

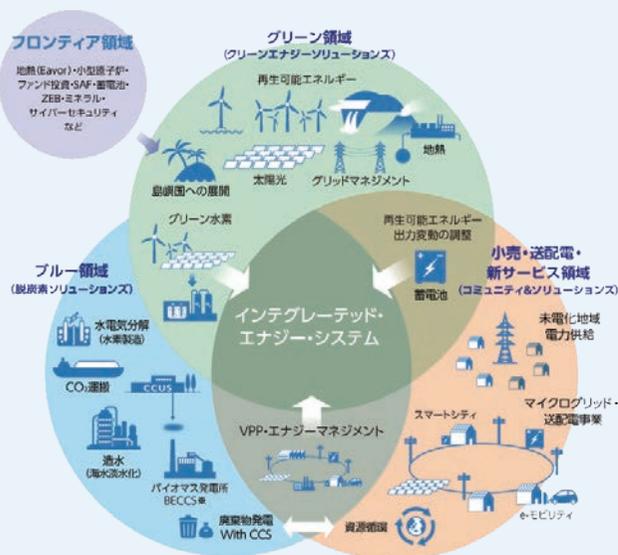
グローバル事業 投資・コンサルティングなど

「グリーン領域」「ブルー領域」「小売・送配電・新サービス領域」
「フロンティア領域」の4つの領域を組み合わせ
最適なポートフォリオを形成し、日本のユーティリティとして
世界の脱炭素化に貢献します

専務執行役員
グローバル事業本部長
佐藤 裕紀



● 4つの領域



※ CO₂ 回収・貯留付きバイオマス発電 (注) 上記の図の事業は一例です

■ 事業環境の認識 (機会とリスク)

脱炭素社会実現に向けた世界的な再エネ事業への関心度の高まりにより、脱炭素につながる投資機会が拡大しています。また、アジアをはじめとする新興国でのエネルギー需要が増加しており、国際的な企業や現地企業とのパートナーシップを通じて事業展開することで、新たな市場開拓・拡大を目指します。海外コンサルティングにおいては、現地のニーズに応じたエネルギーソリューションを提供することで、地域社会の発展に寄与しています。

一方、金利上昇やインフレなどの影響による人件費や資材価格の高騰によって収益性が悪化するリスクがあります。また、政治的不安定がエネルギー政策やプロジェクトの進行に影響を与える場合は、地政学リスクへの対応が必要になるものと認識しています。

■ 中期経営計画の進捗・見通し

2022～2025年度累計1,500億円の戦略的投資を実施します

2022年度から2024年度までの累計投資額は900億円程度です。金利上昇やインフレなどによる投資環境の変動に対応し、投資先を厳選していますが、中期経営目標である1,500億円に対し順調に進捗しています。

2030年度にROA3%台後半、200億円程度の利益貢献を目指します

当社が2020年3月に投資したEnecoは、2035年までに温室効果ガスのネット・ゼロを目指して積極的に事業を拡大しています。2024年度におけるEnecoの当社連結決算への影響額は49億円となり、一定程度の利益水準が見込める事業となってきました。

また、2024年度は米国・小型原子炉開発企業NuScale Powerへの投資が完了するなど、着実に事業拡大を進めており、2020年代後半にはグローバル事業全体で利益貢献額が100億円を突破し、2030年度は200億円程度とすることを目標としています。

2030年度の目標達成に向け、今後も収支管理を徹底するとともに、最適なポートフォリオ形成を念頭に、投資・資産入替の戦略を実行していきます。

さらに、新規案件の選別能力を高め、安定的な収益基盤と新技術・新分野への投資とのバランスを考慮していきます。

グローバル事業

成長に向けた取り組みと今後の事業展開

エリア毎の成長戦略

欧州においては、再エネ開発を他社に先駆けて行い、顧客重視のサービスを展開するなど、先進的な取り組みを実践しているオランダ・Enecoをプラットフォームとして位置づけ、再エネや小売事業についてはEnecoを中心とした展開をしています。2024年度にはオランダ洋上風力発電事業会社の株式をEnecoから取得し、海外の洋上風力発電プロジェクトに当社として初めて直接出資することとなりました。また、Enecoの事業領域外である送配電、水力発電事業も検討しており、東欧への事業展開も模索しています。

