

関西電力グループ中期経営計画 (2019-2021)

FORWARD!!!

将来を見据え、一歩先へ。

関西電力株式会社
2019年 3月 26日

1. はじめに

2. 2030年代に向けた環境認識 – 私たちの見据える将来と「目指す姿」–

3. 具体的な取組みの方向性

**「安全最優先・社会的責任の全う」を経営の基軸に位置づけ、
安全・安定供給の責務を果たすとともに、経営基盤の強化に取り組めます。**

宣言① **「低炭素」のリーディングカンパニー**として、
気候変動問題への対応をはじめ、環境負荷の低減に取り組めます。

宣言② これまで培ったソリューション力を活かして、
「安心・快適・便利」で経済的なエネルギーサービスを幅広くお届けします。

宣言③ グループ総合力を発揮して新たな事業・サービスを創出し、
お客さまや社会の幅広い課題の解決に貢献します。

宣言④ 新たな価値の創出に向けて、
デジタルトランスフォーメーション (DX) を実現します。

◆ E S Gの主な取組み ～ S D G s 達成に向けた取組み～

4. 財務目標 および 株主還元方針

◆ 総合エネルギー・国際・送配電事業、情報通信事業、生活・ビジネスソリューション事業の
目指す姿と取組み

※本計画は「経営効率化計画」を含んでおります。

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。

power with heart

“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”

私たち関西電力グループは、このブランドステートメントに込めた想いを胸に、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」**ことを使命に、ともに歩んでまいりたいと考えております。

そして、いつの時代も、この変わらない「想い」をかたちにして、お客さまや社会の皆さまにお届けし、引き続き信頼を賜るため、これからも、新たな取組みに挑戦し続けていきます。

今まさに世界が直面している**「脱炭素化」「分散化」「デジタル化」**の3つの**「D」**に、**「電化（Denka）」**を加えた**「3D + D」**という社会の変化にも先んじて対応し、将来を見据えた**「目指す姿」**の実現に、グループ一丸となって全力で取り組んでまいります。

具体的には、エネルギー分野にとどまらず、あらゆる領域で「社会課題」や「環境性」、「技術革新」の動きにしっかりと向き合い、「デジタルトランスフォーメーション（DX）」のもと、グループ総合力を発揮して、新たな価値を創出することで、**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**、さらには、人・モノ・情報が繋がる中、**「持続可能な未来社会の実現を支える共通基盤」**の主要な担い手として、**お客さまや社会の様々な課題解決のお役に立ち続けて**まいります。

「将来を見据え、一歩先へ。」 FORWARD!!!

今般の中期経営計画で掲げる強い決意の下、お客さまや社会に新たな価値をお届けできる企業グループとして、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。



