

# 再生計画

## 再生と未来に向けたビジョン

説明資料

2019年5月9日

千代田化工建設株式会社



**CHIYODA**  
**CORPORATION**

© Chiyoda Corporation 2019, All Rights Reserved.

# アジェンダ

---

- |                 |    |
|-----------------|----|
| 1. 財務強化策        | 2  |
| 2. 再生の岩盤作り      | 4  |
| 3. 事業計画         | 11 |
| 4. 未来に向けた長期ビジョン | 18 |

# 財務強化策について

- ◆ 事業継続に必要な財務基盤は、三菱商事と三菱UFJ銀行からの1800億円規模に及ぶ資金調達(\*)で強化
  
- ◆ 三菱商事・三菱UFJ銀行からは資金以外の協力も得る
  - 三菱商事：
    - ・ 当社戦略・リスクマネジメント体制構築に向けた機能提供・人財派遣
    - ・ 未来に向けた長期ビジョン実現の為の「総合力」「事業構想力」支援
  - 三菱UFJ銀行：
    - ・ CFO・財務人財を継続派遣
  
- ◆ 上記資金・協力を基に以下に取り組む
  - 当社の強みを再確認した体制での事業遂行
  - 再生計画の実現
  - 将来の成長に向けた事業シフト

(\*) 資金調達完了は6月25日開催定時株主総会において特別決議に諮り、諸条件を充足した時点

---

1. 財務強化策	2
2. 再生の岩盤作り	4
3. 事業計画	11
4. 未来に向けた長期ビジョン	18

# 主要プロジェクトの損失要因

- ◆ 以下事象について  
当社の知見に基づく想定を超えたレベルで発生
  - 当社担当範囲外のスコープの工事への影響
  - 熟練工の不足
  - 現場作業員の生産性低下・人件費高騰
  - 天候の工事・コストへの影響

# 損失の要因を踏まえた施策



## 1

## リスク管理体制の高度化(1)

戦略・リスク統合本部を本格始動させ、想定リスクレベルを上げてリスク管理・プロジェクト遂行体制の高度化を進める



## 営業・受注前

- 当社の強みを活かした体制構築が可能な受注計画
- 個別案件における基準・審査の厳格化による選択受注の徹底
- 積算精度の高度化
- バックアップ・プランを備えた遂行計画

## EPC遂行

- 事業本部と連携したプロジェクト支援体制充実
- 全社損益の一元管理
- 係争要因の予防・最小化
- 早期対応に向けた全社支援
- 第三者視点も入れたプロジェクト監査

