

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

2010年度 経営方針説明会 (中期経営計画)

2010年 5月 28日

東芝テック株式会社

取締役社長

鈴木 護

- ▶ **2009年度実績**
- ▶ **2012年度に向けた経営戦略**
- ▶ **セグメント別事業戦略**
 - システムソリューション事業
 - ドキュメントソリューション事業
 - 海外POS & AIプリンタ事業
- ▶ **環境経営の推進／CSR経営の実践**
- ▶ **まとめ：2012年度の姿**

09年度の実績

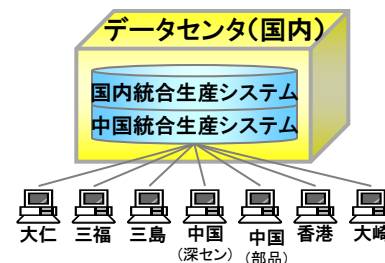
環境変化による減収の中で
コスト構造改革等により、当期利益 対前年度1.6倍を実現

(金額単位:億円)

	09年度	08年度	対前年	対前年 (為替影響除く)
売上高	3,646	4,226	△580 (86%)	△419 (90%)
営業利益 %	97 2.7%	101 2.4%	△4 (96%)	28 (128%)
税引前利益 %	57 1.6%	54 1.3%	3 (106%)	35 (165%)
当期利益 %	41 1.1%	26 0.6%	15 (158%)	47 (281%)

09年度の成果

- ▶ グループあがてのコスト構造改革の実現
[固定費: Δ 285億円 Δ 14% (対前年)]
- ▶ 国内POS販売台数7年連続シェアNo.1(08年度)
[国内台数シェア 52%]
- ▶ 中国MFP販売台数10年連続シェアNo.1
[中国台数シェア 19%]
- ▶ 日本とアジア地域の主要7拠点における
基幹情報システムを統合、「プライベートクラウド型」へ
- ▶ RFID UHF帯を用いた店舗オペレーションシステムを
日本で初めて繊維・アパレル業界に導入
- ▶ 米国独立評価機関BERTL社が選ぶ
「BERTL's BEST」を受賞 ※1
(e-STUDIO 5520c/6520c/6530c)
- ▶ 第3回 製品安全対策優良企業表彰において
「経済産業大臣賞」を受賞



▶ 2009年度実績

▶ **2012年度に向けた経営戦略**

▶ セグメント別事業戦略

システムソリューション事業

ドキュメントソリューション事業

海外POS & AIプリンタ事業

▶ 環境経営の推進／CSR経営の実践

▶ まとめ：2012年度の姿

'10~'12年度 市場環境

日本・先進国

- ・ 少子・高齢化
- ・ 人口減少
- ・ 失業率の増加

新興国

- ・ 人口増加
- ・ 所得増加
- ・ エネルギー消費の増加

- ・ 情報通信技術の更なる進化
- ・ デジタルデータ量の爆発的増加
- ・ 環境対応

- ・ 市場の成長は緩やか
- ・ 顧客価値の変化

- ・ 中国・インドを中心に成長が加速
- ・ 市場としての地位向上

'10~'12年度 顧客ニーズとその対応

日本・先進国

新興国

ファシリティ最適化への要求
One-Stopソリューションの要求

低価格システムへの要求
シンプル機能への要求

- ・ ユビキタスに情報を検索・表示・印刷するアクセシビリティ向上への要求
- ・ 環境課題解決技術の要求(店舗内食材破棄削減・消費電力削減等)
- ・ TCO、CO₂削減のためのエコ商品に対する期待

- ・ 集客UP・売上UP・収益UPのためのソリューション提供を強化
- ・ オフィス効率化・情報セキュリティ強化、CO₂削減に向けたソリューション提供を強化
- ・ 製造から販売までをスルーしたサプライチェーン効率化に向けたソリューション提供を強化

ソリューション事業、グローバル市場に成長の機会

経営方針

- ① 新商品・新サービスによるソリューション提案力の充実
- ② グローバル市場における事業の拡大
- ③ グループ総合力の最大化による構造改革の推進
(事業部門間シナジーによる効率化の推進)

新たなチャレンジ

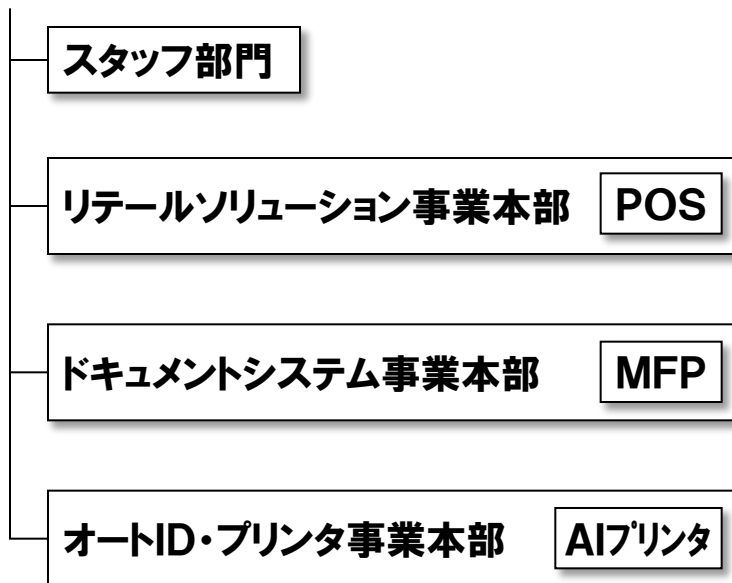
市場を上回る成長

経営効率向上による
収益アップ

事業体制改革（商品から、マーケット主体の事業体制へ）

- 【目的】・それぞれの事業が持つ顧客基盤、販売・サービス網を相互に最大限活用
- ・マーケットに適した商品創出による事業の拡大
 - ・製造機能の集約によるコスト競争力の強化

