

## 社長インタビュー



世界経済の低迷や低炭素社会への転換の加速など、J-POWERグループを取り巻く環境は厳しさを増しています。このような経営環境の中で、「エネルギーと環境の共生」を基調とした持続的な成長の実現を目指すJ-POWERグループの取り組みについて北村新社長にお聞きしました。

- QUESTION 01** 2008年度は、5カ年を目標期間とするグループ経営計画の1年目でした。5つの重点施策のもとでの取り組みの進捗について、ご説明ください。 [>> see page 07](#)
- QUESTION 02** J-POWERグループの2008年度の連結経常利益および連結当期純利益は減益となりましたが、取り巻く経営環境を含め現状をどのように認識していますか？ [>> see page 08](#)
- QUESTION 03** 2009年度経営計画では、5カ年の経営目標について一部見直しを行いました。この背景についてご説明ください。 [>> see page 09](#)
- QUESTION 04** 2009年度の重要課題には、「長期的視点からの地球温暖化対策へのコミット」も掲げています。このポイントについて、教えてください。 [>> see page 10](#)
- QUESTION 05** 海外で積極的な事業展開を行っていますが、その取り組みについてご説明ください。 [>> see page 12](#)
- QUESTION 06** 最後に、北村社長の「ビジョン」、J-POWERグループをどのような企業集団に導いていくのかについて、お聞かせください。 [>> see page 13](#)

QUESTION 01

2008年度は、5カ年を目標期間とするグループ経営計画の1年目でした。5つの重点施策のもとでの取り組みの進捗について、ご説明ください。

ANSWER 01

1年目の2008年度においては、持続的な成長に向けた5つの重点施策それぞれについて順調な進捗ならびに成果をあげることができました。「発電設備規模の着実な増強」については、磯子火力発電所新2号機が2009年度の営業運転開始に向け、工程どおり試運転を実施する一方(2009年7月15日に運転開始。詳細は、P.14からの「特集」をご覧ください)、大間原子力発電所は2008年5月に建設工事に入りました。引き続き2014年の営業運転開始を目指して、建設工事を着実に進めていきます。



「技術革新と新たなプロジェクトの創造」については、酸素吹石炭ガス化複合発電(IGCC)の実証試験に向けた検討を中国電力(株)と進めました。また、CO<sub>2</sub>回収・貯留技術(CCS)の試験・研究についても、当社が参画する豪州カライドA発電所の酸素燃焼法CCS実証試験プロジェクトが本格始動するなど、進捗が見られました。

「事業資産の価値向上」については、経年化が進んだ大規模水力発電所において主要機器一括更新を計画的に進めるなど、既存設備の信頼性と経済性を高める取り組みを継続しました。

「グローバルな事業展開」においては、米国やベトナムで新たな権益を取得するとともに、既存プロジェクトを着実に推進しました(詳細は、Q5をご覧ください)。

「発電をコアとしたビジネスの多様化」については、風力発電事業においてポーランドのザヤツコボ風力発電所が営業運転を開始し、国内でも既設の3地点を買収するなど、設備規模を順調に増強しました。また、バイオマスの有効活用においても、広島市で「下水汚泥燃料化リサイクル事業」の実施を決めるなど(詳細は、P.11のコラムをご覧ください)、積極的に取り組みました。

5つの重点的取り組み～目標達成に向けた事業戦略と投資計画

		2008～2012年度
発電設備規模の着実な増強	⇒ 磯子新2号は7月に営業運転開始。大間原子力の建設を着実に推進。	⇒ 約3,000億円
技術革新と新たなプロジェクトの創造	⇒ 中期的には経年石炭火力のリニューアル、長期的には革新的技術の開発による次世代石炭火力の実現を目指す。	⇒
事業資産の価値向上	⇒ 更新投資活用や技術内部化により設備の価値を高め、電力の安定供給を強化。	⇒ 約2,700億円
グローバルな事業展開	⇒ 稼働中電源を安定運転し、アジアを中心に市場拡大など事業戦略を拡充。	⇒ 約2,500億円*
発電をコアとしたビジネスの多様化	⇒ 風力発電やバイオマス利用などCO <sub>2</sub> 排出抑制対策事業を重点強化。	⇒ 約1,000億円

(注) 投資計画は、当社連結資産に計上される金額を計上(2009年度版に更新)

