

**TOSHIBA**

東芝 IR Day 2019

# エネルギーシステムソリューション

2019年11月14日

東芝エネルギーシステムズ株式会社

代表取締役社長

**畠澤 守**

## 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、当社の予測とは異なる可能性がありますので、ご承知おきください。詳細については、有価証券報告書及び四半期報告書をご参照ください。
- 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。
- 注記が無い限り、セグメント情報における業績を現組織ベースに組み替えて表示しています。

# 本日のご説明内容

- 01 エネルギーシステムソリューションの  
ビジョンと事業方針
- 02 計数目標
- 03 成長に向けた取り組み
- 04 SDGs達成に向けた取り組み

# 01

## エネルギーシステムソリューションの ビジョンと事業方針



# エネルギーシステムソリューションの事業領域



## 将来のエネルギーのあり方そのものを デザインする企業として、新しい未来を始動させる

### ビジョン 3軸

**Smart**

顧客価値を生む技術力

**Sustainable**

持続可能な発展を生む社会への貢献

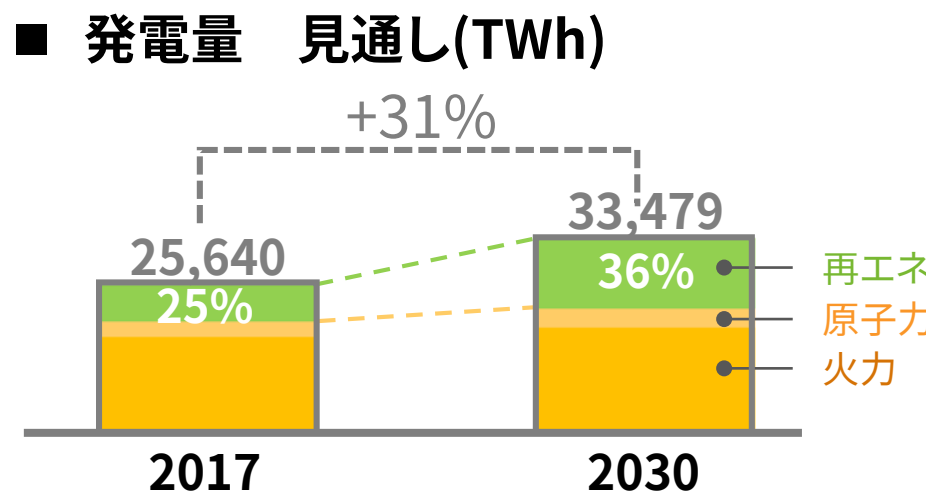
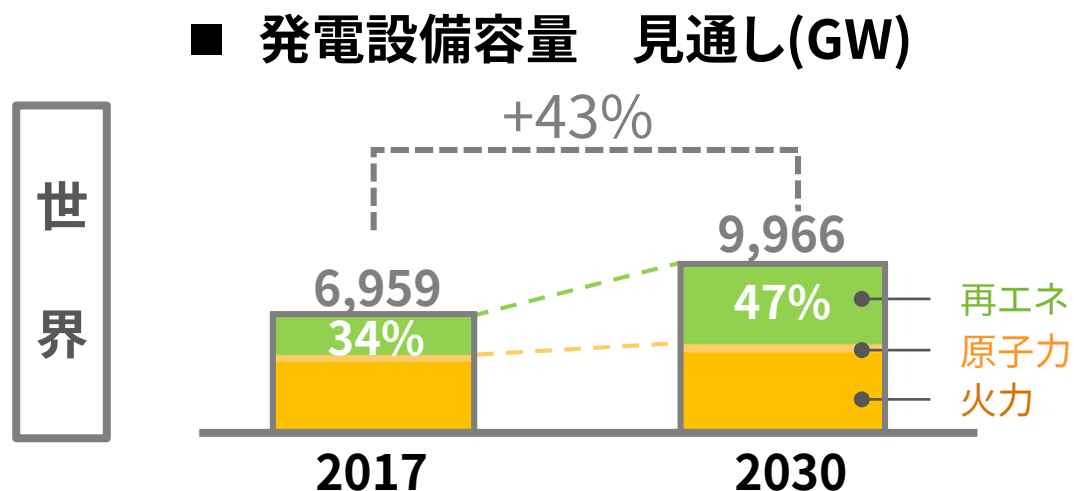
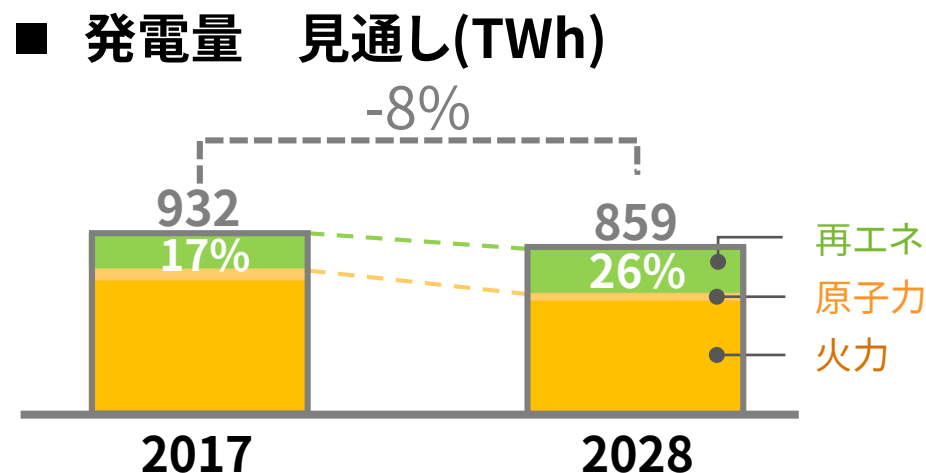
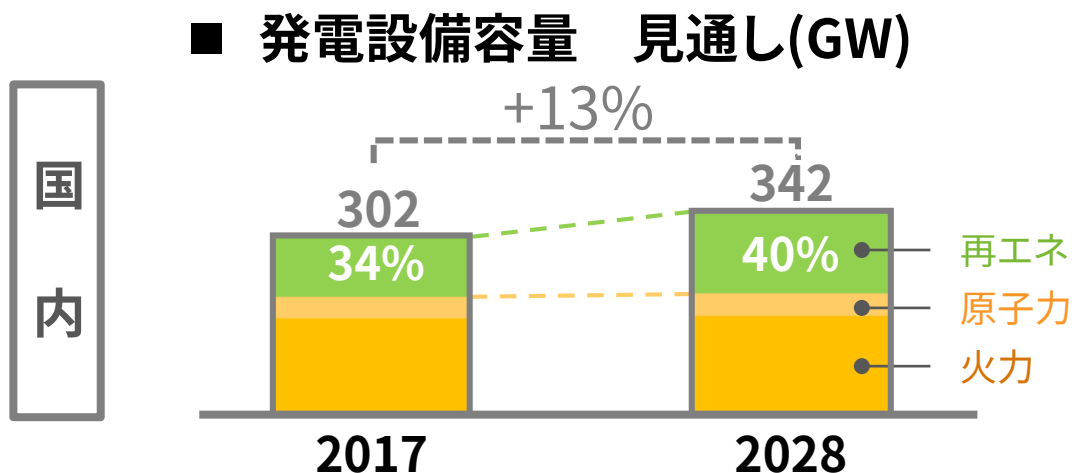
**Profitable**