〔従来組織〕



〔新組織（10.4.1～）〕

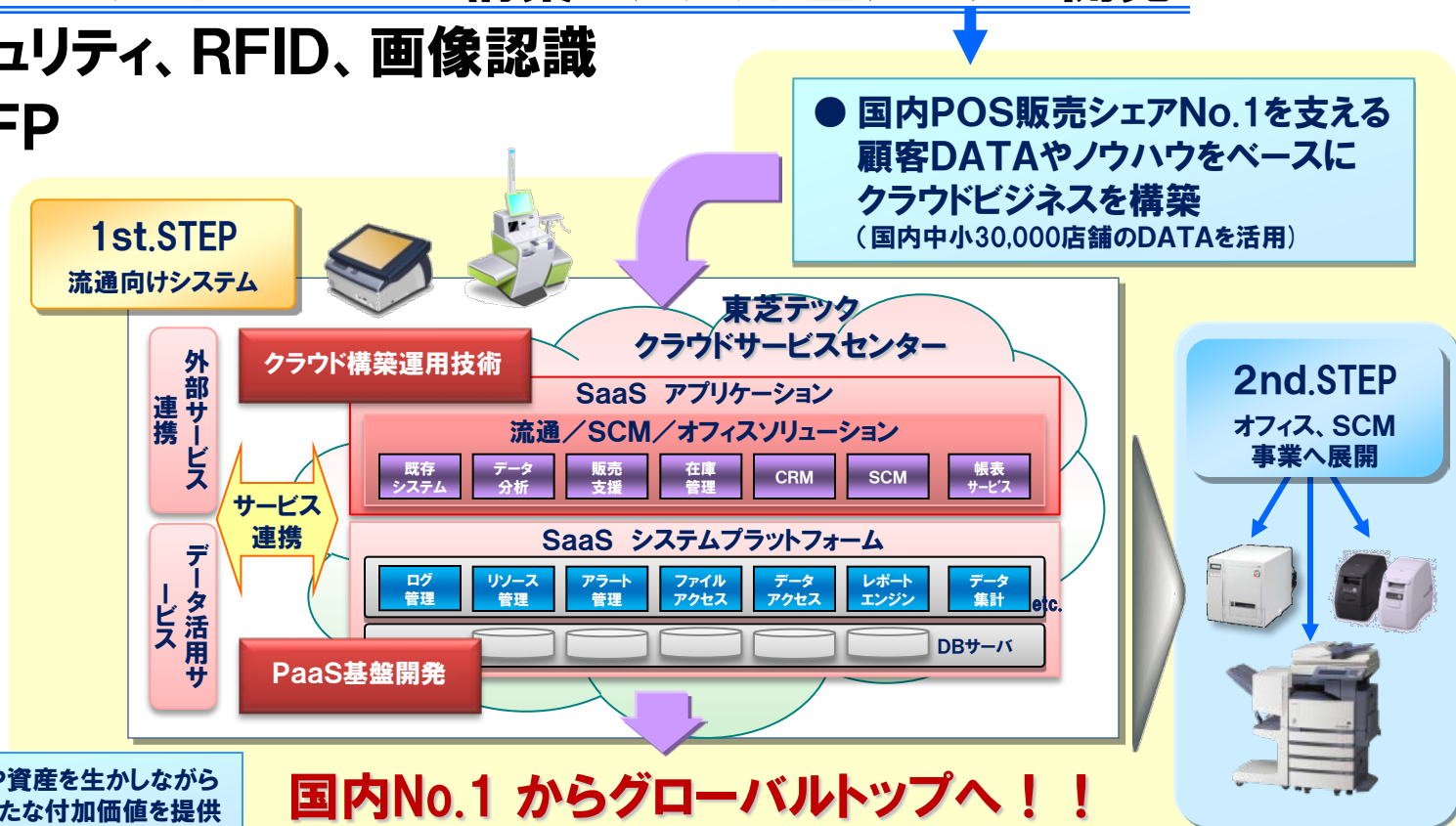


新たなチャレンジ

市場を上回る成長に向けて

次世代技術の確立

- 社製SaaSプラットフォームの構築とクラウド型システム開発
- 決済セキュリティ、RFID、画像認識
- ECO MFP



新たなるチャレンジ

市場を上回る成長に向けて

新事業領域の拡大

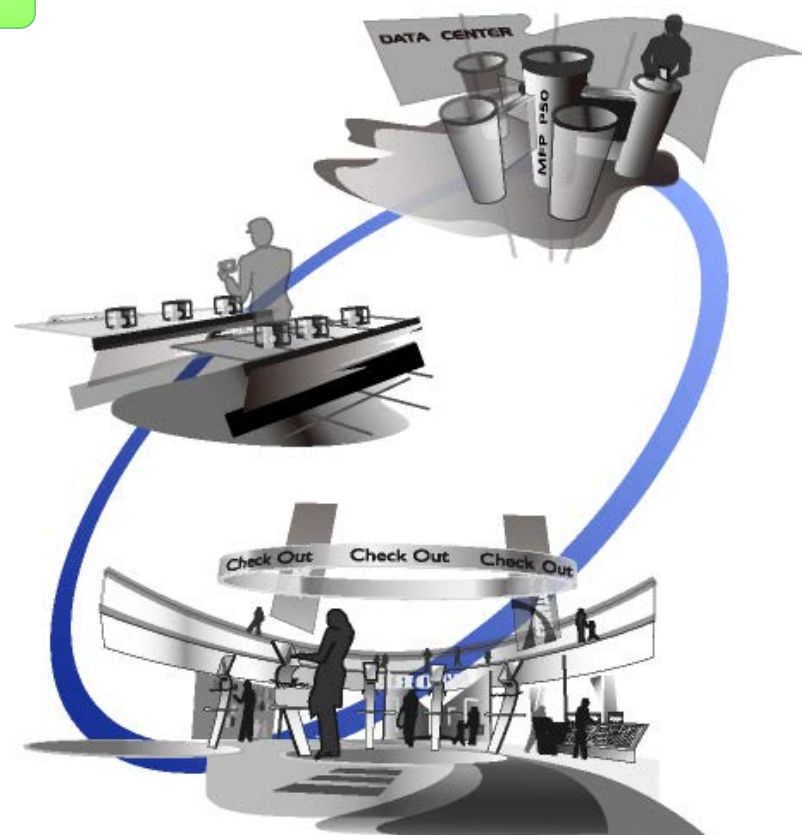
(H/W主体からS/Wビジネス、融合ビジネス領域へ)

● S/W ビジネス

- 統合ヘルプデスク、システム運用
データ分析サービス

● 融合ビジネス

- 店舗、物流・倉庫・配送での
効率化ソリューション
(ワンストップソリューション、スマートファシリティ)
- オフィスでの効率化ソリューション
(MPS)



