

社長メッセージ

日本の産業とともに成長し、 お客さまや社会のお役に立ち続けます。

KX toward 2040

当社グループは、2021年に策定した中期経営計画のもと、ガバナンス確立とコンプライアンス推進を事業運営の大前提に、グループを挙げて「KX (Kanden Transformation)」を推し進めてまいりました。原子力7基体制の実現をはじめ、各事業で変革の手応えを得るとともに、財務目標についても概ね達成し、将来の成長に向けた足掛かりを築くことができたと考えています。また、内部統制の強化や組織風土改革の取組みは、過去の不適切事象の再発防止にとどまらず、一人ひとりが「気づく、言える、行動する」を自分事として捉え、より能動的に業務に取り組む組織文化の構築につながってきています。

これらの成果を実感する一方で、設備の高経年化やサプライチェーンの安定確保、第一線職場での技術継承等、引き続き取り組むべき課題も明らかになりました。これまでの歩みを確かな自信としながらも、課題を先送りすることなく、真正面から向き合い、社会基盤を担う企業グループとしての責任を果たし続けなければなりません。

こうした中、2026年4月、「関西電力グループ 経営計画2026」を公表しました。私が社長就任後初めて策定した計画であり、経営層で幾度も議論を重ね、ゼロベースで創り上げたものです。そこに込めたのは、今までのKXの歩みを止めず、さらに深化させ、2040年に向けて次のステージへ進んでいくという強い決意です。

新計画では、2040年の目指す姿を見定め、そこからバックキャストして足元3年間の取組みを明確化しました。2040年は決して遠い未来ではありません。安全・安定供給を支える維持投資に加え、将来の成長に向けた投資を、今から計画的かつ規律をもって進める必要があります。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と位置づけ、将来を見据え、規律ある投資を着実に進めます。2040年度までには、累計15兆円の投資を実行し、強靱な社会基盤の提供に不可欠な礎を築いてまいります。

2026年度からの3年間は、ROIC 3.3%以上、ROE 8.0%以上、自己資本比率30%台半ば



取締役
代表執行役社長

森 望

社長メッセージ

等を目安に、資本効率向上と財務健全性確保の両立を図ります。あわせて、EBITDA 8,000億円以上、純利益2,700億円以上を目標に、持続的な収益力の維持・強化にも努めます。成長投資や維持投資を着実に実行するとともに、資産入替等のアセットマネジメントを通じてキャッシュを創出するなど、これからの挑戦を支えるにふさわしいバランスシート改革を進めてまいります。

また、当社グループは、財務健全性を確保しつつ、企業価値を高め、株主のみなさまに経営の成果を適切に配分していく考えです。新計画で公示した株主還元方針に基づき、2026～2028年度累計で株主還元2,700億円以上、連結配当性向25～35%を目安に、安定配当の維持または増配に努めてまいります。

不確実な時代に、成長への道筋を描く

私たちを取り巻く事業環境は、この数年で大きく様変わりし、地政学リスクの高まりやインフレ・金利上昇、さらには人口減少やサプライチェーンの脆弱化等が同時進行しています。一方、DX・AIの進展は産業構造を変え、データセンターや半導体需要、産業電化の拡大等を通じて、電力需要が中長期的に増加していくことが見込まれます。これらの変化をリスクとして捉えるだけでなく、社会の要請を先取りし、新たな成長につなげることが経営の責務だと考えています。

とりわけ、資源の多くを海外に依存する我が国にとって、エネルギー安全保障の重要性は一段と高まっています。こうした中、私たちは、Safety(安全性)を前提に、Energy Security(安定供給・安全保障)、Economic Efficiency(経済合理性・効率性)、Environment(脱炭素)、すなわちS+3Eを同時に、かつ、時代に応じ高い次元で達成してまいりたいと考えています。特定の電源・燃料等に過度に依存することなく、多様な選択肢を柔軟に組み合わせ、お客さまや社会のみなさまにエネルギーをお届けし、日本の持続的な成長をしっかりと支えてまいり所存です。

この認識のもと、新計画では、2040年に向け、「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」ことを目指します。これは、事業領域の拡大だけでなく、我々が培ってきた現場力・技術力・お客さまとの接点等を社会課題の解決に、より広く活かしていくという意志でもあります。

そのためには、電源のみならず、電力ネットワークの強靱化や燃料の安定調達、人財・技術の継承等、サプライチェーン全体のレジリエンス向上が欠かせません。設備の高経年化や要員確

保といった課題にもしっかりと向き合い、先の先まで見据えて備える。そうした取組みを積み重ねることで、不確実な時代にあっても、守るべきものを守り抜く力と、変化を先取りする力の双方を磨き上げてまいります。

