

経営方針説明会

2007年 4月12日

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。

■ 2006年度見通し

■ 全社経営戦略

経営方針/「利益ある持続的成長」の実現/
イノベーションの乗数効果の発揮/CSR経営の遂行

■ 中期計画概要

売上高・営業利益計画/設備投資計画/研究開発計画

■ 主要事業戦略

デジタルプロダクツ/電子デバイス/社会インフラ

2006年度見通し

2期連続(05年度、06年度)の増収・増益

売上高:過去最高、営業利益:歴代4位、連結配当性向30%の実施

単位:億円

	2006年度見通し(07/1公表値)	対前年度
売上高	70, 000	+6, 565 ※10.3%伸長
営業利益	2, 500 (3.6%)	+94
税引前利益	2, 900 (4.1%)	+1, 118
当期利益	1, 200 (1.7%)	+418

不断のイノベーションの創出により、さらなる業績向上へ

: 2006年度見通し

: 全社経営戦略

経営方針/「利益ある持続的成長」の実現/
イノベーションの乗数効果の発揮/CSR経営の遂行

: 中期計画概要

売上高・営業利益計画/設備投資計画/研究開発計画

: 主要事業戦略

デジタルプロダクツ/電子デバイス/社会インフラ

■「利益ある持続的成長」の実現

成長への更なるシフトと戦略的資源配分による
「攻めの経営」を継続

■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／バリューイノベーションによる
グローバルな競争力の強化

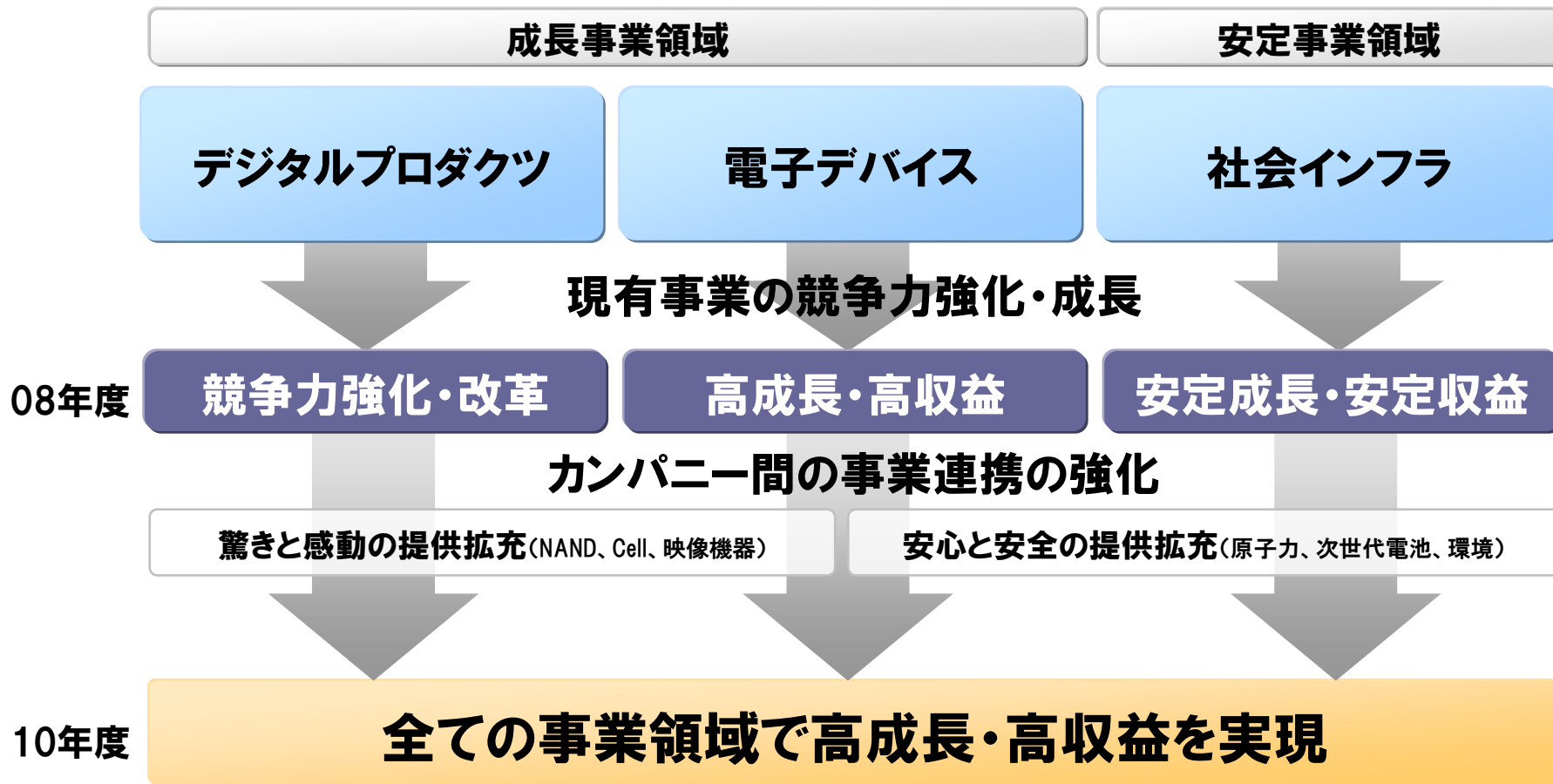
■CSR経営の遂行

すべての事業活動で生命・安全、法令遵守を最優先させ、
「地球内企業」として信頼される企業グループへ

「利益ある持続的成長」の実現

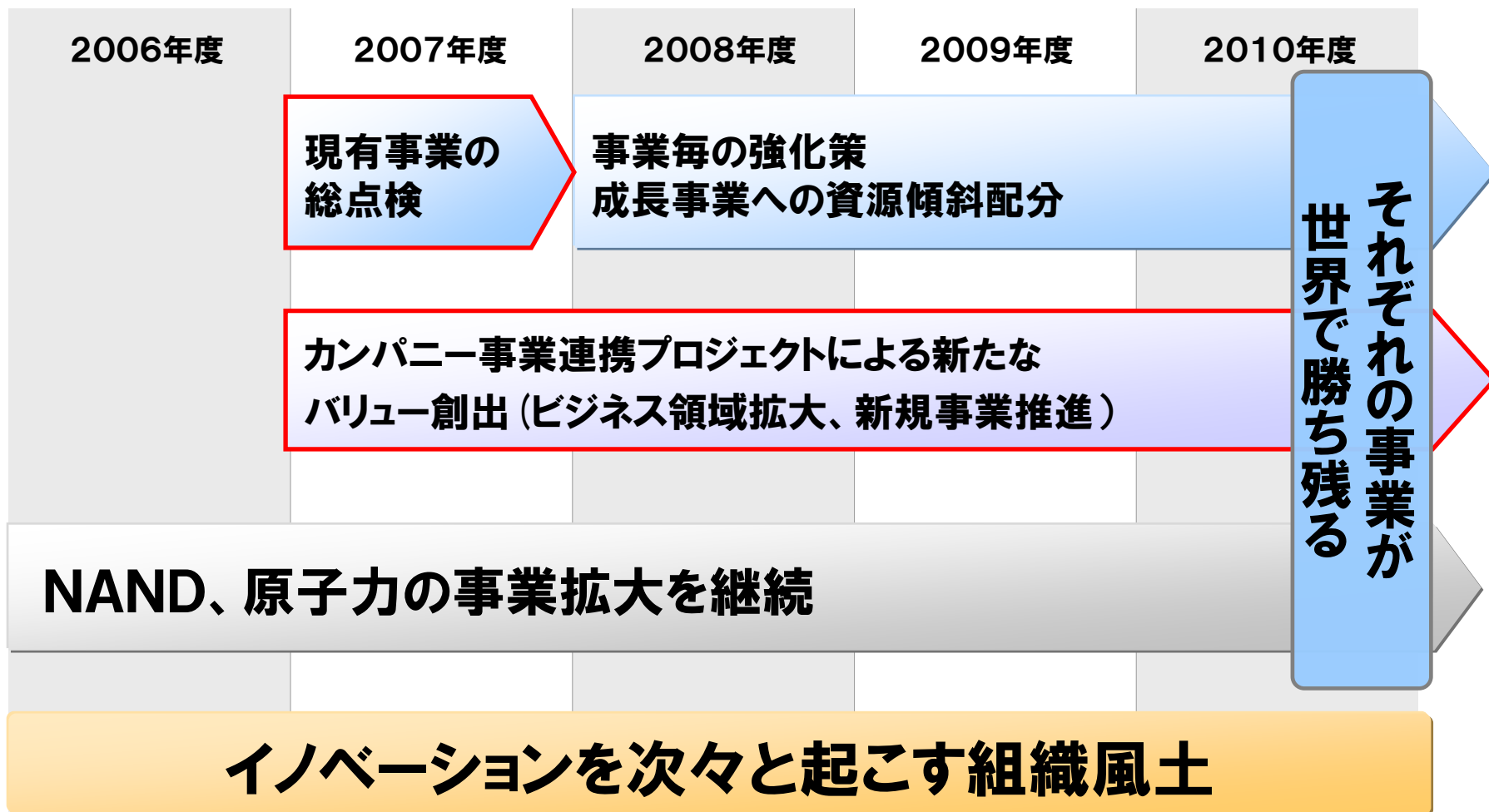
2010年度に向けたビジョン

－全ての事業領域で「利益ある持続的成長」を実行－



「利益ある持続的成長」の実現

2010年度に向けたロードマップ



「利益ある持続的成長」の実現

2010年度計数

	2010年度計数	2006年度見通し
売上高	9.5兆円	7兆円
営業利益/利益率	4,800億円 (5%)	2,500億円 (3.6%)
ROE(株主資本利益率)	15%	11.6%
自己資本比率	20%以上	18.6%

イノベーションの乗数効果の発揮

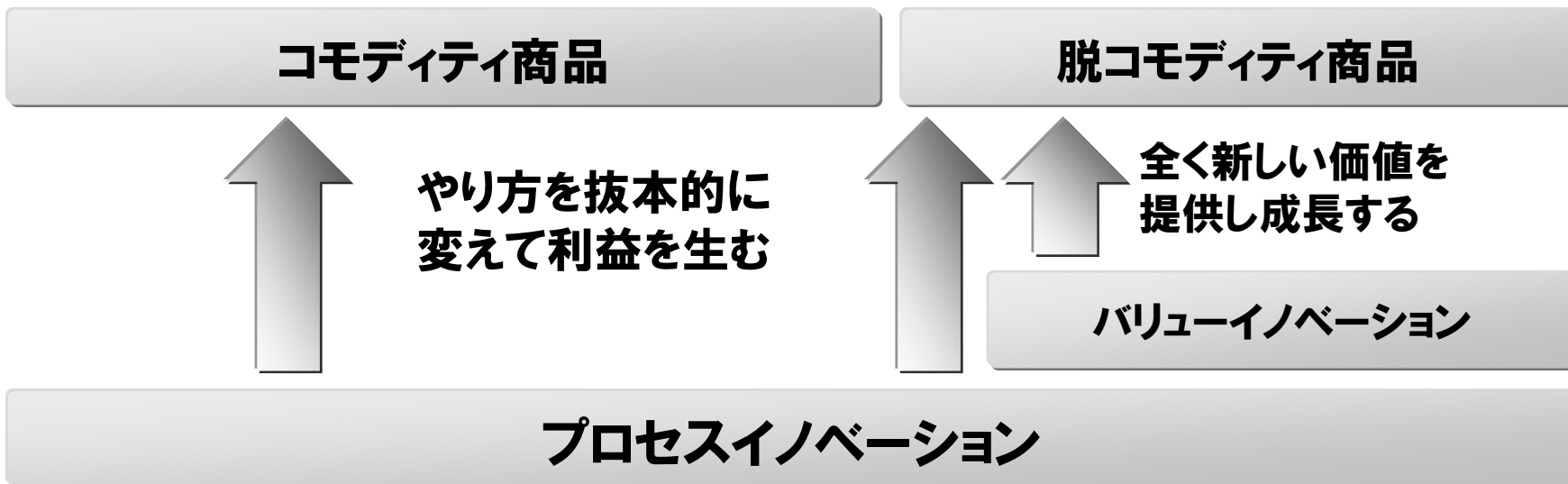


東芝イノベーションの定義

「現場改善活動」 から

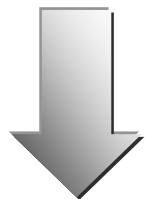
「物事を全く新しい方法で行うことによって資源が持つ
富の創出能力を増大させること」(＝利益を最大化させる)

