



CEO Message

新たな企業理念のもと、
エネルギーに満ちた明るく幸せな
未来の創造に挑戦します

代表取締役社長 社長執行役員 CEO

林 欣吾

PROFILE

- 1961 三重県生まれ
- 1984 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 取締役 専務執行役員 販売カンパニー社長
- 2020 代表取締役社長 社長執行役員
- 2025 4月から現職



01 エネルギー業界を取り巻く事業環境の変化

私たちを取り巻く事業環境は今、非常に大きな変化の曲がり角にきています。日本では、中長期的に電力需要が高まることが予想されており、脱炭素化の命題と同時に、地政学リスクの発現も現実味を帯びてくるなかで、エネルギー不足への懸念も高まっています。

私は、2024年4月から電気事業連合会の会長を務めており、国内外の産業政策の観点も含めて国内外のエネルギー業界を取り巻く環境の変化を感じる機会が増えました。特に2024年度は、エネルギーや電気の価値が再評価されたという点で大きな転換期を迎えた一年でした。これまで国内では、電力市場は縮小すると見込まれていましたが、日本政府が策定した「GX2040ビジョン」や「第7次エネルギー基本計画」では、日本の経済発展には電気が不可欠であり、GXやDXの進展等により電力需要も拡

大するとの見方が示されました。当社グループの事業基盤である中部エリアにおいても、同様に需要増が見込まれています。データセンターの誘致やウェルカムゾーンマップの活用等により、さらなる需要造成に取り組んでいます。

同時に脱炭素化も手をゆるめることはできません。第7次エネルギー基本計画では、「安定供給」「経済成長」「脱炭素」の同時実現に向けて、今後の電力構成を、再生可能エネルギーを主力電源としながら、原子力も最大限活用し、LNGや水素、アンモニアなどの火力も脱炭素化に向けたトランジション電源として必要であることが明示されました。

▶ P20 中部エリアの概要

02 環境変化の中でのビジネスチャンスと投資判断

拡大する見通しの電気事業に対応するため、エネルギー業界全体で、再生可能エネルギーの拡大・普及はもちろん、原子力の活用、さらにはイノベーションを通じた新しいエネルギー開発など、大きなビジネスチャンスが生まれてきています。発電方式一つをとっても、火力に関しては、脱炭素火力であるLCF (Low Carbon Fuel) *などの新たなイノベーションが生まれています。再生可能エネルギーも、従来の太陽光、陸上風力に加えて、ペロブスカイト太陽電池、着床式や浮体式の洋上風力の開発が進んでいます。なかでも特筆すべきは、地熱のイノベーションです。地上と地下を繋ぐ網目状のループの中に水を循環させ、その水を介して地下の熱を取り出すといった

クローズドループの地熱利用技術には、当社も投資を進めています。

こうしたイノベーションを着実に事業活動に取り入れていくためには、企業として、短期・中期・長期それぞれで利益を生み出せるようしっかり計画を立て、バランスよく進めることが求められますが、電気事業ならではの難しさを感じるのが、長期的視野に立った投資の意思決定です。事業の領域ごとにリスクと期待利益の構造が異なるため、新成長領域では戦略的投資として、投資分野別のWACC (加重平均資本コスト) による投資と撤退の基準を設定しています。一方で、電気事業では発電所を建設し、電気を生産し届けて終わりではありません。投資を回収するためには、20年先、30年先、場合によっては100年先を見据えて、経営判断をしていかなければなりません。超長期の事業環境を見通すことは大変な困難を伴いますが、私は常に、従業員をはじめ信頼できる仲間とともに仕事を進めています。社長として最終的な決断を下すことが私の責務だと考えています。

※火力発電におけるCO₂排出を削減するための低炭素燃料

03 100年先の未来のエネルギー事業を見据えて

50年先、100年先の長期を見据える上では、今年4月に開幕した大阪万博を訪れたこともヒントになりました。電気事業連合会が出展する電力館では、発電時にCO₂を出さない核融合や無線給電など、将来の技術が紹介されていますが、そこで強く感じたのは、未来の電気事業を先取りして進めていくことの重要性です。今後も発電所自体はなくならないと思いますが、発電する場所は変わって

