

2021年4月6日  
中部電力株式会社

## 2021年度 経営計画説明会における主な質疑応答

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。

### 【CO<sub>2</sub>排出削減目標に対する各方策の貢献度】

<質問>

2030年のCO<sub>2</sub>排出量50%以上削減の目標について、原子力再稼働、JERAからの排出減、再生可能エネルギーの拡大等、具体的な方策の貢献度をどうイメージしているか。

<回答>

2030年まで10年ないなか、色々な施策を推進しないといけない。「ゼロエミチャレンジ2050」でも説明したように、JERAを中心とした発電部門や、送配電部門で行う施策、お客さまと一緒にやる施策がある。2030年までに2013年度CO<sub>2</sub>排出量の半分である3,250万トン削減するという目標を立てたが、各施策毎の具体的な積み上げの数値は持ち合わせていない。不確定要素がある中で、実現可能性が高い施策を見極めながら、今後検討していきたい。

我々が考える有効な手段の一つは、再エネ電源の拡大であり、200万kW以上の新規開発に向け、投資を進めている。2021年3月現在の進捗状況は28%程度であり、これを着実に進めたい。次に、浜岡をどのように活用していくかである。現時点では、審査申請済みの3、4号機および未申請の5号機の再稼働時期を説明する段階にはない。しかし、浜岡の活用は、目標であるCO<sub>2</sub>削減に相応に貢献するものと考えている。

続いて、JERAの脱炭素化に向けた取り組みである。現実的なものは、老朽石炭火力のフェードアウトを行うことと、新規・高効率石炭火力においてアンモニアを混焼することである。具体的なCO<sub>2</sub>削減効果の数値は示していないものの、アンモニア混焼率は2030年で20%を目指しており、混焼バーナーの開発目途もついているので、実現可能と考えている。老朽石炭火力のフェードアウトについては、どの範囲でどのようなステップで進めていくかは示していないが、具体的な段階にはあると思っている。

あとは、お客さまとともに進める脱炭素化・省エネ施策のポテンシャルが高いと考えている。定量的な数字を示せる段階にはないが、具体的施策の実行可能段階になれば、優先分野とともにCO<sub>2</sub>削減への貢献度合いについて段階的に示したい。

## 【事業ポートフォリオの再構築】

### <質問>

循環型・自律分散型社会への変化を見据えるなかで事業ポートフォリオをどう変化していくべきと考えるか。また、発電・送配電・小売・再エネなどの各分野について、M&A等を進めることで、ポートフォリオを再検討するのか。

### <回答>

循環型・自律分散型社会に応じて、事業ポートフォリオをどう変化させていくか、具体的な数字は持ち合わせていないが、当社は従来より、新しい価値創造の取り組みを進めている。例えば、先日ミライズと三菱商事様との間で設立したミライズコネクトは、お客さまに今までにない価値を提供していく。提供していく価値については今年度中に具体的にお示しする。このなかのキーワードが「レジリエント」と「CO<sub>2</sub>」と「快適さ」である。

レジリエントでは、都市部と農村部で状況は異なるが、例えばEVを使ったり、農村部では水力発電や地域のコミュニティを活用していく。また、CO<sub>2</sub>削減では、EVを含めた分散型のCO<sub>2</sub>負荷の低い電源を活用する必要がある。

当社の目標とする事業ポートフォリオでは、エネルギー事業：新しい成長分野 他=1：1ではあるものの、エネルギー事業では分散型のローカルグリッドが進展していくし、新しい事業分野では自律分散型社会を前提としたお客さまへの新たな価値の提供となる。

M&Aについては、エネルギープラットフォームにおいてお客さまと他企業が持っている価値のあるデータを掛け合わせることで、新たな社会課題の解決やお客さまの快適な生活に役立つようなサービスを提供しようとする、個社のみでの取り組みでは無理がある。エネルギーに関するデータはスマートメーターを通じて詳細に分析できるが、MeDaCa等の医療データや自治体等が持つデータと掛け合わせるには、協同していく必要がある。その協同の形がM&A、合併、事業提携になるのかは、相手の事業形態等を踏まえて考えていく。自社単独で商品をご提供するのには難しいという認識である。

