

中期経営計画説明資料

株式会社エナリス

証券コード：6079

2017年3月30日



- 本資料は、当社の事業および業界動向に加えて、当社による現在の予定、推定、見込みまたは予想に基づいた将来の展望についても言及しています。
- これらの将来の展望に関する表明は、様々なリスクや不確実性がつきまとっています。
- すでに知られたもしくは知られていないリスク、不確実性、その他の要因が、将来の展望に対する表明に含まれる事柄と異なる結果を引き起こさないとも限りません。
- 当社は、将来の展望に対する表明、予想が正しいと約束することはできず、結果は将来の展望と著しく異なることもありえます。
- 本資料における将来の展望に関する表明は、2017年3月30日現在において、利用可能な情報に基づいて、当社によりなされたものであり、将来の出来事や状況を反映して、将来の展望に関するいかなる表明の記載をも更新し、変更するものではありません。

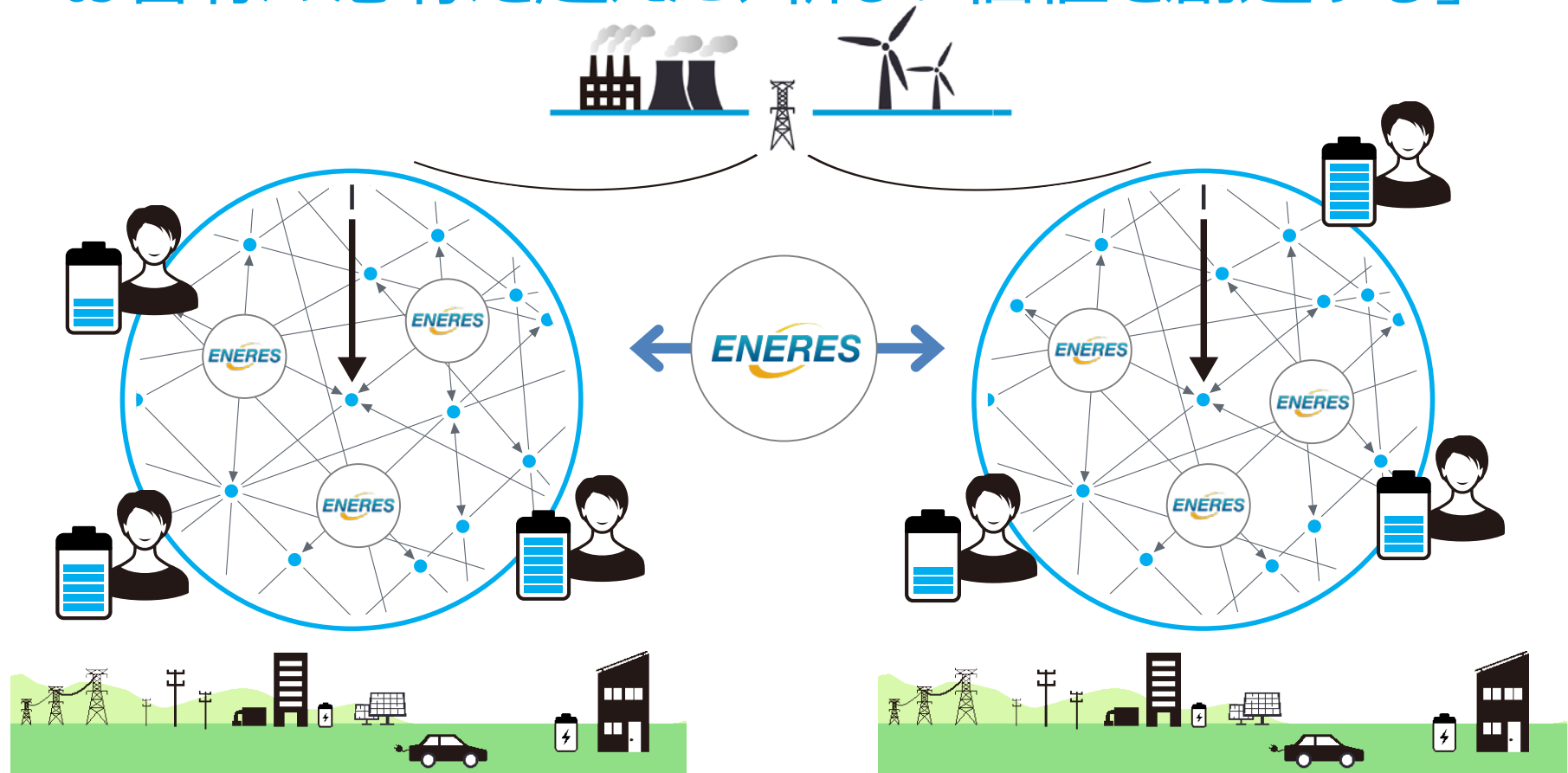
1. 中期経営計画の概要	4
2. 業績目標	12
3. 当社の新たな強み	18
4. 具体的な取組み	22
5. 未来に向けた取組み	30
Appendix. 主要サービス部門の概要	35

1. 中期経営計画の概要



VISION of “New ENERES”

「電力システムの変革に挑み、
お客様の想像を超えた、新しい価値を創造する」



新生エナリスは、「お客様視点」中心の企業を目指します

- ✓ お客様接点を強化します
- ✓ お客様を知るためのマーケティングを強化します
- ✓ お客様のニーズにお応えする付加価値を創出します

中期戦略

1. 複合的なお客様ベネフィットの創出とターゲティング戦略による既存ビジネスの拡大
2. サービスの付加価値化に取り組み、顧客基盤を持つパートナーと共に新たな市場を創出
3. 新技術の活用による分散型エネルギー社会に向けた新サービスの創出

● ———— これまで（過去3年） ———— ●

法人市場	- 電力総需要は、震災後に減少したが、回復・微増 - 新電力シェアは上昇（特高・高圧：11%）
お客様ニーズ	価格重視
競争環境	- 企業規模が大きいお客様で、価格競争が顕在化 - 大手電力会社による巻き返し
技術・制度	一部で蓄電池導入が始まる - ライセンス制による、小売電気事業の責任明確化

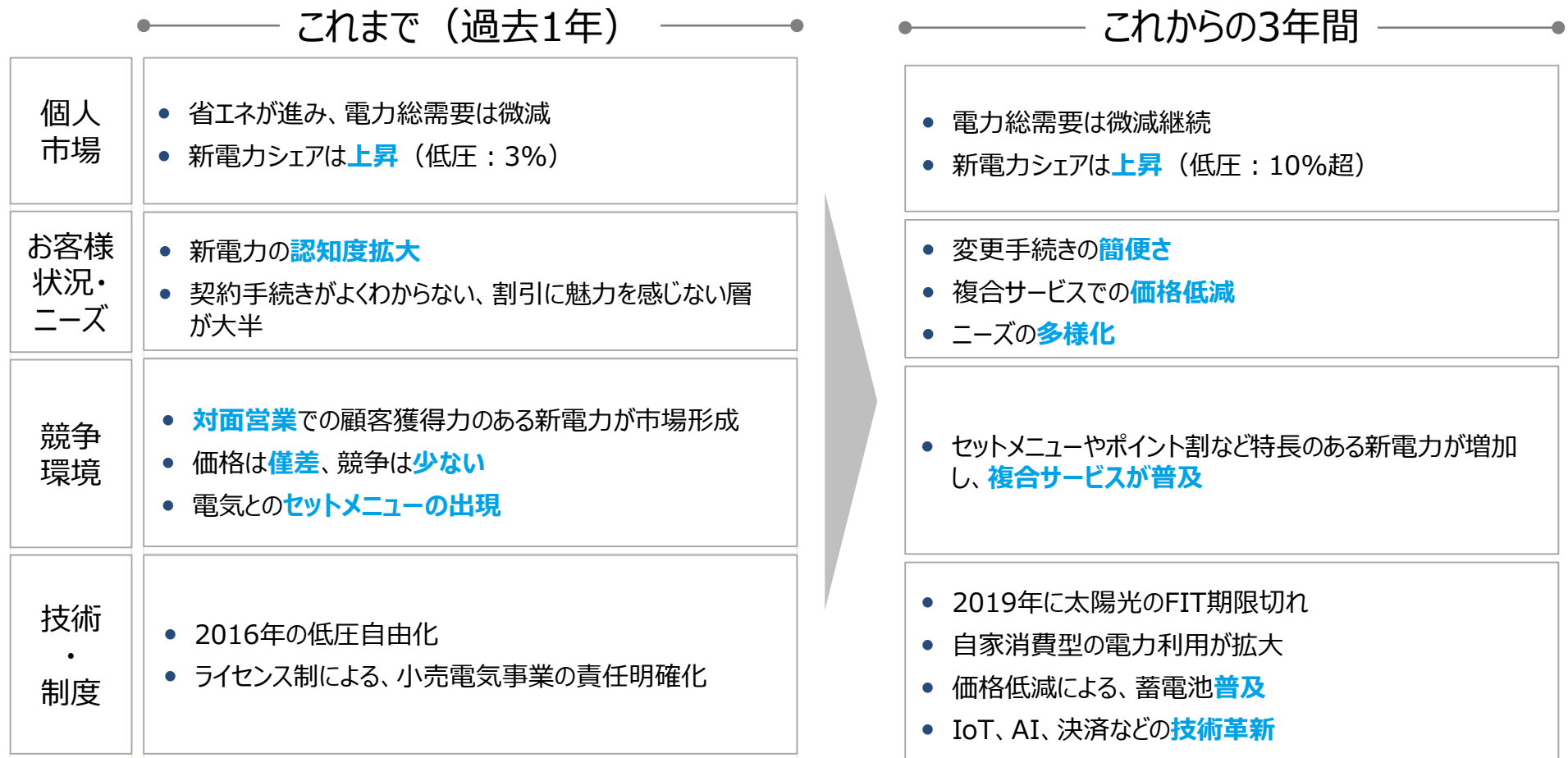
● ———— これからの3年間 ———— ●

- 電力総需要は引き続き微増 - 新電力シェアは微増
複合商材化など手段は多様化するものの引き続きコスト重視
- 価格競争が激化 - 未進出領域へ新電力が営業拡大 - 複合商材によるセット割引が進む
- 価格低減による、蓄電池普及 - 電気と親和性が高い商材の技術開発 - IoT、AI、決済などの技術革新 - 容量取引の開始

法人向け新電力シェアは微増に留まり、競争は激化

営業注力領域を意識した取捨選択が必要

技術革新を取込み、価格以外の価値創出が必要



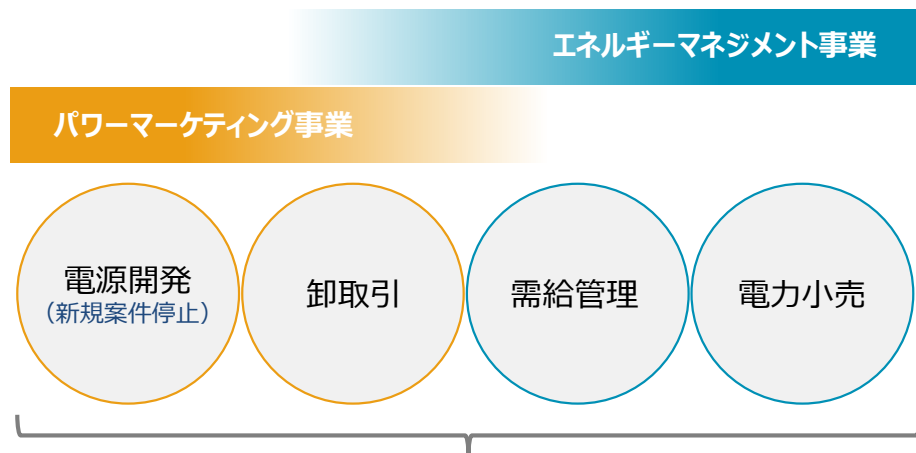
個人市場は対面営業力のあるプレイヤーが引き続き牽引し、新電力シェア拡大

電気は電力会社と契約するという一般常識の崩壊

技術革新を取込み、業種の枠を超えたサービスの進化が加速

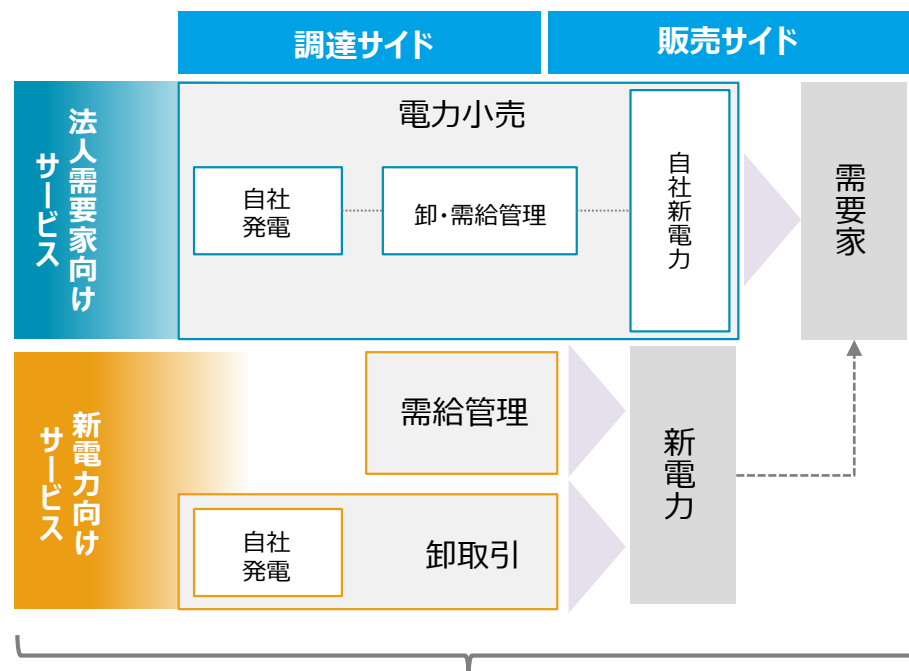
よりお客様視点を中心とした事業展開への変革を行っていきます。事業実態に合う顧客別の新たなサービス区分を中心に電力市場での確固たるポジション獲得を目指していきます。

従来の考え方



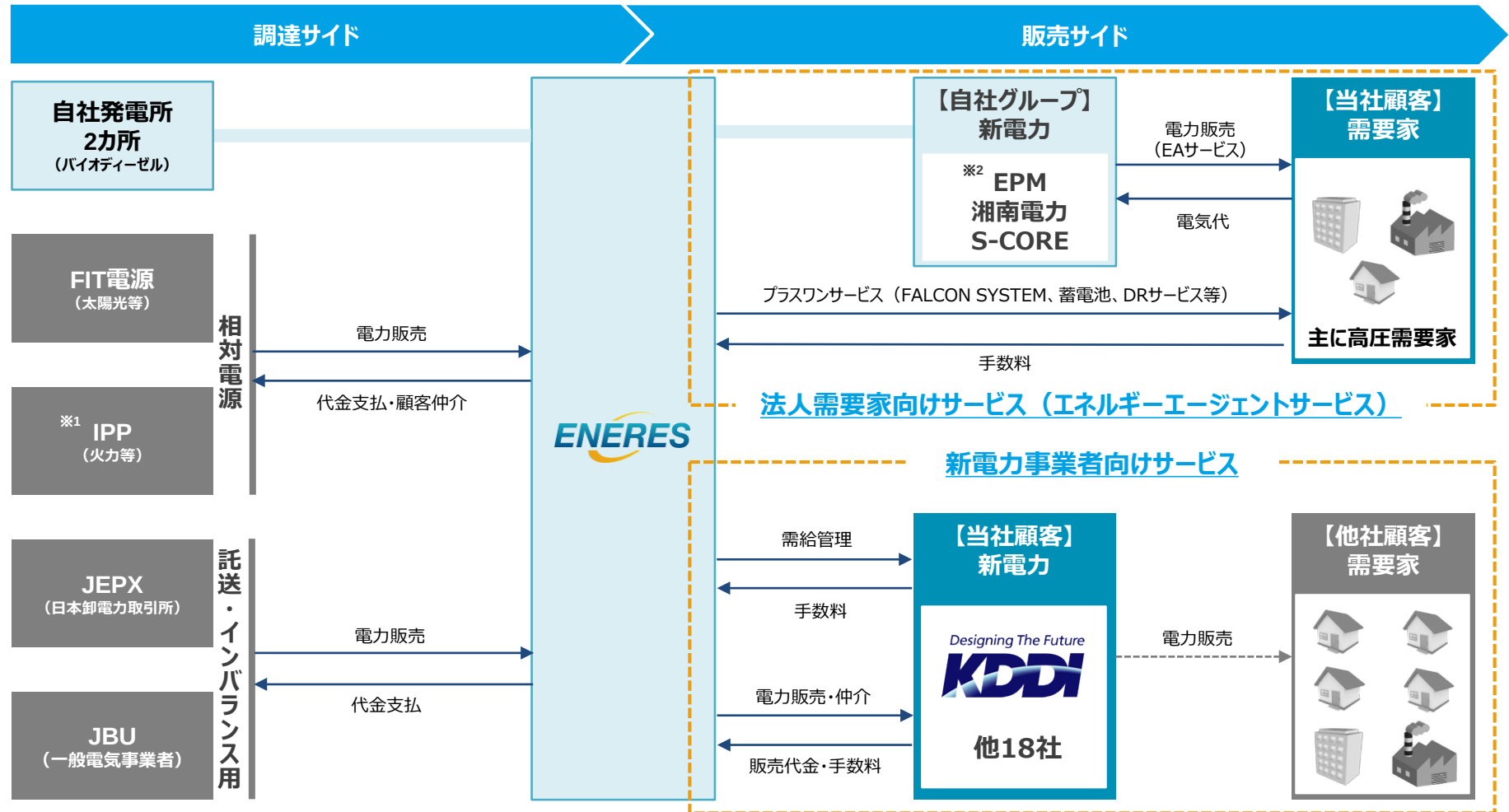
- ▶ 電力市場の全てのバリューチェーンを意識した展開を行い事業リスクバランスと総合力による事業拡大
- ▲ 電力小売市場にて部分供給や代理購入、新電力向け需給管理などの特長的なサービスを提供し、先行者メリットを活かして顧客獲得に注力
- ▼ 事業拡大のスピード意識が売上至上主義へと変化し、お客様最優先のサービス提供を喪失

