

社長インタビュー

「『日本一のエネルギーサービス』を提供する企業グループ」を目指し、持続的な企業価値の向上に努めます。

代表取締役社長
瓜生 道明





Q 2014年度を振り返ってどのように総括しますか。

A 厳しい需給、収支状況が続くなか、全社一丸となって対応しました。原子力発電所の再稼働については、一歩ずつではありますが、着実に前進しています。

2014年度は原子力発電所の停止が長期化し、依然として厳しい需給、収支・財務状況が続きました。

需給については、東日本大震災が発生した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、2014年度についても、夏・冬ともに、生活・健康や生産・経済活動に支障がない範囲で可能な限りの節電をお願いすることとなり、大変なご不便とご迷惑をおかけしました。節電のご協力と、他電力からの融通や市場調達など、あらゆる供給力確保のための取組みを実施し、何とか乗り切ることができました。

厳しい収支・財務状況に対して、自己資本の増強による経営の安定化を図るため、2014年8月、株式会社日本政策投資銀行を割当先とする1,000億円のA種優先株式を発行しました。また、収支改善を図るべく短期限定の一時的な繰延べを含め、経営全般にわたる効率化に取り組み、

費用の低減を図りましたが、原子力全基停止に伴う火力燃料費などの費用増加はいかんともしがたく、4期連続となる純損失を計上するとともに、3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、2013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。

本年9月には川内1号機が通常運転に復帰いたしましたが、引き続き、同2号機ならびに玄海3、4号機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たいと考えております。

Q 川内原子力発電所1号機が通常運転に復帰した今の気持ちをお聞かせください。

A 約4年ぶりの起動でしたが、現地の対応者が、緊張感を持ちつつ慎重に進めたおかげで、通常運転に復帰することができました。

本年8月、川内1号機は、東日本大震災以降、新規制基準に対応した国内初のプラントとして再稼働し、9月には通常運転に復帰いたしました。

やはり、発電機が電力系統に並列し、発電機出力に数字が表示された際は、大変感慨深いものがありました。

しかし、需給面については、お客さまの節電努力などにより何とか乗り切っている状況であり、また、収支面についても、川内1、2号機および玄海3、4号機の4基が稼働して初めて正常化すると考えているため、ほっとするにはまだ早いと思っています。

2014年4月に閣議決定されたエネルギー基本計画において、原子力規制委員会により世界で最も厳しい水準の規制基準に適合すると認められた原子力発電所は、

その判断を尊重し再稼働を進めるとされました。私も、日本が資源小国でエネルギー自給率が低いことや、地球環境問題などを考えた時に、原子力発電を今後も活用していく必要があると考えています。

当社は、今後とも、福島第一のような事故は決して起こさないと固い決意のもと、安全性・信頼性の向上に継続的に取り組むとともに、停止している他のプラントの早期再稼働を目指し、国の審査に真摯かつ丁寧に対応してまいります。

⇒詳細は特集(P25～31)をご覧ください。



Q 電力システム改革の流れを受け、2015年4月、新たなグループ中期経営方針を公表されましたが、この中期経営方針を通じて目指す長期的な経営の方向性をお聞かせください。

A 『『日本一のエネルギーサービス』を提供する企業グループ』を目指し、持続的な企業価値の向上に努めます。

2015年度は、2016年度から始まる小売り全面自由化に向けての準備段階として極めて重要な年であることから、この時期に新たな経営の方向性を定める必要があると判断し、「九州電力グループ中期経営方針」を策定しました。

本方針では、グループ一体となって事業活動に取り組み、持続的な企業価値向上を目指すことにしており、「2030年のありたい姿」と、その実現に向けた3つの戦略の柱を定めています。

具体的には、2030年において、「日本一のエネルギーサービス」を提供する企業グループとなり、「やっぱり!エネルギーは九電グループ」と思ってもらえることを目指しています。

