

# 中期経営方針

## はじめに

### 1 経営環境の認識

### 2 基本的な考え方

- (1) 経営姿勢
- (2) 対象期間の位置付け
- (3) 事業領域の考え方
- (4) 事業領域ごとの方針

### 3 重点的な取組み

- (1) 将来を見すえた電力の安定供給への取組みと地球環境問題への対応
- (2) 快適性・環境性の両立した付加価値の高いサービスの提供
- (3) 九州やアジア、世界における持続可能な社会づくりへの貢献
- (4) 情勢変化に対応できる収支構造を目指した取組み
- (5) 次代のニーズに対応した働き方の改革や組織づくり

平成21年3月

九州電力株式会社

## はじめに

- 当社はこれまで、平成17年に策定した「中期経営方針」（平成17～21年度）の下、効率的な設備形成・保全や燃料の長期安定確保などにより電力の安定供給に取組むとともに、価格競争力の強化やオール電化による需要の創出、プルサーマル計画などの原子力の推進などに努め、成果を上げてきました。
- しかしながら、当社を取り巻く経営環境は、原油価格の大幅な変動や金融情勢の不安定化、世界的な景気の後退など、先行きの不透明感が急速に高まっています。また、長期的には、世界的なエネルギー需要の増大やエネルギー資源制約の強まり、地球環境問題の重要性の高まりなど、大きく変化していくものと考えられます。
- こうした経営環境の大きな変化の中、「ずっと先まで、明るくしたい。」をブランドメッセージとする「九州電力の思い」を実現していくためには、当社を取り巻く様々な課題について、全社一丸となった取組みを進めていくことが必要です。
- こうした観点から、現状の厳しい経営環境への確に対応するとともに、「長期経営ビジョン」を踏まえ、中長期的な観点から“今、着手しないと手遅れになるおそれがある”課題への取組みを推進していくため、今回、平成21年度から23年度までの3カ年を対象とする新たな「中期経営方針」を策定しました。

## 1 経営環境の認識

### [世界的な景気の後退と厳しい収支環境]

- ・世界的な金融危機や景気の後退など、経済社会を取り巻く情勢は厳しさを増しています。
- ・不確実性を増す燃料価格や為替、景気の動向などにより、当社の収支をめぐる環境は極めて厳しい状況となることも予想されます。

### [エネルギーセキュリティと地球環境問題の重要性の高まり]

#### (エネルギーセキュリティの重要性の高まり)

- ・世界的な人口の増加や、発展途上国の経済成長に伴い、世界のエネルギー需要は長期的に増大していく見込みです。
- ・石油をはじめとする化石燃料は有限であり、エネルギー資源の供給面での制約が強まります。
- ・世界のエネルギー需給の構造的なタイト化を背景に、資源ナショナリズムの動きが強まり、燃料確保が困難化するとともに、エネルギー価格を始めとする資源価格の高騰が懸念されます。

#### (地球環境問題の重要性の高まり)

- ・「気候変動に関する政府間パネル（IPCC）」の第4次報告書によると、地球の気温はこの100年で0.7℃上昇しており、温暖化の大部分は人類の活動による温室効果ガスの増加によってもたらされた可能性が非常に高いとされています。
- ・地球温暖化は、生態系への影響や災害の甚大化など、人類の生存基盤に関わる問題として、その重要性が高まっています。
- ・将来の温暖化の影響が少ないとされる2℃以内の気温上昇に抑えるためには、CO<sub>2</sub>をはじめとする温室効果ガスの排出量を2050年には少なくとも半減させる必要があるとの認識が世界的に高まっています。
- ・電気事業においても、CO<sub>2</sub>の排出量削減が非常に重要な課題となっています。また、温暖化に伴う災害の甚大化は電力供給インフラに大きな影響を与える可能性があります。

#### [エネルギー需要構造の変化]

- ・将来的な人口の減少や省エネルギーの進展など、経済の成熟化に伴って、今後のエネルギー消費は横ばい、あるいは減少していくことも考えられますが、環境性、利便性、経済性、供給安定性などの面で総合的な優位性を持つ電力へのシフトは、これからも加速していくと考えられます。
- ・一方、お客さまのコスト意識や環境性への配慮に関する認識が更に強まっていくとともに、技術開発の進展に伴って、太陽光や水素技術、燃料電池、蓄電池など電力の供給形態は多様化し、業態を越えた競争が進展する可能性もあります。

