



2016年8月30日

各 位

会社名 東芝テック株式会社  
代表者名 代表取締役社長 池田 隆之  
(コード番号6588 東証第1部)  
問合せ先 経営企画部 広報室長  
水野 隆司  
(TEL 03-6830-9151)

## 中期経営計画（2016～2018年度）について

東芝テックグループは中長期ビジョン「グローバル・ワンストップ・ソリューション企業」を目指し、「グローバルリテール事業の成長」、「ソリューション・サービス事業拡大」及び「原価低減加速、生産性向上による安定収益体制の構築」の推進に努めております。

この度は更なる事業の発展に向け、2018年度を最終年度とする中期経営計画を策定しましたので、お知らせいたします。

本計画の実行により2018年度には、連結ベースで売上高5,400億円、営業利益270億円の達成を目指してまいります。

中期経営計画の概要については以下のとおりであり、詳細については添付資料をご参照願います。

### ■ 中期経営計画の概要

#### I. 重点施策

##### (1) コア事業の強化

- ・顧客のニーズにマッチした商品の投入(効率化/省人化/省エネ化)
- ・メンテナンス/プロフェッショナルサービスの拡大
- ・構造改革を完了させた後のGCS事業の売上拡大

##### (2) 従来事業と連続した事業の拡大

- ・従来事業の強みを活かした周辺領域での新たなビジネスモデルの確立
- ・グループの商材/チャネル/人財を相互連携したビジネス拡大
- ・外部資源の有効活用による、トータルソリューションの創出

##### (3) 新規サービス・ソリューション事業の拡大

- ・従来事業領域外での新たなソリューション事業の創出
- ・オープンイノベーションの活用

## II. 2018 年度計数計画 — 営業利益率 5 % —

売上高	5,400 億円
営業利益	270 億円
親会社株主に帰属する 当期純利益	100 億円

\*前提為替レート：1 米ドル 105 円、1 ユーロ 115 円

## III. 設備投資・研究開発計画（2016～2018 年度累計）

- (1) 設備投資            約 350 億円
- (2) 研究開発費        約 900 億円

— 以 上 —

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

**TOSHIBA**

Leading Innovation >>>

# 2016年度 経営方針説明会 (中期経営計画)

2016年 8月 30日

東芝テック株式会社

代表取締役社長

池田 隆之

1. 2015年度の総括
2. GCS事業立て直しの進捗状況
3. 市場環境の変化
4. 中長期ビジョン
5. リテール事業の展開
6. プリンティング事業の展開
7. 2018年度計数計画
8. CSR経営について

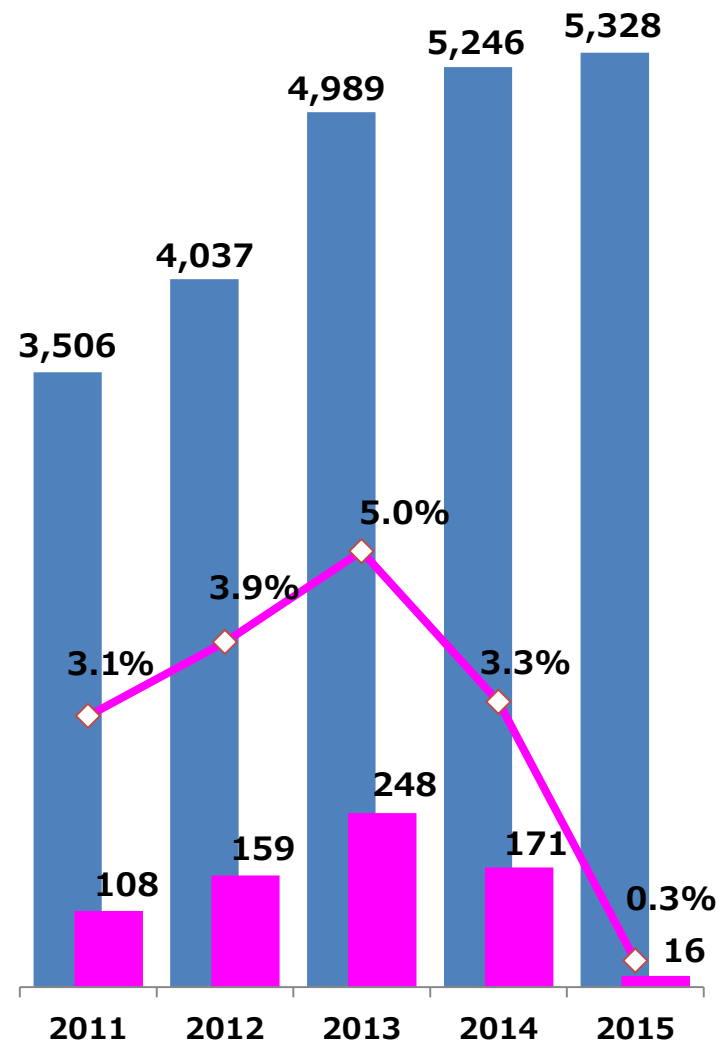
# 1-1. 15年度業績(全社)

(単位:億円)		15年度 実績	対前年度
売上高		5,328	+82
	(伸長率)		(102%)
営業利益		16	△155
	(対売上高比率)	(0.3%)	(△3.0%)
経常損失		△23	△127
	(対売上高比率)	(△0.4%)	(△2.4%)
親会社株主に帰属する 当期純損失		△1,034	△1,023
	(対売上高比率)	(△19.4%)	(△19.2%)
為替レート	US\$	120.77	+11.61
	(円)		
	EUR	132.74	△6.69

## 【業績推移】

(売上高/営業利益/ROS)

(単位:億円)



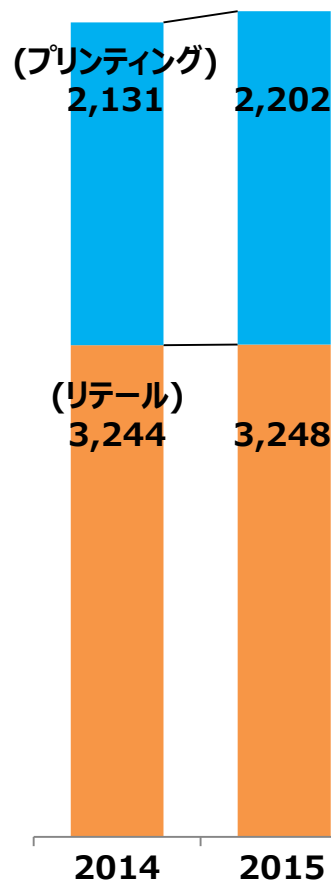
# 1-2. 15年度業績(セグメント別)

	(単位: 億円)	15年度 実績	対前年度
リテール ソリューション	売上高 (伸長率)	3,248	+4 (100%)
	営業損失 (対売上高比率)	△115 (△3.5%)	△111 (△3.4%)
プリンティング ソリューション	売上高 (伸長率)	2,202	+71 (103%)
	営業利益 (対売上高比率)	131 (5.9%)	△44 (△2.3%)
全社	売上高 (伸長率)	5,328	+82 (102%)
	営業利益 (対売上高比率)	16 (0.3%)	△155 (△3.0%)

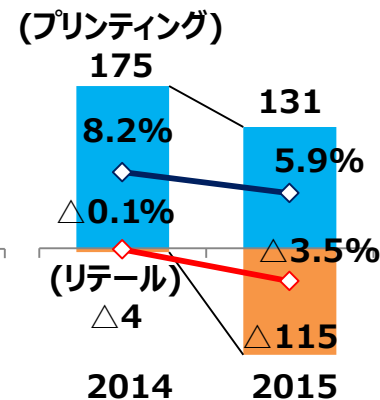
## 【業績推移】

(単位: 億円)

