

# 経営戦略と中期経営計画」

2001年 3月 21日

株式会社 東芝  
取締役社長  
岡村 正

# 経営ビジョン

俊敏な経営革新により  
グローバルな競争力を確保し  
お客様とともに豊かな21世紀を  
実現する

Net-Readyなエクセレント企業を  
めざします

# 中期計画策定の基本

カンパニー制深耕等による企業価値増大

市場直結型企业への風土改革

IT分野への積極的資源投入と  
全社付加価値の拡大

安定事業分野の収益力強化

# 中期経営計画の成果目標

(連結ベース)

(単位：億円)

|            | 2002年度 (計画) |        |       | 2003年度 (計画) |        |       |
|------------|-------------|--------|-------|-------------|--------|-------|
|            | 金額          | 対00年度比 | 対売上高比 | 金額          | 対02年度比 | 対売上高比 |
| 売上高        | 74,000      | 124%   | -     | 79,000      | 107%   | -     |
| 営業利益       | 3,500       | 152%   | 4.7%  | 4,500       | 129%   | 5.7%  |
| 当期純利益      | 1,500       | 156%   | 2.0%  | 2,000       | 133%   | 2.5%  |
| 有利子負債      | 17,500      | 95%    | -     | 16,500      | 94%    | -     |
| D/E レシオ(%) | 96%         | -      | -     | 78%         | -      | -     |

カンパニー制の深耕等による

企業価値増大

# 社内カンパニーの新しい編成

～01年3月

iバリュー クリエーション社

情報 社会システム社

デジタルメディアネットワーク社

電力システム社

セミコンダクター社

ディスプレイ 部品材料社

医用システム社

家電機器社

機構改革実施 01年4月～

iバリュー クリエーション社

社会インフラシステム社

e-ソリューション社 (新設)

モバイルコミュニケーション社 (新設)

デジタルメディアネットワーク社

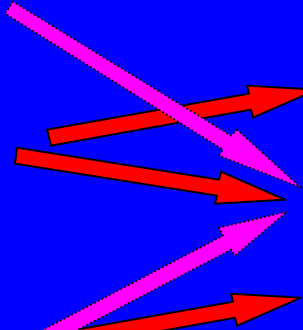
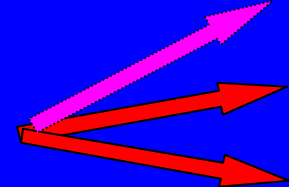
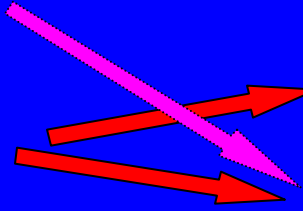
電力システム社

セミコンダクター社

ディスプレイ 部品材料社

医用システム社

家電機器社



# 新経営指標の導入

*TVC (Toshiba Value Created)*

**TVC**

業績評価の  
**8割**の比重を占める

カンパニーの**業績評価 (結果責任の明確化)**  
カンパニー自主裁量事業投資枠の**判断 決定指標**

マネジメントサイクル (Plan-Do-See) の一貫したフォロー

**資本コストを意識した  
カンパニー経営**

**グループの  
企業価値増大**

# コーポレート戦略資金枠の設定

キャッシュフローの25%を  
全社施策に積極投入

財務体質改善

企業価値増大



# 経営諮問委員会 構成員名簿

三井物産株式会社 代表取締役会長

上 島 重 二 氏

株式会社岡本アソシエイツ 代表

岡 本 行 夫 氏

慶應義塾大学大学院

教授

嶋 口 充 輝 氏

御手洗 富士夫 氏

森 正 勝 氏

(50音順)

# コーポレートガバナンスの強化

ステークホルダー (顧客・株主・従業員・社会)

取締役 (任期短縮 2年 1年)

