

**TOSHIBA**

# 2021年度 経営方針説明会

中期経営計画（2021～2023年度）

**2021.5.28**

**東芝テック株式会社**

**代表取締役社長 錦織 弘信**

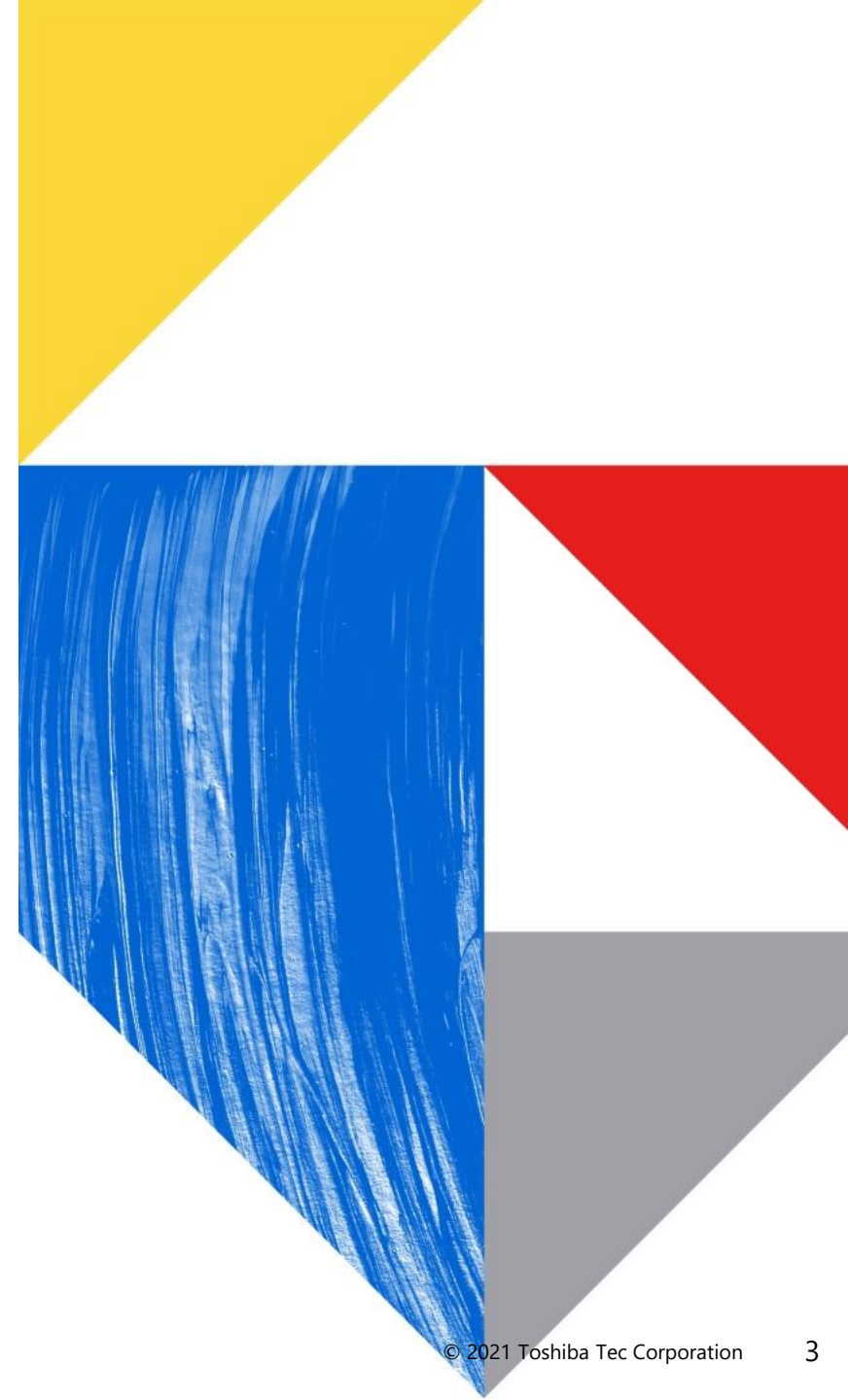
# Contents

01 2020年度のふりかえり

02 中期経営計画(21中計)方針  
-個別事業戦略  
-目標計数

# 01

## 2020年度のふりかえり

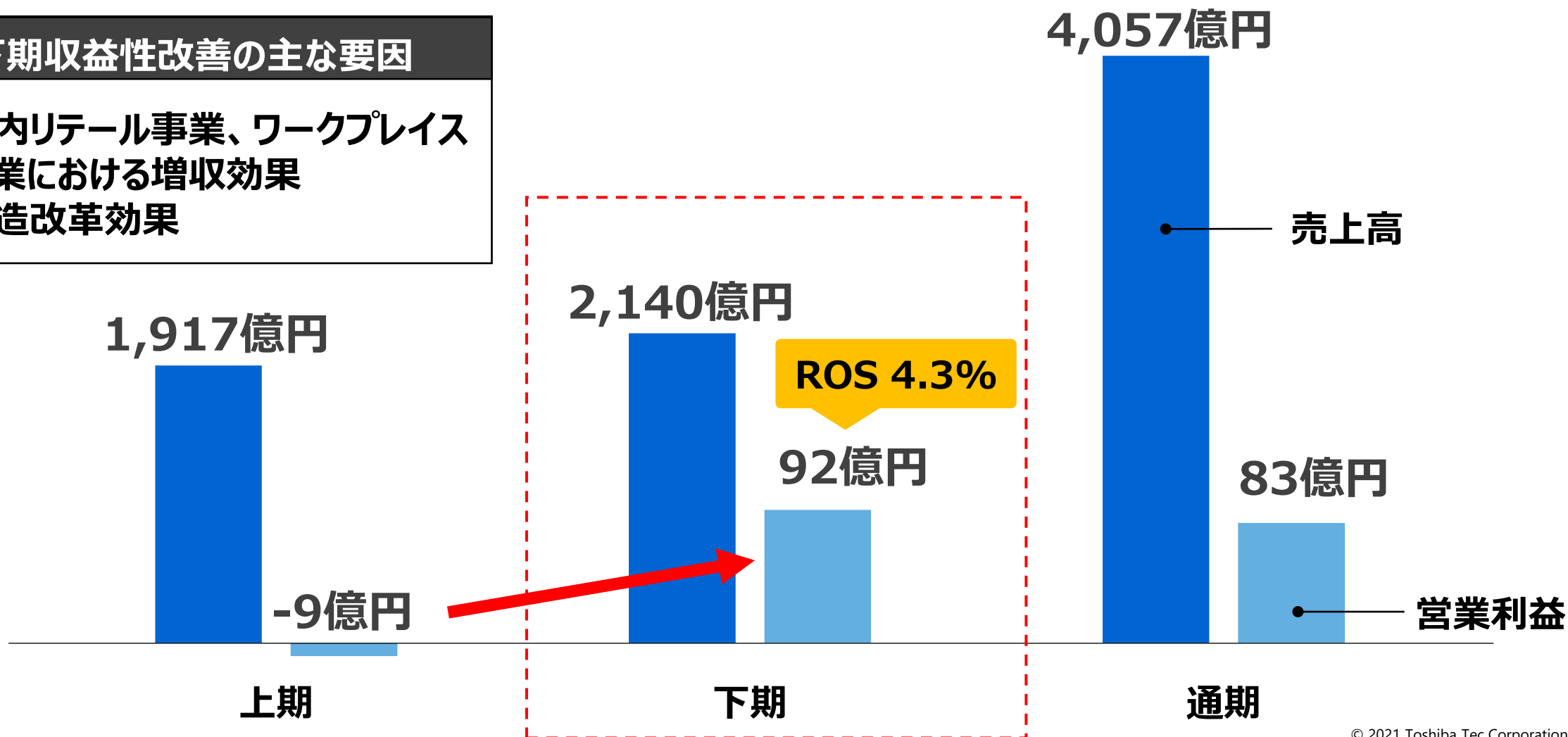


# 2020年度実績

下期は売上高回復で収益大幅改善（ROS 4.3%）  
年度ベースでは黒字に転換

## 下期収益性改善の主な要因

- ✓国内リテール事業、ワークプレイス事業における増収効果
- ✓構造改革効果



# 2021年度からの「攻め」に向けての「守り」を強化

柔軟かつ筋肉質な企業体質に向けた構造改革を実施  
年間固定費約90億円の削減\*

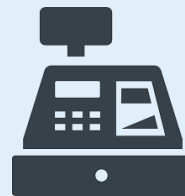
約1,100名の人員削減(FY20)