までの広い範囲。



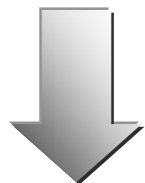
21世紀は『変化が常態化された』時代
今までの2倍、3倍のスピードで走らないと現状維持もできない

Sense of Urgency（切迫感）



- ・ 視野を広げ、将来を含めたベンチマーキング
- ・ 不断のイノベーションを創出し続けるために

顧客価値/Calculated Risk/二律背反



- ・ 東芝グループの英知を集め、従来の壁を破り、高い次元へ挑戦する

乗数効果の発揮

東芝イノベーション商品（例）



ユビキタスネットワーク時代を担う商品の提供

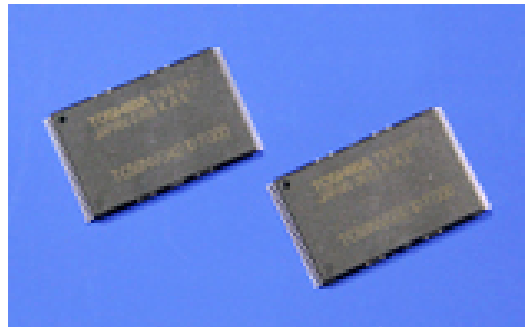
次世代情報端末

キーボード搭載携帯電話
Windows Mobile 6搭載



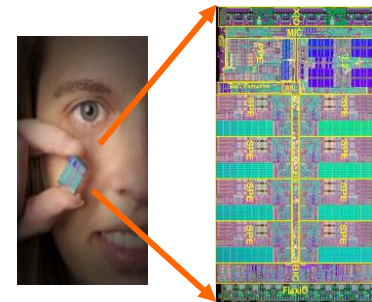
大容量NAND

56nmプロセスの16GbNAND



次世代CPU

CELLチップ



次世代映像機器

HD DVD



高画質映像TV

REGZA:フルHD液晶パネル搭載TV



次世代電池

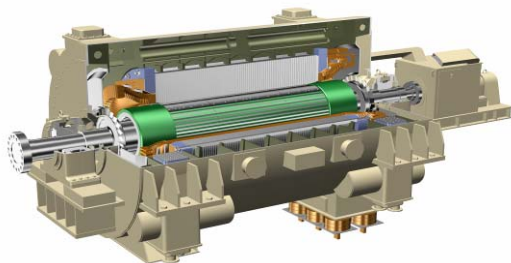
モバイル機器用燃料電池:試作品



地球環境を配慮した商品の提供

環境調和型タービン発電機

小型軽量、高効率、廃棄物低減タービン発電機
(CO₂削減など環境負荷低減)



高品質PC

HDDプロテクションの採用など長期使用可能PC
(廃棄物を抑制)



次世代電池

急速充電電池：試作品



高効率照明

LEDダウンライト(E-CORE)



高効率クリーナー

タイフーンロボ



次世代ディスプレイ

有機ELディスプレイ

※4/11-13 国際フラットパネルディスプレイ展に展示



次世代画像診断装置

256列マルチスライスCT

※4/13-15 日本医学放射線学会の
セミナーで臨床評価の成果が発表される



イノベーションの乗数効果の発揮



「モノづくり力強化」イノベーション

利益ある持続的成長

価値の提供

マーケット

表層の競争力
product, price, promotion, place

商品力

価格力

販売力

技術

販売

生・技統合 DFM

Design For
Manufacturability

生・販・技統合 SCM

Supply Chain
Management

生産

深層の競争力
quality, cost, delivery, flexibility

原価力

品質力

供給力

ロスの最小化

効率の向上

正確性の向上

スピードの向上

CSR経営の遂行

「地球内企業」として信頼される企業グループへ

人と、地球の、明日のために。

1. 生命・安全、法令遵守をすべての事業活動
において最優先
2. 「地球内企業」としてのCSR活動
 - ①環境で先導的役割を果たし、持続可能な社会の構築に貢献
 - ②多様性の尊重と各地域で社会に貢献
3. 積極的な情報発信

CSR経営の遂行

東芝グループの環境経営：CO₂排出量削減

発電所のCO₂排出量削減のために

- ・原子力発電
CO₂排出量が、対石炭火力比で45分の1
- ・火力発電の高温化・高効率化
年間約15万トンのCO₂排出量を削減

家庭のCO₂排出量削減のために

- ・家庭用エアコン 大清快SDRシリーズ
CO₂排出量を45%削減(96年当社製品比)
- ・照明器具 高効率LEDダウンライト E-CORE
CO₂排出量を85%削減(白熱灯比)

自社工場のCO₂排出量削減のために

- ・半導体工場クリーンルーム
エコノロジープロジェクトなど
CO₂排出量原単位を25%削減
(1990年度比)

自動車のCO₂排出量削減のために

- ・ハイブリッド自動車用モータ
CO₂排出量を10~20%削減
(環境再生保全機構より)

CSR経営の遂行

東芝グループの環境経営：ボランティアプラン

総合環境効率2倍(2010年度／2000年度)

製品の環境効率2.2倍、事業プロセスの環境効率1.2倍

	指標	2006年度見通し	2010年度目標
環境 調和型製品 の提供	環境調和型製品の売上高比率	28%	60%へ拡大
	特定有害化学物質の廃止 (特定15物質不含製品比率)	47%	全廃
地球温暖化 の防止	CO ₂ 排出量原単位(対1990年度)	33%削減	25%削減を維持
	温室効果ガス(CO ₂ 以外)の排出量 (対2000年度)	31%削減	35%削減
資源の 有効活用	廃棄物ゼロエミッション	達成拠点39%	全拠点達成
化学物質の 管理	大気・水域への化学物質排出量	20%削減	50%削減

：2006年度見通し

：全社経営戦略

経営方針/「利益ある持続的成長」の実現/
イノベーションの乗数効果の発揮/CSR経営の遂行

■ 中期計画概要

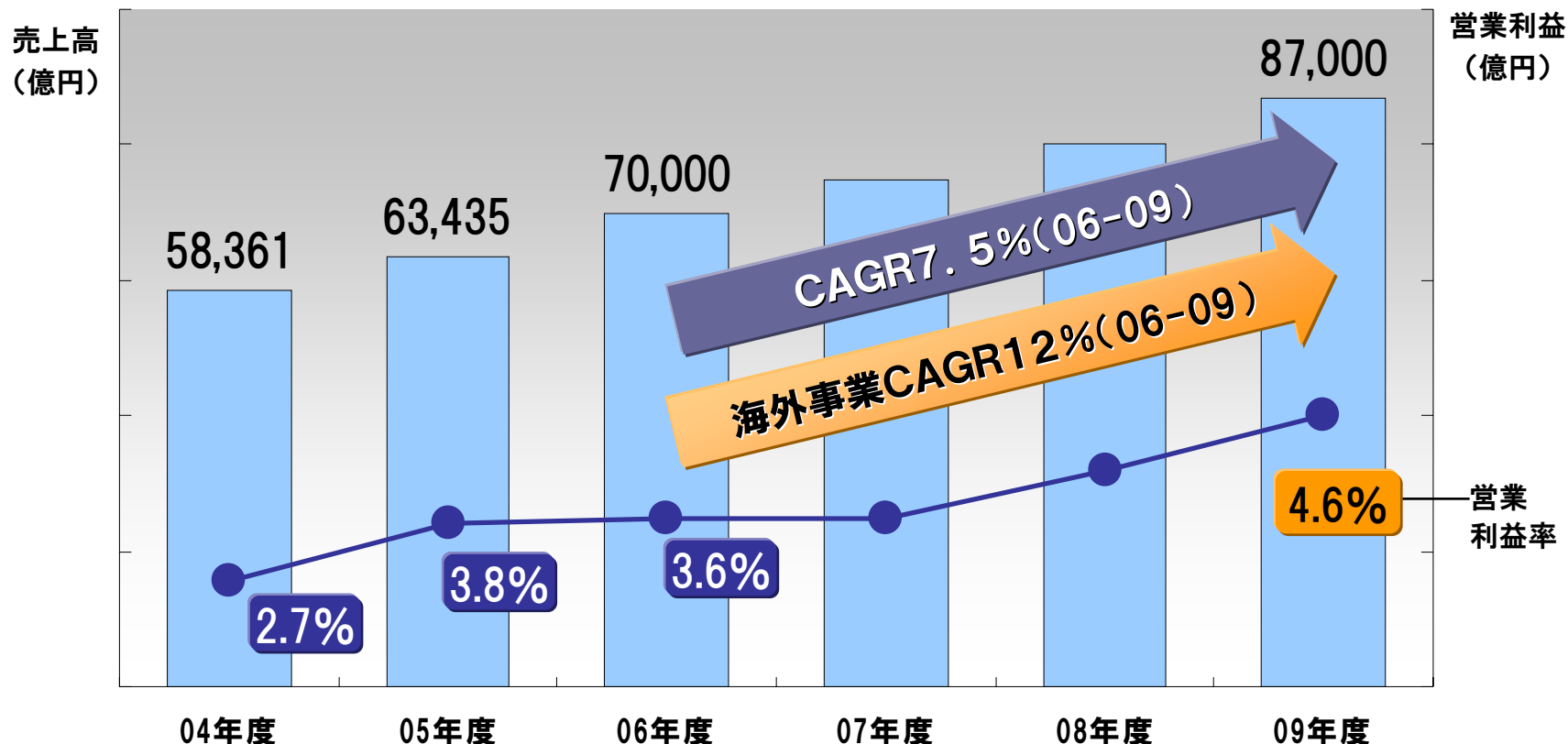
売上高・営業利益計画/設備投資計画/研究開発計画

：主要事業戦略

デジタルプロダクツ/電子デバイス/社会インフラ

売上高・営業利益計画

売上伸長CAGR7.5%(06-09年度)、09年度営業利益4000億円



営業利益および営業利益率は、償却制度変更の影響を織り込んだ数字
07年度▲350億円(営業利益率▲0.5%)、09年度▲500億円(営業利益率▲0.6%)

