

関西電力グループ中期経営計画達成に向けた 重点取組み(2018)

関西電力株式会社
平成30年3月26日

「重点取組み(2018)」の位置づけ

中期経営計画の最終年度を迎えるにあたり、計画の進捗状況や経営環境の変化を踏まえて、「中期経営計画達成に向けた重点取組み(2018)」を策定しました。

中期経営計画（2016-2018）

取組みの柱と重点施策

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

- ① 営業戦略の強化
- ② 電源競争力の強化
- ③ ガス事業の積極展開
- ④ 事業者間連携の積極的な推進
- ⑤ コスト構造改革のさらなる推進

(2) 新たな成長の柱の確立

- ① 国際事業の飛躍的な成長
- ② グループ事業のさらなる成長
- ③ 成長を加速させるイノベーションの推進

(3) グループ基盤の強化

- ① 盤石な送配電事業の推進
- ② 組織・ガバナンス改革
- ③ 人材基盤の強化

<2017年4月策定済み>

中期経営計画
達成に向けた
重点取組み(2017)

<今回策定>

中期経営計画
達成に向けた
重点取組み(2018)

重点取組み(2018)を貫く基本姿勢

安全最優先とCSRの全う

(1) お客さまにお選びいただく

～総合エネルギー事業における

あらゆるトップライン向上策の実践

(2) トップレベルの生産性を目指す

～コスト構造改革のあくなき追求

(3) 国際・グループ事業に加え、新たな事業領域にも挑み、

さらなる成長可能性を追求する

(4) 持続可能な経営を支える盤石な基盤を構築する

中期経営計画の進捗状況① ～2017年度の振り返り～

- 総合エネルギー事業では年度前半、激しい競争により販売電力量の減少が続きましたが、原子力の運転再開に伴う料金値下げや電気・ガスセット割引の訴求等により、関電ガスお申込み件数が40万件を超え、電気・ガスセットでのお申込みも着実に拡大しました。
- さらに、情報通信、不動産事業の積極展開等により、グループ全体で一定の利益を上げられる見通しとなり、中期経営計画2年目として、目標達成に向けて着実に前進を続けた1年となりました。

総合エネルギー・送配電事業

原子力プラント運転再開・再稼働



- ・全11プラントの運転方針を確定
- ・高浜3、4号機の本格運転再開・値下げ実施
- ・大飯3号機は再稼働、4号機は再稼働に向けて対応中

電気とガスをセットでPR



- ・当社の電気・ガスのセット契約のメリットを積極的にPR

「関電ガス」販売拡大



- ・昨年8月にお申込み件数は目標の20万件以上を突破、3月末で目標の倍、40万件に到達

送配電設備のスリム化・業務効率化を推進



- ・設備の高経年化等を踏まえた設備スリム化・業務効率化を推進

国際事業

さらなる案件獲得



- ヒッコリーラン ガス 火力発電所(米国) -
- エヴァレイアー風力発電所(アイルランド) -

- ・米国ガス火力、アイルランド風力、英独連系線事業に参画
- ・中計公表時比、持分発電容量は約4割増加



情報通信事業

携帯電話サービス「mineo」
約100万件獲得



・安価な料金に加え、サポート体制の充実等を通じご契約数約100万件を獲得

FTTHサービスeo光と、eo電気・
関電ガスのセット販売の推進

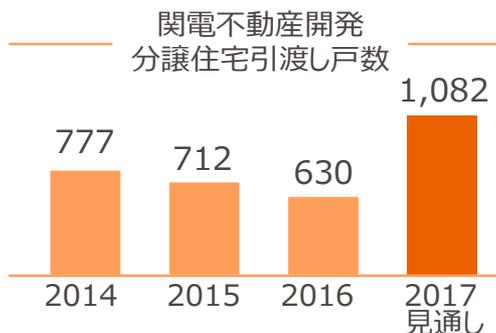


株式会社パシフィックビジネス
コンサルティングの買収

・同社の基幹システムソリューションや顧客基盤を取り込むことによるシナジーにより、関電システムソリューションズ(株)の成長加速

不動産事業

分譲住宅「シエリア」の販売好調



※2015以前は、関電不動産・MID都市開発の合計
2017には他事業者への卸売分を含む。

・関西圏のみならず、首都圏でも積極的に販売拡大

首都圏におけるフラッグシップ
物件の取得

(東京ガスグループとの不動産事業に
おける協業 第1号案件)



- 「芝パークビル」の取得 -

イノベーション

ベンチャー投資の仕組みの構築

・50億円規模のベンチャー投資を通じて新規事業創出を加速するコーポレートベンチャーキャピタルの仕組みを構築

ベンチャー企業等との連携強化



・映像ソリューションに強みを有するセーフィー(株)との資本業務提携



かんてん見守り隊
OTTA DE!

