

事業戦略ビジョン

実施プロジェクト名：フィルム型ペロブスカイト太陽電池実用化に向けた材料デバイス設計・製造プロセス技術開発
実施者名：株式会社東芝（幹事企業）、代表名：執行役上席常務 四柳 端

（共同実施者：国立大学法人東京大学、学校法人立命館立命館大学）

目次

0. コンソーシアム内における各主体の役割分担

1. 事業戦略・事業計画

- (1) 産業構造変化に対する認識
- (2) 市場のセグメント・ターゲット
- (3) 提供価値・ビジネスモデル
- (4) 経営資源・ポジショニング
- (5) 事業計画の全体像
- (6) 研究開発・設備投資・マーケティング計画
- (7) 資金計画

2. 研究開発計画

- (1) 研究開発目標
- (2) 研究開発内容
- (3) 実施スケジュール
- (4) 研究開発体制
- (5) 技術的優位性

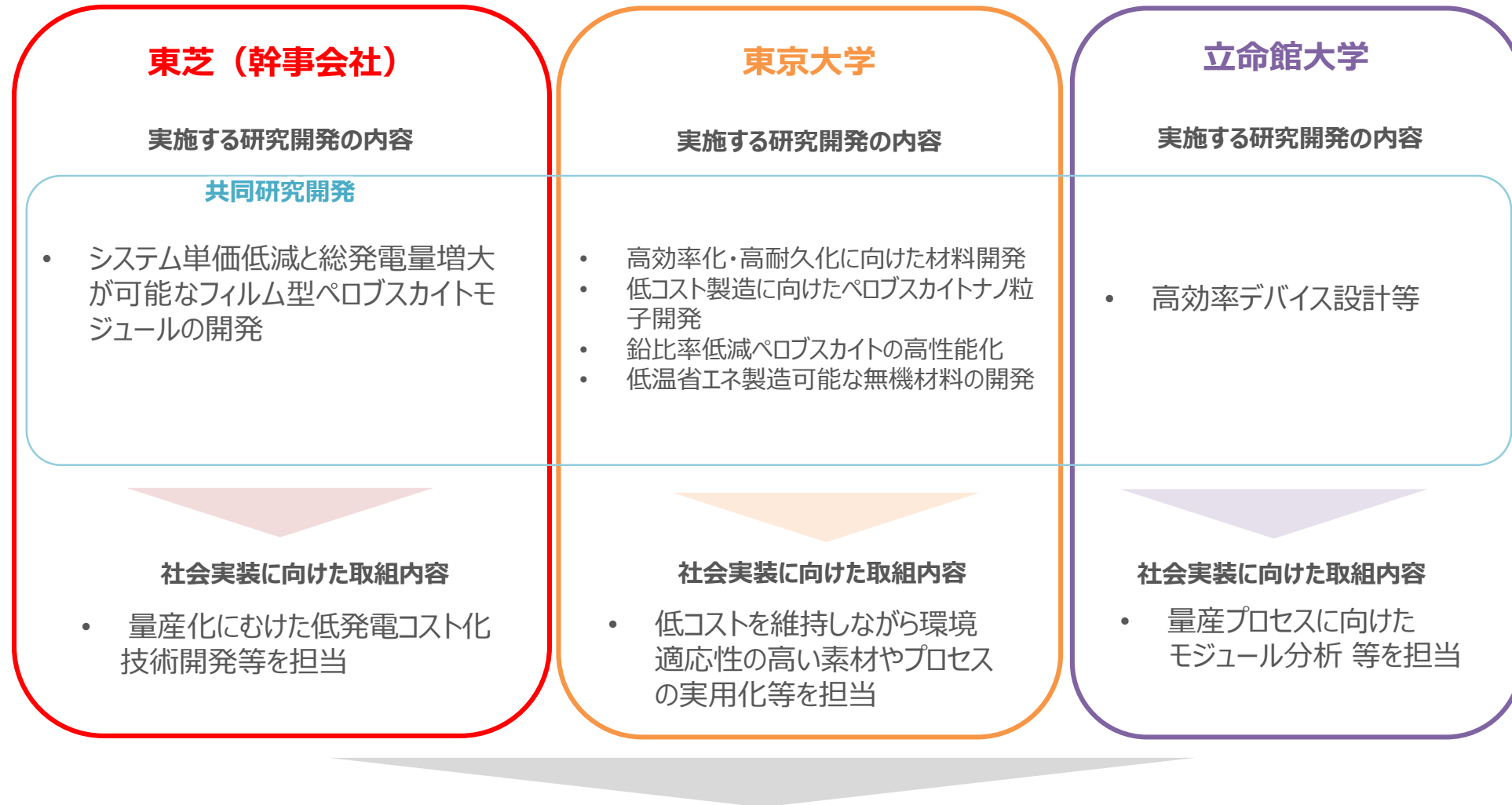
3. イノベーション推進体制（経営のコミットメントを示すマネジメントシート）

- (1) 組織内の事業推進体制
- (2) マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与
- (3) マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ
- (4) マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

