



INTEGRATED  
REPORT  
2021

# CONTENTS

---

## P01

### 関西電力グループについて

---

目次・編集方針	01
関西電力グループ経営理念	03
社長メッセージ	05
事業規模	09
財務・非財務ハイライト	11

## P13

### 価値創造ストーリー

---

価値創造のあゆみ	13
関西電力グループの価値創造プロセス	15
中期経営計画	17
関西電力グループのマテリアリティ (重要課題)	22

## P25

### 事業戦略

---

気候変動への対応	25
新規事業への挑戦	29
DX戦略	32
人財戦略	33

## P39

### 事業概況

---

エネルギー事業	39
送配電事業	51
情報通信事業	55
生活・ビジネスソリューション事業	57

## P59

### 価値創造を支える基盤

---

会長メッセージ	59
社外取締役メッセージ	61
取締役一覧	63
執行役	67
コーポレートガバナンス体制	68
コンプライアンス	76
リスクマネジメント	80

## P85

### 財務・企業情報

---

要約財務諸表	85
会社情報	87

# 編集方針

本報告書は、ステークホルダーのみならず当社グループの事業活動および中長期的な価値創造ストーリーをご理解いただくことを目的とし、国際統合報告評議会 (IIRC) フレームワーク等、各種ガイドラインを参考に編集しています。

当社グループは、2021年3月に「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」を新たに策定し、この経営理念のもとさまざまな社会インフラ・サービスを提供する企業グループへと躍進するための5カ年の実行計画として、「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」を策定しました。また、「ゼロカーボンエネルギーのリーディングカンパニー」として、さらなる地球温暖化問題への対応を自主的かつ積極的に推進するために、「ゼロカーボンビジョン2050」を掲げています。

本報告書では、これらの理念・計画・ビジョンに基づく具体的な取組みを紹介するとともに、当社グループの財務情報および非財務情報を体系的に記載することで、持続的成長を実現するための、価値創造ストーリーをより分かり易くお伝えすべく、開示内容の充実化を図っています。

本報告書が、当社グループとステークホルダーのみならずとの良好な関係構築の一助となれば幸いです。

## 参考にしたガイドラインなど

GRI / GRIスタンダード2016、GRIガイドライン第4版  
(業種別開示項目)  
環境省/環境報告ガイドライン(2018年版)  
ISO26000  
IIRC / 国際統合報告フレームワーク  
経済産業省/価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス  
経済産業省/SDGs経営ガイド

## 発行箇所

関西電力株式会社 経営企画室  
サステナビリティ・品質推進グループ  
TEL: (06) 6441-8821 (代表)  
〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号

## 発行時期

2021年10月発行  
2022年版: 2022年秋頃発行予定

## 報告範囲

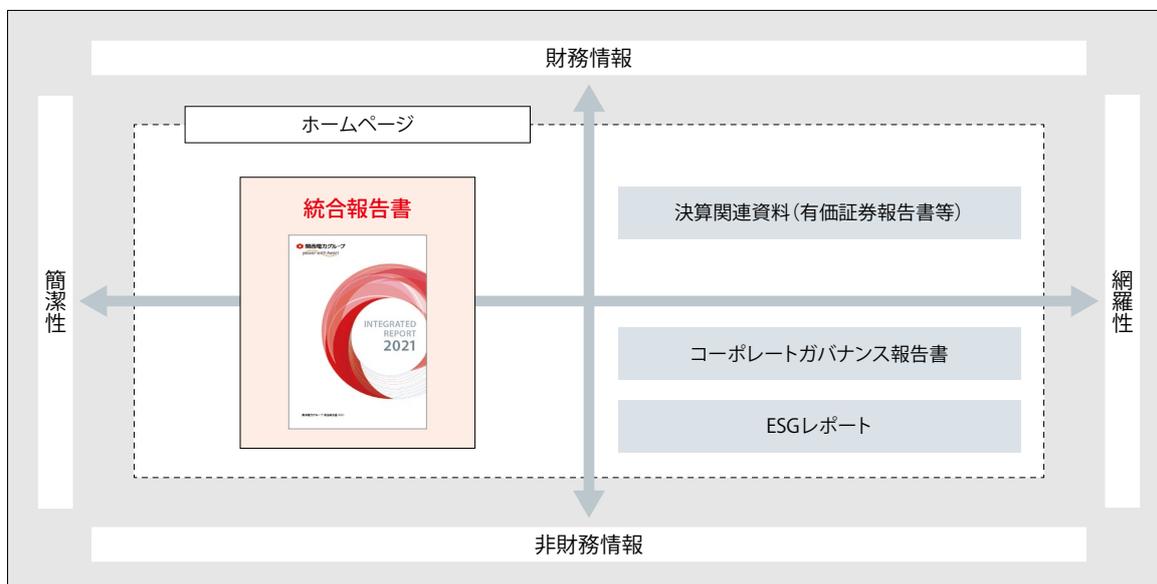
対象期間: 2020年4月1日~2021年3月31日  
(上記期間以外の重要な情報についても一部報告しています)  
対象範囲: 関西電力株式会社および関西電力グループ会社

「当社」は関西電力(株)単体を指し、グループ会社の事項は社名を明記しています。なお、特に限定していない場合は、関西電力(株)および関西電力送配電(株)の取組みを記載しています。

## 将来見通しについてのご注意

本報告書に記載している当社グループの計画、戦略、業績予想など、将来見通しに関する内容は、現時点で入手可能な情報に基づいたものであり、潜在的なリスクや不確実性が含まれています。そのため、経済情勢の変化、市場の動向、関連法規の改正など、さまざまな要因の変化により、実際の業績・事業環境などが、本報告書の記述とは異なる可能性があることをご承知おきください。

## 本報告書の位置づけ



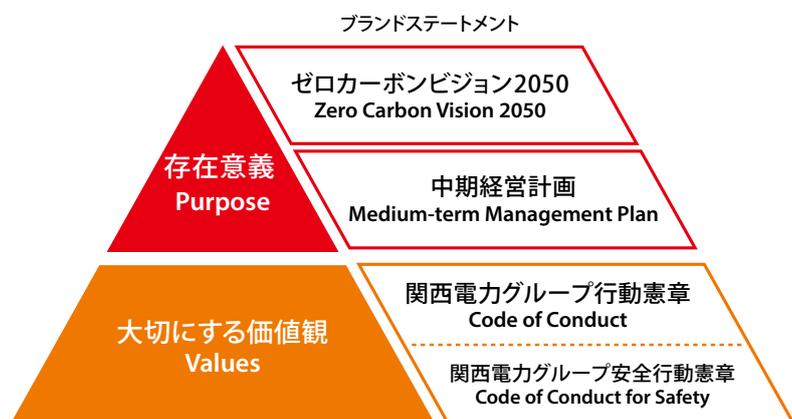
# 関西電力グループ経営理念

Purpose & Values

存在意義 Purpose

大切にしている価値観 Values

経営理念の「存在意義」を具体化したものとして「ゼロカーボンビジョン2050」および「中期経営計画」を、「大切にしている価値観」を具体化したものとして「関西電力グループ行動憲章」および「関西電力グループ安全行動憲章」を位置づけています。また、「ブランドステートメント」は、社内外へ当社グループの企業姿勢を伝える端的なメッセージとして位置づけています。



ブランドステートメント

*power with heart*

“まごころと熱意を込めたサービスで、  
お客さまや社会の『力』になりたい”

当社は、2021年3月に、新たな経営理念として「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」を策定しました。本経営理念は、当社グループの最上位概念として、お客さまや社会にとっての『あたりまえ』を守り、創る Serving and Shaping the Vital Platform for a Sustainable Society」という存在意義のもと、「公正 Fairness」「誠実 Integrity」「共感 Inclusion」「挑戦 Innovation」という価値観を大切にして事業活動をおこない、持続可能な社会を実現することを掲げています。

## 「あたりまえ」を守り、創る

Serving and Shaping the Vital Platform  
for a Sustainable Society

**公正** × **誠実** × **共感** × **挑戦**  
Fairness × Integrity × Inclusion × Innovation

私たちは、安全を守り抜くことを前提に、  
「公正」「誠実」「共感」「挑戦」を大切にして行動します

With dedication to safety and security, we will act upon the values of Fairness,  
Integrity, Inclusion and Innovation

### 経営理念の策定プロセス

経営理念の策定にあたっては、グループ会社を含めた中堅社員による検討チームをつくり、第一線職場の従業員とのディスカッションなどにより従業員の想いを聞き取って、新しい経営理念を経営層へ提言するというプロセスを取り入れて検討しました。

この提言を受けて、経営層が、社外取締役やコンプライアンス委員と意見交換をしながら、当社グループの「存在意義」「大切にしている価値観」について議論を重ね、取りまとめました。



中堅社員による理念検討の様子

### 経営理念の実践に向けた活動

当社は、新たな経営理念を従業員一人ひとりが真に理解し、日々の業務において実践していくための活動計画を定めており、本計画に基づいて、経営層と従業員との意見交換、各種研修、各職場でのディスカッション、グループ会社支援等の活動を積極的におこなっています。この活動の一環として、「経営理念」、「コンプライアンスチェック」、「安全行動の誓い」を記載した携帯用のコンダクトカードを全従業員に配布しており、従業員は、このカードの裏面に自らの行動宣言を明記し、日々の業務における行動や目標の確認に活用しています。



経営層と従業員との意見交換（通称：創生コミ）の様子  
（新型コロナウイルス感染拡大防止の観点からリモートで実施）

## 社長メッセージ



取締役  
代表執行役社長

森本 孝

お客さまや社会にとっての今日の「あたりまえ」を守り、  
未来の「あたりまえ」を創る存在であり続けます。

### はじめに

当社グループは、1951年の創業時に「お客さまへの奉仕を第一に考える」という「前垂れがけの精神」を掲げて以来、「お客さまと社会のお役に立ち続ける」ことを変わらぬ使命として事業を営んでまいりました。

こうしたなか、一昨年、当社の役員等が社外の関係者から金品等を受け取っていた問題が明らかとなったことなどにより、当社グループは事業活動にとってなにより不可欠なお客さま

や社会のみなさまからの信頼を大きく損なう事態となりました。

失われた信頼を取り戻し、再びお客さまや社会のみなさまから必要とされる企業グループとして再生を果たすべく、当社は、昨年6月に指名委員会等設置会社に移行し、外部の客観的な視点を取り入れた新たな経営管理体制のもと、再発防止に向けた諸改革に全力を尽くしてまいりました。本年3月には、本件の反省を踏まえ、経営理念を新たに策

定し、当社のめざす姿や判断・行動の拠り所となる指針として定めました。

また、厳しい経営状況や、脱炭素やデジタル化の潮流など、

急激に変化する事業環境に的確に対応するため、中期経営計画を新たに定めるなど、経営戦略の見直しをおこない、持続的成長の実現とさらなる飛躍に向けた一歩を踏み出したところです。

## お客さまや社会から信頼される企業グループを目指して

当社グループは、金品受取り問題等を受け、昨年3月に再発防止に向けた業務改善計画を策定し、以降、計画に掲げたすべての項目を実行に移しながら、ガバナンス改革やコンプライアンスの徹底等に、グループを挙げて取り組んでまいりました。

ガバナンス改革については、指名委員会等設置会社のもと、経営の執行と監督を明確に分離し、経営判断に係るあらゆるプロセスで、透明性・客観性が確保される体制を構築しました。取締役会では、社外取締役が14名中8名を占めるなか、毎回、非常に活発な議論がおこなわれており、健全かつ透明性の高いガバナンスが実現していると感じています。

コンプライアンスについても、委員の過半数が社外の専門家からなるコンプライアンス委員会を立ち上げ、研修制度の充実や内部通報制度の強化を図っており、コンプライアンス意識がグループの隅々まで醸成・徹底されつつあることに手応えを感じています。

さらに、社外取締役を含む経営層が、従業員と総計180回程度(2021年8月末時点)に及ぶ対話活動を重ねており、改革に欠くことのできない、何でも話しあえる、風通しのよい企業風土が確実に醸成されつつあると実感しています。

こうした取り組みのなかでも、昨年度、特に重点を置いたのが、新たな経営理念「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」の策定です。私たちは、一連の問題の反省を踏まえ、「私たちのめざす会社の姿」や「自らの行動・判断の拠り所」

にまで立ち返って改める必要があると考え、経営理念を見直すこととしました。

見直しにあたっては、当社グループとして、「社会のなかでどのような存在でありたいのか」「何を大切に行動するのか」などについて、グループ会社を含めた従業員による検討をおこない、その提言に基づき、社外取締役やコンプライアンス委員等も交えて熟慮を重ねるなど、半年以上に及ぶ議論の末、本年3月、とりまとめをおこないました。

こうして策定した新たな経営理念は、「存在意義」と「大切にする価値観」の2つからなります。前者は『「あたりまえ」を守り、創る」とし、持続可能な社会を実現するため、お客さまや社会にとっての今日の「あたりまえ」を守り、未来の「あたりまえ」を創る存在であり続けたいとの想いを込めました。後者は、安全を守り抜くことを前提に、「公正」「誠実」「共感」「挑戦」の4つを「大切にする価値観」としています。この経営理念を当社グループの最上位概念として位置づけ、現在、その理解・浸透を図っているところです。

引き続き、業務改善計画に掲げた各取り組みを着実に進め、実効性を高めるとともに、グループ全員が、この理念を真に自らのものとして、日々の行動のなかで実践していくことで、再び信頼を賜り、お客さまから選ばれ、社会から必要とされる企業グループへ生まれ変わることができるよう全力を尽くしてまいります。

## 現下の経営状況と取り組みの方向性

当社グループの経営環境は、エネルギー事業における競争が熾烈さを増すなか、電力市場価格の低下、販売電力量の落込み等に伴い、当面の間、厳しい収支になると覚悟しています。

一方、脱炭素やデジタル化の潮流など、当社グループを取り巻く事業環境も大きく変化しています。とりわけ、脱炭

素については、世界各国が取り組みを加速させており、わが国でも昨年10月、菅首相が所信表明演説において、2050年までに脱炭素社会の実現をめざすことを表明され、産業・家庭・運輸などあらゆる分野において、対応が急務となっています。

## 社長メッセージ

こうした状況を踏まえ、当社グループは、持続可能な社会の実現に向け、これまでの低炭素に向けた取組みを、より一層高いレベルへ、一段と加速すべく、本年2月、関西電力グループ「ゼロカーボンビジョン2050」を定めました。

また、これら脱炭素の取組みに加え、厳しい競争に打ち勝ち、持続的成長を果たしていくため、本年3月、足元5か年の実行計画として、「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」を新たに策定しました。

### ゼロカーボンビジョン2050

当社グループは、「ゼロカーボンビジョン2050」において、事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出を2050年までに全体としてゼロとすることを宣言しました。その実現に向け、私たちは、グループを挙げ、エネルギーの需給両面で、さまざまな取組みを進めてまいります。

供給側では、重要な非化石エネルギーである再生可能エネルギーと原子力を両輪にして電源のゼロカーボン化に取り組んでまいります。再生可能エネルギーについては、主力電源化を目指し、洋上風力をはじめとした新規開発に力を尽くすとともに、原子力についても、安全を最優先とした最大限の活用を進めながら、次世代軽水炉等の検討にも着実に取り組んでまいります。また、調整力に優れた火力についても、CCUS技術の適用や水素・アンモニア燃料の活用等により、ゼロカーボン化の実現に果敢に挑戦してまいります。

また、これら電源の脱炭素化と電力の安定供給を両立させるためには、電力ネットワークの次世代化も欠かせません。DX等の最新技術を活用しながら、分散型システムと集中型システムとを融合した、革新的なネットワークの構築に力を尽くしてまいります。

一方、エネルギーを利用されるお客さまに対しては、再生可能エネルギーと蓄電池等を組み合わせたシステムの提案や、陸・海・空のモビリティの電化など、ご家庭や運輸等、すべ

ての分野で電化を推進し、お客さまのゼロカーボン化を支えるトータル・ソリューション提案の充実に努めてまいります。

さらに、次代のエネルギーとして期待される水素についても、カーボンフリーの発電用燃料として自ら活用するとともに、幅広いお客さまへお届けする供給者となることを目指し、サプライチェーンの確立にも力を尽くすことで、水素社会の実現に貢献してまいります。

こうしたゼロカーボン社会の実現に向けた取組みは、現状の延長線上では、到底成し遂げられないものであり、大胆な発想や、粘り強い取組み、さらに、これらを通じた画期的なイノベーションの創出が欠かせません。本ビジョンの実現を目指し、当社グループの総力を結集するため、本年4月には、その推進機関として、ゼロカーボン委員会を社内を設置したところです。

本委員会の活動を通じ、グループ大の取組みを一元的に把握・共有し、知見の集積を図りながら、本年度内には2050年脱炭素化に向けたロードマップをとりまとめまいります。当社グループは、お客さまやビジネスパートナー、自治体等のみならずとも連携しながら、ゼロカーボンに向けた取組みをリードすることで、わが国のゼロカーボン社会実現に向けた中心的役割を果たしてまいります。

### 将来への飛躍に向けたKanden Transformation (KX)

「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」では、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としたうえで、「ゼロカーボンへの挑戦」「サービス・プロバイダーへの転換」「強靱な企業体質への変革」の3つの柱の取組みを進めることとしています。

これにより、「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」といった中核事業のみならず、これら事業領域の周辺や相互に関連の深い領域でも、新たな価値を創出し続けることで、さまざまな社会インフラ・サービスを提供するプラットフォームの担い手となり、持続可能な社会の実現に貢献することを目指してまいります。

## ゼロカーボンへの挑戦 Energy Transformation (EX)

1つ目の柱は「ゼロカーボンへの挑戦」です。

2050年脱炭素社会実現への道のりは遠く、また、現時点では多くの不確実性を伴うことから、当社グループは、いま考えられるさまざまな選択肢を検証・追求し、大切に育んでいきたいと考えています。この5か年においても、「ゼロカーボンビジョン2050」で掲げた、エネルギー需給両面の取組みについて、実現可能なものは速やかに実行に移すとともに、将来有望な技術についても、その可能性を十分見極めながら、研究開発・実証事業等に着実に取り組みます。

これらの取組みにより、「ゼロカーボン発電電力量国内NO.1」であり続けるとともに、計画の最終年度である2025年には、「2013年度比CO<sub>2</sub>排出量半減」の目標を確実に達成してまいります。

## サービス・プロバイダーへの転換 Value Transformation (VX)

2つ目の柱は「サービス・プロバイダーへの転換」です。従来のアセット中心のビジネスにとどまらず、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への転換を目指します。

電気やガスの販売のみならず、エネルギーと電化機器や蓄電池、eモビリティ等を組み合わせたサービスの提供や、ゼロカーボンメニューのご提案はもとよりお客さまのゼロカーボン化をトータルでサポートするなど、多様化するお客さまニーズに寄り添いながら、さまざまなソリューションを通じた、新たな価値をお届けしてまいります。また、エネルギー

以外の領域でも、これまで、エビの養殖や旅行サービス事業等、数々の事業に挑戦してきましたが、今後も、農業・食料や社会インフラ等、幅広い領域に事業機会を見出していく、当社グループの新たな成長のエンジンともなる新機軸を打ち出していく考えです。

## 強靱な企業体質への改革 Business Transformation (BX)

3つ目の柱は「強靱な企業体質への改革」です。

厳しい事業環境のなか、強靱な企業体質を確立するため、すべての事業活動において、コスト構造改革やイノベーション、デジタル化の加速等を進めてまいります。とりわけ、2021年～23年度は、厳しい収支状況を想定しており、DXの活用や低稼働電源の効率化等による電源固定費の削減をはじめ、燃料調達や需給運用の合理化等、抜本的なコスト構造改革を断行してまいります。

本計画では、

- 経常利益を2021年から2023年度の3年間の平均1,000億円以上、2025年度には2,500億円以上とする
- FCFを計画の最終年度には2,000億円以上、5年間合計で黒字化する

など、新たな財務目標を掲げました。その達成に向け、3つの柱の取組みを強力に進め、当社グループの一大改革「Kanden Transformation (KX)」を何としても成し遂げます。そして、持続的成長への道を切り拓き、計画の最終年度にあたる2025年度には、当社グループを安定的な成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑んでいく決意です。

## さいごに

当社グループがこれまで長きにわたり、事業を続けてこられたのは、ひとえにお客さまや社会のみならずから賜った信頼のおかげにほかなりません。お客さまに選ばれ、社会から必要とされる企業グループであり続けるために、グループ一丸となって信頼回復に取り組んでまいります。そのためにも、ステークホルダーのみならずとコミュニケーションを重ね、その声に真摯に耳を傾けながら、着実に改革を進めてまいります。

加えて、徹底した事業構造改革を推進し、脱炭素社会の実現に向けた取組みをリードするとともに、さまざまな事業分野にも挑戦し、新たな価値を提供し続ける企業グループへと転換を図ることで、当社グループの成長への道筋を切り拓き、持続可能な社会の実現に貢献していく決意です。

ステークホルダーのみならずのご期待にお応えできるよう全力を尽くしてまいりますので、引き続き、格別のご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

# 事業規模

## エネルギー事業

### 販売

外売上高 **23,586** 億円  
※2020年度実績

小売販売電力量 **1,023** 億kWh  
※2020年度実績

販売ガス量 **157** 万トン  
※2020年度実績  
 ※LNG換算(ガス・LNG合計)

### 発電

発電電力量 **896** 億kWh  
※2020年度実績  
 (送電端値)  
 ※自社電源

発電設備容量 **2,939.1** 万kW  
※2021年3月末時点

発電設備数 **167** カ所  
※2021年3月末時点

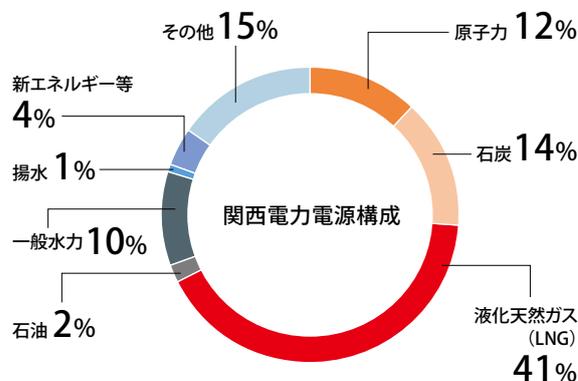
#### 発電設備容量[電源別内訳] ※2021年3月末時点

火力	1,456.6万 kW (10カ所)
水力	823.5万 kW (151カ所)
原子力	657.8万 kW (3カ所)
新エネルギー	1.1万 kW (3カ所)

※自社発電設備のみ  
 ※四捨五入の関係で合計と一致しない場合がある

#### 電源構成[電源別需給実績]

※2020年度実績

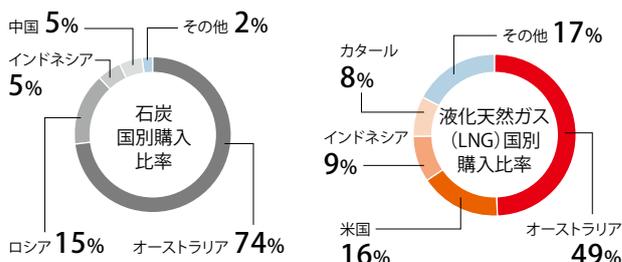


※当社需要に対する発電電力量  
 ※他社受電分を含む  
 ※四捨五入の関係で合計と一致しない場合がある

### 燃料調達

調達先の国数 **13** カ国  
※2020年度実績

#### 火力燃料購入実績 ※2020年度実績



合計値:LNG換算量  
 ※四捨五入の関係で小計・合計と一致しない場合がある

## エネルギー事業の海外展開

海外発電事業  
※2021年8月末時点

11カ国 21プロジェクト  
に参画

海外発電設備容量  
(当社出資割合分)  
※2021年8月末時点

284.3 万kW

内訳:  
火力 178.8万kW  
再エネ 105.5万kW

送配電事業 ※2020年4月1日から関西電力送配電株式会社が送配電事業をおこなっています。

### 送配電

送電線の長さ(巨長) ※2021年3月末時点

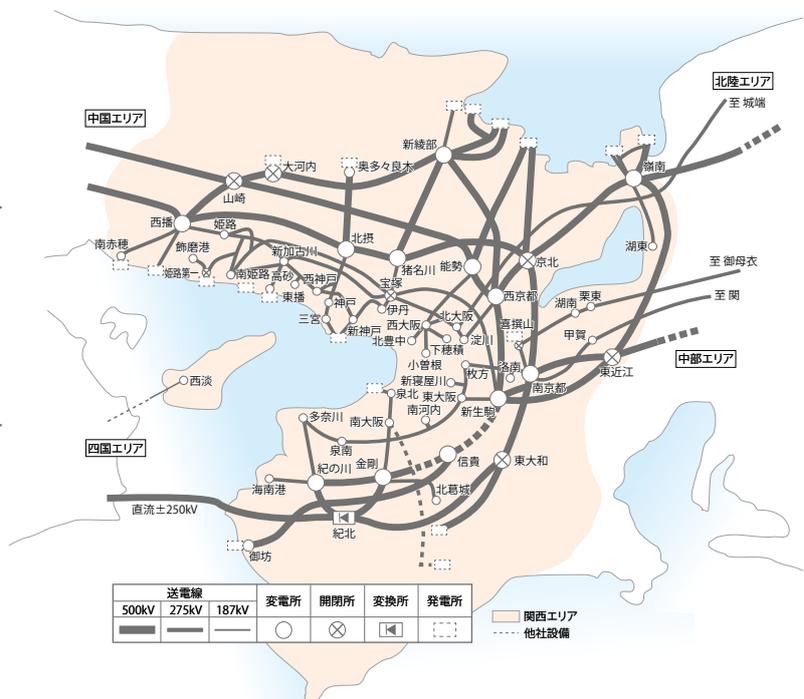
18,851 km

配電線の長さ(巨長) ※2021年3月末時点

132,880 km

変電所数 ※2021年3月末時点 ※配電塔除く

961カ所



### グループ事業

グループ会社数

※2021年7月1日時点  
※連結子会社および持分法適用会社

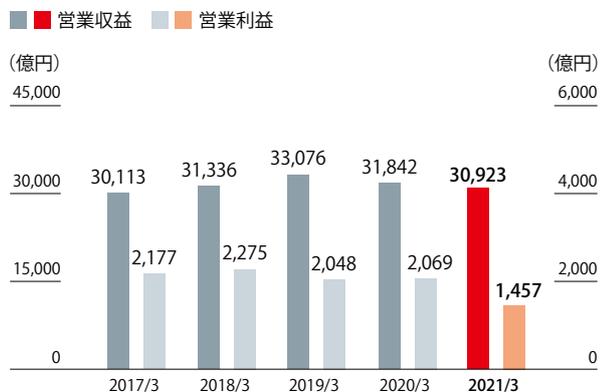
97 社

グループ事業における  
外販売上高  
※2020年度実績

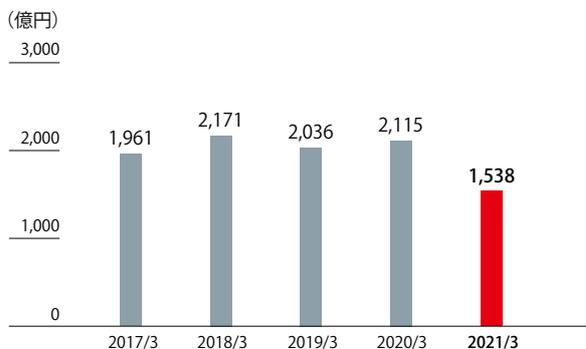
7,336 億円

# 財務・非財務ハイライト

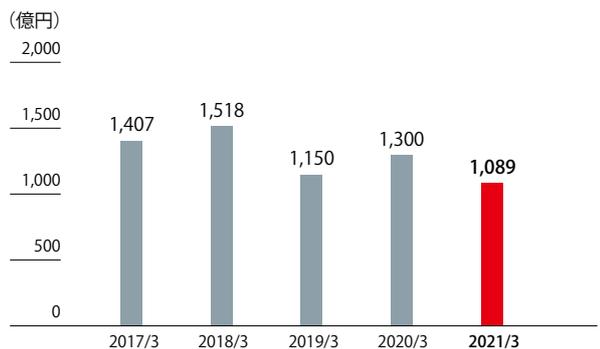
## 営業収益／営業利益



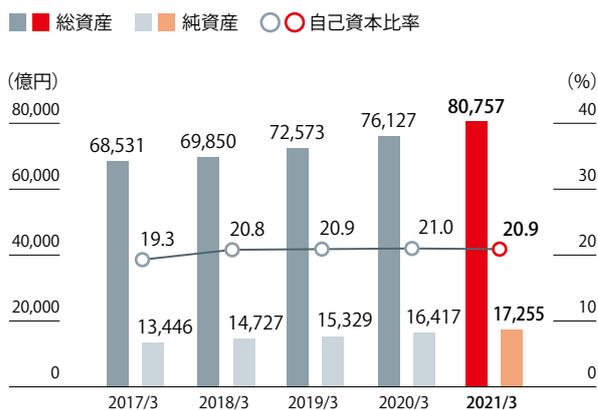
## 経常利益



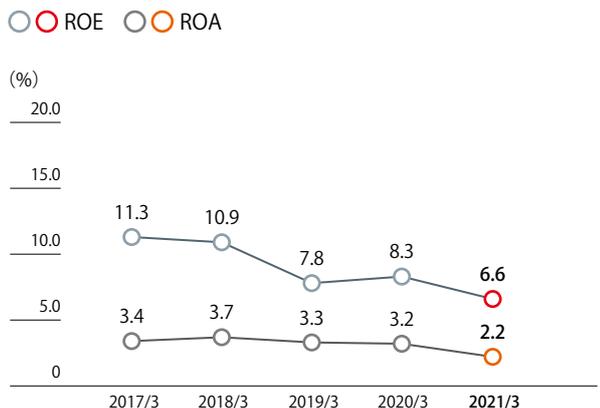
## 親会社株主に帰属する当期純利益



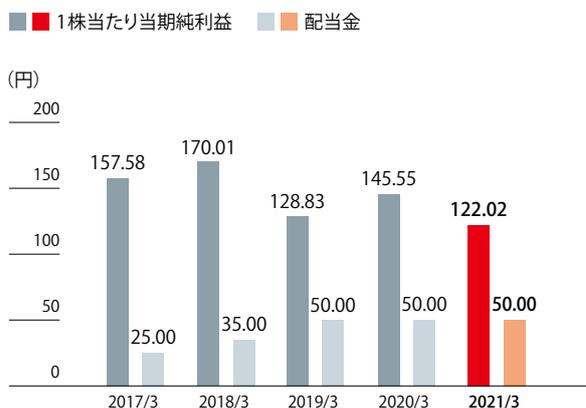
## 総資産・純資産・自己資本比率



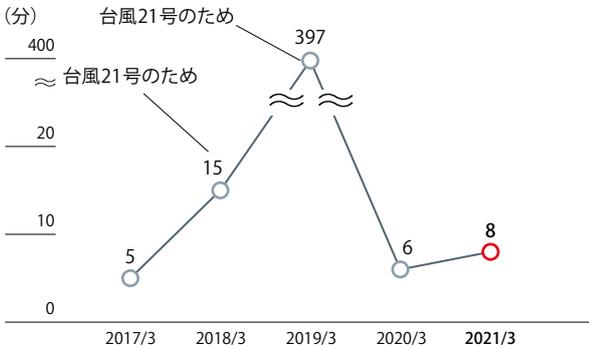
## ROE・ROA



## 1株当たり当期純利益・配当金

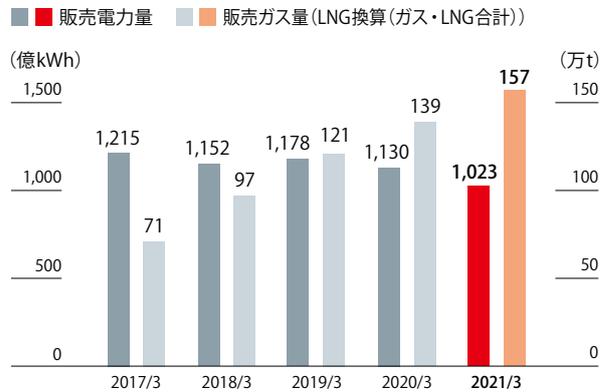


## お客さま1軒当たりの年間停電時間の推移



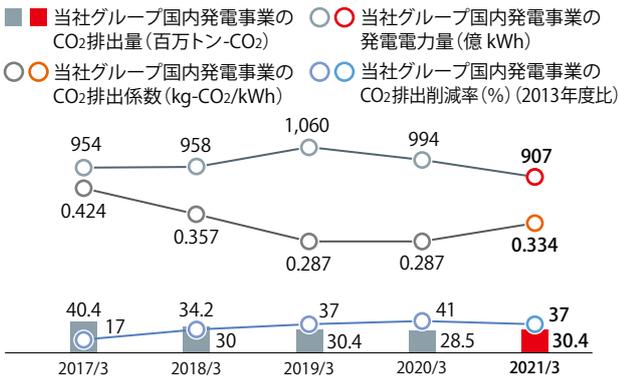
電力系統の確実な運用、最適な設備形成、事故の再発防止に徹底して取り組んでおり、関西電力送配電(株)における電気の品質は、大規模な自然災害を除いては、世界トップレベルを維持しています。

## 小売販売電力量と販売ガス量



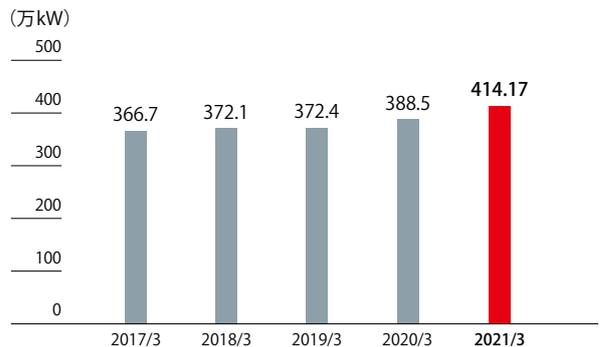
電気だけでなく、ガスもお届けする総合エネルギー事業者として、お客さまからお選びいただける商品・サービスをお届けします。

## 当社グループの国内発電事業に伴うCO<sub>2</sub>排出量とCO<sub>2</sub>排出係数



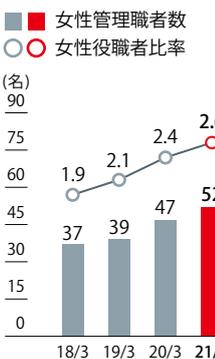
安全を最優先した原子力発電所の運転に向けた取組みをはじめ、火力発電所の熱効率の維持・向上、再生可能エネルギーの開発・普及を進め、お客さまにお届けする電気の低炭素化に努めています。

## 再生可能エネルギー電源設備容量 運転開始(竣工済)案件

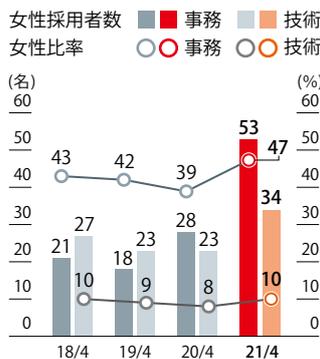


「低炭素」のリーディングカンパニーとして、国内外の再生可能エネルギー電源の設備容量2030年代600万kWを目標に、200万kW以上の新規開発に取り組んでまいります。

## 女性管理職者数と 女性役職者比率※

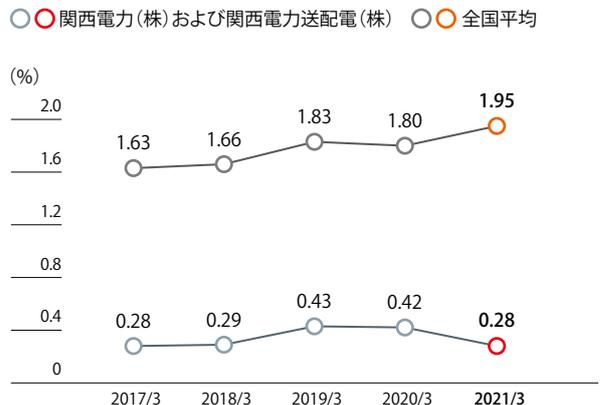


## 女性採用者数と構成比



(各年度末時点) ※ 医療、運輸職員を除く (各年度の定期採用ベース)  
※ 役職者は係長相当以上  
女性従業員のさらなる活躍に向け、女性役職者比率および事務系・技術系それぞれの女性採用比率について目標値を設定し、取組みを推進しています。

## 災害度数率



災害が発生した場合は、調査・分析結果を踏まえて再発防止対策を策定し、全社に水平展開することで「災害ゼロ」をめざしています。

# 価値創造のあゆみ

当社は、1951年の電力再編成に伴い、発送配電一貫の民間会社として発足しました。当時は、まだ戦争の傷跡が色濃く残り、厳しい需給逼迫と営業収支の不均衡、労使関係の不安定という多重苦のなかでの出発となりましたが、黒部川第四発電所の建設や、原子力発電を導入し、その後の二度にわたる石油危機や阪神・淡路大震災などの試練を乗り越えて今日に至りました。

2000年以降は、電力の自由化による競争の激化など、当社を取り巻く環境は大きく変化していますが、お客さまと社会のお役に立ち続けるために、エネルギー分野にとどまらず、さまざまな社会インフラやサービスを提供し、産業活動や暮らしを支える企業グループとして進化していきます。

