

TOSHIBA

第160期事業報告

(1998.4.1～1999.3.31)

特集 俊敏なる変革をめざして!
社内カンパニー制スタート

株主のみなさまへ



TOP MESSAGE

株主のみなさまにおかれましては、ますますご清栄のこととお慶び申し上げます。平素のご支援ならびにご愛顧に対し、厚くお礼申し上げます。

また、このたび新たに当社株式を取得された株主のみなさまに対しましては、心よりお礼申し上げますとともに、今後とも末永くご愛顧のほどお願い申し上げます。

それでは、1998年4月1日から1999年3月31日までの1998年度の概要および経営施策等につきましてご報告申し上げます。

全体の概要

当期のわが国経済は、政府の景気対策により公共投資は増加したものの、個人消費、住宅投資の落ち込みや企業収益の悪化による設備投資などの最終需要が減少し、2年連続のマイナス成長という戦後最悪の不況に陥りました。海外では米国の景気拡大は継続しましたが、欧州では経済成長が減速し、アジアでは内需、輸出ともに低迷しました。

このような極めて厳しい事業環境の中で、残念ながら当社は、単独決算では48年ぶりの赤字となり、減配をせざるをえないという事態になりました。株主のみなさまには、誠に申し訳なく存じ

ます。

経済情勢の低迷が続く中、日本の市場開放が進み、競争条件が大きく変わりつつあります。当社が世界の競争の中でグローバル企業であり続け、来年には創立125周年を迎える当社を次の世代に受け継いでいくために、われわれが変わることがどうしても必要であるという認識に立って、いろいろな意味での変革を実行しております。

当社の経営変革および事業構造の変革

当社では経営スローガンに「俊敏・変革」を掲げております。変化の激しい経営環境に対処し、グローバル競争に打ち勝っていくためには、スピードを重視した経営体制への変革が急務であるとの認識から、'98年度を「変化を実感する年」と位置付け、さまざまな経営変革を行いました。経営の仕組みの変革、事業構造の変革、企業風土の変革が、これらの柱です。

●経営の仕組みの変革

―社内カンパニー制の導入と小さな本社への取組み

'98年6月から執行役員制度を導入し、取締役を33名から12名に削減しました。そして、それぞれの事業運営では、より迅速な意思決定が可能

となるよう本社からの権限の委譲を進め、'99年4月から従来の15の事業(本)部を8社の社内カンパニーと1つの合弁会社に再編しました。社内カンパニー制の狙いは、それぞれが独立企業と同等な経営をすることで、自主責任経営体制を確立することです。さらには、グローバルな市場で常にマーケットリーダーの地位を確保するために、競争相手となる企業の明確化と、重要指標での目標値を常に意識した事業運営を行います。具体的には、重点をキャッシュフロー経営に置き、ROI(投下資本利益率)やCOI(投下資本資金回収率)などの経営指標を見ながら、各カンパニーが諸施策を計画・実行し、その結果を本社が総合的に評価します。また、従来のコーポレートスタッフ(本社)は、東芝グループ全体の戦略策定と各事業の監査機能に特化すべく、その他の機能を各カンパニーに分散したうえで、人員を約700名から320名の規模まで半減縮小し「小さな本社」としました。

●事業構造の変革

「事業の集中と選択」の基本戦略に基づき、当社はさまざまな事業の再編を行ってまいりました。例えば、一般産業用大容量電動機での三菱電機(株)との合弁会社設立の合意です。新会



社は大容量域では国内初の電動機専門メーカーとなりますが、今後、ABBやシーメンスなどとのグローバルな競争で対抗し得る世界レベルの専門メーカーをめざします。一方、東芝硝子(株)を旭硝子(株)の子会社である岩城硝子(株)と合併し、旭テクノグラス(株)を設立しました。(株)芝浦製作所での小形モーター事業を(株)芝浦製作所と日本電産(株)との合弁会社の芝浦電産(株)に譲渡し、国内の民間金融機関向けのATM事業を沖電気工業(株)に譲渡するなどの施策を実施しました。いずれも現状の厳しい競争条件の中で、各事業をさらに発展させるため、合併あるいは営業