## ガバナンスの更なる強化

- ◆ 独立社外取締役の割合を4割へ  
→外部チェック機能を強化
- ◆ 取締役の執行役員兼務を社長とCFOに限定  
→経営の監督と執行の分離を更に徹底

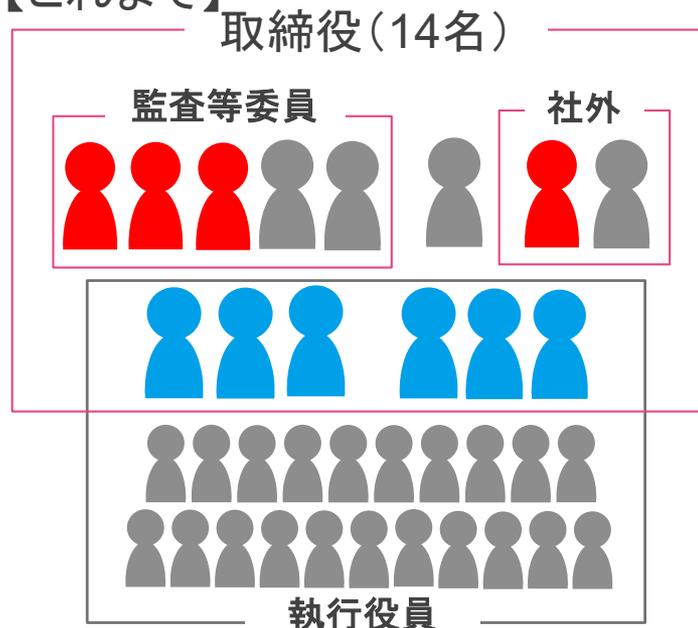


独立社外取締役

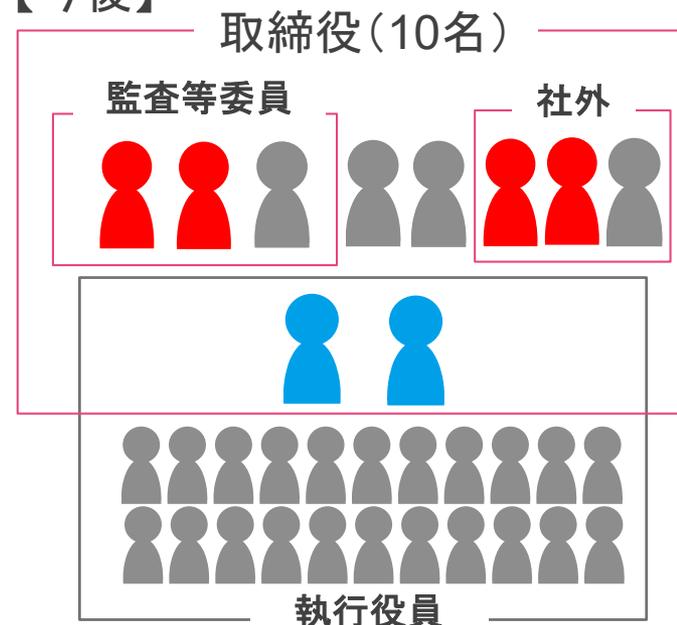


執行役員を兼務する取締役

【これまで】



【今後】



EPC管理手法  
のアップグレード

工事遂行力強化

設計・調達・工事におけるコスト・スケジュール・  
品質管理を徹底するためのプラットフォーム活用促進

