

中期経営方針

- 1 はじめに
- 2 経営環境
- 3 基本方針
 - (1)基本的な考え方
 - (2)今後の事業展開の方向性
 - (3)経営目標
 - (4)事業領域ごとの取り組み方針
- 4 戦略の展開（戦略マップ）
- 5 主な取り組み項目
 - (1)基盤固め
 - a.業界トップクラスを目指した効率性の向上
 - b.信頼される事業基盤の確立
 - c.企業の社会的責任（CSR）への取り組み
 - d.組織の能力向上
 - (2)成長性の追求
 - a.お客さまニーズに基づいた事業展開
 - b.従業員の意欲・能力向上

（添付資料）九州電力グループ経営ビジョン

平成 17 年 3 月

九州電力株式会社

1 はじめに

- 当社は、平成 14 年 3 月に「中期経営方針」(H14～18 年度)を策定し、徹底した効率化や営業力の強化など、全社をあげて経営改革に取り組んできた。
- その結果、経営目標の達成の見通しがつきつつある。
- 一方、電気事業において、本格的な競争がスタートするなど、前回策定時から環境が大きく変化している。
- このため、平成 17 年度から 21 年度までの 5 か年を対象として、新たな九州電力の中期経営方針を策定する。

2 経営環境

【経済社会の変化】

- 日本経済は、民間主導でバブル崩壊後の長期低迷から脱却しつつある。
- 長期的には、少子高齢化の進展などに伴い経済成長の鈍化が予想される一方で、ライフスタイルの多様化やユビキタス社会への移行、環境問題への意識の高まりなどを背景に新たなニーズが高まると考えられる。

【企業経営の変化】

- グローバル化の進展に伴い、国境を越えた企業間の競争が激化する中、企業は、抜本的なコスト構造の改革や強みのある分野への経営資源の集中などにより、収益力・競争力の強化に取り組んでいる。
- 一方、不祥事など、企業の社会的な信頼を失うケースが続いており、企業が本来果たすべき社会的責任についての重要性が再認識されている。

【当社の事業環境】

- 人口減少や少子高齢化などを背景に、エネルギー需要は 2020 年頃がピークとなる見通しであるが、利便性の高い電力は、伸び率は鈍化するものの引き続き増加する見通しである。
- 平成 17 年 4 月から、「自由化範囲拡大」、「卸電力取引所創設」、「託送制度見直し」が始まり、平成 19 年には、全面自由化の検討も始まる。
- また、ガス・熱などを含めたエネルギー活用、省エネ・省コスト化などのニーズが高まる中で、オンサイト事業者、ESCO事業者などが様々なビジネスモデルを構築するなど、競争が多様化・激化している。
- 中東情勢やアジアのエネルギー需要の増大などを背景に燃料価格が上昇し、ベストミックスやエネルギーセキュリティの重要性が再認識される一方、原子力発電や原子燃料サイクル事業に対する厳しい世論がある。
- 「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 つの事業領域において事業展開しているが、価格・サービスにおける競争、技術革新の進展、お客さまニーズの高度化など、事業環境は急速に変化している。

3 基本方針

(1) 基本的な考え方

【経営姿勢】

- 「お客さま」を企業活動の原点として、経営品質の向上を図り、お客さま、株主・投資家、社会、従業員の満足度を高めることにより、持続的な企業価値向上を目指す。

【時代認識】

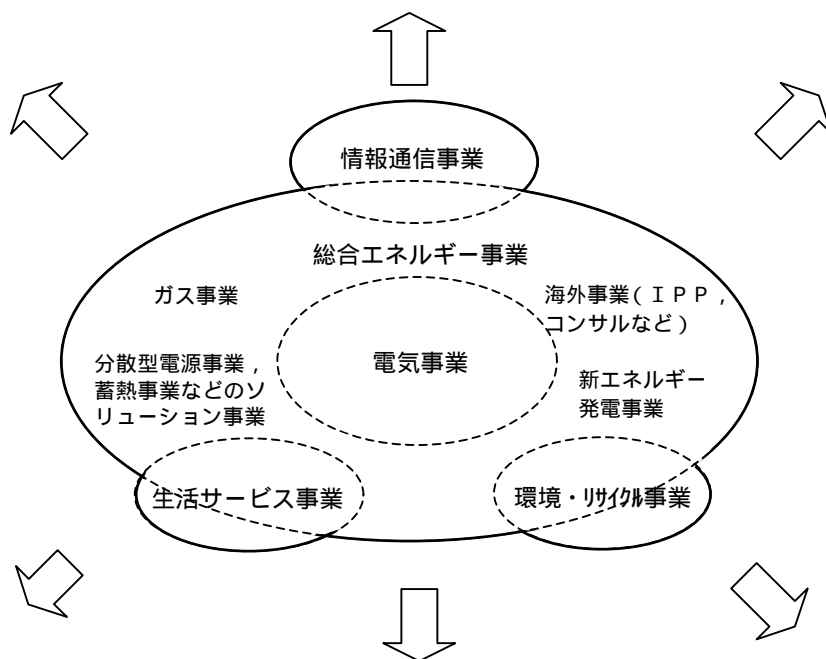
- 対象とする今後5年間で、
「総合エネルギー事業を中心としたグループの事業基盤を強固なものとし、新たな成長を目指す期間」と位置付ける。

