

# 経営効率化計画

平成14年9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、中長期的観点に立った経営を展開してまいりましたが、電力小売市場の部分自由化に伴う競合他社との競争の一層の激化など、厳しさを増す経営環境に対処するため、本年 3 月に「中期経営方針」を改訂し、より高い経営目標と設備投資や要員など経営全般にわたる一段と厳しい効率化目標を設定し、その達成に向けて全社を挙げて取り組んでいるところであります。

このたび、これらの経営効率化の進展や今後の経営収支の動向などに一定の見通しが得られたことから、本年 10 月 1 日より電気料金の値下げを行うことといたしました。

今回の料金値下げを機に、当社は、より一層の経営効率化を推進し、お客さまや株主、投資家の皆さまのご期待にお応えするとともに、総合エネルギー事業を中核として、九電グループ一丸となって、総合力を発揮した事業展開を進め、快適で豊かな社会の創造に貢献していく所存であります。

本冊子は、このような当社の経営目標や経営効率化の具体的施策、経営諸課題への取り組みの現状をとりまとめ、お客さまや株主、投資家の皆さまにお知らせするものであります。皆さま方にご高覧いただき、引き続き、当社経営に対しまして変わらぬご支援、ご協力を賜りますようお願い申し上げます。

平成 14 年 9 月  
九州電力株式会社

## 目 次

1	経営目標	1
2	経営効率化への取り組み	3
(1)	設備投資の効率化	3
(2)	設備保全の効率化	5
(3)	諸経費支出の効率化	6
(4)	業務運営の効率化	7
(5)	燃料費の節減	8
(6)	負荷平準化対策の推進	9
3	経営諸課題への取り組み	10
(1)	「お客さま第一」の視点に立ったサービス展開	10
(2)	電力安定供給	12
(3)	環境活動	13
(4)	収益力の強化	14

## 1 経営目標

---

- 電力小売市場の部分自由化に伴う競合他社との競争の一層の激化，資本市場からの財務体質改善要請の増大など，厳しい経営環境に対応するため，当社は，キャッシュフローを重視した経営を進めています。  
すなわち，徹底した効率化・コスト削減などによって得られたフリーキャッシュフローを，価格競争力の強化のための料金値下げや，財務体質改善につながる有利子負債の削減，収益力強化を目的とした新規事業投資などに充当し，企業価値の向上を目指しています。
- こうした当社の経営姿勢をお客さまや株主，投資家の皆さまに対して，明確にお示しするとともに，社内においては，経営改革への取り組みを一層加速するため，平成14年3月に策定した新たな「中期経営方針」において，一段と高い経営目標を設定しました。
- 当社は，この経営目標の確実な達成を目指して，全社を挙げて一層の経営効率化と収益力強化に取り組んでまいります。

### 経営目標

#### [ 料金目標 ]

新規参入者（PPS），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，4,500億円（14～18年度累計）