戦略の柱の1つ目は、九州において、電気だけでなく、ガスを含めた「エネルギーサービスを提供する企業グループ」に進化し、お客さまからのエネルギーへの思いにお応えし、地域・社会とともに発展していくことです。この一環として、ガス事業については、本格参入に向けた具体的な検討を進めているところです。

2つ目は、成長分野での発展です。首都圏での電源開発に取り組むとともに、アジアを中心に海外事業にも力を入れていきます。再生可能エネルギー事業については、安定供給や環境への影響を考慮しながら、地熱や水力を中心に国内外で積極的に展開していくことにしています。

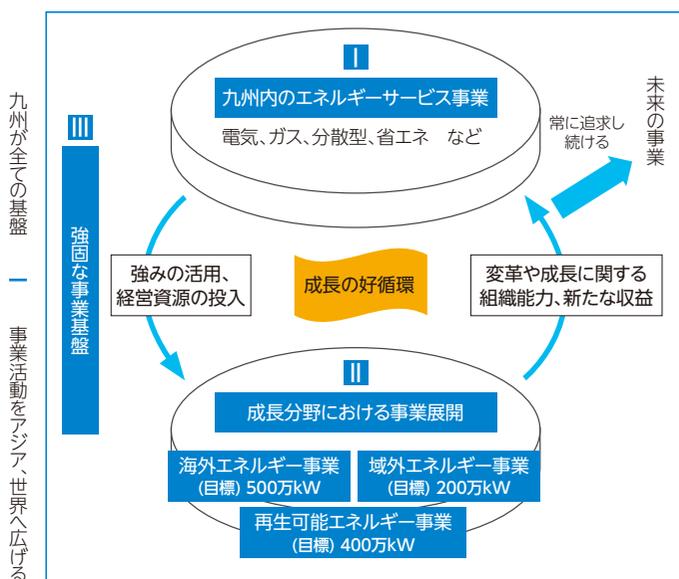
3つ目は、これらの戦略実行に必要な人材・組織力を強化し、強固な事業基盤を築くことです。

今後、電力会社の経営環境は、原子力発電所が再稼働しても3.11以前に戻ることはなく、電力システム改革の進展などにより、更なる変化や競争が確実な状況です。

当社グループはこうした変化や競争を恐れるのではなく、飛躍のチャンスと前向きに捉え、更なる成長・発展を目指し、ステークホルダーの皆さまから信頼され選ばれる企業を目指してまいります。

