

第

2

編

中部電力グループ経営ビジョンの策定

第1章 中部電力グループの目指す姿

第2章 中部電力グループの事業モデル確立





第2編 中部電力グループ経営ビジョンの策定

第1章 中部電力グループの目指す姿

2011年2月に「経営ビジョン2030」を策定した。しかし、2011年3月の東日本大震災以降、当社を取り巻く事業環境は大きく変化した。これにより、改めて将来像を指し示すことが求められ、2016年2月にそれまでの大きな方向性は堅持しつつ、経営ビジョンの改定を行った。

中部電力グループ全体で目指す方向性は「変わらぬ使命の完遂」と「新たな価値の創出」を高い次元で同時に達成することである。「変わらぬ使命の完遂」は、地球環境に配慮した良質なエネルギーを安全・安価で安定的に届けるという、エネルギー事業者としての使命である。そして「新たな価値の創出」は、中部電力グループがエネルギー分野におけるリーディングカンパニーとして勝ち残っていくため、新たな発想で事業を展開することである。この目指す方向性を経営ビジョンとして具体化した「目指す姿」を、「一歩先を行く総合エネルギー企業グループ」とした。

2018年3月、当社はさらに大幅な経営ビジョンの改定を行った。改定の背景には、社会構造の変化、電力・ガス小売全面自由化の開始、テクノロジーの進化、低炭素社会の実現に対する気運の高まりなど、我が国の状況と中部電力グループを取り巻く事業環境の急激な変化がある。これまでの経営ビジョンの考え方を継続しながら、「発電分離型」と「将来的な収益の柱の構築」という従来の延長線上の取り組みではない観点を明確に打ち出した。

「発電分離型」のビジネスモデルは、電力卸市場の流動性が拡大し、これまでの供給エリアの概念が失われるという環境下において、事業体ごとの自律的な取り組みによって、より強靱な企業グループに成長させ、より高い価値をお客さまにお届けすることを目的としている。

「収益の柱の構築」は、これまでとは異なるアプローチである。電力インフラを越え、さまざまなインフラとつながることにより、新しい価値を生む「コミュニティーサポートインフラ構築」という新しいビジョンを作り上げた。

当社は、新しい経営ビジョンのもと、2020年代後半には連結経常利益2,500億円以上の企業グループを目指すという非常に高い目標を設定した。

第1節	中部電力グループ経営ビジョンの策定の経緯	156
第2節	中部電力グループ経営ビジョンの概要	159
第3節	経営ビジョンを実現するための経営計画	162

第2章 / 中部電力グループの事業モデル確立

市場の流動性が拡大し、供給エリアの概念がなくなっていく事業環境に対応するため、中部電力グループは、市場への高い対応力が発揮できる、発電と販売を分離した「発電分離型」の事業モデルに移行した。

発電事業においては、当社と東京電力(株)が提携し設立した企業である(株)JERAが、燃料上流・調達から発電、電力・ガスの卸販売にいたる一連のバリューチェーンを持つ国内最大規模の事業者となった。また、(株)JERAは「世界のエネルギー問題に最先端のソリューションを提供すること」をミッションに掲げ、LNGインフラの開発、最適化・トレーディング事業の拡大、LNG火力の性能向上だけでなく、再生可能エネルギー事業の拡大までグローバルに事業を展開している。

販売事業においては、当社は電力・ガスの小売全面自由化以降、競争環境が厳しさを増すことを強く認識している。お客さまに安定・安価なエネルギーをお届けすることに加え、新成長分野として「新しいコミュニティの形」の提供を打ち出した。「新しいコミュニティの形」の提供の具体策として、「デジタル化」「お客さま起点」「低炭素化」をキーワードに据え、既存のエネルギーインフラの発展形となる「コミュニティサポートインフラ」の創造に注力していくこととした。

一方、時代がいかに変わろうとも、電力の安定供給は電力会社の不変の使命である。当社は、燃料調達・発電からお客さまへ届けるバリューチェーン全体の進化に取り組んでいるが、なかでも重要な課題が、電力ネットワークの高度化である。2012年の固定価格買取制度（FIT）の導入以降、再生可能エネルギーが大量に連系し、電気の流れが大きく変化している。その再生可能エネルギーの多くは、出力変動の大きい太陽光発電・風力発電である。当社は非安定型の再生可能エネルギーが急増傾向にあっても、これまでと同じように高い品質を保つべく、種々の取り組みを進めている。

第1節	発電分離	168
第2節	新成長分野の事業化加速	171
第3節	低炭素社会の実現	172
第4節	新たな時代の安定供給	175



第2編 中部電力グループ経営ビジョンの策定

第1章 中部電力グループの目指す姿

第1節	中部電力グループ経営ビジョンの策定の経緯	156
第2節	中部電力グループ経営ビジョンの概要	159
第3節	経営ビジョンを実現するための経営計画	162

写真

オランダ総合エネルギー事業会社
Eneco社とのシナジー創出

第1章 中部電力グループの目指す姿

第1節

中部電力グループ経営 ビジョンの策定の経緯

1 中部電力グループ経営ビジョンの改定 (2016年2月)

当社は、2011年2月に経営ビジョン2030を策定し、全てのステークホルダーに発信した。しかし、2011年3月の東日本大震災により、当社を取り巻く事業環境は大きく変化することとなった。

まず、お客さまとの環境変化という点で、電力小売全面自由化・ガス小売全面自由化という、いわばエネルギーの民主化が挙げられる。これは、従来の供給者主導から、お客さま・マーケット主導の世界への移行を意味している。すでに足元では、電気・ガスなどのエネルギーを最適に組み合わせた供給や情報通信との融合など、エネルギーの枠を越えて、ボーダレスの競争が始まっていた。

また、国内の経済成長の鈍化、省エネルギーの進展などにより、国内エネルギー需要は伸び悩む傾向が顕著であった。一方で、再生可能エネルギーの大量導入に加え、原子力の再稼働、新規大規模電源の運開(2020年代半ば)などにより、電気の需給は緩和傾向となった。

当社はこのような事業環境変化を踏まえた形で、2016年2月、2011年に公表した経営ビジョンにおける大きな方向性は堅持しつつ、以下の内容で経営ビジョンの改定を行った。

2 中部電力グループの目指す姿

中部電力グループはこれまで、中部地域を基盤として、発電・送配電・販売を一体的に行い、地域のお客さまに電気を届けてきた。

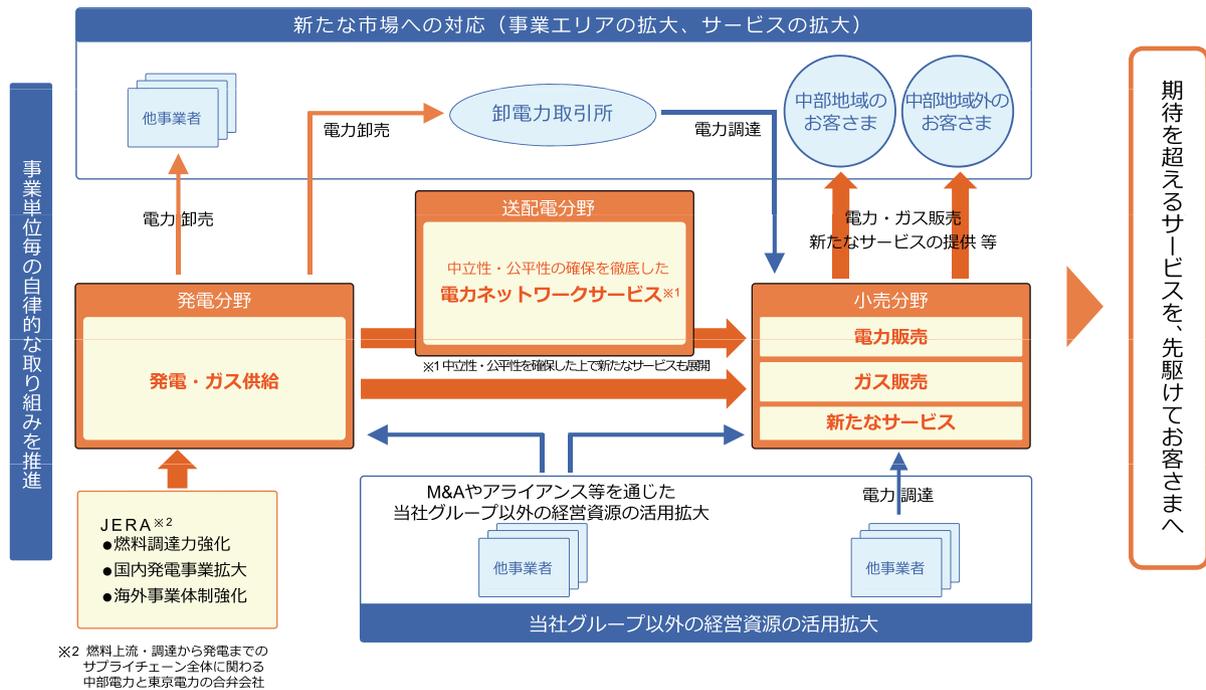
この一貫体制の下で取り組んできた「地球環境に配慮した、良質なエネルギーの安全・安価で安定的なお

