

会社説明会における質疑応答内容

【新経営目標について】

<質問>

利益目標の水準について、1,500億円以上から1,700億円以上にレベルアップした背景は。昨年に比べ、事業環境の認識はどのように変化したのか。どの事業分野の自信が高まったのか。また、1,700億円から、経営ビジョンで掲げている2,500億円にジャンプアップするにあたり、どの事業分野で最も手応えを感じているか。

<回答>

現時点で CP ごとの数字をお示しする段階ではないとの認識から公表していないが、社内では各 CP の3カ年の事業目標を設定している。その中で大きく変わってくるのは、発電-販売間の PPA、また卸市場の導入である。その点を踏まえて、どのように契約に反映するのか、発電・販売それぞれから見て、どういうものが望ましいのか、それぞれで考えていかなければならない。PPA もすぐには変えられないが、徐々に変えていきたい。

1,700億円について、チャレンジングな目標ではあるが、各事業がそれぞれの目標に向かって取り組んでいき、足元は、戦略的投資の収益化が実現するまで利益の成長度合いが低い、しっかり利益を伸ばしていきたい。2020年代後半で成長させたいのは海外事業で、戦略的投資の一翼を担わせたいと考えており、将来的には国内のグリッドサービスにつながってくると考えている。

また、グループ会社の収益も、2倍にするよう挑戦している。JERA と同様、目標を掲げてモニタリングしていきたい。

<質問>

PPA の見直しとは、小売りが調達の最適化を通じて収益力をあげていく、それについての取り組みの自信度が上がっていく、ということか。

<回答>

火力部門については、JERA への移管において、既存の PPA に基づいて事業継承を行っており、今後、中・長期 PPA の中で市場と向き合う必要がある。JERA は JERA で市場と向き合うと共に、市場を形成しなければならないし、小売りと

しても、市場を意識してどのような価格設定が必要なのか考えなければならぬ。JERAは、各市場をにらみながら他の電力に卸しつつ、当社販売ともPPAを結ぶ。販売としては、調達の在り方や価格と柔軟性を確保していきたい。

【ROEの目標設定について】

<質問>

ROE 7%以上という想定水準について、8%としなかった理由は。また、想定
の考え方は。

<回答>

ROEについては、1,700億円の目標を達成したときの水準感としてお示ししたものである。従来は、ROAを意識していたが、資本コストが重要であるという認識は従前からあり、今後、利益が拡大したときに、総資産に対する利益よりも、自己資本に対しての利益の重要性が高まっていくものと考えている。今回は目標達成の場合の水準感としてお示ししているが、目標化については課題と認識しており、成長分野への投資や、自己資本の水準感とのバランスを含めて引き続き検討してまいりたい。

【新配当方針において「連結配当性向 30%以上」とした理由について】

<質問>

「連結配当性向 30%以上」を示したことは画期的だと思うが、FCF等でなく
連結配当性向を指標として選んだ背景、また 30%以上という数値の設定理由は。

<回答>

当社は、電気料金改定以降、徐々に財務基盤を回復させながら、なんとか財務
体質を保ってきた。それについては、競争に対するリスク対応と将来の事業成長
のための財務基盤強化に努めると申し上げてきたが、今後は利益が上がった分
に対して、しっかり株主還元していかなければならないと考えている。それにあ
たり、まずは配当性向をどうするかという議論になった。総括原価・安定配当の
概念からスタートしてきた我々としては、少なくとも 30%以上という水準を設
定した。この水準は、利益が変動する中でも安定配当できる水準だと思っている。
利益があがらなければ還元できないので、しっかり頑張っていきたい。

<質問>

安定配当ができる(減配しない)水準として30%以上を設定したのであれば、2021年度の利益目標における配当は50円程度になるが、配当性向30%以上に基つき50円以上になっても還元するという考えか。

<回答>

逆に利益が一時的に下がっても即時に減配ではなく、中長期的な収支を見ながら成長を還元するという意味で安定配当に努めていく。

【新配当方針における2021年度の配当水準について】

<質問>

経常利益1,700億円達成時の当期純利益は1,300億円、EPS180~185円、DPS55~56円という数字が計算上出るが、50円を上回る水準の配当だと外部から期待されることを認識の上、利益目標を出しているという理解でよいか。

