

事業ポートフォリオと成長戦略の全体像

2025年度実績
連結経常利益(億円)

各事業における財務情報と強み

成長戦略

エネルギー事業 3,801 送配電事業 630 情報通信事業 470 不動産事業 363	エネルギー事業 ROIC (2025年度実績) 6.8% 	強み ■ 発電 - 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 ■ 小売・ソリューション - 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) ■ 海外エネルギー - 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	- 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 - 海外事業における既存ポートフォリオのアセットマネジメント推進・着実な新規案件投資
	送配電事業 ROIC (2025年度実績) 2.6% 	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	- 強靱な電力ネットワーク構築による安全・安定供給 - 高経年化設備対応 電力ネットワーク次世代化
	情報通信事業 ROIC (2025年度実績) 17.0% 	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	- AI時代の社会を支えるデジタルインフラの構築 - コネクティビティDCの拡張 国際DC接続サービス開始・国内DC間接続サービス拡大
	不動産事業 ROIC (2025年度実績) 4.0% 	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	- 産業と暮らし、地域の営みを支える不動産開発 - 分譲住宅事業の展開 賃貸投資開発事業の展開 海外事業の展開

※ 2026年度以降の事業セグメント変更を反映した数値を使用

事業戦略

エネルギー事業



取締役
代表執行役副社長

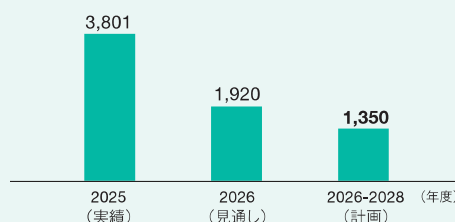
小川 博志

エネルギー事業全般

セグメント別ROIC

2025年度 実績	2026年度 見通し	2026~2028 年度計画	2040年度
6.8%	5.1%程度	3.3%以上	7%以上

■ 経常利益 (億円)



1 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

事業環境

- 電化やDX・AI進展に伴う電力需要増加見通し、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

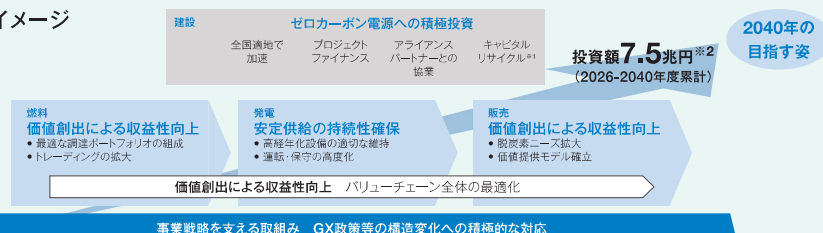
強み

- 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ト
- 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

- パートナーとの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

事業戦略イメージ



※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

特に注力する領域

需要増加と脱炭素化ニーズに応える電源基盤の確立のため、長期的な事業環境を見据えつつ、当社の強みを踏まえ、ゼロカーボン電源への積極投資、安定供給の持続性確保、価値創出による収益性向上という3つの領域に注力します。

具体的な取組み

ゼロカーボン電源への積極投資

- 原子力:革新軽水炉の設計検討や小型モジュール炉等の技術的な知見の収集と検討を進め、美浜発電所における後継機設置の可能性有無を検討します。
- 再エネ:2040年までに国内新規開発500万kWを目指し、太陽光や、洋上風力、既存水系を活かした小水力開発等、さまざまな再エネ電源の開発を促進します。
- 火力:南港発電所や姫路第一発電所のリプレイス推進に加えて、パートナー協業や新たなストラクチャーの構築によりLNG火力リプレイス・新設を加速させます。

