

# 株主通信

株主のみなさまと東芝をつなぐ情報誌

2010年 夏号

**TOSHIBA**  
Leading Innovation >>>

## 株主のみなさまへ

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喜び申し上げます。  
平素のご支援、ご愛顧に対し厚く御礼申し上げます。

2009年度は、売上高は景気低迷に加え円高の影響を受けて減収でしたが、損益では営業損益、継続事業税引前損益、当期純損益ともに大幅に改善しました。営業損益は、その他部門を除く全部門で大幅な増益または改善を達成し、前期比3,674億円改善の1,172億円の黒字になりました。これは半導体事業がメモリの好調により

黒字化し、社会インフラ部門も高水準を確保したことに加え、「収益改善に向けた体質改革プログラム」を断行し、事業構造改革を推進した結果、当初計画を約1,300億円上回る4,300億円の固定費削減を達成したことによるものです。また、フリー・キャッシュ・フローが5,498億円増の1,985億円となる等、財務体質の改善が進み、前期末に405%だったデット・エクイティ・レシオ\*が153%となりました。

(※株主資本に占める有利子負債の割合)

しかしながら、2009年度の連結および当社単独の純損益は未だ損失であり、財務基盤のさらなる強化も途上にあります。昨年度は遺憾ながら見送らせていただいた剰余金の配当につきましては、今年度の当期純利益を含む業績の向上に努めながら、財務体質、戦略投資等を総合的に勘案した上で決定してまいります。

さて、当社グループは、5月11日に新しい経営方針を発表しました。グローバル競争力を持った世界トップレベルの複合電機メーカー

をめざして、財務基盤を強化しながら「利益ある持続的成長」へと再発進いたします。今後も、課題事業を中心に事業構造改革は継続していきますが、その上で、成長事業への集中、事業領域の拡大、新規領域への展開により事業構造転換を実行し、市場成長率を上回る成長と高収益体質を実現していきます。期初計画を上回った2009年度実績を基にさらなる企業価値向上に努め、株主のみなさまのご期待に沿えるべく全力を尽くしますので、引き続きのご支援をお願い申し上げます。

2010年6月

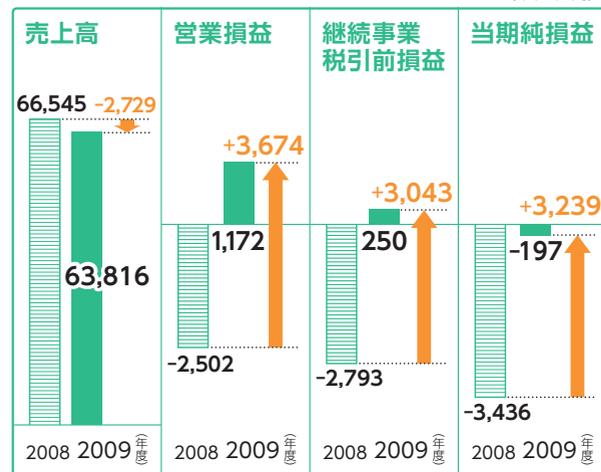
代表執行役社長

佐々木 則夫



### 2009年度連結決算の概況

(単位:億円)

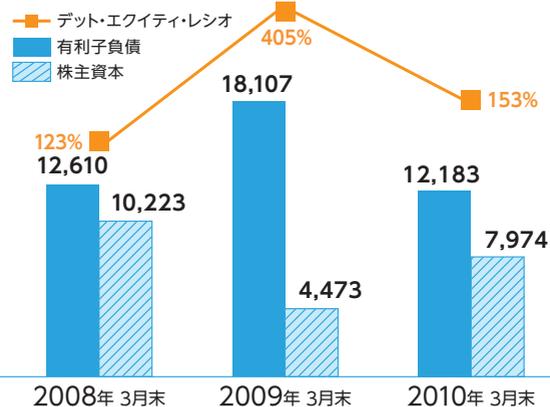


※米国会計基準の変更により新たに採用された「当社株主に帰属する当期純損益」を当期純損益として表示しています。

## 株主のみなさまへ

### デット・エクイティ・レシオ (株主資本に占める有利子負債の割合)

(単位:億円)



