

# 2013

## アニュアルレポート

Annual Report 2013年3月期・事業編



# アニュアルレポート 2013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。2013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。

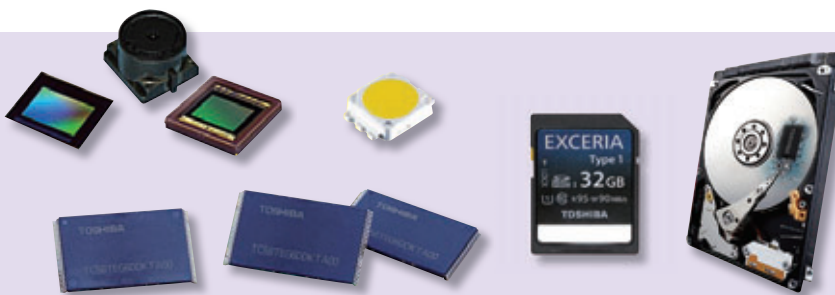
## デジタルプロダクツ部門

当社が培った映像とパソコンの技術を基にした新たな商品・サービスを提供するとともに、流通・事務機器でグローバルに事業展開しています。



## 電子デバイス部門

世界トップクラスのNAND型フラッシュメモリを軸に、ディスクリートやシステムLSIを展開し、ストレージソリューションを推進します。



## 社会インフラ部門

最先端のエネルギーソリューション、パワーエレクトロニクス、エレベータ、医用システムやITサービスなどで社会の安心・安全を支えます。



## 家庭電器部門

白物家電、施設・住宅用照明、業務用空調の分野からホーム・エネルギー・マネジメントシステムまで私たちの取り組みは広がっています。



## 目次

株主の皆様へ	02	
経営の概況について	04	
財務ハイライト	06	
社長メッセージ	08	
中期経営計画	14	
事業レビュー	18	
■ デジタルプロダクツ部門	20	
■ 電子デバイス部門	22	
■ 社会インフラ部門	25	
■ 家庭電器部門	30	
研究・開発と知的財産	32	
CSR・環境経営	36	
コーポレート・ガバナンス	41	
取締役・執行役	48	
組織体制	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	67	

デジタルプロダクツ&サービス社  
東芝テック(株)

セミコンダクター&ストレージ社  
ODD事業統括部

電力システム社  
社会インフラシステム社  
東芝エレベータ(株)  
東芝ソリューション(株)  
東芝メディカルシステムズ(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)

# 株主の皆様へ

株主の皆様には、日頃から格別のご支援を賜り厚くお礼申し上げます。

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。』という経営理念のもと、世界の国々・地域に密着した事業活動を展開し、豊かな社会の構築や経済の発展に寄与するとともに、地球環境に貢献する企業集団であり続けたいと考えています。また、経営の効率性、透明性を向上させ、株主の皆様の立場に立って企業価値を最大化するために、コーポレート・ガバナンスの強化、充実に取り組んでおり、こうした体制の中で取締役会は、中心的な役割を果たすことが期待されています。

当社が、委員会設置会社に移行してから本年で10年になります。当社では、経営の監督機能と業務執行機能を分離し、取締役会が、経営の基本方針などの決定とともに監督機能を果たす一方で、業務執行は執行役に委ねるという組織形態をとっています。また、取締役会では、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、監督と執行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半数は、社外取締役とすることで、多様な知見に基づく監督機能を果たしています。

私は、取締役会の議長として、取締役会をはじめ様々な機会をとらえて執行役から業務執行状況の報告を受けるとともに、株主の皆様の立場から経営の監督機能を強化することに努めています。

2013年6月から、新体制での経営がスタートしました。引き続き、コーポレート・ガバナンスを含む広い観点から、経営サイドの業務執行が堅実なものとなるよう監督し、東芝グループがグローバル企業としてさらに飛躍するために、新たな経営陣とともに、全力を傾けてまいります。

株主の皆様におかれましては、一層のご支援とご指導を賜りますようお願い申し上げます。

2013年6月



西田厚聰

西田 あつとし 厚聰  
取締役会長

# 経営の概況について



## 佐々木 則夫

佐々木 則夫  
取締役副会長

### 2012年度の当社グループ業績

2012年度は、国内が、昨年末からの円安傾向の加速とそれを受けた株価上昇などにより、緩やかな景気回復軌道に戻りつつあり、米国も底堅い景気回復が続いたものの、欧州が景気後退局面から、まだ回復していない中、中国、東南アジアなど新興経済地域の成長が鈍化し、当社を取り巻く経営環境は、総じて厳しい状況で推移しました。このような中であっても、東芝グループは、事業環境の変化を見据え、グローバルトップの複合電機プロバイダーをめざして、利益を確保できる強い企業体質の確立に向けた「事業構造改革」と将来の市場創出による自律的な成長に向けた「事業構造転換」を着実に実行しました。

連結売上高は、2011年度に液晶ディスプレイ事業を譲渡したことによる影響もあり、5兆8,003億円となりましたが、特に、社会インフラ部門では年度を通じて国内外の火力発電システム、海外の原子力、昇降機、医用システム事業などが好調だったことに加え、ランディス・ギア社など社会システム関連も堅調に推移し増収でした。

また、連結営業損益は、全部門で増益を実現しましたが、液晶ディスプレイ事業を譲渡した影響などにより全体としては1,943億円でした。社会インフラ部門が火力発電システムなどの好調などにより大幅な増益で、過去最高レベルを達成しました。電子デバイス部門もNAND型フラッシュメモリの生産調整や高付加価値製品の拡大により収益性を改善し、大幅な増益を実現しま

した。なお、デジタルプロダクツ部門は、流通・事務事業が増益となり、映像事業も事業構造改革を推進したものの市場環境の悪化の影響を受け、全体として改善は小幅にとどまりました。

税引前損益は、将来を見据えて実施した映像事業などの事業構造改革にここ数年の倍の規模となる597億円を計上しましたが、資産軽量化施策の効果、為替決済差損益の改善で、1,556億円と増益となりました。この結果、当期純損益も堅調に推移し775億円と増益となりました。

2013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)については、IBM社からのRSS(リテール・ストア・ソリューション)事業買収やウェスチングハウス社株式20%の米国ショーグループからの買い取りなどにより有利子負債が増加したものの、円安効果を含め株主資本の改善が進んだため142%となりました。また、株主資本比率も、1.9ポイント改善し16.9%となりました。

なお、本年5月には、既に合意していた東芝ファイナンス(株)の株式譲渡を実施しており、これを反映したD/Eレシオは、2012年3月末比で7ポイントの改善にあたる136%となります。

## グローバルトップ企業への挑戦

私は、『グローバルトップへの挑戦』を経営方針に掲げ、液晶ディスプレイ事業の譲渡やランディス・ギア社買収などを実行し、企業向け(BtoB)事業分野へのポートフォリオ(事業構成)の組み替えを進めてきました。社長就任は、経済危機直後の厳しい時期ではありましたが、株主の皆様のご支援をいただきながら、エネルギー分野とストレージ分野の事業強化に取り組んだ結果、財務基盤の強化と収益体質の確立に一定の成果をあげることができました。

また、将来の成長事業として位置付けた注力6分野を育成するとともに、新興経済地域を中心に開発・生産の現地化を推進し、その優れた製品・サービスの先進国への展開を進めています。これにより、東芝グループの将来の方向性を示すとともに、持続的成長と高収益体質への再発進に向けた体制が整ったと考えています。

これを機に、私は代表執行役社長を退任し、後任には田中久雄が就任いたしました。今後、私は取締役副会長として監督機能を担うとともに、政府や経済界における対外活動を行ってまいります。株主の方々をはじめ、すべてのステークホルダーの皆様には、私の社長在任中にいただいた温かいご支援に対し心からお礼申しあげるとともに、後任の田中に対しましても変わらぬご支援をお願い申し上げます。

東芝グループは、今後もグローバルトップ企業への挑戦を続けるとともに世界中で信頼される企業をめざします。皆様にはこれまでも増して当社へのご支援を賜りますようお願い申し上げます。

2013年6月

# 財務ハイライト(連結)

(億円)

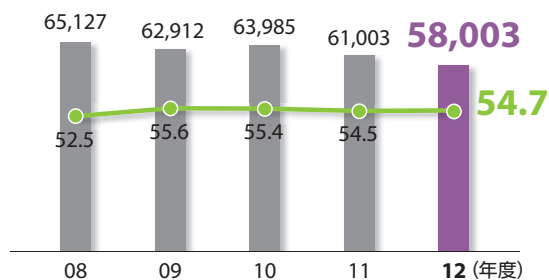
	2008年度	2009年度	2010年度	2011年度	2012年度
<b>経営成績</b>					
売上高	¥65,127	¥62,912	¥63,985	¥61,003	<b>¥58,003</b>
国内	30,937	27,913	28,518	27,755	<b>26,271</b>
海外	34,190	34,999	35,467	33,248	<b>31,732</b>
営業利益(損失) (注記1)	(2,334)	1,252	2,403	2,027	<b>1,943</b>
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	(2,615)	344	1,955	1,456	<b>1,556</b>
当期純利益(損失) (注記2)	(3,436)	(197)	1,378	701	<b>775</b>
<b>財政状態と指標</b>					
総資産	54,532	54,512	53,793	57,527	<b>61,067</b>
株主資本(注記3)	4,473	7,974	8,681	8,635	<b>10,345</b>
有利子負債	18,107	12,183	10,813	12,358	<b>14,716</b>
株主資本比率(%)	8.2	14.6	16.1	15.0	<b>16.9</b>
有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)(倍)	4.0	1.5	1.2	1.4	<b>1.4</b>
<b>資源投入</b>					
研究開発費	3,575	3,118	3,197	3,199	<b>3,059</b>
設備投資額(有形固定資産)	3,555	2,094	2,310	2,991	<b>2,373</b>
減価償却費(有形固定資産)	3,069	2,525	2,157	2,033	<b>1,713</b>
<b>リターンの指標</b>					
投下資本利益率(ROI) (%) (注記4)	(8.9)	5.1	10.4	8.6	<b>7.3</b>
株主資本利益率(ROE) (%)	(46.8)	(3.2)	16.6	8.1	<b>8.2</b>
総資産利益率(ROA) (%)	(6.0)	(0.4)	2.5	1.3	<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	(160)	4,514	3,741	3,350	<b>1,323</b>
投資活動によるキャッシュ・フロー	(3,353)	(2,529)	(2,147)	(3,772)	<b>(1,963)</b>
フリー・キャッシュ・フロー	(3,513)	1,985	1,594	(422)	<b>(640)</b>
<b>1株当たり情報(円)</b>					
当期純利益(損失) (注記5)					
— 基本的	(106.18)	(4.93)	32.55	16.54	<b>18.31</b>
— 希薄化後	(106.18)	(4.93)	31.25	16.32	<b>18.31</b>
配当金	5.00	0.00	5.00	8.00	<b>8.00</b>
<b>従業員数</b>					
従業員数(千人)	199	204	203	210	<b>206</b>
国内	126	123	121	117	<b>113</b>
海外	73	81	82	93	<b>93</b>

注記

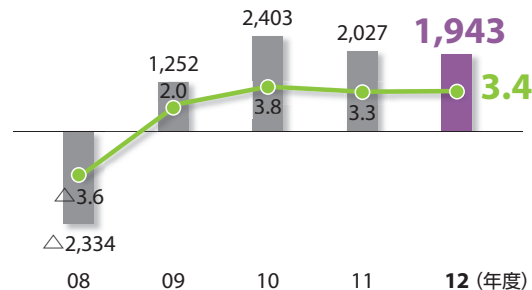
- 営業利益(損失)は、売上高から売上原価、販売費及び一般管理費を控除して計算されています。
- 「当社株主に帰属する当期純利益(損失)」を「当期純利益(損失)」として表示しています。
- 株主資本は、米国会計基準に基づき表示しています。
- 投下資本利益率(ROI) (%) = 営業利益(損失) / (期中平均株主資本 + 期中平均非支配持分 + 期中平均有利子負債) × 100
- 基本的1株当たり当期純利益(損失)は、期中の加重平均発行済普通株式数に基づき計算されています。希薄化後1株当たり当期純利益(損失)は、逆希薄化効果のある場合を除き、新株予約権の行使により普通株式が発行されること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年度において非継続事業となったため、2009年度以前の数値を一部組み替えて表示しています。
- 2011年7月に買収したランディス・ギア社に関する取得金額の資産及び負債への配分完了に伴い、2011年度の数値を一部遡及的に組み替えて表示しています。



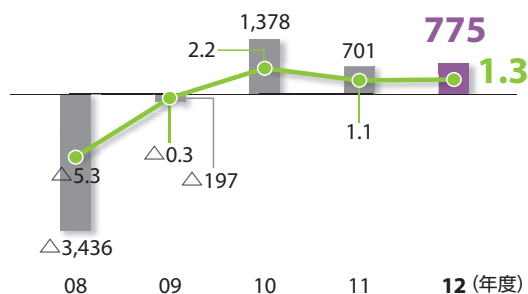
売上高(億円)  
海外売上高比率(%)



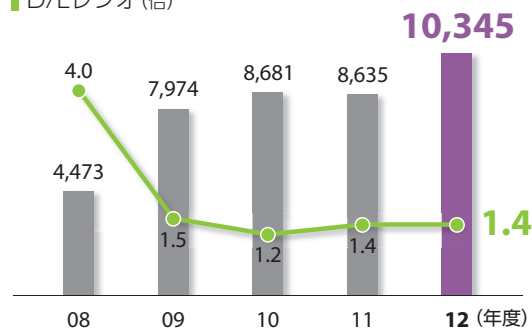
営業利益(損失)(億円)  
売上高営業利益率(%)



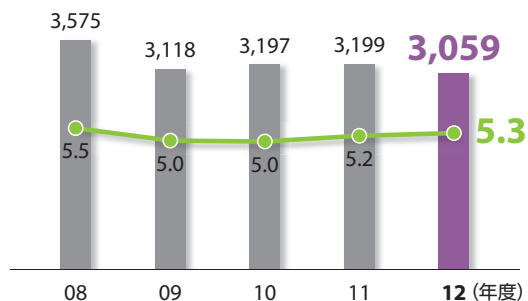
当期純利益(損失)(億円)  
売上高当期純利益率(%)



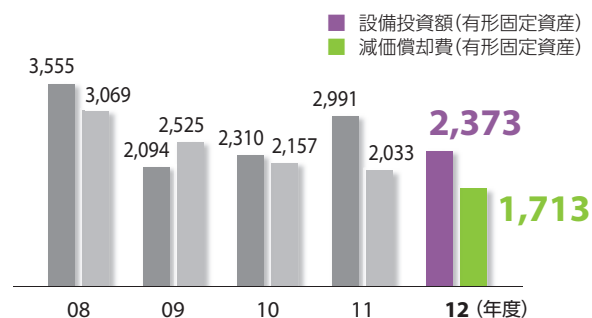
株主資本(億円)  
D/Eレシオ(倍)



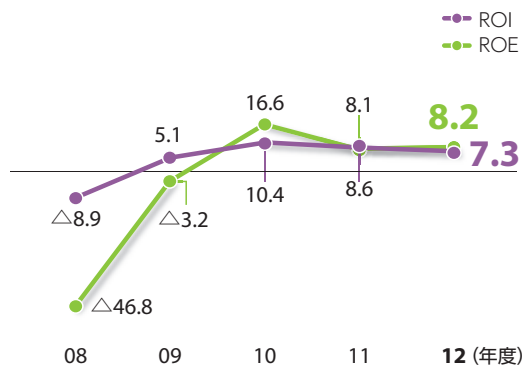
研究開発費(億円)  
売上高研究開発費率(%)



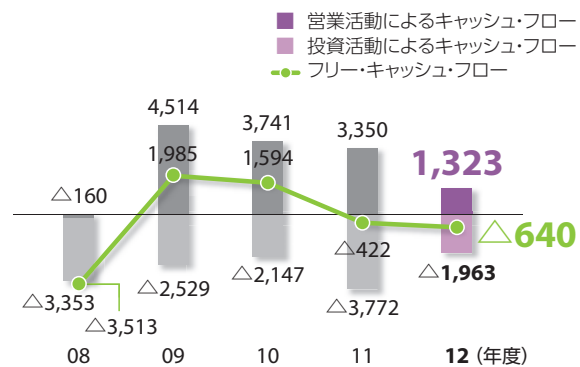
設備投資額(有形固定資産)(億円)  
減価償却費(有形固定資産)(億円)



ROI(%)  
ROE(%)



フリー・キャッシュ・フロー(億円)



# 社長メッセージ

人と、地球の、明日のために。  
従業員20万人の総力を挙げて、  
「創造的成長」を実現し、  
東芝グループの企業価値を高めていきます。

## 株主の皆様へ

めまぐるしく変化する世界の中で、利益ある成長を実現するため、今次中期経営方針を策定しました。今回の計画では、東芝の強みである「エネルギー」、「ストレージ」に加えて「ヘルスケア」を新しく事業の柱とし、資源・エネルギー問題、地球環境への配慮、情報社会化への対応、人口増加などのグローバルな社会的課題に向き合っていきます。新たに掲げた「創造的成長」により、2015年度の目標売上高を7兆円とし、この内企業向け売上比率を90%に、海外向け売上比率を65%まで拡大していきます。「創造的成長」とは、市場の伸長に過度に依存せず、東芝ならではの方法で自ら成長のエンジンを創り出していくことです。強い事業はこれまで以上に伸ばすとともに、「価値創造」と「生産性向上」を両輪にした「創造的成長」を推し進め、世界のGDP伸び率を超える7.1%の年平均売上成長率を達成するとともに、営業利益はROS<sup>注1</sup>5.7%となる4,000億円をめざしていきます。

当社にとって、バランスシートの改善は極めて重要な経営目標であり、引き続き財務体質強化に取り組んでいきます。具体的には、総資産回転率の向上やCCC<sup>注2</sup>改善によりキャッシュフロー経営をさらに強化し、有利子負債株主資本比率を2012年度末の1.4倍から、2015年度末には0.8倍に下げしていきます。同様に、ROI<sup>注3</sup>は7%から14%に、株主資本比率は17%から23%へと、それぞれ改善させます。

2013年度から2015年度の3年間で研究開発費1兆900億円、設備投資・投融资1兆4,400億円を計画しています。変化の激しい半導体事業では、市場の需給状況を慎重に見極めながら、設備投資実施のタイミングを判断していきます。また、事業買収についても、既存事業とのシナジーによって高い収益性が期待でき、財務基盤の強化に繋がる案件に絞って実施していきます。財務体質の改善と資源投入の両立を図りながら、「創造的成長」を実現します。

注1) 売上高営業利益率

注2) Cash Conversion Cycle (現金循環化日数)

注3) 営業利益 / (自己資本 + 有利子負債)

## 「創造的成長」を実現する3つのイノベーション

「創造的成長」の実現、その両輪となる「価値創造」と「生産性向上」を牽引するのは3つのイノベーションです。

「価値創造」を行うには、すでに東芝が取り組んでいる、これまでにない技術で新たな商品・サービスを生み出す「バリュー・イノベーション」を加速していくことはもちろんですが、これに加えて、すでにある技術で新たな商品・サービスを生み出す「ニュー・コンセプト・イノベーション」を導入します。

これは、5万件にもものぼる東芝グループの技術や知的財産を、従来の事業分野にとらわれることなく融合し、相乗効果を発揮させることにより、元々の開発目的以外にも転用して「価値創造」と新規市場の開拓をめざすものです。「ニュー・コンセプト・イノベーション」の実施にあたっては、例えば食糧・ファッションなど、これまで東芝グループではカバーしきれていなかった幅広い市場とお客様の声に耳を傾けて、そのニーズをしっかりと把握していきます。当社グループ従業員20万人のうち、既に45%超が海外人員です。グループ内の多様な人財を最大限に活かして、常に新しい視点で新しい需要を発掘していきます。実行にあたっては、事業部門の垣根を越えてマーケティング、商品企画などの立案を行う全社横断的組織を社長直轄で新設しました。東芝グループの膨大な技術資産と多様な人的資源を活用することで、「ニュー・コンセプト・イノベーション」の速やかな事業化を確かなものにしていきます。

「創造的成長」を推進するもうひとつのエンジンとなるのが「生産性向上」です。この実行には、現状のプロセスをゼロベースで見直し、成果領域・成果指標を再設定することにより、仕事の質、効率、スピードを改善して付加価値の増加を図る「プロセス・イノベーション」が鍵となります。東芝グループでは、これまでの体制を見直して営業・生産拠点の最適化やグローバル統合調達などを推進してきましたが、これもその一例です。これらの取り組みにより2012年度までに、従来1,900あった営業・生産拠点を1,410までに削減し500億円の拠点最適化効果をあげました。また、売上高調達・物流費比率を低減し1,100億円の限界利益改善を達成しています。引き続き、2015年度以降に拠点を1,000以下のレベルまで集約させ1,000億円の効果をめざすとともに、調達・物流費についても2015年度に2,200億円の削減を計画しています。

「バリュー・イノベーション」と「ニュー・コンセプト・イノベーション」で「価値創造」を行い、「プロセス・イノベーション」による「生産性向上」で「創造的成長」を実現していきます。

## 新しい事業の柱、「ヘルスケア事業」

世界的規模の人口増加、高齢化の進展による社会保障費の増大、医療・介護従事者の質量共の慢性的不足、技術革新による医療の高度化などにより、ヘルスケア市場は変革期にきています。これまで東芝グループはメディカル事業の中心に画像診断システムを据え、国内シェアNo.1、世界シェアでもNo.4の地位を占めていますが、今後は予防・予後まで事業領域を広げていきます。予防・予後ビジネスは病気の予防による社会保障費の抑制を主な目的としており、先進国のみならず新興国においても需要の拡大が

