



2024年4月30日

各位

会社名 関西電力株式会社  
代表者名 代表執行役社長 森 望  
(コード：9503 東証プライム市場)  
問合せ先 経理部長 垣口 裕則  
TEL 050-7105-9084

### 「関西電力グループ中期経営計画（2021-2025）」のアップデートについて

当社は「関西電力グループ中期経営計画（2021-2025）」の策定以降、ゼロカーボン化や新たな価値創出の取組みを着実に進めてきました。本日、当社を取り巻く事業環境の変化を踏まえ、更なる成長への道筋を確かなものとするため、本計画をアップデートしました。

今回のアップデートでは、2025年度の財務目標と後半2年間での取組みに加え、中長期の目指す姿を示しています。

当社グループは、新たな目標の達成に向け、引き続きグループ一丸となって、取組みを進めてまいります。

#### <主なアップデート内容>

##### ○財務目標

	2025年度	
	策定時（2021年3月）	アップデート（2024年4月）
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（新規設定）

※セグメント別の財務目標もアップデート

##### ○後半2年間（2024-2025）での取組み

EX・VXの取組みを具現化、経営基盤強化に資するBXの取組みを強化

※KX（Kanden Transformation）の実現に向けた「①ゼロカーボンへの挑戦（EX）」

「②サービス・プロバイダーへの転換（VX）」「③強靱な企業体質への改革（BX）」の取組み

##### ○中長期の目指す姿

エネルギー事業・非エネルギー事業の拡大により、持続的な成長を実現

以上

# 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）
<b>EX</b> Energy Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> <li>➢ CO<sub>2</sub>半減※<sup>1</sup>の目標は前倒しで達成見込み</li> </ul> <p><b>投資実績</b> 累計<b>6,360</b>億円</p>	<p><b>投資</b></p> <p><b>1兆500</b>億円 (2021-2025年度累計)</p>
<b>VX</b> Value Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> <p><b>投資実績</b> 累計<b>690</b>億円</p>	<p><b>投資</b></p> <p><b>1,200</b>億円 (2021-2025年度累計)</p>
<b>BX</b> Business Transformation	<ul style="list-style-type: none"> <li>➢ 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</li> </ul> <p><b>コスト構造改革実績</b> 2023年度単年<b>870</b>億円※<sup>4</sup></p>	<p><b>コスト構造改革</b></p> <p><b>900</b>億円※<sup>4</sup> (2025年度単年)</p>

※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

○ 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%	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	<ul style="list-style-type: none"><li>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</li><li>2021～2023年度の財務目標は、いずれも達成</li></ul>				
社外	<table><tr><td data-bbox="333 537 575 783">社会</td><td data-bbox="584 531 2087 783"><ul style="list-style-type: none"><li>資源価格・人件費の上昇等、インフレの顕在化</li><li>人財の流動性の更なる高まり、働き方の一層の多様化</li><li>生成AIの実用化等、デジタル技術の一層の進展</li></ul></td></tr><tr><td data-bbox="333 799 575 1129">エネルギー</td><td data-bbox="584 799 2087 1129"><ul style="list-style-type: none"><li>地政学リスクの高まり、市況のボラティリティ拡大</li><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>GX実行会議での原子力の重要性の高まり</li><li>長期脱炭素電源オークション制度の導入</li><li>再エネ公募案件における競争激化</li></ul></li></ul></td></tr></table>	社会	<ul style="list-style-type: none"><li>資源価格・人件費の上昇等、インフレの顕在化</li><li>人財の流動性の更なる高まり、働き方の一層の多様化</li><li>生成AIの実用化等、デジタル技術の一層の進展</li></ul>	エネルギー	<ul style="list-style-type: none"><li>地政学リスクの高まり、市況のボラティリティ拡大</li><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>GX実行会議での原子力の重要性の高まり</li><li>長期脱炭素電源オークション制度の導入</li><li>再エネ公募案件における競争激化</li></ul></li></ul>
社会	<ul style="list-style-type: none"><li>資源価格・人件費の上昇等、インフレの顕在化</li><li>人財の流動性の更なる高まり、働き方の一層の多様化</li><li>生成AIの実用化等、デジタル技術の一層の進展</li></ul>				
エネルギー	<ul style="list-style-type: none"><li>地政学リスクの高まり、市況のボラティリティ拡大</li><li>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<ul style="list-style-type: none"><li>GX実行会議での原子力の重要性の高まり</li><li>長期脱炭素電源オークション制度の導入</li><li>再エネ公募案件における競争激化</li></ul></li></ul>				

