

中 期 經 営 方 針

平成14年3月

九州電力株式会社

はじめに

当社は、平成 11 年 3 月に「中期経営方針」を策定し、平成 12 年 3 月にはこれに R O A や有利子負債削減額などの経営目標を追加して、長期的観点に立った経営を展開してきた。

今回、現行の経営目標についてほぼ達成可能な見通しを得たこと、本格的な競争の時代のなかで経営の効率化を加速する必要があることなどから、平成 14 年度から平成 18 年度までの 5 か年間を対象として、中期経営方針を見直した。

現在当社は、電力市場自由化による競争や新規事業への参入による事業領域の拡大など、新たな状況に立ち向かう第二の創業期にあり、当社が持続的な成長を続けていくための基盤づくりに向けて、新たな中期経営方針の達成に全社を挙げて取り組むこととする。

経営環境

当社を取り巻く経営環境の変化の第一は、電気事業における競争の激化である。

平成 12 年 3 月に実施された電力小売市場の部分自由化により、九州においても平成 14 年 3 月現在で 11 件、約 36,000kW のお客さまが、新規参入者からの電力購入を選択している。さらに、平成 13 年 11 月から総合資源エネルギー調査会電気事業分科会において電力市場自由化の「3 年目の検証」が行われており、今後、自由化範囲の更なる拡大など、一層の競争の激化が予想される。

分散型電源については、平成 10 年 4 月から 13 年 12 月までに 323 件、約 28 万 k W が設置されており、急速に普及拡大してきている。また、燃料電池の実用化に向けた研究開発が重点的に推進されており、更に小規模の店舗や一般家庭にも拡大することが予想される。

このように、電力市場の競争は、電力需要の伸びの停滞と相まって、一層厳しいものになることが予想される。

第二は、資本市場を意識した経営の徹底である。

電気事業は、これまで地域独占と総括原価主義のもとに、必要な資金を社債・株式の発行を通じて資本市場から安定的に調達してきた。しかしながら、電力市場における競争の激化に伴って、これまで以上に株価によって企業価値が評価されるなど、電気事業に対する資本市場の見方が大幅に変化している。その対応如何によっては、格付けの低下などによる資金調達の困難化や調達コストの増大が懸念される。こうしたなか、当社が今後とも

安定的に資金調達を行っていくためには、株主・投資家など資本市場の評価を得る経営を推進する必要がある。

第三は、電気事業以外の事業領域への進出の自由化である。

平成 12 年 3 月に施行された電気事業法の改正により、当社の従来の事業領域である電気事業に新規参入が可能になった一方で、当社が他の事業領域に進出することも自由な経営判断で行えることとなった。

これにより、当社が電気事業で培った経営資源を活用して、エネルギー供給事業全般や情報通信事業など新たな事業領域に進出し、電気事業とのシナジー効果により収益性を高めるチャンスが到来した。

第四は、地球温暖化防止への取り組みの本格化である。

2001 年 11 月にモロッコで開催された C O P 7 において、温室効果ガスの削減を義務づける京都議定書の運用ルールが合意され、現在わが国では議定書批准に向けた国内制度の整備が進められている。議定書に定められたわが国の削減目標は、2008 年から 2012 年の平均値で 1990 年比 6 % 減であり、このうち温室効果ガスの約 8 割を占めるエネルギー起源の C O₂ については、2010 年度において 1990 年度と同水準に抑制することとしている。

この達成に向けて、平成 14 年 3 月、政府は新たに「地球温暖化対策推進大綱」を見直し、産業、民生、運輸の各部門別の温室効果ガス排出量削減目標などを設定した。産業部門では、これまで自主行動計画を策定しその実現に努めてきたが、今後は更にその着実な実行が求められている。

第五は、原子力及び原子燃料サイクルを巡る動向である。

当社は平成 12 年 9 月に、鹿児島県に対して川内 3 号機増設の環境調査を申し入れた。原子力発電は、その供給安定性から言っても、C O₂ を排出しない特性からしても重要な電源であり、今後とも引き続き、環境調査の実施に向けて、地域の理解を得る努力が必要である。

