

東芝のデジタルメディアネットワーク事業

2001年5月23日

デジタルメディアネットワーク社 社長

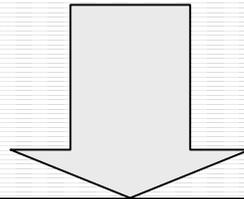
西田 厚聰

東芝グループ経営理念

1. 人を大切にします。
2. 豊かな価値を創造します。
3. 社会に貢献します。

東芝グループスローガン

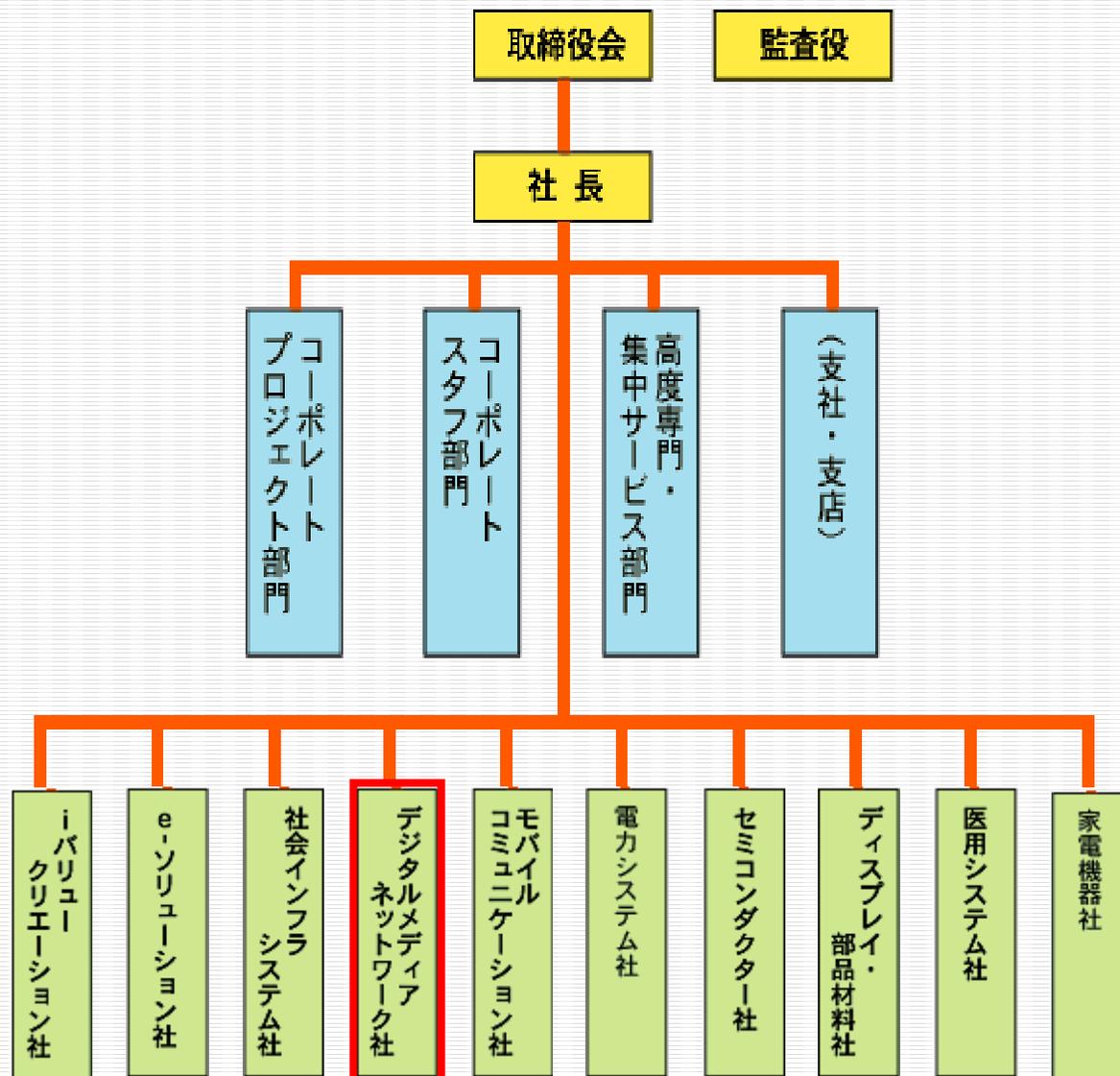
人と、地球の、明日のために。



グループ経営ビジョン

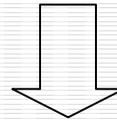
「俊敏な経営革新により
グローバルな競争力を確保し、
お客様とともに豊かな21世紀を実現する
Net-Readyなエクセレント企業をめざします」

東芝の社内カンパニー体制



[DM社]ビジョン

IT革命とブロードバンド時代の到来によって創出され、急速なスピードで成長しつつあるグローバル巨大市場において、『AVC4技術 (AV+Computer+Communication+Camera+Card)+光・磁気ディスク技術』を競争力のコアに据え、市場直結、Net-Ready なカンパニーを実現しつつ、利益ある持続的成長を図る。



インターネット革命→*Time to Innovation*

市場直結、Net-Readyなカンパニーとして事業活動のあらゆる分野、部署に変革のカルチャをビルトインするリーダシップとMI2001運動を推進する自信を確立し目標とする成果を必達する