・(株)ottaとの協業による四條畷市での見守りサービス社会実験開始



・ドローンクリエイターズ協会との協業

重点取組み(2018) 策定にあたって

当社グループを取り巻く経営環境認識



今後の方向性

中期経営計画の最終年度は、計画の達成に向けて、市場や技術、政策動向の変化をチャンスととらえ、以下の取組みにスパートをかけて、時代の先端を切り拓いてまいります。

重点取組み(2018)を貫く基本姿勢 ▶ 安全最優先とCSRの全う

- (1) お客様にお選びいただく ~総合エネルギー事業におけるあらゆるトップライン向上策の実践
- (2) トップレベルの生産性を目指す ~コスト構造改革のあくなき追求
- (3) 国際・グループ事業に加え、新たな事業領域にも挑み、さらなる成長可能性を追求する
- (4) 持続可能な経営を支える盤石な基盤を構築する

重点取組み(2018)を貫く基本姿勢 - 安全最優先とCSRの全う -

- 当社グループは、「経営理念」や「私たちの基本姿勢」、「グループ安全行動憲章」、「CSR行動憲章」、「原子力発電の安全性向上の決意」に「安全最優先」と「CSR（社会的責任）の全う」を掲げ、これらを基軸とした経営を実践しています。
- これまで当社グループは、お客さま、地域の皆さまに支えられ、電力の安全・安定供給の全うや、省エネ・省CO₂等の社会課題の解決、スマートコミュニティ開発等の新たな価値創造等に取り組むとともに、地域社会の発展に向けた積極的な貢献に努めてまいりました。引き続き、こうした取組みを通じて、お客さまや社会の皆さまから信頼を賜ることが、本格競争時代においても、事業の基盤であり、貴重な財産であると考えています。
- これからも、「安全最優先」と「CSRの全う」が経営の根幹であり、基本姿勢であるとの認識のもと、重点取組み(2018)を実行してまいります。



- 全社総合防災訓練 -



- 迅速な災害復旧(京都府) -



- 姫路城の電気設備の清掃 -

(1) お客さまにお選びいただく ～総合エネルギー事業におけるあらゆるトップライン向上策の実践

お客さまに“あらためて”、“新たに”お選びいただくために、お客さまニーズにお応えした魅力あるメニュー・サービスを通じてお客さまへの提供価値を向上します

エネルギー需要を取り戻し、拡げていくことで、トップラインを「拡大する」

■ご家庭のお客さま

関西エリアのお客さま



電気



ガス

全てのお客さまに当社エネルギーをお選びいただけるよう、

- 省エネ給湯機エコキュートとIHクッキングヒーターを中心とした電化機器に、おトクな料金メニュー **はぴeタイム** を組み合わせた **オール電化** のご提案

- 関電ガス** 「なっトクプラン」と当社の電気「なっトクでんき」をセットにした **なっトクパック** のご提案



首都圏エリアのお客さま



電気

さまざまなお客さまに当社の電気をご提供できるよう、

- 東京電力「従量電灯B」をご契約で契約電流が30A以上の全てのお客さまがおトクとなる **はぴeプラス** の積極的なご提案

- マンションにお住まいで高圧一括受電のお客さまには **Next Power** 等を通じたマンション一括供給の展開



(1) お客様にお選びいただく ～総合エネルギー事業におけるあらゆるトップライン向上策の実践

■ 法人のお客様

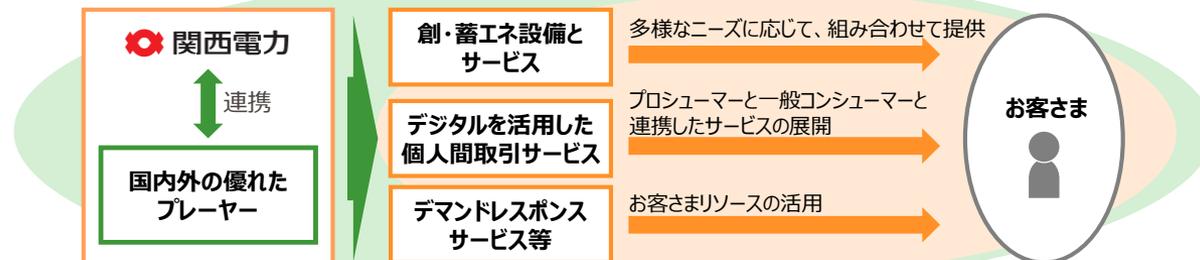
- ・ 電気にガスとグループサービスを組み合わせたトータルエネルギー提案活動の推進
- ・ 首都圏をはじめ関西圏以外への販売や、卸販売のさらなる拡大
- ・ 当社LNG基地周辺での導管建設を推進し、競争力ある自営導管によるガス供給を拡大