届け」というエネルギー事業者としての使命は、今後も変わることなく確実に達成していく(変わらぬ使命の完遂)。

同時に、中部電力グループが、エネルギー分野におけるリーディングカンパニーとして勝ち残っていくためには、事業環境の変化に適切に対応し、新たな発想で事業を展開していくことが必要である(新たな価値の創出)。

「変わらぬ使命の完遂」と「新たな価値の創出」を高い次元で同時に達成することで、期待を超えるサービスを、先駆けてお客さまへ届けていくことを中部電力グループ全体で目指す方向性とした。この目指す方向性を経営ビジョンとして具体化した「目指す姿」を、期待を超えるサービスを先駆けてお客さまへお届けするリーディングカンパニーとして、「一歩先を行く総合エネルギー企業グループ」とした。これは、取り巻く事業環境の変化を踏まえ、選んでいただくお客さま、そして社会の視点に立って見直したもので、エネルギーはもちろんのこと、広くお客さまに満足いただけるサービスを提供することを目指すものである。そのためには、ニーズに応えるだけでなく、より能動的にニーズを先取りし、満足いただけるサービスを提供することを目指していかなければならない。

中部電力グループは、これまで競争力の強化、収益機会の拡大に向けて、他社に先駆けて取り組みを進めてきた。今後も厳しい競争を勝ち抜き、持続的な成長を達成するためには、ライバルを上回るトップレベルの技術力・サービス力・マネジメント力を磨き、これらの取り組みを一層加速していくことが必要となる。したがって、中部電力グループは、エネルギー分野のリーディングカンパニーを目指し、それぞれの事業分野で取り組みを進めていく。



3 新たなビジネスモデルの構築

「目指す姿」の実現に向けて、全ての事業単位において自律的な取り組みを推進し、新たな市場に対応するとともに、M&A やアライアンスなどの機会も積極的にとらえ、グループ各社も含めた内外の経営資源を最適に組み合わせ活用していく。

【事業エリアの拡大】

首都圏を中心に、従来の中部エリア以外のお客さまにもサービスの提供を拡大していく。また、海外事業（燃料事業、海外発電・インフラ事業など）を積極的に展開していく。

【サービスの拡大】

電力・ガスをワンストップでお届けするガス&パワーの積極展開を図るとともに、お客さまのニーズを先取りし、エネルギー以外のサービスも含め、お客さまの期待を超えるサービスを提供していく。

【グループ外経営資源の活用拡大】

グループ外取引・卸電力市場などを通じ、調達・販売力を強化していく。加えて、他社との提携・M&A などにより、中部電力グループ以外の経営資源についても積極的に活用していく。

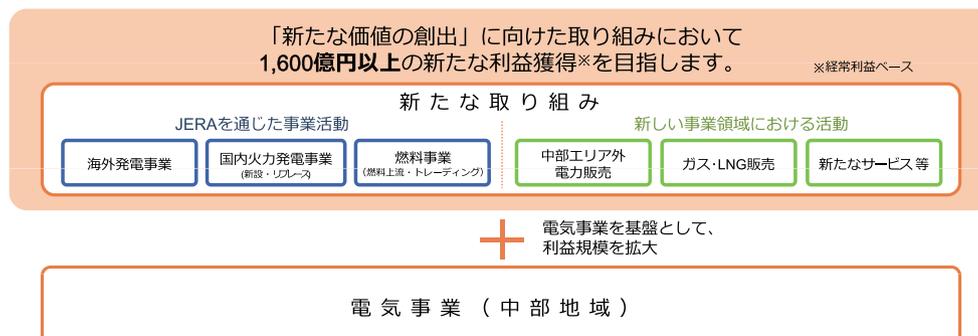
【事業単位ごとの自律的な取り組み】

変化に柔軟・迅速に対応する自律的な事業体制構築に向け、2016年4月からカンパニー制を導入した。発電・送配電・販売の各分野は、それぞれ異なる市場・事業機会に向き合い、卸電力市場の活用や調達力の強化などを図りつつ、自律的にビジネスモデルを構築していく。

4 定量的な目指す姿

急激に変化する事業環境下であっても、日本国内はもとより、グローバルな視野で競争力ある事業を展開するため、その基盤となる財務の安定性の維持に努めていく。

その上で、利益成長を積極的に追求し、(株) JERA を



中部電力グループは、中部地域における電気事業を基盤に、新たな事業領域の拡大(エリア、サービスの拡大等)を図り、期待を超えるサービスを、先駆けてお客さまへお届けする「一歩先を行く総合エネルギー企業グループ」として、持続的な成長を達成していきます。

通じた事業活動や中部エリア外の電力販売をはじめとする新しい事業領域における活動など、「新たな価値の創出」に向けた取り組みにより、これまでの電気事業からの利益とは別に、1,600億円以上(2030年時点)の新たな利益獲得を目指すこととした。

5 中部電力グループ経営ビジョン策定 (2018年3月見直し)の経緯

2016年2月に、経営ビジョン2030の大きな方向性は堅持しつつ、事業環境の変化を捉え、取り組みを拡大・加速するとの思想で改定を行ったが、当社はさらに大きく経営の舵を切ることとなった。

一つ目が、発電部門と販売部門の意思決定の分離、いわゆる「発販分離型」のビジネスモデルの採用である。それまでも人口減少や、国内経済の成長鈍化といった国内エネルギー市場の縮小のトレンドは意識されてきたが、それに加えて電力卸市場の流動性拡大に向けた諸制度の整備が急速に進んでいったことの影響が大きい。従来、当社は事業単位ごとの自律的なビジネスモデルを志向してきた。しかし、市場流動性が拡大する環境下では、その取り組みをもう一段加速させ、(株)JERAへの火力発電事業などの完全統合、ネットワーク部門の法的分離に合わせ、完全な形で発販分離型のビジネ

スモデルへの変革を示す必要があった。

二つ目に、縮小する国内エネルギー市場の収益減少分の長期的カバーと、将来的な「収益の柱」の構築である。国内エネルギー市場が縮小する中では、エネルギー事業を強化しても成長に限界がある。縮小均衡ではなく、持続的な成長を志向するためには、それまでとは全く異なるアプローチで新しい収益の柱を目指していく必要があった。

こうした議論の末、電力インフラを超え、他のさまざまなインフラ(例えばガス事業)とつながることにより、新しい価値を生む「コミュニティサポートインフラ構築」という、これまでの当社にはなかった全く新しいビジョンを作り上げた。これが、事業創造本部の設立、コーポレートベンチャーキャピタルの設置などの施策につながっていくこととなった。

第2節

中部電力グループ経営
ビジョンの概要

1 新たなビジョン公表

当社は、2011年2月に経営ビジョンを公表し、2016年2月には、大きな方向性は堅持しつつ取り組みを加速させる内容で改定を行った。

2018年3月に公表した経営ビジョンでは、当社が経営ビジョンを公表しはじめて以降、初めての大幅な改定を行った。事業構造の変革と新しい成長分野の確立により中部電力グループの持続的な成長を実現するという、従来の延長線上の取り組みではない観点を明確に打ち出した。背景には、社会構造の変化、電力・ガス小売全面自由化の開始、テクノロジーの進化、低炭素社会の実現に対する気運の高まりなど、我が国の状況と中部電力グループを取り巻く事業環境の急激な変化があった。

