

# 2010年度経営方針説明会

2010年5月11日  
株式会社 **東芝**  
代表執行役社長  
**佐々木 則夫**

---

## 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、多様なリスクや不確実性（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、税制や諸制度等がありますが、これに限りません。）を含んでいます。そのため、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。**

- 
- **I. 2009年度実績**
  - II. 事業構造改革**
    - ◆ **体質改革プログラム**
  - III. 事業構造転換**
    - ◆ **成長事業への集中**
    - ◆ **事業領域の拡大**
    - ◆ **新規領域への展開**
    - ◆ **環境経営**
  - IV. 中期経営計画概要**

# 2009年度トピックス

## 成長に向けた着実な事業基盤の確保

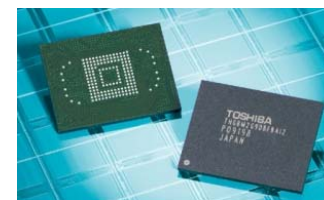
### デジタル プロダクツ

- TV 5半期連続黒字、薄型TV 国内シェア2位※1
- HDD 富士通との統合でシェア14→23%(2.5型)
- PC 年間国内店頭シェア1位※1



### 電子 デバイス

- 半導体 年間営業利益黒字化  
メモリ:Q2以降、ディスクリート:下期、システムLSI:Q4
- 四日市工場第5製造棟建設決定



### 社会 インフラ

- 英国スプリングフィールズ社 原子力燃料事業獲得
- インド火力新工場、柏崎SCiB新工場着工
- スマートグリッド実証 受注(ニューメキシコ、宮古島)
- 国内メガソーラー受注、住宅用太陽光6,500軒受注



### 家庭電器

- 下期営業利益黒字化
- シェア1位(LED電球※1、洗濯機※1、冷蔵庫※2)
- 省エネNo.1※3世界初可変磁力モーター搭載洗濯機発売



# 2009年度業績

## 対前年で大幅損益改善

単位: 億円

| 摘 要        | 2009年度          | 2008年度            | 対08年度          |
|------------|-----------------|-------------------|----------------|
| 売上高        | 63,816          | 66,545            | ▲ 2,729        |
| 営業損益<br>%  | 1,172<br>1.8%   | ▲ 2,502<br>▲ 3.8% | +3,674<br>5.6% |
| 税引前損益<br>% | 250<br>0.4%     | ▲ 2,793<br>▲ 4.2% | +3,043<br>4.6% |
| 当期純損益<br>% | ▲ 197<br>▲ 0.3% | ▲ 3,436<br>▲ 5.2% | +3,239<br>4.9% |

# I. 2009年度実績

## ➤ II. 事業構造改革

### ◆ 体質改革プログラム

## III. 事業構造転換

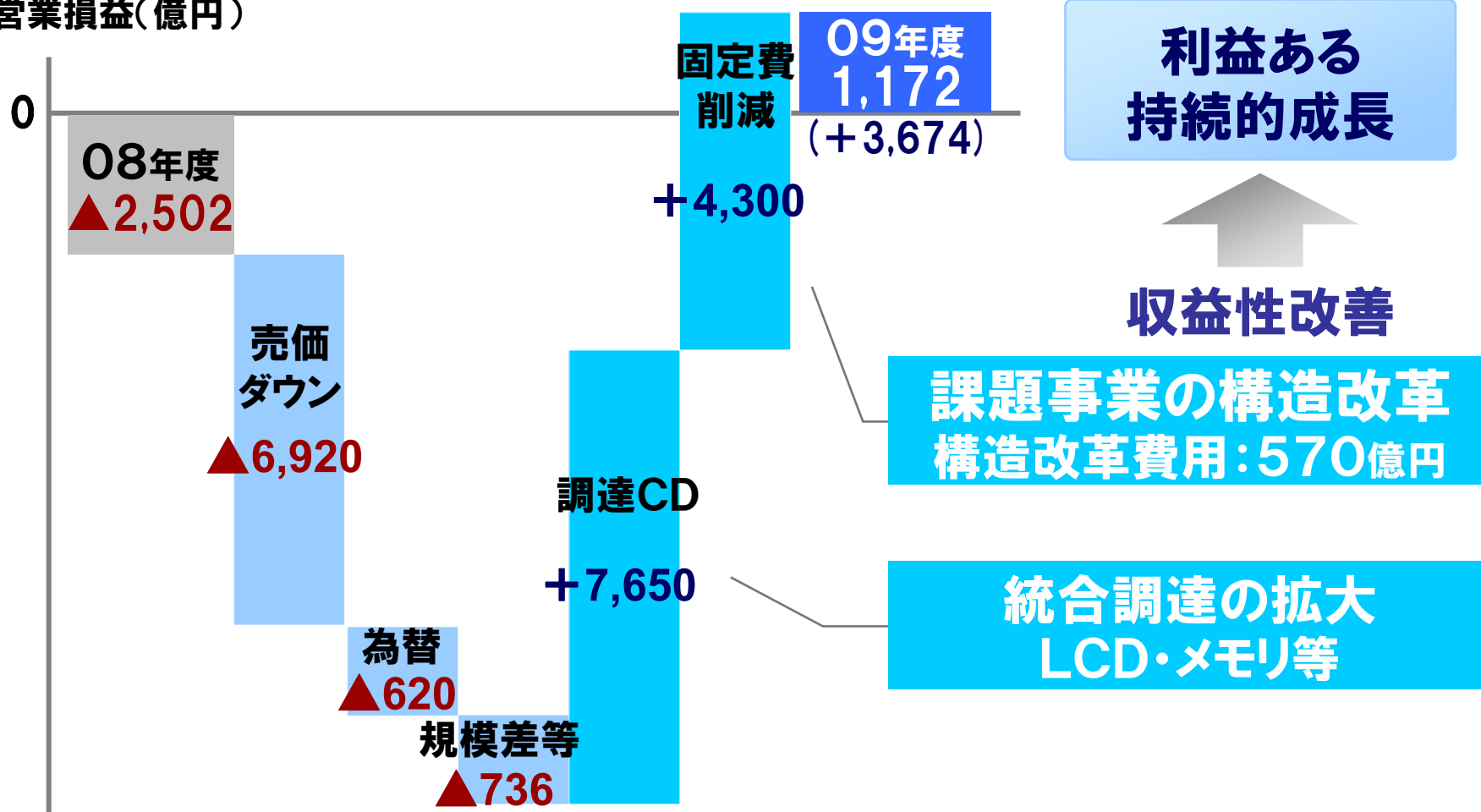
- ◆ 成長事業への集中
- ◆ 事業領域の拡大
- ◆ 新規領域への展開
- ◆ 環境経営

