



# 関西電力グループ中期経営計画 (2021-2025)

---

*Kanden Transformation*



## 1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

財務目標

## 5.

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

## 6.

各事業セグメントの  
具体的取組み

## 7.

ESGの主な取組み

## (参考)

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

## 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

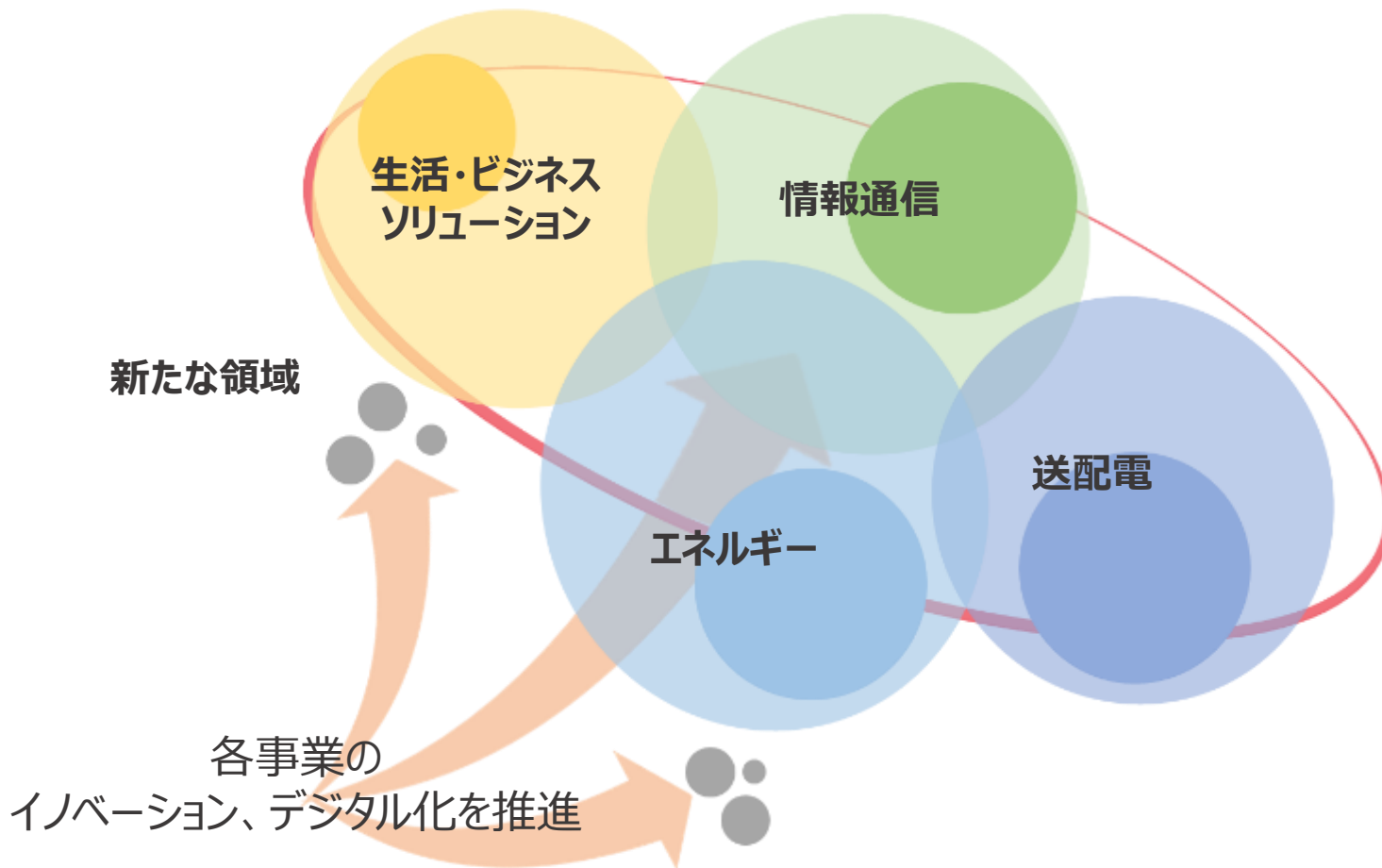
### 対応の方向性

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す

## 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



#### 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

**EX : *Energy Transformation***

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

**VX: *Value Transformation***

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

**BX: *Business Transformation***

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

## 1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

**財務目標**

## 5.

**キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針**

## 6.

各事業セグメントの  
具体的取組み

## 7.

ESGの主な取組み

(参考)

