

財務戦略

担当役員メッセージ



取締役
代表執行役副社長

田中 徹

コーポレート業務全般

2025年度の実績と2026年度の見通し

2025年度の連結経常利益は、5,185億円と、原子力利用率の低下、諸経費・修繕費の増加等により、131億円の減益となりました。2026年度の業績予想は、連結経常利益2,900億円を見込んでおり、前年度比2,285億円の減益となります。減益の主な原因は、為替・燃料価格などの市況変動、原子力利用率の低下、インフレーションや工事物量の増に起因する諸経費・修繕費の増加です。年間配当予想は、前年度から5円／株増配の80円／株としています。

たゆまぬコスト削減を進めるとともに、お客さまや社会から支持される持続的な収益力を強化することで、利益水準を高めてまいります。

将来に向けた投資とバランスシートマネジメント

当社グループは、2040年の目指す姿の実現に向け、将来を見据えた投資を足元から着実に進めます。資本効率を重視

した規律ある投資です。インフレや金利上昇により、ROICには下降圧力、WACCには上昇圧力がかかる中でもROIC-WACCスプレッドを確保し、そしてバランスシートをマネジメントします。

例えば、資産入替。不動産事業における資産回転および保有株式等の売却を進め、キャッシュを創出するとともに、資産の価値を顕在化・最大化します。また、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・キャッシュの創出を早期化し、資本効率の向上を実現します。事業リスク、資本コスト、信用格付けの観点から、資本構成のターゲットとして、自己資本比率30%台半ばを目安に設定しました。投資サイクル(投資・回収)に応じて、半ばをセンターに土の一定の幅をもってコントロールすることで、盤石な資本構成を維持します。調達源の多様化を進め、低利調達を追求し、負債余力を確保します。向こう3年間のキャピタルアロケーションは次頁のとおりです。より資本効率の高い、筋肉質で強靱なバランスシートを、足元から創ってまいります。

積極的な対話の継続と情報開示

特に2024年の公募増資以降、株主・投資家のみなさまとの対話の機会を数多く頂戴しました。これらの対話を通じてみなさまから頂戴したご意見は、定期的に、執行役員会議、取締役会で共有し、議論を重ね、まず、2025年10月に、「新経営計画の検討状況」を公表し、当社グループの新経営計画に関する方向性をお示し、さらにみなさまとの対話を重ねました。2025年12月には、情報通信事業、不動産事業、原子

力発電事業の成長戦略等について、株主・投資家のみなさまに説明すべく、当社グループ初となる「Kanden Investor Day」を開催する、2026年4月に、資産入替の推進、3年間のキャピタルアロケーションの計画値の開示などを反映した「関西電力グループ 経営計画2026」を策定するとともに、株主還元方針を見直す、そういう取組みを進めてまいります。

一方、足元の株価、PBR(2026年9月18日時点)は、株主・投資家のみなさまのご期待に十分お応えできているとは考えておりません。私どもは、持続的な利益成長と配当成長を目指し、市場からの評価を高めてまいりたいと考えております。2026年度の年間配当予想80円を、そのスタートラインとして位置づけております。

今後の方針

資産入替や規律ある投資を着実に進めることに加え、各事業において、資本コストに見合うリターンを持続的に生み出せる仕組みを構築することが不可欠です。経営計画に込めた「Creating investable Energy and T&D businesses」という覚悟をもって、利益成長を果たしてまいります。引き続き、お一人おひとりの投資家のみなさまとの対話を重ね、私どもの目指すところと、その進捗状況について、ご理解を賜り、併せて、みなさまから、ご示唆を賜りつつ、株主のみなさまの期待に応えたいと考えています。

財務戦略

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

- 向こう3年間は、2040年の目指す姿に向けた歩みを加速する期間と位置づけています。
- 営業キャッシュフローのUpsideを追求するとともに、資産入替でキャッシュを創出します。
- 安全・安定供給のための維持投資と将来を見据えた規律ある成長投資を実行するとともに、新たな株主還元方針のもと、配当の維持または増配に努めます。

