

**TOSHIBA**

Leading Innovation >>>

# 2014年度 経営方針説明会

2014年5月22日

株式会社 **東芝**

代表執行役社長

**田中 久雄**

---

## 1. 13年度実績と成果

## 2. 「創造的成長」に向けた施策

- i. 東芝の目指す姿
- ii. 「価値創造」に向けた取り組み
- iii. 「生産性向上」に向けた取り組み
- iv. 多様な人財の育成・活用
- v. CSR経営推進 環境への取り組み

## 3. 14中計概要

## 4. 最後に

# 13年度業績概要

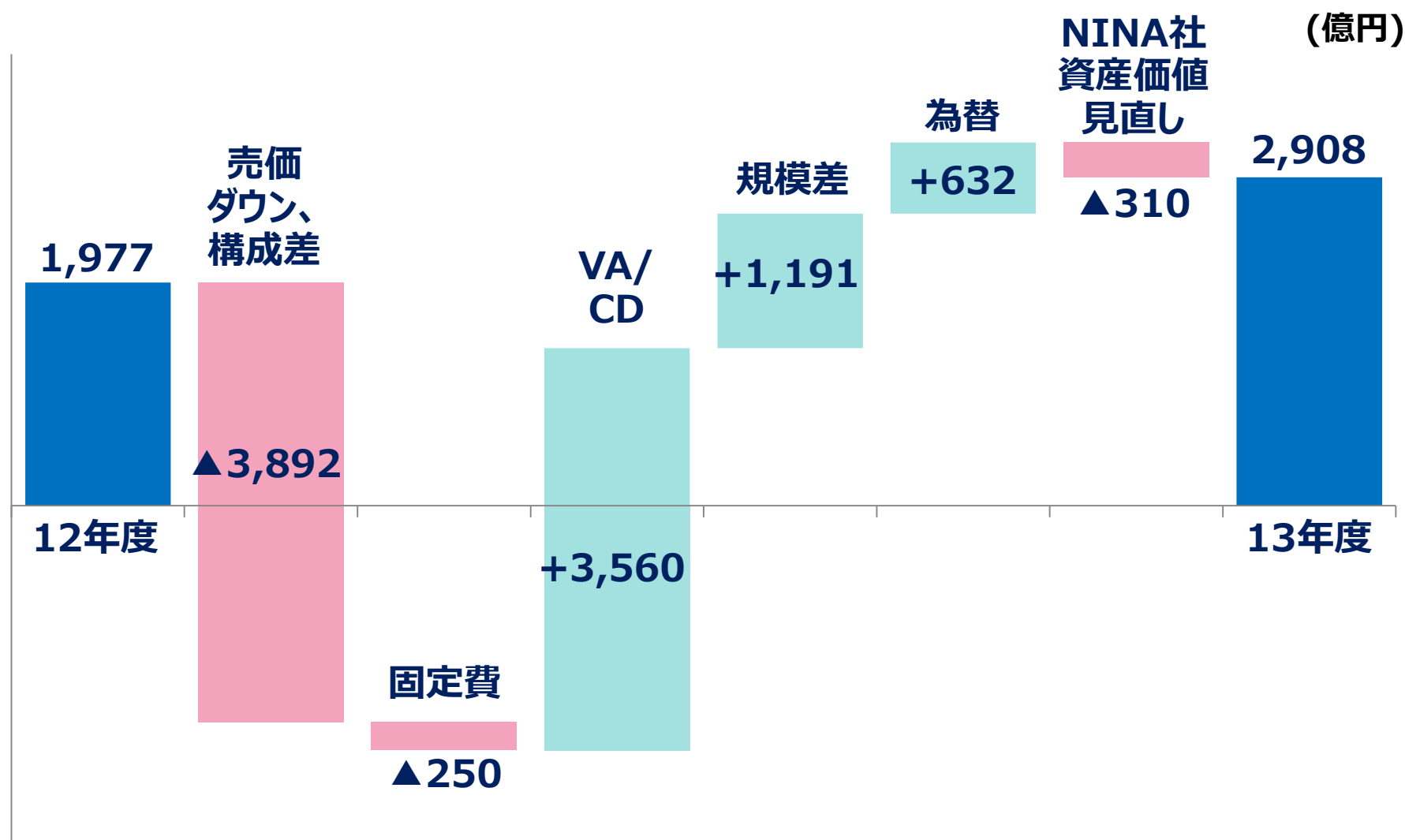
## 大幅な売上・営業利益達成するも当期純損益は計画未達

(億円)

	13年度	対12年度	対10/30公表	
売上高	65,025	+7,755 +13.5%	+2,025	全てのセグメントで 対前年増収
営業損益	2,908 4.5%	+931 +1.0%	+8	NINA※社資産価値見直し を織り込んだ上で見込達成
当期純損益	508 0.8%	▲266 ▲0.6%	▲492	ODD事業非継続化、繰延 税金資産取崩しで減益
FCF	400	+1,040	—	営業利益と運転資金の 改善で対前年大幅改善
D/Eレシオ	1.1倍	▲0.3倍	—	対前年大幅改善

# 営業損益分析

**NINA※社資産価値見直しを織り込んだ上で見込値達成**



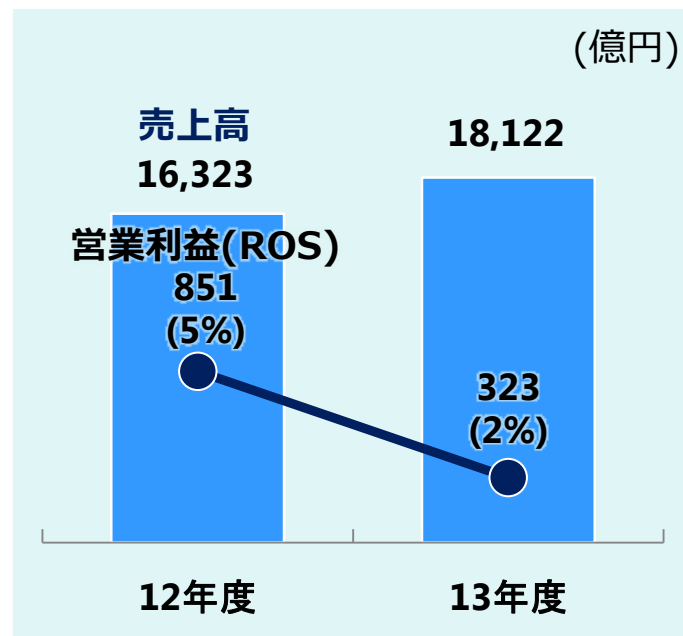
# 電力・社会インフラ事業グループ

## ● コンバインドサイクル火力発電 受注拡大

- ・ 北海道電力(株)様より  
石狩湾新港発電所向け受注

## ● スマートメーター用通信システム 東京電力(株)様より受注

## ● 新興国展開へ向けた体制整備



### 発電



グローバルエンジニアリング・製造センター(京浜事業所)



東芝ジェイエスダブリュー・パワーシステム社(インド)

### T&D



東芝電力流通システム・インド社



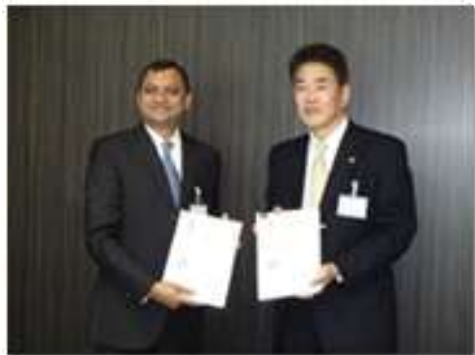
東芝パワーマシーン  
変圧器社(ロシア)

# コミュニティ・ソリューション事業グループ

## ● 新興国社会インフラ事業展開

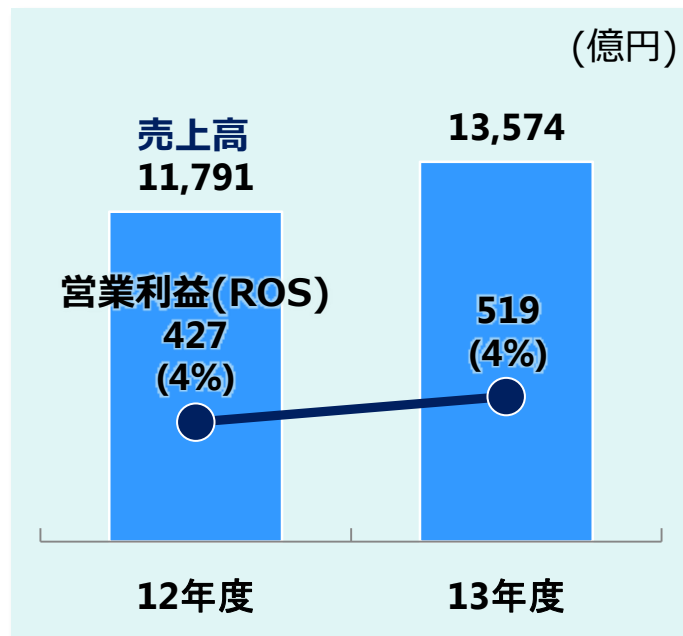
・インド水処理  
エンジニアリング会社への出資

・サウジTwin Residential  
Towers昇降機



・フィリピン商業・住宅  
複合施設向け空調設備

・ベトナム南北高速道路ITS  
プロジェクト



## ● スマートコミュニティ実業化

- ・HEMSの標準化採用：積水ハウス(株)様、大和ハウス工業(株)様、三井ホーム(株)様
- ・欧州VPP※サービス開始：cyberGRID社
- ・ドイツガグファ社と太陽光発電システムを活用した電力小売事業

