

# アニュアルレポート

Annual Report 2012年3月期・事業編

# 2012



# アニュアルレポート 2012年3月期・事業編をお届けします。

当社は、「デジタルプロダクツ」、「電子デバイス」、「社会インフラ」、「家庭電器」の4つの分野(部門)で事業を進め、さまざまな製品・サービスをグローバルに提供している複合電機メーカーです。

また、新たな注力事業を加え、東芝グループとして事業展開しています。

2012年3月期の業績報告を中心に、当社の歩みと今後の取り組みをご紹介します。

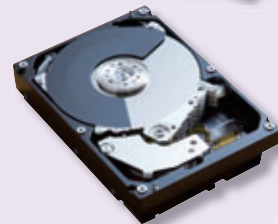
## デジタルプロダクツ部門

事業横断的な開発や電子デバイス部門との連携により、これまでの製品分野を超えた新たな商品・サービスを積極的に投入しています。



## 電子デバイス部門

半導体事業とストレージプロダクツ事業を統合し、事業領域の拡大を図ることにより一層の成長と収益力の強化を実現します。



# TOSHIBA

Leading Innovation >>>

## 社会インフラ部門

成長事業の強化やコスト構造の改善を進め、海外事業を積極的に推進するとともに、新規事業分野の早期事業化を進めていきます。



©TOKYO-SKYTREE



## 家庭電器部門

身のまわりの家庭電器製品から生活をより豊かにするさまざまなサービスの提供まで、私たちの取り組みはひろがっています。



## 目次

株主の皆様へ	02	
財務ハイライト	04	
社長インタビュー	06	
中期経営計画	12	
特集:グローバルトップへ挑戦する東芝の攻めの経営	16	
事業レビュー	22	
■ デジタルプロダクツ部門	24	
■ 電子デバイス部門	26	
■ 社会インフラ部門	29	
■ 家庭電器部門	34	
研究・開発と知的財産	36	
CSR経営	38	
環境経営	40	
コーポレート・ガバナンス	42	
取締役・執行役	48	
組織図	50	
連結子会社・持分法適用会社	52	
沿革	53	
東芝グループ経営理念	54	
ファクトブック(主要データ)	55	
会社概要	65	
各種レポートによる情報開示	41	

# 株主の皆様へ

東芝グループは、未来に向けた新たな価値を創造するための「事業構造転換」と、環境の変化に左右されない強固な企業体質をつくるための「事業構造改革」に取り組み、グローバルな競争に打ち勝つトップレベルの複合電機メーカーをめざします。

2011年度の連結売上高については、社会インフラ部門は、グローバル展開加速の効果などにより増収となりましたが、その他の部門が、円高、欧米を中心とした市場環境の悪化、震災、タイ洪水の影響などを受け、全体として6兆1,003億円となりました。また、連結営業損益については、デジタルプロダクツ部門が減益となったものの、電子デバイス部門は902億円、社会インフラ部門は1,342億円とそれぞれ増益を達成し、全体で2,066億円となりました。

電子デバイス部門は、ハードディスク(HDD)などの記憶装置事業、液晶事業が好調で、増益となりました。社会インフラ部門は、火力・水力発電システムが海外を中心に引き続き好調で、スマート・メーター世界大手のランディス・ギア社の買収効果などもあり増収増益となりました。家庭電器部門は、LED照明や業務用空調が、節電・省エネ需要の高まりに伴い好調で、全体として黒字を確保しました。なお、テレビの地上波デジタル放送移行完了に伴う国内の需要減などにより減益となったデジタルプロダクツ部門については、液晶テレビで体質強化や新興国での展開を加速し2012年度下期には黒字化をめざすなど、収益の改善を進めていきます。

2012年3月末のデット・エクイティ・レシオ(D/Eレシオ=有利子負債/株主資本)は、142%になりましたが、これは、ランディス・ギア社買収など将来の成長に向けた積極的な投資を行ったことによる一時的なものであり、事業の成長性と財務体質の健全性のバランスをとっていく方針に変更はありません。

年間配当については、1株あたり8円を実施しました。皆様のこれまでのご支援に対し、改めて厚くお礼申し上げます。

2012年度は、引き続き不透明な事業環境が見込まれますが、東芝グループは、さらなる成長と収益性の向上をめざします。そのために、課題事業の収益性改善とグローバル環境変化に対応した「事業構造改革」は継続しつつ、トータル・エネルギー・イノベーションやトータル・ストレージ・イノベーションへ注力するとともに、「世界初・No.1商品・サービス」の創出を着実に進め、成長事業への集中、新規領域への展開といった「事業構造転換」を加速させていきます。

「CSR経営の推進」をベースとして、「イノベーションのさらなる進化」を推進するとともに、「グローバル事業展開の加速」に取り組み、「集中と選択」をさらに進め、「グローバルトップへの挑戦」を継続していきます。今後も、一層の企業価値向上に向けて努力してまいりますので、株主の皆様のご支援をお願いいたします。

西田厚聰

西田 厚聰  
取締役会長

佐々木則夫

佐々木 則夫  
取締役 代表執行役社長



# 財務ハイライト(連結)

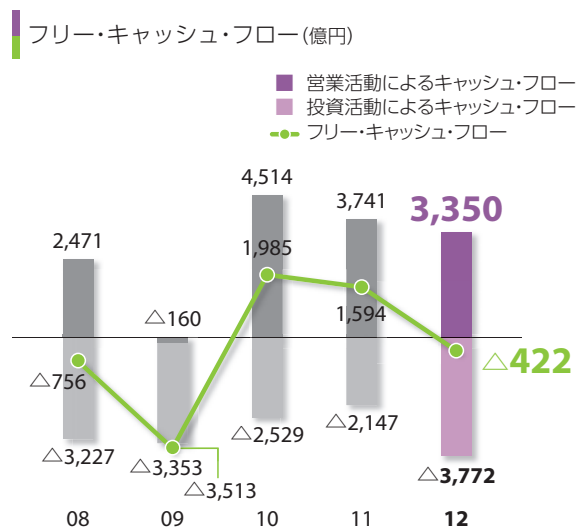
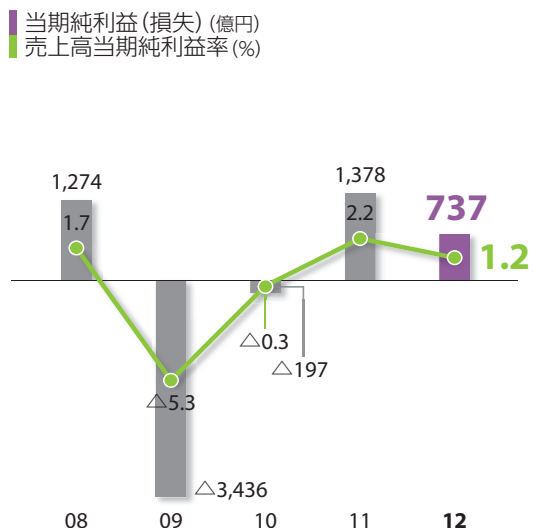
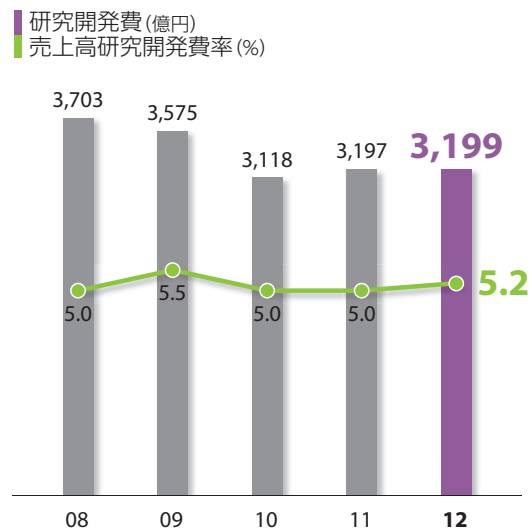
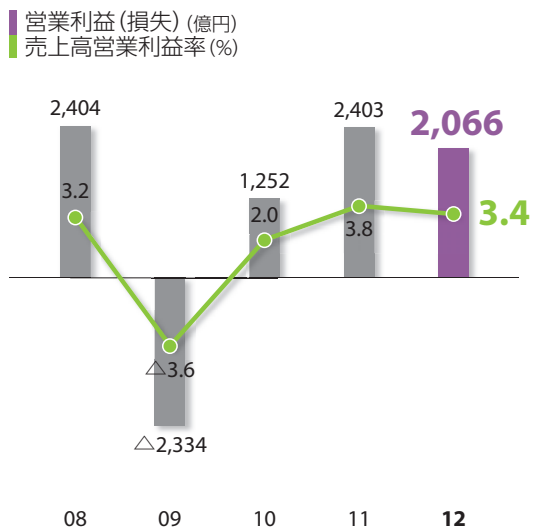
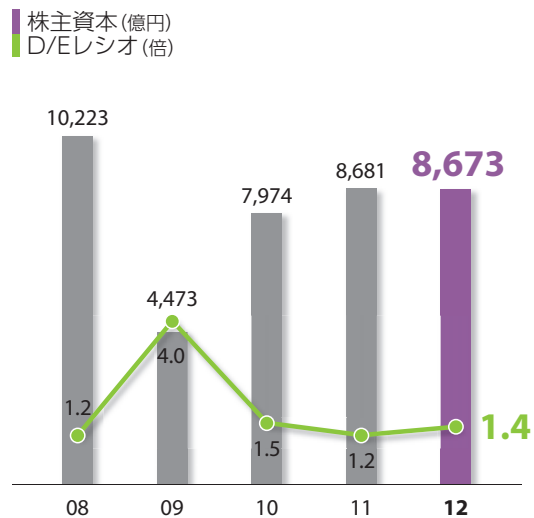
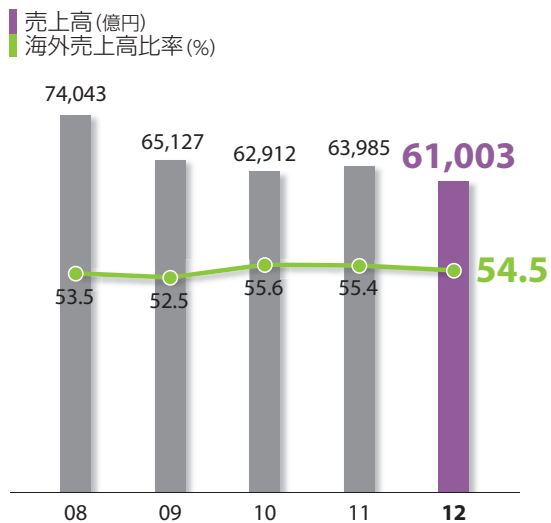
(億円)

2008年、2009年、2010年、2011年及び2012年の各3月31日に終了した事業年度

	2008年	2009年	2010年	2011年	2012年
<b>経営成績</b>					
売上高	¥74,043	¥65,127	¥62,912	¥63,985	<b>¥61,003</b>
国内	34,454	30,937	27,913	28,518	<b>27,755</b>
海外	39,589	34,190	34,999	35,467	<b>33,248</b>
営業利益(損失) <sup>(注記1)</sup>	2,404	(2,334)	1,252	2,403	<b>2,066</b>
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	2,581	(2,615)	344	1,955	<b>1,524</b>
当期純利益(損失) <sup>(注記2)</sup>	1,274	(3,436)	(197)	1,378	<b>737</b>
<b>財政状態と指標</b>					
総資産	59,356	54,532	54,512	53,793	<b>57,312</b>
株主資本 <sup>(注記3)</sup>	10,223	4,473	7,974	8,681	<b>8,673</b>
有利子負債	12,610	18,107	12,183	10,813	<b>12,358</b>
株主資本比率(%)	17.2	8.2	14.6	16.1	<b>15.1</b>
有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)(倍)	1.2	4.0	1.5	1.2	<b>1.4</b>
<b>資源投入</b>					
研究開発費	3,703	3,575	3,118	3,197	<b>3,199</b>
設備投資額(有形固定資産)	4,645	3,555	2,094	2,310	<b>2,991</b>
<b>リターンの指標</b>					
投下資本利益率(ROI)(%) <sup>(注記4)</sup>	9.2	(8.9)	5.1	10.4	<b>8.7</b>
株主資本利益率(ROE)(%)	12.0	(46.8)	(3.2)	16.6	<b>8.5</b>
総資産利益率(ROA)(%)	2.1	(6.0)	(0.4)	2.5	<b>1.3</b>
<b>フリー・キャッシュ・フロー</b>					
営業活動によるキャッシュ・フロー	2,471	(160)	4,514	3,741	<b>3,350</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,227)	(3,353)	(2,529)	(2,147)	<b>(3,772)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	(756)	(3,513)	1,985	1,594	<b>(422)</b>
<b>1株当たり情報(円)</b>					
当期純利益(損失) <sup>(注記5)</sup>					
— 基本的	39.46	(106.18)	(4.93)	32.55	<b>17.40</b>
— 希薄化後	36.59	(106.18)	(4.93)	31.25	<b>17.17</b>
配当金	12.00	5.00	0.00	5.00	<b>8.00</b>
<b>従業員数</b>					
従業員数(千人)	198	199	204	203	<b>210</b>

## 注記

- 営業利益(損失)は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して計算されています。
- 「当社株主に帰属する当期純利益(損失)」を「当期純利益(損失)」として表示しています。
- 株主資本は、米国会計基準に基づき表示しています。
- 投下資本利益率(ROI)(%)=営業利益(損失)÷(期中平均株主資本+期中平均非支配持分+期中平均有利子負債)×100
- 基本的1株当たり当期純利益(損失)は、期中の加重平均発行済普通株式数に基づき計算されています。希薄化後1株当たり当期純利益(損失)は、逆希薄化効果のある場合を除き、新株予約権の行使により普通株式が発行されることになった場合に生じる希薄化効果を前提として計算されています。
- 携帯電話事業が2010年第2四半期連結会計期間において非継続事業となったため、2010年3月期以前の数値を一部組み替えて表示しています。
- モバイル放送(株)が2009年3月期末で非継続事業となったため、2008年3月期以前の数値を一部組み替えて表示しています。



# 社長インタビュー



「CSR経営の推進」をベースとして、「イノベーションのさらなる進化」を推進するとともに、「グローバル事業展開の加速」に取り組み、“集中と選択”をさらに進め、『グローバルトップへの挑戦』を続けていきます。

## Q1 東芝が進めている「事業構造転換」、「事業構造改革」について聞かせて下さい。

社長就任以来、2008年の金融危機以降の厳しい経営環境下で、東芝グループを筋肉質な企業体へと進化させるために、「事業構造改革」に取り組んできました。2008年度を基準に、2009年度から累計3年間で、固定費を約1兆5,000億円圧縮し、変動費についても調達および物流のコストを削減しました。この結果、営業損益、継続事業税引前損益、当期純損益ともに、金融危機以前の業績まで回復させました。現在は、「事業構造改革」を継続するとともに、成長事業への集中、事業領域の拡大、新規領域への展開といった「事業構造転換」を加速させ、企業向け事業（BtoB）へポートフォリオを組み替えることにより、収益体質を強化しています。2011年度では、液晶ディスプレイ事業をジャパンディスプレイに売却する一方、将来の成長事業のためにスマート・メーターの世界大手であるランディス・ギア社を買収し、スマートコミュニティ事業におけるグローバル体制の強化を図りました。

今後も、事業の“集中と選択”を推進し、グローバルに利益ある持続的な成長を図っていきます。

3年間にわたって、推進してきた高収益基盤の構築の成果を踏まえて、いよいよ成長軌道を歩みます。2014年度は売上高7兆8,000億円、営業利益4,500億円の達成をめざします。



## Q2 「事業構造転換」の方向性について教えてください。

グローバルトップ企業をめざし、さらに企業向け事業(BtoB)へシフトしていくことを考えています。具体的には、高効率で安定的な電力の確保、高齢者・新興国における医療の拡充、情報のビッグデータ化とセキュリティの確保といった現在の社会が直面する課題を、トータル・エネルギー・イノベーション、トータル・ストレージ・イノベーションによって解決することで、事業の拡大を図っていきます。これらを実現するなかで、従来から注力事業として掲げてきた「統合ストレージ」、「スマートコミュニティ」、「再生可能エネルギー」、「パワーエレクトロニクス・EV」、「ヘルスケア」、「デジタルプロダクト融合商品・サービス」に加え、「ホーム・ソリューション」、「リテール・ソリューション」についても強化していきます。このような幅広いソリューションを提供していくためには、技術開発に加えて、タイムリーなM&Aやアライアンスが重要です。

このため、2012年度からの3年間で総額3兆円規模を見込んでいる研究開発、設備投資・投融資計画のなかに、機動枠を設け、急激な環境変化に即応できる柔軟性を持たせました。また、継続的な収益の改善によって蓄積させた資本の一部をさらなる成長に向けた原資として活用することも考えています。これらを合わせて機動的に活用できる資金枠は、3年間で7,000億円の規模となります。

また、さらに次の世代のビジネスを創出するために、「世界初・No.1商品・サービス」をめざしたプロジェクトを展開し、グローバルな競争に打ち勝つトップレベルの複合電機メーカーをめざします。

## Q3 「トータル・エネルギー・イノベーション」について、どのように考えていますか。

エネルギー安定供給へのニーズやCO<sub>2</sub>排出量抑制による地球温暖化防止への必要性が高まるなか、再生可能エネルギーを含めたエネルギーのベストミックスが必要となっています。

再生可能エネルギーのなかでも、水力発電や地熱発電は、基幹電源としての役割も果たし得るもので、エネルギーセキュリティ確保の観点からも重要です。当社は、揚水発電システム分野で、世界トップクラスの技術を持っており、世界40か国以上において、これまでに台数で2,000台、総発電容量にして54GWの水力発電機器を納入した実績があります。また、地熱発電は、2011年度に7基受注し、リーディングカンパニーとして世界No.1シェアを堅持しています。世界の地熱発電容量の約25%相当の設備を供給しているほか、高効率の地熱発電システムを開発するなど、技術革新も進めています。太陽光発電では、メガソーラ国内No.1シェアを確保するとともに、世界最高効率(22.6%)住宅用240W モジュールを発売し、国内におけるシェアを着実に伸ばしています。風力発電も、ユニソン社との連携による韓国ウィンドファーム参入を足掛かりに強化していきます。

一方、火力発電と原子力発電については、基幹電源としてその重要性は変わらないと考えています。ただし、火力発電は、他の発電方法に比べてCO<sub>2</sub>排出量が多くなるとともに、化石燃料の価格上昇にともなう発電コストの上昇を考慮する必要があります。当社では電力需要が増加しているアジアを中心に、発電効率が高く、CO<sub>2</sub>排出量が少ない超臨界圧方式の蒸気タービン発電設備の受注活動を強化しており、韓国の三陟超々臨界石炭火力発電所向け蒸気タービン発電設備(2011年5月)、インドのクドゥギ超臨界石炭火力発電所向け蒸気タービン発電設備(2012年2月)を相次いで受注しました。また、コンバインドサイクル発電システムでは、GEと連携して事業の拡大を進めており、発電効率は62%と世界最高レベルを達成しています。

原子力発電は、エネルギーセキュリティの観点と同時に、CO<sub>2</sub>削減の側面から必要不可欠なエネルギーとして、継続した需要があります。現在、中国ではウェスチングハウス社が受注した最新型加圧水型原子炉（AP1000<sup>®</sup>）4基の建設工事が順調に進んでおり、米国で既に受注しているAP1000<sup>®</sup>6基のうち4基の建設を本格的に開始しています。

国内においては、福島第一原子力発電所の安定化・グリーンフィールド化へ向け、技術提供・技術開発に積極的に取り組むとともに、さらなる安全性の向上に向けた不断の取り組みを行っていきます。

## Q4 「トータル・ストレージ・イノベーション」について、NAND型フラッシュメモリとの関係も含めて聞かせてください。

NAND型フラッシュメモリは、市場動向に合わせたタイムリーな微細化、設備投資、ポストNANDの開発などを積極的に展開していきます。スマートフォンやSSDなどの新しいアプリケーションを中心に需要が増加傾向にあり、中長期的にも市場拡大が見込まれます。NAND型フラッシュメモリの量産拠点である四日市工場で第5製造棟の1期工事を完了し、2011年8月から出荷を開始しました。

また、NAND型フラッシュメモリとHDDなどの記憶装置事業とのさらなるシナジー効果を発揮させる

ために、2011年7月には、セミコンダクター社とストレージプロダクツ社を統合し、「セミコンダクター&ストレージ社」を設立しました。富士通株式会社から買収したサーバ向けHDD事業に加えて、2012年5月に、米国ウェスタンデジタル社の3.5型HDD事業の一部を取得したことによって、HDD全分野の製品を提供できる業界唯一の体制を整えました。

ビッグデータの時代を迎えて、それに対応するシステムとアプリケーションの提供の重要性が高まり、ストレージデバイス全体の需要が拡大しています。最適なストレージシステムを構築したいというニーズが高まっており、ストレージデバイスを用途に合わせて選択するだけでなく、HDD、SSD、NAND型フラッシュメモリのそれぞれの特長を活かしたストレージシステムの提供ができる当社の強みを最大限に発揮していきます。

これらストレージシステムは、データセンターを中心としたクラウド基盤を支える基幹技術となるものですが、クラウドについては、IBMやヒューレット・パッカード社とのアライアンスも進め、これによりトータル・ストレージ・イノベーションを実現していきます。今後、クラウド環境を使用した「ヘルスケア・ソリューション」、「リテール・ソリューション」、「デジタルプロダクツ・ソリューション」といったアプリケーションの展開を強化していきます。例えば、「ヘルスケア・ソリューション」では、アマゾンのウェブサービスを利用して、医療データの外部保管・サービスを提供したり、「リテール・ソリューション」では、グローバルNo.1のPOSを起点としたソリューションを強化するために、IBMのリテール・ストア・ソリューション事業を買収しました。

注)HDD:ハードディスクドライブ

注)SSD:ソリッドステートドライブ(NAND型フラッシュメモリを使用した記憶装置)

注)POS:販売時点情報管理(Point of Sale system)



## Q5 スマートコミュニティ事業では、どのように東芝の強みを発揮しますか。

国内外において、すでに27件のスマートコミュニティに関する実証・商用実験に参画し、スマートコミュニティ事業のフロントランナーとして確実な一歩を踏み出しています。宮古島での離島マイクログリッドシステム実証実験では、設備を一括納入するなど、実績を上げています。2015年度のスマートコミュニティ事業の売上高は9,000億円を見込んでいます。

スマートコミュニティ事業のグローバル展開を拡大し、世界をリードするには、M&Aやアライアンスが不可欠です。スマートメーターの製造、販売を世界30か国以上で展開するスイスのランディス・ギア社を買収したほか、IBMやヒューレット・パッカード社とクラウドサービスなどにおける協業関係を構築しました。また、子会社の東芝テックが、IBMのリテール・ストア・ソリューション事業を取得し、グローバル規模でスマートコミュニティ事業を展開する体制を整えました。

先進国企業とのアライアンスだけではありません。新興国では、それぞれの地域において、政府主導でスマートコミュニティが進められるため、地域の主要企業との「地産地消」を含めたアライアンスを推進します。

スマートコミュニティを事業化するうえで問われるのは、コンセプトエンジニアリングです。当社グループには、大規模な原子力発電プラント建設を通して、エンジニアリング力を磨いてきた実績があります。スマートコミュニティ事業においても、ロードマップ上でソリューションを効率的に組み合わせながら、最大限の力を発揮していきます。

スマートコミュニティ事業を進めるにあたっては、単品切り売りの「一品料理」にしないことが大切です。当社が保有する、水、交通、情報、医療など、スマートコミュニティに関するさまざまな技術をICTの高度な適用のなかで最大限に活かし、しかもその技術の相互運用性を確保するには、標準化が極めて重要な課題となります。当社は、国際標準化活動に積極的に参加し、貢献しています。

