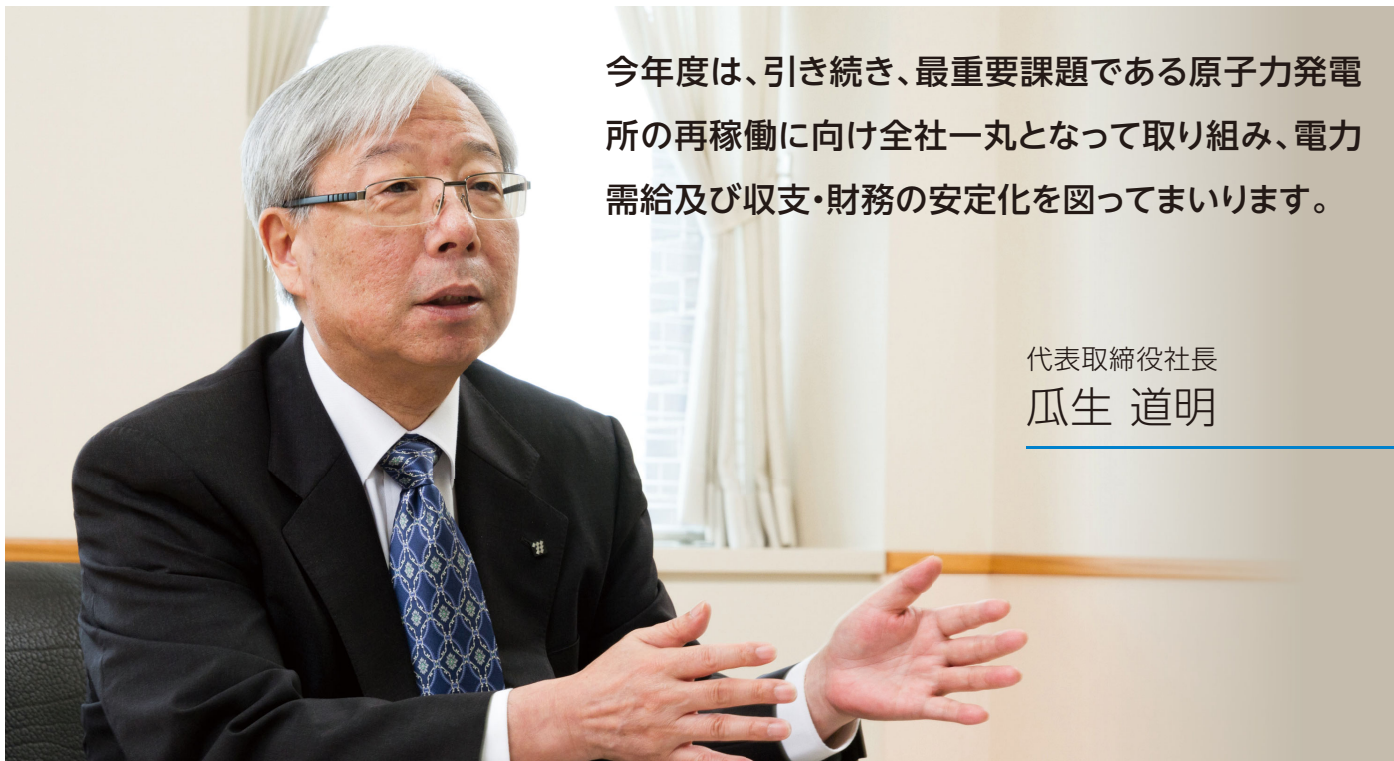


## 社長インタビュー



今年度は、引き続き、最重要課題である原子力発電所の再稼働に向け全社一丸となって取り組み、電力需給及び収支・財務の安定化を図ってまいります。

代表取締役社長  
瓜生 道明

**Q** 2013年度を振り返ってどのように総括しますか。

**A** 皆さまに大変なご迷惑をおかけし、忸怩たる思いのする1年でした。

2013年度は原子力発電所の全基停止による需給逼迫と収支・財務状況の悪化により、お客さまや株主・投資家の皆さまには大変なご迷惑をおかけし、忸怩たる思いのする1年でした。

需給については、2011年の冬から断続的に節電へのご協力をお客さまにお願いしており、2013年度についても夏・冬ともに、計画停電の準備や数値目標はなかったものの、大変なご不便をおかけいたしました。お客さまの節電と他電力からの融通や市場調達など、当社の時になりふり構わぬ供給力確保により何とか乗り切ることができました。