## IV. 中期経営計画概要

# 体質改革プログラムの成果

## 集中と選択で固定費削減、収益構造再構築

営業損益(億円)



# 課題事業の構造改革:半導体

## 製造拠点再編、海外展開推進でフレキシブルな生産体制へ

### システムLSI

固定費削減  
電子デバイス計  
▲1,730億円(対08年度)

- 前工程:北九州工場 5、6インチ製品を大分工場へ  
岩手東芝 大口径化と6インチ製品50%を大分工場へ
- 後工程:国内100%子会社から合併会社(株)ジェイデバイス)へ  
中国100%子会社から合併会社(無錫通芝微電子)へ

### ディスクリット

- 前工程:姫路半導体工場5インチライン一部停止(2009年12月)
- 後工程:海外比率50%(2010年3月)

### メモリ

- 前工程:先端プロセス開発 四日市工場に集結(2009年10月)
- 後工程:国内拠点 四日市地区に集約(2010年11月)



# 課題事業の構造改革:液晶

## 高付加価値製品への集中特化

### 国内生産体制再編

固定費削減  
電子デバイス計  
▲1,730億円(対08年度)

- アモルファス製品大幅縮小
  - 拠点統合:魚津、姫路、TFPD※<sup>1</sup> (5→2拠点)
  - 不採算ライン停止:石川、深谷(4→1ライン)
- 低温ポリシリコン製品に集中

### アプリケーションの集中と選択

- PC向け事業から撤退
  - AFPD※<sup>2</sup>株式をAUO※<sup>3</sup>社へ売却決定
- 超高精細ダブルVGAの強みでスマートフォン向け販売拡大

# 課題事業の構造改革：家庭電器・デジタルプロダクツ

## 集中と選択の加速と生産・販売の構造改革

### 家庭電器

固定費削減

▲490億円(対08年度)

- 国内製造・開発拠点集約
  - 製造：愛知工場製造終息、中国現法・東芝ホームテクノへ移管
  - 開発：秦野工場開発終息、愛知工場・東芝ホームテクノへ集約
- 事業再編・海外製造展開
  - 家庭用ルームエアコン：東芝ホームアプライアンスへ統合
  - 放電灯：中国・韓国に製造集約※1

➡ 家電・一般照明09年度黒字化

### デジタルプロダクツ

固定費削減

▲810億円(対08年度)

