

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

当社グループの経営方針

2013年6月25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経営の推進

集中と選択の加速

集中 (買収)

- 医用システム(バイタル・イメージ)
- スマートメーター(ランディス・ギア)
- 送配電(アンサルドT&D)
- 流通・小売(IBM RSS※1)
- HDD(ウェスタンデジタル)



設備投資

- 四日市 第5棟/微細化
- 加賀 200mmライン
- 京浜 グローバルエンジニアリング・製造センター
- 府中 フィールド研修センター
- 南米/ロシア 変圧器工場
- 川崎 スマートコミュニティセンター



選択 (売却)

- 携帯電話
- 中小型液晶
- システムLSI前/後工程
- 北九州工場など3拠点生産終息 他

事業ポートフォリオを組替え、さらなる持続的成長へ

中長期経営ビジョン

● **グローバルトップの
複合電機プロバイダーへ**

● **安定収益基盤と財務健全性の確立**

● **エコ・リーディングカンパニーとして
地球環境に貢献**

東芝のグローバルTOP事業

グローバルNo.1 シェア

原子力 **28%**
(2012)

地熱
タービン **23%**
(2011/3Q)

電力AMI
メータ※1 **29%**
(2012)

POS
(小売・流通向け情報)
システム **26%**
(2011)

グローバルNo.1 技術

コンバインド
サイクル効率 **62%**

エレベータ
スピード **1010**
m/min

チップ面積
最小 **19nm**
第二世代

グローバルTOP 3 シェア

NAND型
フラッシュ
メモリ **24%** ②

HDD **14%** ③

汎用
ロジック **15%** ③

パワー
デバイス **8%** ②

CT **24%** ③

外部環境

新興経済

先進経済

日本

成長

中国・インド・アジア諸国
高成長継続

危機回避も
低成長

成長戦略の
効果見極め

人口

人口・所得増加
都市人口増加

少子高齢化
人口減少

エネルギー

エネルギー需要増大

CO₂排出制限

資源価格高騰

金融
経済

中東・北アフリカ
情勢不安継続

貿易自由化

データ通信網発達

為替変動

課題

高効率・安定的電力確保

高齢者・新興国医療拡充

情報の大容量化とセキュリティ確保

東芝の目指す姿

2020年の社会に貢献するグローバルトップ企業

トータル・ストレージ
イノベーション

トータル・エネルギー
イノベーション

スマートコミュニティ

基幹電源

再生可能
エネルギー

データセンタ

サーバ

ストレージアレイ

HDD SSD NAND

クラウドサービス

流通・小売

医療

ICT/クラウド

パワーエレクトロニクス・EV

家庭

工場・ビル

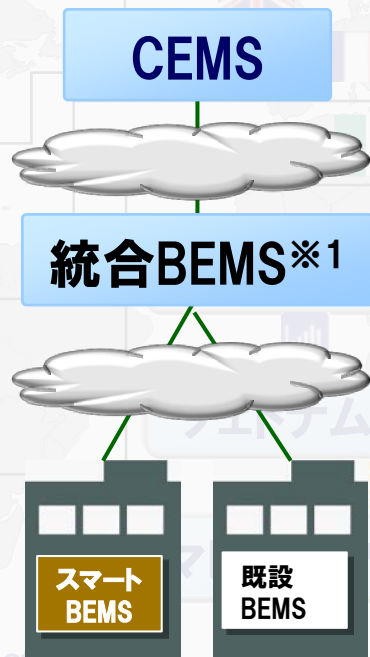
東芝スマートコミュニティ

世界各地で35のスマートコミュニティプロジェクト展開

横浜スマートシティ プロジェクト (YSCP)

広域エネルギー
マネジメントで
CO₂排出削減
25%

DR※4対応熱電源
制御ピークカット
最大22%
(2013年1月開始)