【社会構造の変化】

人口の減少や国内経済成長の鈍化により、我が国ではさまざまな社会課題が深刻化していた。社会課題の中でも、コミュニティの希薄化は深刻であり、生活の利便性や安全性の維持・向上に係るお客さま・社会からの期待はますます高まっていた。

【事業制度の変化】

2011年3月の東日本大震災以降、エネルギー事業に係る制度は大きく変化した。具体的には、電力・ガスの小売全面自由化や、送配電の広域化・中立化を見据えた電力広域的運営推進機関の設立、送配電部門の法的分離などがある。こうした制度面での変化は、発電・送配電・販売を異なる3事業と捉えることが前提となっていた。

【テクノロジーの進化】

IoT (Internet of Things モノのインターネット)・

AI (Artificial Intelligence 人工知能)・ビッグデータ分析・クラウドコンピューティング・蓄電池などの先端技術は、相互に作用しながら急速に発展しており、これらの技術の活用は新しいサービス開発の可能性を秘めていた。エネルギー事業の観点からは、発電・流通、お客さま設備から得られる多種多様なデータを利用したきめ細やかな運用・制御や、分散型エネルギー供給・デマンドサイドマネジメント・ローカルグリッドなどのサービスにつながる可能性があり、中部電力グループも積極的にその活用に向けた取り組みを展開してきた。

【環境意識の高まり】

温室効果ガス削減に向けた国際的な枠組みが形成されるなど、低炭素社会の実現に対するお客さま・社会の関心は、ますます高まっていた。また、ESGへの取り組みに関する投資家・株主の関心が高まり、環境を意識した経営はこれまで以上に重要になっていた。

2 中部電力グループ全体で目指す方向性

こうした事業環境の変化の中においても、「変わらぬ使命の完遂」と「新たな価値の創出」の同時達成による「一歩先を行く総合エネルギー企業グループ」を目指す姿勢という、中部電力グループの企業理念や、2016年2月公表の経営ビジョンにおいて掲げた考え方を継続した。

本経営ビジョンでは、事業環境変化の中に成長のチャンスを見出し、成長を実現するべく、「中部電力グループがお客さま・社会に提供すべき価値は何であるか」という点に立ち返って方向性を示した。エネルギー事業において、「中部電力グループがお客さま・社会に提供すべき価値」は良質なエネルギーを安全・安価で安定的にお届けすることである。これを従来より高い次元で実現させるため、発電分離型の事業モデルに移行し、それぞれの自律的な取り組みにより、より強靱な企業グループに成長するとの方向性を掲げた。また、新しい成長分野においては、「中部電力グループがお客さま・

社会に提供すべき価値」として、希薄化の進む現代のコミュニティに新たなソリューションを提供し、コミュニティが抱えるさまざまな社会課題の解決に寄与することを目指すこととした。これにグループ一丸となって取り組むことで、収益の柱に育てていくという方向性を掲げることとした。

3 発販分離型の事業モデルへの移行

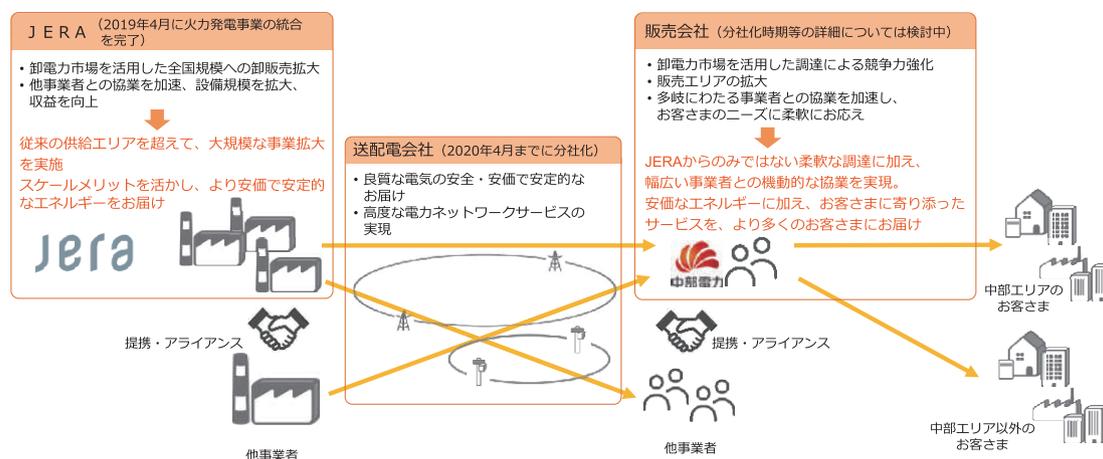
人口の減少や国内経済成長の鈍化により、我が国の想定エネルギー需要が縮小していく中、エネルギー事業における競争は非常に厳しいものになることが予想された。また、制度面では卸電力市場の整備が進められており、市場流動性の拡大が見込まれた。

市場の流動性が拡大し、これまでの供給エリアの概念が失われる事業環境下においては、発電から販売までを一貫体制にて実施するこれまでの垂直統合型の事業モデルから発販分離型の事業モデルに移行して、市場への対応力を高める必要がある。発電・送配電・販売事業者はそれぞれ異なる市場（事業活動エリア・事

業パートナー・お客さま）と向き合い、自律的な取り組みの迅速な展開が求められる。そして、良質なエネルギーを安全・安価で安定的に届けることに加え、新たなサービスを提供していかなければならない。

具体的には、中部電力グループの発電事業者の電気は、ほとんど全てグループの販売事業者へ引き渡されてきた。しかし、市場流動性が拡大する中においては、グループ内だけでなく、電力卸売市場や他の小売電気事業者向けの相対卸取引も選択肢に加えることで、利益の最大化を図ることが有効な施策であると整理した。従来の垂直統合型の事業モデルでお互いに利益を依存し合う体制から、外部にも利益の源泉を求める体制に変化するのである。

これに加え、発販分離型の事業モデルにおいては、お互いの取引関係に制約されず、多岐にわたる事業者と柔軟な協業を加速していくことがポイントである。それぞれの事業体が、事業環境変化に対して柔軟に対応し、さまざまなビジネスモデルを構築することで、それぞれが独立した価値を生み出していかなければならない。



4 新しい成長分野の確立

今回の経営ビジョンで示した「新しい成長分野」とは、先端技術を活用した「新しいコミュニティの形」の提供である。希薄化の進む現代のコミュニティが抱えるさまざまな社会課題を解決することを目指した。

アプローチとしては、社会課題の解決（＝ニーズの視点）を出発点に、技術革新（第4次産業革命の視点）と自社の強み（コアコンピタンスの視点）の重なる部分に新しい成長分野を見出していくこととした。

中部電力グループが保有する電力インフラの構築・運用により、地域を支えることで築いてきたお客さまとの信頼関係や、その基盤である確かな技術力・提案力という強みを発揮できることが、成長分野確立の前提になる。

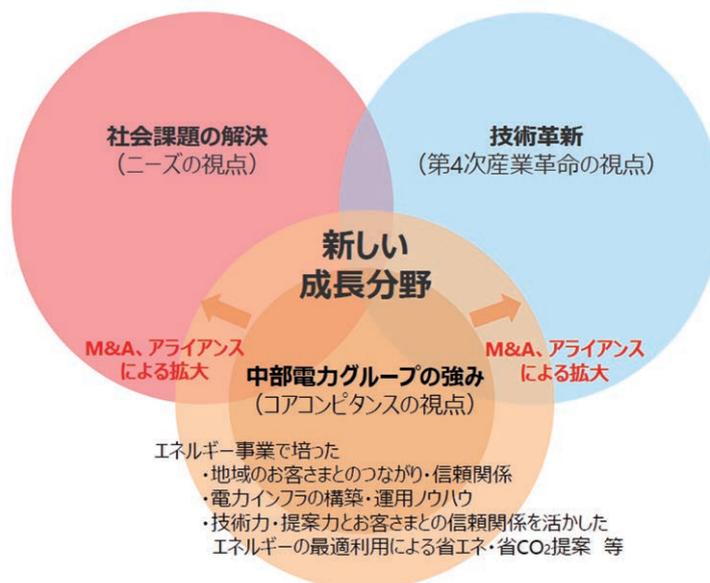
また、「新しいコミュニティの形」の具体的なソリューションとして、電力情報の利活用サービスの提供が挙げられる。子どもたちや高齢者が安心して生活できる安全なまちづくりや、家庭内データや医療データの連携による遠く離れた地域に住む両親の健康の見守り、遠く離れた個人と個人のニーズをマッチングし、太陽光発電

