

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(2017)

関西電力株式会社
平成29年4月28日

「中期経営計画達成に向けた重点取組み(2017)」の位置付け

- 中期経営計画の2年目を迎えるにあたり、中期経営計画の目標達成をより確実なものとするため、中期経営計画の進捗状況や経営環境の変化を踏まえ、中期経営計画の取組みのうち、今後、特に重点的に展開、強化する取組み等をとりまとめた「中期経営計画達成に向けた重点取組み(2017)」を策定しました。

※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。

中期経営計画（2016-2018） <2016年4月策定済み>

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+3E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

重点取組みの推進により
中期経営計画を達成

- 2016年度の進捗や、経営環境の変化を踏まえ、今回策定

中期経営計画達成に向けた 重点取組み(2017)

【計画達成の前提】：安全最優先の全う

- (1) お客さまにお選びいただくための取組み
～トップラインの向上
- (2) コスト構造改革の加速・深掘り
- (3) 安全を最優先にした原子力再稼動と
安全・安定運転
- (4) 将来の成長に向けた経営基盤の整備
- (5) 「働き方」改革と健康経営の一体的推進

中期経営計画の進捗状況① [2016年度の総括]

○原子力プラントの停止が長引く中、競争が激しさを増すなど、当社グループを巡る経営環境は依然、厳しい状況が続いていますが、グループ一丸となって中期経営計画に掲げた取組みを推進してきました。

<総合エネルギー事業・送配電事業における主な取組み>

- ・電力小売全面自由化が実施され、競争が本格化する中、ご家庭用分野においては、エネルギーをより上手に使うことができる暮らしを実現する「スマート電化」の普及拡大策の推進や、新料金メニューの導入、首都圏における低圧供給のお客さまへの電力販売の開始
- ・法人分野における、電気にガスや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等の展開
- ・相生1、3号機の天然ガス利用での運用開始をはじめとする電源競争力の強化の取組み推進
- ・ガス小売全面自由化に向け、販売から保安までトータルでサポートする「関電ガスサポート株式会社」の設立や、他社とのアライアンスによる販売チャネル強化等、あらゆるチャネルを通じて「関電ガス」の販売活動に取り組み、3月末までに約10万件の申込みを獲得
- ・送配電事業における、安全・安定供給を確保した上での徹底した効率化の取組み推進

<国際事業・情報通信事業・不動産事業における主な取組み>

- ・国際事業：バンコク、ジャカルタでの海外事務所設立や、米国ガス火力案件2件への参画
- ・情報通信事業：FTTH事業の着実な伸長やMVNO事業「mineo」の積極的なプロモーションの展開
- ・不動産事業：新ブランド「シエリア」の展開や首都圏市場での物件獲得に向けた取組み推進

中期経営計画の進捗状況② [財務目標と2016年度の実績]

- 総合エネルギー・送配電事業は2期連続の黒字となり、情報通信、不動産事業もおおむね順調に推移しており、**中期経営計画初年度である2016年度については、財務目標の達成に向けて堅調に進捗したと考えています。**

□ 財務目標と実績 [連結ベース]

(※) 事業利益〔経常利益+支払利息〕÷ 総資産〔期首・期末平均〕

項目	2016年度実績	2018年度目標	2025年度目標
経常利益	1,961 億円	2,000 億円	3,000 億円
自己資本比率	19.3%	20% 程度	30% 程度
ROA (※)	3.4%	3.5% 程度	4% 程度

□ 各事業目標と実績

※下表の数値は、原則、連結決算上の相殺消去等を行う前の、各社実績を単純合計した数値
(持分法適用会社の持分相当額を算入)

事業	項目	2016年度実績	2018年度目標	2025年度目標
総合エネルギー事業・ 送配電事業	経常利益	1,507 億円	1,700 億円	2,000 億円
	販売ガス量	71 万t	100 万t	170 万t
国際事業	国際部門収支	▲10 億円	50 億円	300 億円
情報通信事業	外売上高	1,856 億円	2,200 億円	2,700 億円
	経常利益	183 億円	160 億円	300 億円
不動産事業 ※暮らし関連事業含む	外売上高	955 億円	1,000 億円	1,500 億円
	経常利益	128 億円	150 億円	300 億円