DX加速による経営効率改善と最適人員配置



コーポレート

事業部門の自律的・  
機動的運営に向けた  
コーポレート再編



リテール

グローバルなビジネス連携強化  
リテール顧客のビジネス変革を  
加速するパートナーへ  
〈開発・マーケティング〉



ワークプレイス

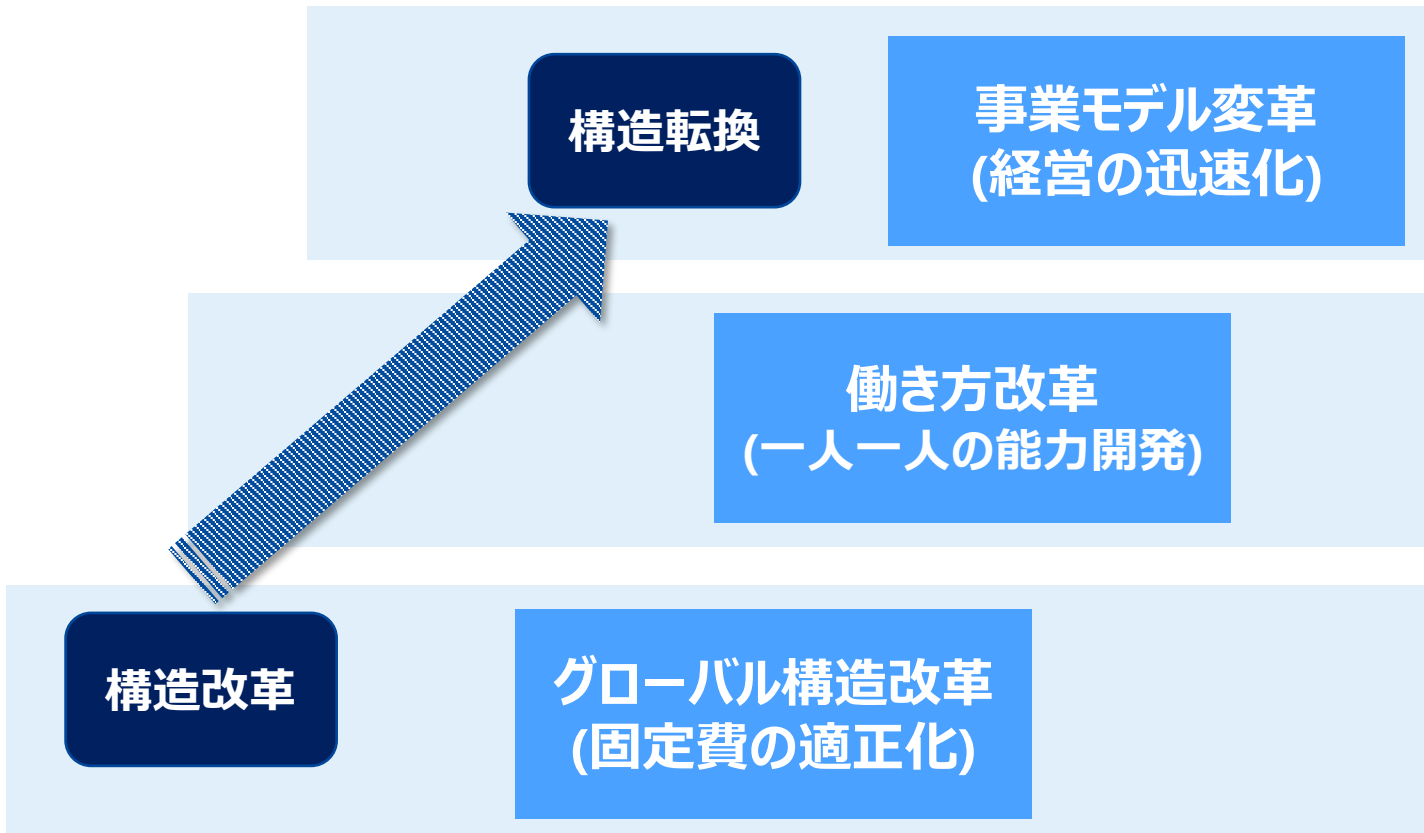
強靱でスリムな  
グローバルオペレーション  
〈開発・製造・販売〉

\*2020年度に実施の構造改革に伴う人件費固定費削減についての2021年度効果額

# 事業基盤の総点検

2021年度からの「攻め」に向けての「守り」を強化

## 2020年度の総点検



## 2021年度～





# トピックス①：先端ソリューションラボ 兼 ショールーム 「TEC 01 SIGHT」

未来を感じ、未来を共に創るラボ 兼 ショールーム

昨年10月オープンからの来場者は**1,000名(約300社)**を突破！



# トピックス②：POS基盤を活用した流通DXの推進（スマートレシート）

スマートレシート拡大加速

店舗数(内示含む) 4千店舗('20.9末) → **2万店舗超**('21.3末)  
獲得会員数 **36万名超**('21.3末)

## 店舗DX



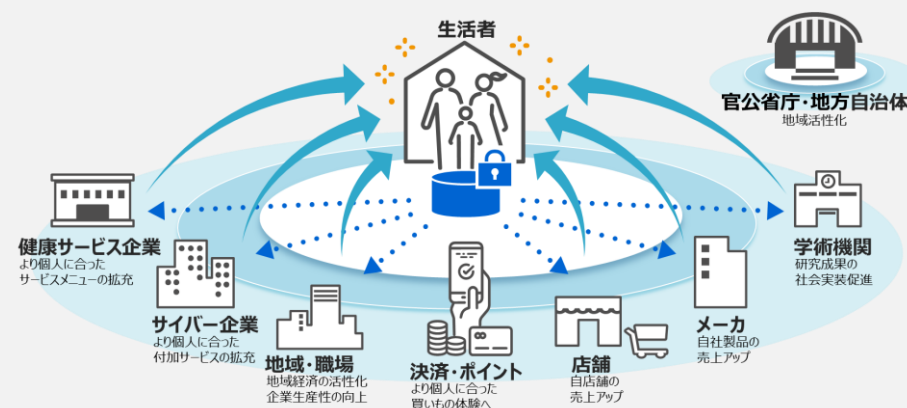
- ① キャッシュレス 現金、避接触
- ② カードレス 会員カード、避接触
- ③ ペーパーレス 紙レシート、避接触



スマートレシートを核に  
東芝グループとデータ連携

レジ環境改善(ペーパーレス)  
+  
生活者利便性(家計簿、医療費控除)  
=  
流通販促DX(クーポンデリ、ポイント、キャンペーン)

