

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

2011年度 経営方針説明会

2011年5月24日
代表執行役社長
佐々木 則夫



東芝グループは、持続可能な
地球の未来に貢献します。

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。

**この度の東日本大震災で
被害にあわれた皆様とご家族の方々に
心からお見舞い申し上げます。**

東芝の震災復興支援

社会インフラ復旧に向けて

- **福島第一原子力発電所冷温停止・汚染水処理**
 - ・地震発生直後に専門の対策チーム設置、対策立案
 - ・米ウェスチングハウス社、米パートナー企業含め**1,900名体制で技術支援**（うち**400名・累計1,200名超**の技術者・作業員を現地派遣）
- ➡ **東京電力殿へ「総合マネジメントプラン」を提出**
- **被災・定期検査中火力発電所の早期復旧、運転再開支援**
 - ・**100名**の対策チームで支援
 - ・約**1,000万kW**復旧(今夏まで)
- **被災送変電設備の早期復旧**
 - ・変電所・開閉所に**120名**の技術者派遣、修理品納期短縮等支援

東芝の震災復興支援

主な支援活動

- 義援金**10億円**相当支援
 - ・食糧・日用品・家電製品等
 - ・エコノミークラス症候群診断用**超音波診断装置**
 - ・仮設住宅向け**PV※1**・蓄電池・省エネ家電
- **保有寮・社宅等、会社施設提供**
- **被災地での雇用創出へ協力**
 - 被災**22**電気店支援(共同店舗・車両・人員等)
 - コールセンター等増員
 - 漁船**26**艘提供、地元造船所活用
 - その他支援等

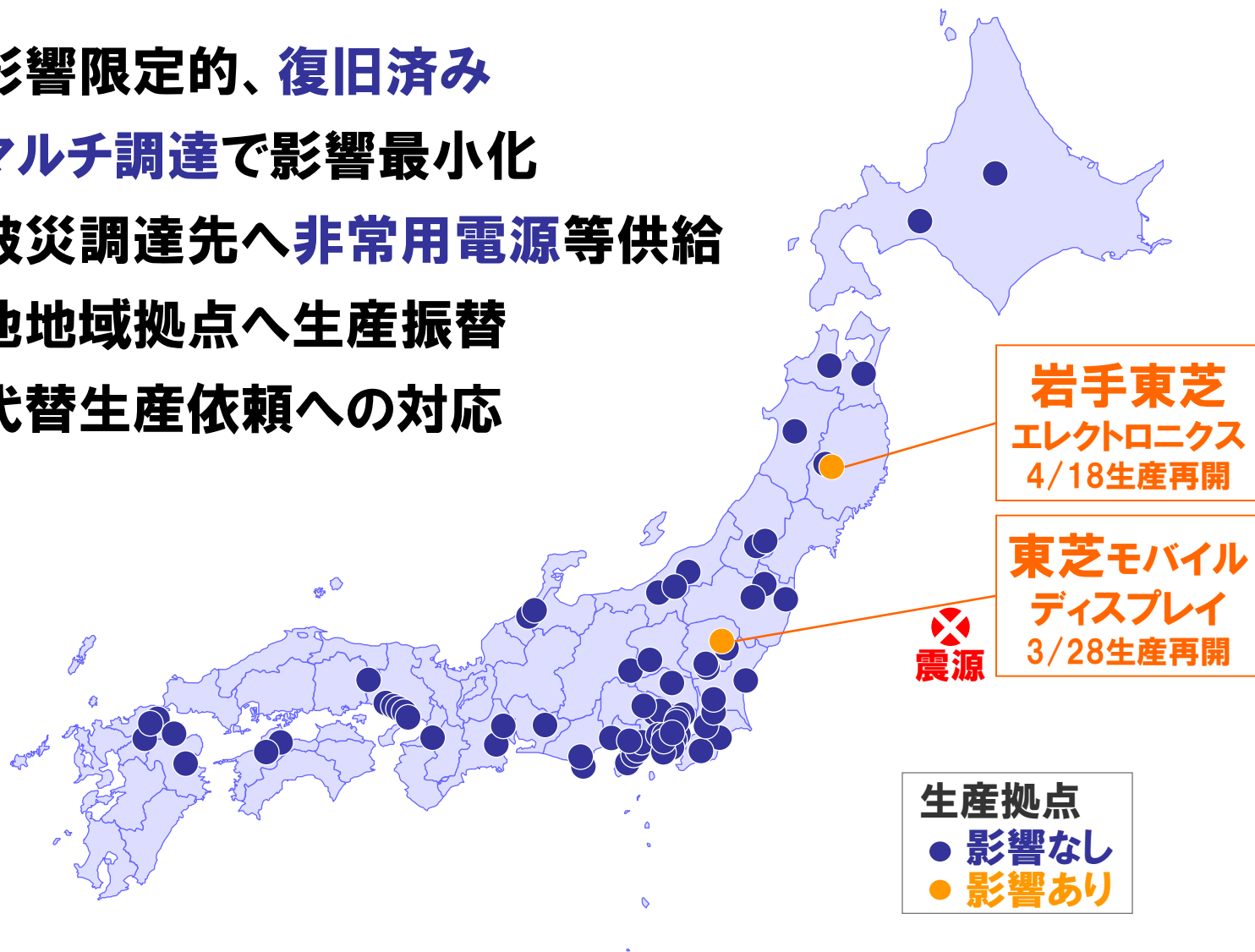
節電対応(15%+α)

- **製造夜間・休日シフト、本社夏季集中休暇、空調・照明設定変更、自家発電活用等**



東芝への影響

- 生産：影響限定的、復旧済み
- 調達：マルチ調達で影響最小化
被災調達先へ非常用電源等供給
- 供給：他地域拠点へ生産振替
代替生産依頼への対応



I. 2010年度実績

II. 中期経営計画概要

- 中長期ビジョンと基本施策
- 事業グループ別戦略
- 計数目標
- 経営方針

2010年度トピックス

全セグメント黒字化

デジタル プロダクツ

- ノートPC累計販売1億台達成、国内シェア連続1位※1
- TV7半期連続黒字、国内シェア24%※2
- SSD好調(エンタープライズ向け商品化、モバイル向け売上対前年約5倍)