現場作業員・資材の管理を強化する  
デジタルツール運用

工事積算・遂行実績データ管理手法の進化

時代に即した現場管理を遂行できる人財の拡充

プロジェクト予実管理精度の向上  
タイムリーな対応による損益悪化の防止

能力に応じた評価と待遇の  
人事制度導入による  
年齢を問わない優秀人財の抜擢



組織を超えたローテーション  
による能力の多様化



外部人財の積極登用



### 人財の高度化・拡充

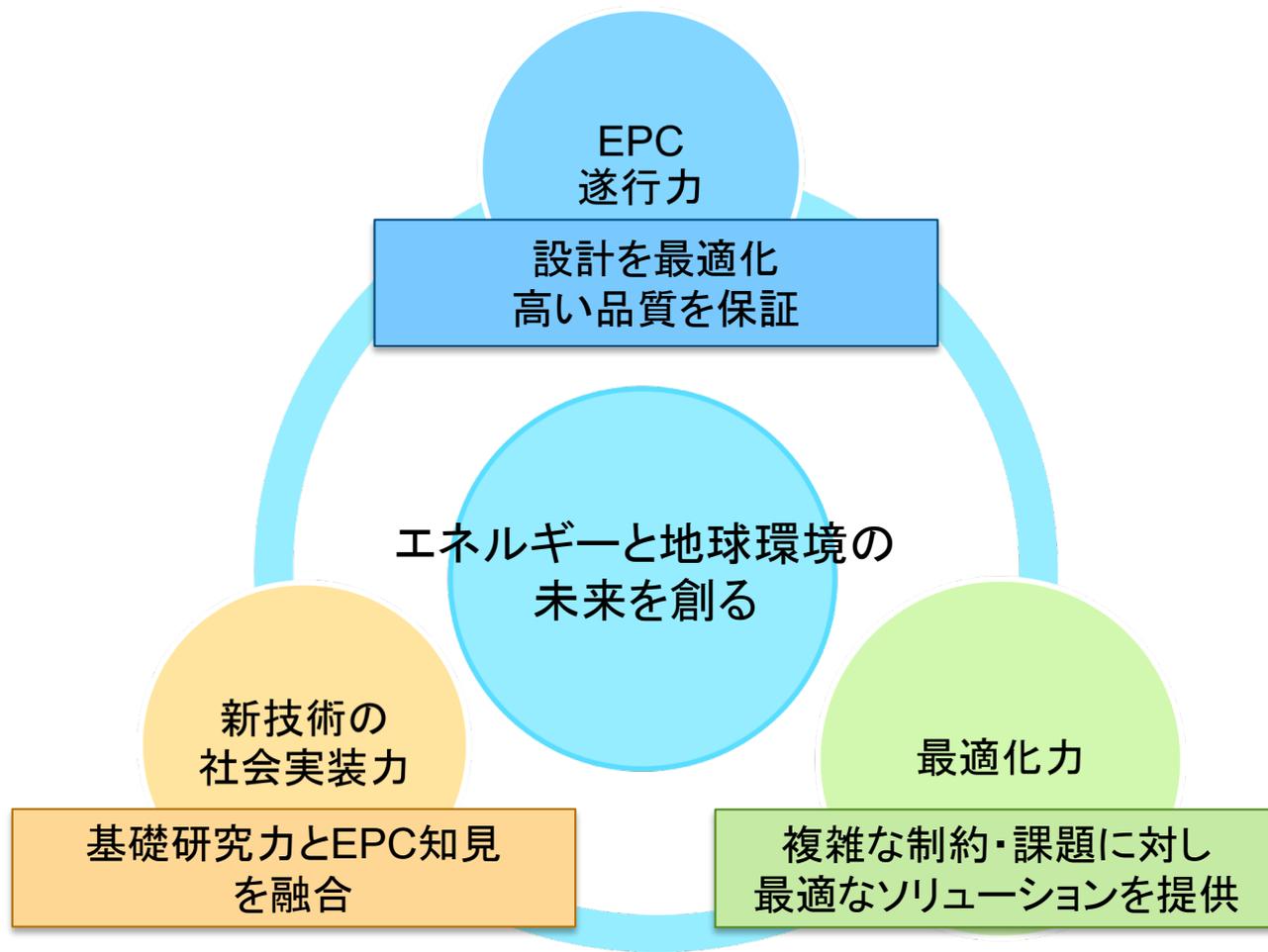
- ◆ 高い付加価値を追求する意識
- ◆ リスク・契約・財務リテラシー
- ◆ コスト・スケジュール管理能力

