

# 関西電力グループ中期経営計画（2021-2025） のアップデート

*Kanden Transformation*

2024年4月30日

1. 中期経営計画の進捗状況
2. 経営環境を踏まえた中期経営計画のアップデート
3. 財務目標・キャッシュ配分と株主還元方針
4. 中計残り2年間での取組み
5. 中長期の目指す姿

# 1. 中期経営計画の進捗状況

2. 経営環境を踏まえた中期経営計画のアップデート

3. 財務目標・キャッシュ配分と株主還元方針

4. 中計残り2年間での取組み

5. 中長期の目指す姿

# 中期経営計画の進捗状況

○ 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」や、取組みの3本柱が着実に進捗

## 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、内部統制強化・組織風土改革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

## 取組みの3本柱 *KX : Kanden Transformation*

2021-2023年度（実績）

2025年度（目標）

**EX**  
Energy  
Transformation

- 原子力7基体制確立や国内外のゼロカーボン電源への投資等、ゼロカーボンロードマップに基づき着実に進捗
- CO<sub>2</sub>半減<sup>※1</sup>の目標は前倒しで達成見込み

投資実績 累計**6,360**億円

投資

**1兆500**億円

（2021-2025年度累計）

**VX**  
Value  
Transformation

- データセンター事業や分散型サービスプラットフォーム事業<sup>※2</sup>等、将来の収益源となりうる事業を創出

投資実績 累計**690**億円

投資

**1,200**億円

（2021-2025年度累計）

**BX**  
Business  
Transformation

- コスト構造改革・バリューアナリシス（VA）<sup>※3</sup>、イノベーション推進、DX推進、人財力向上等の取組みが着実に進捗

コスト構造改革実績 2023年度単年**870**億円<sup>※4</sup>

コスト構造改革

**900**億円<sup>※4</sup>

（2025年度単年）

※1：発電によるCO<sub>2</sub>排出量（2013年度比） ※2：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

※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（2021年3月）の計画値からのコスト削減額

# 財務目標の進捗状況

○ 2021～2023年度の財務目標は、いずれも達成

	実績			実績	財務目標（2021年3月設定）	
	2021年度	2022年度	2023年度	2021-2023年度	2021-2023年度	2025年度
経常利益	1,359億円	△66億円	7,659億円	<b>3カ年平均 2,984億円</b>	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	7,269億円	<b>3カ年平均 1,049億円</b>	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	19.2%	20.4%	25.2%	<b>25.2%</b>	20% 以上	23% 以上
ROA※	1.9%	0.2%	8.9%	<b>3カ年平均 3.7% 程度</b>	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〕

1. 中期経営計画の進捗状況

**2. 経営環境を踏まえた中期経営計画のアップデート**

3. 財務目標・キャッシュ配分と株主還元方針

4. 中計残り2年間での取組み

5. 中長期の目指す姿

## 足元の経営環境

### 社内

- ・ 原子力7基体制の実現やコスト構造改革等による収支の改善
- ・ 2021～2023年度の財務目標は、いずれも達成

### 社外

#### 社会

- ・ 資源価格・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
- ・ 生成AIの実用化等、デジタル技術の一層の進展

#### エネルギー

- ・ 地政学リスクの高まり、市況のボラティリティ拡大
- ・ 脱炭素化の潮流の一層の加速、国による政策・制度面での整備等が進展
  - 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制度の導入
  - 再エネ公募案件における競争激化

EX・VXの取組みを具現化、また、経営基盤強化に資するBXの取組みを強化し、更なる成長への道筋を確かなものとするため、今回、中期経営計画をアップデート

1. 中期経営計画の進捗状況
2. 経営環境を踏まえた中期経営計画のアップデート
- 3. 財務目標・キャッシュ配分と株主還元方針**
4. 中計残り2年間での取組み
5. 中長期の目指す姿



# 財務目標（連結）のアップデート

- 収支の状況を踏まえ、財務目標をアップデートするとともに、資本収益性を重視する経営を実践すべく、ROICを追加

	2025年度 (2021年3月設定)	2025年度 (2024年4月アップデート)
経常利益	2,500億円以上	3,600億円以上
FCF	2021-2025年度合計で 黒字化	2021-2025年度合計で 3,000億円以上
	2,000億円以上	1,000億円以上
自己資本比率	23%以上	28%以上
ROA	3.5%以上	4.4%以上
ROIC※	-	4.3%以上
(参考) ROE	10%程度	11%程度