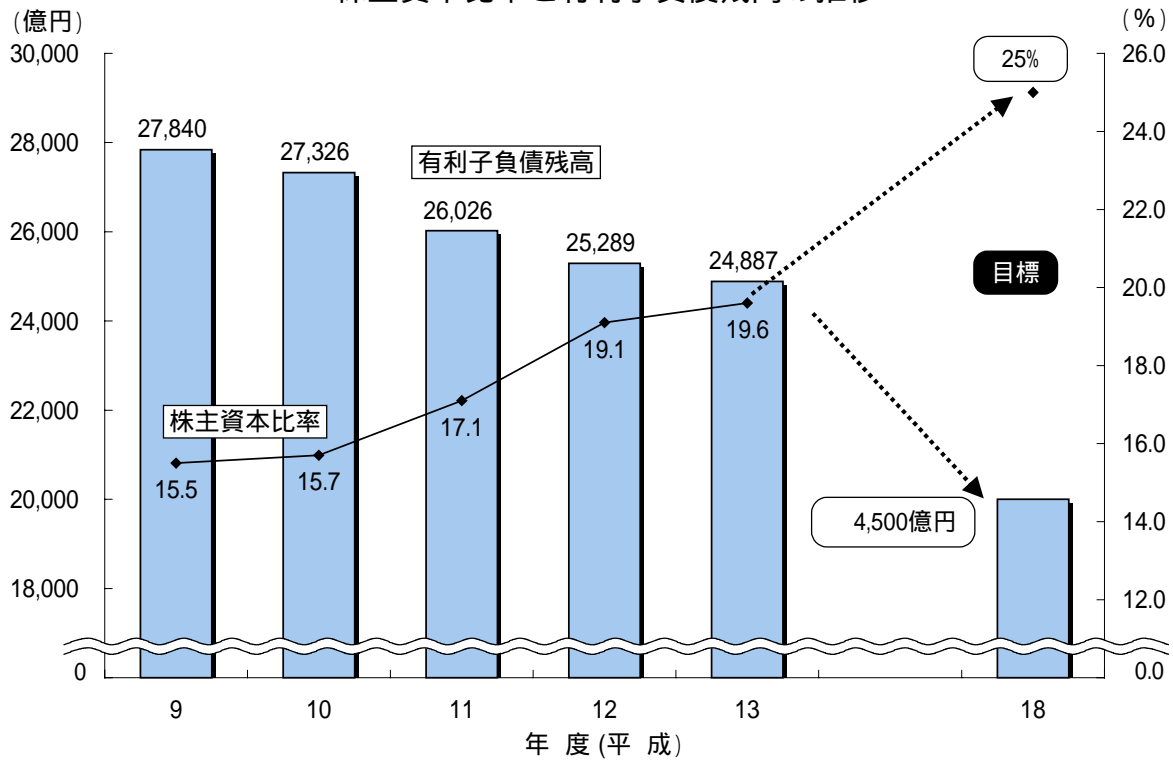
「FCF」（フリーキャッシュフロー）を，1,200億円（14～18年度平均）

「経常利益」を，1,000億円（14～18年度平均）

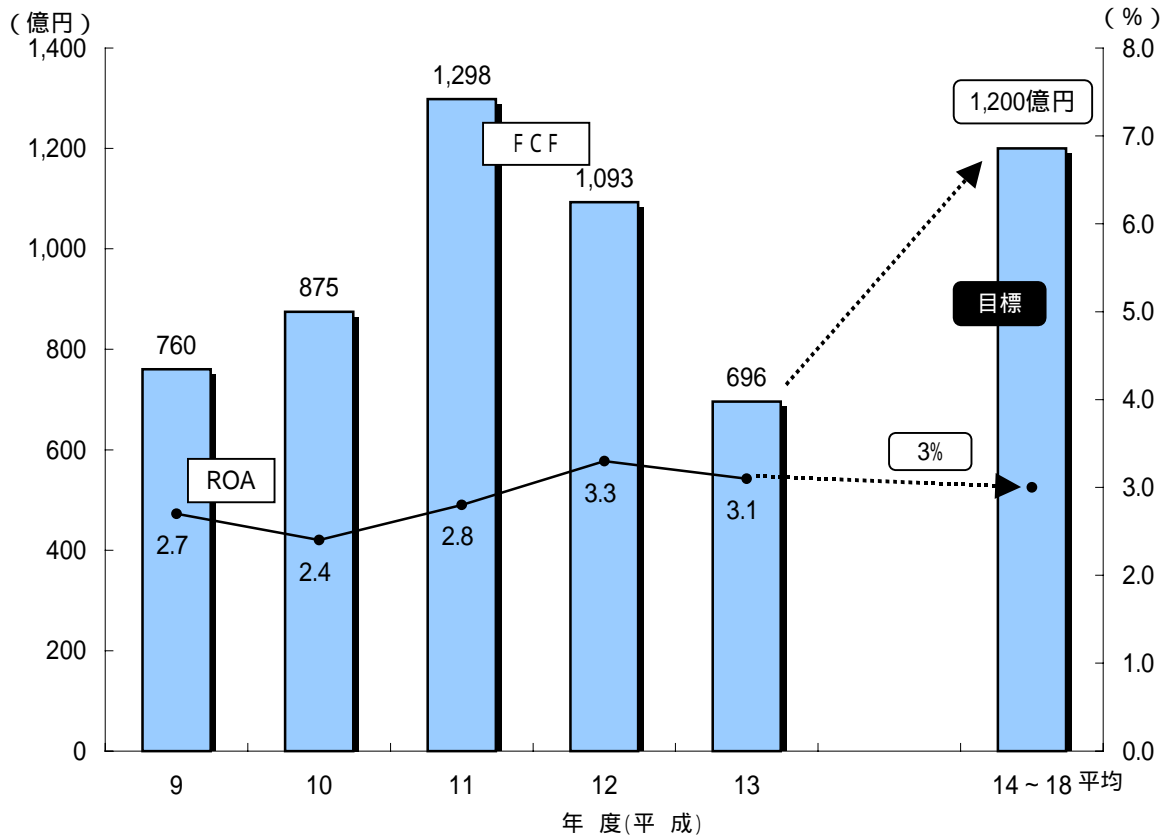
「ROA」（総資産営業利益率）を，3%（14～18年度平均）  
（＝税引後営業利益／総資産）

「ROE」（株主資本利益率）を，8%（14～18年度平均）

### 株主資本比率と有利子負債残高の推移



### FCF, ROAの推移



## 2 経営効率化への取り組み

### (1) 設備投資の効率化

5 か年間(平成14～18年度)の設備投資額を年平均 2,500億円程度とします。

- 設備投資は、これまで計画全般にわたり効率化に取り組んできた結果、各年度とも、当初計画を上回る効率化を達成し、平成9年度以降は、自己資金の範囲内に抑制しています。
- 平成13年度の設備投資額は、計画基準・取替基準の見直しや設計・施工面等のコストダウンなどにより、昨年計画から 3.0%、91億円減の2,979億円に抑制しました。
- 平成14年度についても、需要動向に的確に対応するとともに、より一層の効率化を図り、昨年計画から 12.0%、370億円減の2,720億円とします。

#### 設備投資計画

(億円)

年度(平成)	13(実績)		14(計画)		15(計画)	
昨年計画 (13年度計画)	3,070 [2,970]	91 (3.0%)	3,090 [2,980]	370 (12.0%)	2,780 [2,710]	130 (4.7%)
今回計画 (14年度計画)	2,979 [2,868]		2,720 [2,630]		2,650 [2,550]	

