

関西電力送配電グループ 中期経営計画（2021-2025）

関西電力送配電株式会社

2021年3月26日



- 「関西電力送配電グループの経営理念」および「関西電力送配電グループのありたい姿」を実現すべく、今回新たに策定する中期経営計画（2021-2025）のもと、具体的な取組みを進めてまいります。

経営理念 Purpose & Values

存在意義 Purpose

「あたりまえ」を守り、創る

Serving and Shaping the Vital Platform for a Sustainable Society

大切にする価値観 Values

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

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

【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。

I 中期経営計画策定の背景とポイント

II 事業環境認識

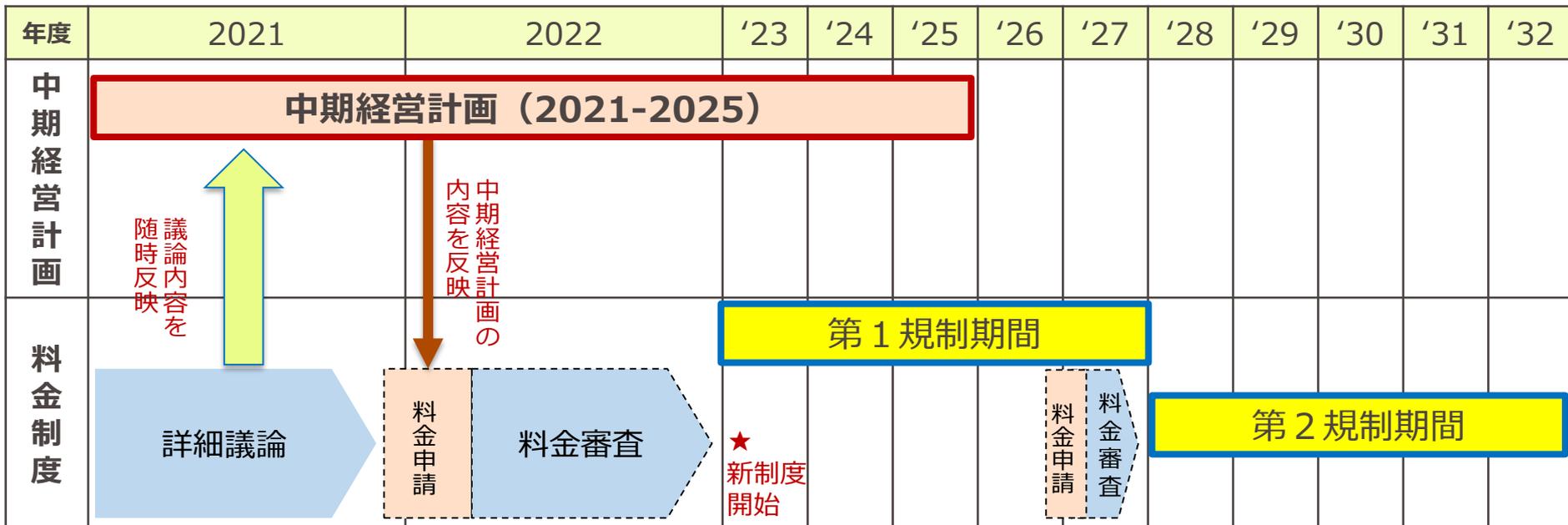
III 関西電力送配電グループの目指す姿と 重点取組み

IV その他



I -1. 中期経営計画策定の背景

- 送配電事業を営む当社にとって、**2023年度から導入される新たな託送料金制度は非常に大きな環境変化**となります。新制度では、他の送配電事業者とのコスト比較が行われるほか、送配電事業者に対する社会からの期待をもとに**「成果・行動目標」が設定され、その達成状況を評価されることになる見込み**です。
- 当社としては、これら制度内容に対して、**社会からの期待を上回る成果を挙げ、更なる事業基盤の強化や当社グループの成長へと繋げる好循環の実現を目指します。**
- そのために、今般、**新たな中期経営計画を策定したうえで、今後明確になる制度の詳細を随時反映しながら、新制度への準備を着実に進めていく**こととしました。



I -2. 中期経営計画のポイント

○ 新中期経営計画において**特に重要なポイントは以下の4点**です。

(1) 組織文化の変革

当社グループを取り巻く大きな環境変化の中で、社会の期待にスピード感をもってお応えし、さらに、新たな価値を提供していくため、組織文化の変革に取り組みます。

- お客さまの立場にたって行動する組織文化の浸透
- 風通しの良い組織文化の醸成
- ホンモノの仕事を求め続ける組織文化の醸成（カイゼンの展開）

(2) 新たな託送料金制度への対応

国に申請する「事業計画」の達成、および業界トップレベルのコスト構造の実現により、再エネ主力電源化、レジリエンス強化、低廉な託送料金等の実現に貢献します。

(3) ゼロカーボン化への貢献

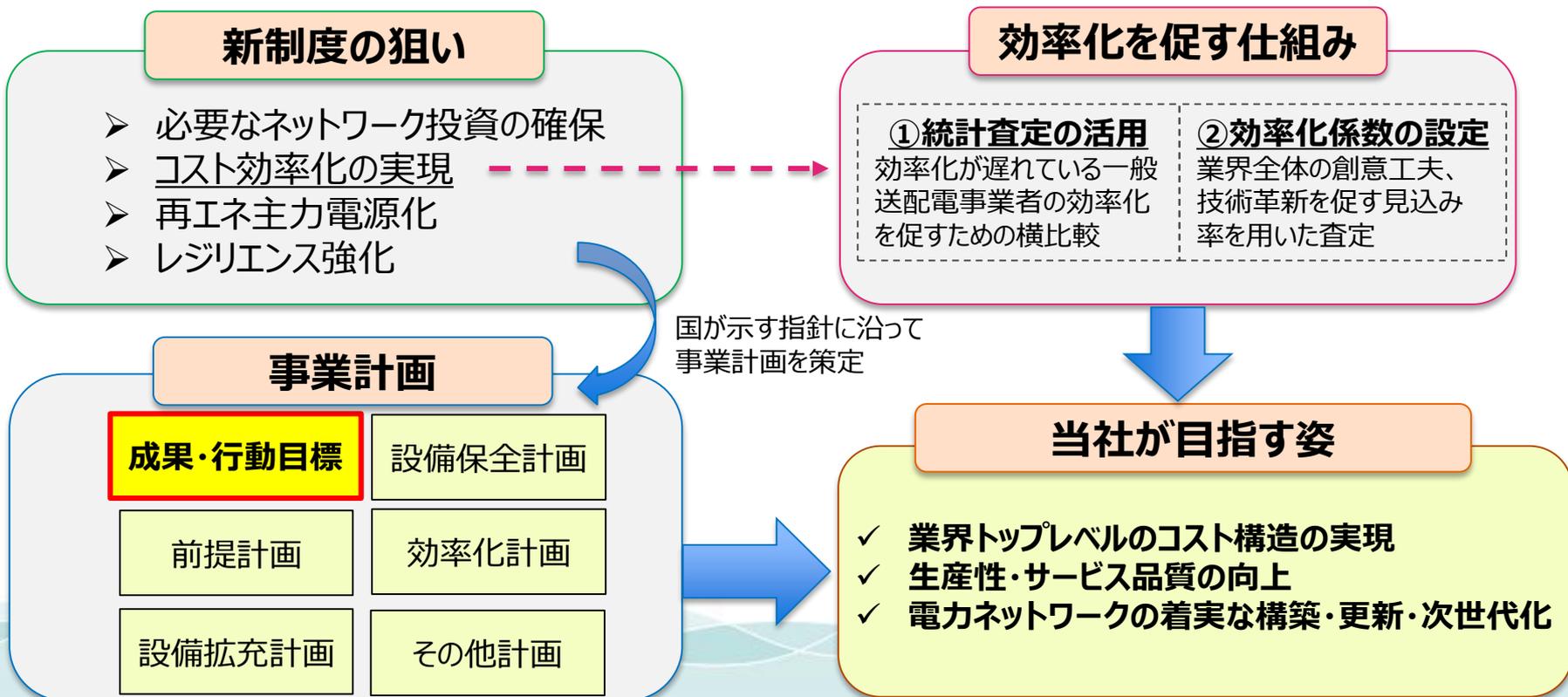
再エネ電源の接続早期化や活用拡大に取り組むとともに、ゼロカーボン化の基盤となる電力ネットワークの次世代化を進めることで、エネルギーのゼロカーボン化に貢献します。