譲渡を行うことが最善の選択と判断し、それぞれの合意に至りました。

●企業風土の変革

'98年10月から一部の事業(本)部で実施してまいりました「経営変革2001」運動を、'99年4月から全社およびグループ各社を含めて展開しています。具体的には、お客様の満足度を一層向上することを目標に、「シックスシグマ」と呼ばれる欧米の一流企業に採用されている改善手法を取り入れ、企業運営の体制、制度、インフラ、意識、そして仕事のプロセスを抜本的に見直すことにより、経営の品質の向上と、企業風土の変革をめざします。「経営変革2001」運動は、「新しい東芝」を築く根幹となる運動であり、経営幹部および全従業員が一丸となり、積極的に取り組んでまいります。

今後の施策

変革を進めるために必要なのは、スピードです。21世紀に当社が世界の優良企業として勝ち残るために、俊敏な会社への変革と21世紀における成長企業をめざし、カンパニー制の導入および事業再編を実施しました。'99年度は昨年作りに上げた経営変革の「メニュー」を実行に移す

年と認識しております。とりわけ、社内カンパニー制を実行に移したことは、当社にとりましては新しい船出として記憶すべき年であると認識しています。

変化を恐れるのではなく、進歩がないことを恐れる態度で邁進していき、変革を成し遂げる覚悟です。

株主のみなさまには、今後とも、なお一層のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

1999年6月

取締役社長

西室泰三

俊敏なる変革をめざして！ 社内カンパニー制スタート

社内カンパニー制と“小さな本社”の実現

東芝は、今年4月1日から「社内カンパニー制」を導入し、21世紀に向け、新たな第一歩を踏み出しました。

各カンパニーは、自主独立経営を行います。一方、従来の本社はトップ参謀機能と考査機能の2つに限定し、“小さな本社”としてスリムな運営を図ります。

■「コーポレートプロジェクト部門」

(コンピュータ2000年問題など全社的なプロジェクトを担当)

■「コーポレートスタッフ部門」

(全社戦略の策定や経営監査を担当)

また、法務、知的財産、資材・物流などグループ会社を含めたラインサポート業務については、「高度専門・集中サービス部門」に集約しました。

社内カンパニー制のスタートにより、東芝は世界的な優良企業集団をめざします。グループ全体で効率のよいスピーディーな運営と事業展開を行うとともに、全社へのお問い合わせや地域の営業の窓口を一本化するなど、お客様へ

のサービスを強化して、「東芝は本当に変わった」と評価していただける体制づくりを進めています。

経営監査機能の強化

社内カンパニー制の導入にともない、従来の社長直属の組織である「考査室」を発展的に改組し、今年1月1日付で「経営監査部」を設立しました。人員も昨年比で大幅増の80名弱の規模としたうえで、監査頻度も大幅に増加することになりました。

監査対象は、各カンパニー、スタッフ部門、および約170社にものぼる国内海外の主要関係会社です。監査は、①業務執行の正当性、②結果責任、③遵法の3つの視点から行い、経営的視点を一層重視し、グループ・グローバルに問題点の指摘・改善の提言を行い、事業運営と業績の改善に寄与していきます。



道路交通管制システム

● 情報・社会システム社

● 人員 約14,000名

● 主な事業と特徴: いわゆる情報関連分野と社会や公共関連分野のシステムとサービスを提供。情報システムの構築、水道・ガス・交通・通信などの社会インフラシステム、さらに産業用の電機・計装・制御装置など、事業範囲は極めて広く、かつ規模も大きい。宇宙開発、ITS(高度道路交通システム)、衛星放送など次世代のニュービジネスも担当分野。グループのコア事業として育てる方針。

