



## 経営方針説明会

2005年8月

株式会社 東芝

代表執行役社長

西田 厚聰

## 注意事項

この資料には、当社及び当社グループ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、当社の見込みとは異なる可能性があることをご承知おきください。

# 経営方針

～ 躍動する東芝を目指して ～

## 1. 「持続的成長」の実現

成長戦略と資源の戦略的配分

## 2. 「イノベーションの乗数効果」の発揮

開発・生産・営業のプロセスイノベーションで  
グローバル競争力を強化

## 3. CSRの遂行

「地球内企業」として信頼される企業グループへ

# 「持続的成長」の実現

成長戦略と資源の戦略的配分

# 3つの事業の柱をベースに 利益ある持続的成長を実行

成長事業領域

電子デバイス

デジタルプロダクツ

安定事業領域

社会インフラ

世界トップグループ  
ユビキタス社会への積極的  
取り組み

東芝グループの中核として  
高成長 & 高収益

国内No.1の堅持  
グローバル展開の加速  
新規事業開拓

安定 & 成長

## 3つの事業の柱 成長のポイント

### 電子デバイス

全社資源の集中



半導体のさらなる成長  
新規事業領域の開拓

### デジタルプロダクツ

差異化・脱コモディティ化  
商品投入  
事業体質の強化



収益基盤の確立

### 社会インフラ

グローバル展開加速

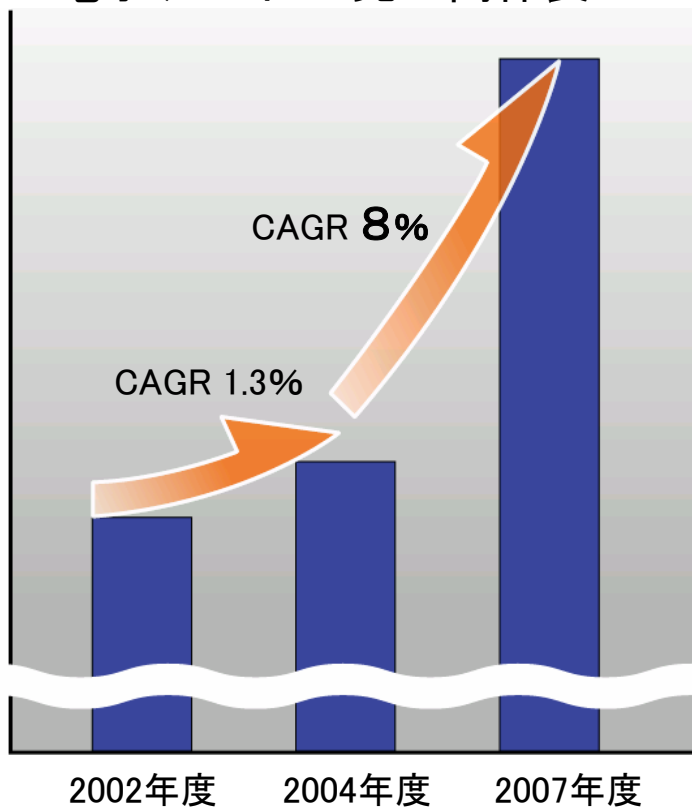


更に強固な収益体質へ

# 電子デバイス

# 電子デバイス

電子デバイス:売上高伸長



2007年度  
売上高伸長 **8%**  
【04-07年度 CAGR】  
02-04年度 CAGR 1.3%  
営業利益率 **8%**

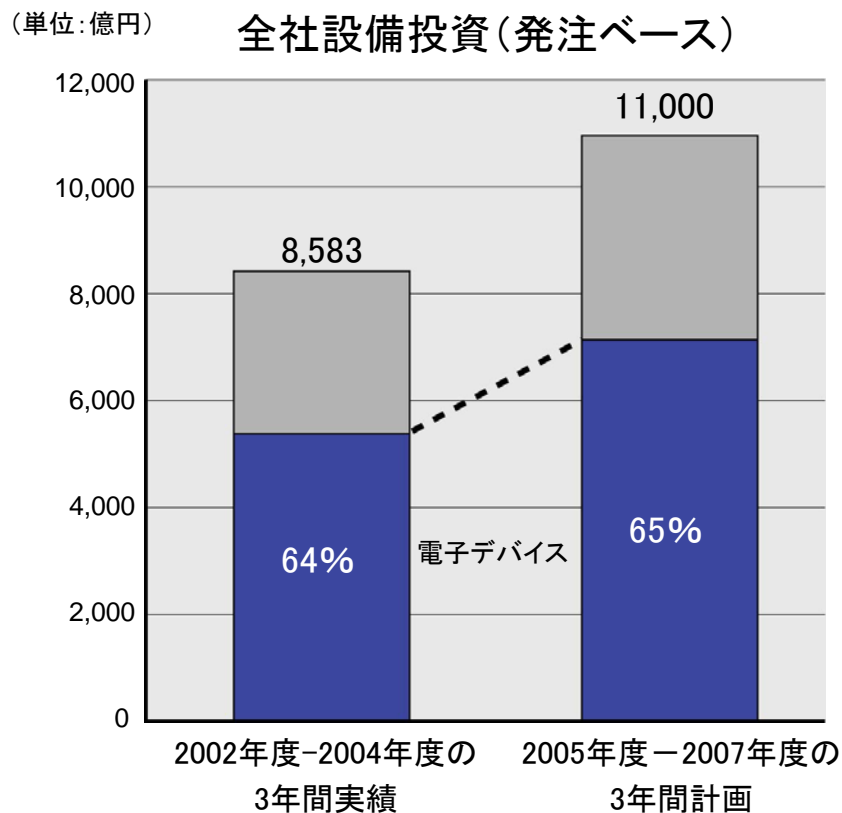
## 注力商品

- ・ NAND
- ・ ブロードバンドシステムLSI
- ・ SED
- ・ 有機EL
- ・ インプットディスプレイ
- ・ モバイル機器用燃料電池 (DMFC)



# 電子デバイス成長戦略 —設備投資—

電子デバイス部門への戦略的傾斜配分による利益ある成長



## 半導体事業

- ・全社投資額の50%を投入し、売上拡大・高収益体制構築
- ・NAND 300mm投資を中心に強い製品へ集中投資

## ディスプレイ

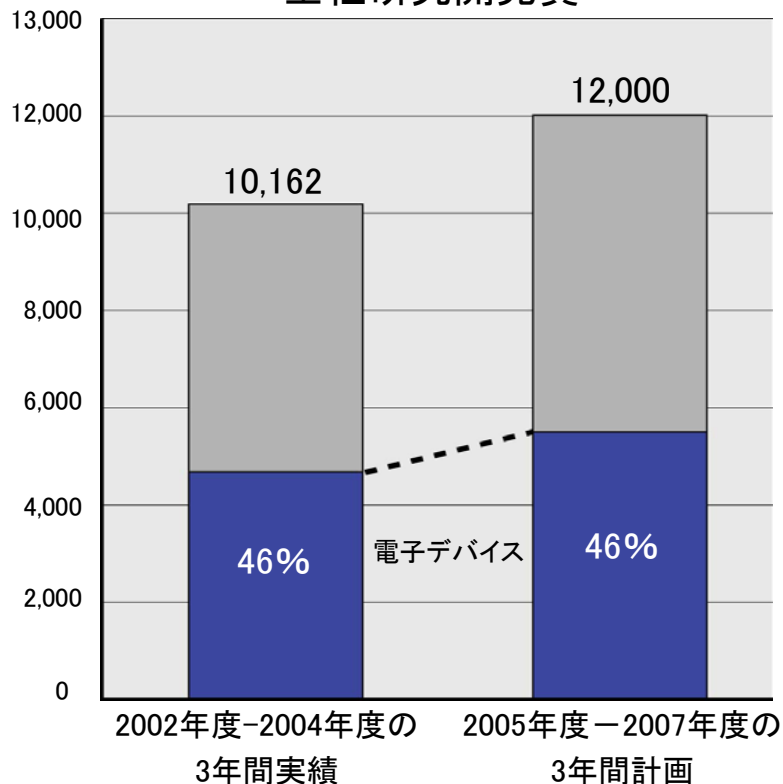
- ・先行するシステム・オン・ガラス技術と高画質表示OCB技術を取り込んだ新拠点の構築
- ・差異化製品群の投入により利益構造体質の強化
- ・戦略商品であるSED量産へ向けた投資の遂行