見込まれます。将来的には、治療履歴などの医療情報と毎日のヘルスケア情報が各個人の健康記録として融合され、ビッグデータ解析やクラウド構築などの新しいビジネスが生まれてきます。心身の健康管理が一層重要となる社会に向け、ヘルスケアのビッグデータ事業を強化していきます。

また、これまで東芝グループの中では、重粒子線がん治療、体外診断薬・機器、DNAチップ、病院ICT<sup>注</sup>システムなど医療関連のさまざまな事業をグループ内の異なる組織がそれぞれ展開していました。多様化するお客様の要望にまとめてお応えできるよう、これらの事業を統括した体制を整え、2015年度にヘルスケア事業で売上高6,000億円をめざします。

注) Information and Communication Technologies 情報通信技術

## 社会的課題にチャレンジする「エネルギー事業」

エネルギー需要の拡大と地球環境への配慮(温室効果ガス排出量削減)も、互いに相反する大きな社会的課題です。東芝グループは高効率・低排出量のエネルギー技術でこれらの解決に取り組んでいきます。

火力発電では、世界最高レベルの高効率・低排出量コンバインドサイクル発電システムを実現し、世界中のお客様へ提案していきます。石炭火力においても、高効率システムの開発を進めるとともに、インド拠点からの販売拡大を図り、急成長する新興国の電力需要に対して安定電源を供給していきます。また、再生可能エネルギーでは、水力、地熱、太陽光、風力など多様な発電方式の提案に加え、小水力・風力など現在、未利用になっているエネルギーの開発にも力を注いでいます。2015年度には、火力発電で売上高3,500億円、グリーンエネルギーで2,000億円の売上を計画しています。

国内原子力事業については、新規制基準に対応した安全裕度向上、福島第一原子力発電所の安全維持、廃止処置への貢献を進めていきます。海外では、すでに米国・中国で受注しているAP1000 8基の建設を滞りなく進めるほか、これまでの知見を踏まえ、さらなる安全性の向上を図った世界最高レベルの原子力プラントを提案・実現し、エネルギーの安定供給および温室効果ガス排出量の低減に貢献していきたいと考えています。原子力事業の2015年度売上高目標は6,300億円としました。

一方、発電から送配電、電力消費を統括して制御するスマートグリッドの実用化が、世界各地ですでに始まっています。連結子会社で世界トップクラスのスマートメーターメーカーであるランディス・ギア社との連携強化、デマンドレスポンスなどスマートグリッド実現に必要な技術を保有する企業の買収などにより、中核技術をグループ内に拡充し、幅広い需要に合わせた解決策を提供していきます。2015年度の送変電・配電/スマートグリッド事業の売上高は7,000億円を達成目標としています。





## 利益の柱となる「ストレージ事業」

機器の進化に伴い情報量が爆発的に増大し、ストレージ・デバイス的高速化、大容量化を両立することが求められています。こうした中、東芝グループは高速処理に適したNAND型フラッシュメモリと大容量に適したHDD（ハードディスク装置）の両方を提案できる、世界でも唯一の企業です。8月には、NAND型フラッシュメモリを製造している四日市工場で第5製造棟第2期分の建設を開始しました。来夏完成予定の建屋では3次元次世代メモリの生産スペースを確保するとともに、最先端の微細化技術を継続して開発、適用することで、事業競争力強化を図ります。投資にあたっては、コスト力や収益性を最重視し、市況をよく見ながら機動的・効率的に判断をしていきます。

これからも、東芝ならではの技術優位性を活用した安定的高収益体質を確立し、2015年度にはストレージ・デバイス事業の売上高を1兆4,000億円としていきます。

## 企業向け事業(BtoB)、スマート・コミュニティへのシフトを進める「ライフスタイル事業」

テレビ・パソコン・白物家電事業は、ひとつの事業グループとして経営資源の共有化と一層の効率化を図り、2015年度1兆3,000億円の売上をめざします。

テレビ事業は2年連続で大幅な赤字を計上し、パソコン事業もスマートフォンへの置き換えなどにより、市場が急激に変化しています。加えて白物家電も大半の製品を海外で製造しており、円安が収益を圧迫しています。このような状況に鑑み、すでにテレビ・パソコン事業では、事業の軽量化、注力領域への人材シフトなどの諸施策を着実に実行しておりますが、今後も事業の採算化に向けて、生産や国内外の販売体制の見直しを含め、聖域を設けずに必要な構造改革を実施していきます。また、白物家電は円安対策を鋭意進めるとともに、海外事業の強化、構造改革を進め収益の改善を図ります。

事業黒字化のため、企業向け事業領域において、当社の強みであるセキュリティとモビリティ技術を活かした商品・サービスを展開するとともに、お客様それぞれの要望に応じる業態別ソリューションを拡充していきます。また、新興国では、販売網やマーケティングなどの面でテレビ・パソコン・白物家電の経営資源を共有するとともに、デザインコンセプトの統一、ローカルフィット商品の積極的な展開を通じて、東芝らしさを訴求するブランド作りを行っていく考えです。

これまで東芝グループは、デジタル・コンシューマの領域で生み出されたさまざまな技術を他の事業領域に応用してきました。最近の事例では、グラスレス3D技術の医用CTスキャナ<sup>注1</sup>・デジタルサイネージ向けでの活用<sup>注2</sup>、画像処理・認識技術の車載用・防犯用カメラへの転用などがあげられます。今後も、テレビ・パソコン・白物家電事業が持つ、省電力・環境、セキュリティ、ウェアラブルなどの技術や、薄く、軽く、小さく、安く作り込むノウハウは、当社がめざすスマート・コミュニティの実現や社会インフラ、ヘルスケアの領域で、他社との差別化を図る際の大きな強みとなっていきます。テレビ・パソコン・白物家電は、将来の要素技術として重要なものと位置づけ、企業向け事業領域やスマート・コミュニティへのシフトを一層進めていく考えです。

注1)2013年9月商品化済

注2)2013年8月商品化済

## 10年ぶりに組織体制を再編

2013年10月より、事業体制を今回の経営方針に合わせて刷新しました。従来の組織は製品別を中心に編成されていましたが、お客様の課題に、より機動的に解決策を提案できるよう、以下の事業グループに再編成したものです。

- ① 電力・社会インフラ事業グループ
- ② コミュニティ・ソリューション事業グループ
- ③ ヘルスケア事業グループ
- ④ 電子デバイス事業グループ
- ⑤ ライフスタイル事業グループ

このうち、② コミュニティ・ソリューション事業グループは、本社直轄であったスマート・コミュニティ事業統括部と、昇降機事業、デジタルプロダクツ事業グループに位置づけていた東芝テック、家庭電器事業グループに含まれていた照明・空調事業などを集結させて、スマート・コミュニティ、ファシリティ事業の統合・強化を狙いとしました。これら5つの事業グループに加え、各事業の成長を共通の基盤として支えるICT・クラウド事業の横断体制も整備しなおし、これまで統括部であったクラウド&ソリューション事業を新しいカンパニーとして独立させました。5事業グループと1カンパニーで、よりお客様志向の価値創造を実現するとともに、注力分野を強化して東芝の付加価値を最大化していきます。

本社スタッフ組織についても、仕事の質、効率、スピードを改善すべく簡素化し、今まで27あった部門を半減させました。並行して、会計・人事・IT領域ではシェアードサービスを導入する地域や領域を拡大し、業務の標準化とさらなる効率化を進めていきます。定型業務の進め方を見直すことにより、スタッフ部門の戦略機能強化とコスト削減を同時に達成していきます。

## 地球内企業として、持続可能な社会に貢献

私がめざすCSR経営は、生命・安全・法令遵守を最優先とし、事業を通じてすべての利害関係者とともに持続可能な社会を世界中で実現していくことにあります。今後も、サプライチェーンまで含めたCSR推進体制強化、次世代育成の科学技術教育支援、東日本大震災復興支援などの活動を加速していきます。また、これまで東芝グループ従業員のべ11万人による社会貢献活動を行ってきましたが、今後は全世界20万人の東芝従業員が参加するCSR活動を企画していきます。


環境経営については、現在、環境ビジョン2050による長期目標と、各種施策を積み上げた短期目標の両輪で推進しており、4つのGreen<sup>注1</sup>による重点領域で他社を凌駕するレベルの2015年度目標を定めています。今後、さらに環境経営を強化するため、資源消費(Natural resource)、温室効果ガス排出(Energy)、化学物質(Substance)、水資源(Water)など、世界的に重要度・緊急度の高い環境課題を包括的に解決することをめざし、新しい概念T-COMPASS<sup>注2</sup>を導入します。これまで行ってきた取り組みを4つの分野(N,E,S,W)に整理・体系化して再構築していき、エコ・リーディングカンパニーとしての地位確立をめざします。

今後とも、CSR経営の推進を通じて企業価値の最大化に全力を挙げて取り組み、地球内企業として信頼される企業グループの構築を図っていきます。

注1)Green of Product, Green by Technology, Green of Process, Green Management

注2)Toshiba Comprehensive environmental database and its Practical Application to Simplified and/or Streamlined LCA

企業価値向上の源泉は「人」であり、多様な人財の活用が組織の価値を高めます。グループ従業員20万人の先頭に立って利益ある成長を実現し、株主の皆様のご期待に応えるよう全力で経営に当たりますので、ご支援のほどをよろしくお願いいたします。

A portrait of Akira Tanaka, the Chairman and CEO of Toshiba. He is a middle-aged man with dark hair, wearing a dark suit, white shirt, and a red tie. He is smiling and has his hands raised in a gesture of emphasis or applause. The background is a blurred office setting with a framed picture on the wall.

田中 久雄

田中 久雄  
代表執行役社長

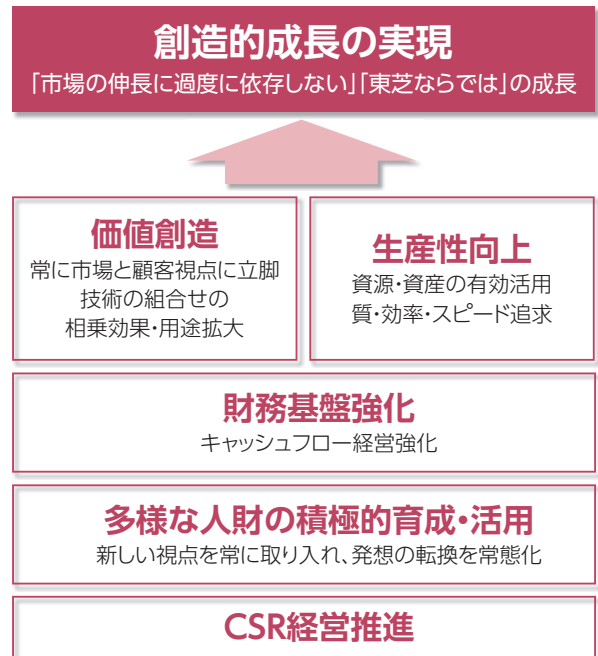
# 中期経営計画

2013年8月7日、「経営方針説明会」において、2015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。

「エネルギー」と「ストレージ」に加えて、「ヘルスケア」を新しい事業の柱とし、「創造的成長」を実現します。

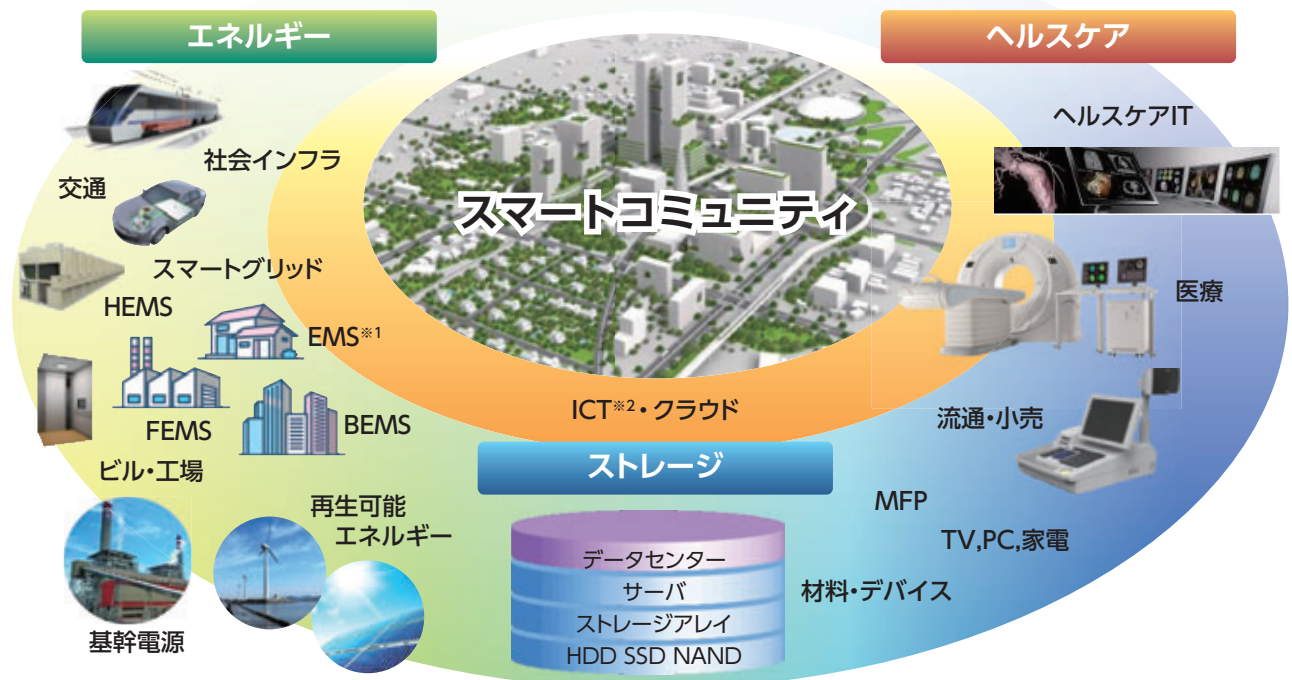


## 東芝グループ経営方針



## 東芝のめざす姿

3つの柱を中心にスマートコミュニティを実現



※1: EMS (Energy Management System) ※2: ICT (Information and Communication Technology)

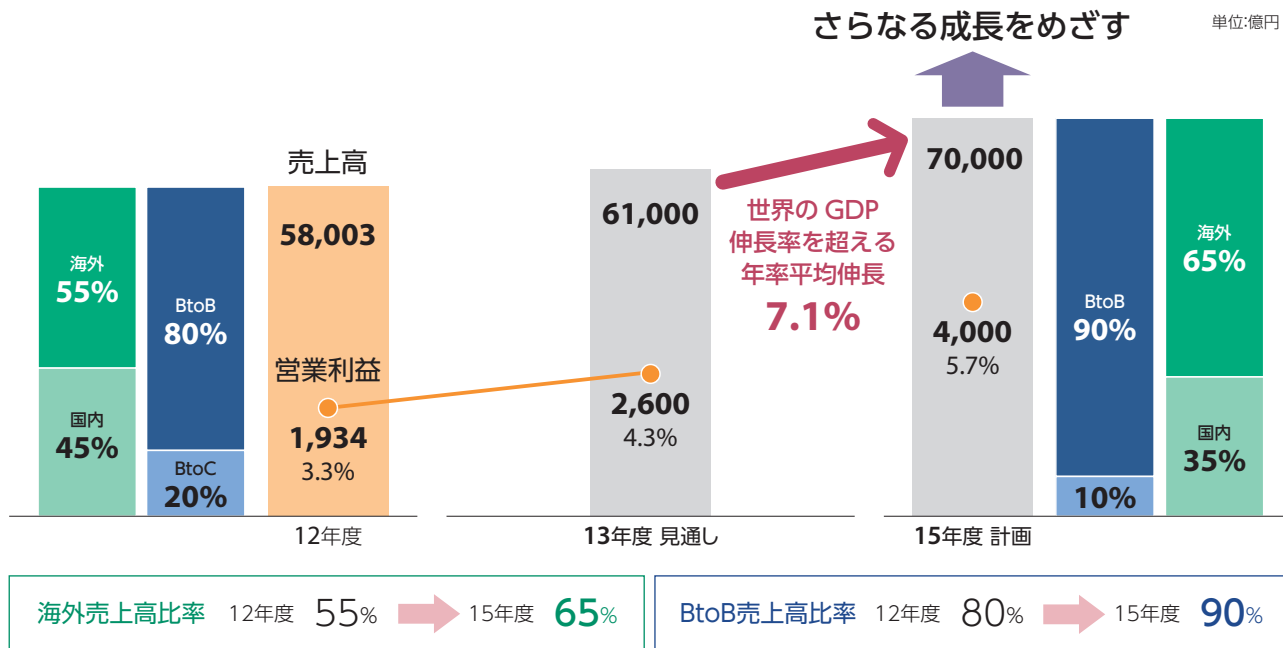


## 2015年度見通し

自らの**価値創造**による  
成長実現

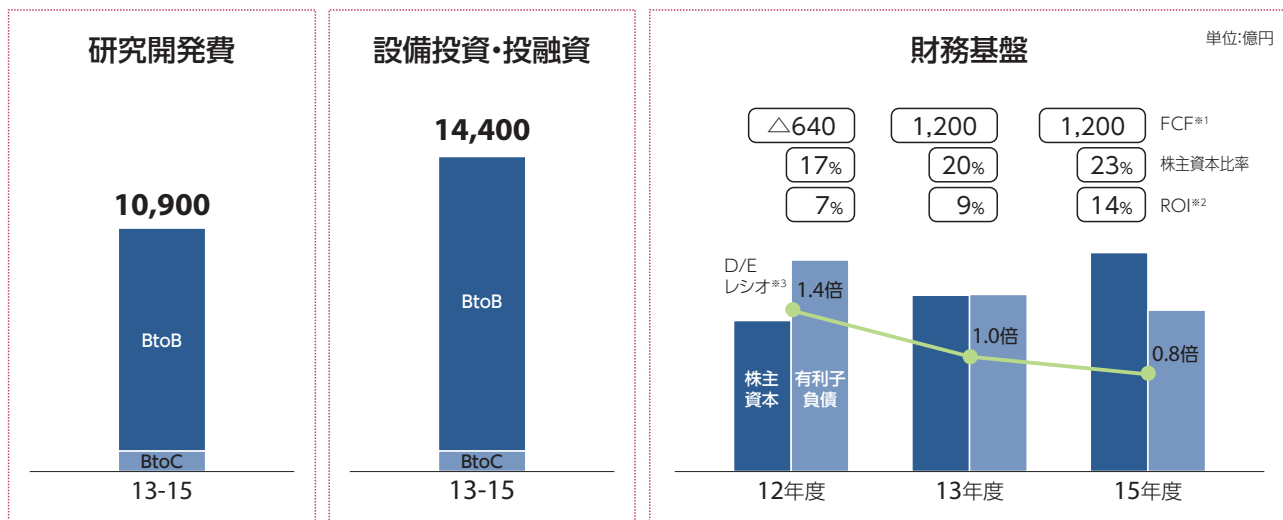
**生産性向上**を追求し  
利益体質強化

キャッシュフロー経営で  
**財務基盤強化**



## 資源投入と財務基盤

「創造的成長」に向けた資源投入と財務基盤強化の両立



※1: Free Cash Flow    ※2: 営業利益 / (自己資本+有利子負債)    ※3: 有利子負債株主資本比率

# ヘルスケア

2015年度 売上高

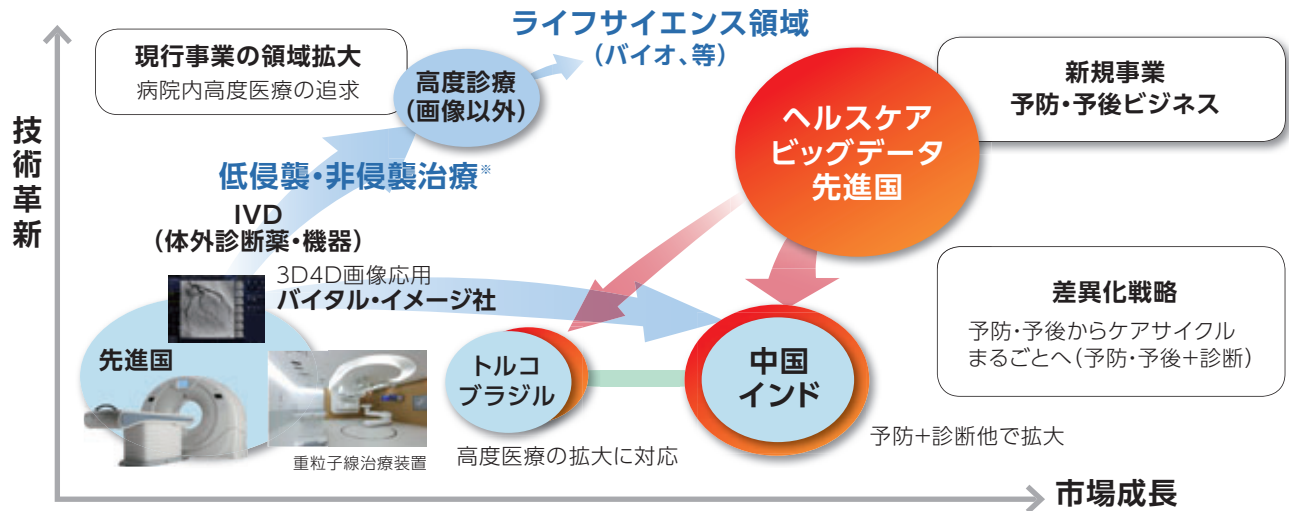
●ヘルスケア

国内画像診断市場でNo.1シェア継続、世界シェア4位



6,000億円

## 画像周辺医療領域と予防・予後ビジネスへの事業拡大



※: 低侵襲・非侵襲治療 手術・検査などに伴う痛み、発熱・出血などを少なくする医療

# エネルギー

2015年度 売上高

● 火力	高効率・低エミッション基幹電源として地球環境に貢献	→	3,500億円
● 原子力	低炭素な基幹電源として、さらなる安全性を追求	→	6,300億円
● クリーンエネルギー	多様なエネルギーを安定供給	→	2,000億円
● 送变电・配電／スマートグリッド	グローバルネットワーク構築／コア技術拡充で幅広いニーズに対応	→	7,000億円
● コミュニティ・ソリューション	豊富な自社製設備・システムと制御技術で省エネ・快適な環境提供	→	1兆1,000億円