の余剰電力を個人間で手軽に取引できるプラットフォームなどである。これらは、人と人との新しいつながりを生み出すきっかけとなるサービスとして期待される。

近年、さまざまな事業者がコミュニティに対するソリューションを模索・提案している。そのような中、電気事業を通じて地域のお客さまとのつながりや信頼関係を築いてきた中部電力グループは、これらのサービスを提供する事業者として最も期待されているポジションにいると考えている。

中部電力グループはこれまでもさまざまな新規事業を展開してきた。しかし、これらの新規事業は電気事業における収益が一定程度見込める環境下での取り組みであり、あくまで電気事業が優先であったために、大きく実を結ばなかった。

今後は、将来的なエネルギー需要の伸び悩み、電力の小売全面自由化に伴う競争激化などにより、電気事業のみでこれまでと同様の安定した収益を確保することは困難となる中、新たな収益の柱を育てていく必要がある。



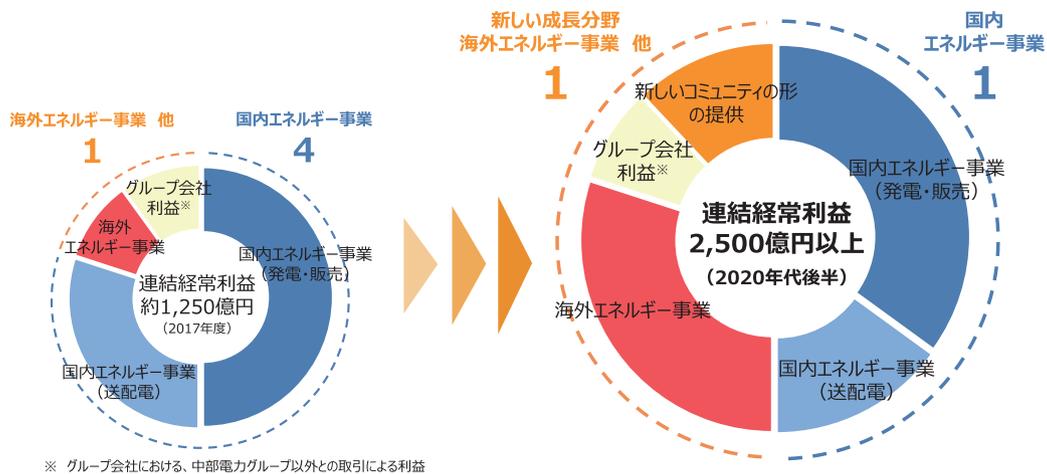
5 定量的な目指す姿

2016年2月に公表した経営ビジョンにおいては、定量的な目指す姿として、「『新たな価値の創出』に向けた取り組みにより、これまでの電気事業からの利益とは別に、1,600億円以上の新たな利益獲得」を目標として掲げた。その背景には、(株)JERAへの火力発電事業の完全統合が未確定であったことなどの要因があった。

当該経営ビジョンにおいては、2019年4月に火力発電事業などの(株)JERAへの統合が完了する見通しで

あること(当時)に鑑み、中部電力グループの連結経常利益とその構成を定量的な目指す姿として掲げた。

具体的には、「発販分離型の事業モデルへの変革」により既存エネルギー事業の収益規模を拡大するとともに、「新しい成長分野の確立」や「海外エネルギー事業の拡大」などによる収益構造の変革を推し進め、バランスの取れた事業ポートフォリオを構築していくこととした。また、これらを通じて2020年代後半には連結経常利益2,500億円以上の企業グループを目指すという非常にチャレンジングな目標を設定した。



第3節

経営ビジョンを実現するための経営計画

1 事業環境の変化

経営ビジョンを実現するための足元の経営計画として、2019年3月に「2019年度 経営課題への取り組み ~経営ビジョンの実現に向けて~」を公表した。本資料の中で、経営ビジョンにおいて「目指す姿」として提示した「2020年代後半に連結経常利益2,500

億円以上」の実現に向けたマイルストーンとして「2021年度に連結経常利益1,700億円以上」を新たな経営目標として設定した。

本資料の公表時点で、従来の経営目標であった「2018年度までに連結経常利益1,500億円以上」を達成できる見通しではあった。しかし、販売の競争激化や、既存火力事業が(株)JERAへ移行することに伴う持分連結影響などにより、先行きの厳しい収支状況が想定されており、設定した新経営目標の水準は非常に挑戦的なものだった。

経営ビジョンにおいて提示した発電分離型の事業モデルにより、各事業が異なる市場と向き合い、自律的に事業を行う体制を整えたうえで、経営課題に対する以下四つの重点的な取り組みを中部電力グループ一丸となって推進することで、持続的な成長を実現していくこととした。

- ① 浜岡原子力発電所の安全性の更なる向上
- ② 新たな時代の安定供給
- ③ 成長に向けた事業基盤の強化と持続的な成長の実現
- ④ 新成長分野の事業化加速

特に四つ目の新成長分野の事業化加速については、経営ビジョンで示した、社会課題を解決するための「新しいコミュニティの形」をいち早く提供できるよう、これまで以上に取り組みを推進していくことが必要であると考え、新たに項目として設定した。

また、新たな経営目標の設定とあわせて、経営ビジョンの実現も見据え、将来にわたる持続的な成長を確かなものとするため、投資を強化することとした。特に再生可能エネルギーの拡大・海外事業の展開・新成長分野の事業化などについて「戦略的投資」と位置づけ、2023年度までの5年間累計で3,000億円以上

(「2020年度中部電力グループ経営課題への取り組み」で4,000億円以上に増額)の投資を実施していくこととした。

さらに、株主還元方針についても変更することとした。新たな方針は、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に努め、連結配当性向30%以上を目指すというものである。発電分離型の事業モデルへの移行、各事業が自律的に事業を推進していく新たなビジネスモデルの実践という事業環境の変化が踏まえられている。

2 ESG 経営の推進とSDGsへの貢献

当社は、2018年3月公表の「2018年度経営課題への取り組み」において、ESG経営の推進を打ち出した。ESG経営においてはS+3Eの実践と、コミュニティサポートインフラの創造を通じて、中長期的な企業価値向上と社会の持続的発展への貢献を目指している。

また、2019年3月公表の同計画より、2015年9月の国連サミットで採択されたSDGs(持続可能な開発目標)への貢献についても積極的に取り組む方針を示している。

持続的な成長と企業価値の向上

ESGの重要課題





2018年の 「経営ビジョン」改定

本エピソード当時の所属・役職等

花村幸正 / 2013.9～ 経営戦略本部 事業戦略G 主任/副長

2016.4～ グループ経営戦略本部 グループ経営戦略G 副長

2018.4～2019.3 コーポレート本部 事業戦略室 副長

「改定」を迫られたビジョン

2018年3月、当社は「中部電力グループ 経営ビジョン」（以下「ビジョン」）を改定した。2年前の2016年に策定したビジョンの“改定版”という位置づけだ。一度策定したビジョンを僅か2年で改定。通常なら早すぎる。本来、目指す未来像はそうそう変えるものではない。

しかし、電力業界は当時、一度策定したビジョンを改定せざるを得ないほどの荒波に揉まれていた。わたしは、このビジョン改定に携わった一人として、大袈裟に言えば、その歴史的転換の渦中にいたことになる。

2004年に入社し、2013年から6年間、経営戦略本部（組織名称変更の期間あり）に在籍した。その間、2016年2月のビジョン策定にも関わったが、その後1年間で「電力会社はもう安泰ではない」「新たな収益の柱を産み育てなければ」という危機感が経営層に高まっていた。

