

2013年度 经营方针说明会

2013年8月7日
株式会社**東芝**
代表执行役社长
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

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)

© 2013 Toshiba Corporation

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为第一位、世界市场占有率为第四位

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

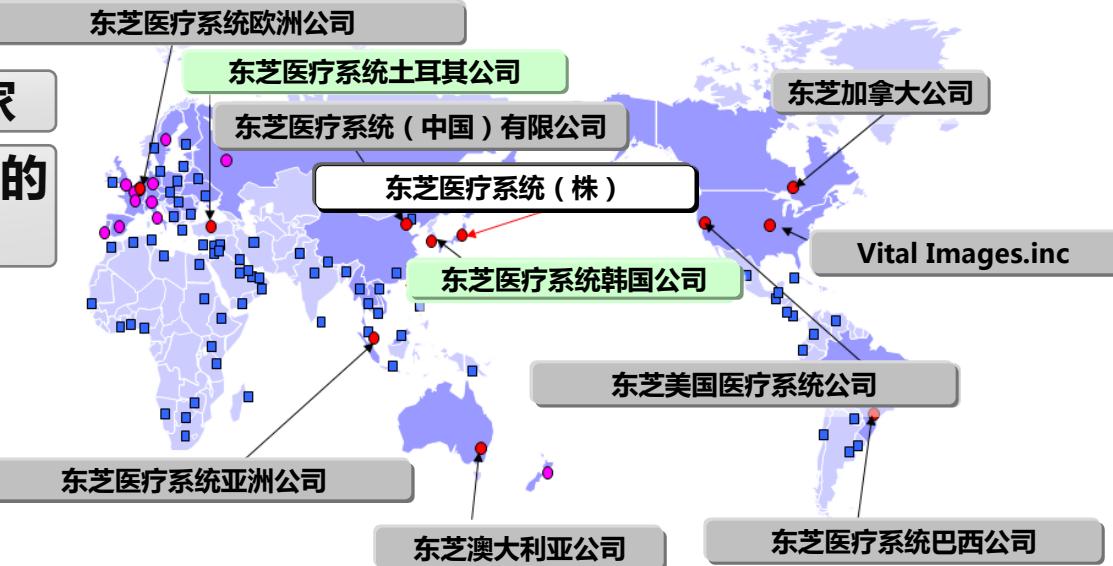
第4

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



扩大图像相关医疗领域与预防·预后业务事业

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



重粒子线
治疗装置

发达国家

**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

※1: 低侵袭性·非侵袭性治疗 减少因手术、检查等带来的疼痛，发烧，出血等现象的治疗

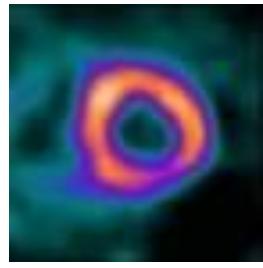
采用最新CT(Aquilion ONE™) 的国际多设备临床研究

原有方法

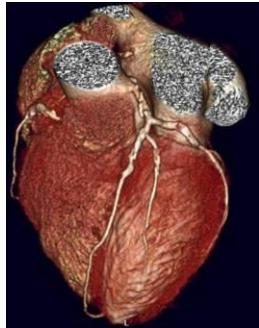
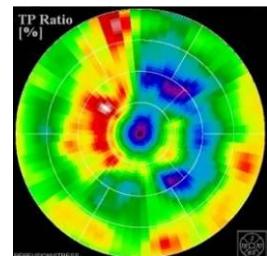
冠动脉血管



