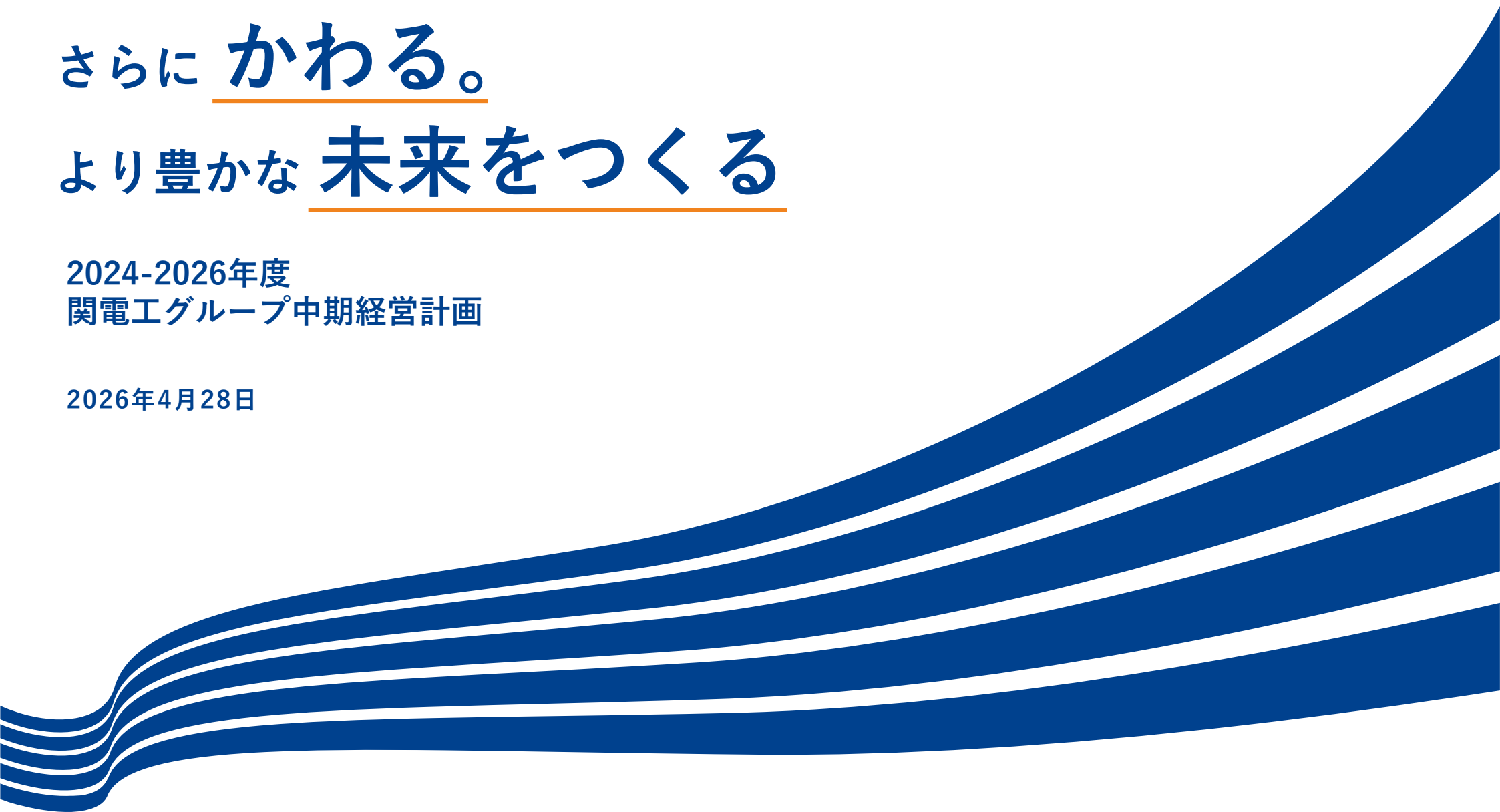


さらに かわる。
より豊かな 未来をつくる

2024-2026年度
関電工グループ中期経営計画

2026年4月28日

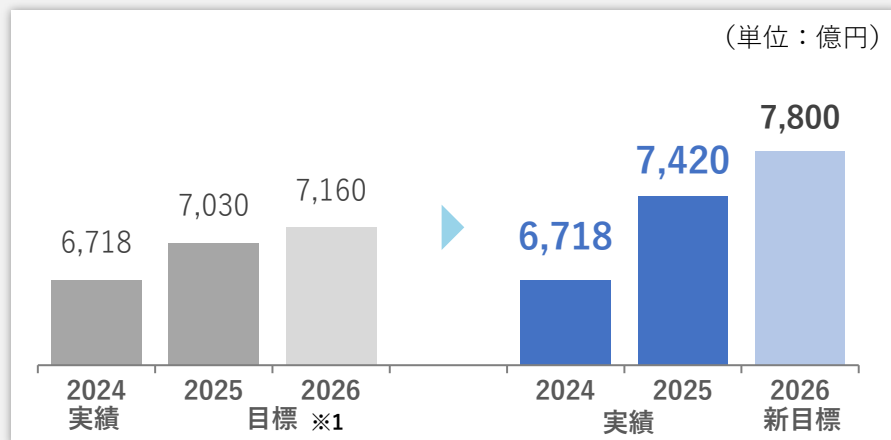


2024-25年度の評価・振り返り

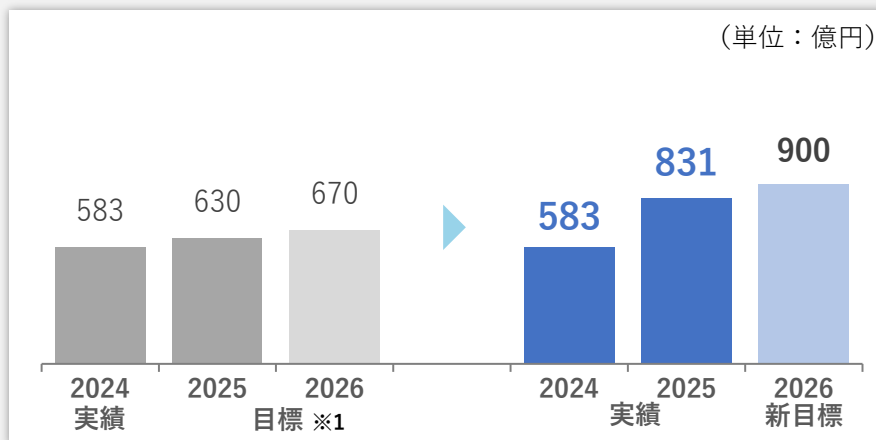
定量計画

- ✓ 2025年度目標（業績・配当）を**上方修正**（2026年1月）
- ✓ 2026年度目標を**前倒して達成** → さらなる成長水準へ**2026年度目標を引上げ**