(4) 前中期経営計画から継続する取組みのスパイラルアップ

新規事業や国際事業など前中期経営計画から継続する取組みについて、より高い目標を設定し、その達成に向けて果敢に挑みます。

I -3. 新たな託送料金制度への対応

- 2023年度より導入予定の新たな託送料金制度の狙いは、一般送配電事業者における**必要な投資の確保とコスト効率化を両立**させ、「**再エネ主力電源化**」や「**レジリエンス強化**」等を図るものです。
- 一般送配電事業者に効率化を促す仕組みとして、「**一般送配電事業者間の横比較**」(統計査定)と「**生産性向上見込み率等を用いた査定**」(効率化係数の設定)が行われる予定であり、持続可能な事業運営のため、**業界トップレベルのコスト構造の実現**に向けた取組みを進めます。
- また、当社は制度趣旨に沿って、**成果・行動目標**や**設備保全計画等の事業計画**を策定し、**生産性・サービス品質の向上**に向けた取組みを進めるとともに、**ゼロカーボン化の基盤となる電力ネットワークの着実な構築・更新と次世代化**を進めてまいります。



Ⅱ. 事業環境認識

- 外部環境
- ・ **新たな託送料金制度の導入**は、当社グループ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。**

- 内部環境
- ・ **金品受取り問題等**により社会の皆さまからの**信頼が大きく失われてしまいました。**
 - ・ **従業員の年齢構成の偏りや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。

外部環境

政策 (Politics)

- ・ 新たな託送料金制度の導入
 - ・ 配電ライセンス制度の導入により他配電事業者が参入
 - ・ 広域系統利用の拡大
- 等

経済 (Economy)

- ・ 系統利用等におけるお客さまニーズの多様化
 - ・ ゼロカーボン化による電化拡大
 - ・ 様々なプレーヤー（異業種）の参画
- 等

社会 (Society)

- ・ 自然災害の激甚化、南海トラフ地震
 - ・ 人口減少、過疎地の増加
 - ・ 新型コロナウイルスで社会が大きく変化
 - ・ サイバー攻撃の増加
- 等

技術 (Technology)

- ・ 分散型グリッドの導入
 - ・ DERの連系増加、蓄電池の普及
 - ・ AI、IoT等のデジタル技術の発展
- 等

内部環境

要員

- ・ 金品受取り問題による社会からの信頼失墜
- ・ 年齢構成の偏り、定年退職者数の増加 等

設備

- ・ 設備高経年化の進展
- ・ 設備利用率の低下 等

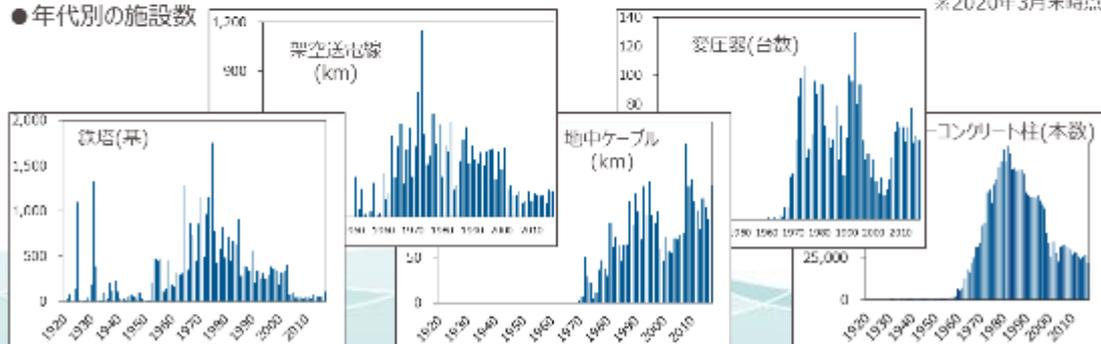
収支

- ・ 系統需要減少に伴う託送収入の減少
- ・ 設備高経年化対策費用の増加 等

主要設備の年代別施設数
(2020年3月末時点)

