

経営方針説明会

2006年 5月11日

株式会社 **東芝**

取締役 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。

- **2005年度実績**

- **全社経営戦略**

経営方針/中期計画の基本戦略

- **主要事業戦略**

NAND/SED/原子力/医用機器/ストレージ事業/
PC事業/映像事業

- **イノベーション活動**

- **CSR経営の強化**

2005年度実績 VS 前回計画 (05年8月発表)

- 2005年度は前回公表値の2007年度に近づく
- 今回中計の2006年度は前回公表値を1年前倒した計画を組む

	2005年度実績	2007年度 (05年8月公表値)
売上高	6兆3,435億円	6兆6,000億円
営業利益率	3.8%	4.0%
D/Eレシオ	92%	100%
ROE	8.6%	10%

： 2005年度実績

： **全社経営戦略**

経営方針/中期計画の基本戦略

： **主要事業戦略**

NAND/SED/原子力/医用機器/ストレージ事業/
PC事業/映像事業

： **イノベーション活動**

： **CSR経営の強化**

経営方針

：「利益ある持続的成長」の実現

成長ビジョンと戦略的資源配分による「攻めの経営」を断行
競争力によるシェア拡大、中計の確実な実行

：イノベーションの乗数効果の発揮

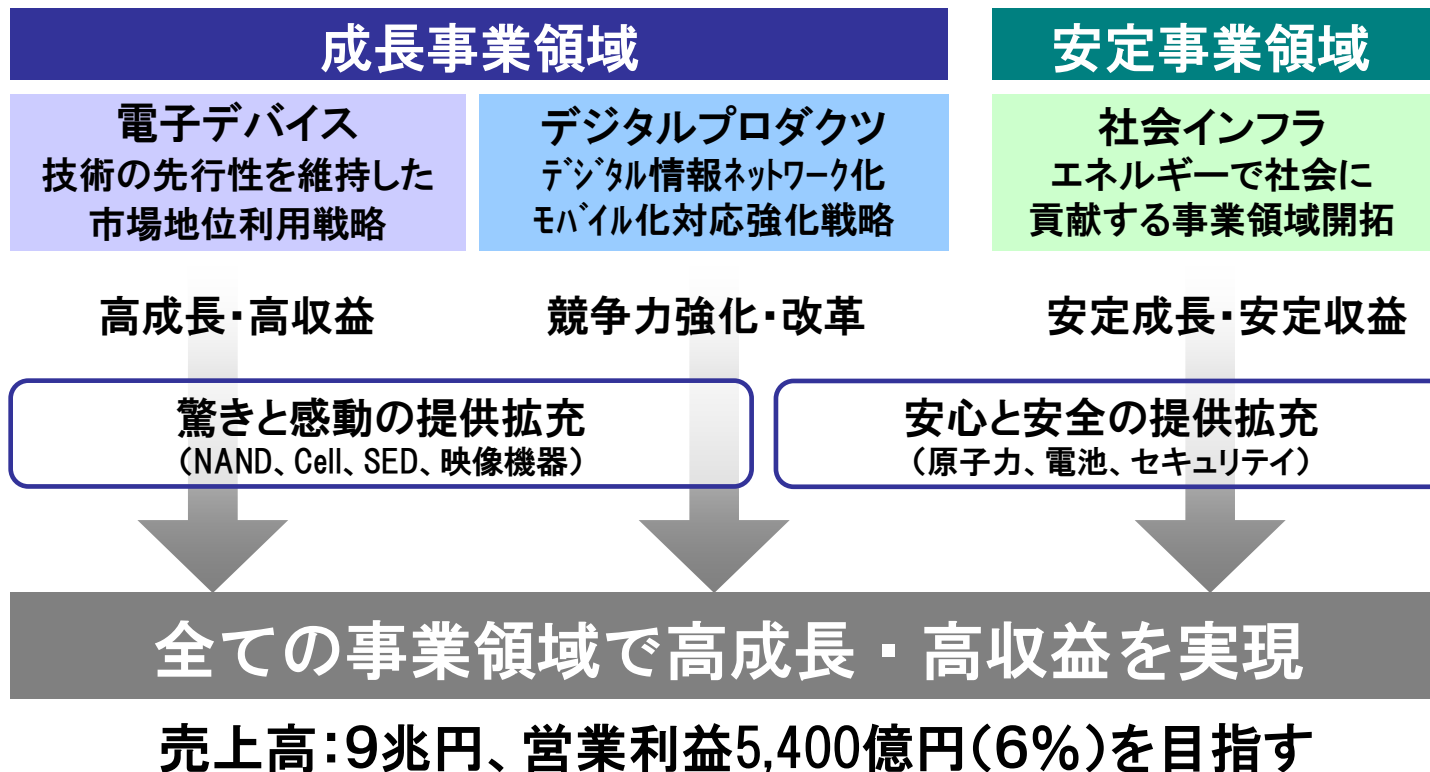
プロセスイノベーションによるグローバル競争力強化
バリューイノベーションへの布石づくり

