

# TOSHIBA

Leading Innovation >>>

# 当社グループの経営方針

2010年6月23日

株式会社 **東芝**

代表執行役社長

**佐々木 則夫**



# 2010年度連結業績計画

大幅な収益改善により成長に向けた事業基盤を確保

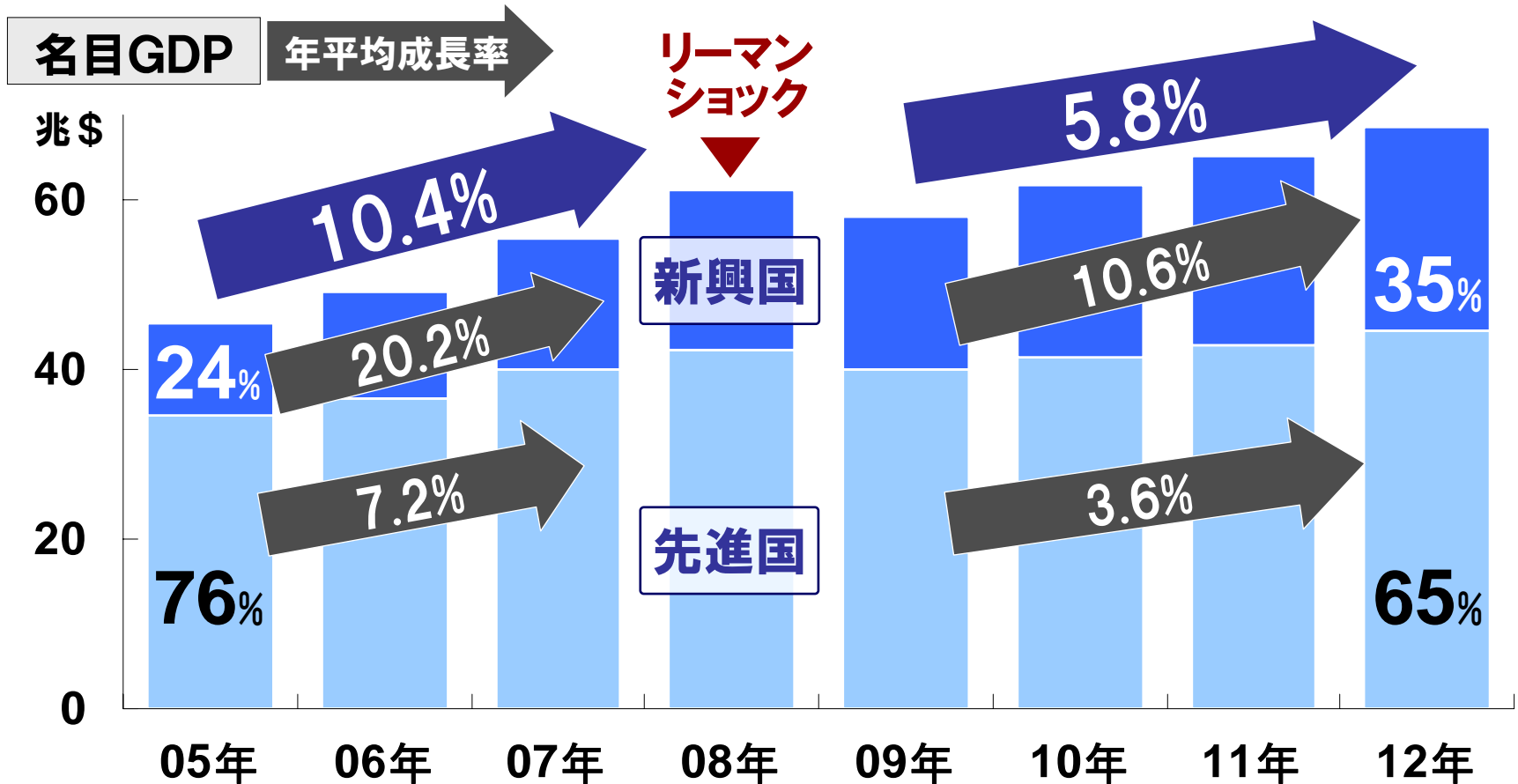
単位:億円

摘要	2010年度	2009年度
売上高 (前期比)	<b>70,000</b> (+6,184)	<b>63,816</b> (▲2,729)
営業損益 (前期比)	<b>2,500</b> (+1,328)	<b>1,172</b> (+3,674)
税引前損益 (前期比)	<b>1,500</b> (+1,250)	<b>250</b> (+3,043)
当期純損益 (前期比)	<b>700</b> (+897)	<b>▲ 197</b> (+3,239)

