



地球環境に配慮した安全・安価で安定的な
エネルギーのお届けとともに、お客さまの暮らしを
豊かにする「新たな価値の創出」により、
地域・社会の持続的な発展に貢献していきます。

代表取締役社長 社長執行役員

林 欣吾

PROFILE

代表取締役社長 社長執行役員 林 欣吾(はやし きんご)

1961年 三重県生まれ

1984年 京都大学法学部 卒業
中部電力株式会社 入社

販売本部 市場調査グループ部長 兼 販売企画グループ部長、長野支店 営業部長、
経営戦略本部 事業戦略グループ 部長、お客さま本部 部長、東京支社長 などを務める

2018年 取締役 専務執行役員 販売カンパニー社長

2020年 4月から現職





1 中期経営計画の進捗： 成果と課題

2022年度はウクライナ危機もあって燃料調達コストが高騰するなど、先が見通せない中でスタートし、中間決算時には赤字見通しとなる変動性が大きい年でした。期ずれを含み赤字だった2021年度の業績を、中期経営計画で示した従前の利益水準である経常利益1,500億円に早期に回復させることが目標でしたが、年度末には期ずれを除いて1,560億円程度とすることができました。この成果は、ボラティリティの高い事業環境に対してリスクヘッジを図るなど適切な対策を講じたことによって得たものだと考えています。

特に、当社グループの特徴である発電分離モデルを活かし、JERA、中部電力ミライズ(以下、ミライズ)、中部電力パワーグリッド(以下、パワーグリッド)の3社が、お客さま、マーケットに対峙してニーズを敏感に感じ取り、機動的に施策に反映することを通じて当社グループの強みを発揮できました。

また、全社的なDX(デジタル・トランスフォーメーション)や「かいぜん活動」の展開により経営の効率化が一段と進んだことも、2022年度の業績に寄与しました。「かいぜん活動」は2017年の導入から成果が出てきており、累計で160億円のコスト削減効

果を上げています。

P33 DXの推進 **P34** かいぜん活動の推進

一方、新成長領域の分野は発展段階にあります。M&Aの実行、英国のエネルギーメジャーであるBP社との脱炭素化に向けた協定締結、資源循環事業への参画など具体的な取り組みが進んでいます。

2023年度においても、資源価格のボラティリティが高い状態が続くと見込まれます。安全・安価で安定的なエネルギーのお届けに向けて、発電分離モデルの強みを活かしたリスク管理の高度化を進めていきます。

加えて、脱炭素やお客さまの暮らしを豊かにするサービスなどの新しい価値のお届けについて、戦略的投資等を通じたM&Aを推進するとともに早期の収益獲得や、サービスの拡充に取り組んでいきます。

一方、公正取引委員会から独占禁止法に基づく課徴金納付命令等を受領したことや、託送業務で知り得たお客さま情報の不適切な取り扱いなどに関し、お客さまや株主、地域の皆さま、お取引先をはじめステークホルダーの皆さまにご心配をおかけしましたことを、お詫び申しあげます。お客さまや社会からの信頼が事業運営の基盤であることを肝に銘じて、私をはじめ経営層が先頭に立ち、コンプライアンスの徹底に向け、不断の努力を続けてまいります。

P15 社会的信頼の高みを目指して

2 安全・安価で安定的なエネルギーの お届けをグループ一体で完遂

電力バリューチェーンの強靱化

近年の自然災害の激甚化や、資源価格の変動性の高さなど当社を取り巻く社会環境が大きく変わっている中で、安全・安価で安定的なエネルギーのお届けの重要性は高まっています。さらに、昨今の国際的なエネルギーの争奪に鑑みると、燃料の確実な確保や燃料価格のボラティリティへの対応も課題だと感じています。

P30 安全・安価で安定的なエネルギーのお届け

これらの課題に対して、JERAは調達ポートフォリオを工夫したり、LNG取引と輸送に関して世界最大規模の事業を展開しているJERA Global Markets Pte.Ltd.(JERAGM)において、高度なトレーディング技術とグローバル規模のポートフォリオを組み合わせることで、独自のリスクヘッジ策を展開しています。

