

# かんでんFOCUS

# 挑む。

## 関西電力グループ中期経営計画 (2016-2018)

2016年4月28日、関西電力はグループビジョンで示した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「16～18年度3カ年の実行計画」である中期経営計画を発表した。

電力の小売全面自由化で経営環境が大きく変わるなか、グループの新たな方向性と実現への道筋を示すものだ。計画の狙いやポイント、今後の進め方をレポートする――



### 新たな成長のチャンス到来

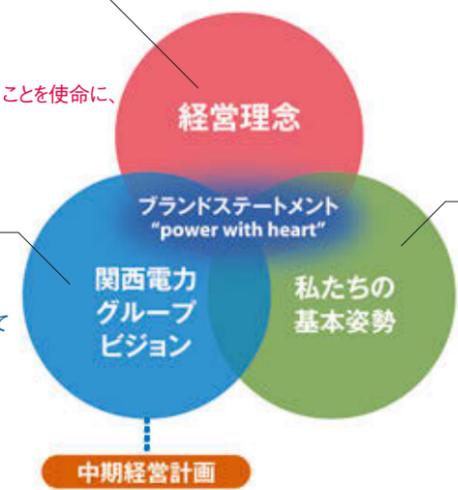
東日本大震災以降、関西電力は原子力発電の長期停止と電力不足のなか、電力の安全・安定供給の確保と目の前の危機突破に向け、単年度ごとの計画で経営の舵取りを行ってきた。

この間、電力・ガスシステム改革の実施が決まり、16年4月には電力の小売全面自由化、17年4月にガスの小売全面自由化、20年には発送電分離、と電気事業の経営環境が大きく変化。「地域独占・総括原価」の世界から「自由競争」の世界へ突入し、競争は激しくなる一方、事業機会は拡大している。

「この変化は関西電力グループにとって新たな成長に向けたチャンスでもある」と、中期経営計画策定に携わった総合企画本部マネジャー（当時）・三村忠義さんは言う。

### 関西電力グループ理念体系

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。



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」を發揮し、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

【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。

### 新たな理念・姿勢・ビジョンの策定

中期経営計画発表に先立つ3月、関西電力は、環境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、今後の関西電力グループのあり方を示す「経営理念」「私たちの基本姿勢」「関西電力グループビジョン」を新たに策定した。

1951年の創立以来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きた関西電力。今回、この使命を最上位概念である「経営理念」において明確に定めるとともに、「安全最優先」「社会的責任の全う」を経営の基軸とすることとした。

「私たちの基本姿勢」は意識・行動面で経営理念の追求を支えるものであり、グループおよび一人ひとりの行動を方向づける基本的な考え方を提示。「グループビジョン」では、将来のありたい姿として「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

## power with heart

力強く躍動感のある斜体、やわらかい印象を与える小文字と温かみを感じるウォームグレーで、「power with heart」の言葉が持つ力強さとやさしさを表現。さらに「新風」をモチーフにしたオレンジの曲線デザインを加えることで、新しい時代においても変革し続けるというグループ従業員の熱意を込めた

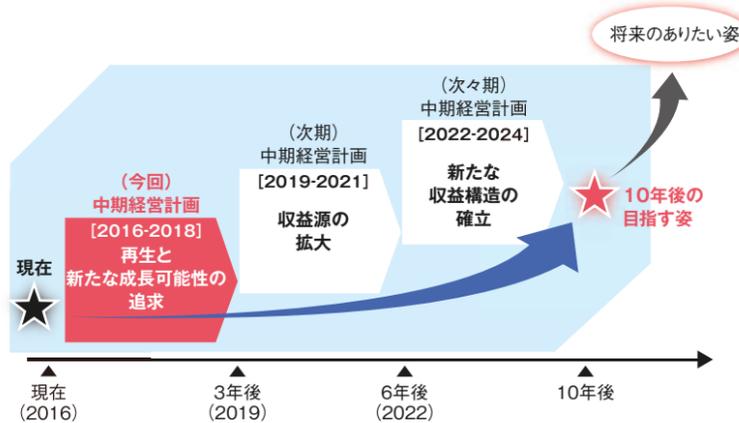
「power with heart」を  
一としての役割を果たして  
いくことを掲げた。

### power with heart

経営理念等に定めるグループの企業姿勢や提供価値を「お客さまと社会との約束」という形で端的に表現するブランドステートメント「power with heart」を策定。まごころと熱意を込めたサービスで、お客さまや社会の「力」になりたい――そんな想いが込められている。4月からはテレビCMも放映。心にしみる「Home, Sweet Home（邦題・植生の宿）」の歌声をバックに佐々木蔵之介が語りかけるCMを、ご記憶の方もいるだろう。

