

2008年度経営方針説明会

2008年 5月 8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。

➤ 2007年度実績

2010年度に向けた経営戦略

経営方針/2010年度ビジョン

2010年度に向けたロードマップ/ロードマップの各経営戦略

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/家庭電器

2007年度実績

売上高：過去最高を更新(2004年度以降増収を継続)

営業利益：NAND価格の下落、HD DVD事業終息の影響で減益
(HD DVDの事業終息費用として483億円を織込み、税引前利益、当期純利益も減少)

単位：億円

	2007年度実績	対前年度
売上高	76, 681	+5, 517 (8%伸長)
営業利益	2, 381 (3.1%)	▲203
税引前利益	2, 556 (3.3%)	▲429
当期利益	1, 274 (1.7%)	▲100

逆境に打ち勝つ強い意志で再び成長軌道へ

2007年度の成果

海外事業の拡大

海外売上高：2006年度3.5兆円→2007年度4.0兆円
(構成比：49%) (構成比52%)

海外売上高伸長(対前年)：+13%

PC事業及び社会インフラグループの増収増益

2007年度営業利益(対前年)

PC事業 : 412億円(+343億円)

社会インフラグループ : 1,313億円(+345億円)

環境調和型製品の売上高比率拡大

2006年度 : 27% → 2007年度 : 31%

2007年度実績

➤ 2010年度に向けた経営戦略

経営方針/2010年度ビジョン

2010年度に向けたロードマップ/ロードマップの各経営戦略

中期計画概要

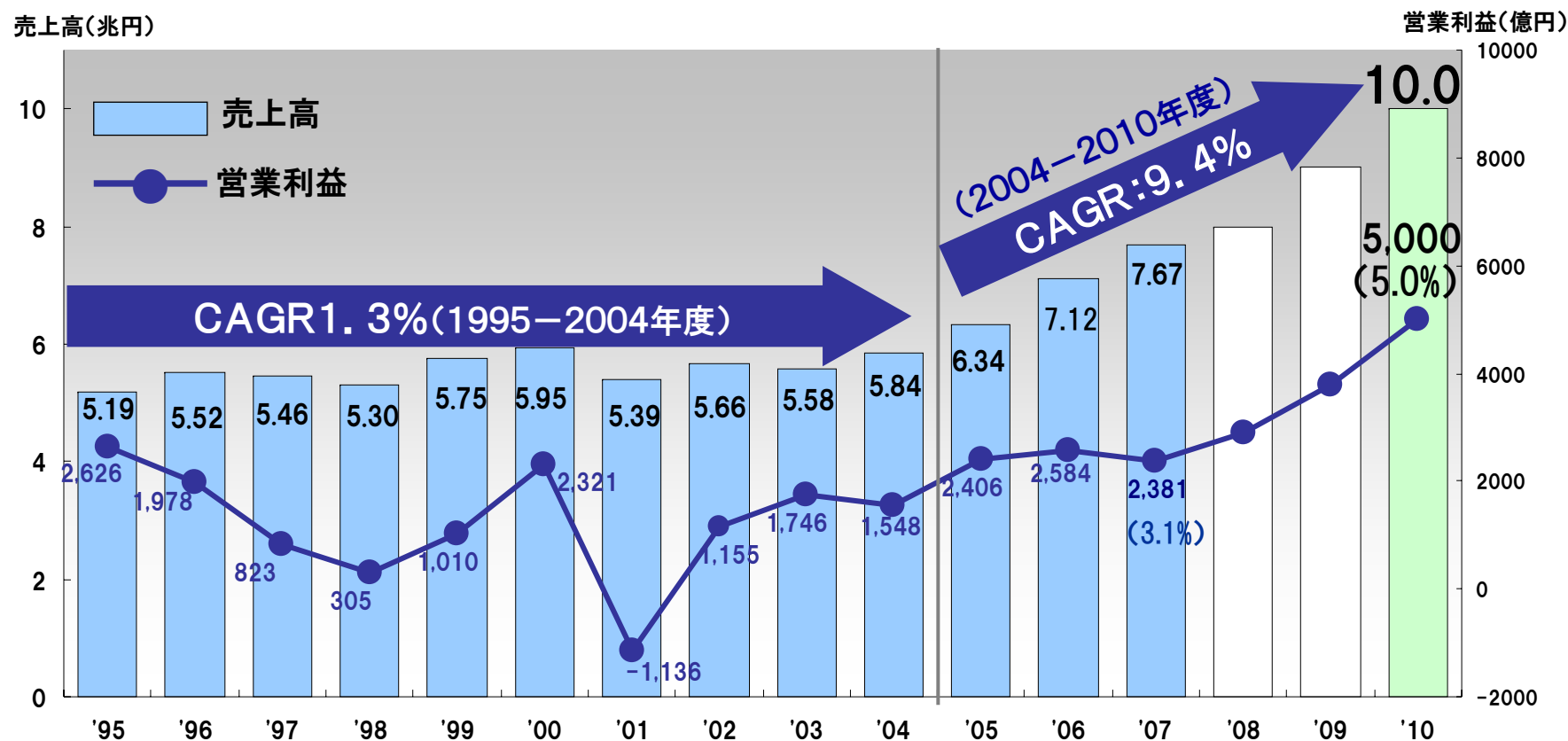
売上高・営業利益計画/設備投資計画/研究開発計画

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/家庭電器

2010年度計数計画

2010年度に売上高10兆円、営業利益5%を実現



成長への更なるシフトと戦略的資源配分により「攻めの経営」を加速

経営方針

「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り「攻めの経営」を加速

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

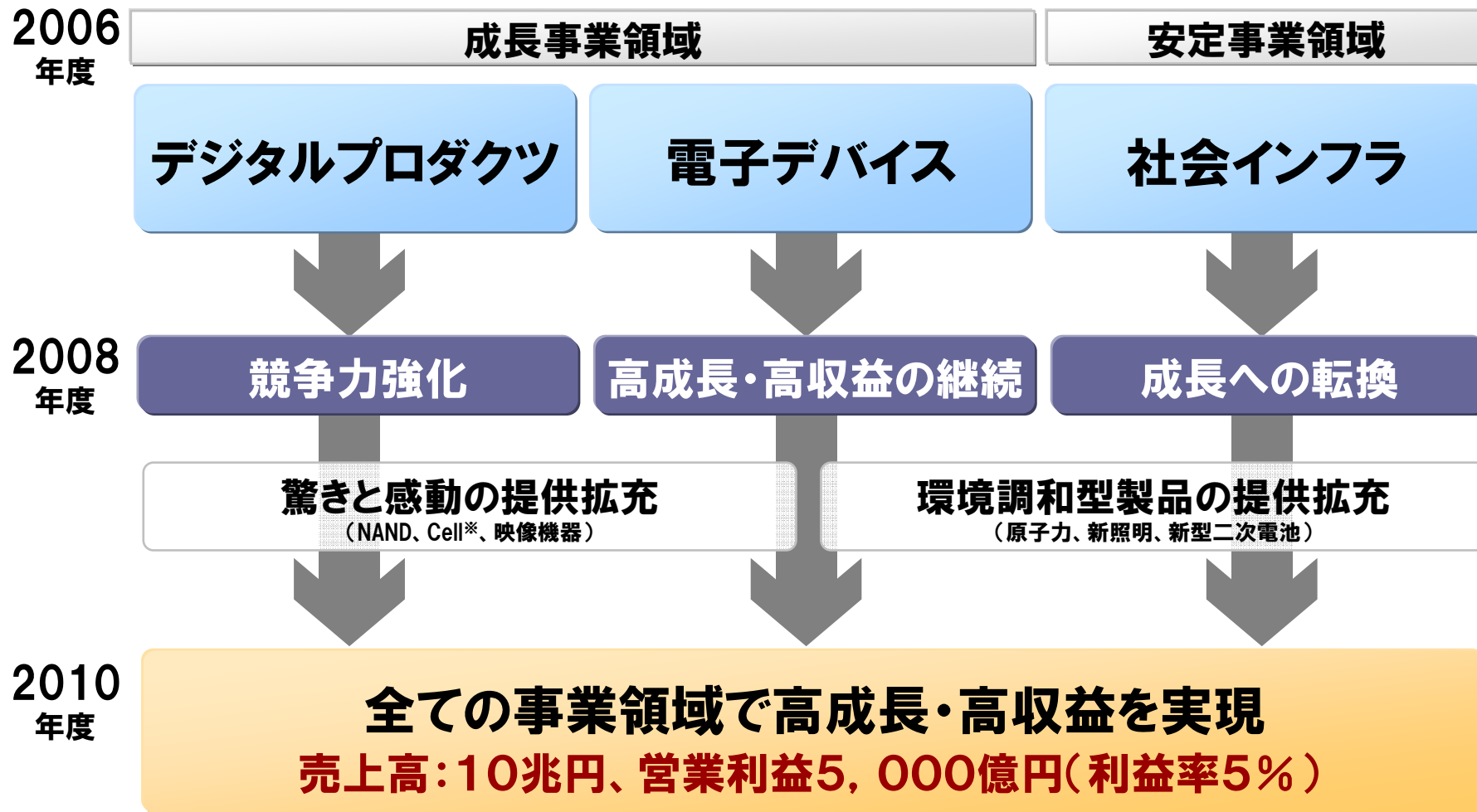
すべての事業活動で生命・安全、コンプライアンスを最優先させ、
「地球内企業」として信頼される企業グループへ

グローバル人財の育成

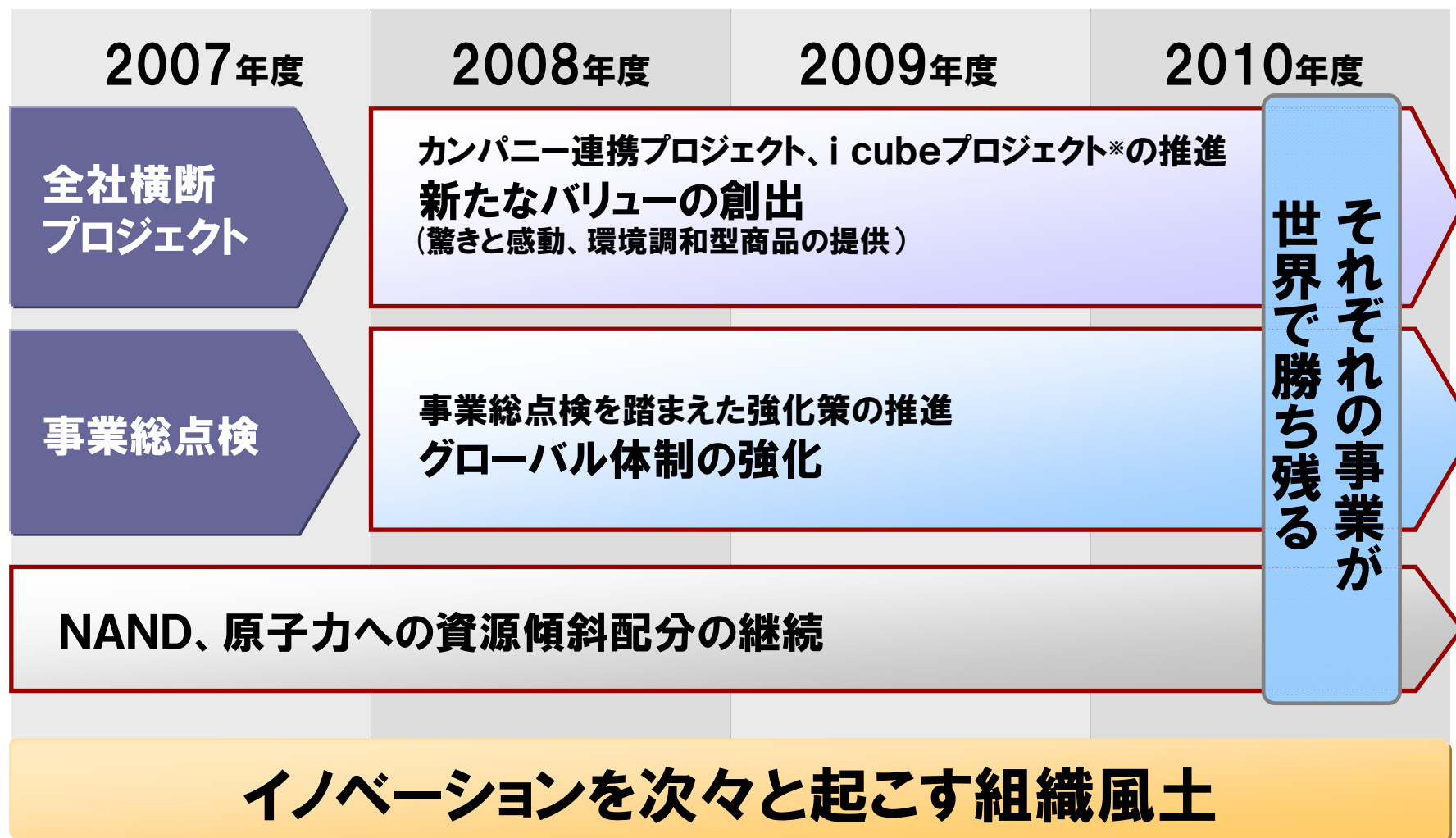
多様性を受容・発揮し、次々とイノベーションを起こす
東芝人育成によるグローバル事業展開の加速