ミライズにとっても電力の調達リスクへの対応は重要です。エネルギー価格の変動性の大きさに対して、日本卸電力取引所(JEPX)と発電事業者との相対での電力購入契約の調達比率を柔軟に調整するなどのヘッジ手法を検討しています。加えて、



市場連動型の料金メニュー導入や、ネイチャージなどのデマンドレスポンスサービスの提供など新たな取り組みを推進しています。

なお、このような市場対応力の強化などの経営努力による収支改善を踏まえ、2023年度にお客さま負担軽減策を実施しております。お客さま、そして社会とともに成長し続ける企業として、お客さまのご負担を少しでも軽減できるよう今後も経営環境の変化に応じた施策を実施していきます。

P52 電気料金などの負担軽減・生活応援策の実施

大切にしてきた現場と信用

経営ビジョン達成は、現場1人1人の活動があってこそ成し遂げることができます。足元では卸電力取引市場の価格高騰やコンプライアンスなど様々な問題がありますが、社長就任前から、現場が抱え



ている思いを共有して、経営トップの思いを伝えながら対面で意見を交換したいと思っていました。そのために2022年12月から半年ほどかけて200か所近くの事業場を訪問して現場社員との対話を重ねてきました。

P66 ステークホルダーエンゲージメント

実際の社員との対話においては、「変わらぬ使命の完遂」のために社員のみなさんがいかに頑張っているかを再認識しました。災害が激甚化する中では、ネットワークの高度化によりレジリエンスを向上させるとともに、災害が起これば早期復旧を安全、迅速にやり遂げなければいけません。また、日々の安定供給については、パワーグリッドをはじめとした現場社員が、雨の日も雪の日も、送配電設備をしっかりと保守・点検し、地道な仕事を確実に遂行しているからこそ、電気を毎日お客さまにお送りすることができます。当たり前のことを当たり前に行うことは何より大切なことだと感じ、事業場でも社員に伝えました。

また、事業所では、お客さまからの厳しい声、その一方で、応援や感謝の温かい声を頂いていることを伺いました。それは現場社員が当社の使命を果たしているからこそ、お客さまや社会からのご理解を得ているのだと改めて痛感しました。行く先々で多くの社員から「お客さまの信頼は我々がしっかりと守りますから」と声をかけられました。このような

対話はこれからも続けていきます。

3 目指すべき社会像の実現に向けて

当社は2021年11月に策定したビジョン2.0において、2050年を見据えた社会像からバックキャストした2030年時点での定量目標として2,500億円以上の連結経常利益の獲得を設定しています。加えて、利益ポートフォリオにおいて国内エネルギー事業領域と新成長事業領域を半々とするべく、変わらぬ使命の完遂と新たな価値の創出を目指しています。これらの経営目標達成に向けて、当社グループは、エネルギー事業をコア領域として、様々な事業を展開し、グループ全体の総力を挙げて取り組みを推進しています。さらに、経営目標達成とともに重要な取り組みが、脱炭素社会構築に貢献することです。当社では「ゼロエミチャレンジ2050」で掲げた2050年に事業全体のCO₂排出量ネット・ゼロという目標を達成するため、2030年にお客さまへ販売する電気由来のCO₂排出量を、2013年度比で50%以上削減するという中間目標を定め、取り組みを推進しています。

P23 中部電力グループ経営ビジョン2.0

P37 TCFD



火力発電はエネルギー全体の安定供給の観点からも重要であると同時にCO₂排出の抑制が重要となります。これを実現するためには技術的なイノベーションが必要です。JERAにおいては、まず、2030年までに非効率な石炭火力発電所の廃止を進めていきます。加えて、2023年度からアンモニアを石炭火力へ20%混焼させる実証試験を碧南火力発電所で行います。水素については、2020年代に実証試験を実施し、2030年代に商用運転開始を計画しています。

P57 JERA

再生可能エネルギーについては、2030年頃に2017年度末時点から出力320万kW以上拡大するという目標を掲げ、2023年3月末時点で74万kWの開発を決定しています。洋上風力については、グループ会社のシーテックが三菱商事とともに一般海域における着床式洋上風力3地点の発電事業者に国内で初めて選定され、2030年までの運開を目指しています。

