

## 社長メッセージ



取締役  
代表執行役社長

森本 孝

お客さまや社会にとっての今日の「あたりまえ」を守り、  
未来の「あたりまえ」を創る存在であり続けます。

### はじめに

当社グループは、1951年の創業時に「お客さまへの奉仕を第一に考える」という「前垂れがけの精神」を掲げて以来、「お客さまと社会のお役に立ち続ける」ことを変わらぬ使命として事業を営んでまいりました。

こうしたなか、一昨年、当社の役員等が社外の関係者から金品等を受け取っていた問題が明らかとなったことなどにより、当社グループは事業活動にとってなにより不可欠なお客さま

や社会のみなさまからの信頼を大きく損なう事態となりました。

失われた信頼を取り戻し、再びお客さまや社会のみなさまから必要とされる企業グループとして再生を果たすべく、当社は、昨年6月に指名委員会等設置会社に移行し、外部の客観的な視点を取り入れた新たな経営管理体制のもと、再発防止に向けた諸改革に全力を尽くしてまいりました。本年3月には、本件の反省を踏まえ、経営理念を新たに策

定し、当社のめざす姿や判断・行動の拠り所となる指針として定めました。

また、厳しい経営状況や、脱炭素やデジタル化の潮流など、

急激に変化する事業環境に的確に対応するため、中期経営計画を新たに定めるなど、経営戦略の見直しをおこない、持続的成長の実現とさらなる飛躍に向けた一歩を踏み出したところです。

## お客さまや社会から信頼される企業グループを目指して

当社グループは、金品受取り問題等を受け、昨年3月に再発防止に向けた業務改善計画を策定し、以降、計画に掲げたすべての項目を実行に移しながら、ガバナンス改革やコンプライアンスの徹底等に、グループを挙げて取り組んでまいりました。

ガバナンス改革については、指名委員会等設置会社のもと、経営の執行と監督を明確に分離し、経営判断に係るあらゆるプロセスで、透明性・客観性が確保される体制を構築しました。取締役会では、社外取締役が14名中8名を占めるなか、毎回、非常に活発な議論がおこなわれており、健全かつ透明性の高いガバナンスが実現していると感じています。

コンプライアンスについても、委員の過半数が社外の専門家からなるコンプライアンス委員会を立ち上げ、研修制度の充実や内部通報制度の強化を図っており、コンプライアンス意識がグループの隅々まで醸成・徹底されつつあることに手応えを感じています。

さらに、社外取締役を含む経営層が、従業員と総計180回程度(2021年8月末時点)に及ぶ対話活動を重ねており、改革に欠くことのできない、何でも話しあえる、風通しのよい企業風土が確実に醸成されつつあると実感しています。

こうした取り組みのなかでも、昨年度、特に重点を置いたのが、新たな経営理念「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」の策定です。私たちは、一連の問題の反省を踏まえ、「私たちのめざす会社の姿」や「自らの行動・判断の拠り所」

にまで立ち返って改める必要があると考え、経営理念を見直すこととしました。

見直しにあたっては、当社グループとして、「社会のなかでどのような存在でありたいのか」「何を大切に行動するのか」などについて、グループ会社を含めた従業員による検討をおこない、その提言に基づき、社外取締役やコンプライアンス委員等も交えて熟慮を重ねるなど、半年以上に及ぶ議論の末、本年3月、とりまとめをおこないました。

こうして策定した新たな経営理念は、「存在意義」と「大切にしている価値観」の2つからなります。前者は『「あたりまえ」を守り、創る」とし、持続可能な社会を実現するため、お客さまや社会にとっての今日の「あたりまえ」を守り、未来の「あたりまえ」を創る存在であり続けたいとの想いを込めました。後者は、安全を守り抜くことを前提に、「公正」「誠実」「共感」「挑戦」の4つを「大切にしている価値観」としています。この経営理念を当社グループの最上位概念として位置づけ、現在、その理解・浸透を図っているところです。

引き続き、業務改善計画に掲げた各取り組みを着実に進め、実効性を高めるとともに、グループ全員が、この理念を真に自らのものとして、日々の行動のなかで実践していくことで、再び信頼を賜り、お客さまから選ばれ、社会から必要とされる企業グループへ生まれ変わることができるよう全力を尽くしてまいります。