4. その他

- (1) 想定されるリスク要因と対処方針

0. コンソーシアムにおける各主体の役割分担



プロジェクトの目的：フィルム型ペロブスカイト太陽電池実用化に向けた材料デバイス設計・製造プロセス技術開発

1. 事業戦略・事業計画

1. 事業戦略・事業計画／（1）産業構造変化に対する認識

エネルギー構成等の変化により次世代太陽電池産業が急拡大すると予想

カーボンニュートラルを踏まえたマクロトレンド認識

（社会面）

- 2050年CN実現が共通課題となり、社会全体での理解が進む
- 環境アセスなどへの地域理解の醸成

（経済面）

- 電気料金の上昇を社会コストに組込む事業運営の浸透
- グリーン投資など金融機関の融資促進

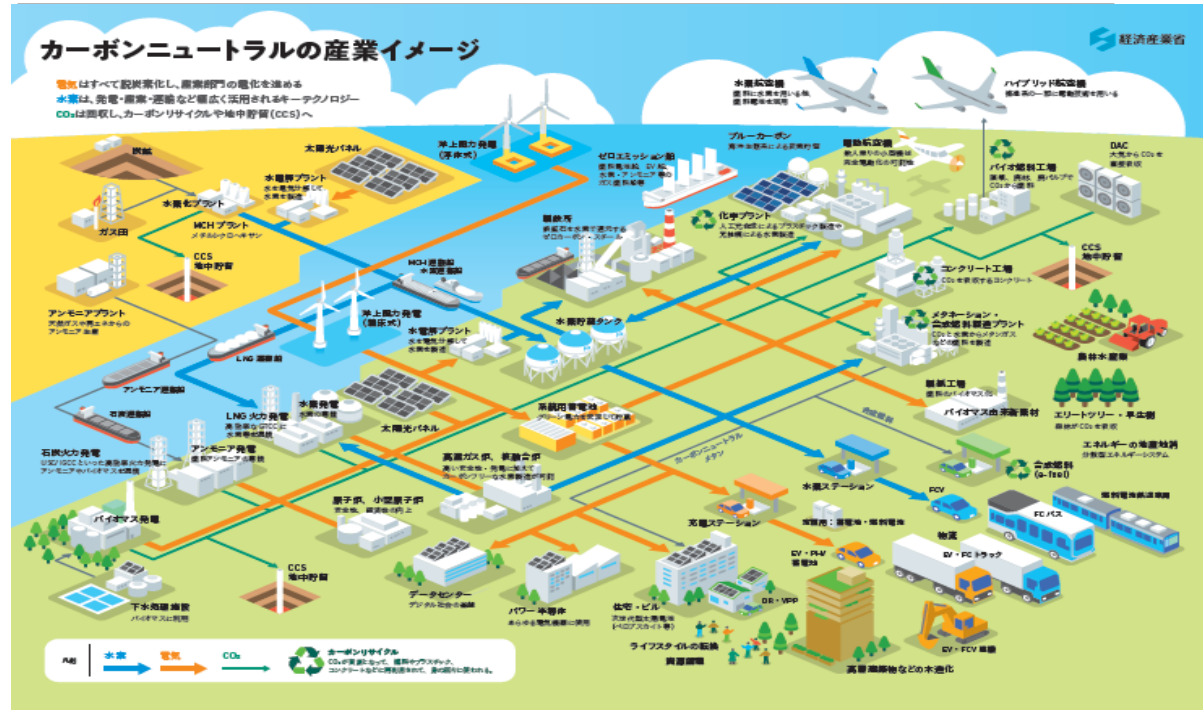
（政策面）

- 再エネの更なる普及や、CCSなど新技術への制度的支援
- 新技術への規制緩和と規格策定

（技術面）

- CCSや水素・アンモニア利用など新技術開発の更なる加速
- 社会実装可能なレベルのコストを実現

カーボンニュートラル社会における産業構造変化の見取り図



- 市場機会：
CNを実現する為、2050年にむけて次世代太陽電池の市場は大幅に拡大

- 社会・顧客・国民等に与えるインパクト：
グリーン&デジタルを成長産業とする社会構造の変化

- 当該変化に対する経営ビジョン：
持続的成長が可能なサステナブル経営の確立

出典元：経済産業省 2050年カーボンニュートラルに伴うグリーン成長戦略

<https://www.meti.go.jp/press/2020/12/20201225012/20201225012-4.pdf>

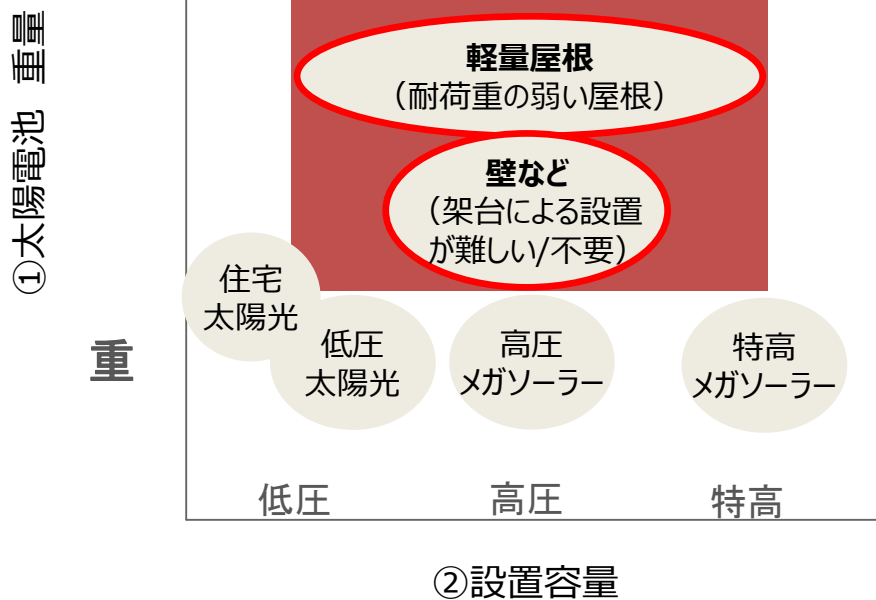
1. 事業戦略・事業計画／（2）市場のセグメント・ターゲット

従来設置できなかった場所を新市場ターゲットとして想定

セグメント分析

設置場所拡大のため、軽量化、設置方法の確立に注力