「“新たな収益の柱”を盛り込んだ新ビジョンを、2018年3月に出そう」。経営層の指示を受け、2017年4月から取り組みはじめた。経営層の考えをどう引き出し、ビジョンにどうつなげるか。われわれ本部メンバーは、「こういうことでしょうか」とたたき台を示しながら、考えを引き出そうと努めた。しかし、新たな収益の柱など簡単に見つかるわけではない。「柱」と言うからには収益の1、2割はないと意味がない。自問自答。「どうすんの」。



2018年に公表した
「経営ビジョン」

経営層と何度か議論する場があり、当社の強みは何か、その強みを活かしてアプローチできる社会的課題は何か、一つずつ解明していった。そんな議論の末「コミュニティの希薄化」という言葉が増田コーポレート本部長（当時）の口から出た。「当社がやるべきなのは、そんな課題を解決することじゃないかな」。

フォーカスを当てるポイントが見えた気がした。当社のビジョンは、この社会課題解決につながる“新しいコミュニティの形”を創造していくことだ。そこを中心に組み立てていこう、と。

「“新しいコミュニティの形”か。この抽象概念を具体化するキャッチーなワードがほしいね」。勝野社長（当時）の指示に、水谷コーポレート本部部長（当時）が答えを出した。「コミュニティサポートインフラ」。

ビジョンを束ねる新語の誕生だった。当社がエネルギー事業で培った信頼関係や技術力・提案力を活かし、「希薄化した社会」を支えていくのだ。

やるとなったら思いきり

2018年3月下旬、ビジョンを公表。社内外の反響の中に「野心的だね」という声もあった。増田本部長からひと言、「いよいよだ。頼むよ」。

ビジョン公表の翌月からは本部内に新設された事業戦略室に移り、生まれたてのビジョンを育てはじめた。当社が大胆に変革していくその節目に、入社10数年の若輩が、関わらせてもらえた。そこには、共に悩み考え、しっかり方向性を示してくれる上司がいた。

その経験から心底思う。当社は、やるとなったら思い切ったことをやる。(株)JERAの件も含め、大胆に舵を切ることができる会社だ。

本文は159～162ページ参照



第2編 中部電力グループ経営ビジョンの策定

第2章 中部電力グループの事業モデル確立

写真
新規事業の推進／社会貢献&未来創造
[上]「みまもりポール」据付
[中]「EVトラック用急速充電器」引渡し
[下]「蓄電池エネルギーマネジメント」実証

第1節	発電分離	168
第2節	新成長分野の事業化加速	171
第3節	低炭素社会の実現	172
第4節	新たな時代の安定供給	175

第2章 中部電力グループの事業モデル確立

第1節 発電分離

1 発電分離型の事業モデル

中部電力グループは、市場の流動性が拡大し、これまでの供給エリアの概念がなくなっていく事業環境下において、市場への対応力を高める必要があると考え、それぞれの事業体が市場と向き合い、自律的な取り組みをスピーディーに展開する必要があった。そのため、垂直統合型の事業モデルではなく、発電分離型の事業モデルに移行した。

発電分離型の事業モデルにおいては、お互いの取引関係に制約されず、多岐にわたる事業者との柔軟な協業を加速していくことがポイントである。そのため、それぞれの事業体が、事業環境変化に対して柔軟に対応し、さまざまなビジネスモデルを構築することで、それぞれがプロフィットセンターとして独立した価値を生み出していく事業モデルとした。

2 発電事業(株)JERAの取り組み

国際エネルギー市場で戦うグローバルなエネルギー企業体を創出し、国際競争力あるエネルギーの安定供給と企業価値の向上を実現することを目指して、当社と東京電力(株)(フュエル&パワー・カンパニー)による折半出資により(株)JERAが設立された。

(株)JERAは、2015年4月より進めてきた燃料・火力発電事業などの統合を2019年4月に完成させ、燃

料上流・調達から発電、電力・ガスの卸販売にいたる一連のバリューチェーンを持つ国内最大規模の事業者となった。

(株)JERAでは、従来の「燃料/発電別」「国内/海外別」の組織を再編し、燃料から発電、電力/ガス販売までの事業をボーダーレスに、「事業開発」「最適化」「O & M(オペレーション&メンテナンス)」という三つのプロフィットセンターでマネジメントすることにより、それぞれの専門性と卓越性を追求するとともに、シナジー効果を最大限発揮できる体制を整えた。

(株)JERAのミッションは、「世界のエネルギー問題に最先端のソリューションを提供すること」である。LNGインフラの開発、最適化・トレーディング事業の拡大、再生可能エネルギー事業の拡大、LNG火力の性能向上など、世界の流れをよく見極めながらグローバルに事業を展開する。

また、暮らしとモノづくりを支える電気やガスを、安全・安価で安定してお届けするという基本的な考え方を前提としながら、2025年には「クリーン・エネルギー経済へと導くLNGと再生可能エネルギーにおけるグローバルリーダーへ」というビジョンの実現を目指していく。今まで培ってきた火力発電の技術を最大限に活用して、再生可能エネルギーの変動を吸収するLNG火力の運用やそれを可能にする弾力的な燃料調達、さらには洋上風力や蓄電池などを導入した機動力の高い発電システムを構築していく。

バリューチェーンの統合が完了





事業開発

新規開発によるバリューチェーンの規模・領域拡大や、既存資産のリストラクチャリングを通じた最適な資産ポートフォリオを構築し、収益拡大を目指します。

- 燃料上流・輸送事業
- 海外発電・バリューチェーン事業
- 長期LNG調達事業
- 再生可能エネルギー開発事業
- 国内発電事業

最適化

燃料調達・輸送から発電、電力・ガス販売に至るエネルギーの流れを一括してコントロールすることで、最も経済的な運用を実現します。

- 短期燃料調達事業
- 最適化・トレーディング
- 電力・ガス販売事業

O&M

燃料の受入・貯蔵基地および火力発電所を、安全、低コストかつ機動的に操業します。

- O&M技術
- O&M第三者販売

(図は2019年4月時点)

3 販売事業の取り組み

(1) 概要

電力・ガスの小売全面自由化以降、厳しさを増す競争環境のもと、お客さまに引き続き選んでいただくためには、安定・安価なエネルギーをお届けすることに加え、多様化するニーズに寄り添って、これにお応えしていくことが不可欠である。そこで、これまで築き上げてきたお客さまとの「つながり」や「信頼関係」を礎として、「デジタル化」の最新技術を活用し、多様化するお客さまのニーズに答えていくこととした。

具体的には、ICTやIoTなどの先進技術とお客さまの暮らしをつなぐ「カテエネコネクト」ブランドの展開や「これからデンキ」を通じてお客さま同士やサービスがつながる「場」を提供することで、快適な室内環境の実現から、地域の防災や防犯、介護・見守り、省エネ

ルギーなどの「お客さま起点」のサービスや、「低炭素化」といった社会が必要とするサービスを電気・ガスのエネルギー販売とともにお届けしていく。

加えて、ビジネス向けのトータルエネルギーソリューションとして「『〇(まる)っと』ちゅうでん」のサービスを開始するなど、お客さまの「こうしたい」「こうありたい」の実現につながるサービスを開発し提供していく。

また、お客さまに身近な存在として、きめ細やかにニーズを把握し、より便利で快適な暮らしやビジネスのサポートを実現するため、2019年2月に中電エナジーサービス(株)を設立した。

さらに、(株)CDエナジーダイレクトを中心とした首都圏での販売拡大などの事業エリアの拡大や、ガス・LNGの販売拡大といった事業領域の拡大に努め、更なる成長に努めている。



【新たな販売目標】中部エリアにおいて、2020年度末までに、電気またはガスとサービスのセット販売で10万件獲得

(2) 【家庭向け】「暮らしを豊かにする」サービスの展開
「暮らしを豊かにする」サービスをお届けするため、お客さまとより近い接点プラットフォームを構築するべく、中電エナジーサービス(株)を設立した。

これを核として、コミュニティサービスの実現とともに、サービスラインナップの充実を展開していく。また、お客さまへ提供する価値として、電気・ガスのエネルギー販売とサービスをセットで提供する販売活動を進めていく。