グローバル事業の展開

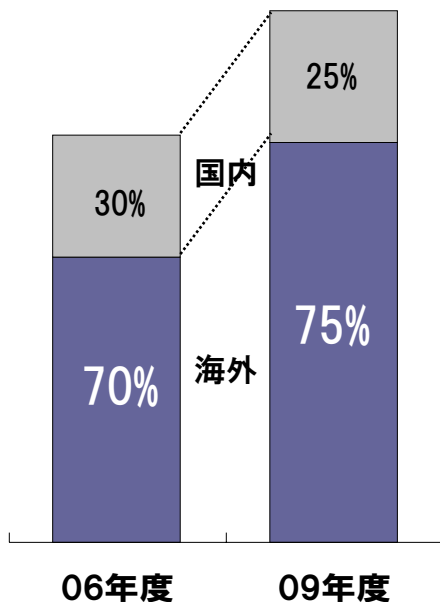
各グループとも海外事業で利益ある持続的成長を実現

06年度 → 09年度海外構成比

売上高比率:49% → 56%、営業利益比率:35% → 50%

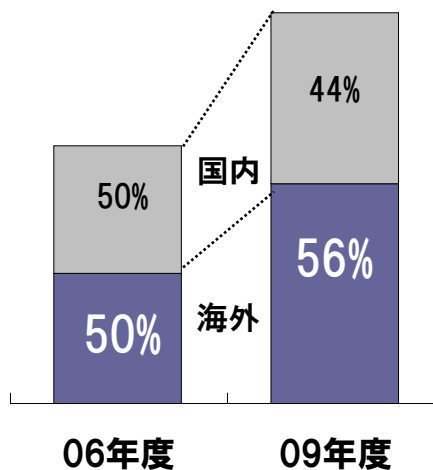
デジタルプロダクツ売上高

欧米を中心に拡大



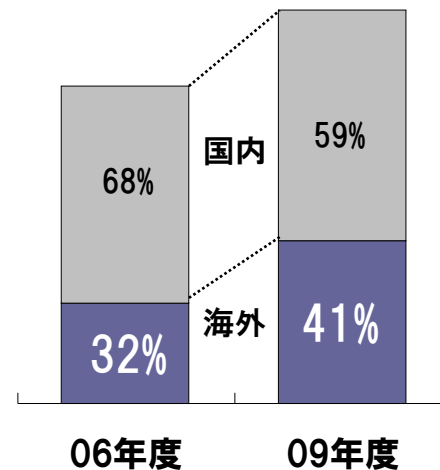
電子デバイス売上高

半導体全般、ディスプレイが
アジア・中国で拡大



社会インフラ売上高

電力システムを中心に
北米・アジア・中国で拡大



グループ別事業目標

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

(単位: 億円)

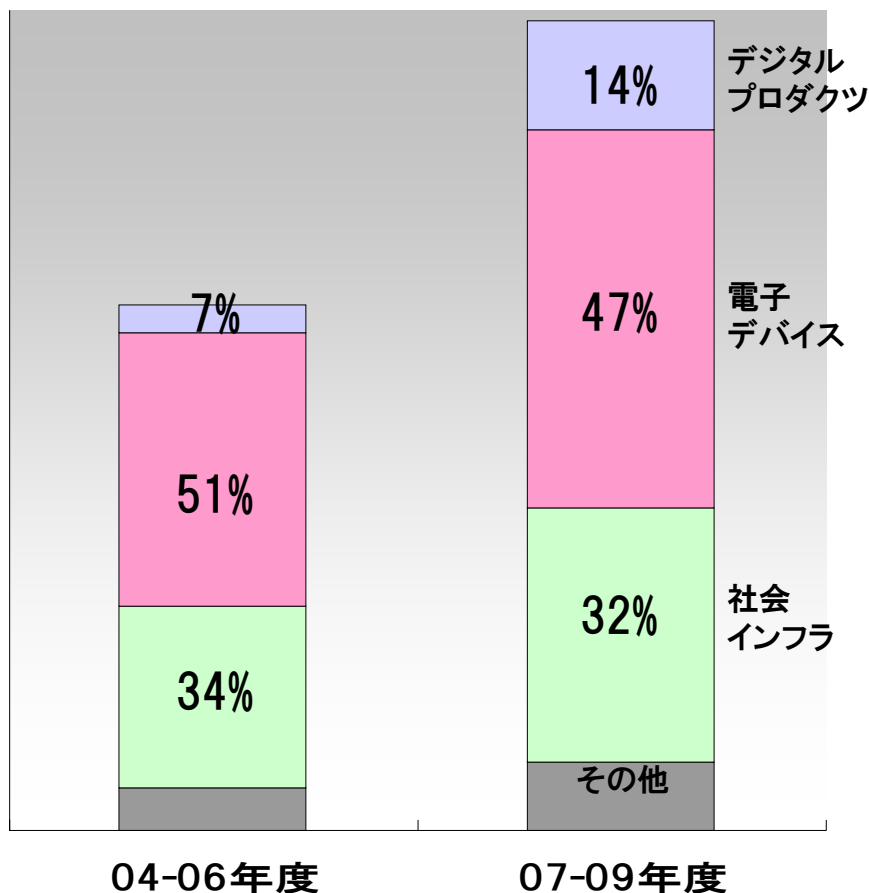
		2006年度 見通し	2009年度 計画	CAGR 06-09年度
デジタルプロダクツ	売上高	27,800	34,300	7%
	営業利益率	0.5%	1.6%	
電子デバイス	売上高	15,900	23,300	14%
	営業利益率	7.2%	8.6%	
社会インフラ	売上高	20,800	24,200	5%
	営業利益率	4.6%	5.0%	
家電	売上高	7,400	8,400	4%
	営業利益率	1.4%	1.8%	

2006年度見通し: 07-1-31公表値ベース

営業利益の構成

電子デバイスの利益構成率が40%台へ

(億円)



デジタルプロダクツ

- ・PC事業、映像事業の収益改善
- ・モバイル事業は安定収益

電子デバイス

- ・NAND・ディスクリット(個別半導体)の収益拡大
- ・システムLSI、ディスプレイの収益改善

社会インフラ

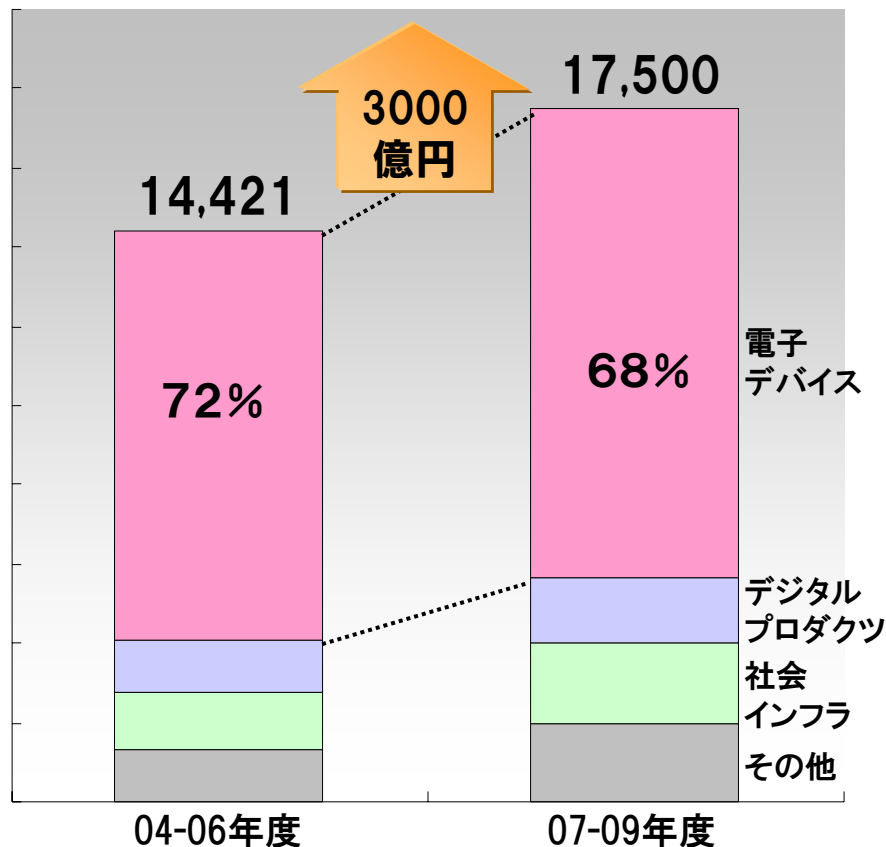
- ・電力システム、医用システムの収益拡大
- ・産業・社会システムなどの安定収益

設備投資計画

電子デバイスを中心に資源の傾斜配分⇒「攻めの経営」を継続
設備投資額は今後3年間で3,000億円を増額

(億円)

