

中期経営計画について

2022年5月



目指すべき姿

総合エネルギー事業をコアとして、ビジネス・生活サポートを通して新しい価値の創造を目指し、地域に生き、共に発展する一体感のある企業グループとして、持続可能な社会の実現に貢献します。

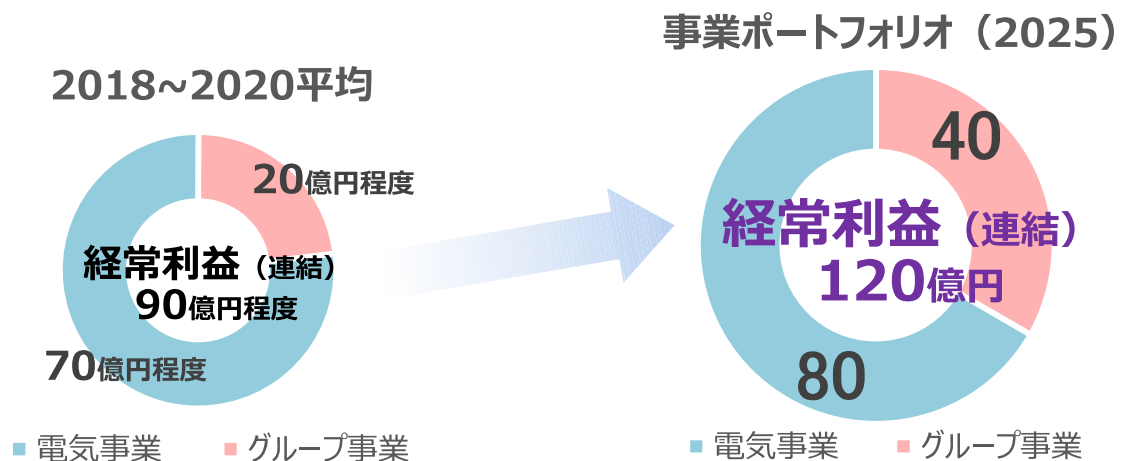
経営の基本的方向性

- (1) エネルギーの安定供給に尽くす
- (2) カーボンニュートラルに積極果敢に挑戦する
- (3) お客様の多様なニーズに対応し、満足度の向上に尽くす
- (4) 地域社会の良き企業市民として社会的責任を果たす
- (5) 人を育み、人を大切にする
- (6) 積極的な事業展開と不断の経営効率化を通じて持続的成長を図る

- 弊社はこのたび中期経営計画をリニューアルし、タイトルを「沖電グループ中期経営計画 2025」としました。
- 大きな特徴として3点あります。一つ目は、沖電グループの中期経営計画としました。これまででも連結ベースでの経営目標は掲げていましたが、グループ各社が同じ計画に向けて邁進していく意識を持ってもらいたいと考えています。
- 二点目に、電気事業とグループ事業の利益目標を設定しました。それぞれが自律的に取り組むことで目標を達成していきたいと考えています。
- 三点目は、2050年カーボンニュートラルの取り組みについて。非常に困難なチャレンジだということは重々承知していますが、今から2050年を意識し達成していきたいと考えています。
- カーボンニュートラルを意識し、目指すべき姿には「持続可能な社会の実現」との文言、経営の基本的な方向性にも、「カーボンニュートラルに積極果敢に挑戦する」ということを盛り込みました。

- グループ一丸となって目指すべき姿の実現に向けて行動し、財務目標の達成を目指します。
- 電気事業に加えて、ガス供給事業やESPなどの総合エネルギー事業をコアに、建設・不動産事業、情報通信事業、生活・ビジネスサポート事業の展開・発展によって、グループ全体としての成長を目指します。

財務目標（連結）	2025年度
経常利益	120億円以上
ROE（自己資本当期純利益率）	5%以上
自己資本比率	30%台を維持



- 財務目標については、2025年度をターゲットとして、連結ベースの経常利益：120億円以上、ROE：5%以上、自己資本比率：30%台を維持 と従来の目標を堅持しております。
- 今回、新たに経常利益の内訳として、電気事業：80億円、グループ事業：40億円と、事業毎の利益目標を示しています。
- それぞれの事業毎の自律的な取り組みを促し、財務目標達成の蓋然性を高めていきたいと考えています。

