TOSHIBA
Leading Innovation >>>

# 今後の対処すべき課題

Copyright 2009, Toshiba Corporation.

# 2008年度業績概況

**事業環境が2008年9月以降急激かつ大幅に悪化**

**2008年度は非常に厳しい業績に**

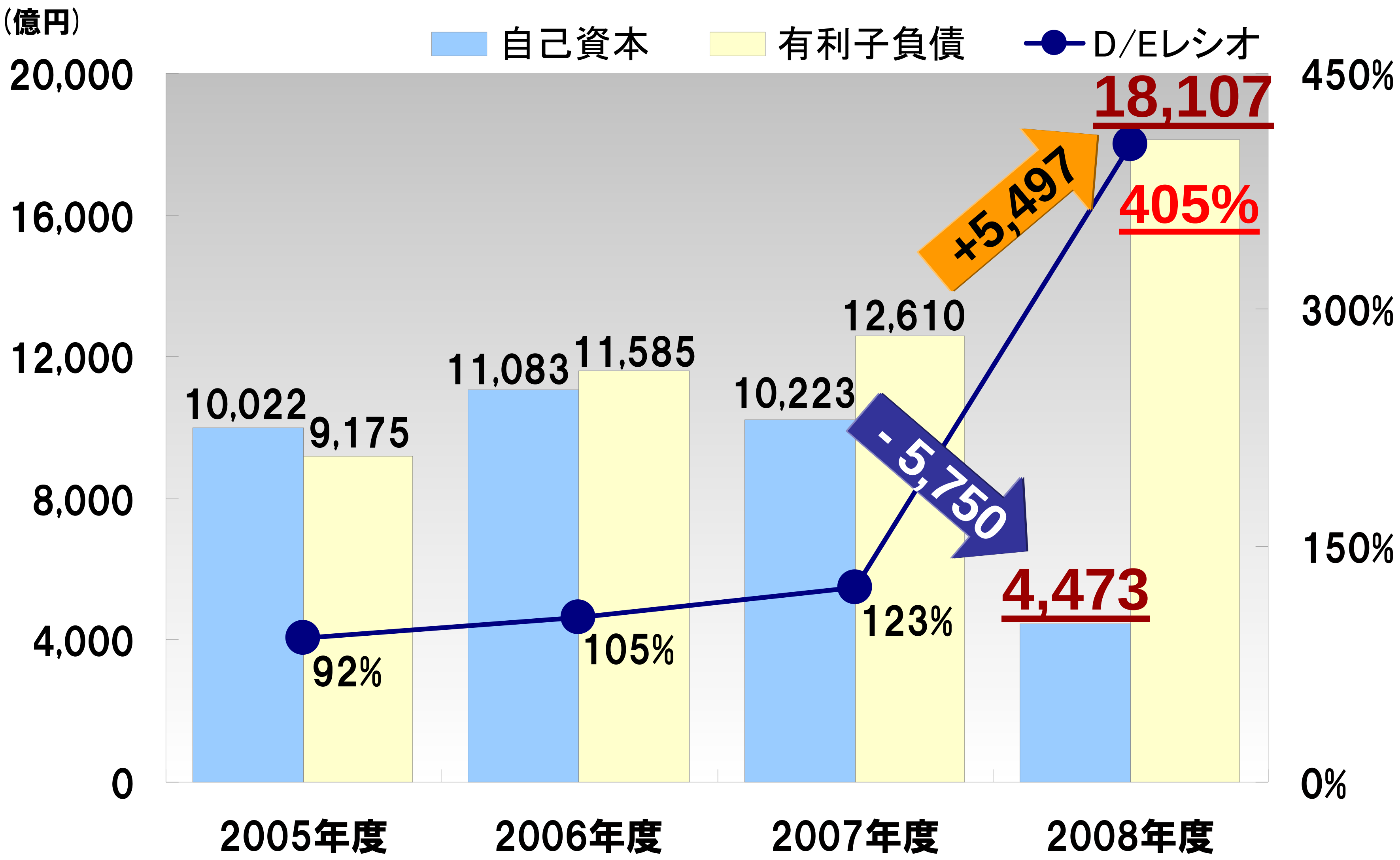
（億円）

| | 08年度 | 07年度 | 差 対07年度 |
|---|---|---|---|
| 売　上　高 | 66,545 | 76,653 | ▲ 10,108 |
| 営業損益<br>% | ▲ 2,502<br>▲ 3.8% | 2,464<br>3.2% | ▲ 4,966 |
| 継続事業税引前損益<br>% | ▲ 2,793<br>▲ 4.2% | 2,650<br>3.5% | ▲ 5,443 |
| 当期純損益<br>% | ▲ 3,436<br>▲ 5.2% | 1,274<br>1.7% | ▲ 4,710 |

※モバイル放送は、08年度末において非継続事業になった為、07年度の業績値を組み替え表示しています。

**財務体質も急激に悪化**

# 財務状況



(億円)
自己資本
有利子負債
D/Eレシオ
20,000
16,000
12,000
8,000
4,000
0
450%
300%
150%
0%
10,022
9,175
11,083
11,585
10,223
12,610
4,473
18,107
92%
105%
123%
405%
+5,497
- 5,750
2005年度
2006年度
2007年度
2008年度

# 財務状況分析

## 自己資本の減少

要因
- 純損益の赤字　：▲3, 436億円
- その他の包括損益　：▲1, 958億円
  - ➡ 未実現有価証券評価損益：▲318億円
  - ➡ 外貨換算調整額：▲1, 052億円
  - ➡ 年金負債調整額：▲578億円