铁塔	架空送電線	地中ケーブル	変圧器	コンクリート柱
				
31,411 基	20,104 km	3,737 km	2,938 台	270 万本

●年代別の施設数



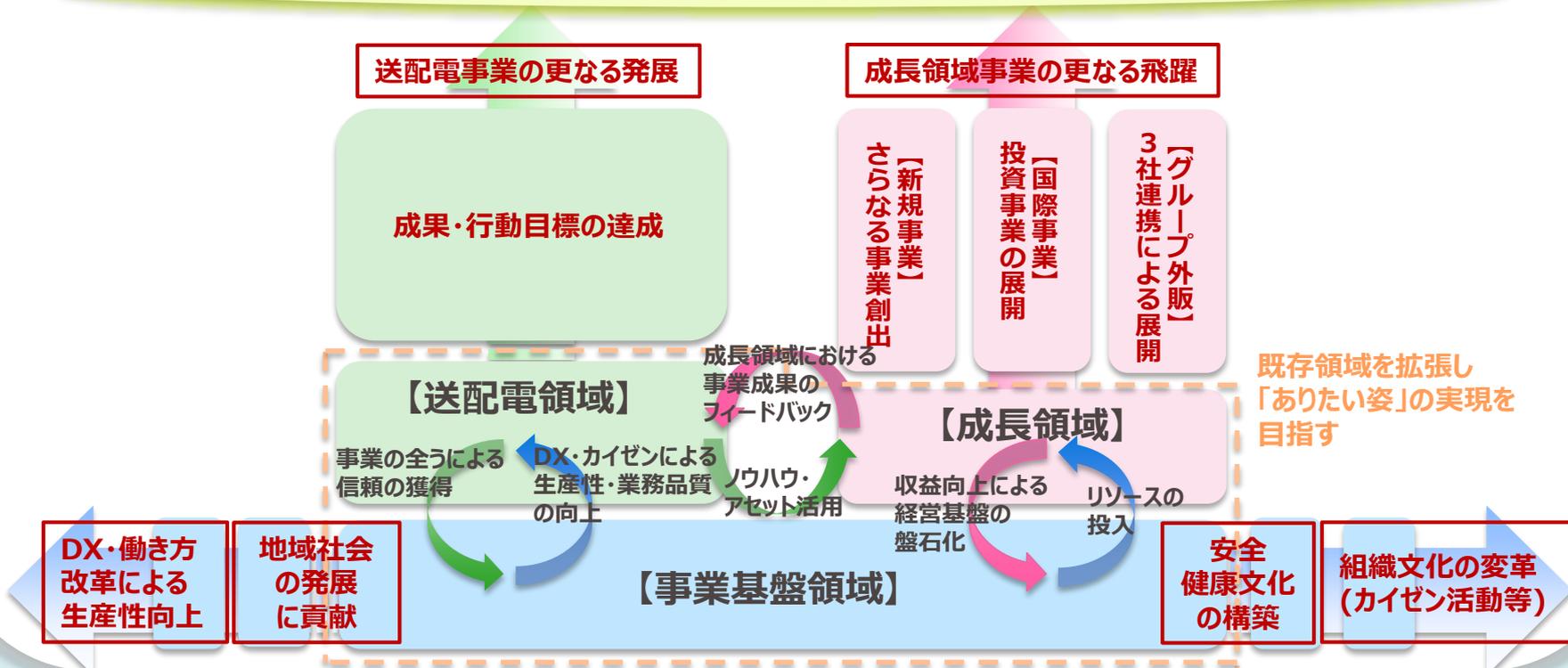
Ⅲ-1. 新中期経営計画における取組みの全体像

- 当社事業を「送配電領域」「成長領域」「事業基盤領域」の3領域に分け、以下の方針で事業運営を行います。
 - 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、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、カイゼン活動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。
- 上記3領域の**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。

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。

2030年頃の目指す姿



送配電領域

- 1. 安定供給の確保**
 - ① アセットマネジメントの高度化
 - ② 激甚化する自然災害への対応
- 2. ゼロカーボン化への貢献**
- 3. コスト構造改革および収益拡大策の展開**

成長領域

- 1. 新規・国際事業のさらなる飛躍**
 - ① 新規事業におけるさらなる事業創出
 - ② 国際事業における投資事業の展開
- 2. 新たな技術を活用したサービスの展開**
- 3. 送配電グループ3社が連携した事業展開**

事業基盤領域

- 1. ゆるぎない安全健康文化の構築**
- 2. 業務改善計画の確実な実行**
- 3. 組織文化の変革**
 - ① お客様の立場にたって行動する組織文化の浸透
 - 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
- 4. 地域社会の発展に貢献**
- 5. 抜本的な業務改革による生産性向上**
 - ① システムの高度化やDXの積極的な展開
 - ② 働き方改革のさらなる推進

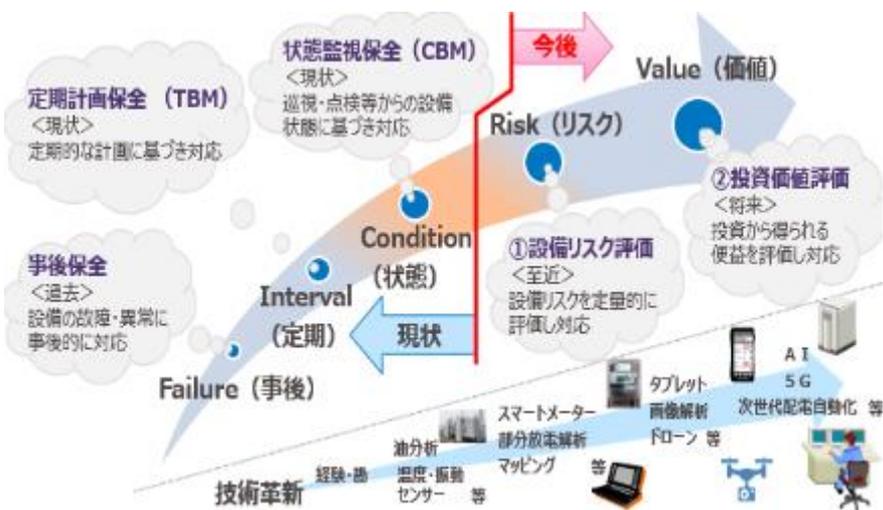
重点取組み ～送配電領域～

安定供給の確保

■ アセットマネジメントの高度化

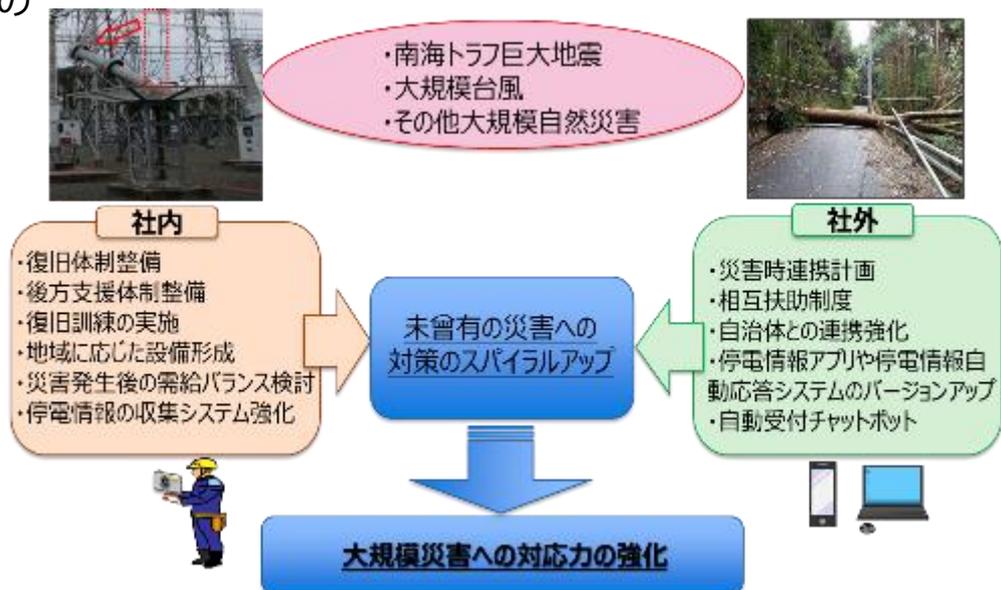
設備の高経年化による今後の改修物量の増加、施工力の減少へ対応するため、過去から蓄積している大量の設備データをAIでビックデータ解析し、設備の劣化分析や余寿命推定を行う仕組み等を構築してきました。

今後は、これまでの取組みをさらに進めるとともに、設備リスク評価に基づく、より合理的な更新計画の策定を実現し、設備投資に対する価値の最大化を目指します。



■ 激甚化する自然災害への対応

2018年台風21号等のこれまでの自然災害から、復旧体制整備や他送配電会社との災害時連携計画の制定等を実施してきました。今後も南海トラフ巨大地震等の未曾有の災害に備え、自然災害への対応力の強化を図ります。



重点取組み ～送配電領域～

ゼロカーボン化への貢献

新規再生可能エネルギー電源の早期かつ着実な連系に加え、蓄電池やEVを活用したVPPの構築等による系統制御技術の高度化、再生可能エネルギーを活かすための連系線・基幹系統の整備強化、分散型グリッドの適用などにより、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、エネルギーのゼロカーボン化に貢献します。

