



競争に「挑む。」



未知の領域に「挑む。」



新たな発想で「挑む。」

挑む。

～エネルギー新時代におけるグループの成長を目指して～

関西電力グループ 中期経営計画

(2016-2018)

2016年4月 関西電力株式会社

1. はじめに

2. 10年後の目指す姿

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

(2) 新たな成長の柱の確立

(3) グループ基盤の強化

4. 財務目標および株主還元方針

挑む。

みなさまには、平素より、関西電力グループの事業に対し、格別のご高配を賜り、厚く御礼を申し上げます。

当社グループは、創業以来65年にわたり、電力の安全・安定供給をはじめ、「お客さまと社会のお役に立ち続ける」ことを最大の使命として事業を営んでまいりました。一方、2016年4月からの電力の小売全面自由化により、経営環境は、創業以来続いた「地域独占・総括原価の世界」から「自由競争の世界」へと劇的に転換するエネルギー新時代を迎えます。

他業種からの新たなライバルを交えた本格的な競争時代が到来する一方で、自由化による事業領域・エリアの拡大は、当社グループにとって新たな成長に向けたチャンスでもあります。当社グループとしても、これまでの延長線上ではなく、新たな発想で、激変する環境に積極的かつ柔軟に対応し、当社グループならではの価値をご提供することで、引き続き、お客さまと社会のお役に立ち続けたいと強く考えています。

そのためにも、時代の転換点とも言える今、こうした変化に積極的に対応し、長期にわたり持続的に成長していくために、「経営理念」および「関西電力グループビジョン」を2016年3月に策定し、新たな経営環境下における当社グループのあり方を明らかにしたところです。

新たな理念・ビジョンのもと、引き続きお客さまに選ばれ続け、グループとしてさらなる成長を遂げるために何をしなければならないのか、そしてビジョンに掲げる将来のありたい姿の実現に向けてどう進めばよいのか。こうした当社グループの進むべき道について、このたび、そのファーストステップとなる、3カ年の具体的実行計画として『関西電力グループ 中期経営計画（2016-2018）』をとりまとめました。

中期経営計画を貫く決意は「挑む。」です。競争に「挑む。」、未知の領域に「挑む。」、そして新たな発想で「挑む。」ことで、グループ一丸となって、みなさまからのご期待にお応えしてまいります。

新生関西電力グループとして、不退転の決意で中期経営計画を成し遂げ、エネルギー新時代におけるグループの成長に向けて、たゆまぬ前進を続けてまいります。

引き続き、格別のご支援、ご愛顧を賜りますようお願い申し上げます。

2016年4月 取締役社長 八木 誠



エネルギー新時代における新たな成長を目指し、 中期経営計画を策定します。

- 電力の小売全面自由化をはじめ、電気事業を取り巻く環境が劇的に変化する一方で、ガスの小売全面自由化を含め、事業機会が拡大しています。
- こうした環境変化に積極的に対応し、2016年3月に策定した「関西電力グループビジョン」の『ありたい姿』を実現するため、新たに中期経営計画を策定します。

関西電力グループ理念体系

【ありたい姿】

お客さまの立場に立った安心、快適、便利なサービスを幅広くお届けし、
くらしとビジネスのベストパートナーとして信頼され、選ばれることで、
国内外において成長を続けながら、
エネルギー分野における日本のリーディングカンパニーとしての役割を果たしていきます。

経営理念

私たち関西電力グループは、安全最優先と社会的責任の全うを
経営の基軸に位置づけ、「お客さまと社会のお役に立ち続ける」ことを使命に、
明るく豊かな未来を実現し、ともに歩んでいきます。

ブランドステートメント
“power with heart”

関西電力
グループ
ビジョン

私たちの
基本姿勢

関西電力グループは、人を大切にするという考えのもと、
公正な事業活動を通じて、社会の持続的な発展に
貢献します。

私たち一人ひとりは、これまで培ってきた「使命感」や
「チャレンジ精神」を発揮し、良き社会人として自らの
業務に最善を尽くすとともに、次の基本的責務を
果たします。

【基本的責務】

- ・安全の確保を最優先にします
- ・CSRを確実に実践します
- ・変わらぬ使命のために、変わり続けます

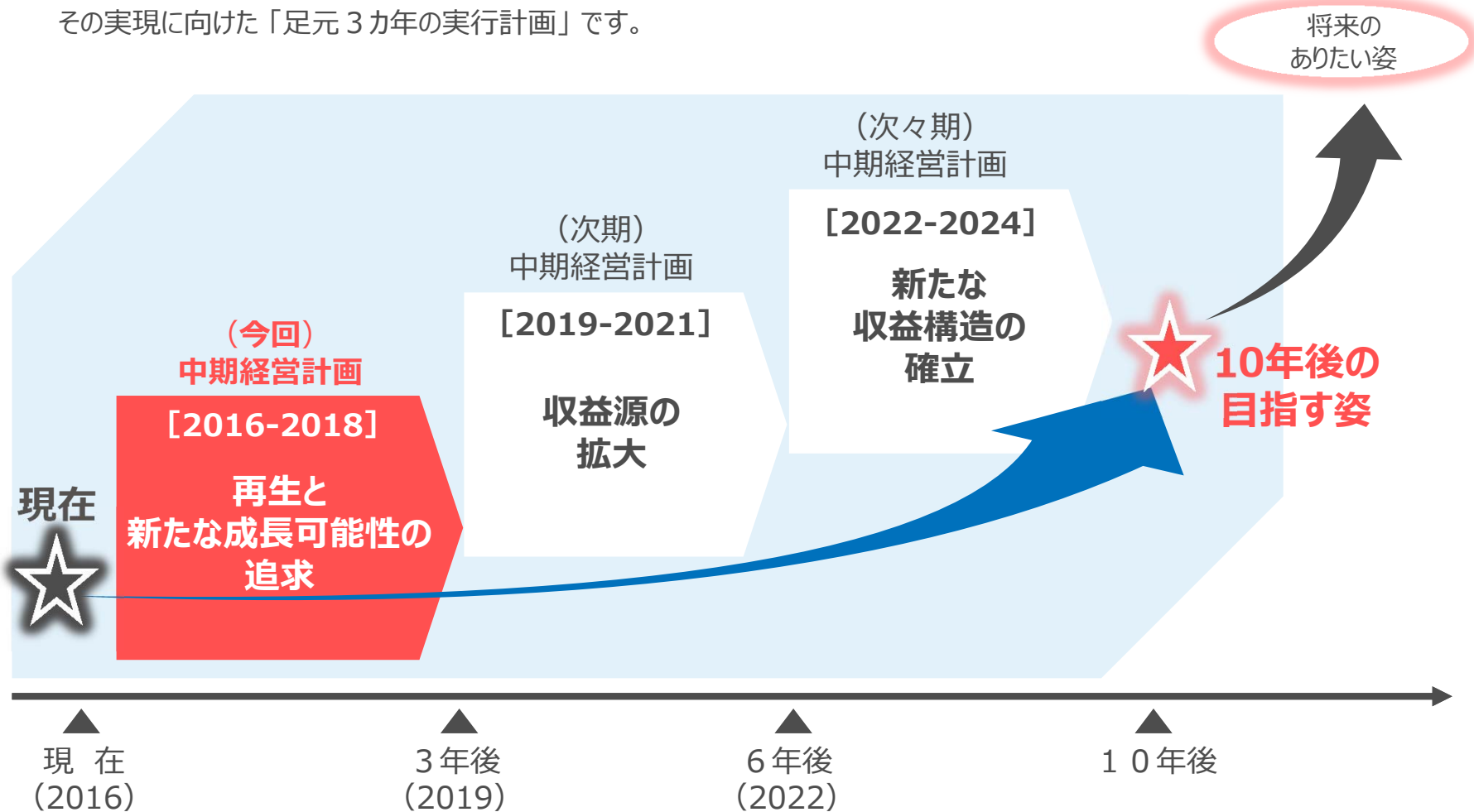
中期経営計画

目指す姿の実現に向けた3カ年毎のステップ

4

中期経営計画とは・・・

- 関西電力グループビジョンで示す将来のありたい姿に向けた「10年後の目指す姿」と、その実現に向けた「足元3カ年の実行計画」です。



(参考) ステップ毎の位置づけ

5

中期経営計画
(今回)