分散電源の拡大や脱炭素化等のエネルギーの新たな潮流を見据えて新技術を「取り込み」、新たなエネルギービジネスに「挑む」

- ・ IoT・AI等の先進デジタル技術を取り込んだ高度なエネルギーマネジメント・機器管理サービスの提供
- ・ 電力のプロシューマー※化の流れに先手を打った商品やエネルギーサービスの提供に向けた検討

※ つくる側、提供する側にも関わる消費者



当社グループの競争力強化に向けて、原子力発電所の自主的・継続的な安全性向上および着実な廃止措置ならびに原子燃料サイクルの確立に向けた取組みに、全力を「尽くす」

■ プラントの安全・安定運営

- ・ 運転中プラントの安全・安定運転の継続
- ・ 大飯3号機に引き続き、大飯4号機の確実な再稼動と本格運転後の値下げの実施
- ・ 高浜1、2号機、美浜3号機の安全対策工事の着実な実施と40年以降の運転に対する理解活動の推進



- 高浜1、2号機のトップドーム工事 -

■ 着実な廃止措置

- ・ 美浜1、2号機の廃止措置工事の安全かつ効率的な実施と、大飯1、2号機の廃止措置計画申請に向けた着実な対応

■ さらなる安全性向上に向けた原子力事業者間連携

- ・ 西日本の5電力会社※1による防災訓練への相互参加等、原子力災害発生時の対応力の強化
- ・ 加圧水型原子力発電所を保有する4電力会社※2による安全性向上対策の共同検討や運転管理等に係るノウハウの共有の実施

※1：中国、四国、九州、北陸、当社 ※2：北海道、四国、九州、当社

■ 原子燃料サイクルの確立

- ・ 原子燃料サイクルの確立へ向けて、日本原燃(株)再処理施設の竣工の支援や中間貯蔵施設の設置推進に向けた取組みの着実な実施

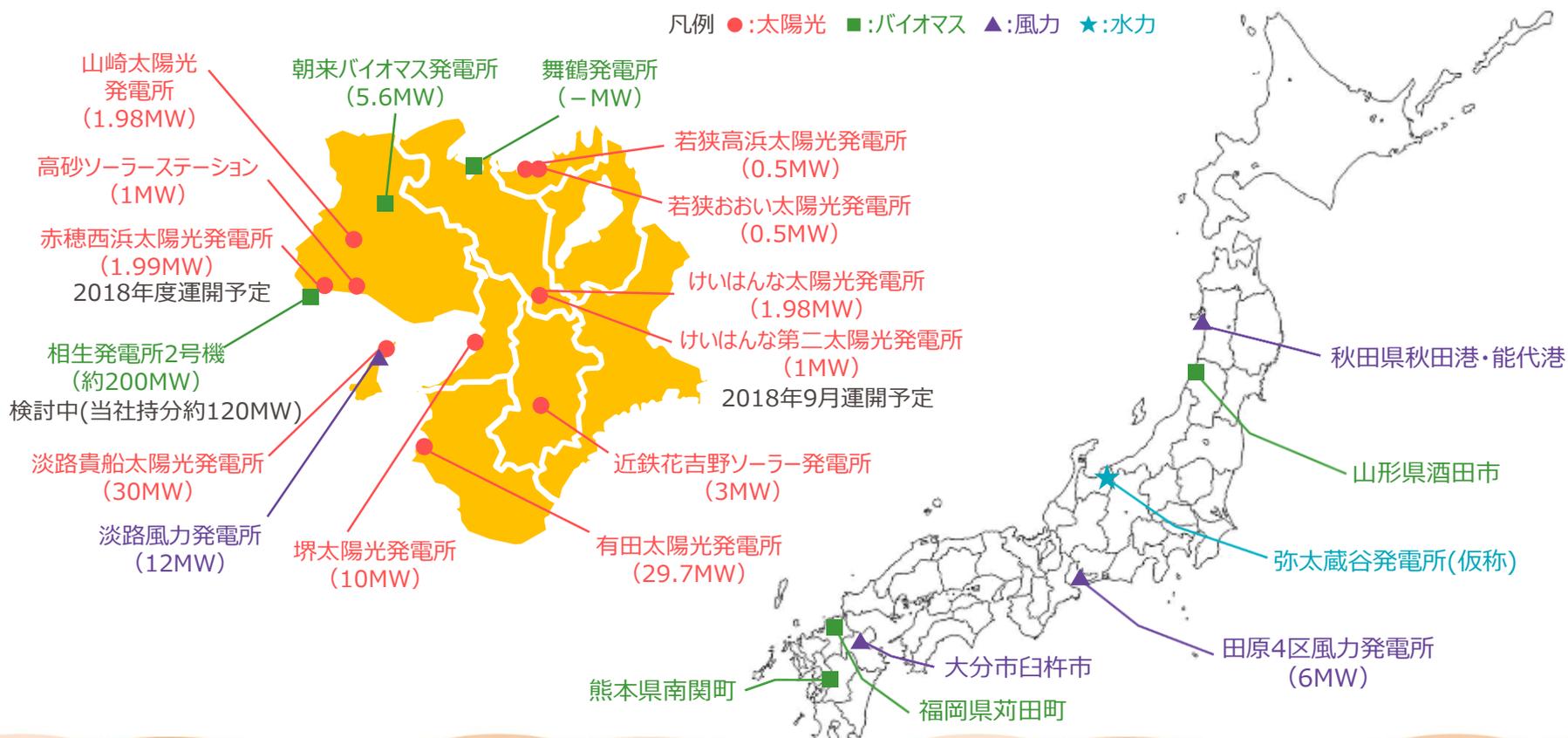
(1) お客さまにお選びいただく ～総合エネルギー事業におけるあらゆるトップライン向上策の実践