※：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〕

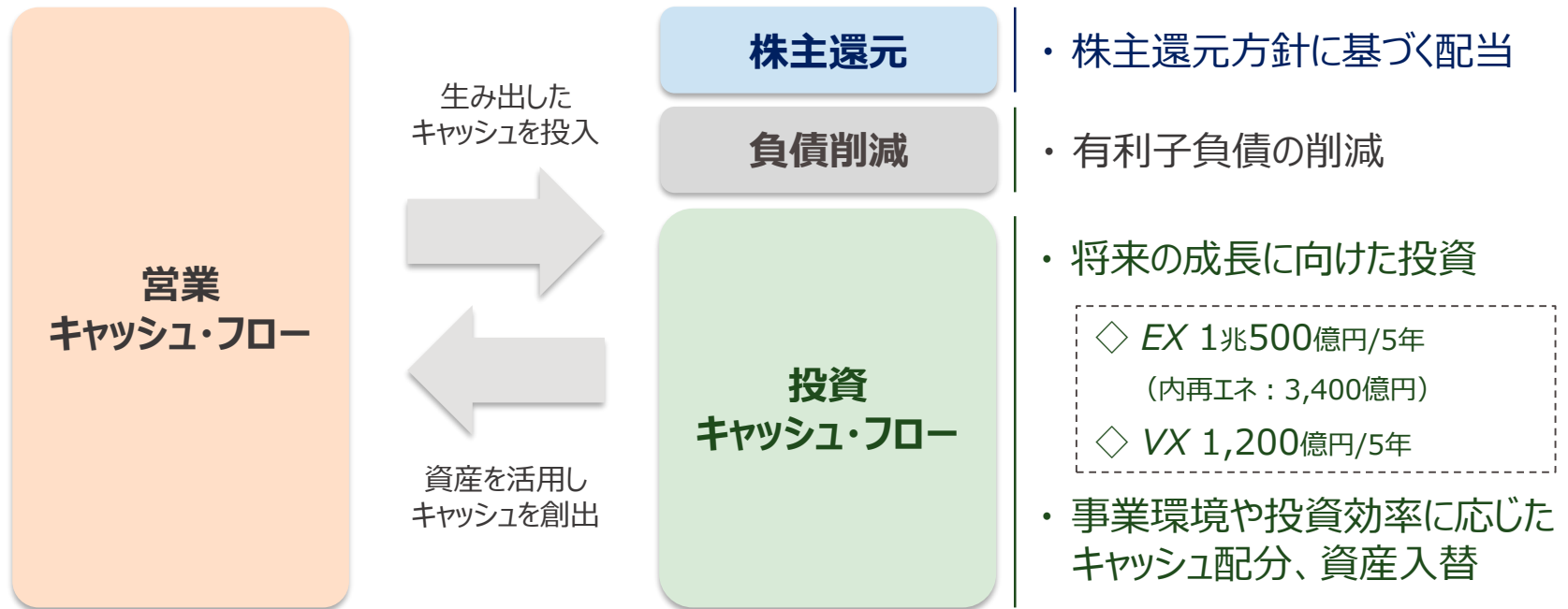
# 財務目標（セグメント）のアップデート

○ 各事業セグメントについても、財務目標をアップデート

	2025年度 (2021年3月設定)		2025年度 (2024年4月アップデート)	
	経常利益	ROA	経常利益	ROA
エネルギー事業	1,300億円以上	2.0%以上	2,750億円以上	3.7%以上
送配電事業	500億円以上	2.0%以上	100億円以上	0.9%以上
情報通信事業	450億円以上	11.5%以上	450億円以上	11.5%以上
生活・ビジネス ソリューション事業	300億円以上	3.0%以上	300億円以上	3.0%以上

# キャッシュ配分と株主還元方針

## キャッシュ配分



## 株主還元方針

当社は関西電力グループとして企業価値の向上を図り、株主のみなさまに対して経営の成果を適切に配分することを基本とし、財務体質の健全性を確保したうえで、安定的に配当を実施することを株主還元方針としております

1. 中期経営計画の進捗状況
2. 経営環境を踏まえた中期経営計画のアップデート
3. 財務目標・キャッシュ配分と株主還元方針
- 4. 中計残り2年間での取組み**
5. 中長期の目指す姿

# 内部統制・組織風土改革

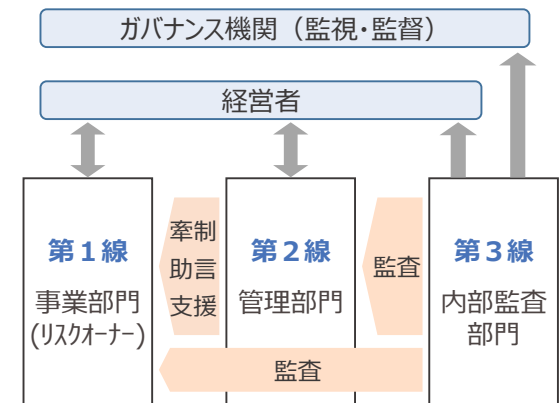
- 金品受取り問題をはじめとする一連の不適切事象に共通する課題として、環境変化とリスクへの確実な対応や組織風土面に問題があるとの認識のもと、内部統制の抜本的な強化と、組織風土改革の取組みを、両輪で推進

## 内部統制強化

- ✓ 事業運営の適正性確保に向け、法令・ルールの遵守に留まらず、自律的かつ継続的な改善ができる組織作りを目指す

### 取組み

- ・ コンプライアンス意識の浸透・定着活動（トップメッセージの継続発信 等）
- ・ 3線管理体制の強化（事業部門をリスクオーナーとした自律的管理 等）
- ・ リスク管理の強化（リスク感度の向上研修 等）
- ・ グループ会社の内部統制強化（コミュニケーションの充実、役員研修 等）
- ・ 法令遵守の強化（法令等規制事項と社内ルールの適合確認 等）



## 組織風土改革

- ✓ 「ええやん関電」と言っていただけの会社を目指して、まずは 役員・従業員一人ひとりが誇りを持ち、業務に生き生きと取り組むことができる会社になる

### 取組み

- ・ 「業務過多の常態化」、「硬直的・同質的な組織」等の解消に向け、会社の制度・個々人の意識の両面に焦点をあてた施策を展開
- ・ 各職場の風土の実態を把握し、従業員の声を聞き取る対話活動の実施



### 気づく

リスクやチャンスに対する高い感度を持つ



### 言える

心理的安全性が高く風通しが良い状態をつくる



### 行動する

気づき、声を上げたことを踏まえ、自ら主体的に動く  
（受け止めて組織として対応する）

- 「[関西電力グループ ゼロカーボンロードマップ](#)」に基づき、  
残り2年間、以下の実現に向けた取組みを進めることで、脱炭素化を牽引

## 原子力

- 安全・安定運転の継続
- 原子力利用率の向上に向けた運用高度化
- リプレースを見据えた事業環境整備
- 原子燃料サイクルの推進



## 火力

- 火力発電の高効率化、ゼロカーボン化（水素混焼、CCS等）



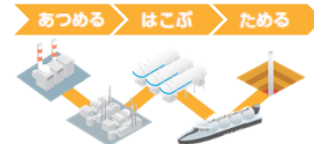
## 再エネ

- 水力発電電力量の向上、揚水の最大限活用
- 競争力強化による洋上風力の公募獲得
- 多様な再エネ電源によるコーポレートPPAの推進



## 水素・CCUS

- 姫路エリア他での水素等サプライチェーン構築
- 堺泉北エリア他でのCCSバリューチェーン構築



## 送配電

- 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



○ 既存事業の周辺領域・重なり合う領域で、

**残り2年間、以下の実現に向けた取組みを進めることで、新たな価値をお客さまへ提供**

## エネルギー

### 分散型サービス

- 分散型サービスプラットフォーム（E-Flow合同会社）を基盤としたVPP事業・系統用蓄電池事業・再エネアグリゲーション事業



### ゼロカーボンソリューション

- 脱炭素電源（EX）を組み合わせた、ゼロカーボンソリューション提供等による、全国のお客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減
- モビリティ事業におけるEV充電やエネルギーマネジメントシステムを中心としたパッケージサービス



## 情報通信 不動産

- メガクラウド事業者をターゲットとしたハイパースケールデータセンター事業
- クラウドやインターネットへの接続性に優れたコネクティビティデータセンター事業
- スマートエコタウンやグリーンデータセンター等、ゼロカーボンソリューションの提供



