

# TOSHIBA

Leading Innovation >>>

## 当社グループの経営方針

2011年6月22日

株式会社 **東芝**

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。

**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・環境経営の推進**

# 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  
政情不安

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

# 中長期ビジョンの具体的施策

## 事業構造転換

- NAND型フラッシュメモリ
- スマートコミュニティ
- パワーエレクトロニクス・EV
- 再生可能エネルギー
- ヘルスケア
- デジタルプロダクツ融合商品・サービス



## 事業構造改革

- システムLSI
- グローバル市場の環境変化への対応



## 製品力強化と次世代品開発加速

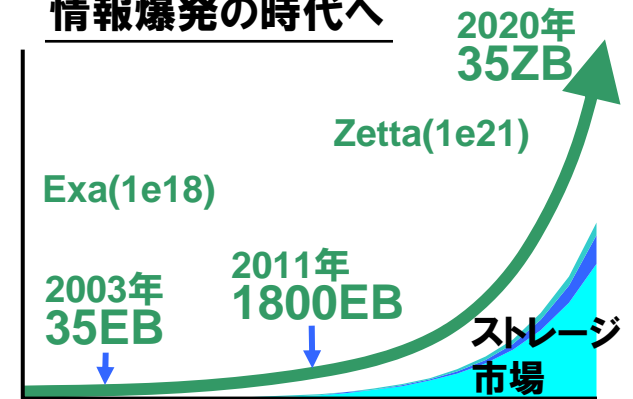
## 市場をリードする製品展開

- 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

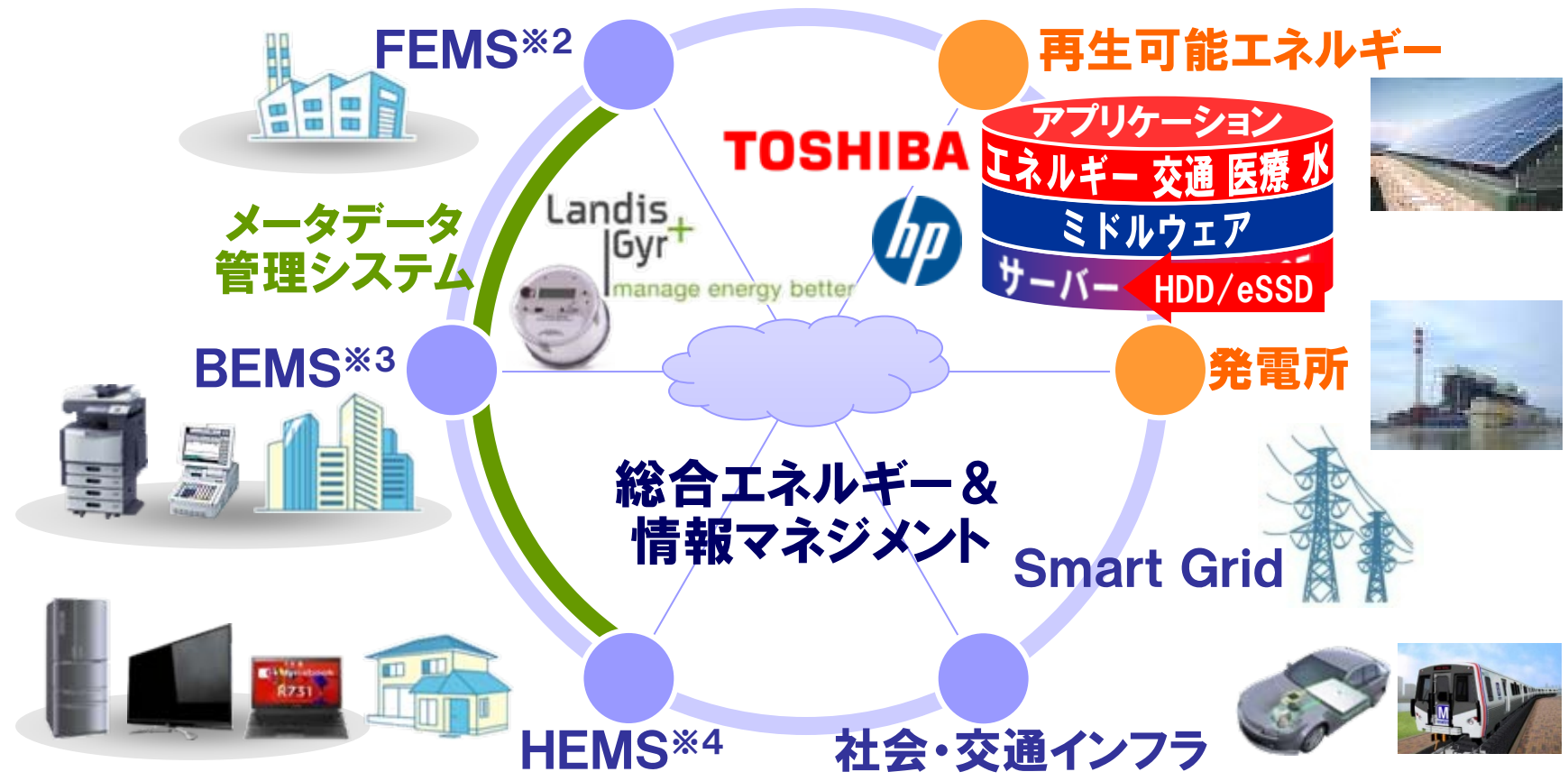
- 微細化加速で効率的な出力増を実現
- Fab5※2増産(8月出荷開始)

