

株主通信

株主のみなさまと東芝をつなぐ情報誌
2012年 増刊号

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、ご愛顧に厚く御礼申し上げます。

本増刊号では、5月17日に発表しました経営方針について、2014年度までの中期経営計画を中心に報告します。

当社グループでは、グローバルトップ企業をめざし“集中と選択”を進めています。この中で、さらに企業向け事業(B to B)へとポートフォリオ(事業構成)を組替えています。

具体的には、スマートコミュニティ事業化の進展の中で、高効率で安定的な電力の確保、高齢者・新興国における医療の拡充、情報のビッグデータ化(必要記憶容量の増大)やセキュリティの確保と

いった、現在の社会が直面する課題を、「トータル・エネルギー・イノベーション」と「トータル・ストレージ・イノベーション」によって解決することで、事業の拡大を図っていきます。

これらを実現する中で、エネルギーの安定供給とCO₂排出量抑制の最適化を構築するための再生可能エネルギーを含むエネルギー関連技術と、統合ストレージ(NAND型フラッシュメモリ、SSD、ハードディスクドライブによる記憶装置システム)にICT(情報通信技術)を融合させたクラウドサービス^{*1}を組み合わせたソリューション(課題解決)を提

^{*1}: インターネット上にデータを管理して提供するサービス ^{*2}: 販売時点情報管理



供します。クラウドサービスでは、米国IBM社やヒューレットパッカード社などの会社との連携も進め、医療データの外部保管・サービスの提供や、店舗向けのPOS^{*2}を基点としたソリューションなど、各種用途に応じた提案に注力していきます。

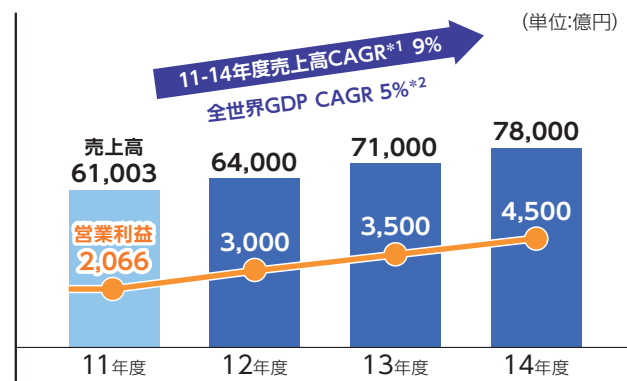
これにより、さらなる成長のための事業構造転換を加速させ、2014年度には、売上高7兆8,000億円、営業利益4,500億円をめざします。

今後も、グローバルトップへの挑戦を継続してまいりますので株主のみなさまにはご支援賜りますようお願いいたします。

2012年6月

代表執行役社長 佐々木 則夫

2014年度までの事業計画



^{*1} CAGR: 年平均成長率

^{*2} 出典: IMF World Economic Outlook Apr. 2012、名目GDP成長率

事業部門別計画

単位: 億円

		2012年度 見通し	2014年度 計画	CAGR 12-14年度
デジタル プロダクツ	売上高	17,100	20,600	10%
	営業利益	150	500	
電子 デバイス	売上高	16,400	20,600	12%
	営業利益	1,000	1,800	
社会 インフラ	売上高	26,000	32,400	12%
	営業利益	1,650	2,200	
家庭電器	売上高	6,400	7,000	5%
	営業利益	100	200	

上記の事業部門別計画には、その他部門および部門間消去は含まれていません。

本株主通信は2012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

2012年度から2014年度の経営方針について

経営方針

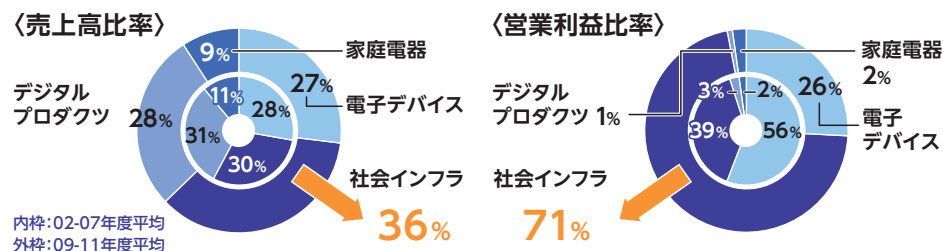


中長期経営ビジョン

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

集中と選択(実績)

企業向け事業にポートフォリオ(事業構成)を組替えて収益体質強化



集中(事業構造転換)の代表例

2009年 富士通(株)からHDD*1事業買収
2010年 中国水車発電機工場拡張
2011年 ブラジルT&D*2事業新会社設立
米国バイタル・イメージ社、
スイス・ランディス・ギア社買収
ロシア電力用変圧器合併会社設立
2012年 インド火カタービン発電機工場竣工
米国IBM社 POS事業買収
ブラジル医用機器新工場竣工(予定)

選択(事業構造改革)の代表例

2009年 システムLSI後工程売却
2010年 携帯電話事業売却
2011年 長崎システムLSI前工程売却
メキシコテレビ工場売却
東芝ファイナンス(株)法人事業売却
2012年 中小型液晶ディスプレイ事業売却
タイHDD*1工場売却