※WEC買収など投融資を除く



電子デバイス

- ・1兆円超を半導体事業に投入
- ・NANDの第4製造棟増強及び第5製造棟計画を織り込む
- ・燃料電池等の新規事業対応投資

デジタルプロダクツ

- ・TV、HD DVD事業の拡大投資

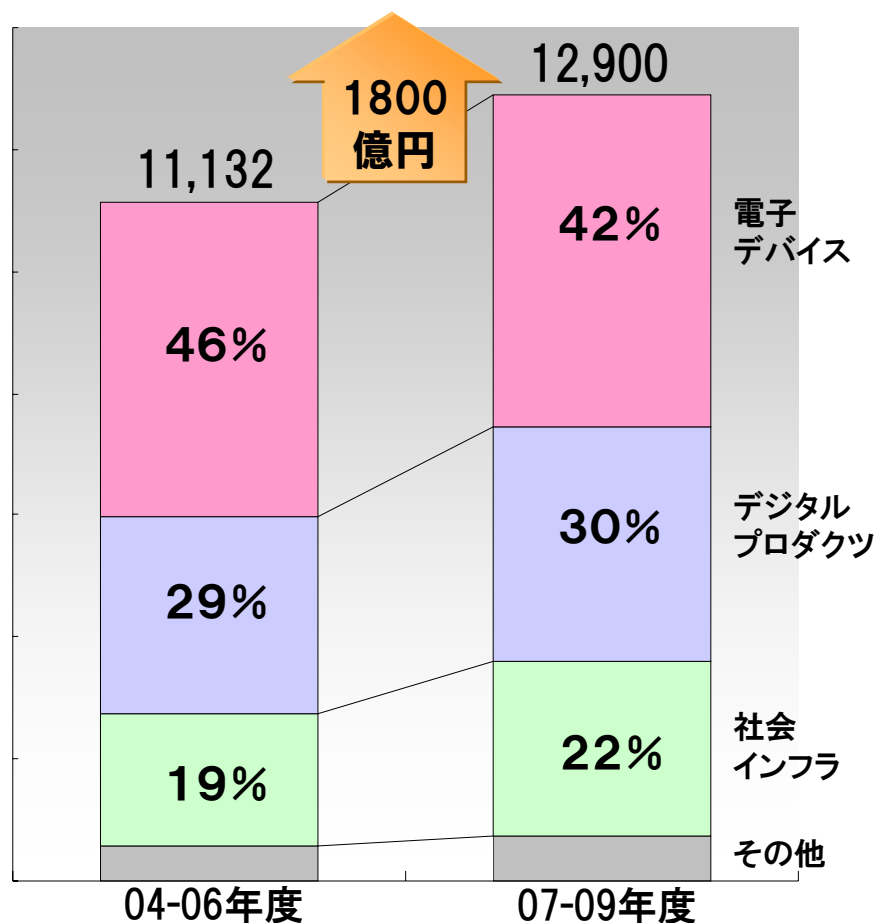
社会インフラ

- ・WEC(ウェスチングハウス)シナジーによる事業拡大投資
- ・急速充電電池等成長事業へ重点配分

研究開発計画

07年度から3年間で約1,800億円を増額

07-09年度の売上高研究開発費比率:5.3%



電子デバイス

- ・次世代不揮発性メモリ
- ・マルチコアプロセッサ技術
- ・小型メタノール燃料電池

デジタルプロダクツ

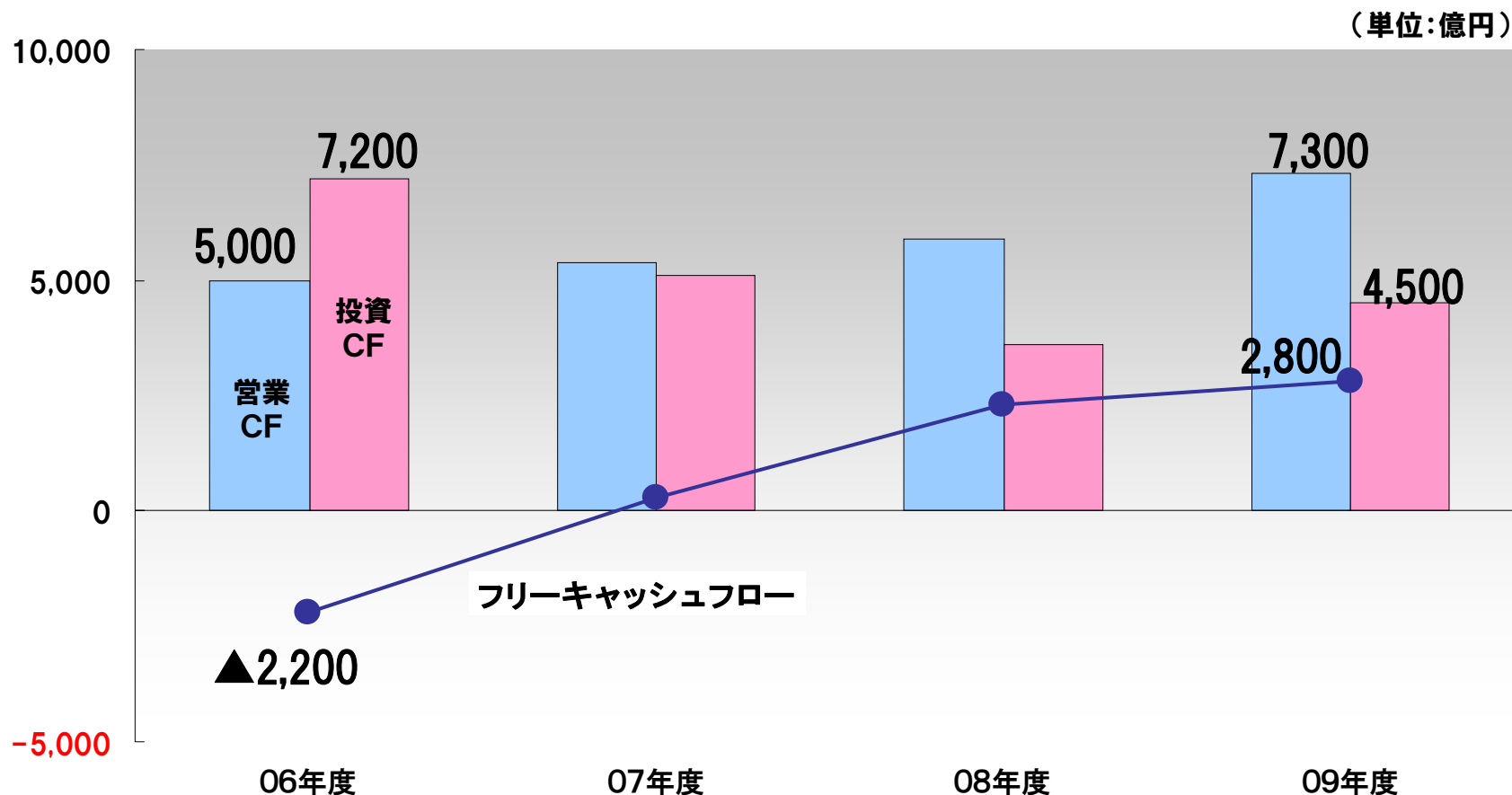
- ・HD 映像技術
- ・デジタルホームネットワーク技術

社会インフラ

- ・原子力・火力高性能化技術
- ・次世代医用画像診断技術
- ・次世代ネットワーク技術

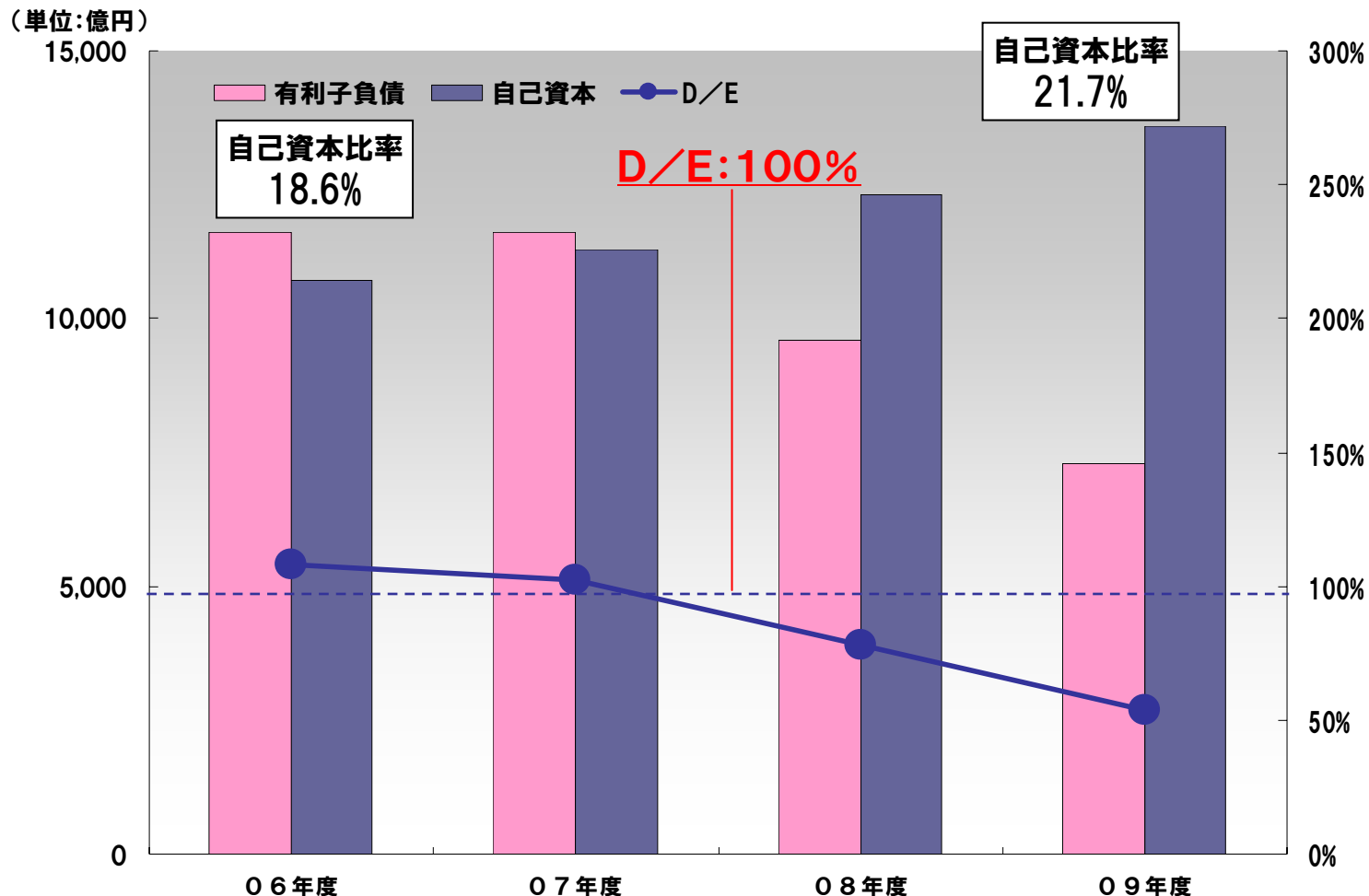
財務体質-キャッシュフロー

07～09年度累計 フリーキャッシュフロー黒字 5,400億円



財務体質-自己資本・有利子負債

09年度末: D/E100%以内、自己資本比率20%以上



：2006年度見通し

：全社経営戦略

経営方針/「利益ある持続的成長」の実現/
イノベーションの乗数効果の発揮/CSR経営の遂行

：中期計画概要

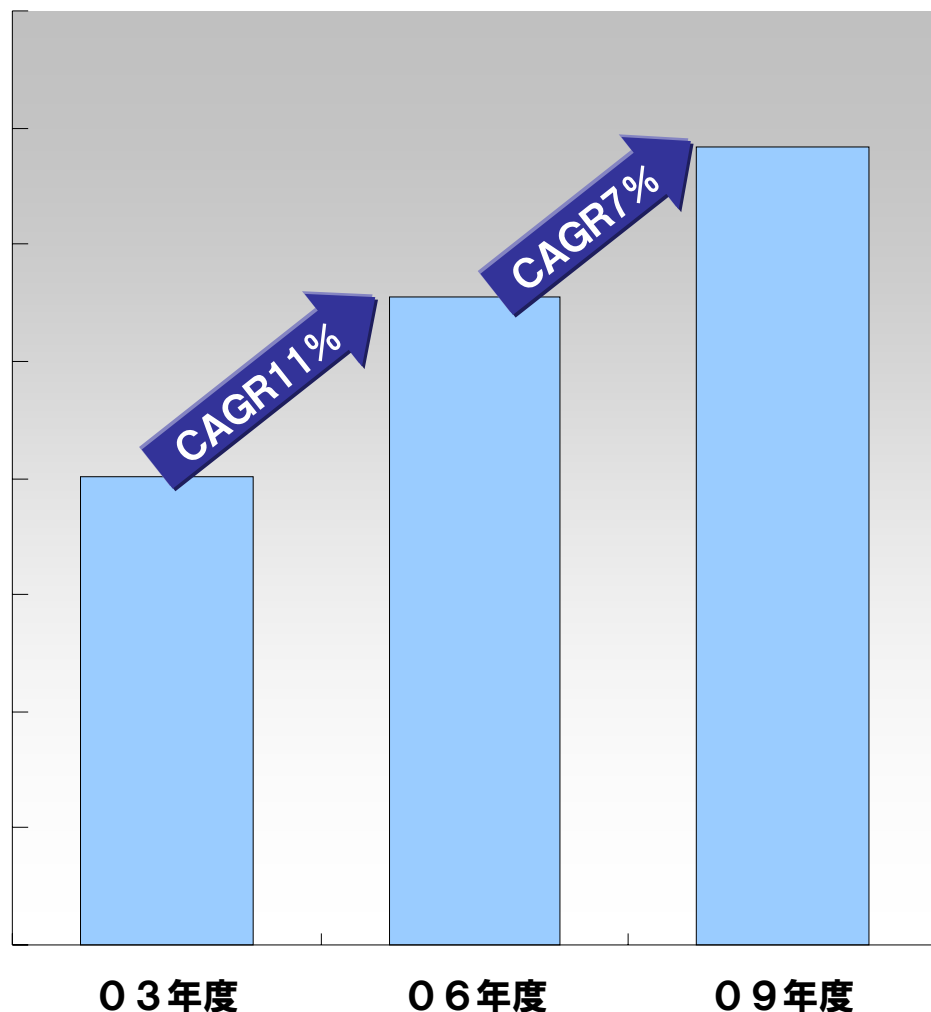
売上高・営業利益計画/設備投資計画/研究開発計画

■ 主要事業戦略

デジタルプロダクツ/電子デバイス/社会インフラ

デジタルプロダクツ事業グループ

売上高伸長



06－09年度 CAGR: 7%
2009年度営業利益率1.6%

