,800	600

2016年度業績予想（営業損益）

期初想定リスクを各セグメントの予想に織り込んだ上で、構造改革費用等600億円を見込む

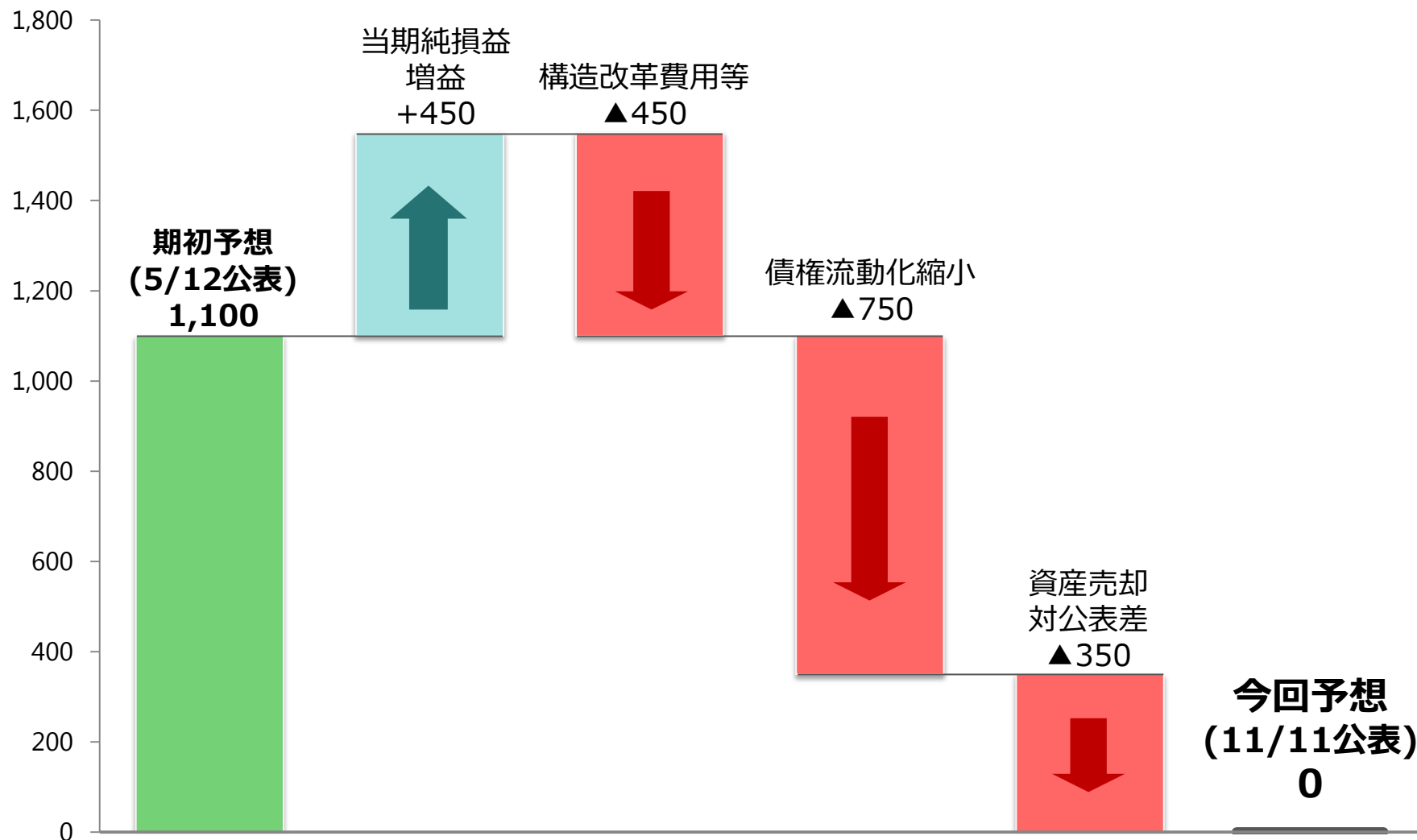
単位：億円



2016年度業績予想（フリー・キャッシュ・フロー）

債権流動化を見直し、縮小する計画。資産売却は最適なタイミングを慎重に見極める

単位：億円



全事業黒字化へ向けた進捗

緊急対策影響を除いた実力ベースでの収益性改善に向け、
課題事業の構造改革を含めた施策を実施予定

単位：億円

	16年度 営業損益 予想 (a)	16年度 緊急対策 影響 (b)	16/上期 構造改革 費用 (c)	調整後 営業損益 (a)-(b)-(c)	調整後 ROS
エネルギーシステムソリューション	470	140	▲3	333	2.0%
送変電・配電等	21	35		▲14	▲0.5%
インフラシステムソリューション	560	249	▲1	312	2.4%
産業システム	31	50		▲19	▲0.6%
リテール&プリンティングソリューション	170	9	▲8	169	3.4%