〈3年間のキャピタルアロケーション〉



Point 1 資産入替

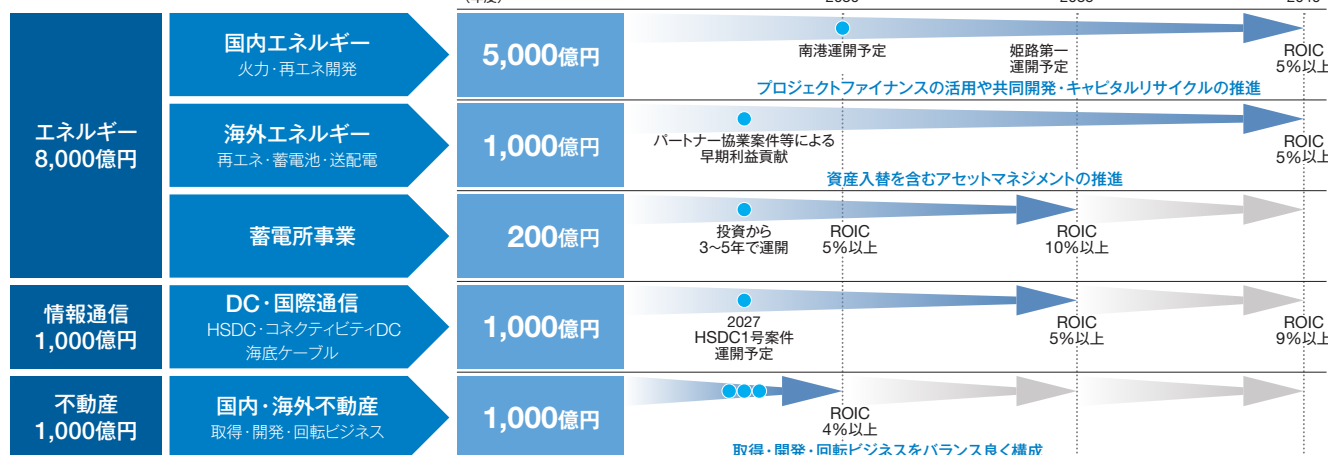
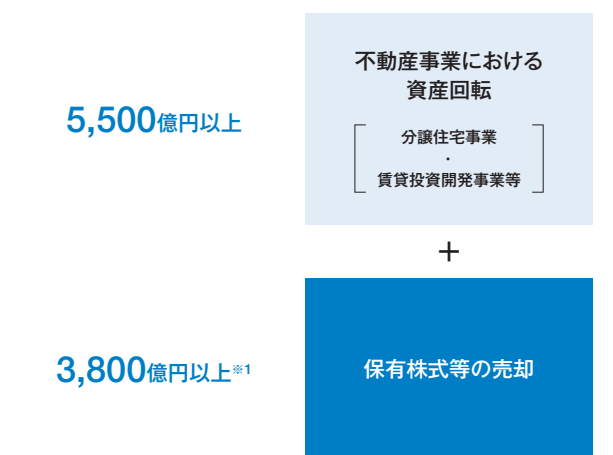
- 将来を見据えた規律ある投資を実行するため、市場環境を見極めながら、資産入替を実施します。

Point 2 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します。

2026–2028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※2



※1 2026年6月2日公表の「株式会社きんでんによる自己株式の公開買付けへの応募結果」に係る売却額を含む

財務戦略

財務目標

- 「関西電力グループ 経営計画2026」の策定にあたって、資本効率を重視した経営を徹底する考えに基づき、新たな財務目標を設定しました。
- 向こう3年間、キャッシュフローが厳しい中でも投資を実行するために、利益・キャッシュを創出し、財務健全性を維持しながら、資本効率を高めていくという観点から、ふさわしい指標を選定しています。
- 各指標に対して株主・投資家のみなさまが強い関心と期待を持つことを認識しており、適切なタイミングで、進捗や見通しを開示し、達成に向けた取組みを進めていきます。

財務目標※1※2 (2026-2028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

※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年2月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

(参考)セグメント別経常利益※2※8 (2026-2028年度平均)

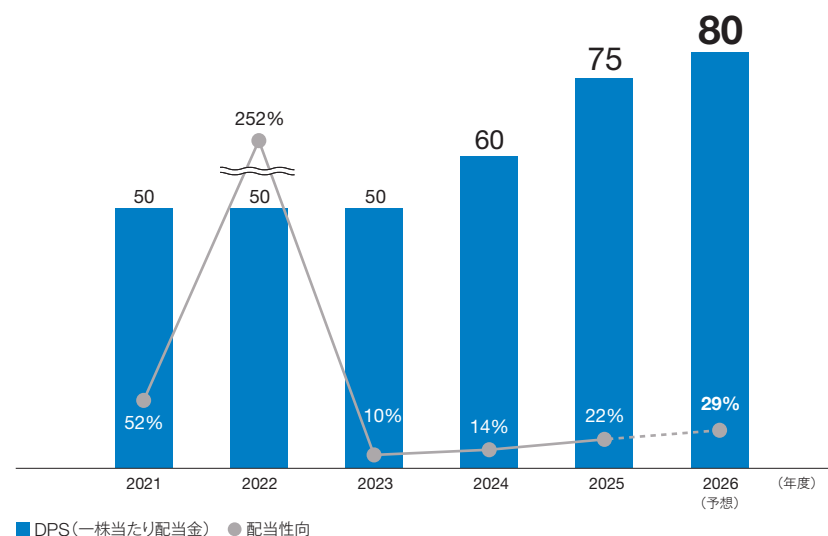
エネルギー (参考:関西電力)	1,350億円 (600億円)
送配電	550億円
情報通信	450億円
不動産	350億円
(合計) 関西電力グループ	2,700億円

株主還元方針

- 当社は、4月に株主還元方針を見直しました。これは、企業価値の向上を図り、経営の成果を適切に配分するというこれまでの考え方を維持しつつ、株主や投資家のみなさまとの対話を踏まえて、その内容をより明確化・具体化したものです。
- 2026年度は、一株当たり80円の配当の実施を予定しており、2026~2028年度累計で2,700億円以上の株主還元を計画しています。
- 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しています。