#### [設備の高経年化]

- ・当社設備は経済成長に伴う電力需要の伸びにあわせて建設したものが多く、今後、長期間を経た設備が増加していきます。
- ・当社は、これまで効率的な設備形成に努めてきましたが、今後とも設計基準や仕様の見直しなど一層の効率化が求められます。また、設備の延命化や余寿命診断、稼働中の設備と近接した長期の設備停止を要する更新工事など、高度な技術を要する保全対策を行うことが必要となってきます。

#### [ライフスタイルや価値観の多様化、少子高齢化などに伴う人や業務をめぐる環境の変化]

- ・国際化やインターネットの急速な普及などに伴い、人々のライフスタイルや価値観は多様化しています。また、企業は社会的存在であるという認識が高まり、企業の社会的責任に対する要請も高まっています。
- ・少子高齢化に伴い、日本の労働人口は大きく減少していく見通しであるとともに、男女の共同参画や、ワークライフバランスへの意識が高まっています。当社グループにおいても、人材を確保して技術を継承するとともに、人や業務をめぐる変化に対応していく必要性が高まっています。

## 2 基本的な考え方

### (1) 経営姿勢

- 「ずっと先まで、明るくしたい。」をブランドメッセージとする「九州電力の思い」の実現に向け、大きな時代の変化に的確に対応し、CSRの観点に基づいた経営を推進することを通じ、当社の事業活動に関わる全ての方々の価値を持続的に生み出していきます。

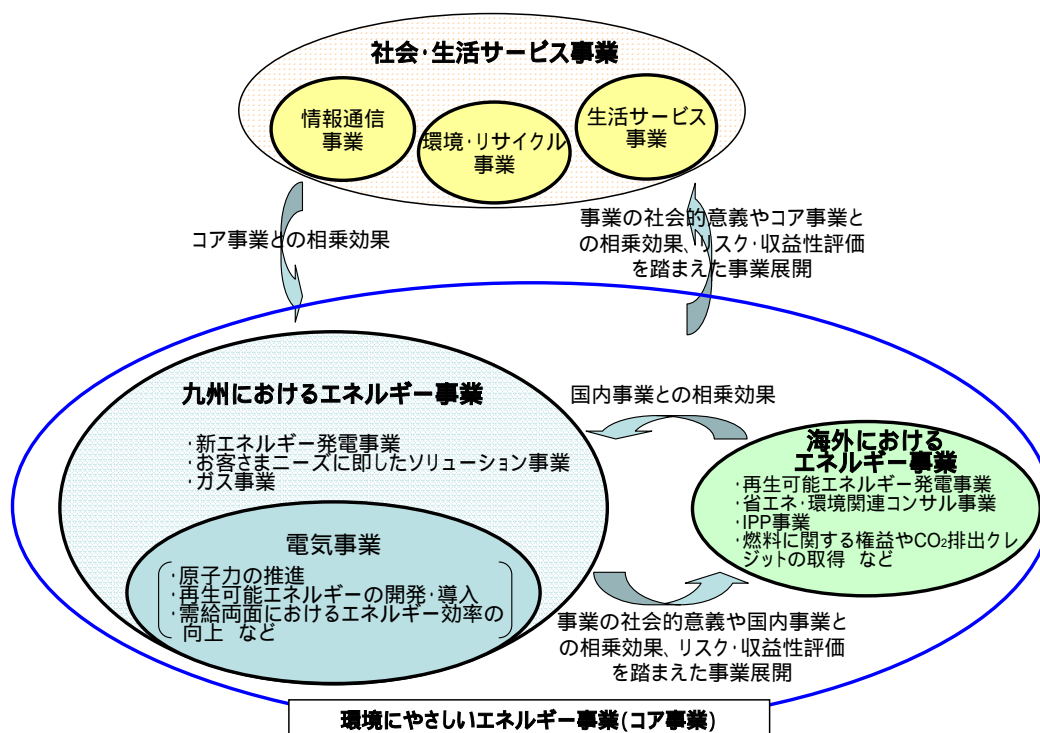
### (2) 対象期間の位置付け（H21～23年度）

- 当社を巡る経営環境の大きな変化を踏まえると、現状の厳しい経営環境へ的確に対応するとともに、中長期的な観点からエネルギー・地球環境問題や人・業務・組織面における課題などに対応していくことが必要です。
- このため、「中期経営方針」においては、対象とする今後3年間を、現状の厳しい経営環境へ的確に対応するとともに、「長期経営ビジョン」を踏まえ、中長期的な観点から“今、着手しないと手遅れになるおそれがある”課題への取組みをスタートする期間として位置付け、全社を挙げた取組みを進めていきます。