(売上高)



(営業利益/ROS)



(注)14年度の実績は新セグメントに組み替えて表示しています。

# 1-3. 今後の課題と対応（構造改革から事業成長へ）

## リテール

- **GCS事業構造改革の完遂**
  - 人員の適正化 / 拠点最適化
- **安定収益体制の確立**
  - ⇒ **売上高の拡大**
    - コスト競争力のある商材の拡大
    - メンテナンス事業の強化 / 大手顧客への注力
- **ソリューションによる事業成長**
  - ⇒ **効率化、集客化など顧客ニーズに合った商品の上市、拡販**

## プリンティング

- **ソリューションによる事業成長**
  - ⇒ **差異化戦略による得意分野の深耕**
    - リテール、ロジ、製造業向けソリューションの拡大
    - BCP、Auto ID、認識技術を活用したソリューション商品の上市、拡販

- 
1. 2015年度の総括
  - 2. GCS事業立て直しの進捗状況**
  3. 市場環境の変化
  4. 中長期ビジョン
  5. リテール事業の展開
  6. プリンティング事業の展開
  7. 2018年度計数計画
  8. CSR経営について

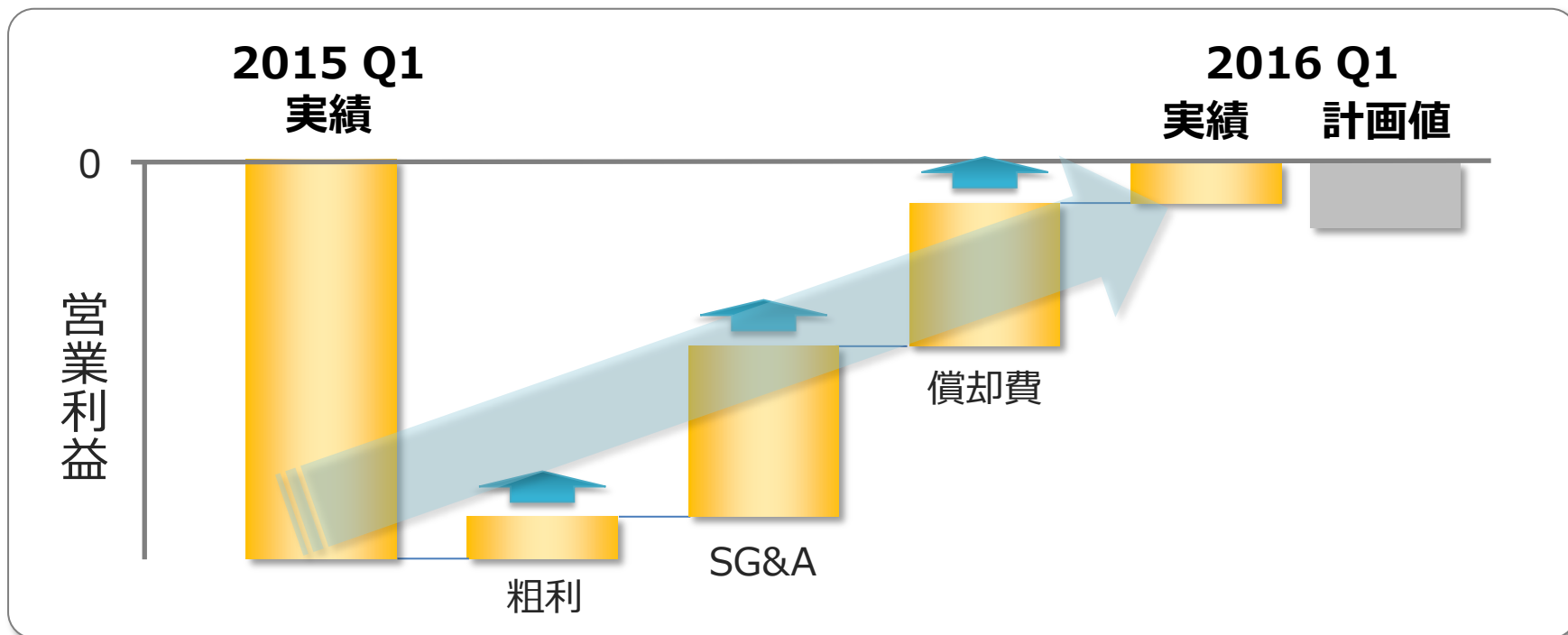


## 2. GCS事業の立直し計画の進捗状況①

GCS事業 立直しの課題		現在までの進捗	今後の取組
一時費用		◆ 新システム移行による一時費用終息 (15/4Q)	◆ 内部統制強化関連費用継続
構造 改革	人員 適正化	◆ 約200名程度の削減を完了 ◆ 現在、さらなる効率化を継続中	◆ 営業機能強化、サービス・ソリューション機能強化 ◆ 開発リソースの効率活用 ◆ スタッフ部門の共通化
	現法 再編	◆ 8拠点閉鎖完了 ◆ 現在、小規模拠点を中心に拠点閉鎖を継続中	◆ 拠点統廃合による機能の効率化 ◆ 販売チャネル(直販、BP)の整理とリソースの最適配分
メンテナンス・ サービス強化		◆ 外部委託費・物流費などの見直し ◆ リテール/プリンティングでのメンテナンス一体化運営(一部にて開始)	◆ リソースの最適化・業務の効率化 ◆ SCO、オムニチャネル、モバイルソリューションなどによるソリューション拡大
大手顧客 対応強化		◆ 大手顧客アカウント管理の推進 ◆ 国内リテール部門との連携による、日米共通大手顧客のサポート強化	◆ 東芝グループ連携による顧客対応強化

## 2. GCS事業の立直し計画の進捗状況②

FY16Q1 : GCS営業損失は1/5程度に縮小



<リテール事業全体<sup>※</sup>の16年度第1四半期実績>

- ✓ 売上高 764億円 (年間計画進捗率 24%)
- ✓ 営業利益 14億円 (年間計画進捗率 28%)

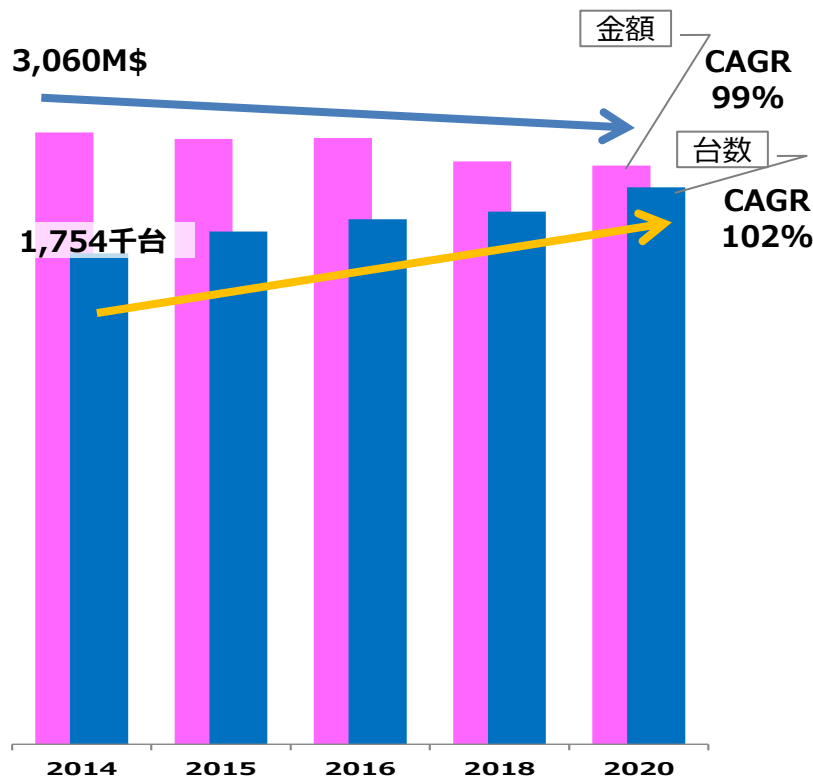
- 
1. 2015年度の総括
  2. GCS事業立て直しの進捗状況
  - 3. 市場環境の変化**
  4. 中長期ビジョン
  5. リテール事業の展開
  6. プリンティング事業の展開
  7. 2018年度計数計画
  8. CSR経営について