注)ICT:情報通信技術 (Information and Communication Technology)

## Q6 ノートパソコンやテレビ事業について、教えてください。

ノートパソコンは国内トップレベルのシェアを継続し好調ですが、7半期連続黒字だったテレビ事業は、地上波デジタル放送への移行完了に伴う国内における需要減と売価ダウンなどにより赤字となりました。課題であるテレビ事業については、国内での生産を終息させる一方、海外での製造委託を拡大するなど事業体質の強化を進めるとともに、グラスレス3D、高解像度の映像・表示技術(4K2K)といった最先端の技術を活用した新商品を次々に発売し、売上拡大を図ります。加えて、「パワーテレビシリーズ」により、当社がシェアを伸ばしている新興国でのビジネスをさらに拡大させることで、2012年度下期には黒字化をめざします。

また、テレビ、パソコン、携帯機器などにおいては、共通プラットフォームを適用し、それぞれのカテゴリーの融合に向けて技術、部品、製品などの共通化を進め、お客様の用途や目的に合わせたサービスをさらに充実させていきます。

## Q7 グローバル市場の環境変化にどう対応しますか。

2011年度の海外比率は、それぞれ売上高55%、生産高58%、調達額64%です。

グローバル市場の環境変化への対応のカギは、生産、調達、販売の最適地化のスキームを確実につくることです。すでに生産と調達は、BCPを含めて、国内外の拠点の最適化を図っており、販売は、新興国市場を開拓し、確実にシェアを伸ばしています。

2009年度から2011年度の売上高は、為替の影響もあって、ほぼ同じレベルに見えますが、ドルベースに換算すると、事業規模は6~7%の成長をしており、社会インフラを中心に、グローバル展開を拡大する中で確実に伸びています。為替の影響は避けられないなか、こうしたリスクにフレキシブルに対応するため、海外でつくって海外で売る「アウト・アウト」の仕組みを構築しています。これにより、生産、調達、販売をロールアップしながら、グローバルにコスト力強化を図っています。また、売上外貨と購入外貨のバランスをとり、為替の影響を最小限にとどめています。

現在の国内市場の縮小、需要減退という閉塞状況を突破するカギは、海外諸国の成長を取り込むことです。グローバル事業展開を加速し、新興国を中心としたさらなる成長が期待できるマーケットを確実にとらえ、積極的に事業機会を取り込んでいきます。

コンシューマー向けビジネスにおいては、各地域のニーズにフィットした現地仕様対応や域内FTAを活用した「地産地消」のスキームを構築し、コスト競争力・為替対応力を強化していきます。同時に、CDI（コーポレート・デザイン・アイデンティティ）の強化によるブランド認知とブランド・ポジショニングの明確化を進め、新興国における優位性を確実にしていきます。

注)BCP:事業継続計画(Business Continuity Plan)

注)FTA:自由貿易協定(Free Trade Agreement)

## Q8 CSR経営、環境経営について聞かせてください。

私は、社長に就任以来、CSR経営を推進するキーワードとして、揺るぎない「インテグリティ」の追求を社内外に訴えてきました。「インテグリティ」には、二つの意味を含めています。一つは、社会に対して誠実に向き合い、積極的に責任を果たすことです。もう一つは、経営や財務の健全性です。すべての事業活動に対して、生命・安全、コンプライアンスを優先していきます。

被災地の復興に向けては、雇用創出に中長期にわたって協力していきます。これまで宮城県の漁業協同組合を通じて小型漁船26艘分の購入資金を提供したり、被災した東芝ストアへの復興支援として、販売スペースや車両の提供などを行ってきました。今後は、義援活動だけでなく、被災地の復興事業を通じた雇用創出にグループをあげて対応し、「安心+エコ」をキーワードにした新しいまちづくりを支援していきます。

2012年度に入って、新入社員767人を宮城県石巻市と南三陸町に派遣し、ワカメ生産の支援活動にあたらせました。復興作業を通して企業の社会的責任の自覚を促し、現場を知ってもらうためです。また、4月には、被災地域における自立支援などを目的とした復興支援プラン「東芝 東北ASHITAプラン」を策定しました。

当社グループは、地球と調和した人類の豊かな生活の実現に向けて、「エコ・リーディングカンパニー」

をめざしています。その実現のために、グローバル統一ブランドとして、「ecoスタイル」を掲げ、「Green of Process」「Green of Product」「Green by Technology」の3つの側面と、基盤活動を推進する「Green Management」をコンセプトに取り組みを進めています。

たとえば、東日本大震災後、最大電力削減に向けた省エネ施策が喫緊の課題となり、節電に貢献する製品が求められていることから、「ピークシフト機能搭載」テレビやパソコン、待機電力ゼロ「エコチップ」、LED電球、二次電池SCiB™搭載蓄電池、使用電力の見える化クラウドサービスの普及促進などに取り組んでいます。

また、太陽光、水力、風力、地熱発電など再生可能エネルギーへの取り組みを強化するとともに、高効率な火力発電、CO<sub>2</sub>を分離・回収するCCS技術の実用化、安全性の高い次世代原子炉の開発を推進しています。このように、エネルギーの消費側と供給側の両面でのCO<sub>2</sub>排出量の抑制を、スマートコミュニティ事業を通じて進めていきます。

## Q9 財政基盤は改善が進んでいますが、今後の成長戦略との関係をどう考えますか。

株主資本比率は、2011年度末15%でしたが、2014年度末の目標は22%です。デット・エクイティ・レシオ(D/Eレシオ)については、2011年度末142%になりましたが、これはランディス・ギア社買収など将来の成長に向けた積極的な投資を行ったことによる一時的なものであり、2012年度末は108%を下回る水準をめざします。2014年度末までには53%を計画しています。蓄積した資本増強分については、財務基盤とのバランスをみながら、成長事業への設備投資やM&A投資に活用していきます。

注)D/Eレシオ=有利子負債/株主資本

## Q10 最後に経営に対する考えを聞かせてください。

私が、社内を巡回した際に揮毫する言葉として、「革故鼎新」(かっこていしん)があります。「革故」とは旧来のものを改めること、「鼎新」とは新しいものを創造することを意味します。

これを、当社の経営に当てはめると、古きを改めることが「事業構造改革」で、新しきをつくるのが「事業構造転換」にあたります。東芝には137年の歴史の中で培ってきた企業風土があり、脈々と引き継がれているDNAがあります。それらをきちんと踏まえた上で、改めるべきものは改めて、新しいものにシフトをしていくことが、経営には必要であると考えています。



# 中期経営計画

2012年5月17日、「経営方針説明会」において、2014年度に向けた東芝グループの中期経営計画を発表しました。「トータル・エネルギー・イノベーション」と「トータル・ストレージ・イノベーション」で、グローバルトップへ挑戦します。



## 経営方針

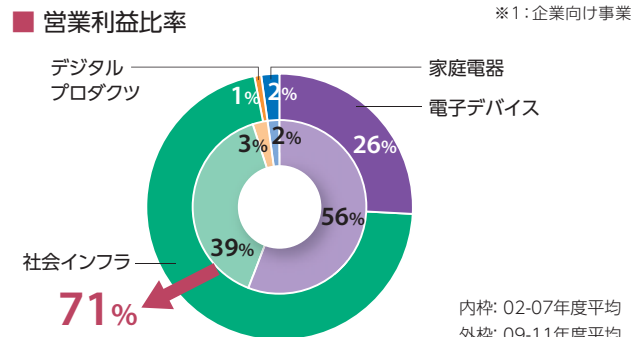
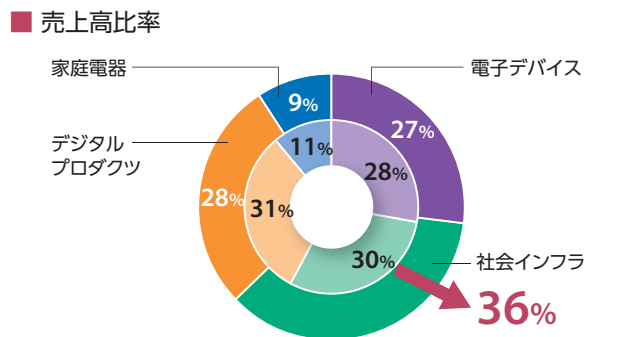


## 中長期経営ビジョン

事業構造転換	グローバル競争力を持ったトップレベルの複合電機メーカーへ
事業構造改革	景気変動の影響を受けにくい安定収益基盤と財務健全性の確立
CSR・環境経営	持続可能な地球の未来にエコ・リーディングカンパニーとして貢献

## 集中と選択

### BtoB<sup>※1</sup>へのポートフォリオ組替で収益体質強化



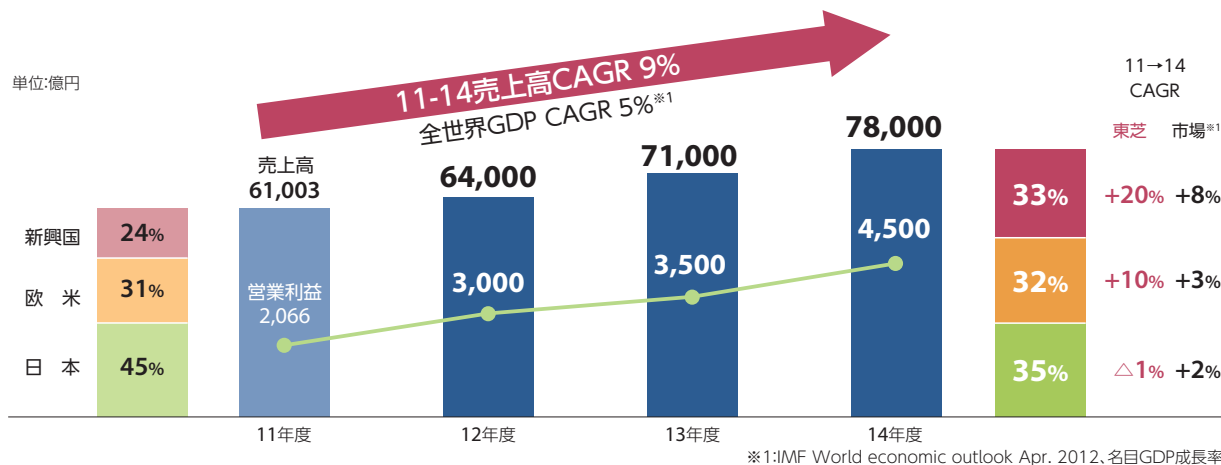
集中(事業構造転換)	
2009年	富士通(株) HDD事業買収
2010年	中国水車発電機工場拡張
2011年	ブラジルT&D事業新会社設立、Vital Images社買収、 ランドイス・ギア社買収、ロシア電力用変圧器JV設立
2012年	インド火カタービン発電機工場竣工、IBM POS事業買収、 ブラジル医用機器新工場竣工

選択(事業構造改革)	
2009年	システムLSI後工程売却
2010年	携帯電話事業売却
2011年	長崎 システムLSI前工程売却、メキシコTV工場売却、 東芝ファイナンス(株) 法人事業売却
2012年	中小型液晶ディスプレイ事業売却、 タイHDD工場売却

\* 売上高・営業利益は東芝モバイルディスプレイ(株)を除く

# 計数計画

## 新興国売上高2桁成長を実現



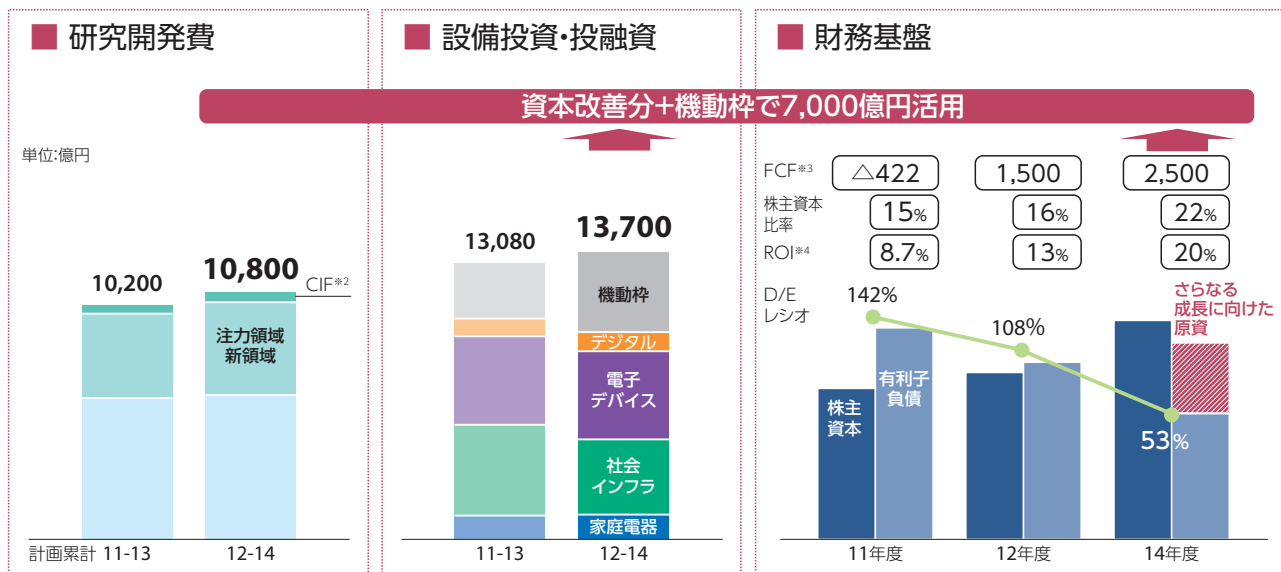
		2011年度実績	2012年度見通し	2014年度計画	CAGR12-14年度
デジタルプロダクツ	売上高	16,640	17,100	20,600	10%
	営業利益	△282	150	500	
電子デバイス	売上高	14,369	16,400	20,600	12%
	営業利益	754	1,000	1,800	
社会インフラ	売上高	24,128	26,000	32,400	12%
	営業利益	1,342	1,650	2,200	
家庭電器	売上高	5,768	6,400	7,000	5%
	営業利益	57	100	200	

(単位:億円)

\* 東芝モバイルディスプレイ(株)の売上高・営業利益は電子デバイスから除く

# 資源投入と財務基盤

## 注力事業の成長加速、新たな収益基盤確立



※2: Corporate Initiative Fund ※3: Free Cash Flow ※4: 営業利益 / (自己資本+有利子負債)

事業構造転換の取り組み

トータル・エネルギー・イノベーション

(課題)

高効率・安定的電力確保

東芝が進める  
スマートコミュニティ  
事業

エネルギー・ストレージイノベーション  
+ICT<sup>\*4</sup>で課題解決

(課題)

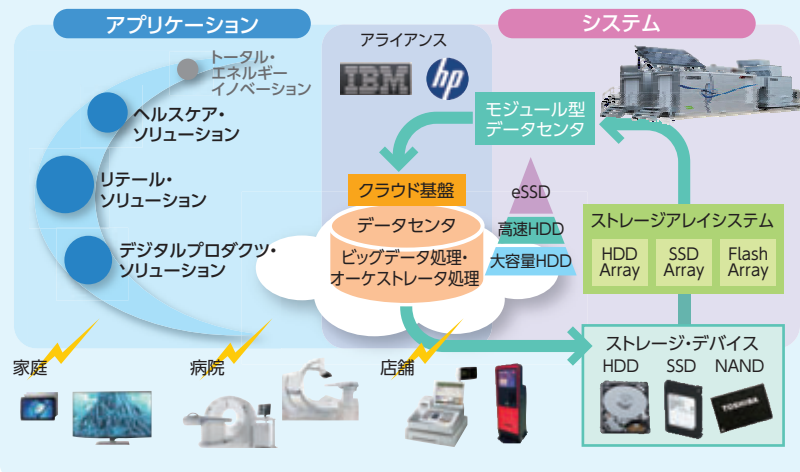
情報のビッグデータ化  
セキュリティ確保

トータル・ストレージ・イノベーション

No.1技術とソリューションでエネルギー最適活用



ビッグデータに対応するアプリ・システムの提供



※1: Factory Energy Management System ※2: Building Energy Management System  
 ※3: Home Energy Management System ※4: 情報通信技術 (Information and Communication Technology)



### トータル・エネルギー・イノベーション(事業別施策)

(2015年度目標売上高)

#### ■ 火力発電

→ 高効率・低エミッションで成長市場を深耕

3,500億円

#### ■ 原子力発電

→ さらなる安全性を追求し、低炭素な基幹電源確立

1兆円

※1



基幹電源  
(火力発電・原子力発電)

#### ■ 再生可能・新エネルギー

→ ラインアップ拡充で分散電源ニーズに対応

3,500億円

#### ■ パワーエレクトロニクス・EV

→ 卓越技術の実用化で低エミッションソリューション提供

8,000億円



ホーム・ソリューション

#### ■ ホーム・ソリューション

→ 見える化・効率化で省エネ推進、絆の強化

2,500億円

※1:2017年度目標

### トータル・ストレージ・イノベーション(事業別施策)

(2015年度目標売上高)

#### ■ HDD/SSD

→ 業界オンリーワンのフルラインアップで3強へ

8,500億円

#### ■ NAND型フラッシュメモリ

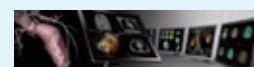
→ プロダクトミックスと微細化で強固な収益基盤確立

7,000億円

#### ■ ヘルスケア・ソリューション

→ 診断・治療領域をITで拡充

1兆円



ヘルスケア・ソリューション

#### ■ リテール・ソリューション

→ グローバルNo.1のPOSを基点にソリューション展開

4,000億円

#### ■ デジタルプロダクツ・ソリューション

→ クラウド・ソリューション領域へ構造転換加速

2,000億円



リテール・ソリューション

### 事業構造改革の取り組み

#### ■ テレビ事業

→ 体質再強化と新興国展開加速で12年度下期黒字化

#### ■ システムLSI・ディスクリート事業

→ 効率化・軽量化の進展と成長軌道への回帰



# 特集：グローバルトップへ挑戦する 東芝の攻めの経営

特集：グローバルトップへ挑戦する東芝の攻めの経営

## 特集コンテンツ

- 真のグローバルトップに向けて
- グローバル化への取り組み
- 新興国における事業拡大

## 真のグローバルトップに向けて

2011年度	
売上高	6.1兆円
営業利益	2,066億円
ROS	3.4%
2014年度	
売上高	7.8兆円
営業利益	4,500億円
ROS	5.8%
海外売上比率	2011年度 55% → 2014年度 65%

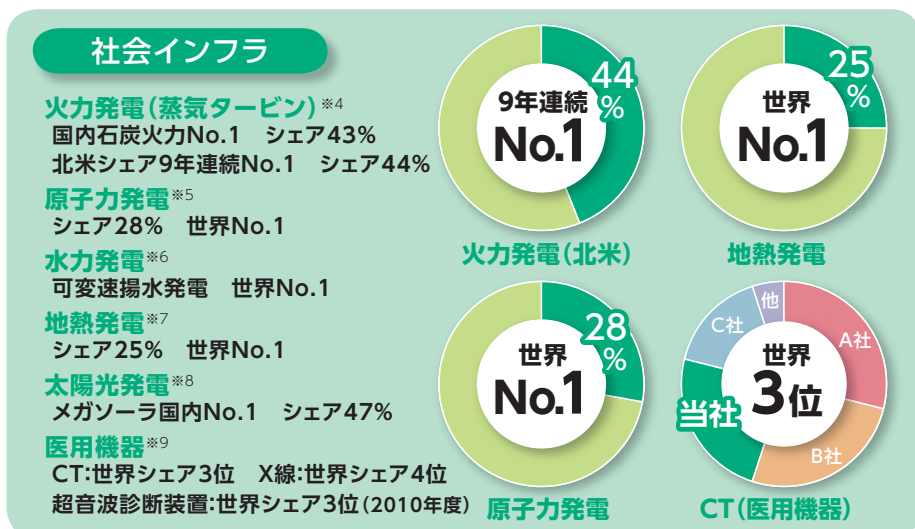
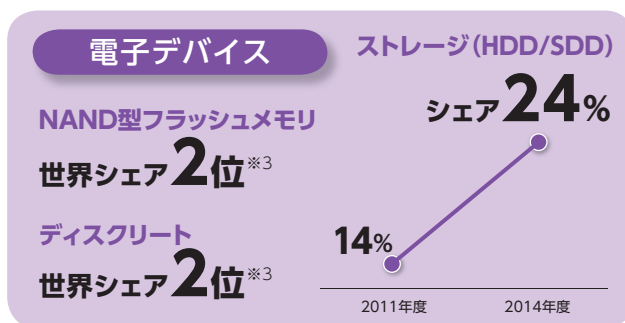
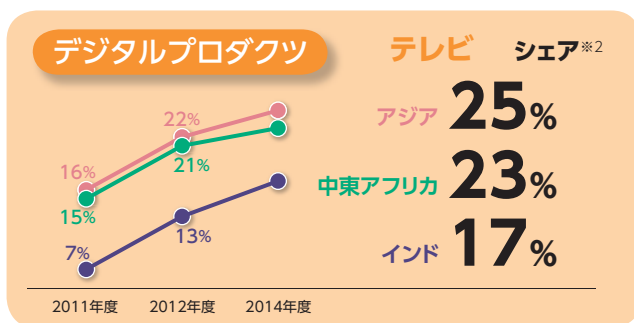
当社では、グローバルに事業を拡大してきており、2011年度の海外売上比率は55%に達しています。

社会インフラ部門では、原子力発電が、ウェスチングハウス社を含む東芝グループとして世界No.1シェアで、火力・水力・地熱発電なども、国内外でトップレベルのシェアです。電子デバイス部門では、NAND型フラッシュメモリやディスクリットが世界シェア2位であり、ストレージプロダクツは業界再編を契機に構造転換を進め、シェアを拡大しています。デジタルプロダクツ部門では、テレビが、新興国において、ローカルフィット商品である「Power TVシリーズ<sup>※1</sup>」を展開することで急速にシェアを拡大しています。

今後もグローバル事業展開を加速し、新興国を中心にさらに成長することで、真のグローバルトップをめざします。

<sup>※1</sup>：電波の弱い地域、電力供給の不安定な地域でも安定的に視聴できるテレビ

### 各事業分野での状況



<sup>※2</sup>：台数ベース GfKデータ 当社調べ <sup>※3</sup>：売上高ベース 当社調べ(2011年12月) <sup>※4</sup>：容量ベース 当社調べ <sup>※5</sup>：主契約容量ベース 当社調べ  
<sup>※6</sup>：納入基数ベース <sup>※7</sup>：容量ベース 当社調べ <sup>※8</sup>：基数ベース <sup>※9</sup>：売上高ベース 当社調べ <sup>※10</sup>：当社調べ(2011年) <sup>※11</sup>：GfKデータ(2011年)

# グローバル化への取り組み

## 1 M&A、アライアンスによる事業強化

世界各地域に密着した事業戦略を進めるためには、東芝単体だけでなく、それぞれの地域でのパートナー戦略が重要であると考えます。特に、グローバル展開のスピードを上げ、新たなマーケットを得るなどのシナジー効果を発揮できる社会インフラ部門において、M&A、アライアンスにより事業強化を図っていきます。最近の主なM&Aとして、ランディス・ギア社買収がありますが、コンバインドサイクル発電システムにおけるGEとの販売協力やスマートコミュニティのクラウドサービスにおけるIBM、ヒューレット・パッカード社との協業など、海外企業とのアライアンスも推進しています。