経営のスタンス

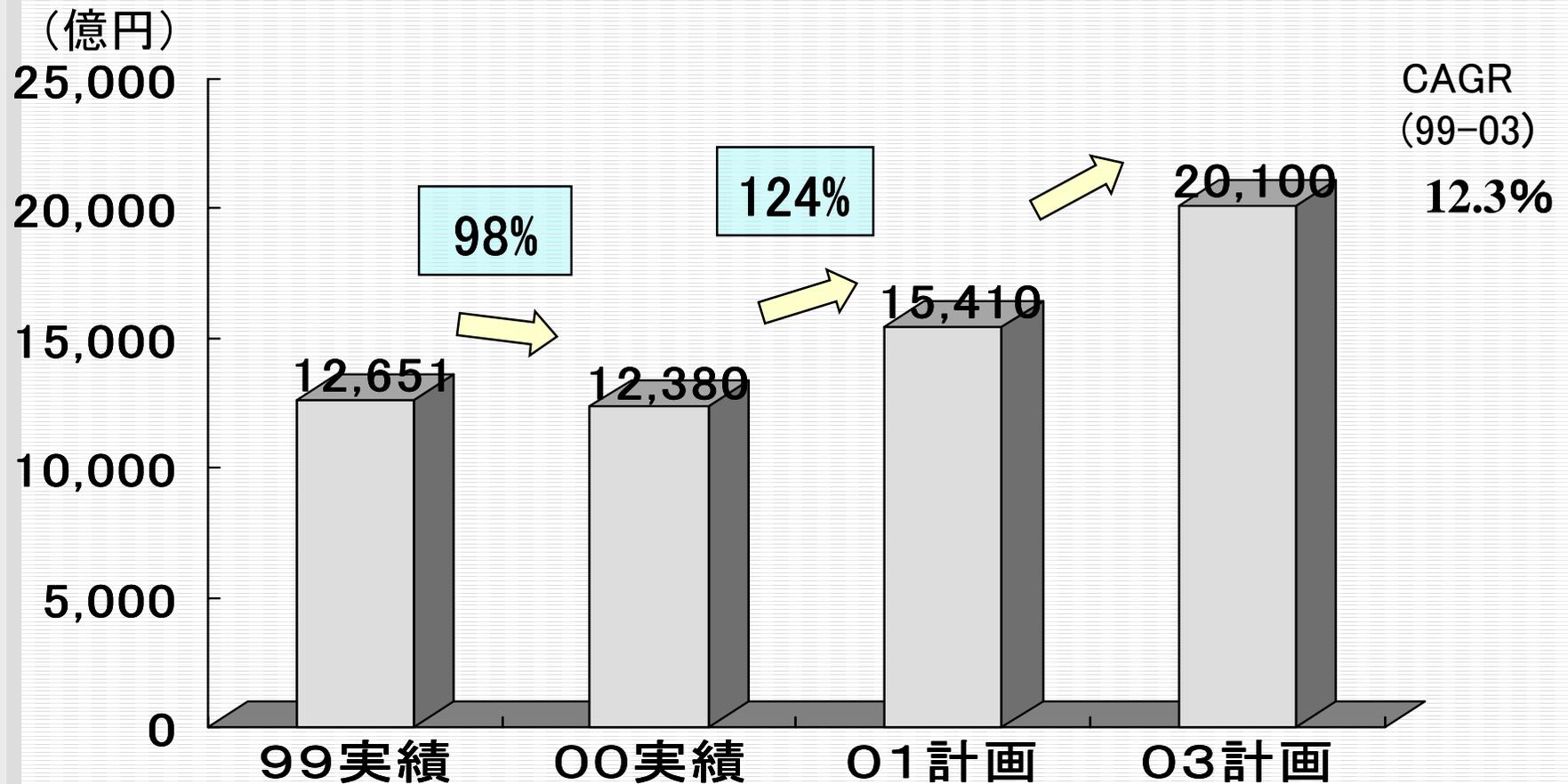
経営＝マネジメント＋リーダーシップ

経営の基本

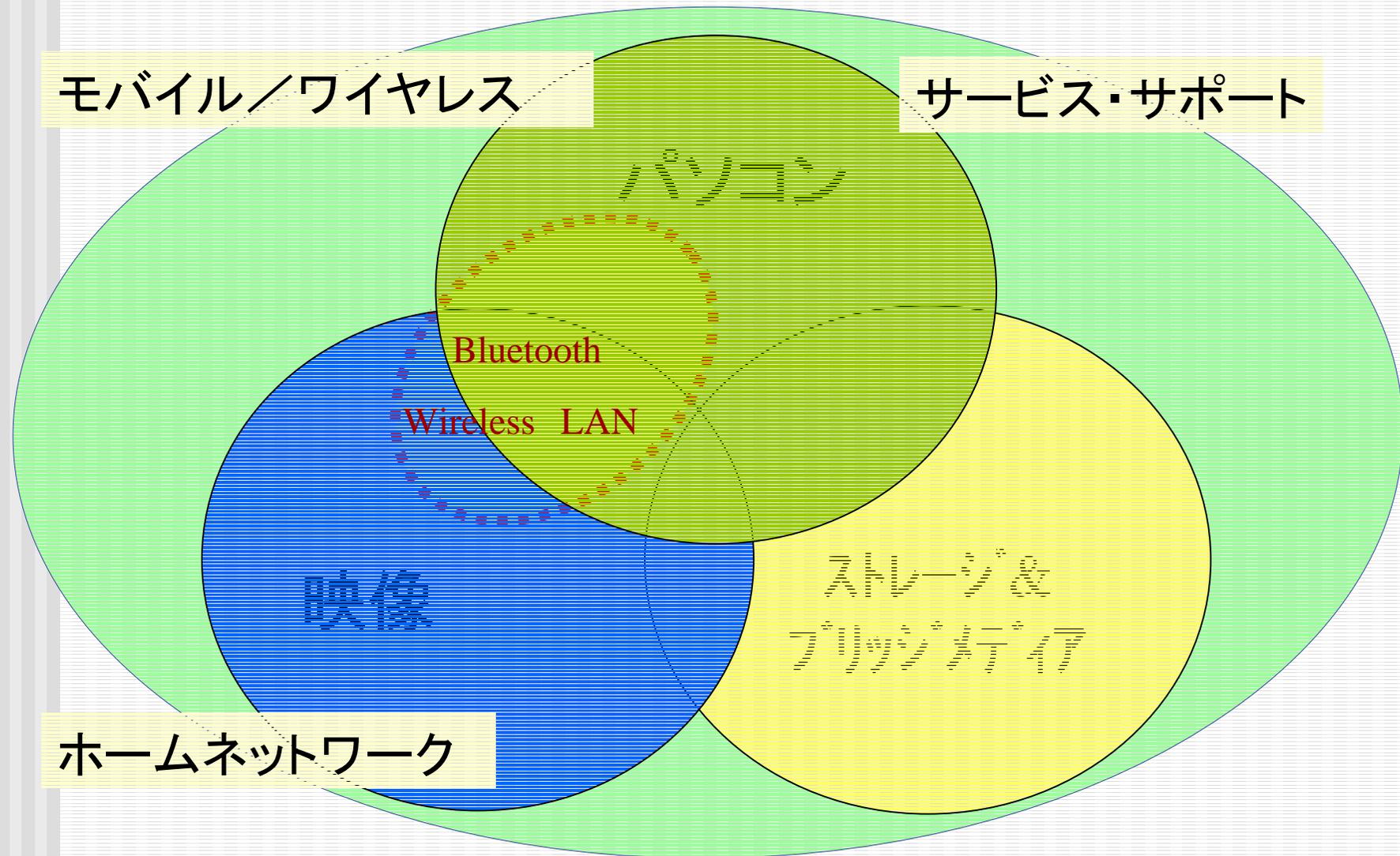
- (1) 経営効率の最大化
- (2) 差別化・差異化による競争力の確保

売上高ターゲット

デジタル化、モバイル化、グローバル化でのシナジーを
追求し、03年、売上高2兆円を目指す



デジタルメディアネットワーク社のフォーカスエリア



パソコン、映像、ストレージ & ブリッジメディアの3つの分野を
生かせる開発に注力し、モバイル分野での競争優位を確立

世界No.1シェアを狙う・堅持する事業

事業	戦略・施策
ポータブルPC	コア事業として世界シェアNo.1堅持(7年連続)
DVD-Player	利益ある事業拡大とトップグループの地位維持
PJ-TV	米国市場中心に世界No.1戦略強化
液晶データPJ	世界No.1に向けコア技術強化、PCチャネル活用
マイクロHDD (1.8型, 2.5型)	タイムリーな投資でリーダーの地位維持、非PC市場進出
DVD-ROM	CD-ROMからの転換推進、ローコスト量産化
COMBO・RAMBO	ROMからのシフトによる高付加価値化推進
ブリッジメディア	SDカード、スマートメディア市場の拡大

新規に創造・推進する事業

PDA、ワイヤレス・インターネット・アプライアンス(WIA)

Bluetooth、Wireless LAN

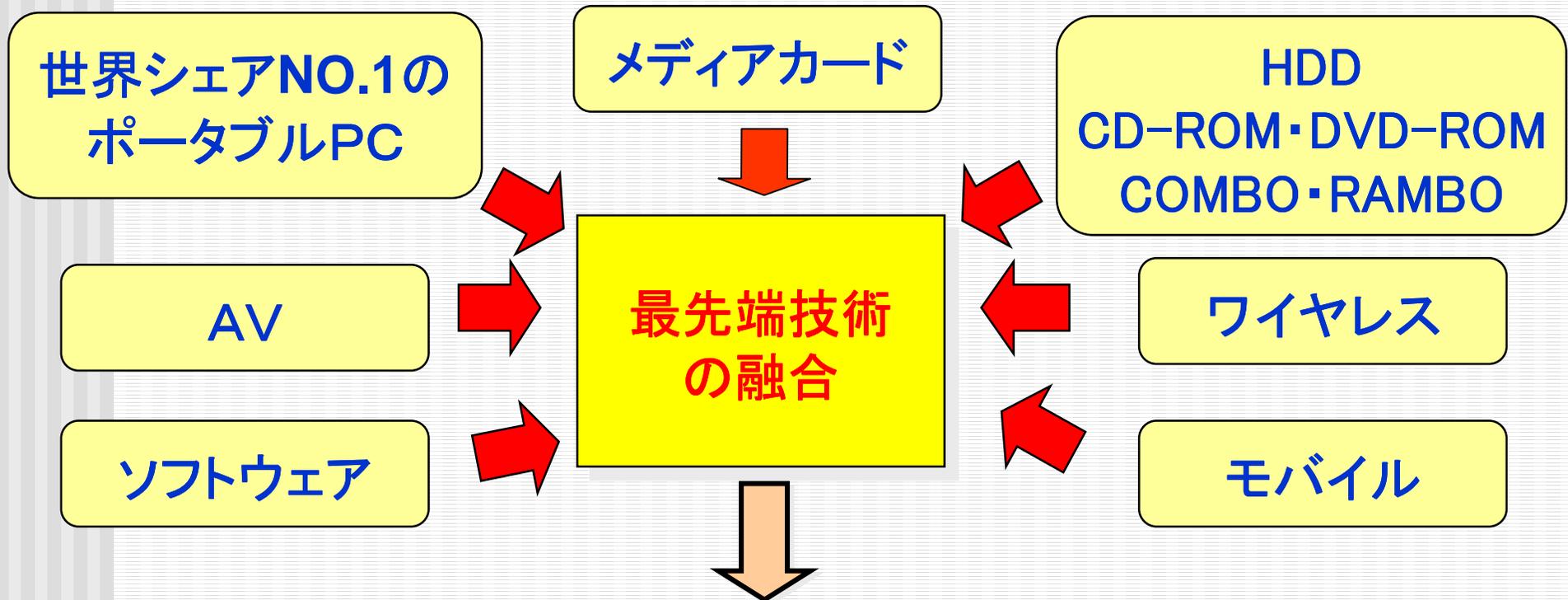
超小型光ディスク(データプレイ)

モバイルNewAV(シリコンオーディオ、デジタルカメラ/ビデオ等)

サービス・サポート事業(STO)

融合商品開発への社内技術の活用

IT革命、ブロードバンド時代に不可欠な高レベルな技術を[DM社]は幅広く保有。これらの革新的技術をもとに、今後、差異化・差別化された融合商品開発し、新たな市場を創造する。