## 社会の動き

1954

高度経済成長と  
電力需要の増大

1973/1979

石油危機

## 関西電力の動き



■ 1951年 関西電力の設立  
電気事業再編に伴い、関西電力発足



■ 1957年 関電産業（現関電不動産開発（株））の設立  
不動産の運営管理等を主な事業として設立



■ 1963年 黒部川第四発電所（通称くろよん）竣工  
7年にわたる難工事の末、竣工。電力供給をはじめ日本の経済成長に貢献



■ 1970年 美浜発電所1号機運転開始  
国内電力会社として初めて原子力発電所の運転を開始



■ 2000年 ガス供給事業へ進出  
LNG（液化天然ガス）販売をはじめとするガス事業へ進出



■ 2001年 「eo光ネット」開始  
独自の光ファイバー網を活用したインターネット接続サービスの提供を開始

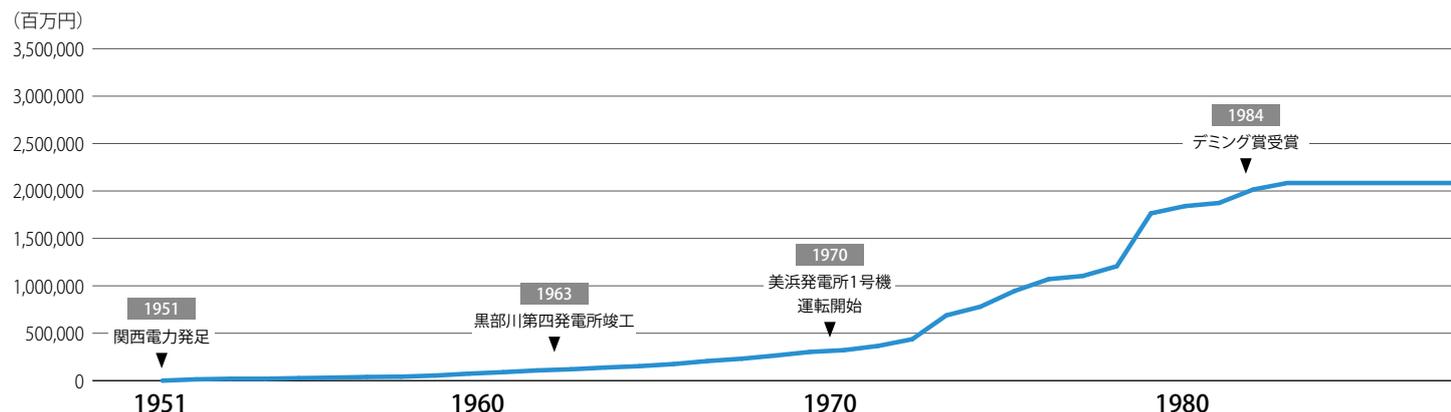


■ 2011年 メガソーラー堺太陽光発電所営業運転開始  
国内電力会社として初めて大規模太陽光発電所の運転を開始



■ 2012年 関電エネルギーソリューション（株）の首都圏進出  
東京事務所を開設し、2014年より首都圏で電力供給サービスを開始

## 営業収益



関西電力グループが培ってきた強み

01 ゼロカーボン電源

- ゼロカーボン発電量国内NO.1
- 原子力発電・再生可能エネルギーの設備設計・保守運転のノウハウ

02 ソリューション力

- グループ事業で培ってきたエンジニアリング力
- エネルギーマネジメントの知見・ノウハウ

03 グループ総合力

- 幅広いグループ事業を通じた電力販売以外の顧客基盤
- グループ事業で培ってきた知見・ノウハウ

04 デジタル化への対応

- 最先端のIT基盤およびIT技術の積極的導入
- デジタル技術に関する専門的な知見・ノウハウ

1985	1990	1995	2011	2016	2020
通信自由化	バブル崩壊	阪神淡路大震災発生	東日本大震災発生	電力小売全面自由化	送配電事業の法的分離



1984年 電力業界初デミング賞受賞

品質管理の応用により業績向上に成功した企業として認められ受賞



1995年 阪神淡路大震災における復旧活動

約260万軒の停電が発生。全社総動員で早期復旧に取り組んだ



1998年「サンロケプロジェクト」へ参画

国内電力会社として初めて海外発電事業へ参画し、現地での建設工事に協力



1998年 社内起業家制度「かんでん起業チャレンジ」を創設

第1回募集に基づき、2000年に社内ベンチャー第1号(株)かんでんエルファーム設立



2014年 ナムニアップ着工

ラオスに第二のくろよんとも呼べる大規模な水力発電ダム建設を開始



2014年 携帯電話サービス「mineo(マイネオ)」開始

LTE・電話機能・端末が低価格で利用できる新モバイルサービスの提供を開始



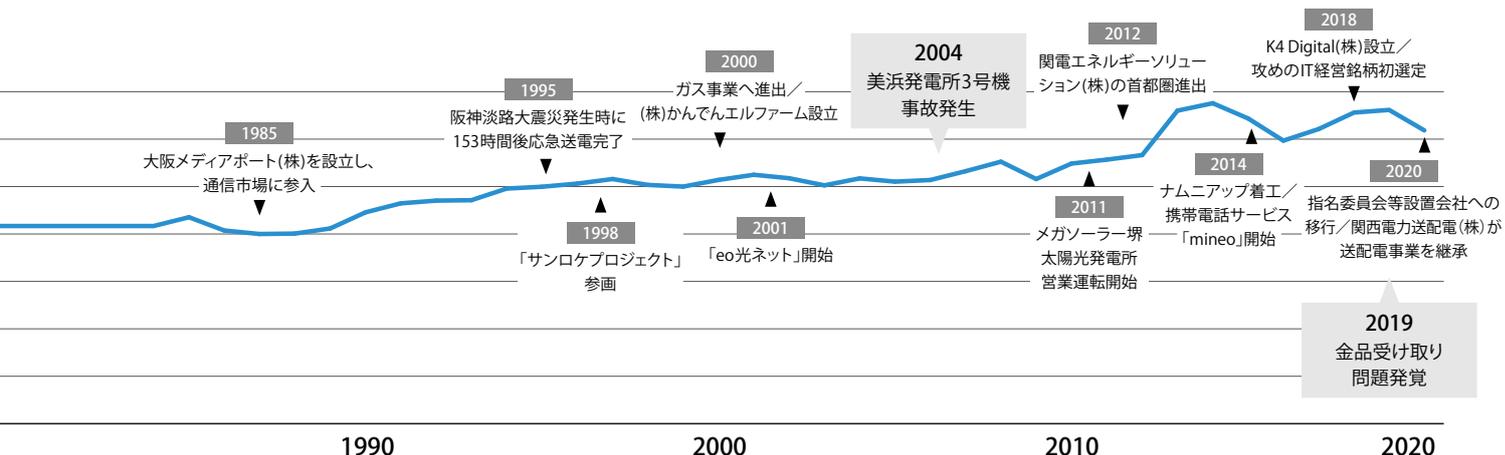
2018年 K4 Digital(株)設立

デジタル技術を活用した業務変革や新規事業の創出に向けて設立



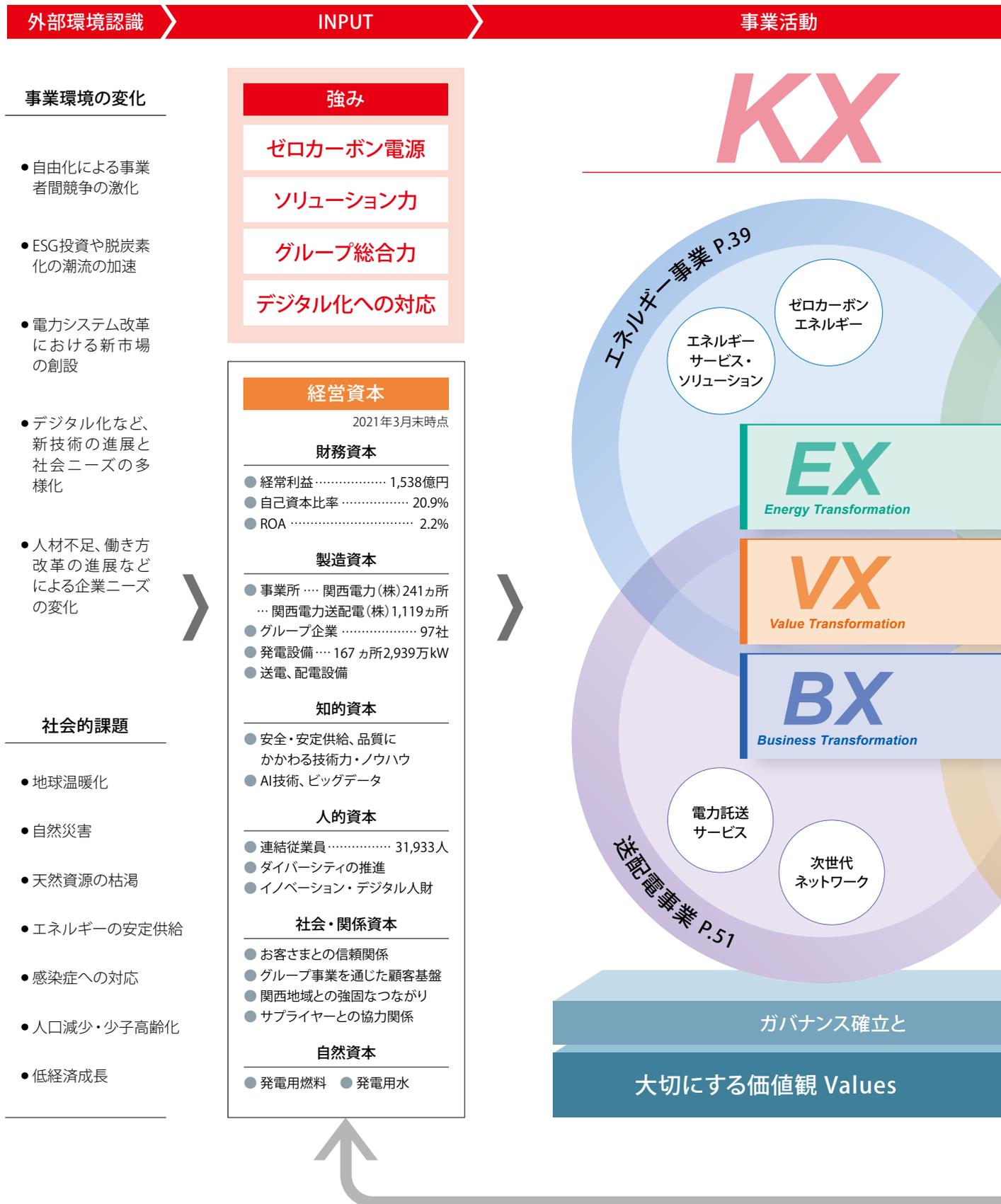
2018年 攻めのIT経営銘柄に電力業界初選定

企業価値向上や競争力強化に向けた戦略的なIT利活用の取組みが認められ受賞



# 関西電力グループの価値創造プロセス

関西電力グループは、グローバルな社会課題や環境変化を的確にとらえたうえで、これまで培った強みを活かし、新たな価値をお届けすることで、当社グループが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して、お客さまと社会のお役に立ち続けていきます。



存在意義 Purpose

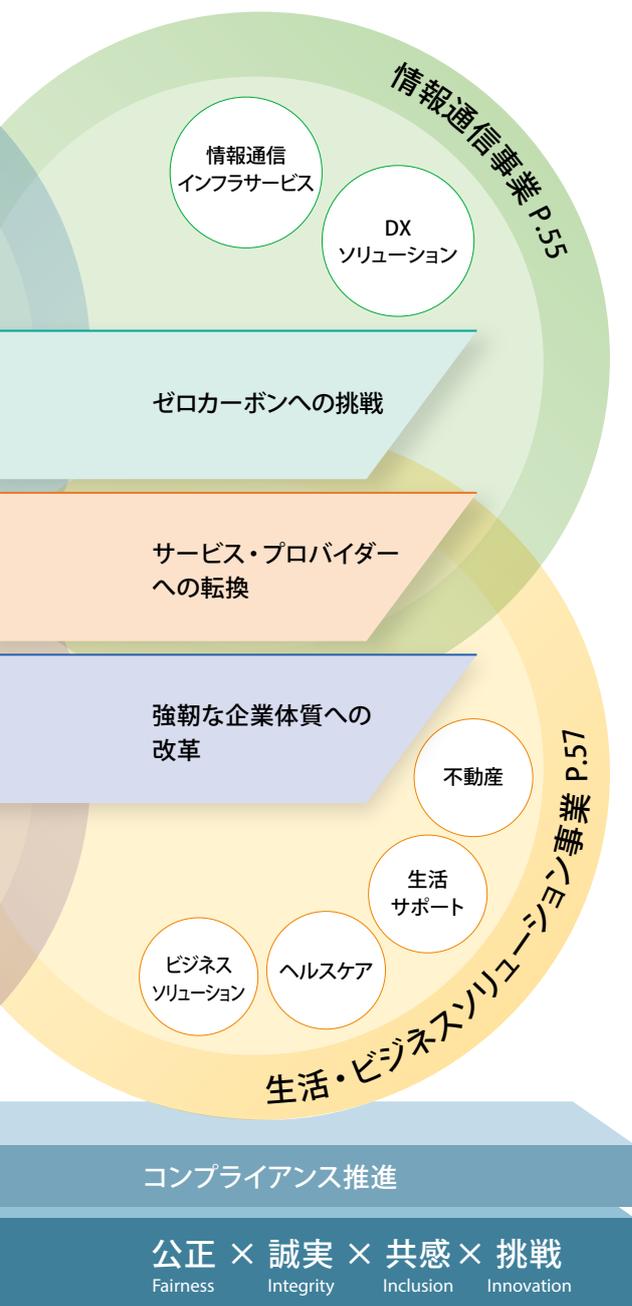
# 「あたりまえ」を守り、創る

Serving and Shaping the Vital Platform for a Sustainable Society

OUTPUT

OUTCOME

## Kanden Transformation



2030  
SDGs等の社会課題解決



2050  
ゼロカーボン社会実現



2025 目指す姿

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ます

### 経営資本

#### 財務資本

- 経常利益 …… 2,500億円以上
- FCF …… 2,000億円以上
- 自己資本比率 …… 23%以上
- ROA …… 3.5%以上

#### 製造資本

- 原子力7基体制の確立と運用の高度化
- 再生可能エネルギーのさらなる開発・活用  
… 2030年代に設備容量600万kW …… 国内外での新規開発200万kW以上

#### 知的資本

- ゼロカーボンの実現に向けた新たな技術 (SMR・CCUS・水素活用等)
- 社会課題解決に資するイノベーションの実現や研究開発活動の推進

#### 人的資本

- 女性役職者比率および女性管理職者数 …… 2030年までに2018年度の3倍以上
- 採用における女性比率 事務系40%以上、技術系10%以上
- イノベーション・デジタル人材の育成

#### 社会・関係資本

- 多様化するお客さまニーズの拡大に寄り添い新たな価値を提供
- ステークホルダーとの双方向コミュニケーションの深化

#### 自然資本

- ゼロカーボン発電量国内No.1
- 2025年度に国内発電事業に伴うCO<sub>2</sub>排出量を半減(2013年度比)

関西電力グループについて

価値創造ストーリー

事業戦略

事業概況

価値創造を支える基盤

財務企業情報

# 中期経営計画

## KX Kanden Transformation

EX Energy Transformation

VX Value Transformation

BX Business Transformation

### 関西電力グループ中期経営計画 (2021-2025)

当社は、新たな経営理念のもと、変化する事業環境にも対応し、持続的成長を遂げていくため、5 年間の実行計画として、「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」を策定しました。

本計画では、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位置付けたうえで、「Kanden Transformation」の実現に向けて、ゼロカーボンへの挑戦、サービス・プロバイダーへの転換、強靱な企業体質への改革に取り組みます。本計画のもと、2021～23年度は、事業構造改革の完遂とともに、将来の成長へ向けた取組みも着実に進め、2025年度には、当社グループを、成長軌道にのせ、次なる飛躍に挑みます。

## 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

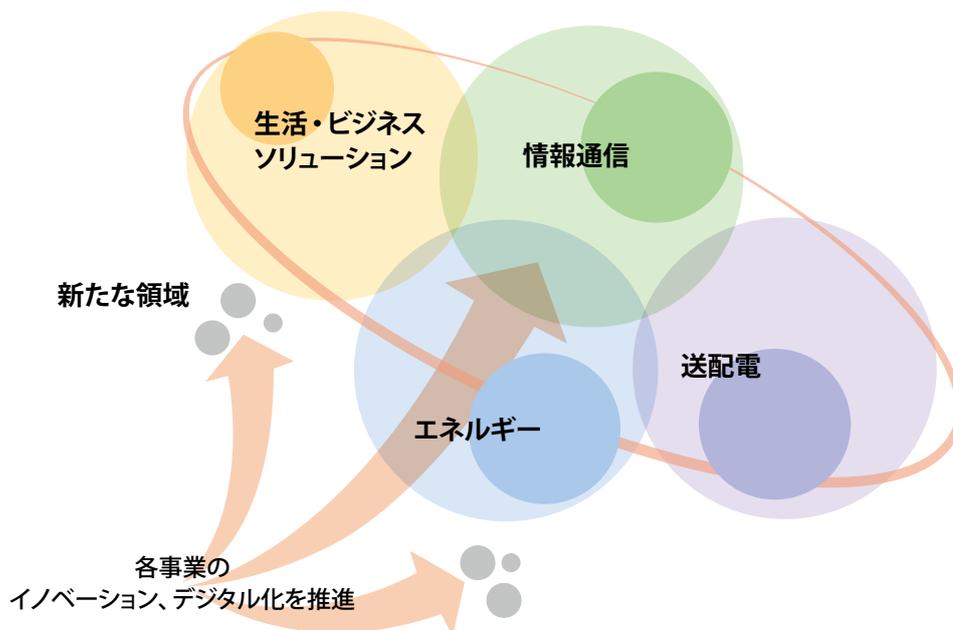
#### 対応の方向性

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した

## 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 | <b>ゼロカーボンへの挑戦</b><br><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 | <b>サービス・プロバイダーへの転換</b><br><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 | <b>強靱な企業体質への改革</b><br><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   |

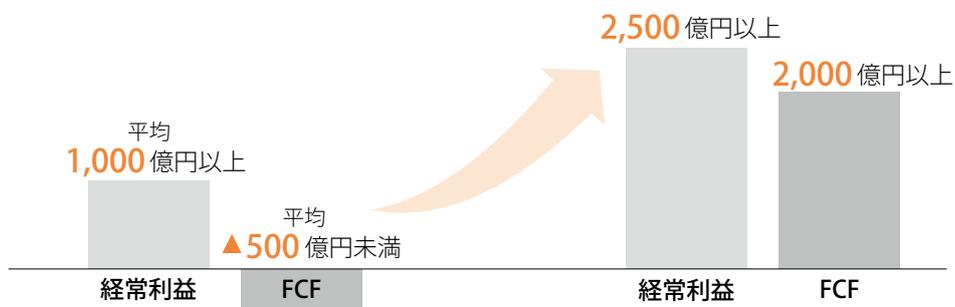
## 中期経営計画

### 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、成長投資をおこないます。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 ▲500億円未満	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

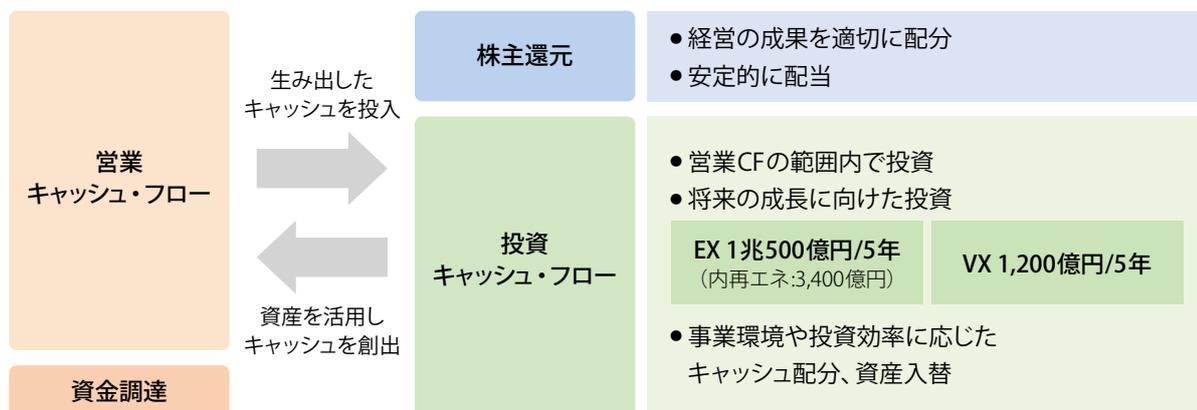
※ ROA(総資産事業利益率) = 事業利益(経常利益+支払利息) ÷ 総資産(期首・期末平均)



[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

### 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います。

## 6 | 各事業セグメントの取組みの方向性

### エネルギー事業

#### 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・実証に取り組みます 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

▶詳細は39ページ「エネルギー事業」参照

### (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 お客様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

▶詳細は49ページ「エネルギー事業の海外展開」参照

### 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

▶詳細は51ページ「送配電事業」参照

### 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

▶詳細は55ページ「情報通信事業」参照

### 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

※建物管理やお客様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

▶詳細は57ページ「生活・ビジネスソリューション事業」参照

## 中期経営計画

### 各事業セグメントごとの財務目標

		2021-2023年度	2025年度
エネルギー事業	経常利益	黒字	1,300億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	0.3%以上	2.0%以上
送配電事業	経常利益	平均500億円以上	500億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	2.0%以上	2.0%以上
情報通信事業	経常利益	平均350億円以上	450億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	10.0%以上	11.5%以上
生活・ビジネスソリューション事業	経常利益	平均150億円以上	300億円以上
	ROA (総資産事業利益率)	2.0%以上	3.0%以上

### 事業セグメント共通の取組み

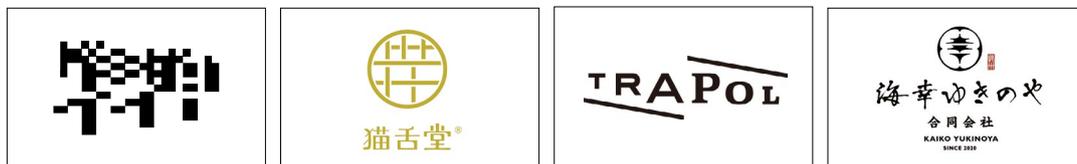
#### ■ 新たな価値の創出 Value Transformation Business Transformation

##### □ 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



##### □ 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

#### ■ 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、一歩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おこなうとともに、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

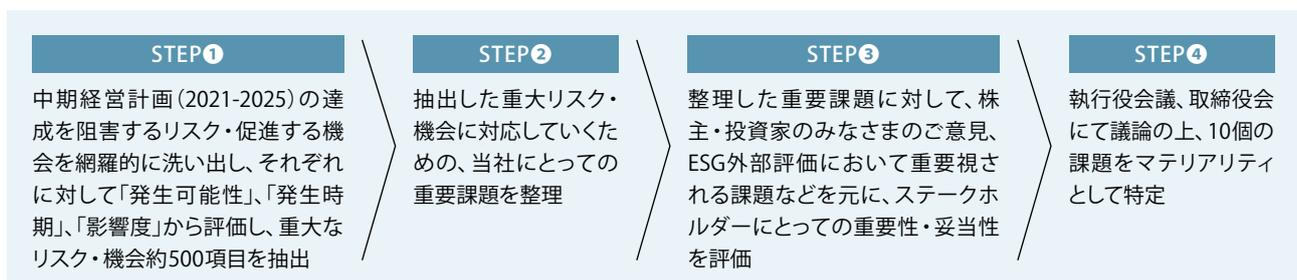
# 関西電力グループのマテリアリティ(重要課題)

当社グループが持続的な成長をとげるとともに、SDGs等のグローバルな社会課題の解決を通じて社会の持続的な発展に貢献することを目的とし、中期経営計画(2021-2025)の策定に合わせて下記10個のマテリアリティ(重要課題)を特定しています。

## 特定したマテリアリティと関連するSDGs

ESG	新たな価値の提供による収益力の強化	8 働きがいも経済成長も 9 産業と技術革新の基盤をつくろう 12 つくも責任 つかう責任
E	ゼロカーボンに向けた取組み推進	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 12 つくも責任 つかう責任 13 気候変動に 具体的な対策を
S	安全最優先でのレジリエントな事業基盤の強化	7 エネルギーをみんなに そしてクリーンに 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう 11 住み続けられる まちづくりを
	デジタル技術の活用による事業の変革と 情報セキュリティ対策の強化	8 働きがいも 経済成長も 9 産業と技術革新の 基盤をつくろう
	事業エリアにおける信頼獲得と地域活性化への貢献	11 住み続けられる まちづくりを
	ダイバーシティの推進と安全で働きやすい職場環境の構築	5 ジェンダー平等を 実践しよう 8 働きがいも 経済成長も
	サプライチェーンにおける適切なリスク管理	8 働きがいも 経済成長も 12 つくも責任 つかう責任 16 平和と公正を すべての人に
	人財育成・確保の強化	8 働きがいも 経済成長も
	ステークホルダーとの双方向コミュニケーションの深化	12 つくも責任 つかう責任
G	ガバナンスの確立とコンプライアンスの徹底	16 平和と公正を すべての人に

## マテリアリティの特定プロセス



※見直しをおこなうにあたり考慮すべき基本要件としてGRIスタンダード(電力固有の側面含む)を参照しています。

## 関西電力グループのマテリアリティ(重要課題)

### マテリアリティ(重要課題)のリスク・機会および目標・実績

マテリアリティ	リスク	機会	バウンダリ (集計範囲)	
新たな価値の提供による 収益力の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>人口減少に伴うエネルギー需要の減少</li> <li>国内電力小売競争激化</li> <li>異業種企業参入による既存ビジネスモデルの競争力低下</li> <li>FTTH市場、モバイル市場における顧客獲得競争激化</li> <li>国内での不動産優良物件の獲得競争激化</li> <li>海外展開におけるカントリーリスクやマーケットリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力・ガス自由化によるビジネスチャンスの拡大(関西エリア以外への進出)</li> <li>省エネ進展に伴うエネルギーへの関心の高まり</li> <li>技術革新による電気の利用形態の変化</li> <li>アライアンスの拡大による販売チャネルの充実</li> <li>5G普及に伴う国内インフラ事業の拡大</li> <li>国内社会課題(医療・介護・高齢化など)の顕在化による事業機会</li> <li>分散化などのニーズ多様化による事業機会</li> </ul>	連結ベース	
ゼロカーボンに向けた 取り組み推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>気候変動問題への対策強化に伴う既存事業への規制・政策の大幅な見直し</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESG投資や脱炭素化の潮流の高まりによる新たな収益拡大機会</li> <li>国内外における再エネ投資機会の拡大</li> <li>新市場設立に伴う収益拡大機会</li> <li>省エネ進展に伴うエネルギーへの関心の高まり</li> </ul>	関西電力グループ 関西電力 関西電力送配電 関西電力	
安全最優先での レジリエントな 事業基盤の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力供給設備の高経年化の進展</li> <li>台風・豪雨(気候変動に起因する異常気象など)や地震・津波などの自然災害に伴う設備事故</li> <li>原子力をはじめとする大規模電源の計画外停止</li> <li>サイバー攻撃や感染症への対策不足による安定供給阻害</li> <li>厳気象による(猛暑および厳寒)による需給ひっ迫</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジリエントな事業基盤の強化により、お客さまや社会のみならずから賜る信頼と、それを通じた事業機会</li> </ul>	関西電力送配電 関西電力 関西電力送配電	
デジタル技術の活用による 事業の変革と 情報セキュリティ対策の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>サイバー攻撃への対策不足による安定供給阻害</li> <li>FTTH市場、モバイル市場における顧客獲得競争激化</li> <li>ビジネスモデルの変革、技術革新への対応遅れや専門人材育成停滞による事業機会の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新による電気の利用形態の変化</li> <li>5G普及に伴う国内インフラ事業の拡大</li> <li>デジタル技術を活用した生産性向上・新たな価値の創出</li> </ul>	関西電力 関西電力送配電 関西電力グループ	
事業エリアにおける 信頼獲得と 地域活性化への貢献	<ul style="list-style-type: none"> <li>国内電力小売競争激化</li> <li>海外展開におけるカントリーリスクやマーケットリスク</li> <li>地域社会とのコミュニケーション不足による信頼低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>分散化などのニーズ多様化による事業機会</li> <li>海外エネルギー需要の拡大による事業機会</li> <li>電力・ガス自由化によるビジネスチャンスの拡大(関西エリア以外への進出)</li> </ul>	関西電力 関西電力 関西電力送配電	
ダイバーシティの推進と 安全で働きやすい 職場環境の構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働人口減少に伴う人材獲得競争激化</li> <li>ビジネスモデルの変革、技術革新への対応遅れや専門人材育成停滞による事業機会の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材活用による新たな価値の創造</li> <li>働き方改革推進に伴う生産性向上</li> </ul>	関西電力 関西電力送配電	
サプライチェーンにおける 適切なリスク管理	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを含む安全上の問題、重大なコンプライアンス違反による企業価値毀損</li> </ul>	—	関西電力	
人財育成・確保の強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>労働人口減少に伴う人材獲得競争激化</li> <li>ビジネスモデルの変革、技術革新への対応遅れや専門人材育成停滞による事業機会の喪失</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>多様な人材活用による新たな価値の創造</li> <li>働き方改革推進に伴う生産性向上</li> </ul>	関西電力 関西電力送配電	
ステークホルダーとの双方向 コミュニケーションの深化	<ul style="list-style-type: none"> <li>ESGなどをはじめとする社会要請への対応不足により情報開示が不十分となり、ステークホルダーのみならずの理解を得ることができないリスク</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>適時的確な情報発信やステークホルダーとのコミュニケーションによる当社事業への理解獲得</li> </ul>	関西電力グループ	
ガバナンスの確立と コンプライアンスの徹底	<ul style="list-style-type: none"> <li>サプライチェーンを含む安全上の問題、重大なコンプライアンス違反による企業価値毀損</li> </ul>	—	関西電力グループ 関西電力	

主な取組みと目標		2020年度実績
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 収益の確保</li> </ul>	経常利益 —— 「3ヵ年平均1,000億円以上(2021-2023年度)」 「2,500億円以上(2025年度)」 自己資本比率 —— 「20%以上(2021-2023年度)」 「23%以上(2025年度)」 ROA —— 「3ヵ年平均1.5%以上(2021-2023年度)」 「3.5%以上(2025年度)」 FCF —— 「3ヵ年平均▲500億円未満(2021-2023年度)」 「2,000億円以上(2025年度)」 2021-2025年度合計で黒字化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 経常利益「1,538億円」</li> <li>● 自己資本比率「20.9%」</li> <li>● ROA「2.2%」</li> <li>● FCF「▲2,915億円」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● CO<sub>2</sub>排出抑制取組みの推進</li> </ul>	ゼロカーボン発電量国内No.1 2025年度に国内発電事業に伴うCO <sub>2</sub> 排出量を半減(2013年度比)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ゼロカーボン発電量国内No.1(電力調査統計に基づく調査、比較による)</li> <li>● 2013年度比で4割程度削減(2020年度実績:約3,040万t-CO<sub>2</sub>)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再生可能エネルギーのさらなる開発・活用</li> </ul>	再エネ開発 設備容量、開発量「2030年代に設備容量600万kW、国内外での新規開発200万kW以上」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 再エネ開発 設備容量、開発量                      「設備容量約414万kW、開発中約61万kW」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 火力発電所の熱効率の維持・向上</li> </ul>	ベンチマーク指標(A:1.00、B:44.3%)の達成※ ※省エネ法のベンチマーク制度に基づく指標	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ベンチマーク指標※(A:1.00、B:44.3%)達成</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 送配電ロスの低減</li> </ul>	送配電損失率の維持・低減に努める	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 送配電損失率「5.1%」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原子力プラントの安全・安定運転の継続</li> </ul>	運転計画に基づく安全・安定運転の継続 (計画外停止件数:0件)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● プラントの安全・安定運転を実施                      (計画外停止件数:0件)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電力品質の維持</li> </ul>	1軒あたりの平均停電時間「世界で最も優れた水準の維持」 (高経年化対策)鉄塔、コンクリート柱の更新の「適切な実施」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 1軒当たりの年間停電時間「8分」                      (高経年化対策)鉄塔、コンクリート柱について計画的に更新を実施</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 事故・災害に対する備えと対応</li> </ul>	全社防災訓練参加人数「800人以上」 社外防災機関が主催する防災訓練への積極的な参加 (原子力災害への備え)教育、演習受講者数、訓練回数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社防災訓練参加人数「1,175人」</li> <li>● 社外防災機関が主催する防災訓練への参加「12回」(実施回数)                      (原子力災害への備え)教育、演習受講者数「約5,400人」、訓練回数「約5,200回」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電力設備における公衆保安の確保</li> </ul>	一般の方の負傷者数「0人」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 一般の方の負傷者数「6人」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX人材の育成</li> </ul>	専門研修などを通じたDX人材の育成推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● DX研修受講者数「214人」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 情報セキュリティマネジメント</li> </ul>	重大な情報セキュリティ事故件数「0件」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重大な情報セキュリティ事故件数「1件」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 地域に対するお役立ち活動</li> </ul>	構想が実現したサステナブルコミュニティ	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 構想が実現したサステナブルコミュニティ「11件」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまの声を活かす取組み</li> </ul>	継続的な取組みの実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さまの声に基づく改善件数「140件」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さま対応の品質向上</li> </ul>	お客さま満足度「90.0%以上」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● お客さま満足度「91.5%」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員の安全衛生</li> </ul>	災害度数率「0」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害度数率「0.28」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ダイバーシティの推進</li> </ul>	女性役職者比率および女性管理職者数「2030年度末までに2018年度の3倍(役職者比率6.3%、管理職者数117人)以上」 採用における女性比率「事務系40%以上、技術系10%以上」 障がい者雇用の促進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 女性役職者比率「2.6%」、女性管理職者数「52人」</li> <li>● 採用における女性比率「事務系47%、技術系10%」</li> <li>● 障がい者雇用率「2.6%」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 働きやすい職場環境の構築</li> </ul>	有給休暇取得率「90%以上」 総労働時間の削減「2015年度比5%削減——一人当たり所定外労働時間換算190時間(年)相当」 男性育児休業取得率「90%以上」 離職防止の取組みの充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 有給休暇取得率「95.5%」</li> <li>● 従業員一人当たり所定外労働時間「236時間(年)」</li> <li>● 男性育児休業取得率「98%」</li> <li>● 離職率「0.58%」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 調達基本方針の実践と取引先への浸透</li> </ul>	新規サプライヤー(調達本部契約)の調達活動に関するアンケート実施率「100%」 取引額上位200社程度の取引先に対し、2019~2021年度において調達活動に関するアンケートを実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規サプライヤー(調達本部契約)の調達活動に関するアンケート実施率「75%」</li> <li>● 取引先に対する調達活動に関するアンケート実施率「42%」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 従業員のスキル・能力開発</li> </ul>	厳しい競争環境を勝ち抜く人材育成の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 研修受講者数「30,547人」</li> <li>● 従業員一人当たり教育時間「37.6時間」</li> <li>● 養成費総額「1,540百万円」</li> <li>● 従業員一人当たり養成費「85,800円」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 人材確保の強化</li> </ul>	採用計画の着実な達成 ●「新規採用者数(計画)450人」 ●キャリア採用の拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 新規採用者数「476名」</li> <li>● キャリア採用者数「28名」</li> <li>※今後さらなる拡大を計画(2022年度採用計画「35名」)</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 株主・投資家への情報発信、対話実施(ESG含む)</li> <li>● 適時的確な情報発信</li> </ul>	ステークホルダーとのコミュニケーションの推進 ESG外部評価の向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「株主(投資家)へのさまざまな媒体を通じた適時的確な情報発信と対話の実施」</li> <li>● 「株主(投資家)の声を踏まえた開示内容の充実」</li> <li>● 「DJSI Asia Pacific銘柄への選定継続」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンスの徹底</li> </ul>	重大な社会コンプライアンス違反件数「0件」 重大な環境コンプライアンス違反件数「0件」	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重大な社会コンプライアンス違反件数「7件」</li> <li>● 重大な環境コンプライアンス違反件数「1件」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス窓口活用促進</li> </ul>	コンプライアンス相談窓口の受付件数およびそのなかでの重要なコンプライアンス違反の件数	<ul style="list-style-type: none"> <li>● コンプライアンス相談窓口の受付件数「74件」およびそのなかでの重大なコンプライアンス違反の件数「1件」</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>● ガバナンス体制の維持・強化</li> </ul>	取締役会等の実効性評価の年1回の確実な実施および評価結果に基づく継続的な改善	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「指名委員会等設置会社への移行をはじめとした新たな経営管理体制の構築」</li> <li>● 「第三者機関を活用した取締役会等の実効性に関するアンケートの実施およびさらなる改善に向けた評価結果の活用」</li> </ul>

# 気候変動への対応

## はじめに

当社グループは、地球環境に配慮したエネルギーの安全かつ安定的なお届け等を通じて当社の持続的な成長をとげるだけでなく、グローバルな社会課題の解決を通じて社会の持続的発展に貢献していくため、ESGに関連する目標を設定し取組みを進めています。

とりわけ環境面においては、ゼロカーボン社会の実現に向け、気候変動が当社事業にもたらすリスクや機会を分析し、経営計画・方針に適切に反映していくことで、持続可能な経営基盤を構築するとともに、社会の持続的な発展に貢献します。

### TCFD 提言への賛同

当社は、2019年5月に「気候関連財務情報開示タスクフォース (TCFD※)」提言への賛同署名をおこないました。

当社グループの事業活動が地球環境へ与える影響の大きさを認識し、「金融市場の不安定化リスクを低減するため、中長期にわたる気候変動に起因する事業リスク・事業機会を分析し、開示する」とのTCFD提言の趣旨に賛同するものです。

※TCFDはTask Force on Climate-related Financial Disclosuresの略。主要国の中央銀行や金融規制当局などが参加する国際機関である金融安定理事会によって設立されたタスクフォースであり、2021年6月25日時点、金融機関や企業、政府など世界中の2271の機関がTCFDの提言に賛同しています。