(注1) 設備投資は附帯事業分を含み、[ ]は電気事業分を再掲

(注2) 右欄は昨年計画と今回計画の差、( )は削減率

- また、このなかで流通設備部門の設備投資額は、平成14年度は昨年計画から 10.6%、130億円減の1,100億円で計画しています。

#### 設備投資計画(流通設備部門)

(億円)

年度(平成)	13(実績)		14(計画)		15(計画)	
昨年計画 (13年度計画)	1,250	65 (5.2%)	1,230	130 (10.6%)	1,110	110 (9.9%)
今回計画 (14年度計画)	1,185		1,100		1,000	

(注) 右欄は昨年計画と今回計画の差、( )は削減率

## 平成14年度以降の主要検討・実施事項

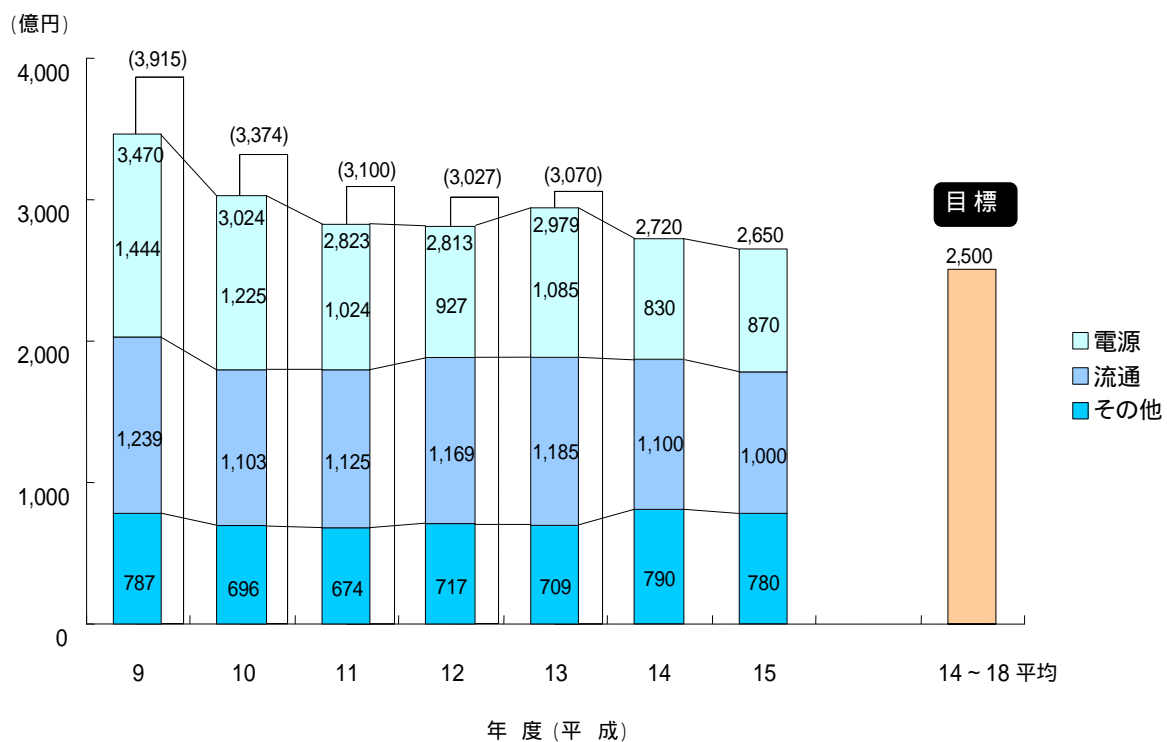
将来の需要変動リスクを考慮した柔軟な設備計画の策定

設備の機能向上，I T（情報技術）の活用など運用技術の高度化に基づく  
 く設備の計画基準・取替基準の見直し

新技術の開発や新工法の採用，設計の合理化および施工面の改善などによる  
 工事単価の低減

資機材発注方式の多様化などによる調達コストの低減

### 設備投資額の推移



(注1) 設備投資は，附帯事業分を含む

(注2)      ( ) は，各年度の当初計画値

## (2) 設備保全の効率化

5 か年間(平成14～18年度)の修繕費を年平均1,700億円程度とします。

- 修繕費は、電力設備の拡充や老朽度の進展に伴い増加傾向にありますが、点検・修繕内容の見直しや点検・部品取替周期の延伸など、点検・修繕全般にわたる効率化に取り組んだ結果、平成13年度には、1,779億円となりました。
- 今後、電力設備の故障が及ぼす社会的影響を考慮したリスクマネジメントを導入し、更なる設備保全の効率化を図り、5 か年間(平成14～18年度)で年平均1,700億円程度に抑制します。