## 現下の経営状況と取り組みの方向性

当社グループの経営環境は、エネルギー事業における競争が熾烈さを増すなか、電力市場価格の低下、販売電力量の落込み等に伴い、当面の間、厳しい収支になると覚悟しています。

一方、脱炭素やデジタル化の潮流など、当社グループを取り巻く事業環境も大きく変化しています。とりわけ、脱炭

素については、世界各国が取り組みを加速させており、わが国でも昨年10月、菅首相が所信表明演説において、2050年までに脱炭素社会の実現をめざすことを表明され、産業・家庭・運輸などあらゆる分野において、対応が急務となっています。

## 社長メッセージ

こうした状況を踏まえ、当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、これまでの低炭素に向けた取組みを、より一層高いレベルへ、一段と加速すべく、本年2月、関西電力グループ「ゼロカーボンビジョン2050」を定めました。

また、これら脱炭素の取組みに加え、厳しい競争に打ち勝ち、持続的成長を果たしていくため、本年3月、足元5か年の実行計画として、「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」を新たに策定しました。

### ゼロカーボンビジョン2050

当社グループは、「ゼロカーボンビジョン2050」において、事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出を2050年までに全体としてゼロとすることを宣言しました。その実現に向け、私たちは、グループを挙げ、エネルギーの需給両面で、さまざまな取組みを進めてまいります。

供給側では、重要な非化石エネルギーである再生可能エネルギーと原子力を両輪にして電源のゼロカーボン化に取り組んでまいります。再生可能エネルギーについては、主力電源化を目指し、洋上風力をはじめとした新規開発に力を尽くすとともに、原子力についても、安全を最優先とした最大限の活用を進めながら、次世代軽水炉等の検討にも着実に取り組んでまいります。また、調整力に優れた火力についても、CCUS技術の適用や水素・アンモニア燃料の活用等により、ゼロカーボン化の実現に果敢に挑戦してまいります。

また、これら電源の脱炭素化と電力の安定供給を両立させるためには、電力ネットワークの次世代化も欠かせません。DX等の最新技術を活用しながら、分散型システムと集中型システムとを融合した、革新的なネットワークの構築に力を尽くしてまいります。

一方、エネルギーを利用されるお客さまに対しては、再生可能エネルギーと蓄電池等を組み合わせたシステムの提案や、陸・海・空のモビリティの電化など、ご家庭や運輸等、すべ

ての分野で電化を推進し、お客さまのゼロカーボン化を支えるトータル・ソリューション提案の充実に努めてまいります。

さらに、次代のエネルギーとして期待される水素についても、カーボンフリーの発電用燃料として自ら活用するとともに、幅広いお客さまへお届けする供給者となることを目指し、サプライチェーンの確立にも力を尽くすことで、水素社会の実現に貢献してまいります。

こうしたゼロカーボン社会の実現に向けた取組みは、現状の延長線上では、到底成し遂げられないものであり、大胆な発想や、粘り強い取組み、さらに、これらを通じた画期的なイノベーションの創出が欠かせません。本ビジョンの実現を目指し、当社グループの総力を結集するため、本年4月には、その推進機関として、ゼロカーボン委員会を社内

に設置したところです。

本委員会の活動を通じ、グループ大の取組みを一元的に把握・共有し、知見の集積を図りながら、本年度内には2050年脱炭素化に向けたロードマップをとりまとめまいります。当社グループは、お客さまやビジネスパートナー、自治体等のみならずとも連携しながら、ゼロカーボンに向けた取組みをリードすることで、わが国のゼロカーボン社会実現に向けた中心的役割を果たしてまいります。

### 将来への飛躍に向けたKanden Transformation(KX)

「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」では、ガバナンス確立とコンプライアンス推進を事業運営の大前提としたうえで、「ゼロカーボンへの挑戦」「サービス・プロバイダーへの転換」「強靱な企業体質への変革」の3つの柱の取組みを進めることとしています。