01/10月、開発・生産統括センターを開設、技術の強化と融合を図り、革新的商品を市場に送り出す。

PC事業 市場動向

《海外市場》

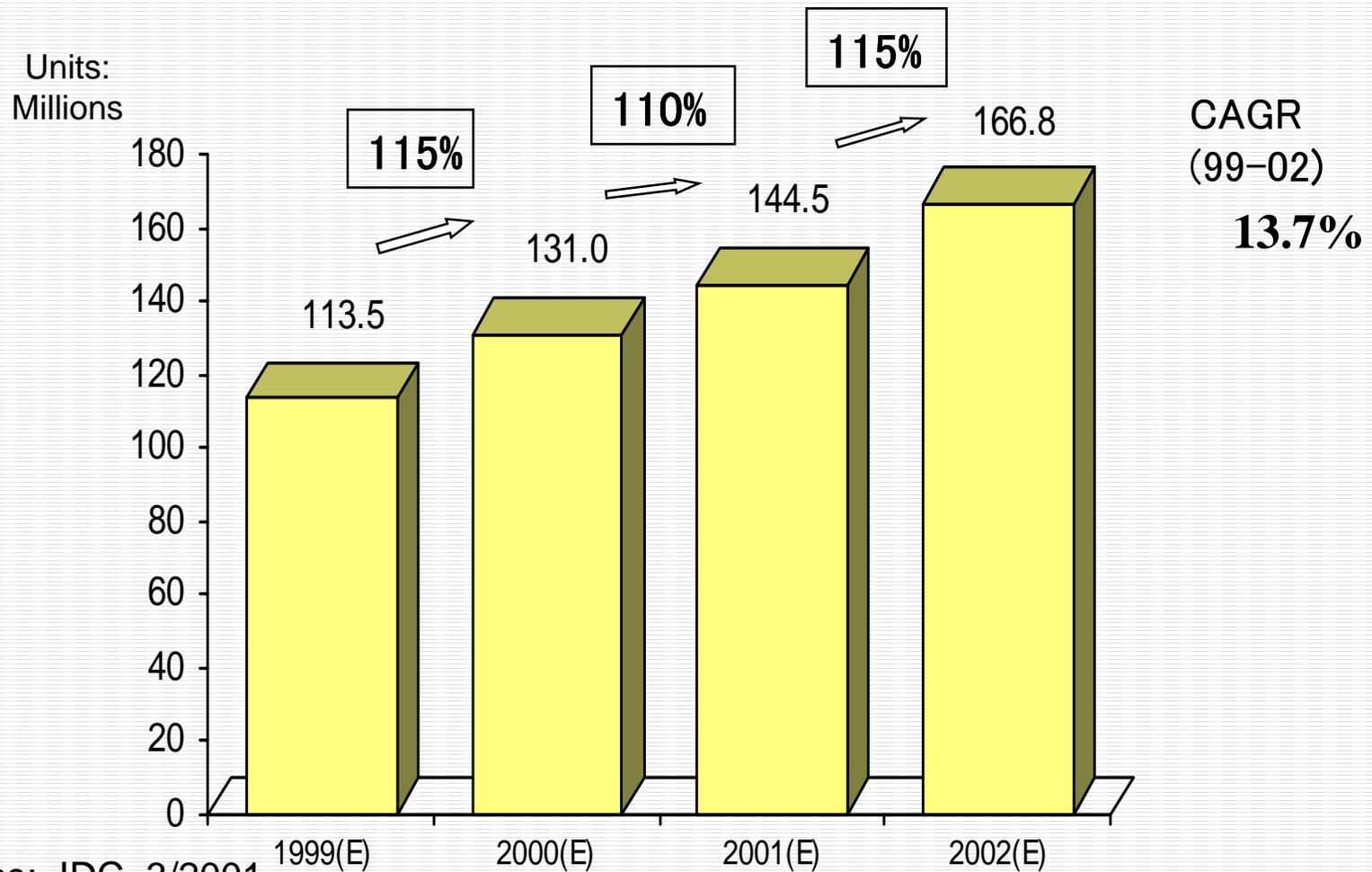
- ◆世界的な景気後退の波を受けて、今後の出荷台数ベースのPC全体の年間成長率は停滞傾向にあると予測されているが、**ポータブルPCは高成長を引き続き維持。**
- ◆米国では、企業向けはPC投資の峠を越し、**大型サーバや、ネット・インフラに多くのIT予算を投入。**
- ◆ブロードバンド時代到来により、PCにより高いパフォーマンスが必要とされる一方、Webアプリケーション等の台頭により、**端末のバリエーションも増えると予測。**

《国内市場》

- ◆個人市場はインターネット利用の普及・デジタルAV機器の成長に支えられ、**01年度までは2ケタ伸長を維持すると予測。**
- ◆企業市場の伸長率は緩やかであるが**IT投資の活発化により伸長すると予測。**
- ◆PC平均売価は下落を続け、**売上金額では微増の見込み。**
- ◆ITの高度化/専門化およびTCO削減のための**トータルサービス市場が拡大すると予測。**