**省エネ**

- モデルベース空調制御  
省エネ率7%向上
- 画像センサ応用照明制御  
省エネ率11%向上

**快適性**

- エレベータ混雑階優先制御  
最大長待ち時間20%短縮

**安心・安全**

- 非常用発電で3日間電力供給
- エレベータ停電時継続運転  
最大2時間低速運転が可能

**スマートコミュニティセンター**

**クラウドサービス**

- 遠隔セキュリティ
- 省エネ診断
- 遠隔保守サービス

**統合BEMS<sup>※2</sup>**

クラウド

ビルA ビルB ビルC

**ビル全体の省エネ率<sup>※1</sup> 32%**

- 設備機器の高効率化 21%
- 省エネ制御機能 (BEMS) 11%

※1: 省エネ法における基準年間消費一次エネルギー量に対する比較 (東芝試算)  
 ※2: BEMS (Building Energy Management System)

●リテール・ソリューション

グローバルNo.1シェアの顧客基盤活用で事業拡大



3,000億円

# ストレージ

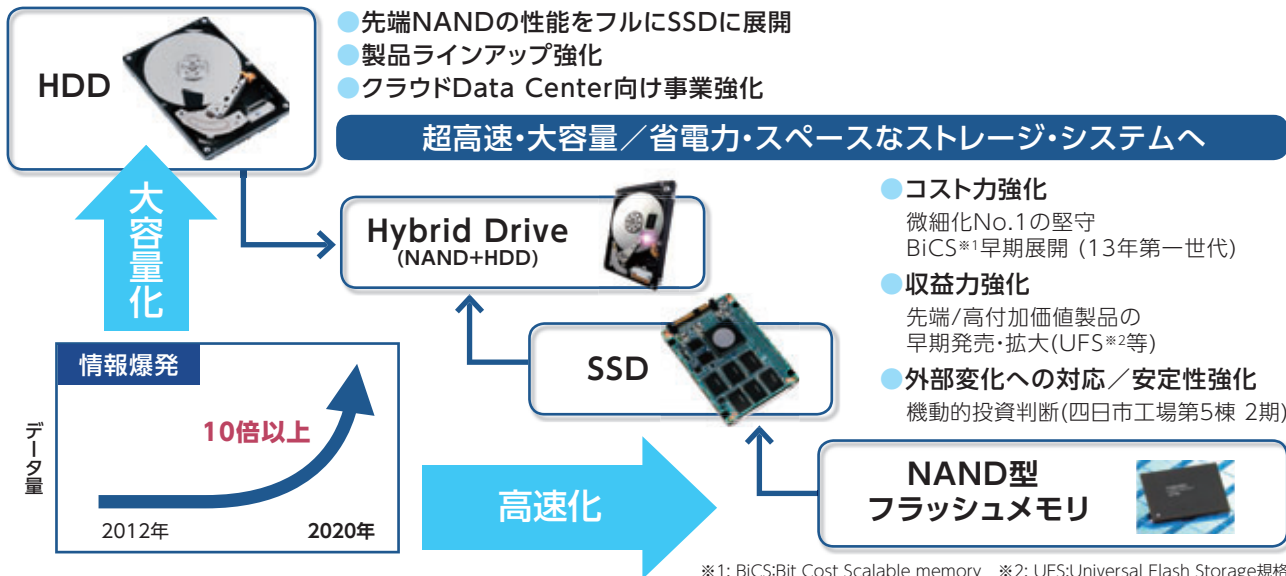
2015年度 売上高

● ストレージ・デバイス

安定的高収益体質確立／技術の強みを活かした製品展開



1兆4,000億円  
※ストレージ・システム含む



● ライフスタイル

BtoCからBtoB・スマートコミュニティビジネスへ展開



1兆3,000億円

● クラウド&ソリューション

東芝事業のスマートコミュニティ化を統合ストレージとクラウドサービスで支援



4,000億円

## ニュー・コンセプト・イノベーション

「東芝ならではの」幅広い技術を広い領域に向け活用し創造的成長を実現

新しい分野・産業への挑戦

視点を変えた顧客の要求抽出

- 想定顧客の拡大
- ビジネスモデルの転換

×

現有技術活用

- 技術資産(保有特許5万件超)の領域を超えた活用

組織を横断した資産・資源活用のための新体制構築

新規事業開発

(マーケティング、商品企画、事業モデル立案)

事業立上げ支援

(技術、営業、生産、デザイン、スタッフ業務)

(例1) インフラ保守 REGZAで培った画像処理を  
インフラ老朽化診断へ

3D再構成  
×  
高精度GPS

2D動画から3D形状を  
リアルタイムに復元

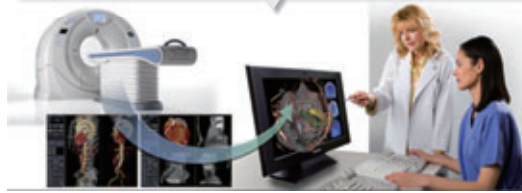
3D超音波探傷

Matrixeye™



(例2) ヘルスケア 医用グラスレス3D

グラスレス3DTV × CTスキャナ

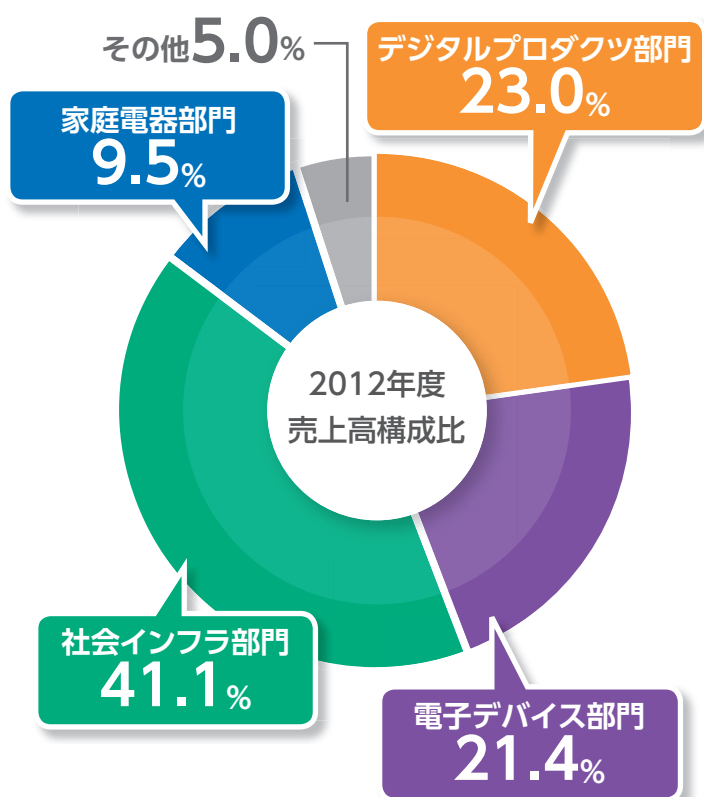


# 事業レビュー

2012年度の東芝グループの売上高は、社会インフラ部門が、国内外の火力発電、海外の原子力、エレベータ、医用システムの好調に加え、ランディス・ギア社など社会システム関連も堅調に推移し、増収となりました。全体としては、デジタルプロダクツ部門、電子デバイス部門の減収、液晶ディスプレイ事業譲渡の影響もあり、5兆8,003億円となりました。

営業損益は、すべての部門において増益となり、社会インフラ部門は過去最高レベルを達成しました。全体としては、液晶ディスプレイ事業譲渡の影響などにより、1,943億円となりました。

なお、売上高構成比については、企業向け(BtoB)事業分野へポートフォリオ(事業構成)の組み替えを進めた結果、社会インフラ部門は、41.1%となっています。(2008年度比+6.7ポイント)



注:部門間消去前売上高合計に対する比率

## デジタルプロダクツ部門

デジタルプロダクツ&サービス社  
東芝テック(株)



## 電子デバイス部門

セミコンダクター&ストレージ社  
ODD事業統括部



## 家庭電器部門

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)



## 社会インフラ部門

電力システム社  
社会インフラシステム社  
東芝エレベータ(株)  
東芝ソリューション(株)  
東芝メディカルシステムズ(株)

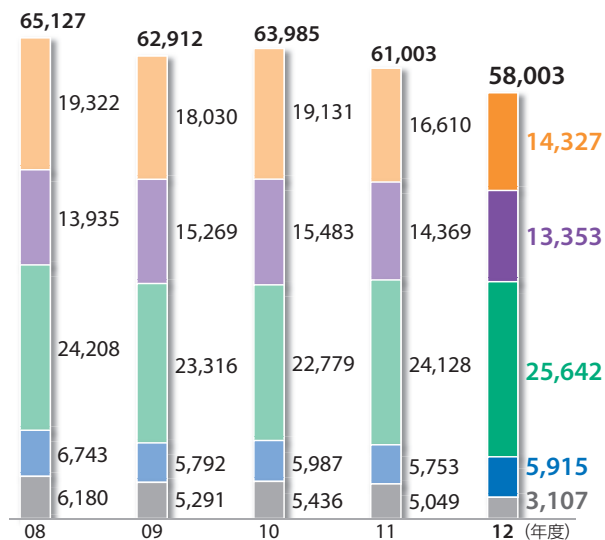


(2013年3月末現在)

# 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

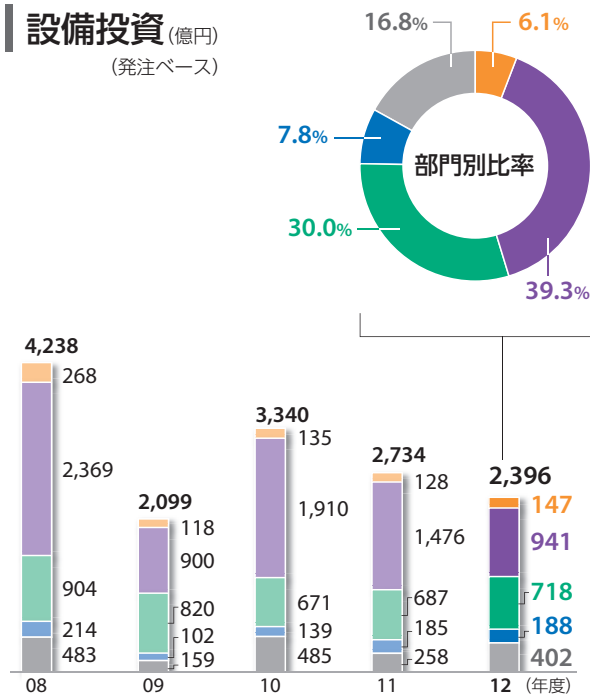
## 売上高 (億円)



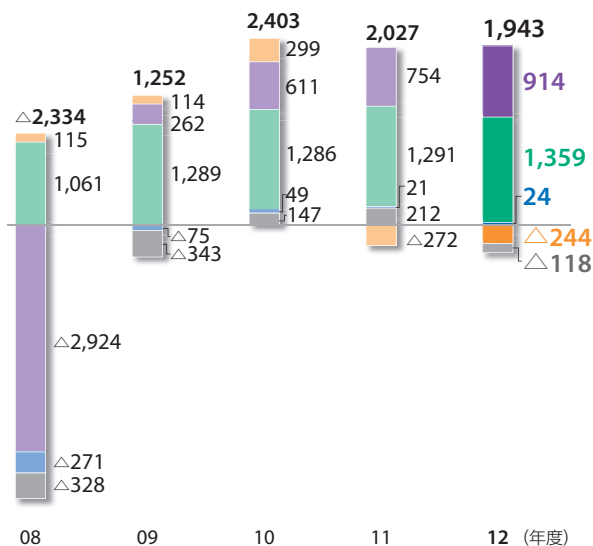
売上高の部門間消去は2008年度▲5,261億円、2009年度▲4,786億円、2010年度▲4,831億円、2011年度▲4,906億円、2012年度▲4,341億円です。

## 設備投資 (億円)

(発注ベース)

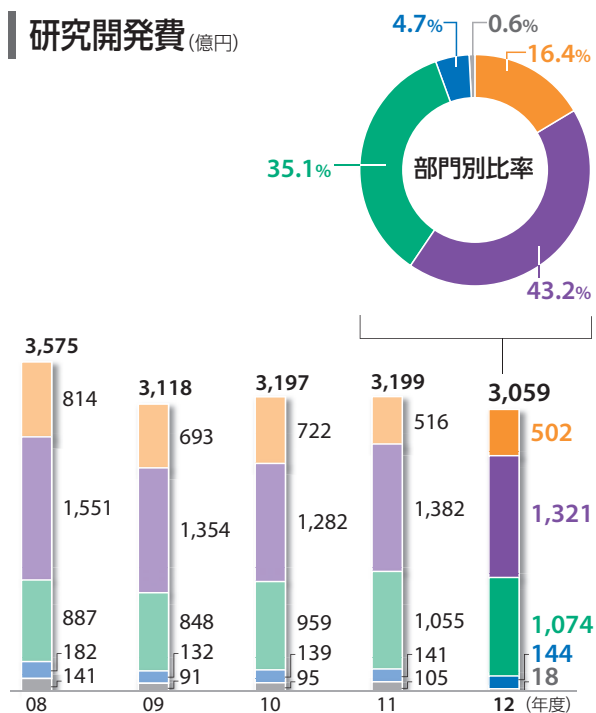


## 営業損益 (億円)



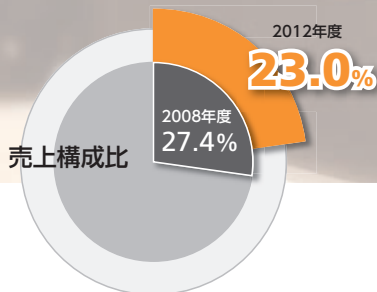
営業損益の部門間消去は2008年度+13億円、2009年度+5億円、2010年度+11億円、2011年度+21億円、2012年度+8億円です。

## 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

**14,327** 億円

(前期比  $\Delta$ 2,283億円、 $\Delta$ 14%)

パソコンの需要減や、国内を中心とした液晶テレビの市場縮小などにより、部門全体で減収

## 営業損益

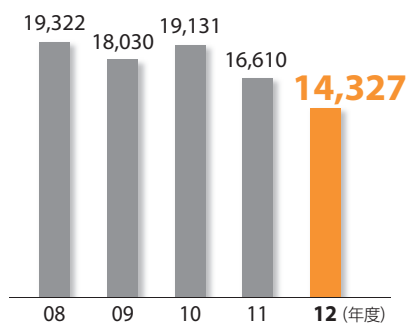
**$\Delta$ 244** 億円

(前期比 +28億円)

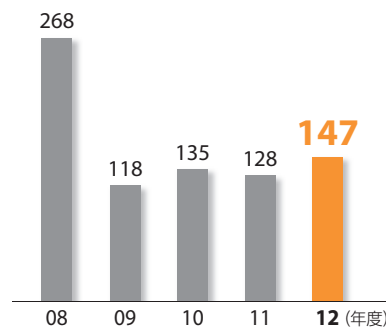
液晶テレビは、事業構造改革を進めたものの、さらなる市場環境の悪化もあり2年連続の赤字。パソコンは利益を確保するも減益

東芝テックは、IBM社からの事業買収効果などもあり増益

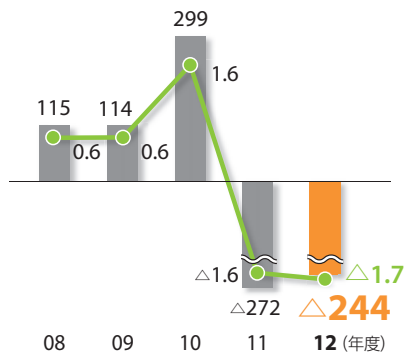
## 売上高 (億円)



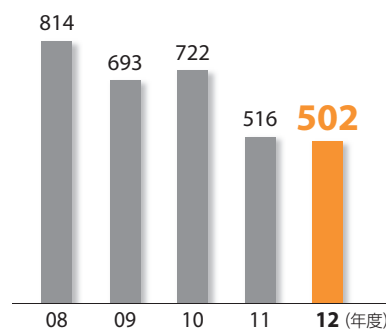
## 発注ベース設備投資 (億円)



## 営業損益 (億円) / 営業利益率 (%)



## 研究開発費 (億円)



## デジタルプロダクツ&サービス社

2012年度、テレビなどの映像事業は、国内市場のさらなる需要減や、北米市場における販売不振などもあり、大幅な減収になりました。また、パソコン事業は、市場全体が縮小した影響もあり、北米市場を中心に減収となりました。この結果、カンパニー全体の売上高は減収になりました。損益面では、映像事業が国内市場のさらなる需要減の影響を受け大幅な改善には至らず、パソコン事業もコスト削減施策の徹底などにより利益を確保したものの、減収により減益になりました。この結果、カンパニー全体の営業損益は減益になりました。

2012年度、当社は、厳しい事業環境にあるデジタルプロダクツ事業の収益改善、事業体質強化を目的に構造改革を実施しました。具体的には、テレビの設計開発機能をノートパソコン、タブレットの設計開発拠点である青梅事業所に集約し、ノートパソコンやタブレットとの融合商品、地域ごとのニーズを取り込んだ商品などの創出に向けた開発を加速しています。また、テレビの修理業務の一部を子会社に集約することで業務の効率化を図るとともに、品質・生産管理業務の海外各拠点への移管を進めました。生産体制についても、新興経済地域でのテレビの生産拠点の増強や委託生産の拡大によるコスト競争力の強化を図っています。今後も構造改革を積極的に進め、厳しい事業環境の下でも確実に収益の確保できる事業体制の構築を図っていきます。

当社は、機器販売への依存からクラウド・ソリューション事業との連携へと、事業構造の転換を進めています。2012年10月、テレビ番組のみどころシーンを簡単に検索・視聴でき、インターネットを通じ番組の話題を共有できる、クラウドサービス「TimeOn(タイムオン)」を開始しました。また、2012年12月には、ノートパソコンの内蔵ハードディスク装置について、稼働情報とこれまでに蓄積した故障情報を収集、解析し、故障を事前に検知する技術を開発しました。本技術を企業向けノートパソコンの管理ツールへ応用していきます。

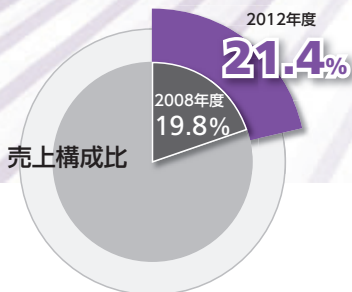
また、新たな高付加価値商品として、2012年5月には、タブレットとして国内で初めて有機ELディスプレイを搭載したモデルを、6月にはフルハイビジョンの4倍の画素数を持つ4K2K新液晶パネルを搭載した「レグザ55XS5」を発売しました。パソコンでは2012年6月に業界最速クラスの約7秒<sup>※1</sup>起動を実現した世界最軽量<sup>※2</sup>薄型ボディのUltrabook<sup>TM</sup>(ウルトラブック)「dynabook R632」を、10月には、ディスプレイ部分がスライドし、タブレットスタイルでも使用できるコンバーチブル型ウルトラブック「dynabook R822」を発売しました。今後も、多様化するユーザーニーズに対応した新商品の展開を行うとともに企業向け事業の強化を推進していきます。

※1 「高速スタートモード」選択時。秒数は出荷時状態での最速値、当社調べ。  
 ※2 13.3型ワイド液晶搭載ノートPCとして。2012年6月11日現在、当社調べ。



# 電子デバイス部門

世界トップクラスのNAND型フラッシュメモリを軸に、ディスクリットやシステムLSIを展開し、ストレージソリューションを推進します。



注:部門間消去前売上高合計に対する比率

## 売上高

**13,353**億円

(前期比 △1,016億円、△7%)

メモリの需要には回復がみられるものの、ディスクリット、システムLSIの需要減などもあり、部門全体で減収

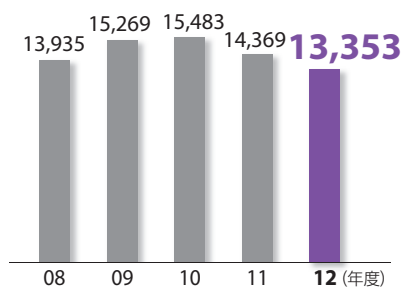
## 営業損益

**914**億円

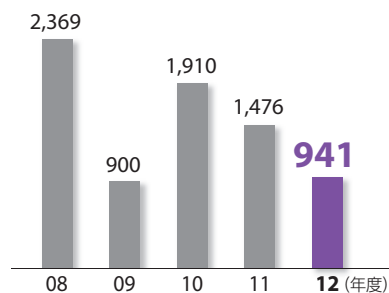
(前期比 +160億円)

メモリの減産および高付加価値製品の拡大による収益性改善を進めたことに加え、システムLSIの事業構造改革効果もあり、部門全体で増益  
ストレージは、パソコンの需要減による影響を受けたものの、一定の利益水準を確保

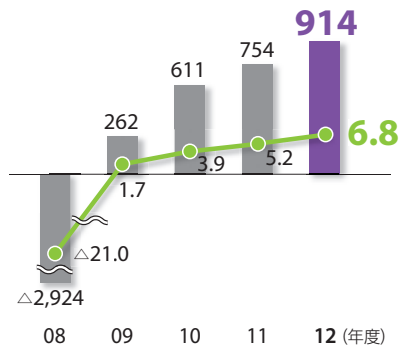
## 売上高 (億円)