2019年 3月 取締役社長 岩根 茂樹

2030年代に向けて、

「**3D + D**」を軸に社会が変わる中、

これまで培った「**強み**」を活かし、

お客さまや社会の皆さまとともに

「**将来を見据え、一歩先へ。**」歩みを進め、

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、

さらには「**持続可能な未来社会の実現を**

支える共通基盤」の主要な担い手として、

お客さまと社会のお役に立ち続けていきます。

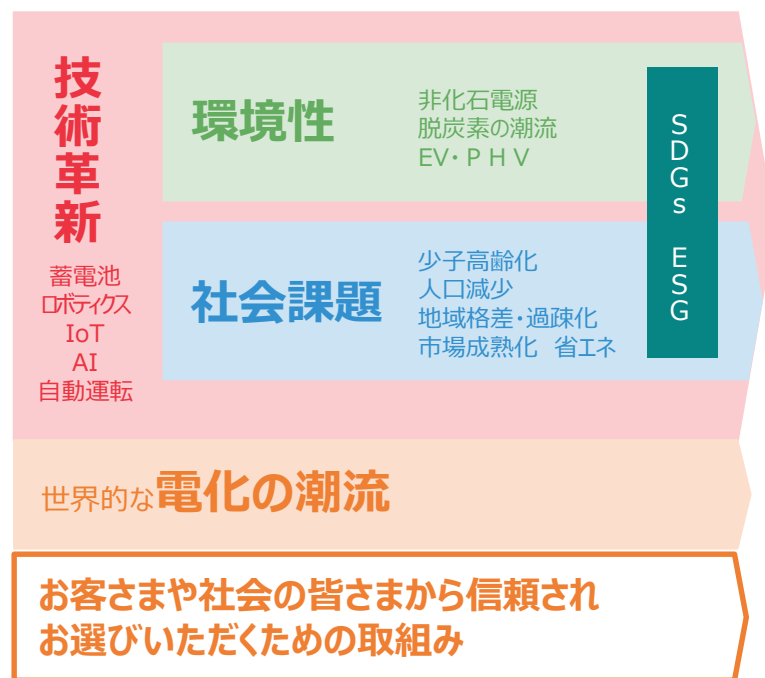
3D + D

脱炭素化
デジタル化
分散化 + 電化
Decarbonization
Digitalization
Decentralization
Denka

持続可能な未来社会の 実現を支える共通基盤

「**強み**」を活かして、**変化に先手を打って対応**

当社グループが見据える将来への変化





「社会課題」「環境性」「技術革新」それぞれの新たな潮流を捉えて、私たち関西電力グループならではの新たな価値をお届けすることで、「持続可能な未来社会の実現を支える共通基盤」の主要な担い手として、お客さまと社会のお役に立ち続けていきます。

環境変化 + 当社グループの
これまでの強み

これからの取組み方向性

お客さまや社会の皆さまから
信頼され
お選びいただくための取組み

環境性 + 非化石電源

電化の
潮流 + 総合エネルギー
事業者として培った
ソリューション力

社会
課題 + グループ
総合力

+ デジタル化への
先手を打った対応

技術革新

「安全最優先」と「社会的責任の全う」

- ・安全・安定供給の責務を果たします。
- ・経営基盤の強化に取り組みます。

- ① 「低炭素」のリーディングカンパニーとして、気候変動問題への対応をはじめ、環境負荷の低減に取り組みます。
- ② これまで培ったソリューション力を活かして、「安心・快適・便利」で経済的なエネルギーサービスを幅広くお届けします。
- ③ グループ総合力を発揮して新たな事業・サービスを創出し、お客さまや社会の幅広い課題の解決に貢献します。

上記取組み推進の原動力

- ④ 新たな価値の創出に向けて、デジタルトランスフォーメーション（DX）を実現します。

お客さまと社会のお役に立ち続ける

災害の激甚化等の環境変化や社会のご期待にしっかりと向き合い、引き続き、安全・安定供給の責務を果たし続けるとともに、経営基盤の強化に取り組んでまいります。

原子力発電

引き続き**自主的な安全性向上に取り組む**とともに、**安全・安定運転を継続**し、今後の再稼動に向けても社会の皆さまのご理解を賜った上で、「安全最優先」で取り組みます。

原子燃料サイクルを着実に推進します。

リプレイスに備え、安全性が格段に向上した**次世代原子炉の技術検討**を進めます。

設備の安全・安定稼動

発電設備を安全・安定的に稼動させるとともに、火力・水力発電で、**再エネの大量導入に対して**、**調整力を発揮**していきます。

サイバーセキュリティ対策

G20等を控える中、監視体制・ウイルス対策の強化、サイバー攻撃対応訓練の充実等に積極的に取り組み、万全を期します。

送配電

レジリエンス

送配電設備の**高経年化へ適切な対応を継続**し、**設備の効率的な維持運用**に取り組むとともに、電力ネットワークの**広域化への対応**や、AI・IoT等を取り込んだ**次世代ネットワークの構築等**、**レジリエンスを高める取組み**を進めます。

法的分離への対応

法令やガイドラインに従い、送配電事業の中立性と公平性を確保いたします。

非常災害対策

南海トラフ巨大地震や大型台風をはじめとする不時の災害に対応できるよう、**ハード・ソフト様々な防災対策を着実に推進**していきます。

人財基盤の強化

「人財力」改革

将来の「目指す姿」を実現するための要員配置を行うとともに、「関西電力グループアカデミー」を通じた人材育成の強化など、グループ大での「タレントマネジメント」を推進していきます。

「働き方」改革・健康経営

従業員一人ひとりが、「時間の達人」「健康の達人」になることを目標として掲げ、さらに取組みを加速していきます。

- （目安）・総労働時間 2015年度比 5 %削減
- ・男性育児休職・有給休暇取得 90%以上
- ・健康経営先進企業並への健康指標の向上
（体重・運動・喫煙・睡眠・良い飲酒）

