

中期経営計画

KX Kanden Transformation

EX Energy Transformation

VX Value Transformation

BX Business Transformation

関西電力グループ中期経営計画 (2021-2025)

当社は、新たな経営理念のもと、変化する事業環境にも対応し、持続的成長を遂げていくため、5 年間の実行計画として、「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」を策定しました。

本計画では、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に位置付けたうえで、「Kanden Transformation」の実現に向けて、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改革に取り組みます。本計画のもと、2021~23年度は、事業構造改革の完遂とともに、将来の成長へ向けた取組みも着実に進め、2025年度には、当社グループを、成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑みます。

1 | 経営環境を踏まえた中期経営計画の見直し

■ 中期経営計画(2019-2021)策定時からの環境変化

社 会

- 2050年カーボンニュートラル宣言が出されるなど、脱炭素化の潮流が加速
- 新型コロナウイルス感染拡大を契機に、ビジネスのデジタル化など社会変化が進展し、DXの流れが加速

エネルギー事業

- 需要が低迷するなか、再エネの大量導入、さらに原油価格の下落も相まって、電力市場の取引価格が大幅に低下
- 新電力等との競争激化、新型コロナウイルス感染拡大により販売電力量が減少
(当社)● 販売電力量および販売単価が低下するなか、それに応じたコスト構造改革には相応の時間を要し、財務目標の達成が困難に

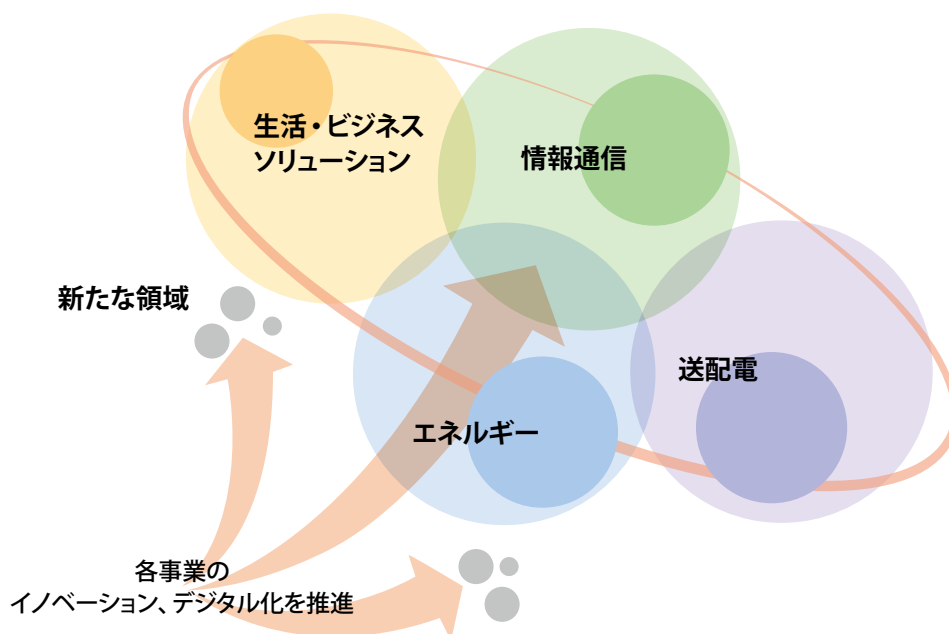
対応の方向性

当社エネルギー事業について、抜本的な事業構造改革を進めるとともに、原子力7基体制の実現、多様なソリューションを通じた新たな価値の提供などにより、2025年には、成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑みます
この具体的な実行計画として、中期経営計画を見直しました

2 | 関西電力グループの目指す姿

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を、改めて中核事業に据え、その周辺に、その重なり合うところに、新たな価値を創出し続けます。

こうした取組みにより、様々な社会インフラ・サービスを提供するプラットフォームの担い手となり、お客さまと社会のお役に立ち続け、持続可能な社会の実現に貢献することを目指します。



3 | 目指す姿の実現に向けた取組みの柱

■ 事業運営の大前提

ガバナンス確立とコンプライアンス推進
金品受取り問題等の反省に立ち、信頼回復に全力を尽くします

■ 取組みの柱

KX: Kanden Transformation

- | | | |
|---|---|--|
| ① | ゼロカーボンへの挑戦
<i>EX: Energy Transformation</i> | 脱炭素化の潮流が世界規模で加速し、持続可能な社会の実現への貢献が期待されるなか、関西電力グループ「ゼロカーボンビジョン2050」の実現に向けた取組みを推進します |
| ② | サービス・プロバイダーへの転換
<i>VX: Value Transformation</i> | 従来の大規模アセット中心のビジネスに留まらず、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に生まれ変わります |
| ③ | 強靱な企業体質への改革
<i>BX: Business Transformation</i> | コスト構造改革やイノベーション、デジタル化、そして働き方改革を加速します |

