

さらに かわる。

より豊かな 未来をつくる

2024-2026年度
関電工グループ中期経営計画

2024.04.26



2021-2023年度 中期経営計画の評価・振り返り

定量計画

	2023GOALS	2021	2022	2023
連結売上高	5,800 億円	4,955	5,415	5,984
連結営業利益	360 億円	306	327	409
ROE	8.0 %以上	7.3	7.3	8.6
ROIC	8.0 %以上	7.2	7.4	8.4
配当性向	30 %以上	28.2	30.9	30.6
エネルギー消費量	△ 30 % (2009年度比)	△ 21	△ 22	△ 36
消費電力再エネ率	15 %以上	4	4	25

※2023年度エネルギー消費量・消費電力再エネ率は2024年4月時点見直し

定性計画

重点方針

生産性革新

総合力発揮による
収益基盤の再構築

将来の
成長基盤強化

健全な
経営活動の推進

ひといち
力の向上
－健康経営の実践－

成果

- 過去最高の営業利益達成
- 現場の業務負担軽減に向けた体制整備
- データに基づく業績予測・モニタリングの進展
- サステナビリティに関する情報開示
- 人事・賃金制度の改正

課題

- 時間外労働上限規制対応の継続
- 脱炭素化需要に応えるエンジニアリング力、研究開発
- 海外事業の収益拡大
- 労働生産性の向上
- 資本効率向上策の具体化と実行
- 現場従事者の増員・育成・定着

当社を取り巻く経営環境

変化への対応



地球環境

- 脱炭素社会実現の潮流
- 地球温暖化
- 自然災害の激甚化・頻発化



- **グリーンイノベーションの推進**
- 防災・BCPソリューションの拡充
- 自社設備の脱炭素化・BCP対応



社会経済

- アジア諸国等の経済成長
 - 地政学リスクの増大
 - 適正取引の推進
-
- **社会インフラの老朽化**
 - 電力供給コストの効率化要請
 - 堅調な国内建設投資の継続
-
- **コーポレートガバナンス改革**



- 海外事業の収益拡大とガバナンス強化
 - 資機材調達の強靱化
-
- **レベニューキャップ制度対応**
 - 生産力の強化
-
- 成長投資、資本効率向上



エネルギー

- 再生可能エネルギーの主力電源化
- 原子力発電所の再稼働



- **再エネ関連工事・O&Mの拡大**
- 原発再稼働・再処理・域外工事の拡大



労働環境

- 建設業就業者人口の減少
- 働き方の多様化
- 時間外労働上限規制の適用



- **従業員エンゲージメントの向上**
- 採用方法の多様化、効果的な育成・配置
- 施工力の増強、グループ・協力会社支援



イノベーション

- AI・IoT・ロボット等最先端技術の進化
- 次世代技術の進展（水素・無線給電等）



- **DX・ロボット化、セキュリティ強化**
- 研究開発、アライアンス推進

2024-2026年度 中期経営計画の方向性

1

魅力ある会社づくりや
効果的な投資を通じて

従業員とともに
幸せな成長を果たす

人材

投資

財務

2

既存事業における
更なる深化を推し進め

社会インフラ及び
お客様設備の維持・構築
に貢献する

建築設備

社会インフラ

グリーンイノベーション

新規

海外

3

建築設備×社会インフラの連携と
新規事業の創出により

グリーンイノベーション
を推進する

4

DX推進、
業務・生産プロセス改革、
部門・グループ間連携強化など

あらゆる手段で
生産性・効率性を高める

DX

生産力

5

コンプライアンスの徹底と
安全・品質の確保、
豊かな環境づくりにより

ステークホルダーと
確固たる信頼関係を築く

コンプライアンス 安全・品質 環境

さらに かわる。
より豊かな 未来をつくる

●：事業戦略

●：経営基盤強化戦略

2024-2026年度 中期経営計画の全体像

さらに かわる。
より豊かな 未来をつくる

2026年度KGI

連結売上高

6,400 億円

ROE

8 %超
〔連結ベース〕

連結営業利益

450 億円

ROIC

8 %超
〔連結ベース〕

配当性向※

40 %程度
〔連結ベース〕

温室効果ガス排出量

2020年度比 ▲18 %
〔対象：Scope1,Scope2〕

2024-2026年度 中期経営計画の方向性

従業員とともに幸せな成長を実現

社会インフラ及びお客様設備の維持・構築に貢献

グリーンイノベーションを推進

あらゆる手段で生産性・効率性を向上

ステークホルダーと確固たる信頼関係を構築

建築
設備

社会
インフラ

グリーン
イノベーション

新規

海外

事業戦略

人材

生産力

コンプライアンス
安全・品質
環境

DX

財務

投資

経営基盤強化戦略

プロセス改革による既存事業の深化と事業領域の拡大

共通

(建築設備事業)