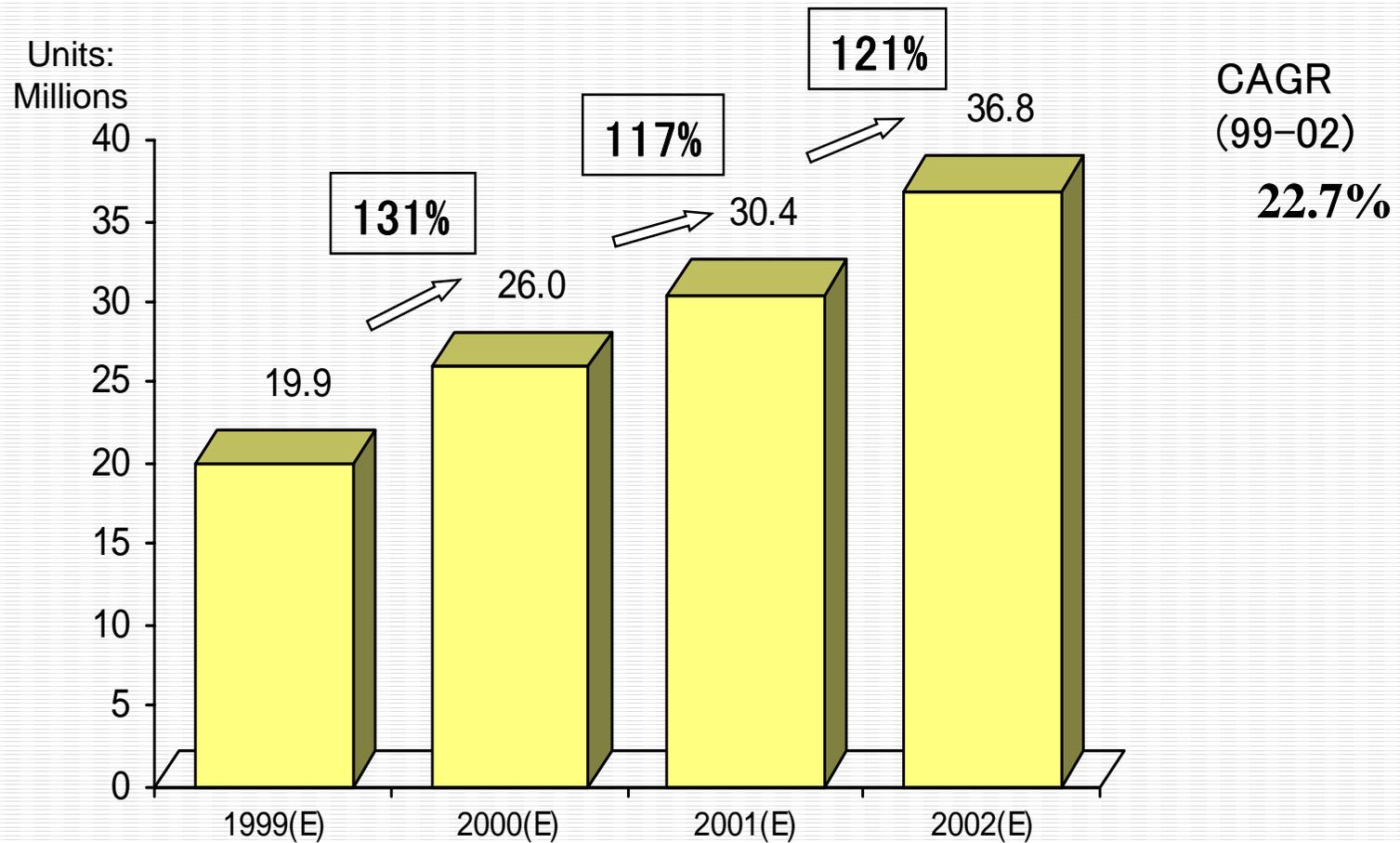
グローバル AII PC 市場推移

台数ベース予測は、米国経済冷え込みの影響を受け、01年の伸長率は110%に留まる。



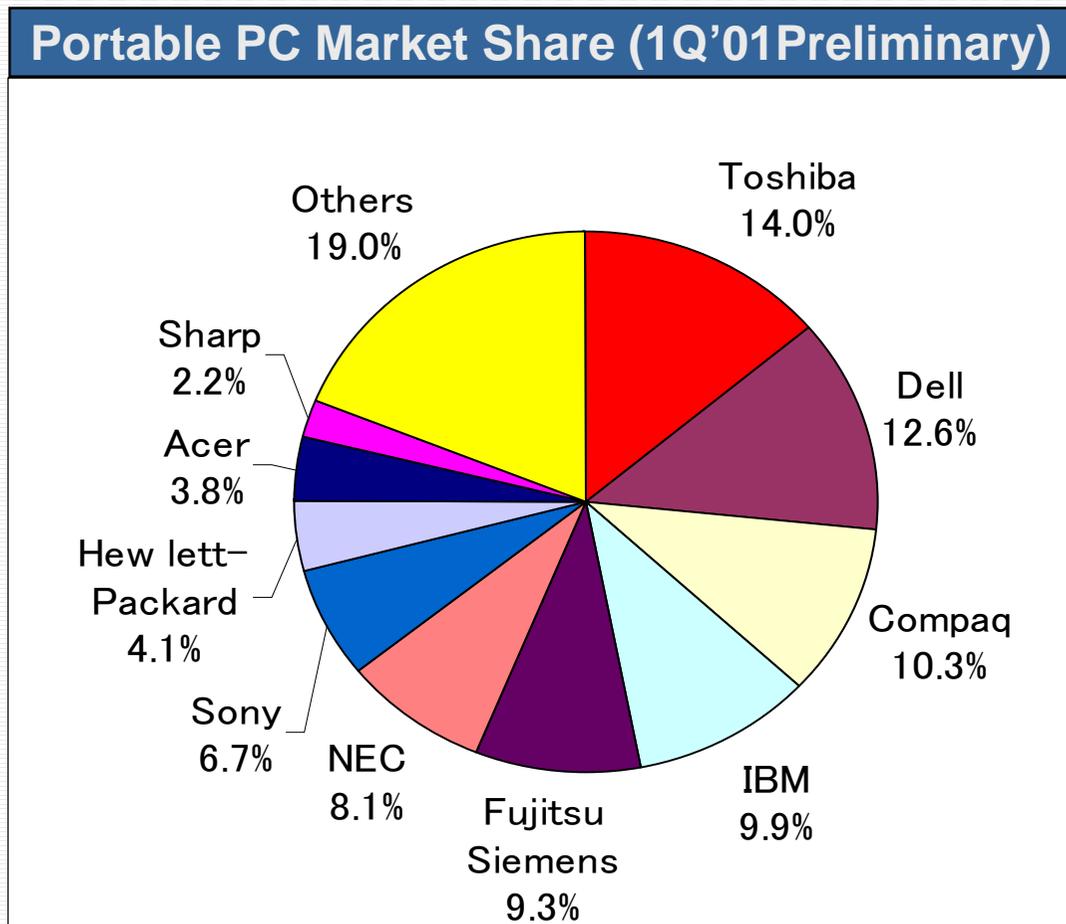
グローバル ポータブルPC 市場推移

CAGR予測(99-02)は、台数ベースでは22.7%と、All PCを上回る高成長を継続。



Source: IDC, 3/2001

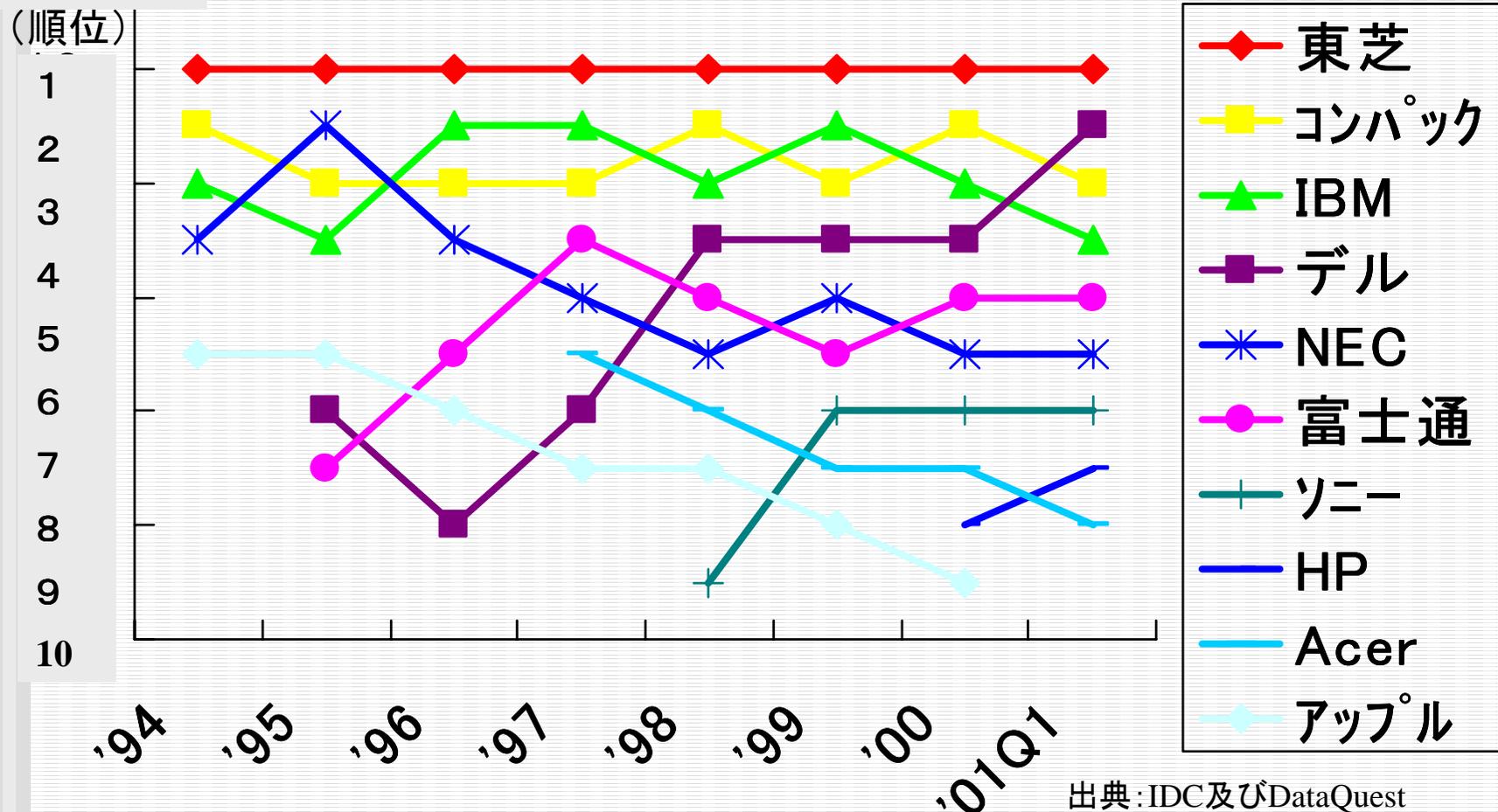
グローバル ポータブルPC マーケットシェア



Source: IDC, 4/2001

グローバル ポータブルPC マーケットシェア推移

東芝は7年連続でポータブルPC・グローバルシェアNO.1を堅持



DeII型ビジネスモデルの伸長

台数、出典: IDC

		00/Q1	01/Q1	シェア伸長率
World Wide	All PC	9.9%	12.8%	129%
	Portable PC	10.4%	12.6%	121%
USA	All PC	17.0%	23.0%	135%
	Portable PC	18.3%	24.4%	133%

伸長要因

■ **ダイレクトでの顧客管理能力**

顧客別情報発信能力／迅速な価格回答／高い納期遵守率

■ **経営効率**

ダイレクト販売モデル／徹底した在庫管理／サプライヤーとの
パートナーシップ／徹底したプロセスのIT化による無駄排除



ダイレクトビジネスの勝利・経営効率改善の徹底

東芝PCのグローバル事業戦略

1) 販売チャネルの考え方

- ダイレクト販売を取り入れたハイブリッド型販売の導入
 - ・顧客セグメント毎にCo-directパートナー選定
 - ・チャネルマージンの取り込み
 - ・ADE増強による顧客層の開拓
 - ・米国で00上期から導入

2) SCMの考え方

- 全体最適と効率化追求によるグローバル生産体制の見直し
 - ・総合調達力強化
 - ・製造拠点のミッション明確化による適地適品生産の実現
 - ・調達から販売までのリードタイム削減、在庫費用削減



経営効率化を目指した利益ある事業体質の構築

WEBによるダイレクト販売への取組

東芝アメリカ情報システムでは現在約200社の特定大手顧客とカスタマイズドウェブ開設

個々の顧客の要求に基づくコンテンツのデザイン

例はトヨタUS。製品、サポート、東芝側担当者、オーダーステータス確認を顧客に発信。コンテンツのデザインは全て顧客ニーズによる。



顧客ニーズに基づく

- コンテンツ作り
- コミュニケーション

顧客別シングルコンタクト

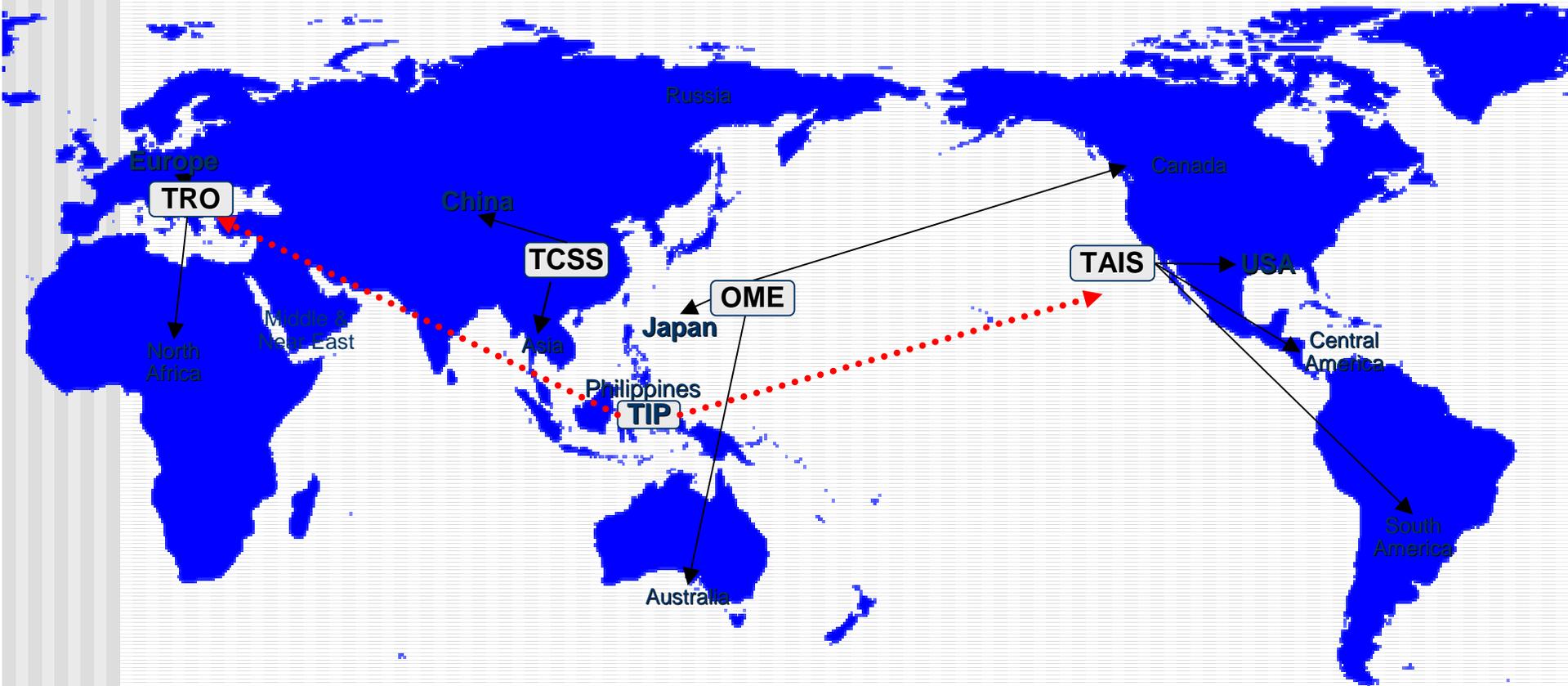
The screenshot shows a web browser window displaying a customized Toshiba website. The browser title is 'Toshiba? -- Platinum Home - Microsoft Internet Explorer'. The address bar shows a URL for a specific customer account. The website header includes the Toshiba logo and 'U.S.A. Computer Systems'. The main content area is personalized for 'Toyota Motor Sales, U.S.A., Inc.' and features sections for 'Products', 'Support', and 'Administration'. A 'My Support Bulletins' table is visible, and a 'My Contacts' table lists sales representatives. Callouts point to specific features: 'オーダー状況確認' (Order Status Confirmation), '製品情報' (Product Information), 'サポート情報' (Support Information), '東芝担当者情報' (Toshiba Representative Information), '個別サポート情報' (Individual Support Information), and '個別新製品情報' (Individual New Product Information).