モバイル事業

- ・海外事業の確立

PC事業

- ・更なるグローバル展開(BRICs)
と高品質技術・環境性能の追求

映像事業

- ・事業基盤を確立し、成長事業の強化

デジタル複合機・流通事業

- ・POS事業の国内トップシェア維持
海外事業拡大

差異化技術商品

PC事業



09年度目標売上高
12,000億円

06-09年度CAGR7%

TV事業



09年度目標売上高
5,200億円

06-09年度CAGR11%

HD DVD プレーヤー レコーダー 事業



09年度目標売上高
2,000億円

06-09年度CAGR187%

HDD事業



09年度目標売上高
3,800億円

06-09年度CAGR7%

デジタルプロダクツ連携強化

対象：カンパニー・グループ会社

モバイルコミュニケーション社

デジタルメディアネットワーク社

PC & ネットワーク社

東芝テック

セミコンダクター社

東芝松下
ディスプレイ
テクノロジー

技術戦略WG

技術融合・差異化商品創出
設計部品情報の共有化
設計プラットフォーム化

商品企画WG

生産戦略WG

生産拠点集約・相互活用
統合調達・ロジ効率化
生産ノウハウ横展開

マーケティング戦略WG

販売連携体制
ブランド・デザイン共通化

優れた商品、コスト競争力のある商品の創出

モバイル情報端末

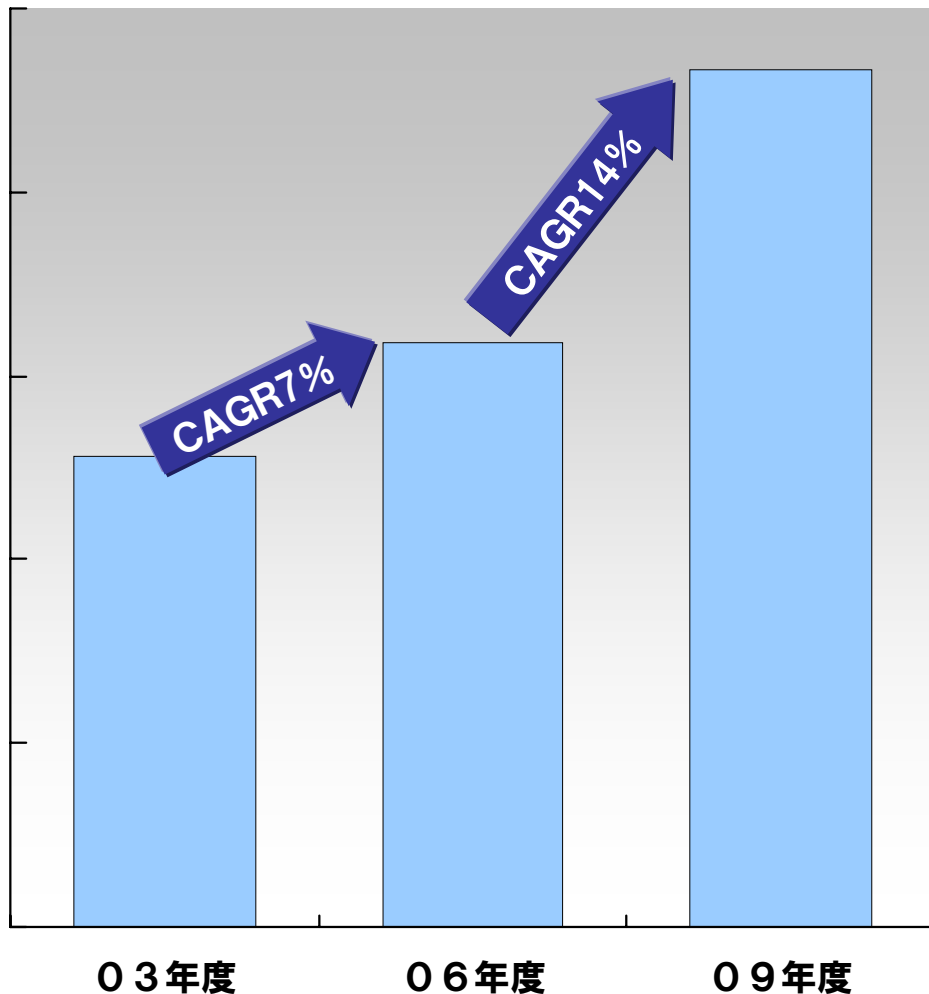
次世代TV

ホームネットワーク

差異化PC

電子デバイス事業グループ

売上高伸長



06－09年度 CAGR: 14%
2009年度営業利益率8.6%

半導体事業

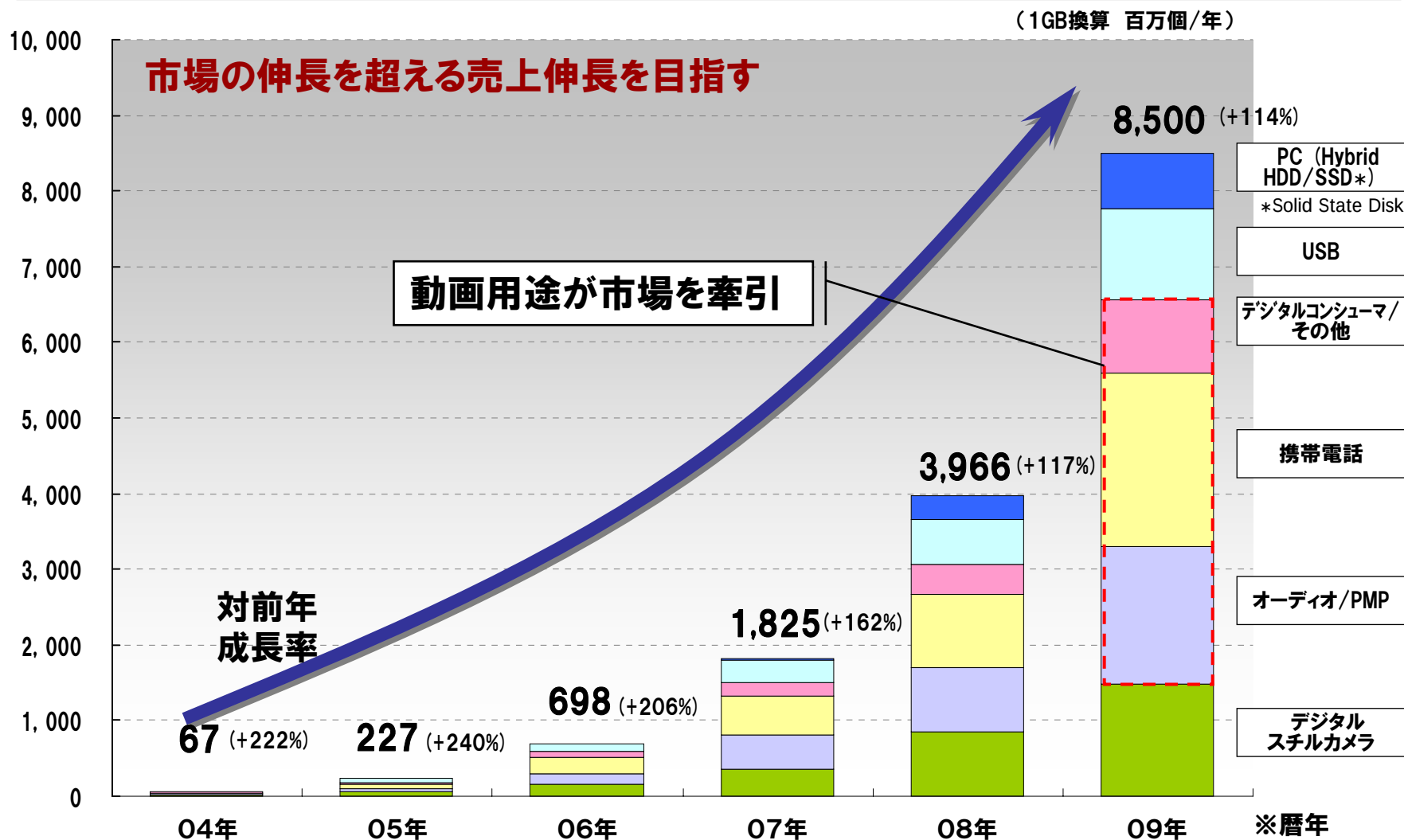
- ・急激な環境変化に対応しうる
強靱な事業体質の構築
NAND、ディスクリート事業: 高収益の維持
システムLSI: 収益改善