- 携帯電話：日野工場製造終息、海外拠点へ生産移管
- TV：英国・ベトナム工場製造終息、ODM比率拡大
- PC：欧米販売体制・開發生産体制見直し

# I. 2009年度実績

## II. 事業構造改革

### ◆ 体質改革プログラム

## ➤ III. 事業構造転換

### ◆ 成長事業への集中

### ◆ 事業領域の拡大

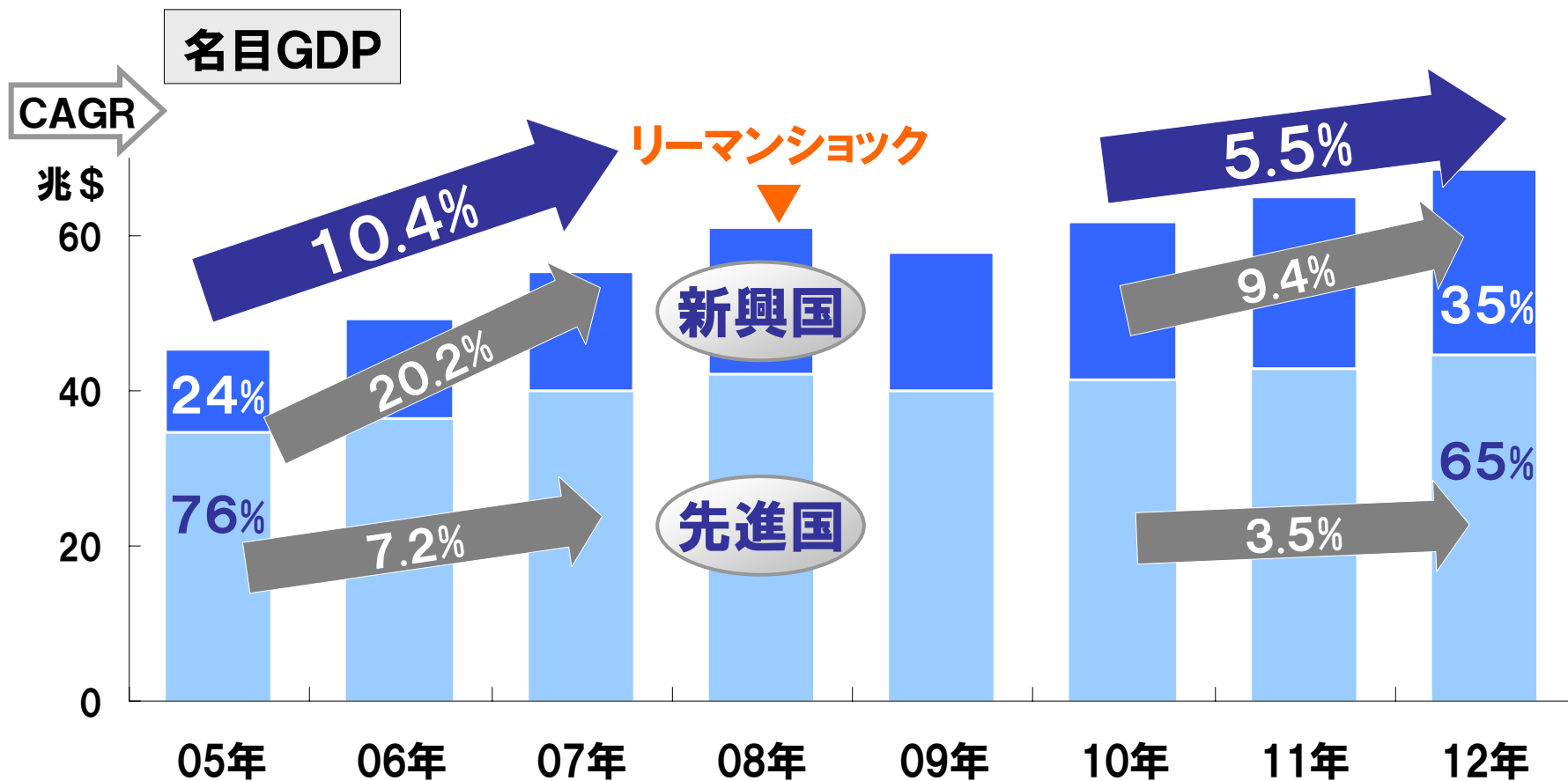
### ◆ 新規領域への展開

### ◆ 環境経営

## IV. 中期経営計画概要

## リーマンショックを境に経済がパラダイムシフト

● 経済の多極化 ● 新興国の台頭



# メガトレンド

## 新興国

中国を中心に  
高成長継続

人口急増・所得増加

エネルギー・水・食料 環境対応

デジタル化・ネットワーク化・情報大容量化

消費市場としての地位向上  
先進国技術を加速度的に経験

## 先進国

高失業率・デフレ圧力  
緩やかに回復

少子高齢化

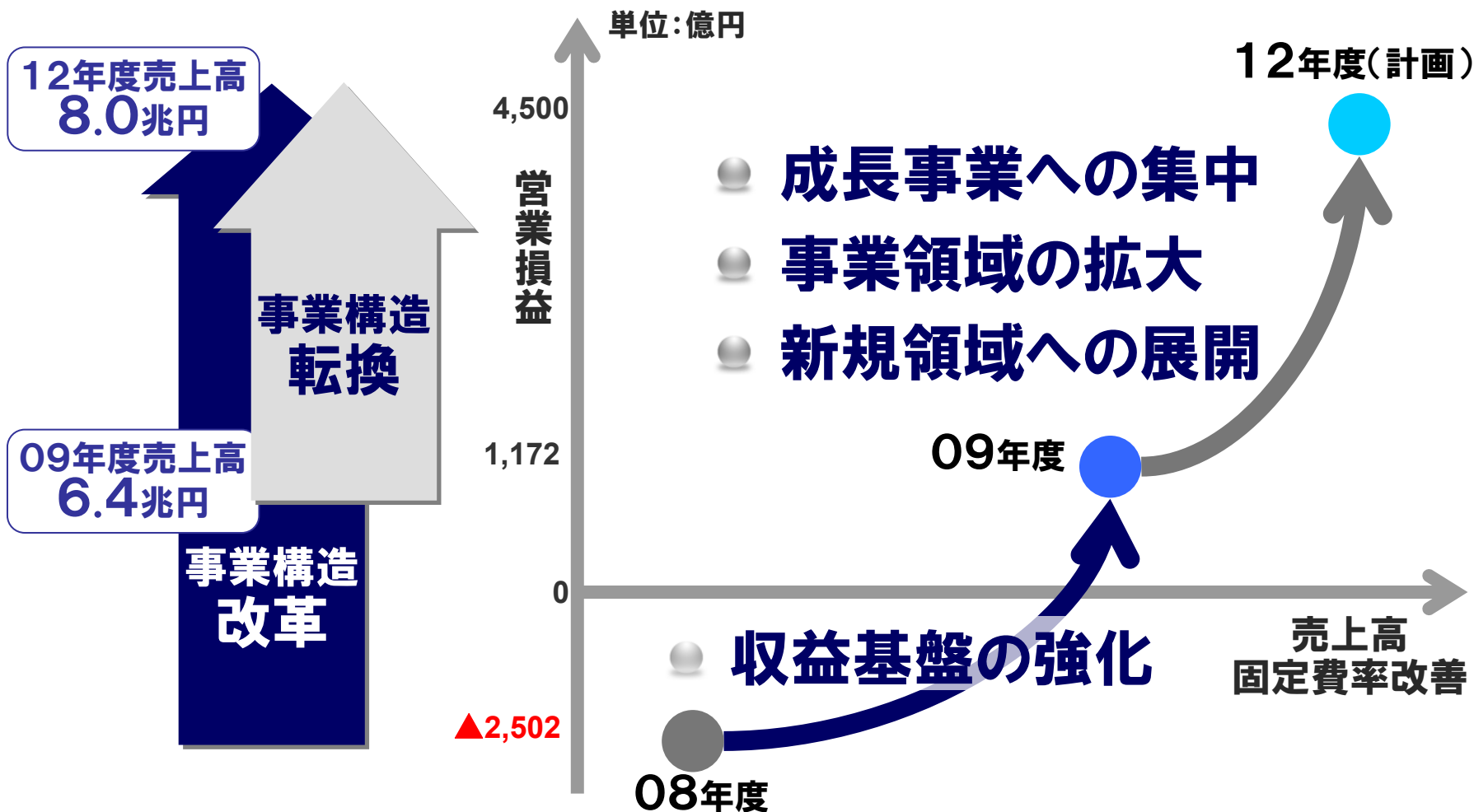
医療・教育

企業の新興国市場攻略加速  
新興国への生産シフト加速

**バイタル※<sup>1</sup> & ヘルスケア/ICT※<sup>2</sup>領域に事業機会**

# 事業構造改革の継続と事業構造転換の推進

## 集中と選択で高収益体質を実現



## 微細化と能力増強による高収益体質の構築

### 微細化加速

- 32nm：生産計画数量達成（2010年3月末時点）
- 2Xnm・64Gbitチップ：2010年夏量産開始  
→ 32nm先行微細化技術踏襲で、急速立上げ

2015年度目標  
売上高：1.1兆円



第5製造棟 完成予想図

### 戦略的能力増強

- 四日市工場 第5製造棟
  - － 着工：2010年7月、竣工：2011年春（予定）
  - － 2Xnm以降対応、POST NAND量産展開も視野

### ラインアップ拡充

- 大容量用途：世界初64Gbitチップ、多段層パッケージ、SSD
- 高性能用途：SLC※<sup>1</sup>（512Mbit～16Gbit）、高速データ転送技術
- 携帯型用途：32nm MLC※<sup>2</sup>（3bit/cell）

## 東芝・WEC※1シナジーで39基受注を計画（～2015年）

### 既受注案件 （14基※2） の進捗

- 米国：政府融資保証獲得（ボーグル3・4号）  
日本企業初の原子炉メーカー NRC※3認定取得（ABWR）
- 中国：三門1・2号、海陽1号着工
- 日本：大間1号（電源開発殿）着工