1 施工改革

- ・バックオフィスでの現場・コスト管理手法の確立
- ・プレハブ化工場のロジスティクス機能拡充
- ・施工力の可視化システムの構築・運用

2 営業・エンジ改革

- ・顧客モニタリング型ソリューションセールスの実現に向けたシステム構築
- ・自動積算システムの導入、概算積算システムの精度向上
- ・データセンター・半導体・蓄電池のエンジニアリング機能強化

屋内線



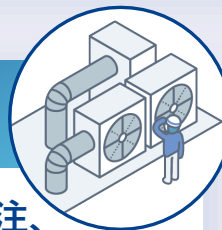
1 既存事業の深化

- ・AIやデータを活用した戦略受注
- ・密着・継続顧客の拡大
- ・現場事務職・リニューアル営業職の育成

2 事業領域の拡大

- ・「創・蓄・省エネ」最適制御技術習得

空調衛生



1 大型案件の恒常的受注、産業空調分野への参入

- ・有資格者の育成とエンジニア確保
- ・技術・ノウハウの蓄積

2 熱源等のリニューアル提案

- ・熱源更新の技術・技能を有する企業のM&A・アライアンス
- ・熱ソリューション推進体制の構築

屋内ネットワーク プラント



1 ストック型ビジネスへの移行【屋内ネットワーク】

- ・建築設備のIP統合ネットワーク提案
- ・独自商材や独自ソリューションの確立

2 トータルエンジニアリング確立【プラント】

- ・プラント系グループ会社間の協業
- ・水処理分野の拡大

社会インフラを守り脱炭素・レジリエンス社会の実現に貢献

共通

(社会インフラ事業)

1 脱炭素化への貢献

- ・ **カーボンニュートラル関連需要**をターゲットとした営業展開

2 老朽化インフラへの対応

- ・ **レベニューキャップ制度**への確実な対応
- ・ **更新時期を迎える社会インフラ**への対応

3 施工体制整備と施工力増強

- ・ **部門連携**の深化
- ・ **協力会社**の支援拡充と新規開拓

情報通信



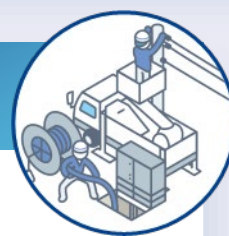
1 収益基盤の再構築

- ・ 官公庁工事の拡大
- ・ **保全サービス**技術の獲得 (EV充電設備・PPA対応工事)
- ・ **ソフトウェア**技術力の獲得、新技術の情報収集・対応

2 生産性向上・業務効率化

- ・ 顧客・パートナーと連携した **業務スリム化**
- ・ **定型業務の集中化・バックオフィス化**
- ・ 効率的な施工管理体制の構築

配電



1 事業領域の拡大

- ・ **街路灯LED化リプレイス**工事
- ・ **再エネ**自営線工事
- ・ **防災・減災**対応工事の提案受注

2 施工力の増強・効率的運用

- ・ **技能職**の多能化 (建柱スキル取得)
- ・ 現場省力化技術の開発・活用
- ・ 安全管理業務の効率化

工務



1 収益基盤の拡大

- ・ **再エネ・蓄電池・広域送電線網**関連工事
- ・ **土木インフラ**工事 (上下水道関連等)
- ・ 原子力発電所 **安全対策**工事の完遂
- ・ 水素関連施設への参画

2 施工体制の効率化・充実

- ・ **職種間連携**の推進
- ・ **大規模プロジェクト**体制の構築
- ・ **ケーブルジョインター**の増強

創エネ・蓄エネ・省エネをキーワードに 新たな事業の展開

新規事業



1 グリーンイノベーション関連事業の拡大

- ・ 脱炭素コンサルティングのビジネスモデル確立
- ・ 次世代O&M※の体制構築と関連技術獲得
- ・ PPA事業・蓄電池ビジネスの開始に向けた施策展開
- ・ 再エネ発電のリパワリング・設備診断ノウハウの蓄積
- ・ 再エネO&Mの事業拡大と技術・ノウハウの高度化
- ・ M&A・アライアンスの実施