：CSR経営の遂行

すべての事業活動で法令を遵守し、「地球内企業」として
信頼される企業グループへ

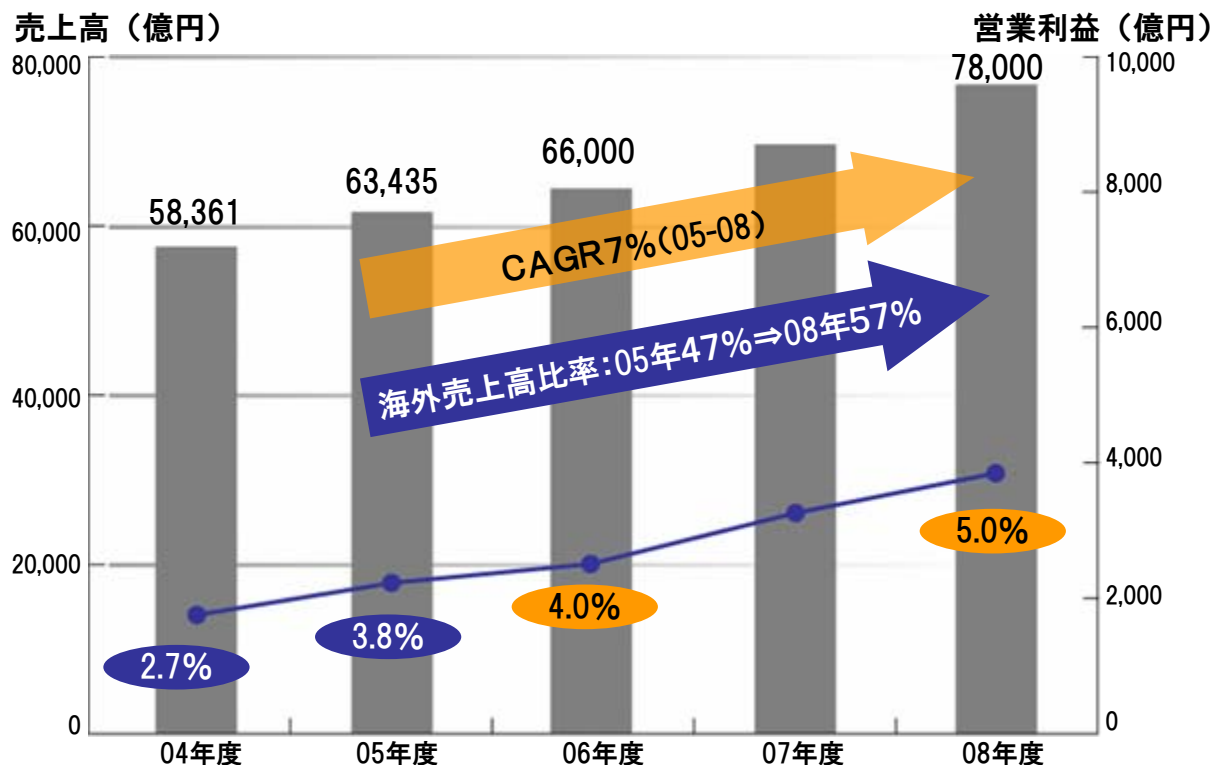
2010年ビジョン

全ての事業領域で利益ある持続的成長を実行



中期計画

売上伸長CAGR7%(05-08年)、08年営業利益率5%以上
国内電機メーカートップクラスの利益水準を実現



セグメント別事業目標

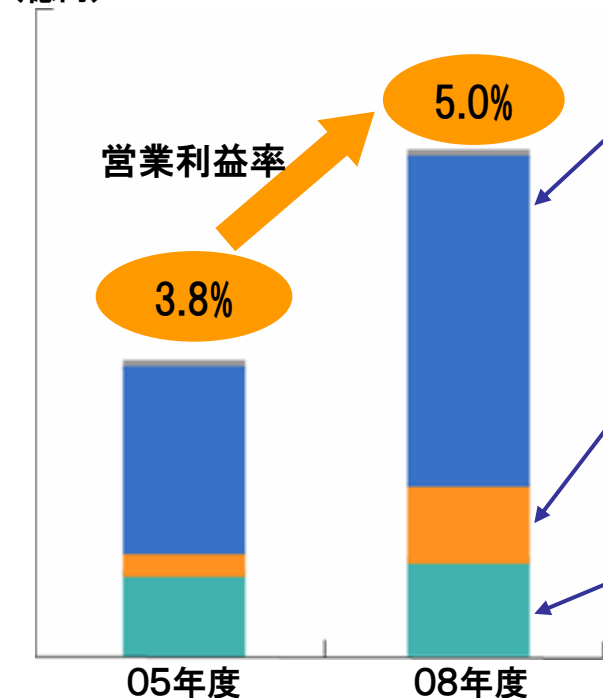
(単位:億円)

		2005年度 実績	2006年度 見通し	2008年度 計画	CAGR 上段05-08年 (下段02-05年)
電子デバイス	売上高	13,881	16,200	22,900	18%
	営業利益率	8.9%	9.6%	10%	(3%)
デジタル プロダクツ	売上高	25,365	27,000	31,000	7%
	営業利益率	0.8%	1.3%	2%	(7%)
社会インフラ	売上高	18,823	19,400	21,600	4%
	営業利益率	4.1%	3.1%	4%	(1%)
家電事業	売上高	6,875	7,100	7,500	3%
	営業利益率	0.4%	0.7%	1%	(3%)

08年度の収益構造

電子デバイスの収益拡大、デジタルプロダクツの収益改善、社会インフラの安定堅持

(億円) 営業利益



電子デバイス

⇒高成長・高収益事業
(資源投入の集中、開発効率向上)
⇒NANDを中心に収益拡大

デジタルプロダクツ

⇒競争力強化・改革
(商品力強化、コスト構造改革)
⇒HDDで収益確保、映像の収益改善

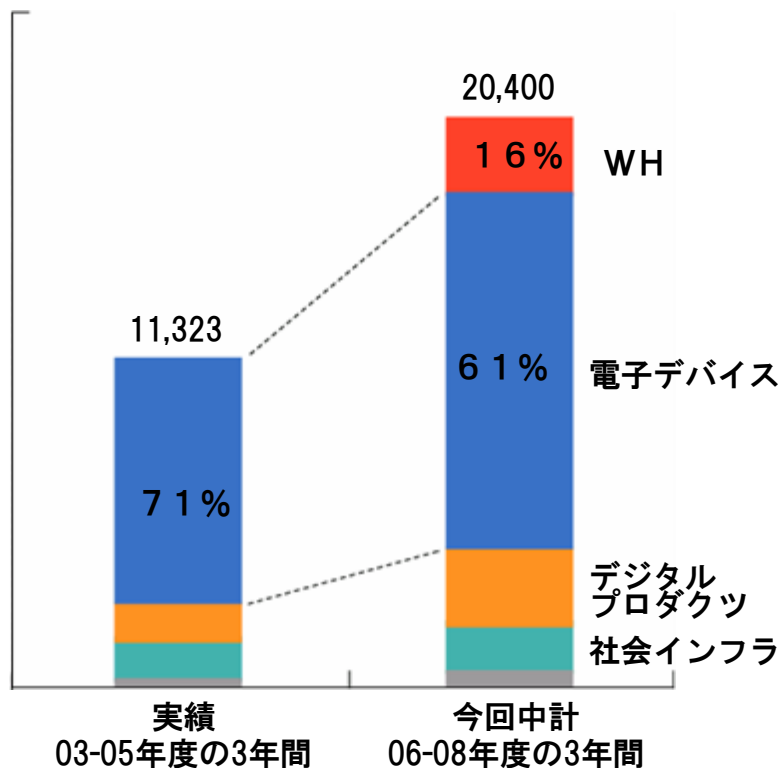
社会インフラ

⇒安定成長・安定収益事業
(海外事業展開、既存事業領域拡大)
⇒原子力・医用機器で安定収益

設備投資戦略

電子デバイスを中心に資源の傾斜配分⇒「攻めの経営」を断行

(億円)



Westinghouse(WH)

- ・戦略的パートナーシップによる事業推進

電子デバイス

- ・全社投資額の半数は半導体事業に投入
- ・NANDのFAB4及びFAB5計画を織込み、高収益の拡大を図る
- ・SEDなどの新規事業にも傾斜配分

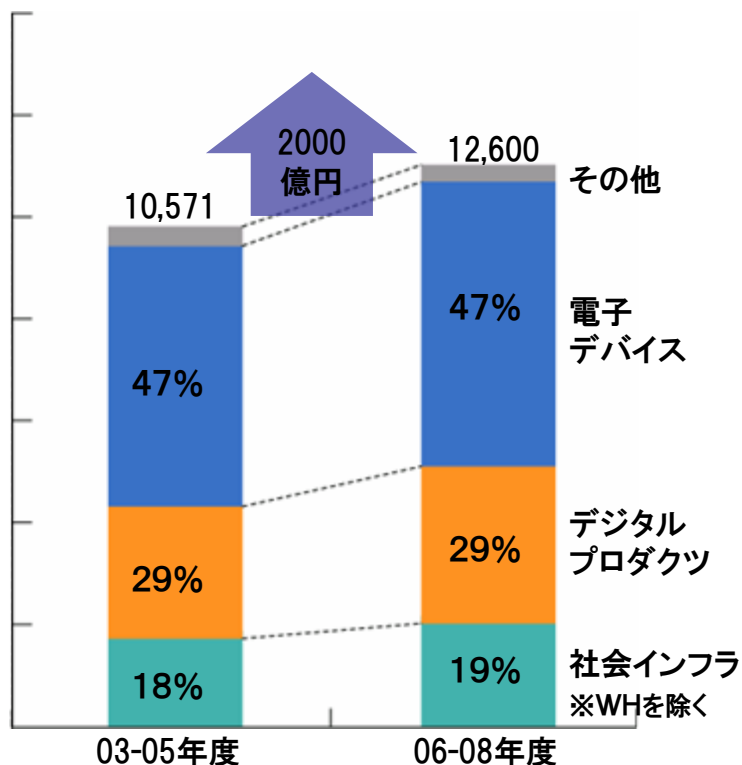
デジタルプロダクツ

- ・HDD事業の投資を増額し、競争力強化

研究開発計画

売上高比率6%を維持、06年度から3年間で2,000億円を増額

(単位:億円)



