

**TOSHIBA**

# 2023年度 経営方針説明会

中期経営計画（2023～2025年度）

2023.5.26

東芝テック株式会社

代表取締役社長 錦織 弘信

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。

本資料記載の経営計画には、日本その他の国又は地域における競争法上の手続（届出等の手続及びクリアランス等の取得を含みます。）及び外資規制に基づく届出等の手続がすべて完了していること等を条件として実施される予定の、2023年5月19日付け「会社分割（簡易吸収分割）等による株式会社リコーと東芝テック株式会社の業務提携並びに複合機等の開発・生産の統合に関する事業統合契約及び株主間契約の締結に関するお知らせ」において公表した、当社と株式会社リコーとの間における、会社分割等による複合機等の開発・生産に関する事業の統合の影響を一部加味しております。

# Contents

## 01 20~22年度の振り返り

## 02 23年度中計経営計画

1. 当社を取り巻く事業環境と将来構想
2. 23中計 基本戦略と目標計数
3. 23中計 重点施策

# Contents

## 01 20~22年度の振り返り

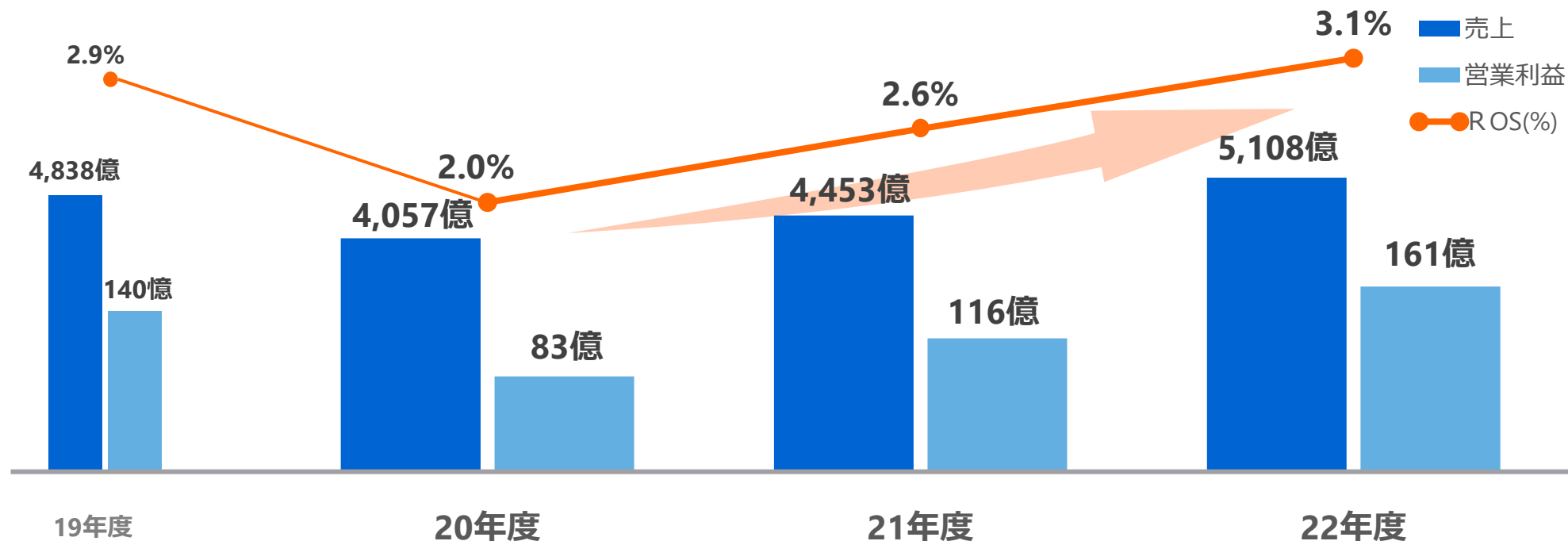
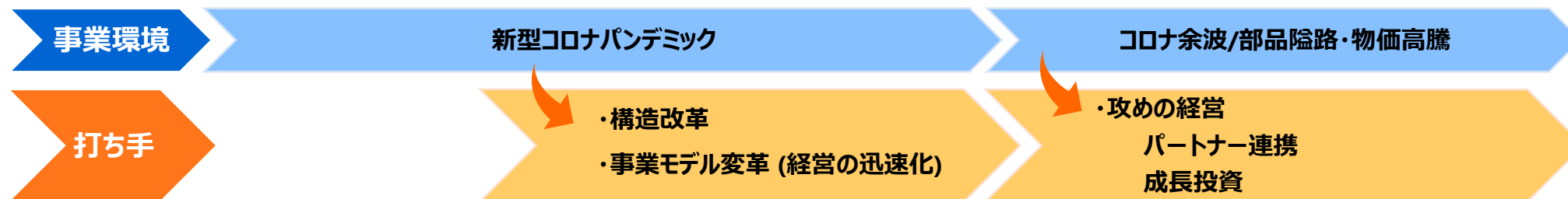
## 02 23年度中計経営計画

1. 当社を取り巻く事業環境と将来構想
2. 23中計 基本戦略と目標計数
3. 23中計 重点施策



# 20年度～22年度の3年間の振り返り

## 3年間の取組みにより基礎収益性が向上、20年度以降連続増収増益



●為替レート(平均) (JPY)

	FY19	FY20	FY21	FY22
USD	109.13	105.79	112.05	135.11
EUR	121.27	123.21	130.54	140.86

# 20年度~22年度の3年間の振り返り

## ① 全社/新規事業拡大

全社売上高/ 新規事業売上高

21年度 4,453億円/128億円

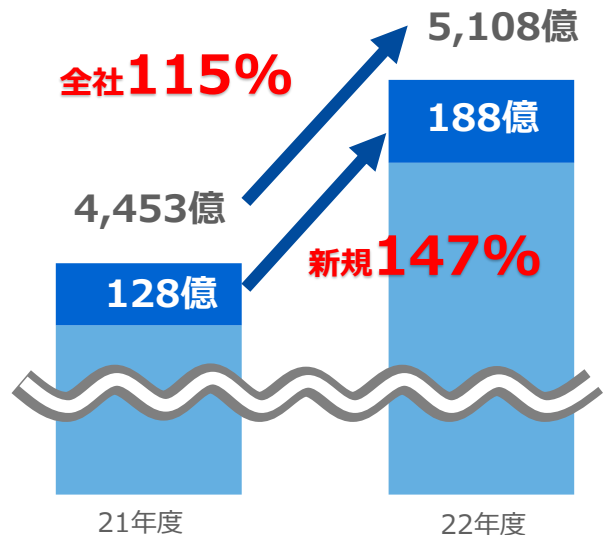
22年度 5,108億円/188億円

(海外66%、国内34%)