\* 海外発電事業はプロジェクトファイナンスを組成する予定であり、当社のエクスポージャーはプロジェクトの資本金相当額に出資比率を乗じた金額に限定(直接拠出する金額は約900億円を予定)

## QUESTION 02

J-POWERグループの2008年度の連結経常利益および連結当期純利益は減益となりましたが、取り巻く経営環境を含め現状をどのように認識していますか？

## ANSWER 02

確かに2008年度は、連結経常利益および連結当期純利益は前年度と比べて減益となりましたが、主に世界的な経済不況を引き金とした株式市況の低迷と、為替レートの円高傾向に起因するものであり、グループの事業自体は国内外で堅調に推移しました。

売上高については、国内石炭火力発電所における販売単価の上昇により、前年度比19.9%の増収、営業利益は燃料コストの軽減などにより同12.6%の増益となりました。一方、経常利益は、主に2007年度に計上したスペイン風力会社の売却益の反動減や、為替の円高影響などによる海外発電事業の持分利益の減少により、前年度に対して7.6%の減益となりました。また当期純利益につきましても、株式市況の低迷を受け有価証券評価損を計上したことなどから、前年度比33.6%の減益となりました。

低迷を続ける世界経済や資源価格の乱高下など「市場の不確実性の増大」、不況や人口減少などによる「国内電力需要の減少」、そして「地球温暖化問題」へ

の対応に関する社会的な要請の高まり — これらの要因が相互に作用しあい、当社の事業活動や業績への影響度も徐々に増

大しています。「人々の

求めるエネルギーを不断に提供し、日本と世界の持続可能な発展に貢献する」 — この企業理念のもとで、J-POWERグループは、そうした経営環境の変化への耐久力を高め、持続的な成長を確実にする企業基盤の構築に、一層注力する必要があると痛感しています。この点を踏まえ、2009年度の経営計画は「**環境変化に適応し安定成長を追求する企業体質の徹底強化**」と「**長期的視点からの地球温暖化対策へのコミット**」を重要な経営課題として掲げ、これを踏まえて、5ヵ年経営計画を再編成したものとなっています。この経営計画のもとで、長期安定成長に向けて課題克服に取り組んでいきます。



### QUESTION 03

2009年度経営計画では、5カ年の経営目標について一部見直しを行いました。この背景についてご説明ください。

### ANSWER 03

2008年度を開始年度として策定した5カ年の経営計画では、3年目にあたる2010年度を中間的なマイルストーンと位置づけています。当初計画では、この2010年度と最終年度の2012年について、連結経常利益と連結自己資本比率の数値目標を設定していました。

連結経常利益につきましては、2010年度の目標を550億円から500億円に今回下方修正しました。この背景には、世界的不況に伴うわが国電力需要の落ち込みに加えて2008年度の為替や株価の変動による業績への影響があり、これらの市況要因の短期改善は見込みがたく、当初目標の達成は困難と判断しました。2012年度の最終目標については、経営環境に不透明さは残っているものの現行の600億円を維持し、達成を目指します。

一方、連結自己資本比率につきましては、2008年10月に一部の株主から株式買取請求権が行使され、発行済み株式数の9.9%に相当する自己株式を取得した

ことから、株主資本が大きく減少しました。加えて株価や為替などの市場環境の悪化もあり、数値目標の維持に意義が見出しがたいとの判断から、数値目標としては、一旦取り下げることとしました。

当社は現在、持続的成長に向けた「設備形成期」にあり、この5年間で国内外で総額1兆円近くの投資を計画しています。この多額の資金需要に対応し、競争力のある条件で安定的に資金を調達するため、財務体質を改善しリスク耐久力を強化することが当社の財務戦略上の重要課題である点に変わりはありません。今後も引き続き自己資本比率の改善に注力してまいります。なお、取得した自己株式の活用方法については、今後の経営環境や当社の財務状況、将来の資本政策などを総合的に勘案の上、幅広く検討していきます。



### 5カ年の経営目標の進捗状況

	連結経常利益	連結自己資本比率
2010年度	500億円以上 当初目標の550億円以上を修正	25%以上
2012年度	600億円以上 当初目標を維持	26%以上