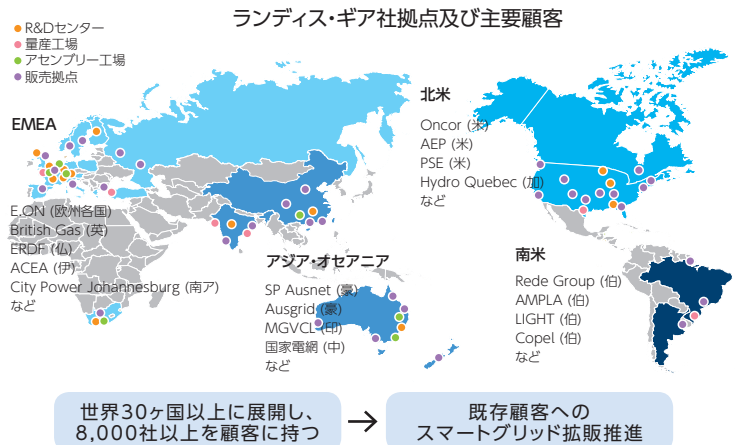
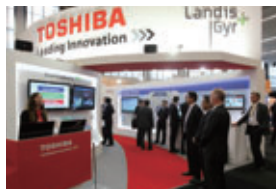
### 〈最近の主なM&A〉

2006/10	ウェスチングハウス社買収
2009/10	富士通(株)のハードディスク事業買収
2011/6	米国: バイタル・イメージ社買収、マレーシア: トップランク社(電力流通システム関連機器製造・販売会社)買収
2011/7	スイス: ランディス・ギア社買収
2012/4	東芝テック IBMリテール・ストア・ソリューション事業取得合意
2012/5	ウェスタンデジタル社から3.5型HDD事業の一部譲受

### ランディス・ギア社買収によるグローバル化の加速

家庭向け電力用スマート・メーターで世界最大手のスイス ランディス・ギア社を買収し、同社の全世界に広がる拠点を通じて、スマートコミュニティ事業のグローバル展開を加速しています。

2011年10月にオランダ・アムステルダムで開催された「メータリングヨーロッパ」に、初めて東芝グループとして出展し、スマートコミュニティ事業への取り組みを紹介



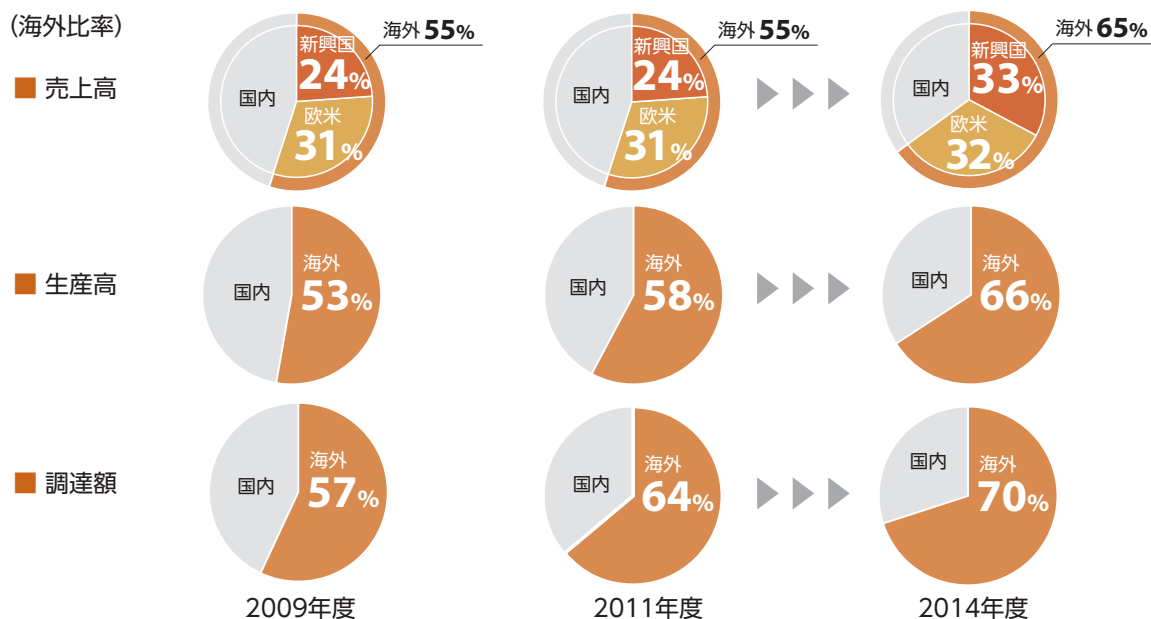
## 2 グローバル生産体制の構築

発電システム、送変電・配電(T&D)などの社会インフラ部門やテレビ、白物家電などのコンシューマー向けの製品については、海外において、地産地消の考え方にに基づき、新工場を建設するなどグローバルな生産体制を構築しています。一方、国内においては、半導体を中心に生産拠点の集約や付加価値の高い生産の拡大を進めています。

国内	高付加価値生産	●拠点集約で生産性・付加価値向上	新規の生産拠点 集約・増設の生産拠点
海外	地産地消	●社会インフラ中心に展開加速 ●域内FTA活用、現地仕様対応	デジタルプロダクツ エジプト(TV) 電子デバイス 四日市・大分・加賀・姫路(半導体)、フィリピン(HDD)
	コモディティ	●コスト最優先／ODM活用	社会インフラ インド(タービン,EPC)、ベトナム(モーター)、ブラジル・マレーシア(T&D)、中国大連(CT)、杭州(水車)、ロシア(T&D) など 家庭電器 インドネシア(白物家電)、中国(LED、業務用空調)

### 3 生産・調達・販売の最適化

グローバル市場環境変化へ対応していくため、事業特性に応じた生産・調達・販売の最適バランスを実現させ、さらなるコスト競争力・為替対応力強化を図っていきます。2014年度の海外比率の目標は、売上高65%、生産高66%、調達額70%です。



### 4 地域統括強化と研究開発のグローバル化加速

当社は、米州、欧州、中国、アジアの4地域に海外総代表を置き、地域戦略機能に加え、ガバナンスの強化にも取り組んでいます。また、研究開発については、グローバルに39の拠点を有し、これらの拠点に従事する人員は合計4,180名です。今後、2014年度までにさらに750名増強し、研究開発のグローバル化を一層加速させます。



# 新興国における事業拡大



当社の新興国における2011年度から2014年度の売上高CAGRは、市場の伸びを上回って、20%を計画しています。これにより、売上高に占める新興国比率を、現在の24%から2014年度には33%に拡大させる計画です。

デジタルプロダクツ部門や家庭電器部門では、各地域のニーズにフィットした現地仕様対応や域内FTAを活用した「地産地消」のスキームを構築し、社会インフラ部門では、コスト競争力・為替対応力を強化するとともに、生産・販売などの拠点整備を実施し、さらなる受注拡大を図ります。

## 生産・販売などの拠点整備

### 1 インドで火力発電所向け大規模蒸気タービン発電機工場が竣工

2012年2月、現地パートナーと共同で、タミルナド州チェンナイに建設してきた蒸気タービン発電機工場が竣工しました。発電効率が高く、CO<sub>2</sub>排出量が少ない超臨界圧方式の蒸気タービン発電機を製造し、2015年度には600万kW相当(8~10台程度/年)の生産体制をめざします。

急激な需要拡大で設備需給が逼迫しているインドでは、2007年度から2016年度までに増設が計画されている発電設備のうち60%以上が超臨界圧方式となることを見込まれているため、当社が持つ最先端の技術力を活かして、事業を拡大していきます。

既に、カルナカタ州クドゥギ超臨界石炭火力発電所向け蒸気タービン発電設備を始め、5基を受注しました。(2012年5月時点)



### 2 テレビ事業の新興国での取り組み

成長著しい新興国においてテレビ事業を拡大するため、生産、販売、研究開発体制の整備を行っています。

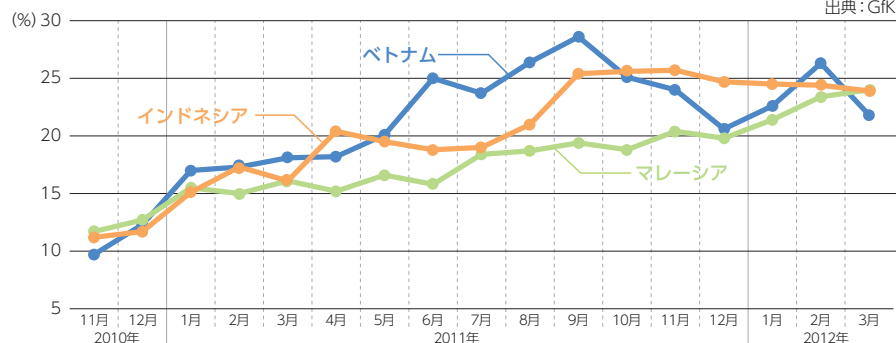
#### 2011年度の主な実績

生産	エジプトの製造合弁会社やインドで生産開始(6月)、インドネシアで生産体制整備(11月)
販売	フィリピンに販売会社設立(4月)
研究開発	インド(6月)、インドネシア・ベトナム(10月)に研究開発センター設立

生産・販売拠点などの整備に加え、地域ごとのニーズを取り込んだ商品の継続的投入と戦略的な広告展開によって新興国における販売台数を大幅に伸ばしています。2010年11月に発売した「Power TVシリーズ」は2012年3月までに累計販売台数320万台を達成しました。

昨年まで10%台であったアセアン主要国におけるテレビのシェア(台数ベース)は、現在、20%を超え、トップレベルとなっています。

アセアン主要国でのテレビのシェア(台数ベース)



Power TVの広告例(マレーシア)

### 3 ブラジルで社会インフラ事業を統括する新会社が発足

2011年4月、送変電・配電(T&D)を始め南米地域における社会インフラ事業を統括する拠点として、東芝社会インフラシステム南米社を設立しました。

今後、南米地域で着実に増加が見込まれる送変電事業などの電力システム事業、交通システム事業、モータ・インバータ事業に、総合的に対応していきます。



東芝社会インフラシステム南米社 既受注案件建設状況

### 4 中国 水力発電設備製造拠点の拡充

2005年度から東芝水電設備(杭州)有限公司が中国での水力発電設備の製造、販売、保守サービスを行っています。現在は60万kW級の大型発電設備まで製造能力を拡充し、事業を強化しています。

## 受注・完成案件

### 1 ケニア、インドネシアでの地熱発電プロジェクト受注

■ ケニア・オルカリア地熱発電所向け地熱蒸気タービン発電機7万kW, 4基(2011年11月)

地熱では、当社初のアフリカにおける受注プロジェクトです。現在のケニアの総発電設備容量の約25%相当を供給することとなり、深刻な電力不足の緩和に大きく貢献します。



既納入の地熱発電

■ インドネシア・パトゥハ地熱発電所向け地熱蒸気タービン発電機5.5万kW, 1基(2011年12月)

インドネシアにおいて、初めて受注した地熱発電プラントです。同国では電力需要が2019年まで年平均約9%ずつ伸びていくと予想されており、電力需給逼迫への対応や電力の分散化に寄与していきます。

### 2 インドネシア タンジュン・ジャティB火力発電所拡張工事の完工

66万kW, 2基の石炭火力向け蒸気タービン設備および水処理等付帯設備を計画より3カ月以上前倒しで完成させ、また、性能についても、出力・効率とも契約条件を上回るレベルを達成しました。今回の3・4号機の完工に伴い、既設の1・2号機と合わせて、ジャワとバリ間の電力系統全体の約13%の電力供給を担っています。



# 事業レビュー

2011年度の東芝グループの売上高は、社会インフラ部門は、グローバル展開加速の効果などにより増収となりましたが、その他の部門が、急激な円高、市場環境の悪化、震災、タイ洪水の影響などを受け、全体として6兆1,003億円となりました。

営業損益は、デジタルプロダクツ部門は、テレビの地上波デジタル放送移行完了に伴う国内の需要減などの影響により、対前期減益となったものの、電子デバイス部門は902億円、社会インフラ部門は1,342億円とそれぞれ増益を達成し、全体で2,066億円となりました。営業損益に対する東日本大震災とタイ洪水による影響は、合わせて900億円ありましたが、それぞれリカバリー施策を実施することにより、影響を最小限にとどめました。



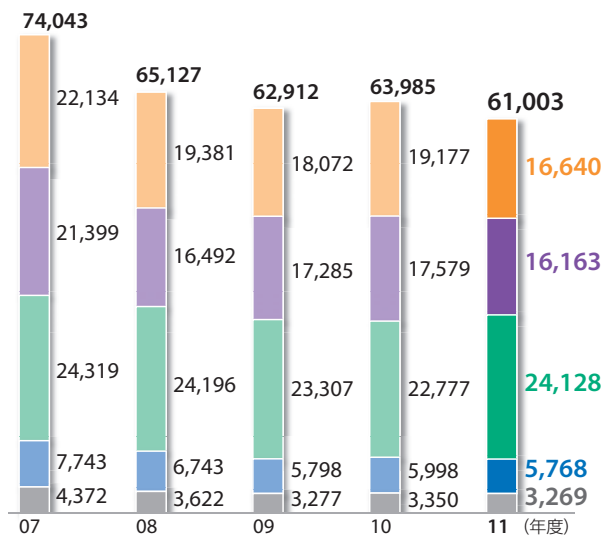
(2012年3月末現在)



# 部門別内訳

■ デジタルプロダクツ
 ■ 電子デバイス
 ■ 社会インフラ
 ■ 家庭電器
 ■ その他

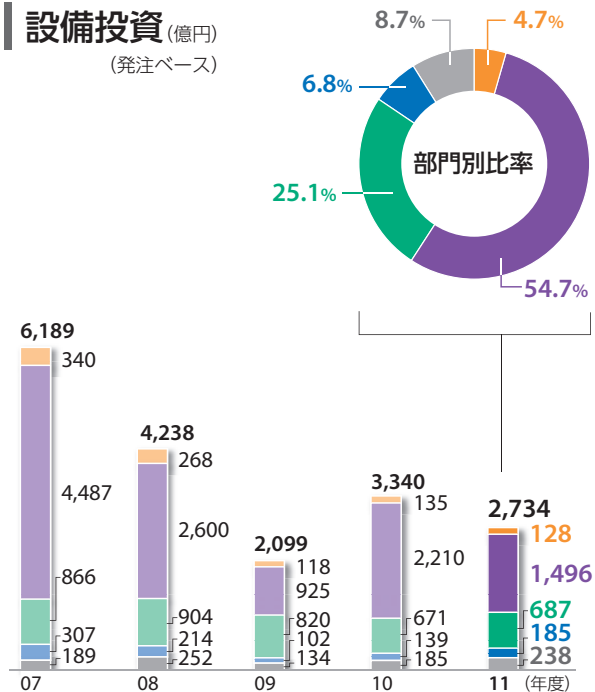
## 売上高 (億円)



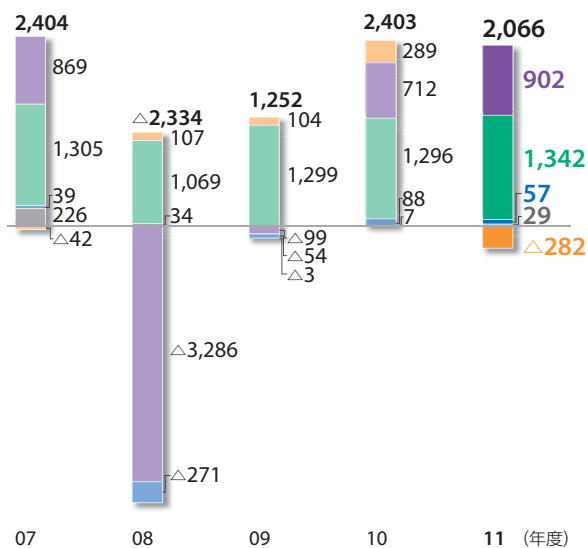
売上高の部門間消去は2007年度▲5,924億円、2008年度▲5,307億円、2009年度▲4,827億円、2010年度▲4,896億円、2011年度▲4,965億円です。

## 設備投資 (億円)

(発注ベース)

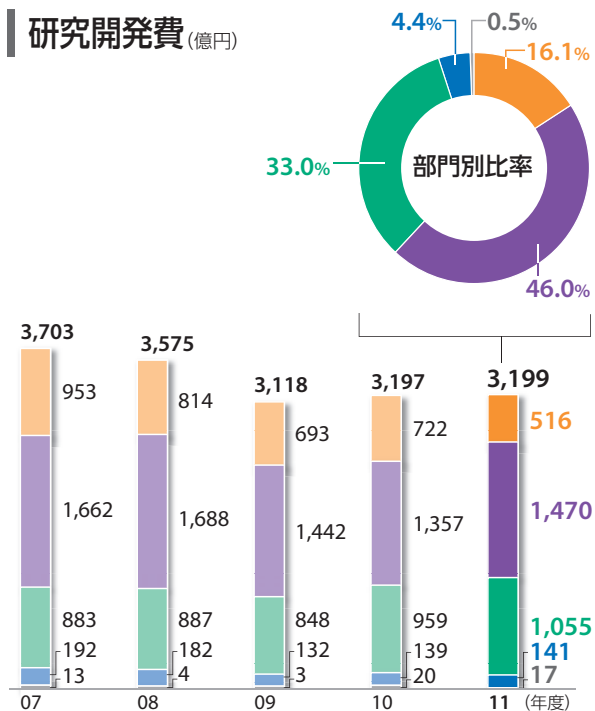


## 営業損益 (億円)



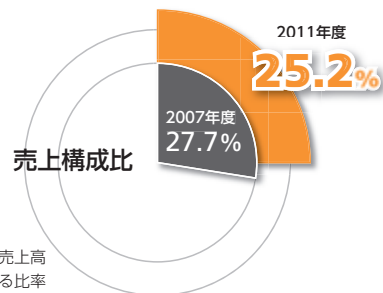
営業損益の部門間消去は2007年度+7億円、2008年度+13億円、2009年度+5億円、2010年度+11億円、2011年度+18億円です。

## 研究開発費 (億円)



# デジタルプロダクツ部門

当社が培った映像とパソコンの技術を基に、テレビ、ブルーレイレコーダー、ノートパソコン、タブレット、電子書籍端末などの製品を提供しています。



注：部門間消去前売上高合計に対する比率

## 売上高

**1兆6,640** 億円

(前期比 △2,537億円、△13%)

円高の影響に加え、パソコンの欧米での伸び悩み、テレビの主に国内における需要減・売価ダウンなどにより大幅な減収となり、部門全体で減収

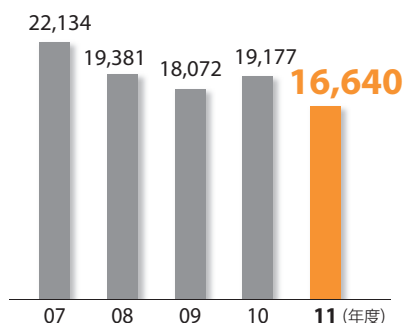
## 営業損益

**△282** 億円

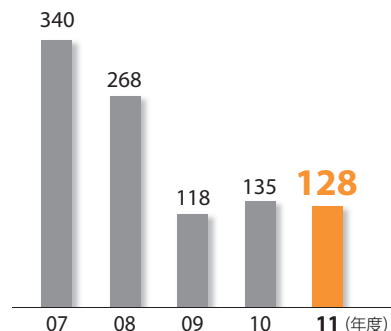
(前期比 △571億円)

パソコンは増益となったものの、テレビが、地上波デジタル放送への移行完了に伴う国内における需要減や売価ダウンなどの影響を受け、部門全体で赤字

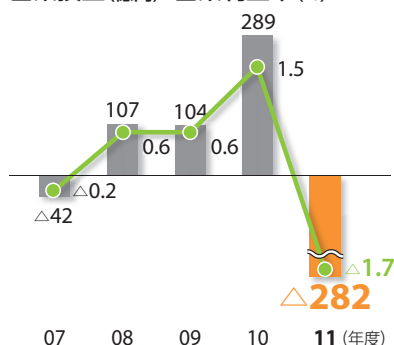
## 売上高 (億円)



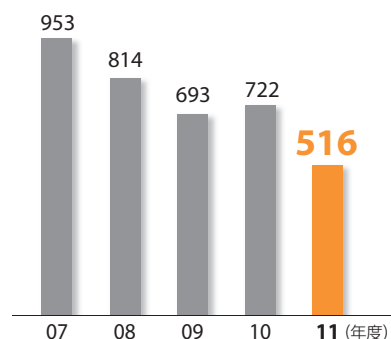
## 発注ベース設備投資 (億円)



## 営業損益 (億円) / 営業利益率 (%)



## 研究開発費 (億円)



## デジタルプロダクツ&サービス社

グローバル市場での積極的な事業拡大を目指し、よりスピード感のある効率的な事業運営を図るため、2011年4月に映像事業、パソコン事業を担当する社内カンパニーを統合しデジタルプロダクツ&サービス社を設立しました。

2011年度は、テレビが国内における地上波デジタル放送への移行完了、エコポイント制度の終了による販売数量の減少、価格下落の影響により大幅な減収になり、パソコン事業も急激な円高に起因する外貨換算調整、欧米における伸び悩みなどにより減収になった結果、カンパニー全体の売上高は前期比減収になりました。

損益面では、パソコン事業がコスト削減施策の徹底、部材価格の低減効果などにより黒字を確保したものの、テレビが国内における販売数量の減少、価格下落の影響を受け大幅に悪化した結果、カンパニー全体の営業損益は前期比減益になりました。

テレビが国内市場において厳しい事業環境にあるなか、成長著しい新興国で機動的かつ効率的な地域ごとの供給体制を構築するため、2011年6月にエジプトで液晶テレビの製造を開始し、11月にはインドネシアで液晶テレビの増産体制を整えました。

さらに、電波の弱い地域や電力供給が不安定な地域でも安定的に視聴できるテレビ「Power TVシリーズ」の継続的な投入をはじめ、地域ごとのニーズを取り込んだ商

品と戦略的な広告展開によって販売を伸ばし、アセアン主要国では20%を超える高いシェアを獲得しました。

また、今まで培った映像とパソコンの技術を基に、新たな高付加価値商品の投入も行いました。

2011年10月、広視野角で高精細の10.1型液晶ディスプレイを搭載し世界最薄、最軽量<sup>※1</sup>の「レグザタブレット AT700」を商品化しました。2011年11月には、世界最薄、最軽量<sup>※2</sup>を実現し、13.3型ワイド液晶を搭載した国内メーカーで初めてとなるUltrabook<sup>TM</sup>「dynabook R631」を発売、高い評価を得ています。

また、2011年12月には、世界で初めて<sup>※3</sup>、フルハイビジョンの4倍の画素数を持つ4K2K高画質パネルを搭載するとともにガラスレス3Dにも対応した55V型液晶テレビ「レグザ55X3」を発売しました。

新たな収益機会創出のためにサービス事業も拡大しており、2011年4月に電子書籍ストア「ブックプレイス」を開設し、2012年2月には電子ブックリーダー「DB50」を国内で発売しました。今後もさまざまなサービスの商品化に取り組み、国内外においてハードウェアとサービスの両面で売上規模の拡大を目指していきます。

- ※1 10.1型液晶ディスプレイを搭載したタブレットとして。2011年9月末時点、当社調べ  
 ※2 2011年9月時点、当社調べ  
 ※3 民生用テレビとして。2011年10月発表時点、当社調べ

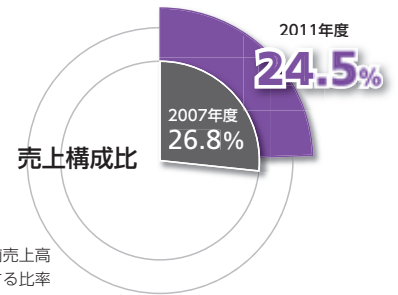


### レグザワールド

好きな時に好きな所で自由に映像コンテンツを楽しむレグザワールドというコンセプトに基づき、タブレット、パソコンなどのモバイル機器とテレビやレコーダーなどを連携させるための商品展開を進めています。