対前年 全社 **115%**

新規事業 **147%**

■ 既存 ■ 新規



## ② 海外リテール事業拡大

リテール全体売上高/ 海外リテール売上高

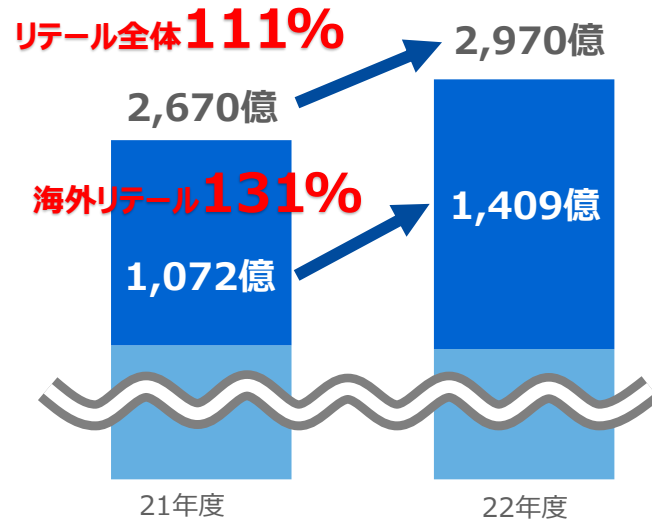
21年度 2,670億円/1,072億円

22年度 2,970億円/1,409億円

対前年 リテール全体 **111%**

海外リテール **131%**

■ 海外リテール ■ リテール全体



## ③ ワークプレイス事業強化

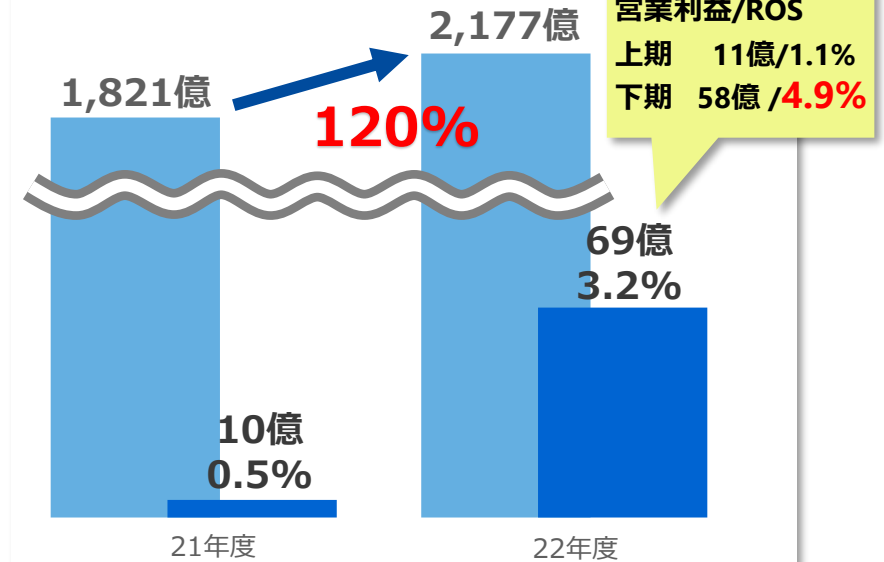
売上高

21年度 1,821億円

22年度 2,177億円

対前年 **120%**

■ 売上高 ■ 営業利益



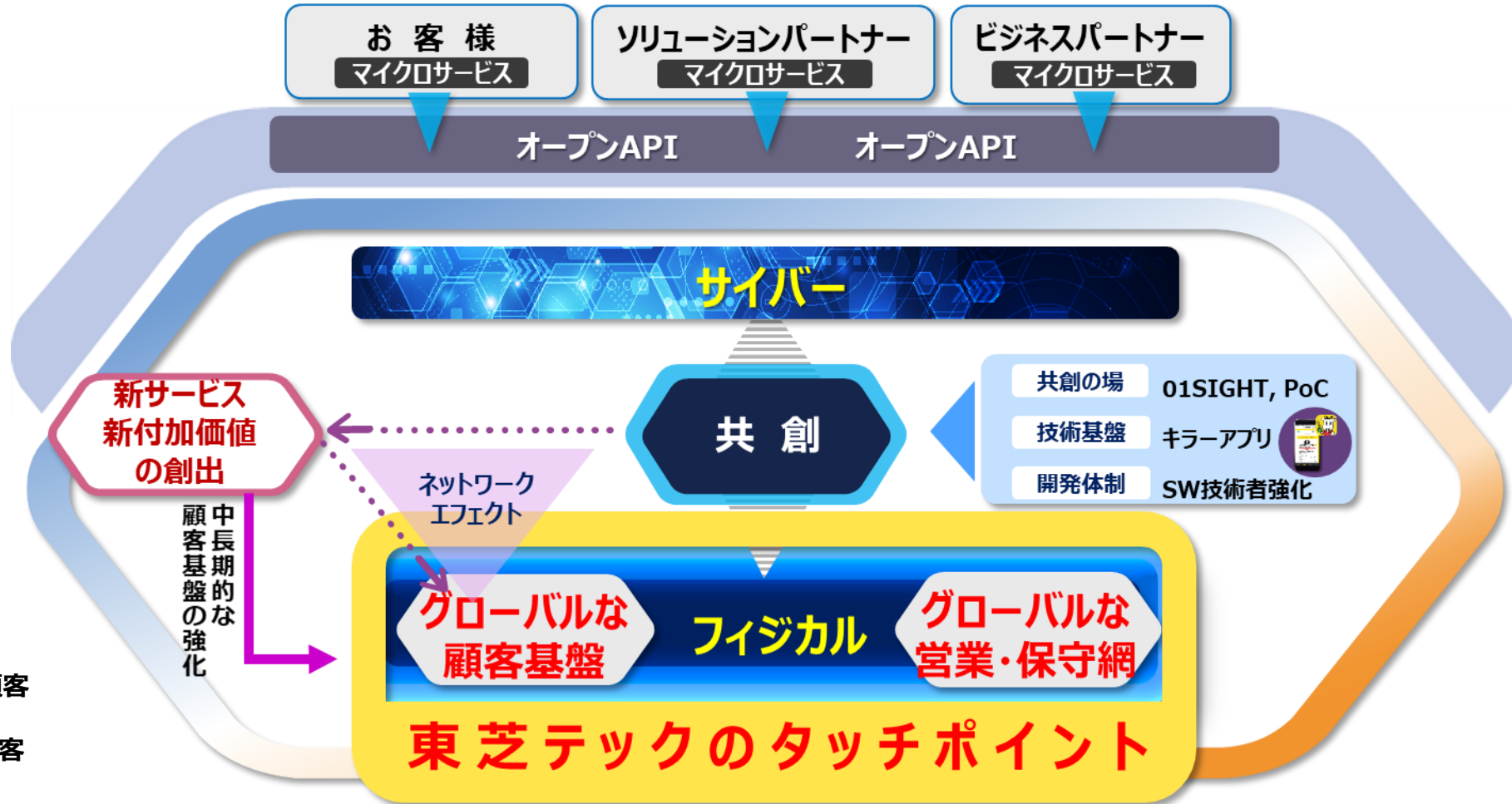
# 東芝テックの成長モデル 「共創による新たな価値の創出」

社会課題の解決に貢献する新たな価値を共創によって生み出し  
グローバルトップのソリューションパートナーへ

## <社会課題解決>

- 廃棄ロスの削減
- CO2の削減
- 紙資源の削減
- 人手不足対応
- 店舗・オフィス最適化
- 販売機会ロスの削減

東芝テックのグローバル拠点 合計67社  
 保守人員 国内約2,000人、海外約3,000人  
 世界No.1 POSシェア 約314万台 (\*1)  
 国内No.1 POSシェア 約5割  
 リテール：日本TOP10リテーラーのうち、8社が顧客  
 米TOP10リテーラーのうち、6社が顧客  
 欧州TOP10リテーラーのうち、4社が顧客  
 世界中で稼働しているMFP 約140万台 (\*2)