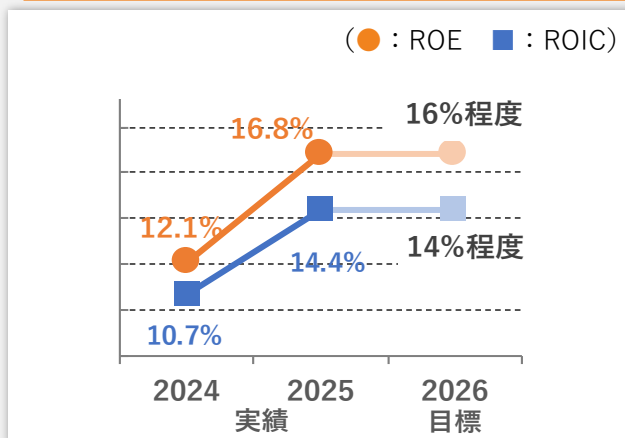
連結売上高



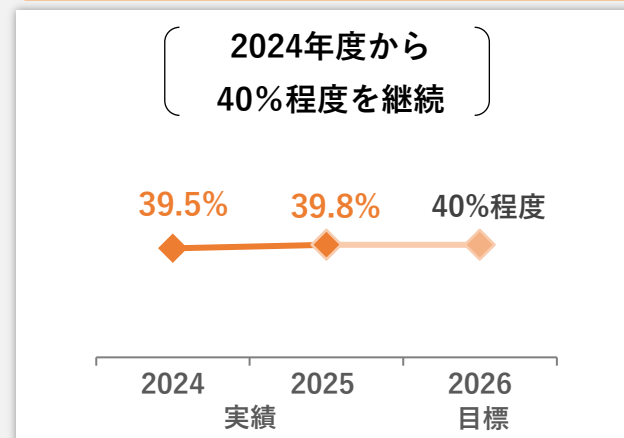
連結営業利益



ROE・ROIC



配当性向

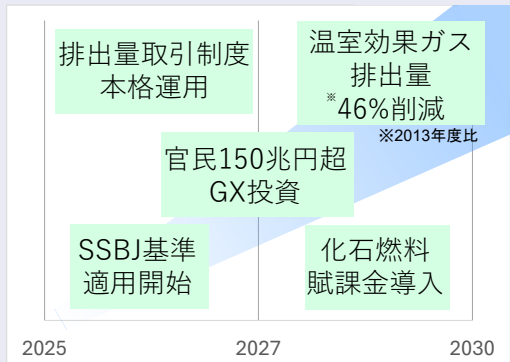


※1 2025年4月時点の目標値

経営環境（トピックス）

地球環境

カーボンニュートラル対応への需要が加速

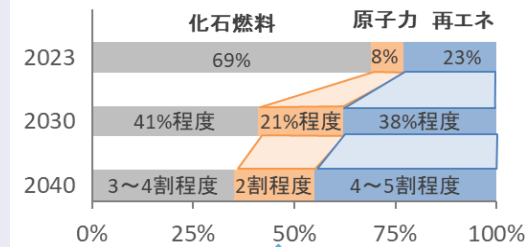


出典：経済産業省「GX2040ビジョン 脱炭素成長型経済構造移行推進戦略 改訂」2025年2月 より当社作成

エネルギー

原発・再エネ関連の工事需要が期待

● 電源構成の変化



- ・DXやGXの進展に伴う電力需要の増加に対し脱炭素電源の最大限活用が必要不可欠
- ・原子力発電所の再稼働 ・再エネの系統整備

出典：資源エネルギー庁「エネルギー基本計画の概要」2025年2月

イノベーション

最先端技術の把握・活用が重要

- 蓄電池技術の進化
ニーズの高まり

電力の需給調整
バックアップ電源
電動車の普及

- ・全固体電池
- ・蓄電池制御システム 等の開発

- 国による重要技術の特定・開発促進

熱の有効利用