これにより、「エネルギー」「送配電」「情報通信」「生活・ビ

ジネスソリューション」といった中核事業のみならず、これら事業領域の周辺や相互に関連の深い領域でも、新たな価値を創出し続けることで、さまざまな社会インフラ・サービスを提供するプラットフォームの担い手となり、持続可能な社会の実現に貢献することを目指してまいります。



## ゼロカーボンへの挑戦 Energy Transformation (EX)

1つ目の柱は「ゼロカーボンへの挑戦」です。

2050年脱炭素社会実現への道のりは遠く、また、現時点では多くの不確実性を伴うことから、当社グループは、いま考えられるさまざまな選択肢を検証・追求し、大切に育んでいきたいと考えています。この5か年においても、「ゼロカーボンビジョン2050」で掲げた、エネルギー需給両面の取組みについて、実現可能なものは速やかに実行に移すとともに、将来有望な技術についても、その可能性を十分見極めながら、研究開発・実証事業等に着実に取り組みます。

これらの取組みにより、「ゼロカーボン発電電力量国内NO.1」であり続けるとともに、計画の最終年度である2025年には、「2013年度比CO<sub>2</sub>排出量半減」の目標を確実に達成してまいります。

## サービス・プロバイダーへの転換 Value Transformation (VX)

2つ目の柱は「サービス・プロバイダーへの転換」です。従来のアセット中心のビジネスにとどまらず、徹底してお客さま視点に立ち、ニーズや課題と向き合うことで、お客さまに新たな価値を提供し続ける企業グループへの転換を目指します。

電気やガスの販売のみならず、エネルギーと電化機器や蓄電池、eモビリティ等を組み合わせたサービスの提供や、ゼロカーボンメニューのご提案はもとよりお客さまのゼロカーボン化をトータルでサポートするなど、多様化するお客さまニーズに寄り添いながら、さまざまなソリューションを通じた、新たな価値をお届けしてまいります。また、エネルギー

以外の領域でも、これまで、エビの養殖や旅行サービス事業等、数々の事業に挑戦してきましたが、今後も、農業・食料や社会インフラ等、幅広い領域に事業機会を見出していく、当社グループの新たな成長のエンジンともなる新機軸を打ち出していく考えです。

## 強靱な企業体質への改革 Business Transformation (BX)

3つ目の柱は「強靱な企業体質への改革」です。

厳しい事業環境のなか、強靱な企業体質を確立するため、すべての事業活動において、コスト構造改革やイノベーション、デジタル化の加速等を進めてまいります。とりわけ、2021年～23年度は、厳しい収支状況を想定しており、DXの活用や低稼働電源の効率化等による電源固定費の削減をはじめ、燃料調達や需給運用の合理化等、抜本的なコスト構造改革を断行してまいります。

本計画では、

- 経常利益を2021年から2023年度の3年間の平均1,000億円以上、2025年度には2,500億円以上とする
- FCFを計画の最終年度には2,000億円以上、5年間合計で黒字化する

など、新たな財務目標を掲げました。その達成に向け、3つの柱の取組みを強力に進め、当社グループの一大改革「Kanden Transformation (KX)」を何としても成し遂げます。そして、持続的成長への道を切り拓き、計画の最終年度にあたる2025年度には、当社グループを安定的な成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑んでいく決意です。

## さいごに

当社グループがこれまで長きにわたり、事業を続けてこられたのは、ひとえにお客さまや社会のみならずから賜った信頼のおかげにほかなりません。お客さまに選ばれ、社会から必要とされる企業グループであり続けるために、グループ一丸となって信頼回復に取り組んでまいります。そのためにも、ステークホルダーのみならずとコミュニケーションを重ね、その声に真摯に耳を傾けながら、着実に改革を進めてまいります。

加えて、徹底した事業構造改革を推進し、脱炭素社会の実現に向けた取組みをリードするとともに、さまざまな事業分野にも挑戦し、新たな価値を提供し続ける企業グループへと転換を図ることで、当社グループの成長への道筋を切り拓き、持続可能な社会の実現に貢献していく決意です。

ステークホルダーのみならずとご期待にお応えできるよう全力を尽くしてまいりますので、引き続き、格別のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。