# 3-1. 事業を取り巻く環境の変化(リテール)

H/Wの需要は金額ベースで微減ながら、ソリューション・サービスの需要は高まる見込  
POS端末の強固な顧客基盤を武器としてソリューション領域拡大に事業成長の期待

## POS端末需要予測

従来のPOS端末は新興国での需要により台数は増加するものの金額ベースでは微減



## 今後のビジネス展開の予測

- インターネットの普及 → eコマースの拡大
- スマートフォンの普及
- スマートペイメントの拡大
- 物流の多様化、スピードアップ

O2Oの強化、オムニチャネル化への移行

IT投資は増加傾向  
(現状の部分最適投資から全体最適投資へ)

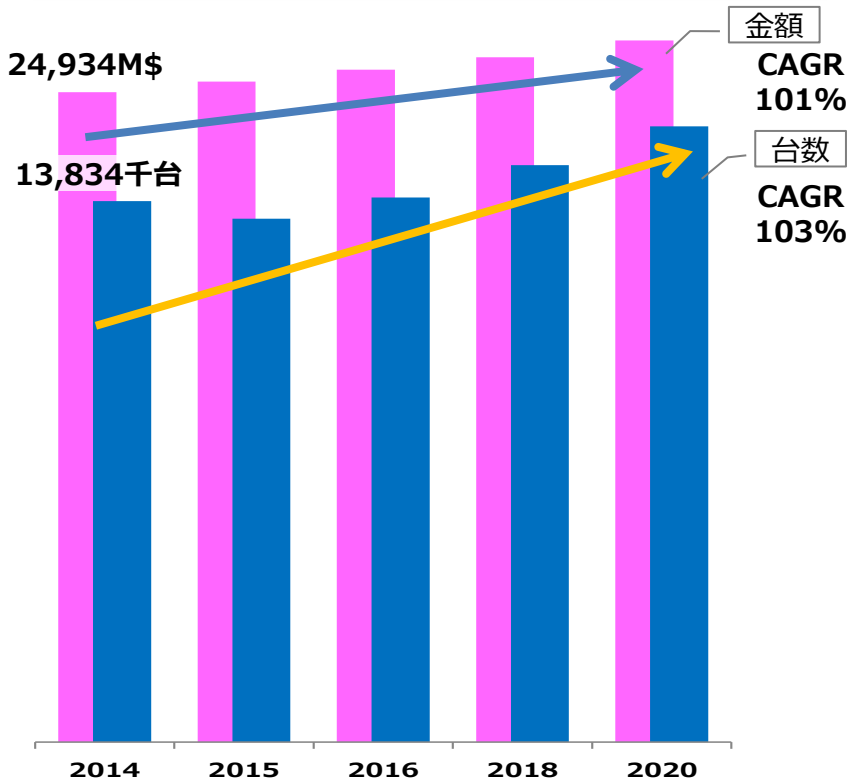
オポチュニティの増加  
(O2O/CRM/SCM/進化形HW/データ分析 等)

## 3-2. 事業を取り巻く環境の変化(プリンティング)

MFPは市場が成熟化しており、H/Wは確実な需要があるものの大きな成長は期待できない  
ワンストップサービス/コスト削減の要求が高まり、他社にない強みを活かした事業展開に成長の期待

### MFP需要予測 (A3+A4)

MFPはA4機の拡大と新興国での需要増加により  
台数は増加するものの金額ベースでは微増



### 今後のビジネス展開の予測

- ITソリューションの拡大(MPS/IoT)
- 複合印刷技術の需要(物流/RFID)
- コスト削減、A4機の需要拡大

### より付加価値の高いサービスの提案

MFP各社は自社の特色を活かした事業展開  
(MPS/プロダクション印刷/ワンストップソリューション)

自社の強みを活かし  
バーティカル市場に事業拡大  
(リテール顧客基盤、販売保守網/多彩なプリンティング技術等)

- 
1. 2015年度の総括
  2. GCS事業立て直しの進捗状況
  3. 市場環境の変化
  - 4. 中長期ビジョン**
  5. リテール事業の展開
  6. プリンティング事業の展開
  7. 2018年度計数計画
  8. CSR経営について


## 4-1. 中長期ビジョン

グローバルリテール事業の成長

ソリューション・サービス事業拡大

原価低減加速、生産性向上  
による安定収益体制の構築

**グループ連携**  
**/創造的成長**



グローバル  
ワンストップ  
ソリューション企業  
を目指す

リテール市場での基盤を活用

## 4-2. 中長期ビジョンを実現するための3つのアプローチ

### 3つのアプローチで事業を拡大

#### ① コア事業の強化

- 顧客のニーズにマッチした商品の投入(効率化/省人化/省エネ化)
- メンテナンス/プロフェッショナルサービスの拡大
- 構造改革を完了させた後のGCS事業の売上拡大

#### ② 従来事業と連続した事業の拡大

- 従来事業の強みを活かした周辺領域での新たなビジネスモデルの確立
- グループの商材/チャネル/人財を相互連携したビジネス拡大
- 外部資源の有効活用による、トータルソリューションの創出

#### ③ 新規サービス・ソリューション事業の拡大

- 従来事業領域外での新たなソリューション事業の創出
- オープンイノベーションの活用



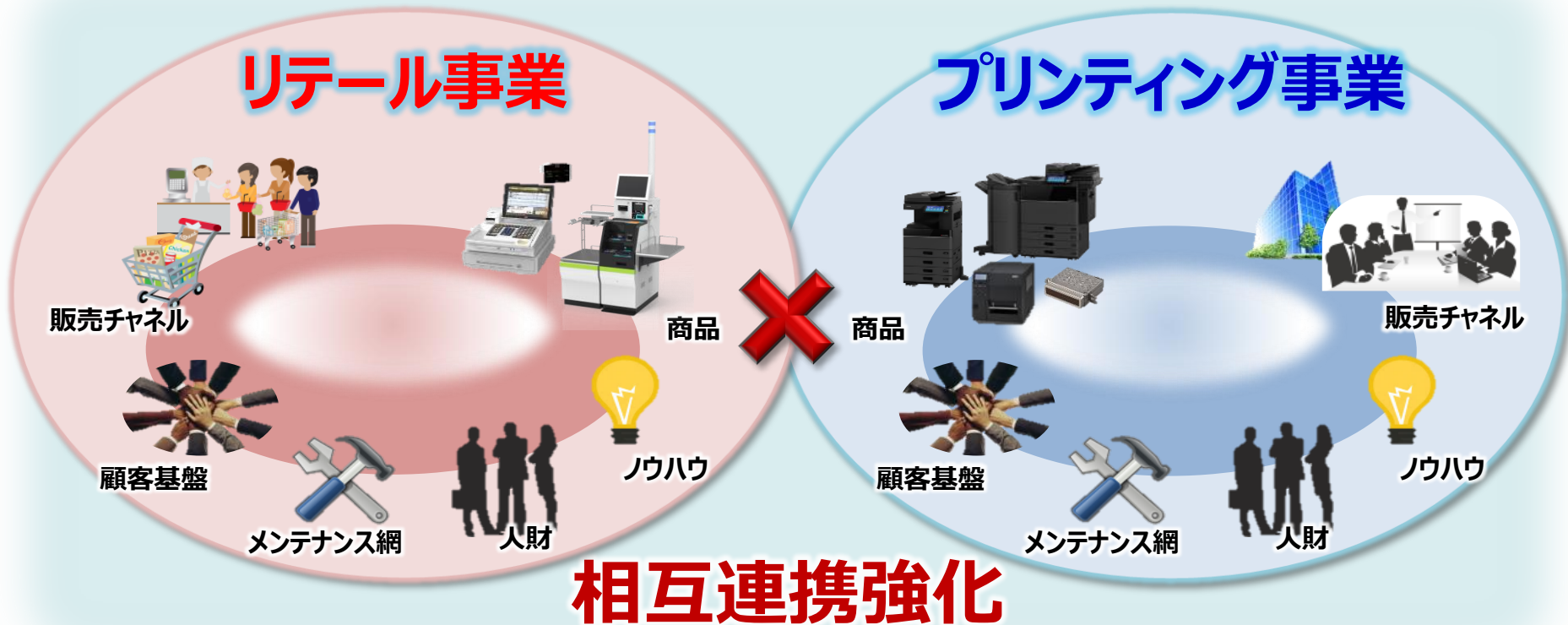
# 4-3. サービス・ソリューション事業の拡大(領域定義)