等

## 有利子負債の増加

要因
- 設備投資を目的とする資金調達　等

# 2009年度の施策

2009年度の事業環境も不透明

**収益改善に向けた体質改革プログラムの実行**

**目的**

- 売上規模が2008年度レベルであっても利益が出せる強固な収益体質へ転換
- 市況回復時に即応できる事業体制を備える

**収益性を改善、成長軌道への回帰を図る**

# 収益改善に向けた
# 体質改革プログラム

# 体質改革プログラム

1. 成長事業への集中と選択の加速

2. 課題事業における事業構造改革

3. 体質強化に向けた全社施策

# 体質改革プログラム①

## 1. 成長事業への集中と選択の加速

- NAND型フラッシュメモリ事業
- 社会インフラ事業
- 新規事業（環境・エネルギー分野等）

→ **経営資源をシフト**

# 体質改革プログラム②

## 2. 課題事業における事業構造改革

- 半導体事業の抜本的構造改革
- 液晶ディスプレイ事業の抜本的構造改革
- デジタルプロダクツ、家庭電器等についても同時に構造改革を進める

## 3. 体質強化に向けた全社施策

- 固定費削減を計画
  ≪対2008年度 3,000億円削減≫

- 利益造出に向けた施策
  （コスト競争力強化・海外事業拡大等）

# 成長事業への集中と選択の加速

・メモリ事業

・社会インフラ事業

・新規事業

# メモリ事業　NAND型フラッシュメモリ

2008年度は、価格下落等により業績が大幅に悪化

2009年度後半以降、在庫調整に伴い需要回復の見込み

**当社の強み**

| 微細化の先行 | 商品ラインアップの拡充 |
|---|---|

32ナノメートル品：
- 5月、カスタマーサンプル出荷開始
- 7月、量産出荷開始を予定
（当初予定を2か月繰上げ）

開発、商品化とも先行

**市場における競争優位の確保、リーダーシップの維持**

# 社会インフラ事業　原子力事業の展開①

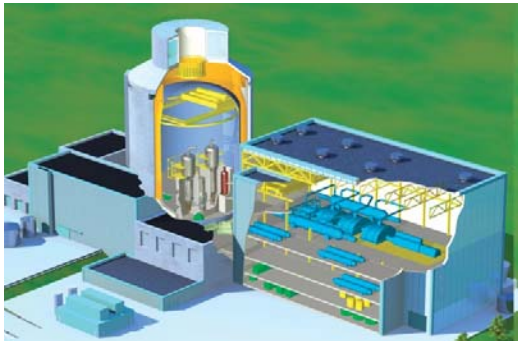
**地球温暖化防止の観点**

**原子力エネルギーへの期待が高まり、**
**世界規模で新設プラントの需要は堅調**

## 計12基の原子力発電所建設を受注済
（内、2008年度受注分：8基）

AP1000　：10基（米国、中国）
ABWR　：　2基（米国テキサス州）

➡ **日本企業として初めて、海外における新規原子力プラント建設を受注**


最新型加圧水型軽水炉「AP1000」

# 社会インフラ事業　原子力事業の展開②

## 原子力事業

既存の開発製造拠点を拡充

他社との提携、M＆Aの推進

原子力燃料ビジネス事業を推進
（フロントエンドからバックエンドまで）

積極的に事業を展開

# 社会インフラ事業　原子力事業の展開③

**主な施策**

- カザフスタン カザトムプロム社との戦略的提携