東芝が進めるスマートコミュニティ事業

エネルギー・ストレージ・イノベーション+ICT(情報通信技術)で課題解決

情報のビッグデータ化
セキュリティ確保

世界的な
課題

高効率・安定的電力確保



売上高・営業利益は東芝モバイルディスプレイ(株)を除く *1 HDD:ハードディスクドライブ *2 T&D:送変電・配電

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)。

トータル・ストレージ・イノベーション

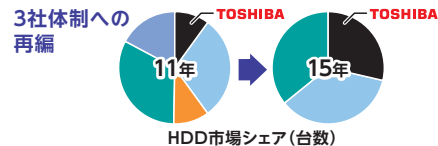
HDD^{*1} / SSD^{*2}

2015年度目標 売上高
8,500億円

業界唯一のフルラインアップで3強へ

業界再編を梃子に構造転換

- ウェスタンデジタル社と3.5型関連取引完了
 - ・ デスクトップ、コンシューマ向け設備・知財獲得
 - ・ エンタープライズ(企業向け)・ニアラインHDD事業急速拡大



NAND型フラッシュメモリとの開発一体化加速

- ハイブリッド(Hybrid) ドライブ
12年9月出荷予定
- 最先端NAND技術(制御技術・特性情報等)を生かしSSDを差別化
- eSSD/eHDD^{*3}の製品数拡大
- 台頭するタブレット/Ultrabook(ウルトラブック)TMへの拡販



*1:ハードディスクドライブ *2:ソリッド・ステート・ドライブ *3:企業向けソリッド・ステート・ドライブ/企業向けハードディスクドライブ

トータル・ストレージ・イノベーション

NAND型フラッシュメモリ

2015年度目標 売上高
7,000億円

高付加価値品への移行と微細化で強固な収益基盤確立

高付加価値品への移行

- 高成長分野 タブレット/スマートフォン など
- 安定成長分野 産業用2値NAND
- 自社ブランド品の強化

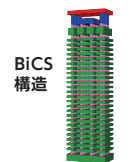


コスト競争力強化

- 1Xnm(ナノ^{*1}メートル)量産拡大と1Ynm開発加速
- 需要を見極め機動的投資判断
・ 効率的な微細化投資(1X→1Ynm)

次世代技術での業界主導

- 高集積 3Dメモリ BiCS^{*2}(13年 サンプル出荷予定)
- ワークメモリ MRAM^{*3} システム高速化・省電力化



*1:1ナノは10億分の1 *2:Bit-Cost Scalable Memory:3次元NAND型フラッシュメモリ *3:磁気抵抗メモリ

トータル・エネルギー・イノベーション

火力発電

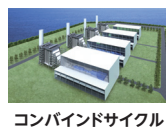
2015年度目標 売上高
3,500億円

高効率・CO₂低排出システムで成長市場を深耕

国内外受注好調...11年4月以降 新規受注20基、計12ギガワット

コンバインドサイクル

- 世界最高レベル効率(62%^{*1})
GE社と連携し事業拡大



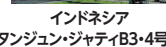
石炭火力

- インドで地産地消費製造新棟増設



プラント建設

- 海外EPC^{*2}機能拡充、グローバル拡大



タービン単体販売

- 蒸気タービン9年連続
米国シェアNo.1^{*3}



更新・改修

- ブルガリア発電所
更新+CCS^{*4}FS^{*5}完了
- 他社機(ロシア製など)
改修で性能向上

*1:発電端、低位発熱量(LHV)基準 *2:建設全体の一括契約 *3:当社調べ
*4:CO₂を分離・回収・貯留する技術 *5:予備調査

トータル・エネルギー・イノベーション

原子力発電

2017年度目標 売上高
1兆円

さらなる安全性を追求し、低炭素な基幹電源確立

国内

- 福島第一 安定化へ総力で対応
- 既設プラント 安全裕度向上へ積極提案
- 福島第一 グリーンフィールド化へ
技術開発・アライアンスで貢献

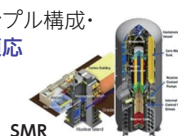
海外

- 米国: 34年ぶり
新規建設スタート
(AP1000[®] 4基)
- 中国: AP1000[®] 建設順調
- 全電源喪失、過酷事故などに
対策した高安全原子炉
・ EU-ABWR: 多様・多様な安全システム
・ AP1000[®]: 自然循環などの活用



次世代
小型炉
4S^{*1}・SMR^{*2}

- 静的安全システム・シンプル構成・
保守低減で遠隔地に適応
- 米国エネルギー省
開発プロジェクトへの
SMR採択めざす



*1:Super-Safe, Small and Simple *2:Small Modular Reactor

トータル・エネルギー・イノベーション

再生可能・新エネルギー

2015年度目標 売上高
3,500億円

ラインアップ拡充で分散電源ニーズに対応

水力

中小型で(株)明電舎と提携、製品領域強化



地熱

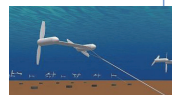
11年度7基受注、世界No.1^{*1}シェア堅持

風力

ユニスン社連携で韓国ウインドファーム参入

海流

海流発電システム開発に着手((株)IHI、東京大学、三井物産戦略研究所と共同)