### さらなる 受注促進

- 米・中に続き各国で建設計画進展  
（英国、フィンランド、カザフスタン等）  
➡ 東芝・WECの豊富な建設・運転実績と  
2つの炉型※4で優位性発揮

### 生産能力 拡大

- エンジニアリングの高度化・グローバル化  
➡ 磯子エンジニアリングセンター拡充  
（最新の免震構造等採用で事業継続性を確保）
- 製造アライアンスの構築・強化  
➡ IHI とJV設立を合意（タービン用機器）

原子炉格納容器ボトムヘッド据付



三門1号（中国 浙江省）



磯子エンジニアリングセンター新棟



## 燃料・サービス事業の拡大で一貫体制を強化

### フロントエンド サプライチェーンの強化・拡充

2015年度目標  
売上高:1兆円※3

- ウラン製品販売会社設立（英国A-UAM社※1）
- 燃料事業獲得（英国 SFL社※2）
- 濃縮ウラン製品事業化に向けたMOU締結（ロシア TENEX社）
- ウラン権益獲得に加え、レアメタル分野での協業に向けたMOU締結（カザトムプロム社）



### サービス 東芝・WEC優位技術の展開

- 米国：東芝技術で米国BWR市場参入  
➡ BWR訓練センターをWEC開設
- 日本：WEC技術で国内PWR市場参入



BWR訓練センター(米国テネシー州)

## 臨床価値の最大化

### “診る”から“治す”へ

#### ● ハイブリッド手術

- X線画像診断下の血管カテーテル治療と外科手術の組合せ → チーム医療を支援

### 患者さんに優しく

#### ● オープンボア3テスラMRI

- 造影剤を使わない血管検査実現
- 世界最大級の開口径で適用患者拡大

### 新興国への対応

- 普及型ラインアップ強化（CT・X線・超音波）
- 中国で開発・製造、アジア・中南米で販売力強化

2015年度目標  
売上高：1兆円



ハイブリッド  
手術室



Vantage Titan 3T

# 新規領域への展開：スマートコミュニティソリューション

ecoスタイル

## 便利で快適な環境先進コミュニティを創出

2015年度目標※1  
売上高：7,000億円

### スマートグリッド

国内外大型実証PJに参画  
米国ニューメキシコ州、宮古島

### スマートファシリティ

トータルソリューション提供  
4月1日に統括部門を新設

### スマートコミュニティ

スマートグリッドの未来像  
水・ガス・交通など、社会インフラ  
全般へ拡大

#### 基幹系から配電系まで



低炭素発電



系統連携・制御



メガソーラ



スマートメータ



PCS※2



FEMS※4



BEMS※3



HEMS※5

#### ビル・データセンタ・工場など



照明



監視



空調



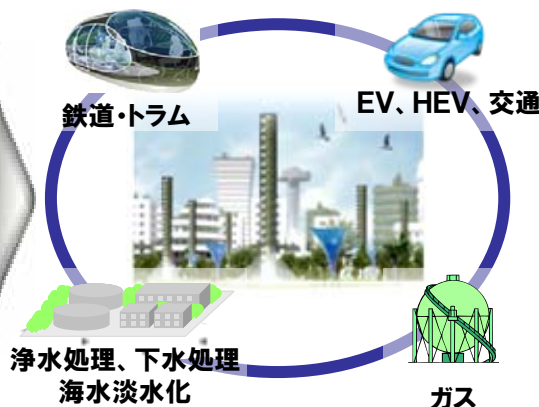
昇降機



セキュリティ



電源



## ●スマートコミュニティ取組み事例

### デリー・ムンバイ産業大動脈構想

日印共同PJに日本連合の一員として参画



# 新規領域への展開：太陽光発電システム

ecoスタイル

## ● メガソーラー 国内3件受注、海外1件内定

- メガソーラーたけとよ(中部電力殿)
- (仮称)浮島太陽光発電所(東京電力殿)
- 宮古島系統実証試験設備※<sup>1</sup>(沖縄電力殿)
- ブルガリア ヤンボルに土地・ライセンス取得

## ● 住宅用太陽光発電システム事業に参入

- 10,000軒相当受注※<sup>2</sup>

システム技術

パワエレ技術

蓄電池技術  
(SCiB™)

大規模プラントエンジニアリング技術  
システムインテグレーション力

2015年度目標  
売上高:2,000億円



国内外で事業を本格拡大、世界No.1 Slerへ



# 新規領域への展開:SCiB™

eco スタイル

## ● 優れた電池性能

### 基本性能

- 急速充電 5分 → HEV用**90秒**(80%)充電
- 長寿命 6千サイクル → 定置用**1万サイクル**以上
- 低温動作 **マイナス30℃**動作

## ● 柏崎新工場着工(2011年春 量産開始)

年間1,200万セル

半導体で培った最新量産技術適用

## ● 沖縄電力殿 宮古島系統実証試験用

蓄電池ユニットに採用(2010年1月)