# 電子デバイス成長戦略 ー研究開発ー

電子デバイス部門への戦略的傾斜配分による  
競争力の強化と持続的成長

(単位:億円)

全社研究開発費



## 半導体事業

- ・他社に先行した最先端プロセスの開発
- ・ブロードバンドシステムLSI

## ディスプレイ

- ・有機EL、システム・オン・グラスなどの差異化商品の開発による商品力強化
- ・SED 2007年本格量産に向けた開発の推進

## 部品・材料

- ・モバイル機器用燃料電池(DMFC)

# 半導体事業

2007年度への成長戦略 04-07年度 CAGR 9%



- ・ 利益ある成長の実現
- ・ 売上高で世界3位グループ

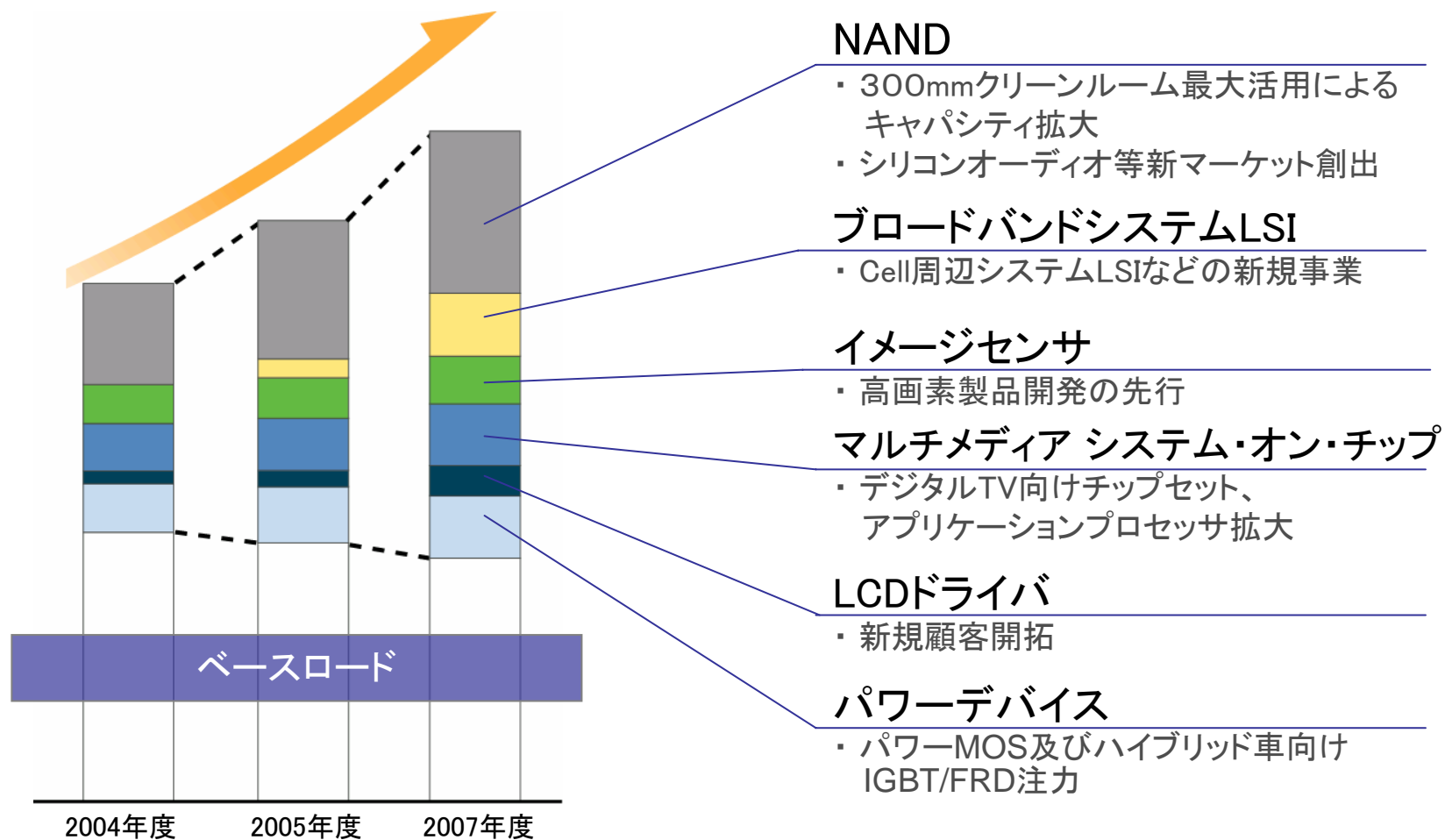
市場の成長率:  
04-07年度 CAGR 2%  
(東芝予測)

## 基本戦略

| 事業ポートフォリオに基づく「集中と選択」の徹底   | 成長市場への集中と営業力強化   | 技術先行性の維持   | 継続的な事業体質強化  |
|---|--|--|---|
| <ol style="list-style-type: none"> <li>1. NAND事業の拡大とブロードバンドシステムLSIの確実な立ち上げ</li> <li>2. システム・オン・チップ事業での「集中と選択」の徹底、コスト力の強化</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 中国市場売上拡大</li> <li>2. 戦略顧客とのパートナーシップ構築</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. 他社に先んじたプロセス技術の開発</li> <li>2. 設計の効率化</li> </ol> | <ol style="list-style-type: none"> <li>1. コスト構造改革</li> <li>2. グローバル体制の構築</li> </ol> |