### 平成14年度以降の主要検討・実施事項

機器・設備の点検・修繕内容などの見直し

- ・ 劣化機器の部分修理による機器交換時期の延伸など

点検周期の更なる延伸

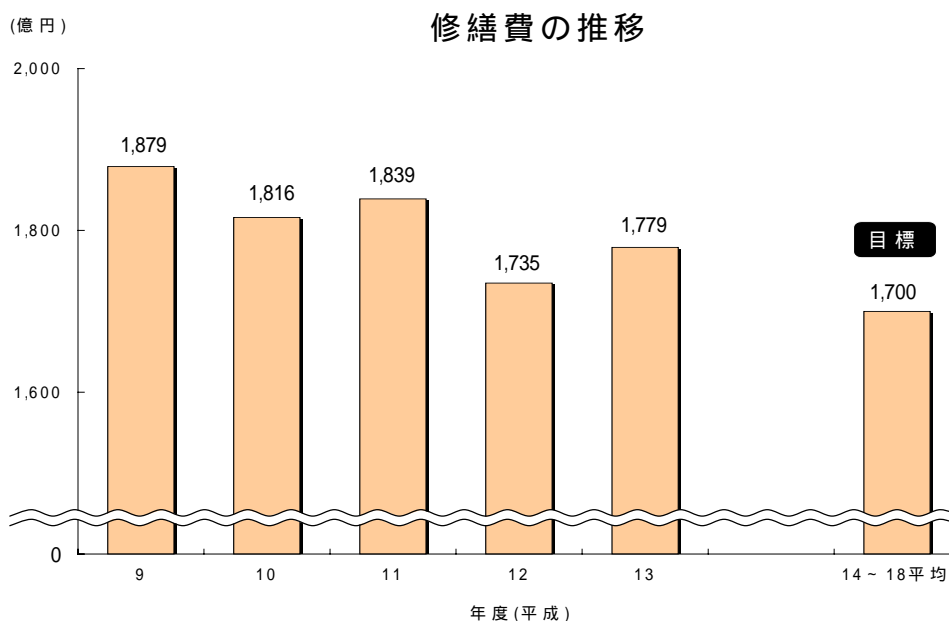
工数・単価の見直し

- ・ 資機材単価の低減など

点検・保守の効率化・高度化のための技術開発

- ・ 自動監視・保守自動化システムの開発

設備保守・運用実績データベースの充実などにもとづく設備保全の効率化



### (3) 諸経費支出の効率化

5 か年間（平成14～18年度）の諸経費を年平均1,500億円程度とします。

- 諸経費は、業務運営全般にわたる簡素化、効率化に取り組んだ結果、平成13年度には、前年を若干下回る1,617億円となりました。
- 今後とも、一層の効率化努力の徹底により、5 か年間（平成14～18年度）で年平均1,500億円程度に抑制します。

#### 平成14年度以降の主要検討・実施事項

##### 委託費の削減

- ・ 保全周期の延伸，新技術の活用による工法の見直し

##### 賃借料の削減

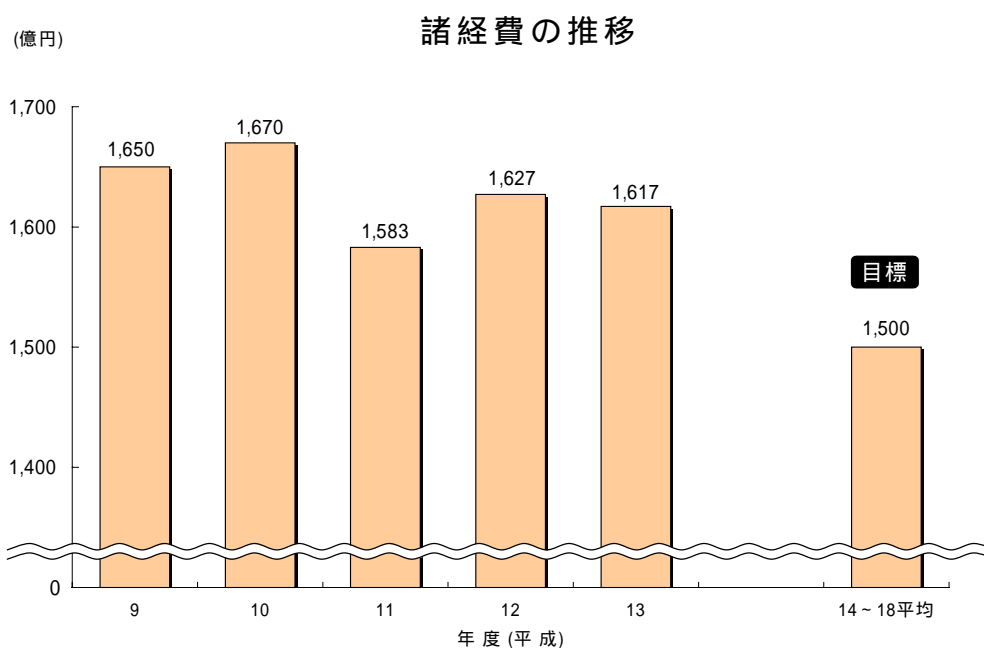
- ・ 機器の長期利用や仕様変更

##### 旅費・養成費の削減

- ・ 会議や教育・研修の効果的实施など

##### 消耗品費などの削減

- ・ ITの活用によるペーパーレス化など



#### (4) 業務運営の効率化

平成18年度末までに、要員を12,500人程度とします。

- 業務の多様化・高度化に加え、営業力の強化や新規事業展開など業務量の増加要因はありますが、総務、労務など間接業務の集中化や、500kV変電所の無人化などの効率化策を実施した結果、平成13年度末の在籍人員は、当初計画人員（14,210人程度）を下回る14,191人となりました。
- 今後とも、一層の業務運営の効率化を推進し、要員を削減していきます。

