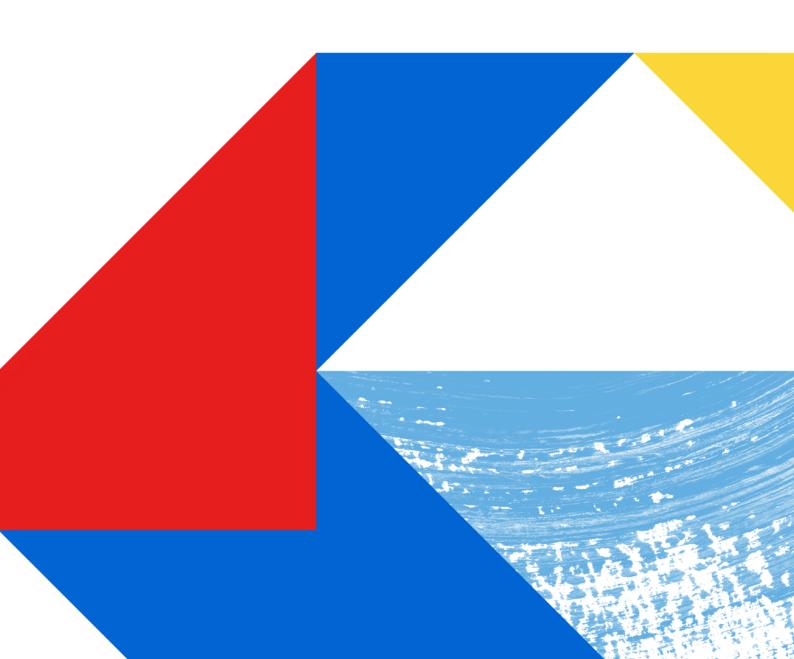
TOSHIBA

統合報告書 2022年3月期

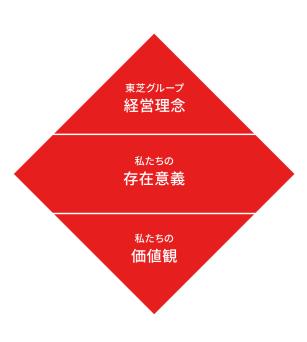
2022



東芝グループ理念体系

東芝グループ理念体系は、

東芝グループの持続的な成長を支える基盤であり、 すべての企業活動の拠り所となるものです。



「東芝グループ経営理念」、「私たちの存在意義」、「私たちの価値観」の3つの要素で構成されます。

東芝グループの変わらない信念である
「東芝グループ経営理念」を踏まえ、
東芝グループが社会において果たすべき役割を
表したものが「私たちの存在意義」であり、
その存在意義を実行するために東芝グループが共有し
大切にするものが、「私たちの価値観」です。

東芝グループ経営理念

人と、地球の、明日のために。

東芝グループは、

人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、 世界の人々の生活・文化に 貢献する企業集団をめざします。

私たちの存在意義

世界をよりよい場所にしたい。 それが私たちの変わらない想いです。

安全で、よりクリーンな世界を。 持続可能で、よりダイナミックな社会を。 快適で、よりワクワクする生活を。

誰も知らない未来の姿。

その可能性を発見し、結果を描き、たどり着くための解を導き出す。 昨日まで想像もできなかった未来を現実のものにする。

私たち東芝グループは、培ってきた発想力と技術力を結集し、 あらゆる今と、その先にあるすべての未来に立ち向かい、 自分自身を、そしてお客様をも奮い立たせます。

新しい未来を始動させる。

それが私たちの存在意義です。

私たちの価値観

誠実であり続ける

日々の活動において、 人や地球に対する責任を自覚し、 つねに誠実な心で行動する。

変革への情熱を抱く

世界をよりよく変えていく熱い情熱を持ち、 そのために必要な変化を 自ら起こす。

未来を思い描く

社会に与える価値や意義を考え、 次の、さらにその先の世代の ことまで見据える。

ともに生み出す

互いに協力し合い、 信頼されるパートナーとして ともに成長し、新しい未来を創る。

目 次

トップメッセージ	03
取締役会議長メッセージ	09
価値創造のあゆみ ~東芝のDNA~	11
 戦略	
東芝グループ経営方針	13
東芝グループの技術戦略	23
知的財産	27
業績	
財務ハイライト(連結)	31
非財務ハイライト(連結)	32
組織体制	33
東芝グループの事業活動	34
事業	
エネルギーシステムソリューション	35
インフラシステムソリューション	37
ビルソリューション	39
デバイス&ストレージソリューション	41
デジタルソリューション	43
その他	45

サステナビリティ	
サステナビリティマネジメント	46
マテリアリティと数値目標(KPI)	49
環境	51
社会	54
ガバナンス	57
TCFD提言に基づく情報開示	59
ガバナンスハイライト	64
コーポレート・ガバナンス	65
 データ集	
データ集 SASB対照表	77
	77 79
SASB対照表	
SASB対照表 株式情報	79
SASB対照表 株式情報 株価関連情報	79 80
SASB対照表 株式情報 株価関連情報 連結子会社・持分法適用会社	79 80 81



イノベーション創出の土壌を 保持しながら 経営理念に基づく新たな ビジネスを構築し、 世の中の期待に応えていきます。

> 2022年10月 代表執行役社長 CEO

島田太郎



東芝が東芝であるために、いま何をなすべきか

東芝は、経営理念「人と、地球の、明日のために。」の実践として、誰もが享受できるインフラを構築することで人々の安心・安全な暮らしを守り、繋がるデータ社会を通じて社会的・環境的な安定を図りながら、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーによる持続可能な未来を実現します。私はその指揮を執る者として、東芝が東芝であるために何を大切にすべきか、これから何をなすべきか、ここで述べさせていただきます。

これまで東芝は、過去になかった多くのものを自らの手で創り出し、世の中に提供してきました。幅広い分野の専門家を集め、多様性を備えた研究開発力を発揮し、単なる利益目的ではない価値を追求することで、そうしたイノベーションを可能としてきたのです。東芝が、次にどんなものを創り出すのかを常に世の中から期待される会社として存続するために、私たちはイノベーション創出の土壌を保持しながら、経営理念に基づく新たなビジネスを構築し、その期待に応えていきます。

持続可能な未来に向けて、私たちはデジタルエコノミーの発展を見据え、データの力を最大限に活かしていく考えです。ここでベースとなるのが、東芝が築いてきたインフラ分野における事業資産です。自動改札機やETCシステム、エレベーター、POSシステムなど、これまで納入してきた製品・サービスを通じて、東芝は多くのデータを取得することが可能であり、それらを繋げることで価値ある形に変えていきます。カーボンニュートラルを目指す取り組みも、 CO_2 排出量や環境負荷を可視化するデータがなければ、問題を解決できません。データビジネスの拡大によってインフラの提供価値を高めながら、カーボンニュートラルおよびサーキュラーエコノミーを実現します。

2つの硬直性を打破し、ビジネスモデルを転換

2018年度から進めてきた「東芝Nextプラン」を通じて、東芝は収益改善が進み、安定的に利益を出せる会社になりました。これは、構造改革や調達、営業などのCFT(クロス・ファンクショナル・チーム)活動を通じて、比較的早期に効果が表れる施策が奏功したものと捉えています。今後の収益改善においては、製品、設計のモジュール化などの業務プロセス変革とそれを実現するためIT・デジタルの徹底活用を進めるITシステム変革とを合わせてバリューチェーン改革として推進しながら、アセットライトなビジネスモデルへ転換していくことがポイントになります。

そして、データサービス事業を収益の柱と位置付け、2030年度に同事業の営業利益率を26%まで高め、全社の営業利益として想定する6,000億円のうち、2割(1,200億円)を同事業で稼ぎ出したいと考えています。

この目標を達成するために解決すべき東芝の課題として、「内部硬直性」と「外部硬直性」の2つを認識しています。私たちは、デジタルエコノミーの発展による社会変化に対応すべく、事業のサービス化・リカーリング化を図る「DE (Digital Evolution)」、それをプラットフォーム化していく「DX (Digital Transformation)」、量子産業の創出を目指す「QX (Quantum Transformation)」の3つの戦略を展開していきます。2つの硬直性の打破なくして、これらの戦略を推進することはできません。

内部硬直性とは、社内の組織がサイロ化し、情報の連携や改善活動の効果が共有されていない状況を指します。また、サービス化・デジタル化が進む時代の中で、各事業を立ち上げた時の組織形態と、お客さまのために本当にやるべきこととの間にズレが生じています。これらの解決のカギを握るのが、ソフトウェアとハードウェアを分離するプロセスです。現在の製品開発は事業部縦割りで実施され、ソフトウェアをハードウェアの中に組み込み、一体化したシステムとして提供していますが、両者を分離することでソフトウェアの階層のみのアップデートや機能更新が可能となります。これにより、多様なアプリを追加可能とし、必要な機能を必要な分だけ利用できるような新たなサービスを生み出すとともに、ビジネスのリカーリング化が進み、「DE」が実現します。さらにソフトウェアのプラットフォーム化により、他社のハードウェアやアプリに繋がる形にすることで「DX」を実現し、データサービス事業を拡大します。その先の「QX」では、プラットフォーム化された「DX」が複雑に絡み合う中で、量子技術による最適化が行われます。

一方、外部硬直性とは、自社で何でもやろうとする東芝の弊害として、開発のダイバーシティによって 生み出されたポテンシャルの高い技術を活かしきれず、事業化にも遅れが生じている状況を指します。今 後は、技術開発や事業化においても外部パートナーとの連携を通じて、市場規模が大きくポテンシャル が高い技術の価値を顕在化していく方針です。

データサービス事業における東芝の市場優位性

私たちは、インフラ分野における製品・サービスの提供を通じて、お客さまとの巨大なアクセスポイントを有しており、生活者と産業の双方からデータを取得することが可能です。これは「DX」によってデータサービス事業を拡大していく上で、東芝の大きな市場優位性となります。

例えば人流データを起点とする事業では、照明やエレベーター・エスカレーター、小売店レジ、鉄道、 道路などの利用データの活用によって、新たなサービス群が形成されます。エネルギー・CO2データを起 点とする事業では、エネルギーを作るところから送る、貯める、使うところまで全てに関わっている極め てユニークなポジションを生かし、再生可能エネルギーの発電量予測や電力需要予測などの情報を活用 した、より高度な電力需給調整機能や、サプライチェーン上のCO2排出量可視化などを実現することがで きます。

データサービス事業では、データの取扱いにかかわるプライバシー面やセキュリティ面のリスクを想定し、十分な体制を整えておく必要があります。私たちは、あくまで「人から生まれるデータの権利は、本来その人自身にあり、決して自らの意思に反した利用をされてはならない」という前提に立ち、法制度や倫理の観点から専門家に意見を求め、付加価値が高く快適なサービスの提供に向けて、ここ数年議論を重ねてきました。企業ではなく人を中心に考えた強固なデータセキュリティと積極的なプライバシー保護、その実現のための体制を整えており、他に先駆けて大きく踏み込んだ取り組みを進めています。

そして同時に、将来の「QX」による事業展開に布石を打つべく、量子技術の研究開発・実商用化を加速中です。特に量子暗号技術の商用実証については、世界トップのポジションにあり、今後グローバルで同時にサービスを立ち上げる計画です。その後は、量子技術による産業創出に向けて、幅広な開発・提案を産学官連携で推進していきます。QXを戦略に据えている会社は他にありません。我が国のみならず、全人類に発展をもたらす大きなチャレンジだと思っています。

企業価値最大化に向けた戦略的選択肢の検討

東芝は現在、パートナー候補となる潜在的な投資家およびスポンサーと協議し、非公開化を含む戦略 的選択肢の検討を進めています。検討プロセスは、執行サイドがリードする形としつつ、恣意性を排除す べく独立社外取締役のみで構成される特別委員会がこれを監督し、パートナー候補間の競争を損なわな いレベルで透明性を極力確保すべく努めます。

私自身は、代表執行役社長 CEOとして検討に携わり、特別委員会においてはオブザーバーの立場をとっています。また取締役会は、執行サイドおよび特別委員会による検討内容を踏まえて、最終的な決定を行いますが、そこでは私も取締役の一人として一票を投じる立場となります。企業価値の最大化に向けて、すべてのオプションを十分に検討し、自分自身のミッションをしっかりと遂行してまいります。

ステークホルダーの皆様とともに豊かな未来へ

持続可能な未来に向けて「DE」「DX」「QX」を展開し、データサービス事業を収益の柱としていく事業構造の転換を進めるにあたり、私は社員一人ひとりに対し、この変革を自分事として取り組み、東芝の未来に貢献するよう求めています。

同時に社員に対しては、もう一つの意識変革として、残業時間の削減や休暇の取得を積極的に促しています。働き方に余裕がなければ、新しいものを生み出す仕事はできませんし、新しいことを考えるためのインプットも得られないでしょう。これからの働き方については、東芝の社内だけでなく、お客さまをはじめ社会全体の意識としても大きく変化させるべきテーマであると考えています。

「人と、地球の、明日のために。」という経営理念は、サステナブルな社会を実現したいという私たちの 想いそのものです。この理念を具現化する私たちの取り組みを、新たな価値提供として世の中に広く浸透 させ、ステークホルダーの皆様とともに豊かな未来を実現してまいります。



取締役会議長メッセージ

2022年6月から取締役会に参画し、取締役会議長をつとめております渡辺です。

議長就任にあたって国内外の多くの方から励ましの言葉をいただき、改めて、東芝は本当に多くの方々から愛されている会社であると実感しております。

私は、東証1部上場のM&Aの助言会社を経営しておりましたが、2021年11月に米国企業と統合して非公開化しました。 創業した会社を非公開化した経験、また30年におよぶM&Aアドバイザーとしてのキャリアを評価いただいてのご指名と理解し、今般、東芝の取締役会議長をお引き受けしました。

これまで東芝との取引はほとんどなかったため、私の東芝に関する知識は限定的でした。また、会計士でしたので、正直、東芝は不祥事の多い問題企業という認識でした。しかし、議長を引き受けるにあたり東芝について勉強し始めた時に、私の認識が大きく音を立てて変わったのです。それは「人と、地球の、明日のために。」という経営理念に触れた時です。鳥肌が立つくらいに感銘を受けました。私はこのように素晴らしい経営理念を持った会社を他には知りません。ESGやSDGsという言葉が生まれる遥か以前より、こんな素晴らしい理念を持っていた日本企業があったことを本当に誇りに思いました。

そして、研究所や工場も含めた現場でお会いする社員が、本当にいい人で優秀な方々ばかりであること、また顧客や社会のために気概を持って働く姿に、東芝の底力を感じています。私自身、これまでのキャリアの経験から、数々の危機を乗り越えられる力はヒトの力だと強く思っています。私が創業した会社も最初はベンチャーでヒト、モノ、カネのいずれもないところからのスタートでした。ベンチャー企業はヒトの能力を最大限に引き出すことでしか生き残る道はなく、それが経営者の仕事でした。実際のところ、その後、リーマンショック、東日本大震災、ブレグジット、コロナ禍と言った数々の危機を乗り越えられたのは社員の頑張りのおかげでした。議長就任にあたり、火中の栗を拾うというご心配の声もいただきましたが、東芝には素晴らしい経営理念と優秀な社員がいるのですから、私自身は東芝の未来は明るいと思っています。

議長就任から数か月経ての実感を一言で言うと、東芝は本当に「いい会社」ですが、「強い会社」ではない、ということです。そして、強い会社になるためには課題が山積みです。例えば、東芝は、中央研究所のイノベーションを各事業がマネタイズし、その資金で次のイノベーションを生み出す日本の宝ともいえるエコシステムを有しています。東芝のエコシステムを突き詰めると現在の多岐にわたる事業体は、ESGのイノベーションを生むためのキャッシュを創出する巨大ベンチャーファンドとも言えるのではないでしょうか。しかしながら、過去に行われた事業売却のために東芝のスケールも変化しており、このエコシステムのサステナビリティに関しても、新しい形を模索していく必要があると考えています。

非公開化を含む戦略的選択肢の検討は、そのような現有する様々な課題を解決すべく、正に東芝を強くするために行っており、株主をはじめその他すべてのステークホルダーの最善の利益のために最適な解を導くためのプロセスです。特定のステークホルダーのバイアスを持たず、あらゆる選択肢を検討しています。我々が選ぶ選択肢は実現性があり、中長期において東芝の良さを残しながら東芝が発展できる戦略であり、キャッシュフローの創出につながるものでなくてはなりません。

また、企業価値の議論の中で、経営理念と社会における存在意義という非財務の価値を忘れてはなりません。東芝において最も重要なことは、バランスシートに計上されていない長期的価値や人的資源などの無形資産にしっかりと目を向け、その価値を最大限引き出すことです。経営者が登るべき山を示して社員一人ひとりが自分自身の成長する姿のイメージを持ち、夢を抱いてワクワクしながら仕事をしてもらうことに尽きると思います。

そのために、東芝の取締役会はあらゆる経営情報と衆知を集め、株主をはじめ全てのステークホルダーの最善の利益を追求するための慎重な経営判断を行う必要があります。

新しい取締役会は、強い東芝をつくるという共通の使命感のもと、多様なバックグラウンドを持つメンバーが個々の視点を活かし、一つのチームとして活動しています。現在の取締役12名はいずれも世界最高水準のメンバーです。国籍・性別・年齢の多様性以上に、非公開化、企業再生、不正企業の風土改革、プロのキャピタリストなど様々なキャリアの多様性を持ちあわせています。東芝における難しい経営判断の場面を過去に経験してきた取締役と、新たに加わった取締役とがそれぞれリスペクトしあい、一体感を持って運営されるチームだという手応えを感じています。取締役は、株主の信任を受けた以上、全てのステークホルダーの最善の利益のために行動する責務を負っております。この多様性ある取締役会において建設的で前向きな議論を担保するため、ベストプラクティスの運営を目指し、着実に運営の向上につとめています。

取締役会議長や社外取締役の仕事は、株主やステークホルダーの皆様の価値創造のために、CEOをはじめとした経営者に一生懸命に仕事していただけるようにサポートし、監督することです。取締役会と経営陣は、東芝を強くし、その企業価値を最大化する重要性について一致した認識を共有しており、そのためには抜本的な変革が必要であると考えていま

す。これに加え、当社の場合、戦略的選択肢 の検討という非常に重要なテーマに取り組ま なければならない局面にあります。

事業を通じて社会の発展に貢献するサステナビリティ経営と同時に、株主をはじめ全てのステークホルダーの最善の利益を追求することは、決して簡単ではありません。しかし、東芝には素晴らしい経営理念と優秀な社員、そして世界最高水準の取締役がいます。なによりも東芝を愛するステークホルダーの皆様がいます。カーボンニュートラルをはじめとした地球規模の課題に取り組まなければならない今、東芝は既存のステークホルダーの定義を超えた、明日の地球というステークホルダーの存在も忘れてはいけないと思います。

私は取締役会議長として、東芝および東芝の株主をはじめすべてのステークホルダーの最善の利益のために、すなわち「人と、地球の、明日のために。」全力で東芝の経営をサポートすることをお約束します。

2022年10月

^{社外取締役} 渡辺 章博



価値創造のあゆみ ~東芝のDNA~

東芝のルーツ

東芝のルーツは、「からくり儀右衛門」と呼ばれた田中久 重と、「日本のエジソン」としてその名を知られた藤岡市助の 遺伝子が結びついたことに始まります。

1873年(明治6年)に田中が創設した田中製作所(後の芝 浦製作所)と、1890年(明治23年)に藤岡が創業した白熱舎、 いずれ東芝となる2つの会社は、人びとのために、社会の ために、ともに、これまでにないものを生み出そうと、日 本の明るい未来を夢見たベンチャーでした。

人と、地球の、明日のために。

東芝グループは、「人と、地球の、明日のために。」を経 営理念の主文に掲げ、創業時より、時代の変化のなかで、 常に社会課題を捉え、事業を通じて解決することを信条と しています。

今、私たちは、一人ひとりの生活、そして地球が持続可 能であるために責任を問われています。気候変動による自 然災害によって、安心・安全な暮らしが脅かされています。 情報格差などの不平等や資源枯渇の問題など、社会的そ して環境的な安定性が損なわれています。

人と地球が持続可能であるために、東芝は、「カーボン ニュートラル」と「サーキュラーエコノミー」の実現に貢献し ていきます。

具体的な取り組みとしては、一人ひとりの安心・安全な 暮らしを守るために「誰もが享受できるインフラを構築する」 こと、そして社会的・環境的な安定のために「繋がるデー タ社会を構築する」ことです。

東芝は長年にわたり、電力や水処理、交通などの社会 の重要インフラを支える事業に携わってきました。これらの 事業を通じて培った知見・技術・お客様との繋がりは貴重 な資産です。これらの資産をベースに、「データの力」を最 大限に生かすことで、新しい価値を持続的に創造していき

140余年変わらない「世界をよりよい場所にしたい」という私たちの想い



1875 田中久重が東京に電信機の工場を創設



田中製造所 芝浦製作所



東京電気 白熱舎

1890 藤岡市助が 白熱舎を創設 国産初の 白熱電球を製造



1930 日本初 電気洗濯機と電気冷蔵庫を 完成、発表





郵便物自動処理装置を完成

1978 日本初

1989 世界初

超々臨界圧大容量



1991 世界初 4メガビット NAND型EEPROMを開発



2016 世界初 超伝導電磁石を採用した 重粒子線回転ガントリー 協力: OST/iOMS



2021 世界No.1 量子暗号通信 世界最長**1 600km以上の 通信距離を実証



2021 世界No.1 世界最高※2のエネ ルギー変換効率 フィルム型ペロブ スカイト太陽電池



2021 日本No.1 メガソーラー設置シェア

東芝に社名変更













2020 日本初 福岡県大牟田で CO₂分離回収 実証設備運転開始**3





世界有数規模の水素製造設備 (福島水素エネルギー研究フィールド:FH2R)

※1 2020年6月当社調べ ※2 プラスチック基板で構

成される受光部サイズ 100cm²以上のフィルム 型ペロブスカイト太陽 電池モジュールにおい て、当社調べ(2021年 9月10日現在)

※3 火力発電所から排出さ れるCO2の50%以上を 回収することができる 設備として日本初

新しい未来を始動させる東芝の技術

創業~

1930年、東芝は初めて電 気洗濯機を販売、そして電気 冷蔵庫を完成しました。また、 1955年には日本で初めて自動 式電気釜を発売しました。

多くの女性が主婦という仕 事に縛られていた時代、これ らの製品により、女性は自由 な時間を手に入れることがで きました。

1960年代~

1967年に完成した郵便物自動処理装置 は、世界初の手書き文字認識により手作業 を機械化し、高度情報化社会における省力 化機器の先駆けとなりました。

同時に、光学文字読取技術(OCR)や自 動改札機、さらに最先端画像認識技術の 普及につながっていきます。また、1960年 代初頭から開始した超電導物質の研究は、 重粒子線がん治療装置として次世代の医 療の技術につながっています。

1970年代~

1978年には、東芝は日本初の 実用的な仮名漢字変換システムを 完成させ、日本初の日本語ワード プロセッサーを発表しました。

かな漢字変換技術と大容量ス トレージの開発が、人びとが町 に音楽を持ち出したり、今や当た り前となったメールやSNSという 通信手段の発展につながっていっ たのです。

1980年代~

1985年、東芝は、世 界初のラップトップコン ピュータを、1991年、 世界初のNAND型フラッ シュメモリを製品化。 ネット社会の礎を築きま

2010年代~

2017年には、世界初の実用型マルチパラメータ・フェーズ ドアレイ気象レーダを開発しました。

ゲリラ豪雨は、局地的に、しかも急速に発達する積乱雲 によって引き起こされるため、これまで予測が難しいとされ てきましたが、マルチパラメータ・フェーズドアレイ気象レー ダにより、ゲリラ豪雨の兆候とその雨量を迅速かつ高い精度 で予測することができるようになりました。

2020年代~

また、2021年には、世界最大サイズ、世界最大の発電効率であるフィ ルム型ペロブスカイト太陽電池を開発しました。今まで設置が困難と考え られていたビルやマンションの壁面、大型車両の上面など広い土地を確 保することが難しい都市部でも設置することが可能になります。

「人びとの夢をかなえ、社会を変える商品・サービスを、自分たちが最 初にお届けしたい。」このような情熱から東芝の製品やサービスは生ま れてきました。

東芝の技術は、人びとの生き方を変え、社会をも変えてきたのです。

東芝グループ経営方針

一会社変革に向けた長期ビジョン一

東芝グループの目指す姿

デジタル化を通じて、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現に貢献

人と、地球の、明日のために。

東芝グループは、

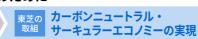
人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、 世界の人々の生活・文化に 貢献する企業集団を目指します。

明日

子供たちのために

社会 人と

人と地球の持続可能性





一人ひとりの安心安全な暮らし

貧困、人権 災害、紛争 誰もが享受できる インフラの構築

地球

Global/Society Environment

社会的・環境的な安定

教育、平等·公正 気候変動·資源枯渇 繋がる データ社会の構築

東芝グループは「人と、地球の、明日のために。」を経営理念とし、人間尊重を基本として、豊かな価値を創造し、世界の 人々の生活・文化に貢献する企業集団を目指します。

まず「人」です。すなわち一人ひとりの安全安心な暮らしを守ることが大切です。それは、貧困や災害や紛争のない世界です。ここで当社ができることは、「誰もが享受できるインフラの構築」と考えています。個人が満足すると、その次は「地球」です。すなわち、社会的・環境的な安定の実現が次の段階として大切になり、当社は「繋がるデータ社会の構築」を目指します。さらに社会が安定すると「明日」。すなわち子供たちの未来、人と地球の持続可能性が問われることになります。そのために当社ができること、そしてやるべきことは「カーボンニュートラルの実現」、さらには「サーキュラーエコノミーの実現」と考えています。

これらのやるべきことを実現する手段として重要なのが、デジタルです。デジタルエコノミーの発展にともない、今後、様々な企業が産業の垣根を越えて繋がることで、新たな社会価値が創造されます。