● デジタルメディア機器社

● 人員 約6,400名

● 主な事業と特徴: 世界シェアNo.1のノートブックPCをはじめ、サーバー等のコンピュータネットワークシステム、移動通信、モバイル機器、さらにTV、DVDプレーヤー、デジタルカメラを中心とした映像機器など、技術革新と市場変化が激しい分野の技術・製品・サービスを提供。



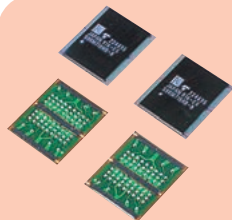
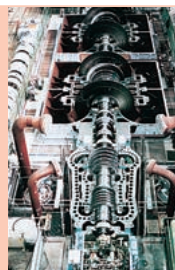
DVDプレーヤー

● 電力システム社

● 人員 約9,000名

● 主な事業と特徴: 火力・水力・原子力発電プラントや送変電システムなど、エネルギー機器のトップメーカーとして、国内外で電力の安定供給に貢献。高効率の発電システムや「燃料電池」などクリーンな新エネルギーの開発に取り組む。GE社との戦略提携などにより、グローバルな展開を推進し進める。

蒸気タービン翼



ランバースDRAM

● セミコンダクター社

● 人員 約15,000名

● 主な事業と特徴: 半導体事業本部と電子部品営業本部を母体として発足。64M、128Mでの先行性を活かして、メモリ事業の再生に取り組む。システムLSIの技術開発にも注力。営業活動では、半導体以外のブラウン管、液晶などの電子部品材料も一括して扱っており、お客様が一つの窓口で必要なものをすべて調達できる「ワン・ストップ・ショッピング」を実現。

東芝の経営

社内カンパニー制

8つの社内カンパニー(●)

組織概要

(1999年4月1日現在)

本社

取締役会

社長

監査役

● ディスプレイ・部品材料社

●人員 約6,500名

●**主な事業と特徴**: 先端技術を使った低温ポリシリコン液晶ディスプレイをいち早く量産化。ブラウン管では、鮮やかな高画質を実現するマイクロフィルター管、シャドウマスク方式では世界初のフラット管などを製品化。マルチメディア時代にますます重要性を増すディスプレイ・デバイスの世界有数のサプライヤーをめざす。



低温ポリシリコン液晶ディスプレイ

● 医用システム社

●人員 約1,800名

●**主な事業と特徴**: 病気の発見や診断に欠かすことのできない画像診断装置で国内トップ、世界でも3指に入る。X線診断装置、CTスキャナー、超音波診断装置やMRIなどの医用機器を供給。診断から治療への応用、病院内のネットワーク化、システム化にも注力。総合力を結集して事業の新しいモデルづくりに取り組んでいる。



脳血管専用X線診断システム

● 家電機器社

●人員 約1,700名

●**主な事業と特徴**: いわゆる白物を中心とする家電製品を提供し、冷蔵庫の「みはりばん庫」や音の静かな洗濯機が好評。インバータ制御技術など最先端のエレクトロニクス技術を結集して、これからもお客様のニーズに応えていく。

DDインバータ洗濯機



● 昇降機システム社

●人員 約630名

●**主な事業と特徴**: 機械室をなくしたエレベータ「スぺーセル」や超々高速エレベータ(世界最高分速1,000メートル)、車椅子のままで利用できるエスカレータなど、時代のニーズに即した新事業、新製品を投入。中国の現地法人や主要パートナーとの連携を強化し、アジアでの事業展開にも注力していく。

エスカレータ



● 東芝キャリア株式会社

●人員 約2,100名

●**主な事業と特徴**: 世界最大の業務用空調設備機器メーカーである米国・キャリア社と合併会社を設立し、本年4月1日より業務を開始。家庭用エアコンから大型まで、あらゆるタイプのエアコンでグローバルに事業を展開する。



