



# 中部電力グループ 新中期経営計画の骨子

2026年4月28日  
中部電力株式会社

# 不適切事案への対応状況等

- 浜岡原子力発電所の新規制基準適合性審査における基準地震動策定に係る不適切事案につきましては、現在も独立した外部専門家のみで構成される調査委員会による調査が継続しておりますが、ステークホルダーの皆さまから再び信頼される企業へと生まれ変わるため、**先行して改善すべき事項**として、「**意識・行動の変革**」、「**組織・組織風土の変革**」、「**ルール・仕組みの強化**」を柱とする取り組みを着実に進めております
- 今後、調査委員会による調査結果も踏まえ、このような不適切事案を二度と生じさせることがないよう、ガバナンス改革等の**さらなる改善策・対応策を検討・立案し、全社を挙げて取り組んでまいります**

## 意識・行動の変革

- 2026年4月に制定した**行動規範**（Core Values）に則った、**経営層の率先垂範**や、各階層に対する**実践的な教育・啓発の継続的な実施**
- 原子力本部において、全役職員が、コンプライアンスを最優先に、各々が正しい判断・行動を実践していけるよう、具体的な事例等を用いた教育・研修等を積極的かつ着実に実施

## 組織・組織風土の変革

- 原子力本部において、他部門出身の副本部長による、組織の透明性を高めるための**風土改革の主導・推進**
- 組織の透明性・心理的安全性を高める**人事制度**（人事交流の加速、多面観察のさらなる活用等）の**導入・運用強化**
- 若年層による、将来の中部電力グループに関する検討・提言を踏まえた具体的な施策の展開

## ルール・仕組みの強化

- 原子力本部における、積極的に外部の目も取り入れた**各業務プロセスやルール、チェック機能等の仕組みの総点検、見直しの実施**
- 内部監査における、リスク評価の精度向上や、ルールの妥当性や合理性についての評価実施

# 中期経営計画（2022～2025年度）の振り返り

- 事業環境が大きく変動する中、2025年度の中期経営目標等（連結経常利益・ROIC・ROE）については達成いたしました
- 一方、業績には一時的な利益押し上げ要因が含まれることや戦略的投資等による利益貢献は成長段階にあること等から、ROEの向上は今後の最重要課題と認識しております