2010年度ビジョン

全ての事業領域で「利益ある持続的成長」を実行



2010年度に向けたロードマップ



グローバル体制の強化

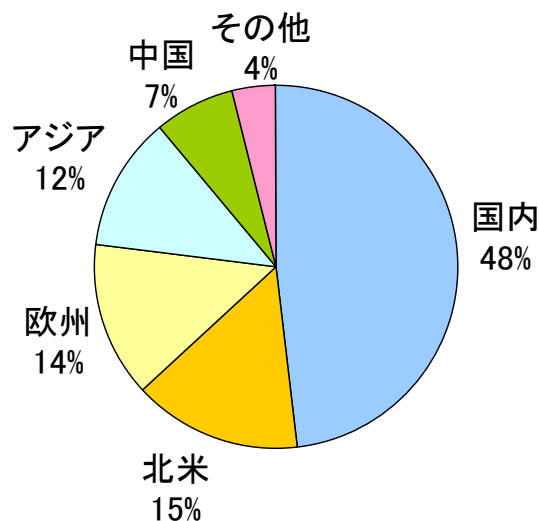
海外事業の拡大により「利益ある持続的成長」を実現

海外売上高比率 2007年度:52% → 2010年度:60%

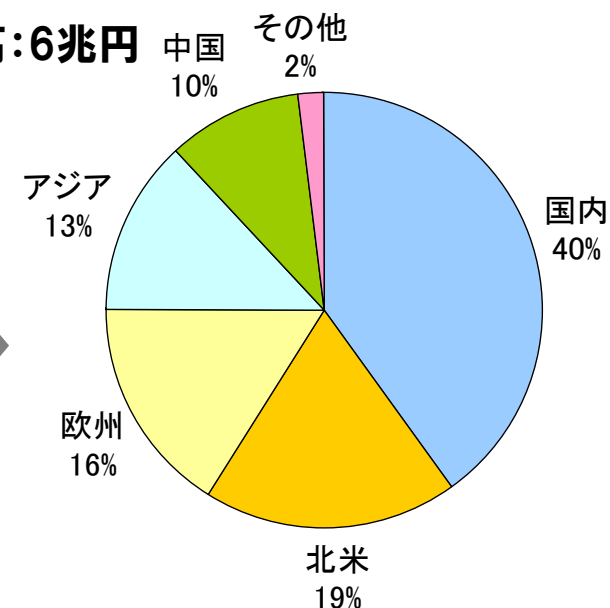
海外営業利益比率 2007年度:37% → 2010年度:50%

北米・欧州・アジアを中心に海外事業を拡大

2007年度
海外売上高:4兆円



2010年度
海外売上高:6兆円



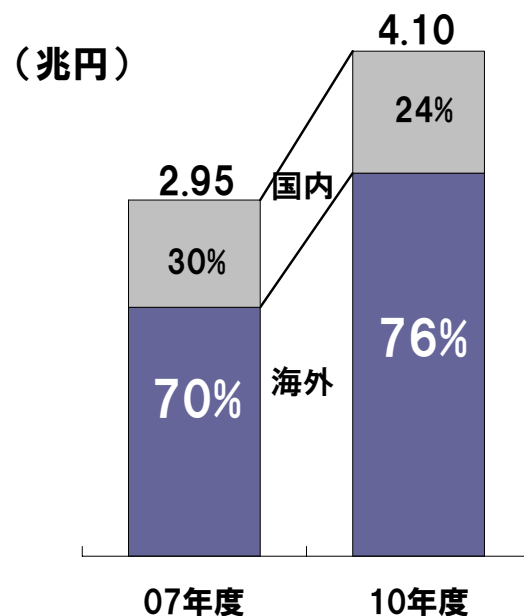
CAGR
海外:15%

グローバル体制の強化

各グループとも海外事業を拡大

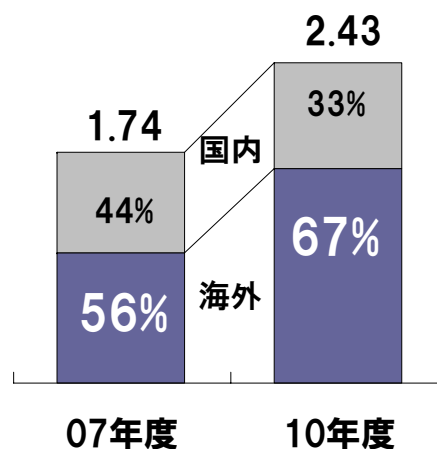
デジタルプロダクツ売上高

- ・PC事業の更なるグローバル展開
- ・欧米市場でTV事業の拡大



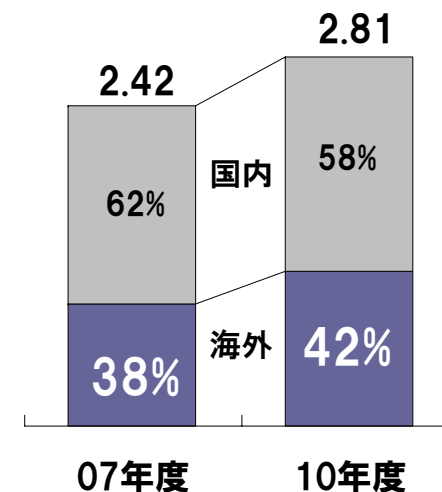
電子デバイス売上高

- ・半導体、車載ディスプレイが中国・アジア市場を中心に拡大



社会インフラ売上高

- ・電力システム、医用システム事業のグローバル展開加速
- ・送変電・配電機器事業のグローバル展開



グローバル体制の強化

人財強化

海外人員の増員:2010年度+16,000人
(対2007年度増員数)

国内人員のグローバル人財育成:2,000人超
(2008-2010年度累計)

販売強化

販売拠点の拡充・拡大(インド、東欧、ブラジル等)

ブランド・商品広告の拡充

新興市場の販促対応に300億円を投入
(人件費を除く、2008-2010年度累計)

コスト競争力 強化

製造拠点の拡充(インド、東南アジア、中国等)

新たなバリュー創出 (驚きと感動商品の提供)

多値NAND搭載 SSD※1

(2008年6月販売予定)



多値NAND技術適用により、ハイパフォーマンスと低価格商品を提供

SpursEngine™ ※2搭載 AVノートPC

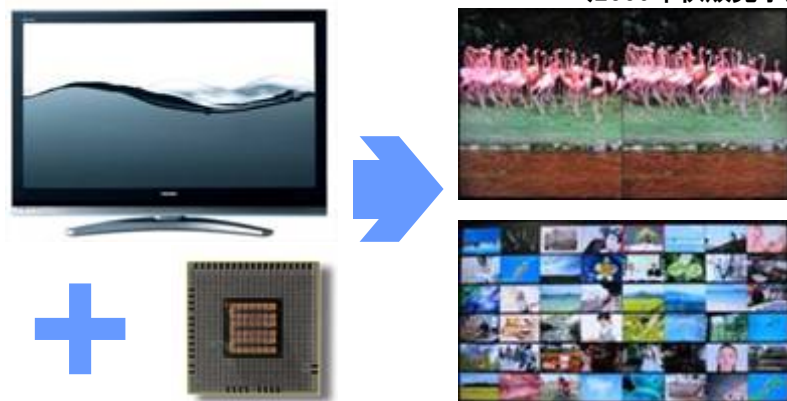
(2008年販売予定)



標準画質コンテンツの高画質への変換を実現する
メディア・プロセッサSpursEngine™を搭載したAVノートPC

Cell※3搭載TV

(2009年秋販売予定)



超解像機能／マルチ同時録画・再生機能などTVの新しい楽しみ方を提供

Aquilion ONE™ (320列エリアディテクターCT)※4

(2008年4月販売開始)

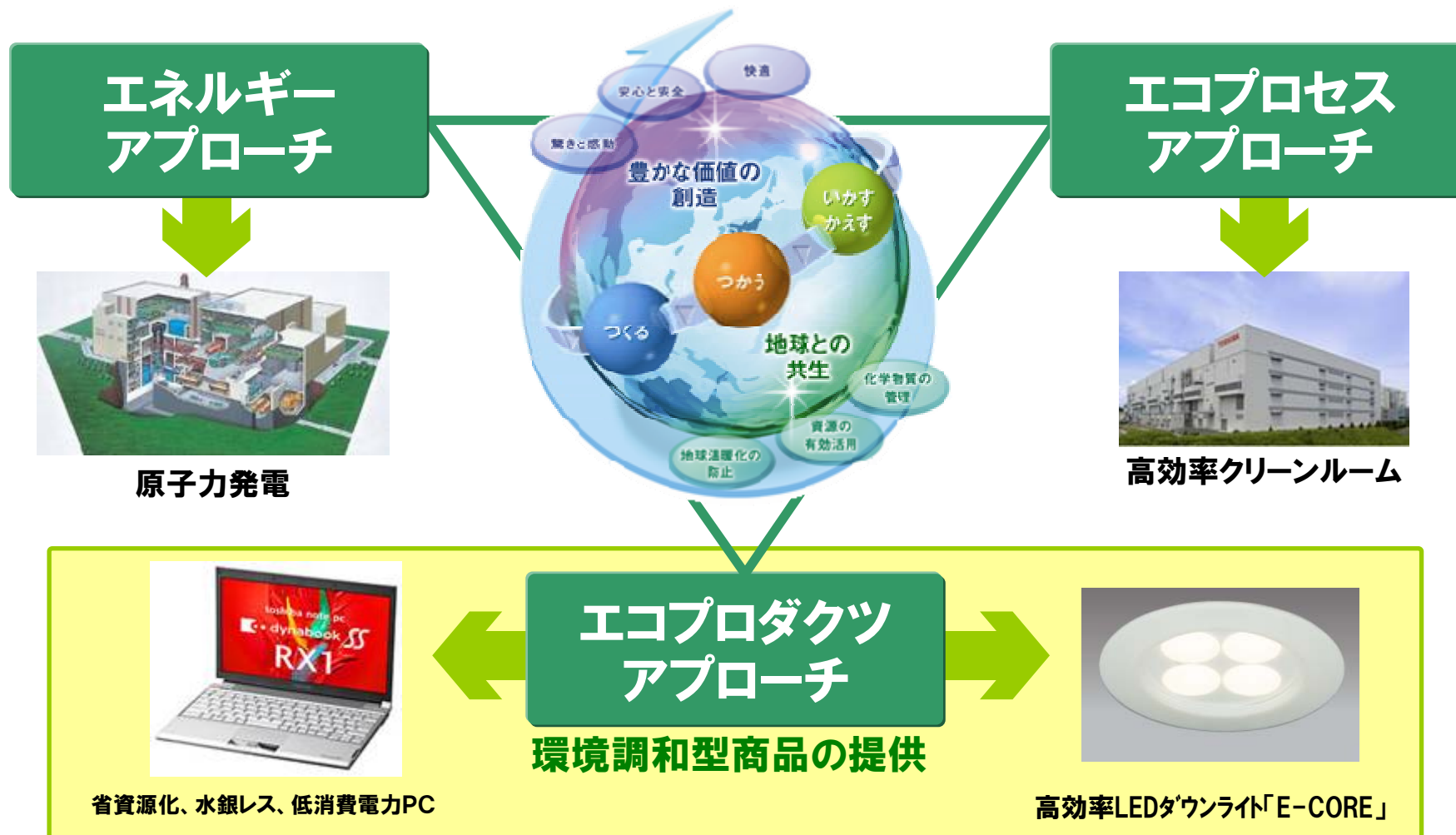


- ・患者さんにとっての最善を追求した新世代型CT
- ・臓器全体を瞬時に撮影することで患者の負担を大幅に低減
- ・被ばく量を約1/4に低減

※Aquilion ONE™は東芝メディカルシステムズ株式会社の商標です。

新たなバリュー創出（環境調和型商品の提供）

環境経営の推進（環境ビジョン2050）－3つのアプローチ



エコプロダクツ (環境調和型商品の提供)

デジタルプロダクツ、電子デバイス、家庭電器

小型燃料電池



携帯電話用燃料電池
(試作品)

- ・「電源の無い場所でも小型モバイル機器を使える」を実現
- ・将来的にはバイオメタノール活用による資源の有効活用

有機ELディスプレイ

(2008年販売予定)

携帯電話向け2～3型クラスWQVGA※1



- ・薄型・高速・広視野角・高コントラスト・省電力を特長とするディスプレイ (LCD比1/3の消費電力)

※1 WQVGA: Wide Quarter Video Graphics Array (400×240ピクセルの解像度)

電球型蛍光灯ランプ

(販売中)



省エネ
Real

第18回省エネ大賞
「省エネルギーセンター会長賞」
受賞



超小型インバータ

- ・白熱電球に対し消費電力は1/5、寿命は6倍

ドラム式洗濯乾燥機

(販売中)

ヒートポンプ
エアコン ハイブリッドドラム



- ・「S-DD※2 ヒートポンプハイブリッドエンジン」で
「省エネ・スピード・低騒音No.1」

※2 新型ダイレクトドライブモーター

エコプロダクツ (環境調和型商品の提供)