#### 平成14年度以降の主要検討・実施事項

##### 業務の集中化

- ・ 配電設備計画、設計（地中）、検査業務の支店集中化
- ・ 電話受付業務のコールセンターへの集中拡大

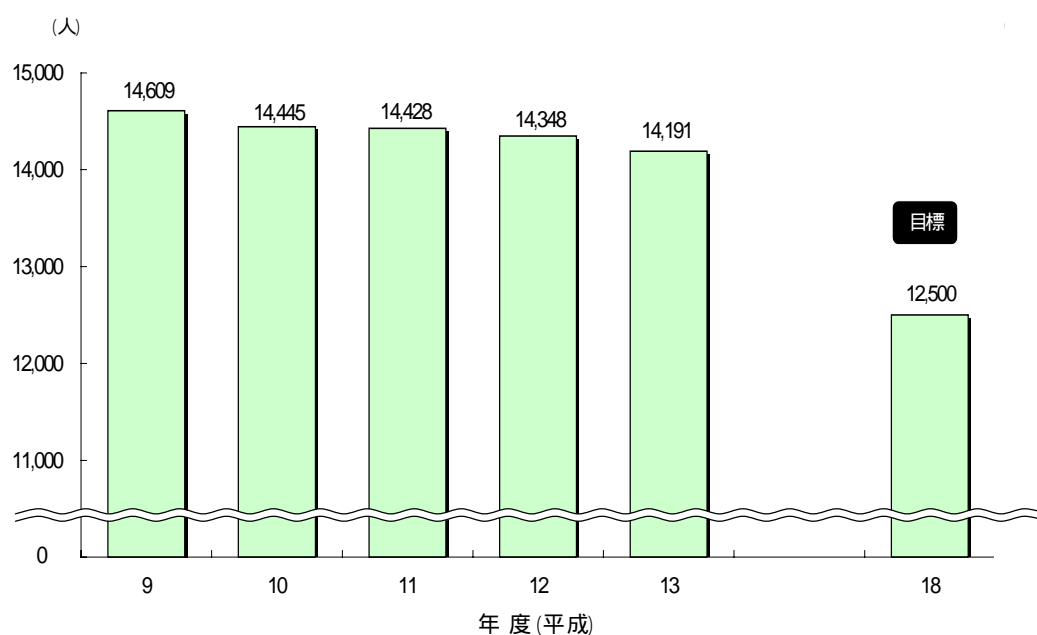
##### 設備運用・保全要員の効率化

- ・ 火力発電所の運転・保守体制の一段の効率化
- ・ 設備点検・補修業務の見直し

##### ITを活用した業務プロセスの改革

- ・ 電力輸送部門のIT化
- ・ 営業部門のIT化

#### 要員の推移



## (5) 燃料費の節減

### a 原子力利用率の高水準維持

原子力利用率を80%程度の高水準に維持します。

- 原子力は火力に比べ燃料コストが低いため、原子力利用率の向上により、燃料費が節減されます。
- 平成13年度の原子力利用率は、玄海原子力発電所1,2号機の主要機器取替工事の順調な進捗及び原子力発電所の安全安定運転の継続などにより、当初計画(77.1%)を2.6ポイント上回る79.7%となりました。

### 原子力利用率の推移 ( % )

年度(平成)	11	12	13	14(計画)	15(計画)
利用率	84.0	85.8	79.7	83.1	85.6
	平均 83.2			平均 84.4	

利用率の向上を目指し、玄海1,2号機、川内1,2号機は、「定格熱出力一定運転」を導入しています。玄海3,4号機についても、準備が整い次第「定格熱出力一定運転」を導入します。

### b 火力熱効率の向上

開発中の火力発電所の蒸気温度高温化などにより、熱効率の向上を図ります。

- 新大分発電所など高効率発電所の高稼働により、平成13年度の火力総合熱効率は、昨年度と同程度の38.8%となりました。

### 火力総合熱効率の推移(送電端) ( % )

年度(平成)	11	12	13	14(計画)	15(計画)
熱効率	38.8	38.7	38.8	38.7	38.9
	平均 38.8			平均 38.8	

### 火力開発計画とユニットの熱効率(送電端)

ユニット名	出力	運転開始	熱効率
苓北 2	70万kW	平成15年7月	約40%
松浦 2	100万kW	平成24年3月	約41%

## (6) 負荷平準化対策の推進

負荷平準化対策の推進により、年負荷率を改善します。

具体的施策として、平成15年度末までに、

- ・ 蓄熱システム（負荷設備容量） 36万kW
- ・ 電気温水器（契約口数） 48万口
- ・ ピークカット型自動販売機（設置台数） 20万台
- ・ 夏季計画調整契約（ピークカット効果） 33万kW

を達成します。

- 負荷率の改善は、電力供給設備の利用率を向上させ、供給コストの減少につながることから、これまで負荷平準化対策を強力に推進してまいりました。
- 平成13年度の負荷平準化対策は、蓄熱システムの提案型コンサルティング活動の推進などにより、概ね目標を達成しました。

### 負荷平準化対策の推移（年度末累計）

年 度（平成）	13	14（計画）
蓄熱システム（負荷設備容量：万kW）	28.2	32.0
電気温水器（契約口数：万口）	42.8	45.0
ピークカット型自販機（設置台数：万台）	14.1	16.2
夏季計画調整契約（ピークカット効果：万kW）	35.7	33.0

