

# 社長メッセージ

## 時代を先取りし、力強い成長を実現します。

### 先行き不透明な時代に先手を打つ

2021年度に中期経営計画をスタートし、グループ全員で力を合わせた結果、長年目標としてきた原子力7基体制を実現、ゼロカーボンへの挑戦や新たな価値の創出についても、各所で多くの進捗が見られつつあります。国際社会の分断や金利・物価の上昇など、取り巻く環境は一段と不透明さを増していますが、今年度も引き続き、3本柱の取組みを力強く推し進め、計画の最終年度としてふさわしい成果を生み出していきたいと考えています。

昨年は、経常利益目標6,000億円の達成など、2035年を目指した、私たちの目指す姿をお示しました。その実現に向けた道筋をしっかりと描くことも、私の役割です。現在、経営層が中心になって精力的に議論を重ねていますが、実現にあたって、私は、それぞれの事業のあり方を大胆に見直し、これまでの単純な延長線上にはない進化を果たしていかなければならぬと考えています。

エネルギー事業に関して、これからも中核に据えた事業展開を進める考えに変わりはありませんが、カーボンニュートラルという社会的要請にお応えしながら、私たちのビジネスを「電気のお届け」「ガスのお届け」から、皆さまの暮らしや経済活動を支える「サービスのお届け」へと押し拡げ、もっと幅広い場面で、皆さまのお役に立てる企業グループへと躍進を遂げたい考えです。

同時に、これから力強い成長の核となるような事業も育んでいかなければなりません。私たちの事業領域は、既にエネルギーのみならず、情報通信や不動産など、多岐にわたる分野に拡がっていますが、次代に大きな飛躍を遂げるためには、各事業の深化を図るとともに、さらなる成長のエンジンを築くことが不可欠です。

2024年末には、公募増資を実施しました。私は、増資で得られた資金等も活用して、データセンター事業など、フロンティアとされる事業領域にも果敢に挑戦し、さらなる飛躍に向けた足掛かりを着実に築いていきたいと考えています。

当社グループは、資本効率性を重視して、既存事業の深化と新規事業への挑戦を加速することで、先行き不透明な時代にどんどん先手を打ってまいります。

### 「まず、やってみる」を合言葉に

一連の不適切事案を受け、当社グループは、真にコンプライアンスを徹底できる企業グループを目指して、再発防止策を着実に実行するとともに、各事案に通底する課題に対応するため、内部統制の強化と組織風土改革を両輪で推し進めてきました。私は、改革を根付かせるためには、一人ひとりが「自分事」として捉えるとともに、リスクに対して高い感度を持ち、気づいたことにためらわず声を上げ、

取締役  
代表執行役社長

森 望



## 社長メッセージ

自ら行動を起こす、「気づく、言える、行動する」を、自然体で実践できるようにならなければならないと考えています。それは、各人の意識・行動を根本から変えるということに他なりません。

改革はスピード感をもって取り組む必要があると考えましたが、当社グループの従業員は、これまでじっくり考えた上で実行すること得意としてきたことから、「まず、考える」ではなく「まず、やってみる」を大事にするよう、あらゆる機会を通じて、グループの全員に声掛けしてきました。

その結果、各職場において、数多くの「まず、やってみる」が形になって動き始め、職位や部門の垣根を越えた交流や、やる気・やりがいを高める職場環境づくりなど、自律的・個性的な取組みが次々に生み出されるようになっています。好事例を全社に募集したところ、その数は400件以上にものぼり、優秀事例には、本年2月、私自らが表彰を行って、感謝の気持ちを伝えたところです。

就任以来、風通しの良い組織風土を拡げるために実施してきた、従業員との直接対話も、計70回以上、参加者400人を超えるほどになりました<sup>\*1</sup>。意見交換は、回を重ねるごとに熱を帯び、最近では、参加者から「改革に対する会社の本気が伝わる」「職場に良い風が吹いてきた」などの声も耳にするようになりました。改革の手応えを肌で感じているところです。

一方で、長年根付いてきた組織風土を変えることは、容易なことではなく、息の長い取組みが必要と考えています。

\*1:2025年6月末現在

私たちの改革は、コンプライアンスの徹底のみならず、一人ひとりの働きやすさや、生産性・創造性の向上にもつながることを強く訴え、より多くの従業員・職場を巻き込んで、グループ大で取組みの浸透・定着化を図っていきたいと思います。皆さまから「ええやん!関電」と言ってもらえる企業グループを目指し、粘り強い取組みを続けていきます。