東芝グループ連携により、従来事業と連続した事業の深耕



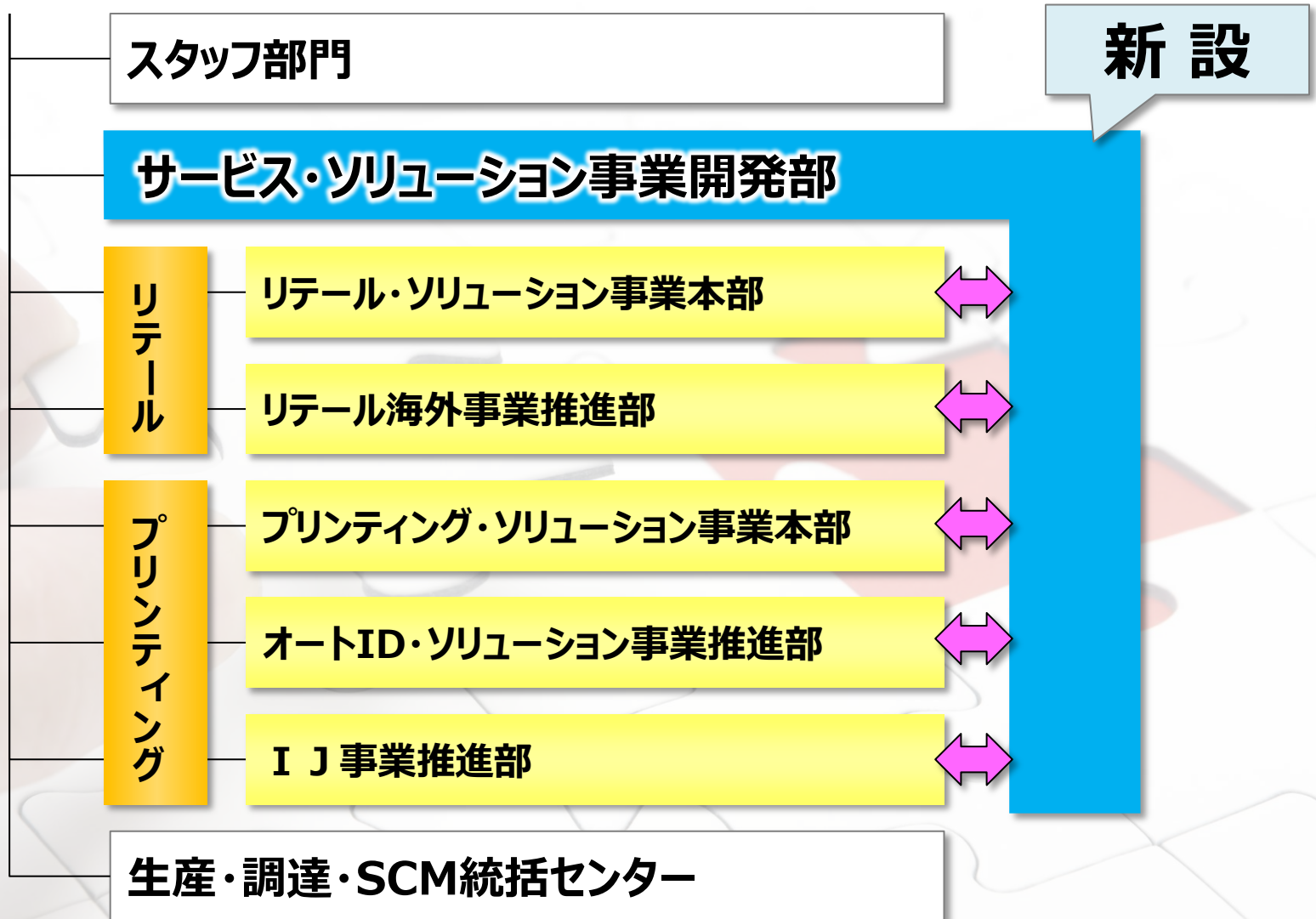
## 4-4. 東芝テックが目指す事業の方向性

リテール事業、プリンティング事業を跨る  
「サービス・ソリューション事業」の強化・拡大を目指す



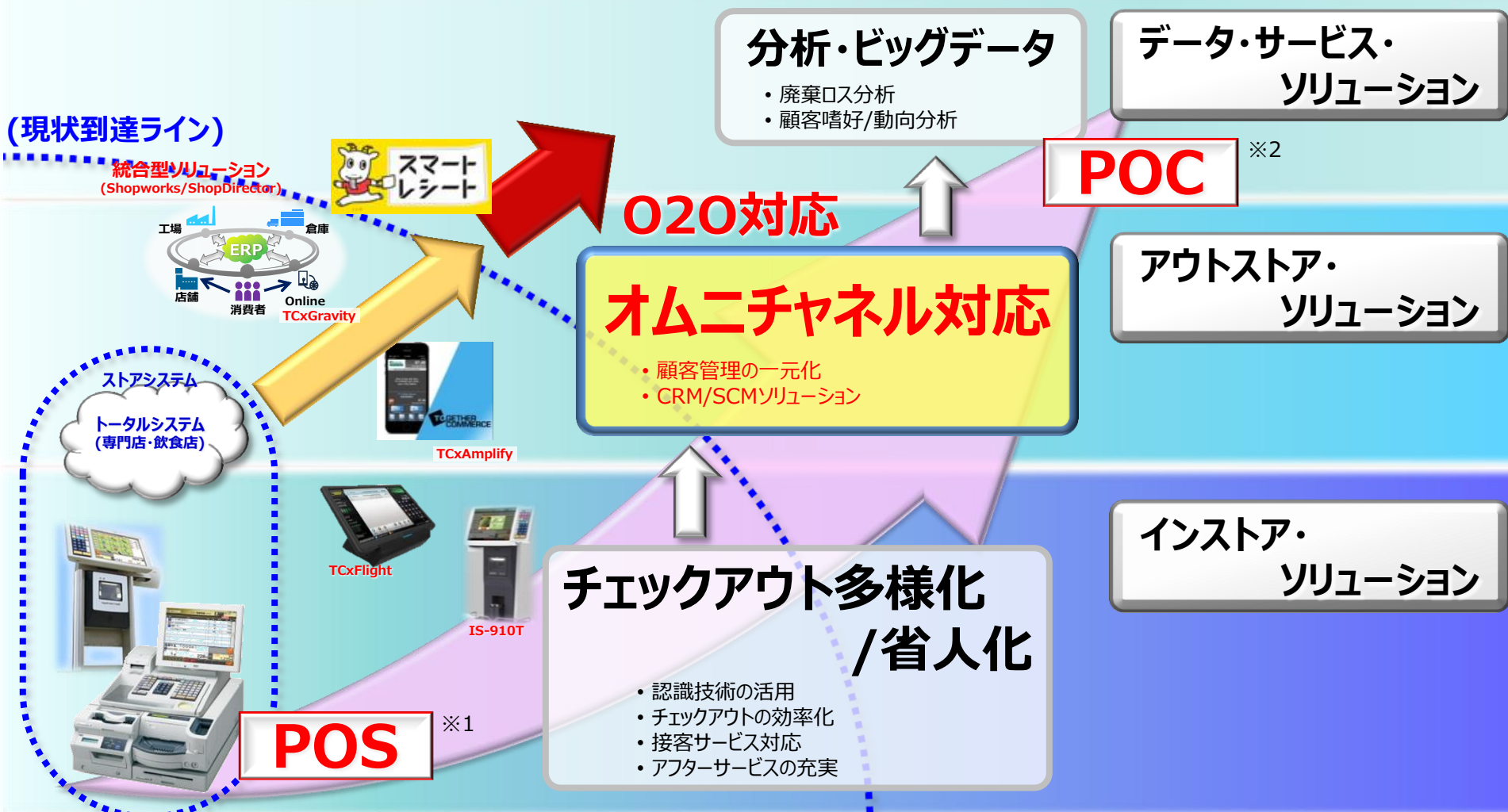
グローバル顧客基盤/販売網/サービス網/人財/商品等の相互活用

# 4-5. サービス・ソリューション事業開発部新設



- 
1. 2015年度の総括
  2. GCS事業立て直しの進捗状況
  3. 市場環境の変化
  4. 中長期ビジョン
  - 5. リテール事業の展開**
  6. プリンティング事業の展開
  7. 2018年度計数計画
  8. CSR経営について

## POSグローバルNo.1の顧客基盤を活かし、ソリューション事業を拡大



## チェックアウトの効率化/省人化 ⇒ セルフチェックアウト事業の強化



- ・ [国内] セルフPOSフルモデルチェンジ
- ・ [海外] 大手リテラー向け受注活動の強化

## 様々な利用シーンに対応 ⇒ タブレットPOS/オーダー端末上市



- ・ タブレット型マルチターミナルリリース
- ・ セルフオーダー端末リリース

## メンテナンス・サービス強化 ⇒ 各種サービスソリューションを グローバルに提供

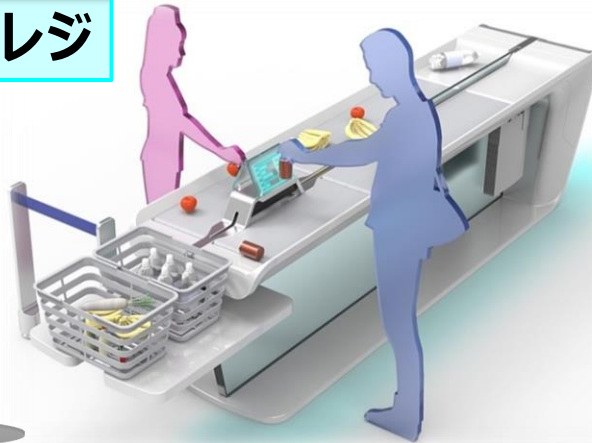


- ・ 北米での好調なメンテナンス新規受注
- ・ パートナー企業との連携によるサービスソリューションの拡充

## さまざまな業態におけるセルフレジの進化形

### ● Together・セルフレジ

商品登録を店員とお客様が共同で行うことで、更にスピードアップ