バイオマスや風力等の様々な事業開発を加速し、再生可能エネルギーを「活かす」

- ・ 福岡県苅田町でのバイオマス発電事業など、全国でのバイオマス・陸上風力の新設検討、洋上風力の開発可能性調査への参画等、再生可能エネルギーの2030年50万kW導入に向けた取組みの加速
- ・ FIT制度を活用した水力発電所の新規開発や、発電設備の性能アップ、既設設備の能力を最大限に活用する取組みの推進

- 主な再生可能エネルギー開発取組み状況 -

凡例 ●:太陽光 ■:バイオマス ▲:風力 ★:水力



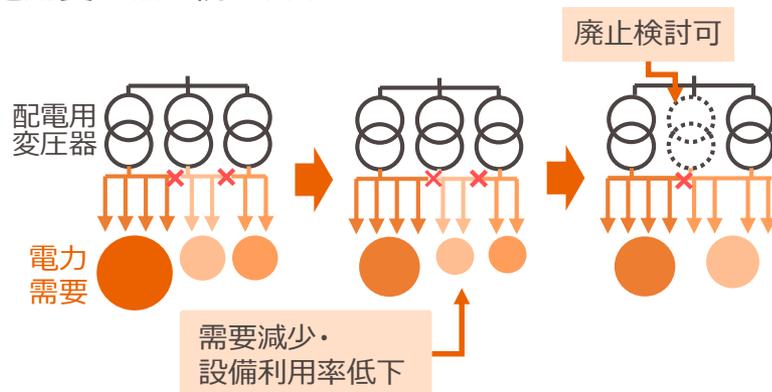
(2) トップレベルの生産性を目指す ～コスト構造改革のあくなき追求 <経営効率化計画>

「生産(発電・ガス製造)」、「流通」、「販売」、「運用、保守・保全」のプロセスや、調達をはじめ管理・共通サービス等のあらゆる業務において、トップレベルの生産性の実現を目指します

電源設備や送配電設備等のさらなる経済性向上に「踏み込む」

- ・ 経済性のさらなる向上の観点からの電源活用・運用の最適化
- ・ 配電用変圧器・変電所をはじめとする送配電設備の統廃合の継続実施

- 配電用変圧器の統廃合イメージ -



- 変電所の変圧器取替え工事 -



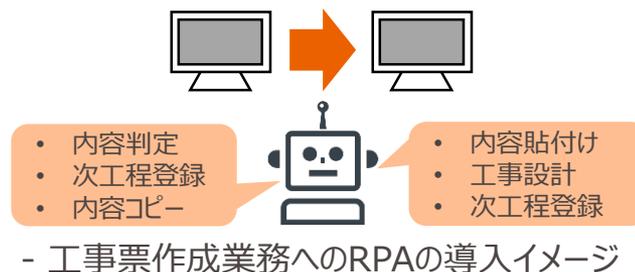
安全確保を前提に、設備保全のあり方やグループ大の役割分担等の再構築に「挑む」

- ・ 火力発電所における経済合理性を重視した保全の展開
- ・ 水力発電所の運用・保全体制をはじめ、グループ大での効率性を追求した関係会社との役割分担見直し検討の加速

