

平成 14 年度 経営効率化計画

平成 14 年 3 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、平成 12 年 3 月にはこれに R O A や有利子負債削減額などの経営目標を追加して、長期的観点に立った経営を展開してまいりました。

今回、現行の経営目標についてほぼ達成可能な見通しを得たこと、本格的な競争の時代のなかで経営の効率化を加速する必要があることなどから、平成 14 年度から平成 18 年度までの 5 か年間を対象として、「中期経営方針」を見直しました。

現在当社は、電力市場自由化による競争や新規事業への参入による事業領域の拡大など、新たな状況に立ち向かう第二の創業期にあり、当社が持続的な成長を続けていくための基盤づくりに向けて、新たな中期経営方針の達成に全社を挙げて取り組みます。

今回、「平成 14 年度経営効率化計画」として、中期経営方針に掲げる新たな経営目標などの実現のための経営効率化施策や経営諸課題への取り組みについてとりまとめました。

当社は、経営全般にわたり、より一層の効率化を推進し、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、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きます。

目 次

1	新たな経営目標の設定	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)	諸経費の削減	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	11
(3)	環境活動	12
(4)	収益力の強化	13

1 新たな経営目標の設定

- 新規参入者（PPS）や分散型電源事業者との競争激化や資本市場からの要請の増大など、厳しい経営環境に対応するため、今まで以上に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（料金値下げ）や、有利子負債の削減、新規事業への投資など、財務体質改善・収益力強化策に充当し、企業価値の向上を目指していきます。
- こうした観点から、新たな「中期経営方針」（平成14年3月策定）に、一段と高い財務目標を設定し、お客さまや株主、投資家の皆さまに対して、経営姿勢を更に明確にするとともに、経営改革への取り組みを一層加速化していきます。
- 今後とも、新たな経営目標を確実に達成し、電力市場や資本市場で選択される企業を目指して、全社を挙げて一層の経営効率化と収益力の強化に取り組んでいきます。

新たな経営目標

[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]

