TOSHIBA
Leading Innovation

2013年度
経営方針説明会

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。

© 2013 Toshiba Corporation

I. 新たな経営方針

II. 具体的施策

1. 価値創造
2. 生産性向上
3. 多様な人財の積極的育成・活用
4. CSR経営

III. 2013中計概要

© 2013 Toshiba Corporation

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

© 2013 Toshiba Corporation

「創造的成長の実現」に向けて

価値創造
無限大に存在する事業機会の発掘

ヘルスケア
エネルギー／ストレージ

×

ニュー・コンセプト・イノベーション
オーガニック／M&A

生産性向上
21世紀にふさわしい業務品質実現

財務基盤強化
キャッシュフロー経営強化

© 2013 Toshiba Corporation

I. 新たな経営方針

II. 具体的施策

1. 価値創造
2. 生産性向上
3. 多様な人財の積極的育成・活用
4. CSR経営

III. 2013中計概要

© 2013 Toshiba Corporation

実現すべき未来

人口増加
高齢化

情報社会化

資源・エネルギー
問題

地球環境への
配慮

課題解決型のビジネス展開

より快適な
ライフスタイル

幅広い
医療サービス

エネルギー安定供給
効率運用

安全な町づくり
災害予知、減災

安心な水・空気・食糧

資源有効活用
サスティナビリティ

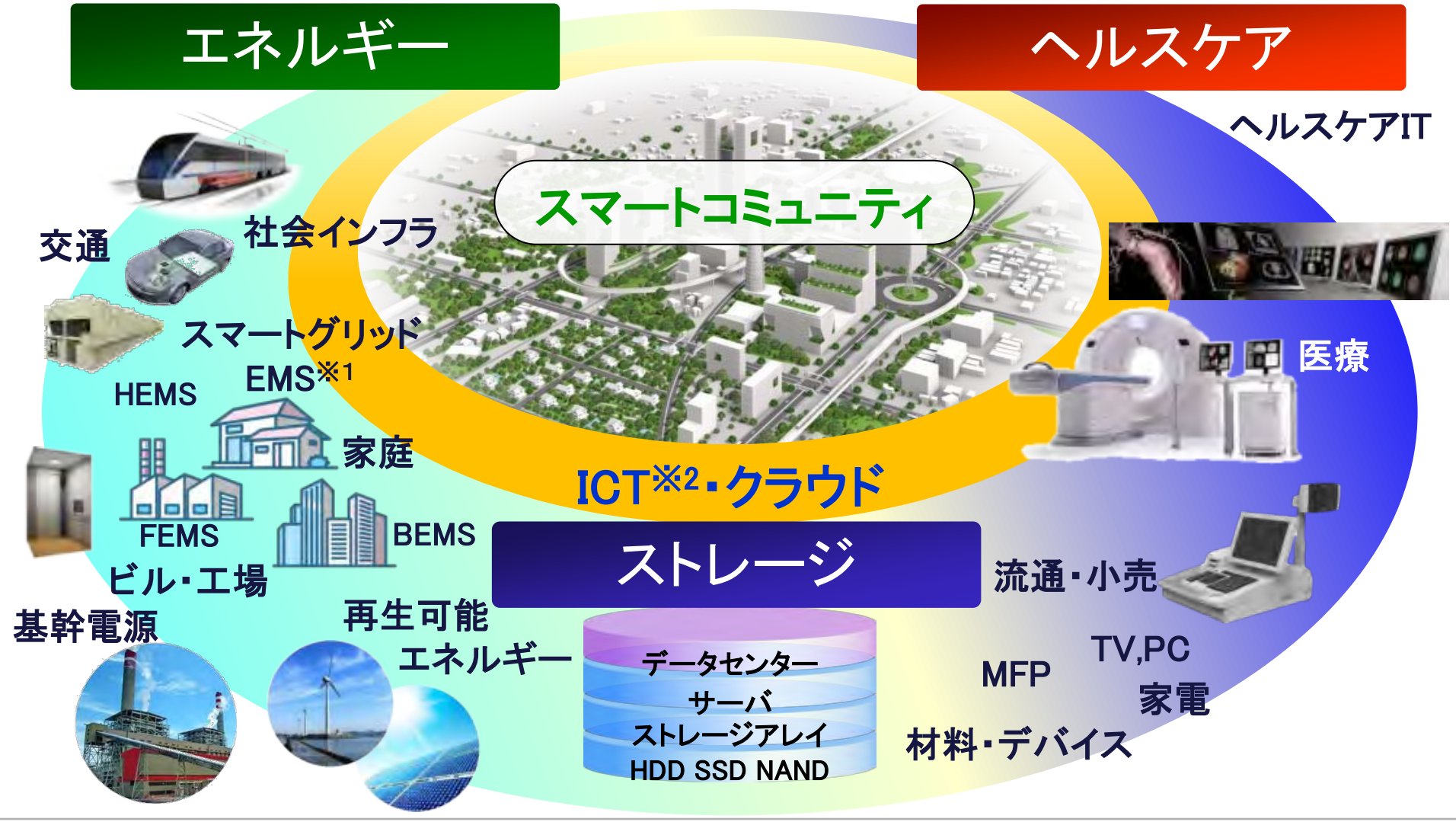
CO_2排出削減

人と、地球の、明日のために。

© 2013 Toshiba Corporation

東芝の目指す姿

3つの柱を中心にスマートコミュニティを実現



※1: EMS (Energy Management System)
※2: ICT (Information and Communication Technology)

© 2013 Toshiba Corporation

過去1年の取組み

エネルギー

- シンガポール・鉄道事業者から永久磁石同期モーターシステムを受注
- デマンドレスポンス関連会社(Consert社/cyberGRID社)の買収
- **世界最大の揚水発電設備を米国向けに出荷**
- 太陽光発電事業展開
- **イタリア送電会社テルナ社直流送電(HVDC)システム建設工事の受注**
- 全閉型永久磁石同期電動機システム従来比約50%の省エネを実証
- **二次電池SCiBがスズキ ワゴンR搭載アイドリングストップシステムに採用**
- 日本初「フェーズドアレイ気象レーダ」を開発
- 世界初の超臨界CO_2サイクル発電システムの共同開発を開始
- トルコに電力システム事業拠点を開設

ストレージ

- ミャンマー　証券取引システムへのモジュール型データセンター納入
- 「Toshiba Total Storage Platform」を発売
- フラッシュアレイストレージ「Violin 6000シリーズ」を発売
- **四日市工場 第5製造棟の第2期分の建設**
- NAND型フラッシュメモリ搭載HDD「ハイブリッドドライブ」の新製品の発売
- 記憶容量1.6TBのエンタープライズ向けSSDのサンプル出荷開始
- **NAND　19nm第二世代量産開始**
- 法人向けオンラインストレージサービス「デジタル貸金庫 for Business」販売開始

ヘルスケア

- **トルコ保健省よりCTシステム 80台受注**
- **医療機器のブラジル工場を稼働**
- **Healthcare@Cloud 本格運用開始～医用画像の外部保存サービス**
- **トルコ・韓国現地法人を設立**
- ヘルスケアサービス用インテリジェントセンサモジュール開発
- **アブダビ首長国・マレーシア向け重粒子線がん治療施設に関する事業性調査**