# 電子デバイス部門

半導体事業とストレージプロダクツ事業を統合し、事業領域の拡大を図ることにより一層の成長と収益力の強化を実現します。



## 売上高

**1兆6,163** 億円

(前期比 △1,416億円、△8%)

円高に加え、震災やタイの洪水の影響などにより民生機器向けの需要が低迷し、全体で減収

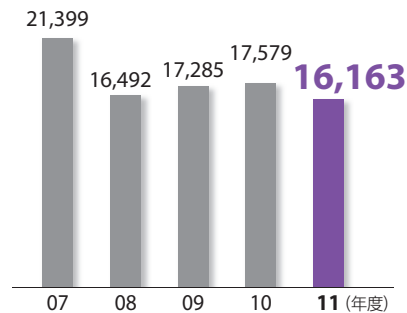
## 営業損益

**902** 億円

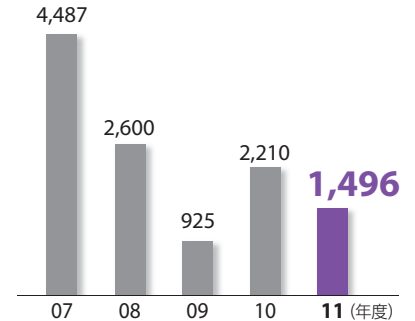
(前期比 +190億円)

減収の影響があるものの、記憶装置が好調で、半導体や液晶のコストの削減効果もあり全体で増益

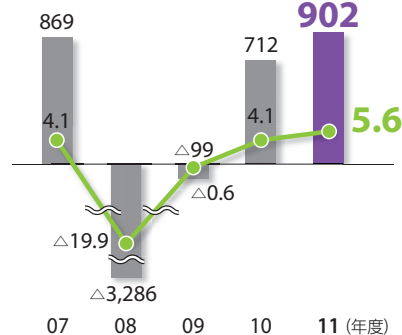
## 売上高(億円)



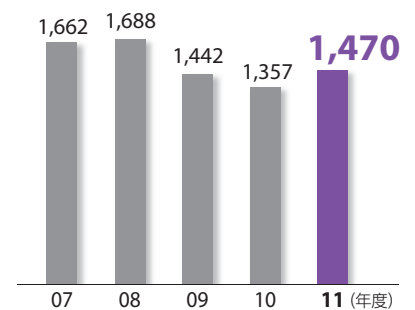
## 発注ベース設備投資(億円)



## 営業損益(億円)/営業利益率(%)



## 研究開発費(億円)



## セミコンダクター&ストレージ社

ビッグデータの時代を迎え、今後、より重要度が増すストレージ(記憶装置)事業の強化を図るため、ハードディスク装置や企業向けSSD(NAND型フラッシュメモリを使用した記憶装置)を担当する社内カンパニーとNAND型フラッシュメモリやパソコン向けSSDなどを担当する社内カンパニーを2011年7月に統合し、セミコンダクター&ストレージ社を設立しました。NAND型フラッシュメモリ、SSD、ハードディスク装置を併せ持つ唯一の企業として、競合環境の変化に即応した統合ストレージ事業体制を確立し最適なストレージソリューションをグローバルに提供します。また、高い電源効率で省エネルギーに貢献するパワーデバイス(ディスクリート事業)を成長事業として位置付けるとともに、システムLSI事業では事業特性に応じたビジネスモデルを追求しています。

### ディスクリート事業

2011年度は、東日本大震災の影響などの需要減、当社タイ製造拠点の洪水被災による生産能力の減少があり、減収減益となりました。このような状況を受け、収益改善、事業体質強化を目的に、6か所ある国内製造拠点を、姫路半導体工場、加賀東芝エレクトロニクス(株)、豊前東芝エレクトロニクス(株)の3拠点到再編・集約し、北九州工場、浜岡東芝エレクトロニクス(株)、東芝コンポーネンツ(株)の3拠点は、2012年度上期中に生産を終息します。集約後の3拠点については、付加価値の高い製品に集中し、コスト競争力の強化を図ります。特に注力製品であるパワーデバイスについては、加賀東芝エレクトロニクス(株)の200mmウエハーライン製造棟への増産投資により引き続き能力増強を計画しています。



四日市工場  
第5製造棟  
(クリーンルーム)

### システムLSI事業

岩手県北上市にある半導体製造子会社の岩手東芝エレクトロニクス(株)の生産ラインが東日本大震災において被害を受けましたが、既に、稼動しています。2011年度は、このような震災影響による生産能力の減少やその後の民生品の市況低迷、タイの洪水影響による受注減などの影響があり、全体として大幅な減収となりました。しかし、これまで、大口径化、および小口径ラインの廃止、製品数半減などの構造改革に継続的に取り組んできた効果により、営業損益は前年度から大幅に改善しました。この取り組みをさらに加速させ、アナログ・イメージングIC分野では、大分工場の150mmウエハーラインを2012年6月までに半減します。一方、ロジックLSI分野では、当社グループにおける生産と外部への生産委託を組み合わせた柔軟な生産体制を構築しています。今後は、CMOSイメージセンサを中心に海外向け成長市場での拡販により早期の黒字化をめざします。

### メモリ事業

2011年度は、当社が世界第2位<sup>\*1</sup>のシェアを持つNAND型フラッシュメモリは、スマートフォンなど携帯機器向け製品の新しい需要を確実に取り込みましたが、為替変動を反映した円ベースでの価格下落を主因に減収となりました。営業損益は、微細化推進などのコスト対応力強化により、一定の水準を確保しました。

メモリ事業では、今後の需要拡大を見据え、微細化および、ラインアップ拡充による競争力の強化を図っています。2011年4月、世界で初めて<sup>\*2</sup>19ナノメートルプロセス技術を導入したNAND型フラッシュメモリのサンプル出荷を開始し9月には量産を開始しました。2012年2月には、世界最大容量<sup>\*3</sup>の128ギガビットのNAND型フラッシュメモリを商品化しました。これは当社独自の高速書き込み回路方式により、世界最速<sup>\*4</sup>の1秒当たり18メガバイトの書き込み速度を実現するとともに、世界最小<sup>\*5</sup>のチップサイズを実現した商品です。また、設備投資についても、市況に合わせて進めており、2011年7月には、四日市工場の第5製造棟が竣工し、量産を開始しました。今後も、高収益の安定化、投資効率の最大化を図っていきます。

## 記憶装置事業

2011年度は、東日本大震災やタイの洪水影響により、市場の需給が逼迫した状況が継続しました。当社のタイ製造拠点も被害を受けましたが、代替生産の早期実施や市場価格の上昇などで、増収増益となり好調に推移しました。

記憶装置事業では、高性能化、大容量化とラインアップ拡充による競争力の強化に取り組んでいます。2011年8月にはノートパソコンや録画機能付きテレビに適した記憶容量1テラバイトの2.5型ハードディスク装置を、また、同年10月には業界最大クラス<sup>※6</sup>の記憶容量300ギガバイトを実現した企業向け2.5型ハードディスク装置を商品化しました。メモ리카ードについては、2011年9月、世界で初めて<sup>※7</sup>無線LAN搭載のSDHCメモ리카ード「Flash Air<sup>TM</sup>」を、また、2012年4月には世界最高水準<sup>※8</sup>の転送速度を実現したSDHCメモ리카ード「EXCERIA<sup>TM</sup>」をそれぞれ商品化しました。

また、当社は、米国ウェスタンデジタル社が所有する3.5型ハードディスク装置の製造設備および知的財産を取得する一方、同社にハードディスク装置製造拠点である東芝ストレージデバイス・タイ社の全株式を譲渡する契約を締結し2012年5月に取引を完了しました。これにより、当社は、コストの抑制が可能な大容量ハードディスク装置の供給能力強化を図ることができるとともにハードディスク装置の全分野の製品を提供することが可能となりました。

※1 2012年5月時点、当社調べ

※2 2011年4月時点、当社調べ

※3 2012年2月時点、当社調べ

※4 1セルあたり3ビット製品として。2012年2月時点、当社調べ

※5 128ギガビット製品として。2012年2月時点、当社調べ

※6 企業向け毎分15,000回転の商品として。2011年10月時点、当社調べ

※7 2011年9月時点、当社調べ

※8 2012年3月時点、当社調べ



### 企業向けストレージ

事業構造転換により事業領域拡大を実現します。

## ODD事業統括部

本事業統括部は、2011年7月に新設され、ノートパソコンなどに搭載されるDVD/BDドライブなどを提供しています。光ディスクドライブ事業は、2004年4月1日よりグループ会社である東芝サムスンストレージ・テクノロジー(株)が行っており、本事業統括部は同事業にかかわる管理を行っています。

2011年度は、東日本大震災後の光ディスクドライブ需給の急変動、タイの洪水による部品不足やパソコン販売の伸び悩みなどにより前年度より減収減益となりました。

今後も、光ディスクドライブ市場でトップクラスのシェアを確保し、この分野でのリーディングカンパニーをめざします。

## 東芝モバイルディスプレイ(株)

低温ポリシリコンTFT(薄膜トランジスタ)技術を駆使した鮮明で高精細、省電力などの特長を有する中小型液晶ディスプレイを、スマートフォンを始めとする携帯機器、カーナビや産業用などの幅広い分野に供給しています。

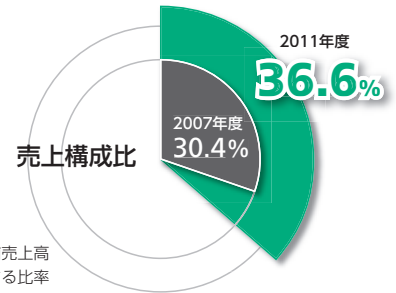
2011年度の中小型液晶ディスプレイ市場は、スマートフォン向け需要を中心に全体として拡大しました。東日本大震災では、当初、埼玉県深谷市の生産ラインにおいて被害が発生しましたが、既に全面稼働しています。2011年度の売上高は海外子会社であったAFP社<sup>※9</sup>を2010年に売却した影響に加えて震災による影響が一部残り減収となりましたが、引き続き事業構造改革を推進し、営業損益は増益となりました。

2012年3月、(株)産業革新機構、(株)東芝、ソニー(株)、および(株)日立製作所が出資し(株)産業革新機構が中心となって運営する(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)の全株式を譲渡し、中小型液晶ディスプレイ事業の統合を行いました。これにより、競争力を備えた最先端技術を結集するとともに、(株)産業革新機構の成長資金を活用することで、同事業の競争力強化を図ることになりました。

※9 アドバンスド・フラット・パネル・ディスプレイ社

# 社会インフラ部門

海外でのさらなる需要拡大に向けて最適な拠点展開および積極的な資源投入により現地との結びつきを強化し、地産地消の加速と規模の拡大を進めていきます。また、エネルギーソリューション・サービス事業の展開に向け、製品ラインアップを拡充することにより継続的な収益の拡大をめざします。



## 売上高

**2兆4,128**億円

(前期比 +1,351億円、+6%)

円高の影響があったものの、ランディス・ギア社の買収などグローバル展開の加速の効果に加え、火力・水力発電システムが好調で増収

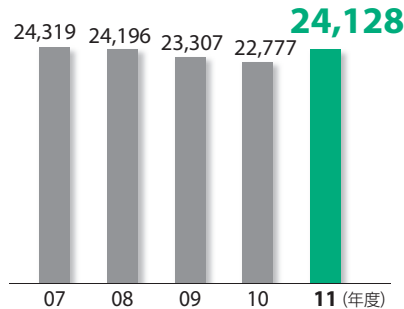
## 営業損益

**1,342**億円

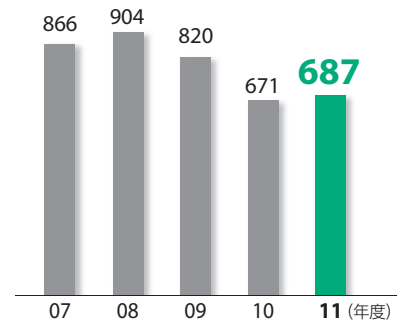
(前期比 +46億円)

火力・水力発電システムが好調。ITソリューションも増益となり、ランディス・ギア社の買収効果も加わり増益

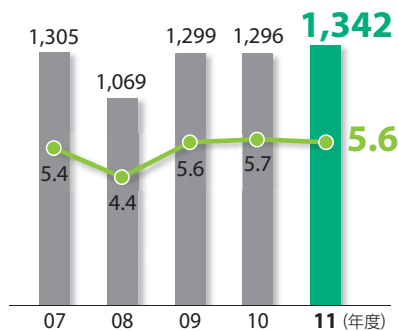
売上高(億円)



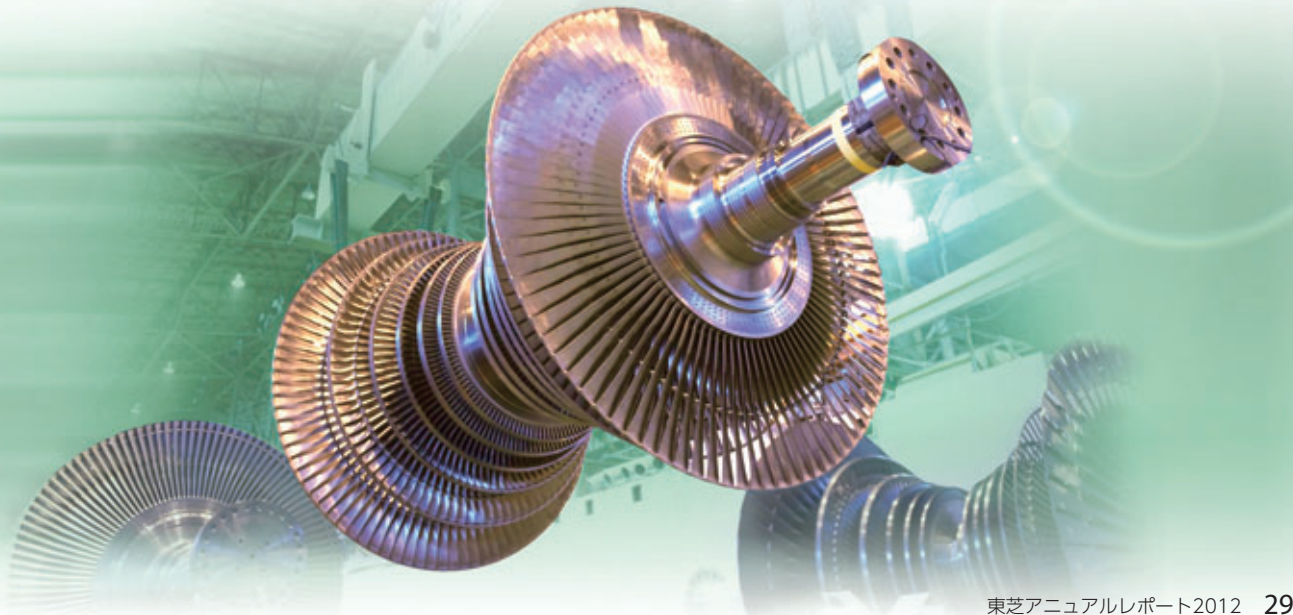
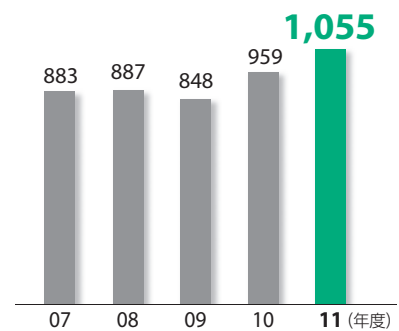
発注ベース設備投資(億円)



営業損益(億円)/営業利益率(%)



研究開発費(億円)



## 電力システム社

当社は、電力エネルギーの安定的な供給のため、原子力・火力・水力・地熱発電システム、燃料電池などの多様な発電ソリューションを提供しています。

2011年度は、円高の影響がありましたが、売上高は火力・水力事業を中心に好調に推移して増収となり、営業損益は、増収により増益でした。

東日本大震災発生以降、東京電力(株)、東北電力(株)管内での電力の供給能力不足を解消し安定供給を確保するため、被災した火力発電所の早期復旧支援、休止中の火力発電所の早期運転再開に最優先で取り組みました。また、ガスタービン発電機の納入なども行い、合計約1,100万キロワットの復旧に貢献しました。加えて、政府、東京電力(株)などに協力して、福島第一原子力発電所での安全性の確保にも当社グループをあげて全力で取り組んでおり、汚染水処理装置「SARRY™(サリー)」をはじめとする滞留水の処理システムの安定稼働、原子炉・使用済燃料プールの安定冷却に寄与しています。さらに環境汚染への迅速な対応のため、放射線量の高低を色の違いで可視化できるポータブルガンマカメラ、移動式汚染水処理装置「SARRY-Aqua™(サリー・アクア)」、移動式土壤除染装置「SARRY-Soil™(サリー・ソイル)」を開発しました。



「SARRY™(サリー)」 Simplified Active Water Retrieve and Recovery System

海外の原子力事業については、当社グループのウェスチングハウス社による中国での加圧水型軽水炉発電プラント4基の建設が進んでいます。米国では、ウェスチングハウス社の新型原子炉AP1000®が同国原子力規制委員会(NRC)から設計認証を取得しました。加えてボーグル原子力発電所\*1およびV.C.サマー原子力発電所\*2に

ついてNRCから建設運転一括許可があり、建設が本格的に始まっています。

海外の火力事業は、北米で蒸気タービン発電機シェアが9年連続で1位となったことに加え、新興経済地域での受注も増加しており引き続き好調です。2011年度は、インドネシア・タンジュン・ジャティB石炭火力発電所3・4号機拡張工事が完工しました。新興経済地域で拡大が見込まれる高効率火力発電設備の製造体制を強化するため、インドで蒸気タービン発電機の新工場を建設し、同国で需要が旺盛な超臨界圧方式のタービン発電機を製造しています。この他、地熱発電でもインドネシア・パトゥハ、ケニア・オルカリア地熱発電所(同国最大案件)で受注が続きました。

\*詳細は特集ページのp20～21に記載しています。



米国ボーグル原子力発電所 ©2012 Southern Company, Inc. All rights reserved



インドネシア タンジュン・ジャティB火力発電所 66万キロワット蒸気タービン発電機

水力事業では、揚水発電に強く、世界最高落差、最大容量の機器を納入した実績を持ち、特に可変速揚水発電設備では世界のトップシェアメーカー\*3です。国内では2011年10月に(株)明電舎と中小型水力発電機分野での提携契約を締結し、再生エネルギー特別措置法の施行による中小型水力発電需要の拡大に向けて製品、サービスを拡充していきます。



風力発電システム事業では、2011年5月に韓国のユニスン社と風力発電機器の共同開発や販売などの業務提携を行い、本事業に参入しました。

今後も、高効率・高品質の製品を開発しながら、海外拠点の活用により、中国・インド・東南アジアなどの新興国市場を中心にグローバルにエネルギー・ソリューション事業を展開していきます。

- ※1 ジョージア州サザン電力の子会社ジョージア電力所有
- ※2 サウスカロライナ州スキャナ電力(サウスカロライナ・エレクトリック&ガス・カンパニー及びサンティ・クーパー)所有
- ※3 運転開始済納入件数ベース

また、当社の新規事業のひとつであるヘルスケア事業では、2011年12月、がん細胞に放射線を集中して照射することで患者への負担を軽減する重粒子線治療装置を地方独立行政法人神奈川県立がんセンターから受注しました。この装置には、効率的に精度高く放射線を照射するスポット・スキャンニング照射技術に加え、患者の心身負担の軽減と医療スタッフへの業務支援を追求したデザインを採用しています。



重粒子線治療施設「i-ROCK」完成予想図(神奈川県立がんセンター提供)

## 社会インフラシステム社

当社は、電力流通システムなどの送変電・配電(T&D)システム、太陽光発電システム、二次電池SCiB<sup>TM</sup>、高効率モーター・インバーターなどパワーエレクトロニクス(電力変換制御技術)を強みとする鉄道・自動車システム、交通管制・防災システム、省力機器などのソリューション・自動化機器、航空管制・気象レーダーなどの電波システム、上下水道・廃棄物処理などの水・環境システムなど、社会基盤を支えるさまざまなシステムやサービスを提供しています。

2011年度は、T&Dシステム事業を中心に震災影響や競争激化の影響により全体で減収減益でした。

T&Dシステム事業では、グローバル事業展開を加速しております。2011年6月、東南アジア地域における中核拠点として、マレーシアで電力流通機器の製造・販売会社トップランク社を子会社化しました。また、2011年9月、ロシアの大手タービン・発電機メーカーであるパワーマシーン社と電力用変圧器の製造・販売を行う合併会社の設立契約を締結し、今後期待される新興経済地域での需要拡大への体制を構築しました。

2011年7月には、スイスのランディス・ギア社を買収し、子会社としました。同社はスマートメータ(双方向通信機能を持つ次世代電力量計)およびその通信システム事業で世界に約8,000社以上の顧客を持ち、今後、スマートコミュニティ事業で当社との相乗効果を高めていきます。

\*詳細は特集のp18に記載しています。

太陽光発電システム事業では、国内電力会社向けメガソーラー発電プラントの稼働件数で46.6%(シェアNo.1 2012年1月時点、当社調べ)を占めており、これらの実績を活かして、事業を拡大していきます。



イタリア・ロンバルディア州  
サンロココアルポルト  
太陽光プラント

海外では、昨年買収したイタリア・アンサルドT&D社の地域的な強みを生かし、メガソーラープラントの受注が続いています。また、ランドイス・ギア社のスマートメーターを組み合わせ、水道公社アチア社から太陽光発電システムを中心としたスマートグリッドシステムを受注しました。

なお、住宅用太陽光発電システムは、国内で好調で、2011年度末までに約20,000軒受注しました。



ランドイス・ギア社のスマートメーター

二次電池SCiB™については、電気自動車として三菱自動車工業(株)の「i-MiEV(アイ・ミーブ)」や主に北米で販売される本田技研工業(株)の「フィットEV」向けに採用されました。



電気自動車向けSCiB™ 20Ahセル

インバーターなど電力変換を制御するパワーエレクトロニクスでは、米国フォード社のハイブリッド自動車向け車載用インバーターの量産ラインを2011年6月に構築しました。

新興国を中心に高まる社会インフラ整備の需要を着実に取り込むことで事業拡大を図っていくとともに、T&Dやパワーエレクトロニクス技術の強みとして関連部門やグループ会社との連携を深め、スマートコミュニティ事業をはじめとするトータルソリューションビジネスを強化していきます。

## 東芝エレベータ(株)

高い安全性や最先端技術を取り入れたエレベーターやエスカレーターを開発から製造・据付・調整・保守サービスまでの一貫した体制でお届けしています。先進技術とサービス提供力に基づくビル・ファシリティ事業や、安全性の向上のためのリニューアル事業にも注力しています。

2011年度は、国内は新設需要が引き続き低迷しましたが、中国市場を中心とする海外市場の安定した需要により増収でした。営業損益は、ほぼ昨年度並みの利益水準でした。

2012年5月22日に開業した東京スカイツリー®向けに、高さ350mの「天望デッキ」までを約50秒で結ぶエレベーター4台と昇降距離が日本最長<sup>\*1</sup>の業務用エレベーター2台を納入しました。