### (3) 事業領域の考え方

- 「環境にやさしいエネルギー事業」をコア事業として、積極的な展開を図ります。
  - ・ 「九州におけるエネルギー事業」：九州における責任あるエネルギー事業者として、エネルギー・地球環境問題に対する積極的な取組みを進めます。
  - ・ 「海外におけるエネルギー事業」：保有する技術やノウハウを活かし、対象国・地域におけるエネルギーの安定供給や効率向上、地球規模でのCO<sub>2</sub>削減に貢献します。
- 保有する有形無形の経営資源を活用し、社会的な意義の大きい「社会・生活サービス事業」を展開します。
- 事業の社会的意義やコア事業などとの相乗効果、リスク・収益性評価を踏まえた展開を図ります。

## 【事業領域のイメージ】



#### (4) 事業領域ごとの方針

##### 環境にやさしいエネルギー事業

##### a. 九州におけるエネルギー事業

- 電気事業の経営・事業ノウハウや保有する経営資源を活用し、積極的な展開を図ります。
- 中長期的観点から、エネルギーセキュリティの確保と地球環境問題への対応を進めます。
- 不透明性の高い経営環境を踏まえ、情勢変化に対応できる収支構造を目指した取組みを進めます。

##### < 電気事業 >

- ・ エネルギー需給構造変化への積極的な対応  
原子力の推進及び再生可能エネルギーの積極的な開発・導入  
火力の熱効率向上や、お客さまの省エネの推進など、需給両面のエネルギー効率の向上
- ・ お客さまの立場に立った供給信頼度の確保
- ・ リスク評価を踏まえた効率性向上と収支の安定化

##### < 新エネルギー発電事業（風力・太陽光・地熱・バイオマス・廃棄物など） >

- ・ お客さまや地域社会との協働による新エネルギー発電の推進

##### < お客さまニーズに即したソリューション事業 >

- ・ お客さまの多様なニーズにお応えする営業活動の推進

##### < ガス事業 >

- ・ 発電用燃料としてのLNGの重要性などを踏まえ、長期的な観点から、地場ガス会社とともに九州のガスインフラ整備について検討
- ・ LNG需給状況を踏まえた安定供給を基本とする事業展開

##### b. 海外におけるエネルギー事業

- 保有する技術やノウハウを活かして、成長するアジア地域を中心に、対象国・地域におけるエネルギーの安定供給や効率向上、地球規模でのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。
- 海外における事業経験や燃料に関する権益など、事業を通じて獲得した経営資源を国内事業へフィードバックします。
  - ・ アジア地域を中心に、高効率の火力IPP事業や火力熱効率改善、再生可能エネルギー発電など環境にやさしいエネルギー事業を積極的に展開
  - ・ 事業の社会的意義や国内事業との相乗効果、リスク・収益性評価を踏まえた投資・事業活動の実施
  - ・ 燃料の長期安定確保やCO<sub>2</sub>排出クレジットの取得などを視野に入れた事業展開

## 社会・生活サービス事業

### a. 情報通信事業

- 保有する光ファイバー網やデータセンターなどの情報通信基盤や事業ノウハウを活用し、高度情報社会のインフラを支え、地域社会に貢献します。
  - ・競争力の維持及び収支の安定化
  - ・事業の社会的意義やコア事業との相乗効果、リスク・収益性評価を踏まえた事業展開
  - ・情報通信分野における技術革新など急速な環境変化に対応できる事業戦略の検討

### b. 環境・リサイクル事業・c. 生活サービス事業

- 保有する経営資源を活用し、地域のお客さまの豊かで快適な生活につながる事業展開を図ります。
  - ・事業の社会的意義やコア事業との相乗効果、リスク・収益性評価を踏まえた事業展開
  - ・お客さまや地域のニーズに即した新たな社会・生活サービス事業の検討