### 2010年度通期業績計画

売上高	7兆円
営業損益	2,500億円
当期純損益	700億円

### 2010年度(通期・連結)の 部門別計画

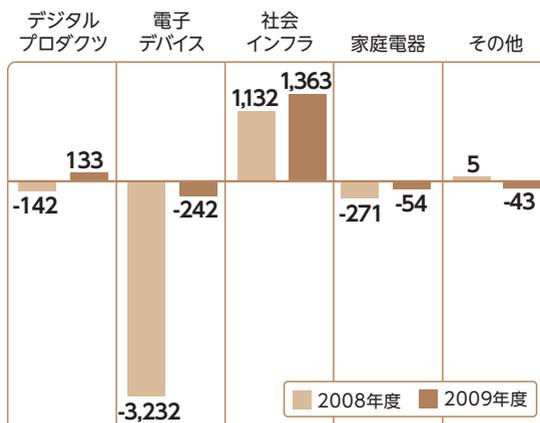
(単位:億円)  
( )内 対09年度

部門	売上高	営業損益
デジタルプロダクツ	26,300 (111%)	300 (+167)
電子デバイス	13,800 (105%)	900 (+1,142)
社会インフラ	25,600 (111%)	1,500 (+137)
家庭電器	6,000 (103%)	30 (+84)
その他	3,700 (117%)	-180 (-137)
部門間消去等	-5,400	-50
<b>合計</b>	<b>70,000 (110%)</b>	<b>2,500 (+1,328)</b>

(注)2010年度の部門別計画は、4月1日付組織変更を反映しています。

## 2009年度連結決算について

### 部門別営業損益 (単位:億円)



#### デジタル プロダクツ

映像、ストレージ(記憶装置)の好調、コスト削減効果等もあり、パソコンの赤字を補って、全体で黒字化

#### 電子 デバイス

半導体が大幅改善して黒字化し、全体で改善

#### 社会 インフラ

原子力の増収及びコスト削減効果等により、高水準の利益を確保

#### 家庭電器

空調は減収により悪化したものの、家電、一般照明がコスト削減効果により黒字化した結果、全体で改善

営業損益のセグメント間消去は2008年度6億円、2009年度15億円です。

### 固定費削減実績

(単位:億円)

09年度の当初計画を上回る4,300億円を削減

固定費削減実績	対08年度	対期初計画
デジタルプロダクツ	-810	-310
電子デバイス	-1,730	-130
社会インフラ	-930	-530
家庭電器	-490	-190
その他	-340	-140
<b>連結計</b>	<b>-4,300</b>	<b>-1,300</b>

減価償却費・リース料	-770	-440
研究開発費	-720	-20
人員関連費用	-760	-320
広告・販促費	-260	-130
業務委託費	-410	30
業務活動費	-320	-130
賃借料・スペース関連費	-340	-100
製造間接費	-200	0
その他	-520	-190
<b>合計</b>	<b>-4,300</b>	<b>-1,300</b>

### 課題事業の構造改革の取り組み

09年度構造改革費用570億円

#### 携帯電話事業

- 海外への生産移管(国内生産の終息)

#### 半導体事業

- 前工程集約による効率化(大口径化等)
- 後工程の合理化(アウトソース・海外展開の強化)

#### 液晶事業

- 生産拠点の再編(石川・深谷への集約)
- AFPD社の全株式をAUO社に売却予定(10年7月)
- 高付加価値分野(低温ポリシリコン)への集中

#### 家庭電器事業

- 白物家電の国内製造・開発拠点統廃合
- CCFL(冷陰極管放電灯)事業の再編
- 家庭用エアコンの再編

# 2009年度から2012年度の経営方針について

2009年度連結決算と経営方針説明会の詳細(動画配信を含む)は、東芝ホームページの投資家情報 → IR資料室 → プレゼンテーションでご覧いただけます。

## 中長期ビジョン

### 事業構造改革

景気変動の影響を受けにくい安定した収益基盤と財務健全性の確立

### 事業構造転換

グローバル競争力を持ったトップレベルの複合電機メーカーへの構造転換

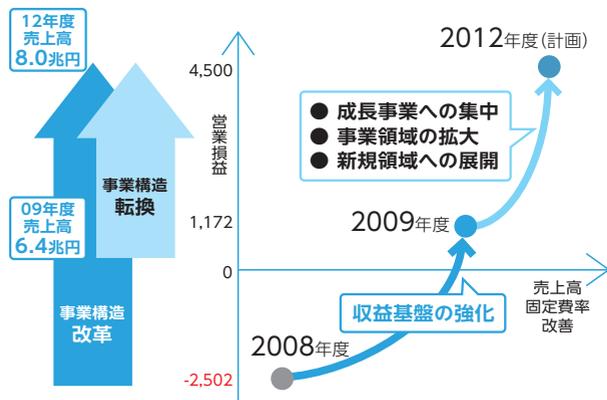
### 環境経営

持続可能な地球の未来に貢献するエコ・リーディングカンパニーとしての地位確立

## 事業構造改革の継続と事業構造転換の推進

(単位:億円)

