

# 経営戦略

## 中期経営計画

### 関西電力グループ中期経営計画(2021－2025)

当社は、2021年3月に、持続的成長を遂げていくため、足元5か年の実行計画として、中期経営計画を策定しました。その後、当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、更なる成長への道筋を確かなものとするため、2024年4月に計画をアップデートし、2025年4月には、「関西電力グループ2025年度計画」を策定しました。

#### 1. 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。

こうした取り組みにより、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。

#### 2. 目指す姿の実現に向けた取り組みの柱

##### 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

##### 取り組みの柱

## KX: Kanden Transformation

EX

##### ゼロカーボンへの挑戦 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」の実現に向けた取り組みを推進します

VX

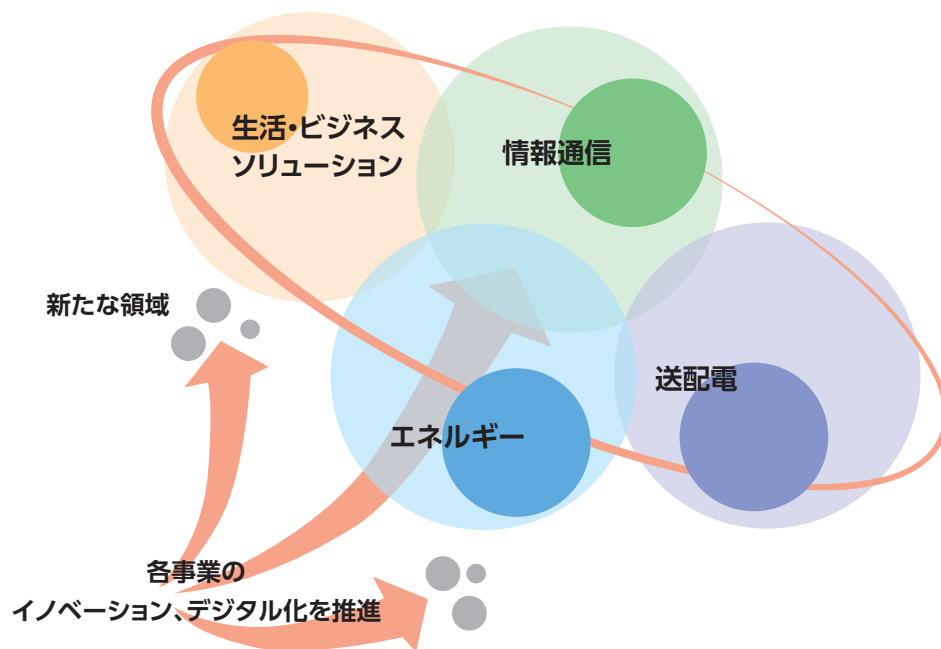
##### サービス・プロバイダーへの転換 Value Transformation

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

BX

##### 強靱な企業体質への改革 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



## 中期経営計画

### 3.中期経営計画の進捗状況

#### 財務目標

(連結)	実績	財務目標	(セグメント) 上段：経常利益 <sup>※1</sup> 下段：ROA <sup>※3</sup>	実績	財務目標
	2024年度	2025年度		2024年度	2025年度
経常利益 <sup>※1</sup>	5,316億円	3,600億円以上	エネルギー事業	4,113億円	2,750億円以上
				5.3%	3.7%以上
FCF	2,329億円	2021-2025 年度合計で 3,000億円以上 1,000億円以上	送配電事業	557億円	100億円以上
				2.5%	0.9%以上
自己資本比率 (ハイブリッド社債 考慮後 <sup>※2</sup> )	31.8% (32.9%)	28%以上	情報通信事業	469億円	450億円以上
				14.3%	11.5%以上
ROA <sup>※3</sup>	6.1%	4.4%以上	生活・ビジネス ソリューション事業	262億円	300億円以上
				3.3%	3.0%以上
ROIC <sup>※4</sup>	6.0%	4.3%以上			

※1:各セグメント経常利益の合計と連結経常利益との差異は、セグメント間取引消去および各セグメントの業績に帰属しない損益である

※2:発行済ハイブリッド社債の50%を自己資本としている

※3:ROA[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]

※4:ROIC[投下資本利益率]=税引後事業利益÷投下資本[期首・期末平均]

#### 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

- 業務改善計画の完遂に加えて、組織風土改革・内部統制強化の取組みを両輪で推進
- 様々な環境変化とリスクへの確実な対応

### 4.足元の経営環境認識

#### 社会

- 資源価格・金利・人件費の上昇等、インフレの顕在化
- 人財の流動性の更なる高まり、働き方の一層の多様化、働き手の減少
- 生成AIの実用化等、デジタル技術の一層の進展

#### 取組みの柱

##### KX : Kanden Transformation

EX Energy Transformation	
2021-2024年度(実績)	2025年度(目標)
▶原子力7基体制確立や安全・安定運転継続、国内外ゼロカーボン電源への投資 ▶ゼロカーボンロードマップを改定(2024.4)し、2030年度におけるサプライチェーン全体のGHG削減目標を含むチャレンジングな目標を新たに設定	投資 1兆500億円以上 (2021-2025年度累計)
投資実績 累計 8,540億円	

VX Value Transformation	
2021-2024年度(実績)	2025年度(目標)
▶ハイパースケールデータセンター事業の推進 -京都府精華町での第1号案件の計画公表(2024.9) ▶分散型サービスプラットフォーム <sup>※1</sup> を基盤としたVPP・系統用蓄電池・再エネアグリゲーション事業の推進、拡大 -E-Flow合同会社設立(2023.4)、紀の川蓄電所運転開始(2024.12)等	投資 1,200億円以上 (2021-2025年度累計)
投資実績 累計 1,090億円	