軽量の特長を活かした新市場
（従来設置しなかった場所）のセグメンテーション



ターゲットの概要

ターゲット

RE100、CO2排出削減を達成するため、今まで再エネ利用がなかった場所、さらなる再エネ導入の強い要望がある。

- 軽量屋根（耐荷重性の弱い屋根）等の従来の結晶シリコン太陽電池では設置できない場所への設置、屋根以外の壁などへの設置が期待される。

需要家

主なプレーヤー

課題

軽量屋根

- RE100企業
- 工場
- 倉庫

- 耐荷重性の低く、太陽光が設置できない
- RE100、脱炭素を達成していない

壁など

- ビル関係
- インフラ企業

- ZEB達成、CO2排出削減が難しい
- 停電時の電源確保が難しい

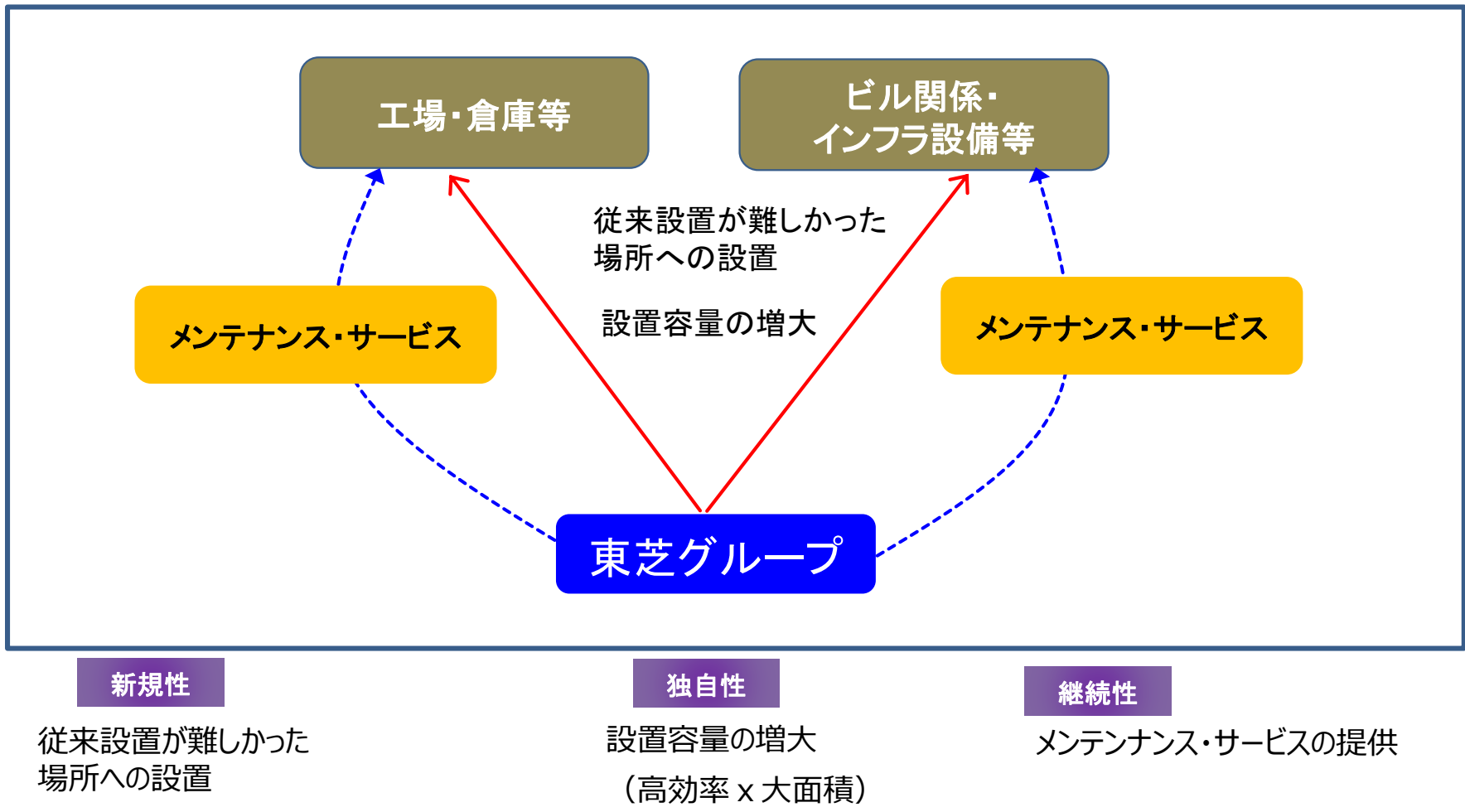
1. 事業戦略・事業計画／（3）提供価値・ビジネスモデル

フィルム型ペロブスカイト太陽電池技術を用いて、新たな用途を開拓する製品・サービスを提供する事業を創出/拡大

社会・顧客に対する提供価値

- 1. 従来設置が難しかった場所への設置
 - 工場・倉庫屋根（軽量・低耐荷重屋根）
 - ビル
 - その他インフラ設備
- 2. 設置容量の増大
- 3. メンテナンス・サービスの提供
 - 設置、メンテナンス、回収までの

ビジネスモデルの概要（製品、サービス、価値提供・収益化の方法）と研究開発計画の関係性



1. 事業戦略・事業計画／（4）経営資源・ポジショニング

軽量・高効率であるフィルム型太陽電池の強みを活かして、社会・顧客に対して
従来設置できなかった場所での太陽光発電 という価値を提供

自社の強み、弱み（経営資源）

ターゲットに対する提供価値

- 従来のシリコン系太陽電池では設置できなかった
場所に設置し、再エネの主力電源化に貢献
- ・ 従来設置できなかった場所にも設置できるという、
新たな価値提供
 - ・ 森林が多く平地の少ない我が国での、更なる設
置場所の開拓
 - ・ 土地確保し難い、都市部での普及拡大