収益を生む健全な経営



# 市場動向：エネルギー市場は現在転換期

## 原子力・火力は維持。再エネが増加、送変電・エネマネが重要となる



# エネルギーシステムソリューションの事業方針

競争力を高め利益率を向上。将来に向けて新規事業の育成に取り組む

- 既存領域で安定収益を生み出し、新領域に重点的に先行投資
- エネルギーの未来を築く新技術の研究開発投資を継続

## 競争力強化

既存領域

Sustainable and Profitable

## 先行投資

新領域

Smart



# 02

## 計数目標

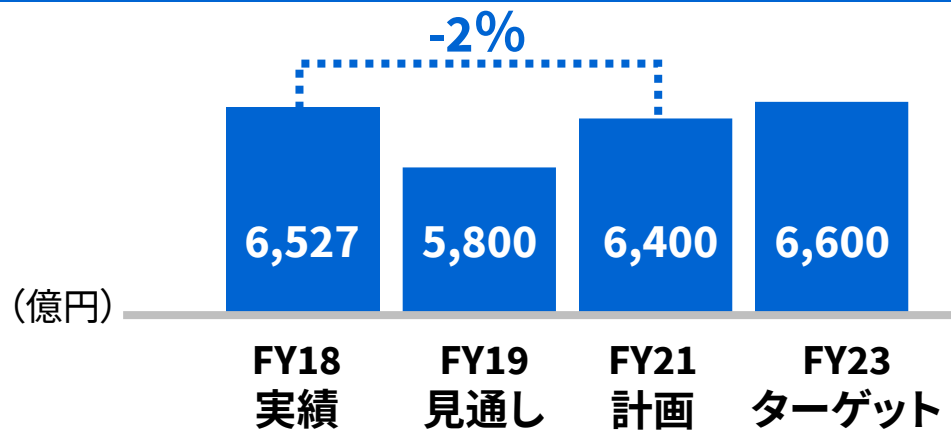
– Profitable –

収益を生む健全な経営



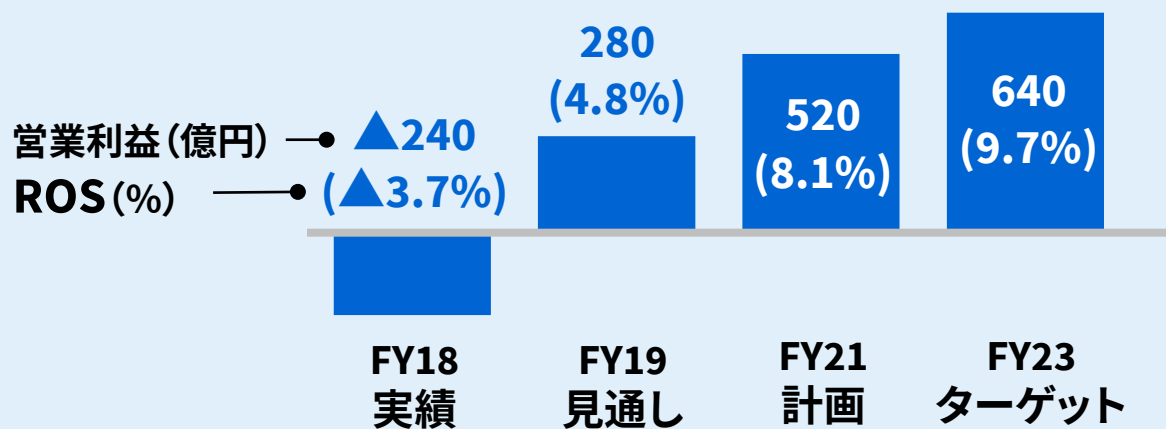
# エネルギーシステムソリューション 計数目標

市場環境は転換期にある。売上規模の追求ではなく収益性を重視



FY21 売上高計画