数値目標としては一旦取り下げ\*

\*2008年度末の実績：19%

### 管理指標

連結総資産経常利益率(ROA) 2008～2010年度：2.4% 2011～2012年度：2.5%

#### QUESTION 04

2009年度の重要課題には、「**長期的視点からの地球温暖化対策へのコミット**」も掲げています。  
このポイントについて、教えてください。

#### ANSWER 04

J-POWERグループは、地球温暖化問題に対して、「エネルギー利用効率の維持・向上」、「CO<sub>2</sub>排出の少ない電源の開発」、「技術の開発・移転・普及」、「京都メカニズムなどの活用」の4つの手法を組み合わせ、継続的にCO<sub>2</sub>排出量の削減に取り組んでいます。しかしながら、国際的にポスト京都の中長期的枠組みに向けた協議が本格化する中で、石炭火力を含めた化石燃料電源については今後一層の低炭素化を求められることは避けられません。この認識のもとで、グローバルかつ長期的な取り組みを要する地球温暖化問題に対して、「**長期的視点からの地球温暖化対策へのコミット**」を重要課題として掲げ、時間軸の観点からロードマップの明確化・充実化を図っていくこととしました。具体的には、技術開発の進捗や新たな枠組み、法規制などの導入の動きをグローバルに注視しながら、短期・中期・長期それぞれにおける対策を充実させ、これらを通じて新たなビジネスチャンスを追求していきます。

短期的には、まず建設工事中の大間原子力計画(138.3万kW)の推進があげられます。大間原子力は、その発電量の大きさから、CO<sub>2</sub>排出量の削減に大きく貢献することができます。その他、風力をはじめとする再生可能エネルギーの開発に積極的に取り組む

とともに、京都メカニズムのもとでのCO<sub>2</sub>クレジットの取得も計画的に進めます。

一方、長期的には、革新的な技術である「酸素吹石炭ガス化複合発電(IGCC・IGFC)」の実用化、そして究極的には「CO<sub>2</sub>回収・貯留技術(CCS)」を組み込んだCO<sub>2</sub>ゼロエミッションの実現を目指します(取り組みの詳細は、P.18のコラム「研究開発」をご覧ください)。

ただし、そうした技術の実用化までには長期を要することから、そこに至るまでの間、すなわち中期的な取り組みとしては、「経年火力の高効率化」、「バイオマス燃料の有効利用」、「水力発電の設備・運用強化」など現在の最先端の技術をベースとしたソリューションを追求します。具体的には、経年劣化の進んだ既存の火力プラントに対して、現在最先端の超々臨界圧(USC)発電技術を適用したリプレースによる発電効率の向上を目指します。また、国内のバイオマス資源を大量かつ経済的に利用できる既存石炭火力における混合燃焼、特に間伐材などを用いたバイオマス燃料の有効利用を進めるとともに(詳細は、P.11のコラムをご覧ください)、水力発電の設備・運用の強化・効率化などにも取り組んでいます。

### 長期的視点からの地球温暖化対策へのコミット

#### 時間軸(短期・中期・長期)に応じた対策を充実

現在

##### 短期

- 大間原子力の推進
- 風力をはじめ再生可能エネルギーの開発推進
- 京都クレジット・国内クレジットの活用

##### 中期

- 経年火力の高効率化
- バイオマス燃料の有効利用
- 水力発電の設備・運用強化

##### 長期

- 技術革新による石炭火力の抜本的効率向上
- CO<sub>2</sub>回収・貯留技術の確立

将来

### 大間原子力発電所(建設中)の概要

発電所位置	青森県下北郡大間町
出力	138.3万kW
原子炉形式	改良型沸騰水型軽水炉(ABWR)
燃料	低濃縮ウランおよびウラン・プルトニウム混合酸化物(MOX)
営業運転開始	2014年11月予定



(完成予想図)

## ≫ 大間原子力と国のプルサーマル計画

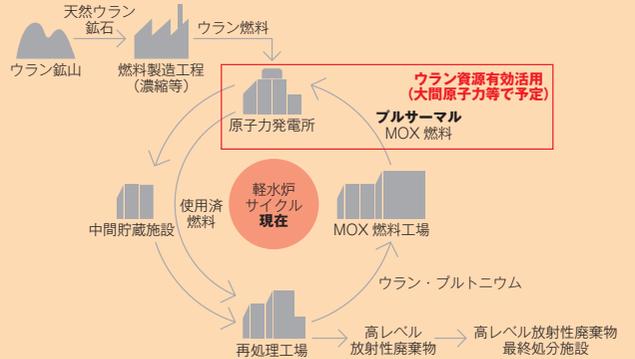
現在、原子力発電は国内の総発電量の約3割を占めており、電力の安定供給のために重要な位置を担い、かつ発電過程でCO<sub>2</sub>を排出しないなどの優れた特性もあります。