心肌SPECT



Aquilion ONE 心脏检查

冠动脉
CT血管心肌CT
灌注成像使用导管 ·
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

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

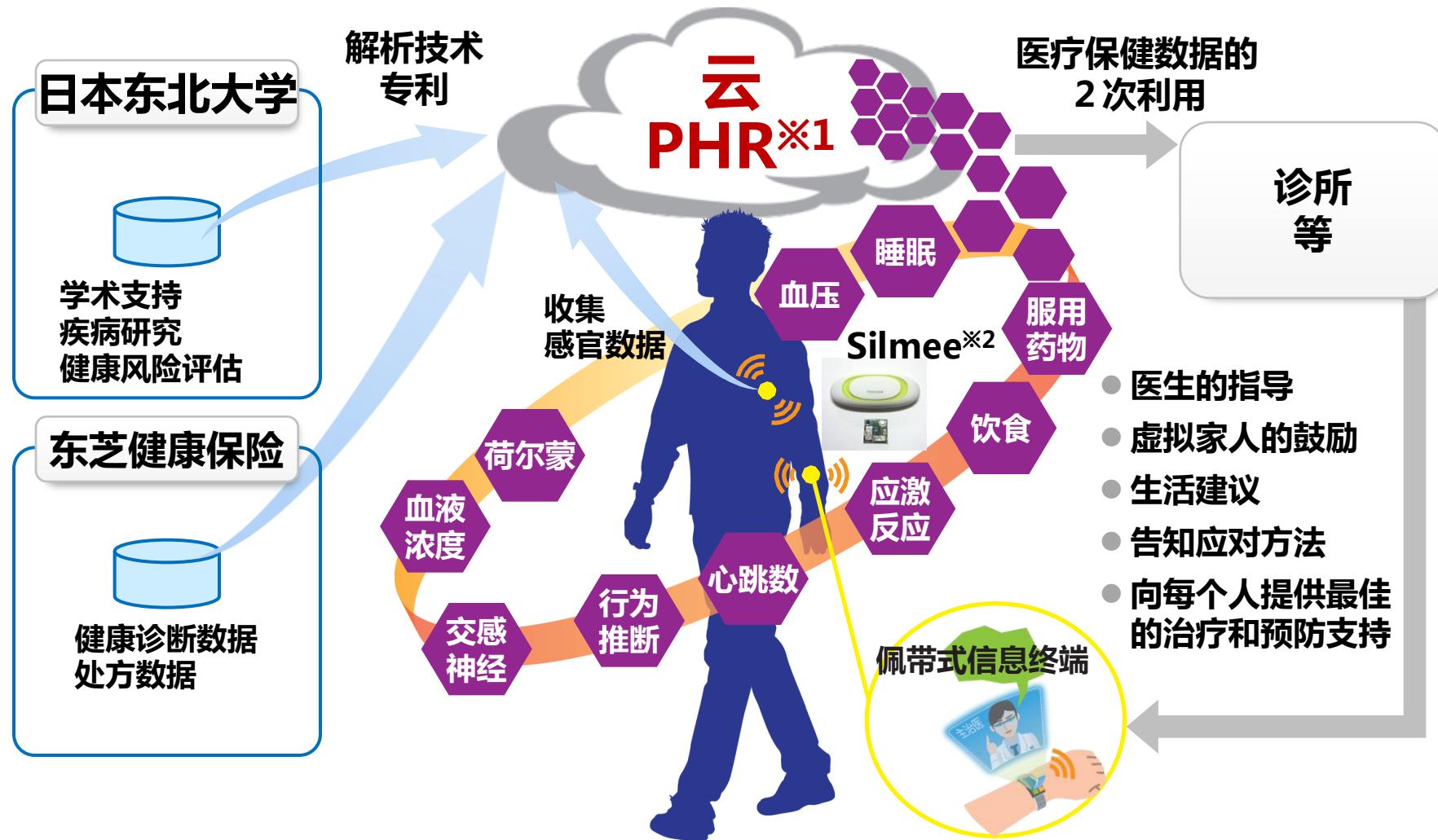
汉堡大学 (Charite)
莱顿大学
哥本哈根大学
(Rigshospitalet)

