

「関西電力グループ 経営計画2026」の策定
～ 「KX (Kanden Transformation) toward 2040」の推進～

2026年4月30日
関西電力株式会社

当社グループは、2040年に向けた3年間の取組みを定めた「関西電力グループ 経営計画2026」を策定しました。

これまで当社グループは、中期経営計画(2021-2025)のもと、「KX (Kanden Transformation)」を着実に推進してきました。

地政学リスクの高まり、インフレや金利上昇、人口減少などが同時進行する一方、DXやAIの進展により、産業構造の変革が進み、電力需要は中長期で増加する可能性が高まっています。こうした中、日本の持続的成長を支える強靱な社会基盤やS+3Eの重要性が一層高まっています。

当社グループは、「KX toward 2040」を掲げ、日本のエネルギーを牽引し、「関西」「電力」を超えて、強靱な社会基盤を提供する企業グループであり続けることを目指します。

向こう3年間は、その実現に向けた歩みを加速する期間であり、規律ある投資を進めるとともに、お客さまや社会に新たな価値をタイムリーにお届けします。

当社グループは、社会基盤を担う企業グループとして、日本の産業とともに成長し、お客さまや社会のお役に立ち続けていきます。

<関西電力グループ 経営計画2026の主なポイント>

- 2040年に向け推進する取組み
エネルギー、送配電、情報通信、不動産や、First Moverとして新たな事業にも挑戦
 - ・累積投資額：15兆円(2026-2040年)
 - ・ROIC-WACCスプレッド：100～150bps
- 向こう3年間(2026-2028年度)の取組み
 - 安全・安定供給のための維持投資や規律ある成長投資^{※1}の着実な実施と株主還元の両立
 - ・安全・安定供給のための維持投資：1.5兆円
 - ・成長投資：1兆円
 - ・株主還元：累計2,700億円以上
 - 人財基盤の強化、サプライチェーンの確保、AIの利活用
- 財務目標^{※2}(2026-2028年度平均)
 - ・純利益^{※3}：2,700億円以上
 - ・ROIC^{※4}：3.3%以上

※1：需要増加と脱炭素化に応える電源、強靱な電力系統、情報通信・不動産事業等の拡大、新たな挑戦の事業などへの投資 ※2：期ずれ調整後
※3：親会社株主に帰属する当期純利益 ※4：ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均) (投下資本は新リース会計基準適用の影響を含まない)

以上

関西電カグループ 経営計画2026

Kanden Transformation toward 2040

2026年4月30日

はじめに

社会基盤を担う企業グループとして、日本の産業とともに成長し、お客さまや社会のお役に立ち続ける

中期経営計画(2021-2025)の振り返り

私たちはこれまで、内部統制強化、組織風土改革を進め、第一線職場、グループが一丸となって、KX(Kanden Transformation)を着実に前進させてきました。事業の更なる成長と変革の手応えを得つつも、設備の高経年化やサプライチェーンの脆弱化といった課題が顕在化してきました。

事業環境の認識

地政学リスク、インフレや金利上昇、人口減少等が同時に進行する一方、DXやAIの進展は産業構造を変え、電力需要は中長期で増加する可能性が高まっています。こうした時代において、日本の持続的な成長と人々の暮らし、地域の営みを支えるのは、強靱な社会基盤であり、その要はエネルギーです。脱炭素化への大きな流れは変わらないなか、現下の世界情勢において重視すべきはEnergy Security(安定供給・安全保障)です。

2040年の目指す姿

Safety(安全性)を前提に、Energy Security、Economic Efficiency(経済合理性・効率性)、Environment(脱炭素)――S+3Eを同時に達成し続けることは普遍の姿ですが、時代にあわせて高い次元で達成することが、日本の持続的な成長を支えます。そのために、私たちは、挑戦者としての先人のDNAを受け継ぎ、安全を最優先に、これからも日本のエネルギーを牽引します。エネルギー・送配電に加えて、情報通信、不動産や新たな事業にも挑戦し、強靱な社会基盤を提供する企業グループであり続けます。「関西」「電力」を超えて、お客さまや社会に新たな価値をタイムリーにお届けする、すなわち、深化した **KX Kanden Transformation toward 2040** によって、これを実現していきます。

向こう3年間の取組み

強靱な社会基盤を提供する事業には、継続的な投資が不可欠です。新たな設備の構築には長い時間を要し、2040年は決して遠い未来ではありません。向こう3年間は、目指す姿の実現に向けた歩みを加速する期間です。キャッシュフローが厳しい状況にあっても、将来を見据え、規律のある投資を足元から着実に進めます。多様なステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創り、共感と成長を分かち合い、引き続き経営理念を実践してまいります。

取締役代表執行役社長 森 望



KX Kanden Transformation toward 2040

日本のエネルギーを牽引し、「関西」「電力」を超えて、強靱な社会基盤を提供する
多様なステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創り、共感と成長を分かち合う

2040年に向け推進する取組み⁽¹⁾

- エネルギー、送配電、情報通信、不動産は変わらず成長の柱
- 新たな事業をFirst Moverとして探索・事業化



- 累計**15兆円**(26-40年度)の規律ある投資
- ROIC-WACCスプレッド**100~150bps**、営業CF**1.5兆円**(40年度)
- お客さまや社会から支持される持続的な収益力の追求
- バランスシートマネジメント
- 人財基盤強化やAIの利活用
- サプライチェーン確保に向けた対応
- グループ全体の内部統制強化とより良い組織風土の醸成

エネルギー



電源のリプレース、全国適地での電源開発
発電設備容量3割増、GHG排出量(Scope1、2)削減80%⁽²⁾
お客さまから信頼され選ばれるサービスの開発・提供

送配電



高経年化設備の計画的更新と電力ネットワークの次世代化

情報通信



コネクティビティDC3地点以上、海底ケーブル複数案件、利益規模2倍

不動産



国内主要都市における地域・面開発、利益規模2倍

新領域



HSDC:900MW、水素事業:取引量全国シェア3割

この3年間は歩みを加速する期間

- 資産入替によりキャッシュを創出し、足元から着実に投資を行うとともに株主還元を実施

資産入替 (26-28年度累計)

不動産事業における
資産回転
5,500億円以上

+

保有株式等の売却
3,800億円以上

投資 (26-28年度累計)

安全・安定供給のための維持投資**1.5兆円**
成長投資**1.0兆円**



株主還元

26-28年度累計**2,700億円以上**

連結配当性向**25~35%**目安

配当の維持または**増配**に努める

財務目標 (26-28年度平均)

ROIC
3.3%以上

ROE
8.0%以上

Net Debt/EBITDA
5倍程度

自己資本比率
30%台半ば

EBITDA
8,000億円以上

純利益
2,700億円以上

注記: (1) 各セグメントに記載の数値、地点数等は2040年時点の想定
(2) 2013年度比

I. 中期経営計画(2021-2025)の振り返り

- KX : Kanden Transformation
- 財務目標

II. 2040年の目指す姿

- 事業環境の認識
- 関西電力グループの強み
- 2040年の目指す姿
- 目指す姿を実現するための投資

III. 向こう3年間(2026-2028)の計画

- 向こう3年間(26-28年)の取組み方針
 - お客さま価値の創造
 - 経営の深化と変革
- 財務目標
- 株主還元方針
- マテリアリティ

IV. 参考

I. 中期経営計画(2021-2025)の振り返り

- KX : Kanden Transformation
- 財務目標

II. 2040年の目指す姿

- 事業環境の認識
- 関西電力グループの強み
- 2040年の目指す姿
- 目指す姿を実現するための投資

III. 向こう3年間(2026-2028)の計画

- 向こう3年間(26-28年)の取組み方針
 - － お客さま価値の創造
 - － 経営の深化と変革
- 財務目標
- 株主還元方針
- マテリアリティ

IV. 参考

中期経営計画(2021-2025)の振り返り — KX : Kanden Transformation

- ガバナンス確立とコンプライアンス推進を図り、EX、VX、BXを着実に前進させ、将来の成長に向けた基礎を固めた
- 引き続き対応すべき課題も認識

ガバナンス確立とコンプライアンス推進

(凡例) ✓ 達成 ■ 課題

業務改善計画の完遂

- ✓ 「金品受取り問題」、「新電力顧客情報の不適切な取扱い」、「独占禁止法違反行為」の業務改善計画を確実に推進

取締役会: 72回、執行役会議: 42回、コンプライアンス委員会: 42回、調達等審査委員会: 21回(21-25年度累計)

内部統制強化・組織風土改革

- ✓ 3線管理、リスク管理体制の整備・高度化
- ✓ 組織風土改革の社内イベント「ええやん！Day」の開催
- ✓ 内部統制部会: 26回、組織風土改革会議: 53回(23-25年度累計)
- 企業集団の内部統制強化

EX (Energy Transformation)

累積投資額 (21-25年度)

- ・ 目標: 1兆 500億円
- ・ 実績: 1兆 1,120億円

- ✓ 原子力7基体制の確立、安全・安定運転の継続、後継機の自主的な現地調査の再開
- ✓ 海外事業利益が100億円規模に成長
- ✓ 水素発電実証において、日本初の事業用大型ガスタービンを活用した、混焼率30%(体積比)を達成
- 設備の高経年化

VX (Value Transformation)

累積投資額 (21-25年度)

- ・ 目標: 1,200億円
- ・ 実績: 1,660億円

- ✓ HSDC⁽¹⁾第1号案件の着工、後続案件の推進
- ✓ 大規模蓄電所の建設、事業の拡大
- ✓ 「SenaSon⁽²⁾」や「カン-denchi⁽³⁾」等、新たなソリューションサービスの提供
- ✓ エリアマネジメントサービス⁽⁴⁾等、新たな価値を付加した「スマートエコタウン星田」の開発

BX (Business Transformation)

コスト削減額 (2025年度)

- ・ 目標: 900億円
- ・ 実績: 1,030億円

- ✓ DX、コスト構造改革の着実な進捗
- ✓ 多様な人財の確保やキャリア形成等による、個や組織の能力向上
- ✓ 増資等により、将来の投資余力を確保(自己資本比率は35%に上昇(2026.3時点))
- 継続的な要員確保や第一線職場の技術継承

■ インフレ・金利上昇により建設費等が高騰

■ サプライチェーンの機器供給・施工力が脆弱化



注記: (1) Hyperscale Data Centerの略
 (2) AIにより分散型エネルギーリソースを最適制御するサービス
 (3) 蓄電所の開発から運営までを包括的にサポートするサービス
 (4) 地域における良好な環境や地域の価値を維持・向上させるための、住民・事業主・地権者等による主体的な取組みに係るサービス

中期経営計画(2021-2025)の振り返り－財務目標

- 原子力7基体制の確立・継続やコスト構造改革の実行により、収益力、財務体質が改善。目標は概ね達成した

	2025年度目標	2025年度実績		2025年度目標	2025年度実績
経常利益 ⁽¹⁾	3,600億円以上	5,185 億円	エネルギー ⁽⁵⁾	2,750億円以上	3,773 億円
			送配電	100億円以上	630 億円
FCF	3,000億円以上 (21-25年度累計)	6,281 億円	情報通信 ⁽⁵⁾	450億円以上	470 億円
	1,000億円以上 (2025年度)	804 億円	生活・ビジネス ソリューション ⁽⁵⁾	300億円以上	390 億円
自己資本比率	28.0%以上	35.1 %		2025年度目標	2025年度実績
ROA ⁽²⁾	4.4%以上	5.8 %	エネルギー ⁽⁵⁾	3.7%以上	4.8 %
ROIC ⁽³⁾	4.3%以上	5.7 %	送配電	0.9%以上	2.9 %
(参考)ROE ⁽⁴⁾	11.0%程度	11.7 %	情報通信 ⁽⁵⁾	11.5%以上	13.8 %
			生活・ビジネス ⁽⁵⁾ ソリューション	3.0%以上	4.4 %

注記: (1) 連結経常利益は、子会社の特別損益から連結上の経常損益への振替額等を含むため、セグメント別経常利益の合計と一致しない
 (2) ROA = 事業利益 ÷ 総資産(期首・期末平均)
 (3) ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均)
 (4) ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首・期末平均)

(5) 2026年度以降、「エネルギー事業」に区分していたHSDC事業について「情報通信事業」に区分を変更。
 「生活・ビジネスソリューション事業」を「不動産事業」に名称変更し、「生活・ビジネスソリューション事業」
 に区分していたビジネスソリューション事業について「エネルギー事業」に区分を変更。

I. 中期経営計画(2021-2025)の振り返り

- KX : Kanden Transformation
- 財務目標

II. 2040年の目指す姿

- 事業環境の認識
- 関西電力グループの強み
- 2040年の目指す姿
- 目指す姿を実現するための投資

III. 向こう3年間(2026-2028)の計画

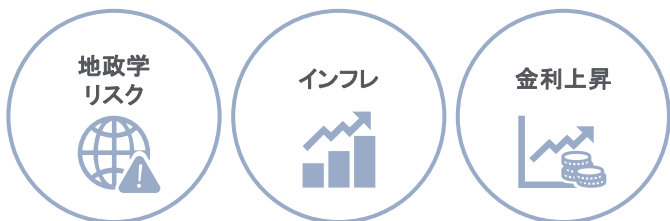
- 向こう3年間(26-28年)の取組み方針
 - お客さま価値の創造
 - 経営の深化と変革
- 財務目標
- 株主還元方針
- マテリアリティ

IV. 参考

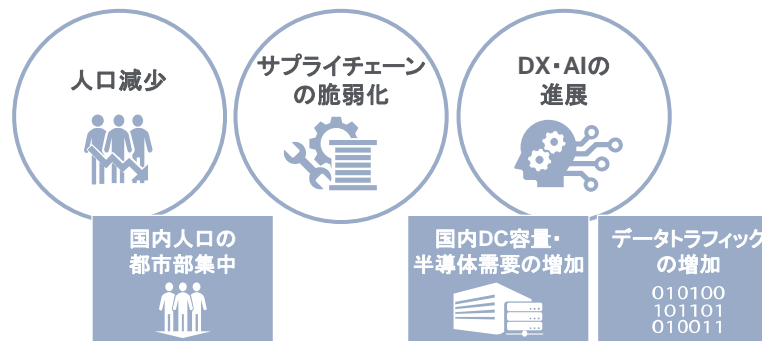
事業環境の認識

- 地政学リスク、インフレや金利上昇、人口減少、サプライチェーンの脆弱化等が同時に進行
- DX・AIの進展は産業構造を変え、脱炭素化への大きな流れは変わらないなか、電力需要は中長期で増加
- 現下の世界情勢において重視すべきは、Energy Security(安定供給・安全保障)。日本の持続的な成長と人々の暮らし、地域の営みを支えるのは強靱な社会基盤であり、S+3Eの同時達成と高度化が重要

経済・国際環境



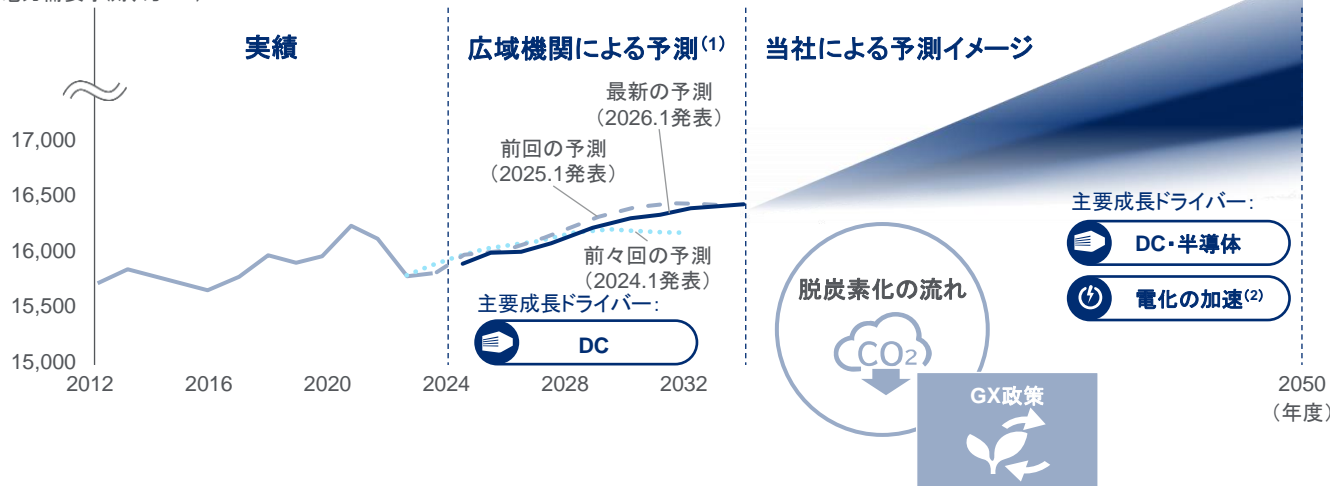
社会構造



エネルギー

全国の電力需要の見通し

(電力需要予測、万kW)