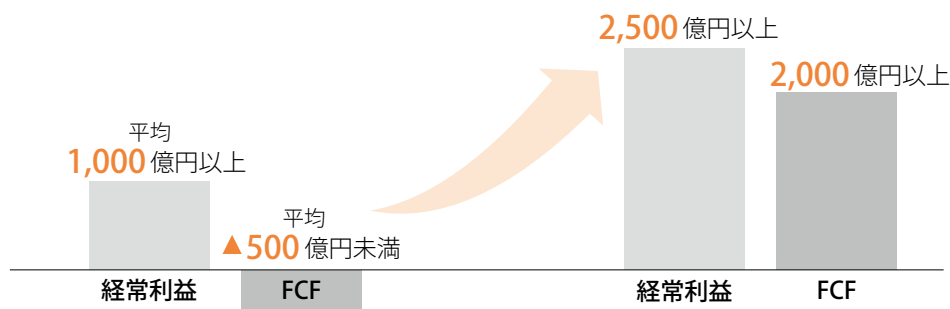
中期経営計画

4 | 財務目標

2021-23年度の3カ年は、収支の悪化を見込むなか、事業構造改革を完遂するとともに、将来に向け、原子力安全対策工事等、成長投資をおこないます。2025年度には、成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑みます。

	2021-2023年度	2025年度
経常利益	3カ年平均 1,000億円以上	2,500億円以上
FCF	3カ年平均 ▲500億円未満	2,000億円以上
2021-2025年度合計で黒字化		
自己資本比率	20%以上	23%以上
ROA(※)	3カ年平均 1.5%以上	3.5%以上

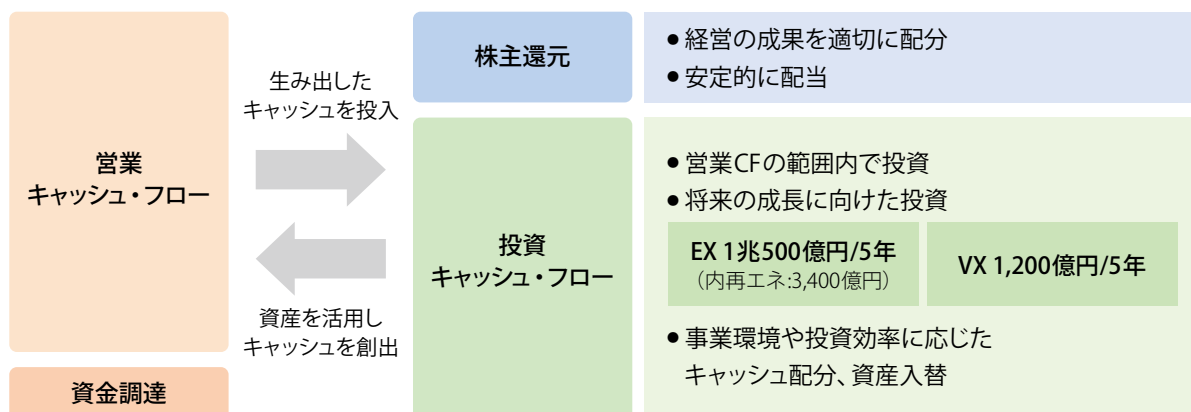
※ ROA(総資産事業利益率) = 事業利益(経常利益+支払利息) ÷ 総資産(期首・期末平均)



[参考]上記目標を達成した場合のROE(自己資本当期純利益率=当期純利益÷自己資本[期首・期末平均])は、2021-23年度:4%程度、2025年度:10%程度

5 | キャッシュ配分の考え方と株主還元方針

■ キャッシュ配分の考え方



■ 株主還元方針

当社は関西電力グループとして企業価値の向上を図り、株主のみなさまに対して経営の成果を適切に配分することを基本とし、財務体質の健全性を確保したうえで、安定的に配当を実施することを株主還元方針としています。

6 | 各事業セグメントの取組みの方向性

エネルギー事業

取組みの方向性

- ① 徹底したコスト構造改革を推進し、エネルギー事業の収益力を回復します Business Transformation
- ② 原子力・再エネに加え、ゼロカーボン火力も含めた「電源のゼロカーボン化」、および水素社会に向けた検討・実証に取り組みます Energy Transformation Value Transformation
- ③ 「電化の推進」に取り組むとともに、多様なソリューションを通じた新たな価値の提供により、収益を拡大します Value Transformation