新たなるチャレンジ

市場を上回る成長に向けて

グループの総合力を結集し
サービスとソリューションビジネスを提供



新たなるチャレンジ

市場を上回る成長に向けて

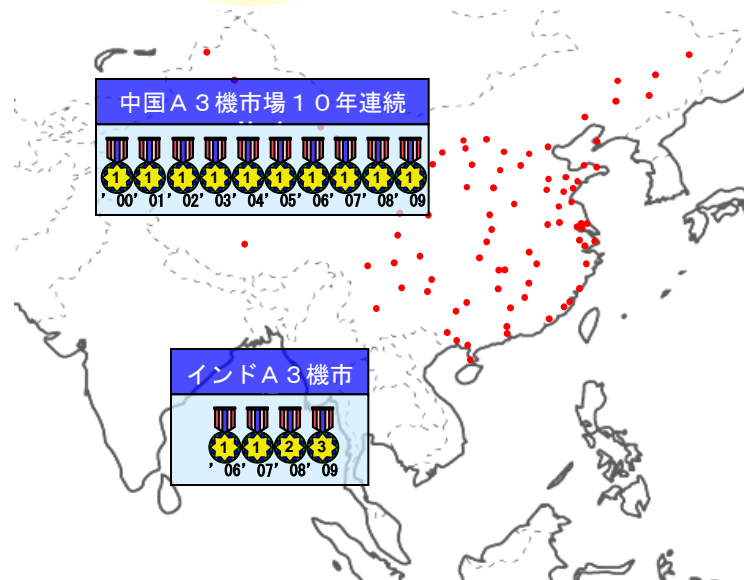
新興国市場における事業の拡大

● 新興国専用ローコスト機の市場投入

- 新興国向けに「価格・仕様を絞り込んだローコスト戦略機種」を導入

● ディーラー網及び直系販売網の拡充

- 代理店網の整備拡充と支援強化
- 直販、直サの強化拡大
- 代理店網を活用したMPS推進プログラムの拡大



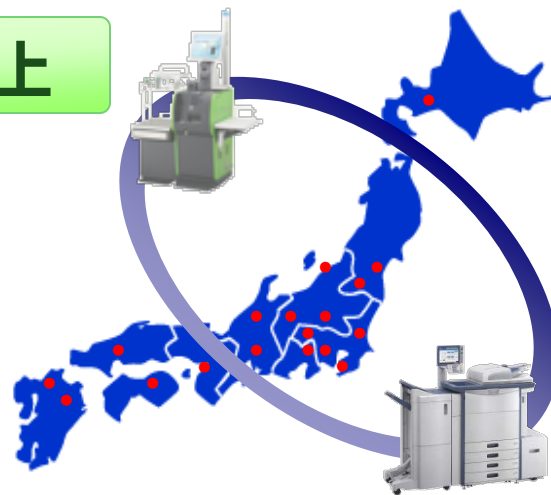
新たなチャレンジ

経営効率向上による収益アップに向けて

販売・サービス拠点統合による業務効率向上

● 国内販売拠点統合

- POS、MFPの販売・サービス拠点統合による拡販と業務効率向上



● 海外販売拠点統合

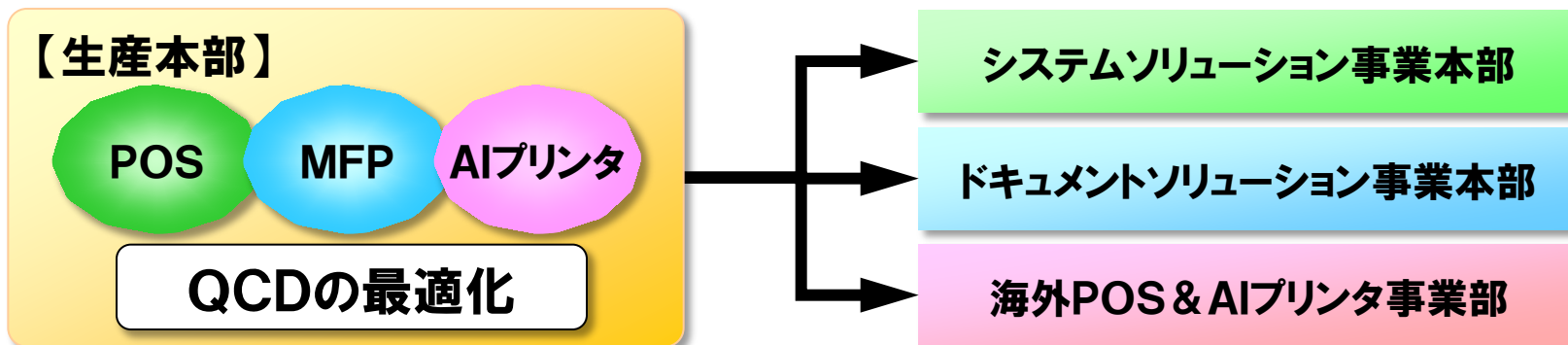
- 欧米販売現法の統合 (MFP/POS)
- アジア販売拠点としてのシンガポールのハブ化 (POS・AIプリンタ ※1)