ダイバーシティ推進

多様な属性を活かし、誰もが能力を最大限発揮できる環境を整備します。

- （目標）2030年度末までに女性役職者比率および女性管理職者数を2018年度の3倍以上

コスト削減のさらなる推進

「YOKSUL」※やデジタル技術の活用により生産性を向上させるとともに、業務・工事内容の見直しや調達価格の削減等を進めていきます。

※ 当社の改善活動の総称

コンプライアンスの推進

各部門、グループ各社の自律的な取組みを通じて、グループ全体のコンプライアンス推進の実効性を向上していきます。

アライアンスの積極的推進

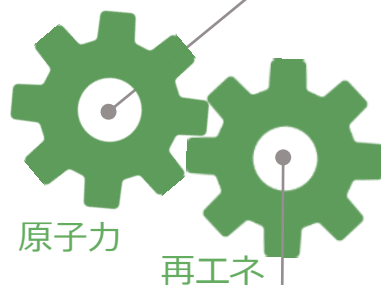
企業価値のさらなる向上や事業者共通の課題解決に向け、様々な事業者・団体さまとの相互の強みを活かした連携を積極的に推進します。

SDGs・ESGへの取組み

「SDGs」「ESG」に関する社会のご期待に積極的に応えていきます。

▶ P13 ◆ ESGの主な取組み

原子力発電の強みをベースに、
再生可能エネルギーは、設備容量を
2030年代に600万kWとすることを
目指して開発を進め、
非化石電源の「両輪」
としていきます。



こうした取り組みを通じて、

CO₂フリー発電量
国内No.1であり続け、

2030年度に、国内発電事業に伴う
CO₂排出量を半減 (2013年度※比) します。

※2013年度実績 約4,860万t-CO₂

安全・安定運転の継続 (高浜3、4号機、大飯3、4号機)

着実な安全対策工事の推進 (高浜1、2号機、美浜3号機)

40年以降の運転に対する
社会の皆さまからのご理解を賜るための活動の推進

原子燃料サイクルの着実な推進
(中間貯蔵施設設置推進、
再処理工場・MOX燃料加工工場の竣工・安定操業、
高レベル放射性廃棄物の処分事業等に係る取組みへの支援 等)

廃止措置の着実な推進

リプレースに備え、安全性が格段に向上した
次世代原子炉の技術検討

2030年代に設備容量600万kWを目指し、
国内外で積極的に開発を推進
(国内外での新規開発200万kW以上)

大量導入に備えた
次世代ネットワークの構築への的確な対応

「卒FIT」を見据えたサービスなど、
太陽光設備・蓄電池等を活用したサービスの事業化推進

再生可能エネルギーの大量導入に伴う調整力等、
市場ニーズへの適応 (火力・水力)

世界的な電化の潮流とともに、
お客さま・社会のニーズの
多様性が拡大する中、
オール電化や電気・ガスセットに
加えて、**様々なサービスも拡充し、**
「安心・快適・便利」で経済的な
エネルギーサービスを
幅広くお届けし続けてまいります。

また、これまでグループで培ってきた
エンジニアリング力をコアに、
お客さまの課題を解決する
ソリューションをご提供してまいります。



人に、街に、明るい未来を

関電ファシリティーズ



KANSOテクノス

お客さまや社会のニーズ

電気・ガス料金を
まとめて安く！



エネルギーを
上手に使いたい！



もっと便利になる
サービスは？



自社の設備について、
サポートしてほしい！



快適・省エネ・経済的 オール電化
関電ガスと当社の**電気のセットで**
おトクな **はつトラパック**

はぴeみる電をもっと便利に！

トータルエネルギー提案で、
電気・ガス・グループサービスを
ワンストップでご提供！



高度なエネルギーマネジメン
トサービスで、**もっと上手な**
使い方を実現！

はぴeポイント はぴe暮らしサポート

はぴeまもるくん 等、

毎日の暮らしに役立つサービスをご提供！

ユーティリティサービス等で、
お客さまの設備形成や管理を
積極的にサポート！



少子高齢化・人口減少をはじめとする**社会課題の高まりに対して、**
「グループ総合力」という強みを活かしつつ、
イノベーションをさらに加速することで、
より幅広く解決策をご提供いたします。