自社の強み

- ・ 広範囲な取引先基盤を持ち、東芝グループ全
体でのビジネス創出が可能
- ・ フィルム型大面積モジュールでの高効率化技術

自社の弱み及び対応

- ・ 小容量案件への対応

競合との比較

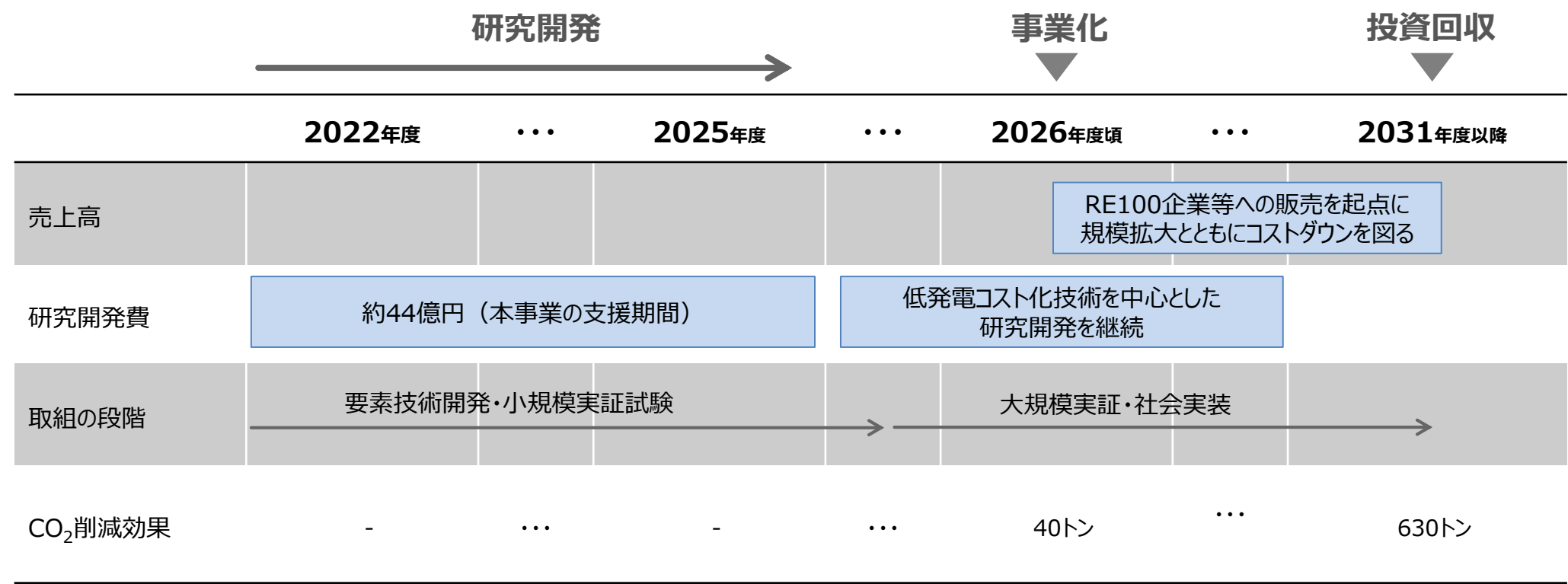
	技術	顧客基盤	サプライチェーン
自社 現状	・軽量/フィルム型 ・発電効率16.6% (面積703cm ² 、自社測定) ・塗布成膜技術	・ 施工業者 ・ 商社 ・ 需要家	・ グループ会社 ・ ビジネスパートナー
海外A社	・軽量/フィルム型	・ 工場 ・ カーポート 輸送業	・ 商社、 ・ 代理店
海外B社	・軽量/フィルム型	・ IoT企業 ・ 施工業者	・ 商社、 ・ 代理店
海外C社	・ガラス型		

1. 事業戦略・事業計画／（5）事業計画の全体像

5年間の研究開発の後、2026年頃の事業化、2031年以降の投資回収を想定

投資計画

本事業終了後も5年程度研究開発を継続し、2026年頃の事業化を目指す。



1. 事業戦略・事業計画／（6）研究開発・設備投資・マーケティング計画

研究開発段階から将来の社会実装（設備投資・マーケティング）を見据えた計画を推進

研究開発・実証

設備投資

マーケティング

取組方針

- ペロブスカイト太陽電池の大型化・量産化プロセス、ばらつき低減・歩留まり向上を検証する装置開発を行う。並行して、効率向上、耐久性向上、材料コスト低減技術など、要素技術に取り組む。
 - 強みである大面積化・フィルム化などの技術を差別化技術として重点的に特許化・標準化。
 - 小型セルでの耐久性向上や高効率化、材料の低コスト化は大学と連携し、フィルム型ペロブスカイトの高効率化・大面積化を当社で進める。
 - 社外発表を活用した顧客情報の数を増やし、ニーズ把握の精度を上げる。
- 開発した要素技術を基に、製造ラインを構築する。

- 既存顧客、商流を通じた、VoC収集に加え、市場分析、競合ベンチマークを継続的に進め、戦略的にターゲット市場を選定しつつ、随時見直す。
- 実証を通じ、適切な用途や設置方法などを早期に検証する
- 監視、運用保守、交換&リサイクルなどのメンテナンス・サービス事業を企画する