※1:2012年5月現在



©TOKYO-SKYTREE



東京スカイツリー®外観と40人乗り国内最高速(分速600メートル)エレベーター

海外では、中国に次ぐ世界最大規模の市場であるインドでの事業強化のため、2011年4月、東芝エレベーター・インド社を設立しました。同年10月には同国で、65階建ての超高層マンション「One Avighna Park」向けに超高速エレベーター8台を含む合計19台を一括受注しました。また、湾岸アラブ諸国での事業拡大のため、2011年11月、ドバイに東芝エレベーター中東社を設立しました。高速エレベーターを中心とした高級機種や量産機種の販売体制を一層強化し、既に構築している中国・東南アジア各国の製造技術・保守ネットワークとの連携により、グローバル市場で積極的な事業拡大をめざしていきます。

## 東芝ソリューション(株)

IT技術による各種の業種・業務ソリューションを企画・コンサルテーションから運用、保守までを「ソリューション・サービス」として提供することにより、お客様の経営課題の解決を支援するパートナーとなることをめざしています。

2011年度は、国内外でのIT投資の回復が遅れ、厳しい事業環境が続き減収となりましたが、固定費削減施策などの改善効果により増益となりました。

2011年5月には、使用電力量をリアルタイムで収集する「使用電力見える化クラウドサービス」を発売し、また、同年8月には東芝グループとして、独立行政法人新エネルギー・産業技術総合開発機構(NEDO)が実施する中国初のスマートコミュニティ実証事業の委託先に選定されるなど、クラウド型サービスの構築に注力しています。

また、2011年12月、NEDOが行う「フランス・リヨン再開発地域におけるスマートコミュニティ実証事業」の委託先に東芝グループとして選定されました。これは提案の合理性が評価されたものです。

今後は、海外展開を加速し、市場拡大が見込まれるクラウドビジネスに注力して新たな事業基盤の確立をめざしていきます。

## 東芝メディカルシステムズ(株)

CTを始め、MRI、超音波、X線などの画像診断システムや医療ITシステムなどのヘルスケア・ソリューション事業を、グローバルに展開しており、国内でのシェアはトップです。

2011年度の業績は、円高の進行による為替レート差や、売価下落の進行により増収減益でした。

2011年6月、画像診断解析、画像表示ソフトウェア事業に強みのある米国バイタル・イメージ社を買収し、グローバル市場での医療画像ソリューション事業をさらに強化しました。また、中国北京の東芝医療系統(中国)有限公司に「アカデミックセンター」を開設し、中国およびアジア地域のお客様へ研修プログラムなどのサービスを提供する体制を整えました。

製品開発においては、CTやアンギオ(心臓血管造影)における最新の低線量撮影技術を開発し、製品に搭載しました。CTの被ばくを最大で75%低減する低線量撮影技術「AIDR 3D」を標準搭載したマルチスライスCTの製品ラインアップを充実させました。

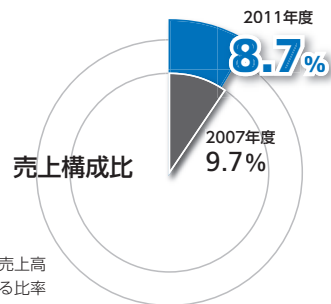
今後とも、日米欧の3極グローバル研究開発体制に基づき高品質で信頼性のある医用システム製品と適切なサービスを提供していきます。また、医療画像の外部保存サービスをはじめとするヘルスケアクラウドサービス「Healthcare@Cloud」を商品化、お客様へ安心・安全な新しいソリューションを提供していきます。



逐次近似画像再構成法を応用した低線量撮影法AIDR 3Dを搭載したマルチスライスCT Aquilion™ / CXL Edition

# 家庭電器部門

冷蔵庫や洗濯乾燥機をはじめとした生活家電、LED照明、業務用空調などの分野で、環境性能を高めるとともに、地域特性に応じた仕様の製品を提供しています。



注：部門間消去前売上高合計に対する比率

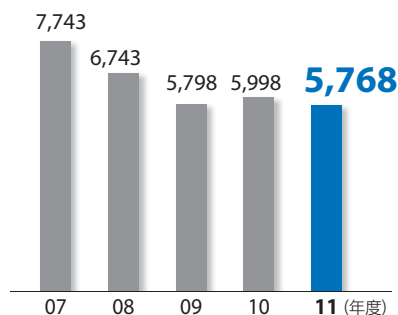
## 売上高

**5,768** 億円

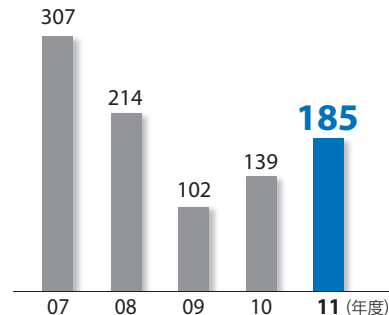
(前期比 △230億円、△4%)

LED照明が、節電・省エネ需要拡大を受け、好調であったものの白物家電が、タイの洪水影響、エコポイント制度終了に伴う需要減などの影響により、部門全体としては減収

## 売上高 (億円)



## 発注ベース設備投資 (億円)



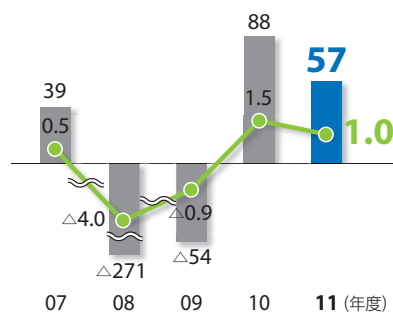
## 営業損益

**57** 億円

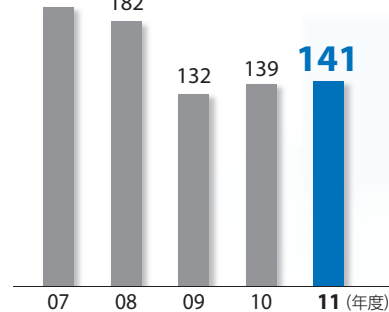
(前期比 △31億円)

LED照明が増益であったことに加え、構造改革の効果などがあったものの白物家電が、タイの洪水影響を受け、部門全体としては減益

## 営業損益 (億円) / 営業利益率 (%)



## 研究開発費 (億円)



## 東芝コンシューマエレクトロニクス・ホールディングス(株)

生活家電、照明、空調などの家庭電器事業全般を統括しています。

生活家電では、常に最先端の技術を用いた製品・サービスを提供し続けています。また、環境調和型製品の開発により、快適でありながら環境にも配慮した生活の実現をめざしています。

今後は、東芝グループ各社と連携し、スマートコミュニティ事業でのホーム・エネルギー・マネジメントシステムを強化していきます。

### 家電事業

国内において、2011年度前半では東日本大震災の復旧・復興需要や省エネ・節電需要の獲得により、大容量冷蔵庫、洗濯機、家庭用エアコンなどが好調でした。同年度後半は10月のタイ洪水により、一時期操業停止となり、冷蔵庫・洗濯機・小形ルームエアコンの一部新製品の発売が延期するなどの影響を受けましたが、2012年1月以降、順次生産を再開しています。

海外では、新興地域市場を中心に海外事業展開を積極的に推進しています。今後需要拡大が見込まれるインドネシアで洗濯機の製造工場の建設に着工しました。この工場は、東南アジア最大の洗濯機市場であるインドネシア向けだけでなく、東南アジア、中近東、日本に製品を供給するグローバル製造拠点の一つとして活用していきます。



声でらくに操作できる  
「大清快VOICE(ボイス)」NDRシリーズ

ヒートポンプで省エネ効果の高いドラム式  
洗濯乾燥機「ZABOON(ザブーン)」シリーズ

### 照明事業

一般照明事業では、省エネで高効率のLED照明のラインアップを拡充しており、2011年10月には、5色のLEDを用いることで3,250色の中から光の色を選

択できる「マルチカラーLEDシーリングライト」を商品化しました。

品質・安全面で強く整備・拡充が求められている規格化・標準化を、国内外で積極的に推進しています。また、グローバル事業展開において米国、新興国向けの商品拡充、コスト競争力の強化に注力しています。

LED照明における「東芝ブランド」を確立するとともに、省エネ、長寿命で環境にやさしく、便利で心地よい「スマート」な照明を提供することで明日の「あかり文化」を創ることに貢献していきます。



東急ハンズ新宿店3階から7階売場まで採用された「直管形LEDベースライト」

### 空調事業

ヒートポンプ技術を軸に、環境に配慮した高い効率性と快適性を実現する空調・給湯機器のシステムを提供しています。

省エネ・節電ニーズの高まりを受けて、国内では店舗・オフィス用カスタムエアコン、熱源機ユニバーサルスマートXをはじめ、省エネ機器の提案活動に注力しています。

今後は、海外事業のより一層の拡大を図ります。

伸長が見込まれる新興国を中心とした業務用空調市場の需要を取り込むため、タイ、中国の拠点を強化しました。「ヒートポンプソリューションカンパニー」としてグローバル事業展開を加速させます。



省エネ大賞を受賞した  
業務用 空冷ヒートポンプ式熱源機  
「ユニバーサルスマートX」



東芝グループは、グローバルトップの複合電機メーカーをめざして、将来の成長に向けた注力事業(統合ストレージ、スマートコミュニティ、パワーエレクトロニクス・電気自動車、再生可能エネルギー、ヘルスケア、デジタルプロダクツ融合商品・サービス)に集中し研究開発を推進しています。その中で、新たなトレンド、新事業を作る「世界初」商品・サービス、早期にNo.1事業に育成する「世界No.1」商品・サービスを生み出して世界の未来を創出します。

当社の事業戦略と研究開発戦略、知的財産戦略の一体化を図り、事業の差異化を実現する技術の開発・獲得に取り組んでいます。

## 研究・開発 2011年度の取り組み

注力事業の一つである統合ストレージでは、世界最先端の微細化技術の開発とともに、構造を立体化して記憶容量を増やす技術であるBiCS(Bit Cost Scalable)、さらにその先の次世代メモリなどの研究開発を推進しました。スマートコミュニティでは、既存の発電システムの効率と安全性向上に加え、再生可能エネルギーの積極的導入によりCO<sub>2</sub>低減と電力の安定供給を実現するための蓄電、送変電、電力制御、情報通信、省エネ技術の研究開発に取り組まれました。また、電力、水、交通、医療などのシステムを統合的にマネジメントする制御・管理技術、セキュリティ技術の研究開発と、これらの国際標準化を推進しました。電気自動車などに活用されるパワーエレクトロニクスでは、従来のSi半導体デバイスに比較して、大幅な省エネ、小型化に貢献するSiC半導体デバイスをはじめとして、二次電池SCiB™、高効率モーターインバータなど、環境負荷を低減する基盤技術と、これらを組み合わせた高効率システムを研究開発しました。さらに、DNAチップ、量子暗号通信など、今までにない新たな価値を提供できる先端技術の研究にも取り組まれました。

事業部門とその開発部門を中心に、世界初・No.1商品・サービスおよび商品の先行・差異化に繋がる基本技術の開発に集中し、プラットフォーム化や海外のグループソフト関係会社の活用などにより、さらなる開発効率の向上にも取り組まれました。本社研究開発部門を中心に、メガトレンドを見据えた新たな事業創出の基盤となる技術の研究に取り組まれました。

また、東日本大震災からの早期復興や電力不足への対応として、震災復興支援、節電対応商品の開発などに注力しました。

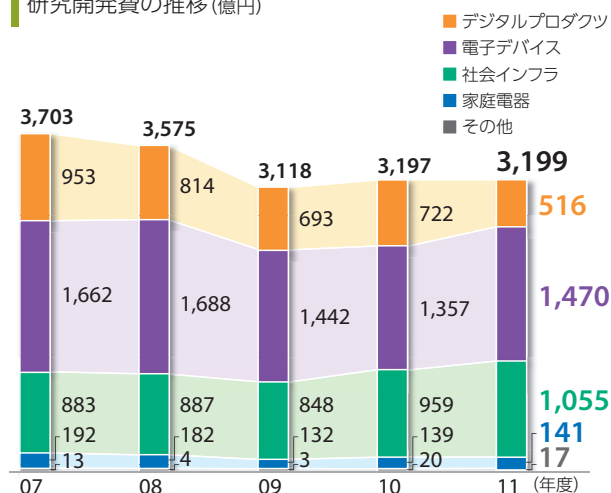
### 研究・開発の主な成果

- 当社独自の映像処理技術により高画質2D映像と専用眼鏡なしで大画面3D(立体視)映像が楽しめる液晶テレビ、レグザやレグザブルーレイとの連携機能を実装したタブレットを商品化
- 19ナノメートルプロセスを用いて世界最大容量\*1 128ギガビットを実現したNAND型フラッシュメモリを商品化
- 業界最大クラス\*2の記憶容量300GBを実現した2.5型エンタープライズ向けHDDを商品化
- 優れた特徴を持つ二次電池SCiB™が、三菱自動車工業株式会社の「i-MiEV(アイ・ミーブ)」、本田技研工業株式会社の電気自動車「フィットEV」に正式採用
- ヘルスケアでは、低被ばくで高画質の全身用X線CT(コンピュータ断層撮影)診断装置を商品化

\*1:2012年2月当社調べ

\*2:毎分15,000回転以上の2.5型エンタープライズ向けHDDとして、2011年10月当社調べ

研究開発費の推移(億円)



## 知的財産 知的財産戦略

当社は、グローバル&プロアクティブな知的財産戦略の策定と実行により、知的財産の創造・獲得・活用の最大化を図っています。

特に、注力事業および世界初・No.1商品・サービスの事業競争力を強化する施策を実行しています。

知的財産の創造・獲得では、事業計画に沿った出願の選択と集中により、注力テーマ/分野での特許出願と、新興国を含むグローバル出願の拡大を図ります。

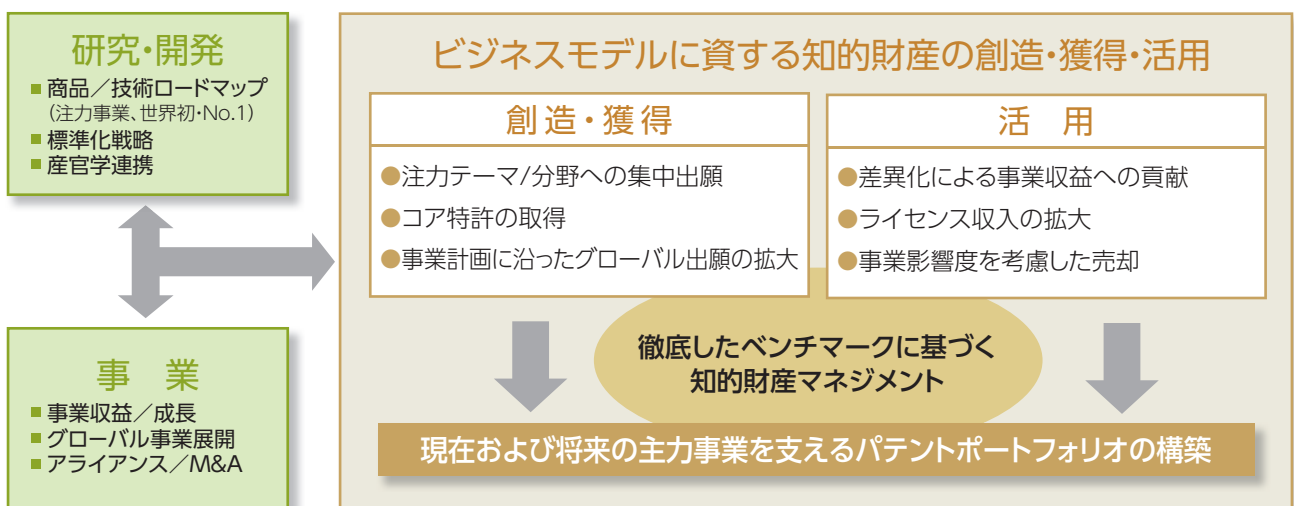
知的財産の活用では、ビジネスモデルに応じて知的財産権による差異化とライセンス収入の拡大を図り、事業

収益のさらなる増大への寄与をめざします。また、定期的に保有権利の評価を行い、事業影響度を考慮しながら売却も進めます。

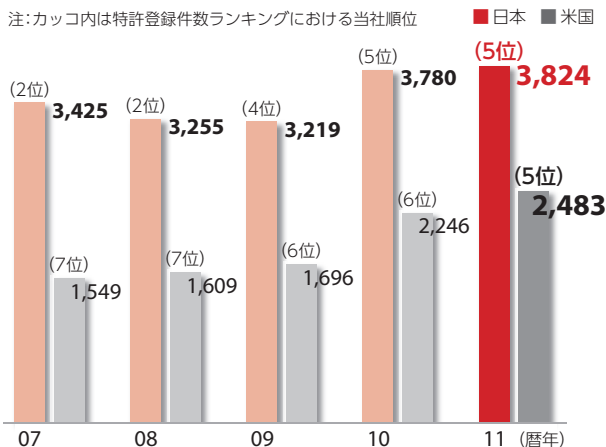
当社では、これらの施策を推進することにより、現在および将来事業を支える適正な特許ポートフォリオを構築していきます。

また、知的財産マネジメントの一環として、模倣品対策や著作権教育などのリスク・コンプライアンスにも取り組みます。

### 当社の知的財産戦略



### 特許登録件数



日本登録特許件数(2011年)

順位	企業名	件数
1	パナソニック	6,774
2	トヨタ自動車	5,007
3	ソニー	4,298
4	キヤノン	4,202
5	東芝	3,824
6	三菱電機	3,639
7	リコー	3,329
8	本田技研	3,163
9	セイコーエプソン	2,961
10	シャープ	2,953

PATOLISを利用した調査結果

米国登録特許件数(2011年)

順位	企業名	件数
1	IBM	6,180
2	三星電子	4,894
3	キヤノン	2,821
4	パナソニック	2,559
5	東芝	2,483
6	マイクロソフト	2,311
7	ソニー	2,286
8	セイコーエプソン	1,533
9	鴻海精密工業	1,514
10	日立製作所	1,465

出典:米IFJ社データ

東芝グループは、CSR(企業の社会的責任)の推進を経営方針の柱の一つに据え、揺るぎないIntegrity(インテグリティ)を追求し、ステークホルダーの皆様の期待に応えます。

また、東日本大震災の発生直後から、東芝グループの全力を挙げて復旧・復興の支援活動に取り組んでいます。

## 東芝グループが考える“Integrity(インテグリティ)”

1. 社会に対して誠実に向き合い、積極的に責任を果たします
2. ステークホルダーへの責任を果たすため、経営や財務の「健全性」を追求します

### 東芝グループの経営方針として CSR経営を推進します

東芝グループの経営方針は、「CSR経営の推進」をベースとして、「イノベーションのさらなる進化」を推進するとともに、「グローバル事業展開の加速」に取り組み、「集中と選択」をさらに進め、「グローバルトップへの挑戦」をすることです。

CSRを、経営のすべての基盤と捉え、グローバル・スタンダードに沿って推進するため、2004年に「国連グローバル・コンパクト」に署名しました。また、2011年に発行したISO26000も参照し、グローバルトップ企業をめざしたCSR経営を推進していきます。

### インテグリティに込めた2つの意味を 追求します

CSR経営を推進していくために、「揺るぎないIntegrity(インテグリティ)の追求」を社内外に訴求しています。東芝グループが考える“インテグリティ”の1つ目の意味は、「社会に対して誠実に向き合い、積極的に責任を果たす」ことです。

地球温暖化防止を始めとする環境問題など世界的な課題に真摯に向き合い、これらに事業を通じて積極的に取り組むことです。

2つ目の意味は、「社会から信頼される企業であり続けるために、安定した収益基盤の構築や強固な財務体質を確保する」ことです。その基盤を揺るがすことのないように、コンプライアンスを徹底した健全な経営をめざします。

### 2011年度の東芝のCSRに関する評価

名称	評価機関	評価
DJSI (Dow Jones Sustainability Indexes)	米国ダウ・ジョーンズ社	DJSI Worldに選定(12年連続)
CSR企業評価	スイス・SRI調査会社SAM社	Bronze Class(銅)
企業の誠実さ・透明性調査	インテグレックス(日本)	3位
働きやすい会社	日本経済新聞社	3位
環境経営度調査	日本経済新聞社	5位



## ステークホルダーの期待に応えることがCSR経営です

東芝グループのステークホルダーには、株主・投資家をはじめ、お客様、従業員、調達取引先、地域社会などさまざまなステークホルダーが存在しています。

CSR経営は、それぞれのステークホルダーの関心事を正しく把握し、それに応えることと考えています。これらのために、ステークホルダーの皆様とのさまざまなコミュニケーションを行っています。

このため、株主・投資家の皆様に対しては、適時・適切な情報開示、利益の適正な還元などに努めています。また、お

客様に対しては、安心・安全で価値ある製品・サービスの提供、製品事故時などの迅速な情報開示などを、めざします。

CSR経営をグループで推進していくため人権、労働慣行、環境などISO26000の7つの中核主題ごとに共通の主要指標としてKPIを設定し、取り組んでいます。(詳細は、東芝グループCSRレポートで公開しています。)

今後もステークホルダーの皆様への期待に応え、信頼される企業グループをめざしてCSR経営を推進していきます。

## 東日本大震災の復旧・復興の支援活動に、 継続して取り組んでいきます

東日本大震災によって被害を受けた方々に、心からお見舞い申し上げます。

東芝グループは、被災地および被災された皆様の一日も早い復旧・復興を願い、グループを挙げて事業継続活動、義援活動、復興支援活動に全力で取り組んできました。

義援活動として、2011年度は、東芝グループで約12億円を支援しました。雇用の確保を目的とした漁船の購入資金の提供や太陽光発電システム、生活家電などの社製品を提供しました。また、被災した大学生を支援するため、5億円の東芝奨学金の支給を開始しました。

2012年度も「東芝 東北ASHITAプラン」として、被災地における雇用創造や地域の自立支援など復興支援を継続していきます。

さらに、福島原子力発電所の安全確保に向けた協力支援や、電力供給の安定化に向けた取り組みを実施しています。

今回の事故対応や原子力発電所で実績のある技術などを基に水と土壌の除染システム開発し、その活用について国や自治体と協議していきます。



放射線を含んだ土壌を浄化するシステム「SARRY-Soil™(サリー・ソイル)」を開発



産業復興のためJFみやぎへ漁船などの購入資金を寄贈



太陽光発電システムを避難所など18か所へ寄贈



総額5億円の東芝奨学金で、230名の大学生を支援

\*東日本大震災の支援活動の詳細については、「東芝グループCSRレポート2012」をご参照願います。

「Green of Process」、「Green of Product」、「Green by Technology」とそれを支える「Green Management」で、地球と調和した人類の豊かな生活の実現をめざします。

### 東芝の考える環境経営

東芝グループは、「エコ・リーディングカンパニー」として地球と調和した人類の豊かな生活を実現していくために「環境ビジョン2050」を設定しています。地球との共生と豊かな価値の創造を「総合環境効率」として指標化し、2000年度を基準として2050年までに10倍に高めることをめざしています。その目標を達成するために「Green of Process(モノづくりの環境配慮)」「Green of Product(製品の環境配慮)」「Green by Technology(エネルギー・環境技術)」と、それを支える「Green

Management(環境経営の基盤)」をコンセプトに、地球温暖化の防止、資源の有効活用、化学物質の管理という3つの観点からすべての製品と事業活動において環境負荷低減への取り組みを計画的に推進しています。

#### 環境ビジョン 2050

東芝グループは、地球と調和した人類の豊かな生活に向けて、環境経営を推進します。



### 2011年度の主な取り組み

#### ●環境調和型製品の提供

- 環境調和型製品の売上高比率を72%に拡大
- エクセレントECP(環境性能NO.1製品)\*1を29製品創出



#### ●環境に配慮した事業プロセス

- 節電対策の推進により2010年度比ピーク電力を30%削減、電力量を11%削減\*2
- 温室効果ガスの総排出量を1990年度比53%削減\*3  
2012年度は東芝グループ省エネ投資37億円でCO<sub>2</sub>排出量3万トン削減をめざす。
- 水使用量削減施策の推進により、水受入量を2000年度比で24%削減