---

1. 財務強化策	2
2. 再生の岩盤作り	4
<b>3. 事業計画</b>	<b>11</b>
4. 未来に向けた長期ビジョン	18

# 当社の強み

## ◆ 実績に裏打ちされた当社の強みは健在



# 事業計画のポイント

成長分野の  
確実な取り込み

- 既存案件の遂行を優先
- 堅調な成長が見込まれるLNG新規需要を取り込む
- 低炭素社会への事業転換を捉え、ベースロードとして地球環境分野へのシフトを加速

想定リスクレベル  
を上げた体制での  
受注の徹底

- 当社が設計を担当するEPC案件を受注
- 工事リスクは徹底的に精査し、コントロール出来ないリスクを回避
- リスクに見合った契約スキームの徹底

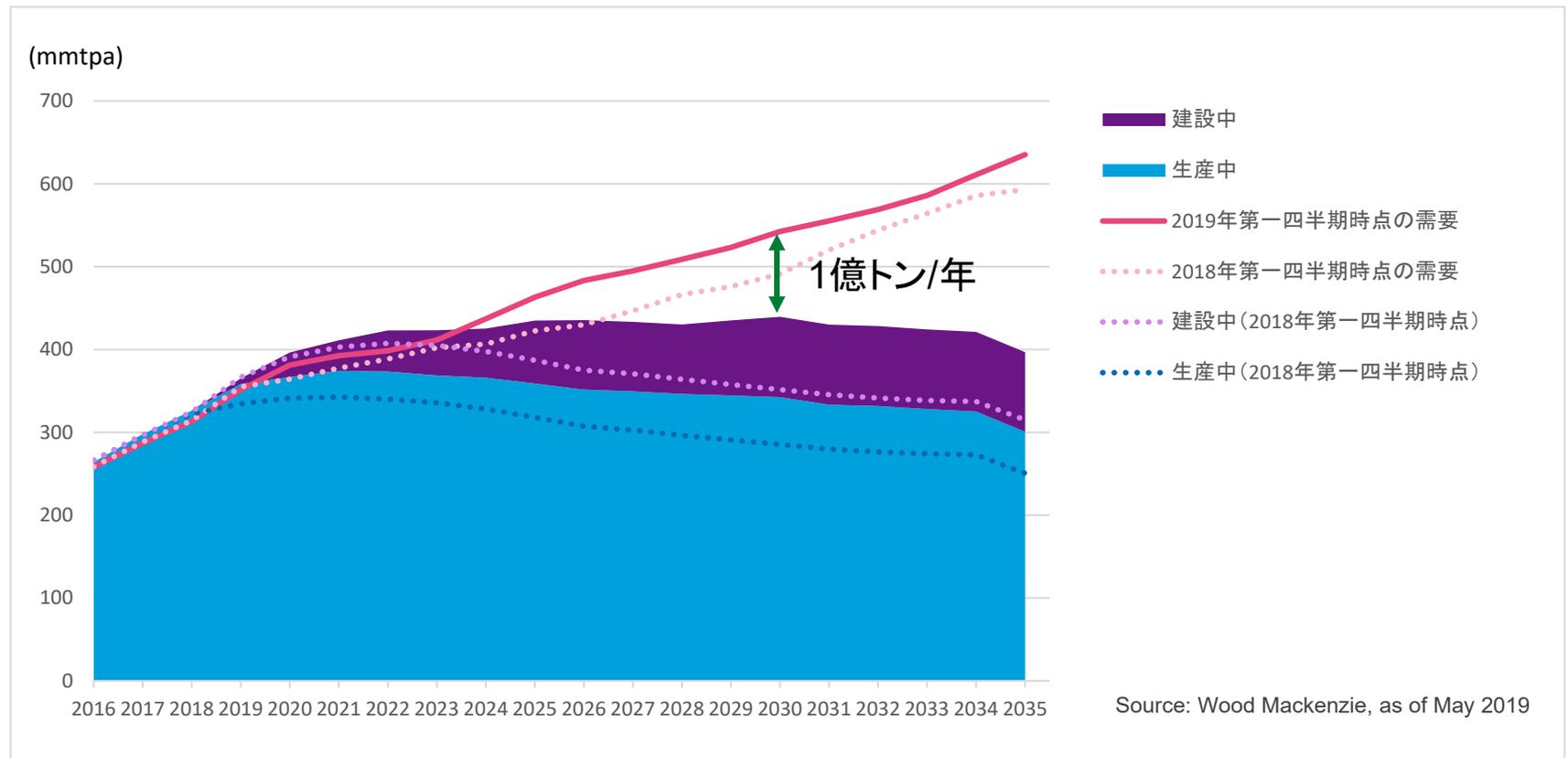
固定費削減による  
下方耐力の強化

- 海外子会社・営業拠点の徹底的な見直し
- 国内子会社の最適化
- 本社経費の抜本的な削減