### ● スリム・セルフレジ ● 書籍店向けセルフレジ

少数点買いのお客様に  
並ばず、素早く  
チェックアウト可能



スマホで  
らくらく決済

### ● 円形カウンター・セルフレジ

家族や仲間楽しみながらチェックアウト

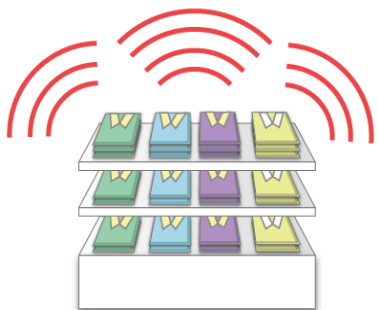


## RFIDを活用した未来型店舗ソリューション

スマートフィッティング



スマートシェルフ



セルフレジ



KIOSK/カールシート



防犯ゲート



### ● 自律走行ロボットによる棚卸管理





## 小売業のビジネスを核にメーカー～消費者とビジネス領域を拡大



**メーカー**

- ・ アパレル
- ・ 飲料水
- ・ 食料品
- ・ 消費財



**小売業**



- ・ 電子レシート
- ・ 家計簿
- ・ クーポン
- ・ リコmend



**消費者**

**新商品開発  
トレンド・需要**

収集したデータを分析し販売する  
メーカー向けビジネス

**リテールオムニチャネル  
O2O/CRM/SCM**

**消費者向け  
サービス**

スマートレシートプラットフォームをベースにした  
リテール顧客向けビジネス

商品データ

分析データ

購買データ  
IoTデータ

リコmendデータ

会員データ

## 小売とお客様をつなぐ “リテールSCM” → 東芝テックの目指すリテールオムニチャネル

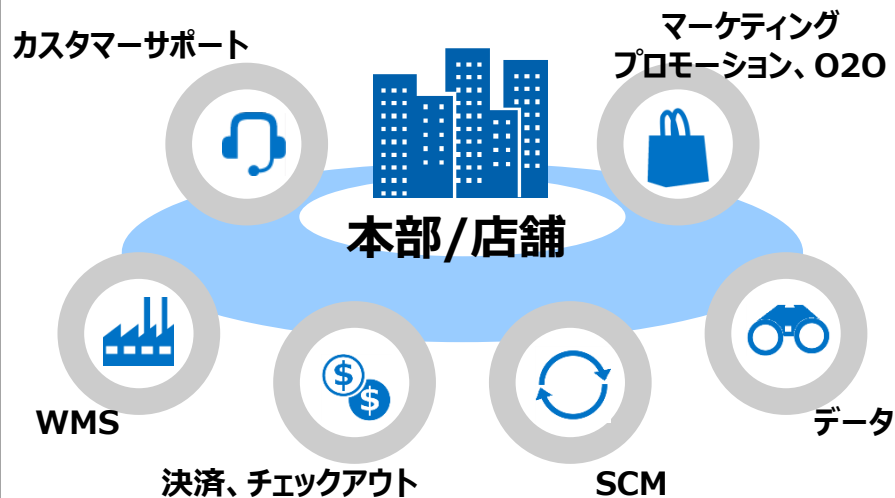
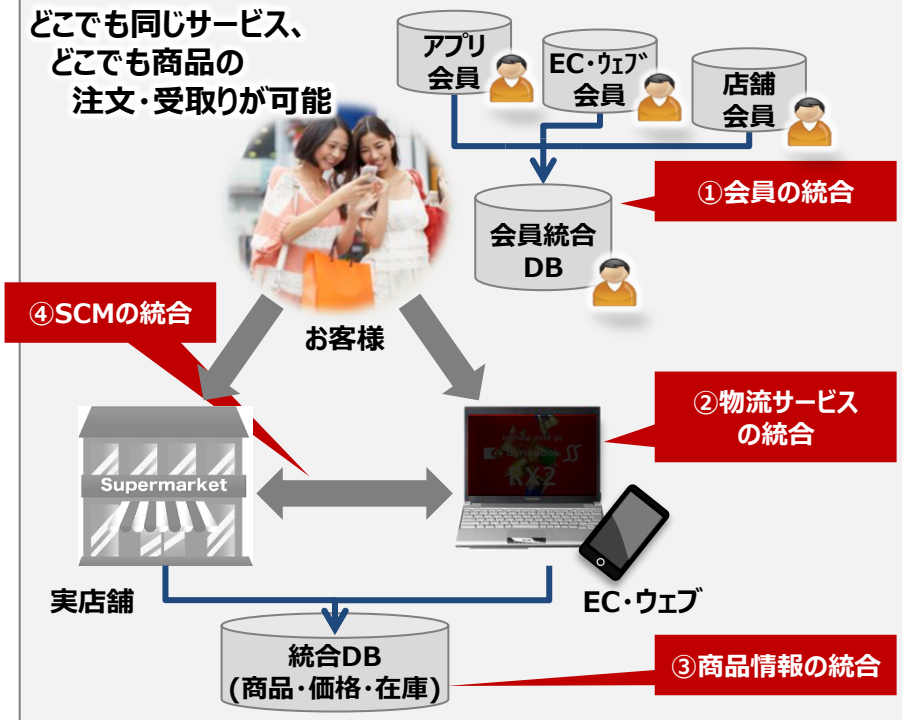
### オムニチャネルサービスの提供