\*1(出典)RBR Global EPOS and Self-Checkout 2022  
 「TOSHIBA」及び「東芝テック」のPOSターミナルとセルフチェックアウトのインストールベースシェア  
 \*2 自社調べ

# 20年度~22年度の3年間の振り返り

## 経営基盤強化

- ・海外リテール：欧米経営陣の刷新
- ・ワークプレイス：組織統合と人員再配置による収益体質強化

(営業利益 FY20: △51億→FY21:10億→FY22:69億、下期ROS 4.9%)

## 新規事業加速

- ・パートナー連携拡大(20年~22年：計13件)
- ・積極的なPoC実施による事業開発(累計43件)
- ・大手小売りにおける**ELERA**採用の拡大<sup>\*1</sup>  
(北米、南米、欧州：大手SM、大手小売チェーン等 日本：大手SM、大手小売チェーン、大手エンタメ企業等)

## 将来に向けた体制構築

- ・戦略的拠点としてInnovation & Incubation hubを米ダラスに設立(22年度)
- ・Global ISV Partner Program立上げ(21年度)<sup>\*2</sup>
- ・新規事業戦略部 新設(21年度)

- ・外部人財招聘により米・欧経営トップを刷新
- ・欧州主要4地域のGM刷新



TGCS President & CEO  
Rance Poehler('20/11~)



TGCS EU MD  
Andrew McDaniel('22/1~)



Photo Credit: Robert Tsai Photography

\*1：SM: スーパーマーケット

\*2：ISV: Independent Software Vendor

# 20年度～22年度の3年間の振り返り

## 22中計重点テーマの進捗

### データサービスの事業化

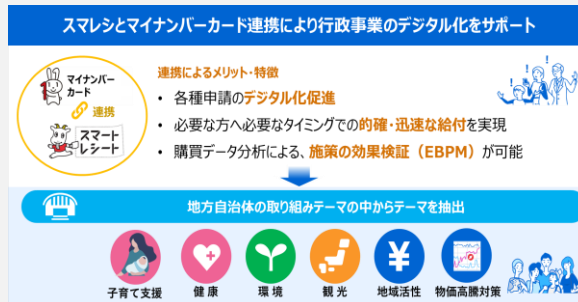
#### ● 販促サービス

クーポン発券クラウドサービス  
クーポンデリの導入拡大。  
スマートレシート会員数125万人突破。



#### ● マイナンバーカード連携

マイナンバーカード×スマートレシート



### グローバル連携による リテール事業の成長

#### ● 米ダラスに Innovation & Incubation hubを新設

世界中のお客様にリテールIoT、SaaS等を提供。



### ワークプレイス事業 の収益力強化

#### ● リコー社との協業合意 (23年5月19日)

両社の業界有数の規模をベースに、競争力のある差別化された商品を継続的に提供。



### 今後の方向性

・エコシステム確立

・連携する自治体の増加  
・ユースケース拡大

・イノベーション創出の加速

・開発・製造JV設立  
24年度第一四半期



# 20年度~22年度の3年間の振り返り

## 海外大手小売における **ELERA** 採用の拡大事例

- 1 大手グローバル小売企業 北米地域の700店舗以上の**返品を一元管理化**。
- 2 大手グローバル小売企業 **オンラインと店舗の購買データを統合管理化**により、店舗購入品の自宅配送などサービス幅拡大。
- 3 大手スーパーマーケット コンピュータービジョンによる商品認識等、**セルフレジでの不正を防止**するサービスを提供。

## Future **ELERA** Concept in Retail Industry



(家具・家庭用品などを取り扱う北米の大手ネット通販会社)

# Contents

## 01 20~22年度の振り返り

## 02 23年度中計経営計画

1. 当社を取り巻く事業環境と将来構想
2. 23中計 基本戦略と目標計数
3. 23中計 重点施策

## 02 23年度中計経営計画

### 1. 当社を取り巻く事業環境と将来構想



# 当社を取り巻く事業環境と将来構想

## 東芝テックを 取り巻く事業環境

- ・ビッグデータの活用、AIの普及
- ・情報セキュリティ需要の増加
- ・人材不足、省人化需要の増加
- ・SDGs対応の重要性向上

- ・小売業のDX化
- ・決済方法の多様化
- ・サプライチェーンの複雑化

- ・働き方の変化
- ・ペーパーレス化
- ・ドキュメントソリューション需要の増加

**目指す姿**  
**「グローバルトップのソリューションパートナー」**  
 世界の流通イノベーションにおいて  
 中心的役割を果たし、社会課題解決へ貢献

**テック創業100周年**  
**今後の成長が期待される100歳企業**  
 流通領域だけでなく、成長領域で新たな価値を創出し、  
 2050年における社会課題の解決に貢献

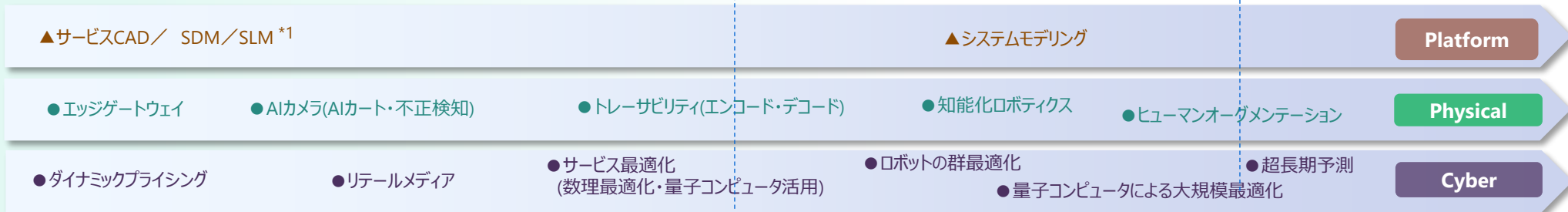
事業転換・企業変革の実行

2023

2025

2030

2050



\*1 CAD : Computer Aided Design、SDM : Service Data Management、SLM : Service Life Cycle Management