ディスプレイ事業

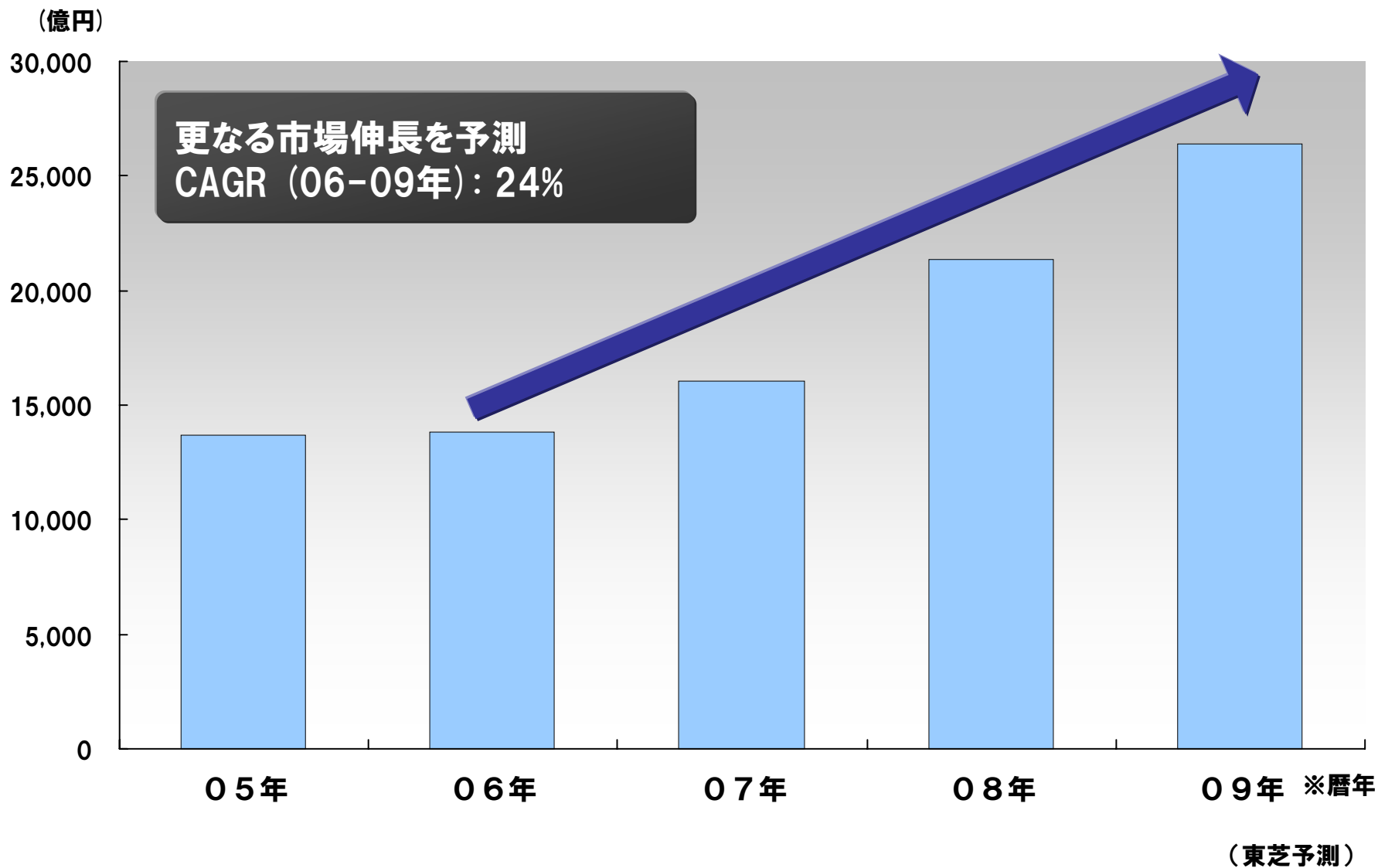
- ・海外シェア拡大と差異化技術
開発の加速

NANDフラッシュメモリ市場【Bit成長率<1GB換算>】

06-09年: CAGR 130%



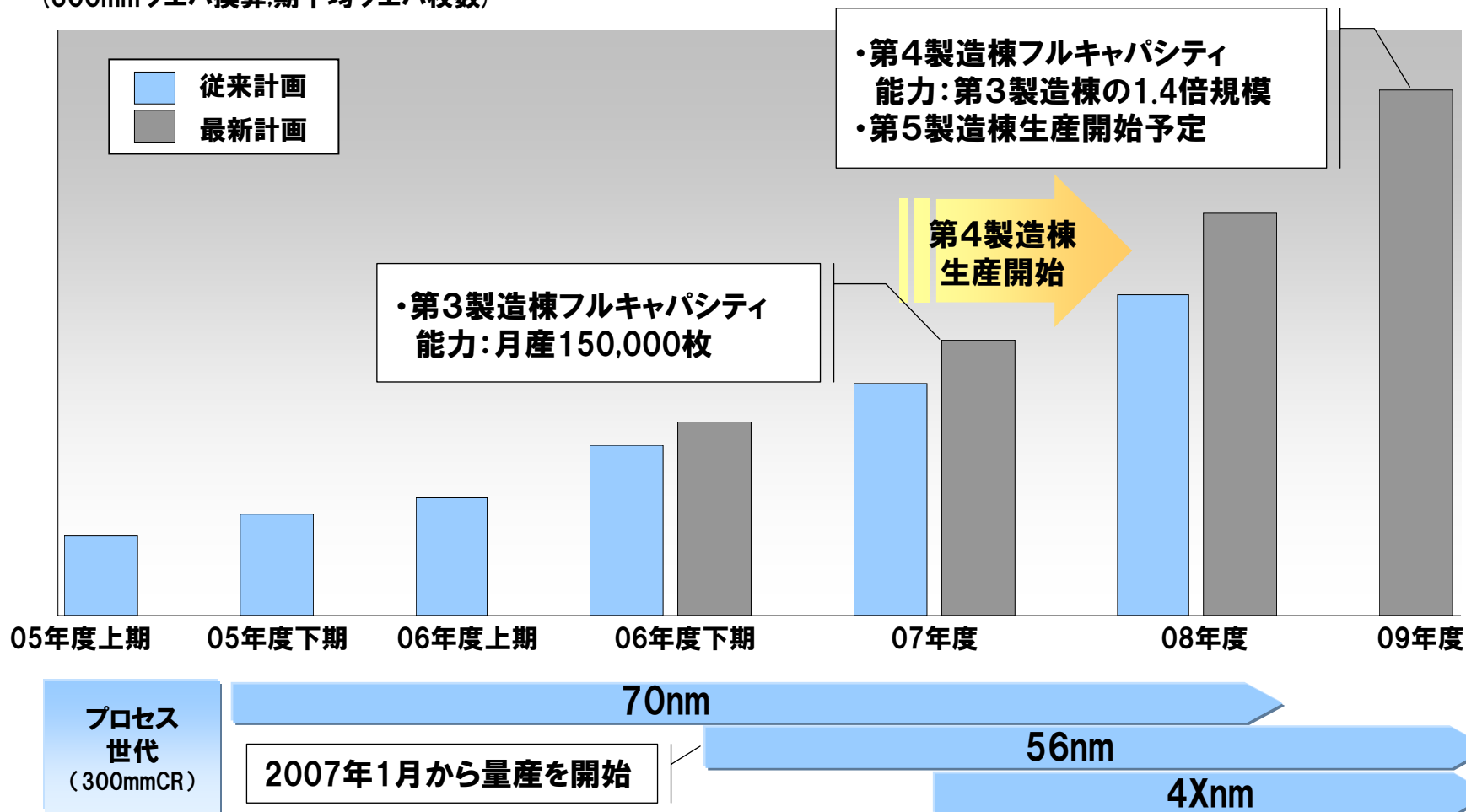
NANDフラッシュメモリ市場【金額ベース】



NANDフラッシュメモリの生産能力 増強計画

300mm生産能力を着実に増強し、需要拡大に対応

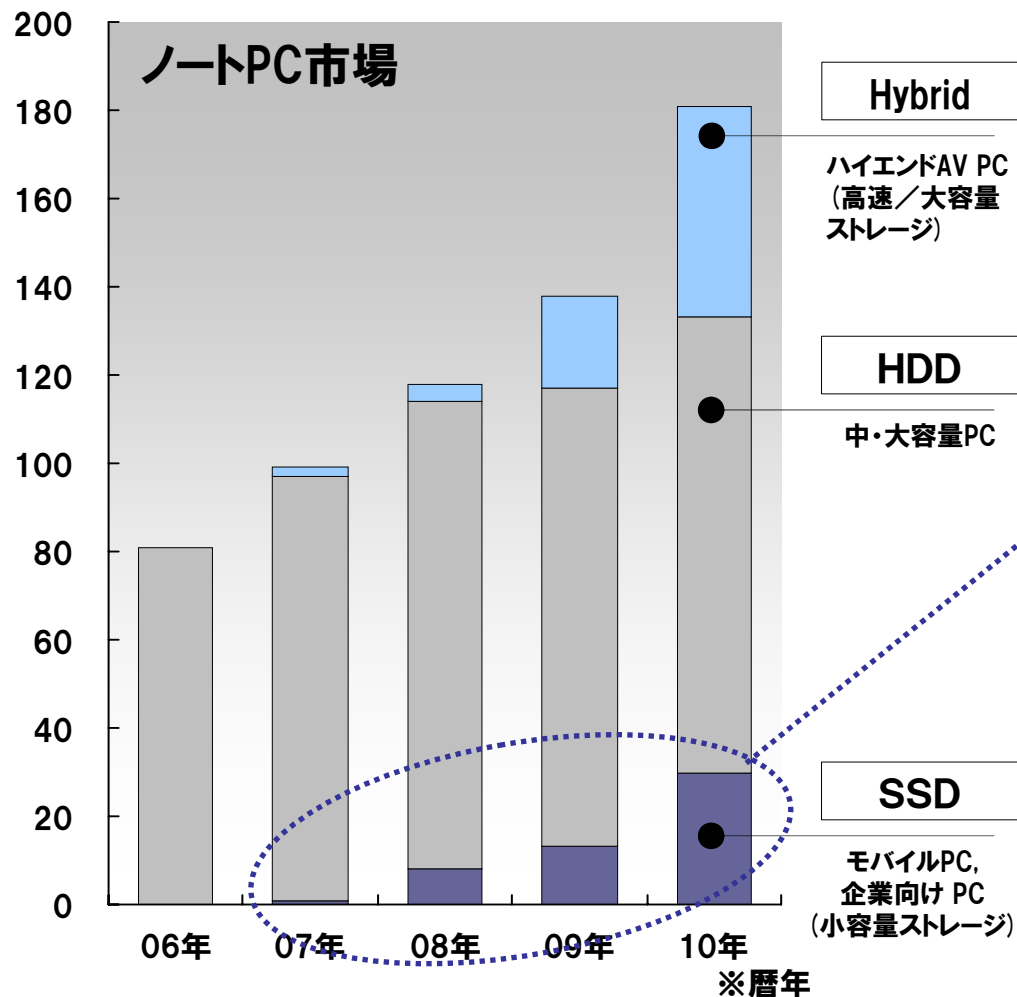
(300mmウエハ換算:期平均ウエハ枚数)



新アプリケーションの拡大 – ノートPC向けSSD

2010年にはモバイル／企業向けPC市場にてSSDの普及が加速

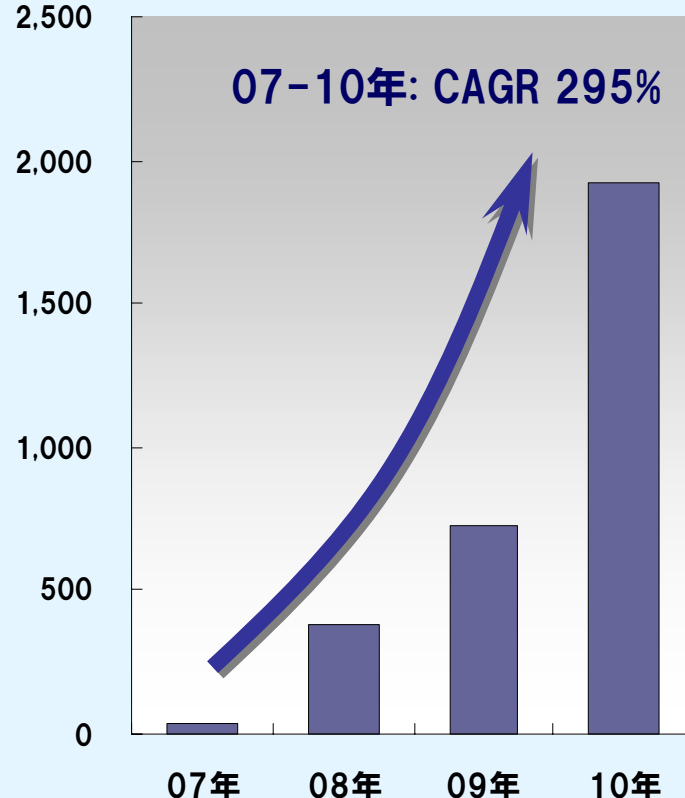
(百万台/年)



SSD市場 (Bitベース)

*1GB換算

(百万個/年)



