

## ． 経 営 方 針

### 1．経営の基本方針

当社は、「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」という企業理念の下、「エネルギーと環境」を軸とした事業領域で積極的な経営を行なっています。

また、事業環境が厳しさを増すなか、円滑な民営化を果たし、民間企業として発展を続けるため、平成13年度に「卸電気事業の競争力の徹底強化」と「国際事業・新事業の拡大推進」を中期的な経営方針として定め、平成13年度から平成17年度を実行期間とするアクションプログラム「第三次企業革新計画」を推進しています。

当社は、公正で透明な経営を行なうとともに、上記の取り組みを通じて企業価値の増大を図り、多様なステークホルダーの期待に応えてまいります。

### 2．利益配分に関する基本方針

当社は現在、民営化に備え、財務体質の強化に向けた取組みを全社を挙げて推進しています。このため、利益配分については、安定的な配当の継続を原則としながら、当面は内部留保への充当を優先することとします。

### 3．当社をめぐる事業環境と対処すべき課題

#### (1) 当社をめぐる事業環境

わが国における構造的不況の長期化に伴ない、国内の電力需要は低い伸びとなっています。また、近年の低金利・物価のデフレ傾向に加えて、電力小売の部分自由化やオンサイト・エネルギーサービスの拡大によって事業者間の競争が進展し、電力小売料金水準は低下傾向を示しています。当社の卸料金についても、今後、販売先電力各社からさらなる低減努力を求められる可能性があります。

こうしたなか、平成15年2月には、電気事業制度改革の骨格について電気事業分科会の答申が出され、これに基づく電気事業法の改正案が国会で審議されています。今後、小売自由化範囲の拡大や卸電力取引市場の創設等により事業者間の競争の激化が予想されます。また、民営化する当社について、新たな電気事業制度の枠組みの中で重要な役割を果たすことが期待（注）されていますが、当社がこうした状況に対応し今後の事業発展を期するためには財務体質のさらなる改善が必要であり、現在国会審議中の当社民営化関連法案に盛り込まれたファンド（指定会社）等による当社株主資本増強策の実現が喫緊の課題となっています。

注）電気事業分科会答申における当社該当箇所

「電源開発株式会社の民営化については、平成9年6月の閣議決定を受け、その実現が求められているが、その際には、社会の基盤である電源の開発を公的な使命として担ってきた同社に蓄積されてきた機能が一体となって発揮されることで、卸電力市場など制度改革による新たな仕組みのなかで重要な役割を果たすことが期待されることから、会社が一体性をもって民営化されることが適当である。」

#### (2) 卸電気事業競争力の徹底強化：第三次企業革新計画の推進

当社事業最大の柱である卸電気事業（一般電気事業者向けの電力卸供給事業）については、平成14年4月に磯子火力発電所新1号機が営業運転を開始し、平成15年6月には奥只見・大鳥発電所の増設号機が営業運転の開始を予定するなど着実に収益基盤を拡大しています。しかしながら、将来を見通すと、国内の電力需要の長期低迷によって、従来のような発電所新設による収益成長は難しくなりつつあります。このため、既存の営業設備についてコスト削減により競争力を徹底強化し、収益性の向上を図るべく、平成13年度から「第三次企業革新計

画」(平成17年度までの5ヵ年計画)を推進しています。

#### グループ経営体制の見直し

平成14年4月に取締役数を削減(19名 15名)するとともに、執行役員制と事業部制を導入し、経営の意思決定機能強化と業務執行の迅速化を図っています。また、平成15年4月には電力設備保守に係わる当社・グループ会社の業務分担の見直しによる一体的運営体制を構築するとともに、これを踏まえ、平成16年度にはグループ経営の強化に向け、主要子会社の再編を予定しています。

#### 人員効率化とコスト削減

人員効率化については、採用抑制や早期退職制度の充実等の施策により、平成17年度末までにグループ人員2,000名削減(8,000名 6,000名)という目標達成に向け順調に推移しています。また、保守運営の一層の効率化を目指し平成15年4月に導入した上記一体的保守体制を前提に、管理可能コストの20%削減という目標達成に向け、グループ全体で経営効率向上に取り組んでいます。