© 2013 Toshiba Corporation

ヘルスケア 医療分野での実績

2015年度
売上高 6,000億円

国内画像診断市場でNo.1シェア継続、世界シェア4位

	CT	X線診断装置	超音波診断装置	MRI
12年度世界シェア	3位	4位	3位	4位
12年度日本シェア	1位 シェア50%	1位	2位	4位



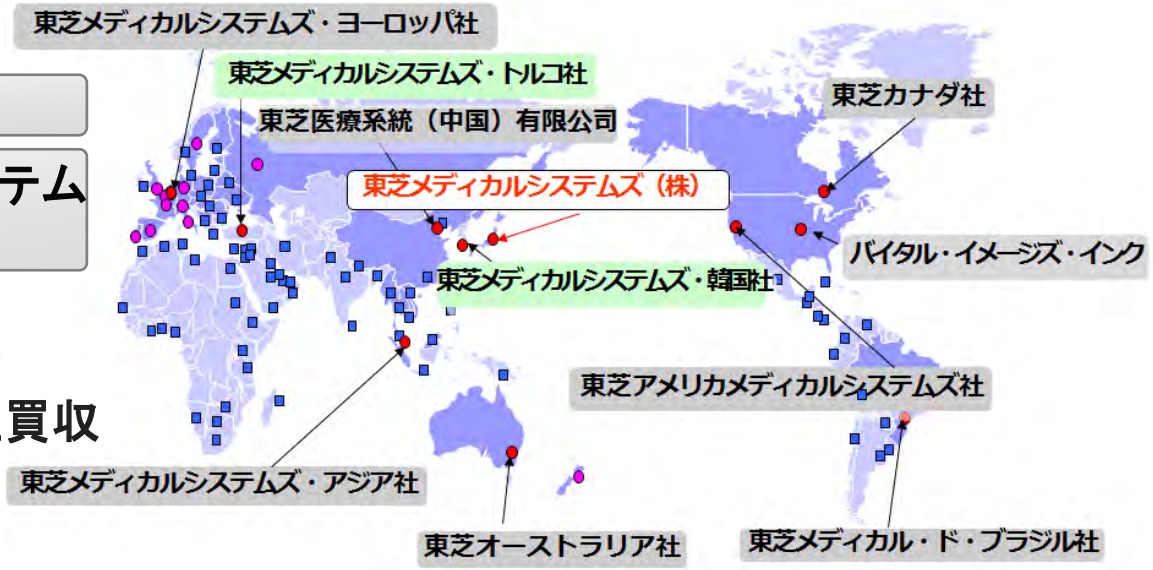






海外現地法人10社、78代理店

全世界135カ国以上に 医用システムの販売・サービスを展開



M&Aにより、販売チャネル拡大

- 11/6月　バイタル・イメージ社買収
- 13/3月　トルコ現法設立
- 13/4月　韓国現法設立

TOSHIBA
Leading Innovation

© 2013 Toshiba Corporation

ヘルスケア 医療分野の事業領域拡大

画像周辺医療領域と予防・予後ビジネスへの事業拡大

技術革新

現行事業の領域拡大
病院内高度医療の追求

高度診療
（画像以外）

ライフサイエンス領域
（バイオ、等）

新規事業
予防・予後ビジネス

ヘルスケア ビッグデータ 先進国

低侵襲・非侵襲治療※1

IVD
（体外診断薬・機器）



3D4D画像応用
バイタル・イメージ社

差異化戦略
予防・予後から
ケアサイクルまるごと
へ
（予防・予後+診断）

先進国



重粒子線
治療装置



トルコ
ブラジル

高度医療の拡大に対応

中国、インド

予防+診断他で拡大

市場成長

※1: 低侵襲・非侵襲治療　手術・検査などに伴う痛み、発熱・出血などを少なくする医療

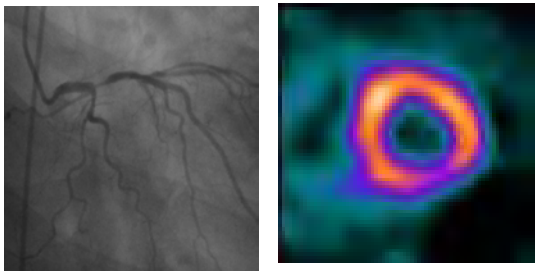
© 2013 Toshiba Corporation

ヘルスケア 画像診断領域での高度医療への取り組み

最新CT(Aquilion ONE™) を用いた国際的多施設臨床研究

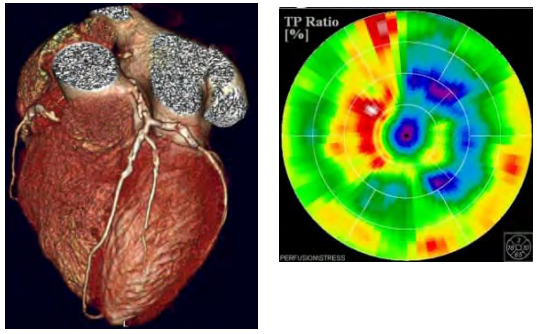
従来法

冠動脈アンギオ　心筋SPECT



Aquilion ONE 心臓検査

冠動脈 CTアンギオ　　心筋CT パフュージョン



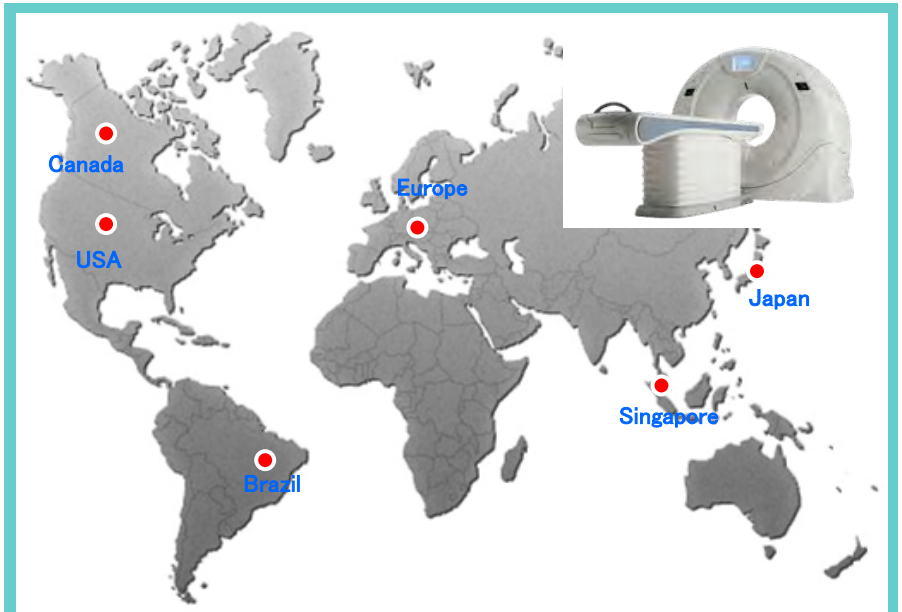
カテーテル・放射性医薬品使用

↓

1回の撮影

- 被ばく量低減
- 造影剤使用量低減
- 検査時間短縮

世界8ヶ国／16サイトが参加



USA
★Johns Hopkins 大学
ハーバード大学
（BIDMC, BWH ）
NIH (NHLBI)

Canada
トロント大学 (TGH)

Japan
岩手医科大学
三重大学
慶應義塾大学
聖路加国際病院

Singapore
Mount Elizabeth
国立心臓病センター

Europe
フンボルト大学 (Charite)
ライデン大学
コペンハーゲン大学
（Rigshospitalet）

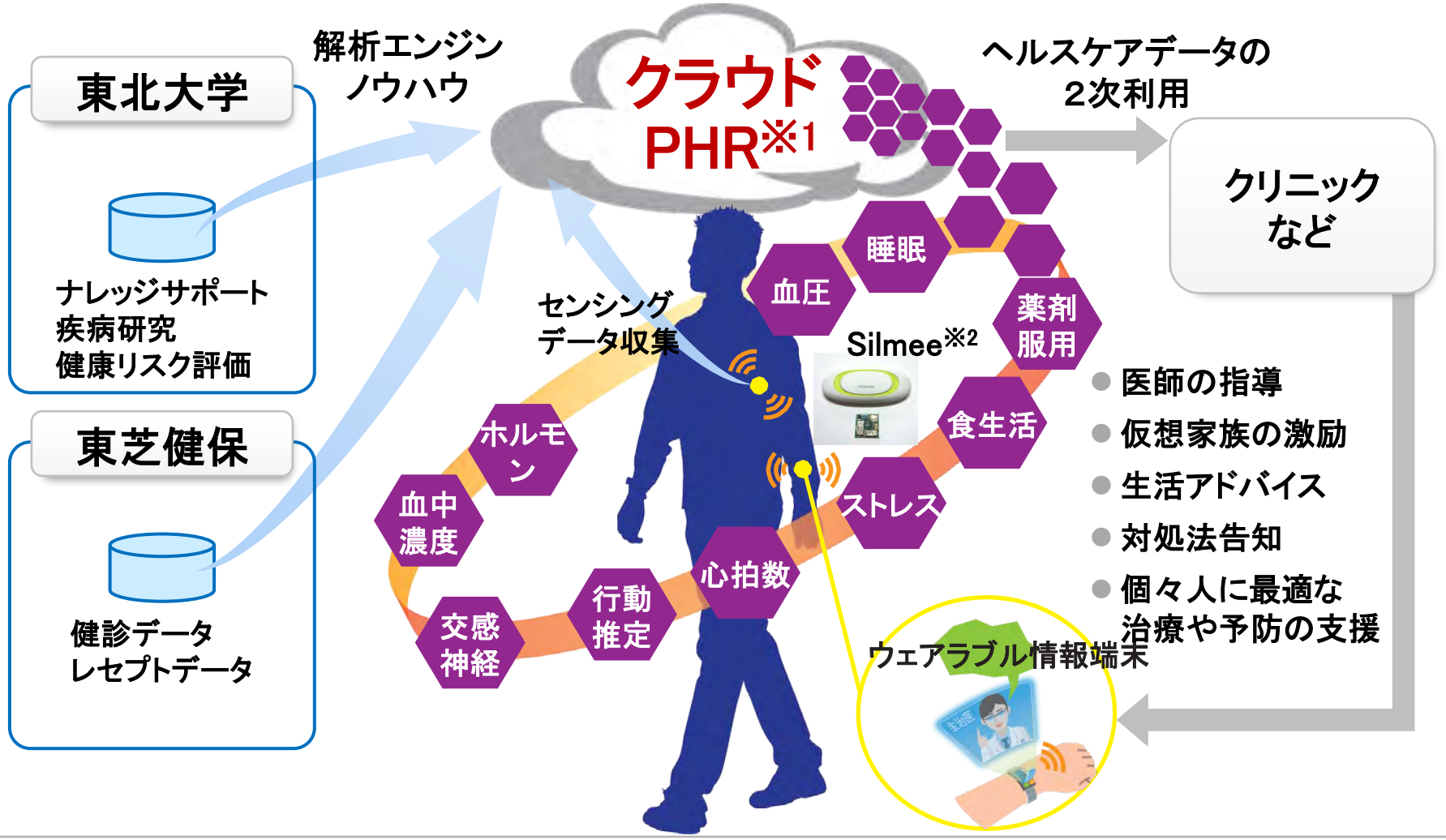
Brazil
サンパウロ大学(INCOR)
Albert Einstein

★Main PI (Principal Investigator)