# 経済環境

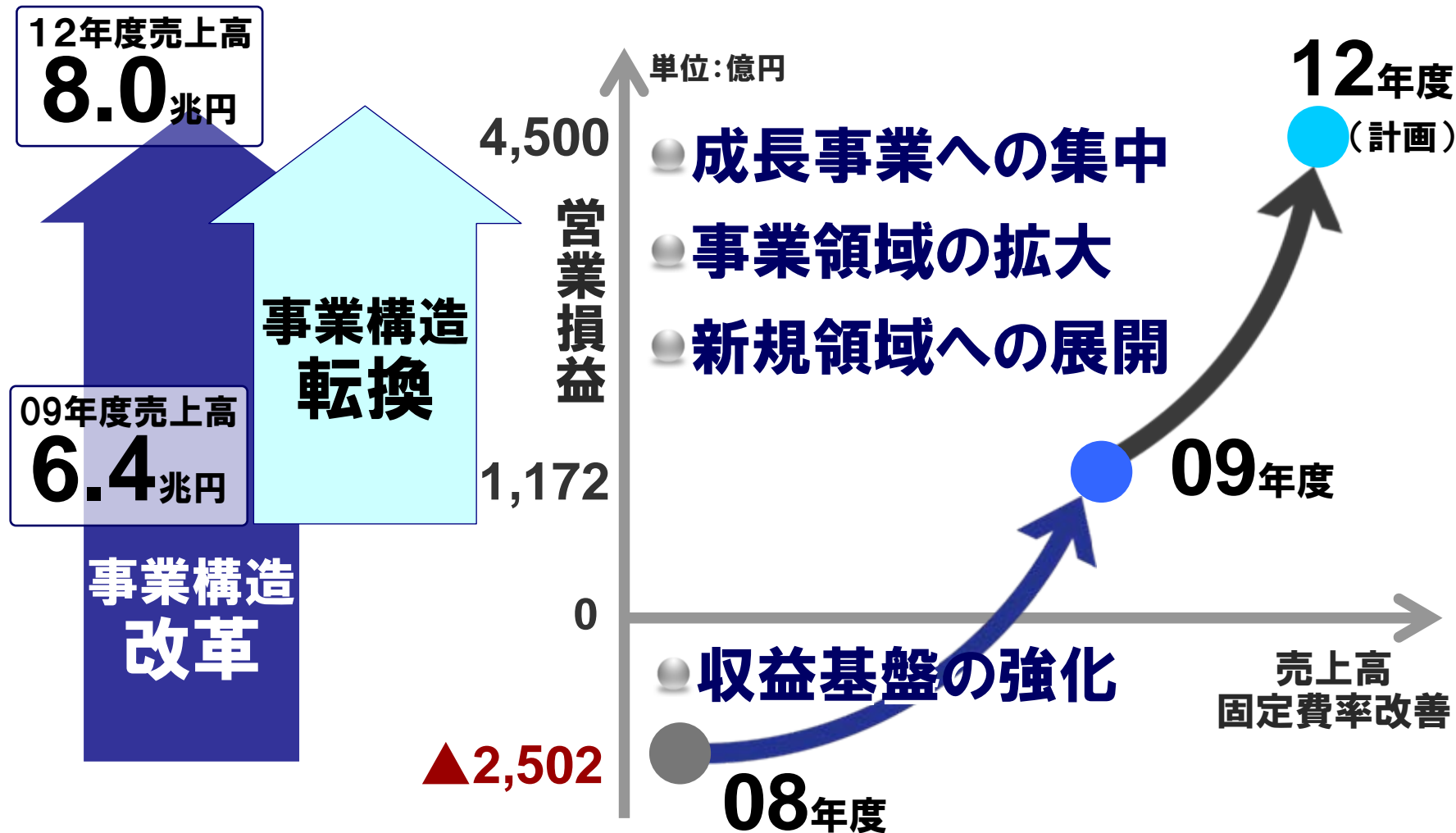
## リーマンショックを境に経済がパラダイムシフト

- 経済の多極化
- 新興国の台頭



# 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





## Ⅰ. 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

## Ⅱ. 中期経営計画概要

## NAND型フラッシュメモリ

2015年度目標  
売上高: 1.1兆円

### 微細化と能力増強による 高収益体質の構築

- 微細化加速
- 戦略的能力増強 - 四日市工場 第5製造棟
  - ・ 2Xnm以降対応、POST NAND量産展開も視野



第5製造棟  
完成予想図

## 原子力

2015年度目標  
売上高: 1兆円※3

### 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
- さらなる受注促進
- 生産能力拡大

三門1号(中国 浙江省)  
原子炉格納容器  
ボトムヘッド据付



# 事業領域の拡大：原子力・ヘルスケア

## 原子力

2015年度目標  
売上高：1兆円※1

### 燃料・サービス事業の拡大で 一貫体制を強化

- フロントエンドーサプライチェーンの強化・拡充
- サービスー東芝・WEC優位技術の展開



事業の拡大

ウラン  
生産

転換

濃縮

再転換

成型加工

## ヘルスケア

2015年度目標  
売上高：1兆円

### 臨床価値の最大化

- 治療領域への取り組みを拡大
  - ーハイブリッド手術 → チーム医療を支援
- 新興国への対応
  - ー普及型ラインアップ強化(CT・X線・超音波)



ハイブリッド  
手術室

# 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



## 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



## 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



※1:設備・機器含めた売上高  
※2:Power Conditioning System

※3:Building Energy Management System  
※4:Factory Energy Management System

※5:Home Energy Management System  
Copyright 2010, Toshiba Corporation.