(2) トップレベルの生産性を目指す ～コスト構造改革のあくなき追求 <経営効率化計画>

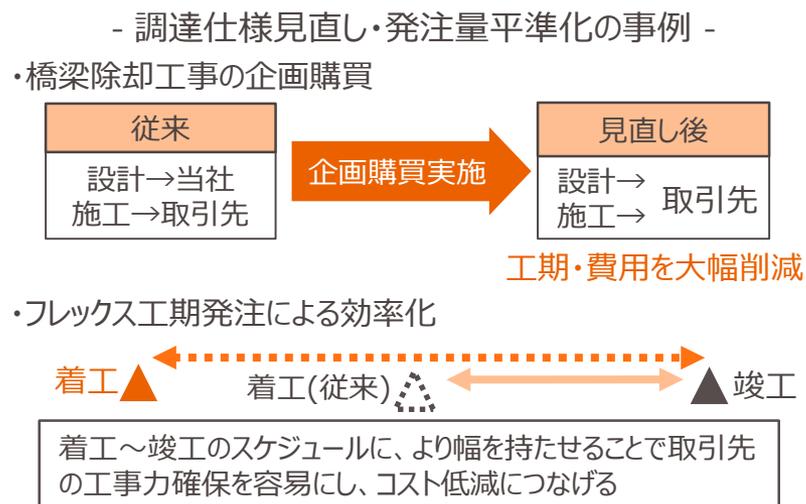
AI、IoT、ビッグデータ、RPA(Robotic Process Automation)等のデジタル技術を積極的に活用し、これまでの仕事のやり方を「変革する」

- AI・IoTを活用したビッグデータ分析による早期異常検知やメンテナンス時期最適化の実現
- 工事票作成や契約異動受付等の定例業務へのRPA導入拡大



調達改革の取組みをもう一段「踏み込む」

- 業界トップクラスの効率化を目指した、調達仕様見直しや発注量の平準化の徹底
- シンガポール子会社 (関電トレーディングシンガポール社) も活用した機動的LNG調達・販売の加速



管理・共通サービス業務の改革をさらに「加速する」

- 外部化・集約化の取組みに加えて、既存の業務品質にゼロベースで切り込み、業務の廃止・簡素化を推進

(3) 国際・グループ事業に加え、新たな事業領域にも挑み、さらなる成長の可能性を追求する

あらゆるビジネスチャンスにアンテナを張り、新たな成長の柱を確立していくとともに、お客さまや社会に新しい価値を提供するイノベティブな企業グループへ変革していきます

国際事業

案件獲得力を「強め」、新たな分野への投資を「拡げる」とともに、既存案件を着実に「進める」

- ・ 東南アジア・北米・欧州、その他周辺地域におけるさらなる展開や、再生可能エネルギー案件・送配電事業への参画等、投資地域・対象の拡大を継続
- ・ 水力・火力技術等の当社グループの強みを最大限に活用した案件開発等の継続推進
- ・ ニューヨーク事業所、パリ・バンコク・ジャカルタ事務所を活用した情報収集力・現地ネットワークの強化およびディベロッパーとの協業等、案件獲得チャネルの多様化
- ・ 開発中案件の着実な推進、投資済み案件からの安定した収益獲得に向けた取組み継続強化