アジアにおいては、再エネポテンシャルが高く、今後伸びていく市場との認識のもと、再エネや配電事業による未電化地域の電化などのWell-beingの向上を目指す社会課題解決型サービスを展開しています。

ベトナム・Bitexco Powerでは、水力・太陽光事業を中心に展開しており、ベトナムの電力需要の高まりに応じて、それらの電源だけでなく、洋上風力などの再エネ事業を拡大していきます。また、インド・OMCでは、電力供給が脆弱な地域において、太陽光発電を中心としたクリーンな電力を、蓄電池なども活用しながら安定的に供給しています。

これらの出資を通して得られた知見を活用して、日本を含めた他の国々でも事業展開することで、収益基盤の強化・拡大を図りたいと考えています。

今後も、収益力の維持・強化とクライメイト・ニュートラル達成の両立に向けて、世界の脱炭素に資する事業拡大に取り組んでいきます。

● 今後のポートフォリオイメージ



(注)4つの領域ごとに色分け・円の大きさは今後の投資額規模をイメージ

現状は、マーケット規模が大きく市場も成熟しつつあるグリーン領域が主流ですが、重視している各領域間のシナジーも考慮しながら、投資判断および撤退基準について定めたルールに則り、投資先を厳選し、定期的に進捗をモニタリングしながらポートフォリオの最適化を目指します。

海外事業と国内事業の融合

海外事業展開で得られた先行分野での開発技術やノウハウ、課題と、国内電気事業で培った当社の技術力、顧客基盤や信頼関係、コミュニティサポートインフラにおける幅広い事業展開の強みを掛け合わせることでさらなる事業機会の創出を目指します。具体的な取り組み例は以下の通りです。

【Eavorを通じた地熱利用技術】

クローズドループ地熱利用技術を開発しているカナダのスタートアップEavorと、同技術のドイツにおける商業化プロジェクトに出資しています。

プロジェクトへの参画を通じて、同技術の特徴である水蒸気を必要としない発電方法や、地熱事業に関する知見を獲得するとともに、日本国内での事業展開も視野に入れていきます。

世界3位の地熱資源量を保有している日本での開発ポテンシャルは高いと認識していますが、技術適用・実装を支える法整備、地域住民からの理解を得られるかなど、様々な課題があることも認識しています。まずはドイツにおける商業化プロジェクトを成功させ、日本国内でのクローズドループ地熱利用技術の知名度やプレゼンス向上を目指し、積極的な広報活動を実施しています。



Eavor Technologies より提供

【名古屋港CCUSプロジェクト】

名古屋港周辺の脱炭素化に向けたCCUS事業について、2024年3月末にbpとの実現可能性調査が完了し、インドネシア・タンブーを貯留地としたバリューチェーンの実現可能性を確認しています。

2030年度頃の事業開始を目指し、bpに加え、Santos、INPEXともそれぞれ協力協定を締結しました。各社が有する大規模CCSプロジェクトの開発経験と、当社の中部エリアにおけるエネルギー事業者としての知見を組み合わせ、名古屋港におけるCCUS実現に向け取り組んでいます。バリューチェーン全体のコスト最適化や液化CO₂輸送船の技術の確立に向けた検討を進めており、得られた知見を活用してアジア全体の脱炭素化にも貢献していきたいと考えています。



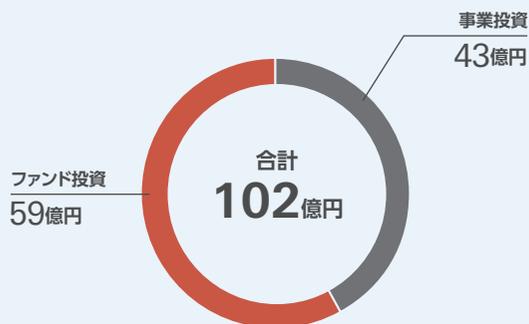
新成長分野

当社の強みとDXの力を掛け合わせ、「医・食・住+E」の領域に焦点を当て、新規事業開発を推進し、より豊かで持続可能な地域社会の一助となるサービスを創造します

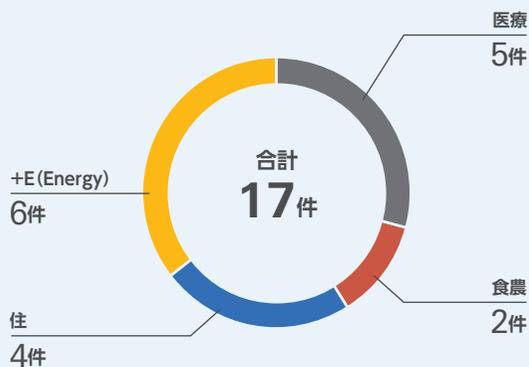
専務執行役員
事業創造本部長
大谷 真哉



● 戦略的投資目的別累計額 (2022~2024年度)



