



熱意と挑戦、和の心を通じて、
ステークホルダーの皆さまとともに
成長に向けた取り組みのスピードをさらに加速させ、
新たな価値を提供していきます。

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 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

2023年度の振り返りと 中期経営計画の進捗

まず始めに、今年3月に公正取引委員会から独占禁止法に基づく処分命令を受けました。社会やステークホルダーの皆さまからの信頼を損ねる結果となったことについて、非常に重大なことと受け止めています。二度とこのような事態を起こさないために、今年4月に社長直属のコンプライアンス本部を設置するなど、コンプライアンス徹底に向けた取り組みをより一層加速させています。

また、6月に監査役会設置会社から監査等委員会設置会社に移行し、さらなるガバナンス体制の強化と機動的な意思決定の両立を実現していきます。

P10 社会的信頼の高みを目指して

P75 コーポレート・ガバナンス

2023年度を振り返ると、当社グループの経営環境に対する地政学的要因や燃料調達等のボラティリティが年々高くなっていることを実感する一方で、適切にリスク管理し、機会を捉えつつ事業

展開できた1年だったと思います。一時的な利益押し上げの要因もありますが、当社グループの特徴である発電分離モデルを活かし、各事業が対峙する市場が期待しているニーズを機動的かつ自律的に施策に反映できたことにより、燃料価格の変動分を電気料金に反映させる際に生じるタイムラグ(期ずれ)を除いて3,710億円程度という大幅な利益を獲得することができました。

創造期を迎えた「DX推進」や、6年目に入り拡大・変革期にある業務の「かいぜん活動」を通じた従業員による経営や業務の効率化への取り組みも、好調な業績に大きく寄与しました。

これらの成果は、すべてのステークホルダーの皆さまのご協力あってこそと認識しており、その成果をいかに皆さまとシェアするのかについて考えた年でもありました。お客さまに向けては電気料金の負担軽減策を継続させていただいています。また、株主の皆さまには年間配当金額を55円と増配を実現し、2024年度には60円を見込んでいます。従業員にはベースアップの満額回答を含め、賃上げを実施しました。

私は、企業価値向上に向けては、ステークホルダーの皆さまとともに成長し、持続可能な社会の発展に貢献することが不可欠と考えています。

今回、新たな決意として、中期経営目標を「連結経常利益2,000億円以上、ROIC3.2%以上」に上方修正しました。

引き続き、リスクを適時・的確に把握したうえで、それらを機会に変換して持続的成長を実現していくにはどのようにすれば良いかを考えながら、機動的に経営のかじ取りをしていきます。

P23 経営ビジョン2.0、中期経営計画

P34 DXの推進

P35 かいぜん活動の推進

当社グループでは、電気事業においては、安全・安価で安定的な電力の供給に努めつつ、中部電力パワーグリッド、中部電力ミライズ、JERAの3社が、





それぞれ対峙するマーケットの変化に機動的かつ自律的に対応しながら、新しい価値を提供してきました。また、カーボンニュートラル(以下、「CN」)実現に向けては、再生可能エネルギー(以下、「再エネ」)の拡大等により、当社グループ「ゼロエミチャレンジ2050」で掲げる「2030年度までのCO₂排出量約50%削減目標(2013年度比)」に対して、約30%削減を実現しています。

一方で、さらなる企業価値向上のためには、CN実現に向けた着実な取り組みや、医療・不動産といった新成長分野での着実な成果の積み重ねを通じて、お客さま・地域社会への新たな価値の提供をさらに加速させる必要があります。引き続



き、グループ一丸となって取り組みを進めていきます。

P27 不動産事業を通じた地域活性化

P38 気候変動・自然資本等に配慮した経営の実践

2

経営ビジョン達成に向けた 転換期と取り組みの加速

■電気事業の強靱化や新たな価値提供による 稼ぐ力の確保

当社グループは、お客さまニーズの多様化や電力システム改革の検証、エネルギー基本計画の見直しといった大きな環境の変化に直面しています。こうした変化を先取りして、新しいビジネスモデル、さらには強靱な経営体質を構築していくための取り組みを加速させています。

中部電力では、新しいコミュニティの形やサーキュラーエコノミーの実現といった循環型・分散型社会を目指すため、資源循環や上下水道、森林、地域交通といった地域インフラ事業への投資を始めています。

