

2018年度事業部門説明会(インフラ)＜主な質疑応答＞

開催日	2018年12月17日	
出席者	インフラ事業部門長	秋元 勉
	インフラ業務部長	船越 豊明
	社会インフラ事業本部長	辛島 裕
	電力インフラ事業本部長	野中 紀彦
	電力インフラ事業本部 副本部長	三原 慶一
	物流インフラ事業本部長	福田 康

全 般

Q: 今中計期間中 500 億円レベルの利益水準を維持する目途は立っているのか？

A: EPC からの利益が今後工事の進捗により減少していくことから、今中計 3 年目はチャレンジ的な要素も含んではいる。一方で、サミットエナジーの伸長や、今注力しているブラジルの水事業等のさらなるバリューアップも見込んでおり、色々な案件を積み上げていくことで、500 億円台のレベルを 3 年間キープしていきたいと考えている。

Q: 今中計の利益計画について、本部毎の構成比イメージを教えてください。

A: 現在の部門収益の大部分は電力インフラ事業本部によるものだが、今後社会インフラ事業本部の収益が伸びていく計画となっており、徐々に電力インフラ事業本部の収益割合が落ちていくイメージ。

Q: 全社投融資枠を確保する為にやるべきことはあるのか？また、全社投融資枠を利用する案件について今中計期間中の収益化は見込めるのか？

A: 全社投融資枠は部門毎に確保されたものではなく、金額に限りもある為、部門としてスピード感を持って取り組むことを意識している。全社投融資枠を使って実施する新しいビジネスはこの 3 年間でまず足掛かりをつくり、そこから構築していくビジネスばかりとなる為、今中計期間中に部門の大きな収益基盤となることは想定していない。

Q: 部門全体の資産効率を上げていくことに対する考え方について教えてください。

A: ポートフォリオを構築するにあたり、一番重要なのは資産効率だと考えており、絶えず意識している。例えば、電力であれば新たなアセットが組み込まれるときに、古くなりピークアウトした案件乃至は経済性が低い案件については、資産の入れ替えを考えていく。個々のアセットの資産効率を見た上で、全体のポートフォリオや資産効率の向上に資するものについては思い切って入れ替えをしていきたいと考えている。

個別分野・事業

Q: 電力ポートフォリオのリバランスの考え方について教えてほしい。

A: 電力 IPP で現在取り組んでいる新規案件の太宗が再生可能エネルギーとガス火力になっている。今後ある一時期だけを捉えると石炭火力の比率が少し増えるということはあるが、中長期的には、その他の電源割合が増えることによって石炭火力の割合は減っていく。

Q: 電力 IPP についてグリーンフィールド、ブラウンフィールドを今後どのように組み合わせていくのか？また、国内の取り組み方針は？

A: 電力 IPP 資産の積み増しは、ブラウンフィールドの案件を全くやらないということではないが、現在取り組んでいる案件はほとんどがグリーンフィールド案件。従って、今はどちらかというところグリーンフィールドに注力しているところをご理解いただきたい。国内については、これまで太陽光中心となっていたが、今後は風力に注力したいと考えている。先の国会で洋上風力の法制化がなされ、今後期待できると考えており目配りをしていきたい。

Q: 各地域の開発拠点 (Center of Excellence) の取り組みの詳細を教えてください。

A: 各地域の開発拠点では一部水事業にも取り組んでいるが、主には電力事業に取り組んでいる。開発拠点を置いている場所は、その地場マーケットが重要と考えている所であり、現場の最前線に置いているものをご理解頂きたい。但し、中国に関してはこれから攻めるマーケットであり、現在何か大きなアセットがあるという訳ではない。

Q: 組成に取り組んでいるインフラファンドの考え方や、当該ファンドへ売却する案件の基準等あれば教えてください。また、売却を実施することで、利益はどのように見えてくるのか？

A: 先進国の再生可能エネルギーは市場での流動性が高く、既に当社での売却実績も複数ある。現在取り組んでいるインフラファンドを組成することで、自ら開発した再生可能エネルギーのアセットとの関わりやパートナーとの関係を維持することが出来ると考えている。一方で、当社自身はキャッシュを一部回収して、そのキャッシュを再投資に回し、効率化を図っていきたい。尚、現時点では明確な売却基準はない。

利益についてはファンドに売却をした時点で一過性の利益が出ることになる。売却後は当社自身の持分比率が減少することから、通常損益は売却しない場合と比べて減少するものの、一部持分を維持することで、通常損益も引き続き取り込んでいくことを考えている。

Q: 北ハノイスマートシティ案件の取り組みイメージを教えてください。大きくアセットを積み上げていくイメージなのか？

A: 当社は自動車のディーラー運営等、ベトナムでの事業経験が豊富にあるので、それら経験に基づくマーケティングを通じて、まずはマンション建設/販売を実施していく。売り切りの形で行っていく為、急激にリスクアセットが積み上がる様なインフラ開発は想定していない。基本的には2~3棟のマンションを建設/販売し、回収したキャッシュで次の建設/販売に取り組むといったリサイクルモデルで考えている。

また、住宅販売だけでなく、学校や病院等日本の事業者からの引き合いも多数頂いている。ベトナム側からの日本の医療や教育に対する信頼や要望は非常に高いと感じており、日本の生活基盤をうまく提供していきたいと考えている。

Q: 既存の海外工業団地のバリューアップに取り組む意義を教えてください。

A: 例えば、当社自身で工業団地への電力供給を手掛けたり、入居者にきめ細かいサービスを提供することで、当社の利益に結びつけていく。あるいは新技術を導入して効率化を図ることを通じて、現在のメンテナンスコストを削減し、利益に結びつけていくことを想定している。また、工業団地そのもののレベルを引き上げて、「工業団地と言えば住商」と言われるようにステータスを上げ、さらに入居者が増えることを狙っていきたいと考えている。

Q: 新たなインフラ分野(空港、鉄道運営、港湾、都市開発、等)に取り組むにあたり、ノウハウをどの様に得ていくのか？

A: 新たなインフラ分野では様々なリソースが必要となる。当社の中にリソースがあるもの、例えば商業施設であれば既に知見があるので、そのノウハウは部門を越えて活用していく。一方で、ノウハウが当社の中にあるもの、例えば空港運営のノウハウは外部のリソースを調達するという形で取り組んでいる。鉄道事業についても日本の鉄道事業者との共同事業という形で仕上げていくことが基本スタンスになる。日本の鉄道事業者も国内の人口減少で海外事業への意欲は非常に高く、信頼の高い事業者と会話している。港湾事業に関しては日系の港湾事業者、乃至は海外の地場で既に港湾運営のオペレーションを担っている事業者をパートナーとして取り組んでいる。

以上