6,400 億円



FY21 営業利益計画

520 億円

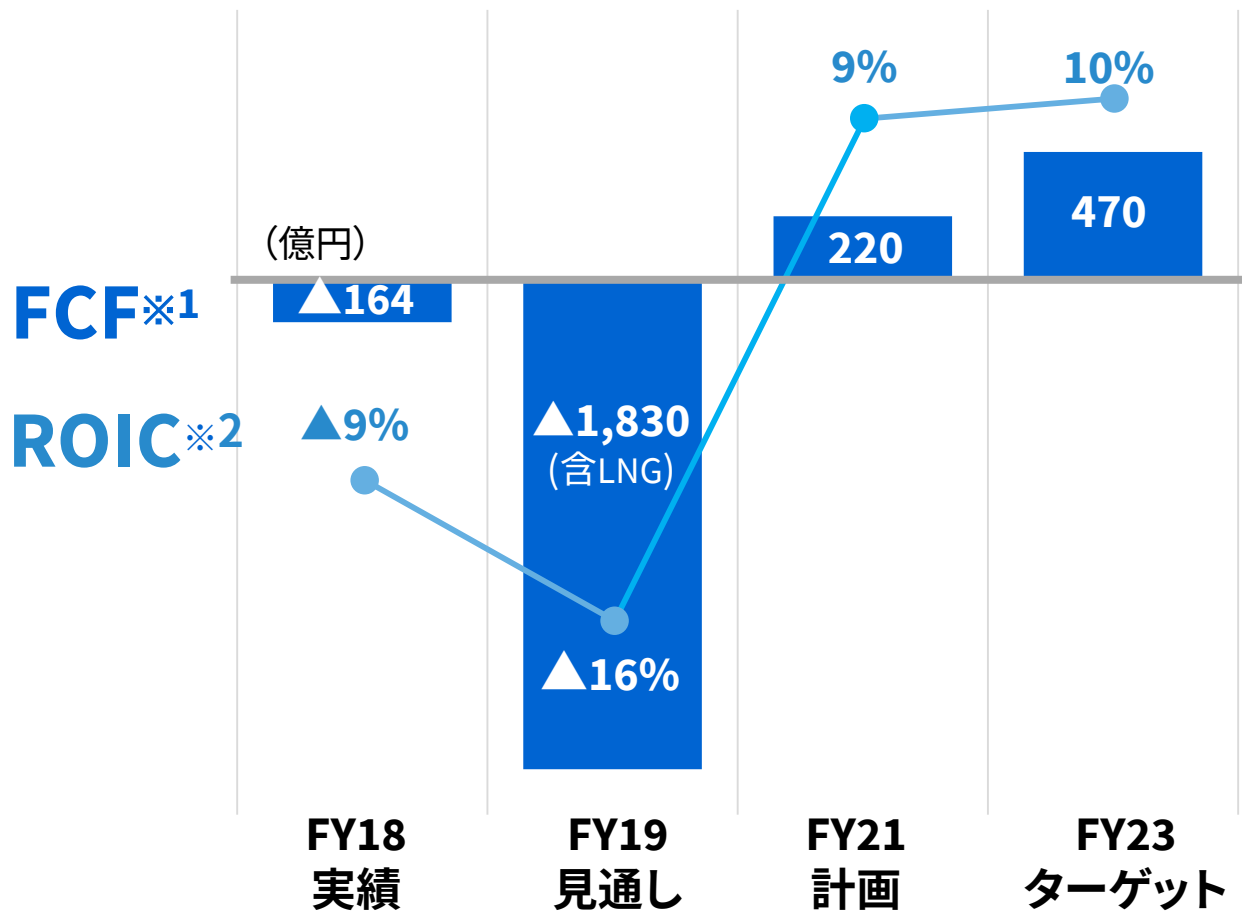
ROS

8.1 %

Year	EBITDA
FY18 実績	145
FY19 見通し	380
FY21 計画	640
FY23 ターゲット	780

# エネルギーシステムソリューション 計数量目標

収益力を高め、その範囲内で将来投資。投下資本利益率を重視



**FY21**

**FCF (フリーキャッシュフロー)**

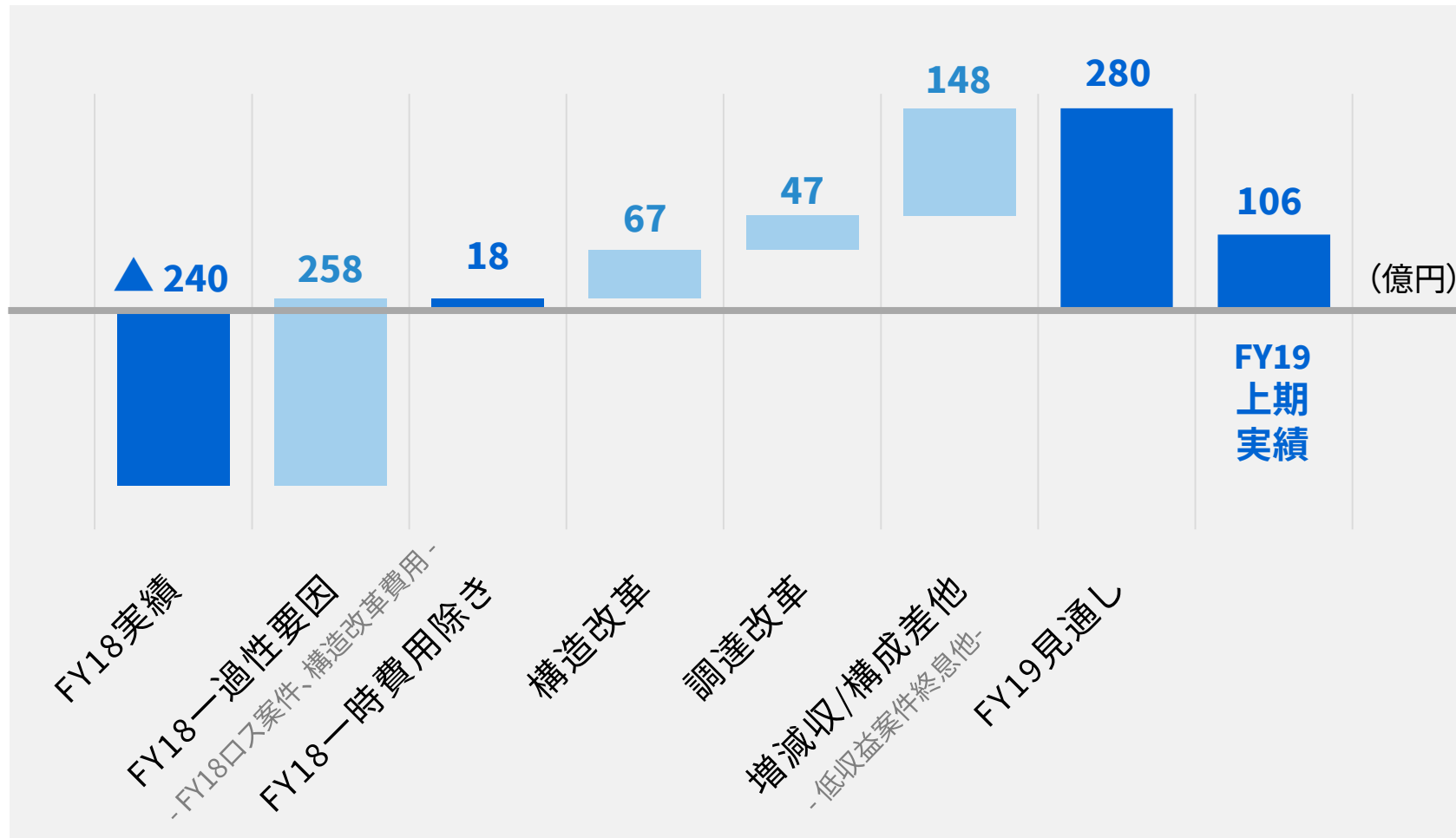
**220** 億円

**ROIC (投下資本利益率)**

**9** %

# 営業損益改善計画 (18年度→19年度)

構造改革で固定費を削減。低収益案件から高収益案件へ構成シフト



FY19 年間見通し

**280** 億円

FY19 上期実績

**106** 億円

# 受注残高推移 (18年度→19年度)

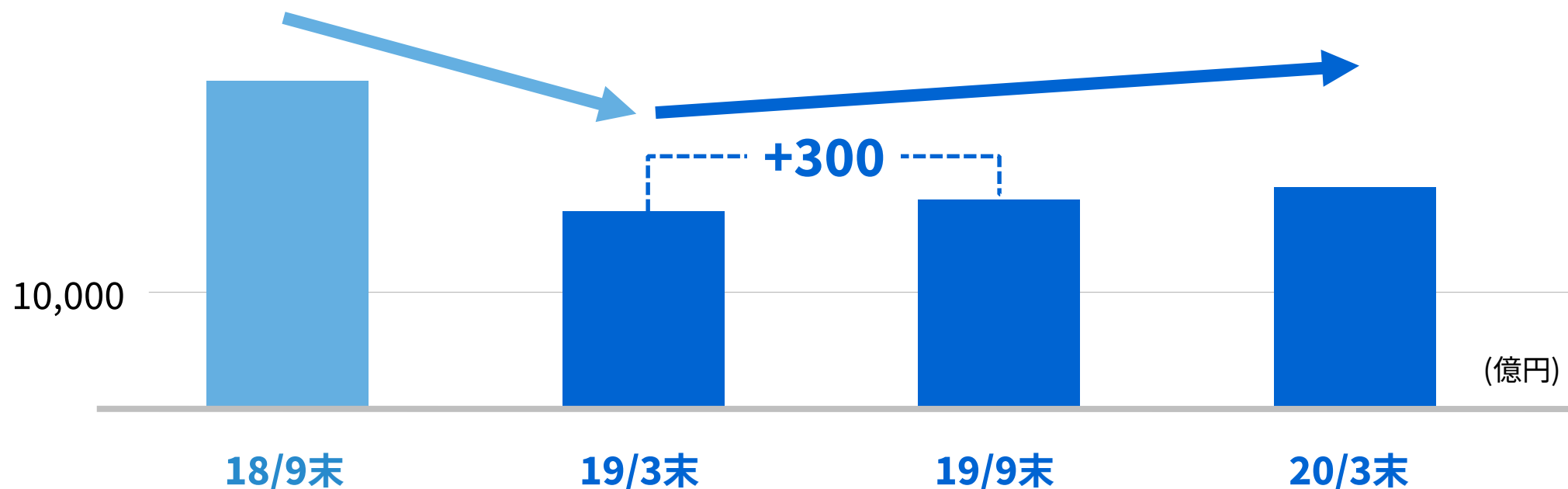