また、プルサーマルについては、エネルギー資源有効利用の観点から不可欠であり、国においても積極的に推進することとしており、電力としても強力にプルサーマルの導入に取り組んでいかなければならない。

経営重点方針

このような厳しい経営環境のなかで、当社が今後ともお客さまから選ばれ、安定的に発展していくためには、徹底したコスト削減に基づく競争力の強化と、変化への一段と高い適応能力の確保を目指して、経営革新を推進していくことが何よりも大切である。

同時に、電力の安定供給や環境保全など、電気事業の公益的な役割も引き続き果たしていかなければならない。

当社は、平成 11 年 3 月に策定した中期経営方針において、今後当社の目指すべき企業像を次のとおり定めた。平成 14 年度から平成 18 年度を対象とする新たな中期経営方針においても、この目指すべき企業像の実現に向けて取り組んでいくこととする。

- 1 価格や品質などあらゆる面において競争力を持つ強靱な企業
- 2 環境の変化や多様なニーズに弾力的に対応できる企業
- 3 電力供給事業を中核に幅広く事業展開する企業
- 4 社会から信頼され、認められる企業

企業像の実現に向け、価格競争力の強化と財務体質の改善を加速するため、経営目標(料金目標、財務目標)として以下を設定する。

[料金目標] 新規参入者(P P S)、分散型電源事業者および他電力会社などに対抗できる料金水準の実現

[財務目標] 「株主資本比率」を、25% (18 年度末)
「有利子負債削減」を、14~18 年度累計 4,500 億円
「FCF」(フリーキャッシュフロー)を、1,200 億円(14~18 年度平均)
「経常利益」を、1,000 億円(14~18 年度平均)
「ROA」(総資産営業利益率)を、3% (14~18 年度平均)
「ROE」(株主資本利益率)を、8% (14~18 年度平均)

この目指すべき企業像と経営目標の実現に向けて、以下の経営重点方針のもと取り組んでいく。各本部(部)・店所は、平成 13 年度から導入した新たな経営管理サイクルを回し、その着実な遂行に努める。

1 価格や品質などあらゆる面において競争力を持つ強靱な企業

価格や品質，サービスなどあらゆる面で新規参入者や他の電力会社に対抗できる競争力を持ち，お客さまの視点に立ったきめ細かなソリューション営業を展開するとともに，資本市場において高い評価が得られるよう強固な財務体質を備えた企業を目指す。

(1) 経営効率化の徹底

料金目標と財務目標の達成を目指して，全社員の英知を結集して，経営のあらゆる面で効率化の徹底を図る。特に，設備投資額，修繕費，諸経費，人的経費については，ベンチマークに基づいた高いレベルの数値目標を設定し，その達成に全力を挙げる。

[経営効率化目標]

- 平成 14～18 年度の設備投資額を年平均 2,500 億円程度とする。
- 平成 14～18 年度の修繕費を年平均 1,700 億円程度とする。
- 平成 14～18 年度の諸経費を年平均 1,500 億円程度とする。
- 平成 18 年度末までに，要員を現行目標（15 年度末 14,000 人）から更に 1,500 人程度削減する。

蓄熱・蓄電システムの普及拡大，夏季計画調整契約などの料金メニューの普及促進など，負荷平準化に資する営業活動を推進し，電力供給コストの低減を図る。

(2) 営業力の強化

お客さまに引き続き当社を選んでいただくため，当社商品の魅力をさらに高めていくとともに，お客さまデータベースの構築などによりお客さまニーズを的確に把握・分析し，お客さまに最適なエネルギーソリューションをワンストップで提供する。

(3) 電力安定供給の推進

原子力を中核とする電源ベストミックスの推進により電力の安定供給に着実に取り組むとともに，設備運用の高度化などにより引き続き供給信頼度の維持を図っていく。特に，原子力については，安全運転を徹底するとともに，お客さまの理解促進を図るため，安全性・必要性に重点をおいた P A 活動を展開する。