# 半導体 注力製品

注力製品分野での売上伸長:CAGR20%

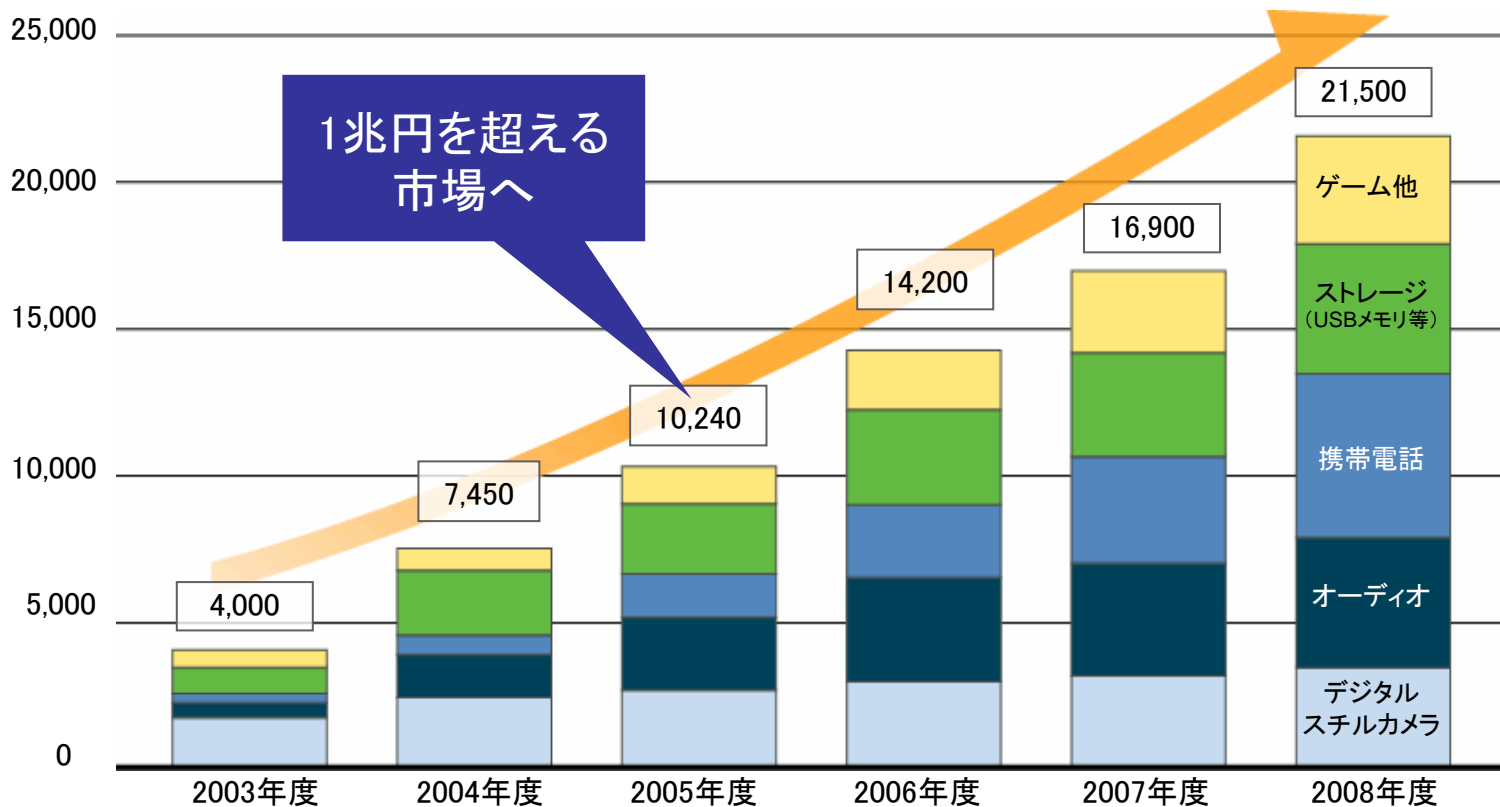


# NANDマーケット推移【金額ベース】

年率40%成長

市場規模 (億円)

2003年度-2008年度:CAGR40%  
(2005年度-2008年度:CAGR28%)



# システムLSI・ディスクリート

収益の拡大・強化

Cell周辺システムLSI  
CMOSセンサ・アナログ

ザイリンクス社向け  
ファウンドリー事業

大分工場300mm  
クリーンルーム

最先端プロセス技術のリーダーシップ堅持

世界No.1技術力

システムLSI

次世代パワー・光デバイス

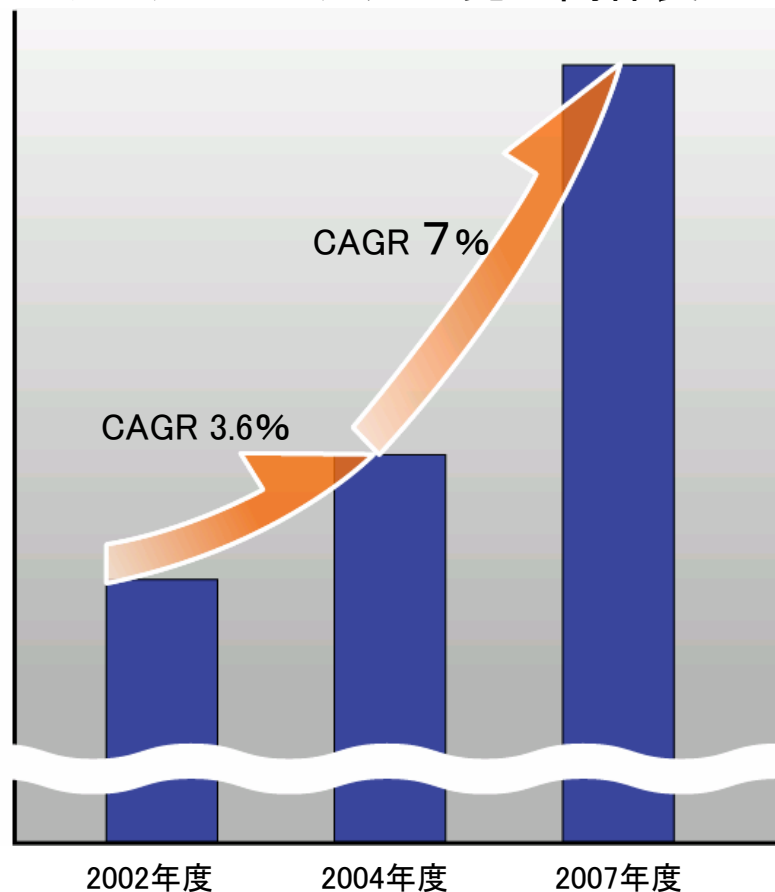
世界No.1シェア

ディスクリート

# デジタルプロダクツ

# デジタルプロダクツ

デジタルプロダクツ: 売上高伸長



2007年度  
売上高伸長 **7%**  
【04-07年度 CAGR】  
02-04年度 CAGR **3.6%**  
営業利益率 **2%**

## 注力商品

- HD DVD
- フラットパネルTV(含むSED TV)
- HDD
- AVノートPC
- Thin & Light PC
- 第3世代携帯電話
- MFP(デジタル複合機)
- POSシステム



# デジタルプロダクツ

2007年度への成長戦略 04-07年度 CAGR 7%

## 基本戦略

| 携帯電話事業                                     | 映像事業  | ストレージ事業                                 | PC事業                                  |
|--|---|---|---------------------------------------|
| 1. W-CDMA端末のグローバル展開<br>・多機種展開を可能にする開発効率の向上 | 1. 技術力を活かした差別化商品の提供<br>2. アライアンスの推進<br>3. 垂直統合モデルの推進<br>4. 映像事業構造の見直し | 1. 差別化技術をベースとした商品展開<br>2. 生産規模拡大、生産の効率化 | 1. 差別化戦略<br>2. コスト競争力強化<br>3. 販売活動の強化 |