### 平成14年度以降の主要検討・実施事項

#### 蓄熱・蓄電システムの普及拡大

- ・ 提案型コンサルティング活動の強化
- ・ 蓄熱事業の積極的展開
- ・ 個別分散型蓄熱システム（エコアイス）の普及促進
- ・ NaS電池等蓄電システムの普及促進

#### 電気温水器の普及拡大

- ・ ハウスメーカーなどのオール電化住宅採用の促進
- ・ 家電メーカーと連携したリフォーム電化の推進

#### ピークカット型自動販売機の普及拡大

- ・ 自動販売機メーカーに対する普及奨励策の活用

#### 負荷平準化に資する料金メニューの普及促進

- ・ 夏季計画調整契約・季特別電力契約への加入促進
- ・ 蓄熱調整契約への加入促進

#### 需要開発の推進

- ・ オール電化住宅の推進
- ・ 学校給食施設等への全電化厨房の推進
- ・ 農業・産業分野における電気加熱需要の拡大

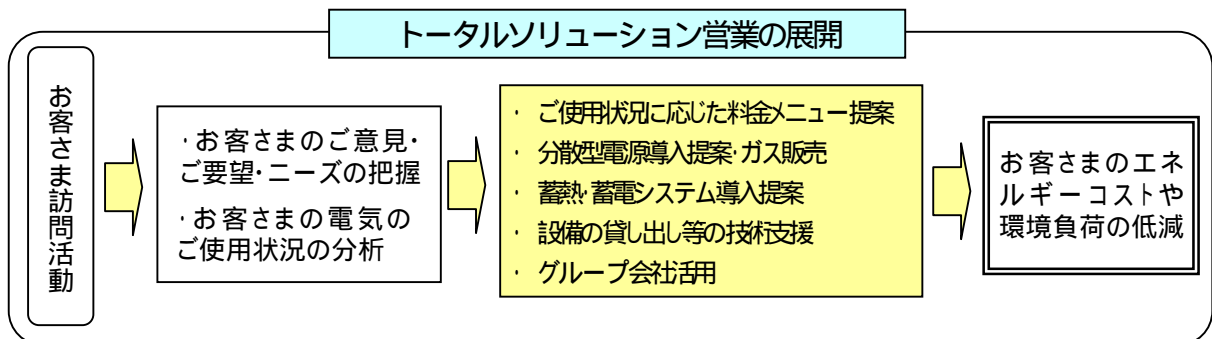
### 3 経営諸課題への取り組み

#### (1) 「お客さま第一」の視点に立ったサービス展開

お客さまニーズに即した料金メニューの提供や、よりきめ細かなサービスの展開により、お客さまに一層ご満足いただけるよう努めていきます。

##### a トータルソリューション営業の展開

- お客さまのご意見・ご要望をお聴きしながら、電気のご使用形態に応じた料金メニューや、さまざまなサービスを提供し、エネルギーに関するお客さまの課題解決のお手伝いをしていきます。
- このため、お客さまへのきめ細かな対応を行う法人お客さま専任担当者の配置、検針データを活用した料金試算システムの活用など、積極的にお客さまニーズを把握する体制を充実していきます。
- さらに、エネルギーコストの削減や環境負荷低減につながるエネルギー供給や、技術サポートなどの付加的なサービスの提供など、お客さまの多面的なニーズにお応えしていくトータルソリューション営業を九電グループとして展開していきます。



##### b お客さま満足度の向上

- お客さまからのお申込み、お問い合わせに対して、フルエリア“どの地域からでも”，スピード“迅速に”，ノンストップ“365日24時間”，ワンストップ“1箇所”でお応えできるよう、平成13年12月から福岡都市圏を対象に電話受付センター「福岡コールセンター」の試験運用を開始し、準備が整い次第全社に拡大する計画です。
- 平成14年2月からインターネットによるお申込み受付サービス（廃止，再使用，容量変更）を開始しました。  
今後とも，IT（情報技術）を活用し，お客さまの利便性向上に向けたサービスの充実を図ります。