強靱な社会基盤

重要性の高まり

S+3Eの
同時達成・高度化

注記: (1) 電力広域的運営推進機関の「全国及び供給区域ごとの需要想定(2024年度)」、「全国及び供給区域ごとの需要想定(2025年度)」、「全国及び供給区域ごとの需要想定(2026年度)」より
(2) 高炉から電炉への転換等の産業電化等

関西電力グループの強み

グループ一体となったお客さまニーズへの対応



全国・海外に広がるお客さまとのつながり

1,163億kWh⁽¹⁾ 約65万kW⁽²⁾⁽³⁾ 21カ国⁽²⁾⁽⁴⁾
小売販売電力量 コーポレートPPA採用実績 海外での事業展開



お客さまに選ばれる多様なサービス

19年連続 関西No.1⁽⁵⁾ 市場シェアNo.1⁽⁶⁾ 3年連続 関西No.1⁽⁷⁾
インターネット回線のお客さま満足度 関西の戸建向けインターネット回線 ファミリー向け分譲住宅供給



新たな挑戦によるサービス創出力

業界別No.1⁽⁸⁾ 蓄電所向けワンストップサービス グループサービスを
イノベティブランキング 「カン-denchi」 活用したスマートタウン

設備運用・開発の高い技術力



発電設備・電力ネットワークの開発・運用・保守力

約2,420万kW⁽²⁾⁽⁹⁾ 明治24年(1891年)に蹴上発電所を
運用する発電設備容量 運転開始、今なお、現役



災害時の迅速な復旧等の現場力

阪神・淡路大震災での 台風等に対する
早期電力復旧 迅速な対応



通信設備の構築・運用力

年間10万件超
自社施工によるインターネット回線工事等

高い価値を生み出す事業アセット



国内No.1のゼロカーボン発電能力

約660万kW⁽²⁾ 約340万kW⁽²⁾ 約570億kWh⁽¹⁾
原子力7基 水力発電能力 ゼロカーボン発電電力量



関西一円に保有する光ファイバー網

約39万km⁽²⁾
総延長



持続的な成長を続ける情報通信事業、不動産事業

(情報通信) 約4% / 年⁽¹⁰⁾ (不動産) 約8% / 年⁽¹¹⁾
売上高成長率 売上高成長率

強靱な経営基盤



安定供給を支える電力ネットワーク

約15万km⁽²⁾ 約950カ所⁽²⁾
送配電線 変電所



多様性を活かし成果を創出する人財・組織

72%⁽¹⁾
多様性実感指数



経営・事業部門・DX専門子会社一体でのDX推進

約50人⁽¹⁾ 6件⁽¹²⁾
高度DX人材 DX受賞



注記: (1) 2025年度実績

(2) 2026.3時点

(3) 海外含む、オンサイトPPA・オフサイトPPAフィジカル型の合計出力(AC)

(4) グループ会社を含む、拠点を設置している国数

(5) 株式会社「RBB TODAYブロードバンドアワード キャリア部門エリア別総合(近畿)」07-25年

(6) 2026.1時点の当社グループ調べ

(7) 株式会社「不動産経済研究所「近畿圏供給ランキング」21-23年(投資用物件除く)

(8) 株式会社「プロジェクトニッポン「イノベティブ大企業ランキング2025 電力・ガス業界」(総合ランキングは16位)

(9) 当社発電設備のみ

(10) 2015年以降の10年間の平均成長率

(11) 2016年の事業再編以降の9年間の平均成長率

(12) 2025年度以降の実績

2040年の目指す姿

KX Kanden Transformation toward 2040

日本のエネルギーを牽引し、「関西」「電力」を超えて、強靱な社会基盤を提供する
多様なステークホルダーの皆さまとともに新たな価値を創り、共感と成長を分かち合う

エネルギー

需要増加と脱炭素化に応える発電事業のリーディングカンパニー
お客さまから信頼され選ばれるサービスプロバイダー

発電 設備容量3割増、GHG排出量 (Scope 1、2) 削減80%⁽¹⁾

原子力 既設7基継続運転
再エネ 洋上風力等の開発

- リプレース

小売・ソリューション

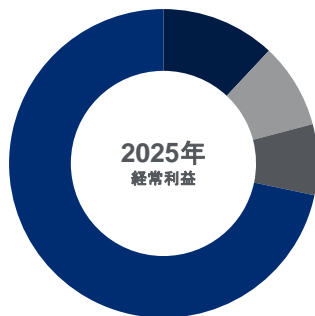
- エネルギーとソリューションサービスの一体提供
- 蓄電所事業のトップランナー

火力

- 高効率LNG機の開発
- 脱炭素化(水素・CCS⁽²⁾)

海外エネルギー

- 事業ポートフォリオを強化し、利益規模を約2倍に拡大



累計15兆円
を投資

さらにその先へ

送配電

託送事業を進化・革新し、
新たな価値を提供するプラットフォーム

- 電力ネットワークの次世代化
- 設備やデータを活かした新たな価値提供

情報通信

大規模データ流通を支える
グローバルネットワークソリューションカンパニー

- コネクティビティDC、DC間接続サービスを事業拡大し、利益規模を約2倍に拡大
(コネクティビティDC3地点以上、海底ケーブル複数案件)

不動産

関西No.1・全国ベスト10の総合デベロッパー

- 国内主要都市における地域・面開発
- 資産回転により資本効率を高め、利益規模を約2倍に拡大

新領域

挑戦のDNAを受け継ぐ、First Mover

HSDC

- 総受電容量900MW
(2035年までに達成)

H₂ 水素

- 大規模サプライチェーン構築
- 取扱量の全国シェア3割

イノベーション

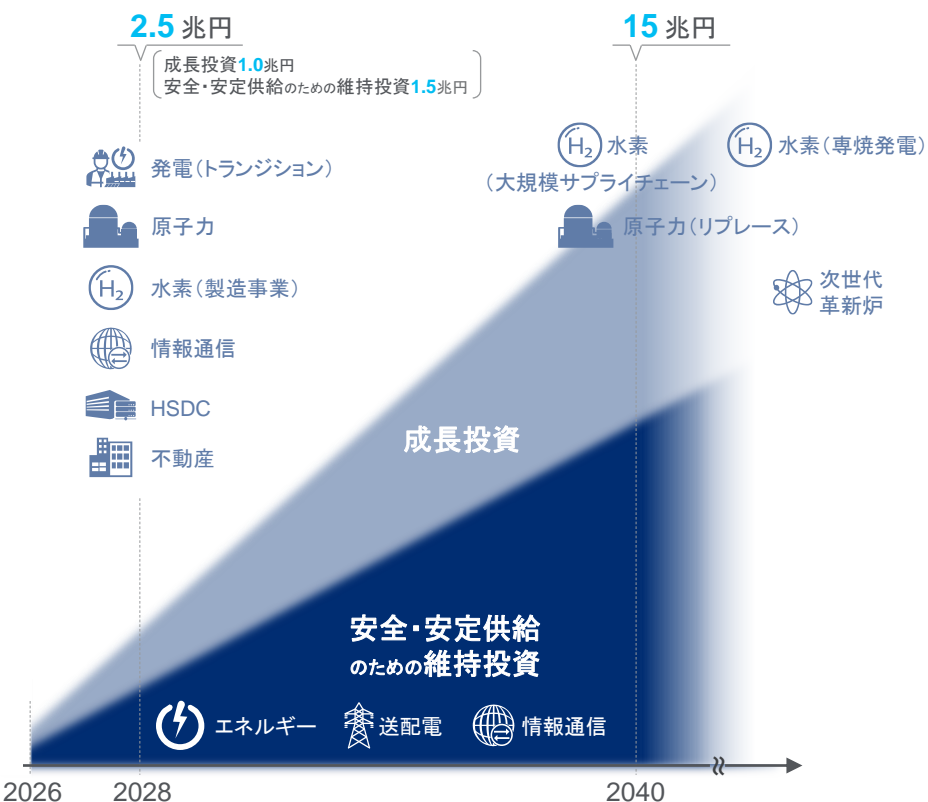
- AI・ロボットを幅広く展開し、先進的な取組みを実施
- 次世代エネルギーを社会実装

注記: (1) 2013年度比
(2) Carbon dioxide Capture and Storageの略

目指す姿を実現するための投資

- 強靱な社会基盤の提供、S+3Eの同時達成・高度化のために、累計15兆円(26-40年度)の投資を行う
- 資本効率を重視し、ROIC-WACCスプレッドを確保する規律のある投資を足元から着実に実行する

累積投資額 (2026年度以降のイメージ)



成長投資

エネルギー

- ゼロカーボン電源⁽¹⁾
- 高効率LNG火力
- ソリューションサービス⁽²⁾
- 海外エネルギー

情報通信

- コネクティビティDC
- 国際通信(海底ケーブル)
- AIの社会実装

不動産

- 国内外での物件取得・開発

新領域

- HSDC
- 水素
- AI・ロボティクス、次世代エネルギー等

安全・安定供給のための維持投資

エネルギー

- 電源等の維持・改良
- 需給運用システムの維持・開発

送配電

- 高経年化設備の改修
- 電力ネットワークの次世代化
- 需要増加対応

情報通信

- FTTH⁽³⁾、モバイル等の設備維持・改良

注記: (1) 原子力、再エネ(水力含む)、水素・アンモニア発電、CCS付火力
 (2) 蓄電所事業、オンサイト太陽光、ユーティリティサービス等
 (3) Fiber To The Homeの略

目次

I. 中期経営計画(2021-2025)の振り返り

- KX : Kanden Transformation
- 財務目標

II. 2040年の目指す姿

- 事業環境の認識
- 関西電力グループの強み
- 2040年の目指す姿
- 目指す姿を実現するための投資

III. 向こう3年間(2026-2028)の計画

- 向こう3年間(26-28年)の取組み方針
 - お客さま価値の創造
 - 経営の深化と変革
- 財務目標
- 株主還元方針
- マテリアリティ

IV. 参考

向こう3年間(26-28年度)の取組み方針

- 向こう3年間は、2040年の目指す姿の実現に向けた歩みを加速する期間
- ガバナンスとコンプライアンスを大前提に、安全を最優先に、経営を深化・変革し、お客さま価値を創造していく

KX Kanden Transformation toward 2040

🔧 お客さま価値の創造



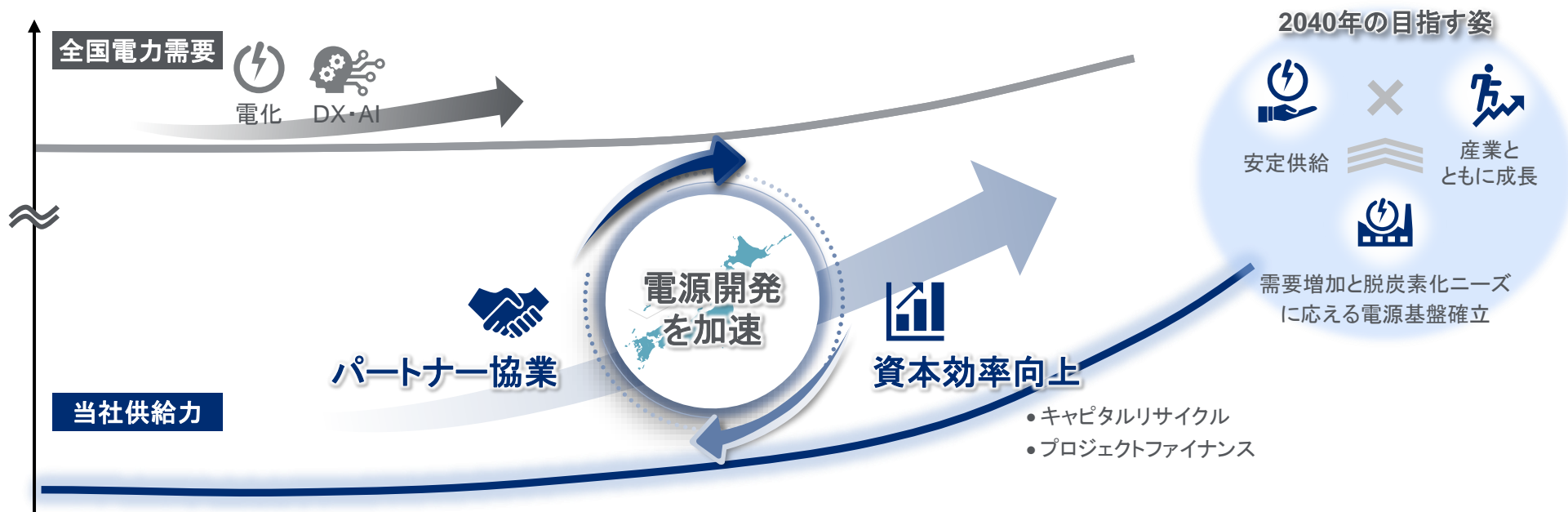
- ⚡ 需要増加と脱炭素化ニーズに応える電源基盤の確立
- ⚡ お客さまニーズに応える最適なソリューションの提供
- 🌐 強靱な電力ネットワーク構築による安全・安定供給
- 🌐 AI時代の社会を支えるデジタルインフラの構築
- 🏢 産業と暮らし、地域の営みを支える不動産開発
- 🕒 お客さまや社会のニーズを先取りした事業の探索と事業化
- 🤝 地域との共創による事業展開

🏢 経営の深化と変革

- 事業の持続性を高める人財基盤の強化
- AIの利活用によるサービス創出と業務の再構築
- サプライチェーン確保へ向けた具体的な行動
- GX政策等への積極的な貢献
- バランスシートマネジメントに基づくキャピタルアロケーション
- 資本効率を重視した規律ある成長投資
- お客さまや社会から支持される持続的な収益力
- グループ全体の内部統制強化とより良い組織風土の醸成



- 電力需要の増加見通しを踏まえ、既存電源のリプレースに加え、全国適地での電源開発を加速し、日本の安定供給や経済成長を支えるための電源基盤を確立していく



向こう3年間の取組み



原子力

- 美浜発電所後継機設置に向けた自主調査
- 次世代革新炉の技術開発
- 使用済燃料対策含む原子燃料サイクルの推進



再エネ

- 洋上風力の既存開発案件推進
- 将来の実用化に向けた浮体式洋上風力の開発・検討
- 既存水系を活かした小島川等の小水力開発推進



火力

- 南港発電所や姫路第一発電所のリプレース推進・検討
- パートナー協業や新たなストラクチャーの構築によるLNG火力リプレース・新設の加速



既存電源

- 設備取替・改修による出力・熱効率向上
- 設備の適切な保全による安全・安定供給
- サプライチェーンの維持・強化による事業運営の持続性確保



燃料調達

- 最適な調達ポートフォリオによる供給安定性・経済性向上
- 燃料トレーディングによる需給調整機能の向上



卸電力取引

- 発電バリューチェーン全体の最適化推進
- CPPA推進を含む脱炭素電気価値の提供方法多様化



- エネルギーを軸としたソリューションサービスの提供と新たな事業領域への挑戦を相互に連携させ、最適な形でお届けする「エネルギー3.0」を強力に推進し、長期的なパートナーとして、お客さまとともに成長する