© 2013 Toshiba Corporation

ヘルスケア 予防・予後ビジネス

医療情報＆センシング情報の解析で健康な生活を実現



※1: PHR（Personal Health Record ）個人の健康記録
※2: Silmee　生体情報をセンシングし、端末に無線でデータを送り出すセンサ・モジュール

TOSHIBA Leading Innovation
© 2013 Toshiba Corporation

エネルギー 東芝の取組むスマートコミュニティプロジェクト

エネルギーを中心に他事業を組合わせた複合ソリューションを展開



電気と熱の上手なアレンジ
エネルギーの見える化・効率利用、安定運用
再生可能エネルギー利用
エネルギーの自給自足ソリューション
ヘルスケア
セキュリティ
スマートショッピング
コミュニティマネジメント
EV 車両運用ソリューション

x：件数

イギリス
ブリストル市
・EU PJ（スマートホーム）
ワイト島プロジェクト
・再生可能エネルギー自給自足

フランス
リヨン市
・スマートコミュニティ実証

イタリア
ジェノバ市
・スマートシティ計画
アチア（ACEA）社
・スマートグリッド

中東欧
・スマートコミュニティ調査
・スマートコミュニティFS※1

インド
マネサール工業団地
・熱電供給PJ
ハリヤナ工業団地
・熱電供給PJ

ベトナム
ハノイ
・ソフトウェア技術パーク
ホーチミン
・BaSon地区再開発

タイ
アマタサイエンスシティ
・高度産業集積型都市PJ

マレーシア
グリーンタウンシップ構想
・Putrajaya市PJ

中国
低炭素インフラ普及
・事業モデルFS
共青城市
・スマートコミュニティ実証
天津市
・環境都市PJ
広州市南沙開発区
・スマートシティFS
錦州市
・スマートコミュニティPJ
東営市・温州市
・日中エコシティ建設PJ

米国
ニューメキシコ州
・スマートグリッド実証
インディアナ州
・ESN PJ

日本
岩手県
・久慈市PJ
宮城県
・石巻市PJ
福島県
・飯舘村PJ
・南相馬市PJ
埼玉県
・越谷レイクタウン
東京都
・港区EVバス導入実証
神奈川県
・川崎市環境技術産学公民連携
・川崎駅周辺PJ
・YSCP（横浜スマートシティPJ）
大阪府
・茨木市PJ
沖縄県
・宮古島全島EMS実証
・宮古島来間島PJ
・沖縄電力㈱宮古島離島 独立型新エネルギー導入実証
・宮古島マイクロEV※2 PJ

※ 2013年5月時点累計件数
※1: FS（Feasibility Study）
※2: EV（Electric Vehicle）

© 2013 Toshiba Corporation

エネルギー ビル・ソリューション

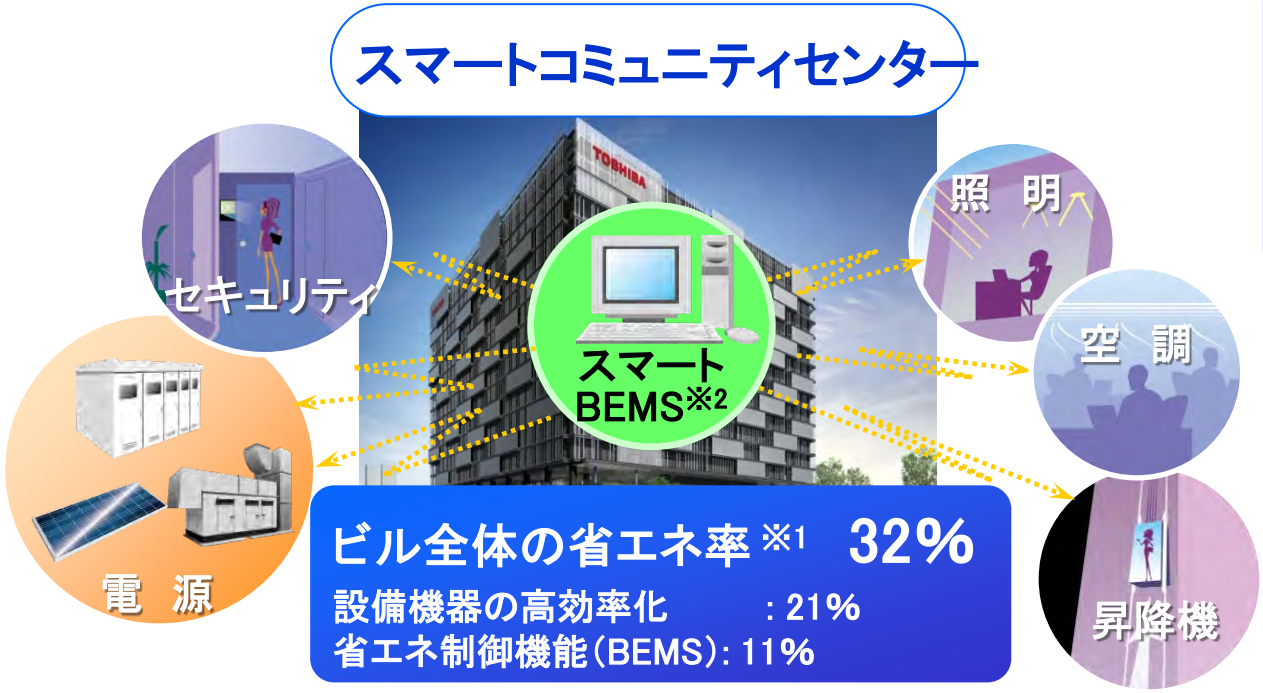
2015年度
売上高 1.1兆円
※都市インフラソリューション含む

豊富なファシリティラインアップと制御技術で省エネ・快適な環境提供

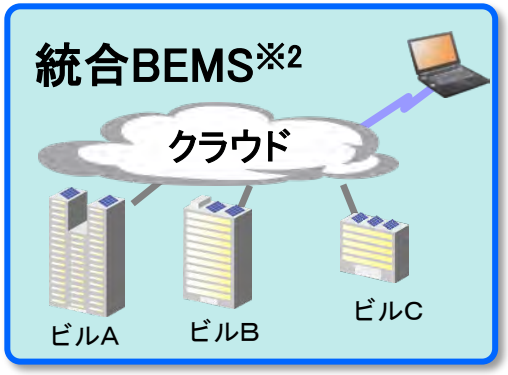
省エネ
モデルベース空調制御
省エネ率7%向上
画像センサ応用照明制御
省エネ率11%向上

快適性
エレベータ
混雑階優先制御
最大長待ち時間
20%短縮

安心・安全
非常用発電で3日間電力供給
エレベータ停電時継続運転
最大2時間低速運転が可能



クラウドサービス
- 遠隔セキュリティ
- 省エネ診断
- 遠隔保守サービス



※1: 省エネ法における基準年間消費一次エネルギー量に対する比較（東芝試算）
※2: BEMS（Building Energy Management System）