急速な収支・財務状況の悪化に対しては、電気料金の値上げと経営効率化の深掘りにより対応してまいりまし

たが、原子力発電所が想定以上に停止したことに伴う代替火力燃料費の増加により、3期連続となる純損失を計上するとともに、2期連続の無配とせざるをえませんでした。株主の皆さまには大変申し訳なく、心苦しく思っております。

厳しい需給と収支・財務状況の抜本的な解決のためには原子力発電所の再稼働しかありません。当社は、昨年7月に川内1、2号機と玄海3、4号機の新規制基準への適合性審査のための申請を行い、原子力規制委員会の会合やヒアリング、現地調査などに真摯に対応してまいりました。

**Q** 優先株式を発行した背景及び普通株主への利益還元に対する考え方についてお聞かせください。

**A** 財務の下支えとして1,000億円の優先株式を発行いたしました。早期復配に向け、期間収支の改善に全力を尽くします。

当社は、原子力発電所の停止が長期化する中、2011年度から3期連続の純損失を計上するなど、自己資本の毀損が急速に進展しています。こうした状況を踏まえ、責任あるエネルギー事業者としての責務を果たしていくため、資本性のある資金調達を実施することにより、電力の安定供給に必要な資金を確保しつつ、自己資本の増強を図ることが必要かつ適切と判断し、(株)日本政策投資銀行に対し、第三者割当の方法により、優先株式の発行を実施いたしました。

今回の優先株式は、普通株式への転換はできず、当社株主総会における議決権も付与されない、いわゆる「社債型」の優先株式であり、普通株式の希薄化は生じません。

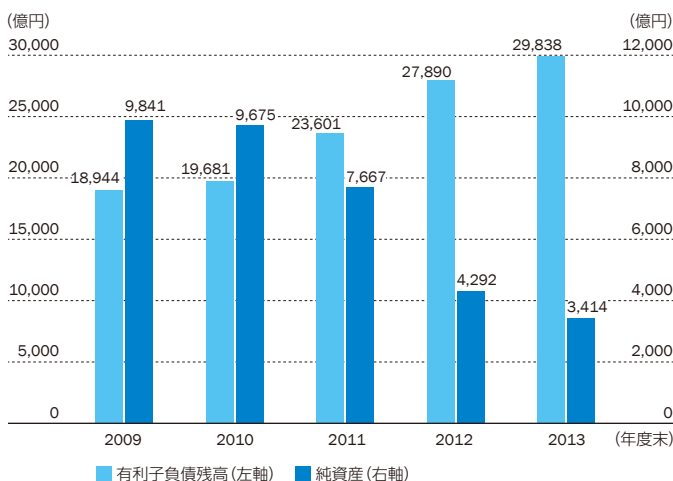
また、今後の配当につきましては、中長期的な収支見通しや財務状況に加え、ステークホルダー全体のバランス等を踏まえながら総合的に判断していきたいと考えてお

り、安定配当を基本とする方針に変わりはありません。当社といたしましては、2期連続無配といった状況も踏まえ、少額配当を含め、早期に復配できるよう、まずは、経営の合理化や原子力発電所の早期再稼働など、期間収支の改善に取り組んでまいります。

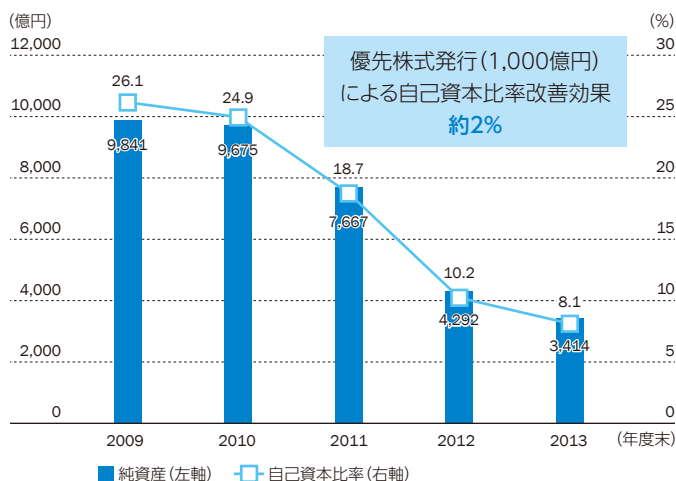
#### 優先株式発行の概要

① 払込期日(発行日)	2014年8月1日
② 発行新株式数	A種優先株式 1,000株
③ 発行価格	1株につき 1億円
④ 調達資金の額	1,000億円
⑤ 優先配当金	1株につき350万円
⑥ 割当方法(割当先)	(株)日本政策投資銀行に対する第三者割当方式
⑦ 資金使途	全額を原子力発電所の安全性向上のための対策工事に充当予定