投資の考え方

- 安定したエネルギーをお客さまにお届けし、沖縄の地域社会および経済の発展に貢献することはおきでんグループの基本的な使命です。
- 現行水準程度の自己資本比率30%台を維持し、財務安定性を確保した投資を進めていきます。

電力の安定供給のための投資

- 安定供給に必要な設備については、設備関連費用のトータルコストの削減を図りつつ、適切かつ効率的な設備維持・構築となる投資を着実に実施していきます。

カーボンニュートラルのための投資

- カーボンニュートラルの実現に向けては、政策的・財政的支援のもと、国や県、他事業者と連携し、現実的かつ効果的な投資を進めていきます。

【再エネ主力化に向けての投資額：60億円程度+ α （2022~2025）】

成長分野への投資

- グループ全体としての成長を確かなものにするために、定期的にリスク量を把握しPDCAを回す仕組みによって適切なリスクマネジメントを行ったうえで、事業発展のための投資を実施していきます。

【成長分野への投資枠を設定：200億円程度（2022~2025）】

株主還元に関する基本方針

- 当社の利益配分にあたっては、「安定的に継続した配当」を基本とし、「連結純資産配当率(DOE)2.0%以上」を維持していきます。

3

- 本計画では、経営成果の有効活用ということで、投資の考え方と株主還元方針についてまとめました。
- 電力の安定供給のための投資は引き続き着実に実施していくとしていますが、今回、再エネ主力化に向けての投資額、成長分野への投資枠を設定しています。
- 再エネ主力化に向けての投資額を、現時点では60億円程度としておりますが、必要技術の確立や経済性の成り立が見えてきた時点で、上積みを図っていく予定です。
- 成長分野への投資については、電気事業以外で収益拡大を目指していく分野を成長分野と位置付け、当社グループの強みが活かせる分野、シナジーが期待できる分野において積極的な投資を行っていきたいと考えています。
- 株主還元に関する基本方針としては、安定的に継続した配当と、連結純資産配当率：DOE2.0%以上の維持も引き続き計画に掲げていきたいと考えています。
- 一方、2022年度の配当予想については、燃料価格の動向が不透明であり、利益水準を見通すことができないため、「未定」とさせていただきます。

- おきでんグループの「目指すべき姿」の実現に向け、「おきでん.COM」の考え方のもと、「トップラインの拡大」、「攻めの効率化」、「カーボンニュートラルへの挑戦」を推進し、お客さまにエネルギープラスαの新たな価値を提供していきます。

おきでんグループの「目指すべき姿」

新たな価値を創造

大きな方向性

トップラインの
拡大

攻めの
効率化

カーボンニュートラル
への挑戦

おきでん.COM



- 沖電グループの中期経営計画を推進していく上での基本的な考え方が「おきでん.COM」になります。
- 「おきでん.COM」というのは、当社がDXを進めていく中で、DXの目指すところや定義付けを行った際に整理した考え方です。
- これまでのやり方をデジタルに変えていく。これがConvert(デジタル化)。
- デジタルに置き換えるだけではなく、仕事のムダムリムラを標準化していく。業務の最適化がOptimize(最適化)です。
- 普通のデジタル化はここで終わりますが、我々はさらに、効率化した中から出てきた経営資源(リソース)をより付加価値の高い分野、つまりMake(価値創造)に繋げていく。
- そのような発想の中から仕事を進めていくことで、トップラインの拡大、攻めの効率化といった収支の拡大に結び付くような効率化を目指していきたいと考えています。
- 更にはカーボンニュートラルの挑戦も、こうした発想のもと、新しい価値創造に繋げて、沖電グループの目指すべき姿を達成していこうというのが、ベースになる考え方です。