# ヘルスケア事業グループ

## ● CT 生産累計30,000台達成

- ・ 世界シェア 2 位(13年)

## ● 画像診断機器新製品開発



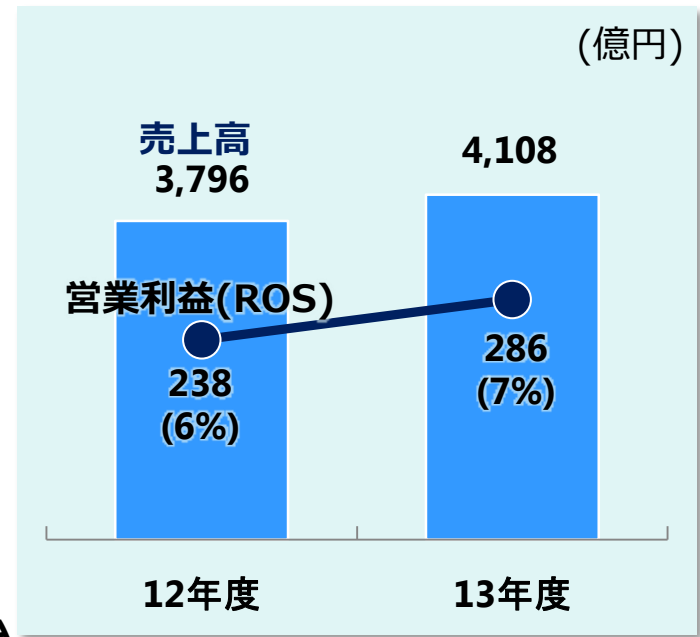
MRI  
「Vantage Elan」



3 検出器型ガンマカメラ  
「GCA-9300R」



超音波診断システム  
「Xario100」



## ● 重粒子線がん治療用照射システム受注

- ・ (独)放射線医学総合研究所様

## ● 新領域ビジネスを傘下に統合

- ・ ヘルスケア事業開発部の新設



生体センサ  
「Silmee™」



ウェアラブル  
デバイス



DNA検査システム

# 電子デバイス事業グループ

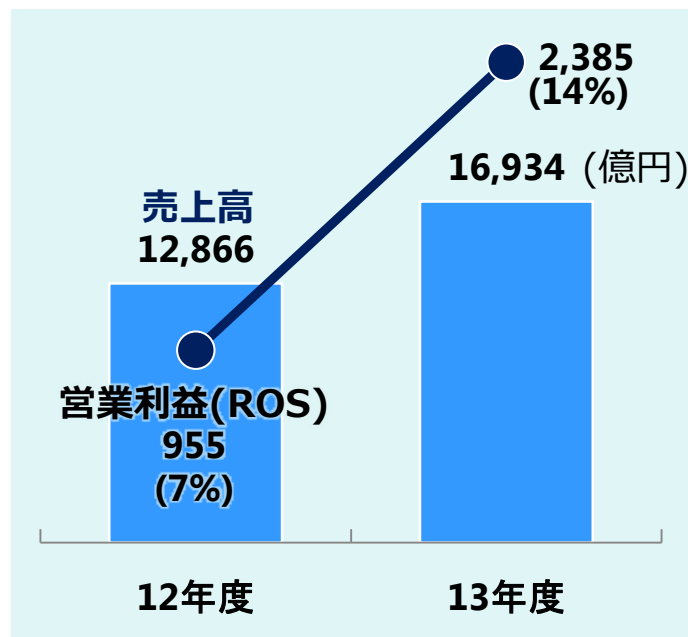
- NAND型フラッシュメモリ  
最高益達成
- 着実な微細化とコストダウン



19nm第二世代/  
15nm微細化による  
量産達成



四日市工場 第5製造棟  
第2期建設



- ストレージビジネス強化

- ・ OCZ SSD事業買収 (14年1月)
- ・ 5TBニアラインHDD(14年2月)



5TB ニアラインHDD



32GB FlashAir™

- ハイパワービジネス、中国機関車向けビジネスを受注※
- 無線LAN機能搭載SDカードFlashAir™ラインアップ拡充



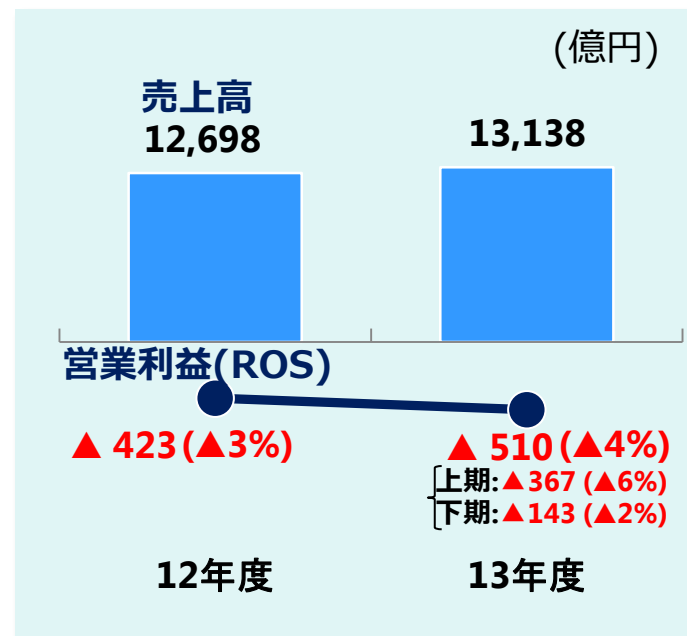
# ライフスタイル事業グループ

## ● TV/PC事業構造改革

- ・ 年間100億円の固定費削減(対12年度)
- ・ TV海外生産拠点終息・売却
  - ・ 「大連テレビジョン」終息
  - ・ 「東芝テレビ中欧社」売却



TV自社生産は  
インドネシアに集結



## ● ライフスタイル新会社へ映像・家電事業集結

## ● PC事業のBtoB強化に向け ビジネスソリューション事業部新設

## 全社取組み

### ニュー・コンセプト・イノベーション

- 新しい事業の創出を行う  
**新規事業開発部を新設**
- 技術の棚卸、潜在ニーズ発掘推進

### コーポレート 戦略機能強化

- 27部門を**13部門に再編**
- 世界5極**でグローバル・シェアード・サービス推進

### 体質強化

- 映像事業 構造改革
- 光学ドライブ事業 構造改革
- マレーシア半導体後工程会社売却

---

# 1. 13年度実績と成果

## 2. 「創造的成長」に向けた施策

- i. 東芝の目指す姿
- ii. 「価値創造」に向けた取り組み
- iii. 「生産性向上」に向けた取り組み
- iv. 多様な人財の育成・活用
- v. CSR経営推進 環境への取り組み