集中と選択で高収益体質を実現

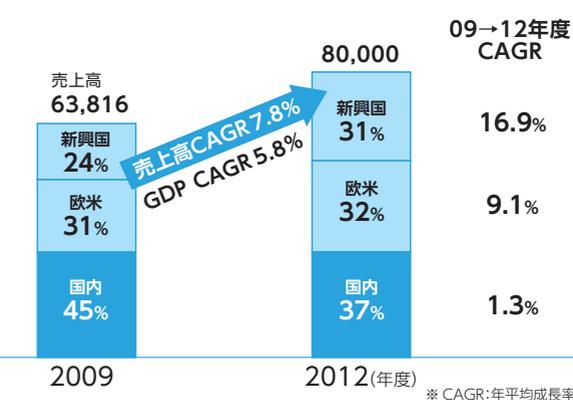


## グローバルトップの複合電機メーカーへ

海外売上高比率

55% → 63% (09→12年度)

(単位:億円)



## 新規・成長事業への重点投資で構造転換加速

設備投資・投資

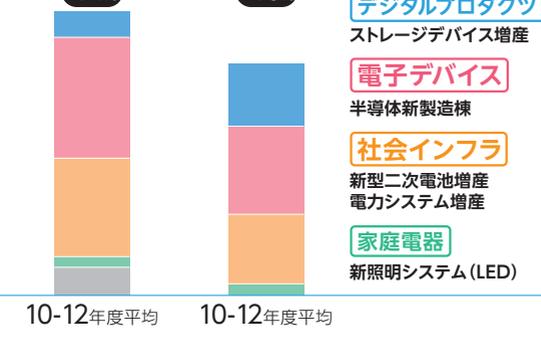
10-12年度累計  
13,000億円

研究開発費

10-12年度累計  
10,700億円

対09年度 +74%

対09年度 +10%



## 2012年度経営指標

2012年度末 強固な財務体質への転換の完遂

営業利益	株主資本比率	D/Eレシオ <sup>*1</sup>	ROI <sup>*2</sup>
4,500億円	20%	80%以下	20%

2009年度末

営業利益	株主資本比率	D/Eレシオ <sup>*1</sup>	ROI <sup>*2</sup>
1,172億円	15%	153%	5%

※1: D/Eレシオ=デット・エクイティ・レシオ  
※2: ROI=営業利益÷(自己資本+有利子負債)

## 2012年度の部門別計数計画と戦略

部門	売上高	営業利益率	戦略
デジタルプロダクツ	3兆円	2.0%	コア技術と水平分業で事業拡大 ● 販売台数目標 TV:1,500万台、パソコン:2,500万台(2010年度) ● 新興国売上比率 TV・パソコン:30%以上(2012年度、台数ベース)
電子デバイス	1兆6,500億円	10.9%	NAND型フラッシュメモリへの注力(詳細次ページご参照)に加え、ディスプレイは世界シェア1位を堅持、システムLSIは注力製品分野毎に収益力強化 液晶事業:優位技術・アプリケーションに特化
社会インフラ	3兆1,100億円	6.8%	No.1環境技術と海外製造拠点で世界市場に拡大 ● 原子力(詳細次ページご参照)や北米向け蒸気タービン等、環境技術をグローバルに展開 ● 海外製造体制を継続して強化(インド火力発電設備新工場、2011年1月稼働予定)
家庭電器	6,400億円	1.6%	省エネNo.1、快適No.1を世界展開 ● 国内:確かな技術力でNo.1商品を創出 ● 海外:現地密着機種の設計・開発体制拡充

# 事業構造転換により 成長性・高収益体質を実現

この他に推進中の新規事業などについては、東芝ホームページの投資家情報→IR資料室→プレゼンテーションをご覧ください

## 成長事業への集中:NAND型フラッシュメモリ事業

微細化と能力増強による高収益体質の構築

2015年度目標売上高  
1.1兆円

微細化加速

- 32nm(ナノメートル):生産数量計画達成(2010年3月末時点)
- 2Xnm・64Gbit<sup>\*1</sup>チップ:2010年夏量産開始  
→32nm先行微細化技術踏襲で、急速立上げ