情報爆発の時代へ



## 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 AMI※1事業世界トップ企業(シェアNo.1、36%)
- HP社協業 社会インフラクラウドサービス提供





# 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



## 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グローバル事業拡大
- 電力向けメガソーラー実績を産業分野へ拡大

### 水力

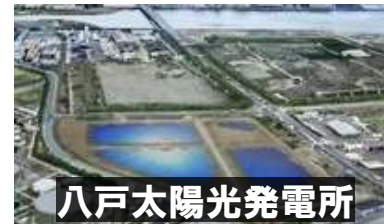
- グローバル展開:中国製造拠点から各国へ出荷
- 旺盛な新興国市場:低落差大容量型戦略商品で深耕
- 世界No.1揚水発電(高落差・可変速)※2でピーク電力対応

### 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 :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



八戸太陽光発電所



水車ランナ(中国製造)



Hellisheidi 地熱発電所



## 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)



## DNAチップ

- 子宮頸がん原因ウィ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



## 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

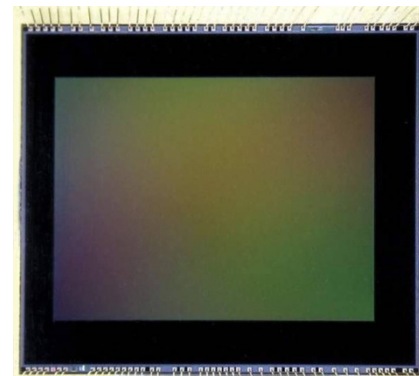
## 市況変化に強い事業コアの再構築

## 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※<sup>1</sup>シェア**30%**(13年)
  - 中国カメラモジュール新JV※<sup>2</sup>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

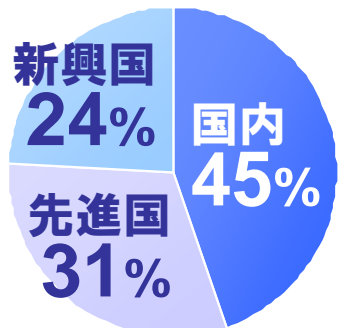
# グローバル市場環境変化への対応

## 生産・調達・販売最適地化で事業安定化

10年度

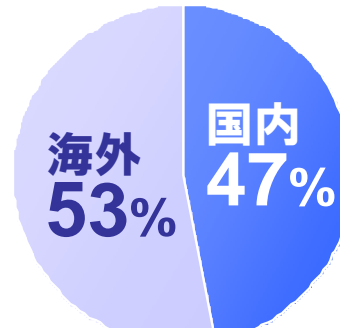
- 為替感応度改善
- コスト力強化

売上高



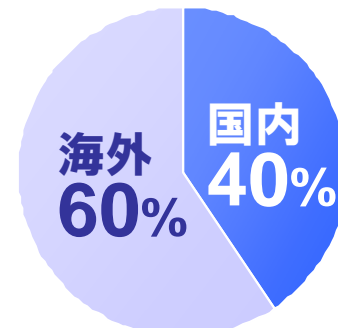
新興国拡大

生産高



内外拠点最適化

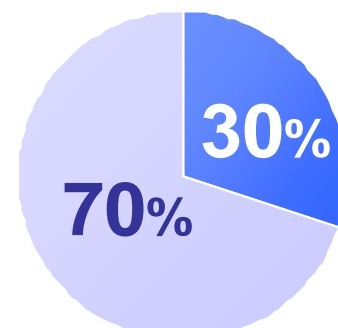
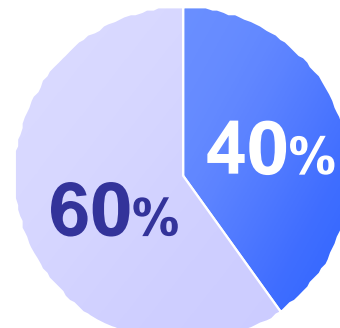
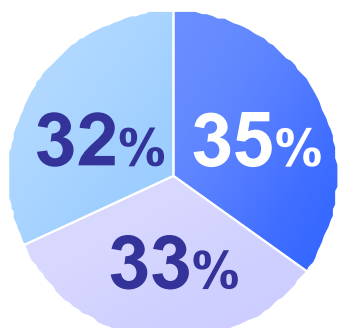
調達額