2 その他事業への挑戦

- ・ BCPソリューションメニューの作成・提案
- ・ 小規模データセンター向けO&Mサービス開始

海外事業の拡大に向けた 既存拠点の成長と新市場の開拓

海外事業



1 施工力増強による収益拡大

- ・ 現地施工要員の確保及び育成
- ・ 現地技術者のコストマネジメント・エンジニアリング力向上

2 事業エリアの拡大

- ・ アジア地域への進出検討

3 ローカル化とガバナンス強化の両立

- ・ 海外事業拡大に向けた拠点運営のローカル化推進
- ・ ガバナンス・コンプライアンスの強化

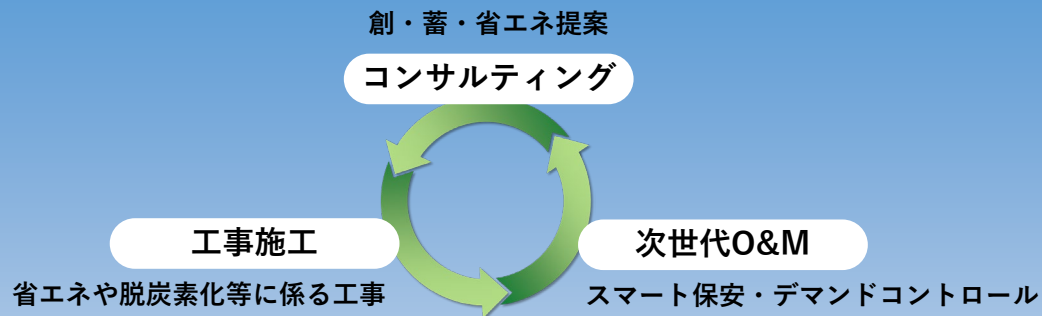
4 先進建設技術・現地施工要員の国内活用

- ・ 国内への展開を見越したDfMA等の導入推進
- ・ 国内の建設労働者不足に備えた現地施工要員の育成

※ 次世代O&M：再エネ・蓄電池・建築設備のスマート保安及びエネルギー需給の最適運用

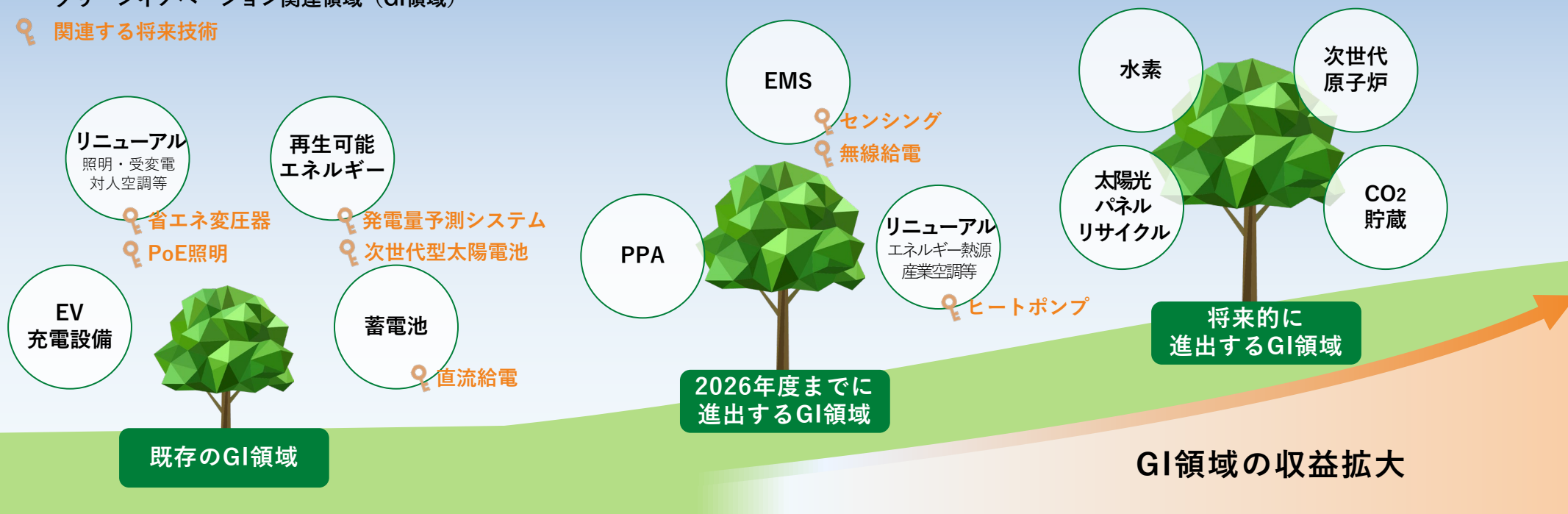
建築設備×社会インフラの連携と新規事業の創出による グリーンイノベーションの推進