省エネ型ルームエアコン



システムLSI事業に弾み 世界最速CPU量産化へ

東芝と(株)ソニー・コンピュータエンタテインメント(SCEI)は、今年6月初めに次世代の技術を用いた半導体生産の合併会社を設立しました。新会社では、当社とSCEIが共同開発した**次世代ゲーム機器向け128ビットCPU「Emotion Engine」**の量産を予定しています。

この新CPUは、膨大なマルチメディア情報を高速に処理するために1チップのシステムLSIに演算機

能を集約。最新のパソコンに用いられているCPUと比べても、ケタ違いの性能を持っています。

東芝では、このような高機能を実現できる半導体技術を活かし、将来的には、ゲーム用途のみならず、デジタル家電やネットワーク、デジタルエンタテインメントのアプリケーションを支えるさまざまな**システムLSI**を提案していきます。



5年連続世界シェアNo.1 「DynaBookSS 7020X」を投入

東芝は、日本で'89年に世界初のノートパソコン「DynaBook」を発売して以来、今年で10周年を迎えます。最近は、5年連続で、ノートパソコンの世界シェアNo.1を確保してきました。

今年4月に発売した同シリーズの最新機種**A4型スリムパソコン「DynaBookSS 7020X」**1機種3モデルは、インテル社の最新CPUを搭載、ディスプレイには大画面の13.3型TFTカラー液晶を採用するなど、機能強化を図りました。

また新製品では、ハードディスク装置交換のほか、必要に応じて機能の拡張や性能の向上、好みに合わ

せたカラーリングなどを「**東芝PCグレードアップサービス**」で、有償にてお受けします。主要部品をすべて自前で調達できる東芝ならではの強みを活かしたサービスです。

今後も技術革新と付加価値サービスによる新たなモバイル市場の開拓に取り組んでいきます。



携帯端末 「テガッキー」って何？

携帯電話やPHSなど移動電話の普及には目を見張るものがあります。最近では単に通話だけでなく、インターネットにアクセスしてE-mailやチケット予約などが手軽にできる携帯端末へのニーズが高まっています。

東芝は、そのようなニーズを先取りした製品の商品化を行っています。携帯電話の国内市場向けには、cdmaOne方式の製品をいち早く投入しました。また市場環境の厳しいPHS市場でも、手書き文字が送

信できる“文字電話”対応端末「TEGACKY(テガッキー)PM-T101」がヒット中です。こうした実績と技術力をもとに、機能だけでなくデザインなどにも配慮した生活に楽しさと豊かさを与える携帯端末を提供します。



患者さんにますますやさしい マルチスライスヘリカルCTを商品化

人体の断層を撮影するX線CT装置(以下、CT)は、今や医療現場で欠かせないものになっています。東芝が世界に先駆けて開発したヘリカルスキャンCTは、連続回転と寝台移動により、らせん状に身体をスキャンすることで、検査時間を大幅に短縮、患者さんにやさしい装置として好評を得ています。

新製品マルチヘリカルCTスキャナー「Aquilion/Multi(アクィリオン/マルチ)」では、1秒間に8スライス(断層像)が得られるという世界最高速のスキャンスピードを実現しました。例えば、胸部検査で

従来30秒かかっていた撮影を、わずか4秒で終了することができます。患者さんにとっては、息止めをする時間が短くなり、トータルの検査時間もさらに短縮。造影剤の使用も少なく済むわけです。



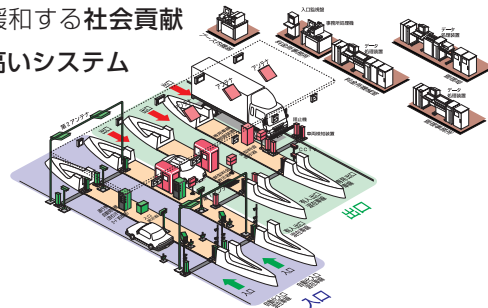


料金所をノンストップで通過 渋滞緩和の交通支援システム

東芝は、高度道路交通システム(Intelligent Transport Systems)の実用化に向けた主要機器・技術の開発に取り組んでいます。その一つが**自動料金収受システムETC(Electronic Toll Collection Systems)**です。