経営意思決定 監査機能

社長

カンパニー社長  
執行役員

業務執行機能

従業員

カンパニー社長  
執行役員

業務執行機能

従業員



# 成果重視の人事処遇

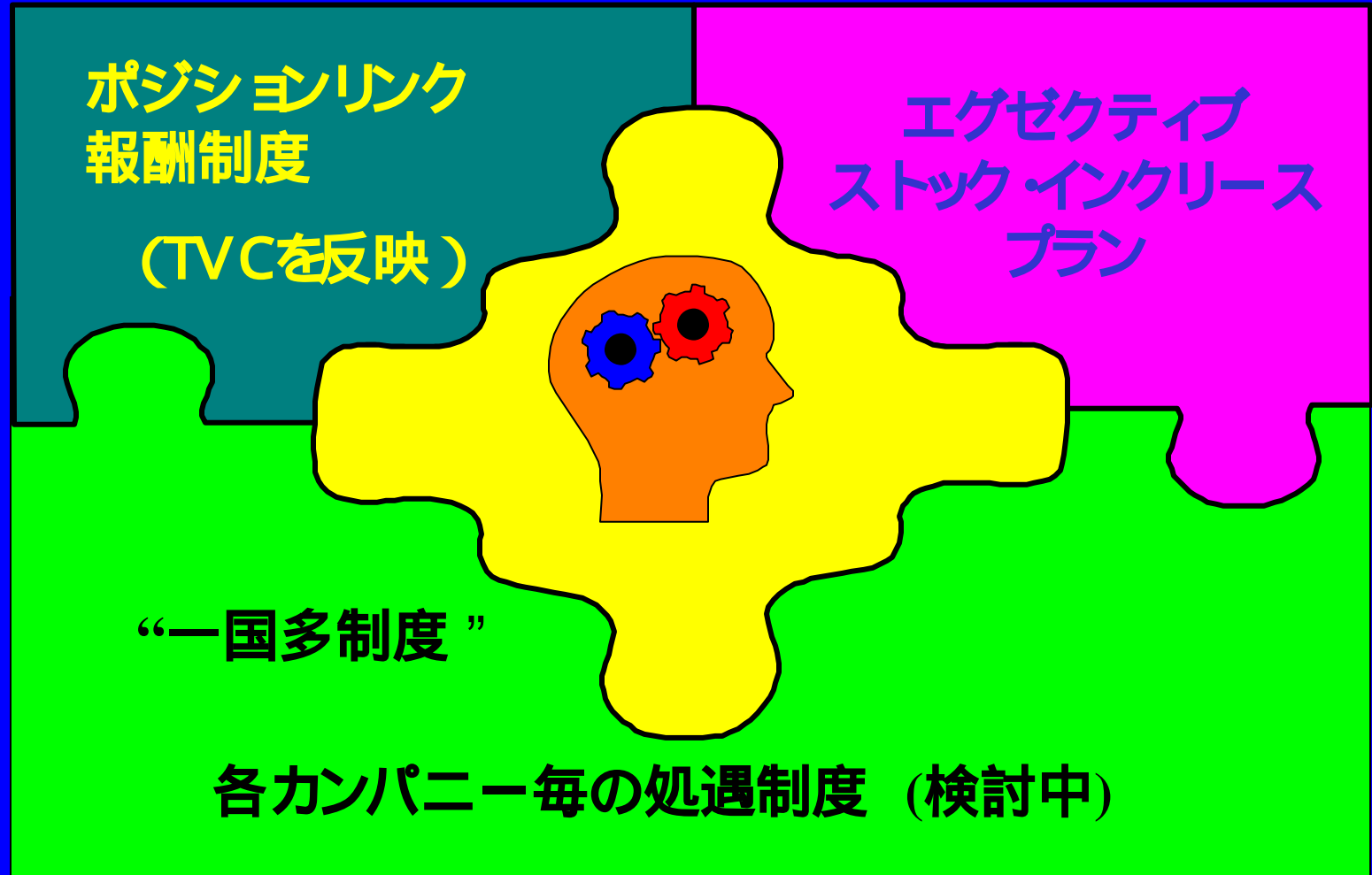
ポジションリンク  
報酬制度

(TVCを反映)