社会課題

スマートグリッド
EV・蓄電池等、
新たなエネルギー
サービスへの
ニーズ

エネルギー分野での
新たなチャレンジ

<切り口>

**Grid / City
Mobility
Service** (Industry/Home)

少子高齢化
人口減少
インフラ高経年化
健康寿命延伸
地域活性化
農業従事者不足
等

新たな領域への拡大・挑戦

**社会インフラ
ライフデザイン
文化・エンタメ
農業・食料**

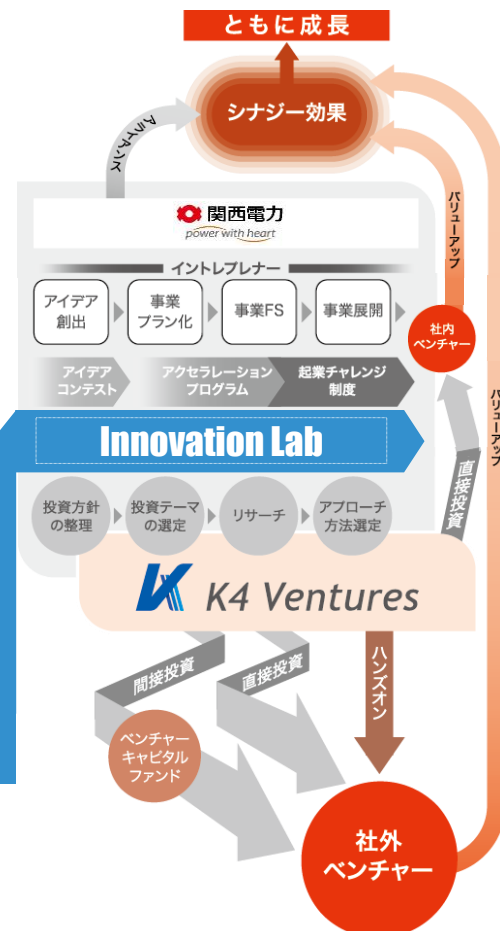
**各部門
グループ各社等**

連携・
コラボ
レーション

事業化
推進支援

新設 イノベーションラボ

(本店に設置)



当社グループのイノベーション推進体制

「Society 5.0」の推進に向けた取組み等、
デジタル技術活用の動きが加速する中、
当社グループにおいても、

DX戦略委員会での迅速な意思決定、
デジタル子会社**K4Digital**の設立など、
デジタル化の動きに積極的に対応して
まいりました。

今後、さらに強力に推進し、

**デジタル技術の活用による企業変革
：デジタルトランスフォーメーション(DX)**

を実現することで、

当社グループの目指す姿に向けた

取組みを加速する原動力

(強い人財、スピード経営、ムダの排除、柔軟性、機動性など)

としていきます。

変革前



定型業務も
人に対応



紙ベース等、
「アナログ」仕事



巡視・点検は目視や
現場出向で



電力販売以外の
ビジネスモデルは途上



オフィス出勤中心の
働き方

変革後

デジタル技術を駆使することで、
**生産性を飛躍的に向上、
高度なサービスを提案できる**状態へ



RPA等を活用して
定例・定型業務を自動処理



スピード感ある働き方



ドローンやセンサーで
遠隔からの巡視・点検



**高度なエネルギーマネジメントや
設備の保守・保全サービス**をご提案



テレワーク等
**オフィスを前提としない
働き方**



新たな価値を創出して、お客さまや社会の皆さまにお届けできる企業に変革していきます。
(デジタル人材の育成を加速し、今後3か年で約700億円のDX投資を目指します)

生産性の飛躍的向上

設備運営ノウハウにデジタル技術を取り込み、O & Mのさらなる高度化や自動化を進めるとともに、業務全般のコスト低減、生産性向上を実現します。

新たな価値の創出

エネルギー利用ニーズ多様化のご期待に応え、デジタル技術を活用したさらなるくらしの利便性向上や新たなサービス基盤の構築に挑みます。



当社グループは、地球環境に配慮したエネルギーの安全かつ安定的なお届け、新たな事業領域を通じた社会課題の解決、それらを支える確固たる基盤の構築等を通じて、当社グループの持続的な成長を遂げるだけでなく、SDGs等の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してまいります。

Environment (環境)

地球環境へ与える影響の大きさを認識し、再エネの拡大、原子力発電有効活用、火力発電効率化等の取組みにより脱炭素化に向けて貢献していく

低炭素

- ・ CO2フリー発電量国内No.1であり続ける
- ・ 2030年度に当社グループの国内発電事業に伴うCO2排出量半減 (2013年度比)
- ・ 2030年代における再生可能エネルギー設備容量600万kW
新規開発200万kW以上