(第5製造棟 完成予想図)

戦略的  
能力増強

- 四日市工場 第5製造棟  
着工:2010年7月、竣工:2011年春(予定)  
2Xnm以降対応、ポストNAND量産展開も視野

ラインアップ  
拡充

- 大容量用途: 64Gbitチップ、多層パッケージ、ソリッド・ステート・ドライブ
- 高性能用途: SLC<sup>\*2</sup>(512Mbit~16Gbit)、高速データ転送技術
- 携帯型用途: 32nm MLC<sup>\*3</sup>(3bit/cell)

\*1:Gbit:ギガビット \*2:Single Level Cell \*3:Multi Level Cell

## 成長事業への集中:原子力事業

2015年度目標売上高  
1兆円

東芝・ウエスチングハウス社(WEC)シナジーで39基受注を計画(~2015年)

既受注案件  
(14基<sup>\*1</sup>)の進捗

- 米国:政府融資保証獲得(ボーグル3・4号)  
日本企業初の原子炉メーカーNRC<sup>\*2</sup>認定取得(ABWR)
- 中国:三門1・2号、海陽1号を着工
- 日本:大間1号(電源開発(株)向け)着工

原子炉格納容器ボトムヘッド据付



三門1号(中国 浙江省)

さらなる  
受注促進

- 米国・中国に続き各国で建設計画進展  
(英国、フィンランド、カザフスタン等)  
→東芝・WECの豊富な建設・運転実績と  
2つの炉型<sup>\*3</sup>で優位性発揮

生産能力  
拡大

- エンジニアリングの高度化・グローバル化  
→ 磯子エンジニアリングセンターの拡充  
(最新の免震構造等採用で事業継続性を確保)
- 製造アライアンスの構築・強化  
→ (株)IHIと合弁会社設立を合意(タービン用機器)



磯子エンジニアリングセンター新棟

\*1:内示案件1基を含む \*2:米国原子力規制委員会 \*3:ABWR(改良型沸騰水型原子炉)、AP1000(次世代型加圧水型原子炉)

## 新規領域への展開:スマートコミュニティソリューション

便利で快適な環境先進コミュニティを創出

2015年度目標<sup>※</sup>売上高  
7,000億円

スマートグリッド

国内外大型実証PJに参画  
米国ニューメキシコ州、宮古島

スマートファシリティ

トータルソリューション提供  
4月1日に統括部門を新設

スマートコミュニティ

スマートグリッドの未来像  
水・ガス・交通など、  
社会インフラ全般への拡大



### スマートコミュニティ取り組み事例

デリー・ムンバイ産業大動脈構想  
日印共同PJに日本連合の一員として参画



- \*1:設備・機器含めた売上高 \*2:Power Conditioning System
- \*3:Home Energy Management System
- \*4:Building Energy Management System
- \*5:Factory Energy Management System



## 環境経営 エコ・リーディングカンパニーに向けた取り組み

Green of  
Process

東芝がモノを作るときエコ

生産設備・プロセスの効率化を推進 グローバルNo.1の低CO<sub>2</sub>排出量<sup>\*1</sup>を追求

エコNo.1製品・技術で地球環境へ貢献

攻めの環境経営

Green of  
Product

東芝が作る製品がエコ

Green by  
Technology

環境技術で貢献するエコ

eco スタイル

\*1:事業ごとの排出量原単位(生産高、生産台数、売上高等の事業活動あたりの)の排出量

本株主通信に記載されている事項には、将来についての計画や予想に関する記述が含まれています。実際の業績は当社の予想と大きく異なることがありますことをご承知おください。

書面でのご意見・資料請求は下記住所の株式会社東芝 広報室あてにお送りください。

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)  
TEL (03)3457-4511(代表)

この印刷物は、環境に配慮し、「FSC認証紙」と「植物性大豆油インキ」を使用しております。



## 株式事務についてのご案内

株主名簿 東京都港区芝三丁目33番1号  
管理人 中央三井信託銀行株式会社  
事務取扱所 〒168-0063 東京都杉並区泉二丁目8番4号  
中央三井信託銀行株式会社 証券代行部  
東芝専用ダイヤル ☎0120-78-6502