### ファーストステップと今後の中期経営計画

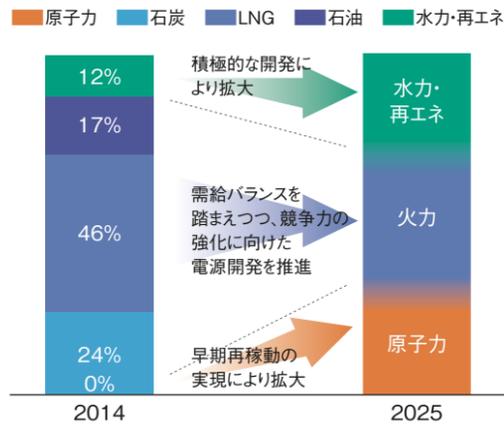
さて3月に発表した新たな理念・ビジョンのもと、引き続き顧客に選ばれ続け、グループとしてさらに成長を遂げるため何をしなければならぬのか、そしてビジョンに掲げる



### 挑む。

中期経営計画を貫く決意として掲げたコンセプトワードは「挑む」。

将来のありたい姿の実現に向けてどう進めばよいか。こうしたグループの進むべき道について、関西電力は4月、そのファーストステップとなる、2016年から3カ年の具体的な実行計画として「中期経営計画」をとりまとめた。



●総合エネルギー事業の競争力強化  
三村さんによれば「まずは事業基盤再生に不可欠な原子力の早期再稼働」

16年度から18年度までの今回の中期経営計画は「再生と新たな成長可能性の追求」と位置づけ、具体的な取り組みについて大きく3本の柱を打ち立てた。

### 実現への道筋

て、経営層も含めて各部門が横断的に何度も議論するなか、それぞれの事業についてどこまで成長できるか制約を設けず検討を重ねた結果の数値目標だという。

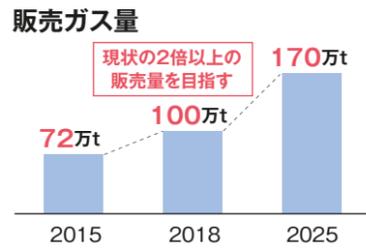
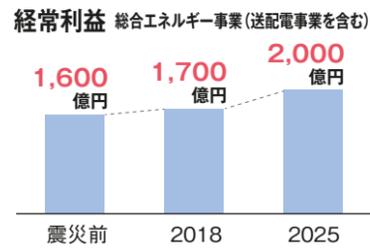
### ●高収益企業グループの実現

では10年後の関西電力はどのような姿になっているのか。国内の電力需要の大きな伸びが期待できないなか、関西エリアでの電気事業のみでは成長に限界がある。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になる上、海外のエネルギー消費量は増加傾向にある。こうした環境を踏まえ、3つの経営の方向性と10年後の目指す姿を打ち出した。

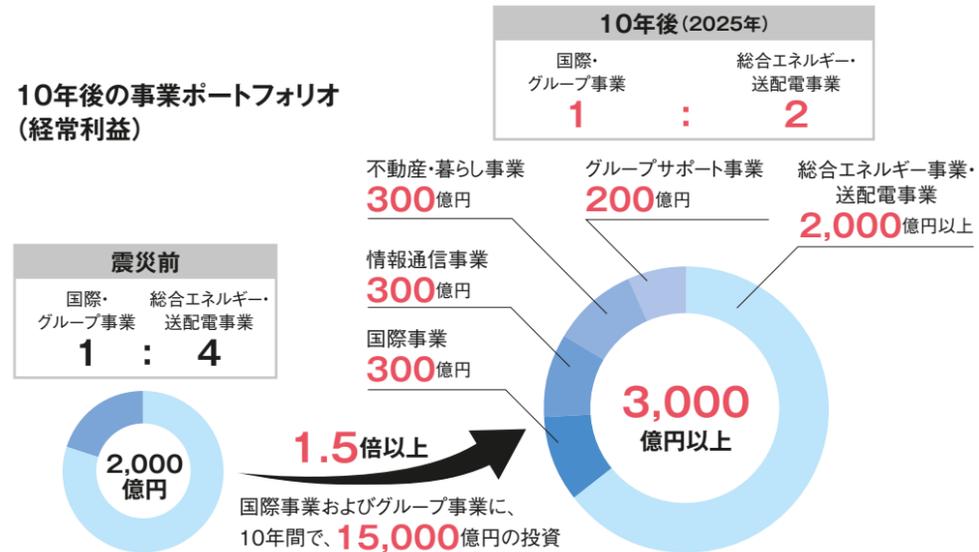
### 10年後の目指す姿へ

自由競争というエネルギー新時代を迎えるなか、グループとしてさらなる成長を実現していくために、①競争に「挑む。」②本格化する競争に不退転の覚悟で立ち向かう、③未知の領域に「挑む。」④新たな事業領域やエリアに積極的に踏み出していく、⑤新たな発想で「挑む。」⑥従来の価値観や枠組みにとらわれることなく前向きに挑戦していく、という気概、いわば「攻め」の経営姿勢を示したものだ。

## かんでんFOCUS



### 10年後の事業ポートフォリオ (経常利益)



顧客ニーズに応える新たな商品・サービスの提供やアライアンスの積極的な推進、競合他社動向や収益性を重視した事業展開を行っていくことで、高い収益性を実現している。

動に全力を尽くすとともに、徹底した経営効率化により価格競争力を強化する」という。その上で

①営業戦略として  
・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  
等に取り組んでいく。特にエリア外においては、新規電源等を活用した販売活動の展開や家庭・法人両分野への進出により、10年後に100億kWの販売を目指しているという。ちなみに関西電力の販売電力量は約127.5億kW、首都圏市場（東京電力）は約247.0億kW。100億kWというのは、首都圏市場の4%を占める数値だ。