## ● 電動バイク用量産受注(2010年4月)

## ● 電気自動車用量産採用決定



エネルギー密度向上により更に採用拡大

2015年度目標  
売上高:2,000億円



柏崎工場完成予想図



本田技研工業殿  
電動バイク「EV-neo」

# 新規領域への展開：新照明システム

ecoスタイル

## 人と環境に調和した“あかり文化”の創造

2015年度目標  
売上高：3,500億円※2

人の求める  
あかりの価値



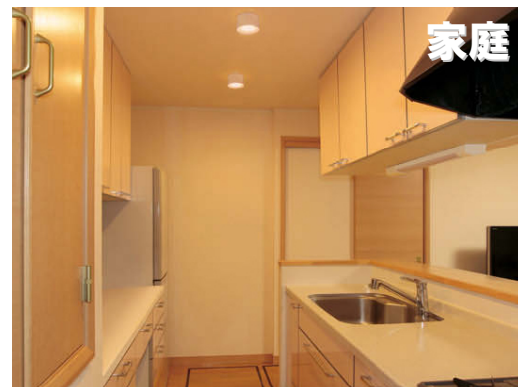
あたらしい光の価値



環境価値  
年間約43万トンの  
CO<sub>2</sub>削減



日本初の白熱電球から120年 LED電球国内シェアNo.1※1

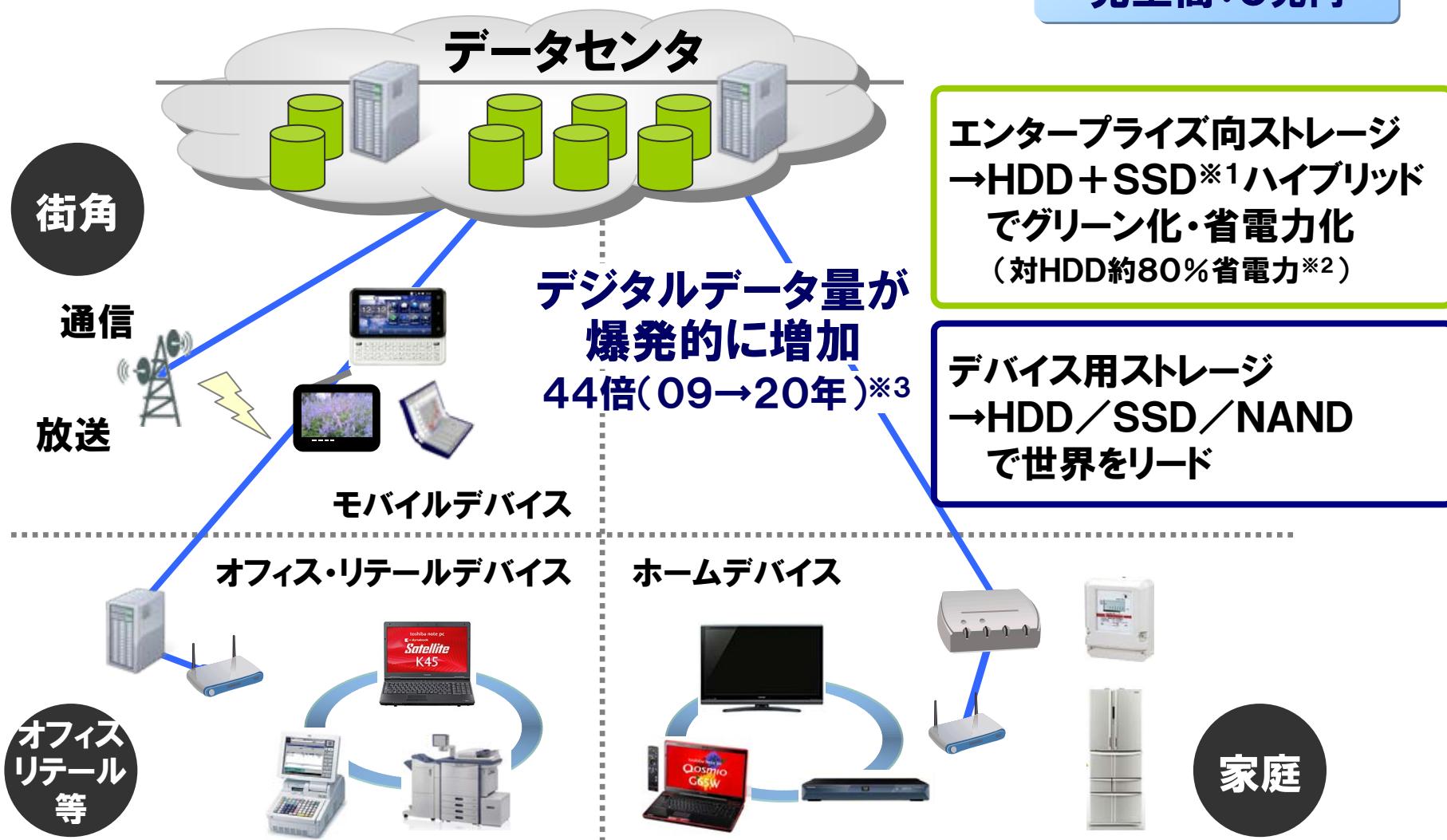


# 新規領域への展開: デジタル & ネットワーク

eco スタイル

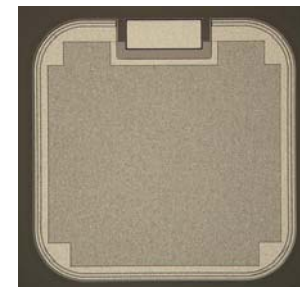
ICT社会を先導し、豊かな暮らしを実現

2015年度目標  
売上高: 5兆円



## SiC※1パワー半導体技術

- 独自構造でMOSFET※2性能を改善
  - 業界最高レベルの低オン抵抗化(50%改善)
- インバータ性能(直流-交流変換効率)改善により体積1/5
- 鉄道・車載製品に適用(省電力、燃費向上、機器小型化)



SiC MOSFETチップ

## 新型メモリ技術

- 3次元構造化を含めたPOST NAND開発
  - 2010年度 開発絞込み(BiCS等)
  - 四日市工場 第5製造棟2期以降導入



BiCS※3技術のコンセプト図



# 新規領域への展開：次世代原子炉

ecoスタイル

## 高速炉

## “ニュークリア・バッテリー”の実現へ

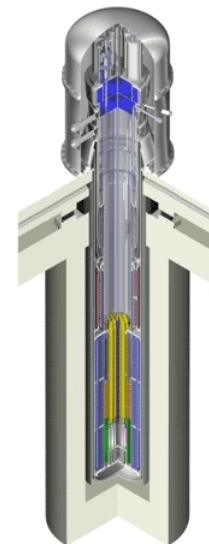
- 数十年間燃料交換不要
- 核拡散抵抗性に優れ、新興国へも展開

### 小型高速炉 (4S)<sup>※1</sup>

- 自然に停止除熱可能な安全設計  
➡ 米アラスカ州で導入を検討中  
(初号機建設：2010年代後半を目標)

### TWR<sup>※2</sup>

- ウラン燃料を濃縮せずに使用、再処理不要  
➡ テラパワー社と技術協力を検討開始



小型高速炉(4S)



