

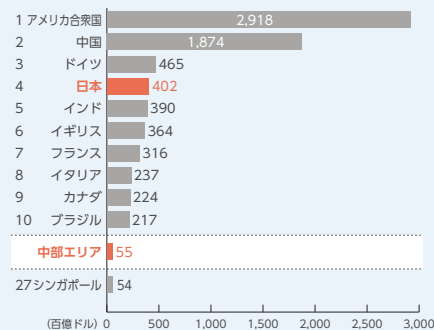
中部エリアの概要

中部エリアは、日本列島の中央に位置し、当社グループの主な事業エリアである愛知県・三重県・岐阜県・静岡県・長野県の5県から構成されています。人口は1,800万人を超え、GDPは日本全体の約14%を占めています。豊かな自然や居住環境に恵まれていることに加えて、製造業が盛んな地域であり、名古屋駅でのリニア中央新幹線の開業を控えるなど、日本経済にとっても重要な地域です。

特に自動車産業が強く、関連する部品メーカーも多く存在し、サプライチェーンが形成されています。また、2025年2月に（一社）中部経済連合会から発表された「中部圏ビジョン2050」では、当エリアの強みである製造業のスマート化を起点にGXとDXによる産業の深化と多様化を進め、ひいては産業による社会システムの変革等を目指すとしており、今後もさらなる発展が期待されています。

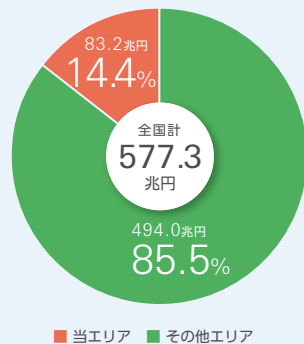


● 2024年名目GDP※2 上位国ランキング



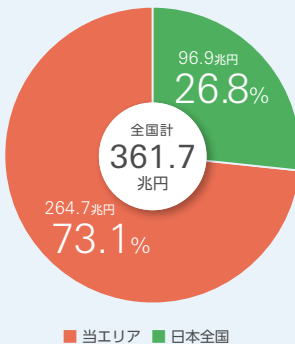
※2 出典: International Monetary Fund (国際通貨基金)

● GDP全国シェア※3



※3 出典: 県民経済計算 (平成23年度 - 令和3年度) | 内閣府

● 製造品出荷額 全国シェア※4

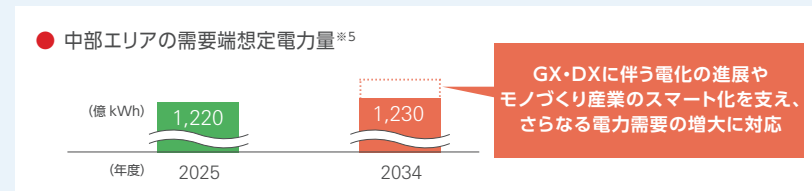


※4 出典: 経済産業省 2023年経済構造実態調査

地域の実現とさらなる電力需要の造成を目指して

GX・DXに伴うデータセンターの増加や産業構造の変化、カーボンニュートラル実現に向けた電化の進展により、電力需要の増加が見込まれています。

この機会を活かし、モノづくりが盛んな産業集積地である当エリアの持続的な成長に貢献していくことで、さらなる電力需要の創出につなげていくことが重要です。そのために、当エリア内で大規模な電力を必要とする施設に比較的早期に電力をお届けすることが可能なウェルカムゾーンマップの充実によるデータセンター等の誘致や、ソリューション活動の一環としてGX実現に向けた電化提案等にお客さまと一体となって取り組むなど、グループ全体で需要造成の創出に取り組んでいます。



※5 電力広域的運営推進機関「全国及び供給区域ごとの需要想定(2025年度)」2025年1月22日を基に作成

脱炭素社会の実現に向けて

地域とともに進める脱炭素

当エリアでは、脱炭素先行地域に10提案、5県16市町村が選定(2025年5月9日時点)されています。当社と長野県飯田市との共同提案により選定された「既存配電システムを活用した地域マイクログリッドによる人をつなぎ地域をつなぐまちづくり」では、2030年までの実運用開始を目指しており、2025年2月にマイクログリッドの構築を完了し、実証運用を開始しています。

脱炭素先行地域

名古屋港周辺の脱炭素化に向けた取り組み

名古屋港周辺で排出されるCO₂を削減するため、CO₂の回収・有効利用・貯留といったCCUS事業の検討を進めており、2023年2月にbpと、2024年10月にはSantos Ltd、および株式会社INPEXとそれぞれ協定を締結しました。

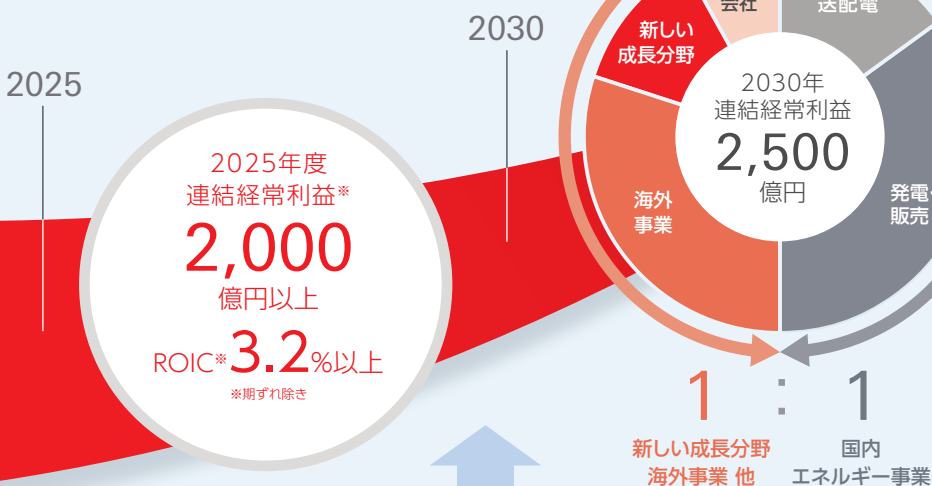
bpとは、名古屋港の脱炭素化支援としてCCUSに関する調査を、Santos Ltdとは、同社がCO₂を貯留するためのCCS事業で、豪州で建設を進めている大規模貯留地への名古屋港からのCO₂輸送に関する調査を、それぞれ進めており、2030年度頃の事業実現を目指しています。

bpとの協定 Santos Ltdとの協定

経営ビジョン2.0、中期経営計画

2050年に向けた社会の変革と電力システムの脱炭素化・高度化

2050年の社会は、「脱炭素」化された「安心・安全」な「分散・循環型」社会へと進化していると考えており、電力によってあらゆるモノの最適な制御が可能になると想定しています。当社グループは、各種のインフラを支える中核インフラとしての電力システムの脱炭素化・高度化を通じて、社会の変革に貢献していきます。