お客さまや社会のニーズに応える取組み

脱炭素化

- 分散型リソースやゼロカーボン電力の提供拡大
- 脱炭素ソリューションのラインナップ多様化

エネルギーコスト低減

- 電力調達や市場取引の高度化
- エネルギー使用データや機器制御等を活用したエネルギー利用の最適化

新たなサービス

- 事業や暮らしを支えるサービスの拡充
- 社会変化や技術革新を捉えたサービスの創出

エネルギー3.0

両取組みを相互に連携させ最適な形でお届け



エネルギー2.0:ソリューションサービスの開発と展開

エネルギー1.0:エネルギー販売+お役立ち

新たな価値の提供

長期的なパートナー関係の構築

収益基盤の確立

向こう3年間の取組み

収益力強化

- お客さまニーズを起点に、エネルギー（電気・ガス）とソリューションの一体提供による価値創出と収益力向上を実現

家庭・お客さま接点の強化、住宅設備や暮らしサービスとエネルギーをつなぐ提案

法人・EMS⁽¹⁾を軸としたエネルギーと脱炭素ソリューション（お客さまのScope1～3削減支援）の一体提供

成長加速

新たな事業の創出

- 投資効率を重視しつつ、蓄電所等への資源配分を強化し、新たな収益基盤の構築と持続的な事業拡大を推進

既存事業とのシナジー

- 銀行サービスによるGX ZEH⁽²⁾住宅の販売強化等、新たな事業と既存事業とのシナジー創出

注記: (1) 当社開発のエネルギーマネジメントシステム「SenaSon」

(2) 従来のZEH (Net Zero Energy House: 年間の一次エネルギー消費量を正味ゼロとすることを目指した住宅)をさらに進化させた次世代の省エネ住宅基準。断熱性能や設備要件を高め、再エネの自家消費を促進する



- 将来にわたり安全・安定供給を確保するため、高経年化設備の計画的な更新と適切なメンテナンスを着実に実施する
- 設備更新の機会を捉え、再エネ導入拡大や電力需要増加も見据えた、電力ネットワークの次世代化を推進する

高経年化設備 対応

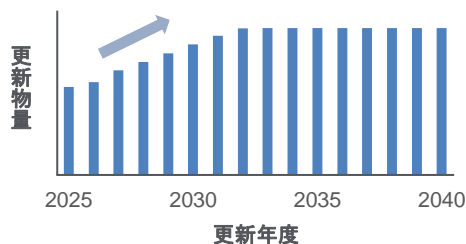
安全・安定 供給

電力ネットワーク 次世代化

- デジタル技術やロボット等の先進技術の活用による、設備状態の精緻な把握と設備保全・工事の高度化・生産性向上
- 安定供給に必要なサプライチェーンの維持・強化

(例)コンクリート電柱の中長期更新計画

- 高度経済成長期に建設した設備の高経年化が進行
- 施工力確保と生産性向上を図りながら、更新を推進



- 多様な環境変化に対応するための、需給・系統制御技術の高度化および送配電網の整備強化
- デジタルツールや新技術の活用による事故原因の特定早期化および復旧迅速化

向こう3年間の取組み



高経年化設備対応

- 巡視・点検結果等を活用した技術的知見の蓄積およびその知見を反映したアセットマネジメントの高度化
- 工事会社と一体となったカイゼン・DX等による生産性向上、業界PR・作業環境の改善による人財確保



電力ネットワーク次世代化

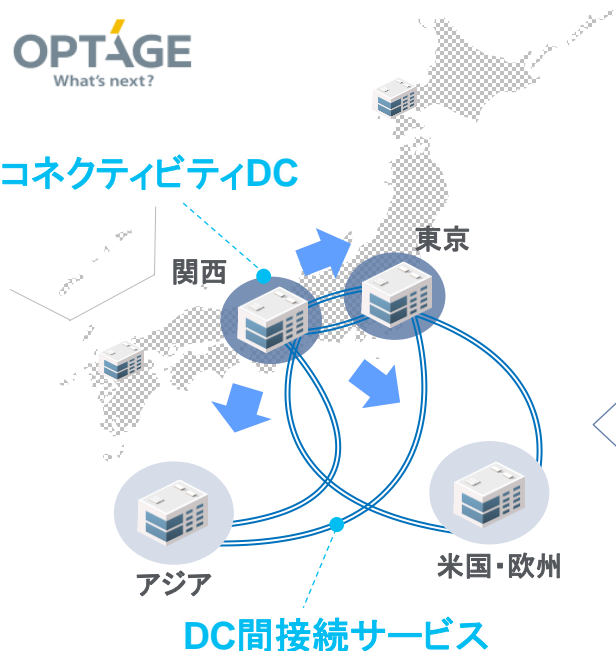
- 系統混雑への対応(系統混雑処理システムの運開)
- センサーや遠隔監視機能等を有する次世代機器の導入(第2世代スマートメーターの導入等)



- AI・クラウド利用の進展等による通信需要の拡大に対して、関西を起点に大規模データ流通ネットワークを国内外へ展開し、AI時代の社会を支える強靱なデジタルインフラを構築する

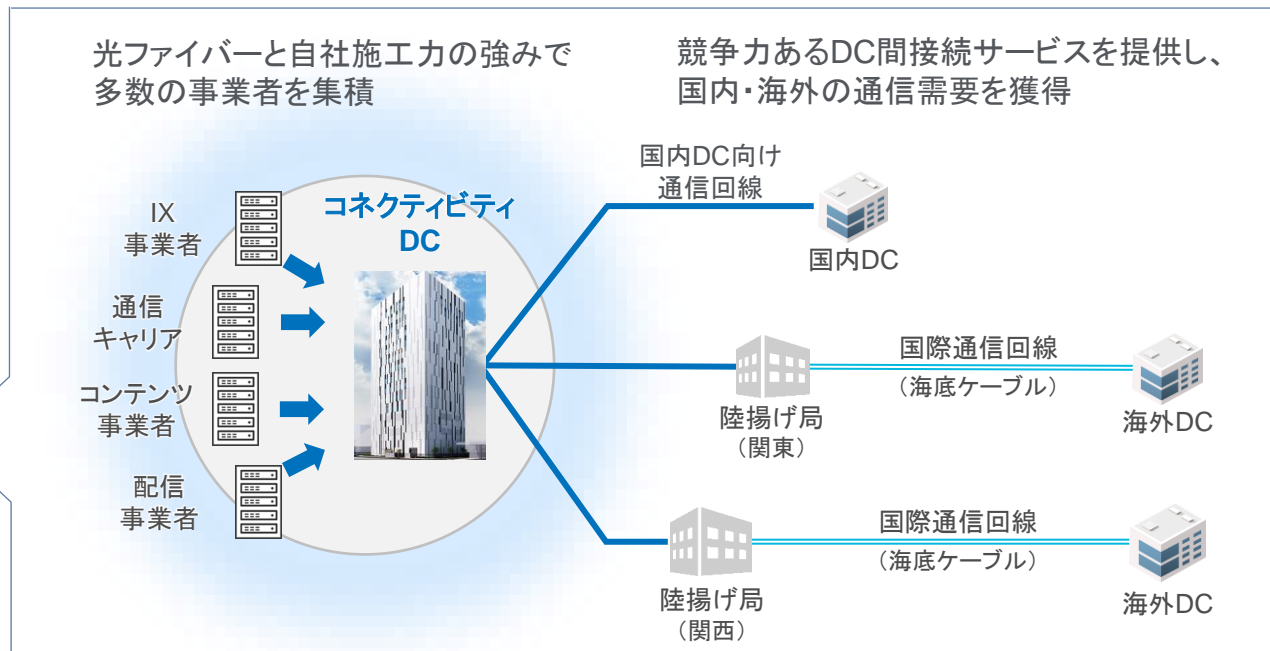
OPTAGE
What's next?

コネクティビティDC



光ファイバーと自社施工力の強みで
多数の事業者を集積

競争力あるDC間接続サービスを提供し、
国内・海外の通信需要を獲得



向こう3年間の取組み

DCおよびDC間ネットワークの主要プレーヤーに成長する1stステップとして、コネクティビティDCを拡張、国内外とのDC間接続サービスを開始



コネクティビティDC

- 第1コネクティビティDC(曾根崎DC、2026.1運開済)へ主要なクラウド・ネットワーク事業者を誘致し、競争力を向上
- 第2コネクティビティDCの開発を推進

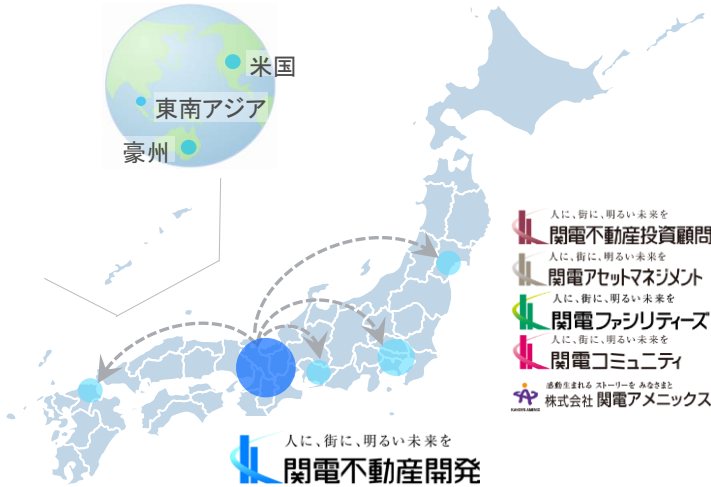


DC間接続

- 東京～シンガポール間の国際DC間接続サービスを開始(2028年度予定)
- 東京～大阪間等、主要都市向けのDC間接続サービスを拡大



- 関西を起点に国内外での開発を加速し、パートナーとの共創によりフラッグシップとなる地域・面開発を推進することで、産業と人々の暮らし、地域の営みを支える
- 賃貸型資産等の継続精査により、回転対象資産の割合を拡大し、資本効率の向上を図る



人に、街に、明るい未来を
関電不動産開発

事業基盤を有する関西を中心に
 首都圏・主要都市・海外で事業展開

難波千日前地点再開発



大阪の一大ターミナルであるなんばで
 複合ランドマークの開発にチャレンジ

シエリアタワー南麻布



首都圏で初となる
 タワーマンションの開発

米国サンディエゴ州立大学 学生向け賃貸住宅



海外での不動産開発に
 日系企業幹事として参画

向こう3年間の取組み

CIELIA 分譲住宅事業
 賃貸投資開発事業

海外事業

- 関西活性化に資する街づくりの推進
 (難波千日前・中之島再開発、周辺都市のスマートタウン開発等)
- 首都圏をはじめとする、主要都市での不動産取得・開発の強化
- グループ事業との連携強化による、高成長領域における
 取組み拡大(HSDC、蓄電所等)

- エリア(米国、豪州、東南アジア)、アセットによるリスク
 分散と短期の資産回転の取組み強化



- お客さまや社会のニーズに応える将来の事業を探索・育成し、新たな収益と成長の柱を創出するプロセスを経営に実装する
- 事業化段階にある水素事業やHSDCを、次の収益と成長の柱にすべく、資源を配分、拡大する

価値創造プロセス

掘り起こし 『未来調査』

- 未来指向で幅広く調査し備えるべき「機会」「脅威」を抽出

先回りして備え 『市場機会探索』

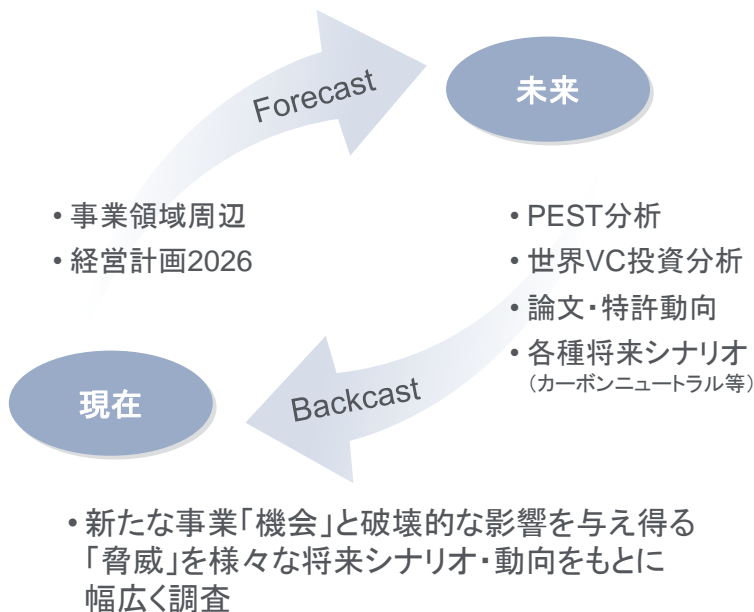
- 将来性ある事業領域での探索と実証を通じた検証・学習

事業化

- 既存事業の進化や新たな収益と成長の柱へ

向「13年間の取組み

Forecast・Backcastでの幅広い調査



次世代エネルギー

- 技術革新、競争環境変化等の破壊的要因やリスクへの対応



フュージョン
エネルギー



次世代
地熱発電



CO₂除去

新領域での事業



水素

AI・ロボティクス

- 高成長、グループ事業とのシナジー、社内DX知見活用等の事業機会



AIアプリケーション



ロボティクス



HSDC

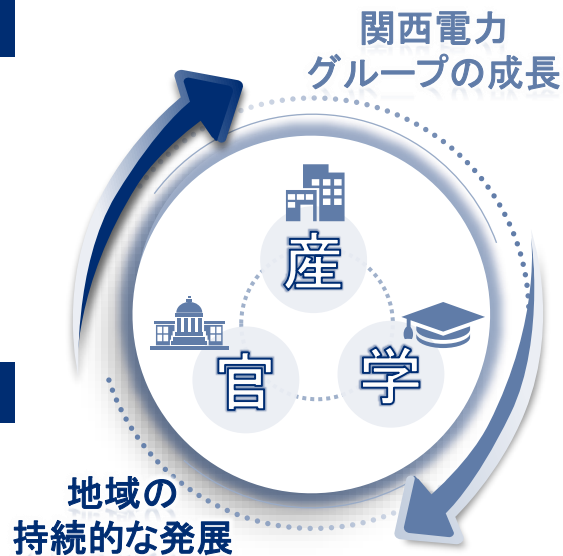
- 国は、GXを起点に官民投資と地域産業の変革を進め、地方創生と経済成長を一体的に実現していく方針
- 私たちは、この潮流を地域・産業との共創による成長機会と捉え、地域に向き合い、産・官・学の多様なパートナーと連携し、地域のポテンシャルと自らの強みを活かして事業を展開し、私たちが活動する地域とともに成長する

国の取組み(方向性)