いきます。例えば電気自動車(EV)も、動いていないときには発電所として利用することが可能です。EVの普及によって至る所で発電と消費が混在する世界が到来するでしょう。そうなれば、従来型の大規模な発電所や送電線、変電所、配電線、メーターの在り方や、これまでの電気を送るビジネスモデルそのものも変わっていきます。その究極の姿が無線給電です。私たちは、大きな構造変化に備えていく必要があります。

そのような未来の世界において、エネルギーはもはや単なるコモディティではなく、全てのベースとなるインフラであり、戦略的資産でもあったと考えられます。そのような大切なエネルギーを扱う主体には、技術力に加えしっかりした経営基盤が求められます。私は、当社が未来においても、そうした使命を果たしていけるよう経営の舵取りを進めていきます。

04 2024年度の振り返りと 2025年度の展望

私は、2024年度を「稼ぐ力」の基盤強化に向けた年と位置づけて、経営の舵取りをしてきました。業績を振り返ると、創立以来の最高益を記録した前年度との比較では、経常損益は46%減の2,764億円、親会社株主に帰属する当期純損益は同50%減の2,020億円となりましたが、この利益水準は創立以来2番目に高く、引き続き高水準を保てたと評価しています。外的な要因もありますが、当社グループ独自の発電分離型のビジネスモデルの進化や成長領域での進展等、着実に稼ぐ力をつけることができています。これらの成果は、従業員やパートナーの方々の尽力の賜物です。ステークホルダーの皆さまとシェア

できるよう、お客さまに対しては電気料金負担の軽減、従業員には組合の要求する賃金・賞与に対して満額回答、そして株主の皆さまに対しては、昨年度に引き続き増配を予定しており、2025年度では1株あたり10円増の70円を見込んでいます。

2024年度は、高い利益水準を維持できたわけではありません。電気事業においては、相次ぐ災害のなかでもグループ一丸となって安定供給を確保しました。また、脱炭素化や再生可能エネルギーも着実に進展しました。そして、電気事業以外でも、多様な領域で新たな挑戦が進みました。

2025年度は、現行の中期経営計画の最終年度、かつ経営ビジョン実現に向けた重要なマイルストーンの年です。当社グループ独自の強みである発電分離体制による自律的な成長モデルにより収益基盤を一層強固にし、「エネルギー+αの価値」を提供していくための事業構造変革を推進していきます。

▶ P27 CFOメッセージ

05 新成長領域での種まきが進む

当社グループでは、2021年に策定した「経営ビジョン2.0」の中で、2030年の定量目標である連結経常利益2,500億円に関して、その内訳が、国内エネルギー事業と、それ以外を1対1となるようなポートフォリオ構成を目指すことを示しました。このビジョンを策定した2021年当時は、国内エネルギー事業が占める比率は75%でした。この事業をシュリンクさせることなく、利便性や安全

性、安心といった社会ニーズを充足するサービスも付加価値としてともにお届けしていくために、新たな価値の提供や海外事業といった「新成長分野」での利益成長を加速させ、私たちが目指す姿の実現に向けた事業ポートフォリオ変革を進めています。

新成長領域では、グローバル事業、不動産事業、上下水道・森林・資源循環などの地域インフラ事業などにターゲットを絞って種をまき、同じような志を持つパートナーの方々とともに協働しながら進めています。

例えば、不動産事業においては、「安全」「安心」「快適」なまちづくりとするため、単に電気をお届けするだけではなく、脱炭素化に資する設備設計も考えなくてはなりません。また電気の使い方が可視化されると、そこに住む方の生活習慣が見えます。そこで当社では、スマートメーターを活用した独り暮らしの高齢者世帯の電力データをもとに、高齢者の心身が衰えるフレイルリスクを検知し、