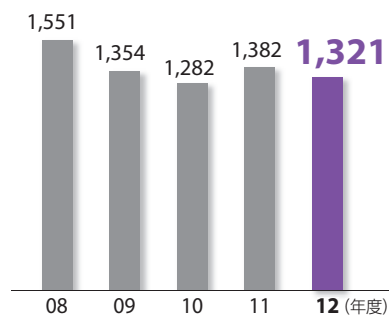
## 発注ベース設備投資 (億円)



## 営業損益 (億円) / 営業利益率 (%)



## 研究開発費 (億円)



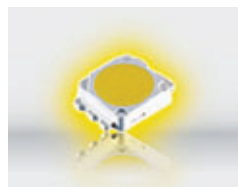


## セミコンダクター&ストレージ社

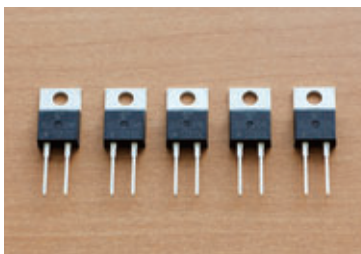
当社は、NAND型フラッシュメモリ、HDD(ハードディスク装置)、SSD(NAND型フラッシュメモリを使用した記憶装置)を併せ持つ世界で唯一の企業として、ネットワークを基盤に大量の情報を取り扱う社会に対応し、お客様のシステム構築に最適なストレージソリューションをグローバルに提供しています。また、高い電源効率で省エネルギーに貢献するパワーデバイスを成長事業として位置付けるとともに、システムLSI事業では事業特性に応じたビジネスモデルを追求しています。さらに、2012年12月、高度な技術を要する半導体製造装置を製造・販売し、関連技術の開発で強い関係のある(株)ニューフレアテクノロジーの株式を追加取得し、当社の連結子会社としました。

### ■ ディスクリート事業

2012年度は、需要減により減収となりましたが、製造拠点再編などによる事業構造改革の効果が寄与し、前年度と同等の利益を確保しました。今後は、高付加価値製品に集中して新製品開発を進め、成長軌道へ回帰します。具体的には、照明、車載向け機器などへの用途拡大により成長が見込まれる白色LEDを次世代の柱と位置付けました。シリコン基板上にガリウムナイトライドを結晶成長させる技術を使用した白色LED素子を米国ブリッジラックス社と共同開発、2012年12月にはこの素子を採用した照明用白色LEDの量産を開始し、2013年4月には、同社から白色LED素子の開発資産を取得する契約を締結するなど、さらなる事業強化を図っています。また、産業機器・車載機器向けに需要拡大が見込まれるパワーデバイス分野では、SiC(炭化ケイ素)を採用することで、電力損失の大幅な削減と安定的な動作の確保に加え、小型化を実現した製品の量産を2013年3月から開始しました。



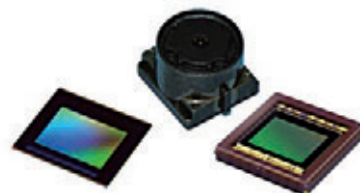
照明用白色LED



パワーデバイス

### ■ システムLSI事業

2012年度は、需要減により減収となりましたが、高付加価値製品の割合の拡大や事業構造改革などを通じて前年度から大幅に営業損益が改善し、黒字化を達成しました。特に、CMOSイメージセンサを注力製品のひとつと位置付け、事業拡大を推進しています。2012年11月、明暗差が大きい場所でも高品質な画像を撮影できる製品により、今後成長が見込まれる車載・監視カメラ向け市場に参入しました。また、同年12月には業界最高解像度<sup>\*1</sup>の20メガピクセルを実現したデジタルカメラ向けCMOSイメージセンサを開発しました。ロジックLSI事業では、カスタムLSIの課題である開発期間の長期化や開発費の高額化



CMOSイメージセンサ

を解決するために、短期間での設計と開発費の低減を両立した新しいカスタム製品の提供を開始しました。今後も、事業特性に応じた効率化、軽量化を進めるとともに技術力と提案力を強化していきます。この度、楽天と共同で当社製の基礎体温計を用いて「キレイ」になれる情報を提供する女性向け新美容・健康サービス「楽天キレイ℃ナビ」を開始しました。



「楽天キレイ℃ナビ」向け体温計

### ■ メモリ事業

2012年度は、年度前半の価格下落や生産調整による減産などの影響により減収減益となりましたが、年度後半以降は需給バランスや製品構成の改善、微細化によるコスト削減などが貢献して、収益基盤の強化が大きく進み、一定の利益水準を確保しました。具体的には、2012年7月以降、USB・カード市場向け製品を中心に四日市工場の稼働調整を実施して需給バランスの改善に取り組むとともに、高付加価値製品および19ナノメートルプロセス技術を用いた製品の生産割合を高めました。また、組込み式ストレージメモリの標準規格に業界で初めて<sup>\*2</sup>対応し、携帯機器メーカーの開発負担を軽減できるNAND型フラッシュメモリのサンプル出荷を2013年2月に開始、3月には、次世代コンテンツ保護技術に対応し、

高画質な画像や動画の保存を可能にしたmicroSDHCメモ리카ードのサンプル出荷を開始するなど、新製品を積極的に発売しました。さらに、同年3月から無線LAN機能搭載SDHCカード「FlashAir™」のキャンペーンを開始し、市場への浸透の加速を図っています。現在、当社は、NAND型フラッシュメモリ市場において世界第2位<sup>\*3</sup>のシェアを堅持していますが、今後もNAND型フラッシュメモリ製品の微細化を加速するとともに3次元メモリをはじめとする次世代メモリの研究開発を着実に進め、引き続きメモリ事業でリーダーシップを発揮していきます。



メモ리카ードの多様なラインアップ © '76, '13 SANRIO APPR. NO.S540812

## ■ストレージ事業

2012年度は、年度当初は市場の需給が逼迫していましたが、その後ノートパソコンを中心とした搭載機器の需要減の影響を受け、売上高は前年度とほぼ同等となりました。一方、営業損益は若干の減益でしたが、引き続き高い利益水準を確保しました。

当社は、メモリ事業とともに統合ストレージ事業の強化を進めています。具体的には、19ナノメートルプロセス



ハイブリッドドライブ

技術によるNAND型フラッシュメモリを世界で初めて<sup>\*4</sup>使用し、従来製品の2倍以上の読み出し・書き込み速度と世界最高水準の低消費電力を実現した、パソコン向けSSDの量産を2012年8月に開始しました。また、2012年9月には、大容量の2.5型HDDにNAND型フラッシュメモリを搭載することで、読み出し・書き込みを当社の従来に比べ約3倍高速化した「ハイブリッドドライブ」を製品化しました。さらに、2012年12月には、業界最大クラス<sup>\*5</sup>の4テラバイトの記憶容量を持ち、サーバなどの記憶装置に最適で、暗号化機能によりセキュリティ強化も実現した、企業向け3.5型HDDのサンプル出荷を開始しました。一般消費者向けの外付けHDDでは、2012年秋に世界最小最軽量<sup>\*6</sup>の「CANVIO SLIM」や大容量の「CANVIO DESK」などを発売し、シェアを拡大しています。「CANVIO SLIM」は、優れたデザイン性が評価されてドイツ「レッドドットデザインアワード2013」において「reddot design award」を受賞しました。一方、ストレージレイ（サーバなどに用いる高性能の外付け記憶装置）の分野では、当社製NAND型フラッシュメモリの使用により、省スペース・低消費電力ながら飛躍的な性能向上と大容量を実現した商品の発売を2012年8月に開始しました。

- ※1 1/2.3型の撮像素子サイズにおいて
- ※2 組み込み式NAND型フラッシュメモリの製品として。2013年2月時点、当社調べ
- ※3 2013年4月時点、当社調べ
- ※4 2012年6月時点、当社調べ
- ※5 ニアライン向けHDD商品として、2012年12月時点、当社調べ  
(ニアライン:頻繁にアクセスされる「オンライン」と呼ばれるストレージに対し、アクセス頻度は比較的少ないが大容量のデータを記録するストレージ)
- ※6 2012年9月時点、当社調べ

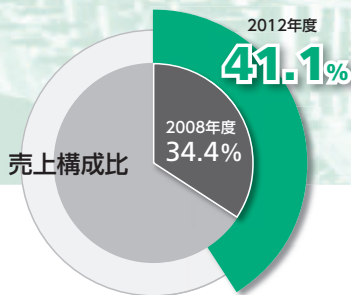
## ODD事業統括部

本統括部は、2011年7月に設立され、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、本統括部は同事業にかかわる管理を行っています。

2012年度は、光ディスクドライブ市場でトップクラスのシェアを維持したものの、パソコン販売の伸び悩みやODD需要の減少、売価下落により前年度より減収となりました。今後は、収益改善に向けた動きを加速させ、早期の黒字化をめざします。

# 社会インフラ部門

最先端のエネルギーソリューションサービスを展開するとともに、パワーエレクトロニクス、エレベータ、医用システムやITサービスなどを含めた総合技術でスマートコミュニティ事業にも注力し、社会の安心・安全を支えます。



注:部門間消去前売上高合計に対する比率

## 売上高

**25,642** 億円  
(前期比 +1,514億円、+6%)

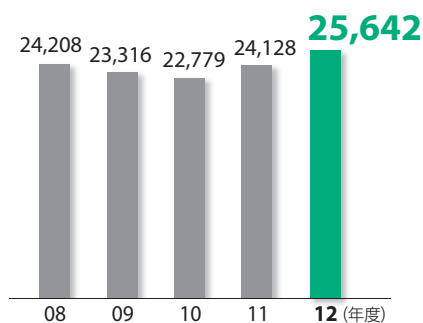
国内外における火力発電システムや海外の原子力などエネルギー関連が伸長。また太陽光発電、ランディス・ギア社などの社会システム関連や、エレベータ、医用システムも堅調に推移し、部門全体で増収

## 営業損益

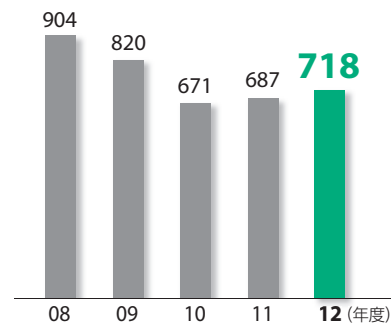
**1,359** 億円  
(前期比 +68億円)

国内原子力の減収による影響などがあるものの、火力発電システムが好調で、太陽光発電、ランディス・ギア社、系統・変電、エレベータ、医用システムなども増益となり、部門全体で過去最高レベルの利益を達成

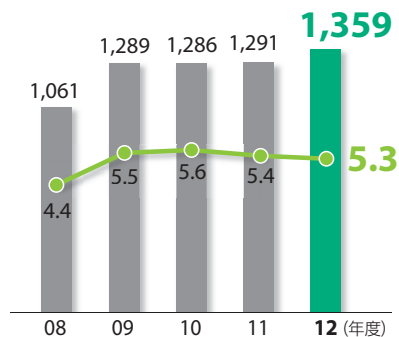
## 売上高(億円)



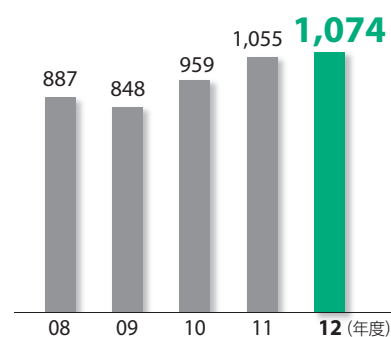
## 発注ベース設備投資(億円)



## 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、安定的な電力エネルギー供給のため、原子力、火力・水力発電システム、地熱や風力などの再生可能エネルギー、燃料電池などのさまざまな高効率発電ソリューションを提供しています。

2012年度は、国内外の火力・水力発電システムの好調に加え、海外の原子力が伸長し増収でしたが、損益は、火力発電システムは好調だったものの、国内原子力の減収影響などにより減益でした。

原子力事業については、国内では東京電力(株)福島第一原子力発電所の安定維持およびさらなる安全性確保に注力しています。汚染水対策として、ストロンチウムをはじめとする放射性物質を告示濃度限度<sup>\*1</sup>以下まで低減させることを可能にする「多核種除去設備」を納入しました。また、遠隔操作で人が作業できない場所での調査・復旧作業を実施するため、4足歩行のロボットを開発しました。海外では、米国と中国で計8基の原子力プラント建設が進行しています。ウェスティングハウス社(以下WEC)の新型原子炉AP1000<sup>®</sup>の建設が進む中国浙江省三門原子力発電所では、2013年2月に、1号機の原子炉格納容器の上蓋の設置工事を完了しました。



中国浙江省三門原子力発電所

米国でもボーグル原子力発電所およびV・C・サマー原子力発電所で、コンクリートの打設作業を含めた本格的な建設が進行しています。なお、WEC株式会社について2013年1月に米国・ショー・グループから同社出資持分(WEC株式の20%)を買い取り、当社の持分比率は87%になりました。新規案件については、フィンランドやチェコにおいて提案内容が評価され、正式受注に向けた契約交渉を進めています。

火力発電システムについては、海外の石炭火力発電所向けに受注が続いています。ベトナムのタイビン2石炭火力発電所、インドのメジャ超臨界石炭火力発電所、台湾の大林(ターリン)超々臨界石炭火力発電所向けに蒸気タービン発電機などの主要機器を受注しました。

## スマートコミュニティ事業の展開

当社グループは、地球規模でのエネルギー・環境問題の解決と持続可能な社会の実現に向けて、高効率で安定的なエネルギー基盤を実現する「トータル・エネルギー・イノベーション」と、情報の大容量化とセキュリティ確保に対応する「トータル・ストレージ・イノベーション」によるスマートコミュニティへの取り組みを推進しています。世界各地でこれまでに累計35件<sup>\*</sup>の実証・商用プロジェクトに参画し、地域の優先課題に対応したローカルフィットのスマート化を展開しています。

2012年度は、米国ニューメキシコ州での日米スマートグリッド(次世代電力網)実証プロジェクトで、再生可能エネルギーを導入することによりデマンドレスポンス(需要家による電力消費の調整)と発電、蓄電を最適に組み合わせる電力使用量を制御する実証を開始しました。国内では、横浜スマートシティプロジェクトで大規模なオフィス、商用ビル、家庭、電気自動車など、大規模な需要家への広域エネルギーマネジメントの本格実証を行っています。

さらに、2013年3月、神奈川県川崎市に建設を進めていた「スマートコミュニティセンター(以下、新センター)」が竣工しました。当社の最先端技術を駆使し、高い省エネ性能と大規模災害発生時の事業継続を実現する新センターには、2013年度内を目途に、グループ会社を含むスマートコミュニティ事業の関連部門の従業員約7,800名が集結します。新センターをスマートコミュニティ事業の中核拠点としてグローバル展開を加速するとともに、川崎市が推進する川崎駅周辺地区スマートコミュニティ事業にも貢献していきます。

<sup>\*</sup>2013年5月現在



スマートコミュニティセンター

超臨界石炭火力発電システムには、高い発電効率と環境負荷低減という利点があり、これらの受注は当社システムの性能や実績にお客様からの高い評価を得たことによるものです。国内向けには、2012年9月、中部電力(株)



インド火力発電所向け超臨界圧蒸気タービン発電機

から西名古屋火力発電所向けに、世界最高のプラント熱効率62%(低位発熱量ベース)を実現したコンバインドサイクル発電システム<sup>※2</sup>を受注しました。また2013年1月に、従来から協力関係にあった米国GE<sup>※3</sup>社と戦略的提携関係構築に関する覚書を締結、グローバル市場でのコンバインドサイクル発電システムの販売協力を行っていくことに合意しました。さらに、火力発電システムなどの需要増対応、グローバル競争力強化のため、京浜事業所にグローバルエンジニアリング・製造センターの建設を開始しました。

再生可能エネルギー分野では、2011年以来提携関係にある韓国の風力発電機器メーカー・ユニスン社と事業体制強化および拡大に向けて資本提携を実施しました。また、2012年9月、当社は環境省から「風車・太陽熱・バイオマスを組み合わせたバイナリー発電に関する技術開発」の補助事業先<sup>※4</sup>として採択され、当社は太陽熱集熱装置および発電システム全体を制御するシステム制御開発に加え、全体の取りまとめを行います。

今後も、豊富な実績に基づく高効率・高品質の発電システム、サービスの提供により、グローバル市場でエネルギー・ソリューション事業を伸長させていきます。

※1 万が一施設外に漏れ出しても、影響ない濃度  
 ※2 ガスタービンと蒸気タービンを組み合わせた発電方式  
 ※3 ゼネラル・エレクトリック・カンパニー  
 ※4 環境省が2012年5月に公募した「平成24年度地球温暖化対策技術開発・実証研究事業(補助事業)」において(株)神戸製鋼所、慶應義塾大学と共同で開発

## 社会インフラシステム社

当社は、送変電・配電(T&D)事業や太陽光発電システムなどの電力流通システム、二次電池、交通システム、産業用モータ・インバータに加え、ビル・空港・道路・河川施設向け社会システム、上下水道・環境システム、放送・伝送ネットワークシステム、電波システム、セキュリティ・自動化システムなどの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。

2012年度は、産業用・住宅用太陽光発電事業の好調に加え、買収したランディス・ギア社やスマートグリッドを含む送変電(T&D)事業も堅調に推移して増収増益でした。

T&D事業では、グローバル事業展開を加速しました。2012年9月にクウェート水力庁から据付工事を含むガス絶縁開閉装置および変圧器を受注しました。またイタリアでは東芝電力流通システム欧州社が、2012年12月に同国送電会社テルナ(TERNA)社から直流送電(HVDC)システムを受注しました。また、スマートグリッ



直流送電システム調印式

ド分野では事業領域拡大に向け2012年9月、仏・アルストムグリッド社と覚書を締結し、さらに、2013年2月にはデマンドレスポンス向けソフトウェア開発会社である米国コンサート社を買収しました。こうした取り組みにより、ランディス・ギア社のスマートメータに加え、通信からデータ管理ソフトを含めた電力網の総合管理システム(AMI)を一括で提案していきます。

太陽光発電分野では、国内の住宅向け太陽光発電システム事業が好調で40,000軒を超える受注があり、国内シェアが昨年の7%から11%に伸長しました(当社調べ)。また、世界トップレベルの最大変換効率20.1%を実現



住宅用太陽光発電システム

した250Wモジュールの販売を、2012年12月に開始しました。

二次電池SCiB™については、長寿命、急速充電性能が評価され、スズキ(株)の「ワゴンR」「ワゴンRステイグラー」のアイドリングストップシステムに採用されました。また、定置用として(株)大京本社ビルの蓄電池システムにも採用され、ビルエネルギーの効率化に寄与しています。また、柏崎工場で開発から量産までを一貫体制で行い効率化や需要急増に即応できる体制を構築しました。



スズキ(株)の「ワゴンR」に採用された二次電池SCiB™

インバータなど電力変換を制御するパワーエレクトロニクスでは、2012年9月、阪急電鉄(株)に高効率の全閉型永久磁石同期電動機と新開発のインバータ装置を試験搭載し、約50%の消費電力削減(既存車両との比較)を実証し、環境負荷低減への取り組みを強化しています。

環境対応分野では、2012年4月、シンガポール政府公益事業庁と、排水処理技術の開発に関する覚書を締結しました。水・環境技術の研究開発をグローバルに展開、加速していきます。

今後も最先端の受配電技術やパワーエレクトロニクス技術をトータルソリューションビジネスとして国内外で強化していきます。また、スマートコミュニティ事業においては、社内関連部門との連携も深め、事業の拡大をめざします。

## 東芝エレベータ(株)

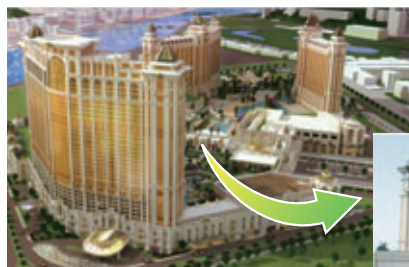
最先端技術による高性能で安全性の高いエレベータやエスカレータ事業を開発から設計・製造・据付・調整・保守サービス、およびリニューアル(更新)、ビルファシリティまでの一貫した体制でグローバルに展開しています。ビルなどのファシリティ(設備)に関する環境・省エネ、セキュリティのトータルソリューション提案や、安全性向上のためのリニューアル事業にも注力しています。

2012年度の業績は、売上高は中国、マレーシアやマカオで海外事業が増収となり、営業損益は国内市場を中心に市場価格が下落しましたが、海外事業やリニューアル事業が堅調で増益でした。

国内では、着工棟数の低迷が継続し、市場価格も大幅に低下しています。今後の成長に向けて安全性の向上および2009年に施行された建築基準法施行令の改正に伴う戸開走行保護装置(扉が開いたまま走行した際の挟まれ事故などを防ぐための装置)の義務化の中で、拡大するリニューアル需要に的確に対応していきます。

2013年3月、保守員・据付工事担当者の技能向上をめざした研修施設「フィールド研修センター」を開設しました。最新の機種から年代別、機種別に分かれた実機を使った研修施設のほか、東日本地区のエレベータの遠隔監視を行っている「東日本サービス情報センター」を移転拡充してより確かで高品質なサービスを提供する体制を強化しました。

海外では、2012年10月、インドのジョンソン・リフツ社(以下、JL社)との合弁会社東芝ジョンソンエレベータ・インド社を設立しました。高品質・最先端技術力とJL社が持つインド国内の販売網との相乗効果により、インド