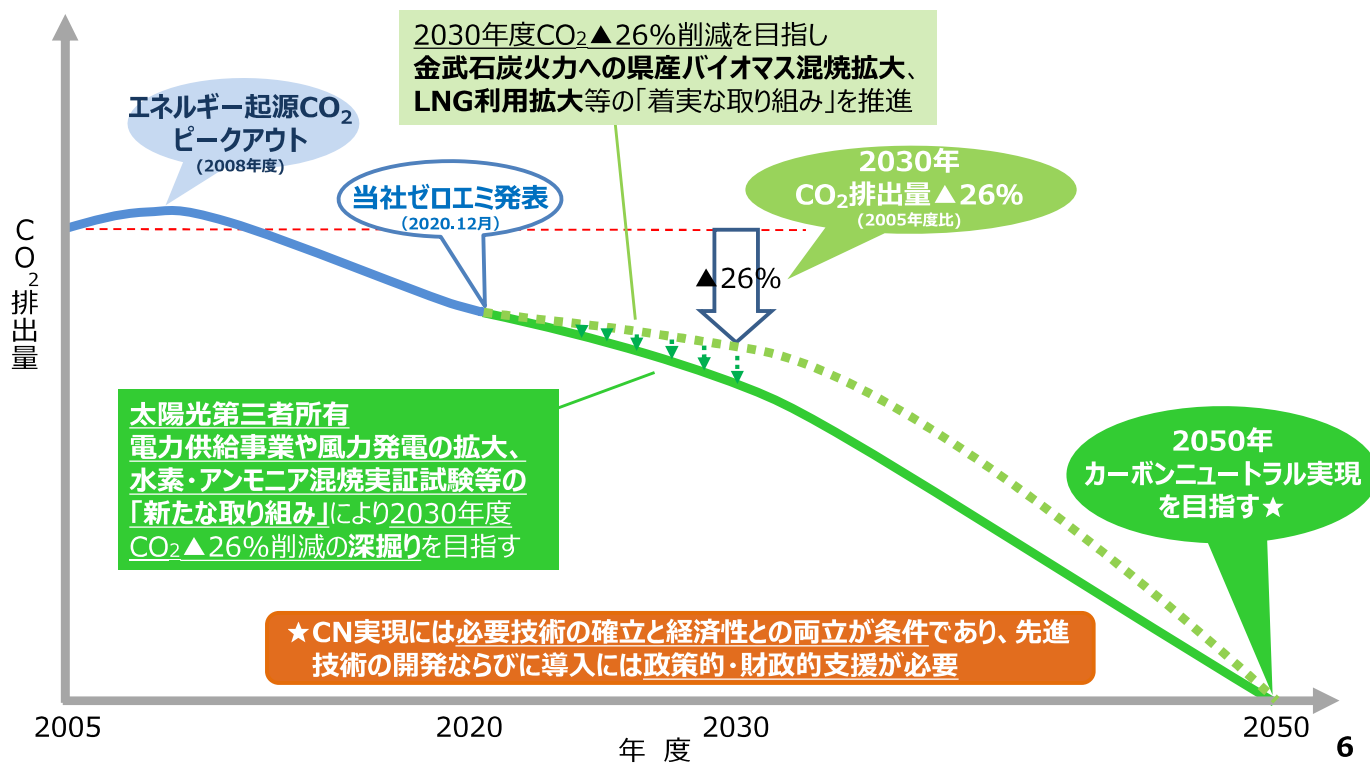
- 地球温暖化対策への社会的な要請が一層高まっている中、当社は長期的な指針となる『沖縄電力 ゼロエミッションへの取り組み』に基づき、2050年カーボンニュートラルを目指し、「再エネ主力化」および「火力電源のCO₂排出削減」の2つの方向性および「電化促進」に取り組みます。



※1 PVと蓄電池を無償で設置し、発電した電気をお客さまに販売するサービス。PV-TPO、大型風力ともにグループ会社にて実施予定。
 ※2 バーチャルパワープラント（Virtual Power Plant）の略で、多数の小規模な再生可能エネルギー発電所等をまとめて制御・管理することで、一つの発電所のように機能させること。
 ※3 デマンドレスポンス（Demand Response：DR）の略で、経済産業省によると「卸市場価格の高騰時または系統信頼性の低下時において、電気料金価格の設定またはインセンティブの支払に応じて、需要側が電力の使用を抑制するよう電力の消費パターンを変化させる」と定義されている。
 ※4 再エネ電源とCO₂フリー燃料やCO₂オフセット技術を取り入れた火力電源との組み合わせにより、カーボンニュートラル実現を目指す。
 ※ 必要技術の確立と経済性との両立が条件となります。条件の成立に向けても鋭意検討に取り組んで参ります。また、先進技術の開発ならびに導入には政策的・財政的支援が必要となります。