#### 有利子負債残高と純資産の推移(個別)



#### 純資産と自己資本比率の推移(個別)



**Q** 今年6月に「原子力の自主的・継続的な安全性向上の取組み」\*について公表されましたが、改めて原子力の安全性向上に向けた社長の思いをお聞かせください。

\*詳細はP16の特集1「原子力発電所の安全・安心に向けた取組み」をご覧ください

**A** 原子力のリスクを経営の最重要課題と位置づけ、「常に世界最高水準の安全性」を目指してまいります。

当社は従来から原子力の「危険性」を常に自覚し、原子力の安全確保に取り組んでまいりました。しかしながら、福島事故からは、当社においても、不確実性の高い自然現象への備えや、原子力のリスクに対するマネジメントにおいて、反省すべき点があり、原子力の安全性の向上に更なる覚悟をもって臨んでいく必要があると考えています。こうした認識のもと、私は「品質方針」の中で以下の4つの柱に基づき安全への取組みを推進するよう社員に伝えております。

- ① 原子力安全を最優先とする文化を醸成し続けます
- ② 自主的・継続的に安全性・信頼性を向上させます
- ③ 積極的な情報公開を行い説明責任を果たします
- ④ 社内や協力会社との風通しの良い組織風土をつくり  
ます

私をはじめ社員一人ひとりが原子力の安全への取組みに終わりが無いことを自覚し、協力会社の方々と一体となって日々のリスク低減活動を自主的・継続的に積み重ねることで、地域・社会の皆さまに信頼され、安心され続ける原子力発電所を目指してまいります。



## Q 経営効率化への取組み状況についてお聞かせください。

### A 電力のプロとして限界まで踏み込み、必要不可欠なものを見極めてまいります。

当社は、2013年春の料金値上げ時に織り込んだ△1,400億円／年の経営効率化に取り組んでいます。

2013年度は、依然として原子力発電所の停止が続き、かつてない厳しい経営状況にあるため、恒常的な効率化の取組みに加えて、修繕費や諸経費の一時的な繰延べなど、短期限定のコスト削減や可能な限りの資産売却に全社一丸となって取り組みました。

その結果、短期限定の取組みを中心とした△1,100億円の深掘りを加え、計△2,500億円程度の費用削減を行うとともに、700億円程度の資産売却を計上しました。

〔恒常的な取組みの例〕

- 個々の設備実態、運用を精査した上での修繕費・設備投資の抑制
- 業務委託範囲・内容の見直しや業務全般にわたる効率化などによる諸経費の削減
- 競争発注の拡大、仕様・工法の見直しによる資機材調達コストの低減など

〔短期限定の取組みの例〕

- 安全確保や法令遵守等、事業継続のために直ちに必要なもの以外を原則停止するなど、修繕費や諸経費の規模縮小、中止、実施時期の繰延べ

2014年度は、昨年4月に公表した経営効率化計画「3年平均△1,400億円規模」の達成に向け、まずは取り組んでまいります。

資産売却につきましては、2013年度に引き続いて、売却益を見込めるものについて、あらゆる視点から再度洗い出ししていく考えです。

原子力発電所の再稼働の見通しが依然として不透明な状況であることから、今後も効率化の深掘りに取り組んでまいります。

#### 経営効率化の取組み状況

(億円)

項目	料金原価織込効率化額 (2013~2015平均)	2013年度 効率化実績	2013年度の主な取組み内容
修繕費	△320	△1,080	・点検周期の延伸化 ・修繕工事の一時的な中止・繰延べ・規模縮小
諸経費等	△220	△670	・業務委託範囲・内容の見直し ・普及開発関係費、団体費、研究費、委託費等の中止・繰延べ・規模縮小 ・資材調達や委託発注時の競争発注導入拡大
人的経費	△480	△480	・役員報酬の減額 ・基準賃金の引下げ、年間賞与支給ゼロ ・福利厚生等の見直し ・採用数の抑制
需給関係費 (燃料費など)	△180	[△400]*	・LNG・石炭など燃料調達コストの低減 ・電力取引市場からの電力調達の積極的活用
減価償却費 (設備投資)	△230	△220	・設計基準、仕様の見直し ・一時的な工事中止・繰延べ・規模縮小 ・資材調達や工事発注時の競争発注導入拡大
合計 [需給関係費含み]	[△1,400規模]	△2,450 [△2,850]	

