株主通信

株主のみなさまと東芝をつなぐ情報誌
2011年 夏号

TOSHIBA
Leading Innovation

株主のみなさまへ

この度の東日本大震災で被害にあわれた皆様とご家族の方々に、心からお見舞い申しあげます。株主のみなさまには、平素のご支援、ご愛顧に対し厚く御礼申しあげます。

東芝グループの2010年度業績は、円高や震災影響を受けたものの増収を達成し、営業損益が全事業部門で黒字化して2,403億円となったことを始め、金融危機前の2007年度の水準まで利益が回復しました。当期純損益も1,378億円と大幅に増益となったことにより、1株あたり5円の年間配当を実施しました。

私は社長就任以来「事業構造改革」を推進して課題事業の収益性、財務健全性の改善に取り組んできました。固定費圧縮なども積極的に進めた結果、環境変化に即応できる筋肉質な企業体へと進化しつつあります。今後も、課題事業の改革は継続しますが、事業構造改革に一定の目処がたったことから、成長事業への集中、事業領域の拡大、新規領域への展開といった「事業構造転換」を加速させ、2013年度には売上高8.5兆円、営業損益5,000億円をめざします。

事業構造転換を進める中で、成長事業であり中期経営計画上の柱のひとつであるNAND型フラッシュメモリについては、微細加工技術で先行し、HDD事業との一体運営を進めて市場をリードする製品展開に注力していきます。「スマートコミュニティ関連事業」では、世界有数の企業との連携によりグローバル展開を加速させます。具体的には、電力データの収集・管理の中核であるスマートメーターの世界最大手で優れた双方向通信技術によりサービス事業まで手がけているスイスのランディス・ギア社を買収しました。加えて、米国ヒューレット・パッカード(HP)社とスマートコミュニティを構築するシステムやクラウドサービス分野における協業について検討を開始しました。当社の社会インフラ事業や企業向けSSD(ソリッドステートドライブ)などの記憶装置技術との補完、相乗効果により優位性のあるクラウドサービスをめざします。デジタルプロダクツ分野では、テレビとパソコンの融合商品・サービスに注力し、世界初・世界No.1商品をグローバルに展開すると共に、地域特性に適合した製品を投入して新興国においても事業を拡大していきます。なお、2013年度までの中期経営計画を含む経営方針については次頁以降で詳細をご紹介しておりますのでご参照ください。

経営方針

市場を上回る成長の実現とさらなる高収益基盤の確立に向け、「グローバル事業展開の加速」、「イノベーションのさらなる進化」、「CSR経営の推進」に取り組み、“集中と選択”をさらに進め、グローバルトップに向けて挑戦していきますので引き続きご支援賜りますようお願い申しあげます。

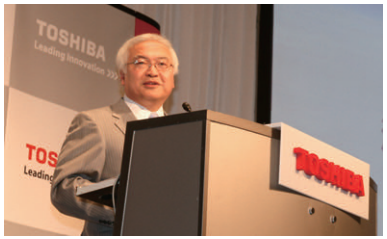
2011年7月

代表執行役社長 佐々木則夫

本株主通信は2011年3月末時点での株主のみなさまにお送りいたしますことをご了承ください。

証券コード 6502

2011年度から2013年度の経営方針について



経営方針説明会の詳細は、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(説明会動画も視聴できます)。

中長期ビジョン

事業構造転換

グローバル競争力を持ったトップレベルの複合電機メーカーへの構造転換

- **NAND型フラッシュメモリ** → 開発加速により競争力強化 ▶ 構造転換1
- **スマートコミュニティ** → 総合エネルギーマネジメントをリード ▶ 構造転換2
- **再生可能エネルギー** → スマートグリッドとの協調 ▶ 構造転換3
- **パワーエレクトロニクス・EV(電気自動車)** → 環境負荷低減コア技術で環境にやさしい社会を実現
- **ヘルスケア** → 領域拡大の加速(診断領域、治療領域、DNAチップ)
- **デジタルプロダクツ部門** → TVとPCの融合、商品・サービスの強化