© 2013 Toshiba Corporation

エネルギー 都市インフラソリューション

最先端センシング技術で、安心で安全な町づくりに貢献

クラウドサービス

- 高精度GPS被害予測
- 交通規制・誘導
- 地域医療連携

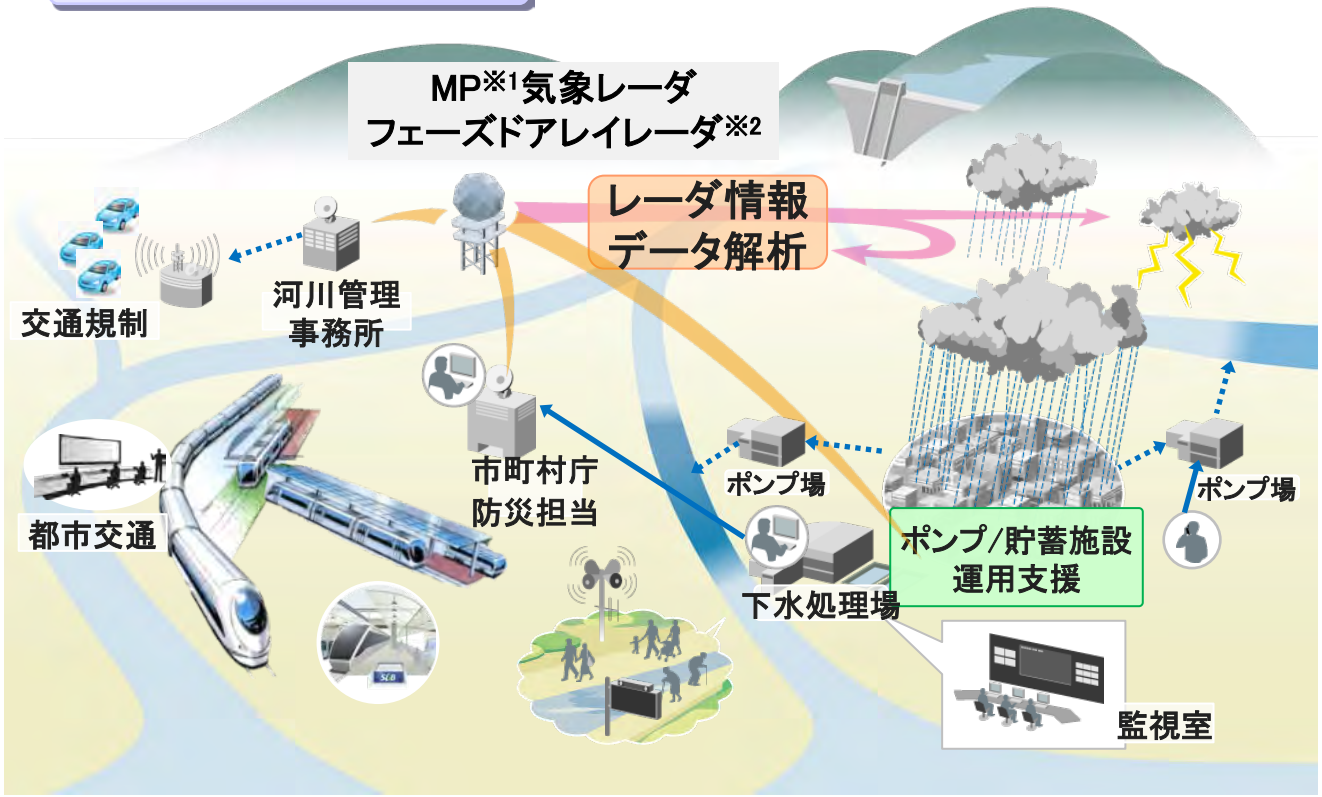


防災

- 自然災害予測
- 通信／放送を融合した避難指示、誘導
- 交通制御による避難誘導
- 医療機関、交通、情報連携による負傷救護
- SNS※3被害状況可視化

防犯

- 街中カメラ／画像処理による人物把握



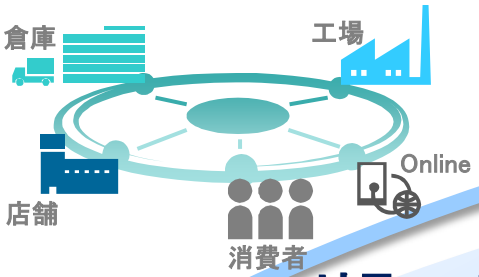
※1: MP　Multiple Parameter
※2:フェイズドアレイレーダ　位相配列レーダー
※3:SNS　Social Networking Service

© 2013 Toshiba Corporation

エネルギー リテール・ソリューション

2015年度
売上高 3,000億円

グローバルNo.1シェアの顧客基盤活用で事業拡大



Smart Community連携

IBM Smarter Commerce連携
東芝 ICT※1連携

リテール統合ソリューション
- 需要分析・予測
- 発注・在庫管理
- 廃棄ロス分析・予測

データ・サービスソリューション
– 分析・ビッグデータ–
- 顧客嗜好・動向分析
- 物流・行政・気象等データ相互分析

ソリューションビジネス拡大

アプリケーション
- 業務用アプリ充実、クラウド対応
- マルチデバイス対応



モバイル
- タブレット POS
- O2O※4対応

環境
- 空調・照明
- 発電/蓄電
- SEMS※5



自動化
- セルフレジ・キャッシュレス
- 完全自動読み取りPOS

IBM RSS※2 事業買収
POS世界No.1シェア
稼働台数 320万台※3

リテールファシリティビジネス充実

※1: ICT: Information and Communication Technology
※2: RSS（Retail Store Solutions）
※3: 国内40万台/海外280万台(含 旧IBM)
※4: O2O（Online to Offline）
※5:SEMS（Store Energy Management System）

TOSHIBA Leading Innovation
© 2013 Toshiba Corporation

エネルギー

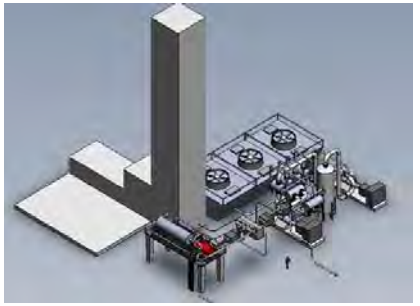
火力

2015年度
売上高 3,500億円

高効率・低エミッション基幹電源として地球環境に貢献

新規事業領域

- 世界初※1超臨界CO_2サイクル発電システム開発
- 発電事業強化
  シグマパワー有明の三川発電所および三池発電所



超臨界CO_2サイクル発電システム

コンバインドサイクル

- 世界最高熱効率62%※2実現
- GEとの協業で世界へ拡販



最新鋭コンバインドサイクル

石炭火力

- 高効率A-USC※3発電システム開発
- インド拠点から急成長する新興国へEPC※4事業拡大、安定電源供給



東芝ジェイエスダブリュータービン・発電機社

※1: ガスタービンを利用した内燃式CO2サイクルとして　※2: 現在運転及び公表されている建設計画における当社調べ
※3: Advanced Ultra-Supercritical（先進型超々臨界圧）
※4: EPC：設計（Engineering）・調達（Procurement）・建設（Construction）

© 2013 Toshiba Corporation

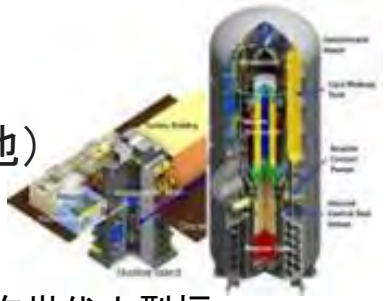
エネルギー 原子力

2015年度
売上高 6,300億円

低炭素な基幹電源として、さらなる安全性を追求

新技術

- 加速器・超電導技術の他分野展開（重粒子線がん治療装置他）
- 世界初の核融合実験炉ITER※1への貢献
- DOE※2の次世代小型炉開発プロジェクトでの選定目指す



次世代小型炉

海外

- 中国、米国での着実な建設進捗
  中国 三門／海陽、米国 ボーグル／VCサマー
- 各国導入計画への提案・受注活動推進
  欧州（フィンランド・チェコ・ポーランド他）、
  アジア・中東（ベトナム・サウジアラビア他）、米国他



© Sanmen Nuclear Power Company Ltd. All rights reserved

中国 三門1号機 建設状況

国内

- 新規制基準に対応した安全裕度向上対策の提案・実施
- 福島第一　安定維持、廃止措置への貢献

※1: ITER（International Thermonuclear Experimental Reactor）国際熱核融合実験炉
※2: 米国エネルギー省

© 2013 Toshiba Corporation

エネルギー クリーンエネルギー

2015年度
売上高 2,000億円

多様なエネルギーを安定供給

地熱

世界シェアNo.1※1

- インドネシア・ケニア受注
- 地域共生型
  小型地熱発電事業



水力

国内シェアNo.1※2

- 電力系統安定化に寄与する
  可変速揚水の展開
  世界初実用化※3、世界最大容量※4



- 発電量を増やすアップグレード
- 大型から小型までラインアップ拡充

風力

- Wind Farm開発、
  発電事業へ



太陽光

国内シェアNo.1※5

- 国内最大規模メガソーラー
  田原地区2件130MW着工
- 世界最高モジュール変換効率20.1%(住宅)
- 太陽光発電事業展開



エネファーム

国内シェアNo.1※6

- 世界最高水準 総合効率94%
- 業界初 自立運転機能



※1：地熱タービン累計納入容量ベース
（Bloomberg Geothermal Market Outlook 2011 3Q）
※2：10MW以上水車手持受注残、容量ベース（12年8月時点）（当社調べ）
※3：東京電力（株） 矢木沢発電所
※4：東京電力（株）葛野川発電所
※5：電力会社向けメガソーラー（13年1月時点）（当社調べ）
※6：2012年度出荷台数ベース（当社調べ）