## 3. 14中計概要

## 4. 最後に

# 東芝グループ経営方針

## 創造的成長の実現

「市場の伸長に過度に依存しない」「東芝ならではの」成長



### 価値創造

常に市場と顧客視点に立脚  
技術の組合せの相乗効果・用途拡大

### 生産性向上

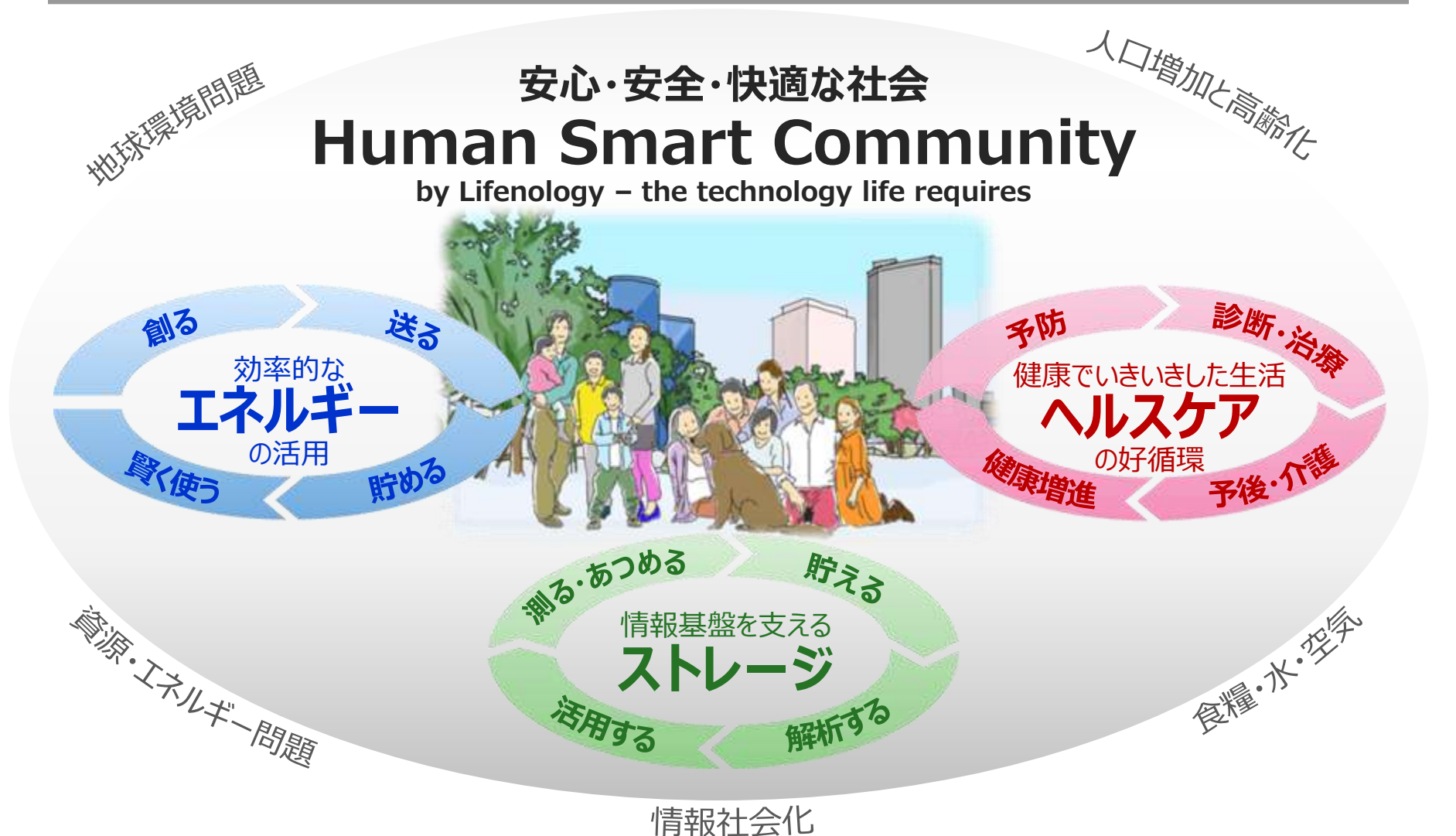
資源・資産の有効活用  
質・効率・スピード追求

### 多様な人財の積極的育成・活用

新しい視点を常に取り入れ、発想の転換を常態化

### CSR経営推進

# 東芝の目指す姿



## 「モノ」から「モノ+こと」へ

# 東芝の目指す姿

地球環境問題

人口増加と高齢化

安心・安全・快適な社会

## Human Smart Community

by Lifenology – the technology life requires



情報社会化

### 「モノ」から「モノ+こと」へ

# 電力・社会インフラ事業グループ

## 低炭素化

## 高効率・クリーンエネルギー技術で地球環境に貢献

エネルギーを  
創る

**世界最高効率 コンバインドサイクル、太陽光発電設備**

超臨界CO<sub>2</sub>サイクル発電パイロットプラント検討中 佐賀市二酸化炭素回収試験設備  
CO<sub>2</sub>分離回収試験設備初納入



送る

**高圧直流送電(HVDC)、スマートグリッド、AMI※1**

貯める

**蓄電池(SCiB™) 電力系統用、車載用(ISS※2、EV/PHEV)**

- ・東北電力(株)様 世界最大出力40MW
- ・九州電力(株)様 離島の系統周波数変動抑制



種子島

奄美大島

賢く使う

**鉄道用PMSM※3、プレミアム効率(IE3)対応モータ**

## 海外事業強化

火力

**東芝ジェイエスダブリュー・パワーシステム社一貫体制構築**

→周辺国展開(インド・中近東・アフリカ・東南アジア)

T&D

**グローバル水平分業体制構築**

→LCC部品供給 + FAT拠点でローカルフィット(日本、米州、欧州・北アフリカ、中東)

# 電力・社会インフラ事業グループ

## 原子力

世界No.1※1のサービス・燃料事業で安定収益を創出

### 保守サービス

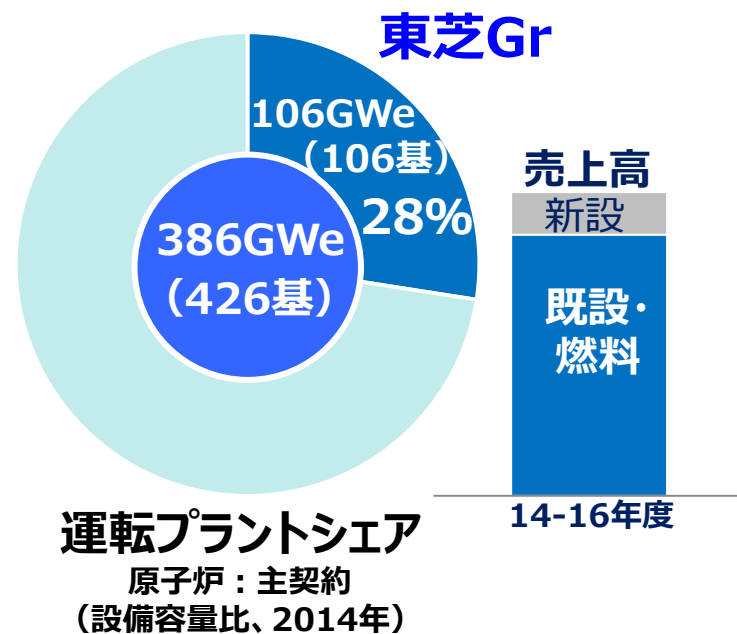
- ・ 「BWR PLUS/PWR PLUS」始動
  - 東芝/WEC協調したサービス事業拡大
  - 他社製ユニット保守事業強化
  - フィンランドオルキルオト1・2号TIP※2受注
- ・ 欧州サービス拠点設立(仏)
- ・ 大型設備の更新・新鋭化
  - 蒸気発生器、非常用電源、制御装置 等
- ・ 国内 再稼働支援

### 燃料

- ・ 米国・北欧等の優位市場に加え、新規顧客開拓 (仏、東欧他)

### 新設プラント

- ・ 英国NuGen社株式取得予定: AP1000 3ユニット建設機会確保
- ・ 各国への提案・受注活動推進: 欧州、米国、アジア、中国、中東、他



出典：日本原子力産業協会「世界の原子力発電開発動向 2014年度版」



# 電力・社会インフラ事業グループ

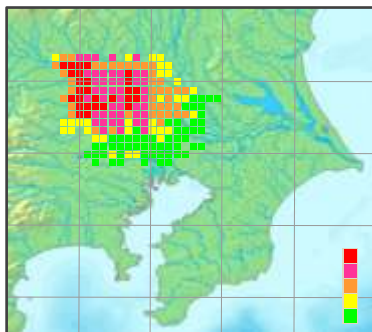
パワーエレクトロニクス デバイスからシステムまでの一体開発強化、新規領域開拓



- All-SiCパッケージを用いた  
鉄道車両用インバータ開発※1
- 高効率化と小型化を両立

## 気象レーダ

国内外でシェアを拡大、安心・安全な街作りに貢献



- 日本初※2フェーズドアレイ型  
気象レーダ開発※3
- ゲリラ豪雨や竜巻を  
最速10秒で観測可能

# 電子デバイス事業グループ

14年度 1.7兆円 → 16年度 2.2兆円

## ストレージ

### サーバ・ストレージにおけるフラッシュ化進展

→エンタープライズが一大セグメントへ

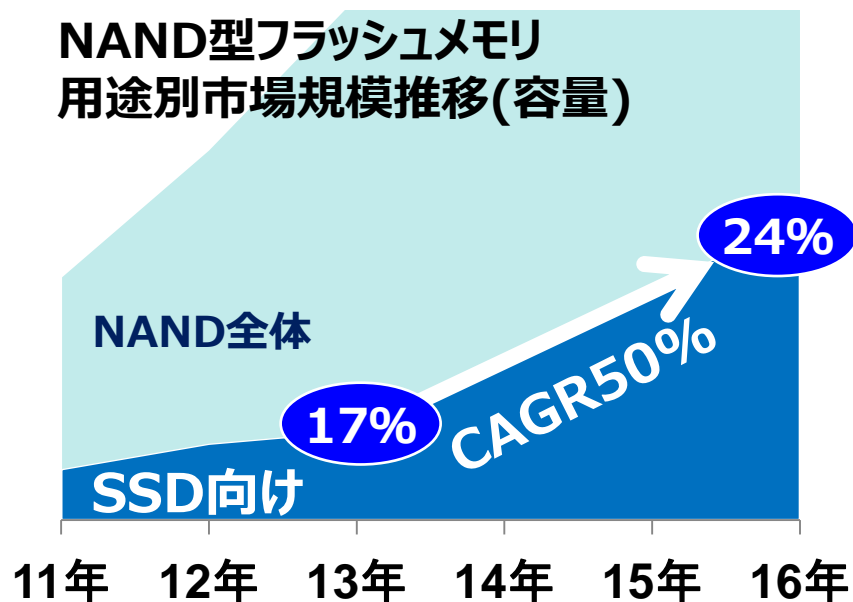
#### SSD事業拡大

- ・ コントローラ技術強化
- ・ HDDビジネス顧客基盤最大活用

#### NAND微細化/次世代開発による大容量化、コスト削減徹底追求

- ・ 15nm世代 14年4月量産開始
- ・ 3D 2014年度サンプル出荷
- ・ 次世代露光技術への取り組み

NAND型フラッシュメモリ  
用途別市場規模推移(容量)