\*2013年度は原子力の稼働がなく、需給バランスが料金原価の想定と大きく異なることから、一定の前提を置いて算定

**Q** 「2014年度供給計画の概要」を公表されましたが、今後の電源開発の考え方についてお聞かせください。

**A** 国のエネルギー政策等を踏まえ、最適な電源開発を検討してまいります。

電源開発計画は、電力需要動向に加え、エネルギーセキュリティ面、地球温暖化対策面、発電設備の実態、国のエネルギー政策などを総合的に勘案し策定しております。

今年4月に閣議決定された「エネルギー基本計画」においては、「S+3E」の観点から、特定の電源や燃料源に過度に依存しない、バランスのとれた供給体制を構築することの重要性が示されております。

一方、エネルギーミックスや原子力発電所の新增設・リプレース等に関する詳細な課題については、今回明記されて

いないものの、「政府は、本計画で示された詳細な課題に取り組むための体制を早急に整え、検討を開始する」と明記されており、引き続き議論されていくものと認識しております。

今後につきましては、エネルギーミックスや原子力発電所の新增設・リプレースに係る議論の動向等を踏まえ、各種電源の特性や将来の燃料動向、経済性などを踏まえた最適な電源開発を検討してまいります。

## 電力販売の実績と見通し

項目	年度		2014	2015	2016	2017	2018	2023	年平均伸び率 2023/2012 (%)
	2012 (実績)	2013 (実績)							
販売電力量(億kWh)	838 (832)	846 (833)	837	844	847	854	861	896	0.6 (0.7)
最大電力(万kW)	1,481 (1,487)	1,583 (1,489)	1,502	1,512	1,522	1,535	1,547	1,610	0.8 (0.7)

(注)1. ( )は気温補正後

(注)2. 最大電力は夏季の送電端最大3日平均値

## 電源開発計画

区分	設備	発電所及びユニット	出力	工期	
				着工	運開
工事中	水力	新甲佐	7,200kW	2012年5月	未定
		竜宮滝	200kW	2013年5月	2015年3月
	火力(LNG)	新大分3号系列(第4軸)	48万kW	2013年7月	2016年7月
	火力(石炭)	松浦2号 <sup>*1</sup>	100万kW	2001年3月	2021年6月 <sup>*2</sup>
着工準備中	水力	新名音川	370kW	2014年9月	2016年6月
	火力(内燃力)	豊玉6号 <sup>*1</sup>	8,000kW		2018年6月 <sup>*2</sup>
	原子力	川内原子力3号	159万kW	未定	未定
	地熱	大岳	14,500kW [+2,000kW]	2017年9月	2019年12月

<sup>\*1</sup> 松浦2号、豊玉6号は火力入札ガイドライン上の入札対象電源

<sup>\*2</sup> 松浦2号、豊玉6号の運開年月は、入札募集における供給開始期限を記載

**Q** 今年度に火力電源の入札を実施するとのことですが、その背景・詳細についてお聞かせください。

**A** 競争力のある電源確保に向け、老朽火力発電所の更新を進めてまいります。

当社所有の火力発電所の多くは高経年化が進展しており、特に、九州本土においては、2020年度末には石油火力約300万kWが経年40年を迎え、対馬においては、2018年度末までに、内燃力機11台(55,700kW)中5台(10,100kW)が経年50年を迎えることとなります。

今後、その代替となる電源開発が段階的に必要であることから、今年度、火力電源入札を実施することとしました。

具体的には、

- 九州本土において、2021年6月までに供給開始できる電源を対象に、合計で100万kW

- 離島において、2018年6月までに、長崎県対馬に供給開始できる電源を対象に、合計で8,000kWの火力電源を募集いたします。

なお、九州本土については、松浦2号の開発前倒し、離島(対馬)については、豊玉6号の新規開発でそれぞれ自社応札いたします。

### 火力発電設備経年状況

石油火力 (年)

	運用開始	認可出力 (万kW)	2013年度末	2020年度末
川内	1 1974年7月	50	39	46
	2 1985年9月	50	28	35
豊前	1 1977年12月	50	36	43
	2 1980年6月	50	33	40
相浦	1 1973年4月	37.5	40	47
	2 1976年10月	50	37	44
苅田	新2 1972年4月	37.5	41	48