© 2013 Toshiba Corporation

エネルギー 送変電・配電(T&D)/スマートグリッド

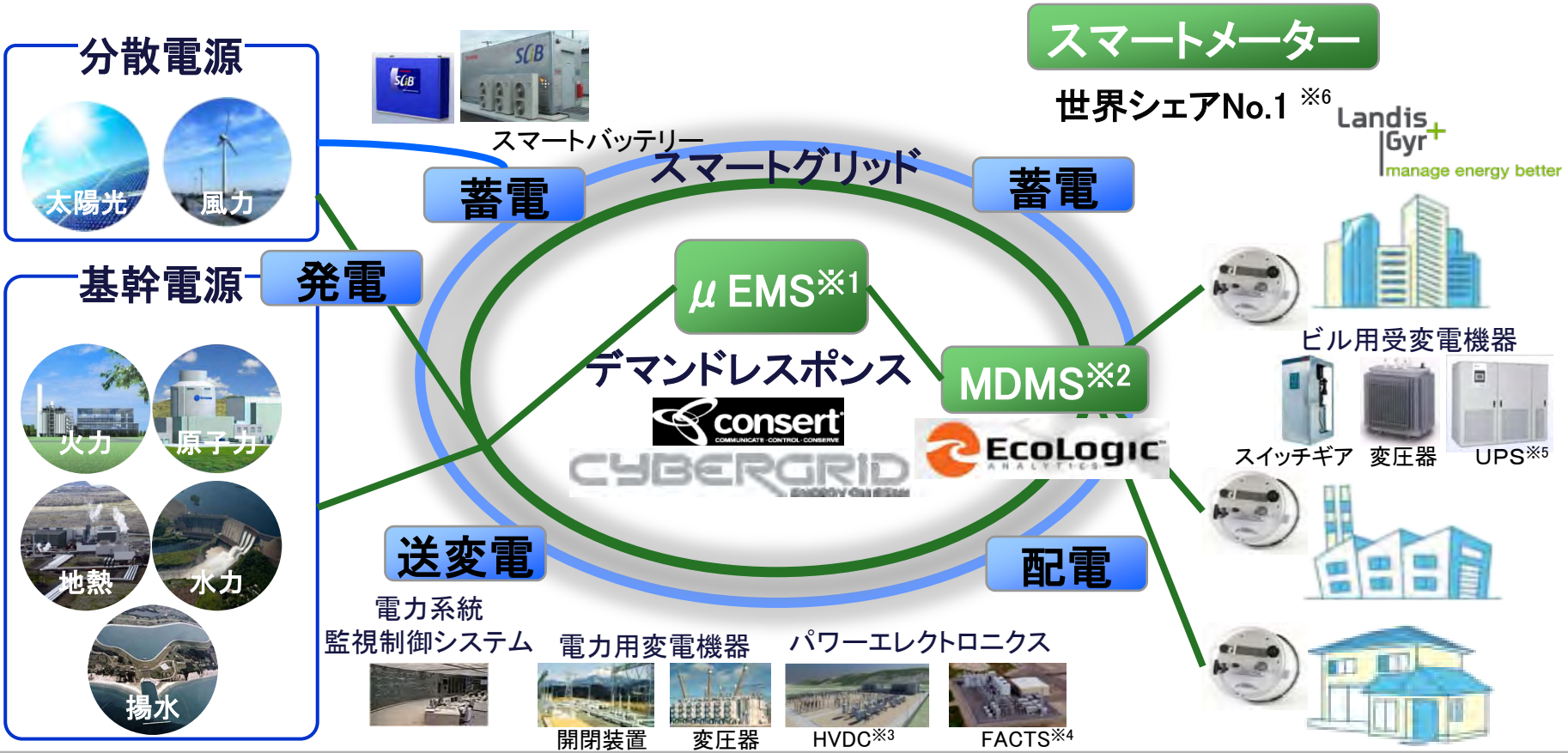
2015年度
売上高 7,000億円

グローバルネットワーク構築／コア技術拡充で幅広いニーズに対応

送変電・配電
新興国中心に
グローバル展開

スマートグリッド
M&Aによる体制強化

スマートメーター
ガス、熱、水等への
用途拡大



※1: μEMS:micro Energy Management System　※2: MDMS:メーターデータ管理システム
※3: HVDC:高圧直流送電　※4: FACTS:Flexible AC Transmission System
※5: UPS:　無停電電源装置　※6: 2012年度家庭用電力メーター(当社調べ)

TOSHIBA Leading Innovation
© 2013 Toshiba Corporation

ストレージ

ストレージ・デバイス

2015年度
売上高 1.4兆円

※ストレージ・システム含む

安定的高収益体質確立／技術の強みを活かした製品展開

HDD



- 先端NANDの性能をフルにSSDに展開
- 製品ラインアップ強化
- クラウドDC※1向け事業強化

超高速・大容量／省電力・スペースな ストレージ・システムへ

大容量化

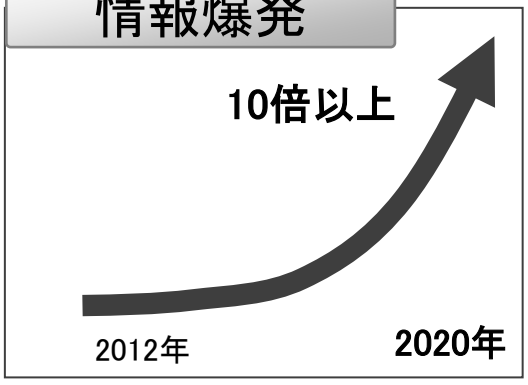
Hybrid Drive
(NAND+HDD)



SSD



情報爆発



高速化

- **コスト力強化**
  微細化No.1の堅守
  BiCS※2早期展開 (13年第一世代)
- **収益力強化**
  先端/高付加価値製品の
  早期発売・拡大(UFS※3等)
- **外部変化への対応／安定性強化**
  機動的投資判断(第5棟 2期)

NAND型フラッシュメモリ



※1: DC:Data Center
※2: BiCS:Bit Cost Scalable memory
※3: UFS : Universal Flash Storage規格

TOSHIBA Leading Innovation

© 2013 Toshiba Corporation

ストレージ・システム

デバイスのノウハウを駆使して、
高速・大容量・省電力・省スペースなソリューションを提供

大容量化

2014年～大容量コールドストレージ※1システム

階層化・仮想化

eSSD/HDD

HDD
Storage Pool

高速

大容量
省電力
省スペース

2013年～

CPU
DRAM
アクセラレータ
SATA※3 SSD
HDD

2016年～

CPU
DRAM
アクセラレータ
BiCS※4SSD

2018年～

次世代
イン・メモリー・
コンピューティン
グ

CPU
MRAM ※2
BiCS SSD



個々のデバイスの進化・集積・階層化により超高速化

高速化
省電力化

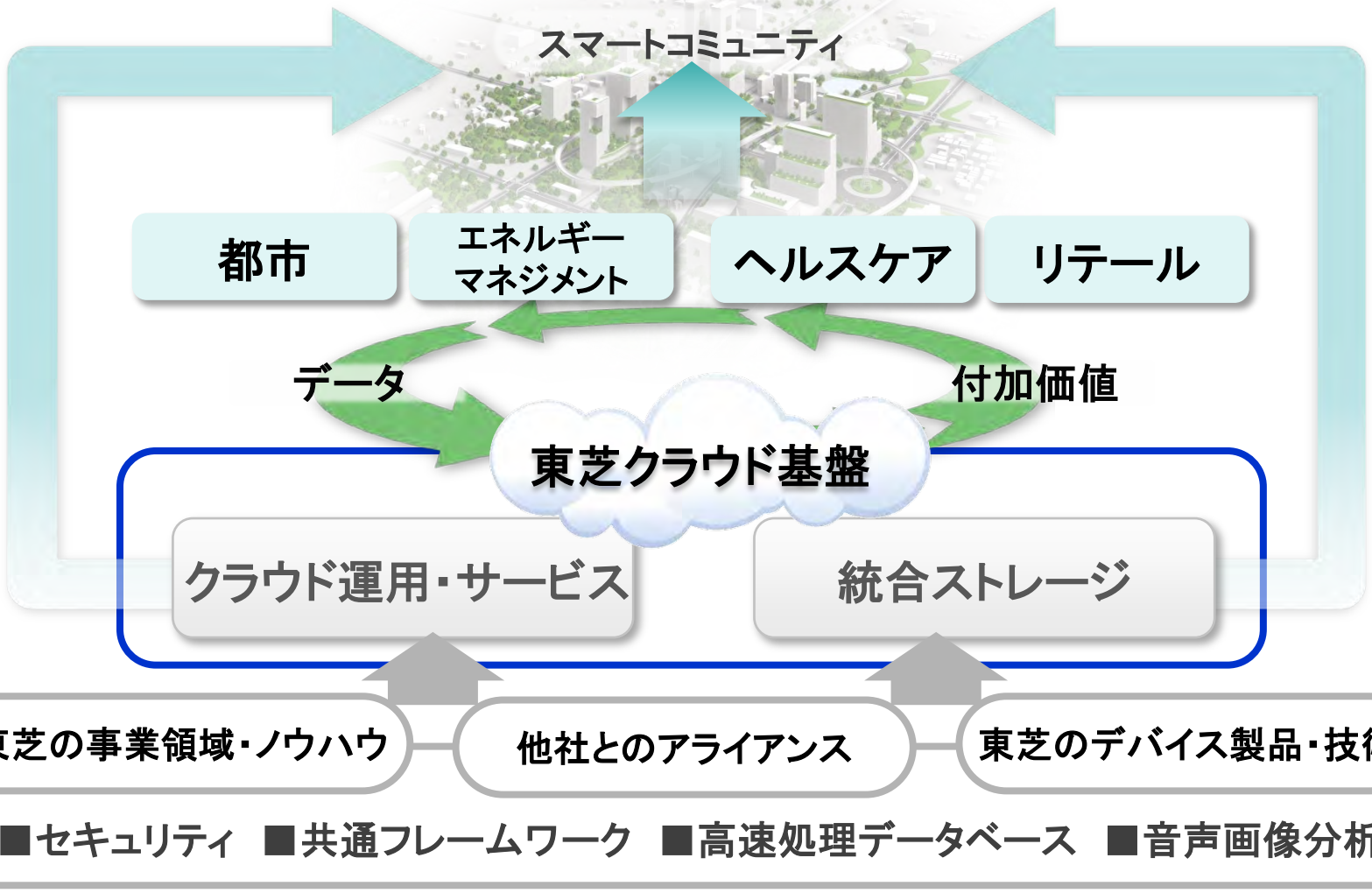
※1: コールドストレージ：低アクセス頻度向けのストレージ　※2: MRAM：Magnetoresistive Random Access Memory
※3: SATA：コンピュータと記憶装置を接続するIDE(ATA)規格の拡張仕様の一つ
※4: BiCS：Bit Cost Scalable memory