ストレージ&デバイスソリューション	1,300	218	▲4	1,086	7.0%
デバイス他	135	110	▲4	29	0.9%
インダストリアルICTソリューション	170	128		42	1.7%
その他	▲270	131	▲38	▲363	▲6.7%
PC	10	11	▲37	36	1.9%
映像	▲240	7	▲1	▲246	▲41.0%

※「その他」の緊急対策影響額には、コーポレート部門の従業員に関する緊急対策影響額が含まれています。

最近のトピックスについて

CB&I社によるWEC社訴訟提起の現状について

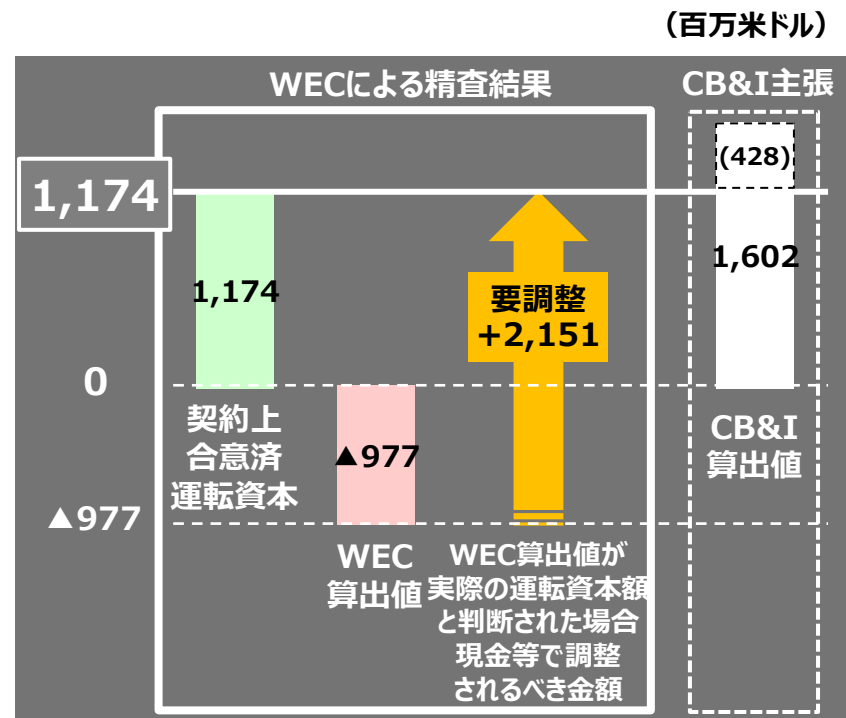
主な経緯

- WEC社及びCB&I社ともに、契約上合意された運転資本額(1,174百万米ドル)と実際の運転資本額間の差異につき協議を継続
- 2016年7月、CB&I社は、差額につき両社間に見解の相違があった場合は第三者会計士に判断を委ねることとした、契約上合意した手続きを無効にする申立てを米国デラウェア州衡平法裁判所に行った。
- 11月7日、裁判所による審議が実施され、現在は裁判所による判断待ち

