

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

2013年度 经营方针说明会

2013年8月7日

株式会社 **東芝**

代表 執行 役 社 長

田 中 久 雄



東芝グループは、持続可能な
地球の未来に貢献します。

I. 新的经营方针

II. 具体措施

1. 创造价值
2. 提高生产力
3. 积极培养并活用多样化的人财
4. CSR经营

III. 2013中期经营计划概要

东芝集团经营方针

实现创造性的增长

“不过度依赖市场增长” “东芝独一无二” 的增长



创造价值

始终站在市场和顾客的角度
扩大技术组合的相乘效应和用途

提高生产力

资源·资产的有效利用
追求质量·效率·速度

积极启用并培养多样化的人财

不断吸收新的观点，使思维的转变成成为常态化

推进CSR经营

面向“创造性的成长”

创造价值

发掘无限大的业务机会

医疗保健
能源 / 存储



新·概念·创新
内部有机结合 / M&A

提高生产力

努力实现符合21世纪时代需求的业务水平

强化财务基础

现金流 经营强化

I. 新的经营方针

II. 具体措施

1. 创造价值
2. 提高生产力
3. 积极培养并活用多样化的人财
4. CSR经营

III. 2013中期经营计划概要

可以实现的未来

人口增加
老龄化

信息社会化

资源·能源
问题

关注
地球环境

开展课题解决型的业务

更舒适的
生活方式

广泛的
医疗服务

稳定地供应能源
有效运作

建设安全的城市
灾害预知、减灾

放心的水·空气·粮食

有效运用资源
可持续

减少CO₂排放

为了人类和地球的明天。

东芝的未来目标

实现以3大支柱为中心的智能社区



※1: EMS (Energy Management System)

※2: ICT (Information and Communication Technology)

过去1年的业务成果

能源

- 赢得新加坡铁路运营商的永磁同步发动机系统合同
- 收购动态响应相关公司(Consert公司/cyberGRID公司)
- **向美国出口世界最大的抽水发电设备**
- 开展太阳能发电业务
- **赢得意大利输电公司特纳公司的直流输电 (HVDC)系统建设工程的合同**
- 实施全封闭型永磁同步发电机系统比原来节能约 50 %的实证
- **在配备铃木Wagon R的无空转系统上使用第二代电池SC i B**
- 开发日本第一部“相控阵天气雷达”
- 联合开发世界第一台超临界CO₂循环发电系统
- 在土耳其设立电力系统业务基地

存储

- 向缅甸的证券交易系统提供模块型数据中心
- 推出“Toshiba Total Storage Platform”
- 推出闪存阵列“Violin 6000系列”
- **日本四日市工厂第五座厂房的二期建设**
- 推出配备NAND型闪存的HDD“驱动器”新产品
- 开始推出面向记忆容量1.6TB的企业SDD的样品
- **开始批量生产NAND19nm第二代产品**
- 开始销售面向企业的在线存储器服务“数码贷金库for Business”

医疗保健

- **赢得土耳其卫生部的80台CT系统合同**
- **在巴西的医疗设备工厂开始运营**
- **开始正式运作Healthcare@Cloud ~ 医用图像的外部保存服务**
- **在土耳其、韩国设立现地法人**
- 开发用于医疗保健服务的传感器模块
- **开展面向阿联酋、马来西亚的重粒子线癌症治疗设备的可行性研究**

在日本国内图像诊断市场连续保持市场占有率第一位、世界市场占有率第四位

12年度世界占有率

第3

第4

第3

第4

CT



X光诊断设备



超声波诊断设备



MRI(核磁共振成像装置)



12年度日本占有率

第1

占有率50%

第1

第2

第4

海外现地法人10家、代理店78家

在全球135个国家开展 医用系统的销售和服务

凭借M&A，扩大销售渠道

- 11/6月 收购Vital Images公司
- 13/3月 在土耳其设立现地法人
- 13/4月 在韩国设立现地法人

东芝医疗系统欧洲公司

东芝医疗系统土耳其公司

东芝医疗系统（中国）有限公司

东芝医疗系统（株）

东芝医疗系统韩国公司

东芝加拿大公司

Vital Images.inc

东芝美国医疗系统公司

东芝医疗系统亚洲公司

东芝澳大利亚公司

东芝医疗系统巴西公司

扩大图像相关医疗领域与预防·预后业务事业

技术创新

扩大现有的业务领域

实现医院内的高水平治疗

高度诊疗
(图像除外)

生活科学领域

(生物技术等)

新业务

预防·预后业务

低侵袭性·非侵袭性治疗※1

IVD

(体外诊断药物·设备)



3D4D图像应用
Vital Images公司

发达国家



重粒子线
治疗装置



土耳其
巴西

适应高度医疗的扩大

医疗保健
大数据
发达国家

差异化战略

从预防·预后
到整个周期护理
(预防·预后+诊断)