電子デバイス

- ・次世代不揮発性メモリ
- ・Cell応用システム
- ・小型メタノール燃料電池
- ・SED

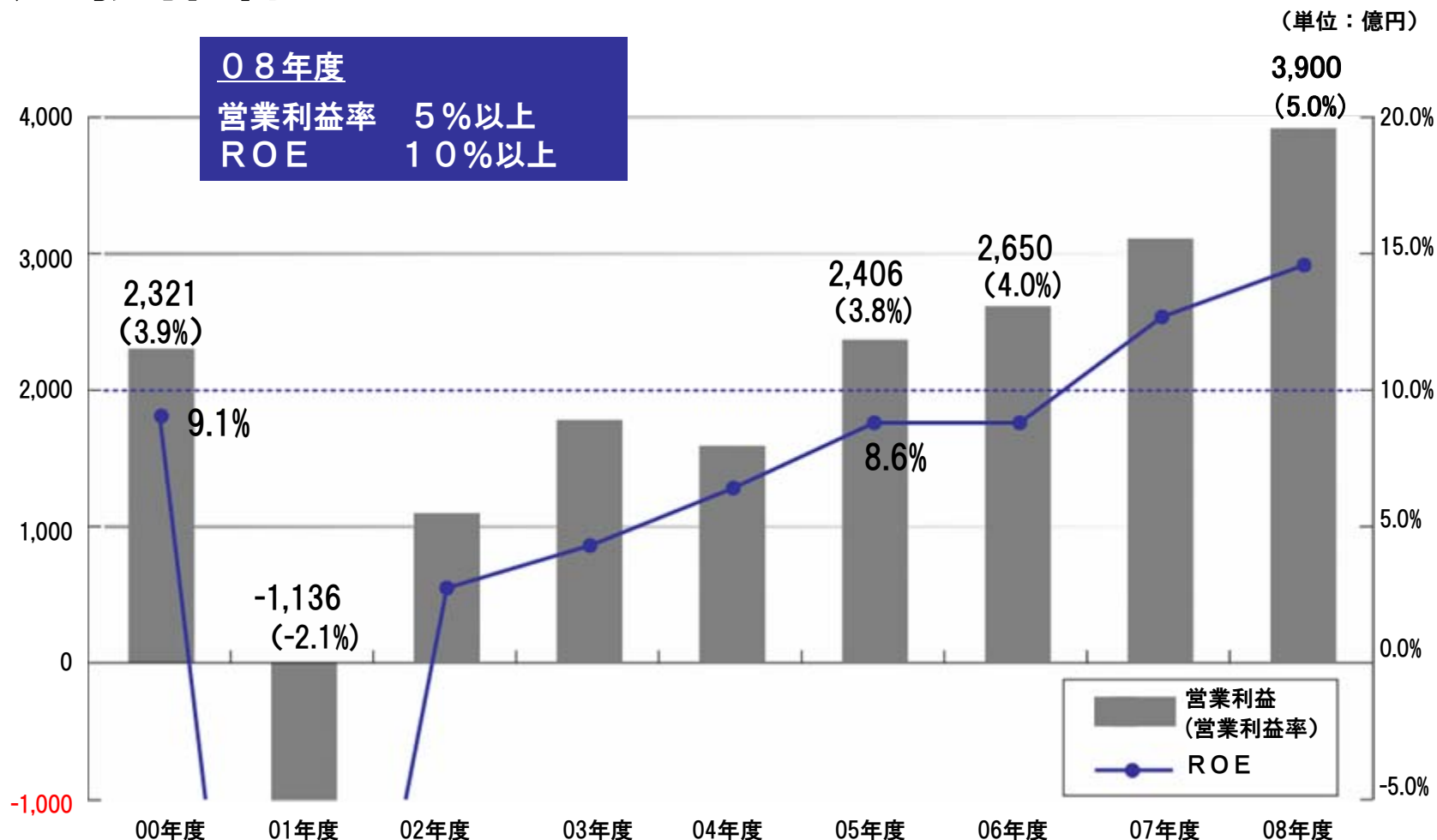
デジタルプロダクツ

- ・超高密度ストレージ
- ・高臨場感映像

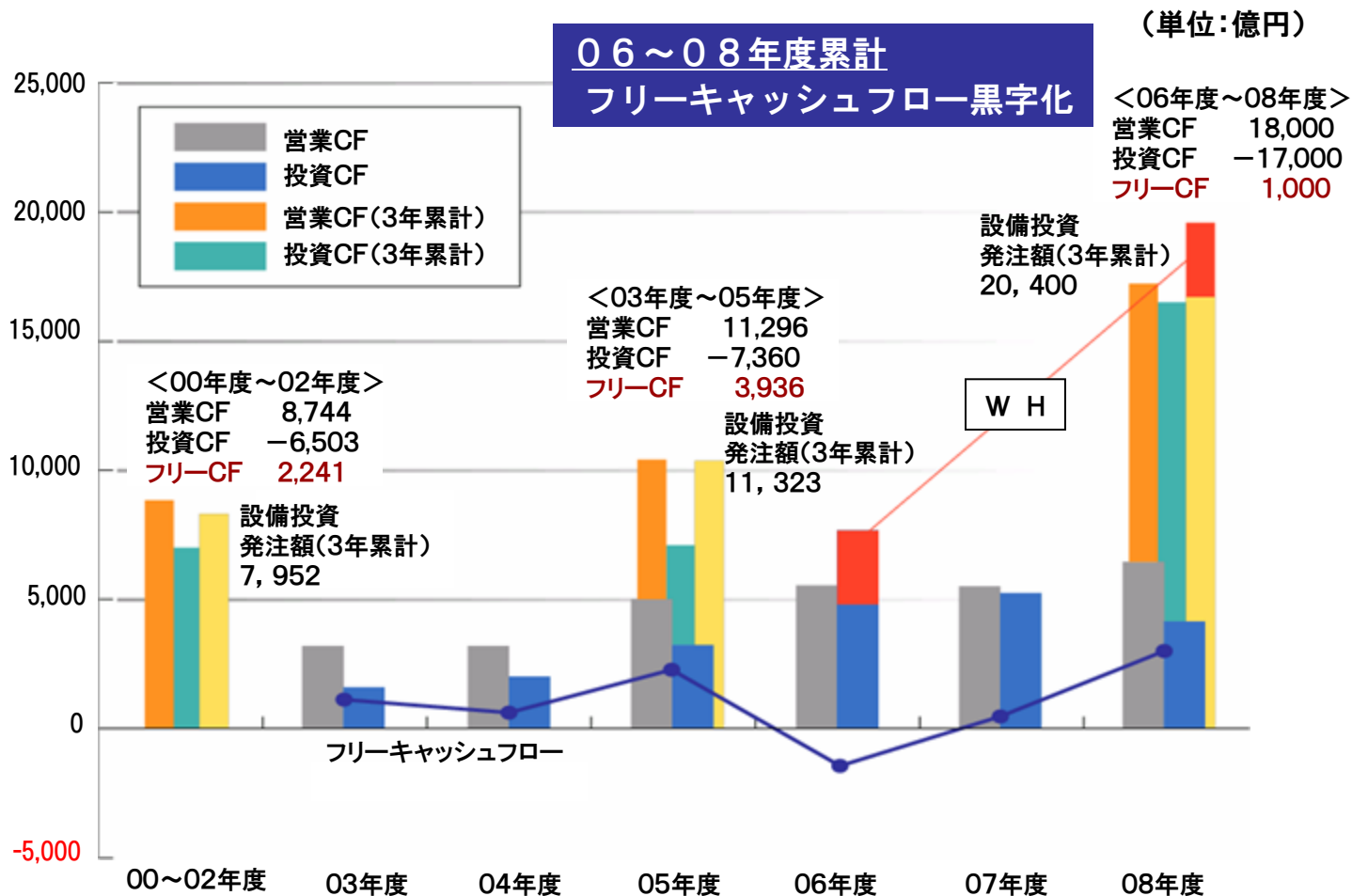
社会インフラ

- ・原子力水素製造技術
- ・次世代医用画像診断技術
- ・超急速充電電池

財務指標 -収益性の向上

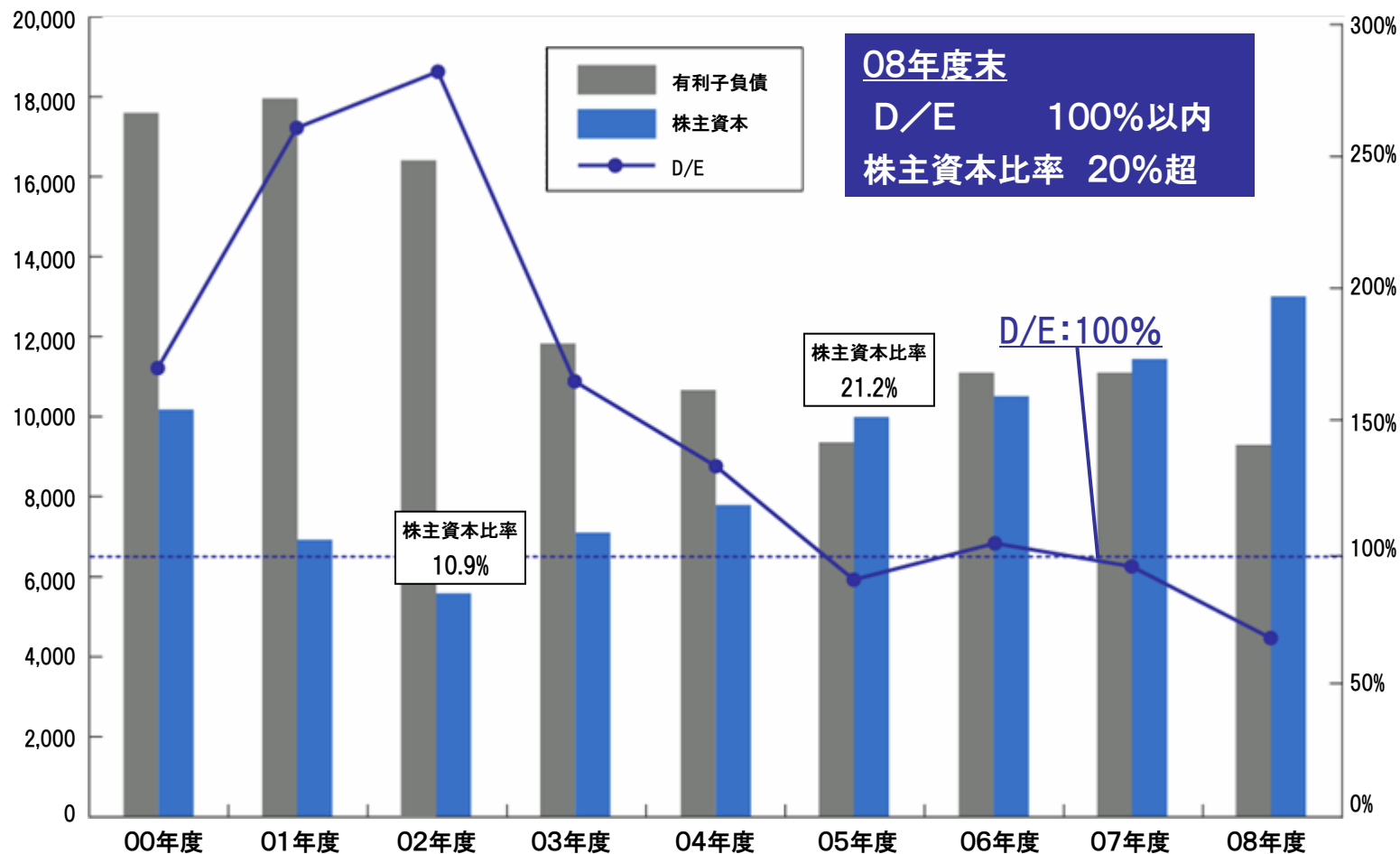


財務指標 - キャッシュフロー



財務体質 - 株主資本・有利子負債

(単位：億円)



： 2005年度実績

： 全社経営戦略

経営方針/中期計画の基本戦略

： **主要事業戦略**