受注残高は18年度期末をボトムにプラス基調に転換

## 18年度

- 原子力:海外PJ撤退
- 火力:大型建設案件の減少

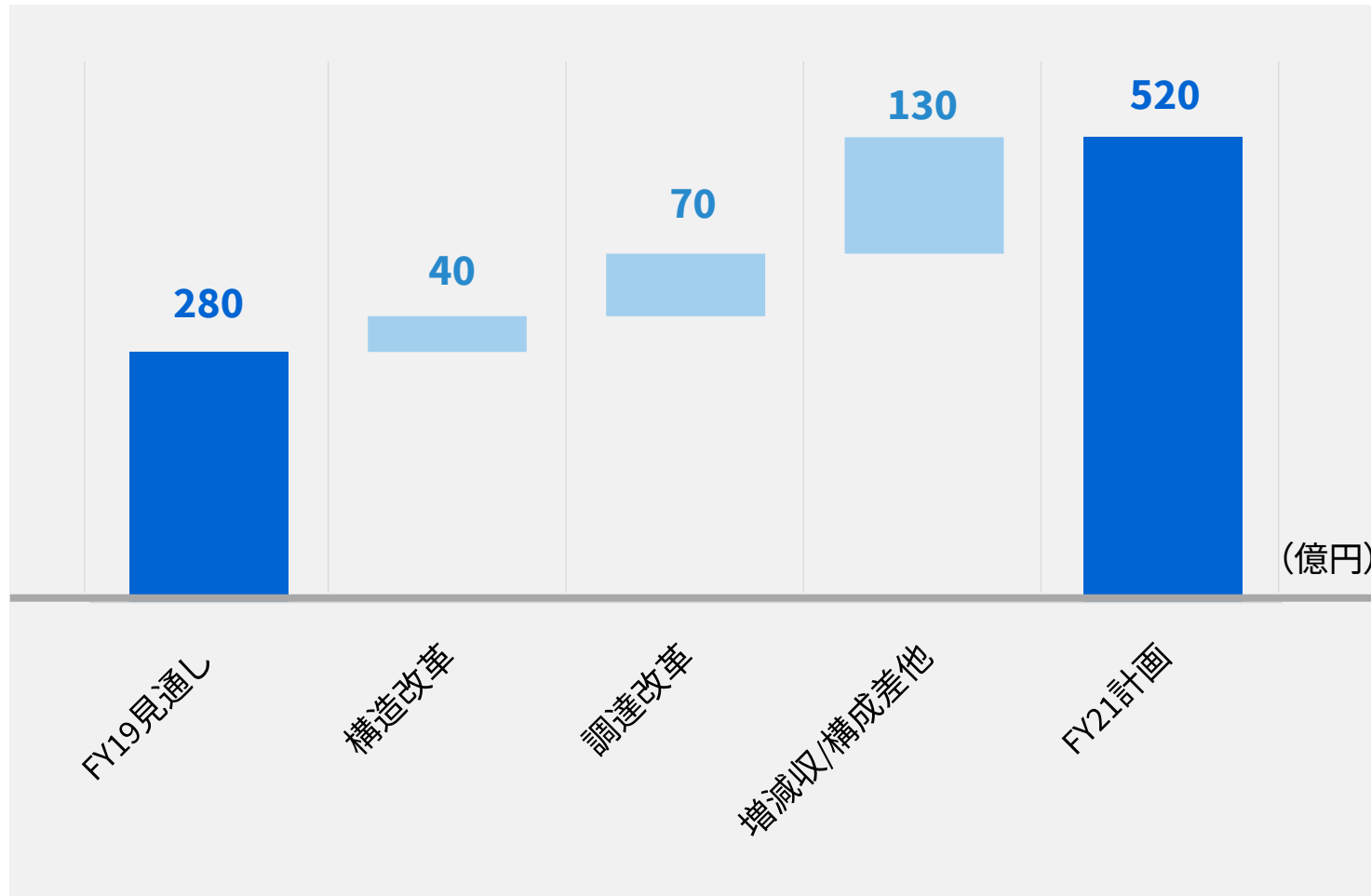
## 19年度上期(実績)

- 五井火力発電所更新工事
- ベトナム・バンフォン1火力発電所向けEPC
- 豪州の火力発電所向け大型改修工事



# 営業損益改善計画 (19年度→21年度)

競争力強化の取組みを推進し原価を低減。ロス案件は順次終息



FY21 計画

520 億円

増減収/構成差他(内訳)

低収益案件終息  
55億円

20年度までに  
順次終息

構成差  
75億円

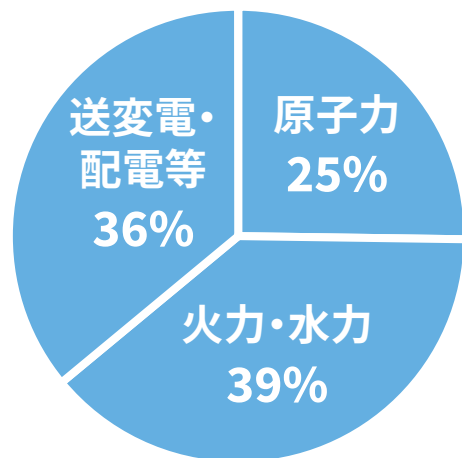
サービス強化

# セグメント別計画

## 18年度より構造改革を含む高利益体質への改革を実施中

全体	FY18 実績	FY19 見通し	FY21 計画
売上高	6,527	5,800	6,400
営業利益	<b>▲240</b>	<b>280</b>	<b>520</b>
EBITDA	<b>▲145</b>	380	640

FY19 売上高構成比率



原子力	FY18 実績	FY19 見通し	FY21 計画
売上高	1,691	1,509	1,800
営業利益	<b>155</b>	<b>170</b>	<b>170</b>
EBITDA	170	187	190

火力・水力	FY18 実績	FY19 見通し	FY21 計画
売上高	2,797	2,319	2,300
営業利益	<b>▲120</b>	<b>12</b>	<b>190</b>
EBITDA	<b>▲62</b>	68	250

送変電・配電等	FY18 実績	FY19 見通し	FY21 計画
売上高	2,131	2,155	2,400
営業利益	<b>▲122</b>	<b>131</b>	<b>180</b>
EBITDA	<b>▲101</b>	154	210

(億円)