- 2025年に向けたカーボンニュートラルへの取り組みのロードマップにおいては、再エネの主力化と火力電源のCO₂排出削減が大きな二つの柱になります。
- 「再エネの主力化」については、引き続きPV-TPO事業の「かりーるーふ」の推進に取り組むことと、まだ課題は多いですが、本島内における大型風力の展開にもチャレンジしたいと考えています。
- 「火力電源のCO₂排出削減」については、後ほど紹介しますが、水素社会構築に向けたNEDOの調査ということで、吉の浦マルチガスタービンへの水素混焼に向けた技術検討などを行っていきます。

- 沖縄エリアでは水力・原子力の開発が困難であることを踏まえると、限られた選択肢となるため、非常に厳しいチャレンジとなりますが、将来の革新的な技術をしっかりと取り込みながら、チャレンジを積み重ねていきます。



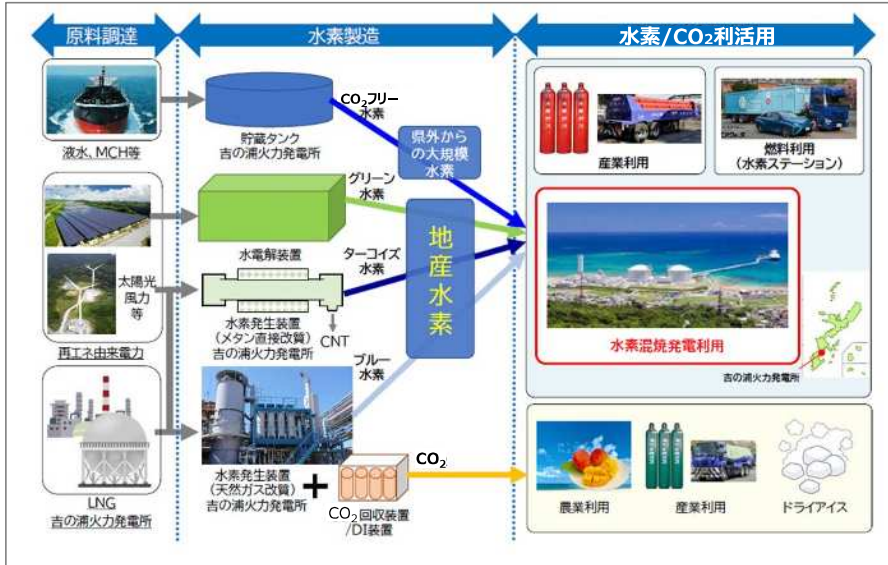
- 2030年に向けたCO₂排出削減目標△26%の達成イメージになります。
- 金武火力発電所におけるバイオマス混焼の拡大、LNGの利用拡大など、このような着実な取り組みで△26%は達成できると考えています。
- これに加え、PV-TPO事業や水素・アンモニア混焼実証試験等、新たな取り組みを実施することで、△26%から更にマイナスの深掘りをしていきたいと考えています。

事例：水素社会構築に向けた調査の実施

- NEDO※が公募する「水素社会構築技術開発事業／地域水素利活用技術開発／水素製造・利活用ポテンシャル調査」に応募し、「沖縄エリアの吉の浦マルチガスタービン発電所を核とした地域水素利活用トータルシステムの構築に関する調査」が採択されました。
- 吉の浦マルチガスタービンへの水素混焼に向けた、原料調達・受入設備および混焼設備の技術検討に加え、水素の地産や水素製造時のCO₂等を活用した産業振興に関する調査などを行っています。