● 領域別事業投資累計件数 (2022~2024年度)



■ 事業環境の認識 (機会とリスク)

日本社会は、人口・産業構造の変化に伴う競争力の低下や自然災害の深刻化等のリスクに直面しています。一方で各種データや革新的技術の活用および分散・循環型の暮らしや経済への移行等により、様々な社会課題は解決可能であると考えています。特に事業創造本部では、「医・食・住+E (Energy)」の分野における社会課題の解決に焦点を当てています。

例えば、ヘルスケア領域では、健康寿命の延伸を実現させるため、未病を早期に発見するという課題があり、食農領域では、耕作維持のために担い手を確保することが課題です。また、地域交通領域では、カーボンニュートラルの推進や輸送業界における「2024年問題」などにより、複雑化かつ高度化が進み、新たな対応が求められます。

これらの社会課題を新しいサービスの創出により解決していくことが、事業創造本部のミッションであり、当社グループの企業価値をより高めることに繋がると考えています。課題解決への挑戦をビジネスチャンスと捉え、当社グループの電気事業で培った知見や経営資源を活かし、事業開発に果敢に取り組んでいきます。

■ 中期経営計画の進捗・見通し

事業創造本部は、当社グループにおける「アイデアを生み出す」、「新しいビジネスを育てる」インキュベーション組織として、新規事業開発に取り組んでいます。直近の3年間(2022年度から2024年度)では、102億円の投資を実施しています。新しい技術の探索や業務提携を通じた早期の事業創出を目的に、当社の目指す領域に強みのある国内外のベンチャー企業やベンチャーキャピタルファンドに戦略的に投資しています。

現在推進中の事業には、情報配信サービスの「きずなネット連絡網」や、電気の使い方からAIでフレイルのリスクを分析し、検知するサービス「eフレイルナビ」などがあります。また、子会社として、当社の様々なデータをつなぎ、高度解析することで社会課題の解決を目指す株式会社TSUNAGU Community Analytics、完全人工光型のレタス工場を運営する合同会社TSUNAGU Community Farm、スマートメータの通信網を活用し水道・ガスの自動検針サービスを提供する中電テレメータリング合同会社などがあります。

今後も積極的な投資により、社外連携を強化しながら、お客さまの暮らしを豊かにするサービスのお届けを加速させていきます。

新成長分野

成長に向けた取り組みと今後の事業展開

医・食・住+Energyの各領域を通じたインキュベーション

ヘルスケア領域

医療サポートが必要な方々を特定し、適切なサービス提供者に繋げる価値創出として、当社グループの強みを活かし、スマートメータから得られる電力データによるDXを進め、心身の不調を早期に発見できるサービスを開発しています。具体的には、電気の使い方からAIがフレイルのリスクを分析し、効率よく発見するためのサービス「eフレイルナビ」を自治体向けに展開し、2025年4月時点で29自治体と着実に受注を積み上げています。

さらなるサービス拡充のため、2024年10月にトータルフューチャーヘルスケア株式会社(TFH)との資本業務提携を行いました。TFHが持つ高度なセンシング技術を電力データ解析技術に掛け合わせ、認知症やうつ病、生活習慣病など特定できる分野を拡大することで、さらに広範な医療サポートを実現していきます。



食農領域

農業が持続的に続けられることに加えて、環境負荷の低減を両立することで新たな価値創出に挑戦しています。AI分析を活用したDXツールをはじめとする先端技術を駆使した農業モデルを構築し、生産や流通などにおけるハブとしての役割を担うことで地域社会の維持・活性化を実現していきます。