最適なソリューションの提供により
お客様の課題を解決する
“トータルパートナー”へ



○ ターゲットとする
グリーンイノベーション関連領域 (GI領域)

🔗 関連する将来技術



魅力的な職場づくりと社会を支える人づくり

採用

社会とお客様の要請に応える
人材の採用

- 学歴・学科にとらわれない
新卒採用
- 職種別採用（設計職・研究職等）
- キャリア採用方法の多様化
- 講座開設や共同研究等による
学生へのアプローチ
- SNS等を活用した
採用ブランディング

育成

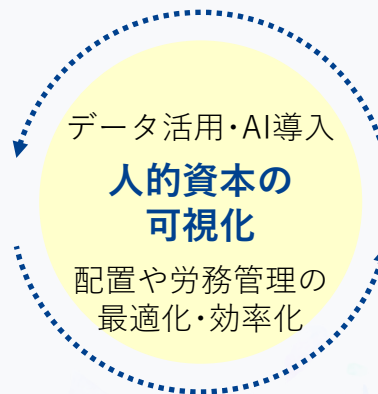
専門性、組織力を備えた
人材の育成

- 多様化する採用に応じた研修
- サポーター制度によるOJT活性化
- 人材育成ロードマップ見直しによる
早期の若手育成・重要資格取得
- 新たな現場生産体制構築に向けた
人材育成
- リスキング（シニア活躍等）

配置

タレントマネジメントによる
効果的な育成・配置

- 適性・能力等に基づく配置
- ダイバーシティ・エクイティ&
インクルージョン
（シニア・女性・外国人等の活躍）
- グループ内の相互人事交流
- 能力開発を目的とした
ジョブローテーション