## ディスクリート/システムLSI 「国内/民生」から「海外/車載・産業・通信」へ

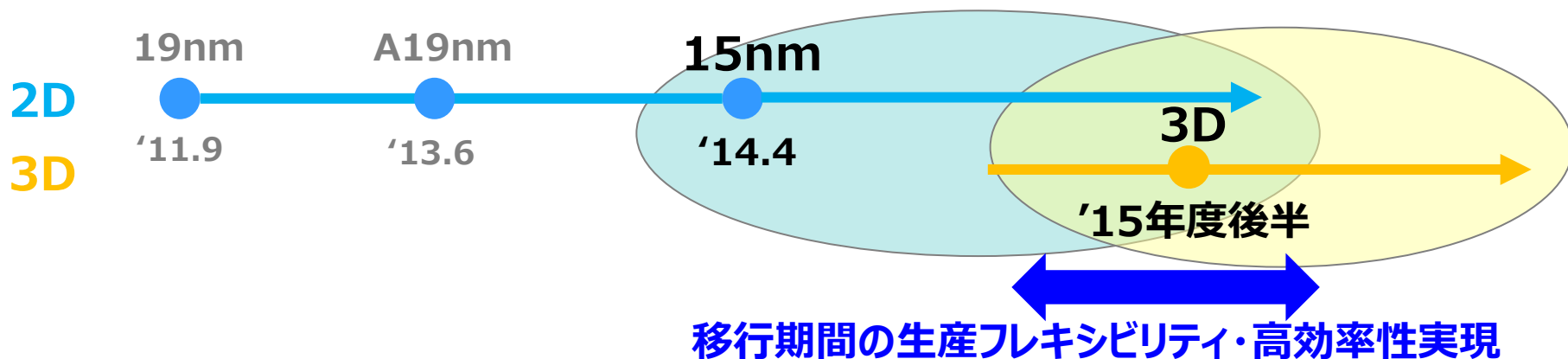
- ・ ディスクリート：白色LED、パワーデバイス(DTMOS)、GaN/SiC
- ・ システムLSI：画像認識(Visconti™)、モータ制御、ストラクチャード・アレイ※1
- ・ IoT※2分野 (スマートカー、ウェアラブルデバイス etc.) での需要開拓

# メモリ事業/微細化と効率化の追求

## 世界最小クラス15nm NAND量産開始

## 3Dメモリ時代に備え開発推進、生産体制構築開始

既存の土地・動力・製造設備を最大限に活用、効率的な3Dへの切り替え投資実現



### 15nm生産体制

- Y5 Phase 2稼働による15nm量産立ち上げ



### 3D生産体制

- 3D専用工程の補助棟建設
- Y3/Y4既存棟と連携し投資額削減
- 2015年夏竣工予定
- 次世代露光、成膜、エッチングなどの最先端装置を順次導入

# ヘルスケア事業グループ

14年度	16年度
4,400億円	7,200億円

## 7/1付でヘルスケア社発足、グループ内関連事業統合

メディカル

画像診断事業で世界TOP3、CT世界No.1へ

(億円)

7,200

### 製品競争力

- ・CT全機種に被ばく低減技術搭載
- ・MRI戦略商品投入(高画質、省スペース、省電力、静音)
- ・Vital社の世界トップクラスの画像処理技術
- ・AngioCT：最先端がん治療、心臓治療支援

新規ヘルスケア  
(M&A含む)

### 領域拡大

- ・IVD※：迅速ウィルス検査、感染症、がんマーカー
- ・PET-CT：バイオマーカーイメージング分野

### サービス強化

- ・遠隔保守システム搭載製品拡大
- ・ユニット・部品寿命予測機能強化



### グローバル体制拡充

- ・日米欧中印で開発分業・加速
- ・ブラジル工場生産拡大、新工場 準備中
- ・市場に応じた販売法人化



4,108

メディカル  
5,300

13年度

16年度

# ヘルスケア事業グループ

新規ヘルスケア

早期事業拡大

## 重粒子線がん治療システム

- ・超伝導搭載で  
小型・軽量化、省エネ実現
- ・回転ガントリーによる高精度照射



超伝導搭載回転ガントリー

## COI Stream※事業化推進

- ・ゲノムシーケンス・解析事業
- ・ビックデータ解析、センシング技術活用



ウェアラブル  
デバイス



生体センサ  
「Silmee™」

## DNA検査システム

- ・ヒト・動物の感染症の検査など  
幅広くヘルスケアに応用



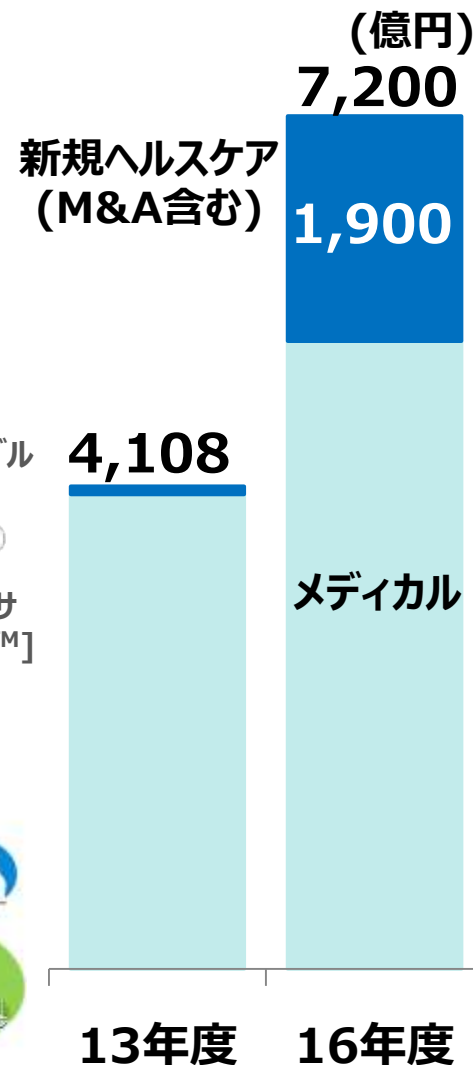
DNA検査システム

## シニア向け在宅サービス

- ・「安心」「健康」「便利」「楽しみ」  
のサービスを提供、健康シニアと  
子世代の安心と豊かな暮らしを  
支援



シニア向け在宅サービス (イメージ)



# コミュニティ・ソリューション事業グループ

14年度 1.4兆円  
16年度 1.6兆円

## エネルギー安定供給と安心・安全で快適なコミュニティを実現

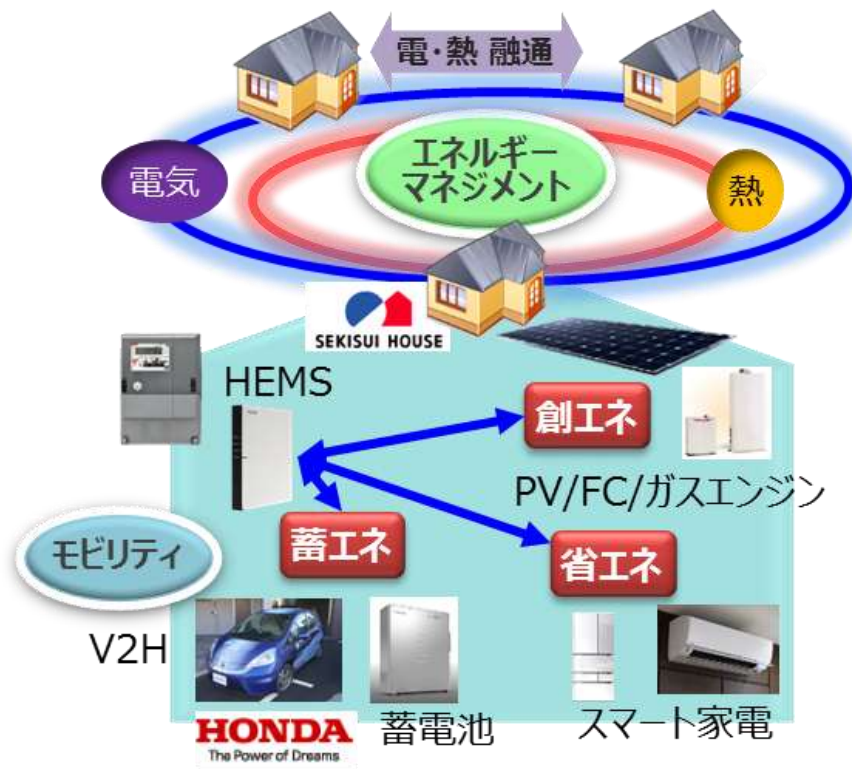


### パートナーとの協業

### エネルギーとモビリティによる低炭素化

本田技研工業(株)様、積水ハウス(株)様との  
V2H※/コミュニティ実証

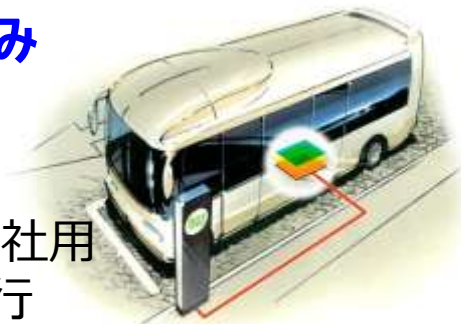
－電気・熱の効率的エネルギーマネジメント



### モビリティへの取組み

#### ワイヤレス充電 バスの実証研究

全日本空輸(株)様の社用  
として電気バスを運行



### 地域ソリューションの展開 (自治体との連携)

- 横浜スマートシティ・プロジェクト
- 川崎駅周辺地区スマートコミュニティ
- 仏リヨン・プロジェクト

# リテール事業

## POSグローバルNo.1の顧客基盤を活かしソリューション事業拡大中

インスタ・ソリューションからリテール統合ソリューションへ  
さらにデータ・サービス・ソリューションの領域へ事業を拡大

### スマートレシート®

実証実験  
14年度事業化



### データ・サービス・ソリューション

分析・ビッグデータ

- ・廃棄ロス分析
- ・顧客嗜好・動向分析

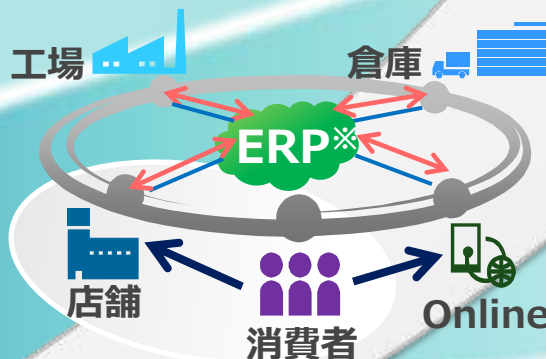
### オムニチャネル対応ソリューション

【海外】米国大手顧客への導入を開始

(TCxGravity)