(4) 競争力強化のための技術開発の推進

コスト低減や新規事業育成のための研究開発など，競争力強化に資する技術開発を推進するとともに，業務への迅速な反映など研究成果の展開・活用を図る。

2 環境の変化や多様なニーズに弾力的に対応できる企業

全社の経営戦略のもと、各機関が環境変化や高度化・多様化するお客さまニーズに迅速、的確に対応して自主的に業務運営を推進していくとともに、社員がそれぞれの能力を最大限に発揮して業務に取り組む企業を目指す。

(1) 新たな業務運営体制の構築

明確な経営戦略のもと、本部（部）、支店、現業機関等が自主的に業務運営ができる体制を目指して、経営戦略・管理機能の一層の強化、業務分野ごとの分担見直しに基づく責任体制の更なる明確化、業績評価制度など経営管理サイクルの更なる充実を図る。

また、本部制については、一層の独立性と効率性を目指した体制を構築する。

(2) ITを活用した業務改革の推進

ITを活用して、現行の組織や業務分担にとらわれない業務プロセス改革、個人や部門が保有する情報・知識の企業内での共有化を推進する。さらに、九電グループネットワークを活用した業務連繋など、グループ全体でのIT化構想を策定・実施する。

(3) TQM（総合的品質経営）の推進

「日本経営品質賞のアセスメント基準」をものさしとして、全社や本部（部）および店所など全ての経営活動を自己評価（セルフアセスメント）し、そこで抽出された課題・問題点の継続的な改善・改革を行うというPDCAにより、スパイラル的に経営品質の向上を図る。

(4) 新たなマンサイド戦略の構築

経営環境の変化に伴い新たに必要となる人材の確保を図るため、採用・配置・育成方法の多様化を図るとともに、従業員一人ひとりが意欲とやり甲斐を持って業務に取り組んでいけるような、成果主義を重視した評価・処遇制度、合理的で公平な福祉制度を構築する。

(5) 活力あふれる明るい職場づくり

従業員がそれぞれの能力を十分に発揮し、いきいきと働くことができる、活力あふれる職場づくりを進めるとともに、作業安全・健康管理体制の一層の充実を図る。

3 電力供給事業を中核に幅広く事業展開する企業

電力需要の伸びの停滞や競争激化，規制緩和の進展など経営環境の変化のなかで，統一的な戦略のもとにグループ全体としての経営効率・収益性を高く保持し，新たな事業領域を積極的に発掘・展開する企業を目指す。

(1) グループ総合力の強化

九電グループの本社として，グループ全体の経営戦略の展開・浸透，経営管理の徹底を図るとともに，オペレーション業務の一元化や人材マネジメントの充実などによりグループの総合力強化と業務の効率化を推進する。

(2) 新規事業分野への積極的進出

総合エネルギー事業，情報通信事業，環境・リサイクル事業，生活サービス事業の4つの事業領域を対象に，グループが保有する経営資源を最大限活用し，高い収益性・成長性が期待できる分野に積極的に進出する。

4 社会から信頼され，認められる企業

「企業行動憲章」に基づいた，倫理性の高い公正な事業活動を徹底し，地域のお客さま，さらには国内外から信頼され認められる企業を目指す。

(1) コンプライアンス（法令遵守）経営の推進

定期的な業務点検を通じて，社会のルールを遵守する企業活動を徹底する。また，企業経営の透明性向上により，地域社会からはもとより，株主や投資家からのより一層の理解や信頼を得るため，インターネット・ホームページなどにより積極的に情報を公開する。

(2) 環境活動の積極的展開

環境問題に関する国内外の動向に的確に対応して，事業活動全般にわたって環境経営P D C Aサイクルを確立し，C O₂排出原単位削減や産業廃棄物のリサイクルなど環境負荷低減に資する諸施策を積極的に推進する。

(3) 社会貢献・地域振興活動の展開

地域の経済・文化の発展に寄与する支援・活性化策を行い，魅力ある地域づくりに貢献する。

以上