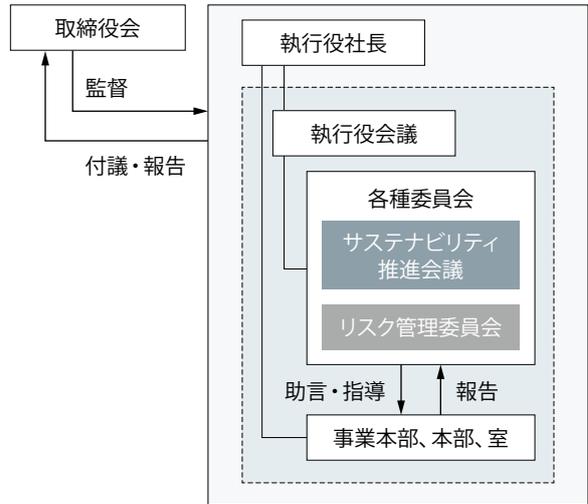


## ガバナンス

気候変動問題を経営上の重要課題として認識し、社長を議長とするサステナビリティ推進会議ならびに副社長を議長とするリスク管理委員会が一体となって、気候変動に関する事項(気候変動に関する戦略・マテリアリティ・リスク・機会等)を評価・管理し、必要に応じて、各業務執行部門に対して、助言・指導をおこなっています。

上記会議体での評価・管理結果については、取締役会に報告し確認を受けるとともに、グループ全体の計画・方針に反映させています。

気候変動に関するガバナンス体制



## 戦略

当社グループは、国内電気事業についてCCUS※等の技術進展ペースとゼロカーボン化に向けた政策の2軸から策定した3つのシナリオを前提に、IEA等が公表している将来的な人口動態や電力需要等のデータを基に分析をおこなっています。3つのシナリオを念頭に、気候変動に関するリスク・機会を認識し、確実に事業戦略に反映していきます。

※CCUSとは「Carbon dioxide Capture, Utilization and Storage」の略で、火力発電所等からの排ガス中の二酸化炭素を分離・回収し、有効利用または地下へ貯留する技術

### 2050年に向けた3つのシナリオ

2°C技術進展	技術革新が進捗し、CCUS等を活用することで一定程度の火力が発電できる世界
2°C技術遅延	技術革新が進まず、火力発電に大きく規制がかかる世界
4°C	産業革命以前より平均気温が4°C上昇する世界

※なお、3つのシナリオは、将来起こりうる事象を踏まえて策定したものであり、結果を予測したものではありません。

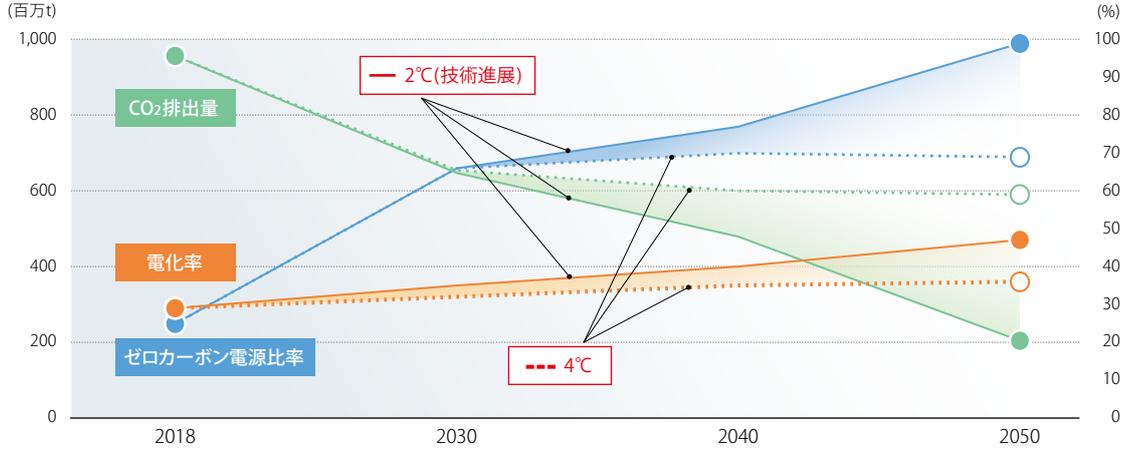
### シナリオ分析結果

シナリオ分析の結果、2°Cの世界においては、ほぼすべての電源をゼロカーボン電源が担う結果となりました。

CCUS等の技術革新が進捗した世界では、石炭火力もゼロカーボン電源として一定程度発電し、技術革新が進まない世界では、大きく規制がかかり石炭火力は発電できないこととなります。

また、省エネ等の進展により総エネルギー需要全体が減少すると同時に、電力需要の占める割合が拡大していきます。

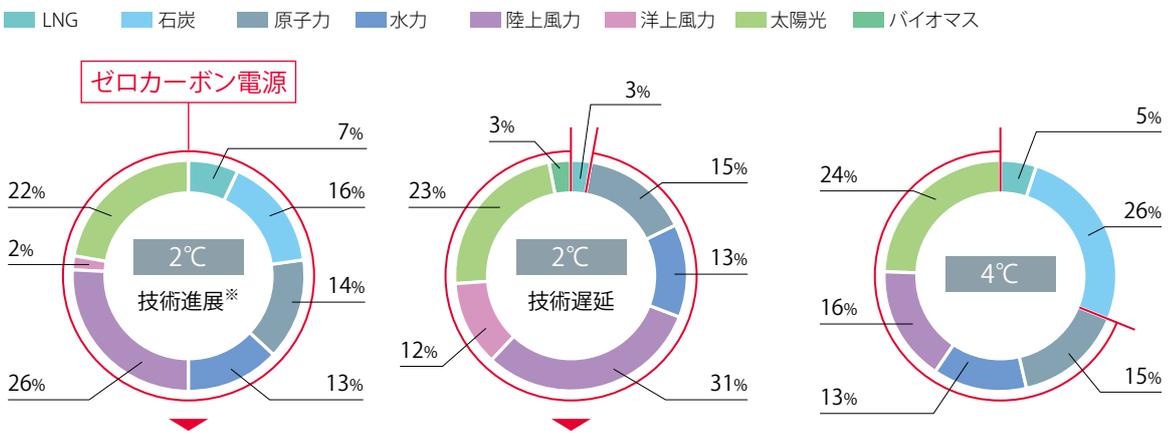
国内のゼロカーボン電源比率と電化率の推移



国内の総エネルギー需要と電力需要の推移



2050年における国内の電源別発電量比率



2°Cの世界観においては  
ほぼすべての電源がゼロカーボン電源化

(注)端数処理の関係で合計が合わない場合があります。  
※「2°C 技術進展」においては、火力電源もCCUS等の活用により、ゼロカーボン電源とみなしています。

## 気候変動への対応

### 気候変動リスクと機会

当社グループは中長期にわたる気候変動に関するリスクの分析をおこない、経営計画・方針に適切に反映しています。気候変動に関するリスクとして、下記の移行リスクと物理リスクを認識しています。

#### 認識する気候変動リスクと機会

		リスク	機会
移行リスクと機会	政策	<ul style="list-style-type: none"> <li>炭素価格導入による火力発電の競争力低下および炭素排出規制に伴う対策費用の増加</li> <li>再エネ競争力の高まりによる他電源の競争力低下</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>原子力発電の優位性向上</li> </ul>
	技術	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ・省エネ技術進展による需要の減少</li> <li>炭素排出抑制技術の普及に伴う投資増</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>技術革新による電気の利用形態の変化</li> </ul>
	市場	<ul style="list-style-type: none"> <li>環境負荷の高い商品の競争力低下</li> <li>EVや蓄電池等による需要形態変化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>再エネ投資機会の拡大</li> <li>ESG投資やゼロカーボン化潮流による新たな収益拡大</li> <li>ゼロカーボン化の潮流による電化の拡大</li> </ul>
	評判	<ul style="list-style-type: none"> <li>原子力発電に対する社会的受容の低下</li> <li>炭素排出量や係数悪化に伴う顧客評判悪化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>レジリエントな事業基盤の強化によりお客さまや社会のみなさまから賜る信頼と、それを通じた事業機会</li> </ul>
物理リスクと機会	<ul style="list-style-type: none"> <li>異常気象激甚化に伴う発電、送配電設備の復旧および対策費用の増加</li> </ul>		

### ゼロカーボンビジョン2050

当社グループはゼロカーボン社会の実現に向け、シナリオ分析結果や国の方針等を参考に「関西電力グループ『ゼロカーボンビジョン2050』」を策定しました。

当社グループは、持続可能な社会の実現に向け「ゼロカーボンエネルギーのリーディングカンパニー」として、安全確保を前提に、安定供給を果たすべくエネルギー自給率向上に努めるとともに、地球温暖化を防止するため、発電事業をはじめとする事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出を2050年までに全体としてゼロといたします。

さらに、お客さまや社会のゼロカーボン化に向けて、関西電力グループのリソースを結集して取り組みます。

取り組みを進める上では、お客さまや、ビジネスパートナー、国や自治体、研究機関等と積極的に連携いたします。

また、当社グループは「ゼロカーボンビジョン2050」の実現を目的に、社長を委員長とする「ゼロカーボン委員会」を設置しました。

ゼロカーボン委員会では「ゼロカーボンビジョン2050」の実現に向けた基本方針や、それを踏まえたロードマップの策定に加え、取り組みや進捗状況について幅広く議論し、実行していくことで、ゼロカーボンを推進します。

## 「ゼロカーボンビジョン2050」取り組みの3つの柱

### ① デマンドサイドのゼロカーボン化

デマンドサイドの役割が拡大していくなかで、ゼロカーボンソリューションプロバイダーとして、すべての部門において、お客さまのゼロカーボン化を実現する最適なソリューションを提案・提供します。

### ② サプライサイドのゼロカーボン化

安全確保を前提に、すべての電気をゼロカーボン化し、エネルギー自給率向上による安定供給や経済性を同時に達成できる、電源の最適な組合せの実現を目指します。

分散型エネルギーリソースの活用やレジリエンスの強化等、多様化する社会ニーズも踏まえて再エネを最大限導入・主力

電源化し、それを可能にする送配電系統の高度化、出力安定性に優れエネルギー密度が高い原子力エネルギーの安全最優先を前提とした最大限活用、再エネ大量導入に必要な調整力等に優れた火力のゼロカーボン化に取り組みます。さらに、国際的なゼロカーボン化に貢献します。

### ③ 水素社会への挑戦

水素はゼロカーボン社会の実現のために必要不可欠なエネルギーであることから、水素社会の実現に大きな役割を果たせるよう、非化石エネルギーを活用したゼロカーボン水素の製造・輸送・供給、発電用燃料としての使用に挑戦します。

## リスク管理

当社グループの事業活動に伴うリスクについては、各業務執行部門(グループ会社含む)が自律的に管理することを基本としつつ、組織横断的に重要とされるリスクに関しては、専門性を備えたリスク管理箇所が、各業務執行部門に助言・指導をおこなうことで、リスク管理の強化を図っています。

気候変動リスクは、当社グループの事業活動に大きな影響を与える重要リスクとして位置づけ、気候変動に起因する各種リスクを適切なレベルに管理するよう取り組んでいます。

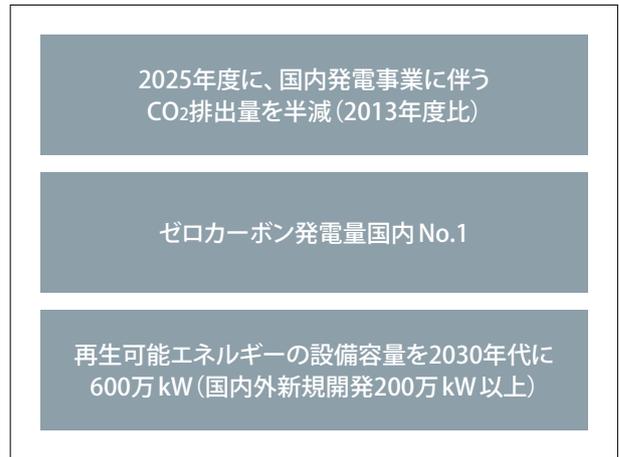
具体的には、財務リスク等、気候変動以外のリスクとともに全社のリスク管理体制のなかで、影響度、発生可能性の観点から重要性を評価し、リスクマップ上に表示することで、俯瞰的にリスク管理状況を把握・管理しています。

加えて、リスク評価結果を執行役会議、サステナビリティ推進会議に提示し、必要なリスク対策をグループ全体の計画・方針に反映することで、将来にわたる持続的成長を実現していきます。

リスクマネジメントの詳細は80ページをご参照ください。

## 指標と目標

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・再生エネに加え、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、持続可能な社会の実現に向けて貢献します。

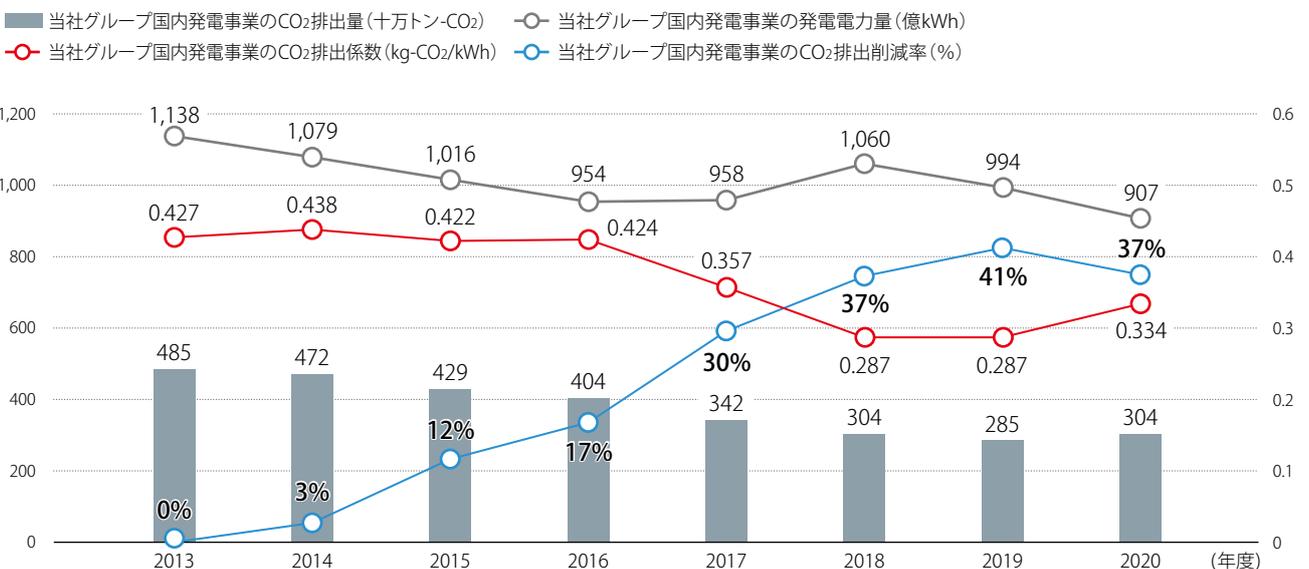


### 2020年度の実績

2020年度の当社グループの国内発電事業に伴うCO<sub>2</sub>排出量は約3,040万トンとなりました。高浜3、4号機および大飯3、4号機の安全・安定運転の継続ならびに再生可能エネルギーの開発・導入、火力発電所の高効率化などの取組みによりCO<sub>2</sub>排出量を2013年度比で4割程度削減、「ゼロカーボン発電量国内No.1」を達成しました。

また、国内での再生可能エネルギー開発や、国際事業の拡大により、国内外の運転開始案件(竣工済案件)の再生エネ設備持分容量は414.2万kWを達成しました。

### 当社グループの国内発電事業に伴うCO<sub>2</sub>排出量と排出係数



# 新規事業への挑戦

エネルギー分野および非エネルギー分野における社会課題の高まりに対して、「グループ総合力」という強みを活かしつつ、イノベーションをさらに加速することで、新規事業を創出して幅広く解決策を提供します。当社グループはイノベーションを「新事業、新サービスを生み出す力」と「既存事業のオペレーション変革力」の両方が優れていること、「イノベーションが自律的かつ持続的に巻き起こせる仕組み（システム）」が確立されていることと定義しており、これらを推進するための体制強化や仕組みの構築をおこなっています。

## イノベーションに向けた社外連携・体制強化

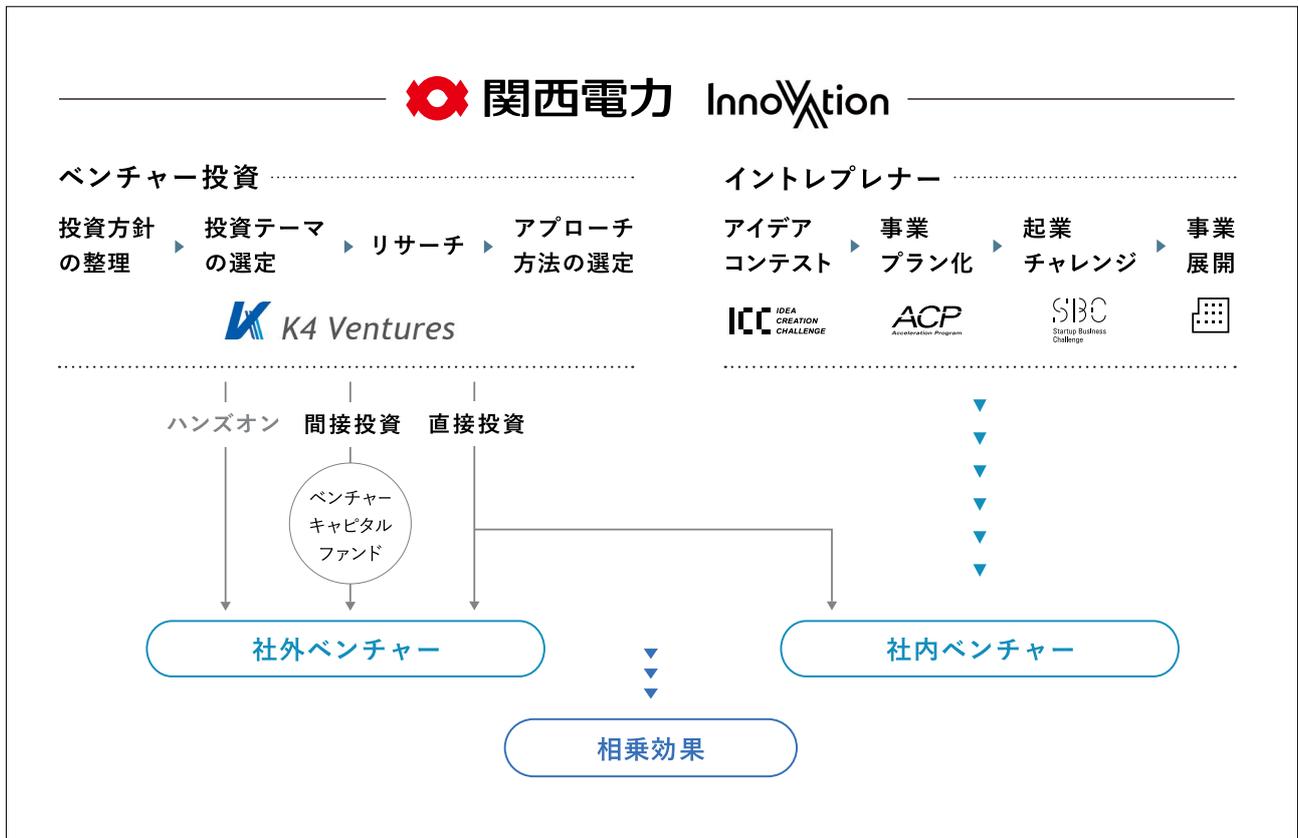
2019年7月1日付で実施した組織改正にて、グループ総合力という強みを活かしつつ、イノベーションをさらに加速するためのイノベーションハブとして経営企画室に「イノベーションラボ」を設置しました。

「イノベーションラボ」では、グループ全体のイノベーションの推進や総合調整・舵取りを担うことに加え、社外ベンチャー企業とも連携しながら、エネルギー分野はもとより非エネルギー分野においても新規事業・サービスの創出を一層加速させていきます。

## イノベーションラボのユニット設置

エネルギー分野では電気自動車（EV）の普及や「3D+D（脱炭素化、分散化、デジタル化+電化）」の実現に向けて新たなインフラの充実をめざします。

非エネルギー分野では「社会インフラ」「文化・エンタメ」「農業・食料」「ライフデザイン」の領域におけるお客さまが抱える課題をはじめ、需要が限定的な領域までカバーしつつ社会課題解決の貢献に向けた事業開発活動を展開しています。



WEB 詳細は... [イノベーションラボ](#)

(同) K4 Ventures

当社グループでは、革新的な技術やビジネスモデルを有するベンチャー企業との連携を強化するため、(同) K4 Ventures (以下K4V) を投資主体とし、個別のベンチャー企業に対する直接投資とベンチャーキャピタルファンドに対する間接投資をおこなっています。K4Vは出資を通じて有望なベンチャー企業の成長を支援し、当社や当社グループ会社との協業を推進していきます。



**経営理念**  
ベンチャー企業と共に新しい領域、未知の領域に挑む

**投資対象および投資分野**

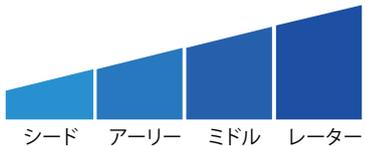
**投資対象**

- 総合エネルギー・送配電、情報通信、生活・ビジネスソリューションの既存事業領域において、協業により、双方の事業成長が見込めるベンチャー企業
- 当社グループの新事業領域において、革新的な技術・ビジネスモデル等を有するベンチャー企業

**投資分野**  
蓄電池、モビリティ、ロボット、AI、IOT、ビッグデータ、農業・食料、文化・エンタメ、社会インフラ、ライフデザインなど

**対象ステージ**

基本的に全ステージ対象



投資実績

【間接投資】

発表日	投資先
2018. 6.20	EEI4号イノベーション&インパクト投資事業有限責任組合
2018. 9.19	Scrum Ventures3号ファンド
2019. 9.10	Global Catalyst Partners Japan2号ファンド
2020. 2.28	Future Food Fund1号ファンド

【直接投資】

発表日	投資先
2018. 5. 7	Ubie 株式会社
2018.11. 1	株式会社VPP JAPAN
2018.12.28	株式会社SIRC
2019. 3. 1	エディットフォース株式会社
2019. 4.12	CONNEXX SYSTEMS 株式会社

2019. 4.15	NExT-e Solutions株式会社
2019. 5.23	ピクシーダストテクノロジーズ株式会社
2019. 6. 5	株式会社Space Power Technologies
2019. 7.12	ヒラソル・エナジー株式会社
2019.10.31	エクセルギー・パワー・システムズ株式会社
2020. 6.29	インフォメティス株式会社
2020. 9.30	ネクストエナジー・アンド・リソース株式会社
2021. 3. 2	Okage 株式会社
2021. 3. 8	テラスマイル株式会社

イントレプレナー(社内起業家)創出制度

当社グループ社員が新規事業案件を提案し、審査に合格すると事業化ができる「かんでん起業チャレンジ制度」を1998年から運用しています。2018年以降から新規事業のアイデアを出しあうコンテストである「アイデア創出チャレンジ」と、アイデアを事業プランまで高める「加速支援プログラム」を追加し、社内起業を3ステップで支援する制度を強化・推進しています。

かんでん起業チャレンジ制度では、2021年6月末時点で9件を事業化し、そのうち4社が事業を続けています。

〈事業継続中の企業〉

- 2020年 2月設立 (株)猫舌堂
- 2019年10月設立 TRAPOL(同)
- 2004年 9月設立 (株)気象工学研究所
- 2000年 1月設立 (株)かんでんエルファーム

“eモビリティ”ビジョンを制定

モビリティユニットでは、EV(電気自動車)普及とインフラ整備に取り組み、社会課題の解決に貢献することをめざし、2019年10月、“eモビリティ”ビジョンを制定しました。脱炭素化・分散化・デジタル化に電化を加えた“3D+D”という流れのなかで、EVは重要な役割を担うと考えています。EVに必要なとなるインフラの充実やお客さま起点のサービスのお届けを通じて、その普及を加速し、EVを核とした新しいモビリティ・システムを備えた“eモビリティ社会”の実現に向けて取り組んでいきます。



## 新規事業への挑戦

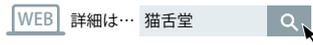
### (株)猫舌堂

かんでん起業チャレンジ制度を通じて、2020年2月に設立。猫舌堂は、元看護師である代表の柴田が、自身のがん経験により食べることへのバリアを実感したことから、同じ境遇の仲間と一緒に起業した会社です。

どなたでも心地よく使えるオリジナルカトラリー（スプーン、フォーク等）の販売、および同じ悩みを抱える人が集いつながるコミュニティを通じて、食べる喜びを取り戻すきっかけをお届けしています。



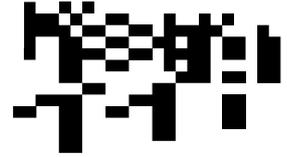
猫舌堂オリジナルカトラリー



猫舌堂®

### ゲキダンイイノ(同)

イノベーションラボから生み出された、時速5キロのモビリティサービス iino を通じ、「Mobility」と「文化・エンタメ」領域とのクロスボーダーで事業を展開します。時速5km だからこそ感じることでできる空間の演出、その場所でしか体験できないコンテンツの提供により、利便性のみならず、娯楽性や快適性も兼ね備えた、これまでにない移動を実現し、走行する場所の魅力をより一層引き立てることに貢献します。



観光地等におけるラグジュアリー体験の「type-RJ」



### TRAPOL(同)

かんでん起業チャレンジ制度を通じて、2019年12月に設立。旅行者と現地に住む人（ローカルフレンド）をつなげて「現地の暮らしに溶け込む」旅行サービスを個人向けに提供しています。旅を通して自分の足を使い、感性に従い、探求することで人間が感じる喜びの本質を、より多くの人に届けていきます。



TRAPOL

### 海幸ゆきのや(同)

当社が以前から研究していた光合成細菌を使った環境浄化技術を応用して、車エビに匹敵するうま味を持つバナメイエビを生産・加工し、「幸えび」のブランド名で販売しています。

完全閉鎖循環式の陸上養殖方式を採用しており、当社初の農業・食料領域における事業参入となります。



### WASSHA

当社は、2019年8月にアフリカ未電化地域の人々にLEDランタンをレンタルするサービスを提供しているWASSHA株式会社(以下WASSHA)と業務提携しました。

WASSHAは、主にタンザニアの未電化地域において、キオスクと呼ばれる日用品を扱う販売店と提携し、各店舗に太陽光パネルや太陽光パネルから充電できるLEDランタンを設置することにより、サービスを提供しています。

当社は、ランタン等の機材を調達し、WASSHAへ貸与する役割を担っています。WASSHAは現地でキオスクの提携数を増やし、当社から貸与された機材を店舗に導入することで、事業の拡大を図ります。

当社は、これまでの電気事業で蓄えた知見やノウハウを、当該事業の拡大や当該事業を通じたさらなる価値創造の検討に活かしていきます。



LEDランタンの明かりで本を読む様子

# DX 戦略

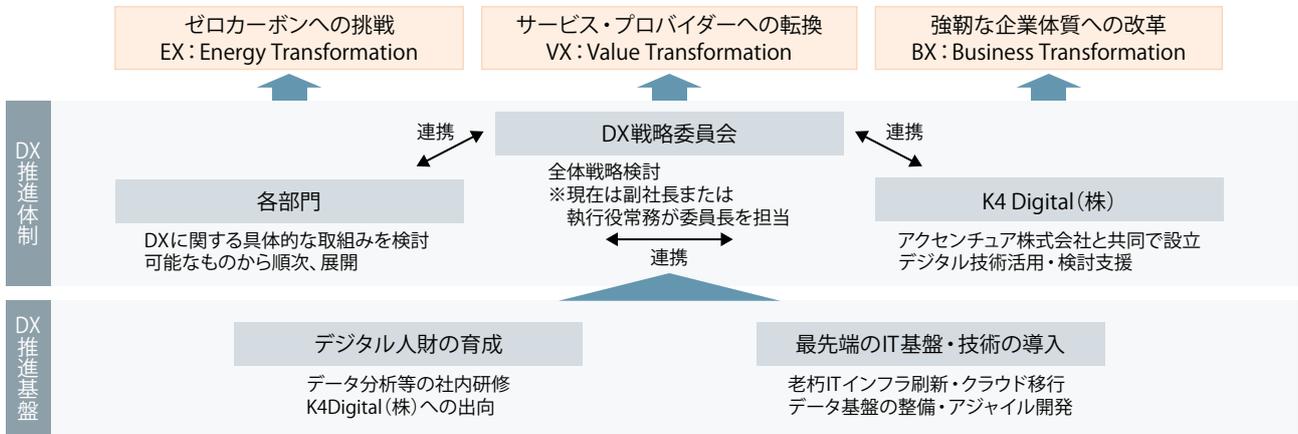
## 戦略の方向性

当社は、デジタル技術の活用による生産性の飛躍的向上と新たな価値の創出(DX)に向け、積極的に取組みを進めており、新たな中期経営計画においても、DXを3つの取組みの柱(EX・VX・BX)の実現に必要な不可欠な手段として位置づけています。

DX推進体制としては、2018年6月、社長をトップとして立ち上げたDX戦略委員会が策定した全体戦略のもと、各部門がDXに関する具体的な取組みを検討し、順次展開しています。また、2018年8月、アクセンチュア株式会社と共同で「K4Digital(株)」を設立し、社内外の専門知見を活用して各部門の取組みを支援しています。

DXの推進には、デジタル技術に関する専門的な知識やノウハウを有する「デジタル人材」が必要不可欠であり、当社では、社内研修やK4Digital(株)への出向等を通じて、基礎的なデータマネジメントから高度なデータ分析まで幅広いデジタル技術を習得した人材の育成に取り組んでいます。

また、DXを推進する環境整備として、最先端のIT基盤およびIT技術の導入にも積極的に取り組んでいます。老朽化が進むITインフラを刷新し、DXに適した柔軟性の高いクラウド環境への移行を進めるとともに、迅速・効率的にDXを進められるようデータ分析基盤やアジャイル開発体制を整備しています。



### 火力発電所におけるロボット・AIを活用した巡視点検自動化システムを開発

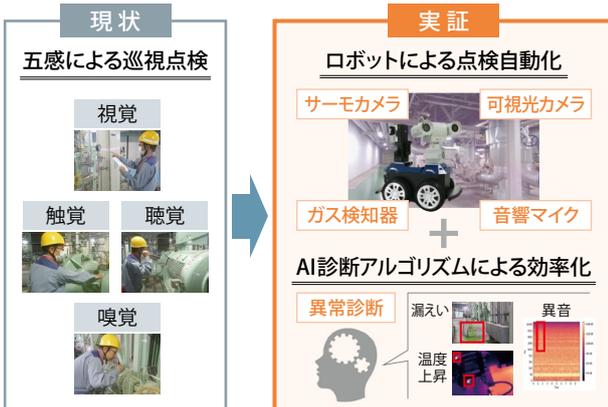
当社は、K4Digital(株)、(株)関電システムズと共同で、火力発電所におけるロボット・AIを活用した巡視点検自動化システムを開発しました。本システムは、発電所員が目視などで確認していた設備情報を、自動走行型のロボットを用いて収集し、AIを活用して各設備の運転状況が正常であるかを診断するもので、巡視点検の効率化や技術の継承に寄与しています。

### AI技術やドローン点検サービス等の提供によりお客さまのDXを推進する「株式会社Dshift」を設立

当社は、保有する最先端のデジタル技術の提供により、お客さまのDX推進をお手伝いする「(株)Dshift」を2021年4月に設立しました。

当社はこれまで、水力発電所に流入する塵芥や流氷雪の自動検知システム、火力発電所における煙突内部点検用ドローンといったデジタル技術を開発、活用してきました。(株)Dshiftでは、法人や自治体のお客さまに対し、こうした技術を用いて、システム構築から設備点検、設備健全性評価まで一貫したサービスを提供し、お客さまのDX推進を支援します。

また、(株)Dshiftでは、当社が現在開発中のドローンとAI画像解析の活用による洋上風力設備の運用・維持管理技術を用いて、洋上風力発電におけるさまざまな課題の解決を図り、日本の洋上風力発電の導入拡大、さらにはゼロカーボン社会の実現に貢献します。



# 人財戦略

## 人権の尊重

### 基本方針

当社グループは、関西電力グループ行動憲章において「人権の尊重とダイバーシティの推進」を掲げ、人権に関する行動規範を定めています。人権を国際社会共通の普遍的な価値ととらえ、事業活動をおこなうそれぞれの国または地域における法令等を遵守し、国際的な人権規範を最大限尊重するとともに、ハラスメントの防止や、サプライチェーンを含めた人権尊重の取組みを推進しています。

関西電力(株)および関西電力送配電(株)では、本店および各地域の事業活動拠点等において「同和・人権教育推進委員会」を設置し、年度の人権教育基本計画の策定や人権啓発・研修の実施状況の確認などをおこなうとともに、さまざまな人権課題を共有し、人権尊重の取組みをグループ全体で推進しています。

### 〈具体的な取組み例〉

- ハラスメント防止に関するルールや相談窓口の整備
- 事例に基づいた職場ディスカッション
- グループ会社人権情報交換会の実施

## 人財開発

### 関西電力グループアカデミー

「人を大切にする経営」という当社グループの理念とともに、「厳しい競争環境で勝ち抜く人財の育成が不可欠である」という会社の思いを具現化するものとして、2018年に「関西電力グループアカデミー」を設立し、当社グループの研修や育成制度を体系化しました。

### 「人財力」改革に向けた施策

関西電力グループ中期経営計画の取組みを進める力の源泉は、一人ひとりの従業員であるという認識のもと、従業員一人ひとりが、その多様な属性を活かしながら、成長意欲や挑戦意欲を持って生き活きと活躍し、その成長や成果が、会社組織の収益力向上や持続的な成長につながるという好循環を生み出すことを目指しています。

### 育成方針について

関西電力グループアカデミーでは、働く環境が変化するなかにおいても従業員一人ひとりが成長意欲や挑戦意欲を持って生き活きと活躍し、ひいては高い生産性や新たな収益源の確立につながるような能力伸長施策を展開するとともに、従業員の「自律的なキャリア形成」を支援していきます。

具体的には、人財の発掘や研修、異動、評価といった一連のプロセスを通じて、全従業員がさまざまなフィールドで最大限に活躍できるよう取り組んでいます。



具体的には、経営理念や中期経営計画を実現するための意識・行動面の変革につながる育成施策の実施に加えて、個々人の強みのさらなる伸長や啓発点の改善・克服を図るための育成施策、さらには専門技術の確実な継承やデジタル技術を活用した生産性向上・付加価値創出を推進するための育成施策を実施していきます。



### めざすべき「人財力」

当社グループが持続的成長を果たすために従業員が備えるべき特性を「人財力」として策定しています。

### キャリアデザイン

従業員のキャリア形成をサポートするための取組みとして、年に1度、上司と部下との面談の機会を設けています。

面談は、個々人の強みや啓発点、キャリアプラン等を記載した「キャリアデザインシート」を基に実施しており、従業員の特性やキャリアについての考え方を上司部下の間で共有するとともに、その内容をOJTや異動配置に活用することで、従業員のキャリア形成を支援しています。



### 社内公募型の仕組みの導入 (e-チャレンジ制度)

従業員が、高いモチベーションのもと、これまで以上に能力を最大限発揮できるよう、個々人の自律的なキャリア形成を支援し、多様なキャリアやフィールドに自発的にチャレンジできる社内公募型の仕組みを導入しています。

		ねらい	めざすキャリア
キャリアチャレンジ	グローバルビジネス	国際事業の飛躍的な成長	国際事業領域を中心としたキャリア
	新ビジネス創造	イノベーションのさらなる推進	新規事業領域を中心としたキャリア
	中核グループ事業	グループ事業のさらなる成長	中核グループ事業領域を中心としたキャリア
	スーパープロフェッショナル データサイエンティスト サイバーセキュリティエンジニア デジタルコンサルティング	今後の事業運営に 必要不可欠なスキル向上	極めて専門性の高い 特定のキャリア
	再生可能エネルギービジネス	再生可能エネルギー事業の 飛躍的な成長	再生可能エネルギー事業領域を 中心としたキャリア
デュアルワークチャレンジ		多様な業務経験によるさらなる成長を目的に、本来の従事業務に加え、就業時間の一部を用いて他業務(特定のプロジェクト業務等)にも従事する	

### 自律的キャリア形成の支援ツール

従業員自らが自身のキャリアについて深く考え、気づきを得て成長する環境づくりのため、自律的キャリア形成の支援ツール「セルフデザインブック」を発行しています。

冊子を読み、「環境が未来に向かって変化するなかで、自分がどうありたいか、何を大切にしたいか、どう行動していくべきか」について、さまざまな問いかけを通して深く考え、学ぶことで、より自分らしいキャリアを形成するためのきっかけを得ることができます。

### 育てる 研修

関西電力グループアカデミーを通じた育成施策として、早期育成に向けた階層別研修や事業の専門性を高めるための専門研修、経営幹部候補育成研修等を実施し、従業員の能力向上や自律的なキャリア形成を支援しています。また、人事評価制度、社内公募制度も取り入れており、従業員が「成長意欲」や「やる気・やりがい」をより一層高められるようにしています。

### 研修・育成制度の内容

	担当者					役職者				
	新入社員	I	II	III	IV	フォロー	II	III	フォロー	
階層別研修										組織のパフォーマンスを引き出すためのマネジメント力強化を図る研修を実施しています。
選択型研修	期待される役割や能力を発揮できるようアクティブ・ラーニングを中心とした研修を実施しています。					選択型研修 個々人の強み・啓発点を選択型研修で補完し、早期育成を図っています。				専門知識・技能の確実な継承と向上に向け、数百にわたる専門研修を実施しています。個人ごとの専門スキルの習得目標および習得状況を明確化し、計画的に育成しています。
経営幹部候補育成研修					I		II	III	IV	
専門研修	部門別教育(技能研修/業務知識研修/専門理論研修)									
成長支援	・社内検定 ・合格祝金 ・チャレンジ研修 ・社外通信教育 ・eラーニングなど									