## 新たなサービス

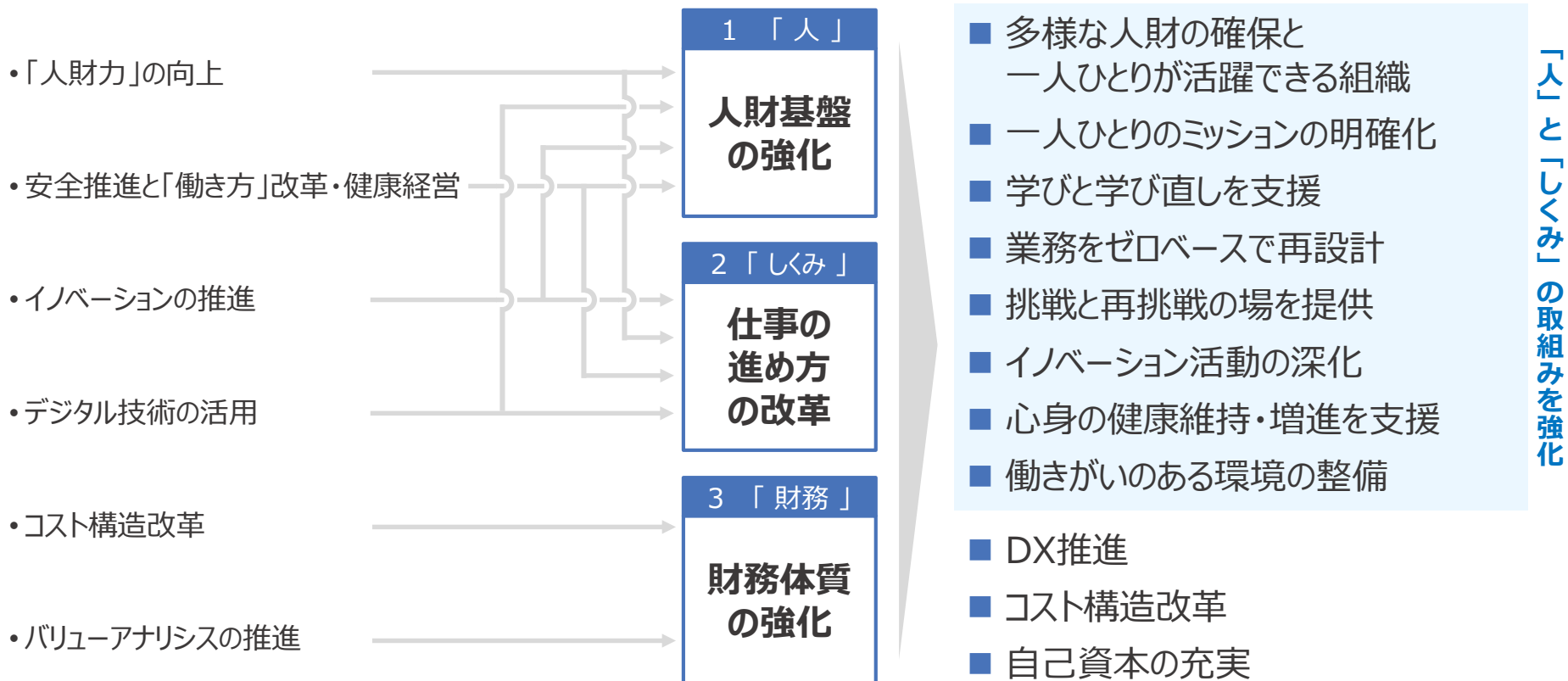
- 既存のエネルギー事業領域にとらわれない新たな事業領域への挑戦



- 経営基盤の強化、競争力の向上に向けて、  
「人」、「しくみ」、「財務」の視点で、残り2年間、注力すべき取組みを抽出
- **DX推進やコスト構造改革等に引き続き取り組むとともに、  
「人」と「しくみ」の取組みを強化**

これまでの取組み

残り2年間で注力すべき主な取組み





# 「人」と「しくみ」の取組みの強化

○ EX、VXの戦略を一人ひとりが理解し、経営のリーダーシップのもと、4つの「高める」をやり切る

## 個の能力 を高める

～ “学びたい”と“挑みたい”を引き出す～

- 学びと学び直しを支援
- 挑戦と再挑戦の場を提供
- 学びと挑戦を褒め、報いる制度を整備



## 組織の能力 を高める

～ “多様性 (D&I)”と“機動性”のある組織へ～

- 戦略に対応する多様な人財の確保と一人ひとりが活躍できる組織
- オーガニックな成長にこだわらず、M&Aやアライアンスを加速する仕組みを整備
- 未来志向型のイノベーション活動の深化



## 仕事の魅力 を高める

～ 真に価値ある仕事へ～

- 戦略に照らした一人ひとりのミッションの明確化
- 業務をゼロベースで再設計



## 働き方の魅力 を高める

～ “健やかさ”と“働きやすさ”を実現～

- 心身の健康維持・増進を支援
- 働きがいのある環境の整備
- ライフスタイル・ステージに応じた働き方の選択肢整備



一人ひとりのウェルビーイング※を実現し、会社に対するエンゲージメントが高まることで、  
一人ひとりと会社が、そして社会が、ともに豊かになる

※身体的・精神的・社会的に満たされた状態

1. 中期経営計画の進捗状況
2. 経営環境を踏まえた中期経営計画のアップデート
3. 財務目標・キャッシュ配分と株主還元方針
4. 中計残り2年間での取組み
- 5. 中長期の目指す姿**

# 中長期の目指す姿

存在意義  
Purpose

「あたりまえ」を守り、創る

Serving and Shaping the Vital Platform for a Sustainable Society

大切にする  
価値観  
Values

公正 × 誠実 × 共感 × 挑戦  
Fairness Integrity Inclusion Innovation

## 1 エネルギー事業の拡大

- ・ 関西を軸足として、全国で事業を展開し、ゼロカーボン電源の開発やエネルギーソリューションを中心とした様々なサービスの開発・提供を通じて、日本のエネルギーの安定供給と脱炭素化を牽引する

## 2 非エネルギー事業の拡大

- ・ 情報通信や生活・ビジネスソリューションの事業を国内外で拡大する
- ・ さらに、周辺領域・重なり合う領域において、新しい事業を創出し、中核事業へ成長させることで、お客さまに新たな価値を提供するプラットフォームの担い手であり続ける

## 3 持続的成長の実現

- ・ [エネルギー] : [非エネルギー (エネルギー-VXを含む)] = 2 : 1 の利益バランスを実現し、レジリエントな事業ポートフォリオを構築
- ・ オーガニックな成長にこだわらず、M&Aやアライアンスも活用し、成長を加速させる
- ・ “安定的に利益とキャッシュを創出し、国内で最も成長し続けるユーティリティ事業者”を目指す

目標  
(2035目途)

- ・ 経常利益は 6,000億円程度
- ・ 欧州ユーティリティ企業並みの資本収益性 (ROIC : WACC + 100~150bps) を実現
- ・ 財務体質健全化 (自己資本比率30%以上)

本資料のうち、業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在において、入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性※が含まれています。実際の業績は、今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。

※潜在的なリスクや不確実性については、統合報告書、有価証券報告書をご参照ください。

# 関西電力グループ中期経営計画 (2021-2025)

2021年3月26日発表



# 関西電力グループ中期経営計画 (2021-2025)

---

*Kanden Transformation*



# 目次

## 1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

財務目標

## 5.

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

## 6.

各事業セグメントの  
具体的取組み

## 7.

ESGの主な取組み

(参考)

