



2021年5月14日

各 位

会 社 名 株式会社 東芝
東京都港区芝浦1-1-1
代表者名 代表執行役社長 CEO 綱川 智
(コード番号: 6502 東、名)
問合せ先 執行役員
コーポレートコミュニケーション部長
石山 一可
Tel 03-3457-2100

今後の経営方針について

当社は、2021年4月14日付で綱川 智が代表執行役社長 CEOに就任し、新たな経営体制となったことを受け、当社の今後の経営方針につきまして添付のとおりご報告いたします。

本日の2020年度通期決算説明会のなかで、報道関係者、アナリスト向けに添付の資料に基づきご説明する予定です。

以 上

TOSHIBA

今後の経営方針について

2021年5月14日

株式会社 東 芝

代表執行役社長 CEO

網 川 智

- 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。

全ステークホルダーとの信頼関係改善に全力で取り組む

変えないこと

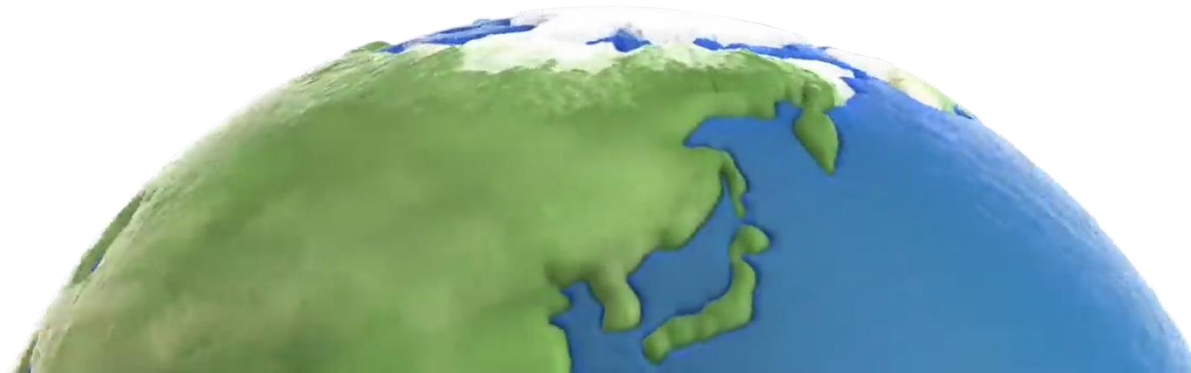
グループ経営理念
存在意義・価値観
東芝Nextプランの
コンセプト

修正すること

環境変化に応じた
目標計画の修正

大幅に 改善すること

ステークホルダー
との対話



1. 変えないこと



企業価値の最大化を通じて株主価値向上を実現

成長投資

新規事業の育成
オーガニックな成長投資強化

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

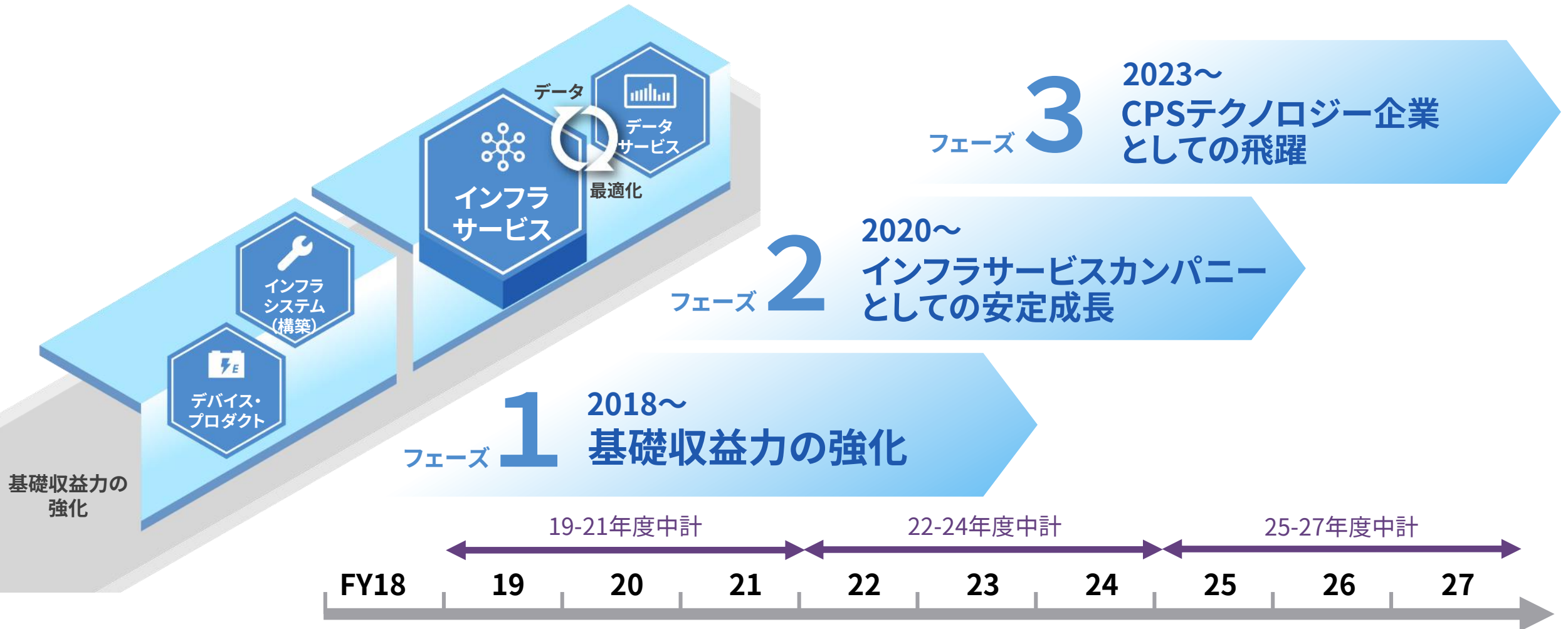


Total Shareholder Return (TSR*) の拡大

* 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

東芝Nextプランの全体像・・・3フェーズの成長

方向性については基本的には変更せず、外部環境の変化等を反映して適切に検討



コンプライアンス・ガバナンスの取り組み