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

- **システムLSI** → 市況変化に強い事業コアの再構築
- **市場環境変化への対応** → 為替対応力・コスト力・BCP※1強化

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

CSR・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

- **CSR経営の推進** → 揺るぎない'Integrity'(インテグリティ)の追求
- **環境経営を通じた事業拡大** → 低炭素化技術の強みで社会に貢献

中期経営指標

成長性と健全性を両立する財務基盤確立

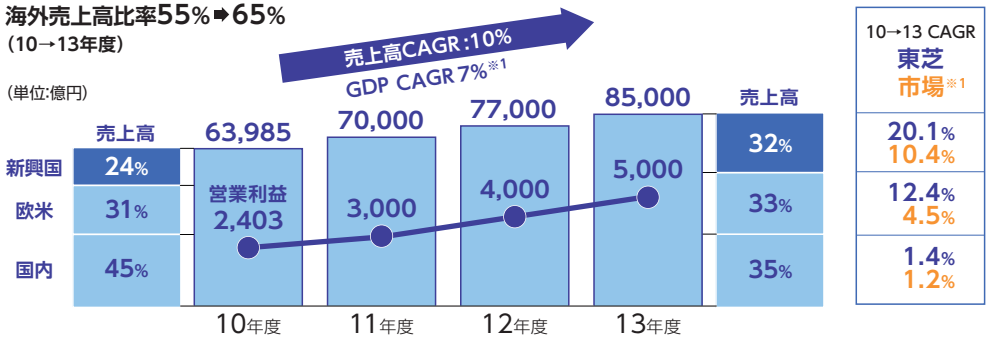
	営業利益	株主資本比率	D/Eレシオ	ROI※1
2010年度末 利益ある持続的成長への再発進	2,403億円	16%	125%	10%
2011年度末 強固な財務体質への転換	3,000億円	18%	100%	13%
	成長・戦略性の高い事業へ集中投資、収益拡大			
2013年度末 成長加速に向けた原資確保	5,000億円	22%	50% 余力で投資拡大	20%

※1:営業利益／(自己資本+有利子負債)

計数目標

海外向け販売強化、2桁成長実現

海外売上高比率55%➡65%
(10→13年度)



10→13 CAGR	東芝	市場※1
売上高	20.1%	10.4%
営業利益	12.4%	4.5%
国内	1.4%	1.2%

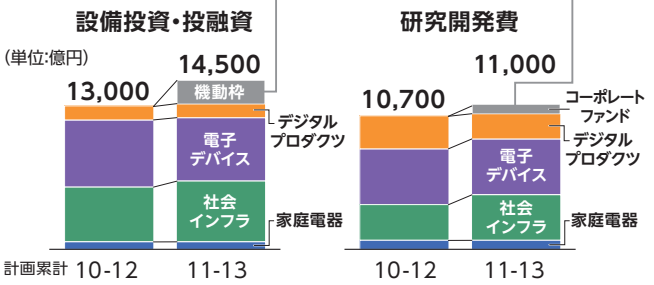
※1:IMF World economic outlook Apr. 2011、名目GDP成長率

投資・研究開発費

※1:2013年度のD/Eレシオ50%に向けて生じる余力

注力事業の成長加速、新たな収益基盤確立

コーポレートの機動枠 ＋ 資本改善分※1 ➡ 機動的な資金枠 7,000億円 ➡ 構造転換でグローバル競争力向上



- エンタープライズ向けHDD/SSD増産
- NAND微細化
- 二次電池増産 EV・スマートグリッド需要対応
- 新興国向け生産拡大

事業構造転換

構造転換1 NAND型フラッシュメモリ

2015年度目標売上高 1.1兆円

製品力強化と次世代品開発加速

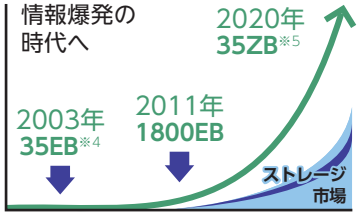
市場をリードする製品展開

- 微細化で先行
  - ・19nm※1品出荷：サンプル(4月)、量産(7月)
- Post-NAND
  - ・BiCS※2
  - ・次々世代3Dメモリ基礎開発進行中
- SSD競争力強化
  - ・eSSD 3モデル(11年)
  - ・HDD一体開発、ノウハウ集結