	Edit	Date
Multimedia Files do not Start after Standby/Hibernation		01/04/2001
Crackling noise playing audio files with Win2K. Pcs on the Tecra 8100.		01/02/2001
PC card in Multimedia Port Rep. or PC keeps Windows from recognizing the CD-ROM		01/02/2001
Playing a DVD movie on a Television using a Tecra 8100DVD		01/02/2001
Tecra 8100 - Windows 2000 Clean Installation - General Information		01/02/2001

	Edit	Phone
Brian Ross, Service Account Ma...		949-587-6376
Reo-Iti Hashimoto, Account Mana...		310-645-9177
Mary Ward, Area Sales Manager		1-800-Toshiba
Tina Hsu, Inside Sales Represen...		1-800-Toshiba

	Edit	Date
Toshiba Unveils New Magna 419		2/20/2001
Toshiba Strengthens Market Pos...		2/6/2001
Toshiba Introduces Wireless In...		1/29/2001
Toshiba Announces Availability...		1/29/2001
Toshiba Announces New Satellit...		1/29/2001

グローバル生産拠点の再編・強化



米国PC事業体制再編

- * PC組立・試験／PCB製造 → フィリピンへ移管

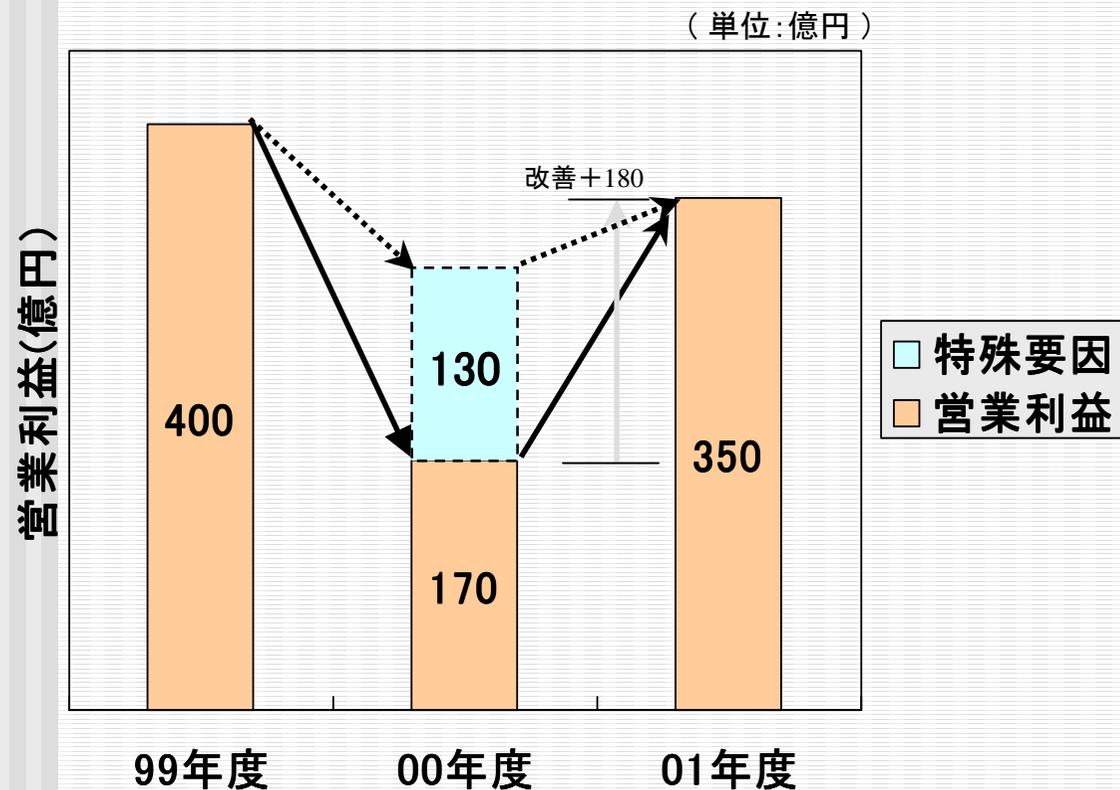


東芝アメリカ情報システム社は、コンフィグレーションオペレーション(BTO、CTO等)に特化。より、市場・顧客直結型のオペレーションに注力。

- * 製造部門の人員削減 **約500名**
(従業員全体の約25%に相当)

PC事業の損益改善

<グループ>	1999年度	2000年度	2001年度 (PC+PC周辺機器)
営業利益	400億円	170億円	350億円



00年度

特殊要因: 約▲130億円

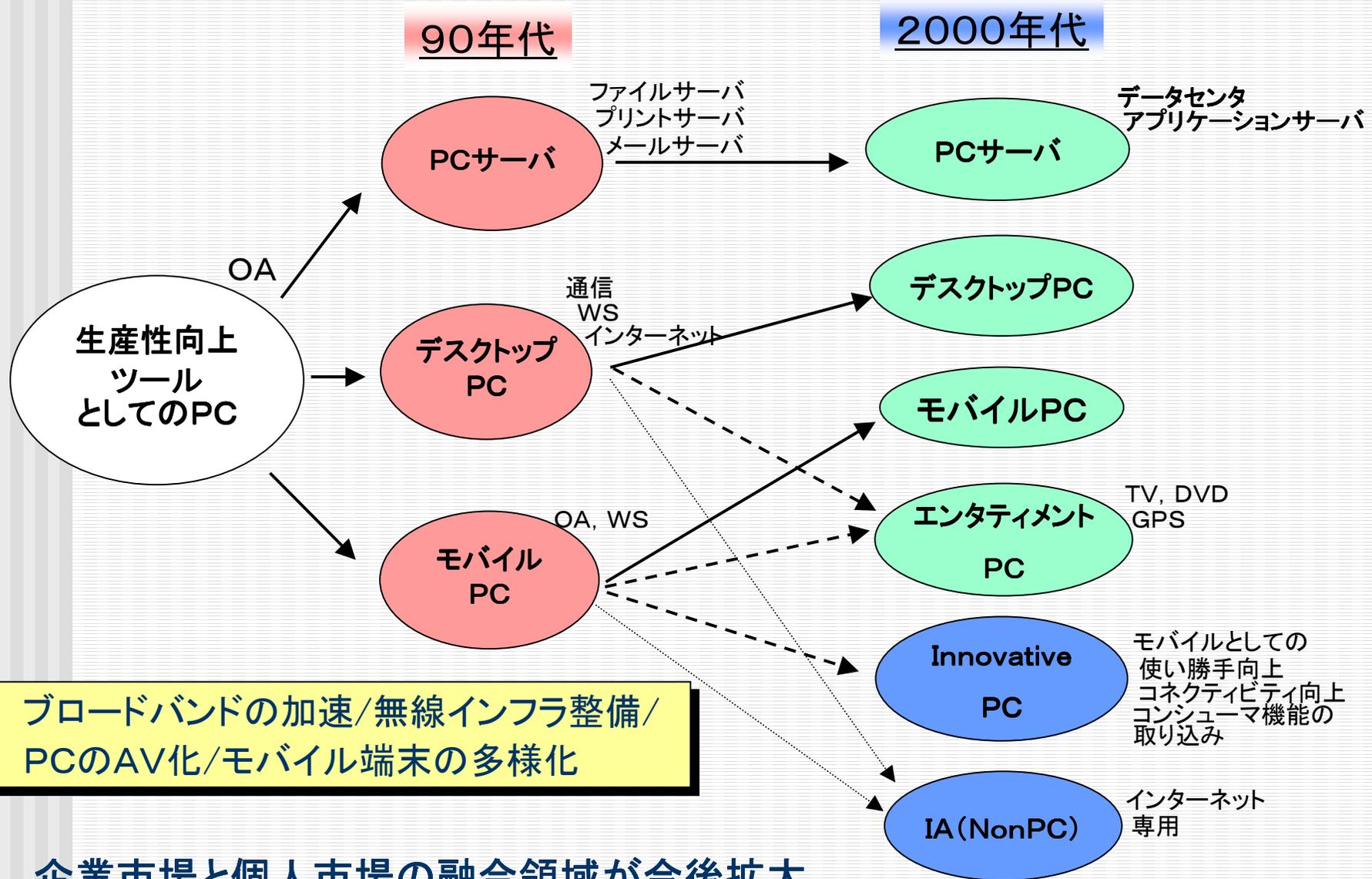
- ・売価ダウン、在庫対策
キー部品調達 他: ▲120億円
- ・リストラ他悪化要因: ▲10億円