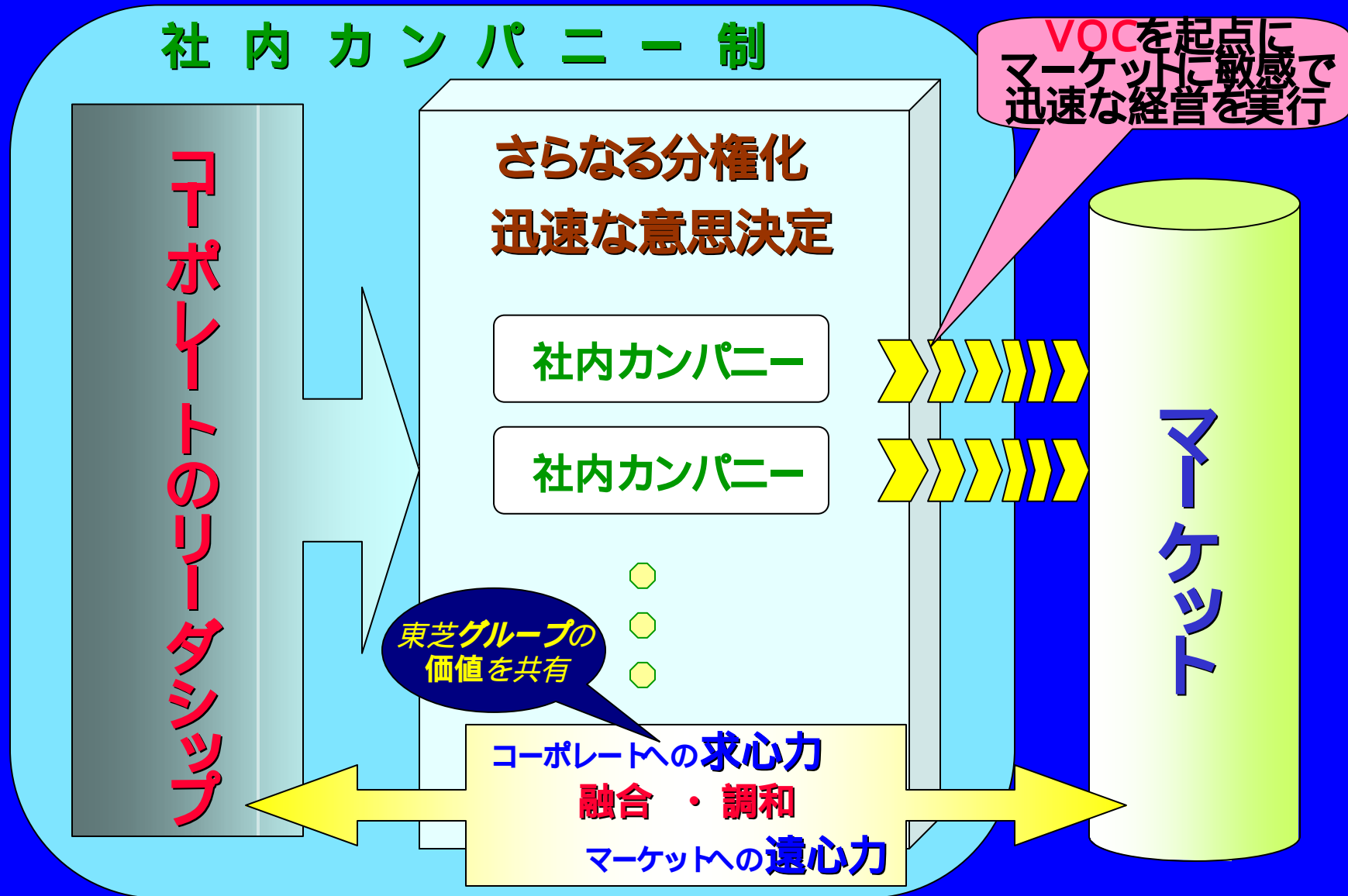
エグゼクティブ  
ストック・インクリース  
プラン

“一国多制度”

各カンパニー毎の処遇制度 (検討中)