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

## 4. 財務目標

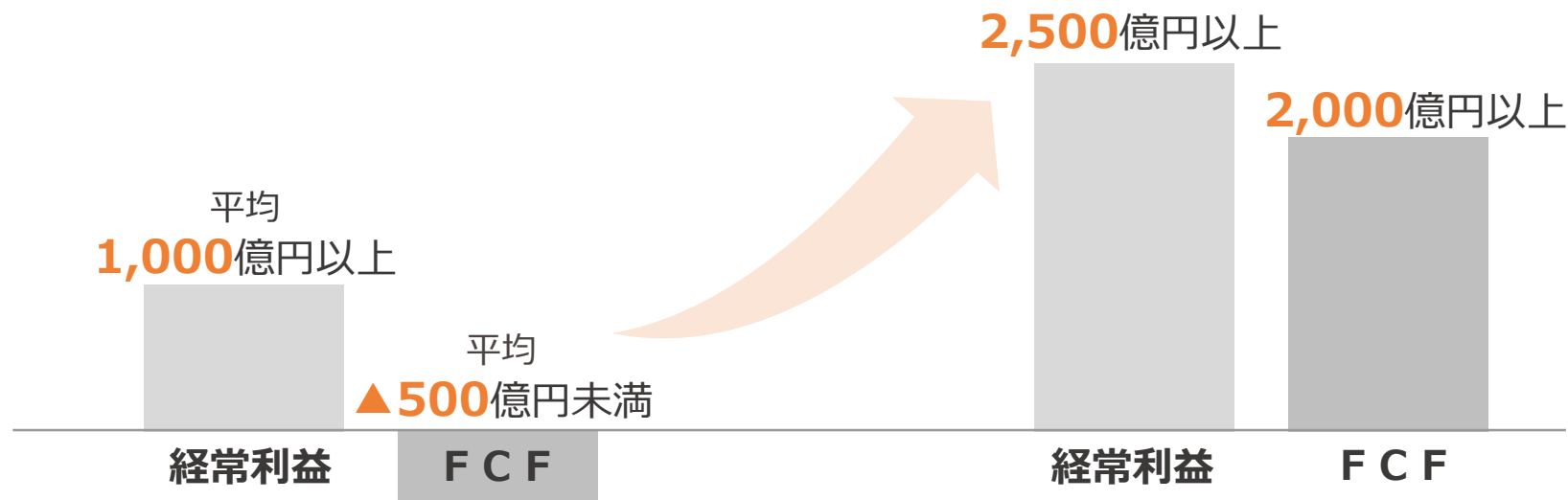
6

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、成長投資を行います

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 <b>1,000億円</b> 以上  | <b>2,500億円</b> 以上 |
| F C F     | 3カ年平均 <b>▲500億円</b> 未満   | <b>2,000億円</b> 以上 |
|           | <b>2021-2025年度合計で黒字化</b> |                   |
| 自己資本比率    | <b>20%</b> 以上            | <b>23%</b> 以上     |
| R O A (※) | 3カ年平均 <b>1.5%</b> 以上     | <b>3.5%</b> 以上    |

