

中期経営計画

関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)

KX *Kanden Transformation*

EX
Energy Transformation

VX
Value Transformation

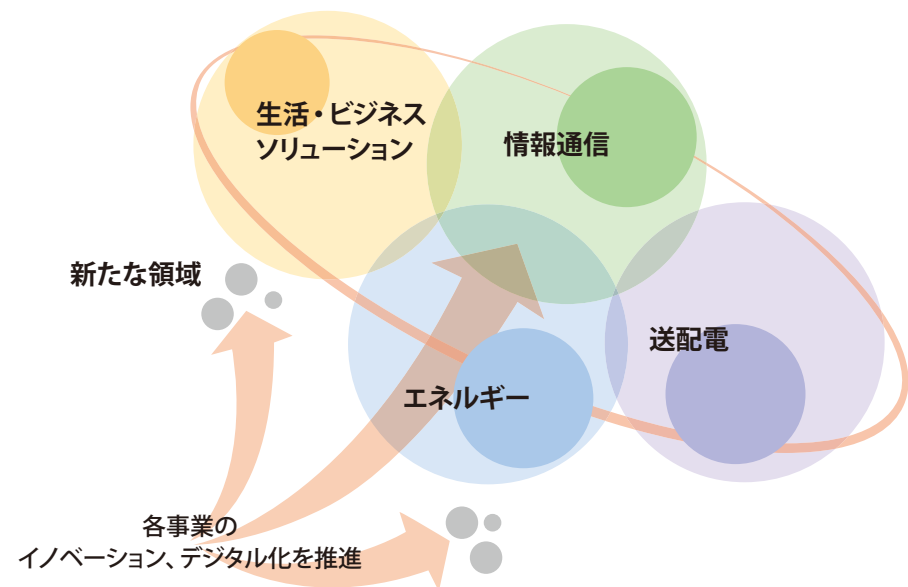
BX
Business Transformation

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。

WEB 詳細は… [関西電力グループ中期経営計画\(2021-2025\)](#)



中期経営計画

目指す姿の実現に向けた取組みの柱

■ 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

■ 取組みの柱

KX: *Kanden Transformation*

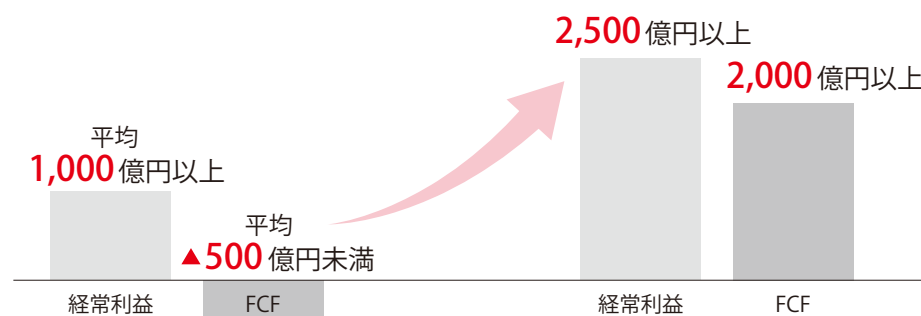
1	ゼロカーボンへの挑戦 <i>EX: Energy Transformation</i>	脱炭素化の潮流が世界規模で加速し、持続可能な社会の実現への貢献が期待されるなか、関西電力グループ「ゼロカーボンビジョン2050」の実現に向けた取組みを推進します
2	サービス・プロバイダーへの転換 <i>VX: Value Transformation</i>	従来の大規模アセット中心のビジネスに留まらず、徹底してお客さま視点に立ち、ニーズや課題と向き合うことで、お客さまに新たな価値を提供し続ける企業グループに生まれ変わります
3	強靱な企業体質への改革 <i>BX: Business Transformation</i>	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

財務目標

2021-23年度の3カ年は、収支の悪化を見込むなか、事業構造改革を完遂するとともに、将来に向け、原子力安全対策工事等、成長投資を行います。2025年度には、成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑みます。

	2021-2023年度	2025年度
経常利益	3カ年平均 1,000億円以上	2,500億円以上
FCF	3カ年平均 ▲500億円未滿	2,000億円以上
2021-2025年度合計で黒字化		
自己資本比率	20%以上	23%以上
ROA*	3カ年平均 1.5%以上	3.5%以上