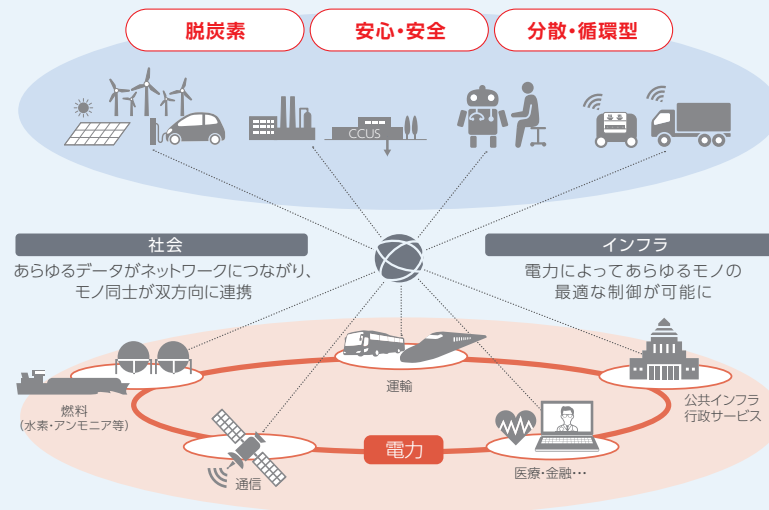
当社グループの貢献

- 各種のインフラを支える電力システムの脱炭素化・電力グリッドの高度化
- インフラ同士あるいはインフラとデータの融合による価値創造の追求

地域の皆さまとの共生

社会変革に伴うコストアップに対して、技術革新・コストダウンに努めつつ、新たな付加価値サービスをあわせてお届け

2050

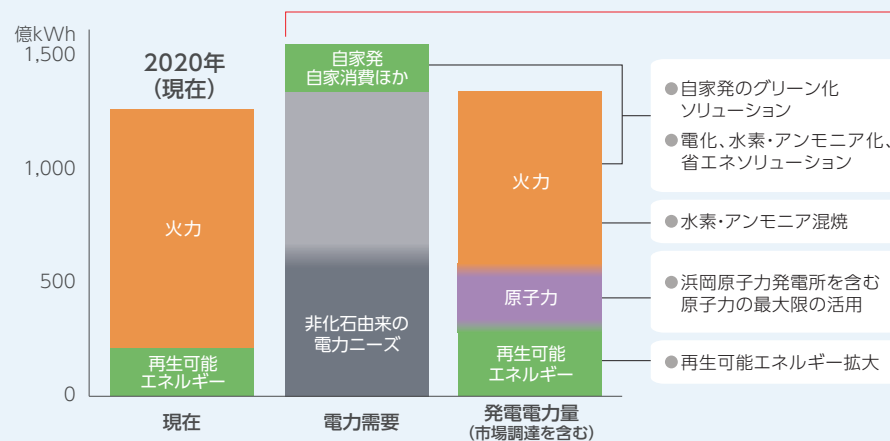


2030年におけるエネルギーのお届け

脱炭素社会実現に向け、2030年には、法人のお客さまを中心に再生可能エネルギー由来電気や非化石価値ニーズが一層高まると想定しています。当社グループは、お客さまのニーズにお応えるために、再生可能エネルギーの拡大、火力発電における水素やアンモニアの混焼、原子力発電の最大限の活用、需要側における電化・省エネソリューションなどを通じて、社会システム全体の脱炭素化に取り組んでいきます。

● 電源構成 (中部地域)

2030年(あいたいポートフォリオ)



経営ビジョン2.0 中期経営計画

2030年に向けた取り組み

2030年に向けては、エネルギー事業に加え、不動産事業や資源循環事業などへ事業領域を拡大します。また、これらの事業を相互につなぐプラットフォーム領域、および付加価値の高いサービスをお届けするアプリケーション領域の取り組みを加速し、ビジネスモデルを変革していきます。

当社グループは、事業環境が激変する中でも、2030年の定量的な目指す姿である「連結経常利益2,500億円の達成」と積極的な戦略的投資を通じた新しい成長分野等

(海外事業ほか)の収益拡大に向け、「経営ビジョン2.0」で掲げた取り組みを着実に進めていきます。

また、経営ビジョン2.0の目標達成に向けた中間地点として、2025年度をターゲットイヤーとする中期経営目標「連結経常利益2,000億円以上、ROIC3.2%以上」の達成を目指していきます。



中期経営計画の進捗と対応の方向性

中期経営計画の達成に向け、エネルギー事業を中心に稼ぐ力がつき、着実に前進しています。安定的な利益創出により増配を実施しましたが、依然、PBRは低い状態が続いており、資本効率向上に向けた着実な利益の進展や最適なバランスシートのあり方