01年度

改善施策: +180億円

技術融合商品の開発、CD、
チャネル在庫圧縮効果、
ダイレ外販売拡大による
粗利改善、アジアへの
生産シフト 等

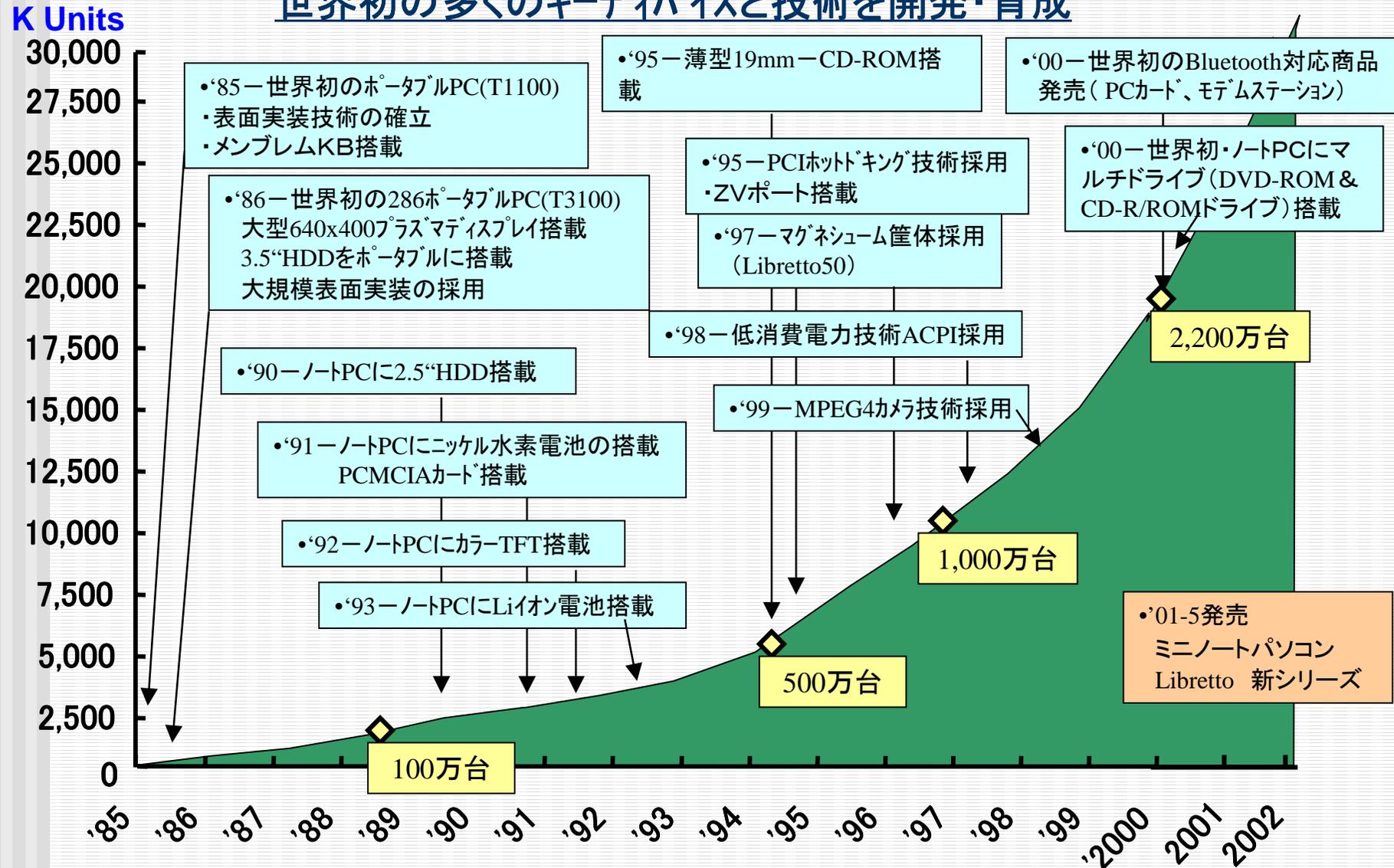
PC商品の変遷



⇒ 開発・生産統括センターを構築、シナジー発揮及び効率化を図る

東芝ポータブルPCは業界・市場のテクノドライバー、ビジネスドライバーとして

世界初の多くのキーデバイスと技術を開発・育成

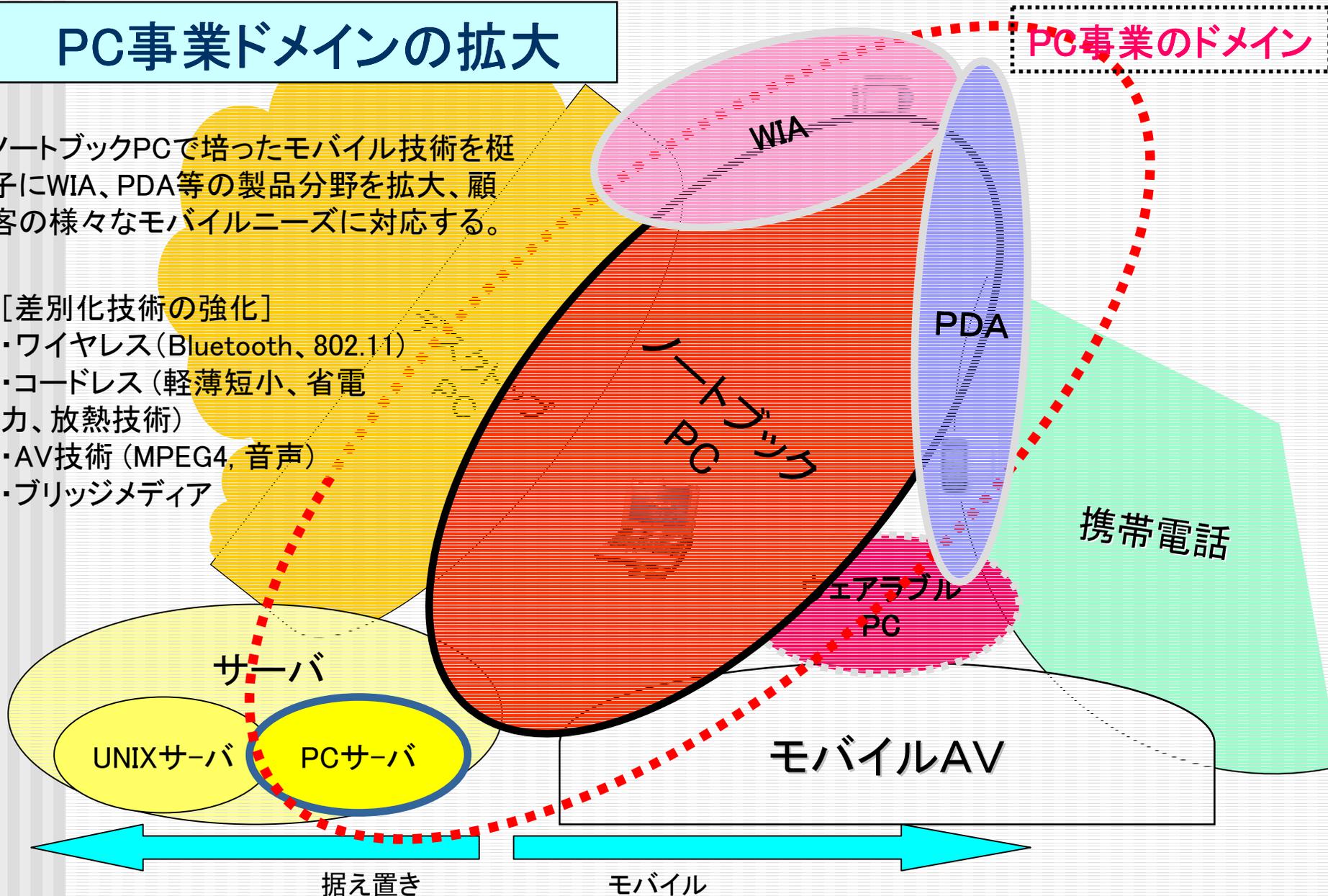


PC事業ドメインの拡大

ノートブックPCで培ったモバイル技術を梃子にWIA、PDA等の製品分野を拡大、顧客の様々なモバイルニーズに対応する。

[差別化技術の強化]

- ・ワイヤレス (Bluetooth、802.11)
- ・コードレス (軽薄短小、省電力、放熱技術)
- ・AV技術 (MPEG4, 音声)
- ・ブリッジメディア

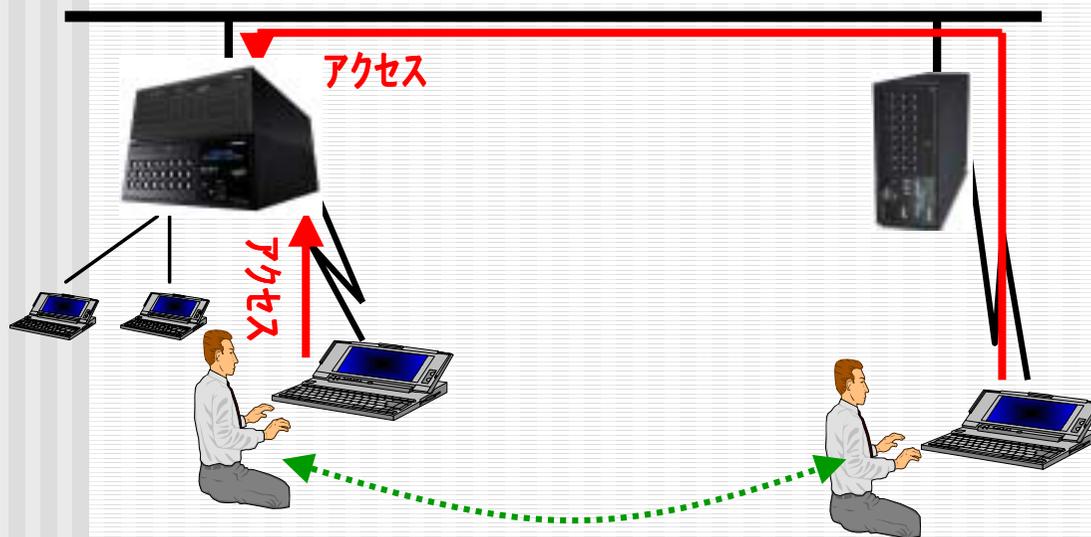


ワイヤレス技術やブリッジメディアによる相互の接続性
モバイルソリューションやプロダクトベースのサービス提供

企業内ワイヤレスLAN

東芝の高密度実装技術

省スペースでオフィスモバイル
コンピューティングを容易に実現



移動先でも、MAGNIA Z300を経由し、
ワイヤレスでファイルへのアクセスが可能

IAサーバ MAGNIA Z300
オプションのワイヤレスLANカード装着に
より、簡単にワイヤレス環境が構築可能。

A4ノートパソコン Satellite1800
CTOメニューで無線LAN内蔵タイプを
国内で初めて用意

Bluetooth普及戦略

- (1) 日本企業唯一のBTプロモータとして 市場を牽引
- (2) BTネットワークでトータル商品力を強化
- (3) Bluetooth新ビジネスの展開



世界初のPC周辺機器「BluetoothPCカード」と「Bluetoothワイヤレスモデムステーション」を00年8月から発売



Bluetooth SD カード(発売予定)