【スローガン】

「 基盤固め，そして成長 」

(2) 今後の事業展開の方向性

- 電気事業の経営、事業ノウハウを基盤とした総合エネルギー事業をコア事業として、積極的な展開を図る。
- 情報通信事業、環境・リサイクル事業、生活サービス事業についても、有形・無形の経営資源を活用し、地域のお客さまニーズにお応えしていく。
- それぞれの事業領域において、収益性をキーワードに、効率性の向上と成長性の追求に努める。



(3) 経営目標

○ お客さまの視点

- ・ 価 格：市場競争力のある価格の実現
- ・ 品 質：高い信頼性と迅速な対応
- ・ サービス：お客さまニーズに即したソリューションの提供
- ・ 企業イメージ：「信頼と安心」のブランドの確立

○ 財務の視点

- ・ 収益性・財務安定性

項 目	連結目標	単体目標	目標年次
FCF(フリーキャッシュフロー)	1,200 億円	1,000 億円	平成 17～21 年度の 5 か年平均
経常利益	1,100 億円	1,000 億円	
ROA	3 %	3 %	
株主資本比率	30%	30%	平成 21 年度末

(注) ROA = 税引後営業利益 / 総資産

【FCFの使途】

株主資本比率 30% (平成 21 年度末) 達成のための有利子負債削減 (長期的に有利子負債比率 40% を目指す)

当社の成長戦略に沿った投資・出資 (5 年間で 600 億円程度)

安定配当

- ・ 効率性：業界トップクラス
- ・ 成長性：電気事業の新規需要創出量 2.5 億 kWh (平成 21 年度, 対 15 年度)
電気事業以外のグループ 売上高 1,000 億円増 (平成 21 年度, 対 15 年度)

< 事業領域ごとの経常利益 (連結, 平成 17～21 年度の 5 か年平均) >

総合エネルギー事業 (当社電気事業除く)	40 億円
情報通信事業	40 億円
環境・リサイクル事業, 生活サービス事業	20 億円

(4) 事業領域ごとの取り組み方針

a. 総合エネルギー事業

- コア事業として、電気事業の経営・事業ノウハウ、経営資源、信頼の企業イメージを基盤に、成長性を追求する。
- 電気・ガスなど多様なエネルギーを供給できる総合エネルギー事業者としての地歩を固める。
- お客様のニーズを的確に把握して、トータルソリューション営業を展開する。

【電気事業】

- ・ 業界トップクラスのコスト構造の実現を目指すとともに、顧客維持、新規電力需要の創出に努め、収益を維持・拡大する。

【ガス事業】

- ・ LNG基地等のインフラ、スケールメリットなど燃料調達面での強みを活用し、地場ガス会社との協調関係強化によって積極的に卸ガス販売を拡大する。
- ・ 大口お客様向けガス販売については、お客様のニーズにお応えするトータルソリューションの一つとして取り組む。