社会インフラ

トップランナー変圧器

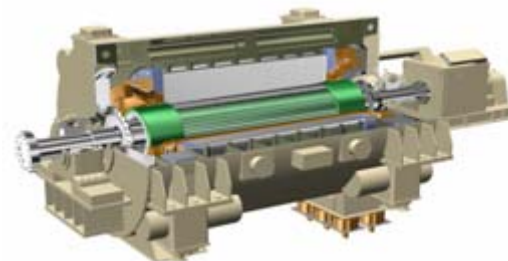
(販売中)



- ・事業所(工場、ビル)向け変圧器で、約40%の省エネを実現

環境調和型タービン発電機

(販売中)



- 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)

新型二次電池(SCiB™)

電池パック、セル(販売中)



- ・熱暴走を起こさない優れた安全性
- ・約5,000回以上の充放電可能な長寿命
- ・約5分で充電可能

HEVドライブシステム



- ・HEVドライブに必要な三要素(モータ、インバータ、バッテリー)をトータルで提供
- ・高効率なコンポーネント技術により、低燃費ドライブを実現

エネルギーとエコプロダクツのアプローチ (環境経営の推進)

2006年

2010年

2025年

エネルギーでの貢献



原子力発電

CO₂排出量が、対石炭火力比で約45分の1

420万
t-CO₂/年

1,400万
t-CO₂/年

4,700万
t-CO₂/年

エコプロダクツでの貢献



高効率LEDダウンライトE-CORE

CO₂排出量が、対白熱灯比で約7分の1

430万
t-CO₂/年

630万
t-CO₂/年

1,060万
t-CO₂/年

2007年度実績

2010年度に向けた経営戦略

経営方針/2010年度ビジョン

2010年度に向けたロードマップ/ロードマップの各経営戦略

➤ 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

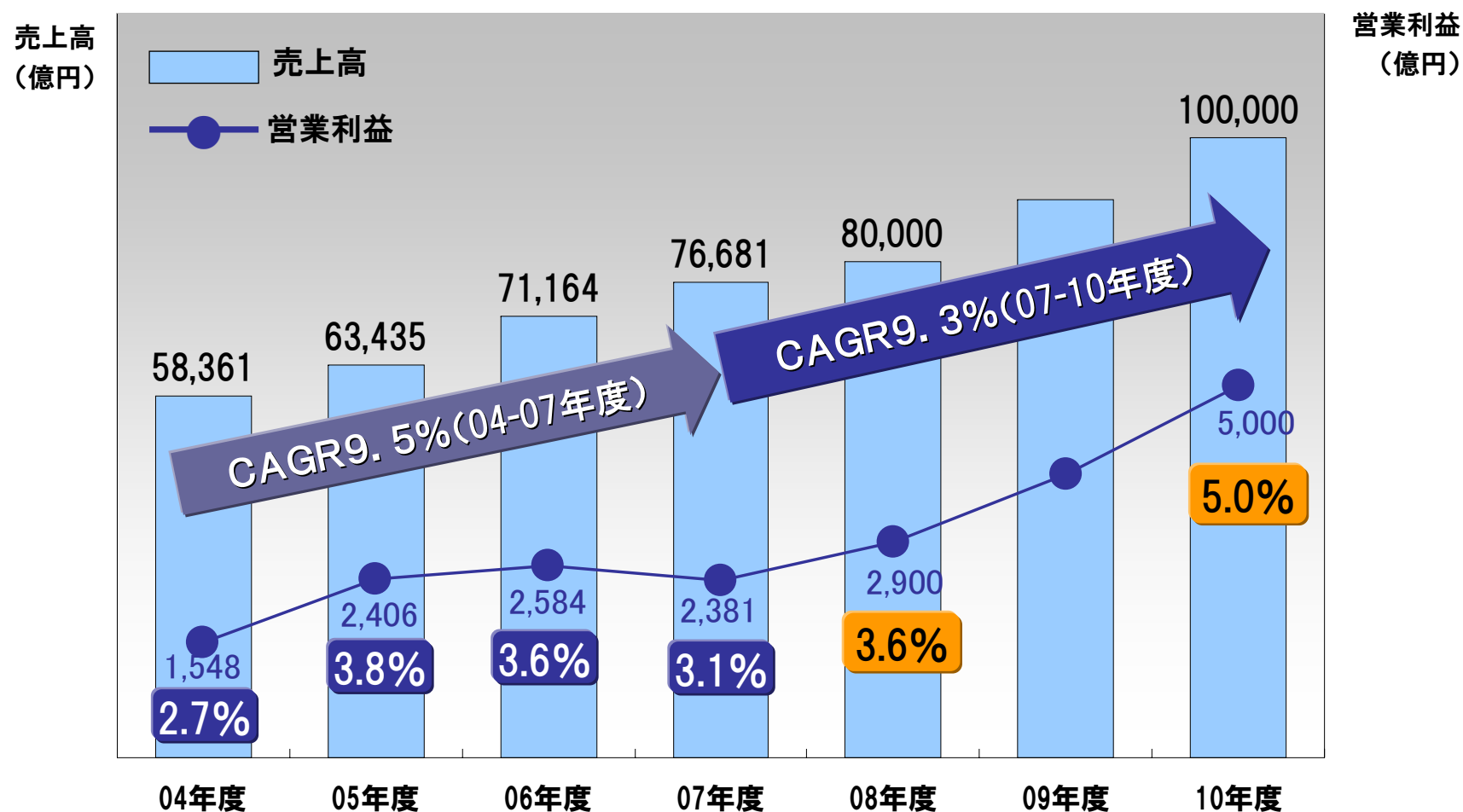
主要事業戦略

デジタルプロダクツ/電子デバイス/社会インフラ/家庭電器

売上高・営業利益計画

2010年度:売上高10兆円、営業利益5,000億円

成長への更なるシフトと戦略的資源配分により「攻めの経営」を加速



グループ別事業目標

デジタルプロダクツ、電子デバイスで高成長を加速
社会インフラの成長への転換

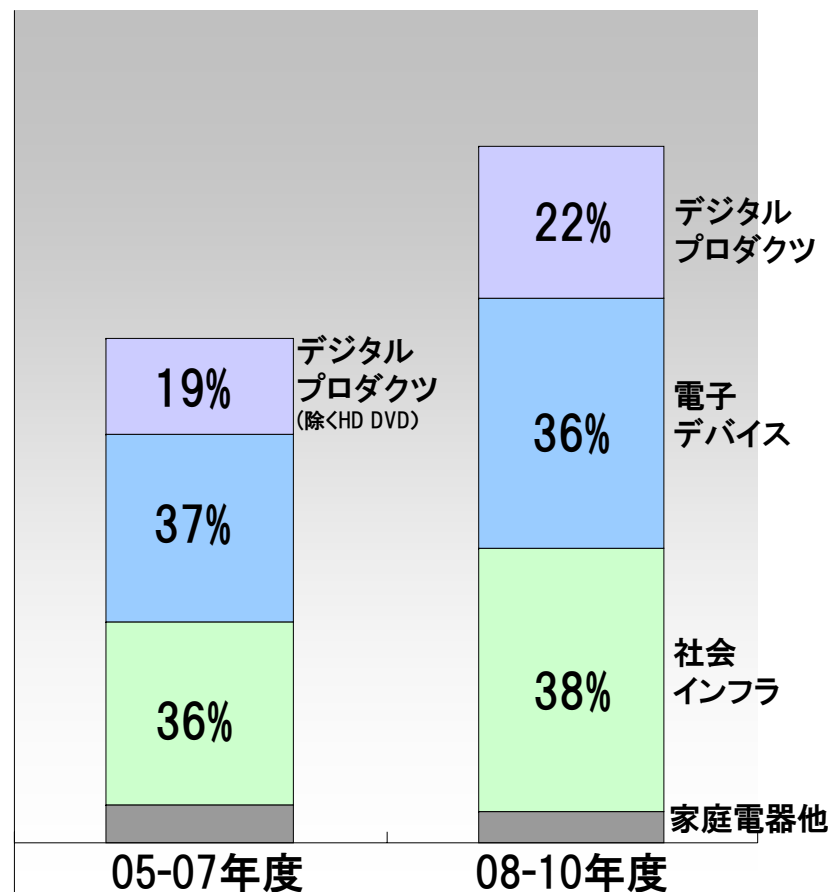
(単位: 億円)

		2007年度 実績	2010年度 計画	CAGR 07-10年度
デジタルプロダクツ	売上高	29,512	41,000	12%
	営業利益率	0.5%	2.4%	
電子デバイス	売上高	17,385	24,300	12%
	営業利益率	4.3%	8.2%	
社会インフラ	売上高	24,190	28,100	5% (06-10年度:8%)
	営業利益率	5.4%	6.0%	
家庭電器	売上高	7,743	9,400	7%
	営業利益率	0.5%	2.1%	

営業利益の構成

社会インフラで安定収益を拡大 デジタルプロダクツを収益の第3の柱へ

営業利益率:2010年度



※上記はHD DVD分を除いて算出

デジタルプロダクツ:営業利益率2.4%

- ◎ PC事業、HDD事業の収益拡大
- ◎ 映像事業の収益改善

電子デバイス:営業利益率8.2%

- ◎ NAND、ディスクリートの収益拡大
- ◎ システムLSI、ディスプレイの収益改善

社会インフラ:営業利益率6.0%

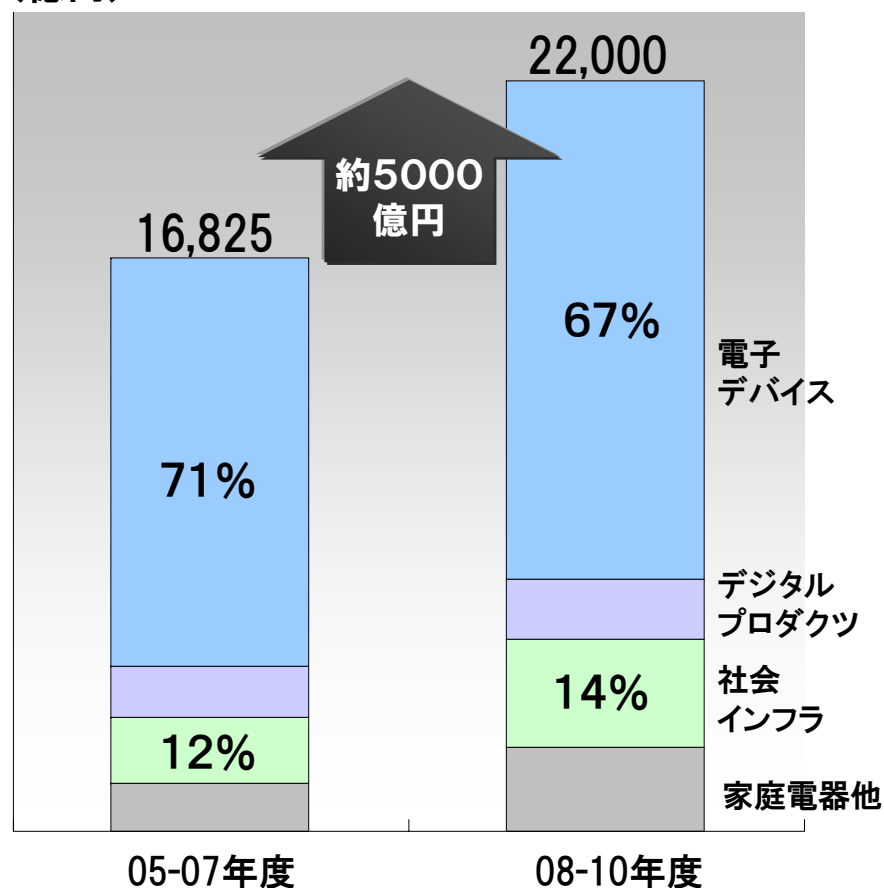
- ◎ 電力システム、医用システムなど全ての事業で収益拡大

設備投資計画

設備投資額は今後3年間で5,000億円を増額
電子デバイス・社会インフラの投資を増額

(億円)