# 堅調な成長が見込まれるLNG市場

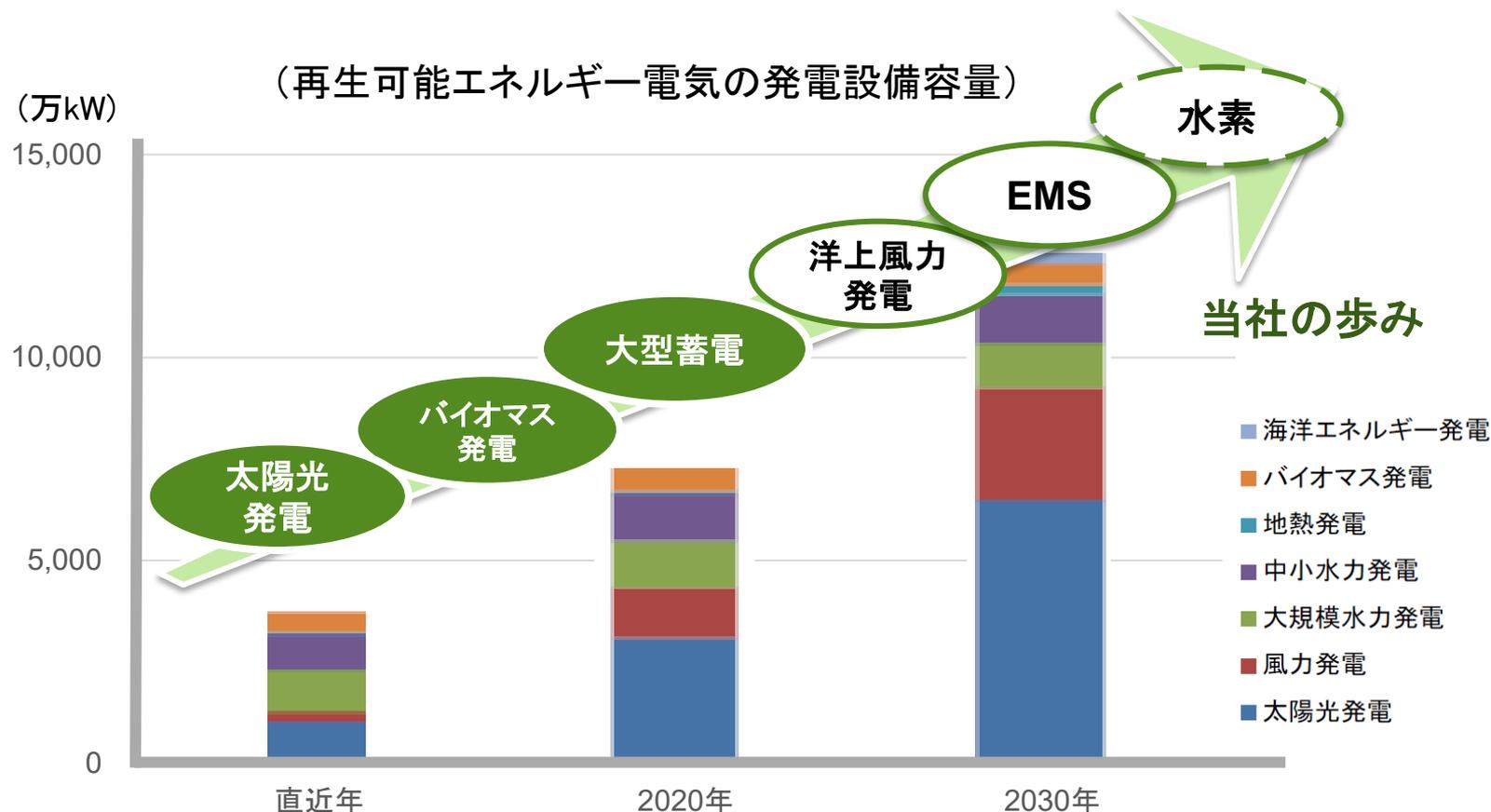
- ◆ アジアを中心としてLNG需要が堅調に伸長
- ◆ 2030年までに年産1億トン規模の新規プラント建設需要が見込まれる
- ◆ 当社の実績が最大限に活かせる地域・顧客案件を含む

## LNG需給バランス予想



# 成長する地球環境分野への当社の取り組み

- ◆日本国内の再生可能エネルギー市場は堅調に成長
- ◆当社は太陽光・バイオマス発電や蓄電設備で実績を積み重ねてきた
- ◆今後、洋上風力発電やエネルギーマネジメントサービス(EMS)に取り組む



(出典 「環境省 平成26年度2050年再生可能エネルギー等分散型エネルギー及可能性普検証検討委託業務報告書」を基に当社加工)

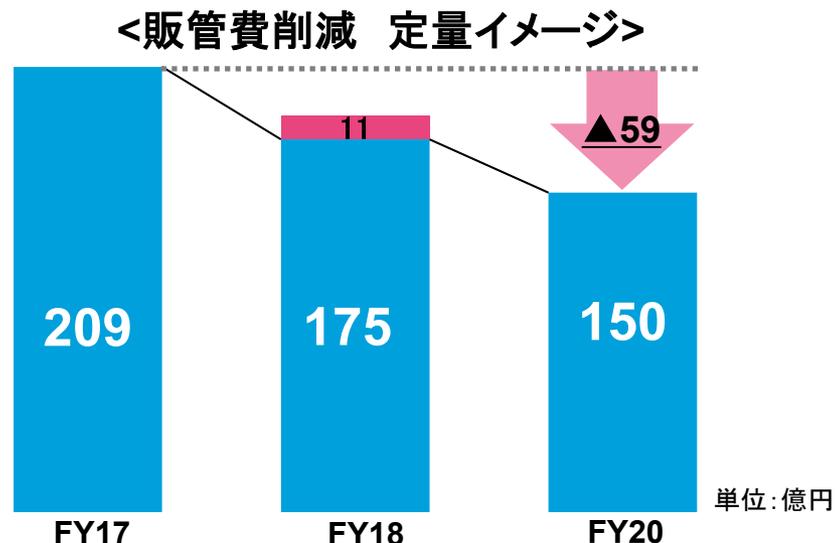
# 更なる固定費削減による下方耐力強化

◆ FY20までに販管費を3割削減  
(FY17比)