デジタルエコノミーの発展



当社は、この変化に対応するためにDE、DX、QXという戦略を定めました。

その第一段階がDEです。サービス化・リカーリング化をめざす、デジタルエボリューションと呼んでいるものです。

その次の段階は、それがプラットフォーム化していくデジタルトランスフォーメーション、DXです。

そして、さらに様々なプラットフォーム自体が業界を超えて繋がる、量子の世界であるクアンタムトランスフォーメーション、QXへと発展させていきます。

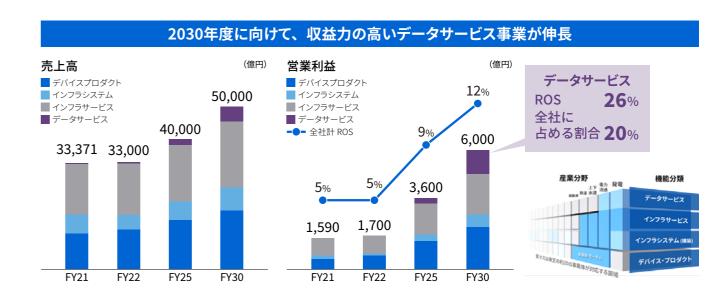
東芝グループ中長期目標

2030	年度目標:売上高 5.	.0兆円、ROS 12.0%	6、営業利益 6,000	億円
	21年度実績*1	22年度見通し**1	25年度目標	30年度目標
売上高	3.34兆円	3.30兆円	4.00兆円	5.00兆円
営業利益 (ROS%)	1,589 億円 (4.8%)	1,700 億円 (5.2%)	3,600 億円 (9.0%)	6,000 億円 (12.0%)
EBITDA**2	2,441 億円	2,700 億円	5,000億円	
ROIC**3	15.8 %	13.8%	17.0 %	
FCF ^{*4}	1,247 億円	1,000億円	2,500億円	

※1 21年度実績、22年度見通しには、東芝キヤリア(株)の業績が含まれます。

※2 EBITDA=営業利益+減価償却費 ※3 ROIC=税引前損益×(1-税率)÷(純有利子負債+純資産) ※4 フリーキャッシュフロー

東芝グループの中長期の目標として、2030年度に売上高5兆円、営業利益6,000億円、営業利益率12.0%を目指します。 2025年度には、売上高4兆円、営業利益3,600億円、営業利益率9.0%、EBITDA5,000億円、ROIC17.0%、フリーキャッシュフロー2,500億円を目標と定めています。



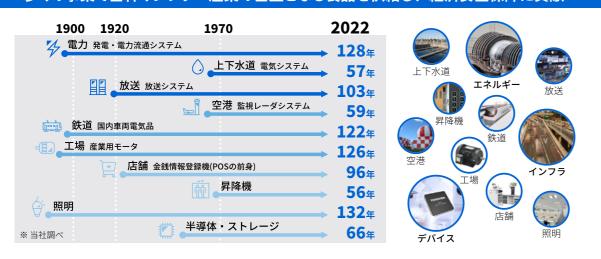
2030年度に向けて、収益の柱をデータサービスとする会社へと変革させていきます。計画では、データサービスの領域で 2030年度に営業利益率26%と非常に高い収益性を実現し、全社の営業利益の約2割を稼ぎ出します。

13 東芝 統合報告書 2022 東芝 統合報告書 2022

東芝グループ経営方針 一会社変革に向けた長期ビジョン-

東芝グループの現在

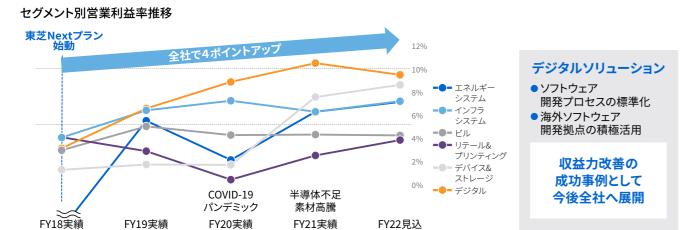
多くの事業で基幹インフラ・産業の基盤となる製品を供給し、経済安全保障に貢献



東芝グループは100年以上にわたり、電力や鉄道などの国の重要インフラを支える事業に携わってきました。上下水道をはじめ、これら多くの事業でNo.1のシェアを保有しています。これらのビジネスは、デジタルビジネスのための貴重な財産となります。

東芝Nextプランによる成果・さらなる基礎収益力強化に向けて

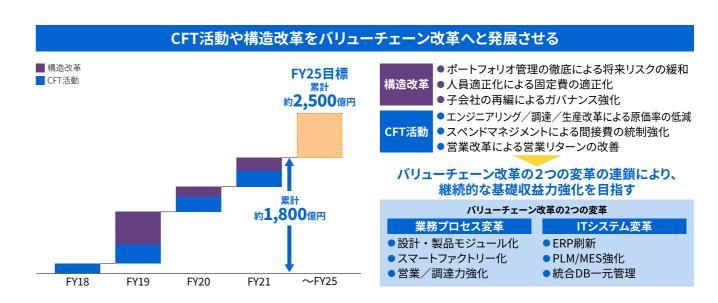
各セグメントの基礎収益力は着実に向上



2018年にスタートした東芝Nextプランでは、フェーズ1として基礎収益力の強化に取り組んできました。2020年度には新型コロナウイルスの影響、2021年度は半導体不足や素材高騰といった影響がありましたが、ここまで全セグメントにおいて順調に収益力が回復し、東芝グループ全体で4ポイントの改善が見えるところまで来ています。

特に、デジタルソリューションにおいては安定的に改善してきており、ソフトウェア開発プロセスの標準化や海外ソフトウェア開発拠点の活用など、地道な改善努力が実績に結び付いたものと評価しています。

今後は、このような成功事例を全社に展開することで、より強固な収益体質を構築していきます。



業績

サステナビリティ

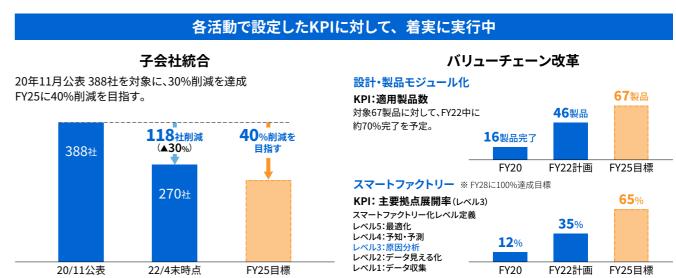
データ集

構造改革や調達・営業などのCFT活動を通じて、短期で刈り取り可能な活動を中心に全社展開を行い、2018年から4年間で1,800億円の効果を実現しました。

今後は設計、生産などを含めた業務プロセス変革と、それを実現するためのITシステム変革を合わせてバリューチェーン改革として推進し、2つの変革の連鎖によって持続的な基礎収益力の強化に取り組みます。

この活動により、2025年度までにさらに約700億円の原価低減による収益改善を実現することを目指します。

基礎収益力強化に向けた活動進捗



子会社の削減については、2025年度に40%削減することを目指しており、2022年4月末時点において、既に30%の削減を実現しています。

バリューチェーン改革に関しては取り組みとして、設計・製品のモジュール化では2025年度に対象67製品のモジュール化完了に向けて、2022年度中に約70%の達成を見込んでいます。

スマートファクトリーに関しては、主要全拠点への展開を目指しており、レベル3を2025年度までには65%まで完了することを目標としています。

東芝グループ経営方針 一会社変革に向けた長期ビジョン一

課題への解決策

目標を達成する上で当社の課題は2つの硬直性です。

内部硬直性 組織の問題

課題:サイロになっていて、改善の成果を共有できていない

当社の中にある起業家精神が次々と 新しい領域に挑戦し、過去多くの成功を 収めてきました。しかしながら、時代とと もに、多くの成功した事業はその事業の 中に閉じこもるようになってしまいまし た。その事業を始めたときにはその事業 単位が正しかったとしても、現在のデジ タル化やサービス化する時代に合わなく なってきていることがあります。



外部硬直性

課題:開発のダイバーシティーを生かせず、成果を事業価値に転換できていない

当社の強みは世の中にまったくない技 術を開発できることです。当社発の世界 初が多く存在します。しかし、当社が持 つ多くのビジネスの種を生かしきれてい ないのが現状です。何でも自分でやろう としてしまいますが、現代はエコシステ ム、プラットフォームの時代です。完全に 独自技術を自社のみで立ち上げるより も、エコシステムを活用して早期にビジ ネスを立ち上げることで、企業価値の大 きな拡大が見込まれます。



- ・規模が小さく成長が遅い
- ・開発ネットワークは限定的

自前主義

- ・独自技術へのこだわり
- 事業基盤なし (業界リーチ、事業ノウハウ欠如)

独資、マジョリティへのこだわり

これら2つの硬直性を打破し、課題解決のための取り組みをご説明します。

まず、内部硬直性に対しては、Software Defined Transformationというステップで解決していきます。

内部硬直性 組織の問題

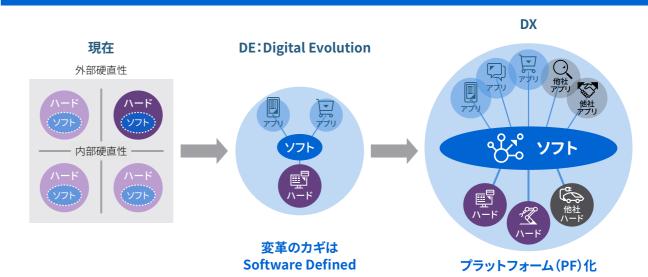
Software Defined Transformation

事業を「DE→DX→OX」により変革し、データ起点で新たな事業ポテンシャルを発掘

ソフトウェア開発の統合・最適化

- ・グループ内で分散しているソフトウェア人材を集約
- ・標準プロセス適用による効率化

アプリ、ソフト、ハードを分離し、プラットフォームを構築する



現在、製品開発は縦割りで実施されており、ソフトはハードウェアの中に一体として組み込まれてシステムとして提供されてい ます。

第1段階のデジタルエボリューションに到達するためには、まずこのソフトとハードを分離することが非常に重要です。これにより 様々なアプリを追加していくことが可能になり、新たなサービスを生み出すこととともに、ビジネスのリカーリング化やSaaS化が 進んでいくことになります。これらは、ビジネスの高収益化に大きく貢献します。

その次に、このソフトウェアのレイヤーを標準化することにより、他社のハードや他社のアプリと繋がることでプラットフォーム化 が可能になります。これができるとサービスは大幅に拡大し、ここで構成されるスケールフリーネットワークにより、データを中心 にしたサービス展開が可能になります。これが第2段階のDXです。このビジネスは極めてアセットがライトでスケーラブルなビジネ スモデルになり、指数関数的な成長を可能にします。

さらにその先には、プラットフォーム化された様々なDXが出現し、複雑に絡み合った中から最適解を見つけ出す量子の世界で あるクアンタムトランスフォーメーション(QX)が起こります。

東芝グループ経営方針 ―会社変革に向けた長期ビジョン―

これを進める方法を「SHIBUYA型ステップ」と名付けました。

ビジネス(電車)を止めずに会社(街)を再生する ステップ1 ステップ4 ステップ0 ステップ2 ステップ3 分離されたSW層で プラットフォーム 化された基盤上で 機能をアップデート プロセスと組織の **エネルギー** ソリューション **インフラシステム** ソリューション DX化へ するSoftware の新たなサービス SHIBUYA型変更 Defined^ 事業の創造 リテール& **ビル** ソリューション プリンティング 可視化・分析・組織変更・しくみ改革・フィードバックを実行 ソリューション アプリ、ソフト、 ハードの分離 システムの中で 固定費の大幅な デバイス& **デジタル** ソリューション (サービスの分離も) 市場価値の高い 利用されている 削減、開発·設計· ハード(技術)の CPS化へ 市場価値の高い 製造調達•保守 取り込みと、 fullil 4 プロセスで HWとコモディティ 低いハードの再編 バッテリー データビジネス 領域の分類 デジタルと融合

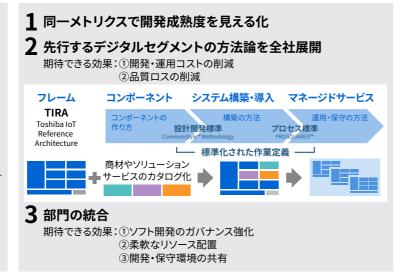
渋谷の街は、今、大変貌を遂げています。何百万人も行き来する渋谷を止めずに、街を根本的に変貌させようとしています。 それこそが、当社が今まさにやろうとしていることです。ビジネスを止めずに会社を再生するのです。

この他にも、ソフトウェア開発の統合・最適化を進めます。

東芝グループのソフトウェア開発人員状況



DE→DX進化を実現するソフトウェア開発の最適化ステップ

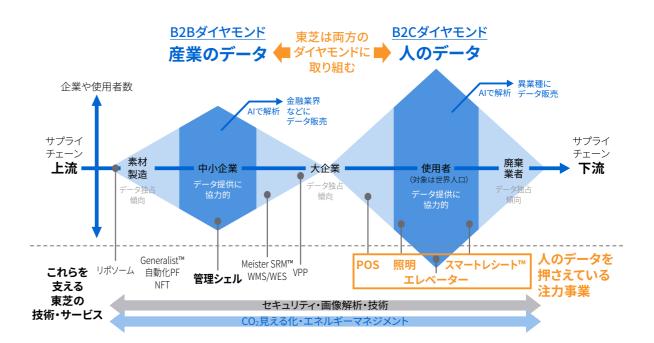


東芝グループのソフトウェア開発人員全体の中で、デジタルセグメントに所属している人員よりもはるかに多い人が、グループ 会社30社に分散していることがわかります。ここからも、それぞれのハードにソフトウェアがくっついていることがイメージできるで しょう。開発のやり方や人員の配置においても、改善できることを徹底的に改善していきます。

ダブルダイヤモンドモデル:データビジネスへのアプローチ

業績

企業や使用者の数を縦軸に、サプライチェーンを横軸に取ったグラフにして、DXにおけるデータがどこから多く生 み出されるかをモデルにしました。「ダブルダイヤモンドモデル」と呼んでいます。



プラットフォーム化は、右のダイヤモンドの消費者のところから起こりました。いわゆる、GAFAが消費者から直接デー タを集めたという手段です。ここでも、まだ取得されていないハードから抽出できるデータがたくさん存在します。こう したデータの取得には、POS、照明、エレベーターなどの事業が大きく貢献すると考えています。人のデータを押さ えるという意味において、これらの事業は注力事業と捉えています。

さらに左のB2Bの領域においても、データの取得はまだ達成されていません。多くの人たちは、真ん中の大企業の ところ、小さくなっている領域からデータを取ろうとしますが、これは非常に困難です。実際に、人のデータのモデル における成功例を見ても、このダブルダイヤモンドモデルのダイヤモンドの大きいところからデータを集めることが、 非常に合理的です。

当社は、この両方の領域に取り組んでいきます。特に左のB2Bの領域のデータ取得は、まだほとんど達成されて いません。この両方の領域で、プラットフォーマーの地位を目指します。

データ集

外部硬直性に対しては、ポテンシャル技術の価値顕在化を行っていきます。

外部硬直性 やり方の問題

ポテンシャル技術の価値顕在化

市場規模が大きくポテンシャルの高い技術の価値を顕在化するため、 外部パートナーの活用を検討

開発のダイバーシティを生かし、市場価値が高い開発成果を創出

Cu₂O(亜酸化銅)タンデムPV^{*1}

タンデムセル試算 効率: 27.4% EVの

無充電走行を実現 想定市場規模※2:

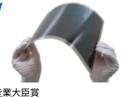
2.5兆円(2030年) ※日標:30%以上



コア技術: Cu2O材料×半導体プロセス

フィルム型ペロブスカイトPV

軽量で曲げることができるため、従来品では 設置できない場所へも設置可能



想定市場規模※3: 0.5兆円(2030年) CEATEC · 経済産業大臣賞 ・カーボンニュートラル部門グランプリ

コア技術:塗布×ナノ材料

NTO^{※4}負極電池

高入出力・高容量・高安全性を実現 プロトタイプセルで

容量 約1.5倍(対20Ah SCiB™比)

想定市場規模※5:

0.7兆円(2030年)

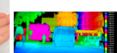


LiDAR (Light Detection And Ranging)

手のひらサイズ・世界 トップクラスの画質で、 計測距離300mを 達成

想定市場規模※6: 1.5兆円(2030年)



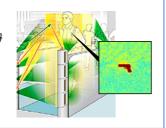


コア技術:センサ×実装×信号処理

ミリ波イメージング

分解能 2mmで正確な形状を取得 公共スペースやビルなどで、 衣服の下に隠した危険物を ウォークスルーで検知





コア技術:レーダ×信号処理

MEMSセンサ

想定市場規模*8:

水素センサ 水素の漏洩を高速検知、

小型・高精度化で、モビ 安全な水素社会を実現 リティの自律移動を実現





ジャイロセンサ

コア技術:半導体× MEMS

※1 Photovoltaics ※2 2030年EV予想台数 (https://www.nedo.go.jp/content/100873452.pdf) を基に EV用パネル世界市場を試算、※3 富士経済 2020年度版 新型・次世代太陽 電池の開発動向と市場の将来展望、※4 ニオブチタン酸化物、※5 富士経済エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2020より該当市場を基に試算、※6 LiDARモジュール世界 市場(3D LiDAR市場のマーケティング分析(TSR社)等を基に試算)、※7 警備スクリーニングシステム世界市場(https://www.imarcgroup.com/security-screening-systemsmarket)、※8 MEMSセンサ世界市場(微小電気機械システム(MEMS)市場一世界的な予測2030年、SDKI Inc.)

当社は、開発のダイバーシティに強みを持っています。過去にも多くの領域で技術のかけ合わせにより、世の中にない製品を 生み出し、送り出してきました。

現在も、半導体や材料技術による想定市場規模が2.5兆円を超えるようなCu₂OタンデムPVやペロブスカイト、NTO負極電池、 LiDAR、ミリ波イメージング、MEMSセンサなど、数々のビジネスポテンシャルが高い技術が存在しています。

しかしながら、これらのビジネスの種を生かしきれていません。

ポテンシャルの高い技術を、早期に確実に価値として顕在化していく方策を進めていきます。

外部連携や早期に価値の顕在化が可能と判断した場合には、専門分野での事業拡大を目指す企業やその分野の既存のプレイ ヤーといったパートナーの活用を検討します。その結果、データ活用やファイナンシャルリターンなどの様々な価値を得ることがで きると考えています。

ポテンシャルの高い技術の価値顕在化のため、パートナーの活用も検討していく 内部化/外部化を決めるフレームワーク案 _・パートナーA | ハートナ | 専門分野で引 | 目指す企業 専門分野で事業 事業資産 経験 活用可 東芝 内部化 内部化 マネジメント 外部化 事業ノウハウ (パートナー戦略 or JV化) 継続提供 Joint 業界リーチ Venture パートナーB 外部 外部化 (パートナー戦略 or JV化) 業界関連会社、専門分野 coc パートナーC 活田 での既存プレーヤー VC・投資家 困難 不一致 経営・事業方針 —致 獲得価値:株式によるファイナンシャルリターン、データ活用等

東芝グループは、「人と、地球の、明日のために。」の経営理念のもと、人々の生活と社会を支える製品やサービスを社会に送り 出してきました。それはこれからも変わらない当社の使命です。

しかし、デジタルエコノミーが発展し、エコシステム、プラットフォームの時代に対して、会社も変革していく必要があります。 DE、DX、QXの変革を通じて、データサービスを収益の柱とする企業へと変えていきます。そのためには内部硬直性と外部硬直 性の2つの硬直性を打破し、東芝グループの持っているポテンシャルを最大限に発揮することが必要です。SHIBUYA型ステップに よって、ソフトとハードを分離するSoftware Definedを推進し、具体的なステップを示していきます。それらの変革を通じ、デジタ ルとデータの力を活用し、カーボンニュートラルやサーキュラーエコノミーの実現に貢献していきます。

東芝グループ技術方針

再生可能エネルギーへの転換によるカーボンニュートラル化が世界的に推進されています。また、自然災害の激甚化、社会 インフラ老朽化、労働人口減少、パンデミック、そしてサイバー攻撃などが私たちの生活に大きな影響を及ぼし、インフラレジ リエンスへのニーズが高まっています。

東芝グループは、これまで145年余にわたるエネルギー・社会インフラ分野を中心とした製品化・システム化実績を通じ、技術のダイバーシティを活かした「0」から「1」を生み出す研究開発力、さらに社会やお客様のニーズにあわせたデバイス・コンポーネント・システムをソリューションとして構築する総合力・エンジニアリング力を培ってまいりました。

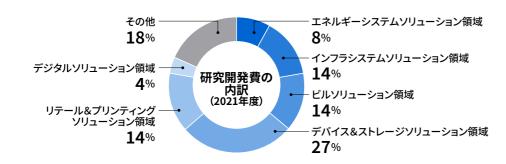
これらの強みを活かし、経営理念「人と、地球の、明日のために。」のもと、カーボンニュートラル化とレジリエントなインフラの実現をリード、オープンなIoTリファレンスアーキテクチャに基づく「TOSHIBA SPINEX」ブランドを軸にインフラサービス提供を進めています。

今後は、差異化デバイス・コンポーネント・システムを核に、産業や人のデータを活用したプラットフォームを提供するDE/DX そしてQXを推進することで、社会課題解決に向けた新たな社会価値創造に寄与する製品・システム・サービスの創出を目指してまいります。

経営理念「人と、地球の、明日のために。」のもと、社会課題・顧客課題の解決に貢献 カーボンニュートラル インフラレジリコ 人と、地球の、明日のために。 Service オープンにつながる エネルギー×デジタル インフラ×デジタル 東芝ならではの「×デジタル」 つくる おくる ためる かし TOSHIBA SPINEX みつける まもる つづける Cyber **Physical** パワー半導体 化合物半導体 (1)パワエレ 太陽電池 | 大陽電池 | 大陽電池 ● ニアラインHDD マスク描画装置 ▲ 風力 凡 P2G^{※1}/P2C^{※2} イン 知能化ロボット △ 上下水道

研究開発費は、売上高比率にして約5%で推移しています。注力事業領域への集中投資と投資効率を意識した研究開発投資を行っています。

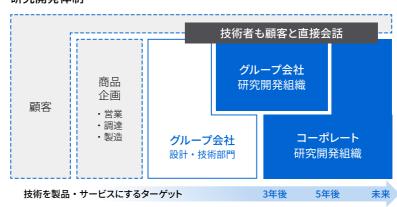
、プロダクトライフサイクル



東芝グループ研究開発体制

将来技術やコンセプトを起点としたシーズ主導と、お客様の声や商品企画を起点とするニーズ主導の両面から、目的に合わせた研究開発を行っています。中長期的な視点で基礎・基盤研究に取り組むコーポレートの研究開発組織、短中期的な要素技術開発を行うグループ会社の研究開発組織、そして、製品・サービスを実現する役割を担うグループ会社の設計・技術部門に拠点を分け、課題解決に向けて最適な研究開発体制を構築しています。

研究開発体制



また国内のみならず、アメリカ、欧州、中国、インド、ベトナムなどにも研究開発拠点を展開し、国内の拠点とも有機的に連携することで、グローバルで最先端の研究開発を幅広く行っています。国際的な競争力を高めるために、研究開発においても市場変化への即応力を高めており、特に市場が拡大する中国・アジアでは、製造拠点だけでなく、エンジニアリング拠点や開発拠点の現地展開を図っています。今後は新興国における研究開発が起点となり、先進国を含めたグローバルな市場に受け入れられる製品・サービスを生み出していきます。



新たな価値創出のための研究開発事例

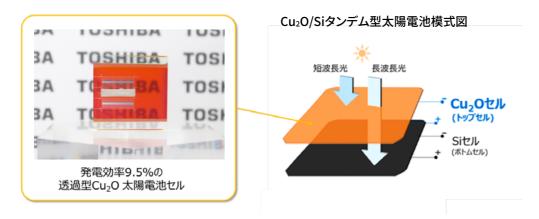
カーボンニュートラル社会の実現、産業や人流データを起点としたサービス化を実現するための研究開発事例として、透過型 Cu_2O 太陽電池と顔認識AI技術の取り組みを紹介いたします。透過型 Cu_2O 太陽電池では、低コストで高効率なタンデム型太陽電池の開発を進めており、 Cu_2O/Si タンデム型太陽電池としてSi太陽電池の世界最高効率を超えるポテンシャルを有することを確認しました。また、東芝独自の顔認識AIでは、米国国立標準技術研究所の顔認識ベンチマークテストで日本企業トップの認識精度を達成いたしました。

低コスト高効率タンデム型太陽電池向け世界最高効率を達成した 透過型Cu₂O太陽電池を開発

カーボンニュートラル社会の実現に向けて、国内では、経済産業省から、「2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略」**1が発表され、国内の発電量に占める再生可能エネルギーの比率を、2050年には50~60%まで増やす方針が宣言されました。特に、運輸の電動化の推進においては、太陽電池を搭載可能な設置面積が限られる自動車や電車といったモビリティシステムにも、稼働に必要な電力を供給できるタンデム型太陽電池の必要性が増すと予想されています。

タンデム型太陽電池は、2つの太陽電池(セル)をボトムセルとトップセルとして重ね合わせ、両方のセルで発電することにより、全体としての発電効率を高めることが可能になります。既存のSi太陽電池などに重ねて利用できる低コストで高効率なトップセルの開発が進められる中、当社は、2019年に世界で初めて、トップセルとして低コスト化が可能な透過型Cu₂O太陽電池を開発*²、今般、発電層の不純物を抑制し、発電面積を3mm角から10mm×3mmに拡大することで、世界最高の発電効率9.5%の実現に成功*³しました。さらに、このCu₂O太陽電池をシリコン(Si)太陽電池に積層したCu₂O/Siタンデム型太陽電池が、Si太陽電池の世界最高効率26.7%*4を超えるポテンシャルを有することを確認しました。Cu₂O/Siタンデム型太陽電池をEVに搭載した場合、充電なしの1日の航続距離は約37kmと試算できます**5。