ヘルスケア・物流データ・人流データ・動線etc.  
とのデータ連携

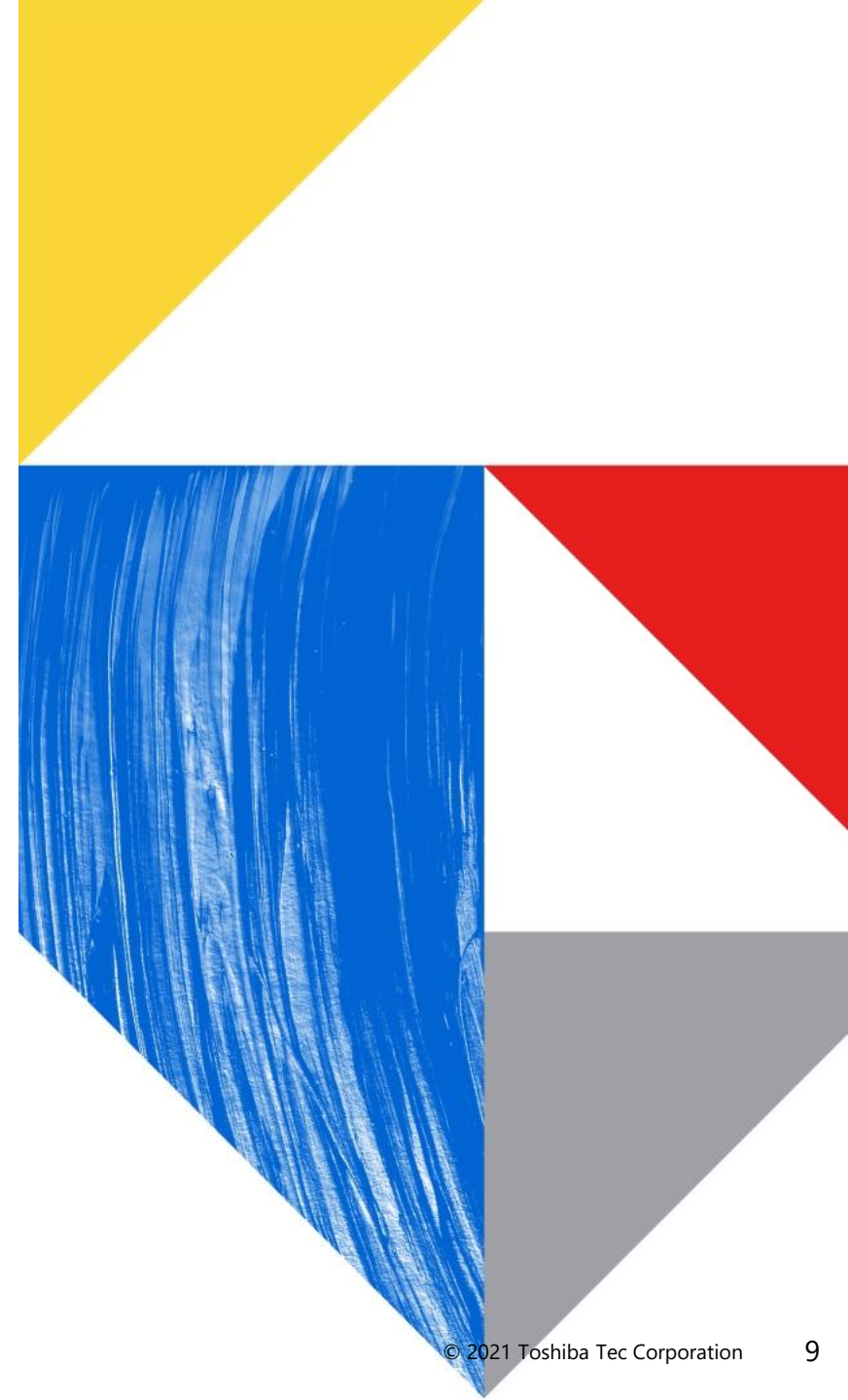


東芝グループのエコシステム



# 02

## 中期経営計画(21中計)方針 -個別事業戦略



# 21中計 基本方針

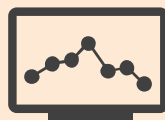
構造改革・構造転換を経て、成長領域への集中投資を加速  
データの利活用でソリューションパートナーに

## 事業環境

### リテール

変化の先にグローバル共通の  
大きな事業機会

- ✓ 購買行動の変化
- ✓ 小売店舗の変化
- ✓ 小売事業の変化
- ✓ 製造・物流の変化



## 基本方針

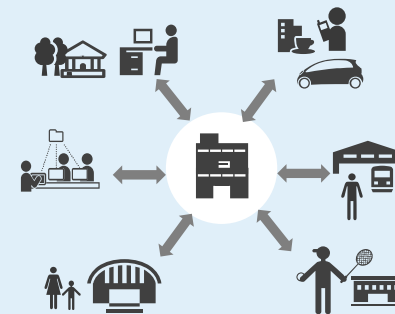
事業モデル変革を加速  
グローバルトップのソリューションパートナーに

- ✓ 成長領域への集中投資
- ✓ 戦略的パートナーシップ



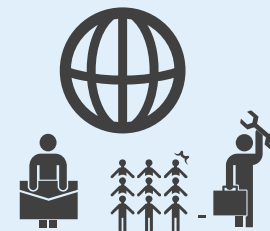
### ワークプレイス（プリンティング）

オフィスから  
ワークプレイスへ



収益力の回復とソリューション強化

- ✓ プリンティングから  
データマネジメントへ



# [リテール事業] 目指す姿

## グローバルリテールの環境変化を踏まえた顧客課題の解決

### 新たな価値創造と提案型ビジネス



いつでもどこでもお買い物  
快適なお買い物

消費者  
利便性向上  
(フリクションレス)

SDGs

食品ロスの削減  
環境配慮製品  
持続可能な成長の実現



One to One  
クーポン発行  
来店のきっかけづくり  
品揃え最適化

販促  
集客  
送客

D  
X  
推  
進

新  
た  
な  
価  
値  
創  
造

信頼

いつでも安心してお買い物  
何でも相談できる人・場所



効率的な店舗運営  
自動発注  
商品の最適な配送  
適正在庫

生産性向上  
(店舗)  
見える化  
(SCM)

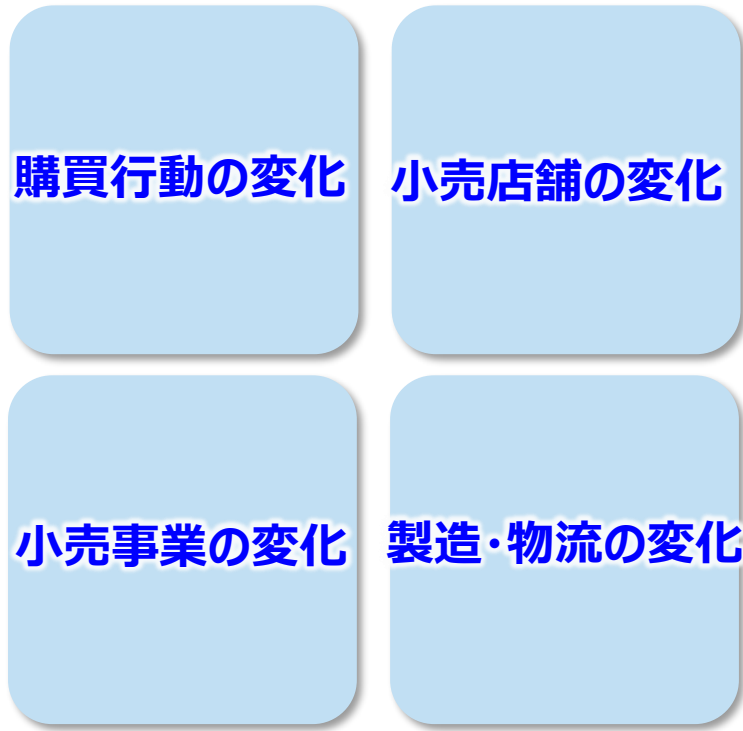
感動

ずっと通いたいお店づくり  
感動する買い物体験



## 流通業界でグローバルトップのソリューションパートナーに

### 顧客基盤・サービス網



### グローバルプラットフォーム「ELERA-Retail\*1」



\*1 ELERA-Retail (グローバルプラットフォーム) It's time to accelerate the future of retail.

\*2 DMP Data Management Platform

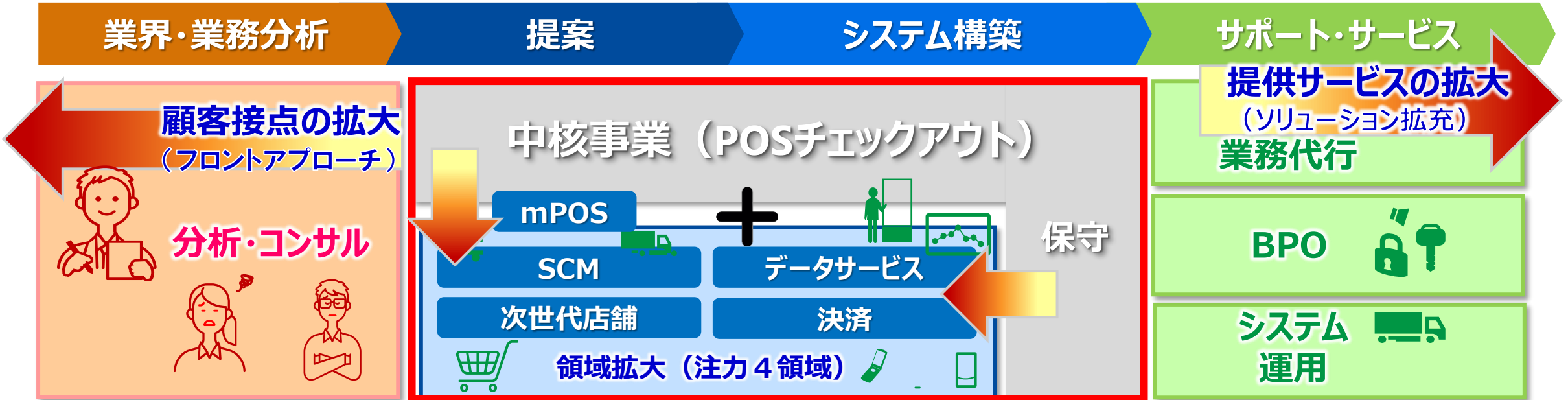
タッチポイントを増やしデータサービスに繋がる小売業向けプラットフォームを構築





データサービス・次世代店舗・決済・SCMを注力4領域(23年度売上目標330億円)