[2016-2018]

再生と
新たな成長可能性の
追求

- 原子力プラントの早期再稼動を果たし、電気料金の値下げや復配といった各ステークホルダーへの責任を果たします。
- 競争力の強化と黒字構造の定着を同時達成します。
- 従来の枠組みに捉われず、将来の成長につながる可能性がある取組みを幅広く検討し、事業化します。

中期経営計画
(次期)

[2019-2021]

収益源の
拡大

- 原子力後続機の再稼動やコスト構造改革等による競争力のさらなる強化と、収益性の高い事業への経営資源の集中的な投入により、事業規模や利益レベルを拡大します。

中期経営計画
(次々期)

[2022-2024]

新たな
収益構造の
確立

- これまで展開してきた取組みの成果として、複数の収益源から安定的に利益を確保します。
- 管内電気事業のみに依存しない、エネルギー新時代にふさわしい新たな事業ポートフォリオ（収益構造）を確立し、目指す姿を実現します。

挑む。

～エネルギー新時代におけるグループの成長を目指して～

◇ 競争に「挑む。」

電力の小売全面自由化により競争が本格化する中、お客さまに当社グループを選んでいただけるよう、商品・サービスをお届けするあらゆるプロセスにおいて最善を尽くします。

◇ 未知の領域に「挑む。」

これまで経験したことのない領域やエリアにも積極的に事業を展開し、従来の事業の枠にとどまらない成長・拡大を目指します。

◇ 新たな発想で「挑む。」

「地域独占・総括原価の世界」から「自由競争の世界」への環境変化を踏まえ、従来の価値観や枠組みに捉われることなく、新たな発想で前向きに挑戦し続けます。

1. はじめに

2. 10年後の目指す姿

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

(2) 新たな成長の柱の確立

(3) グループ基盤の強化

4. 財務目標および株主還元方針

挑む。

エネルギー新時代の到来と、新たな成長の可能性

- 経営環境は「地域独占・総括原価の世界」から「自由競争の世界」へと劇的に転換し、本格的な競争時代を迎えます。
国内の電力需要の大きな伸びが期待できない中、管内電気事業のみでは成長に限界があります。
- 一方で、小売全面自由化により、ガスも含めて事業領域やエリアの拡大が可能となります。
また、海外のエネルギー消費量は増加傾向にあり、新たな成長の可能性あります。

エネルギー市場の変化

- ◆ 人口減少等により、国内の電力需要は今後大きな伸びが期待できない中、電力市場は小売全面自由化に伴い、エリアを越えた競争が進展
- ◆ ガス市場も同様に競争が進展し、エネルギー市場間の垣根が低下
- ◆ 世界のエネルギー消費量は経済成長とともに増加し、特に、開発途上国のエネルギー需要の伸びは顕著
- ◆ 送配電部門の一層の中立性の確保の観点から、送配電事業を法的分離

お客さま・社会のニーズの変化

- ◆ スマートコミュニティ、デマンドレスポンス等、エネルギー利用や供給形態に関するお客さま・社会のニーズはさらに多様化
- ◆ 国の温暖化ガス削減目標達成に向けて、省CO₂に対するニーズはさらに高まり、再生可能エネルギーも今後一層普及
- ◆ 原子力発電の安全性についてさらなる向上が求められる一方、エネルギー基本計画で、原子力は低炭素の準国産エネルギー源として、優れた安定供給性と効率性を有する「重要なベースロード電源」と位置づけ

『経営の方向性』と『10年後の目指す姿』

9

挑む。

経営の方向性

10年後の目指す姿

競争に
「挑む。」

1. 高収益企業
グループの
実現

○経営効率化の貫徹と競争力の強化、新たな商品・サービスの提供、アライアンスの積極的な推進、競合他社の動向や収益性を意識した重点的な事業活動の展開等により、高い収益性を実現している。

未知の領域に
「挑む。」

2. ビジネス
フィールドの
拡大

○これまでの事業に捉われず、グループの新たな成長の可能性を求めて大胆にビジネスフィールド（事業領域、事業エリア）の拡大を図り、グループ全体で東日本大震災前を大きく上回る企業グループに成長している。

新たな発想で
「挑む。」

3. 強い
経営基盤の
構築

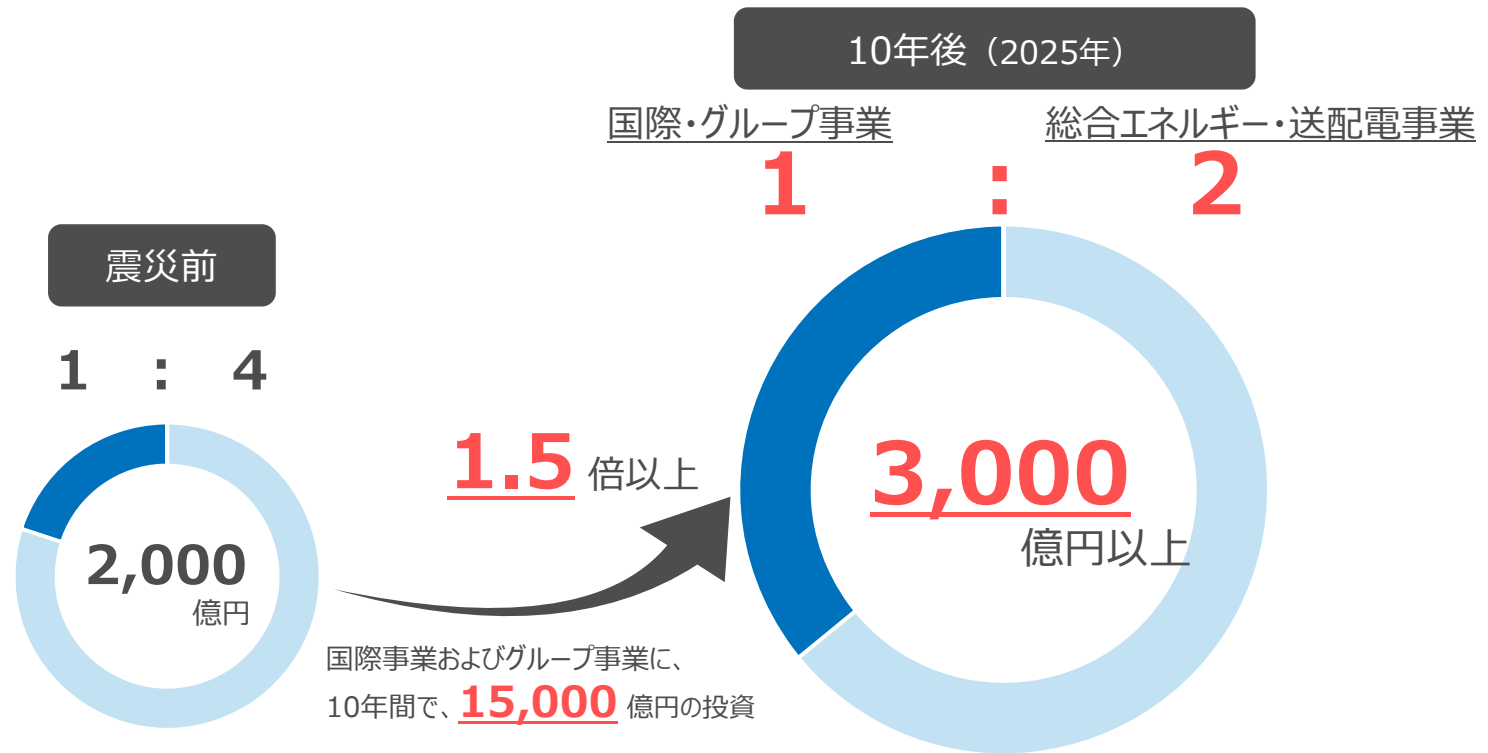
○環境の変化に対し機動的で効果的なアクションを起こせる強い経営基盤を確立するとともに、エネルギー分野における日本のリーディングカンパニーとしてたゆまぬ前進を続けている。