- 地域特性を活かした高付加価値産業の育成
- GXを起点とする産業構造の高度化
- 脱炭素電源等を核とした新産業集積の創出

地域のポテンシャル

- 地域が培ってきた特長を活かした成長



関西電力グループの強み・ノウハウ



事業基盤・技術力

- 豊富な脱炭素電源(原子力、水力等)
- 設備運用・開発の高い技術力とエネルギーマネジメントノウハウ
- 不動産事業を通じた地域開発力



事業創出力

- 多様なソリューション
- グループ各社のサービス
- 人財・DX・イノベーション



地域との連携基盤

- 自治体・地域との対話の積み重ね
- 産・官・学のネットワーク

向こう3年間の取組み



地域のGX推進に貢献

- 産業クラスターの創出
- デジタルインフラ整備の推進に向けた取組み



スマートシェアリングタウン

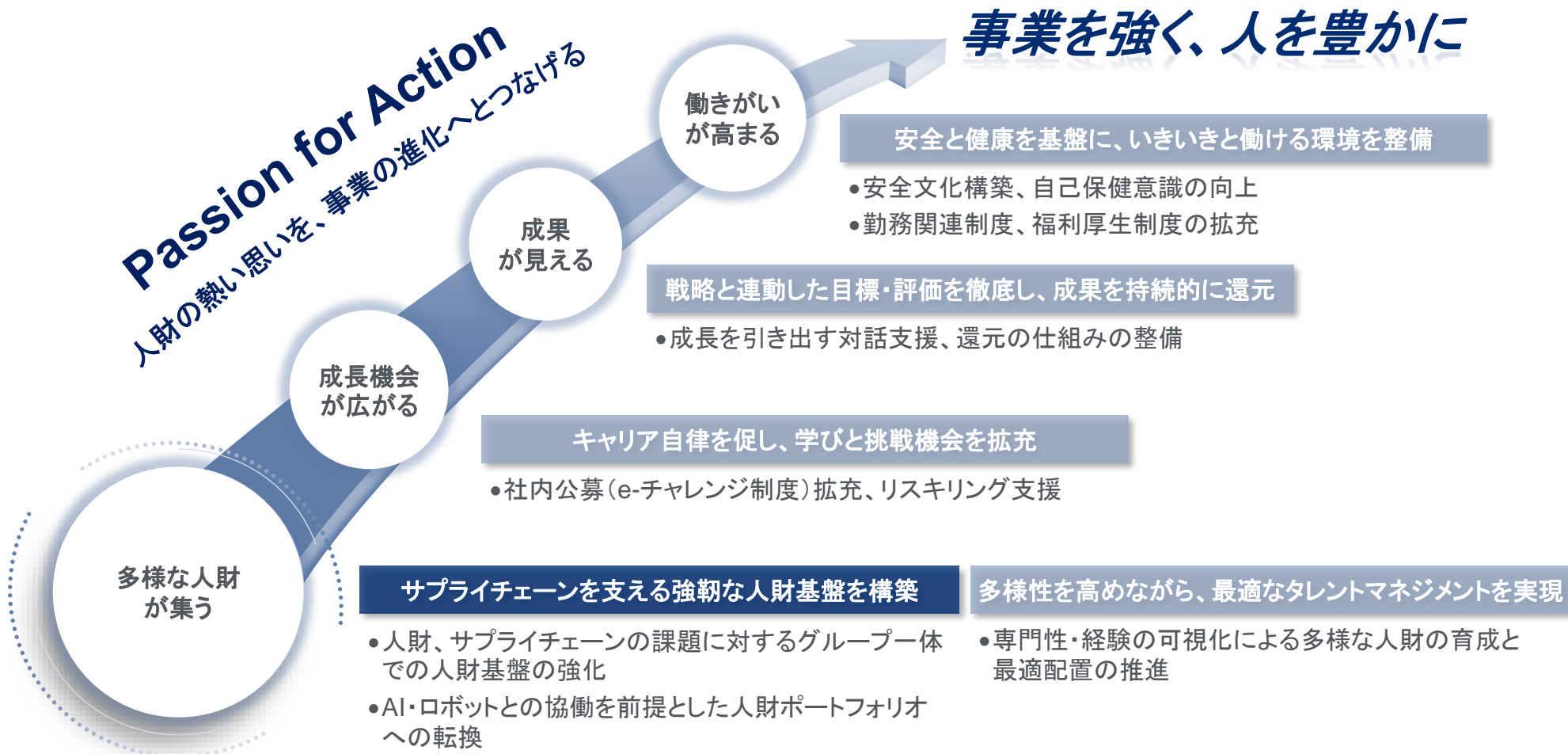
- まちづくり×エネルギー×モビリティ



地域交通の利便性向上

- 先進技術を活用するEVカーシェアやEV充電システムにおけるモビリティサービスの実証

- 経営理念への共感のもとに集う多様な人財の熱い思い(Passion)を挑戦する行動力(Action)に変え、その成長の積み重ねを、事業の進化へとつなげる
- 向こう3年間は、4つの重点テーマで人的資本への投資を継続し、「事業を強く、人を豊かに」する
- AIが人とともに事業を支える時は既に到来していると認識し、人財、サプライチェーンの確保、AI・ロボットとの協働を前提とした人財ポートフォリオと業務の再設計を具体的な形で進める



- AIの利活用を前提とした業務の再構築により、新たな事業・サービスの創出や生産性向上を実現する
- 人とAIの協働により、人は安全・安定供給や、新たなソリューションの提供をはじめとする高付加価値業務に一層注力する
- 向こう3年間は、DX・AIの実装を組織一体となって加速する

向こう3年間の取組み

AIを前提とした 業務の再構築



燃料調達・電力需給・取引

- AIでアセット運用と電力・燃料取引を高度化



発電

- 人×AI×ロボットでより安全・効率的な発電所運営へ



小売・ソリューション

- AI活用による顧客体験の向上、サービス創出

AIエージェントと創る 新たな働き方



経営判断

- AIで経営判断プロセスを高度化、リスク評価や意思決定の質とスピードを向上



オフィス業務

- 各業務のAIエージェント化により生産性向上を実現、高付加価値業務に集中

DX基盤



DX人財

- DX人財6,000人、高度DX人財70人を目指す



データマネジメント

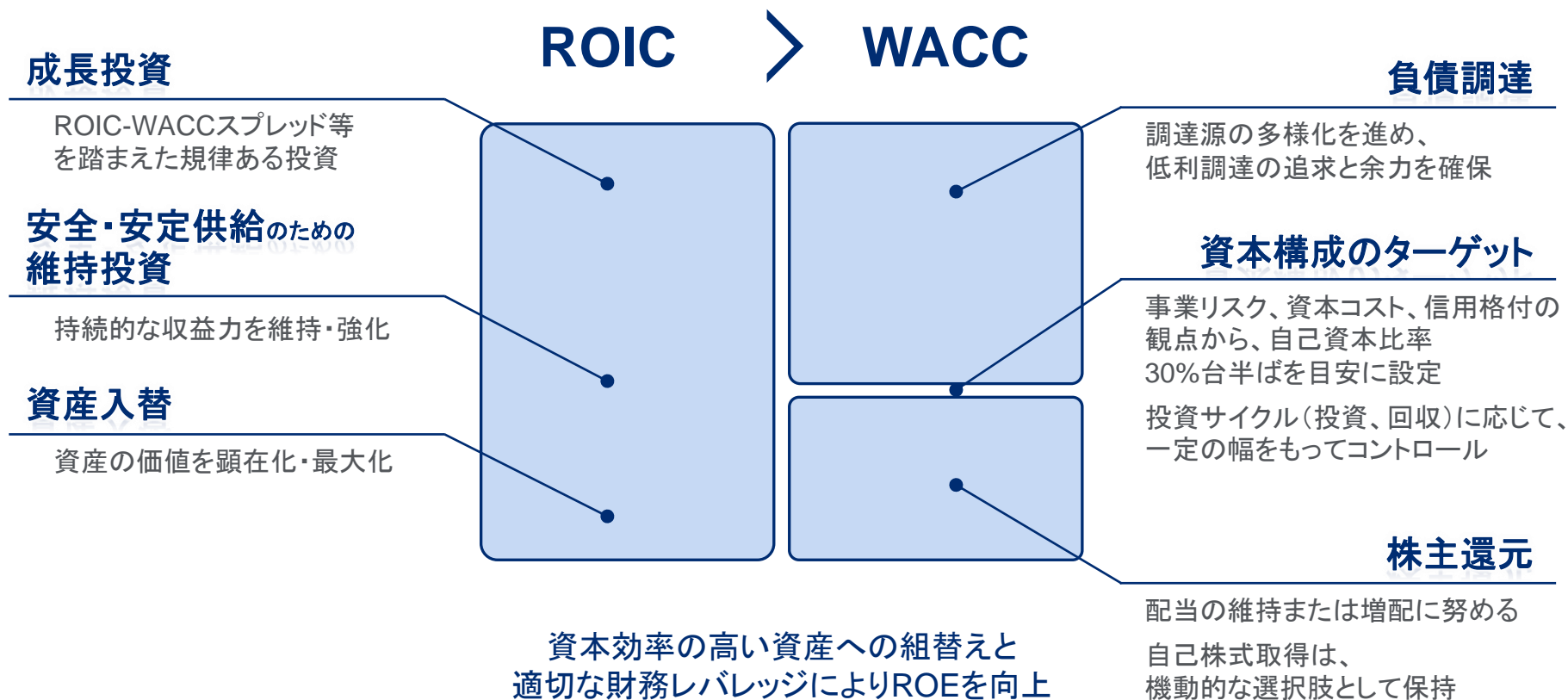
- 強みの源泉となる社内データを高精度・高鮮度で即活用可能に



ガバナンス・情報セキュリティ

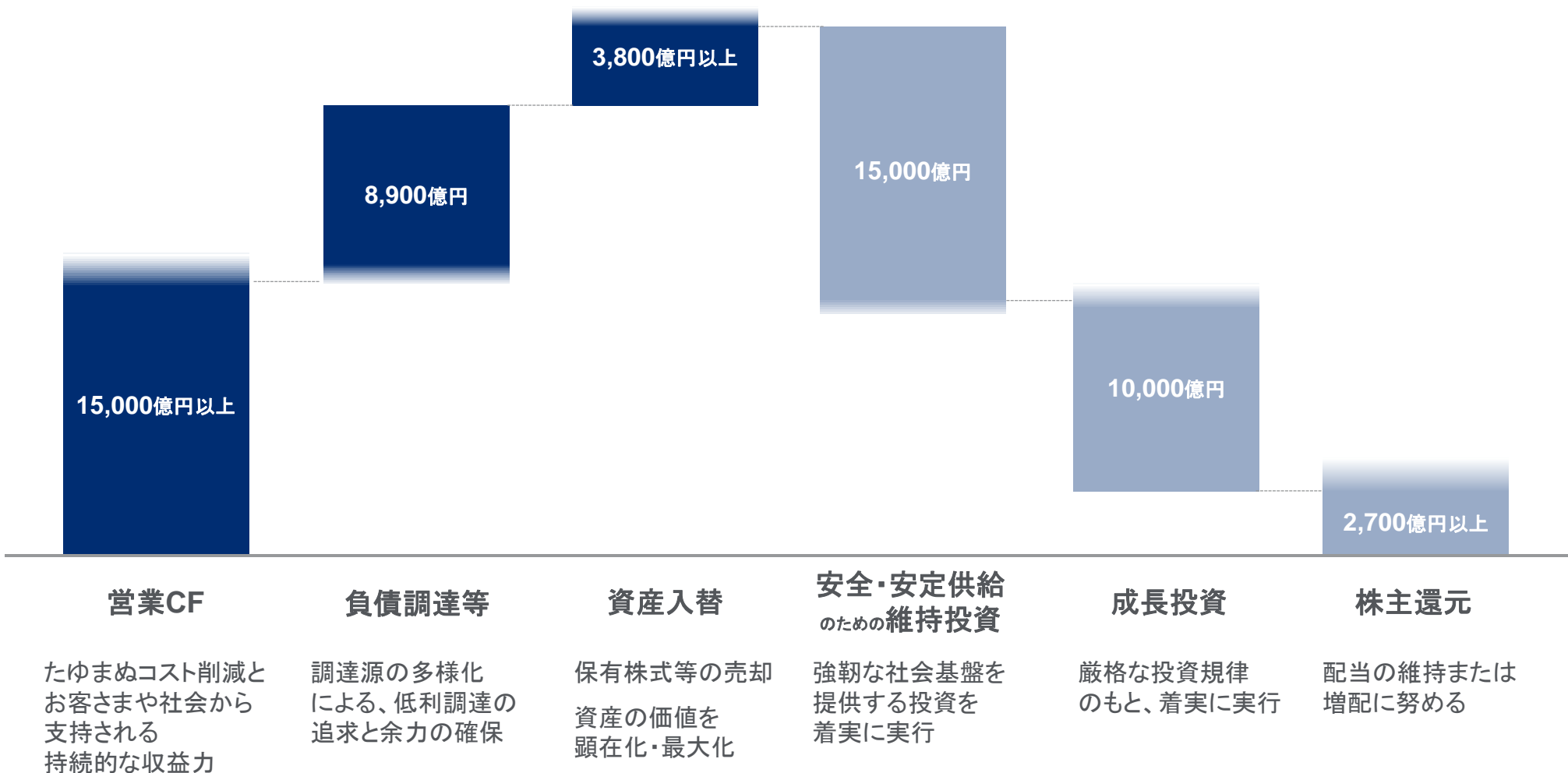
- DX・AIの加速を支える信頼性強化の統制基盤を構築

- 資産: より資本効率の高い、筋肉質で、強靱な事業体へ転換する
- 負債・資本: 盤石な資本構成を維持しつつ、調達源の多様化を進めることで、低利調達を追求し、負債余力を確保する
- バランスシートマネジメントにより、ROIC-WACCスプレッドの最大化を図る



キャピタルアロケーション(26-28年度累計)

- キャッシュイン : 営業CFのUpsideを追求するとともに、資産入替でキャッシュを創出する
- キャッシュアウト: 将来を見据えた規律ある投資を実行するとともに、配当の維持または増配に努める



- 将来を見据えた規律ある投資を実行するため、市場環境を見極めながら、資産入替を実施する

5,500億円以上

不動産事業における
資産回転

分譲住宅事業
・
賃貸投資開発事業 等

資本効率性を高める回転型ビジネスの拡大
回転対象資産割合⁽¹⁾の一層の引上げ

向こう3年間で5,500億円以上を計画⁽²⁾

+

3,800億円以上

保有株式等
の売却

政策保有株式は、保有意義が乏しいものは売却
保有意義が認められる場合でも、対話を通じ、売却

26-28年度累計

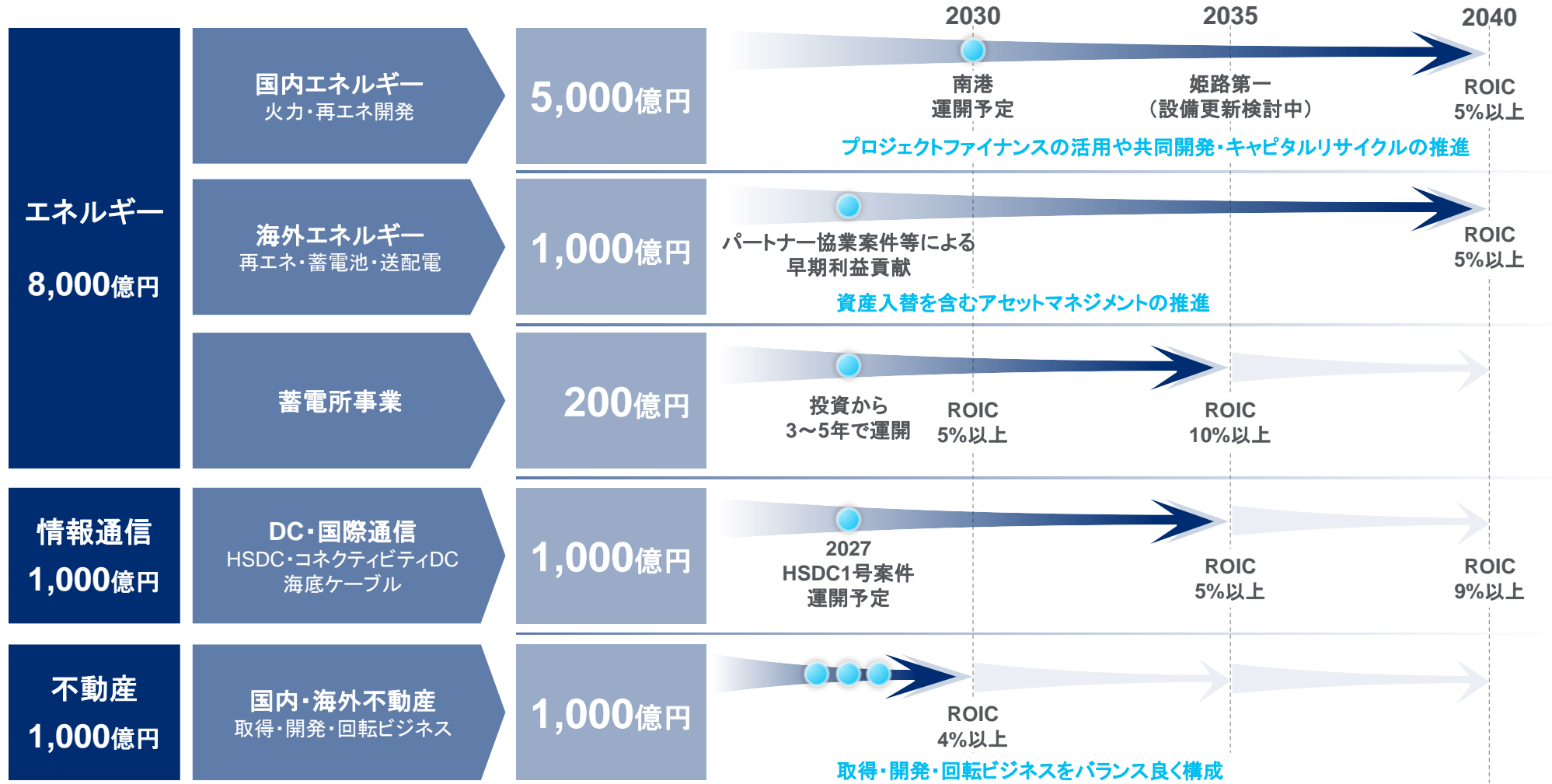
注記: (1) 現在の回転対象資産の割合は、全体の約50%
(2) 分譲住宅事業は営業CFIに、賃貸投資開発事業等は成長投資に含まれる