集中投資とパートナー戦略で事業拡大



### 注力する取組み

<p><b>次世代店舗</b></p> <p>スマホPOS, ECソリューション, mPOS</p> <p>FY23 190億円</p>	<p><b>決済</b></p> <p>非対面決済, 手数料ビジネス</p> <p>FY23 50億円</p>	<p><b>SCM</b></p> <p>画像, 音声ソリューション, RFID</p> <p>FY23 20億円</p>	<p><b>データサービス</b></p> <p>スマートレシート活用サービスの拡大</p> <p>FY23 70億円</p>
<p><b>BPO</b></p> <p>既存BPO + 新規BPO</p>	<p><b>アジア</b></p> <p>重要顧客維持with現地パートナー</p>	<p><b>mPOS</b></p> <p>協業によるラインアップ強化</p>	<p><b>ELERA-Retail</b></p> <p>国内・海外共通化</p>

# [リテール事業] 事例①PoCによるビジネスインキュベーション(国内)

多様な顧客接点で顧客課題に迫り、多数のPoCアイテムへの取組を実施・予定  
 ~TEC 01 SIGHTでは昨年10月オープンからの来場者が1,000名(約300社)突破~

- |   |   |  |
|---|---|--|
| <p>1 カートPOSセキュリティ<br/>計量器を搭載、セキュリティ機能を強化したカートPOSシステム</p>         | <p>2 AIカートシステム IMAGR社<br/>エイチ・ツー・オー リテイリング様<br/>AIを利用した画像認識カートPOSシステム</p>  | <p>3 顔認証決済システム<br/>セルフ会計時の顔認証による決済システム</p>              |
| <p>4 コミュニケーションディスプレイ<br/>ハンディターミナルで入力されたお客様属性に応じた最適なコンテンツ表示</p>  | <p>5 AI-カメラOCR<br/>廃電池のリサイクル種別をAIカメラOCRで判別</p>                             | <p>6 非接触タッチパネルセンサー<br/>非接触でPOS端末操作が可能となる赤外線センサーパネル</p>  |
| <p>7 スマートレシート<br/>CVS特有レシートの電子化検証(公共料金・電子マネーチャージレシート)</p>        | <p>8 カートPOS・スマホPOS<br/>イトーヨーカドー様<br/>ショッピングカート・スマートフォンを利用したPOSシステム</p>     | <p>9 シリアル棚卸<br/>物流倉庫における、在庫商品のシリアル管理</p>                |
| <p>10 ハウスプリカデータ販売<br/>該当商品をハウスプリカで購入いただいたお客様へキャッシュバック</p>       | <p>11 RFIDセルフPOS<br/>アパレル店におけるオープン型RFIDセルフPOS</p>                         | <p>12 注文サービス<br/>スマホオーダーを店舗のPOS・OESへ連携するサービス</p>      |
| <p>13 リアルタイム在庫情報サービス<br/>リアルタイムで在庫情報を提供できるサービス</p>  | <p>14 スマートレシート 会津若松市様<br/>スマートシティ構想における地域通貨・電子レシートの連携</p>                | <p>■ : 既に実施済みのアイテム<br/>■ : 今後実施予定のアイテム</p> <p>これまでも沖縄エリア、北海道十勝エリアで地域横断のプロジェクトを実施</p>   |

\* FY21では他に13件のPoCを実施予定。

# [リテール事業] 主なプレスリリースの紹介(ソリューション拡大/事業領域拡大)

(2/5) **ショッピングセンター向け顧客システム連携ソリューション「販促から分析まで」**  
→スタートアップ2社(アプリ開発：**アイリッジ**、会員データベース：**リゾーム**)と協業

(2/24) **ソニックムーブ**の LINE公式アカウント対応CRMツールと連携  
→当社専門店向け**POSシステム**と**CRMツール「COMSBI for Retail」**との間で  
顧客属性情報や購買情報に基づいたセグメント情報を連携

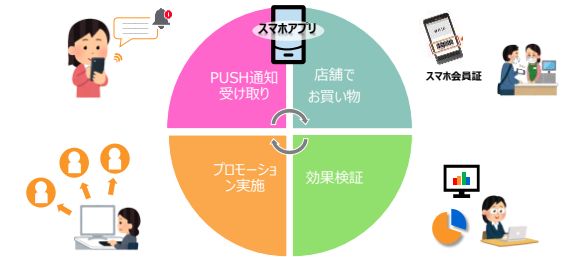
(3/1) **日本ユニシス**との共同プロジェクト開始  
→小売業の多様な課題を解決する未来型店舗の創出

(3/8) **カタリナマーケティング**との業務提携  
→多彩なメーカークーポンコンテンツを「テッククーポンデリ」で提供

(3/23) **三菱商事**と食品流通DX分野での協業に向けた検討を開始  
→「テッククーポンデリ」のデータを活用した食品メーカー向け需給調整ソリューション構想

(4/12) **エイチ・ツー・オー**、**IMAGR社**との協業によりAIを活用した画像認識POSシステムの実証実験

(5/27) **モバイルPOS「POSasy(ポサシー)」**の販売開始



\*括弧内はプレスリリース日(2021年)

# [リテール事業] 事例② TOUCH TO GO社協業 次世代店舗 (Frictionless)

無人決済店舗の加速に備えて取組を開始

購買前の行動データ・POSデータを含むデジタルトランスフォーメーションで顧客価値を創造



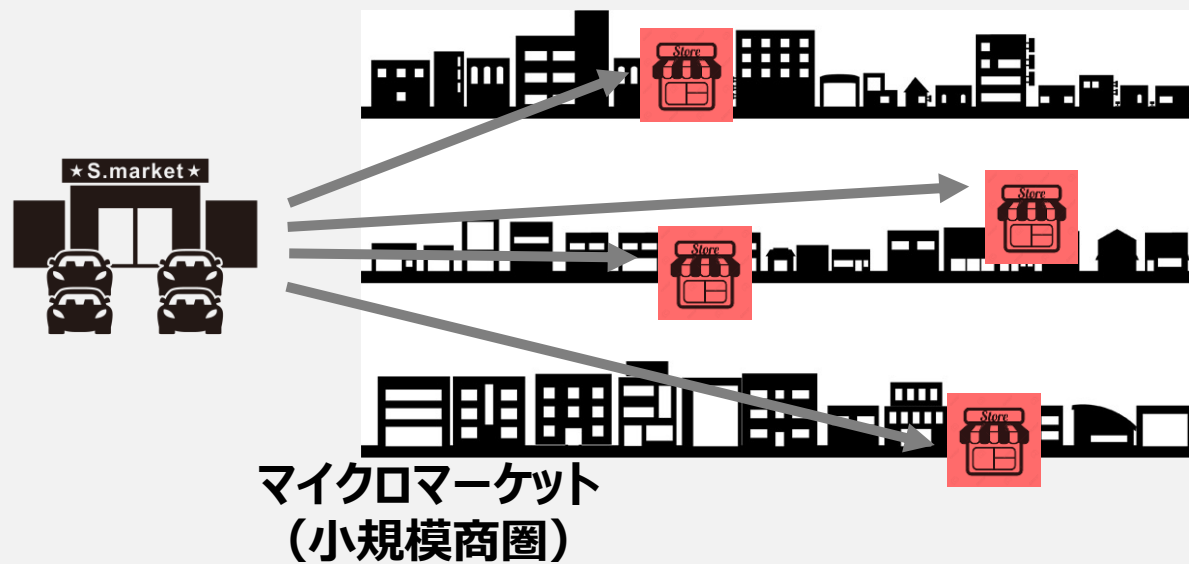
TOUCH TO GO社との業務提携契約を締結



人手不足の深刻化

非接触接客ニーズ高まり

小売業による無人決済店舗展開が加速



左から、東芝テック・平等執行役員、同・錦織社長、TOUCH TO GO・阿久津社長、同・波川副社長



# [リテール事業] 事例② TOUCH TO GO社協業 次世代店舗 (Frictionless)



JR東日本・高輪ゲートウェイ駅構内の無人決済店舗



# [リテール事業] 最新PoC ID-POSパネルデータサービス

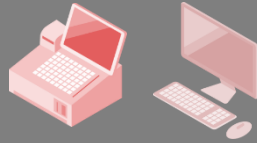
2021年度末までに全国8エリア80チェーンの情報を集積することで、  
ID-POSパネルのデファクトを目指す。21年度上期に特定エリアで実証実験を開始