主な選択約款の料金メニュー

	制 度	選択約款名	制度の概要
負 荷 平 準 化 に 資 す る メ ニ ュ ー	(季節別) 時間帯別 料 金	時間帯別電灯(8時間型) 時間帯別電灯(10時間型) 季時別電灯 低圧季時別電力 業務用季時別電力 高圧季時別電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 季節別や昼夜間帯別等の料金設定により、電力負荷の低い時間帯へ負荷移行することにより料金が割安となるメニュー</li> <li>・ 従量電灯, 低圧電力, 業務用電力, 高圧電力のお客さまが対象</li> </ul>
	休日型料金	業務用休日エコノミー電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 季節別および休日・平日別の料金設定により、平日から休日へ負荷移行することにより料金が割安となるメニュー</li> <li>・ 業務用電力のお客さまが対象</li> </ul>
	高負荷率型 料 金	業務用電力 業務用季時別電力 高圧電力 高圧季時別電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 従来の料金に比べ、基本料金を高く、電力量料金を低く設定し、電気の利用率を向上させることにより料金が割安となるメニュー</li> <li>・ 業務用電力, 高圧電力のお客さまが対象</li> </ul>
	深夜電力	深夜電力 第2深夜電力	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 割安な料金設定により、夜間時間の負荷造成を促進するメニュー</li> </ul>
	蓄熱調整 契 約	低圧蓄熱調整契約 業務用蓄熱調整契約 産業用蓄熱調整契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 夜間の蓄熱運転のための使用電力量に対し電力量料金を割り引くメニュー</li> <li>・ 低圧電力, 業務用電力, 高圧電力のお客さまが対象</li> </ul>
	夏季計画 調整契約	夏季休日契約(1年型) 夏季休日契約(3年型) 夏季操業調整契約 ピーク時間調整契約	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 予め定められた一定の期間に負荷を抑制した場合に、その抑制分に対し割引を行うメニュー</li> <li>・ 高圧電力で契約電力が500kW以上のお客さまが対象  <div style="border-left: 1px solid black; border-right: 1px solid black; padding: 5px; margin-left: 20px;">                     ピーク時間調整契約については業務用電力で契約電力が500kW以上のお客さまも対象                 </div> </li> </ul>
	そ の 他	<b>業務用電化厨房契約</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 電力需要の少ない時間帯での使用が多い電化厨房機器の使用電力量料金を割り引くメニュー</li> <li>・ 業務用電力のお客さまが対象</li> </ul>
経営効率化に 資するメニュー	<b>口座振替割引契約</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ 口座振替払いのお客さまで、初回の振替により電気料金が振替えられた場合に電気料金を割り引くメニュー</li> <li>・ 従量電灯, 低圧電力のお客さまが対象</li> </ul>	

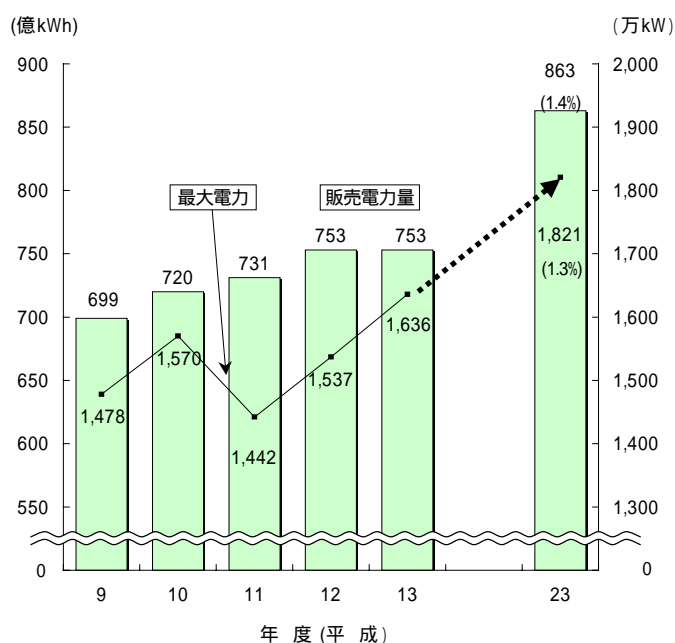
\* 太字は今回新たに設定した選択約款料金メニュー

## (2) 電力安定供給

原子力を中核とするバランスのとれた電源開発の推進により、電力の安定供給を図るとともに、設備運用の高度化などにより、引き続き供給信頼度を維持していきます。

- インターネットなどのIT（情報技術）の進展や、オール電化住宅の普及など電力の安定供給を前提とした経済活動、社会生活が拡大しており、電力需要は、緩やかながらも着実な増加が見込まれています。
- このため、エネルギーセキュリティの確保、経済性及び地球環境問題への対応等を総合勘案し、原子力を中核として石炭火力等によるバランスのとれた電源開発に取り組んでいます。  
中核となる原子力については、安全管理のさらなる徹底とお客さまの原子力に対する理解促進に全社を挙げて取り組み、次期原子力の開発を進めていきます。
- 供給信頼度については、今後とも運転・保全技術力の向上や設備運用・管理の高度化などにより供給信頼度の維持を図っていきます。

販売電力量及び最大電力の推移



(注1) 最大電力は、送電端最大3日平均電力

(注2) ( )は平成12年度からの年平均伸び率(気温等補正後)