Sustainable Development Goals

世界を変えるための17の目標



Social (社会)

「電力の安全安定供給という変わらぬ使命のためのレジリエンスの強化」、「多様な考えや人財力改革による新たな価値創造」、「新たな事業等を通じた社会課題解決への貢献」により持続的に成長を遂げていく

レジリエンス

- ・ 大規模災害に耐えうる基盤強化、関係機関との連携強化
- ・ サイバーセキュリティ対策の強化

ダイバーシティ

- ・ 女性役職者比率 女性管理職者数 2030年度末までに2018年度の3倍以上
- ・ 女性採用比率 事務系40%以上、技術系10%以上

まちづくり

- ・ 持続可能なまちづくりで地域活性化に貢献
- ・ 夢洲まちづくり、2025年大阪・関西万博に貢献



Governance (ガバナンス)

成長を支える確固たる経営基盤を構築していく

情報発信

- ・ 積極的なE S G情報の開示
- ・ ステークホルダーとの対話活動推進

コーポレートガバナンス

- ・ 取締役会のさらなる機能強化
- ・ 組織風土改革の推進

コンプライアンス

- ・ 重大な違反 0件



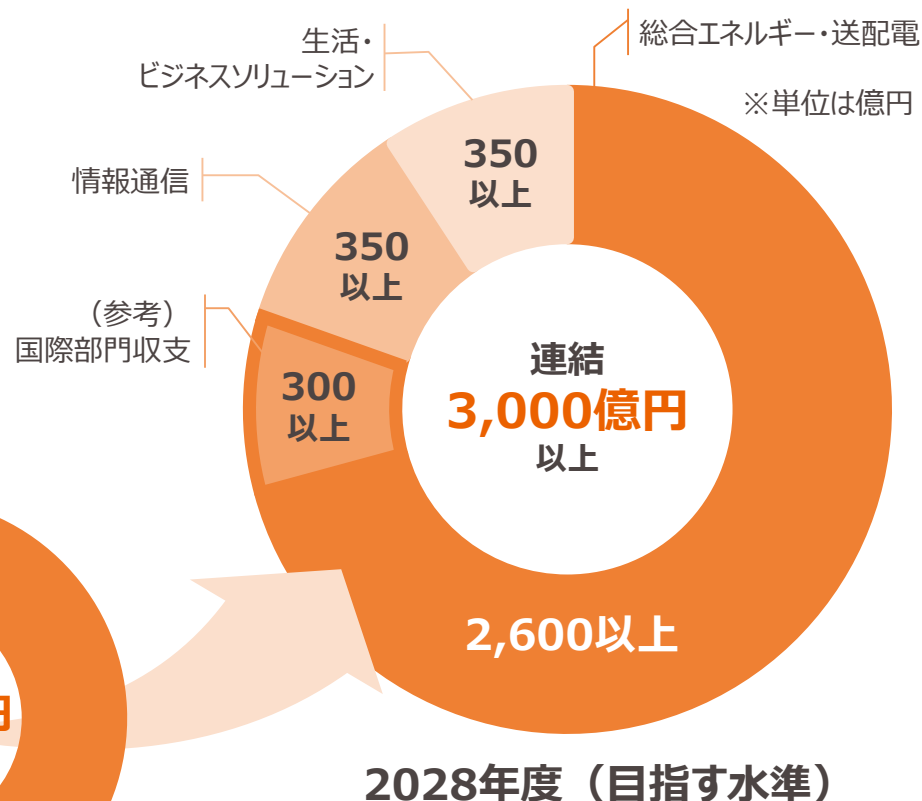
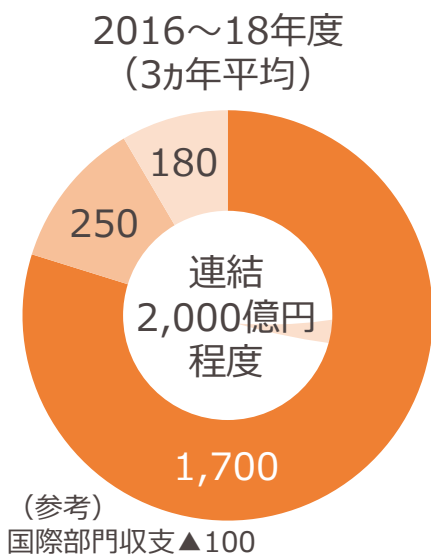
財務目標