について検討を深める必要があると認識しています。

このような課題に対して、資本市場からの声をもとに、当社グループの課題認識を深掘り、企業価値向上を目指していきます。

 中部電力グループ 中期経営計画達成に向けた取り組み

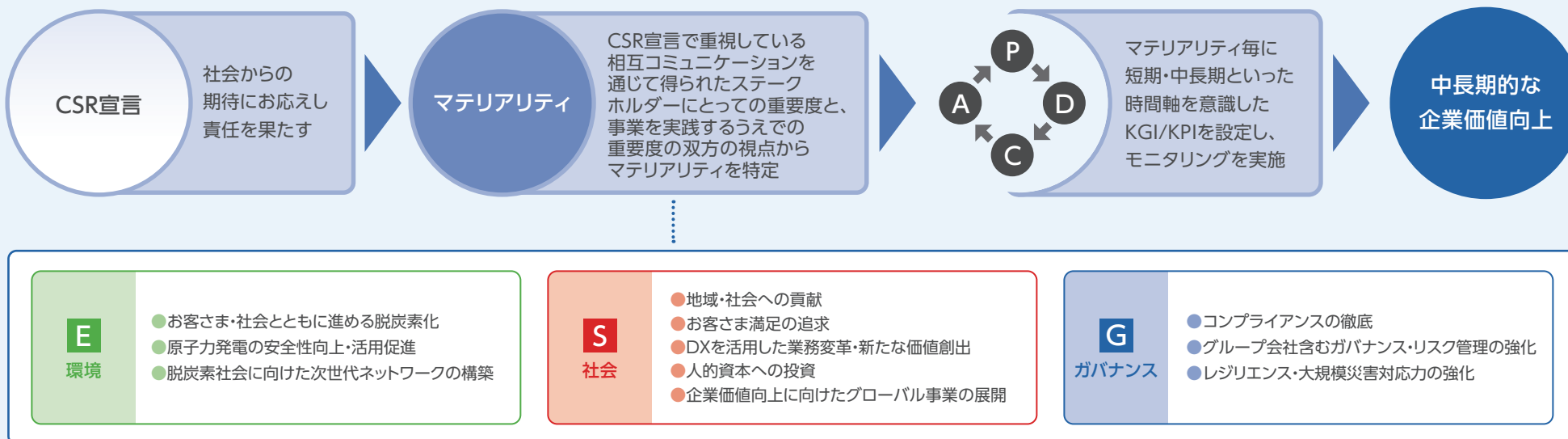
領域	中期経営計画でお示した 主な取り組み	現状の取り組み状況	今後の課題	対応の方向性	関連 ページ
中部電力 ミライズ	●電源調達ポートフォリオの最適化 ●脱炭素化を支援するサービスの提供 ●生活によりそうサービスの提供	●卸電力取引市場等の価格動向を踏まえた調達ポートフォリオを構築し、販売電力量も前年度比約5%増加 ●Greenでんき等によりお客さまの脱炭素化に貢献 ●銀行サービス(カテエネBANK)等の商材拡大によるお客さま接点拡大	●燃料価格のボラティリティや制度変更等を踏まえた電源調達ポートフォリオの構築	●電源調達ポートフォリオの検証と見直し	▶ P60
中部電力 パワーグリッド	●安定供給の確保 ●お客さまニーズにお応えするサービス展開 ●需給調整費の低減	●電力需要増加に早期に対応するため、「中部地方のウェルカムゾーンマップ」を公開し、導入を促進 ●「&Conote」サービスにおいて、IoT技術を活用した設備状態監視サービスを提供 ●国の審議会等の場を通じた意見発信により調整力調達コストを低減し、収支安定化に寄与	●安定的な事業運営に向け、インフレ・金利影響等のレベニューギャップへの適切な反映 ●需給運用が複雑化・広域化する中での安定供給の確保	●国の審議会等の場を通じて意見発信の継続 ●電力ネットワークの次世代化の着実な実施	▶ P58
再エネ	●再エネ拡大目標 (2030年頃:320万kW)	●113万kWまで進捗(進捗率35%:2025年3月末現在)	●投資環境が変化する中における、安定供給と脱炭素の両立に向けた開発	●投資環境を見極めながら、安定供給と脱炭素両立に向けた開発	▶ P56
原子力 (浜岡)	●新規制基準適合性確認審査への対応	●基準地震動・津波に関し、約10年の審査を経てプラント審査へ移行	●原子炉設置変更許可を一日でも早くいただけるよう、プラント審査等における新規制基準への適合性について説明 ●地域をはじめ社会の皆さまにより一層ご理解をいただけるよう、引き続き丁寧に説明		▶ P52
JERA	●2025年度の純利益2,000億円	●2025年度目標(純利益:2,000億円)は達成する計画	●安定供給と脱炭素の両立といった重要な役割を担うJERAへの経営レベルでのモニタリング(継続)	●継続した経営レベルでのモニタリングを実施	▶ P62
新成長領域	●戦略的投資等を通じた利益創出	●協業等により事業領域を多角化、エスコンやEnecoを中心に利益確保	●戦略的投資等からの利益貢献は成長段階にあり。今後の利益成長の蓋然性を高めることが必要	●投資基準の遵守、資産入替の推進等により最適な事業ポートフォリオを構築し、利益成長を加速	▶ P64 ▶ P66 ▶ P70
経営基盤	●人材多様化・活躍できる環境整備	●キャリア採用拡大に加え、従業員のエンゲージメントが向上するなど、順調に進捗	●多様な人材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る人的資本経営を推進		▶ P31

マテリアリティ(重要課題)

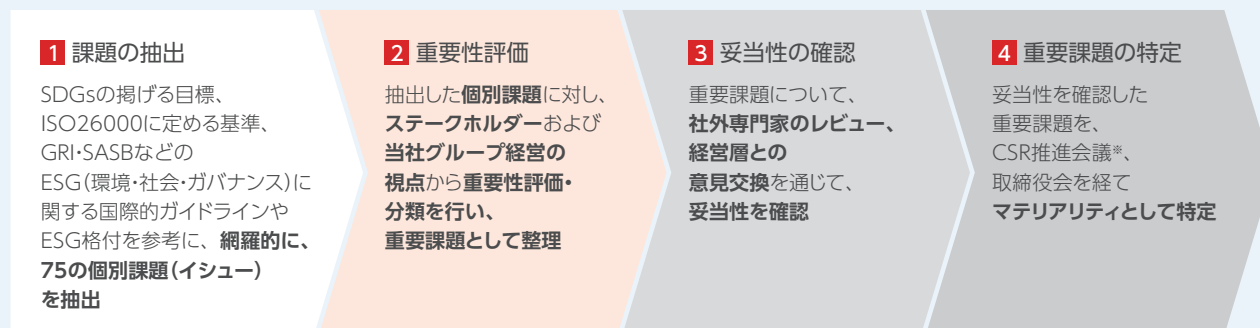
当社グループは、企業の社会的責任を果たし、地域・社会の持続的発展への貢献を通じて、中長期的な企業価値向上を実現したいと考えています。