ニューメキシコ州 スマートグリッド実証

配電系統に
20~50%
太陽光発電
導入



μEMS※3

太陽光発電

スマートメーター
とHEMS※2で
実証 (DR※4で蓄電・
蓄熱・負荷の制御)



高効率化の追求でCO₂排出削減

火力

省資源、電力安定供給

- 高効率プラントの供給
世界最高効率(62%)を実現した
最新鋭コンバインドサイクル



水力

電力ピークカット

- 大型揚水プラント
小水力機種のラインナップ拡充



揚水発電用ポンプ水車

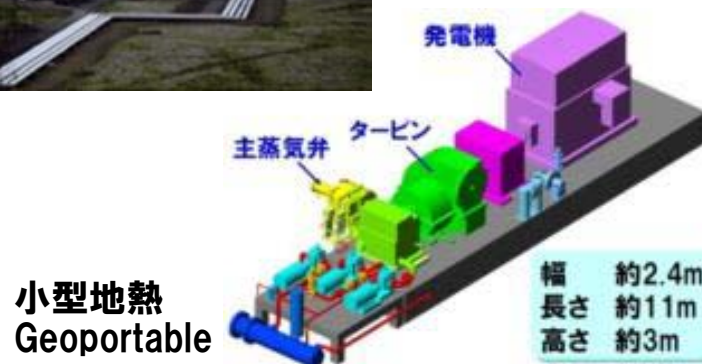


小水力発電
シグマフロー

多様な電源エネルギーの安定供給

地熱

- 大型：地熱発電設備
世界シェアNo. 1
- 小型：特別措置法を生かした
数MW級発電所提供



太陽光

- (株)シグマパワー太陽光
発電事業に参入
2013年度内に
合計6.5MWの電力供給



効率的制御による省エネ

パワーエレクトロニクス

- 高効率モータによる
省エネ、エネルギー制御
従来比50%の省エネ実現
阪急電鉄様新型車両向け受注



全閉型永久磁石同期電動機

4in1VVVFインバータ装置

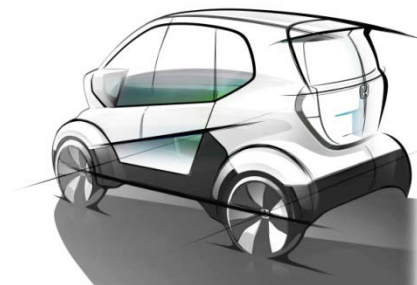
EV(電気自動車)