経営の最重要課題として、内部管理体制強化の取り組みを継続する

内部統制の強化

有識者会議の提言に基づくコンプライアンス体制の更なる改善
リスクマネジメント・コンプライアンス室の新設、横断施策の実施
グローバル内部通報制度の新設
ゼロ・トレランスで臨む不正リスク管理強化

日本企業として 先進的な* ガバナンス体制

指名・監査・報酬の三委員会は社外取締役のみで構成
役員報酬制度は中長期の株主価値向上と整合

* 日経225企業の社外取締役の構成比率は約30%に対して、当社は91%

施策概要

基礎収益力の強化及び成長分野への集中投資

投下資本

ヘビーキャピタルモデルからライトキャピタルモデルへ

成長投資

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

株主還元

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

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

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

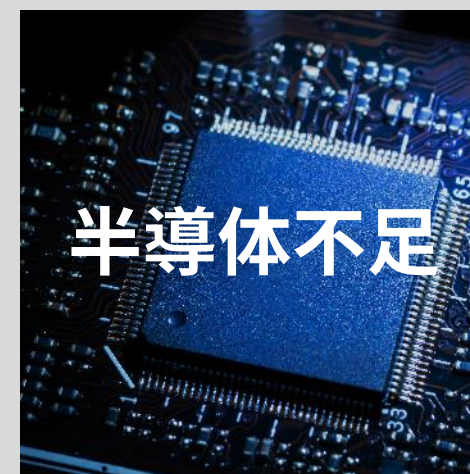
2. 修正すること



環境変化に応じて計画を修正

コロナ影響の不透明さ、事業構造・社会構造の変化を考慮

景気変動
リスク



カーボンニュートラルへの貢献

東芝グループが持つカーボンニュートラルを加速させる技術・ソリューションに先行投資

再エネ

太陽光
水力
風力

省エネ

パワー半導体
エネルギー
マネジメント

新技術

新型太陽光
CCUS
水素

エネルギー マッチング

系統増強
VPP*

*Virtual Power Plant



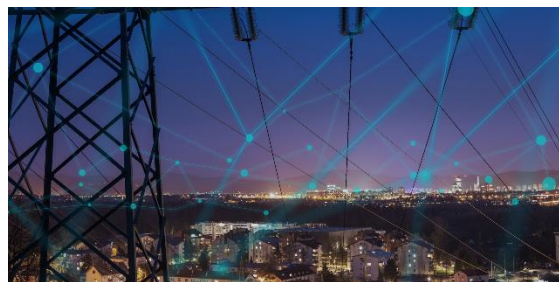
デジタル技術・データ活用による社会課題の解決

エネルギー調整・ マッチング

カーボンニュートラル実現に向けた社会構造の転換に対応

VPP (Virtual Power Plant)