PCサーバ

1) ビジョン

- ・モバイルネットワークを実現するためのインフラとして、顧客価値の高いサーバの提供

2) ターゲット

- ・世界の主要サーバ市場でのNo.5入り、10%以上のシェア確保

3) 基本戦略

- ・製品競争力のあるコンパクトサーバの開発、製造、販売に戦略的特化。同セグメントでのNo. 1を目指す。
- ・箱売りからシステム販売へ向けての開発・製造・販売体制の確立(スモールSI事業体制推進)

映像事業市場動向

- ◆CTV 国内は、**BS・CS・地上波デジタル**への対応が進む。また、液晶・PDPなど**新しいディスプレイ**のTVも拡大する。リサイクル法施行、買替えサイクルから、**00年度をピークに01年度以降微減**となる。
海外は、米国経済の減速に伴い、アジアの景気沈静化が予想されるが、市場は買替、買増しを中心に堅調に推移する。
- ◆液晶データPJ 世界市場は**年平均26%**で伸長し、03年度の市場規模は230万台。一方参入企業の増加、デバイスメーカーの低価格化戦略等により、**競争が激化**する。
- ◆DVD プレーヤーは、低価格化とソフトタイトル数の増加により**巨大市場を形成するが、競争は激化**。録再機は、普及機が登場することにより**VTRの市場を取り込む**。
- ◆モバイルAV **デジタルカメラは今後、普及機と高機能機の2極化**が進展し、**静止画からMPEG4をベースとした動画も扱える映像機器市場**に発展する。主力ゾーンは200～300万画素クラスの普及機である。