- ノイコネクト英独連系線プロジェクト -



- ナムニアップ発電所の主ダム(ラオス) -

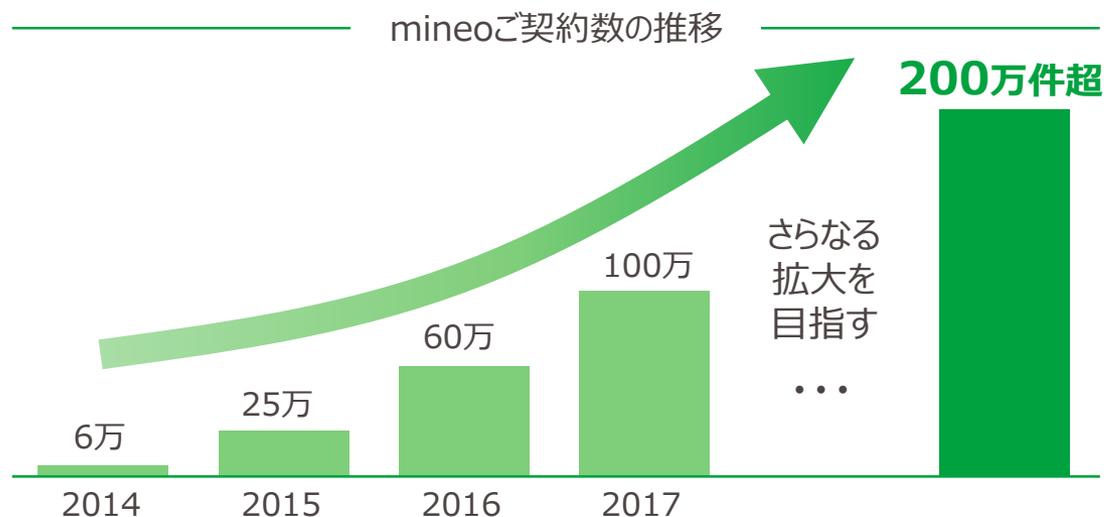
(3) 国際・グループ事業に加え、新たな事業領域にも挑み、さらなる成長の可能性を追求する

情報通信事業

魅力あるサービス提供によりFTTHサービス「eo光」のお客さま満足度を「高め」、携帯電話サービス「mineo」をさらに「広げ」、新規事業の拡大に「挑む」

- FTTHサービス **eo光** における、**eo電気**・**関電ガス** とのセット販売によるお客さま満足度の向上
- 携帯電話サービス **mineo** において、ユーザー間、mineoスタッフとの交流や独自サービスを展開するファンサイト **マイネオ** のさらなる活性化等、契約数200万件突破に向けた取組みを推進
- IoTサービスをはじめとするソリューションの具体化や、他企業とのアライアンスによる新規事業の拡大

- 当社グループのIoTサービスのイメージ -



(3) 国際・グループ事業に加え、新たな事業領域にも挑み、さらなる成長の可能性を追求する

不動産・暮らし事業

関西、首都圏に加え、海外等への積極的事業展開により収益をさらに「伸ばす」

- 住宅ブランド **CIELIA**
シエリア の関西、首都圏での着実な販売拡大によるブランド力の強化
- オフィスビルをはじめとする賃貸事業の首都圏での着実な拡大
- 米国等の成熟市場におけるビル事業の拡大や、東南アジアでの住宅事業のさらなる展開
- お客様接点の拡大・充実等を通じた「暮らし事業※」の着実な推進

※ホームセキュリティ、介護、健診等のお客様の暮らしを支えるサービスを提供する事業



- シエリア湘南辻堂 -



- マイアミタワー
(米国マイアミ市) -

※当ビル他を所有する私募ファンドに出資



- かんでんライフサポート(株)が
提供する介護サービスのイメージ -

グループサポート事業

総合エネルギー事業を支えるとともに、培ってきた技術・ノウハウを活かし、外販を「広げる」

- 電気設備にとどまらず、各種プラントや空調など幅広い領域での設計、工事据付、メンテナンスサービス等を通じた外販の拡大

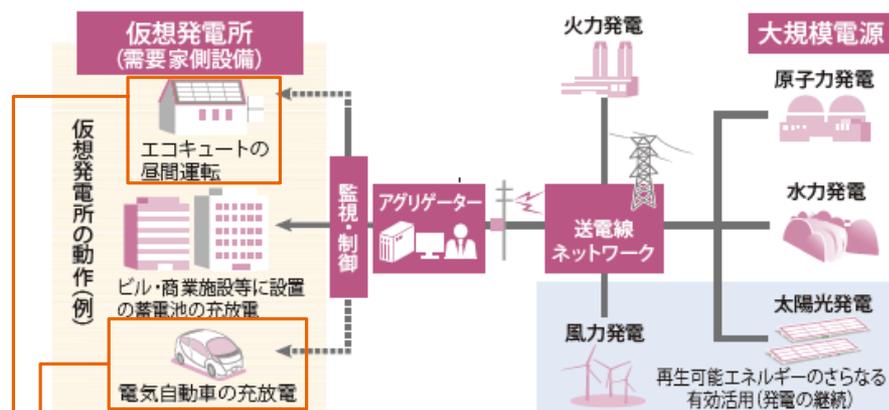
(3) 国際・グループ事業に加え、新たな事業領域にも挑み、さらなる成長の可能性を追求する