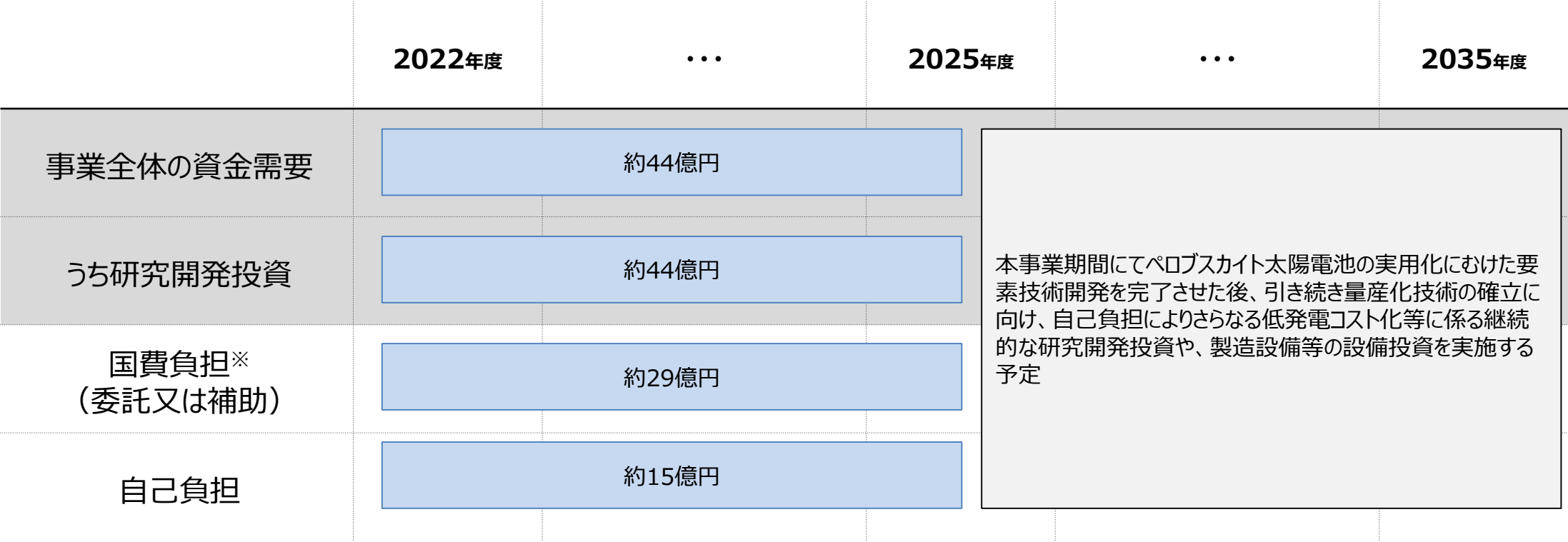
国際競争上の優位性

- 大面積、フィルム型、高効率といった強みを保持しつつ、外部リソースの活用により、課題である耐久性、低コスト化を効率改善し、モジュールを早期実用化する。
 - 早期にパートナー顧客を獲得し、ニーズにあった製品開発により実用面での優位性を確保する。
 - より実用的なフィルム型にて、高効率、大面積モジュールのアピールを行う。
- 塗布成膜技術を、製造ラインに適用し、高い性能を維持しつつ、安定品質かつ生産性向上を図る。

- グループ会社の販路を活用する。
- 販売、保守、廃棄まで国内でトータルサポートをする仕組みを構築する。

1. 事業戦略・事業計画／（7）資金計画

国の支援に加えて、約15億円規模の自己負担を予定



※インセンティブを含めない場合

2. 研究開発計画

2. 研究開発計画／（1）研究開発目標

発電コスト20円/kWh以下というアウトプット目標を達成するために必要な複数のKPIを設定

研究開発項目		アウトプット目標	
1. 低発電コスト化開発		発電コスト20円/kWh以下	
研究開発内容		KPI	KPI設定の考え方
① システム単価の低減		システム単価256,000円/kW以下	発電コスト20円/kWh以下を満たすシステム単価
② 総発電量の増大		総発電量3600 kWh/m2以上	発電コスト20円/kWh以下を満たす総発電量