【分散型電源事業、蓄熱事業などのソリューション事業】

- ・ お客様のニーズにお応えするトータルソリューションの一つとして取り組む。

【新エネルギー発電事業（風力、バイオマス、廃棄物など）】

- ・ 発電などグループが持つ経営資源の活用、環境保全の観点から積極的に取り組む。

【海外事業（IPP、コンサルなど）】

- ・ 発電、輸送、土木などグループが持つ経営資源の活用、国際貢献、市場の成長性の観点から、積極的に展開する。

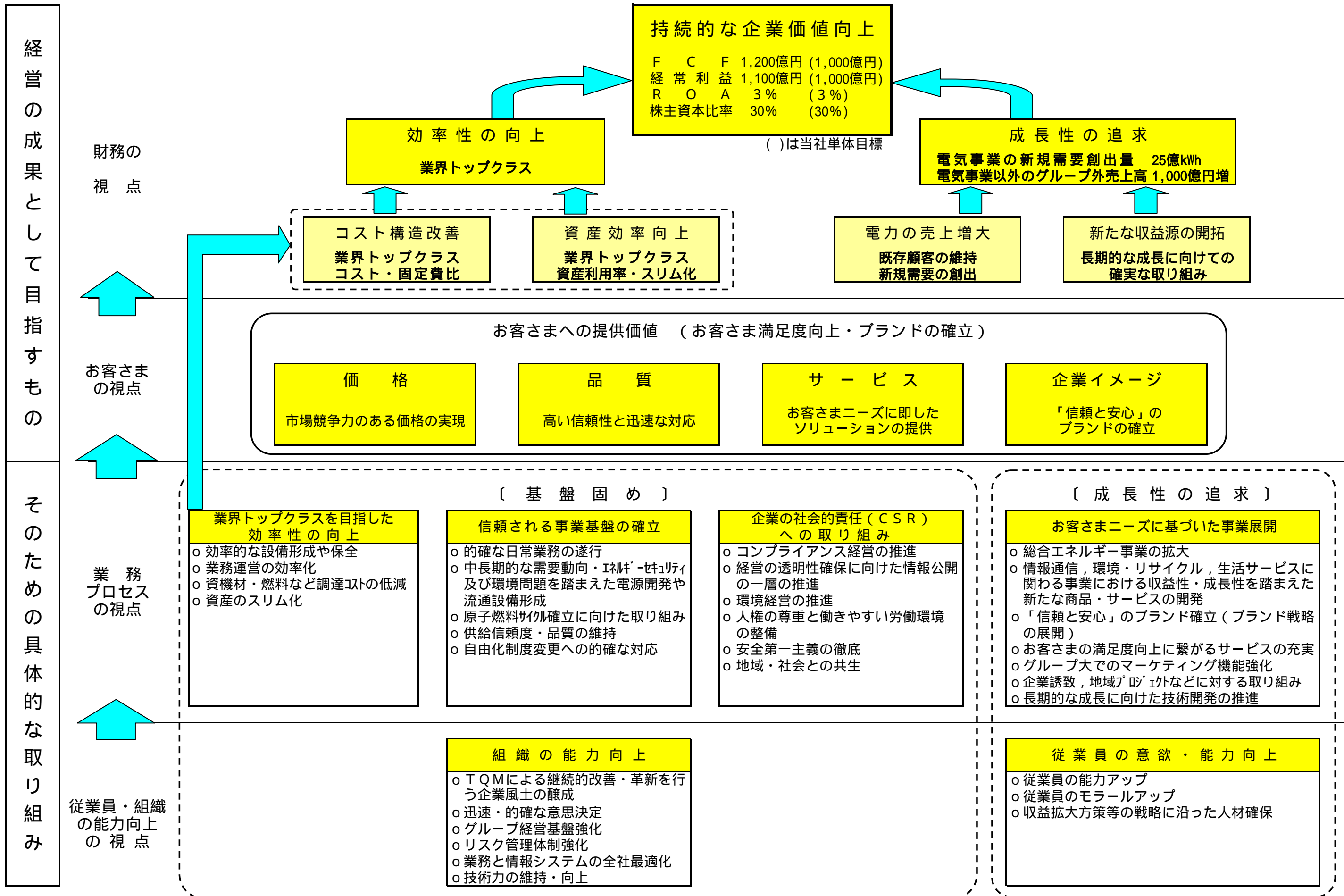
b. 情報通信事業

- ユビキタス社会の到来など高い成長が見込まれるため、当社の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ノウハウを積極的に活用して取り組む。
- 事業・サービス領域ごとの市場動向等を踏まえ、選択・集中、アライアンスなど柔軟な対応を図り、収益力の確保を目指す。

c. 環境・リサイクル事業、生活サービス事業

- 経営資源を積極的に活用し、収益性を重視しながら、地域のお客様のニーズに即した事業を展開する。

4 戦略の展開 (戦略マップ)