※ウェスチングハウス買収などの投融資を除く



電子デバイス

- ◎ 1兆円超を半導体事業に投入
- ◎ NANDの第5製造棟、第6製造棟投資
- ◎ 燃料電池の量産投資

デジタルプロダクツ

- ◎ HDD事業の生産増強

社会インフラ

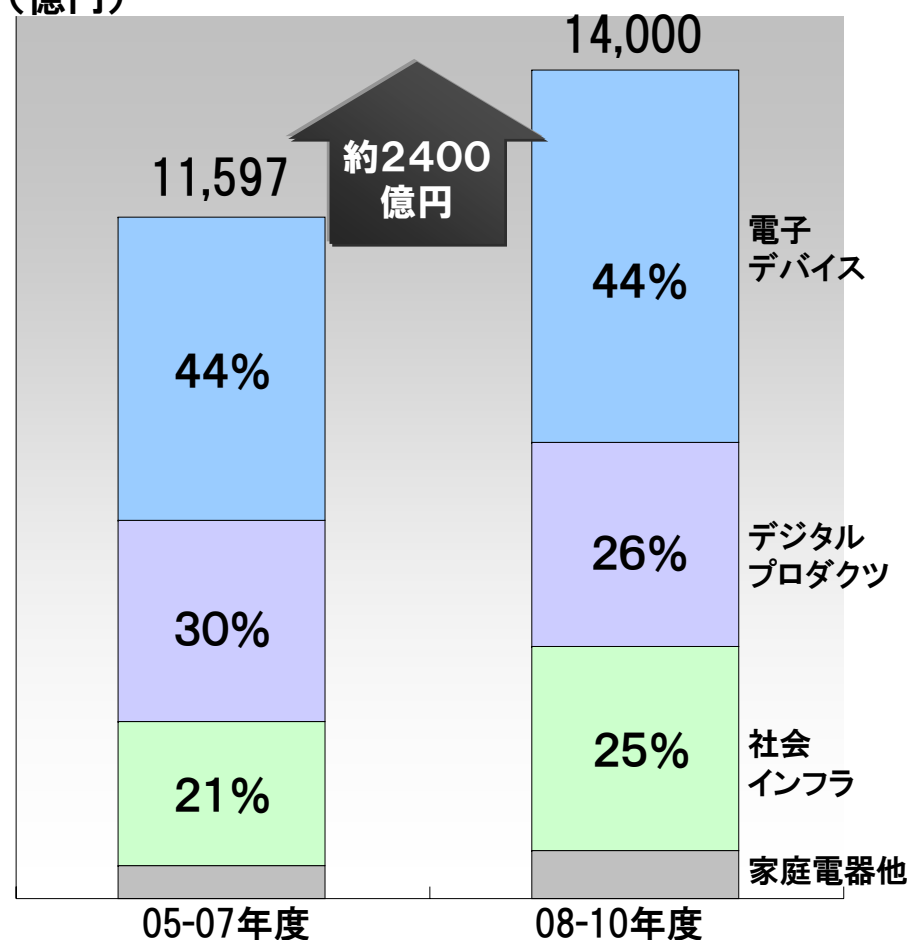
- ◎ 原子力事業拡大投資
- ◎ 火力事業、送変電・配電機器事業の海外製造拠点強化
- ◎ 新型二次電池の生産増強投資

研究開発計画

研究開発費は今後3年間で2,400億円を増額

2008-2010年度の売上高研究開発費比率:5.2%

(億円)



電子デバイス

- ◎ 半導体微細化技術
- ◎ 次世代メモリ(2XnmNAND)
- ◎ メモリ・ストレージ(SSD)技術
- ◎ 最先端SoC※技術

デジタルプロダクツ

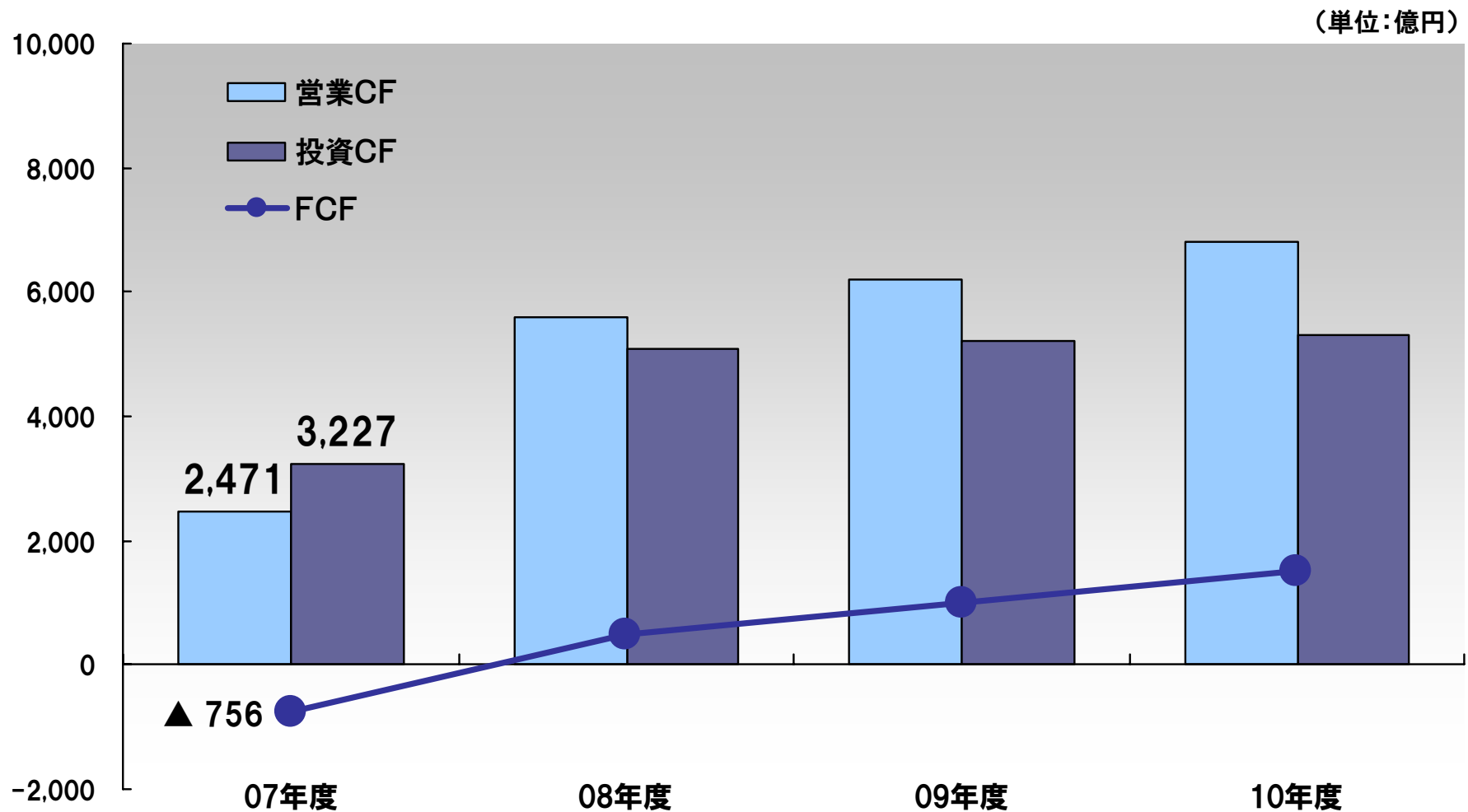
- ◎ 超解像画質技術
- ◎ デジタルホームネットワーク技術(無線技術)