具体的には、水を張らない節水型乾田直播による米づくりを実証しています。水を張らないことで、農作業の手間を大幅に削減できるだけでなく、温室効果ガス排出量の削減という環境価値も生み出すことができます。この実証は、2024年4月に投資した農業ベンチャーの株式会社NEWGREENと進めています。今後も環境価値の高い米のサプライチェーンの創出・構築を目指し、さらなる投資や実証を進めていきます。



地域交通領域

「豊かな暮らしを支える地域交通サービス」と「車両EV化、効率利用による脱炭素推進」の両輪での価値創出を目指しています。

具体的には、電気料金や車両の稼働を考慮し、低コストな車両オペレーションをAIで自動生成する充電マネジメントシステム「OPCAT」を、路線バスや配送トラックなどの商用EV向

けに提供しています。

さらに、SWAT Mobility Pte. Ltd.との資本業務提携により、ルート最適化技術やそれらを組み合わせたAIオンデマンド交通運行システムに発展させることで、地域交通に向けたさらなる価値創出に取り組んでいます。

電力インフラ活用領域

電力スマートメータインフラを活用し、水道やLPガスの自動検針等のテレメータリングサービスを提供しています。高い通信品質だけでなく、アジャイル開発による顧客ニーズを即座に反映するクラウド型のメーターデータ管理システムをあわせて提供しています。2024年11月には通信端末の累計売上販売台数が30万台を突破し、順調に受注を伸ばしています。

今後はテレメータリングサービスの枠を超え、顧客の要望に応じ顧客・設備管理システムを一貫して提供することを目指します。

さらに、取得データを利活用して、ガスボンベ配送業務効率化や水道における管網解析等、事業者向けの「質の高いインフラの提供」と、使用量見える化、単身生活者の見守り、防災関連の市民向けサービス等、住民の皆さまにフォーカスした「スマートシティの実現」を他地域の送配電事業者とも協力して、日本全国に広げていきます。



ビジネス変革人材輩出と事業基盤の強化

これらの取り組みを進めるにあたり、外部リソースを積極的に活用しています。中部圏はものづくり産業の基盤が強固であり、事業展開の足場として最適な地域と捉えています。この地域特性を活かし、社外連携、人脈の拡大を積極的に進め、新たなビジネス機会の探索を図っています。

具体的には、STATION Aiやナゴヤイノベーションズガレージを活用した交流、コーポレートベンチャーキャピタルでの投資を通じたベンチャーキャピタルやスタートアップ企業との関係構築・強化、地元大学をはじめとするアカデミアとの事業および人材の両面での連携を模索しています。

これらの活動を通じて得られたデータ、人的ネットワーク、顧客基盤、ノウハウなどの経営資源を整理し、グループ全体の事業基盤プラットフォームとしての活用方法を検討しています。これにより、お客さまや地域の特性と組み合わせることで、それぞれのニーズに応じたさらなる価値を提供できると考えています。