#### ●環境マネジメントの強化

- 事業所を起点とした地域連携による生態系ネットワークの構築を推進
- 東芝グループ環境展、ルーブル美術館照明改修プロジェクトなど国内外の展示会やイベントなどで積極的に環境訴求

\*1 製品リリース時点で業界トップの環境性能を有している当社で認定された製品。ECP(Environmentally-Conscious Product:環境調和型製品)

\*2 東京電力管内

\*3 国内・海外、生産・非生産の事業場が対象。CO<sub>2</sub>排出計数は、3.5t-CO<sub>2</sub>/万kWhを使用

#### 主な社外からの評価

表彰名	対象	主催
平成23年度 省エネ大賞	経済産業大臣賞	財団法人 省エネルギーセンター
	資源エネルギー庁長官賞	
	省エネルギーセンター会長賞 (2件)	
	省エネ事例部門 省エネルギーセンター会長賞	
第8回エコプロダクツ大賞 エコサービス部門「節電優秀賞」	使用電力見える化クラウドサービス	エコプロダクツ大賞推進協議会
平成23年度地球温暖化防止活動環境大臣表彰 技術開発・製品化部門	用紙を再利用する複合機システム	環境省
第8回LCA日本 フォーラム表彰	LCA部門 奨励賞	LCA日本フォーラム
	環境効率部門 LCA日本フォーラム会長賞	
第20回地球環境大賞 日本経済団体連合会会長賞	社内外における多角的環境コミュニケーションの実践	フジサンケイグループ
カンヌライオンズ 国際クリエイティビティ・フェスティバル アウトドア部門 ゴールド	WITH 10 YEARS OF LIFE(10年カレンダー)	同賞実行委員会
ASEANエネルギーマネジメント表彰:最優秀エネルギーマネジメント事例(大規模産業部門)	省エネルギー活動(東芝情報機器フィリピン社)	ASEAN
Merit Award in the Singapore Packaging Agreement 3R Packaging Awards 2011	3R (reducing,reusing,recycling) of packaging waste (東芝アジア・パシフィック社/東芝データ・ダイナミックス社/東芝シンガポール社、東芝テックシンガポール社)	シンガポール環境省

# 各種レポートによる情報開示

「アニュアルレポート」、「CSRレポート」、「環境レポート」、「社会貢献活動レポート」で情報を開示しています

東芝グループはステークホルダーの皆様に対して、「アニュアルレポート」で主に財務情報を、「CSRレポート」で非財務情報を報告しています。また、非財務情報のうち環境情報については、特に詳細な情報を提供する責任があると

考え、「CSRレポート」とは別に「環境レポート」を発行しています。これらそれぞれの情報について、ホームページでは常に最新の情報をタイムリーに提供するように努めています。その他に、「社会貢献活動レポート」も発行しています。

## CSRレポート／CSRホームページ



CSRレポート  
2012年6月発行

CSRホームページ  
<http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/>

CSRレポートは、東芝グループの重要なCSR経営を報告しています。CSRホームページは、CSRレポートに記載していない詳細情報を公開し、CSRに関する情報をタイムリーに提供しています。

### 主な掲載項目 (CSRホームページ)

- お知らせ情報
- 経営・方針
- ハイライト
- CSRパフォーマンス
- 組織統治、人権、労働慣行、環境、公正な事業慣行
- お客様への対応、コミュニティ参画およびコミュニティの発展
- エンゲージメント
- その他情報

## 環境レポート／環境活動ホームページ



環境レポート  
2012年8月発行予定

環境活動ホームページ  
<http://www.toshiba.co.jp/env/jp/>  
(冊子発行に合わせリニューアル予定)

環境レポートは、東芝グループ全体のグローバルな環境活動について、詳細に報告しています。環境活動ホームページは、東芝グループにかかわる環境情報をタイムリーに提供しています。また東芝グループ会社や事業場のサイトごとの環境情報や「ecoスタイルサイト」も公開しています。

### 主な掲載項目 (環境活動ホームページ)

- お知らせ情報
- Green Management
- Green of Process
- Green of Product
- Green by Technology



ecoスタイルサイト  
<http://www.toshiba.co.jp/ecostyle/jp/>

## 社会貢献活動レポート／社会貢献活動ホームページ



社会貢献活動レポート  
2012年12月発行予定

社会貢献活動ホームページ  
<http://www.toshiba.co.jp/social/jp/>

社会貢献活動レポートは、東芝グループのグローバルな社会貢献活動の取り組みを報告しています。社会貢献活動ホームページは、社会貢献活動レポートに記載していない詳細情報を公開し、社会貢献に関する情報をタイムリーに提供しています。

### 主な掲載項目 (社会貢献活動ホームページ)

- 社会貢献活動への取り組み
- 教育
- 環境(森づくり)
- 共生社会
- スポーツ・文化
- 災害復興支援
- 従業員ボランティア支援
- 各グループ会社・事業場の活動
- 財団の活動

# コーポレート・ガバナンス

東芝グループは、経営の効率性、透明性を向上させ、株主の立場に立って企業価値を最大化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。

## 東芝のガバナンス体制について

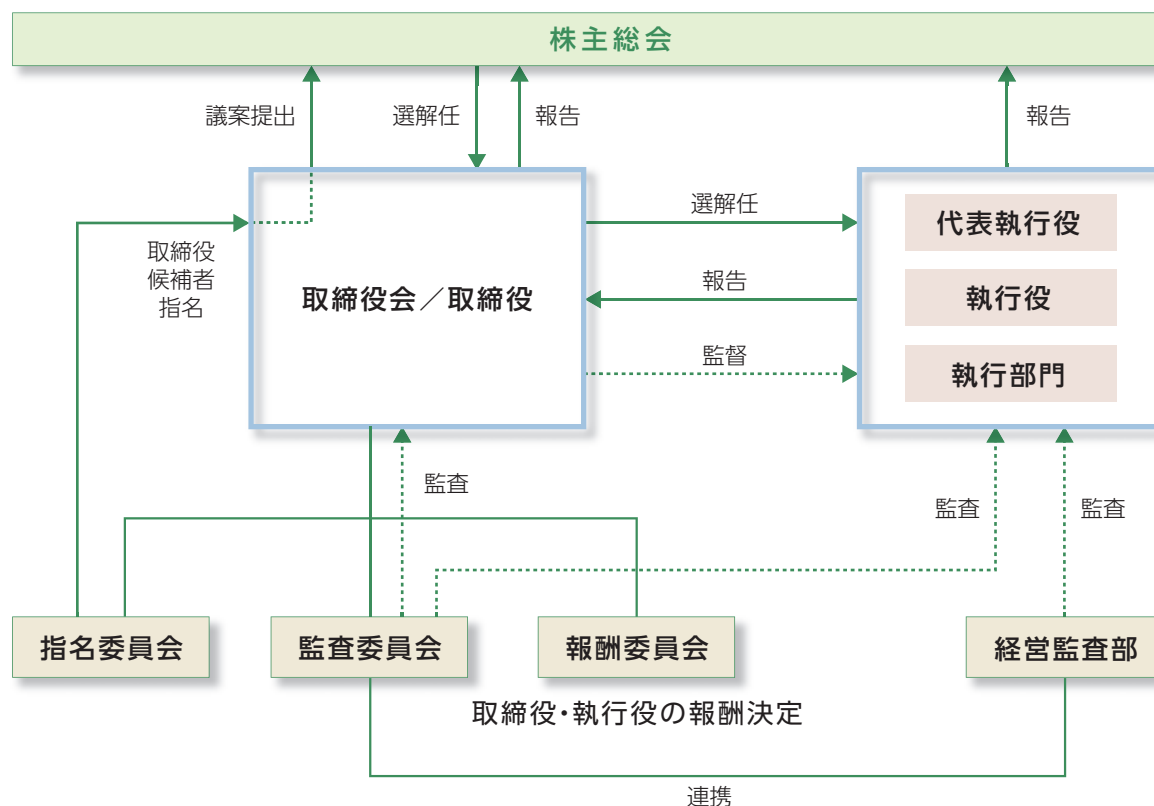
当社は経営の効率性、透明性を向上させ、株主の立場に立って企業価値を最大化することをコーポレート・ガバナンスの基本的な方針、目的としています。

この方針の下、1998年に執行役員制度を導入して取締役会の少人数化、活性化を図り、2000年には任意の指名委員会、報酬委員会を設置し、2001年には社外取締役を3名体制とし取締役の任期も1年に短縮するなどの経営改革を行ってきましたが、委員会設置会社制度導入が認められた2003年には経営の効率性、透明性の一層の向上を図るため、株主総会決議を経て委員会設置会社に移行しています。

当社は、委員会設置会社として、経営の基本方針などの決定および監督の機能(取締役会、各委員会)と業務執行の機能(執行役)とを分離することにより、経営の監督機能の強化、透明性の向上を図るとともに、経営の機動性の向上を目指しています。

取締役などの選任や報酬面では、取締役の選解任議案の内容の決定は指名委員会が行い、それに基づき株主総会が選解任の決議を行います。また、取締役、執行役の個人別の報酬の内容の決定は報酬委員会が行います。

### コーポレート・ガバナンスの体制



## 社外取締役にお聞きします

社外取締役に就任して3年が過ぎます。東芝は、多様な製品・事業活動が世界に広がっており、関連する部門も多く、それらを理解し提言することに対して、法律家出身者として重い責任を感じています。この1年を振り返ると、東日本大震災や、タイ洪水に伴うさまざまな処理や、大きな買収案件などがあり、それらについて、適宜法的な観点での意見を中心に述べてまいりました。最近では、各国の独占禁止法の執行強化などで注意を要する動きがあり、グローバルな視点で変化を注視し対応していくべきとの提言をしました。また、アジアの新興国でのビジネスなどグローバルに事業を拡大する場合は、日本から管理するだけでなく、現地でのガバナンス体制の強化も重要となることに注意を喚起しました。この点についても、引き続き注視していきます。

私が実際に取締役会などに参加してきての東芝に対する印象は、昨年と同様に、経営陣による議論が非常に活発で、内容の濃い意見交換が行われていることです。社外取締役についてもそれぞれが活発に発言され、その実質的な役割が果たされていて、このようなやり方を維持、発展させるこ

とは今後さらに重要となっていくと考えます。東芝は、社外取締役の意見を理解しようとする姿勢で聞き、その意見を尊重し、実際に行動していると思います。

今後は、多様な事業拡大やグローバル展開をする上で、社外取締役や執行役との間で、さらに効果的にコミュニケーションを図ることが必要だと思います。今年は、新しく3名の社外取締役が加わることもあり、情報共有のあり方などさらに取締役会の機能をより充実させるための環境整備についても取り組むべきと考えます。また、初めて女性の社外取締役が加わりますが、これは多様性の観点からも大きな意味があると思います。ガバナンスは、単なる体裁の整備に終ることなく、それを十分に機能させることこそが重要です。

今後も、東芝のさらなるガバナンスの向上に向けて、気付いた点について、意見を述べていきます。

社外取締役 小杉 丈夫



### 今後の抱負について

東芝は、日本を代表する大企業であり、日本の産業の構造変化を見据えたグローバル戦略にも特色がある。コーポレートガバナンスのあり方も、社長の指名を指名委員会の任務として明示的に定めるなど、委員会設置会社としての仕組みを有効化するための先進的努力をしておられる。

東芝の歴代の経営者とは、さまざまな会合でお会いすることが多かったのだが、東芝の経営そのものについては私はあまりご縁がなかった。半導体、コンピュータ、VTRなどの産業の本も書いてはいるが、しかしそれも部外者としての知識に過ぎない。今後は、東芝の経営をよく理解した上で、経営のあり方の基本についての発言をすることによって東芝の発展に貢献できたら、と願っている。

近年、国際社会の構造変化が急速に進んでいます。欧州諸国を中心に先進国の先行き不透明感が増す一方で、新興国が世界経済の新たな牽引車として注目を集めています。こうした中で、人々の生活をより豊かにするために科学技術分野のイノベーションが果たす役割が以前にも増して重要になっています。私は、外交官として、世界の多くの国々で、我が国の優れた技術力と真摯な仕事ぶりが高い評価と期待を集めていることを目の当たりにしてきました。世界が今必要としている先端技術と実践経験を豊富に有する東芝が本領を発揮するのは、いよいよこれからだと確信していますが、これまでの海外経験を生かして、少しでもお役に立つことが出来ればと思っています。

2011年3月11日以来、「想定外」の言葉を頻繁に耳にするようになりました。あたかも「想定外」とおまじないのように唱えれば免罪符を入手できるかのようです。予期せぬ難しい問題が起ると、「日常業務をこなすのは単なる事務処理、経営は想定外の連続だ！」と自分に言い聞かせて、事態の重さに押しつぶされないように努力しています。でも、「言うは易く行うは難し」が実感です。想定外の事態を想定内に収めて安定的な経営をするには、多様な人材がさまざまな視点で考え、行動することが重要です。金融、起業家、中小企業経営者、そして女性という、東芝的ではない異分子的な私の存在意義はそこにあるはず。無知を恐れず、恥をものともせず、頑張りたいと思います。



社外取締役 伊丹 敬之



社外取締役 島内 憲



社外取締役 斎藤 聖美

取締役会は、取締役14名中、社外取締役4名に、取締役会長、社内出身の監査委員2名を加えた7名が執行役を兼務しない体制となっています。執行役を兼務する取締役と兼務しない取締役との人数を均衡させることにより執行と監督の適切なバランスを取るとともに、執行役を兼務しない取締役の過半数を社外取締役とすることにより多様な知見に基づく監督機能を発揮しています。

各委員会の概要については、指名委員会は社内1名、社外2名、監査委員会は社内2名(常勤)、社外3名、報酬委員会は社内2名、社外3名の取締役をもって構成されており、各委員会の委員の過半数は社外取締役となっています。また、指名委員会、報酬委員会の委員長は社外取締役が務めています。

社外取締役のスタッフの配置状況については、監査委員である社外取締役3名に対して、専任の監査委員会室スタッフがサポートしているほか、指名委員、報酬委員である社外取締役については担当のスタッフ等が必要に応じてサポートしています。

当社は委員会設置会社であり、業務執行事項の決定については法定事項や企業価値、株主利益に著しい影響を及ぼす事項を除き、取締役会から執行役に権限委譲が行われ、取締役会は監督機能に徹することとしています。

執行役に権限委譲された業務執行事項のうち、最重要事項については執行役社長がコーポレート経営会議などで決定し、他の事項はカンパニー社長などがカンパニー経営会議などで決定しています。

コーポレート経営会議は、原則として毎週1回開催されています。

## 東芝の内部統制システムについて

当社グループは、経営の有効性と効率性の確保、事業・財務報告の信頼性の確保、遵法・リスク管理という観点から内部統制システムの充実に努めています。

当社は、内部統制システムを具体的に整備するとともに、当社国内子会社に対して大会社、非大会社の別を問わず、当社の体制に準じて内部統制システムの整備を行うことを義務付けています。

当社の内部統制システムに係る具体的な体制については、以下のウェブサイトをご参照ください。

[http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/policy/governance\\_system.htm](http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/policy/governance_system.htm)

## リスク管理について

当社では法令、社会規範、倫理、社内規程などの遵守をグローバルに徹底し、公正・誠実な競争による事業活動を推進、さらに生活者の視点と立場を重視したお客様の安全・安心を図っています。

その実践に向け、東芝グループ経営理念の守るべき具体的内容を定めた「東芝グループ行動基準」の徹底がコンプライアンスの基本と認識し、すべての子会社などで採択、グループ・グローバルで浸透を図っています。

さらに毎年、事業環境に応じてコンプライアンス重点テーマを設定、推進し、各社内カンパニーや国内外グループ会社を含め自主点検(PDCA:Plan-Do-Check-Action)サイクルを回すことによって、さらなる徹底に努めています。

重大なリスク案件へは、CRO\*を中心とし各部門で連携を図ったリスク・コンプライアンス委員会で、多様化するリスクへの予防、対策、再発防止をきめ細かく行い、リスク管理システムの強化を図っています。

また、各社内カンパニーや国内外グループ会社でもこれに準じた体制を整備しています。

\*Chief Risk Compliance Management Officer

## 内部監査および監査委員会監査の状況について

内部監査部門として、社長直属の経営監査部(人員:52名)を設置し、業務執行の正当性、結果責任および遵法の視点から、社内カンパニー、スタッフ部門、当社グループ会社などの監査を行っています。

内部監査部門である経営監査部は、その年度監査方針および監査計画の策定に当たっては監査委員会と事前に協議するとともに、毎月2回開催する監査委員会との連絡会議を通じて、被監査部門についての監査前協議や監査情報の共有を行うこととしています。

これらを前提として、監査委員会は、当社およびグループ会社の内部統制システムの整備、機能状況の詳細な調査などを原則として経営監査部による実地調査に委ねています。

経営監査部の監査結果については、監査委員会は都度報告を受けますが、当該報告などにより必要と判断した場合は、監査委員会自ら実地調査を行うこととしています。

また、監査委員会は、会計監査人から期初に監査計画の説明を受けるとともに、期中の監査の状況、期末監査の結果などについて随時説明、報告を求めています。

## 社外取締役

### ■ 社外取締役の氏名など

氏名	選任理由	重要な兼職の状況
小杉 丈夫	法律の専門家としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を行っています。	弁護士法人松尾綜合法律事務所社員弁護士、日本セルヴィエ(株)社外監査役、富士フィルムホールディングス(株)社外監査役、森ヒルズリート投資法人監督役員
伊丹 敬之	経営学の専門家、大学の組織運営者としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を行うことが期待されます。	東京理科大学イノベーション研究科長、JFEホールディングス(株)社外監査役、(株)商船三井社外監査役
島内 憲	外交官としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を行うことが期待されます。	三井物産(株)顧問
斎藤 聖美	ハーバード大学大学院において経営学修士(MBA)を取得するとともに、経営者としての幅広い実績と識見に基づき、当社の経営に対する適切な監督を行うことが期待されます。	ジェイ・ボンド東短証券(株)代表取締役社長、東短インフォメーションテクノロジー(株)代表取締役社長、昭和電工(株)社外監査役

## ■ 独立性

社外取締役小杉丈夫、同伊丹敬之、同島内憲、同斎藤聖美の4氏は、東京証券取引所などの定める独立役員の基準を満たし、一般株主と利益相反が生じるおそれのない役員であるため、当社は、4名を東京証券取引所有価証券上場規程第436条の2等に定める独立役員として届出しています。

## ■ 主な活動状況

2011年度は取締役会が15回、監査委員会が13回開催され、社外取締役は適宜必要な発言を行いました。

取締役会の決議案件については、事前に担当のスタッフなどから内容の説明を受け、また、毎月開催の執行役の連絡会議に出席し、執行役との意思疎通、情報共有に努めました。

監査委員である社外取締役については専任の監査委員会室スタッフからサポートを受け、指名委員、報酬委員である社外取締役については担当のスタッフなどから必要に応じてサポートを受けました。

氏名	取締役会、監査委員会の出席状況
小杉 丈夫	取締役会に15回、監査委員会に13回出席しました。

## ■ 責任限定契約

当社は、小杉丈夫、伊丹敬之、島内憲、斎藤聖美の4氏との間で、会社法第423条第1項の責任について、金3,120万円と会社法第425条第1項に定める最低責任限度額とのいずれか高い額を限度として賠償する責任を負う旨の責任限定契約をそれぞれ締結しています。

## 買収防衛策について

2006年に導入し、2009年6月に更新した株式の大量取得行為に関する対応策、いわゆる買収防衛策について、2012年6月開催の定時株主総会における承認の下、旧対応策を、一部修正の上、3年間更新しました。

本対応策は、当社株式の大量買付が行われる場合の手続を明確にし、株主の皆様が適切な判断をするために必要かつ十分な情報と時間を確保するとともに、買付者との交渉の機会を確保することにより、当社の企業価値・株主共同の利益を確保し、向上させることを目的としています。

具体的には、当社の発行済株式総数の20%以上となる株式の買付または公開買付けなどを実施しようとする買付者には、手続を遵守する旨の意向表明書を提出の上、必要な情報を事前に当社取締役会に提出していただき

ます。当社経営陣から独立した社外取締役のみで構成される特別委員会は、外部専門家などの助言を独自に得て、買付者の提示した買付内容の評価・検討、株主の皆様への情報開示と当社代表執行役の提示した代替案の評価、検討、開示、買付者との交渉などを行います。買付者が本対応策の手続を遵守しない場合や、当社の企業価値・株主共同の利益を侵害する買付である場合などで、本対応策所定の発動要件を満たす場合は、対抗措置の発動(買付者などによる権利行使は原則として認められない旨の行使条件および当社が買付者など以外の者から当社株式と引換えに新株予約権を取得できる旨の取得条項を付した新株予約権の無償割当ての実施)がなされ、当社の企業価値・株主共同の利益を確保します。



## 当社役員の報酬内容の決定方針、報酬の支払額

### ■ 報酬内容の決定方針

当社は、報酬委員会において以下のとおり当社役員の個人別の報酬などの内容に係る決定に関する方針を定めています。

取締役の主な職務は当社グループ全体の業務執行の監督であることから、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有効に機能させることを主眼に固定報酬・業績連動報酬のバランスを勘案し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

- ・執行役を兼務しない取締役の報酬については、常勤、非常勤の別、取締役の職務の内容に応じた額を固定報酬として支給します。

- ・執行役を兼務する取締役に対しては、②に定める執行役に対する報酬のほかに、取締役固定報酬を支給します。

#### ②執行役に対する報酬

- ・執行役に対する報酬は、代表執行役社長、代表執行役副社長などの役位に応じた基本報酬と、執行役としての職務の内容に応じた職務報酬としています。
- ・職務報酬の40%ないし45%については、全社または担当部門の期末業績に応じて0倍(不支給)から2倍までの範囲で変動させます。

#### ③水準について

- ・優秀な経営人材を確保し、グローバル企業に相応しい報酬水準を決定します。具体的決定に当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従業員の処遇水準をも勘案しています。

### ■ 2011年度に係る報酬等の額

2011年度に係る役員の報酬等の額は以下のとおりです。

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	対象となる役員の員数 (人)
取締役 (社外取締役を除く。)	236	236	—	15
社外取締役	51	51	—	4
執行役	1,178	1,088	90	44

なお、2011年度に係る報酬等の額が1億円を超える役員は以下のとおりです。

氏名	役員区分	会社区分	固定報酬 (百万円)	業績連動報酬 (百万円)	報酬等の総額 (百万円)
西田 厚聡	取締役	(株)東芝	127	—	127
佐々木 則夫	取締役 執行役	(株)東芝	6 96	— 7	109