電力需要の最適化

再エネ関連技術
水素関連技術

出典：資源エネルギー庁他「省エネルギー・非化石エネルギー転換技術戦略2024」2024年5月

- AIの信頼性確保と社会実装の促進

社会課題の解決

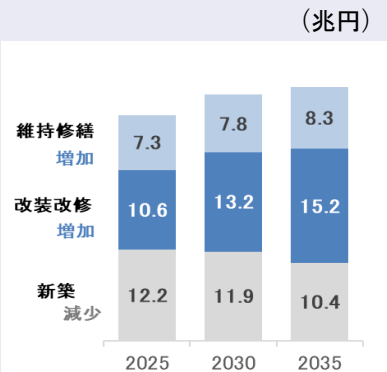
事業価値の創出

出典：経済産業省他「AI事業者ガイドライン(第1.1版)」2025年3月

社会経済

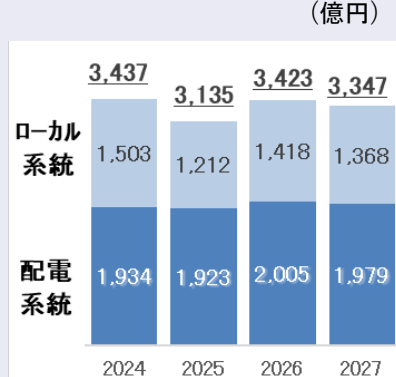
建設需要は堅調に推移

- 民間建築投資額の見通し (兆円)



出典：建設経済研究所「建設経済レポート」2024年3月 より当社作成

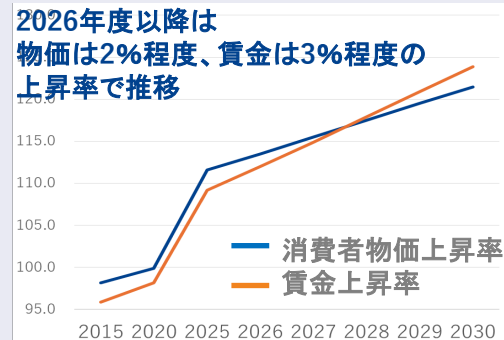
- 東電PG 設備投資計画 (億円)



出典：東電PG「レベニューキャップ制度事業計画」2022年12月 より当社作成

物価と賃金は上昇傾向

- 消費者物価と賃金の上昇率見通し (成長移行ケース)

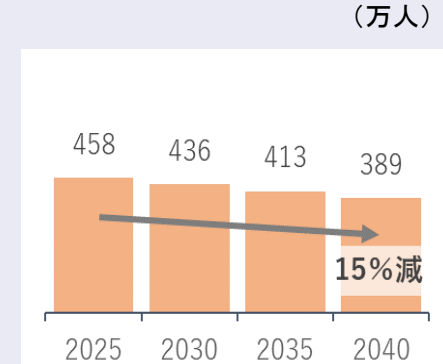


出典：内閣府「中長期の経済財政に関する試算 計数表」2025年8月 より当社作成

労働環境

担い手確保と現場業務省人化が課題

- 建設業就業者数見通し (万人)