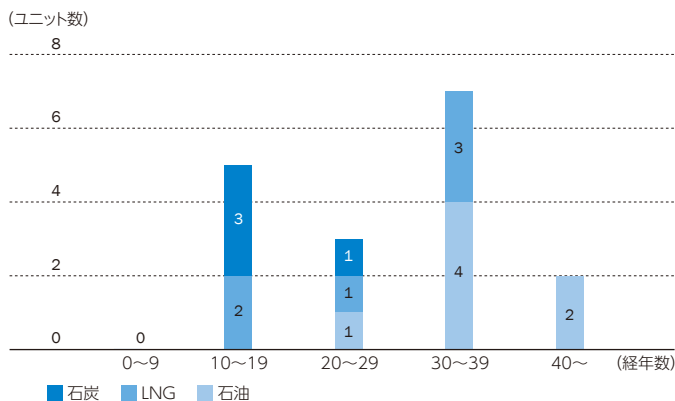
LNG火力 (年)

	運用開始	認可出力 (万kW)	2013年度末	2020年度末
新小倉	3 1978年9月	60	35	42
	4 1979年6月	60	34	41
	5 1983年7月	60	30	37
新大分	1 1991年6月	69	22	29
	2 1995年2月	87	19	26
	3 1998年7月	73.5	15	22

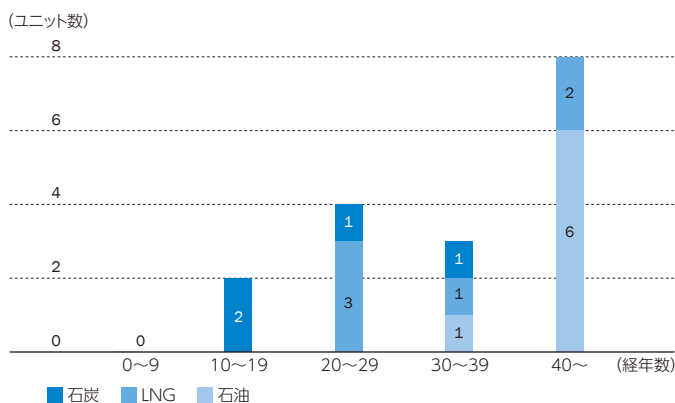
石炭火力 (年)

	運用開始	認可出力 (万kW)	2013年度末	2020年度末
松浦	1 1989年6月	70	24	31
苓北	1 1995年12月	70	18	25
	2 2003年6月	70	10	17
苅田	新1 2001年7月	36	12	19

### 火力発電設備の経年分布(2013年度末時点)



### 火力発電設備の経年分布(2020年度末時点)



**Q** 電力システム改革が進められており、さらなる競争の進展が予想されますが、今後の経営戦略についてお聞かせください。

**A** お客さまから信頼され選ばれ続ける「しなやかで強い会社」を目指してまいります。

現在、国において、小売全面自由化など電力システム改革に関する議論が進められております。詳細な制度設計はまだ決まっておりませんが、一つ言えるのは、今後、当社の経営環境が3.11以前に戻ることは決してないということです。

そうした中、私は、当社をいかなる経営環境に置かれても逞しく生き残っていける、「しなやかで強い会社」にしたいと考えております。

当社としては、これからの時代においても、「ずっと先まで、明るくしたい。」という「九州電力の思い」を理念として持ち続け、安定した電力をお客さまにしっかりとお届けするだけでなく、エネルギーに関する多様なニーズを敏感に捉え、お客さまと共に価値を創造していくことで、信頼され選ばれ続ける会社を目指してまいります。

そのためには、まずは、九州の基盤をしっかりと固めることが重要であると考えます。原子力発電所の一層の安全性向上に全力を傾注し、再稼働を目指すとともに、経営効率化の取組みを継続することで低コスト体質の定着を図ります。さらに、これまで培ってきたお客さまや地域とのつながり、技術力や知見などの強みを活かし、エネルギー全般にわたるサービスの提供を目指してまいります。

その上で、収益力拡大という観点から、新たな成長戦略を描いていきます。地熱をはじめとする再生可能エネルギーの積極的な開発やアジアを中心とする海外電気事業の展開、九州域外も含めたお客さまへの電力販売など、これまでの枠組みに捉われず、エネルギーサービス事業者として、九電グループの今後の姿を検討してまいります。