“新生エナリス”の考え方

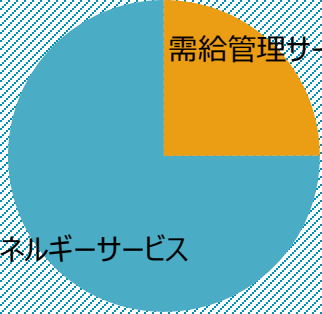
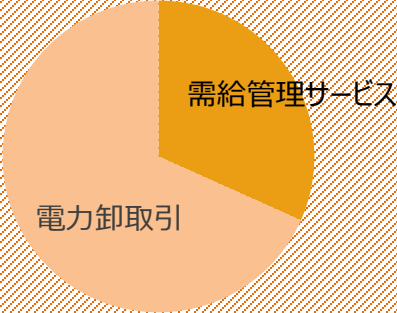
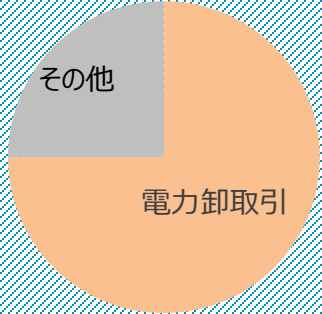


- ▶ お客様重視（需要家、他社新電力）の事業展開に注力し、付加価値のあるサービス提供・開発により電力市場での確固たるポジションを獲得

電源開発の新規案件の停止や事業の実態を反映させるため、法人需要家向けサービス「エネルギーエージェント(EA)サービス」と「新電力事業者向けサービス」にサービス区分を変更しています。



注釈(1): IPPとは、Independent Power Producerの略。独立系発電事業者（卸電力事業者）のこと。
 注釈(2): EPMとは、エナリス・パワー・マーケティングの略称。

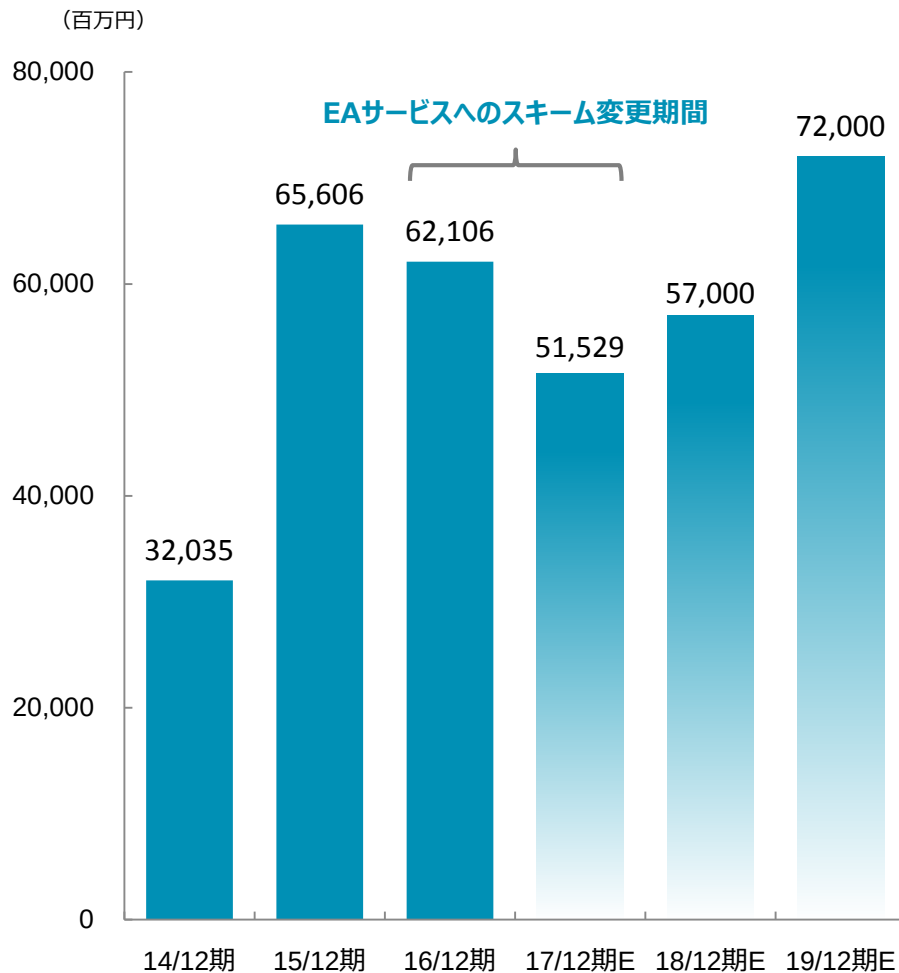
顧客別サービス区分 (売上総利益の構成イメージ)	事業部門	サービス内容	セグメント区分 (売上総利益の構成イメージ)
法人需要家向けサービス (エネルギーエージェントサービス) 	エネルギーサービス その他	- 需要家への電力販売（エネルギーエージェントサービス） - FALCON SYSTEM販売、蓄電池、DRサービスの提供 - HEMS・MEMS販売	エネルギーマネジメント事業 
新電力事業者向けサービス 	小売電気事業者向け 需給管理サービス 電力卸取引	- 新電力設立支援、需給管理業務代行、コンサルティング - 新電力への電力販売 - 余剰電力の市場や一般電気事業者への販売	パワーマーケティング事業 
その他	電源開発等	- 再生可能エネルギーの発電所開発および販売（新規案件停止） - 販売発電所のメンテナンス	

2. 業績目標

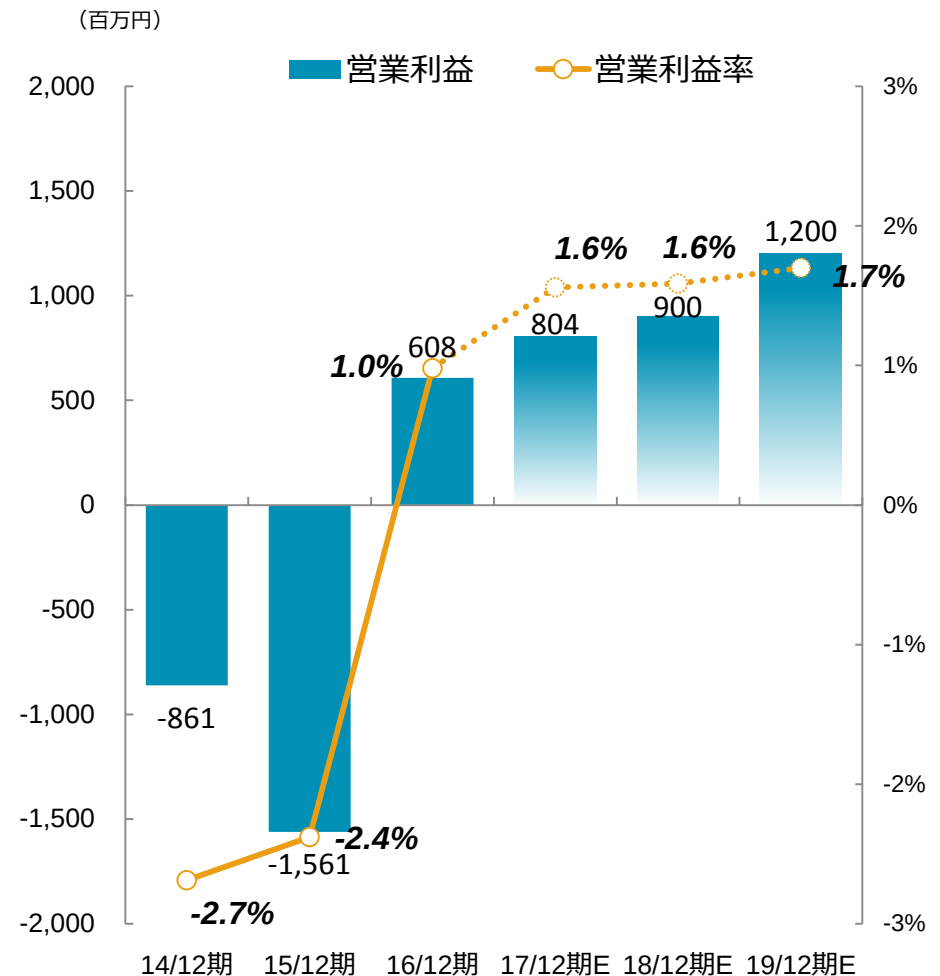


最終年度（2019/12期）売上高720億円・営業利益12億円の達成を目標としています。
EAサービスへのスキーム変更も終わり、2017/12期より管理規模の拡大が売上高に反映するようになります。
また、営業利益については、2016/12期から2019/12期まで年平均成長率20%以上の増益を見込んでいます。

売上高の目標

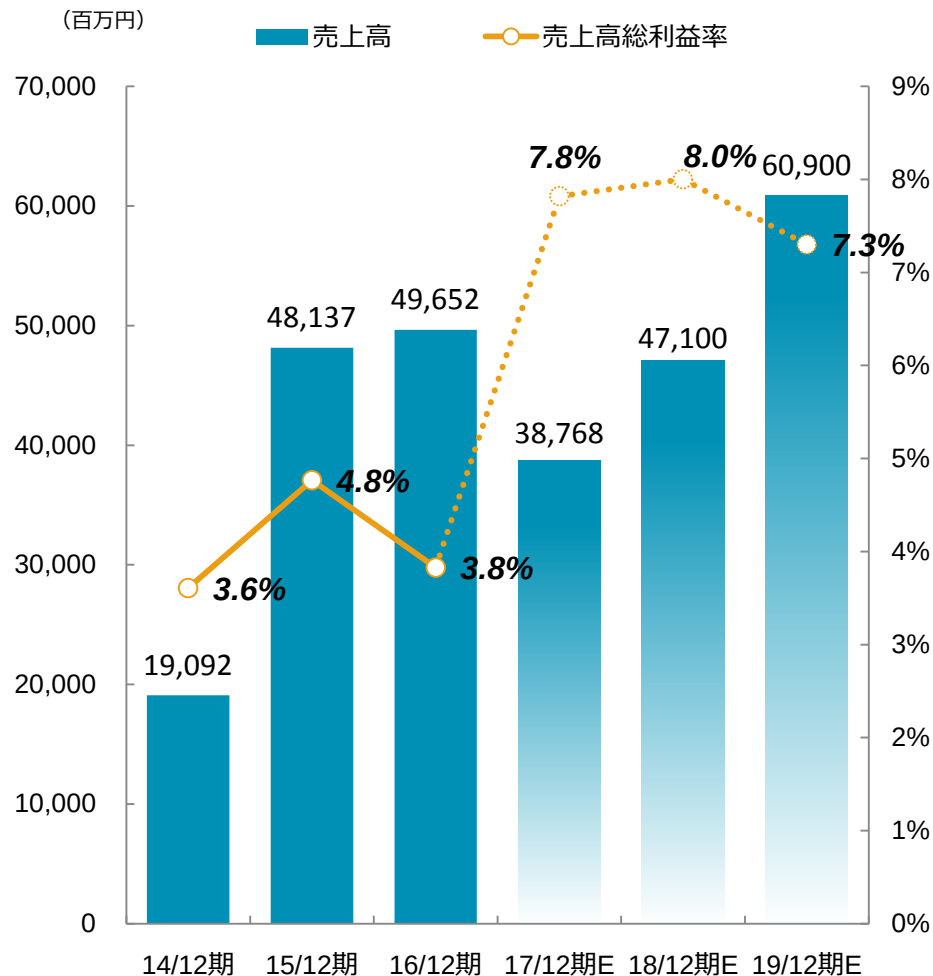


営業利益・売上高営業利益率の目標

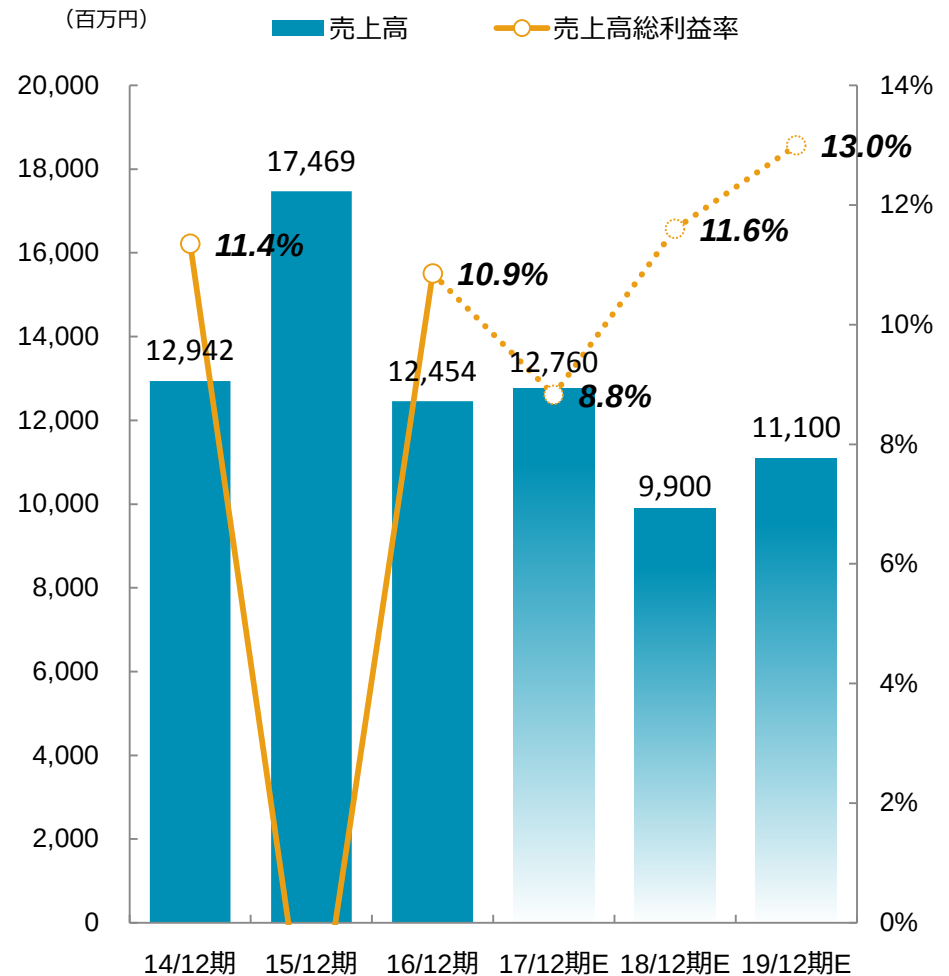


エネルギーマネジメント事業はスキーム変更により一時的に売上は減少するものの、2019年12月期には600億円、売上高総利益率7%台を目指しています。パワーマーケティング事業は、電源開発の新規案件停止で売上高は伸び悩むものの、売上高総利益率は二桁台の維持を目指しています。