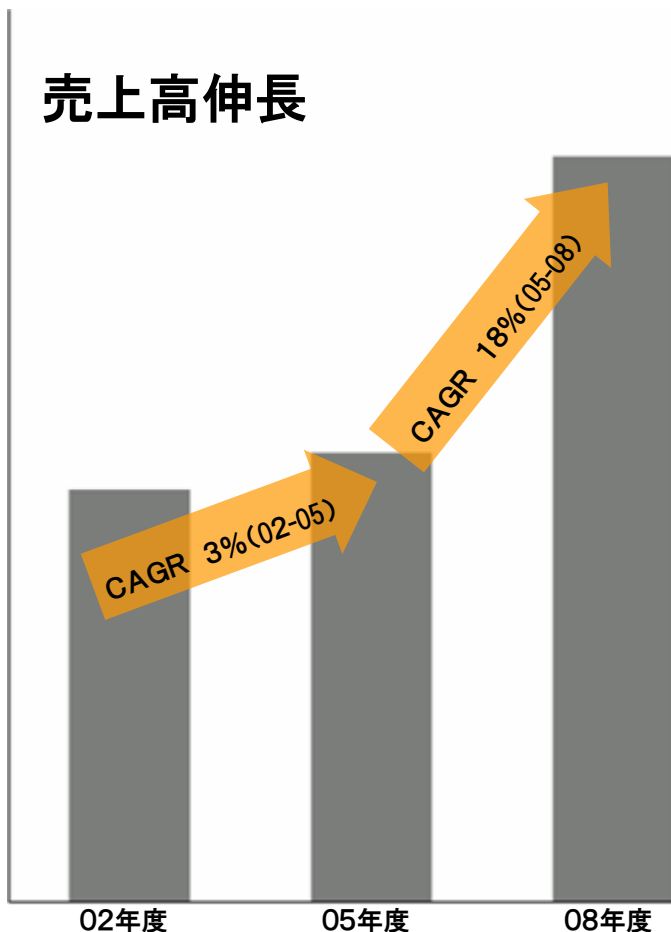
**NAND/SED/原子力/医用機器/ストレージ事業/
PC事業/映像事業**

： イノベーション活動

： CSR経営の強化

電子デバイス事業

売上高伸長



経営戦略：高成長・高収益事業の拡大

- ・NAND事業の拡大
- ・システムLSI事業、パワーデバイス、光デバイス、ディスプレイの再強化
- ・SED、Cell、モバイル機器用燃料電池 (DMFC)の事業化

NANDフラッシュ戦略

- 先行微細化技術・多値技術で圧倒的リード
- 生産能力の増強：タイムリー且つ継続的な投資
- ビジネスリレーションシップの構築と強化
(開発,製造における協業、顧客別のカスタマイズソリューション)
- NAND拡大に向けたインフラの整備
(カード標準化サポート,NANDコントローラICやソフトウェアの拡充)