TWR

## 高温ガス炉

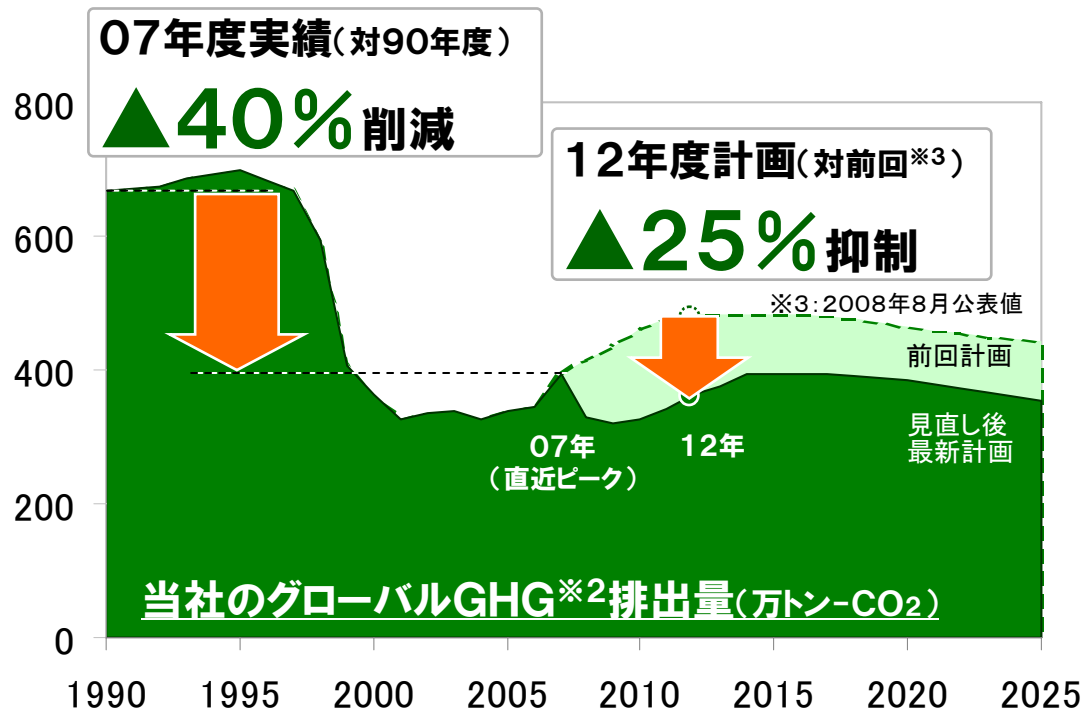
- 高効率・安全なヘリウムガス冷却炉  
➡ カザフスタンの導入計画に参画

Green of  
Process

Green of  
Product

Green by  
Technology

## 生産設備・プロセスの高効率化を推進 グローバルNo.1の低CO<sub>2</sub>排出量※1を追求



最先端環境技術で  
排出量12%低減



四日市工場 第5製造棟

# 環境経営：エコ・リーディングカンパニーに向けた取り組み

ecoスタイル

Green of  
Process

Green of  
Product

Green by  
Technology

## エコNo.1 製品・技術で地球環境へ貢献

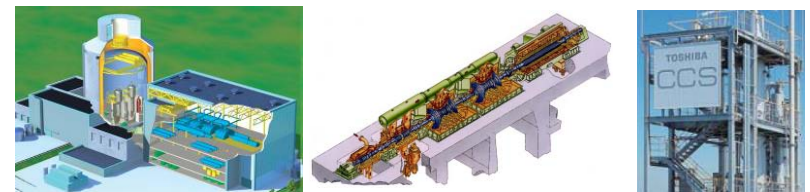
技術の先進性でCO<sub>2</sub>年間**7.5億トン**抑制※<sup>1</sup>（2020年）

全開発製品に対し環境性能No.1追求 ※<sup>2</sup>  
省エネ性能 **17%向上**



環境調和型プロダクツでの貢献

低炭素発電技術で  
排出量抑制 **1.8億トン**積増し



原子力、火力+CCS、太陽光発電等での貢献

## 攻めの環境経営

※<sup>1</sup>：出荷当時の従来製品・平均的技術と比較した排出抑制効果を算出し、過去出荷分を含めた稼働中の全東芝製品の単年度分の貢献分を積算

※<sup>2</sup>：新ECP基準(Environmentally Conscious Products:環境調和型製品)の設定により、次期開発目標を上方修正した製品(TV、エアコン、LED照明等)の省エネ改善率

Copyright 2010, Toshiba Corporation.



# I. 2009年度実績

## II. 事業構造改革

### ◆ 体質改革プログラム

## III. 事業構造転換

### ◆ 成長事業への集中

### ◆ 事業領域の拡大

### ◆ 新規領域への展開

### ◆ 環境経営

## ➤ IV. 中期経営計画概要

**利益ある持続的成長への再発進**



**集中と選択の加速**

**グローバル事業展開の加速**

**イノベーションのさらなる進化**

**CSR経営の推進**

# 2012年度計数計画

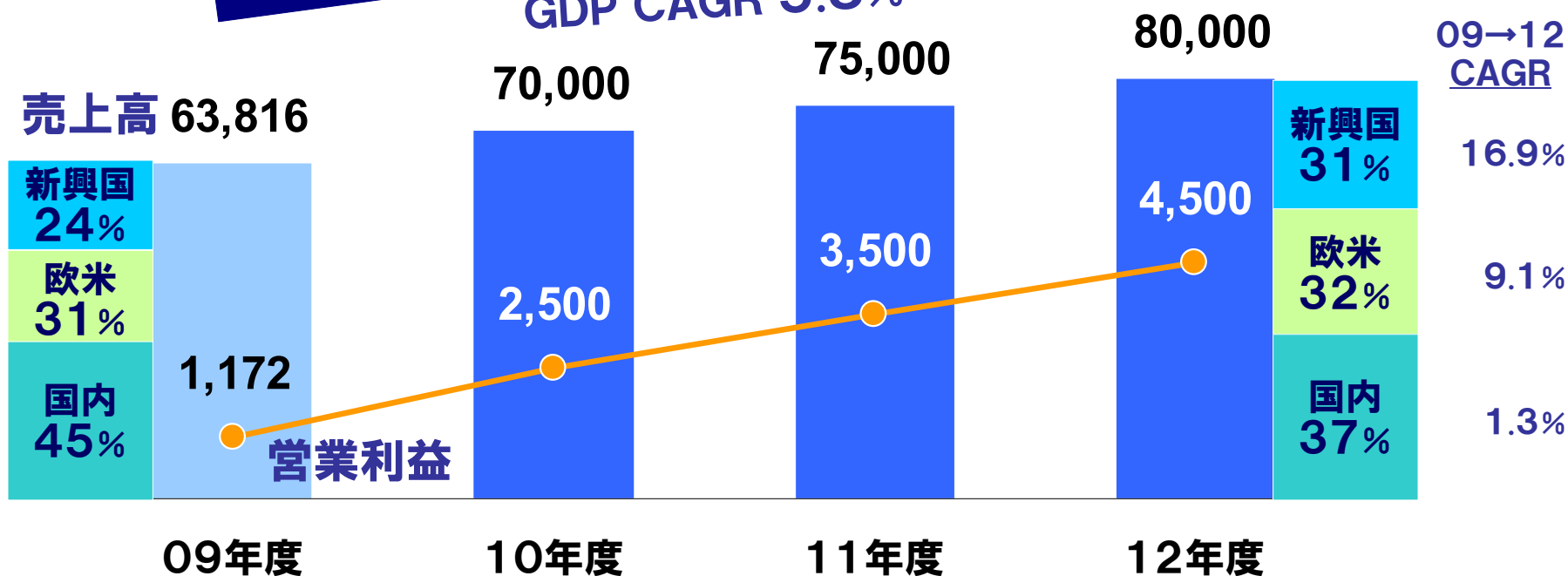
## グローバルトップの複合電機メーカーへ

海外売上高比率 55% → 63%(09→12年度)