## 太陽光発電システム

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

## SCiB™

急速充電

長寿命

低温動作

性能の向上に  
よりさらなる受注の拡大

2015年度目標  
売上高:2,000億円



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

ミラノサローネ出展  
2010



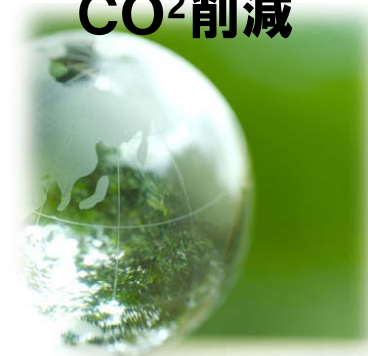
### あたらしい光の価値



日本初の白熱電球から120年  
LED電球国内シェアNo.1※1

### 環境価値

年間約43万トンの  
CO<sup>2</sup>削減



ショッピングモール



コンビニ



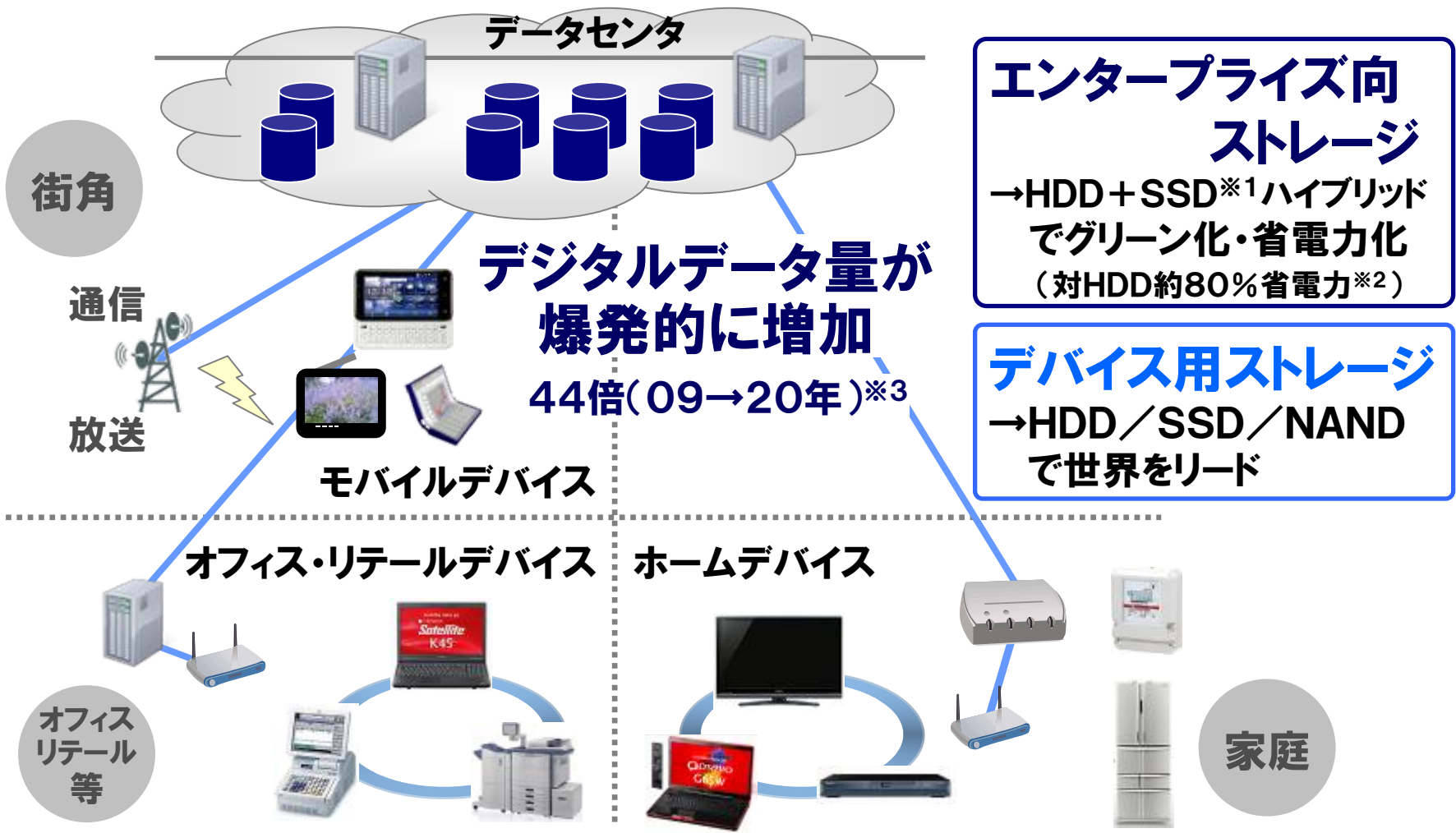
家庭

# 新規領域への展開：デジタル & ネットワーク



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



**エンタープライズ向  
ストレージ**  
→HDD+SSD※1ハイブリッド  
でグリーン化・省電力化  
(対HDD約80%省電力※2)

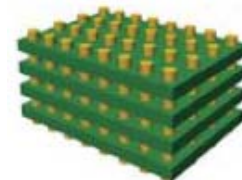
**デバイス用ストレージ**  
→HDD/SSD/NAND  
で世界をリード

## 次世代デバイス

- 炭化珪素 (SiC※1)  
パワー半導体技術
- 新型メモリ技術



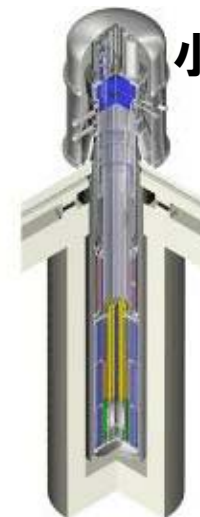
SiC MOSFET  
チップ



新型メモリ  
技術の  
コンセプト図

## 次世代原子炉

- 小型高速炉(4S)※2の開発促進
  - 数十年間燃料交換が不要
  - 優れた核拡散抵抗性
  - 当社独自開発



小型高速炉(4S)