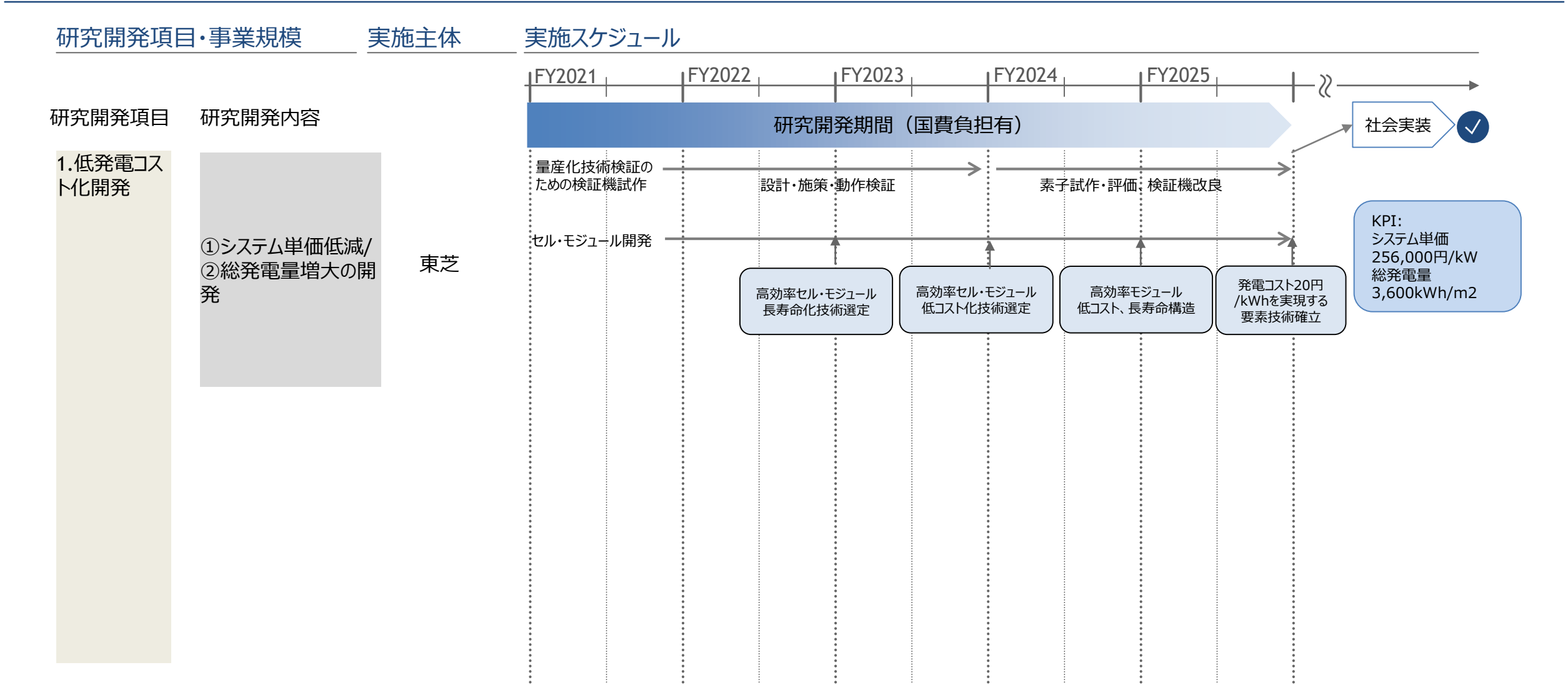
2. 研究開発計画／（2）研究開発内容

各KPIの目標達成に必要な解決方法を提案

	KPI	解決方法
1 システム単価の低減	システム単価256,000円/kW	> - 量産化を想定した装置開発 - 低コスト化（材料） - 低コスト化（プロセス）
2 総発電量の増大	総発電量3600 kWh/m ²	> - 発電効率の高効率化 - 高耐久化

2. 研究開発計画／（3）実施スケジュール

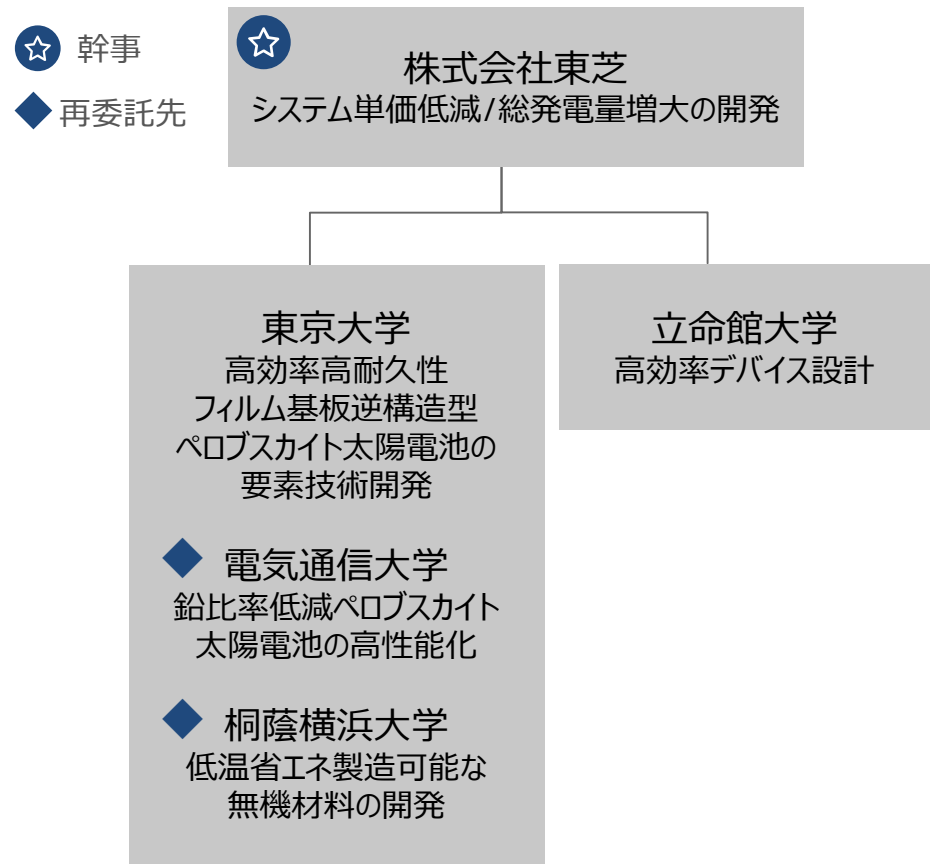
複数の研究開発を効率的に連携させるためのスケジュールを計画



2. 研究開発計画／（4）研究開発体制

各主体の特長を生かせる研究開発実施体制と役割分担を構築

実施体制図



各主体の役割と連携方法

各主体の役割

- 東芝は自社およびコンソ内の技術を活用し、システム単価低減・総発電量の増大に向けた大面積フィルム型ペロブスカイト太陽電池の開発を行う。
- 東京大学は「高効率高耐久性フィルム基板逆構造型ペロブスカイト太陽電池の要素技術」、および、電気通信大学による「鉛比率低減ペロブスカイト太陽電池の高性能化技術」、桐蔭横浜大学による「低温省エネ製造可能な無機材料技術」を東芝に提供する。
- 立命館大学はペロブスカイト太陽電池の「高効率デバイス設計」の技術を東芝に提供する。