資本効率を重視した規律ある成長投資

- 収益性や事業リスク、事業期間等を考慮した厳格な投資規律のもと、最適なファイナンス手法を選択し、共同開発・キャピタルリサイクル等も活用することで、利益貢献の早期化と資本効率の向上を実現する

26-28年度における成長投資(累計1.0兆円)

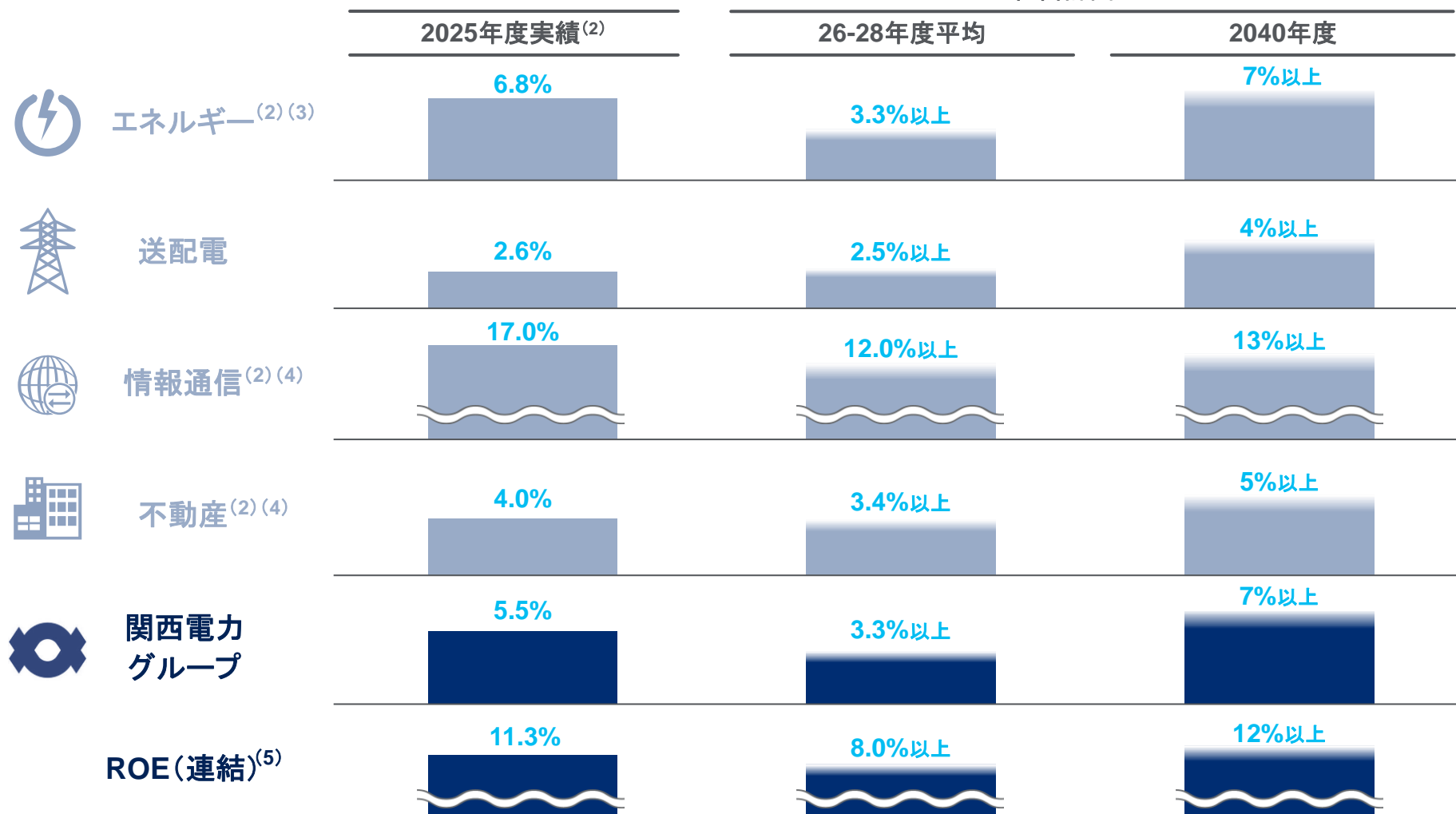
成長投資の投資効果イメージ⁽¹⁾



注記: (1) 26-28年度における成長投資の投資効果イメージを示すものであり、各事業全体の資本効率を示すものではない

- 26-28年度は、インフレ・金利上昇等のマクロ要因もあり、エネルギーを中心にROIC⁽¹⁾は低下するが、2040年度に向けて、各事業の収益性向上および成長投資のリターン実現により、ROICを上げる

経営計画2026



注記: (1) ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均) (投下資本は新リース会計基準適用の影響を含まない)

(2) 「エネルギー事業」に区分していたHSDC事業について「情報通信事業」に区分を変更。「生活・ビジネスソリューション事業」を「不動産事業」に名称変更し、「生活・ビジネスソリューション事業」に区分していたビジネスソリューション事業について「エネルギー事業」に区分を変更。セグメント区分の見直しに伴い、2025年度実績は、簡便的に組み替えて参考値として表示している

(3) 期ずれ影響のある項目については、期ずれ調整後の数値を記載している

(4) セグメント間調整後の数値であり、事業別の財務計画とは一致しない場合がある

(5) ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首・期末平均)

財務目標⁽¹⁾⁽²⁾ (26-28年度平均)



資本効率

ROIC⁽³⁾

3.3%以上

ROE⁽⁴⁾

8.0%以上



資本構成

Net Debt/EBITDA⁽⁵⁾

5倍程度

自己資本比率

30%台半ば



収益性

EBITDA⁽⁶⁾

8,000億円以上

純利益⁽⁷⁾

2,700億円以上

(参考)セグメント別経常利益⁽²⁾⁽⁸⁾ (26-28年度平均)



エネルギー
(参考:関西電力)

1,350億円
(600億円)



送配電

550億円



情報通信

450億円



不動産

350億円



(合計)
関西電力グループ

2,700億円

注記: (1) 各年度ともに原子力利用率:70%程度、全日本原油CIF価格:70\$/b程度、為替レート(インターバンク):155円程度を前提に算定

なお、これらの水準は2026.2以降の中東情勢の変化を反映していない

(2) 期ずれ調整後

(3) ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均) (投下資本は新リース会計基準適用の影響を含まない)

(4) ROE = 親会社株主に帰属する当期純利益 ÷ 自己資本(期首・期末平均)

(5) Net Debt/EBITDA = (有利子負債残高 - 現金及び預金) ÷ EBITDA (有利子負債残高は新リース会計基準適用の影響を含まない)

(6) EBITDA = 経常利益 + 支払利息 + 減価償却費 + 核燃料減損額 + のれん償却額

(7) 純利益は親会社株主に帰属する当期純利益

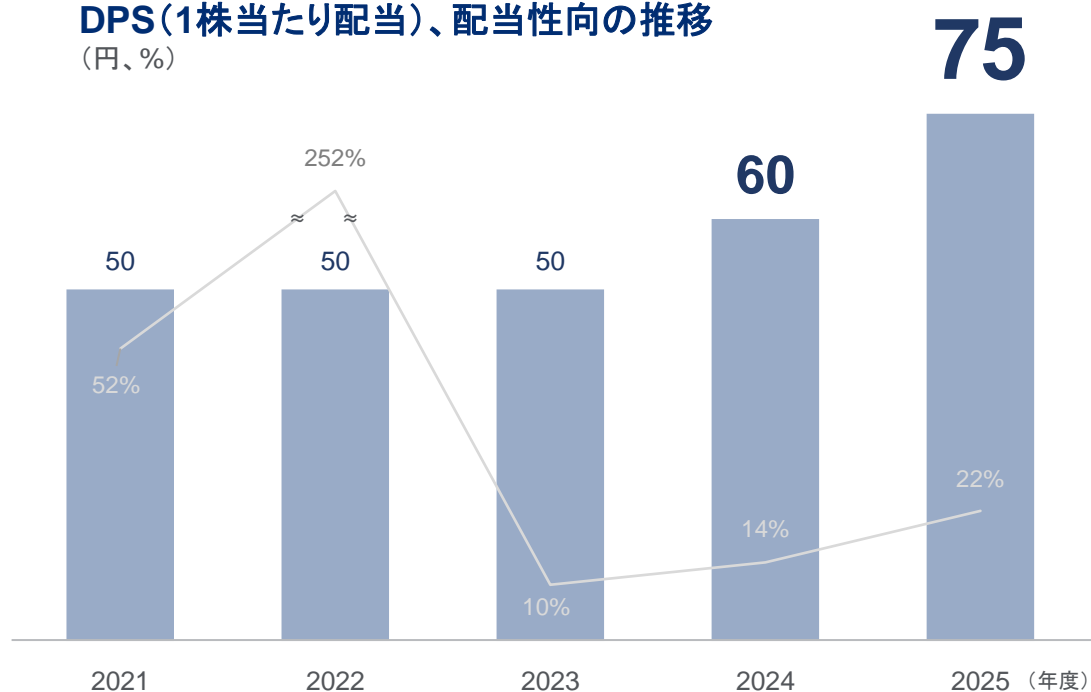
(8) 経常利益は連結子会社および持分法適用会社からの受取配当金を除く

株主還元方針

当社は、財務の健全性を確保しつつ、関西電力グループとして企業価値を高め、株主の皆さまに経営の成果を適切に配分します

連結配当性向25～35%を目安に、配当の維持または増配に努めます

DPS(1株当たり配当)、配当性向の推移
(円、%)



向こう3年間の株主還元

26-28年度累計

2,700億円以上










連結配当性向25～35%目安

配当の維持または増配に努める

自己株式取得は、資本構成および市場環境等を踏まえて機動的な選択肢として保持する

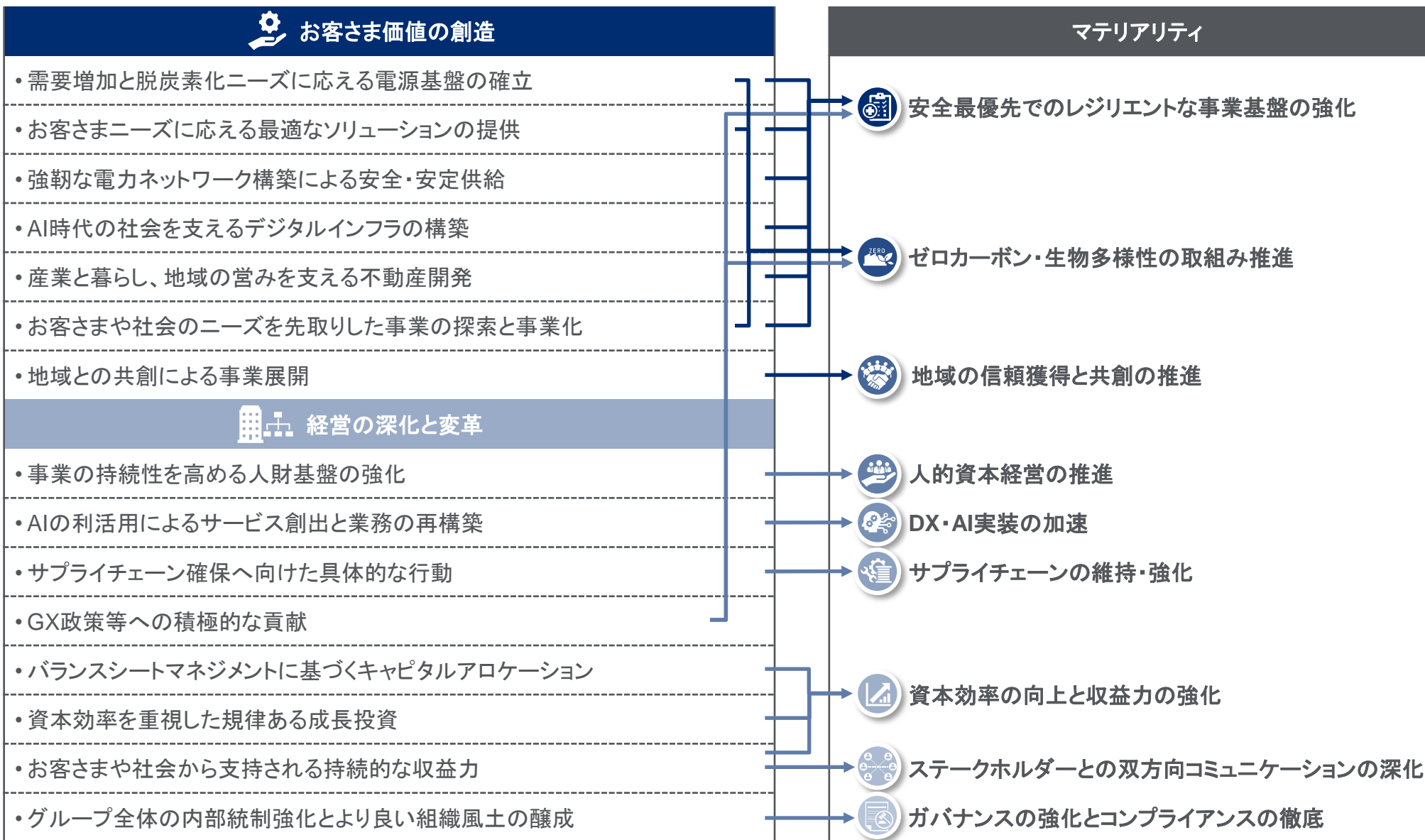
マテリアリティ

- 経営計画策定に伴いマテリアリティの一部を見直す
- 持続的な成長を遂げるとともに、グローバルな社会課題の解決を通じて、社会の持続的な発展に貢献する

 安全最優先でのレジリエントな事業基盤の強化	E	S	G
 ゼロカーボン・生物多様性の取組み推進	E	S	G
 地域の信頼獲得と共創の推進	E	S	G
 人的資本経営の推進	E	S	G
 DX・AI実装の加速	E	S	G
 サプライチェーンの維持・強化	E	S	G
 資本効率の向上と収益力の強化	E	S	G
 ステークホルダーとの双方向コミュニケーションの深化	E	S	G
 ガバナンスの強化とコンプライアンスの徹底	E	S	G