- ロシア アトムエネルゴプロム社との相互協力
- カナダ ウラニウム・ワン社への出資
（2009年2月契約締結）
- ウェスチングハウス社による原子燃料工業（株）の株式取得　（2009年4月）

# 社会インフラ事業　原子力事業の展開④

**主な施策**

- ロシア　アトムエネルゴプロム社子会社と濃縮ウラン製品事業の事業化に向け原子燃料分野における協力、協議に関する覚書締結（2009年5月）

# 社会インフラ事業　グローバル化の加速①

## 火力事業

- インド：火力発電に係る合弁会社を設立（2008年9月）

## 送変電・配電機器（T＆D）事業

- 南米：ブラジルのCCES社を買収（2008年12月）
- 中国：既存製造拠点の能力増強

# 社会インフラ事業　グローバル化の加速②

## 産業システム事業

- 世界各地で法律上義務化される高効率モータの製造、販売に対応したグローバル生産体制の確立、事業規模拡大

➡ ベトナムに産業用高効率モータ新拠点を設立（2008年12月）

# 新規事業の育成・強化①

## 新型二次電池事業（SCiB™）

- 産業用途、車載用途を中心にリチウムイオン電池の大幅な需要伸長が予想

- フォルクスワーゲン社と電気自動車向けバッテリーシステム等の共同開発推進に関する基本合意書締結（2009年2月）
- 今後の需要拡大に備え第二量産工場新設を計画

# 新規事業の育成・強化②

## 小型燃料電池事業（DMFC）

＊DMFC：Direct Methanol Fuel Cell　ダイレクトメタノール型燃料電池

- **外付け充電器販売開始**
  （2009年度中を予定）
- **携帯電話用（パック）、パソコン用を商品化**（2009年度中を目標）

〈試作品〉

## 太陽光発電システム事業

- **太陽光インバータ、SCiB™等の製品生産**
- **大規模プラント向けシステムエンジニアリング等の実績**

➡ **統括組織を設置（2009年1月）、グローバルな事業拡大を図る**

# 新規事業の育成・強化③

## CCS*事業

＊: CCS:Carbon dioxide Capture and Storage

- 早期の事業化を目指して研究開発、実証実験を推進

## 新照明システム事業

- 2010年以降は、LED照明への移行を予想

- LED照明機器のラインアップ拡充
- グローバルでの販売体制強化による事業規模拡大に向け欧米に営業拠点（2009年4月から順次展開）

# 課題事業における事業構造改革

- システムLSI事業、個別半導体事業
- 液晶ディスプレイ事業
- その他の事業

# 課題事業における事業構造改革①

**半導体事業は、非常に厳しい業績に**

## システムLSI

- 製品分野の集約 ➡ 集中と選択を一段と推進
- 北九州工場におけるシステムLSIの製造を大分工場へ移管 （2009年度完了予定）
  ➡ 前工程の生産効率向上