⇒詳細は中期経営方針(P7～14)をご覧ください。

戦略のイメージ



【参考：現状の出力等】

海外発電事業(持分出力):150万kW

再生可能エネルギー :150万kW

Q 電力システム改革の第3段階にあたる送配電部門の法的分離に係る電気事業法改正案が成立しましたが、どのように受け止めておられるかお聞かせください。

A お客様の利益につながる改革となるよう最大限協力してまいります。

本年6月、電力システム改革の第3段階にあたる電気事業法改正案が成立し、2020年4月からの送配電部門の法的分離が決定しました。

低廉で安定した電力供給は、国民生活や産業活動の基盤となるものであり、お客様の利益につながる電力システム改革の実現に向け、これまで同様に最大限協力して

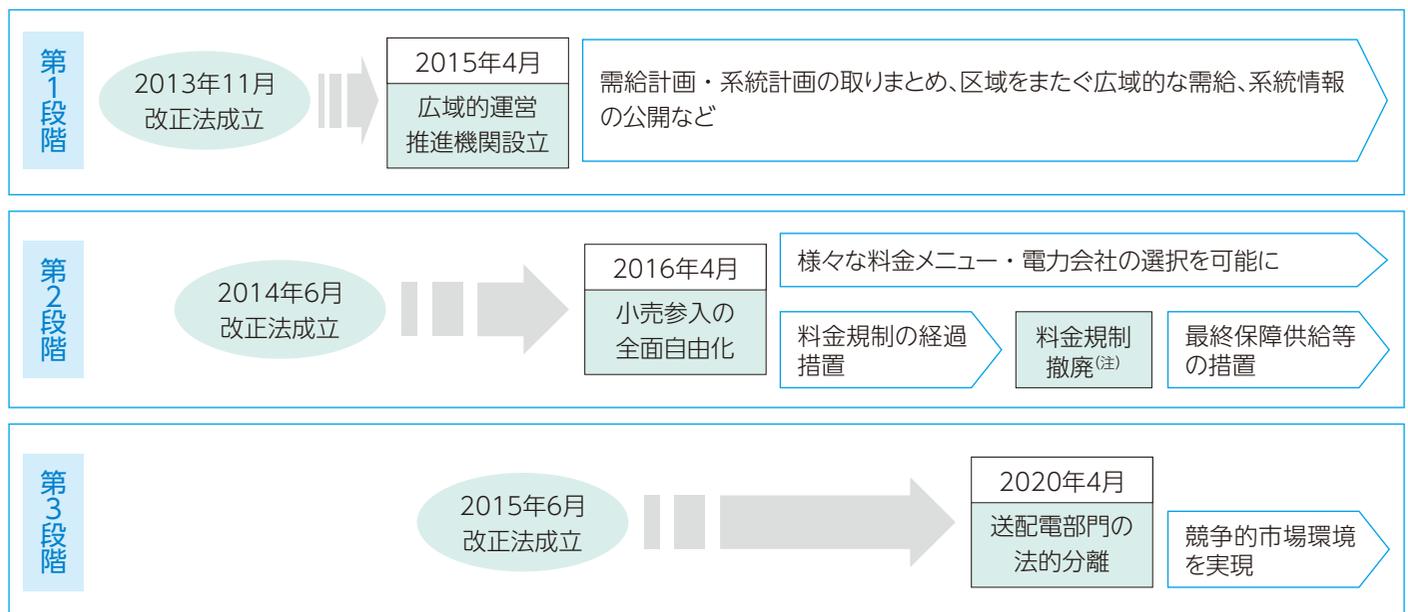
まいります。

当社としては、今後の電力システム改革に伴う事業環境の変化に的確に対応し、お客様から信頼され選ばれ続ける「しなやかで強い会社」を目指した事業展開に取り組んでまいります。

電力システムの概要

①広域的運営推進機関設立、②小売参入の全面自由化、③送配電部門の法的分離の3段階に分け、各段階で十分な検証を行い、必要な措置を講じながら実行する。

各段階の法案提出・改革実施時期



(注) 料金規制については、電力市場、事業環境、競争の状態等も踏まえ、撤廃時期を判断する。

Q 2014年度の経営効率化の実績と2015年度の見通しについてお聞かせください。

A 2014年度は効率化計画▲1,350億円に対して、短期限定の取組みを中心とした▲1,790億円の深掘りを加え、合計で▲3,140億円のコスト削減を行いました。2015年度も効率化に引き続き取り組んでまいります。

2014年度は、資機材調達コストの低減をはじめとした恒常的な効率化の着実な実施と深掘りに取り組むとともに、原子力発電所の全基停止による収支悪化影響を緩和するため、緊急的な措置として、安全確保・法令遵守・安定供給に直ちに影響しない範囲を見極めながら、実施時期・工程の精査による工事の繰延べや一時的な業務の中止などの短期限定のコスト削減への取組みを可能な限り実施しました。

その結果、2014年4月に公表した経営効率化計画▲1,350億円に対して、短期限定の取組みを中心とした▲1,790億円の深掘りを加え、合計で▲3,140億円のコスト削減を行いました。