□ 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。

「中期経営計画達成に向けた重点取組み(2017)」策定の考え方

経営環境の認識

- 東日本大震災以降、当社の販売電力量は減少していますが、一方で、大阪高等裁判所において、高浜3、4号機の再稼働禁止の仮処分命令を取り消す決定が出され、運転再開に向けた取組みが進んでおり、さらにはガス小売全面自由化を迎えるにあたって、「関電ガス」へのお申込みが3月末までに約10万件に到達しています。

中期経営計画達成に向けた重点取組み(2017)策定の考え方

- 高浜3、4号機や大飯3、4号機の本格運転実現後には、速やかに値下げを実施し、価格競争力を高めるとともに、**電気に「関電ガス」や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等をグループ一丸となつて推進**し、お客さまのご期待にお応えすることで、離脱したお客さまを取り戻し、新たなお客さまを獲得していきます。
- また、当社グループがお客さまに選ばれ続け、さらなる成長を遂げるために、**持続可能なコスト構造改革**を完遂し競争力を強化するとともに、電力システム改革における健全な競争の仕組みへの対応をはじめ、**将来の成長に向けた経営基盤を整備していきます**。
- さらに、厳しい競争を勝ち抜くために、従業員の誰もが、生産性を高め、健康で生き活きと活躍し、新たな価値創造を促進する**「働き方」改革と健康経営の一体的推進**に経営課題として取り組みます。
- 中期経営計画の達成には、お客さまや社会の皆さまからの「信頼」の源泉となる「安全」の確保が前提であり、改めて、**安全最優先を再徹底**していきます。
- 上記の取組みを成し遂げることで、今年度を**新たな歴史の扉を開き、大きな一歩を踏み出す年**にすべく、今回、「中期経営計画達成に向けた重点取組み(2017)」を策定しました。

中期経営計画達成に向けた重点取組み(2017)

【計画達成の前提】：安全最優先の全う

- (1) お客さまにお選びいただくための取組み ～トップラインの向上
- (2) コスト構造改革の加速・深掘り
- (3) 安全を最優先にした原子力再稼働と安全・安定運転
- (4) 将来の成長に向けた経営基盤の整備
- (5) 「働き方」改革と健康経営の一体的推進

【計画達成の前提】：安全最優先の全う

○当社グループは、「経営理念」において安全最優先と社会的責任の全うを経営の基軸と位置づけ、取組みを推進しているところですが、高浜発電所でクレーン倒壊事故が発生したこと等に鑑み、**改めて、安全最優先が経営の根幹であり、中期経営計画の達成の前提であるとの認識のもと、以下の取組みを実施**していきます。

○安全を最優先とする組織風土・文化の向上の取組みの再徹底に向けて

- 従業員・協力会社に対する社長・経営層からの安全に関するメッセージの継続的な発信
- 日頃からのリスクに対する議論や、リスク情報の共有等の取組みの強化によるリスクマネジメントの充実

○従業員一人ひとりの安全行動・意識の向上に向けて

- 日常行動・現場作業等のあらゆる場面において、必ず安全のためにできることを考えた上で実際の行動に移していく「安全“考動”」の習慣化
- 協力会社等も含めグループ一体となって、関わるすべての人と安全に対する思いや意識を共有することで、仲間も守る安全活動を推進

(1) お客様にお選びいただくための取組み ～トップラインの向上

- ① 高浜3、4号機や大飯3、4号機の本格運転実現後に、速やかに電気料金の値下げを実施します。総合エネルギー事業において、電気に「関電ガス」やグループサービスを組み合わせ合わせたトータルエネルギー提案活動の強化・推進等により、確実な収益拡大を図ります。