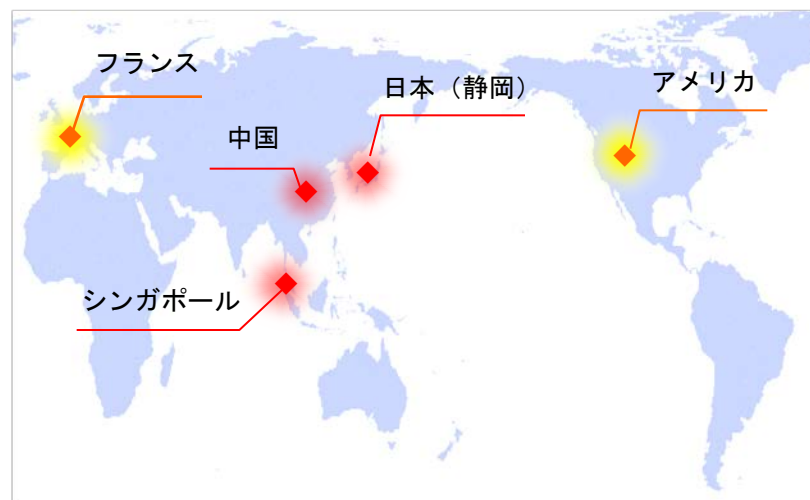
新たなるチャレンジ

経営効率向上による収益アップに向けて

生産機能の集約によるコスト低減の加速



- 国内拠点の機能集約
 - ・ 静岡地区の生産機能集約
- 海外拠点の最適化
 - ・ 海外向けPOS、AIプリンタのシンガポールへの生産移管



2012年度 業績目標

新たななるチャレンジにより、利益ある持続的成長へ再発進する

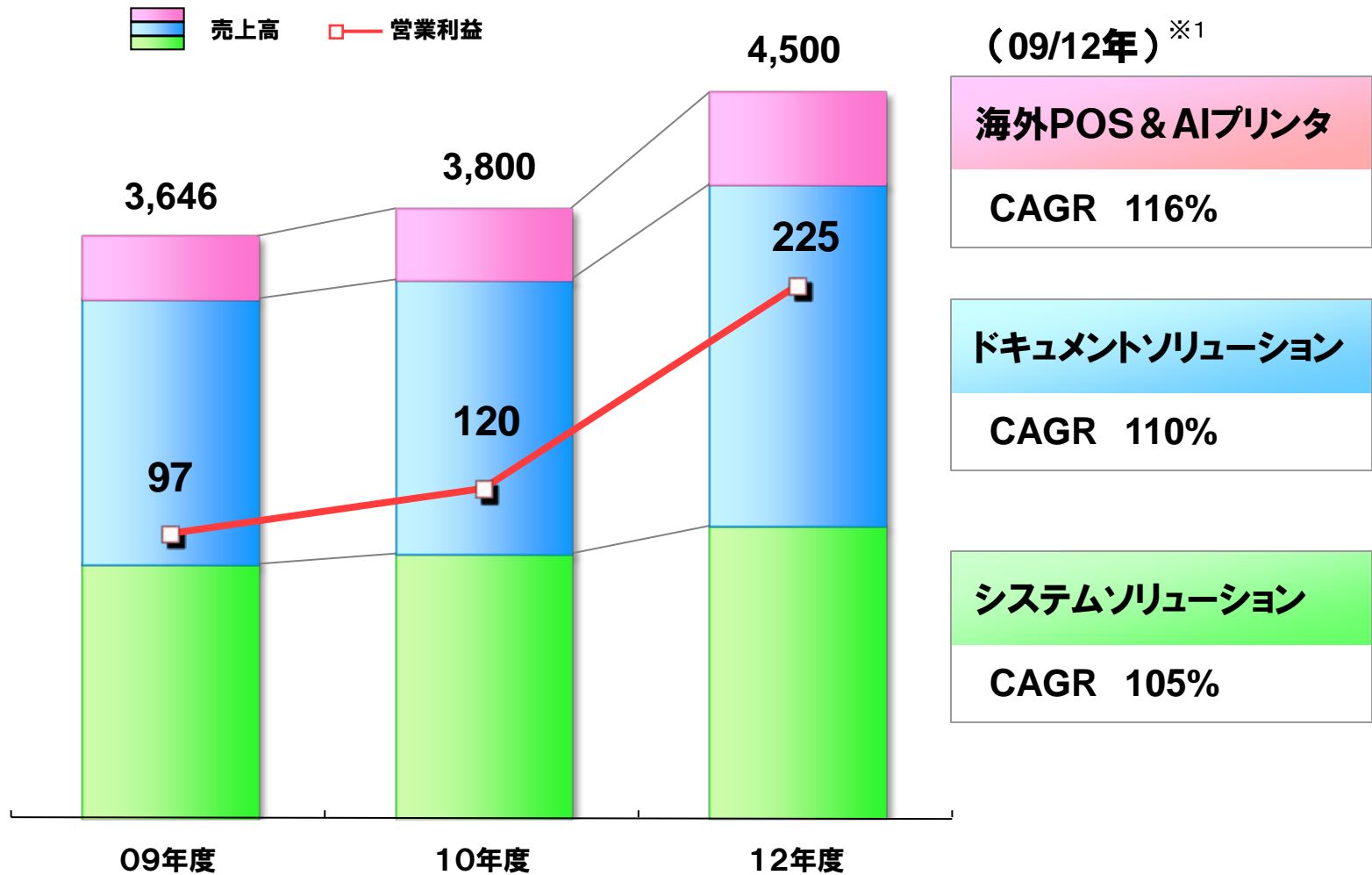
(金額単位:億円)

	09年度 実績	10年度 計画	12年度 目標	CAGR (09/12年)
売上高	3,646	3,800	4,500	107%
営業利益 %	97 2.7%	120 3.2%	225 5.0%	