# [リテール事業]保守サービス事業の強み（東芝テックソリューションサービス）

国内100か所のサービス拠点と1,500名のエンジニアがワンストップサービスを提供

## ITマネジメント ソリューション



ITシステムの安定稼働をサポート

- POS・統合ヘルプデスク
- POSシステム監視
- サーバ・ネットワーク監視
- IT資産管理
- BPOサービス など

## ネットワーク ソリューション



ビジネスのネットワークをワンストップで提供

- 設計/構築サービス
- プライベートIPサービス
- テック光サービス など

## ICT Solution Service

サポート・サービス  
業務代行 BPO  
システム運用

## セキュリティ ソリューション



セキュリティ対策は重要な経営課題の1つ

- ウイルス防御サポート
- ファイアウォール
- 不正侵入/検知
- セキュリティパッチ適用管理
- データ消去サービス など

## <その他のソリューション>

- ◆ データセンターソリューション
- ◆ クラウドソリューション
- ◆ ドキュメントソリューション
- ◆ ファシリティソリューション など



# [リテール事業] 海外戦略

グローバル顧客基盤活用により収益力と新規顧客の2軸を拡大  
グローバルTOP10リテラーの北米7社のうち、当社顧客は5社

日米連携強化

750名超のサービス要員

米国現法 新社長就任  
ランス・ポラー氏('20Nov.)

HW➡  
ソリューション  
転換に手腕



販売・マーケティング  
機能強化による  
新規顧客獲得

新規顧客

既存顧客

サービス事業強化  
による収益力拡大

リカーリングビジネス

• Wall to Wall\*1  
メンテナンス  
サービス



• 予測分析保守  
モデル



既存顧客の導入から  
新規顧客への展開

ソリューションビジネス

• SCO\*2



• ELERA-Retail



\*1 Wall to Wall メンテナンスサービス POSから周辺機器までマルチベンダー機器を対象にした複数年契約のメンテナンスサービス

\*2 SCO Self Check Out

# [リテール事業] 事例③ ELERA-Retailによる返品システム（海外）

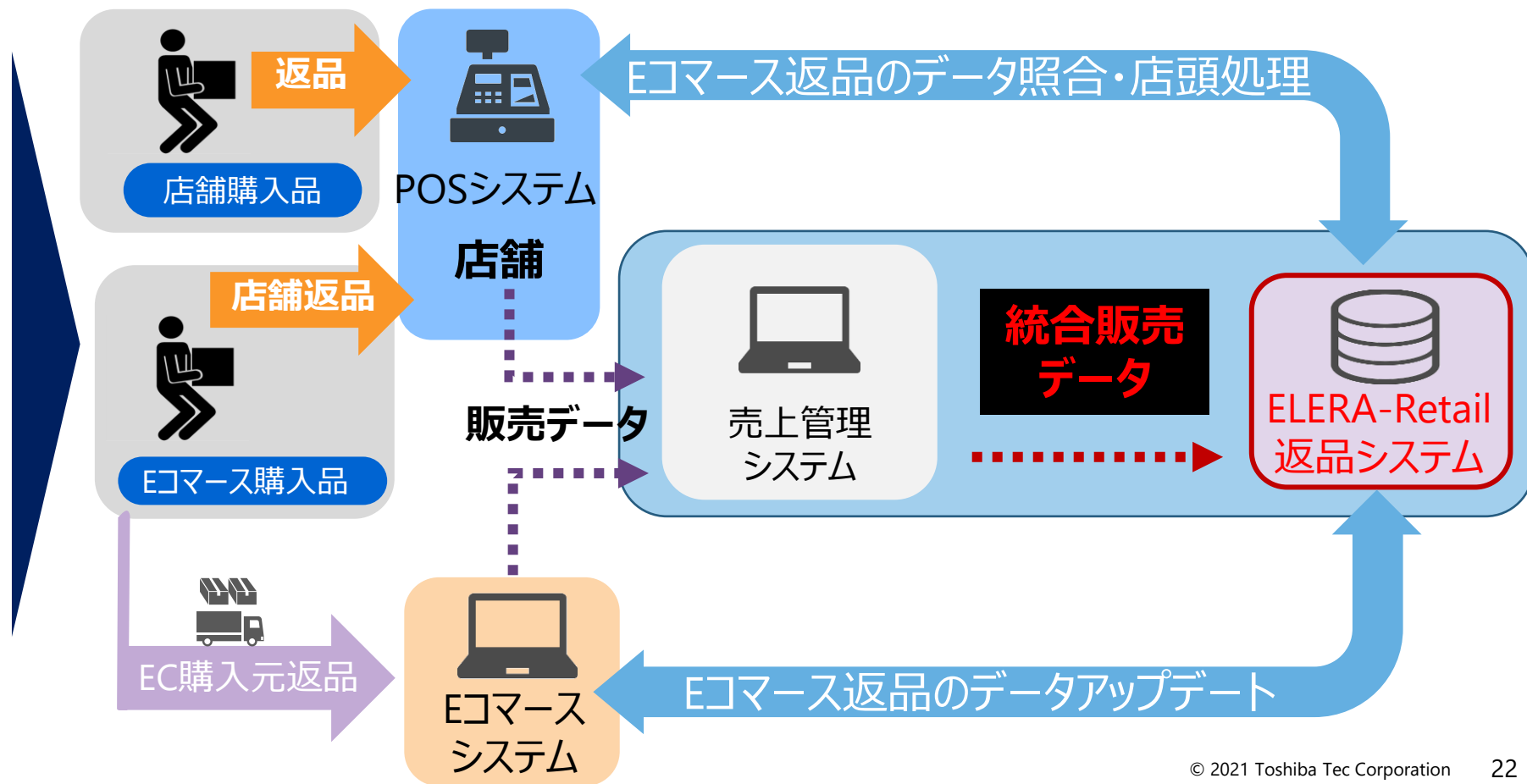
ELERA-Retailマイクロサービスによる返品システムが販売チャネルを横断  
マニュアル作業・スタッフの返品対応時間・買い物客の待ち時間を削減

リアル店舗とEコマースの連携をシームレスに実現



## 米国大手流通業の 解決課題

- ・販売チャネル横断の返品システムがない
- ・返品対応が長い
- ・返品対応がきちんと把握できない



# [ワークプレイス事業] グローバルでの事業体質強化

「顧客接点の機能強化」と「事業全体での体質強化」を推進  
2023年度以降の営業利益率ターゲット4%以上を目指す

## 現地法人&日本



- ・スピーディな開発プロセス構築
- ・成長分野への人財シフト
- ・グローバル開発体制による販売直接サポート



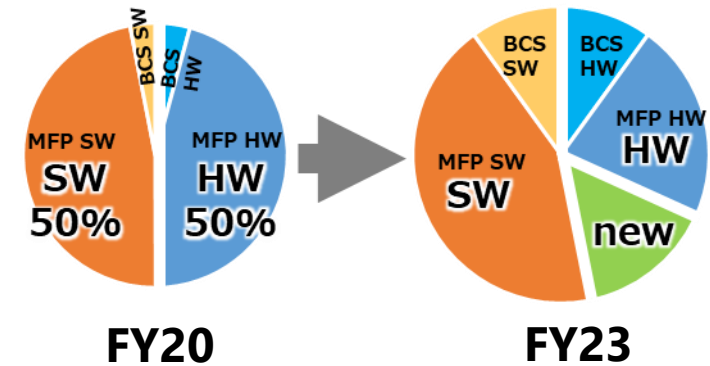
- ・材料コストの徹底した削減
- ・生産性向上施策の強化
- ・グローバル製造体制の最適化