10年後の事業ポートフォリオ

10

グループ全体でバランスのとれた事業ポートフォリオで、
経常利益 **3,000** 億円以上を目指します。

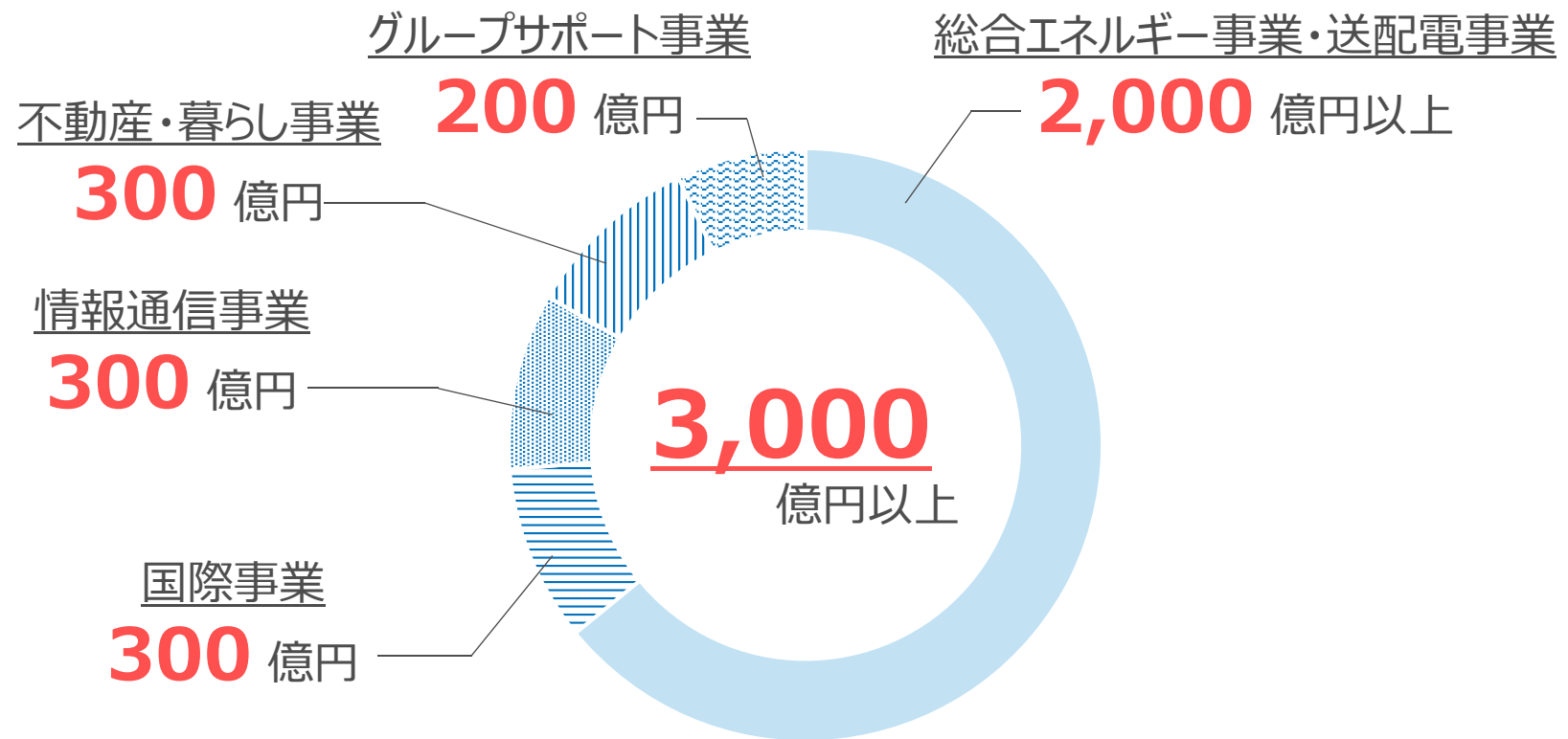
- グループ全体で震災前を上回る利益水準を達成します。
- 国際事業やグループ事業への積極的な投資により事業規模を拡大し、グループ全体でバランスのとれた事業ポートフォリオを構築します。