当社は今後、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構 (NEDO) の委託業務として、 Cu_2O/Si タンデム型太陽電池の目標値である10%の発電効率の達成に向け開発を進めていきます。またNEDOの委託事業とは独立して、東芝エネルギーシステムズ株式会社と共同で、2025年度を目標に、現在普及しているSi太陽電池と同サイズの数インチ級の Cu_2O/Si タンデム型太陽電池の製造技術の完成を目指します。



- *1 https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201225012/20201225012.html
- *2 https://www.global.toshiba/jp/technology/corporate/rdc/rd/topics/19/1901-01.html
- ※3 当社調べ 2022年9月時点
- ※4 2021年12月時点でのSi太陽電池の世界最高効率。Nature Energy 2, 17032 (2017) 掲載
- ※5 NEDO公開文章に基づき (https://www.nedo.go.jp/news/press/AA5_100909.html) 簡易的に試算

米国国立標準技術研究所の顔認識ベンチマークテストで 日本企業トップの認識精度を達成

当社は、長年研究開発を進めている顔認識技術において、米国国立標準技術研究所(以下、NIST*1)が主催する顔認識のベンチマークテスト(FRVT Ongoing 1:1 Verification*2)の3つのカテゴリで世界トップレベル、日本企業でトップの順位を獲得しました*3。

サステナビリティ

映像から人物を特定する、東芝独自の顔認識AIは、あらかじめ特定したい人物の顔を顔辞書に登録することで、映像に映る人物のリアルタイムの確認やメタデータの付与を実現し、放送局をはじめとするメディア向け顔認識AI「カオメタ®」として、東芝デジタルソリューションズ株式会社が2020年4月よりサービス提供を開始しております。映像に映る人物の顔を高い精度でリアルタイムに認識し、人物を特定することで、迅速かつ正確な番組制作などの業務をサポートします。

当社の顔認識技術は、「1:1照合」において、出入国時の撮影画像を用いた照合テスト「Visa-Borderカテゴリ」にて非常に高い精度で個人を見分けることができ、世界9位、日本企業で1位の成績となりました。また、国境通過時の撮影画像を用いた照合テスト「BORDER Photosカテゴリ」において世界8位、日本企業で1位、さらに12年以上の経年変化がある顔画像を用いた照合テスト(MUGSHOT Photos 12+ YRSカテゴリ」でも世界9位、日本企業で1位となりました*4。

東芝グループは、これまで、様々な場面で顔認識技術を活用した非接触の本人確認サービスを提供してきました。また、服装などの見え方に基づいて人物を追跡する技術*5など、幅広い人物認識技術を状況に応じて適切に活用し、プライバシーについて十分に配慮しながら、より安全・安心で便利なサービスを提供することで社会に貢献いたします。

- \$1 National Institute of Standards and Technology
- ※2 Face Recognition Vendor Test Ongoing 世界各地の240団体から350を超えるアルゴリズムが投稿されており、業界標準のベンチマークテストに位置付けられている
- ****3** https://pages.nist.gov/frvt/html/frvt11.html
- ※4 2021年10月28日レポート公開時点
- ****5** https://www.global.toshiba/jp/technology/corporate/rdc/rd/topics/17/1708-01.html

知的財産

知的財産戦略

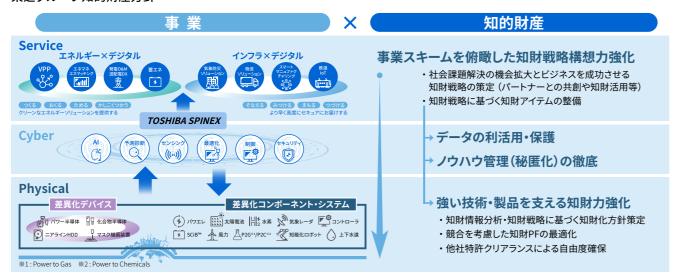
東芝グループでは、知的財産戦略の実行により、社会課題解決の機会拡大と企業価値の最大化を目指しています。

「エネルギー×デジタル」、「インフラ×デジタル」などによるサービス領域においては、社会課題解決の機会拡大とビジネス を成功させる知財戦略の策定が重要であり、サービス領域に限らず、サイバー領域、フィジカル領域を含めた事業全体を考 慮したものでなければなりません。このため、東芝グループでは、事業スキームの全体を俯瞰し、事業パートナーとの共創 や知財活用など様々な視点から知財戦略を構想することに注力しています。

また、知財戦略を実行していくためには、知財アイテム(特許、データ、ノウハウなど)の整備が不可欠になります。特にサ イバー領域においては、データの取扱いやノウハウが漏洩しないように機密情報として管理する秘匿化が重要となってくるた め、データの利活用・保護の強化およびノウハウ管理(秘匿化)を徹底しています。

さらに、知財戦略の基盤として、特にフィジカル領域においては、強い技術・製品を支える知財は必要不可欠です。この ため、知財情報分析や知財戦略に基づく知財化、競合を考慮した知財ポートフォリオの最適化、他社特許クリアランスによる 自由度の確保により、知財力強化に注力しています。

東芝グループ知的財産方針



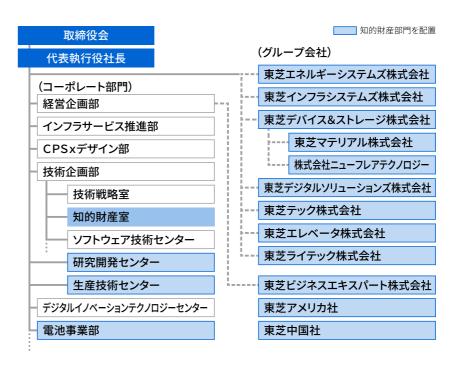
社会課題解決の機会拡大・企業価値の最大化

知的財産にかかわる体制

知的財産部門の組織体制は、スタフ部門の知的財産室と研究所・主要グループ会社などの知的財産部門で構成されてい ます。スタフ部門の知的財産室は、東芝グループを横断する知的財産に関する戦略・施策の立案と推進、契約・係争対応、 特許情報管理、著作権などの知的財産権法対応を行っています。一方、研究所・グループ会社知的財産部門は、それぞれ の開発・事業領域における知的財産戦略を構想し、最適な知的財産ポートフォリオの構築と活用に取り組んでいます。米国 と中国には知的財産担当者を駐在させ、グローバルに知的財産戦略を推進しています。

業績

知的財産への投資などをはじめとする経営資源の配分や、事業ポートフォリオに関する戦略の実行に関して、各執行役か ら取締役会に対して取り組み状況を報告するとともに、監督・助言を受けています。



知的財産に関する教育

国内東芝グループの従業員には、毎年、知的財産権に関する行動基準の再認識とともに、主に著作権関連の注意喚起を 目的として、eラーニングによる教育を実施しています。2021年度の受講率は99.4%でした。

また新入社員には、新入社員研修(CEP: Corporate Entry Program)において、知的財産権の一般的な教育を実施し、そ の後、各事業部門に沿った教育を、階層別に展開しています。

知的財産担当者については基礎教育プログラムを設けており、国内外の知的財産権の知識習得、および明細書作成、中 間処理の実習・OJTなどを通じて2年間で実務対応ができるように教育を行っています。

さらに中国現法においてはソフトウェアの適正利用などに関する著作権教育、米国現法においては、新規入社者や全従業 員を対象とした知財教育などを実施し、地域に適した教育を行っています。

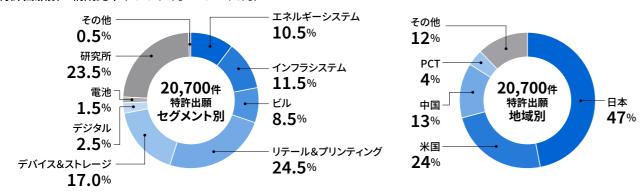
知的財産

グローバル特許ポートフォリオ

特許出願のうち半数以上は、米国、中国を中心とした海外に出願し、グローバルな展開を行っています。また各事業領域において、知財戦略に基づき最適なポートフォリオが構築できるように、出願アイテムを選定して出願しています。

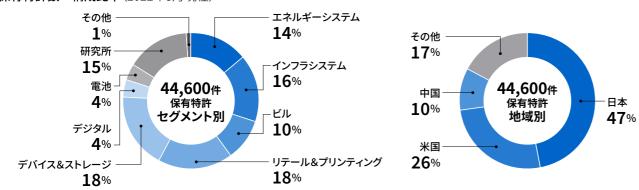
過去3年間の特許出願数は以下のとおりです。

特許出願数・構成比率(2019年4月~2022年3月)



保有特許は、毎年、全ての登録特許を対象に権利評価を行い、それぞれの事業領域に応じた最適なポートフォリオを構築しています。

保有特許数・構成比率(2022年3月現在)

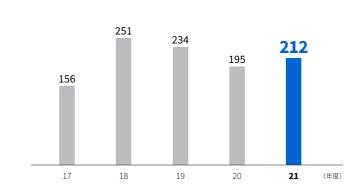


東芝ブランドの保護

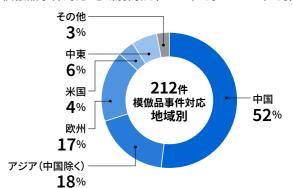
東芝ブランドは、東芝グループの企業価値や東芝グループが提供する商品、役務などの価値を象徴するものです。東芝ブランドを確実に保護していくために、商標権の整備や模倣品排除を行っています。

東芝ブランドの模倣品を放置することは、東芝のブランド価値や社会的信用を脅かすだけでなく、お客様が純正品と誤認して 模倣品を購入し、期待どおりの製品効能が得られないばかりか事故につながる可能性を生じさせます。そのため、模倣品排除 に努めるとともに、国内外の模倣品対策団体とも連携し、現地の政府機関などに対し取締強化を積極的に働きかけています。

模倣品事件対応件数推移



模倣品事件対応地域別内訳(2021年4月~2022年3月)



知的財産にかかわる社外からの評価

東芝グループの様々な先端技術や東芝ブランドは、社会的にも高く評価されています。主な受賞は以下のとおりです。

Clarivate Top 100 Global Innovators™ 2022

およびTop100ベスト・プロテクティド・グローバル・ブランド2021に選出

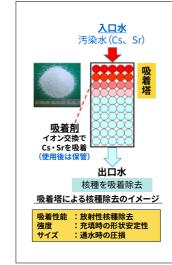
英国情報サービス会社クラリベイトが、特許データ分析により世界の革新的な企業・機関のトップ100を 選出する「Clarivate Top100 Global Innovators™」に、11年連続で選出されました。また、同社が新しく発 表した「Top100ベスト・プロテクティド・グローバル・ブランド」(商標、判例、ドメイン保護などの分析か ら世界で最も保護されている強いブランドを選出するアワード)においても、「TOSHIBA」が選出されました。

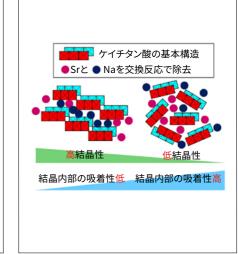


令和3年度全国発明表彰「発明賞」受賞 原子力発電所から排出される汚染水の処理技術の発明(特許第6158014号)

福島第一原子力発電所から排出される汚染水中の放射性核種を除去するために開発した吸着剤に関する発明が、令和3年度全国発明表彰「発明賞」を受賞しました。

結晶性制御による吸着性能向上と造粒制御による実用強度を両立させることにより、福島第一原子力発電所の汚染水中に含まれる放射性セシウム(Cs)と放射性ストロンチウム(Sr)の同時かつ高い吸着性能での除去を実現しました。この吸着剤は吸着性能が高く、従来品を使用した場合より少ない吸着塔数での処理が可能となります。放射性廃棄物発生量が少なくなり、環境負荷低減にも貢献する発明です。





非財務ハイライト(連結)

戦略

売上高/海外売上高比率

売上高(億円)

--- 海外売上高比率 (%)



世界経済、国内経済ともに新型コロナウイルス感染症による影響が緩和され る中で、景気持ち直しの動きがみられ、全事業セグメントで対前期増収とな り前期比2,826億円増加し3兆3,370億円となりました。

営業利益(損失)/売上高営業利益率

営業利益(億円)



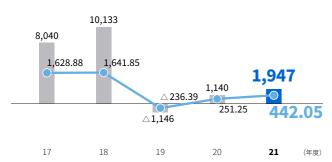
インフラSL*、その他が減益・悪化となったものの、エネルギーSL、ビルSL、 リテール&プリンティングSL、デバイス&ストレージSL、デジタルSLは増益と なり、前期比545億円増加し1,589億円となりました。

※SL:ソリューション

当期純利益(損失)/1株当たりの当期純利益(損失)

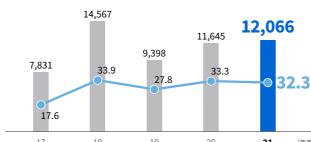
当期純利益(損失)(億円)

■■ 1株当たりの当期純利益(損失)(円)



営業損益の増加や、キオクシアの持分法損益の増加等により増益となり、前 期比807億円増加し1,947億円となりました。

株主資本/株主資本比率



株主資本は、当期純損益および包括損益の増加による影響により、前期末に 比べ421億円増加し1兆2,066億円となりました。

株主資本(億円)

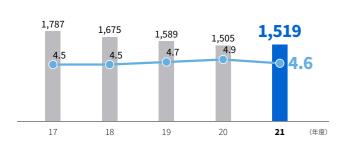
--- 株主資本比率(%)



研究開発費/売上高研究開発費率

研究開発費(億円)

■ 売上高研究開発費率(%)

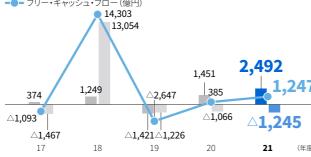


研究開発費は前期比14億円増加となる1,519億円を投入しました。また、売 上高研究開発費率は前期比△0.3%の4.6%となりました。

キャッシュ・フロー

営業活動によるキャッシュ・フロー(億円) ■ 投資活動によるキャッシュ・フロー(億円)

--- フリー・キャッシュ・フロー (億円)

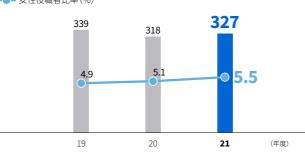


営業キャッシュ・フローはEBITDA、運転資金の改善により1,041億円増加し、 2,492億円の収入となりました。投資キャッシュ・フローは、前期から179億 円増加し、1,245億円の支出となりました。この結果、フリー・キャッシュ・フ ローは前期比862億円増加し1,247億円となりました。

女性役職者人数/比率推移 (東芝および主要グループ会社*、課長クラス以上)

女性役職者人数(人)

--- 女性役職者比率(%)

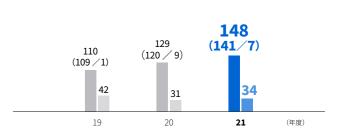


※ 東芝および東芝エネルギーシステムズ(株)、東芝インフラシステムズ(株)、東芝デバイ ス&ストレージ(株)、東芝デジタルソリューションズ(株)の数値

内部通報受付件数

東芝相談ホットライン(件)

監査委員会ホットライン(件)



サステナビリティ

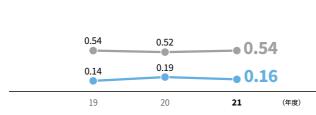
データ集

※ カッコ内(社内事務局受付件数/弁護士事務所受付件数) ※ 社内事務局受付の案件と同一通報がなされたものを含む

国内東芝グループ会社における休業度数率※

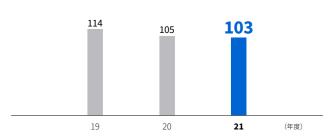
=●= 全国電気機械器具製造業の平均

■■ 東芝およびグループ会社休業度数率



※ 休業度数率:100万時間当たりの休業1日以上の業務上災害件数 ※ パート、アルバイト、有期、派遣労働者の被災件数も含む

温室効果ガス総排出量*(万t-CO2)

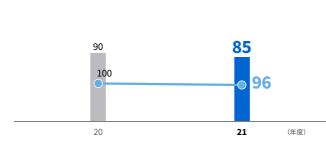


※ 電力CO-排出係数には、各電力会社より提供された排出係数を用いています

エネルギー起源CO2排出量と活動量原単位改善率

#出量(万t-CO₂)

= 活動量原単位改善率(%)

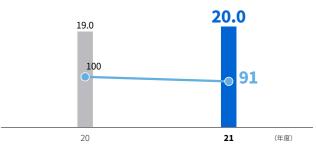


- ※ 電力CO2排出係数には、各電力会社より提供された排出係数を用いています ※ 活動量原単位には、モノづくりにともなうエネルギー使用量と関係を持つ値(生産 高、生産台数、人数、延床面積など)を使用しています
- ※ 第7次環境アクションプランに基づき2020年度を基準とする

水受入量と活動量原単位改善率

水受入量(百万m³)

--- 活動量原単位改善率(%)



※ 第7次環境アクションプランに基づき2020年度を基準とする

サステナビリティ

組織体制

株式会社 東芝



東芝グループの事業活動

エネルギーシステムソリューション ▶P.35

原子力、火力などの大型発電設備に加え、水力・地熱・太陽光・風力などの 再生可能エネルギー発電システムの事業を展開しています。また、作った電気 を家庭や産業向け施設などに届ける送配電システムや、分散型エネルギー資源 を有効活用するVPP、再エネ由来の水素エネルギーシステムなど、様々な事業 を展開しています。

▶ エネルギー事業領域 ● 東芝エネルギーシステムズ株式会社

● 東芝プラントシステム株式会社

インフラシステムソリューション ►P.37

社会の重要なライフラインを支える公共性の高いお客様に対して、長年にわた り製品・システム・サービスを提供してきました。さらにIoTやAIなどを取り入 れ、より安心・安全で快適な社会インフラシステムを構築してお客様・社会に 貢献してまいります。

▶ 社会インフラ事業領域
● 東芝インフラシステムズ株式会社

ビルソリューション ▶P.39

人々の快適な暮らしを支える上で不可欠な、ビル・施設向け昇降機・空調・照 明事業において、高い省エネ性能で環境面に配慮した製品・サービスや、安全 性・快適性を向上させるビルソリューションをグローバルに推進しています。

▶ ビル事業領域 ● 東芝エレベータ株式会社 ● 東芝ライテック株式会社 東芝キヤリア株式会社

※ 東芝キヤリア株式会社の業績は2021年度には含まれますが、2022年8月1日付で株式譲渡により連結 対象から外れています。

リテール&プリンティングソリューション • 東芝テック株式会社

デバイス&ストレージソリューション ▶P.41

今後も安定した市場成長が期待される車載・産業用半導体、データセンター向 け大容量HDD、半導体製造装置や部品・材料事業に注力して事業拡大を目指 します。高付加価値な製品の供給を通じて、ビッグデータ社会の進展や環境負 荷の低減、安心・安全な社会の実現に貢献します。

▶ 電子デバイス事業領域 ● 東芝デバイス&ストレージ株式会社

デジタルソリューション P.43

2022年8月1日現在

デジタルで豊かな社会を実現することを目指し、東芝の幅広い事業領域の知見 とIoTや人工知能(AI)、量子関連技術など先進のデジタル技術を生かし、お客 様や社会とともに新しいサービスや価値を創造していきます。

▶ デジタルソリューション事業領域
● 東芝デジタルソリューションズ株式会社

セグメント毎の各指標内訳(2021年度) 営業利益 従業員数 売上高 12.0% 16.0% 23.0% 17.0% 18.0% 27.0% 19.0% 17.0% 17.0% 8.0% 16.0% 13.0% 43.0% 19.0% 24.0% 7.0% 6.0% 16.0% 10.0% 6.0% 34.0%

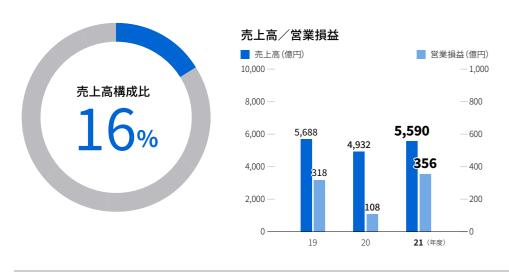
■ エネルギーシステムソリューション インフラシステムソリューション

ビルソリューション リテール&プリンティングソリューション デバイス&ストレージソリューション

デジタルソリューション

グラフ内の構成比はセグメント間消去前の合計に対する比率です。

エネルギーシステムソリューション



主要な事業内容

(2022年3月31日現在)

- 原子力発電システム
- 火力発電システム
- 水力発電システム
- 太陽光発電システム
- 電力流通システム

事業概況

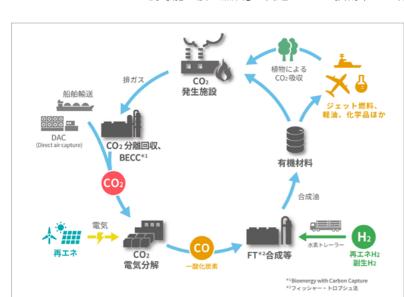
発電システムは、原子力が安全対策工事関連の工程進捗差等の影響により減収になったものの、 火力・水力は海外案件の規模差等による影響で増収になった結果増収、送変電・配電等は、送変電・配電システムが増収になった結果、部門全体として増収になりました。

損益面では、発電システム、送変電・配電等ともに増収による影響でそれぞれ増益になり、部門全体として増益になりました。

▶ 環境省がCO₂資源化検討事業をモデル事業として採択

当社、東芝エネルギーシステムズ(株)、東洋エンジニアリング(株)、出光興産(株)、日本CCS調査(株)、全日本空輸(株)、環境省地球環境局が公募した「二酸化炭素の資源化を通じた炭素循環社会モデル構築促進事業」において、「人工光合成技術を用いた電解による地域のCO₂資源化検討事業」を提案し、委託事業として採択されました。

6社は、これまで、当社研究開発センターが開発した二酸化炭素 (CO_2) を一酸化炭素 (CO) に転換する技術 (人工光合成技術) を用い、COと水素から液体燃料を合成する技術と組み合わせて、「持続可能な航空燃料」を製造するCCU技術 $(CO_2$ の分離回収・有効利用) による炭素循環ビジネスモデ



地域での炭素循環社会モデル(イメージ)

ルを検討してきました。この取り組みが環境省の委託事業に採択されたものです。東芝エネルギーシステムズ㈱が実用規模のCO2電解装置の試作機を製作して運転実証を行うとともに、各社が持つ知見、技術や関連するプラント設備などを活かし、CO2の分離回収から航空燃料の製造、消費までの全工程を一貫して実証する基本計画を作成していきます。今後、この委託事業を通して得られたデータ、知見を炭素循環社会モデルに反映させ、事業性を評価します。

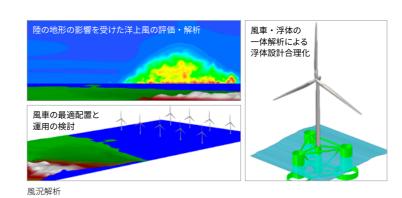
本実証事業を通し、炭素循環に基づく「持続 可能な航空燃料」サプライチェーンの商業化 や、地域の活性化の促進に貢献していきます。

▶ 洋上風力発電事業への取り組みについて

東芝エネルギーシステムズ㈱は、洋上風力発電の導入拡大を実現するために、同分野での様々な取り組みを行っています。

洋上風力発電における風況解析技術の分野では、九州大学、日立造船㈱と共同研究を推進しています。本研究では、九州大学の風況予測技術を軸に、風力発電所の風況を計測、運転データとともに分析評価を行い、風力発電所エリア内での風速分布や発電量の評価に関する手法や風車の配置最適化手法を開発しています。これら成果は、国際論文誌「energies」の表紙への採択、第54回市村地球環境学術賞の受賞など評価をいただいております。

また、東芝エネルギーシステムズ(㈱は、東京電力リニューアブルパワー(㈱と共同で、国立研究開発法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が公募した「グリーンイノベーション基金事業/洋上風力発電の低コスト化プロジェクト」において、洋上風力運転保守高度化事業(デジタル技術による予防保全・メンテナンス高度化)に応募し、採択されました。本事業において東芝エネルギーシステムズ(㈱)は、今後建設が見込まれる浮体式洋上風力発電向けの技術として、ドローンによる風車外観の遠隔点検や、発電機等が収納されているナセル内部の点検のロボットによる自動化、



センサ等により測定されるデータによる洋上風車の 健全性分析サービスの開発など、メンテナンスの低 コスト化に向けた技術開発を実施します。

サステナビリティ

さらに、東芝エネルギーシステムズ(㈱は米国GE Renewable Energy社と戦略的提携契約を締結しました。日本の洋上風力の発展に向けてそれぞれの強みを生かし、国内洋上風力発電市場の発展とカーボンニュートラル社会の実現に向けて貢献していきます。

▶ 発電プラント監視ソフトウェア「EtaPRO™」事業の買収について

東芝エネルギーシステムズ(株)は、米国GP Strategies社から同社の発電事業者向けプラント監視ソフトである EtaPRO™(エタプロ) に関する事業部門を買収しました。

EtaPRO™は、発電プラントの熱効率や運転状態を監視し、劣化や異常兆候を検出することにより発電所の運営効率向上に寄与するソフトウェアで、これまで30年にわたって60か国、約700GW(ギガワット)分の火力、原子力、水力、風力、太陽光などの発電所に導入されています。

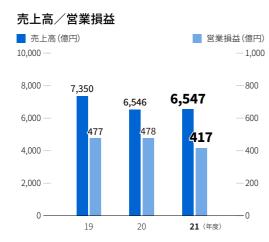
買収により、商標、知的財産権を含むソフトウェア群、顧客契約、メンテナンスやリモート監視等のサービス、これらの業務に係る拠点・人員を承継し、当社の米国現地法人である東芝アメリカエナジーシステム社傘下に設立したEtaPRO社を通して本事業を継続しています。

今回の買収により、東芝エネルギーシステムズ㈱が既に行っているタービンや発電機などの機器を中心とした保守サービスにEtaPRO™システムのデジタル技術を付加し、運営効率向上に寄与するサービスをお客様に提供することが可能となりました。

今後、EtaPRO™を活用したサービス事業の拡大を図るとともに、EtaPRO™の拡張性や機能性を 向上させていきます。

インフラシステムソリューション





主要な事業内容

(2022年3月31日現在)

- 上下水道システム
- 道路システム
- 電波システム
- 鉄道交通システム
- 受変電システム
- 通信・放送システム
- セキュリティ・自動化システム
- モータ/ドライブシステム