(3) 【ビジネス向け】トータルエネルギーソリューションサービスの展開

エネルギーコストの削減をはじめ、お客さまのビジネス全般に対する課題解決に貢献するトータルエネルギーソリューションサービスを展開した。

2018年4月からは、設備の設計・施工から運用・保守までを当社が提供する「『〇(まる) っと』ちゅうでん」のサービスを開始し、多様化・高度化するお客さまのニーズにワンストップでお応えしてきた。



(4) 事業領域の拡大による更なる成長の実現【首都圏販売】

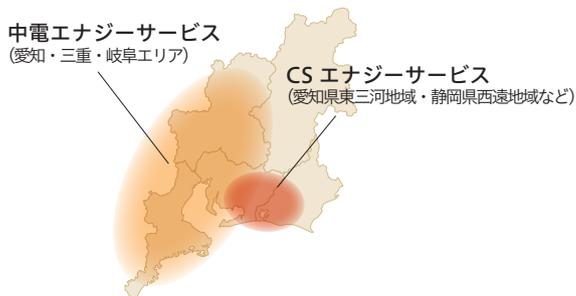
大阪ガス(株)との合弁会社である(株)CD エナジーダイレクトを中心に、お客さまニーズに最適な電気・ガス・付加価値サービスをワンストップで提供する事業活動を展開してきた。



【ガス&パワーの推進】

2018年に、中部ガス(株)との共同出資による法人のお客さま向けガス・電力販売事業会社の(株)CS エナジーサービスを設立した。

また、2019年2月には、電気・ガスに加えIoTサービスなどの新商材のご提供、電気・ガスのサービスショップ運営を行う中電エナジーサービス(株)を設立した。



第2節 新成長分野の事業化加速

1 経営ビジョンを踏まえた「コミュニティサポートインフラ」の創造の具体策

(1) 経営ビジョン

2018年3月に改定した経営ビジョンでは、エネルギー事業に加え、新成長分野として「新しいコミュニティの形」の提供を打ち出した。これは、コミュニティの希薄化をもたらすさまざまな社会課題の解決を目指すものである。

(2) 「新しいコミュニティの形」の具体化

「新しいコミュニティの形」の提供の具体策として、「デジタル化」「お客さま起点」「低炭素化」をキーワードに据え、既存のエネルギーインフラの発展形となる「コミュニティサポートインフラ」の創造に注力していくこととした。

「コミュニティサポートインフラ」は、当社からお客さまに電力をお届けする従来の一方向型のインフラから、双方向型のインフラへと進化させ、社会課題を解決することが役割である。そのために、モノ中心のIoTからヒト中心のIoHへと進化する「デジタル化」の最新技術を活用する。電力・情報通信ネットワークとお客さま、さらには社会インフラを通じてコミュニティをつなぐ。そして、お客さまの期待を超える「お客さま起点」の新サービスを創出し、従来のエネルギーサービスと組み合わせ提供していく。また、それぞれのお客さまに適したエネルギーマネジメントや、お客さま同士のエネルギーシェアリングなどを普及・拡大させて省エネや電力の地産地消を図り、「低炭素」社会の実現にも貢献していく。

このように快適な室内環境の実現から、介護・見守り、

省エネルギー、そして地域の防災や防犯など「つながることで広がる価値」をエネルギーサービスとともに提供し、「新しいコミュニティの形」を実現することで、社会課題の解決に貢献しつつ収益拡大を目指していく。

(3) コミュニティサポートインフラの実践

2018年7月、お客さまによる街頭防犯や敷地内監視に、中部電力パワーグリッド(株)が所有する電柱をご利用いただけるサービス「mimamori-pole(みまもりポール)」を開始した。

また、2018年8月以降、お客さま参加型の新しい電気の取り引きの場を提供する「これからデンキ」「CO-エネ」などのエネルギーマネジメントに向けたサービスを提供している。

その他、ベンチャー企業や大学との協業による生活データの医療利用や、自治体と共同での「子育て支援アプリ」の発信など、生活・通信・エネルギー・設備それぞれの領域に向けたサービスを提供することで、「コミュニティサポートインフラ」を実践している。

2 組織体制の強化・戦略的投資

(1) 事業創造本部の設置

2019年4月に、「コミュニティサポートインフラ」の創造に向けた新規事業の取り組みを強化するため、事業創造本部を設置した。

グループ会社の(株)中電シーティーアイが保有するAI・IoTなどの先端技術に関するリソースを統合するとともに、先端技術や事業開発に精通した人財の活用や業界の垣根を越えた多種多様な協業を積極的に展開している。

(2) 中電コミュニティサポートファンド

2019年4月、事業創造本部の設立にあわせ、革新的な技術を持ったベンチャー企業や、それらの企業に投資するベンチャー投資ファンドへの投資を機動的に

行うため、コーポレートベンチャーキャピタル「中部電力コミュニティサポートファンド」を設立した。事業創造本部は、この「中部電力コミュニティサポートファンド」を活用し、さまざまな企業・大学と協業するオープンイノベーションを推進し、「お客さま起点」の新サービスの創出を目指していく。

(3) 戦略的投資

2019年3月、「2019年度中部電力グループ経営課題への取り組み」において、事業成長・発展のための戦略的投資を実施することを社外公表した。

2019年度から2023年度までの5年間累計で3,000億円以上（「2020年度中部電力グループ経営課題への取り組み」で4,000億円以上に増額）の投資を計画し、そのうち新成長分野に対しては1,000億円程度の資金を割り振った。これは、「投資で利益を成長させる」という考えのもと、新たな事業体制での持続的な成長を着実なものとする新機軸である。

第3節 低炭素社会の実現

1 環境意識の高まり

(1) 社会情勢の変化

2015年12月のCOP21（国連気候変動枠組条約第21回締約国会議）において「気候変動抑制に関する多国間の国際的な協定（通称：パリ協定）」が採択された。これを受けて、我が国でも2019年6月に「パリ協定に基づく成長戦略としての長期戦略」が閣議決定された。低炭素社会の実現に対するお客さま・社会の関心の高まり、ESG・SDGs・TCFDを踏まえた温室効果ガス削減に向けた取り組みに関する投資家・株主の皆さまの意欲が強まり、環境を意識した経営がこれまで以上に重要となった。

(2) ESG・SDGs・TCFD

ESGとは、企業の長期的な成長のために環境（Environment）・社会（Social）・ガバナンス（Governance）の三つの観点が必要との考え方である。当社もESG経営を表明している。

SDGsは、2015年9月の国連サミットで採択された「持続可能な開発のための2030アジェンダ」にて記載された2016年から2030年までの国際目標である。持続可能な世界を実現するための17のゴール・169のターゲットから構成され、地球上の「誰一人として取り残さない（leave no one behind）」ことを誓っている。発展途上国のみならず、先進国自身が取り組むユニバーサル（普遍的）なものであり、中部電力グループもSDGsの達成に貢献していく。

TCFD（気候関連財務情報開示タスクフォース）とは、G20財務大臣・中央銀行総裁会合要請を受けて、金融安定理事会（FSB）が設立した枠組みである。当

社は、気候変動が事業にもたらすリスクや機会を分析するとともに、その情報開示を推進するという趣旨に賛同し、2019年5月にTCFDへの賛同を表明した。

2 発電から販売に至る全バリューチェーンでの施策

(1) 最適なエネルギーミックスの追求

当社は、安全確保 (Safety) を大前提とした、エネルギー安定供給 (Energy Security)、経済性 (Economic Efficiency)、環境への適合 (Environment) の同時達成を目指す「S + 3 E」の観点から、最適なエネルギーミックスを追求している。

具体的には、原子力発電所の再稼働に向けた取り組みなどを進め、原子力発電の継続的な活用を図るとともに、再生可能エネルギーの活用を推進する。これにより、エネルギー供給構造高度化法に定める2030年度における非化石電源比率44%の達成につなげる。そして発電・送配電、販売に至るエネルギー事業のあらゆる段階で取り組みを強化し、引き続き低炭素社会の実現に向けて努力している。

(2) 原子力

地域からの信頼を最優先に、安全性向上に向けた設備対策や現場対応力の強化などに継続的に取り組んできた。運転期間 (40年) の延長、技術の維持向上・人材の育成など、最新の知見や技術の導入を背景に原子力発電の活用を進めている。