マカオに建設中のギャラクシーマカオ向けにエレベータ209台(第1期、第2期合計)を受注



第2期工事の状況(2013年2月時点)

国内でのさらなる事業拡大をめざします。今後は、インド、東南アジア、中東を中心とした市場を重点的に開拓するなど、グローバル市場で積極的に事業を展開していきます。

## 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・提供するにあたり、コンサルテーションから運用、保守までを一貫して提供することにより、お客様と共に明日(あした)のカチを創るNo.1ソリューションパートナーとなることをめざしています。

2012年度の業績は、国内のIT投資がまだ十分には回復せず、減収減益でした。

ビッグデータに対応するストレージ製品として、当社製NAND型フラッシュメモリの使用により、省スペース、低消費電力ながら飛躍的な性能向上と大容量を実現したストレージレイ(サーバなどに用いる高性能の外付け記憶装置)製品の販売を2012年8月に開始しました。

今後は、海外展開を加速し、市場拡大が見込まれるストレージ、ヘルスケアIT、クラウドビジネス、業務委託サービス、スマートコミュニティの5事業を注力事業として強化し、新たな収益基盤の確立をめざしていきます。



ストレージレイの新製品



マンチェスター・ユナイテッドとの記者会見

## 東芝メディカルシステムズ(株)

CTをはじめ、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います。

2012年度の業績は、国内および新興国での販売伸長などにより、増収増益でした。

2012年7月、CT装置のAquilion ONE™(アクイリオン・ワン)シリーズに1回転0.27秒の高速撮影ができるViSION Edition™を加え、低線量で高画質なCT検査を実現しました。8月には、普及機種から最上位機種まですべてのCT装置に被ばくを最大75%低減する技術を標準装備しました。さらに、従来病院内のPACS※1で保存していた医用画像データを外部サーバで保存できるサービス(Healthcare@Cloud™)の本格運用を2013年3月に開始しました。



Aquilion ONE / ViSION Edition

海外では、2013年3月トルコで現地法人の営業を開始し、中東地域の事業拡大を図っています。ブラジルでは、2013年3月にサンパウロ州で新工場が稼働を開始しました。日本と同レベルの品質管理のもと、コスト競争力の高い安心、安全な医療機器を南米市場へ供給していきます。これからも高品質で信頼性の高い機器・システムと適切なサービスを提供し事業を成長させていきます。

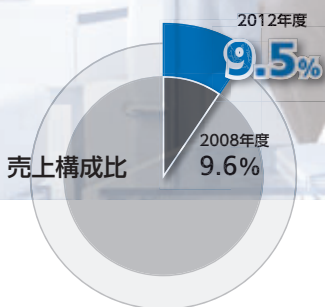
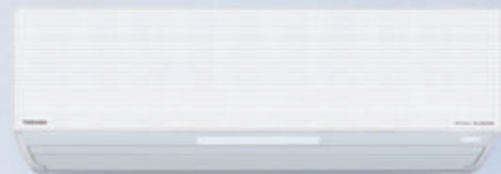
また、2012年9月、イングランド プレミアリーグのマンチェスター・ユナイテッド(本拠地:イギリス)と、5年間の医用機器を対象とした協賛契約を結び、公式パートナー※2となりました。

※1 Picture Archiving and Communication Systems (画像保存通信システム)

※2 Official Medical Systems Partner

# 家庭電器部門

冷蔵庫や洗濯乾燥機をはじめとした白物家電、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

**5,915** 億円  
(前期比 +162億円、+3%)

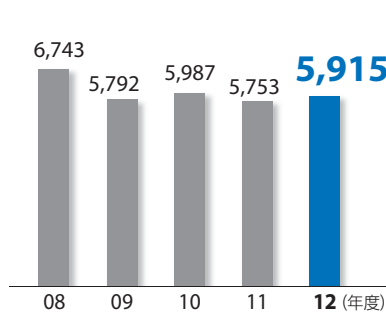
LED照明、業務用空調が引き続き堅調に推移。白物家電も増収となり、部門全体で増収

## 営業損益

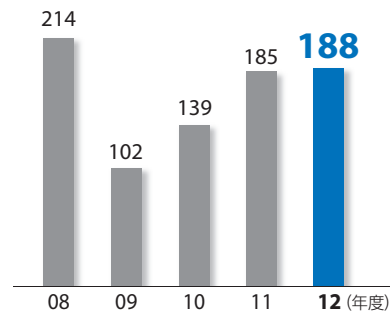
**24** 億円  
(前期比 +3億円)

為替の影響などにより白物家電が減益となったものの、LED照明が増益となり、部門全体で増益

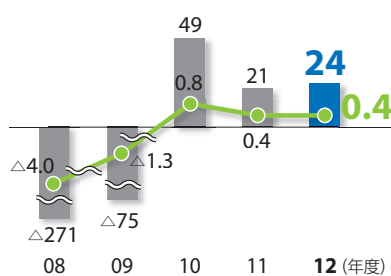
## 売上高 (億円)



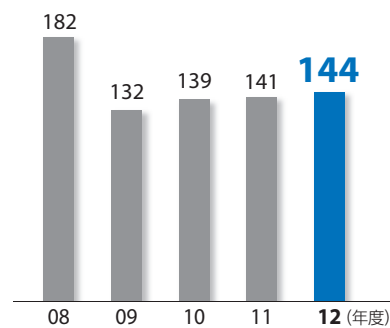
## 発注ベース設備投資 (億円)



## 営業損益 (億円) / 営業利益率 (%)



## 研究開発費 (億円)





## 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)

白物家電、照明、空調などの家電機器事業において、グループ各社の事業活動の全般を統括しています。

地域特性に応じ、環境性能を高めた家電機器・サービスを提供しており、今後は、スマートコミュニティ事業の中でのホーム・エネルギー・マネジメントシステムの強化などを図ります。

2012年度は、LED照明、業務用空調が伸長し、白物家電も増収になった結果、部門全体で増収になり、損益面では、為替の影響などにより白物家電が減益となったものの、照明が増益になり、部門全体で増益になりました。

### ■家電事業

高い成長が見込まれる新興国市場での事業展開を積極的に推進しており、インドネシアに洗濯機の工場を設立し2012年12月より生産を開始しました。この工場を、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。なお、2011年度に洪水の被害を受けたタイの製造拠点は、早期復旧に向けた設備投資を順次実施し、最新鋭の設備を導入することで、洪水発生前よりも生産能力を向上させました。



野菜室を真中にレイアウトした冷凍冷蔵庫「VEGETA(ベジータ)」(GR-F56FXV)

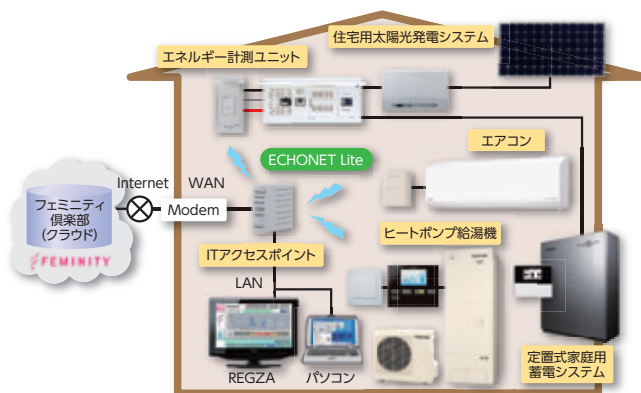


ヒートポンプで省エネ効果の高いドラム式洗濯乾燥機「ZABOON(ザブーン)」(TW-Z9500L)

### ■照明事業

2012年10月、施設・住宅用照明機器を取り扱う東芝ライテック(株)に産業用光源機器を取り扱うハリソン東芝ライティング(株)を合併し、新照明事業のさら

なる拡大、次世代照明システムの早期事業化に向けた体制を整備しました。同年12月には買収した米国グリーンスタートプロダクツ社との連携により道路路灯事業の拡大を図るなど、海外事業の体制強化を図りました。また、二次電池SCiB™を搭載し、大容量かつ業界トップの高出力(3.0kVA、2012年9月時点、当社グループ調べ)で長寿命・急速充電を実現した定置式家庭用蓄電システム「エネグリーン」の販売を2012年11月に開始しました。



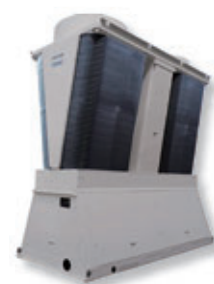
家庭のエネルギー管理システム構築のための通信規格「ECHONET Lite」対応機器の販売を2012年6月に開始しました。家庭内のエアコン・照明などの制御や電力・ガス・水などの使用量、太陽光発電と定置式家庭用蓄電システムの発電量の見える化を可能にしました。

### ■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、空冷ヒートポンプ式熱源機「ユニバーサルスマートX」、空気熱源式循環加温ヒートポンプ「CAONS (カオンズ)」など、業務用・産業用機器で効率的な施設管理の提案活動に注力しています。

2012年10月、(株)富士通ゼネラルと空調機器向けコンプレッサの製造合併会社をタイで設立することに合意し、今後も成長が見込まれる海外での事業強化を図りました。



空気熱源式循環加温ヒートポンプ「CAONS (カオンズ)700タイプ」(加熱能力70kW、最高出口温度90℃)

東芝グループは、将来の成長に向けた注力事業に集中し、研究・開発をグローバルに展開しています。また、研究・開発の成果を最大限に活用するために、グローバルな知的財産戦略の強化に取り組んでいます。研究・開発と知的財産によってイノベーションのさらなる進化を推進します。

## 研究・開発

### 研究・開発戦略

東芝グループは、“グローバルトップへの挑戦”を経営方針に掲げ、イマジネーションを深めてイノベーションのさらなる進化を推進しながら、グローバルに競争力を持ったトップレベルの複合電機プロバイダーをめざしています。東芝グループが強みとする個々の技術をイネーティブソリューションとして提案するため、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・EV、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といった領域に注力し、さらにそれらの領域を横断するコンセプトを作り上げ、市場ニーズに沿ったグローバル展開を加速していきます。

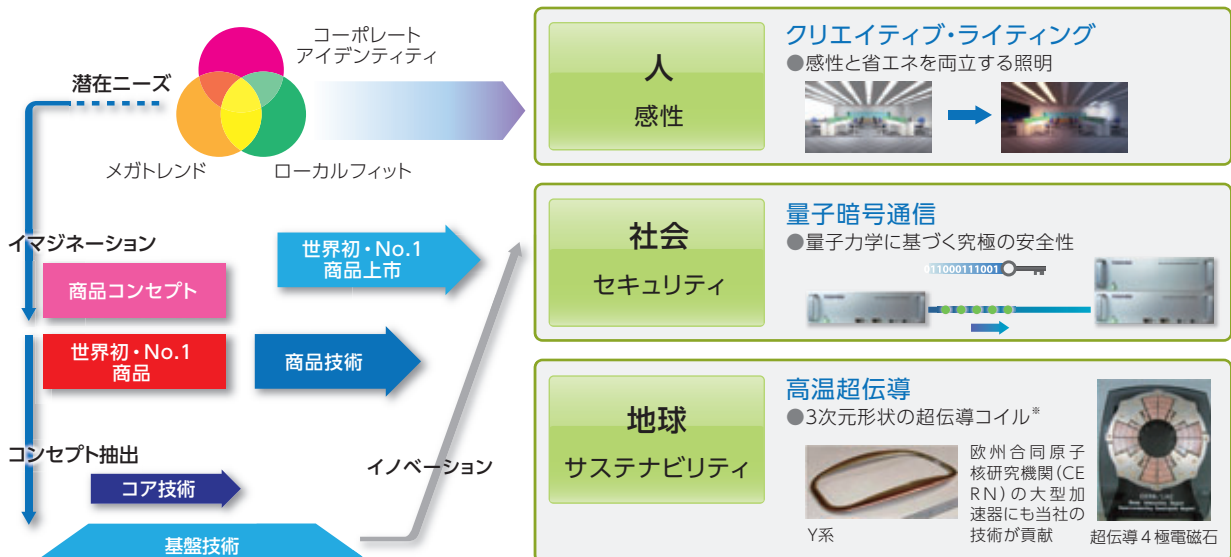
### 新規事業を支えるイノベーション創出への取り組み

東芝グループは世界初・No.1商品・サービスを次々に創出していくために、メガトレンド(世界の大きな流れ)、ローカルフィット(世界の各地域の特徴)、そしてコーポレートアイデンティティ(東芝グループならではの特色)を踏まえたコンセプトを見出し、それを商品コンセプトとして具体化していきます。商品コンセプトの

実現を支えるのは、東芝が培ってきたさまざまな基盤技術、コア技術です。

「人」、「社会」、そして「地球」という三つの視点それぞれにおいて求められる新技術を育成し、それらの技術を生かした製品を生み出していくことで広く世の中に貢献していくことをめざします。

## イノベーションのさらなる進化



※ 独立行政法人 科学技術振興機構の研究成果展開事業「戦略的イノベーション創出推進プログラム(S-イノベ)」の一環

## 2012年度の主な成果

1

### ハイブリッドドライブ

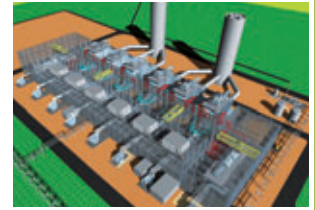
2.5型ハードディスク装置にNAND型フラッシュメモリを搭載し、高速での書き込みや読み出しなどの高性能を実現したハイブリッドドライブとして、記憶容量1テラバイト(TB)と750ギガバイト(GB)の2機種を製品化しました。



2

### 高効率コンバインドサイクル発電プラント

最新のガスタービンと高効率蒸気タービン・発電機を組み合わせた世界最高効率62%(低位発熱量ベース)の発電システムを中部電力(株)西名古屋火力発電所から受注しました。



3

### 二次電池「SCiB™」

二次電池「SCiB™」が、スズキ(株)の「ワゴンR」、「ワゴンRスティングレー」に搭載されるアイドリングストップシステム「ENE-CHARGE(エネチャージ)」のバッテリーに採用されました。SCiB™の持つ急速充電性能(高回生性能)、長寿命性能などが評価され、採用に至ったものです。



4

### 全身用X線CT診断装置Aquilion ONE™ / ViSION Edition™

1回転で160mmの範囲を撮影可能な320列Area Detector CT(CT:コンピュータ断層撮影)に新たな技術を搭載。より低被ばくに、より使いやすいCT診断装置へと進化させ、従来の16列から64列CTに比べて最大90%の被ばく線量低減を可能としました。



5

### レアアースのジスプロシウムを使用しないモータ用磁石

供給不安や価格高騰というリスクがあるジスプロシウムを使用せずに実使用温度域で高い磁力を持つ高性能磁石を開発しました。この磁石は、自動車・鉄道車両・工作機械・エレベータなど耐熱性、高性能かつ小型であることが求められるモータに適しています。なお、この開発の一部はNEDOの「希少金属代替・削減技術実用化開発助成事業」で実施しました。



6

### レグザクラウドサービス「TimeOn(タイムオン)」

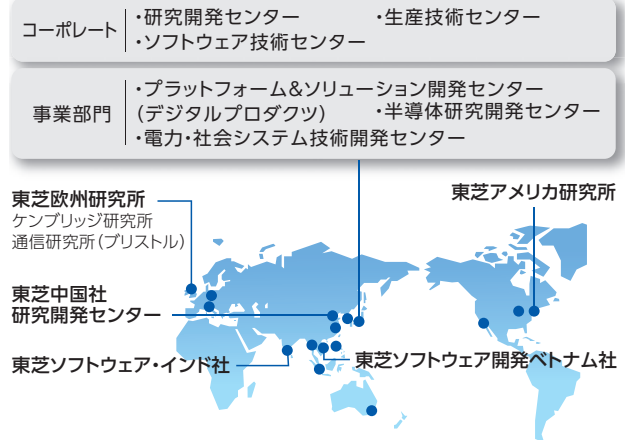
テレビ番組などの映像コンテンツを話題として共有できるソーシャル・ネットワーク・サービスをコンセプトにしたサービスを開始しました。「タイムシフトマシン」機能で一時保管した番組の中からシーンを検索するなど、クラウドで広がる新しいテレビの楽しみ方を提案します。



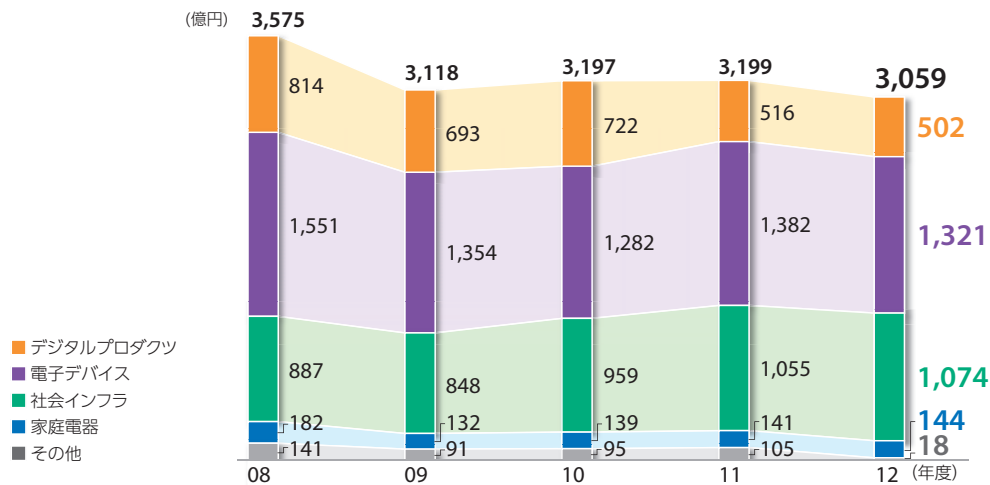
## グローバル研究・開発強化の取り組み

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います。特に、市場拡大する中国・アジアでは、製造拠点だけではなく、エンジニアリング拠点や開発拠点の現地展開を図り、現地大学・企業との共同研究・開発を進めています。その一環として2013年1月には、インド(バンガロール)に研究開発部門を設立しました。今後、中国、インドなどの新興国における研究・開発の成果を起点として、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を生み出していきます。

## 国内外の主要研究・開発拠点



## 研究開発費



## 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、知的財産の確保・活用の最大化を図っています。

知的財産の確保では、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。

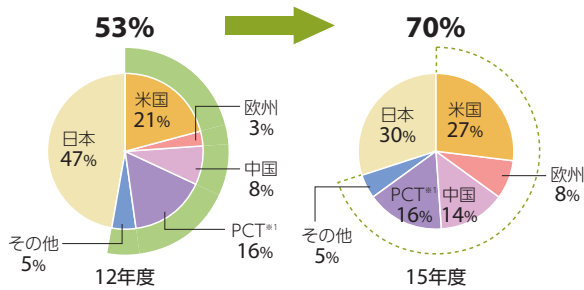
知的財産マネジメントの一環として、模倣品対策や著作権教育などのリスク・コンプライアンスにも取り組んでいます。

## 知的財産の確保・活用

### 知的財産の確保

- ・グローバル知財力強化
- ・米国特許トップ10維持

グローバル出願率※2



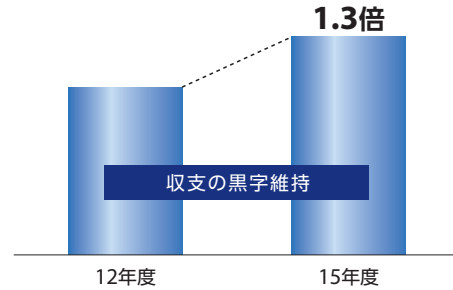
※1 Patent Cooperation Treaty(特許協力条約)。1か国の出願に基づき複数の国に出願展開できる制度(展開予定国数でカウント)

※2 グローバル出願率=外国出願件数/(国内出願件数+外国出願件数)

### 知的財産の活用

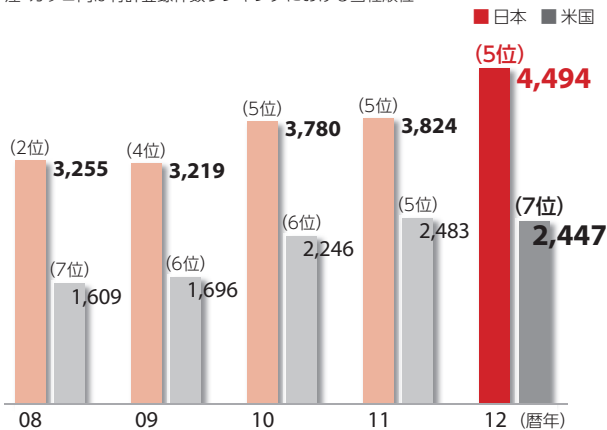
- ・事業の優位性実現
- ・適正な評価とライセンス収入力の強化

ライセンス収入



## 特許登録件数

注:カッコ内は特許登録件数ランキングにおける当社順位



日本登録特許件数(2012年)

順位	企業名	件数
1	パナソニック	8,653
2	トヨタ自動車	5,326
3	キヤノン	5,023
4	三菱電機	4,497
5	東芝	4,494
6	リコー	3,556
7	富士通	3,259
8	本田技研工業	3,182
9	シャープ	3,023
10	日立製作所	2,959

PATOLISを利用した調査結果

米国登録特許件数(2012年)

順位	企業名	件数
1	IBM	6,478
2	三星電子	5,081
3	キヤノン	3,174
4	ソニー	3,032
5	パナソニック	2,769
6	マイクロソフト	2,613
7	東芝	2,447
8	HON HAI	2,013
9	GE	1,652
10	LG電子	1,624