## 3 重点的な取組み

- 以上の基本的な考え方の下に、以下の5つを重点的な取組みの柱（＝経営目標）として、全社的に認識を共有し、積極的な取組みを進めます。

- （1）将来を見すえた電力の安定供給への取組みと地球環境問題への対応
- （2）快適性・環境性の両立した付加価値の高いサービスの提供
- （3）九州やアジア、世界における持続可能な社会づくりへの貢献
- （4）情勢変化に対応できる収支構造を目指した取組み
- （5）次代のニーズに対応した働き方の改革や組織づくり

(1) 将来を見すえた電力の安定供給への取組みと地球環境問題への対応

- エネルギーセキュリティや地球環境問題の重要性の高まりを踏まえ、原子力の推進や再生可能エネルギーの積極的な開発・導入に取組みます。
- 設備の高効率化や、高経年化への対応など、長期的に安定した効率的な設備形成を推進します。

原子力の推進や再生可能エネルギーの積極的な開発・導入に取組みます

- ・ 川内原子力発電所3号機の2019年度目途の開発に向けた地元理解の形成と着実な開発の推進
- ・ 原子燃料サイクルの確立に向けた取組みの推進  
玄海原子力発電所3号機でのプルサーマルの実施（2009年度目途）  
使用済燃料貯蔵容量の増強（リラッキング）  
使用済燃料の中間貯蔵施設の設置に向けた調査・検討
- ・ 風力・太陽光・水力・地熱などの再生可能エネルギーの積極的な開発・導入  
（2017年度末導入目標：風力100万kW、太陽光100万kW）  
風力や水力、地熱などの新規開発に向けた候補地点の調査・評価  
発電所跡地や全事業所などへの太陽光発電設備の設置（2017年度までに3万kW程度）

設備の高効率化や、高経年化への対応など長期的に安定した効率的な設備の形成を進めます

- ・ エネルギーの資源制約などを踏まえた最新技術の導入による火力の高効率化  
新大分火力発電所1号系列ガスタービンリプレースの実施（2009～2012年度）  
新大分火力発電所3号系列第4軸の開発（2016年度）
- ・ 小丸川発電所の着実な開発（2011年度までに120万kW）
- ・ 主要水系を中心とする水力設備のリニューアルやダム管理の高度化
- ・ 50万Vループ系統の構築推進など基幹系統の拡充と、需要動向や供給信頼度を踏まえたローカル系統の形成
- ・ 高経年設備の適切な管理・更新と、設備の保全・延命・診断技術の開発
- ・ 系統運用体制の集中化・高度化

燃料の長期安定確保に取組みます

- ・ 供給源の分散化などの推進
- ・ 自社LNG船の活用など安定的かつ効率的な燃料輸送
- ・ LNGやウランなどの上流権益の取得の検討

2008～2012年度平均のCO<sub>2</sub>排出原単位20%低減(1990年度比)に向け、CO<sub>2</sub>の排出量を抑制します

- ・ 「新耐震設計審査指針」や新検査制度への的確な対応など、原子力の安全・安定運転の徹底による高稼働の維持と高度利用の推進
- ・ 火力発電所を始めとする発電設備の運用効率の向上
- ・ CDMなどの京都メカニズムの活用

環境にやさしいエネルギーの安全・安定的な供給に向けた研究・開発に取組みます

- ・ 太陽光発電大量導入時の系統への影響評価など再生可能エネルギーの利用拡大に向けた研究・開発
- ・ IGCC（石炭ガス化複合発電）やCCS（CO<sub>2</sub>の回収・貯留）などエネルギー効率向上やCO<sub>2</sub>排出量低減に関する研究・開発
- ・ 高性能リチウム電池を活用した機器開発や電力貯蔵装置に関する研究・開発
- ・ バイオ燃料など新たな資源・エネルギーに関する研究・開発
- ・ 超電導に関する研究・開発