そのため、日頃のIR活動や従業員との対話等を通じた社内外のステークホルダーとの相互コミュニケーションを通じて得られた意見も踏まえ、ステークホルダーにとっての重要度と利益・コストや社会的評価、事業戦略との整合性といった当社グループにとっての重要度の2つの視点から重要性評価・分類を行い、重要課題として整理し、CSR推進会議、取締役会を経てマテリアリティ(重要課題)として特定しています。

マテリアリティに対応する指標・目標を定め、PDCAサイクルによる定期的なモニタリング(半期に1回)と社会情勢や経営環境の変化を踏まえて見直しを行いながら、課題解決に優先的に取り組んでいます。

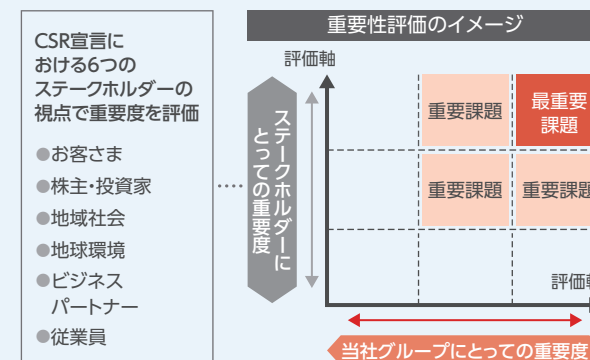


マテリアリティの特定プロセス



*CSR推進に係る重要事項について経営層で審議するため、社長を議長として2021年10月に設置

重要性評価の手法



中部電力グループ 経営ビジョン2.0 中期経営計画

主なマテリアリティのリスク・機会、対応の目標・実績

中部電力グループのマテリアリティ詳細

	マテリアリティ	リスク	機会	主な指標・目標	達成時期	2024年度実績(進捗状況の評価※5)	主な関連ページ
E 環境	お客さま・社会とともに進める脱炭素化※1	エネルギー政策の見直し	脱炭素化への強い社会的要請	販売由来のCO ₂ 排出量削減 ▲50%(2013年度比) 約3,250万t	2030年	2013年度比 ▲2,425万t(2013年度比約38%削減)	■ P38-45
				再エネ拡大 320万kW	2030年頃	113万kW(前年比+21万kW)	■ P56-57
	原子力発電の安全性向上・活用促進	新規制基準適合性確認審査の遅延	GX実現に向けた基本方針	浜岡原子力発電所の再稼働	早期	●3,4号機については、原子力規制委員会による新規制基準への適合性確認審査を受けており、2023年9月に基準地震動が、2024年10月に基準津波がおおむね妥当との評価を受け、審査が大きく前進 ●2024年12月よりプラント審査が開始	■ P26, 52-55
S 社会	脱炭素社会に向けた次世代ネットワークの構築	再生可能エネルギー大量接続に伴う潮流の複雑化等による安定供給への懸念	再生可能エネルギー導入ニーズの高まり	●地域別電力需要予測(DFES)を用いた設備計画立案 ●コネク&マネージ実現に向けた取り組みの確実な実施	2023～2027年度	ローカル系統におけるノンファーム型接続適用開始に伴う平常時の混雑解消を目的とした出力制御の実施	■ P58-59
	地域・社会への貢献※2	人口減少や経済成長の鈍化などに伴う地域コミュニティの希薄化	コミュニティ課題解決に対するニーズの高まり	●「新しいコミュニティの形」の提供 ●新たなサービスの開発	2024年度	電力スマートメーターの電力使用実績データを活用した、国内初となる自治体向けのフレイル検知サービス「eフレイルナビ」の提供を2023年4月より開始し、2024年度は13自治体で導入	■ P66-67
	お客さま満足の追求	競合他社との競争激化	多種多様なサービスに対するお客さまニーズの高まり	お客さまの声を反映した業務改善	毎年度	●「お客さまの暮らしを豊かに」を実現する新たなサービス提供(事例)「カテエネBANK」、「カテエネ公式アプリ」のリリース ●「お客さまの脱炭素パートナー」に向けた取り組み(事例)ミライズエネチェンジを設立し、EV充電サービスを提供	■ P60-61
	DXを活用した業務変革・新たな価値創出	DXによる新たな働き方や先端技術への対応遅延	デジタル技術を活用した業務の変革	予測精度の維持・向上など継続的にAIモデルを活用するための支援体制・AIモデル開発・運用基盤整備開始1件	2025年度	ダム・水力発電所の運用ノウハウ活用等の業務ニーズに対応した生成AI利用環境を構築し、業務適用を開始。	■ P72
	人的資本への投資※3	●事業環境の変化に伴う人的資源のありたい姿と現状のギャップの拡大 ●労働人口減少に伴う人材獲得競争激化	安定供給の進化・事業領域拡大に必要な多様な人材の活躍	エンゲージメントの向上「A」以上	2025年度	Aランク	■ P31-37
				男性育児休業取得率 100%	2025年度	102.7%	
G ガバナンス	企業価値向上に向けたグローバル事業の展開	海外の政治・経済情勢不安(カントリーリスク増大)	世界的な脱炭素事業への関心の高まり	累積投資額4,000億円程度(2021～2030年度)利益200億円程度の実現	2030年度	(活動事例)米国SMR開発企業NuScale Powerへの出資完了	■ P64-65
	コンプライアンスの徹底※4	コンプライアンスに関する社会的信用の低下	ステークホルダーの信頼獲得	当社グループ一体でのコンプライアンス推進施策の実施	毎年度	●ヘルプライン、中電グループ・共同ヘルプラインの適切な運用(相談件数124件) ●当社グループ向けコンプライアンス教育(研修・講演会等)の実施	■ P49, 89-90
	グループ会社含むガバナンス・リスク管理の強化	●子会社等にて起因するグループ全体の信頼低下 ●サイバー攻撃やITシステムの不備	意思決定の公平性・透明性の向上	取締役会の実効性評価の確実な実施と継続的な改善	毎年度	●第三者機関からの評価を受けることを前提に、監査等委員会設置会社に移行したことを踏まえたアンケートを実施 ●適切な意思決定水準の設定による執行側への権限委譲を進め、執行と監督の分離の一層の深化を図るとともに、監査等委員が取締役会における議決権を有することにより、監督機能の実効性を強化 ●専門家との議論や海外視察を実施し、知見獲得の機会を設けることで、経営方針・戦略策定等の審議を充実化	■ P80-88, 91
				サイバー攻撃における業務影響 0件	毎年度	サイバー攻撃における業務影響 0件	■ P92
	レジリエンス・大規模災害対応力の強化	自然災害の激甚化	●レジリエンス意識の高まり ●安定供給ニーズの再認識	東京中部間連系容量90万kW拡大(210万kW→300万kWへ増強)	2027年度	東京中部間連系容量90万kW拡大に向けて下記工事を予定どおり進行中(工事進捗率) 東清水変電所FC増設:62% 静岡変電所変圧器増設:10% 東栄変電所変圧器増強ほか:56%	■ P58-59