# 共創エコシステムの確立により、目指す姿を実現



・連結子会社 合計67社

北中南米13社、欧州・中東・アフリカ27社、アジア太平洋地域27社

・従業員 グローバル連結18,933人

国内連結6,400人、海外連結12,533人

・保守人員 合計約5,000人

国内約2,000人、海外3,000人

・市場MFP : 140万台

北米 61万台、欧州 46万台、アジア33万台

・リテール : 米TOP10リテラーのうち、6社が顧客

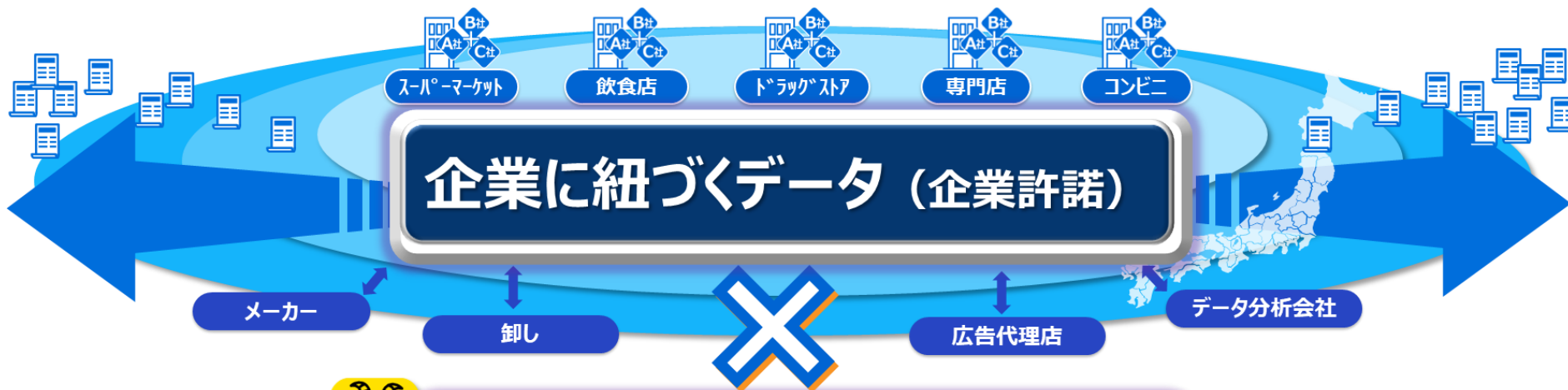
欧州TOP10リテラーのうち、4社が顧客

日本TOP10リテラーのうち、8社が顧客

## 当社のタッチポイント

# データを活用した新たな価値の創出

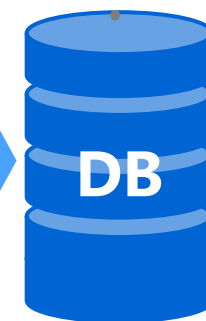
## POSデータ×スマートレシートデータの掛け合わせによるデータソリューションの広がり



### データ流通

#### 東芝データ

- ・購買データ
- ・人財データ
- ・交通データ
- ・電力データ
- ・健康データ



#### デジタルサービス

広告

調査会社

通信キャリア

メーカー

アプリサービス

# 東芝テックの持つ潜在的可能性

## グローバルトップランクの戦略的ソリューション企業という評価

### 顧客アンケート

**71%** のお客様が当社をベンダーを超えた**戦略的ソリューションパートナー**と回答

(北米地域小売業顧客アンケート調査より)

### 調査会社レポート

業界有力調査会社(IDC MarketScape)より、**二年にわたりトップランクの評価を獲得**

✓ Worldwide Point-of-Sale Software Vendors in Grocery and Food Store Retail, 2022 において

**Leaderの評価を獲得**

✓ Worldwide Retail Commerce Platform Software Provider, 2023 において

**Major Playerの評価を獲得**



#### About IDC MarketScape:

IDC MarketScape vendor assessment model is designed to provide an overview of the competitive fitness of ICT (information and communications technology) suppliers in a given market. The research methodology utilizes a rigorous scoring methodology based on both qualitative and quantitative criteria that results in a single graphical illustration of each vendor's position within a given market. IDC MarketScape provides a clear framework in which the product and service offerings, capabilities and strategies.

## 02 23年度中計経営計画

### 2. 23中計 基本戦略と目標計数

事業転換と企業変革を実行し、社会課題解決へ貢献する

目指す姿

「グローバルトップのソリューションパートナー」

「徹底的な顧客志向」と「当社のタッチポイント x パートナー共創」により、新たな価値を創造する。

事業転換

   
既存事業強化 新規事業創出

企業変革

    
人財強化 カルチャー改革



顧客課題解決



社会課題解決

企業価値向上



ステークホルダー  
への価値提供



## 23中計 全社目標計数

事業転換と企業変革により  
25年度はROS 7.5%、ROIC 17.5%を目指す

	23年度計画 (USD 130円、EUR 140円)	24年度計画 (USD 120円、EUR 130円)	25年度計画 (USD 120円、EUR 130円)
売上高	5,200億円	5,150億円	5,200億円
営業利益	180億円	270億円	390億円
営業利益率(ROS)	3.5%	5.2%	7.5%
当期純利益	70億円	130億円	210億円
営業キャッシュフロー	295億円	354億円	530億円
投下資本利益率(ROIC <sup>*3</sup> )	9.5%	13.4%	17.5%

\*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 \*3 ROIC=税引後営業利益（営業利益×（1－税率））÷ 期中投下資本（有利子負債＋純資産）

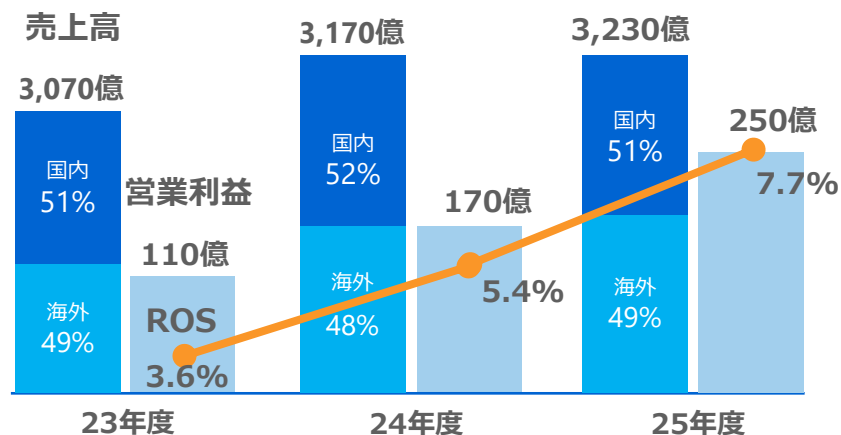
# 23中計 セグメント別目標計数

事業転換による収益性向上を実行、両セグメントにおいて25年度ROS 7%水準を目指す

## リテールソリューション

営業利益／営業利益率 (国内、海外)

23年度 110億円／3.6% (4.8%、2.3%)  
24年度 170億円／5.4% (6.0%、4.6%)  
25年度 250億円／7.7% (8.1%、7.3%)

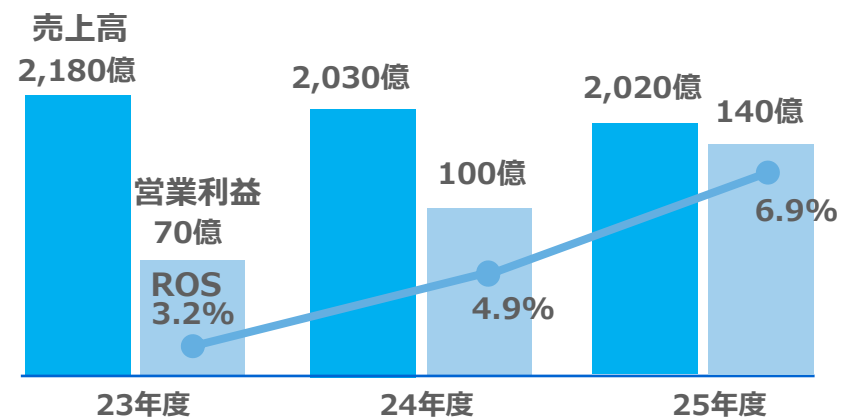


- ELERA を軸に新規事業を拡大
- リカーリングビジネス拡大による収益性向上

## ワークプレイスソリューション

営業利益／営業利益率

23年度 70億円／3.2%  
24年度 100億円／4.9%  
25年度 140億円／6.9%



- ドキュメントソリューション拡大による収益性向上
- コア事業の基礎収益力向上



# 事業成長と財務体質の安定による企業価値の向上

成長領域への投資を実施し、財務体質の安定を維持。  
事業環境の変化に応じて自己株式の取得を含めた機動的な資本政策を遂行。

		2020年度～2022年度 実績		2023年度～2025年度 計画
資源投入	投融資	81億円/3年累計	2.90倍	235億円/3年累計
	設備投資	472億円/3年累計	1.25倍	590億円/3年累計
	研究開発費	683億円/3年累計	1.14倍	780億円/3年累計
財務目標	自己資本比率	30%以上		30%以上を堅持
	総資産回転率	1.4～1.6		1.6水準を維持
	ROIC	22年度 8.2%		25年度で17.5%
株主還元	連結配当性向30%程度目標とし、継続的な増加を目指す。 事業リスクを考慮しながら、経営環境の変化に対応した機動的な資本政策を遂行するために、自己株式の取得を適切に実施。			