太陽光

メガソーラー国内No.1^{*2}シェア
世界最高効率(22.6%^{*3})
住宅用240Wモジュール発売

燃料電池

世界最高効率(94%^{*4})
エネファーム販売



*1:累計設備容量ベース(当社調べ) *2:運転中のプラント数ベース(当社調べ)
*3:最大セル変換効率 *4:低位発熱量(LHV)基準

グローバル事業展開の加速 地域統括強化と研究開発のグローバル化

地域統括機能強化



研究開発グローバル化

トータル・ストレージ・イノベーション

トータル・エネルギー・イノベーション

基礎研究拠点

拠点数

海外研究開発人員

16拠点

1,800名

20拠点

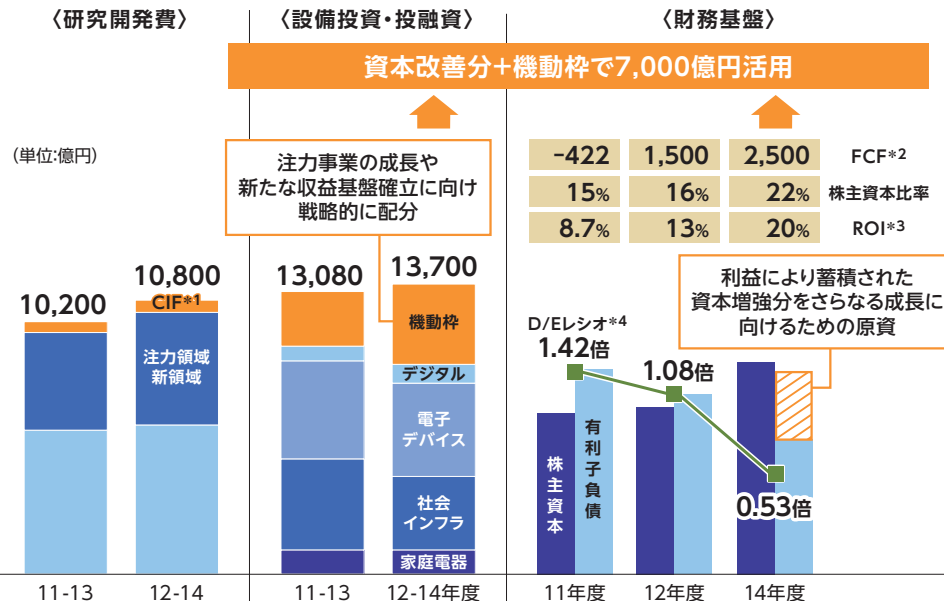
2,100名

3拠点

280名

2014年度までに
750名増強

資源投入と財務基盤 注力事業の成長加速、新たな収益基盤確立



*1: Corporate Initiative Fund *2: フリー・キャッシュ・フロー *3: 営業利益 / (自己資本+有利子負債) *4: 有利子負債株主資本比率

構造改革：テレビ事業

体質再強化と新興経済地域展開加速で
12年度下期黒字化

- 生産体制の見直しにより国内生産を終息するが、生産委託を活用して事業を再強化
- 機種統合強化 モデル数、パネル数削減 金型共有化
- 当社PC事業のグローバルサプライチェーンマネジメントをならい構造改革



POWER TV

地域の特性をとらえた「ローカルフィット」商品「Power TVシリーズ」は、新興経済地域で急激にシェアを拡大しています。2011年度のアジア地域でのシェアは約16%でした。2012年度には22%、2014年度には25%への拡大をめざしています。

- 新興経済地域展開加速 12年 45%*1
- ローカルフィット商品・サービス拡充
- クラウドサービス拡大で「見る」から「使う」テレビへサービス利用を収益の柱へ
- グラスレス3D、4K2K*2、有機ELなどで先端推進

*1: 新興経済地域比率、台数ベース *2: 高解像度の映像表示技術

構造改革：システムLSI・ディスクリート事業

効率化・軽量化の進展と成長軌道への回帰

11年度
第4四半期
黒字化達成

- 拠点再編・売却 (7拠点*1)

- ディスクリート後工程生産効率 200% (タイ新拠点)

新製品・
シェア向上
による
稼働率改善

- パワーデバイス 産業・車載比率拡大 (14年度 50%)
- システムLSI CMOSセンサ デジタルカメラ市場参入で収益力強化

・ トータルソリューション拡販:

・ アナログ/センサ/マイコン/無線

・ アナログ製品 300mmラインで生産しコスト力強化 (12年度)

株式事務についてのご案内

株主名簿 管理人	東京都千代田区丸の内一丁目4番1号 三井住友信託銀行株式会社
連絡先	〒168-0063 東京都杉並区和泉二丁目8番4号 三井住友信託銀行株式会社 証券代行部 東芝専用ダイヤル ☎0120-78-6502

ご意見・資料請求は株式会社東芝 広報室あてにお送りください。

投資家情報サイト <http://www.toshiba.co.jp/about/ir/>

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ください。



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。