エネルギーマネジメント事業の目標

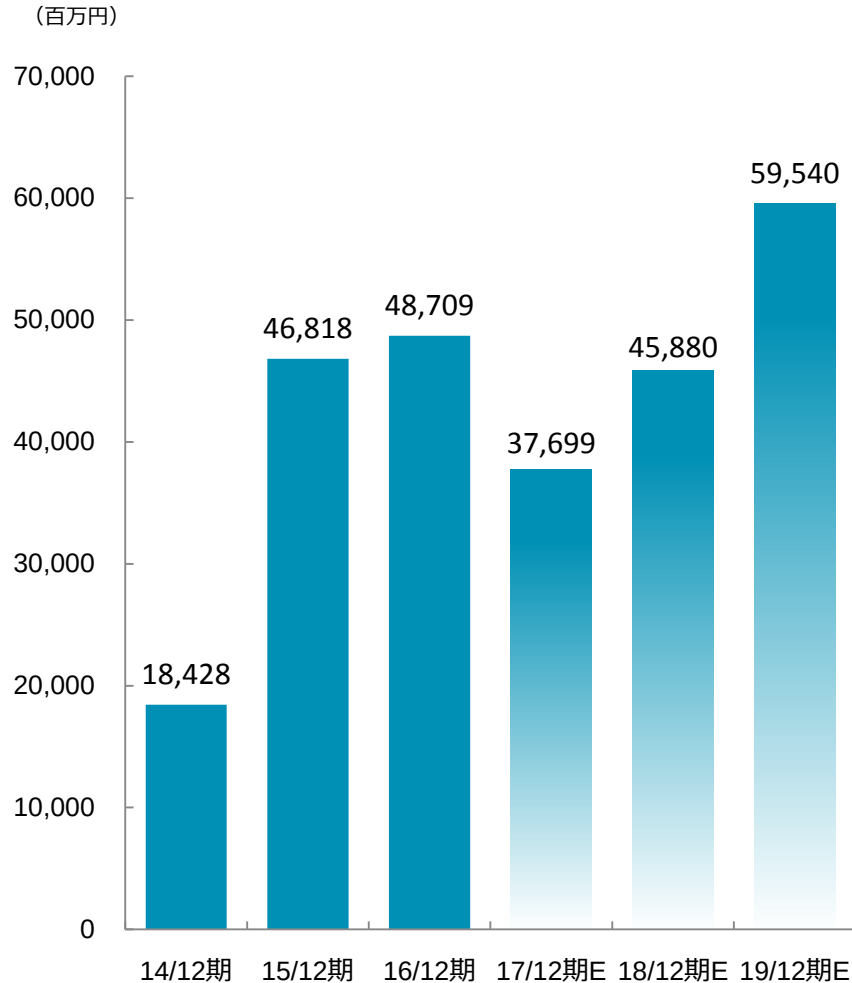


パワーマーケティング事業の目標

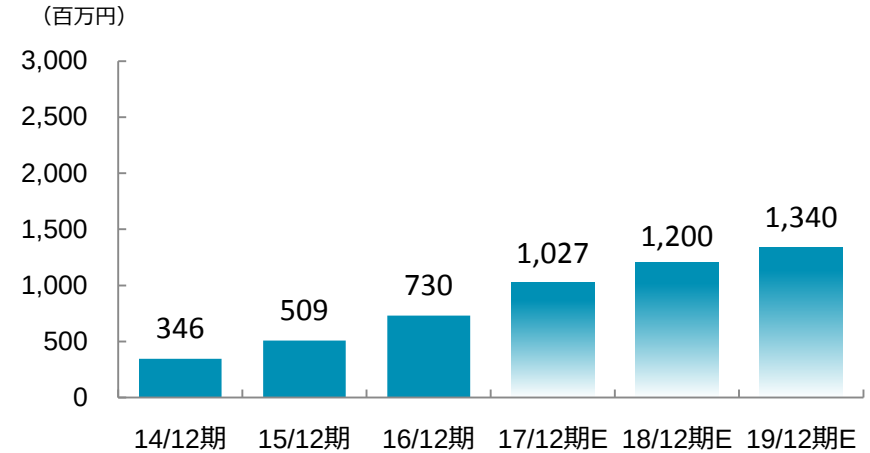


エネルギーサービスは、スキーム変更により2017年12月期には一時的に売上は減少しますが、その後は順調に拡大します。
また小売電気事業者向け需給管理サービスは着実に成長を続ける見通しとなっています。

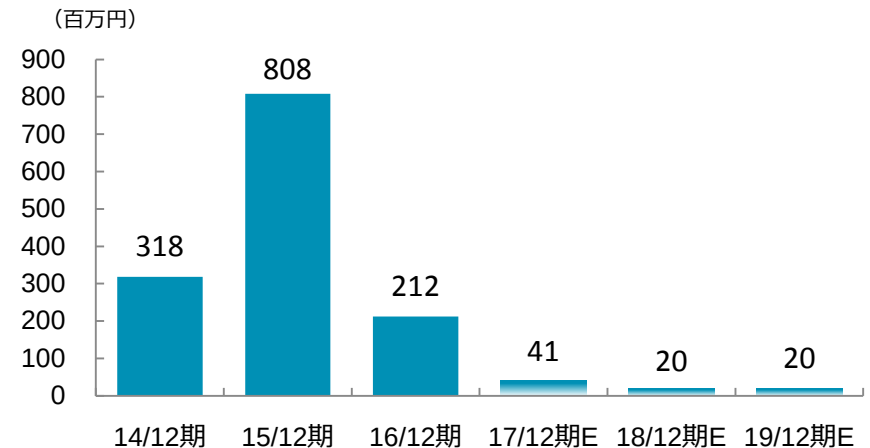
エネルギーサービス



小売電気事業者向け需給管理サービス



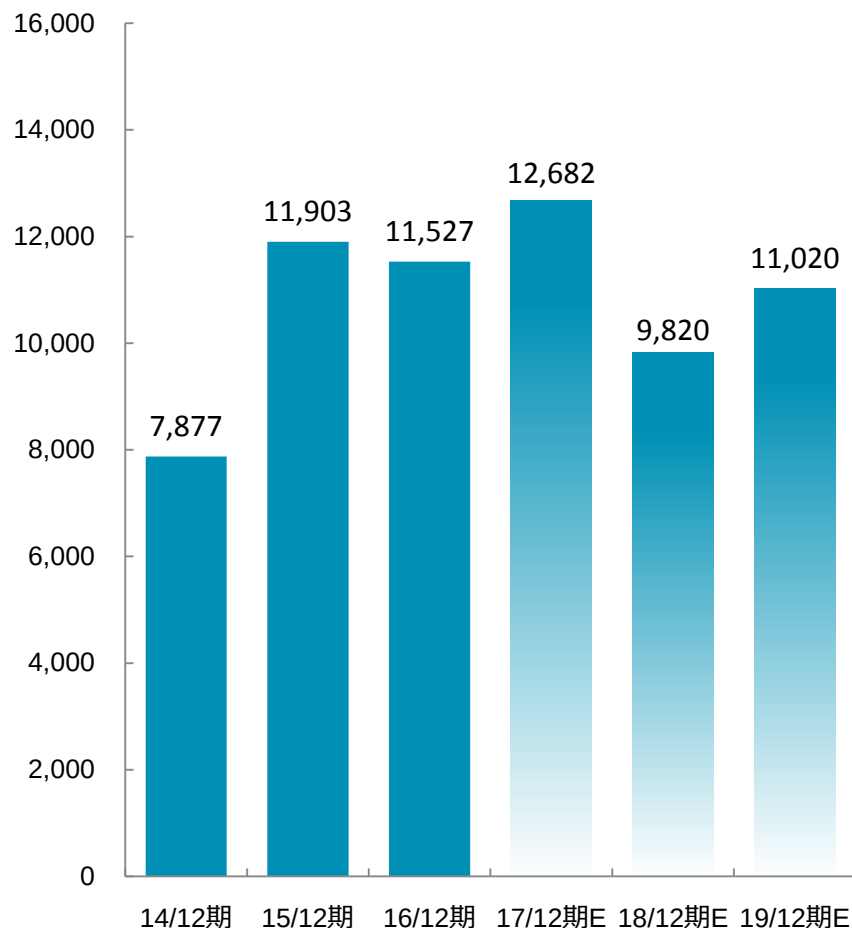
その他 (HEMS、MEMS等)



パワーマーケティング事業では、電源開発を含むその他部門が電源開発の新規案件停止に伴い、仕掛案件がなく、売上はわずかに電源のメンテナンスにとどまる見通しとなっています。

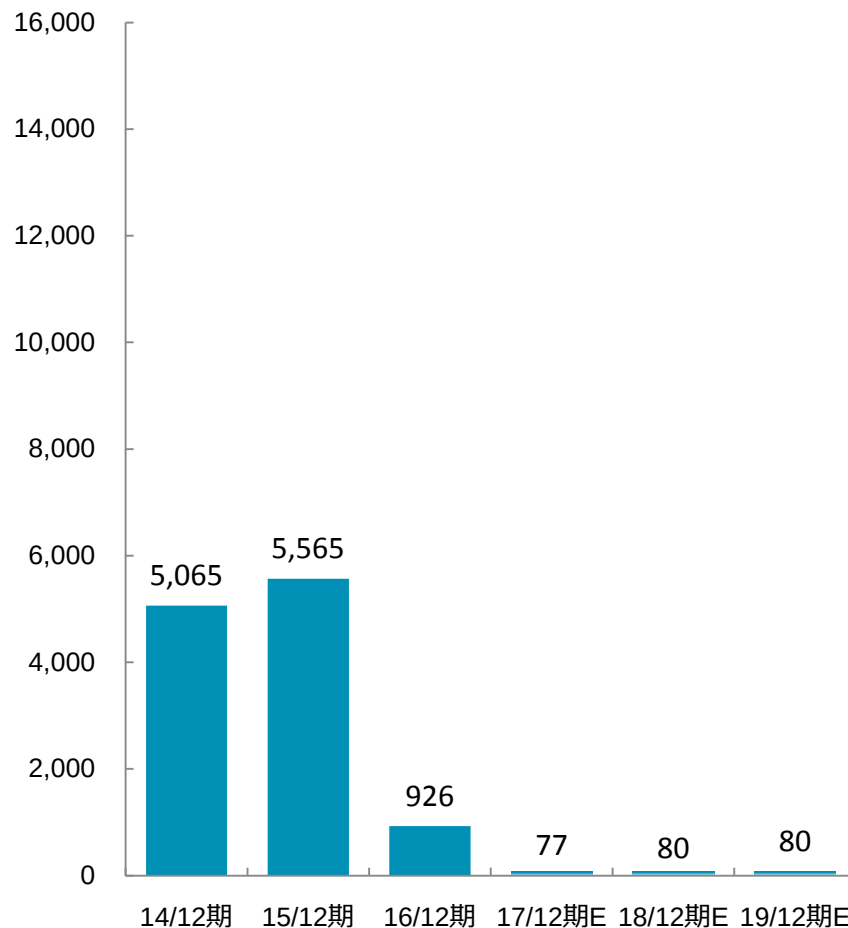
電力卸取引

(百万円)



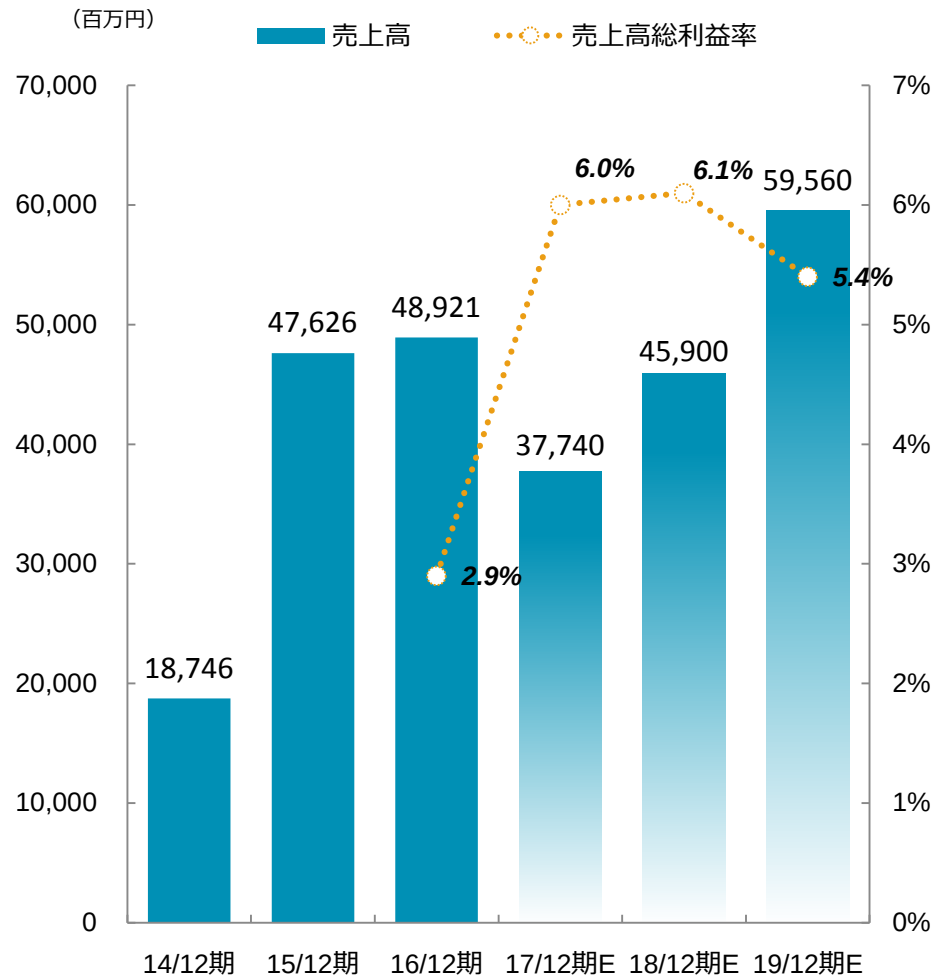
その他（電源開発を含む）

(百万円)

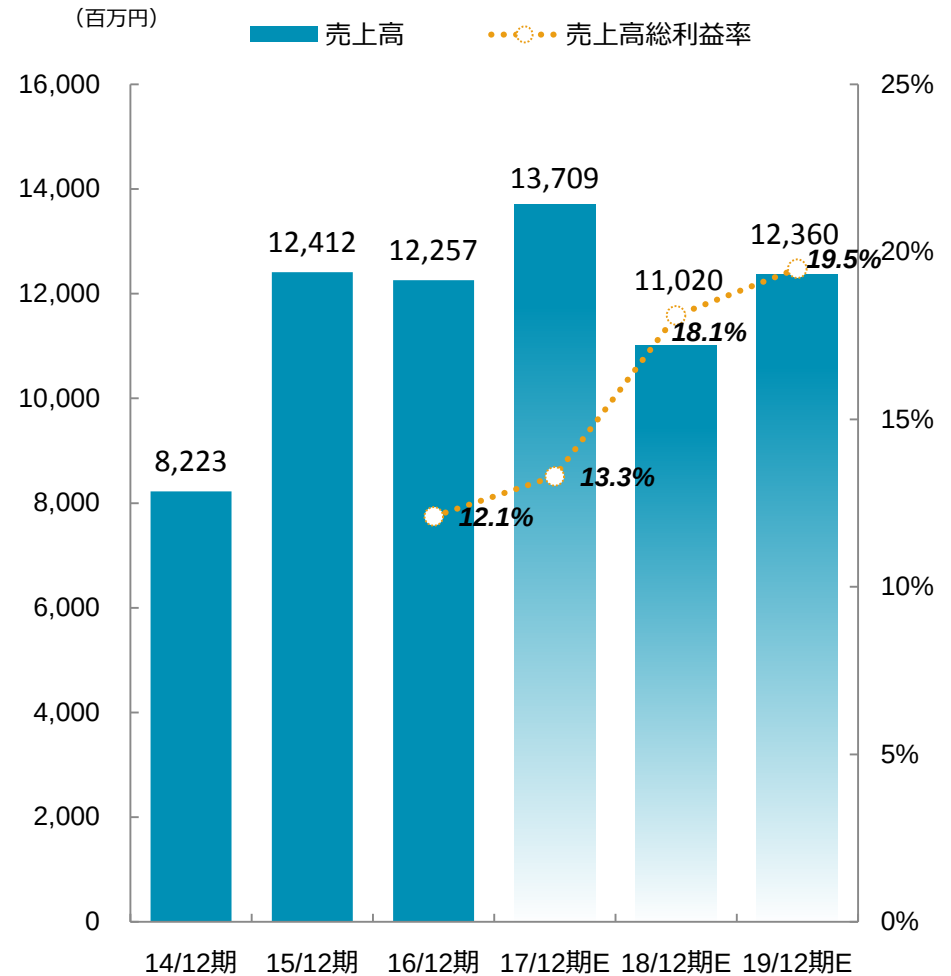


法人需要家向けサービスは、スキーム変更の影響を吸収し、売上を拡大しながら、売上高総利益率で6%前後を目指しています。新電力事業者向けサービスは電力卸取引が横ばいを続ける中で、採算の改善が続く見通しとなっています。