- 各都市実証実験

港区ちいバス様
EVバス



本田技研様との
宮古島小型電動
モビリティ



スマートメーター

東京電力株式会社様
スマートメーター用通信システム受注

安全性追求、高効率・安定電源確保

海外

- **世界トップレベルの安全性追求**
 - **緊急時冷却に電源不要の静的安全システムの採用**



国内

- **再稼働に向けた安全裕度向上、新規制基準対応**
- **福島第一の安定維持、廃炉措置推進**

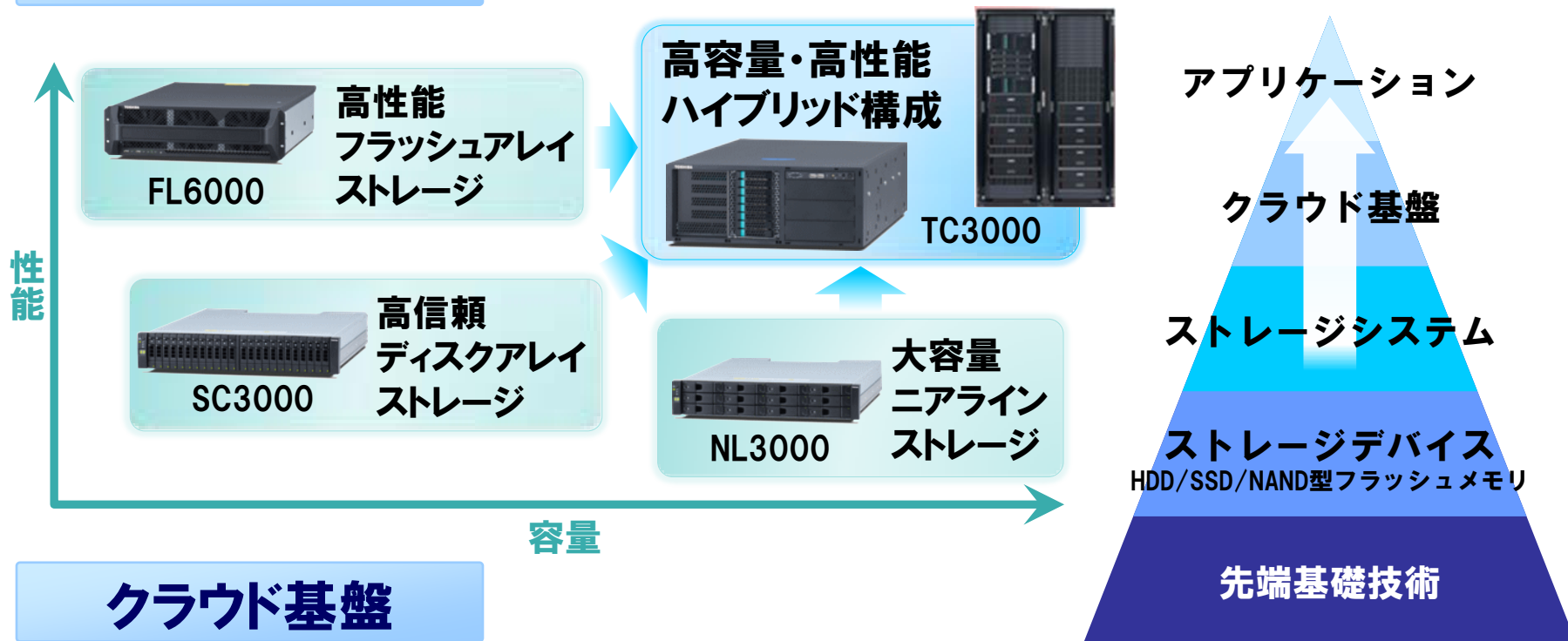


東京電力様ホームページより

システム、クラウド基盤事業へ拡大

ストレージシステム

ニーズに応じた多様・最適なシステム



クラウド基盤

- ペタバイト級(膨大な)データの高速格納・検索
- 大量データのリアルタイムイベント処理

NAND型フラッシュメモリ

- 高付加価値製品の強化
- コスト力強化
 - 19nm第二世代量産拡大
 - 機動・効率的な投資判断
- 次世代テクノロジーでのリーダーシップ
 - BiCS※1、ReRAM※2、MRAM※3



NAND型フラッシュメモリ
(19nm第二世代)



高性能eMMC



無線LAN機能
搭載SDHCカード



デジタル一眼レフカメラ用
高性能CFカード

HDD/SSD/ハイブリッドドライブ

- 先端NANDのSSD適用
- 企業向け製品拡充
 - 高速データ処理、大容量、低消費電力、高信頼性



エンタープライズSSD

治療領域、IT領域への拡大、海外展開

画像診断

海外事業の積極展開

- トルコ保健省CTシステム
Alexion™ 50台受注
- 韓国・トルコ現地法人設立
- ブラジル工場稼働



治療

- 重粒子線
治療施設
海外展開



放射線医学総合研究所殿 納入

高齢者在宅生活支援 “CEBEA”