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

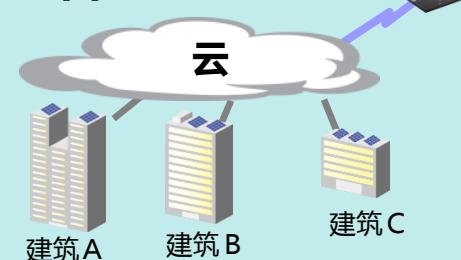
建筑物整体的节能率^{※1}

32%

机器设备的高效率化 : 21%
若能控制功能 (BEMS) : 11%

云服务

- 远隔安全
- 节能诊断
- 远程保养服务

综合BEMS^{※2}

※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

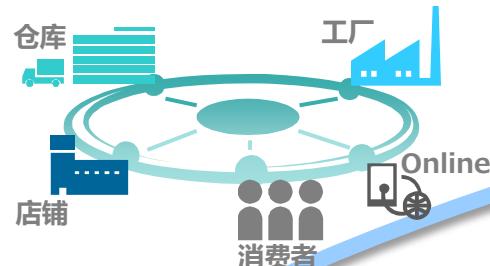
MP^{※1}气象雷达
相控阵雷达^{※2}雷达信息
数据解析

※1: MP Multiple Parameter

※2: 相控阵雷达 相位阵列雷达—

※3:SNS Social Networking Service

全球市场占有率No.1的客户基础，扩展业务



IBM Smarter Commerce合作
东芝 ICT^{※1}合作

- 应用**
- 充实业务使用的软件、
云对应
 - 多设备通讯应对

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}

Smart Community合作

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

综合零售
解决方案

- 需求分析·预测
- 发货·库存管理
- 废弃损耗分析·预测

环境

- 空调·照明
- 发电/蓄电
- SEMS^{※5}



移动通信

- 平板 POS
- O2O^{※4}应对

自动化

- 自助登陆·非现金结算
- 全自动读取POS

解决方案
业务
扩大

充实
零售设备
业务

※1: ICT: Information and Communication Technology ※2: RSS (Retail Store Solutions)

※3: 日本国内40万台/海外280万台(含 原IBM)

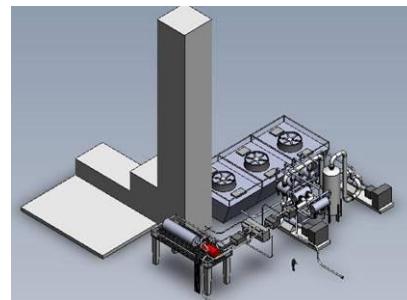
※4: O2O (Online to Offline)

※5: SEMS (Store Energy Management System)

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

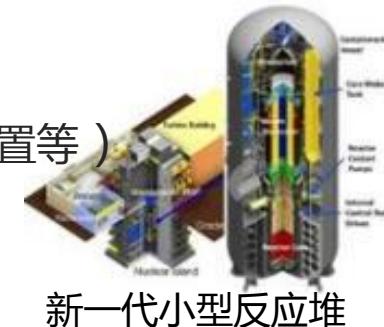


东芝JSW汽轮发电机公司

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



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
欧洲(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

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

μEMS^{※1}

动态响应

MDMS^{※2}

送变电

电网
监控系统



电力用变电设备



功率电子学



配电



※含存储器·系统

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

信息爆炸

10倍以上

数据量

2012年

2020年

高速化

Hybrid Drive
(NAND+HDD)

SSD



● 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)