* 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〕



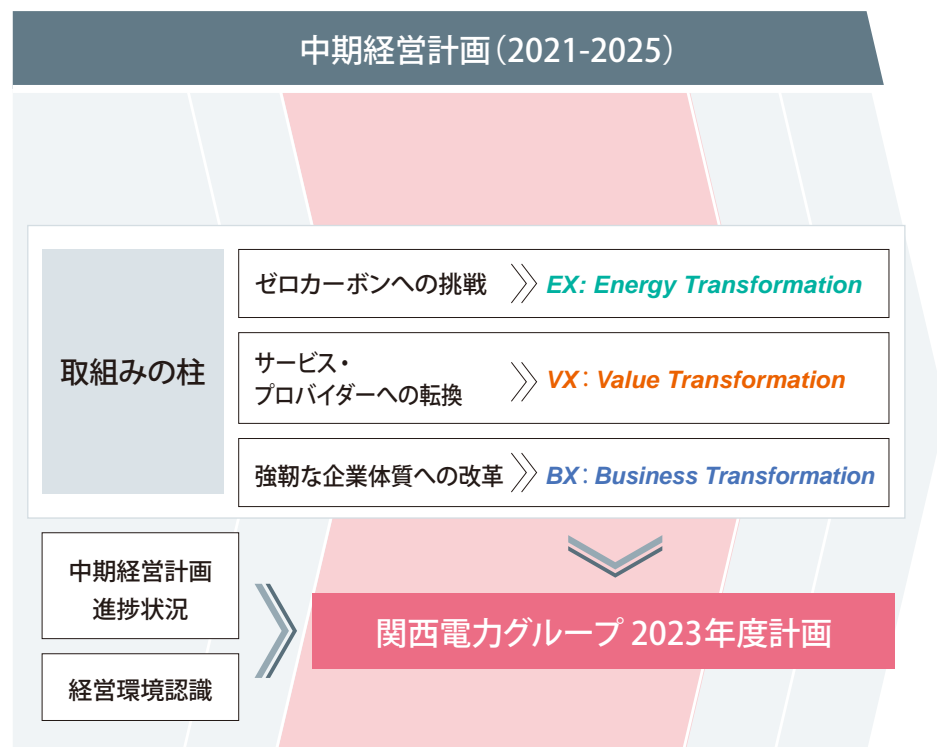
〔参考〕上記目標を達成した場合のROE(自己資本当期純利益率=当期純利益÷自己資本〔期首・期末平均〕)は、2021-23年度：4%程度、2025年度：10%程度

中期経営計画

2023年度計画

当社グループは、2023年5月に、「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」の進捗状況や経営環境認識を踏まえ、「関西電力グループ2023年度計画」を策定しました。

「関西電力グループ2023年度計画」の位置づけ



中期経営計画の進捗状況

2022年度は中期経営計画に掲げるEX・VX・BXの3本柱に沿って、着実に取組みを進めました。一方で、中期経営計画の大前提「ガバナンス確立とコンプライアンス推進」に関する不適切事象が発生しました。



※1：発電によるCO₂排出量(2013年度比) ※2：エネルギーマネジメントシステム
 ※3：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
 ※4：中期経営計画策定時の計画値からのコスト削減額

中期経営計画

中期経営計画の進捗状況

中期経営計画の2021～2023年度の目標は、いずれも達成を見込んでいます。特に、FCFは、至近年でマイナスが続いておりましたが、2023年度はプラスを見込んでいます。

有利子負債の削減による財務体質の健全化と、将来につながる投資との両立を図り、持続的な成長を果たすことで、株主の皆さまの期待に応えたいと考えています。

	2021年度(実績)	2022年度(実績)	2023年度(予想)	2021-2023年度	財務目標 [中期経営計画(2021-2025)]	
					2021-2023年度	2025年度
経常利益	1,359億円	△66億円	4,250億円	1,848億円	3カ年平均 1,000億円以上	2,500億円以上
FCF	△1,223億円	△2,898億円	2,800億円程度	△440億円程度	3カ年平均 △500億円未満	2,000億円以上
					2021-2025年度合計で黒字化	
自己資本比率	19.2%	20.4%	23%程度	23%程度	20%以上	23%以上
ROA [※]	1.9%	0.2%	5.1%程度	2.4%程度	3カ年平均 1.5%以上	3.5%以上

※：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〕

中期経営計画

経営環境認識

コンプライアンスの不適切事象が複数発生していることに鑑み、改めてコンプライアンスを大前提とする組織風土への改革に取り組むことが急務であり、グループ丸となって取り組みます。

燃料価格の高騰をはじめ、自らコントロールできない収支変動リスクの低減に向けて、中期経営計画や年度計画に掲げた施策について、安全を最優先に、着実に取り組みます。

	中期経営計画策定時(2021年3月)	現在の経営環境(2023年5月)
社会	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化の潮流加速 (2050年カーボンニュートラル宣言) ● コロナを契機としたDXの加速 	<ul style="list-style-type: none"> ● ウクライナ情勢以降、燃料価格が急騰した状況から、足元では市況高騰が一服、下落基調で推移するなど、市況のボラティリティが拡大 ● 燃料価格高騰、電力取引価格の高止まりによる小売事業環境の変動に伴い、当社への契約切替えニーズが増加
エネルギー事業	<ul style="list-style-type: none"> ● 需要の低迷 ● 原油価格の下落 ● 再エネの大量導入 ● 電力取引価格の低下 	<ul style="list-style-type: none"> ● 脱炭素化の潮流は加速し続け、国による政策・制度面での整備等が進む <ul style="list-style-type: none"> ・GX実行会議での原子力の重要性の高まり ・長期脱炭素電源オークションの制度の導入 ・再エネ公募案件における競争激化 ● 官民間問わずサービスのデジタル化が加速