※ 1 再生可能エネルギーの促進、脱炭素技術をはじめとした新技術の開発・社会実装、環境経営の実践含む ※ 2 新しいコミュニティづくり、循環型社会の実現を含む。なお、産学連携等の地域・社会課題の解決については、上記マテリアリティ詳細リンクを参照

※ 3 多様な人材の確保・育成、安全・健康を含む ※ 4 腐敗防止、人権の尊重含む ※ 5 次の3段階で評価: 目標通り ■ 目標をやや下回る ■ 目標を下回る ■

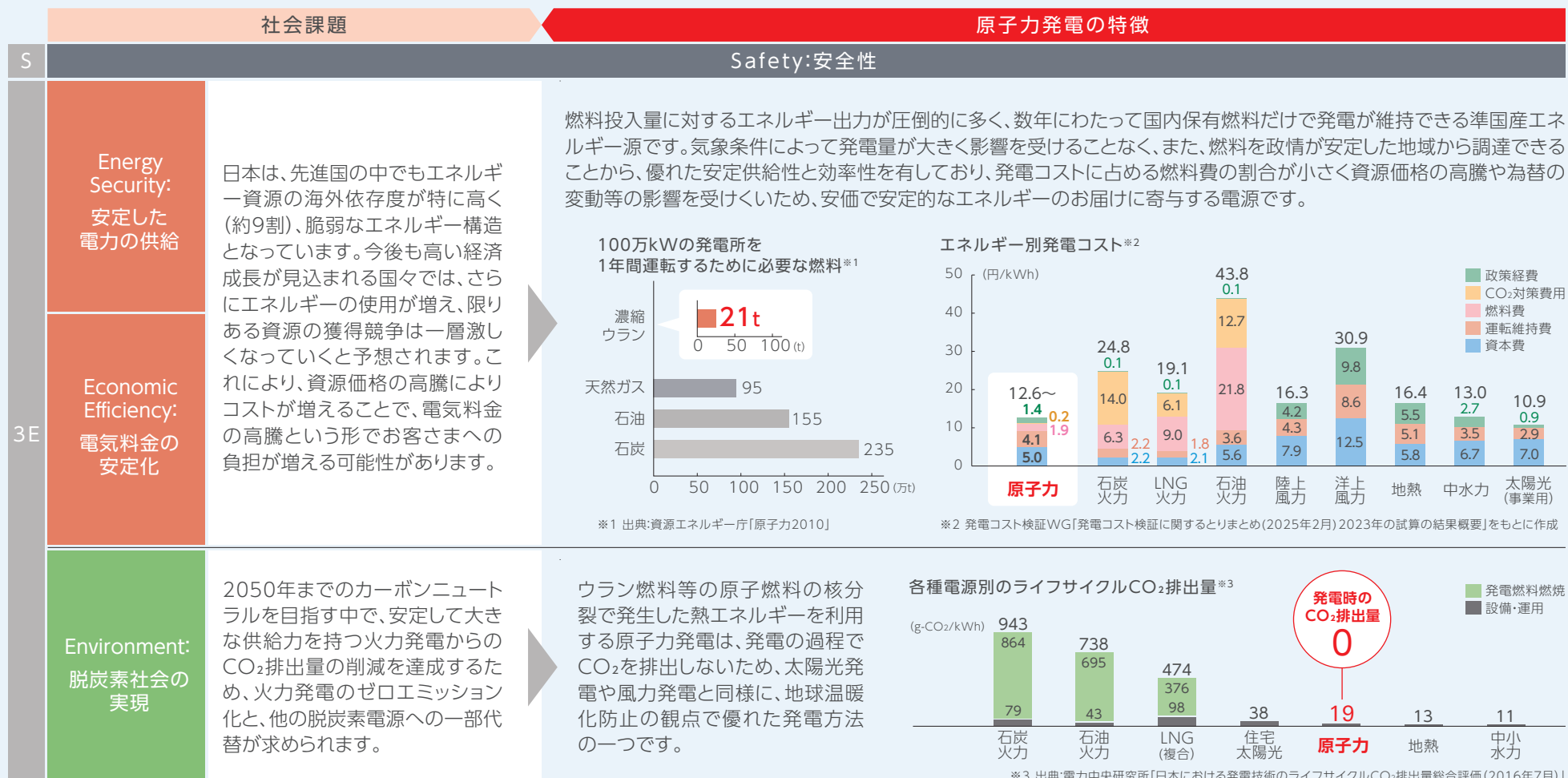
浜岡原子力発電所の再稼働に向けて

脱炭素社会の実現と安全・安価で安定的なエネルギーの提供、さらに当社グループの持続的成長の実現には、原子力発電所の活用が必要不可欠であると考えています。また、2025年2月に閣議決定された「GX2040ビジョン」や「第7次エネルギー基本計画」において、安全を大前提とした「再生可能エネルギーと原子力の最大限活用」が明記され、より原子力発電の必要性が高まってきています。

エネルギー政策の基本方針である「S+3E*」の観点から、安全性確保を大前提に、浜岡原子力発電所の早期再稼働を目指します。

※安全性(Safety)を大前提とし、自給率(Energy Security)、経済効率性(Economic Efficiency)、環境適合(Environment)の同時達成

浜岡原子力発電所



CFO
メッセージ

代表取締役
専務執行役員
経営管理部、調達部、
事業基盤支援部統括
CFO*

速水 敏浩

* CFO:
Chief Financial Officer

2025年4月より新たにCFOに就任いたしました。私はこれまで決算・予算等の財務管理の分野を中心としたキャリアを積み、経営戦略やリスク管理の分野での経験・知見も踏まえ、会計・資金関連を総合的に指揮してきました。不確実性の高い事業環境においても、これまでの経験を活かし、持続的な成長を実現するために全力を尽くす所存です。