中国、印度

依靠预防+诊断等其他
方式扩大

市场增长

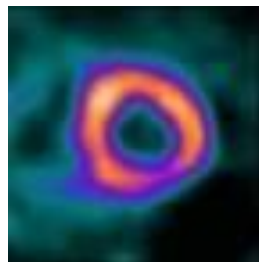
采用最新CT(Aquilion ONE™) 的国际多设备临床研究

原有方法

冠动脉血管



心肌SPECT



使用导管・
放射性药物



1次拍照

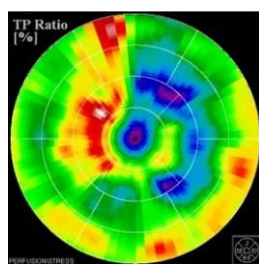
- 降低辐射量
- 减少造影剂的使用量
- 缩短检查时间

Aquilion ONE 心脏检查

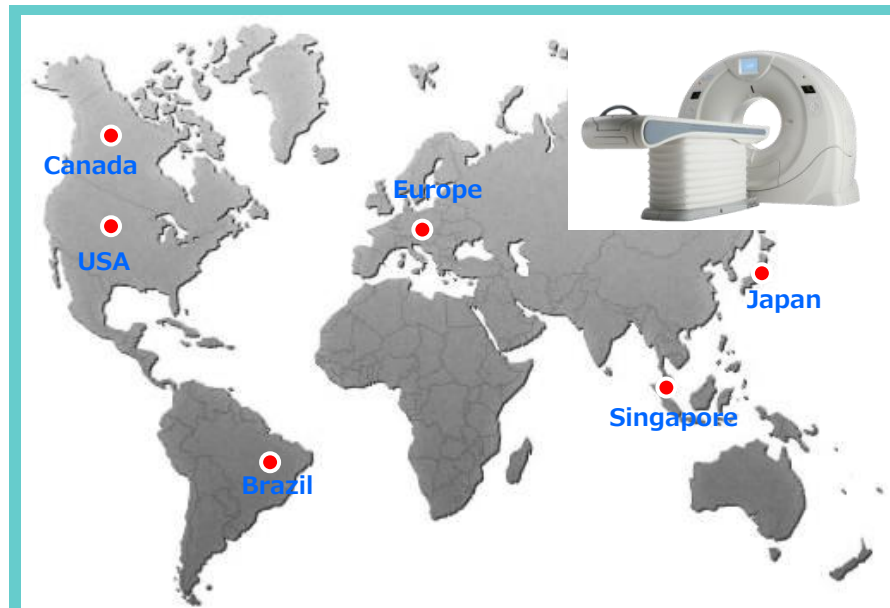
冠动脉
CT血管



心肌CT
灌注成像



世界8个国家 / 16个地区



USA

★Johns Hopkins 大学
哈佛大学
(BIDMC, BWH)
NIH (NHLBI)

Canada

多伦多大学 (TGH)

Japan

岩手医科大学
三重大学
庆应义塾大学
圣路加国际医院

Singapore

Mount Elizabeth
国立心脏病中心

Europe

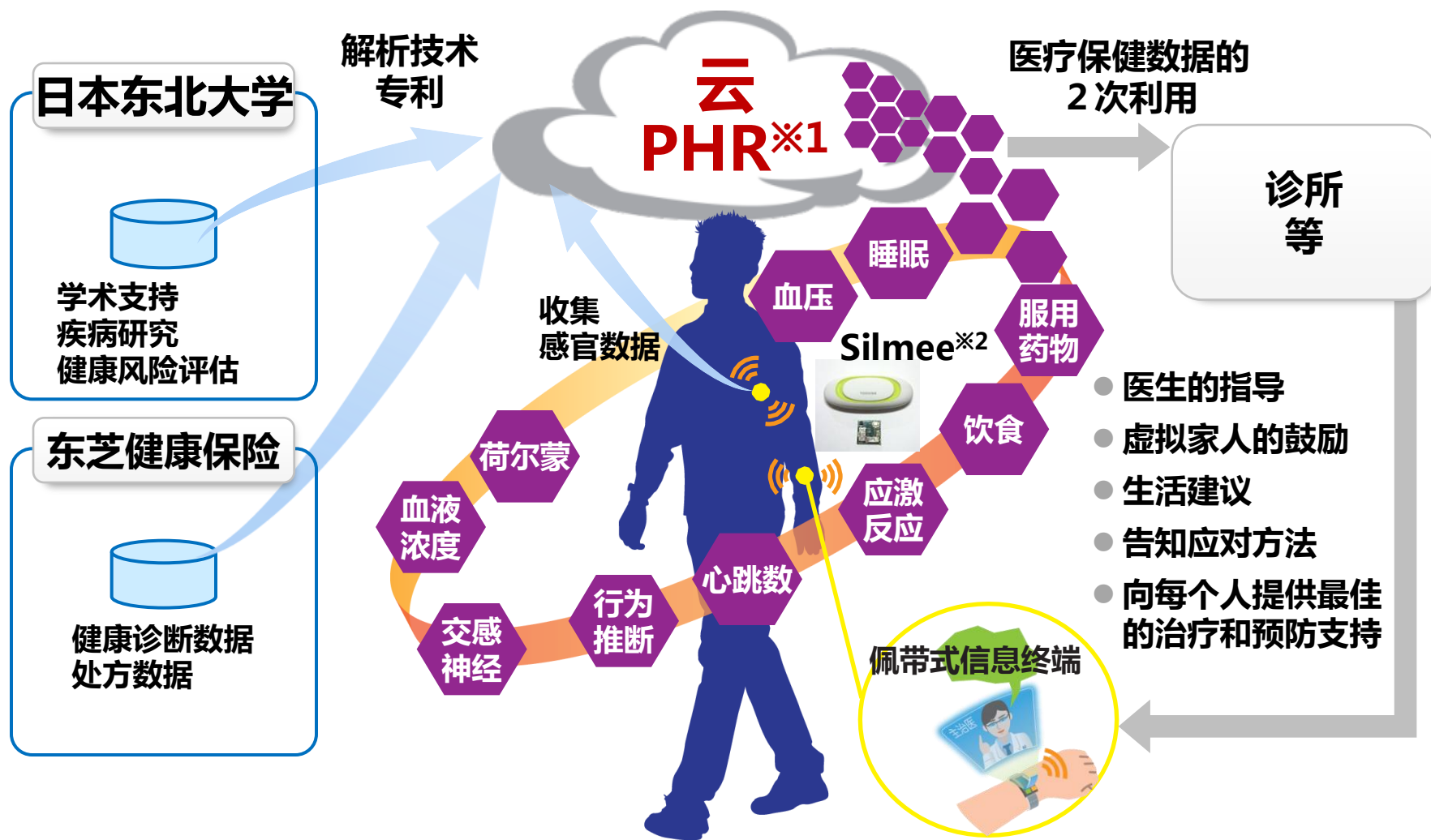
汉堡大学 (Charite)
莱顿大学
哥本哈根大学
(Rigshospitalet)

Brazil

圣保罗大学(INCOR)
Albert Einstein

★Main PI (Principal Investigator)

通过医疗信息和感官信息的解析，实现健康的生活



※1: PHR (Personal Health Record) 个人健康记录
※2: Silmee 感知人体信息，向终端无线输出数据的感知模块

开展以能源为中心的和其他业务组合的复合解决方案



※ 截止到2013年5月累计件数

※1: FS (Feasibility Study)

※2: EV (Electric Vehicle)