10年後の事業ポートフォリオの内訳

11

10年後の事業ポートフォリオ



1. はじめに

2. 10年後の目指す姿

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

(2) 新たな成長の柱の確立

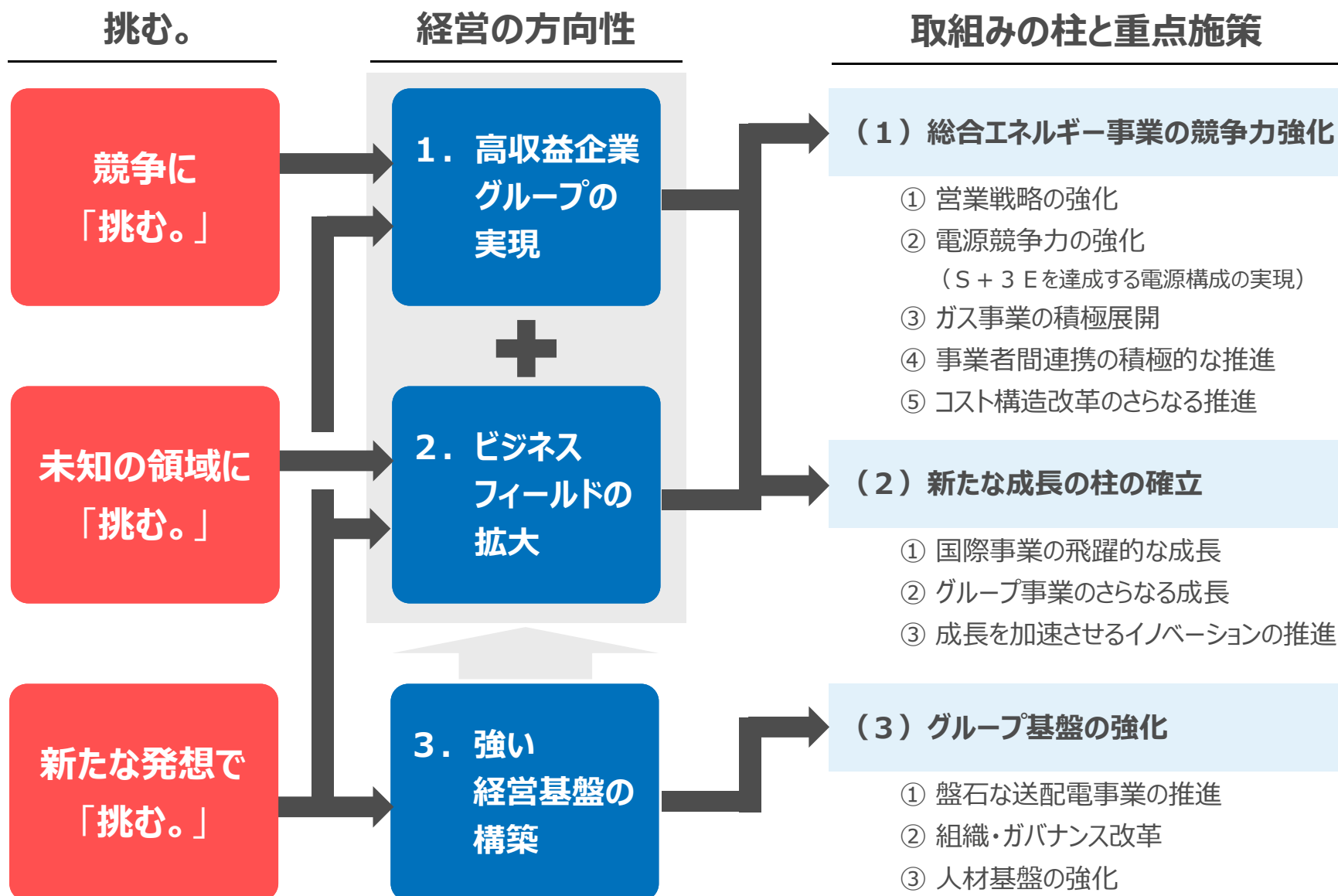
(3) グループ基盤の強化

4. 財務目標および株主還元方針

挑む。

『取組みの柱』と『重点施策』

13



1. はじめに

2. 10年後の目指す姿

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

(2) 新たな成長の柱の確立

(3) グループ基盤の強化

4. 財務目標および株主還元方針

挑む。

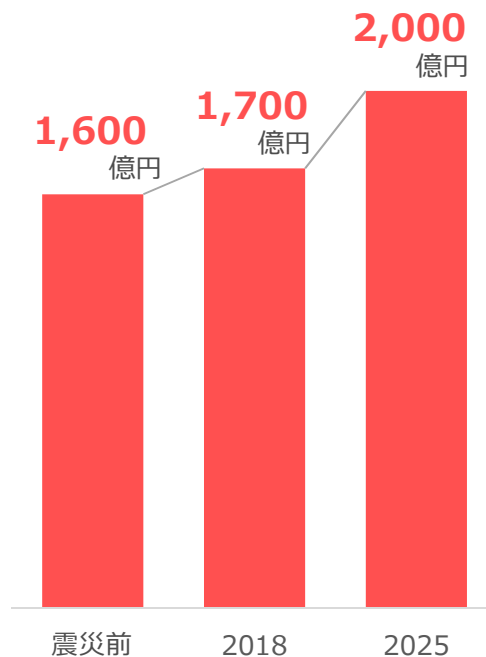
(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

15

事業環境 認識

- 節電の定着や省エネ、人口減少等により、将来的な電力需要の大きな伸びは期待できない可能性
- 電力・ガスの小売全面自由化により、エネルギー市場における相互参入が進展することによる、お客さまのエネルギーコスト低減ニーズや事業者選択ニーズの高まり
- 原子力の動向、再生可能エネルギー導入量等が不透明
- エネルギーミックスにおいて示された2030年時点の電源構成は以下のとおり
 - ・原子力：20～22% ・石炭：26% ・LNG：27% ・石油：3% ・再エネ：22～24%

□ 経常利益（送配電事業を含む）



取組みの方向性

営業戦略強化

- 徹底した経営効率化による価格競争力の強化
- グループ内外とのアライアンスによる商品・サービスの提供・拡充
- 電気とガスにグループサービスを組み合わせた総合営業の展開
- 首都圏を中心とした関西エリア外のマーケットへの本格参入

電源競争力強化

- 競争力の強化に向けた取組みを推進し、S+3Eを達成
 - ・原子力プラントの再稼動
 - ・競争力の強化に向けた電源開発の確実な推進と効率化
 - ・水力・再生可能エネルギー電源の積極的な開発

ガス事業積極展開

- 家庭分野等への進出

事業者間連携推進

- 企業価値の向上や共通の課題解決に向けた事業者間連携の積極的な推進

コスト構造改革

- 競争力の強化に向けた徹底的な効率化

(1) – ① 営業戦略の強化

16

原子力再稼働や徹底した経営効率化による価格競争力の強化と、
アライアンスも含めた商品・サービスの提供・拡充を行ってまいります。

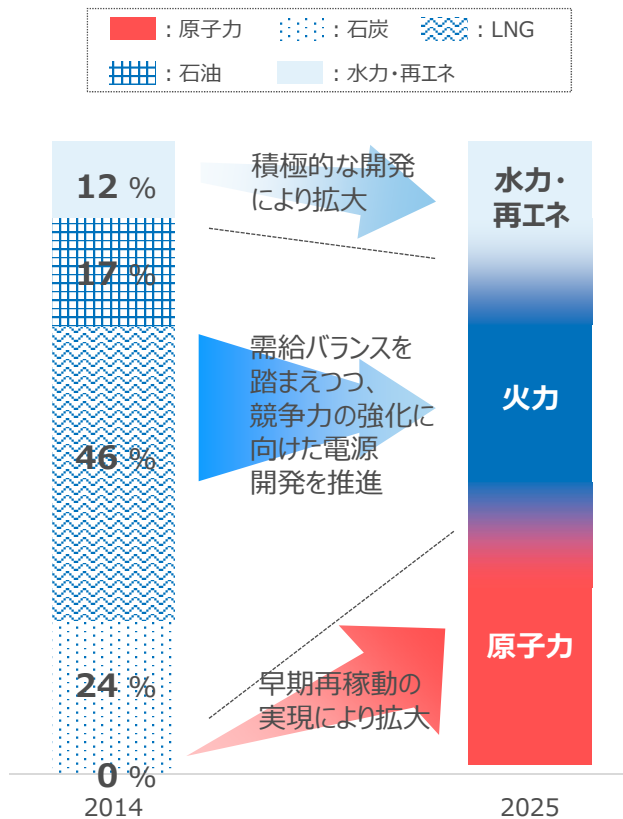
	管 内	管 外
家庭分野	○お客さまのニーズにお応えする料金メニューの提供 ・はぴeタイム ・eスマート10 等 ○地域に密着した事業基盤を活用した付加価値サービスの提供 ・はぴe暮らしサポート ・でんきの駆けつけサービス ・はぴeポイント 等 ○暮らしのプラットフォーム（はぴeみる電）の提供と、機能の充実 ○ガス（2017.4～）やグループ内外とのアライアンスによる 商品・サービスを組み合わせた総合営業の推進 ・eo電気 ・auでんき 等	○首都圏を中心とした関西エリア外の マーケットへの本格参入 ・お客さまのニーズにお応えする料金メニューの提供 ・電気と他商材のバンドルサービス等の他社との販売連携 等 10年後に首都圏を中心に 100 億kWhの販売を目指す
法人分野	○電気とガスにユーティリティサービス等のグループサービスを 組み合わせた総合営業の推進 ○最適エネルギーシステム運用提案の推進	○首都圏を中心に新規電源等を活用した 販売活動の展開 ○電気にユーティリティサービス等のグループサービスを 組み合わせた総合営業の推進
共通	○スマートコミュニティへの参画等を通じた、地域・エリア開発のコーディネート	

(1) - ② 電源競争力の強化 (S + 3 Eを達成する電源構成の実現)