TOSHIBA
Leading Innovation
© 2013 Toshiba Corporation

ストレージ クラウド＆ソリューション

2015年度
売上高 4,000億円

東芝事業のスマートコミュニティ化を
統合ストレージとクラウドサービスで支援



© 2013 Toshiba Corporation

コンシューマ＆ライフスタイル

2015年度
売上高 1.3兆円

コンシューマビジネスからBtoB・スマートコミュニティビジネスへ展開

事業構造改善

成長領域へ展開

デジタルプロダクツ事業　構造改革

- TV/PC事業　約200億円の固定費削減（2012年度→2014年度）
- 事業の軽量化・効率化、注力領域への人財シフト

BtoB領域強化

- セキュリティ・モビリティ強化機種拡充
- クラウドソリューション –TSCM※1/TSSM※2
- 文教・ヘルスケア向けソリューション拡充

TV,PC,家電事業リソース共有

- TVクラウドサービス、スマート家電
- 販売・マーケティング・サービス体制共有
- デザインコンセプト統一・ローカルフィット充実

技術活用

- グラスレス3D → 医療用機
- 画像処理・認識 → 車載システム
- 高密度設計
  → 技術プラットフォーム化
- ウェアラブル・データセンシング



※1: TSCM（Toshiba Smart Client Manager）
※2: TSSM（Toshiba Smart Service Manager）

TOSHIBA Leading Innovation

© 2013 Toshiba Corporation

施策を加速する事業体制

東芝の付加価値最大化へ向けた事業グループ再編

- 医療＋ヘルスケア事業領域強化
- スマートコミュニティ事業化＋ファシリティ事業強化
- 成長を支えるICT・クラウド基盤 横断体制強化

現行体制

社会インフラ事業
電力システム社
社会インフラシステム社
東芝エレベータ
東芝ソリューション
東芝メディカルシステムズ

デジタルプロダクツ事業
デジタルプロダクツ＆サービス社
東芝テック

電子デバイス事業
セミコンダクター＆ストレージ社

家庭電器事業
東芝ホームアプライアンス
東芝ライテック
東芝キヤリア

新体制（2013年10月1日付）

電力・社会インフラ事業
電力システム
社会インフラシステム

コミュニティ・ソリューション事業
コミュニティ・ソリューション
エレベータ・照明・空調・テック

ヘルスケア事業
メディカル
ヘルスケア

電子デバイス事業
半導体・ストレージ・部品・材料

コンシューマ＆ライフスタイル事業
デジタルプロダクツ・家電

クラウド＆ソリューション事業

※新体制名称は仮称

© 2013 Toshiba Corporation

価値創造 ニュー・コンセプト・イノベーション

「東芝ならでは」の幅広い技術を広い領域に活用し創造的成長を実現

新しい分野・産業への挑戦

視点を変えた顧客の要求抽出

- 想定顧客の拡大
- ビジネスモデルの転換

×

現有技術活用

- 技術資産(保有特許5万件超)の領域を超えた活用

組織を横断した資産・資源活用のための新体制構築

新規事業開発
（マーケティング、商品企画、ビジネスモデル立案）

事業立上げ支援
（技術、営業、生産、経営戦略、デザイン、財務、人事）

© 2013 Toshiba Corporation

ニュー・コンセプト・イノベーションの例 ①

東芝グループの技術の相乗効果で新たな顧客価値を創出

水

上水道施設向け技術を小型化



高照射効率の
紫外線照射装置

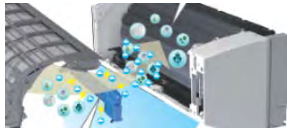
紫外線照射
×
ろ過フィルタ
×
二次電池SCiB™



小型浄水装置

空気

PM2.5対応エアコンを施設向けへ



0.3~2.0μmの微粒子を
捕獲するプラズマ空清

PM2.5対応エアコン×
放電型光触媒

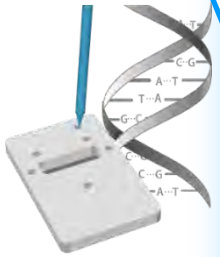


施設向け空気清浄機

食料

テーラーメード医療のコア技術を食の安全へ

DNAチップ
×
高精度GPS
×
食品トレーサビリティ



東芝方式
電流検出型
DNAチップ



食品トレーサビリティシステム

© 2013 Toshiba Corporation

ニュー・コンセプト・イノベーションの例　②

ヘルスケア

半導体技術で検査を迅速に

半導体技術
×
微量ガス分析



呼気中の微量ガスを
超高感度に検出



呼気検査装置

インフラ保守

REGZAで培った画像処理をインフラ老朽化診断へ

3D再構成
×
高精度GPS

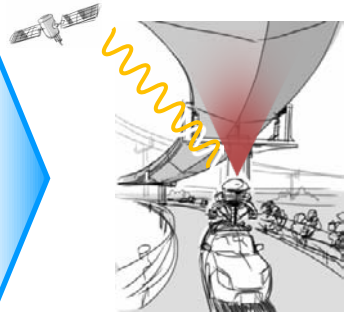


2D動画像から3D形状
をリアルタイムに復元

3D超音波探傷



Matrixeye™



インフラヘルスモニタリング

ヘルスケア　医用グラスレス3D

グラスレス3DTV × CTスキャナ



2013年度製品化予定

リテール　オブジェクト認識スキャナ

画像認識 × POSレジ用スキャナ



2013年度製品化予定

© 2013 Toshiba Corporation

東芝における「生産性向上」

**すべての領域・業務を対象に、
現状のプロセスをゼロベースから見直し
成果領域、成果指標を再設定**



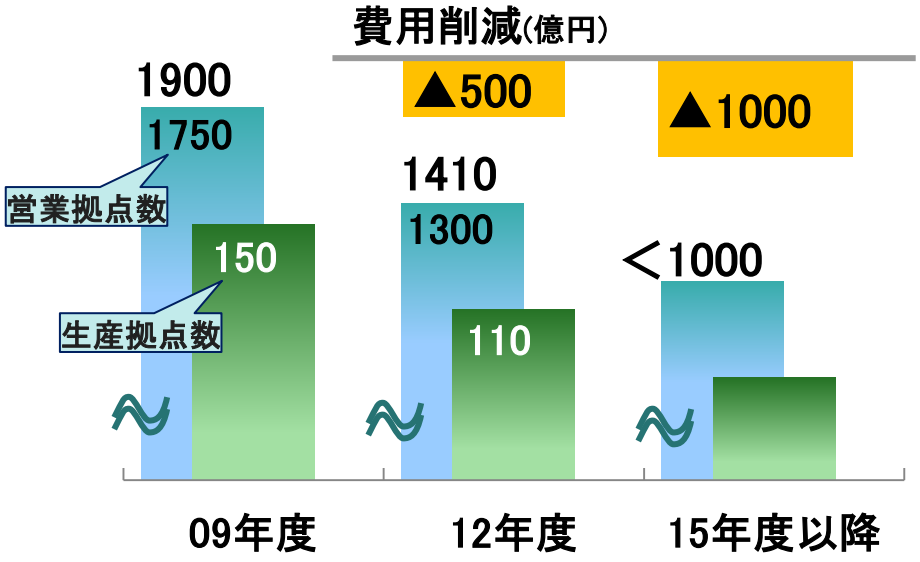
- リードタイム
- 付加価値生産性
- コスト削減
- 売上高比率
- CCC※1
- 総資産回転率改善
（総資産圧縮、在庫削減）
- 調達CR※2
- DFM※3/DFP※4