依靠丰富的产品线和控制技术提供节能・舒适的环境

节能

模型库空调控制

节能率提高7%

图像传感应用照明控制

节能率提高11%

舒适性

电梯

拥挤层优先控制

最长等待时间

缩短20%

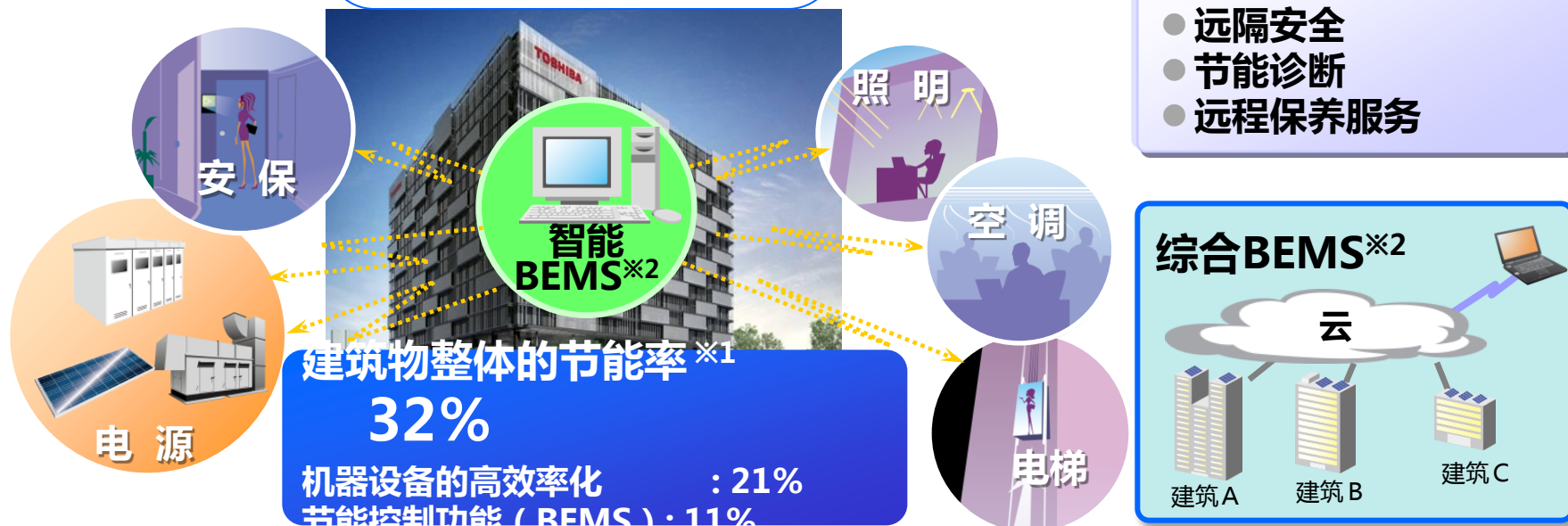
安心・安全

利用备用发电供应3提案电力

电梯在停电时继续运转

可以实现最大2小时低速运转

智能社区中心



※1: 与节能法中规定的标准年消耗能源量做比较 (东芝估算)

※2: BEMS (Building Energy Management System)