各離島の地理的特性などを踏まえた長期安定的・効率的な離島への電力供給に取組みます

- ・ 太陽光・風力などを組み合わせたマイクログリッド実証試験の実施

## (2) 快適性・環境性の両立した付加価値の高いサービスの提供

- ライフラインとしての電力の重要性の高まりを踏まえた、質の高い電力をお届けするとともに、お客さまの期待に応えるサービスを提供します。
- お客さまの省エネを積極的にサポートし、お客さまのCO<sub>2</sub>排出量削減に取り組めます。

お客さまに安定した質の高い電力をお届けします

- ・設備の的確な運転・保全の徹底
- ・運用・制御システムの高度化の推進

お客さまのニーズに即したサービスを開発・提供します

- ・公正・厳正な契約管理や業務運営の徹底
- ・モバイル端末などを活用した迅速かつ的確なお客さま対応
- ・双方向コミュニケーションの充実による「お客さまの声」の収集と、「お客さまの声」を踏まえた最適なサービスの提供
- ・お客さまの利便性向上に向けたパソコンや携帯電話による停電情報など情報提供サービスの充実
- ・電気自動車の普及に向けた技術開発やインフラ整備への取り組み
- ・お客さまサービスの向上や業務効率化に役立つ新型電子メータ（ユニットメータ）の計画的導入
- ・ITを活用したインテリジェントハウスなど新たな電気の使い方の開発・検討

お客さまのエネルギー利用の効率化に向けたサービスを提供します

（CO<sub>2</sub>排出削減量：9万t CO<sub>2</sub> /年）

- ・お客さまと共に考え、共に取り組む、省エネルギーで快適な新たなライフスタイルの提案
- ・エコキュートを中心とした省エネルギー機器の普及への取り組み
- ・お客さまの環境意識の高まりなどを踏まえた法人お客さま向けエネルギーの総合提案（省エネ診断、電化厨房など）
- ・ヒートポンプ技術を中心とした農林水産業分野の電化の推進



### (3) 九州やアジア、世界における持続可能な社会づくりへの貢献

- 持続可能な社会の形成に向けて、地域の皆さまとともに考え、行動します。
- 保有する技術やノウハウを活用し、アジアを中心に、対象国・地域のエネルギーの安定供給や地球規模でのCO<sub>2</sub>排出量削減に貢献します。

公正で透明性の高い事業活動を進めます

- ・お客さまの視点に立ったコンプライアンス意識の向上や公正な取引活動の徹底
- ・「コンプライアンス委員会」を中心としたコンプライアンス経営推進体制の充実・強化
- ・お客さまや株主・投資家の皆さまの立場に立った情報公開の徹底
- ・人権を尊重する経営の推進

エネルギー・環境問題などについて、社会とのコミュニケーションを深めます

- ・エネルギー・環境問題や原子力をはじめとする当社の取組みに対する理解促進活動の推進
- ・電源施設の立地促進に向けた体制構築と、地域のご意見などのきめ細やかな把握及び的確な対応
- ・エネルギー・環境教育を中心とした次世代層の育成に貢献する活動（「九電みらいの学校」）の展開

環境にやさしい事業活動に率先して取り組むとともに、お客さまや地域社会などとの協働による取組みを進めます

- ・廃棄物ゼロエミッション活動の展開や、環境マネジメントシステム（EMS）の的確な運用
- ・社用車への電気自動車導入の推進（プラグインハイブリッド車を含む：2020年度までに1,000台程度）や自社設備における省エネの推進
- ・地域の特色を活かした再生可能エネルギーの開発など、お客さまや地域社会との協働の推進
- ・地場ガス会社などとの協働によるガスインフラの整備促進の検討
- ・地域環境及び景観に配慮した無電柱化の推進

地域の産業や文化などの発展に向けた地域・社会との共生活動を進めます

- ・地域の文化・スポーツや、従業員のボランティア活動などの支援
- ・自治体や経済団体などと連携した企業誘致活動の推進

海外におけるIPP事業や省エネ・環境関連コンサルティング事業などを展開します

- ・当社の技術・ノウハウを活かした高効率火力や再生可能エネルギー、省エネコンサルティング事業の推進
- ・海外拠点をベースにした情報収集と事業活動の展開
- ・国際的な経済情勢などを踏まえたリスク管理の徹底