## 個別半導体

- 後工程の海外生産比率：2009年度上期　平均40％
  （※2008年度下期　平均30％）

# 課題事業における事業構造改革 ②-1

## 液晶ディスプレイ事業

**2008年度の業績は計画に対し大幅に悪化**

**集中と選択の徹底**

- アモルファス製品の大幅縮小と低温ポリシリコン製品への集中
- 有機EL商品の開発強化
- 新たな生産能力の増強は見合わせ

**生産拠点の再編**

- 魚津工場、深谷工場の不採算製造ラインの停止、縮小
  （2008年度中に4ライン停止、5ライン化）

# 課題事業における事業構造改革 ②-2

- 抜本的事業構造改革の迅速な実行と業務改善の加速

● 東芝松下ディスプレイテクノロジー（株）の株式100%取得　（2009年4月完了）

➡ 商号を東芝モバイルディスプレイ（株）に変更

# 課題事業における事業構造改革③

## 家庭電器事業

- 国内製造、開発拠点の機能、位置付けの見直し

| | |
|---|---|
| 製造拠点 | 2拠点を1拠点に集約 |
| 開発拠点 | 3拠点を2拠点に集約 |

## デジタルプロダクツ事業

- 携帯電話事業の構造改革

➡ 日野工場における量産終息、海外生産拠点の活用等

# 体質強化に向けた
# 全社施策

# 体質強化に向けた全社施策

## 固定費削減目標

| | 対08年度削減額（億円） |
|---|---|
| デジタルプロダクツ | ▲500 |
| 電子デバイス | ▲1，600 |
| 社会インフラ | ▲400 |
| 家庭電器 | ▲300 |
| その他 | ▲200 |
| 連結計 | ▲3，000 |

＊体質改革プログラムにおいて公表した09年度固定費削減目標のセグメント別内訳

**個別の施策ごとに実行計画を月単位で策定**

**毎月の定例会議で進捗状況を社長自らが確認**

# 資本増強策

# 資本増強策の概要①

- 公募増資、劣後特約付無担保社債の発行を実施

**目　的**

- 十分な設備資金の確保
- 財務体質の改善

↓

- 企業価値向上
- グローバル企業としての成長を実現

# 資本増強策の概要②

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| 公募増資 | 発行株数 | 10億株 | | |
| | 資本の部増加額 | 3,192億円 | 資本金増加額 | 1,596億円 |
| | | | 資本準備金増加額 | 1,596億円 |
| | 資本増強後の資本金 | 4,399億円 | | |
| | 発行済株式総数 | 42億3,760万株 (10億株増加) | | |
| 劣後特約付無担保社債 | 調達資金 | 1,800億円 | | |

# 資金使途

公募増資･社債発行

▼

- さらなる成長に必要な投資資金の確保
- 財務体質の改善

# 資金使途

**公募増資による調達資金 ➡ 設備投資に充当**

※　投資計画：2009年度　→　2，500億円
　　　　　　　2010年度　→　4，500億円

主な戦略的投資の対象

| | |
|---|---|
| 社会インフラ事業（電力、産業システム） | 2009年度：投資額全体の40%を充当（2008年度：20%） |
| 新規事業分野 | SCiB™（新型二次電池）、DMFC（小型燃料電池）、新照明システム等 |
| 半導体事業 | 競争力強化に繋がる投資対象を厳選<br>設備投資額　2009年度　900億円 |

**社債発行による調達資金 ➡ 有利子負債の返済に充当**

# 今後の施策

体質改革プログラムに基づく
収益性改善

資本増強による必要な投資資金の
確保、財務体質の改善

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

# 引き続き
# よろしくご支援賜りますよう
# お願い申し上げます。

Copyright 2009, Toshiba Corporation.

TOSHIBA
Leading Innovation >>>

# 詳細につきましては
# お手元の第170期報告書を
# ご高覧ください。

Copyright 2009, Toshiba Corporation.

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

# 第170期定時株主総会
# 報告事項

Copyright 2009, Toshiba Corporation.