オムニチャネルサービスの基盤として

- ① 会員統合
- ② 物流サービスの統合
- ③ 商品情報の統合
- ④ SCMの統合

を行うことでサービスを提供

どこでも同じサービス、  
どこでも商品の  
注文・受取りが可能



- 
1. 2015年度の総括
  2. GCS事業立て直しの進捗状況
  3. 市場環境の変化
  4. 中長期ビジョン
  5. リテール事業の展開
  - 6. プリンティング事業の展開**
  7. 2018年度計数計画
  8. CSR経営について

## 既存顧客の維持とソリューションを中心とした差異化による事業領域拡大

オフィス市場

既存顧客の維持



【差異化商品の投入】

認識技術



デジタルサイネージ



RFID



サプライ



バーコードプリンタ



【バーティカル展開】

差異化による事業領域拡大

差異化ソリューションの提案

セグメント No.1

- ・リテール顧客基盤活用
- ・店舗内プリンティング (エコクリスタル/POP)
- ・デジタルサイネージ

- ・インラインプリンティング
- ・画像認識技術
- ・RFIDの活用
- ・ワンストップソリューション

- ・クラウド型WMSシステム
- ・画像認識/商品検索
- ・RFID在庫管理ソリューション
- ・ラベルソリューション

- ・進化形 eco-MFP
- ・ペーパーストックレスシステム

流通

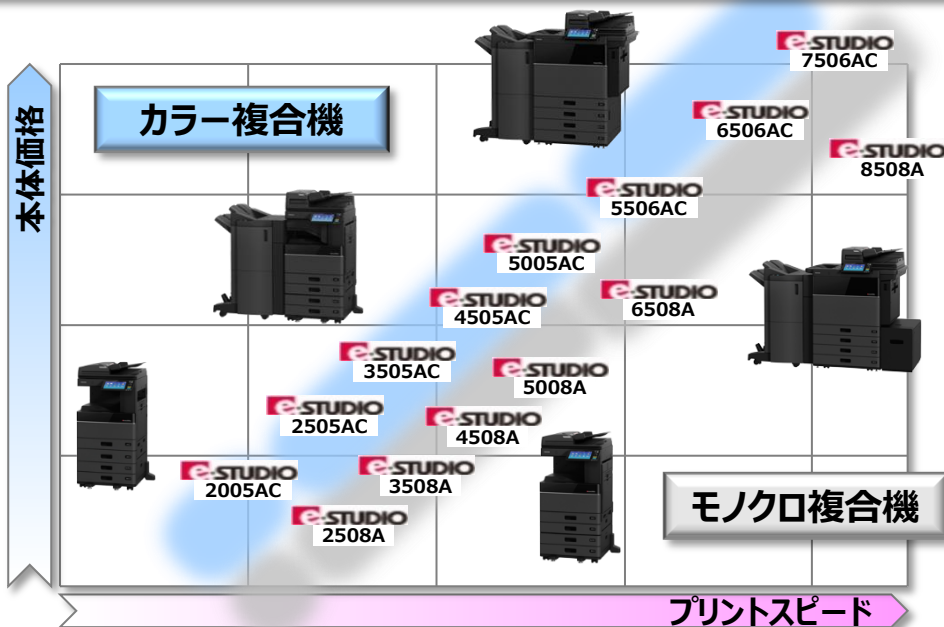
製造

物流

eco

## 5シリーズ20機種をフルモデルチェンジ

- プラットフォーム設計  
⇒ 開発スピード大幅アップ
- オプション系の統一  
⇒ リードタイム短縮/在庫圧縮  
メンテナンス効率向上



## 使いやすい操作画面 UIカスタマイズ対応力強化

- 使いやすく、直感的に操作できる操作パネル
- 利用環境に合わせた画面にカスタマイズ可能



[タップ]



[スワイプ]



[ドラッグ&ドロップ]



[ピンチ]



## A4カラーMFP(当社初)の上市

- 開発スピード大幅アップ  
⇒ A4カラー機等への開発リソース活用
- ・高速モデル/MDS対応

# 6-3. 従来事業と連続した事業の拡大

## 自社の強みを活かしたバーティカル市場の拡大

### リテール

<リテール向けソリューションの提供>

- 120ヶ国をカバーするリテール事業の販売網、顧客基盤の活用



### eco

<世界初、消せるトナーを使ったMFPの進化形開発/上市>

- eco-\*\*\*\*



### 製造/物流

<サプライチェーンをスルーしたソリューションの提供>

- 認証技術の活用・RFIDの活用・煩雑なプリント作業の一元管理ソリューション

サプライヤー

製造

倉庫・卸

バックヤード

店舗

顧客



- 
1. 2015年度の総括
  2. GCS事業立て直しの進捗状況
  3. 市場環境の変化
  4. 中長期ビジョン
  5. リテール事業の展開
  6. プリンティング事業の展開
  - 7. 2018年度計数計画**
  8. CSR経営について