財務基盤の安定性を高めるために、

「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）

収益性や資産効率の向上を目指し、

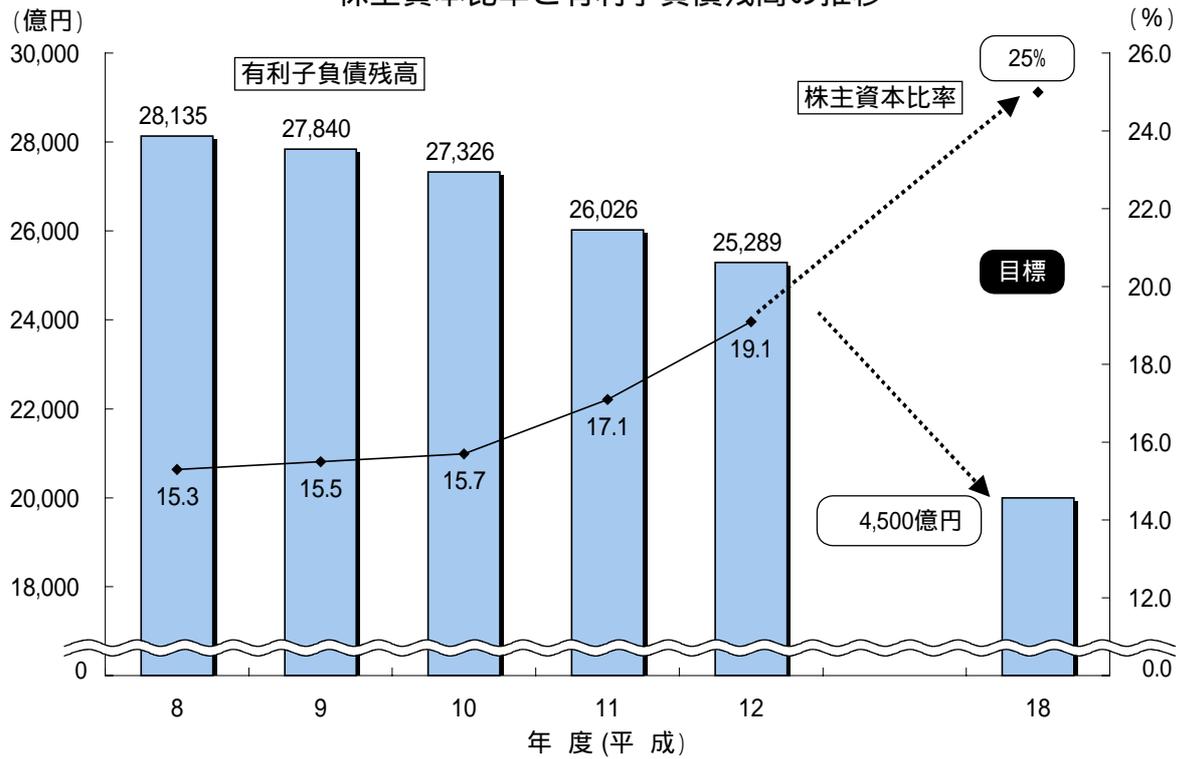
「FCF」（フリーキャッシュフロー）を、1,200億円（14～18年度平均）

「経常利益」を、1,000億円（14～18年度平均）

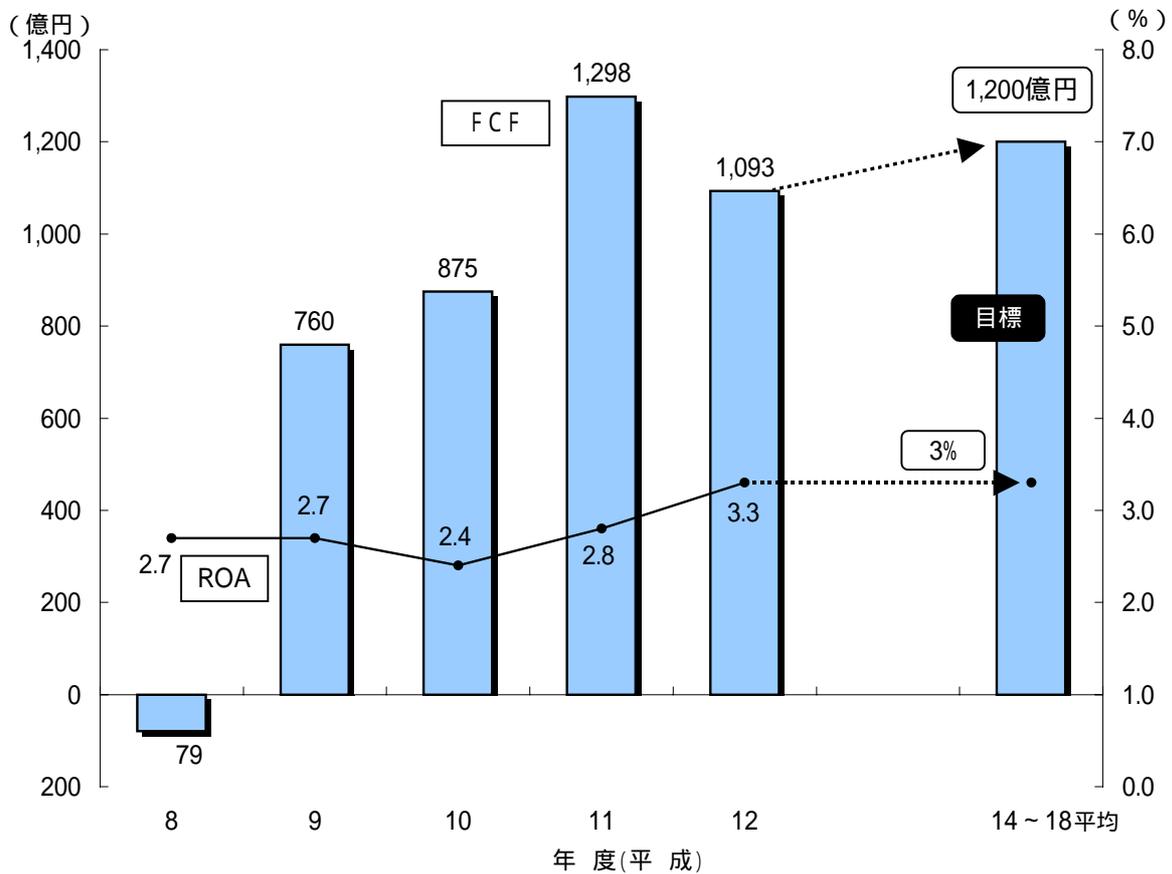
「ROA」（総資産営業利益率）を、3%（14～18年度平均）
（= 税引後営業利益 / 総資産）