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

# 1. 経営環境を踏まえた中期経営計画の見直し

## 中期経営計画（2019-2021）策定時からの環境変化

### 社会

- ・ 2050年カーボンニュートラル宣言が出されるなど、脱炭素化の潮流が加速
- ・ 新型コロナウイルス感染拡大を契機に、ビジネスのデジタル化など社会変化が進展し、DXの流れが加速

### エネルギー事業

- ・ 需要が低迷するなか、再エネの大量導入、さらに原油価格の下落も相まって、電力市場の取引価格が大幅に低下
- ・ 新電力等との競争激化、新型コロナウイルス感染拡大により販売電力量が減少（当社）
  - ・ 販売電力量および販売単価が低下するなか、それに応じたコスト構造改革には相応の時間を要し、財務目標の達成が困難に

### 対応の方向性

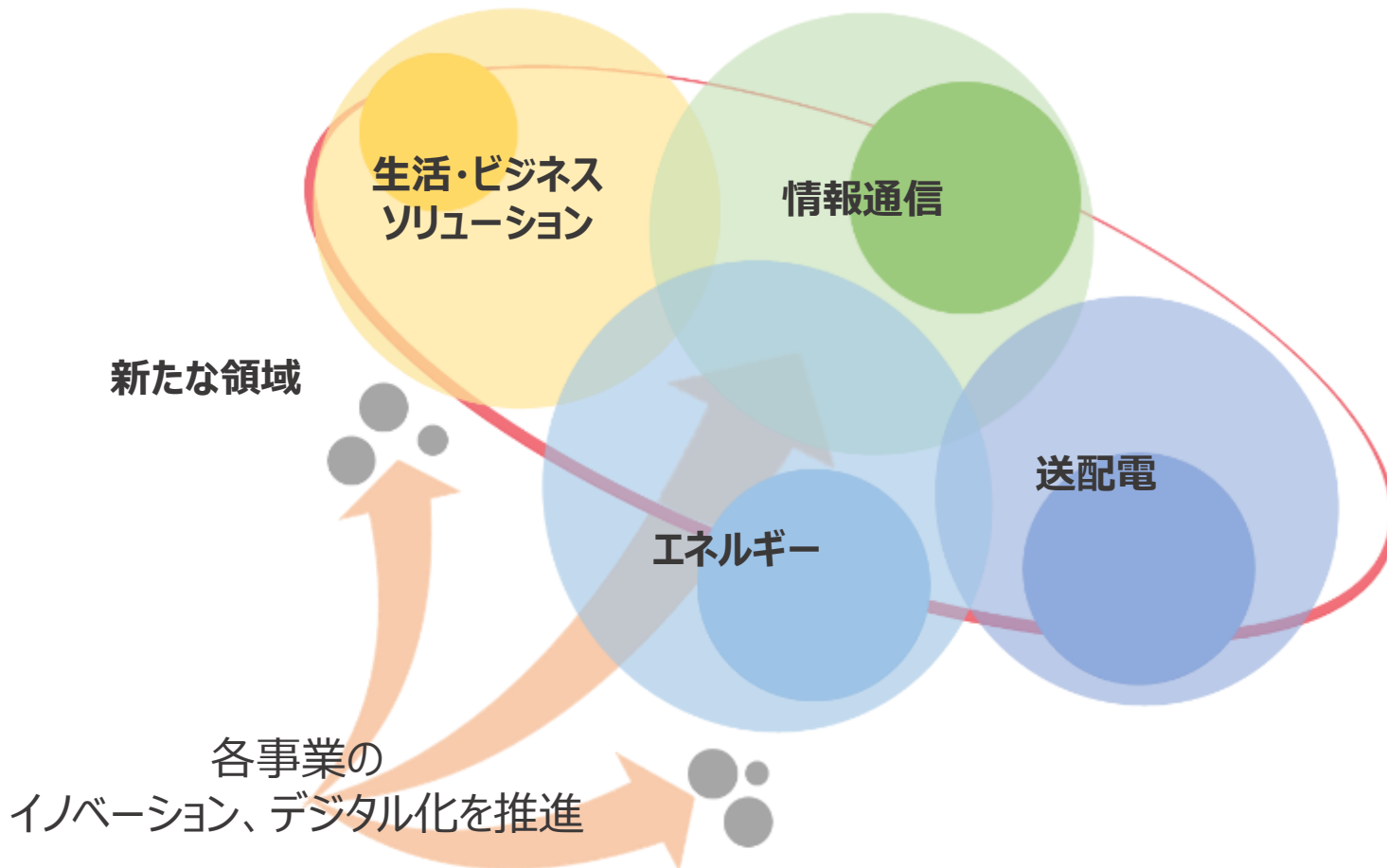
当社エネルギー事業について、

抜本的な事業構造改革を進めるとともに、原子力7基体制の実現、多様なソリューションを通じた新たな価値の提供などにより、2025年には、成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑みます  
この具体的な実行計画として、中期経営計画を見直します



## 2. 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



### 3. 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  
**EX : *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」の実現に向けた取組みを推進します

---

2  
サービス・プロバイダーへの転換  
**VX: *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

---

3  
強靱な企業体質への改革  
**BX: *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

---

# 目次

## 1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

**財務目標**

## 5.

**キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針**

## 6.

各事業セグメントの  
具体的取組み

## 7.

ESGの主な取組み

(参考)

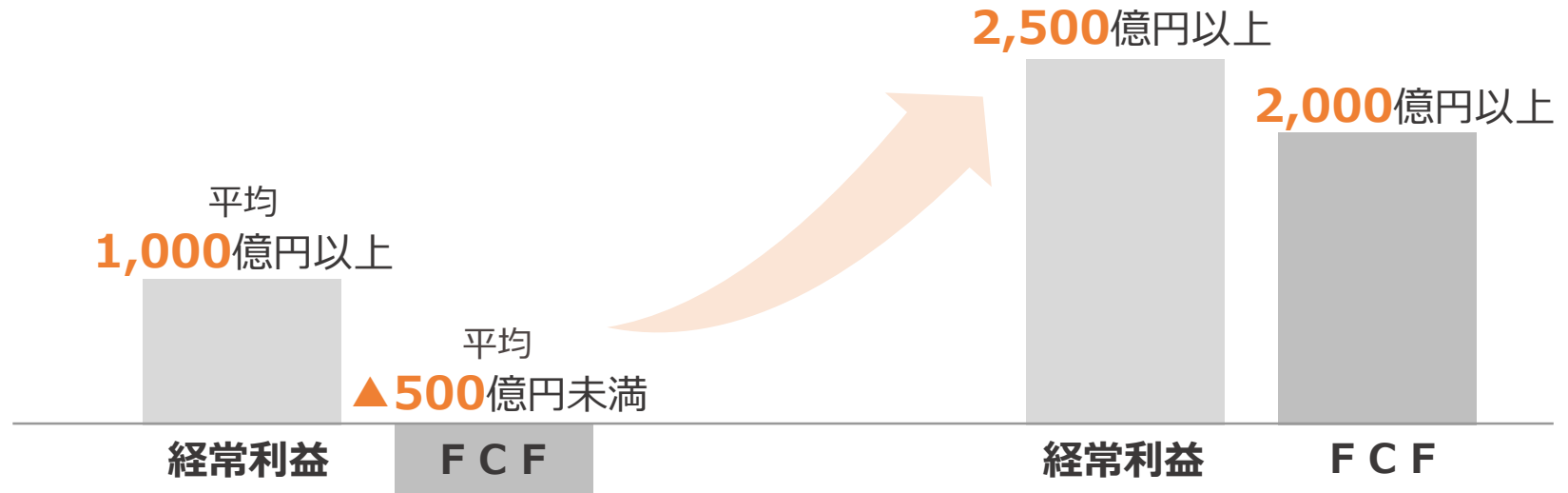
中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