※国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構

本調査の概要



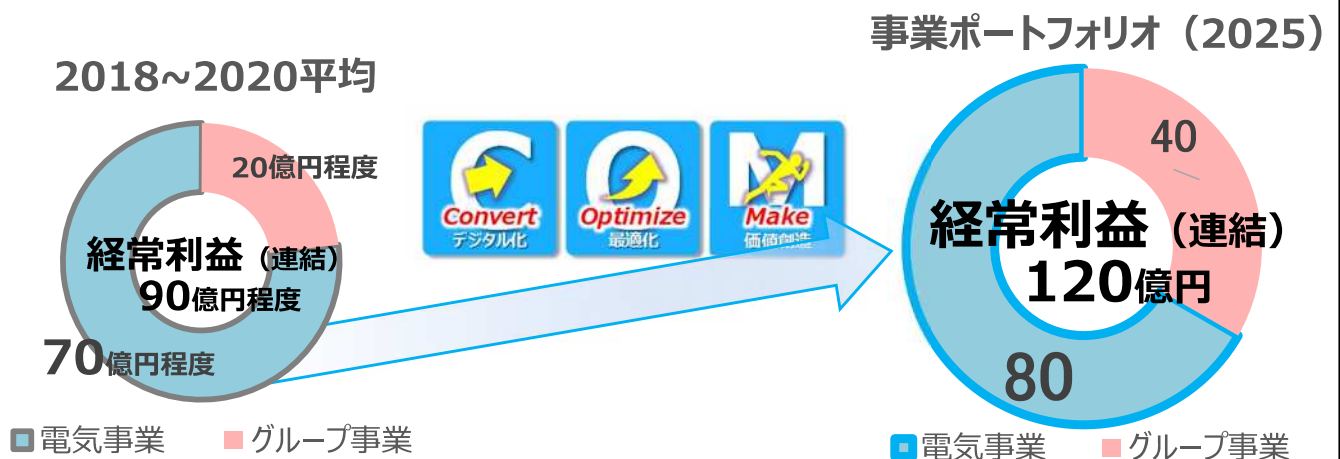
具体的な調査内容

- ①ガスタービン発電設備での水素混焼
- ②LNGの改質および地域の再エネを活用した水素の地産
- ③水素製造時のCO₂・カーボンナノチューブを活用した産業振興
- ④発電所における大規模水素輸入拠点化
- ⑤地域での水素利活用ポテンシャル調査

- カーボンニュートラル実現に向けた取り組みとして、取り組み事例を一つご紹介いたします。
- NEDOが公募した調査事業として、「沖縄エリアの吉の浦マルチガスタービン発電所を核とした地域水素利活用トータルシステムの構築に関する調査」が採択されました。
- 具体的な調査内容はスライド右下に記載している通りで、目玉としては、吉の浦マルチガスタービン発電設備の実機で水素の混焼を行う取り組みです。
- その他、水素の調達方法として、海外からの輸入の可能性や、県内の再エネやLNGを活用した水素製造の可能性、さらにそこから発生する副産物を活用した新しいビジネス展開、県内の水素活用のポテンシャル等を調査し、調査結果を2022年度中に取りまとめる予定です。

【取り組みの方向性】

- ① 競争下においても、エネルギーの安定供給というグループの基本的使命は不変であり、その実現に向けて全力を注いでいきます。
- ② カーボンニュートラルに向けた取り組みを推進していきます。
- ③ 「おきでん.COM」の考え方のもと、徹底した費用低減を推進し、ビジネスモデルを見直しながら電気プラスαの価値を提供し、電気事業の収益性向上を追求します。
- ④ 電気事業の各事業が自律的かつ機動的な事業運営が行える基盤整備を進めていきます。