「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。

- 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 1.6%、50億円減の3,020億円となる見込みです。
- 平成14年度についても、電力需要減の影響に加え、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(推定実績)		14(計画)		15(計画)	
昨年計画	3,070 [2,970]	50 (1.6%)	3,090 [2,980]	370 (12.0%)	2,780 [2,710]	130 (4.7%)
今回計画	3,020 [2,910]		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(推定実績)		14(計画)		15(計画)	
昨年計画	1,250	50 (4.0%)	1,230	130 (10.6%)	1,110	110 (9.9%)
今回計画	1,200		1,100		1,000	

(注) 右欄は昨年計画と今回計画の差、()は削減率

今後の主要検討・実施事項

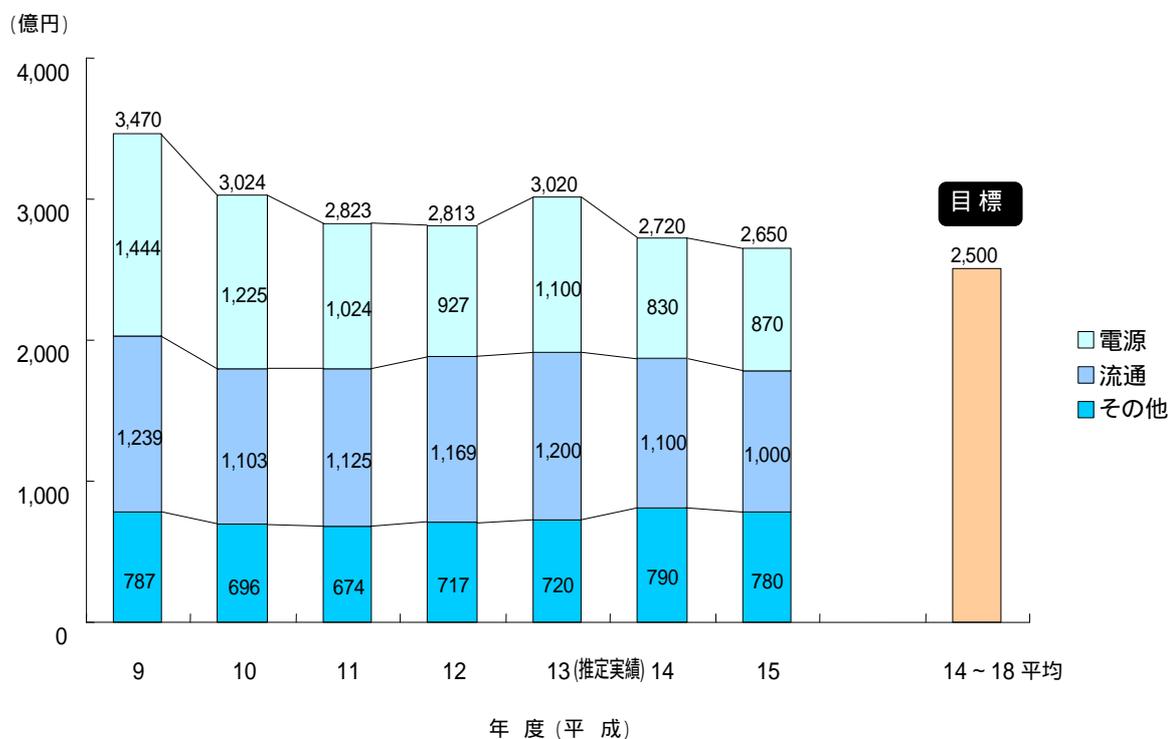
将来の需要変動リスクを考慮した柔軟な設備計画の策定

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
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