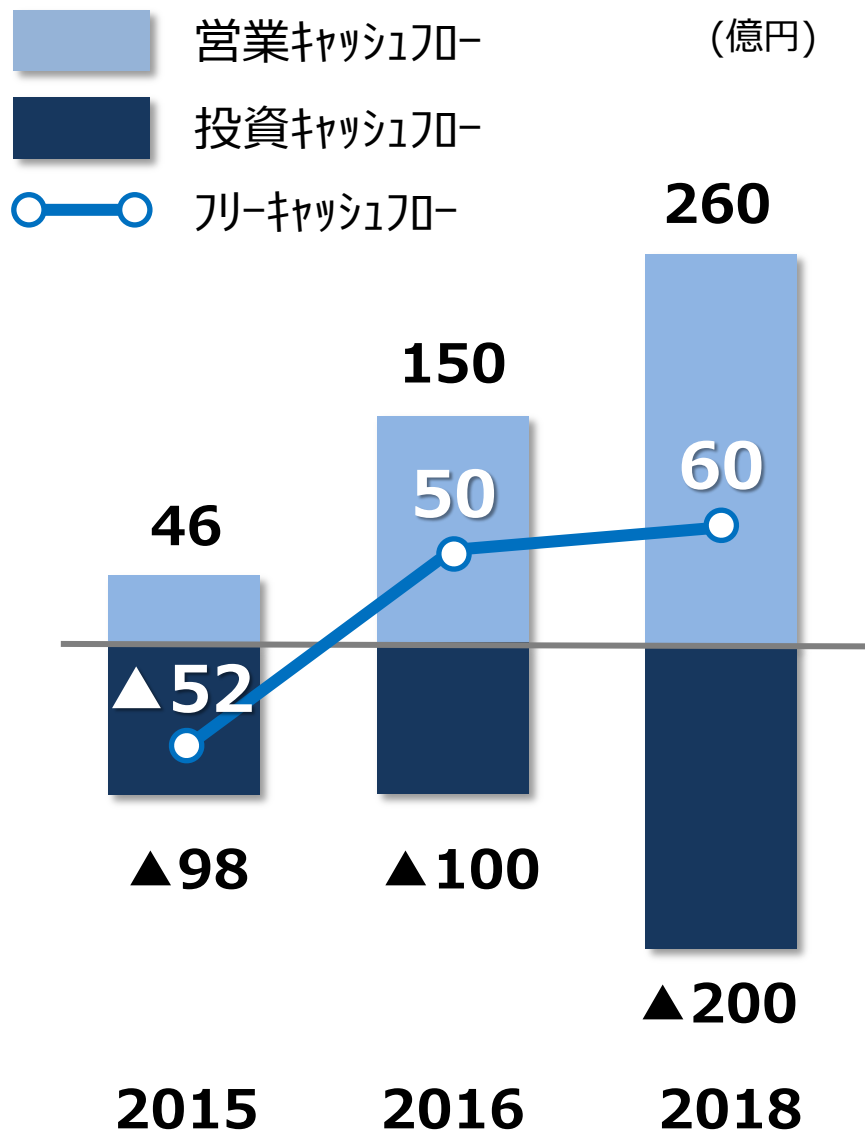
## 7-1. 2018年度計数計画(主要財務目標)

	15年度 (実績)	16年度 (見通し)	18年度 (目標)
売上高	5,328 億円	5,200 億円	5,400 億円
営業利益	16 億円	140 億円	270 億円
営業利益率	0.3 %	2.7 %	5.0 %
純利益	△1,034 億円	5 億円	100 億円
配当性向	—	(未定)	30 %
為替レート	120.77円/USD 132.74円/EUR	110円/USD 120円/EUR <sup>※</sup>	105円/USD 115円/EUR

※ 16年7月以降に125円から変更



## 7-2. 資源投入とフリーキャッシュフロー



### FY16 ~18の主な資源投入

#### 【設備投資】

- 3年間で約350億円
  - 新製品対応(金型、開発設備等)
  - 増産設備
  - 更新・合理化

#### 【投融資(M&A等)】

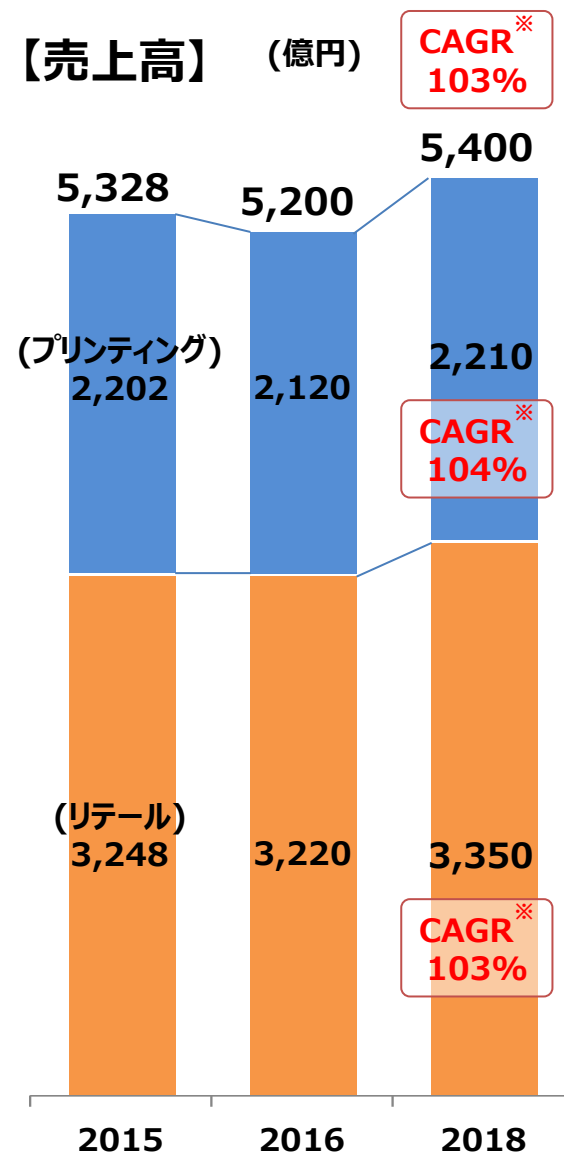
- 3年間で約100億円  
(連続した事業の拡大加速に向けた投資)

#### 【研究開発】

- 3年間で約900億円  
(連続した事業の拡大や新規事業創出に向けた開発)