電子 デバイス

- メモリ事業過去最高益達成(1,087億円)
- Fab5着工(7月)、NAND24nm量産開始(8月)
- 液晶営業黒字化、対前年462億円増益



社会 インフラ

- インド火力タービン2基・米揚水発電所受注(世界最大級)
- 海外向け車両用電気品受注・契約(計2,000両分)
- メガソーラー受注累計7件※3、国内シェアトップ(約36%)※4



家庭電器

- 白物家電・照明・空調好調、年間営業黒字化
- 洗濯機国内シェア7年連続1位※5
- LED照明 仏ルーヴル美術館とパートナー契約締結



2010年度業績

損益大幅改善、リーマンショック前の水準に回復

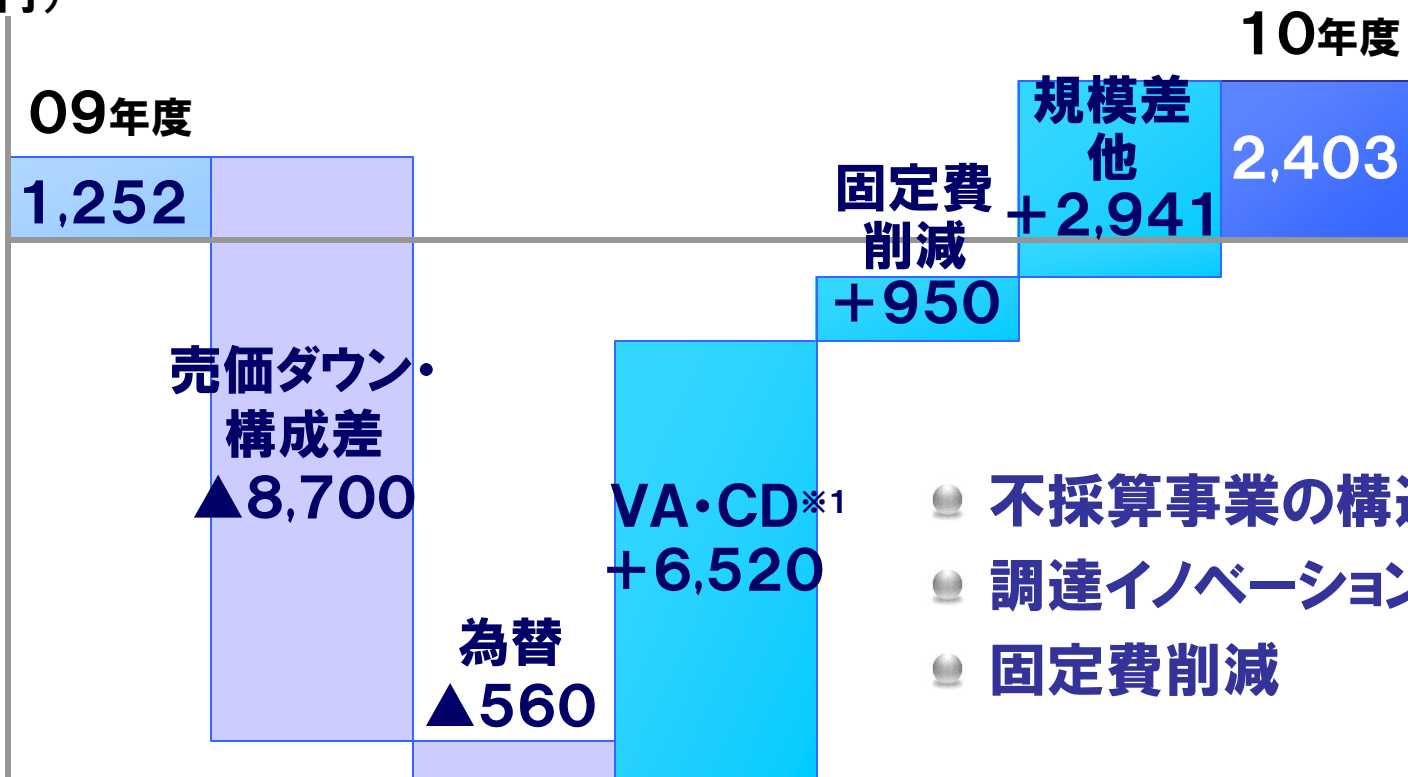
単位:億円

	2010年度	2009年度	対09年度
売上高	63,985	62,912	+1,073
営業損益	2,403 3.8%	1,252 2.0%	+1,151
税引前損益	1,955 3.1%	344 0.5%	+1,611
当期純損益	1,378 2.2%	▲197	+1,575
ROI	10%	5%	5%改善
株主資本比率	16.1%	14.6%	1.5%改善
D/Eレシオ	125%	153%	28%改善

2010年度業績

収益基盤強化で営業利益大幅改善

営業利益
(億円)



- 不採算事業の構造改革
- 調達イノベーション
- 固定費削減

I. 2010年度実績

➤ II. 中期経営計画概要

- 中長期ビジョンと基本施策
- 事業グループ別戦略
- 計数目標
- 経営方針



外部環境

新興経済

先進経済

成長

中国・インドを中心に高成長継続
11年GDP6.5%成長

緩やかに回復
11年GDP2.4%成長

人口

人口・所得増加（人口42億人）

少子高齢化（6億人）

経済

インフレ懸念
エネルギー需要増大

資源価格高騰
電力需要拡大

米雇用改善
設備更新・効率化需要

金融

金融引き締め

為替変動リスク

欧州ソブリン問題

その他

中東・北アフリカ
情勢不安

東日本大震災
福島原発事故

機会

エネルギー・食料
デジタル・ネットワーク化・情報大容量化

環境対応

医療・教育

中長期ビジョン

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**

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**

CSR・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**

成長性・収益性向上に向けた体制最適化

デジタルプロダクツ

- TV・PC統合(4月)→融合商品・サービス創出
- 地域別体制で新興国展開加速、効率化
(家電とも連携)