社会インフラ

- ◎ 原子力・火力高性能化技術
- ◎ 産業用・車載用新型二次電池技術
- ◎ グローバル商品ラインアップ

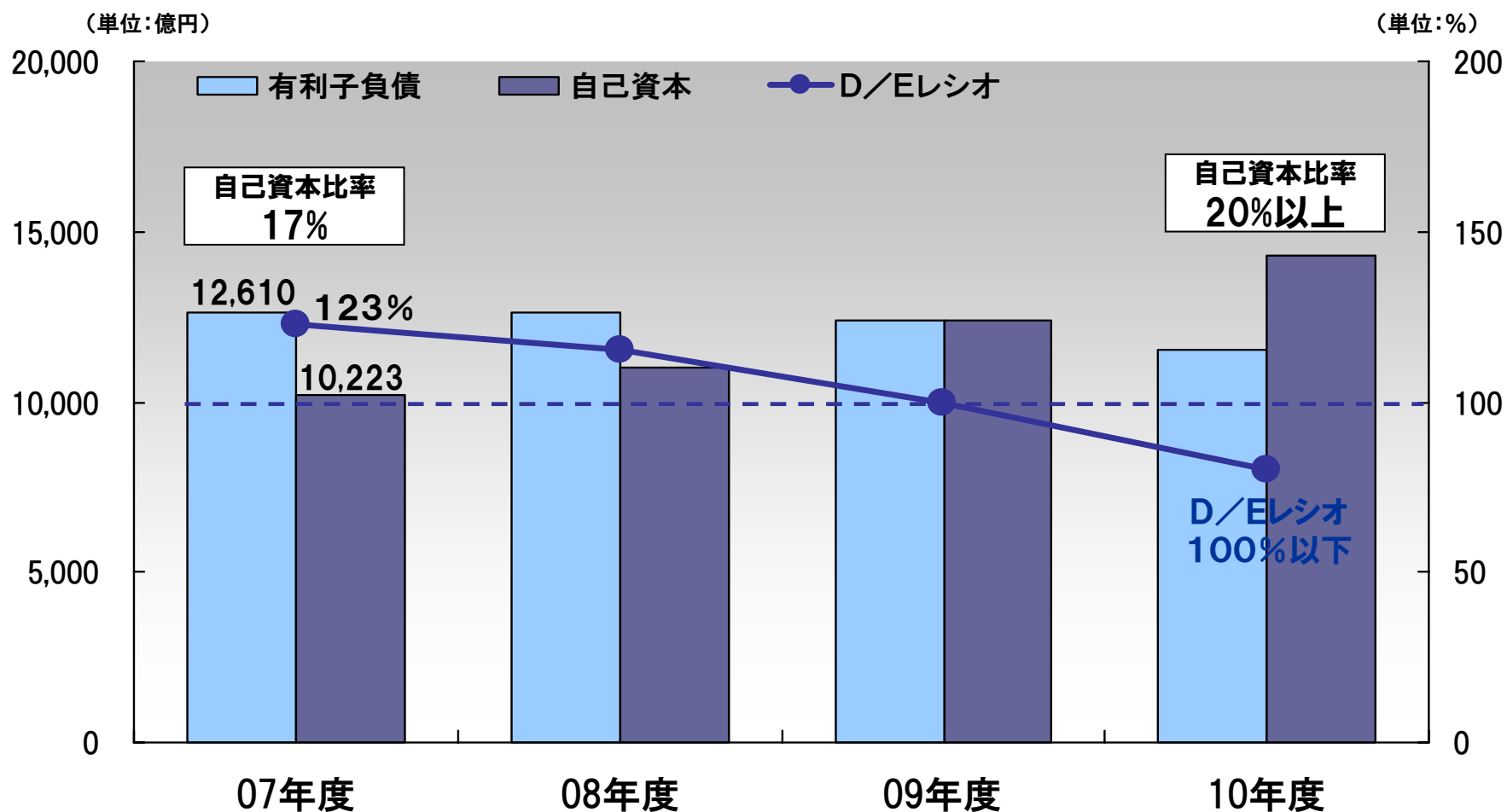
財務体質-キャッシュフロー

2008－2010年度累計 フリーキャッシュフロー黒字3,000億円



財務体質-自己資本・有利子負債

2010年度末: D/E100%以下、自己資本比率20%以上



2007年度実績

2010年度に向けた経営戦略

経営方針/2010年度ビジョン

2010年度に向けたロードマップ/ロードマップの各経営戦略

中期計画概要

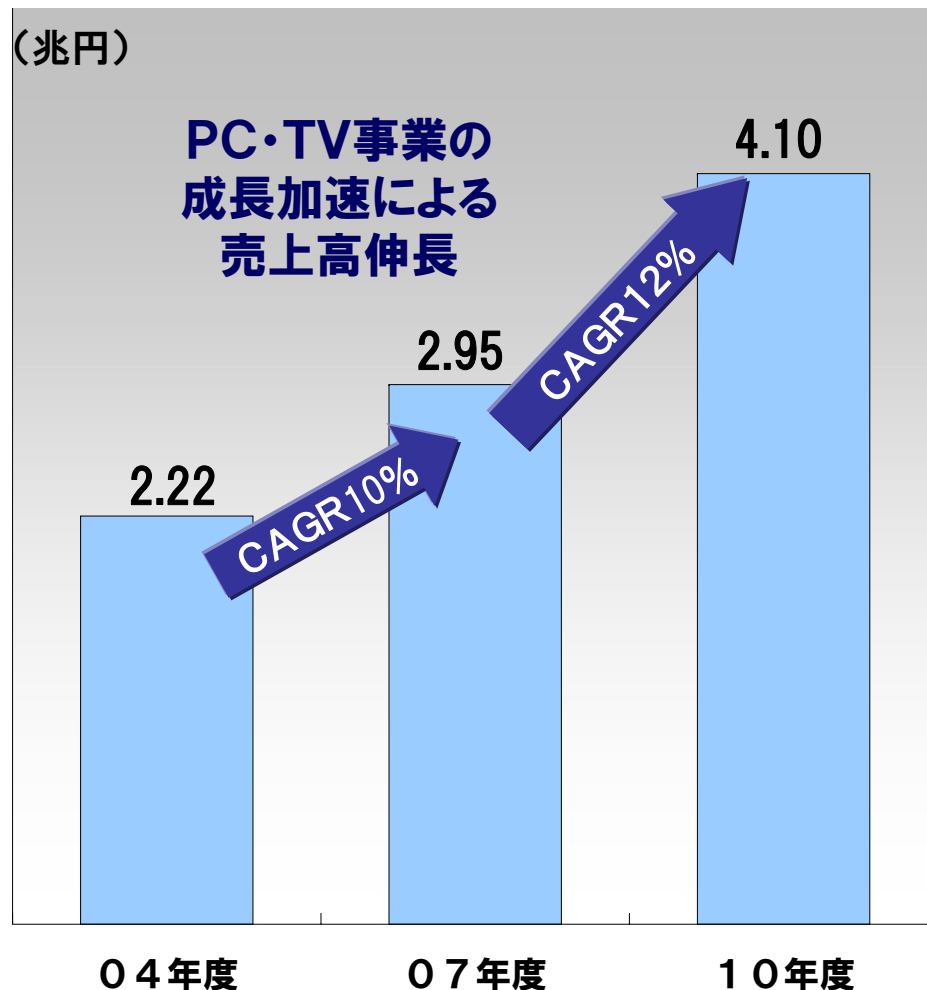
売上高・営業利益計画/設備投資計画/研究開発計画

➤ 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/家庭電器

デジタルプロダクツ事業グループ

売上高伸長



2007－2010年度 CAGR:12%
2010年度営業利益率:2.4%

PC事業のノウハウの民生用への展開

PC事業 (07年:1.04兆円→10年:1.70兆円)
CAGR 18%

◎更なるグローバル展開(BRICs)と
高品質技術・環境調和技術の追求

テレビ事業 (07年:0.48兆円→10年:0.75兆円)
CAGR 16%

◎高画質機能とコスト力強化による
グローバル展開

HDD事業

◎高速・大容量化の推進により、
業界最先端の小型HDDの連続投入

モバイル事業

◎モバイル機器とPCの融合商品の投入

デジタル複合機・流通事業

◎海外事業拡大と
POS事業の国内トップシェア維持

デジタルプロダクツ商品戦略

市場環境

ネットワーク映像の
急速な普及
IP TV、インターネット
動画など

標準画質の
デジタルコンテンツ
の資産は膨大

NANDの大容量化・
低コスト化

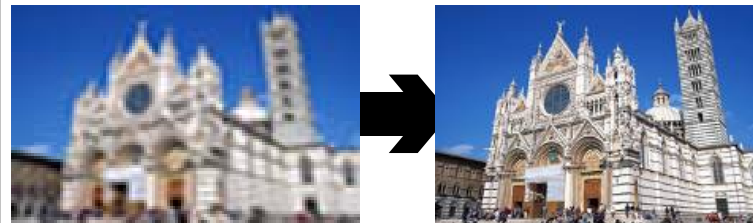
HDDの大容量化・
高速化

商品戦略

高画質化

標準画質以下のデジタルコンテンツも
端末側でかんたんに高画質に変換

超解像機能搭載TV／PC／DVDプレーヤー



モバイル

いつでもどこでもネットワーク接続
デジタルコンテンツをかんたんに持ち運び

モバイル機器とPCの融合商品
業界をリードするストレージ搭載商品
(モバイルPC、モバイル情報機器)



東芝の強み

半導体技術
(システムLSI)

画像処理技術
(超解像機能)

ストレージ技術
(NAND、SSD、
小型HDD)

部品技術
(燃料電池、
マルチアンテナ
技術など)
実装技術

PC事業

基本戦略

グローバル展開

製品ラインアップ拡充による米国、欧州でのシェア伸長
販売チャネル拡充によるBRICsでの売上規模拡大

高品質技術

防滴設計、対衝撃設計、複合負荷に対する疲労寿命評価
イージークリーニング機構、故障予兆機能

環境調和技術

LEDバックライトモデル展開による水銀フリー化
製品リサイクル拡大による資源有効活用

差別化商品

AVノートPC

SpursEngine™ による超解像機能



モバイルPC

SSD搭載による省エネ化、軽量化、堅牢性強化
燃料電池搭載によるバッテリーの長時間駆動



映像事業

基本戦略

コスト力強化

戦略提携と規模拡大によるコスト削減
サプライチェーン強化

グローバル展開

各地域のニーズに合った商品展開によりグローバルで規模拡大

差異化商品

超解像機能搭載 TV・DVDプレーヤー

標準画質をリアルタイムに高画質に

HDD搭載TV、 HDDレコーダ

大容量・高速・高品質HDD搭載

Cell搭載TV: TVの新しい楽しみ方

オペラグラス機能、マルチ同時録画・
再生機能、自動シーン検出



HDD事業

基本戦略

小型HDDに特化

2.5型／1.8型で規模拡大し、小型HDDでトップ企業に

民生用拡大

カムコーダ・カーナビ・ゲーム機・外付けHDDなどの新規分野で規模拡大

差異化商品

高速・大容量化

テラバイト商品の他社に先駆けた投入

最先端技術

ディスクリットトラックレコーディング技術(記録密度の向上)



モバイル事業

基本戦略

事業サイクルの高速化

サプライチェーン強化、開発期間短縮

グローバル展開

融合商品の海外投入



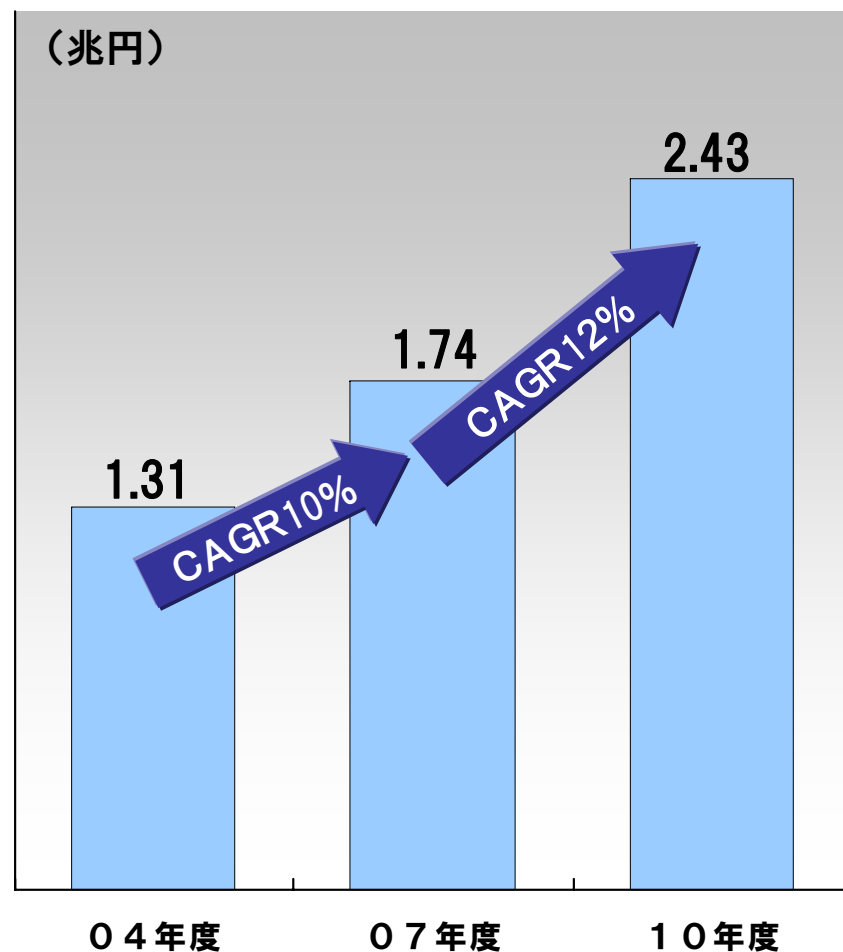
差異化商品

モバイル機器とPCの融合で新市場創出

高速無線インフラに対応したモバイル情報機器の市場投入

電子デバイス事業グループ

売上高伸長



2007－2010年度 CAGR：12%
2010年度営業利益率：8.2%

半導体事業 (07年：1.39兆円→10年：2.0兆円)
CAGR13%

- ◎ メモリ事業：高収益体質の再構築
- ◎ システムLSI事業：「集中と選択」の加速
- ◎ ディスクリット事業：世界No1シェアの堅持

ディスプレイ事業 (07年：0.29兆円→10年：0.36兆円)
CAGR7%

- ◎ 車載用ディスプレイ事業の強化
- ◎ 有機EL製品の展開

半導体事業

IDM※の優位性堅持による利益ある持続的成長の実現【世界No.3の堅持】

◎2010年度売上高:2兆円(2007-2010年度CAGR:13%)

メモリ

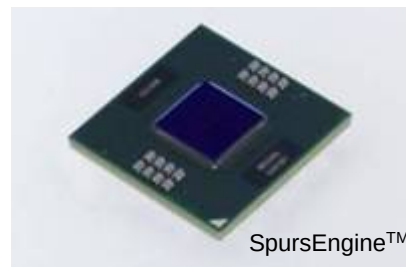


SSD

高収益体質の再構築

- ◎微細化/多値化技術の先行性堅持
- ◎次世代メモリ開発加速
- ◎コスト競争力強化
- ◎生産能力拡大
(第5製造棟、第6製造棟)

システムLSI

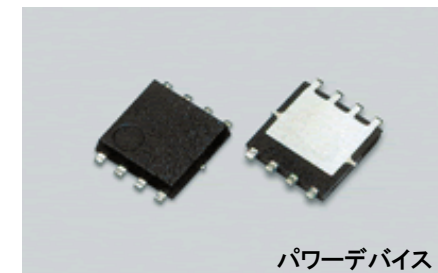


SpursEngine™

“集中と選択”の加速

- ◎プロダクトポートフォリオ最適化
- ◎技術先行性維持・開発効率向上
- ◎戦略顧客との連携強化
- ◎生産能力拡大
(長崎セミコンダクターマニュファクチャリング)

ディスクリート



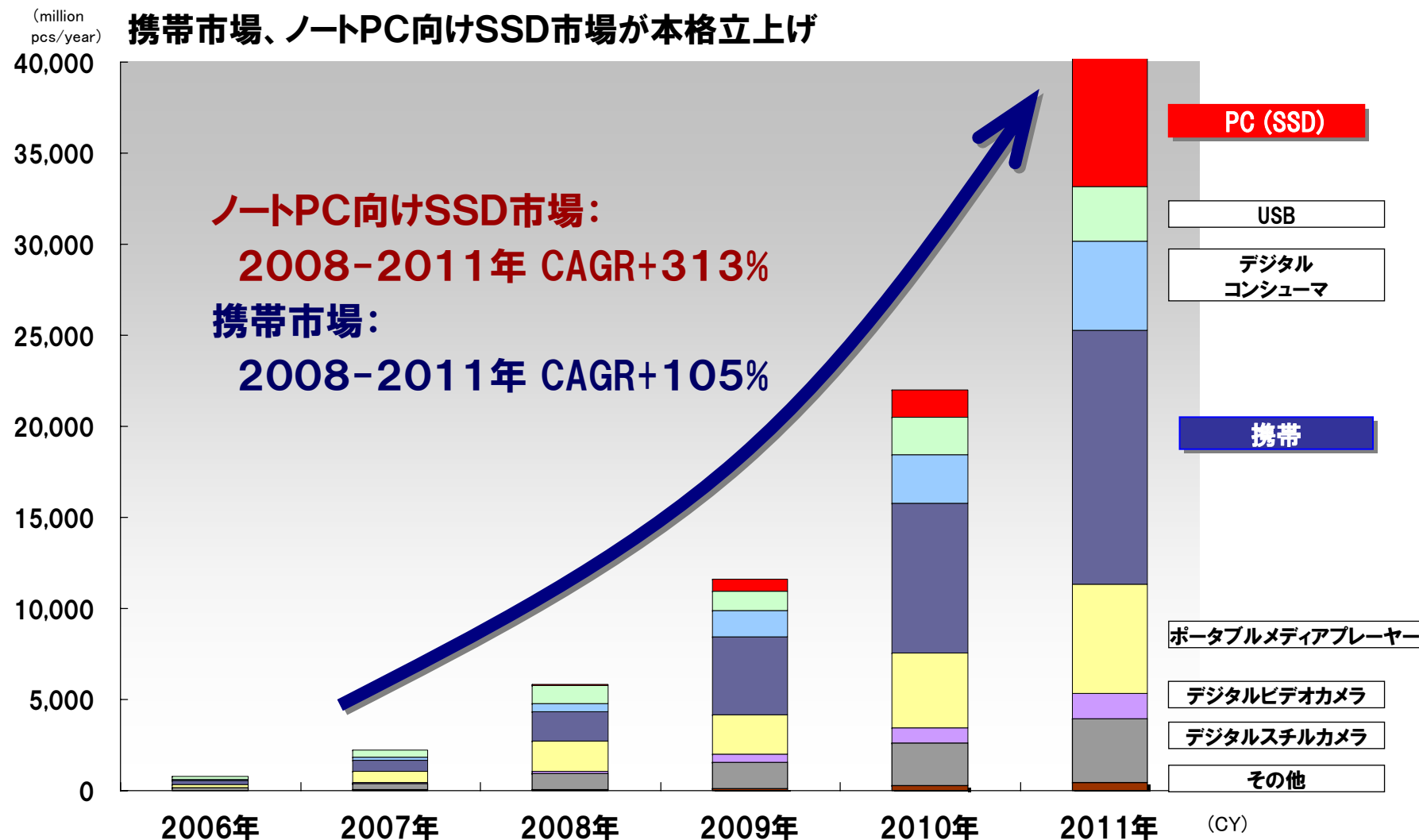
パワーデバイス

世界No.1シェア堅持

- ◎パワーデバイスを中心とするビジネス規模拡大
- ◎技術優位性確保・開発効率改善
- ◎生産能力拡大(加賀東芝)

NANDアプリケーション別市場推移 (Bitベース, 1GB換算)