「向こう3年間の取組み方針」とマテリアリティ

- 「向こう3年間の取組み方針」とマテリアリティの関連は以下の通り



I. 中期経営計画(2021-2025)の振り返り

- KX : Kanden Transformation
- 財務目標

II. 2040年の目指す姿

- 事業環境の認識
- 関西電力グループの強み
- 2040年の目指す姿
- 目指す姿を実現するための投資

III. 向こう3年間(2026-2028)の計画

- 向こう3年間(26-28年)の取組み方針
 - お客さま価値の創造
 - 経営の深化と変革
- 財務目標
- 株主還元方針
- マテリアリティ

IV. 参考

挑戦する当社グループのDNA

関西電力グループ経営理念

存在意義
Purpose

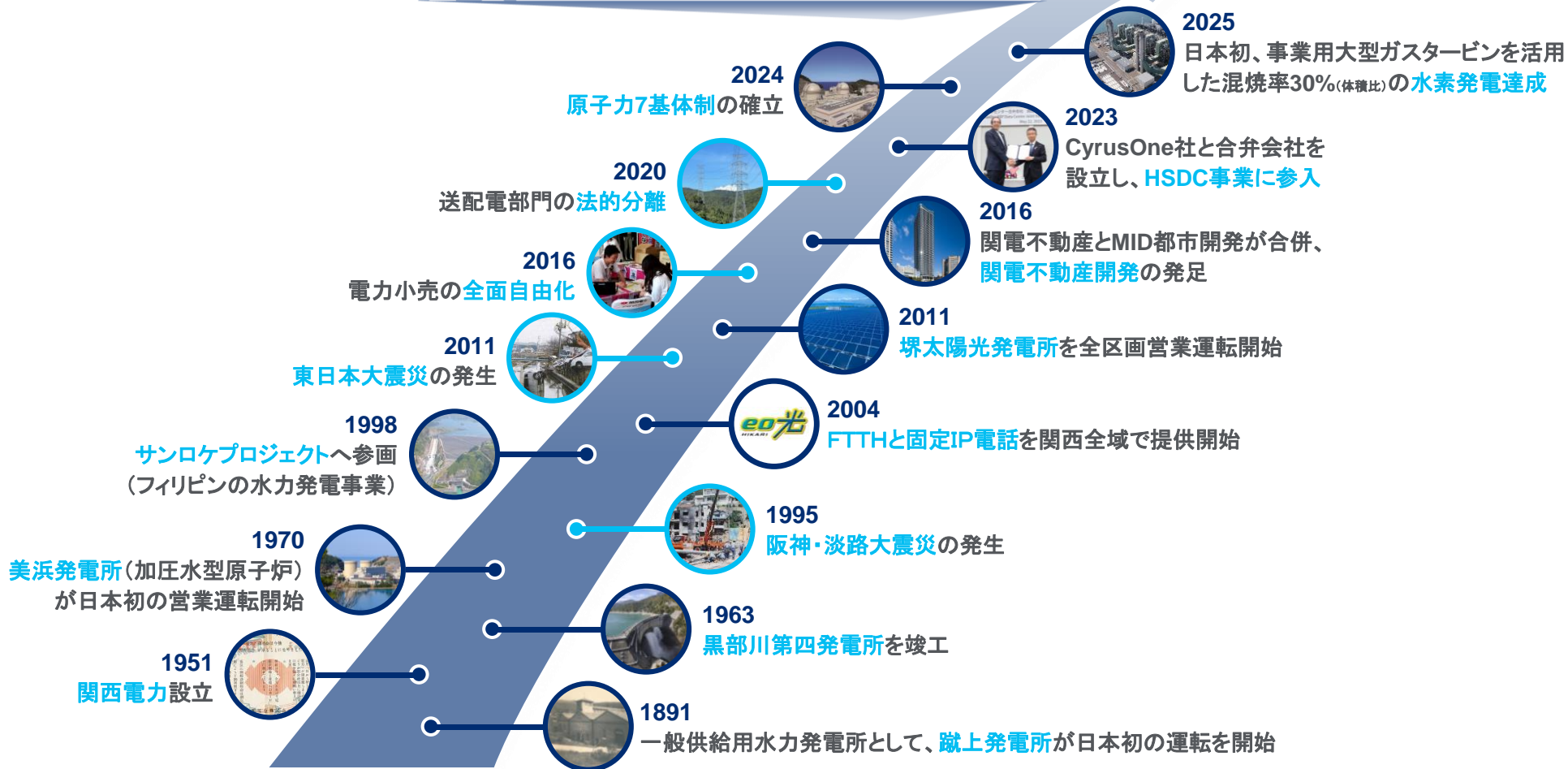
「あたりまえ」を守り、創る
Serving and Shaping the Vital Platform for a Sustainable Society

大切にしている価値観
Values

公正 × 誠実 × 共感 × 挑戦
Fairness Integrity Inclusion Innovation

私たちは、安全を守り抜くことを前提に、「公正」「誠実」「共感」「挑戦」を大切に行動します
With dedication to safety and security, we will act upon the values of Fairness, Integrity, Inclusion and Innovation

KX Kanden Transformation toward 2040



エネルギー事業の戦略(発電)

2040年の
目指す姿

発電事業のリーディングカンパニーとして、需要増加と脱炭素化に応える電源基盤を確立し、日本の安定供給を支える「使命」を果たしつつ、産業とともに「成長」を遂げている

目指す姿に向けた事業戦略

事業環境

- 電化やDX・AI進展に伴う電力需要の増加見通し、既存電源の高経年化対応も含めて日本全体で相当規模の電源投資継続の必要性
- 設備の高経年化、労働力不足の深刻化や部材の長納期化
- GX政策等、社会全体の脱炭素電気ニーズの高まり、電力・燃料市場のボラティリティ拡大

強み

- 電源開発・運営を一貫して担い、安定供給を支えてきた高い技術力
- 黒四建設以来、先進的な取組みに挑んできたチャレンジスピリッツ
- レジリエントな電源ポートフォリオと、国内No.1のゼロカーボン発電能力

戦略

- パートナー協業や資本効率向上を通じて、全国適地で電源開発を加速
- 高経年化設備の適切な維持や運転・保守の高度化を推進し、安定供給の持続性を確保
- 脱炭素電源の価値提供モデル確立やバリューチェーン全体の最適化を推進し、価値創出による収益性向上を実現

向こう3年間の具体施策

<ゼロカーボン電源への積極投資>

- 美浜後継機設置に向けた調査・技術開発、全国適地での再エネ開発やLNG火力開発・リプレースの推進
- キャピタルリサイクル⁽¹⁾等の活用、多様なパートナーとの連携強化

<安定供給の持続性確保>

- サプライチェーン基盤強化
- 安全確保を大前提に、設備改修による出力・熱効率向上等
- 使用済燃料対策含む原子燃料サイクルの推進

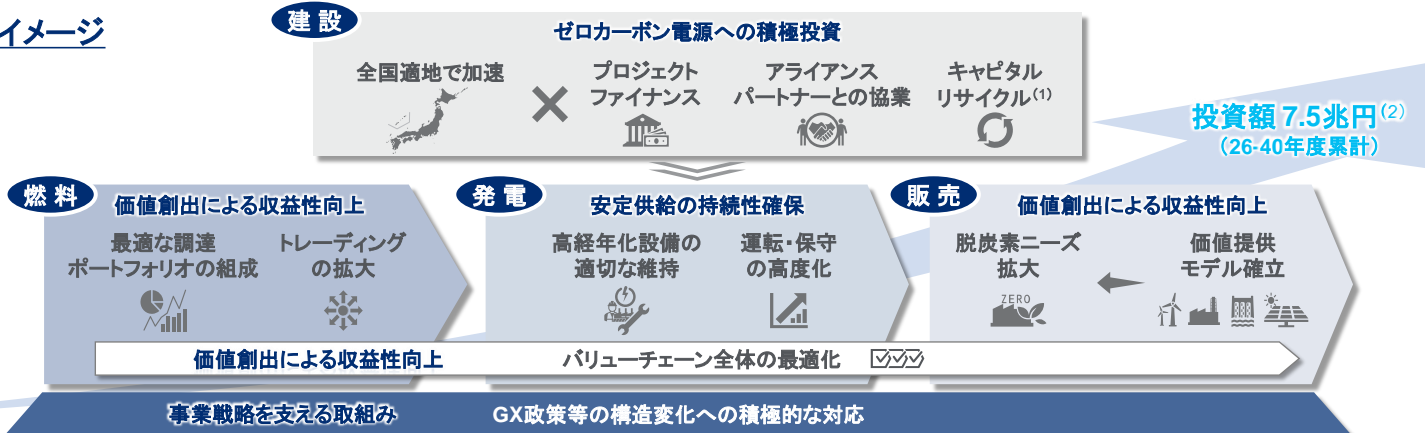
<価値創出による収益性向上>

- CPPA推進を含む脱炭素電気価値の提供手法多様化
- 保有アセットの最適運用および電力・燃料トレーディングによる収益性向上

<事業戦略を支える取組み>

- GX政策等の構造変化への積極的な対応

事業戦略イメージ



2040年の
目指す姿

注記: (1) 事業資産について、持分売却等により投下資本を早期回収・再投資し、資本効率を高める手法
(2) 既存設備の維持投資含む

エネルギー事業の戦略(小売・ソリューション)

2040年の
目指す姿

関西エリア内に留まらず、全国・海外のお客さまから
長期的に選ばれるサービスプロバイダーとなる

目指す姿に向けた事業戦略

事業
環境

- DC新設や電化の進展により、電力需要は中長期的に拡大
- 自由化により選択肢が拡大するなか、価格・安定性への期待が一層向上
- 分散型リソースの拡大に伴い、脱炭素等のお客さまニーズが高度化

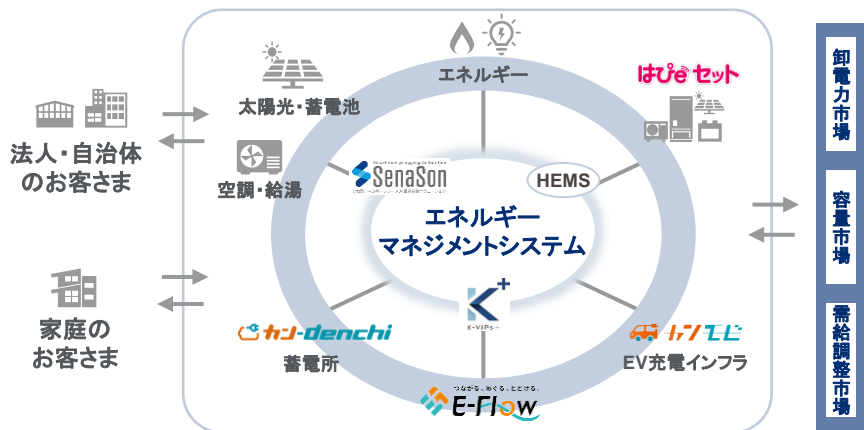
強み

- 関西エリアを中心とした顧客基盤
- 多様なソリューションサービス(ユーティリティサービス、太陽光DER等)

戦略

- エネルギー(電気・ガス)とソリューションサービスの一体提供を通じ、ゼロカーボン社会の実現に向けたお客さまの課題解決に貢献する
- エネルギー事業とのシナジーや市場環境等の変化を踏まえ、競争力のあるソリューションサービスのポートフォリオを構築する

エネルギーとソリューションの一体提供



向こう3年間の具体施策

- 蓄電所事業をはじめとするエネルギー周辺の新領域への事業拡大
- 機器制御を含むエネルギーマネジメントサービスを軸に、エネルギー販売と分散型リソースサービスの一体提供を推進
- 全国や海外(タイ・ベトナム・インドネシア)のお客さまへのサービス提供
- 工業炉等のガス設備に対するソリューション提供(省ガス改修、重油等からのガス転換、電気転換)
- 各ソリューションサービスの特性・規模に応じたプロジェクトファイナンス等の活用による、資本効率の向上

蓄電所事業

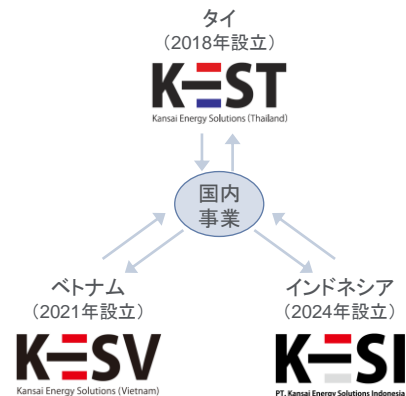
- 国内トップランナーを目指す(2030年代早期に約100万kWの運用)



紀の川蓄電所
(2024年運用)

海外ソリューション

- 海外工場の脱炭素・コスト削減を関電品質でフルサポート



エネルギー事業の戦略(海外エネルギー)

2040年の
目指す姿

海外におけるEX(エネルギー・トランスフォーメーション)の主要プレイヤーへと成長する

目指す姿に向けた事業戦略

事業
環境

- グローバルな電力需要増加トレンド等により、事業機会が継続的に存在
- 引き続きゼロカーボン中心であるが、紛争等の地政学リスクの増加や実利志向による一時的な化石燃料回帰等の傾向

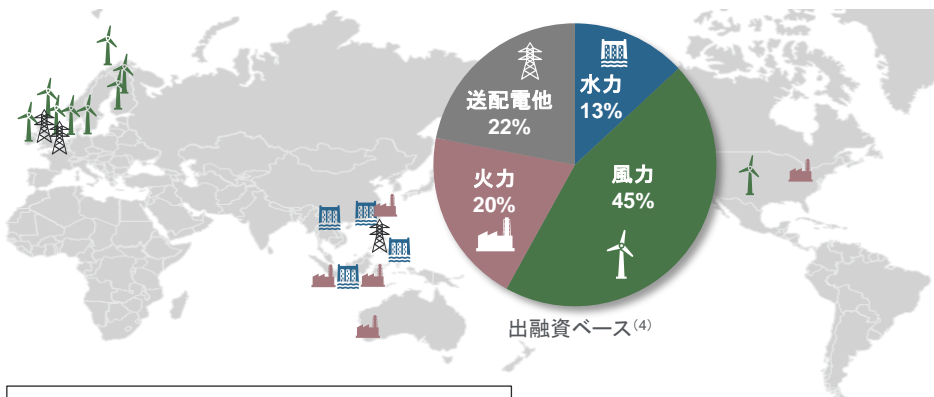
強み

- これまで構築してきた海外事業ポートフォリオによる収益基盤
- 国内での発電や送配電事業等で培った経験・知見

戦略

- 当該地域での経験が豊富なパートナーを確保し、リスク分散を念頭に投資効率を踏まえた戦略的な投資を行う
- 国家レベルのエネルギー投資の仕組み作りから参画することで、中長期的な収益貢献とトップランナーのプレゼンスを確立する

海外事業のポートフォリオ



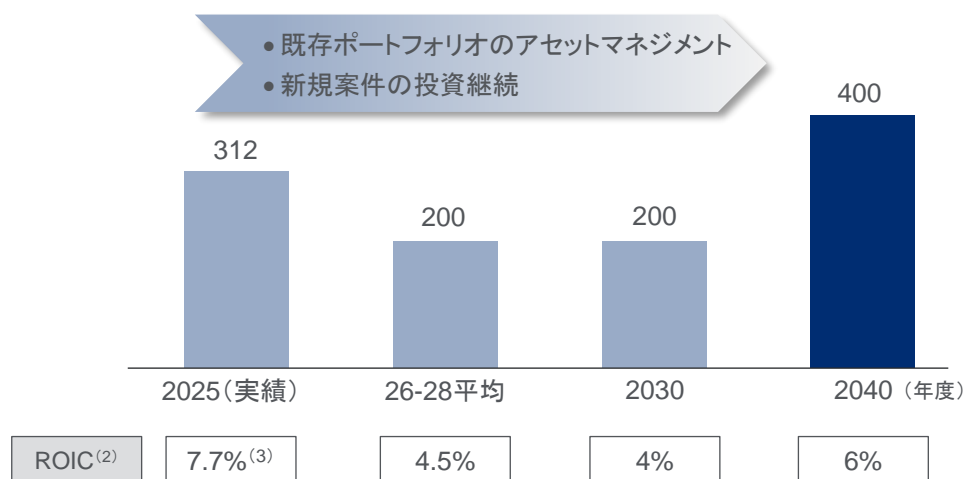
- 11カ国、21プロジェクトに参画中⁽⁴⁾
- 出資割合分の発電容量は約242万kW

向こう3年間の具体施策

- 戦略的な資産入替を含む既存ポートフォリオの資産マネジメント推進による、事業利益の着実な向上・安定化
- 2040年の事業利益目標達成に向けた、ポートフォリオの拡大を目指す着実な新規案件投資
 - 海外拠点や投資先事業会社等における活動を通じた、経験豊富なパートナーとの関係構築
 - G to Gの枠組みを活用した、官民連携による国際連系線等の案件開発

財務計画

事業利益(億円)⁽¹⁾



ROIC⁽²⁾

7.7%⁽³⁾

4.5%

4%

6%

注記: (1) 事業利益 = 経常利益 + 支払利息
 (2) ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均)
 (3) 売却益や一時的な為替影響を含む
 (4) 2026.3時点