鉄道・産業システムが産業システム事業を中心とした規模減の影響で減収になったものの、公共 インフラは社会システム事業の規模増等の影響で増収になり、結果、部門全体としてほぼ横ばい になりました。

事業概況

損益面では、公共インフラは社会システム事業の規模増による影響で増益になりましたが、鉄道・ 産業システムは産業システム事業の減収、素材高騰、構造改革費用、鉄道事業の海外案件コスト 増等により悪化し、部門全体として減益になりました。

▶ インド下水処理事業の表彰について

東芝インフラシステムズ㈱のインド法人、東芝ウォーターソリューションズ社が実施した「アラハバード・サロリ下水処理場および関連施設設計・建設・運転維持管理」が、第4回JAPANコンストラクション国際賞(国土交通大臣表彰)を受賞しました。

同賞は国土交通省が創設し、我が国の競争力の強化や企業のさらなる海外進出の後押しを目的 として、質の高いインフラを提供する海外建設プロジェクトや海外において先導的に活躍している日本企業を表彰するもので、東芝インフラシステムズ(㈱が関わるプロジェクトとしては初めての受賞となります。

本プロジェクトは、2014年にインド、ウッタル・プラデーシュ州アラハバード水道公社から東芝ウォーターソリューションズ社が受注した、下水処理場、ポンプ場の設計施工工事と10年間の保守運転管理業務であり、水問題が極めて深刻なインドの国家プロジェクトであるガンジス川浄化計画の中心をなす下水道整備に取り組んだことで現地社会から評価を獲得し、インドでの継続的なプロ



サロリ下水処理場全景

ジェクト参画への礎を築いたことが評価されました。また、必要な敷地面積を抑えながら、工期および運営コストが低減できる手法によりインド政府が設定した放流水質を遵守したこと、プラント設計・建設においてインドで入手しやすくメンテナンスも容易な機器を採用することでライフサイクルコストの低減を図ったことも評価されています。

今回の受賞を機に、インドを中心とした海外での水処理事業を強化することで、持続可能な水循環システムの確立と先進的な環境コミュニティの創出に貢献していきます。

▶ 地球温暖化防止に貢献する固体絶縁スイッチギヤ累計納入2,000面達成

東芝インフラシステムズ㈱は、温室効果の高いSF6ガスを使用しない固体絶縁スイッチギヤ(開閉装置)を製造、販売しており、累計納入2,000面を達成しました。

スイッチギヤは、発電所から高電圧で送られた電気をビル、工場などに受配電するために使われ、極めて高い安全性と信頼性が求められる設備であり、従来、その高電圧部位の電気的絶縁には、SF6ガスが広く利用されてきました。

東芝インフラシステムズ㈱は、地球温暖化防止を目的とした環境配慮型製品を供給するための研

究を重ね、高電圧部位にSF6ガスを使用せず、新素材のエポキシ 樹脂で覆って絶縁した固体絶縁スイッチギヤを世界に先駆けて開 発しました。2002年には1号機となる定格電圧24kV(キロボルト) の製品を発売、2004年には定格電圧36kVの製品を発売し、その 後も高電圧化にともなう数々の技術課題を克服し、国内外で唯一 となる定格電圧84kVまでの製品をラインナップしています。

今後も技術革新、モノづくり力による飽くなき挑戦を追求し、お客様の電力供給を支えるとともにカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。



固体絶縁スイッチギヤ

▶ 指紋認証USBドングルの開発・製品化について

東芝インフラシステムズ㈱は、指紋認証ドングル「BISCADE™ドングル」(ビスケードドングル)を商品化し、営業活動を開始しました。

「BISCADE™ドングル」は、指紋認証により簡単かつ安全にパソコンやタブレットなどのログオンやシステムログオンを行うことができる小型の装置で、利用者がIDやパスワードを記憶する必要はなく、USB Type-Cインタフェースを備えている機器で使用が可能です。

「BISCADE™ドングル」は、クレジットカードなどで利用されているセキュアチップ、指紋の特徴点を抽出・照合するマイコンチップおよび指紋センサーを内蔵しています。事前にセキュアチップに記憶させた指紋の特徴点と指紋センサーで取得する指紋データとの照合処理を装置内のみで実施するため、指紋データが外部に出ることはありません。

1個の「BISCADE™ドングル」で、装置を持っていること自体による「所持認証」と指紋照合による



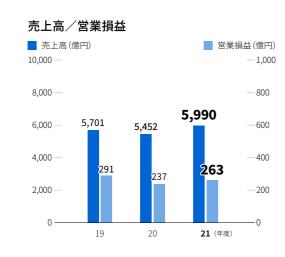
指紋認証ドングル「BISCADE™ドングル」の利用イメージ

「生体認証」が可能なため、ユーザーのアクセス管理が必要なIT機器のセキュリティ向上に貢献します。また、本人確認と連動してドングル内のセキュアチップに保持された重要情報を安全に利用できます。

近年、インターネットの普及によりセキュリティ対策は重要度を増しており、東芝インフラシステムズ(株)は、2020年に商品化した指紋認証ICカード「BISCADE™カード」に続き、「BISCADE™ドングル」を商品化することで、指紋認証を活用したセキュリティ対応製品のラインナップを強化していきます。

ビルソリューション





主要な事業内容

(2022年3月31日現在)

- エレベーター
- 一般照明
- 産業光源
- 業務用空調機器
- コンプレッサー

事業概況

照明は減収になりましたが、昇降機および空調が増収になった結果、部門全体として増収になり ました。

損益面では、昇降機および照明が減益となったものの、空調が増益になった結果、部門全体として 増益になりました。

▶ エレベーター内デジタルサイネージの運用を開始

東芝エレベータ㈱は、大日本印刷㈱と共同開発してきた、マンションやオフィスビル向けエレ ベーター内デジタルサイネージの運用を開始しました。

本サービスは、マンション・オフィスビルの利用者向けに施設や地域の情報、広告などを配信す るもので、東芝エレベータ㈱がデジタルサイネージ機器の設置・メンテナンスを行い、大日本印刷 ㈱が表示用コンテンツの作成や広告募集を担当します。



デジタルサイネージ設置イメージ

コンテンツを表示するモニター画面は3つに分かれ、同時に複数の情報 を表示、掲載することで、利用者が様々な情報を瞬時に理解できるように なっており、センサー付きカメラによって得られる映像から利用者の属性を 推定し、最適な広告、コンテンツの配信を行います。

また、本サービスは、東芝エレベータ㈱がデジタルサイネージ機器を無 償で設置しメンテナンスを行うため、導入・運用コストがかからず、マン ションや施設のオーナーは、導入や運用コスト不要でモニターの電気代な どの少ない負担で手軽に開始できるようになっています。

2022年度末までに5,000台の導入を目指します。また、今後、本サービ スを活用した顧客満足度をより高める製品やサービスも提供していきます。

▶空調事業について

当社は、空調事業を担っている東芝キヤリア㈱について、当社が保有する、東芝キヤリア㈱発行 済株式55% を米国・Carrier Corporation社の子会社であるGlobal Comfort Solutions LLC社に譲渡 しました。この株式譲渡により、当社の東芝キヤリア㈱の株式保有比率は5%となりますが、東芝キ ヤリア㈱は引き続き東芝ブランドの空調システムをグローバルに開発、製造、販売していく予定です。

▶ カメラ付きLED照明「ViewLED」を活用した「人流分析サービス」を開始

東芝ライテック(株)は、カメラ付きLED照明「ViewLED(ビューレッド)」で撮影した天井照明位置から の画像を、クラウド上のAIで解析し課題を解決する「ViewLED Solution (ビューレッド ソリュー ション)」を提供しています。2021年11月に人の動きを数値化、軌跡描画で可視化し、これにより 様々な施設(倉庫・工場・体育館等)内の人の行動状況の把握や改善対策をサポートする「人流分 析サービス」を開始しました。「人流分析サービス」では、カメラ付きLED照明「ViewLED」で撮影した

『ViewLED Solution (ビューレッドソリューション)』3つのサービス





人の出入りを検知



人の動きを描画し 人流を見える化



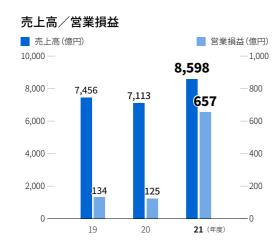
作業分析

手指を認識して 作業を見える化 人の動きを、映像としてクラウド上で遠隔閲 覧・録画・管理でき、任意の時間帯の人の軌 跡の描画や、CSVデータを出力することで、数 値化・可視化し、課題解決に活用できます。

「ViewLED Solution」は上記の他、「侵入検知」 「作業分析」の3つのサービスを提供しており、 安全性から生産性改善に至る各種課題解決な どトータルでサポートします。

デバイス&ストレージソリューション





主要な事業内容

(2022年3月31日現在)

- パワーデバイス
- 小信号デバイス
- 光半導体
- 車載デジタル/ロジック
- マイコン
- アナログ
- HDD
- 半導体製造装置
- 部品材料

事業概況

200mmおよび300mmライン

生産能力(200mmウエハー

半導体は、車載を中心に市況が回復し増収、HDD他は工場の稼働回復や大容量データセンター 向けの販売が増加し増収となった結果、部門全体として増収になりました。

損益面では、半導体における構造改革効果に加え、半導体、HDD他ともに増収により増益となり、 部門全体として増益になりました。

▶ 300mmウエハー対応パワー半導体新製造棟の建設決定について

2022年2月、東芝デバイス&ストレージ(株)は、加賀東芝エレクトロニクス(株)構内に、パワー半導体生産のための300mmウエハー対応製造棟を新たに建設することを決定しました。市場動向を見極めながら最適な生産スペースを確保するという観点から工期を2期に分けることとし、今回は第1期分を建設し、2024年度内の稼働開始を予定しています。第1期分フル稼働時には、パワー半導体の生産能力*1を2021年度比で2.5倍に増強する計画です。

電力を供給、制御する役目を果たすパワー半導体は、あらゆる電気機器の省エネルギー化やカーボンニュートラル実現に不可欠なデバイスであり、自動車の電動化や産業機器の自動化などを

新製造棟の完成イメージ図(右下の建物)

背景に、今後も継続的な需要拡大が見込まれています。東芝 デバイス&ストレージ(株)はパワー半導体の旺盛な需要に対応す べく、今後、新製造棟の具体的な設備導入・生産開始の時 期、生産能力、生産計画などを、市場の動向を見ながら順次 決定・実行していきます。

東芝デバイス&ストレージ㈱は今後も、タイムリーな設備投資や研究開発など、同事業の競争力強化に向けた取り組みを積極的に展開するとともに、省エネルギー社会やカーボンニュートラルの実現に貢献していきます。

▶ 世界で初めてMAS-MAMRによるHDDの大幅な記録能力の改善を実証

東芝グループは、ハードディスクドライブ(HDD)のさらなる大容量化を実現する次世代磁気記録技術「共鳴型マイクロ波アシスト記録(MAS-MAMR(マス・ママー))*2」を用いて、記録能力が改善することを世界で初めて実証しました。

急激に進化する社会のデジタル化・リモート化を支える重要な情報インフラの一つとして、データを保存するストレージの容量拡大へのニーズがますます増大しており、今後もデータセンターにおけるストレージの中心となるニアラインHDDのさらなる大容量化が求められています。東芝グループは、HDDの記録密度を向上させる技術の一つとして「マイクロ波アシスト磁気記録(MAMR: Microwave Assisted Magnetic Recording)」方式の開発を進めています。

今般実証した「MAS-MAMR」は、マイクロ波を記録メディアに局所的に照射することで記録能力を向上させる技術で、今般、HDDのメディアメーカーである昭和電工(株)とヘッドメーカーであるTDK (株)と協力して「MAS-MAMR」による記録能力の改善の実証に成功しました。

本技術を用いることで東芝グループは今後、30TB(テラバイト)を超える大容量ニアラインHDDの早期の実用化を目指します。東芝グループは、「MAMR」技術による現行のニアラインHDDの容量拡大に向けた開発を継続するとともに、次世代記録技術の開発も並行して進めることで、広範なストレージニーズに対応していきます。

▶ マルチビームマスク描画装置の出荷開始

(株ニューフレアテクノロジーが電子ビームマスク描画装置の次世代機となるマルチビームマスク描画装置の出荷を開始しました。今後、アジア・北米への出荷台数を拡大し、2023年度の世界シェア50%を目指します。

電子ビームマスク描画装置は、半導体の回路パターンを転写する原版となるフォトマスクを製造する装置です。フォトマスクには微細な回路パターンが刻まれており、それを半導体の材料であるウエハーに露光・転写することによって、ウエハー上に回路を形成します。



マルチビームマスク描画装置 (MBM™-2000)

MAS-MAMR: Microwave

Assisted Switching Microwave

Assisted Magnetic Recording

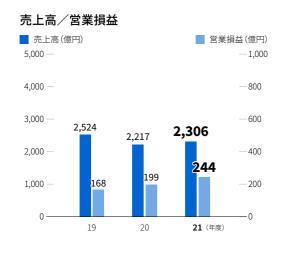
データ社会の進化にともない、情報のデジタル化を牽引する先端 微細化半導体の需要が拡大しています。微細化の進展によりフォトマスク上の回路パターンのデータ量は劇的に増大し、1本のビームでフォトマスク上に回路パターンを描画する従来のシングルビームマスク描画装置では描画に時間がかかることが課題となっています。(株ニューフレアテクノロジーのマルチビームマスク描画装置は、シングルビームマスク描画装置で培った描画要素技術に独自技術を組み合わせることで、26万本のビームを高速・高精度に制御して描画することができ、高い生産効率と信頼性を実現しています。

情報のデジタル化により需要が高まる先端微細化半導体の市場規模は拡大しており、今後、電子ビームマスク描画装置の新規需要は増加することが予想されます。(株ニューフレアテクノロジーは長年にわたって培ってきた顧客とのつながり・技術力などを生かし、最先端の電子ビームマスク描画装置を提供することで、半導体産業と人類、社会の発展に貢献していきます。

41 東芝 統合報告書 2022 東芝 統合報告書 2022

デジタルソリューション





主要な事業内容

(2022年3月31日現在)

ITソリューションサービス

事業概況

全体的に前年より伸びていますが、中でも官公庁向けシステム案件の伸びが大きく、部門全体とし て増収になりました。

損益面では、増収の影響等により、部門全体として増益になりました。

▶ 量子暗号通信(QKD)をグローバルに展開

技術の進歩によりデータ量が爆発的に増加している現代社会において、機密情報の安全な通信は 喫緊の課題です。東芝グループは、個人、企業、国家の情報を守るために、20年以上の長きにわたっ て量子暗号通信技術を研究・開発しており、世界1位の関連特許数を有しています。

量子暗号通信(Quantum Key Distribution: QKD) は、重要な機密データを保護するための暗号鍵 を配信するために使用されます。量子暗号通信では、暗号鍵を、光ファイバー上で光子(光の粒子)に 乗せて伝送します。光子が何かに触れると、必ず状態が変化するという量子力学的な性質を利用して、 第三者による暗号鍵の恣聴を確実に検知することが可能です。暗号鍵の恣聴が検知された時点で、 その暗号鍵を自動的に無効にして新しく暗号鍵を作り直すため、理論上暗号鍵の盗聴は不可能です。 この量子暗号通信を導入することで、サイバー攻撃の脅威からデータ通信基盤を保護し、データ通信 を安全に行うことができるようになります。

東芝グループは、日本のほか、米国、英国、シンガポール、韓国において、量子暗号通信の産業 界への早期展開を目指し、関連業界とのパートナーシップを確立、実証実験を重ねています。2021年



OKDシステム

8月には、シンガポールSpeOtral社との協業を発表、同年10月 には、英国BT社と世界初の量子暗号通信の商用向けメトロネッ トワークを共同で構築し、実証実験を開始することを発表しまし た。2022年2月には、米国JPモルガン・チェース社およびシエナ 社と、米国で初めて金融アプリケーションの実行基盤で実証実 験を行い、量子暗号通信の実用性を実証しています。さらに 2022年3月からは、韓国KT社と、量子暗号通信の実証プロジェ クトを共同で実施しています。東芝グループは、これらの協業を 通じて、量子暗号通信のグローバル展開を加速していきます。

▶「IoTの民主化」を掲げるコミュニティ「ifLinkオープンコミュニティ」で、企業等の連 携によるエコシステム創出と社会課題の解決を推進

東芝デジタルソリューションズ㈱は、誰でも簡単にIoT (Internet of Things) サービスをつくりあげ ることができる共創型IoTプラットフォーム「ifLink®プラットフォーム」をオープン化して、多くのソ リューション創出を促進するコミュニティ活動を推進しています。

ifLink®とは、市販の様々なIoT機器(インターネットに接続可能なセンサー、IT家電、ロボット等) やWebサービスをプログラミング開発なしで組み合わせることで、誰でも簡単にIoTサービスを作成 し、利用、提供することができるIoTプラットフォームです。新しいサービスやソリューションを、様々 な参加者の連携によるエコシステムで素早く生み出すため、ifLink®をオープン化し、2020年には㈱ 東芝や東芝デジタルソリューションズ㈱が中心となって、一般社団法人ifLinkオープンコミュニティ を設立しました。100社以上の企業、学校、団体が参加して、自主的にIoT製品やWebサービスの 相互連携、アイデアの発想、試作、商用化を進めています。その活動から、2021年には、新型コ ロナウイルス感染症対策ソリューションとして、CO₂濃度モニタリングサービス (ClosedBuster™) が 生まれました。ClosedBuster™は、CO2濃度を計測することで、店舗や施設の密閉状態を検知して 可視化、通知、対処を行い、新型コロナウイルス感染症の感染・蔓延を防止するもので、大手レ ストランチェーンなどで活用されています。この活動は、企業が連携して新型コロナウイルス感染

ClosedBuster™は株式会社 WDSの製品です。

IoTの民主化

誰でもカンタンに使える (Available)

> すぐに使える (Agility)

安く使える (Affordable)

ifLink

- ●新事業の創出 ●IT人材の育成
- ●社会課題の解決

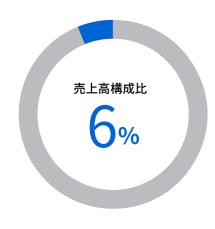


症対策に取り組んだ事例として高く評価さ れ、複数の団体から表彰されました。また、 ifLink®を使った発想~試作の手法は、高 校でのデジタルトランスフォーメーション (DX)教育カリキュラムの一部としても取り 入れが検討されています。これからも、企 業や学校が連携するコミュニティ活動で、 様々な社会課題の解決や人材育成に取り 組んでいきます。

▶ 中部東芝エンジニアリング㈱の株式譲渡について

東芝デジタルソリューションズ㈱は、キオクシアホールディングス㈱と、当社の連結子会社である 中部東芝エンジニアリング㈱の発行済株式の全てを、キオクシア㈱に譲渡することに合意し、キオ クシアホールディングス㈱との間で株式譲渡契約を締結しました。

中部東芝エンジニアリング㈱は、半導体に関する開発、設計、製造のエンジニアリング業務およ び半導体システム開発、運用、保守などの事業を行っています。今後、半導体開発やシステム運 用が高度化していく中で、中部東芝エンジニアリング㈱にとって、キオクシア㈱と一体となって業務 に取り組むことが最適であるとの判断で今回の株式譲渡契約締結に至り、2022年6月1日に全株式 の譲渡を完了しました。





主要な事業内容 (2022年3月31日現在)

電池等

事業概況

スタフ部門傘下の子会社の株式を譲渡し、連結除外した影響などで減収になり、部門全体として減収になりました。

▶ 高入出力性能と高エネルギー密度を両立したセル「20Ah-HPセル」を新発売

当社は、「高入出力タイプセル」と「大容量タイプセル」の2種類のラインアップで展開しているリチウムイオン二次電池「SCiB™」の新製品として、両タイプのいいとこ取りを実現した「20Ah-HPセル」の受注を2022年1月に開始しました。

リチウムイオン二次電池において、エネルギー密度と入出力性能は、一般的に両立が難しく、持久力を示すエネルギー密度が高まれば、例えば電気自動車であれば航続距離が伸びますが、一方で、瞬発力を示す入出力性能が下がり、急速充電などの急峻なエネルギーの出し入れが必要な場面での使用が難しくなります。

「20Ah-HPセル」は、「大容量タイプセル」製品の1つである「20Ahセル」のエネルギー密度を維持したまま内部抵抗を40%低減することに成功し、「20Ahセル」と比較して約1.7倍の入力性能と約1.6倍の出力性能を実現しました。内部抵抗の低減により、大電流を通電した際の発熱が抑制され、冷却システムの簡素化・低コスト化も実現できます。また、「SCiB™」は他の蓄電池と比べて利用可能



20Ah-HPセル

な容量範囲が大きいことが特徴でしたが、「20Ah-HPセル」は過電圧が小さくなったことでより幅広い容量範囲の利用が可能となります。さらに、従来の「大容量タイプセル」と同じサイズのまま入出力性能を向上させているため、現行の「大容量タイプセル」を用いた製品設計図をそのまま流用することができます。

「20Ah-HPセル」は、高入出力性能と高エネルギー密度を両立することで「SCiB™」の適用範囲を拡大し、車載用途にとどまらず、製造・物流システム、港湾・建築、船舶、都市交通、定置用など、幅広い分野で活用されることが期待されます。当社は、今後も自動車をはじめ、産業機器、蓄電池システムなど様々な用途向けにリチウムイオン二次電池「SCiB™」事業を積極的に展開し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

サステナビリティマネジメント

東芝グループは「人と、地球の、明日のために。」を経営理念の主文に掲げ、事業を通じて社会の発展に貢献していくという変わらぬ信念を示しています。この理念のもと、エネルギー不足や資源の枯渇、気候変動などの様々な課題を抱える社会の一員として、短期的な利益のみを追求するのではなく、企業活動によって社会に与えるインパクトを長期的に考え、社会課題の解決に貢献する取り組みを進めてきました。この取り組みをさらに前進させ社会のサステナビリティに寄与する活動を強化するために、東芝グループサステナビリティ基本方針を定め、サステナビリティ経営を推進し、企業価値の向上につなげていきます。サステナビリティ基本方針は、取締役会で決議されました。

東芝グループサステナビリティ基本方針

東芝グループは、「人と、地球の、明日のために。」という経営理念の主文および「私たちの存在意義」の原点となる「世界をよりよい場所にしたい」という変わらぬ想いのもと、事業を通じて様々な社会課題の解決に寄与し、社会の発展に貢献します。 短期的な利益のみを追求するのではなく、東芝グループの企業活動が社会に与えるインパクトを長期的に考え、特定した重要課題(マテリアリティ)に取り組みます。「東芝グループ行動基準」に基づき生命・安全とコンプライアンス(法令、社会規範、倫理の遵守)を最優先に、ステークホルダーの皆様と連携しながら、企業価値向上に向けて以下のサステナビリティ経営を推進します。なお、推進にあたっては、国際的な規範や有識者の意見も確認した上で、責任ある判断を行います。

- (1) 東芝グループがこれまで培ってきた発想力、技術力、品質力を結集し、人々の暮らしを豊かなものにする製品・サービスを提供することにより、社会の持続的発展に貢献します。
- (2) 様々な地球環境問題の解決に向けて、東芝グループのバリューチェーン全体を通じた環境負荷低減に積極的に取り組みます。
- (3) 国際的に提唱されている人権に関する原則を支持し、お客様、株主様、従業員をはじめとする東芝グループの企業活動にかかわるすべてのステークホルダーの人権を尊重します。
- (4) すべての調達取引先様とともに、人権・環境などに配慮した持続可能な調達活動を推進します。
- (5) 東芝グループが持続的に成長するために、サステナビリティ経営を推進する体制を整備し、長期的視点を企業経営に組み込みます。
- (6) ステークホルダーとの建設的な対話を促進するため適切な情報開示に努め、すべてのステークホルダーから信頼される企業をめざします。

2021年10月21日

人と、地球の、明日のために。

東芝グループは、企業として持続的に発展するため、倫理的で透明性のある経営基盤の構築に向けてE(環境)、S(社会)、G(ガバナンス)の強化とサステナビリティ経営に努め、お客様、株主・投資家、調達取引先、従業員、地域社会など、様々なステークホルダーの皆様と連携しながら、豊かな価値を創造し、提供します。すべての企業活動は「東芝グループ行動基準」に基づき、公正で誠実に行います。

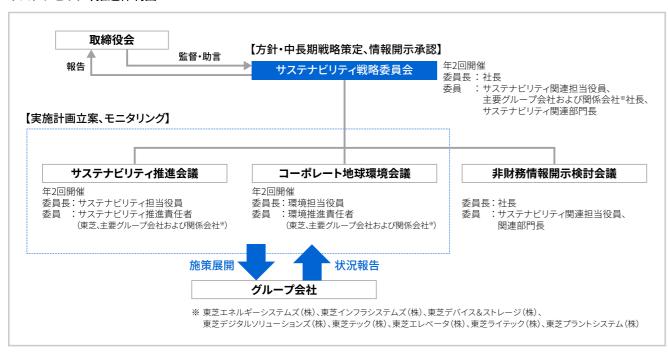
当社は、2003年からCSRを推進する組織を設置し、グループの推進体制を整備してきました。SDGsに代表される地球規模での社会課題を解決し、サステナブル (持続可能) な社会の実現に向けた取り組みがより一層必要とされるなか、2021年4月にはサステナビリティ推進部を設置し、サステナビリティの観点を経営に取り込み、すべての企業活動を通じたESG、SDGsへの取り組みを推進しています。

また、これまでのサステナビリティ推進体制を見直し、社長を委員長、サステナビリティ関連の各担当役員、主要グループ会社および関係会社*の社長、サステナビリティ関連部門長を委員とするサステナビリティ戦略委員会を新設し、年2回の開催を原則とした運用を2021年度から始めています。サステナビリティ戦略委員会は、東芝グループのサステナビリティ推進に関する戦略などについて決定します。2021年8月に実施した委員会では、新しいマテリアリティ(重要課題)について議論し、策定しました。サステナビリティ戦略委員会のもとには、委員会で決定した事項に対する具体的な施策検討、実行計画立案、モニタリングなどを行うサステナビリティ推進会議、1991年から継続しているコーポレート地球環境会議、統合報告書やサステナビリティレポートに掲載するESG情報の開示承認を行う非財務情報開示検討会議を設置しています。サステナビリティ推進会議はサステナビリティ担当役員が委員長を務め、コーポレート地球環境会議は環境担当役員が委員長となり、それぞれ原則年2回開催し、東芝グループで推進する様々な施策を議論・検討します。