# 映像事業

2007年度への成長戦略 04-07年度 CAGR 10%以上

事業環境の変化

映像のパラダイムシフト → CEとPC技術の融合



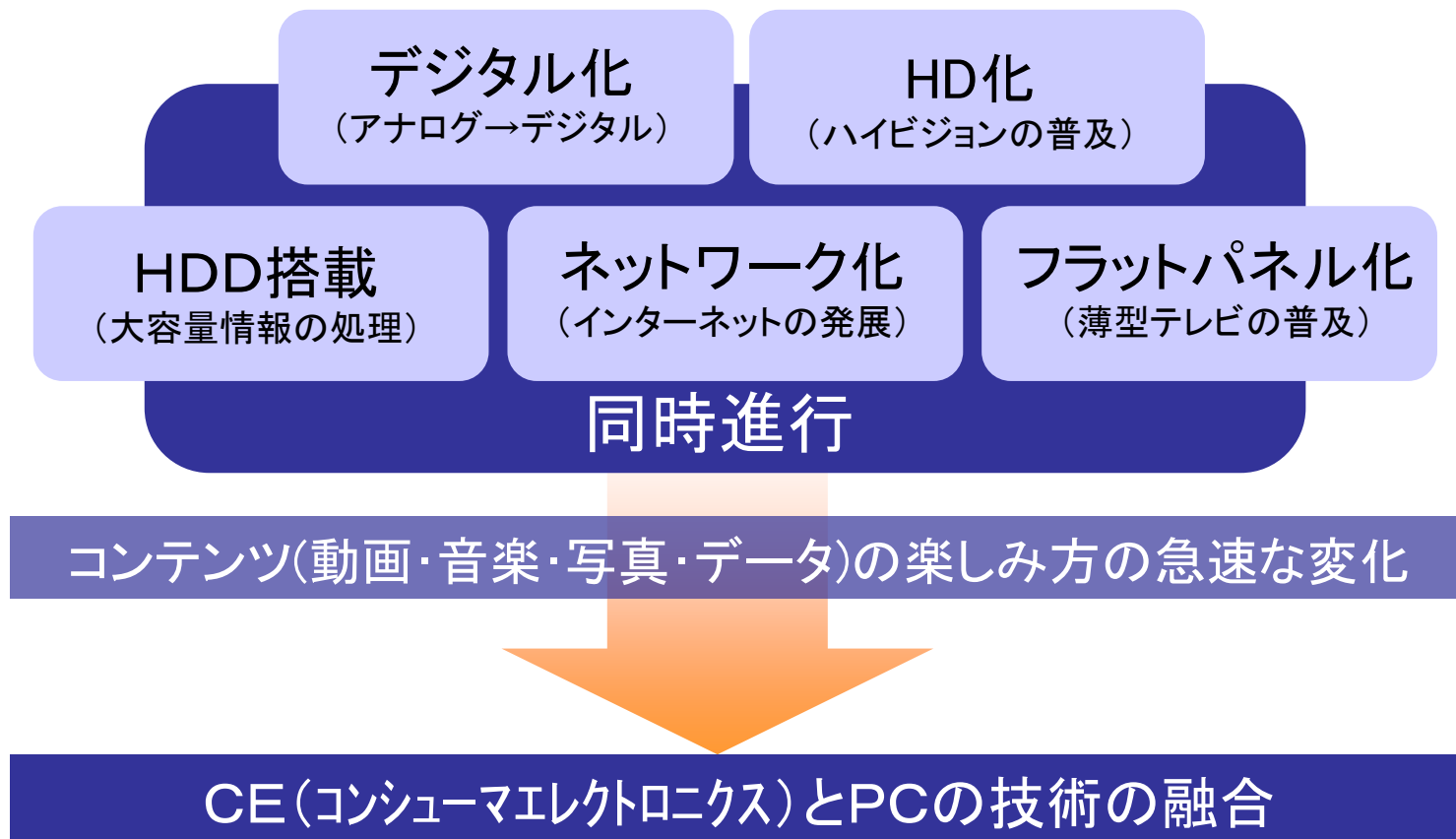
事業戦略

- ・ 東芝の強みを活かした夢のある差別化商品の提供
- ・ アライアンス推進による成長の加速とリソース確保
- ・ 垂直統合モデルの推進
- ・ 映像事業構造の見直し



“映像事業を将来の成長の柱の一つに”

# 映像パラダイムシフト(1)



東芝の強みである技術力の相乗効果

(TV×PC×携帯電話×半導体×ストレージ×ディスプレイ×ネットワーク)

## 映像パラダイムシフト(2)

### 使い方のすみ分け

- ・ HDDの小型／大容量化の進展
  - 一時的な大容量記録メディアとしてHDDが主流
  - CE(コンシューマーエレクトロニクス)へのHDD搭載
- ・ リムーバブルメディアの多様化
  - DVD/USBメモリ/SDカード

HDDに蓄積し、必要なものだけをアーカイブ

VTR



DVD



HDD

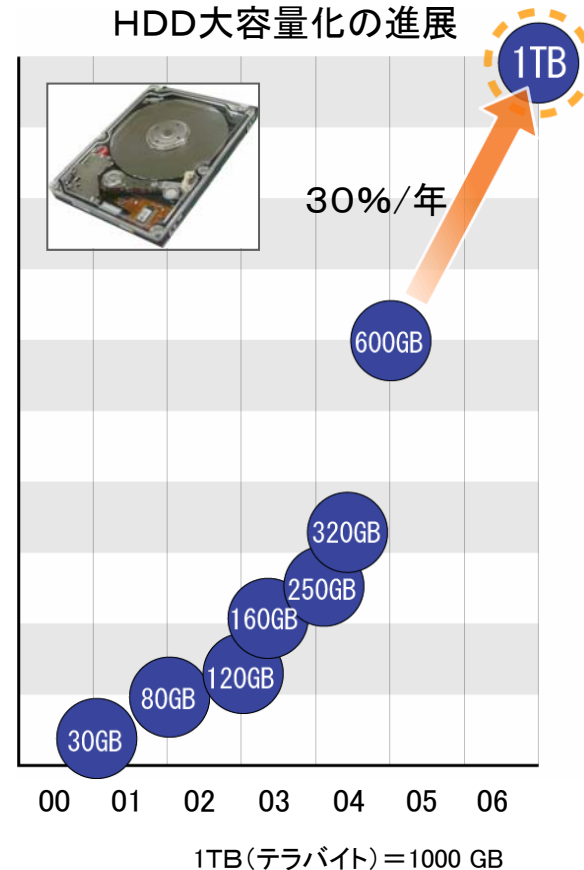
{ DVD  
USBメモリ  
SDカード

映像・音楽記録メディアのパラダイムシフト



東芝は全ての映像・音響商品群にHDDを搭載

東芝HDD&DVDレコーダの  
HDD大容量化の進展



# 「映像の東芝」実現に向けた戦略(1)

東芝の強みを活かした夢のある差異化商品の提供

“gigastyle™ & HDstyle”の訴求

モバイル/ストレージ  
 ・HDD 0.85”/1.8” ・超小型燃料電池  
 ・CMOSセンサ ・NANDフラッシュ

「映像の東芝」を実現する  
 gigastyle™

ディスプレイ  
 ・SEDパネル ・小型有機EL  
 ・IPS液晶パネル ・OCBパネル



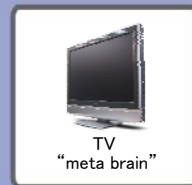
いつでもどこでも  
 好きな映像・音楽を  
 大容量HDD搭載AV機器  
**gigastyle™**



HDD搭載の優位性を活用



美しい映像  
 HD対応  
**HDstyle**



**Netstyle**

ホームネットワーク技術  
 ・Bluetooth  
 ・デジタル著作権保護技術(DTCP over IP)  
 ・超広帯域無線 ・ワイヤレス LAN

画像技術(映像エンジン)  
 ・画像処理用LSI  
 ・Cell

## 「映像の東芝」実現に向けた戦略(2)

### アライアンス推進による成長の加速とリソース確保

- ・ キヤノン/東芝(SEDパネル)
- ・ 日立/松下/東芝(IPS液晶)
- ・ SONY/IBM/東芝(Cell)
- ・ NEC/三洋/メモリーテック/東芝(HD DVD)