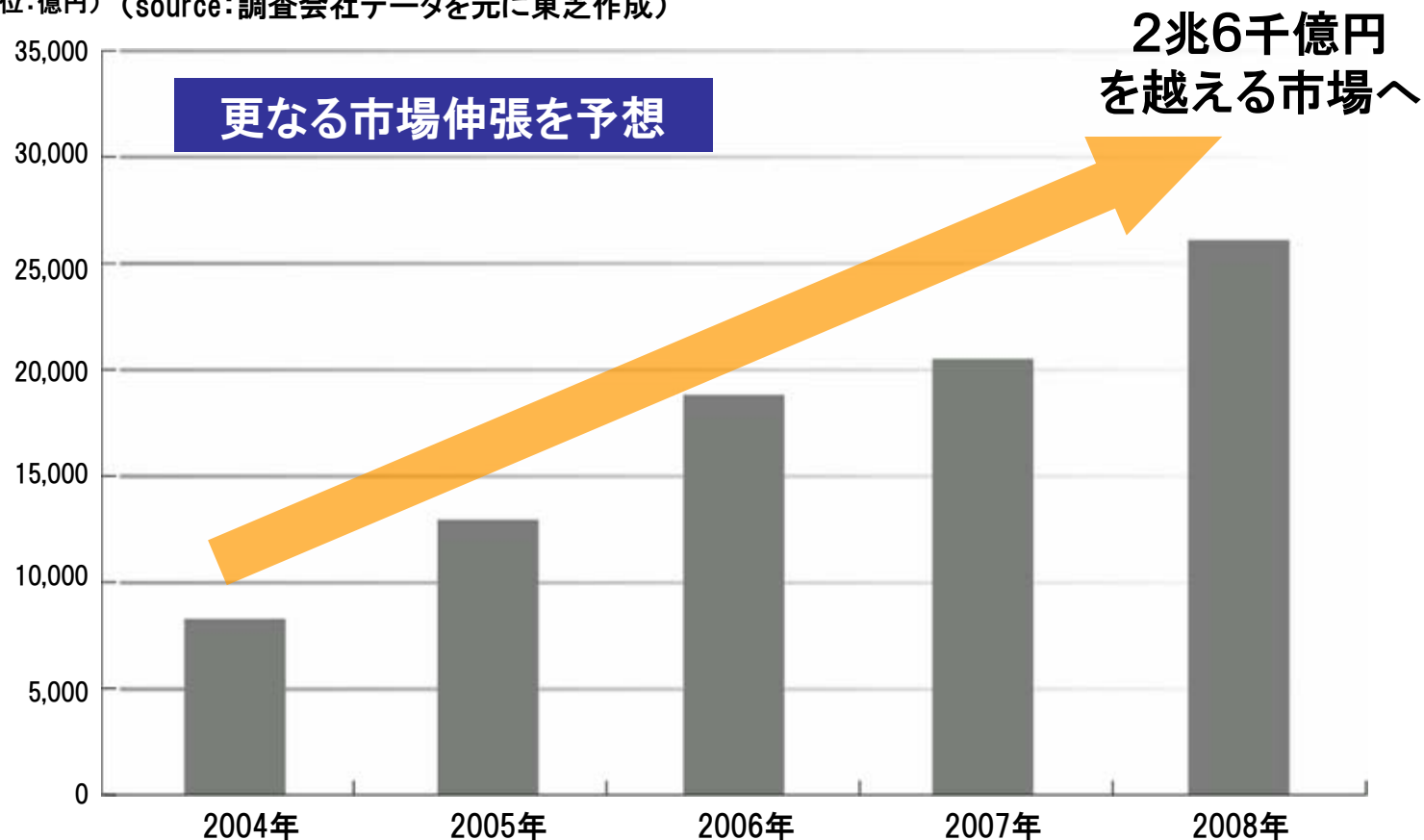
NANDフラッシュ価格と応用製品推移

低コスト化により新たなマーケットを創出する



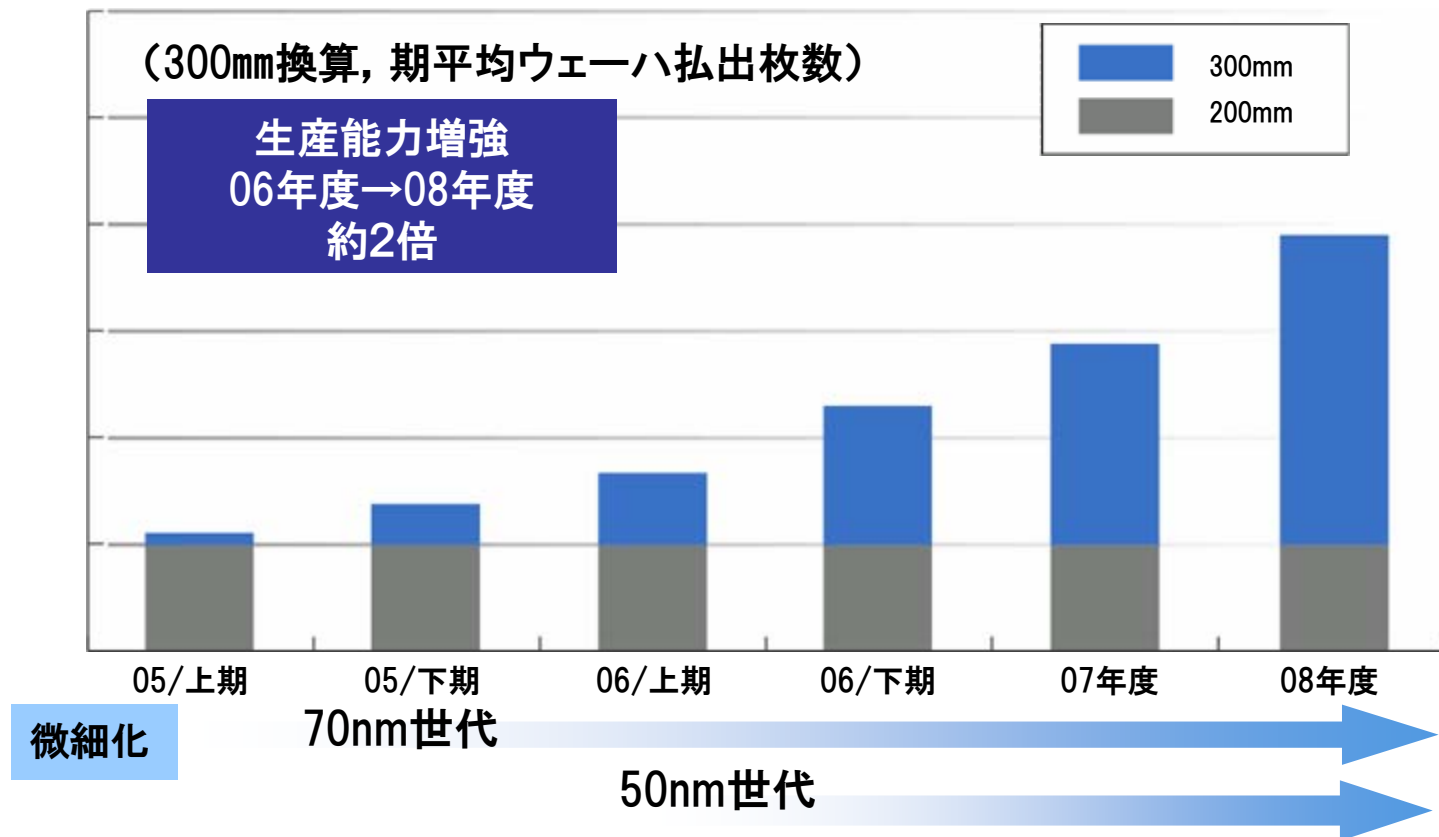
NANDマーケット推移【金額ベース】

(単位:億円) (source:調査会社データを元に東芝作成)



NAND生産能力の強化

～300mmライン能力拡大を加速～



SEDの展開

事業計画

現在	量産体制の構築
2007年7月～	パネル量産第一段階（平塚） 55インチからスタート
2007年4Q	SED搭載テレビ発売
2008年	パネル本格量産（姫路）

SEDの特長

- 薄型TVで初の美しいCRT画質を実現
他FPDと原理から異なる強固な優位性
- ・ きめこまかく自然な色合い（高階調・色再現性）
 - ・ 黒の表現力、明暗の対比（高コントラスト）
 - ・ 早い動きもぼやけず精細（高速応答性）