【国内】ecbeing社と提携し、

統合型ソリューションの共同開発



### リテール統合ソリューション

オムニチャネル対応

- ・需要予測
- ・発注在庫管理

### インスタソリューション

チェックアウト多様化

- ・認識技術の活用



POS



タブレットPOS発売  
(TCxFlight)



オブジェクト認識  
スキャナー発売  
(IS-910T)



カートPOS



自動読取レーン

# ライフスタイル事業グループ

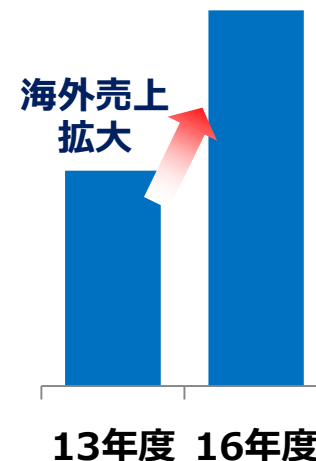
## 家電

### 家電 海外事業

日本・アジアでのブランド力を活かし、売上・収益向上を図る  
ROS5%の早期実現を目指す

- 開発リソース増強(+25%) 差異化・ローカルフィット商品継続投入
- アジア・中東へ注力
- 映像との連携
  - ・新規市場（ミャンマー、カンボジア、他）
  - ・重複機能整理

CAGR : 20%



## 映像

## PC

### BtoB事業

売り先、製品数の絞込み、オペレーションの効率化、BtoBへの更なるシフトで継続的黑字化を目指す





# ニュー・コンセプト・イノベーションの進捗

中赤外レーザQCL ※

見えない光で人と社会をしっかり見守り

産業向けガス分析技術を応用し、高精度を卓上サイズで実現

## 呼気分析装置

呼気中の微量ガスを分析し、  
体調モニタリング、疾病診断へ



ハウスシック原因物質  
や温室効果ガス等、  
社会インフラ分野へ  
適用拡大  
(環境ガス計測など)

## インフラヘルスマモニタリング

「見る」～「診る」まで長寿命化をサポート

既存点検・監視の代替手法を検証中

### 目視点検→画像処理技術応用

トンネルなどのひび割れ、水漏れなど、  
状態の変化を写真画像から検出



英国内送電線  
トンネルにて  
実証試験中

診断・評価まで領域  
拡大、安心・安全な  
社会インフラに貢献

### 打音点検→産業用探傷技術応用

### 状態監視→産業用モニタリング技術応用

ウェアラブル・ディスプレイ

グラスレス3D技術応用

◆保守点検補助ツール



# ニュー・コンセプト・イノベーションの進捗

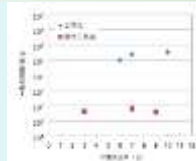
## 植物工場

## 水・空気・食料への取り組み

水・照明・空調の技術、  
半導体生産管理などの  
社内技術を  
植物工場へ活用

### 東芝クリーンルームファーム横須賀

- ◆ 14年度上期出荷開始予定  
年間3億円(売上見込)
- ◆ 1,969㎡  
300万株/年(レタス換算)
- ◆ ポリフェノールやビタミン類が  
豊富な機能野菜
- ◆ ほぼ無菌状態の閉鎖型植物  
工場生産、長期保存が  
可能な無農薬野菜