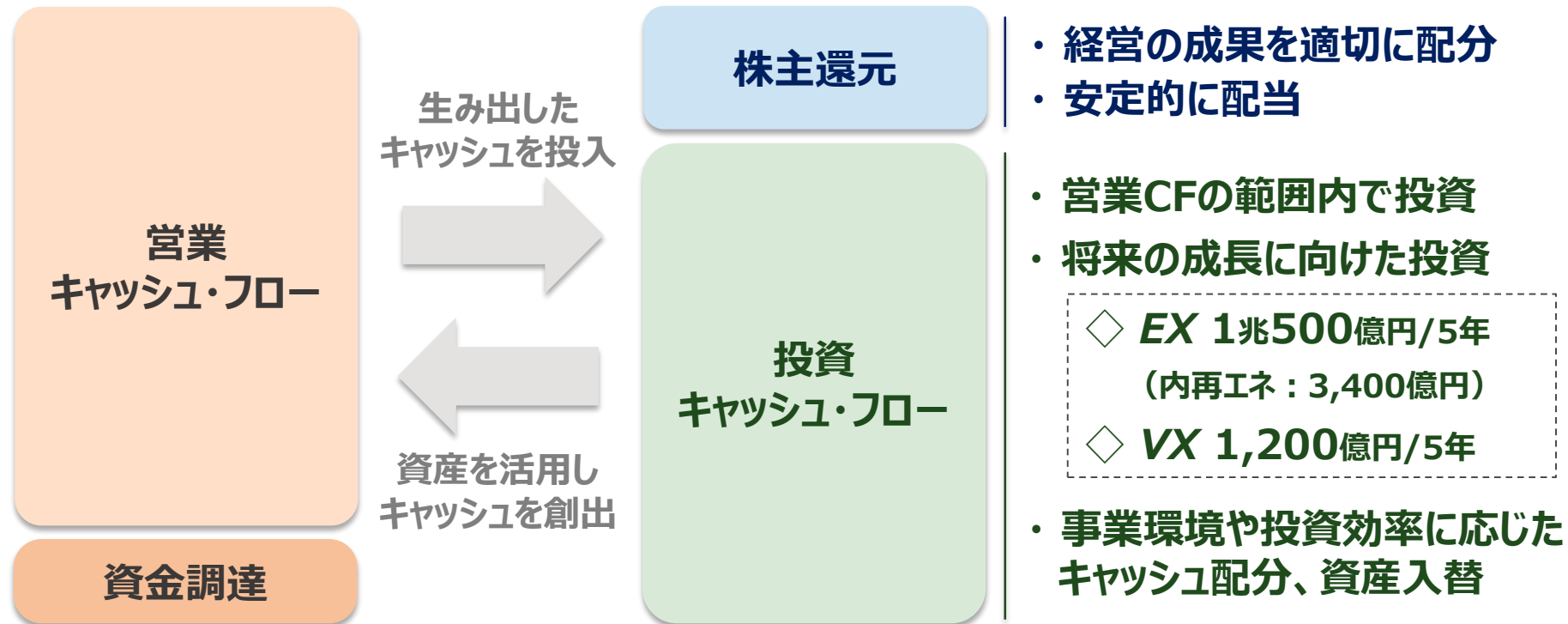
(※) R O A〔総資産事業利益率〕 = 事業利益〔経常利益 + 支払利息〕 ÷ 総資産〔期首・期末平均〕



〔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おります



## 1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

財務目標

## 5.

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

## 6.

**各事業セグメントの  
具体的取組み**

## 7.

ESGの主な取組み

(参考)