## 02 23年度中計経営計画

### 3. 23中計 重点施策

## 事業転換

既存事業強化 × 新規事業創出

## 企業変革

人財強化 × カルチャー改革

① テックならではの新規事業拡大の加速

② ワークプレイス事業の収益力強化

③ 人財強化

④ サステナビリティ経営

## 当社のグローバルなタッチポイント

東芝テックのグローバルアセットを活用

連結子会社 合計67社

北中南米13社、欧州・中東・アフリカ27社、アジア太平洋地域27社

従業員比率 海外66%、国内34%

グローバル連結18,933人のうち、国内連結6,400人、海外連結12,533人

保守人員 合計約5,000人

国内約2,000人、海外約3,000人

世界中のお客様と共創

FY22 売上構成比率 海外66%、国内34%

市場MFP：140万台（北米61万台、欧州46万台、アジア33万台）

リテール：米TOP10リテーラーのうち、6社が顧客

欧州TOP10リテーラーのうち、4社が顧客

日本TOP10リテーラーのうち、8社が顧客

# ① テックならではの新規事業拡大の加速

**事業転換**





既存事業強化 × 新規事業創出

## 東芝テックが持つ模倣困難な差別化要素の活用

圧倒的なグローバル顧客基盤を活用した『マーケットイン発想』の事業構想と実行

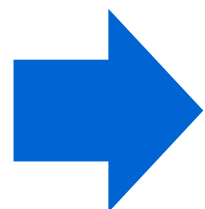
POS Global No.1シェア\*1 + MFP顧客10万社超

↓  
世界中のVOC活用

業界トップのグローバルプレイヤーならではの充実した戦略的パートナーシップ

**グローバルタッチポイント**  
(連結子会社67社)

↓  
パートナー連携による先進的なビジネスモデル構築

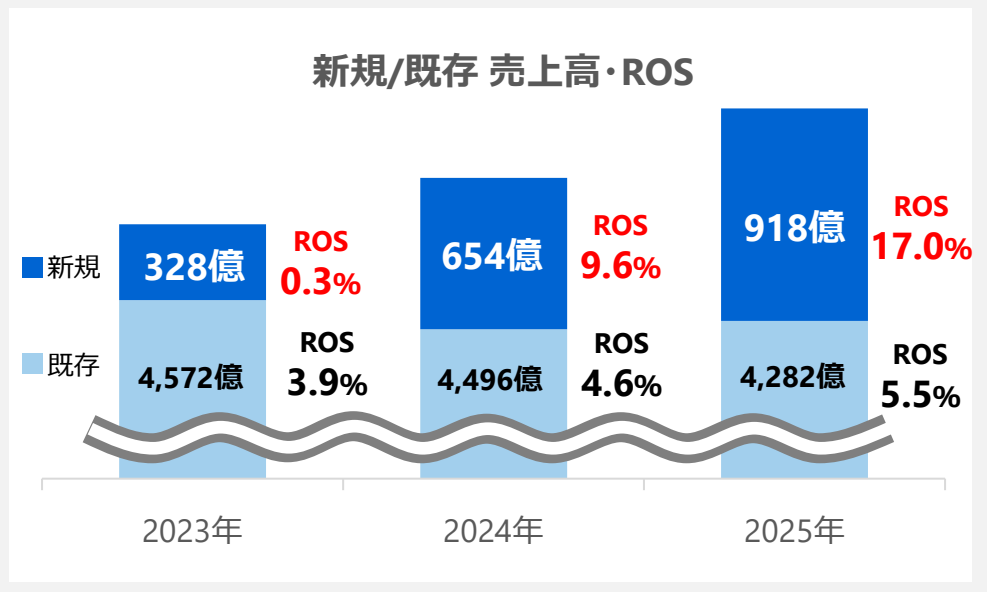
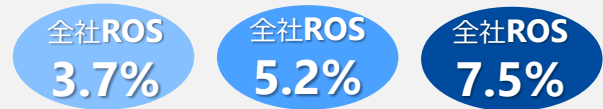


## 収益性向上

### 高収益新規事業拡大による全社収益性の向上

新規事業・既存事業の限界利益率

	FY23	FY24	FY25
<b>新規</b>	<b>55%</b>	<b>59%</b>	<b>64%</b>
<b>既存</b>	46%	42%	42%



\* 1 (出典)RBR Global EPOS and Self-Checkout 2022  
「TOSHIBA」及び「東芝テック」のPOSターミナルとセルフチェックアウトのインストールベースシェア

# ①テックならではの新規事業拡大の加速

事業転換

既存事業強化 × 新規事業創出

## リテールイノベーションへの積極投資

購買体験・店舗の変革需要の高まりを  
支援するための投資拡大

- クラウド開発、コンピュータービジョン、リテールIoTへの投資を通じて成長戦略を加速
- 新しい技術パートナーシップと革新的サービス開発によるサービス領域の拡大
- 積極的なM&A投資の実行