安定供給の持続性確保

- サプライチェーン全体における中長期的な施工力・部材確保に関する課題の把握と、当社グループとして取り組むべき課題・領域を整理したうえでの具体的対策を検討します。
- AIの活用など新技術導入に向き合い、現場での創意工夫等によるコスト低減・適正化を図るとともに、設備利用率向上、出力向上や発電電力量増等の取組みを進めます。
- 原子力7基の安定運転、ひいては電力の安定供給に寄与するものと考え、使用済燃料対策を含む原子燃料サイクルを推進します。

価値創出による収益性向上

- 燃料調達、発電、卸販売を一体として捉え、領域横断で機動的に意思決定し、燃料調達ポートフォリオの最適化やトレーディングの拡大、電力先物取引の活用等を進めることで、発電バリューチェーン全体の最適化を図ります。
- 多様化する脱炭素化ニーズに応えるため、コーポレートPPA推進を含む脱炭素電気価値の提供方法多様化に取り組めます。

事業戦略

エネルギー事業

2 小売・ソリューション

2040年の目指す姿

関西エリア内にとどまらず、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

事業環境

- データセンター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、脱炭素等の顧客ニーズが高度化

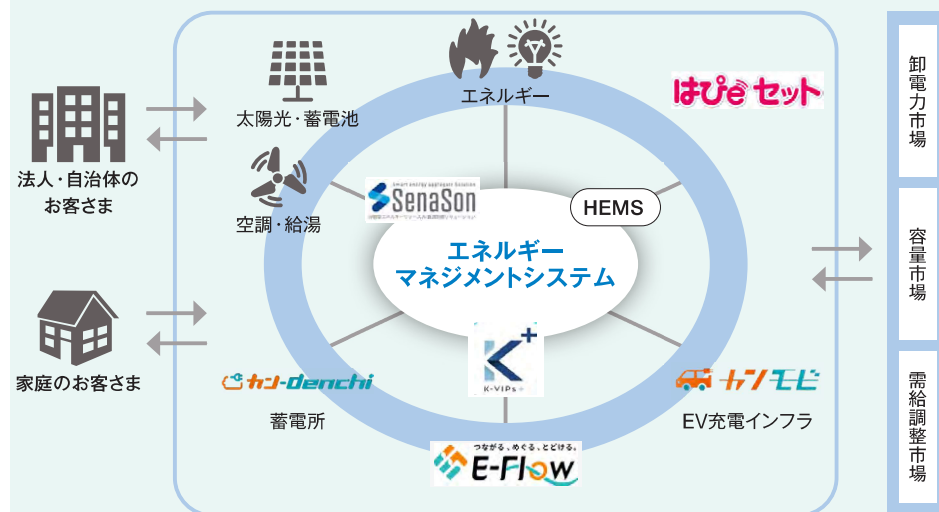
強み

- 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



特に注力する領域

長期的なパートナーとしてお客さまとともに成長するため、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進め、それらを相互に連携させ、最適な形でお届けする「エネルギー3.0」を強力に推進することに注力します。

具体的な取組み

エネルギーを軸としたソリューションサービスの提供

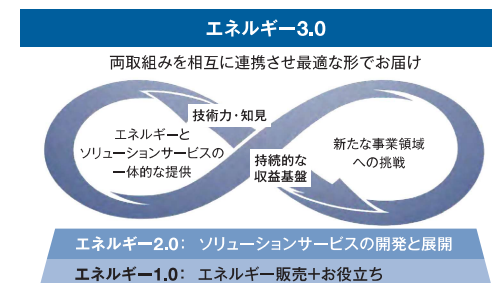
- 機器制御を含むエネルギーマネジメントサービスを軸に、エネルギー販売と分散型リソースサービスの一体提供を推進し、お客さまのエネルギーコスト低減と脱炭素化の両立を支援し、「エネルギー3.0」の具体化を進めます。

分散型リソースサービスの一例(E-Flow(同))

- 関西エリアにとどまらず全国での営業活動を強化するとともに、海外(タイ・ベトナム・インドネシア)のお客さまへエネルギーマネジメントやオンサイトサービスを提供し、脱炭素ニーズに応えていきます。