出典:米IF社データ

## 研究・開発と知的財産にかかわる社外からの評価

東芝グループのさまざまな先端技術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。

- ・第59回大河内記念生産特賞  
[LSI原版製造用電子ビーム描画装置の開発と実用化]
- ・第45回市村産業賞  
[大電力無線機器の狭帯域化を実現する送受信超伝導フィルタの開発]
- ・nano tech大賞2013 IT・エレクトロニクス部門賞
- ・平成24年度全国発明表彰 21世紀発明奨励賞  
[大電力無線機の超伝導ハイブリッドフィルタの発明]



大河内記念生産特賞の表彰式



21世紀発明奨励賞を受賞した「超伝導ハイブリッドフィルタ」

# CSR・環境経営

「国連グローバル・コンパクト」に2004年に参加し、2010年度からはISO26000に基づく点検、施策立案を行い、グローバル・スタンダードに沿ったCSR経営を推進しています。

## CSR推進体制

東芝グループは、「CSR経営の推進」をすべての基盤と考え、社会的な課題に向き合い解決していくという認識のもと、トップのリーダーシップでCSRを推進しています。

社長、CSR本部長をはじめ、関係役員で構成するCSR推進委員会を年1回開催し、東芝グループの活動方針を審議・決定します。決定した方針に沿って、地球環境会議、リスク・コンプライアンス委員会など(下図参照)が、各所管のテーマごとにKPI\*を策定し推進しています。

社内カンパニー、工場など事業場、国内外のグループ会社では、それぞれCSR推進責任者を選任して活動しています。

\* Key Performance Indicator (重点指標)

たとえば、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、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、製品事故時の迅速な情報開示などを重点的に進めています。

2013年2月に、海外機関投資家を訪問、東芝グループのCSR活動について説明、理解を求めるとともに、課題のご指摘をいただきました。

これを受け、2013年4月には、米国のCSR団体であるBSR(Business for Social Responsibility)とステークホルダー・ダイアログを実施しました。ダイアログでは、紛争鉱物問題などのグローバルな人権リスクへの対応や、サプライチェーンCSR推進に関する問題提起がなされました。具体的な課題と解決方法について関係部門で検討し、重点施策につなげていきます。

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。

## ステークホルダーとの対話

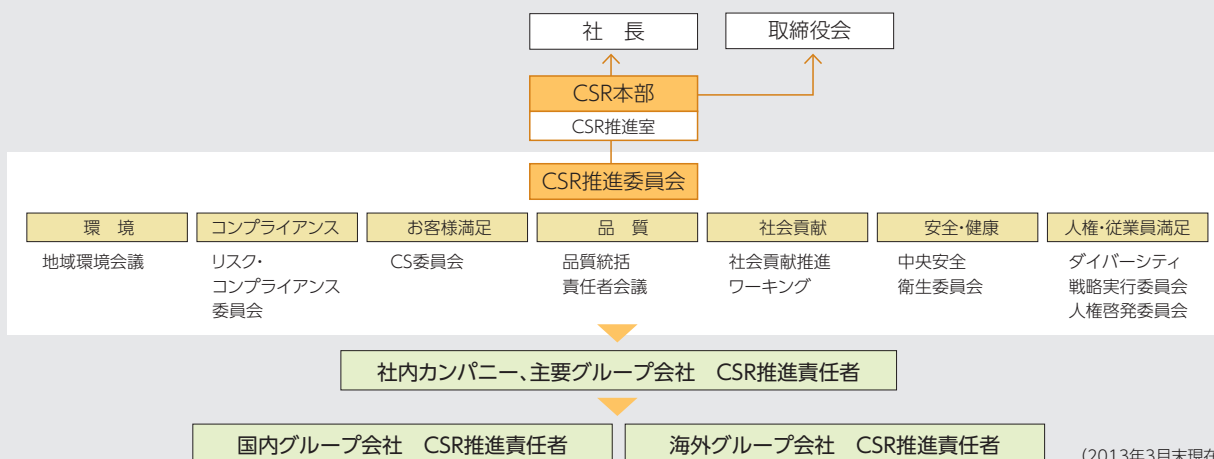
東芝グループには、株主・投資家、お客様、従業員、調達取引先、地域社会などさまざまなステークホルダーが存在しています。

それぞれのステークホルダーの関心事を正しく把握し、それに応えるために、ステークホルダーの皆様とさまざまなコミュニケーションを行っています。



BSRとのダイアログ

## 東芝グループのCSR推進体制



## 社会(Social)

### サプライチェーンCSR推進

#### ■ サプライチェーンにおける

##### CSR(調達方針遵守)状況の点検・監査

お客様に安心して製品をお使いいただくために、また、調達取引先も含めて人権・労働・環境面などのCSRを果たしていくために、東芝グループでは調達取引先における従業員の労働環境適正化や環境負荷低減など、サプライチェーンを通じたCSRの取り組みを推進しています。

2012年には「東芝グループの調達方針」を改訂し、紛争鉱物の不使用などの方針を追加し、調達取引先約10,000社に徹底しました。2012年度は、のべ約850社の調達取引先の現場に立ち入り、環境、人権、労働安全に関する監査を実施し、問題がある場合には指導・支援を行い、場合によっては、取引停止などの厳しい対応を行っています。

#### ■ EICCに加盟

2011年6月に電子業界のCSR推進団体であるEICC (Electronic Industry Citizenship Coalition) に加盟しました。EICCの行動規範の趣旨に沿って、サプライチェーンにわたって労働、安全衛生、環境、倫理といったCSRに取り組んでいくために、国内外の半導体などの製造拠点に対してEICC行動規範に関する教育を実施しました。

### 紛争鉱物の不使用について

東芝グループは人道的な観点から、コンゴ民主共和国およびその近隣周辺地域で産出された、非人道的行為にかかわる紛争鉱物の金、タンタル、タングステン、すずを原材料として使用しない方針です。2011年10月に、紛争鉱物に関する社内体制を整備し、「東芝グループ紛争鉱物対応方針」を定めてホームページで公開しました。デューデリジェンスの一環として、調達取引先に対して、EICC-GeSIの書式を使用して紛争鉱物の使用状況や製錬所の調査を実施しています。また、米国政府が提唱する官民連携のプロジェクトPPA(The Public-Private Alliance for Responsible Minerals Trade)に参加し、コンゴ民主共和国周辺地域の経済的支援に貢献していきます。

#### ■ 東日本大震災復興支援活動を継続

福島第一原子力発電所に関しては、放射性物質の低減を目的とした「多核種除去設備」、および人が作業できない場所での調査・復旧作業を実施する4足歩行ロボットを開発するなど、事態の安定化およびさらなる安全性確保に継続して注力しました。

復興支援活動については、2011年度に続き、2012年度も被災地域の自立支援を中心に取り組みました。

5月に当社が1億円の出資をした福島県南相馬市の福島復興ソーラー(株)は、2013年4月に太陽光発電施設を竣工。隣接する植物工場に給電し、地域の地産地消の復興の先駆的なビジネスモデルとなっています。これらの施設・工場は、地域の小中学生を対象とした自然エネルギーの教育や農業体験の場としても活用され始めています。



南相馬ソーラー・アグリパーク

世界文化遺産である岩手県の中尊寺には、金色堂の魅力を最大限に引き出す最新のLED照明設備と太陽光発電システムを寄贈し、観光集客に貢献する一方、宮城県に関しては、宮城県漁業組合の漁業施設の再整備の支援や、東芝グループの国内拠点27カ所の食堂で宮城県産の食材の活用などを進めました。



LED照明に一新した中尊寺金色堂

# 環境(Environment)

## エコ・リーディングカンパニーをめざして

東芝グループは、地球と調和した人類の豊かな生活を2050年のあるべき姿として描き、企業ビジョンとして「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「環境アクションプラン」を策定し、実行しています。2012年度に

スタートした第5次環境アクションプランでは、4つの「Green」すなわち「Green of Process(モノづくりの環境配慮)」「Green of Product(環境性能No.1製品の創出)」「Green by Technology(エネルギーの低炭素化術)」「Green Management(基盤活動の継続的向上)」をコンセプトに、あらゆる事業領域でこれまで以上に事業経営と環境経営の一体化を進め、事業の継続的成長と環境負荷低減の両面で具体的な目標を掲げ実行しています。

## 4つのGreenで各種施策を展開

### Green of Product

環境性能No.1製品の創出

開発するすべての製品で「環境性能No.1」を追求し、ライフサイクル環境負荷の低減

**目標** エクセレントECP売上高1.8兆円  
(2015年)



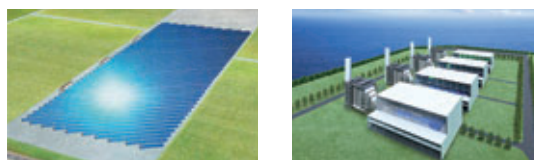
熱源機「ユニバーサルスマートX」 エンタープライズ向けSSD

### Green by Technology

先進的低炭素化技術のグローバル展開

低炭素エネルギーを供給する技術で、電力の安定供給と地球温暖化の防止に貢献

**目標** エネルギー関連製品売上高1.9兆円  
(2015年)



メガソーラー 高効率コンバインドサイクル発電プラント

### Green of Process

グローバルNo.1の低環境負荷追求

高効率モノづくりで、生産工程における環境負荷の増大を最小限に抑制

**目標** 環境効率を2000年度比1.5倍  
(2015年)



省エネ診断 高効率冷凍機

### Green Management

全世界従業員「環境一斉アクション」実施

人財育成、環境コミュニケーション、生物多様性保全など基盤活動の継続的向上

**目標** ecoスタイルリーダーを2,000人  
育成(2015年)



従業員参加型サイト ecoスタイルリーダーによるガイド

エコ・リーディングカンパニーとして地位確立をめざす



## 2012年度の主な取り組み

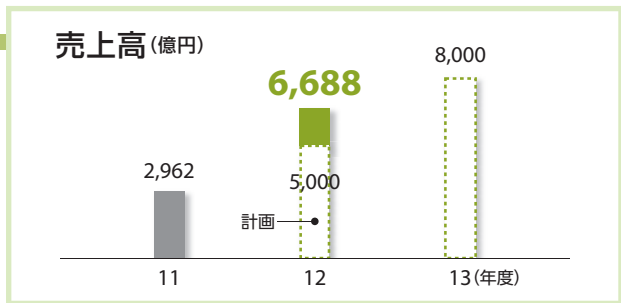
### 環境調和型製品の提供

#### ● エクセレントECP※1 (環境性能No.1製品)

売上高 **6,688** 億円

社会インフラ、電子デバイスなどの認定製品拡充により、計画(5,000億円)を大きく上回りました。

※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と当社で認定された製品。  
ECP (Environmentally Conscious Product:環境調和型製品)



#### エクセレントECPの例

##### ウルトラブック



dynabook R632  
(2012/6発売)

- 省エネ・省資源 No.1※2  
R632 (ENERGY STAR TEC値※3  
15.8kWh) (本体質量1.12kg)
- EPEAT Gold22点取得  
(米国モデル)

##### 冷凍冷蔵庫



GR-F56FXV, GR-F51FXV,  
GR-F48FS, GR-F48FX  
(2012/11発売, GR-F51FXV)

- クラストップ※2の定格消費電力  
(180kWh/年, GR-F51FXV)
- 独自のツイン冷却システムにより「電熱装置の消費電力」で業界最小※2  
(93W, GR-F51FXV)

##### エネファーム



TM1-AD (2012/3発売, 日本)

- 省エネNo.1※2  
(総合エネルギー効率94%)
- 省資源No.1※2  
(本体質量94kg)  
(耐久性10年)

##### リニューアルエレベータ



エルフレッシュ (2012/7発売)

- 省エネ No.1※2  
(消費電力最大50%削減)
- ガイドレールへの給油量ゼロ化
- 化学物質削減 (水銀フリー)

##### エンタープライズHDD



MK\*\*01GRR\* (2011/10発表),  
AL135EB\*\*シリーズ (2012/7発表)

- 省エネNo.1※2 (MK3001GRRx / AL135EB900 エネルギー消費効率0.014/0.0044 アイドル時消費電力4.0W/3.9W)
- Br・Cl・Sbフリーで先行  
(自主基準値以下)

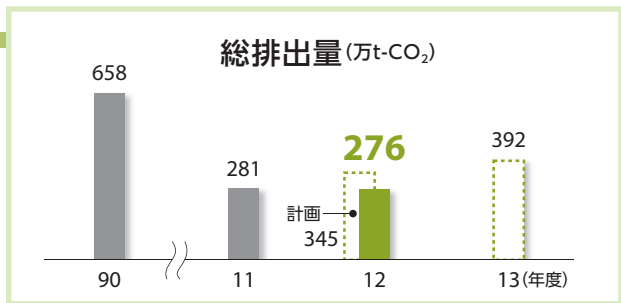
※2 製品上市時点。現在の地位を保証するものではありません。  
※3 国際エネルギースタープログラムへの適合可否を判断するために基準となる利用状況に基づいて算出した消費電力値

### モノづくりの環境配慮

#### ● 温室効果ガス総排出量

276 万t-CO<sub>2</sub>

省エネ対策や生産調整などにより、計画(345万t-CO<sub>2</sub>以内)を達成、排出量を1990年度比で半分以下に抑制しました。

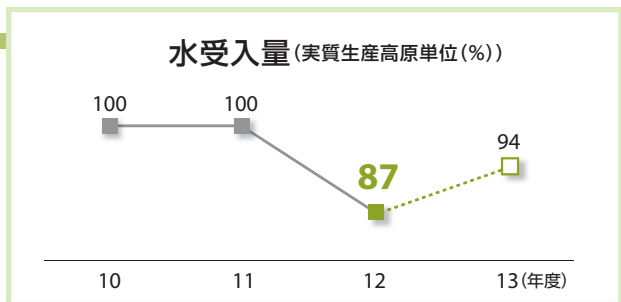


### 水資源の有効活用

#### ● 水受入量

87%

排水リサイクルなどの水管理を進め、計画通り2010年度比で87%以内に抑制しました。



### 環境マネジメントの強化

#### ● 環境監査件数

300 件以上

環境事故の未然防止や環境アクションプランの進捗評価など、グローバルで監査を行い、環境経営のレベルアップに取り組みました。

## 社外からの評価

### CSR

#### ■ DJSI (Dow Jones Sustainability Indexes)

【米国ダウジョーンズ社】 構成銘柄に選定(13年連続)  
環境面の取り組みやリスク・危機管理、顧客対応が評価  
されました。



### 環境

#### ■ CDLI(Carbon Disclosure Leadership Index)

【カーボン・ディスクロージャー・プロジェクト】  
ジャパン500の CDLI 23社の1社に選出

当社の気候変動に対する活動の充実した情報開示が評価  
されました。

### その他評価

カテゴリ	名称	評価	評価機関
CSR	「企業の誠実さ・透明性」調査	6位(業種別 電気機器1位)	インテグレックス(日本)
	「第11回(2012年度)企業統治インデックス(JCIndex)」調査	6位	日本コーポレート・ガバナンス研究所
品質	製品安全対策優良企業	商務流通保安審議官賞	経済産業省
従業員	「ダイバーシティ経営企業100選」	「優れたダイバーシティ経営企業」として選定・表彰	経済産業省
サプライチェーンCSR	香港環境施策・優秀社アワード2012	東芝国際調達香港社が、「輸出貿易部門」第1位(金賞)を受賞	香港生産力促進局
環境	環境経営度調査	製造業総合1位	日本経済新聞社
	推進体制、汚染対策、資源循環、製品対策、温暖化対策の5視点で当社の環境活動が総合的に高く評価されました		
	第16回環境コミュニケーション大賞	「環境報告書部門」環境報告大賞 「テレビ環境CM部門」大賞、優秀賞	環境省
	東芝グループ環境レポート2012による情報開示内容、LED照明をモチーフにしたルーブル美術館や10年カレンダーのCM表現内容が高く評価されました		

## CSR関連団体への参加

#### ■ 国連グローバル・コンパクト (2004年1月参加)

毎年グローバル・コンパクトの10原則に向けての活動をCOP Advanced levelとして報告しています。



#### ■ WBCSD(持続可能な発展のための世界経済人会議) (2010年12月参加)

2012年に会長の西田がWBCSDの副会長に就任。  
Energy & Climateのコアメンバーとしてグローバルに活動し、持続可能な社会の実現に貢献することをめざしています。



## CSR・環境情報開示

### CSRホームページ



(PDF版)

<http://www.toshiba.co.jp/csr/jp/>

#### 主な掲載項目

- お知らせ情報
- 理念・方針
- 活動ハイライト報告
- CSRパフォーマンス報告  
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

### 環境活動ホームページ



(PDF版)

<http://www.toshiba.co.jp/env/jp/>

#### 主な掲載項目

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



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。

指名委員会：小杉丈夫(委員長、社外)、西田厚聰、伊丹敬之(社外)

監査委員会：村岡富美雄(委員長)、室町正志、小杉丈夫(社外)、島内憲(社外)、斎藤聖美(社外)

報酬委員会：島内憲(委員長、社外)、西田厚聰、田中久雄、伊丹敬之(社外)、斎藤聖美(社外)

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、専任の監査委員会スタッフを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、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。

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/governance/governance\\_system.htm](http://www.toshiba.co.jp/about/ir/jp/governance/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(PCDA:Plan-Do-Check-Action)サイクルを繰り返し実行することによって、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:46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。



株主総会の様子(国技館)

## 社外取締役

### ■ 社外取締役の氏名など

#### 小杉 丈夫

2009年6月から当社の社外取締役に就任しており、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。

#### 【重要な兼職の状況】

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

2012年6月から当社の社外取締役に就任しており、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っています。

#### 【重要な兼職の状況】

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

2012年6月から当社の社外取締役に就任しており、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っています。

#### 斎藤 聖美

2012年6月から当社の社外取締役に就任しており、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っています。

#### 【重要な兼職の状況】

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

## ■ 主な活動状況

2012年度は取締役会が13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。

## ■ 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け出ています。

なお、小杉丈夫氏が社員弁護士を務める弁護士法人松尾綜合法律事務所と当社との間には取引関係はありません。伊丹敬之氏がイノベーション研究科長を務める東京理科大学と当社との間には取引関係はありません。斎藤聖美氏が代表取締役社長を務めるジェイ・ボンド東短証券(株)および東短インフォメーションテクノロジー(株)と当社との間には取引関係はありません。社外取締役候補者のその他の重要な兼職は、兼職先の社外監査役等であり業務執行に携わっていないため、独立性に影響はありません。

## ■ 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。

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12回(92%)、監査委員会に12回(92%)出席しました。
伊丹 敬之	取締役に就任した2012年6月以降、取締役会に10回中9回(90%)出席しました。
島内 憲	取締役に就任した2012年6月以降、取締役会に10回中9回(90%)、監査委員会に9回中9回(100%)出席しました。
斎藤 聖美	取締役に就任した2012年6月以降、取締役会に10回中10回(100%)、監査委員会に9回中9回(100%)出席しました。

## 社外取締役にお聞きします

東芝は、委員会設置会社として、日本企業としてはユニークなガバナンス体制を取っています。私は、現在、指名委員会の委員長と監査委員会の委員を務めておりますが、いずれの委員会においても、また取締役会においても、平等で自由な発言の機会と、互いの意見の尊重という民主的な会議のルールが、しっかりと守られていることを実感します。

さて、グローバルな観点で見ると、日本全体が、大きな岐路に立っています。事業のグローバル展開が、東芝の生き残りのために不可避であることも、ようやく、社内に切実感をもって認識されるようになってきました。その実現には、社内組織の改編、新しい技術分野への投資と開発、思い切った人事など、大きな変革が必要です。それが社員のモラルを低下することなしに行われなければなりません。

そのような変革は、株主をはじめとするさまざまなステークホルダーの納得する形で進められなければならない、ということがポイントです。そして、ガバナンスの観点からは、そのような改革の過程でシステムに緩みや綻びが生じないよう、十分な注意が必要です。CSRについても、社会貢献をしているという自己満足ではなく、東芝のイメージを高め、社会的なリスクを軽減するものとして株主からのプラスの評価に繋がっているか、という視点を忘れてはいけません。



社外取締役 小杉 丈夫

東芝の社外取締役になって、ほぼ一年が経過しようとしている。世界に広がる、事業的にもきわめて多岐にわたる大企業の本社中核でのマネジメントがいかに大変か、社外役員ではあるが、実感している。そして、これだけ複雑な大企業のトップ層での経営の基本的ポイントは、「大きな方向性を決めること」、決めた後は「いかに任せるか」、この二点であることもあらためて感じている。それを東芝のマネジメント陣が行われるのを、いかに社外役員としてお助けするか、それがわれわれの役割であろう。

東芝の現在の大きな課題が、成長の加速とグローバル展開の深化であることは、経営陣も感じておられるし、私もそうだと思う。東芝のポテンシャルの大きさをもってすれば、十分に達成可能な課題である。ポテンシャルの大きさとは、技術蓄積の深さであるし、人材の豊さである。それを生かして、大きな戦略の舵を切る時期の取締役会の責任は重い。その責任を私なりに果たしていきたい。



社外取締役 伊丹 敬之

昨年6月に社外取締役に就任して以来、東芝の企業活動と社員の仕事を間近で見えてきました。私の印象を一言でいえば、東芝は日本的な「強さ」、そして「良さ」を備えた会社です。世界に冠たる技術力を持ち、これを支えるトップクラスの人材を擁しています。オール東芝として持てる力を発揮すれば、将来的にも世界をリードすることができるでしょう。もう一つの特徴は、良い意味での生真面目さです。このことは、コーポレートガバナンスの面で如実に現れています。いち早く委員会設置会社に移行するなど、体制整備に努めるのみならず、社外取締役が所期の役割を果たすための工夫など実施面でも積極的な取り組みがなされています。

現在、内外情勢が大きく動いており、東芝を取り巻く環境も目まぐるしく変化しています。こうした中で、東芝の技術力やノウハウに対するニーズが国内、海外双方で増大しており、新たなチャンスが次々と生まれています。日本を代表する企業である東芝が飛躍することは、我が国の長期的繁栄を確保する上でも大きな意義を持っていることは言うまでもありません。