TWR

- TWR※3 - テラパワー社と技術協力を検討開始

Green of  
Process



## 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<sup>※1</sup>を追求

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>※2</sup>（2020年）

# 攻めの環境経営

※1: 事業ごとの排出量原単位(生産高、生産台数、売上高などの事業活動あたり)の排出量

※2: 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

# I. 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

## ▶ II. 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

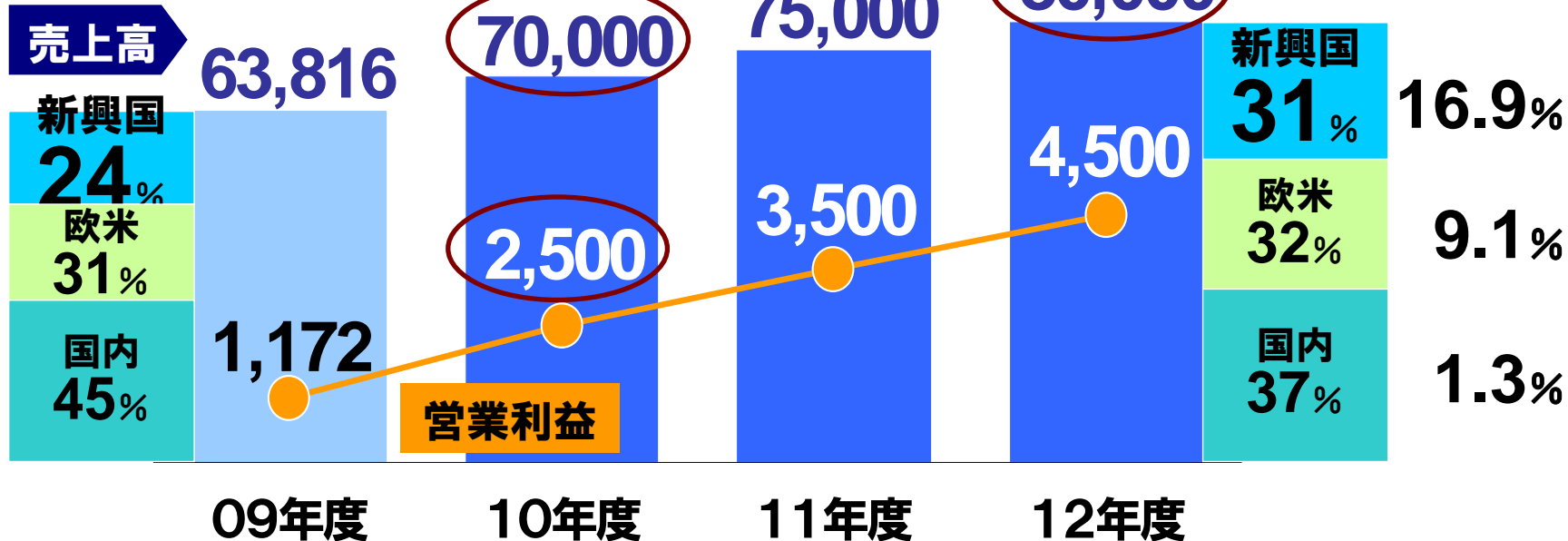
海外売上高比率 **55%** (09年度) → **63%** (12年度)