従業員エンゲージメント

職場環境

「働いてみたいくなる魅力のある会社」
「安心して働き続けられる会社」の実現

- 業績貢献に応じた報酬配分・処遇改善
- ワークライフバランスの充実
- K.アサーションの定着
- 健康経営の推進（ウェルビーイング）

経営戦略の実行に
必要な人材の確保

目指す人材像

社会の信頼を支え、創造する
「プロフェッショナル人材」

人と技術を支え、つなぐ
「マネジメント人材」



生産力強化に向けた 施工力・現場生産性・調達力の向上

要員の確保

最適な直協比率に基づく
効率的な要員配置の実現

- 施工力の可視化システム構築

支援拡充や新規発掘による
サプライチェーンの強靱化

- グループ・協力会社の成長に向けた支援拡充
- 協力会社との関係深化
- 協力会社の新規発掘

現場生産性の最大化

DX・ロボット技術の活用による
現場省人化の実現

- 新たな現場管理システムの開発
- プレハブ化工場のロジスティクス機能拡充
- 技術開発（自動化・ロボット化）

バックオフィス機能の充実による
現場生産体制の再構築

- 現場業務の分業化
- 部門横断的な取り組みによる現場生産体制の見直し

生産力強化

取引先との共存共栄による
調達力の強化

取引先多様化と適正取引推進による
資機材・役務調達の強靱化

- “パートナーシップ構築宣言”の遂行
- 新規取引先の開拓
- 海外製資材の使用拡大

DXによる業務・生産プロセス改革を通じた企業変革

2030年“データドリブン経営”の実現

経営情報統合基盤の確立

あらゆる情報を蓄積・連携。必要な情報を必要なときに。経営資源のパフォーマンス最大化。

プロセス改革 × 省人化



- ・現場業務の分業化
- ・プレハブ化工場のロジスティクス機能拡充
- ・管理間接業務の外注化

AI × 効率化・最適化

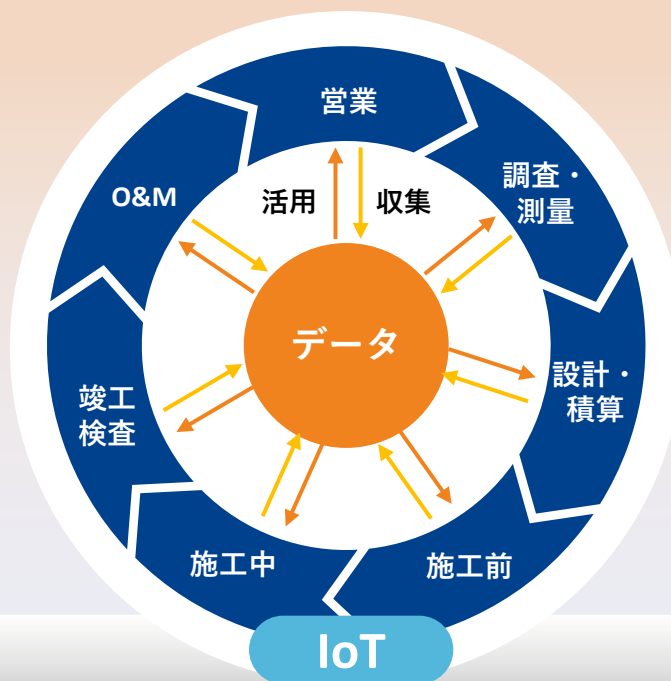


- ・設計・積算の自動化
- ・安全リスクの低減
- ・採用・労務管理の最適化

DXの環境整備



- ・全業務のデジタル化・ペーパーレス化
- ・サイバーセキュリティの強化



見える化 × 意思決定の高度化



- ・施工力の効率的運用
- ・顧客・物件情報の収集・蓄積・活用
- ・経営情報のリアルタイム分析

先進技術 × 収益化



- ・スマート保安（センシング）
- ・エネルギーマネジメント（データ分析）

- ・基幹システムの再構築
- ・安定した通信環境の維持・構築

- ・IT教育
- ・DX人材の確保

持続的成長に向けた効果的な投資

総額1,000億円程度



事業投資

400億円程度

- M&A・アライアンスによる事業領域拡大・既存事業深化
- 新たなグリーンイノベーション関連事業の開始
- 再エネ・BCPソリューション・不動産事業等の収益性向上



設備投資

400億円程度

- プレハブ化工場の拡充
- 省エネ性能の高い事業所の新築
- 配電事業所のBCP対応
- 第二本社機能を備える事業所新設
- 計画的な生産設備の取得・交換



IT・DX投資

150億円程度

- データドリブン経営の実現に向けた基幹システムの再構築
- 業務・生産プロセスの革新
- データ分析システムの構築
- 事業継続性の確保（サイバーセキュリティの強化等）



研究開発

50億円程度

- AIによる安全アシストシステムや自動化・ロボット化技術の開発
- スマート保安やエネルギー需給最適化技術の開発
- 太陽光発電のO&M省力化とリパワリング技術の習得
- 空調設備の動的シミュレーションの実証実験
- 水素生成装置メーカーとの協業