2006-2010年: CAGR +133% - 市場伸長を越える成長を目指す



NAND型フラッシュメモリコスト競争力の強化

コスト削減による高収益体質の再構築

他社に先行した微細化・次世代メモリ開発加速

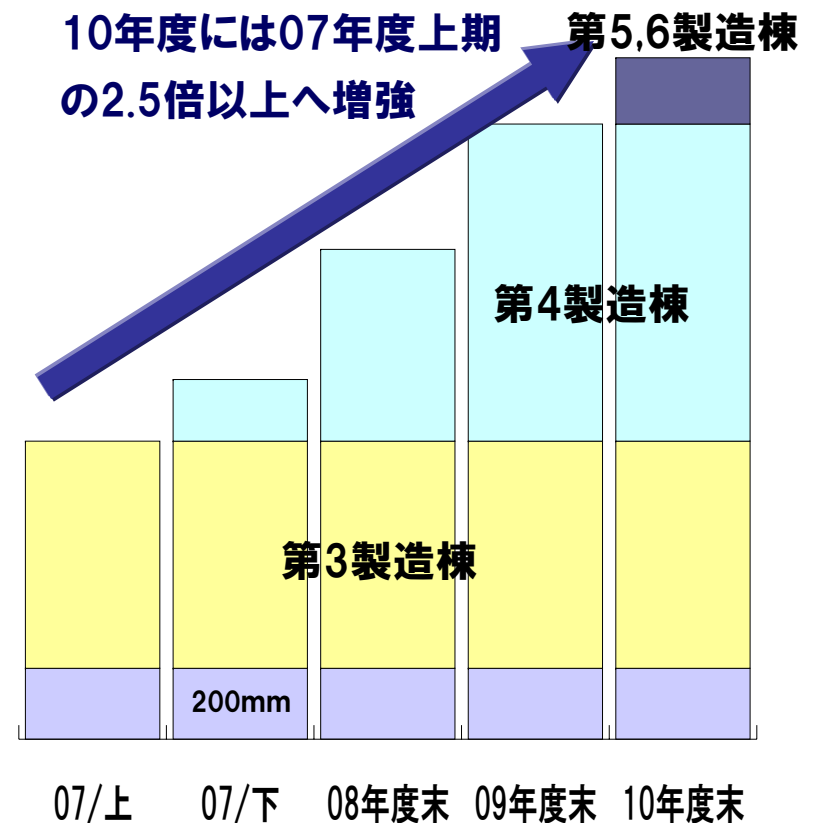
- ◎ 56nm → 43nm → 3Xnm → 2Xnm
- ◎ 43nm化加速: 2008年上期末 50%
2008年度末 90%超
- ◎ 次世代メモリ技術の早期確立

3bit/cellの実現・加速

- ◎ 3bit/cell: 2008年3月量産開始
- ◎ マーケットの創造: カード向けから量産スタート
- ◎ 4bit/cell検討の継続

300mmウェハ能力のスループットアップ

- ◎ 第3製造棟: 月産15万枚
- ◎ 第4製造棟: 2009年度 月産21万枚フル生産へ
- ◎ 第5,6製造棟: 2010年竣工予定



SSD事業

多値技術適用により、ハイパフォーマンスと低価格商品を提供

- ◎ 32GB－512GB容量領域を展開
- ◎ ノートPC市場へ最注力(将来的にはサーバ市場も睨む)
- ◎ 社内カンパニー(PC、デジタルプロダクツ)のノウハウを活用

SSDの優位性 (対HDD)

重量: 1/3、衝撃耐性: 3倍

消費電力: アクティブモード: 1/3; アイドルモード: 1/6

多値NAND技術の適用

1.8型サイズで128GBの大容量を実現

独自のコントローラ技術の適用

高速Read/Write、並列データ転送、ウェアレベリング (書換え限度回数の延長)

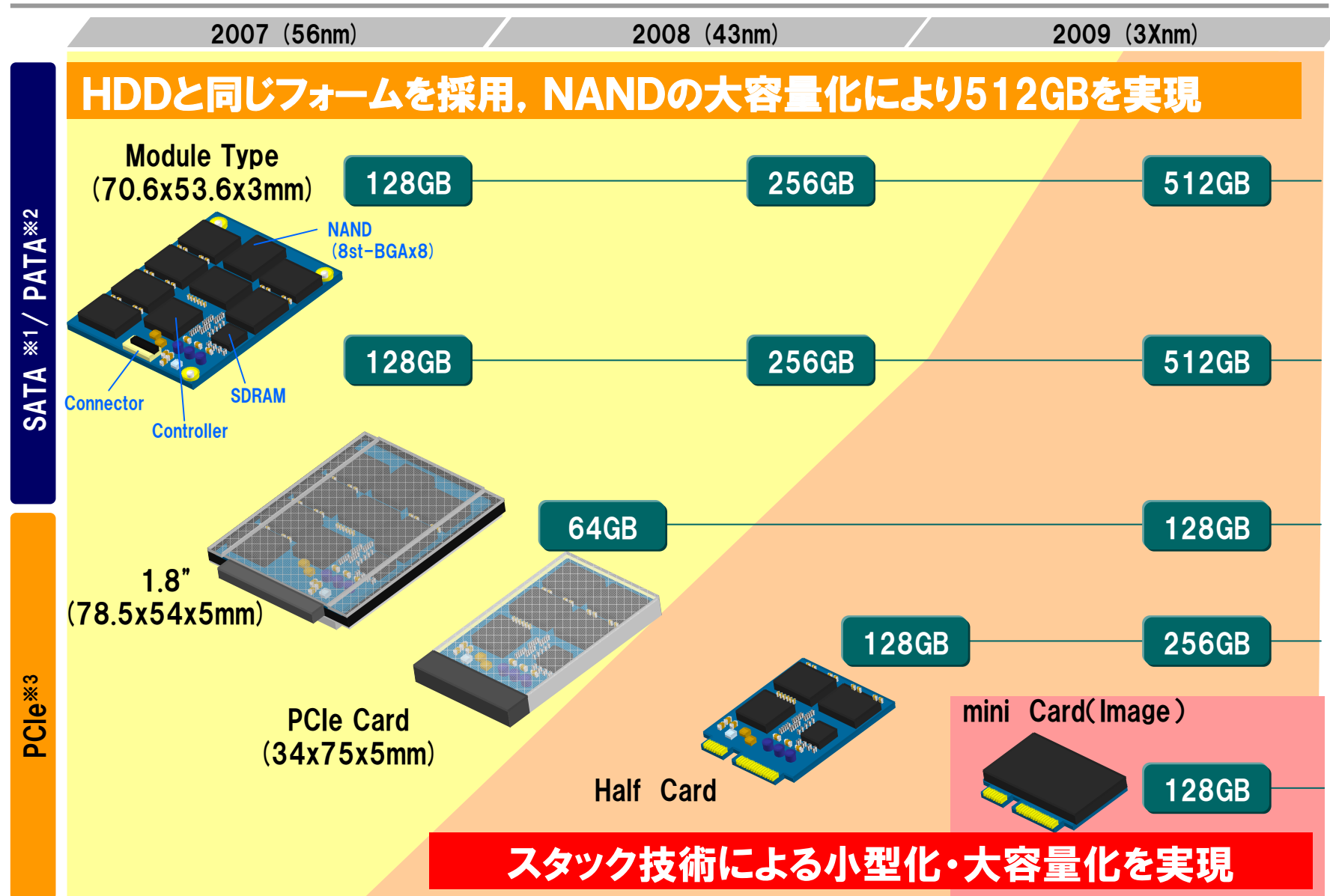
高性能 (対HDD: 32, 64, 128GB (1.8型 & 2.5型))

書き込み速度: 最大 40MB/秒 1-2倍

読み出し速度: 最大100MB/秒 2.5-5倍



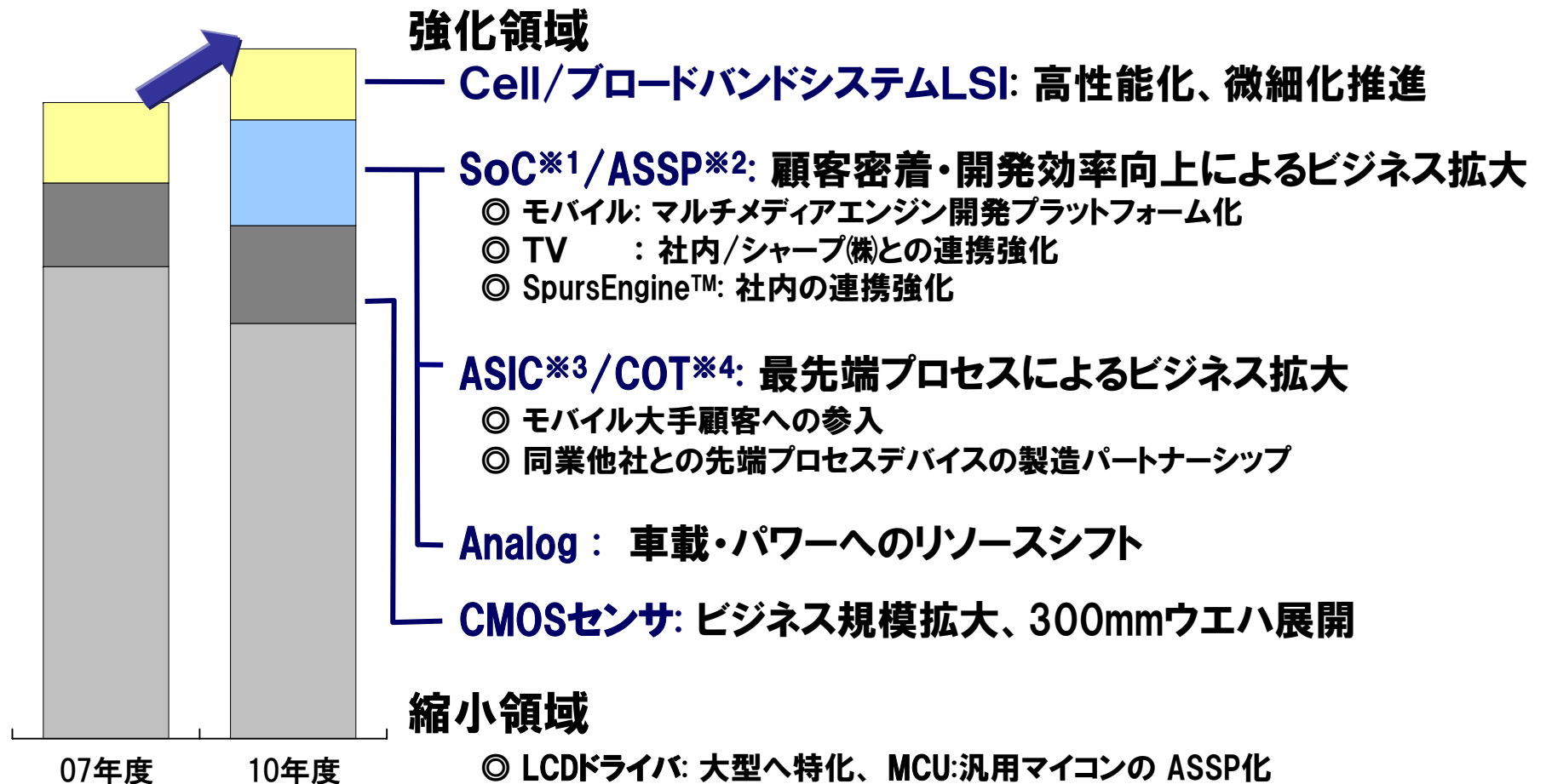
SSD商品の展開ロードマップ



システムLSI事業

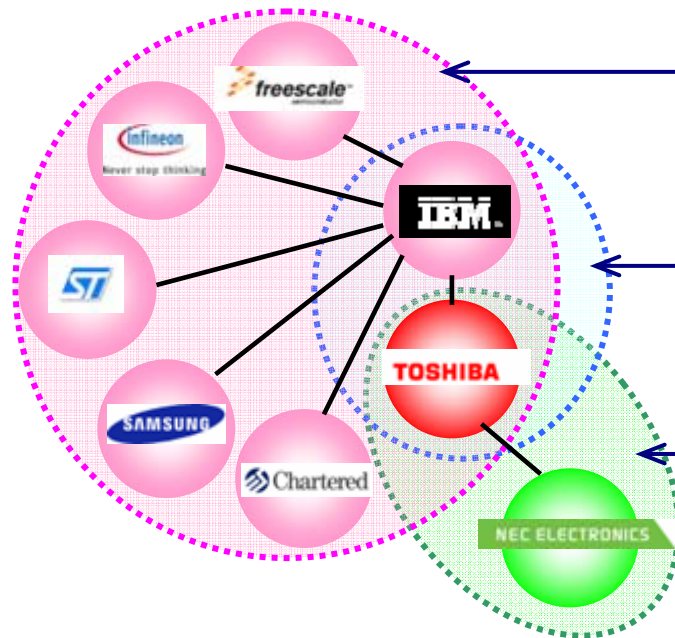
「集中と選択」の加速、国内最大の最先端システムLSI生産を武器に事業拡大

大分工場300mmウエハ:月産25千枚、長崎セミコンダクターマニュファクチャリング300mmウエハ:月産10千枚



システムLSI開発

最先端プロセス： 戦略パートナーとの共同開発、最先端プロセス開発の加速



• IBM キャンプ（インテグレーション）

- 32nmバルクCMOSプロセス技術の共同開発
- IBMキャンプ(IBM & Alliance Partners)参画

• IBMとの基礎研究

- 32nm以降の次世代プロセスの共同基礎研究
(材料選定を含む要素技術開発)