### 次世代リーダー育成一幹部候補育成

「VUCAの時代」を迎え、当社グループを取り巻く環境も大きく変化するなかで、前例の踏襲から脱却し、変革を牽引していく次世代リーダーを早期かつ計画的に育成していくために、キャリアストレッチの機会として段階的な社外研修プログラムを取り入れています。従来の業務の枠を超えて、異業種との接点を組み込むとともに、常に経営戦略とリンクしたカリキュラムを実施しています。

I	II	III	IV
論理的思考力 プレゼンテーション力	経営知識 (経営戦略 マーケティング等)	経営知識 課題達成力	経営者としての 視座・視野
<ul style="list-style-type: none"> <li>事例分析を通じた問題解決・戦略立案</li> <li>発表演習によるプレゼンテーション力の強化</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>企業内研修やWeb学習での知識習得</li> <li>キャリア面談を通じた自己成長</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネススクール通学</li> <li>社外リーダーとの交流</li> <li>アクションラーニングを通じた自社変革構想</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ビジネススクール通学</li> <li>社外経営者候補との交流</li> <li>経営者としての“輪”醸成</li> </ul>

### 自己成長支援

従業員一人ひとりが、自らの能力開発に意欲を持ち、自律的に挑戦する機会として、合格祝金制度、チャレンジ講座、社外通信教育などの制度を整えています。

### DX人財の育成一競争力の源泉となる専門性の強化

デジタルトランスフォーメーション(DX)の実現に向け、デジタル技術を活用した生産性向上・付加価値創出の取り組みを推進するDX人財を育成しています。具体的には、K4Digital(株)・各部門での実務を通じたOJTや、全部門を対象とした「データ分析・可視化研修」等を実施しています。

## 人財戦略

認める  
評価

### 人事評価制度

従業員が「成長意欲」や「やる気・やりがい」をより一層高められるよう、従業員一人ひとりの「能力」や会社業績への「貢献度」をきめ細かく評価し、賃金等に反映する仕組みを整えています。

また、その評価について上司から部下にフィードバックをおこなうとともに、さらなる成長に向けコミュニケーションをおこなう機会を設けています。

## ダイバーシティ推進

### ダイバーシティ推進方針

#### 当社グループがめざすダイバーシティの姿

専任組織を設置(2011年)し、性別や年齢、性的指向、性自認、障がいの有無等の属性や、育児や介護などのライフイベントにかかわらず、誰もが能力を最大限発揮できる働き方の実現と職場風土の醸成を目指し、制度整備をおこなうとともに、定期的な情報発信や、各種研修などさまざまな取り組みを実施しています。

#### 関西電力グループ ダイバーシティ推進方針

- 一人ひとりの「ちがいを尊重し、多様な価値観や発想を組織の力にすることで、新たな価値が創造される、競争力ある企業グループを実現する。
- 性別や年齢等の属性やライフイベントにかかわらず、誰もが能力を最大限発揮できる働き方の実現と職場風土の醸成を目指す。

### ダイバーシティ推進の取り組み

#### 障がい者雇用の促進

当社では、特例子会社(株)かんでんエルハートを設立(1993年)し、関西電力送配電(株)※(2020年4月分社化)と共に、障がい者雇用の促進を図っています。かんでんエルハートでは、行政および関係団体、高等支援学校等と連携し、障がいのある方を職場実習として受入れる等、積極的な採用活動を展開しています。

その結果、当社の障がい者雇用率は2.6%(2021年6月1日)となっており、法定雇用率(2.3%)を継続的に達成して

います。また、事務アシスト作業など、障がいのある方が活躍できる多様な仕事を開拓するとともに、精神障がい者へのサポートの充実にも取り組んでいます。

※関西電力送配電(株)は、関係会社特例(グループ適用)の認定を受け、当社の障がい者雇用率の算定対象に含んでいます。

#### 高齢者雇用の推進

希望者全員を満60歳定年退職以降再雇用しています。ベテラン社員には、これまで培った知識や経験をより一層活かしていただけるよう、継続して環境整備に取り組んできており、現在、定年退職者の多くが、豊富な経験と高い技術や技能を活かして、当社やグループ会社での幅広い業務で活躍しています。 ※2021年3月末時点の再雇用者(定年退職者)数：約850名

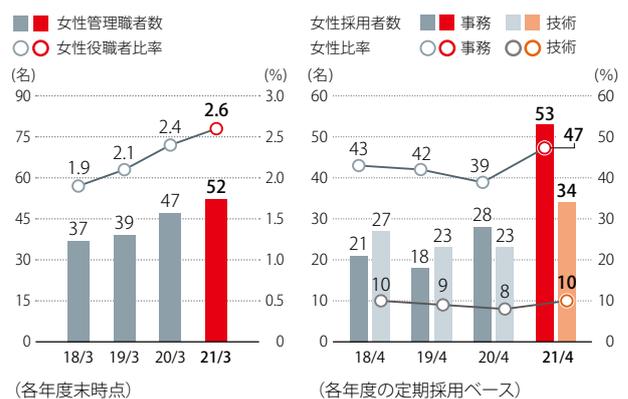
#### 女性従業員のさらなる活躍に向けた取り組み

自身が持つ可能性を過小評価せず最大限伸ばせるよう、また、ライフステージの変化に際しても、働きながら自己成長を続けるという意欲を持ち、積極的に仕事と家庭などの両立を図ることができるよう、さまざまな研修や取り組みを実施しています。

#### 女性活躍推進の目標

役職登用	2030年度末までに女性役職者比率および女性管理職者数を2018年度の3倍以上とする
採用	事務系採用における女性比率を40%以上、技術系採用における女性比率を10%以上とする

#### 女性管理職者数と女性役職者比率※ 女性採用者数と構成比



(各年度末時点)  
※医療、運輸職員を除く  
※役職者は係長相当以上の比率

#### 女性活躍推進に関する取り組み一覧

##### 【ライフイベントに応じた施策・支援】

##### 〈研修〉

- プレマセミナー
- プレマセミナー 上司向け説明会
- 復職者セミナー
- 育児休職中の研修等への参加

##### 〈施策・支援〉

- 育児休職中のパソコン貸与サービス
- 早期復職支援メニュー
- 社内サイトでの情報発信



▶▶▶ 女性部下を持つ上司向け「部下育成力向上研修」

女性部下を直接指導する上司を対象に「男女の違い」「違いを踏まえ女性にどう指導すべきか」を社外講師が実践を交えて講義

### 女性活躍推進に関する社外からの評価

これら各種取り組みの結果、次世代育成支援対策推進法に基づく「くるみん」、女性活躍推進法に基づく「えるぼし（最高位、3段階目）」、「大阪市女性活躍リーディングカンパニー」といった認証を受けるとともに、経済産業省と東京証券取引所が共同で実施する「なでしこ銘柄」の選定において「準なでしこ」に選ばれました。

### 男性従業員の育児参画促進

男性従業員が家族との絆を深め、育児の経験を通じて個人として成長するとともに、仕事の効率化の進展および仕事へのモチベーションの向上等をねらいとして、男性の育児参画を促進しています。具体的には男性の育児休職取得率90%以上という目標を掲げ、育児休職開始から7日間を有給化するとともに、子が生まれた男性従業員およびその上司に、育児休職を呼びかけるメールを配信したり、育児休職を取得した男性従業員の体験談を社内イントラネットにて公開したりしています。

### 仕事と介護の両立支援

従業員が介護に関する基本的な知識や公的支援、自社の制度について理解しておくことで、介護に直面した際の離職を防ぎ、仕事との両立を可能にすることをねらいに「仕事と介護の両立支援ハンドブック」の作成や仕事と介護の両立セミナーを開催しています。

### LGBTQに関する理解促進

従業員がLGBTQ（性的マイノリティ）に関する理解を深め、当事者を含む誰もが働きやすい職場づくりを目指し、全従業員を対象としたeラーニングの実施、LGBTQに関する基礎知識やハラスメント防止について記載したハンドブックの作成、相談窓口の設置等をおこなっています。また、任意団体work with Prideが策定したLGBTQに関する企業の取り組みを評価する指標において、当社は2016年度から2020年度の5年連続、最高位の「ゴールド」認定を取得するとともに、2021年4月には大阪市LGBTリーディングカンパニーの三つ星認証を受けました。

### 勤務制度、両立支援制度

区分	制度
働き方の柔軟性を高める制度	スーパーフレックスタイム
	テレワーク
	時間単位休暇
育児との両立支援	産前産後休暇
	出産休暇
	育児休職
	早期復職支援メニュー
	短時間勤務（育児）
	子の看護休暇
介護との両立支援	ファミリーサポート積立休暇
	介護休職
	短時間勤務（介護）
再雇用制度	f-スタッフ制度

## 人財戦略

### 「働き方」改革と健康経営の推進

#### 「働き方」改革と健康経営の推進

##### 健康経営宣言の制定

会社として、健康経営により強力的に取り組んでいくという不退転の決意を示すことを目的に「健康経営宣言」を制定しました。中期経営計画では、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、一歩踏み込んだラインケアの促進を掲げ、取り組んでいます。

**〈健康経営宣言〉(2018年1月制定)**

関西電力は、「お客さまと社会のお役に立ち続ける」という使命を全うするため、従業員の健康を経営の柱とし、従業員の心身の健康の保持増進ならびに生活の質の向上を積極的に支援します。

あわせて、時間より価値創造に軸足を置いた働き方を実践し、生産性の向上や長時間労働解消はもとより、ダイバーシティ推進、人財力改革を通じたダイナミックなイノベーションを実現し、健康経営の効果を一層高めます。

関西電力は、これからも、人を大切にするという考えのもと、従業員の健康増進に努め、「明るく豊かな未来の実現」に貢献してまいります。

##### 働きやすい職場づくりの整備

適正な労働時間管理を大前提として、コアタイムの無いフレックスタイム勤務制の全社拡大や、テレワークの要件拡大による時間や場所の柔軟性を高める勤務制度の充実、計画的かつ有意義な休暇取得の奨励など、仕事を効率的に進め、休むときはしっかり休むといった「オン」「オフ」のメリハリをつけるための柔軟な勤務制度の整備をおこなっています。

##### 健康経営優良法人2021(ホワイト500)に認定

当社グループにおける「人を大切に経営」の理念や、従業員の健康に対する取り組みが評価され、2017年より「健康経営優良法人(ホワイト500)」に5年連続で認定されています。



##### 主な健康経営の取り組み

当社グループでは、健康管理意識の改善啓発や、セルフケア力の向上をめざし、運動・食事に関する講習会の実施や、全社大での禁煙の日の設定などをおこなっています。

また、管理職向けのラインケアに関する研修の実施など、上司が部下のサポートをしやすい環境の整備や、産業医、産業看護職、社外カウンセラーによる相談窓口の整備など、サポート体制の充実にも取り組んでいます。

##### 従業員を支える福利厚生制度

弔慰金、各種保険制度などの生活保障施策、社宅・寮、住まいサポートなどの住宅施策、持家財形貯蓄、持株会などの財産形成支援施策、福利厚生代行サービス、カフェテリアプラン、従業員食堂、退職金制度など、従業員やその家族の生活の安定を図り、従業員が澁刺と安心して業務に取り組むことができる環境を整えています。

※一部制度を除き、非正規雇用労働者も利用可能としています。

##### 安定した労使関係の維持

「関西電力労働組合」とユニオンショップ協定を締結しており、「会社の生産性向上とこれに伴う労働条件の向上」を労使共通の目的に掲げ、長年の歴史を経て構築した強い信頼関係を基に良好な労使関係を築いています。現在も、この関係を継続するため、労使間で懇談や協議を実施し、労使間の相互理解を図りながら、事業運営をおこなっています。

##### 主な労使間意思疎通の場

経営懇談会	会社の経営計画等について労使で意思疎通を図る(毎年開催)
経営協議会	組織改正等の重要案件について労使で協議をおこなう(都度開催)

##### 従業員の異動に係る労使間の対応

関西電力(株)および関西電力送配電(株)は、労働協約において、業務の都合上、従業員の異動を必要とするときは、本人の意向、生活条件および技能等を考慮して、公平におこなうこととしており、特に広汎な異動をおこなう必要があるときは、その異動の基準について、労働組合と協議することとしています。

## 新型コロナウイルス感染症への対応

新型コロナウイルス感染拡大を防止し、電力・ガスの安全・安定供給を継続するため、新型コロナウイルス対策総本部を立ち上げるとともに、テレワークの活用を推進することで、人流抑制に取り組んでいます。また、出勤する場合には、感染予防の観点からマスクの着用を徹底し、執務室環境について、席の間隔を離すなど、密を避ける取組みを実施しています。加えて、従業員自身と家族の安全と健康を確保し、安心して仕事に取り組むことができる環境を整えるため、新型コロナウイルスのワクチン接種に係る特別休暇を設けるとともに、新型コロナウイルスワクチンの社会全体の接種スピードの加速化に貢献するため、職域接種にも取り組んでいます。

新型コロナウイルス感染症の収束まで長期化が予想されることから、オンラインを活用した働き方の見直し等、感染防止と持続的な事業活動の両立をめざしてまいります。

## 労働災害撲滅に向けた取組み

### 関西電力グループ安全行動憲章について

美浜発電所3号機事故の教訓から、「安全を守る。それは私の使命、我が社の使命」との社長の宣言のもと、当社グループの事業活動にかかわるすべての人の安全を守ることを第一に、安全活動を続けています。

この宣言に込めた思いを継承していくため、「関西電力グループ安全行動憲章」において、「私たちの安全に対する思い」を永続的かつグループワイドの安全理念として共有し安全意識を高めるとともに、「安全行動の誓い」を規範として安全行動をたゆまず実践することで、安全の実績を着実に積み重ね、ゆるぎない安全文化を構築していきます。

[WEB](#) 詳細は… [関西電力グループ安全行動憲章](#)

### 安全活動のPDCA

当社グループにかかわるすべての人の安全を守り、不変の目標である「災害ゼロ」を実現するために、一人ひとりが安全の担い手として、すべての従業員と組織の力を結集した活動を展開することで、安全な職場環境の維持や災害の未然防止・再発防止に取り組んでいます。具体的には、年度ごとに労働災害の発生状況を分析するとともに、コミュニケーション等により従業員および協力会社等の安全に関する意識・受け止めを理解するなどし、その実態を踏まえて経営層を含めた社内関係箇所間で議論をおこなうことで、次年度に重点的に取り組む事項を定めて全社大で活動を展開しています。

年度ごとに安全活動のPDCAを回すことで継続的な改善を図るとともに、重点取組み内容を当社グループ会社等とも共有することで、安全活動の実効性をさらに高めています。

#### 〈2021年度 安全活動の重点取組み事項〉

- ①安全・安心な職場環境・作業環境づくり
- ②危険予測に基づく安全“考動”の習慣化
- ③協力会社等との“相方向”コミュニケーションに基づく安全活動の推進
- ④職場が一体となり実現する「すべての運転者と同乗者による安全運転行動の実践」

### 具体的な安全の取組み内容

#### 安全教育、社外知見を学ぶ取組み

従業員の安全意識を高めるとともに、協力会社等を含めた仲間も守るため、一人ひとりの自律的な安全活動の実践に向けた教育を実施しています。加えて、社外有識者による安全に関する講演や研修を通じてグループ会社とともに新たな知見を学ぶことで、グループ大で安全活動レベルの向上を図っています。

これらの安全活動の取組み結果として、当社の災害度数率は全国平均に比べ低い水準にあります。

#### 協力会社等との“相方向”コミュニケーション

従業員があらゆる場面を通じて、設備の建設・保全作業の現場に足を運び、協力会社等とのコミュニケーション機会を積極的に創出、充実させていくことを通じて相互理解を深め、ともに安全活動を推進していくことを目的とした“相方向”コミュニケーションを積極的に展開し、安全意識の高揚、災害発生リスクの低減を図っています。

# 事業セグメント エネルギー事業

取締役  
代表執行役副社長 稲田 浩二



## エネルギー事業の概要

社会の変化に着実に対応すべく、「ゼロカーボンエネルギーのリーディングカンパニー」として、再エネの最大限導入、主力電源化や原子力の最大限活用、火力のゼロカーボン化も含めた電源のゼロカーボン化に取り組み、また、お客さまのゼロカーボン化を実現する最適なソリューションをご提案・ご提供するとともに、水素社会に向けた検討・実証にも取り組むなど、お客さまや社会のゼロカーボン化の実現に向けて当社グループのリソースを結集していきます。

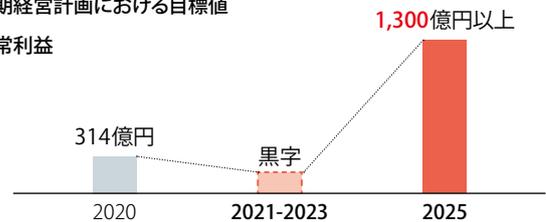
また、足元の厳しい収支状況を改善すべく、安全・安定運転を大前提とした原子力7基体制の確立に加え、競争力のある電源ポートフォリオの構築、燃料調達や需給運用の合理化、

DXを活用した状態監視保全の導入拡大等により、コスト構造改革を完遂し、収益力の回復を図ります。

加えて、エネルギー・環境分野での新たな市場を開拓し、多様なソリューションを通じた新たな価値のご提供を本格化させることで、さらなる収益の拡大を図ります。

### 中期経営計画における目標値

経常利益



## 事業環境認識

### 機会

- 「3D + D\*」の社会変革進展のさらなる加速による、エネルギー・環境事業の周辺・新領域での新たな事業機会の創出
- 「ゼロカーボン化」への対応の重要性の飛躍的な高まり

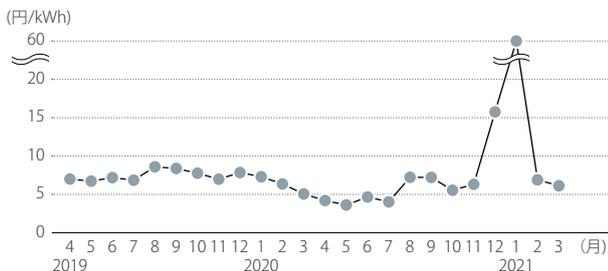
※ 3D+D: 脱炭素化・分散化・デジタル化+電化

### リスク

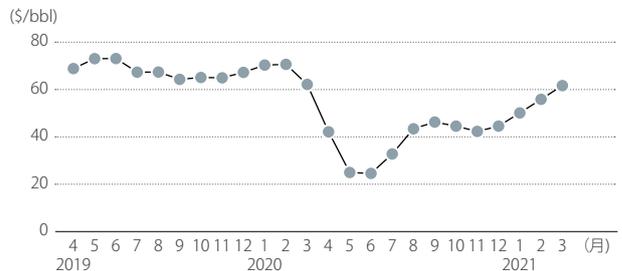
- 電力需要の低迷、供給力過剰による卸電力取引市場の価格低下
- 需給ひっ迫に伴う市場の不安定性顕在化、制度見通しの不透明性
- 法人分野を中心に競争がさらに激化し、需要離脱が加速

## マーケット認識

### JEPX市況の推移



### 原油市況の推移



### LNG市況の推移



### 全国の需要電力量の推移





## 事業戦略

### 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。
- 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・実証に取り組みます。
- 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。

## 5か年の取組み

### 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

### ②ゼロカーボン電源・水素

#### 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

### 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

## エネルギー事業

### 2020年度の取組み

#### ① 収益力の回復

##### 徹底したコスト構造改革の推進

2025年度900億円程度の収支改善を目指し、各部門で諸経費や修繕費の削減をはじめとした、さまざまな取組みをおこなっています。

##### 具体的取組み

##### 水力発電所の点検作業効率化

これまで水力発電所の水路における点検作業は、発電を一時停止したうえで、点検員が水路内を歩いて損傷箇所を確認するといった手法で主に点検を実施していました。今

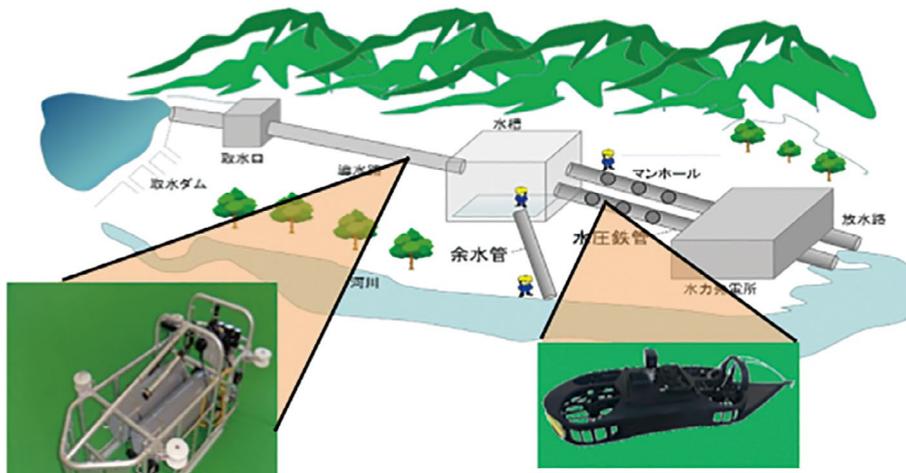
回、点検作業の効率化を目的に、導水路の内部点検に活用する水面ドローンや水圧鉄管の点検に活用するドローンを開発・実用化することにより、作業日数の短縮による点検費用の削減および発電電力量の増加を実現しました。

これらドローン活用をはじめとしたデジタル技術については、グループ会社を介して、社外へも提供することにより、社会インフラ設備等の安全かつ効率的な維持・管理にも貢献しています。

##### 火力発電所の巡視点検業務効率化

火力発電設備の巡視点検業務をロボットで代行する仕組みをAI技術を活用し、構築しています。機器の漏油や異常発熱・異常音等をリアルタイムに検知し、巡視点検の自動化を目指します。

P32 「火力発電所におけるロボット・AIを活用した巡視点検自動化システムを開発」参照



導水路の内部点検に活用する水面ドローン

水力発電所鉄管の点検に用いるドローン

#### ② ゼロカーボン電源・水素

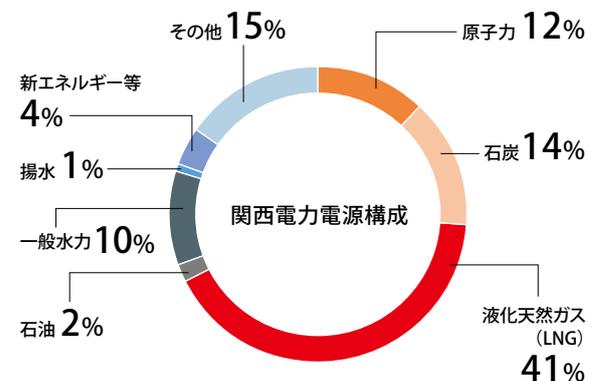
##### 設備形成の考え方 ～「ゼロカーボンエネルギーのリーディングカンパニー」を目指して～

当社は安全確保 (Safety) の「S」を大前提に、エネルギーセキュリティの確保 (Energy Security)、経済性 (Economy)、環境問題への対応 (Environmental Conservation) の3つの「E」を同時に達成することのできるバランスのとれた最適な電源の組み合わせの実現を目指しています。〈S+3E〉

特に、当社グループはゼロカーボン社会の実現に向け、「関西電力グループ『ゼロカーボンビジョン2050』」を策定したことも踏まえ、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」にも強力的に取り組んでいきます。

##### 電源構成 [電源別需給実績]

※2020年度実績



※当社需要に対する発電電力量  
 ※他社受電分を含む  
 ※四捨五入の関係で合計と一致しない場合がある

## 方向性

S+3Eを前提に

再生可能エネルギーの最大限導入、原子力エネルギーの最大限活用、火力のゼロカーボン化等に取り組み、「ゼロカーボンビジョン2050」達成をめざす

ゼロカーボン発電電力量 国内No.1

2025年度までにCO<sub>2</sub>排出量半減  
(2013年度比)

## 原子力発電に関する取組み

## 7体制の確立に向けて

## 40年以降の運転に向けた取組み

資源に乏しいわが国においては、3E(エネルギーセキュリティの確保、経済性、環境問題への対応)のバランスに優れる原子力発電の果たす役割は大変大きく、安全の確保、技術・人材基盤の維持の観点からも、将来にわたって原子力発電を一定規模確保することが必要であり、これらを実現するためには、安全性の確認された40年超プラントの運転が必要であると考えています。当社としては、原子力発電所の安全確保を大前提として、有効に活用していきたいと考えています。

また、当社プラントの40年以降の運転について、ご理解を深めていただくため、オンラインによるシンポジウムや各地での説明会への参加、出前授業の開催などFace to Faceのコミュニケーションを実施しています。引き続き、立地地域をはじめ社会のみなさまとのコミュニケーションを積極的に推進していきます。

なお、美浜発電所3号機については、2021年7月に、新規制基準施行後、全国で初めて40年を超えて運転する原子力プラントとして本格運転を再開しました。



高浜発電所1、2号機 原子炉格納容器上部  
遮へい設置工事

## 具体的取組み

## 安全性向上対策の推進

40年以降の運転に向けて、美浜3号機、高浜1、2号機において大規模な安全性向上対策工事を進め、2020年9月には美浜3号機、高浜1号機における安全性向上対策工事の本工事(設備の据え付けや取替え等)を完了させました。

## (安全性向上対策工事例)

- 耐震性向上のため、強固な地盤に海水管トンネルを掘削し、既設海水管に替わる新たな海水管を敷設(高浜2号機) また、新規制基準の枠組みにとどまることなく、自主的な安全性向上に向けた取組みを継続的に実施しています。
- (自主的な安全性向上事例)
- 万が一の際に炉心等を冷却するために複数配備している消防ポンプに替えて送水車を導入し、注水までの時間短縮や少人数での作業が可能となる運用を開始(高浜3、4号機)

## リプレースを見据えた挑戦

次世代軽水炉、高温ガス炉やSMR<sup>※</sup>等の検討推進

ゼロカーボン社会を実現するためには、将来にわたって原子力発電を一定規模確保し有効に活用することが重要であり、原子力安全に資する技術・人材基盤の維持の観点からも、新增設・リプレースが必要になるものと考えています。

当社は、プラントメーカー等と協力し、安全性や経済性をさらに向上させた次世代軽水炉の設計の検討をおこない、来るべきリプレースに備えるとともに、さらに将来を見据えて高温ガス炉やSMR等の新型炉についても国内外の最新開発状況の把握に努めています。

※ SMR: 小型モジュール(Small Modular Reactor)

## 安全を最優先にした取組み

## 美浜発電所3号機事故を風化させないために

2004年8月9日、当社は美浜発電所3号機の復水配管が破損する事故を起こしました。このような事故を二度と起こしてはならないと固く誓い、「安全を守る。それは私の使命、我が社の使命」との社長宣言のもと、再発防止対策を確実に実施しています。原子力部門では、事故の再発防止に係る「5つの基本行動方針」を、「安全を第一とした原子力事業の運営に係る品質方針」に掲げ、適宜、見直しながら、この方針に基づき、安全性向上の取組みを推進しています。毎年8月9日を「安全の誓いの日」とし、全従業員が黙祷を捧げ、事故の教訓を風化させず、安全最優先の事業運営を図るため安全文化醸成活動に取り組んでいます。

## エネルギー事業

### 原子力発電の安全性向上の決意

東京電力福島第一原子力発電所事故をうけ、当社の原子力安全についての理念を明文化した「原子力発電の安全性向上への決意」を最上位の社内規程である社達として制定しました。この社達は、すべての役員および従業員が原子力発電の特性とリスクを十分認識し、事故の重大性を片時も忘れることなく、社長のリーダーシップのもと、全社一丸となって、立地地域をはじめ社会のみなさまの安全を守り、環境を守るため、原子力発電のたゆまぬ安全性向上に取り組んでいくという決意を示したものです。

[WEB](#) 詳細は… [関西電力 原子力発電の安全性向上への決意](#)

### 具体的取組み

当社は、美浜発電所3号機事故の反省を踏まえ安全最優先の事業運営をおこなってきましたが、そのなかで、東京電力福島第一原子力発電所事故から、原子力発電固有のリスクへの認識や向き合う姿勢が十分ではなかったことを学びました。これを踏まえ「原子力発電の安全性向上に向けた自主的かつ継続的な取組みのさらなる充実」(ロードマップ)を策定し、これに沿った取組みを進めています。

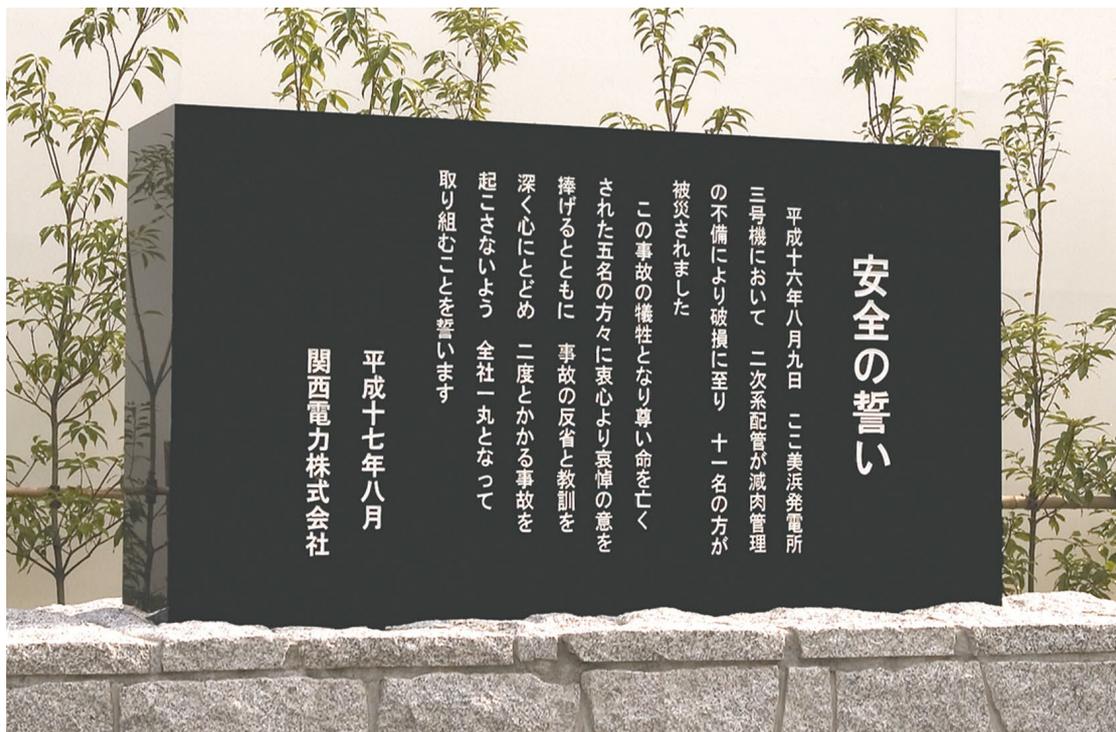
### 事故時対応能力の向上

万が一の原子力災害を想定し、すべての発電所において、原子力総合防災訓練を実施しています。また、設計基準事象を超える重大事故(シビアアクシデント)を想定し、事故対応の最中負傷者が発生するなど厳しい想定のもと、参加者に訓練シナリオを知らせないブラインド訓練の実施や、迅速・的確な事故収束活動により、進展・拡大を防ぐため、これまでの訓練結果を踏まえた継続的な改善の実施により、さらなる対応能力の向上に取り組んでいます。さらに西日本の電力会社5社<sup>※1</sup>や協力会社と連携し、原子力災害時の対応能力の向上に取り組んでいます。

(実施訓練例)

- 新規制基準対応で配備した多様な電源設備に加え、電源確保をさらに多重化するため、他社が保有する電源車から当社設備へ接続するためのアタッチメントを製作し、配備
- シビアアクシデントへの24時間対応体制として、グループ会社による専任チーム(SAT)を組織し、当社社員による体制と連携した運用を開始(高浜)

※1 北陸電力株式会社、当社、中国電力株式会社、四国電力株式会社、九州電力株式会社



## 着実な廃止措置について

### 美浜発電所1、2号機および

#### 大飯発電所1、2号機の廃止措置の状況

廃止措置は大きく4段階に分け、約30年かけて実施することとしており、現在、第1段階の解体準備を進めています。廃止措置の実施にあたっては、必要な対策等を講じ、安全の確保を最優先に着実にこなっています。

現在、美浜発電所1、2号機ではタービン建屋内機器等解体工事を、大飯発電所1、2号機では系統除染、タービン建屋内機器等解体工事をおこなっています。

## 再生可能エネルギーに関する取組み

### 再生可能エネルギーのさらなる開発・活用

当社グループは、「ゼロカーボンエネルギーのリーディングカンパニー」として、2030年代に国内外で再生可能エネルギー電源の設備容量600万kWを目標に、200万kW以上の新規開発に向けて取り組んでいます。

国内については、既設水力発電所の出力向上や、太陽光発電、陸上風力発電、洋上風力発電、バイオマス発電、地熱発電の開発に取り組む、2021年3月末時点で、約346万kWが運転を開始しています。FIT制度の抜本的な見直しの動向を注視しつつ、開発中案件の着実な事業化を進めるとともに、FITからの自立化を見据え、発電コストの低減にたゆまず挑戦しながら、地域へ貢献し、開発・獲得した電源を継続的に運転し続けることで、お客さまや社会のゼロカーボン化に貢献していきます。



堺太陽光発電所



淡路風力発電所

### 具体的取組み

#### 国内における2020年度の開発状況

当社グループは、2020年12月にENEOS株式会社と共同で、

兵庫県赤穂郡上郡町にて計画されている太陽光発電事業に参画しました。

### 水力の既設リフレッシュ

水力発電には100年以上の歴史があり、地域社会との共存共栄の信頼関係を築くことで、クリーンなエネルギーを安全かつ安定に供給し続けてきました。また、これまで蓄積してきたノウハウを活かし、適切な時期にメンテナンスをおこなうことで設備の長寿化につなげるなど、効率的な設備運用にも力を入れてきています。

発電所設備の老朽化対策の一つとして、リフレッシュ工事（水車発電機の一式更新）をおこないます。リフレッシュ工事によって発電所はさらに長期間の運用を可能にします。また、設備の更新においては、最新の設備・設計技術を活用することで更新前よりも効率的な発電が可能になります。

当社は、これからも脱炭素社会の実現に向けて重要な電源として貢献することを目指し、計画的に既設水力発電所のリフレッシュ工事をおこなっていきます。

### 具体的取組み

リフレッシュ工事中の発電所（2020年度）

- 丸山発電所1号機  
（更新前）139MW  
（更新後）141MW 竣工済み
- 黒部川第二発電所3号機  
（更新前）73.6MW  
（更新後）74.7MW 2023年7月竣工予定
- 笠置発電所1号機  
（更新前）41.7MW  
（更新後）50.8MW 2023年7月竣工予定

リフレッシュ  
工事前



リフレッシュ  
工事後



## エネルギー事業

### 既設火力におけるバイオマスの取組み

当社は三菱商事パワー株式会社（現・三菱商事エナジーソリューションズ株式会社）と共同で、新会社「相生バイオエナジー株式会社」を設立し、兵庫県相生市にある相生発電所の2号機において、使用燃料を従来の重油・原油から木質バイオマスへ変更する工事を2020年2月から実施しており、2023年1月の営業運転開始を目指しています。

木質バイオマスは「カーボンニュートラル」な再生可能エネルギーであり、当社はこれまでも舞鶴発電所での混焼等に取り組んでまいりました。

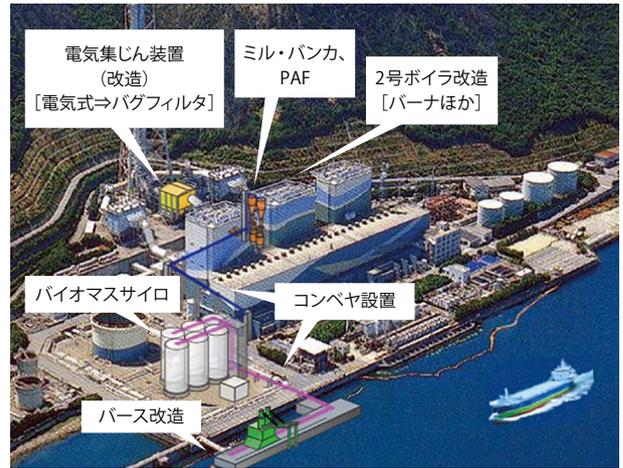
相生発電所の燃料を木質バイオマスに変更した後の発電出力は約20万kWで、バイオマス燃料専焼の火力発電所としては国内最大級の規模となります。

当社は、今後も引き続きゼロカーボン社会の実現に向けてCO<sub>2</sub>削減の取組みを進めてまいります。

〈相生発電所の概要〉

所在地:兵庫県相生市相生柳山5315番地46

	1号機	2号機	3号機
運転開始	1982年9月	1982年11月	1983年1月
定格出力	37.5万kW	37.5万kW ⇒約20万kW	37.5万kW
燃料	天然ガス、 重油・原油	重油・原油 ⇒木質バイオマス	天然ガス、 重油・原油



## 火力発電に関する取組み

### 火力のゼロカーボン化への挑戦

当社は、川崎重工業株式会社、公益財団法人地球環境産業技術研究機構と、省エネルギー型二酸化炭素分離・回収システムのパイロットスケール試験※<sup>1</sup>設備を当社舞鶴発電所内に建設し、石炭火力発電所から排出される燃焼ガス中のCO<sub>2</sub>分離回収試験を2022年度から開始することに合意し、現在取組みを進めています。