### 垂直統合モデルの推進

差異化製品であるFPDパネル・ストレージ・半導体の

- ・ 安定調達
- ・ 品質向上
- ・ 部品/セット連携によるコスト低減

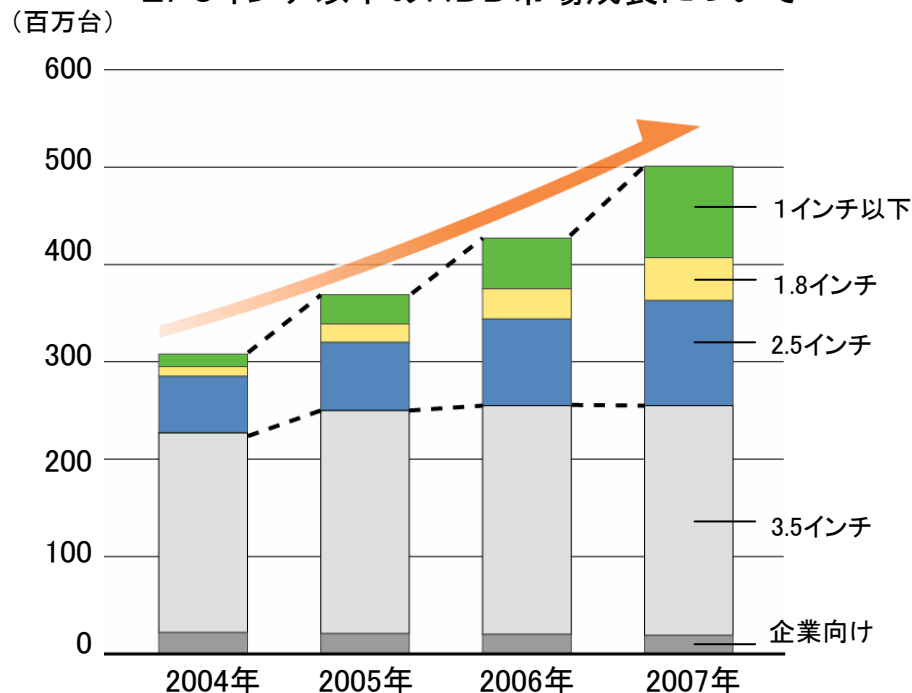
### 映像事業構造の見直し

- ・ コスト構造改革の推進
- ・ 製造拠点の最適化
- ・ 販売体制の整備
- ・ 開発リソースのシフト

# ストレージ事業

2007年度への成長戦略 04-07年度 CAGR 15%以上

## 2. 5インチ以下のHDD市場成長について



### 基本戦略

#### 1. 差異化技術をベースとした商品展開

1. 先端技術の製品化(新規事業開拓)  
0.85インチHDD、垂直磁気記録方式 HDD
2. 製品の大容量化
3. HD DVDドライブの製品化

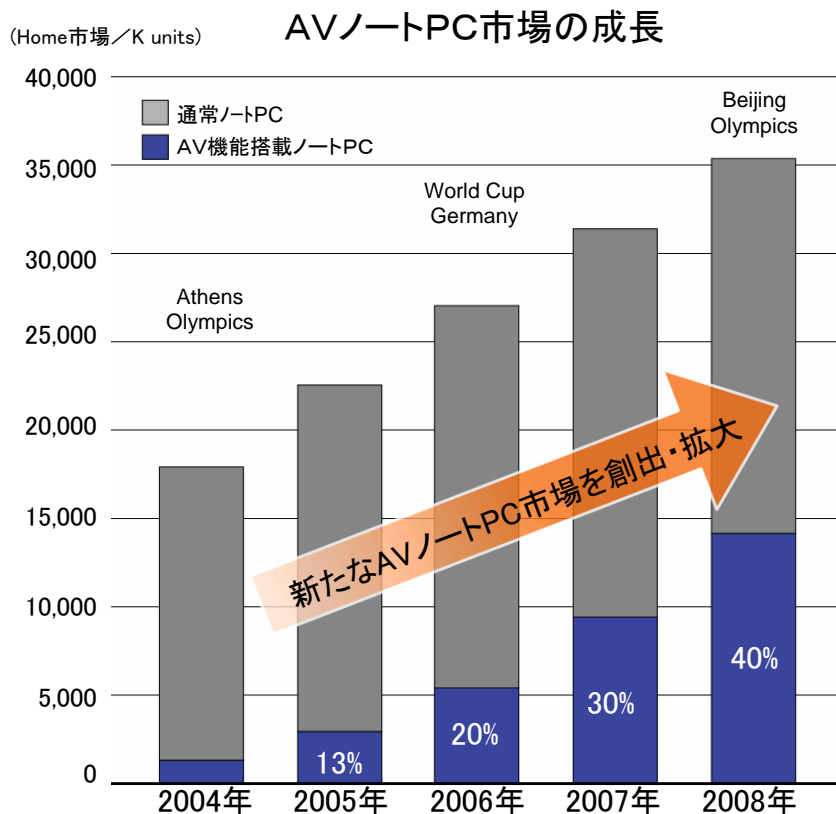
#### 2. 生産規模拡大、生産の効率化

1. 2.5インチ以下で業界NO.1を目指す
2. 主要顧客/キー部品ベンダーとの間で戦略的  
SCMパートナーシップを確立  
(設備投資の効率化+部材の確保+ロジスティクの最適化)

# PC事業

## 2007年度への成長戦略 04-07年度 CAGR4%以上

04-07年度 ノートPC市場のCAGR(台数ベース)13%  
 04-07年度 東芝のCAGR(台数ベース)15%



Source: IDC, Worldwide PC Tracker 2004 Q1 AV機能搭載ノートPC予測は弊社試算による

### 基本戦略

#### 1. 差異化戦略

1. 脱コモディティ商品の持続的開発  
(AVノートPCおよびThin & Light)
2. 技術ロードマップの推進と囲い込み技術による差異化

#### 2. コスト競争力強化

1. 中国の生産力改革(効率、品質、コストの飛躍的向上)
2. 持続的調達費削減の創出(開発購買の強化)
3. サプライチェーンの強化  
(PLM: プロダクトライフサイクルマネジメント)

#### 3. 販売活動の強化

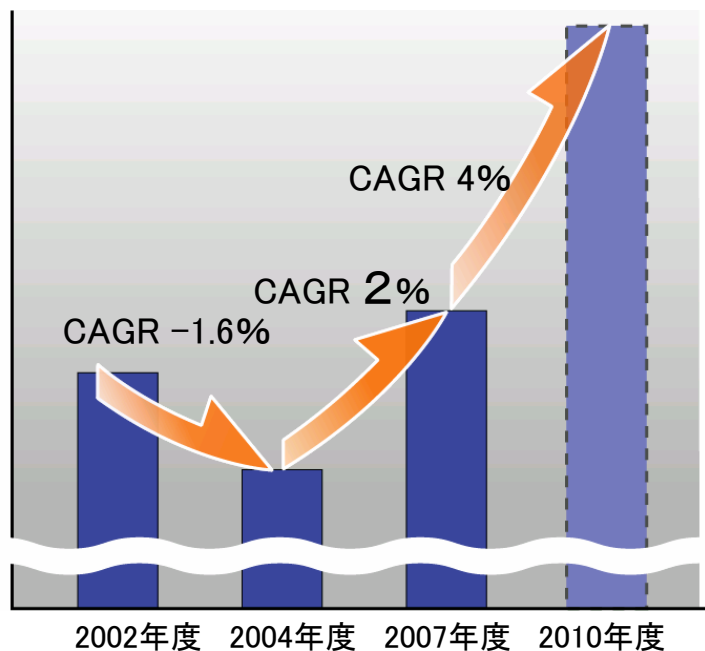
1. サプライチェーンと連動した販売促進活動の強化
2. 中小規模ビジネスの強化
3. 差異化商品の拡販



# 社会インフラ

# 社会インフラ

社会インフラ:売上高伸長



2007年度  
**売上高伸長 2%**  
 【04-07年度 CAGR】  
 02-04年度 CAGR -1.6%  
**営業利益率 4%**

**収益基盤の拡大・強化**

- ・ 海外事業拡大
- ・ サービス事業の強化

**電力・社会システム**

海外事業の拡大(火カプラント)  
 新規サービス事業拡大、新規事業

**医用システム**

海外売上拡大(特に北米)  
 X線、CT、超音波診断装置などのコア事業  
 トータルソリューション

**その他**

昇降機、ソリューション事業、  
 ネットワークインフラ(ICカード・セキュリティ)