需要増と脱炭素化に応える電力供給の基盤を確立する

DX・AIの進展に伴う電力需要の中長期的な増加が見込まれる一方、気候変動への対応は世界共通の課題であり、カーボンニュートラルの方向性には変わりはありません。私たちは、産業を支える安定供給とゼロカーボン化の両立に向け、原子力、再生可能エネルギーの活用に加え、火力の脱炭素化を推進するなど、電源のベストミックスにしっかりと取り組んでまいります。

発電所の建設やリブレースには長い時間を要します。需要増を確認して動くのでは、社会から求められる供給力の確保は間に合いません。関西を中心に培ってきた設備運用・開発の力を活かしつつ、パートナー企業とも協業し、全国適地での電源開発に積極的に参画します。

原子力発電は、電力需給のみならず、脱炭素化や収益力強化を支える大きな力となっています。今後も安全を最優先に安定運転を継続し、技術・人財基盤の確保・充実を図るとともに、国の政策動向を注視しながら、新增設・リブレースを見据えた準備を着実に進める必要があると考えています。当社としても、次世代革新炉の技術開発の検討を進めるとともに、2025年再開した美浜発電所後継機に関する自主的な現地調査にも丁寧に取り組んでまいります。

再生可能エネルギーは、既存水力の出力向上や多様な電源開発を進めており、2026年1月には、長崎県五島市沖において、当社が参画する国内初の浮体式洋上風力が運転開始しました。今後も、2040年度までに累計900万kWの開発を目指し、洋上風力・小水力等の開発を推進してまいります。

火力発電は、南港発電所や姫路第一発電所のリブレースに加え、高効率LNG火力の開発、水素・アンモニア等のゼロカーボン燃料やCCSの活用にも果敢に挑戦します。水素についても、姫路エリアをはじめとする水素サプライチェーンの構築等に取り組み、2040年に水素取扱量の全国シェア3割を目指してまいります。

こうした取組みを通じ、2040年に向けて発電設備容量3割増、2013年度比でGHG排出量(Scope1,2)80%削減を目指し、電力需要の増加と脱炭素化の双方に応える発電事業のリーディングカンパニーへと進化を遂げてまいり所存です。

社長メッセージ

加えて、電力の安定供給には、電源だけでなく燃料調達から送配電に至る一連の機能を高めることも欠かせません。燃料調達において、最適な調達ポートフォリオの構築や燃料トレーディングの高度化により、供給安定性・経済性等の向上に努めるとともに、関西電力送配電(株)では、高経年設備の計画的更新、電力ネットワークの次世代化を推進することで、再エネの拡大と安定供給を支える基盤を強化します。

多様なサービスを創り、新たな成長事業を育む

エネルギーの使われ方は大きく変わりつつあります。これまでは、大規模電源からお客さまに一方向で電気をお届けすることが一般的でしたが、近年は、お客さまが太陽光や蓄電池、EV等の設備機器を保有し、電気の生産・消費の両方を担う事例も増えています。こうした分散型リソースを活用したソリューションを最適に組み合わせ、価値あるサービスとしてお届けする「エネルギー3.0」を推進することが、これからのエネルギー事業の重要な挑戦と考えています。

法人のお客さま向けでは、AIを活用して分散型リソースを需要に応じて最適制御するエネルギーマネジメントシステム「SenaSon」を軸に、電化、ユーティリティサービス、脱炭素ソリューションを一体で提供してまいります。ご家庭向けでは、「はぴeセット」等、省エネ・創エネ・蓄エ



ネに関する機器類と電気料金を組み合わせたサービスを磨き、お客さまの暮らしの利便性向上とゼロカーボン化に貢献します。また、電力需給の安定化や再エネの有効活用を支える蓄電所についても、紀の川蓄電所をはじめ、全国各地で事業に参画しており、今後も国内トップランナーを目指し、2030年代早期に約100万kWの開発に取り組んでまいります。

情報通信や不動産も、当社グループの重要なコア事業です。情報通信では、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を、不動産では、関西No.1・全国ベスト10の総合デベロッパーを目指し、事業間のシナジーを発揮しながら事業を展開してまいります。さらに、新領域として、前述の水素事業の他、データセンターやAI・ロボティクス、次世代エネルギー等にも挑戦します。とりわけ、データセンター事業は、運営に必要な電力や土地の確保、効率的な施設運用等、さまざまな要素が求められ、電力・不動産・情報通信の各事業の知見・ノウハウを併せ持つ当社グループの総合力を活かせる分野です。現在、ハイパースケールデータセンターとして第1号案件の開発を京都府精華町で進めており、東京・大阪圏を中心に後続案件も検討しながら、2035年までに総受電容量900MWの達成を目指します。