BX Business Transformation	
2021-2024年度(実績)	2025年度(目標)
▶DX推進やコスト構造改革・バリューアナリシス(VA) <sup>※2</sup> の着実な進捗 ▶「人」と「しくみ」の取組み強化	コスト構造改革 900億円 <sup>※3</sup> (2025年度単年)
コスト構造改革実績 2024年度単年 870億円 <sup>※3</sup>	

※1:お客さま・発電事業者等が所有する分散型エネルギーリソースを束ね、最適な市場取引を行うプラットフォーム

※2:事業部門と計画段階から連携して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

※3:中期経営計画策定時(2021年3月)の計画値からのコスト削減額

#### エネルギー

- 国際情勢の不安定化や地政学リスクの高まり、市況のボラティリティ拡大
- DXやGX等の進展に伴う電力需要増加の見通し  
-電化の推進やデータセンター・半導体工場等の新増設
- 安定供給と脱炭素化の両立に向け、国による政策・制度面での整備等が進展  
-第7次エネルギー基本計画やGX2040ビジョン、地球温暖化対策計画の閣議決定  
-電力システム改革検証のとりまとめ





## 中期経営計画

### 5.2025年度の主な取組み





#### EX ゼロカーボンへの挑戦

原子力	<ul style="list-style-type: none"> <li>安全・安定運転の継続</li> <li>原子力利用率の向上に向けた運用高度化</li> <li>リプレースを見据えた事業環境整備</li> <li>使用済燃料対策ロードマップ(2025.2見直し)を含む原子燃料サイクルの推進</li> </ul>	
火力・CCUS	<ul style="list-style-type: none"> <li>ゼロカーボン化に向けた火力発電所の設備更新</li> <li>CCS社会実装に向けた取組みの推進(堺泉北エリアでのCCS/バリューチェーン構築他)</li> </ul>	
再エネ	<ul style="list-style-type: none"> <li>水力発電電力量の向上、揚水の最大限活用</li> <li>洋上風力の着実な開発と持続的な競争力強化</li> <li>お客さまのニーズや再エネ電源の特性に応じた多様なコーポレートPPAの組成</li> <li>海外におけるゼロカーボン化への貢献、収益性の高いエネルギー事業の推進</li> </ul>	
水素	<ul style="list-style-type: none"> <li>2030年度までの国内水素製造事業組成に向けた取組みの推進</li> <li>中長期的な大規模水素サプライチェーン構築に向けた万博での実証試験、アライアンスの推進</li> </ul>	
送配電	<ul style="list-style-type: none"> <li>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</li> </ul>	

#### BX 強靱な企業体質への改革

「人」と「しくみ」の取組み	<p><b>個の能力</b> を高める～”学びたい”と”挑みたい”を引き出す～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>学びと挑戦を支援する制度展開</li> </ul>	   
	<p><b>組織の能力</b> を高める～”多様性(D&amp;I)”と”機動性”のある組織へ～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>戦略に応じた組織の見直し、M&amp;Aやイノベーション活動の深化</li> <li>組織能力の向上に資する多様な人財の確保</li> </ul>	
	<p><b>仕事の魅力</b> を高める～真に価値ある仕事へ～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>各役員が率先して、戦略を明示し一人ひとりのミッションを明確化、業務の再設計を実施</li> </ul>	
	<p><b>働き方の魅力</b> を高める～”健やかさ”と”働きやすさ”を実現～</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>心身の健康維持に向けた取組みや各種制度の充実</li> </ul>	

#### VX サービス・プロバイダーへの転換

エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>電池診断技術やE-Flowをはじめとしたグループ総合力を活かし、全国を対象に系統用蓄電池事業を拡大</li> <li>太陽光や蓄電池等の分散型リソースにおける再エネ活用や電化、SenaSon<sup>※1</sup>による最適制御を軸にした全国でのゼロカーボンパッケージの推進</li> <li>モビリティソリューション「カンモビ」を推進し、モビリティ領域での電化シフトを支援・促進(万博での空飛ぶクルマの急速充電実証他)</li> <li>海外におけるEMS<sup>※2</sup>事業、省エネ・省コスト・省CO<sub>2</sub>推進</li> </ul>	 
情報通信	<ul style="list-style-type: none"> <li>ハイパースケールデータセンター事業、コネクティビティデータセンター事業の推進</li> <li>海外のお客さまも含めたデータセンター間ネットワークの提供拡大に向けた取組みを推進</li> </ul>	
不動産	<ul style="list-style-type: none"> <li>電化+ZEH、ZEB不動産の提供や企業の森づくりによる持続可能な社会への貢献</li> <li>エリアマネジメントサービスやDR-READY<sup>※3</sup>住宅等、新たな価値提供への挑戦</li> </ul>	

※1:お客さまが所有する分散型リソースの最適制御等を行うエネルギー管理システム

※2:エネルギー管理システム

※3:デマンドレスポンス対応や遠隔制御可能な機器(ヒートポンプ給湯器等)が搭載された住宅

#### DX推進

- AIの積極的活用、業務課題へのデジタル技術の更なる活用、DX基盤の強化



#### コスト構造改革

- 自助努力として可能なコスト構造改革の継続
- グループ全体でのバリューアナリシスの推進による効率化の深掘り