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

## 6. エネルギー事業（1 / 2）

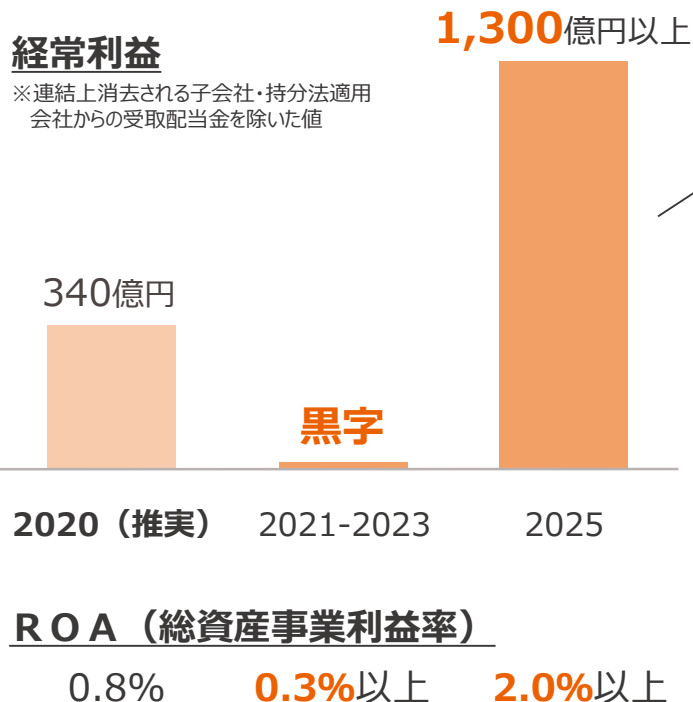
### 取組みの 方向性

- 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

### 財務目標

#### 経常利益

※連結上消去される子会社・持分法適用  
会社からの受取配当金を除いた値



電力需要の低迷、卸電力取引市場価格の低下が継続するなか、

- ✓ コスト構造改革(25年度900億円程度の収支改善)
  - ・ 諸経費や修繕費の削減
  - ・ 低稼動電源の効率化等による電源固定費の削減
  - ・ 燃料調達や需給運用の合理化 等
- ✓ 原子力7基体制の実現による競争力強化
- ✓ 多様なソリューションを通じた新たな価値の提供による収益拡大

## 5カ年の取組み

### ① 収益力の回復

#### コストダウン

- ・競争力のある電源ポートフォリオの構築（低稼動電源の効率化等）
- ・燃料・電力市場取引も含めた電源運用・調達コストの最小化
- ・デジタル技術を活用した状態監視保全の導入拡大等

#### 原子力

- ・安全・安定運転を大前提とした7基体制の確立と運用の高度化
- ・リプレースを見据えた、次世代後続機の技術検討に加え、高温ガス炉・SMRの調査等
- ・原子燃料サイクルの着実な推進

#### 再エネ

- ・洋上風力を中心とした新規開発
- ・水力の既設リフレッシュ

#### 火力

- ・水素・アンモニア発電、「カーボンリサイクル技術拠点」におけるCCUS等の技術検討・協力

#### 水素

- ・「水素利活用技術拠点」における、水素サプライチェーンの構築等に向けた技術検討・実証

### ② ゼロカーボン電源・水素

### ③ ソリューション

新たなライフスタイルや、ゼロカーボン化、レジリエンス向上等の、多様化するお客さまニーズに寄り添い新たな価値を提供



#### 家庭のお客さま

- ・エネルギーと電化機器・蓄電池等を組み合わせたサービスや、エネルギーに留まらない暮らしのプラットフォームサービスの提供

#### 法人のお客さま

- ・再エネオンサイト電源やゼロカーボンメニュー等、ゼロカーボン化をトータルサポート

#### 地域・eモビリティ

- ・レジリエンス向上等を実現する地域エネルギーマネジメントサービスの提供
- ・電動モビリティに関連するサービスをパッケージで提供

②の取組みを通じて、

- ・ゼロカーボン発電電力量 国内No. 1
- ・CO<sub>2</sub>排出量半減（2013年度比）

を実現します

## 6. (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 お客さま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

### 5カ年の取組み

#### ① ゼロ カー ボン 化

- ・再エネを中心としたIPP案件への参画
- ・再エネ大量導入時の系統安定化に資する送配電事業への参画
- ・水素・蓄電池・浮体式洋上風力等の新技術を活用したビジネスへの参画