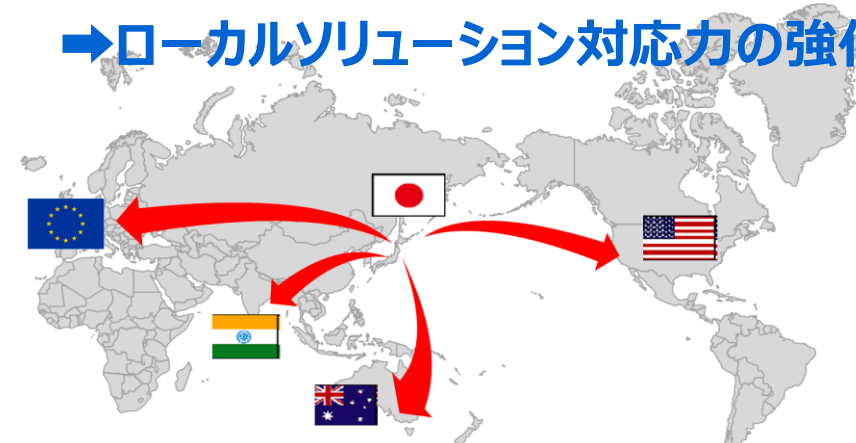
販売  
バックオフィス

- ・国内外組織統合による最適人員配置
- ・IT活用によるCOVID-19影響下に適した販売の仕組み

## 成長分野への人財シフト



グローバル開発体制による販売直接サポート  
→ローカルソリューション対応力の強化



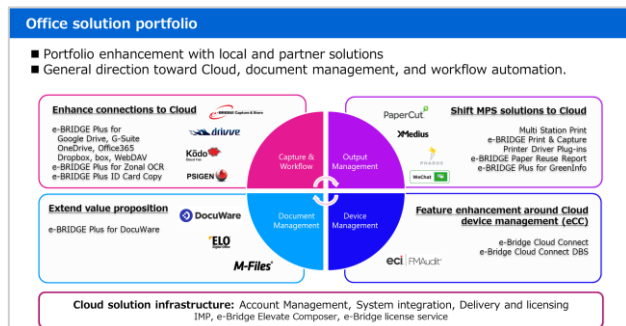


# [ワークプレイス事業] 成長戦略

## プリンティングからデータマネジメントへの加速

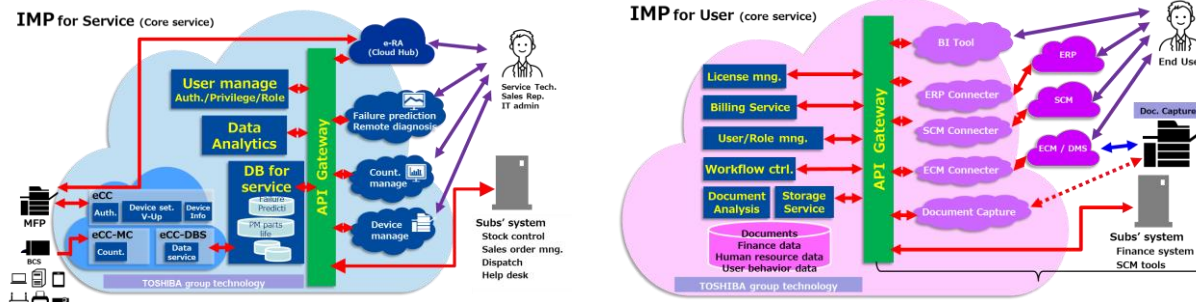
### Workplace Solution

**DMS\*1・ECM\*2ソリューション**  
地域に適したパートナーとの連携



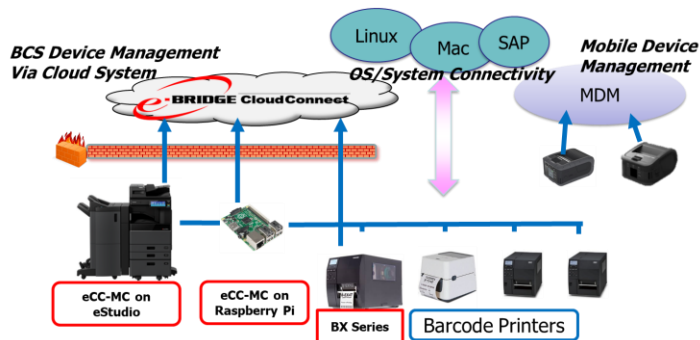
### Cloud Solution 基盤

**IMP\*6 For Service & User 2021年度導入**



### 成長領域(AI\*3事業)

**BCS\*4ソリューション**  
**eCC-MC\*5 for BCS**  
2021年度上期に導入



#### AI事業強化

- ・専任組織発足('21.4)
- ・資源投入の拡大 (MFP→AI)

### インクジェット：事業領域の拡張

**ニューノーマルにより生活が大きく変化**

- ・市場は印刷からモノづくりやその先の用途へのシフトが加速
- ・衣類向けへの新規参入
- ・22年度：看板・サイン向け新製品投入



\*1 DMS Document Management System

\*2 ECM Enterprise Contents Management

\*3 AI Auto ID

\*4 BCS Bar Code System

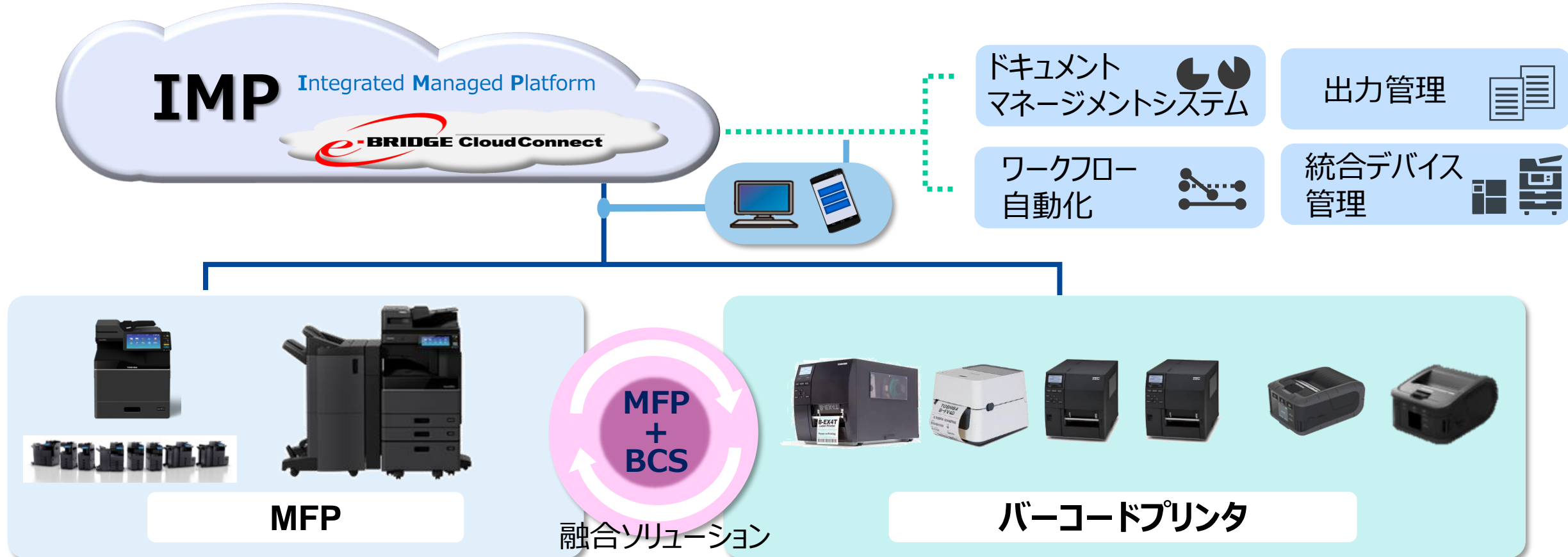
\*5 eCC-MC e-Bridge Cloud Connect - Meter Collection

\*6 IMP Integrated Managed Platform

# [ワークプレイス事業] MFP・BCSワンストップソリューション

MFPとバーコードプリンタとを組合せたソリューション提供  
ワンストップサービスの提供により差別化と成長を実現

MFPのテクノロジー・リソース・インフラの最大活用・投入により、BCS商品・ソリューションカ  
の大幅強化と、多様なワークプレイスにユニークなMFP・BCS融合ソリューションを提供



# 02

## 中期経営計画(21中計)方針 -目標計数

## 21中計 全社目標

経営効率の改善および効果的な資源投入により収益基盤を強化  
2023年度はROS 6.6%、ROIC 13%以上を目指す

	2021年度見通し (USD 105円、EUR 120円)	2023年度計画 (USD 105円、EUR 120円)	差異
売上高	4,200億円	4,400億円	+200億円
営業利益	210億円	290億円	+80億円
営業利益率 (ROS)	5.0% (RS*1:6.5%、WS*2:2.6%)	6.6% (RS:8.0%、WS:4.1%)	+1.6%
当期純利益	100億円	170億円	+70億円
営業キャッシュフロー	230億円	330億円	+100億円
投下資本利益率 (ROIC)	10%以上	13%以上	+3%以上