地域インフラ事業

資源循環・上下水道・森林事業の推進による脱炭素・循環型(サーキュラーエコノミー)・持続可能な地域社会の実現

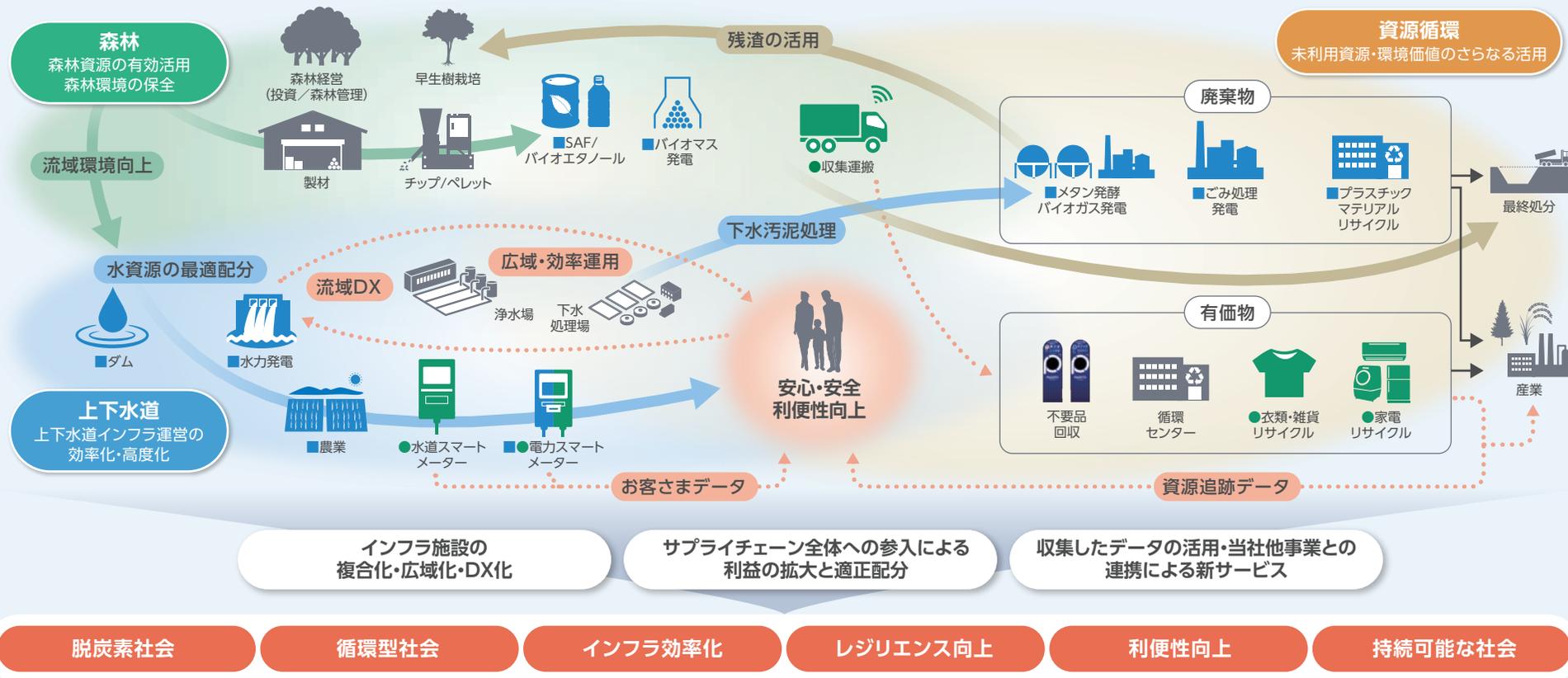
社会・地域を支える企業として、労働力不足によるインフラ老朽化、地球温暖化に伴う自然災害の激甚化など、地域社会において今後顕在化する課題に取り組んでいきます。その際に、DX・GXの進展などの社会の変化を事業機会と捉え、当社グループがこれまで培ってきた公益インフラの経営資源・ノウハウ・お客さまとのつながり・信用という強みを活かし、様々なパート

ナーの皆さまとともに、地域インフラ事業を推進し、持続可能な地域社会に貢献していきます。

具体的には、重点領域である森林・上下水道・資源循環の川上から川下まで参入し、DX化・広域化・複合化・効率化により、サプライチェーン全体の利益を拡大していきます。そのうえで、エネルギー等の既存領域も含めて領域横断で事業を展開し、収集したデータ

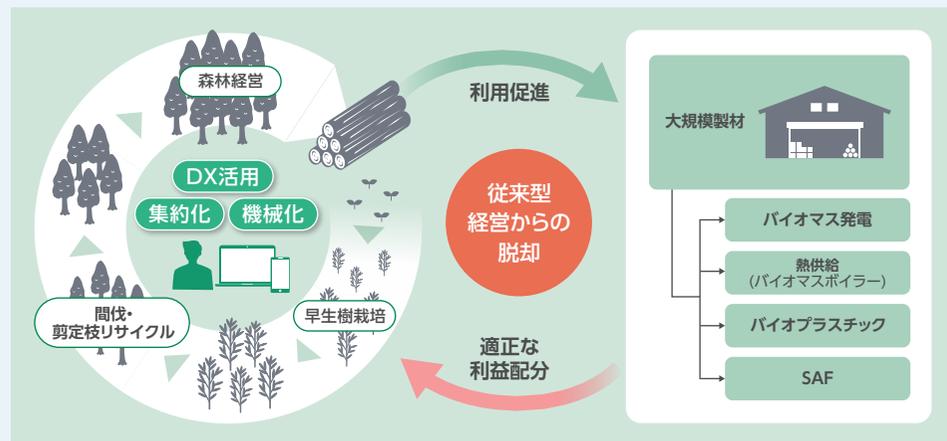
を活用することで、インフラの設備形成・運用を最適化するとともに、地域社会の皆さまの安心・安全・利便性向上につながる新たなビジネスモデルを構築していきます。それにより、経営ビジョン2.0で掲げた脱炭素・循環型(サーキュラーエコノミー)・持続可能な地域社会を実現していきます。