# コーポレートマネジメントとカンパニー制の深耕



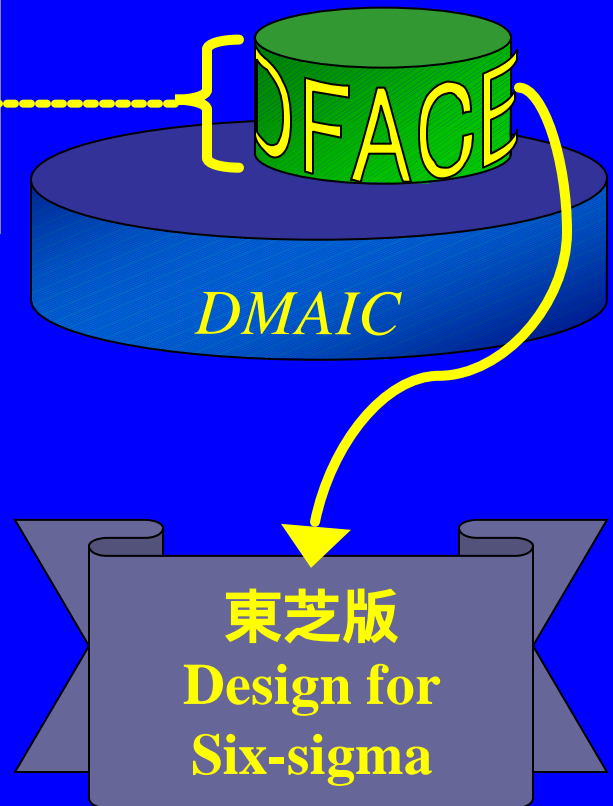
市場直結型企业への風土改革

# MI2001運動の常態化

## MI2001 ; 東芝版Design for Six-Sigma」の継続展開

• VOC (Voice of Customer) を起点  
とした開発設計 (DFACE)