采用最先进的传感技术为建设安心、安全的城市做贡献

防灾

- 预测自然灾害
- 融合通信 / 播放的避难指示、引导
- 通过交通控制引导避难
- 通过医疗机构、交通、情信息合作实施伤害救援
- SNS※3受灾情况可视化

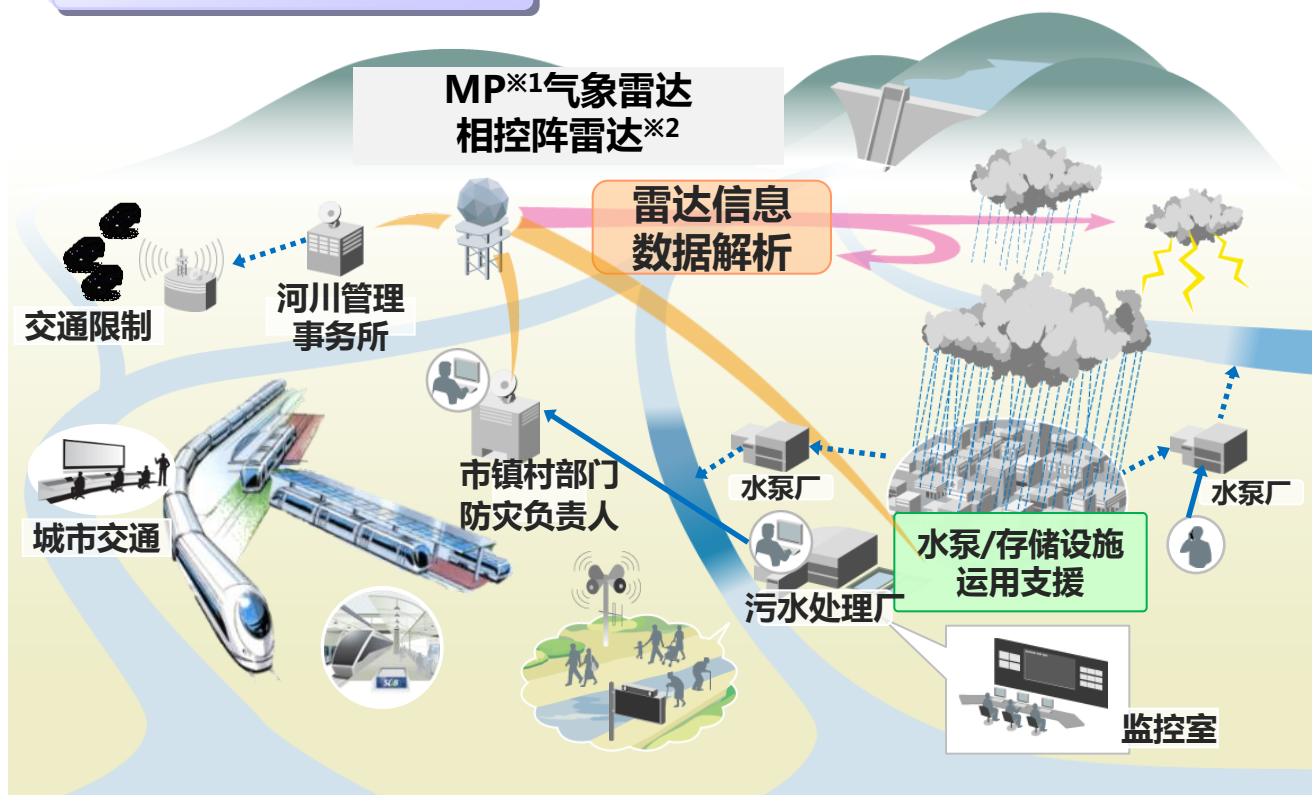
防止犯罪

- 利用街上摄像头 / 图像处理掌握人物

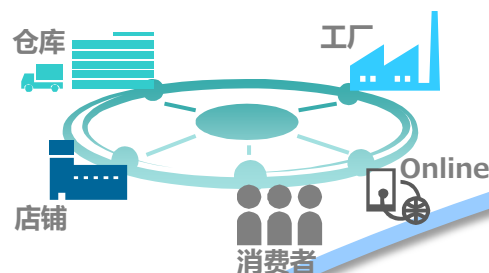
云服务

- 高精度GPS受灾预测
- 交通限制・引导
- 地区医疗合作

云



全球市场占有率No.1的客户基础，扩展业务



Smart Community合作

IBM Smarter Commerce合作
东芝 ICT※1合作综合零售
解决方案

应用

- 充实业务使用的软件、云对应
- 多设备通讯应对
- 需求分析・预测
- 发货・库存管理
- 废弃损耗分析・预测

数据服务
解决方案

- 分析大数据-
- 顾客喜好・动向分析
- 物流・行政・气象等数据相互分析

解决方案
业务
扩大

IBM RSS※2
事业收购
POS机的世界
占有率No.1
使用台数
320万台※3

移动通信

- 平板 POS
- O2O※4应对

环境

- 空调・照明
- 发电/蓄电
- SEMS※5

充实
零售设备
业务

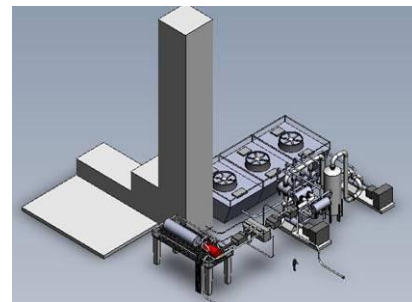
自动化

- 自助登陆・非现金结算
- 全自动读取POS

通过高效率・低排放的基础电源为地球环境做贡献

新事业领域

- 开发世界第一台※¹超临界CO₂循环发电系统
- 强化发电事业
西格玛POWER有明公司的三川发电站和三池发电站

超临界CO₂循环发电系统

联合循环

- 热效能达到全球最高的62%※²
- 与美国通用电气合作扩大世界范围内的销售



最新型联合循环发电设备

煤炭火力

- 开发高效A-USC※³发电系统
- 扩大面向来自印度基地的迅速增长的新兴国家
EPC※⁴业务、稳定的电源供应



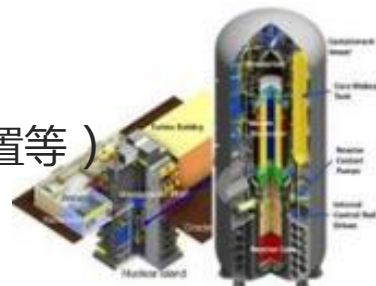
东芝JSW汽轮发电机公司

※¹: 利用燃气涡轮的内燃式CO₂循环※²: 本公司针对现在运转及公布的建设计划的调查※³: Advanced Ultra-Supercritical (先进型超超临界压力)※⁴: EPC: 设计 (Engineering) · 采购 (Procurement) · 建设 (Construction)

作为低碳型基础电源、追求更好的安全性

新技术

- 在其他领域推广加速器・超导电技术（重粒子线癌症治疗装置等）
- 为世界第一台核融合试验炉ITER※¹做出贡献
- 努力实施DOE※²新一代小型反应堆开发项目的选定



新一代小型反应堆

日本以外

- 稳步推进在中国、美国的建设进程
中国 三门 / 海阳、美国 沃格特勒 / 维西萨默
- 推进各国新建项目的提案、获取合同
欧州(芬兰・捷克・波兰等)、
亚洲・中东(越南・沙特阿拉伯等)、美国等



© Sanmen Nuclear Power Company Ltd. All rights reserved

中国 三门1号机 建设情况

日本国内

- 提出并实施符合新规则标准的提升安全裕度措施
- 福岛第一 为维护稳定、废止措施做贡献

※1: ITER (International Thermonuclear Experimental Reactor) 国际热核融合试验炉

※2: 美国能源部

多种能源的稳定供给

地热

世界占有率No.1※1

- 赢得印尼和肯尼亚的合同
- 地区共生型
小型地热发电业务



水力

日本国内占有率No.1※2

- 开展有助于电力系统稳定的
可变速抽水蓄能项目
世界首次实用化※3、世界最大容量※4



- 增加发电量的扩容
- 扩充从大型到小型的全线业务

风力

- 开发风电场、
参与发电业务



太阳能

日本国内占有率No.1※5

- 日本国内最大规模的兆瓦级太阳能发电站
田原地区2项130兆瓦开工
- 实现世界最高模块转换效率20.1%(住宅)
- 拓展太阳能发电事业



ENE · FARM

家用燃料电池

日本国内占有率No.1※6

- 世界最高水平 综合效率94%
- 业界最早 独立运转功能



※1：地热汽轮机累计提供容量基础
(Bloomberg Geothermal Market Outlook 2011 3Q)

※2：10MW以上手提式水轮发动机合同的余额、容量基础
(截止12年8月)(东芝调查)

※3：东京电力(株) 矢木泽发电厂

※4：东京电力(株) 葛野川发电厂

※5：面向电力公司的百万瓦级太阳能发电(截止2013年1月)(东芝调查)

※6：2012年度发货台数基础(东芝调查)

通过构筑全球网络、拓展核心技术来应对广泛需求

输配电

以新兴国家为中心
在全球开展业务

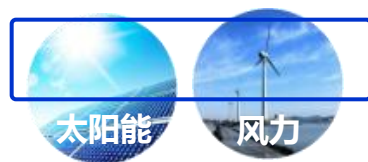
智能电网

通过M&A强化体制

智能电表

扩大在燃气、热、水等方面的用途

分散电源



基础电源



蓄电

智能电网

蓄电

发电

送变电

电网
监控系统

电力用变电设备



功率电子学



开关装置

变压器

HVDC※3

FACTS※4

智能电表

世界占有率No.1※6

Landis
Gyr+
manage energy better

楼宇用受变电设备



开关装置

变压器

UPS※5



建立稳固的高收益体制 / 提供充分发挥技术优势的产品

HDD



- 将先进的NAND性能推广到固态硬盘上
- 提高产品系列水平
- 面向云DC※1加强业务

制造超高速 · 大容量 / 省电 · 省空间的
存储器 · 系统

大容量化

Hybrid Drive
(NAND+HDD)