【ご家庭のお客様】

- ▶ 各種メディアでの継続的なPRやキャンペーンの実施、社外パートナーとの連携強化等を通じ、エネルギーを上手に使うことができる暮らしを実現する **スマート電化** の魅力の幅広い訴求
- ▶ 2017年度のガス小売全面自由化に伴い、ご家庭のお客様に当社の電気と **関電ガス** とのセットで積極的なご提案活動を推進し、2017年度のガス販売目標20万件以上を早期達成



(1) お客様にお選びいただくための取組み ～トップラインの向上

【法人のお客様】

- ▶ 最適エネルギーシステム運用提案をはじめ、電気に **関電ガス** やグループサービスを組み合わせた提案活動の強化等による、これまで以上にお客様のご期待に沿うサービスの展開



▲最適エネルギーシステム運用提案のイメージ

(1) お客様にお選びいただくための取組み ～トップラインの向上

- ②国際事業および情報通信、不動産事業等のグループ事業において、着実に売上・利益を獲得していきます。

【国際事業】

- 昨年設立したバンコク・ジャカルタ事務所に加え、北米での新たな拠点設置等による、情報収集力や現地ネットワークの強化
- 欧州地域への進出や再生可能エネルギー案件等への投資範囲の拡大
- ローカルデベロッパーとの協業や、送配電事業、O&M（運転管理・保守点検）事業への参画等による多様な収益源確保策の検討加速



▲米国ウェストデフトフォード火力発電所
(2016年12月事業参画)

【情報通信事業】

- MVNO事業 **mineo** の販路拡大、プロモーション強化による2017年度中の累計100万件以上の顧客獲得
- FTTHユーザー向けの **eo電気** ・ **関電ガス** のセット販売の推進



▲シエリアタワー千里中央
(完成予想図)

【不動産事業】

- 関西圏を軸に首都圏をはじめ全国大で優良物件確保に向けた取組みの強化
- 東南アジアを中心とした成長市場、欧米や豪州を中心とした成熟市場の双方を視野に入れた海外事業展開の具体化

(1) お客様にお選びいただくための取組み ～トップラインの向上

③多様な再生可能エネルギーの導入拡大に取り組みます。

- 相生2号機のバイオマス燃料への変更をはじめ、全国でのバイオマス・陸上風力発電の新設検討、洋上風力発電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



▲朝来バイオマス発電所
(2016年12月運転開始)の敷地全景

④イノベーションの推進により、新たな成長の可能性を追求していきます。

- 電柱アイデアコンテスト「Dentune!!」に引き続き、オープンイノベーションによる事業開発の取組みの促進や、最先端技術を活用した業務革新等を通じた新たなビジネスモデルの創出
- 低消費電力で長距離通信が可能なIoTサービスの本格展開



▲「Dentune!!」本選参加者の皆さま

(2) コスト構造改革の加速・深掘り <経営効率化計画>

①IoT、ビッグデータ、AI等の最新IT技術(デジタル化技術)を活用し、効率化の取組みを加速させていきます。

- IoT・ビッグデータを活用した設備の状態記録の蓄積や試験・点検結果の分析等による設備高経年化への効率的・効果的な対応
- システム高度化による保全・工事・運用業務の簡素化・業務量削減
- 火力発電所におけるIoT・ビッグデータの活用による設備運用・保全方法の見直し



▲ 巡視時タブレット型端末を利用した設備状態記録



▲IoT・ビッグデータの活用による設備運用・保全の最適化のイメージ

(2) コスト構造改革の加速・深掘り〈経営効率化計画〉

②安全・安定供給を確保しつつ、電源設備のあり方や、仕事のやり方、ルール等の見直しにより、大胆に踏み込んだコスト低減の加速・深掘りに取り組みます。

- 需給バランスや制度改正を見極めた上での電源効率化方策の具体化
- スマートメーターデータを活用した設備形成基準の見直しや、需要規模に見合った変電所・配電用変圧器の統廃合等、設備利用率向上に関する検討の具体化
- 発電原価の高い水力発電所における、リスクに応じた保全レベルの見直し

③グループ大の調達ボリューム活用や、新たな取組み等を通じた調達改革を推進します。

- 市況比較の徹底と、グループ大のボリュームを最大限活用した調達
- 最適な調達手法（仕様見直し、集約・平準化等）の徹底
- LNG取引のアジア拠点であるシンガポールでの子会社設立による機動的なLNGスポット調達・販売の実施