17

競争力の強化に向けた取組みを推進し、安全性、信頼性、経済性、環境性の高い、お客さまに選ばれる電気をお届けします。

□ 発電電力量比率



足元3カ年の取組み

原子力

- 競争力の源泉である原子力プラントの早期再稼動に全力を尽くすとともに、将来にわたり重要なベースロード電源として活用
 - ・規制の枠組みにとどまらない、原子力発電の安全性のたゆまぬ向上
 - ・競争環境下においても民間事業者として原子力事業を遂行できるよう取組みを推進
 - ・安全確保と効率性を両立した廃止措置を推進

火力

- 競争力の強化に向けた電源開発の確実な推進と効率化
 - ・燃料転換工事の推進 (相生発電所・赤穂発電所)
 - ・関電エネルギーソリューションによる管外での電源開発
 - ・トップランナーを目指した徹底した運用の効率化

水力・再エネ

- 再生可能エネルギー大量導入等を踏まえた柔軟な需給運用機能の確保
- FIT制度の活用および効率化の推進による既設水力の競争力の強化・新規開発の推進
- FIT制度の活用やアライアンスの推進により、管外も含め、再生可能エネルギー電源を積極的に開発

省CO₂

- 原子力の推進や再生可能エネルギー電源の開発、火力の効率的運用により、CO₂を削減

事業環境 認識

○「エネルギー基本計画」における位置づけ

低炭素の準国産エネルギー源として、優れた安定供給性と効率性を有しており、運転コストが低廉で変動も少なく、運転時には温室効果ガスの排出もないことから、安全性の確保を大前提に、エネルギー需給構造の安定性に寄与する重要なベースロード電源

○エネルギーミックス上、2030年時点の電源構成に占める原子力の割合は20～22%

○高浜発電所 3、4 号機の再稼働禁止仮処分決定（大津地裁：2016年3月9日）

**事業基盤再生に不可欠な 4 基の早期再稼働に全力を尽くすとともに、
S + 3 E の観点から後続機も含め、
将来にわたり重要なベースロード電源として活用していきます。**

足元 3 年 の 取 組 み

安全性の たゆまぬ向上

○福島第一原子力発電所事故の反省と教訓等を踏まえてとりまとめた、「自主的、継続的な安全性向上にかかるロードマップ」（2014年6月策定）における取組みを、全社一丸となって確実に推進

○上記取組みの進捗状況を定期的に公表

ご理解活動の 充実

○原子力の安全性向上の取組みについて、立地地域をはじめ、社会のみなさまからのご理解をいただけるよう、タイムリーな情報発信とコミュニケーション活動を一層充実

早期 再稼働 実現

訴訟対応

○再稼働禁止仮処分命令の早期取消しに向けて、全力で安全性について主張・立証

新規制基準 対応

○新規制基準の適合性審査に真摯かつ迅速・的確に対応

○高浜発電所1、2号機をはじめ、高経年プラントの40年超運転の審査に真摯かつ迅速・的確に対応

事業環境整備

○競争環境下においても民間事業者として原子力事業を遂行できるよう取組みを推進

原子燃料サイクル推進

○プルサーマルや中間貯蔵施設等、原子燃料サイクルの着実な推進

着実な廃炉措置

○廃止措置計画の認可を受けるとともに、安全で効率的な工事体制を確立

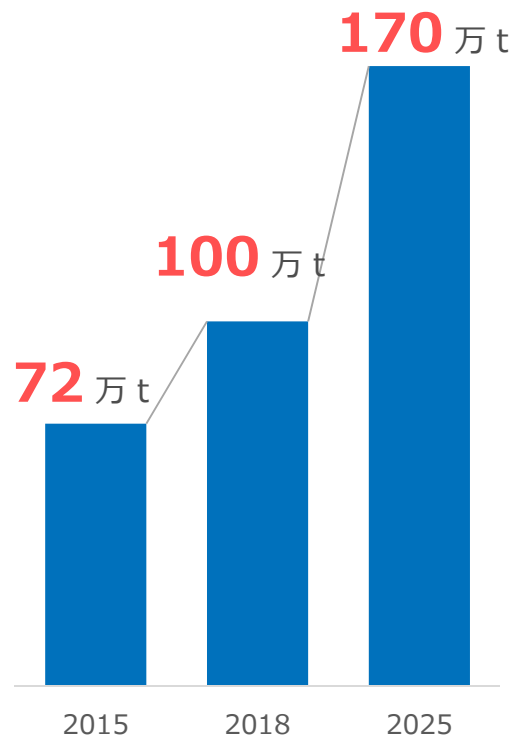
(1) – ③ ガス事業の積極展開

19

家庭用への進出を含めた積極的な事業展開により、
販売ガス量の倍増を目指します。

□ 販売ガス量

現状の2倍以上の
販売量を目指す



足元3カ年の取組み

営業戦略強化

- 電気とガスにグループサービスを組み合わせた総合営業の展開
- ガス器具取扱店等との販売連携

販売対象拡大 (2017.4～)

- 家庭用分野でのガス販売の開始
- 法人分野での販売対象を10万m³/年未満の新たな自由化範囲のお客さまに拡大

事業基盤

- ガス託送インフラの整備（熱量調整設備の新設）
- 自営導管、タンクローリー等によるガス・LNG販売の充実・強化
- ガス販売業務に関わる要員の育成

(1) – ④ 事業者間連携の積極的な推進

20

企業価値のさらなる向上や事業者共通の課題解決に向け、
相互の強みを活かした連携を積極的に推進します。

企業価値の向上

東京ガス（株）との戦略的連携

○東京ガス（株）との間で、燃料調達、発電所運営・保守、電源開発および海外事業への共同参画等の様々な分野で、戦略的な連携に向けて検討を推進

○これら一連の取組みの一つとして、

- ・需給や市況変化への対応力向上を目的とした『LNG調達における連携』
- ・安全かつ効率的な発電所運営を目的とした『LNG火力の運転・保守にかかる技術連携』

を進めるとともに、今後とも幅広い分野での協議を通じて、エネルギーの低廉かつ安定的な供給を実現

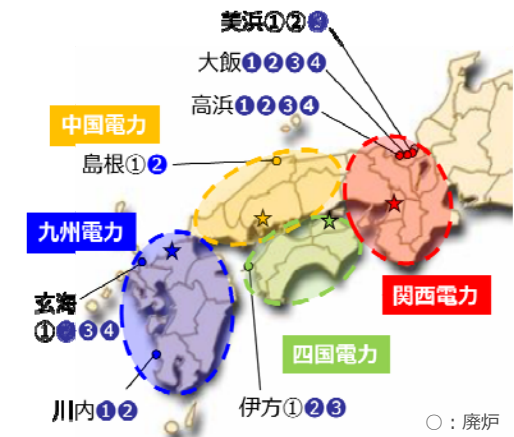


共通の課題解決

原子力事業における事業者間連携

○原子力発電のさらなる安全性・信頼性の向上および原子力事業の円滑な実施や発展を目指し、中国電力（株）、四国電力（株）、九州電力（株）との間で、原子力に係る相互の資産や知見の有効活用や地理的近接性を活かした相互協力を可能とする枠組みを構築

○具体的には、原子力災害時の対応、廃止措置の実施、特定重大事故等対処施設の設置における協力を実施



競争力の強化に向け、 コスト構造改革による徹底的な効率化を推進します。

足元
3カ年
の取
組み

調達・ 物流改革

- 業界トップクラスの調達効率化の実現や、調達改革のグループ全体への展開によるさらなる費用低減
- 3PL（Third-Party Logistics）による物流業務の高度化・効率化

業務プロセス 改革

- 競争力の強化に向けた業務プロセス改革の推進
 - ・料金業務をはじめとする営業ベース業務の効率化
 - ・火力発電所運営における業務改革 等

□（参考）これまで実施してきた業務プロセス改革

- 人事・労務関係業務のオフショアBPO（中国・大連市）
- その他管理間接業務におけるグループ会社との役割分担の見直しや集約化（経理業務、総務業務、情報機器管理業務、社宅・寮管理業務 等）