NAND型闪存



※1: DC : Data Center 数据中心

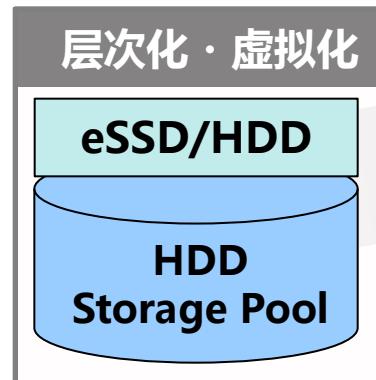
※3: UFS : Universal Flash Storage 规格

※2: BiCS : Bit Cost Scalable memory

应用元器件技术 提供高速·大容量·省电·省空间的解决方案

大容量化

2014年～大容量冷藏器^{※1}系统



2013年～

2016年～

2018年～

高速
大容量
省电
小型化

下一代
内存·计算



依靠各种元器件的进化、集成、层次化实现超高速化

高速化
省电化

※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

医疗保健服务

HEMS

节能/环保性能
住宅解决方案

改善事业结构

拓展到增长领域

推进计划的业务体制

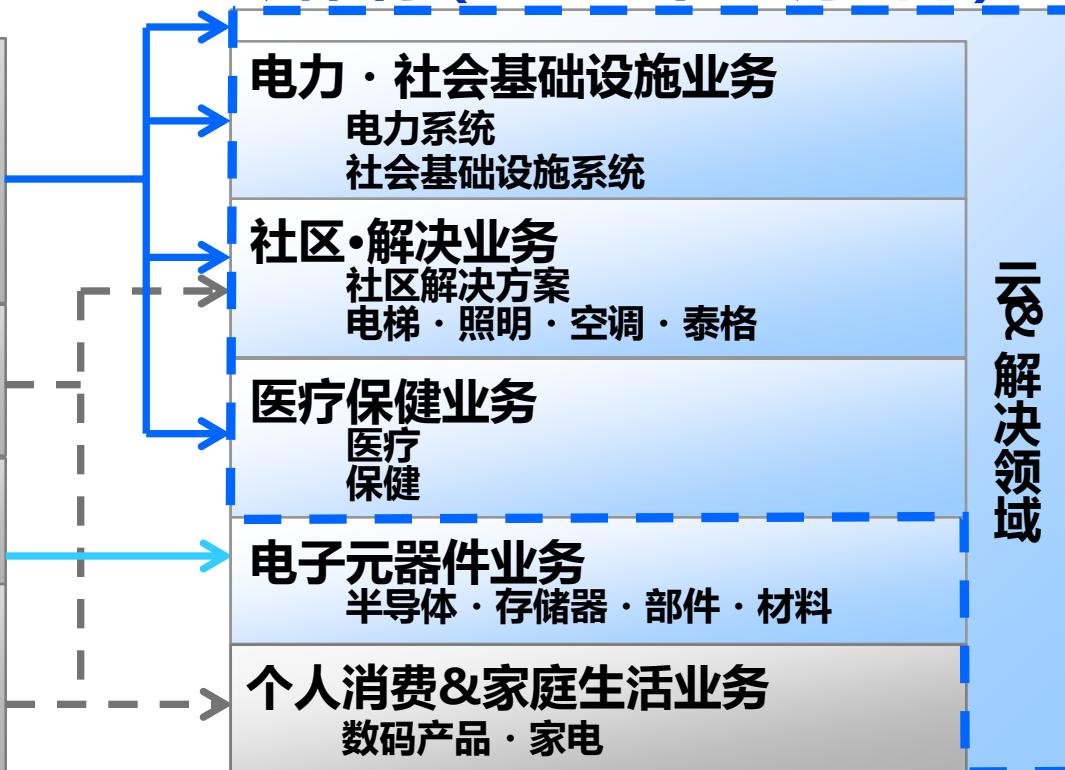
为了实现附加价值的最大化，东芝对集团进行重组

- 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)