資産売却についても、厳しい収支・財務状況を踏まえ、可能な限りの売却に取り組んだ結果、2013年度から累計で、843億円の売却額等を計上しました。

2013年4月に公表した経営効率化計画「3か年平均▲1,400億円規模」には、2015年度計画として、▲1,530億円の効率化を織り込んでおります。2013年、2014年度の一時的な修繕費の繰延べ等による増加要因はあるものの、まずはこの達成に向け取り組んでまいります。

資産売却についても、電気事業の運営に直接関係しない資産について可能な限り売却することとしており、社宅跡地等について引き続き売却に取り組んでまいります。

経営効率化の取組み状況

項目	2015年度 効率化計画	2014年度 効率化実績 [A]+[B]	料原価織込 効率化額 (2014年単年)		料原価織込 効率化額 (2013~2015平均)
			(2014年単年) [A]	効率化の深掘り (2014年単年) [B]	
修繕費	△280	△980	△230	△750	△320
諸経費等	△220	△710	△210	△500	△220
人的経費	△510	△370	△440	70	△480
燃料費・購入電力料	△220 ^{※1}	△740 ^{※2}	△250	△490	△180
減価償却費(設備投資)	△300	△340	△220	△120	△230
合計 [燃料費・購入電力料除き]	△1,530 [△1,310]	△3,140 [△2,400]	△1,350 [△1,100]	△1,790 [△1,300]	△1,400 億円規模

※1 料原価織込みの原子力利用率66%を前提としているため参考値

※2 2014年度は原子力の稼働がなく、需給バランスが料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

資産売却実績

項目	売却実績 ^{※3} (2014年単年)	売却実績 ^{※3} (2013~2014年累計) [A]+[B]	値上げ認可時計画 (2013~2015年累計) [A]	深掘り額 [B]
有価証券	3 (1)	424 (303)	40	384
合計	105 (99)	843 (672)	140	703

※3 売却実績の()内は売却益等。

Q ところで、2014年度は再生可能エネルギーの急速な普及拡大が話題になりましたが、今後の再生可能エネルギーの開発、導入の考え方をお聞かせください。

A グループ一体として出来る限り開発、導入していきたいと考えております。

太陽光・風力・バイオマス・水力・地熱発電などの再生可能エネルギーは、国産エネルギーであり、地球温暖化対策として優れた電源であることから、従来から変わらず、今後も当社はグループ一体としてできる限り開発、導入していきたいと考えております。

ただし、固定価格買取制度開始以降の太陽光を中心とした急速な普及拡大等から、再エネを取り巻く環境は変化しております。当社は2014年9月、急速な普及拡大に伴い、電力の安定供給が困難となる見通しを踏まえ、再エネの接続申込みの回答を保留し、再エネの最大限の導入に向け、接続可能量の検討等を行いました。その後、接続可能量の

検討の終了、指定電気事業者の指定、改正省令の公布・施行を経て、現在は、検討終了した分から順次回答を行う等、全国統一のルールに基づき、系統接続に向けた対応を行っております。

当社としては、電力の安定供給を前提として、固定価格買取制度の運用見直しに係わる省令改正等の趣旨を踏まえ、各種再エネ電源の特徴を活かしながら、バランスの取れた再エネの開発、導入に最大限取り組みます。

なお、世界的な成長市場である再生可能エネルギー事業について、これまでに蓄積した技術・ノウハウを活かし、地熱や水力などを中心に、国内外で積極的に展開してまいります。

九州本土(離島除く、自社分含む)の再生可能エネルギーの申込状況(2015年3月末時点)

(万kW)

	太陽光	風力	バイオマス等	水力(揚水除く)	地熱	合計
接続検討申込み	479	16	9	5	3	513
接続契約申込み	491	20	1	6	0.3	518
連系承諾済	357	12	4	1	1	377
接続済	466	46	27	183	21	744
合計	1,793	95	41	195	26	2,150