(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、これまで点検・修繕内容の見直しなどを推進してきました。
- 電力設備の拡充や老朽度の進展に伴い修繕費は増加傾向にありますが、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 1,700 億円程度に抑制します。
- 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ます。

今後の主要検討・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

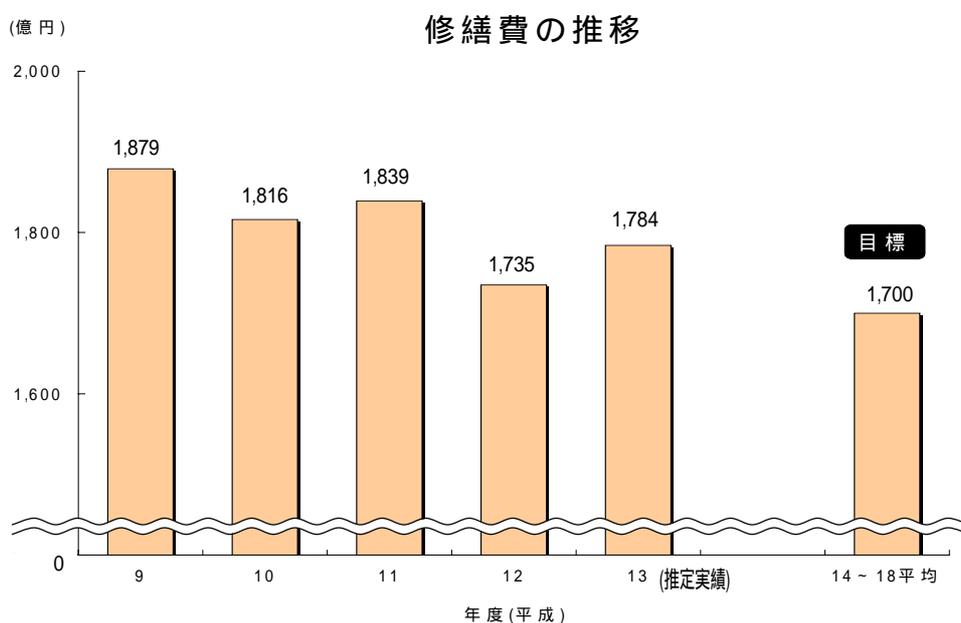
工数・単価の見直し

- ・ 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) 諸経費の削減

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、これまで業務運営全般にわたる簡素化、効率化に取り組んできました。
- 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。