有料道路などの料金所をノンストップで通過できたら気分爽快でしょう。ETCは、そんなドライバーの願いを実現します。最先端の無線通信技術、ICカード

技術などの応用によって、通行料金をノンストップで自動的に支払うことができます。料金所付近の渋滞を緩和する**社会貢献度の高いシステム**です。



世界最高層ビルに 分速1,000メートルのエレベータ

東芝は、台湾に建設される世界最高層ビル向けに、分速1,000メートル(時速60キロ)という**世界最高速のエレベータ**を受注しました。

2002年完成予定の「台北フィナンシャルセンタービル」(地上101階建て、高さ508メートル)に2台設置し、地下1階から地上89階の展望フロアまでを片道39秒間で直通運転します。高速の昇降は、気圧の急激な変化によって耳が痛くなることがよくあります。その対策として、当社の府中事業所(東京都府中市)に設けた研究棟(高さ150メートル)での実験をもとに、エレベータ室内を密閉して気圧を一定

に保ち、また、床に立てたコインが倒れないほど揺れを抑えることにも成功しました。

同センターには、最高速エレベータのほか、かご室内部が2階建てのダブルデッキなど計63台のエレベータと34台のエスカレータも納入します。この大口受注を弾みに、**さらなるグローバル展開**を図ります。



台北フィナンシャルセンタービル完成予想図



業界初、年中無休・24時間体制の お客様対応電話窓口を新設

今年4月1日より、カスタマーサービス拡充の一環として、「東芝総合ご案内センター」を社内に設置しました。

当社には、企業や個人などさまざまなお客様から月1万件を超えるお問い合わせがあります。多岐にわたるご質問・ご要望に迅速にお応えできるよう、同センターでは17名のスタッフが**業界で初めて365日・24時間体制で対応**しています。フリーダイヤル「はいトウシバ」の愛称でご利用いただけます。また、最もお問い合わせの多い家電製品についての総合相

談窓口は「ハロートウシバ」に1本化し、同時に24時間対応しています。将来的には家電製品の廃棄・リサイクルに関するご相談にもお応えしていく予定です。

● 東芝総合ご案内センター

Tel 0120-81-1048 (はいトウシバ)

● ハロートウシバ

Tel 0120-1048-86 (ハロートウシバ)



グループ全体で 「西暦2000年問題」に対応

東芝は、「西暦2000年問題」が企業活動に与える影響を重大に受け止め、本社に「2000年対応推進室」を設置、国内関係会社、海外現地法人を含めた**グループ全体**で、この問題に取り組んでいます。

まず、当社製品については、この問題に関する各製品ごとの情報を「弊社製品の対応状況」として公開しています。お客様にご利用いただいているコンピュータ・システムおよび機器についての問題点をお知らせし、その影響をご確認いただいたうえで、ご対

応をお願いし、当社もすみやかにお応えしています。

また、社内においては設備・情報システムのハードウェア・ソフトウェアすべてについて調査・点検を完了し、**今年9月末までには「西暦2000年問題」への対応を完了**すべく計画的に取り組んでいます。

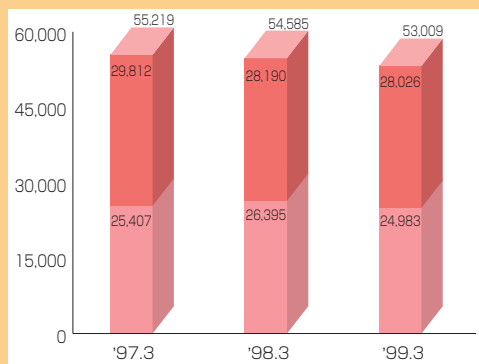
*「西暦2000年問題」については、当社の下記ホームページもご参照ください。

<http://www.toshiba.co.jp/year2000/>

財務データ(連結)