新たな事業領域への挑戦

- 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を進め、再生可能エネルギーの導入拡大や需給調整ニーズの高まりを踏まえ、系統用蓄電池等の分散型エネルギー分野において先行的に事業展開をおこなうことで、新たな収益基盤の構築と持続的な事業拡大を推進します。
- 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を活用し、外部資金やパートナー連携も取り入れながら投資効率を意識した事業運営を進めることで、資本効率の向上と持続的な成長・収益拡大を実現していきます。



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年運転開始)

海外ソリューション

- 海外工場の脱炭素・コスト削減を関連品質でフルサポート

タイ(2018年設立)



ベトナム
(2021年設立)

インドネシア
(2024年設立)

事業戦略

エネルギー事業

3 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

強み

- 水力、風力、火力、送配電等で構成される海外事業ポートフォリオによる収益基盤
- 国内外での発電・送配電事業等で培った経験・知見

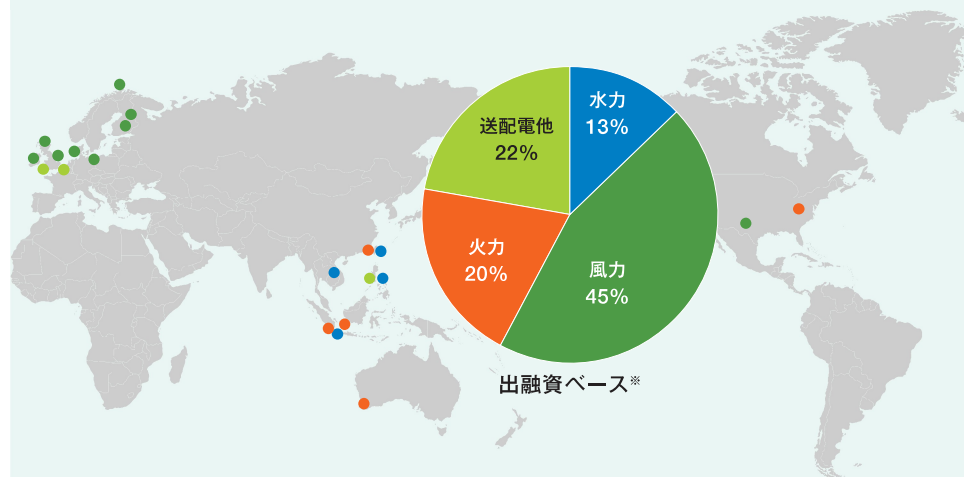
機会とリスク

- グローバルな電力需要増加や脱炭素化の進展により、再生可能エネルギー、蓄電池、送配電等の事業機会が継続
- 一方で、紛争等による地政学リスクの高まり、各国の実利志向による一時的な化石燃料回帰などにより、事業環境の不確実性が増加

戦略

- 当該地域での経験が豊富なパートナーとの関係を構築し、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おこなう
- 国家・地域のエネルギー・トランスフォーメーションに関与することで、中長期的な収益貢献と海外エネルギー分野でのプレゼンス確立を目指す

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*
 - 出資割合分の発電容量は約242万kW
- ※ 2026年3月末現在

特に注力する領域

ポートフォリオのアセットマネジメント推進

- 戦略的な資産入替も含め、ポートフォリオからの収益の着実な向上・安定化を図ります。

新規案件への投資継続

- 2040年の事業利益およびROIC目標達成に向け、再エネ、蓄電池、送配電等を中心に、投資効率を踏まえた新規案件への投資を継続します。

経験豊富なパートナーとの関係構築

- 海外拠点や投資先事業会社等での活動を通じ、各国・地域の現地事情等に精通し事業経験豊富なパートナーとの関係を構築します。

官民連携による案件開発

- 国際連系線等の案件開発に関し、各国政府と日本政府間のG to Gの枠組みを活用します。

具体的な取組み

資産入替も含めたポートフォリオマネジメントにより安定的に収益を確保しつつ、アジア・北米・欧州を中心に、グローバルな事業拡大を進めています。2025年4月、スペインの大手電力会社イベルドロージャ社が手掛けるドイツ連邦共和国のヴァインダンカー洋上風力発電事業へ参画しました。本事業は当社にとって海外5件目の洋上風力案件です。総発電容量31.5万kW