なお、サステナビリティ担当役員、環境担当役員は、取締役会において定期的に取り組み状況を報告するとともに、監督・助言を受けています。

※ 東芝エネルギーシステムズ(株)、東芝インフラシステムズ(株)、東芝デバイス&ストレージ(株)、東芝デジタルソリューションズ(株)、東芝テック(株)、東芝エレベータ(株)、東 芝ライテック(株)、東芝プラントシステム(株)

サステナビリティ推進体制図



各委員会、会議で2021年度に取り組んだ主な内容は以下のとおりです。

サステナビリティ戦略委員会

サステナビリティ基本方針の策定、マテリアリティに基づいたKPIの検討と決定、人権方針の策定、調達方針の改定、気候変動対応の施策確認

サステナビリティ推進会議

マテリアリティに基づいたKPIの検討、人権方針策定のための議論、調達方針改定のための議論

コーポレート地球環境会議

環境未来ビジョン2050の見直し、環境アクションプランの進捗確認

非財務情報開示検討会議

サステナビリティレポートや統合報告書に記載する情報の確認と承認

戦略

なお、取締役会では、サステナビリティ基本方針の内容や文脈、表現について検討し、決議されています。また、執行側で検討したマテリアリティについて報告し、了承されました。

サステナビリティ

データ集

モニタリングの実施

マテリアリティに基づいた数値目標 (KPI) などのサステナビリティ関連の取り組み状況のモニタリングは、サステナビリティ推進会議で実施します。

2021年度は、同年度に再特定されたマテリアリティに基づき、KPI項目および2022年度と2023年度の目標を検討し、サステナビリティ戦略委員会において承認を得ました。

マテリアリティと各KPIについては、以下をご覧ください。

- ▶マテリアリティと数値目標(KPI)
- ▶環境 : わたしたちが住む、かけがえのない地球環境のために
- ▶社会 :人権を尊重し、人を育て、技術をはぐくみ、社会に還元するために
- ▶ガバナンス:ガバナンスの徹底とより一層の強化のために

サステナビリティ推進会議では2022年度以降、KPIに対する達成状況などサステナビリティに関連する施策状況をモニタリングし、取り組み強化を図っていきます。

従業員へのサステナビリティ意識の啓発

東芝グループでは、従業員のサステナビリティ意識を高めるために、社長が期初、会社記念式、年頭あいさつなどのあらゆる機会に東芝グループ理念体系を確認し、サステナビリティ経営の実践およびその重要性を伝えています。また、新入社員、新任役職者などの階層別にサステナビリティ経営に関する教育を行うとともに、環境、情報セキュリティ、人権の尊重、技術者倫理、独占禁止法遵守、贈賄禁止など、東芝グループ行動基準に沿ったe-ラーニングを全従業員を対象に毎年実施しています。

サステナビリティ月間

東芝グループでは、2006年度から、毎年12月をサステナビリティ月間(2020年度にCSR月間からサステナビリティ月間に改称)と定めています。期間中は人権に関するセミナーの開催やグループ会社・事業場ごとの社会貢献活動などを集中的に実施しています。

2021年度は、社長からマテリアリティを再特定したこと、気候変動への取り組みや社会貢献活動への積極的な参加などサステナビリティに関連した取り組みの重要性を説明し、従業員一人ひとりの業務と社会との結びつきを改めて考えてほしいと伝えました。

月間中は企業に求められるESGとカーボンニュートラル対応について、株式会社ニューラル代表取締役CEO 美馬賢治氏のオンラインセミナーを配信しました。さらに、社内ウェブサイトを活用し、ESGや東芝グループのサステナビリティ経営について知識を深めるコンテンツ、人権に関連するセミナーの配信、優れた活動として表彰された社会貢献活動や安全健康活動の事例の共有を行いました。

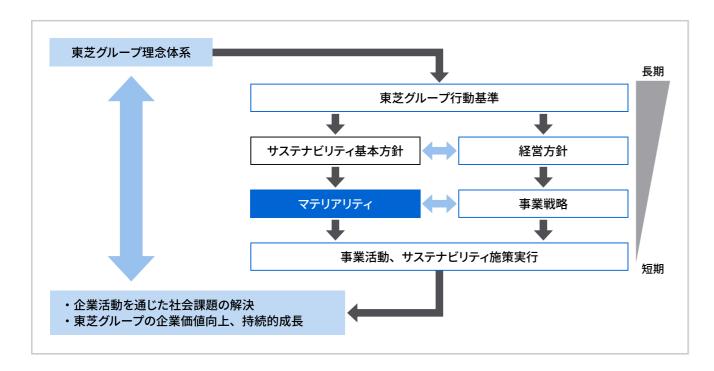
また、12月5日の国際ボランティアデーの前後に例年行っている、東芝グループ従業員全員が一斉に社会貢献活動に参加する「東芝グループボランティア・デイズ」を2021年度も実施しました。

今後も従業員一人ひとりのサステナビリティに対する意識の向上を図ります。

東芝グループでは、東芝グループ理念体系のもと、サステナビリティ基本方針に沿って、中長期的視点で企業活動に影響を与える重要課題(マテリアリティ)に取り組み、社会の発展に貢献するサステナビリティ経営を推進しています。

2013年に特定したマテリアリティについて定期的に確認しながら取り組んできましたが、気候変動への取り組みが世界規模で求められるようになり、SDGsが国連で採択されるなど、様々な視点に基づき社会課題が変化していることや、東芝グループにおいても事業の見直しがなされてきたことを受け、2021年度に新たに特定し直しました。

マテリアリティは東芝グループ理念体系、サステナビリティ基本方針のもとに位置付け、グループとして施策に取り組みます。



東芝グループのマテリアリティ

私たちが住む地球が安心、安全で暮らしやすいものでなければ、人々も企業も存続できないと考えています。東芝グループは理念体系のもと、現在のみならず未来の地球環境に配慮し、事業活動を通じて社会課題の解決と社会の持続的成長に貢献しています。事業活動を支えるためには誠実で透明性のある経営基盤を持つことが重要であると認識し、東芝グループにとって企業価値向上につながる取り組むべきマテリアリティ(重要課題)を以下と定めています。

	2030年のありたい姿(目標)	マテリアリティ
わたしたちが住む、 かけがえのない地球環境のために	設計、調達、製造、物流、販売、廃棄などの バリューチェーン全体を通じて、現在と未来の 地球環境に配慮した企業活動を推進します。	気候変動への対応循環経済への対応生態系への配慮
人権を尊重し、人を育て、 技術をはぐくみ、社会に還元するために	グループ従業員一人ひとりが充実感と誇りを持ち、高い技術力と創造力でビジネスパートナーとともに豊かな価値を創造します。	・人材の確保・維持・育成 ・従業員の安全健康 ・人権の尊重 ・持続可能な調達活動の推進 ・イノベーション創出のための研究開発の強化
ガバナンスの徹底と より一層の強化のために	透明性のある企業統治と最適な内部統制を追求 し、ステークホルダーから信頼される誠実な経 営を実行します。	ガバナンスの強化サイバーレジリエンスの強化

東芝グループは、人と地球の明日のために、カーボンニュートラルとサーキュラーエコノミーの実現を目指しています。

具体的には、一人ひとりの安心・安全な暮らしを守るための「誰もが享受できるインフラ」と、社会的・環境的安定のための「つながるデータ社会」を、データの力を最大限に活かして構築します。データビジネスを推進する上で不可欠な「サイバーレジリエンスの強化」、事業の基盤となる「イノベーション創出のための研究開発の強化」、「人材の確保・維持・育成」については、特に事業と関連が深いマテリアリティとして認識しており、これらを含むすべてのマテリアリティについて、誠実に取り組みます。

数値目標(KPI)

マテリアリティに沿った数値目標 (KPI) をサステナビリティ戦略委員会にて決定し、取り組んでいます。これらの項目に関する取り組み状況はサステナビリティ推進会議でモニタリングし、今後の取り組み強化につなげていきます。

マテリアリティ特定のプロセス

東芝グループのマテリアリティの再特定にあたっては、社会課題として世界共通認識であるSDGsや世界経済フォーラム (WEF) 発行のグローバル・リスク・レポート、SASBスタンダードなどを参考に課題を抽出・整理しました。それらのうち、2022年度からの中期事業計画で掲げる事業と関係性が深いもの、かつ、事業を推進する上での基盤強化の点から重要度を評価し、さらなる取り組みが必要と思われるものに絞り込みました。案としてまとめたものに対しては社外の有識者からのレビューも受け、2021年8月に、社長を委員長とするサステナビリティ戦略委員会において特定しました。再特定したマテリアリティは、2021年9月に取締役評議会へも報告しました。

課題の抽出

SDGs、グローバル・リスク・レポート(WEF:世界経済フォーラム)、SASBスタンダードなどのガイドライン、ESG評価機関の評価項目を参考に、課題を抽出

マテリアリティ案の再特定

東芝グループの事業注力分野との関係性の深さ、取り組み状況から、マテリアリティを再特定

社外有識者によるレビュー

サステナビリティ戦略委員会にて審議、特定

取締役評議会へ報告

ーわたしたちが住む、かけがえのない地球環境のために一

環境未来ビジョン2050

近年、気候変動やエネルギー・資源の枯渇など様々な環境問題が深刻化し、将来世代の安心・安全な生活が脅かされて います。特に気候変動に関しては、世界各地で台風や洪水、干ばつなどの影響が顕在化するなかで、各国でカーボンニュー トラルに向けた動きが加速しており、企業においても積極的な対応が求められています。さらにサーキュラー・エコノミー(循 環経済)への移行や海洋プラスチック問題、水資源や生物多様性保全などの課題に関しても、世界各国における対応が進み、 社会的な関心も高まっています。

そこで東芝グループでは、カーボンニュートラルや循環経済への対応などグローバルな視野に立った新たな長期ビジョンと して、「環境未来ビジョン2050」を策定しました。「環境未来ビジョン2050」は「豊かな価値の創造と地球との共生をめざした環境 経営を通じて持続可能な社会の実現に貢献する」ことを目的とし、持続可能な社会、すなわち脱炭素社会・循環型社会・自 然共生社会の実現をめざします。2050年の「あるべき姿」に向けて、「気候変動への対応」「循環経済への対応」「生態系への配 慮」の3分野について取り組みを推進していきます。

なお、東芝グループは「環境未来ビジョン2050」が掲げるこの3分野を、環境に関するマテリアリティとしています。環境へ の取り組みを、企業価値向上につながる重要課題として位置付け、設計、調達、製造、物流、販売、廃棄などのバリュー チェーン全体を通じて、現在と未来の地球環境に配慮した企業活動を推進します。



環境分野の数値目標(KPI)と実績

気候変動への対応

会の実現に貢献します。









台風や洪水、竜巻などの自然災害、干ばつ、海面上昇などを引き起こす地球温暖化に対処するため、世界では2050年ま でに温室効果ガスの排出を実質ゼロにするカーボンニュートラル実現に向けた動きが加速しています。東芝グループは「環境 未来ビジョン2050」のもと、製品製造時や製品・サービス使用時の温室効果ガス排出量の削減、調達取引先の皆様との協働 による、購入した製品・サービス由来の温室効果ガス排出量の削減を中心とした施策を推進し、東芝グループのバリュー チェーン全体において気候変動に対応していきます。また、気候変動の適応策に寄与するビジネスも推進し、持続可能な社

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
事業活動における温室効果ガス総排出量	103万t-CO₂	102万t-CO₂	98万t-CO₂
エネルギー供給製品・サービスによる温室効果ガス排出量の削減率 (2019年度基準)	69.3%削減	11.4%削減	13.6%削減
再生可能エネルギー供給製品・サービスによる温室効果ガスの削減貢献量 (2021年度からの累計)	838万t-CO ₂	2,800万t-CO2	4,300万t-CO ₂
エネルギー消費製品・サービスによる温室効果ガス削減貢献量 (2021年度からの累計)	2,564万t-CO ₂	4,100万t-CO ₂	5,700万t-CO ₂

※2021年度実績は、東芝キヤリア(株)の数値も含む

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

▶気候変動への対応

循環経済への対応









企業は生産活動を行うにあたり、限りある資源を大切に利用するとともに、循環的な利用をすることで資源の消費を抑制 し、環境負荷を低減することが求められています。

東芝グループでは「環境未来ビジョン2050」のもと、事業活動における廃棄物量の抑制や使用済み製品・部品のリサイクル に取り組むほか、東芝グループの注力ビジネスであるデジタル技術を活用したソリューションなどを通じた循環経済型ビジネ スモデルの構築をめざし、持続可能な社会の実現に貢献します。

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
事業活動における廃棄物量	3.0万t	2.5万t	2.5万t
製品・サービスにおけるプラスチック資源循環量(2021年度からの累計)	808t	1,200t	1,800t
製品・サービスにおける省資源化量(2021年度からの累計)	11万t	27万t	40万t

※2021年度実績は、東芝キヤリア(株)の数値も含む

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

▶循環経済への対応

生態系への配慮











私たち人類は、自然の恵みによって、いのちや暮らしを支えられています。人類が生態系の一部であることを認識し、とも に連携して生態系を守るとともに、その恵みを使いつくしたり汚したりしないよう、持続可能な利用をしていかなければなり ません。

東芝グループでは「環境未来ビジョン2050」のもと、世界各国の化学物質管理に関する政策・規制への対応や水資源の適 正な管理、事業所内外での生物多様性保全に向けた活動を推進することにより、自然と人間が調和して暮らし、生態系から の恵みを享受し続けることのできる社会の構築に貢献します。

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
事業活動における化学物質総排出量原単位	2020年度比87%	2021年度比1%改善	2022年度比1%改善
事業活動における水受入量原単位	2020年度比91%	2021年度比1%改善	2022年度比1%改善

※2021年度実績は、東芝キヤリア(株)の数値も含む

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

▶生態系への配慮

社会

一人権を尊重し、人を育て、技術をはぐくみ、 社会に還元するために一

東芝グループでは、企業活動を通じて社会の発展に貢献していくという信念を経営理念「人と、地球の、明日のために。」に 込めています。

東芝グループは、企業活動に関わり、支えとなるすべてのステークホルダーの人権を尊重することを基本とし、グループ従 業員一人ひとりが充実感と誇りを持ち、高い技術力と創造力でビジネスパートナーとともに豊かな価値を創造します。

特に、「人材の確保・維持・育成」、「従業員の安全健康」、「人権の尊重」、「持続可能な調達活動の推進」、「イノベーション創 出のための研究開発の強化」をマテリアリティに設定し、具体的なKPIを定めて取り組みを進めています。

社会分野の数値目標(KPI)と実績

人材の確保・維持・育成









東芝グループ経営理念体系にある「新しい未来を始動させる」ため、誠実で、変革への情熱を抱く多様性に富んだ自律的な 人材が、会社の未来を思い描き、お互いの違いを尊重して協力し合い、ともに新しい価値を生み出していくことができるよう、 風通しのよい企業風土づくりに力を注いでいます。従業員一人ひとりがいきいきと働きがいを持って活躍できる公正な人事諸 制度の構築、人材育成・活用、ダイバーシティ&インクルージョンの推進に取り組みます。

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
女性幹部比率(役職者比率)*1	E E0/	6.0%	6.5%
又は针砂儿辛(汉明·台儿辛)****	5.5%	到達目標を2025年度8%と設定	
従業員意識調査でのエンゲージメントスコア*1*2	63%	63%	64%
(此来貝忌郎)四直(のエンケーシスントスコナ ************************************	03%	到達目標を2025	年度 66%と設定
AI人材数**3	1,800人	2,000人	2,100人

- ※1 東芝、東芝エネルギーシステムズ(株)、東芝インフラシステムズ(株)、東芝デバイス&ストレージ(株)、東芝デジタルソリューションズ(株)が対象
- ※2 従業員意識調査のエンゲージメントに関する設問3つの回答平均値を使用、2022年度からは調査方法変更により表記を%からポイントに変更予定
- ※3 東芝、東芝エネルギーシステムズ(株)、東芝インフラシステムズ(株)、東芝デバイス&ストレージ(株)、東芝デジタルソリューションズ(株)、東芝テック(株)、 東芝エレベータ(株)、東芝ライテック(株)が対象

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

- ▶公正な評価・人材育成
- ▶ダイバーシティ&インクルージョンの推進

東芝 統合報告書 2022 54 53 東芝 統合報告書 2022

データ集

従業員の安全健康



従業員一人ひとりが輝き躍動するためには、心身の健康保持増進が基盤であり、その前提として、安全で快適な職場環境 づくりが必要です。東芝グループは、「生命・安全、コンプライアンス」を最優先に従業員の安全健康をサポートしています。

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
業務上災害による死亡者数	1人	ゼロ(発生なし)	
業務上災害の強度率*1	0.05	0.01**2以下	
従業員のメタボリックシンドローム対象者率*1	34.30%	2025年度末までに28.6%以 ⁻ の目標は、前年度以下の値と	

^{※1}国内東芝グループが対象

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

▶従業員の安全健康

人権の尊重







企業が社会の一員として活動するためには、社会を支える様々な人々の人権尊重が必要不可欠です。

東芝グループは、経営理念において「人間尊重」を基本とし、顧客・株主・従業員など、すべてのステークホルダーを大切 にすることを宣言しています。「世界人権宣言」をはじめ、人権や労働などに関する普遍的な原則を支持し、健全な事業活動を 通じて人権を尊重していきます。

КРІ	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
サステナビリティ推進者向け人権セミナー・ワークショップ実施率	_	100%*1	100%**2
東芝グループ行動基準における人権教育 (e-ラーニング) 受講率	99%	100%	100%
人権デューディリジェンスの取り組み (a) 自社ビジネスにおける人権影響評価の実施率	_	100%*1	_
人権デューディリジェンスの取り組み (b) 実態調査および是正、防止、軽減策の実施率	_	_	100%**3

^{※1} 東芝、主要グループ会社、東芝エレベータ(株)、東芝ライテック(株)、東芝プラントシステム(株) が対象

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

▶人権の尊重

持続可能な調達活動の推進









東芝グループは、法令・社会規範の遵守、人権・労働安全衛生・環境への配慮などの持続可能な調達活動の取り組みを 通じて、調達取引先とともに、企業価値向上やお客様の価値向上に向けた活動を推進しています。

調達取引先に「東芝グループの調達方針」への同意とそのサプライチェーンまで含めた実践を要請していくとともに、CSRや サスティナビリティへの取り組み評価を実施します。また、東芝グループの調達活動を行う従業員に対しても、持続可能な調 達に関する教育を実施し、人権、労働、安全衛生、環境など重要なサプライチェーン上のCSRやサスティナビリティ課題につ いて啓発していきます。

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
調達方針の協力に対する新規取引先からの同意取得率	91.4%	100%	100%
取引先サステナブル調査の実施社数**1	10,885社	11,400社	12,000社
	33%	38%	100%

^{※1} 社数はのべ社数。主要な取引先は100%実施

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

- ▶持続可能な調達活動の推進
- ▶公正な取引(リスクマネジメント・コンプライアンス)
- ▶資材調達

イノベーション創出のための研究開発の強化









東芝グループには、これまで140年余にわたって培ってきたフィジカル分野での製造業としての技術や経験、実績がありま す。このフィジカル領域の強み技術と、50年以上研究を重ねてきたAI技術をベースとしたデジタル技術の強みをかけ合わせた 製品・サービスを提供することで、社会課題の解決に貢献します。人々の安心・安全・快適な社会の実現を目指し、社会を 支え、情報化社会の進化に貢献するイノベーション創出のための研究開発を強化します。

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
研究開発費対売上高比率(%)	4.6%	5.0%以上	5.0%以上

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

- ▶イノベーション創出のための研究開発の強化
- ▶研究開発・技術

その他取り組みについて

社会分野のその他の取り組みについても、報告しています。

以下をご覧ください。

- ▶知的財産への取り組み
- ▶お客様満足の向上
- ▶安心・安全のための品質管理
- ▶製品安全・製品セキュリティ
- ▶社会貢献活動

^{※2 2020}年電気機械器具製造業 (1,000人以上規模) の平均値 (厚労省公表値) を目標値とする

^{※3 2019}年全国平均値(厚労省公表値)を2020年度上期安全健康経営会議にて目標値として決定

^{※2}ワークショップ実施対象会社および人権影響評価で高リスクと特定されたグループ会社が対象

^{※3}人権影響評価で高リスクと特定されたグループ会社が対象

^{※2} 東芝テック(株)を除く

ガバナンス

ーガバナンスの徹底とより一層の強化のために一

東芝グループは、透明性のある企業統治と最適な内部統制を追求し、ステークホルダーから信頼される誠実な経営を行い ます。経営理念「人と、地球の、明日のために。」を掲げ、企業としてサステナブルであることで、企業活動を通じて社会の発 展に貢献し、サステナブルな社会を実現することをめざしています。

東芝グループでは、「ガバナンスの強化」、「サイバーレジリエンスの強化」をマテリアリティに設定し、具体的なKPIを定めて取 り組みを進めています。

ガバナンス分野の数値目標(KPI)と実績

ガバナンスの強化







当社は、東芝グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、もって株主、投資家をはじめ従業員、顧客、 取引先、債権者、地域社会等当社に係るすべてのステークホルダーの利益に資することをコーポレート・ガバナンスの基本 的な方針、目的としています。

取締役会が監視・監督機能を適切に発揮できるよう、コーポレートガバナンス・ガイドラインでは、社外取締役の比率を 過半数 (50%以上) と定めています。

KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
東芝の指名委員会、監査委員会、報酬委員会における社外取締役の比率	100%	100%	100%

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

▶コーポレート・ガバナンス

サイバーレジリエンスの強化



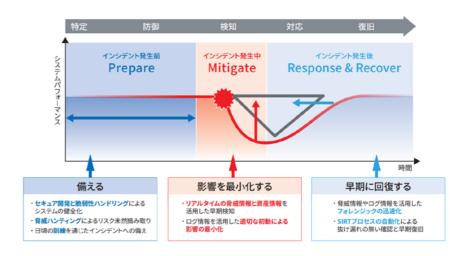






東芝グループは、エネルギー、社会インフラ、電子デバイス、デジタルソリューションを中心とした事業に取り組み、皆様 の暮らしを支えています。創業以来、「ものづくり」で得た知見と経験を活かし、現実世界だけでなく、あらゆる領域に広がって いる「つながる世界」でも、サイバー空間でのセキュリティを強化し、社会を守り、安心を届けることが責務と考えています。

東芝グループでは、情報/製品/制御/データセキュリティをトータルで実現するために、サイバー攻撃などのセキュリ ティインシデントに備え、その影響を最小化し、早期に回復する能力「サイバーレジリエンス」という考え方を取り入れていま す。この実現のため、インシデントへの備え「Prepare (P)」、インシデントによる損失の軽減「Mitigate (M)」、対応・復旧時間 「Response & Recover (R)」の3つのパラメータを定義し、「Pを手厚く」「Mを十分に」「Rを短く」することをめざしています。東芝 グループでは、このサイバーレジリエンスの実現に向けて、ガバナンス、オペレーション、人材育成の3つの観点で網羅的に サイバーセキュリティ施策を推進しています。



KPI	2021年度実績	2022年度目標	2023年度目標
サイバーセキュリティマネジメントに関する成熟度自己評価*	3.2	前年度以上	前年度以上(4に達したら4以上を維持)

※ 成熟度自己評価: サイバーセキュリティマネジメントの現在の成熟度を見える化し、目標とのギャップを把握することを目的とした自己評価。評価レベルは5段階とし、ガバナンス、 リスク管理基盤、インシデント対応、人材育成などカテゴリ別に成熟度を評価。 主要グループ会社、東芝エレベータ(株)、東芝ライテック(株)、東芝プラントシステム(株)、東芝デベロップメントエンジニアリング(株)が対象

取り組みの詳細は以下をご覧ください。

- ▶サイバーセキュリティ報告書
- ▶サイバーセキュリティ

その他取り組みについて

ガバナンス分野のその他の取り組みについても、報告しています。

以下をご覧ください。

- ▶リスクマネジメント・コンプライアンス
- **▶AIガバナンスステートメント**

TCFDの提言に基づく情報開示

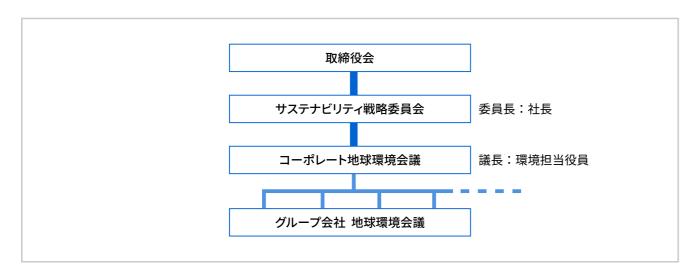
気候変動による影響が年々深刻化し、社会的な関心も高まるなかで、企業にも積極的な対応が求められています。金融安 定理事会により設置された「気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)」では、2017年に発表した最終報告書のなかで、 企業に対して気候変動関連リスク・機会についての情報を開示することを求めています。東芝グループはTCFDへの賛同を表 明しており、さらに日本国内の賛同機関の取り組み推進を目的に設置された「TCFDコンソーシアム」にも参画しています。 TCFDの定める4項目(ガバナンス、戦略、リスク管理、指標と目標)に沿って、気候変動に関する情報開示を積極的に進めて いきます。

ガバナンス

東芝グループでは、気候変動をはじめとするサステナビリティ関連の重要課題に関し、取締役会が適切に監督を行うため の体制を構築しています。サステナビリティに関する重要な方針、戦略、施策等については、取締役会への報告に先立ち、 年に2回開催される「サステナビリティ戦略委員会」で議論されます。 サステナビリティ戦略委員会は社長を委員長とし、 サス テナビリティ関連の各担当役員、主要グループ会社および関係会社の社長、サステナビリティ関連部門長が出席しています。 ここでの議題のうち経営に関わる重要事項については、年に2回の頻度でサステナビリティ担当役員および環境担当役員から 取締役会に報告された後、東芝グループの経営戦略に反映されます。