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

## デジタルプロダクツ 家庭電器

13年度売上高目標 **3.8兆円**

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

- 13年度 液晶TV・ノートPC 6,000万台 シェア10%
- 両事業グループの協力、新拠点設立により市場拡大



## 電子デバイス

13年度売上高目標 **1.9兆円**

成長市場へ高性能製品を投入、No.1 事業へ

- 効率化と小型化でパワーデバイスを強化



## 社会インフラ

13年度売上高目標 **3.0兆円**

グローバル展開の加速

- 事業提携、新拠点・工場設立で、火力発電、T&D事業を強化



# 原子力

## 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
- **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**
- **新規建設は安全基準見直し等の織り込み**
- **顧客の状況を確認しながら今後展開**





# 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%** (10年度) → **65%** (13年度)

売上高CAGR:10%  
GDP CAGR 7%※1

10→13  
CAGR  
東芝  
市場※1



20.1%  
10.4%

12.4%  
4.5%

1.4%  
1.2%

# 中期経営指標

## 成長性と健全性を両立する財務基盤確立

**2010年度末**  
利益ある持続的  
成長への再発進

営業利益  
**2,403**億円

株主資本比率  
**16%**

D/Eレシオ  
**125%**

ROI※1  
**10%**

**2011年度末**  
強固な財務体質  
への転換

**3,000**億円

**18%**

**100%**

**13%**

成長・戦略性の高い事業へ集中投資、収益拡大

**2013年度末**  
成長加速に向けた  
原資確保

**5,000**  
億円

**22%**

**50%**  
余力で投資拡大

**20%**

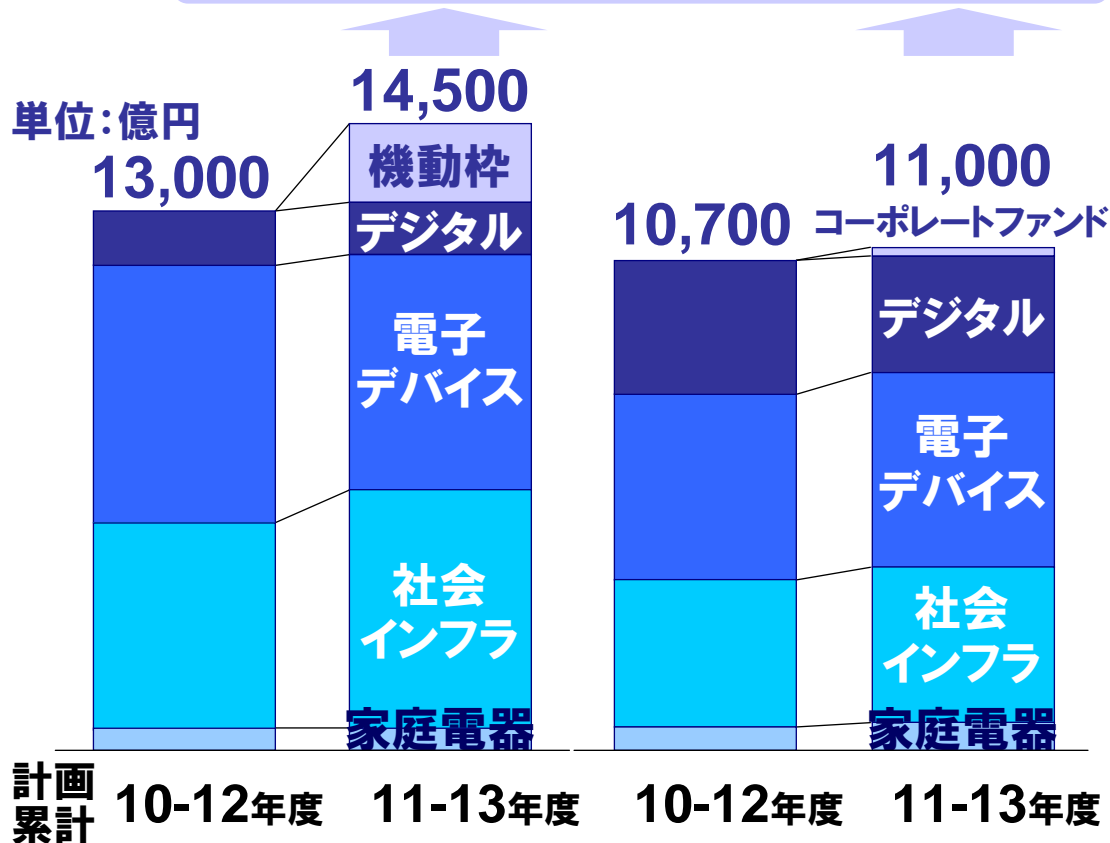
# 投資・研究開発費

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



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

# CSR・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

CO<sub>2</sub>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

CO<sub>2</sub>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 >>>**