また、再エネへの取り組みでは、今後、太陽光や

水力、風力といったそれぞれの電源の特色を活かしつつ、規模の面でメリットがある洋上風力が中心になるものと考えています。その洋上風力では浮体式の共同研究も始まります。我々はフロントランナーとして、イノベーションや技術開発とあわせて、次世代風力についても共同研究していきたいと考えています。さらに、地熱では、新技術の特許を持ったカナダのEavor社へ出資するとともに、ドイツで進めているクローズドループ地熱利用技術を活用した地熱発電・地域熱供給プロジェクトに参画しています。

中部電力パワーグリッドでは、再エネ等の多様な電源の拡大が引き起こす電圧変動による系統故障等を防止し、効率的かつ安定的に電力を供給するため、世界で初めてAIを活用した電圧制御手法を開発し、実装しています。

中部電力ミライズでは、多種多様なお客さまとの接点を活かし、お客さまがお得に楽しくフードロス削減に貢献できるよう、販売者と消費者をつなぐサービス「TSUNAGU table」や、空きスペースを駐車場として貸し出し、副収入を得たい人と駐車場利用者とのマッチングサービス「特P」といった、お客さまの暮らしを豊かにする様々なサービスを展開しています。



JERAでは、「JERAゼロエミッション2050」の達成に向けて、火力発電において燃焼時にCO₂を出さないアンモニア・水素への切り替えや、CO₂の地下貯留等を行うCCUS事業等を進めています。また、JERAにおける再エネのグローバル展開の中核として、案件開発・建設・運転の各プロセスを行う組織を欧州に集約することでシナジーを最大化し、海外のマーケットを開拓・拡大していきます。

P50 再生可能エネルギー事業

P52 中部電力パワーグリッド

P54 中部電力ミライズ

P56 グローバル事業

P60 JERA

P62 地域インフラ事業の推進

■ 浜岡原子力発電所の再稼働に向けて

2023年度においては、浜岡原子力発電所の新規基準適合性審査への対応が着実に進んだことから、今後、再稼働に向けてもう一段加速していきたいと考えています。原子力発電は、CN実現に貢献できる重要な電源です。安心・安全を確保した上での再稼働は、日本のエネルギーセキュリティの確保や将来の脱炭素化に向けて大きく貢献するものだという「自覚と自負」からくる熱量を、私含め

全従業員が持って日々対応しています。再稼働に向けては、地域の皆さまのご理解が大前提です。今後も、積極的かつ丁寧に対話を続けていきます。

P25 浜岡原子力発電所の再稼働に向けて

P46 浜岡原子力発電所の安全性、信頼性の向上に向けて

■ 第一線事業場との対話を通じた マインドの醸成

経営ビジョンを達成するためには、すでに述べましたことに加えて、経営層と事業場で常に共通の認識・マインドを持つことが必要不可欠と考えています。私は、エネルギーの安定供給や様々なサービスの提供等を日々懸命に取り組んでいる事業場の従業員を一層元気にしたいと常に思っており、今回、第一線の事業場への訪問を始めることとしました。全社にわたる多くの事業場に勤務する従業員と対話することができましたが、従業員からの熱い言葉に逆に私の方が勇気をもらい、「熱意・挑戦・和」という私が大切にしているマインドを強く認識することができました。熱意がなければ仕事は面白くありませんし、新しい発想も出てきません。加えて、新しいことや違う分野にチャレンジする気持ち、さらには場や機会が必要です。同時に、社内外を含めて自分以外の人を思いやる和の気持ちが、組織力を

最大化するためには大切であると、これからも強く訴え続けていきたいと思っています。

P20 COLUMN 特集 ステークホルダーエンゲージメント

3

持続可能な社会の実現と グループ成長

エネルギー事業者として脱炭素社会の実現に貢献していくためには、再エネの拡大や水素・アンモニアの活用といったゼロエミッション電源の追求に加えて、お客さまとともに脱炭素化を進めることで非常に大きな効果が得られるのではないかと、我々は考えています。例えば、お客さまの工場の製造プロセスを見直す、あるいはガス等を使っていたものを再エネ等に置き換えて同じ価値を生み出すということをお客さまと一緒に「ソリューション」していく必要があると考えています。電気事業と小売・宅配、電気事業と医療、色々なものを掛け合わせることで新しい価値が生み出されると思っています。AIやDXがその接着剤として機能し、1+1を単純に足し合わせた2ではなく、新しい2や3にすることが可能になってきます。