電子デバイス

- システムLSI改編(1月)→製品集約、ファブレス・ファブライト加速
アナログ・イメージセンサへ集中
先端SoCファウンダリ委託拡大、設計に特化



社会インフラ

- スマートコミュニティ・T&D※1体制強化(4月)
- パワーエレクトロニクス※2統合強化(4月)
→意思決定迅速化、リソース有効活用、海外展開加速



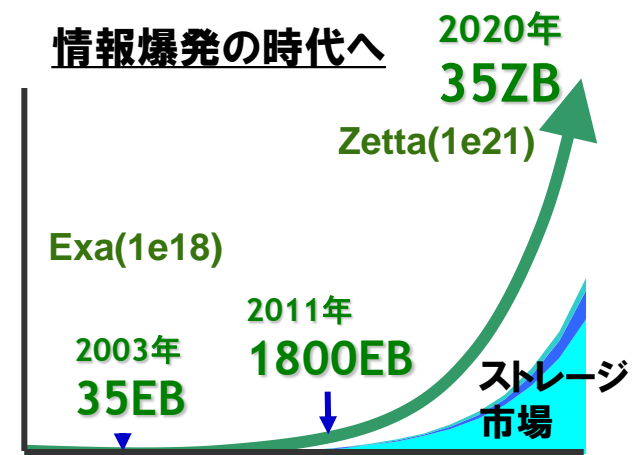
製品力強化と次世代品開発加速

市場をリードする製品展開

- 微細化で先行
 - ・ 19nm品出荷: サンプル(4月)、量産(7月)
- Post-NAND
 - ・ BiCS※1
 - ・ 次々世代3Dメモリ基礎開発進行中
- SSD競争力強化
 - ・ eSSD 3モデル(11年)
 - ・ HDD一体開発、ノウハウ集結

成長を支える効率的投資

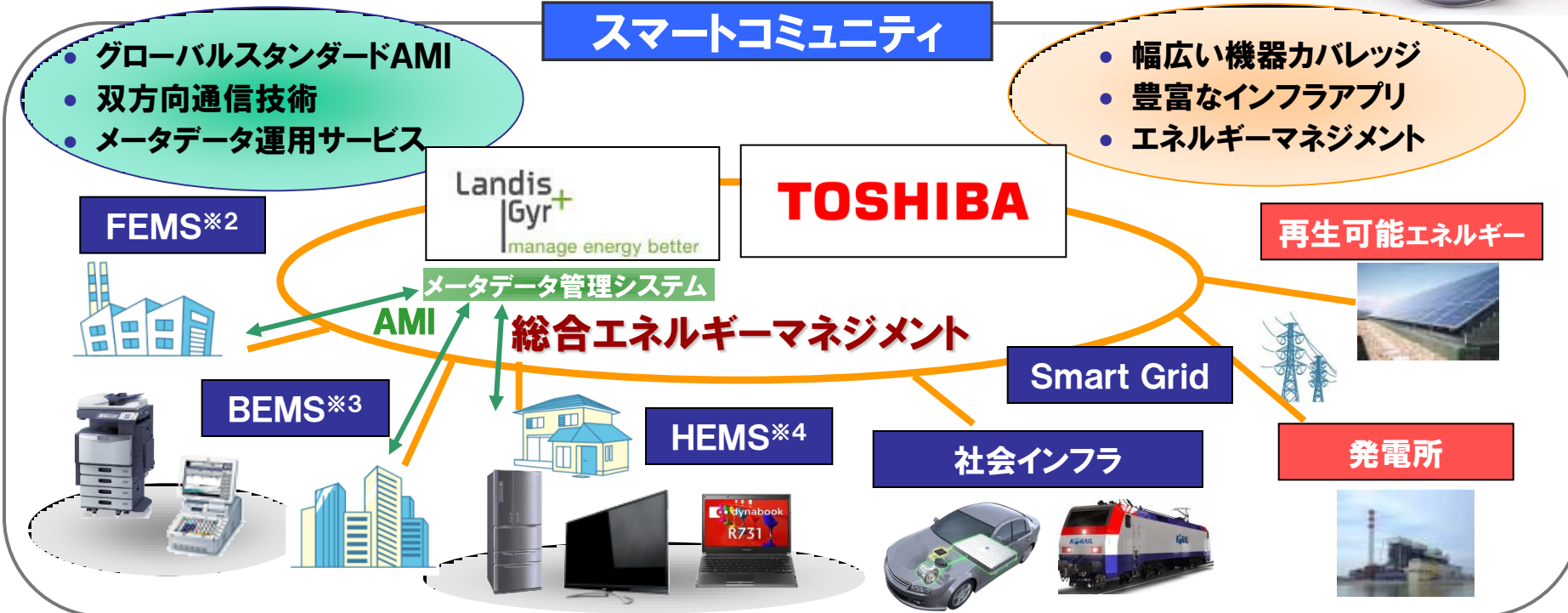
- 微細化加速で効率的な出力増を実現
- Fab5※2増産(8月出荷開始)



発電からスマートグリッドまで垂直統合で世界をリード

Landis+Gyr社買収

- スマートグリッドに不可欠なAMI※1事業の世界的トップ企業
(30カ国以上で事業展開、スマートメーター世界シェアNo.1/36%)



パワーエレクトロニクス・EV

環境負荷低減コア技術で環境にやさしい社会を実現

蓄電池技術を組み合わせEVパワートレーンなど開発加速・上市

SCiB



- ・急速充電(セル:5分80%)
- ・低温動作(-30℃)
- ・長寿命(10年以上)

高効率モーター



車載モーター PMSM※1

- ・PMSM:高効率(97%)
- 低騒音(12dBA低減)
- 消費電力量(20%削減)