CAGR
(09/12年)
(為替影響を除く)
108%

セグメント別業績目標

すべてのセグメントで市場を上回る成長を計画

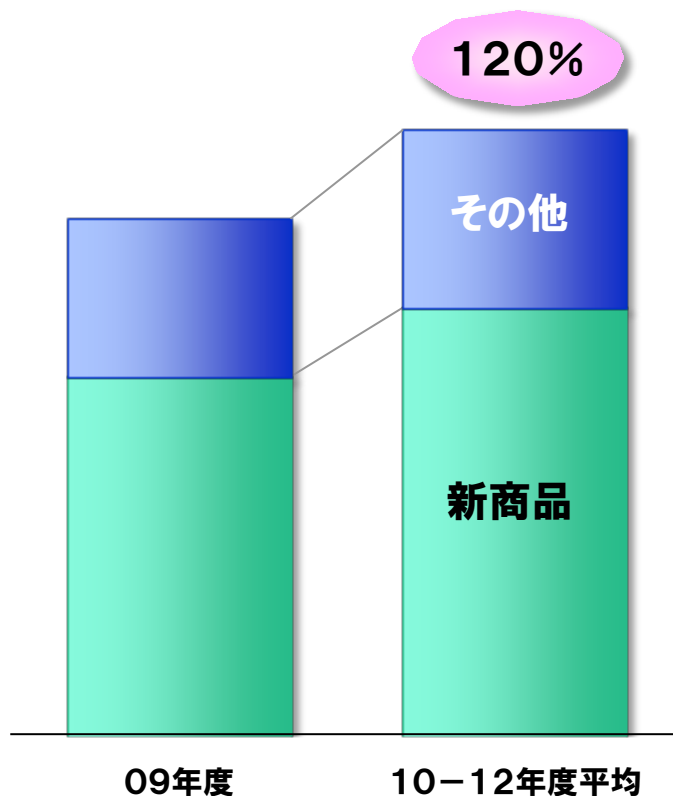


設備・開発投資

成長分野を中心に3年間で1,200億円の投資

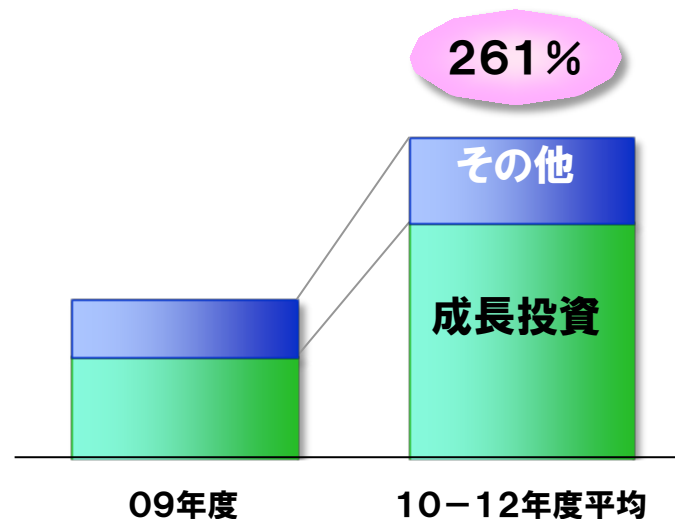
研究開発費

10-12年累計 800億円



設備投資・投融資

10-12年累計 400億円



▶ 2009年度実績

▶ 2012年度に向けた経営戦略

▶ **セグメント別事業戦略**

システムソリューション事業

ドキュメントソリューション事業

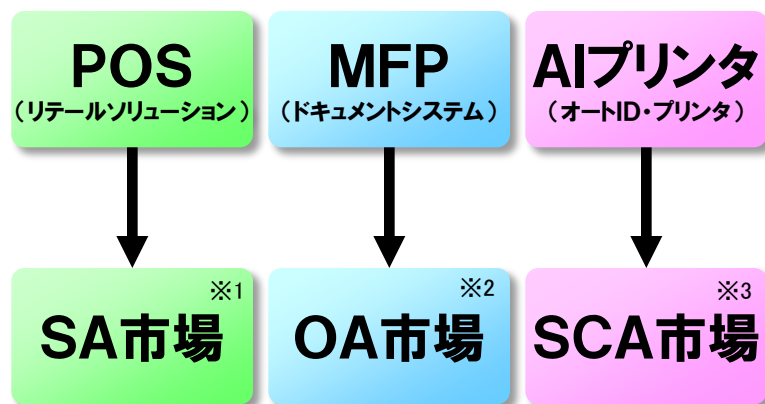
海外POS&AIプリンタ事業

▶ 環境経営の推進／CSR経営の実践

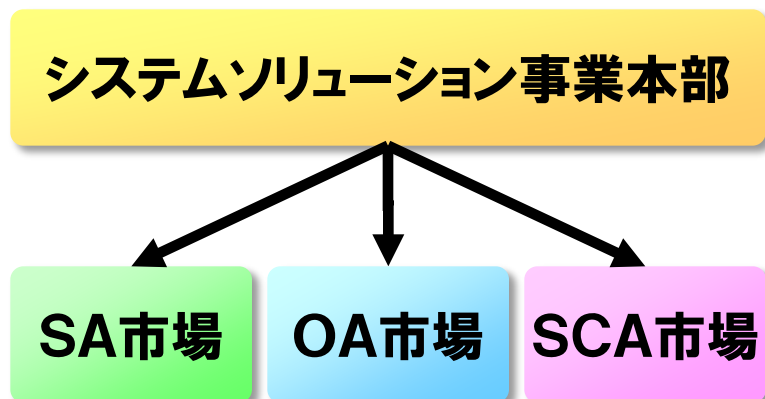
▶ まとめ：2012年度の姿

国内事業一本化（総合力強化・事業領域拡大）

【従来組織】



【新組織】



既存事業強化

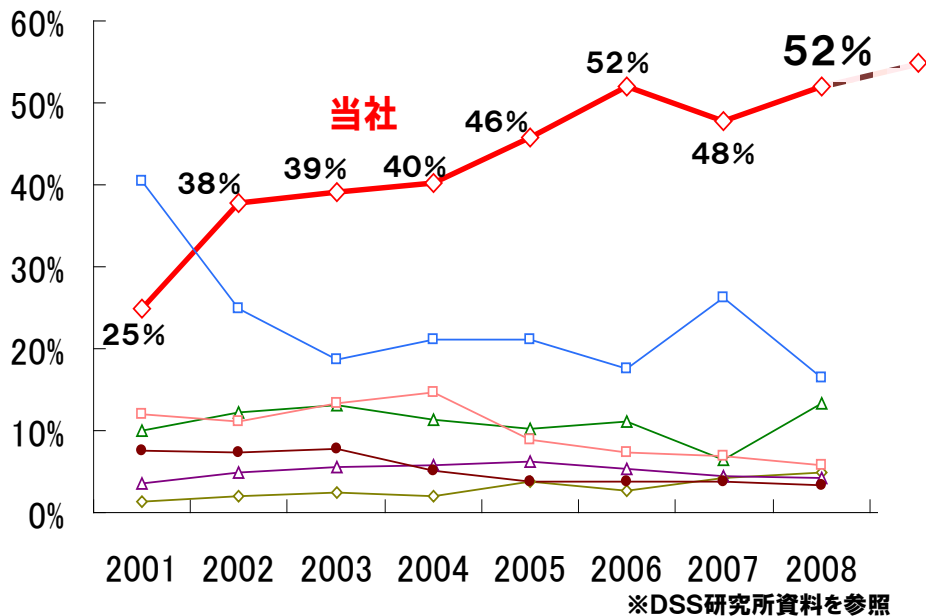
- 顧客基盤の相互活用
 - 国内POSシェアNo.1
 - 国内BCPシェアNo.2
- サービス・販売網の集約による効率化

新たなチャレンジ

- 市場を横断したシナジー商品／新規ビジネスの創出
- 「店舗まるごと東芝」「オフィスまるごと東芝」の実現
- SaaSアプリケーションを活用したソリューションの提供

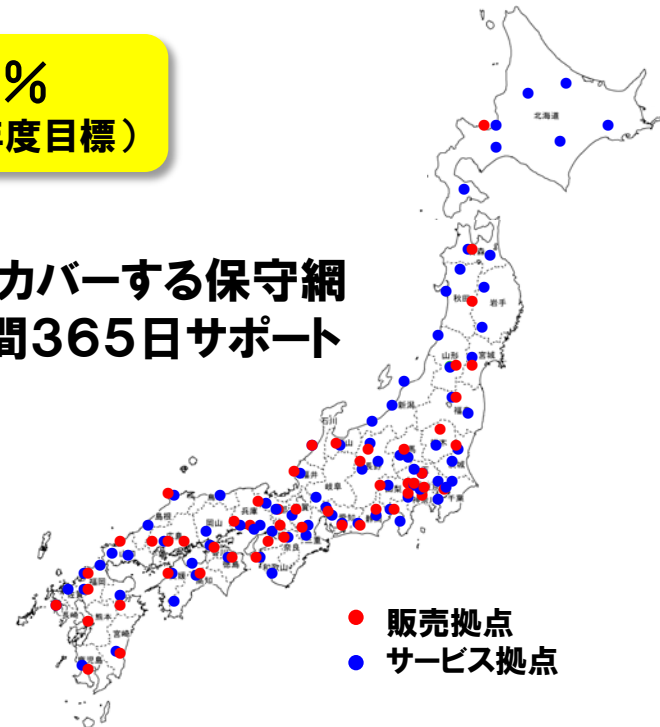
国内POS事業のプレゼンス

7年連続POSシェアNo.1の流通小売顧客基盤

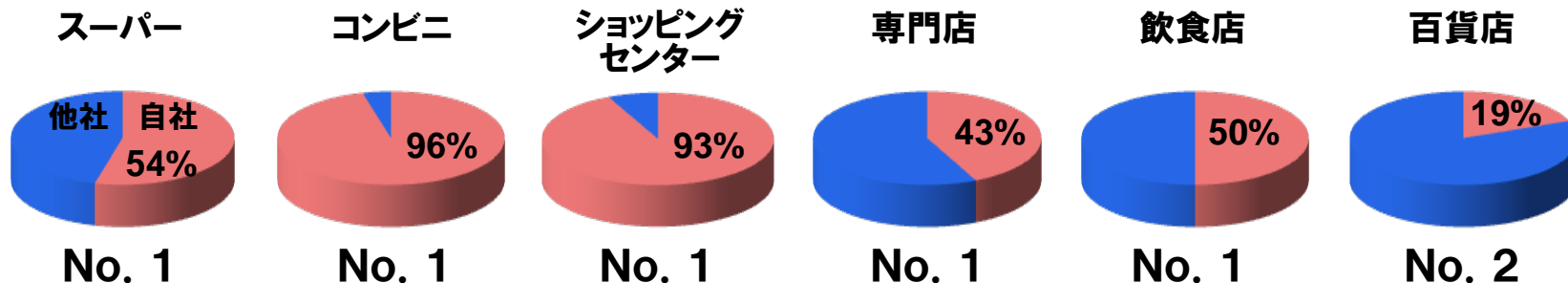


55%
(2012年度目標)