- 提高成本控制力

坚持精细化第一

早日推出BiCS ※2 (2013年第一代产品)

- 强化收益

尖端 / 高附加值产品的早日上市·扩大
(UFS※3等)

- 适应外部变化

/ 加强稳定性

灵活的投资判断 (第五座厂房的第二期建设)

SSD



高速化

NAND型闪存



数据量

信息爆炸

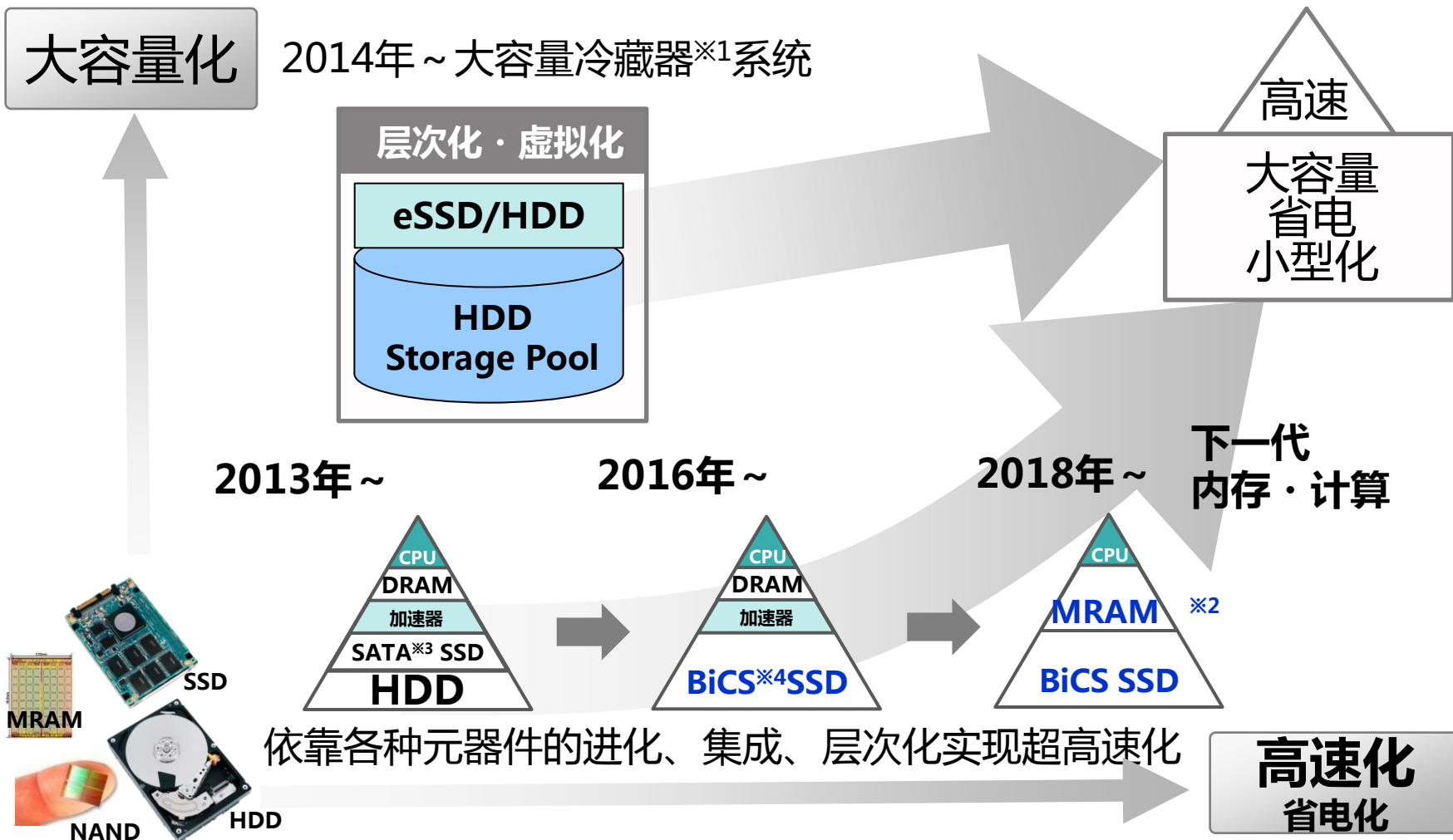
10倍以上

2012年

2020年

应用元器件技术

提供高速 · 大容量 · 省电 · 省空间的解决方案



※1: 冷藏器：低存取频率的存储器

※2: MRAM：Magnetoresistive Random Access Memory

※3: SATA：连接计算机和记忆装置的IDE（ATA）规格的扩张方法之一

※4: BiCS：Bit Cost Scalable memory

通过集成存储器和云服务 支持东芝业务的智能社区化



把面向消费者业务推广到BtoB · 智能社区业务

数码产品事业 结构改革

TV / PC业务 削减约200亿日元的固定费用 (2012年度→2014年度)

