

企業名： 関西電力グループ

レポート名： 統合報告書 2022

1. この会社が目指している将来の姿が理解できるか

関西電力グループ（以下関西電力）が公開している統合報告書 2022 において、会社が目指している姿は「中期経営計画」にて示されている。

この経営計画では EX (Energy Transformation), VX (Value transformation), BX (Business transformation) を KX (Kanden Transformation) の三つの取り組みの柱として掲げ、この取り組みを 2025 年に向けて進めていくとされている。

この EX, VX, BX は冒頭の社長メッセージや取締役会長の談話でも取り上げられており、非常に重要なものとして、関西電力で意識されていることが窺える。

具体的に、EX, VX, BX とは以下の事柄を指している。

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

脱炭素化の流れを受けて、2050 年までにカーボンニュートラルを達成することを目指している。この目標の達成に向けて、原子力や再生可能エネルギーなどの発電手段を通じて CO2 排出を削減することを試みている。また、洋上風力発電の体制強化や他事業者との提携による開発の加速も行なっている。

2021 年度の実績を確認すると、投資実績が 2180 億円であり、5 年間で 1 兆 500 億円の投資を計画していると考え、十分な投資額となっている。

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

関西電力は、従来の大規模アセット中心のビジネスだけではなく、顧客のニーズや課題に向き合い、顧客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ることを目指している。グループ企業の(株)オプテージは関西に広い光ファイバー網を持っている。この強みを活かし、総合情報通信事業を発展させていくと書かれている。このセグメントについて西澤副社長が説明しているページ(P67,68)においては、具体的な取り組みとして、自社の mineo のコミュニティを広げることなどの戦略も記載されている。

VX の 2021 年度の投資実績を確認すると 110 億円となっており、残り 4 年で 1100 億円の投資実績を達成しなくてはならないと考え、他の 2 項目に比べ遅れをとっていると感じた。ただ、2022 年度の関西電力グループの決算短信^[1]を確認すると、情報通信事業は 8,699 百万円の減収となっており、これはモバイル事業の新プラン投入による料金改定などが理由に挙げられている。この年は、スマホ 3 大キャリアが揃って低価格帯プランを発表した年^[2]であり、これにより投資戦略の見直しが強いられ、当初よりも投資する対象が減ったのではないかと考えた。

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

事業構造改革を進め、コスト構造改革やイノベーション、デジタル化、働き方改革を加速し、企業体質を強化していくことを目指している。これは企業の財務健全性を保つため、そして将来の成長へと繋げるための重要な取り組みである。

その取り組みとして、社内ベンチャーと社外ベンチャーのどちらも推進していくことや、各事業部門の設備投資等に対して、サプライチェーンあらゆる視点から徹底的に効率化を検討する VA という取り組みが挙げられる。

また、人財を育てるための取り組みも多く存在していることも理解した。

BX の 2021 年度のコスト削減実績は 730 億円であり、最終的に単年あたり 900 億円削減することを目標としていると考えると、十分にコスト削減はしていると言えるだろう。

[中期経営計画の進捗状況](参考：関西電力 統合報告書 2022)



【評価】

経営計画についてかなりの掘り下げがされており、関西電力が目指す将来像というのがわかりやすく示されている統合報告書であった。

2. この会社の現在の競争優位性が理解できるか

関西電力が持つ競争優位性は「換算電力グループが培ってきた強み」として紹介されている。ここでは4つの強みが紹介されている。

2.1 ゼロカーボン電源

関西電力は日本の電力業界で初の原子力発電を行っており、また 1963 年には黒部川第四発電所を建設しており、日本の電力会社の中でも、特にゼロカーボンエネルギーのノウハウを持つ会社として強調されている。

2.2 ソリューション力

関西電力はこれまでも「かんでん 暮らしモール」や「エナッジ」などの事業を立ち上げており、時代によって変化する顧客の要望に最適な解決策を導き出してきた。また、1998年からは海外電力事業を展開しており、海外の電力市場にも参入しているという強みが紹介されている。