◆ FY18実績

連結固定費 594億円\*  
(FY17:647億円比▲53億円)

販管費 175億円\*  
(FY17:209億円比▲34億円)

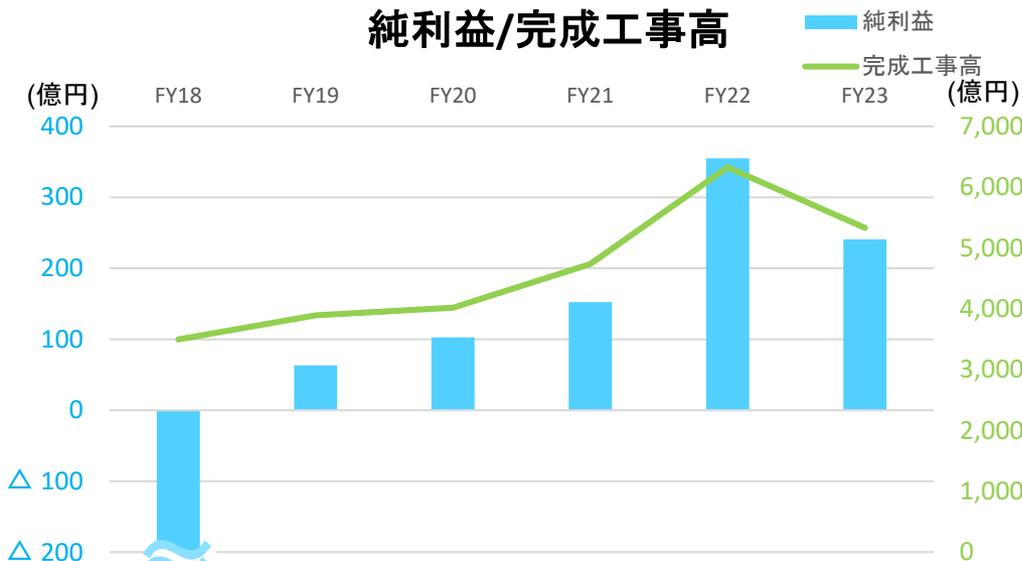


固定費削減項目	具体的な施策の実行
海外子会社・営業拠点の徹底的な見直し	・ 海外営業事務所・子会社の50%縮小
国内子会社の最適化	・ 事業譲渡・分離・持分会社化の実行
本社経費の抜本的な削減	・ 取締役・役員報酬の削減 ・ 業務委託費 / IT経費 / 減価償却費の削減 ・ 海外旅費 / オフィス関連経費の削減
IT活用による効率化	・ RPA (Robotic Process Automation)の推進