2020年度は、SBT、TCFD、長期ビジョン「東芝グループ環境未来ビジョン2050」などに関する取り組みの進捗を取締役会 に報告しました。また2021年度には、気候変動対応を含めたサステナビリティ経営に関する新たな方針「東芝グループサステ ナビリティ基本方針」を取締役会で決議しました。

なお、環境に関するより詳細な施策などについては、サステナビリティ戦略委員会のもとに位置する「コーポレート地球環 境会議」において議論されています。コーポレート地球環境会議は年に2回開催されており、環境担当役員が議長を務め、 主要グループ会社の環境推進責任者とコーポレートスタフ部門長が出席しています。ここで議論された内容は、その後主要グ ループ会社で開催される「グループ会社地球環境会議」において各グループ会社内に展開されます。



- ▶環境経営推進体制
- ▶サステナビリティマネジメント

戦略

サステナビリティ戦略委員会(委員長: 社長)のもとで、気候変動関連のリスク・機会を把握するためのシナリオ分析を事 業領域ごとに実施しています。

シナリオの設定

シナリオ分析においては、以下の2つのシナリオを設定しています。

1.5℃および2℃未満シナリオ

主に移行リスク・機会に関し、気温上昇1.5℃および2℃未満の世界を想定し、IEA(国際エネルギー機関)のB2DSシナリオ、 SDSシナリオ、NZE2050シナリオを使用しています。このシナリオにおいては、炭素税や省エネ関連規制、再生可能エネルギー 導入によるコスト増加などが予測される一方、脱炭素エネルギー技術や省エネ製品・サービスの需要拡大などによるビジネ ス機会の拡大も予想されます。

• 4℃シナリオ

主に物理的リスク・機会に関し、気温上昇4°Cの世界を想定し、IPCC (気候変動に関する政府間パネル)のRCP8.5シナリオ を使用しています。このシナリオにおいては、1.5℃および2℃未満シナリオほど大きな規制面や技術面の影響は想定されません が、一方で異常気象によって台風や水害といった自然災害のリスクが高まるなど、物理的な被害による影響が拡大する可能 性があります。

分析方法

対象範囲

事業規模や気候変動による影響の大きさなどを考慮し、以下の5つの事業領域においてシナリオ分析を実施しています。ま た、各領域においても幅広い事業を有しており、事業ごとにリスク・機会の内容や影響度が変わってくることから、事業部門 ごとに詳細な分析を行い、各事業固有のリスク・機会を特定しています。自社の取り組みに留まらず、上流(調達取引先)お よび下流(顧客・利用者)も含めたバリューチェーン全体を分析の対象範囲としています。

- エネルギーシステムソリューション事業
- インフラシステムソリューション事業
- デバイス&ストレージソリューション事業
- デジタルソリューション事業
- 電池事業

短期・中期・長期の3つの時間軸を設定しています。「短期」としては、東芝グループ第7次環境アクションプランの設定期間 (最終年度:2023年度)を踏まえた0~3年後、「中期」としては、東芝グループ経営方針の設定期間(2025年度および2030年度) を踏まえた4~10年後、そして「長期」としては「東芝グループ環境未来ビジョン2050」を踏まえた11~30年後を想定しました。

分析のステップ

TCFD提言に基づき、「リスク重要度の評価」「シナリオ群の定義」「事業インパクト評価」「対応策の定義」のステップに沿ってシ ナリオ分析を実施しています。

最新のシナリオ分析では、上記の「対象範囲」に記載した事業領域において、共通のフォーマットを用いた分析を実施しまし た。まず各事業部門はそれぞれの事業状況を踏まえて、TCFD提言が提示するリスク・機会の分類に基づき、「1.5℃および2℃ 未満」と「4°C」の2つのシナリオに沿って、気候変動が事業に与える移行・物理的リスクと機会を特定します。その後、全社共 通の評価基準に沿ってそれぞれのリスク・機会の重要度を評価します。評価基準としては、(1)3段階の「影響度」(売上高や支 出への金額影響によって評価)、(2)3段階の「可能性」(発生確率や頻度によって評価)を設定しています。この2つの評価結果 を掛け合わせることで、最終的な「重要度」を「大・中・小」の3段階で評価しています。なお、今回はこの評価結果を基に、 重要度が「中」以上のものを中心に開示しています。

また、これらの分析結果に対して関係コーポレートスタフ部門(経営企画部門、IR部門、サステナビリティ部門、環境部門)によ るレビューを行い、各専門分野の視点も反映しています。さらに、特定・評価されたリスク・機会のうち特に重要度の高いものや 各事業特有のものについては、パラメータを設定して財務影響額の算出などを行い、優先的に対応策の検討を進めていきます。

分析結果

2022年に実施した最新のシナリオ分析による主な結果は以下のとおりです。

東芝グループ共通のリスク

			リスク	対応	
		政策· 法規制	 炭素税や排出権取引制度の導入による対応コストの増加、原材料への価格転嫁 再生可能エネルギー導入拡大による対応コストの増加 再生可能エネルギーの定義変更による対応コストの増加 EUエコデザイン指令(ErP指令)など各国の省エネ性能規制強化による対応コストの増加 EUタクソノミーの適用による対応製品の開発コストの増加 	 ▶環境未来ビジョン2050 ▶気候変動への対応 ▶事業活動における気候変動への対応 ▶環境リスクマネジメント・コンプライアンスの徹底 ▶東芝グループグリーン調達ガイドライン ▶持続可能な調達活動の推進 	
	移行	技術	脱炭素関連製品・サービスの急速な需要拡大に対し、開発 が遅れることによる販売機会損失	▶環境未来ビジョン2050	
	リスク		市場	市場・顧客の選好の変化(気候変動対応への要請の高まり) に対し、対応が遅れることによる販売機会損失調達取引先における脱炭素化取り組みの加速に伴う調達品 の価格上昇	■ エネルギー消費にかかわる製品・サービス■ エネルギー供給にかかわる製品・サービス
		評判	気候変動対応の遅れによってステークホルダーからの信頼を失うことによる、事業継続リスクの増大気候変動対応に関する評価が下がることによる、ESG投資を受ける機会の損失	▶社外要求事項をふまえた情報開示の充実▶社外からの評価(サステナビリティウェブサイト)▶CSR関連団体への参加▶社外からの評価(環境活動ウェブサイト)	
4°C シナリオ	· 「 物理的リスク		台風・水害などの自然災害発生に伴う影響(以下)による操業停止や対応コストの増加 ・生産設備の損傷 ・調達取引先への被害による部材調達への影響 ・物流販売機能への影響 ・従業員への影響	 大規模な水害発生リスクが想定される地域での設備 床上げなど、各拠点におけるBCP対策の策定・実施 調達取引先のマルチ化 新規拠点建設時のアセスメントにおける BCP対策の確認 	

^{※「}機会」については、「事業別のリスク・機会」に記載しています。

事業別のリスク・機会

	リスク		機会対応
エネルギーシステムソリューション事業	[移行リスク] * ガス絶縁開閉装置など、規制強化が進む六フッ化 硫黄(SF ₆)使用機器の販売規制による対応コスト増加/販売機会損失 * 再生可能エネルギー関連新技術の開発遅れによる製品の販売機会損失 * 再生可能エネルギー関連部材の品薄・入手困難による販売機会損失 * エネルギー関連製品の低炭素化・脱炭素化のための材料変更に伴う製品開発および生産コストの増加 * 異常気象により想定以上の風が生じるようになった場合の、風力発電設備の設計変更対応コスト	 再生可能エネルギー関連技術の需要拡大 水素ソリューションの需要拡大 VPP (パーチャルパワープラント) の需要拡大 SF₆ガスフリー機器の需要拡大 CCUS (CO₂分離回収・利用・貯留) の普及拡大 	 ▶ 再生可能エネルギー ▶ 水素エネルギー ▶ VPP (パーチャルパワープラント) ▶ 東芝ESSと明電舎が自然由来系ガスを用いたGISの共同開発を加速 (ニュースリリース) ▶ CO₂排出に対する取り組みーCO₂分離回収技術ー ▶ 環境省「環境配慮型CCUSー貫実証拠点・サプライチェーン構築事業」に採択
インフラシステム	[移行リスク] ・キュービクル形ガス絶縁スイッチギア(C-GIS)など、規制強化が進む六フッ化硫黄(SF ₆)使用機器の販売規制による対応コスト増加/販売機会損失 ・社会インフラ製品・産業機器などの低炭素技術・次世代技術導入による開発費の増加 ・鉄、銅、アルミなどの価格高騰による調達コストの増加 ・社会インフラ設備などにおける低炭素化・脱炭素化のための材料変更に伴う製品開発および生産コストの増加	 環境負荷低減に寄与するバッテリー 応用鉄道システムの需要拡大 電動車の販売増に伴う車載用製品 の需要拡大 防災ソリューションの需要拡大 CO₂排出量の少ない製品および連携 するシステム需要の拡大 	 ◆鉄道システム事業 ◆自動車用モータ ▶防災ソリューション ◆雨水排水ソリューション ◆再生可能エネルギー発電システム ◆気象レーダ ▶ロボティクス・物流システムソリューション

	117 6		機会		
	リスク		対応		
デバイス&ストレージ	[移行リスク] • プロセスガスの規制強化に伴う除害装置設置や代替ガスへの変更によるコスト増加 • 温室効果ガス排出削減に向けた設備投資額の増加 • 適切なタイミングでパワー半導体などの低炭素・脱炭素関連製品を開発できないことによる販売機会損失 • 主要部材の価格高騰による調達コストの増加 [物理的リスク] • 気温上昇による水不足に起因する製造工程への影響やコスト増加	パワー半導体や高効率半導体を含む エネルギー効率化製品の需要拡大 省エネ製品などの需要に適応した 半導体製品の需要拡大 電動車市場の拡大による関連製品 の需要拡大 低消費電力へリウム充填eHDDの需 要拡大	 ♪パワー半導体 ♪300mmウエハー対応パワー半導体 新製造棟の建設決定について (ニュースリリース) ▶車載用デバイス ▶ストレージ製品 		
デジタルソリューション事業	[移行リスク] * デジタルエコノミー (DE*1→DX*2→QX*3)を発展させる技術の高度化に対応するデジタル人材の不足による販売機会損失、およびこの分野における開発費の増加 * データサービス市場拡大に対応するためのデジタル人材確保・育成に向けたコストの増加 [物理的リスク] * 異常気象による水害などで製品納入先(工場など)が被災したり物流が寸断することによる製品・サービス提供の一時的停止	・生産性向上、業務効率化によって温室効果ガス削減に貢献するICTソリューション(ものづくりIoTソリューション Meister Factory シリーズ、ものづくりIoTクラウドサービス Meister ManufactX™など)の需要拡大 ・脱炭素ビジネスを展開するパートナーとの共創・協働(戦略調達ソリューション Meister SRM™など)への需要拡大 ・環境負荷低減に向けた保守・運用・リカーリング事業の需要拡大 ・顧客・業界を巻き込んだ共創ビジネス・データ活用ビジネス(人財管理ソリューション Generalist®など)の需要拡大	 ▶ものづくりIoTソリューション Meister Factory シリーズ ▶ものづくりIoTクラウドサービス Meister ManufactX™ ▶戦略調達ソリューション Meister SRM™ ▶ゼロボード社とのGHG (温室効果ガス) 排出量算定・可視化サービスに関する協業 について (ニュースリリース) ▶人財管理ソリューション Generalist® 		
電池事業	[移行リスク] ・車載用電池製品における、自動車の燃費規制 (CAFE**規制など)の強化による対応コスト増加 ・レアアースの生産国からの輸出規制による調達コストの増加 ・EU電池規則による対応コスト増加、調達品への価格 転嫁 ・製造工程における温室効果ガス削減技術への投資 遅れによるエネルギーコストの増加 ・カーボンフットプリント削減に向けた温室効果ガス排 出量が少ない材料開発の遅れによる販売機会損失 ・電池製品における省エネ技術高度化による材料変 更に伴う調達コストの増加 ・車載用電池製品などの需要拡大に対し、投資判断 が遅れることによる海外販売機会損失	・自動車のハイブリッド化・電動化による車載用電池の需要拡大 ・鉄道・船舶・産業機器などにおける 省エネ性能の高い定置・産業向け電 池の需要拡大 ・再生可能エネルギー導入加速に伴 う蓄電池システムの需要拡大 ・非常用の蓄電池システムなど、適応 ニーズに対応する製品の需要拡大	 ▶東芝の二次電池SCiB™ ▶多様なフィールドで活躍する東芝の二次電池SCiB™ ▶SCiB™トピックス ▶SCiB™のサステナビリティ ▶ リチウムイオン電池の増産に向けた横浜電池工場の建設 (2021年竣工) 		

 $\$1\, \text{Digital Evolution} \quad \$2\, \text{Digital Transformation} \quad \$3\, \text{Quantum Transformation} \quad \$4\, \text{Corporate Average Fuel Efficiency}$

1.5℃および2℃未満シナリオ、4℃シナリオそれぞれを想定し、事業別のシナリオ分析を実施した結果、リスクについてはエネルギーシステムソリューション事業における再生可能エネルギー関連製品に関する技術・市場リスク、デバイス&ストレージソリューション事業における製造工程での温室効果ガス排出に関する法規制リスク、デジタルソリューション事業における人材に関するリスクなど、各事業の特性により異なるリスク要因を特定しました。また機会についても、再生可能エネルギー関連技術、鉄道システム、防災ソリューション、パワー半導体、温室効果ガス削減に貢献するICTソリューション、車載用電池など、各事業ごとに様々な事業機会を特定しました。

対応策

上記のシナリオ分析で特定・評価されたリスク・機会への対応策については、各事業領域における今後の中期事業計画の 一部に組み込み、定期的に進捗を管理していく予定です。

なお、2022年度に発表した東芝グループの新たな経営方針では、カーボンニュートラルに向かう社会的気運を機会と捉え、 事業においてインフラの構築やデータ社会の構築を進めることで、カーボンニュートラル実現に向けて貢献していくことを改め て宣言しました。また、東芝グループのマテリアリティ、および長期ビジョン「環境未来ビジョン2050」でも「気候変動への対応」 を重要項目として掲げ、2050年度までに東芝グループのバリューチェーン全体でカーボンニュートラルを実現することをめざし

戦略 **業績** 事業 サステナビリティ データ集

ています。今後もシナリオ分析の結果を東芝グループの事業戦略に反映させ、気候変動のリスク・機会に適切に対応しなが ら持続可能な企業経営を行っていきます。

- ▶マテリアリティと数値目標(KPI)
- ▶環境未来ビジョン2050
- ▶事業活動における気候変動への対応
- ▶エネルギー供給にかかわる製品・サービス
- ▶エネルギー消費にかかわる製品・サービス
- ▶気候変動による影響に対応する「適応策」

リスク管理

東芝グループの気候変動に関するリスク管理は、全社的なリスク管理プロセスの中に組み込まれています。気候変動関連のリスクも含め、経営に大きな影響を及ぼすビジネスリスクについては、事業遂行上の経営判断において、東芝グループの持続的成長と企業価値向上を目的とした経営判断基準、許容できるリスク範囲、事業撤退の考え方を明確化し、「ビジネスリスク検討会」において案件ごとにリスクチェックの実施、最大リスクの確認、モニタリング項目の設定を行っており、特に重要度の高い案件は経営会議で審議する仕組みとしています。ビジネスリスク検討会は年に複数回、案件が発生するごとに開催されます。2022年からは、TCFD提言に基づく気候関連リスク(政策・法規制リスク、技術リスク、市場リスク、評判リスク、物理的リスク)をビジネスリスクの基準に加え、気候変動に関わる評価プロセスの強化に取り組んでいきます。

また、気候変動に特化したリスク管理については、サステナビリティ戦略委員会のもとで実施する主要事業領域におけるシナリオ分析の中でリスクの特定や重要度の評価を行い、その結果を委員会において共有しています。ここで特定・評価されたリスクについてはサステナビリティ担当役員および環境担当役員から取締役会に報告された後、東芝グループの経営戦略に反映されます。

▶リスクマネジメント・コンプライアンスの推進体制

指標と目標

環境未来ビジョン2050では、2050年度までに東芝グループのバリューチェーン全体でカーボンニュートラル実現をめざすとともに、その通過点として、2030年度までに温室効果ガス排出量を70%削減(2019年度比)することを目標としています。 2030年度の目標については内訳を以下のとおり設定し、取り組みを進めています。

- 1. Scope1*1・Scope2*2(自社グループの事業活動による温室効果ガス排出量)の合計を2030年度までに70%削減
- 2. Scope3^{*3}における、販売したエネルギー供給製品・サービス^{*4}の使用による温室効果ガス排出量の合計を **2030年度までに80%削減**
- 3. Scope3における、販売したエネルギー消費製品・サービス*5の使用による温室効果ガス排出量の合計を **2030年度までに14%削減**
- 4. Scope3における、他社より購入した製品・サービス由来の温室効果ガス排出量を削減

1~3については2019年度基準、4については未定

- ※1 自社での燃料使用による直接排出量
- ※2 自社が購入した電力や熱の使用による間接排出量
- ※3 Scopel・2以外に自社のバリューチェーン (原材料調達・物流・販売・廃棄など) で発生する間接排出量
- ※4 発電プラントなど
- ※5 社会インフラ製品、ビル関連製品(照明機器、昇降機)、リテール&プリンティング機器、パワー半導体など
- ▶環境未来ビジョン2050
- ▶第7次環境アクションプラン

ガバナンスハイライト



特徴① 社外取締役のみで構成される各委員会

全員が社外取締役で構成される指名委員会、監査委員会、報酬委員会、特別委員会が、株主総会に提出する取締役の選解任議案の内容の決定、執行役等の職務執行の監督、執行役等の個人別の報酬等の内容の決定、潜在的な投資家やスポンサーとのエンゲージメントと戦略的選択肢の検討を行っています。指名委員会、監査委員会、報酬委員会、特別委員会の委員長は社外取締役が務めています。

特徴 ② 幅広いスキルやバックグラウンドを有する取締役

当社の取締役会は、国際的な事業経験や事業ポートフォリオ、事業再構築、M&A、資本市場や資本配分の専門性、 法律・コンプライアンスその他専門的知見を有している取締役により構成されています。同時に、ジェンダーや国際性 の面で可能な限り多様な視点を経営に反映させる取締役会構成としています。

特徴 3 特別委員会の設置

2022年4月7日に、潜在的な投資家やスポンサーとのエンゲージメントと戦略的選択肢の検討を行うため、特別委員会を設置しました。特別委員会は、事前に方針を確認し、適時にその状況の報告を受け、重要な局面で意見を述べることにより、経営陣とともに交渉に関与するものとします。また、特別委員会は、提案やストラクチャーの比較を徹底的に行い、株主を含むあらゆるステークホルダーにとって最良の非公開化提案を特定します。なお、特別委員会の設置に伴い、戦略委員会は解散しました。

特徴 4 ガバナンス強化委員会

コーポレートガバナンス・コードの規定に照らして2020年7月31日開催の第181期定時株主総会が公正に運営されたものとは言えないという指摘を調査者から受けました。当社としては、係る指摘を真摯に受け止め、外部の第三者の参画も得て、いわゆる「圧力問題」について、客観的かつ透明性のある徹底した真因、真相の究明を行ない責任の所在を明確化するとともに、再発防止策等をとりまとめることとし、ガバナンス強化委員会を設置して、同委員会に真因の究明、責任の所在の明確化、再発防止策の策定に向けた提言を委嘱しました。2021年11月12日、同委員会から調査報告書を受領しており、当社はその内容を真摯に受け止めるとともに、その提言を踏まえ、同年12月に再発防止策を策定いたしました。

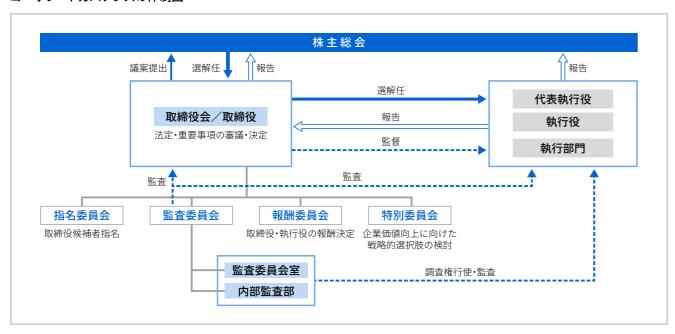
コーポレート・ガバナンス

コーポレート・ガバナンスに関する基本的な考え方

当社は、東芝グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上を実現し、もって株主、投資家をはじめ従業員、顧客、 取引先、債権者、地域社会等当社に係るすべてのステークホルダーの利益に資することをコーポレート・ガバナンスの基本 的な方針、目的としています。この方針のもと、取締役会の業務執行に対する監督機能を重視していることから、執行に対 する監視・監督および会社の基本戦略の決定に専念し、業務執行の決定を大幅に業務執行者に委任することができる指名委 員会等設置会社を採用しています。

なお、当社は、「コーポレートガバナンス・ガイドライン」を2015年12月21日付で制定し、当社のコーポレート・ガバナンス に関する基本的な考え方および仕組みについて規定しております。

コーポレートガバナンスの体制図



取締役会および各委員会の活動状況

2021年度は、取締役会が27回、指名委員会が20回、監査委員会が13回、報酬委員会が17回、戦略委員会が20回開催さ れました。取締役会および各委員会の主な活動状況は、以下のとおりです。

■取締役会の活動状況

- 2021年6月に戦略委員会(以下「SRC」)を設置し、株主価 値の最大化に向けた事業計画の策定を進め、約5か月間 にわたり、SRCによる検証や提言も受けてあらゆる戦略的 選択肢の評価・検討を行いました。
- 会社法第316条第2項に基づく株式会社の業務および財産 の状況を調査する者による2021年6月10日付調査報告書 における、コーポレートガバナンス・コードの規定に照ら して2020年7月31日開催の第181期定時株主総会が公正 に運営されたものとは言えないとのご指摘を受けて、外 部の第三者の参画も得て、いわゆる「圧力問題」について、
- 客観的、透明性のある徹底した真因、真相の究明を行い 責任の所在の明確化、再発防止策等をとりまとめることと し、ガバナンス強化委員会を設置して、同委員会に対し 真因の究明、責任の所在の明確化、再発防止策の策定 に向けた提言を委嘱しました。同委員会から、2021年11 月12日、調査報告書を受領しました。
- 上記の委員会報告書の提言等を踏まえ、取締役会および 執行側において議論を行い、株主との健全な信頼関係の 構築、行政庁に過度に依存する体質の改善、コーポレー ト・ガバナンスの再構築、「正しいトーン・アット・ザ・トッ プルの実践を中心とした再発防止策を策定しました。

上記の戦略的再編の検討を進めることに関する株主の皆 様のご意見を確認すること等を目的として、2022年3月24 日に臨時株主総会を開催することを決定しました。臨時株 主総会では会社提案・株主提案ともに否決されましたが、 臨時株主総会で示された株主の皆様のご意見を踏まえ、 株主の皆様との信頼関係構築に努めるとともに企業価値 の向上のためあらゆる戦略的選択肢の検討を引き続き行 うこととしました。

戦略

• 法令、定款、取締役会規則等に基づき、事業計画、予 算、リスク管理情報、その他取締役および執行役の職務 執行状況について報告を受けました。

■各委員会の活動状況

ア. 指名委員会

- 執行役社長 CEOの後継候補者について審議しました。
- 執行役社長 CEO選定案について審議しました。
- 取締役会体制について審議しました。
- 社外取締役候補者について審議しました。
- 取締役会に提出する取締役会議長選定について審議し ました。

イ. 監査委員会

- 不正会計問題の再発防止の徹底や法令等の遵守の状況 を重点として、取締役会等の重要会議への出席や執行 役等に対するヒヤリングを通じ、執行側の業務執行状 況を監査しました。さらに、内部監査部からの監査結 果等の報告や、内部管理体制推進部およびプロジェク ト審査部からの活動状況等の報告を定例的に受け、ま た、他の内部統制管理部門等に対するヒヤリングを行 い、改善された内部統制システムの運用状況や企業風 土改革の推進状況を検証しました。全てのヒヤリングお よび報告会について常勤・非常勤の監査委員が出席ま たは資料および議事録を確認し、積極的に監査活動を 行いました。
- 不正会計問題に関し、社長経験者を含む元役員5名に 対し、2015年11月に東京地方裁判所に提起した損害賠 償請求訴訟を引き続き遂行しました。
- ・ 監査委員会の内部通報制度で34件の通報を受領し、対 応しました。また、執行側の内部通報窓口に通報され た148件の通報全件の内容および対応状況につき報告 を受けました。会計、コンプライアンスに関する重要な 通報は、優先的に調査結果および改善状況を検証しま
- グループ会社監査役連絡会や教育等を通じて、グルー プ会社監査役との連携強化等による東芝グループの監 香ガバナンスの強化、監査品質の向上に努めました。

会社法第316条2項に基づく株式会社の業務および財産 の状況を調査するものによる2021年6月10日付調査者報 告書におけるいわゆる「圧力問題」に関する真因の究明、 責任の所在の明確化、再発防止策の策定に向けた提言 を目的とするガバナンス強化委員会の委員を選定しまし た。さらに、監査委員会は行政庁に過度に依存する体 質の改善状況のモニタリングとして、当社役員・従業員 による幹部公務員との接触記録を確認する運用を開始し ました。

ウ. 報酬委員会

- 2020年度の業績評価に基づき、執行役等の業績連動報 酬支給について審議しました。
- 2021年度の報酬変更および適用時期について審議しま
- 報酬方針および役員報酬規程の改定について審議しま
- 2021年7月以降の取締役および執行役が受ける個人別 の報酬の内容について審議しました。
- 取締役の一部報酬について審議しました。
- ガバナンス強化委員会報告書をふまえた役員報酬の取 扱いについて審議しました。
- 執行役の2021年度短期インセンティブ報酬について審議 しました。
- 取締役および執行役の報酬制度について審議しました。