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

- 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、R O I Cを追加

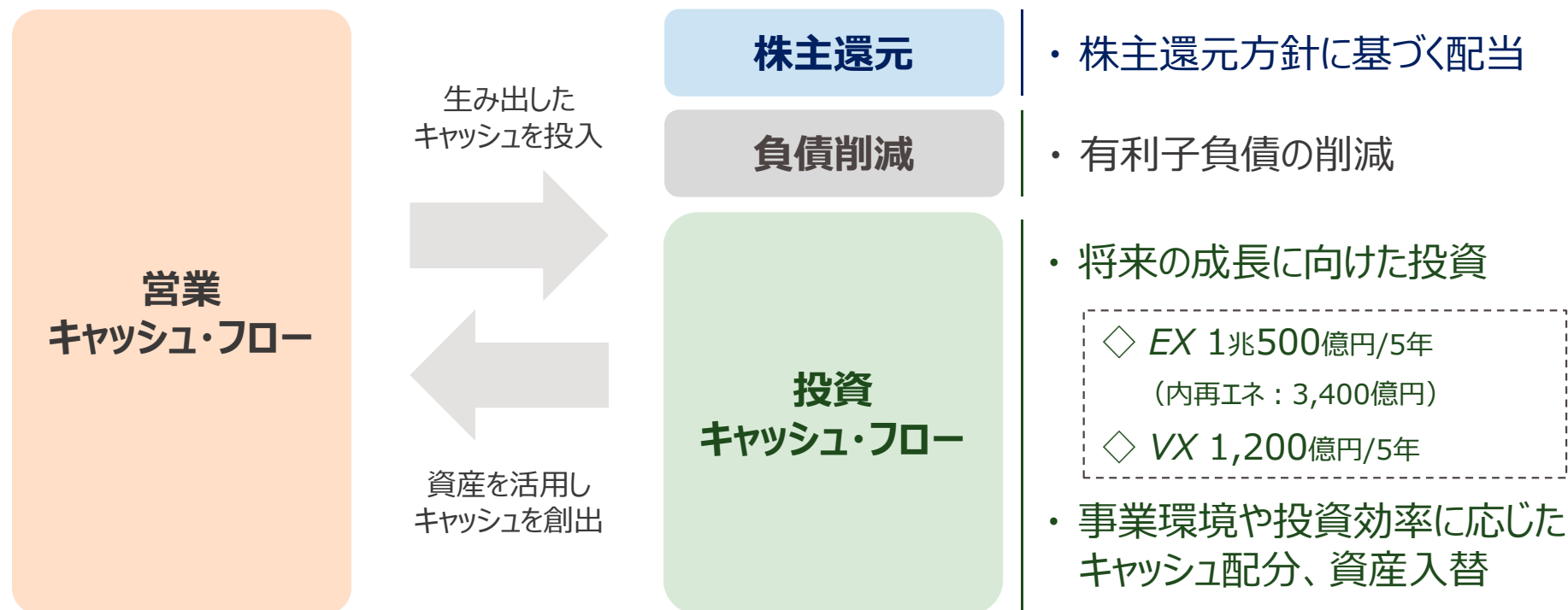
	2025年度 (2021年3月設定)	2025年度 (2024年4月アップデート)
経常利益	2,500億円以上	3,600億円以上
FCF	2021-2025年度合計で 黒字化	2021-2025年度合計で 3,000億円以上
	2,000億円以上	1,000億円以上
自己資本比率	23%以上	28%以上
ROA	3.5%以上	4.4%以上
ROIC※	-	4.3%以上
(参考) ROE	10%程度	11%程度

※：R O I C〔投下資本利益率〕 = 税引後事業利益 ÷ 投下資本〔期首・期末平均〕

- 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



## 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

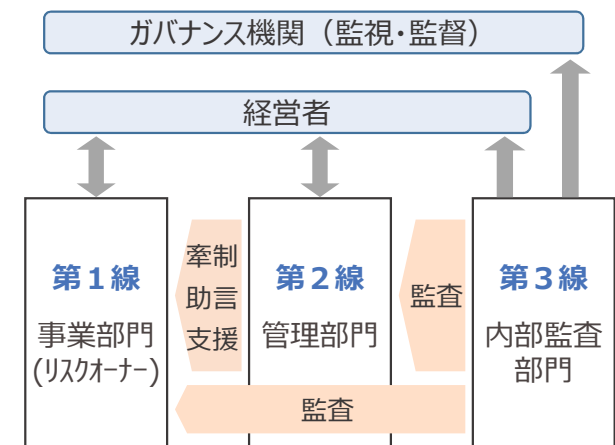
- 金品受取り問題をはじめとする一連の不適切事象に共通する課題として、環境変化とリスクへの確実な対応や組織風土面に問題があるとの認識のもと、内部統制の抜本的な強化と、組織風土改革の取組みを、両輪で推進