P47 再生可能エネルギー事業

浜岡原子力発電所については、カーボンニュートラル、エネルギーセキュリティ、電気料金の安定化などの観点から、できるだけ早い時期に再稼働させることが重要だと考えており、まず基準地震

動と基準津波高の確定に向けて全力を傾注していきます。

P43 原子力発電所の安全性、信頼性の向上に向けて

グローバルな脱炭素の取り組みに関しては、2020年3月にEnecoへ出資をし、Enecoを通じてヨーロッパでの洋上風力開発を積極的に展開しています。またBP社とは、日本とアジア地域の脱炭素化に向けた協定を締結しました。まずは名古屋港でCCUSを実現するための技術検討を進め、中部

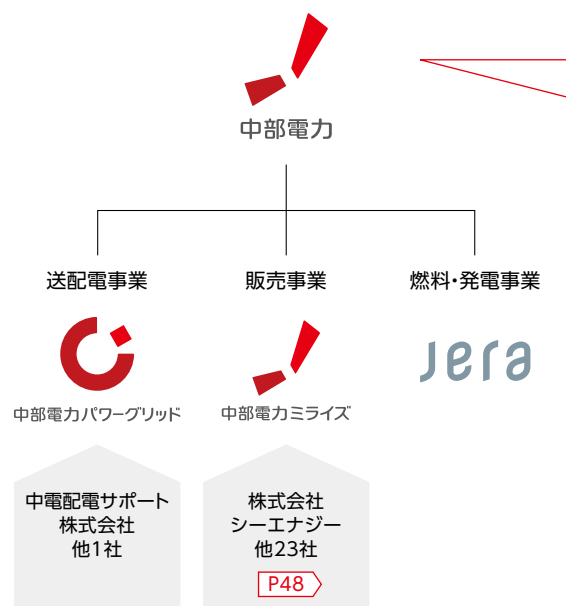
圏の有力なビジネスパートナーの皆さまとともに2030年頃に運用開始が出来ないかと取り組みを進めております。

P53 グローバル事業

お客様・社会へ新たな価値のお届け

我々が目指す新たな価値創出とは、単にエネルギー以外の事業を多角化することではなく、エネルギー事業と様々なサービスをかけ合わせて新たなサービスを作ることです。お客さまは電気が

中部電力グループの主要な事業と会社
(2023年8月末時点)



コミュニティサポート インフラ関連事業	中電テレメータリング合同会社 他6社	P60
再生可能 エネルギー事業	愛知蒲郡バイオマス発電合同会社 他35社	P47
海外事業	Bitexco Power Corporation 他11社	P54
不動産業	中電不動産株式会社 株式会社日本エスコン 他16社	P56
建設業	株式会社トーエネット 株式会社中部プラントサービス 株式会社シーテック 他7社	P12
製造業	中部精機株式会社 愛知電機株式会社 東海コンクリート工業株式会社 他3社	
情報通信業	株式会社中電シーティーアイ 中部テレコミュニケーション株式会社 他3社	P33
サービス業など	中電クラビス株式会社 株式会社中電オートリース 株式会社テクノ中部 中電ウイング株式会社 他9社	P70 P63



欲しいわけではなく、明るさや安心や楽しさを求めています。それらすべてをまとめてエネルギーと合わせて、「お客さまの暮らしを豊かにするサービス」を届けるビジネスの創造、これが私の一番大きな目標です。その考えのもと、地域社会の課題解決への貢献を通じて当社が成長することを目指し、当社の強みであるお客さまとの接点などを活用して、医療、見守りなど事業化を進めています。例えば、2023年4月に自治体向けフレイル検知サービス「eフレイルナビ」の提供を三重県や長野県で開始しました。今後は全国の自治体を対象にサービスの提供および収益拡大を目指していき、地域の皆さまとともに持続可能な社会の発展に貢献してまいります。