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

×

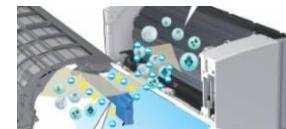
二次电池SCiB™



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

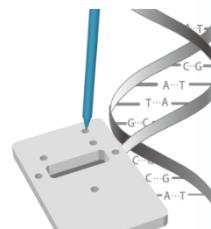
DNA芯片

×

高精度GPS

×

食品可追溯性



东芝开发
电流检出型
DNA芯片



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



超高敏感度检测呼气中的微量气体

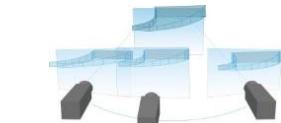


呼气检测装置

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

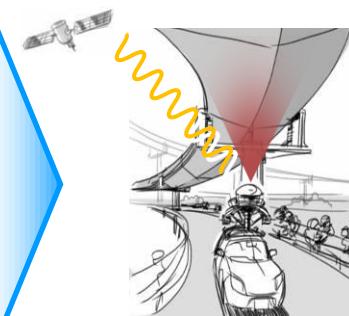
3D重建
×
高精度GPS



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

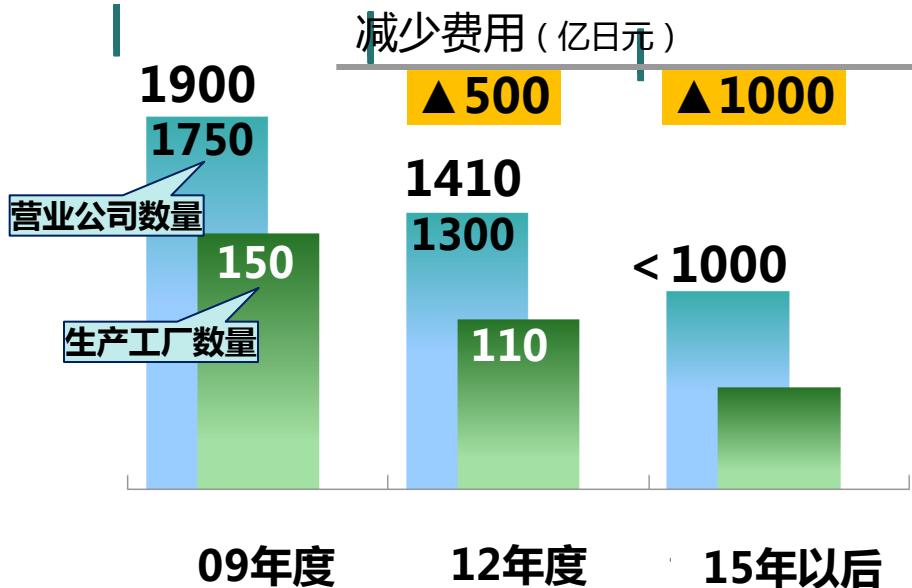
针对所有领域和业务
从零开始重新认识现状流程
重新设定成果领域、成果指标



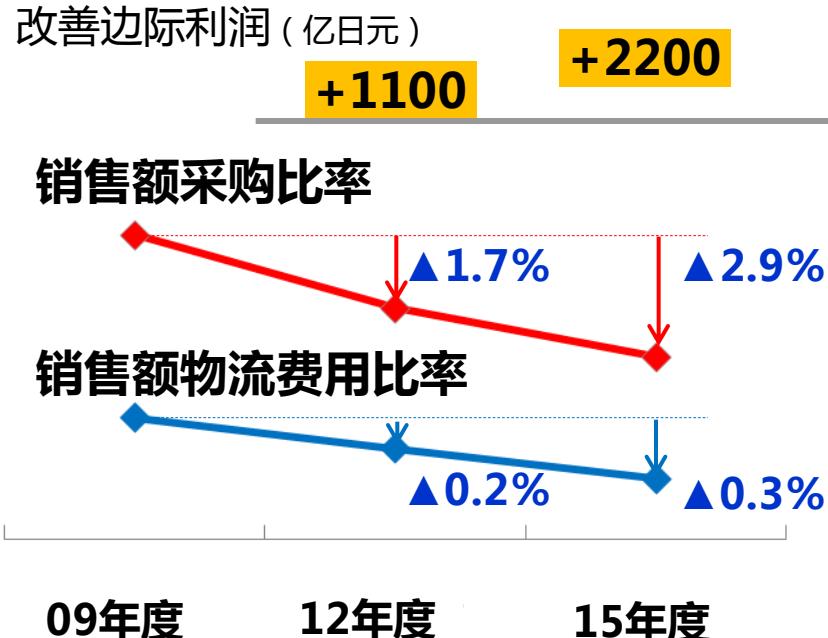
- 周期时间
- 销售额比率
- 采购CR^{※2}
- CCC^{※1}
- DFM^{※3}/DFP^{※4}
- 附加价值生产力
- 改善总资产周转率
(压缩总资产、减少库存)
- 降低成本

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



- **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

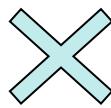
- 新兴国家・新的业务
迅速启动
- 低成本资源的积极利用

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

- **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**



人财管理的创新

- 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级别
- 年轻员工的海外派遣制度

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
→为加速振兴福岛县，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