# 電力・社会システム事業

2010年度への成長戦略 04－10年度 CAGR 4%



- ・ グローバル展開の加速
- ・ イノベーションによる事業領域の拡大

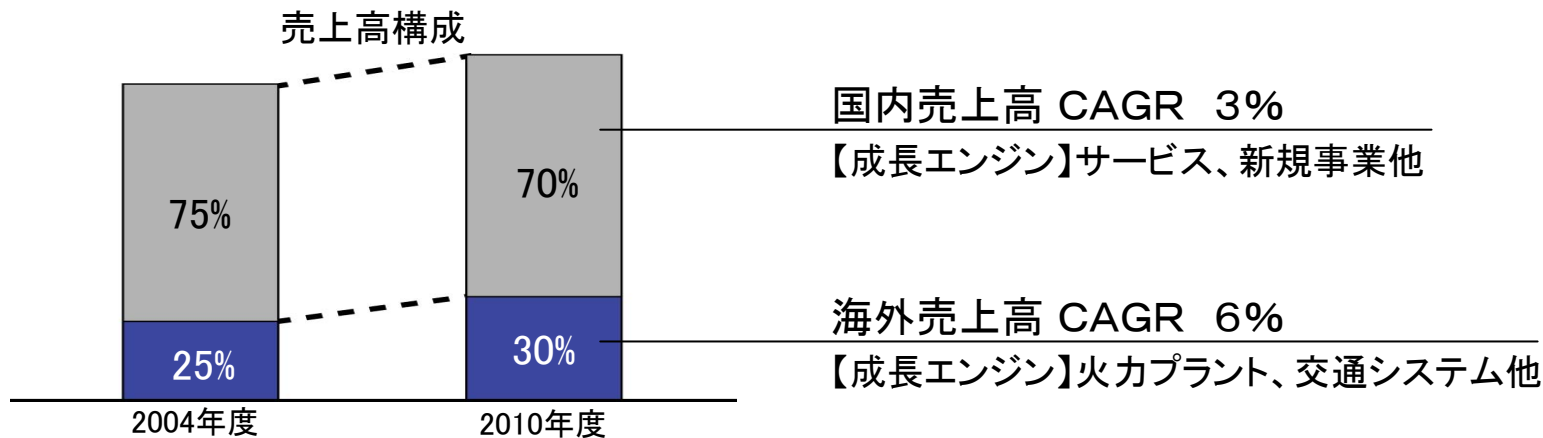
## 基本戦略

### 海外事業の拡大

1. リソースの重点投入
2. 生産・調達のグローバル化

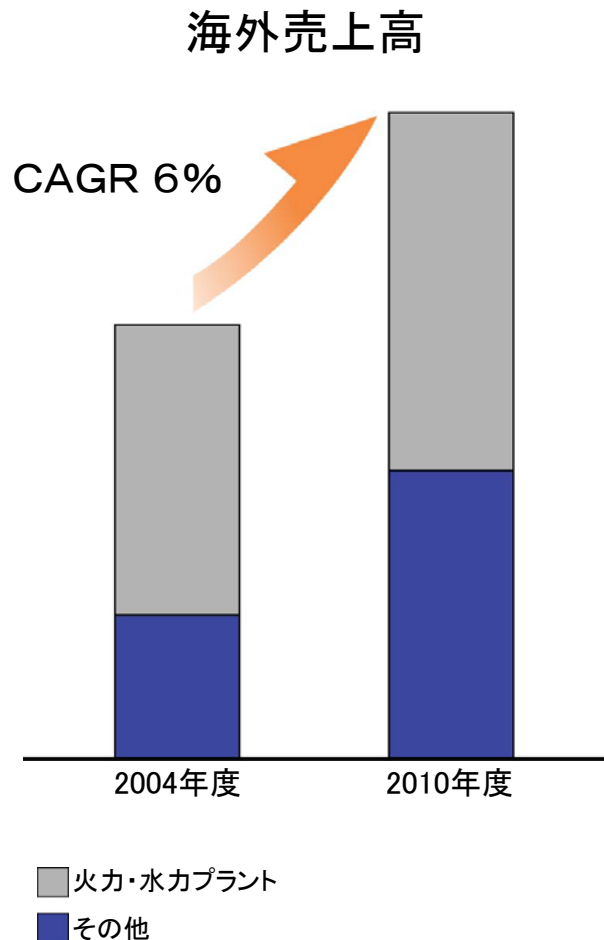
### 既存事業領域の拡大

1. 新規サービス事業の拡大
2. 新規事業の推進



# 海外事業・既存事業領域の拡大(1)

## 海外事業の拡大

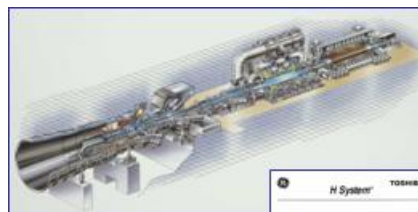


### 1. 海外事業の成長エンジン

- ・ 火力/水カプラント
  - ー サービス(北米・欧州など)
  - ー 次世代型コンバインドサイクルシステム「H System™」
  - ー 水力(中国・アジアなど)



水力発電設備



次世代型コンバインドサイクルシステム「H System™」

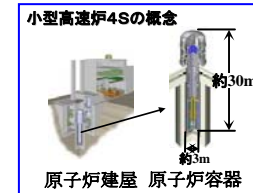
- ・ その他
  - ー 交通システム(中国・北米など)
  - ー 変電システム(中国・中東等など)
  - ー 原子カプラント(北米・中国など)



中国向け電気機関車



改良型軽水炉 ABWR  
最高の経済性と良好な運転実績  
(1400~1600MWe)



小型分散電源 4S  
30年間燃料交換不要  
(10~50MWe)

# 海外事業・既存事業領域の拡大(2)

## 海外事業の拡大

### 2. リソースの重点投入

- ・ 海外要員の増強
  - － 国内要員からのシフト、ローカル採用の拡大
- ・ 製品競争力の強化
  - － 海外市場向け機種開発 他

### 3. 生産/調達のグローバル化

- ・ 海外生産比率の拡大(2004年→2007年で倍増)
  - － 中国製造拠点の整備・拡充
- ・ 海外調達比率の拡大(2004年→2007年で3倍増)
  - － アジア・中国を中心に9調達拠点を増強
- ・ 国内工場のマザー工場化

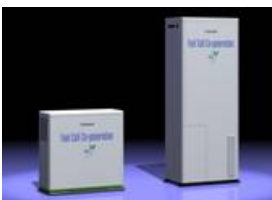
## 既存事業領域の拡大

### 1. 新規サービス事業の拡大

- ・ プラント改良・長寿命化等
- ・ 新規ビジネスモデルの構築(オペレーションアンドメンテナンス事業、PFI事業 他)