法人需要家向けサービス（エネルギーエージェントサービス）



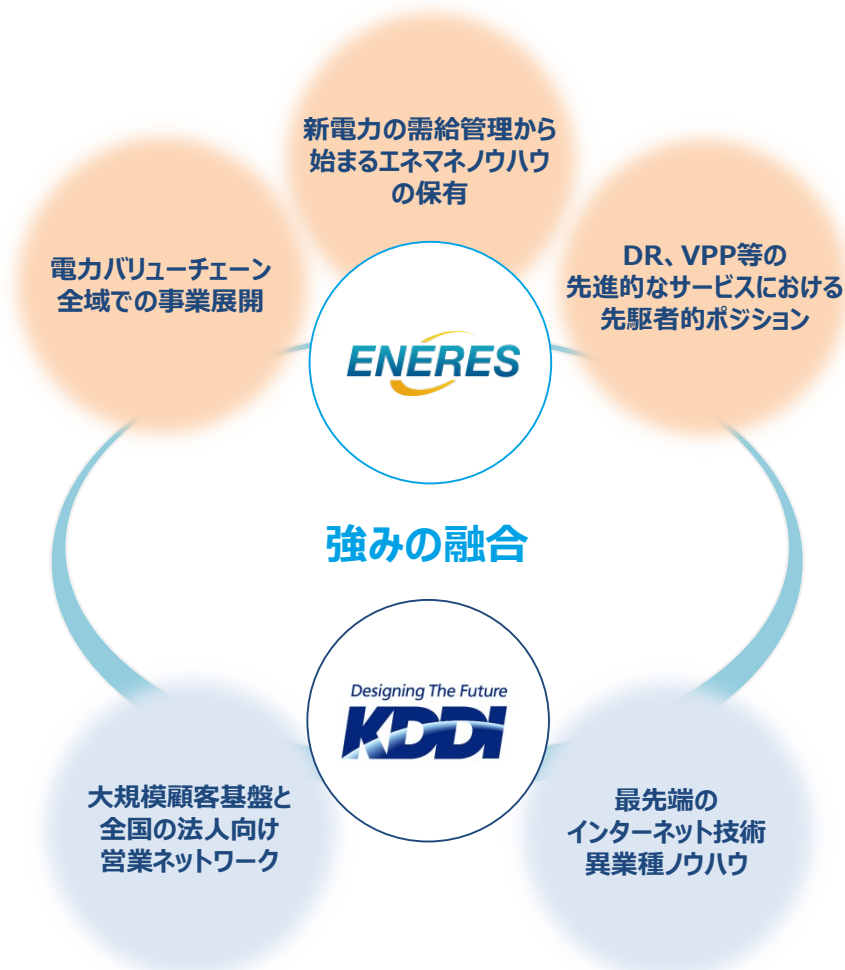
新電力事業者向けサービス



3. 当社の新たな強み



電力小売競争が激化している中でも、KDDIとの提携・連携により今後の更なるマーケットシェア拡大および利益率の向上に寄与する新たな強み（電力市場での差別化要因）が生まれています。



1

全国の中小企業・大手企業にアプローチ可能な販売ネットワークの保有



2

低圧需要家向け大規模電力供給による最適な電力ポートフォリオの構築



3

最先端の異業種ノウハウを持つグループ間シナジー

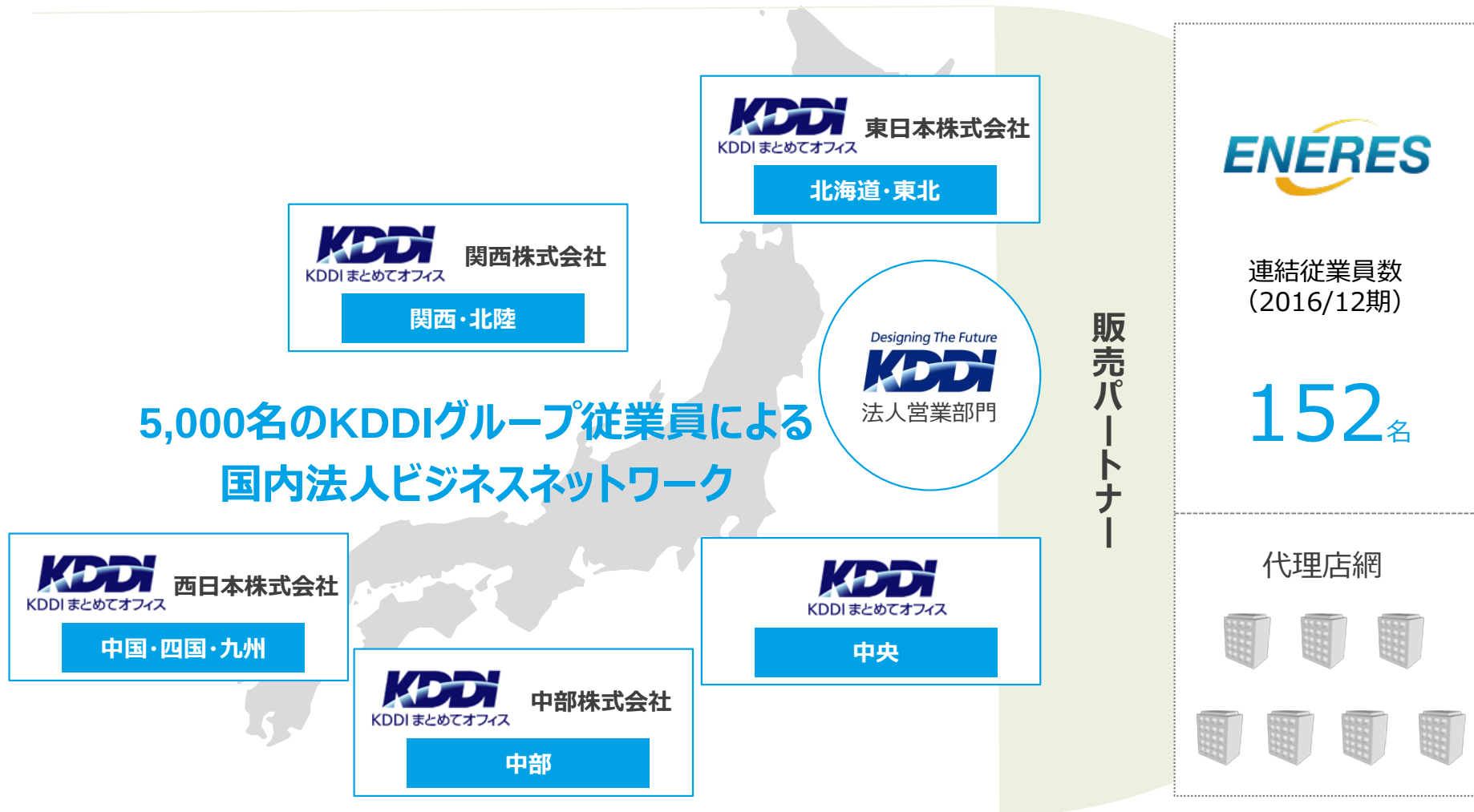
個人向け
決済システム

カスタマー
サポート

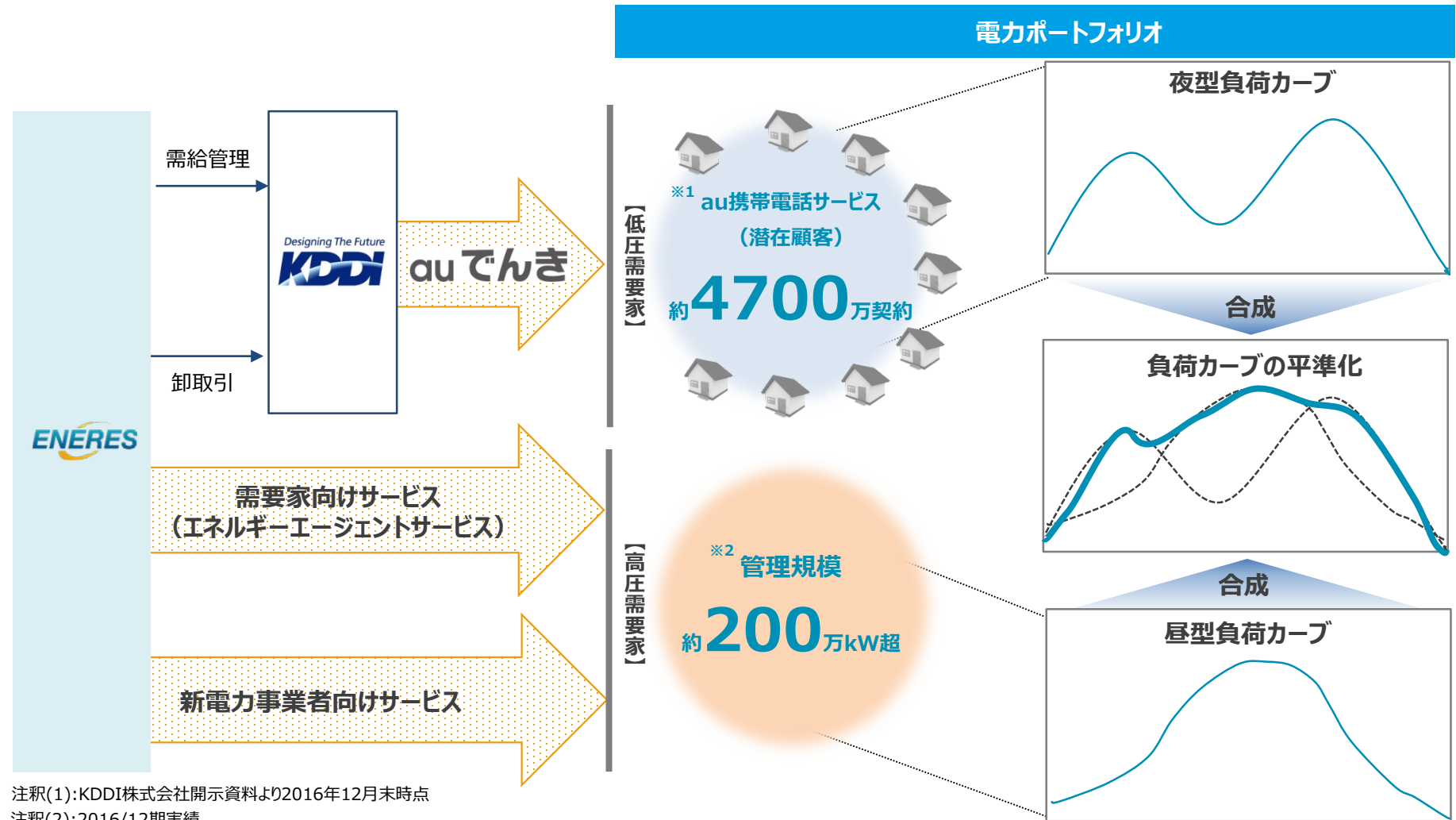
IoT

データ
活用

5,000名の国内法人ビジネスネットワークを持つKDDIとの共同提案が可能となり、全国の中小企業から大手企業にアプローチが可能となります。確立した顧客基盤も有していることから今後のアプローチ力の大幅な強化が見込まれます。



新電力の中でも有数の潜在顧客数を誇るKDDIへのサービス提供により、電源（IPP等）にとって供給リスクが大幅に低下するため、最適な電力ポートフォリオの構築が可能となります。「最適な電力ポートフォリオ」は、昼型偏重によるインバランス料金の低下だけでなく、「大規模調達の可能性」「KDDIの信用力付与」を背景に、より低廉な好条件の電源調達を可能にします。



注釈(1):KDDI株式会社開示資料より2016年12月末時点

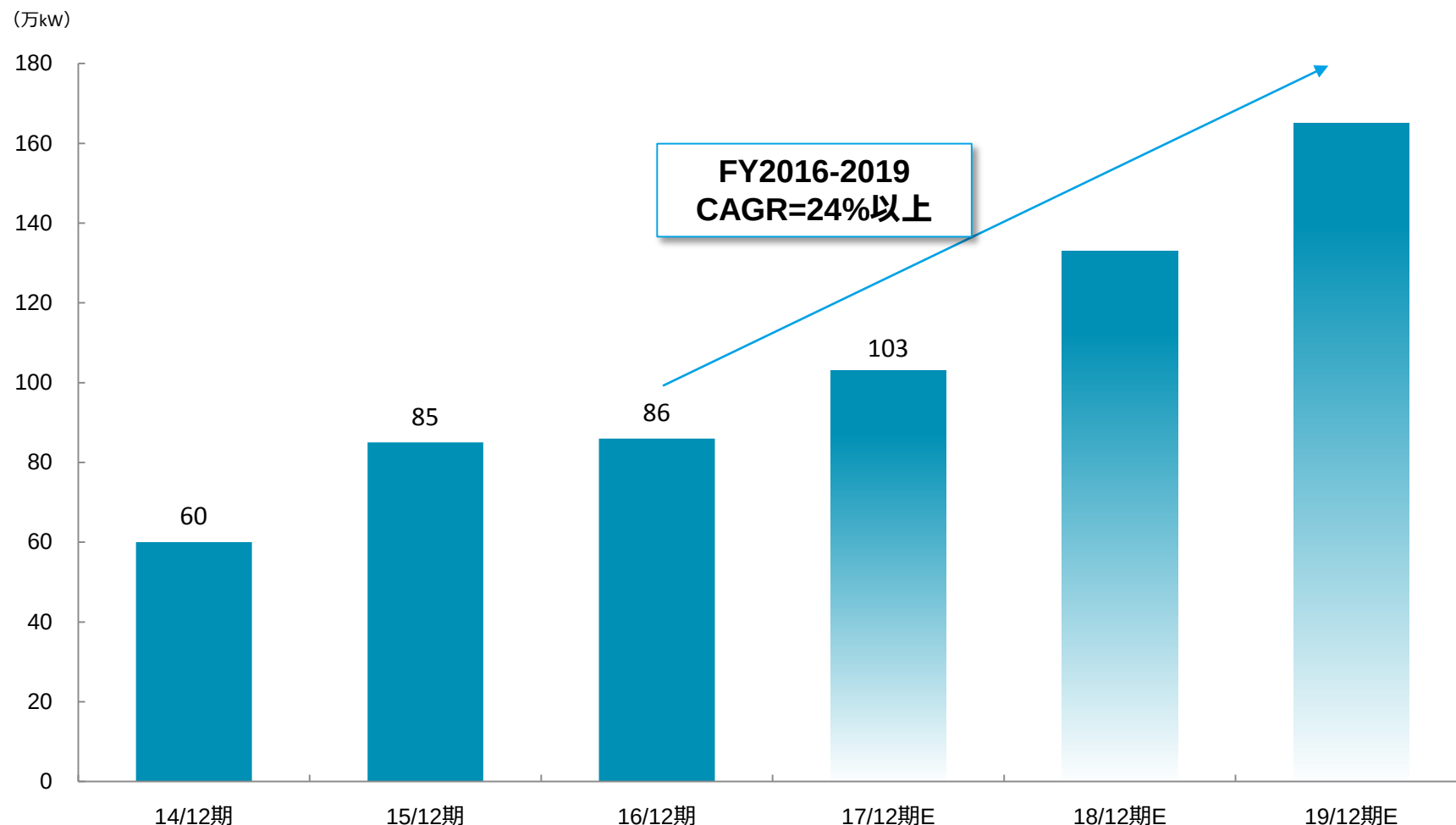
注釈(2):2016/12期実績

4. 具体的な取組み ～顧客別サービス区分～



法人需要家向けサービスであるEAサービスは年平均24.3%増を計画しています。KDDIとの共同提案や大規模顧客を中心にサービスメニューによる差別化戦略を図っていくことで案件数を大幅に拡大していく予定です。