継続的な 効率化の推進

- 震災以降取り組んできた持続可能な効率化の継続・深掘り
 - ・機器点検方法・工法の見直し
 - ・余寿命診断による改修時期の見極め 等

さらなる 抜本的な効率化

- 需給バランスを見極めた上での電源効率化の検討

○上記効率化の推進や各事業の収益拡大によって、2025年度までに生産性（※）を **5割** 以上向上

（※）従業員1人当たりの経常利益

(参考) これまでの効率化取組み<経営効率化計画>

22

効率化 取組み

- 2013～2015年度において、当社は、2度の電気料金値上げの実施等を背景として、値上げ申請当初にお示した経営効率化計画のみならず、ご指摘を賜りました査定額も含めた経営効率化の目標額について、当社グループの総力を挙げて、徹底した経営効率化に努めることで、経営全般において達成することができました。
- 2016年度は、これまで取り組んできた効率化施策や、新工法の採用や業務運営方法の見直し、資機材調達コストの低減等にもさらに取り組むことで、引き続き、徹底した経営効率化に努めてまいります。

□ 2013～2015年度の効率化取組み状況

(単位:億円)

	2013年度		2014年度		2015年度		主な取組みの内容
	目標	実績	目標	実績	目標	実績	
需給関連費用	343	445	633	941	914	624	・姫路第二発電所のコンバインドサイクル化 ・卸電力取引所からの安価な電力の購入
設備投資関連費用	86	98	98	103	117	128	・調達価格の低減 ・工事実施時期や内容の見直し
修繕費	296	470	371	607	370	628	・調達価格の低減 ・スマートメーターの価格低減
人件費	451	373	453	376	465	490	・役員・顧問報酬のさらなる低減 ・基準賃金の減額や、賞与の支給見送り
諸経費等	491	446	506	526	489	612	・調達価格の低減 ・各費用での効率化施策の推進
合計	1,667	<u>1,833</u>	2,060	<u>2,553</u>	2,355	<u>2,481</u>	・いずれも効率化目標額を達成

(目標額 = 経営効率化計画 + 査定額)

(四捨五入の関係で合計が一致しない場合がある)

(参考) 主な効率化事例 <経営効率化計画>

23

効率化事例

主な事例

取組み内容

<燃料の転換>

火力発電所の 燃料転換

- 相生発電所 1 号機（1982.9 運開）および 3 号機（1983.1 運開）にて、2016 年度から、現行の重油・原油に加えて、より安価で環境性に優れる天然ガスを利用することにより、火力燃料費を低減

	設備更新前	設備更新後(2016 年度～)
定格出力	各 37.5 kW	各 37.5 kW
燃料	重油・原油	天然ガス、重油・原油※1

(※1) 供給安定性をより高めることができることから、天然ガス利用開始以降も、重油、原油を利用できる仕様



<仕様の見直し>

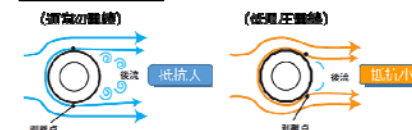
アルミ電線の採用

- これまで銅電線を採用してきた配電線に、新たに開発した「低風圧アルミ電線」を採用することにより、安全・安定供給と資材費低減を両立
- 現在、一部の地域で導入を開始しており、2016 年度からは管内全域に導入予定
- 導入により、資材費の効率化として銅電線の 20% 程度（電線サイズによる）のコスト低減効果に加え、応力腐食断線のリスク回避につながる見込み

●低風圧アルミ電線の断面図



●低風圧アルミ電線の原理

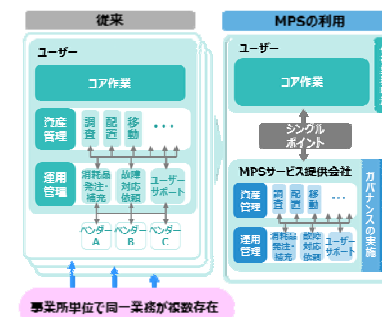


●電線断面に特殊な形状を付与することで風の回り方が変わり、風圧荷重を低減（ゴルフボールのディンプルと同じ原理）

<業務運営方法の見直し>

プリンタ運用の アウトソースサービス 利用

- 従来は自社でプリンタを所有・管理し、利用をしていたが、MPS(マネージメント・プリント・サービス※2)を利用し、印刷業務に係るトータルコストを低減
(※2) プリンタを自社で所有せず、印刷環境の構築・運用をアウトソースするサービス
- 具体的には、印刷枚数見合いでの台数や配置の最適化や、全社のプリンタを一括し複数ベンダから 1 社へ集約化、消耗品管理や機器ごとのリース・購入手続き等の定型業務の外部化により、トータルコストを低減



1. はじめに

2. 10年後の目指す姿

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

(2) 新たな成長の柱の確立

(3) グループ基盤の強化

4. 財務目標および株主還元方針

挑む。

(2) – ① 国際事業の飛躍的な成長

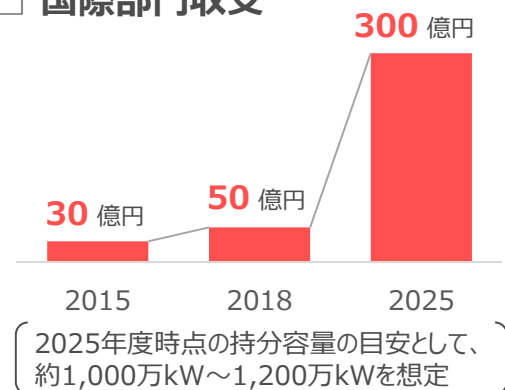
25

事業環境 認識

- 東南アジア、インド、中東、中南米などの新興諸国では電力需要の大幅な伸びが続く見込み
- 水力、火力、送配電等の技術力は、海外事業における大きな強み
- 現地政府・企業等とのネットワークの強化や情報収集能力等に長けた人材の育成・獲得が必要

**投資対象や地域を積極的に拡大し、
国内トップクラスの海外IPP事業者を目指します。**

□ 国際部門収支



□ 累計投資額



足元3カ年の取組み

新規案件

- 確実な新規案件獲得に向けた案件獲得力の強化
 - ・商社等との連携、アライアンスの推進
 - ・海外事務所の設置等を通じた現地ネットワークの強化
- 投資地域、対象を拡大
(北米・欧州、再生可能エネルギー等)

既存案件

- 開発中案件の着実な推進と投資済み案件からの確実な収益確保

事業基盤

- 高い専門性や豊富な経験をもつ国際人材の育成・獲得

(2) – ② グループ事業のさらなる成長＜情報通信事業＞

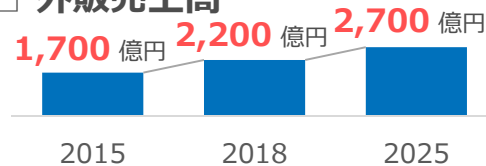
26

事業環境 認識

- FTTH事業や法人回線事業は市場飽和により低価格化が進展
- MVNO市場やクラウド市場は急速に拡大
- 電力・ガスの小売全面自由化により、通信と電気等のセット販売が浸透