	2019～2021年度	2028年度
経常利益	3ヵ年平均 2,000億円 以上	3,000億円 以上
自己資本比率	20% 以上	30% 以上
ROA	3ヵ年平均 3.0% 以上	4.0% 以上

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上で、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。

2028年度の目指す利益水準の達成に向け、
2019～21の3か年で、
グループ事業・国際事業で
5,500億円の成長投資を実行します。



事業環境の変化や投資効率に応じて、
適切に資源配分を行い、
柔軟に事業ポートフォリオを見直します。

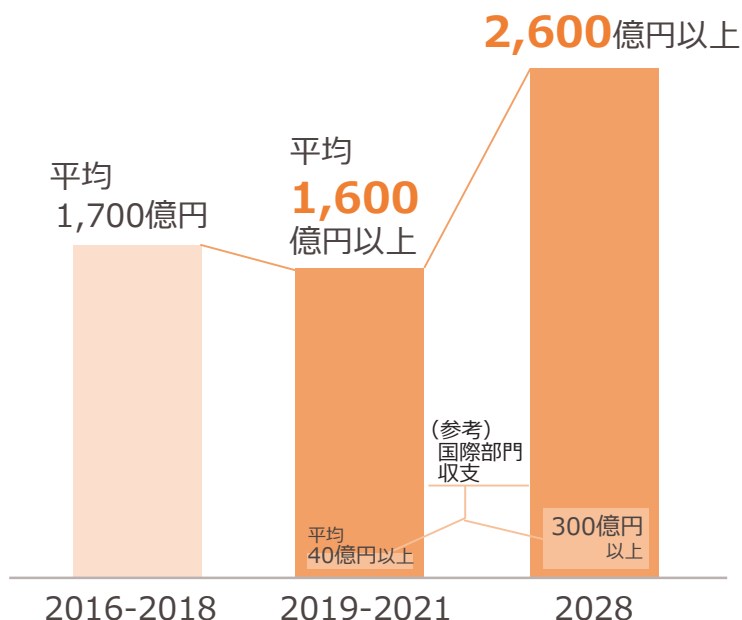
注：連結の目標値は、連結決算上の相殺消去等を行った後の数値

事業環境認識

- ・ 省エネ進展、再エネ電源の大量導入等により需給構造が変化するとともに、自由化による事業者間競争の激化
- ・ 脱炭素化に向けた社会的機運や、新市場の創設等により、新たな電力価値をお届けできる可能性
- ・ デジタル化等の新技術の進展と社会ニーズの多様化により、新たなサービスを提供できる可能性

**総合エネルギー事業全体での最適化に向けた取組みを加速し、
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
ゆるぎない地位の確立を目指します。**

経常利益（総合エネルギー※・送配電事業）



※総合エネルギー事業、
エンジニアリングソリューション事業、国際事業

足下3カ年の取組み

コスト 構造改革

- ・ デジタル技術も最大限活用したコスト構造改革推進による競争力強化

電源

- ・ 電源の低炭素化に向けた取組み
 - 原子力再稼働に向けた取組み
 - 再生可能エネルギーのさらなる開発・活用
- ・ 既存発電所の安全・安定運転の継続および供給力、調整力としての活用