今後の主要検討・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

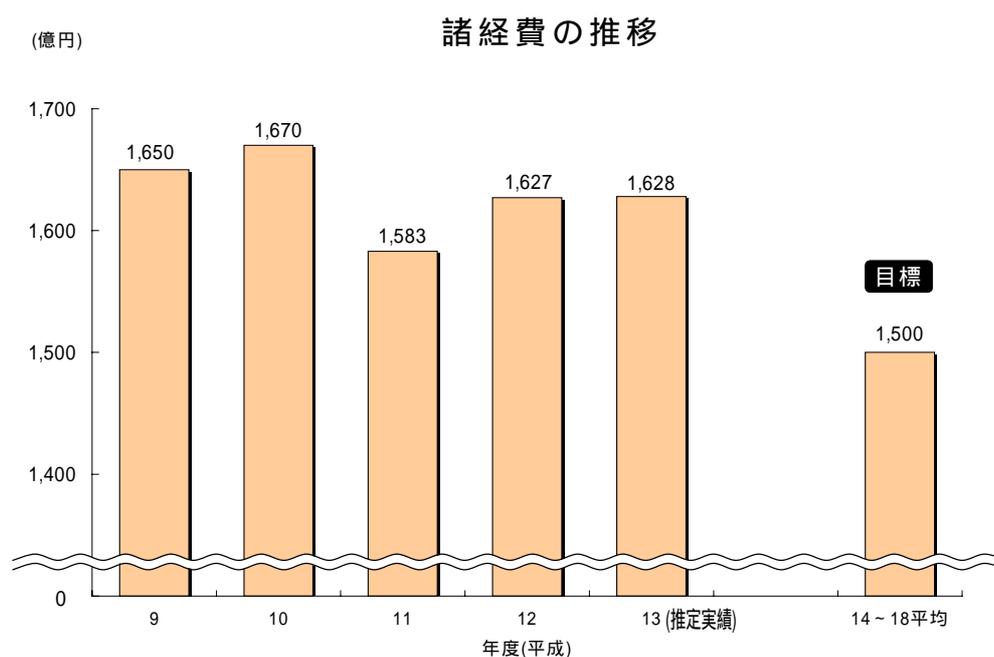
- ・ 機器の長期利用や仕様変更

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、要員を現行目標（平成15年度末：14,000人）から更に1,500人程度削減します。

- 平成13年度末の要員は、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要員効率化策を実施した結果、14,200人程度となる見込みです。
- 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。

今後の主要検討・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

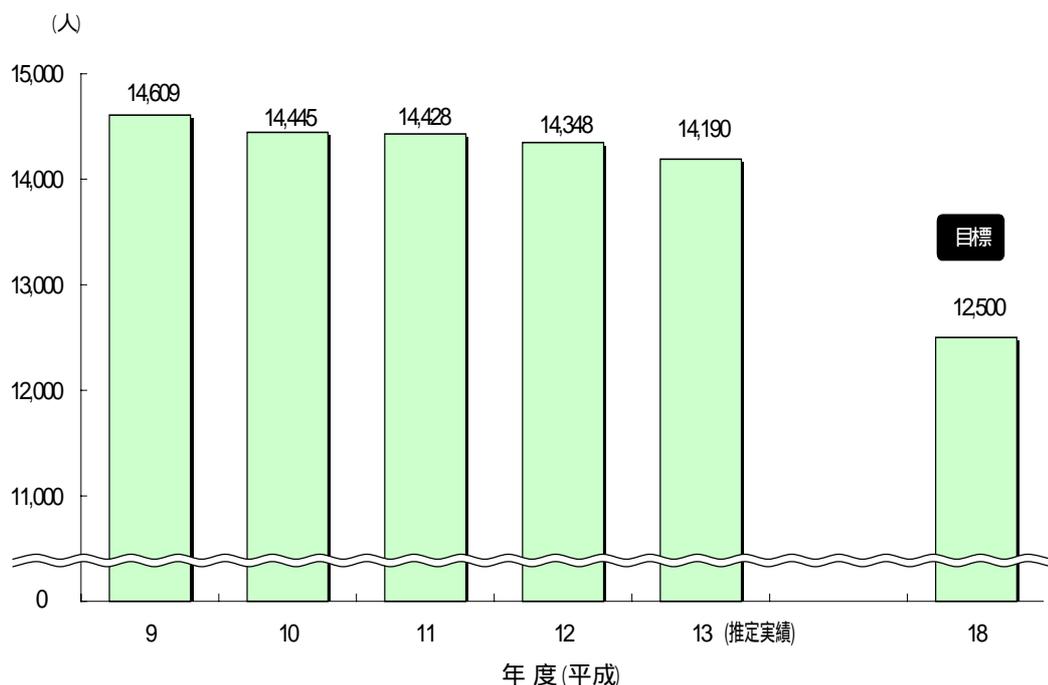
設備運用・保全要員の効率化

- ・ 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

I Tを活用した業務プロセスの改革

- ・ 電力輸送部門のI T化
- ・ 営業部門のI T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。

- o 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。

原子力利用率の推移 (%)