(3) 再生可能エネルギー

非化石電源比率の向上に向け、積極的に再生可能エネルギー電源の開発を推進してきた。これまで取り組んできた水力・陸上風力・バイオマスに加え、洋上風力や地熱などの新たな取り組みも開始した。

(4) 火力発電

火力発電は、気象影響を受けやすい再生可能エネルギーの大量導入により、調整力としての重要度が増している。そのため、高経年火力を高効率かつ環境負荷の低い最新鋭火力へと計画的にリプレースしながら、安定的な電力供給に向け活用している。同時に、燃料調達も含めた火力発電所の運用の最適化に取り組むことで、発電コストの低減を図っている。

2018年度の当社保有の火力発電設備の総合熱効率は、国内トップレベルの水準である50.11%を達成した。特に、2018年3月に総合運転を開始した西名古屋火力発電所7-1号は、LNGを燃料とする高効率な最新鋭のコンバインドサイクル発電方式を採用し、運転開始時点で、世界最高の熱効率 (63.08%) を実現した。

(5) 送配電

きめ細やかな制御を可能とするIoTやビッグデータ解析などの先端技術を活用した電圧・周波数の安定化を行い、蓄電池やお客さま設備などとの連携も含めた再生可能エネルギーの積極的な活用拡大を安定供給の面から支えている。

(6) 販売

エネルギーの最適利用の提案などに積極的に取り組み、お客さまの省エネルギー・省CO₂活動に貢献してきた。

原子力・再生可能エネルギーといった非化石電源について、自社だけでなく他の幅広い事業者からの調達も含め、あらゆる施策を講じ、2030年度における非化石電源比率44%の達成を目指している。

また、2019年7月1日より、中部エリアにおいて高圧もしくは低圧で当社の電気をご契約いただいているお客さま向けに、CO₂フリーメニューの提供を開始した。本メニューは、当社が保有する水力発電などの再

生可能エネルギー電源の CO₂ フリー価値を活用するものであり、お客さまの、電気の使用による CO₂ 排出量や環境負荷低減の実現というニーズに応えたものである。

3 再生可能エネルギーの拡大

(1) 再生可能エネルギーカンパニーの創設

2019年4月、従来の再生可能エネルギー事業部から体制を強化し、再生可能エネルギーカンパニーを創設した。これは、再生可能エネルギーのより一層の拡大および着実な運用を行うにあたり、柔軟かつ迅速に対応できる自律的な事業運営を確立するためである。

再生可能エネルギー部門では、2015年7月の三重水力センターをはじめとして、2016年7月に愛知水力センター、2017年4月に静岡水力センター、2018年4月に岐阜水力センター・長野水力センターおよび飯田水力センターの全6水力センターを立ち上げ、水力センターでの自律的な事業運営を確立した。

(2) 新たな開発目標の公表

再生可能エネルギー電源開発については、2019年2月に「2030年頃に200万kW以上の新規開発」を新たな目標として掲げた。低炭素社会の実現に向けて、取り組みをさらに加速させることを目的としている。これは、設備容量を既存の2倍にするというチャレンジングな目標である。目標達成に向けて、中期的には水力やバイオマス・陸上風力・太陽光を、長期的には洋上風力や地熱の開発を積極的に進めている。

エリア内外で中部電力グループの保有する高い技術力を活用し、グループ一体となって地点の発掘を進めるとともに、他社との共同開発も積極的に進め、エネルギー自給率の向上と低炭素社会の実現を目指していく(電源開発の詳細などについては、第3編/第2章参照)。

4 コミュニティサポートインフラの創造を通じて

「低炭素化」は、当社が掲げるコミュニティサポートインフラの創造のキーワードの一つである。コミュニティサポートインフラの創造を通じて、太陽光発電や蓄電池などが接続する分散型送配電網におけるエネルギーの地産地消や、お客さまに適したエネルギーマネジメントによる省エネルギーを価値として提供している。

具体的には、丸紅伊那みらい電気(株)への出資(2019年4月)や、東邦ガス(株)らとの共同出資による岡崎さくら新電力(株)の設立(2020年3月)を通じて、地域密着型ビジネスモデルを構築し、再生可能エネルギーの地産地消を推進している。

また、2019年10月、東京電力ホールディングス(株)との共同出資により、(株)e-Mobility Powerを設立し、充電ステーションの拡充や、商用車向け充電サービスの提供を開始した。これは、電動車の社会的な導入を促進するものである。

中部電力グループは、これらを含むコミュニティサポートインフラの創造・実践を通じて、「低炭素化」に貢献していく。

第4節 新たな時代の安定供給

1 電力品質の確保

(1) 電力ネットワークの高度化と効率化の推進

時代がいかに変わろうとも、電力の安定供給は電力会社の不変の使命である。当社は、燃料調達・発電からお客さまへ届けるバリューチェーン全体の進化に取り組んでいるが、なかでも重要な課題が電力ネットワークの高度化である。従来、電力ネットワークの電気の流れは、発電所からお客さまへ一方通行の流れであったが、お客さまに近いところで、再生可能エネルギーが大量に連系し、電気の流れが大きく変化している。その再生可能エネルギーの多くが、出力変動の大きい太陽光発電・風力発電である。当社は非安定型の再生可能エネルギーが急増傾向にあっても、これまでと同じように世界トップレベルの高い品質で、24時間365日、電気を安定してお届けできるようにさまざまな取り組みを進めている。

また、電力ネットワークの高度化とともに、新たな視点・発想による効率化も推進している。スマートメーターなどの設置拡大により、お客さまにつながる配電系統へ流れる電気の量や故障状況などが、より詳しくリアルタイムでわかるようになり、設備のスリム化や合理的な運用、そして業務効率化に役立っている。

(2) 再生可能エネルギーの導入拡大に向けた取り組み

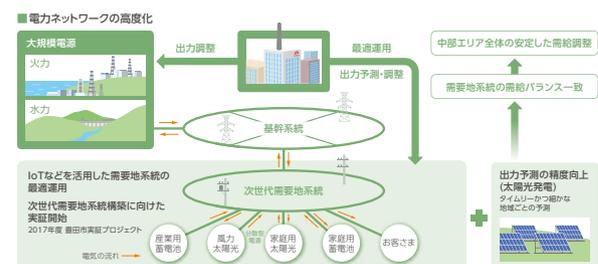
出力変動の大きい再生可能エネルギーの更なる導入見込みに対応し、IoTを用いた柔軟な電圧・潮流制御・送電線の利用可能容量の拡大など、新たな時代の安定供給に向けて取り組んできた。

さまざまな地域に設置された再生可能エネルギーの出力変動に対し、出力予測の精度向上を図るとともに、

IoTなどの次世代技術を活用することで、需要地系統の最適な運用を行っていく。そのうえで、基幹系統にある大規模電源と組み合わせ、中部エリア全体の安定供給に努めていく。また、更なる導入拡大に向けては、送電線の接続可能量を増やすべくコネク&マネージ[※]について、積極的に活用を進めている。

※既存の送変電設備を最大限に活用しつつ、一定条件を付けたうえで再生可能エネルギーなどの接続を認める制度

電力ネットワークの高度化



(3) 大規模災害に備えレジリエンスをさらに強化

2018年9月、中部エリアを台風が相次いで襲い、合計で延べ200万戸が一週間程度停電するなど、大きな被害を出した。山間部においては倒木による被害が広範囲にわたり、復旧作業に時間を要した。結果、当社のコールセンターへ電話が集中したことで回線が混雑し、お客さまや自治体に対し大変なご迷惑・ご不便をおかけした。

この災害対応を経て、「安定供給」への期待の大きさと、それを維持する重要さを、中部電力グループの原点として改めて肝に銘ずることとなった。そして大規模災害に対応するレジリエンスをさらに強化するべく、勝野社長(当時)を委員長とする検証委員会を設置した。当委員会では、①設備復旧の体制、②お客さまへの情報発信、③自治体などとの情報共有・連携を主要3課題ととらえ、その改善策となるアクションプランを順次進めている。