▶詳細は39ページ「エネルギー事業」参照

(参考) エネルギー事業の海外展開

取組みの方向性

- ① 海外各地域のゼロカーボン化に貢献するエネルギー事業を推進します Energy Transformation
- ② お客様のエネルギー利用に関するソリューションを提供します Value Transformation
- ③ これまで培った事業ノウハウとネットワークを活かし、収益性の向上を図ります

Business Transformation Value Transformation

▶詳細は49ページ「エネルギー事業の海外展開」参照

送配電事業

取組みの方向性

- ① 業界トップレベルのコスト構造の実現、生産性の向上を図ります Business Transformation
- ② ゼロカーボン化の基盤となる電力ネットワークの次世代化を進めます Energy Transformation
- ③ 電力託送サービスに加え、新たな領域での事業を展開します Value Transformation
- ④ 2023年度導入予定の新託送料金制度へ適切に対応します Business Transformation

▶詳細は51ページ「送配電事業」参照

情報通信事業

取組みの方向性

- ① 関西地域における情報通信インフラサービスでの圧倒的な競争力を発揮し、収益の維持・拡大を図ります Business Transformation Value Transformation
- ② 情報通信インフラサービスの価値向上や関西域外への展開に資する高付加価値サービスの提供、新たなソリューションの創出を推進します Value Transformation Energy Transformation

▶詳細は55ページ「情報通信事業」参照

生活・ビジネスソリューション事業

取組みの方向性

- ① 分譲住宅・賃貸・フィービジネス※をバランスよく組み合わせ、あらゆる不動産ニーズにお応えする総合不動産事業に取り組み、収益の拡大を目指します Business Transformation Value Transformation
- ② 不動産以外にも、当社グループの強みが活かせる競争力の高い事業において、さらなる収益の拡大を目指し、サービスの高付加価値化を図ります Value Transformation

※建物管理やお客様の資産運用といった不動産関連サービスを提供し、手数料収入を得る事業

▶詳細は57ページ「生活・ビジネスソリューション事業」参照

中期経営計画

各事業セグメントごとの財務目標

		2021-2023年度	2025年度
エネルギー事業	経常利益	黒字	1,300億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	0.3%以上	2.0%以上
送配電事業	経常利益	平均500億円以上	500億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	2.0%以上	2.0%以上
情報通信事業	経常利益	平均350億円以上	450億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	10.0%以上	11.5%以上
生活・ビジネスソリューション事業	経常利益	平均150億円以上	300億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	2.0%以上	3.0%以上

事業セグメント共通の取組み

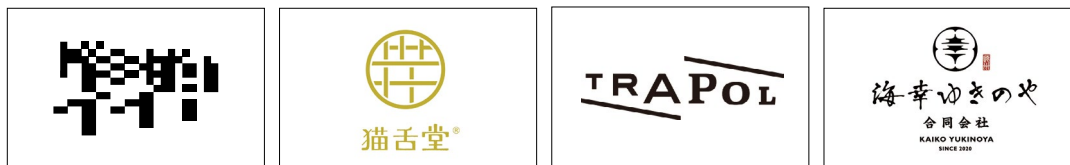
■ 新たな価値の創出 Value Transformation Business Transformation

□ イノベーションの推進

- K4Ventures等を通じ、様々な事業者との相互の強みを活かしたオープンイノベーションの拡大・深化
- 新規事業アイデア募集・ビジネスコンテスト制度等を通じた、顧客志向の組織風土醸成やイノベーション人財創出
- 新たな領域※での事業機会の探索を通じた、既存のエネルギー、情報通信、生活・ビジネスソリューション事業の深化

※農業・食料、社会インフラ、ライフデザイン、文化・エンタメの4領域

□ 事業化事例



□ デジタル技術の活用

- IoT・予測・最適化技術等を活用した新たなソリューションの実現や顧客体験の向上
- データ基盤整備やAI活用による分析・意思決定高度化等、データに基づく事業活動の推進
- デジタルエキスパート (K4Digital) による新規事業へのデジタル技術適用支援

■ 調達機能の強化 Business Transformation

□ バリューアナリシスの推進

- 調達機能を強化し、事業部門と計画段階から連携することで、バリューチェーン上のあらゆる視点から、設備投資等を精査

■ 人財基盤の強化 Business Transformation

□ 安全推進と「働き方」改革・健康経営

- 災害ゼロに向けた安全活動の推進
- デジタル技術活用による業務の高付加価値化、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の加速
- 職場一体となった健康活動の継続的な展開、一歩踏み込んだラインケアの促進

□ 「人財力」の向上

- 女性の採用と役職登用を積極的におこなうとともに、キャリア採用の拡大により人財の多様性を確保し、ダイバーシティを推進
- 創造性強化に向けた研修の充実や社内公募制度を通じたイノベーション・デジタル人財の成長支援
- 変革の担い手である従業員一人ひとりの自律的な意識・行動変容と自発的な成長の加速を支援