欧州の再エネ需給調整大手である
ネクストクラフトベルケ社と
合併会社を設立



量子セキュリティ

量子コンピュータ時代の
新標準ネットワークシステム

量子暗号通信

安全なデータ通信の実現に向けた
ネットワークサービス化



消費動向 ビッグデータ

データを価値あるものに変えて
地域コミュニティを活性化

データマッチングPF

購買データを活用したCM効果測定
駅ビルの送客や沿線エリアの
利便性向上



スマートレシートは東芝テックが提供しているサービスです

環境変化を受けて、事業ポートフォリオを含む戦略を修正

事業構造・社会 構造の変化

景気変動
リスク

新型コロナ
ウイルス

米中貿易摩擦

原材料費の
値上げ

輸送コストの
高騰

半導体不足

カーボンニュートラル に対する機運の高まり

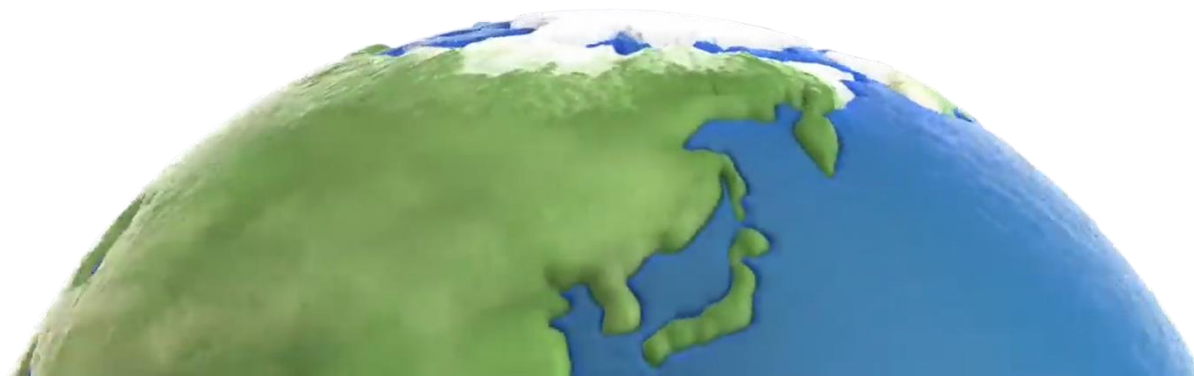


デジタル/データ 事業の成長加速



22～24年中期計画への反映(10月発表予定)

3. 大幅に改善すること



全てのステークホルダーとの信頼関係の再構築

ステークホルダーとの対話を重視し関係改善を図る

株主との
エンゲージメント

顧客、サプライヤー
ビジネスパートナー

従業員
一体感の醸成

社会



更なるコーポレートガバナンスの強化

**取締役会議長を委員長とし、複数の社外取締役で構成され、
執行部から独立した立場において、取締役会による意思決定を支援**

【戦略委員会の活動】

- 株主及びその他ステークホルダーの皆様、社外有識者からの意見を拝聴するための対話
- 収集した情報を参考にした、事業戦略及び財務戦略に係る執行部からの提案の検証
- 当委員会による検討の結果を踏まえ、取締役会に対し当社の事業戦略及び財務戦略に関する推奨
- 当委員会の推奨を受けた取締役会の決議事項を株主の皆様に説明

*従前から公表しておりますとおり、客観的に見て具体的かつ実現可能性のある真摯な買収提案がなされた場合には、当社取締役会としてこれを真摯に評価・検討して参りますが、その場合のプロセス及び内容は、株主をはじめとする当社ステークホルダーの多くが納得するものでなければならぬと考えております。

当年度の運営について

基礎収益力の強化、限界利益率アップ、固定費の圧縮を継続
一方、成長分野に210億円を先行投資
環境変化をにらみ、各事業でリスクを十分織り込んだ予算編成

20年度決算を受けた株主還元

20年度期末配当は70円、前回予想から+30円の増配
(中間配当10円と合わせて**年間80円**、19年度比**+60円の増配**)

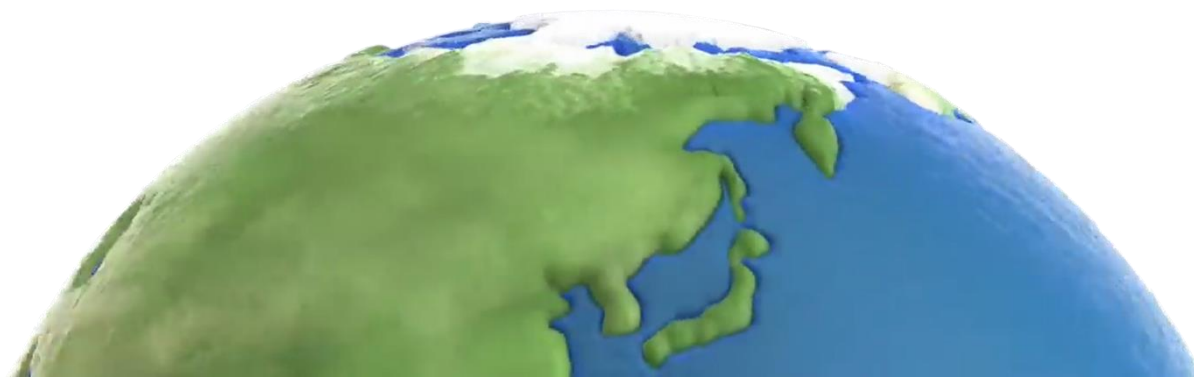
更に、バランスシート上のリスク資産、偶発債務、事業計画等を勘案し
適正資本を検証、期末配当考慮後で**1,500億円の追加還元を決定**
(具体的な手法等については、法令上の制約等を勘案して検討し、6月上旬に決定し公表)

21年度以降も、配当性向30%以上を目標に安定的な配当の増加を目指す

**企業価値最大化に向け、
事業ポートフォリオの見直しも含めた戦略を再検討した、
22～24年中期計画**

**経営の安定化を早期に実現させ、
次の世代へ引き継いでいく道筋**

人と、地球の、明日のために。



TOSHIBA