• NECエレクトロニクスとの共同開発

- 32nmバルクCMOSの量産技術確立に向けた
インテグレーション開発

ブロードバンドシステム/先端SoC： リソース統合による開発効率向上

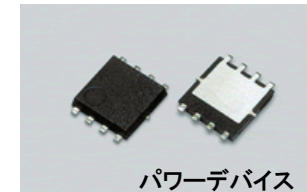
Analog： リソース統合、車載・パワーへの注力

モバイルSoC／TV SoC： 開発プラットフォーム化の推進

ディスクリート事業

**世界No.1シェアの堅持と更なる拡大
2010年度シェア10%以上を目指す**

**積極拡大事業：パワーデバイス、光デバイス
基盤事業：汎用ロジック、小信号デバイス**



パワーデバイス



光デバイス(フォトカプラ)

2010年度シェア10%以上に向けた諸施策の具現化と遂行

- ◎ パワーデバイス：液晶TV、携帯電話、ノートPC、車載に注力
- ◎ 光デバイス：フォトカプラ・LEDに注力

技術優位性と開発効率向上

- ◎ 微細化・チップシュリンク推進による競争力強化

最適投資による生産能力拡大

前工程：社内設備の転用・活用による加賀東芝生産能力拡大

200mmウエハ能力 2008年上期：月産1万枚⇒2010年度：月産6万枚

後工程：東芝セミコンダクタ・タイ社を中心とする海外展開加速

中小型ディスプレイ事業

世界最高水準の低温ポリシリコン液晶技術に
「高付加価値技術」と「有機EL技術」を加え事業拡大

高付加価値 技術

- ◎ 回路集積技術・・・振動や衝撃への強度アップ、薄型化に寄与
- ◎ 機能内蔵技術・・・タッチパネル機能、画像スキャン機能を内蔵
- ◎ 異形ディスプレイモジュール技術・・・丸型等、外形が曲線のモジュールを開発

2010年度売上高3,600億円を目指す(2007-2010年度CAGR7%)

モバイル向けディスプレイ

携帯電話用TFT液晶
携帯音楽プレーヤー用TFT液晶

車載向けディスプレイ

車載用TFT液晶

PC & AV向けディスプレイ

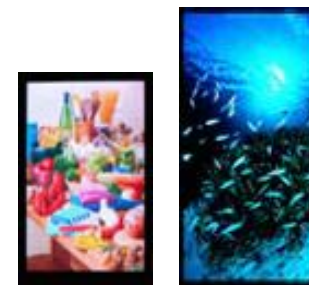
ノートPC用TFT液晶
産業用TFT液晶

TFT: 薄膜トランジスタ

有機EL ディスプレイ 技術

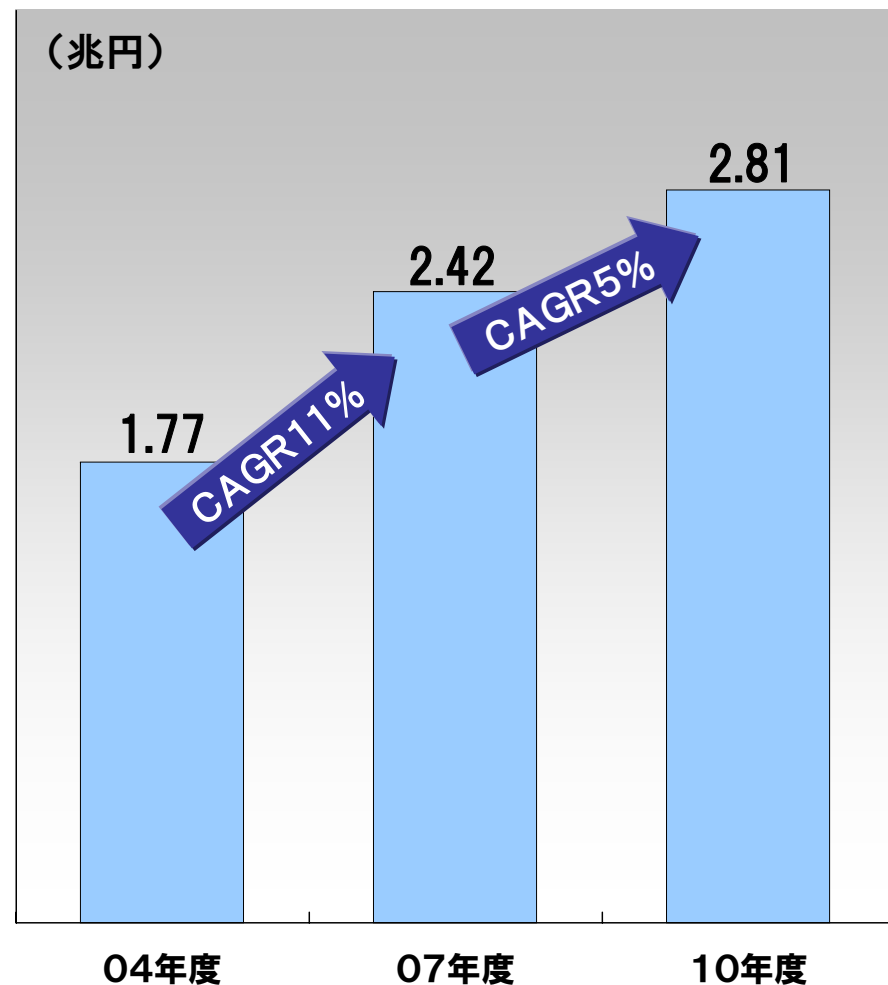
- ◎ 薄型・高速・広視野角・高コントラスト・省電力ディスプレイ
- ◎ 2008年度、携帯機器向け小型パネルを製品化予定
- ◎ 今後、ノートPC用、車載用ディスプレイなどに展開

有機ELディスプレイ
携帯電話向け2~3型クラスWQVGA



社会インフラ事業グループ

売上高伸長



2007－2010年度 CAGR: 5%
2010年度営業利益率: 6.0%

海外での事業拡大

- ◎ 原子力事業の受注拡大
- ◎ 火力・水力事業、医用システム事業のグローバル展開の加速
- ◎ 送変電・配電機器事業のグローバル強化

新規事業の早期事業化

- ◎ 新型二次電池事業
- ◎ 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

原子力事業:ウェスチングハウス社買収後の動向

市場:世界で新規プラント計画が具体化・加速

- ◎ 米国:31基/15電力グループで建設・運転認可申請(COL※¹申請)準備中
〔 AP1000※²:COL申請中5サイト10基、申請準備中:4サイト6基
ABWR※³ :COL申請中1サイト 2基 〕

- ◎ 中国:第11次5ヵ年計画(2006年)による新設計画の加速

- ◎ 英国:原子力推進へ転換 など

※¹ COL:Combined Construction and Operation License (建設・運転一括許可)

※² AP1000:次世代型加圧水型原子炉

※³ ABWR:Advanced Boiling Water Reactor(改良型沸騰水型原子炉)

東芝の事業:建設計画の前倒しによる売上増

AP1000受注案件

- ◎ **中国、米国で計10基を受注**
2007年 中国山門・海陽受注(4基)
2008年 米国サザン電力 EPC※⁴契約(2基)
米国SCANA電力 LLM※⁵獲得(2基)
米国プログレス電力 LLM獲得(2基)
- ◎ 南アフリカ、英国などでも拡販活動中

ABWR受注案件

- ◎ **米国サウステキサスプロジェクト(2基)への参画**
⇒2008年3月 EPC主契約者に選定される
- ◎ 更なる拡販に向けた体制強化
- NRG社とABWR事業開発会社(NINA※⁶)を設立
- 米国現地法人(TANE※⁷)の設立

※⁶ NINA:Nuclear Innovation North America LLC

※⁷ TANE:Toshiba America Nuclear Energy Corporation

2015年までに33基の受注を見込む
ウェスチングハウス社買収資金回収期間 13年に短縮(買収時計画17年)

原子力事業：拡大への対応(その1)

エンジニアリング機能強化

磯子エンジニアリングセンター拡張

- ーグローバルエンジニアリングネットワーク構築
- ー技術者増員(2007年度の1.4倍に増員)

M & Aによる機能強化

ISTN社(南アフリカ エンジニアリング会社)

Astare社(フランス エンジニアリング会社)



磯子エンジニアリングセンター
(新棟:2008年末完成予定)

原子力機器・建設能力の増強

京浜事業所の製造設備増強投資の実施

(アライアンスによる増強も検討中)

建設・保守サービス機能強化

CEH社(米国 溶接工事会社)のM & A

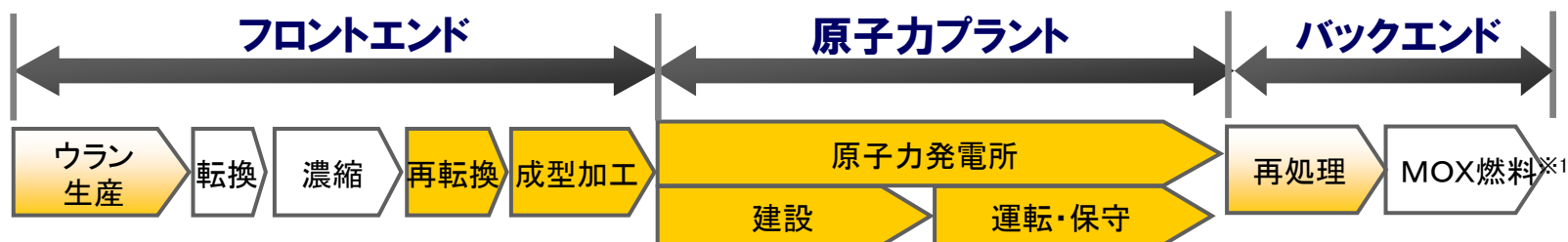


京浜事業所

CEH社:Carolina Energy Holdings , Inc

原子力事業:拡大への対応(その2)

燃料ビジネス ～フロントエンド・バックエンドへの事業拡大～



※黄色部:東芝グループ既存事業領域

※1 MOX燃料: Mixed Oxide Fuel(混合酸化物燃料)

フロントエンド

ウラン生産と濃縮分野へ進出加速

- ◎ ウラン権益の獲得
- ◎ サプライヤーの囲い込みによるグループ形成
(鉱山開発会社、濃縮会社等)
- ◎ 建設と燃料供給保証のパッケージ提案で
ビジネスモデル確立

バックエンド

先進再処理技術開発/FBR※2サイクル確立

- ◎ 国内再処理施設受注拡大
- ◎ 核拡散抵抗性の高い乾式再処理技術開発
- ◎ ウェスチングハウス社との連携強化で
GNEP※3リード
- ◎ 海外再処理事業参入

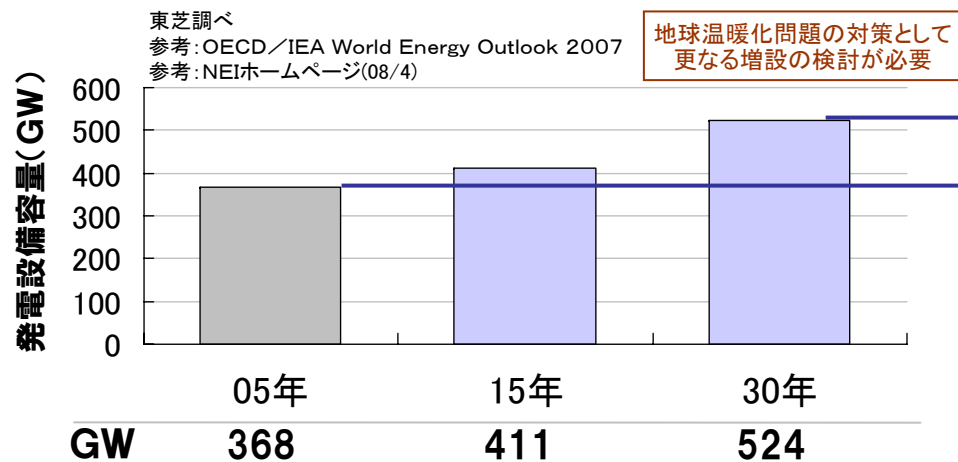
※2 FBR: Fast Breeder Reactor(高速増殖炉)

※3 GNEP: Global Nuclear Energy Partnership(国際原子力パートナーシップ)