## 連結経常利益

目標	実績
2,000億円以上	→ 2,840億円

## ROIC

目標	実績
3.2%以上	→ 4.4%

## ROE

目安	実績
7%程度	→ 7.5%

※連結経常利益、ROIC、ROEは期ずれ影響除き

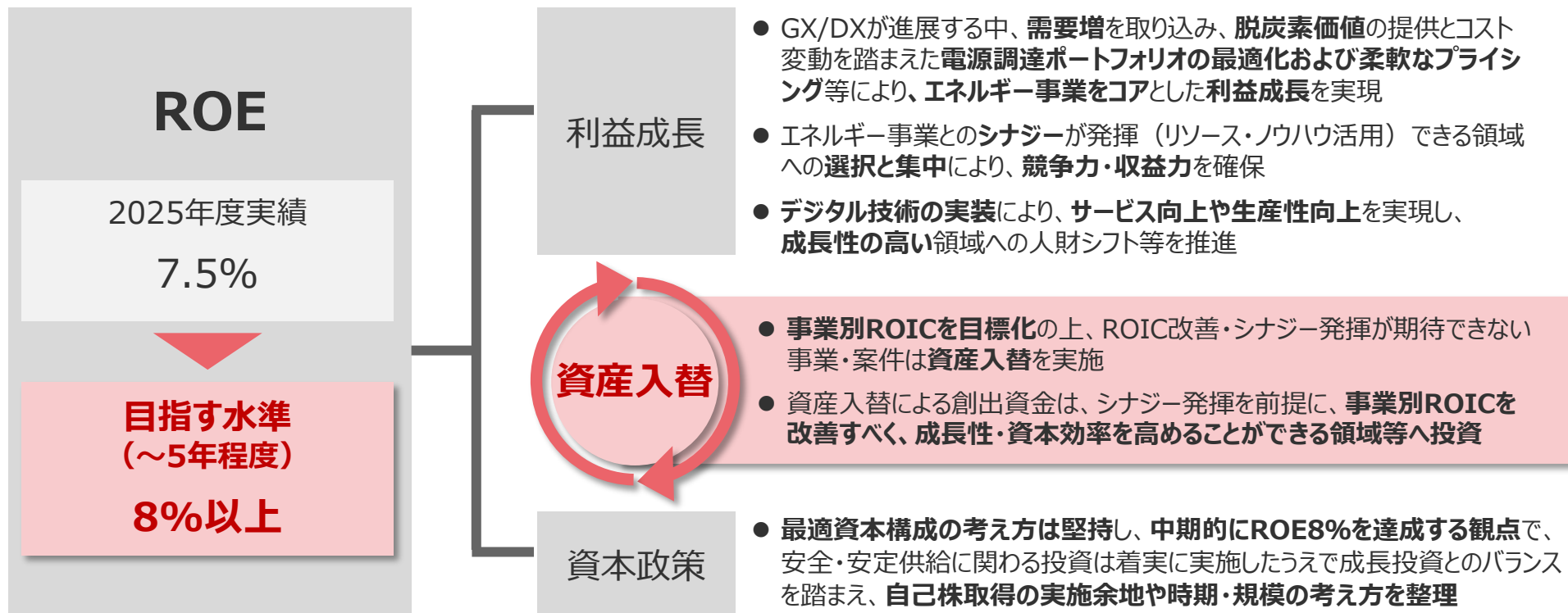
## 成果・課題等

- 中期経営目標（連結経常利益・ROIC）は達成
- 戦略的投資等により事業領域を拡大  
エスコン・Eneco・東芝中心に事業成長・企業価値向上に貢献したが、その他の領域での利益貢献は限定的であり、資本効率面（ROIC）でも課題
- 新成長領域のテレメータリング等でエネルギー事業とのシナジーを発揮したが、シナジー発揮が限定的な事業も多く存在
- JERAへの取締役派遣・経営レベルの対話等を通じガバナンスを確保。JERAの利益目標(2025年度2,000億円)は僅かに下回ったが、相応の実力はついたと評価。今後は資本効率等を一層強化

- 前回中期経営計画策定時は、省エネの進展等により国内エネルギー事業の縮小を想定していたものの、GX/DXを背景に中長期的な電力需要見通しは増加傾向、エネルギー事業の成長機会は拡大を想定しております
- 限りある経営資源のもと、資本効率を高める取り組みとして、選択と集中を通じた資産の入替等を加速してまいります

# 資本効率向上に向けた基本的な考え方

- ROE向上に向け、エネルギー事業をコアに利益成長を達成する事業ポートフォリオの構築を目指します  
その実現に向け、ROIC等に基づく資産入替や事業ポートフォリオ構築に向けた成長投資、資本政策等の検討を進めてまいります
- より具体的な施策は、調査委員会による調査結果も踏まえ、**新中期経営計画にてお示します**



長期的に  
目指す方向性※

**S+3E課題の解決**に向け、エネルギー事業を中心に**AI等の先端技術の実装**と、**業界横断の連携**や**シナジー事業との掛け合わせ**を通じ、**未来に向けてインフラを革新する企業**へ

※経営ビジョン2.0については、当社グループを取り巻く環境変化を踏まえて、見直しを検討しております

# 新中期経営計画で目指す姿と成長戦略の方向性

- エネルギー事業をコアにグループの強みを掛け合わせ、エネルギーバリューチェーンの強靱化に取り組むことで、ステークホルダーの皆さまとともに持続的成長を実現してまいります

## お客さまニーズや社会課題へのお応え

エネルギー事業をコアに、シナジー事業を掛け合わせ、  
人財・機能・データ連携でバリューチェーンを強靱化

### 成長戦略の柱

#### グループ経営の深化

##### 需要造成・安定供給

- 産業プロセスの電化、地域産業のDXを支援するソリューション提供、大規模需要の適地誘導
- 既存火力の老朽化や電力需要に応じた電源開発・更新、燃料ポートフォリオの強靱化

##### 低・脱炭素価値提供

- ガス火力の活用を軸に、水素・アンモニア等のLCF（低炭素燃料）火力化の推進
- 投資環境等を踏まえた再エネ電源の確保、国内エネ領域以外も含めた脱炭素貢献
- 社会・お客さまの排出量削減を推進

##### シナジー事業の展開

- エネルギー事業とシナジーが見込まれる事業を展開
  - インフラ事業者としての、まちづくりの展開等
- 例：マルチユーティリティ・不動産

基盤強化による  
強みの磨きこみ

強  
み

- ☆ 中部地域に根差し築いた顧客基盤、ブランド力、面的拠点
- ☆ お客さまへの電化・省エネ提案(ソリューション)、燃料トレーディングによる柔軟性・経済性追求、インフラ運営ノウハウ、脱炭素や安定供給の知見・経験等を有する人財
- ☆ 発販分離やシナジー発揮等に挑戦し続ける開拓者精神