イノベーション・新規事業

培ってきた強みを活かすとともに、ベンチャー企業など社外との連携強化等を通じ、様々な最先端の情報を掴み、起こりうる変化の兆しに気づき、新たな提供価値を「創り出す」

- 総合エネルギー、国際、情報通信、不動産・暮らし分野において革新的な技術やビジネスモデル等を有するベンチャー企業への出資や連携強化を通じた新たな事業機会の創出
- VPP(バーチャルパワープラント)※1 構築実証事業をはじめとする分散電源リソースの制御技術の確立
- 火力発電プロジェクトにおける様々なニーズに応えるエンジニアリングサービス **K-VaCS** ※2の拡大
- 送配電設備等を活用した広域見守りサービスの展開

- VPP構築実証事業のイメージ -



(VPP構築に向けた取組み事例)

- 電気自動車の充電遠隔制御実験 (2018.1公表)
- 太陽光発電量予測とVPP技術を活用した実証 (2017.11公表)

- K-VaCSのサービス概要 -



※1 仮想発電所。散在する再生可能エネルギーや蓄電池等のエネルギーリソース、デマンドレスポンス等の取組みを統合的に制御し、あたかも一つの発電所のように機能させる仕組み

※2 Kansai-Value Creation Serviceの略で、火力発電所に係る当社エンジニアリングサービスの総称

(3) 国際・グループ事業に加え、新たな事業領域にも挑み、さらなる成長の可能性を追求する

社内からもイノベーションを次々と「沸き起こす」

- アイデアコンテストや起業チャレンジ制度を通じ、衆知を集め、スピーディーに試行するなど、業務革新や新事業開発に向けて多くのチャレンジを重ねることで、一人ひとりの思い・行動を増幅させ、イノベーションのムーブメントを喚起
- 大学等のイノベーション支援プログラム参加によるスキル向上や、若手社員のベンチャー企業への派遣等を通じたマインド変革の促進



- アイデアコンテスト・ベスト100メンバー -



- ベンチャー企業で研修中の若手社員 -



(4) 持続可能な経営を支える盤石な基盤を構築する

電力システム改革以降も見据えて、激変する経営環境にも先手を打ち、持続可能な経営を支える盤石な基盤を構築します

電力の安定供給を長期的に確保できる健全な競争環境の早期実現に「挑む」

- 電力システム改革における、容量・ベースロード電源・需給調整・非化石価値取引等の新市場や連系線利用ルール等の制度検討への的確な対応
- 競争環境下においても、原子力事業に対する一定の予見性が得られるような事業環境整備に向けた的確な対応
- 省エネや再生可能エネルギー導入等の進展に伴う需要構造変化に的確に対応し、安定供給に資する送配電網の維持に向けた取組みを推進

中期経営計画実現に向けた取組みを一層加速するための体制を「整備する」

- 分社化を見据えた送配電事業推進体制の整備のほか、競争環境下においてお客さまからお選びいただくための小売事業推進体制の整備等を実施（2018年6月実施予定）
- 送配電事業の法的分離※にあたっては、2020年4月に送配電事業を会社分割により分社化し、総合エネルギー事業や国際事業等は事業持株会社として一体で推進する方向で検討

※「電気事業法等の一部を改正する等の法律」の附則に基づき、法的分離の実施にあたっては、電力システム改革に係る課題等の検証が行われる。

(4) 持続可能な経営を支える盤石な基盤を構築する

「働き方」改革と健康経営を組織風土として定着させ、生産性を「高める」

- ・ 「働き方」改革・健康経営のリーディングカンパニーを目指して、「健康経営宣言」をベースに「働き方の好循環」実現に向けたさらなる取組みを推進
- ・ 「重点取組み(2017)」に掲げたチャレンジ目標のそれぞれ90%以上の達成に向けた取組みを継続
　　<チャレンジ目標>・年間時間外労働720時間超過者数の削減率　・有給休暇取得率　・男性育児休職取得率
- ・ 職場ぐるみの健康増進の実現や時間外労働の削減といった取組みを通じた「働き方」改革・健康経営の2ndステージへの深化