出典：労働政策研究・研修機構「労働力需給の推計」2024年8月 より当社作成

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
(7,160億円)
▶ **7,800** 億円

ROE
(10%超)
▶ **16** %程度
〔連結ベース〕

連結営業利益
(670億円)
▶ **900** 億円

ROIC
(10%超)
▶ **14** %程度
〔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
(▲18%)
▶ 2020年度比 ▲**32** %
〔対象：Scope1,Scope2〕
(括弧内：2025年4月時点の目標値)

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



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
- ・ 現場施工力の可視化システムの構築・運用

2 営業・エンジ改革

- ・ 図面読取システムの導入、概算積算システムの利便性向上
- ・ データセンター・半導体・CN関連技術のエンジニアリング機能強化
- ・ 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

屋内線



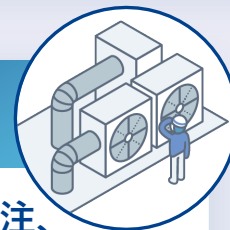
1 既存事業の深化

- ・ AIやデータを活用した営業展開
- ・ 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」分野における顧客の最新ニーズを捉えた提案推進

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

- ・ 業績拡大に向けたグループ会社との技術・ノウハウ・戦略の共有
- ・ 有資格者の育成とエンジニア確保

2 熱源等のリニューアル提案

- ・ 熱源・産業空調の技術・技能を有する企業とのアライアンス等
- ・ 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】

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

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

- ・協力会社の支援拡充と新規開拓
- ・部門連携の深化と要員の戦略的配置

情報通信



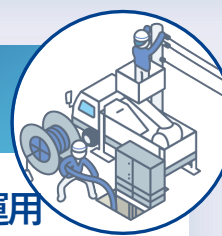
1 収益基盤の再構築

- ・デジタル技術を活用したサービスの展開（遠隔による設備制御保全サービス）
- ・データセンター工事の重点展開
- ・官公庁工事の拡大

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 施工力の増強・効率的運用

- ・グループ・協力会社の施工力増強と新規作業班の開拓
- ・技能職の多能化（建柱スキル取得）
- ・現場省力化技術の研究開発（配電作業用ロボット）
- ・AI技術を活用した安全管理の現場実証

2 事業領域の拡大

- ・再エネ自営線・蓄電池関連工事
- ・街路灯LED化リプレース工事
- ・防災・減災対応工事の提案受注

工務



1 収益基盤の拡大

- ・広域送電網・他電力送電関連工事
- ・土木インフラ工事（上下水道関連等）
- ・再エネ・蓄電池関連工事
- ・原子力発電所安全対策工事

2 施工体制の効率化・充実

- ・土木工事における技術者増強
- ・大規模プロジェクトの効率的運用（人的、物的、知的資源の集中管理）
- ・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

- ・ WATTMILL®※1の設置拡大並びに脱炭素コンサルティングパッケージの開発
- ・ 次世代O&M※2の実証試験及び実運用開始に向けた課題分析
- ・ PPA事業・蓄電池ビジネス関連技術獲得及びESP事業化
- ・ 再エネ発電のリパワリング・設備診断ノウハウの蓄積・実証
- ・ 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ソリューションの提案
- ・ 小規模データセンター向けO&Mサービスの検討

※1 WATTMILL®：関電工が開発したエネルギーマネジメントシステム。建物のエネルギーを簡単に可視化して最適なエネルギー活用を実現

※2 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

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

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

2 ローカル化とガバナンス強化の両立

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

3 事業エリア・事業領域の拡大

- ・ アジア地域への進出検討及び新規事業領域の開拓
(グリーンイノベーション分野及び港湾インフラ等)

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

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

エネルギー使用量の見える化による
カーボンニュートラル実現の支援



スマート保安・
デマンドコントロール
次世代O&M

省エネや脱炭素に
係る工事
工事施工

将来技術
センシング
無線給電

EMS

将来技術

省エネ変圧器
PoE照明

将来技術

発電量予測システム
次世代型太陽光電池

将来技術

ヒートポンプ

太陽光パネル
リサイクル

CO₂
貯蔵

将来的に進出する
GI領域

2026年度までに
進出するGI領域

リニューア
ルエネルギー熱源
産業空調等

既存の
GI領域

EV
充電設備

再生可能
エネルギー

蓄電池

将来技術

直流給電

PPA

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・工種別採用
- キャリア採用方法の多様化
- SNS等を活用した採用ブランディング
- 講座開設や共同研究等による学生へのアプローチ