※合計は四捨五入の関係で合わないことがある

※バイオマスは冷熱を含む

※接続可能量 太陽光 817万kW、風力 100万kW

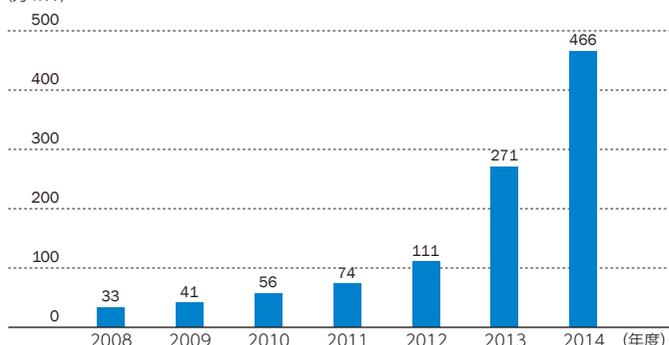
当社(離島除く、グループ会社含む)の再生可能エネルギーの接続状況(2015年3月末時点)

(万kW)

	太陽光	風力	バイオマス等	水力(揚水除く)	地熱	合計
接続済	4	7	4	128	21	164

九州本土(離島除く)の太陽光の接続量の推移

(万kW)



- 2015年3月末における九州(離島除く)の再生可能エネルギーの申込み状況は2,150万kW(うち太陽光1,793万kW)、このうち接続済は744万kW(うち太陽光466万kW)
- 2014年12月22日、接続申込量が接続可能量(817万kW)を上回っていることから、当社は太陽光発電に対する指定電気事業者^{*}に指定された
- 太陽光は、2014年12月末に、接続済と連系承諾済の合計が接続可能量に到達

^{*}国より、指定電気事業者に指定されたことで、接続済および連系承諾済の合計量を超過した以降の接続申込みに対し、年間30日を越えた無補償の出力抑制を前提とした系統接続の条件を付すことが可能となった

Q 企業統治(コーポレート・ガバナンス)の基本的考え方を諸原則(コード)の形でとりまとめたコーポレート・ガバナンス・コードが適用(2015年6月1日)となりましたが、どのように対応していきますか。

A 持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指し、コーポレート・ガバナンスの強化に積極的に取り組んでまいります。

当社は、経営上の重要な課題として、コーポレート・ガバナンスの強化に努めており、これまでも独立性の高い社外取締役の選任による経営に対する監督機能の強化や、内部監査組織との連携による監査役の監査の実効性の確保などに取り組んでまいりました。

今回定められたコーポレート・ガバナンス・コードについては、迅速・果敢な意思決定を行うための主要な原則と認識しており、持続的な成長と中長期的な企業価値向上を目指して、積極的に取り組んでまいります。社外取締役については、2015年6月に2名選任し、1名増員しております。

現在、社内に検討チームを組織し、コードの基本原則、原則、補充原則の全73項目について、取組みの検討を進めております。

コードへの取組みについては、本年12月までにコーポレート・ガバナンス報告書で報告する予定ですが、中長期的な取組みについては、報告書提出後も引き続き検討を行ってまいります。

⇒詳細はコーポレート・ガバナンス(P33～34)および社外取締役インタビューを(P35～36)ご覧ください。

Q 配当の考え方をお聞かせください。

A 早期の復配を目指し、経営効率化の徹底や原子力発電所の早期再稼働に努めてまいります。

配当については、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を踏まえながら判断することとしています。

2014年度については、原子力発電所の停止に伴う、火力発電の燃料費等の大幅な増加により、通期で1,190億円(当社個別)の純損失が出ている状況を踏まえ、無配とさせていただきます。

また、2015年度配当についても、厳しい財務状況を踏まえ、中間配当は、普通株式、A種優先株式ともに無配の予想とさせていただきます。株主の皆さまには、ご迷惑をおかけし、深くお詫び申し上げます。

当社としましては、早期の復配を目指し、まずは経営全般にわたる更なる効率化の徹底や、原子力発電所の早期再稼働などに努めてまいります。