工. 戦略委員会

- 株主の皆様とのエンゲージメントを行い、広範なフィー ドバックをいただきました。
- 執行部に対して中期経営計画の策定を求め、提出され た計画を審議しました。
- 戦略・金融投資家とエンゲージメントを行い、中期経営 計画以外のオプションについて審議しました。
- 税制適格スピンオフのストラクチャーについて審議しま した。
- スピンオフ計画の準備について監督を行いました。
- なお、2022年4月7日、潜在的な投資家やスポンサーと のエンゲージメントと戦略的選択肢の検討を行うことを 目的とした特別委員会を設置したことに伴い、戦略委員 会は解散いたしました。

■報酬等の内容の決定方針

当社は、報酬委員会において当社役員の個人別の報酬等 の内容に係る決定に関する方針を定めています。報酬委員 会は、当事業年度に係る当社役員の報酬等について、報 酬等の内容の決定方法および決定された報酬等の内容が 当該決定方針に沿うものであると判断しています。

当社役員の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する 方針の内容は、以下のとおりです。取締役の主な職務は東 芝グループ全体の業務執行の監督、並びに企業価値を高 めることであることから、取締役に対する報酬は優秀な人材 を確保すること、その監督機能を有効に機能させること、お よび中長期的観点で企業価値を向上させることを主眼に決 定することを基本方針としています。

執行役の主な職務は担当する部門の経営責任者として企 業価値を高めることであることから、執行役に対する報酬は 優秀な人材を確保すること、業績向上に対するインセンティ ブとしてその執行機能を有効に機能させることを主眼に、 固定報酬・業績連動報酬を決定することを基本方針として います。

①取締役に対する報酬

• 取締役の報酬については、職務の内容に応じた額を基 本報酬(固定)および委員手当(固定)として支給します。 委員会を複数兼務する場合は、該当する委員手当を合 算して支給します。なお、執行役を兼務する取締役につ いては、下記②の執行役に対する報酬のみを支給し、 取締役に対する報酬は支給しません。

- 基本報酬および委員手当は、既定の割合により、現金 および株式により支給します。
- 非居住国で開催する取締役会、取締役評議会、各委員 会への出席のために渡航を行う場合、渡航実績に応じ て、出席手当を支給します。
- 株式により支給する報酬については退任時までの譲渡制 限を付けた譲渡制限付株式等の仕組みを用います。

②執行役に対する報酬

- 執行役に対する報酬は役位に応じた基本報酬(固定)お よび業績連動報酬とします。
- 業績連動報酬は、全社および担当部門の年度業績およ び中長期の経営指標に基づき支給額を決定します。
- 基本報酬および業績連動報酬は、役位に応じて設定し た割合により、現金および株式により支給します。
- 株式により支給する報酬は退任時までの譲渡制限を付け た譲渡制限付株式等の仕組みを用いて、中長期的な業 績向上に対するインセンティブを有効に機能させます。

③水準について

グローバル企業に相応しい報酬水準とし、変革期を迎え る東芝の経営を担うに相応しい優秀な経営人材を確保しま す。具体的決定にあたっては上場会社を中心とした他企業 の報酬水準および当社従業員の処遇水準を勘案しています。

上記による報酬項目は以下のとおりです。

取締役	基本報酬+委員手当+非居住国への渡航に対する出席手当
執行役	基本報酬+業績連動報酬

リスクマネジメント・コンプライアンスの方針

東芝グループでは、最前線の事業部門・第1線、管理部門・第2線、監査部門・第3線が、それぞれの役割と職務を明確 にした上で、牽制機能を働かせながら各々の職責を適切に果たすことで、リスクを有効に管理しています。経営環境の変化、 事業活動を営むなかで変化し続ける多種多様なリスクに対応すべく、有効なリスクマネジメントを実現します。

当社は、不適切会計問題により、2015年9月15日付で特設注意市場銘柄の指定を受けましたが、以降内部管理体制の改善 に努め、2017年10月12日付で指定解除となりました。2017年10月20日付の「内部管理体制の改善報告」、2018年7月25日付の 「内部管理体制の改善進捗報告」にてそれぞれ報告しているとおり、継続して内部管理体制強化に取り組み、株主、投資家を はじめとするすべてのステークホルダーの皆様からの信頼回復をめざし取り組んできました。また、2017年8月1日から東京証 券取引所および名古屋証券取引所により市場第二部銘柄に指定替えとなっていましたが、これらの取り組みにより、両取引所 において、2021年1月29日付で再び第一部銘柄に指定されました。今後も継続して内部管理体制の強化に取り組んでいきます。 東芝グループでは、経営トップがコンプライアンスに関するメッセージを継続的に発信して自らの姿勢を明確にし、東芝グ

ループ全体がコンプライアンスを最優先する風土を醸成しています。 東芝グループでは、公正、誠実で透明性の高い事業活動を行うとともに、持続可能な社会の形成に貢献する企業であるた

めの具体的な行動指針、ガイドラインとして「東芝グループ行動基準」を定め、その徹底に努めています。また、すべてのグ ループ会社で、同行動基準を採択、浸透を図っています。「東芝グループ行動基準」は、東芝グループの重要な基本指針であ り、その改定には取締役会の承認が必要です。

東芝グループは不正に対しては「ゼロ・トレランス(絶対に許容しない考え)」で臨み、正確な事実関係の把握と真因の究明 に努めた上で、事実を真摯に受け止め、再発防止策の徹底を図り、必要に応じ適時かつ適切に情報開示を行っていきます。 また、不正に関与した従業員に対しては、懲戒処分等により厳正に対処します。

■リスクマネジメント・コンプライアンスの推進体制

東芝では、コンプライアンスその他のリスク、ビジネスリ スク(戦略的意思決定、事業遂行において事業目的、プロ ジェクト目的の達成を阻害するおそれがある不確定要素) そ れぞれに対応したリスクマネジメント体制を整備しています。

戦略

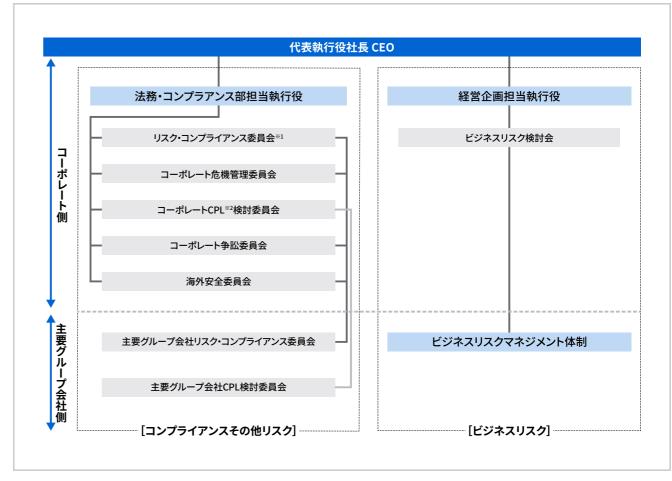
コンプライアンスその他のリスクについては、全社のリス クマネジメント・コンプライアンスをつかさどる担当役員 (CRO)を任命しています。CROのもと、法務・コンプライアン ス部は、内部通報対応、グローバルなコンプライアンス実 現への取り組み、内部管理体制の強化を図り、効率的なリ スクマネジメント・コンプライアンス活動を推進しています。

CROは、スタフ部門の担当執行役が出席するリスク・ コンプライアンス委員会の委員長を務めます。この委員会 では、内部通報や社内外事案を分析するとともに、「東芝グ ループ行動基準」をベースとしてコンプライアンス・リスク を網羅したリスクテーブルを基にリスクの影響度、統制の 状況を評価し、当該年度の重点施策を決定しています。リ スク・コンプライアンス委員会には取締役である監査委員 が同席しており、また、審議内容に関しては、取締役会に 報告されます。

当社は、2015年の不適切会計問題を受け、会計コンプ ライアンス体制を特別に設けて会計コンプライアンスの強 化を図ってきました。2021年度は、さらなるコンプライアン ス体制全体の強化のため、会計コンプライアンスとその他 のコンプラアンスを包含した体制に発展させ、一元的なマ ネジメントを推進しています。

東芝では、東芝グループ各社のコンプライアンス・リス クへの取り組みを一元的に把握し改善を促すため、第2線

リスクマネジメント推進体制



※1 東芝グループ行動基準に関わる事項、リスクマネジメントおよびコンプライアンスにかかわる事項を所管する ※2 CPL: CL(契約に基づく品質保証責任)とPL(製造物責任)を合わせた略称

である管理部門主導でのPDCA*を組み込んだリスクマネジ メントシステム (RMS) を運用しています。RMSでは、東芝グ ループ各社に対してリスク評価のためのリスクアセスメント プログラム (RAP) を実施し、把握されたコンプライアンス・ リスクに対し、管理部門による改善指導および第1線である 事業部門自身による自律的なリスク把握・改善を図ってい ます。

さらに財務報告・会計に関する不正リスクについては、 2020年度からシナリオを体系的に整理した上で、グループ 各社に対して実態を把握するための点検を行い、改善の指 導を強化しています。

コンプライアンスに関する重大事案が発生した場合には、 社長、CRO、監査委員等に即時に報告される仕組みとなっ ており、2021年度には報告用システムを整備しました。事 案に応じ社内委員会などで迅速に対応策を検討し、実施す る体制を確立しています。

一方、ビジネスリスクについては、事業遂行上の経営判 断において、東芝グループの持続的成長と企業価値向上を 目的とした経営判断基準、許容できるリスク範囲、事業撤 退の考え方を明確化し、ビジネスリスク検討会において案 件ごとにリスクチェックの実施、最大リスクの確認、モニタ リング項目の設定を行っています。

■通報制度

東芝グループは風通しのよい職場環境づくりに向け、日 頃から各職場でのコミュニケーションを活性化し、リスクを 未然に防ぐ一方で、内部通報制度を充実させています。

2000年1月に、法令違反などのコンプライアンス違反に 関する社内情報を収集し、自浄作用を働かせることを目的 に、内部通報制度「東芝相談ホットライン」を設け、電子 メール、電話などによって従業員から通報や相談を受け付 けるようにしました。2019年4月には通報受付窓口を外部 機関に移し、匿名性の確保をより強め、通報のしやすさと 安心感を高めました。メール受付は24時間365日可能とし ています。2022年6月には、国内東芝グループで日本語で の通報が難しい従業員向けに、英語での通報の受付も開 始しました。

また、主として法令違反につながるような情報を受け付 けることを目的として社外の弁護士事務所にも受付窓口を 2005年1月に設置しました。

さらに、2015年10月には、社外取締役で構成される監 査委員会に直接通報できる「監査委員会ホットライン」を新 設し、経営トップらの関与が疑われる事案に対しても安心 して通報できる仕組みとしました。

なお、監査委員会は、「東芝相談ホットライン」にもアクセ ス権を持ち、適切に指導、監督しています。

2006年4月には、物品の調達、工事発注などの取り引き に関連した従業員のコンプライアンス違反を防止するため に、調達取引先から通報を受け付ける取引先通報制度「ク リーン・パートナー・ライン」を設けました。

東芝グループ各社は、それぞれ内部通報制度を導入して います。また、それに加え、国内東芝グループの従業員は 前述の「東芝相談ホットライン」を利用することができます。 海外東芝グループ会社については、各社の内部通報制度 に加え、国・地域ごとの法令などの状況、言語に対応でき るように各地域の総括現法をそれぞれの地域の事務局とす る「東芝グループ海外ホットライン」を2021年度に導入しま した。

東芝グループでは、法令および社内規程に基づき、誠実 かつ正当な目的で内部通報を行った役員・従業員に対し、 内部通報を行ったことを理由に解雇や降格などの不利益な 取扱いは行いません。東芝グループの役員・従業員が内部 通報制度を安心して利用できるよう、通報内容は限られた 担当者だけが関与する秘密保持や不利益な取扱いの禁止 を各社の規程で定め、内部通報担当者向けのマニュアルな どにより徹底を図っています。国内グループでは、改正公 益通報者保護法に準拠した対応体制を整備し運用していま す。制度自体の存在や、匿名性が厳格に担保されることな どをe-ラーニングで教育したほか、内部通報事例などを折 に触れて全社に周知しました。

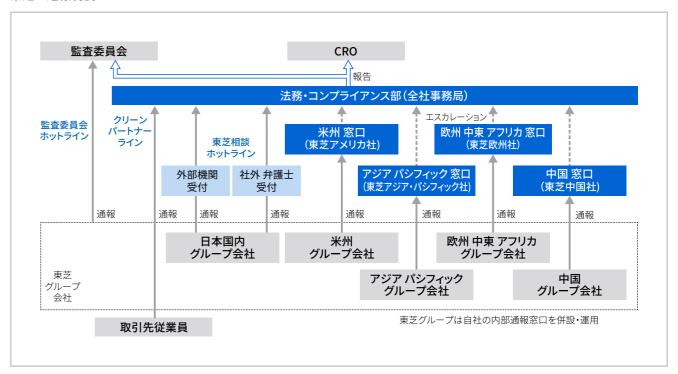
受付案件のうち、法令違反や不正が疑われるものにつ いては、正確な事実関係の把握と真因の究明に努めた上 で、従業員の処分を含め厳正に対処するとともに、再発 防止の徹底を図りました。受付案件の過半数を占める労 務・総務関連の通報については、法令違反には至らない ものの不適切な状況がある、またはそのおそれがある場 合は、関係部門と連携して改善指示や注意喚起を行いま した。通報者自身の業務などにかかわる相談や質問につ いては、対処方法などをアドバイスしました。また、匿名 でない通報については、原則として通報者本人に対処状 況を回答しました。

なお、法令および社内規程に基づき、本人の了解があっ た場合を除き、通報・相談者の氏名・連絡先は受付窓口 (東芝相談ホットラインについては外部機関または弁護士事 務所、監査委員会ホットラインについては社内事務局)から ほかに一切開示していません。

内部通報のなかから誰もが心掛けるべき内容の事例につ いては、従業員教育の一環として周知しています。その際 は通報者秘匿に万全の配慮をするため、匿名とするのはも ちろん、事例は職場や通報者が特定されないように内容を 一部変更しています。通報件数については、定期的に社内 ウェブサイトで開示しています。

※ Plan:リスクの特定・評価、Do:ルールの作成・運用、Check:振返り・実態調査、Action:改善計画の策定・実行

東芝の通報制度



東芝相談ホットライン(社内ウェブサイト)の画面



戦略

監査委員会ホットライン(社内ウェブサイト)の画面



事業等のリスク

東芝グループの事業領域であるエネルギーシステムソリューション、インフラシステムソリューション、ビルソリューション、 リテール&プリンティングソリューション、デバイス&ストレージソリューション、デジタルソリューションの各事業は、高度で先 進的な技術が事業遂行上必要である上に、グローバルな激しい競争があります。このような状況下、当社が認識している東 芝グループの事業等のリスクのうち主要なものは、当社投資家情報ウェブサイトをご参照ください。なお、これらは東芝グ ループのすべてのリスクを網羅したものではなく、記載された事項以外の予見できないリスクも存在します。このようなリスク が現実化した場合には、東芝グループの業績および財政状態に悪影響を与える可能性があります。

また、これらは、2022年6月27日(第183期有価証券報告書提出日)現在において入手した情報に基づいて東芝グループが 判断したものであり、不確実性が内在しているため、実際の結果とは異なる可能性があります。

1999年 9月 Structural Dynamics Research Corporation入社

2010年 2月 シーメンスPLMソフトウェア日本法人代表取締役社長兼米国本社副社長

2018年10月 当社入社、コーポレートデジタル事業責任者(2019年3月まで)

2019年10月 東芝デジタルソリューションズ(株)取締役常務(2020年4月まで)

2015年 9月 シーメンス(㈱専務執行役員、デジタルファクトリー事業本部長、プロセス&ドライブ事業本部長

2020年 4月 当社執行役上席常務、東芝デジタルソリューションズ(㈱取締役社長(2022年3月まで)

事業

サステナビリティ

データ集

取締役

当社は、企業価値の最大化を通じて、Total Shareholder Return (TSR) の拡大をめざし、各種施策を推進しています。 現在、取締役12名中、社外取締役が10名、執行役を兼務する取締役が2名と、社外取締役が取締役会の過半数を占める 体制とし、ガバナンスを強化しています。また、外国籍5名を含む、国際的な事業経験や事業ポートフォリオ、事業再構築、 M&A、資本市場や資本配分の専門性、法律・コンプライアンスその他専門的知見を有している社外取締役を選任することに より、取締役会の専門性・多様性に配慮しています。

また、指名委員会は、各取締役が別途指名委員会の定める「取締役指名基準」の各要件に合致し、取締役としてふさわし い資質を備えているものと判断し、候補者として選任いたしました。

▶具体的内容は、**当社投資家情報ウェブサイト**をご参照ください。

氏名		現在の当社における 地位および担当	企業経営	法律・ コンプライアンス	会計•	多様性*	M&A	企業 再構築	資本市場	国際事業経験
島田 太郎		代表執行役社長 CEO	0					0		0
柳瀬 悟郎		代表執行役副社長 COO	0					0		
渡辺 章博	社外取締役、 独立役員	取締役会議長 指名委員会副委員長 特別委員会副委員長	0		0		0		0	0
ポール ブロフ	社外取締役、 独立役員	特別委員会副委員長指名委員会委員	0	0	0	0		0		0
ワイズマン廣田 綾子	社外取締役、 独立役員	報酬委員会委員長 特別委員会委員	0			0			0	0
ジェリー ブラック	社外取締役、 独立役員	特別委員会委員長指名委員会委員	0		0	0	0	0		0
レイモンド ゼイジ	社外取締役、 独立役員	指名委員会委員長 特別委員会委員	0		0	0	0	0	0	0
橋本 勝則	社外取締役、 独立役員	監査委員会委員長 指名委員会委員	0	0	0		0			0
望月 幹夫	社外取締役、 独立役員	監査委員会委員 報酬委員会委員	0	0	0		0			0
宇澤 亜弓	社外取締役、 独立役員	監査委員会委員 報酬委員会委員		0	0					
今井 英次郎	社外取締役、 独立役員	報酬委員会委員特別委員会委員		0			0	0	0	
ナビール バンジー	社外取締役、 独立役員	特別委員会委員				0	0	0	0	0

※多様性とは、ジェンダー・民族・国籍・その他属性の多様性を意味します

取締役

取締役 島田太郎



2020年12月 ウイングアーク1st株式会社社外取締役就任(2022年5月まで) 2022年 3月 当社代表執行役社長 CEO、現在に至る。 2022年 6月 当社取締役、現在に至る。

2019年 4月 当社執行役常務(2020年4月まで)

1990年 4月 新明和工業㈱入社



(1966年10月22日生まれ)

取締役 柳瀬 悟郎 (1965年10月27日生まれ)

1991年 4月 当社入社

2017年 4月 当社原子力事業部長

2017年10月 東芝エネルギーシステムズ(㈱原子力事業部長

2018年 6月 同社取締役原子力事業部長

2019年 4月 同社取締役パワーシステム事業部副事業部長 2020年 6月 東芝エレベータ㈱代表取締役、執行役員社長

2022年 3月 当社代表執行役副社長 COO、現在に至る。

2022年 6月 当社取締役、現在に至る。

社外取締役



社外取締役 渡辺 章博 (1959年2月18日生まれ)

1980年10月 平和監査法人入所 1982年 5月 Peat Marwick Mitchell & Co. (現KPMG LLP)

ニューヨーク事務所入所

1990年 7月 同所パートナー

1994年 7月 KPMGコーポレートファイナンス㈱代表取締役 2002年 4月 渡辺章博公認会計事務所代表者、

現在に至る。

2002年10月 神戸大学大学院経営学研究科 (ビジネススクール)客員教授 (2019年3月まで)

(2008年3月まで)

2004年 4月 GCA(株)設立、代表取締役パートナー

2008年 3月 GCAサヴィアングループ(株)(現GCA(株))設立、 代表取締役(2022年2月まで)

2013年 5月 クオリカプス(株)社外取締役(2019年3月まで)

2015年12月 マルホ㈱社外取締役、現在に至る。

2016年 9月 ユニー・ファミリーマートホールディングス(株) (現商号(株)ファミリーマート)

社外取締役(2018年5月まで) 2022年 2月 フーリハン・ローキー(株)会長、 マネージング・ダイレクター、

チェアマン・オブ・アジア・コーポレート・ ファイナンス

2022年 6月 当社社外取締役、現在に至る。

戦略

社外取締役



社外取締役 ポール ブロフ (1956年11月13日生まれ)

1983年 9月 KPMG Hong Kong入所 1991年10月 同所パートナー

1995年 7月 同所コンサルティング部門長 1997年10月 同所フィナンシャル・アドバイザリー・

サービス部門長

1999年10月 同所フィナンシャル・アドバイザリー・ サービス・アジア太平洋地域部門長および KPMGグローバル・アドバイザリー・ ステアリング・グループメンバー

2008年 9月 Lehman Brothersの複数の在アジア法人の 共同清算人

2009年 4月 KPMG Hong Kongリージョナル・シニア・ パートナー(2012年3月まで)

2012年 3月 Blue Willow Limitedチーフ・エグゼクティブ、 現在に至る。

2012年 9月 Sino-Forest International Corporation チーフ・リストラクチャリング・オフィサー (2013年1月まで) GL Limited独立非業務執行取締役 (2021年4月まで)

2013年 2月 Emerald Plantation Holdings Limited Group 会長兼CEO(2015年4月まで)

2013年10月 Greenheart Group Limited取締役兼暫定CEO (取締役は2015年5月まで、 暫定CEOは2015年4月まで)

Habib Bank Zurich (Hong Kong) Limited 独立非業務執行取締役、現在に至る。

2015年 5月 Noble Group Limited独立非業務執行取締役 (2017年5月まで)

2016年 1月 China Fishery Group業務執行取締役兼 チーフ・リストラクチャリング・オフィサー (2016年6月まで)

2016年 9月 Vitasoy International Holdings Limited 独立非業務執行取締役、現在に至る。

2017年 5月 Noble Group Limited エグゼクティブ・チェアマン(2018年12月まで) The Executive Centre Limited 独立非業務執行取締役、現在に至る。

2018年12月 Noble Group Holdings Limited エグゼクティブ・チェアマン(2019年10月まで)

2019年 6月 当社社外取締役、現在に至る。

2021年11月 Guoco Group Limited 独立非業務執行取締役、現在に至る。



社外取締役 ワイズマン廣田 綾子 (1957年5月9日生まれ)

1984年 1月 Equitable Capital Management バイス・プレジデント

1987年 1月 Smith Barney, Harris Upham & Co. Inc. (現シティグループ) マネージング・ディレクター

1999年10月 Feirstein Capital Management LLC

2002年 1月 Kingdon Capital Management LLC ポートフォリオ・マネージャー

2006年 6月 AS Hirota Capital Management LLC 創設者兼最高経営責任者

2010年11月 Horizon Asset Management, Inc. (現Horizon Kinetics LLC) シニア・バイス・プレジデント、 シニア・ポートフォリオ・マネージャー兼 アジア戦略担当ディレクター、現在に至る。

2015年 6月 SBIホールディングス㈱社外取締役 (2019年6月まで)

2019年 6月 当社社外取締役、現在に至る。

2020年 2月 Nippon Active Value Fund plc 非業務執行取締役、現在に至る。



社外取締役 ジェリー ブラック (1959年5月29日生まれ)

1982年 7月 Arthur Andersen入社

1986年10月 Ernst & Young入社

1995年 1月 Kurt Salmon Associates入社 2002年 3月 同社グローバル・プラクティス・ディベロップ

メント・マネージング・ディレクター

2005年 1月 同社北米マネージング・ディレクター

2006年 1月 同社消費者製品部門社長

2008年 1月 同社CEO就任

2009年 3月 イオン(株)入社、顧問就任

2009年 5月 同社執行役、同社グループ戦略・ IT最高責任者兼アジア事業最高経営責任者

2010年 3月 同社執行役、アセアン事業最高経営責任者 兼グループIT・デジタルビジネス事業 最高経営責任者兼グループ戦略最高責任者

2011年 3月 同社専務執行役、同社グループ 戦略最高責任者兼グループ IT・デジタルビジネス事業最高経営責任者 2012年 3月 同社専務執行役、社長補佐 グループ戦略・デジタル・IT最高責任者

2013年 3月 同計専務執行役、計長補佐 グループ戦略・デジタル・IT・マーケティング

2014年 3月 同社専務執行役、

商品戦略担当兼デジタルシフト推進責任者

2015年 2月 同社執行役、デジタル事業担当 (2016年5月まで)

最高責任者

2016年 3月 イオンリテール(株取締役執行役員副社長 (2017年2月まで)

2017年 4月 イオン(株)顧問、現在に至る。

2019年 6月 当社社外取締役、現在に至る。

2021年 5月 日本コンピュータビジョン(株) シニアアドバイザー、現在に至る。

社外取締役



社外取締役 レイモンド ゼイジ (1970年1月20日生まれ)

1991年 6月 プライスウォーターハウス入所 1992年 8月 Goldman Sachs & Co入社、投資銀行部門 バイス・プレジデント(2000年2月まで) 2000年 3月 Farallon Capital Management L.L.C入社

2002年 9月 Farallon Capital Asia Pte. Ltd. マネージング・ダイレクター

2008年 1月 Farallon Capital Asia Pte. Ltd. マネージング・ダイレクター兼CEO (2018年8月まで)

2013年 8月 Whitehaven Coal Limited 独立非業務執行取締役、現在に至る。

2016年 8月 PT Aplikasia Karya Anak Bangsa (Go-Jek) コミッショナー(非執行)(2021年6月まで)

2018年8月 Tiga Investments Pte. Ltd., 創設者兼CEO、現在に至る。

Farallon Capital Management, L.L.C顧問 (非常勤)、現在に至る。

2019年4月 PT Lippo Karawaci Tbkコミッショナー (非執行)、現在に至る。

2019年6月 当社社外取締役、現在に至る。 2020年6月 Tiga Acquisition Corp Chairman and CEO、

現在に至る。

2021年5月 EDBI Pte. Ltdダイレクター、現在に至る。

2021年9月 The Executive Center Limited 独立非業務執行取締役、現在に至る。



社外取締役 橋本 勝則 (1955年9月16日生まれ)