②電源競争力、つまり電気の価格競争力強化として、まずは原子力再稼働。足元3カ年で4基の再稼働が前提だ。さらに原子力についてはS+3Eの観点から「後継機」も含め将来にわたり重要なベースロード電源としての活用を掲げている。

③ガス事業については、現在、法人

向けガス販売量において、大手一般ガス事業者3社に次ぐ規模を有しているが、17年のガス全面自由化後は家庭分野にも参入。10年後には倍増を目指している。

④事業者間連携としては、4月に東京ガスとの間で、「LNG調達における連携」「LNG火力の運転・保守にかかる技術連携」を決めた。今後、電源開発や海外事業への共同参画等でも戦略的連携に向けた検討を進めている。また同じく4月、原子力事業においても中国電力、四国電力、九州電力の西日本4社で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相互協力について協定を締結。エネルギー新時代における成長の実現に向けて、今後も相互の強みを活かした事業者間連携を積極的に推進していく。

⑤コスト構造改革として、調達・物流改革、業務プロセス改革などの効率化を推進していくが、「もちろん安全・安定供給が大前提。関西電力グループの信頼に関わることで、安定供給に支障を来すことはない。」(三村さん)とのことで、安定

●ビジネスフィールドの拡大  
電気事業はガス・ユーティリティサービスを合わせた「総合エネルギー事業」として首都圏をはじめとする域外や海外にも積極的に進出。情報通信や不動産などグループ事業についても事業領域・エリアを拡大。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。

●強い経営基盤の構築  
環境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。「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」としてためめ前進を続けている。

こうした経営の方向性のもと、10年後の2025年にはグループ全体でバランスのとれた事業ポートフォリオにより、経常利益は震災前の1.5倍の3000億円以上を目指すとした。

「震災以降、流動的な経営環境のなか将来を見通せず、数値目標をなかなか示せなかった。今回、ここを目指すという姿と数値目標、道筋を示せたことは大きな意義があると考えている」(三村さん)。1年間かけ

●新たな成長の柱の確立

①国際事業では、国内トップクラスの海外IPP（独立系発電）事業者を目指すべく、案件獲得力強化や投資地域・対象拡大に取り組み。今年6月にはバンコクとジャカルタに海外事務所を新設。現地政府・企業とのネットワーク強化や商社等との連携により、早期の優良案件獲得に努めているという。

②グループ事業では、情報通信事業分野で家庭用光ファイバーのユーザ向けに電気・ガスとのセット販売展開や、格安スマホ市場でトップシェアグループ入りを目指すべくプロモーションを強化。不動産事業では首都圏での積極的な事業展開を行っていく。

③成長を加速させるイノベーションとして、まずはあらゆる可能性を追求すべく、培ってきた強みの棚卸しと社外のアイデア・リソース活用に向けたネットワーク構築を行う。

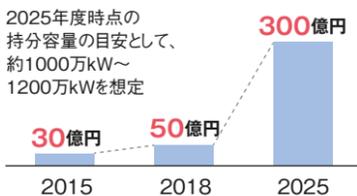
●グループ基盤の強化

①送配電事業は、安全・安定供給を

かんでんFOCUS

国際部門 収支

2025年度時点の持分容量の目安として、約1000万kW～1200万kWを想定



情報通信事業 経常利益



不動産・暮らし事業 経常利益



旨とする社会基盤の担い手

として、自由化のなかで唯一規制事業として残る。ベース分野ではこの使命を全うするとともに、成長分野にも目を向け、海外における送配電事業コンサルテーションの拡大や蓄電池を活用した送配電ネットワークの高度化など技術・ノウハウを生かした新サービスに挑戦していく。

②組織・ガバナンス改革としては、「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、6月に、電気事業を中心とした体制からグループ全体での成長を志向する体制へと組織改正を行った。

③人材基盤強化では、「スペシャリティ」と「ダイバシティ」を両輪にした人材育成と、「強く、しなや

かな組織風土」への改革を推進する。

そしてエネルギー新時代に  
向けて

5月30日、関西電力は7月1日から首都圏で家庭向け電力販売を開始すると発表。3年間で10万件の契約獲得を目指す、使用量が多い世帯で東京電力より4～6%料金安くなる新料金メニュー「はぴeプラス」を提案。生活サポートサービスなども準備し、暮らしのなかで顧客接点がある企業とアライアンスを組み、丁寧な案内していくとしている。

三村さんは「グループ一丸となって中期経営計画を強力に推進し、目標達成に向けて全力で取り組んでいく。そしてお客さまの立場に立った安心・快適・便利なサービスによりお客さまや社会のご期待に応え、暮らしとビジネスのパートナーとして信頼され選ばれることでエネルギー新時代における成長を目指したい」と抱負を語った。