- フランス
バーラン県で
運営コスト削減

特定の端末に依存しないサービス強化

BookPlace

- タブレット・スマートフォンを使った
電子書籍サービス



楽天キレイ°Cナビ

- 基礎体温計とスマートフォンの
連携サービス



スマートレシート

- 電子レシートシステム



世界初・No.1 商品・サービス

世界に先駆けた技術・製品開発

- 循環加温ヒートポンプ「CAONS 700」
- NAND型フラッシュメモリ搭載HDD「ハイブリッドドライブ」
- 手書き機能付き着脱式ウルトラブック



グローバル開発体制強化

インド

インド工科大学等
との共同研究

中国

清華大学との共同研究

ベトナム

ベトナム国家大学との
共同ラボ運営 等

ブラジル

奨学金助成で
理工系人財確保

拠点最適化

機能強化

- 国内生産・販売拠点を中心に3割以上の統廃合で効率化
- 川崎スマートコミュニティセンター
 - スマートコミュニティ関連従業員約7,800人集結
- 販売・サービス拠点統合で統合営業実現

成長市場への進出

- 原則一国一販社の新興国展開
- 最適地生産・調達体制
 - 地産地消推進
 - 主要部品グローバル供給・調達
 - ローカルフィット・リバーシング



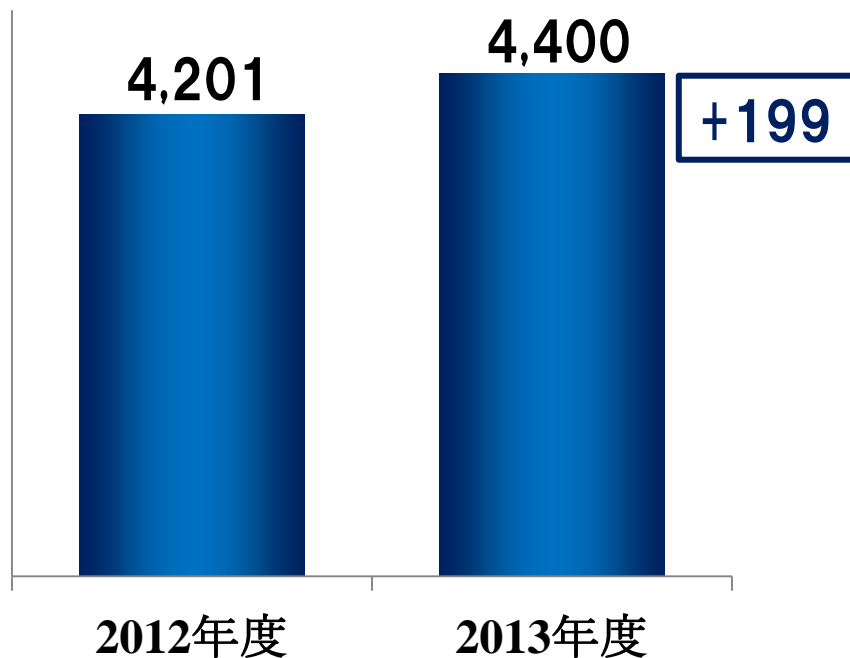
2013年度計画

	2012年度	2013年度	差
			対2012年度
売上高	58,003	61,000	2,997
営業利益 %	1,943 3.4%	2,600 4.3%	657 0.9%
税引前利益 %	1,556 1.7%	2,000 3.3%	444 0.6%
当期純利益 %	775 1.3%	1,000 1.6%	225 0.3%
基本的1株当たり 当期純利益	18円31銭	23円61銭	5円30銭
DEレシオ	142%	100%*	—
株主資本比率	16.9%	20%	—

資源投入計画

設備投資・投融資

(億円)