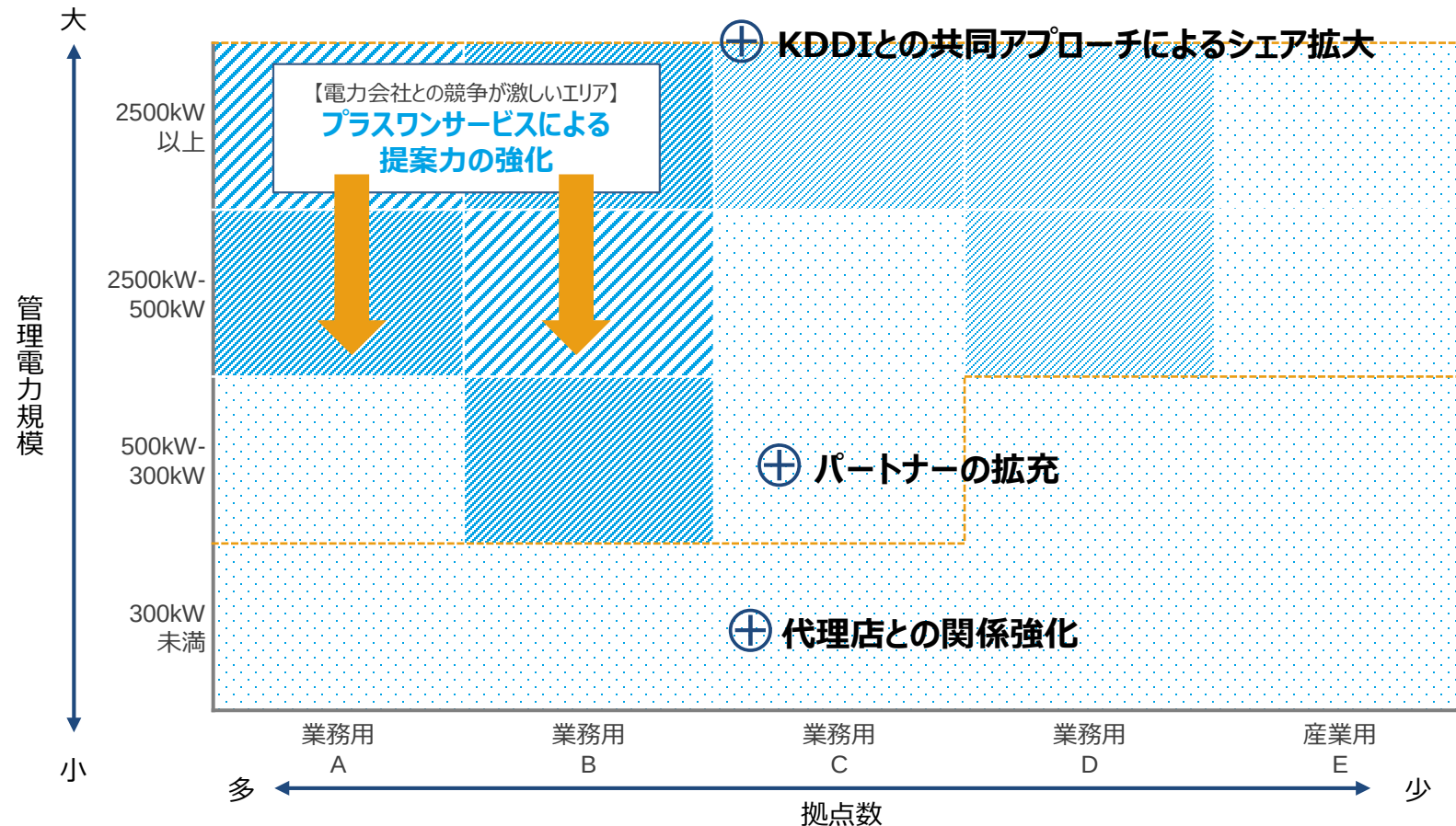
EAサービスにおける管理電力の目標



エネルギーエージェントサービスの拡販については、大規模顧客基盤および全国営業ネットワークを持つKDDIとの共同提案により、更なるシェア拡大を図っていきます。また、電力会社との競争が激しい大規模顧客エリアでは、当社ならではの付加価値サービスによる提案力の強化により他社との差別化を図っていきます。

顧客ターゲットと今後の展開

※当該エリアにおける当社シェア：  >  >  > 



販売チャネルとしては新たに大規模な顧客基盤を持つKDDIが加わることで、大幅なアプローチ力の強化を図ります。
中計最終年度ではKDDI経由の獲得kWとしては約30%を見込んでいます。

KDDIとの共同提案

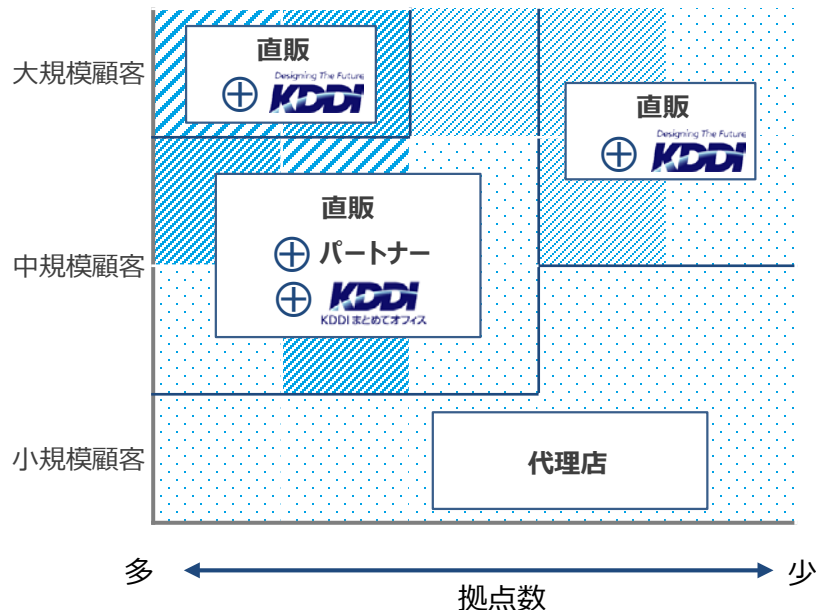
- 中～大規模の顧客基盤を持つKDDIとの共同提案を行うことにより、アプローチ力の大幅な強化を図ります



全国の大企業に対しての
アプローチ

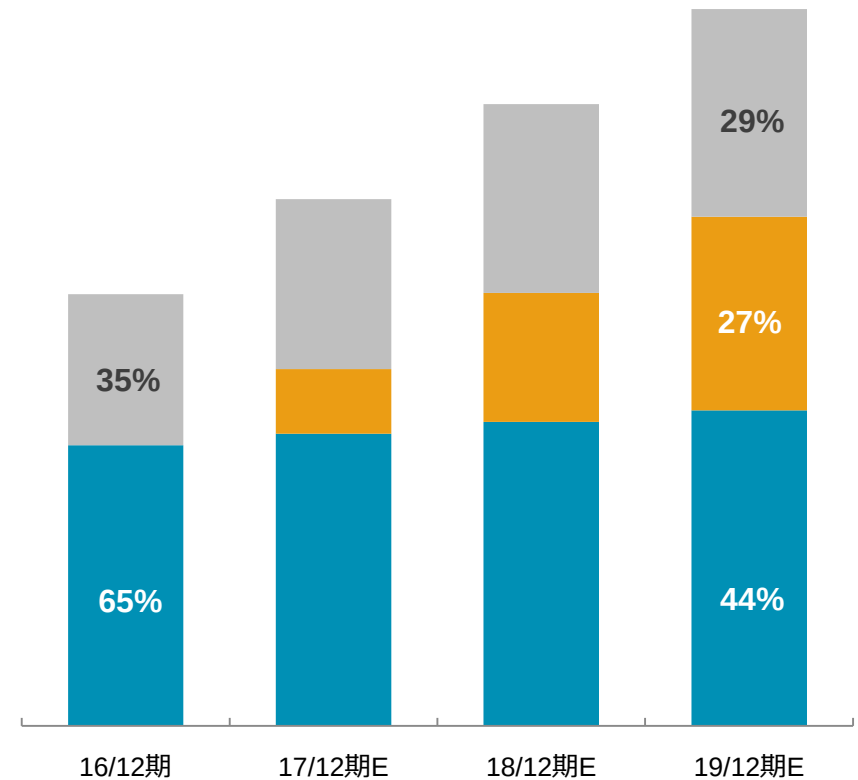


全国の中小企業に対しての
アプローチ



獲得kWにおける販売チャネル比率の計画

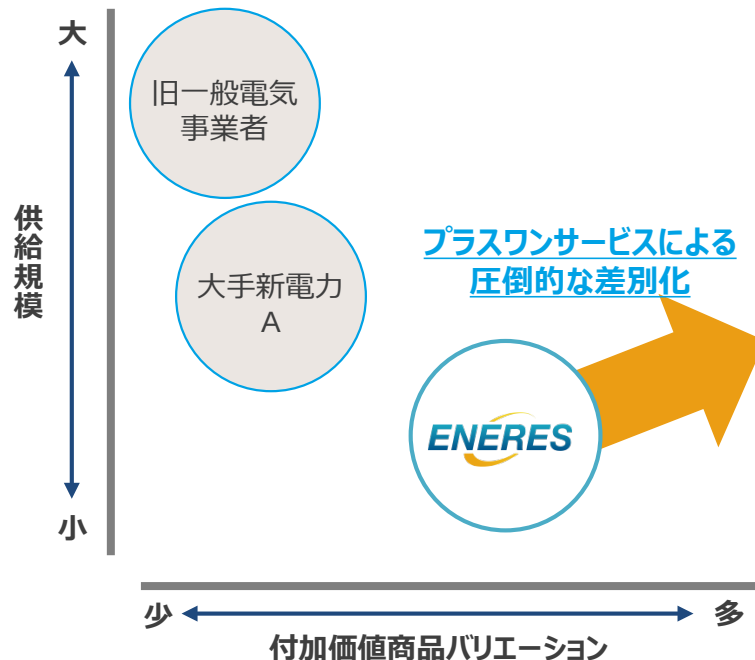
■ 直販 ■ KDDI ■ 代理店（パートナーを含む）



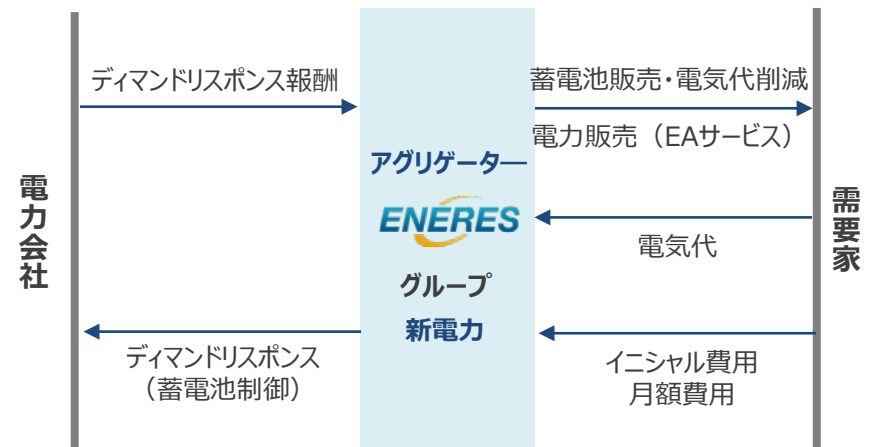
今後の分散型エネルギー社会にも対応し得るプラスワンサービスにより、競合との差別化を進めていきます。付加価値化を進めていくことで小売市場での価格競争への対抗だけでなく、利益率の向上や契約の長期化・解約防止を図ります。

プラスワンサービスの推進

- 大規模顧客を中心に電力会社との競争が激しい顧客エリアへは、顧客ニーズに対応したプラスワンサービスによる付加価値提案によるシェア獲得を図る
 - エネルギーマネジメントシステム、空調機器、照明機器、蓄電池、定額メニュー・市場連動メニュー、DR等



付加価値提案の事例～バッテリーマネジメント



需要家側のメリット

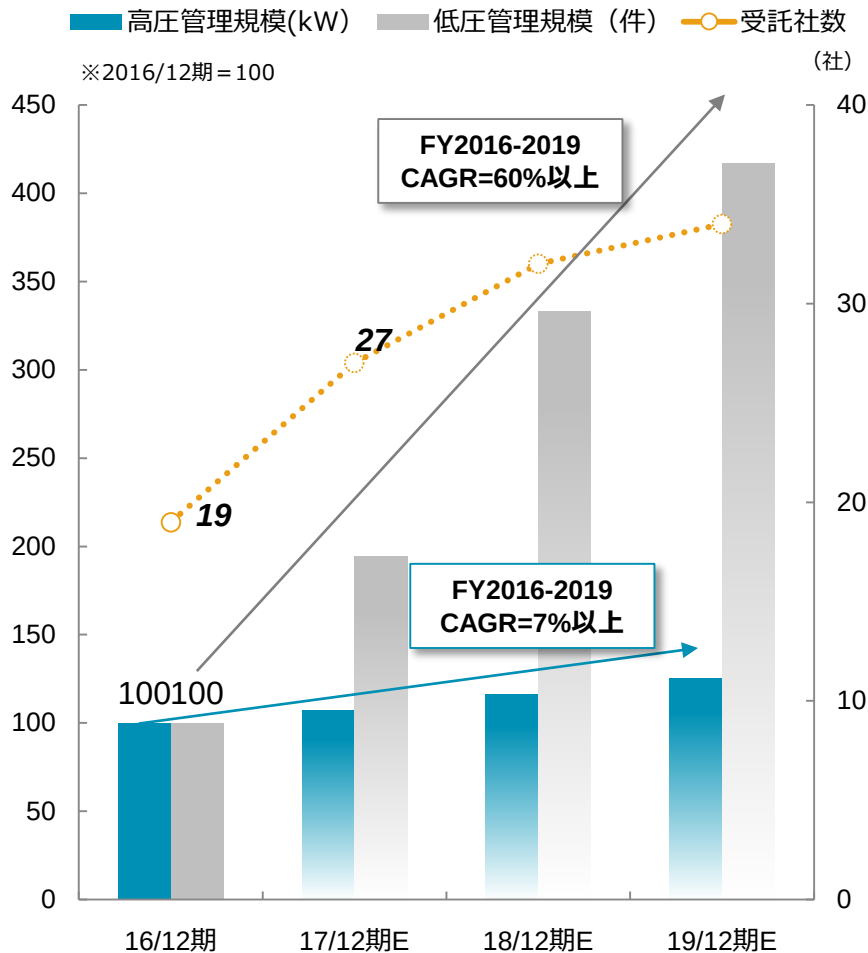
- ピークカット制御により契約電力を削減することで、電気代を削減できる
- 安価な夜間電力を蓄電し昼間に放電することで、電気代を削減できる