育成

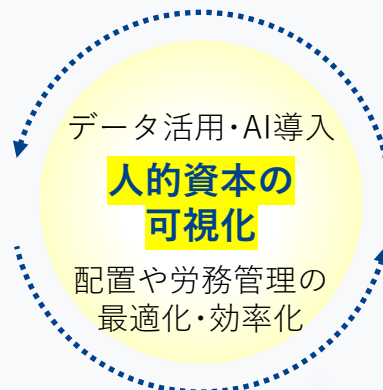
専門性、組織力を備えた
人材の育成

- 多様化する採用に応じた研修
- リスキリング（シニア活躍等）
- 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

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

「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
- K.アサーションの定着
- ワークライフバランスの充実
- 健康経営の推進（ウェルビーイング）

職場環境

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

- 現場施工力の可視化システム構築

支援拡充による
グループ・協力会社との関係深化

- 協力会社の新規発掘
- 協力会社との関係深化
- グループ・協力会社の成長に向けた支援・インセンティブ拡充

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

- プレハブ化工場のロジスティクス機能拡充
- 新たな現場生産システムの改修・開発
- 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
- スケールメリットを最大限生かした折衝の実施

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

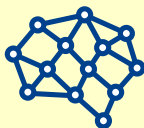
あらゆる情報を蓄積・連携。必要な情報を必要なときに。経営資源のパフォーマンス最大化。

プロセス改革 x 省人化



- ・管理間接業務の外注化
- ・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

AI x 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
- ・フィジカルAI活用の検討

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

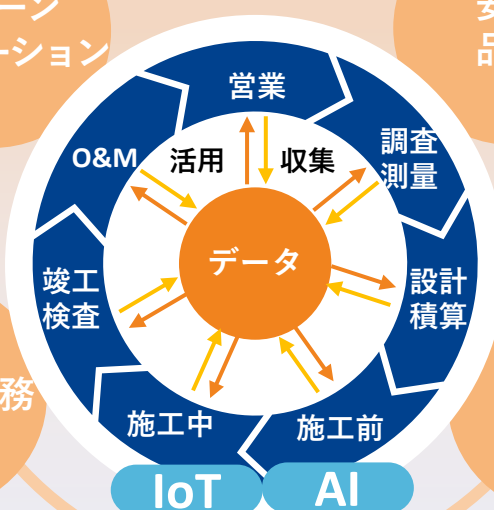
グリーン
イノベーション

安全
品質

管理間接業務

生産力

人材



見える化 x 意思決定の高度化



- ・現場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 x 収益化



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

- ・DX人材の確保（DXスキルの向上、専門職の採用）
- ・安定した通信環境の維持・構築

- ・基幹システムの再構築
- ・生成AIの導入（生産性向上・競争力強化）

持続的成長に向けた効果的な投資

総額1,250億円程度



事業投資

550億円程度

- 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

500億円程度

- 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
- 非常災害対策本部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

- 業務・生産プロセスの改革
- 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
- 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
- 空調設備の動的シミュレーションの実証実験
- 電力需給最適化やスマート保安技術の開発
- 再エネ発電のO&M省力化とリパワリング技術の習得
- 水素生成装置に係る技術検証

※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
- 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

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

2024-2026

キャッシュフローロケーション



将来の成長に向けた資金確保

- CCCの改善
- 資金調達の多様化
- グループ金融（対象会社）の拡大

2026 財務目標

	2025 実績	2026 目標
ROE	16.8%	(10%超) 16%程度 〔連結ベース〕
ROIC	14.4%	(10%超) 14%程度 〔連結ベース〕
配当性向	39.8%	40%程度 〔連結ベース〕
政策保有株式	2024-2026累計	(200億円以上) 300億円程度縮減

(括弧内：2025年4月時点の目標値)

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



事故が起きにくい仕組みの構築・運用

- 安全品質意識の向上に向けた対策・管理体制の抜本的強化
- 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
- 危険予知活動の充実



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
- 余剰電力を活用した自己託送の実証実験
- 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電動化推進（PHEV・HV含む）

2026
目標

重大災害

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

▲ **32%**

2020年度比 (▲18%)
[対象：Scope1, Scope2]

(括弧内：2025年4月時点の目標値)

【参考】マテリアリティと中期経営計画の関係



● 事業戦略 ● 経営基盤強化戦略

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。