(具体的な取組み)

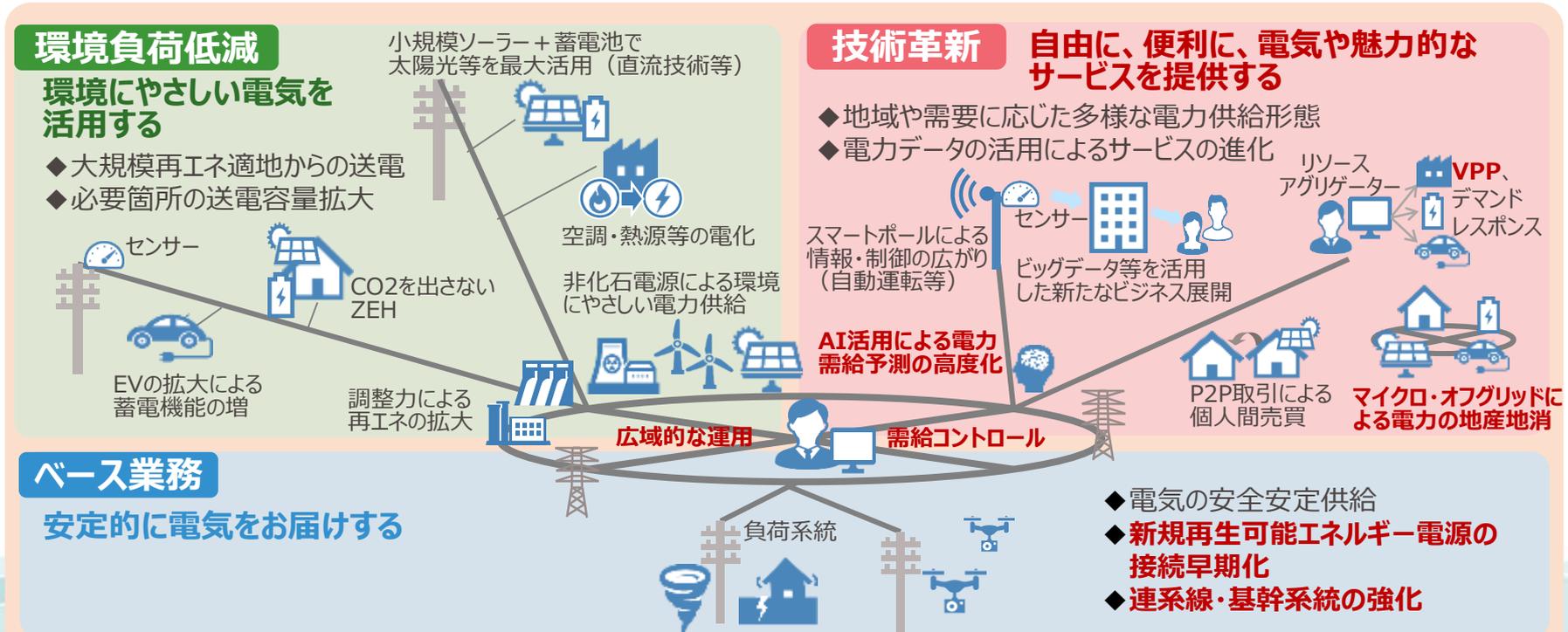
- 分散型エネルギーリソース (DER) ※を活用したVPP※の構築等による系統制御技術の確立
- 連系線・基幹系統の整備強化
- 分散型グリッド (マイクログリッド・オフグリッド※) の構築に向けた検討・検証
- 直流技術の活用に向けた検討・検証
- 大阪・関西万博に向けた対応

※分散型エネルギーリソース (DER)
太陽光、EV、蓄電池、燃料電池、自家発電機など消費地近くに分散配置する電源およびその方式のこと。

※VPP
分散型エネルギーを統合制御し、電力需給バランス調整に活用することであたかも一つの発電所のように機能させる仕組みのこと。

※マイクログリッド
平時は主系統と接続しつつ、災害時等は既存系統につながっている再生可能エネルギー電源等の分散型電源を利用し、独立運用を行うことが可能となる地域配電網のこと。

※オフグリッド
主系統から切り離された独立系統のこと。



環境負荷低減

環境にやさしい電気を活用する

- ◆ 大規模再生可能エネルギー適地からの送電
- ◆ 必要箇所の送電容量拡大

小規模ソーラー + 蓄電池で太陽光等を最大活用 (直流技術等)

空調・熱源等の電化

非化石電源による環境にやさしい電力供給

調整力による再生可能エネルギーの拡大

EVの拡大による蓄電機能の増

CO2を出さないZEH

センサー

技術革新

自由に、便利に、電気や魅力的なサービスを提供する

- ◆ 地域や需要に応じた多様な電力供給形態
- ◆ 電力データの活用によるサービスの進化

スマートビルによる情報・制御の広がり (自動運転等)

AI活用による電力需給予測の高度化

センサー
ビッグデータ等を活用した新たなビジネス展開

リソースアグリゲーター
VPP、デマンドレスポンス

P2P取引による個人間売買

マイクロ・オフグリッドによる電力の地産地消

ベース業務

安定的に電気をお届けする

負荷系統

- ◆ 電気の安全安定供給
- ◆ 新規再生可能エネルギー電源の接続早期化
- ◆ 連系線・基幹系統の強化

※イメージ図には成長領域に関する取組みを含む。

重点取組み ～送配電領域～

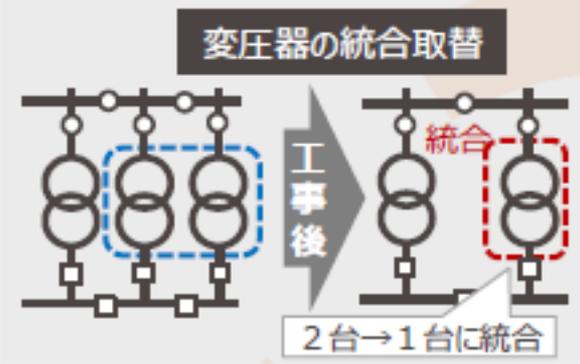
コスト構造改革および収益拡大策の展開

非常にチャレンジングな300億円という効率化目標の達成を目指し、社長をトップとするプロジェクトにおいて、従来の延長線上にとどまらない思い切った施策を強力に推進します。目標達成後も、業界トップレベルのコスト構造を目標に、持続的に取り組みます。

取組みにおいては、修繕費・経費の効率化に留まらず、需要減少等の環境変化を考慮した適切な設備投資レベルの実現や、取引先と協働での調達コスト低減等に取り組むことに加え、当社設備を電気事業以外へも活用することによる収益拡大にも取り組みます。