送配電事業の戦略

2040年の
目指す姿

託送事業を進化・革新し、エネルギー全体を支える存在として、
お客さまや社会に新たな価値を提供する“エネルギープラットフォーマー”へと進化する

目指す姿に向けた事業戦略

事業
環境

- 需要や再エネの拡大に対応できる、電力ネットワークの整備が必要
- 高経年化の進展により、設備投資が増加していくなかで、対応する施工力の確保が必要

強み

- 安定供給を支える電力ネットワーク
- 電力ネットワークの建設・運用・保守を一体的に担う技術力

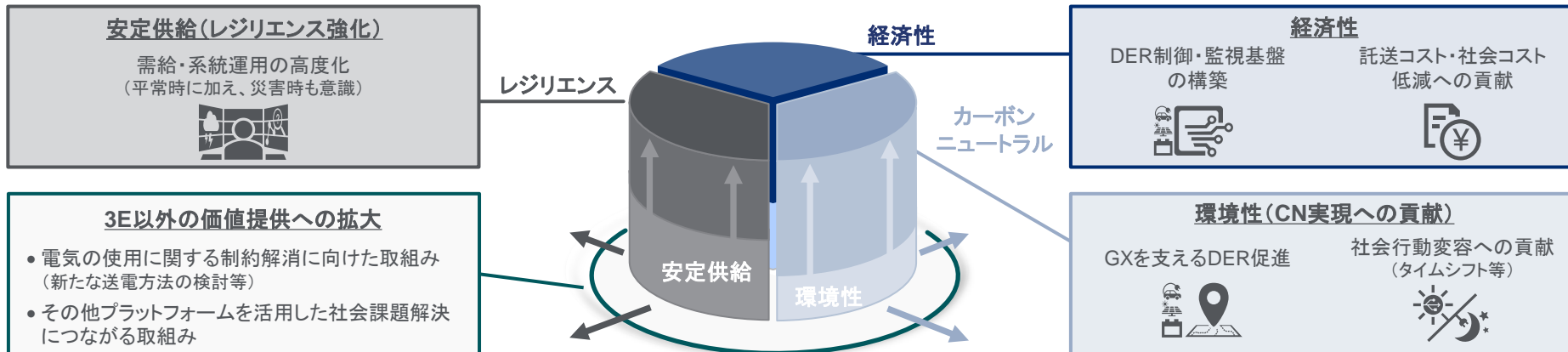
戦略

- 設備の高経年化の進展、再エネやDC需要の増加を見据えた設備投資等を行い、社会の持続的な発展に貢献する
- 電力ネットワークの次世代化と託送事業の進化・革新による価値拡大を進め、脱炭素化・レジリエンス強化に向けて業界をリードする
- 高経年化の進展による設備投資等に対応していくため、財務・人財面で強靱な企業体質に変革する

向こう3年間の具体施策

- 再エネや蓄電池等の導入拡大を支える需給・系統制御技術の高度化
- 高経年化設備の着実な更新や送配電網の整備強化
- 設備やデータを活かした新たな価値提供に向けて実証事業等を推進（DER活用による系統混雑緩和等）
- DX、カイゼン、技術開発等の複数の手段を組み合わせた業務変革
- サプライチェーン全体での人財確保と生産性向上

エネルギープラットフォーマーに向けた提供価値の拡大



情報通信事業の戦略(オプテージ)

2040年の 目指す姿

大規模データ流通を担うネットワークを関西から世界へ広げ、暮らしと社会を支えるデジタルインフラで
全国・海外のお客さまに選ばれるグローバルネットワークソリューションカンパニーを目指す

目指す姿に向けた事業戦略

事業環境

- AI・クラウド利用の進展等により、ネットワークインフラの需要は拡大
- 首都圏のバックアップ拠点として、関西を起点にしたDC間接続回線の整備が急務

強み

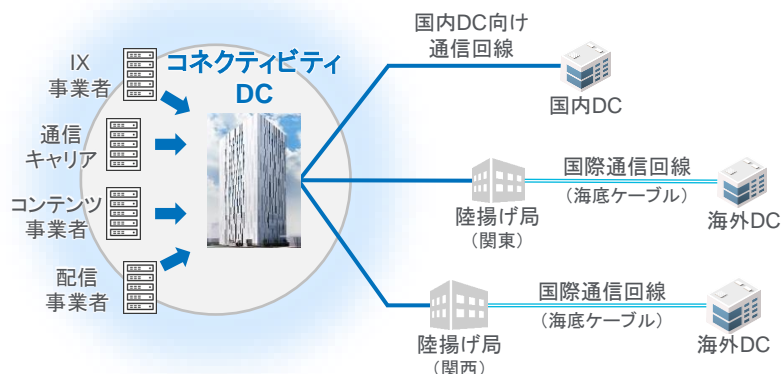
- 関西一円に保有する光ファイバー網と通信設備の構築・運用力
- 国内有数の通信トラフィック取扱量

戦略

- コネクティビティDCと国内・海外DC間接続サービスを国内外の事業者に対して一体的に提供
- 携帯電話事業者やMVNOへの新規参入事業者(キャリア)に対する通信設備提供を拡大し、Carrier's Carrier⁽¹⁾として事業を拡大

成長戦略の取組みイメージ

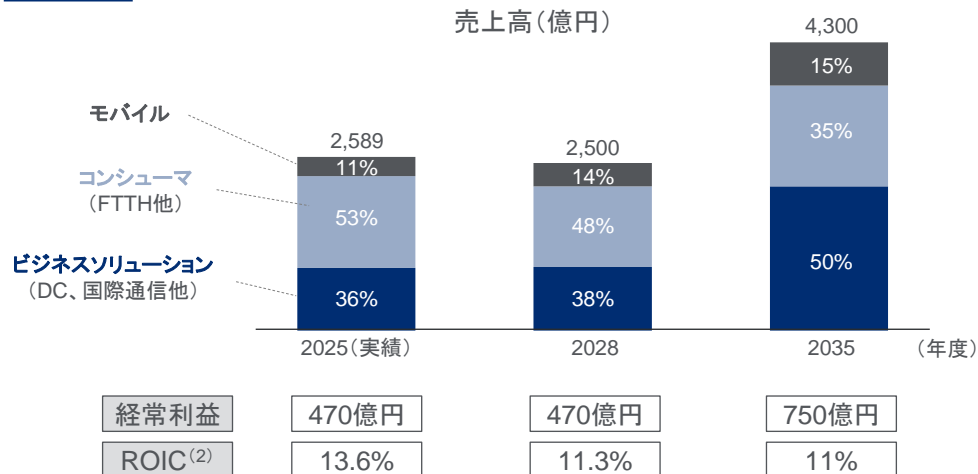
多様な事業者を集積するコネクティビティDCを核とした、
国内・海外DC間接続サービスの一体提供により事業を拡大



向こう3年間の具体施策

- 曾根崎DC(2026.1運用開始)に続く新たなDCの開発推進
- 関西-主要都市および日本-海外のDC間接続サービスの開発推進
- MNOへの通信インフラ提供・インフラシェアリングサービスの拡大
- FTTH事業における高付加価値サービスの提供拡大による持続的な収益基盤の成長
- 音声フルMVNO事業への参入ならびに異業種パートナーとの共創強化によるモバイル事業の拡大
- AIやブロックチェーン技術等を活用する新事業の創出

財務計画



注記: (1) 保有する光ファイバー網等の電気通信設備を、他の事業者に貸し出す事業者
(2) ROIC = 税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均)

不動産事業の戦略

2040年の
目指す姿

関西No.1・全国ベスト10の総合デベロッパーを目指す

目指す姿に向けた事業戦略

事業
環境

- 国内は総人口が減少するものの、中核都市では大きな変化はなく、引き続き市場の大半を首都圏が占める見込み
- 海外は人口が増加傾向にあり、今後も不動産需要は拡大

強み

- 関西電力グループの信用力・ブランド、不動産デベロッパーとしての開発力、グループサービスとのシナジー
- 資本効率性を意識した回転型ビジネスモデルの確立⁽¹⁾とインカムゲイン・マネジメントフィーの最適化による利益の最大化

戦略

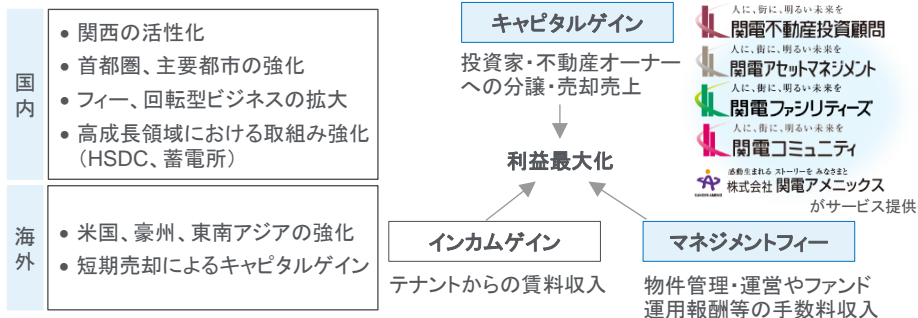
- 国内外のデベロッパーとの協業・JV深化により、フラグシップとなるような地域開発・面開発も含め、積極的な開発を進める
- 回転型ビジネス等の強化により、資本効率の更なる向上を図る

成長戦略

「インカムゲイン」「キャピタルゲイン」「マネジメントフィー」の3つの収入源を最適かつ柔軟に組み合わせ、資本効率の向上を図り、利益を最大化

施策

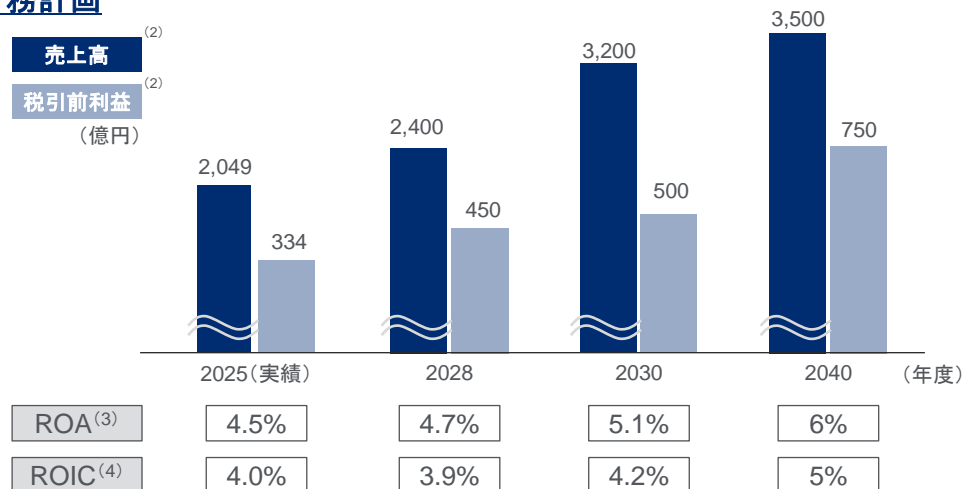
ビジネスモデル概要



向こう3年間の具体施策

- (国内)
 - 関西活性化に資する街づくりの推進(難波千日前・中之島再開発、周辺都市のスマートタウン開発等)
 - 首都圏をはじめとする、主要都市での不動産取得・開発の強化
 - グループ内事業との連携強化による、HSDCや蓄電所等の高成長領域における取組み拡大
- (海外)
 - エリア(米国、豪州、東南アジア)やアセットによるリスク分散と短期回転への取組み強化
- (共通)
 - 賃貸型資産等の継続精査による、回転対象資産の割合拡大

財務計画



注記: (1) 現在の回転対象資産の割合は全体の約50%
 (2) 開電不動産開発グループの連結値
 (3) ROA = 開電不動産開発グループ事業利益※ ÷ 総資産(期首・期末平均)
 (4) ROIC = 開電不動産開発グループ税引後事業利益※ ÷ 投下資本(期首・期末平均) ※物件売却損益を含む

新領域の戦略(水素、HSDC)

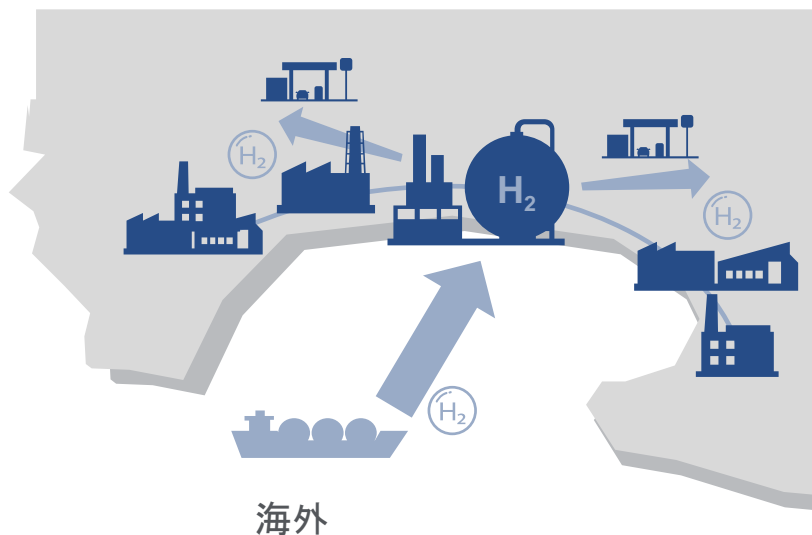
水素

2040年の目指す姿

大規模水素サプライチェーンの構築・他産業展開を実現し、
水素社会の実装・拡大を力強く牽引する
(水素取扱全国シェア:3割)

向こう3年間の具体施策

- 姫路エリアにおける大規模水素サプライチェーン構築に向けた、オールジャパン開発推進体制(コンソーシアム)の構築・主導
- 各種政策支援等を活用した、他産業に対する水素製造・供給事業の開発・検討
- 政策・技術動向等を踏まえた、脱炭素キャリア・関連技術に関する複線的検討・取組みの推進



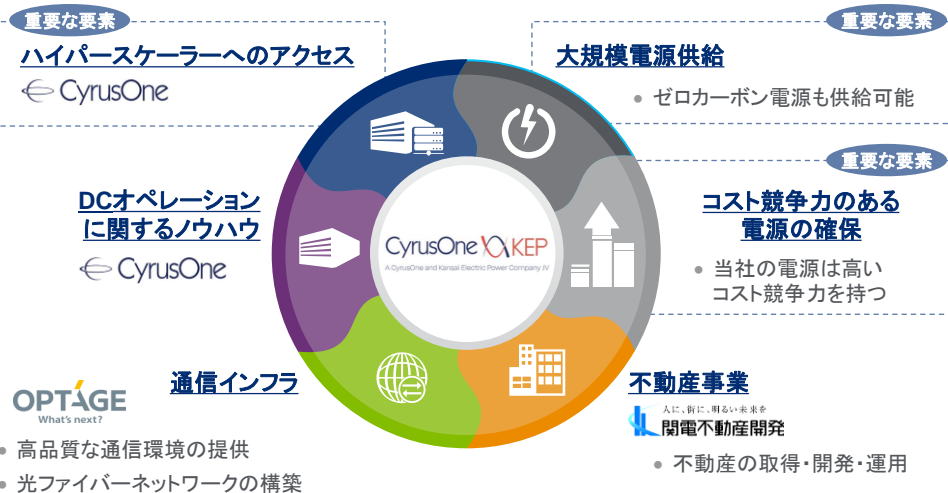
HSDC

2040年の目指す姿

2035年までに総受電容量900MWを達成し、
他の成長の柱に匹敵する規模へ成長させる

向こう3年間の具体施策

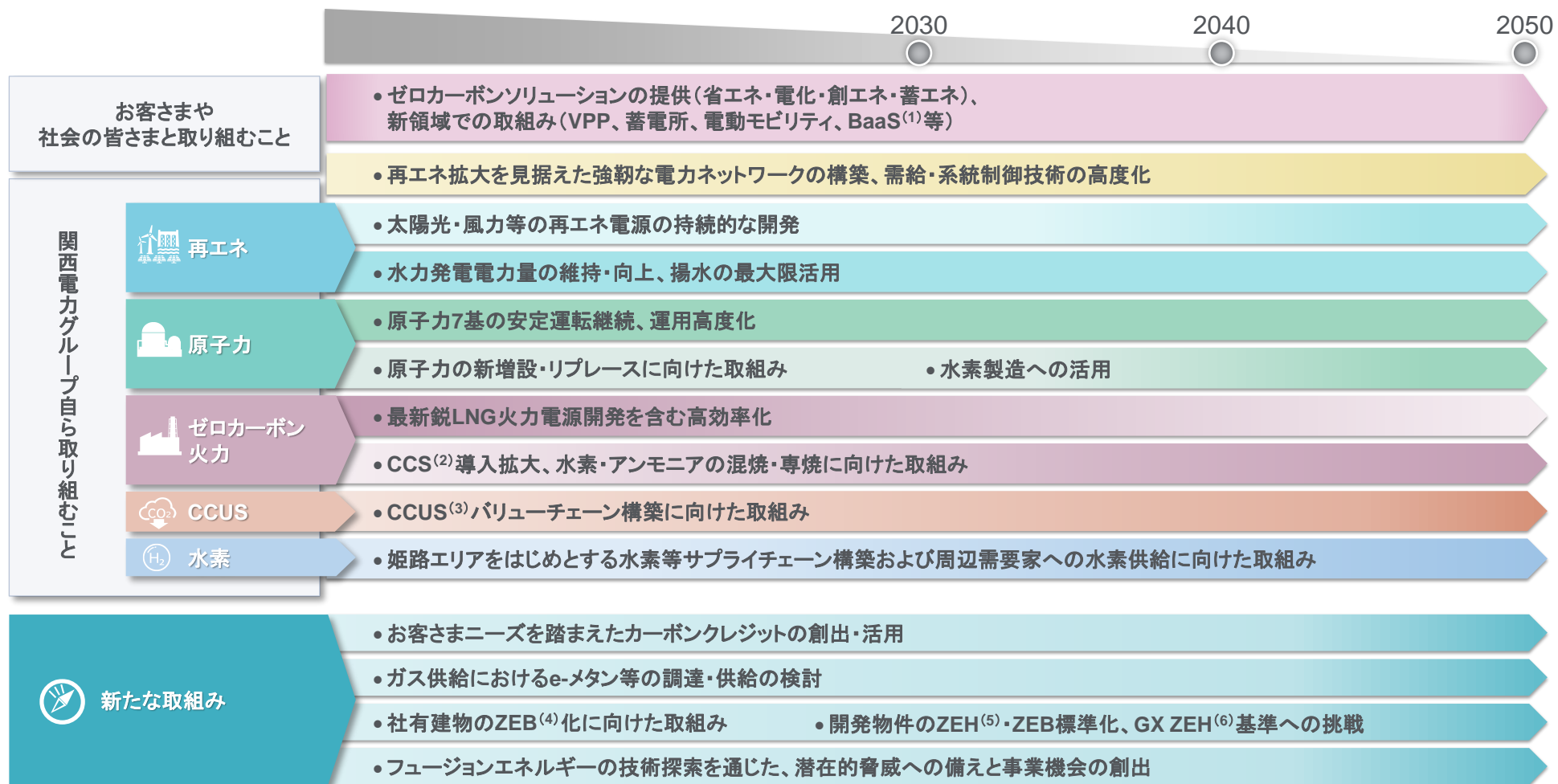
- 京都府精華町における第1号案件の開発推進
(受電容量:70MW、2027年度中に運用開始予定)
- CyrusOne社のハイパースケーラー向け顧客基盤と当社グループのエネルギー供給力、適地取得力を活かした、東京圏・大阪圏を中心とする後続案件の開発
- 資本効率向上に資するファイナンス手法の駆使