映像事業領域

CTV・メディア機器

モバイルAVC

BSデジタル
CSデジタル
地上波デジタル

BS/CS
地上波 デジタル
デジタル

PDP/LCD/SED TV

ポータブル・オーディオ・プレイヤー
ポータブル・ビデオ・プレイヤー
デジタルカメラ

デジタルCATV
インターネット

デジタルTV

デジタルチューナー

ホーム
モバイル

Personal
Internet
AV
Appliance

インターネット

映像システム機器

データPJ

ホーム
ネットワーク

e-PF端末
ホームサーバー

i.LINK
Bluetooth
Bridge Media

ホーム用
プロジェクター

HDD

Net Box

PC Bluetooth

DVD+HDD DVD-RAM/R

録画再生機器

映像事業戦略

1) デジタル映像事業の強化・拡大

DTV、DVDビデオ、PJ-TV、液晶データプロジェクター、モバイルAVの5商品に重点特化。

→ デジタル技術開発に注力

2) デジタルAV事業の推進

*東芝の強みを生かし移動体通信、PCとの連携強化
DVD技術標準化戦略強化*

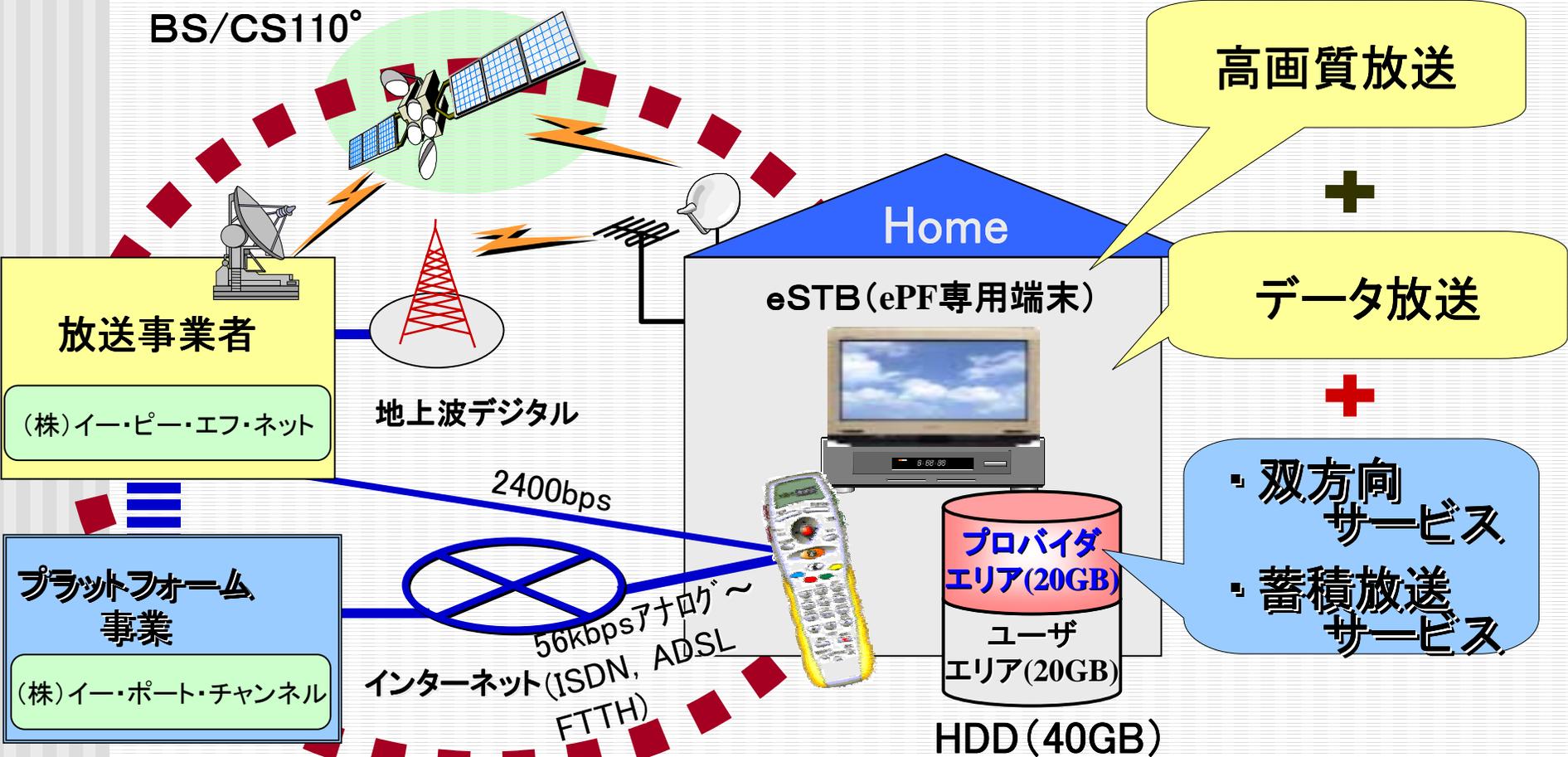
デジタル録画機器市場の伸長

デジタル録画機器市場（D-VHS、DVDレコーダ、HDD）は、ポストVTRとして、今後急拡大の見込み。



業界で初めてHDD & DVDレコーダを投入、市場拡大を狙う。DVDプレーヤ全体のグローバル市場では、シェア15%を目指す。

eプラットフォーム構想



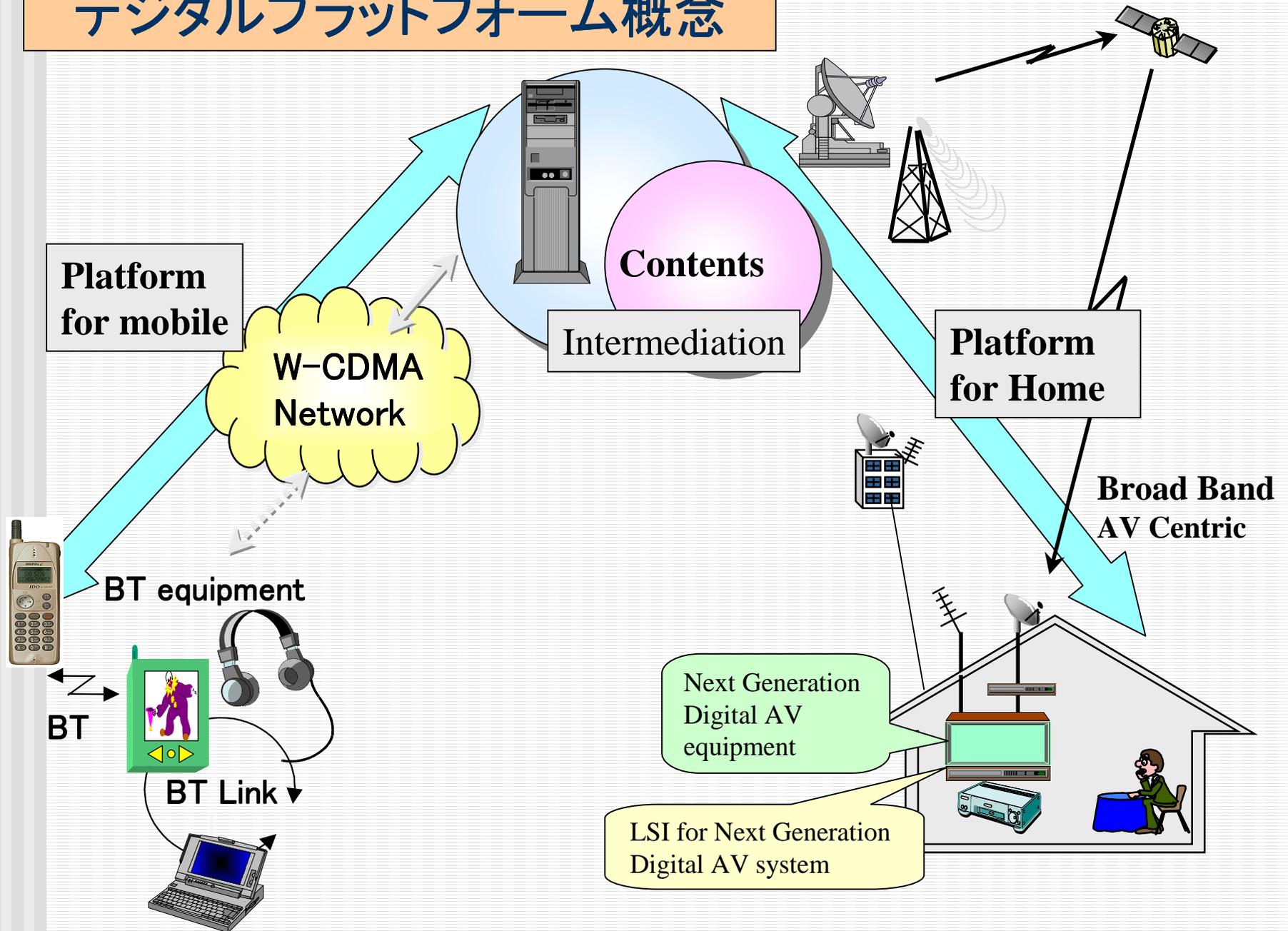
放送事業者
(株)イー・ピー・エフ・ネット

プラットフォーム事業
(株)イー・ポート・チャンネル

- ・会員・端末普及・管理
- ・HDD情報管理・運営
- ・ePFサービス企画・仕様策定
- ・蓄積コンテンツ管理・運営

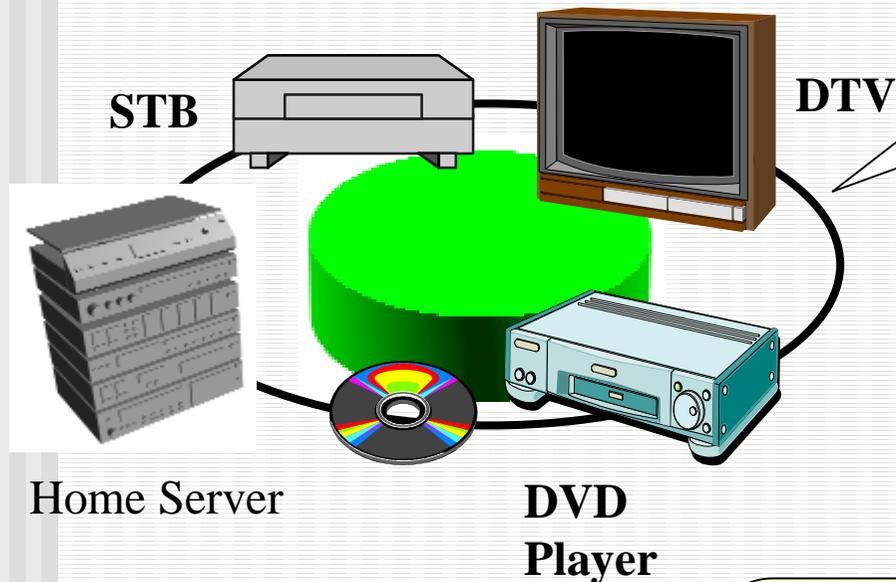
・eSTBを通して様々なコンテンツサービスを受信・蓄積
 ・[DM社]は(株)イー・ピー・エフ・ネットと(株)イー・ポート・チャンネルに出資、eSTBの開発・供給と、放送系ネットワーク技術の提供に協力。

デジタルプラットフォーム概念



デジタルプラットフォームプロジェクト (for Home)

Next Generation Broad Band AV



Platform Key Technology Development

- Architecture
- LSI
- SW

構想:

拡張PCIバスをデジタル機器の
共通のアーキテクチャに



- ・従来の1チップ化から拡張PCIバスに規格統一することで、フレキシビリティな設計対応を可能に。
- ・コンテンツプロバイダから送られるストリーミングデータの 構造化と最適化をベースに開発
- ・OSはAV機器制御に特化したリアルタイムOSを採用



「Digital Platform」リファレンスモデル
～COMDEX/Fall 2000に出典

ストレージ・ブリッジメディア市場動向

1. ストレージ・ブリッジメディア事業が狙うPC及びPC周辺機器、情報家電市場

(1) 成長市場

(2) 価格重視市場

(3) 技術競争市場

(4) 顧客間のシェア競争が激しく商品サイクルが短い市場

⇒ 開発力、供給力、品質、コスト力がKey

2. 分野別動向

(1) HDD: 高容量化、高速化、対振動衝撃仕様、低消費電力化が進展する。

PC以外の分野へ浸透。

(2) ODD: DVD市場は「読み取り」から「書き込み」へと移行する

薄形化、小型化がさらに進展。

(3) SDカード: 応用商品の増加に伴い、アフターマーケット市場が形成される

: 他メディアカード(特にMMC)との価格競争が激化。

(4) ICカード : 金融/クレジットを中心に市場が立ち上がる見込み。

事業領域

磁気ディスク事業(HDD)

2.5" HDD、1.8" HDD

モバイルディスク(カード型)

光ディスク事業(ODD)

読取専用ドライブ(DVD-ROM)

記録系ドライブ(COMBO、COMBO+1、DVD-RAM)

PUH(DVD-ROM、COMBO、DVD-RAM)

DataPlay

メディアカード事業

SDカード

スマートメディア(SM)

SD I/Oカード

・Bluetooth SD カード(発売予定)

ICカード事業

ストレージ・ブリッジメディア事業戦略

1) ポータブル・デジタル情報機器向け事業展開

⇒ 光・磁気ディスク商品力強化。
ローコスト、高品質、超量産体制強化

2) 光・磁気ディスクの応用

⇒ AV事業の記憶情報メディアとして新市場開拓。
車載用市場等

3) 技術優位性の維持、強化

HDD ⇒ 高容量化、高速化、対振動衝撃性

ODD ⇒ 高速書込技術

メディアカード ⇒ セキュリティ技術

経営と一体化したMI2001運動の推進

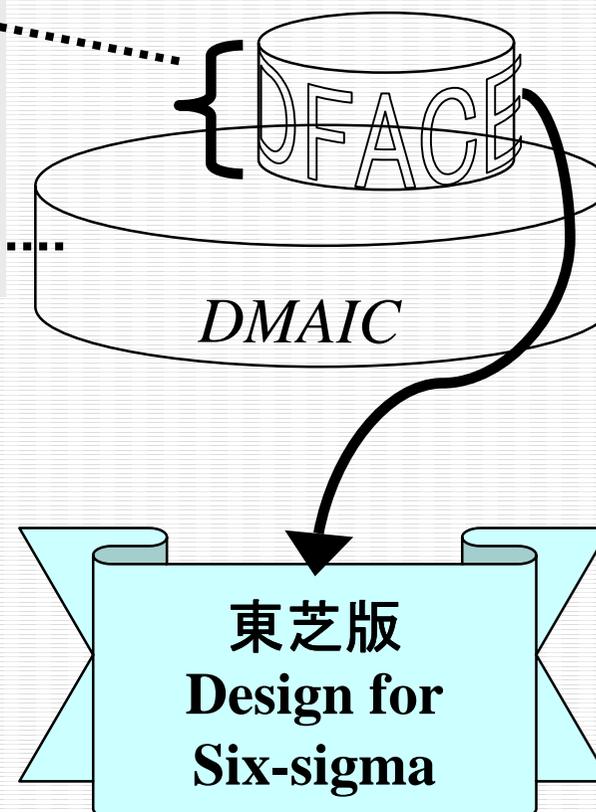
MI2001;「東芝版Design for Six-Sigma」の継続展開

- ・VOC (Voice of Customer) を起点とした開発設計 (DFACE)
- ・コスト改善、経費圧縮、在庫削減、キャッシュフローの改善等、効率改善を図る。(DMAIC)

- ・MI2001運動の抜本強化
 - : 事業体制転換の加速 (VOC Oriented)
 - : 顧客との接点をパワーアップ

01年度 PJ数2,344

ハードセービング額343億円



IT戦略の推進

1) グループ、グローバルで Net-Ready を実現し、ネットワークを通じてVOCを取り込み、顧客の望むスピードで商品・サービスを提供できる体制の構築を目指す

Net-Ready化率

00年度47% → 03年度末100%を目指す

2) グローバルベースでの真のSCM／CRM、ERP
標準化／統合化の推進

新経営指標の導入

TVC (Toshiba Value Created)

- ・東芝版EVA (Economic Value Added)
- ・企業価値を目指した経営
- ・資本コストとリターンの関係で「企業価値の増大」を図る
- ・[DM社]では、企業価値増大の施策を250項目にブレイクダウンして、TVC経営の徹底を図る

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

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す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