年 度 (平 成)	11	12	13(推定実績)	14(計画)	15(計画)
利 用 率	84.0	85.8	79.7	83.0	85.5
	平 均 83.1			平 均 84.2	

利用率の向上を目指し、玄海1,2号機、川内1号機については、「定格熱出力一定運転」を導入していますが、今後、他の発電所についても「定格熱出力一定運転」を導入します。導入にあたっては、国の確認を得た後、準備が整った発電所から順次実施していきます。

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。

- o 平成13年度の火力総合熱効率は、新大分発電所など高效率発電所の高稼働により、昨年度と同程度の38.7%となる見込みです。

火力総合熱効率の推移 (送電端) (%)

年 度 (平 成)	11	12	13(推定実績)	14(計画)	15(計画)
熱 効 率	38.8	38.7	38.7	38.7	39.0
	平 均 38.7			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，負荷平準化対策を強力に推進します。

負荷平準化対策の推移（年度末累計）

年 度（平成）	13（推定実績）	14（計画）
蓄熱システム（負荷設備容量：万kW）	28.1	32.0
電気温水器（契約口数：万口）	42.6	45.0
ピークカット型自販機（設置台数：万台）	14.2	16.2
夏季計画調整契約（ピークカット効果：万kW）	35.7	33.0

今後の主要検討・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

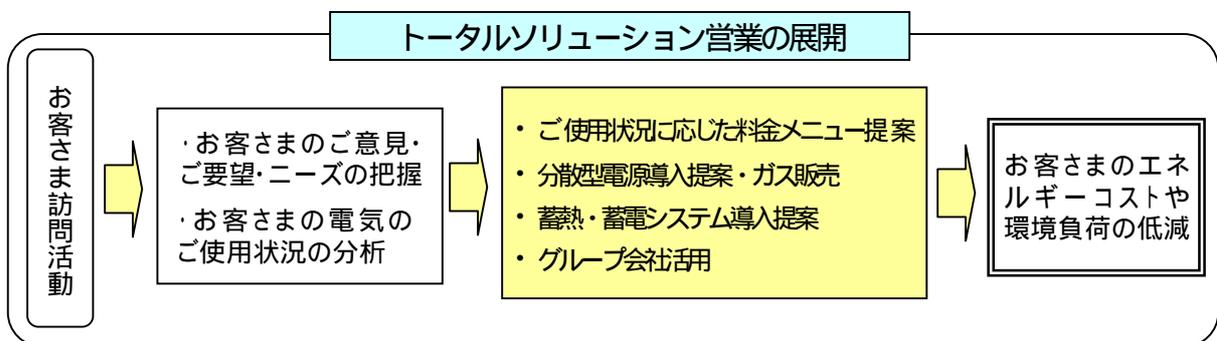
3 経営諸課題への取り組み

(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して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新しいメニュー（選択約款）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、法人お客さま専任担当者の設置や、検針データを活用した料金試算システムの配備など、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

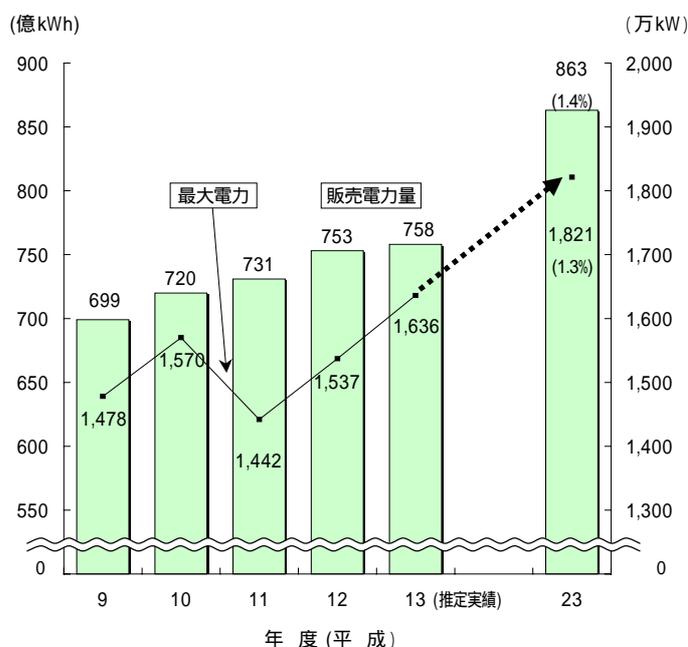
- お客さまからのお申込み、お問い合わせに対して、フルエリア“どの地域からでも”，スピード“迅速に”，ノンストップ“365日24時間”，ワンストップ“1箇所で”でお応えできるよう、平成13年12月から福岡都市圏を対象に電話受付センター「福岡コールセンター」の試験運用を開始しました。
- 平成14年2月からインターネットによるお申込み受付サービス（廃止，再使用，容量変更）を開始しました。
今後とも，IT（情報技術）を活用し，お客さまの利便性向上に向けたサービスの充実を図ります。