電力会社のメリット

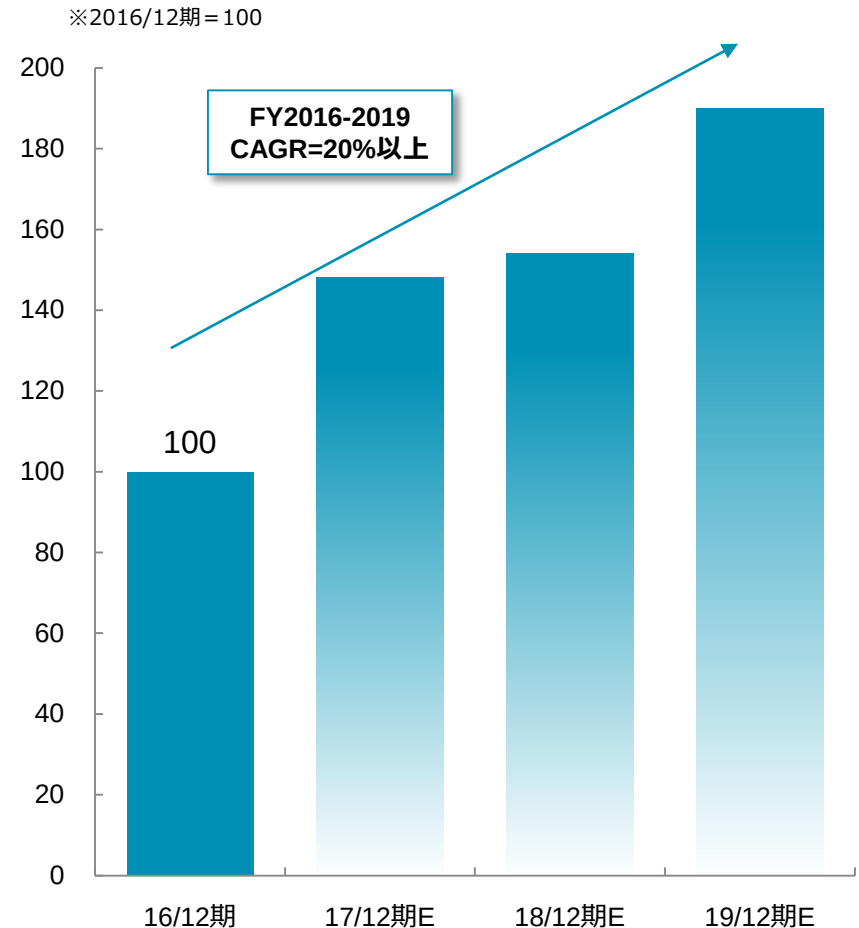
- 再生可能エネルギーの出力変動や気温上昇によって生じる電力の需要と発電の誤差（インバランス）を軽減
- 需給バランスの安定や非効率な発電所の稼働低減
- 不足時の補給費用の削減

KDDIを中心とした低圧需要家向け新電力の供給規模拡大を予想しており、供給量拡大に伴う相対での電力卸取引の拡大を見込んでいます。小売電気事業者の登録数の伸びは鈍化していますが、他社新電力等のスイッチングを狙い需給管理社数の拡大も見込んでいます。

需給管理社数と管理規模指数の目標



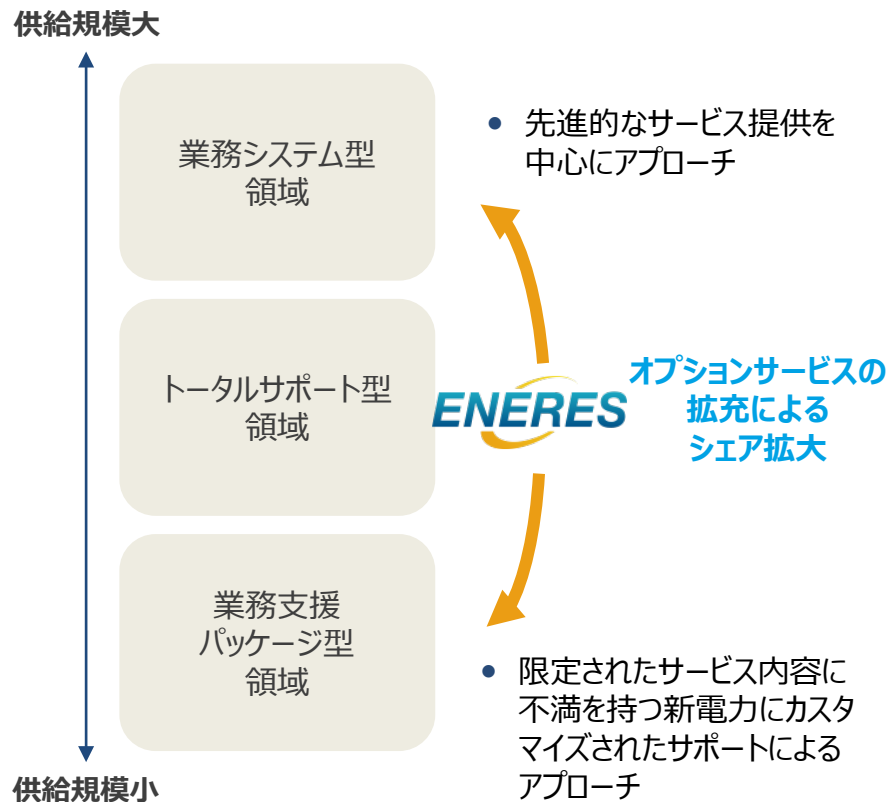
卸取引量 (販売電力量kWhベース) の目標



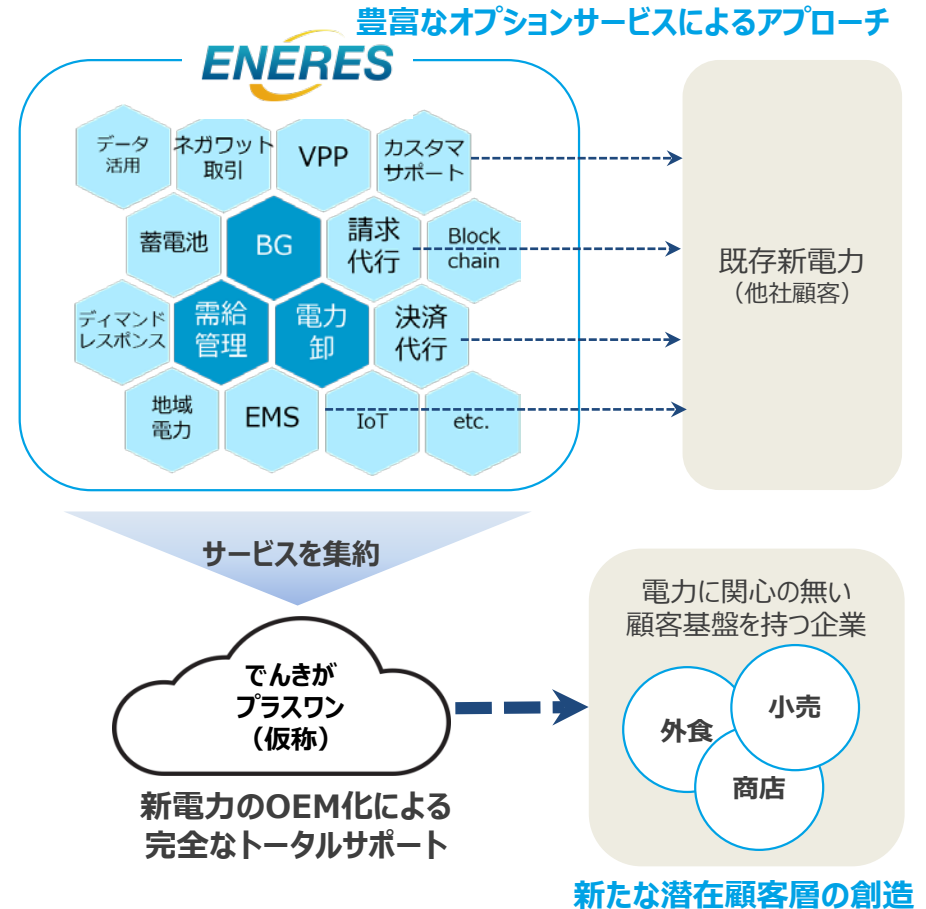
豊富なサービスバリエーションを背景に既存新電力の獲得を進めていきます。また、電力小売りビジネスを新たな付加価値サービスとして異業態へのアプローチも開始していきます。

当社のポジションと今後のターゲット領域

- 創業事業である当社の需給管理サービスは、幅広い顧客に対応が可能(トータルサポート型)であり、今後本格的な他社新電力からのスイッチングや新規新電力の獲得を進めていく

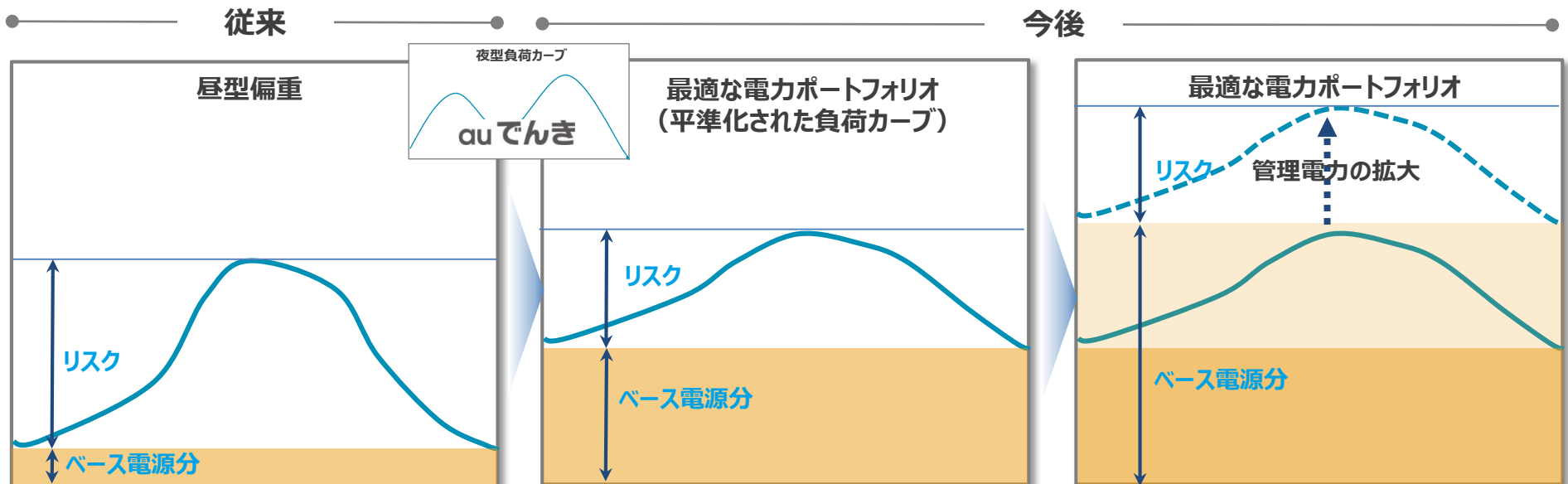


新サービス「でんきがプラスワン（仮称）」の提供



※でんきがプラスワン(仮称)サービスは本計画の売上高には織り込んでいません。

KDDIとの新たな強みにより調達電源の獲得を推進していきます。特にベース電源であるIPPを中心とした相対電源へのアプローチを積極的に進めていき、調達リスクの低減だけでなく、電力小売市場における競争力の向上に努めていきます。



- 昼型偏重の電力ポートフォリオによる調達リスクが高く、供給規模拡大に合わせた調達も比較的アプローチが困難
- EAサービスにおいても負荷率が高い顧客に対しては部分供給によるサービス提供に限定されている

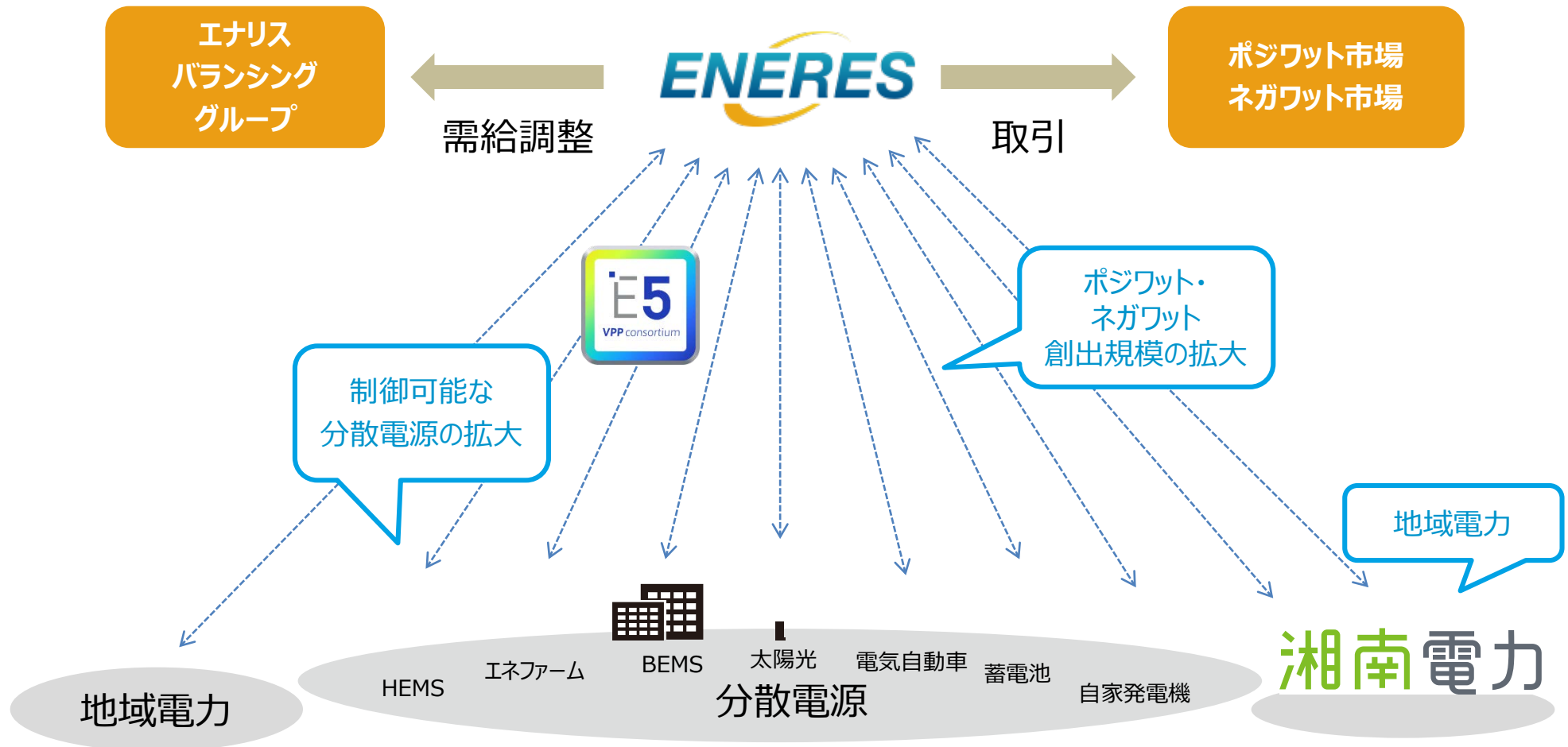
- 電源側のメリットとして「最適な電力ポートフォリオ（高圧・低圧ミックス）」「KDDIの信用力付与」で、**供給規模拡大に合わせた調達のし易さが向上**
- 「**最適な電力ポートフォリオ**」により**調達リスクが低減**されるため、これまで以上に積極的なベース電源の獲得を推進

- 管理電力の拡大と調達電源獲得推進により、**スケールメリットの享受を予想しており、EAサービス・卸取引のスプレッドが低下**
- EAサービスにおける顧客の**全量供給比率が上昇し、売上・利益の増加**を予想
- 新電力事業者向けサービスの獲得も**安定電源の獲得による競争力が向上**