また日本はエネルギー資源の9割以上を輸入しており、将来にわたりエネルギー供給を安定させるため、原子力発電所の使用済み燃料を再処理して得られるプルトニウムとウランの再利用を進めていくことが不可欠です。

国は、この「原子燃料サイクル」の確立に向けて、プルトニウムをウラン・プルトニウム混合酸化物(MOX)燃料とし、これを軽水炉において燃料として利用する「プルサーマル」を進めています。

大間原子力は、全炉心へのMOX燃料装荷が可能なフルMOX-ABWRであり、国内工場で加工するMOX燃料のうち約25%を使用することができる、プルサーマル計画の一翼を担うプロジェクトです。

### 原子燃料サイクルとプルサーマル計画



## ≫ 石炭火力におけるバイオマス燃料の有効利用

当社は、下水汚泥や木材、一般廃棄物などのバイオマスを大量かつ経済的に利用するには、石炭火力において石炭と混合して燃焼させることが技術的にも最も効果的であると考えています。今後、バイオマス燃料の製造、石炭との混焼率を向上させるための燃焼試験などの技術検証を重ねながら、「CO<sub>2</sub>排出の少ない電源の開発」の一環として、積極的にバイオマスの有効活用を進めていきます。

### 木質バイオマス燃料

長崎県の松浦火力発電所において、木質系バイオマス燃料の本格運用を目指し、2008年度から長期混焼試験を開始しています(2009年度終了予定)。

2008年度には、約2,500tの木質バイオマス燃料を混焼し、2009年度には下水汚泥燃料との同時混焼試験を実施します。

### 下水汚泥燃料

広島市西部水資源再生センターにおいて、低温炭化技術による国内初の下水汚泥燃料化リサイクル事業を2012年より運営開始します。下水汚泥から燃料化物を製造し、竹原火力発電所において石炭と混焼利用する計画です。

### 一般廃棄物炭化燃料

長崎県西海市と共同で、松島火力発電所構内において一般廃棄物を原料とした炭化燃料の製造技術の開発、石炭代替燃料利用可能性の検証試験を実施しています。

(注) (独)新エネルギー産業技術総合開発機構(NEDO)のバイオマス等未活用エネルギー実証試験事業



木質バイオマス受入れ設備(松浦火力)



汚泥燃料化施設概観図

QUESTION 05

海外で積極的な事業展開を行っていますが、その取り組みについてご説明ください。

ANSWER 05

5カ年の経営計画の中で、「グローバルな事業展開」を5つの重点施策の一つとして掲げていますが、当社は、海外における発電事業を、J-POWERグループ全体の収益力を牽引する「第2の柱」とすべく一層の強化を図っています。

日本の電力需要の伸びが鈍化する一方、世界に目を向けると、中国、インドあるいは東南アジアなどを中心に電力需要の増加が見込まれる国が多くあります。

国内の卸電気事業で培ってきた技術や経験、60以上の国／地域での半世紀近くわたる技術コンサルティング事業を通じたノウハウ・人的ネットワークなどを最大限に活かして、こうした国々を中心に電力供給の一翼を担いつつ、新たな成長に繋げていきます。

中でも、当社が世界のトップランナーと自負する石炭火力の高効率化技術・環境保全技術は海外での事業展開において大きな強みになると考えています。米国や中国をはじめ、電源構成に占める石炭火力の割合