アビエータ陸上風力PJ



ナムニアップ1水力発電PJ

#### ② ソ リ ユ ー シ ョ ン

- ・エネルギーコストや環境負荷の低減をサポート
- ・AI、IoTと当社技術力の組み合わせにより、発電所の計画・建設・運用をサポート

**K-VaCS**<sup>®</sup>  
Kansai-Value Creation Service

#### ③ 収 益 性 の 向 上

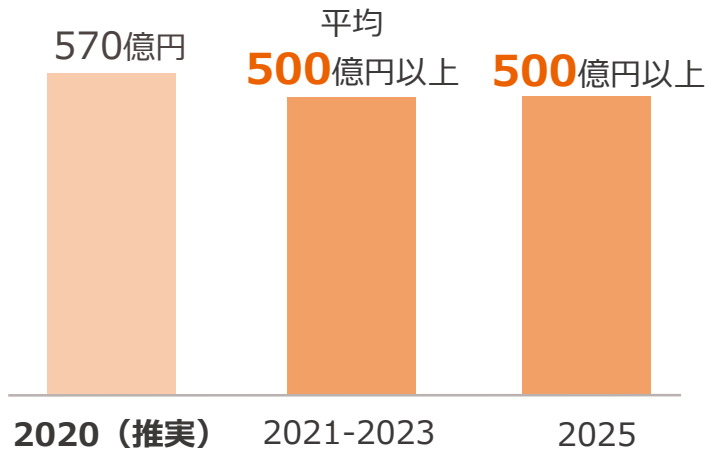
- ・資産ポートフォリオの組替え
- ・獲得した知見の国内事業へのフィードバック
- ・リスク管理の高度化

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

財務目標

経常利益



ROA (総資産事業利益率)



5カ年の取組み

- ① 効率化
  - ・トヨタ生産方式（カイゼン）の展開を通じた、さらなる高みを求め続ける組織文化の醸成
  - ・需要減少等を考慮した適切な設備投資
- ② 次世代化
  - ・再エネ電源の接続早期化・活用拡大への対応
  - ・エネルギーの地産地消やレジリエンス強化を可能とする分散型グリッドの導入
- ③ 新領域
  - ・電力設備・データを活用したサービスの展開
  - ・海外でのコンサルティングや投資事業の展開
- ④ 制度
  - ・制度の趣旨に沿った事業計画（安定供給・サービスレベルの向上等）の策定と実行

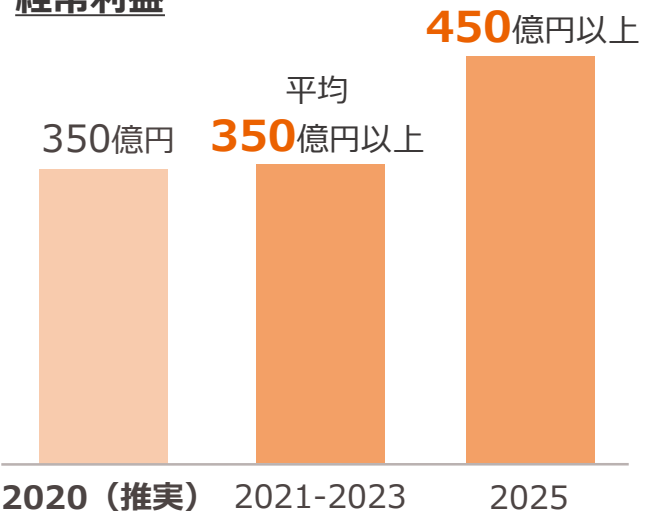
取組みの  
方向性

- 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

財務目標

5カ年の取組み

経常利益



ROA (総資産事業利益率)

9.9%    10.0%以上    11.5%以上

① 収益の拡大

- ・eoの超高速サービスやmineoのコミュニティを軸とした独自サービスの提供
- ・次世代データセンターの展開
- ・5G通信普及に向けた当社グループアセット（光ファイバ、局舎、鉄塔・電柱等）の提供



② ソリューション

- ・クラウド化やDXニーズに対応した新ソリューションの提供
- ・5Gコアネットワークを軸としたIoTや高付加価値ソリューションの提供
- ・グリーンデータセンター新設、調達電源のグリーン化の推進