- 事业的轻量化 · 效率化、重点领域的人财变化

加强BtoB领域

- 扩展安全 · 流动性的强化种类
- 云解决方案-TSCM※1/ TSSM※2
- 扩展面向文化教育 · 医疗保健的解决业务

TV , PC , 共享家电业务资源

- TV云服务、智能家电
- 共享销售 · 营销 · 售后体制
- 统一设计理念 · 充实适应当地的体制

利用技术

- 裸眼 3D→医疗用机
- 图像处理与识别→车载系统
- 高密度设计 →技术平台
- 嵌入式 · 数据传感

网络化
安全

智能社区

节能/环保性能
住宅解决方案

HEMS

医疗保健服务

改善事业结构

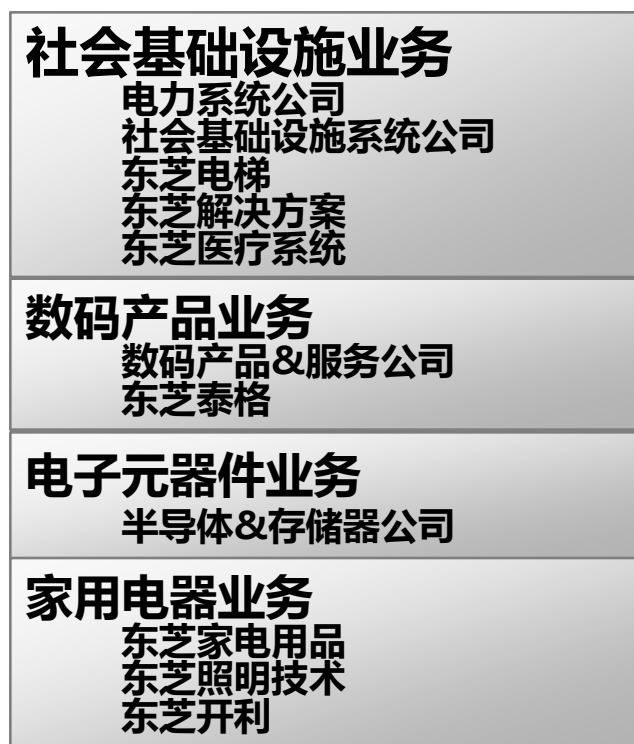
拓展到增长领域

推进计划的业务体制

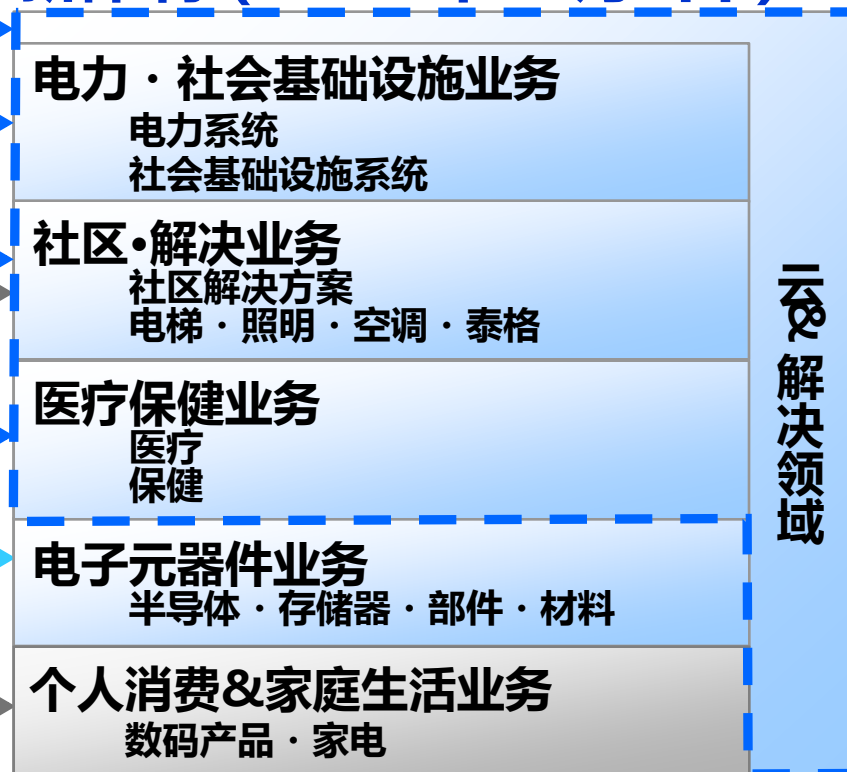
为了实现附加价值的最大化，东芝对集团进行重组

- 加强医疗+医疗保健业务领域
- 加强智能社区业务化+社会公共设施业务
- 支撑增长的ICT · 云平台 强化跨业务领域体制

现行体制



新体制（2013年10月1日）



在多领域有效利用“东芝独一无二”的多领域技术
实现创造性的增长

向新领域和产业发起挑战

吸收不同角度的
顾客要求

- 扩大预期顾客
- 转换商业模式



有效利用现有技术

- 技术资产（拥有产权超过5万件）
的多领域有效利用

构筑有效利用跨领域组织的资产・资源的新体制

开拓新业务

（营销、商品企划、商业模式的计划制定）

支持业务发展

（技术、营业、生产、经营战略、设计、财务、人事）

新概念创新事例 ①

利用东芝集团的技术相乘效果创造新的顾客价值

水

用于自来水设施的小型化技术



高照射效率的紫外线照射装置

紫外线照射

×

过滤的过滤器

×

二次电池SCiB™



小型净水设备

空气

面向设施的应对PM2.5的空调



捕捉0.3 ~ 2.0 μm 的微粒子的
等离子体空清

应对PM2.5的空调

×

放电型光触媒



面向设施的空气净化器

食物

采用定制医疗核心技术保证食品安全

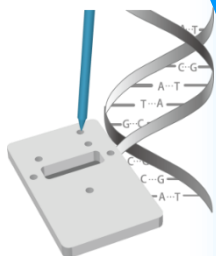
DNA芯片

×

高精度GPS

×

食品可追溯性



东芝开发
电流检出型
DNA芯片

物流



消费



生产



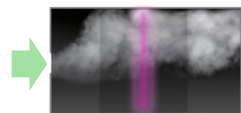
食品可追溯系统

新概念创新事例 ②

医疗保健

采用半导体技术迅速进行检查

半导体技术
×
微量气体分析



超高感度检测呼气中的微量气体



呼气检测装置

基础设施保养

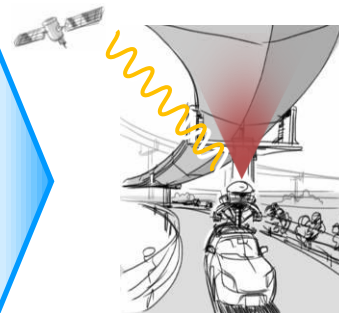
将REGZA图像处理技术应用于基础设施的老化诊断

3D重建
×
高精度GPS

将2D动画画像
实时复原为3D形状

3D超音波探伤

Matrixeye™



基础设施健康监测

医疗保健 医用裸眼3D

裸眼3DTV×CT扫描仪



预计2013年产品化

零售 识别物体扫描仪

图像识别×用于POS收银机的扫描仪



预计2013年产品化

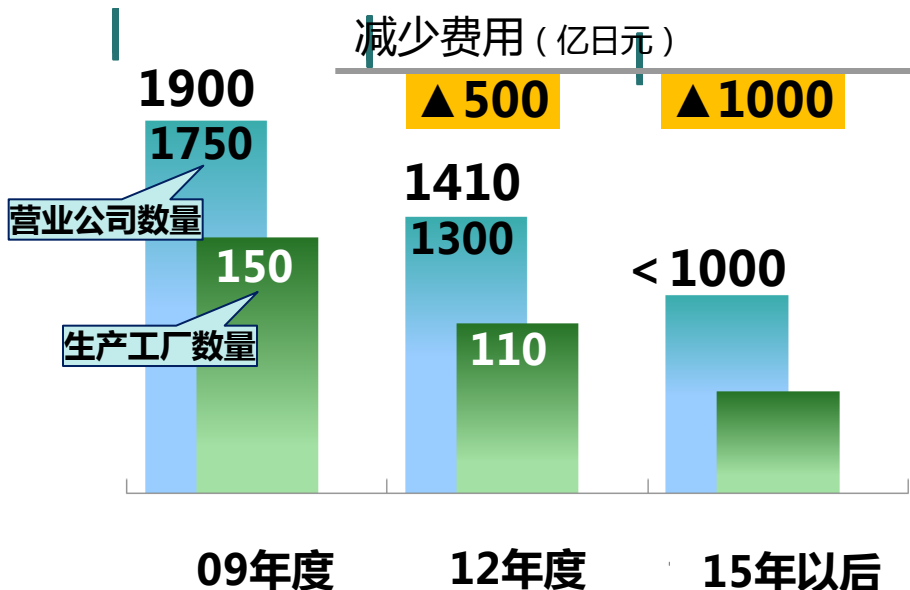
针对所有领域和业务 从零开始重新认识现状流程 重新设定成果领域、成果指标



- 周期时间
- 销售额比率
- 采购CR※2
- 附加价值生产力
- CCC※1
- DFM※3/DFP※4
- 降低成本
- 改善总资产周转率
(压缩总资产、减少库存)