\*1 RS リテールソリューション

\*2 WS ワークプレイスソリューション

# セグメント別目標計数

COVID-19の影響を迅速に乗り越え、  
成長領域(リテール)と維持領域(ワークプレイス)それぞれに収益性向上

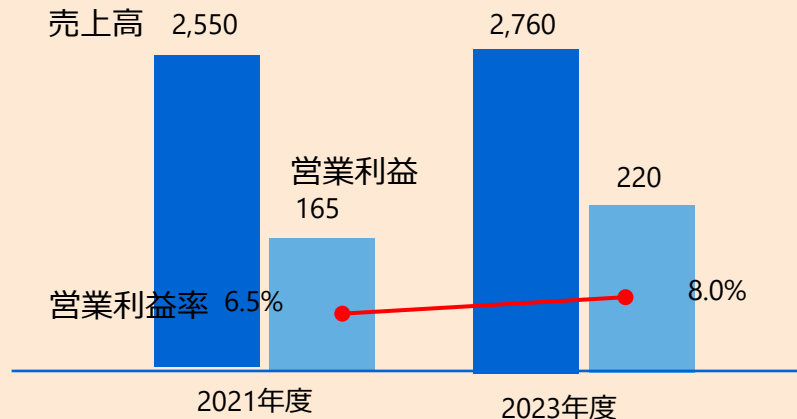
## リテールソリューション

2023年度営業利益／営業利益率

**220億円／8.0%**

DX成長戦略の具体化

**新規4領域への積極投資で  
高収益事業の実現**



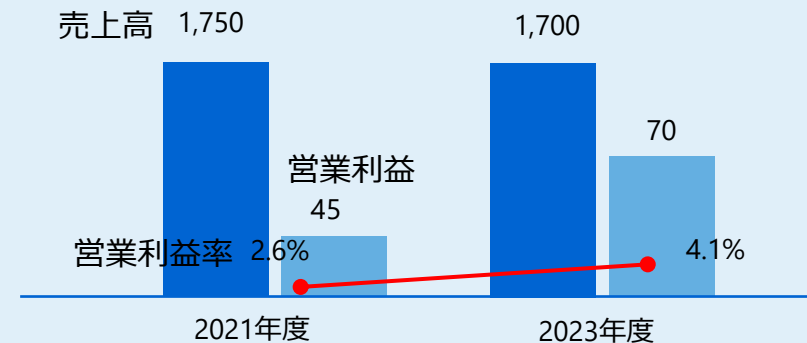
## ワークプレイスソリューション

2023年度営業利益／営業利益率

**70億円／4.1%**

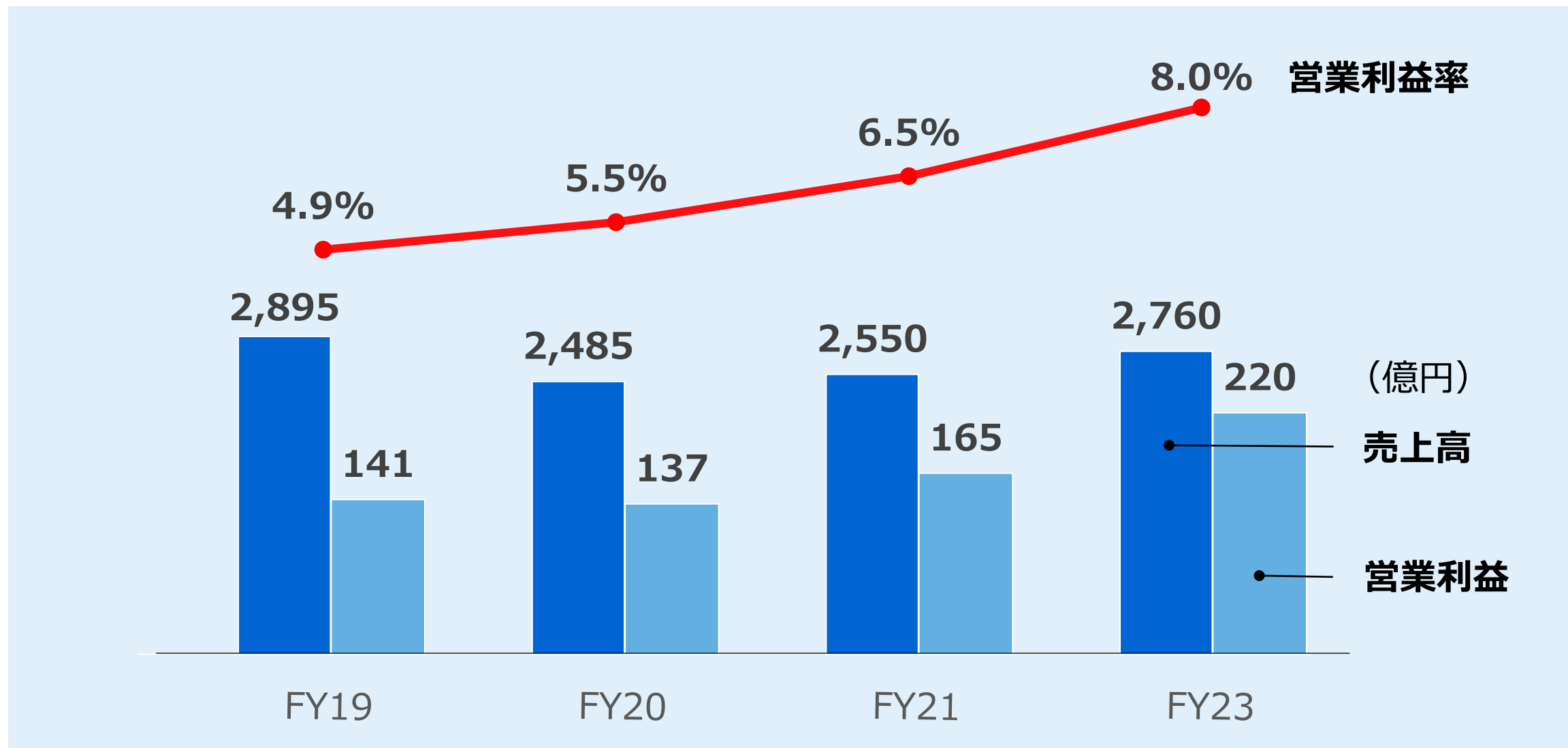
収益性の回復

**ビジネスモデルの転換による  
事業収益の安定化**



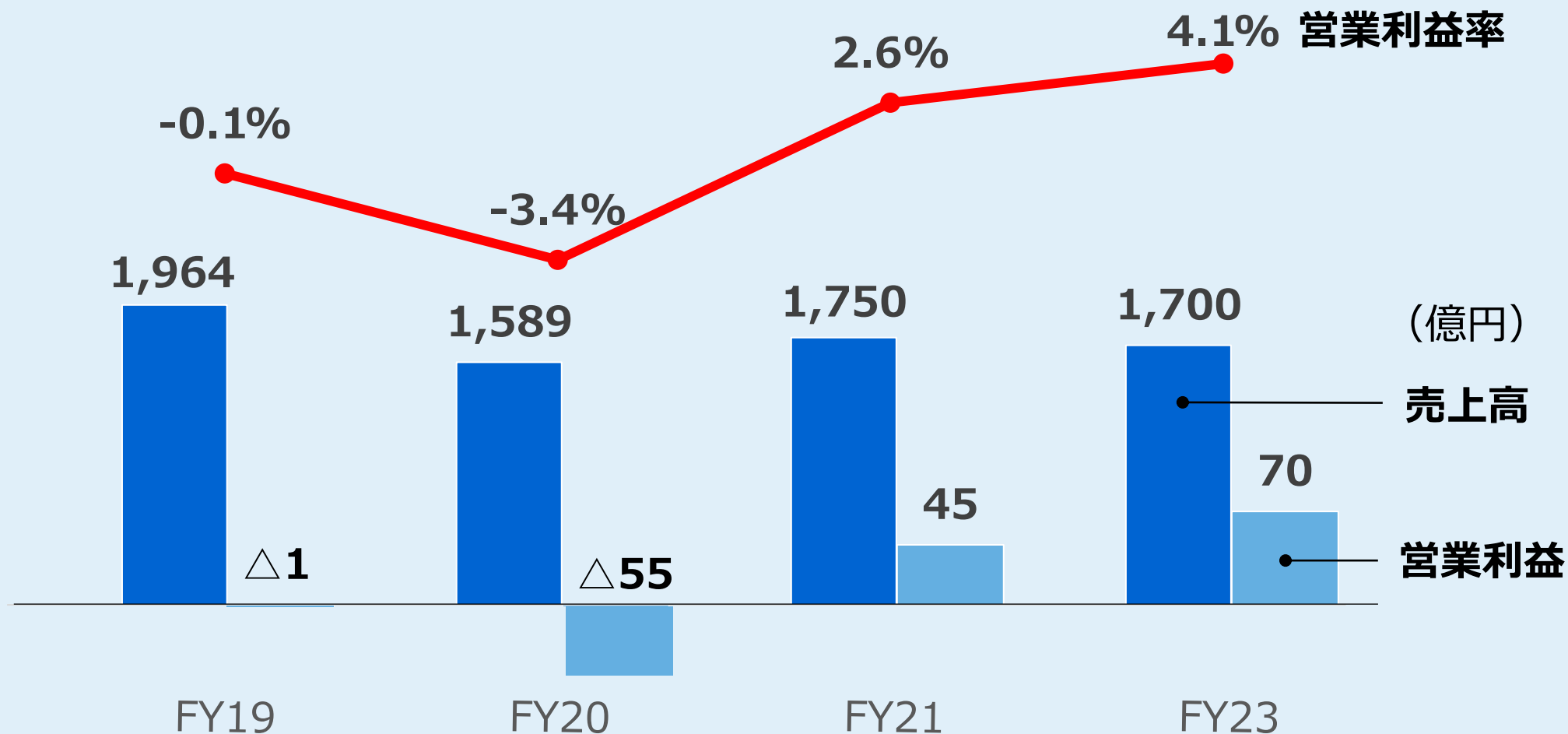


# リテールソリューション事業 業績推移



\*国内市場向けMFP事業は2021年4月1日付けでリテールソリューション事業からワークプレイスソリューション事業に移管いたしました。上記グラフでは、2021年度以降の計画との比較が可能となるよう、2019年度、2020年度の同MFP事業の業績をワークプレイスソリューション事業に組み替えて表示しております。

# ワークプレイスソリューション事業 業績推移

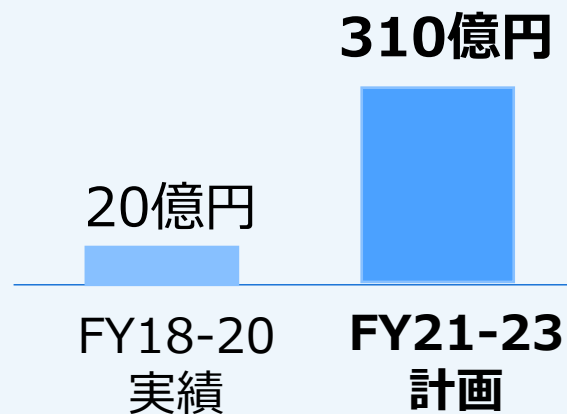


\*国内市場向けMFP事業は2021年4月1日付けでリテールソリューション事業からワークプレイスソリューション事業に移管いたしました。上記グラフでは、2021年度以降の計画との比較が可能となるよう、2019年度、2020年度の同MFP事業の業績をワークプレイスソリューション事業に組み替えて表示しております。

