

# 2003年度業績見通しについて

2003年9月16日

**株式会社 東芝**  
**取締役 代表執行役社長**  
**岡村 正**

## 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。

## パソコン事業収益悪化の原因

マーケットニーズに対応する目的で開発プラットフォーム数を増加させたことにより、その歪みが開発、調達、製造、販売の各段階でリソースの分散という形であらわれた。



予想を上回る売価ダウンなど、事業環境の変化に対する柔軟な対応が遅れた。

# 東芝グループの主力事業ドメイン

## 成長事業領域

デジタルプロダクツ事業

電子デバイス事業

## 安定事業領域

社会インフラ事業

## パソコン事業について

当面の収益改善を図るとともに、  
「高い技術力に裏打ちされた商品競争力」  
をベースに、  
必要な戦略見直しを行います。

# 各セグメントの業績見通しについて

## 電子デバイス

営業損益は、上期、通期とも当初計画を上回る見通し。

- \* 半導体: NAND型フラッシュメモリを中心とするメモリは当初予想を上回るペースで推移。また、ディスクリット、システムLSIも堅調。上期営業利益は当初見込を上回って400億円を超える見通し。この基調は下期も継続、通期では営業利益計画800億円を100億円強上回る見通し。
- \* 液晶: 当初計画を上回るペースで収益改善進む。

## 社会インフラ

上期、通期ともに当初計画を上回る営業利益を確保できる見通し。

依然設備投資の低迷など厳しい環境が続いているが、コスト低減効果などが寄与。



## デジタルプロダクツ

上期は当初計画達成困難となったが、下期には改善、現時点では若干の営業損益マイナスの見通し。

パソコン及び周辺機器の営業損益は-80億円まで改善、映像など、その他事業の損益改善を加え、セグメント全体では年間営業損益イーブンをめざしたい。

	上期	通期
パソコン売上	3,480	7,470
パソコン及び 周辺機器の営業損益	-170	-80

(億円)

## 家庭電器

10月に発足する新体制のもと、上期の悪化分をカバーすべく全力で取り組んでいく。

冷夏や売価ダウンの影響を受け、上期は対前年同期で収益悪化、それをカバーすべく全力で取り組んでいる。その効果ができるだけ早く損益に寄与するように努める。

## 配当について

中間配当については、誠に遺憾ながら  
見送りとさせていただきます。

期末配当については、現時点では  
未定のままとさせていただきます。

## 通期見通しについて

	当初見込	今回見込	差異
売上高	57,000	56,500	-500
営業利益	1,700	1,400	-300
税引前利益	900	900	-

(億円)

<http://www.toshiba.co.jp/about/ir>

# パソコン事業戦略について

2003年9月16日

# パソコン事業の方向付け

## 当社の強み

1. 技術力  
映像処理技術  
ワイヤレス技術  
ストレージ技術  
電子デバイス技術 etc
2. グローバル市場での  
商品展開力
3. 強いブランド力

## IT革命の進展

市場は、インターネット時代からブロードバンド時代、さらに、ユビキタス時代へ。

ユビキタス時代に必須の  
プロダクト= ノートPC

『革新的技術に支えられた魅力ある商品投入により新市場を創出する』という、当社のパソコン事業の原点は変えない。

# パソコンの市場動向

高成長のノートPC 120%伸長(対02年)

顧客層の変化と価格競争の激化

- ・ 個人向がグローバルで伸長(124% 対02年)
- ・ 市場構成の変化
  - 大企業向け                      個人・中小企業向け
  - 個人:35%、中小企業:26%、大企業:17%

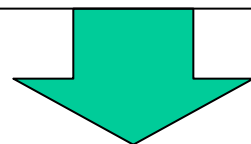


市場変化・売価ダウンへのスピーディな対応が必要

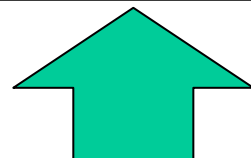


# 要因分析

グローバル競争対応による機種数増加  
リソースの分散・不足による開発遅れ  
購買点数増加による調達の混乱



市場構造変化への対応の遅れ  
(商品供給の遅れ・売価ダウン対応遅れ)



想定を超える売価ダウンの進行

# 取組むべき施策

## 市場変化に対応した販売戦略

- ・地域 顧客別に重点セグメントを設定し、販売体制を強化
  - 欧・米個人市場
  - 欧・米中小企業市場
  - 国内の個人市場と中小企業、SOHO市場
  - 伸長する中国市場

## 収益力改善に向けたコスト削減

- ・販売、開発、調達、製造の各段階でのコスト削減

## 商品開発の効率化、及び安定供給

- ・プラットフォームの絞込みによる開発リソースの効率的運用
- ・安定調達による商品供給力の強化

## 生産体制の見直し

- 生産力強化と拠点機能見直し

# 市場変化に対応した販売戦略

- 米国
  - ・ 個人、中・小企業市場向け営業力強化
  - ・ 東芝アメリカ情報システム社の構造改革
  
- 欧州
  - ・ 欧州販売組織再編
    - 国別体制      汎欧体制
    - 共通スタッフ効率化
  
- 中国
  - ・ 成長が見込まれる中国市場における規模拡大
  - ・ 自社展開を含めた販売網の整備
    - 上海マーケティング本部、営業事務所開設
  
- 国内
  - ・ 直販営業部の東芝情報機器(株)統合による企業向け販売力強化
  - ・ 個人、家庭向けのリテール販売力の継続強化

# 収益力改善に向けたコスト削減

販売・開発・調達・製造の各段階でのコスト削減

## 販売費及び一般管理費 (SG&A) の削減

- ・ 17%      15% (03下)      12% (04年度)
- ・ 販売体制見直しに伴う間接人員削減 (国内外 約500人)

## 開発コストの削減

- ・ 投入機種数の絞込み
- ・ 外部開発リソースの活用

## 調達コストの削減

- ・ 部品の共通化と購買ボリューム拡大
- ・ ベンダー絞込み
- ・ 共通部品の複数商品への応用展開

## 製造コストの削減

- ・ 生産体制の見直し

# 商品開発の効率化

## 開発効率アップに向けた投入機種数の絞込み

- ・プラットフォーム(筐体・基板)数の30%削減
  - 高付加価値品への開発集中と効率化
- ・部品点数20%削減

## 海外開発力の強化加速

- ・中国開発者の増強 100人(03上) 150人(03下)
- ・地域対応向け派生モデルの開発力強化

## 外部開発リソースの活用

- ・ローエンドモデルはODMの開発リソースを利用

# 生産体制の見直し

伸びる市場に対して、生産力の強化が必要

## グローバル製造体制強化

- ・ ローコスト製造拠点への生産シフトと製造能力強化
  - フィリピン 18万台 20万台/月(03/下)
  - 中国(杭州) 7万台 12万台/月(03/下)
  - 青梅 8万台 5万台/月(03/下)

## カスタマイズ機能のシフト

- ・ カスタマイズ拠点(米・独)機能の縮小
- ・ アジア拠点からの直送化拡大

## ODMの活用拡大

- ・ ローエンドモデル供給能力の補充  
構成比 02年度:約20% 03年度下期:約30%