5. 未来に向けた取組み



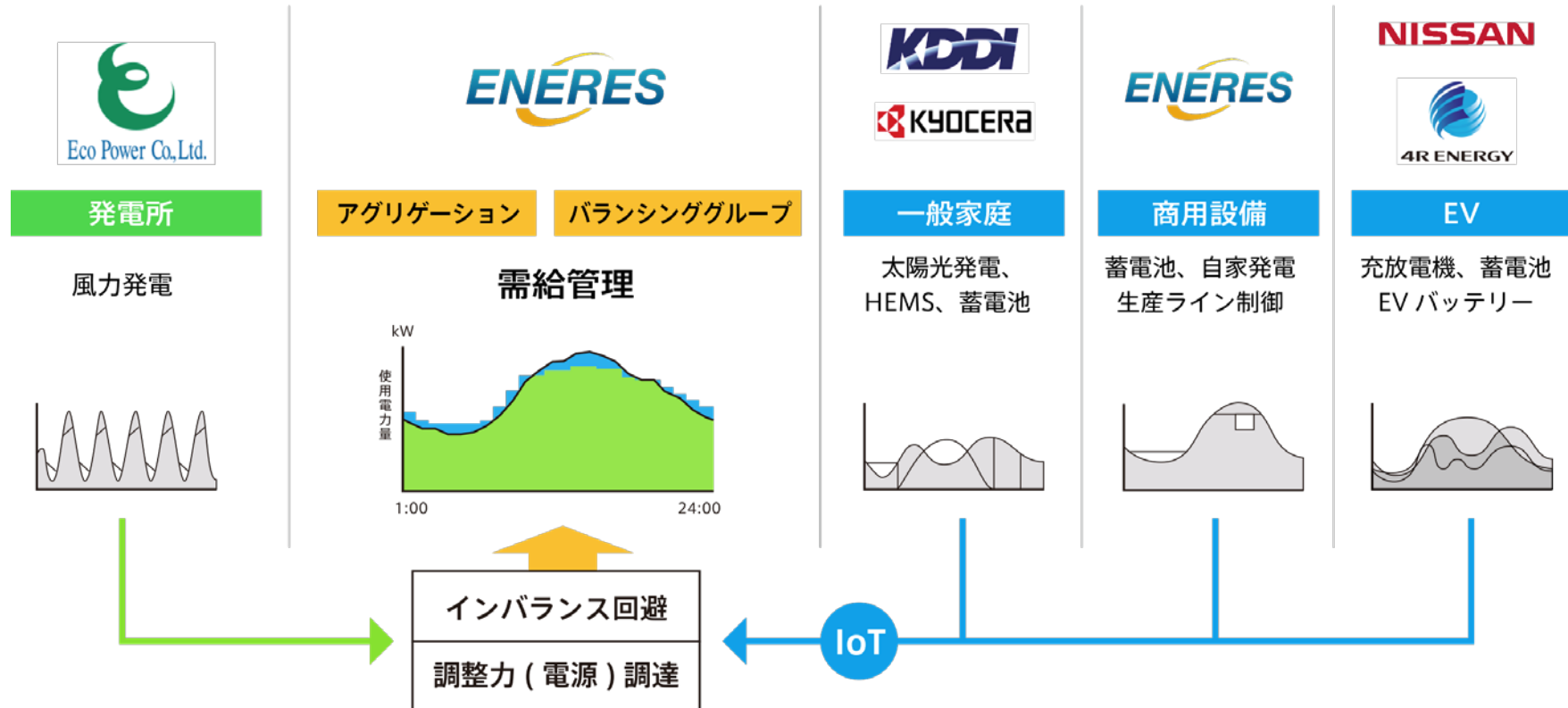
分散型エネルギー社会を見据えた新サービスの創出





E5 VPP コンソーシアム テーマ：

電気代にフォーカスした自由化で終わらせず
人々の生活を変え、周辺産業までも活性化する

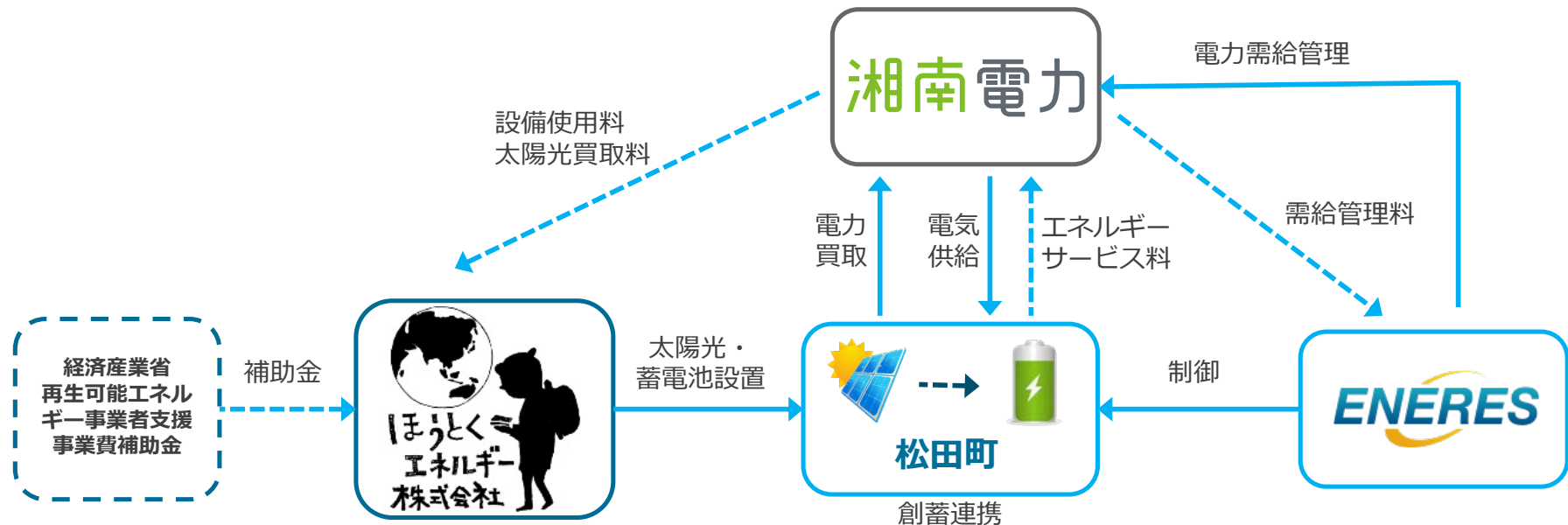


エナリスは、数多くの蓄電池をバーチャルパワープラントとして
機能させるためのシステム開発を行い、制御に成功

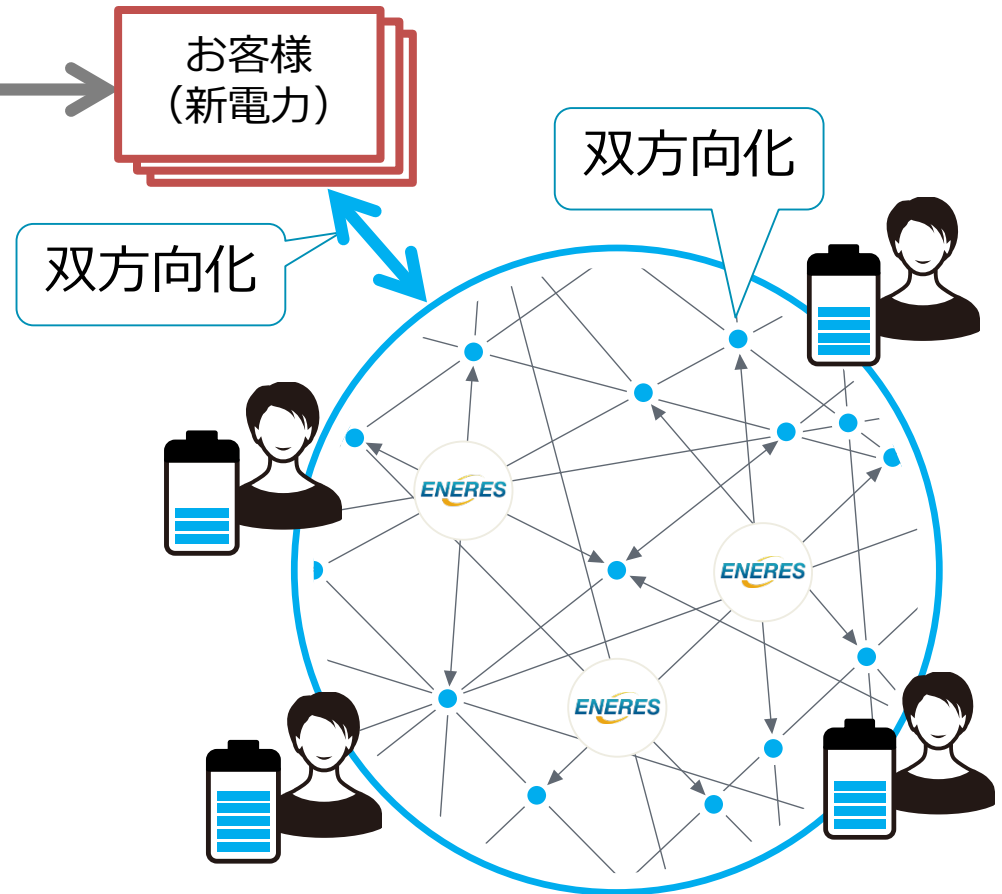
再生可能エネルギーの地産地消と地域防災対策を推進

神奈川県松田町と湘南電力、エナリス、ほうとくエネルギーの1自治体3社で協定締結

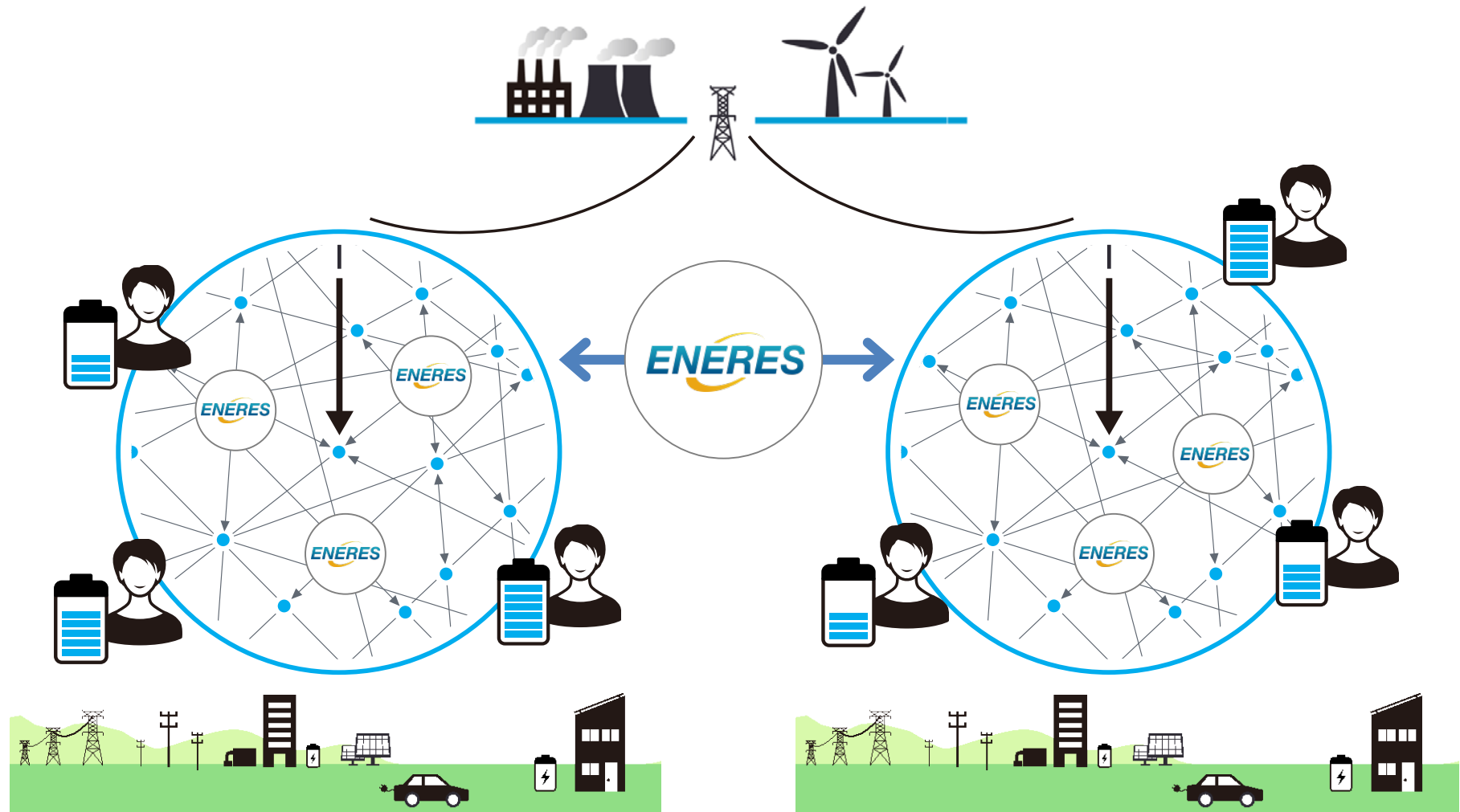
- 湘南電力から、町内の公共施設 9 か所に電力供給
- 町内の健康福祉センターと小学校に太陽光発電設備と蓄電池を設置
 - ー再生可能エネルギーの地産貢献、系統停電時には松田町施設の自立電源として活用



でんきがプラスワン



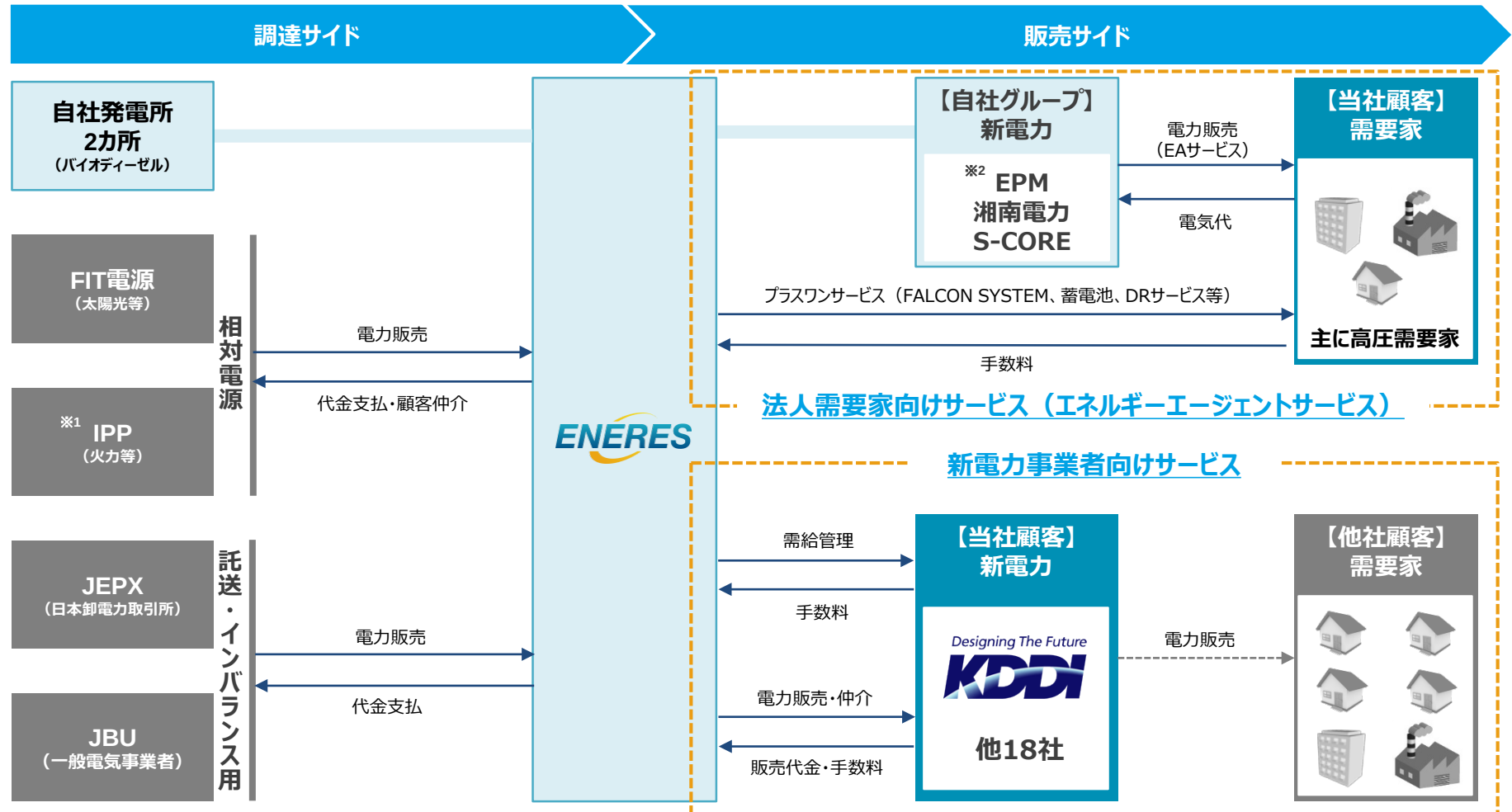
ユーザー、コミュニティ同士で、電気を自由に融通できる いままでにない新しいでんきの価値を創造する



Appendix. 主要サービス部門の概要



電源開発の新規案件の停止や事業の実態を反映させるため、法人需要家向けサービス「エネルギーエージェント(EA)サービス」と「新電力事業者向けサービス」にサービス区分を変更しています。