新規事業拡大の加速を支える  
4つの取り組み



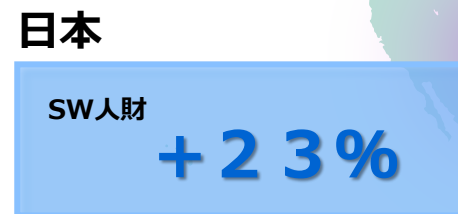
# ① テックならではの新規事業拡大の加速



## グローバル連携による デジタル人財強化



タレントと市場の多様性  
変化を感知する感度  
スピード  
24H時差利用の運用

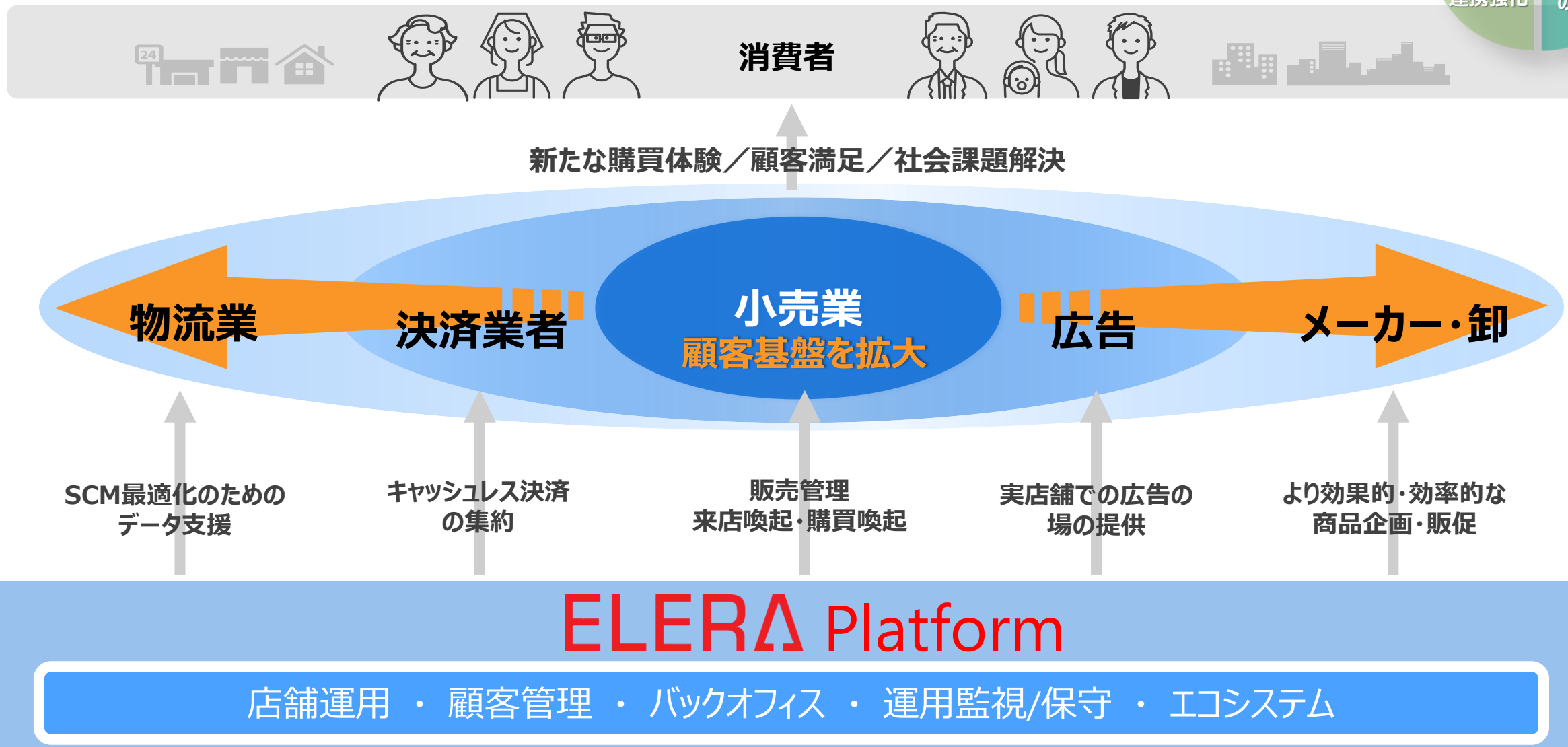


**ELERA**のグローバル展開の加速

# ① テックならではの新規事業拡大の加速



## ELERAの進化





# ① テックならではの新規事業拡大の加速

## 共創の場の拡充

**TEC 01 SIGHT** (ラボ兼ショールーム、20年10月～)  
～来場者は5,700名 (約1,600社) を突破～

未来を感じ、未来を共に創るショールーム



新しい顧客接点を提案するコンセプトソリューションや先端技術の体験  
お客様やパートナー企業との共創の場としての機能を具備



量販店コーナー



TEC UX Lab



専門店  
SCコーナー



オフィスコーナー



NEXT ACT



データソリューション



飲食店コーナー



製造・物流・医療コーナー

デジタル  
人財強化

ELERAの  
進化

パートナー  
連携強化

共創の場  
の充実



# ① テックならではの新規事業拡大の加速

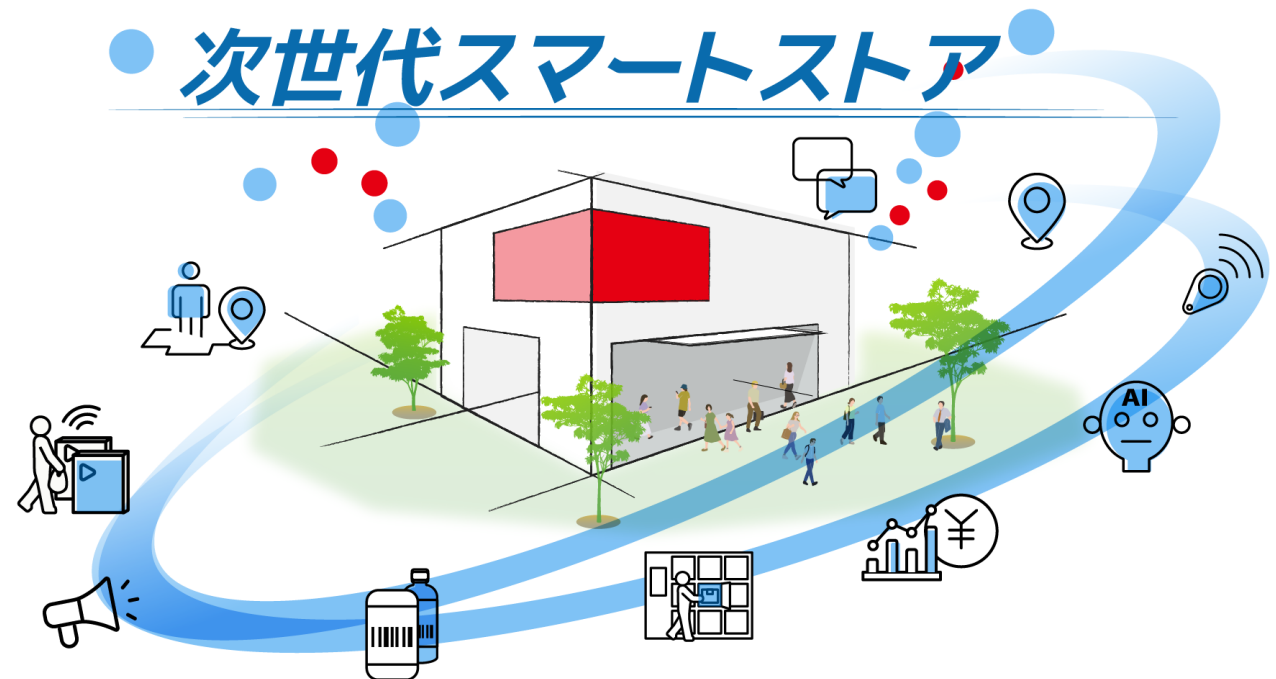
## 次世代スマートストアを2023年度に出店 実証実験を行う**実店舗**を持つことで、新規ソリューションの開発を加速

### ● 店舗DXを加速するための**実証実験店舗**

- 画像認証技術を用いた最新のチェックアウトシステム
- AI防犯システム
- 店舗運営の省人化・自動化



- ✓ 新たな買い物体験をした消費者の声に対応
- ✓ 流通小売業者、パートナーの知見をスピーディに集結
- ✓ 新ソリューションの市場投入までのリードタイムを短縮



# ① テックならではの新規事業拡大の加速

デジタル  
人財強化

ELERAの  
進化

パートナー  
連携強化

共創の場  
の充実

## 次世代スマートストアを2023年度に出店

### 実証実験を行う**実店舗**を持つことで、新規ソリューションの開発を加速

## 実店舗を持つことで生まれる圧倒的な実行力

- ・潜在ニーズの探索
- ・お客様の“試してみたい”を素早く実験

## 実店舗でのデータに基づく意思決定

- ・VOCを活用した新ソリューションの開発
- ・パートナーソリューションの実証実験



# ビジネスアジリティの向上

TRIAL  
and  
ERROR



# ELERA Platform

# ① テックならではの新規事業拡大の加速



## パートナー連携強化 ~ Digital Garage Group との共創 ~

店舗オペレーション  
の効率化

### デリバリー&モバイルオーダー&店内注文を一括で管理

21年度協業範囲

多彩な決済ソリューション

デジタルマーケティング

サービス領域の拡大  
買い物前

買い物中

サービス領域の拡大  
買い物後

集客 (Customer Acquisition): 店外デジタル接点との連携 (Cooperation with off-store digital touchpoints)