成長を支える効率的投資

- 微細化加速で効率的な出力増を実現
- Fab5※3増産(8月出荷開始)

※1 nm:ナノメートル　※2:Bit-Cost Scalable　※3:四日市工場第5製造棟



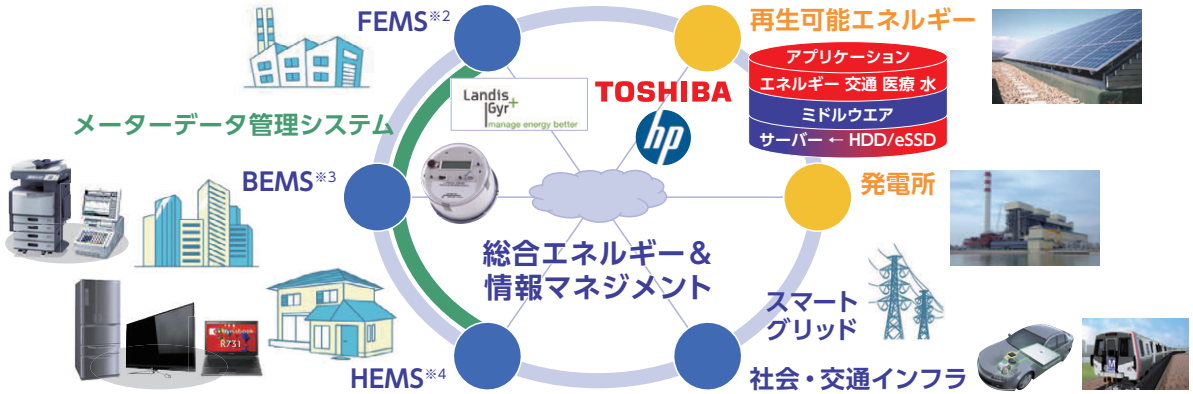
※4 EB:エクサバイト 10の18乗
※5 ZB:ゼタバイト 10の21乗

構造転換2 スマートコミュニティ

2015年度目標売上高 9,000億円

発電からスマートグリッドまで垂直統合で世界をリード

- スイス ランディス・ギア(Landis+Gyr)社買収　AMI※1事業世界トップ企業(シェアNo.1、36%)
- 米国 ヒューレット・パッカード(HP)社協業　社会インフラクラウドサービス提供



※1:Advanced Metering Infrastructure　※2:Factory Energy Management System　※3:Building Energy Management System　※4:Home Energy Management System

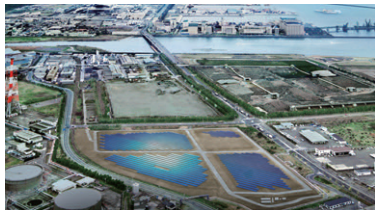
構造転換3 再生可能エネルギー

2015年度目標売上高 3,500億円

低炭素発電技術で地球環境に貢献

太陽光

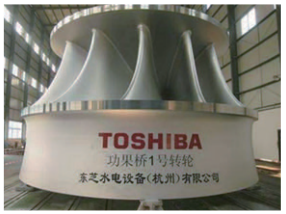
- 世界最高クラス効率 98.1%(500kW)PCS※1
- スマートグリッドと連携した グローバル事業拡大
- 国内電力向けメガソーラー実績を産業分野へ拡大



八戸太陽光発電所

水力

- グローバル事業展開：中国製造拠点から各国へ出荷
- 旺盛な新興国市場：低落差大容量型戦略商品等で深耕
- 世界No.1揚水発電(高落差・可変速)※2でピーク電力対応



水車ランナ(中国製造)

地熱・太陽熱

- ニュージーランド テミヒ地熱受注(4月)
- 地熱世界No.1シェア※3で新興国拡販、タービン技術を太陽熱へ展開

参考画像　ヘリシェイディ 地熱発電所(アイスランド)