高効率インバータ

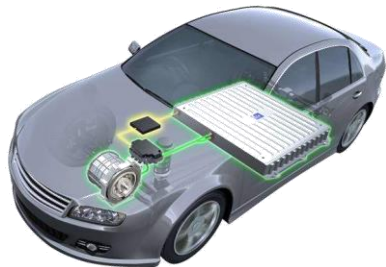


鉄道車両用
主変換装置 車載インバータ

- ・車載インバータ:SiC適用で
高効率最大99%



定置型蓄電池装置



EVパワートレーン



太陽光発電用PCS



ハイブリッド機関車等

再生可能エネルギー

低炭素発電技術で地球環境に貢献

太陽光



- 世界最高クラス効率98.1%(500kW)PCS※1
- スマートグリッドと連携したグローバル事業拡大
- 国内電力向けメガソーラー実績を産業分野へ拡大

水力



- グローバル事業展開:中国製造拠点から各国へ出荷
- 旺盛な新興国市場:低落差大容量型戦略商品等で深耕
- 世界No.1揚水発電(高落差・可変速)※2でピーク電力対応

地熱・太陽熱



- ニュージーランド テミヒ地熱 受注(4月)
- 地熱世界No.1シェア※3で新興国拡販、タービン技術を太陽熱へ展開

風力

- 韓国風車メーカーUnison社※4業務提携、資本参加・ダイレクトドライブ・高効率風車を共同開発、販売



領域拡大の加速

診断領域

- 米バイタル・イメージ社TOB
 - ・ 画像診断解析ソリューション強化、機器とIT技術のシナジー発揮
- 高画質・低線量の160スライス・ヘリカルスキャンCT
 - ・・・被ばく線量を最大75%低減※1
- 高コストパフォーマンス16列CT:新興国向け販売拡大



治療領域

- 大口徑CT:高精度な位置決定で放射線治療支援
- 次世代重粒子線照射装置:放医研※2へ納入(3月)



次世代重粒子線治療室
(写真提供:放医研)

DNAチップ

- 子宮頸がん原因ウイルス型判別用チップ:国内初の保険収載(5月)
- 農産物の品種鑑定・人物特定・検疫等、新領域への展開



DNAチップ

シナジー最大化で融合商品・サービス拡大

共通プラットフォーム
“SmartX”

- ユーザーシーンに合わせてシームレスにデバイス展開
- カテゴリーを越えた技術・部品・製品・サービスの共通化



BtoBビジネス
新展開

- 流通・オフィス・教育・介護アプリケーションで新規事業展開

次世代POS・KIOSK端末

デジタルサイネージ

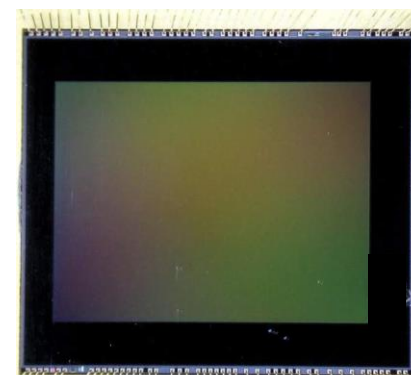
市況変化に強い事業コアの再構築

ファブレス化の進展

- 300mmSoCアウトソース比率:50%(11年)→**80%超**(13年)

イメージセンサ・アナログ収益基盤強化

- CMOSセンサ:スマートフォン、デジタルカメラ採用拡大
 - ・ 300mm量産先行でBSI※¹シェア**30%**(13年)
 - ・ 中国カメラモジュール**新JV**※²設立(6月)
- 生産効率改善(アナログ・マイコン)
 - ・ 高収益製品へ集約、製品数 **50%化**
 - ・ **大口径化**(6→8inch化)推進



14M-pixel BSI Sensor Chip

グローバル市場環境変化への対応

生産・調達・販売最適地化で事業安定化

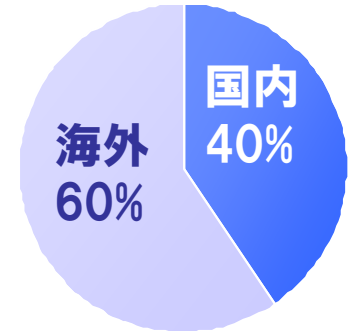
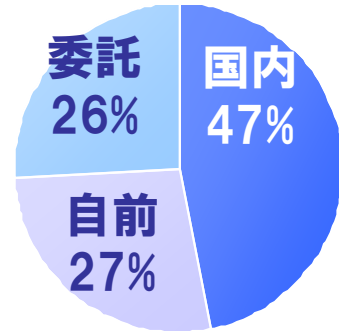
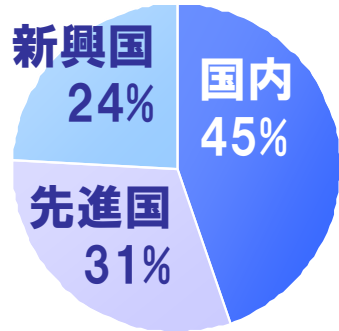
売上高

生産高

調達額

10年度

- 為替感応度改善
- コスト力強化



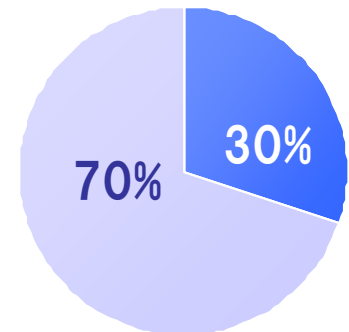
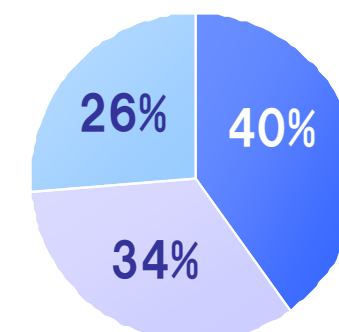
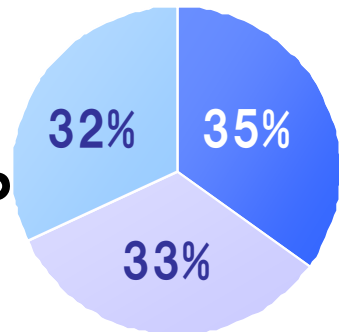
新興国拡大