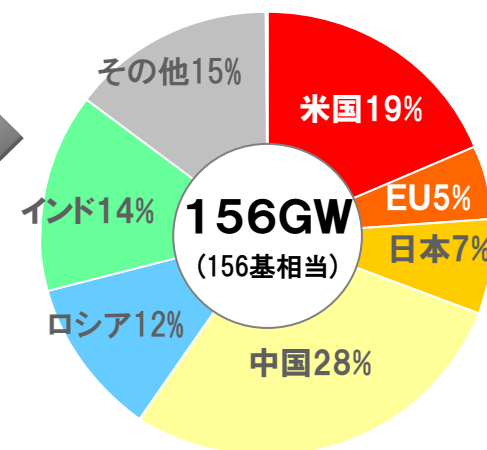
原子力事業の長期的展望

需要はさらに拡大

世界の原子力発電設備容量予測



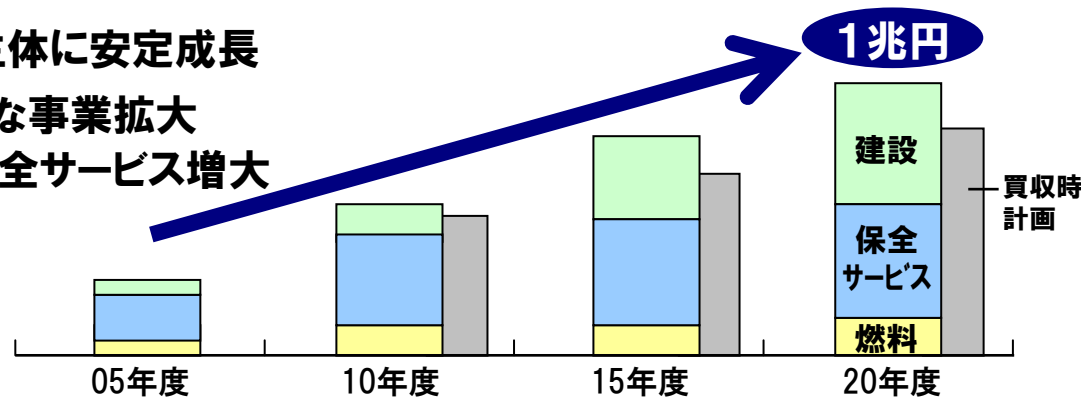
2030年までの新設需要の内訳



2020年度 東芝の事業規模は1兆円

【短期】燃料・保全サービスビジネス主体に安定成長

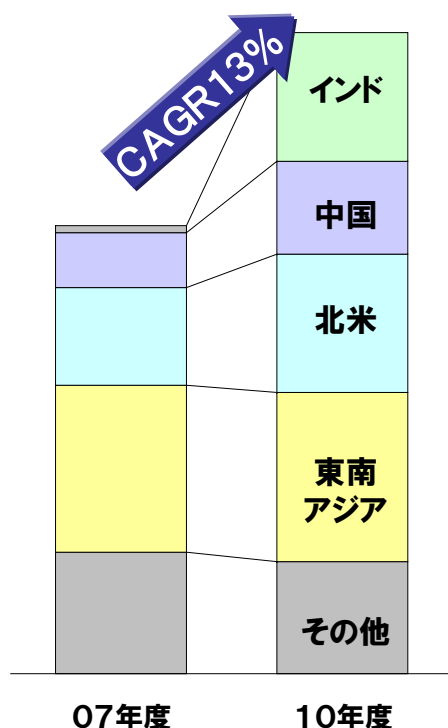
【長期】新規建設ビジネスにより大幅な事業拡大
設備量増加に応じて燃料・保全サービス増大



火力・水力事業

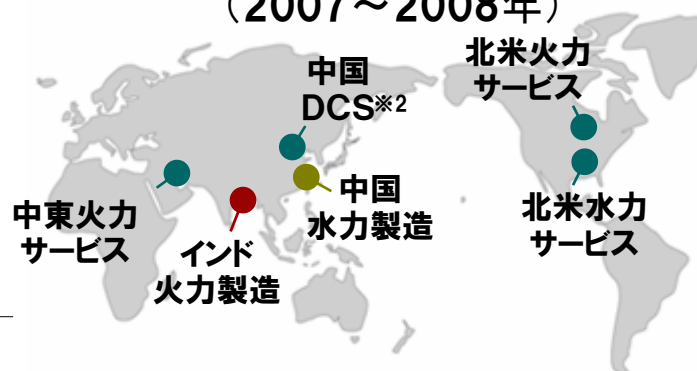
インド・中国・北米を中心にグローバル展開を加速

海外地域別売上高



5年連続北米トップシェアの蒸気タービン

至近の海外拠点強化策 (2007～2008年)



- 製造拠点の新設
- 既存拠点の増産投資
- サービス拠点の新設(M&A等)

サービス事業の拡大

- ◎ M & Aによる拠点設立
(北米、中東、中国他)

製造能力強化

- ◎ STG※1の製造・販売拠点
新設の計画
(インド 2008年6月営業開始予定)
- ◎ 水力製造体制の増強(中国)

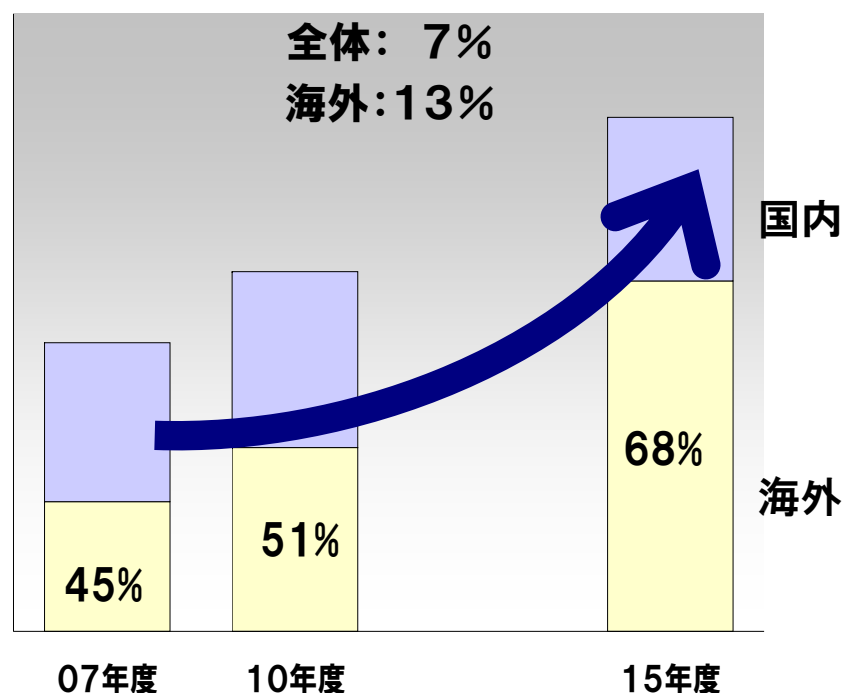
環境技術の開発推進

- ◎ 高性能・高効率化
- ◎ CO₂固定・回収システム
- ◎ 水力・地熱プラント

送变电・配電機器(T & D)事業

送变电(Transmission)機器および配電(Distribution)機器の事業組織を集結、T & D事業として体制強化によりグローバルでの事業拡大を目指す

売上高伸長 2007-2015年度CAGR



事業範囲の拡大

- ◎ リソース結集による海外製品開発加速
- ◎ アライアンスによる製品ラインアップの拡充

事業地域の拡大

- ◎ 成長市場での製造拠点拡充
(インド、ブラジル、中国など)
- ◎ 中東など販売拠点の強化



ガス絶縁開閉装置
(GIS)



分解輸送形
三相変圧器

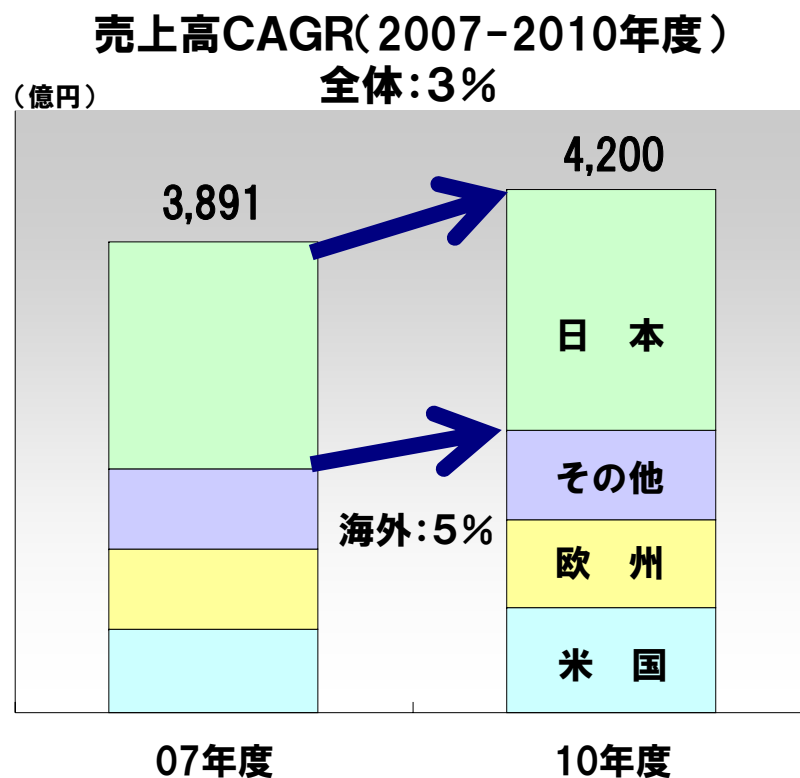


真空遮断器



固体絶縁
スイッチギヤ

医用システム事業



◎差異化技術・アプリケーション開発に向けた
世界の医療機関との連携強化

◎商品ラインアップ強化

⇒研究開発投資を約1.5倍に拡大
(2007年度→2010年度)

研究開発センターの設備増強

新研究開発棟
・サービス棟
(2008年度完成予定)

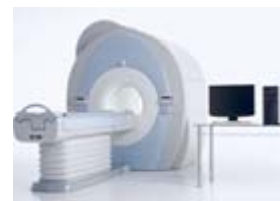


◎欧米市場におけるCT、超音波診断装置等の
高付加価値商品による事業拡大

◎BRICs等の成長市場に対する販売体制強化



CT※1



MRI※2



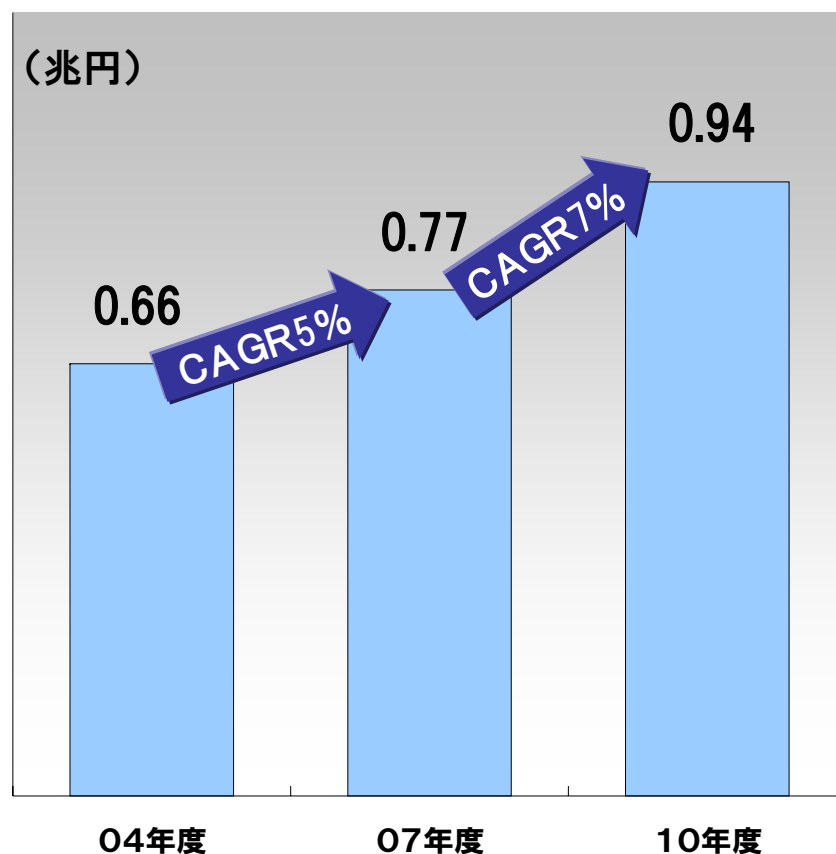
循環器X線診断システム



超音波診断装置

家庭電器事業

売上高伸長



eco スタイル

ecoスタイル推進でCO₂削減に大きく貢献

2007－2010年度 CAGR:7%
2010年度営業利益率:2.1%

成長のエンジン創出

- ◎ 新コンセプト「ecoスタイル」の推進と展開
- ◎ 新照明事業の強化
- ◎ 組織改編による販売・サービス連携強化

海外事業拡大

- ◎ 中国、ロシア等で拡販展開

国内事業拡大

- ◎ 白物家電事業の市場深耕
- ◎ 空調事業、照明事業の企業向け市場拡大

新照明事業

- ◎一般白熱電球を製造中止(2010年予定)、環境調和型商品へシフト
- ◎全社横断組織を設置(2008年4月)、総合力を活かしグローバル展開を加速
- ◎環境調和型照明事業で売上高1兆円(2020年度)を目指す



新照明を創出する東芝の力
(蛍光体、半導体、社会システム)

総合力の発揮

多様な新照明システムを提供
(機器、家庭、オフィス、街、道などで)



東海道・山陽新幹線「N700系」



神宮球場「スーパーカラービジョン」



一般家庭用LED照明器具



ヴィーナスウイング長崎女神大橋

まとめ:2010年度の姿

売 上 高	10.0兆円 (2007－2010年度 CAGR 9.3%)
営業利益	5,000億円 (営業利益率:5%、対2007年度: +1.9%)
ROE	15%以上
自己資本比率	20%以上
D/Eレシオ	100%以下
設備投資	2.2兆円 (2008－2010年度の3年間、2005－2007年度比+5,000億円)
研究開発費	1.4兆円 (2008－2010年度の3年間、2005－2007年度比+2,400億円)



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。