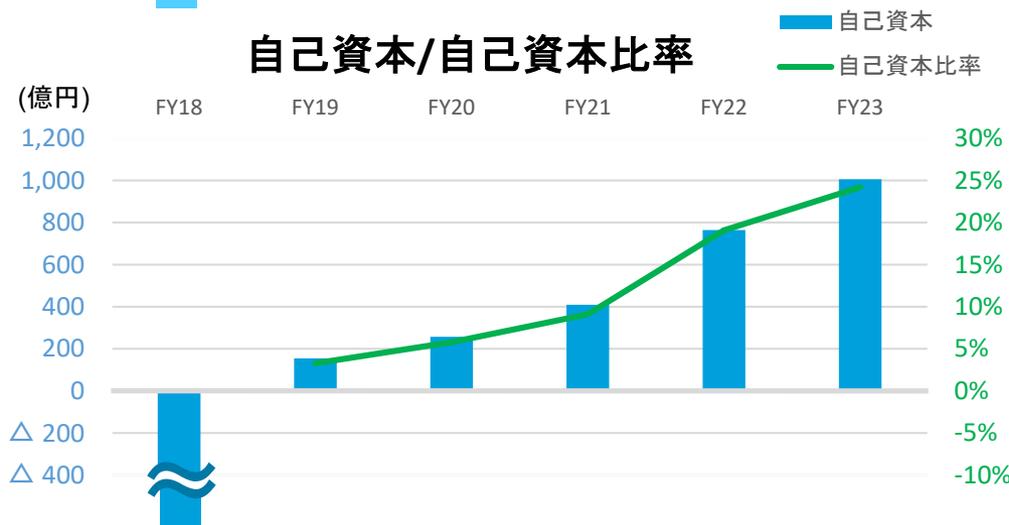
※ 財務強化策関連費用11億円を除く

# 事業計画

## 純利益/完成工事高



## 自己資本/自己資本比率



- ◆ 毎年LNG・ガス案件2,000～4,500億円規模、地球環境案件1,000～1,500億円規模の受注を想定
- ◆ 再生計画施策の確実な実行により安定的に純利益100～200億円の収益体質に変革
- ◆ 累積損失の解消に向け5か年で900億円の利益積み上げ
- ◆ 自己資本比率は2023年までに20%以上に回復
- ◆ 事業計画期間中に累積損失解消を目指す

---

1. 財務強化策	2
2. 再生の岩盤作り	4
3. 事業計画	11
4. 未来に向けた長期ビジョン	18

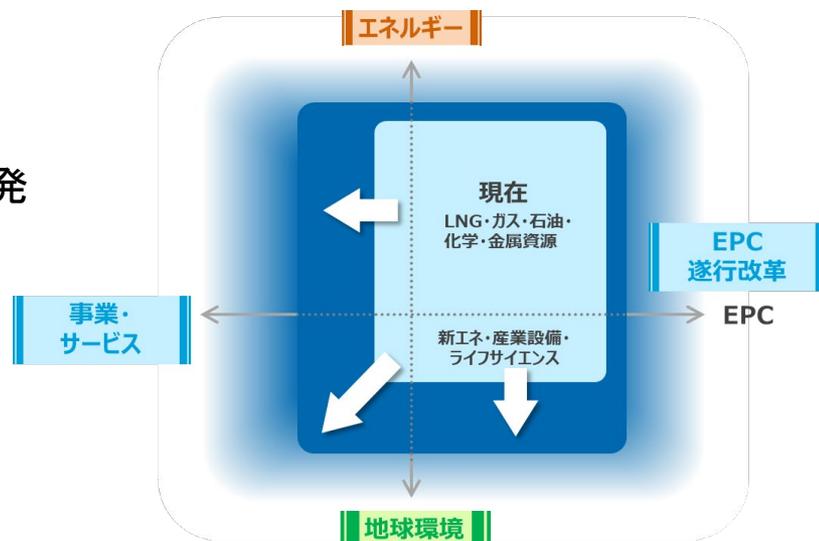
# 中長期成長戦略の進捗と未来へのビジョン

## 中期経営計画 成長戦略

- ◆ 「エネルギー」と「地球環境」の2事業領域を拡大
- ◆ デジタル革新技術を活用し、EPC遂行改革と事業・サービス分野への多角化を目指す

## 現状の成果・進捗

- ◆ 地球環境事業領域：16年度比受注高150%
  - ・ 再エネ・蓄電・新エネ関連設備の受注
  - ・ バイオ医薬製造、再生医療分野での技術開発進捗、高度医薬設備の受注
- ◆ デジタル革新技術活用：
  - ・ コスト/スケジュール/品質/労働者・資材管理を強化するデジタルツールの導入
  - ・ プラント設備の生産効率向上システム提供



## 未来へのビジョン

当社のエンジニアリング  
価値の再定義



三菱商事の総合力・  
事業構想力とのシナジー



成長戦略を  
加速

# エネルギーと地球環境の未来を創るエンジニアリング

これまで

- ◆ Project Life Cycleのフェーズ毎にサービスを個別に提供。FEED/EPC中心
- ◆ 個別プラントを最適化
- ◆ 自社開発中心、社外の新技术をEPCを通じて社会実装

エンジニアリングの力で  
当社が目指すもの

## 社会・顧客課題

- ◆ 事業アセットの最適化・デジタル化
- ◆ 人口・エネルギー需要増加と資源制約・気候変動（脱CO2）とのジレンマ
- ◆ 災害対応力の強化
- ◆ 健康保険制度の持続