環境変化を考慮した適切な設備投資

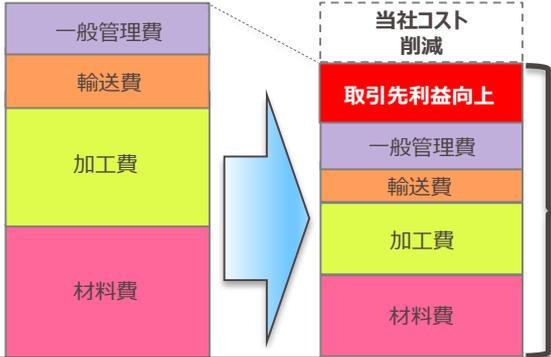
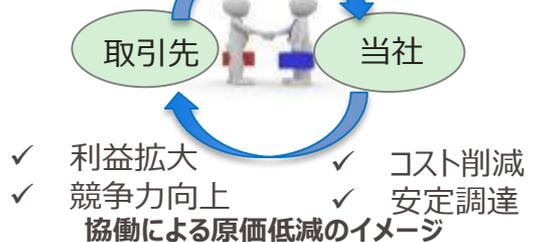
・変電所変圧器の統合取替
変電所変圧器を取り替える際、需要減少等の環境変化に見合った適切な設備投資を行うことで、資産効率を向上



- 【その他の取組み】
- ・電柱径間長の見直しによる設備数削減
 - ・変電所統廃合による投資抑制 等

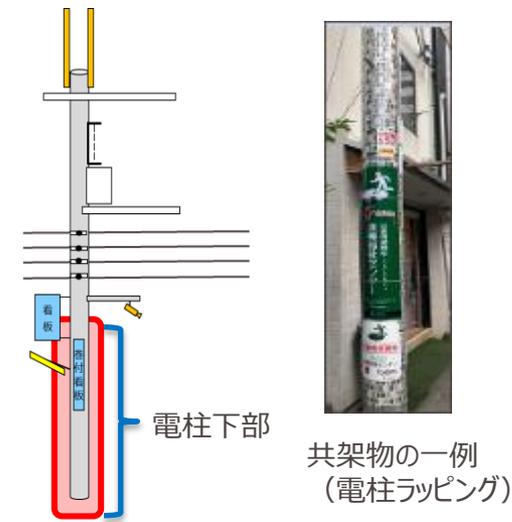
調達コスト低減の取組み

・取引先と協働での仕様見直し
取引先と協働で仕様見直し、発注方法の最適化等を行うことで、取引先・当社双方にメリット



収益拡大の取組み

・電柱下部スペースの有効活用
電柱の共架領域開放に伴う収益拡大



- 【その他の取組み】
- ・変電所壁面に広告スペースを開放
 - ・地中線工事の受託工事拡大 等

重点取組み ～成長領域～

新規・国際事業のさらなる飛躍

■ 新規事業におけるさらなる事業創出

既存の事業化案件に加え、送配電事業で培った技術・ノウハウや、当社が保有する資産・データなどの強みを活かし、他企業との共創の観点からアライアンス形成も行うことで、社会的課題の解決と収益拡大を見据えた新たな事業創出に取り組めます。

《見守り事業 (OTTADE!)》



事業領域	説明	主な取組み内容
既存アセット 活性化領域	有形、無形の所有物(設備、社有地、保有データ等)を活用して事業展開する領域	<ul style="list-style-type: none"> 電柱位置情報販売 電力データの利活用 デジタルサイネージ 等
社会インフラ デザイン領域	人口減少、インフラ設備高経年化等に起因する社会課題(物流、防犯、防災)を解決すべく事業展開する領域	<ul style="list-style-type: none"> 見守り事業 不正口座開設等防止 防犯カメラ事業 電柱吊宅配ボックス スマートポール 等
電動モビリティ 利活用領域	普及が見込まれるEVやドローン等の電動モビリティを活用して事業展開する領域	<ul style="list-style-type: none"> 自動・安全運転支援 ドローンの利活用 等
環境適応・ 構造転換領域	スマートグリッド等の次世代電力ネットワークの他、将来のエネルギー産業の構造転換を見据えた価値創造に資する事業領域	<ul style="list-style-type: none"> 蓄電池を活用した周波数制御 等

《蓄電池を活用した周波数制御技術の可能性》



(橙字：事業化済)
(青字：実証実験中)