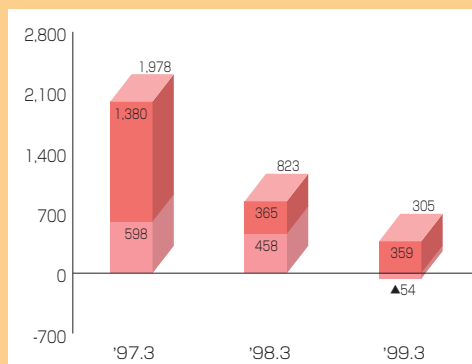
売上高 (単位: 億円)

■ 下半期
■ 上半期

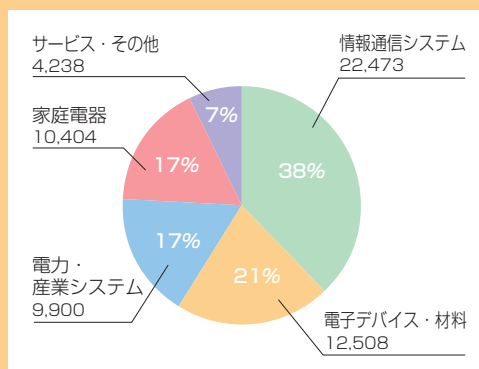


営業利益 (単位: 億円)

■ 下半期
■ 上半期



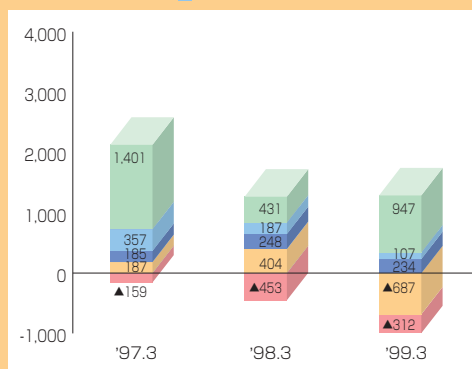
部門別売上高比率 (1999年3月期) (単位: 億円)



*セグメント間の売上高は、6,514億円です。消去後の連結売上高は、5兆3,009億円となります。

部門別営業利益

(単位: 億円)

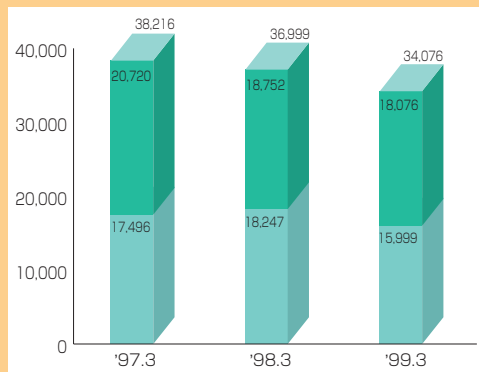


*営業利益のセグメント間消去は、'97.3期7億円、'98.3期6億円、'99.3期16億円です。

財務データ(単独)

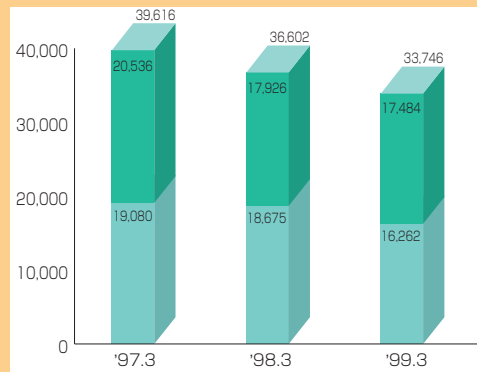
売上高 (単位: 億円)