2 レジリエンスの強化

(1) 事業継続への取り組み

大規模地震による被害を受けても短期に復旧できるような取り組みを進めている。具体的には、当社の火力発電所が集中している伊勢湾において、ベースロード電源として運転する必要がある発電所を中心に耐震対策を実施している。また、知多と四日市にあるLNG燃料基地についても耐震対策を実施し、燃料不足が生じないように計画的に対策を実施している。

東日本大震災と熊本地震で、当社は電力会社間での復旧応援を経験している。通常、移動用発電機車などの派遣は応援要請を受けてから動くことになっているが、東日本大震災の実体験から、熊本地震の際は各社とも要請を受ける前にスタンバイし、一部の事業者は関門海峡付近で待機していた。また、石油会社においても被災地で対応可能な小型のタンクローリーを配備するなど、移動用発電機車に必要な燃料の補給体制もできていた。

なお、大規模災害に対しては、2020年4月の送配電部門の法的分離により、発電会社と送配電会社が分かれたが、これまで通りに連携して取り組んでいく必要がある。

(2) 支援システムを開発

当社は広範囲で停電被害をもたらした2018年9月の台風21号・台風24号の対応を踏まえ、「設備復旧の体制」「顧客への情報発信」「自治体などとの情報発信・連携」の三つの視点から計15項目の対策を講じてきた。電力ネットワークカンパニー(当時)配電部では、停電発生から被害状況の把握、復旧工事までの流れを一元管理できる「配電災害復旧支援システム」を開発した。従来紙ベースで管理していた膨大な情報を電子化し、初動対応の迅速化につなげている。

中部エリアでは台風21号の影響で愛知県西部や三

重県・岐阜県を中心に最大約70万戸、延べ約85万戸が停電した。台風24号は愛知県東部や静岡県を中心に最大約102万戸、延べ約120万戸の停電をもたらし、平成最大の被害規模となった。

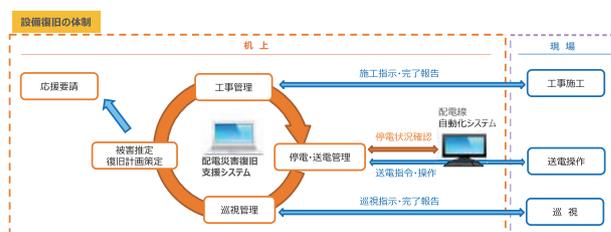
配電部が開発した「配電災害復旧支援システム」は、停電状況や巡視・復旧の進捗が配電線ごとに一覧で自動表示される。これらの情報は、配電部だけでなく関係する全部門で共有できるため、社内外の迅速な情報連携につながっている。

2019年8月からは、災害現場でモバイル端末の活用を開始した。現場から直接、被害状況の入力や復旧作業に必要な伝票の作成が可能となった。これにより、現場巡視から復旧開始までの時間が大幅に短縮できるようになった。

設備巡視の効率化に向けて、ドローンの活用検討も進めている。送電線・配電線路上空を自律飛行して、設備の被害状況や故障箇所などを撮影できるドローンを開発することで、災害発生時に倒木や土砂崩れなどで進入困難な場所でも迅速に被害状況の把握を図っている。

また、前進基地の設営や停電情報の集約など事務系社員が担う後方支援体制を強化するため、社内ルールを整備した。他電力会社との連携では、2019年7月から応援要請前から自発的に応援体制を構築する「プッシュ型応援派遣」の運用を開始し、早期復旧につなげている。

配電災害復旧支援システム



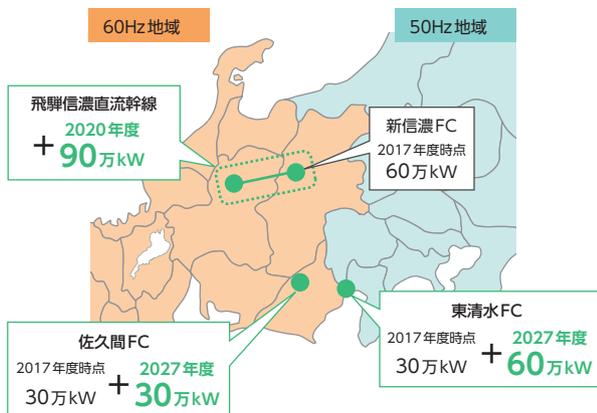
このほか、新たな情報発信アプリの開発や停電情報ホームページの改修などを行い、顧客への情報発信ツールを拡充している。外部機関との連携では、中部エリア内の全自治体や道路関係機関との関係強化を図っている。

(3) 周波数変換設備 (FC) の増強

大規模災害の発生により、複数の大規模電源が広域的に停止した場合であっても、長期間にわたる停電を極力回避し安定的に電力を供給するための取り組みを進めている。具体的には、2020年度に周波数の異なる地域間での電力融通を拡大するため、周波数変換設備を90万kW増強して210万kWとするよう調査・建設を進めた。

さらに、2027年度に大規模な電源停止時の更なる供給力確保や電力取引の活性化を目的に、総量300万kWまで拡大すべく周辺の系統整備を含め確実な増強を目指している。

周波数変換設備増強計画の箇所図





経営計画に求められるもの

本エピソード当時の所属・役職等

堀部剛秀(左) / 2018.4～コーポレート本部 計画管理・IRG 課長
2020.4～2021.3 経営戦略本部 計画部 CSR・経営統括G 課長
竹内祐太(右) / 2008.8～経営戦略本部 企画G
2010.8～2012.7 同本部 経営企画G

経営計画の変わり目

堀部 経営計画策定に携わったのは、竹内くんが2011年の東日本大震災（以下「震災」）前後4年間で、わたしは2018年から。震災以降、経営環境の変化に伴い、経営計画の中身は大きく変わった。

竹内 一番印象深いのは震災時。経営計画は例年3月に公表するが、原子力を中心に記載内容を変えざるを得ず、1か月遅れで公表することになった。

堀部 震災後、国の政策は大きく変わった。エネルギーミックスは、原子力の拡大路線から一転、再エネで代替する方向性となり、これに伴う電気料金の高騰リスクは、競争促進で対応することになった。

竹内 発送電分離の議論が加速し、当社も分社化を念頭にカンパニー制を導入した。収支管理の単位が、全社一本からカンパニー毎となり、利益への意識が徐々に高まっていったように思う。

堀部 各カンパニーがそれぞれ市場に向き合って成長すること、その前提となる収支管理は重要。全社の利益目標が各組織・人に浸透するよう取り組んだ。予見性が低い環境下においても、変わらぬ使命を果たしつつ、更なる成長につなげるために。

全社員の総力をもって

竹内 経営計画策定プロセスは、震災前と大きく変わらない。秋に策定方針が出され、これを踏まえて会社全体・事業分野毎の中長期計画を策定し、3月に公表。ただ、カンパニー制導入以降、全社の利益目標と

各カンパニーの計画・目標との擦り合わせという要素が加わった。

堀部 計画策定時に利益が目指す水準に届かない場合は、各カンパニーの自律性を尊重しつつ、向上させるべく議論・調整を尽くした。

竹内 震災後、わたしは異動し、2018年には発電カンパニーで収支管理を担当した。翌年度の当社として必要な利益水準に対し、当初各カンパニーの積み上げ値は数百億円程度届いておらず、コーポレート本部から収支向上に向けた追加指示があった。わたしの所属するグループは、収支計画のとりまとめ部署として、カンパニー内で厳しい立場であったが、堀部さんたちは、全社の中でも特に“憎まれ役”のポジションだった。

堀部 よく経営層から言われるのが、「われわれはどこを目指すのか、そしてどう達成するのか」ということ。環境が大きく変化する中でも、変わらない使命・社会的責任がある。一方で、環境が変化する中、その達成手法は常に見直さなければならない。目的達成のためには、各部門に無理を言ってきたことも多い。しかし、皆さんが腹落ちすることが重要で、そのために色々議論をしてきた。

この仕事に達成感はあるか、と聞かれると、正直、答えにくい。常に高みを目指して進んでいかなければならない。現場と経営を如何につなげるか。さらには現場の自律的な経営をどのように浸透させていくか。全社員の総力が、経営目標の達成、また、経営ビジョン実現に近づかず。そう信じている。

本文は168～177ページ参照