重点取組み ～成長領域～

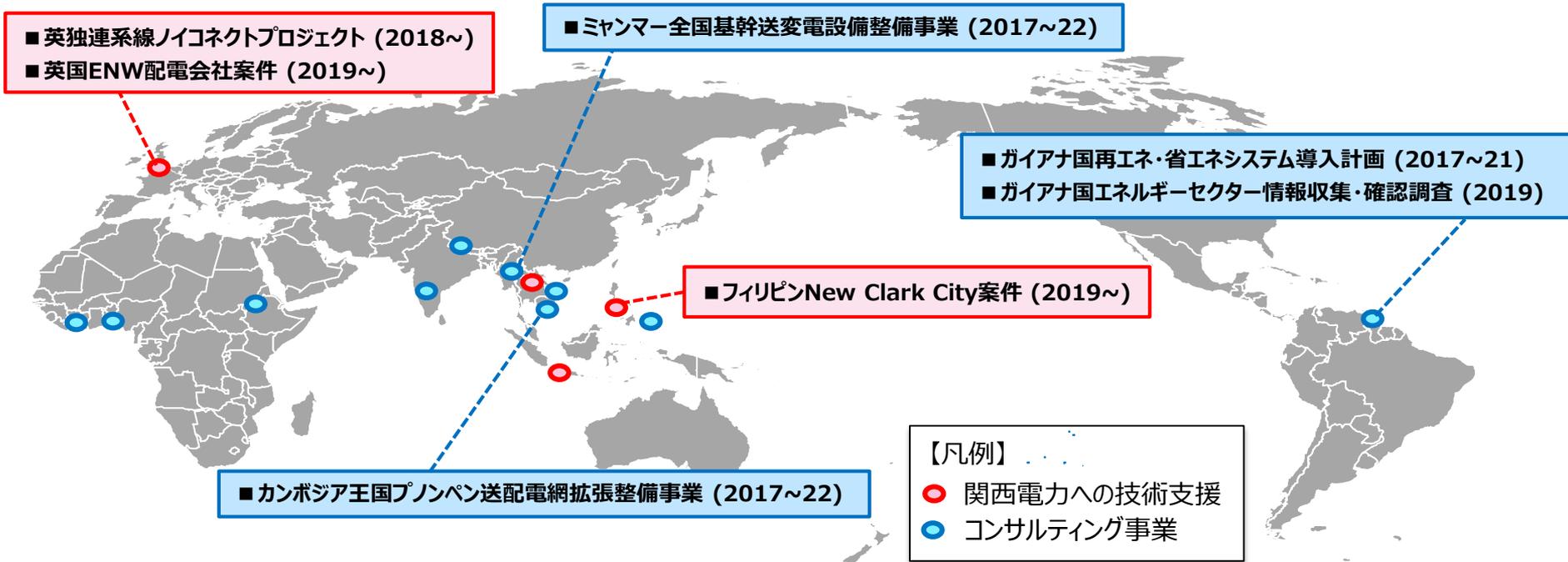
新規・国際事業のさらなる飛躍

■ 国際事業における投資事業の展開

国際事業は「収益性」「技術力」「CSR」の3つの観点で「グループ会社への技術支援」や「海外へのコンサルティング事業」を進めてきました。

今後は、更なる収益拡大を目指し、投資事業の展開にも取り組みます。

《関西電力送配電の事業活動実績》

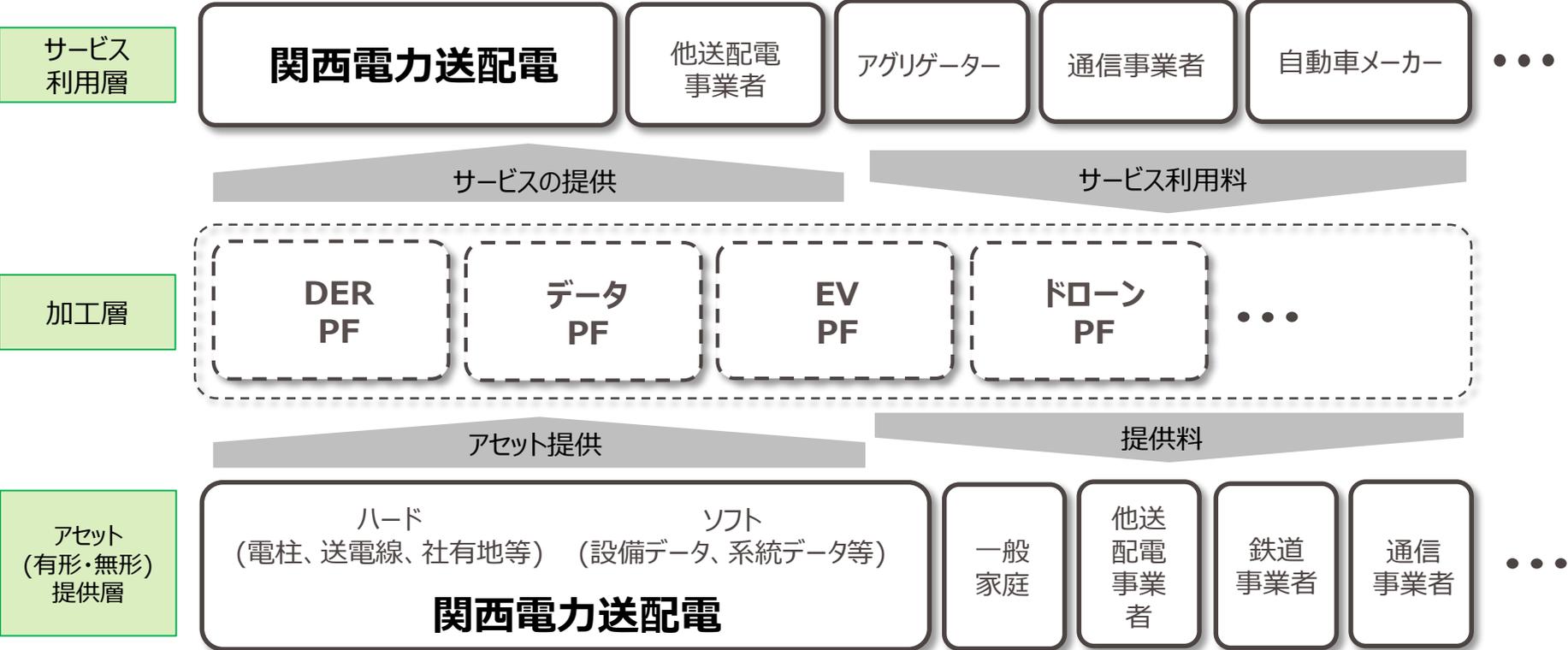


重点取組み ～成長領域～

新たな技術を活用したサービスの展開

将来の環境変化を見据え、多様な社会ニーズに応えるとともに、当社のアセットの価値を最大化すべく、送配電設備や電力データ等を活用するプラットフォームの構築に様々なプレーヤーと連携して取り組みます。

《将来のプラットフォームを取り巻く全体イメージ》

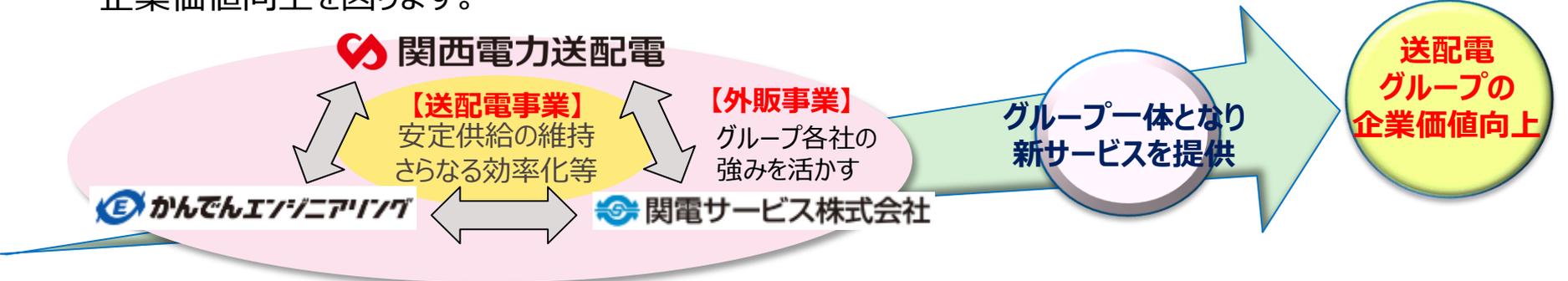


※プラットフォーム (PF) : 設備、制度、ルール、データ等の基盤の総称

重点取組み ～成長領域～

送配電グループ3社が連携した事業展開

関西電力送配電、かんでんエンジニアリング、関電サービスの送配電グループ各社がこれまで培ってきた強みを活かし、外販事業の展開を進めるとともに、新サービスの展開についても検討を進め、グループの企業価値向上を図ります。



かんでんエンジニアリング

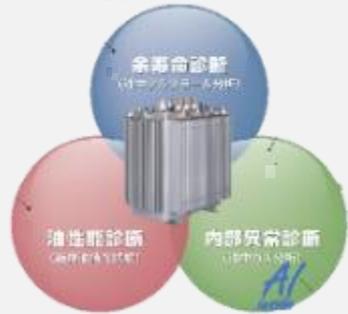
「総合エンジニアリング企業」として、高い技術力・施工力・幅広い事業領域といった強みを活かし、関西圏での事業展開に加え、関東圏や九州圏、さらには瀬戸内方面へ営業エリアを拡大させ、外販事業の拡大を図ります。

<商品例> 環境にやさしい絶縁油

<商品例> 変圧器の総合診断



※詳細はこちら→[「サンオー・ECO」](#)



※詳細はこちら→[「変圧器の総合診断」](#)

かんでんエンジニアリングの事業内容はここから→[「かんでんエンジニアリング事業紹介」](#)

関電サービス株式会社

地域に密着した事業経験が豊富である関電サービスならではの特徴を活かし、地域情報収集事業など新規事業を展開します。また、デジタルサイネージなど電柱広告と親和性のある新商品の研究開発を進め、関西電力送配電と連携した事業展開を図ります。

<商品例>
旅行事業の展開

<商品例>
'22年ワールドマスターズゲームに向けた広告事業の拡大



※詳細はこちら→[「旅行事業」](#)



※詳細はこちら→[「電柱広告」](#)

関電サービスの事業内容はここから→[「関電サービス事業紹介」](#)

ゆるぎない安全健康文化の構築

従業員一人ひとりのもとより、共に働く仲間全員が、安全に対する「基本ルール」を徹底するとともに、危険予測に基づく安全“考動”を習慣化することで、「ゆるぎない安全健康文化」を構築し、不変の目標「災害ゼロ」に向けた活動を展開します。また、心身の健康状態の改善に向け、適正な生活習慣の実現やストレス対応力の向上など、役職者も含めた職場一体となった取組みを展開します。