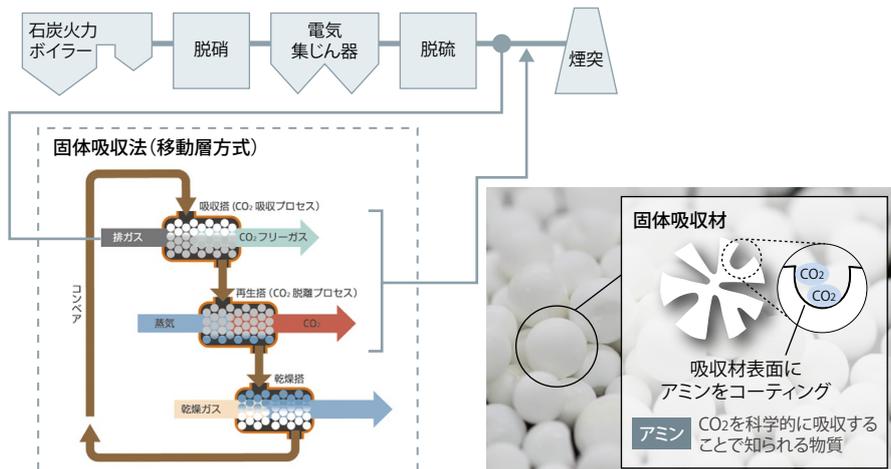
工場などから排出されるCO<sub>2</sub>は地球温暖化の要因と言われており、CO<sub>2</sub>をより省エネルギーで分離・回収する技術の

確立・適用が求められています。今回、実証に用いる固体吸収法※<sup>2</sup>は従来の技術と比べて、CO<sub>2</sub>分離に要するエネルギーを大幅に低減※<sup>3</sup>できる可能性があり、次世代の分離・回収技術として期待されています。なお、固体吸収法を用いた、火力発電所での実証試験は国内で初の取組みです。

当社は本取組みを通じて、CO<sub>2</sub>排出量削減による脱炭素社会の実現に貢献してまいります。

※<sup>1</sup> 川崎重工業明石工場で実施した移動層ベンチスケール試験(3t~5t-CO<sub>2</sub>/d規模)で得られたスケールアップ手法やノウハウを基に設計した40t-CO<sub>2</sub>/d規模の試験。  
 ※<sup>2</sup> 多孔質材の細孔内に化合物を担持した固体吸収材を用いてCO<sub>2</sub>を分離・回収する手法。  
 ※<sup>3</sup> 約40%以上のエネルギー低減を図ることを目標としている。

実証実験のフロー



### 昨冬の電力需給ひっ迫時の対応

昨年12月から本年1月にかけて、気温の低下や電源トラブル等の複数要因が重なり電力の需給ひっ迫が発生し、当社の燃料在庫レベルも大幅に低下しました。

このような状況を受け、当社は、調達済み燃料の配船前倒しなどを実施するとともに、石油、LNGの緊急での追加調達をおこないました。

特にLNGは、従来から海外拠点を通じて強化している情報

ネットワークを最大限駆使し、数十社のサプライヤーやトレーダー、アジア買主等との交渉を実施した結果、通常2ヵ月程度かかる調達リードタイムを大幅に短縮した緊急調達を実現し、需給ひっ迫を乗り切ることができました。



当社保有LNG船「SAKURA」

### LNGの機動的な調達・販売に向け、トレーディング機能を強化

需要等の変化に臨機応変に対応するため、LNG調達と販売強化を目的として設立した「関電トレーディングシンガポール社(2017年4月設立)」を中心に、太平洋エリアにおけるLNGハブであるシンガポールで情報収集ネットワークの拡大を進めています。

スポットを中心としたLNG取引に関する情報をタイムリーに取得し、機動的なLNG調達・販売の実現をめざしています。

[WEB](#) 詳細は… [関西電力 関電トレーディングシンガポール社](#)



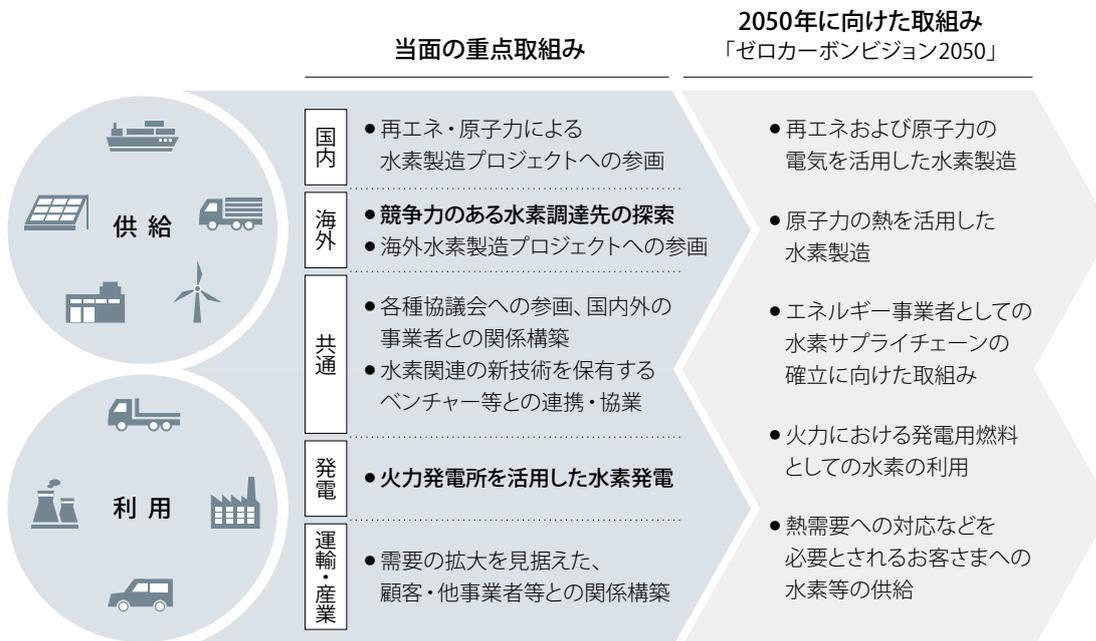
## 水素に関する取組み

### 水素社会の実現に向けて

これまで当社グループは、水素事業に関して、岩谷産業や堺LNGと共に立ち上げた株式会社ハイドロエッジでの水素製造・国内供給、また、火力発電所での水素混焼の事業

性検討に取り組むなど、将来の水素社会実現に備えた取組みを着実に進めてきました。

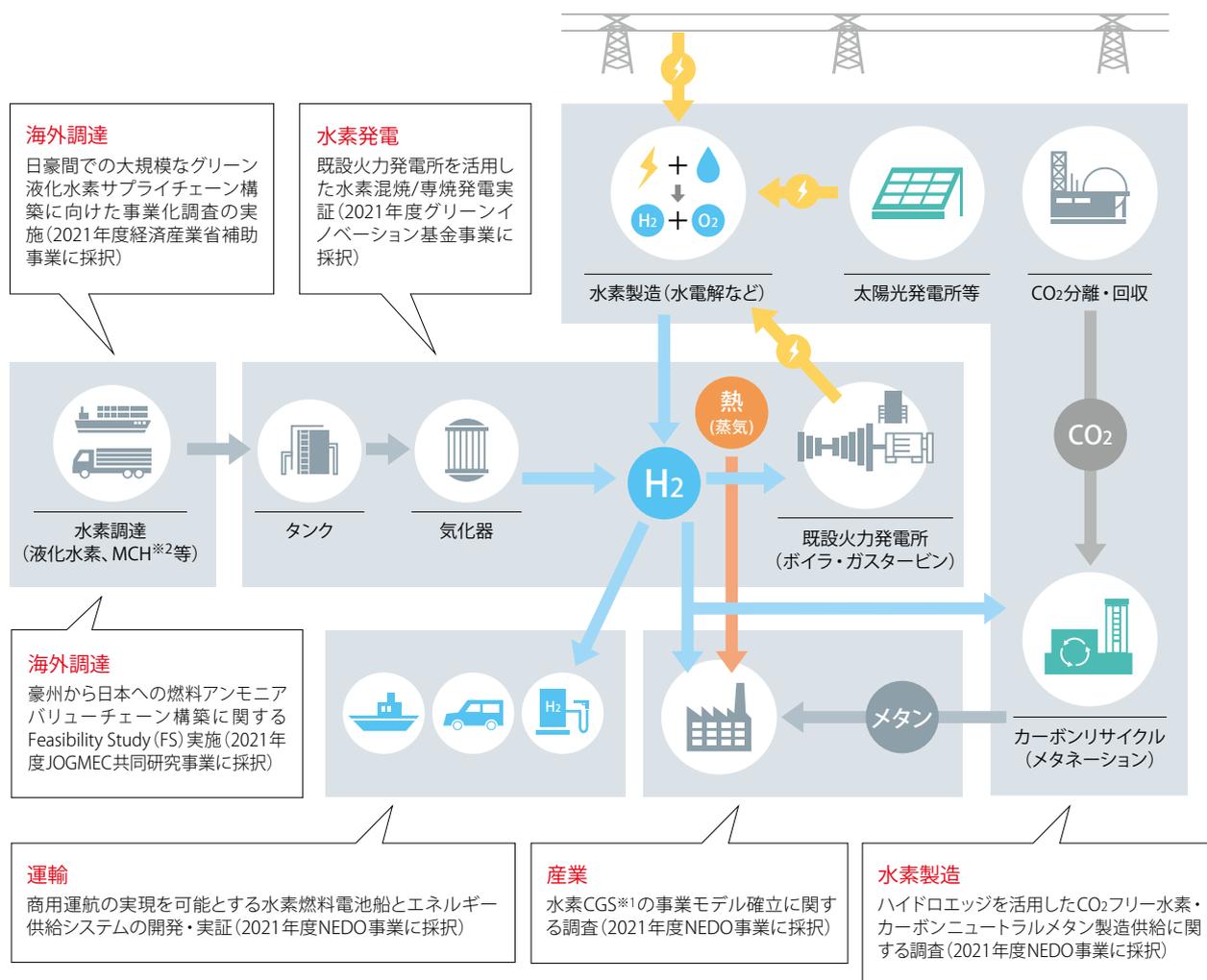
本年2月には、「ゼロカーボンビジョン2050」を策定・公表いたしました。水素はゼロカーボン社会の実現のために必要不可欠なエネルギーであることから、水素社会の実現に大きな役割を果たせるようゼロカーボン水素の製造・輸送・供給・発電用燃料としての利用に挑戦します。



## エネルギー事業

### 具体的取組み

水素の製造から、輸送・供給・発電用燃料としての利用まで幅広く検討することで、水素社会実現に向けた取組みを推進しています。



NEDO:国立研究開発法人 新エネルギー・産業技術総合開発機構   JOGMEC:独立行政法人 石油天然ガス・金属鉱物資源機構  
 ※1 水素CGS:水素コージェネレーションシステム  
 ※2 MCH:メチルシクロヘキサン

### 3 ソリューション

#### お客さまとともに幸せな未来を創る

当社グループは、これまで電気を中心とする総合エネルギーや情報通信、生活・ビジネス関連などのグループサービスを組み合わせたトータルソリューションを提供し、お客さまや社会のさまざまなニーズにお応えしてきました。

脱炭素化の潮流加速、新型コロナウイルス感染拡大を契機とした社会変化とともにお客さまや社会のニーズが多様化するなか、今後も、お客さまに当社グループをお選びい

ただけるよう、徹底したお客さま視点のもとでニーズや課題に向き合い、暮らし、ビジネス、コミュニティ領域においてお客さまや社会に価値あるサービス・ソリューションラインナップを拡充・ご提供し、お客さまの期待を超える役割を果たしていきます。

#### ご家庭のお客さまへのサービス

当社は、お客さまのライフスタイルに合わせた電気料金メニューや、電気とガスを組み合わせたプラン、さらに、ゼロカーボン化に向けオール電化や、エネルギーと電化機器

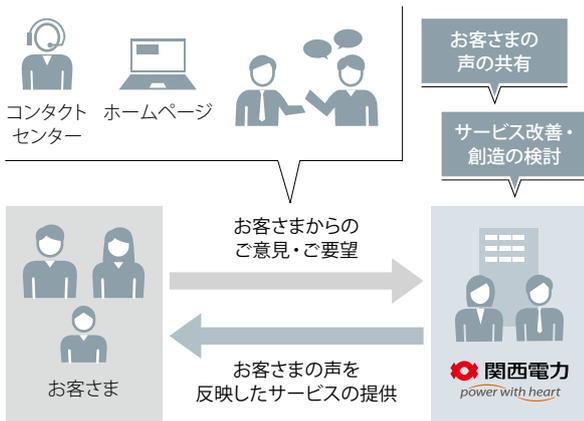
を組み合わせたプランなど、お客さまの快適・便利で経済的な暮らしを実現するためにさまざまなサービスを用意しています。

また、急な停電など暮らしのお困りごとに対応するサービスや、暮らしのお役立ちに特化したECモールの開設など、お客さまにより充実した暮らしをお送りいただくためのサービスも用意しており、お客さまのニーズやライフスタイルに合わせた提案をおこなっています。

当社は総合エネルギー事業者として、お客さまにご満足いただける取組みを推進します。

### お客さまの声を起点としたサービスの改善や創出

当社ではお客さまのニーズにお応えすべく、コンタクトセンターやホームページなどで頂戴するお客さまの声をしっかりとお聴きし、サービスの改善や創出に活かしています。



### 法人のお客さまへのサービス

脱炭素・カーボンニュートラルの取組みに向けた環境ニーズへの対応や、自然災害の激甚化といった事業環境の変化など、多様化・複雑化するお客さまの経営・社会的課題とともに解決するために、エネルギー販売やエネルギーマネジメントシステム関連のサービスや、PV・蓄電池・電化等をはじめとしたエネルギーソリューションに加え、モビリティやビジネスソリューションサービスなど、幅広いサービスを提供していきます。

#### 具体的取組み

#### 「太陽光オンサイトサービス」のご採用事例

株式会社トライアルカンパニーさまは、再生可能エネルギー由来による電力で、店舗の消費を賄うことで、環境へ

の配慮を実現したいとお考えから、2020年春にオープンしたスーパーセンター富田林店(大阪府)では、関西電力の「太陽光発電オンサイトサービス」をご採用いただいています。

今後もオンサイトサービスによる自家消費型の太陽光発電の採用を増やしていくご予定もあり、将来は太陽光発電に蓄電池も組み合わせ、BCP(事業継続計画)への取組みに活用の幅を広げていくことも視野にいられているとのご要望をいただいているため、さらに連携を深め、さまざまな事業に共に取り組んでいきたいと考えています。



トライアルカンパニーさまの屋号と太陽光パネル

#### WBCSD 電力セクターSDGsロードマップ

WBCSD (World Business Council for Sustainable Development: 持続可能な開発のための世界経済人会議)は、電力セクターにおけるSDGsの達成に貢献するための具体的な行動等を示したロードマップを2021年3月15日に公表しました。

本ロードマップは、グローバルに事業を展開する各国の電力会社11社が策定に協力しており、当社もその1社として参画しています。今後もこのような取組みに積極的に参画し、SDGsの達成に貢献してまいります。

[WEB](#) 詳細は… [WBCSD SDGsロードマップ](#)

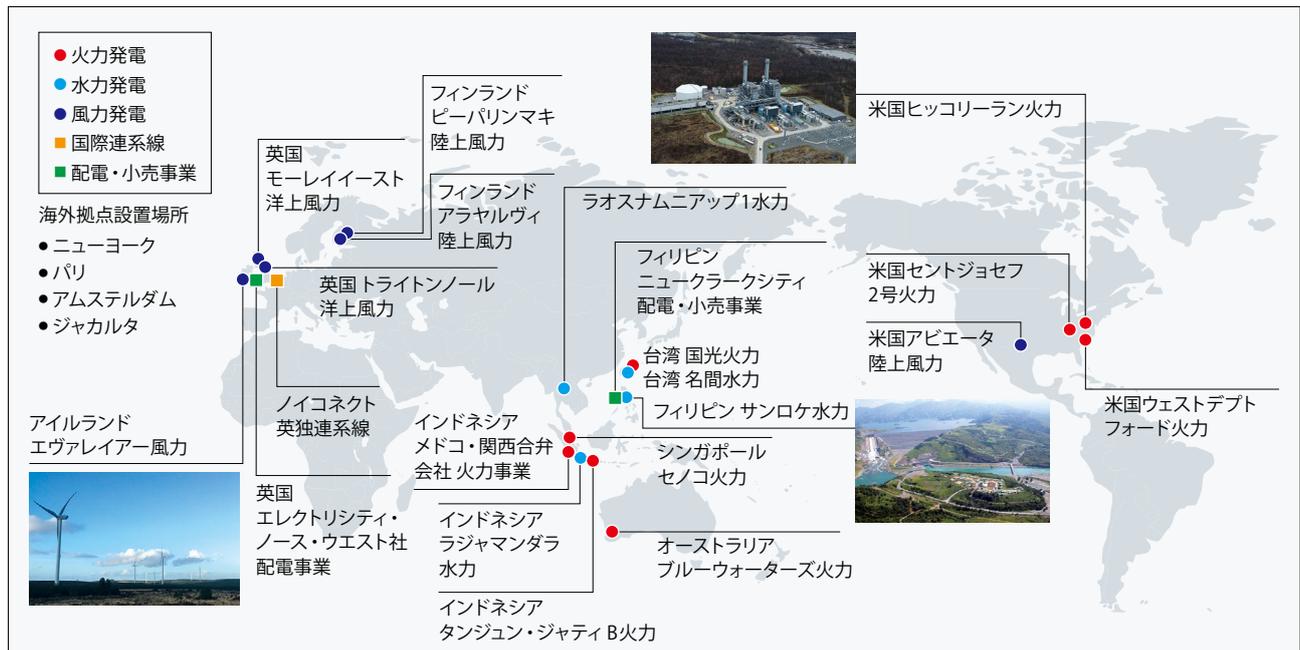
## エネルギー事業

# エネルギー事業の海外展開

### 国際事業の概要

日本の電力会社として初めて海外の発電事業に進出したフィリピン・サンロケ水力プロジェクト(1998年)をはじめ、国内外で培った技術力やノウハウを活用し、世界11か国で合計21件の発電・送配電プロジェクトに参画しています。

ニューヨークやアムステルダムなどの海外拠点も活用し、グローバルに事業を展開することで、グループ収益の重要な柱となることをめざしています。



### 事業環境認識

#### 機会

- 世界のエネルギー消費量が経済成長とともに増加し、特に新興国のエネルギー需要の伸びが顕著であることにより、収益向上につながる機会
- ESGの観点や脱炭素化の広がりにより再生可能エネルギー事業などの事業機会が拡大
- 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が拡大する機会
- AI、IoT等のデジタル技術活用の潮流が加速することによる新領域での事業機会が拡大

#### リスク

- 新型コロナウイルスの影響長期化によるプロジェクト遅延リスク
- 当社社員が疫病・自然災害・内乱・テロ等に巻き込まれるリスク
- 脱炭素化の広がりに伴う火力案件を取り巻く事業環境のさらなる悪化
- 経済低迷、政策変更、市場価格変動、気候変動等、各種要因による投資済みプロジェクトの収支悪化リスク

### 事業戦略

#### 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
- ② お客様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
- 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

## 5か年の取組み

- 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
- ②ソリューション
  - 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
- 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

## 2020年度の取組み

### 国際事業の拡大

2020年度には、米国のヒッコリーラン火力発電所およびアビエータ陸上風力発電所が建設を終え、商業運転を開始しました。ヒッコリーラン火力発電所は、当社が北米で開発段階から参画する初めてのプロジェクトです。発電した電力は、米国最大の電力市場であるPJMを通じて供給しています。アビエータ陸上風力発電所は、風力発電機191基を備えており、米国で最大級の陸上風力発電所です。また、当社が米国で参画する初めての再生可能エネルギー発電事業であり、日本の電力会社が単独で現地企業とともに同国の陸上風力発電事業に参画する初のプロジェクトです。

さらに、フィンランド共和国においてピーパリンマキ陸上風力発電事業にも進出しました。本件は、当社にとって同国の陸上風力発電事業へ初めて参画するプロジェクトであり、欧州では、アイルランド共和国での陸上風力、英国での2件の洋上風力に続く4件目の風力発電事業となります。また、日本の電力会社が同国の陸上風力発電事業へ単独で参画する初の案件でもあります。運転開始時には、フィンランド共和国で最大級の陸上風力発電事業となります。アビエータおよびピーパリンマキ、両プロジェクトが加わったことにより、当社海外発電事業の持分容量の約3分の1は再生可能エネルギー電源となっています。

2021年4月には、インドネシア共和国において、関西パワートックおよびメドコパワーインドネシア社の3社合弁でガス火力発電およびO&Mサービスを開始しました。合弁会社では、ガス火力発電所5カ所、計20万2千kWの運営および2カ所のO&Mサービスをてがけており、当社にとって、海外の電力デベロッパーと共に現地のエネルギーインフラ構築に継続的に取り組む初のプロジェクトとなります。関西電力および

関西パワートックは、本合弁事業を同国において持続的な成長を図るプラットフォームと位置づけ、エネルギー事業におけるこれまでの技術力や経験を活用しながら、発電所の建設・運用、エネルギーコスト・環境負荷の低減に関するサポートを実施していきます。

#### 出資割合分発電容量 (2021年8月末時点)

**284.3万 kW**

内訳：  
火力：178.8万 kW  
再エネ：105.5万 kW

#### 海外電力プロジェクト (2021年8月末時点)

**11カ国21プロジェクト**



アビエータ陸上風力発電所



メドコ・関西合弁会社火力事業開始式

### 中期経営計画の達成に向けて

安定収益が見込まれる規制事業への参画、事業の早期参画による高い収益性確保、建設中プロジェクトの確実な推進、投資済み事業からの収益最大化により、中期経営計画の利益目標達成に、全力で取り組んでいきます。

# 事業セグメント 送配電事業

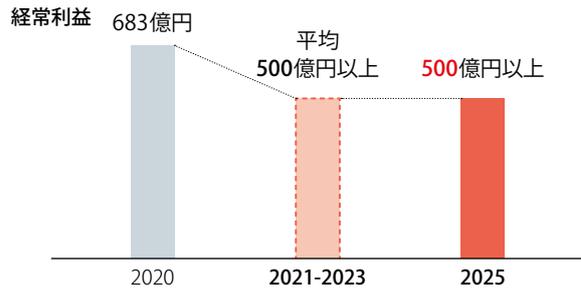
関西電力送配電(株)  
代表取締役社長 土井 義宏



## 送配電事業の概要

関西電力送配電(株)は、送配電事業の一層の中立性の確保を図るため、電気事業法が改正され、関西電力(株)から一般送配電事業を継承し、2020年4月に誕生しました。関西電力送配電(株)では、発電所でつくられた電気をお客さまのもとへお届けするため、電力システムの運用や送電、変電、配電の計画・工事などをおこないます。中立・公平の立場で安全に安定した電気を低廉な価格でお客さまにお届けし続けるとともに、安心してお使いいただける系統利用サービスを提供し続け、地域社会の発展に貢献していきます。

## 中期経営計画における目標値



## 事業環境認識

- 新たな託送料金制度の導入は、送配電事業の経営に非常に大きな影響を及ぼします。
- ゼロカーボン化等の環境への配慮、新型コロナウイルスによる新たな生活様式等、社会ニーズの多様化を契機に生じる様々な技術革新や環境変化は、当社グループにとって機会であると同時に脅威にもなります。
- 送配電設備の高経年化等、多くの課題がより一層、顕在化していきます。

### 機会

- 新たな託送料金制度の導入による必要投資の確保
- ゼロカーボン化による電化拡大
- 広域系統利用の拡大
- 系統利用等におけるお客さまニーズの多様化
- AI、IoT等のデジタル技術の発展

### リスク

- 節電、省エネによる系統需要減
- 自然災害の激甚化、南海トラフ地震
- 新型コロナウイルスによる新たな生活様式等、社会ニーズが多様化

## 事業戦略

関西電力送配電(株)の事業を「送配電領域」「成長領域」「事業基盤領域」の3領域に分け、各々を発展させるとともに相互に好循環を生み出すことで、「ありたい姿」の実現を目指します。

### 送配電領域

業界トップレベルのコスト構造を実現するとともに、新たな託送料金制度のもと、社会の期待を上回る成果を挙げることを目指す。

### 成長領域

新規事業の創出、国際投資事業の展開、関西電力送配電グループの外販拡大により、事業の飛躍的な拡大を目指す。

### 事業基盤領域

安全・コンプライアンスの推進、トヨタ生産方式(カイゼン)等による組織文化の変革、地域社会への貢献、DXや働き方改革による生産性の向上等に取り組み、事業基盤の強化を図る。



## 関西電力送配電グループの「ありたい姿」

お客さまの生活や社会を支える魅力あるサービスを高い技術力により実現・提供し、国内外において、送配電事業の進化をリードする企業グループを目指していきます。

### 5か年の取組み

- |                |  |   |
|----------------|--|---|
| <b>①送配電領域</b>  | <b>1. 安定供給の確保</b><br>①アセットマネジメントの高度化<br>②激甚化する自然災害への対応   | <b>2. ゼロカーボン化への貢献</b><br><b>3. コスト構造改革および収益拡大策の展開</b>   |
| <b>②成長領域</b>   | <b>1. 新規・国際事業のさらなる飛躍</b><br>①新規事業におけるさらなる事業創出<br>②国際事業における投資事業の展開  | <b>2. 新たな技術を用いたサービスの展開</b><br><b>3. 送配電グループ3社が連携した事業展開</b>  |
| <b>③事業基盤領域</b> | <b>1. ゆるぎない安全健康文化の構築</b><br><b>2. 業務改善計画の確実な実行</b><br><b>3. 組織文化の変革</b><br>①お客さまの立場にたって行動する組織文化の浸透<br>②風通しの良い組織文化の醸成 | ③ホンモノの仕事を求め続ける組織文化の醸成<br><b>4. 地域社会の発展に貢献</b><br><b>5. 抜本的な業務改革による生産性向上</b><br>①システムの高度化やDXの積極的な展開<br>②働き方改革のさらなる推進 |

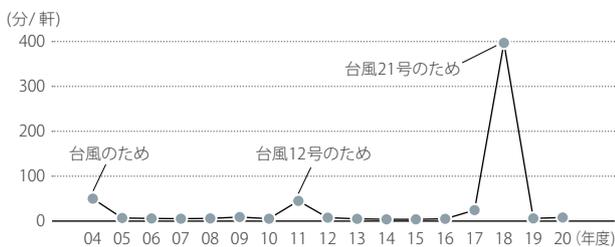
### 2020年度の取組み

#### ①送配電領域

##### 品質の高い電気をお届けするために

発電所とお客さまをつなぐ電気系統の確実な運用と最適な設備形成に努め、また事故の再発防止にも徹底して取り組んでいます。その結果、関西電力送配電(株)における電気の品質は、大規模な自然災害を除いては、世界トップレベルを維持しています。

##### お客さま1軒当たりの年間停電時間の推移



#### 広域需給調整の開始

従来、供給エリアごとに実施していた需給調整について、さらなるコスト削減を実現するため、全国大で単価の安い順に調整電源を活用する「広域需給調整」を2021年3月から開始しました。今後、2023年度からの商品拡大に向けて取り組む予定です。 [WEB](#) 詳細は… [関西電力送配電株式会社](#) [広域需給調整](#)

##### 広域需給調整スケジュール

	2020年度	2021年度	2022年度	2023年度
広域需給調整 試験運用・エリア拡大		関西・中部・北陸の3エリアにて運用開始		
広域需給調整 本格運用 (三次調整力 <sup>※</sup> ②、①相当)		沖縄を除く全国9エリアにて運用開始		
広域需給調整 対象商品の拡大 (二次調整力 <sup>※</sup> ②相当)				

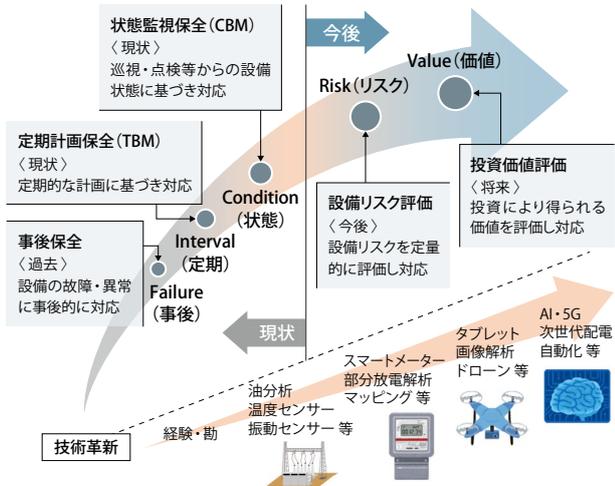
※ 調整力とは、需給調整市場で取扱う商品

## 送配電事業

### アセットマネジメントの高度化

設備高経年化に伴い、今後増加する設備改修を効率的かつ経済的に実施するため、「状態監視保全」から「設備リスク評価」に基づく改修計画の策定へ移行していきます。

また、2020年度からはアセットマネジメントの高度化に向け、投資価値評価が可能となるシステムの開発に着手しました。将来的には本システムを導入し、投資効果の高い最適な改修計画が策定できるようになります。



### 災害発生時の対応体制

災害発生時の速やかな初動対応に向け、初動対応者の指定や初動対応を統括する者の宿直をおこなっているほか、初動対応者・統括者向けの特別訓練を年に複数回実施するなど、対応体制を整えています。

また、関西電力(株)の社長を非常災害対策総本部長とし、関西電力(株)と関西電力送配電(株)が一体となった当社グループの全社防災訓練を毎年実施しており、南海トラフ巨大地震の発生を想定したケースをはじめ、原子力災害が同時に発生するケースや、電力需給が逼迫するケースなどさまざまなシビアアクシデントを想定し、災害対応スキルの向上と防災意識の高揚を図っています。



全社防災訓練の様子

全社防災訓練参加人数  
2020年度全社防災訓練

1,175人

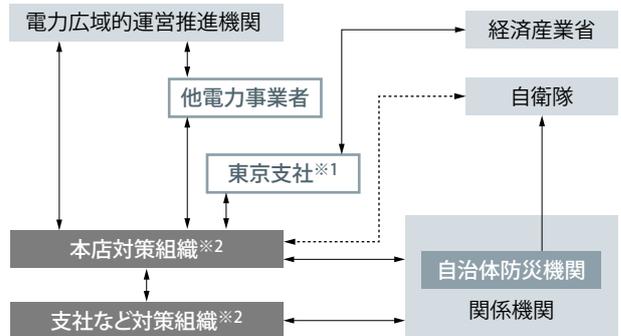
さらに、大規模災害発生時には、全従業員に対して災害情報を一斉に連絡するとともに、休日、夜間に発災した場合についても行動基準を策定することにより、発災後速やかに対応体制が構築できるようにしています。

### 社外関係機関との連携強化

電力、ガスの早期復旧に向けて、自治体・警察・消防・自衛隊などの社外関係機関や他電力会社と緊急時における円滑な相互協力をおこなうため、平時から関係の構築に努めています。

具体的には、自治体や指定公共機関などの防災訓練へ積極的に参加するほか、自衛隊や海上保安庁と災害時における連携体制の構築に基づく合同訓練を実施いたしました。

#### 緊急時の関係機関との連絡体制



※1: 関西電力(株)

※2: 関西電力(株)および関西電力送配電(株)

当社グループの防災の取組みについては、「ESGレポート 2021 P78」を参照ください。

### アプリを活用した停電情報の発信強化

2019年7月から「関西停電情報」アプリのサービスを開始しました。関西電力送配電(株)の供給区域の停電軒数や復旧見通し、過去の停電情報等が確認できます。最大10地点まで登録でき、登録地点で停電が発生した際などには、アプリから自動でお知らせするプッシュ通知機能を搭載しました。

2021年9月からは、一般送配電事業者のアプリで初となる瞬時電圧低下のプッシュ通知も可能になりました。

アクセスは  
こちらから!



停電アプリの画面例

### 受付チャネルの多様化によるお客さま対応体制の強化

お客さまへ「つながる」安心をお届けするために、災害時に他の一般送配電事業者と共同で電話対応をおこなう「送配電コンタクトセンター」を青森県青森市・北海道札幌市に開設しました。

さらに、チャットで問合せ対応をおこなう専用センターを石川県金沢市に開設しました。今後も安心して電気をご利用いただくためにサービス向上を図ります。



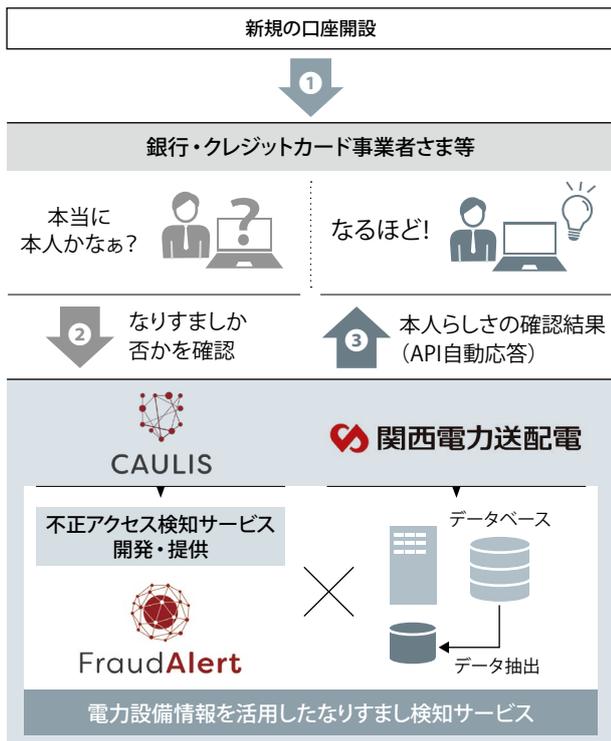
送配電コンタクトセンターの電話対応の様子

## ② 成長領域

### 電力設備情報を活用した不正口座開設防止サービス

金融インフラが犯罪や資金洗浄に用いられる等、疑わしい取引が社会問題化しているなか、株式会社カウリスのなりすまし等の不正アクセス検知技術と関西電力送配電(株)が保有する電力設備情報を組み合わせることで、不正口座開設等を防止するサービスを開始しています。新技術等実証制度を用いた案件として日本で初めて事業化に成功しています。

電力設備情報を活用した不正口座開設防止等サービスの概要



### 海外事業拡大に向けた取組み

「収益拡大」「技術力での貢献」「国内へのフィードバック」の3つのコンセプトのもと、これまでに14か国において計17件の海外事業に携わってきました。2020年度においては、ガイアナ国やネパール国を中心に海外コンサルティング事業を展開しています。今後はさらなる収益拡大を目指し、関西電力送配電(株)独自の投資事業への参画検討も進めています。



ガイアナ電力公社との竣工式

## ③ 事業基盤領域

### コスト構造改革の推進

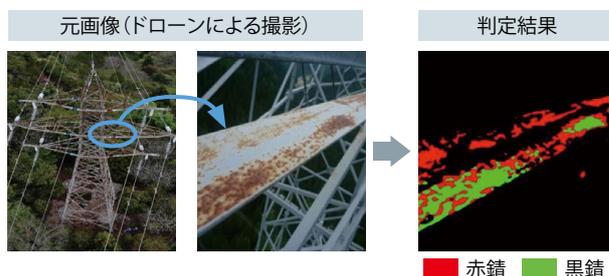
電力需要が減少するなか、再生可能エネルギー等の系統連系ニーズや関西電力送配電(株)設備の高経年化に対応するため、300億円というチャレンジングな効率化目標を設定しました。関西電力送配電(株)の社長をトップとするプロジェクトにて従来の延長上にとどまらない思い切った施策を強力に推進しています。

### カイゼンの導入

将来の事業環境変化に対応できる事業基盤の強化を目的に、2020年10月からトヨタ生産方式(カイゼン)の取組みを開始しました。2020年度の試行実施を踏まえ、2021年度以降、全社で取り組みを加速し、さらなる生産性向上を実現します。

### DXの取組み(鉄塔外面における錆の画像解析)

鉄塔外面の錆による劣化判定は、これまで作業員による目視で判断していたため、判定にバラつきが生じていました。そこで、ドローンで撮影した鉄塔の写真から、AI画像解析技術を用いることで劣化箇所を自動判定する、効率的かつ精度の高い劣化判定手法を開発しました。



# 事業セグメント 情報通信事業

取締役  
代表執行役副社長

彌園 豊一

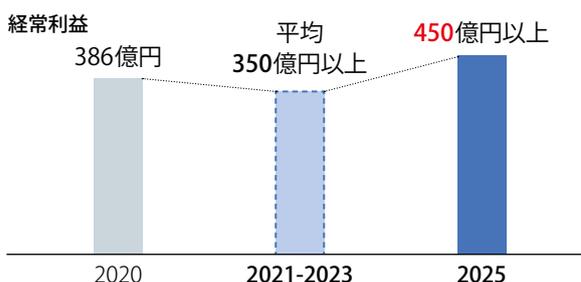


## 情報通信事業の概要

お客さまのニーズに応じた幅広いメニューを迅速に取りそろえ、AIやIoTなどのデジタル技術を活用し、家庭向け、企業向けに総合的な情報通信サービスを提供しています。

今後は5G技術を活用した高付加価値ソリューションの提供やクラウド化・DXニーズに対応した新ソリューションの創出、脱炭素化に向けたグリーンデータセンターの推進など、お客さまや社会のお役に立ち続けられるよう、当社グループの強みを活かし、新事業・新サービス開発に取り組んでいきます。

### 中期経営計画における目標値



## 事業環境認識

### 機会

- リモートワーク拡大によるFTTHや法人向けテレワークソリューションの需要増加
- DX推進の加速による業務効率化や自動化ニーズの高まり

### リスク

- 新規事業者の参入による競争環境の変化
- 革新的な新技術の登場によるビジネス構造の変化
- 料金値下げ競争の激化

## 事業戦略

### 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
- 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

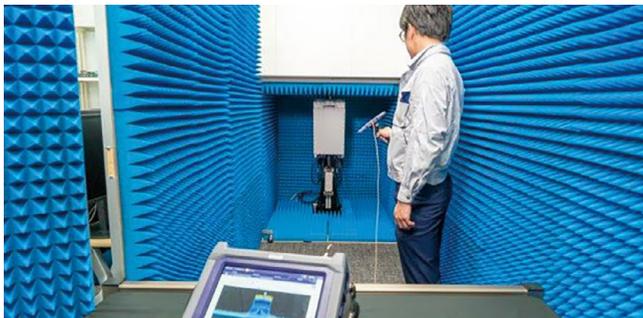
### 5か年の取組み

#### 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

- 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
- 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
- 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



## 2020年度の取組み

### コンシューマ向けサービス

グループ会社である(株)オプテージが提供する「eo光サービス」では、高速で信頼性の高い独自の光ファイバーネットワークを活用したFTTHサービス、「eo光ネット」・「eo光電話」・「eo光テレビ」をセットで提供しています。

2020年度は関西初のeo光マンションタイプ「光全戸フル10ギガコース」の提供を開始するなど、超高速光インターネットの提供を実現しています。

今後も、継続してお客さまに満足いただけるよう、快適な暮らしのベースとなるインフラサービスの提供はもちろん、多様化する家族のあり方に合わせ、家族のつながりをサポートするサービスを開発していきます。



お客様満足度  
**No.1**

2020年 オリコン顧客満足度®調査  
プロバイダ 近畿第1位

また、同社が提供する携帯電話サービス「mineo」では、これまで「共創」をテーマに掲げ、「アンバサダー制度」や「ゆずるね。」など、さまざまな独自施策を通じてmineoをご利用いただいているお客さまと共にサービスをつくり上げてきました。2020年度はmineo5Gや新プラン「マイピタ」を提供開始し、お客さまの利便性向上やサービス料金の低廉化を図っており、人におすすめしたくなる携帯電話サービ

スとして第1位の評価を獲得するとともに、顧客満足度でも高い評価を得ています。

今後もmineoの独自価値である「共創戦略(共創と共想)」をさらに深化させ、より多くのお客さまに選んでいただけるサービスをめざしています。

mineo



出典元：MMD研究所「2020年11月格安SIMサービスの満足度調査」

### 法人向けサービス

法人事業においては、持続的な成長に向けて、デジタル化ニーズに対応した新ソリューション創出等、新たな取り組みに挑戦しています。

2020年度はマルチクラウドストレージサービス「Neutrix Cloud」を日本国内で提供する新会社 Neutrix Cloud Japan (NCJ) を設立。各企業が蓄積するデータ量が膨大になるなか、クラウド接続ストレージに求められる高度なセキュリティや信頼性を確保しつつ、より低価格なサービスの提供を開始しました。また、次世代技術であるローカル5Gを活用した新サービスを開発するべく工場や集合住宅等で実証実験にも取り組んでいます。

今後も、新サービスの創出により社会のDX推進に貢献していきます。



### 5Gサービス

第5世代移動通信システムである5Gは、幅広いニーズへの対応が可能な技術として期待されています。オプテージにおいても、技術の進展に着実に対応しお客さまの利便性向上に資するため、mineoにて5G通信の提供を開始しています。今後もさまざまな課題をOPTAGE 5Gで解決できるよう新サービスの開発・提供を進めてまいります。



# 事業セグメント

## 生活・ビジネスソリューション事業

取締役  
代表執行役副社長 彌園 豊一

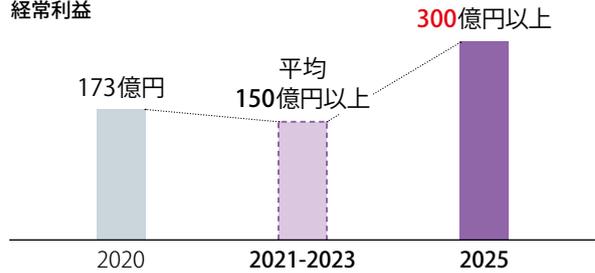


### 生活・ビジネスソリューション事業の概要

お客さまの生活やビジネスのさまざまなシーンでお役に立てるよう、賃貸、分譲、管理、レジャーなどの総合不動産事業に加え、ホームセキュリティやヘルスケアなどの個人さま向けサービス、コールセンターや人材派遣などの事業者さま向けサービスを品質第一で幅広く提供しています。

### 中期経営計画における目標値

経常利益



※ 不動産事業における特別損益を含む

### 事業環境認識

#### 機会

- 分譲住宅・オフィス・賃貸市場は堅調に推移
- 夢洲へのIR誘致・大阪万博等、ビッグプロジェクトの推進に伴う事業機会の拡大
- デジタル技術の進展等による事業機会の拡大

#### リスク

- 物件取得競争激化による、新規物件の取得・開発の遅延
- 経済情勢の急激な悪化に伴う不動産市況の低迷
- 物件の収益性低下による不動産価値の毀損

### 事業戦略

#### 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
- 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

### 5か年の取組み

#### 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

#### 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



2020年度の取組み

分譲住宅「シエリア」の販売拡大に向け、関西圏、首都圏で積極的に取組みを進め、2020年度までに、3,853戸の「シエリア」ブランドの住宅を供給しました。



千里山ゲートテラス



テキサス州  
ダラス市



ワシントンD.C.