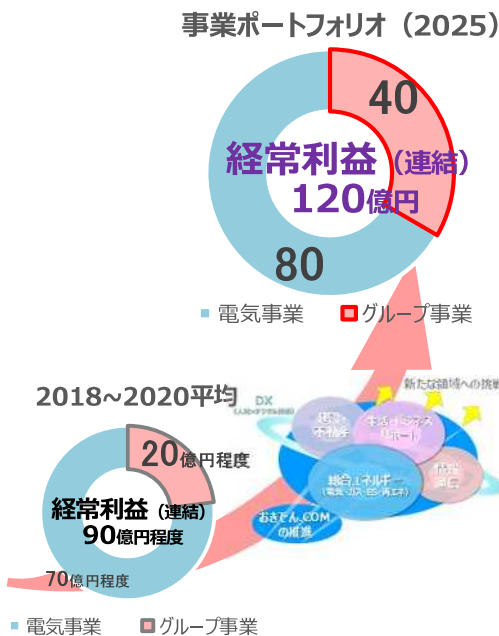


- 電気事業においては、足許の経常利益は、2018~2020年度平均が約70億円であり、これを2025年度に80億円に拡大したいと考えています。
- これを各事業に分けて考えてみると、送配電事業では、大前提として安定供給を維持し、託送料金の中で適正な利益水準を確保する。その上で、今後の高経年化を迎える設備の更新や、電力ネットワークの次世代化に向けた設備投資を行っていきたい。
- 発電事業では、保有する発電設備の競争力を高めていくことに尽きると思います。基本的には発電コストの低減で、燃料の調達から発電設備の維持管理まで徹底した効率化を進めて電源の競争力を高めていき、そして将来に必要な供給力を確保していきます。
- 小売事業においても、競争環境に勝ち抜いていくためには、いかにして競争力のある電源を調達していくかがキーポイントです。基本的には自社の電源の調達になりますが、FIT電源等の再生可能エネルギーの電源も確保することによって、CO2フリーメニューや、価格競争だけではない、より付加価値の高いものを提供することで地元企業としての強みを発揮していきたいと考えております。
- ここは総合力での勝負になると考えており、後ほど出てくる総合エネルギー事業として、グループ一体となって提案活動を行っていくということになります。

【取り組みの方向性】

- ① 「おきでん.COM」の考え方のもと、業務効率化 Convert（デジタル化）とビジネス連携 Optimize（最適化）によって、新たな価値の創造・競争力の強化 Make（価値創造）を図ります
- ② 既存事業領域を拡大するとともに、新たな事業領域にも果敢に挑戦していきます

【取り組み】



総合エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 都市開発などを見据えたESP取り組み強化 ガス導管敷設によるガス供給事業の展開 LNG販売拡大に向けた取り組み PV-TPO事業の推進 サプライチェーン全体での事業最適化 グループのノウハウを活用した域外への事業展開の推進
建設不動産	<ul style="list-style-type: none"> 無電柱化推進事業の推進 民間工事受注・PPP/PFI案件への取り組み強化 既存アセットの活用による収益化
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> データセンター事業の推進 ノウハウを活用した新たなサービスの創出
グループで培ってきたノウハウ・プラットフォームを活用	
生活・ビジネスサポート	
<ul style="list-style-type: none"> ヘルスケア事業を中心としたビジネスサポート事業の展開 みまもりサービスの取り組み推進 	

- グループ事業での利益を、足許の20億円から、2025年度は40億円と倍増を目指します。
- 厳しいと思われるかもしれませんが、実際2020年度連結の経常利益が113億円、その内グループが貢献したのが24億円。2021年度については、22億円をグループで上積みしています。
- 足許では、当社の新本館の建設をはじめ、電力事業に関するプロジェクトが多かったことから、グループ外の事業に体制を整えることができない状況でしたが、今後はグループ外の事業にしっかり対応できるように体制を整えていきたい。
- この取り組みの中で、総合エネルギー事業として、ESP事業を更に拡大し、そしてガス供給事業についても現在敷設している導管を活用した新たな展開を考えていきたい。
- 建設部門では、今後増加するであろう無電柱化の工事について、グループ一丸となって展開し、情報通信分野では、データセンターのニーズが増々増えてきているので、効率よく事業展開していきたい。
- 新たな芽出しとして出てきた生活・ビジネスサポート事業は、まだまだ小さな取り組みだが、取り組み次第では大きな市場拡大に繋がると考えており、しっかり育てていきたいと考えています。
- 皆さまご承知の通り、世界は今、コロナウイルス感染症拡大やロシアによるウクライナ侵攻などの影響により、これまで誰も想像し得なかった程の大変厳しい状況にあります。
- 電力を含むエネルギー供給は、中長期的視野を持って事業を行う必要があります。足許の厳しい状況にあっても、常に未来を見据えた経営を行う必要があると考えております。
- 一方で足許の厳しい状況にも対応する必要があり、緊急経営対策委員会を立ち上げて、様々な施策に取り組むこととしております。次の資料でご説明いたします。