### 脱炭素社会の先駆けとなるグループを目指して

当社グループは、2021年、ゼロカーボンビジョンを発表、2050年までに事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出を実質ゼロとすることを目指し、脱炭素の取組みを展開してきました。2024年度には、2013年度比でGHG排出量を、59%(Scope1,2)、36%(Scope1,2,3)と大幅に削減することができました。

そして今、我が国のエネルギー事業は、大きな転換点を迎えてます。

昨今、エネルギー安全保障の確保が大きな課題となる中、我が国では今後、DXの進展等により、電力需要が増加に転じると見られており、こうした状況のもと、社会全体の脱炭素化を着実に進めていかなければなりません。

当社グループとしては、引き続き、安定供給と脱炭素を両立するために、エネルギーの多様性を確保しながら、着実にゼロカーボン化を進め、2050年カーボンニュートラル

の実現をリードしていきたいと考えています。新たな脱炭素電源の開発も必要になりますが、実現には長い時間を要するため、電力需要を後追いして動いていたのでは、到底追いつきません。大型電源の建設等に要するリードタイムを十分に踏まえながら、今から先手を打ち、計画的に開発に着手することが不可欠です。

原子力発電は、重要な非化石電源であり、安全確保を大前提として、将来にわたって一定規模確保し続ける必要があります。そのためには、稼動する発電所の安全・安定運転を継続、技術・人財基盤の確保・充実を図るとともに、国の政策動向を注視しながら、新增設・リプレースに向けた準備も着実に進めていかなければなりません。当社としても、関係する皆さまと共同で革新軽水炉の設計検討を進めているほか、美浜発電所において後継機の事業成立性を検討するため、本年9月、自主的な現地調査計画を公表しています。

また、再生可能エネルギーは、国内で既に約385万kWを開発<sup>\*2</sup>、2040年度までに累計900万kWの開発を目指して、開発ポテンシャルの大きい洋上風力等をはじめ、取組みのさらなる加速を図ります。今夏には、再エネ部門(水力を除く)を、海外における再エネ開発で経験豊富な国際部門と統合し、「グローバルEX事業本部」を新設、グループのリソースを結集した万全の体制の下、国内外の再エネ市場で大きな躍進を果たしていく考えです。

\*2:運転開始済み案件、2025年3月末現在

## 社長メッセージ

## 社長メッセージ

火力発電は、自然条件によって出力が変動する再エネの調整力として、その重要性が今後一層高まると考えています。活用にあたっては、脱炭素化が不可欠であり、現在、南港発電所の最新鋭コンバインドサイクル機への更新のほか、堺泉北エリアにおけるCCSバリューチェーン実現に向けた検討や、姫路第二発電所における水素混焼実証など、多様な取組みに挑戦しているところです。

水素については、2030年頃に、発電用燃料としての利用のみならず、製造・輸送からお客さまへの販売等に至るサプライチェーンを構築することを目指し、様々な調査・実証等を行っています。

これら取組みに加え、効率的なエネルギー管理の普及拡大など、お客さまや社会全体のゼロカーボン化にも貢献していく決意です。私たちは、エネルギーの安定供給を確保しながら、ゼロカーボンエネルギーのリーディングカンパニーとして、脱炭素社会の実現に全力を尽くしてまいります。

## 私たちならではの価値を磨き、創り続ける

新たな価値・サービスを創り出し、お客さまや社会の皆さまのご要望にお応えすることは、持続的成長の大きな原動力になると考えています。そのためには、前例がないことにも果敢に挑戦する姿勢が欠かせません。私は、何より

も、失敗を過度に恐れない組織であることが重要と考え、日頃、「たとえ失敗しても、それを糧に大きく前進できる」とグループ全体に強く呼びかけており、前向きな挑戦がどんどん拡がっています。

エネルギー領域では、お客さまの脱炭素化に貢献するだけではなく、その多様なニーズにお応えし、生活利便性の向上や産業の効率化等につながる価値やサービスを提供してまいります。太陽光・蓄電池・EVなどの分散型リソースや、電化・ユーティリティサービス、さらに、それらを最適に制御するエネルギー管理システムなど、私たちのラインナップは日々、進化し続けています。これらを特定のエリアで「未来の暮らしと出会える街」「先進的エネルギーを享受できるビジネスエリア」としてプロデュースすること、それを全国大で展開していくことは、私の大きな目標であり、既に様々な先行事例が生まれつつあります。

エネルギー以外の領域でも、これまで長年、取り組んできた情報通信や不動産事業が今、グループの収益基盤を支える中核事業へと成長していますが、今後も、これら事業の深化に努めるとともに、あらゆる領域においてさらなる成長事業の可能性を追求していく考えです。