自治体や医療機関などと連携することで、フレイル予防による健康寿命の延伸につなげるサービスを三重県や長野県などですでに導入しています。電力使用のビッグデータの分析・研究には東京大学とも提携し、今後さらに、多様な協業先との連携も検討しています。

グローバル事業に関しては、地域ポートフォリオと事業ポートフォリオの縦横軸でマッピングし、カントリーリスクや規制などの国情を踏まえたリスク評価をもとに事業を展開しています。オランダのEneco、ベトナムのBitexcoといった企業との連携を足掛かりに、まずは重点地域として欧州とアジア、そしてその先の中近東やアフリカも視野に事業を拡大していきます。海外では再生可能エネルギーを主力事業としつつ、コンサルや小売、ネットワーク事業などへの展開も検討していきます。

- ▶ **P64** グローバル事業 ▶ **P68** 地域インフラ事業
▶ **P66** 新成長分野 ▶ **P70** 不動産事業

06 浜岡原子力発電所の再稼働に向けて

浜岡原子力発電所の運転が停止してから14年になります。これは決して短い期間ではありません。再稼働には至っていませんが、そこへ向けて着実に進んでいることも事実です。原子力規制委員会による新規制基準への適合性審査を受けており、2024年10月に基準津波についておおむね妥当との評価を受け、これにより2024年12月にはプラント審査と、審査過程が一段階ステップアップしました。そして、同時並行で進めなければならない重要な取り組みが、地域住民の皆さまに再稼働へのご理解を

いただくことです。丁寧にご説明し、多くの方のご理解を得ることで、少しでも早い再稼働へと道筋を立てていければと考えています。

- ▶ **P26** 浜岡原子力発電所の再稼働に向けて
▶ **P52** 浜岡原子力発電所の安全性、信頼性の向上に向けて

07 資本コストと株価を意識した経営

企業価値に関しては、当社のPBR（株価純資産倍率）が低水準で推移していることに経営トップとして危機意識を持っています。PBR向上に向けて、構成要素であるROE（自己資本利益率）とPER（株価収益率）の双方を改善させるためにアプローチしていきます。

ROEの改善に向けては、電気事業における収益性の向上が重要です。中部電力ミライズにおいては、標準料金メニューの見直しなどを通じて営業利益率の向上に注力します。また、送配電事業では、安定供給と設備投資を可能とする利益水準の確保が重要だと考えます。レベニューキャップ制度による規制がボトルネックとなって適正な利益がもたらされないようであれば、是正していただけるよう国に強く働きかけていく考えです。JERAが展開する火力発電を中心とした発電事業に関しては、成長に伴い国際的な交渉力も強化されてきました。その強みを活かし、効率的かつ安定的なエネルギーを安定した価格で日本に輸入し、安定供給と需要変動に対応しながら、利益率や利益創出力の拡大につなげていきます。電気事業の中でもそれぞれビジネスモデルが異なりますので、ROEの向上に向けた事業別のWACCやROIC（投下資

本利益率）等の目標値を設定・共有し、収益力を強化しながら達成を図ることが重要です。収益化まで息の長い事業もあれば、短期的な利益獲得が可能な事業もありますので、事業ごとの目標管理を徹底し、ポートフォリオの見直しや組み替えを果敢に進めていきます。

もう一つの構成要素であるPERの向上に向けては、浜岡原子力発電所の再稼働に向けた進捗も含め、積極的な情報開示と株主・投資家の皆さまとの対話拡充を通じて、当社の方針や取り組みをご理解・ご評価いただけるよう努めていきます。

- ▶ **P58** 中部電力パワーグリッド（送配電事業）
▶ **P60** 中部電力ミライズ（販売事業）
▶ **P62** JERA（燃料調達・発電事業）