- 当社既存技術の活用・事業間連携
- 新サービスのためのデータ収集可能領域

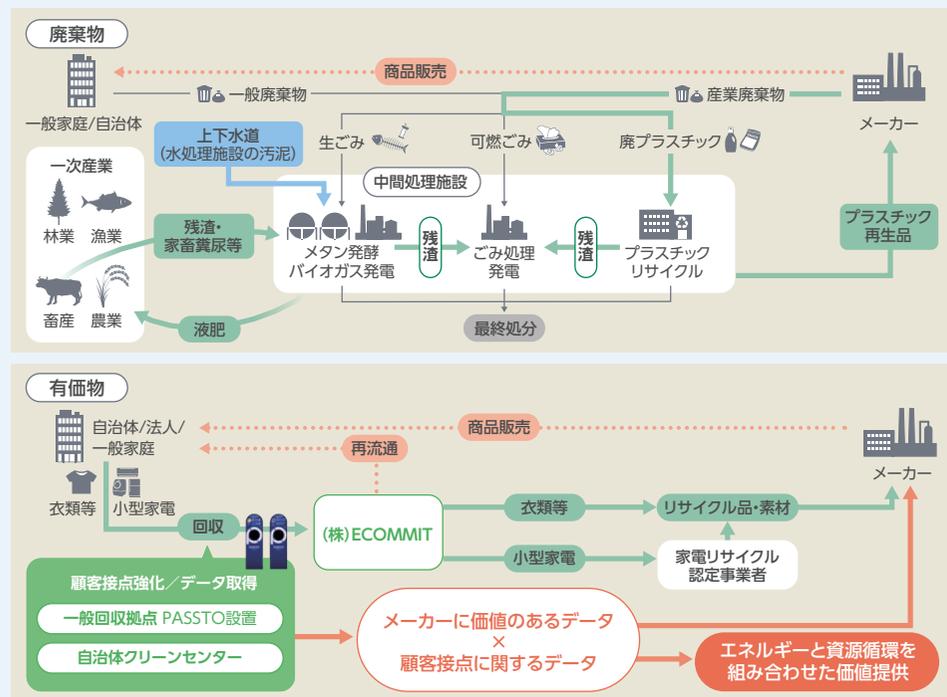


地域インフラ事業

森林事業の取り組み



資源循環事業の取り組み



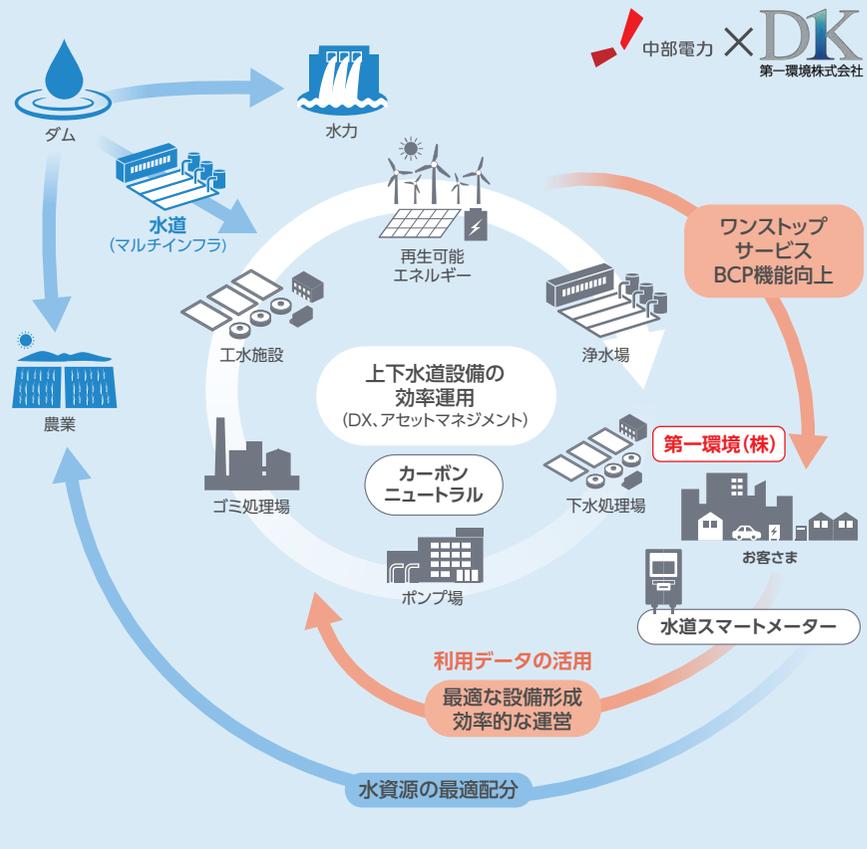
上下水道事業の取り組み

取り組み事例

第一環境株式会社への出資

上下水道分野への参画を目的に、第一環境株式会社の株式の一部を取得しました。同社は、上下水道分野において、検針・料金徴収業務に加え、地方公営企業等のニーズに応じたシステム開発・運用や給水装置管理業務などを事業内容としており、特に検針・料金徴収業務については給水人口*ベースで全国シェア1位の企業です。今後、各事業領域の垣根を超えたサービスの提供を通じて、脱炭素社会や循環型社会・サーキュラーエコノミーの実現、自治体やお客さまが抱える課題解決に貢献していきます。