## 4. 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 <b>1,000億円</b> 以上	<b>2,500億円</b> 以上
FCF	3カ年平均 <b>▲500億円</b> 未満	<b>2,000億円</b> 以上
	<b>2021-2025年度合計で黒字化</b>	
自己資本比率	<b>20%</b> 以上	<b>23%</b> 以上
ROA (※)	3カ年平均 <b>1.5%</b> 以上	<b>3.5%</b> 以上

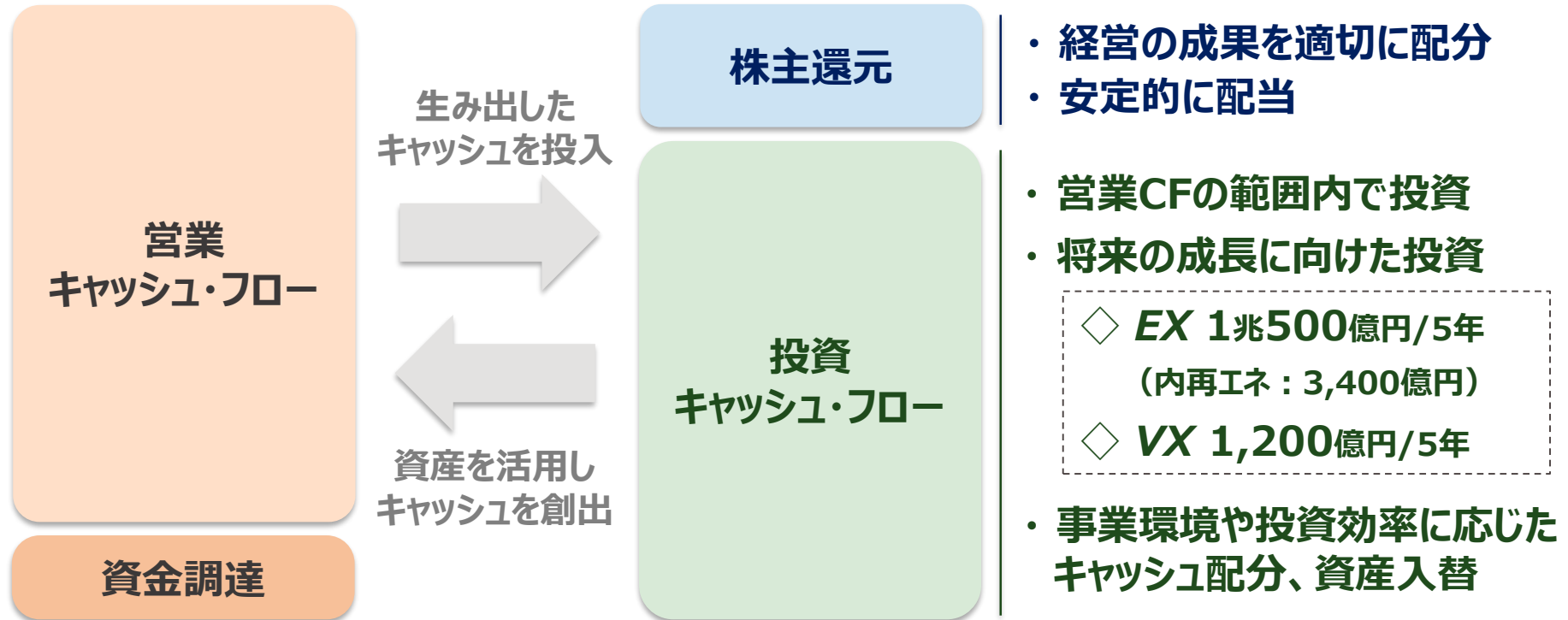
(※) ROA〔総資産事業利益率〕 = 事業利益〔経常利益 + 支払利息〕 ÷ 総資産〔期首・期末平均〕



[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

## 5. キャッシュ配分の考え方と株主還元方針

### キャッシュ配分の考え方



### 株主還元方針

当社は関西電力グループとして企業価値の向上を図り、株主のみなさまに対して経営の成果を適切に配分することを基本とし、財務体質の健全性を確保したうえで、安定的に配当を実施することを株主還元方針としております

# 目次

1.

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

2.

関西電力グループの  
目指す姿

3.

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

4.

財務目標

5.

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

6.

**各事業セグメントの  
具体的取組み**

7.

ESGの主な取組み

(参考)

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

## 6. エネルギー事業（1 / 2）

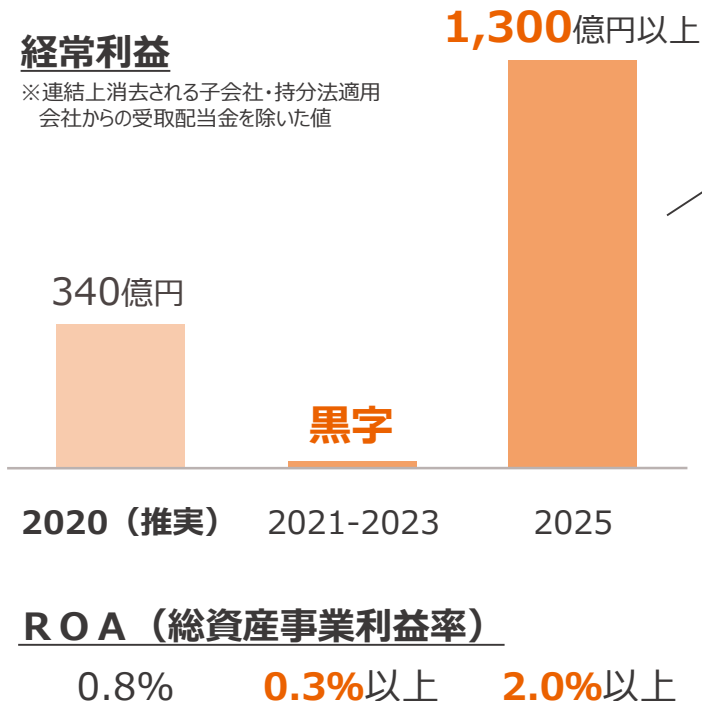
### 取組みの方向性

- ① 徹底したコスト構造改革を推進し、エネルギー事業の収益力を回復します  
*Business Transformation*
- ② 原子力・再エネに加え、ゼロカーボン火力も含めた「電源のゼロカーボン化」、および水素社会に向けた検討・実証に取り組めます  
*Energy Transformation Value Transformation*
- ③ 「電化の推進」に取り組むとともに、多様なソリューションを通じた新たな価値の提供により、収益を拡大します  
*Value Transformation*