5 主な取り組み項目

(1) 基盤固め

a. 業界トップクラスを目指した効率性の向上

- 効率的な設備形成や保全
 - ・ リスクマネジメント手法（R I M）の積極的活用
 - ・ 高経年設備への対応などライフサイクルコストを踏まえた設備形成・保全
 - ・ 新技術・新工法の積極的な開発及び活用
 - ・ 仕様の標準化・合理化
- 業務運営の効率化
 - ・ 業務プロセスの継続的な改革とI Tの有効活用
 - ・ 離島における管理システムや供給対策の見直し
 - ・ アウトソーシングの拡大や外部労働力の効果的活用などによる社員業務の高度化・要員効率化
 - ・ 営業所再配置の着実な推進
- 資機材・燃料など調達コストの低減
 - ・ 競争原理の活用等による多様な発注方式の効果的適用
 - ・ ビジネスパートナーとの購買原価企画活動の拡大
- 資産のスリム化
 - ・ 低利用設備の除却，廃止
 - ・ 遊休資産の活用，売却

b. 信頼される事業基盤の確立

- 的確な日常業務の遂行
 - ・ 設備運用，保全におけるヒューマンファクター対策の推進
 - ・ お客さまとの契約等における誤処理の防止
 - ・ 自主検査体制の再点検
- 中長期的な需要動向・エネルギーセキュリティ及び環境問題を踏まえた電源開発や流通設備形成
 - ・ 川内原子力増設に向けた着実な取り組み
 - ・ 小丸川発電所，小丸川幹線などへの取り組み
 - ・ 原子力P Aの着実な推進
- 原子燃料サイクル確立に向けた取り組み
 - ・ プルサーマル計画の着実な取り組み
 - ・ 使用済燃料中間貯蔵施設への着実な取り組み
 - ・ 原子燃料サイクル事業への適切な対応
- 供給信頼度・品質の維持
 - ・ 運転・保全に関する技術・管理の高度化
 - ・ 台風等非常災害に備えた設備対策等の実施
 - ・ 緊急時等における迅速な対応とお客さまの立場に立った情報の提供
 - ・ 瞬時電圧低下対策の充実
- 自由化制度変更への的確な対応
 - ・ 卸電力取引市場に対する的確な対応
 - ・ 情報遮断や会計分離，中立機関ルールを踏まえた業務運営など流通部門の公平性・透明性の確保

c . 企業の社会的責任（CSR）への取り組み

- コンプライアンス経営の推進
 - ・ 法令遵守の徹底や企業倫理に則った公正な事業活動の推進
 - ・ 個人情報保護など情報セキュリティ体制の強化
 - ・ 法務体制の充実・強化
- 経営の透明性確保に向けた情報公開の一層の推進
 - ・ 投資家のニーズを踏まえたIR活動の推進
 - ・ 原子力関係情報の適宜・適切な発信
- 環境経営の推進
 - ・ 温室効果ガス排出量削減への取り組み
 - ・ 再生可能エネルギーの開発やゼロエミッションへの取り組み
 - ・ 環境に関するコミュニケーションの推進
 - ・ 環境エネルギー教育の推進
- 人権の尊重と働きやすい労働環境の整備
 - ・ 男女共同参画の推進
 - ・ 高齢者や障害者等の雇用推進
- 安全第一主義の徹底
 - ・ 設備の安全確保，作業時の安全確保の最優先
 - ・ 商品，サービスの安全性向上，電気安全に対する知識の普及
 - ・ 安全と健康に留意した職場環境の確保
- 地域・社会との共生
 - ・ 街づくり・地域づくりへの参画
 - ・ 地域文化，スポーツ活動，ボランティア活動などへの継続的な取り組み

d . 組織の能力向上

- TQM（経営品質向上）による継続的改善・革新を行う企業風土の醸成
 - ・ 各組織の改善改革レベルの向上と日常業務における経営管理サイクル実践の定着化
 - ・ 経営トップと従業員の双方向コミュニケーションによる経営戦略・方針の浸透
- 迅速・的確な意思決定
 - ・ 迅速な意思決定ができる組織・業務運営体制の構築
 - ・ 本店の戦略機能の強化
 - ・ 権限の委譲，責任の明確化
- グループ経営基盤強化
 - ・ グループガバナンスの強化
 - ・ 「選択と集中」に基づく関係会社の統合・再編
 - ・ シェアードサービスの導入
- リスク管理体制強化
 - ・ 既存事業や新規投資案件に対するリスク評価の徹底
 - ・ 企業テロや情報テロへの対応などセキュリティ強化
- 業務と情報システムの全社最適化
 - ・ 経営戦略と業務の連関の可視化による各業務の役割・位置づけの明確化
 - ・ ITインフラ整備による部門の情報や個人の知識の共有化及びその有効活用
- 技術力の維持・向上
 - ・ グループとして保有すべきコア技術の明確化
 - ・ ビジネスパートナーを含めた技術力・ノウハウの維持・向上