の着床式洋上風力発電機を順次設置中であり、2026年中の商業運転開始を予定しています。

また、2026年7月には、フィリピンのインフラ大手プライムインフラ社が建設中のワワ揚水発電事業に参画しています。当社にとって初の海外での揚水発電事業になります。これまで国内で培った揚水発電の建設・運用の知見と経験を活用し、本事業に貢献していきます。

こうした取組みを通じて、海外で獲得した案件開発・運営の知見を国内事業にも還元しながら、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の成長を目指します。



事業戦略

送配電事業



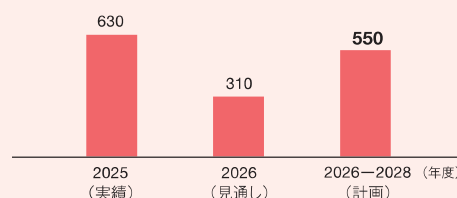
関西電力送配電(株)
代表取締役社長

白銀 隆之

セグメント別ROIC

2025年度 実績	2026年度 見通し	2026~2028 年度計画	2040年度
2.6%	1.5%程度	2.5%以上	4%以上

■ 経常利益(億円)



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ム”へと進化する

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中で、対応する施工力の確保が必要

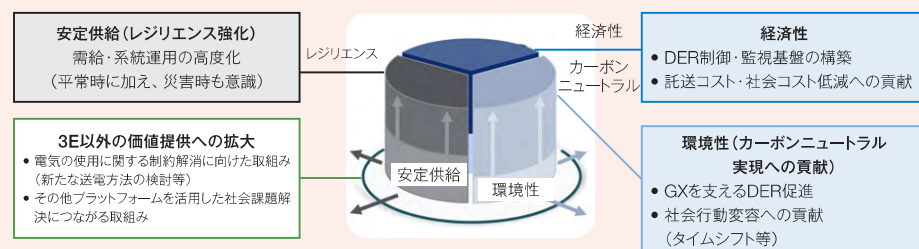
強み

- 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、再エネやデータセンター需要の増加を見据えた設備投資等をおこない、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

エネルギープラットフォームに向けた提供価値の拡大



特に注力する領域

コア事業である託送事業を「託送領域」、事業分野を拡張させた国内外事業を「拡張領域」とし、両事業領域に注力しています。そして、これらの領域を支える「事業基盤」を構築します。

託送領域	脱炭素化・レジリエンス強化に向けて、ネットワークの次世代化とコスト構造改革を両立し、お客さまや社会のニーズを踏まえた新たな価値提供への取組みを推進します。
拡張領域	託送事業の枠を超えた取組みやサービスを国内外で積極的に展開します。
事業基盤	新たな価値提供への探索と挑戦をおこなう組織構築に向けて、カイゼン(トヨタ生産方式)・DXを原動力に、革新的な業務改革を実行します。

具体的な取組み

高経年化設備対策の着実な実施

高経年化設備が増加していく課題に対し、各設備のリスク・更新費用等を総合的に考慮した投資価値評価を行うシステムの構築・検証をおこなう等、アセットマネジメントの高度化を推進しています。また、計画した更新物量を完遂するため、工事の効率化や、施工体制の確保に向けた検討等、各種取組みを進めています。

カイゼン・DXの推進

カイゼンでは、生産性を意識した業務遂行を目指し、2021~2025年度において約1,300のカイゼンプロジェクトに取り組み、約6,000人(従業員の約70%)がカイゼン活動を経験し、約500人年の業務量を低減しています。