風力

- 韓国風車メーカーユニスン社※4 業務提携、資本参加
  - ・ダイレクトドライブ・高効率風車を共同開発、販売

参考画像

※1:Power Conditioning System
※2:落差:782m、可変速:台数シェア1位
※3:設備容量ベース　※4:Unison Co.,Ltd

成長性・収益性向上に向けた体制最適化

デジタルプロダクツ・家庭電器

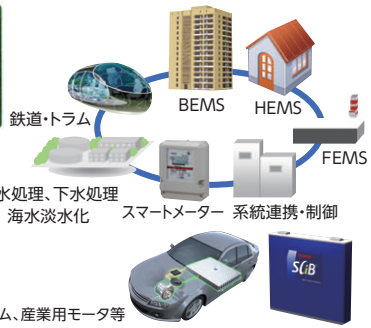
- TV・PC統合（4月）→**融合商品・サービス創出**
- 地域別体制で**新興国展開加速**、効率化（家電とも連携）

電子デバイス

- システムLSI改編（1月）
  →**製品集約、ファブレス・ファブライト加速**
  アナログ・イメージセンサへ集中
  先端SoCファウンダリ委託拡大、設計に特化

社会インフラ

- スマートコミュニティ・T&D※1体制強化（4月）
- パワーエレクトロニクス※2統合強化（4月）
  →意思決定**迅速化、リソース有効活用、海外展開加速**



※1：Transmission and Distribution（送電・変電・配電事業）　※2：鉄道・自動車システム、産業用モータ等

部門別売上高・営業利益

部門		2013年度計画	CAGR	2011年度計画
デジタルプロダクツ	売上	3兆1,000億円	10%	2兆5,500億円
	営業損益	400億円		200億円
電子デバイス	売上	1兆8,500億円	13%	1兆4,500億円
	営業損益	2,700億円		1,400億円
社会インフラ	売上	3兆円	10%	2兆5,000億円
	営業損益	2,000億円		1,500億円
家庭電器	売上	7,000億円	4%	6,500億円
	営業損益	150億円		100億円
その他（消去含む）	売上	-1,500億円	–	-1,500億円
	営業損益	-250億円		-200億円
合計	売上	8兆5,000億円	10%	7兆円
	営業損益	5,000億円		3,000億円

2011年度計画

売上高	7兆円
営業損益	3,000億円
税引前損益	2,400億円
当期純損益	1,400億円

原子力

原子力の安全性向上に向けて

- 福島第一原子力発電所　安定化、グリーンフィールド化に向けた計画的取り組み
  【至近】冷却システム構築、滞留水処理、放射性物質拡散防止 他
  【中長期】燃料取出し、廃炉、廃棄物保管 他
- 既設プラントの緊急および恒久的安全対策
  ・緊急時の電源・冷却確保、地震・津波対策　・安全基準見直しに対応したプラント改良
- さらに安全性の高い次世代原子炉の開発推進

新規建設について

- 各国の顧客の状況を確認しながら今後展開
  ウェスチングハウス社の最近の取り組み
  ・リトアニアの原子力発電所建設計画の入札に参画
  ・ブルガリア国営企業と原子力事業での協力関係構築に関する覚書を締結
  ・AP1000の型式認証に関する懸案事項の解決策を米国原子力規制委員会に提出

トピックス

受注・契約

- 韓国三陟（サムチョク）超々臨界石炭火力発電所向け蒸気タービン発電設備を受注
- 当社が買収したアンサルドT&D社を通じてイタリアジェノバ市のスマートシティ推進計画に協力する契約を締結
- 二次電池SCiB™が三菱自動車工業株式会社の新世代電気自動車に正式採用
- 米国フォード社ハイブリッド車向けに車載用インバーターを2012年から供給

事業提携・買収

- ボイラー分野で北米トップシェアの米国バブコック&ウィルコックス社と火力発電事業で協業の覚書を締結
- マレーシアの電力流通システム関連機器製造・販売会社トップランク社を買収

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
TEL　(03)3457-4511（代表）

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きください。

FSC ミックス 責任ある木質資源を使用した紙 FSC™ C002215

VEGETABLE OIL INK

本誌は、環境対応型インキである「植物油インキ」を使用しております。

株式事務についてのご案内

株主名簿管理人	東京都港区芝三丁目33番1号 中央三井信託銀行株式会社
事務取扱所	〒168-0063　東京都杉並区和泉二丁目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