### 2. 新規事業の推進

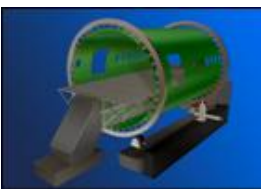
家庭用燃料電池



3次元超音波 検査装置



ポータブル型



航空機機体検査装置

熱電システム「GIGA TOPAZ™」



# 海外事業

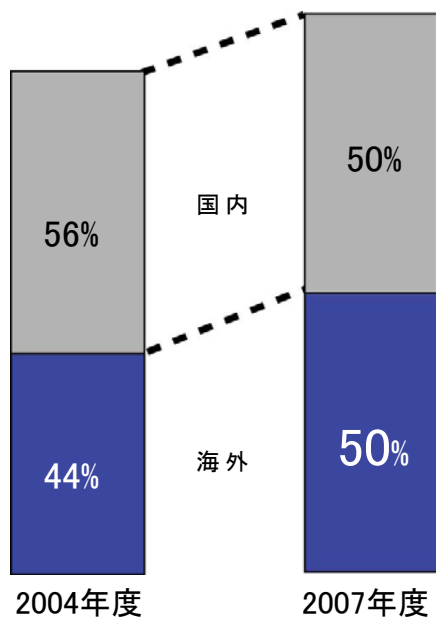
# 海外事業の拡大

海外売上高比率を50%に

東芝グループ全体売上

CAGR

全体: 4%



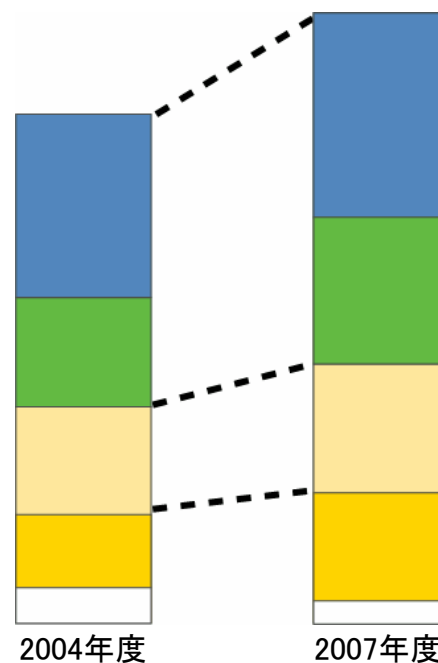
国内: 1%

海外: 8%

海外地域別売上

CAGR

全体: 8%



北米: 7%

欧州: 8%

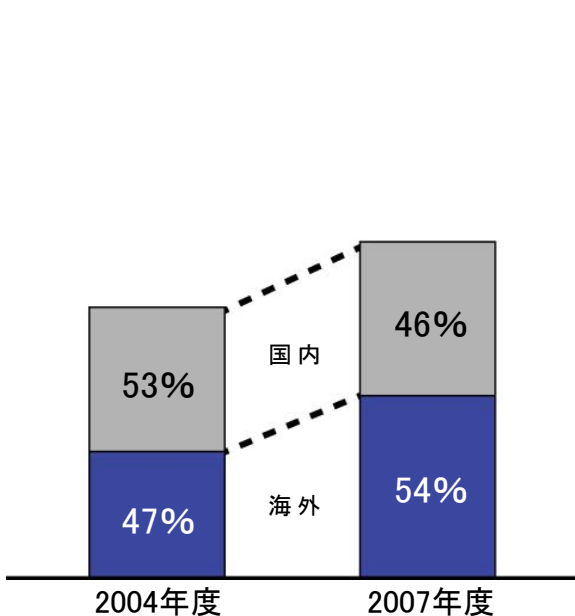
アジア: 9%

中国: 20%

# 海外事業の拡大施策

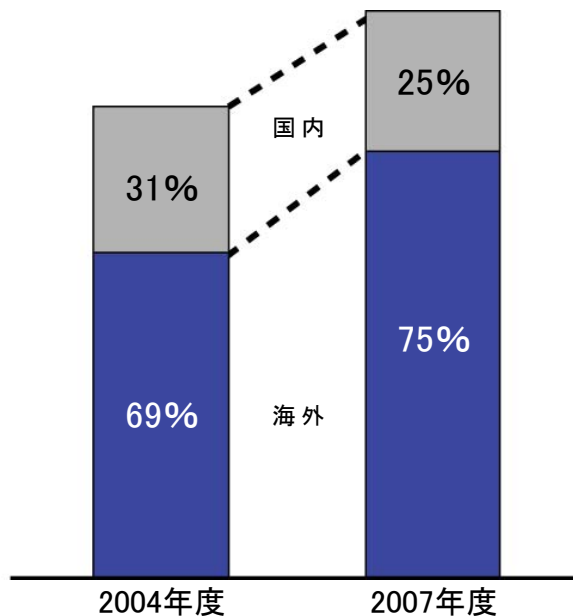
## 電子デバイス

- ・ 中国市場での売上拡大、欧米でのデザイン・イン
- ・ 開発・製造・調達の海外シフト加速



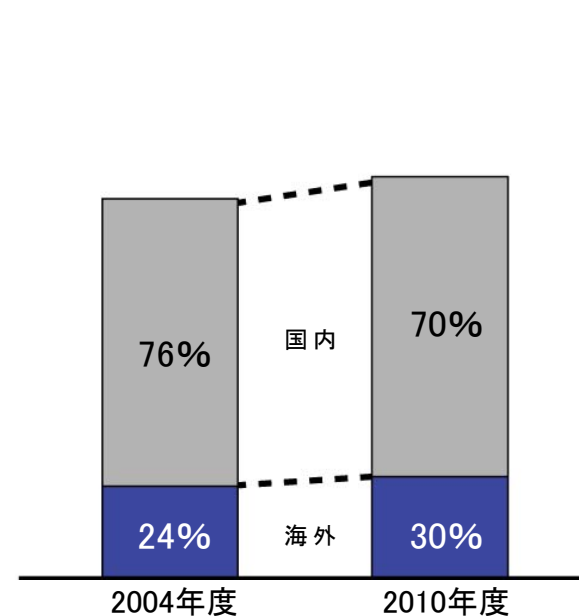
## デジタルプロダクツ

- ・ CTV、ストレージデバイス、携帯等の差異化商品のタイムリーな発売
- ・ 価格下落のスピードを凌駕するコスト低減の実現



## 社会インフラ

- ・ 欧米での他社製プラント大規模改修などサービス事業強化
- ・ 中国・アジアでの製造、エンジニアリング拠点などの整備

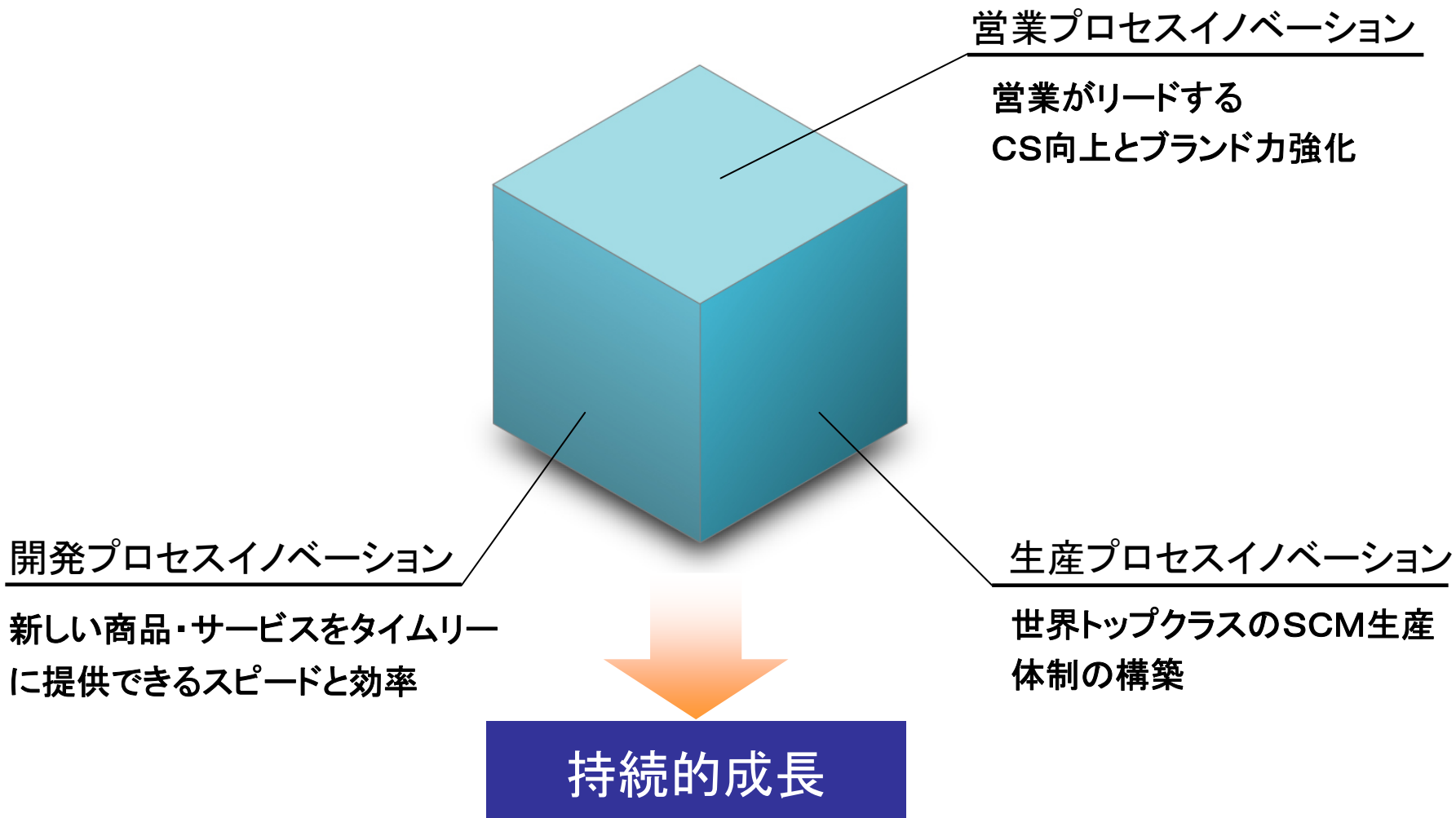




# 「イノベーションの乗数効果」 の発揮

開発・生産・営業のプロセスイノベーションで  
グローバル競争力を強化

# イノベーション戦略 “i<sup>3</sup>” (i cube)





## 開発プロセスイノベーション

新しい商品・サービスをタイムリーに提供できるスピードと効率

【目標指標】 新規戦略商品・サービスの売上高貢献 20%(2007年度)  
開発スピード向上10%/年

- ・ 研究開発→事業化のプロセスイノベーション
  - 2007年頃をターゲットとした商品開発加速(近未来カタログ)
  - 2010年頃をターゲットとした戦略研究開発領域の明確化(未来カタログ)
- ・ ソフト技術力のイノベーション
  - 再利用・移植性拡大
  - ソフト技術者のスキル標準化と教育体系に基づくスキルアップ教育実施