※1: CCC Cash Conversion Cycle　※2：CR Cost Reduction
※3: DFM Design for Manufacturing　※4：DFP Design for Procurement

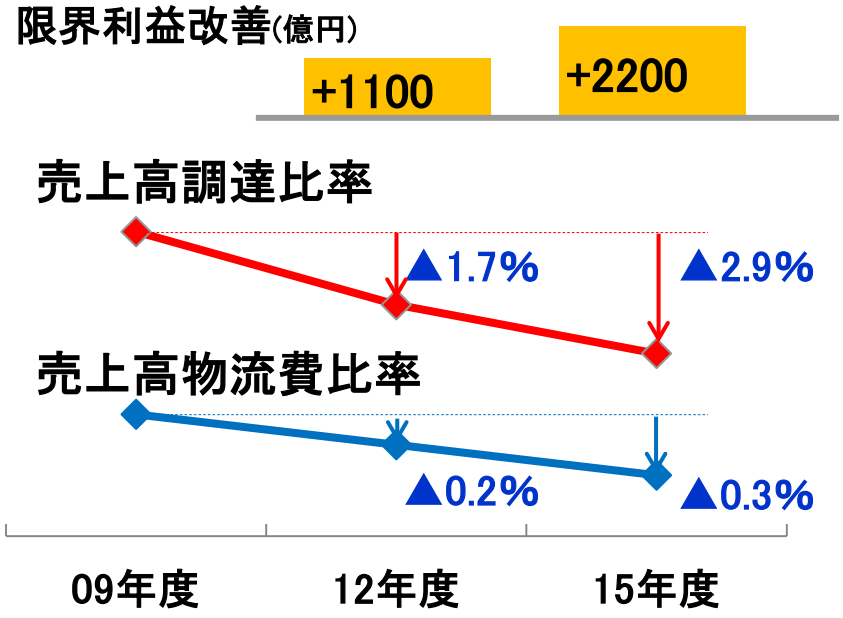
© 2013 Toshiba Corporation

生産性向上 生産性向上への取組み

拠点最適化



調達・物流費削減



- 営業：都市別に分散している営業拠点を機能別に集約し連携強化
- 生産：構造転換を実現する生産機能・拠点の再配置
- 調達・物流：複数購買化、DFP※1強化、物流構造改革、倉庫拠点集約

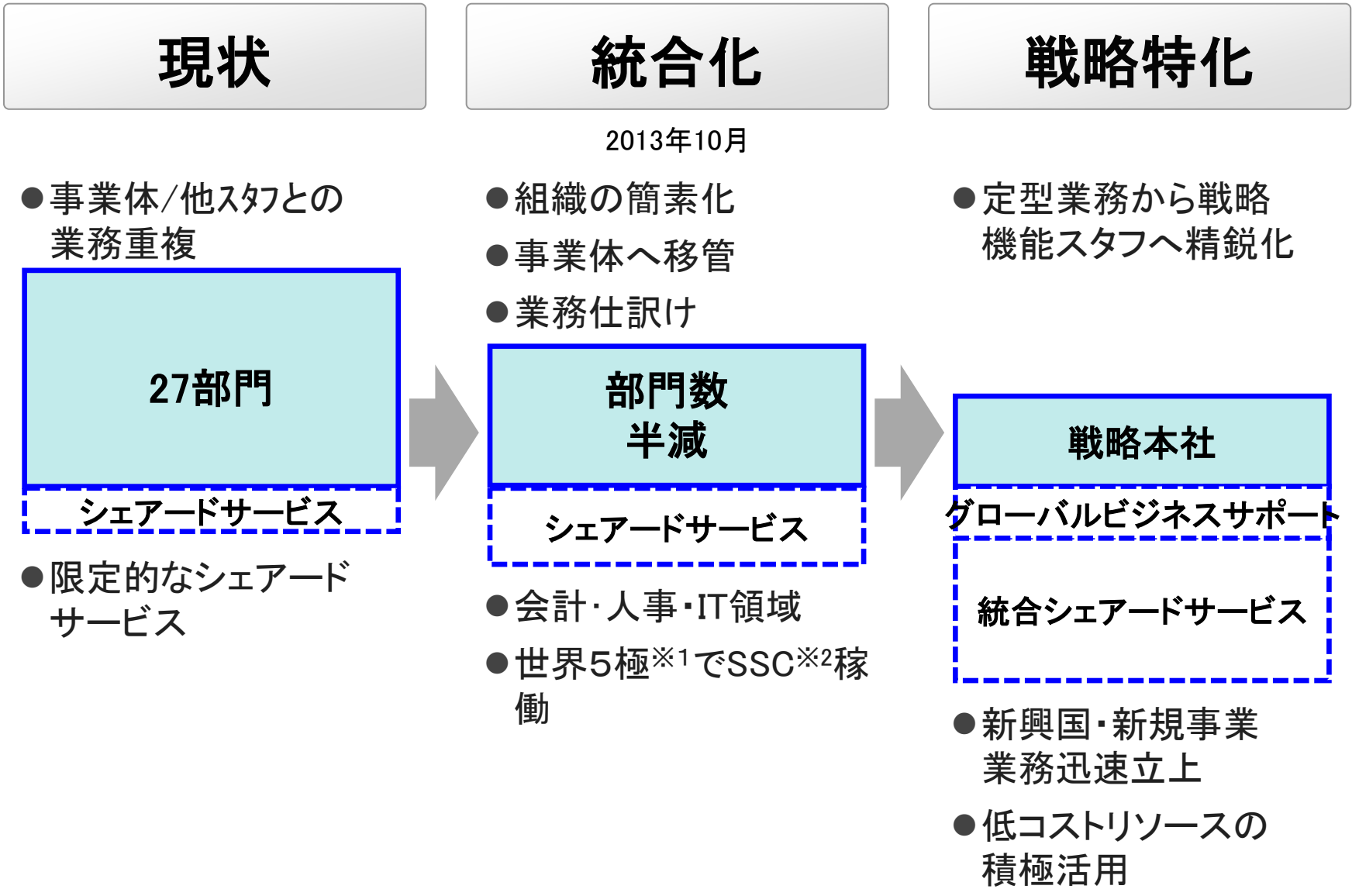
質・効率・スピードの向上をあらゆる業務に展開

※1: Design for Procurement

TOSHIBA Leading Innovation

© 2013 Toshiba Corporation

生産性向上 コーポレート戦略機能強化



※1: 北米、シンガポール、欧州、中国、日本
※2: シェアードサービスセンター

© 2013 Toshiba Corporation

多様な人財の積極的育成・活用

東芝グループの経営ビジョンと価値観を共有する多様な人財がグローバルに活躍して創造的成長を実現

多様な人財

- 「東芝ダイバーシティ」推進
  - 海外人員が国内人員を上回る
  - 主要連結現法社長のローカル比率50%以上
  - 女性役職者比率5%以上
  - 国内の外国籍従業員　倍増
- 経営・マーケティング・開発人財の現地化加速
- 自由な発想、闊達な行動力、人間力を合わせ持つグローバル人財を育成

×

人財マネジメントの革新

- “業績貢献度”が高い人に厚く報いる評価・処遇制度
- 成長する市場・地域の特性に応じた事業強化につながる施策を展開
- イノベーションへの挑戦を評価するマネジメント

[具体的施策]

- 海外ローカル採用者の、人財ローテーション強化、特に事業部長クラスへの登用
- 若手社員の海外派遣制度

© 2013 Toshiba Corporation

CSR経営

「地球内企業」 として持続可能な社会に貢献

「創造的成長」を支えるCSR経営

生命・安全、コンプライアンス最優先

事業を通じてグローバルな社会に貢献

ステークホルダーとともに進めるCSR

グローバル視点でのCSR経営の加速	ISO26000による社会課題の抽出 →**サプライチェーンも含めたCSR推進強化**
次世代育成の科学技術教育支援	北米科学技術コンテスト21周年、のべ31万人学生参加 →**日本、アジアなどにおける施策強化**
東日本大震災復興支援の継続	南相馬ソーラー・アグリパーク、宮城県漁業支援、中尊寺金色堂LED化 →**福島県、宮城県、岩手県の復興加速への貢献**
従業員20万人が支えるCSR	東芝グループ従業員のべ11万人による社会貢献活動 →**グローバル全従業員が参加する活動への拡大**

