

セルサイドアナリスト向けグローバル事業説明会概要

内容につきましては、ご理解いただきやすいよう部分的に加筆・修正をしております。

<主な質問事項>

【グローバル事業の投資戦略について】

(質問)

グローバル事業への投資目標 4,000 億円について、参画済案件 (Eneco やビテクスコ) と、今後の案件の割合は。また、参画済み案件の増資や、投資先の株主構成の変化は今後考えられるか。

(回答)

4,000 億円の投資は 2021 年度以降の投資計画であり、2019 年度に出資済の Eneco は含まれていない。ビテクスコは含まれているが、出資額は公表していない。その他は今後取り組む案件である。

ビテクスコへの投資戦略は、アジア戦略とリンクする。ベトナムは成長が見込めるが、ベトナムだけでなく、タイやフィリピン、インドなどでローカルの戦略的パートナーを見つけ、取り組んでいく。なお、ビテクスコの増資もあり得る。

Eneco に関しても、欧州を始めとして、企業の株主構成の変化は恒常的に行われており、当社・三菱商事様含め、将来の株主構成の変化という観点では、様々な可能性がある。

(質問)

マジョリティ出資の方が、事業運営に主体性が出るため、調査・応援のしがいがある。日本のエネルギー会社を見ていると、投資案件には長く根を張って取り組んでいるイメージがある。マジョリティ出資を行う意思があるか、また、その場合の事業体制を教えて欲しい。

(回答)

マジョリティとなると事業に対する支配権と責任をもつこととなる。そのような投資もポートフォリオに組み入れていきたい。

みんなが洋上風力と言っているときに洋上風力に取り組んでいては遅い。ニッチなことも取り組む必要がある。基本的コンセプトはカーボンニュートラル。カナダ潮流など、小さくてもいいので、先行者利得の分野にも取り組んでいく。

具体的案件は申し上げられないが、いろんな案件を仕掛けているところ。機動力を持って対応していく。多くのパイプラインを抱えており、来年度は、各個別案件について、参画するのか、サスペンドするのか見極めする年度になると思う。

【グローバル事業の収益性、財務規律について】

(質問)

電力業界の海外事業のこれまでのパフォーマンスは良いとは言えない。今回、投資額目標は示されたが、リターンへのコミット、投資管理の観点について、経営層としてどう考えるか。

(回答)

例えば、ROA は 2030 年代には 3% 台後半、4% 近くとしたい。投資は回収するのに 10 年以上必要であり、2030 年までは残り 8 年である。リターンについてはもう少し長い目で見ることが必要。ただし、最低 3% とし、4% を目指していきたい。

(質問)

一つの開発案件に巨額の出資をする戦略であれば投資回収までに長期間様子を見ることもあるが、グローバル事業をポートフォリオで展開していくのであれば、3 年以内の回収、5 年以内の回収も見込むものと思われる。

5 年も経つと経営陣が交代し、振り返りもなしに次の経営陣がまた投資を開始することを懸念しており、3 年以内に結果を出さないといけないと考えている。進捗を 3 年で見たときに、どのような K P I をみせてくれるのか。

(回答)

ポートフォリオ構築のために 10 年待つと欲しいと言うつもりはない。大規模案件ほどリードタイムは長くなるが、グローバル事業だけでなく、当社のすべての事業会社も含めた財務指標を示すことが投資家の方への最低限の責務。随時、グローバル事業の進捗状況を公表していきたい。

(質問)

グローバル事業本部の現時点の収益規模は。また、2030 年の収益目標はどの程度か。

(回答)

現時点では、グローバル事業自体がこれからの段階であり、収益規模も僅少であるが、将来の利益目標としては、2030 年代に連結で 200 億円貢献できる基礎体力を持ち、それ以上を目指していきたい。

【グローバル事業に取り組む意義、シナジーについて】

(質問)

中部電力が海外事業をやる意義は何か。商社との違いは。また、欧州・アジアにも電力会社があり、その土壌で再エネに取り組むとなると、中部電力の知見がどの程度生きてくるのか。

(回答)

会社経営観点からは収益基盤の強化・拡大の位置づけ。それに加え、日本への知見のフィードバック、シナジーを目指す。商社や現地電力会社との違いは、日本の電力会社の O&M 知見の水準が高いこと。商社と比して、基本的に息の長い事業として取り組むスタンスである。

4月に陸上風力の技術者を Eneco に派遣する。保守点検管理の最適化、いわゆるアセットマネジメントの知見を活かせるか検証する。効果があるとなれば、日本へも展開でき、本業へのシナジーが生まれる。

欧州はどちらかというと学ぶ方が多い。アジアについて、ビテクスコは80万kWの水力を保有するが、若い会社であり、オーバーホール経験もない。ここに日本の電力会社の知見を活かせ、O&Mコスト削減、利益アップという好循環となる。収益基盤の強化・拡大と、双方のシナジーを目指して海外事業を展開する。

(質問)

ドイツ・英国の海底送電事業の知見をどう活かすか。由利本荘等の洋上風力に活かせるか。

(回答)

欧州は送配電分離が成熟している。また海底直流送電による長距離送電も発達している。日本でも直流送電の構想があり、知見が得られると考えている。国内洋上風力への活用については、担当外のため、お答えする立場にない。

【事業体制について】

(質問)

グローバル事業組織の本部化に伴い、組織のセグメントを「地域」から「事業領域」に変更した。従来の「地域」セグメント体制は、国ごとの制度や人的ネットワークに精通できるメリットがあると思うが、敢えて「事業領域」に変更したことの意味・デメリットを教えてください。また、日本における再エネ事業も融合させるという発想はないか。

(回答)