2.3 グループ総合力

先述した通り、関西電力はオプテージや mineo という情報通信会社をグループ会社として持っており、それに加え、幅広い地域に分布する不動産事業を所持している。

また、長年電力会社として培ってきた送配電技術を強みとして、新たに関西電力送配電株式会社を2019年に創立し、安定した電力システムの運用を約束する事業を始めている。

2.4 デジタル化への対応

これまでの電力事業で培ったデジタル技術を応用し、アクセンチュア株式会社との共同事業会社を新しく設立し、DXを技術面、人材育成面から支援している。

自社の強みである電力設備に関する運用ノウハウや蓄積データなどをアクセンチュアが持つ最新のデジタル技術と組み合わせることで、新規事業の創出を目指している。

以上の4つの点が、関西電力の強みとして紹介されている。

しかし、私が電力会社の強みとして想定していた競争優越性は示されていなかった。電力自由化以降に登場していききた新電力と違い、関西電力は旧一電(旧一般電気事業者)である。したがって、関西電力には関西エリアにおいて圧倒的な市場支配力を有している。私はこれが関西電力の一番の競争優位性だと考える。経済産業省のデータ^[3]によると、平成29年(2017年)において、関西エリアで関西電力から別会社に移行した世帯数は4.57%である。逆に言えば、約95%の世帯は未だ関西電力と契約を続けている。これらの世帯からすると、関西電力は電力という現代生活において生活する上で必要不可欠なものを与えてくれる唯一の企業である。

補足すると、多くの新電力会社が自社発電の電気に加え、関西電力から電気を購入して、それを販売している^[4]ため、新電力に契約を移せば、関西電力が不要になるわけではない。

これは、電力販売において、他企業に対する競争優位性を明確に表している。

【評価】

関西電力は、自社が経済優位性と考えている点を統合報告書に記載しており、わかりやすくまとめているだけでなく、その情報を詳しく知りたい株主向けには、具体例を添えながら、詳しく説明している。

3. その競争優位性に持続性があるかどうか理解できるか

まず、統合報告書において述べられている今日数優位性について検討したい。

2.1 ゼロカーボン電源

取締役会長のメッセージ(P71~)にも掲載されているように、関西電力は非化石電源である推力、原子力を多く保有しており、水力については日本一の発電量を誇っている。

ただ、2021年度で原子力発電を運転させているのは関西電力・四国電力・九州電力の3社のみであるので、そこを強調しても良かったのではないかと思う。もちろん、原子力発電へのマイナスイメージもあるため、強調しないという判断も理解はできる。

2.2 ソリューション力

P62の「2021年度の取組み」に目を向けると、2021年度も新たに世界各国で新プロジェクトを進行しており、発電量も拡大していることがわかる。また、P61の機会とリスクで海外進出について分析しているため、この欄を見れば持続性を判断できる。そして、この欄を確認すると、この競争持続性はまだしばらく続きそうだということがわかる。

2.3 グループ総合力

生活・ビジネスソリューション事業として紹介されている不動産についてだが、大阪万博などのプロジェクトがある2025年までの競争優位性は保たれると読み取れた。それ以降についての記述は見受けられなかった。情報通信事業においては、光ファイバー事業の「eo光」が近畿地方のプロバイダの中で、お客様満足度1位を受賞しており、「Mineo」は人にお勧めしたくなる携帯電話サービスとして第一位の評価を受けている。

競争優位性である副事業も順調に行っていると読み取ることができる。

2.4 デジタル化への対応

アクセンチュアとの提携を続けており、それによって培った技術を実際にAI画像解析とドローンを活用した洋上風力設備の運用・維持管理に用いている。

これらの技術の育成には持続性があり、さらにこれからそのような技術は人口減少の状況と相まり、必要とされる。この競争優位性は持続するだけでなく、さらに大きくなることも予想できる。

ここまでは、統合報告書に記載されていた競争優位性について検討したが、基本的に全ての優位性について具体例とともに記載されていた。

続いて、私が考えた競争優位性の持続性についても検討したい。

電力自由化が始まったのは2016であった。7年たった現在、それほど顧客を新電力にが奪われていないことを考慮すると、今後も劇的に顧客が奪われるということは考えづらい。加えて、新電力は競争相手である大手電力会社から電力を買っているため、この立場