「シエリア」ブランド住宅供給戸数

「シエリア」ブランド住宅供給開始(2016年度)から2020年度までに竣工した分譲マンションの戸数と宅地造成の完了した戸建の戸数の合計 **3,853戸**

海外においては、東南アジアを中心とした新興国では住宅開発事業を、欧米や豪州を中心とした先進国ではオフィスビル等の賃貸事業や住宅開発事業を中心に事業展開を進めました。

2020年度までに、ベトナム・インドネシア・タイ・米国における住宅開発事業7件と米国・シンガポール・豪州における賃貸事業11件に参画してきました。

初の海外不動産事業進出(2017年度)から2020年度までに投資を実行したプロジェクト数 **18件**



バンコク

お客さまとの接点拡大・より一層の信頼獲得に向けた取組みを進め、2020年度末時点で、約5.6万件のホームセキュリティへのご契約をいただきました。

関電 SOS ホームセキュリティ契約件数  
2020年度末時点の戸建て・  
マンションセキュリティの契約件数

**5.6万件**



お客さま満足度98%※自社調査  
もっと安心して快適な暮らしをお送りいただくためのお手伝いをしています

不動産事業に加え、これまで培ってきた事業ノウハウや関西電力グループとしての強みを活かせる事業において、デジタル技術・最先端技術を積極的に取り入れ、サービスの高付加価値化を進めることで、収益面でも飛躍的な成長を目指していきます。

## 会長メッセージ

ステークホルダーのみなさまから「関西電力は変わった」と評価いただけるようにガバナンス改革をさらに推進してまいります。

取締役会長  
指名委員会委員長 報酬委員会委員

榊原 定征



### この一年間、全社を挙げて失われた信頼の回復に注力してまいりました

当社は、金品等受取り問題などにより、社会からの信頼を失墜させ、社内においても役員に対する従業員の信頼を大きく損なうこととなりました。

昨年6月、当社は「指名委員会等設置会社」に移行し、私が取締役会長に就任いたしました。私の知る関西電力は、昭和30年代の「黒四」ダム建設に代表される、輝かしい伝統と歴史を誇る企業です。その輝きを何としても取り戻したい、私はこの一年、その一心で、諸改革の実行、とりわけ重要なガバナンス改革に注力してまいりました。

私が企業経営において大切にしていることは、透明性、公正性、納得性です。なかでも透明性は極めて重要と考えており、就任以来、事あるごとに繰り返し強調し、またその浸透に努めてまいりました。この成果は、取締役会やコンプライアンス委員会の活動等を通じ、十分に現れてきていると感じています。

### 経営層と従業員との対話により、諸改革の実行に向けた思いを共有することができました

この一年の取組みを振り返りますと、ガバナンス改革は目に見えて前進したと評価しています。具体的には、指名委員会等設置会社のもと、取締役の過半数を社外取締役が占めるとともに、指名および報酬、監査の各委員会の委員長をすべて社外取締役が務めるなど、透明性・客観性に

優れた統治機構を確立しました。社長以下、経営執行陣は、社内の内向き体質を打破するため、非常に強い意気込みで改革に臨んでおり、取締役会でも、社外取締役の意見に真摯に耳を傾け、経営に反映する等、外部の客観的な視点を大切にする経営が着実に定着しつつあります。

諸改革の実行に向けた経営層の思いは、従業員との対話を通じ、社内にはしっかりと浸透してきています。経営執行陣による対話「創生コミュニケーション」に加え、私を含む社外取締役も、第一線職場の従業員との直接対話に努めてまいりました。当初、従業員からは、「自分たちは頑張っているのに」と経営層に対する不信感を表明する声が多くありましたが、対話を重ねた結果、「経営層だけの問題ではなく、一人ひとりが襟を正して、自分たちが主役になって信頼回復に努めなければならない」といった心強い意見も出るようになり、改革実行への強い意志がグループ全体に拡がりつつあることを、肌で感じています。

### ボトムアップの取組みを通じて企業風土が着実に変わってきていると感じています

従来、当社は電力の安定供給という使命を果たすためにも、決められたルール通りにやる、上位組織には従う、といったことが評価される、いわば上意下達の企業文化が強く、逆に組織の下から意見を具申する・提言するという文化が希薄であったと考えます。それがこの一年で着実に変わってきていると実感しています。本年3月には、企業風土改革の一環として、新たな経営理念を策定しましたが、この検討

にあたっては、トップダウンで決めるのではなく、ボトムアップで中堅社員による議論からスタートしました。社外取締役を含めて経営陣の間で何度も議論を重ねた結果、最終的に国際社会にも通用する立派な経営理念ができたと思います。今後もこのようなボトムアップの取組みを継続していくことで、自由闊達な企業風土をグループ全体にしっかりと根付かせていきたいと思っています。

広く一般の方を対象とした意識調査では、「関西電力は信頼できる会社か」という質問に対して、問題発覚直後は、肯定意見が3割を下回っていましたが、本年8月には、発覚前の水準の6割近くまで戻ってきています。この1年あまりの間、全員が精一杯取り組んできた成果が、社会のみならずからも認められつつあるように感じており、今後とも自信を持って、信頼回復に向けた諸改革の実行に力を尽くしてまいりたいと思います。

## 電力業界のなかで先駆けて、 ゼロカーボンを表明しました

本年2月には、事業活動に伴うCO<sub>2</sub>排出を2050年までに全体としてゼロとすることを目指し、「ゼロカーボンビジョン2050」を掲げました。検討にあたって、私は社内で「日本全体に占めるカーボン排出量の割合が大きい電力業界にあって、関西電力がどこよりも早くゼロカーボンを打ち出すべきだ」と強く主張しました。というのも、当社は、非化石電源である原子力発電・水力発電を多く保有し、ゼロカーボンに貢献できる有利な状況にあり、先陣を切るべきと考えたからです。もちろん、その実現は極めて難易度が高いことは間違いありません。しかし、業界のなかで先駆けて、ゼロカーボンを表明することが出来たことは、大変意義深いものであり、グループの全員で何としても成し遂げていこうという機運につながったと考えています。

ゼロカーボンを実現するためには、再生可能エネルギーの活用とともに、原子力発電の利用が欠かせません。S(安全確保)を大前提に、3E(エネルギーセキュリティの確保、経済性、環境問題への対応)の同時達成に向けて、原子力発電は極めて重要で、必要不可欠なベースロード電源です。当社は、先般、美浜発電所3号機において、新規基準施行後、全国で初めて、40年超えのプラントの運転という、新たな一歩を踏み出しました。今後も引き続き、地域や社会のみならずのご理解を賜りながら、安全確保を大前提に、安定運転に努めてまいります。

さらに、水素エネルギーの活用も重要です。水素は、ゼロカーボン達成に向けて欠かせないエネルギーです。将来、

当社グループ事業の大きな柱の1つになると考えており、水素の発電用燃料としての使用はもとより、製造、輸送、供給といったサプライチェーンの確立にも挑み、来たるべき水素時代におけるメジャープレイヤーとしての役割を果たしていきたいと考えています。

こうしたゼロカーボン社会の実現はただでさえ容易なことではありません。それを、経済性と両立させながらやりとげなければならない、それは非常にハードルの高い目標ですが、当社グループは、この目標に果敢にチャレンジし、関係する各方面のみならずとも積極的に連携を図りながら、わが国のゼロカーボン社会の実現に向けた取組みをリードしてまいりたいと考えています。

## 事業環境が大きく変化するなか、 持続的成長に向けた関西電力グループの 一大改革を進めてまいります

電気事業は、かつての「地域独占・総括原価方式の世界」から「自由競争の世界」へと段階的に移行し、いまや小売全面自由化のもと、昨今の経済の停滞等も相まって、当社は、市場が縮小するなかシェアが低下するという大変厳しい状況にあります。ライバルとの競争を勝ち抜き、持続的に成長をとげていくため、その実行計画として、今年3月に新たな中期経営計画を策定しました。本計画は、「ゼロカーボンへの挑戦(EX)」、多様な価値創出を目指した「サービス・プロバイダーへの転換(VX)」、そしてコスト競争力のある「強靱な企業体質への改革(BX)」という3本柱の取組みを進めることとしており、これにより、関西電力グループの一大改革「Kanden Transformation(KX)」を成し遂げてまいります。

非常にチャレンジングな目標ですが、森本社長をはじめ経営執行陣も、グループの総力を結集し、時代の変化やお客さまのニーズを先取りしながら、さまざまな課題に果敢に立ち向かい、何としても持続的成長の道を切り拓いていくとの強い覚悟を持って、本計画の取組みを推し進めていく考えです。

私は、経営執行陣や従業員と立場や役割は異なりますが、関西電力グループの再生や今後の成長にかける思いは同じです。ステークホルダーのみならずから、関西電力がかつてのような輝きを取り戻したと認めていただけるよう、森本社長と二人三脚で、信頼回復と持続的成長を目指して、諸改革の実効性を高めていくとともに、当社グループが次なる飛躍に挑んでいけるよう、全力を尽くしてまいります。

## 社外取締役メッセージ



### 経営層の想いが、少しずつ従業員に浸透

昨年6月から社外取締役として取締役会に出席していますが、私を含め社外取締役のみなさんが自由に発言され、非常に議論が活性化しています。当初はもっと堅苦しい取締役会を想像していましたが、榊原会長の手腕もあり、社外取締役が多様な視点から意見し、それに対して執行側経営陣が真摯に受け止めて検討することが繰り返されており、取締役会として有効に機能していると思います。また、指名委員会においても、社長の後継者計画、取締役が備えるべきスキル、社外取締役の独立性基準等、非常に重要な内容について議論をおこなってきましたが、事務局案に対して、ゼロベースで意見を言い合いながらまとめていくというかたちで議論が進められており、実効性が確保された運営ができていていると感じています。

また、これまでさまざまな部署の方々との対話をおこなってきました。当初は会社に対する不安や戸惑いの声が多く、経営層との温度差があるように感じましたが、新しい経営理念、中期経営計画、ゼロカーボンビジョン2050といった会社方針を策定し、これらに込めた思いを経営層がしっかりと発信していくなかで、従業員のみなさんの意識も少しずつ前向きに変わってきているように感じています。特に、新しい経営理念は、グループ会社も含めた中堅社員の方々が議論を重ね、経営層に提言するというプロセスを経てつくられたということもあり、従業員のみなさんにとって受け入れやすく、心に届くものだと思います。「あたりまえ」は易しい言葉である一方、すこく重みのある言葉であり、関西電力グループにふさわしい素晴らしい経営理念ができたと私自身も感じています。

### チャレンジできる環境構築と 分かりやすい情報発信

当社は、エネルギーの安定供給という絶対的な使命を担っていることもあり、「失敗をしたくない」という気持ちが非常に強い企業風土だと感じています。そういうカルチャーはよい面もありますが、変化の激しい事業環境のなかで企業として持続的に成長していくためには、リスクを取りながらも常に新しいチャレンジをしていかなければなりません。そのようなチャレンジをしていく企業風土の醸成には、やはりダイバーシティの推進が重要です。男性だとか女性だとかに関係なく平等に機会が与えられる。一人ひとりが個性を活かした多様な意見を発信してチャレンジできる。そんな環境をつくるのが非常に大切ですし、そのために私がお手伝いできることがあればいくらでもやりたいと思っています。

また、社外に対する情報発信も重要なポイントであると考えます。お客さまや社会から選ばれ、必要とされ続けるためには、透明性がなにより重要です。原子力事業も含めて当社グループが日々どんな取り組みをおこなっているのか、それがお客さまや社会にどのような価値を提供しているのかということをもっと分かりやすく発信していかなければならないと感じています。

### 敢えて異なる意見を出し、 本質をしっかりと議論

私は東京生まれの東京育ちで、これまで関西電力とは縁もゆかりもありませんでした。しかも、電力業界とはまったく違う自由競争のグローバル企業出身であり、関西電力が創業以来築き上げてきた考え方やカルチャーとは、ほぼ真逆の立場の人間です。そういった経歴を期待されて、社外取締役に選ばれていると思います。皆が同じ方向を向いているときに、敢えて違った意見を出したりしながら議論を活性化することで、本当に何がいいのか、どうすべきなのかという本質をしっかりと議論できる取締役会となるように引き続き尽力してまいります。

また、従業員のみなさんとの対話は非常に有意義であり、今後も積極的に参加することで、従業員一人ひとりの意識の変化を肌で感じ取り、ダイバーシティを中心とした企業風土改革に向けたお手伝いができればと思っています。



取締役  
監査委員会委員

内藤 文雄

## コンプライアンス意識の着実な変化

金品受取り問題や退任役員の報酬を巡る問題を役員・従業員がどのように受け止めたかということが、当社が創生するための最も重要な出発点だと考えています。これらの問題に対する社会からの厳しい批判は当然であり、それを予想できなかったのは、「安定供給最優先であり、その阻害要因の回避だから許される」という気持ちがあったのではないか、公益の視点からの批判的検討や反省がない閉ざされた世界だったのではないか。また、米国エンロン事件後、コンプライアンス遵守やガバナンス強化が進展するなか、当社はその点検を怠り、他人事のように等閑視していたのではないか。このようにまで感じさせる事態だと私は見ていました。

昨年6月以降、取締役会や監査委員会への出席に加え、執行役員会議への陪席やさまざまな部署の方々と対話するなかで、役員・従業員は先述の問題を真摯に受け止め、「会社を変えなければならない」との強い意識を持っていると感じました。対話では、「一部の経営層がおこなったことで自分たちはきちんとやっていたのにと感じていたが、そうではなく自分たちのなかで、安定供給最優先で慣例的にやっておけば大丈夫という慢心があった。自己の業務を点検し、おかしいことがあれば改善していく。そうでなければ信頼回復はできない。」と語る方が大多数でした。

コンプライアンスは、目標ではなく「当然のこと」との意識を持つことが大切です。法令遵守という狭義ではなく、ビジネス・エシックスを念頭においた広義で理解し、これまでの仕事のやり方でいいのかを徹底して点検すること、そして、

白黒がはっきりつけられないグレーゾーンの問題を、一部署だけではなく、全社レベルで検討して指針を明確にすることが重要です。この観点からすれば、着実に意識が変化していると感じています。

## リスクをどこまで許容できるかが成功の鍵

長期的な成長による企業価値の向上には、まず、失った信頼を取り戻すために、ガバナンスやコンプライアンス体制の実効性確保が必須です。利害関係のない社外取締役・社外委員が「見る、聞く、説明を求める、自ら調べ批判的に検討する」ことにより実効性が増します。社外取締役が約6割を占める取締役会が引き続きその役割を果たすことが必要です。

また、激変する経営環境やサステナビリティ推進を前提としたコア・ビジネスの継続と新たなビジネスの確立も求められています。これについては、選択と集中、投資におけるリターンの見積りとリスク許容の判断が重要です。新たな関西電力の創生に向けて、さまざまな事業プランが提案され、一部は実行に移されていますが、事業継続可否の判断のタイムスパンをどう設定し、経営目標が達成できないリスクをどこまで許容できるかが成功の鍵であり、2021年度はその見極めをする重要な段階にあると見ています。

## 関西電力や電力業界の「常識」は社会に通用するのかを常に省察

当社グループは、不確実性が高く、多様かつ複雑な条件のなか、会社の進路を方向付ける意思決定にチャレンジしています。金品受取り問題等は許し難いことでしたが、10年後には「よりよい会社になった」、「生まれ変わった」と評価されるような会社の姿の確立を期待したいです。

社外取締役の立場は、執行に関与するのではなく、監督に徹することです。そのためには、事実に関して十分かつ適切な情報が必要であり、今後もその入手に努めます。情報は執行側にありますが、執行側が報告や情報提供をおこなうには、根拠となるデータをきちんと収集、整理、保持する必要があります。また、自らの決定・提案事項を社外の眼にさらすこととなりますから、牽制の効果も期待されます。当社グループや業界の「常識」は社会に通用するのかが、常にこの省察を念頭に、社外取締役としての牽制に引き続き注力したいと思います。

## 取締役一覧



取締役  
監査委員会委員

内藤 文雄

取締役  
指名委員会委員

高松 和子

取締役  
監査委員会委員

佐々木 茂夫

取締役  
報酬委員会委員 監査委員会委員

加賀 有津子

取締役  
指名委員会委員 報酬委員会委員

沖原 隆宗

取締役  
監査委員会委員長

友野 宏

取締役  
指名委員会委員 報酬委員会委員長

小林 哲也

取締役会長  
指名委員会委員長 報酬委員会委員

榊原 定征



取締役  
代表執行役副社長

森 望

取締役  
監査委員会委員

杉本 康

取締役  
監査委員会委員

島本 恭次

取締役  
代表執行役社長

森本 孝

取締役  
代表執行役副社長

彌園 豊一

取締役  
代表執行役副社長

稲田 浩二

## 取締役一覧

### 社外取締役・独立役員



2002年6月 東レ株式会社代表取締役社長  
2010年6月 同社代表取締役会長  
2014年6月 一般社団法人日本経済団体連合会会長  
2014年6月 東レ株式会社取締役会長  
2015年6月 同社相談役最高顧問  
2017年6月 同社相談役  
2018年5月 一般社団法人日本経済団体連合会  
名誉会長(現在)  
2018年6月 東レ株式会社特別顧問(2019年6月 退任)  
2020年6月 関西電力株式会社取締役会長  
(社外取締役)(現在)

取締役会長  
指名委員会委員長  
報酬委員会委員

**榊原 定征**

#### 選任の理由

グローバルに事業を展開する東レ株式会社の要職を歴任し、他の会社の社外役員にも就任しているほか、一般社団法人日本経済団体連合会会長を務めるなど、経営者として経験豊富であり、2020年6月、当社の取締役会長に就任以降、取締役会議長、指名委員会委員長および報酬委員会委員として、当社の経営全般に対する適切な監督や有益な助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。



2008年4月 株式会社三菱東京UFJ銀行  
代表取締役副会長  
2010年6月 株式会社三菱UFJフィナンシャル・グループ  
代表取締役会長(2014年6月 退任)  
2014年5月 株式会社三菱東京UFJ銀行特別顧問  
2014年6月 関西電力株式会社社外取締役(現在)  
2018年4月 株式会社三菱UFJ銀行  
特別顧問(行名変更)(現在)

取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員

**沖原 隆宗**

#### 選任の理由

グローバルに金融サービスに係る事業を展開する三菱UFJフィナンシャル・グループにおいて要職を歴任し、他の会社の社外役員にも就任するなど、経営者として経験豊富であり、2014年6月以降、社外取締役として、また、2020年6月以降、指名委員会委員および報酬委員会委員として、幅広い経営的視点から、当社の経営に対して意見、助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。



2007年6月 近畿日本鉄道株式会社  
代表取締役社長  
2015年4月 近鉄グループホールディングス株式会社  
代表取締役会長  
2015年6月 関西電力株式会社社外取締役(現在)  
2020年6月 近鉄グループホールディングス株式会社  
代表取締役会長 グループ CEO(現在)

取締役  
指名委員会委員  
報酬委員会委員長

**小林 哲也**

#### 選任の理由

鉄道事業を中心に、多角的に事業を展開している近鉄グループにおいて要職を歴任し、他の会社の社外役員にも就任するなど、社会インフラを担う企業の経営者として経験豊富であり、2015年6月以降、社外取締役として、また、2020年6月以降、報酬委員会委員長および指名委員会委員として、幅広い経営的視点から、当社の経営に対して意見、助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。



2006年5月 大阪高等検察庁検事長  
(2007年7月 退官)  
2007年8月 弁護士登録(現在)  
2019年6月 関西電力株式会社社外監査役  
2020年6月 同社社外取締役(現在)

取締役  
監査委員会委員

**佐々木 茂夫**

#### 選任の理由

大阪高等検察庁検事長その他の要職を歴任し、現在は弁護士として活躍するなど、法曹として経験豊富であり、2019年6月以降、社外監査役として、また、2020年6月以降、社外取締役および監査委員会委員として、コンプライアンスをはじめ幅広い視点から、当社の経営に対して意見、助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。



1987年4月 株式会社プラス・ワン取締役  
(1989年3月 退任)  
2002年4月 大阪大学大学院助教授  
2007年4月 同大学院准教授  
2009年4月 同大学院教授(現在)  
2019年6月 関西電力株式会社  
社外監査役  
2020年6月 同社社外取締役(現在)

取締役  
報酬委員会委員  
監査委員会委員

**加賀 有津子**

#### 選任の理由

民間企業における経験を経て、現在は大阪大学大学院教授として活躍しており、2019年6月以降、社外監査役として、また、2020年6月以降、社外取締役、報酬委員会委員および監査委員会委員として、学識経験者の幅広い視点から、当社の経営に対して意見、助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。



2005年6月 住友金属工業株式会社  
代表取締役社長  
2012年10月 新日鐵住金株式会社代表取締役社長兼 COO  
2014年4月 同社代表取締役副会長  
2015年4月 同社取締役相談役  
2015年6月 同社相談役  
2019年4月 日本製鉄株式会社相談役(社名変更)  
2020年6月 同社社友(現在)  
2020年6月 関西電力株式会社社外取締役(現在)

取締役  
監査委員会委員長

**友野 宏**

#### 選任の理由

グローバルに事業を展開する住友金属工業株式会社および新日鐵住金株式会社(現・日本製鉄株式会社)の要職を歴任し、他の会社の社外役員にも就任するなど、経営者として経験豊富であり、2020年6月以降、社外取締役および監査委員会委員長として、幅広い経営的視点から、当社の経営に対して意見、助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。



2003年4月 ソニーデジタルネットワーク  
アプリケーションズ株式会社代表取締役  
2008年10月 ソニー株式会社VP 環境推進センター長  
(2012年3月 退職)  
2013年4月 公益財団法人21世紀職業財団  
業務執行理事兼事務局長  
2020年4月 同財団業務執行理事(2020年6月退任)  
2020年6月 関西電力株式会社社外取締役(現在)

取締役  
指名委員会委員

**高松 和子**

#### 選任の理由

公益財団法人21世紀職業財団の業務執行理事兼事務局長を務め、ダイバーシティに関して識見豊富であることに加え、グローバルに事業を展開するソニー株式会社(現・ソニーグループ株式会社)の要職や同社の子会社の代表取締役を歴任するなど、経営者としての経験もあり、2020年6月以降、社外取締役および指名委員会委員として、ダイバーシティ経営をはじめ幅広い視点から、当社の経営に対して意見、助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。



1990年4月 神戸大学助教授  
1997年4月 同大学教授  
1999年4月 同大学院教授  
2006年4月 同大学名誉教授(現在)  
2006年4月 甲南大学教授(現在)  
2020年6月 関西電力株式会社社外取締役(現在)

取締役  
監査委員会委員

**内藤 文雄**

#### 選任の理由

財務会計、監査業務、コーポレート・ガバナンスなどの分野における学識経験者として経験豊富であり、2020年6月以降、社外取締役および監査委員会委員として、財務会計をはじめ幅広い視点から、当社の経営に対して意見、助言をいただいております。今後も同様の役割を期待するため。

## 取締役



1979年4月 関西電力株式会社入社  
 2007年6月 同社執行役員大阪南支店長  
 2009年6月 同社執行役員お客さま本部副本部長  
 2011年1月 同社執行役員企画室長  
 2012年4月 同社執行役員総合企画本部副本部長  
 2014年6月 同社執行役員総合企画本部 本部事務局長、  
 総合企画本部副本部長  
 2015年6月 同社常務執行役員総合企画本部長代理(経営企画部門)、総合企画本部 本部事務局長  
 2016年6月 同社代表取締役副社長執行役員  
 2020年3月 同社代表取締役社長  
 2020年6月 同社取締役、代表執行役社長(現在)

取締役  
 代表執行役社長

**森本 孝**

### 選任の理由

2016年6月に取締役に就任以降、経営企画室、エネルギー・環境企画室、中間貯蔵推進担当、人財・安全推進室担当、立地室担当等を務め、これらの分野における幅広い識見を有するとともに、2020年3月から代表取締役社長、また、2020年6月から取締役代表執行役社長としてリーダーシップを発揮し、当社グループの価値増大に貢献しており、これらの経験や識見を踏まえ、当社の経営を担うにふさわしいと判断しているため。



1988年4月 関西電力株式会社入社  
 2018年6月 同社執行役員電力需給・取引推進室長  
 2019年7月 同社執行役員エネルギー需給本部副本部長、  
 需給企画・電力取引部門統括  
 2019年10月 同社常務執行役員再生可能エネルギー事業本部長、  
 地域エネルギー本部長  
 2020年6月 同社執行役常務  
 2021年6月 同社取締役 代表執行役副社長(現在)

取締役  
 代表執行役副社長

**森 望**

### 選任の理由

主に送配電部門における豊富な業務経験を有し、2019年10月に常務執行役員に就任以降、再生可能エネルギー事業本部長、地域エネルギー本部長等を務め、これらの分野における幅広い識見を有するとともに、2020年6月には執行役常務に就任しており、これらの経験や識見を踏まえ、当社の経営を担うにふさわしいと判断しているため。



1981年4月 関西電力株式会社入社  
 2011年6月 同社執行役員お客さま本部副本部長  
 2015年6月 同社常務執行役員お客さま本部長代理  
 2018年6月 同社代表取締役副社長執行役員  
 2020年6月 株式会社かんでんエルハート  
 代表取締役社長(現在)  
 2020年6月 関西電力株式会社取締役、  
 代表執行役副社長(現在)

取締役  
 代表執行役副社長

**彌園 豊一**

### 選任の理由

主に企画部門や営業部門における豊富な業務経験を有し、2018年6月に取締役に就任以降、営業本部長、人財・安全推進室担当、立地室担当、コンプライアンス推進室担当等を務め、これらの分野における幅広い識見を有するとともに、2020年6月以降、取締役代表執行役副社長として当社グループの経営を担っており、これらの経験や識見を踏まえ、当社の経営を担うにふさわしいと判断しているため。



1978年4月 関西電力株式会社入社  
 2007年6月 同社執行役員東京支社長  
 2010年6月 同社執行役員経理室長  
 2014年6月 同社取締役常務執行役員  
 2019年6月 同社常任監査役  
 2020年6月 同社取締役(現在)

取締役  
 監査委員会委員

**杉本 康**

### 選任の理由

主に経理部門における豊富な業務経験を有し、2014年6月に取締役に就任以降、原子燃料サイクル室担当(サイクル事業)、経理室担当、調達本部長等を務め、これらの分野における幅広い識見を有するとともに、2019年6月以降は、常任監査役として当社の監査を、2020年6月以降は、取締役として経営を、また、監査委員会委員として監査を担っており、これらの経験や識見を踏まえ、当社の経営を担うにふさわしいと判断しているため。



1984年4月 関西電力株式会社入社  
 2013年6月 同社執行役員総合企画本部副本部長  
 2015年6月 同社執行役員総合企画本部  
 本部事務局長代理、総合企画本部副本部長  
 2016年6月 同社常務執行役員経営企画室担当、  
 IT戦略室担当  
 2018年6月 同社取締役常務執行役員  
 2019年6月 同社代表取締役副社長執行役員  
 2020年6月 同社取締役 代表執行役副社長(現在)

取締役  
 代表執行役副社長

**稲田 浩二**

### 選任の理由

主にIT部門や企画部門における豊富な業務経験を有し、2018年6月に取締役に就任以降、電力需給・取引推進室担当、IT戦略室担当、経営企画室、エネルギー・環境企画室、中間貯蔵推進担当、行為規制担当等を務め、これらの分野における幅広い識見を有するとともに、2020年6月以降、取締役代表執行役副社長として当社グループの経営を担っており、これらの経験や識見を踏まえ、当社の経営を担うにふさわしいと判断しているため。



1983年4月 関西電力株式会社入社  
 2014年6月 同社執行役員火力事業本部副事業本部長、  
 火力運営部門統括、原子力事業本部副事業本部長  
 2016年6月 同社常務執行役員火力事業本部長  
 2017年6月 同社取締役常務執行役員  
 2020年6月 同社執行役常務  
 2021年6月 同社取締役(現在)

取締役  
 監査委員会委員

**島本 恭次**

### 選任の理由

主に火力部門における豊富な業務経験を有し、2016年6月に常務執行役員に就任以降、火力事業本部長、研究開発室担当を、これらの分野における幅広い識見を有するとともに、2020年6月には執行役常務に就任しており、これらの経験や識見を踏まえ、当社の経営を担うにふさわしいと判断しているため。

## 執行役

### 代表執行役社長



取締役  
代表執行役社長

**森本 孝**

### 代表執行役副社長



取締役  
代表執行役副社長

**彌園 豊一**

コーポレート業務全般  
行為規制担当  
広報室担当  
取締役会室担当  
経営監査室担当



代表執行役副社長

**松村 孝夫**

原子力事業本部長



取締役  
代表執行役副社長

**稲田 浩二**

エネルギー事業全般  
中間貯蔵推進担当  
立地室担当



取締役  
代表執行役副社長

**森 望**

ソリューション本部担当  
ガス事業本部担当  
再生可能エネルギー事業本  
部担当  
水素事業戦略室担当

### 執行役常務



執行役常務

**松村 幹雄**

エネルギー需給本部長  
国際事業本部長



執行役常務

**水田 仁**

原子力事業本部長代理  
(原子力安全・技術、  
原子力発電、原子燃料)  
原子燃料サイクル室担当  
(原燃契約)



執行役常務

**安藤 康志**

原子力事業本部長代理  
(原子力企画)



執行役常務

**西澤 伸浩**

調達本部長  
経理室担当



執行役常務

**多田 隆司**

再生可能エネルギー  
事業本部長  
土木建築室担当



執行役常務

**荒木 誠**

コンプライアンス推進室担当  
経営企画室担当  
IT戦略室担当



執行役常務

**内藤 直樹**

エネルギー・環境企画室担当  
原子燃料サイクル室担当  
(サイクル事業)



執行役常務

**高西 一光**

火力事業本部長  
研究開発室担当



執行役常務

**大川 博己**

ソリューション本部長  
ガス事業本部長



執行役常務

**宮本 信之**

人財・安全推進室担当  
総務室担当

# コーポレートガバナンス体制

## コーポレートガバナンスの基本的な考え方

当社グループは「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」に基づき、ステークホルダーのみなさまのご期待にお応えし続けることで、持続的な企業価値の向上と社会の持続的発展に貢献します。

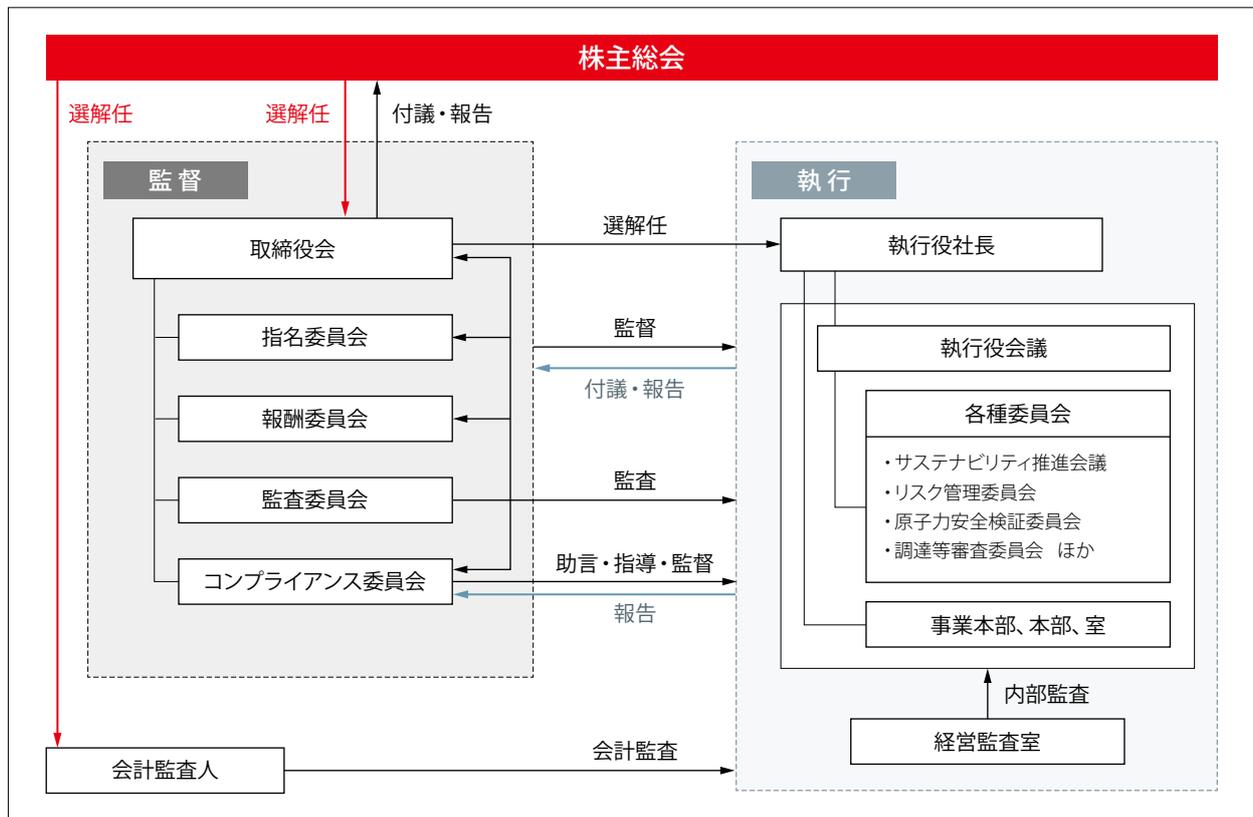
その実現に向けた経営の最重要課題は、コーポレートガバナンスの強化であると認識し、当社のコーポレートガバナンスにおいては、経営の透明性・客観性を高めることを目的に、執行と監督を明確に分離した「指名委員会等設置会社」の機関設計を採用しています。