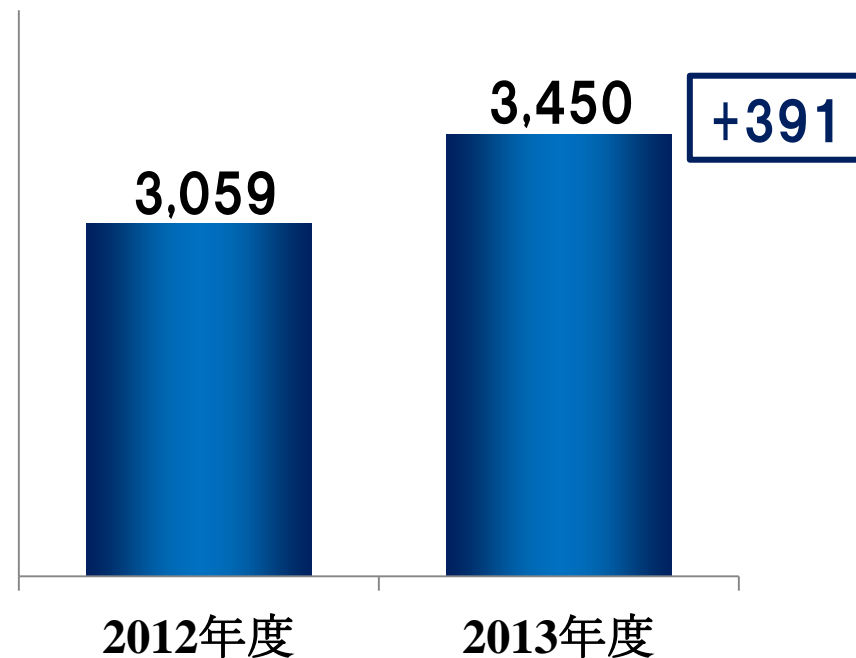


主要案件

- NAND型フラッシュメモリへの継続投資
- スマートコミュニティ事業
- 再生可能エネルギー分野 他

研究開発費

(億円)



主要案件

- 3Dメモリ
- 白色LED
- ビルファシリティ・システム
- 高機動性作業ロボット 他

事業グループ別方針

デジタルプロダクツ 2012年度:1.4兆円→2013年度:1.5兆円(+1%)

- 映像事業の**早期採算化**、**伸長するアジア市場**への展開加速
- 買収したPOS事業を活用し、**顧客の経営課題を解決**

電子デバイス 2012年度:1.3兆円→2013年度:1.5兆円(+11%)

- **統合ストレージ分野**への着実な投資で事業拡大
- **非メモリ:高付加価値品**で売上・収益最大化(パワーデバイス/白色LED)

社会インフラ 2012年度:2.6兆円→2013年度:2.8兆円(+10%)

- 受注残の**確実な拡大**、**海外での機器～運用・保守一括提供**
- **地産地消**に向けた**海外生産への注力**

家庭電器 2012年度:0.6兆円→2013年度:0.7兆円(+12%)

- **海外事業強化**・**ソリューション事業へのシフト加速**

エコ・リーディングカンパニーとしての地位確立

eco スタイル

～2012年 日経環境経営度評価 総合第1位～

第5次
環境
アクション
プラン

Green of
Product

エクセレントECP
売上高1.8兆円(2015年)



Green by
Technology

エネルギー関連
売上高1.9兆円(2015年)



Green of
Process

温室効果ガス
排出量 439万t(2015年)



Green
Management

環境一斉アクション実施



新しい潮流
への対応

スコープ3

サプライチェーン連携で
低炭素部品の調達拡大

環境フットプリント

LCA※で商品力の強化

CSR経営：地球内企業として社会に貢献

東日本大震災復興支援

- 中尊寺金色堂にLED照明と太陽光発電システムを寄贈
- 南相馬ソーラー・アグリパークで次世代教育支援



LED照明に一新した
中尊寺金色堂



南相馬ソーラー・アグリパーク

次世代科学教育支援

- 北米科学技術コンテスト21周年
累計31万人の学生が参加



第20回 北米科学技術コンテスト
表彰式



LED照明を設置した
「モナ・リザ」

©2007 Musee du Louvre/Angele Dequier

文化・芸術支援

- 仏ルーヴル美術館LED改修工事プロジェクト

働きやすい環境づくり

- 東洋経済オンライン「ダイバーシティ企業」トップ200 首位獲得

人と、地球の、明日のために。

利益ある成長への再発進を実現し
グローバルトップへ

TOSHIBA

Leading Innovation >>>