• MI2001運動の常態化  
: 事業体制転換の加速  
(VOC Oriented )  
: 顧客との接点をパワーアップ



# 社内 IT化の推進

全てのビジネスパートナーとの  
コラボレイティブコマースの体制を整備

ITツール (ERP・EC・SCM・CRM...)の最大限の活用

2003年での

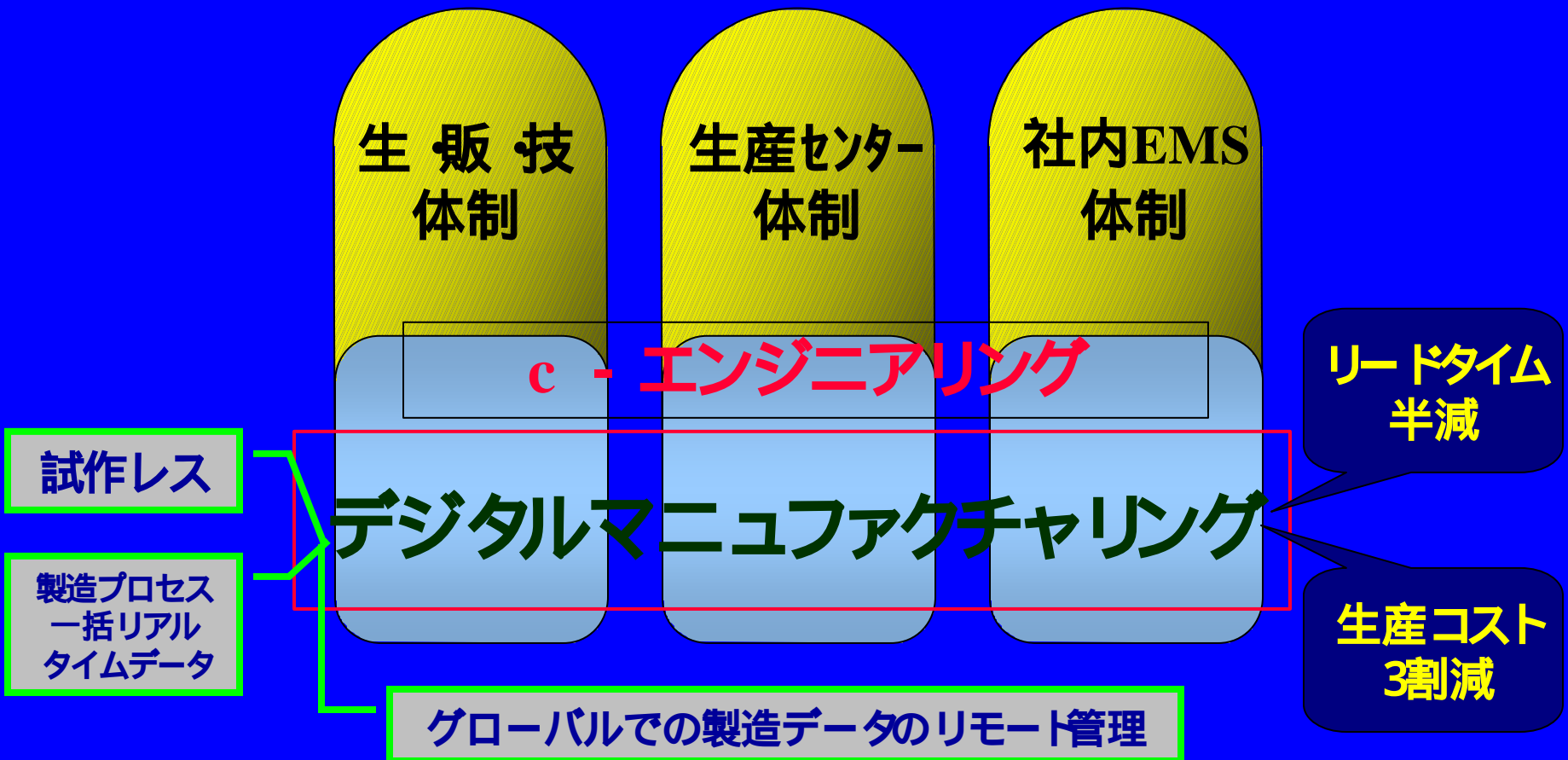
**IT武装化比率** : 100%

2001～2003年度(3年間)

**グループ内IT投資額** : 3,100億円を  
投下

# IT時代の生産体制構築

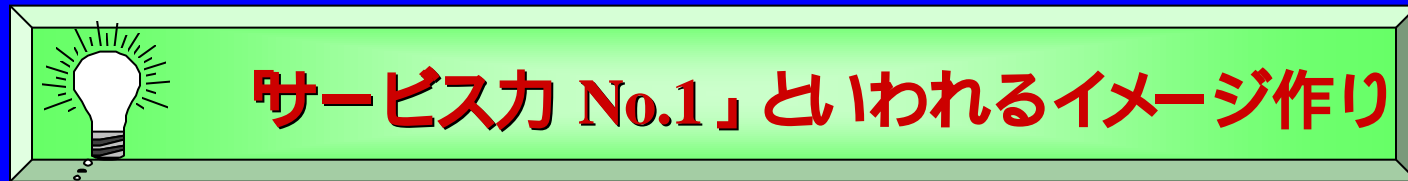
## 新たな生産体制の構築





# ブランド戦略の推進

## ・ブランド戦略部の設置 (01年4月)



広報

デザイン

Net-Readyな

技術

信頼

広告

カスタマー  
サービス

ブランドイメージの高揚

# IT分野への積極的資源投入と 全社付加価値の増大

# 成長分野への資源投入

(2001~2003年)の3年間で  
高い成長をめざす事業分野への重点配分

## •設備投資

**IT分野 : 1兆円強**  

---

**全体の設備投資額 12,400億円**

## •研究開発費

**IT関連事業分野 9,000億円**  

---

**全体の研究開発費 12,000億円**

# インターカンパニー・バリューチェーン

|             | S&S社           | iVC社              | DM社             | セミコン社          | DDC社  | PS社  | 家電社         |
|-------------|----------------|-------------------|-----------------|----------------|-------|------|-------------|
| デジタル放送サービス  | モバイル・データ放送     | B to C<br>コンテンツ配信 | デジタルTV          | システム<br>LSI    |       |      |             |
| モバイル        | 無線機器<br>衛星     | コンテンツ<br>配信       | PC・携帯<br>モバイルAV | 通信LSI          | 液晶・電池 |      |             |
| インターネットサービス | B to B<br>ASP  | B to C<br>コンテンツ配信 | PC 携帯<br>モバイルAV | システム<br>LSI    |       |      | B to C      |
| メディアカード     |                | コンテンツ<br>配信       | SDカード<br>応用機器   | フラッシュ<br>メモリ   |       |      | ソフト<br>サービス |
| ネットワーク家電    |                | コンテンツ<br>配信       | ネットAV<br>デジタルTV | システム<br>LSI    | 液晶・電池 |      | デジタル<br>白物  |
| ITS・自動車     | インフラ<br>応用システム |                   | 車載PC            | システムLSI<br>CPU | 液晶・電池 | 燃料電池 |             |