監督においては、ステークホルダーのみなさまの視点を反映するため、取締役会を中心に外部の客観的かつ多様

な視点を重視した体制を構築し、執行に対して適切な監督をおこなうことで、経営の透明性・客観性の向上を図ります。

## 現状のコーポレートガバナンスの概要

当社は、株主総会から経営の負託を受けた取締役会のもとに、執行役員会議および各種委員会を置き、業務の執行を適正におこなうとともに、取締役会等を通じて取締役および執行役の職務執行を監督しています。当社のコーポレートガバナンスにおいては、経営の透明性・客観性を高めることを目的に、2020年6月より執行と監督を明確に分離した「指名委員会等設置会社」の機関設計を採用しています。



※関西電力送配電(株)においても、ガバナンスについては、一般送配電事業者としての中立性の確保を前提に、当社が株主としての権利を有する関係において、適切な体制を実現してまいります。

### 1. 監督

#### 取締役会

##### 〈構成〉

取締役会については、当社の事業規模、事業内容、経営課題への対処、および監督機能の観点から、ジェンダーや国際性なども含む多様性を踏まえ、必要かつ適正な体制とし、経営者や専門家として培われた豊富な経験と識見を有

する幅広い分野からの独立社外取締役(8名)、当社事業について豊富な経験と識見を有する社内取締役(6名)により構成しています。

また、適切な意思決定と実効的な監督をおこなう観点から、取締役会を構成する取締役の員数は、20名以内とし、その過半数を独立社外取締役としています。

なお、取締役会議長は、独立社外取締役が務めることとしています。

## コーポレートガバナンス体制

### 〈役割と責務〉

取締役会は、多様で幅広いステークホルダーの立場を踏まえたうえで、当社グループの持続的成長と中長期的な企業価値の向上のために、①「企業戦略等の大きな方向性を示すこと」、②「執行役による適切なリスクテイクを支える環境整備をおこなうこと」、③「独立した客観的な立場から、経営に対する実効性の高い監督をおこなうこと」を主要な責務としています。

経営計画等の経営の基本方針については、多様な観点から十分に議論をおこなったうえで決定し、その進捗状況を定期的にモニタリングし、その結果を今後の方針に反映させます。

また、実効的な内部統制やリスク管理の体制を整備し、特にコンプライアンスの観点から経営を監督しつつ、執行役の迅速・果敢な意思決定を支援します。

執行と監督を明確に分離する観点から、取締役会は、経営の基本方針に基づく業務執行の決定については、原則として執行役に委任します。なお、執行役への委任の有無にかかわらず、特に重要な業務執行について、必要に応じ、検討段階において取締役会で事前に議論をおこない、執行役は社外取締役をはじめとする取締役からの適切な意見・助言を得ます。

### 指名委員会

指名委員会の委員長は独立社外取締役であり、また委員4名全員が独立社外取締役です。

当委員会は、「取締役候補の指名を行うに当たっての方針」を定めたうえで、取締役の選解任に関する株主総会議案を決議するほか、その他役員人事に関する事項について、決議・審議をおこないます。また、グループ全体の持続的成長と、中長期的な企業価値の向上のため、執行役社長の選定を、最も重要な戦略的意思決定であるとして、十分な時間と資源をかけて後継者計画および後継者候補の計画的育成に取り組みます。後継者計画の策定にあたり、次の執行役社長に期待する成果や必要な経験・スキル、コンピテンシー（能力）、ポテンシャル（素質）、価値観、人柄について審議し、「社長のあるべき姿像」を確認します。

加えて、社内評価や、第三者機関による外部評価等も活用し、多面的に候補者の情報を収集するとともに、指名委員が直接面談するなど、選任プロセスを明確化し、高い透明性・客観性を確保しています。

---

委員長：榊原定征

委員：沖原隆宗、小林哲也、高松和子

---

### 報酬委員会

報酬委員会の委員長は独立社外取締役であり、また委員4名全員が独立社外取締役です。

当委員会は、「取締役・執行役の報酬を決定するに当たっての方針」を定めたうえで、取締役および執行役の個人別の報酬を決議するほか、その他役員報酬に関する事項について、決議・審議をおこないます。また、取締役の報酬水準など、報酬に関する諸課題の検討にあたっては、外部専門機関のデータや他社状況等を活用しています。

---

委員長：小林哲也

委員：榊原定征、沖原隆宗、加賀有津子

---

### 監査委員会

監査委員会の委員長は独立社外取締役であり、独立社外取締役4名と執行役を兼務しない社内取締役2名で構成しています。また、選定された監査委員会を構成する取締役には、適切な経験・能力および必要な財務・会計・法務に関する知識を有する者を選任することとしています。

監査委員会は、その職務を執行するために必要な基本方針、規則等を定めたうえで、当社または当社の子会社の執行役、取締役または従業員等の職務執行について適法性・妥当性の観点から監査をおこなうとともに、監査の状況・結果について取締役会に報告しています。また、必要に応じて執行役等に対して助言または勧告をおこないます。

監査委員会、内部監査部門および会計監査人は、適宜、連携して監査を実施することおよび監査計画や監査結果の意見交換等を通じて互いに緊密な連携を図ることで、効率的かつ実効性のある監査に努めています。

また、監査委員は、取締役会以外の重要な会議にも出席し、主要な事業所の業務および財産の状況を調査するなど、日常的に監査をおこなっています。

---

委員長：友野宏

委員：佐々木茂夫、加賀有津子、内藤文雄、  
杉本康、島本恭次

---

### コンプライアンス委員会

当社グループにおけるコンプライアンスに係る監督機能強化のため、執行から独立した「コンプライアンス委員会」を取締役会直下に設置しています。コンプライアンス委員会は委員長を含む委員の過半数を社外有識者として、コンプライアンスに係る基本方針や、取締役および執行役等に関する問題事象の対処方針など特に重要なものについて、審議・

承認するとともに、社長等執行に対して必要に応じ直接指導、助言、監督し、取締役会に定期的に報告をおこなっています。

### 取締役

#### 〈指名方針〉

当社取締役は、「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」および「関西電力グループ行動憲章」等に定めた経営の基本的方向性や行動の規範に従って、率先して、コンプライアンスを重視し、自らの職務の執行を律することが求められます。取締役候補者の指名については、ジェンダーや国際性などを含む多様性を踏まえ、適切な意思決定と実効的な監督をおこなうとの観点から、能力、経験、

人格、識見などについて、当社取締役としてふさわしい人物かどうかを総合的に勘案し、指名委員会で審議し、決定しています。社外取締役候補者については、特に、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割を担うとの観点から、独立性を有していることも確認しています。

当社は、東京証券取引所が定める独立役員の要件を踏まえ、下記のとおり、独自の独立性基準を策定しており、当該基準に照らして、社外取締役の独立性を判断しています。

また、社外取締役が他の上場企業の役員を兼任する場合には、当社の社外取締役としての役割・責務を適切に果たすために必要となる時間・労力を確保できるよう、兼任数を合理的な範囲内としています。

#### 〈当社が定める独立性基準〉

当社は、社外取締役が以下1～9のいずれにも該当しない場合に、独立性を有するものと判断しています。

1	当社を主要な取引先とする者またはその業務執行者	6	当社の主要株主である者またはその業務執行者、および当社が主要株主である会社の業務執行者
2	当社の主要な取引先またはその業務執行者	7	当社または当社子会社から役員を受け入れている会社の業務執行者
3	当社から役員報酬以外に多額の金銭その他の財産を得ているコンサルタント、会計専門家または法律専門家(当該財産を得ている者が法人等の団体である場合は、当該団体に所属する者)	8	最近において、上記1～7のいずれかに該当していた者
		9	次のいずれかに掲げる者(重要でない者を除く)の配偶者または二親等以内の親族 (1) 上記1～3までに掲げる者 (2) 現在または最近において、当社または当社の子会社の業務執行者
4	当社から多額の寄付・会費を受けている者またはその業務執行者		
5	当社の監査法人の業務執行者		

#### 〈取締役のスキル・マトリクス〉

当社は、取締役会全体で知識・経験・能力等の多様性を確保するため、取締役が備えるべきスキルとして、コーポレートガバナンス・コードに照らした基本的スキルに加えて、当社の重要課題に照らし必要なスキルを選定し、指名委員会においてこれを決定しました。

取締役	経営経験	ガバナンス・リスクマネジメント	財務・会計	法務・コンプライアンス	テクノロジー	産業政策	広報戦略	グローバル経験	販売・マーケティング
榎原 定征	●	●			●	●		●	
沖原 隆宗	●	●	●					●	●
小林 哲也	●	●					●		●
佐々木 茂夫		●		●					
加賀 有津子					●	●			●
友野 宏	●	●			●			●	
高松 和子	●						●	●	
内藤 文雄		●	●						
森本 孝	●					●			●
彌園 豊一	●							●	●
稲田 浩二	●				●	●			
森 望					●	●			
杉本 康		●	●						
島本 恭次	●				●				

## コーポレートガバナンス体制

### 〈役割と責務〉

取締役は、取締役会等において、積極的に意見を表明し、建設的な議論を尽くすものとし、また、職務を執行するにあたり、他の取締役や執行役に対し説明を求めることを含め、十分な情報収集に努めています。

社外取締役は、企業経営者や専門家としての豊富な経験や識見を活かし、外部の客観的な視点から、取締役会の監督機能強化の役割も担っています。また、取締役会における議論に積極的に貢献するとの観点から、社外取締役同士で意見交換を活発におこなうとともに、執行役とも十分に連携しています。

### 〈トレーニング〉

取締役に対して、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を付与するため、就任の際、また就任後も定期的に研修をおこなうなど、適切なトレーニングの機会を設けています。

社外取締役に対しては、その役割・責務を果たすうえで必要な知識を習得できるよう、就任の際、また就任後も継続的に、当社グループの事業・財務・組織等に関する説明をおこなっています。さらに、事業内容の理解促進を目的とした当社施設の視察や第一線職場との対話等も適宜おこなっています。

## 2. 執行

### 執行役

#### 〈選任方針〉

執行役は、「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」および「関西電力グループ行動憲章」等に定めた経営の基本的方向性や行動の規範に従い、また、社長による「ステークホルダーのみなさまに対する宣誓」の趣旨に則り、率先して、自らの職務の執行を律することが求められています。執行役の選解任については、当社事業の各分野における豊富な専門的知識と経験、業務執行能力、人格などについて、当社執行役としてふさわしい人物かどうかを総合的に勘案し、取締役会において審議し、決定しています。

#### 〈役割と責務〉

執行役は、取締役会決議により、取締役会から委任された業務執行の決定をおこない、かつ、会社の業務を執行しています。

#### 〈トレーニング〉

執行役に対して、執行役としての職責を果たすうえで必要な知識を付与するため、就任の際、また就任後も定期的に研修をおこなうなど、適切なトレーニングの機会を設けています。

### 執行役会議、各種委員会

取締役会の決定した基本方針に基づいて、当社グループ全般の重要な業務執行方針および計画ならびに業務執行に関し審議するとともに、必要な報告を受けるため、執行役社長を議長にすべての執行役で構成する「執行役会議」を原則として毎週開催し、迅速かつ適切な会社運営を実施しています。上記に加え、当社は、執行の適正化と円滑化を図るため各種組織委員会を設置し、執行役会議を通じた意思決定や各部門の業務執行を支援しています。これらは各目的に関連する業務を担当する執行役を主として構成し、定期的開催もしくは必要に応じて適宜開催しています。

#### 〈サステナビリティ推進会議〉

サステナビリティに係る課題の対応については、当社グループとしての基本的な考え方や、遵守すべき行動の規範を「関西電力グループ行動憲章」に定めています。さらに、「サステナビリティ推進会議」を設置し、当社グループ全体のサステナビリティに関する総合的方策の策定や、実践状況の確認をおこない、グループが社会の持続的な発展に貢献するための具体的な活動を展開しています。

#### 〈リスク管理委員会〉

当社グループの事業活動に伴うリスクについては、「関西電力グループリスク管理規程」に基づき、各業務執行部門が自律的に管理することを基本とし、組織横断的かつ重要なリスク(情報セキュリティ、子会社の経営管理、安全・健康、市場リスク、財務報告の信頼性、環境、災害、コンプライアンス)については、必要に応じてリスクの分野ごとに専門性を備えたリスク管理箇所を定め、各業務執行部門に対して、助言・指導をおこなうことでリスク管理の強化を図っています。さらにリスクを統括的に管理する「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理委員会の委員長をリスク管理統括責任者とする体制のもと当社グループの事業活動に伴うリスクを適切なレベルに管理するよう努めています。

#### 〈原子力安全検証委員会・原子力安全推進委員会〉

原子力安全については、将来世代の従業員まで引き継いでいく原子力安全に係わる理念を「原子力発電の安全性向上への決意」として明文化し、これに基づき、たゆまぬ安全性向上に取り組んでいます。また、「原子力安全推進委員会」において、美浜発電所3号機事故を踏まえた再発防止策の推進や安全文化の醸成、福島第一発電所事故を踏まえた自主的・継続的な取組みに関して、広い視野から確認、議論をおこない、全社一丸となり、取組みを推進しています。

さらに、社外の有識者を主体とする「原子力安全検証委員会」において、独立的な立場から助言等を得て、安全性向上の取組みに反映しています。

#### 〈調達等審査委員会〉

工事の発注や契約手続き、寄付金や協力金に関する提出手続きの適切性、透明性を確保することを目的に、社外有識者を過半数とする「調達等審査委員会」を設置し、外部の専門家の視点で審査する仕組みを構築しています。

#### 〈経営監査委員会〉

内部監査については、安全・品質に関する経営的諸問題を幅広く共有・審議するとともに、社外の識見や情報を取り入れ、公正かつ専門的な立場から、グループ全体の内部監査の適正を確保するため、「経営監査委員会」を設置しています。

また、内部監査の専任組織として、経営監査室を設置し、業務の適正を確保するための体制の整備・運用状況に係る適正性・有効性等を定期的に監査しています。

### 3. 顧問

当社は、指名委員会における審議を経て、従来の相談役・顧問制度を改廃し、新たな顧問制度を施行しています。新たな顧問制度のもとでは、役員退任後の業務委嘱において、相談役を廃止しました。

#### 〈制度〉

当社グループの持続的な発展に寄与する場合、必要に応じて顧問を置くことができることとしています。

#### 〈委嘱・報酬決定プロセス〉

客観性を確保する観点から、取締役および執行役を退任した者に対して顧問等を委嘱する場合は、その委嘱の必要性ならびに業務内容および報酬について、指名委員会および報酬委員会ならびに取締役会において、厳正に審議し、決定するとともに、顧問の委嘱業務および個別の報酬額について開示しています。

#### 〈役割〉

顧問は、自らの経験や人脈等を活かし、業界活動、地域経済からの要請への対応など、関西経済および当社グループ事業の発展につながる社会貢献活動をおこなう一方、経営への指導および助言活動はおこないません。

### 4. 取締役・執行役の報酬

取締役・執行役報酬は、会社法の規定に基づき、報酬委員会において決定しています。

業務執行を担わない取締役の報酬については、その役割を踏まえ、基本報酬のみの構成としています。

業務執行を担う執行役の報酬については、企業業績と企業価値の持続的な向上に資するよう、各執行役の地位等に応じて求められる職責などを勘案した基本報酬に加えて、短期インセンティブ報酬としての業績連動報酬および中長期インセンティブ報酬としての株式報酬で構成し、その支給割合については、「基本報酬:業績連動報酬:株式報酬=6:3:1」の割合が目安となるよう設定しています。

### 5. 子会社のマネジメント

子会社に対しては、「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」および「関西電力グループ行動憲章」等の経営の基本的方向性や行動の規範について、浸透を図るとともに、子会社管理に係る社内規程に基づき、子会社における自律的な管理体制の整備を支援、指導すること等により、企業集団の業務の適正を確保しています。

また、子会社における重要な意思決定については、事前に関与することや、経営状況を定期的に把握することに加え、特に当社グループの成長の柱となる事業を担う中核会社については、重要な業務執行方針および計画を執行役会議で審議することにより、グループ全体の企業価値の毀損を未然に防止し、またはこれを最小化するよう努めています。

### 6. 取締役会の実効性評価と対応方針

#### 実効性評価の方法

取締役会は、年1回、第三者機関を活用し、全取締役を対象に、取締役会等の実効性に関するアンケートを実施し、その集約・分析結果を踏まえて、取締役会等の実効性について評価をおこない、取締役会運営をはじめとしたコーポレート・ガバナンスの改善を図っています。

2020年度の実効性評価に関するアンケートについては、金品受取り問題および役員退任後の嘱託等の報酬に関する問題の反省に立ち、再発防止のため策定した業務改善計画の取組状況(執行と監督の明確な分離による監督機能強化を目的とした、2020年6月25日付の指名委員会等設置会社への移行を含む)を確認する設問を追加したうえで実施しました。

## コーポレートガバナンス体制

### 実効性評価の結果

#### 2020年度の全体評価

「指名委員会等設置会社への機関設計の変更に伴う会議運営の仕組みの構築（取締役会付議事項の適正化、各委員会の基本的な運営面など）、「取締役会の構成」、「取締役会の議論の充実に向けた取組み（社外取締役への事前の情報提供など）の実施およびそれによる取締役会の活発な議論」については、適切または概ね適切であると評価する意見が多く、取締役会は、当事業年度の取締役会等の実効性は確保されていると判断しました。

#### 今後の課題

- 社外取締役と経営陣とのコミュニケーションの機会の充実
- 内部統制システムの運用状況に係る報告のさらなる拡充など

#### 対応方針

取締役会は、上記の課題を踏まえ、改善計画を策定し、社外取締役と執行役が、中長期的な経営方針や成長戦略の方向性等について、相互に議論を重ね、認識を深める機会を充実してまいります。

また、関係会社の経営状況やリスク管理状況、内部通報制度の運用状況を含む報告内容の一層の充実を図り、グループガバナンスの実践・強化を図ってまいります。今後も、取締役会は、実効性評価を基点に課題の共有をおこない、さらなる実効性の向上のため、継続的な取組みをおこなってまいります。

### 2020年度の運営状況

#### 取締役会

法令および取締役会規則に基づき、株主総会議案や各委員会の構成員のほか、「関西電力グループ経営理念 Purpose & Values」や「関西電力グループ中期経営計画(2021-2025)」、「ゼロカーボンビジョン2050」をはじめとした当社グループの経営に関わる重要事項等について決議しています。また、電気事業法に基づく業務改善計画の取組状況に加え、四半期ごとの決算、内部統制に関する運用状況等について定期的に報告を受け、審議をおこなっています。上記の決議および審議をおこなうに当たって、取締役会議論の充実およびコーポレート・ガバナンスの強化を目的として、当事業年度は、取締役による意見交換会を6回、独立社外取締役のみで構成する会合を1回開催し、当社の経営課題や将来的な成長戦略の方向性等について幅広く議論しています。これらの意見交換会や会合を通じて得た意見を経営や以降の取締役会議論に反映しています。執行側からの取締役会議題等の事前説明、原子力発電所をはじめとする第一線職場の視察、従業員との対話等、年間を通じて、社外取締役向けにさまざまな施策を実施しています。

#### 指名委員会

株主総会に提出する取締役の選任および解任に関する議案の内容の決定、取締役の選任方針の決定をおこなうほか、執行役社長の後継者計画の内容および育成プロセスや顧問の委嘱等について、審議をおこなっています。当事業年度、重点的に審議をおこなった事項には、以下を含みます。

- 執行役社長の後継者計画
- 取締役が備えるべきスキル（スキル・マトリックス）
- 社外取締役の独立性基準

#### 報酬委員会

取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に関する方針の決定、取締役および執行役の個人別の報酬等の内容の決定をおこなうほか、顧問の報酬等について、審議をおこなっています。当事業年度、重点的に審議をおこなった事項には、以下を含みます。

- 他社の役員報酬水準や報酬方針の動向等に係る調査結果を踏まえた当社役員報酬の水準
- 業績連動報酬の仕組みや目標設定

#### 監査委員会

取締役会で決定した当社グループの経営に関わる重要事項等を踏まえた監査計画を策定し、当社グループの事業活動が適法・適正におこなわれているか、また、リスクの防止と企業価値の向上に向けて適切・妥当な意思決定や業務執行がおこなわれているか、との観点から監査をおこなうとともに、監査委員間での審議、取締役会や執行側への意見、提言をおこないます。当事業年度、重点的におこなった監査等の事項には、以下を含みます。

- 業務改善計画を受けたコンプライアンス、ガバナンス強化の取組状況の確認
- 総合エネルギー事業の収支改善などの取組状況の確認
- 第一線職場との対話
- 金品受取り問題および役員退任後の嘱託等の報酬に関する問題について、当社が提起した旧役員を被告とする損害賠償請求訴訟の対応

なお、当事業年度の取締役会および指名・報酬・監査委員会の開催状況および個々の取締役の出席状況については次のとおりです。

氏名	開催状況および出席状況			
	取締役会	指名委員会	報酬委員会	監査委員会
榊原 定征*	◎100%(13/13回)	◎100%(8/8回)	100%(3/3回)	—
沖原 隆宗*	100%(18/18回)	100%(8/8回)	100%(3/3回)	—
小林 哲也*	100%(18/18回)	100%(8/8回)	◎100%(3/3回)	—
佐々木 茂夫*	94%(17/18回)	—	—	95%(18/19回)
加賀 有津子*	89%(16/18回)	—	100%(3/3回)	84%(16/19回)
友野 宏*	100%(13/13回)	—	—	◎100%(13/13回)
高松 和子*	100%(13/13回)	100%(8/8回)	—	—
内藤 文雄*	100%(13/13回)	—	—	100%(13/13回)
森本 孝	100%(18/18回)	—	—	—
彌園 豊一	100%(18/18回)	—	—	—
稲田 浩二	100%(18/18回)	—	—	—
杉本 康	100%(18/18回)	—	—	100%(19/19回)
山地 進	100%(13/13回)	—	—	100%(13/13回)

(注) 1 〇内は、出席回数／在任中の開催回数を示しています。 4 監査委員会の出席状況には、当社が指名委員会等設置会社へ移行した  
 2 ◎は議長または委員長を示しています。 2020年6月25日開催の第96回定時株主総会以前に開催した監査役会を含んでいます。  
 3 ※は独立社外取締役を示しています。

## 社外取締役の主な活動状況

榊原 定征	<p>豊富な経営経験と、ガバナンスやエネルギー政策等に関する高い識見を活かし、取締役会議長として、議題の選定や議論する時間を十分に確保する議事運営を主導するとともに、経営理念や中期経営計画の策定等に対して積極的に意見提起するなど、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、指名委員会の委員長および報酬委員会の委員を務め、指名委員会の委員長としては、「執行役社長の後継者計画」や「取締役が備えるべきスキル(スキル・マトリックス)」、「社外取締役の独立性基準」の策定などに関して活発な議論がおこなわれるよう議事運営を主導し、自らも有益な意見を述べるとともに、その職務の執行状況を適宜取締役会に報告するなど、持続的な経営体制の強化に貢献しています。</p> <p>さらに、取締役による意見交換会や独立社外取締役のみで構成する会合のリード役を務め、取締役間の活発な意見交換・情報共有に尽力しているほか、会長として、機関投資家等のステークホルダーと積極的に対話し、建設的な意見交換を重ねるなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>
沖原 隆宗	<p>経営者としての豊富な経験に基づき、投融资に係るポートフォリオ・リスクマネジメントについて積極的に意見提起するなど、幅広い経営的視点から、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、指名委員会および報酬委員会の各委員を務め、指名委員会の委員としては、「執行役社長の後継者計画」や「取締役が備えるべきスキル(スキル・マトリックス)」、「社外取締役の独立性基準」の策定などについて、また報酬委員会の委員としては、「他社の役員報酬水準や報酬方針の動向等に係る調査結果を踏まえた当社役員報酬の水準」や「業績連動報酬の仕組みや目標設定」などについて、有益な意見を述べており、持続的な経営体制の強化に貢献しています。</p> <p>さらに、機関投資家等のステークホルダーと積極的に対話し、建設的な意見交換を重ねるほか、社内広報誌を通じて従業員にメッセージを発信するなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>
小林 哲也	<p>社会インフラを担う企業における経営者としての豊富な経験に基づき、公益性あるエネルギー事業者として、お客さまをはじめとする社会に対して新しいライフスタイルを提案・発信していくよう積極的に意見提起するなど、幅広い経営的視点から、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、報酬委員会の委員長および指名委員会の委員を務め、報酬委員会の委員長としては「他社の役員報酬水準や報酬方針の動向等に係る調査結果を踏まえた当社役員報酬の水準」や「業績連動報酬の仕組みや目標設定」などに関して活発な議論がおこなわれるよう議事運営を主導し、自らも有益な意見を述べるとともに、その職務の執行状況を適宜取締役会に報告するなど、持続的な経営体制の強化に貢献しています。</p> <p>さらに、機関投資家等のステークホルダーと積極的に対話し、建設的な意見交換を重ねるほか、報酬委員長として従業員向けメッセージを発信するなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>

## コーポレートガバナンス体制

<p>佐々木 茂夫</p>	<p>法曹としての豊富な経験に基づき、各種法制度や契約内容など事業を推進するうえでの留意事項について積極的に意見提起するなど、コンプライアンスをはじめ幅広い視点から、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、監査委員会の委員を務め、取締役および執行役の職務執行の状況や取締役会に付議された案件などの適法性・適正性などに関して、その専門的知見を活かし、適宜、質問、意見等の発言をおこない、監査・監督機能の強化に貢献しています。さらに、取締役会等の席上以外でも、第一線職場従業員との対話などを通じ、適宜、執行役等に有益な提言、意見提起をおこなうほか、他の取締役、執行役等と積極的に意見交換をおこなうなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>
<p>加賀 有津子</p>	<p>まちづくりや都市計画に関する専門的知見を活かし、電気・ガスのマーケティング戦略や営業担当者の育成に関して積極的に意見提起するなど、学識経験者として幅広い視点から、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、報酬委員会および監査委員会の各委員を務め、報酬委員会の委員としては、「他社の役員報酬水準や報酬方針の動向等に係る調査結果を踏まえた当社役員報酬の水準」や「業績連動報酬の仕組みや目標設定」などについて有益な意見を述べ、持続的な経営体制の強化に貢献し、また、監査委員会の委員としては、取締役および執行役の職務執行の状況や取締役会に付議された案件などの適法性・適正性などに関して、その専門的知見を活かし、適宜、質問、意見等の発言をおこない、監査・監督機能の強化に貢献しています。</p> <p>さらに、第一線職場従業員や女性従業員等との対話などを通じ、適宜、執行役等に有益な提言、意見提起をおこなうなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>
<p>友野 宏</p>	<p>経営者としての豊富な経験に基づき、中期経営計画やゼロカーボンビジョンの達成に向けて、技術力の強化や技術開発等に積極的に取り組むよう意見提起するなど、幅広い経営的視点から、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、監査委員会の委員長として、リスクマネジメントをはじめとした内部統制システムについての意見表明をおこなうなど、実効性のある委員会の運営に務めています。さらに、取締役および執行役の職務執行の状況や取締役会に付議された案件などの適法性・適正性などに関して、その専門的知見を活かし、適宜、質問、意見等の発言をおこない、監査・監督機能の強化に貢献しています。</p> <p>さらに、第一線職場従業員との対話などを通じ、適宜、執行役等に有益な提言、意見提起をおこなうほか、監査委員長として従業員向けメッセージを発信するなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>
<p>高松 和子</p>	<p>ダイバーシティに関する高い識見に加え、経営者としての豊富な経験に基づき、国際事業におけるカントリーリスクなどに関して積極的に意見提起するなど、ダイバーシティ経営をはじめ幅広い視点から、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、指名委員会の委員を務め、「執行役社長の後継者計画」や「取締役が備えるべきスキル(スキル・マトリックス)」、「社外取締役の独立性基準」の策定などについて、有益な意見を述べており、持続的な経営体制の強化に貢献しています。</p> <p>さらに、女性従業員等との対話などを通じ、適宜、執行役等に有益な提言、意見提起をおこなうほか、社内広報誌を通じて従業員にメッセージを発信するなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>
<p>内藤 文雄</p>	<p>財務会計、監査業務、コーポレート・ガバナンスなどの分野における学識経験者としての専門的知見を活かし、投資家などの外部の目線での情報開示について積極的に意見提起するなど、財務会計をはじめ幅広い視点から、経営全般に対する適切な監督や有益な助言をおこなうことで、取締役会の実効性向上に貢献しています。</p> <p>また、監査委員会の委員を務め、取締役および執行役の職務執行の状況や取締役会に付議された案件などの適法性・適正性などに関して、その専門的知見を活かし、適宜、質問、意見等の発言をおこない、監査・監督機能の強化に貢献しています。さらに、第一線職場従業員との対話などを通じ、適宜、執行役等に有益な提言、意見提起をおこなうほか、管理会計やリスク管理等に関して担当部署等と積極的に意見交換をおこなうなど、経営の健全性確保に貢献しています。</p>

# コンプライアンス

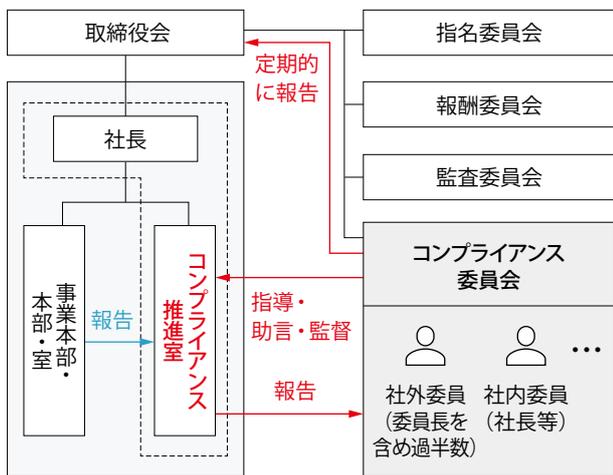
## コンプライアンス推進体制

当社グループでは、法令等遵守体制の抜本的な強化を図るため、外部人材を活用したコンプライアンス体制の再構築をおこなうこととし、2020年4月に、「コンプライアンス委員会」および「コンプライアンス推進室」を新設しました。

コンプライアンス委員会は、コンプライアンスに係る監督機能を強化するために、社長等執行から独立した、取締役会直下の委員会として組織され、委員長を含め過半数が社外委員で構成されています。(P69参照)

コンプライアンス推進室は、コンプライアンスに係る推進機能を強化するために、執行側において、総務室から独立した組織として新設され、法的知見を有するスタッフのほか、多様な職歴を有するスタッフで構成されています。当社グループのコンプライアンス推進計画の策定、実施および問題事象への対応を担うとともに、コンプライアンスに係る諸事象について、コンプライアンス委員会に報告、付議しています。そして、コンプライアンス委員会の指導、助言、監督のもと、社長等執行が具体的な取組みをおこなっています。

また、コンプライアンス推進室を担当する役員は、定期的に、コンプライアンスの推進状況をコンプライアンス委員長に報告し、指導、助言、監督を受けています。



〈参考〉コンプライアンス委員会の開催状況(2020年度)

コンプライアンス委員会は、四半期ごとの定期開催に加え、特に重大な問題事象発生時には、機動的に開催することとしています。

昨年度は、コンプライアンス推進計画やコンプライアンスに係る研修、コンプライアンス上の問題事象に関する調査報告等についての審議を中心に、計9回開催しました。

## コンプライアンス推進の取組み

2021年度は、当社グループ全体で認識し、取り組むべきコンプライアンス推進の重点テーマとして、「コンプライアンス推進に係る基本方針の浸透等の意識啓発」、「内部通報窓口の活用促進」、「左記2点の、グループ会社を含めた展開」を選定しており、この重点テーマを基軸に、当社グループ全従業員のコンプライアンス意識の醸成を図っています。

### 2021年度コンプライアンス推進計画

#### 1. コンプライアンスに係る意識啓発の積極的実施

昨年度から実施している「関西電力グループの良さを考える」インテグリティ・アプローチ研修※を各職場へ継続実施するとともに、インテグリティ・アプローチを活用したコンプライアンス推進に係る基本方針の趣旨浸透研修を、グループ会社を含めて実施します。また、コンプライアンスをより身近に感じられる啓発ツールの整備・活用や、メールマガジン、推進サイト等のさらなる内容充実・改善を図ります。

また、当社は金品受取問題を受けて、2019年12月に「贈答および接待は受けてはならない」という考えのもと、「贈答および接待の取扱いに関する規程」を制定し、運用してきましたが、2021年4月に本規程を改正し、贈答・接待の提供に係るルールを追加しました。今後も、本規程の趣旨の継続的な浸透を図っていきます。

※インテグリティ・アプローチ研修:よりよい行動についての意識を高める研修。

#### 2. 内部通報窓口の活用促進

〈内部通報窓口利用の環境づくり〉

引き続き、秘密保護、不利益取扱いの禁止を徹底していることを周知するとともに、メッセージの発信、ツールの作成等により、内部通報制度を利用しやすい環境づくりの方策を検討、実施します。

〈内部通報窓口対応研修〉

グループ会社の内部通報窓口担当者を対象に、コンプライアンス相談の対応研修を実施します。

#### 3. 社内外とのコミュニケーション

〈コンプライアンス委員会社外委員と従業員のコミュニケーション〉

昨年度は、当社の原子力事業本部において、コンプライアンス委員会社外委員と従業員との対話を実施しました。

今年度も、社外委員と直接対話する機会を設定することで、従業員のコンプライアンス意識の向上につなげます。

## コンプライアンス

### 〈コンプライアンス推進室と各部門・グループ各社とのコミュニケーション〉

コンプライアンス推進室と各部門、グループ各社との情報連絡会を開催するとともに、コンプライアンス推進室が、各部門・グループ各社へ出向き、意見交換、研修実施補助等を実施します。

### 各部門・グループ各社の特性に応じた自律的なコンプライアンスの推進

#### 当社各部門・グループ各社のコンプライアンス推進

各部門・グループ各社が能動的にPDCAサイクルを機能させ、コンプライアンスを推進することで、「コンプライアンスが経営の基盤である」という考え方のグループ全体の浸透・定着を図っています。

具体的には、各部門では、基本方針や重点テーマ、各部門の事業・業務特性、経営環境の変化に伴い今後生じうるコンプライアンスリスク、社内外で過去に発生した不祥事などを踏まえ、各部門で自部門の「コンプライアンス推進計画」を策定し、推進の実践、評価および改善を図っています。

また、グループ各社では、基本方針、重点テーマを踏まえ、それぞれの事業特性、経営規模などの実態に即して自律的にコンプライアンスを推進しています。

コンプライアンスに関する意識調査  
(CSRに関する全従業員アンケートの結果・2020年11月実施)

日ごろコンプライアンスを  
意識して行動しているか

「意識している」96.8%

#### 各部門・グループ各社の活動に対する支援

コンプライアンス推進室は、グループ全体のコンプライアンス推進を牽引するとともに、各部門、グループ各社の取り組みをサポートしています。昨年度は、グループ全体のコンプライアンスに係る啓発活動支援の一環として、当社グループ全体でキャッチフレーズを募集したところ、グループ各社の従業員から多数の応募があり、入選作品にも多数選出されました。今後も、各部門、グループ各社とのコミュニケーションを通じ、ディスカッション教材などをさらに充実させ、支援を強化、充実していきます。

#### 海外贈賄防止に係る取り組み

当社グループは、アジア・北米・欧州のほか、さまざまな地域でグローバルな事業展開を進めており、現地の法令やルールを遵守することがグローバル事業展開の大前提であると考えています。

特に、贈賄規制の強化が世界的な潮流であることから、外国公務員等に対する贈賄防止に関する社内規程を制定し、不正な意図を持った贈答・接待などの禁止事項や遵守すべき事項を明確化するとともに国際事業本部を含む国際取引に携わる部門に対し、研修等を通じて、継続的に周知しています。

引き続き、これらの取り組みにより、不適切な贈賄防止に努めます。

#### コンプライアンス相談窓口

当社グループでは、関西電力グループ行動憲章において、コンプライアンス上の疑問や違和感を感じた際の、窓口への報告・相談について定めています。

当社が開設している「コンプライアンス相談窓口」は、各種法令違反、不適切な業務運営といった、職場においてコンプライアンス上疑問を感じることに付いて相談を受け付けています。当社グループ各社の従業員に加えて、取引先の従業員の方の利用も可能で、コンプライアンス上問題となる行為の未然防止、早期発見および是正を図ることを目的としています。さらに、必要に応じ、事象に即した分野の専門弁護士が対応することとし、自らの判断でコンプライアンス委員会あるいは監査委員会に対処を求め、実効的措置を講じることができる仕組みとなっています。