(2) 成長性の追求

a . お客さまニーズに基づいた事業展開

- 総合エネルギー事業の拡大
 - ・ 全社一丸となった営業体制の構築
 - ・ オール電化住宅の更なる普及促進
 - ・ 自家発電, 電気式空調, 電化厨房等による需要開拓
 - ・ お客さまごとの収益管理の徹底とお客さまニーズに応じた柔軟な料金メニューの設定
 - ・ ソリューションメニューの充実・拡大
 - ・ 地場ガス事業者との協調によるガス販売の拡大
 - ・ 海外事業(IPP, コンサルなど), 新エネルギー事業(風力, 廃棄物など)の積極的展開
- 情報通信, 環境・リサイクル, 生活サービスに関わる事業における収益性・成長性を踏まえた新たな商品・サービスの開発
- 「信頼と安心」のブランドの確立(ブランド戦略の展開)
 - ・ ブランド内容, 訴求対象等の整理・明確化
 - ・ 全社活動への積極的展開
- お客さまの満足度向上に繋がるサービスの充実
 - ・ 迅速な対応・ワンストップサービスの推進
 - ・ 料金メニューやサービスに関する分かりやすい情報提供
 - ・ お客さまとの双方向コミュニケーションの拡大
- グループ大でのマーケティング機能強化
 - ・ 各事業実施主体におけるマーケティング能力向上と調整機能強化
 - ・ グループ一体となった営業活動の推進
- 企業誘致, 地域プロジェクトなどに対する取り組み
 - ・ 企業誘致に向けた全社の緊密な連携による推進体制の確立
 - ・ 地域プロジェクトなどに対するトータルソリューション及びグループ全体での営業
 - ・ PFI(民間資金等の活用による公共施設等整備)などを利用した地域プロジェクトへの参画
 - ・ 産学官連携による新産業・新事業の創出活動への参画
- 長期的な成長に向けた技術開発の推進
 - ・ 燃料電池, 水素関連技術等の将来エネルギーなどに関する技術開発
 - ・ グループ企業と提携した技術開発

b . 従業員の意欲・能力向上

- 従業員の能力アップ
 - ・ ビジネススキルの向上(IT・語学力・コミュニケーション能力・ビジネス基礎知識など)
 - ・ 業務の多様化・高度化に伴い専門性が求められる分野におけるスペシャリストの育成
 - ・ グループ大での人材育成・マネジメントの推進
 - ・ 経営の能力を備えた人材の計画的育成
- 従業員のモラルアップ
 - ・ 従業員の能力・成果を適正に反映する公正な評価・処遇制度の推進
- 収益拡大方策等の戦略に沿った人材確保
 - ・ 専門知識を持った人材などの戦略的採用, 社外人材の活用など

(添付資料)九州電力グループ経営ビジョン

1 九電グループの基本理念

もっとエネルギーに、もっとお客さまのために

九州電力グループは、「お客さま」を全ての企業活動の原点として、エネルギーを中核に、情報通信、環境、生活にわたるサービスの提供を通じ、九州、アジア、世界における快適で豊かな社会の創造に貢献します。

2 九電グループの経営姿勢

私たちは、お客さま、株主・投資家、社会、従業員の満足度を高めることが、グループの価値を高めると考えます。

- 「お客さまの笑顔のために」
九州電力グループは、お客さまの声を聴き、お客さまにとって価値のある商品・サービスをまごころを込めてお届けします。
- 「株主・投資家の期待のために」
九州電力グループは、「選択と集中」に基づく事業展開と徹底した効率化により、収益性の向上、財務体質の強化を追求します。
- 「社会の信頼のために」
九州電力グループは、公正な事業活動、幅広い環境活動、地域への貢献を通じて、社会との共生を実現します。
- 「従業員の喜びのために」
九州電力グループは、従業員一人ひとりが能力を伸ばし、やりがいと誇りを実感できる環境を創ります。

3 九電グループの事業領域

私たちは、快適で豊かな社会の創造に向けて、「総合エネルギー事業」を中心として、次の4つの事業領域に取り組みます。

- 「総合エネルギー事業」
電気・ガスなどをはじめとする、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。
- 「情報通信事業」
通信ネットワークや情報システムなど、情報通信に関する多様なサービスを提供します。
- 「環境・リサイクル事業」
地域レベルから地球レベルの環境問題、廃棄物や資源リサイクルなどのニーズにお応えします。
- 「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。



- この4つの事業領域は固定的、限定的なものではなく、この事業領域をベースに創造的・弾力的に事業を展開します。