提高生产力 提高生产力的对策

机构优化



减少采购・物流费用

改善边际利润 (亿日元)

+1100

+2200

销售额采购比率

▲ 1.7%

▲ 2.9%

销售额物流费用比率

▲ 0.2%

▲ 0.3%

09年度

12年度

15年度

- 营业：将分散在各个城市的营销部门按照功能进行集中以加强合作
- 生产：实施结构转换的生产功能・工厂的重新配置
- 采购・物流：采用多家采购、加强DFP※1、物流结构改革、集中仓库

在所有的业务中提高质量・效率・速度

现状

- 事业部/和其他管理部门的工作重复

27个部门

共通业务服务

- 有限的共通业务服务

合并

2013年10月

- 组织的精简
- 移交给事业部
- 业务划分

部门数量
减半

共通业务服务

- 会计・人事・IT领域
- 在世界五极^{※1}中启动SSC^{※2}

战略特殊化

- 从定型工作到战略职能部门人员精英化

战略本社

全球业务支持

集中共通业务服务

- 新兴国家・新的业务迅速启动
- 低成本资源的积极利用

积极培养并启用多样化的人财

通过拥有东芝集团的经营理念和价值观
的多样化人财在世界各地的努力 实现创造性的增长

多样化的人财



人财管理的创新

- 推进“东芝多样化”
 - 海外员工数量超过国内员工
 - 主要子公司现地法人社长的本土化比例达到50%以上
 - 女性高层比例达到5%以上
 - 日本国内的外籍雇员 增加1倍
- 经营・营销・开发
加速实现人财的本土化
- 培养具备自主的见解、为人豁达、行动力强的全球化人财

- 给与“业绩贡献度”大的员工得到高评价・高待遇的制度
- 加强开展适应增长市场・地区特点的业务措施，
- 评估挑战创新的管理制度

【具体措施】

- 加强海外当地录用者的人财流动、特别是晋升到事业部长级别
- 年轻员工的海外派遣制度

CSR经营

作为“地球内企业”为可持续发展的社会做出贡献

支撑“创造性增长”的CSR经营

生命・安全
将遵法放在首要位置

通过开展业务
为全球化社会做出贡献

与利益相关方一起
推进CSR

加速全球化
视野下的CSR

参照ISO26000提取社会课题
→ **加强推进包括供应链的CSR经营**

对培养下一代的
科技教育支援

北美科学技术竞赛21周年、总计31万名学生参加
→ 在日本、亚洲等地加强支援工作

继续支援东日本大地震
的灾后重建工作

南相马太阳能发电园区、宫城县渔业支援、向中尊寺金色堂
捐赠LED照明设备

→ **为加速振兴福島县，宫城县，岩手县贡献力量**

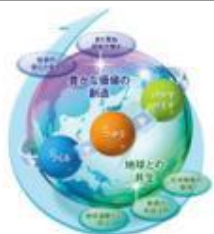
20万名员工
参与CSR

东芝集团共11万名员工参与社会贡献活动
→ **扩展到集团全体员工参与活动**

环境经营

确立作为“环保领先企业”的地位

环境展望2050



环境系数-10

兼顾“创造丰富的价值”
和“与地球共生”



第5次环境行动计划

业务经营和环境经营的一体化

依靠4个Green开展业务

Green of Product

Green by Technology

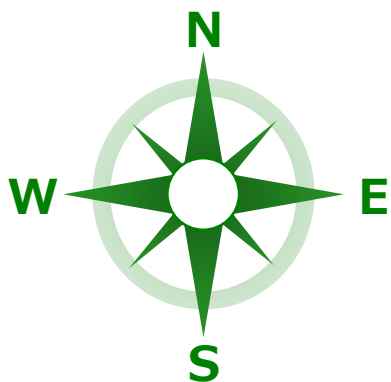
Green of Process

Green Management

吸收世界新潮流的
东芝独特“标准”

Scope3标准 × 环境足迹※1

T-COMPASS※2



4大领域的可视化

Natural resource

Energy

Substances

Water

考虑多样性

反映各个国家/地区的特点

东芝集团的环境“指南针”