が改善されない限り、関西電力は顧客を奪われたとしても、結局その顧客が買うのは関西電力の電気となる。

【評価】

全てではないが、ほぼ全ての競争優位性について、将来の展望も踏まえて、機会とリスクを紹介しており、その持続性について理解することができる。

4. この会社で自身の人的資本の価値向上を達成できると思うか

従業員の人的資本の価値向上については、P46の人財開発の項目とP71の取締役会長メッセージ、P75の特集に注目したい。

関西電力の理念として「人を大切に経営」というものがある。その理念を実現するために、関西電力は2018年に関西電力アカデミーを開設した。従業員はアカデミーにおいて、個々人の強みの伸長や啓発の改善・克服を図るための育成施策を受かる。

また、キャリア形成にも多くの選択肢が用意されていることは魅力的に見えた。年に一度上司と部下の面談の機会があり、従業員の特性やキャリアについての考え方を上司と部下で共有することができる。また、社内公募のキャリアチャレンジが毎年募集されており、国際事業やイノベーション慣例、データサイエンスなど様々な専門領域に進みたい人々にそのキャリアへの道を示している。また、階層別研修などもかなり充実しており、研修がかなり細分化されており、人事評価制度、社内応募制度も取り入れていて、従業員の成長意欲を高められるように制度が作られています。

また、会長のメッセージや特集2にもあるように、従業員と経営層である取締役の交流機会を設けており、積極的な意見交換を行なっているのも特徴の一つです。

経営層と対話する機会があれば、従業員側からしか見えてこなかった問題を経営層に伝える機会になりますし、従業員も会社の方針について深い理解を行うことができるため、より熱心に働くことが期待できます。このような風通しが多い環境においてこそ、多くの経験をつみ、自身の人的価値を高められるのではないのでしょうか。

【評価】

関西電力では、様々な専門スキルを手に入れるだけでなく、多くのキャリアの選択肢を設けてくれているため、自身にとってより良いキャリアを手に入れることができます。

それが直接自身の人的資本の価値向上につながるため、関西電力は人的資本の価値向上を達成できる企業だと考えます。

5. 報告書のよかった点はどこか、どのような改善余地があるか

情報量が凄まじく、財務情報以外の知りたいことの多くが載っていたため、その点においてはわからない情報があることよりは良いと思う。しかしながら、読んでいく中で類似する

話が出てきていたため、そのような部分を削って、もう少し短くまとめていたらとさらに良かった。

電力会社が電力事業以外でどのような事業を行なっているかわからなかったのが、業界の内情を知れて、内容はとても面白いと感じました。

自社の良い点のみを紹介するのではなく、リスクも紹介することで、投資家の不安を逆に減らす手法をとっており、ディスクロージャーの考え方を踏襲していて良かった。

ただ、競争優位性を述べる際にも挙げたが、自社の業界についての立ち位置からの優位性について言及していたら良いと感じた。

【参考文献】

関西電力グループについて述べている際の情報の出展は基本的に統合報告書 2022 である。

[1] 関西電力株式会社. (2022, April 27). 2022年3月期 決算短信 [日本基準] (連結).JPX.
<https://www2.jpx.co.jp/disc/95030/140120220419523745.pdf>

[2] 原如宏. (2022, February 21). 大手が携帯料金を劇的値下げ 乗り換えやすさもアップ
スマホ新プラン乗り換え案内 (上) . 日本経済新聞.

<https://www.nikkei.com/article/DGXZQOUC2474F0U2A120C2000000/>

[3] 電力・ガス事業局. (2017, April 3). データで見る電力自由化(関西エリアを中心に)について. 経済産業省 近畿経済産業局.

https://www.kansai.meti.go.jp/E_Kansai/page/201704/05.html

[4] 資源エネルギー庁. (2022, November 8). 小売電気事業の在り方等について. 経済産業省.

https://www.meti.go.jp/shingikai/enecho/denryoku_gas/denryoku_gas/pdf/055_03_01.pdf