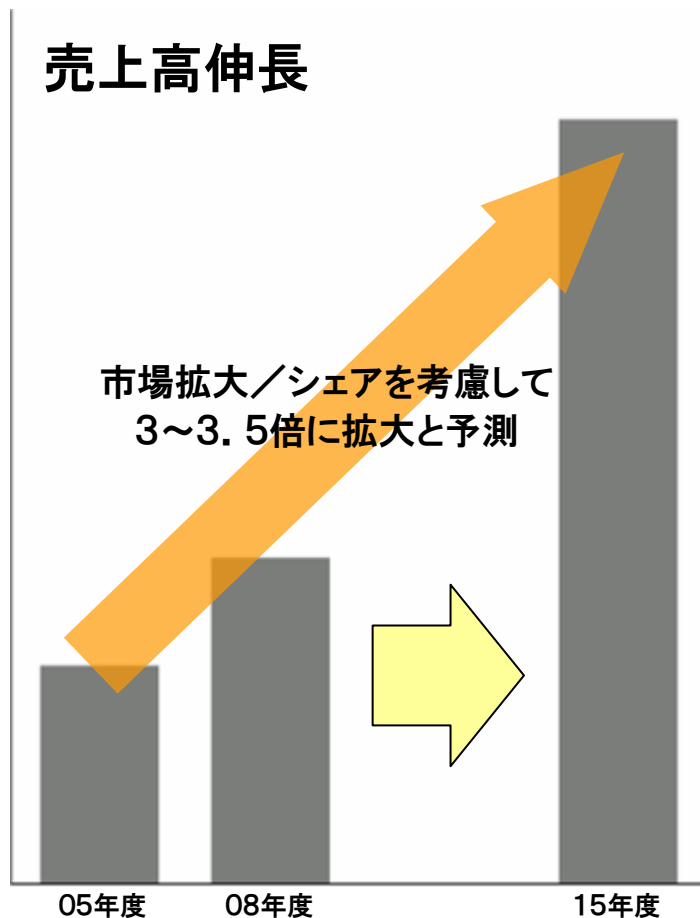
北京五輪商戦

市場の本格拡大期に
商品投入



コモディティ化しない
商品力へ

原子力事業



経営戦略: 将来の高成長・高収益

- ・WH株式取得による乗数効果で
大幅な事業拡大
 - ⇒建設: 米国、中国にAP1000拡販
 - 保全: 米国、欧州でサービス事業
規模拡大
 - 燃料: 米国、欧州で事業規模拡大
- ・国内端境期の収益底上げ
 - ⇒統合保全、サービスビジネスの
確実な推進

Westinghouse株式取得スケジュール

- CFIUS(対米外国投資委員会)対応
⇒ 事前説明を終え、申請済み
- 独占禁止法対応
⇒ 韓国：承認済み 米国：申請済み
EU他：順次申請予定
- 株式取得諸手続
⇒ 今年度第2四半期中の完了を予定

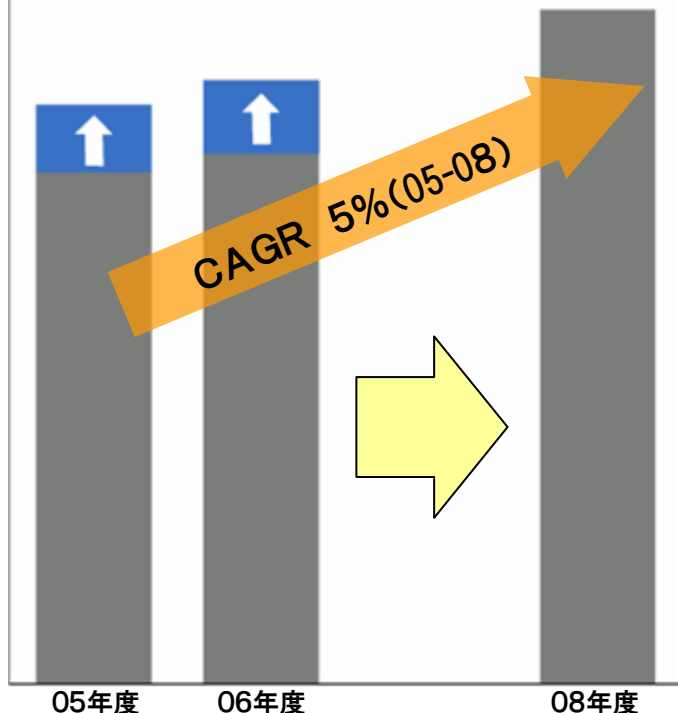


今年秋には新体制がスタートする予定

医用システム事業(東芝メディカルシステムズ株式会社)

売上高伸長

- ・前回計画より上方修正
- ・08年度売上高:4000億円を目指す

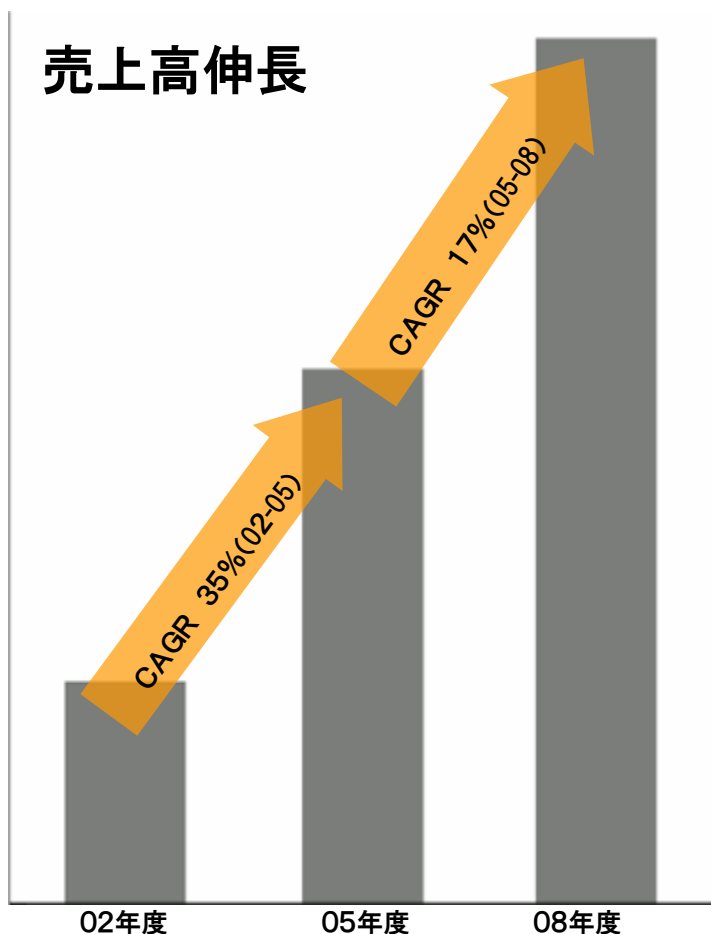


経営戦略:テクノロジーリーダーシップによりグローバルに高成長

- ・トータルソリューション事業拡大
 - ⇒国内事業シェア35%
- ・欧米を中心に海外事業拡大
 - ⇒海外売上高比率51%
- ・グローバルR&D体制強化
 - ⇒米国、欧州、アジア拠点強化
継続
- ・クリニカルバリューの最大化
 - ⇒高付加価値商品による差別化
- ・ヘルスケアIT事業強化

ストレージ事業（HDD）

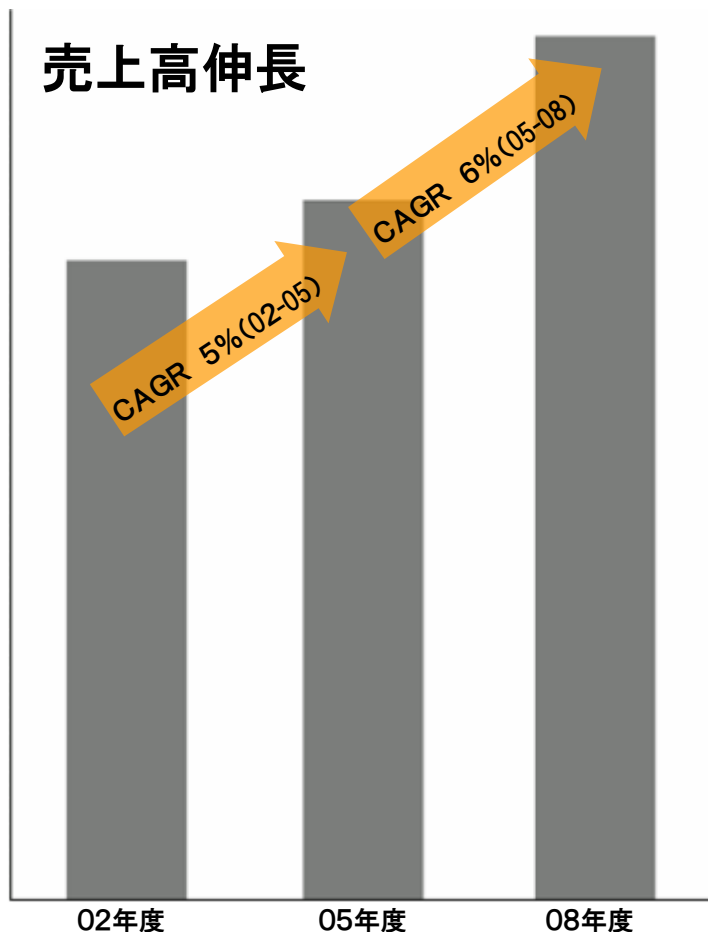
売上高伸長



経営戦略：2.5型以下に特化・業界No1

- ・設備投資継続による競争力確保
⇒生産能力1.7倍(05年→08年)
- ・高機能・高品質の実現
⇒垂直磁化記録、小型化・高密度
大容量化
- ・PC用途・周辺機器用途に加え、
車載機器・AV機器・携帯電話など
の新たな分野に展開