研究開発における連携方法

- 東芝はコンソ内で提供される各技術を用いてセル・モジュール等の試作を行う。
- 東京大学から提供される材料等の技術について、東芝は大面積フィルムモジュール構造への適用性、低発電コスト化などの実用化の視点から、開発方針のフィードバックを行う。
- 立命館大学から提供されるデバイス設計指針や実験結果について、東芝は、東芝でのセル・モジュールの試作での効果検証結果に基づき、さらなる発電効率の向上に向けた開発方針のフィードバックを行う。

2. 研究開発計画／（5）技術的優位性

国際的な競争の中においても技術等における優位性を保有

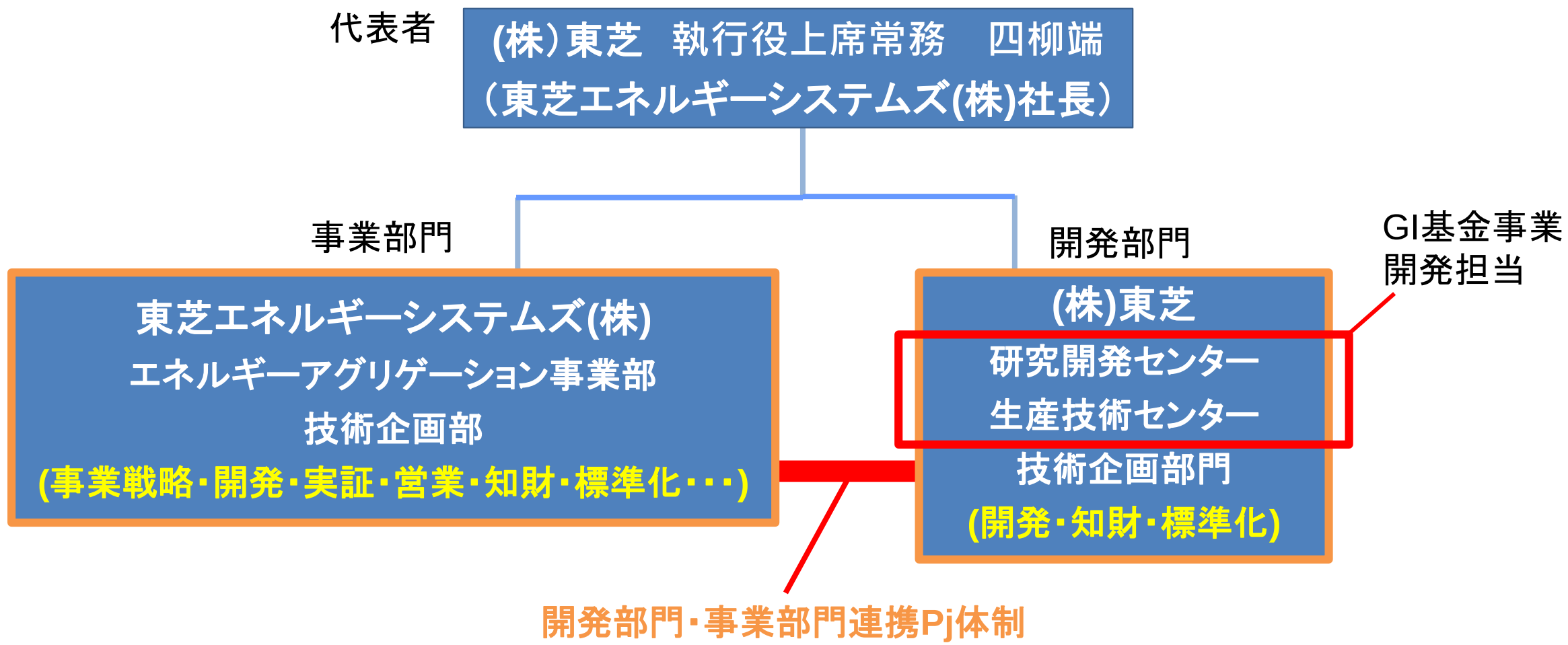
研究開発項目	研究開発内容	活用可能な技術等	競合他社に対する優位性・リスク
1.低発電コスト化 開発	1 2 システム単価低減 /総発電量増大 (東芝)	• フィルム化プロセス技術の経験、ノウハウ フィルム向けスクライプ技術 低温プロセス用透明電極技術 • 大面積化プロセス技術の経験、ノウハウ メニスカス塗布技術 1ステップ高速ペロブスカイト層形成技術 大面積モジュール高効率化技術	• 大面積フィルムペロブスカイト太陽電池での高効率化に強み • 発電コスト低減にむけた耐久性向上などが技術課題

3. イノベーション推進体制

(経営のコミットメントを示すマネジメントシート)

3. イノベーション推進体制／（１）組織内の事業推進体制

経営者のコミットメントの下、専門部署に複数チームを設置



開発部門・事業部門の連携Pj体制により実用化に向けた開発を推進

3. イノベーション推進体制／（2）マネジメントチェック項目① 経営者等の事業への関与

経営者等によるカーボンニュートラル関連事業への関与の方針

経営者等による具体的な施策・活動方針

2022年6月7日 島田社長が発表した「東芝グループ経営方針」において、「デジタル化を通じて、カーボンニュートラル・サーキュラーエコノミーの実現に貢献」の方針表示、また「フィルム型ペロブスカイトPV」を例示し、「ポテンシャル技術の価値顕在化」、「開発のダイバーシティを生かし、市場価値が高い開発成果を創出」と方針表示し、経営者によるカーボンニュートラル関連事業への関与、強化の方針が明示されている。