# 戦略商品を生み出すコア技術

## 電子デバイス

| ジャンル        | 技術                               | 応用範囲            |
|-------------|----------------------------------|-----------------|
| ナノ世代半導体     | 高誘電率ゲート酸化膜、<br>ショットキー接合型トランジスタ技術 | 超低消費電力システムLSI   |
| 次世代不揮発性メモリ  | フラッシュメモリ向け微細二重接合技術               | フラッシュメモリの高容量化   |
|             | MRAM                             | 情報機器のインスタントオン機能 |
| 小型メタノール燃料電池 | ナノスケール触媒活性材料                     | モバイル機器、ノートPC    |

## デジタルプロダクツ

| ジャンル                | 技術                                | 応用範囲                     |
|---------------------|-----------------------------------|--------------------------|
| 超高密度記録              | ナノパターンドメディア技術                     | モバイル機器にも組込める超小型<br>ストレージ |
| 音声Human Interface   | 音声認識・合成技術、自然言語処理技術                | あらゆるデジタル機器とPCのハンズフリー制御   |
| 映像コンテンツの蓄積<br>および検索 | 映像構造化技術、<br>マルチメディア・データベース技術      | ホームサーバ、コンテンツ配信           |
| 高臨場感映像              | 高精細映像符号化技術、映像処理LSI、<br>3Dディスプレイ技術 | 次世代TV・AV-PC              |

# 戦略商品を生み出すコア技術

## 社会インフラ

| ジャンル      | 技術                            | 応用範囲                    |
|-----------|-------------------------------|-------------------------|
| 次世代医用画像診断 | 4次元(3次元+時間)イメージング技術、マルチデテクタ技術 | X線CT等の診断画像の動画化          |
| 物理セキュリティ  | 次世代顔認証技術、人物検出・監視技術            | 公共空間・ビル・マンション監視         |
| クリーンエネルギー | 原子力水素製造技術                     | 水素社会の実現                 |
|           | 熱電変換技術                        | 自動車・工場等の廃熱利用            |
| 超急速充電電池   | ナノ粒子化電極新材料                    | 電気自動車、PC、モバイル機器、無停電電源装置 |

## 家庭電器

| ジャンル      | 技術                                   | 応用範囲              |
|-----------|--------------------------------------|-------------------|
| ホームネットワーク | ネットワーク技術<br>(ECHONET、UPnP、IPv6、DLNA) | ユビキタスホーム          |
| 新照明       | 高演色白色LED                             | エコでデザイン性に優れた新しい照明 |

## 未来分野

| ジャンル | 技術                        | 応用範囲           |
|------|---------------------------|----------------|
| 未来技術 | 固体量子コンピュータ技術、量子暗号通信システム技術 | 量子情報処理による究極のIT |



# 生産プロセスイノベーション

## 世界トップクラスのSCM生産体制の構築

- ・ 棚卸資産回転率の向上
  - 【目標指標】 04年度→07年度:10%向上
  - “モノ作り”を変革する人材育成と、IT活用による生産体制の高度化
- ・ 品質の持続的向上によるコストの低減
  - 【目標指標】 03年度→06年度:1/3低減（対売上高比率）
  - 設計標準化・プラットフォーム化の加速による品質の確保
- ・ 売価ダウンに耐える調達コストの低減
  - 【目標指標】 3500億円／年以上の継続
  - グローバル調達比率37%→50%へ（中国調達の加速等）
- ・ グローバル物流コストの低減
  - 【目標指標】 03年度→06年度:15%低減（対売上高比率）
  - 部品調達から顧客配送までスルーした一貫一括物流の構築



# 営業プロセスイノベーション

## 営業がリードするCS向上とブランド力強化

【目標指標】 ブランド力の強化 07年度トップクラスへ  
営業1人当たり売上高の拡大 4%/年

- ・ 顧客満足度の向上(最終ユーザの定点観測)
  - － 重要顧客に対するCS調査の継続実施、VOCの定期的把握
  - － 営業の質的強化、提案力強化の推進
  - － 顧客ニーズに対応したネットビジネスへの取組み強化
- ・ 戦略的ブランド投資の強化
  - － 戦略商品への重点特化
  - － 革新性・卓越性を訴求したイメージ向上策の推進
- ・ グローバル重要顧客に対する取引カバレッジの向上
  - － 未取引カンパニーのチャレンジ
  - － ワンストップソリューション対応の強化

# CSRの遂行

「地球内企業」として信頼される  
企業グループへ



# 東芝のCSR経営

「地球内企業」として信頼される企業グループへ

## CSR活動の基本理念

東芝グループスローガン

人と、地球の、明日のために。

人を大切にします。

ステークホルダーを大切にします

豊かな価値を創造します。

技術革新をすすめ、豊かな価値を創造します

社会に貢献します。

より良い地球環境の実現に貢献します  
良き企業市民として社会の発展に貢献します



## CSR活動の重点項目

1. 生命・安全、法令遵守を最優先  
全ての事業活動において、生命・安全、法令遵守を最優先します
2. 社会への積極的な貢献  
社会に積極的に貢献し、社会からの信頼を高めていきます
3. グローバルにCSR活動を展開  
世界の普遍的な価値観を共有しながら、それぞれの国・地域で社会と共存し、良き企業市民として社会に貢献します
4. 情報開示とコミュニケーション  
適切な情報開示、積極的なコミュニケーションを行い アカウンタビリティ(説明責任)を果たします

## 環境経営推進の主要テーマ

### 1. グループ・グローバルで環境マネジメントを推進

- ・ 海外での環境監査体制を強化していきます。
- ・ すべての連結対象会社での環境負荷データを一元管理します。

### 2. 環境ビジョン2010の実現

- ・ グループ全体の総合環境効率を2000年度を基準に2010年度までに2倍に高めます。

### 3. 第4次環境ボランタリープランの確実な実行

- ・ 地球温暖化の防止、化学物質管理、資源の有効活用など環境負荷・リスク低減を考慮した事業活動や環境調和型製品の提供を進めます。

環境ビジョン2010

総合環境効率 2倍に  
2010年度／2000年度

製品の環境効率

2.2

(2010年度／2000年度)

製品の価値  
製品ライフサイクル  
全体での環境影響

の改善度

事業プロセスの  
環境効率

1.2

(2010年度／2000年度)

売上高  
事業プロセス全体  
での環境影響

の改善度

## 2007年度の姿

2007年度

売上高

6.6兆円 (対04年度 CAGR 4%)  
(02⇒04年度 CAGR 1.6%)

営業利益率

4%以上 (04年度実績 2.7%)

D/Eレシオ

100% (04年度実績 136%)

ROE

10% (04年度実績 5.9%)

設備投資

1.1兆円 (05年－07年の3年間、電子デバイス部門へ65%)

研究開発費

1.2兆円 (05年－07年の3年間、売上高比6%)

 for your No.1  
東芝グループは、今年130周年。 私たちのすべては、あなたの満足のために。

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