### 工場ソリューションへの展開

**空気**の技術  
ルネキャット(抗菌)  
温度湿度制御  
(ヒートポンプ)  
CO<sub>2</sub>生成

**水**の技術  
UV殺菌

**光**の技術  
植物育成用照明

**エネルギー**  
生成技術  
PV発電  
風力発電

**ICT**  
アグリクラウド  
生産管理システム

## Coordinate Plus™ (バーチャル試着)

## 実店舗での購入までを実証実験中

体型センシング技術  
(高精度人物検出技術応用)  
×  
体型フィッティング技術



### ヘアサロン



kakimoto arms 様  
コーディネート &  
バーチャル試着

### 実店舗



洋服購入

ビッグデータ連携でオムニチャネルを構築

# 2. 「創造的成長」に向けた施策 M2M技術の活用

## 東芝製品とM2M技術で新たな価値の創造

### Human Smart Community

#### 防災

災害予測  
気象監視  
災害短時間予測



フェーズドアレイ  
気象レーダ



トンネル検査



生体センサ ウェアラブルデバイス

#### ヘルスケア

生体センサ  
在宅医療・見守り

#### インフラ・機器保守

インフラヘルスマニタ  
劣化診断  
余寿命評価

機器サービス  
遠隔監視  
遠隔保守



医用機器



#### エネルギー管理

スマートメーター  
スマートグリッド

HEMS  
CEMS

#### 交通

交通管制  
位置・運行管理  
渋滞度判定



エレベータ



カメラ

ミリ波

画像フローブ

画像フローブ

#### リテール

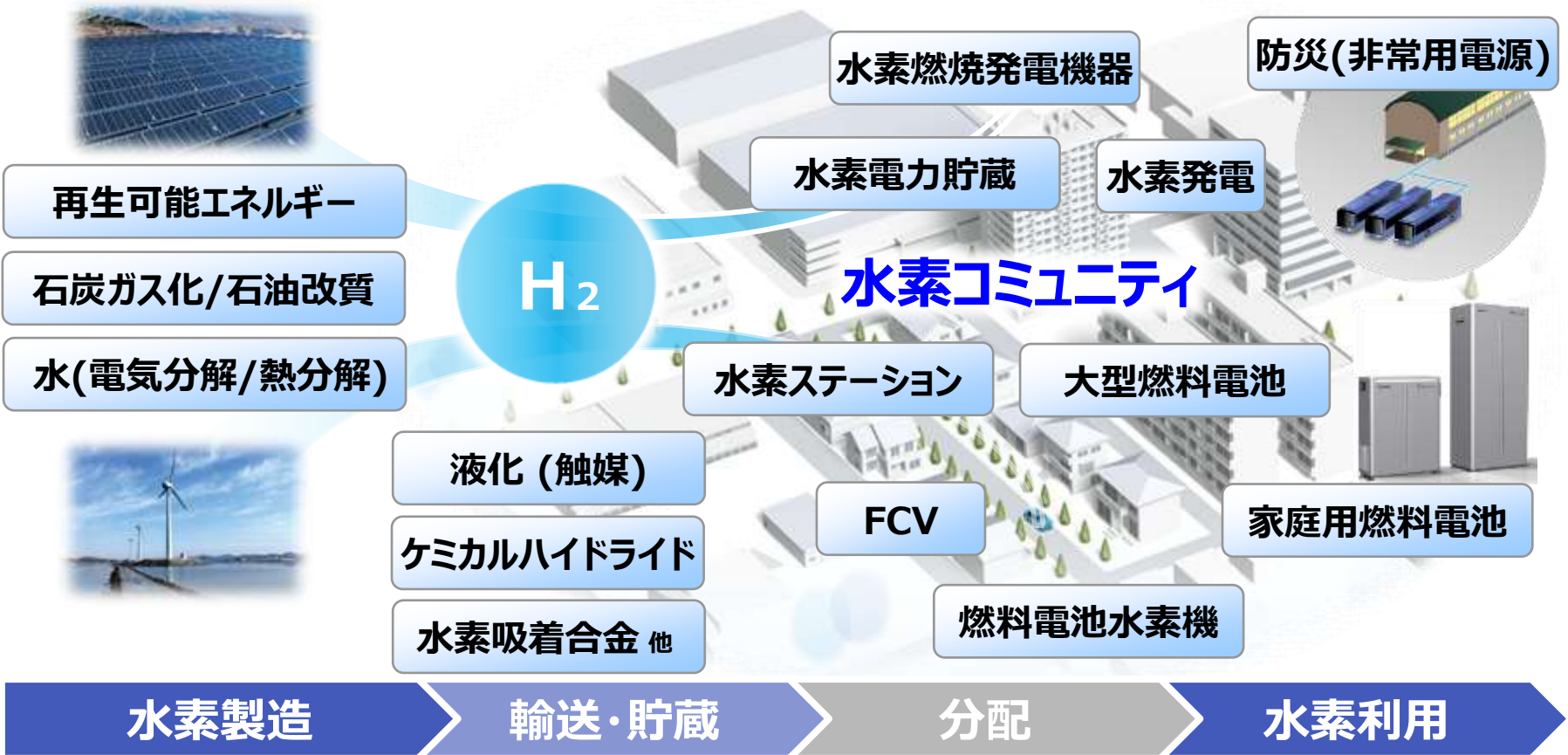
POS端末・レジ  
RFID



# 水素を軸とした次世代エネルギーインフラ事業

## 資源輸入に依存しない、クリーンで安定した電力供給を実現する 次世代エネルギー社会

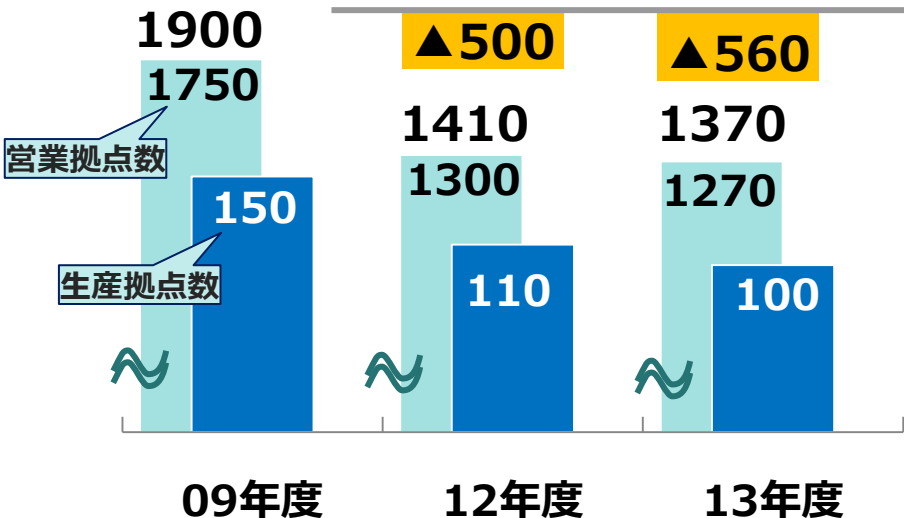
ターゲット市場：2020年10兆円→2040年80兆円※  
2020年国内水素需給規模予測：水素供給10～100億Nm<sup>3</sup>/年



# 生産性向上への取組み

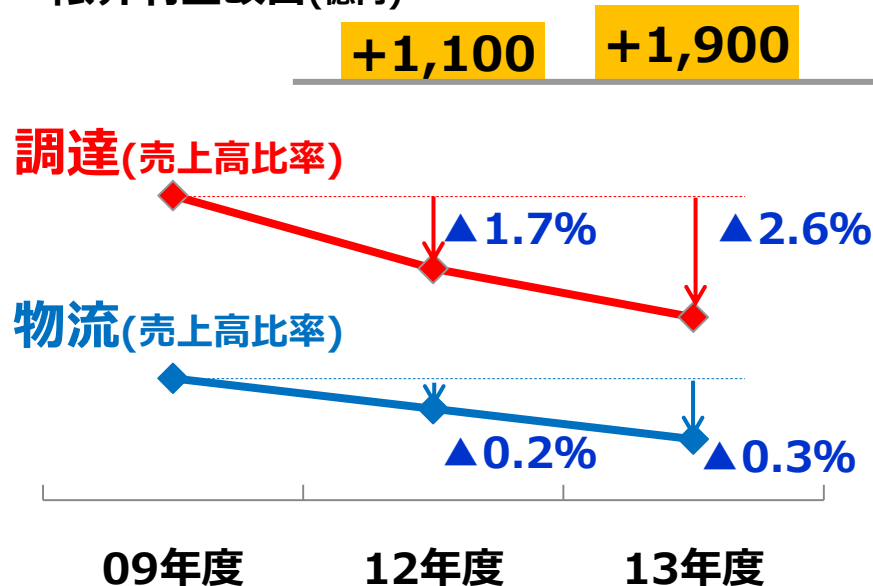
## 拠点最適化

費用削減(億円)



## 調達・物流費削減

限界利益改善(億円)



## 固定費削減

08年度→09年度  
09年度→13年度

4,300億円の固定費削減  
1,640億円の固定費削減

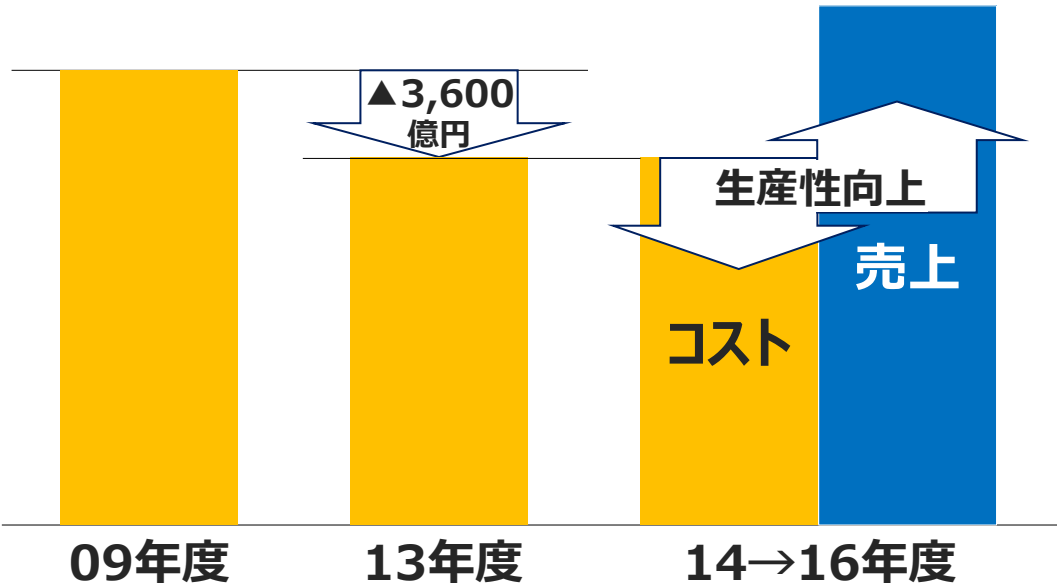
# 生産性向上プロジェクト

## 「プロジェクトGAIN」

Global Action for Innovative Enterprise

東芝を真にグローバルでイノベーティブな会社に

すべての領域でゼロベースからプロセス見直し  
総コスト最適化、資源・資産を有効活用



- 調達
- 生産
- 物流
- 品質
- 営業
- 開発
- 人的生産性
- 間接業務・拠点

3年間で3000億円  
効果創出

## 多様な人財の育成・活用

### イノベーションの源泉として多様性を積極活用

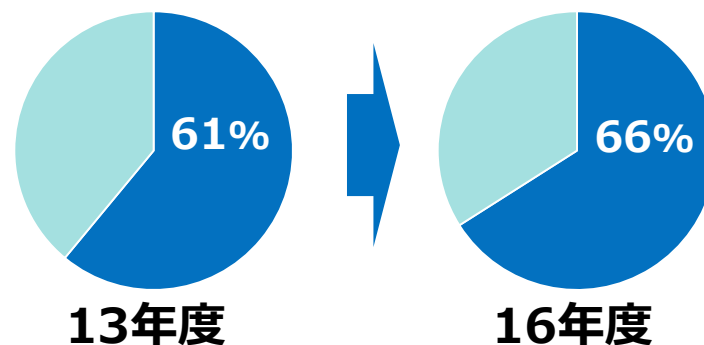
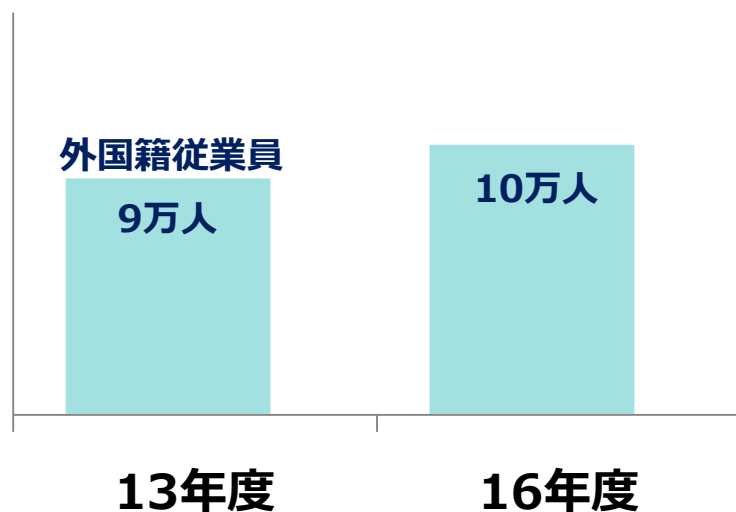
海外売上高比率  
13年度 ⇒ 16年度  
58% 63%