引き続き以上のような問題意識をもって意見を述べさせていただきます。



社外取締役 島内 憲

この一年、取締役会や監査委員会などの重要な会議にあたってはかならず事前の説明や情報提供を受け、質疑の時間を十分に与えられた。加えて、監査委員会委員として、直接各事業のトップから現状や問題点を伺う機会を得た。これは新米取締役にたいへんありがたいことだった。展示会やセミナー、事業所の視察などを通じて東芝のさまざまな事業に触れ、従業員と懇談をすることも多かった。東芝のスポーツチームの応援も含めてこの一年間に東芝に関与した日数を拾ってみた。なんと100日を超えている！ タテマエにとどまらない情報提供の場をこれだけふんだんに社外役員に設けてくれる企業は少ないのではないかと。体裁だけ整え、社外役員は取締役会に出席してくればそれでよし、とする企業も多いなか、東芝のコーポレート・ガバナンスに対する本気度と社外役員への期待度を実感した一年であった。

東芝の第一印象は「まじめ」。展示会などで接する若い社員の仕事に対する取り組み姿勢はまじめそのもの。じつにすがすがしい。だが逆にそれが仇となってスピード感が損なわれているように感じられた。思い立ったら考える前に行動してしまう中小企業経営者の悲しい性(さが)かもしれない。

東芝のスポーツチームが戦う試合にお招きいただき応援している間に、熱烈な東芝ファンになってしまった。しかし、それはそれ。経営に関しては、あくまで「社外」の目を保つよう努力して、会社に貢献していきたい。



社外取締役 斎藤 聖美

## 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 절차를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、取締役に對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取締役に對する報酬

- ・執行役を兼務しない取締役に對する報酬については、常勤、非常勤の別、取締役に對する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對しては、②に定める執行役に對する報酬のほかに、取締役固定報酬を支給します。

#### ②執行役に對する報酬

- ・執行役に對する報酬は、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%分については、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。



## ■ 2012年度に係る報酬等の額

2012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	—	11
社外取締役	59	59	—	6
執行役	1,199	1,101	98	36

なお、連結報酬等の額が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 厚聰	取締役	(株)東芝	127	—	127
佐々木 則夫	取締役	(株)東芝	6	—	115
	執行役		102	7	

# 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  
取締役副会長



田中 久雄  
取締役  
報酬委員会委員



下光 秀二郎  
取締役



北村 秀夫  
取締役



久保 誠  
取締役



須藤 亮  
取締役



深串 方彦  
取締役

## 執行役

代表執行役社長

田中 久雄

代表執行役副社長

下光 秀二郎

北村 秀夫

久保 誠

須藤 亮

執行役専務

深串 方彦

小林 清志

五十嵐 安治

真崎 俊雄

齋藤 浩

執行役上席常務

牛尾 文昭

大角 正明

志賀 重範

豊原 正恭

錦織 弘信



小林 清志  
取締役



牛尾 文昭  
取締役



村岡 富美雄  
取締役  
監査委員会委員長



室町 正志  
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



齋藤 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

前川 治  
徳光 重則  
成毛 康雄  
竹中 直紀  
西田 直人  
秋葉 慎一郎

各務 正一  
吉岡 正純  
井頭 弘  
桐山 輝夫  
岡村 潔  
横田 岳志

安達 竹美  
油谷 好浩  
下辻 成佳  
田崎 茂  
風尾 幸彦  
栗原 洋

前田 恵造  
森 誠一  
橋本 紀晃  
村戸 英仁

(2013年10月1日)

# 組織体制 (2013年10月1日付)

2013年10月より、新経営方針に合わせて事業体制を刷新しました。

新体制で、よりお客様志向の価値創造を実現するとともに、注力分野を強化して東芝の付加価値を最大化していきます。



● 経営企画部

- 米州総代表
- 欧州総代表
- アジア総代表
- 中国総代表

● デザインセンター

- 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

- 横浜事業所
- 姫路工場

● 東芝病院

### ヘルスケア事業グループ

#### ヘルスケア事業開発部

- 東芝メディカルシステムズ(株)

### 電子デバイス事業グループ

#### セミコンダクター&ストレージ社

- ディスクリット半導体事業部
  - ・ 姫路半導体工場
  - ・ 北九州工場
- ミックスドシグナルIC事業部
  - ・ 大分工場
- ロジックLSI事業部
- メモリ事業部
  - ・ 四日市工場
- ストレージプロダクツ事業部
- 半導体研究開発センター

#### 部品材料事業統括部

- 深谷事業所

#### ODD事業統括部

### ライフスタイル事業グループ

#### デジタルプロダクツ&サービス社

- ビジュアルソリューション事業部
- パーソナルソリューション事業部
- ビジネスソリューション事業部
- 青梅事業所

- 東芝ホームアプライアンス(株)

# 連結子会社・持分法適用会社

## 連結子会社

### 国内

● 岩手東芝エレクトロニクス(株)	● 東芝電材マーケティング(株)	● 東芝ライテック(株)
● 加賀東芝エレクトロニクス(株)	● 東芝エレベータ(株)	● 東芝ロジスティクス(株)
● 国際チャート(株)*	● 東芝ファイナンス(株)	● 東芝メディカルシステムズ(株)
● 西芝電機(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)	● 東芝プラントシステム(株)*
● (株)ニューフレアテクノロジー*	● 東芝ホームアプライアンス(株)	● 東芝ソリューション(株)
● 東芝キャリア(株)	● 東芝産業機器製造(株)	● 東芝テック(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)	● 東芝産業機器システム(株)	● 東芝トレーディング(株)
● 東芝コンシューママーケティング(株)	● 東芝情報機器(株)	

上記23社を含め計183社  
※上場会社

### 海外

● 大連東芝テレビジョン社	● 東芝エレクトロニクス・ヨーロッパ社	● 東芝原子力エネルギーホールディングス(英国)社
● ランディス・ギア社(Landis+Gyr A.G.)	● 東芝電梯(中国)社	● 東芝原子力エネルギーホールディングス(米国)社
● ランディス・ギアホールディング社	● 東芝システム欧州社	● 東芝テックフランス画像情報システム社
● TAILレシーバブルズ社	● 東芝情報機器杭州社	● 東芝テレビ中欧社
● 東芝国際調達台湾社	● 東芝情報機器フィリピン社	● 東芝エスピー原子力エネルギーインベストメント英国社
● 東芝アメリカビジネスソリューション社	● 東芝情報・重電システム台湾社	● ティーエスピー原子力エネルギーインベストメント米国社
● 東芝アメリカ電子部品社	● 東芝社会インフラシステム南米社	● パイタル・イメージズ社
● 東芝アメリカ情報システム社	● 東芝インターナショナル米国社	● ウェスチングハウスエレクトリックカンパニー社
● 東芝アメリカメディカルシステムズ社	● 東芝インターナショナルファイナンス英国社	
● 東芝アメリカ原子力エネルギー社	● 東芝国際調達香港社	
● 東芝アメリカ社	● 東芝ジェイエスダブリュータービン・発電機社	
● 東芝キャピタル・アジア社	● 東芝メディカルシステムズ・ヨーロッパ社	
● 東芝キャリア・タイ社		
● 東芝大連社		
● 東芝デジタルメディアネットワーク台湾社		

上記35社を含め計407社

## 持分法適用会社

### 国内

● フラッシュアライアンス(有)	● NREG東芝不動産(株)	● 東芝医用ファイナンス(株)
● フラッシュフォワード(同)	● 芝浦メカトロニクス(株)*	● 東芝三菱電機産業システム(株)
● フラッシュパートナーズ(有)	● (株)トプコン*	
● 池上通信機(株)*	● 東芝機械(株)*	

上記10社を含め計69社  
※上場会社

### 海外

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

上記11社を含め計131社

(2013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(東京電気器具(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
2012	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

# 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

##### 東芝グループ経営理念

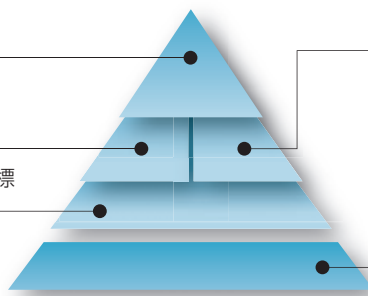
東芝グループがめざすべき使命

##### 東芝グループ経営ビジョン

東芝グループ全員が共有する価値観と目標

##### 東芝グループ行動基準

東芝グループ一人ひとりが遵守すべき具体的な行動規範



##### 東芝ブランド・ステートメント

##### 国連グローバル・コンパクト※

グローバル企業としての責任

※ 国連グローバル・コンパクト:  
1999年に国連のコフィー・アナンス事務総長によって世界経済フォーラムで提唱された、人権、労働基準、環境、腐敗防止に関する自主行動原則。東芝は2004年に参加

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
連結包括損益計算書	61
連結キャッシュ・フロー計算書	62
セグメント別業績	63
社債及び長期借入金の状況	64
株主情報	65
株価関連情報	66

本データは主要指標などにつき、時系列的に取りまとめたもので、2013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

	'03/3	'04/3	'05/3	'06/3
<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	¥5,441.5	¥5,389.7	¥5,647.2	¥6,061.9
売上原価	3,970.2	3,913.7	4,149.3	4,450.4
販売費及び一般管理費	1,354.6	1,293.9	1,346.1	1,394.0
営業利益(損失)	116.7	182.1	151.8	217.5
継続事業税金等調整前当期純利益(損失)	59.6	147.6	112.0	159.7
法人税等	49.0	105.6	54.8	82.6
当社株主に帰属する当期純利益(損失)	18.5	28.8	46.0	78.2
EBITDA*1	341.5	414.1	372.5	436.8
<b>収益性の指標</b>				
売上高営業利益率(%)	2.1	3.4	2.7	3.6
売上高当社株主に帰属する当期純利益率(%)	0.3	0.5	0.8	1.3
売上原価率(%)	73.0	72.6	73.5	73.4
販売費及び一般管理費率(%)	24.9	24.0	23.8	23.0
<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	5,238.9	4,462.2	4,571.4	4,727.1
株主資本	571.1	755.0	815.5	1,002.2
有利子負債	1,653.4	1,199.5	1,111.4	917.5
長期負債	882.0	701.9	683.4	611.4
短期負債	771.4	497.6	428.0	306.1
株主資本比率(%) *2	10.9	16.9	17.8	21.2
有利子負債・株主資本比率(D/Eレシオ)(倍) *3	2.9	1.6	1.4	0.9
<b>研究開発・設備投資・減価償却</b>				
研究開発費	306.3	315.6	323.0	345.2
設備投資額(有形固定資産)	227.8	224.7	316.8	337.3
減価償却費(有形固定資産)	235.3	221.3	213.7	227.4
<b>リターンの指標</b>				
投下資本利益率(ROI)(%) *4	4.6	8.1	7.3	10.5
株主資本利益率(ROE)(%) *5	2.9	4.3	5.9	8.6
総資産利益率(ROA)(%) *6	0.3	0.6	1.0	1.7
<b>効率性の指標</b>				
棚卸資産回転率(回) *7	8.23	8.56	8.83	9.22
総資産回転率(回) *8	1.02	1.11	1.25	1.30
棚卸資産回転日数(日) *9	44.37	42.62	41.33	39.59
<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)	271.6	322.7	305.5	501.4
投資活動により減少したキャッシュ(純額)	(148.0)	(189.5)	(243.1)	(303.4)
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	(159.8)	(132.7)	(92.3)	(235.3)
為替変動の現金及び現金同等物への影響額	(7.2)	(8.3)	5.6	13.2
現金及び現金同等物純増加(減少)額	(43.3)	(7.8)	(24.2)	(24.1)
現金及び現金同等物期末残高	327.1	319.3	295.0	270.9
<b>流動性の指標</b>				
負債・キャッシュ・フロー比率(%) *10	16.09	19.47	24.87	32.77
インタレスト・カバレッジ・レシオ(倍) *11	5.4	9.3	7.5	9.4
<b>企業価値の推移</b>				
フリー・キャッシュ・フロー *12	123.6	133.2	62.4	198.0
時価総額 *13	1,007.6	1,519.4	1,442.1	2,201.8
<b>その他データ</b>				
(連結)従業員数(千人)	166	161	165	172
(単体)従業員数(千人)	40	32	31	32
連単倍率(倍)(売上高)	1.6	1.8	2.0	1.9

- 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。2005年3月期以前の財務データを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月期において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2011年3月期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。
- 2011年7月に買収したランディス・ギア社に関する取得金額の資産及び負債への配分完了に伴い、2012年3月期の数値を一部遡及的に組み替えて表示しています。

(十億円)

	'07/3	'08/3	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
	¥6,859.7	¥7,404.3	¥6,512.7	¥6,291.2	¥6,398.5	¥6,100.3	¥5,800.3
	5,115.3	5,548.7	5,242.5	4,852.0	4,897.5	4,635.2	4,384.4
	1,497.2	1,615.2	1,503.6	1,314.0	1,260.7	1,262.4	1,221.6
	247.2	240.4	(233.4)	125.2	240.3	202.7	194.3
	315.9	258.1	(261.5)	34.4	195.5	145.6	155.6
	152.5	110.5	61.6	33.5	40.7	64.2	59.9
	137.4	127.4	(343.6)	(19.7)	137.8	70.1	77.5
	639.2	676.0	119.6	367.1	486.6	427.0	406.0
	3.6	3.2	(3.6)	2.0	3.8	3.3	3.4
	2.0	1.7	(5.3)	(0.3)	2.2	1.1	1.3
	74.6	74.9	80.5	77.1	76.5	76.0	75.6
	21.8	21.8	23.1	20.9	19.7	20.7	21.1
	5,932.0	5,935.6	5,453.2	5,451.2	5,379.3	5,752.7	6,106.7
	1,108.3	1,022.3	447.3	797.4	868.1	863.5	1,034.5
	1,158.5	1,261.0	1,810.7	1,218.3	1,081.3	1,235.8	1,471.6
	956.2	740.7	776.8	960.9	769.5	909.7	1,038.5
	202.3	520.3	1,033.9	257.4	311.8	326.1	433.1
	18.7	17.2	8.2	14.6	16.1	15.0	16.9
	1.0	1.2	4.0	1.5	1.2	1.4	1.4
	365.3	370.3	357.5	311.8	319.7	319.9	305.9
	373.8	464.5	355.5	209.4	231.0	299.1	237.3
	258.8	339.4	306.9	252.5	215.7	203.3	171.3
	10.6	9.2	(8.9)	5.1	10.4	8.6	7.3
	13.0	12.0	(46.8)	(3.2)	16.6	8.1	8.2
	2.6	2.1	(6.0)	(0.4)	2.5	1.3	1.3
	9.36	8.96	8.09	8.10	7.71	6.98	6.15
	1.29	1.25	1.14	1.15	1.18	1.10	0.98
	39.01	40.74	45.11	45.08	47.35	52.31	59.38
	561.5	247.1	(16.0)	451.4	374.1	335.0	132.3
	(712.8)	(322.7)	(335.3)	(252.9)	(214.7)	(377.2)	(196.3)
	154.8	46.6	478.5	(277.9)	(154.7)	(0.2)	41.8
	34.9	(31.7)	(32.0)	3.0	(13.3)	(2.1)	17.1
	38.4	(60.7)	95.2	(76.4)	(8.6)	(44.5)	(5.1)
	309.3	248.6	343.8	267.4	258.8	214.3	209.2
	41.46	41.96	0.40	18.44	34.57	27.60	21.81
	8.5	6.7	(6.4)	3.7	7.7	6.7	6.3
	(151.3)	(75.6)	(351.3)	198.5	159.4	(42.2)	(64.0)
	2,533.4	2,155.9	822.4	2,046.8	1,724.7	1,542.5	2,000.1
	191	198	199	204	203	210	206
	32	33	34	35	35	37	36
	1.9	2.0	2.0	1.9	1.8	1.9	2.0

\*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)

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
<b>資産の部</b>					
<b>流動資産:</b>					
現金及び現金同等物	¥ 343,793	¥ 267,449	¥ 258,840	¥ 214,305	¥ 209,169
受取手形及び売掛金					
受取手形	64,260	44,122	47,311	43,800	33,620
売掛金	1,038,396	1,160,389	1,093,948	1,283,485	1,355,551
貸倒引当金	(19,270)	(20,112)	(17,079)	(19,651)	(16,864)
棚卸資産	758,305	795,601	864,382	884,187	1,003,108
短期繰延税金資産	141,008	134,950	161,197	146,825	146,388
前払費用及びその他の流動資産	394,139	379,207	391,069	456,562	432,735
	2,720,631	2,761,606	2,799,668	3,009,513	3,163,707
<b>長期債権及び投資:</b>					
長期受取債権	3,987	3,337	2,540	49,164	30,379
関連会社に対する投資及び貸付金	340,756	366,250	416,431	414,542	411,418
投資有価証券及びその他の投資	190,110	253,267	241,409	237,519	264,391
	534,853	622,854	660,380	701,225	706,188
<b>有形固定資産:</b>					
土地	98,116	105,663	99,834	100,029	99,102
建物及び構築物	996,709	1,016,520	996,409	940,935	948,918
機械装置及びその他の有形固定資産	2,698,626	2,508,934	2,330,565	2,132,059	2,081,402
建設仮勘定	114,617	97,309	113,132	79,006	90,858
	3,908,068	3,728,426	3,539,940	3,252,029	3,220,280
控除－減価償却累計額	(2,818,489)	(2,749,700)	(2,639,735)	(2,400,664)	(2,335,600)
	1,089,579	978,726	900,205	851,365	884,680
<b>その他の資産:</b>					
長期繰延税金資産	352,948	355,687	356,592	378,474	336,330
その他	755,214	732,300	662,474	812,160	1,015,827
	1,108,162	1,087,987	1,019,066	1,190,634	1,352,157
	¥5,453,225	¥5,451,173	¥5,379,319	¥5,752,737	¥6,106,732

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)

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
<b>負債及び資本の部</b>					
<b>流動負債:</b>					
短期借入金	¥ 747,971	¥ 51,347	¥ 152,348	¥ 119,515	¥ 191,453
1年以内に期限の到来する 社債及び長期借入金	285,913	206,017	159,414	206,626	241,675
支払手形及び買掛金	1,003,864	1,191,885	1,194,229	1,293,028	1,190,201
未払金及び未払費用	366,219	375,902	380,360	394,707	434,790
未払法人税等及びその他の未払税金	38,418	42,384	38,197	46,536	57,465
前受金	268,083	317,044	271,066	271,874	297,902
その他の流動負債	357,305	303,866	302,695	337,276	330,238
	3,067,773	2,488,445	2,498,309	2,669,562	2,743,724
<b>固定負債:</b>					
社債及び長期借入金	776,768	960,938	769,544	909,620	1,038,448
未払退職及び年金費用	719,396	725,620	734,309	779,414	715,450
その他の固定負債	130,007	148,548	197,541	163,930	192,588
	1,626,171	1,835,106	1,701,394	1,852,964	1,946,486
<b>株主資本:</b>					
資本金	280,281	439,901	439,901	439,901	439,901
資本剰余金	291,137	447,733	399,552	401,125	404,430
利益剰余金	395,134	375,376	551,523	591,932	635,586
その他の包括損失累計額	(517,996)	(464,250)	(521,396)	(567,979)	(443,919)
自己株式(取得原価)	(1,210)	(1,305)	(1,461)	(1,498)	(1,542)
	447,346	797,455	868,119	863,481	1,034,456
<b>非支配持分</b>	311,935	330,167	311,497	366,730	382,066
<b>契約債務及び偶発債務</b>					
	¥5,453,225	¥5,451,173	¥5,379,319	¥5,752,737	¥6,106,732

(百万円)

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
<b>その他の包括損失累計額:</b>					
未実現有価証券評価損益	¥ 21,639	¥ 73,226	¥ 62,455	¥ 57,093	¥ 78,165
外貨換算調整額	(222,773)	(231,467)	(275,108)	(286,262)	(219,527)
年金負債調整額	(314,578)	(303,348)	(308,681)	(338,348)	(301,584)
未実現デリバティブ評価損益	(2,284)	(2,661)	(62)	(462)	(973)

# 連結損益計算書

(百万円)

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
<b>売上高及びその他の収益:</b>					
売上高	¥6,512,656	¥6,291,208	¥6,398,505	¥6,100,262	<b>¥5,800,281</b>
受取利息及び配当金	19,305	7,965	8,704	10,684	<b>12,430</b>
持分法による投資利益	9,596	22,385	18,478	17,035	<b>21,560</b>
その他の収益	146,778	62,793	67,811	76,744	<b>100,988</b>
	6,688,335	6,384,351	6,493,498	6,204,725	<b>5,935,259</b>
<b>売上原価及び費用:</b>					
売上原価	5,242,465	4,852,002	4,897,547	4,635,197	<b>4,384,414</b>
販売費及び一般管理費	1,503,599	1,313,958	1,260,685	1,262,402	<b>1,221,551</b>
支払利息	33,646	35,650	32,331	31,815	<b>32,692</b>
その他の費用	170,092	148,328	107,386	129,732	<b>141,049</b>
	6,949,802	6,349,938	6,297,949	6,059,146	<b>5,779,706</b>
<b>継続事業税金等調整前当期純利益(損失)</b>	(261,467)	34,413	195,549	145,579	<b>155,553</b>
<b>法人税等:</b>					
当年度分	52,308	52,108	57,517	45,980	<b>50,447</b>
繰越税金	9,254	(18,574)	(16,797)	18,243	<b>9,380</b>
<b>非支配持分控除前継続事業当期純利益(損失)</b>	(323,029)	879	154,829	81,356	<b>95,726</b>
<b>非支配持分控除非継続事業当期純利益(損失)</b>	(24,325)	(6,172)	(8,183)	(1,295)	<b>0</b>
<b>非支配持分控除前当期純利益(損失)</b>	(347,354)	(5,293)	146,646	80,061	<b>95,726</b>
<b>非支配持分帰属損益(控除)</b>	(3,795)	14,450	8,801	10,007	<b>18,193</b>
<b>当社株主に帰属する当期純利益(損失)</b>	¥ (343,559)	¥ (19,743)	¥ 137,845	¥ 70,054	<b>¥ 77,533</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	
	'12/3	'13/3	'12/3	'13/3	'12/3	'13/3	'12/3	'13/3
売上高	¥1,326,105	<b>¥1,268,863</b>	¥1,586,377	<b>¥1,417,047</b>	¥1,441,386	<b>¥1,357,050</b>	¥1,746,394	<b>¥1,757,321</b>
営業利益	4,121	<b>11,471</b>	74,841	<b>57,504</b>	8,668	<b>29,290</b>	115,033	<b>96,051</b>
当社株主に帰属する 当期純利益(損失)	470	<b>(12,105)</b>	19,867	<b>37,302</b>	(11,505)	<b>29,324</b>	61,222	<b>23,012</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>(2.86)</b>	4.69	<b>8.81</b>	(2.72)	<b>6.92</b>	14.46	<b>5.43</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)