電源開発目標

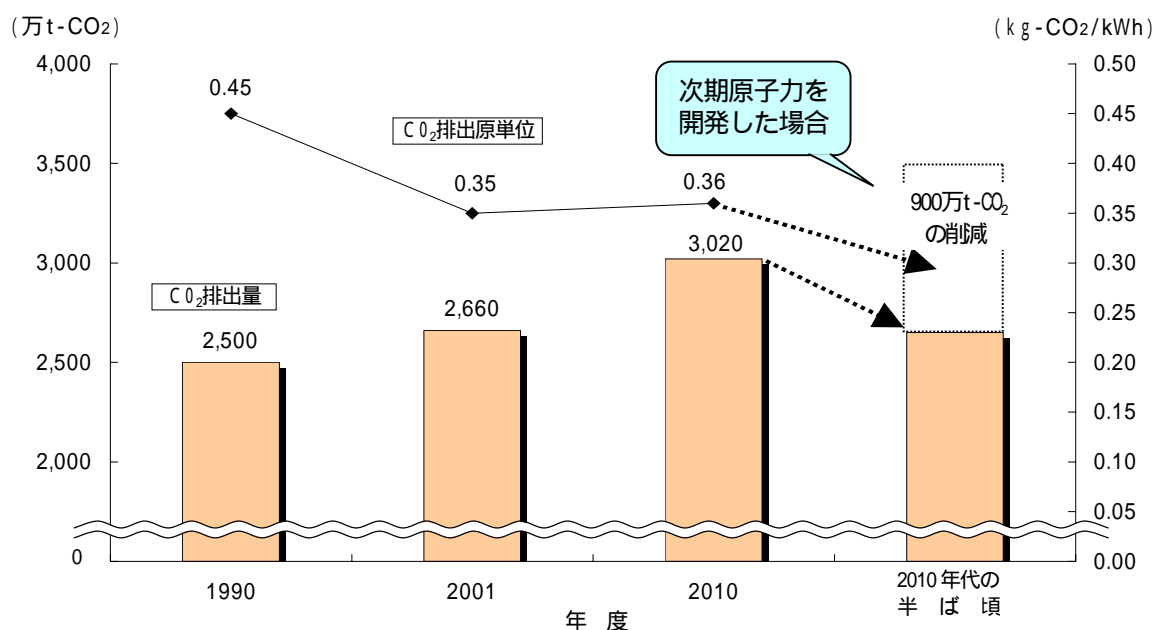
		設備構成比	電力量構成比
原子力		30%程度	45~50%
一般水力		10%程度	10%程度
地熱			
揚水		10%程度	
火力	石炭	以上の残り 50%を各々 1/3程度	燃料情勢など に応じ分 担
	LNG		
	石油		

### (3) 環境活動

事業活動全般にわたって環境活動を積極的に推進しています。

- すべての事業活動において環境保全意識の重要性を認識し、「九州電力環境憲章」の制定、「九州電力環境顧問会」の設置や全室部・事業所への「環境管理者」の配置を行うなど、豊かな環境の実現を目指す「環境経営」を推進しています。
- CO<sub>2</sub>の削減については、原子力の開発を基本に、原子力利用率の向上や、高効率LNG発電所の利用拡大などの諸施策を推進しています。
- また、太陽光発電、風力発電など自然エネルギーについて、計画的に開発を進めるとともに、余剰電力の購入やグリーン電力制度などの普及支援策を展開しています。
- 平成14年度からは、これまでの活動をさらに発展させるため、以下の取り組みを展開しています。
  - ・ 事業活動に関わる環境影響を自主的かつ継続的に低減させるために、ISO14001に準拠した環境管理システムの全事業所への導入
  - ・ 環境活動の効率的かつ効果的な実施を目指した環境会計制度の構築
  - ・ 九電グループ一体となった環境経営の推進
  - ・ 「グリーン調達」制度による更なる環境負荷の低減
  - ・ 廃棄物の低減を目指した「ゼロエミッションへの挑戦」の全社展開

CO<sub>2</sub>排出量及びCO<sub>2</sub>排出原単位の推移



#### (4) 収益力の強化

グループの経営資源を最大限に活用し、積極的に新規事業を推進しています。

- ・ 4つの事業領域（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）を対象に、高い収益性・成長性が期待できる事業へ進出します。

○ 電気事業で培ってきた設備・技術・ノウハウなどを最大限に活用し、グループの“強み”を発揮できる以下の事業分野に経営資源を集中し、収益力の一層の強化を目指しています。

##### a 総合エネルギー事業

○ エネルギーに関する総合的なソリューションサービスを提供します。

- ・ 一般ガス事業者や産業用大口お客さまへのLNG販売を行うガス事業の推進
- ・ コンサルティングから機器の設置、保守、監視、燃料供給に至る一貫したサービスを提供する分散型電源事業の推進
- ・ メキシコ、フィリピン、ベトナムでのガスIPPプロジェクトなど海外事業の推進

##### b 情報通信事業

○ 光ファイバ網などの通信ネットワークを利用し、情報通信に関するソリューションサービスを提供します。

- ・ FTTH（Fiber To The Home）などの超高速インターネット接続サービスを提供するブロードバンド事業の推進
- ・ 光ファイバを電気通信事業者やCATV事業者などに貸し出す光ファイバ心線貸し事業の推進
- ・ 自治体や企業などに対する、情報通信システムの計画から設計、構築、運用までのトータルITソリューション事業の推進
- ・ 光海底ケーブル（日韓IT光コリドー）を活用し、専用線等の提供やコンテンツの配信などを行う国際通信事業の推進

##### c 環境・リサイクル事業

○ 環境技術・ノウハウを活かし、廃棄物リサイクルなどのニーズにお応えします。

- ・ 使用済蛍光管の再資源化を行う使用済蛍光管リサイクル事業の推進
- ・ ごみ焼却の熱を利用した廃棄物発電事業の推進
- ・ 自治体、企業等から排出される機密文書のリサイクル事業の推進

##### d 生活サービス事業

○ お客さまの豊かで快適な生活のための多様なサービスを提供します。

- ・ 新築住宅の性能・品質の評価を行う住宅性能評価事業の推進
- ・ 老後の豊かで利便性の高い生活の場と充実した介護を提供するシニアマンション（介護付）事業の推進
- ・ ISO9001とISO14001に関して審査登録を行うISO審査登録事業の推進