▲世界の主要なLNGマーケット

④グループ各社独自の管理間接業務の運用方法の見直し等により、業務の集約化・外部化を進めます。

- 給与・賞与計算等の人事業務、伝票審査等の経理業務等のグループ大での集約化・外部化

(3) 安全を最優先にした原子力再稼動と安全・安定運転

- 原子力安全の一義的責任は事業者にあることを肝に銘じ、原子力プラントの安全性・信頼性向上の取組みに、たゆまぬ努力を積み重ねて、安全・安定運転を継続していくことで、原子力の安全性への信頼回復や、ベースロード電源としての原子力および原子燃料サイクルの必要性への理解促進に、グループの総力を挙げて取り組みます。
- ①安全確保を改めて徹底した上で、地元のみなさまのご理解を賜りながら、高浜3、4号機の運転再開を着実に進め、安全・安定運転を継続していきます。
 - ②大飯3、4号機の再稼動に向けて、残る新規制基準への適合性審査に真摯かつ迅速、的確に対応するとともに、地元のみなさまから再稼動へのご理解を賜る活動等に全力を尽くします。
 - ③高浜1、2号機の安全対策工事を確実に進めるとともに、社会のみなさまから運転期間が40年を超えたプラントの運転に向けたご理解を賜る取組みをより一層、強化します。
 - ④中間貯蔵施設の設置推進とともに、原子燃料サイクルの確立に向けて、社会のみなさまからご理解を賜る活動を推進します。

(4) 将来の成長に向けた経営基盤の整備

① 電力システム改革における健全な競争の仕組みと、「S + 3 E」を踏まえた電力の安全・安定供給の両立に的確に対応します。

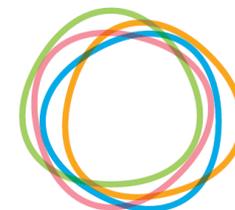
- ベースロード電源市場や容量メカニズム、連系線利用ルール、非化石価値取引市場等の新たな仕組みへの対応

② 法令上求められる2020年4月の送配電事業の法的分離※に向けては、中立性の確保を前提に、送配電事業については分社化し、電気事業・ガス事業を含めた総合エネルギー事業については引き続き一体で推進することを志向し、具体的な体制検討を進めていきます。

※「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。

③ 競争時代を勝ち抜くため、さらなる「人財力」の強化に取り組みます。

- 研修をはじめとする育成体系の抜本的見直しによる、個々人の資質を踏まえた能力伸長の早期化・高度化や、各職場における部下育成力のさらなる強化
- 女性活躍推進の加速をはじめ、誰もが能力を最大限に発揮できる環境を整備し、一人ひとりの多様性を活かして価値創造を促すダイバーシティ推進のさらなる強化



ダイバーシティ

ちがいは、ちから。

▲ 当社ダイバーシティ推進のシンボルマーク

④ 新たな成長を目指して様々な事業に取り組むに当たり、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していきます。