### 財務目標

#### 経常利益

※連結上消去される子会社・持分法適用会社からの受取配当金を除いた値



電力需要の低迷、卸電力取引市場価格の低下が継続するなか、

- ✓ コスト構造改革(25年度900億円程度の収支改善)
  - ・ 諸経費や修繕費の削減
  - ・ 低稼動電源の効率化等による電源固定費の削減
  - ・ 燃料調達や需給運用の合理化 等
- ✓ 原子力7基体制の実現による競争力強化
- ✓ 多様なソリューションを通じた新たな価値の提供による収益拡大

## 6. エネルギー事業（2 / 2）

### 5カ年の取組み

#### ① 収益力の回復

#### コストダウン

- ・競争力のある電源ポートフォリオの構築（低稼働電源の効率化等）
- ・燃料・電力市場取引も含めた電源運用・調達コストの最小化
- ・デジタル技術を活用した状態監視保全の導入拡大等

#### 原子力

- ・安全・安定運転を大前提とした7基体制の確立と運用の高度化
- ・リプレースを見据えた、次世代後続機の技術検討に加え、高温ガス炉・SMRの調査等
- ・原子燃料サイクルの着実な推進

#### 再エネ

- ・洋上風力を中心とした新規開発
- ・水力の既設リフレッシュ

#### 火力

- ・水素・アンモニア発電、「カーボンリサイクル技術拠点」におけるCCUS等の技術検討・協力

#### 水素

- ・「水素利活用技術拠点」における、水素サプライチェーンの構築等に向けた技術検討・実証

#### ② ゼロカーボン電源・水素

#### ③ ソリューション

新たなライフスタイルや、ゼロカーボン化、レジリエンス向上等の、多様化するお客さまニーズに寄り添い新たな価値を提供



#### 家庭のお客さま

- ・エネルギーと電化機器・蓄電池等を組み合わせたサービスや、エネルギーに留まらない暮らしのプラットフォームサービスの提供

#### 法人のお客さま

- ・再エネオンサイト電源やゼロカーボンメニュー等、ゼロカーボン化をトータルサポート

#### 地域・eモビリティ

- ・レジリエンス向上等を実現する地域エネルギーマネジメントサービスの提供
- ・電動モビリティに関連するサービスをパッケージで提供

②の取組みを通じて、

- ・ゼロカーボン発電電力量 国内No. 1
- ・CO<sub>2</sub>排出量半減（2013年度比）

を実現します



## 6. (参考) エネルギー事業の海外展開

### 取組みの 方向性

- ① 海外各地域のゼロカーボン化に貢献するエネルギー事業を推進します  
Energy Transformation
- ② お客さまのエネルギー利用に関するソリューションを提供します  
Value Transformation
- ③ これまで培った事業ノウハウとネットワークを活かし、収益性の向上を図ります  
Business Transformation Value Transformation

### 5カ年の取組み

#### ① ゼロ カー ボン 化

- ・再エネを中心としたIPP案件への参画
- ・再エネ大量導入時の系統安定化に資する送配電事業への参画
- ・水素・蓄電池・浮体式洋上風力等の新技術を活用したビジネスへの参画



アビエータ陸上風力PJ



ナムニアップ1水力発電PJ

#### ② ソ リ ユ ー シ ョ ン

- ・エネルギーコストや環境負荷の低減をサポート
- ・AI、IoTと当社技術力の組み合わせにより、発電所の計画・建設・運用をサポート

**K-VaCS**<sup>®</sup>  
Kansai-Value Creation Service

#### ③ 収 益 性 の 向 上

- ・資産ポートフォリオの組替え
- ・獲得した知見の国内事業へのフィードバック
- ・リスク管理の高度化

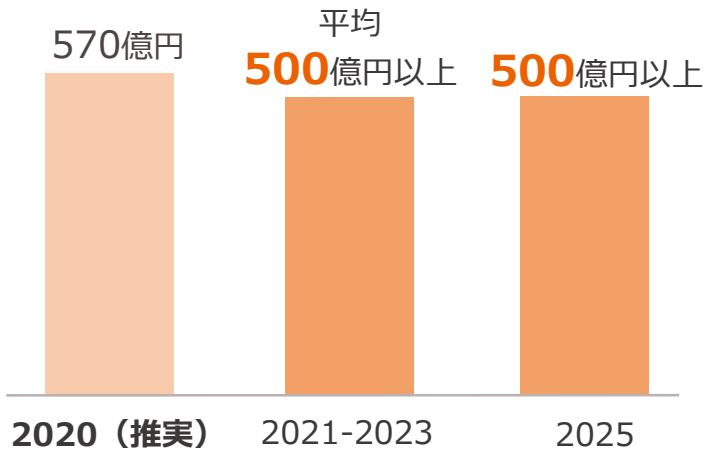
## 6. 送配電事業

### 取組みの 方向性

- ① 業界トップレベルのコスト構造の実現、生産性の向上を図ります  
*Business Transformation*
- ② 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を進めます  
*Energy Transformation*
- ③ 電力託送サービスに加え、新たな領域での事業を展開します  
*Value Transformation*
- ④ 2023年度導入予定の新託送料金制度へ適切に対応します  
*Business Transformation*

### 財務目標

#### 経常利益



#### ROA (総資産事業利益率)

2.5%      2.0%以上      2.0%以上

### 5カ年の取組み

- ① 効率化
  - ・トヨタ生産方式（カイゼン）の展開を通じた、さらなる高みを求め続ける組織文化の醸成
  - ・需要減少等を考慮した適切な設備投資
- ② 次世代化
  - ・再エネ電源の接続早期化・活用拡大への対応
  - ・エネルギーの地産地消やレジリエンス強化を可能とする分散型グリッドの導入
- ③ 新領域
  - ・電力設備・データを活用したサービスの展開
  - ・海外でのコンサルティングや投資事業の展開
- ④ 制度
  - ・制度の趣旨に沿った事業計画（安定供給・サービスレベルの向上等）の策定と実行