全国をカバーする保守網
24時間365日サポート



【業種別シェア】(2008年度)



国内事業の一本化による事業領域拡大

SA市場・OA市場・SCA市場における顧客基盤と販売力を相互に有効活用
提供ソリューション(システム・サービス)の拡大とPOS・MFP・BCSの拡販

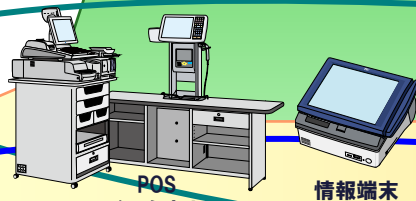
SA市場



OA市場



SCA市場



POS 情報端末
ターミナル



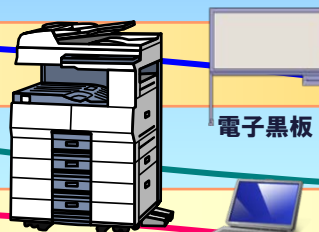
電子棚札



デジタルサイネージ



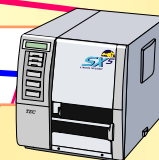
ネットスーパー



MFP 電子黒板



PC



ラベル
プリンタ



ポケット
プリンタ



RFID

新興国で規模拡大、先進国で収益向上

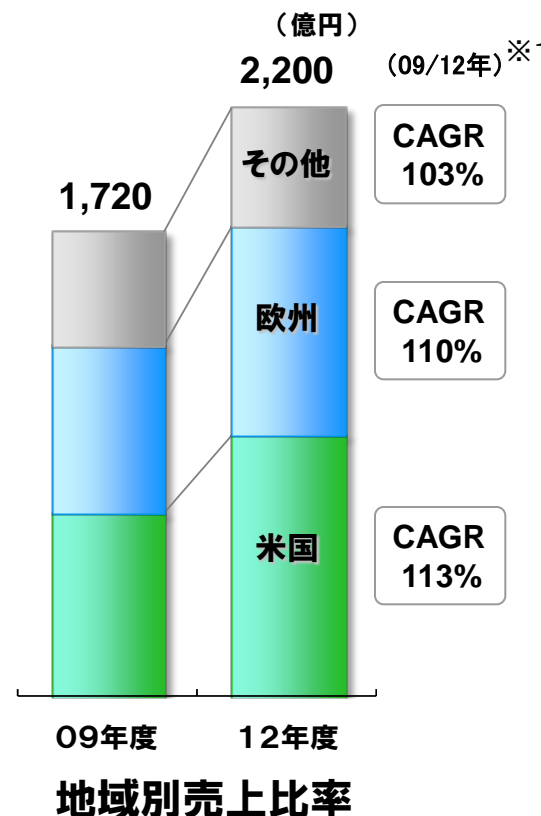
既存事業強化

- 新興国市場の優位性の更なる強化
- 米欧市場でのカラー機拡販、収益向上
- MPSプログラムのグローバル展開

新たなチャレンジ

環境に優しいオフィスソリューションの提供

- ・ MPS展開によるTCO削減 (Economy)
- ・ 環境調和型のECO MFP事業展開 (Ecology)
 - － 紙再利用型のECO MFPビジネスモデルの構築



グローバルシェア10%達成を目指す

新興国への展開

販売・サービス網の優位性を活かしたトップシェアの確保・維持

中国

- ・中国シェアNo.1継続（2009年 10年連続A3MFPシェアNo.1）
- ・中国/新興国市場ニーズに適応した戦略機種種の継続投入
- ・直販・サービス事業 強化拡大
- ・No.1販売網を生かした大口物件対応プログラムの更なる強化
- ・ソリューション/MPS販売の積極推進によるお客様ニーズへの対応