(具体的な取組み)

- 至近の重篤災害を踏まえた対応方針の整理と改善に向けた取組みの実施
- 自部門災害のみに捉われず、部門横断的に災害情報を共有するとともに対策を実施
- 協力会社等の声を取組みに反映する仕組みを構築
- 職場一体となった健康活動の実践
- 役職者によるラインケアの強化

業務改善計画の確実な実行

全ての従業員がコンプライアンスの意識を徹底すべく、「業績や事業活動をコンプライアンスに優先させることは断じてあってはならない」と肝に銘じ、時代の要請する社会規範とは何かを常に「ユーザー目線」で考え、行動するとともに、いかなる社内慣行やルール、組織・体制であっても、ためらうことなく、改めるべきは改めること、また、誠実で透明性の高い開かれた事業活動を行います。

(具体的な取組み)

- 役員の率先実行
- 行動規範の浸透
- コンプライアンス等に係るトレーニング、研修
- 適正な工事の発注・契約手続き

組織文化の変革

送配電グループの「ありたい姿」の実現へ

■お客さまの立場にたって行動する組織文化の浸透

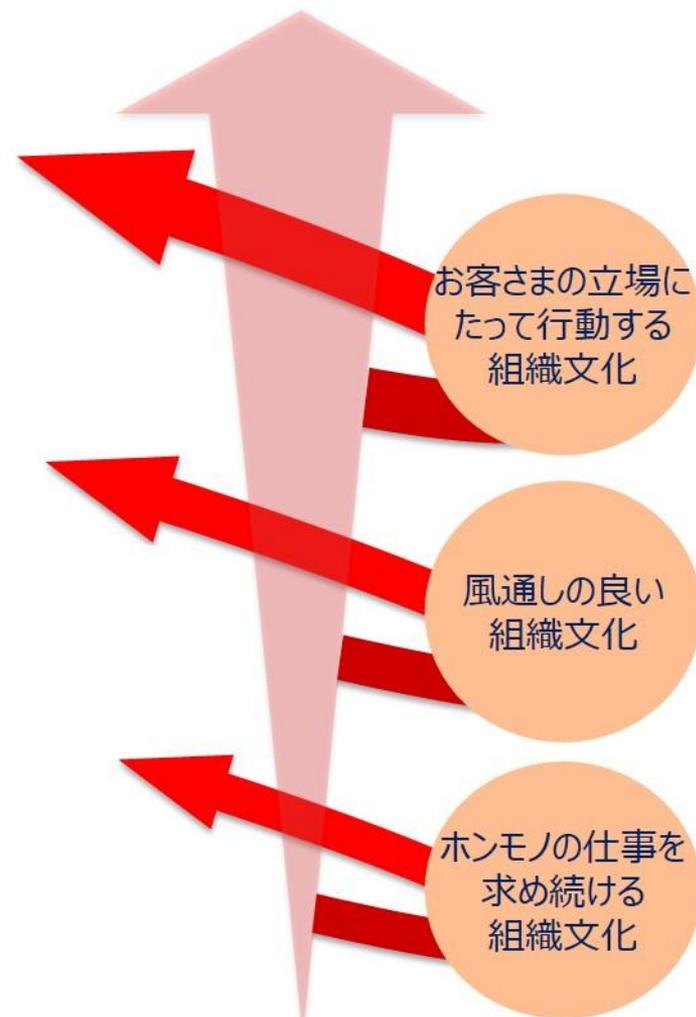
環境変化が著しく、お客さまニーズも変化・多様化するなかにおいて、魅力あるサービスを提供できるよう、従業員一人ひとりがお客さまの立場にたって行動する組織文化を浸透させます。

■風通しの良い組織文化の醸成

自由闊達に考えを共有、議論し、新たな価値創造や業務の改善などを速やかに行える、風通しの良い組織文化を醸成します。

■ホンモノの仕事を求め続ける組織文化の醸成

継続的なカイゼン活動により、従業員一人ひとりが常に現状より良い方法は無いかを問い続け、知恵を絞り、更なる高みを追及する、ホンモノの仕事を求め続ける組織文化を醸成します。



地域社会の発展に貢献

安全・安定・低廉な電気の供給やエネルギーのゼロカーボン化に向けた取組みを通じて地域社会の発展に貢献します。

さらに、送配電事業および電気事業全般の理解活動を通じたコミュニケーションにより、地域の皆さまとの信頼関係の構築・維持・強化を図ります。また、地域が抱える課題やニーズに対して、行為規制の遵守を前提として、関西電力グループのリソース活用等によりお応えすることで、地域社会の発展に貢献します。

抜本的な業務改革による生産性向上

■ システムの高度化やDXの積極的な展開

AI・データ分析・画像解析など最新のDX技術を検討、活用し、送配電業務を支えるシステム等の刷新・高度化を目指します。

(具体的な取組み)

- 巡視・点検の効率化
- 設備の劣化・異常予測
- 設計業務の効率化・ノウハウの可視化
- お客さま接点業務の効率化
- 交渉業務の高度化・サポート
- 外勤手配業務の効率化・自動化

■ 働き方改革のさらなる推進

新型コロナウイルス感染症をはじめとした社会における働く環境の変化を前向きにとらえ、就業環境の多様化やシステム環境の整備により、これまで以上に「働き方」改革を推進します。

(具体的な取組み)

- テレワークの推進
- サテライトオフィスの整備
- 書面決裁から電子決裁への転換

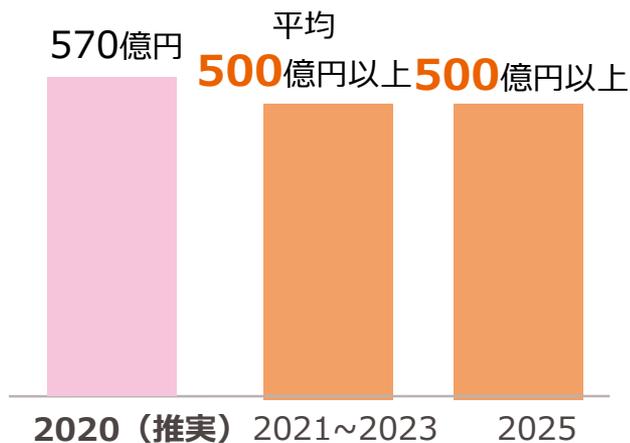
Ⅲ-3. 財務目標

- 関西電力送配電グループの経常利益およびROAの目標は以下のとおりとし、効率化目標の達成や成長領域における売上拡大など新中期経営計画の各種取組みを完遂することで、これらの目標の達成を目指します。