© 2013 Toshiba Corporation

環境経営

エコ・リーディングカンパニーとしての地位確立

環境ビジョン2050



ファクター10
「豊かな価値の創造」と
「地球との共生」の両立

第5次環境アクションプラン

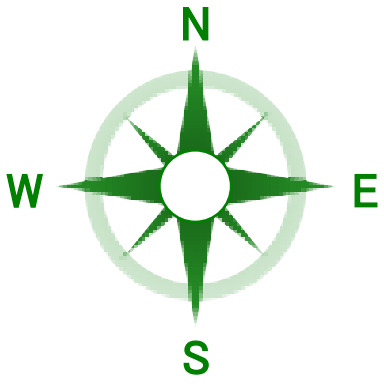
事業経営と環境経営の一体化
4つのGreenによる施策展開

Green of Product	Green by Technology
Green of Process	Green Management

世界の新たな潮流を取り込んだ東芝独自の“ものさし“

Scope3基準 × 環境フットプリント※1

T-COMPASS※2



4領域の見える化
- Natural resource
- Energy
- Substances
- Water

多様性の考慮
国/地域特性を反映

東芝グループの環境“羅針盤”
- 地域別エクセレントECP創出
- サプライチェーン管理強化
- 全従業員によるグローバル環境一斉アクション

※1：環境フットプリント　環境負荷影響の評価手法
※2：T-COMPASS: Toshiba Comprehensive environmental database and its Practical Application to Simplified and/or Streamlined LCA

TOSHIBA Leading Innovation
© 2013 Toshiba Corporation

I. 新たな経営方針

II. 具体的施策

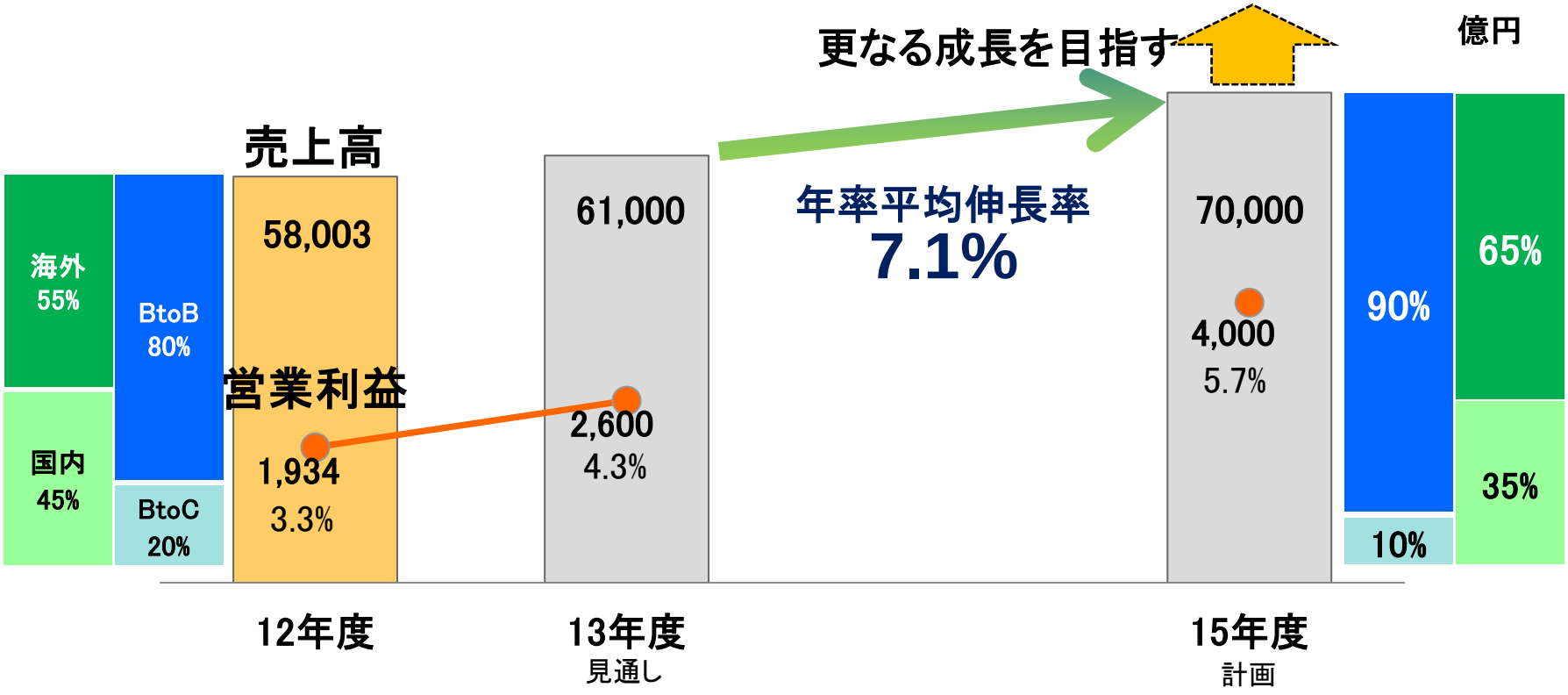
1. 価値創造
2. 生産性向上
3. 多様な人財の積極的育成・活用
4. CSR経営

III. 2013中計概要

© 2013 Toshiba Corporation

2015年度見通し

自らの**価値創造**による	**生産性向上**を追求し	キャッシュフロー経営で
成長実現	**利益体質強化**	**財務基盤強化**

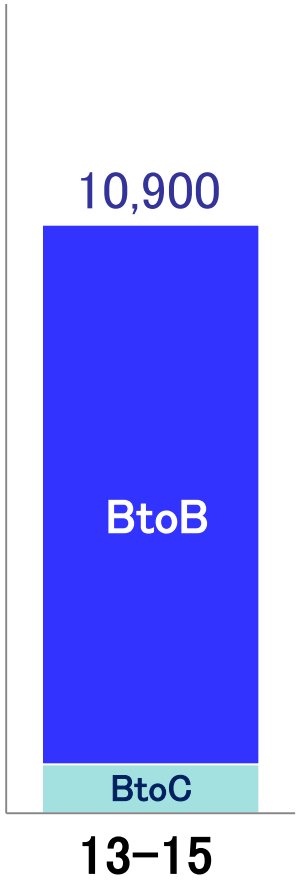


© 2013 Toshiba Corporation

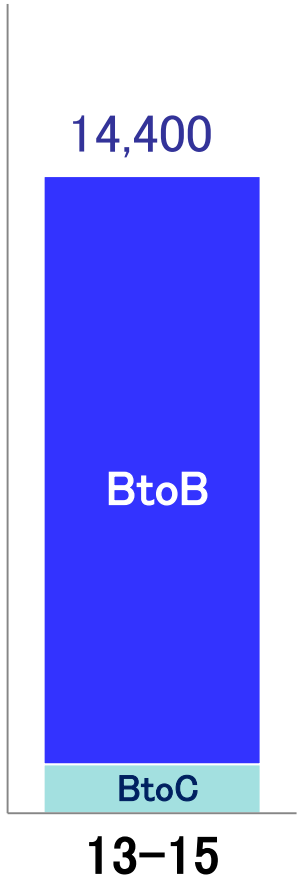
資源投入と財務基盤

「創造的成長」に向けた資源投入と財務基盤強化の両立

研究開発費



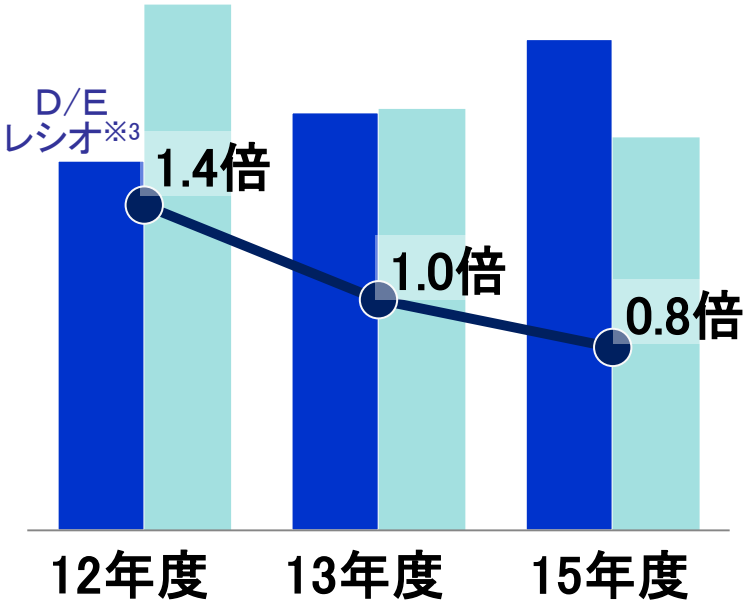
設備投資・投融資



財務基盤

単位：億円

12年度	13年度	15年度	
▲640	1,200	1,200	FCF※1
17%	20%	23%	株主資本比率
7%	9%	14%	ROI※2



※1: Free Cash Flow　※2: 営業利益／（自己資本＋有利子負債）
※3: D/Eレシオ　有利子負債株主資本比率

© 2013 Toshiba Corporation

最後に

創造的成長の実現

価値創造　　生産性向上

創新　　創発　　創意

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

プロセス
イノベーション

© 2013 Toshiba Corporation

人と、地球の、明日のために。

従業員20万人の総力を挙げて
「創造的成長」を実現

© 2013 Toshiba Corporation


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。

© 2013 Toshiba Corporation