機構改革により2001 / 4 からは新体制に移行

# IVCの展開

デジタル・モバイル・ネットワーク家電の技術開発を  
青梅工場内に集結し、技術センターを新設

Bluetooth

MPEG4

音声合成 認識

液晶



他社に先駆けたVOCオリエンティッドな  
アプリケーション製品を市場に投入

# ソフト・サービス事業への取り組み

## ・ソフト・サービス事業の強化 拡大

「e-ソリューション社」

「電力システム社」 などを中心に推進

iバリュークリエイション社において

インターネット上でのサービス事業を強化

## ・2003年度でのグループ売上目標

1兆9,200億円

# 主要事業分野への取り組み

ITソリューション事業

モバイル 事業

パソコン 事業

デジタルテレビ事業

電子デバイス事業

# ITソリューション事業

## \* e-ソリューション社

- SI & ソリューション事業
- e-ネット事業
- デジタル放送サービス事業
- プラットフォーム事業

アライアンスの積極的採用とコンサルティングの強化推進

エンジニアリング会社統合

グループ内機能統合によるシステム開発新会社の設立

==> 2003年度売上目標：7,500億円



# モバイル事業

- **事業の狙い：**  
デジタルメディアネットワーク事業において、もう一つの

収益の柱を、効率よい投資 迅速な意思決定で実現

## • 携帯電話事業の方向性

BluetoothやMPEG4などの基礎技術を元に  
次世代携帯マーケットで積極展開していく

## • PDAの展開

• 技術 : モバイルチップセット開発、MPEG  
• マーケティング : ビジネスコンシューマー/法人

2003年度売上目標 5,500億円

# パソコン事業

## 海外PC事業の立て直し

1. 米国でのダイレクトセールスを強化
2. 企業向けBtoBを強化 拡大
3. グローバルSCM&CRMの活用による経営効率を改善

## 国内PC事業

1. 企業市場に加え、個人市場にも注力 差別化、VOC重視
2. 新市場への商品開発(ブルートゥース・MPEG4・高密度実装技術等で)  
WIA (Wireless Internet Appliance)、ホームサーバーなど
3. サービスサポート体制を強化

**2003年度売上目標 1兆円**

# デジタルテレビ事業

## 国内市場の立ち上がり

1. 自社開発技術の強みを生かす (専用LSIソフトウェア)
2. AVネットワークの拡大に注力  
DVDプレーヤ、デジタルレコーダ

## 国内向けデジタルテレビ生産体制

中国に集結

日本 : グローバル開発センタ

4極での生産体制 : (Market-Inでの事業展開)