が高く、かつ発電効率や環境性能面で改善余地が多い国々において、当社のクリーン・コール・テクノロジーを活用し、地球温暖化防止への貢献に

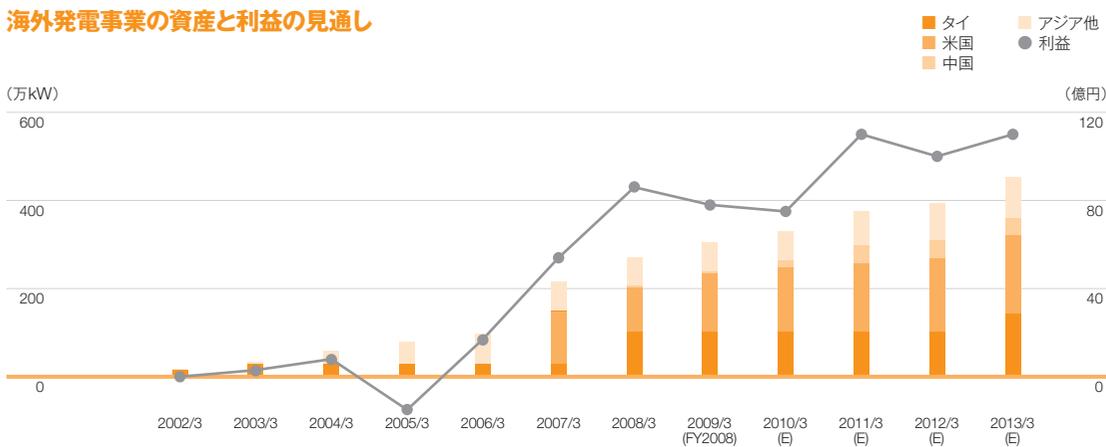
も繋げていく—中長期的な視点から、そうした事業機会の創出に向けて取り組んでいきます。

2008年度は、米国において石炭火力プロジェクトの第一歩となるバーチウッド発電所(24万kW)をはじめとして4件の既存プロジェクトの権益を取得し、また、ベトナムのニョンチャック2発電所(75万kW)への参画を決定。出資比率は小さいものの新たな市場への参入を果たすなど取り組みを着実に進展させました。



バーチウッド発電所(米国バージニア州)

海外発電事業の資産と利益の見通し



【左軸】 持分出力(操業中): プロジェクトの総出力に対して当社出資比率(持分比率)を乗じた出力であり、年度末の数値を計上。  
 【右軸】 利益額: プロジェクトの総利益に対して当社出資比率(持分比率)を乗じた金額であり、当該年度の金額を計上。

現在、稼働中のプロジェクトから生み出される利益は連結経常利益の約2割を占めるまでに成長し(2008年度実績)、「第2の柱」に見合う規模になりつつあります。これをさらに広げていくことによって、「第2の柱」ではなく、国内の卸電気事業と並ぶ「2本柱」にまで育てることが私たちの次のステップです。

世界的な景気の後退や、一部発電所での設備トラブルの発生など、足元の状況は必ずしも万全とは言えませんが、課題を一つひとつ克服するとともに、重点市場やビジネスモデルを段階的に拡充していき、今後5年、10年というスパンで実現させていきたいと考えています。

#### QUESTION 06

**最後に、北村社長の「ビジョン」、J-POWERグループをどのような企業集団に導いていくのかについて、お聞かせください。**

#### ANSWER 06

私は、J-POWERグループを「世界の電力会社」—日本だけでなくあらゆる国で、電力エネルギーを中心としたサービスを提供するグループにしていきたいと考えています。その実現の鍵を握るのが「技術力」、特に地球温暖化問題の解決に資する技術力です。

我々は「エネルギーをつくる」という仕事をメインの事業としており、事業を行う上で環境に何らかのインパクトを与えることは避けられません。そのためJ-POWERグループは、この影響をいかに最小限に抑えながらエネルギーを安定的に供給するかを考え挑戦を続けてきました。J-POWERグループのこれまでの事業活動は、クリーン・コール・テクノロジーをはじめとして、技術の革新で「エネルギーと環境の共生」の実現に向けて、パイオニアとして取り組んできた歴史であるといえます。

この培ってきた技術の力を、グループ全社員の「フロンティアスピリット」を結集してさらに発展させ、世

界で「エネルギーと環境の共生」を実現し、ビジョンを具現化していきたいと考えています。

そしてそこで得た成果を、支えてくださるステークホルダーの皆様に適切に配分することで、期待に応え信頼関係を構築していきたいと考えています。株主の皆様に対しては、いったんお約束した還元のレベルを継続し、持続的に企業価値を高めることに努めながら還元のステップアップを図っていきたいと考えています。大規模な設備投資を長期の安定操業によって回収していくという当社のビジネスの特性を踏まえ、これからもこの株主還元方針を継続していきます。

「世界の電力会社」を目指すJ-POWERの今後の取り組みに、どうぞご期待ください。