# 連結包括損益計算書

(百万円)

	'12/3	'13/3
非支配持分控除前当期純利益	¥ 80,061	¥ 95,726
その他の包括利益(損失)、税効果控除後:		
未実現有価証券評価損益	(5,324)	25,571
外貨換算調整額	(11,581)	147,573
年金負債調整額	(33,619)	38,506
未実現デリバティブ評価損益	(659)	(841)
その他の包括利益(損失)合計	(51,183)	210,809
非支配持分控除前当期包括利益	28,878	306,535
非支配持分に帰属する当期包括損益(控除)	5,407	60,128
当社株主に帰属する当期包括利益	¥ 23,471	¥246,407

2013年3月期から、ASU2011-05を適用し、連結包括損益計算書を開示しています。

# 連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
<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)	¥(347,354)	¥(5,293)	¥146,646	¥80,061	¥95,726
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 無形資産の償却費	349,764	298,998	259,604	249,646	217,752
未払退職及び年金費用 (退職金支払額差引後)	(13,733)	10,985	8,611	5,301	(2,021)
繰延税金	(7,843)	(22,809)	(22,771)	17,354	9,380
持分法による投資損益	1,215	(11,566)	(6,406)	(13,926)	(13,889)
有形固定資産、無形資産及び投資有価証券の 除売却損益並びに評価損及び減損(純額)	(34,587)	32,236	3,870	(50)	(1,971)
受取債権の(増加)減少	186,676	(98,347)	96	(194,430)	5,660
棚卸資産の(増加)減少	60,517	(35,554)	(100,945)	(19,178)	(64,874)
支払債務の増加(減少)	(182,501)	176,443	59,176	120,594	(179,769)
未払法人税等及び その他の未払税金の増加(減少)	(51,647)	3,899	(3,204)	4,391	7,753
前受金の増加(減少)	27,018	58,592	(22,363)	104,893	(3,155)
その他	(3,536)	43,861	51,770	(19,659)	61,724
営業活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	(16,011)	451,445	374,084	334,997	132,316
<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	210,653	36,119	56,055	99,604	86,427
投資有価証券の売却収入	4,035	6,931	5,427	9,638	3,876
有形固定資産の購入	(477,720)	(215,876)	(229,229)	(291,733)	(266,581)
投資有価証券の購入	(29,609)	(14,316)	(6,201)	(18,435)	(9,203)
関連会社に対する投資等の(増加)減少	(43,399)	8,288	(38,424)	15,444	24,616
その他	732	(74,068)	(2,328)	(191,745)*2	(35,482)
投資活動により減少したキャッシュ(純額)	(335,308)	(252,922)	(214,700)	(377,227)	(196,347)
<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	337,415	397,181	159,807	370,911	350,101
長期借入金の返済	(275,976)	(303,748)	(406,846)	(206,325)	(208,865)
短期借入金の増加(減少)	469,026	(680,346)	109,895	(128,267)	66,885
配当金の支払	(50,350)	(5,728)	(17,601)	(37,007)	(42,547)
自己株式の取得(純額)	(345)	(109)	(159)	(42)	(50)
その他	(1,318)	314,889)*1	188	490	(123,752)*3
財務活動により増加(減少)したキャッシュ(純額)	478,452	(277,861)	(154,716)	(240)	41,772
<b>為替変動の現金及び現金同等物への影響額</b>	(31,989)	2,994	(13,277)	(2,065)	17,123
<b>現金及び現金同等物純増加(減少)額</b>	95,144	(76,344)	(8,609)	(44,535)	(5,136)
<b>現金及び現金同等物期首残高</b>	248,649	343,793	267,449	258,840	214,305
<b>現金及び現金同等物期末残高</b>	¥343,793	¥267,449	¥258,840	¥214,305	¥209,169
<b>補足情報</b>					
年間支払額					
利息	¥35,004	¥31,036	¥33,478	¥31,759	¥33,090
法人税等	¥140,923	¥4,487	¥61,342	¥43,912	¥48,662

\*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。

\*3 非支配持分からのウェスチングハウス社持株会社株式の追加取得△124,724百万円を含む。



# セグメント別業績

(十億円)

	'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 (%)		'13/3 前期比増減 (%)	
<b>デジタルプロダクツ</b>										
売上高	¥1,932.2	(12.5)	¥1,803.0	(6.7)	¥1,913.1	6.1	¥1,661.0	(13.2)	<b>¥1,432.7</b>	<b>(13.7)</b>
対売上高比率 (%)	27.4	—	26.6	—	27.8	—	25.2	—	<b>23.0</b>	—
営業利益 (損失)	11.5	—	11.4	(1.3)	29.9	162.0	(27.2)	—	<b>(24.4)</b>	—
売上高営業利益率 (%)	0.6	—	0.6	—	1.6	—	(1.6)	—	<b>(1.7)</b>	—
従業員数 (千人)	48	(2.0)	54	12.6	52	(4.1)	35	(31.7)	<b>35</b>	<b>(0.8)</b>
研究開発費	81.4	(14.5)	69.3	(14.9)	72.2	4.2	51.6	(28.6)	<b>50.2</b>	<b>(2.7)</b>
減価償却費	23.4	(21.8)	24.0	2.7	20.2	(15.9)	21.4	6.1	<b>24.2</b>	<b>13.0</b>
設備投資額	29.5	3.8	15.8	(46.2)	16.6	5.0	21.8	31.2	<b>19.1</b>	<b>(12.3)</b>
資産	845.4	(23.8)	926.9	9.6	891.2	(3.9)	834.6	(6.3)	<b>954.3</b>	<b>14.3</b>
<b>電子デバイス</b>										
売上高	1,393.5	(24.6)	1,526.9	9.6	1,548.3	1.4	1,436.9	(7.2)	<b>1,335.3</b>	<b>(7.1)</b>
対売上高比率 (%)	19.8	—	22.6	—	22.5	—	21.8	—	<b>21.4</b>	—
営業利益 (損失)	(292.4)	—	26.2	—	61.1	133.7	75.4	23.2	<b>91.4</b>	<b>21.3</b>
売上高営業利益率 (%)	(21.0)	—	1.7	—	3.9	—	5.2	—	<b>6.8</b>	—
従業員数 (千人)	35	0.0	32	(9.1)	29	(11.0)	41	44.8	<b>36</b>	<b>(12.5)</b>
研究開発費	155.1	2.3	135.4	(12.7)	128.2	(5.3)	138.2	7.8	<b>132.1</b>	<b>(4.4)</b>
減価償却費	189.3	(7.8)	160.5	(15.2)	135.5	(15.5)	122.1	(9.9)	<b>97.8</b>	<b>(19.9)</b>
設備投資額	254.6	(20.6)	100.3	(60.6)	119.7	19.3	173.5	45.0	<b>125.6</b>	<b>(27.6)</b>
資産	1,333.9	(7.7)	1,348.0	1.1	1,294.2	(4.0)	1,337.9	3.4	<b>1,379.4</b>	<b>3.1</b>
<b>社会インフラ</b>										
売上高	2,420.8	(0.5)	2,331.6	(3.7)	2,277.9	(2.3)	2,412.8	5.9	<b>2,564.2</b>	<b>6.3</b>
対売上高比率 (%)	34.4	—	34.4	—	33.1	—	36.6	—	<b>41.1</b>	—
営業利益	106.1	(18.1)	128.9	21.4	128.6	(0.2)	129.1	0.4	<b>135.9</b>	<b>5.2</b>
売上高営業利益率 (%)	4.4	—	5.5	—	5.6	—	5.4	—	<b>5.3</b>	—
従業員数 (千人)	74	5.7	78	5.4	81	3.6	92	13.1	<b>93</b>	<b>1.4</b>
研究開発費	88.7	0.4	84.8	(4.4)	95.9	13.1	105.5	9.9	<b>107.4</b>	<b>1.8</b>
減価償却費	63.7	5.8	68.1	6.9	69.4	1.9	77.3	11.4	<b>76.5</b>	<b>(1.1)</b>
設備投資額	106.9	68.5	101.2	(5.3)	97.0	(4.2)	93.9	(3.2)	<b>81.5</b>	<b>(13.2)</b>
資産	2,444.3	3.8	2,466.1	0.9	2,546.1	3.2	2,880.8	13.1	<b>3,100.1</b>	<b>7.6</b>
<b>家庭電器</b>										
売上高	674.3	(12.9)	579.2	(14.1)	598.7	3.4	575.3	(3.9)	<b>591.5</b>	<b>2.8</b>
対売上高比率 (%)	9.6	—	8.6	—	8.7	—	8.7	—	<b>9.5</b>	—
営業利益 (損失)	(27.1)	—	(7.5)	—	4.9	—	2.1	(57.4)	<b>2.4</b>	<b>14.6</b>
売上高営業利益率 (%)	(4.0)	—	(1.3)	—	0.8	—	0.4	—	<b>0.4</b>	—
従業員数 (千人)	27	(3.6)	24	(12.4)	23	(4.9)	24	6.9	<b>26</b>	<b>6.0</b>
研究開発費	18.2	(5.4)	13.2	(27.4)	13.9	5.4	14.1	1.4	<b>14.4</b>	<b>2.4</b>
減価償却費	28.7	26.5	19.5	(32.3)	16.8	(13.5)	14.5	(13.9)	<b>14.2</b>	<b>(1.7)</b>
設備投資額	18.5	(7.6)	17.5	(5.3)	13.9	(20.5)	15.9	14.2	<b>34.5</b>	<b>117.0</b>
資産	385.2	(12.2)	362.2	(6.0)	341.1	(5.8)	327.7	(3.9)	<b>369.5</b>	<b>12.7</b>
<b>その他</b>										
売上高	618.0	(15.1)	529.1	(14.4)	543.6	2.7	504.9	(7.1)	<b>310.7</b>	<b>(38.4)</b>
対売上高比率 (%)	8.8	—	7.8	—	7.9	—	7.7	—	<b>5.0</b>	—
営業利益 (損失)	(32.8)	—	(34.3)	—	14.7	—	21.2	44.9	<b>(11.8)</b>	—
売上高営業利益率 (%)	(5.3)	—	(6.5)	—	2.7	—	4.2	—	<b>(3.8)</b>	—
従業員数 (千人)	15	(6.3)	16	6.3	19	17.0	18	(7.3)	<b>16</b>	<b>(5.6)</b>
研究開発費	14.1	(11.1)	9.1	(35.4)	9.5	4.1	10.5	11.4	<b>1.8</b>	<b>(83.2)</b>
減価償却費	42.3	(29.4)	25.0	(41.0)	16.9	(32.6)	14.2	(15.4)	<b>5.0</b>	<b>(64.9)</b>
設備投資額	41.4	(39.7)	21.0	(49.5)	14.5	(31.0)	33.4	131.3	<b>6.1</b>	<b>(81.6)</b>
資産	518.3	(20.4)	467.4	(9.8)	411.4	(12.0)	424.6	3.2	<b>426.1</b>	<b>0.4</b>

# 社債及び長期借入金の状況

(百万円)

	'12/3 残高	'13/3 残高
銀行等からの借入金		
(2012年3月31日現在:返済期限2012年—2028年、加重平均利率0.90%)	担保附 ￥ 19,206	担保附 ￥ 19,206
(2013年3月31日現在:返済期限2013年—2027年、加重平均利率0.61%)	無担保 ￥ 572,840	無担保 ￥ 756,008
無担保円建社債	310,000	290,000
(2012年3月31日現在:償還期限2013年—2020年、利率0.89%~2.20%)		
(2013年3月31日現在:償還期限2013年—2020年、利率0.62%~2.20%)		
利払繰延条項・期限前償還条項付無担保社債	180,000	180,000
(2012年及び2013年3月31日現在:償還期限2069年、利率7.50%)		
キャピタル・リース債務	34,200	34,909
	1,116,246	1,280,123
減算—1年以内に期限の到来する額	(206,626)	(241,675)
	￥ 909,620	￥1,038,448

2012年及び2013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)

	2012年3月31日現在	2013年3月31日現在
'13/3	￥ 196,356	￥ —
'14/3	201,248	232,064
'15/3	50,368	56,477
'16/3	193,566	198,237
'17/3	98,548	159,831
'18/3以降	341,960	—
'18/3	—	203,792
'19/3以降	—	394,813
合計	¥1,082,046	¥1,245,214

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>

# 株主情報

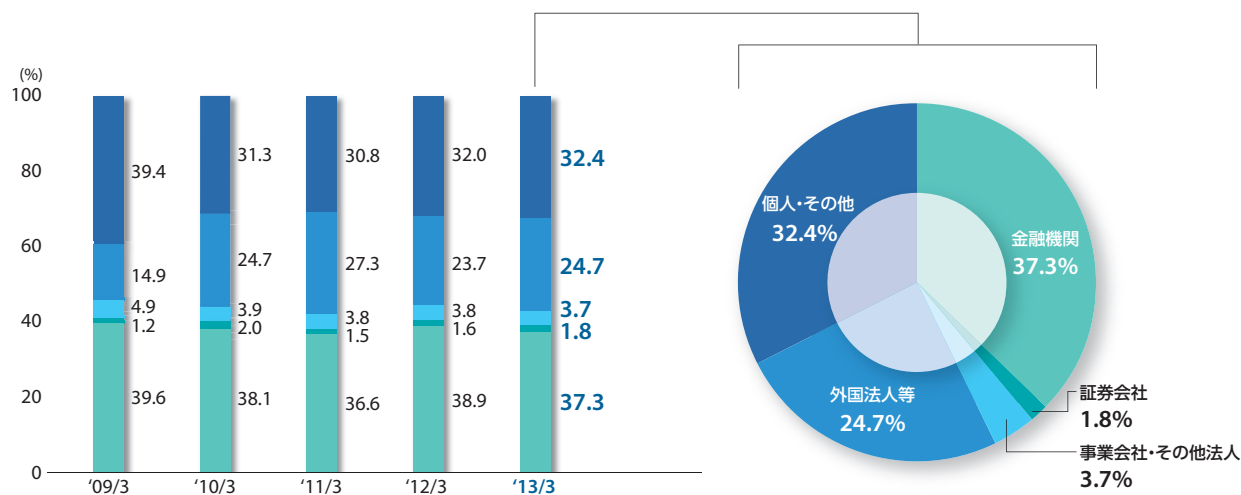
## 株主構成

(所有者別持株比率)

(3月31日現在)

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
■ 個人・その他	39.4%	31.3%	30.8%	32.0%	32.4%
■ 外国法人等	14.9	24.7	27.3	23.7	24.7
■ 事業会社・その他法人	4.9	3.9	3.8	3.8	3.7
■ 証券会社	1.2	2.0	1.5	1.6	1.8
■ 金融機関	39.6	38.1	36.6	38.9	37.3

'09/3は所有者別議決権比率



## 大株主

(2013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)	6.0%
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口)	5.2
第一生命保険(株)	2.7
日本生命保険(相)	2.6
東芝持株会	2.6
SSBT OD05 OMNIBUS ACCOUNT-TREATY CLIENTS	2.1
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口9)	1.5
日本トラスティ・サービス信託銀行(株)(信託口4)	1.4
日本興亜損害保険(株)	1.2
(株)三井住友銀行	1.2

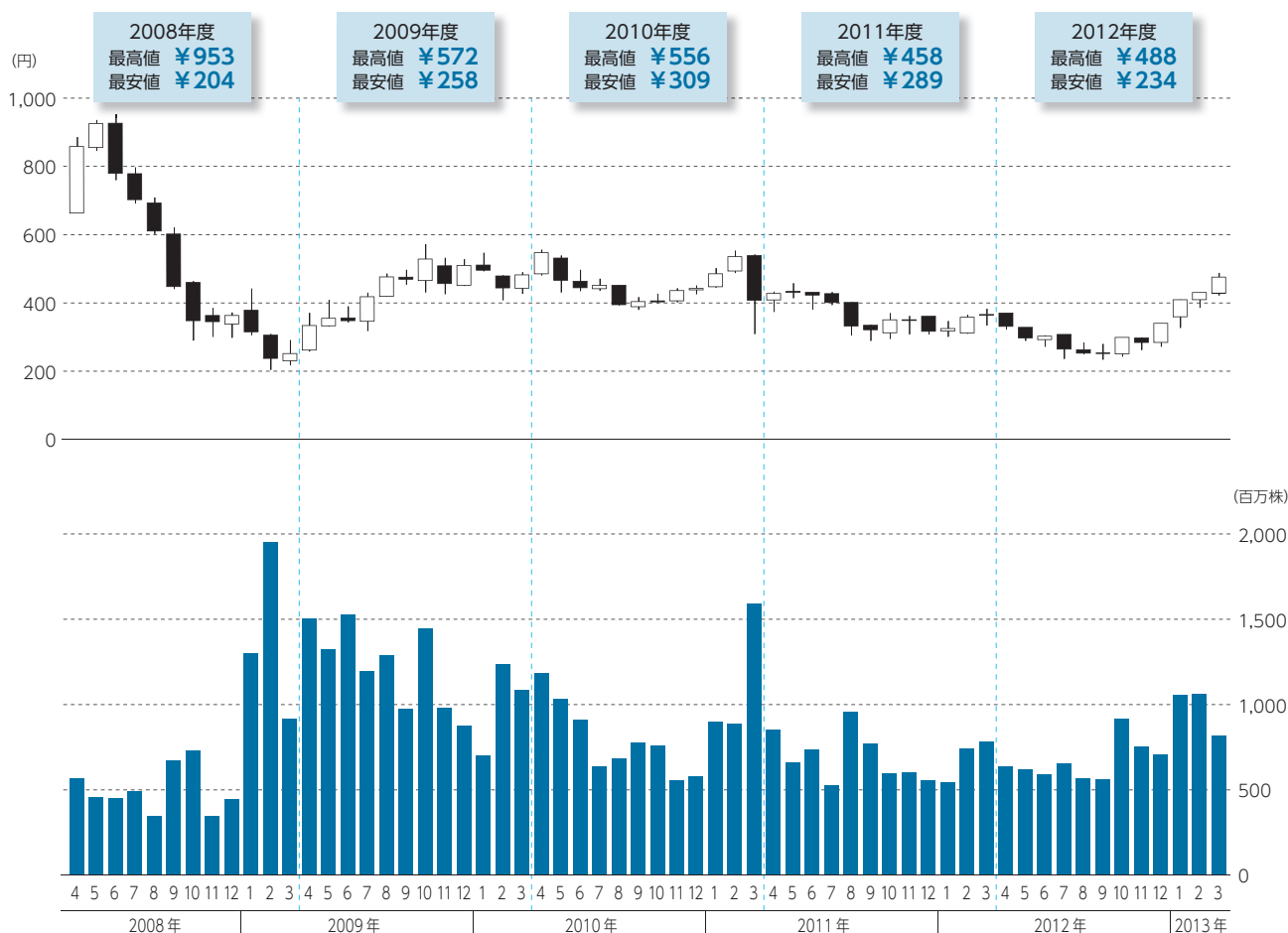
# 株価関連情報

	'09/3	'10/3	'11/3	'12/3	'13/3
株価(円、年度) <sup>注1</sup>					
最高	953	572	556	458	488
最低	204	258	309	289	234
日経平均株価(円)	8,109.53	11,089.94	9,755.10	10,083.56	12,397.91
発行済株式総数(百万株)	3,238	4,238	4,238	4,238	4,238
時価総額(十億円) <sup>注2</sup>	822.4	2,046.8	1,724.7	1,542.5	2,000.1
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)	(106.18)	(4.93)	32.55	16.54	18.31
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)	(106.18)	(4.93)	31.25	16.32	18.31
1株当たり年間配当金(円)	5	0	5	8	8
配当性向(%) (連結)	—	—	15.4	48.4	43.7
株主総数(人)	462,649	473,230	459,114	457,467	446,001
株価収益率(倍)	—	—	12.51	22.01	25.78
株価キャッシュ・フロー倍率(倍)	132.5	6.9	4.3	4.8	6.8
株価純資産倍率(倍)	1.8	2.6	2.0	1.8	1.9

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

## 株価・出来高の推移



# 会社概要

## 株式会社 東芝

2013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:	206千人(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:	446,001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



### 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

コーポレートコミュニケーション部 広報・IR室  
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。



#### 木づかいサイクルマーク

国産材を積極的に使って日本の森林を育てていくことが大切だと考え、林野庁が推進する「木づかい運動」を応援しています。この冊子の制作により国産材が製紙原料として活用され、国内の森林によるCO<sub>2</sub>吸収量の拡大に貢献しています。

### 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。