インド

- ・インドシェアNo.1奪還
- ・現地代理店との緻密な販売・マーケティング活動展開

先進国への展開

米国でMPS メジャープレイヤーであるTABSのプログラム横展開

2010年IDC調査にて当社米国MPSは
Major Player の1社との評価を獲得 ※2

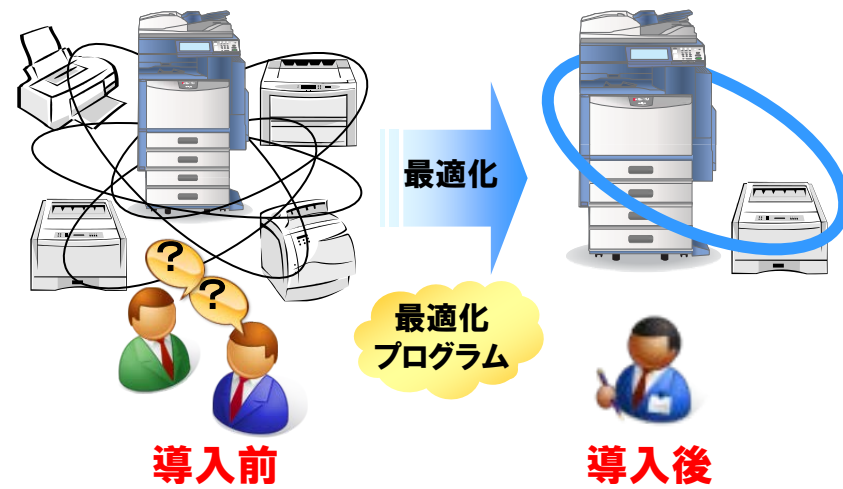
“機器の販売”から“ソリューション提案”へ

MPSの積極推進

One Stop Solution

米国MPSモデルのグローバル展開
→欧州、新興国への対応

導入事例：
米国大手金融機関
米国大手航空会社
英国大手金融機関



導入前

導入後

先進国への展開

米国MPSモデル

プリンタ・A4MFP

東芝MFP

その他ベンダ機器

消耗品

部品

サービス技術

eコマース・ポータル

TABS

リモートメーターリーディング

全国一律サービスプログラム

他社プリンタを含む技術サポート

リサイクル・プログラム

プリントアウトプット分析ソフト



すべて一括供給

Dealers

Major Accounts

米国HP社との
戦略的アライアンス

特定地域・特定業種に特化したソリューションベンダを目指す

既存事業強化

- グローバル開発・製造体制によるコスト競争力強化
- MFP販売網の活用による販売力強化

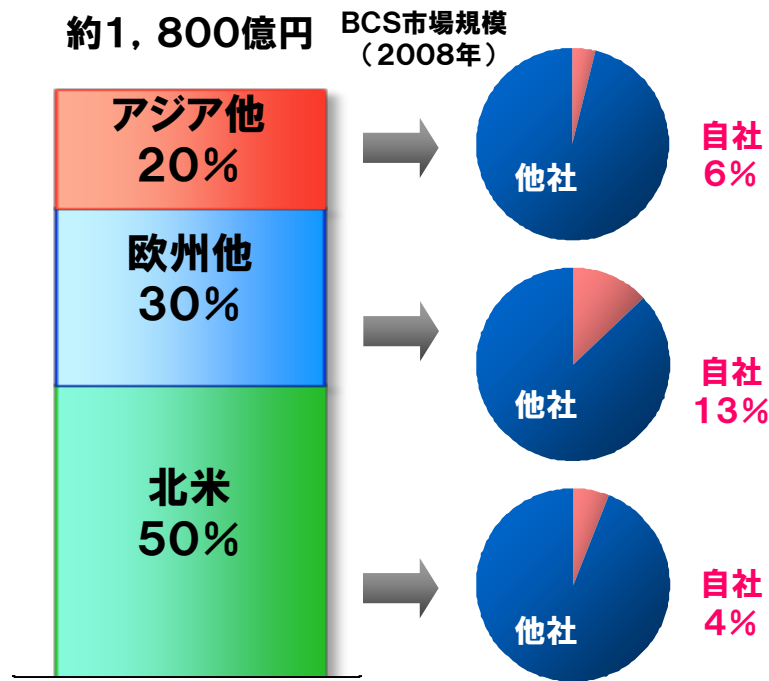
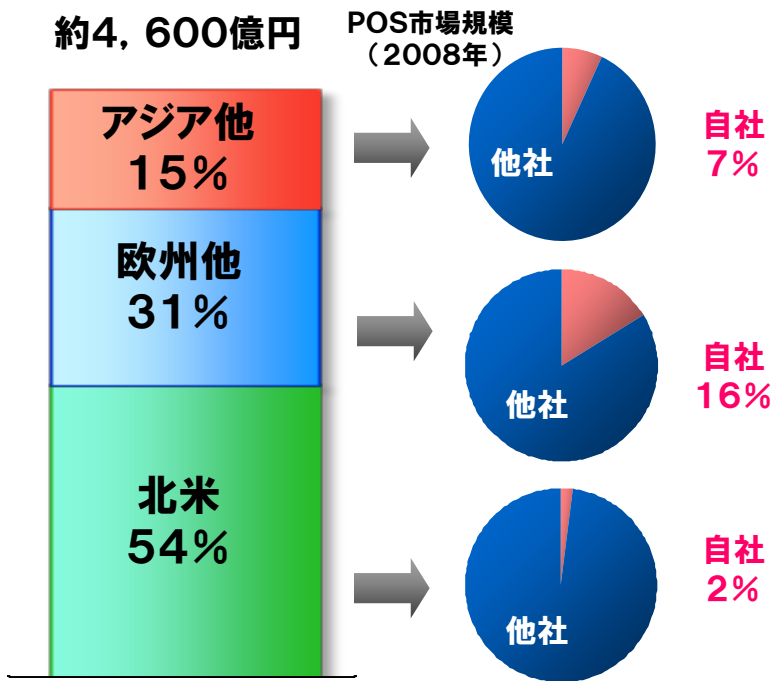
新たなチャレンジ