### <追加質問>

集中型である既存資産・事業については売却や縮小を検討する必要があると思うが、どのように考えるか。

### <回答>

電気の使われ方や作り方が大きく変わっている。従来の大規模電源・送配電設備による電気を一方向に送るだけのビジネスモデルはサステナブルでない。現在の電気の流れは一方向ではなく、ローカルエリア内での融通等のように変わってきている。昔とは異なり、個々の家に太陽光発電が設置され、電源となるEVも多く存在しており、これらすべてがエネルギー源である。これらを有効

活用して、ビルド・アンド・スクラップがなされていく。大規模電源のスクラップについては、発電分野だけでなくネットワークの分野でも考えていかないといけない。従来型発想ではない考え方が必要との認識はある。

忘れてはいけないのは、分散型電源にも強みと弱みがあること。強みはレジリエントな要素だが、弱みは分散型の小規模電源のみでは周波数の安定した良質な電気を送れない点である。大規模で安定した系統や電源とミックスしないといけない。ここをどうマッチングさせるかが難しいところである。サステナブルで安全であるかを検証しながら取り組んでいくことが大事であるため、選択と集中によって持続的なビジネスモデルを構築することが大きな使命である。

### 【省エネ、創エネ、活エネの収益化】

<質問>

省エネ、創エネ、活エネにおいて、どのように収益化していくのか。

<回答>

それぞれのビジネスモデルにおいて収益への貢献は異なる。省エネは、エネルギーの量を減らすことになるが、例えばソリューションについて説明する。トヨタ自動車様やスズキ様の事例では、洗浄や加熱加工時のエネルギー効率を高めることで、お客様の省エネおよびCO<sub>2</sub>削減に貢献していく。これにより使用単位当たりのエネルギー消費量は下がるが、エネルギー転換が起こっていく。例えば、ガスバーナーを遠赤外線やIHに変えていくことで、全体のエネルギー消費量は少なくなるが、電化を進めていく。お客さまへの貢献価値を対価としていき、収益化していく。

創エネは、再生可能エネルギーを創っていくことであり、他エネルギーからCO<sub>2</sub>フリーの電気へ替えていくことである。ポイントは、エネルギー設備を誰が保有して、長期的にお客さまにエネルギーを提供していくかである。お客さまと一緒に設備投資を行い、長期的にCO<sub>2</sub>フリーの電気を作り、その電気をお客さまとシェアしたり、お客さま間でトレードしたり、あるいはお客さまから当社へ販売してもらう。これらの価値を流通させることで、当社の収益源に結びつけ、お客さまに役立てていく。

活エネは、TOYOTA GREEN CHARGEのようにお客さまと一緒に取り組んでいく。トヨタ自動車様は当社の再エネによる電気をEV充電用に提供してほしいというニーズがあり、そういったサービスを提供することで、トヨタ自動車様との長いシェア関係を結んでいくことに狙いがある。

色々なビジネスモデルがあるが、今までと異なるのは単に電気を売買するのではなく、電気をトレードする基盤を作ったり、お客さまを紹介しあったりすることに価値を見出して収益化したい。

## 【非化石価値購入による収益圧迫リスク】

＜質問＞

浜岡再稼働が見通し難しい中、非化石電源比率規制や非化石価値コストが業績を圧迫する短期・長期的リスクをどのように評価するか。

＜回答＞

浜岡再稼働の見通しについては不透明であるが、全力で浜岡再稼働に向けたチャレンジを行っている。基準地震動・基準津波高を確定させ、各審査の許可・認可を目指し、着実に進捗している。再稼働への取り組みの強化が大きな経営課題の一つである。

ただし、審査が認められたとしてもすぐに再稼働できるわけではない。基準地震動が確定されれば、地域の皆さまに対して、安全について具体的にお示ししていく時期が遠くないうちに訪れる。それに向けて全力で取り組むことが私に課せられた大きなミッションと認識している。

再稼働時期が見通せない状況の中で、非化石価値に対するコストが増加するリスクを抱えているのは事実である。浜岡の状況によって、非化石価値に対するコストが大きく変わる。2030年の高度化法対応をはじめ、様々な目標値については厳しく設定されていくと思われるので、短期的にはCO<sub>2</sub>価値の負担リスクは大きい。ただ、中長期的には浜岡を活用できるように考えている。また、イノベーションが進むと、非化石価値が低下することも考えられ、中期的には非化石対応コストに係るリスクが縮減する可能性もある。