【経常利益】 2021～2023年度平均：500億円以上、 2025年度：500億円以上

【 R O A 】 2021～2023年度平均： 2.0%以上、 2025年度： 2.0%以上

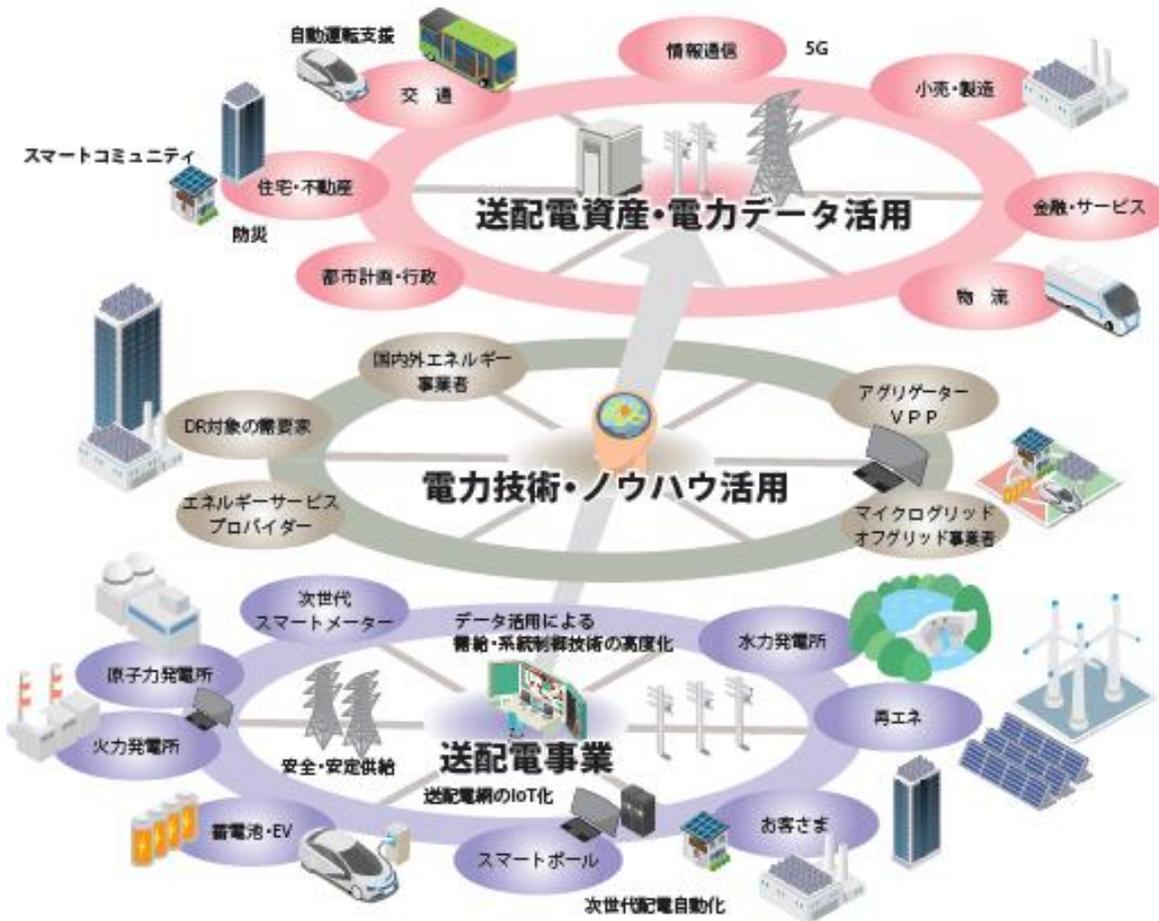
【経常利益】



【 R O A (総資産事業利益率) 】

年度	2020 (推実)	2021~2023平均	2025
R O A	2.5%	2.0%以上	2.0%以上

- 電気を安全・安定的にお届けすることに加え、送配電事業が持つ技術・ノウハウ・資産を活かし、デマンドサイドとサプライサイドの取組みを加速させることで、ゼロカーボン社会の実現に貢献します。



「つながる」ことで、ゼロカーボンエネルギーを最大限活用

- 系統制御技術の高度化**
 - ・蓄電池やEVを活用したVPPの構築
 - ・次世代スマートメーターのデータを活用したDXの推進など
- 電力ネットワークの広域的な運用**
 - ・適地が偏在する再エネを活かすための連系線・基幹系統の整備強化 など
- 分散型グリッドの適用**
 - ・エネルギーを地産地消するオフグリッド・マイクログリッドの適用 など

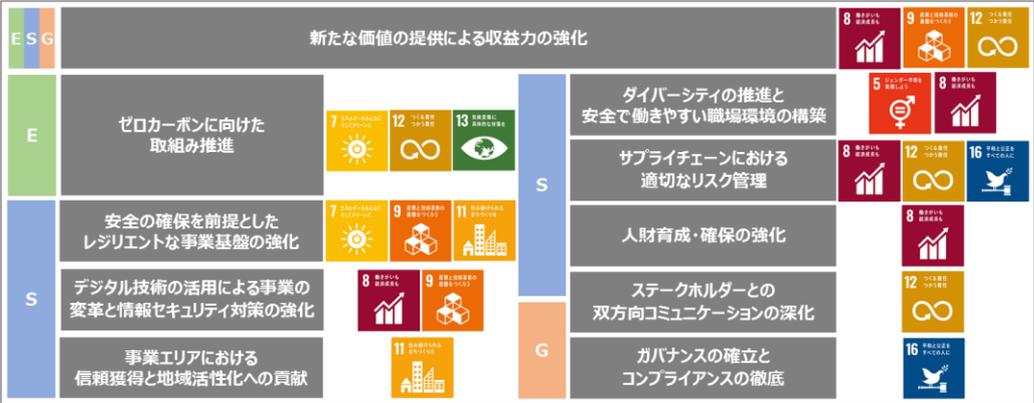
※DR：需要家側エネルギーの所有者もしくは第三者が、そのエネルギーを制御することで、電力需要パターンを変化させること
 ※VPP：分散型エネルギーを統制制御し、電力需給バランス調整に活用することであたかも一つの発電所のように機能させる仕組み
 ※スマートボール：ICT（情報通信技術）等の機能を有した情報収集・発信を可能とする多機能ボール

IV-2. SDGsの主な取組み

○ 関西電力グループは、SDGs等のグローバルな社会課題の解決を通じ、持続的な社会の実現に貢献するため、ESGにおける重要課題として10個のマテリアリティ（重点課題）を特定しています。**関西電力送配電としても関西電力グループの方向性を踏まえ、SDGsの達成に向けた取組みを推進します。**

関西電力グループの方向性

- E** 関西電力グループ「ゼロカーボンビジョン2050」の実現に向け、原子力・再エネに加え、ゼロカーボン火力も含めた「電源のゼロカーボン化」に取り組み、脱炭素化に向けて貢献します
- S** デジタル化やイノベーション、働き方改革を加速させ、強靱な企業体質への改革を行い、お客さまや社会に新たな価値を提供し続けます
- G** 信頼回復を事業運営の大前提として位置付け、ガバナンス確立とコンプライアンスを推進し、確固たる経営基盤を構築します



関西電力送配電

重点取組み

関連するSDGs

送配電領域

- 安定供給の確保
- ゼロカーボン化への貢献
- コスト構造改革および収益拡大策の展開



成長領域

- 新規・国際事業のさらなる飛躍
- 新たな技術を活用したサービスの展開
- 送配電グループ3社が連携した事業展開



事業基盤領域

- ゆるぎない安全健康文化の構築
- 業務改善計画の確実な実行
- 組織文化の変革
- 地域社会の発展に貢献
- 抜本的な業務改革による生産性向上