P51 中部電力ミライズ **P55** 新成長分野

P60 地域の課題解決と活性化への貢献

このような取り組みを進めるために、グローバル事業や再生可能エネルギー事業を中心に戦略的投資として2022～2025年度累計で4,500億円、2021～2030年度累計で1兆円の投資を進めています。加えて、投資拡大局面においても財務健全性を維持し、経営目標として設定している効率性指標ROI3.0%以上(2025年度)を意識した投資を実行してまいります。

P25 CFOメッセージ

4 ビジョン2.0の実現を 推進するための経営基盤強化

変わらぬ使命の完遂と新たな価値の創出を同時に達成していくためには、安全や健康などの多様な人財が活躍できる環境づくりに加えて、これまでになかったスキルを持った人財が必要であり、その質・量のギャップをどう埋めるかが重要となります。これらを達成するために、2023年5月に人財戦略を策定しました。

P31 人財戦略

我々のビジョン実現のためには、必要となる人財育成が重要であり、新しい知識を社員が自律的に学べる機会としてオンライン学習サービス(Udemy Business)を導入しました。ほぼ全ての社員が登録し、「ビジネススキルを伸ばすために適したツールで、どんどんスキルアップしていきたい」などの声が多く満足度が高いので、更に取り組みを進めていきます。また、高度かつ専門的なスキルを持つ人財を獲得するために、外部の人財を積極的に採用していきます。これらの戦略を具体的に進めていくために、2025年までに社内異動における公募活用1割、採用者数に占めるキャリア採用の割合2割、エンゲージメントの向上といった目標値を設定しま

した。この目標を実現することで、社員一人ひとりが包容力と多様性にあふれた考え方を身に付け、企業風土を変革していきます。

P64 自己変革に挑戦できる社員への機会と支援の提供

また、安全や健康への取り組みは企業経営の最優先事項であり、社員が心身ともに健康で働くことのできる環境整備が何より重要です。至近の取り組みとして一昨年度からウェアラブル端末(Fitbit)を導入しました。従業員からは、「会社が健康経営へ真剣に取り組む姿勢が伝わって信頼感が増した」、「楽しんで健康に取り組むようになった」という声を聞いています。これらの成果として、2022年度は3年連続で健康経営優良法人2023(ホワイト500)に認定され、回答企業3,169社中第4位、電気・ガス業界では3年連続1位という高い評価を得ることができました。

P62 健康に関する取り組み





さらに、企業価値向上に向けて、役員および従業員の人財の多様化を推進しています。例えば、当社は、2025年度に女性役付職数を2014年度(103人)の3倍以上にするという目標を設定し、2023年7月時点で258人まで増加しています。今後も、役員・女性役付職の増加を含めた人財の多様化の施策について、より一層推進していきます。

P63 DE&Iに関する取り組み

人財戦略とともに重要な取り組みがコンプライアンスの徹底です。冒頭でお話したように、2022年度にはさまざまな事象が発生しました。お客様の信頼は、当社のあらゆる事業の基盤です。今回の事象の検証、原因究明、対策について、外部専門家をメンバーに含めた組織を立ち上げてコンプライアンスの徹底をはかり、さまざまな施策を着実に推進しています。自分たちだけでなく、外部の目で判断していただき提言をいただくことが大事だと思っています。

P15 社会的信頼の高みを目指して

5 ステークホルダーの皆さまとともに

2023年度もエネルギー事業を取り巻く環境は不透明です。そんな中、環境変化に的確に対応し、

変わらぬ使命を完遂することが第一に求められています。その使命を完遂していくとともに、電気料金の負担軽減策などによってお客様のニーズに応えていきます。

また、様々なビジネスパートナーとともに、地域の皆さまをはじめ、お客さま、社会に新しい価値をお届けすることで持続的に成長し、安定的な株主還元

を実現することで株主・投資家の皆さまに価値をお届けしていきます。そのためにも、2023年度はビジネスモデルの変革を一層進めていかなければなりません。ビジネスモデルの変革に向けては人財が必要ですので、既存社員のさらなるスキルアップと新しい人財の採用等を進め、ステークホルダーの皆さまとともに確かな成長の道を歩んでまいります。

ステークホルダーが求める価値のお届けについて