## 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、従業員の声等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）



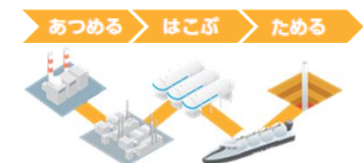
## 再エネ

- 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

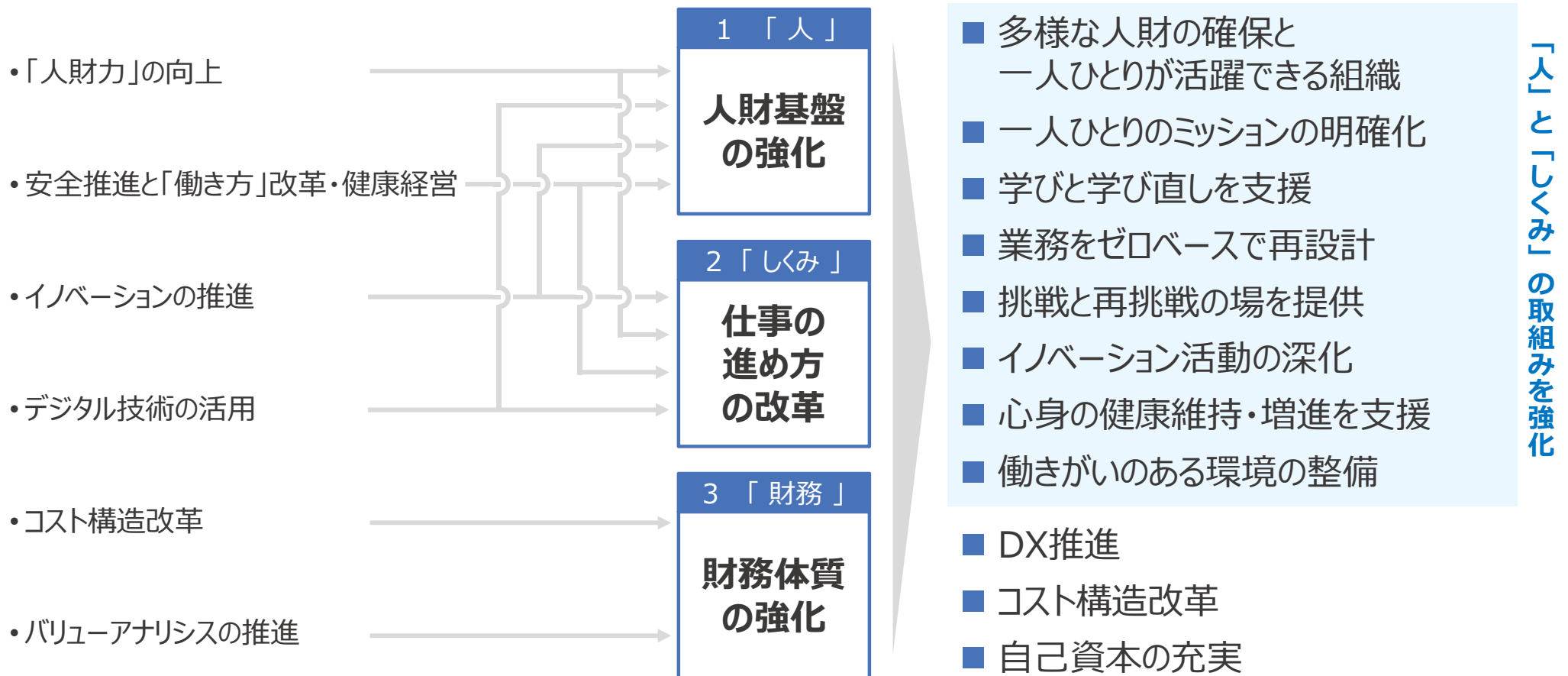




- 経営基盤の強化、競争力の向上に向けて、  
「人」、「しくみ」、「財務」の視点で、残り2年間で注力すべき取組みを抽出
- **DX推進やコスト構造改革等に引き続き取り組むとともに、  
「人」と「しくみ」の取組みを強化**

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。