NANDフラッシュメモリの収益力の強化

徹底したコスト削減施策

- **他社に先行した微細化／製品化加速**

⇒ 70nm → 56nm → 4Xnm → 3Xnm *56nm: 07/1量産開始

⇒ 56nm化加速(当初計画:07年度3Q 50%超⇒07年度2Q 50%超、07年度4Q 85%超)
及び4Xnm立上加速

- **超多値化技術の開発推進**

⇒ 3bit/cell、4bit/cell技術の確立とマーケットの創出

- **300mmクリーンルームの更なるスループットアップ**

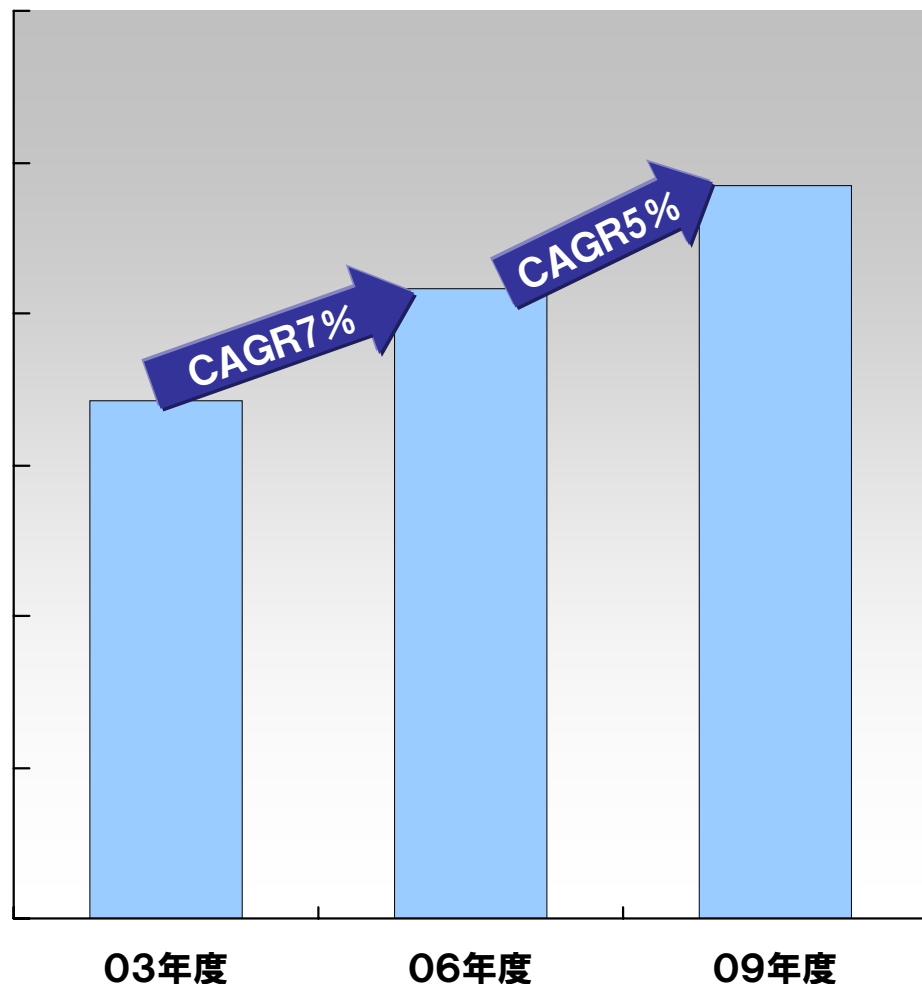
⇒ 第3製造棟: 月産150,000枚

第4製造棟: 07年度3Qより稼動、フルキャパ時第3製造棟の1.4倍規模の出力

第5製造棟: 第3、第4製造棟の出力最大化を最優先とし、07年度中に意思決定

社会インフラ事業グループ

売上高伸長

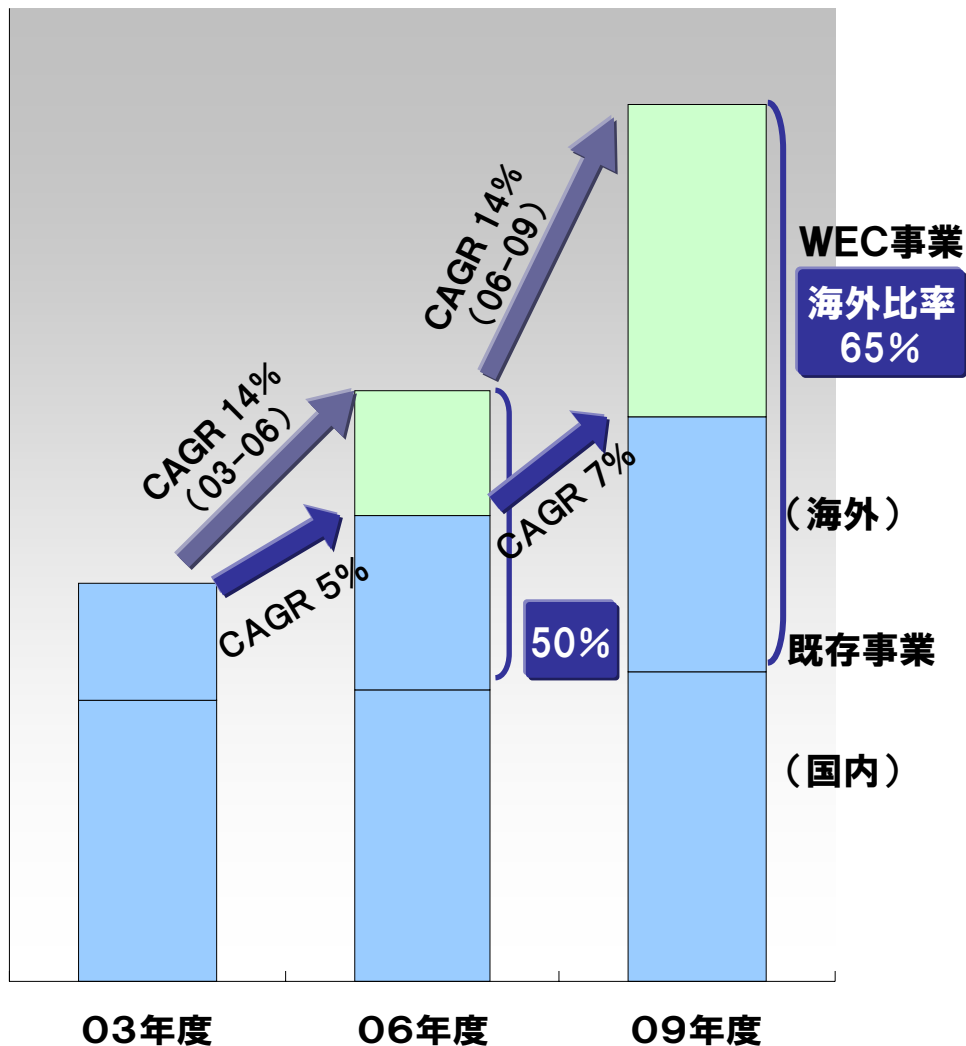


06－09年度 CAGR:5%
2009年度営業利益率:5.0%

- ・海外事業の積極的拡大
- ・新規事業の早期事業化
 - 急速充電電池事業
 - ハイブリッド自動車モータ事業
 - セキュリティ事業
 - 環境事業
- ・環境調和商品の推進

電力システム事業

売上高伸長



経営戦略: 海外売上高比率65%
グローバル展開で高成長・高収益へ

・海外事業の強化

- 現地製造・販売・サービス体制の増強
- M & A、アライアンスの推進

・WEC(ウェスチングハウス)事業の着実な拡大

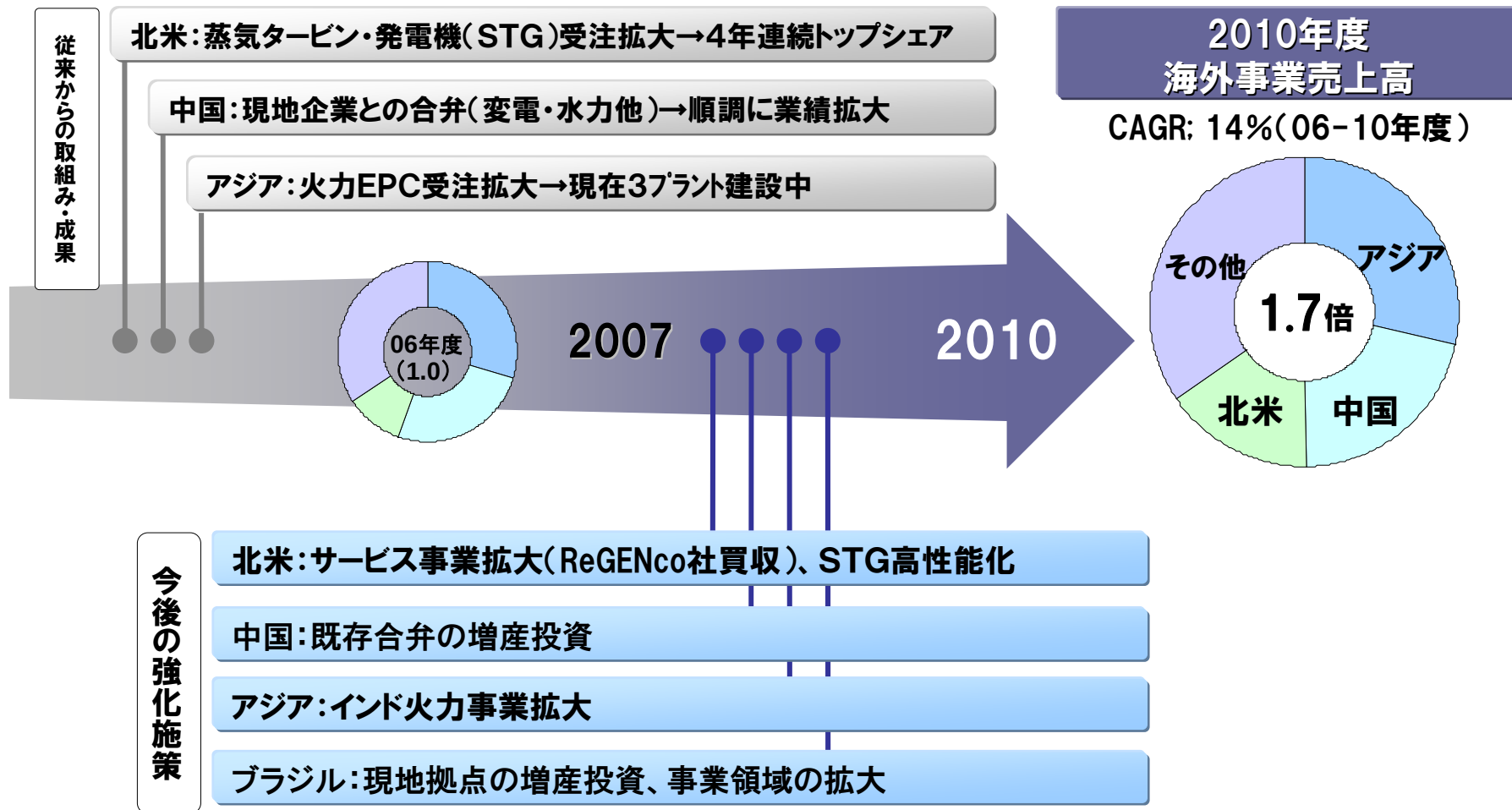
- AP1000で世界をリード
- 東芝/WECシナジーの発揮

・国内サービス事業の拡大

- 更新・改良ビジネスの推進

電力システム 海外事業戦略(既存事業)