これらの新しい価値を、大きな環境の変化に対応しながら提供し続け、地域・社会と当社グループが持続的に成長し続けるためには、「人財一人ひとりの成長と活躍」が必要不可欠です。同時に、そのこと自体が企業価値そのものだと考えています。そのために、「多様な人財が活躍できる環境づくり」と「自己変革に挑戦する社員への機会と支援の提供」により、人財一人ひとりがそのライフイベントやキャリアステージに応じて能力を思う存分発揮することができるよう、様々な施策を実施しています。この他にも、キャリア採用やスペシャリスト採用の強化、実質週休3日制の導入をはじめ、働く環境と人事評価のさらなるブラッシュアップ等を進めており、当社グループはエネルギー業界の中



でも先進的な取り組みを行っている会社の一つだと自負しています。

また、エッセンシャルワーカーの確保は、当社グループだけでなく、社会全体やバリューチェーン全体にとっても喫緊の課題と認識しています。既存の労働力・リソースの最適化やデジタル化等による業務の効率化といった、労働力の構造を変えていくことも必要だと思っています。

健康経営の実現も重要な取り組みの一つです。全従業員にウェアラブル端末を配布した取り組みが実を結びつつあり、健康情報の見える化によって楽しみながら健康の維持・増進に役立てています。

P32 人財戦略

P63 多様な人財が活躍できる環境づくり

P66 自己変革に挑戦する社員への機会と支援の提供

■資本コストや株価を意識した経営

当社グループが持続的に成長していくためには、収益基盤の拡大と事業ポートフォリオの再構築が必要です。戦略的投資を加速させるとともに、より強靱な経営体質の構築を目指し、PBR向上をはじめ、資本効率を意識した経営をより一層進めていく必要があると考えています。これまでも

当社では、ROEやROICを経営指標として位置づけて取り組みを進めていますが、株主・投資家の皆さまとの積極的な対話や開示の充実、安定配当と利益成長に応じた成果の共有等を通じて、さらなるPBR向上を目指してまいります。

P28 CFOメッセージ

P30 資本コスト・株価を意識した経営の実現(PBR向上に向けて)

4

ステークホルダーの 皆さまとともに

当社グループの中期経営計画では、ステークホルダーの皆さまのご期待に着実にお応えすることで、成長し続ける企業グループを目指しており、6つのステークホルダーそれぞれに目標を定めています。

お客さまから選ばれ続ける企業グループを目指すため、成果をシェアする形で電気料金の負担軽減策を継続しています。また、新しい価値やサービスを提供することによって、これからもお客さまのニーズに応じていきたいと思っています。

地域社会では、見守りやレジリエンス、分散型社会といった様々な社会課題があります。こうした



課題解決に貢献できる地域づくりを積極的に展開していきたくと思っています。

我々を支えていただいているビジネスパートナーの皆さまが、安全でより効率的に、安心して当社グループとともに働いていただくために、労働

環境の整備、あるいは取引関係をいかに公正・透明にするかといった改革にも着手しています。

株主・投資家の皆さまに対しては、やはり配当と株価の2つが非常に大事なキーファクターだと認識しています。安定的な配当を維持することに

加え、株価につきましても、PBRを常に意識した経営を進め、将来価値を可能な限り最大化し、皆さまにご評価いただくことで、株価水準の向上を目指していきます。

従業員は経営の基盤であり、新しい計画・ビジョンの達成は、従業員の力なくして成し得ません。安全・健康やエンゲージメントを高めるための取り組みをさらに強化していきます。今後も、利益を上げて、従業員と一緒にその成果をシェアできるようにしたいと思っています。

地球環境も、大事なステークホルダーとの認識を深めています。CN実現を目指すためにいかに地球に優しい事業経営をするかということは、我々の経営の一丁目一番地だと思っています。

最後になりますが、今我々は、かつて経験したことがないような、大きくかつ激しい環境の変化の只中にいます。こうした変化の波にいち早く対応し、ビジネスモデルを変革しながら、我々が持っているノウハウや人財、お客さまからの信頼、社会とのつながりといった強みを、様々なパートナーとともに最大限活かしたうえで新しい価値を生み出し、社会全体に提供できるように取り組みを加速させていきます。

ステークホルダーへの価値のお届け