競争環境の激化に対応する人財力をさらに「伸ばす」

- ・ 従業員自らの成長を当社グループの成長に繋げていくべく、人財力強化に向けて人材育成諸施策の全体を「関電グループアカデミー」として体系化
- ・ 個々人とのキャリアコミュニケーションの充実や自律的なキャリア開発に向けた公募制の仕組み（「e-チャレンジ制度」）等により、資質や強みに応じたキャリア形成を積極的に支援
- ・ 育児期でも仕事時間を確保し成長を促す取組みをはじめ、ダイバーシティ推進のさらなる浸透・定着



- 若手女性キャリアデザインフォーラム -

各事業の特性に応じた自律的なコンプライアンス推進を継続して「実践する」

- ・ 新たな事業領域および激変する経営環境に対応できる感度を上げたコンプライアンス推進

ESGの観点からみた重点取組み(2018)

重点取組み(2018)を通じて、当社グループのこれまでのCSR活動をESGの観点から深化させます。これにより、経済価値を生み出しながらグローバルな社会課題(SDGs※)の解決に貢献し、社会とともに持続的成長を目指します

Environment (環境)	Social (社会)	Governance (ガバナンス)
<p>低炭素社会の実現に向けた挑戦</p> <ul style="list-style-type: none"> ・2030年度に電気事業全体で、排出係数0.37kg-CO₂/kWh程度を目指す ・安全を最優先とした原子力発電所運転や再生可能エネルギー開発・普及をはじめエネルギー分野の低炭素化の取組みをリードしていく <p>循環型社会の実現に向けた活動展開</p> <ul style="list-style-type: none"> ・産業廃棄物リサイクル率：99.5%以上 <p>地域環境保全対策の推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・発電電力量あたりのSO_x、NO_x排出量の維持（世界最少水準の維持） 	<p>エネルギー利用高度化への貢献</p> <ul style="list-style-type: none"> ・スマートメーター：2022年度までに全てのお客さまへ導入 ・スマートコミュニティ等地域創造活動の推進 <p>災害等への備え／未然防止</p> <ul style="list-style-type: none"> ・災害に強い設備づくり、早期復旧に向けた防災体制の確立 ・「災害ゼロ」を目指す取組みの推進 ・サイバーセキュリティ対策の強化 <p>ダイバーシティの推進</p> <ul style="list-style-type: none"> ・女性役職者比率：2020年度末までに2013年度比倍以上 	<p>コンプライアンスの徹底</p> <ul style="list-style-type: none"> ・重大な法令違反0件 <p>透明性の高い開かれた事業活動</p> <ul style="list-style-type: none"> ・積極的なESG情報の開示 ・ステークホルダーとの対話推進 <p>コーポレート・ガバナンスの強化</p> <ul style="list-style-type: none"> ・取締役会の活性化に向けた取組みの推進
  	    <p>関連するSDGs</p>	

※SDGs(持続可能な開発目標)：グローバルな課題を解決し、持続可能な社会を作るため、2015年に国連で採択された17の目標と169のターゲット

【参考】 中期経営計画 (2016-2018) の骨子

□ 経営の方向性および取組みの柱と重点施策

経営の方向性

1. 高収益企業グループの実現

+

2. ビジネスフィールドの拡大

3. 強い経営基盤の構築

取組みの柱と重点施策

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

- ① 営業戦略の強化 ② 電源競争力の強化 (S + 3 Eを達成する電源構成の実現)
- ③ ガス事業の積極展開 ④ 事業者間連携の積極的な推進 ⑤ コスト構造改革のさらなる推進

(2) 新たな成長の柱の確立

- ① 国際事業の飛躍的な成長 ② グループ事業のさらなる成長 ③ 成長を加速させるイノベーションの推進

(3) グループ基盤の強化

- ① 盤石な送配電事業の推進 ② 組織・ガバナンス改革 ③ 人材基盤の強化

□ 2025年の事業ポートフォリオ

国際・グループ事業 総合エネルギー・送配電事業

1

:

2

不動産・暮らし事業 300 億円
 情報通信事業 300 億円
 国際事業 300 億円
 グループサポート事業 200 億円
 総合エネルギー事業・送配電事業 2,000 億円以上

3,000 億円以上

国際事業およびグループ事業に、10年間で、**15,000** 億円の投資

□ 財務目標〔連結ベース〕

項目	実績・見通し		目標	
	2016年度	2017年度	2018年度	2025年度
経常利益	1,961 億円	1,950 億円	2,000 億円	3,000 億円
自己資本比率	19.3%	21% 程度	20% 程度	30% 程度
ROA ^(※)	3.4%	3.4% 程度	3.5% 程度	4% 程度

(※) 事業利益〔経常利益 + 支払利息〕 ÷ 総資産〔期首・期末平均〕