2023年度の取組みの方向性

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

信頼回復に向け、グループ丸となってコンプライアンスを徹底する企業グループへと再生できるよう、以下に取り組みます。

- **コンプライアンスの徹底を経営の大前提とし、一人ひとりが「自分事」として真摯に向き合い、かつ、実践する組織風土への改革を断行します。**
- **今後も発生しうる様々な環境変化とリスクに確実に対応するべく、内部統制を抜本的に強化します。**

取組みの柱

		環境を見極めつつ、3本柱に沿って取り組む
EX	ゼロカーボンへの挑戦 EX: Energy Transformation	原子力7基体制を確立させ、脱炭素化の潮流も踏まえた、電源ポートフォリオ実現に向けた取組みが必要
VX	サービス・プロバイダーへの転換 VX: Value Transformation	新たな価値提供に向け、強みを活かし、イノベーション等の取組みの推進とさらなる深化が必要
BX	強靱な企業体質への改革 BX: Business Transformation	経営環境の不確実性が継続する中、持続的成長に向けた事業ポートフォリオ検討、また、自助努力として可能なコスト構造改革の継続は引き続き必須

中期経営計画

2023年度の主な取組み

組織風土の改革

- 社長を議長とする「組織風土改革会議」を新設し、全役員・全従業員が、職位や所属の垣根を越えて自身の思いや気付きを率直に語り合えるような組織風土を創り上げるとともに、一連の改革を統括し、推進していく。

トップメッセージの発信、対話活動を通じた従業員の声の一元的な把握・分析と部門横断的な課題解決。

内部統制の強化

- 内部統制の抜本的な強化に向けた取組みを一元的に推進する「コンプライアンス推進本部」を新設、コンプライアンス推進の最高責任者としてCCO(チーフ・コンプライアンス・オフィサー)を設置し、グループ全体のコンプライアンス推進やリスクマネジメントに取り組む。

内部統制部会を設置し、専門性を有するコーポレート部門と業務執行箇所の連携によるリスク管理計画を統括。
実績把握・評価・改善を通じた関係法令遵守や不適切事案の未然防止に向けた取組みを推進。

- 加えて、経営監査室の体制充実・強化等を行うとともに外部の知見(国際基準に基づく定期的な外部評価の実施等)も活用し、監査品質の向上を図る。

外部人材を活用した検証体制

- 取締役会による特別監督(改革モニタリング)として、取締役会開催に併せて、一連の改革の進捗状況の報告を義務付け、個別の取組み状況についてもフォローアップし、追加対策等について助言・指導を行う。
- 監査委員会による特別監査として、法令等の遵守状況に加え、定期的かつ必要に応じて、一連の改革の取組み状況について、報告を求め、その実効性、浸透・定着度合いを監査する。

中期経営計画

2023年度の主な取組み

EX ゼロカーボンへの挑戦

- ゼロカーボンロードマップに基づいた取組みを加速させる。
- 安全を最優先に、原子力7基体制を実現し、脱炭素化の潮流も踏まえた、電源ポートフォリオの実現に向けた取組みを推進する。

主な取組み例

- 高浜1、2号機の再稼動および安全・安定運転の継続による7基体制の確立
- 2023年末までの福井県外における中間貯蔵の計画地点の確定
- 洋上風力の公募入札を見据えた競争力強化に向けた取組みの加速、コーポレートPPAによる太陽光発電開発の推進
- 海外から姫路地域に向けた大規模な水素サプライチェーンを2030年頃に構築すべく、産業横断的に周辺の事業者と協働しながら、上流(供給側)から下流(需要側)までの取組みを加速 等

投資	2022年度実績	2023年度計画	中期経営計画(2021-2025)
EX	2,380億円	2,150億円	1兆500億円 (2021-2025年度累積の目標額)

VX サービス・プロバイダーへの転換

- サービスプロバイダーへの転換を更に加速させる。
- 更なるVXの展開に向け、社会情勢・環境分析を踏まえたサービス開発を進める。

主な取組み例

- デジタル社会のバイタルプラットフォームであるデータセンター事業の具体化・拡大
- 分散型リソースにおける再エネ活用や電化、SenaSon^{※1}によるこれらの最適制御を軸に、ゼロカーボンパッケージを推進
- 分散型サービスプラットフォーム^{※2}(E-Flow 合同会社)を基盤としたVPP事業や系統用蓄電池事業等の推進と拡大 等

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

投資	2022年度実績	2023年度計画	中期経営計画(2021-2025)
VX	280億円	550億円	1,200億円 (2021-2025年度累積の目標額)

BX 強靱な企業体質への改革

- 中期経営計画に掲げるコスト構造改革の目標を達成するため、効率化の取組みを継続する。
- デジタル技術の活用によるトランスフォーメーション、人材基盤の強化等を深化する。

主な取組み例

- 関西電力単体に留まらない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
- 事業探索・開発を加速させ、VX・イノベーションを強力に推進
- 送配電事業は新制度への確に対応し、ネットワークの次世代化や徹底した効率化を実施 等

コスト削減 [※]	2022年度実績	2023年度計画	中期経営計画(2021-2025)
BX	780億円	750億円	900億円 (2025年度単年の目標額)

※中期経営計画策定時の計画値からのコスト削減額