購買喚起 (Purchase Induction): 東芝テックの次世代店舗ソリューションをデジタル接点として販促活用 (Utilizing Toshiba Tec's next-generation store solutions as digital touchpoints for promotional activities)

顧客理解と効果的な販促 (Customer Understanding and Effective Promotion): 店舗のデジタル接点を一元管理 効果的な販促を実現 (Centralized management of store digital touchpoints to realize effective promotion)

Digital Garage Group X Toshiba Tec Corporation



# ① テックならではの新規事業拡大の加速



## パートナー連携強化 ~ Retail Ai との共創 ~

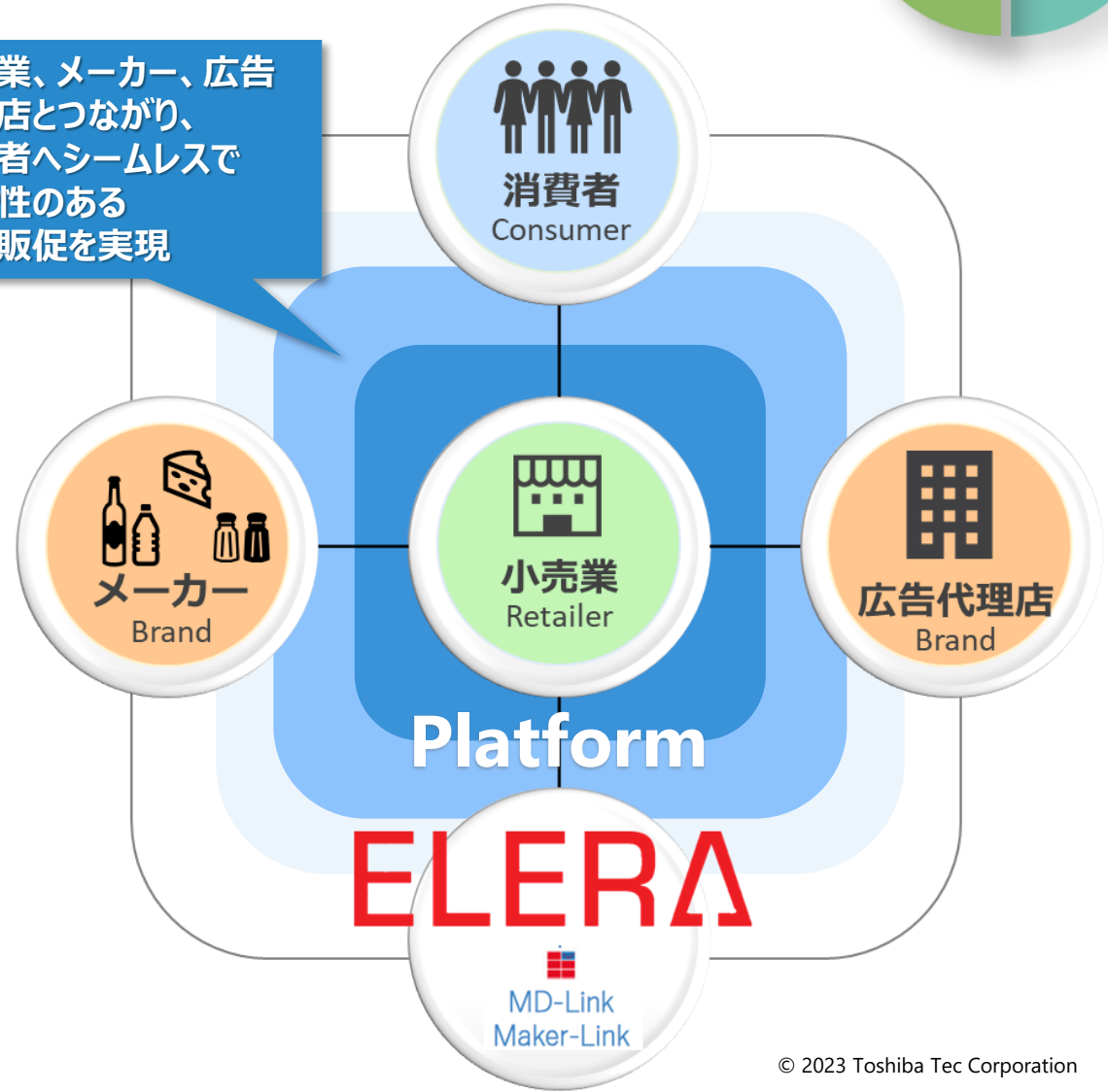
### リテールメディア



小売業、メーカー、広告代理店とつながり、消費者へシームレスで一貫性のある広告販促を実現

### リテールメディアソリューション

- ① 消費者
  - ✓ 購買体験の向上・スマートな買い物の実現
    - ・ 嗜好に合う商品との出会い
- ② 小売業
  - ✓ 販売機会の増大と売上以外での収益源確保
    - ・ 消費者接点を広告主向けに媒体化し新たな収益源を確保
- ③ 広告主 (メーカー、広告代理店)
  - ✓ マーケティングROASの向上
    - ・ 広告・販促効果を可視化、より効果的な施策の立案が可能





# ① テックならではの新規事業拡大の加速



## パートナー連携強化 ~ POP id との共創 ~

Frictionless Store Tech in Vision Kiosk



Innovation Concept for Toshiba Vision Kiosk at NRF 2023 includes PopID partnership

## PopID社とELERAのコラボレーションによる 顔認証決済システム搭載型セルフサービスキオスク

# ELERA

Computer vision self-service kiosks bypass barcodes for near real-time multi-item basket creation that delivers an enhance customer experience, high throughput, and low friction checkout



Large backdrop touchscreen provides digital signage real-estate for in-store promotional transaction uplift and retail media revenue generation, as well as consistent lighting capabilities provided by the

ELERA POS provides a point-of-sale terminal application that delivers next-gen unified commerce capabilities that are elegantly simple, infinitely adaptable, and future proof on any point-of-sale

Utilizing both computer vision and pressure pad technology increases transaction item accuracy, reducing customer errors and inventory shrinkage

## ②ワークプレイス事業の収益力強化

事業転換

既存事業強化 × 新規事業創出

**RICOH**

お客様の  
“はたらく”を支える  
デジタルサービスの  
会社へ



**TOSHIBA**

グローバルトップの  
ソリューション  
パートナーを  
目指して

JV組成  
(開発・製造)