中国

東南アジア

米国

欧州

# 電子デバイス・コンポーネント事業の強化

## 半導体

ディスクリート  
メモリ  
システムLSI

## ディスプレイ

SED  
有機EL  
低温ポリシリコン

## 2次電池

アドバンスリチウムイオン電池

# 半導体事業

- 「ネットワーク」向事業の一層の強化
- 「利益ある成長」

\* ディスクリット：世界シェアNo.1の堅持

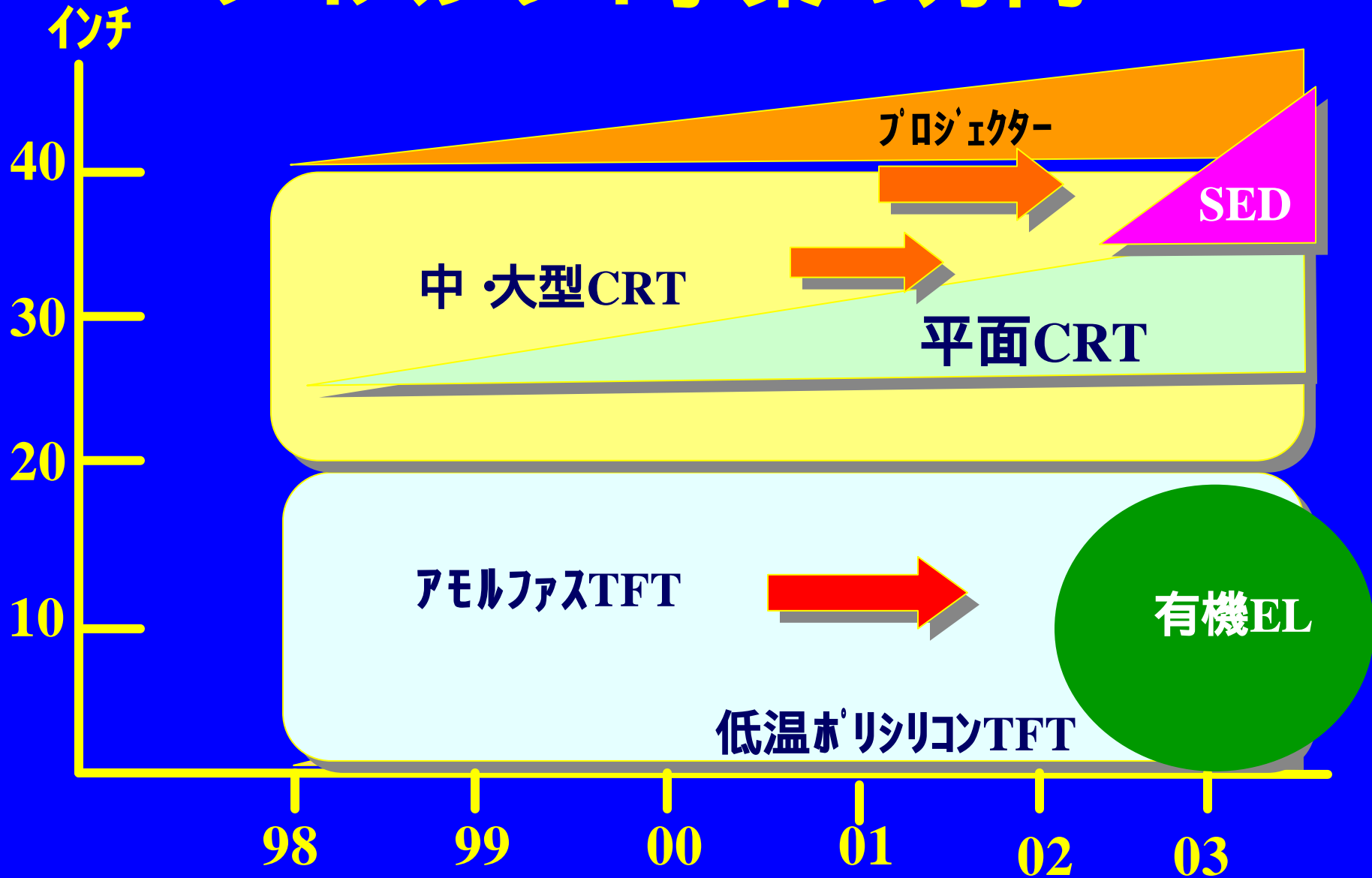
\* メモリ：Flash、DRAM、SRAMの3本柱経営

\* システムLSI：モバイル機器/ネットワーク/デジタル家電

市場向けの強化・拡大

SCEI・IBMとの次世代ブロードバンドシステム向け  
プロセッサ開発

# ディスプレイ事業の方向



# ディスプレイ事業

- **低温ポリシリコン** の事業集中  
松下とのシンガポール製造合弁
- **有機EL** への展開
- **SED** :次世代大型ディスプレイ  
キヤノンとの共同開発は順調に推移

安定事業分野の収益力向上



# 安定成長分野

- **社会インフラシステム事業** ファシリティソリューションの拡大
- **電力システム事業** 海外事業強化
- **医用システム事業** ソリューション事業を積極展開
- **家電事業** 一層のコスト削減と商品開発力強化
- **昇降機事業** サービスまでの一貫体制を強化

**革新、成長、お客様とともに**

# 注意事項

- この資料には、東芝の将来についての計画や戦略、業績に関する予想及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及び所信にもとづく見込みです。
- 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、税制や諸制度等に関わるリスクや不確実性も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とは異なるかもしれない事をご承知おき下さい。

ご静聴ありがとうございました