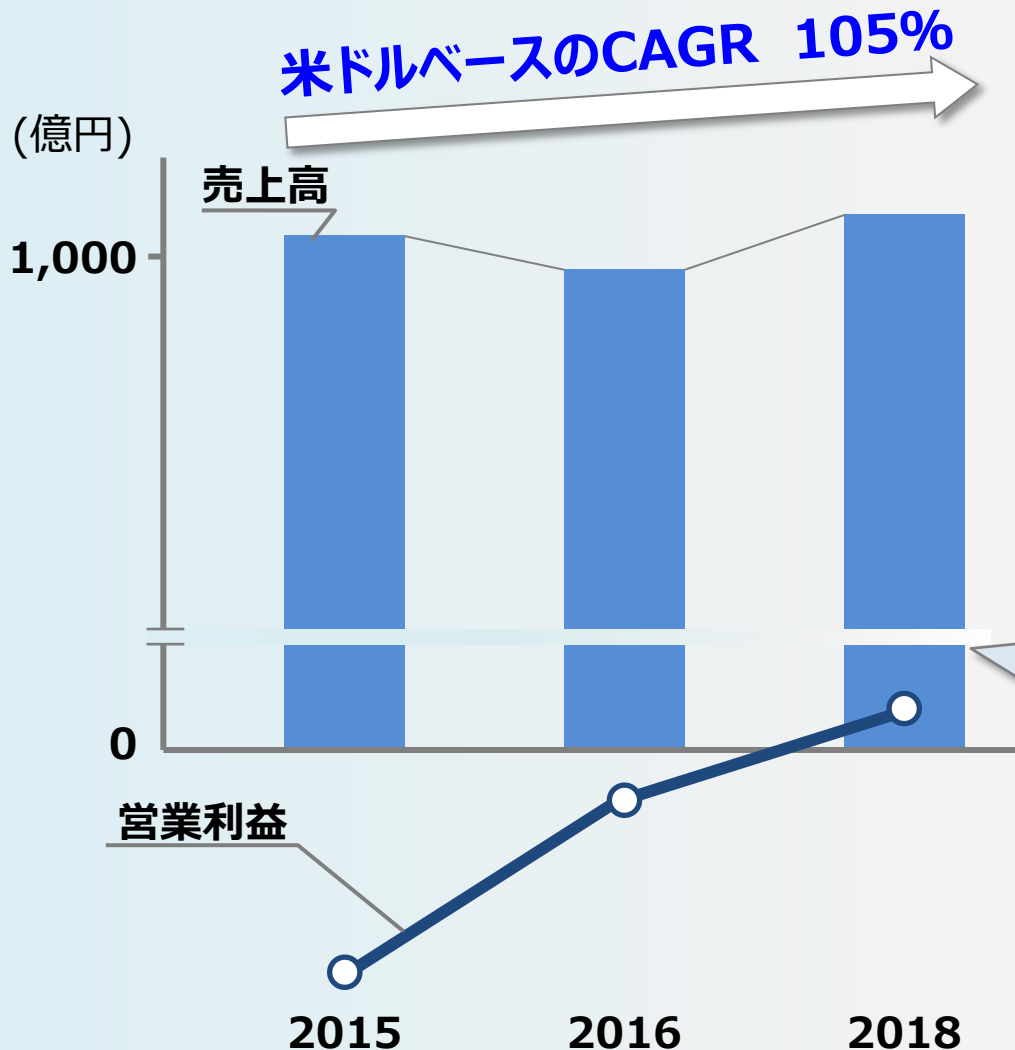
# 7-3. セグメント別数値目標

(単位：億円)		15年度 (実績)	16年度 (見通し)	18年度 (目標)	CAGR (15/18)	CAGR <sup>※</sup> (15/18)
RS	売上高 (除為替)	3,248	3,220 (3,341)	3,350 (3,565)	101	103
	営業利益	△115	50	120		
PS	売上高 (除為替)	2,202	2,120 (2,299)	2,210 (2,495)	100	104
	営業利益	131	90	150		
全社	売上高 (除為替)	5,328	5,200 (5,500)	5,400 (5,900)	100	103
	営業利益	16	140	270		



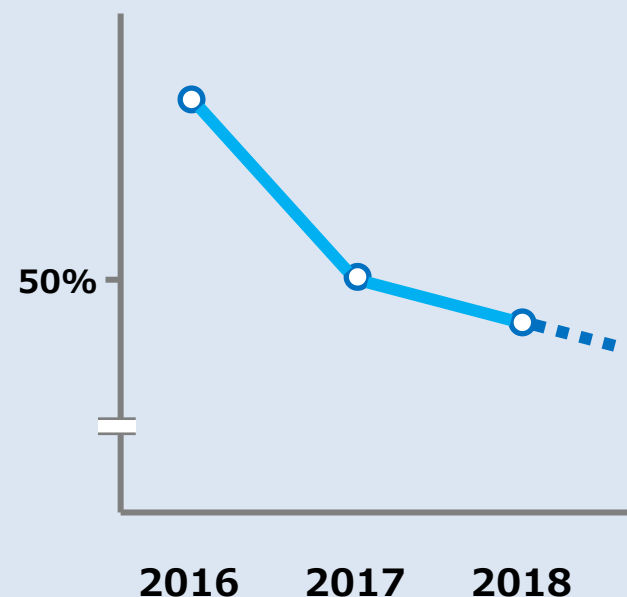
# 7-4. GCS業績回復のイメージ

## GCS事業の売上高/営業利益



GCSの利益改善  
を中心に全社の  
法人税率は適正化

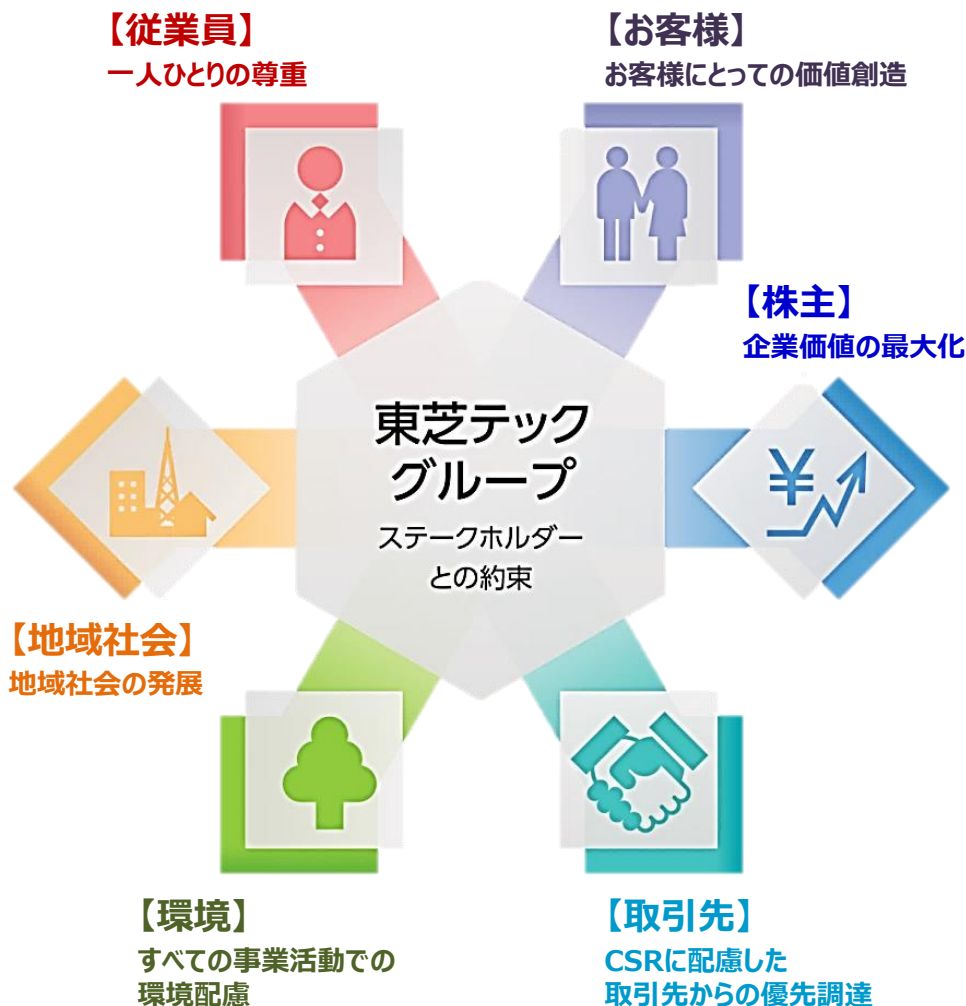
法人税率の推移イメージ



- 
1. 2015年度の総括
  2. GCS事業立て直しの進捗状況
  3. 市場環境の変化
  4. 中長期ビジョン
  5. リテール事業の展開
  6. プリンティング事業の展開
  7. 2018年度計数計画
  - 8. CSR経営について**

# 8. CSR経営について

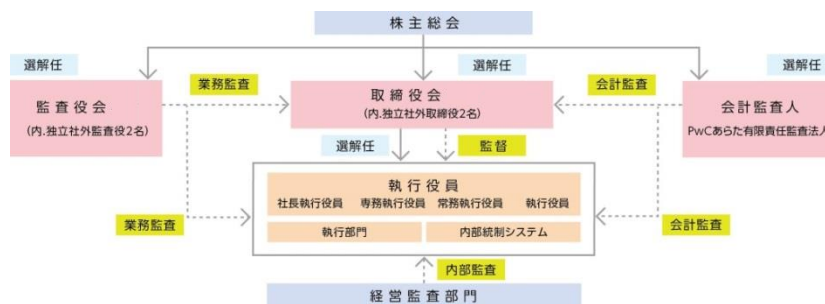
すべてのステークホルダーの期待に応える企業を目指す



## ◆ コーポレートガバナンス体制強化

- 経営の効率性・透明性の向上
- 取締役会・監査役会の機能強化

独立社外取締役 2 名および、  
独立社外監査役 2 名を登用



## ◆ 内部統制機能のさらなる強化

- 適切なプロセスの運用と管理の徹底
- 経理業務処理プロセスの改善
- 法令の遵守

---

本資料に記載されている業績予想等の将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、当社としてその実現を約束する趣旨のものではありません。実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。

**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**