取組みの  
方向性

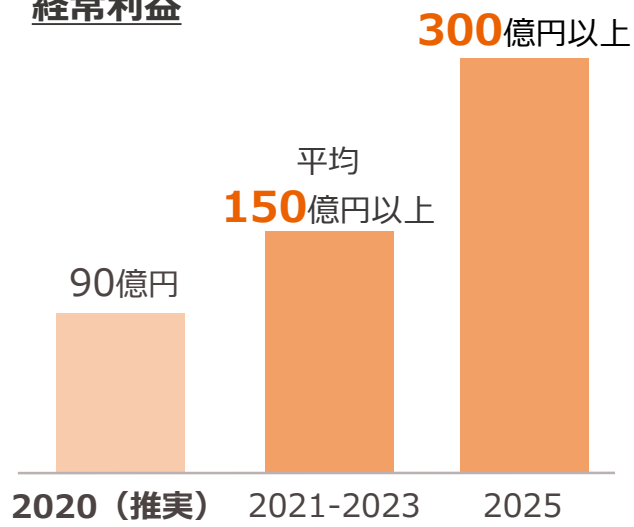
- ① 分譲住宅・賃貸・フィービジネス※をバランスよく組み合わせ、あらゆる不動産ニーズにお応えする総合不動産事業に取り組み、収益の拡大を目指します  
Business Transformation Value Transformation
- ② 不動産以外にも、当社グループの強みが活かせる競争力の高い事業において、さらなる収益の拡大を目指し、サービスの高付加価値化を図ります  
Value Transformation

※建物管理やお客さま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

財務目標

5カ年の取組み

経常利益



ROA (総資産事業利益率)

1.4%      2.0%以上      3.0%以上

① 不動産事業

- ・ファンドの有効活用による回転型ビジネスの推進
- ・分譲住宅における、インテリア、リフォーム、仲介、買い替え等、ライフサイクルに応じたサービスの拡充
- ・CRE（企業不動産）等のソリューション活動により、中長期の再開発案件等を発掘・強化



② 不動産以外

- ・先進的検査技術を取り入れた多様な健診サービスの提供
- ・デジタル技術と高度なノウハウに基づくコンタクトサービスの提供



### 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



海幸ゆきのや  
合同会社  
KAIKO YUKINOYA  
SINCE 2020

### 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

!< K4 Digital



### 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行うとともに、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



## 1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

財務目標

## 5.

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

## 6.

各事業セグメントの  
具体的取組み

## 7.

**ESGの主な取組み**

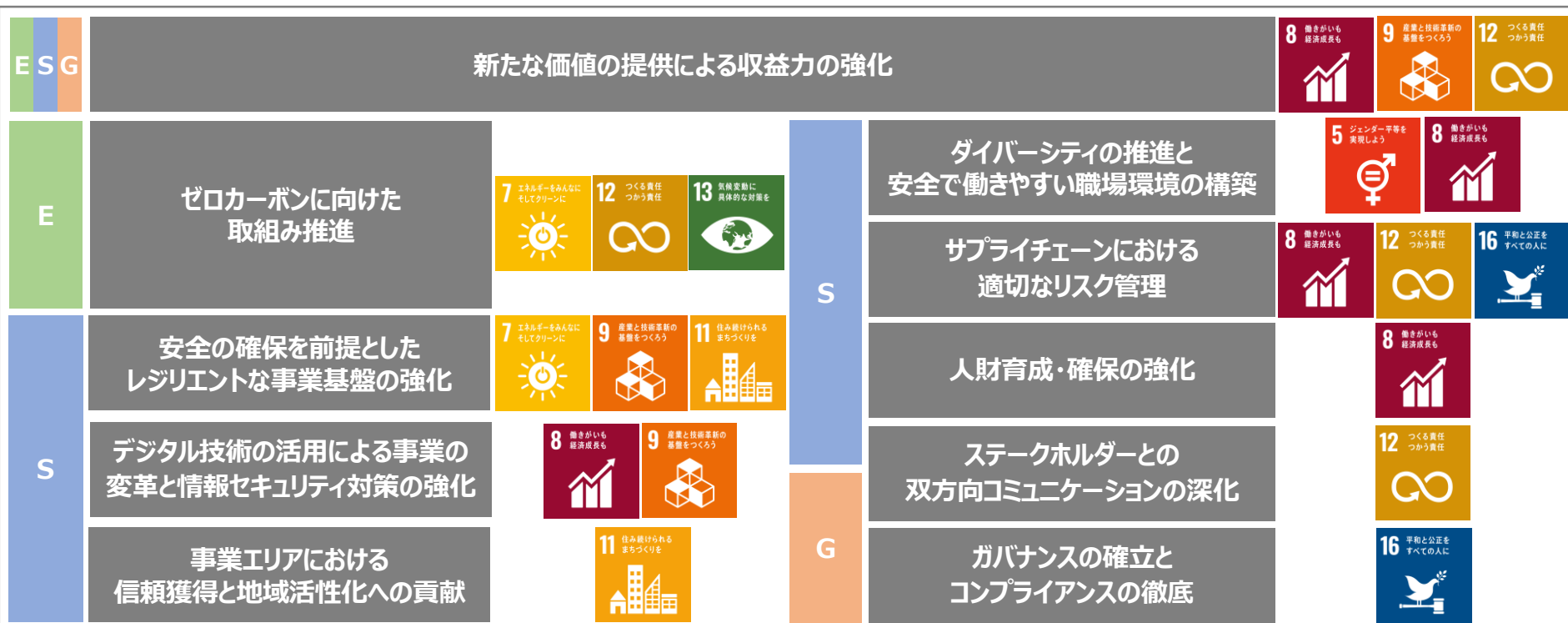
(参考)