DPS(一株当たり配当金)、配当性向の推移

(円、%)



株主還元方針全文

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。

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繋がり

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
1,163億kWh ※1	約65万kW ※2 ※3	21か国 ※2 ※4

● お客さまに選ばれる多様なサービス

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
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

● 新たな挑戦によるサービス創出力

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

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

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

● 災害時の迅速な復旧等の現場力

阪神・淡路大震災での早期電力復旧	台風等に対する迅速な対応
-------------------------	---------------------

● 通信設備の構築・運用力

自社施工によるインターネット回線工事等
年間10万件超

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

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

● 関西一円に保有する光ファイバー網

総延長
約39万km ※2

● 持続的な成長を続ける情報通信事業、不動産事業

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

強靱な経営基盤

● 安定供給を支える電力ネットワーク

送配電線	変電所
約15万km ※2	約950か所 ※2

● 多様性を活かし成果を創出する人財・組織

多様性実感指数
72% ※1

● 経営・事業部門・DX専門子会社一体でのDX推進

高度DX人財	DX受賞
約50人 ※1	6件 ※12

※1 2025年度実績

※2 2026年3月末時点

※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)イード「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)」
2007-2025年

※6 2026年1月時点の当社グループ調べ

※7 (株)不動産経済研究所「近畿圏供給ランキング」2021-2023年(投資用物件除く)

※8 (株)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

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

関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)では、ガバナンスの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ました。一方、引き続き対応すべき課題として、「設備の高経年化」「インフレ・金利上昇による建設費等の高騰」「サプライチェーンの機器供給・施工力の脆弱化」なども認識しています。

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、執行役員会議: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(2021-2025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(2023-2025年度累計)
- 企業集団の内部統制強化

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、財務目標は概ね達成しました。

	2025年度目標	2025年度実績
経常利益 ^{※5}	3,600億円以上	5,185億円
FCF	3,000億円以上 (2021-2025年度累計)	6,281億円
	1,000億円以上 (2025年度)	804億円
自己資本比率	28.0%以上	35.1%
ROA ^{※6}	4.4%以上	5.8%
ROIC ^{※7}	4.3%以上	5.7%
(参考)ROE ^{※8}	11.0%程度	11.7%

セグメント別経常利益

	2025年度目標	2025年度実績
エネルギー ^{※9}	2,750億円以上	3,773億円
送配電	100億円以上	630億円
情報通信 ^{※9}	450億円以上	470億円
生活・ビジネス ^{※9} ソリューション	300億円以上	390億円

セグメント別ROA

	2025年度目標	2025年度実績
エネルギー ^{※9}	3.7%以上	4.8%
送配電	0.9%以上	2.9%
情報通信 ^{※9}	11.5%以上	13.8%
生活・ビジネス ^{※9} ソリューション	3.0%以上	4.4%

EX (Energy Transformation)

累積投資額
(2021-2025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
(2021-2025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年3月末時点))
- 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

※5 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

※6 ROA= 事業利益 ÷ 総資産(期首・期末平均)

※7 ROIC=税引後事業利益 ÷ 投下資本(期首・期末平均)

※8 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)

※9 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

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 (Scope1、2) 削減80%^{※1}

原子力

- 既設7基継続運転
- リプレース

再エネ

- 洋上風力等の開発

火力

- 高効率LNG機の開発
- 脱炭素化(水素・CCS^{※2})

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

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

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^{※3}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

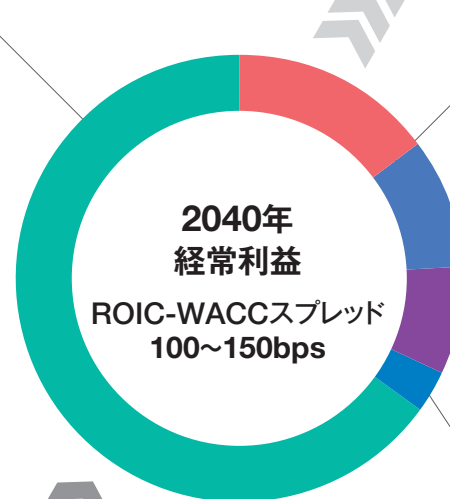
- 総受電容量900MW
(2035年までに達成)

水素

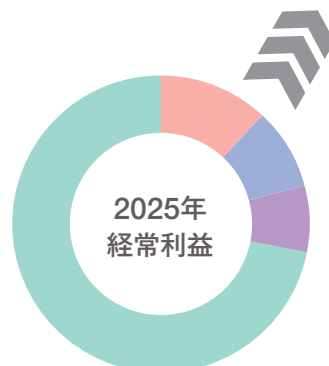
- 大規模サプライチェーン構築
- 取投量の
全国シェア3割

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



累計15兆円を投資



※1 2013年度比

※2 Carbon dioxide Capture and Storageの略

※3 行為規制上、利用が制限される非公開情報は含まれない

向こう3年間(2026-2028年度)の取組み方針

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。

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、経営の深化と変革を進め、お客さま価値を創造していきます。

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に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