安定継続

利益率  
リスク管理重視

利益率  
リスク管理重視

# 03

## 成長に向けた取り組み

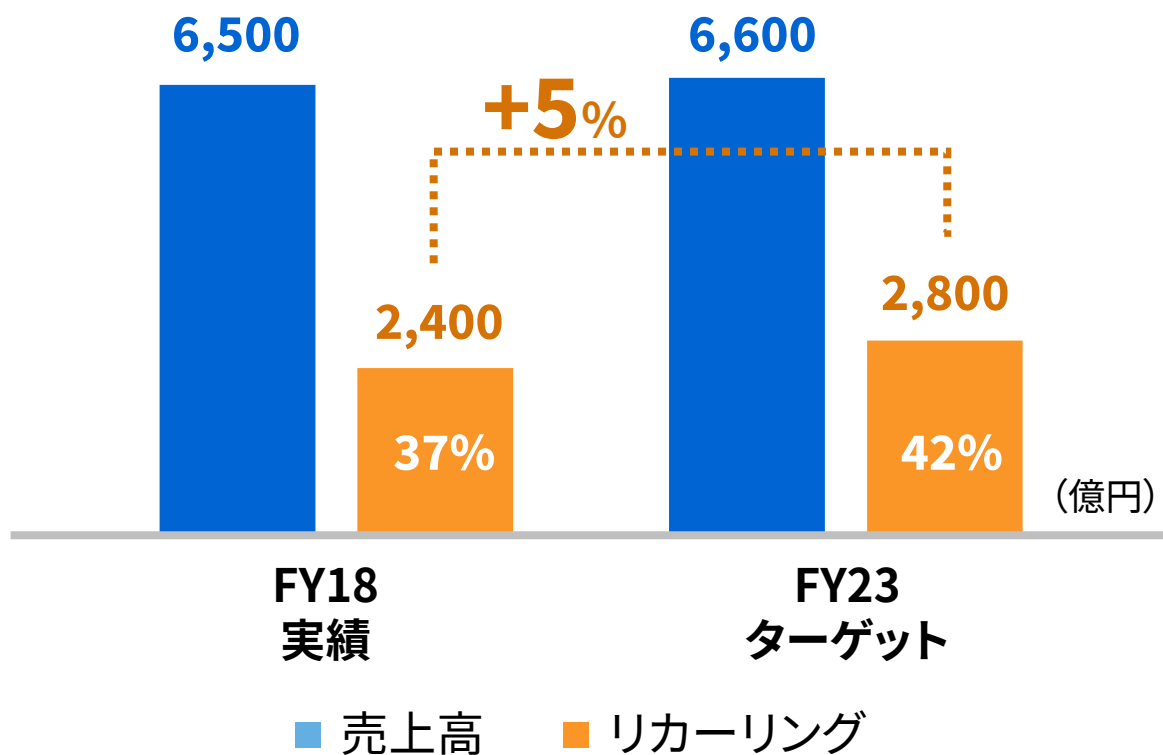
**– Smart and Profitable –**  
顧客価値を生む技術力  
収益を生む健全な経営