**顧客基盤強化と付加価値サービス創出により、
域外のお客さまにも選ばれる情報通信事業者を目指します。**

□ 外販売上高



□ 経常利益



□ 累計投資額



足元3カ年の取組み

新規事業

MVNO
mineo

- トップシェアグループ入りを目指し、経営資源の集中投下とプロモーション強化

エネルギー
eo電気

- FTTHユーザー向けに、電気・ガスとのセット販売を展開

既存事業

FTTH
eo光

- 顧客基盤を活かした新規事業の開拓

法人

K Solutions
BUSINESS

- ソリューションを主体とした事業構造への変革と域外営業の強化

共通

- アライアンスによる新規事業の展開や付加価値サービスの創出

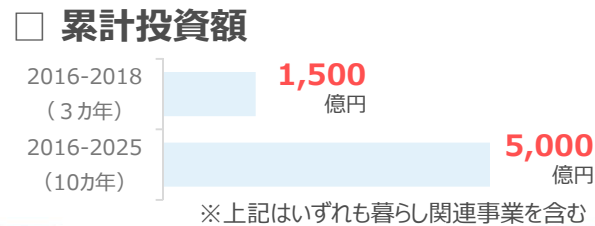
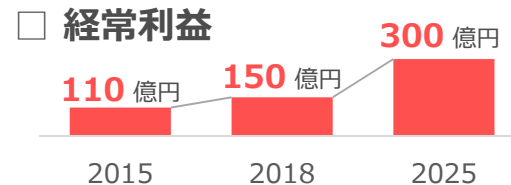
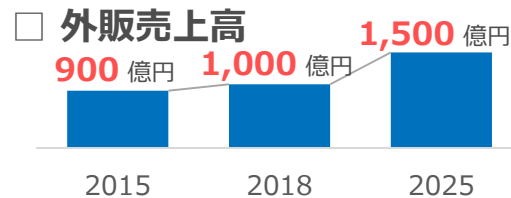
(2) - ② グループ事業のさらなる成長＜不動産事業＞

27

事業環境 認識

- 住宅マーケットは、世帯数がピークに近づき、新築戸数は頭打ちの見通しである一方、中古物件の流通は活性化
- 賃貸オフィスマーケットは、生産年齢人口の減少や東京一極集中の継続により、関西では伸び悩み

あらゆる不動産ニーズにお応えする総合不動産事業グループとして、
関西のみならず、首都圏でも積極的に事業を展開します。



足元3カ年の取組み

住宅事業
(分譲)

- ブランド力の強化等により、関西圏をベースに首都圏でも積極的に拡大

CIELIA
シェリア

賃貸事業

- 事業適地や優良物件の確保等により、関西圏・首都圏にとどまらず、全国大で着実に拡大

投資開発
事業

- 賃貸・売却・フィー事業を組み合わせ、バランスよく拡大

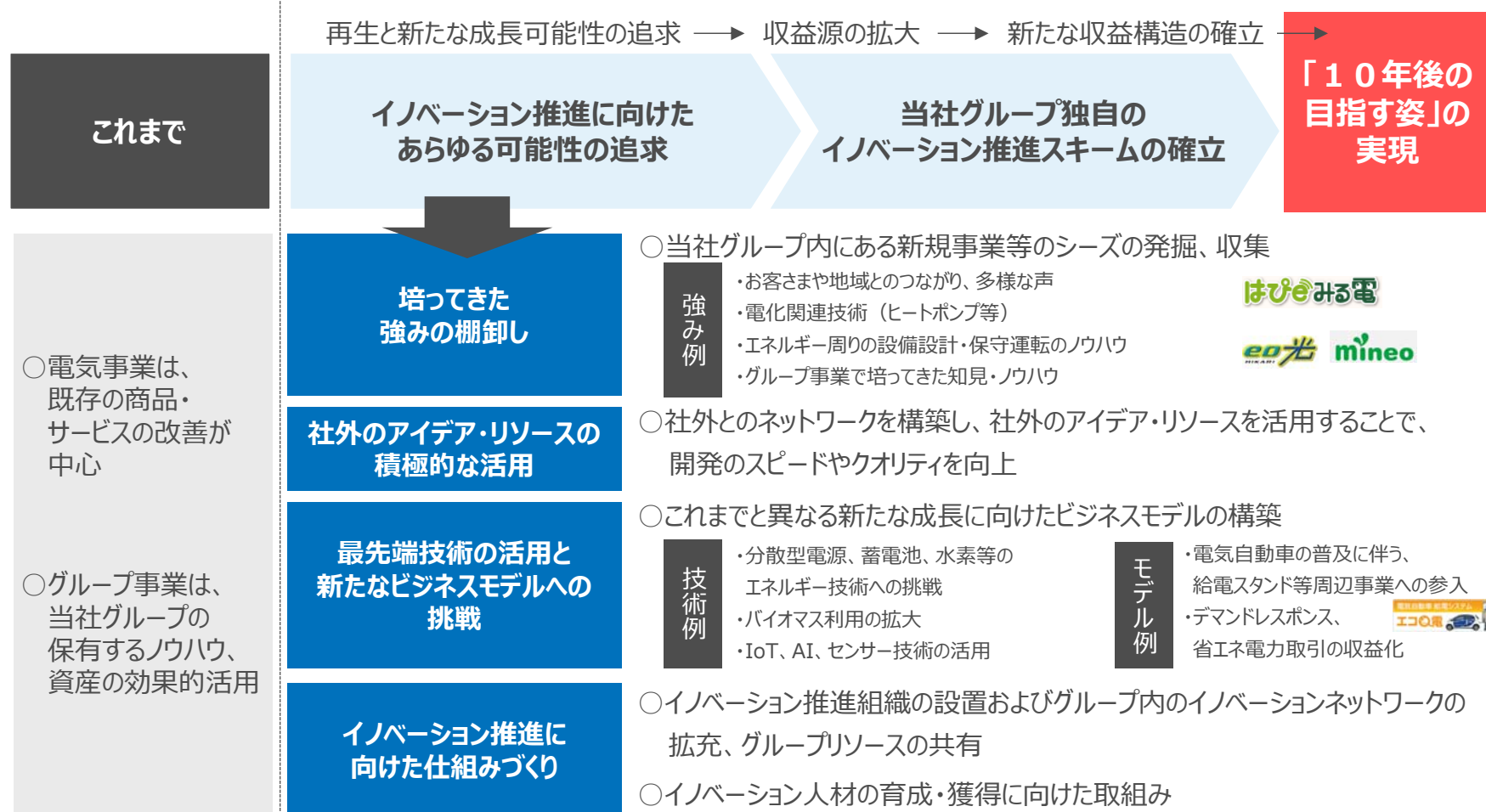
その他

- オフィスや住宅・ホテル・商業施設の複合施設等の開発
- ストック関連ビジネス（中古住宅の再生・リノベーション等）への進出
- ビル管理事業やマンション管理事業における、着実な規模の拡大

(2) - ③ 成長を加速させるイノベーションの推進

28

「10年後の目指す姿」の実現に向け、これまでにない取組みを展開し、新規事業、新商品・サービスの開発に積極果敢に挑戦していきます。



1. はじめに

2. 10年後の目指す姿

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

(2) 新たな成長の柱の確立

(3) **グループ基盤の強化**

4. 財務目標および株主還元方針

挑む。

(3) - ① 盤石な送配電事業の推進

30

事業環境 認識

- 電力システム改革に伴うライセンス制導入、電力の小売全面自由化および法的分離（中立性・公平性の確保、安全・安定供給のための調整力の確保、最終保障供給の責務）
- 設備高経年化の進展
- 省エネや人口減少、再エネ・自家発の普及拡大等により、流通対応需要（※）の大きな伸びは期待できない可能性