考慮多样性

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**

※1：环境足迹：环境负荷影响的评估方法。

※2：T-COMPASS: Toshiba Comprehensive environmental database and its Practical Application to Simplified and/or Streamlined LCA

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

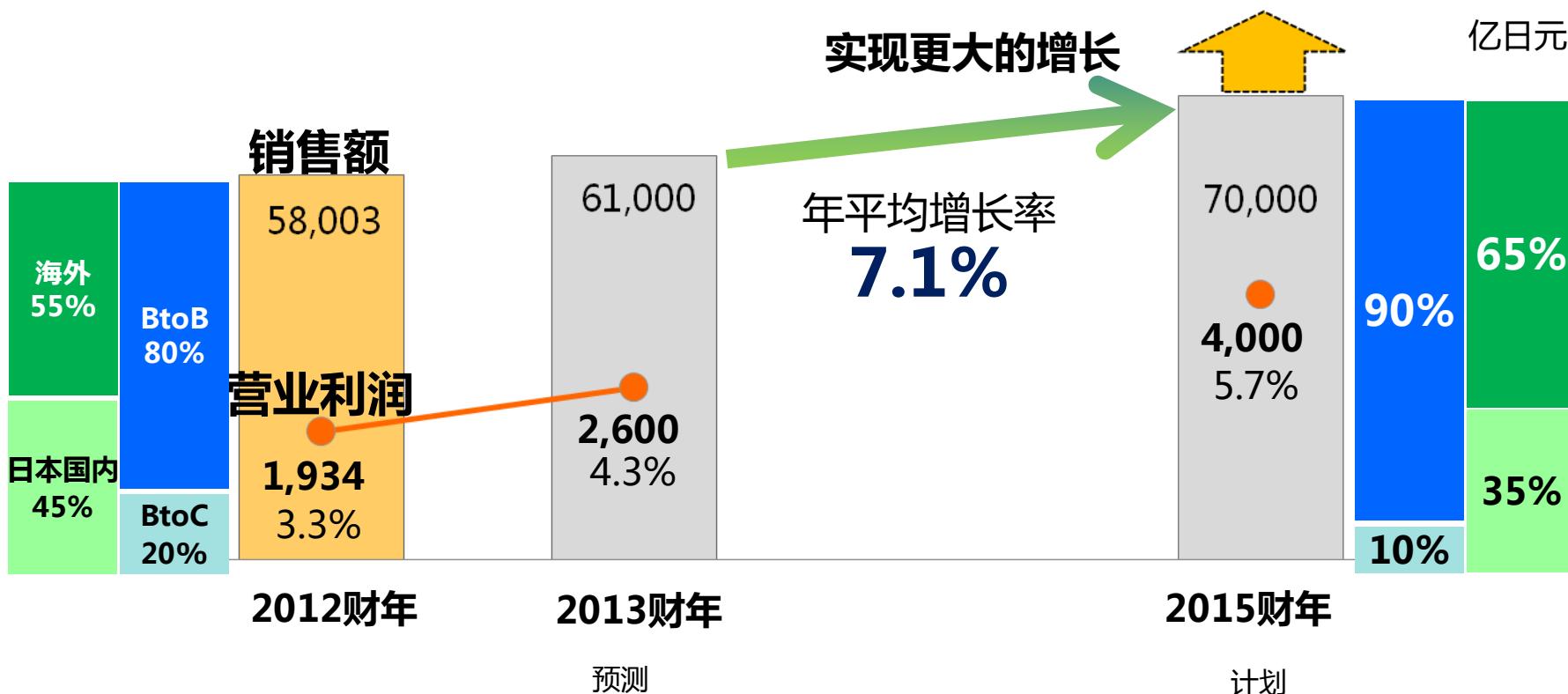
➤ III. 2013中期经营计划简要

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

10,900



13-15

14,400



13-15

▲640

17%

7%

1,200

20%

9%

1,200

23%

14%

FCF^{※1}

股东资本比率

ROI^{※2}

D/E
比率^{※3}

1.4倍

1.0倍

0.8倍

12年度

13年度

15年度

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實，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。