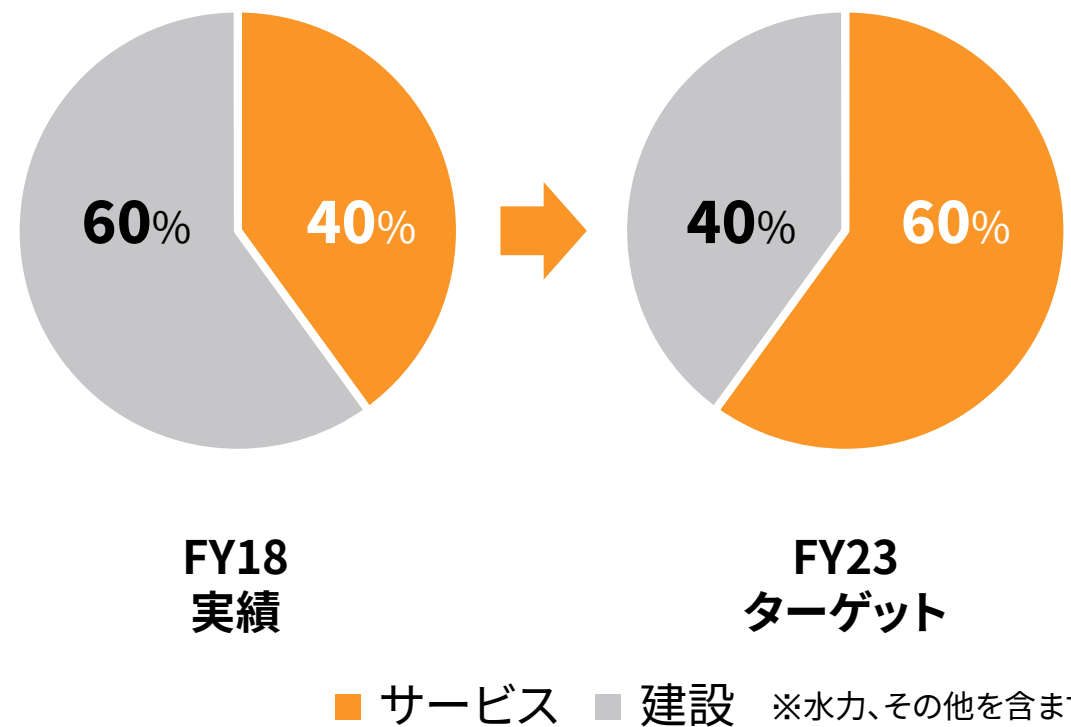
# 成長へ向けた取り組み：リカーリング型モデルへの転換

## 市場の変化に対応し、サービス・ソリューション事業を強化

### エネルギーシステムソリューション リカーリング比率



### 火力建設・サービス 売上高比率※

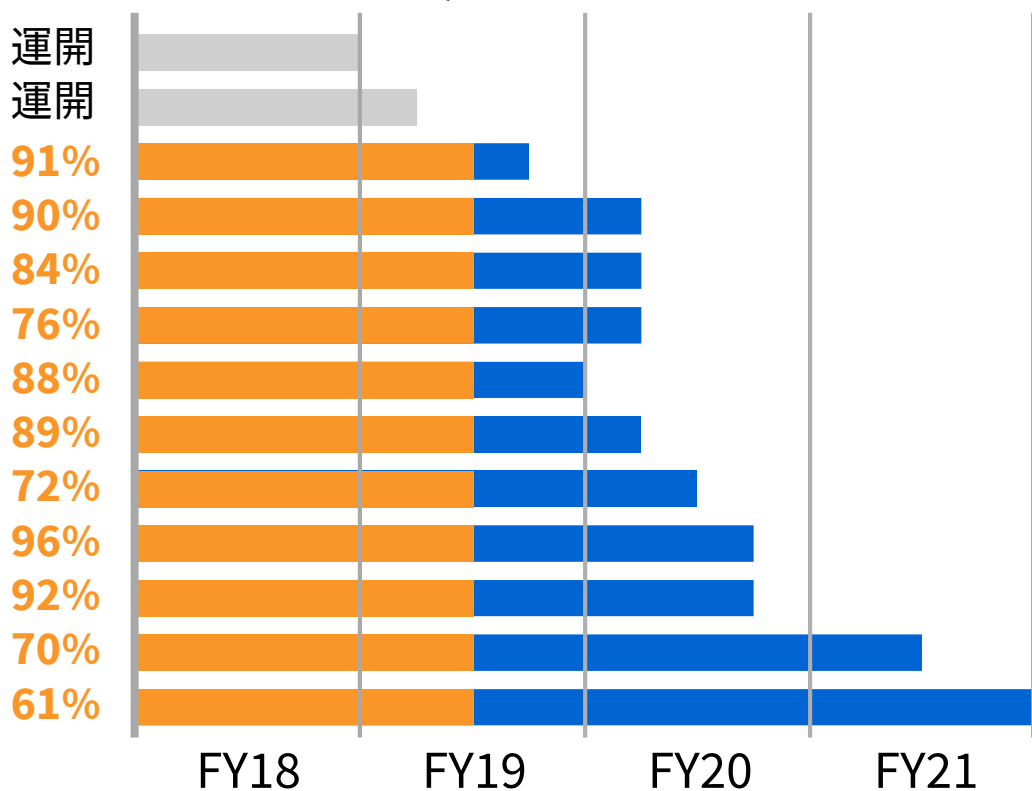


# 成長に向けた取り組み：高利益体質への改革

既受注のロス案件は19年度／20年度までに順次終息。リスク管理を徹底

## 潜在リスク減少（ロス案件進捗）

FY19上期末進捗率（%）



## リスク管理強化

### 東芝コーポレート

- 大型プロジェクト案件受注時に受注審査を全件実施

### エネルギーシステムソリューション

- 受注前プロジェクトのリスク評価を行うリスク管理部門を設立
- 事業部内にリスク管理部門を設立
- 月次で進捗・収益・リスクをモニタリング

事業環境に適時・適切に対応。両社のさらなる企業価値の向上を目指す

## 営業・技術・品質・生産などで協力強化

- サービス事業拡大
- 発電システム事業におけるグループ一体運営（プロジェクトリスク管理強化等）による収益力向上

# 成長へ向けた取り組み：設備投資・投融資・研究開発費

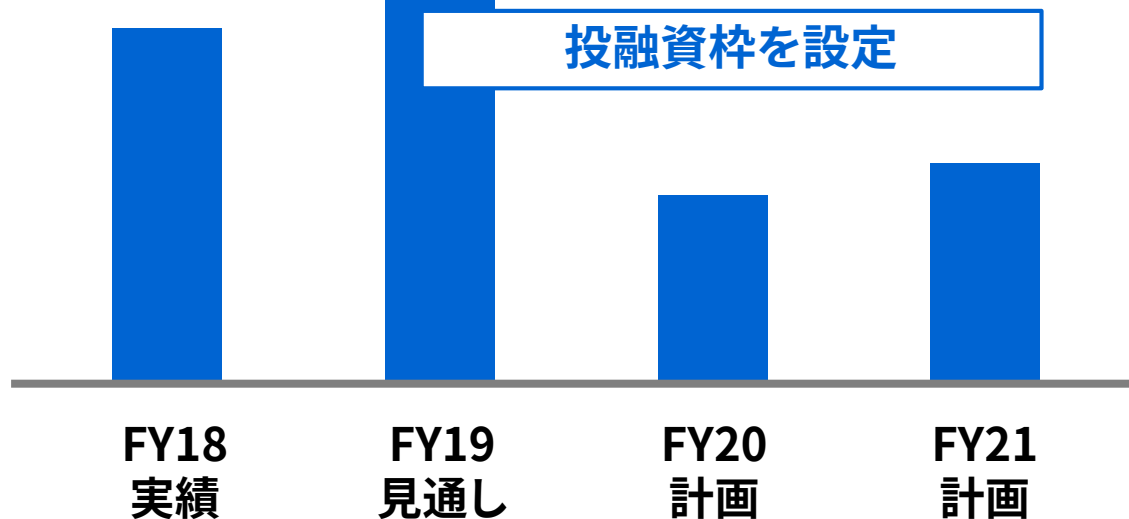
## ESG※に注力。研究開発費と合わせて1,400億円の成長投資

■ 設備投資・投融資 (事業投資)