単位: 億円

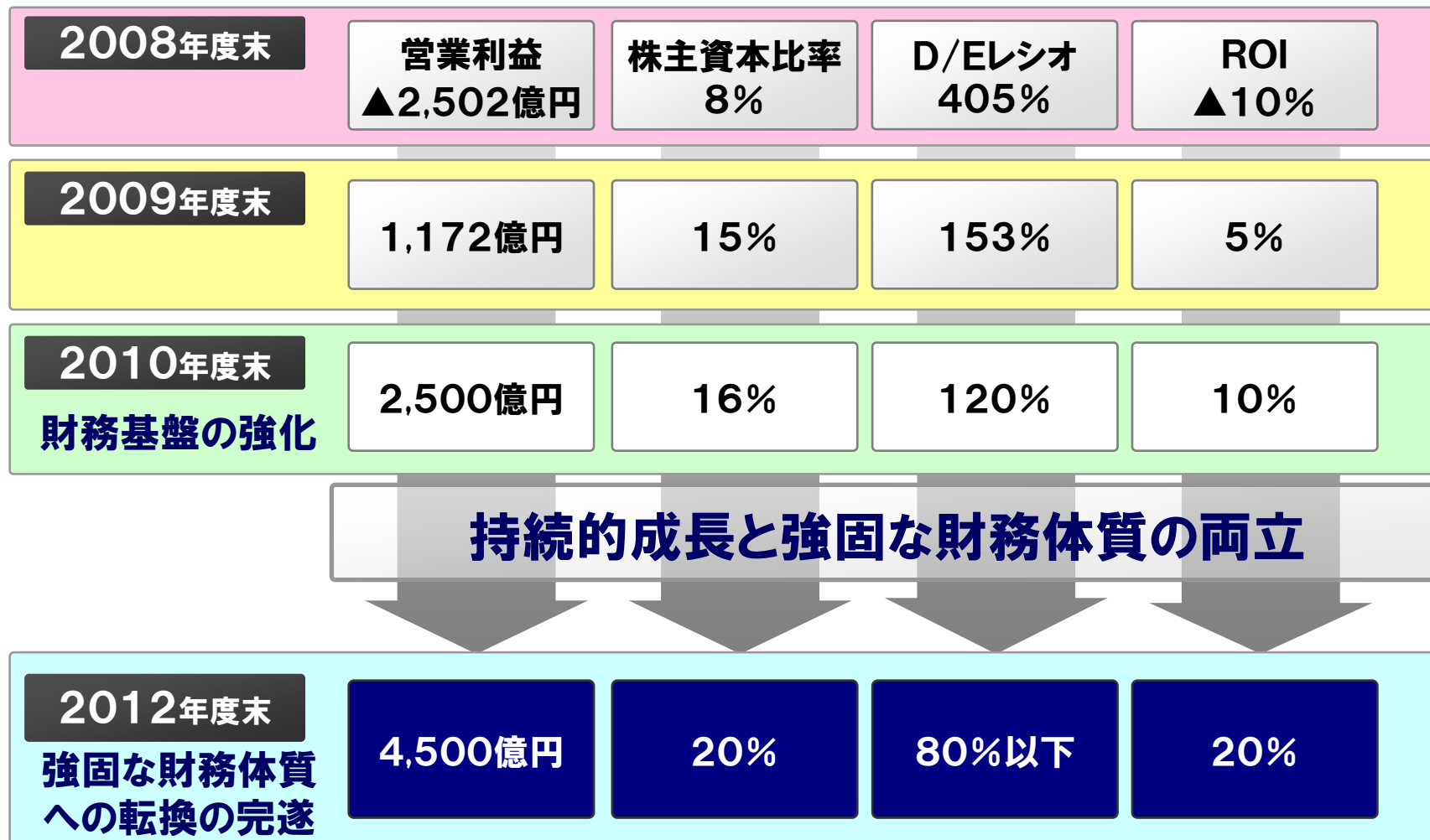
売上高CAGR: 7.8%

GDP CAGR 5.8%



# 2012年度経営指標

## 利益ある持続的成長を実現する財務基盤確立





# 事業グループ別計数計画

## 事業構造転換により成長性・収益性を向上

(単位: 億円)

|               |       | 2009年度<br>実績 | 2010年度<br>見通し | 2012年度<br>計画 | CAGR<br>09-12年度 |
|---------------|-------|--------------|---------------|--------------|-----------------|
| デジタル<br>プロダクツ | 売上高   | 23,636       | 26,300        | 30,000       | 8.3%            |
|               | 営業利益率 | 0.6%         | 1.1%          | 2.0%         |                 |
| 電子デバイス        | 売上高   | 13,091       | 13,800        | 16,500       | 8.0%            |
|               | 営業利益率 | ▲ 1.8%       | 6.5%          | 10.9%        |                 |
| 社会インフラ        | 売上高   | 23,029       | 25,600        | 31,100       | 10.5%           |
|               | 営業利益率 | 5.9%         | 5.9%          | 6.8%         |                 |
| 家庭電器          | 売上高   | 5,798        | 6,000         | 6,400        | 3.3%            |
|               | 営業利益率 | ▲ 0.9%       | 0.5%          | 1.6%         |                 |

## コア技術と水平分業で事業拡大

- 販売台数目標 TV:1,500万台、PC:2,500万台(2010年度)
- 新興国売上比率 TV・PC:30%以上(2012年度、台数ベース)  
(TV・PC 10年度約40モデル販売予定)

### 商 品

- TV :高画質3Dモデル投入※1、LED化による環境性能向上
- PC :世界最軽量モデル※2・3Dモデル・低価格(\$399以下)モデルの投入
- HDD :業界最高面記録密度・記憶容量1TB2.5型HDD4月投入※3