会計上の取扱い

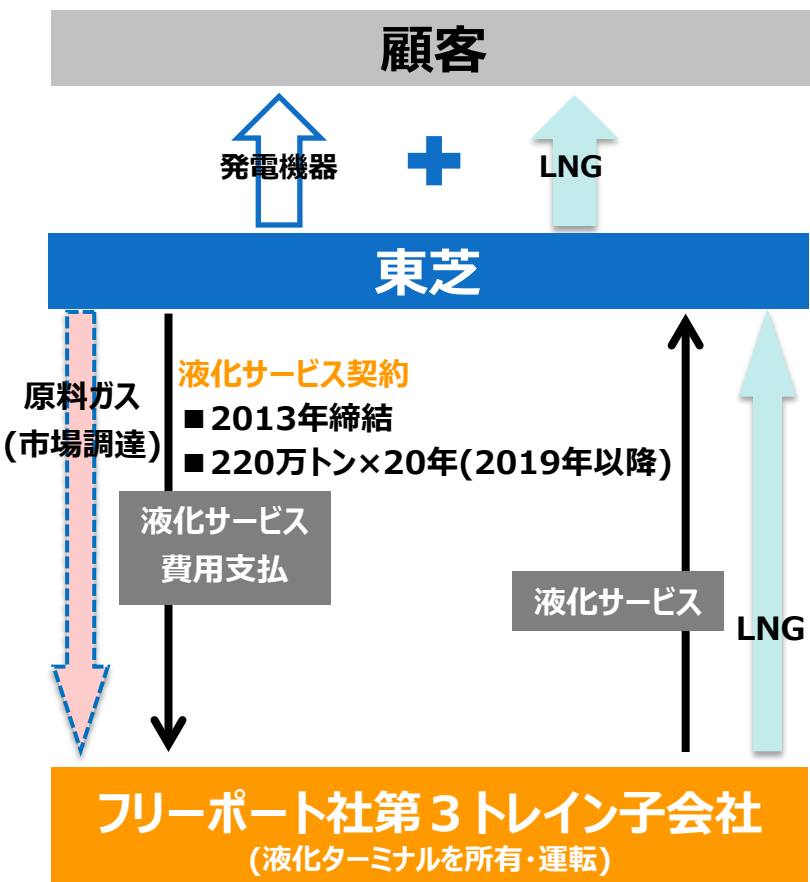
- 契約上は、運転資本額が1,174百万米ドルを下回った場合には、その差額をCB&I社がWEC社に対して即時に支払い、上回った場合には、米国での4基（注）のAP1000建設完了後に、WEC社がCB&I社に対して支払うこととされているため、本価格調整手続きに則る場合には、当社業績への影響はない

（注） サザン電力ボーグル発電所向け2基、スキャナ電力V.C.サマー発電所向け2基



LNG事業（フリーポート）

液化天然ガス（LNG）の販売及び供給体制確立にむけ活動継続



販売契約の獲得状況

- 発効条件付ながら当社保有の液化役務契約総量220万トン/年の半分超をカバーする複数の基本合意書（数量、価格、期間等合意）を締結済み
- 上記基本合意書締結済分と合せて、契約総量を超える規模の他商談継続中

会計上の取扱い

- 2016年度第2四半期決算においては、契約及び商談進捗状況を踏まえ、特段の会計処理は実施していない
- 備船手配・仕向け地決定のリードタイムを勘案し、運転開始の1年前からは、LNG販売が未締結の部分があり、かつSpot市場がコストを下回る場合には、先行1年における生じ得る損失相当額の引当計上を継続検討中
- なお、当社の本天然ガス液化役務契約は、資源権益への投資ではないため、減損会計の対象ではない

- 東芝は、天然ガスをLNGに変換する液化サービスを同社と契約
- 東芝は当該液化設備に投資は行っていない

TOSHIBA

Leading Innovation >>>