**リコー × 東芝テック 両社の事業成長**

**日本のモノづくりを元気に**

## ②ワークプレイス事業の収益力強化

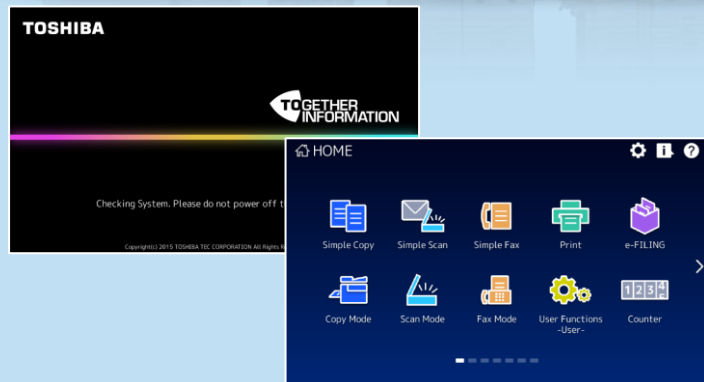
事業転換

既存事業強化 新規事業創出

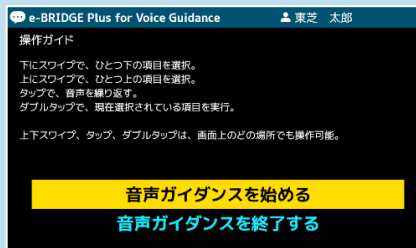
# リコー社との合併会社設立による高付加価値商品ラインナップの拡充

## ■ 強固な商品ラインアップの実現 (東芝ブランドの継続供給)

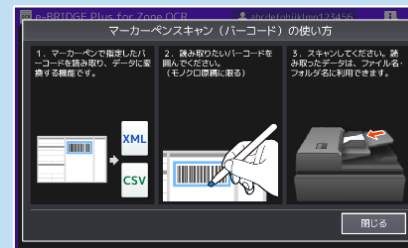
- ・開発・生産統合による強いモノ作りの実現と商品ラインアップの拡充
- ・差異化された東芝ユニークなユーザーインターフェース・ソリューション・サービスの継承と発展



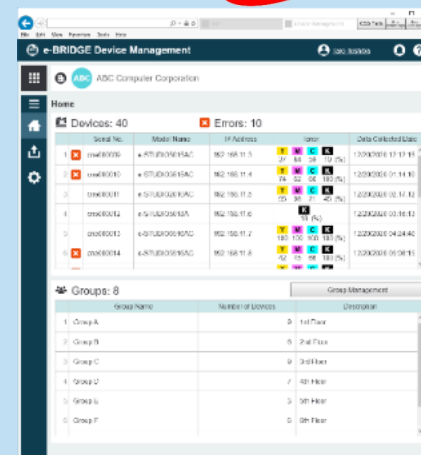
### アクセシビリティ (音声ガイドUI)



### バーコードスキャン連携



### デバイス管理





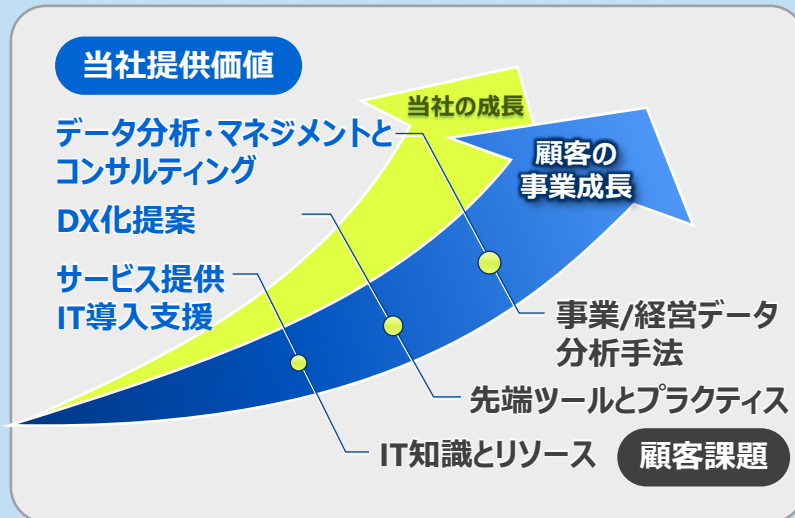
## 協業により成長領域への集中と提供価値の変革を加速させる

### ■ 成長領域事業の加速（両社の技術で生まれる新規商材も活用）

- ・ DX化・ワークフロー/データマネジメントソリューションの拡大
- ・ バーコードプリンタ・RFIDと複合機を融合した当社独自ソリューションの拡大
- ・ グローバル販売網/開発拠点を活用した、素早く・きめ細かいカスタマイズ対応の拡大

### 顧客の事業成長に密着したDX

### オフィスと現場をつなぐ当社独自のソリューション





# 目指す姿

## 「グローバルトップのソリューションパートナー」

「徹底的な顧客志向」と「当社のタッチポイント x パートナー共創」により、新たな価値を創造する。



### 目指す姿から 東芝テックが今「求める人財像」を制定

自分のオモイ・志・情熱を持ち  
ジブンゴト・当事者として  
本音の対話を通じて  
既存の常識・前提を問い直し  
失敗を恐れず行動し、そこから学ぶことで  
会社と個人の成長を実現する



### 人財強化

人への投資を  
積極的に実行

多様な人財の  
育成・活躍推進

女性活躍推進  
若手抜擢  
経営幹部育成  
グローバル人財育成



### カルチャー改革

従業員がいきいきと  
働ける環境

キャリア自律支援  
組織風土醸成

ジョブローテーション  
社内公募  
1on1ミーティング  
働き方改革

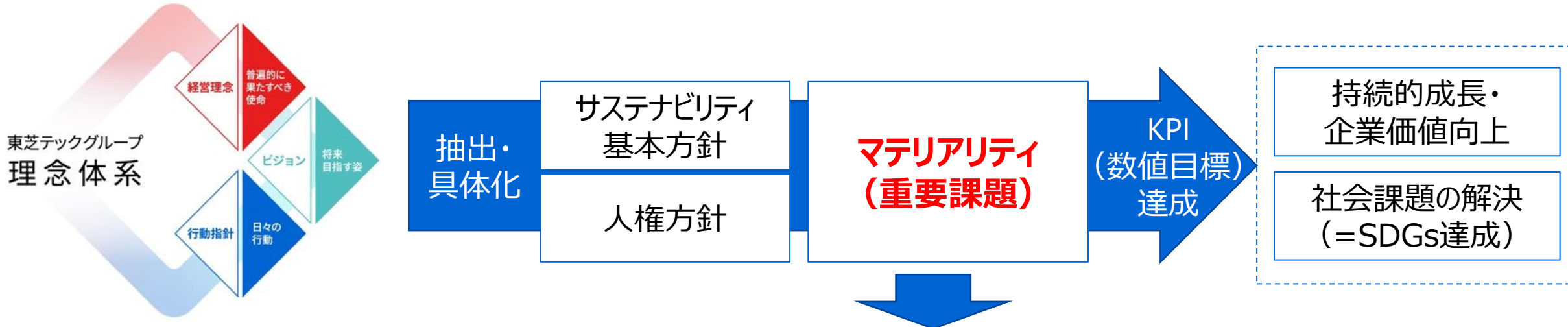


# ④サステナビリティ経営

企業変革

人財強化 × カルチャー改革

東芝テックグループは、理念体系から抽出されたマテリアリティ（重要課題）に KPI（数値目標）を設定して目標達成に向けて取り組み、社会課題の解決に貢献



## マテリアリティ

### 環境

- ・気候変動への対応
- ・循環経済への対応
- ・生態系への配慮

### 社会

- ・人材の確保・維持・育成
- ・従業員の安全健康
- ・持続可能な調達活動の推進
- ・人権の尊重
- ・イノベーション創出のための研究開発の強化

### ガバナンス

- ・ガバナンスの強化
- ・サイバーレジリエンスの強化

**TOSHIBA**