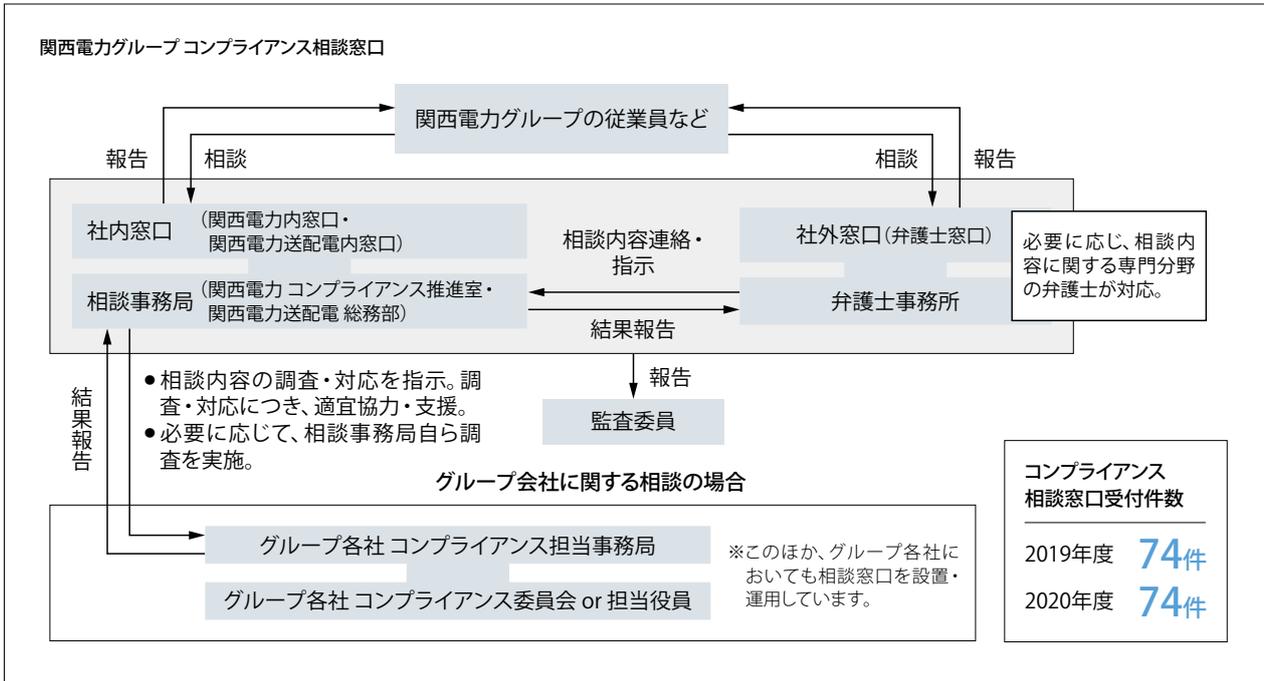
窓口は匿名での相談を可能としたり、女性相談員を配置するなど、相談しやすい環境整備に努めており、相談したことによる相談者への不利益取扱いの禁止を徹底しています。相談者の秘密保護に細心の注意を払っており、相談者の氏名は、事実調査・対応に最低限必要な関係者にしか開示せず、当該関係者には守秘義務を課しています。また、事実調査をおこなうにあたっては、相談者の意向を確認しながら進めています。

窓口利用の重要性にかんがみ、当社各部門、グループ各社に対し、ポスター等各種啓発ツールにより、窓口の周知や活用の態勢を継続的におこなっています。

なお、昨年度は社外窓口(弁護士事務所)への相談によって、当社およびグループ会社における金品受取りの事実が

判明し、コンプライアンス委員会の助言・指導を踏まえつつ、社外弁護士による客観的・徹底的な調査を実施し、調査結

果について、公表しました。



## コンプライアンス違反への対応

当社および関西電力送配電(株)では、2019年度に定めた業務改善計画を踏まえ、問題事象発生時の報告体制について整備し、役員、従業員の報告ルールについて社内規程に明記しました。

各部門の長は、その所管する部門等において、当社および関西電力送配電(株)の対外的信頼等に影響する、重大な法令違反(法令等により定められた手続きの遺漏含む。)や不正等のコンプライアンス上問題となる事象に関する情報を察知した際は、ただちにコンプライアンス推進室長に報告し、コンプライアンス推進室長は、当該事象に適切に対処するとともに、コンプライアンス委員会に報告し、指導、助言および監督を受けます。

また、役員は、コンプライアンス上問題となる事象、またはその発生のおそれを認識した場合、コンプライアンス委員会の社外委員および取締役会議長に報告することとしています。

従業員については、同様の場合において、上司へ報告することとしており、また報告内容にかんがみ、社内外に設置するコンプライアンス相談窓口への報告が適切であると判断した際は、上位職位へ報告する代わりに当該窓口へ報告することも可能であり、当該窓口は、報告を受けた場合、必要に応じて関係部門または関係者と協力して調査、対応を

おこないます。調査の結果、法令違反等が明らかになった場合は、関係各部門または関係者がすみやかに是正措置および再発防止策を講じることとしており、必要に応じて、関係行政機関への報告や、報道機関への公表等を実施します。

コンプライアンス相談窓口は、関係部門または関係者に対して、必要に応じてフォローアップを実施することとしており、是正措置や再発防止策が十分に機能しているか、コンプライアンス上問題となる行為が再発していないかなどを確認し、コンプライアンス上の問題行為が再発している場合は、当該部門やその他関係する部門などと、必要な対応について協議することとしています。

## コンプライアンス上のリスク評価

当社グループでは、腐敗防止を含むコンプライアンス上のリスクを毎年評価し、対応すべきコンプライアンスリスク項目を選定しています。それらのリスクに対しては、具体的な防止策を立案し、実践しています。

## コンプライアンス

### コンプライアンス意識等に関する全従業員アンケート結果

当社および関西電力送配電(株)は「CSRに関する全従業員アンケート(2006年度より毎年実施)」をおこなっており、そのなかでコンプライアンス意識等に関する調査を実施しています。この結果を活用し、引き続き、企業体質の是正、コンプライアンスを重視する健全な組織風土の醸成に取り組んでいきます。

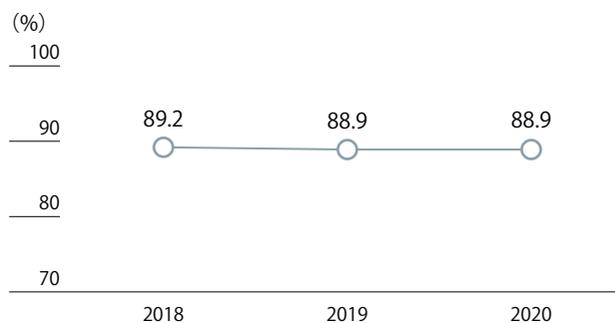
**Q** あなたは、日頃コンプライアンスを意識して行動している。



**Q** あなたは、経営層が強い信念を持ち、自ら先頭に立って改革に取り組んでいると感じる。



**Q** あなたは、使命感を持って業務に取り組んでいる。



**Q** あなたは、自分の仕事にやりがいや誇りを感じている。



実施期間: 2020年11月4日~11月25日

回答対象者: 関西電力株式会社および

関西電力送配電株式会社 全従業員

回答者数: 16,667名【回答率 87.4%】

【図表の見方】

経年変化のグラフは、回答実績のうち「かなり当てはまる」「わりと当てはまる」の割合を合計した値の推移。

2019年度は1月実施、他年度は11月実施の値。

# リスクマネジメント

## リスク管理の基本的な考え方

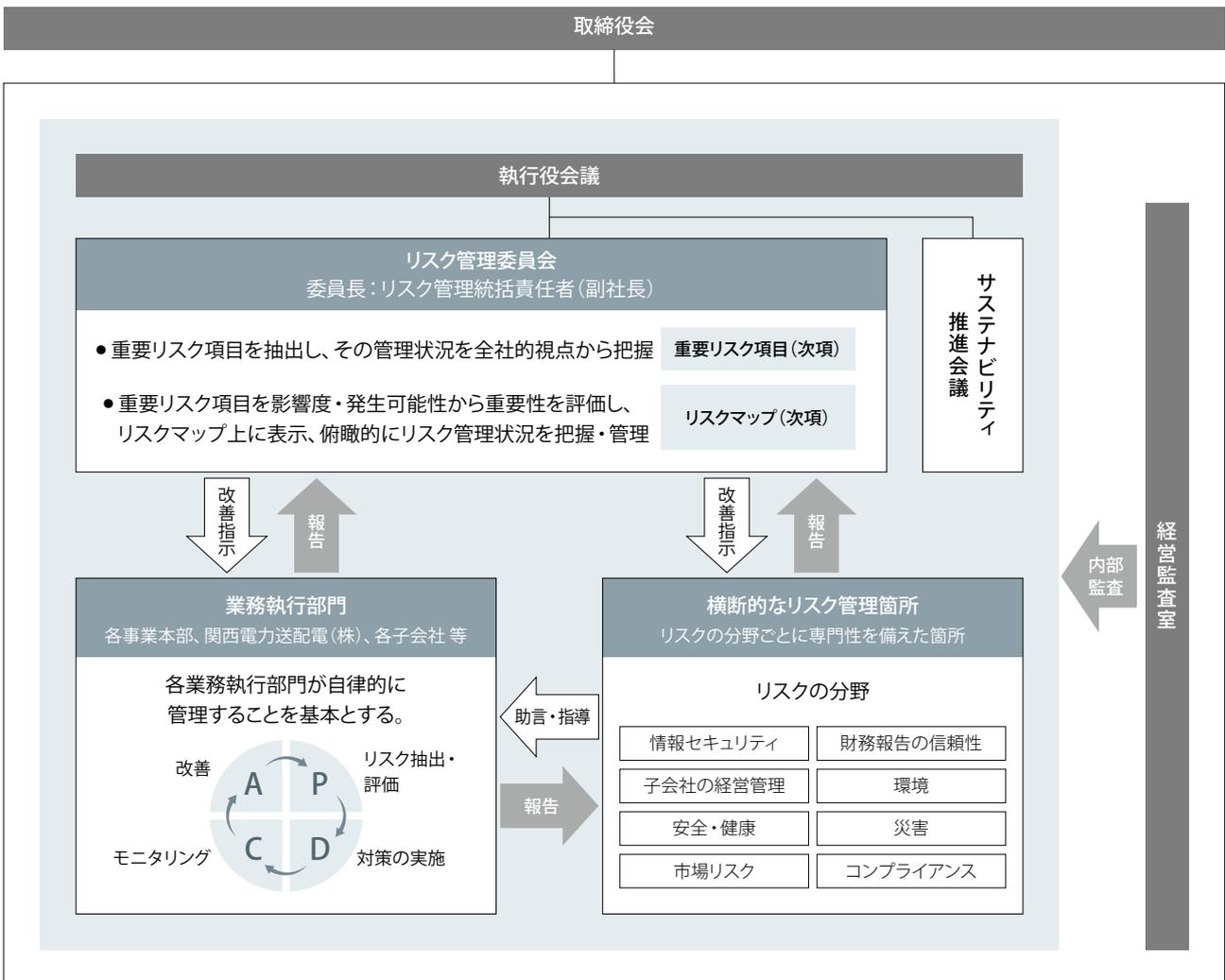
当社グループは、2006年4月に定めた「関西電力グループリスク管理規程」に則り、組織目標の達成に影響を与える可能性のある事象をリスクとして認識、評価したうえで、必要な対策を実施するとともに、対策後にその評価をおこない、改善していく一連のプロセスにより、当社グループへの影響を適切なレベルに管理しています。

## リスク管理体制

当社グループの事業活動に伴うリスクについては、各業務執行部門が自律的に管理することを基本とし、組織横断的かつ重要なリスク(情報セキュリティ、子会社の経営管理、安全・健康、市場リスク、財務報告の信頼性、環境、災害、

コンプライアンス)については、必要に応じてリスクの分野ごとに専門性を備えたリスク管理箇所を定め、業務執行部門に対して、助言・指導をおこなうことで、リスク管理の強化を管理しています。さらに、執行役員副社長を委員長に計14名で構成し、リスクを統括的に管理する「リスク管理委員会」を設置し、リスク管理委員会の委員長を「リスク管理統括責任者」とする体制のもと、当社グループの事業活動に伴うリスクを適切なレベルに管理するよう努めています。

リスク管理委員会は、リスク評価結果を執行役員会議およびサステナビリティ推進会議に提示し、将来にわたる持続的成長の実現に向け、必要なリスク対策をグループ全体の計画・方針に反映するようにしています。また、定期的に執行役員会議および取締役会へ報告し、必要に応じてリスク管理の仕組み、体制の改善をおこなっています。さらに、リスク管理体制の整備と運用に関して、経営監査室による内部監査を受け、監査結果を基に改善を図っています。



## リスクマネジメント

### リスク管理状況

リスク管理委員会は2020年度中に4回開催し、当社グループの事業活動に大きく影響を与える重要リスク項目の管理状況を全社的視点から把握・評価しています。重要リスク項目は、当社グループの持続的成長をとげるだけでなく、SDGs等のグローバルな社会課題の解決を通じて、社会の持続的な発展に貢献していくESGの観点と財務目標達成の観点から、体系立てて整理するとともに、評価にあたっては、影響度や発生可能性の観点から重要性を評価し、リスクマップ上に

分類・整理したうえで、俯瞰的にリスク管理状況を把握・管理・評価し、その結果に基づき、必要に応じて業務執行部門への改善指示をおこなっています。

なお、当社グループの経営成績および財政状態に影響をおよぼす可能性のある「重要リスク項目」の具体的な内容および、その対応策については、第97期有価証券報告書（事業等のリスク）および第98期第1四半期報告書（事業等のリスク）に記載のとおりです。

#### 重要リスク項目

分類	重要リスク項目	組織目標・分類			重要リスク項目	
E	《1》 気候変動	財務目標の達成	利益目標の達成 (P/L)	エネルギー	売上	《14》 エネルギー事業の売上低下
	《2》 環境法令				費用	《15》 エネルギー事業の費用増加
	《3》 放射性物質の放出					《16》 原子力の稼働困難化
	《4》 人身災害			投融資	《17》 投融資の利益低下	
	S			《5》 自然災害・武力攻撃・感染症のまん延等	送配電	《18》 送配電事業の利益低下
《6》 情報セキュリティ				情報通信	《19》 情報通信事業の利益低下	
《7》 レピュテーション				生・ビジ	《20》 生活・ビジネスソリューション事業の利益低下	
《8》 従業員の意欲の低下					事業環境	《21》 政策変更
《9》 商品・サービスの提供支障・品質低下						《22》 市場リスク(市況の変動)
《10》 人財の競争力低下				《23》 イノベーションの停滞		
G	《11》 情報開示関連			エネルギー	《24》 エネルギー事業の資産価値毀損	
	《12》 コンプライアンス	その他	《25》 エネルギー事業以外の資産価値毀損			
	《13》 ガバナンス					

リスクマップ

影響度	<b>甚大</b> ● 存続可能性に疑義	《3》放射性物質の放出			
	<b>大</b> ● 1,500億円以上 ● 大規模停電 ● 恒久的な障害/ 職場復帰不可/死亡 ● 全国エリアの報道・対処	《11》情報開示関連	《9》商品・サービスの提供支障・品質低下 《10》人財の競争力低下 《15》エネルギー事業の費用増加 《25》エネルギー事業以外の資産価値毀損	《1》気候変動 《4》人身災害 《5》自然災害・武力攻撃・感染症のまん延等 《6》情報セキュリティ 《8》従業員の意欲の低下 《12》コンプライアンス 《13》ガバナンス 《16》原子力の稼働困難化	
	<b>中</b> ● 500億円以上 ● 中規模停電 ● 重傷 ● 関西エリアの報道・対処			《7》レピュテーション 《21》政策変更 《24》エネルギー事業の資産価値毀損	《14》エネルギー事業の売上低下
	<b>小</b> ● 500億円未満 ● 小規模停電 ● 軽傷 ● 特定エリアの報道・対処		《18》送配電事業の利益低下 《22》市場リスク(市況の変動)	《2》環境法令 《17》投融資の利益低下 《19》情報通信事業の利益低下 《20》生活・ビジネスソリューション事業の利益低下 《23》イノベーションの停滞	
		小	中	大	極大
		● 1回未満/25年 ● 顕在化する可能性が低い	● 1回以上/25年～1回未満/5年 ● 25年以内に顕在化する可能性がある	● 1回以上/5年 ● 5年以内に顕在化する可能性がある	● 1回以上/1年 ● すでに顕在化している

重要度区分



赤字: 財務目標達成の観点 黒字: ESGの観点

発生可能性

【注】発生可能性について、例えば、「中:1回以上/25年～1回未満/5年」に区分する項目が、25年間で1回以上必ず発生するのではなく、相対的にみて、その程度の発生可能性がある」と評価していることを示しています。影響度の金額的基準は、売上高減少や費用増加の影響を示しています。

投資リスクのマネジメント

国内再エネ・国際事業ならびにグループ事業や新規事業等への投資については、投資の妥当性の評価に加えて、投資後のモニタリングと撤退・再建策の検討・実施も含めた一連のマネジメントプロセスを構築・運用し、事業推進部門およびコーポレート部門の担当役員で構成される社内会議体(投資評価部会)において、専門的知見に基づく審議・検討をおこなっています。これにより、個別案件の意思決定における適切な判断を支援するとともに、リスク顕在化時にはタイムリーな対処を促し、投資リスクの適正な管理に努めています。こうしたマネジメント状況は定期的に執行役会議に報告するとともに、必要に応じて評価・管理の枠組みや手法を改善しています。

〈投資妥当性評価〉

投資の実施にあたっては、個々の案件ごとに、投資の目的・ねらいの全社方針との整合性に加え、リスクやサステ

ナビリティを十分に審査のうえ、採算性の確保を前提に、その妥当性を評価しています。

〈モニタリング〉

投資実施後は、個々の案件ごとに、投資のねらいの達成状況や採算性を確認するモニタリングを定期的におこない、採算性低下等の課題発生時には必要な対策の実施を求めています。

〈撤退・再建策の検討〉

採算性が大きく悪化した案件や保有意義が薄れた案件は、リスク等の状況を総合的に勘案のうえ、すみやかに撤退・再建の対応策を検討・審議し、リスクへの適切な対処に努めています。

## リスクマネジメント

### サプライチェーンマネジメント

#### 調達基本方針

当社の調達部門は、安全最優先を前提とした「コスト低減」と「安定調達」の両立を理念とし、安全・品質・価格面で優れた資機材・サービスを適切な時期に調達しています。また品質の維持、環境・人権への配慮、コンプライアンスの徹底など、7項目からなる「調達活動の行動基準」に則り、CSRを踏まえた調達活動を実践し、社会貢献や価値創造に取り組んでいます。

これらの調達活動は大切なパートナーである取引先のみならずみなさまによって支えられています。みなさまに取組みをご理解いただけるよう、契約交渉時や取引先訪問などの機会をとらえ、調達基本方針の説明、浸透に努める活動に取り組んでいます。

#### 〈調達活動の行動基準〉

##### 1.安全の最優先

安全を最優先に考え、公衆保安・衛生の確保、労働災害・労働疾病等の防止に向けた盤石な体制で臨みます。

##### 2.コスト低減活動の推進

お客さまからお選びいただける総合エネルギー事業者として「低廉かつ安定的なエネルギー供給」に向けた調達価格の低減取組みを推進します。

##### 3.資機材・サービスの安定調達・品質・技術力の維持・向上

当社設備を最適に形成・維持・運用していくために、安定調達に努めます。加えて、品質・技術力の維持・向上に資する取組みや対策を講じてまいります。

##### 4.強固なパートナーシップの確立

取引先のみなさまからの声にしっかりと耳を傾け、丁寧かつ真摯なコミュニケーションを心がけます。

持続可能な社会への貢献に向け、取引先のみなさまから当社に至るまでのすべての調達サプライチェーンに対して、協働して改善に取り組むことで、強い信頼関係を構築し、お互いに成長・発展していきたいと考えています。

##### 5.社会への貢献と環境への配慮

環境負荷の少ない資機材およびオフィス用品の調達（グリーン調達）を推進し、取引先のみなさまと協働して循環型社会の構築へ貢献します。

また、取引先のみなさまと共に地域経済や社会の活性化に努めます。

##### 6.透明性の高い開かれた取引

国の内外を問わず広く門戸を開いています。このため、自ら絶えず新製品、新技術の導入および新たな企業との取引の可能性についても調査しています。

また、取引先選定にあたっては、下記の選定基準に則り、公平・公正におこないます。

取引先選定基準：安全性、品質・技術力、環境への配慮、当社との信頼関係、価格、納工期の確実性、保守・管理の実施状況、アフターサービス、事故・不具合への対応状況ほか、経済的・社会的合理性等を考慮したうえで取引先選定をおこないます。

##### 7.コンプライアンスの徹底

すべての関係法令およびそれらの精神を遵守し、調達部門の業務従事者に対する教育を徹底します。

特に、安全に関する関係法令の遵守、人権尊重（児童労働・強制労働の禁止等）、腐敗防止、個人・秘密情報・知的財産の厳正な管理・保護には十分配慮します。

また、社会の秩序や安全に脅威を与える反社会的勢力・団体の活動を助長するような行為はおこないません。

#### 調達基本方針の浸透と実践

調達本部では調達基本方針の浸透および実践を目的として、新入社員研修等におけるCSR関連研修を実施しています。また定期的なスキルチェックを通じて、CSRに対する理解度の確認をおこなっています。

取引先のみなさまに対しては取引先登録等の機会を活用して調達基本方針の説明を実施するとともに、CSRへの取組状況に関するアンケートを実施しています。

- 新規サプライヤー（調達本部契約）のCSRアンケート実施率100%  
→実施率75%（2020年度実績）
- 取引額上位200社程度の取引先に対し、2019～2021年度においてCSRアンケートを実施  
→2021年度中に完了予定（42%完了）

## 情報セキュリティの取り組み

### 基本方針

当社は、電力の安全・安定供給と、保有する個人情報保護のため、情報セキュリティの確保が会社の責務と考えています。特に、世界各国で重要インフラ事業者をターゲットとしたサイバー攻撃が増えているなか、関係法令、サイバーセキュリティ経営ガイドライン、社内規程類に則り、サイバーセキュリティ対策を強化し、情報セキュリティマネジメントを推進するとともに、個人情報保護法等の改正を踏まえ、社内規程類の改正や体制の見直しを継続的に実施しています。

### グループ全体の情報セキュリティ推進体制

当社では、最高情報セキュリティ責任者(CISO)[執行役常務]を設置するとともに、各職場で具体的な取り組みを推進する情報セキュリティ管理者を配置、全社の情報セキュリティマネジメントを推進しています。

さらに、グループ各社は情報セキュリティ指針に基づき、自律的に活動を展開するとともに、当社が指導・支援することでグループ全体のセキュリティレベルを高めています。

所管役員: 荒木誠 [関西電力CISO(執行役常務)]

審議機関: 執行役会議

事務局: IT戦略室 サイバーセキュリティグループ  
(情報セキュリティ事務局)



### サイバーセキュリティ対策の取り組み

社外で発生したセキュリティ事故や脆弱性等の脅威を迅速に把握し、日常業務で利用している事務処理系(IT)と電力の安定供給にかかわる制御系(OT)における課題を把握したうえで、必要となるセキュリティ対策を継続的に実施しています。

具体的には、IT/OTの各システムを対象にリスク評価をおこない、必要な技術対策を実施するとともに、IT/OTそれぞれの専用監視センターで24時間365日の監視をおこなっています。また、インシデント発生時の緊急対応体制を整備し、サイバー攻撃の対応訓練や従業員への研修などを継続して実施しています。

なお、電気事業者間でサイバー攻撃情報の共有・分析をおこなう組織である電力ISAC※の活動などを通じて、社外で発生しているサイバー攻撃の情報や最新のセキュリティ情報の収集をおこない、対策の見直しも随時おこなっています。

※日本の電気の安定供給を守るため、サイバーセキュリティの観点で関係する事業者が情報共有・分析をおこなう組織



全社サイバー攻撃対応訓練の様子

### 個人情報保護の取り組み

個人情報に対する意識の高まりやデジタル化の進展に伴うデータ利活用が加速するなか、個人情報保護法により、個人情報を取扱う事業者が遵守すべき義務が強化されてきました。

当社は、お客さまをはじめとした社会の多くのみなさまからの信頼に応え、企業としての使命を果たしていくために、個人情報の適切な保護が重要な責務であると考え、「個人情報保護法」などの各種法令・ガイドラインに基づき、社内ルールを整備しています。そのうえで、これらの内容について研修等を通じて社員に周知徹底し、プライバシー権等の権利にも配慮した適切な取扱いと個人情報保護の重要性について再確認を促しています。

## 要約財務諸表

関西電力株式会社および連結子会社 2021年3月31日

## 主要データの5カ年推移

	単 独					連 結				
	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
営業収益(億円)	26,144	26,839	27,971	26,588	23,326	30,113	31,336	33,076	31,842	30,923
営業利益(億円)	1,645	1,654	1,339	1,256	-57	2,177	2,275	2,048	2,069	1,457
経常利益(億円)	1,437	1,455	1,305	1,250	361	1,961	2,171	2,036	2,115	1,538
当期純利益(億円)	1,030	1,030	874	791	395	1,407	1,518	1,150	1,300	1,089
経常収益合計(億円)	26,534	27,049	28,237	26,869	24,009	—	—	—	—	—
電灯料	9,998	9,959	8,995	8,169	7,601	—	—	—	—	—
電力料	12,968	12,406	13,127	12,724	10,669	—	—	—	—	—
計	22,966	22,366	22,122	20,893	18,271	—	—	—	—	—
その他	3,567	4,683	6,115	5,976	5,737	—	—	—	—	—
経常費用合計(億円)	25,096	25,594	26,932	25,619	23,647	—	—	—	—	—
人件費	2,046	2,172	2,165	2,074	1,038	—	—	—	—	—
燃料費	5,235	5,201	5,382	4,569	3,934	—	—	—	—	—
原子力バックエンド費用	322	599	898	835	437	—	—	—	—	—
修繕費	1,895	1,841	1,770	1,942	1,043	—	—	—	—	—
公租公課	1,484	1,447	1,444	1,392	448	—	—	—	—	—
減価償却費	2,774	2,507	2,444	1,876	927	—	—	—	—	—
購入電力料	4,616	4,667	5,168	4,541	3,897	—	—	—	—	—
支払利息	429	333	265	228	208	—	—	—	—	—
その他	6,291	6,824	7,392	8,159	11,712	—	—	—	—	—
自己資本純利益率(ROE)(%)	12.9	11.5	9.2	8.0	3.9	11.3	10.9	7.8	8.3	6.6
総資産事業利益率(ROA)(%)	3.0	3.0	2.5	2.2	0.8	3.4	3.7	3.3	3.2	2.2
一株当たり当期純利益(円)	115.32	115.30	97.85	88.53	44.22	157.58	170.01	128.83	145.55	122.02
配当(円)	25.00	35.00	50.00	50.00	50.00	—	—	—	—	—
設備投資(億円)	2,324	2,954	3,693	4,472	4,106	3,440	4,070	4,852	5,619	6,558
総資産(億円)	58,349	59,461	64,045	67,478	68,584	68,531	69,850	72,573	76,127	80,757
純資産(億円)	8,584	9,339	9,750	10,011	10,175	13,446	14,727	15,329	16,417	17,255
自己資本比率(%)	14.7	15.7	15.2	14.8	14.8	19.3	20.8	20.9	21.0	20.9
有利子負債残高(億円)	34,010	33,599	35,821	38,701	42,689	38,215	37,082	38,534	40,966	44,716
一株当たり純資産(円)	960.60	1,045.09	1,091.38	1,120.61	1,138.88	1,480.46	1,627.66	1,695.36	1,792.31	1,886.12
フリー・キャッシュ・フロー(億円)	—	—	—	—	—	1,399	1,760	-881	-1,139	-2,915
営業キャッシュ・フロー(億円)	—	—	—	—	—	4,856	6,232	4,497	4,634	3,692
グループ事業外売上高(億円)	—	—	—	—	—	4,551	5,375	6,393	6,788	7,336
グループ事業経常利益(億円)	—	—	—	—	—	610	757	886	876	1,242
従業員数(人)	19,533	19,243	18,884	18,141	8,770	32,666	32,527	32,597	31,850	31,933

※2020年度数値は送配電事業分社化後の数値

## 主要データの5カ年推移

	単 独				
	2017/3	2018/3	2019/3	2020/3	2021/3
小売販売電力量(百万kWh)					
電灯	43,689	41,767	37,671	34,832	34,014
電力	77,811	73,477	80,155	78,159	68,317
計	121,500	115,244	117,826	112,992	102,331
発電容量(MW)					
火力	19,408	19,430	19,441	15,766	14,566
水力	8,226	8,226	8,228	8,234	8,235
原子力	8,928	6,578	6,578	6,578	6,578
新エネルギー	11	11	11	11	11
計	36,573	34,245	34,259	30,590	29,390
電源構成[電源別需給実績](%)					
原子力	0	10	22	21	12
火力	84	70	56	54	57
水力	11	12	11	12	11
新エネルギー	4	4	4	4	4
その他	1	4	7	9	15
計	100	100	100	100	100
当社グループ国内発電事業のCO <sub>2</sub> 排出量(百万t-CO <sub>2</sub> )	40.4	34.2	30.4	28.5	30.4
当社グループ国内発電事業のCO <sub>2</sub> 排出係数(kg-CO <sub>2</sub> /kWh)	0.424	0.357	0.287	0.287	0.334
原子力利用率(%)	0.0	18.0*	54.6	48.4	28.0
火力熱効率(低位発熱量)(%)	47.6	48.3	49.0	48.6	47.8
関西エリア最大電力(MW)	26,569	26,376	28,650	28,162	29,103
FTTHサービス(万件)	162.5	163.0	164.2	165.0	167.8
ガス販売量(LNG換算(ガス・LNG合計))(万t)	71	97	121	139	157

※電気工作物変更届出(大飯発電所1、2号機廃止日決定)前の出力を基に算定

## グループ会社(連結子会社および持分法適用会社) 2021年7月末時点

### 連結子会社 89社

#### エネルギー事業 45社

(株)関電エネルギーソリューション  
堺LNG(株)  
越前エナライン(株)  
福井都市ガス(株)  
(株)日本ネットワークサポート  
関電プラント(株)  
かんでんEハウス(株)  
黒部峡谷鉄道(株)  
相生バイオエナジー(株)  
(株)原子力安全システム研究所  
(株)ニュージェック  
Next Power(株)  
(株)関電パワーテック  
(株)原子力エンジニアリング  
(株)KANSOテクノス  
関電ガスサポート(株)  
大阪バイオエナジー(株)  
ケイイーフューエルインターナショナル(株)  
バイオパワー苅田(同)  
LNG EBISU Shipping Corporation  
LNG FUKUROKUU Shipping Corporation  
LNG JUROJIN Shipping Corporation  
LNG SAKURA Shipping Corporation

Kansai Electric Power Holdings Australia Pty Ltd  
Kansai Electric Power Australia Pty Ltd  
Kansai Sojitz Enrichment Investing S.A.S.  
KE Fuel Trading Singapore Pte. Ltd.  
Kansai Energy Solutions (Thailand) Co., Ltd.  
KPIC Netherlands B.V.  
KPIC USA, LLC  
名称記載会社に加えて他15社

#### 送配電事業 3社

関西電力送配電(株)  
(株)かんでんエンジニアリング  
関電サービス(株)

#### 情報通信事業 8社

(株)オプテージ  
(株)関電システムズ  
K4 Digital(株)  
名称記載会社に加えて他5社

#### 生活・ビジネスソリューション事業 33社

関電不動産開発(株)

(株)クリアパス  
(株)関電セキュリティ・オブ・ソサイエティ  
(株)関西メディカルネット  
(株)かんでんジョイライフ  
(株)かんでんエルハート  
関電ファシリティーズ(株)  
かんでんライフサポート(株)  
関西電子ビーム(株)  
(株)かんでんCSフォーラム  
(株)関電オフィスワーク  
(株)関電L&A  
(株)関電アメニックス  
(同)K4 Ventures  
名称記載会社に加えて他19社

#### 持分法適用会社 8社

##### エネルギー事業

日本原燃(株)  
(株)きんでん  
(株)エネゲート  
San Roque Power Corporation  
名称記載会社に加えて4社

# 会社情報

## 会社概要／株式情報 2021年3月末時点

<b>会社名</b>	関西電力株式会社	<b>発行済株式数の総数</b>	9億3,873万株
<b>所在地[本店]</b>	〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号	<b>株主数</b>	307,271名
<b>設立年月日</b>	1951年5月1日	<b>上場金融商品取引所 (普通株式)</b>	東京証券取引所
<b>資本金</b>	4,893億円	<b>株主名簿管理人</b>	三菱UFJ信託銀行株式会社
<b>売上高</b>	2兆3,326億円(連結3兆923億円)	<b>事務取扱場所</b>	大阪証券代行部 〒541-8502 大阪市中央区伏見町 3丁目6番3号
<b>資産総額</b>	6兆8,584億円(連結8兆757億円)		
<b>従業員数※</b>	8,770名(グループ全体：31,933名)		
<b>販売電力量</b>	1,023億kWh		
<b>主な事業</b>	電気事業、ガス事業、熱供給事業、 電気通信事業等		

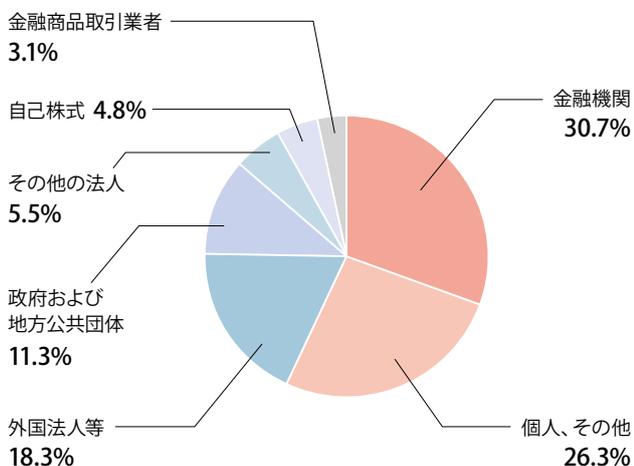
※就業人員であり、出向者および休職者を除く

## 大株主 2021年3月末時点

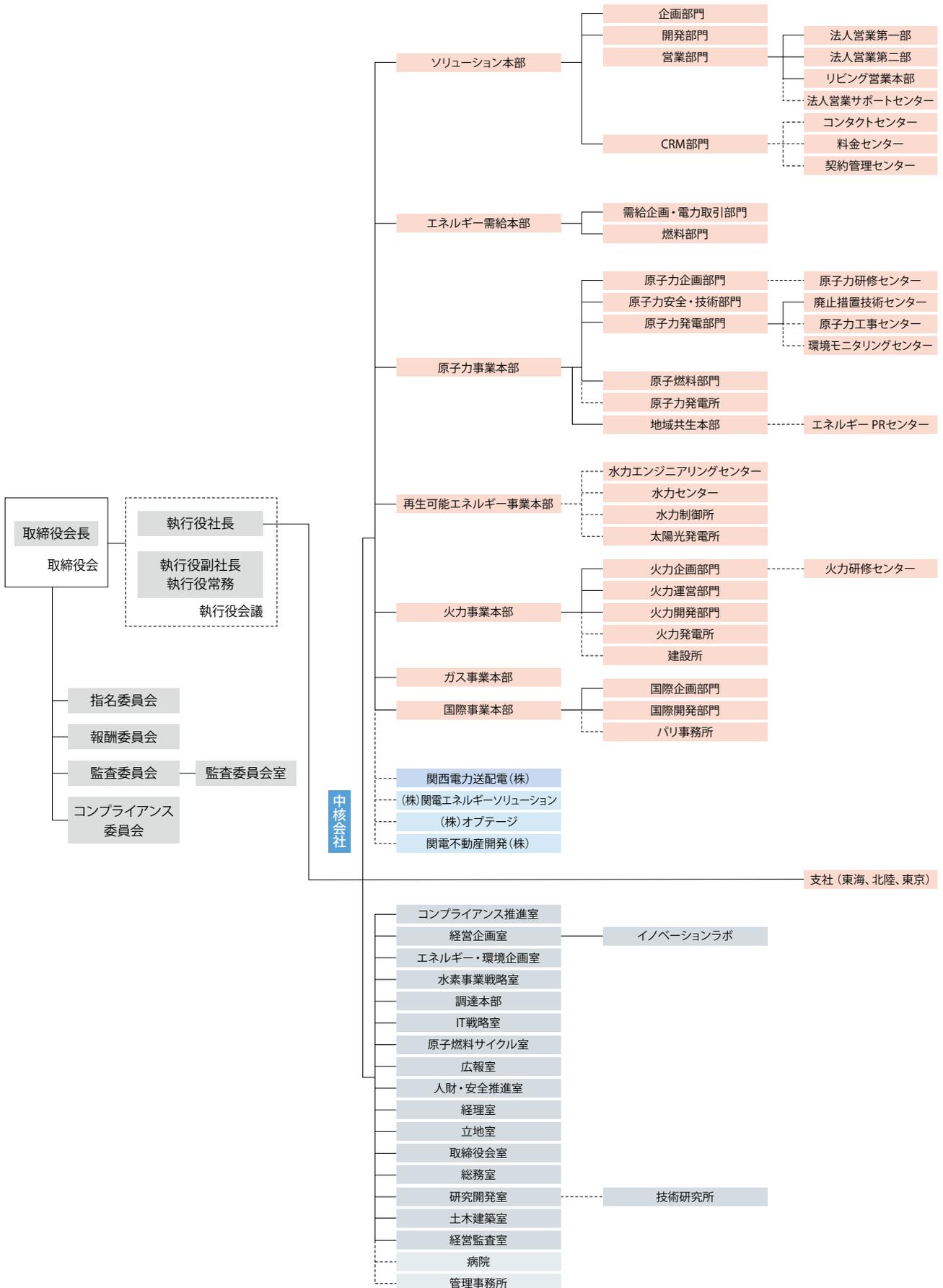
氏名または名称	発行済株式の総数に対する 所有株式数の割合(%)	所有株式数 (千株)
大阪市	7.64	68,287
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	7.21	64,420
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口)	4.08	36,497
日本生命保険相互会社	3.07	27,462
神戸市	3.06	27,351
関西電力持株会	2.28	20,395
株式会社みずほ銀行	1.94	17,378
大阪市高速電気軌道株式会社	1.73	15,461
株式会社日本カस्टディ銀行(信託口5)	1.30	11,629
STATE STREET BANK WEST CLIENT—TREATY 505234 (常任代理人 株式会社みずほ銀行)	1.21	10,786

(注) 発行済株式の総数に対する所有株式数の割合は、自己株式(45,186,396株)を控除して計算しています。  
なお、自己株式は上記の表から除いています。

## 所有者別分布状況 2021年3月末時点



組織図 2021年7月1日時点



関西電力グループについて

価値創造ストーリー

事業戦略

事業概況

価値創造を支える基盤

財務・企業情報

*power with heart*

“まごころと熱意を込めたサービスで、  
お客さまや社会の『力』になりたい”