北米・中国・アジアを核に事業拡大



* EPC: Engineering Procurement Construction

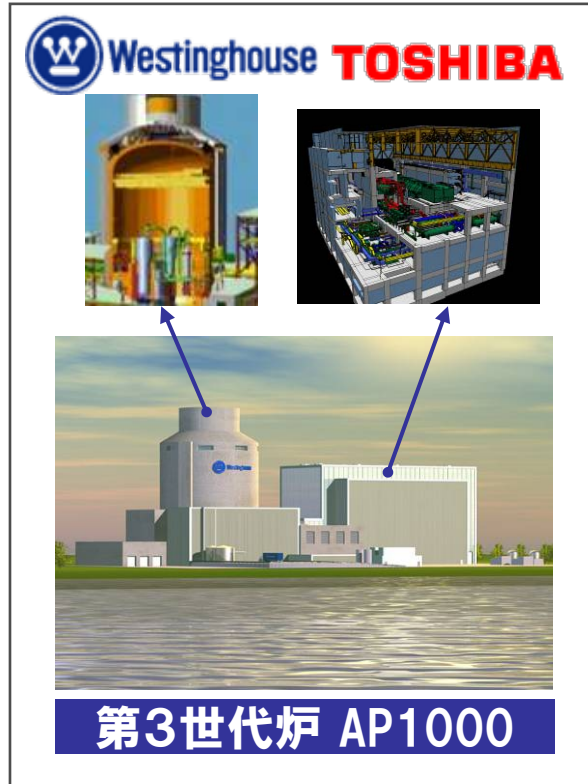
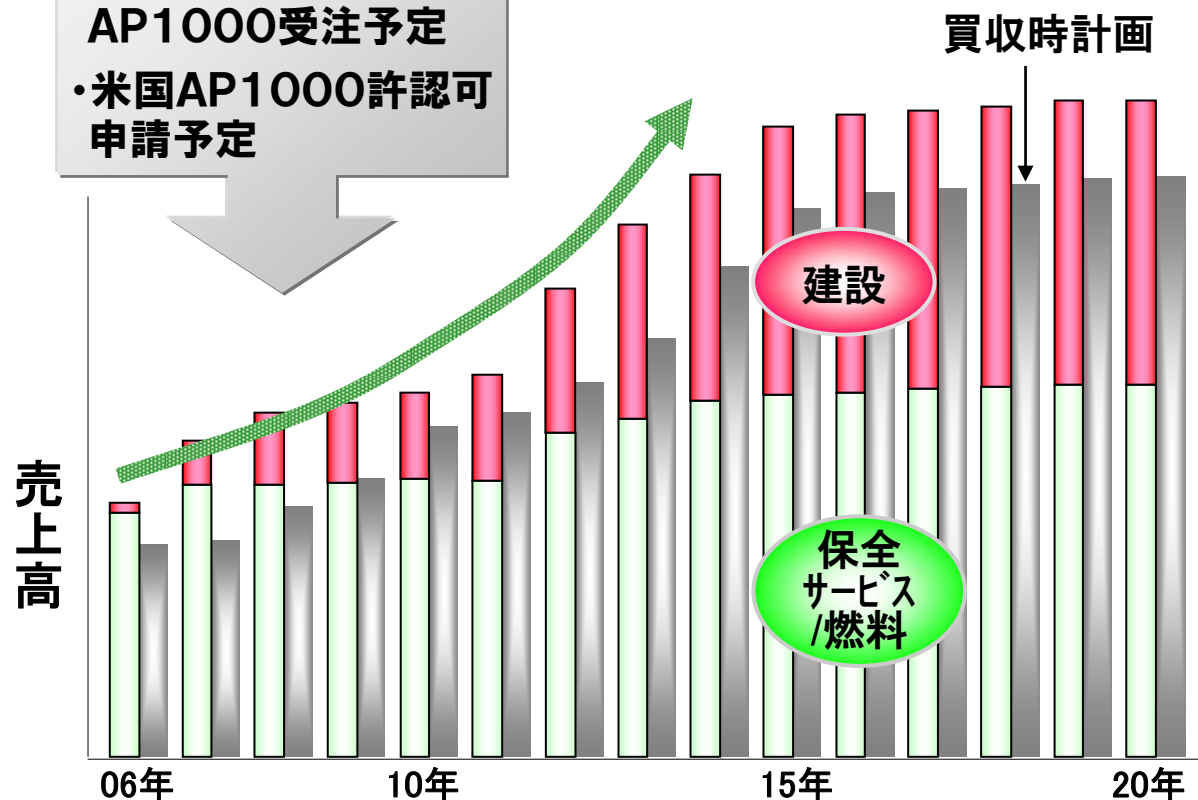
電力システム WEC事業

買収時計画に対し、受注拡大・増額

- ・ 米国AP1000許認可 (COL^{*}) 申請予定 <COL申請 当初11→30基以上 (AP1000:16基)>
- ・ 資金回収期間は17年⇒14年に短縮

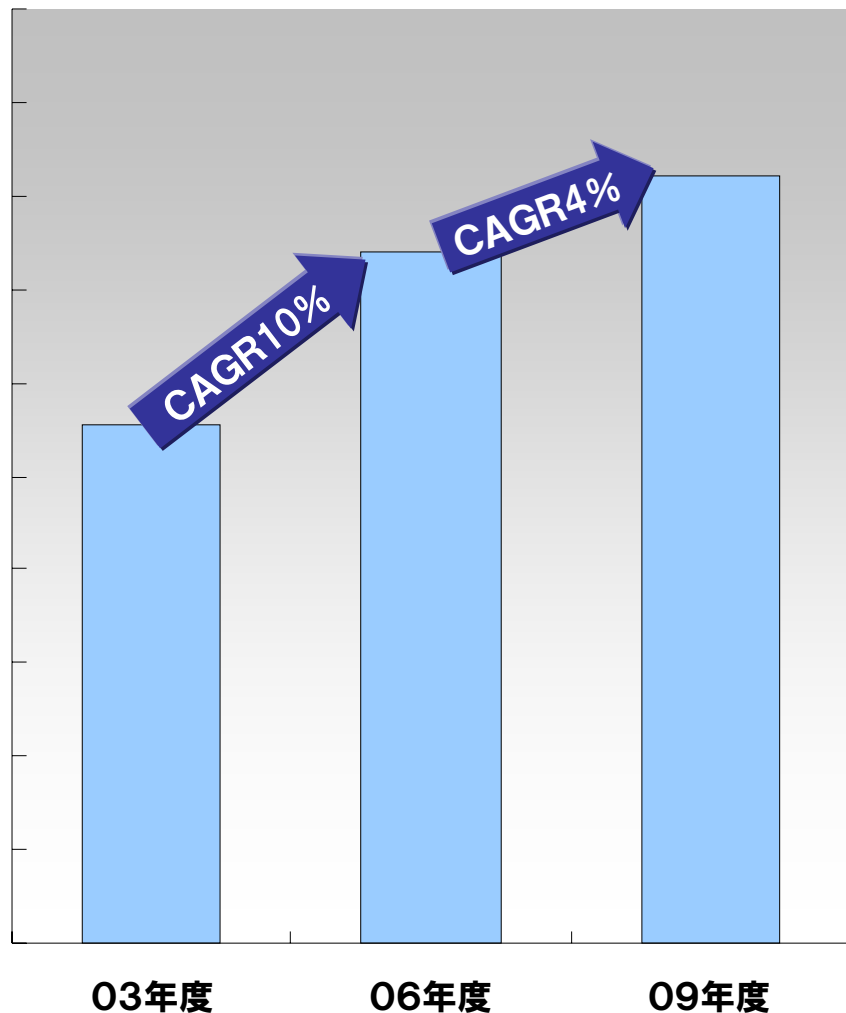
*COL: Combined Construction and Operation License
(建設・運転一括許可)

- ・ 中国山門・海陽(4基)
AP1000受注予定
- ・ 米国AP1000許認可
申請予定



医用システム事業

売上高伸長

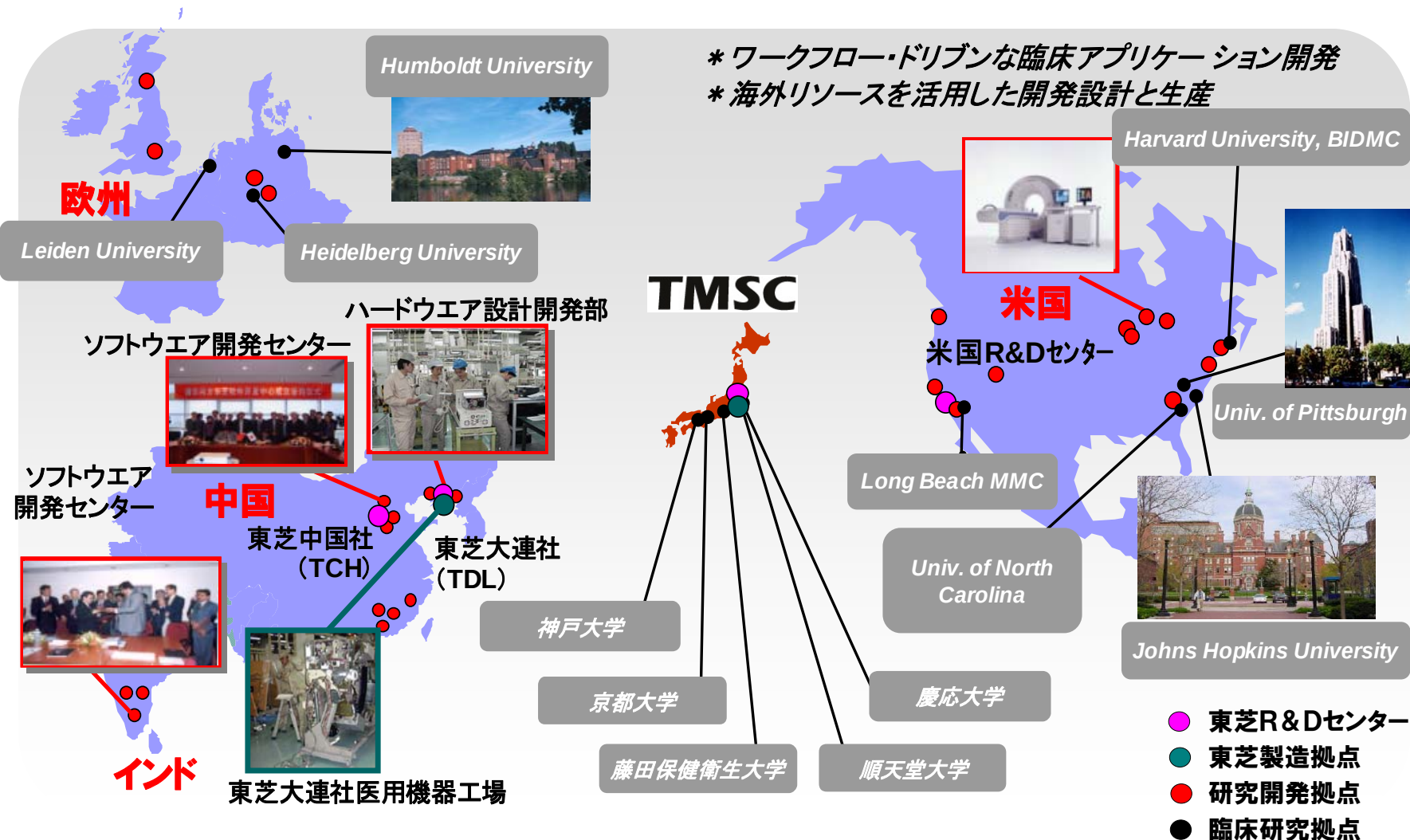


経営戦略: テクノロジーリーダーシップ
によりグローバルに成長

- ・トータルソリューション事業拡大
→国内事業シェア堅持
- ・欧米を中心に海外事業拡大
→海外売上高比率51%
- ・グローバル研究開発体制強化
→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

医用システム事業のグローバル体制強化

米国R&Dセンター設立(06/9)、中国販売現地法人設立(07/4)



2009年度の姿

売上高	8.7兆円（対06年度 CAGR 7.5%）
営業利益	4,000億円（06年度見通し 2,500億円）
D/Eレシオ	100%以下（06年度見通し 110%以下）
ROE	10%以上（06年度見通し 11.6%）
設備投資	1.75兆円 （07－09年度の3年間、電子デバイス部門へ68%）
研究開発費	1.29兆円 （07－09年度の3年間、03－06年度比＋1,800億円）

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

私たち、東芝の使命は、
お客さまに、まだ見ぬ感動や驚きを、
次々とお届けしていくこと。

人と地球を大切にし、
社会の安心と安全を支え続けていくこと。

そのために私たちは、技術・商品開発、生産、営業活動に
次々とイノベーションの波を起こし、
新しい価値を創造し続けます。