## ① 技術をカタチにする

- ◆ 顧客のアセット価値を実現・最大化するプロジェクトライフサイクルパートナー

## ② 技術を繋ぎ組み合わせる

- ◆ 複雑なエネルギー制約に対して最適な複合システムを提供するインテグレーションパートナー

## ③ 未来の技術を生み育てる

- ◆ エネルギー・地球環境課題を解決する未来技術のインキュベーションパートナー

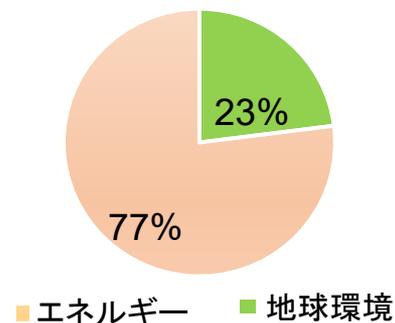
## ソリューション

- ◆ データセントリックなEPC遂行・プラント引き渡し
- ◆ 省人・自動・遠隔操作化された最適プラントシステム
- ◆ 最適な分散型複合エネルギーシステムやデマンドチェーンシステムの構築と提供
- ◆ 炭素循環技術の商業化
- ◆ 根治・再生医療を実現するスマートセル・iPS細胞培養・評価
- ◆ 安価な製薬プロセスの提供

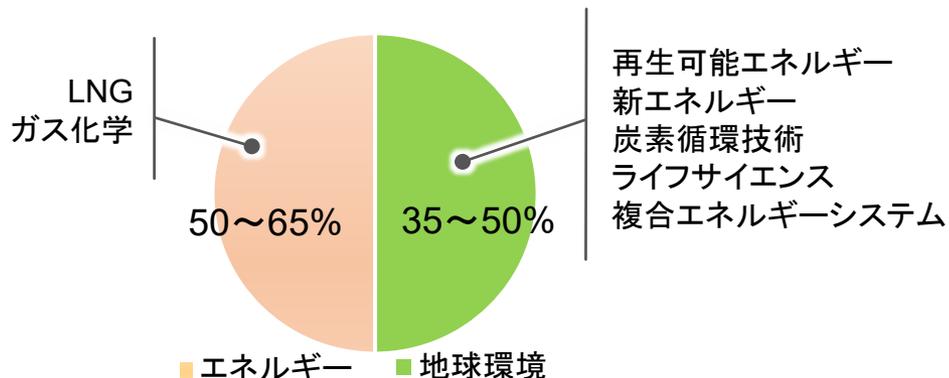
# 未来の事業ポートフォリオ

## ◆ 事業領域

現在 (完工高ベース)



~2030

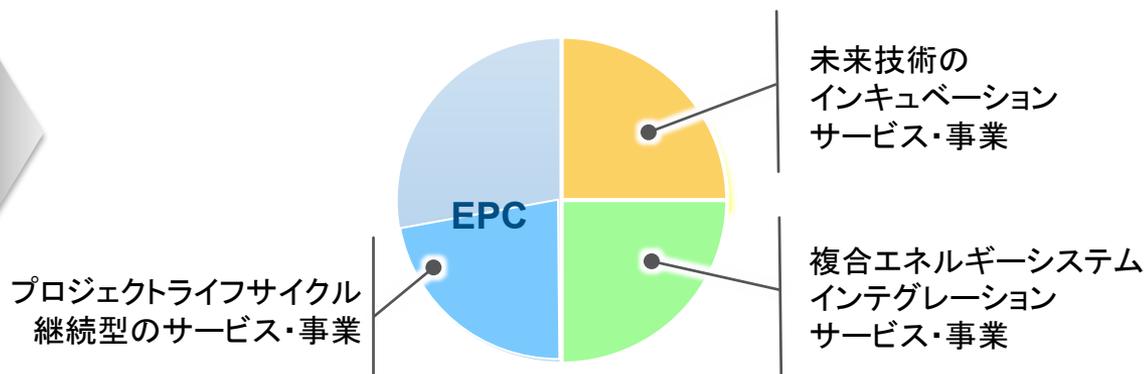


## ◆ ビジネスモデル

現在



~2030



この資料には、本資料発表時における将来に関する見通しおよび計画に基づく予測が含まれています。経済情勢の変動等に伴うリスクや不確定要因により、予測が実際の業績と異なる可能性があります。予想の達成、および将来の業績を保証するものではありません。従いまして、この業績見通しのみに依拠して投資判断を下すことはお控えくださいますようお願いいたします。

【お問い合わせ先】  
千代田化工建設株式会社  
IR・広報・CSR 部  
Tel. 045-225-7734  
<https://www.chiyodacorp.com/jp/>



© Chiyoda Corporation 2019, All Rights Reserved.