08 経営基盤を支える人財戦略

企業としての強さを考える上で、私が一番大事だと考えるのが人財です。日本国内は少子高齢化社会に突入しており、今後、さらに労働人口の減少が深刻さを増していく中で、従業員の働き方や生産性そのものをどう改善していくのか。DXの活用も不可欠になりますし、労働力の配分についても従来の延長線上では立ち行かなくなるとのリスクを認識しています。その上で、当社では採用、給与、教育、労働環境の観点から複合的な人財施策を推進しています。

採用に関しては、企業としてのありたい姿を達成するために必要な陣容・人財を描いた上で、現状とのギャップを埋めるための採用計画を立てています。未来を見据える

と、量的な不足も課題ですが、グローバルなどの新成長領域で事業を進めるためには、各領域のスペシャリスト人財の不足も否めません。今後も新卒定期採用を継続し、教育による人財育成に注力しつつ、優秀なキャリア人財の確保にも力を入れていきます。給与水準に関しては、新卒の初任給を引き上げましたが、それに加えて、各従業員の賃金水準についても、労働組合と話し合いながら引き上げを行いました。

人財の教育については、Udemyなどの利用率の高いオンラインツールも活用しながら、各自が幅広い内容を研鑽できる教育体系を整備しています。また、従業員の安全と健康を最優先とした上で、フレックス勤務制度や実質週休3日制などの柔軟な制度の導入による働きやすさの改善も図っています。働き方や生産性向上のためのDX



の活用も進んでおり、従業員全体のデジタルリテラシーも向上してきています。

▶ P31 人財戦略

09 新たな企業理念を策定

2025年4月に、当社グループは企業理念を改定しました。2011年の前回策定当時から、競争進展や事業領域拡大等、当社グループの経営環境が大きく変化したことや、個々人が一層尊重される多様性に満ちた将来の社会像を見据え、現行の理念を見直す必要があるのではないかと考えたことがきっかけです。新たな理念は、できる限り従業員の想いを汲んだものとしたく、全社ワークショップを実施するなど、従業員とともに何度も何度も時間をかけて私たちの存在価値を議論してまいりました。その結果、最終的に「人と社会のつながりを、幸せのエネルギーに」というフレーズにたどり着きました。

そこには、私たち中部電力グループが、人と人、人と社会をつないで、お客さまや地域、地球にくらすすべての人たちとともに、エネルギーに満ちた明るく幸せな未来を創造していきたいという思いを込めています。私たちは、電気を通じてお客さまと直接つながっています。そのつながりを通じて、エネルギーだけでなく、多様な価値もお届けすることで、社会課題の解決を図っていく姿を、企業理念の中に映し出しています。また、私が大切にしているマインドである「熱意・挑戦・和」と、新たな理念の「エネルギー・挑戦・つながり」といった表現には、通じるところがあります。

企業理念は、作って終わりというわけではありません。真に企業理念が完成したと言えるようになるには、すべての従業員にこの想いが共有されなければなりません。従業員の共感を得ながらグループ全体へ浸透させ、社会の皆さまとともに社会課題を解決しながら、明るく幸せな未来を創造していきたいと考えています。

▶ P03 企業理念

10 ステークホルダーの皆さまに向けて

電力会社の仕事はこれまで、エネルギーを安定的に供給することでした。それが今、エネルギーの中身は電気だけでなくガスも加わり、またエネルギー以外にもいろいろなサービスを展開できるようになりました。地域についても、今は中部地方にとどまらず、日本の他の地域や海外にも事業を展開しています。総合エネルギー企業として多様な付加価値をお届けし、社会課題の解決に寄与することこそが私たちのミッションであり、エネルギーは、その使命を果たすための大切な手段です。

私たちはこれからも、お客さま、株主・投資家の皆さま、従業員、地域の皆さまなど、様々なステークホルダーの方々からのご期待に応えながら、ともにエネルギーに満ちた明るく幸せな未来を創造していきます。ステークホルダーの皆さまにおかれましては、引き続き当社グループの取り組みをご理解いただき、変わらぬご支援を賜りますようよろしくお願い申し上げます。

▶ P16 ステークホルダーへの価値提供に向けて