さらなる企業価値向上に向け、戦略的な財務フレームワークを構築・推進するとともに、株主・投資家をはじめとしたステークホルダーの皆さまと当社を繋ぐスポンクスパークソンの役割を果たします

当社グループの持続的な企業価値向上、新たな価値の提供、地域社会への貢献の実現に向け、特に以下の3点を強く意識し、資本コスト・株価を意識した経営の実現に取り組みます。

1. 資産効率の向上とキャッシュ・フローの最大化

稼ぐ力の強化や事業ポートフォリオの見直しを通じ、市場の期待水準である8%以上のROEを目指します。分野別にROIC目標を設定し、事業分野毎の競争力強化、収益拡大を追求するとともに、モニタリングの高度化、事業・投資の選択と集中により、キャッシュ・フローの最大化と競争優位性の向上に資する最適な資産構成を目指していきます。

2. 成長戦略を支えるためのバランスシートマネジメント

成長戦略の実現と資産効率向上に向け、「成長機会への投資」、「株主還元の実現」、「財務健全性の確保」という3つのバ

ランスを考慮したキャッシュ・アロケーションを設定するとともに、事業リスクやWACCの最小化、格付アプローチから最適な資本構成を追求します。また、レバレッジを効かせた資金調達について、事業リスク低減、調達コスト最適化、財務規律適正化に配慮しながら検討を進めます。

株主還元については、最適な資本構成を目指したバランスシートマネジメントともリンクさせ、充実させていく方針です。

3. 資本市場・株価を意識した経営の推進

資本市場の期待に応えるため、市場・ステークホルダーの求める水準感や株価を意識した経営を心掛けます。そのために株主・投資家の皆さまとの積極的な対話機会を創出し、経営のPDCAに資本市場の意見を取り入れます。また、透明性高く価値ある情報開示の推進によって、当社の取り組みや将来ビジョン等を明確に伝え、資本コストの低減を図ります。

2024年度実績と中期経営目標の見通し

2024年度の期ずれ除き経常損益は、2,640億円程度と、2023年度の3,710億円に続き、期ずれ除き経常損益の公表を開始した2011年以降、2番目に高い水準となりました。2023と2024年度は、パワーグリッドの制度上事後調整される一時的な利益押上げ要因や、ミライズの電源調達価格の低下等に伴う利益などを除いても、2,000億円程度の利益水準を維持しています。

米国の関税政策により、今後、中部エリアの電力需要の変動をはじめとした、当社グループへの影響が懸念されますが、現時点で入手可能な情報等に基づき、業績見通しを算定した結果、2025年度の期ずれ除き経常損益は、2,100億円程度と、中期経営目標の2,000億円以上を上回る水準を見込んでおり、エネルギー事業を中心に「稼ぐ力」がついてきたものと評価しています。

当社を取り巻く事業環境・投資環境は、様々なリスクが高まっており、先行き不透明な状況が継続すると想定されますが、さらなる市場対応力の強化やコストダウンに加え、各事業のモニタリング・投資案件の評価などのリスク管理を徹底し、中期経営目標の確実な達成を目指します。

視点	指標	実績			見通し	中期経営目標
		2022 年度	2023 年度	2024 年度	2025 年度	2025 年度
成長性	連結経常損益 (期ずれ除き)【億円程度】	1,560	3,710	2,640	2,100	2,000
	①ミライズ	648	1,910	1,250	900	400~500
	②パワーグリッド	70	956	475	100	200~300
	③JERA	670	540	470	800	700~800
	④その他	175	309	443	300	500~600
	営業 CF【億円】	2,957	3,440	3,013	1.2兆円程度 (2022~2025年度累計)	1.1兆円程度 (2022~2025年度累計)
	戦略的投資額 【億円程度】	400	1,900 (2022~2023年度累計)	2,900 (2022~2024年度累計)	4,600 (2022~2025年度累計)	4,500 (2022~2025年度累計)
	①再エネ分野	—	全体の3割程度	700	900	1,000
	②グローバル事業	—	全体の1割程度	900	1,600	1,500
	③新しいコミュニティの形・ 資源循環等	—	全体の6割程度	1,300	2,100	2,000
効率性	ROIC (期ずれ除き)	2.9%	5.5%	3.8%	3.3%	3.2% 以上
	ROE (期ずれ除き)	6.3%	11.6%	7.0%	6% 程度	7% 程度
安定性	自己資本比率	31.9%	36.4%	39.1%	39% 程度	30% 以上

CFOメッセージ

PBR向上に向けた取り組み（「選択と集中」を通じた資産・ポートフォリオ入替等）

当社は2022年4月に公表した中期経営計画において、「ROIC3.0%以上」を経営目標に掲げ、2024年4月には経営目標の見直しを公表し、ROICについても「3.2%以上」に引き上げるなど、資本効率を意識したマネジメントを進めてきましたが、PBRは2025年3月末時点で0.44倍と1倍割れの状況が続いています。このため、改めて資本市場からの声や当社グループの課題認識をもとに深掘りし、株価を意識した経営の推進に向け、PBR向上策として整理しました。

ROE向上に関しては、資産入替等の事業ポートフォリオの最適化、事業別目標管理の高度化、事業リスクを踏まえた最適自己資本の検討に取り組みます。限られた経営資源から確実な利益創出に繋げるため、まずは個別投資案件の進捗等状況の深掘り・見える化を実施し、

「選択と集中」の促進を図ります。その上で、「ポートフォリオ経営推進」の観点から、事業別目標管理を高度化し、ROEを高める取り組みに繋がるよう整理しているところです。まずは資産・ポートフォリオ入替に向け、個別投資案件の進捗の見える化として、戦略的意義、シナジー等が希薄な案件の洗い出しを行います。

PER向上に関しては、電気事業への収益性の懸念に対して、ミライズのエリア別の市場シェアや、パワーグリッドにおける送配電事業の収支安定化に向けた国への意見発信、浜岡原子力発電所の再稼働に向けた工程や、不動産事業、Enecoをはじめとしたグローバル事業の利益貢献などの新成長領域における取り組みなどについて、株主・投資家の皆さまにこれまで以上に定量的な情報開示と積極的な対話を進めていきます。