- 创造各个地区**优秀的ECP**
- 加强供应链管理
- 全体员工**一同参与全球环境活动**

I. 新的经营方针

II. 具体措施

1. 创造价值

2. 提高生产力

3. 积极活用并培养多样化的人财

4. CSR经营

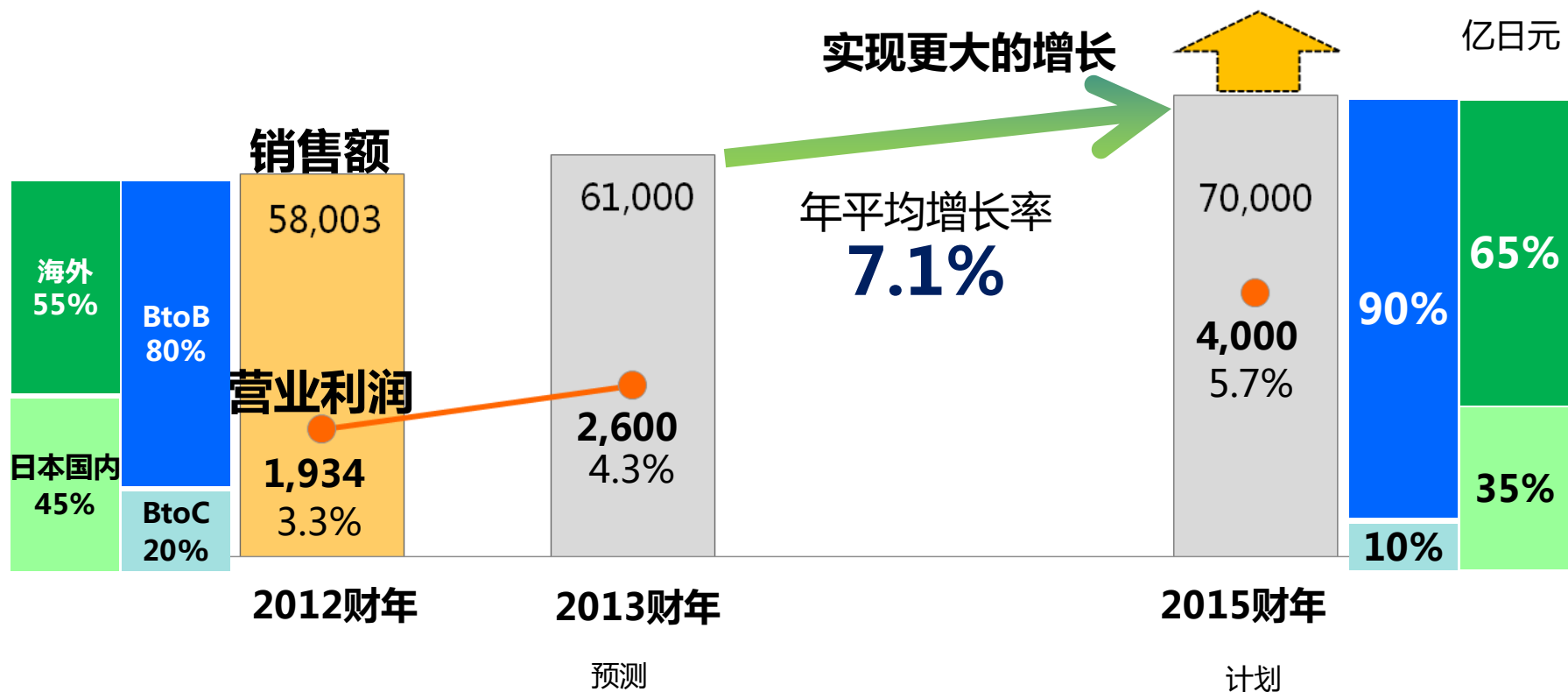
> III. 2013中期经营计划简要

2015财年预测

依靠自我的**创造价值**
实现增长

追求**提高生产力**
强化利益体制

现金流经营
强化财务基础



资源投入和财务体制

兼顾面向“创造性增长”的资源投入和强化财务基础

研究开发费用

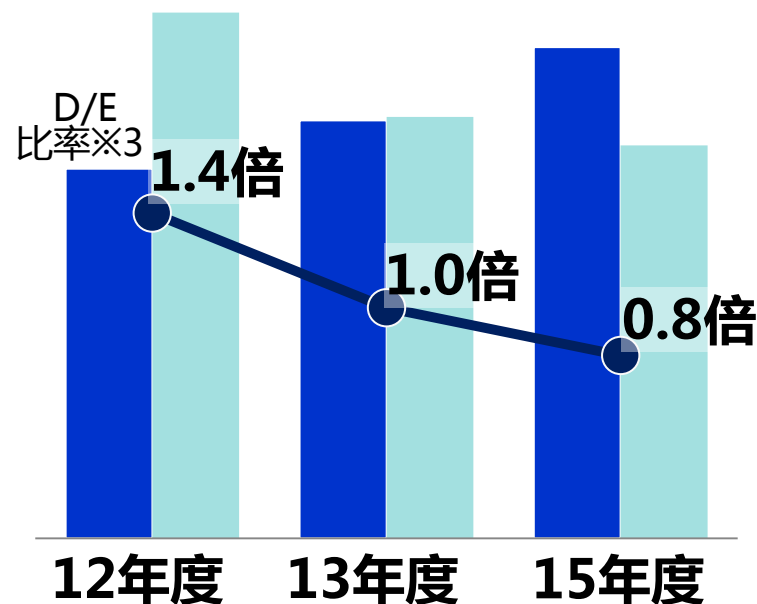
设备投资·投融资

财务体制

单位：亿日元



▲ 640	1,200	1,200	FCF※1
17%	20%	23%	股东资本比率
7%	9%	14%	ROI※2



结束语

实现创造性的增长



创造价值

提高生产力

创 新

创 发

创 意

价值
创新

新概念
创新

流程
创新

为了人类和地球的明天。

以全公司20万名员工之力
实现“创造性增长”

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

注意事項

- 本资料中包含本集团关于未来计划、战略和业绩的设想及预测。
- 这些记述并非过去的事实，而是本公司根据当前掌握的信息做出的判断和预测。
- 本集团公司作为一家跨国企业，在全球多个国家及地区广泛地开展业务，因此实际的成果会因为各种各样的风险和不确定性的存在（包括但不限于经济动向、电子产业的激烈竞争、市场需求、汇率、税制及各项制度等），有可能与本公司的预测存在差异，敬请谅解。
- 如无特别标注，文中显示的数值均为在公司联合基础上的12个月累计结果。