売上高年平均成長率: **7.8%**

GDP年平均成長率 **5.8%**

09 → 12  
年平均  
成長率

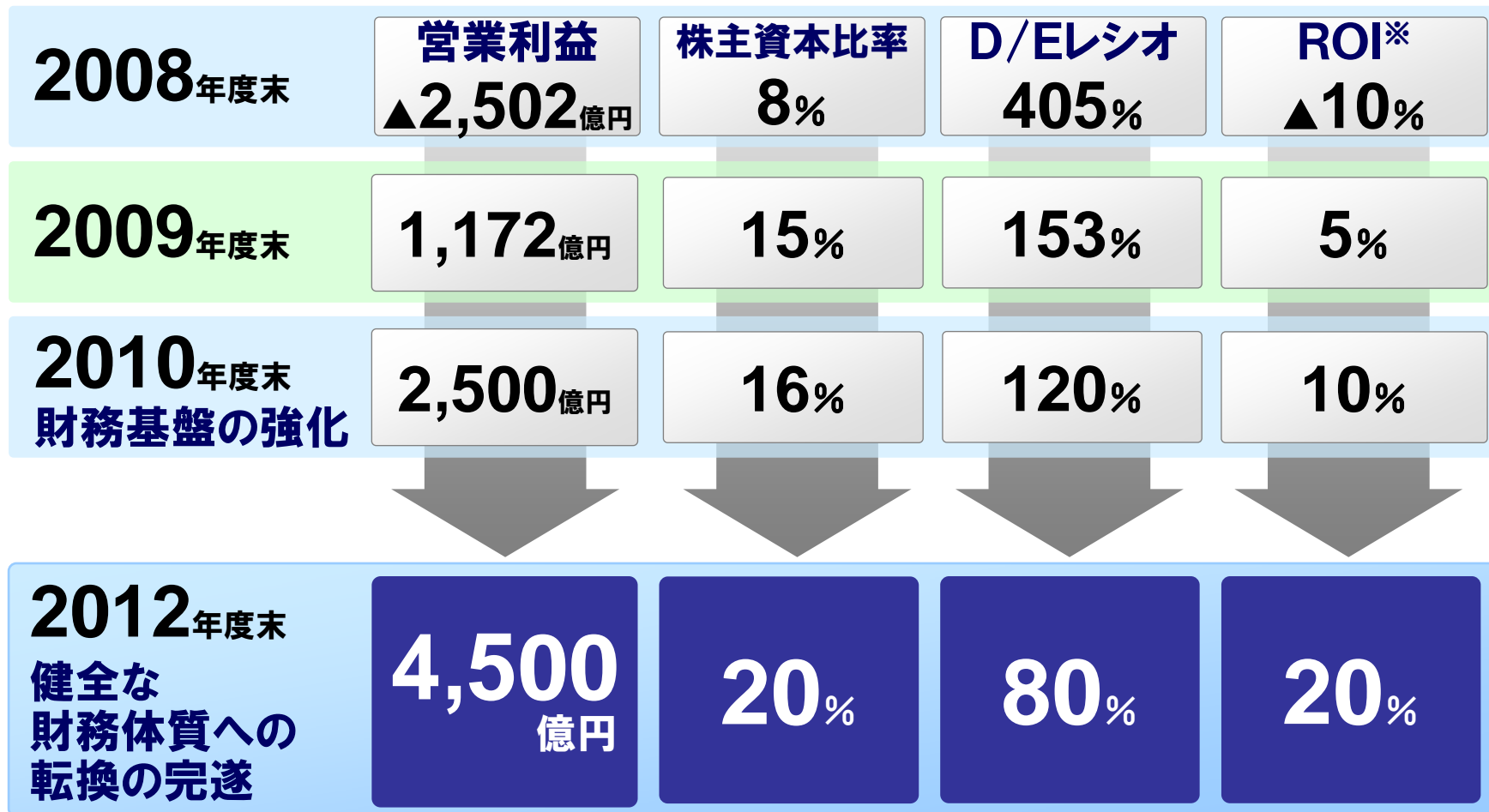
単位: 億円





# 2012年度経営指標

## 利益ある持続的成長と健全な財務基盤の両立



※ROI: 営業利益 / (自己資本 + 有利子負債)

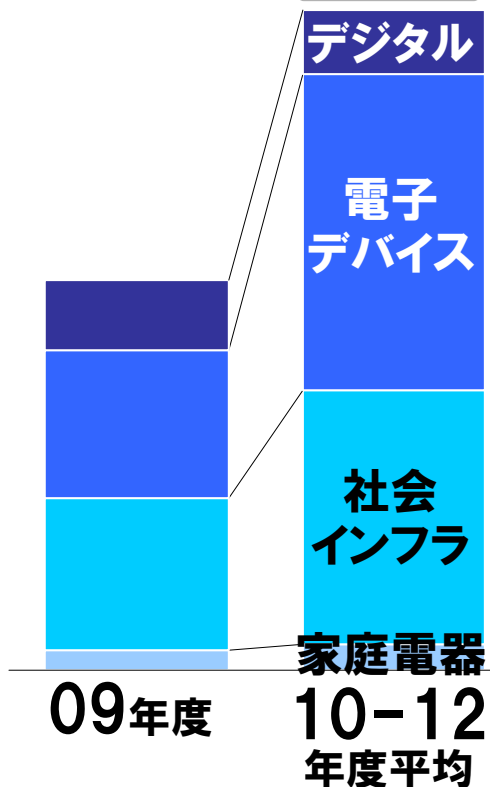