2022年6月7日
東芝グループ経営方針資料掲載



ポテンシャル技術の価値顕在化

開発のダイバーシティを生かし、市場価値が高い開発成果を創出

Cu₂O(亜酸化銅)タンデムPV^{*1} 想定市場規模 ^{*2} : 2.5兆円 (2030年) タンデムセル試算 効率: 27.4% *目標: 30%以上 EVの無充電走行を実現 コア技術: Cu ₂ O材料 × 半導体プロセス	フィルム型ペロブスカイトPV 想定市場規模 ^{*3} : 0.5兆円 (2030年) 軽量化で曲げることができるため、従来品では設置できない場所へも設置可能 コア技術: 塗布 × ナノ材料	NTO^{*4}負極電池 想定市場規模 ^{*5} : 0.7兆円 (2030年) 高入出力・高容量・高安全性を実現 プロトタイプセルで容量 約1.5倍 (対20Ah SCIB TM 比) コア技術: SCIB TM × Nb材料
LiDAR (Light Detection And Ranging) 想定市場規模 ^{*6} : 1.5兆円 (2030年) 手のひらサイズ・世界トップクラスの画質で、計測距離300mを達成 コア技術: センサ × 実装 × 信号処理	ミリ波イメージング 想定市場規模 ^{*7} : 1.3兆円 (2027年) 分解能 2mm で正確な形状を取得 公共スペースやビルなどで、衣服の下に隠した危険物をウォークスルーで検知 コア技術: レーダ × 信号処理	MEMSセンサ 想定市場規模 ^{*8} : 2.1兆円 (2030年) 水素センサ 水素の漏洩を高速検知、安全な水素社会を実現 ジャイロセンサ 小型・高精度化で、モビリティの自律移動を実現 コア技術: 半導体 × MEMS

*1 Photovoltaics *2 2030年EV予想台数(https://www.nedo.go.jp/content/100873452.pdf)を基に EV用パネル世界市場を試算、*3 富士経済 2020年度版 新型・次世代太陽電池の開発動向と市場の将来展望、*4 エネプタタンセル、*5 富士経済エネルギー・大型二次電池・材料の将来展望2020より該当市場を基に試算、*6 LiDARモジュール世界市場(3D LiDAR市場)のマーケティング分析(TSR社)等を基に試算、*7 警備スクリーニングシステム世界市場(https://www.imarcgroup.com/security-screening-systems-market)、*8 MEMSセンサ世界市場(微小電気機械システム(MEMS)市場―世界的な予測2030年、SDMI Inc.)

© 2022 Toshiba Corporation 30

3. イノベーション推進体制／（3）マネジメントチェック項目② 経営戦略における事業の位置づけ

経営戦略の中核においてカーボンニュートラル関連事業を位置づけ、広く情報発信

全社体制

- カーボンニュートラルに向けた全社戦略
 - 東芝グループ内で、太陽光発電のみならず、風力発電、蓄電池、水素エネルギー、CO2資源化、CCS、バーチャルパワープラント（VPP）などの技術開発を並行して行い、各事業の連携によってトータルでのカーボンニュートラル化を推進できる体制を構想している。
- 決議事項と研究開発計画の関係
 - 上記で決議された事業戦略・事業計画において、研究開発計画が不可欠な要素として、優先度高く位置づけられている。

ステークホルダーに対する公表・説明

- 情報開示の方法
 - 中期経営計画等の I R 資料・統合報告書、CSR報告書等において、カーボンニュートラルを加速させる技術開発や事業に先行投資する意思を表明している。
- ステークホルダーへの説明
 - プレスリリースなども活用し、社会的価値等の事業の効果を、国民生活のメリットに重点を置いて、幅広く情報発信する。

3. イノベーション推進体制／（4）マネジメントチェック項目③ 事業推進体制の確保

機動的に経営資源を投入し、着実に社会実装まで繋げられる組織体制を整備

経営資源の投入方針

- 実施体制の柔軟性の確保
 - 毎年、社内会議を開催し、状況の変化に応じて社内での研究開発の対象とすべき重点項目や、人員、開発費等の配分を精査し、見直す体制を有する。
 - 成果を積極的に对外発表することを推奨しており、その結果収集されるユーザーの意見を開発方針に反映する体制を有する。

専門部署の設置

- 専門部署の設置
 - 全社でのペロブスカイト太陽電池に関する開発・実用化を担当するプロジェクト体制を構築し、事業戦略・開発・実証・営業・知財等を検討する専門チームを設置している。

4. その他

4. その他／（１）想定されるリスク要因と対処方針

リスクに対して十分な対策を講じ、状況の変化に応じた計画・方針の見直しを行う

研究開発（技術）におけるリスクと対応	社会実装（経済社会）におけるリスクと対応	その他（自然災害等）のリスクと対応
- 高効率化に対するリスク → 外部との連携によるデバイスシミュレーションを活用し、高効率化の方策の見落としを防止する。 - 耐久性向上に対するリスク → 高効率化の施策と耐久性向上に対する整合性が取りにくい可能性があり、実用化に向けて耐久性を重視した材料・素子構成に基づく開発を行う。 - 低コスト化に対するリスク → 高効率化、高耐久化の施策が材料・プロセスの低コスト化向上に対する整合性が取りにくい可能性があり、開発において高コストの材料・プロセスとなる技術は避けて進める。 - 製品品質・安全に対するリスク → 研究開発と並行し、製品規格を参照した評価を行い、研究開発へフィードバックする。	- 国際情勢による海外産材料、デバイスの調達が困難になる。 → できるだけ国内調達できる材料、デバイスを利用して開発、量産化検討も行う。 - 強風、豪雨等で太陽電池飛散に対するリスク → 固定方法の検討	- 社会情勢、政策変更、経済成長率等の変化によるリスク → 計画／方針の見直し - 感染症拡大（COVID-19等）によるリスク → 研究開発、生産工場環境における、感染拡大に備えた事前策、体制の整備。