# 2021~2023年度 資源投入

## 持続的な成長と企業価値向上に向けた経営資源の適正配分

### 投融資

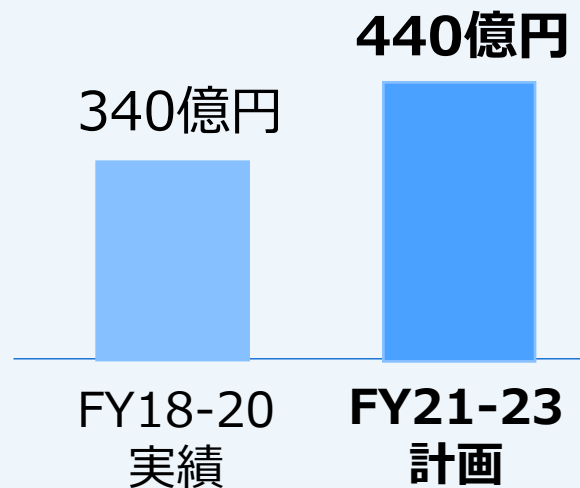


RS : 次世代店舗、決済、SCM  
アジアビジネス拡大

WS : ECM、DMS

新規 : データサービス、VC出資

### 設備投資

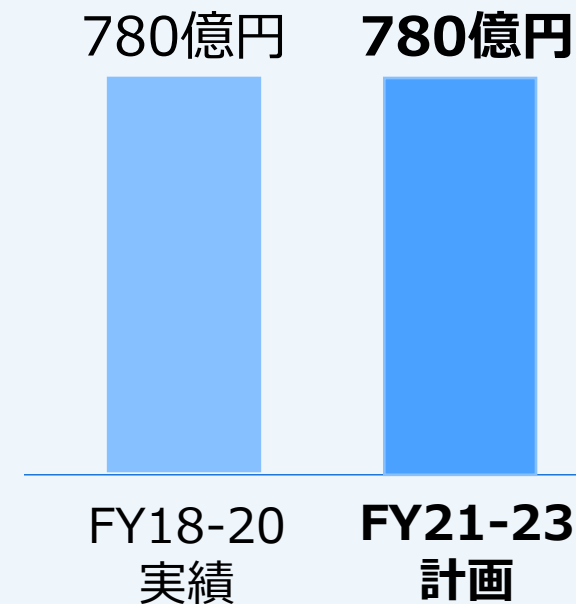


RS : データビジネス向けシステム  
クラウド機能強化  
アジアビジネス拡大

WS : 自動化・スマート化

共通 : 生産性改善

### 研究開発



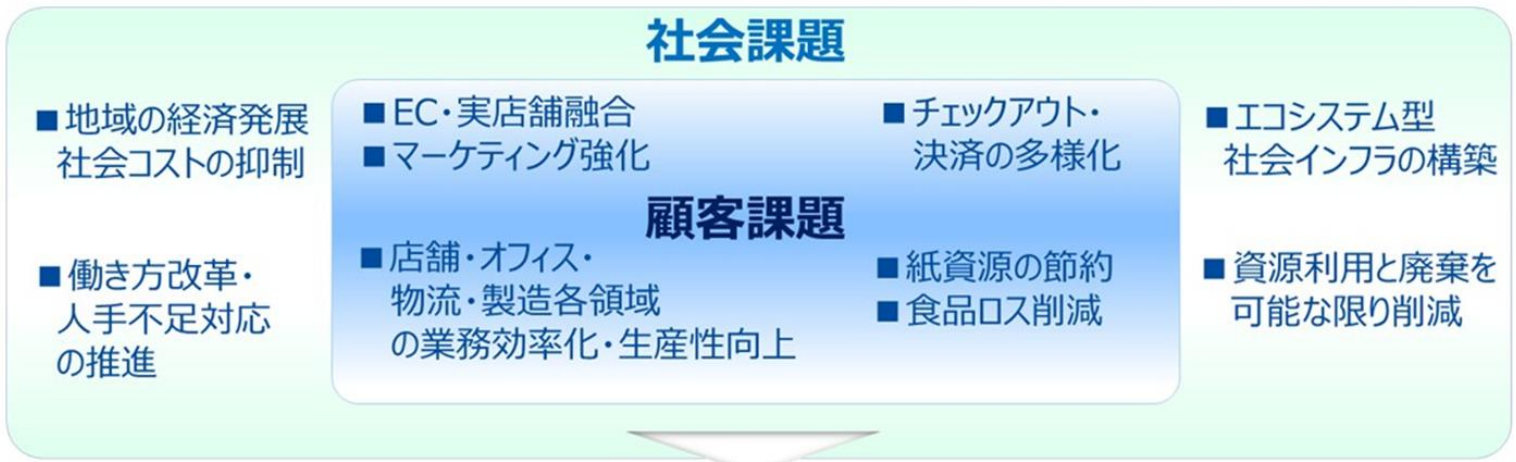
RS : 注力4領域向けの各種  
研究開発テーマを強化  
ELERA-Retail (具体化)

WS : クラウドサービス  
新規ソリューション

# 成長戦略を通じた東芝テックのSDGs

社会が変わろうとしている今こそ、DXによる日々の業務改善と課題解決ソリューションの創造により**社会の持続的な成長に貢献**

東芝テックは、店舗・オフィス・物流・製造各領域の課題解決に貢献するソリューションパートナーとして、お客様とともに、SDGs達成に向けた取組みを推進してまいります。



- 東芝テックならではの課題解決
- リアルな現場との整合性
- プライバシー・個人情報保護



## 東芝テックグループ SDGsの取り組み



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**