内外拠点最適化

海外調達拡大

13年度

- 為替・コスト・BCP 対応力強化



事業特性に応じた最適バランスを実現

事業グループ別戦略



世界初・No.1、ローカルフィット商品でグローバルトップへ

2013年度 液晶TV・ノートPC 6,000万台 シェア10%

(液晶TV 2,500万台、ノートPC 3,500万台)

世界初・No.1商品

- TV:ガラスレス大型※1 3D(11/下)
- PC:ガラスレス2D/3D同時表示(7月)



ローカルフィット商品

- エリアマーケティング・デザイン強化
 - ・ インドネシア・ベトナム・インドに地域デザイン部門設置(7月)
 - ・ Power TV進化(アジア:11/下)、防塵機能搭載PC(アジア:4月)



POWER TV

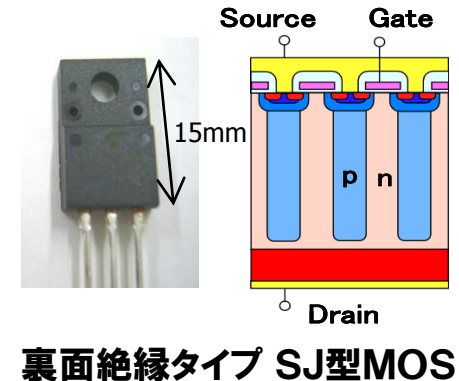
新興国展開・拡大

- フィリピン現法設立(4月)、南米・アフリカ新拠点(11年度)
- 重点4ヵ国集中広告(インドネシア、ベトナム、インド、中国)
 - ・ 地域ブランドアンバサダー活用

成長市場へ高性能製品を投入、No.1 事業へ

パワーデバイス

- **高電源効率**(業界最小オン抵抗)でトップシェアへ
- **新規市場参入加速**
 - ・ SiC※1 **エコ・インバータ**で鉄道・車載市場へ
 - ・ GaN※2 **超小型電源**でモバイル機器市場へ



液 晶

- **スマートフォン等向け5.5世代新工場**
 - ・ 11年3月着工、12年4月稼動予定
- **世界最高水準モバイル向けLTPS※3**
 - ・ 高精細化で先行: 330ppi → 400ppi
 - ・ タッチパネル内蔵でスマートフォン薄型・軽量化、視認性向上



グローバル展開加速

火力発電

● 高効率石炭火力発電ビジネスの領域拡大

- ・ インド新タービン工場操業開始(1月)
- ・ 米国B&W社※1との協業推進(5月)
- …BTG※2一括供給で受注拡大

● コンバインドサイクル発電設備の拡販

- ・ 最新鋭ガスタービン+高性能蒸気タービン・発電機
- …世界最高レベルの高効率プラントをグローバル市場展開



インド新工場



コンバインドサイクル発電



分解輸送形三相変圧器

T&D

● 伊アンサルドT&D社※3買収(3月)

- ・ T&D、HVDC※4、太陽光発電で欧州・北アフリカ事業拡大

● 新興国向け事業拡大に向けた拠点設立

- ・ ブラジル(4月)、マレーシア(6月)、インド(8月)

原子力の安全性向上に向けて

- **福島第一原子力発電所**
安定化、グリーンフィールド化に向けた計画的取り組み
 - 【至近】冷却システム構築、滞留水処理、放射性物質拡散防止 他
 - 【中長期】燃料取出し、廃炉、廃棄物保管 他
- **既設プラントの緊急および恒久的安全対策**
 - ・緊急時の電源・冷却確保、地震・津波対策
 - ・安全基準見直しに対応したプラント改良
- **さらに安全性の高い次世代原子炉の開発推進**

原子力

各国の動向を注視し、建設・提案活動

市場見通し

- 世界的に電力需要拡大
- 新規建設は安全基準見直し等で一定期間の遅れ

顧客状況

中国

AP1000建設(4基)計画通り進捗

米国

AP1000先行工事中、ABWR許認可対応中

欧州

フィンランド、英国他で先行エンジニアリング継続中

他新興国

トルコ、ベトナムで新設計画継続

2015年度目標 39基受注 売上高1兆円^{※1}
→ 数年シフトの可能性

ローカルフィット商品で海外売上高拡大

国内

- 省エネ新商品(冷蔵庫・洗濯機 計26機種)投入 → 白物家電6%伸長(市場2%)※1
- COB※2生産能力増強 → LED照明107%伸長(市場64%)※1



海外

海外売上CAGR15%(10→13年)

- 冷蔵庫・洗濯機 生産能力強化(中国・タイほか、10月～)
- デジタルプロダクツとの新興国総合販社拡大(11年度末10拠点)
- 中国・シンガポールにデザイン・マーケティング拠点新設(10年10月)、各地のニーズに最適化した仕様の商品創出
- 空調新商品を中国、インド、ASEAN諸国で投入(従来比 据付面積43%減、低コストの中形空調)