*給水区域内に居住し水道事業から給水を受けている人口



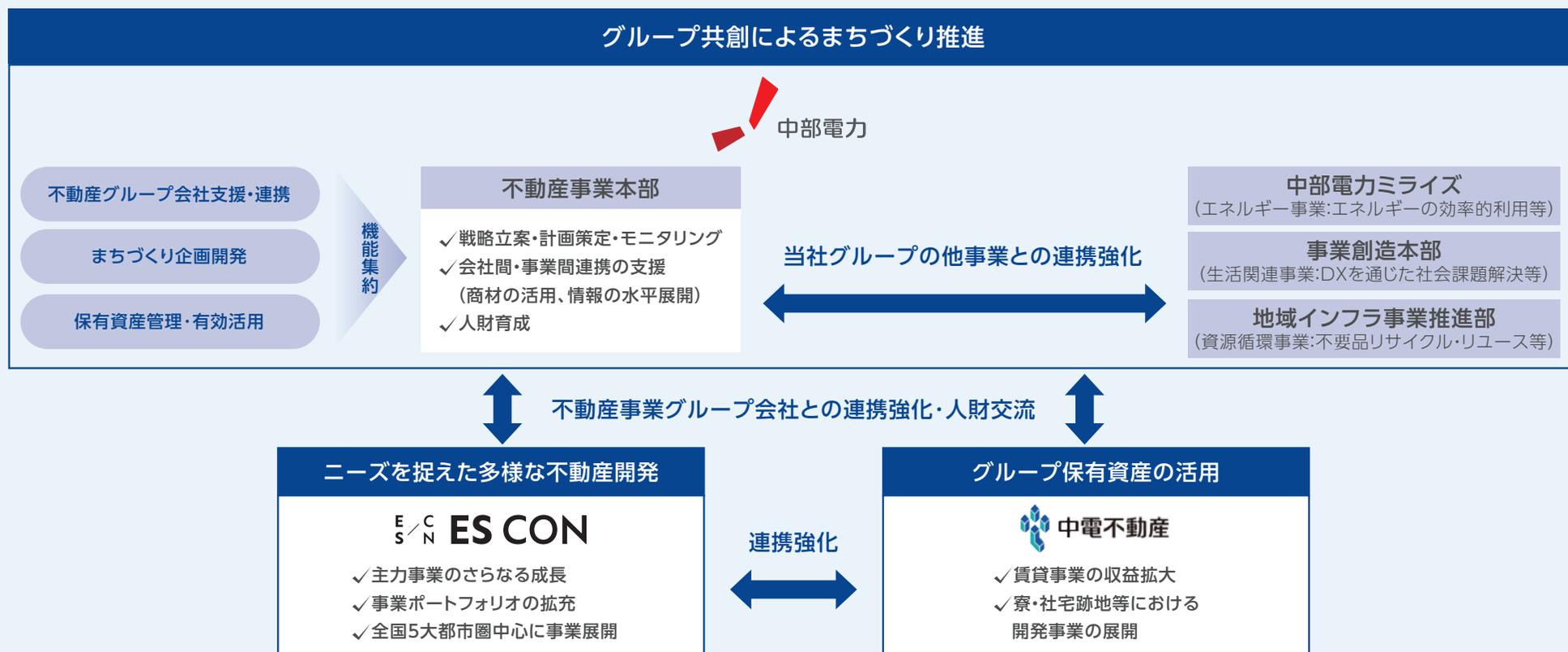
不動産事業

地域と企業価値の持続的成長の好循環を目指し、
 「地域と共生し、時代・環境の変化に順応した永く生きるまちづくり」を推進します

不動産事業本部の設立

不動産事業は、開発・保有する物件へのエネルギー販売や、まちづくりを通じた新たなサービスの提供に寄与し、当社グループの保有する土地や建物の有効活用による収益拡大も期待できることから、新成長領域における重要な柱として位置付けています。当社は、この取り組みを加速し、エネルギーマネジメントや安全性、快適性を備えた商品・サービス等を組み合わせることによる「新たな付加価値の提供」を推進するべく、グループ各社との連

携や、保有資産の有効活用といった機能を集約した不動産事業本部を2025年4月に設立しました。エネルギーサービスを土台に、地域の皆さまの様々なニーズに応える付加価値を組み合わせ提供するまちづくりを通じて、地域の持続的な成長と企業価値向上の好循環を目指していきます。



不動産事業

不動産事業を通じた地域活性化

少子高齢化や人口減少、交流の希薄化、にぎわいの喪失といった日本各地のコミュニティが抱える課題解決へのニーズに応え、グループ会社の中電不動産とエスコンが有する不動産事業のノウハウを最大限に活かしながら、マンションや戸建て住宅に加え、

ショッピングや医療、介護、子育て支援等の多様な世代の暮らしに寄り添う施設、誰もが自由に集い憩える広場や公園等を複合的に開発し、コミュニティの交流を促進し、多世代が快適・安心に暮らせるまちづくりに取り組み、地域の活性化に貢献しています。

中電不動産
iiNEタウン瑞穂