1978年 4月 YKK(株)入社

1986年10月 同社英国社財務最高責任者

1990年 4月 デュポン(株)経理部

1996年 8月 米国デュポン社自動車関連事業部 シニアファイナンシャルアナリスト

1998年 1月 同社グローバルビジネスレポーティング プロジェクトリーダー 1998年10月 同社内部監査部門マネージャー

(1999年4月まで)

1999年 5月 デュポン(株)東京トレジャリーセンター トレジャラー

2001年 8月 同社財務部長

2002年 1月 同社取締役 財務部長

2009年11月 同社取締役常務執行役員 財務部·関連事業

2013年 1月 同社取締役専務執行役員

2014年 6月 ダニスコジャパン(株)代表取締役社長

(2018年7月まで)

2014年 9月 デュポン(株)取締役副社長(2020年9月まで) 2020年10月 DSS サスティナブル・ソリューションズ・

ジャパン合同会社会長、現在に至る。

東京都立大学大学院経営学研究科 特任教授、現在に至る。

2021年 6月 当社社外取締役、現在に至る。



社外取締役 望月 幹夫 (1954年7月8日生まれ)

1978年 4月 石川島播磨重工業株式会社(現㈱IHI)入社

2011年 4月 同計執行役員

IHI INC. (米州統括会社)社長兼CEO

2014年 4月 ㈱IHI常務執行役員財務部長

2016年 6月 同社取締役 常務執行役員 財務部長

2017年 4月 同社取締役 常務執行役員 産業システム・汎用機械事業領域長

2018年 4月 同計取締役

2018年 6月 同社顧問(2021年6月まで)

2021年 6月 アイダエンジニアリング(株)社外取締役、現在に至る。

2022年 6月 当社社外取締役、現在に至る。

社外取締役



社外取締役 宇澤 亜弓 (1967年6月21日生まれ)

1990年10月 監査法人朝日新和会計社 (現有限責任あずさ監査法人)大阪事務所入所 (1993年3月まで)

1994年 8月 公認会計士登録

1995年 8月 監査法人トーマツ (現有限責任監査法人トーマツ) 東京事務所入所(1999年3月まで)

1999年 4月 警視庁刑事部捜査第二課

(財務捜査官・警部)(2004年10月まで) 2004年11月 証券取引等監視委員会事務局特別調査課

(2011年2月まで)

2011年 3月 公認会計士宇澤事務所代表者、現在に至る。

2022年 3月 (㈱ブロードバンドタワー 社外取締役、現在に至る。

2011年 7月 公認不正検査士(CFE)登録

2007年 5月 Bain Capital Asia LLC入社 **2013年10月** Farallon Capital Japan LLC入社

2022年 6月 当社社外取締役、現在に至る。

2011年 7月 最高検察庁金融証券専門委員会参与、 現在に至る。

2012年 6月 一般社団法人日本公認不正検査士協会 (ACFE JAPAN)理事(2018年6月まで)

2013年 6月 明治機械㈱社外取締役(2014年11月まで)

2014年12月 ジャパンベストレスキューシステム(株) 社外取締役(2016年11月まで)

2016年 9月 アウロラ債権回収株式会社監査役(非常勤)、

現在に至る。

2020年 4月 国立研究開発法人新エネルギー・ 産業技術総合開発機構嘱託職員 (アドバイザー)(2021年3月まで)

2022年 6月 当社社外取締役、現在に至る。



社外取締役 今井 英次郎 (1980年7月2日生まれ)



2007年 7月 Goldman Sachs & Coインベストメント・バンカー (2008年9月まで)

2004年10月 西村ときわ法律事務所(現西村あさひ法律事務所)入所(2007年4月まで)

2019年 1月 Farallon Capital Japan LLC マネージングディレクター、現在に至る。

2008年 9月 Apax Partnersインベストメント・プロフェッショナル(2010年5月まで)

2012年 7月 Elliott Investment Management シニア・ポートフォリオ・マネージャー、現在に至る。

2021年 4月 Elliott Opportunity II Corporation プレジデント、現在に至る。

2022年 6月 当社社外取締役、現在に至る。



社外取締役 ナビール バンジー (1985年12月19日生まれ)

執行役

代表執行役社長 CEO	島田	太郎	
代表執行役副社長 COO	柳瀬	悟郎	経営企画部担当、インフラサービス推進部担当
代表執行役専務 CFO	平田	政善	財務管理部・主計部担当、プロジェクト審査部担当
代表執行役専務	今野	貴之	営業推進部担当、電池事業部担当、支社担当、インフラシステム所管(東芝インフラシステムズ株式会社社長)、 ビルソリューション所管、四柳執行役上席常務補佐(東芝プラントシステム株式会社関係)、米州担当
	佐藤	裕之	デバイス&ストレージ所管(東芝デバイス&ストレージ株式会社社長)、 欧州・中東・アフリカ担当、中国・東アジア担当
執行役上席常務	弓田	圭一	情報システム部担当、業務プロセス改革推進部担当
	上條	勉	グループ調達部担当、生産推進部担当、佐田執行役常務補佐(生産技術センター関係)
	岡田	俊輔	CPSxデザイン部担当、CPSxデザイン部バイスプレジデント、 デジタルソリューション所管(東芝デジタルソリューションズ株式会社社長)
	三原	隆正	サステナビリティ推進部担当、人事・総務部担当、コーポレートコミュニケーション部担当
	四柳	端	WEC監督部担当、エネルギーシステム所管(東芝エネルギーシステムズ株式会社社長、 東芝プラントシステム株式会社)、アジア・大洋州担当
執行役常務	和田	あゆみ	法務・コンプライアンス部担当
	佐田	豊	技術企画部担当、研究開発センター担当、生産技術センター担当、 デジタルイノベーションテクノロジーセンター担当、デジタルイノベーションテクノロジーセンターバイスプレジデン
	平井	祐子	内部監査部担当、監査委員会室バイスプレジデント

事業

サステナビリティ

データ集

2022年6月28日現在

SASB対照表

トピック	会計指標	カテゴリ	測定単位	コード	開示内容	参照
エネルギー マネジメント	(1)エネルギー消費総量 (2)系統電力の割合 (3)再生可能エネルギーの割合	定量	ジュール(GJ)、 パーセンテージ(%)	RT-EE-130a.1	(1) 21,009,647 GJ (2) 82% (3) 0.3% ^{*1}	→環境負荷全容事業活動における気候変動への対応
有害廃棄物管理	有害廃棄物の発生量、リサイクル率	定量	メートルトン(t)、 パーセンテージ(%)	RT-EE-150a.1	有害廃棄物総量:3,500 t ^{*2} リサイクルされた割合:85% ^{*3} 焼却量:11% ^{*4}	→環境負荷全容
	報告対象の流出事故数と集計量、回収量	定量	件数、 キログラム(kg)	RT-EE-150a.2	対象物質数: 25 ^{**5} 排出•移動量: 520,846 kg ^{**5} 土壌への排出•移動はありません。	▶事業活動における廃棄物量の抑制
	リコール件数、総リコール数	定量	件数	RT-EE-250a.1	2021年度に開始したリコールの件数: 自発的なリコール2件 対象のユニット数: 4,151台	▶製品安全・品質不具合に関する情報開示
製品の安全性	製品の安全性に関する法的手続きに起因する 金銭的損失の総額	定量	報告通貨	RT-EE-250a.2	_	
製品ライフ	IEC62474申告可能物質を含む 収益別製品の割合	定量	利益ごとの パーセンテージ(%)	RT-EE-410a.1	東芝グループは、製品をつくる段階での環境配慮の一環として、グリーン調達を推進しています。「グリーン調達ガイドライン」の中で「東芝グループ環境関連物質リスト」を定め、IEC 62474 Declarable Substancesのうち主要な法規制関連物質を対象とした調達品の含有化学物質を管理しています。「グリーン調達ガイドライン」は、1999年以来、製品の含有化学物質に関する法規制の強化などに対応して随時改定しています。	東芝グループグリーン調達ガイドライン▶グリーン調達・グリーン購入
製品フイノ サイクル管理	ENERGY STAR® の基準を満たす 対象製品の収益の割合	定量	利益ごとの パーセンテージ(%)	RT-EE-410a.2	東芝テック㈱が製造・販売している複合機(一部除く)がENERGY STAR®の基準を満たしていますが、その売上高が東芝グループ連結売上高に占める割合(%)は大きくありません。	
	再生可能エネルギー関連、 エネルギー効率関連製品の収益	定量	報告通貨	RT-EE-410a.3	当社は電気をつくる・おくる・ためる・かしこくつかうための機器・システム・ サービスを幅広く提供しております。電力の安定供給と環境調和の両立を実 現し、将来の世代まで安心して暮らせる社会を築くことを目指しています。	
資材調達	クリティカルマテリアルの 使用に伴うリスクの管理に関する説明	議論と分析	n/a	RT-EE-440a.1	東芝グループは、BCP (Business Continuity Plan)の観点から、2012年に「調達 BCPガイドライン」を制定し、サプライチェーン寸断リスクの極小化と、寸断 した場合の復元までの時間短縮をめざし、同年、サプライチェーン上流に 遡った企業情報を管理する仕組みを構築しています。	▶BCP(事業継続計画)によるリスク管理
企業倫理	(1)汚職と賄賂、および (2)反競争的行動を防止するための ポリシーと実践の説明	議論と分析	n/a	RT-EE-510a.1	独禁法遵守と贈収賄等の腐敗行為の防止に精力的に取り組んでいます。各々について国内外の法令をふまえたコンプライアンスプログラムおよびこれに基づくガイドラインなどを定め、そのなかでカルテルや贈収賄、ファシリテーションペイメント (Facilitation Payment) など、対象となる行為を明確に定義し、禁止しています。また、コンプライアンスプログラムおよびガイドラインなどでは社内体制を定め、公務員との接触に係る事前審査や、関係者についての贈収賄リスクを把握するためのデューディリジェンスポリシーを定めています。さらにはコンプライアンスプログラムの定めに則り、教育の実施、自主監査、などを徹底しています。違反行為や違反が懸念される行為があった場合の通報制度として、従業員向けには内部通報制度を、また調達取引先向けにはクリーン・パートナー・ラインを設け、利用を勧奨することで違反の防止や違反につながる事態の早期把握に努めています。	▶ <u>独占禁止法の遵守と腐敗防止</u>
	賄賂または汚職に関連する法的手続の 結果としての金銭的損失の総額	定量	報告通貨	RT-EE-510a.2	0円	
	反競争的行動の規制に関連する 法的手続きの結果としての金銭的損失の総額	定量	報告通貨	RT-EE-510a.3	0円	
			7914 11			11.000
	アクティビティ指標 アクティビ・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・・	カテゴリ	測定単位	コード	開示内容 単元内容 東芝グループは、持続可能な社会に貢献するため、幅広い事業領域で、製品・	参照

注 日本語への翻訳は関係する資料を参考に当社が行ないました。

従業員数

定量

件数

RT-EE-000.B

▶基本データ

116,224人**6

^{※1:} 再生可能エネルギーは太陽光由来のものをさします。

^{※2:} 有害廃棄物総量は、廃棄物の処理および清掃に関する法律(以下、廃棄物処理法)で定める特別管理産業廃棄物の量を示しています。

^{※3:}リサイクル量は、廃棄物処理法で定める特別管理産業廃棄物のうち、再利用、再資源化した量をさします。

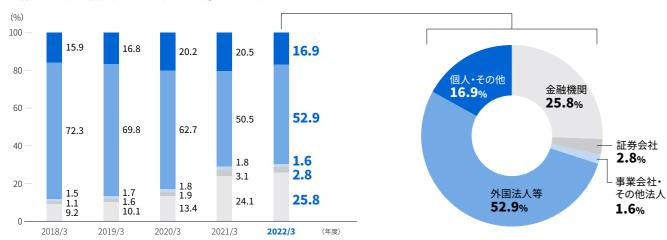
^{※4:} 焼却量は、廃棄物処理法で定める特別管理産業廃棄物のうち、焼却・熱回収した量をさします。 ※5: 米国のComprehensive Environmental Response, Compensation, and Liability Act (CERCA) に定める物質のうち、当社で管理している物質の排出・移動量を元に作成してい

^{※6:2022}年3月31日時点。

株主構成 (各年3月31日現在)

	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
■個人・その他	15.9 %	16.8 %	20.2 %	20.5 %	16.9 %
■外国法人等	72.3	69.8	62.7	50.5	52.9
■事業会社・その他法人	1.5	1.7	1.8	1.8	1.6
■証券会社	1.1	1.6	1.9	3.1	2.8
金融機関	9.2	10.1	13.4	24.1	25.8

注 持株比率は自己名義株式の単元数を「個人・その他」に含めて計算しています。



大株主 (2022年3月31日現在)

株主名	持株比率
日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	11.6 %
SUNTERA (CAYMAN) LIMITED AS TRUSTEE OF ECM MASTER FUND	4.6
CHINOOK HOLDINGS LTD	3.6
(株)日本カストディ銀行(信託口)	3.5
3D INVESTMENT VALUE MASTER FUND	3.4
BCSL CLIENT RE BBPLC NYBR	2.9
第一生命保険㈱	2.7
日本生命保険相互会社	2.6
GOLDMAN SACHS INTERNATIONAL	2.5
MSIP CLIENT SECURITIES	2.5

- 注 1. 上記大株主の表の持株比率は発行済株式の総数から自己株式数を控除して計算しています。
- 2. 2021年3月4日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、ブラックロック・ジャパン(㈱含む計11社が、2021年2月26日現在、共同で23,720千株(株券等保有割合5.21%)を保有している旨が記載されていますが、当社としては2022年3月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記表には含めていません。
- 3. 2021年4月2日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書において、3Dインベストメント・パートナーズ・プライベート・リミティッドが、2021年3月29日現在、32,791千株(株券等保有割合7.20%)を保有している旨が記載されていますが、当社としては2022年3月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記表には含めていません。
- 4. 2022年3月31日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に関する変更報告書において、エフィッシモ キャピタル マネージメント ピーティーイー エルティーディーが、2022年3月24日現在、42,868千株(株券等保有割合9.90%)を保有している旨が記載されていますが、当社としては2022年3月31日現在における実質保有株式数の確認ができないため、上記表には含めていません。
- 5. 2022年6月2日付で公衆の縦覧に供されている大量保有報告書に関する変更報告書において、ファラロン・キャピタル・マネジメント・エルエルシーおよびチヌーク・ホールディングス・リミテッドが、2022年5月26日現在、共同で22,960千株(株券等保有割合5.30%)を保有している旨が記載されていますが、当社としては2022年3月31日現在におけるファラロン・キャピタル・マネジメント・エルエルシーおよびチヌーク・ホールディングス・リミテッドの実質保有株式数の確認ができないため、ファラロン・キャピタル・マネジメント・エルエルシーについては、上記表に含めておらず、チヌーク・ホールディングス・リミテッドについては、株主名簿の記載内容に基づいて記載しています。

株価関連情報

		2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2022/3
株価	(円、年度)注1					
最高		347	3,980	4,030	4,010	5,245 ^{注3}
最低		193	2,840	1,982	2,301	3,825
日経平均株価	(円)	21,454.30	21,205.81	18,917.01	29,178.80	27,821.43
発行済株式総数	(百万株)	6,521	544	455	455	433 ^{注3}
時価総額	(十億円)注2	2,008.4	1,917.6	1,082.9	1,702.7	2,014.1
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純緑	利益(損失) (円) ^{注4}	1,628.88	1,641.85	(236.39)	251.25	442.05
1株当たり年間配当金	(円)	_	30	20	80	220
配当性向(連結)	(%)	_	1.83	_	31.8	49.8
株主総数	(人)	300,871	270,570	269,067	270,598	228,187
株価収益率	(倍)	1.89	2.15	_	14.89	10.52
株価キャッシュ・フロー倍率	(倍)	1.7	2.0	_	8.5	7.3
株価純資産倍率	(倍)	2.6	1.3	1.1	1.5	1.7

業績

事業

サステナビリティ

データ集

- 注1. 株価は2017年7月31日までは東京証券取引所市場第一部におけるもの、2017年8月1日から2021年1月28日までは東京証券取引所市場第二部におけるものです。また、2021年1 月29日以降は東京証券取引所市場第一部におけるものです。
- 注2. 時価総額=期末株価×発行済株式総数
- 注3. 2018年10月1日付で普通株式10株につき1株の割合で株式併合を行ないました。
- 注4. 2018年3月期の1株当たりの当社株主に帰属する当期純利益(損失)を組み替えて表示しています。

株価・出来高の推移



^{*2018}年10月1日付で普通株式10株を1株とする株式併合を実施したため、2017年4月に行なわれたものと仮定し、株価・出来高を算定しています。

連結子会社・持分法適用会社

連結子会社 (2022年3月31日現在)

国内

- (株)ジャパンセミコンダクター
- 加賀東芝エレクトロニクス(株)
- 西芝電機(株)
- ●原子燃料工業(株)
- (株)ニューフレアテクノロジー
- 東芝データ(株)
- 東芝デバイス&ストレージ(株)
- 東芝デジタルソリューションズ(株)
- 東芝エレベータ(株)

- 東芝エネルギーシステムズ(株)
- 東芝グローバルコマースソリューション・ ホールディングス(株)
- 東芝産業機器システム(株)
- 東芝インフラシステムズ(株)
- 東芝ITサービス(株)
- 東芝ライテック(株)
- 東芝マテリアル(株)
- 東芝プラントシステム(株)

- 東芝テック(株)*
- 東芝テックソリューションサービス(株)
- 東芝トレーディング(株)

上記20社を含め計103社 * ト場会社

海外

- 東芝アメリカビジネスソリューション社
- 東芝アメリカ電子部品社
- 東芝アメリカ社
- 東芝アジア・パシフィック社
- 東芝オーストラリア社
- ●東芝中国社
- ●東芝大連社
- 東芝エレクトロニクス・ヨーロッパ社
- 東芝エレクトロニクス台湾社
- ●東芝電梯(中国)社
- 東芝電梯(瀋陽)社
- ●東芝システム欧州社

- 東芝欧州社
- 東芝ガルフ社
- 東芝水力機器杭州社
- 東芝産業機器アジア社
- 東芝情報機器フィリピン社
- ●東芝インターナショナル米国社
- 東芝国際調達香港計
- 東芝ジェイエスダブリュー・パワーシステム社
- 東芝照明(昆山)社
- 東芝セミコンダクタ・タイ社
- 東芝テックヨーロッパ画像情報システム社

- 東芝テックフランス画像情報システム社

- 東芝泰格信息系統(深圳)社
- 東芝テックシンガポール社
- 東芝テック英国画像情報システム社
- 東芝電力流通システム・アジア社
- 東芝電力流通システム・インド社
- ティーピーエスシー・インド社
- ●ティーピーエスシー・タイ社

上記31社含め計179社

持分法適用会社

国内

- イーレックスニューエナジー佐伯(株)
- キオクシア(株)
- キオクシアホールディングス(株)
- KK6安全対策共同事業株)
- ●SBS東芝ロジスティクス㈱ 東芝三菱電機産業システム(株)
- ウイングアーク1st(株)
- 左記7社含め計47社

(2022年3月31日現在)

海外

- 常州東芝変圧器社
- 大連東芝機車電気設備社
- ジーイー東芝タービンコンポーネンツ・ メキシコ社
- 河南平芝高圧開閉器社

- 平高東芝 (河南) 開閉零部件製造社
- シュネデール東芝インバータ社
- ティディエス リチウムイオン バッテリー グジャラート社
- TMEIC米国社

- TMEICインド社
- 東芝三菱電機工業系統(中国) 社

上記10社含め計87社

沿革

- 1875 7 創業(1882年から田中製造所と称す。後の㈱芝浦製作所)
- 1890 4 白熱舎創業(後の東京白熱電燈球製造㈱)
- 1896 1 東京白熱電燈球製造(株設立 (1899年東京電気(株)と改称)
- 1904 6 ㈱芝浦製作所設立
- 1939 9 (株)芝浦製作所と東京電気(株)が合併して東京芝浦電気(株)となる
- 1942 10 芝浦マツダ工業(株)、日本医療電気(株)を合併し、家庭電器製品を拡充
- 1943 7 東京電気㈱(旧東京電気無線㈱)、東洋耐火煉瓦㈱を合併し、通信機製品(柳町工場、小向工場)を拡充
- 1950 2 企業再建整備計画に基づき、43工場、2研究所のうち、15工場、1研究所をもって第二会社14社(東京電気器具㈱ (現東芝テック(株))を含む)を設立、10工場を売却、1工場を閉鎖し、17工場、1研究所をもって新発足
 - 4 東芝車輛㈱を合併し、車両製品を拡充
- 1955 11 (株)電業社原動機製造所を合併し、水車製品(蒲田工場)を拡充
- 1961 11 石川島芝浦タービン(㈱を合併し、タービン製品(タービン工場)を拡充
- 1984 4 (株)東芝に商号変更
- 1998 6 執行役員制度導入
- 1999 4 社内カンパニー制へ移行
- 2001 7 本店を神奈川県川崎市から東京都港区に移転
- 2003 6 委員会等設置会社(現在の指名委員会等設置会社)に移行
- 10 製造業プラント向け電機設備事業をティーエムエイエレクトリック(株) (現東芝三菱電機産業システム(株)) に会社分割
- 2006 10 ウェスチングハウス社グループを買収
- 2009 6 公募増資による資金調達を実施
 - 10 ハードディスク装置事業を富士通㈱から譲受
- 2010 10 携帯電話事業の富士通㈱との統合にともない、同事業を富士通東芝モバイルコミュニケーションズ㈱ (現富士通モバイルコミュニケーションズ(株))に譲渡
- 2011 7 ランディス・ギア社を買収
- 2012 3 ㈱産業革新機構、当社、ソニー(㈱および(㈱日立製作所が出資し、㈱産業革新機構が中心となり運営する (株)ジャパンディスプレイに東芝モバイルディスプレイ(株)の全株式を譲渡
 - 8 東芝テック(株)が、リテール・ストア・ソリューション事業を 米国法人IBM社 (International Business Machines Corporation) から譲受
- 2015 9 取締役の過半数および指名委員会、監査委員会、報酬委員会の各委員全員を原則社外取締役で構成
- 2016 3 東芝メディカルシステムズ(株)の全株式を譲渡
 - 6 東芝ライフスタイル(株)の株式の80.1%を譲渡
 - 6 相談役制度を廃止、顧問制度を見直し
- 2017 3 ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社等に対する米国連邦倒産法第11章に基づく再生手続の開始により、 ウェスチングハウス社グループが東芝グループから除外
 - 4 メモリ事業を旧東芝メモリ㈱に会社分割
 - 7 社会インフラ事業を東芝電機サービス(株) (現東芝インフラシステムズ(株)) に会社分割 電子デバイス事業を東芝デバイス&ストレージ㈱に会社分割 ICTソリューション事業を東芝ソリューション(株) (現東芝デジタルソリューションズ(株) に会社分割
 - 7 ランディス・ギア社グループの全株式を譲渡
- 10 エネルギー事業を東芝エネルギーシステムズ(株)に会社分割
- 2018 2 東芝映像ソリューション(株)の株式の95%を中国法人ハイセンスグループに譲渡
 - 6 旧東芝メモリ㈱の全株式を譲渡
 - 10 東芝クライアントソリューション(株) (現Dynabook(株)) の株式の80.1%をシャープ(株)に譲渡
- 2022 8 東芝キヤリア㈱の株式について、当社が保有する発行済株式55%を米国・Carrier Corporation社の100%子会社Global Comfort Solutions LLC社に譲渡

ウェブサイト

投資家情報

会社概要 (2022年3月31日現在)

株式会社 東芝

東京都港区芝浦1丁目1番地1号(本店所在地)

創業	1875年7月
従業員数	116千人(連結)
決算期	3月31日
発行可能株式総数	10億株
発行済株式総数	433,137,955株
株主数	186,263人
上場証券取引所	東京、名古屋
証券コード/ISIN	6502/JP359 2200004
株主名簿管理人	三井住友信託銀行株式会社

- ●本報告書につきましては、監査法人による監査を受けておりません。
- 予想および見通しに関して

この資料には、東芝グループの将来についての計画や戦略、業績に関する予想およ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および所信に基づく見込みです。東芝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。

- ●本報告書の記載事項について 訂正が生じた場合は、当社ウェブサイトに掲載させていただきます。
- ●本報告書に掲載された商品名称は、それぞれ各社が商標として使用している場合があります。
- 本報告書は、情報提供を目的とするものであり、日本、米国その他の地域において、当社、当社の子会社その他の会社の有価証券に係る売却の申し込みもしくは購入申し込みの勧誘を構成するものではありません。

編集方針

本報告書は株主・投資家をはじめとするすべてのステークホルダーの皆様に東芝グループを理解していただき、建設的な対話をするための有効なコミュニケーションツールとなるよう、当社の戦略および実績等を財務情報と非財務情報の両面から統合的に報告するよう努めております。

作成にあたっては、国際統合報告評議会の「〈IR〉フレームワーク」や経済産業省の「価値協創ガイダンス」を参照しています。

報告対象期間:2021年4月1日から2022年3月31日まで(一部、2022年4月以降の活動内容等を含む) 対象組織 :株式会社東芝および東芝グループ

当社ウェブサイトにて、より詳細な投資家情報や非財務情報を掲載しておりますので、ご活用ください。



報告書

財務情報 + 非財務情報



統合報告書

財務情報を中心に、非財務情報の 概要についても報告



投資家情報ウェブサイト 財務情報と

財務情報と 適時開示情報等を発信



ウェブサイトでは、よりタイムリーに情報を発信しています。

財務情報

MAHH

サイバーセキュリティ強化活動の詳細



サイバーセキュリティ報告書

サイバーセキュリティに対する 活動を報告

非財務情報



<u>サステナビリティ</u> ウェブサイト

サステナビリティ 活動情報を発信



環境活動ウェブサイト

環境活動情報を発信

人と、地球の、明日のために。

株式会社 東芝

〒105-8001 東京都港区芝浦 1-1-1 TEL: 03-3457-4511(代表)

お問い合わせ先 経営企画部 経営戦略室

お問い合わせ受付ページ

https://www.global.toshiba/jp/ir/corporate/helpful-info/contact.html