計數目標

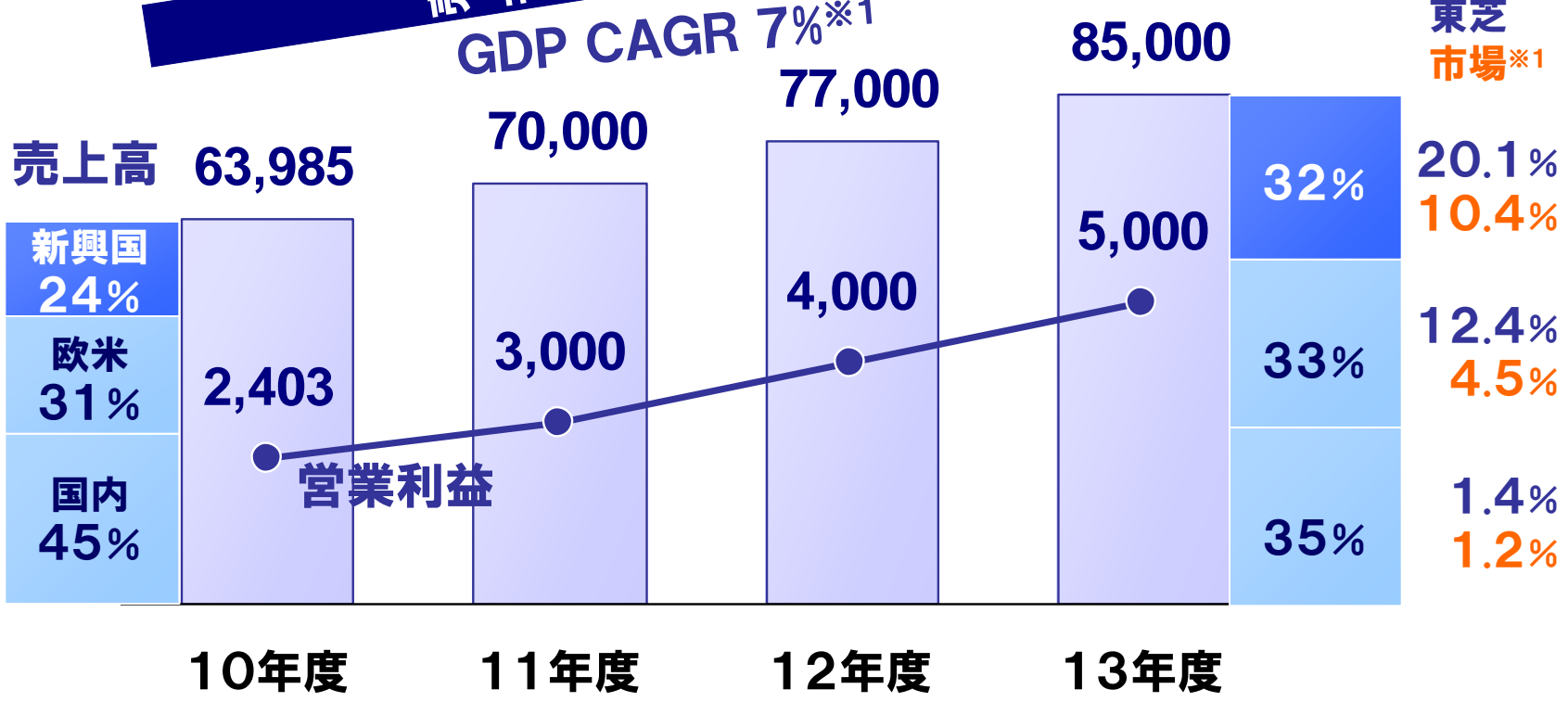


計数目標

海外向け販売強化、2桁成長実現

海外売上高比率 55%⇒65%(10⇒13年度)