# 投資・研究開発費

## 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

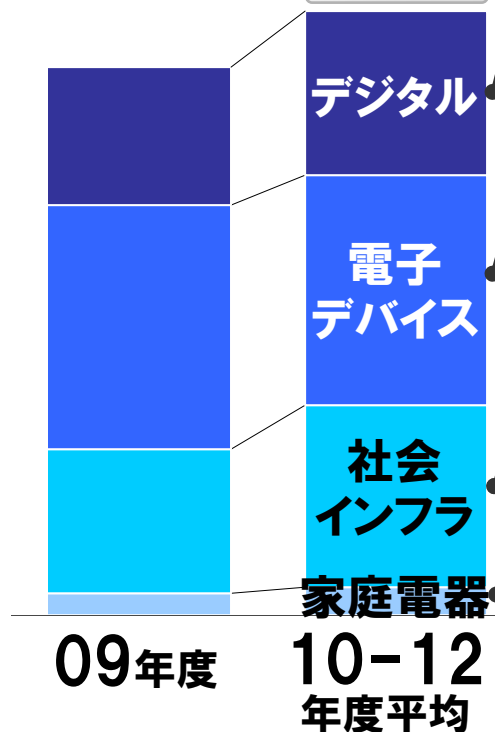
対09年度 **+74%**



### 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

※1:エンタープライズ向けSSD

# 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 >>>**