電気・ガス 販売

- ・ 競争環境や新市場の創設等を踏まえた収益拡大に資する販売戦略の強化
- ・ ソリューション等を駆使した提案活動の積極的な展開

エンジニア リング ソリューション

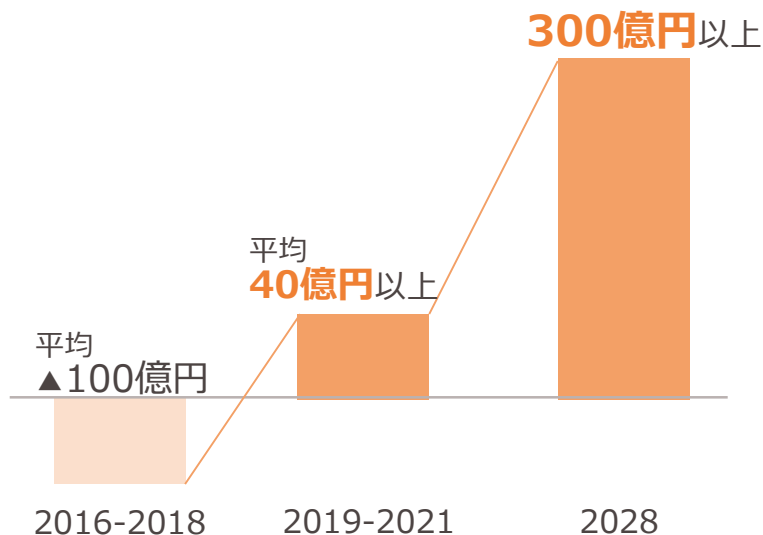
- ・ お客さま設備の工事・管理サポート等、電気事業で培ったエンジニアリング力を活用し電気・ガスと組み合わせたサービスのご提供
- ・ 様々な機会を通じた卸販売の推進
- ・ デジタル技術の活用による新たなサービスの創出およびお客さま利便性の向上

事業環境認識

- ・ 電力ビジネスモデル変革による新事業領域・機会の拡大
- ・ S D G s ・ E S G の観点や、脱炭素化の動きの世界的な広がり
- ・ 事業規模・事業領域の拡大に対応した人材育成やアライアンスの推進が課題

**世界のエネルギービジネスの変化を迅速かつ的確に捉え、
事業参画地域に根を張りながら、高い付加価値を創出し、グローバルに事業展開します。**

国際部門収支



足下3カ年の取り組み

- ・ これまでの経験を踏まえた、長期売電契約付き発電事業等の安定収益源の構築、プロジェクト初期段階での参画等による収益性向上への取り組み
- ・ 現在建設中の複数プロジェクトを確実に推進し、足下3カ年を含む大幅な収益拡大を実現
- ・ デジタル技術等の新技術の獲得と、その活用による国内外資産価値向上への取り組み
- ・ S D G s ・ E S G と脱炭素化の世界的広がりをリードすべく、水力・風力等の再エネプロジェクトの組成・参画
- ・ 「グローバル人材」のさらなる育成、事業参画地域での組織・体制の強化とダイバーシティの推進
- ・ グループ大での連携強化や他社とのアライアンスによるプロジェクト付加価値向上、新たな事業機会創出

事業環境認識

- ・ 台風や地震等が相次ぎ、「南海トラフ地震」等の発生が予測される中、安全・安定供給の全うに向けて「防災」「レジリエンス」への取組みの充実が必要
- ・ 少子高齢化による人口減、社会インフラ老朽化などの社会課題が顕在化しつつある中、再エネ大量導入、デジタル技術・蓄電池技術の進展等の環境変化への対応が必要

**送配電事業の中立性・公平性を確保し、
安全に安定した電気を低廉な価格でお客さまにお届けし続けることに加え、
新たなサービスを創出し、地域社会と共に発展していきます。**

足下3力年の取組み

「安全」「安定」「低廉」な電気をお届けし続けるための「経営基盤強化」の取組み

- ・ 「台風21号対応検証委員会」や、国・電力広域的運営推進機関等での議論を踏まえた、レジリエンスへの確実な対応
- ・ 設備高経年化への適切な対応
- ・ デジタル技術も活用した、コスト構造改革の推進
- ・ 分社化および中期経営計画実現を見据えた体制・仕組みの構築

中長期の環境変化・成長機会を見据えた「事業領域拡大」の取組み

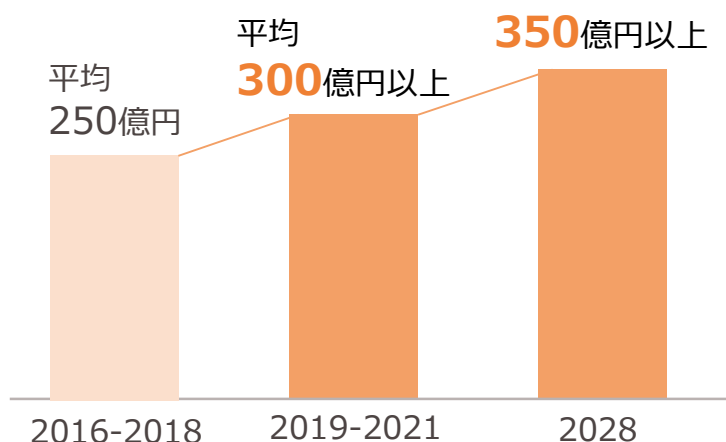
- ・ 次世代ネットワークを先取りした設備形成、運用の構築（既存設備の最大活用、分散化への対応等）
- ・ 技術やノウハウを活かした新規事業の創出に向けた取組みの推進
- ・ 海外コンサルティング事業の継続実施、国際事業の飛躍に向けた人づくり・しくみづくりの推進