緊急経営対策委員会の設置について

2022年5月



2021年度決算の概要（対前年度）

（単位：百万円、倍）

	連 結			単 体			連単倍率	
	2020 (実績)	2021 (実績)	※2 増減率	2020 (実績)	2021 (実績)	※2 増減率	2020 (実績)	2021 (実績)
売 上 高	190,520	176,232	-	180,638	168,078	-	1.05	1.05
営 業 利 益	12,619	2,810	△77.7%	10,097	465	△95.4%	1.25	6.04
経 常 利 益	11,335	2,717	△76.0%	8,939	500	△94.4%	1.27	5.43
当 期 純 利 益	※1 8,341	※1 1,959	△76.5%	6,953	694	△90.0%	1.20	2.82

※1 親会社株主に帰属する当期純利益

※2 2021年度の期首より「収益認識に関する会計基準」等を適用しており、当期の売上高は当該会計基準等を適用した後の数値となっております。このため、売上高の増減率は記載しておりません。

【収益】

- 電気事業において、「収益認識に関する会計基準」等の適用による電灯電力料（再エネ賦課金）および再エネ特措法交付金の減少
- 電気事業において、燃料費調整制度の影響や他社販売電力料などの増加

【費用】

- 電気事業において、「収益認識に関する会計基準」等の適用による再エネ特措法納付金および他社購入電力料の減少
- 電気事業において、燃料費などの増加

1

- 2021年度の決算は、連結ベースで売上高が1,762億円、経常利益が27億円と、足許の燃料価格高騰の影響を受け、大変厳しい決算となりました。
- 売上高は、2021年4月より適用している「収益認識に関する会計基準」の影響を除けば168億円の増収となります。
- 一方で、利益面では、燃料在庫影響を含めた燃調のタイムラグ影響が△65億円程度あり、タイムラグがなければ一定の利益水準は確保できたのではないかと考えています。
- 当期純利益については、19億円と、配当所要利益を下回る結果となりましたが、2021年度の期末配当については、30円を維持することとしております。

2022年度収支見通し

(単位：百万円、倍)

	連 結			単 体			連単倍率	
	2021 (実績)	2022 (見通し)	増減率	2021 (実績)	2022 (見通し)	増減率	2021 (実績)	2022 (見通し)
売 上 高	176,232	未定	-	168,078	未定	-	1.05	-
営 業 利 益	2,810	未定	-	465	未定	-	6.04	-
経 常 利 益	2,717	未定	-	500	未定	-	5.43	-
当 期 純 利 益	1,959 [*]	未定	-	694	未定	-	2.82	-

※ 親会社株主に帰属する当期純利益

2022年度の業績見通しにつきましては、ロシア・ウクライナ情勢により高騰している燃料価格の動向が極めて不透明であることから、合理的に業績予想を算定することが困難であるため、「未定」としております。
今後、業績予想が可能となった時点で、速やかにお知らせいたします。

【2022年度 配当予想】

2022年度の配当金予想額については、利益水準を見通すことができていないことから、「未定」としております。

- 2022年度の業績見通しについては、燃料価格の動向が極めて不透明であるため、収支見通し、配当予想についても、「未定」とさせていただきます。
- 大変恐れ入りますが、今後、業績予想が可能となった時点で、速やかにお知らせしたいと考えているため、ご理解のほどよろしくお願いいたします。

1. 緊急経営対策委員会の構成

委員長：社長

委員：全執行役員および常勤監査役

2. 主な検討内容（別紙参照）

- 緊急的、または継続的な効率化を目指す費用面の対策の検討
- 収益面での対策の検討

3. 設置期間

2022年4月12日～2023年3月31日（必要に応じ期間を延長）

- 当社を取り巻く環境の急激な変化を踏まえ、「緊急経営対策委員会」を設置しました。
- 委員長は私が務め、全執行役員と常勤監査役を委員としています。
- 主な検討内容としては、緊急的、または継続的な効率化を目指す費用面の対策の検討、収益面での対策の検討を行う事としています。
- 設置期間は、来年の3月31日まで、ということにしていますが、必要に応じて期間を延長する予定です。
- 安定供給・安全最優先を大前提に、緊急的な収支対策について、あらゆる面から検討し、実行していきます。