加えて、未知の領域であっても、将来の機会と脅威を幅広く見極め、実証を通じて学び、既存事業の進化や新たな収益・成長の柱につなげていく、そうした価値創造のプロセスを経営に組み込み、社内外の知恵を結集しながら、新たな事業の探索と事業化も進めてまいります。ゲキダンイイノ(同)での低速自動走行モビリティサービスや、(株)ポンデテックによる使用済みIT機器の再生・リユース事業など、社内ベンチャー等から社会の新たなニーズに応えるサービスも生み出されてきました。また、地域との共創も重要な視点です。GXを起点に地域産業の高度化や新たな産業集積を支え、まちづくり、エネルギー、モビリティ、デジタルインフラを組み合わせることで、私たちが活動する地域とともに成長する事業展開を進めてまいります。

経営を深化・変革し、未来を切り拓く競争力を磨く

お客さまや社会のニーズを先取りし、新たな価値を創り続けるためには、いかなる環境変化にも柔軟に対応できる、強靱で筋肉質な企業体質の構築が不可欠です。新計画では、お客さま価値の創造とともに、経営の深化・変革を両輪で進めてまいります。

中でもDX・AIは、働き方や事業運営のあり方だけでなく、新たな事業・サービスの創出を促し、企業活動や社会経済の構造そのものを大きく変える可能性を秘めています。この認識のも

社長メッセージ

と、2025年以降、OpenAI社との戦略的提携により生成AIツールを全社展開、バックオフィスに加え、設備の保守運用やお客さま提案、需給オペレーション等、幅広い領域で業務プロセスの再構築を推し進めています。こうした取り組みをご評価いただき、2026年4月には、電力会社初のDX銘柄に選定されました。技術の進歩は目覚ましく、対応の遅れが競争力の低下につながります。これからも危機感を持ち、グループを挙げてDX・AIの実装を加速し、人とAIの協働による新たな価値創出と生産性向上につなげてまいります。

同時に、どれほどデジタル化が進んでも、企業の競争力を最後に左右するのは「人の力」に他なりません。私は、多様な人財が集い、互いに支え合い、その熱い思いを果敢なチャレンジに変えていく、そのような企業グループを創り上げたいと考えています。最適なタレントマネジメントの実現、社内公募制度やリスキリング支援の拡充等を通じて、全員が日々挑戦し、成果を実感しながら成長できる環境を整え、「事業を強く、人を豊かに」する好循環を生み出してまいります。

また、私どもの事業活動は、さまざまな形で自然環境・生態系から恵みを受け、資源を利用する一方、GHG排出等により気候変動や自然環境にも影響を与えています。こうした自然・環境との関わりを踏まえ、ゼロカーボン、ネイチャーポジティブ、サーキュラーエコノミーを一体的に捉え、それぞれの取り組みにおける相乗効果を高めることで、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

社会からの信頼にお応えしながら、新計画を着実に実行するためには、内部統制の強化はもちろん、誰もが率直に意見を交わし、力を存分に発揮できる組織風土づくりも継続して進めなければなりません。「気づく、言える、行動する」を合言葉に改革の歩みを重ねていますが、一人ひとりの意識や行動に変化が広がり、困難な課題にも一体となって取り組む風土が根付きつつあることを、私自身、従業員対話等を通じて実感しています。ただし、改革に終わりはありません。これからも、粘り強く取り組みを続けていくことで、挑戦する関西電力グループを体現し、みなさまから「ええやん!関電」と言っていただけの企業グループを目指してまいります。

いつの時代も「あたりまえ」を守り、創る存在に

当社グループが持続的な成長を果たし、お客さまや社会のお役に立ち続けていくためには、ステークホルダーのみなさまから頂くご意見はなくてはならないものです。我々は、これまでも、

非財務情報を含めた情報開示を積極的に実施しており、新計画についても、昨秋に検討の方向性を公表し、みなさまとの対話を通じて得られたご意見を経営層で共有し、議論を重ねて策定したものです。今後もみなさまのご期待にお応えできるよう、開示の充実や緊密な対話に努め、ご理解・ご意見を賜りながら、新計画に掲げた取り組みを着実に実行していくことで、企業価値の向上を実現してまいります。

2026年5月、当社は創立75周年を迎えました。長年にわたる温かいご理解・ご支援に、心より感謝申し上げます。一方、1878年に国内で初めて電気の灯りが点灯して以来、約150年に及ぶ我が国の電気事業の歴史からすれば、ようやく半分にすぎません。

私どもは、今なお挑戦者です。75周年を新たな出発点に、未来に向け、力強い一歩を踏み出してまいります。その歩みを着実に重ね、いつの時代も「あたりまえ」をしっかりと守り、さらにその先の「あたりまえ」を追い求め、実現する。そうした企業であり続けるため、これからもグループ一丸で全力を尽くしてまいります。

引き続き、変わらぬご支援のほどよろしくお願い申し上げます。

取締役代表執行役社長

森 望