## 【再エネ拡大に伴うコスト増加】

＜質問＞

電源の分散化や再エネの進展により、コストはどのくらい増加するか。また、コスト負担について、どのように考えるか。

＜回答＞

将来的なエネルギーコスト負担について議論を重ねてきた。例えば、再エネ賦課金は3円/kWhを超え、一般家庭では年間1万円を超えて大きな負担になっている。他のエネルギー（LNG・石油など）コストは下がってきているため、昔と比べて全体のコスト負担感に変わりがないかもしれないが、実際の再エネコストの国民負担は大きくなっていると考えている。

2030年、2050年の脱炭素に向けてコストが生じるし、イノベーションの程度によってコストが変動していく。例えば、アンモニアについて、現状は流通量も足りないが、流通単価も非常に高い。流通単価が少なくとも現状の5分の1以下にならないと実用ベースには至らず、お客さま・当社のコスト負担が増えることになる。水素はさらに大きな課題がある。流通・設備コストを合わせたアンモニアのコストは、イノベーションの進展が見通せないなかで定量的に示

せない。しかし、イノベーションが進むスピードと普及が進むスピードが合わないと、需給のバランスが崩れて、一時的に価格が高くなることもあるかもしれない。ただ、2050年に向けた実質CO<sub>2</sub>ゼロの世界に向かっていくと、技術が汎用化されているはずであり、そうなれば価格も落ち着いていると考えられるため、社会全体でコストを負担できるような水準になっているはずである。

### 【経営ビジョンの利益目標】

#### ＜質問＞

経営ビジョンでの利益目標が据え置きとなっているが、コロナや脱炭素によって事業環境が変わる中で変更していない理由は。また、資本効率やCFの目標を経営目標で掲げることにについてどう考えるか。

#### ＜回答＞

2018年度に、経営目標として2020年代後半の利益目標2,500億円を掲げた。そのマイルストーンとして、2021年度に利益目標1,700億円を掲げた。これはマイルストーンとして重要な道しるべである。一方で、2019年度の経常利益は1,500億円程度であり、2020年度の期ずれ除きの利益見通しは1,100億円程度と公表している。2020年度の利益見通し公表時から状況が大きく変わってきているので、来月の決算説明会で2021年度の見通しも併せて、2020年度の利益について具体的な数字はお示しするが、少なくとも1,700億円は非常にチャレンジングな目標であることに変わりはない。

そんな中、2020年代後半の2,500億円の達成に向けて、今起こっている変化（コロナ・脱炭素）を受けて、どう対応していくのか、であるが、事業環境としては、コロナや脱炭素もそうだが、経営ビジョンを作成した2018年からは状況が変わっており、電気事業システム改革はまだ道半ばであり、今後さらに進展していく。例えば容量市場などにおいて、安定供給をマーケットとどうバランスさせていくかによって、市場は変わっていく。今のJEPXは可変費市場であり、JEPXだけが日本の電源促進を支える唯一のマーケットである。今後は2024年の容量市場の開設に始まり、マーケットが整えば固定費を回収したり、電気の安定供給をマーケットベースで担保できるようになる。そうなれば、現状の価格付けや、ミライズや新電力を含めた事業環境は変化する。その変化において、競争に打ち勝っていければ、長期安定的な電気事業を行うことができる。足元は新たな価値創造に取り組みながら、着実に取り組んでいく。

また、新しいサービスの提供にも取り組む。目標とする事業ポートフォリオは、国内エネルギー事業：新しい成長分野 他 = 1 : 1であり、新成長事業領域がなければ電気事業の発展もないとお話した。お客さまに単に電気を販売するだけでなく、お客さまに暮らしの安心などの付加価値をお届けする。また、情報とお客さまのエネルギーの使い方をかけ合わせて、新しいサービスを提供

していく。これらの価値創造の取り組みを加速させていきたい。

最後に、コロナによる需要構造の変化にも確実に対応する。コロナ影響によって世の中の消費構造や生活パターンが変化し、エネルギーの消費量は減った。一方で新しい価値に対する世の中のニーズは増えたと考える。例えば遠隔診療のニーズである。MeDaCa という会社はお客様の医療データを管理する会社であり、それを基に慶應義塾大学病院・藤田医科大学とともに、コロナ前から妊婦の遠隔診療を始めた。コロナ以降はそのニーズは高まってきており、ビジネスチャンスも大きく膨らんだ。基幹であるエネルギー事業の利益構造の変化に合わせて、新しい価値創造によりビジネスチャンスが膨らんでいる。