単位:億円



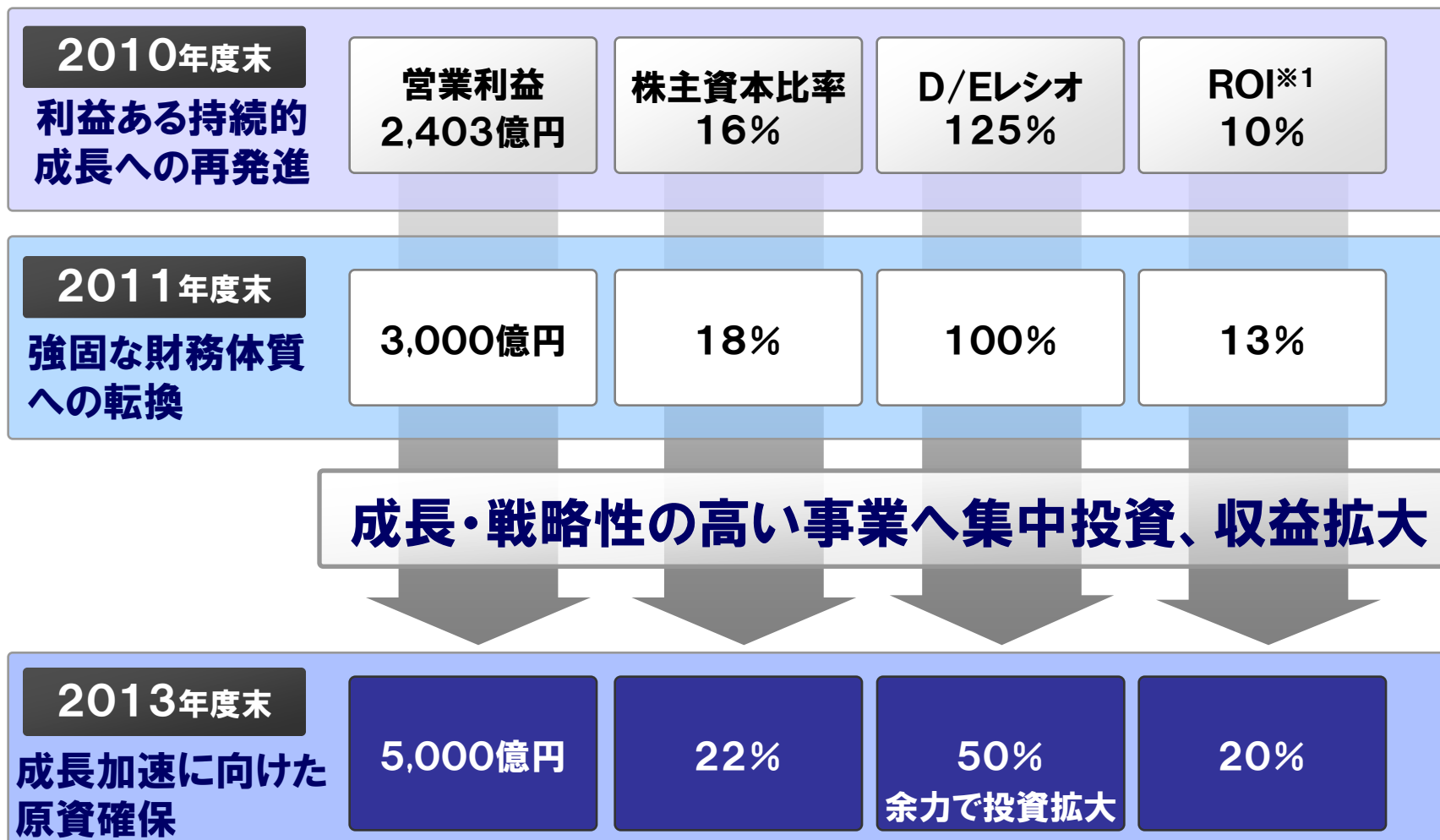
事業グループ別計画

単位:億円

		2010年度 実績	2011年度 見通し	2013年度 計画	CAGR 11-13年度
デジタル プロダクツ	売上高	23,286	25,500	31,000	10%
	営業利益	132	200	400	
電子デバイス	売上高	13,477	14,500	18,500	13%
	営業利益	868	1,400	2,700	
社会インフラ	売上高	22,677	25,000	30,000	10%
	営業利益	1,371	1,500	2,000	
家庭電器	売上高	5,998	6,500	7,000	4%
	営業利益	88	100	150	