# 取締役・執行役

## 取締役



西田 厚聰  
取締役会長  
指名委員会委員  
報酬委員会委員



佐々木 則夫  
取締役  
報酬委員会委員



下光 秀二郎  
取締役



田中 久雄  
取締役



北村 秀夫  
取締役



齋藤 昇三  
取締役

## 執行役

代表執行役社長  
佐々木 則夫

代表執行役副社長  
下光 秀二郎  
田中 久雄  
北村 秀夫  
齋藤 昇三

代表執行役専務  
久保 誠

執行役専務  
渡辺 敏治  
五十嵐 安治  
須藤 亮  
深申 方彦  
小林 清志

執行役上席常務  
真崎 俊雄  
大角 正明  
齋藤 浩  
志賀 重範  
豊原 正恭  
錦織 弘信  
前川 治  
徳光 重則



久保 誠  
取締役



渡辺 敏治  
取締役



村岡 富美雄  
取締役  
監査委員会委員長



堀岡 弘嗣  
取締役  
監査委員会委員



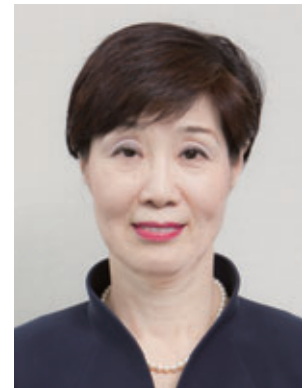
小杉 丈夫  
社外取締役  
指名委員会委員長  
監査委員会委員



伊丹 敬之  
社外取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員



島内 憲  
社外取締役  
報酬委員会委員長  
監査委員会委員



斎藤 聖美  
社外取締役  
監査委員会委員  
報酬委員会委員

執行役常務

各務 正一  
志村 安弘  
土屋 宗彦  
吉岡 正純

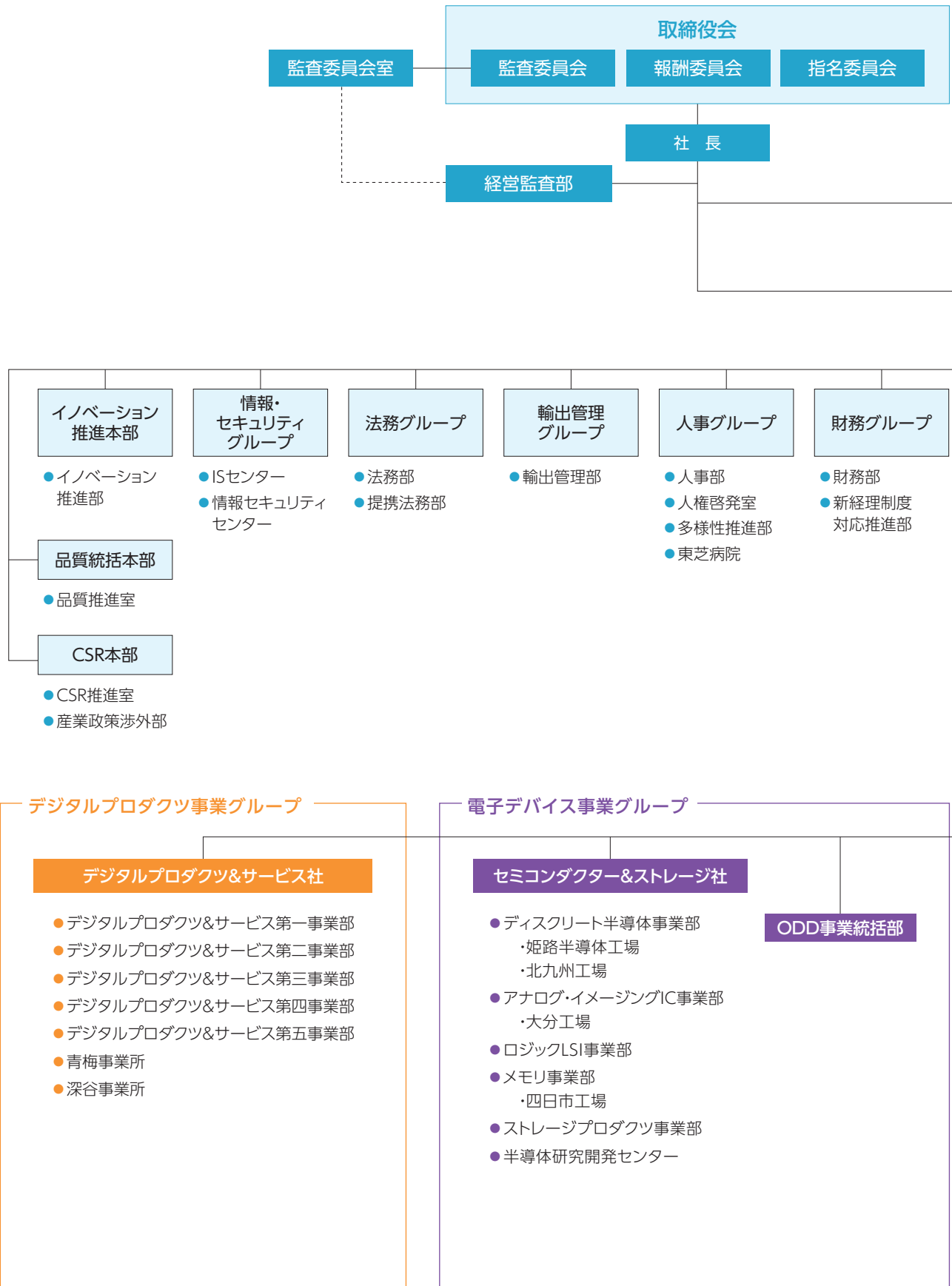
井頭 弘  
秀島 誠  
桐山 輝夫  
成毛 康雄

竹中 直紀  
岡村 潔  
横田 岳志  
牛尾 文昭

西田 直人  
安達 竹美  
油谷 好浩  
下辻 成佳

(2012年6月22日)

# 組織図 (2012年7月1日現在)



## 戦略企画グループ

- 経営企画部
- 広報室
- 米州総代表
- 欧州総代表
- アジア総代表
- 中国総代表

### 調達・ロジスティクスグループ

- 調達部
- ロジスティクス企画室

### 生産統括グループ

- 生産企画部
- 環境推進部
- 生産技術センター
- 横浜事業所
- 姫路工場

### 技術統括グループ

- 技術企画室
- 知的財産部
- 研究開発センター
- ソフトウェア技術センター

### 営業統括グループ

- 営業企画室
- CS推進部
- 総合営業推進部
- 広告部
- デザインセンター
- 東北復興推進室

[支社・支店]

- 関西支社
- 中部支社
- 九州支社
- 中国支社
- 北陸支社
- 東北支社
- 北海道支社
- 四国支社
- 首都圏支社
- 首都圏南支社

### 新照明システム事業統括部

### スマートコミュニティ事業統括部

### クラウド&ソリューション事業統括部

### 部品材料事業統括部

## 社会インフラ事業グループ

### 電力システム社

- 原子力事業部  
・ 機子エンジニアリングセンター
- WEC事業部
- 火力・水力事業部
- 電力・社会システム技術開発センター
- 京浜事業所

### 社会インフラシステム社

- 電力流通システム事業部
- 鉄道・自動車システム事業部  
・ 鉄道システム統括部  
・ 自動車システム統括部  
・ モータドライブシステム統括部
- ソリューション・自動化機器事業部
- 電波システム事業部
- 水・環境システム事業部
- 府中事業所  
・ 佐久工場  
・ 柏崎工場
- 浜川崎工場
- 小向事業所
- 三重工場

# 連結子会社・持分法適用会社

## 連結子会社

### 国内

- ハリソン東芝ライティング(株)
- 岩手東芝エレクトロニクス(株)
- 加賀東芝エレクトロニクス(株)
- 国際チャート(株)\*
- 西芝電機(株)\*
- 東芝キャリア(株)
- 東芝コンシューマエレクトロニクス・ホールディングス(株)
- 東芝コンシューママーケティング(株)
- 東芝デバイス(株)
- 東芝エレベータ(株)
- 東芝ファイナンス(株)
- 東芝ホームアプライアンス(株)
- 東芝産業機器システム(株)
- 東芝情報機器(株)
- 東芝ライテック(株)
- 東芝ロジスティクス(株)
- 東芝メディカルシステムズ(株)
- 東芝プラントシステム(株)\*
- 東芝ソリューション(株)
- 東芝テック(株)\*
- 東芝トレーディング(株)

上記21社を含め計188社

※ 上場会社

### 海外

- ランディスギア社
- 大連東芝テレビジョン社
- ノーザン・バージニア・セミコンダクタ社
- レッドアンドブルーホールディング社
- TAILシーパブルズ社
- 東芝国際調達台湾社
- 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
- 東芝アメリカ情報システム社
- 東芝アメリカメディカルシステムズ社
- 東芝アメリカMRI社
- 東芝アメリカ原子力エナジー社
- 東芝アメリカ社
- 東芝キャピタル・アジア社
- 東芝大連社
- 東芝デジタルメディアネットワーク台湾社
- 東芝エレクトロニクス・アジア社
- 東芝エレクトロニクス・マレーシア社
- 東芝電梯(中国)社
- 東芝システム欧州社
- 東芝情報機器フィリピン社
- 東芝情報・重電システム台湾社
- 東芝社会インフラシステム南米社
- 東芝インターナショナル米国社
- 東芝インターナショナルファイナンス英国社
- 東芝国際調達香港社
- 東芝ジェイエスダブリュタービン・発電機社
- 東芝メディカルシステムズ・ヨーロッパ社
- 東芝原子力エナジーホールディングス(英国)社
- 東芝原子力エナジーホールディングス(米国)社
- 東芝シンガポール社
- 東芝テックフランス画像情報システム社
- ティーエスピー原子力エナジーインベストメント英国社
- ティーエスピー原子力エナジーインベストメント米国社
- バイタル・イメージズ社
- ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社

上記36社を含め計366社

## 持分法適用会社

### 国内

- フラッシュアライアンス(有)
- フラッシュフワード(同)
- フラッシュパートナーズ(有)
- 池上通信機(株)\*
- NEC東芝スペースシステム(株)
- NREG東芝不動産(株)
- (株)ニューフレアテクノロジー\*
- 芝浦メカトロニクス(株)\*
- (株)トプコン\*
- 東芝機械(株)\*
- 東芝医用ファイナンス(株)
- 東芝三菱電機産業システム(株)

上記12社を含め計72社

※ 上場会社

### 海外

- 大連東芝車両電気設備社
- エナジーアジアホールディングス社
- 広東美的制冷社
- 広東美的商用空調社
- 広東美的蕪湖制冷社
- 広東美芝コンプレッサー社
- ニュークリアイノベーションノースアメリカ
- センプ東芝アマゾナス社
- TMEIC米国社

上記9社を含め計124社

(2012年3月31日現在)

# 沿革

1875	7	創業(1882年から田中製造所と称す。後の(株)芝浦製作所)
1890	4	白熱舎創業(後の東京白熱電燈球製造(株))
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	(株)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(株)(旧東京電気無線(株))、東洋耐火煉瓦(株)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(東京電器器具(株)(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(株)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(株)を合併し、タービン製品(タービン工場)を拡充
1974	10	合成樹脂・絶縁材料事業を東芝ケミカル(株)(現京セラケミカル(株))へ譲渡
1984	4	(株)東芝に商号変更
1989	12	日本原子力事業(株)を合併
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
	8	「01 アクションプラン」を発表
2002	10	電力系統・変電事業をティーエム・ティーアンドディー(株)に会社分割
2003	3	ブラウン管事業をエムティ映像ディスプレイ(株)に会社分割
	6	委員会設置会社に移行
	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
2004	1	国連「グローバル・コンパクト」に参加
2005	4	電力系統・変電事業をティーエム・ティーアンドディー(株)から譲受
2006	10	ウェスチングハウス社グループを買収
2009	1	「収益改善に向けた体質改革プログラム」を発表
	6	1981年以来、28年ぶりに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(株)から譲受
2010	10	携帯電話事業の富士通(株)との統合に伴い、同事業を富士通東芝モバイルコミュニケーションズ(株)(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	(株)産業革新機構、当社、ソニー(株)および(株)日立製作所が出資し、(株)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

# 東芝グループ経営理念

東芝グループは、経営理念として「人間尊重」「豊かな価値の創造」「世界の人々の生活・文化への貢献」を掲げています。また、経営理念を集約したものとして「人と、地球の、明日のために。」をグループのスローガンとしています。

## 《 東芝グループ経営理念 》

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。

### 1. 人を大切にします。

東芝グループは、健全な事業活動をつうじて、顧客、株主、従業員をはじめ、すべての人々を大切にします。

### 2. 豊かな価値を創造します。

東芝グループは、エレクトロニクスとエネルギーの分野を中心に技術革新をすすめ、豊かな価値を創造します。

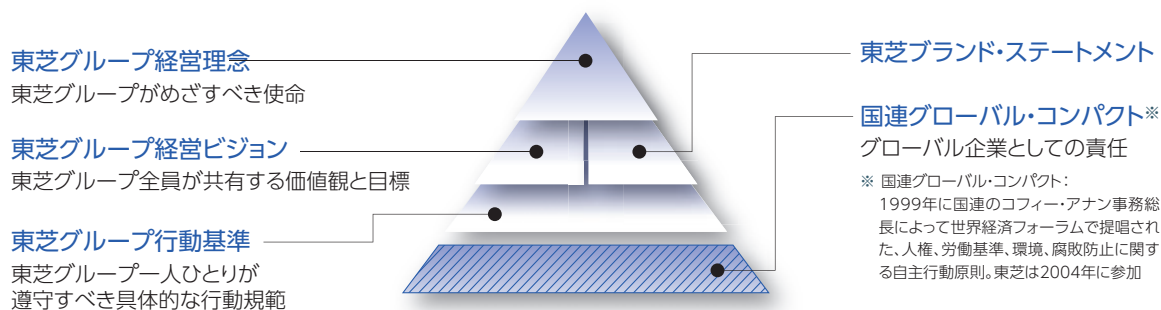
### 3. 社会に貢献します。

東芝グループは、より良い地球環境の実現につとめ、良き企業市民として、社会の発展に貢献します。

東芝グループスローガン

## 人と、地球の、明日のために。

東芝グループの経営理念体系



東芝グループは、経営理念として「人間尊重」「豊かな価値の創造」「世界の人々の生活・文化への貢献」を掲げています。また、経営理念を集約したものとして「人と、地球の、明日のために。」をグループのスローガンとしています。

私たちは、こうした理念、スローガンを事業活動のなかで実現するよう努めることが私たちのCSR(企業の社会的責任)であると考えています。その実践にあたっては、「生命・安全、コンプライアンス」を最優先しています。



## 目次

---

### ファクトブック(主要データ)

主要財務データの推移 .....	56
連結貸借対照表 .....	58
連結損益計算書 .....	60
四半期決算業績 .....	60
連結キャッシュ・フロー計算書 .....	61
セグメント別業績 .....	62
社債及び長期借入金の状況 .....	63
株価・株主情報 .....	64

本データは主要指標などにつき、時系列的にとりまとめたもので、2012年3月期の詳細の財務情報は別冊の「アニュアルレポート・財務編」をご覧ください。

# 主要財務データの推移

	'02/3	'03/3	'04/3	'05/3
<b>売上高・営業利益(損失)及び当社株主に帰属する当期純利益(損失)の推移</b>				
売上高	¥5,191.7	¥5,441.5	¥5,389.7	¥5,647.2
売上原価	3,913.9	3,970.2	3,913.7	4,149.3
販売費及び一般管理費	1,393.8	1,354.6	1,293.9	1,346.1
営業利益(損失)	(116.0)	116.7	182.1	151.8
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	(370.9)	59.6	147.6	112.0
法人税等	(113.0)	49.0	105.6	54.8
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	(254.0)	18.5	28.8	46.0
EBITDA*1	(17.3)	341.5	414.1	372.5
<b>収益性の指標</b>				
売上高営業利益率(%)	(2.2)	2.1	3.4	2.7
売上高当社株主に帰属する当期純利益率(%)	(4.9)	0.3	0.5	0.8
売上原価率(%)	75.4	73.0	72.6	73.5
販売費及び一般管理費率(%)	26.8	24.9	24.0	23.8
<b>総資産・株主資本及び有利子負債の推移と指標</b>				
総資産	5,407.8	5,238.9	4,462.2	4,571.4
株主資本	705.3	571.1	755.0	815.5
有利子負債	1,818.5	1,653.4	1,199.5	1,111.4
長期負債	888.7	882.0	701.9	683.4
短期負債	929.8	771.4	497.6	428.0
株主資本比率(%) *2	13.0	10.9	16.9	17.8
有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)(倍) *3	2.6	2.9	1.6	1.4
<b>研究開発・設備投資・減価償却</b>				
研究開発費	304.1	306.3	315.6	323.0
設備投資額(有形固定資産)	344.7	227.8	224.7	316.8
減価償却費(有形固定資産)	308.9	235.3	221.3	213.7
<b>リタンの指標</b>				
投下資本利益率(ROI)(%) *4	(4.1)	4.6	8.1	7.3
株主資本利益率(ROE)(%) *5	(29.0)	2.9	4.3	5.9
総資産利益率(ROA)(%) *6	(4.6)	0.3	0.6	1.0
<b>効率性の指標</b>				
棚卸資産回転率(回) *7	6.86	8.23	8.56	8.83
総資産回転率(回) *8	0.93	1.02	1.11	1.25
棚卸資産回転日数(日) *9	53.18	44.37	42.62	41.33
<b>キャッシュ・フロー</b>				
営業活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	149.2	271.6	322.7	305.5
投資活動により減少したキャッシュ(純額)	(325.6)	(148.0)	(189.5)	(243.1)
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	53.5	(159.8)	(132.7)	(92.3)
為替変動の現金及び現金同等物への影響額	5.8	(7.2)	(8.3)	5.6
現金及び現金同等物純増加(減少)額	(117.2)	(43.3)	(7.8)	(24.2)
現金及び現金同等物期末残高	370.4	327.1	319.3	295.0
<b>流動性の指標</b>				
負債・キャッシュ・フロー比率(%) *10	4.01	16.09	19.47	24.87
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) *11	(3.4)	5.4	9.3	7.5
<b>企業価値の推移</b>				
フリー・キャッシュ・フロー*12	(176.4)	123.6	133.2	62.4
時価総額*13	1,815.5	1,007.6	1,519.4	1,442.1
<b>その他データ</b>				
(連結)従業員数(千人)	176	166	161	165
(単体)従業員数(千人)	46	40	32	31
連単倍率(倍)(売上高)	1.6	1.6	1.8	2.0

- 2004年3月期、2005年3月期及び2006年3月期において厚生年金基金の代行返上に係る補助金(制度清算による損失2004年3月31日に終了した事業年度1,881億円、2005年3月31日に終了した事業年度80億円及び2006年3月31日に終了した事業年度50億円控除後)489億円、48億円及び41億円が販売費及び一般管理費の控除項目として表示されています。
- 営業利益(損失)は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して計算されています。
- 2006年3月期から持分法による投資利益(損失)を継続事業税金等調整前当期純利益(損失)に含めて表示する方法に変更しています。2000年3月期から2005年3月期までの財務データは2006年3月期にあわせて組替再表示しています。

- 株主資本は、米国会計基準に基づき表示しています。
- モバイル放送(株)が2009年3月末で非継続事業となったため、2008年3月期以前の数値を一部組み替えて表示しています。
- 2010年3月期から、ASC 810「連結」を適用しています。これに伴い、2009年3月期以前の数値を一部組み替えて表示しています。
- 携帯電話事業が2010年第2四半期連結会計期間において非継続事業となったため、2010年3月期以前の数値を一部組み替えて表示しています。

(十億円)

'06/3	'07/3	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
¥6,061.9	¥6,859.7	¥7,404.3	¥6,512.7	¥6,291.2	¥6,398.5	¥6,100.3
4,450.4	5,115.3	5,548.7	5,242.5	4,852.0	4,897.5	4,633.6
1,394.0	1,497.2	1,615.2	1,503.6	1,314.0	1,260.7	1,260.1
217.5	247.2	240.4	(233.4)	125.2	240.3	206.6
159.7	315.9	258.1	(261.5)	34.4	195.5	152.4
82.6	152.5	110.5	61.6	33.5	40.7	65.0
78.2	137.4	127.4	(343.6)	(19.7)	137.8	73.7
436.8	639.2	676.0	119.6	367.1	486.6	431.1
3.6	3.6	3.2	(3.6)	2.0	3.8	3.4
1.3	2.0	1.7	(5.3)	(0.3)	2.2	1.2
73.4	74.6	74.9	80.5	77.1	76.5	76.0
23.0	21.8	21.8	23.1	20.9	19.7	20.7
4,727.1	5,932.0	5,935.6	5,453.2	5,451.2	5,379.3	5,731.2
1,002.2	1,108.3	1,022.3	447.3	797.4	868.1	867.3
917.5	1,158.5	1,261.0	1,810.7	1,218.3	1,081.3	1,235.8
611.4	956.2	740.7	776.8	960.9	769.5	909.7
306.1	202.3	520.3	1,033.9	257.4	311.8	326.1
21.2	18.7	17.2	8.2	14.6	16.1	15.1
0.9	1.0	1.2	4.0	1.5	1.2	1.4
345.2	365.3	370.3	357.5	311.8	319.7	319.9
337.3	373.8	464.5	355.5	209.4	231.0	299.1
227.4	258.8	339.4	306.9	252.5	215.7	203.3
10.5	10.6	9.2	(8.9)	5.1	10.4	8.7
8.6	13.0	12.0	(46.8)	(3.2)	16.6	8.5
1.7	2.6	2.1	(6.0)	(0.4)	2.5	1.3
9.22	9.36	8.96	8.09	8.10	7.71	6.98
1.30	1.29	1.25	1.14	1.15	1.18	1.10
39.59	39.01	40.74	45.11	45.08	47.35	52.31
501.4	561.5	247.1	(16.0)	451.4	374.1	335.0
(303.4)	(712.8)	(322.7)	(335.3)	(252.9)	(214.7)	(377.2)
(235.3)	154.8	46.6	478.5	(277.9)	(154.7)	(0.2)
13.2	34.9	(31.7)	(32.0)	3.0	(13.3)	(2.1)
(24.1)	38.4	(60.7)	95.2	(76.4)	(8.6)	(44.5)
270.9	309.3	248.6	343.8	267.4	258.8	214.3
32.77	41.46	41.96	0.40	18.44	34.57	27.68
9.4	8.5	6.7	(6.4)	3.7	7.7	6.8
198.0	(151.3)	(75.6)	(351.3)	198.5	159.4	(42.2)
2,201.8	2,533.4	2,155.9	822.4	2,046.8	1,724.7	1,542.5
172	191	198	199	204	203	210
32	32	33	34	35	35	37
1.9	1.9	2.0	2.0	1.9	1.8	1.9

\*1 EBITDA=継続事業税金等調整前当期純利益(損失)+支払利息+減価償却費

\*2 株主資本比率(%)=株主資本/総資産×100

\*3 有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)(倍)=有利子負債/株主資本

\*4 投下資本利益率(ROI)(%)=営業利益(損失)/(期中平均株主資本+期中平均非支配持分+期中平均有利子負債)×100

\*5 株主資本利益率(ROE)(%)=当社株主に帰属する当期純利益(損失)/期中平均株主資本×100

\*6 総資産利益率(ROA)(%)=当社株主に帰属する当期純利益(損失)/期中平均総資産×100

\*7 棚卸資産回転率(回)=売上高/期中平均棚卸資産

\*8 総資産回転率(回)=売上高/期中平均総資産

\*9 棚卸資産回転日数(日)=365/棚卸資産回転率

\*10 負債・キャッシュ・フロー比率(%)=(当社株主に帰属する当期純利益(損失)+減価償却費)/期中平均有利子負債×100

\*11 インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍)=(営業利益(損失)+受取利息・配当金)/支払利息・割引料

\*12 フリー・キャッシュ・フロー=営業活動によるキャッシュ・フロー+投資活動によるキャッシュ・フロー

\*13 時価総額=期末株価×発行済株式総数

# 連結貸借対照表

(百万円)