- ターゲット市場での事業拡大
- アライアンス、M & A戦略の推進
- 融合商品の創出
- ソリューション戦略の実行
- 新興国での販売強化

世界でトップを争う事業へ成長

POSターミナル

AIプリンタ



目標シェア : '08年 '15年
7% ⇒ 20%

目標シェア : '08年 '15年
7% ⇒ 15%

海外向けPOS事業の拡大

攻略セグメント絞込み・集中による事業拡大

地域別に攻略セグメントの絞込み

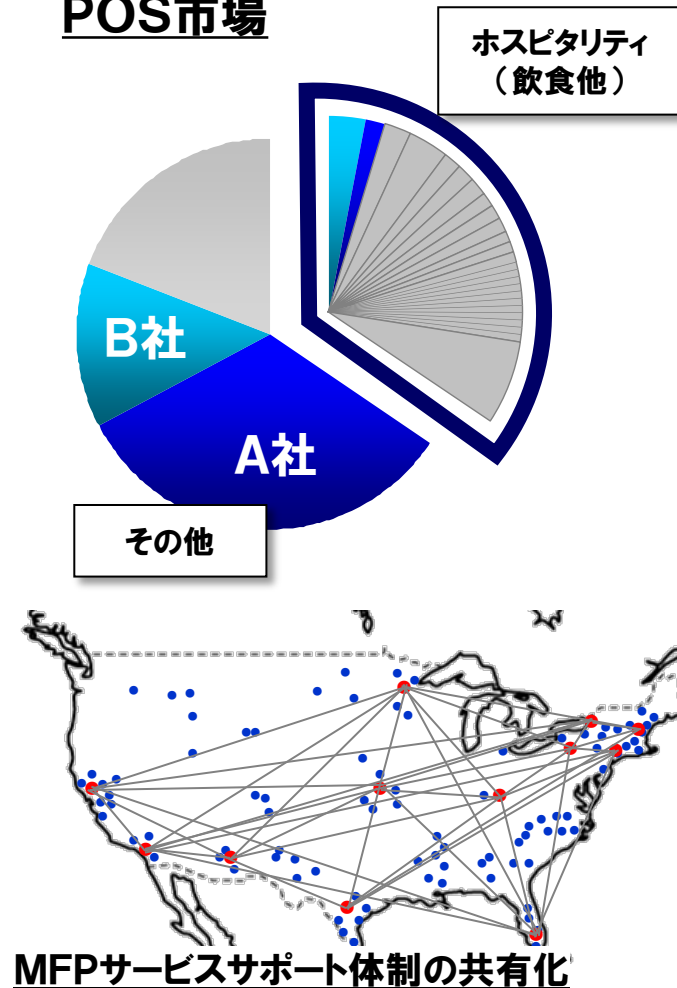
- 重点市場、重点セグメントに
特化した事業の拡大

H/Wのラインナップ強化

アライアンス、M&A戦略の推進による S/Wの充実と販売網の拡大

MFPサービスサポート体制の共有化

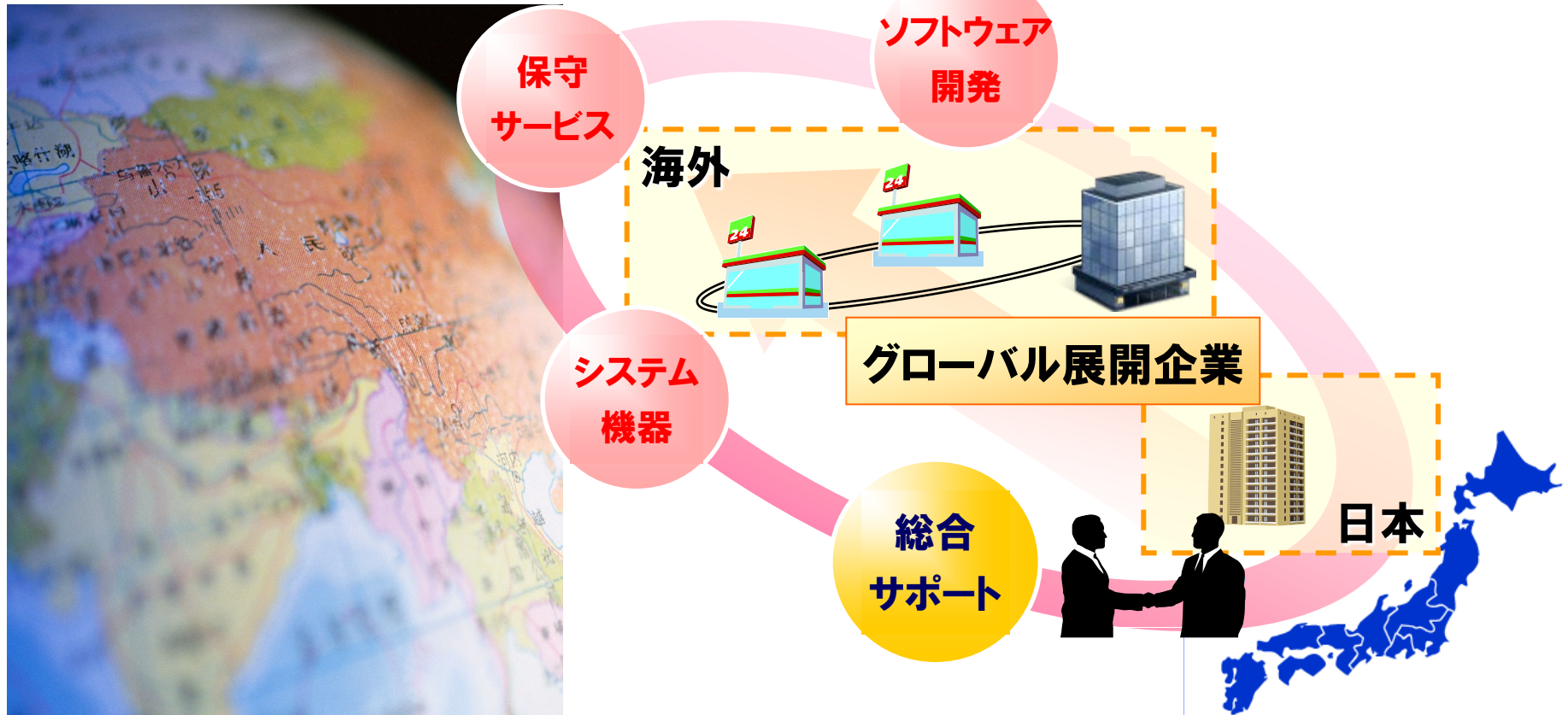
POS市場



海外向けPOS事業の拡大

世界市場に進出する日本の流通小売業に対する対応について

- 国内外をスルーした営業・SEサポート
- 現地オンサイトでのソフトウェア開発体制
- 現地に最適なシステム機器の提案
- 国内同等の保守サービスの提供



海外向けAIプリンタ事業の拡大

他社との差別化による事業拡大

H/Wのラインナップ強化

Standard printers



ローコスト ワイドタイプ

Industrial printers




リライタブルプリンタ (RFID対応) カラープリンタ

Portable printers



2inch, 4inch

Ribbons

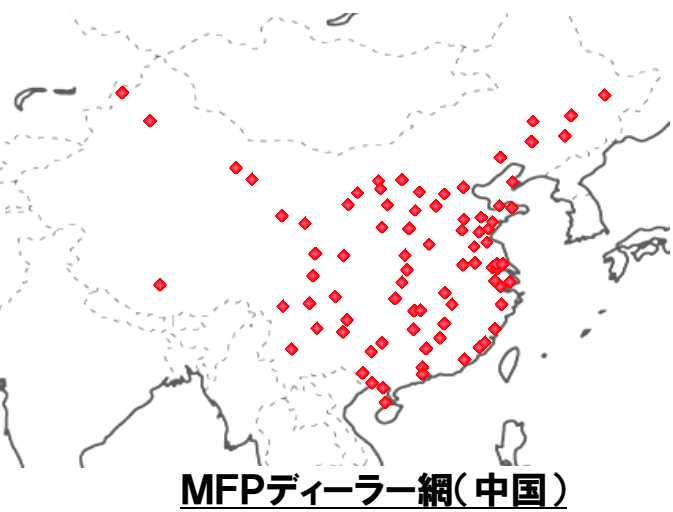


新興国に特化した商品の投入

開発・製造体制のシンガポールへの一極化

シンガポールの販売拠点としての構築

MFPのディーラー網の活用 及び、グローバル拠点の活用



▶ 2009年度実績

▶ 2012年度に向けた経営戦略

▶ セグメント別事業戦略

システムソリューション事業

ドキュメントソリューション事業

海外POS & AIプリンタ事業

▶ **環境経営の推進／CSR経営の実践**

▶ まとめ：2012年度の姿

環境にやさしい グリーンオフィス／店舗の構築

■ 環境調和型商品の開発



eco
東芝グループ
環境調和型製品
http://eco.toshiba.com

POSターミナル
WILLPOS-Unity M-8000

高速フルカラー MFP
e-STUDIO6530C

ラベルプリンタ
B-SX8R-TE25



■ 環境調和型 オフィスソリューション

- CO₂排出量の削減
(MPSによる紙排出量の最適化、消費電力の低減)
- 紙再利用型のECO MFP
ビジネスモデルの構築

【オフィスを、店舗を、
まるごとECOLします】

■ 東芝グループ連携による エコ商品の提供



■ 環境調和型 店舗ソリューション

- クラウド、SaaSを活用した
環境負荷軽減オペレーション
- エコ商品のトータル提案

1. 生命・安全、コンプライアンス最優先

2. 経営理念に基づく事業活動

3. 「地球内企業」としての事業活動

▶ 2009年度実績

▶ 2012年度に向けた経営戦略

▶ セグメント別事業戦略

システムソリューション事業
ドキュメントソリューション事業
海外POS & AIプリンタ事業

▶ 環境経営の推進／CSR経営の実践

▶ **まとめ：2012年度の姿**

まとめ:2012年度の姿

売上高 **4,500億円** 09/12年度
CAGR 107%

営業利益 **225億円** 09年度実績
97億円

営業利益率 **5.0%** 09年度実績
2.7%

ROI **30.0%** 09年度実績
8.0%

この中期経営計画は、本資料作成時点において入手可能な情報に基づいて作成したものです。

実際の業績は、今後様々な要因によって記載内容と異なる場合があります。

TOSHIBA

Leading Innovation >>>

60th
Anniversary