■ 下半期
■ 上半期

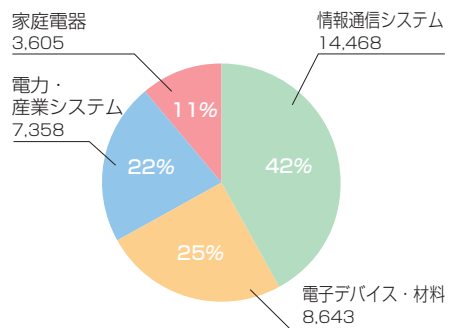


受注高 (単位: 億円)

■ 下半期
■ 上半期

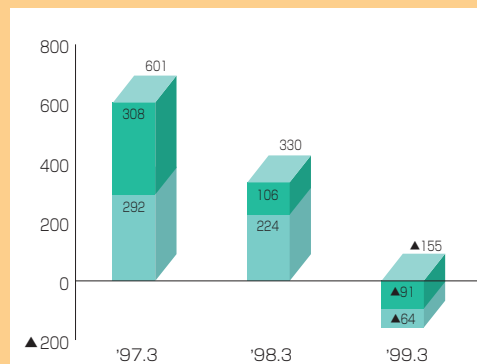


部門別売上高比率 (1999年3月期) (単位: 億円)



当期利益 (単位: 億円)

■ 下半期
■ 上半期



環境保全への取り組み

第8回東芝環境技術展を開催

当社は、今年2月22～23日に「人と、地球の、明日のために」をテーマに第8回東芝環境技術展を東芝本社で開催。最新の環境保全活動の状況や省エネの新技术「スーパーコージェネシステム」など、計70テーマ以上を展示して、東芝の21世紀に向けた環境保全の姿勢

をアピールしました。



「スーパーコージェネシステム」の展示風景

<主な展示内容>

- 地球温暖化防止
- 環境調和型製品
- 家電リサイクル
- 環境技術
- 化学物質管理

東芝環境報告書1998を発行

来るべき21世紀は“地球環境保全”と“豊かな生活”の両立が今以上に求められてくるはずです。従来の大量生産、大量消費、大量廃棄といった大量エネルギー消費システムから高効率なエネルギーシステムや循環型社会への転換が課題となっています。

当社は、環境保全を経営課題と捉え、そのための活動を継続的に発展させる形で、地球環境問題に積極的に取り組んできました。東

芝の環境保全に対する基本方針やこれまでの活動実績と成果、推進体制、あるいは今後の重点課題などを広くご理解いただくために、今年2月に「東芝環境報告書1998」を発

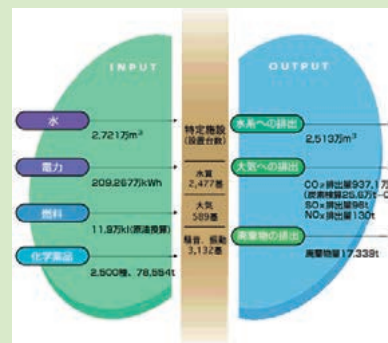


行しました。当社の環境保全に対する取り組みや活動の一端をご紹介します。下記ホームページもあわせてご参照下さい。

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

東芝の環境側面

'97年度の全社的なエネルギー、水、化学物質の使用などのインプットデータ、ならびに水系・大気への排出、廃棄物などのアウトプットデータを示しています。今後継続的にデータを収集し、環境負荷低減活動に活かしていきたいと考えています。