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
<b>資産の部</b>					
<b>流動資産：</b>					
現金及び現金同等物	¥ 248,649	¥ 343,793	¥ 267,449	¥ 258,840	¥ 214,305
受取手形及び売掛金					
受取手形	80,312	64,260	44,122	47,311	43,800
売掛金	1,253,108	1,038,396	1,160,389	1,093,948	1,283,485
貸倒引当金	(21,417)	(19,270)	(20,112)	(17,079)	(19,651)
棚卸資産	851,452	758,305	795,601	864,382	884,264
短期繰延税金資産	148,531	141,008	134,950	161,197	146,825
前払費用及びその他の流動資産	368,747	394,139	379,207	391,069	448,389
	2,929,382	2,720,631	2,761,606	2,799,668	3,001,417
<b>長期債権及び投資：</b>					
長期受取債権	7,423	3,987	3,337	2,540	49,164
関連会社に対する投資及び貸付金	321,166	340,756	366,250	416,431	414,716
投資有価証券及びその他の投資	264,149	190,110	253,267	241,409	237,519
	592,738	534,853	622,854	660,380	701,399
<b>有形固定資産：</b>					
土地	128,210	98,116	105,663	99,834	100,029
建物及び構築物	1,160,549	996,709	1,016,520	996,409	940,935
機械装置及びその他の有形固定資産	2,598,042	2,698,626	2,508,934	2,330,565	2,132,059
建設仮勘定	215,937	114,617	97,309	113,132	79,006
	4,102,738	3,908,068	3,728,426	3,539,940	3,252,029
控除－減価償却累計額	(2,770,560)	(2,818,489)	(2,749,700)	(2,639,735)	(2,400,664)
	1,332,178	1,089,579	978,726	900,205	851,365
<b>その他の資産：</b>					
長期繰延税金資産	285,757	352,948	355,687	356,592	376,817
その他	795,582	755,214	732,300	662,474	800,248
	1,081,339	1,108,162	1,087,987	1,019,066	1,177,065
	¥5,935,637	¥5,453,225	¥5,451,173	¥5,379,319	¥5,731,246

詳細は当社投資家情報サイトにてご覧いただけます。 [http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/finance/index\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/finance/index_j.htm)

(百万円)

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
<b>負債及び資本の部</b>					
<b>流動負債：</b>					
短期借入金	¥ 257,831	¥ 747,971	¥ 51,347	¥ 152,348	¥ 119,515
1年以内に期限の到来する 社債及び長期借入金	262,422	285,913	206,017	159,414	206,626
支払手形及び買掛金	1,224,259	1,003,864	1,191,885	1,194,229	1,293,028
未払金及び未払費用	516,046	366,219	375,902	380,360	394,707
未払法人税等及びその他の未払税金	89,763	38,418	42,384	38,197	46,536
前受金	248,280	268,083	317,044	271,066	271,874
その他の流動負債	387,386	357,305	303,866	302,695	326,974
	2,985,987	3,067,773	2,488,445	2,498,309	2,659,260
<b>固定負債：</b>					
社債及び長期借入金	740,710	776,768	960,938	769,544	909,620
未払退職及び年金費用	634,589	719,396	725,620	734,309	778,580
その他の固定負債	182,175	130,007	148,548	197,541	147,264
	1,557,474	1,626,171	1,835,106	1,701,394	1,835,464
<b>株主資本：</b>					
資本金	280,126	280,281	439,901	439,901	439,901
資本剰余金	290,936	291,137	447,733	399,552	401,125
利益剰余金	774,461	395,134	375,376	551,523	595,583
その他の包括損失累計額	(322,214)	(517,996)	(464,250)	(521,396)	(567,843)
自己株式(取得原価)	(1,044)	(1,210)	(1,305)	(1,461)	(1,498)
	1,022,265	447,346	797,455	868,119	867,268
<b>非支配持分</b>	369,911	311,935	330,167	311,497	369,254
<b>契約債務及び偶発債務</b>					
	¥5,935,637	¥5,453,225	¥5,451,173	¥5,379,319	¥5,731,246

(百万円)

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
<b>その他の包括損失累計額：</b>					
未実現有価証券評価損益	¥ 53,461	¥ 21,639	¥ 73,226	¥ 62,455	¥ 57,093
外貨換算調整額	(117,552)	(222,773)	(231,467)	(275,108)	(286,126)
年金負債調整額	(256,839)	(314,578)	(303,348)	(308,681)	(338,348)
未実現デリバティブ評価損益	(1,284)	(2,284)	(2,661)	(62)	(462)

# 連結損益計算書

(百万円)

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
<b>売上高及びその他の収益:</b>					
売上高	¥7,404,284	¥6,512,656	¥6,291,208	¥6,398,505	<b>¥6,100,262</b>
受取利息及び配当金	26,482	19,305	7,965	8,704	<b>10,684</b>
持分法による投資利益	28,023	9,596	22,385	18,478	<b>17,035</b>
その他の収益	212,621	146,778	62,793	67,811	<b>76,744</b>
	7,671,410	6,688,335	6,384,351	6,493,498	<b>6,204,725</b>
<b>売上原価及び費用:</b>					
売上原価	5,548,757	5,242,465	4,852,002	4,897,547	<b>4,633,558</b>
販売費及び一般管理費	1,615,171	1,503,599	1,313,958	1,260,685	<b>1,260,055</b>
支払利息	39,778	33,646	35,650	32,331	<b>31,815</b>
その他の費用	209,648	170,092	148,328	107,386	<b>126,892</b>
	7,413,354	6,949,802	6,349,938	6,297,949	<b>6,052,320</b>
<b>継続事業税金等調整前当期純利益(損失)</b>	258,056	(261,467)	34,413	195,549	<b>152,405</b>
<b>法人税等:</b>					
当年度分	102,740	52,308	52,108	57,517	<b>45,980</b>
繰越税金	7,789	9,254	(18,574)	(16,797)	<b>18,984</b>
<b>非支配持分控除前継続事業当期純利益(損失)</b>	147,527	(323,029)	879	154,829	<b>87,441</b>
<b>非支配持分控除非継続事業当期純利益(損失)</b>	(5,349)	(24,325)	(6,172)	(8,183)	<b>(1,295)</b>
<b>非支配持分控除前当期純利益(損失)</b>	142,178	(347,354)	(5,293)	146,646	<b>86,146</b>
<b>非支配持分帰属損益(控除)</b>	14,765	(3,795)	14,450	8,801	<b>12,441</b>
<b>当社株主に帰属する当期純利益(損失)</b>	¥ 127,413	¥ (343,559)	¥ (19,743)	¥ 137,845	<b>¥ 73,705</b>

## 四半期決算業績

(百万円)

	第1四半期		第2四半期		第3四半期		第4四半期	
	'11/3	'12/3	'11/3	'12/3	'11/3	'12/3	'11/3	'12/3
売上高	¥1,451,366	<b>¥1,326,105</b>	¥1,629,775	<b>¥1,586,377</b>	¥1,588,474	<b>¥1,441,386</b>	¥1,728,890	<b>¥1,746,394</b>
営業利益	33,791	<b>4,121</b>	71,022	<b>76,126</b>	37,457	<b>10,531</b>	98,003	<b>115,871</b>
当社株主に帰属する 当期純利益(損失)	466	<b>470</b>	27,350	<b>22,199</b>	12,371	<b>(10,595)</b>	97,658	<b>61,631</b>
基本的1株当たり 当社株主に帰属する 当期純利益(損失)(円)	0.11	<b>0.11</b>	6.46	<b>5.24</b>	2.92	<b>(2.50)</b>	23.06	<b>14.55</b>

詳細は当社投資家情報サイトにてご覧いただけます。 [http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/finance/index\\_j.htm](http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/finance/index_j.htm)

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
<b>営業活動によるキャッシュ・フロー：</b>					
非支配持分控除前当期純利益(損失)	¥142,178	¥(347,354)	¥ (5,293)	¥146,646	¥ 86,146
営業活動により増加(減少)した					
キャッシュ(純額)への調整					
有形固定資産の減価償却費及び	380,160	349,764	298,998	259,604	246,970
無形資産の償却費					
未払退職及び年金費用	(19,035)	(13,733)	10,985	8,611	5,301
(退職金支払額差引後)					
繰延税金	10,635	(7,843)	(22,809)	(22,771)	18,095
持分法による投資損益	(13,340)	1,215	(11,566)	(6,406)	(13,926)
有形固定資産、無形資産及び投資有価証券の	(146,369)	(34,587)	32,236	3,870	(50)
除売却損益並びに評価損及び減損(純額)					
受取債権の(増加)減少	29,138	186,676	(98,347)	96	(194,430)
棚卸資産の(増加)減少	(64,688)	60,517	(35,554)	(100,945)	(20,917)
支払債務の増加(減少)	(115,047)	(182,501)	176,443	59,176	120,594
未払法人税等及び	18,283	(51,647)	3,899	(3,204)	4,391
その他の未払税金の増加(減少)					
前受金の増加(減少)	47,617	27,018	58,592	(22,363)	104,893
その他	(22,404)	(3,536)	43,861	51,770	(22,070)
営業活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	247,128	(16,011)	451,445	374,084	334,997
<b>投資活動によるキャッシュ・フロー：</b>					
有形固定資産の売却収入	212,064	210,653	36,119	56,055	99,604
投資有価証券の売却収入	2,805	4,035	6,931	5,427	9,638
有形固定資産の購入	(407,692)	(477,720)	(215,876)	(229,229)	(291,733)
投資有価証券の購入	(82,898)	(29,609)	(14,316)	(6,201)	(18,435)
関連会社に対する投資等の(増加)減少	(41,367)	(43,399)	8,288	(38,424)	15,444
その他	(5,614)	732	(74,068)	(2,328)	(191,745)*2
投資活動により減少したキャッシュ(純額)	(322,702)	(335,308)	(252,922)	(214,700)	(377,227)
<b>財務活動によるキャッシュ・フロー：</b>					
長期借入金の借入	190,524	337,415	397,181	159,807	370,911
長期借入金の返済	(283,013)	(275,976)	(303,748)	(406,846)	(206,325)
短期借入金の増加(減少)	187,321	469,026	(680,346)	109,895	(128,267)
配当金の支払	(46,406)	(50,350)	(5,728)	(17,601)	(37,007)
自己株式の取得(純額)	(1,138)	(345)	(109)	(159)	(42)
その他	(715)	(1,318)	314,889*1	188	490
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	46,573	478,452	(277,861)	(154,716)	(240)
<b>為替変動の現金及び現金同等物への影響額</b>	(31,662)	(31,989)	2,994	(13,277)	(2,065)
<b>現金及び現金同等物純増加(減少)額</b>	(60,663)	95,144	(76,344)	(8,609)	(44,535)
<b>現金及び現金同等物期首残高</b>	309,312	248,649	343,793	267,449	258,840
<b>現金及び現金同等物期末残高</b>	¥248,649	¥343,793	¥267,449	¥258,840	¥214,305
<b>補足情報</b>					
年間支払額					
利息	¥ 40,356	¥ 35,004	¥ 31,036	¥ 33,478	¥ 31,759
法人税等	¥107,431	¥140,923	¥ 4,487	¥ 61,342	¥ 43,912

\*1 株式の発行による収入317,541百万円を含む。

\*2 ランディス・ギア社の買収(取得現金控除後)129,450百万円を含む。

# セグメント別業績

(十億円)

	'08/3 前期比増減(%)		'09/3 前期比増減(%)		'10/3 前期比増減(%)		'11/3 前期比増減(%)		'12/3 前期比増減(%)	
<b>デジタルプロダクツ</b>										
売上高	¥2,213.4	6.2	¥1,938.1	(12.4)	¥1,807.2	(6.8)	¥1,917.7	6.1	¥1,664.0	(13.2)
対売上高比率(%)	27.7	—	27.5	—	26.7	—	27.8	—	25.2	—
営業利益(損失)	(4.2)	—	10.7	—	10.4	(3.3)	28.9	178.5	(28.2)	—
売上高営業利益率(%)	(0.2)	—	0.6	—	0.6	—	1.5	—	(1.7)	—
従業員数(千人)	49	6.5	48	(2.0)	54	12.6	52	(4.1)	35	(31.7)
研究開発費	95.3	6.1	81.4	(14.5)	69.3	(14.9)	72.2	4.2	51.6	(28.6)
減価償却費	29.9	(4.6)	23.4	(21.8)	24.0	2.7	20.2	(15.9)	21.4	6.1
設備投資額	28.4	(3.4)	29.5	3.8	15.8	(46.2)	16.6	5.0	21.8	31.2
資産	1,109.1	(0.3)	845.4	(23.8)	926.9	9.6	891.2	(3.9)	834.6	(6.3)
<b>電子デバイス</b>										
売上高	2,139.9	3.0	1,649.2	(22.9)	1,728.5	4.8	1,757.9	1.7	1,616.3	(8.1)
対売上高比率(%)	26.8	—	23.4	—	25.5	—	25.5	—	24.5	—
営業利益(損失)	86.9	(38.9)	(328.6)	—	(9.9)	—	71.2	—	90.2	26.7
売上高営業利益率(%)	4.1	—	(19.9)	—	(0.6)	—	4.1	—	5.6	—
従業員数(千人)	35	0.0	35	0.0	32	(9.1)	29	(11.0)	41	44.8
研究開発費	166.2	(4.6)	168.8	1.6	144.2	(14.6)	135.7	(5.9)	147.0	8.4
減価償却費	233.5	35.3	214.1	(8.3)	178.3	(16.7)	145.4	(18.4)	130.9	(10.0)
設備投資額	371.1	27.7	272.6	(26.5)	112.5	(58.8)	126.3	12.3	200.4	58.7
資産	1,675.9	7.4	1,507.0	(10.1)	1,482.4	(1.6)	1,403.4	(5.3)	1,362.1	(2.9)
<b>社会インフラ</b>										
売上高	2,431.9	17.0	2,419.6	(0.5)	2,330.7	(3.7)	2,277.7	(2.3)	2,412.8	5.9
対売上高比率(%)	30.4	—	34.4	—	34.4	—	33.1	—	36.6	—
営業利益	130.5	35.6	106.9	(18.0)	129.9	21.5	129.6	(0.2)	134.2	3.6
売上高営業利益率(%)	5.4	—	4.4	—	5.6	—	5.7	—	5.6	—
従業員数(千人)	70	4.5	74	5.7	78	5.4	81	3.6	92	13.1
研究開発費	88.3	7.4	88.7	0.4	84.8	(4.4)	95.9	13.1	105.5	9.9
減価償却費	60.2	36.5	63.7	5.8	68.1	6.9	69.4	1.9	74.7	7.6
設備投資額	63.5	7.1	106.9	68.5	101.2	(5.3)	97.0	(4.2)	93.9	(3.2)
資産	2,354.9	(1.9)	2,444.3	3.8	2,466.1	0.9	2,546.1	3.2	2,859.3	12.3
<b>家庭電器</b>										
売上高	774.3	3.4	674.3	(12.9)	579.8	(14.0)	599.8	3.4	576.8	(3.8)
対売上高比率(%)	9.7	—	9.6	—	8.6	—	8.7	—	8.7	—
営業利益(損失)	3.9	(59.6)	(27.1)	—	(5.4)	—	8.8	—	5.7	(35.0)
売上高営業利益率(%)	0.5	—	(4.0)	—	(0.9)	—	1.5	—	1.0	—
従業員数(千人)	28	3.7	27	(3.6)	24	(12.4)	23	(4.9)	24	6.9
研究開発費	19.2	2.7	18.2	(5.4)	13.2	(27.4)	13.9	5.4	14.1	1.4
減価償却費	22.7	24.1	28.7	26.5	19.5	(32.3)	16.8	(13.5)	14.5	(13.9)
設備投資額	20.0	(19.1)	18.5	(7.6)	17.5	(5.3)	13.9	(20.5)	15.9	14.2
資産	439.0	0.0	385.2	(12.2)	362.2	(6.0)	341.1	(5.8)	327.7	(3.9)
<b>その他</b>										
売上高	437.2	(0.5)	362.2	(17.1)	327.7	(9.6)	335.0	2.3	326.9	(2.4)
対売上高比率(%)	5.5	—	5.1	—	4.8	—	4.9	—	5.0	—
営業利益(損失)	22.6	12.1	3.4	(84.8)	(0.3)	—	0.7	—	2.9	285.2
売上高営業利益率(%)	5.2	—	1.0	—	(0.1)	—	0.2	—	0.9	—
従業員数(千人)	16	0.0	15	(6.3)	16	6.3	19	17.0	18	(7.3)
研究開発費	1.3	270.1	0.4	(70.2)	0.3	(22.5)	2.0	586.2	1.7	(13.6)
減価償却費	31.8	27.4	17.5	(44.8)	7.2	(58.9)	7.0	(3.5)	5.4	(22.1)
設備投資額	18.4	326.2	23.4	27.0	8.8	(62.4)	7.9	(10.7)	6.5	(17.0)
資産	420.5	(13.0)	345.2	(17.9)	333.0	(3.5)	302.2	(9.2)	400.4	32.5



# 社債及び長期借入金の状況

(百万円)

		'11/3 残高		'12/3 残高
銀行等からの借入金	担保附	¥ —	担保附	¥ 19,206
(2011年3月31日現在:返済期限2011年—2029年、加重平均利率1.52%)	無担保	¥293,885	無担保	¥ 572,840
(2012年3月31日現在:返済期限2012年—2028年、加重平均利率0.90%)				
無担保円建社債		310,000		310,000
(2011年及び2012年3月31日現在:償還期限2013年—2020年、利率0.89%~2.20%)				
利払線延条項・期限前償還条項付無担保社債		180,000		180,000
(2011年及び2012年3月31日現在:償還期限2069年、利率7.50%)				
ユーロ円建転換制限条項付転換社債型新株予約権付社債		95,010		—
(2011年満期0%社債(2011年3月31日現在:転換価額 542円))				
子会社発行ユーロ円建ミディアム・ターム・ノート		502		—
(2011年3月31日現在:償還期限2011年、利率1.31%)				
キャピタル・リース債務		49,561		34,200
		928,958		1,116,246
減算—1年以内に期限の到来する額		(159,414)		(206,626)
		¥769,544		¥ 909,620

2011年及び2012年の各3月31日現在における社債及び長期借入金(キャピタル・リース債務を除く)の年度別返済または償還予定額は以下のとおりです。

(百万円)

	2011年3月31日現在	2012年3月31日現在
'12/3	¥ 137,941	¥ —
'13/3	182,229	196,356
'14/3	178,884	201,248
'15/3	34,000	50,368
'16/3	81,004	193,566
'17/3以降	265,339	—
'17/3	—	98,548
'18/3以降	—	341,960
合計	¥ 879,397	¥1,082,046

社債・格付についての詳細は、以下の投資家情報サイトにてご覧いただけます。  
<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/stock/bond.htm>

# 株価・株主情報

## 株価の推移

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
株価(円、年度)注1					
最高	1,185	953	572	556	458
最低	649	204	258	309	289
日経平均株価(円)	12,525.54	8,109.53	11,089.94	9,755.10	10,083.56
発行済株式総数(百万株)	3,237	3,238	4,238	4,238	4,238
時価総額(十億円)注2	2,155.9	822.4	2,046.8	1,724.7	1,542.5
基本的1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)(円)	39.46	(106.18)	(4.93)	32.55	17.40
希薄化後1株当たり当社株主に帰属する当期純利益(損失)(円)	36.59	(106.18)	(4.93)	31.25	17.17
1株当たり年間配当金(円)	12	5	0	5	8
配当性向(%) (連結)	30.4	—	—	15.4	46.0
株主総数(人)	375,115	462,649	473,230	459,114	457,467
株価収益率(倍)	16.88	—	—	12.51	20.92
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)	4.2	132.5	6.9	4.3	4.8
株価純資産倍率(倍)	2.1	1.8	2.6	2.0	1.8

注1: 株価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

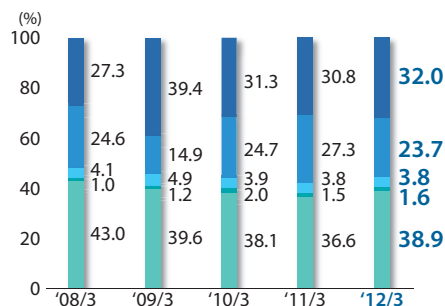
## 株主構成

(所有者別持株比率)

(3月31日現在)

	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3
■ 個人・その他	27.3%	39.4%	31.3%	30.8%	32.0%
■ 外国法人等	24.6	14.9	24.7	27.3	23.7
■ 事業会社・その他法人	4.1	4.9	3.9	3.8	3.8
■ 証券会社	1.0	1.2	2.0	1.5	1.6
■ 金融機関	43.0	39.6	38.1	36.6	38.9

'08/3および'09/3は所有者別議決権比率



## 大株主

(2012年3月31日現在)

持株比率(小数点第2位四捨五入)

日本マスタートラスト信託銀行(株)(信託口)	5.9%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	5.6
第一生命保険(株)	2.7
日本生命保険(相)	2.6
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	2.3
東芝持株会	2.2
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	2.0
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口4)	1.5
日本興亜損害保険(株)	1.2
(株)三井住友銀行	1.2

# 会社概要

## 株式会社 東芝

2012年3月31日現在

本社:	東京都港区芝浦一丁目1番1号
創業:	1875年7月
従業員数:	210千人(連結)
決算期:	3月31日
発行可能株式総数:	100億株
発行済株式総数:	4,237,602,026株
株主数:	457,467人
上場証券取引所:	東京、大阪、名古屋、ロンドン
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
お問い合わせ先:	(株)東芝 広報室IR担当 〒105-8001 東京都港区芝浦1-1-1 TEL: (03) 3457-2096 FAX: (03) 5444-9202 e-mail: ir@toshiba.co.jp <a href="http://www.toshiba.co.jp/about/ir/">http://www.toshiba.co.jp/about/ir/</a>

### 投資家情報サイト



<http://www.toshiba.co.jp/about/ir/>

当社は、株主・投資家の皆様に対する適時かつ公平な情報提供をめざしており、インターネットを活用したIR活動も積極的に展開しています。投資家情報サイトでは、ニュースリリース、株主通信などの出版物や決算発表資料を掲載するだけでなく、決算説明会、経営方針説明会などの模様を動画配信しています。さらに、ご意見・ご質問コーナーも設け、投資家の皆様との双方向のコミュニケーションを通じて、IR活動の質的向上に努めています。



#### ●予想および見通しに関して

このアニュアルレポートには、東芝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仮定および所信に基づく見込みです。また、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、税制や諸制度などに関するリスクや不確実性を際限なく含んでいます。それゆえ実際の業績は当社の見込みとは異なるかもしれないことをご承知おきください。

#### ●アニュアルレポートの記載事項について

修正が生じた場合は、上記当社ウェブサイトに掲載させていただきます。

#### ●本誌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。

# 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

お問い合わせ先

広報室IR担当

TEL: 03-3457-2096 FAX: 03-5444-9202

お問い合わせ受付ページ

URL <http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/contact.htm>

本報告書の制作、印刷にあたって、次のような配慮をしています。

### 用紙での配慮

#### FSC認証用紙の使用

「適切に管理された森林からの木材(認証材)」を原料とした紙として、FSC (Forest Stewardship Council、森林管理協議会)から認証を受けた紙を使用しています。



#### 間伐に寄与する紙の使用

東芝グループは、森の町内会システムを活用し、青森県・三沢市との間伐事業を支援して、豊かな森の創造と間伐材の利用促進に取り組んでいます。



A-(2)-060002

#### 製紙原料として国産材を活用

京都議定書で日本は「温室効果ガスの排出量6%削減」を掲げていますが、その約3分の2にあたる3.9%を、森林によるCO<sub>2</sub>吸収が担っています。国産材を積極的に使うと、元気な森林が育ち、CO<sub>2</sub>をたっぷり吸収できます。この冊子は森林に感謝(サンキュー)しながら国産材を製紙原料として活用し、国内の森林によるCO<sub>2</sub>吸収の拡大に貢献いたします。

### 印刷での配慮

**水無し印刷**  
印刷工程において刷版の版材がインキをはじくという特性を利用し、水を使用せずに印刷する「水無し印刷」を採用しています。

**Non-VOCインキの使用**  
揮発性有機化合物、VOC (Volatile Organic Compounds) を含まない、植物油100%のインキを使用しています。