現状認識	現状(2024年度実績) 資本市場等からの期待水準	2023年度以前の取り組み	2024年度の取り組み	対応状況 足元の取り組み
PBR (株価純資産倍率) 0.5倍未満 ▼ 1.0倍超	ROE (自己資本利益率) 7.0%程度 ▼ 8.0%以上	● ROIC目標引き上げ ● ミライズ標準料金見直し ● 政策保有株式残高の縮小(2021年度末696億円→2023年度末159億円)	● 新成長領域に対応した投資基準として投資分野別WACCを設定 ● 全社WACCの開示 ● ミライズ標準料金見直し ● 政策保有株式残高の縮小(2023年度末159億円→2024年度末137億円)	● 事業ポートフォリオの組み替え(資産の入替) 保有意義を再検証の上、政策保有株式を売却 個別案件の進捗見える化に着手(シナジー等検証予定) ● 事業別目標管理の高度化 セグメント別ROAを開示(ROIC等へ展開予定) ● 事業リスクを踏まえた最適自己資本の検討 最適資本構成の考え方を開示
	PER (株価収益率) 6.0%程度 ▼ 成長期待/業績安定 を通じて向上	● 監査等委員会の設置 ● 役員報酬に気候変動項目を設定 ● 社外取締役比率過半数 ● 増配公表60円に引き上げ ● 浜岡原子力発電所の基準地震動の策定	● 成長期待の信認を得るべく当社の強みを活かした取り組み状況を定量的に開示 ● 社外取締役比率過半数維持 ● 浜岡原子力発電所の基準津波の策定、プラント審査移行 ● 国の審議会等での意見発信によるパワーグリッド収支安定化への貢献 ● ESGスコアの向上(MSCI、FTSE、DJSI)	● 浜岡原子力発電所の再稼働に向けた取り組みや新成長領域における取り組み等について、これまで以上に定量的な情報を開示 浜岡原子力発電所の再稼働に向けた工程を開示 不動産事業等の利益貢献を開示 グループ内の連携状況を開示(不動産事業等)

事業別目標管理の高度化

2019年度以降、積極的な戦略的投資を実施してきましたが、今後も持続的な成長を遂げるためには、柔軟かつ戦略的な財務管理が必要です。資産売却・再投資といったポートフォリオ入替について、当社においては、これまであまり実績のない領域となりますが、ROEの向上に向け、事業別ROIC・WACC等の事業別目標管理を活用し、ポートフォリオ経営の推進を目指します。

自律経営およびポートフォリオ経営の深化を志向し、各事業が対峙する競合他社のWACC水準、スプレッドを意識した事業別ROIC目標の設定について、次期中期経営目標の設定に合わせ、検討を進めています。

ROICについては、当社の資本コスト水準を上回ることを大前提とした上で、その収益性の達成に向けて設定した各事業等の目標とその前提となる販売・支出・投資等の計画および進捗を評価することで把握しています。

各事業の評価にあたっては、各事業の収益、費用構造を分析した上で、各事業の特性を踏まえたKGI・KPIを設定し、目標達成に向けてモニタリングと施策を改善するPDCAを回していくことで、事業活動に活かしています。事業別ROICを運用する上では責任者を明確にした自律的な運用を実施するとともに、管理部門によるモニタリングを導入して事業部門への牽制を図り、ガバナンスを強化しています。最適なポートフォリオの実現に向け、事業別ROICやWACCによる事業別目標管理の高度化を進め、効果的なモニタリングを実施し、ROEの向上に努めます。

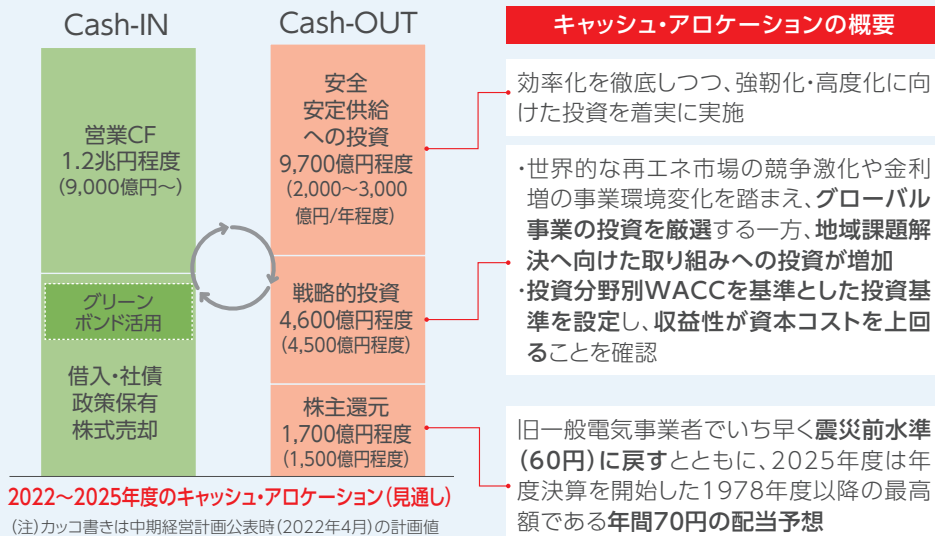
各部門で効果的な取り組みが実施できるよう、次期中期経営計画に向け、事業別ROIC目標を各事業領域・部門等のKGI・KPIにブレークダウンするとともに、ツリー図化などにより、従業員一人ひとりの取り組みが経営目標の達成に寄与することを認識できるよう展開を図り、実効性向上を目指します。

CFOメッセージ

キャッシュ・アロケーション

連結営業キャッシュ・フローは、中期経営目標の2022年度から2025年度の累計1.1兆円程度の目安に対し、1.2兆円程度を見込んでいます。

連結投資キャッシュ・フローについては電力安定供給のための設備投資に加え、ビジョン実現に向け、事業構造の転換を進めるために戦略的投資を行っていることから、連結営業キャッシュ・フローを超過する状態が続いていますが、2019年度の戦略的投資開始以降、利益貢献は順調に拡大しており、今後もお客さま・社会への新たな価値創出を目指していきます。



最適資本構成の追求

現時点における最適資本構成は、カーボンニュートラルに向けた浜岡原子力発電所・再生可能エネルギーへの投資や、新成長領域等の戦略的投資等の事業リスクに備える必要資本量、およびWACC低減や資金調達に必要な格付の維持の観点から、自己資本比率は30%半ば～後半を目安としています。2024年度末時点で自己資本比率は39%程度と、目安の上限付近にいることは承知しています。