※各投資金額は2024～2026年度の単体累計値

資本コストや株価を意識した経営による企業価値向上

最適な事業ポートフォリオの構築

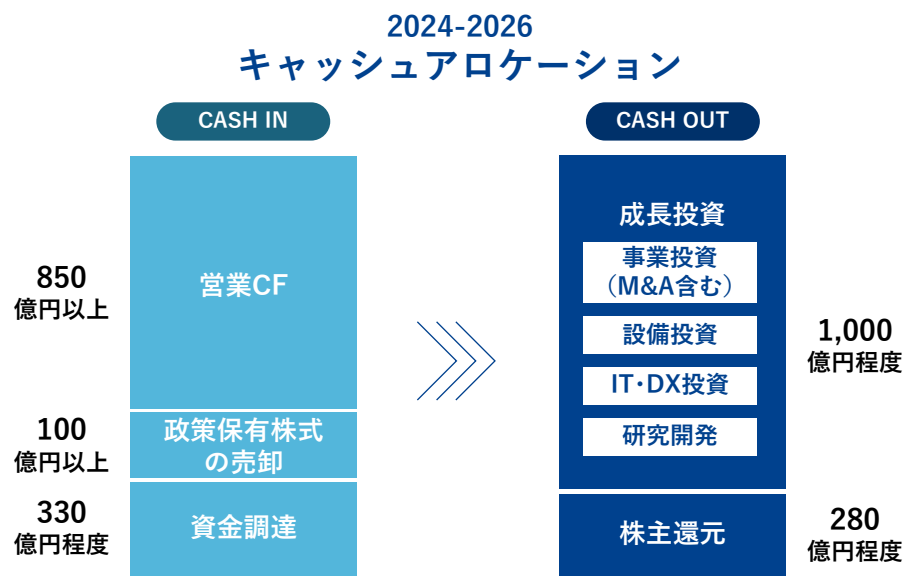
- 事業部門別のROIC管理による事業ポートフォリオの検証
- CCC改善による運転資本の効率向上
- 固定資産のオフバランス化

低採算資産等の削減

- 政策保有株式の縮減
- グループ金融の拡大等による手元資金の適正管理

成長投資

- 持続的成長と中長期的な企業価値向上に資する投資



2026 財務目標

	2023 実績	2026 目標
ROE	8.6%	8%超 〔連結ベース〕
ROIC	8.4%	8%超 〔連結ベース〕
配当性向	30.6%	40%程度 〔連結ベース〕
政策保有株式	2024-2026累計 100億円以上縮減 <small>(2024年度から段階的に引き上げ)</small>	

社会から信頼され続ける会社へ



不適正事案の未然防止及び 早期把握・是正に向けた取り組みの徹底

- 教育・研修によるグループ全体のコンプライアンス・人権意識向上
- 不適正事案の早期把握・是正に向けた相談窓口の利用促進



事故が起きない仕組みの構築・運用

- 体験型・視聴型の安全・品質研修充実
- 過去事例のデータベース化
- 現場作業のリスク可視化システム構築・運用
- 先進技術活用によるリスク回避手法の検討



自社におけるカーボンニュートラル推進

- 温室効果ガス排出量の削減
- 再エネ電力の導入拡大
- エネルギー使用の合理化（省エネ優良事業者の継続）
- 特殊車両を除く業務車両のEV化推進

目標

重大・重傷災害

発生 **ゼロ**

重大設備事故

発生 **ゼロ**

2026
目標

温室効果ガス排出量

▲ **18%**

2020年度比
[対象：Scope1, Scope2]

【参考】マテリアリティと中期経営計画の関係

マテリアリティ (重要課題)

中期経営計画における施策

貢献する主なSDGs



安全で快適な
社会インフラの
維持・構築

- レベニューキャップ制度への確実な対応（施工力の増強・効率的運用等）
- お客様設備のリニューアル付加価値提案強化に向けた営業・施工体制の整備
- 自然災害に対するBCPソリューションの提供
- 事故が起きない仕組みの構築・運用（安全・品質の確保）



脱炭素社会への貢献

- お客様の経営課題を解決する最適なトータルソリューションの開発・提案（コンサルティング、工事施工、次世代O&M等）
- 再エネ発電の建設・リパワリング、広域送電網の構築等
- 温室効果ガス排出量の削減、省エネ性能の高い事業所の建設



イノベーションの推進

- グリーンイノベーション関連技術の獲得・提供
- プレハブ化工法の深化による現場施工の省人化と高品質な設備の提供
- DX推進、業務・生産プロセス改革による生産性・効率性向上
- アライアンス・共同研究等による技術開発



ひといち力
(人材力)の向上

- 健康経営の推進、ワークライフバランスの充実
- ダイバーシティ・エクイティ&インクルージョン
- 専門性、組織力を備えた人材の育成
- “パートナーシップ構築宣言”の遂行



健全な経営基盤の強化

- グループガバナンスの強化
- 不適正事案の未然防止及び早期把握・早期是正
- サイバーセキュリティの強化



● 事業戦略 ● 経営基盤強化戦略

< 注意事項 >

本資料に記載されている将来に関する記述は、当社が現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なる可能性があります。