(愛知県名古屋市)



2024年4月 商業施設開業
2025年6月 分譲マンション竣工

中電不動産
i-VILLAGE神領
(愛知県春日井市)



2024年10月 宅地分譲開始
2025年4月 まちびらき

エスコン
北海道ボールパーク Fビレッジ
(北海道北広島市)



2023年2月 分譲マンション竣工
2024年3月 シニアレジデンス竣工
2027年 ホテル開業予定

エスコン
tonarie北広島
エスコンフィールドHOKKAIDOホテル北広島駅前
(北海道北広島市)



2025年3月 商業施設・ホテル開業
2026年11月 分譲マンション竣工予定

成長に向けた取り組みと今後の事業展開

当社グループの不動産事業は中電不動産およびエスコンを中心に展開してきましたが、今後は不動産事業本部が旗振り役となり、中電不動産やエスコンの不動産開発・運営管理に、当社のエネルギー事業における知見やノウハウを活かしたサービスを組み合わせ、再生可能エネルギーの最適な発電・消費による環境価値の最大化や、災害時の避難拠点等への電力供給によるレジリエンス向上、電力データを活用したヘルスケアにより高齢者も安心して暮らせる環境等を提供していきます。特に、まちづくりにおいては、マンションや住宅等の単体開発に比べ、地域の特性やニーズを捉えた様々なサービスの提供により、地域課題の解決を図ることで、永きに亘り地域の皆さまの満足度向上に繋がるものと考えています。

新たなまちづくり案件へ積極的に参画し、地域の魅力づくりや価値向上に繋がるサービスのさらなる拡大や高度化に努め、地域に密着した当社グループならではの不動産事業を推進していきます。

中部電力・中電不動産・エスコン
名古屋競馬場跡地
(愛知県名古屋市)



2029年頃のまちびらきを予定