（※）当社の流通設備を通じて供給される
関西エリア全体の電力需要

**社会基盤の担い手として、安全に安定した電気を低廉な価格で
お届けすることに加え、技術・ノウハウを活かした新サービスに挑戦し、
社会に貢献します。**

足元3カ年の取組み

ベース 分野

○電気の安全・安定供給とお客さまのニーズへの対応

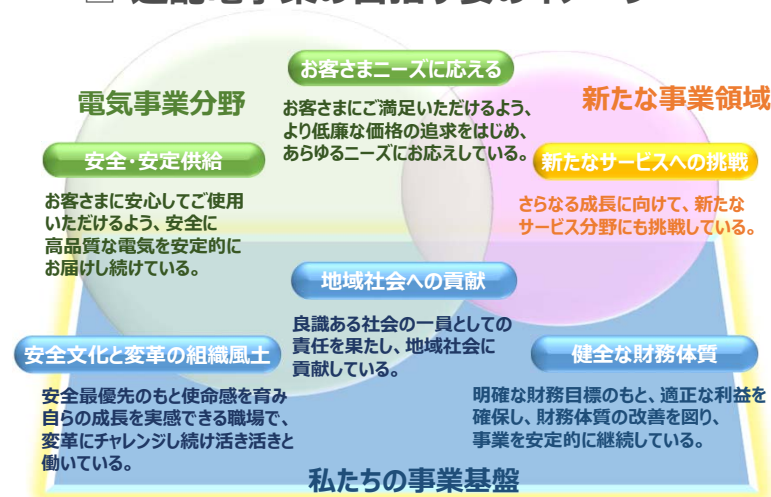
- ・中立性の確保を前提とした、的確な託送サービスの提供
- ・センサー・診断技術等を活用した設備高経年化対策の確実な実施
- ・設備利用率向上に向けた送配電ネットワークの再構築
- ・各種業務効率化の取組みの推進
- ・再エネの普及に対応した電力系統スマート化の推進
- ・スマートメーター導入の拡大

成長 分野

○流通対応需要増加に向けた取組みや 新たなサービスへの挑戦

- ・アクセスしやすい系統情報の社会への発信
- ・海外における送配電事業コンサルの拡大
- ・蓄電池を活用した送配電ネットワークの高度化

□ 送配電事業の目指す姿のイメージ



(3) – ② 組織・ガバナンス改革

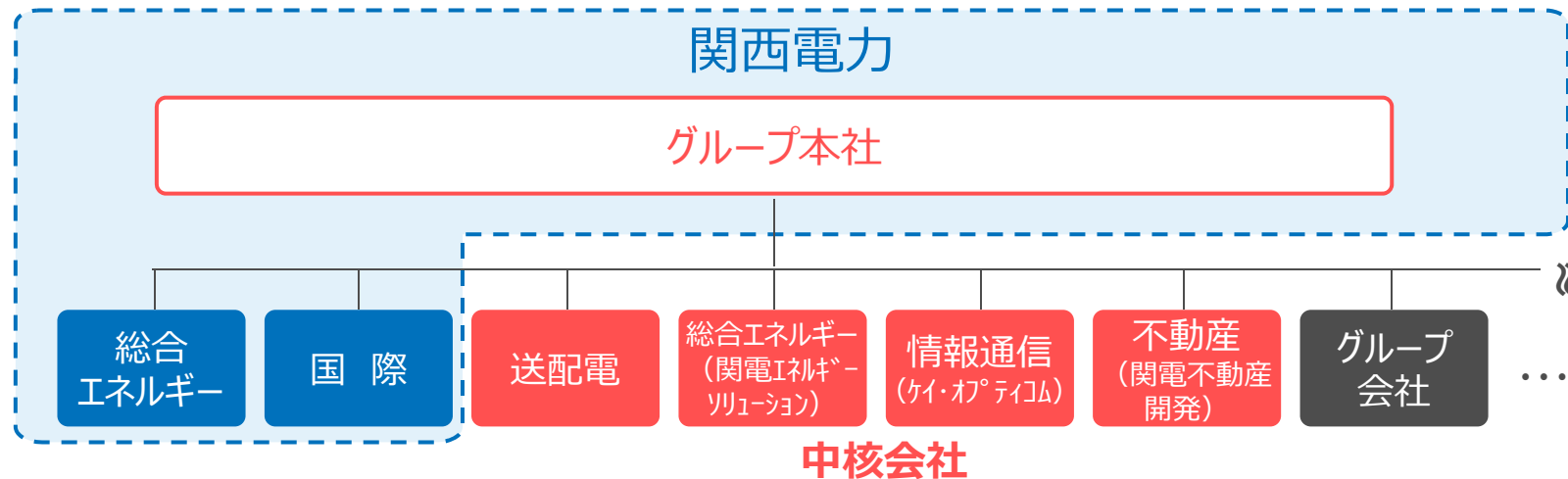
31

中期経営計画を強力に推進し、グループの価値を最大化する 組織・ガバナンス体制を構築します。

- 「10年後の目指す姿」を実現し、グループの価値最大化を図る体制を構築するため、2016年6月に、電気事業を中心とした体制から、より一層グループ全体での成長を志向する体制に見直し
- 具体的には、トップマネジメントおよびスタッフ組織を「グループ本社」と位置づけ、グループ経営機能の強化を図るとともに、成長の柱となる事業を担う会社〔（法的分離後の）送配電会社、関電エネルギーソリューション、ケイ・オプティコム、関電不動産開発〕を「中核会社」として明確化し、グループ全体で高い収益性を実現する体制を構築

□ 将来的な組織・ガバナンス体制イメージ

※下図は事業持株会社のまま送配電事業を法的分離した場合のイメージ



(3) – ③ 人材基盤の強化

32

エネルギー新時代にふさわしい人材基盤の強化や 組織風土の改革により、変革と挑戦を加速します。

- 「Speciality」・「Diversity」を両輪として、競争時代を勝ち抜く強い人材と組織を実現
- 新たな成長を実現するための取組みを加速させるために、「強く、しなやかな組織風土」への改革を推進

足元3カ年の取組み

「人財力」改革

- 競争力の強化・生産性の向上に向け、人材確保・活躍の選択肢を拡大するとともに、人材の専門性を伸ばすための育成・配置をグループ全体で推進
(高度専門人材の確保、国際事業やグループ事業を含めた新たな領域での活躍推進 等)
- 従業員のさらなる活躍に向けた、人事・賃金制度等の仕組みを整備

「働き方」改革

- 「働きやすい環境整備」と「意識改革」により、オンとオフのメリハリをつけた生産性の高い働き方を実現

ダイバーシティ推進

- 一人ひとりの「ちがい」を尊重し、多様な価値観や発想を組織の力にすることで、新たな価値が創造される、競争力ある企業グループを実現
- 性別や年齢等の属性に関わらず、誰もが能力を最大限発揮できる働き方を実現

【さらなる女性活躍に向けた目標】

- ◆ 2020年度末までに、女性役職者比率を2013年度の倍以上とする。
- ◆ 事務系採用における女性比率を40%以上とする。

組織風土改革

- 重視すべき価値観や行動様式を明確にし、「強く、しなやかな組織風土」を目指して改革を推進

1. はじめに

2. 10年後の目指す姿

3. 目指す姿の実現に向けた取組み

(1) 総合エネルギー事業の競争力強化

(2) 新たな成長の柱の確立

(3) グループ基盤の強化

4. 財務目標および株主還元方針

挑む。

財務目標および株主還元方針

34

□ 財務目標〔連結ベース〕

項 目	2018年度（3年後）	2025年度（10年後）
経常利益	2,000 億円	3,000 億円
自己資本比率	20% 程度	30% 程度
ROA ^(※)	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〕

□ 株主還元方針

当社は、株主のみなさまに対して関西電力グループとして経営の成果を適切に配分するため、財務体質の健全性を確保した上で、安定的な配当を維持することを株主還元の基本方針としております。

当面の間においては、原子力プラントの早期再稼動や経営効率化に努め、早期の復配を目指してまいります。