■ FY19～FY21合計：約 **750** 億円

大牟田  
バイオマス他

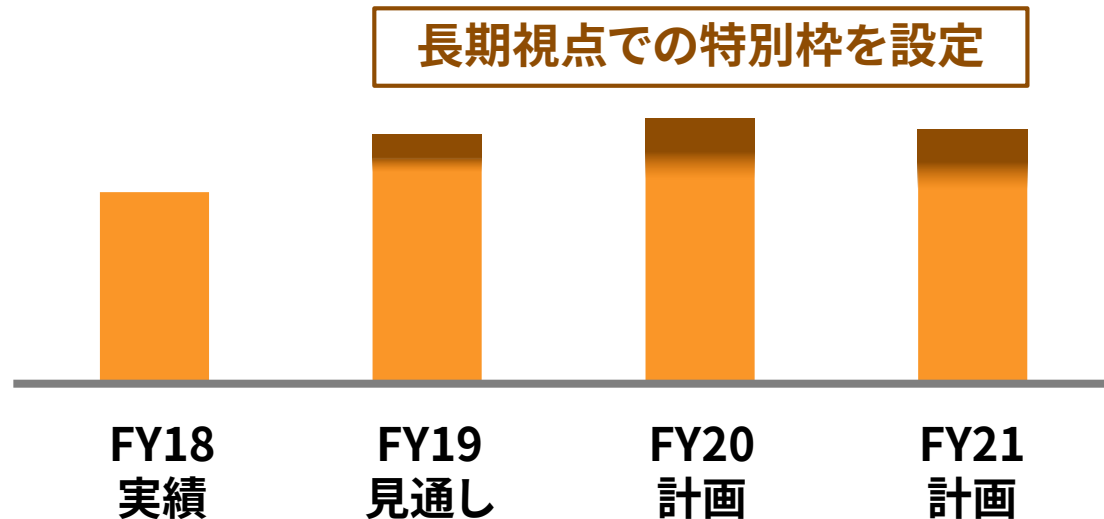
投融資枠を設定



■ 研究開発費

■ FY19～FY21合計：約 **650** 億円

長期視点での特別枠を設定



# 成長に向けた取り組み：新領域

## 多様なクリーン電力事業に取り組み、将来の事業基盤づくりを進める

**太陽光**：産業向けEPCをファブレスで提供。安定した収益を確保

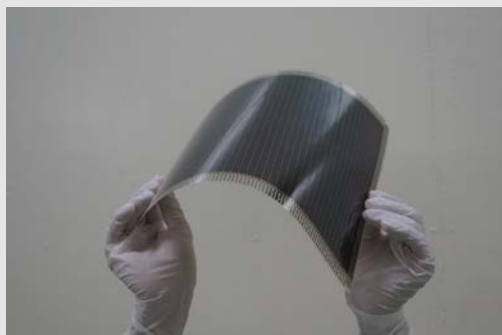
**バイオマス**：再エネ発電事業の柱と位置付け投資を実行

**風力**：後発の参入であるため、事業性を重視しながら育成

**VPP**：中期的にニーズは確実に存在。ビジネスモデルの構築を急ぐ

**超臨界CO<sub>2</sub>タービン**：発電とCO<sub>2</sub>回収を同時に実現。世界初※の実用化を目指す

※直接燃焼方式による



フィルム型太陽電池開発



三川バイオマス発電所



写真提供：ネットパワー社、マクダーモット社

超臨界CO<sub>2</sub>サイクルシステム  
(デモパイロットプラント用)

# 成長に向けた取り組み: 将来の形

将来のエネルギーのあり方そのものをデザインする企業を目指す

## 電力事業の構造変化 (5D)

De-population  
人口減少・過疎化

De-carbonization  
脱炭素化

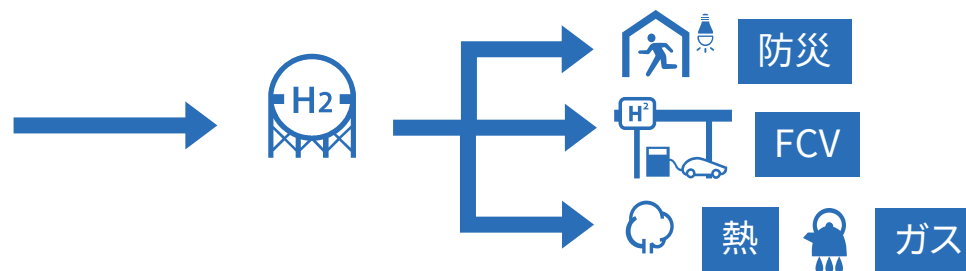
Decentralization  
分散化

Deregulation  
制度改革・自由化

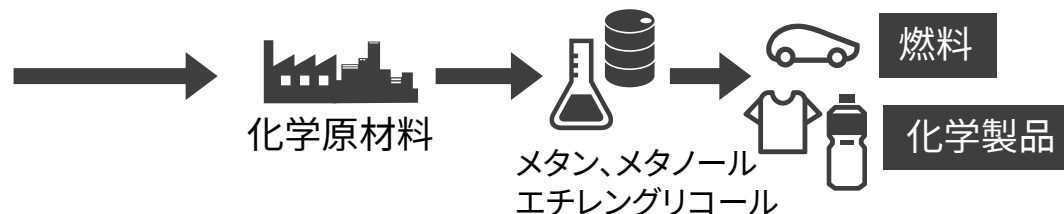
Digitalization  
デジタル化

電化の加速・使い方の多様化

## Power to Gas (PtoG) 電気を水素エネルギーに



## Power to Chemicals (PtoC) 電気を化学原材料に



# 04

## SDGs達成に向けた取り組み

**- Sustainable -**

持続可能な発展を生む社会への貢献

# エネルギー事業におけるSDGs

## エネルギー事業における社会課題を解決しSDGsに貢献

社会課題

エネルギー  
需要増加

気候変動

資源の枯渇

業界  
トレンド

電化の加速

脱炭素  
炭素再利用

発送電の  
形態多様化

エネルギーの  
究極的な有効利用

7 エネルギーをみんなに  
そしてクリーンに



8 働きがいも  
経済成長も



9 産業と技術革新の  
基盤をつくろう



11 住み続けられる  
まちづくりを



12 つくる責任  
つかう責任



13 気候変動に  
具体的な対策を



15 陸の豊かさも  
守ろう



17 パートナーシップで  
目標を達成しよう





# SDGs達成に向けた取り組み

## 将来のエネルギーのあり方をデザイン。SDGs達成に向けて取り組む

### ゴールに対してポジティブな影響を強化する活動・施策



### クリーンエネルギーの開発・安定供給

ペブロスカイト太陽電池・タンデム型太陽電池

水力・地熱・太陽光発電等の再エネ機器  
水素発電システム

変電所向け訓練シュミレータ（人材育成）

原材料・開発

調達・物流

製造

販売

製品の使用

製品の破棄



### 発電によるGHG排出対応

超臨界CO2タービン

CO2分離回収設備



### 紛争鉱物・有害化学物質等の使用及び生産拠点での環境対応

グリーン調達ガイドライン

なたね油変圧器

工場でのビオトープ

原子力発電廃炉対応

### ゴールに対してネガティブな影響を最少化する活動・施策



**人と、地球の、明日のために。**

**Committed to People,  
Committed to the Future.**

**TOSHIBA**