既に、データセンター事業については、参入後10年程度で1兆円以上の投資を目指して、京都府精華町にて第1号案件に着手しており、蓄電所事業についても、2030年代早期に全国約100万kWの開発を目標に、紀の川蓄電所など複数地点で事業展開を進めているところです。

さらに、未来の事業機会を探り、未だ誰も思い浮かべていないような事業領域にも大胆に挑戦していきます。2023年にはイノベーションを牽引する社内組織を立ち上げ、ベンチャー投資や社内起業の促進等に取り組んできました。ベンチャー投資枠は、昨年度に最大180億円に拡大しているほか、従業員のアイデア等を起点として、再生パソコン事業や低速モビリティサービスなど、新しい社会ニーズを先取りした事業も着実に生み出されつつあります。

私たちは、これからも、グループ外の知見やノウハウも貪欲に取り込みながら、多岐にわたる事業の足し算・掛け算を行うことで、当社グループならではの斬新な価値・サービスを皆さんにお届けしていく決意です。

## 力強い成長に向けた経営基盤を築き上げる

グループが一段と力強い成長を遂げるには、企業体質の強靭化が必要不可欠です。当社グループでは、これを改革の大きな柱の一つ(BX)と位置付け、これまで「財務」「人」「しくみ」の取組みに注力してきました。

「財務」の面では、財務体質の健全性を確保しながら、足元で収支の安定化を図るとともに、将来の成長投資に必要な資金を確保していく必要があります。公募増資で得られた資金は、負債調達余力の確保にもつながるものであり、南港発電所の設備更新に加え、「攻めの投資」に重点的に

## 社長メッセージ

## 社長メッセージ

活用していく方針です。2025年度ROICは、目標とする4.3%を上回る見通しですが、今後も、資本効率を重視した投資判断を重ねることで、新たな成長の柱となる事業を育てあげるとともに、資産ポートフォリオの見直しなどを行い、グループ全体のROICを高い水準で維持できるよう努めます。

「人」と「しくみ」の面では、全員が活き活きと活躍できる企業グループを創り上げることは、私の就任以来の願いでもあります。労働力人口の減少も見込まれる中、個としての



力を最大限高め、結集することで、組織力を磨き上げることは喫緊の課題です。より良い職場・組織を目指し、自発的に立ち上がり行動する人財を生み出すため、自律的なキャリア形成・学びの支援等の環境整備に努めています。これら取組みにより、全員が活き活きと能力を発揮することで、グループの力強い成長と飛躍につながると確信しています。

デジタルトランスフォーメーション(DX)は、その下支えをする基盤となるものです。デジタル技術が近年、目覚ま

しい進化を遂げる中、私も含め、経営陣が先頭に立って、DXを機軸とした業務の抜本改革をグループ全体に強力に働きかけています。本年6月以降は、OpenAI社との戦略的な連携により、生成AI活用を通じた業務改革等、DXの推進を飛躍的に加速しているところです。

グループ全員がやる気・やりがいを持って活き活きと仕事に取り組むことができるよう、将来に向けて揺るぎない経営基盤を築き上げてまいります。

## 万博から「未来のあたりまえ」へ

私たちの経営を支える羅針盤となるのは、ステークホルダーの皆さまから貴重なご意見です。当社グループでは、コーポレートガバナンス・ガイドラインに基づき、非財務情報も含めた積極的な情報開示を実施してまいりました。今後も、開示内容の更なる充実に努めるとともに、定期的な意見交換会を行うなど、皆さまとの緊密な対話を重ね、透明性の高い事業活動を徹底してまいります。こうした活動を通じ、これからも皆さまから信頼を賜りながら、未来の飛躍に向けた挑戦を続けていきたいと考えています。

2025年4月、大阪・関西万博が開幕、連日、大変な賑わいを見せています。

「未来社会の実験場」をコンセプトとして、多彩な展示やイベントが繰り広げられる中、私たちも、電気事業連合会を通じた電力館の出展のほか、会場にゼロカーボンの電気をお届けするなど、未来のエネルギーを感じられる様々な取組みに挑戦しました。

会場に満ち溢れた未来への期待と感動は、私たちの経営理念「あたりまえを守り、創る」に通じるもので。私たちはこれからも、「今のあたりまえ」を守り、「未来のあたりまえ」を創るーを全員で実践することで、ワクワクする期待と感動を皆さまにお届けしてまいります。

ステークホルダーの皆さまのご期待にお応えするため、グループ一丸となって力を尽くしてまいりますので、引き続き、格別のご理解と変わらぬご支援を賜りますようお願い申し上げます。