(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へ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

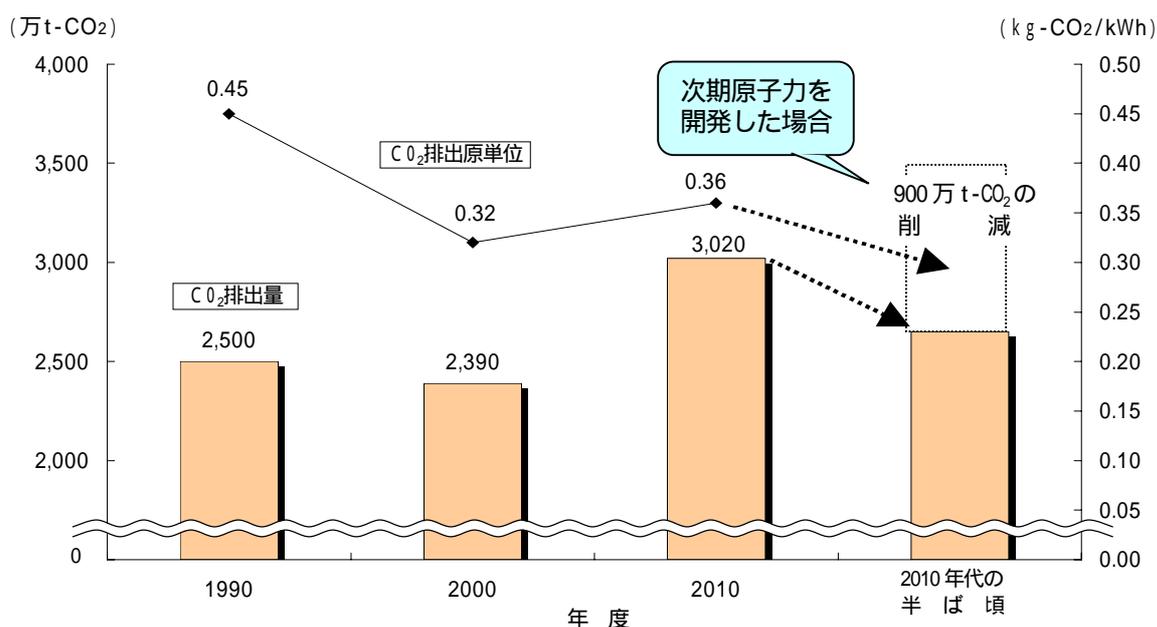
		設備構成比	電力量構成比
原子力	原子力	30%程度	45~50%
	一般水力	10%程度	10%程度
	地熱		
	揚水	10%程度	
火力	石炭	以上の残り 50%を各々 1/3程度	燃料情勢など に応じ分 担
	LNG		
	石油		

(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。
- CO₂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きます。
 - ・ 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
 - ・ 「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

CO₂排出量及びCO₂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。

o 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

o 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

o 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開始
- ・ 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開始

c 環境・リサイクル事業

o 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

o 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介護付高齢者住宅事業の推進
- ・ ISO9000とISO14000に関して審査登録を行うISO審査登録事業の推進