ゼロカーボンの取組み

- 「ゼロカーボンビジョン2050」の実現のため、引き続きロードマップに沿って取組みを推進し、将来を見据えた脱炭素技術の探索・開発と新たな収益機会の創出によって持続的成長を目指す
- 責任あるエネルギー事業者として安定供給を果たすとともに、私たち自身のゼロカーボン化はもちろん社会全体のゼロカーボン化にも取り組んでいく

社会全体のゼロカーボン達成に向けた道筋



注記: (1) Banking as a Service (銀行の預金・決済・送金等の機能をAPI等を通じて活用し、自社サービスとして金融機能を提供する仕組み)

(2) Carbon dioxide Capture and Storage (CO₂分離回収および貯留)

(3) Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage (CO₂分離回収および利用・貯留)

(4) Net Zero Energy Building (年間の一次エネルギー消費量を正味ゼロとすることを目指した建築物)

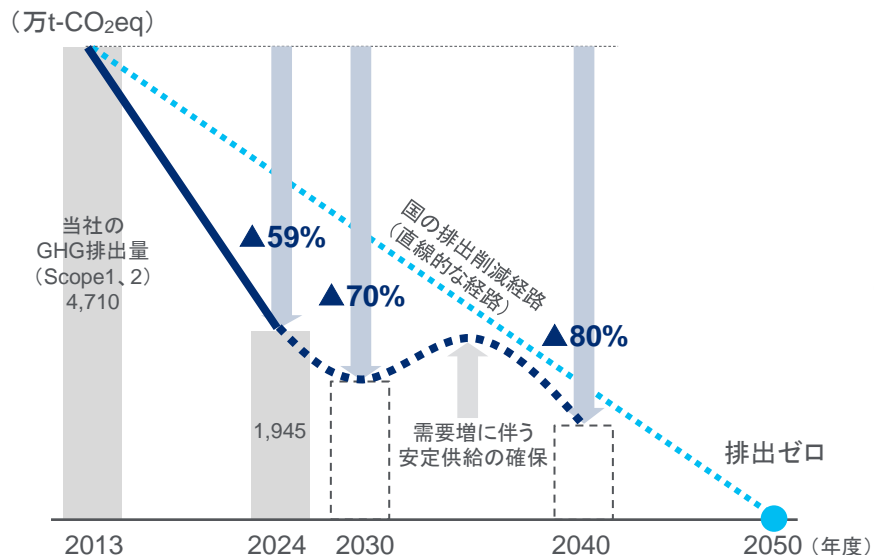
(5) Net Zero Energy House (年間の一次エネルギー消費量を正味ゼロとすることを目指した住宅)

(6) 従来のZEHをさらに進化させた次世代の省エネ住宅基準。断熱性能や設備要件を高め、再エネの自家消費を促進する

ゼロカーボン実現に向けた排出削減経路

- 排出削減の進め方としては、S+3E、すなわち、安全確保を大前提に、エネルギーの安定供給、経済性および環境性の同時達成を基本的な考え方とし、最新のエネルギー政策や技術開発の動向を踏まえながら取り組んでいく
- 自社のGHG排出量の削減に取り組むとともに、排出原単位の削減により社会全体のゼロカーボン化に貢献する

GHG排出量 (Scope1、2) の削減イメージ⁽¹⁾⁽²⁾

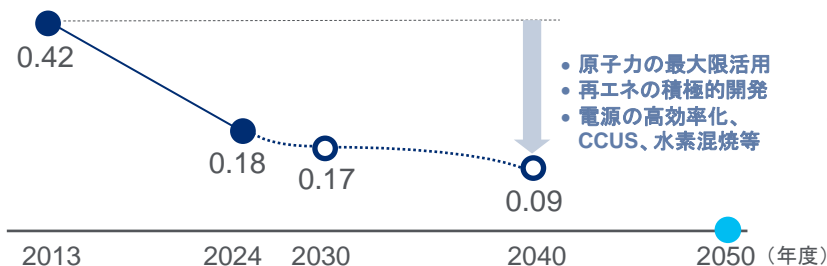


GHG
排出量の
削減

- 国が示す直線的な排出経路を下回る水準を目指す
- 電力の安定供給確保のため、原子力7基の安全を大前提とした最大限活用・再エネの積極的開発に加え、将来のゼロカーボン化を前提としたLNG火力の電源開発を推進する
- LNG火力のトランジション期間では一時的なGHG排出量の増加が見込まれるが、最終的には2050年排出ゼロの実現を目指す

排出原単位の削減イメージ

(kg-CO₂/kWh[自社電源発電端])



排出
原単位の
削減

- 既存火力を含む全ての電源について、ゼロカーボン化を推進し、排出原単位を削減する
- 国内最大のゼロカーボン電源を最大限活用し、これからも排出原単位の削減を通じて社会全体のゼロカーボン化に貢献する

注記: (1) GHG排出量はゼロカーボンに関するエネルギー政策や技術開発の動向によって変動する
(2) 図中のGHG排出量は、関西電力㈱、関西電力送配電㈱、㈱関西エネルギーソリューション、関電不動産開発㈱、㈱オプテージを含む

生物多様性に向けた取組み

- 2025.4に制定した「関西電力グループにおける生物多様性の取組みに関する基本方針」に基づき、生物多様性の向上に積極的に取組むことで、事業の持続性を追求する

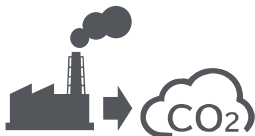


依存

発電等



自然資本・
生物多様性



回収

GHG排出、
土地利用等

影響

ありたい姿

関西電力グループは、生物多様性の向上に積極的に取組むことで、事業持続性を追求し、ステークホルダーの皆さまから信頼される企業になる

取組内容

事業の持続性確保

事業活動に与えるリスクを特定し、必要な対策を実施

機会の創出

自然共生サイト(飛騨万波山林)の維持管理
黒部川ネイチャーポジティブ検討会への参画 等



飛騨万波山林の野鳥



黒部川周辺の風景

積極的な開示

TNFDレポートの発行、統合報告書やHPへの掲載 等

ステークホルダー

事業活動への
理解・共感を得る

信頼関係



お客さま

地域
社会

株主
投資家

各事業のDXの取組み

目指す姿

エネルギー需給オペレーション自動化 ～発電バリューチェーン全体での収益拡大～



- データをリアルタイムで収集・分析し、全体最適な電源運用や電力・燃料取引をAIが自動立案



DxN⁽¹⁾

- DX基盤とAIの利活用を前提とした業務が定着し、安全確保、効率化、人財育成を一体的に実現



スマート発電所

- デジタル技術を活用した発電所運営の変革により、安全性・信頼性・生産性をさらに高め、人がより付加価値の高い仕事に力を発揮できる発電所



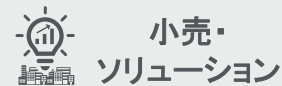
データドリブンの水力業務

- 多様なデータ・蓄積ナレッジを最大限活用し、水力事業運営の高度化・生産性向上を実現



送配電業務の変革とエネルギープラットフォームへの進化

- AI・デジタル活用により安全・正確で迅速な業務へ変革し、電力レジリエンスの強化や系統信頼度向上等を実現
- 「エネルギープラットフォーム」への進化を実現



サービス創出/強靱な事業基盤へのAI活用

- サービスプロバイダーへの更なる転換
- 営業フルサポートAIによるお客さま満足の向上

向こう3年間の具体施策

- データ・AIの利活用による、発電バリューチェーン全体を統合したリスク・リターン可視化や最適化シミュレーションの導入
- AIの利活用を前提とした変革の基盤となるデータマネジメントの推進

- 現場ネットワーク、発電設備3Dマップの全プラント順次導入と活用
- 許認可データ基盤の整備・活用推進
- AIの利活用による現場業務改善の定着

- 運転・保守等の情報を統合し活用するための共通データ基盤の整備
- 火力発電所の運転・保守現場でのAI活用による業務プロセス変革

- デジタル技術の活用による現場業務の生産性向上・異常の早期検知
- ナレッジの形式知化・蓄積による高品質・効率的な計画・管理業務
- 発電データ等の高度解析による最適化された運転・運用業務

- 拡張可能なITインフラの構築、目指す姿実現に必要なデータの蓄積
- データを活用した運用高度化・省人化・自動化
- 送配電全役員・全従業員のDXリテラシー向上および高度専門人財の内製化

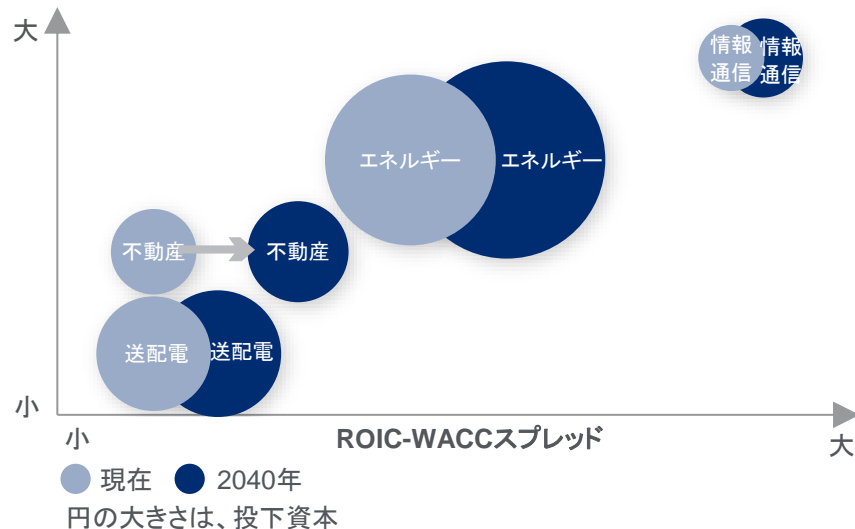
- SenaSon⁽²⁾の機能拡充、生成AIを活用した事業開発・サービス改善
- 生成AIを取り込んだお客さま対応プラットフォームの構築
- 営業活動へのAI導入の拡充・促進

注記: (1) Digital Transformation of Nuclear Power Plantsの略
(2) 当社開発のエネルギーマネジメントシステム

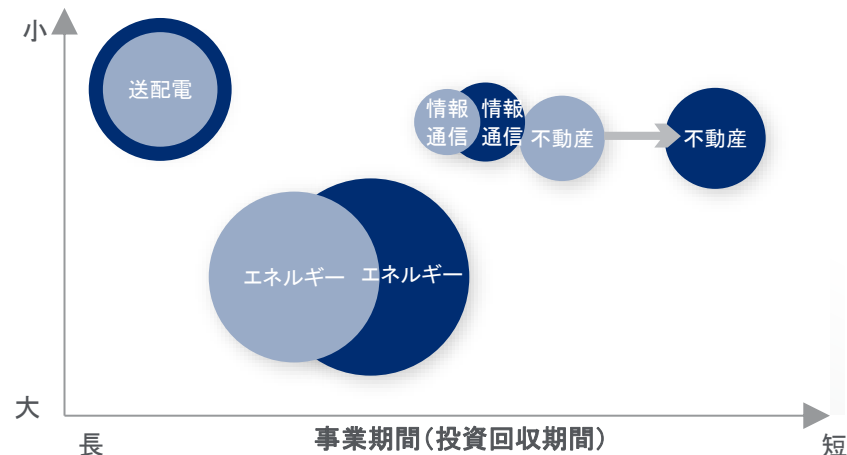
資源配分の考え方

- ROIC-WACCスプレッドをベースに、市場成長期待や事業リスク、事業期間等を踏まえて資源配分を行う





市場成長期待



事業リスク



各事業の位置付け

 エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> 投下資本が大きく、持続的な収益力の源泉。需要増加と脱炭素化ニーズに応える電源基盤を確立しつつ、利益貢献の早期化や資本効率の向上を実現する
 送配電	<ul style="list-style-type: none"> 継続して安定収益を稼ぐ事業。業界トップランナーのコスト構造への変革を推進する等、資本効率を改善する
 情報通信	<ul style="list-style-type: none"> 飛躍的な成長を目指す事業。高い市場成長が見込まれる中、技術革新を乗り越え、利益貢献の早期化や資本効率の維持、向上を実現する
 不動産	<ul style="list-style-type: none"> グループ全体の収益基盤を安定させる事業。回转型ビジネスの拡大、回転対象資産割合の一層の引上げにより、利益貢献の早期化と資本効率の向上を実現する

株主・投資家の皆さまとの積極的な対話と情報開示

- 株主・投資家の皆さまとの対話を通じて得られたご意見・関心事項を、「関西電力グループ 経営計画2026」に反映している
- 今後も株主・投資家の皆さまとの対話を重ねていきたい

対応状況 および実績

- 2025.10 「新経営計画の検討状況」を公表し、経営計画の公表に向け、株主・投資家の皆さまと対話を継続
- 2025.12 Kanden Investor Dayを開催
情報通信・不動産・原子力についてご説明
- 2026.4 「関西電力グループ 経営計画2026」を公表

対話実績(実施回数)

	2023年度	2024年度	2025年度
個別ミーティング ⁽¹⁾ (面談投資家等延べ人数)	307	339	472
決算会社説明会	4	4	4
Kanden Investor Day	-	-	1
施設見学会	6	5	14
株主通信	1	1	1

株主・投資家の 皆さまからの ご意見・関心事項

株主還元

- DOEや累進配当の採用
- 配当額の下限值設定
- 自己株式取得の可能性

財務目標・ 資本構成

- 3カ年の利益水準
- 自己資本比率ターゲットを超過した際の選択肢の明確化
- 重視する指標(ROEの位置づけ)

ポートフォリオ・ キャピタル アロケーション

- 事業別の投資額、ROIC-WACC スプレッドの開示
- 不動産事業、情報通信事業の位置づけ
- 政策保有株式の売却
- それぞれの具体的なアロケーション規模

事業見通し

- 原子力の動向(利用率の見通し等)
- 需要、競争環境
- 送配電の制度見直しに向けた状況

注記: (1) 決算会社説明会、公募増資説明会、Kanden Investor Day等の実績は含まない

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。