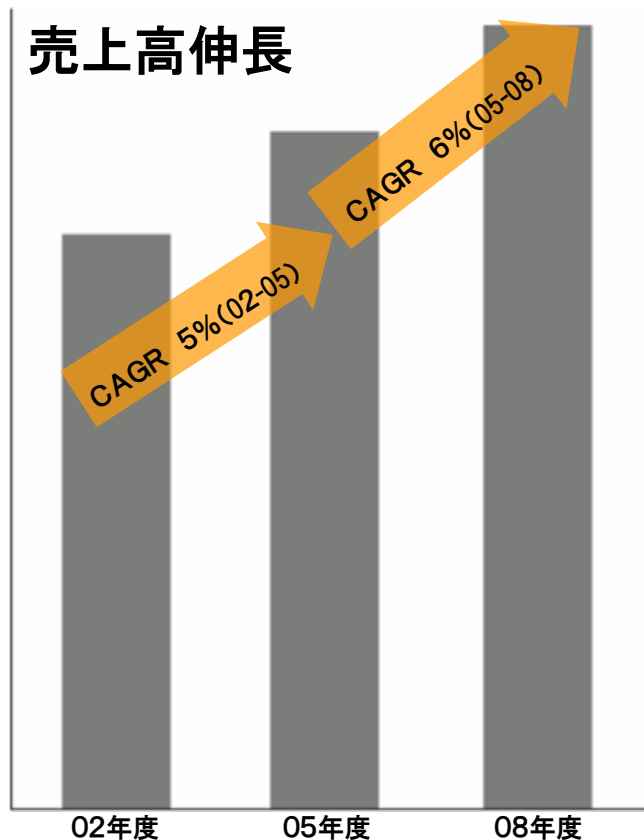
PC事業



経営戦略: 差異化戦略の推進

- ・差異化商品の継続的投入による顧客価値創造
⇒ Qosmio 「便利」で「簡単」「画がきれい」
Easy Guard 「いつでも」「どこでも」「安全・安心」
8つのIP戦略による技術の囲い込み推進
- ・ポータブル市場での持続的成長
⇒ 生産性向上によるコスト競争力強化
品質強化
- ・環境性能の追求
⇒ グリーン対応PC

映像事業



経営戦略: 競争力強化・改革

- ・次世代DVD(HD DVD)への急速なシフト
- ・SED-TVの立上げ(07年下期)
- ・FPD-TVで世界のトップランナーへ
- ・PEP(パーソナル・エンターテイメント・プレーヤー)で世界のリーダーへ
- ・構造改革による収益力改善

映像事業の主要商品計画

液晶TV



06年度

脱コモディティ商品の投入

- ・大型液晶TVの差別化(フルHD、ネットワーク技術)
- ・積極広告投資による「REGZA」認知度拡大
- ・地域別戦略の展開、FPDの生産能力拡大、
プロジェクションTV・CRTの絞込み

08年度

- ・SED TV投入(07年度)
- ・中型液晶TVまでフルHD化を拡大
- ・IPS液晶採用TV拡大

HD DVDプレーヤー
レコーダー

次世代DVDの早期立上げ

- ・既存DVD事業からHD DVD事業への急速なシフト
- ・06年積極的な開発/広告投資

- ・第2世代普及機種の実現
- ・HD DVDコンテンツの充実

デジタルオーディオ
プレーヤー

ハードの差異化とソフト・コンテンツの連携

- ・Portable Media Centers搭載機の投入
- ・脱コモディティ化戦略による差異化商品投入
- ・パートナー戦略による事業機会拡大

- ・配信業者との密な連携
- ・大容量化、高画質化

HDD
ムービーカメラ

大容量ムービーカメラの事業化

- ・HDDムービーカメラの本格立上げと収益基盤の確立

- ・ハイビジョン高画質化
- ・軽量小型化

映像事業の構造改革

- 構造改革は浸透してきている。引続き進捗状況を都度レビュー

⇒ i cubePJで、改善から改革のレベルへ

- (1) 棚卸資産の圧縮
- (2) 品質不良の分析と改革
- (3) 売価ダウンに耐える調達CRの徹底
- (4) 固定費の圧縮
- (5) 開発段階でのコストつくりこみ
- (6) グローバル物流コストの低減