次期中期経営計画に向け、有事の際に最低限必要な株主資本や各セグメントのリスクウ

戦略的投資に関する考え方

戦略的投資については、脱炭素目標等の達成に向け、厳しい投資環境が想定されますが、規律ある投資基準を前提に、計画の具現化を着実に進めていきます。

戦略的投資の管理状況

【投資基準・撤退基準】

事業領域の拡大にあわせ、新成長領域に対応した投資基準である投資分野別WACC^{※1}を設定しました。また、既存案件の撤退基準も併せて見直しを行い、持続企業への出資に対応した新たな撤退判断の基準を追加しています。投資分野別WACCを基準とした投資判断を徹底し、モニタリングを実施することで収益性が資本コストを上回るプロセスを踏んでいるかを確認し、資産入替等も積極的に検討していきます。

【モニタリング】

戦略的投資は非償却(のれんを除く)のために貸借対照表に残りやすく、キャッシュベースのリターンが限定的である場合も多いため、実績に加え、最新の見通しや事業環境を正確に見極めモニタリングの高度化を図ることで、益出し・損切・資産入替等の具体的なアクションに繋がります。

個別案件のモニタリングと投資部署全体の利益目標やROIC等の資産効率目標とのモニタリングの連携強化、管理の高度化を図り、戦略的投資を進め、成果を創出することで、「国内エネルギー:新成長分野=1:1」の経営ビジョンの実現を目指していきます。

見直し後の投資基準の考え方

- 投資分野別WACCを設定し、各投資案件のProject-IRR^{※2}(内部収益率)が上回っていることを確認いたします。



※1 投資分野に応じたリスクを加味した基準(>当社WACC) 当社WACCは2.5%程度と推計(2025年3月末時点)

※2 投資によって得られる将来キャッシュ・フローの現在価値と投資額の現在価値が等しくなる割引率

エイト等を勘案した「①事業リスクアプローチ」、資本コスト低減を意識した「②WACCアプローチ」、資金調達に必要な格付維持の観点での「③格付アプローチ」などを活用し、最適な資本構成を追求します。

浜岡原子力発電所の審査・工事等の進捗により、再稼働に向けた蓋然性が高まるなど、中期的な事業リスク低減にあわせ、必要な資本額を適宜見直していくことも念頭に置き、自社株の取得の検討も含め、最適資本構成について次期中期経営計画にてお示しします。

CFOメッセージ

株主還元方針

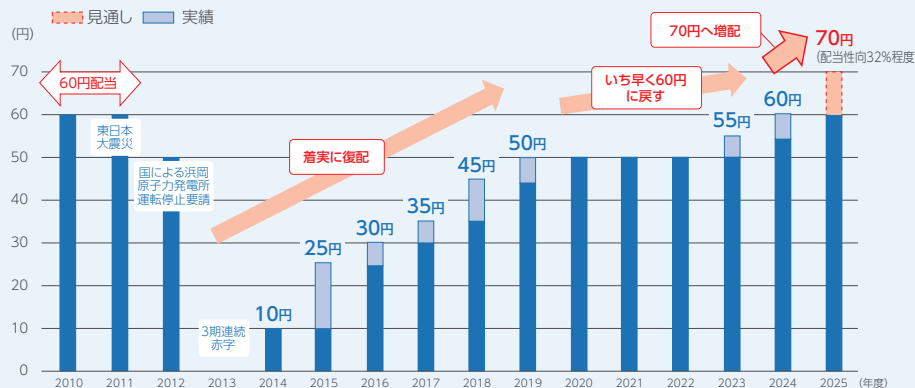
電力の安全・安定的な供給のための設備投資を継続的に進めつつ、成長分野への投資を推進することで、持続的な成長を目指し、企業価値の向上に努めていきます。株主還元については、重要な使命と認識し、安定的な配当の継続を基本としながら、利益の成長を踏まえた還元に努め、連結配当性向30%以上を目指していきます。

2023年度以降、一時的な利益押し上げ要因を除いても、2,000億円を上回る利益水準を維持しており、2025年度の期ずれ除き経常利益も2,100億円程度を見込んでいます。2025年度の配当は、株主還元方針や中期的な財務状況、資本市場の期待を踏まえ、2024年度に比べ10円増配し、「1株あたり年間70円(中間35円 期末35円)」を予定しており、2025年度の業績予想と配当予想を前提にすると、配当性向は30%以上になると想定しています。

一方で東日本大震災以降、他社が自己資本を毀損していく中でも、事業リスクに対応するため、自己資本の一定の確保に努めてきた結果、足元の自己資本比率は高い水準となっています。中長期的な利益の拡大を目指し、戦略的投資を進めることに加え、これまで以上に株主還元の強化へも目を向ける必要があると認識しています。

今後の株主還元方針は、収支・CF等の財務の見通し、株主還元に対する資本市場のニーズを踏まえ、次期中期経営計画でお示ししていきますが、中期的な事業リスクの変化に応じた自己資本水準を念頭に置きながら、成長戦略を再整理し、その実現に向けたキャッシュ・アロケーションを議論し、最適な自己資本の在り方とともに、自己株式の取得も含めて検討を進めていきます。

● 1株当たり配当額の推移



次期中期経営計画に向けての課題

2026年公表予定の次期中期経営計画に向け、資本コストを踏まえたキャッシュリターンの評価、最適資本構成に関する方針、キャッシュ・アロケーションの方針が一体となった戦略的な財務フレームワークを構築し、経営目標に応じた最適な事業ポートフォリオを組成することで、持続的な企業価値向上に繋げていきます。具体的には、現状の課題・重点取り組み事項としている以下の項目について検討を進め、次期中期経営計画で進捗や方針をお示しします。

① Cash-INのさらなる拡大

安定供給と脱炭素の両立、新成長領域を含む高付加価値サービス提供

② 株主還元

資本市場との対話、収支・CF等の財務見通し等を踏まえ検討

③ 最適な資本構成の追求

中期的な事業リスクの変化に応じた自己資本の水準を念頭に置きながら、自己株式の取得も含めて検討

④ 最適な事業ポートフォリオの構築

ROIC等の管理指標を事業別に展開、資産入替を推進