また、DXでは、2026年2月に「関西電力送配電DX戦略2026」を策定しました。DX戦略に基づき、全役員・全従業員対象のDXアセスメント、高度専門人財の育成、AIエージェントを備えた業務アプリの開発およびデータ活用基盤の構築など数々の施策を実施してきました。

未来に向けた託送事業の進化・変革

次世代スマートメーターのIoTルートを活用したDER制御・監視技術の実証や、DERが有するフレキシビリティを活用した系統混雑の緩和や需給運用の最適化に向けた技術開発を推進しています。これらの取組みを通じて、再エネ導入拡大を支え、3Eの高度化に貢献していきます。さらに、電気の使用に伴う制約の解消や社会課題の解決などの取組み領域の具体化を進めています。

事業戦略

情報通信事業



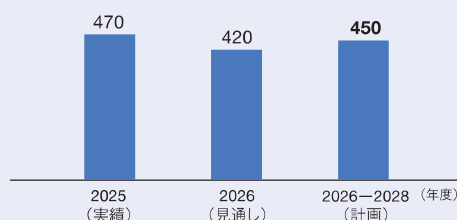
(株)オプテージ
代表取締役社長

名部 正彦

セグメント別ROIC

2025年度 実績	2026年度 見通し	2026～2028 年度計画	2040年度
17.0%	12.4%程度	12.0%以上	13%以上

■ 経常利益 (億円)



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

事業環境

- AI・クラウド利活用の進展等により、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、関西を起点にしたデータセンター間接続回線の整備が急務

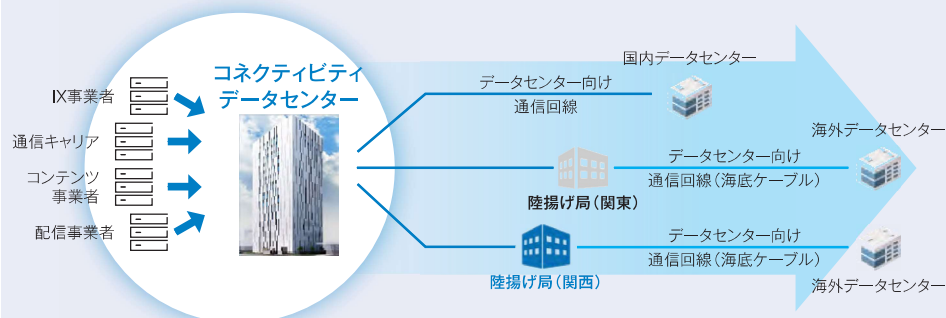
強み

- 関西一円に展開する自社光ファイバー網と高い設備構築・運用力
- FTTH事業・モバイル事業を中心とした関西中心の強い顧客基盤

戦略

- 低遅延かつ安定した接続環境を実現するコネクティビティデータセンターを核とした、国内外のデータセンター間接続サービスを拡大
- 携帯電話事業者や新規参入事業者に対する通信設備提供を拡大

成長戦略の取組みイメージ



特に注力する領域

AI・クラウド利用の拡大に伴うデータ流通需要の増加を成長機会と捉え、これまで培ってきた光ファイバー網と通信設備の構築・運用力を活かし、デジタルインフラサービスの提供に取り組みます。



具体的には、関西を起点として、データセンターならびにデータセンター間を結ぶネットワークを一体的に提供するとともに、海底ケーブルを活用して海外データセンターとの接続を強化することで、国内外をつなぐデジタルインフラの拡大を目指します。