： 2005年度実績

： 全社経営戦略

経営方針/中期計画の基本戦略

： 主要事業戦略

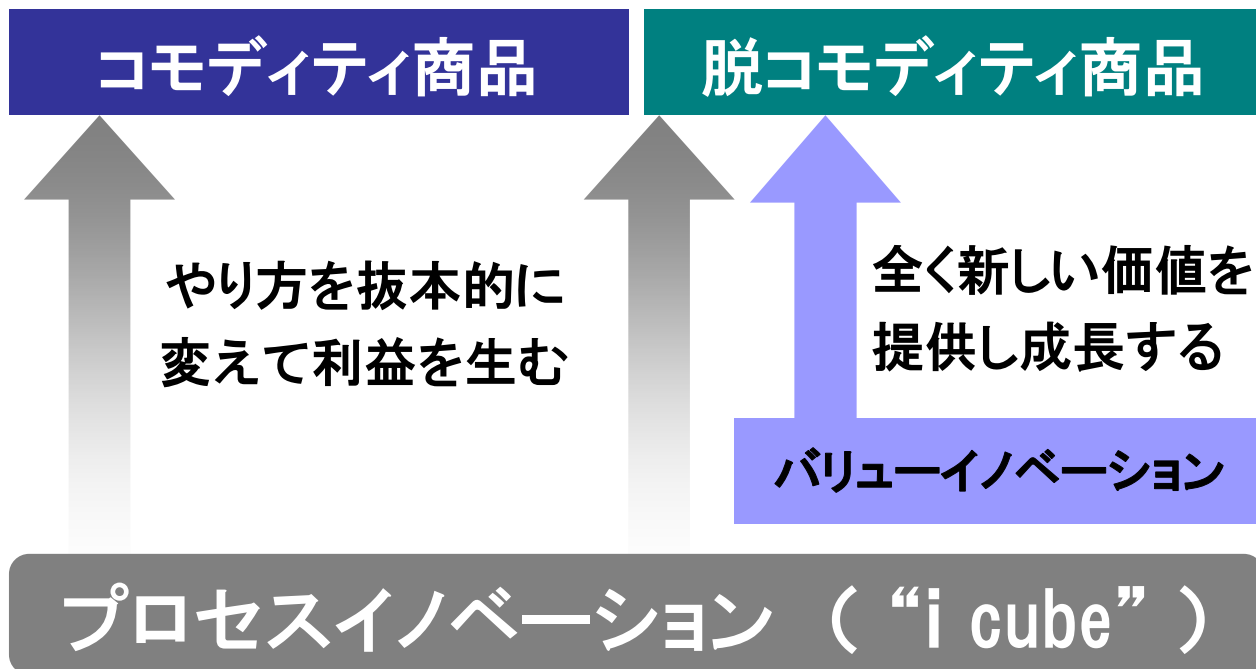
NAND/SED/原子力/医用機器/ストレージ事業/
PC事業/映像事業

： **イノベーション活動**

： CSR経営の強化

持続的成長を実現する2つのイノベーション

プロセスイノベーション+バリューイノベーション



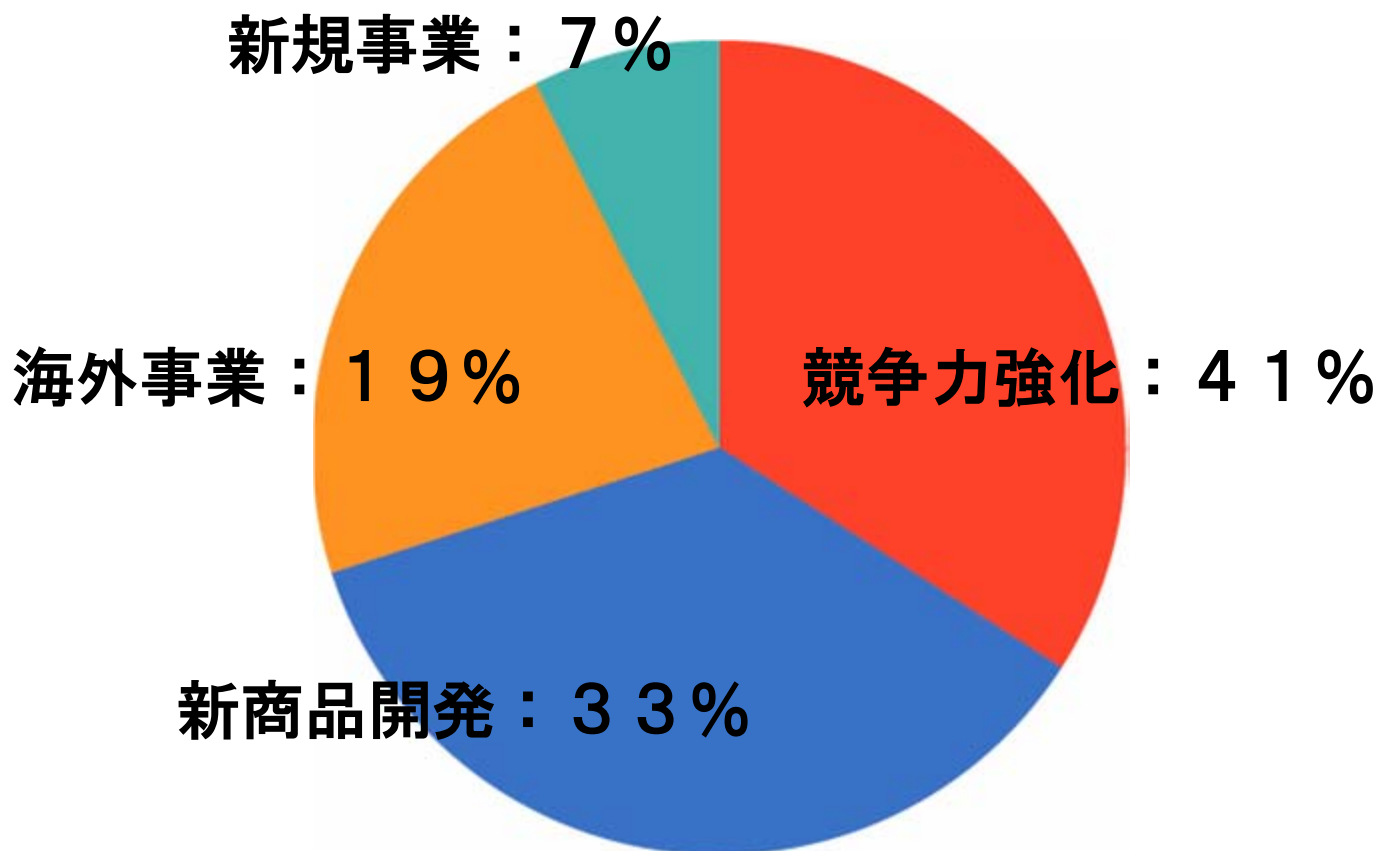
i cubeとは



Connect with the
power of innovation

i cubeとは、従来の経営革新手法に、自ら、関連部門の知見を融合し、新たな発想を加え、さらに高い目標を目指してイノベーションを起こす。そして、そのプロセスを体系化して、イノベーションを次々と創出できるようにする全社プログラムである。

i cube推進テーマ



： 2005年度実績

： 全社経営戦略

経営方針/中期計画の基本戦略

： 主要事業戦略

NAND/SED/原子力/医用機器/ストレージ事業/
PC事業/映像事業

： イノベーション活動

： **CSR経営の強化**

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

グループ、グローバルにCSR活動を展開

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. 環境で先導的役割

環境ビジョン2010と第4次ボランタリープランの実行で、持続可能な社会に貢献します

3. 全世界で積極的に社会貢献

全世界の事業拠点で、それぞれの国や地域の文化・慣習を尊重し、積極的に社会貢献活動を行います

4. 積極的な情報発信

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

コンプライアンス強化の取組み

すべての事業活動において「生命・安全」、
「法令遵守」の最優先を徹底します

- 営業コンプライアンス方針・施策の徹底
- 試験データの不適切な変更に関する再発防止

東芝グループ 環境ビジョン2010

人と、地球の、明日のために。

すべての事業プロセス、すべての製品で
持続可能な地球の発展へ貢献します。

総合環境効率2倍に
2010年/2000年

製品の環境効率

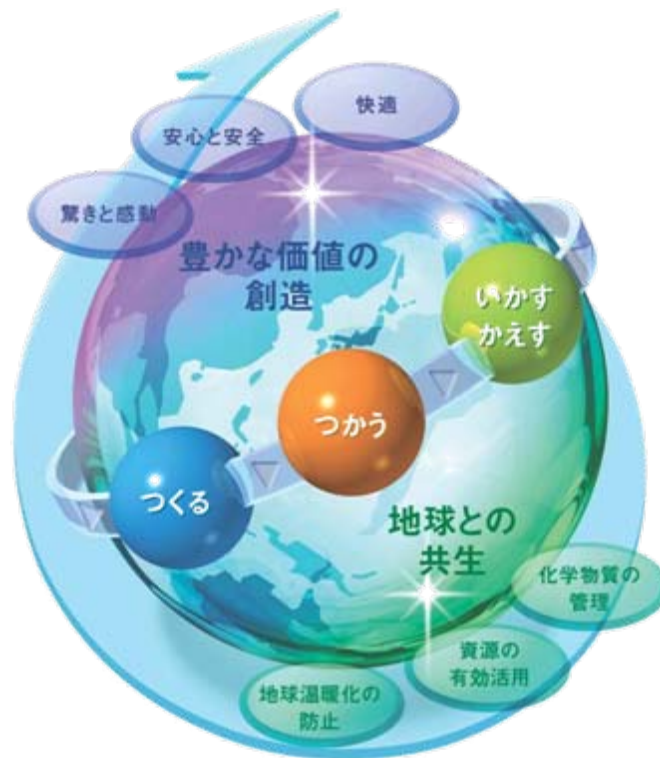
ファクターT - Products
2.2

製品価値
製品ライフサイクル環境負荷
の改善度

事業プロセスの
環境効率

ファクターT- Process
1.2

売上
事業プロセス環境負荷
の改善度



地球内企業としての責務

環境自主行動計画の推進

製品環境効率の向上

(1)環境調和型製品の提供

- ・ライフサイクルで環境配慮した製品の創出

(2)特定有害化学物質の廃止

- ・RoHS指令遵守と自主対象物質への展開

事業プロセスの革新

(1)地球温暖化の防止

- ・事業拡大とCO2排出削減の両立
- ・物流段階でのCO2排出量の削減

(2)資源の有効活用

- ・ゼロエミッションの展開と製品リサイクルプログラムの推進

(3)化学物質の管理

- ・製造プロセスの改善と排出量削減の推進

2008年度の姿

売上高	7.8兆円	(対05年度 CAGR 7%) (02⇒05年度 CAGR 4%)
営業利益率	5%以上	(05年度実績 3.8%)
D/Eレシオ	100%以下	(05年度実績 92%)
ROE	10.0%以上	(05年度実績 8.6%)
設備投資	2.04兆円	(06年度－08年度の3年間、電子デバイス部門へ61%)
研究開発費	1.26兆円	(06年度－08年度の3年間、売上高比6%)



for your No.1

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