事業のグローバル化に合わせ  
人財活用の変革

外国籍従業員

海外法人トップ現地化

※全連結現法



グローバル共通の評価・処遇ポリシー構築を検討  
グローバル規模のダイナミックな人事交流実施

# CSR経営推進 環境への取組み

## エコ・リーディングカンパニーとしての地位確立

### 環境経営の深化

#### エクセレントECP売上拡大

- コンバインドサイクル発電システム  
北海道電力(株)様石狩湾新港発電所

プラント熱効率62%



- MRI（磁気共鳴イメージング装置）  
Vantage ELAN

省設置スペース  
電源容量・消費電力最小



環境性能No.1  
の実現

利益率拡大  
市場シェア拡大

### 環境経営の拡がり

#### グローバル環境一斉アクション

世界各拠点の環境活動を「バトン」でつなぐ



### 6/5「世界環境デーイベント」

### 全従業員の環境意識向上と一体感醸成



---

# 1. 13年度実績と成果

## 2. 「創造的成長」に向けた施策

- i. 東芝の目指す姿
- ii. 「価値創造」に向けた取り組み
- iii. 「生産性向上」に向けた取り組み
- iv. 多様な人財の育成・活用
- v. CSR経営推進 環境への取り組み

## 3. 14中計概要

## 4. 最後に

# 14中計のポイント

**成長のエンジン**

**バリュー・イノベーション  
ニュー・コンセプト・イノベーション**

**アライアンス+M&A**

**ヘルスケア・ストレージ、  
エネルギーに重点投資**

**プロジェクトGAIN**

**プロセスイノベーションで  
追加的資金創出を実現**

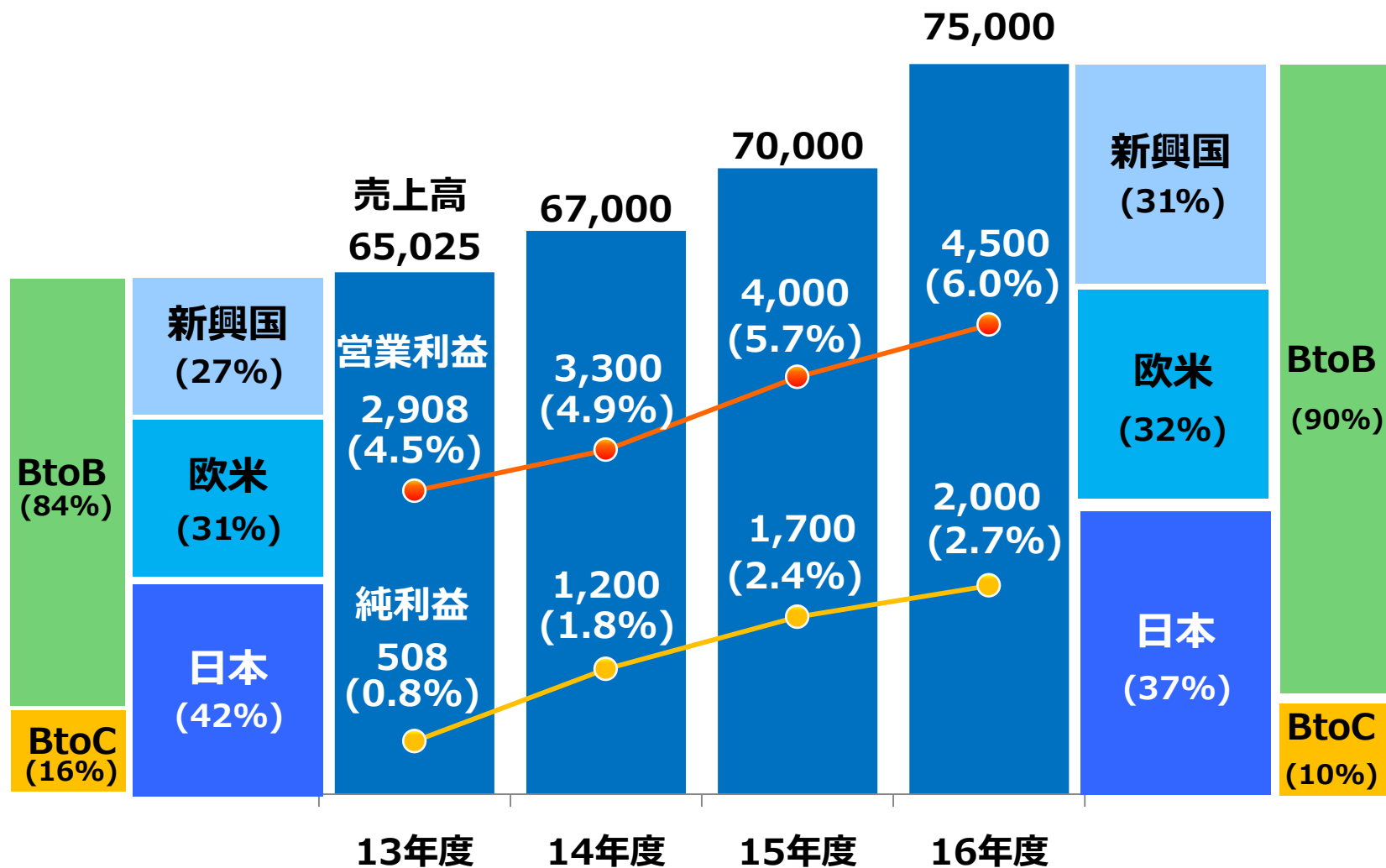
**「稼ぐ力」の向上と効果的な投資判断でキャッシュ創出**

**創造的成長と財務体質強化の両立**

# 2016年度見通し

## 海外比率拡大、BtoBシフト加速で着実に成長

(億円)

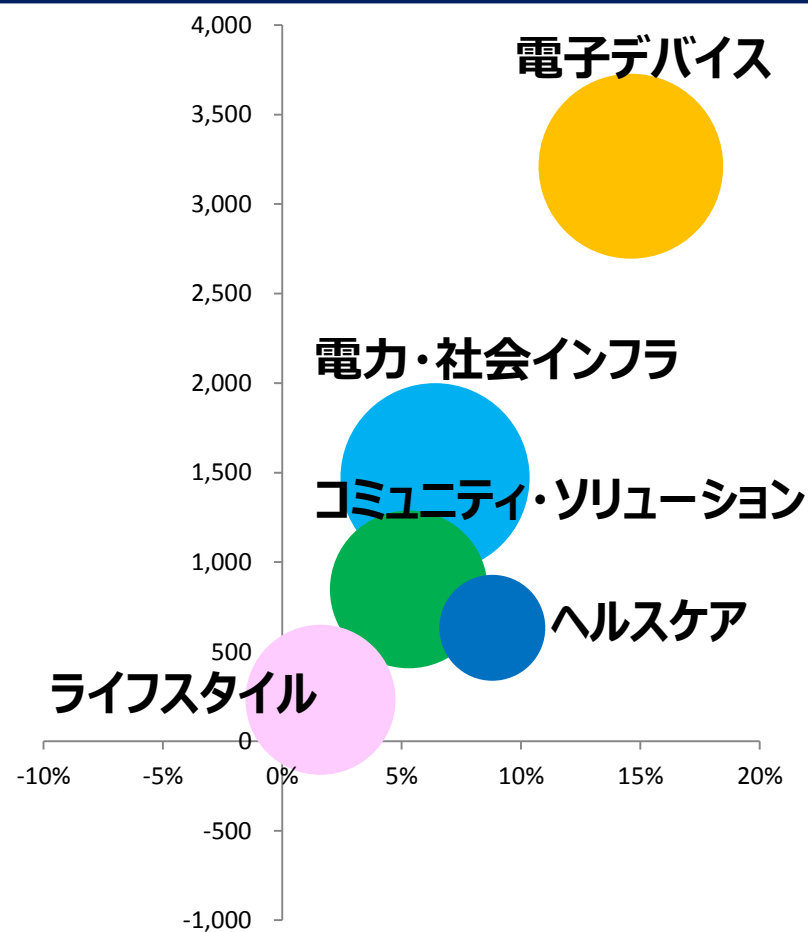
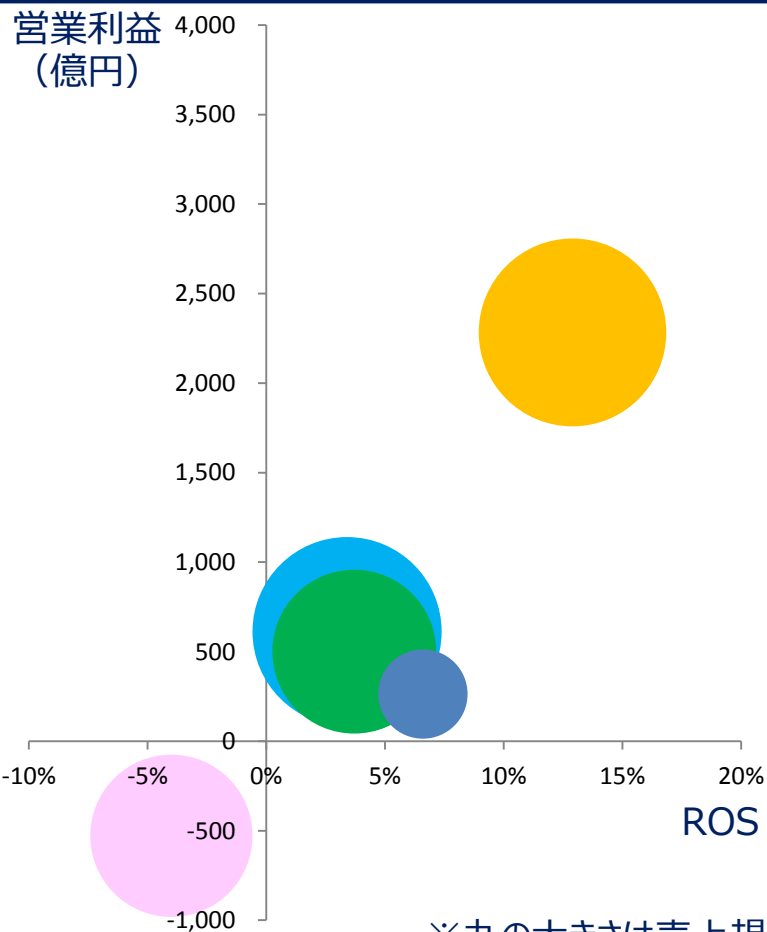