エネルギー事業を中心に、AI等の先端技術の実装により、業務変革（生産性向上）と事業・サービスの高度化を推進

# 選択と集中の方向性

- 持続的な成長の実現に向け、エネルギー事業（コア事業）とシナジー事業に経営資源を最適配分してまいります
- 事業別ROICの目標化とモニタリング等により、成長戦略の実現に向けた資産入替を実施してまいります

これまで  
[経営ビジョン2.0・前期中期経営計画等]

- 域外へのサービス展開の加速
- ウクライナ危機からのエネルギー事業の回復
- 新成長領域等における取り組みの加速

## 主な取り組み結果

エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 海外モトパワー買収、CDIサードパーティ外設立（域外販売の加速）</li> <li>□ ミライズビジネスモデル変革（電化ソリューション・EMS※基盤構築）</li> <li>□ 再エネ開発投資加速（一部事業撤退）</li> <li>□ グローバル事業本部設置</li> </ul>
新成長	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ 事業創造本部設置（新成長領域の探索・事業化）</li> <li>□ 地域インフラ推進室設置（水道・資源循環・森林事業）</li> <li>□ 不動産事業本部設置（エスコン子会社化）</li> </ul>
基事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>□ DX推進室設置（DX基盤整備・DX人材育成）</li> </ul>

シナジー発揮が困難・低ROICの案件等の入替を進めていく

新中期経営計画の方向性（～5年程度）

長期

- 「選択と集中」を進め、エネルギーをコアとした成長実現で、多角化から転換
- エネルギーとシナジーが発揮できる事業に集中

## 選択と集中の方向性

● 集中 ▲ 厳選 × 撤退・縮小 シナジー例

エネルギー事業	<p><b>需要造成</b></p> <ul style="list-style-type: none"> <li>● 安定供給（システムの次世代化・供給力の確保等）</li> <li>● 脱炭素価値等の提供（GX/DXソリューション・EMS※展開）</li> <li>▲ 投資環境等を踏まえた再エネ電源等の確保（国内外）</li> <li>▲ グローバル既投資案件の資産入替</li> <li>● バリューチェーン強化に向けたグループ経営</li> </ul> <p>グループ横断での人材・設備・機能等の活用によるバリューチェーン最適化</p>
シナジー事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>× シナジー発揮・資本効率改善が難しい事業からの撤退</li> <li>● 水資源/資源循環/農林資源領域に絞込み</li> <li>● 不動産事業はコア事業を中心としたシナジー発揮を追求</li> </ul>
基事業	<ul style="list-style-type: none"> <li>● デジタル変革推進本部の設置</li> <li>デジタル・イノベーション投資により先端技術を実装し、変革を加速</li> </ul>

差別化・競争力の強化

エネルギー事業とシナジー事業が融合し、グループ会社も併せ、未来に向けてインフラを革新する企業へ

※エネルギーマネジメントシステム

# 新たな株主還元方針の方向性

- 自己資本比率30%半ば～後半を目安とした最適資本構成の考え方は堅持し、中期的なROE8%実現の観点も踏まえた資本政策を検討・実施してまいります
- 中東情勢、不適切事案を踏まえた影響を精査する必要があり、調査委員会による調査結果も踏まえ、新たな株主還元方針は新中期経営計画でお示します

## これまで（2025）

## 新中期経営計画の方向性（～5年程度）

### 配当

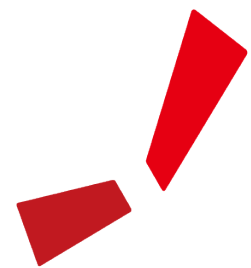
- ・ 安定的な配当の継続を基本としながら、利益の成長を踏まえた還元を努め、**連結配当性向30%以上**を目指す

- ・ 現行の配当水準(70円)を下限に、**短期業績に左右されず、利益伸長に応じた段階的な増配を実現**する方針を整理
- ・ **資本コストや株価を意識した経営の観点や、資本市場の皆さまとの対話等を踏まえ、中期的に実現すべき配当水準を検討**のうえ新中期経営計画で提示

### 最適資本等

- ・ 脱炭素や新成長領域等への投資等の事業リスクに備える必要資本およびWACC低減や資金調達に必要な格付維持の観点を踏まえ、**自己資本比率は30%半ば～後半を目安**

- ・ **従来の最適資本構成の考え方は堅持し、中期的にROE8%を達成する観点で、安全・安定供給に関わる投資は着実に実施したうえで成長投資とのバランスを踏まえ、自己株取得の実施余地や時期・規模の考え方を整理**し、新中期経営計画で提示



中部電力