【費用面の対策】

費用面では、緊急的に実施する施策および継続的に効率化を目指す施策として、以下の取り組みを実施します。

(1) 役員報酬の削減

- 常勤の取締役および執行役員の報酬を最大 10%削減

(2) 修繕費の抑制

- 安定供給を前提に、設備の劣化診断の結果等を踏まえ修繕工事を抑制、点検周期を延伸化
- 修繕工事の内容および費用の精査を従前以上に強化

(3) デジタルトランスフォーメーションの展開

- 社内外業務のデジタル化により、「おきでん DX」を強力に推進し「攻めの効率化」を加速
- 常駐での現場対応を遠隔監視化することなどにより業務運営を合理化

(4) 組織最適化および業務集中化による効率化

- 支店・営業所の統廃合および各事業所に分散している業務の集中化により業務を効率化

(5) その他

- システム開発等で緊急性の低いものについては実施時期を再考
- 建物の賃借面積見直しによる賃借料の抑制を検討

【収益面の対策】

収益面の対策として、本年 6 月以降の特高・高圧自由料金の新規お客さまについて、燃調の上限設定を廃止します。

- まず、費用面について、1点目は「役員報酬の削減」として、常勤の取締役および執行役員の報酬を最大10%削減いたします。
- 2点目は「修繕費の抑制」として、これまでもだいぶ効率化を進めておりますが、安定供給を前提に、設備の劣化診断の結果等を踏まえて修繕工事を抑制するとともに、点検周期の延伸化を図ります。
- また、修繕工事の内容および費用の精査を従前以上に強化します。
- 3点目に「デジタルトランスフォーメーションの展開」として、社内外業務のデジタル化により、「おきでんDX」を強力に推進し「攻めの効率化」を加速します。
- 4点目に「組織最適化および業務集中化による効率化」として、支店・営業所の統廃合や、各事業所に分散している業務を集中化することで業務の効率化を図ります。
- 5点目に「その他の取り組み」として、システム開発等で緊急性の低いものは実施時期を再考し、賃借料にも建物の賃借面積見直しにより費用の抑制を検討します。

【費用面の対策】

費用面では、緊急的に実施する施策および継続的に効率化を目指す施策として、以下の取り組みを実施します。

(1) 役員報酬の削減

- 常勤の取締役および執行役員の報酬を最大 10%削減

(2) 修繕費の抑制

- 安定供給を前提に、設備の劣化診断の結果等を踏まえ修繕工事を抑制、点検周期を延伸化
- 修繕工事の内容および費用の精査を従前以上に強化

(3) デジタルトランスフォーメーションの展開

- 社内外業務のデジタル化により、「おきでん DX」を強力に推進し「攻めの効率化」を加速
- 常駐での現場対応を遠隔監視化することなどにより業務運営を合理化

(4) 組織最適化および業務集中化による効率化

- 支店・営業所の統廃合および各事業所に分散している業務の集中化により業務を効率化

(5) その他

- システム開発等で緊急性の低いものについては実施時期を再考
- 建物の賃借面積見直しによる賃借料の抑制を検討

【収益面の対策】

収益面の対策として、本年 6 月以降の特高・高圧自由料金の新規お客さまについて、燃調の上限設定を廃止します。

- 収益面については、本年 6 月以降の特高・高圧自由料金の新規お客さまについて、燃料費調整制度の上限設定を廃止することといたしました。
- また、国の審議会において、規制料金における上限設定を含む電気料金制度のあり方について議論されていることから、弊社としてもその動向を注視していきます。
- 今回は緊急的に取り組む収支対策となりますが、今後も抜本的な収支改善策も合わせて検討していかなければならないと考えています。
- 今年度は設立50周年の節目にあたる年ですが、非常に厳しい経営環境が続くことが見込まれます。
- このような状況下でも、あらゆる可能性を視野に入れて施策を検討、実施し、将来にわたり持続的な成長を成し遂げられるよう、取り組んでまいります。