事業環境認識

- ・ FTTH事業は、成長が鈍化するものの、お客さまラストアクセス回線への5G（高速・大容量）活用によりコストダウンや提供エリア拡大の可能性
- ・ MVNO事業は、競争環境が激化する一方、5Gの普及に伴い高速・大容量なサービスの提供等新たな事業拡大の可能性
- ・ ソリューション事業は、労働人口の減少やデジタル技術の進展等により業務効率化・自動化ニーズが高まり、事業機会が拡大

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

経常利益



足下3カ年の取組み

ソリューション

- ・ 情報通信会社再編・統合効果の発揮による、デジタル化ニーズに対応した新ソリューションの創出
- ・ 5Gに対応したインフラ事業の拡大

コンシューマ (FTTH、電気)

顧客基盤の維持と
付加価値サービスの開発



MVNO

強みであるお客さまとの繋がり（コミュニティ）を
軸とした顧客基盤拡大、
新サービスの開発



新規領域

アライアンス等も活用した事業領域拡大と
新規ビジネスの創出

事業環境認識

- ・ 健康寿命の延伸等、高齢化社会の課題解決に資するヘルスケア分野サービスへの期待の高まり
 - ・ 人材不足、働き方改革の進展等による企業のアウトソーシングニーズの高まり
- (うち、不動産) ・ オフィス・賃貸・住宅分譲市場は堅調に推移
- ・ 物件取得競争の激化により、新規取得物件の利回りが低下
 - ・ インバウンド需要は今後も緩やかに増加

全体

**生活とビジネスのお役立ちサービス提供により、
当社グループへの信頼醸成とグループ収益拡大に貢献します。**

生活サポート
ホームセキュリティ
家事代行 等

ヘルスケア
高度検診サービス
介護サービス 等

金融
決済代行
ローン・リース 等

ビジネスソリューション
人材派遣
コールセンター 等

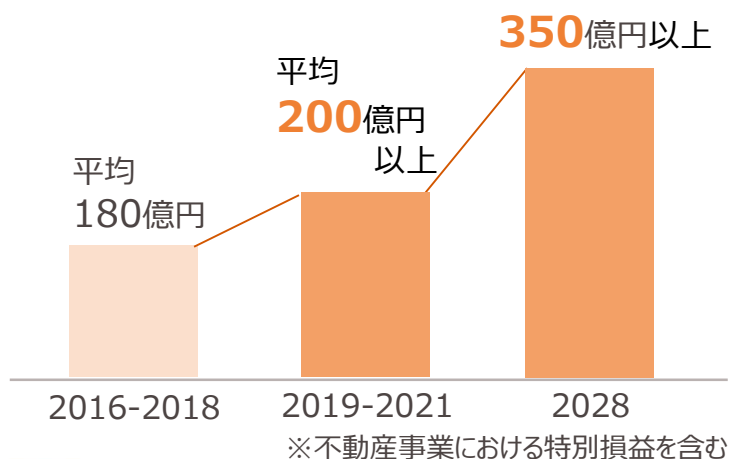
うち、不動産

**賃貸・分譲・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
「総合不動産事業グループ」を目指します。**

CIELIA
シエリア

**HOTEL
ELCIENT**

経常利益



足下3カ年の取組み

- ・ デジタル技術を活用した先進的なサービスの開発によるヘルスケアサービスの拡充・強化
 - ・ RPAの導入等によるオペレーションの効率化・省力化の実現
- うち、不動産
- ・ 分譲住宅分野ではブランド力の強化等により、関西圏をベースに首都圏・海外等に事業エリアを拡大
 - ・ 賃貸系分野では機関投資家向けのアセットマネジメント事業を拡充・強化
 - ・ インバウンドの増加を踏まえた宿泊特化型ホテル事業の拡大

「関西電力グループ中期経営計画(2019-2021)」において、財務目標の設定単位を以下の通り、見直しております。