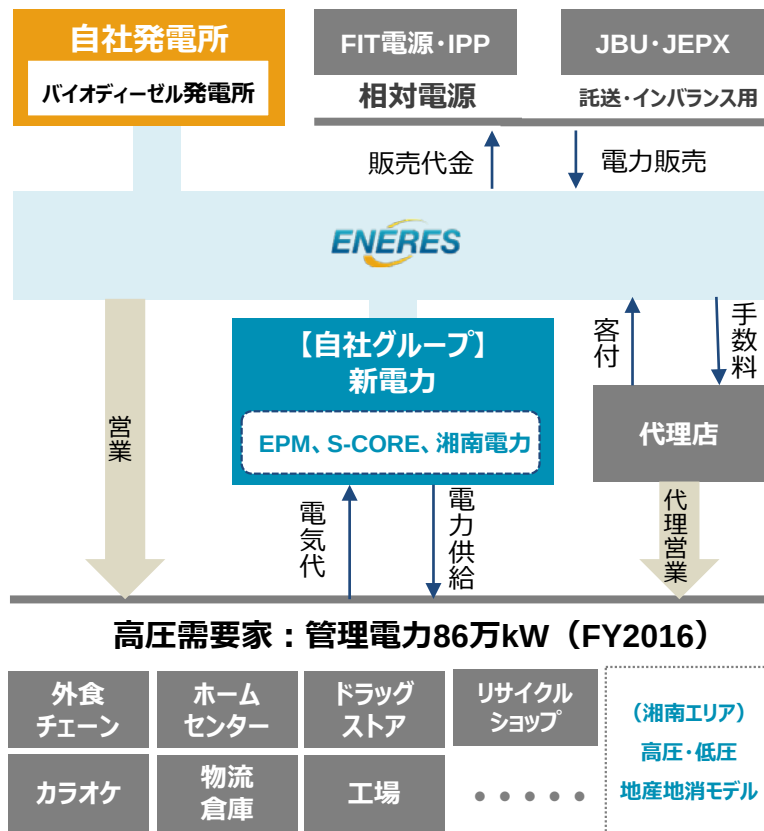


注釈(1): IPPとは、Independent Power Producerの略。独立系発電事業者（卸電力事業者）のこと。
 注釈(2): EPMとは、エナリス・パワー・マーケティングの略称。

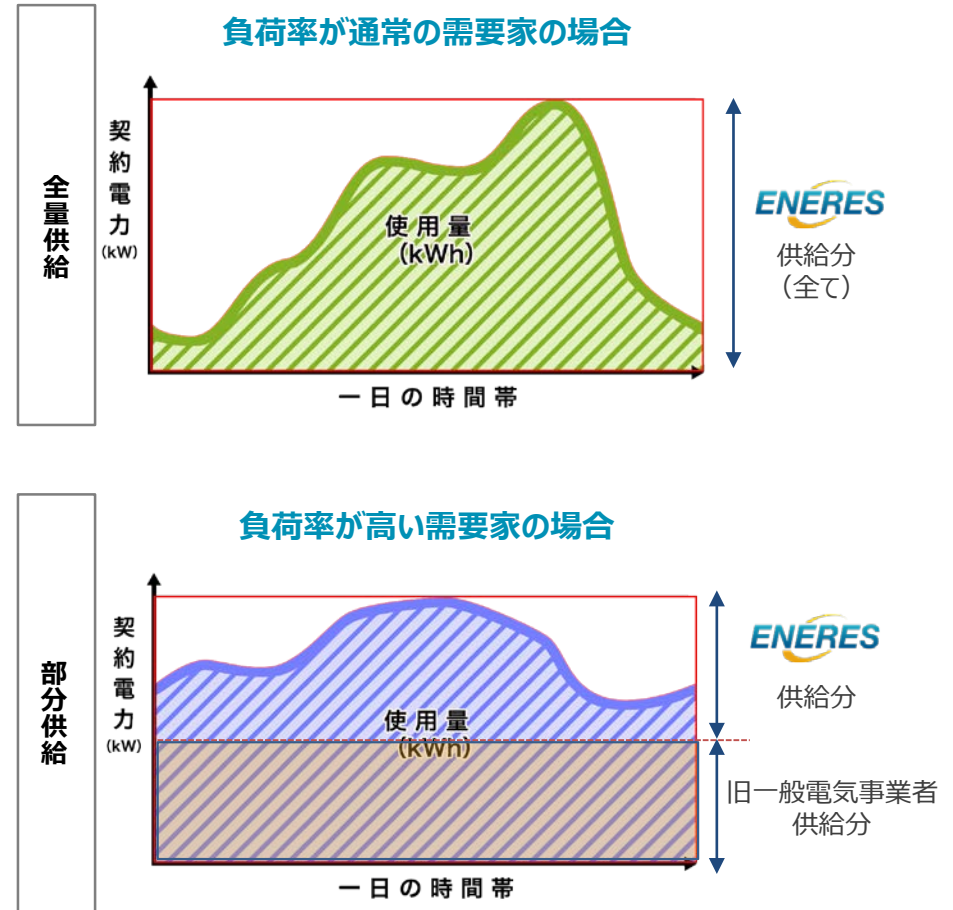
エネルギーエージェントサービスは、グループ新電力により主に高圧需要家向けに電力販売を行っています。
また、電力小売市場の中でも比較的早期からサービス提供を行っていたことで多様な電力供給方法を有しており、高負荷率の需要家に対する電力販売も可能にしています。

エネルギーエージェントサービスの概要

- 当社をエージェントとして、グループ新電力から高圧需要家（湘南電力は低圧需要家を含む）へ電力供給を行う



需要家への電力供給方法～全量供給と部分供給



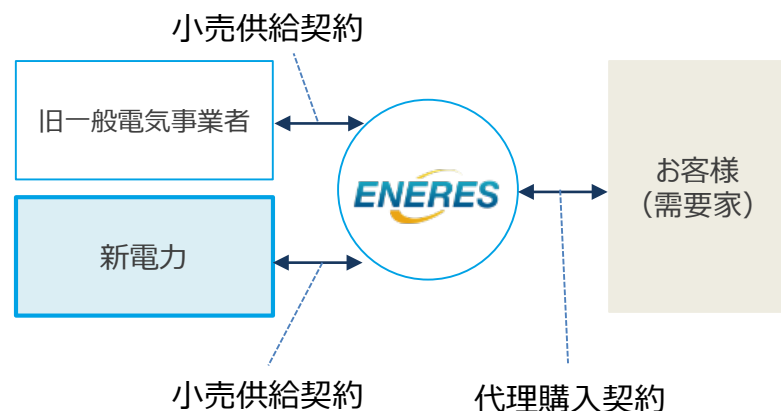
「電力の小売営業に関する指針」の制定により、電力代理購入サービス（エネルギーサービス部門）のスキーム変更にとともに、売上に影響が生じます（利益面への影響はありません）。

スキーム（契約形態）の変更～収益モデルの変化

< 変更前 >

事業名	部門名	サービス名
エネルギーマネジメント事業	エネルギーサービス	電力代理購入サービス
		FALCON SYSTEM販売
		その他

- 顧客への電力供給（旧一般電気事業者と新電力）のフロントとして電力を一括管理し、**顧客より電力代理購入サービス料金を得る**



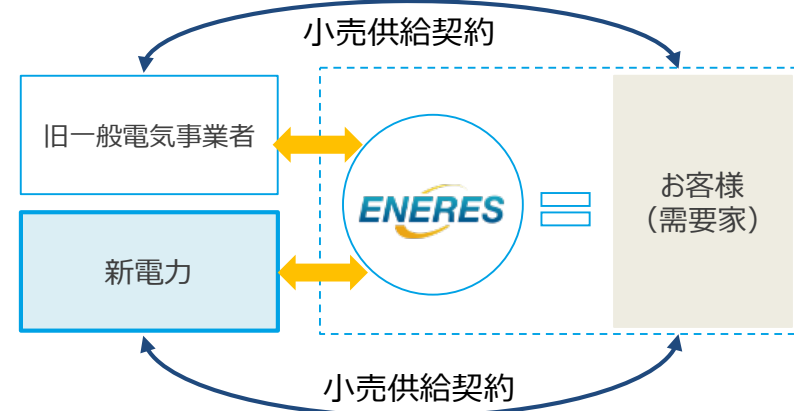
※当社の新電力は、エナリス・パワー・マーケティング、湘南電力、S-CORE

< 変更後 >

事業名	部門名	サービス名
エネルギーマネジメント事業	エネルギーサービス	エネルギー エージェントサービス
		FALCON SYSTEM販売
		その他

- 小売供給契約の主体は新電力と需要家（顧客）となり、顧客に代わって、新電力との料金交渉や料金請求等を取りまとめる行う

⇔ 契約手続き代行、料金請求取り纏め、料金交渉など

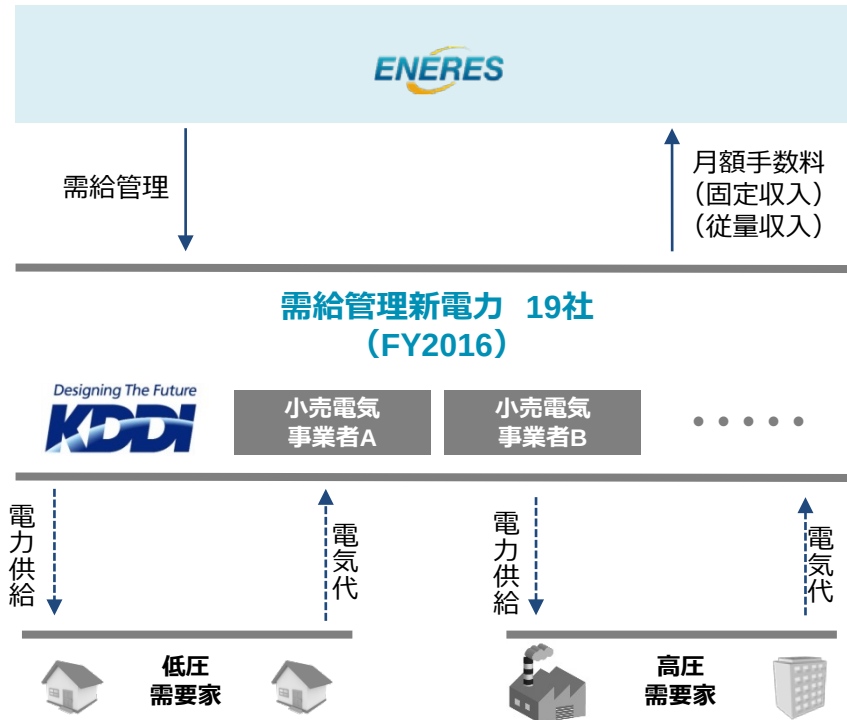


「電力の小売営業に関する指針」(平成28年1月 経済産業省)にて、電気事業法の規制の対象外と整理された【需要家代理モデル】を踏襲したスキームへ変更

創業事業である需給管理サービスは、他サービスとの関係性が強く、契約新電力の管理規模による従量型の手数料が主な収益となります。また、主な顧客としては、幅広く低圧需要家へ電力供給を行うKDDI等があります。

需給管理サービスの概要

- 新電力の設立支援を始め、設立後の需給管理・コンサルティングまでを提供
 - 収入の内訳としては、需給管理における「月額固定費用」と管理規模（契約新電力の供給規模）に比例する「従量収入」とに分けられる



売上高の内訳（FY2016）

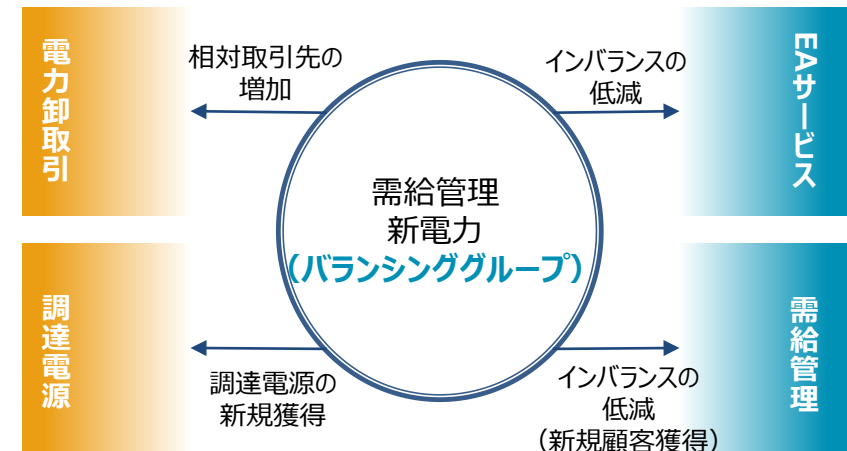
高圧 : 低圧

50 : 50

固定収入 : 従量収入

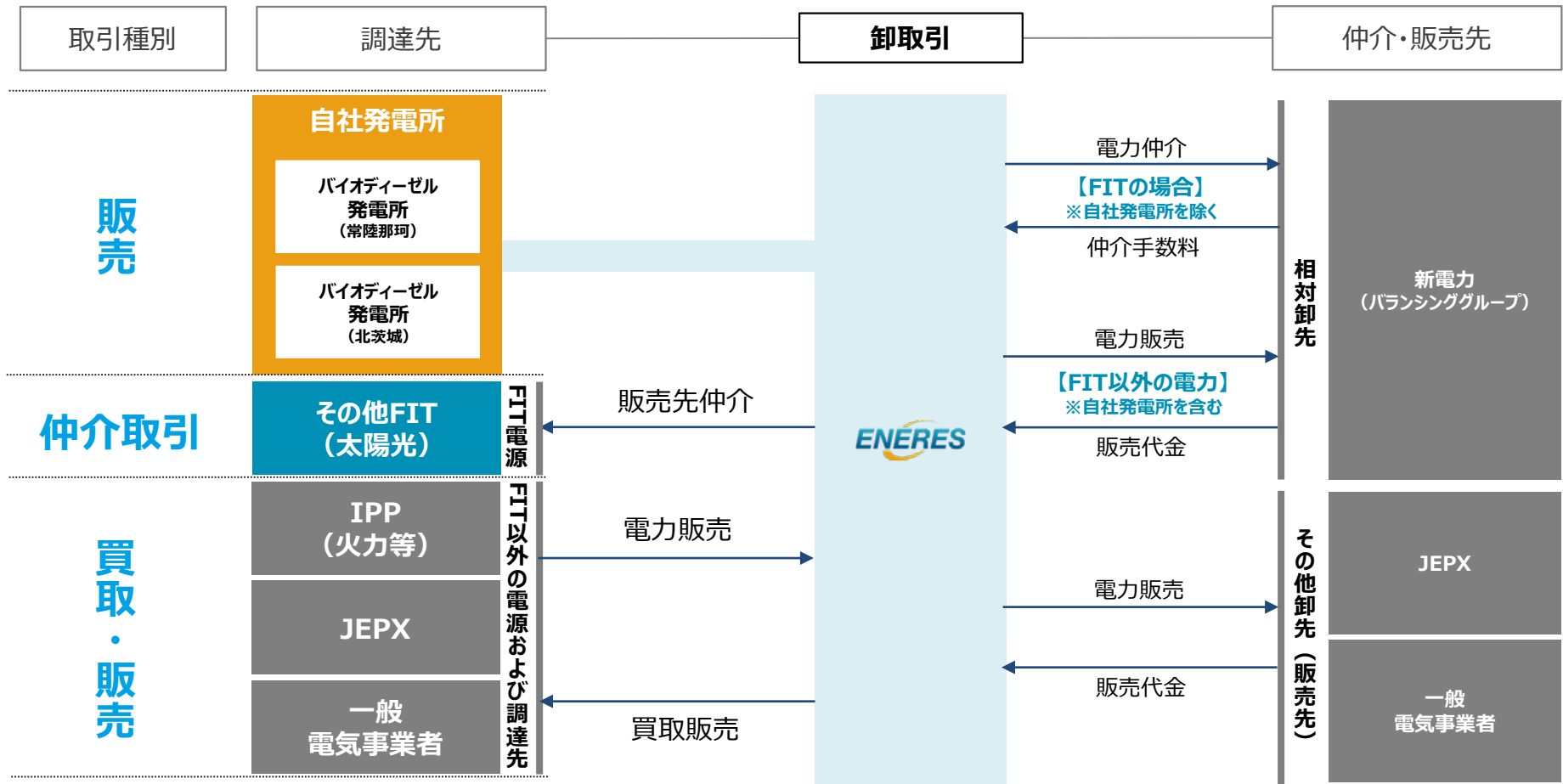
10 : 90

他サービスとの関係性



電力卸取引は主に需給管理サービスを行う新電力へFIT電源の仲介や電力の販売を行っており、新電力の供給規模拡大に応じて当社の販売量も拡大していく傾向にあります。仲介・販売する電力は、主に自社のバイオディーゼル発電所を始めとしたFIT電源や競争力のあるIPPの火力発電所等の電源から調達しています。

電力卸取引のビジネスモデル





東証マザーズ（6079）