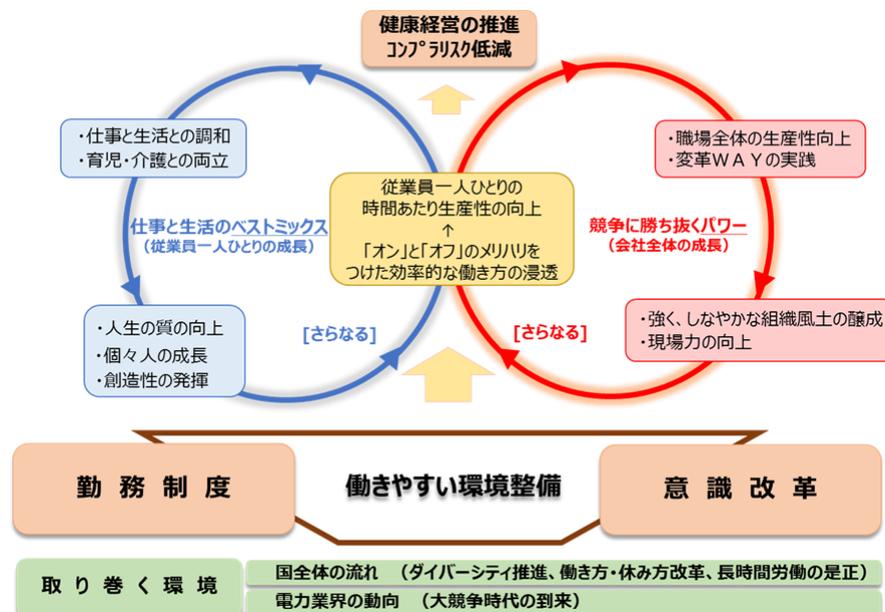
(5) 「働き方」改革と健康経営の一体的推進

- 時間より価値創造に軸足をおいた「働き方」、時間や場所の柔軟性を高める「働き方」、生活の質の向上に資する「休み方」を志向するとともに、生活習慣改善やコミュニケーションの活性化により健康経営を推進します。

- 「生産性」と「心身の健康確保」に対する従業員一人ひとりの意識改革および組織風土としての定着
- 長時間労働やサービス残業の撲滅等、労働時間管理に係るコンプライアンスの徹底
- ワークライフバランスやダイバーシティのさらなる推進のために、以下の数値目標90%以上達成へチャレンジ

- ・年間時間外720時間超過者数の削減率※
- ・有給休暇取得率
- ・男性の育児休職取得率

※2015年度実績比



▲働き方の好循環「会社と従業員の成長のダブルループ」

- 社長を委員長とする『「働き方」改革・健康経営委員会』における全社の休暇や時間外労働等の目標および業務の抜本的な見直しも含めた取組みの議論、『安全衛生委員会』における各職場の目標や取組みの定期的なフォローによるPDCAサイクルの確実な実施

重点取組み(2017)と中期経営計画重点施策の関係

 : 特に強化が必要な取組み

中期経営計画達成に向けた重点取組み(2017)

【計画達成の前提】：安全最優先の全う

(1) お客さまにお選び いただくための 取組み ～トップラインの向上	(2) コスト構造改革の 加速・深掘り	(3) 安全を最優先と した原子力 再稼動と 安全・安定運転	(4) 将来の成長に 向けた 経営基盤の整備	(5) 「働き方」改革と 健康経営の 一体的推進
---	---------------------------	--	---------------------------------	-----------------------------------

中期経営計画の重点施策	競争力強化	重点取組み(2017)				
		(1)	(2)	(3)	(4)	(5)
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+3E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	-		-	-	-
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	情報通信		-	-	-
		不動産		-	-	-
③ 成長を加速させるイノベーションの推進		-	-	-	-	
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					

【平成28年4月28日公表済み】 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+3E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

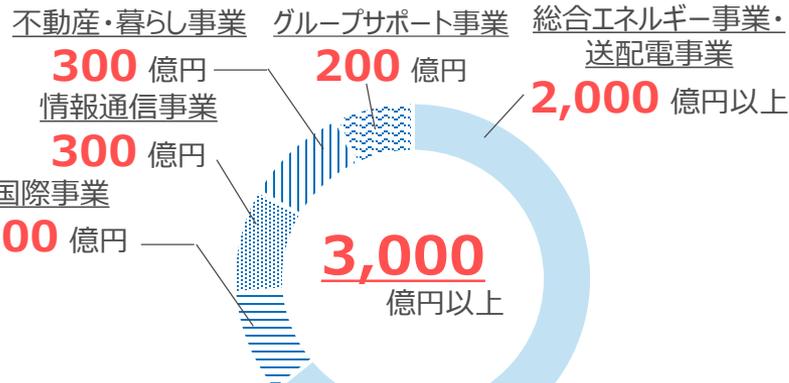
□ 10年後（2025年）の事業ポートフォリオ

国際・グループ事業

1

総合エネルギー・送配電事業

2



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	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〕