<回答>

利益のでこぼこはありながらも、中期的なものさしで見ながら、利益の拡大を配当に反映していきたい。見え方というより、連続性を持った形で安定配当していきたいという思いがある。発販分離をして、長・短期の電源の調達やPPAも含め、市場との競争環境が不透明な状況である。そういった意味で利益のでこぼこはやむを得ないが、中長期的な観点で判断していく。従前から申し上げている通り、足元は厳しい収支が予想されるが、なんとか配当は現行水準を維持していきたい。

また、戦略的投資については、相当将来にしか芽が出てこないものだけでなく、足元からすぐ業績に反映できるような苗に近いもの等、ポートフォリオを組みながら少しでも収益をあげられるような戦略的投資を行っていきたい。

【戦略的投資とFCFの考え方について】

<質問>

戦略的投資について、リスクリターンの考え方は。各分野でIRR基準のイメージがあれば教えてほしい。また、FCFはプラスを維持しながら戦略的投資をやっていくのか、もしくは、いい案件があれば、FCFがマイナスになっても投資していくのか。

<回答>

多少 FCF がマイナスになっても、いい案件があればやっていきたい。まずはいい案件を発掘しなければならないと思っている。

具体的な IRR の数字はお示しできないが、それぞれに対して想定されるリターンをイメージしながら、必要となる利益規模を逆算的に想定しながら投資規模水準を判断している。特に難しいと感じるのは新成長分野で、CVC、事業投資、M&A 等を組み合わせていくつもりだが、具体的な投資先は現時点では固まっておらず、今後より具体化していくことが課題である。

再エネ事業投資については、FIT を活用するのが基本ではあるが、コストダウンを重ねて自立させていく取り組みも進めていく。現時点では、リターン的には FIT ベースをイメージして作っている。一方、再エネは単純な事業投資リターンのみではなく、低炭素社会の実現、非化石比率の向上という観点で重要な位置づけであり、リターンを意識しているというよりも、非化石比率の話も含めて戦略的にやっていく。

海外事業は、既存事業や、これから育てていくもの等、様々な事業推進上のポートフォリオを組みながら、確実にリターンを意識して進めていく。新成長分野は、投資することでビジネスとして収益をあげられる場合もあれば、販売側と一緒にメニューを作るなど、サービス自体への投資も考えられ、そういった面で一律でリターンの比率は出しづらいが、少なくとも出発点のいくつかについては、期待リターンを意識しながら実行していく。

【コミュニティサポートインフラの収益性について】

<質問>

コミュニティサポートインフラについて、事業規模、ポテンシャルの大きさは理解できたが、マネタイズについてはどうか。付加価値をどこに提供でき、誰からその対価を受け取れるのか、手応えを感じているものがあれば教えて頂きたい。

<回答>

どのようにお金を儲けるかについては、例えば、NW のコストを上げない、または下げるということもある。さらに、コミュニティサポートインフラは社会課題の解決が命題であり、例えば、介護などのコミュニティに関連して大きくなる課題に対し、他社と協調しながら、直接的にサービスを提供するやり方もある。当社は、地域の方々に近い立場にいることを上手く活用しながら、さまざまなサービスを展開していく。

また、エネルギーマネジメントは、お客さまからするとコスト削減効果があるが、実は、それが低炭素につながったり、お客さま設備がグリッドにつながったりすることでさまざまな価値が生まれる。ここはアイデアをどう出していくか、つながっていることで、価値が広がっていくと思っており、今後考えていきたい。

これから、家庭内でエネルギーを中心としたデータ・情報がスマートメーターやコネクテッドホームを介して集まってくるが、これらをどう使っていくかということ。個人情報であるので、情報に関する規制が進んでくると認識しているが、それに対して、情報銀行やデータプラットフォームを築きながら、データの価値から、サービスの価値に移った時に、エネルギーサービスと関係なくビジネスとして収益を上げていくゾーンと、電気・ガスのセットメニューとして収益になるゾーンがある。

また、グリッドに分散型電源や蓄電池が接続して、独立した地産地消のグリッドとなるなかで、発電・送配電・販売事業が一体となったビジネスモデルができるかもしれないし、それが実現すると託送コストが下げられる可能性もある。1つずつのグリッドサービスを収益化できるよう、社内でしっかりと議論していく。なかなかすぐには広がらないが、広がりだすと一気に拡大していくかもしれない。単なる社会サービスで終わらないよう、ビジネスで社会課題を解決していきたい。

以 上