また、自社で通信サービスを提供するだけでなく、通信事業者等に対し、通信設備を提供する事業にも取り組みます。

具体的な取組み

国内外をつなぐデジタルインフラの拡大

法人向け事業では、低遅延かつ安定した接続環境を備えた「曾根崎データセンター」を2026年1月に開設しました。あわせて、曾根崎データセンターと首都圏のデータセンターをオール光ネットワークで結ぶ、データセンター間接続サービスの提供を開始しました。さらに、日本とシンガポールを結ぶ国際通信事業への参入を決定するなど、海外との接続に向けた取組みも進めています。

FTTH・モバイル事業の収益基盤強化

コンシューマ向けのFTTHサービス「eo光ネット」では、自宅での高品質な動画視聴等による高速通信需要の拡大を受け、超高速コース(10ギガ/5ギガコース)の獲得を進めました。新規申込者の93%、累計では18%のお客さまに超高速コースをご利用いただき、eo光ネット全体の契約数は約170万件となっています。

携帯電話サービス「mineo」では、サービス強化と法人向け大型案件を獲得し、契約数は約141万件となりました。大手携帯電話事業者と同等のサービス提供が可能となる音声フルMVNO事業への参入を決定し、法人・IoT向け事業の拡大や新規参入事業者に対する通信設備提供に向けた基盤構築を進めています。

事業戦略

不動産事業



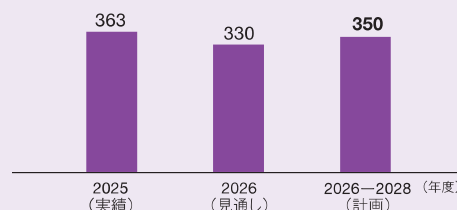
関電不動産開発(株)
代表取締役社長

福本 恵美

セグメント別ROIC

2025年度 実績	2026年度 見通し	2026～2028 年度計画	2040年度
4.0%	3.3%程度	3.4%以上	5%以上

■ 経常利益(億円)



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

事業環境

- 国内は総人口が減少するも、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

- 関電グループの信用力・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

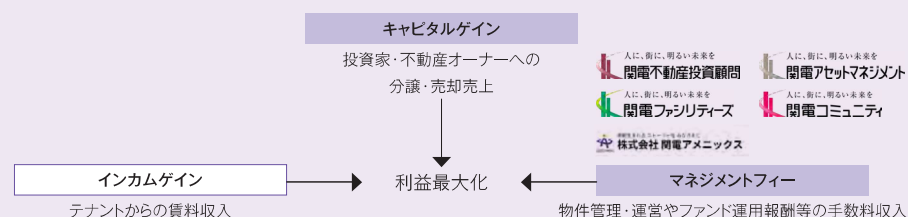
戦略

- 国内外のデベロッパーとの協業・JV深化により、フラッ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、資本効率のさらなる向上を図る

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

ビジネスモデル概要



特に注力する領域

(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への投資拡大

(海外)

- 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



具体的な取組み

分譲住宅事業では、関西圏や首都圏を中心にマンション販売が好調に推移するとともに、2026年2月にはオール電化やCO₂フリー電気の導入等により「マンション全体におけるCO₂排出量の実質ゼロ」を実現した「シエリアタワー中之島」が竣工しました。

賃貸投資開発事業では、他社と共同開発した大型複合ビル「淀屋橋ゲートタワー」が2025年12月に竣工。上質な賑わいと、水辺の豊かなオープンスペースを創出することで、大阪・淀屋橋エリアの再生・成長を促進し、賑わいと潤いにあふれる街づくりに貢献します。加えて、首都圏では当社初のコンパクトオフィス「関電不動産茅場町ビル」が2025年10月に竣工、また難波千日前や首都圏での再開発に向けた取組みを推進しています。

海外事業では、日系企業の幹事会社として、米国カリフォルニア州において学生向け賃貸住宅の新築工事に着工するなど、米国や豪州等で住宅開発や賃貸事業に参画しています。

こうした開発物件をグループサービス実装の場として提供するなど、グループシナジーを創出しながら関西電力グループの成長を推進しています。