資本効率・CFの目標は大事である。我々の使命は安定的に良質な電気をお届けすることであり、それには健全な財務体質が必要。一方で、新しい分野にチャレンジして投資するのはリスクが伴う。リスクとリターンのバランスを考えるには、今までにない発想と財務指標を用いることでかじ取りをしていかないといけない。今後は、投資効率性について ROE などの指標を活用しながら管理し、投資戦略を練っていきたい。

## 【Eneco 社への出資】

<質問>

Eneco 社への出資により、脱炭素に向けてどのような知見が得られたのか。また、収益化の可能性が見えてきたのか。

<回答>

Eneco へ出資した理由から説明すると、Eneco の経営方針の柱が再エネへの投資であったため。例えば、Eneco が保有している 120 万 kW（2019 年度時点）の再エネ電源を倍増させるといった再エネ電源を中心とした事業展開を行っている。具体的には、去年オランダの洋上風力発電の建設にかかるプロジェクトに応募し、陸上・洋上風力を含めた再エネへの投資に非常に積極的であり、電源開発は当社より進んでいる。また、IoT に長けており、それを駆使したサービス展開を経営方針の柱としている。収益性・将来性を判断の前提としたうえで、Eneco の持つ価値観とビジョンが当社と重なった。さらに、再エネ電源をトレーディングで買ってきて、お客さまに販売するといったビジネスモデルを持っている。それらの価値を評価して、Eneco に出資した。

弊社は、国内の風力発電において秋田港と能代港の 2 区域に参画している。今後、洋上風力が日本の再エネの主力になっていくと考えており、Eneco からは、洋上風力に関する技術・コスト管理、O&M などのノウハウ等、脱炭素に向けた知見を始め多くの知見を得られると考えている。また、再エネについてお客さまにどのように価値提供するのかについても関心を持っており、再エネの CO<sub>2</sub> フリー価値をどのような価格付けをしているか、CO<sub>2</sub> フリー価値のシェア

方法やシェアをするコミュニティのつくり方など当社の一步二歩先を進んでいるので、そのビジネスモデルを当社にも導入したい。

## 【コミュニティサポートインフラの収益化】

＜質問＞

コミュニティサポートインフラはどの程度の売上・利益に貢献しているか。どのように収益化（マネタイズ）していくか。

＜回答＞

2018年度に策定した経営ビジョンにおいて、2020年代後半に収益構造を「国内エネルギー事業」と、「新しい成長分野や海外事業など」で1:1にしようと計画している。2020年代後半に新しい成長分野において約200～300億円の収益を想定しており、その中で具体的な数値は出していないが、コミュニティサポートインフラによる利益が多くを占める。今後は、電気やガスにおいて量を販売していくだけでは収益構造が脆弱となる。電気やガスの販売に加えて新たな価値を提供できないと、他社へのスイッチングが進んでいき、利益水準も悪化すると考える。逆に、新しい価値が提供できれば、それに比例して国内エネルギー事業の利益も捻出できていくと考える。よって、コミュニティサポートインフラビジネスは当社にとって重要なビジネスと考える。

しかし、どのように収益化（マネタイズ）していくかについては難しいと認識している。例えば、お客さまのエネルギー使用データと医療データを組み合わせる場合であれば、スマートメーターからのデータを分析することで家族形態や生活パターンが分かるので、血圧などの医療データと組み合わせることで、お客さまの病気リスクなどを予想できると考えている。そのデータを、MeDaCaを通じてかかりつけ医と連携することで適切な処方箋や食事提供をサポートするサービスをイメージしている。ただし、収益化（マネタイズ）していくうえでの具体的なビジネスモデルは検討中である。ミライズと三菱商事様が共同で設立したミライズコネク트가、これらのビジネスをマネタイズしていく主体となり、今年度中に公表予定のビジネスモデルの中に具体的なマネタイズの手法を組み込む予定である。

（注）本文中の「ミライズ」は中部電力ミライズのことを言う。

以上