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

## 7. ESGの主な取り組み

SDGs等のグローバルな社会課題の解決を通じ、持続的な社会の実現に貢献するため、中期経営計画の策定に合わせ、ESG上の重要課題として下記10個の **マテリアリティ（重点課題）** を特定しています

- E** ・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、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」に取り組み、脱炭素化に向けて貢献します
- S** ・デジタル化やイノベーション、働き方改革を加速させ、強靱な企業体質への改革を行い、お客さまや社会に新たな価値を提供し続けます
- G** ・信頼回復を事業運営の大前提として位置付け、ガバナンス確立とコンプライアンスを推進し、確固たる経営基盤を構築します



## 1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

財務目標

## 5.

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

## 6.

各事業セグメントの  
具体的取組み

## 7.

ESGの主な取組み

## (参考)

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

# (参考) 中期経営計画(2019-2021)の財務目標の振り返り

20

|            |                  | 2019-2021年度<br>目標                                                                                                                                                       | 2019<br>実績     | 2020<br>見通し    |
|------------|------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------|----------------|
| 連結         | 経常利益             | 平均 <b>2,000億円</b> 以上                                                                                                                                                    | <b>2,115億円</b> | <b>1,300億円</b> |
|            | 自己資本比率           | <b>20%</b> 以上                                                                                                                                                           | <b>21.0%</b>   | <b>21%</b>     |
|            | ROA              | 平均 <b>3.0%</b> 以上                                                                                                                                                       | <b>3.2%</b>    | <b>2.1%</b>    |
| 事業別<br>(※) | 総合エネルギー・送配電      | 平均 <b>1,600億円</b> 以上                                                                                                                                                    | <b>1,678億円</b> | <b>1,330億円</b> |
|            |                  | 発電・販売事業において、<br>・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<br>・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<br>・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 |                |                |
|            | 情報通信             | 平均 <b>300億円</b> 以上                                                                                                                                                      | <b>341億円</b>   | <b>350億円</b>   |
|            |                  | 順調に進捗                                                                                                                                                                   |                |                |
|            | 生活・ビジネスソリューション   | 平均 <b>200億円</b> 以上                                                                                                                                                      | <b>205億円</b>   | <b>90億円</b>    |
|            |                  | 新型コロナウイルスの影響を除けば、概ね順調に進捗                                                                                                                                                |                |                |
|            | ＜参考＞<br>国際（部門収支） | 平均 <b>40億円</b> 以上                                                                                                                                                       | △ <b>252億円</b> | <b>15億円</b>    |
|            |                  | 一部の投資済みプロジェクトで、2019年度に一時的な損失を計上                                                                                                                                         |                |                |

※中期経営計画(2019-2021)に基づく事業別の値。経常利益には連結上消去される子会社・持分法適用会社からの受取配当金が含まれる

本資料のうち、業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在において、入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性※が含まれています。実際の業績は、今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。

※ 潜在的なリスクや不確実性については、統合報告書、有価証券報告書をご参照ください。