事業領域ごとの専門性を重視した。ただし、組織をユニット制とし、グローバル事業本部長の裁量で組織構成を機動的に変更できる仕組みにした。試行錯誤しながら最適化をしていきたい。

日本における再エネ事業との組織的融合という選択肢があり得ないわけではないが、現在日本における再エネ事業は、社内カンパニーを組織し、グローバル事業とすみ分けの上、それぞれで迅速な意思決定を行っている状況。

【他社との協業・競合について】

(質問)

中部電力の主要海外プロジェクトはJERAへ移管されており、知見のフィードバック目的であれば、JERAとの協業が最適だと思うが、中部電力独自の路線で取り組む理由は何か。

(回答)

事業ポートフォリオの中には、純粋な投資案件、会社経営にかかわる案件、学びの場の案件など、ケースバイケースで様々な案件がありうる。当社単独に固執せず、JERAと組む場合や商社と組む場合、国内外の電力・ガス事業者、異業種など、多様なプレーヤーを選択肢として考え、最適なポートフォリオを模索していきたい。

(質問)

JERA との競合より、協業の方が合理的と考えるが、敢えて分けたのはなぜか。

(回答)

「再エネ発電事業」、「脱炭素関連事業」で JERA との事業領域の重複があるが、そもそも 2、3 年前には脱炭素領域はセグメントとして存在しなかった。現在のセグメントも今後変わっていくかもしれない。それぞれが事業を行うことで、より多くのチャンネルにアクセスできるメリットもあるが、グループ企業なのでアライアンスでシナジーを模索するメリットも当然あると考えており、協業も当然、選択肢のひとつである。

(質問)

中部電力にとって、三菱商事はどういう存在か。Eneco、英国海底送電、由利本荘などで協業している。今後もグローバル事業で三菱商事と取り組む方針か。

(回答)

三菱商事は要員、ネットワーキングも含め、スキル、ガバナンス体制が非常に優秀であり、リライアブルなパートナーである。ただし、当然パートナーを固定している訳ではなく、案件ごとに様々な選択肢をもち、フルオープンで取り組んでいく。

【Eneco への投資について】

(質問)

Eneco に 1 千億円投資して、2020 年度連結経常利益貢献 1 億円はさみしい。今後の展望について、Eneco 自身の成長と、中部電力のシナジーの観点で教えて欲しい。

(回答)

2020 年度利益 1 億円は特殊要因である。オランダ法人税の引き下げ撤回があり、繰延税金負債を計上せざるを得なかったことから、当社ののれん償却等にも影響した。基本的には連結貢献利益は 20 億円以上が恒常的に見込める計画となっている。

シナジーについて、Eneco は洋上風力に取り組んでおり、既存のオペレーションや今後の参画案件について、欧州の再エネ市場で学び、国内やアジアへの再エネ事業展開でシナジーが生まれると考えている。また、再エネ証書やコーポレート PPA などの小売分野においても、日本で活かせる知見を得られると考えている。

(質問)

Eneco の利益寄与が 20 億円とすると回収に 50 年かかる。そのような条件で投資をするのか。投資と財務規律へのスタンスを知りたい。

(回答)

投資の際には投資回収年を確認し、連結利益貢献と配当によるキャッシュへの貢献をしっかりと考慮している。利益規模は今後安定的に成長していく見込みである。Eneco は再エネなどに取り組んでいるため CAPEX が増えており、当初よりは投資回収年は長くなっているが、継

続的にモニタリングし、投資継続可否について常にウォッチしている。投資継続に値する案件と見ている。

(質問)

Eneco 業績のスウィングファクターは。現在、燃料価格が上昇しているが、それでも利益を出せるのであればその理由は。ミライズは大きく利益を損なったが、ミライズにフィードバックできることはあるか。

(回答)

Eneco は燃料価格のボラティリティに対して基本的には全量ヘッジしており、安定的。ただし、発電電力量や販売量が想定量から逸脱する場合は影響を受ける。例えば、想定量より需要が上回ればスポット市場で追加購入する必要があることから影響を受ける。逆に下回れば、現在は高い市場価格で売却できるため、リターンを得られる。欧州と日本市場制度の成熟度の違いはあるが、ボラティリティに対する考え方など、取り入れていく観点はあると思う。

(質問)

Eneco が 2035 年カーボンニュートラルを目指す取り組みは、どの程度現実味があるのか。再エネが増えると調整力も必要となるのは欧州でも同様と思われる。日本より 15 年前倒しすることの実現性を教えて欲しい。

(回答)

欧州は再エネを拡大しやすい社会インフラが整っている。洋上風力についても、北海のガス田が洋上にあり、その知見を活かしている。また、北西ヨーロッパは一次エネルギーで化石燃料ミックスのウエイトが高くなく、グリーン転換しやすいバックグラウンドがある。

Eneco は、2035 年への取り組みに関してビジョンを作成している。Eneco は現在 100 万 kW 程度のガス火力を保有しており、利益の源泉となっている。これを水素やバイオガスに転換して、調整力とすることも検討中。また、ガス機器からヒートポンプや e ボイラへの熱源転換にも取り組むなど、具体的なセグメントを定め、投資額とリターンを事業計画で考えている。そこに政府補助金などの後押しもあり、2035 年の達成にはリアリティがあると考えている。

(質問)

Eneco のゼロエミ火力の取り組みは、中部電力というより JERA へ提供可能なノウハウだと思う。現状のスキームでノウハウ提供は可能か。

(回答)

Eneco を含め、欧州はアンモニア利用に関心がない。ガスから水素への転換となる。JERA はアンモニア混焼から専焼、その先に水素の利用を見込む。日本・アジアと欧州は、水素を見ても時間差がある。また、欧州の水素の知見の共有となると、そのノウハウをどういう対価で分けるかということ。対価をどう考えるかで、共有は可能と考える。

以 上