# 利益拡大のシナリオ

全ての事業でROS5%以上を目指す

13年度

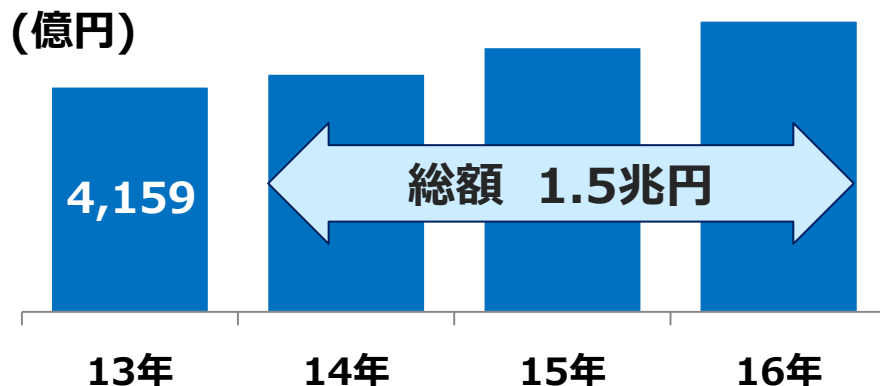
16年度



# 資源投入

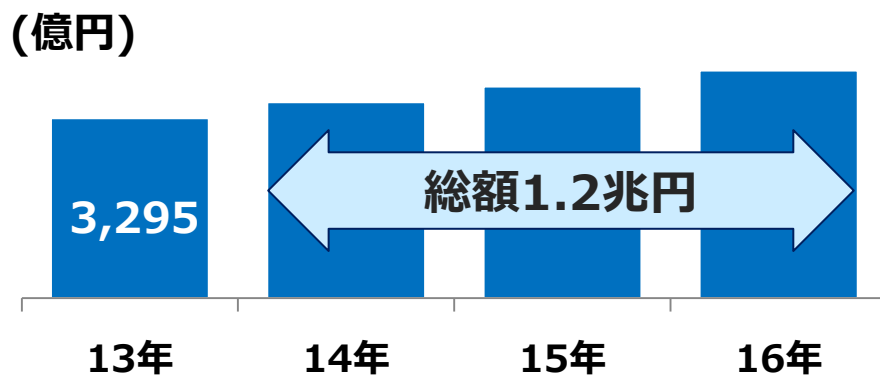
## ヘルスケア・ストレージ・エネルギー 3つの柱へ集中投資

### 設備投資・投融資



- NAND : 15nm/3D量産投資
- ストレージサービス
- メディカル・ヘルスケア新領域
- エネルギー サービス拠点拡充

### 研究開発



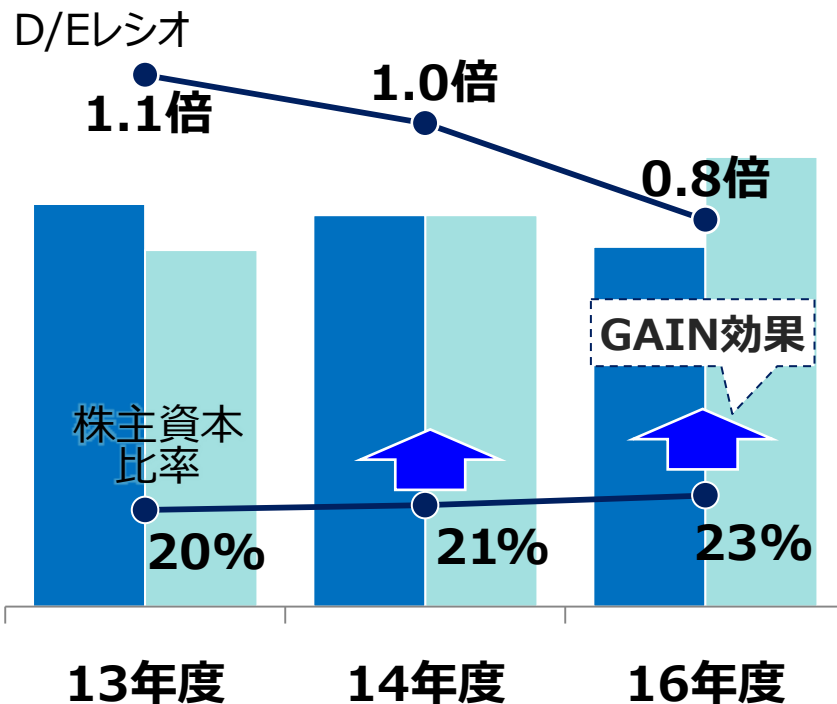
- 長期スパン育成事業
  - ・ 次世代エネルギー
  - ・ ヘルスケア
  - ・ 車載向けSiN
  - ・ 衛星測位システム
- SSD/HDD 技術開発

# 財務体質改善

着実な改善、GAIN効果で更なる資金活用

## 財務体質改善

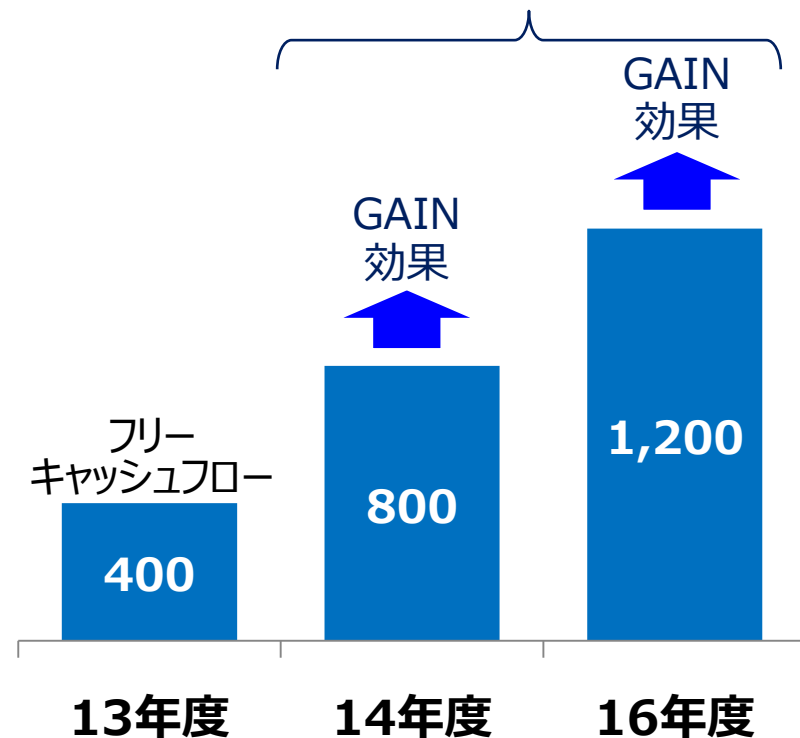
純利益(億円)	508	1,200	2,000
ROI	10%	11%	14%



## キャッシュフロー創出

(億円)

GAINで創出する資金は  
財務体質改善と成長投資に活用



---

# 1. 13年度実績と成果

## 2. 「創造的成長」に向けた施策

- i. 東芝の目指す姿
- ii. 「価値創造」に向けた取り組み
- iii. 「生産性向上」に向けた取り組み
- iv. 多様な人財の育成・活用
- v. CSR経営推進 環境への取り組み

## 3. 14中計概要

## 4. 最後に

# 創造的成長と財務体質強化の両立に向けて

---

## 1. 財務規律の重視

## 2. オーガニックな成長

- ◆ ストレージ：強いNANDでエンタープライズへ
- ◆ エネルギー：低炭素技術を核に拡販
- ◆ ヘルスケア：メディカル＋新規領域

## 3. 収益性の向上

- ◆ 保守・サービス、メンテナンス事業強化
- ◆ 原子力 既設プラント向けサービス、燃料事業
- ◆ ライフスタイル構造改革



最後に

「創造的成長」を着実に推進し、

**2014年度 過去最高営業利益**

'89年3,159億円

**2015年度 過去最高純利益**

'10年1,378億円

**2016年度 過去最高売上高**

'07年76,681億円

を目指す

# Human Smart Community

by Lifenology – the technology life requires



**TOSHIBA**

**Leading Innovation >>>**

---

## 注意事項

- この資料には、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想定及び所信にもとづく見込みです。
- 当社グループはグローバル企業として市場環境等が大きく異なる国や地域で広く事業活動を行っているため、実際の業績は、これに起因する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。）により、当社の予測とは大きく異なる可能性がありますので、ご承知おきください。
- 注記が無い限り、表記の数値は全て連結ベースの12ヶ月累計です。