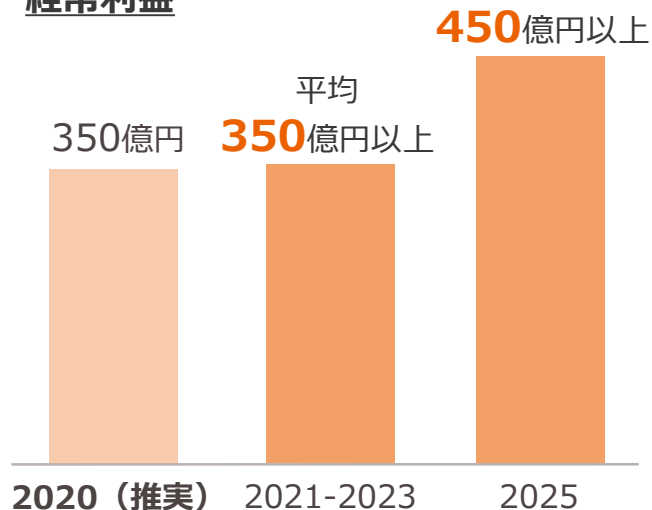
## 6. 情報通信事業

### 取組みの 方向性

- ① 関西地域における情報通信インフラサービスでの圧倒的な競争力を発揮し、収益の維持・拡大を図ります  
*Business Transformation* *Value Transformation*
- ② 情報通信インフラサービスの価値向上や関西域外への展開に資する高付加価値サービスの提供、新たなソリューションの創出を推進します  
*Value Transformation* *Energy Transformation*

### 財務目標

#### 経常利益



#### ROA (総資産事業利益率)

9.9%    10.0%以上    11.5%以上

### 5カ年の取組み

#### ① 収益の拡大

- ・eoの超高速サービスやmineoのコミュニティを軸とした独自サービスの提供
- ・次世代データセンターの展開
- ・5G通信普及に向けた当社グループアセット（光ファイバ、局舎、鉄塔・電柱等）の提供



#### ② ソリューション

- ・クラウド化やDXニーズに対応した新ソリューションの提供
- ・5Gコアネットワークを軸としたIoTや高付加価値ソリューションの提供
- ・グリーンデータセンター新設、調達電源のグリーン化の推進

## 6. 生活・ビジネスソリューション事業

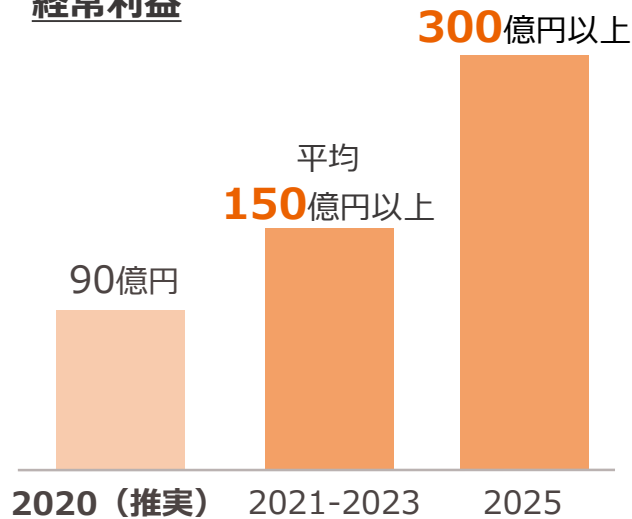
### 取組みの 方向性

- ① 分譲住宅・賃貸・フィービジネス※をバランスよく組み合わせ、あらゆる不動産ニーズにお応えする総合不動産事業に取り組み、収益の拡大を目指します  
Business Transformation Value Transformation
- ② 不動産以外にも、当社グループの強みが活かせる競争力の高い事業において、さらなる収益の拡大を目指し、サービスの高付加価値化を図ります  
Value Transformation

※建物管理やお客さまの資産運用といった不動産関連サービスを提供し、手数料収入を得る事業

### 財務目標

#### 経常利益



#### ROA (総資産事業利益率)

1.4%    2.0%以上    3.0%以上

### 5カ年の取組み

#### ① 不動産事業

- ・ファンドの有効活用による回転型ビジネスの推進
- ・分譲住宅における、インテリア、リフォーム、仲介、買い替え等、ライフサイクルに応じたサービスの拡充
- ・CRE (企業不動産) 等のソリューション活動により、中長期の再開発案件等を発掘・強化

CIELIA

#### ② 不動産以外

- ・先進的検査技術を取り入れた多様な健診サービスの提供
- ・デジタル技術と高度なノウハウに基づくコンタクトサービスの提供

## 6. 事業セグメント共通の取組み（1 / 2）

### 新たな価値の創出

*Value Transformation Business Transformation*

### イノベーションの推進



・K4Ventures等を通じ、様々な事業者との相互の強みを活かしたオープンイノベーションの拡大・深化

・新規事業アイデア募集・ビジネスコンテスト制度等を通じた、顧客志向の組織風土醸成やイノベーション人財創出



・新たな領域※での事業機会の探索を通じた、既存のエネルギー、情報通信、生活・ビジネスソリューション事業の深化 ※農業・食料、社会インフラ、ライフデザイン、文化・エンタメの4領域



### 事業化事例



TRAPOL



海幸ゆきの也  
合同会社  
KAIKO YUKINOYA  
SINCE 2020

### デジタル技術の活用

・IoT・予測・最適化技術等を活用した新たなソリューションの実現や顧客体験の向上

・データ基盤整備やAI活用による分析・意思決定高度化等、データに基づく事業活動の推進

・デジタルエキスパート（K4Digital）による新規事業へのデジタル技術適用支援



!< K4 Digital

## 6. 事業セグメント共通の取組み（2 / 2）

### 調達機能の強化

#### *Business Transformation*

### バリューアナリシスの推進



- ・調達機能を強化し、事業部門と計画段階から連携することで、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

### 人財基盤の強化

#### *Business Transformation*

### 安全推進と「働き方」改革・健康経営



- ・災害ゼロに向けた安全活動の推進

- ・デジタル技術活用による業務の高付加価値化、時間や場所にとらわれない柔軟な働き方の加速



- ・職場一体となった健康活動の継続的な展開、一步踏み込んだラインケアの促進

### 「人財力」の向上



- ・女性の採用と役職登用を積極的に行うとともに、キャリア採用の拡大により人財の多様性を確保し、ダイバーシティを推進
- ・創造性強化に向けた研修の充実や社内公募制度を通じたイノベーション・デジタル人財の成長支援