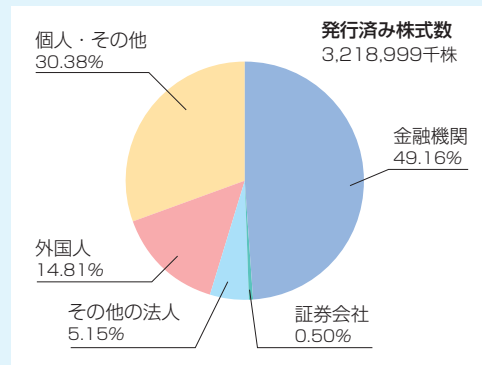


株式の状況

大株主（1999年3月31日現在）

株主名	所有株式数(比率)
第一生命保険(相)	121,943千株 (3.8%)
(株)さくら銀行	120,003 (3.7%)
日本生命保険(相)	108,232 (3.4%)
住友信託銀行(株)(信託口)	93,012 (2.9%)
三井生命保険(相)	71,557 (2.2%)
東芝持株会	68,034 (2.1%)
日本火災海上保険(株)	59,500 (1.8%)
(株)日本長期信用銀行	58,961 (1.8%)
(株)東海銀行	58,551 (1.8%)
スタートアップバンクアドボカシー	54,121 (1.7%)

所有者別株式分布状況(株式数)（1999年3月31日現在）

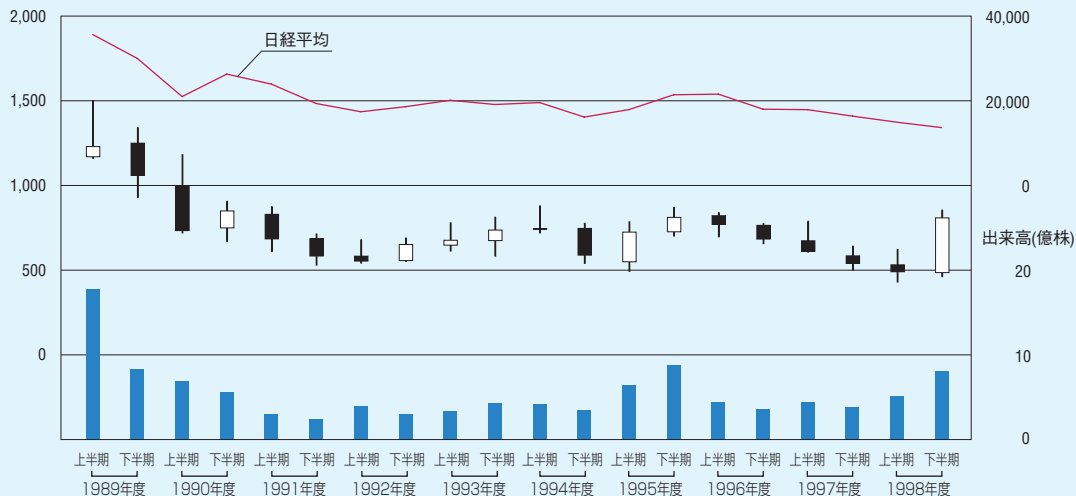


株価・出来高の推移

上半期：各年4月～9月、下半期：各年10月～翌年3月

東芝株価(円)

日経平均株価(円)



株式事務についてのご案内

- 決 算 期 / 3月31日
- 基 準 日
 - 定時株主総会関係 / 3月31日
 - 利益配当金支払株主確定関係 / 3月31日
 - 中間配当金支払株主確定関係 / 9月30日
 - そ の 他 / 予め公告する日時
- 名義書換停止期間 / 予め公告する期間
- 公 告 掲 載 新 聞 / 東京都において発行する日本経済新聞
- 名義書換代理人 / 東京都中央区日本橋室町二丁目1番1号
三井信託銀行株式会社
 - 事務取扱所 / 東京都目黒区下目黒六丁目1番21号 (〒153-8602)
三井信託銀行証券代行部
電話: 東京 (03) 3714-2211 (大代表)
 - 取 次 所 / 三井信託銀行全国各支店
- 新券交付手数料 / 1枚につき250円 ただし、併合の場合は無料

株式会社 東芝

〒105-8001 東京都港区芝浦一丁目1番1号 (東芝ビルディング)
(03) 3457-4511
インターネットアドレス <http://www.toshiba.co.jp>

表紙: 東芝本社ビル
(写真中央 / 東京都港区)