### 販売・サービス

- TV・PCの米国販売会社統合(7月1日)でシナジー発揮
- PC 中国 東芝ショップ拡大 約2千店→3千店(09→10年度)



## ディスクリート：世界シェア1位を堅持

- トップレベルの製品性能、8インチ製造能力倍増  
パワーデバイス世界**シェア1位**へ(12年)
- 高効率電源用SJ-MOSFET※1強化  
売上高 6倍増(09年→12年)
- 極小パッケージ、小信号MOSFET展開



SJ-MOSFET搭載電源基板

## システムLSI：注力製品分野毎に収益力強化

- REGZAエンジン高画質映像処理技術/IPを多機種展開
- CMOSセンサ：広ダイナミックレンジ化(従来比2倍、11年量産)  
12年シェア20%目標
- アナログ：業界トップ低オン抵抗実現で電源向け事業拡大



REGZAエンジン

## 液晶事業：優位技術・アプリケーションに特化

- 裸眼式高精細3Dディスプレイの事業化加速



3Dディスプレイ

## No.1 環境技術と海外製造拠点で世界市場に拡大

### 環境技術をグローバルに展開

#### 発電



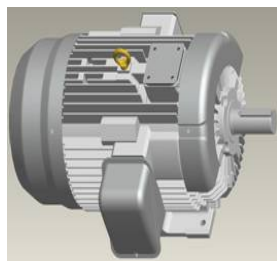
7年連続米国トップシェア  
の蒸気タービン

#### 送変電



中国UHV(1,100kV)変電プラント  
IEC※1規格に日本方式採用

#### 産業用モーター



省エネ性能トップクラス  
の新型高効率モーター

#### 鉄道



新幹線向け電気品  
のトップメーカー

### 海外製造体制を継続して強化



インド火力発電設備新工場(2011年1月稼動予定)



ベトナム高効率モーター新工場(2010年9月稼動予定)

## 省エネNo.1、快適No.1を世界展開

### 国内 確かな技術力でNo.1商品を創出

#### 世界初可変磁力モーター

省エネ節水パワフル洗浄  
省エネ性約16%アップ



#### 冷蔵冷凍2つの冷却器

当社独自のうるおい冷蔵  
冷蔵室湿度約85%キープ



#### 当社独自のデュアルコンプ

ローパワー省エネ運転  
最小消費電力45W



#### COB※1高密度実装

業界最高発光効率  
光束効率93lm/W



### 海外 現地密着機種設計・開発体制拡充 (冷蔵庫・洗濯機 10年度約40モデル販売予定)

海外売上高CAGR  
22%(09年→12年)

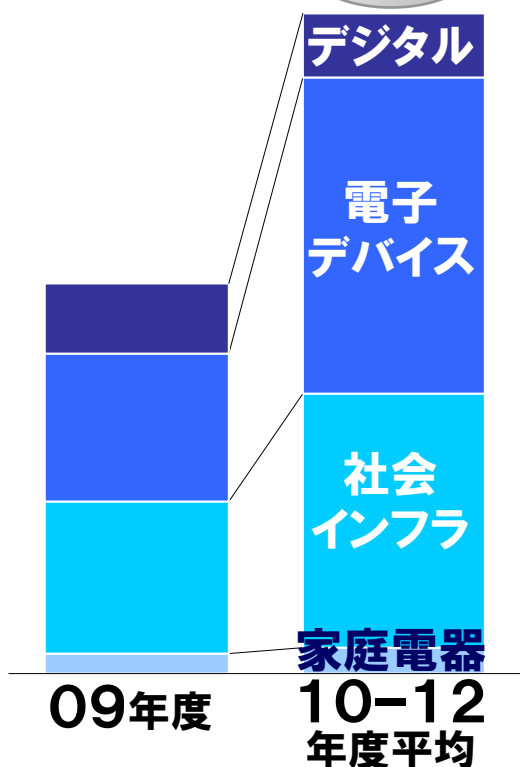
# 投資・研究開発費

## 新規・成長事業への重点投資で構造転換加速

### 設備投資・投融資

10-12累計 **13,000億円**

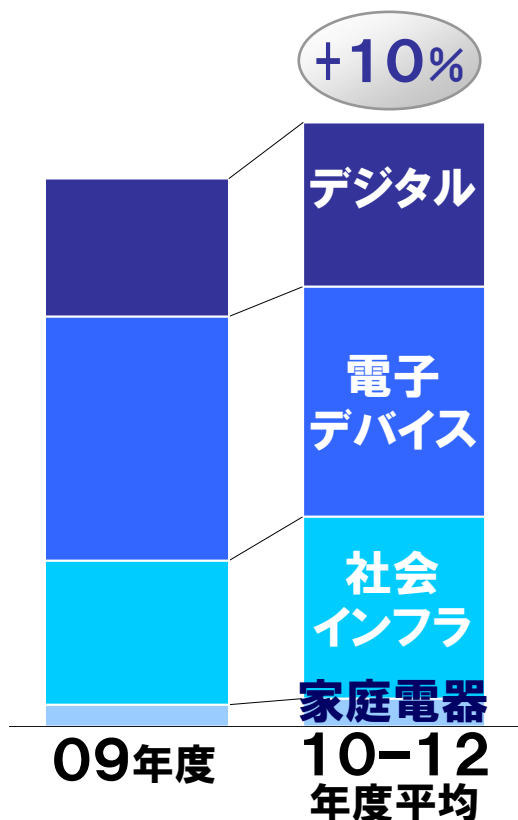
対09年度 **+74%**



### 研究開発費

**10,700億円**

**+10%**



**ストレージデバイス増産**  
eSSD※1/HDD高密度化

**半導体新製造棟**  
2Xnm以降対応

**新型二次電池増産**  
EV・スマートグリッド需要対応

**電力システム増産**  
タービン(原子力・火力)、T&D

**新照明システム(LED)**  
新機種開発・製造自動化



# 中長期ビジョン

## 事業構造改革

景気変動の影響を受けにくい  
安定した収益基盤と財務健全性の確立

## 事業構造転換

グローバル競争力を持ったトップレベルの  
複合電機メーカーへの構造転換

## 環境経営

持続可能な地球の未来に貢献する  
エコ・リーディングカンパニーとしての地位確立



揺るぎない“Integrity”を追求し、  
世界中で信頼される企業を目指す

社会に対する誠実さ

生命・安全、  
コンプライアンス最優先

人と、地球の、明日のために。東芝グループ

**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**