- ・変革の担い手である従業員一人ひとりの自律的な意識・行動変容と自発的な成長の加速を支援



# 目次

## 1.

---

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

## 2.

---

関西電力グループの  
目指す姿

## 3.

---

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

## 4.

---

財務目標

## 5.

---

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

## 6.

---

各事業セグメントの  
具体的取組み

## 7.

---

**ESGの主な取組み**

(参考)

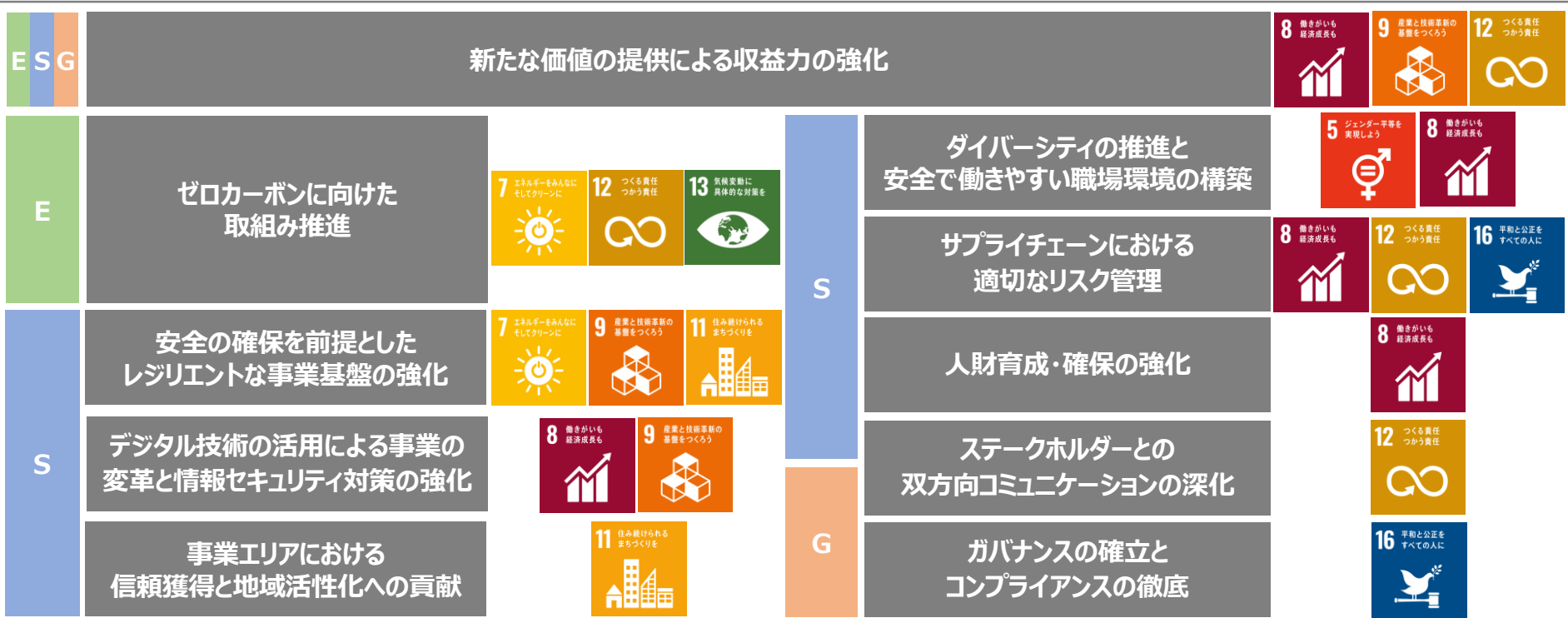
---

中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り

# 7. ESGの主な取組み

SDGs等のグローバルな社会課題の解決を通じ、持続的な社会の実現に貢献するため、中期経営計画の策定に合わせ、ESG上の重要課題として下記10個の **マテリアリティ（重点課題）** を特定しています

- E** ・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、原子力・再エネに加え、ゼロカーボン火力も含めた「電源のゼロカーボン化」に取り組み、脱炭素化に向けて貢献します
- S** ・デジタル化やイノベーション、働き方改革を加速させ、強靱な企業体質への改革を行い、お客さまや社会に新たな価値を提供し続けます
- G** ・信頼回復を事業運営の大前提として位置付け、ガバナンス確立とコンプライアンスを推進し、確固たる経営基盤を構築します





# 目次

1.

---

経営環境を踏まえた  
中期経営計画の見直し

2.

---

関西電力グループの  
目指す姿

3.

---

目指す姿の実現に  
向けた取組みの柱

4.

---

財務目標

5.

---

キャッシュ配分の  
考え方と  
株主還元方針

6.

---

各事業セグメントの  
具体的取組み

7.

---

ESGの主な取組み

**(参考)**

---

**中期経営計画(2019-2021)  
の財務目標の振り返り**

## (参考) 中期経営計画(2019-2021)の財務目標の振り返り

		2019-2021年度 目標	2019 実績	2020 見通し
連結	経常利益	平均 <b>2,000億円</b> 以上	<b>2,115億円</b>	<b>1,300億円</b>
	自己資本比率	<b>20%</b> 以上	<b>21.0%</b>	<b>21%</b>
	ROA	平均 <b>3.0%</b> 以上	<b>3.2%</b>	<b>2.1%</b>
事業別 (※)	総合エネルギー・送配電	平均 <b>1,600億円</b> 以上	<b>1,678億円</b>	<b>1,330億円</b>
		発電・販売事業において、 ・需要が低迷するなか、再エネの大量導入、さらに原油価格の下落も相まって、電力市場の取引価格が大幅に低下 ・新電力等との競争激化、新型コロナウイルス感染拡大により販売電力量が減少 ・販売電力量および販売単価が低下するなか、それに応じたコスト構造改革には相応の時間を要し、財務目標の達成が困難に		
	情報通信	平均 <b>300億円</b> 以上	<b>341億円</b>	<b>350億円</b>
		順調に進捗		
	生活・ビジネスソリューション	平均 <b>200億円</b> 以上	<b>205億円</b>	<b>90億円</b>
	新型コロナウイルスの影響を除けば、概ね順調に進捗			
<参考> 国際(部門収支)	平均 <b>40億円</b> 以上	<b>△252億円</b>	<b>15億円</b>	
	一部の投資済みプロジェクトで、2019年度に一時的な損失を計上			

※中期経営計画(2019-2021)に基づく事業別の値。経常利益には連結上消去される子会社・持分法適用会社からの受取配当金が含まれる

本資料のうち、業績見通し等の将来に関する記載は、本資料の発表日現在において、入手可能な情報に基づき当社が判断したものであり、潜在的なリスクや不確実性※が含まれています。実際の業績は、今後様々な要因によって、異なる結果となる可能性があります。

※ 潜在的なリスクや不確実性については、統合報告書、有価証券報告書をご参照ください。