中期経営指標

成長性と健全性を両立する財務基盤確立



投資・研究開発費

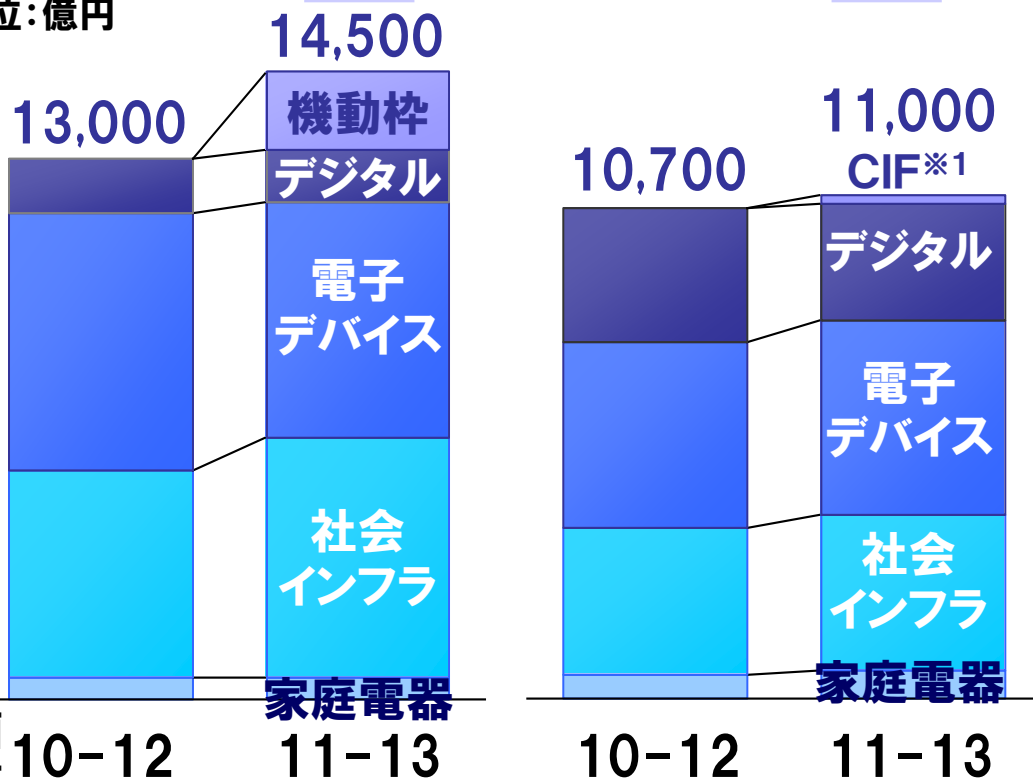
注力事業の成長加速、新たな収益基盤確立

設備投資・投融資

研究開発費

資本改善分+機動枠で7,000億円活用

単位:億円



構造転換で
グローバル競争力向上

エンタープライズ向け
HDD/SSD増産

NAND微細化

新型二次電池増産
EV・スマートグリッド需要対応

新興国向け生産拡大

計画
累計

10-12

11-13

10-12

11-13

經營方針



グローバルトップへの挑戦

集中と選択

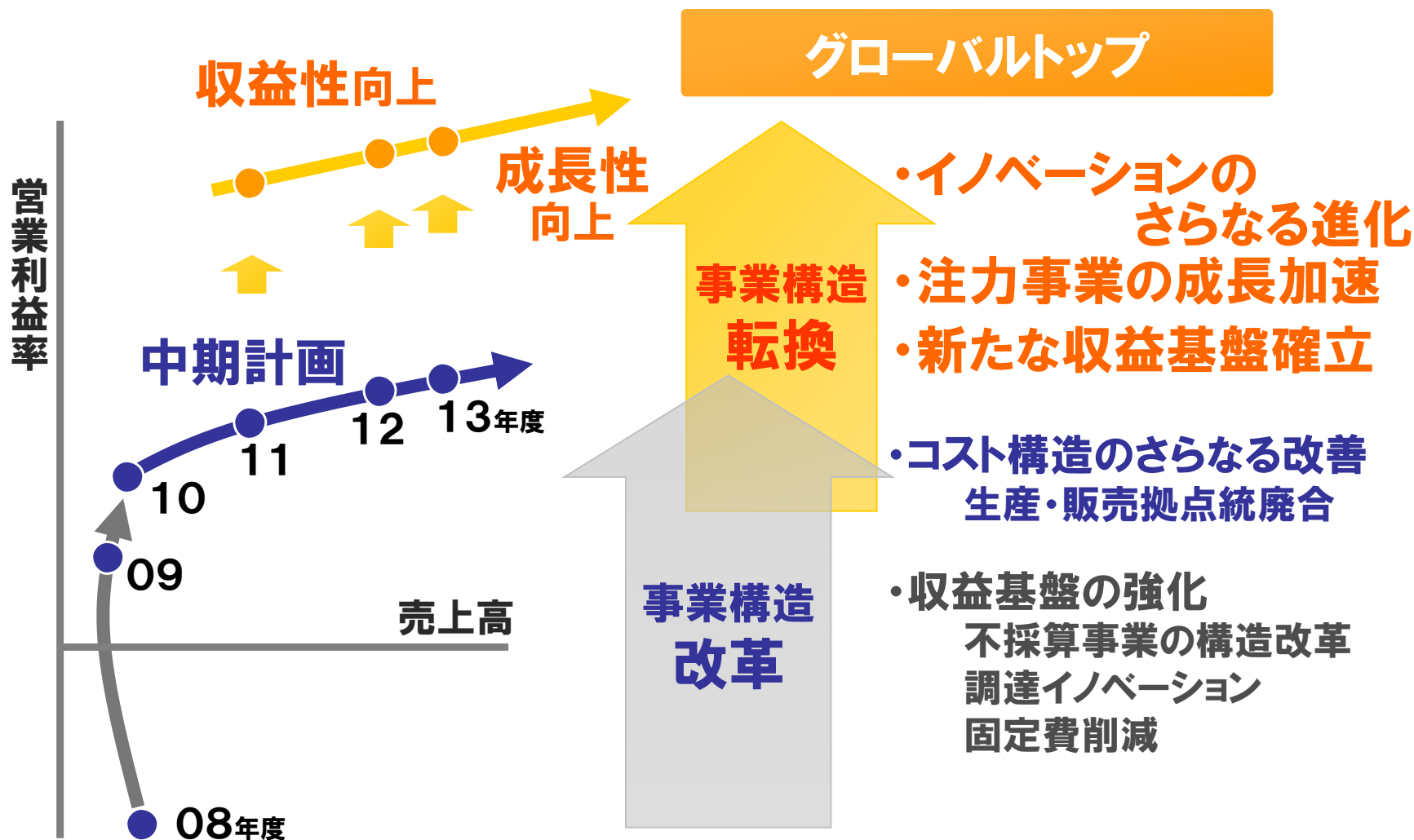
グローバル事業展開の加速

イノベーションのさらなる進化

CSR経営の推進

グローバルトップに向けた施策

環境変化を乗り越え、グローバルトップへ挑戦



グローバル事業展開の加速

“ダイバーシティの受容”から“競争優位の源泉”へ

事業のグローバル化

海外売上高比率
海外従業員数

10年度 ⇒ 13年度

55% 65%
8.2万人 10.1万人

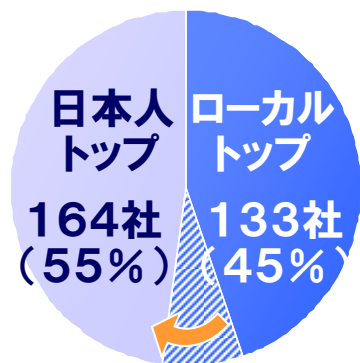
多様性を活かす
組織に変革

現法トップローカル採用

ローカル人財選抜

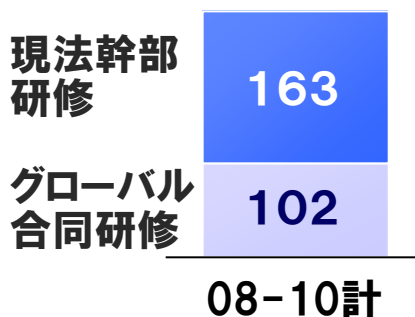
外国籍本社採用拡大

全連結現法297社※1



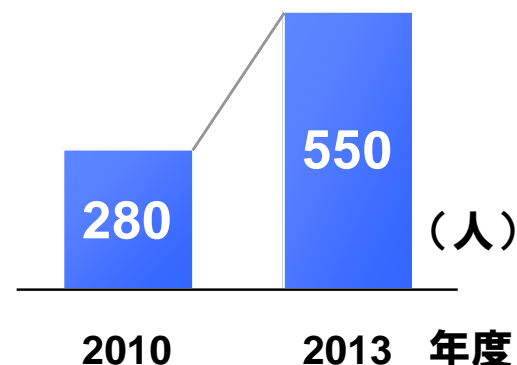
- ・人財評価基準一本化
- ・市場に適した人財配置

受講者265名



- ・価値観共有
- ・東芝共通言語定着

採用人数倍増



- ・海外大学直接採用強化
- ・対象国拡大

イノベーションのさらなる進化

イマジネーション発揮でマーケットに先駆けた商品投入

高性能

世界初・高画質
グラスレス3D液晶TV



1960年
日本初
カラーTV



高画質・高音質・拡張性
タブレット



1985年
世界初
ラップトップPC



東京メトロ銀座線に搭載
省エネ・高出力PMSM※1



PMSM

1895年
日本初
誘導電動機



REGZA



dynabook



車載用



汎用

環境
性能

バッテリー搭載で電力需要
ピーク時間帯にも視聴可能

PC新製品7機種33モデル
にピークシフト機能搭載

高効率・省エネ
低騒音・高信頼性

CSR経営の推進

揺るぎない“Integrity”の追求

社会に対する誠実さ

- 事業を通して日本の復興に貢献
- 環境負荷低減で持続可能な地球の未来に貢献
- 一人ひとりが良識ある社会人として行動

経営・財務の健全性

- 事業継続能力・マネジメント強化

世界中で信頼される企業へ



環境経営を通じた事業拡大

低炭素化技術の強みで社会に貢献

Green of Process

GHG総排出量60%以下

- ピーク電力15%カット(中期的に継続)
- 高効率照明、空調効率改善

Green of Product

CO₂排出抑制3,480万トン/年

- 環境調和型製品で貢献拡大
- 「ピークシフト機能搭載」TV・PC^{※1}
- 待機電力ゼロ「エコチップ」
- LED電球普及促進



Green by Technology

CO₂排出抑制7.1億トン/年

- 先進的低炭素化技術による貢献
- 再生可能エネルギーなど
- 各国最適低炭素発電・電力流通システム提案

Green Management

▲ 基盤活動推進(コミュニケーション、人財育成)

人と、地球の、明日のために。

**日本の復興に寄与、
海外事業展開を加速し
グローバルトップへ**

TOSHIBA

Leading Innovation >>>