グループの経営資源を活用し、お客さまや地域のニーズに即した事業を展開します

- ・情報通信、環境リサイクル、生活サービスなど、事業の社会的意義やコア事業との相乗効果、リスク・収益性評価を踏まえた事業の展開

#### (4) 情勢変化に対応できる収支構造を目指した取組み

- (1)～(3)の取組みを通じ、非化石エネルギーへの転換や需給両面におけるエネルギー効率の向上、海外・新規事業の展開による新たな収益源の確保など、情勢変化に対応できる柔軟で、多様な収益源を持つ収支構造を目指した取組みを進めます。
- リスク評価を踏まえた適切な経営資源の配分や効率性の向上を図るとともに、柔軟な燃料調達ポートフォリオの確立などを通じた燃料コストの低減や、経営環境の変化などを踏まえた料金メニューの開発に取組みます。
- 業界トップクラスの原価水準の確保や、安定配当の継続に努めます。

リスク評価を踏まえた適切な経営資源の配分と効率性向上に努めます

- ・ 経営層によるリスクコミュニケーションの展開などリスクマネジメントの充実
- ・ 設計基準や仕様、実施時期の見直しなどによる設備投資の効率化
- ・ 仕様や実施頻度などの見直しや費用対効果を踏まえた諸経費・修繕費の効率化
- ・ 発注先と連携した原価低減活動や発注方法の多様化などによる資機材調達コストの低減
- ・ グループ会社を含めた効率的な資金融通などによる資金調達コストの低減

エネルギー価格の変動リスクを踏まえた燃料の経済的な調達・運用など燃料コストの低減を図ります

- ・ 契約の多様化など、柔軟な燃料調達ポートフォリオの確立に向けた取組みの推進
- ・ 燃料価格高騰時の影響緩和策の検討
- ・ 発電所の経済的な運用や電力取引市場の柔軟な活用

お客さまニーズや経営環境の変化を踏まえた料金メニューの開発を進めます

- ・ 再生可能エネルギーの導入など社会的要請への対応を踏まえた料金メニューの検討

(5) 次代のニーズに対応した働き方の改革や組織づくり

- 少子高齢化や社員の年齢構成など、これからの業務運営に影響を与える変化を踏まえ、長期的観点から働き方や業務のあり方を変えていきます。
- ワークライフバランスの充実や女性の活躍推進など、社会や社員の新たなニーズに対応するとともに、社員一人ひとりが能力を最大限発揮し、仕事を通じて働きがいを得て、成長していく組織を目指した取組みを進めます。

経営環境の変化を踏まえた業務運営・組織体制を構築します

- ・ 先進技術の導入や業務プロセスの改革による業務運営の効率化・高度化の推進
- ・ 将来の社員の年齢構成などを踏まえた業務運営体制の構築に向けた取組み
- ・ グループ大での電力コア技術の具体的な技術継承策の展開
- ・ 時代の変化に対応した労使関係の構築の検討

女性の活躍推進など多様な人材が能力を最大限発揮し、活躍できる環境を整備します

- ・ これからの社員に必要となる意識・能力の明確化と、それを基軸とした総合的な人事労務制度の再構築
- ・ ワークライフバランスの充実に向けた多様な働き方・勤務制度の検討・展開
- ・ 女性のキャリア形成支援や職場の意識改革の推進
- ・ 60才以上の雇用充実など高年齢層の活躍の場の拡大
- ・ 職場内及び部門や機関を超えた社内コミュニケーションの活性化

社員一人ひとりの成長を支援します

- ・ 職場の中心であり人材育成の役割を担う管理職のリーダーシップやマネジメント力の向上
- ・ 人材の育成・活性化を重視する企業風土の醸成に資する教育・研修の充実

グループ大での経営管理機能の充実を図ります

- ・ 経営資源の一体的活用を通じた強固なグループ経営基盤の確立
- ・ 新型インフルエンザや大規模災害など非常事態を想定した緊急時対応能力の強化
- ・ 全社経営品質の向上を目指したTQMの推進

安全と健康を基本として、人を大切にする職場づくりを進めます

- ・ グループ会社、委託・請負先などと一体となった安全第一主義の徹底
- ・ 職場におけるストレスマネジメントなど心身両面にわたる健康管理の推進



ずっと先まで、明るくしたい。

〒810-8720

福岡市中央区渡辺通二丁目1番82号

(092)761-3031(代表)

ホームページアドレス <http://www.kyuden.co.jp>