#### 財務体質の改善

開発工程が不透明な発電所建設計画からの撤退、譲渡等による設備投資の圧縮や、本店社屋の流動化により有利子負債は平成12年度をピークに減少しており、今後とも有利子負債の削減に努めるとともに、当社民営化関連法案に盛り込まれた、ファンド(指定法人)による財務体質強化策(増資)や利益蓄積による株主資本の増強により、さらなる財務体質の改善に努めます。また、資金調達についても、平成15年3月に当社初となる政府保証のない公募社債を発行し、調達ソースの多様化と安定化を図っています。

### (3) 新たな事業分野への取り組み強化：国際事業・新事業の拡大推進

国内外での過去半世紀にわたる事業経験を通じて培った当社グループの事業面、技術面のコア・コンピタンスを活用し、国内外の電力、環境、資源、エンジニアリングの事業領域に資金、人材等の投入を行ない、新たな収益基盤を構築することを目指しています。

#### 国内電力事業

風力・廃棄物発電等の再生可能エネルギー、I P P (独立発電事業者)による一般電気事業者向け電力卸供給、P P S (特定規模電気事業者)向け電力卸供給等に取り組んでいます。

#### 海外電力事業

海外でのコンサルティング事業で培った経験とネットワークを活かし、高い成長が見込めるアジアを中心に、I P P (独立発電事業者)事業に参画しています。適切なりスク管理を行いながら、当社事業第二の柱として育成すべく取り組みを強化しています。

#### 環境、資源、エンジニアリング事業

環境分野では、海外植林事業、廃棄物関連事業、地球温暖化防止京都会議で合意された柔軟性措置(共同実施、C D M等)の事業への参画、資源分野では石炭を中心に開発、投資、販売、取引等への参画を目指しています。エンジニアリング分野では、光ファイバー芯線貸し情報通信事業、地下開発・利用エンジニアリング、建物性能評価等に取り組んでいます。

主な取り組み状況（関係会社による事業を含む）

**<平成14年度以降に事業化決定を行なったプロジェクト>**

国内：太平洋セメント(株)とのIPP共同事業（新潟県、高知県、合計出力31.6万kW、  
営業運転中1地点、開発中1地点）

PPS向け電力卸供給事業（千葉県、出力約10万kW×2地点、開発中）

海外：タイ、台湾等でのIPP事業（合計出力98.3万kW、営業運転中3件、開発中1件）

**<平成14年度中に営業運転を開始したプロジェクト>**

国内：磯子火力発電所新1号機（神奈川県、出力60万kW）

大牟田リサイクル発電所（福岡県、出力2.1万kW）

海外：ラヨンガス火力発電所（タイ、出力11.6万kW）

**<平成15年度中に営業運転開始予定のプロジェクト>**

国内：奥只見・大鳥発電所増設（福島県、増設出力28.7万kW）

ジェネックス水江発電所（IPP事業、神奈川県、出力27.4万kW）

葛巻風力発電所（岩手県、出力2.1万kW）

海外：嘉恵（チアファイ）ガス火力発電所（台湾、出力67万kW）

ロイエット粉殻火力発電所（タイ、出力1万kW）

**(4) 大間原子力発電所の配置計画見直し**

大間原子力発電所計画については、発電所用地の取得状況を踏まえ、発電所配置計画の見直しについて具体的な準備を開始しました。これにより工程（平成22年7月運転開始予定）の見直しが生じますが、計画の確実な実施が確保されることとなりました。

**(5) 地球環境問題への対応**

地球温暖化に対応するCO<sub>2</sub>排出量削減という課題に鑑み、多くの石炭火力発電所を有する当社として幅広い取り組みを進めています。上記の大間原子力発電所の着実な実施のほか、京都議定書に取り入れられた柔軟性措置（共同実施、CDM等）の具体化に備え、豪州やエクアドルでの植林事業を実施するほか、バイオマス発電事業への参画についても検討を進めています。

注）共同実施：先進国同士が共同でCO<sub>2</sub>排出削減や吸収プロジェクトを実施し、投資国が自国の数値目標達成のためにその排出削減分をクレジットとして獲得できる仕組み。

CDM（クリーン開発メカニズム）：先進国と発展途上国が共同で温室効果ガス削減プロジェクトを途上国において実施し、そこで生じた削減分の一部を先進国がクレジットとして獲得できる仕組み

**(6) 具体的事業目標**

当社は、上記の取り組みによる収益力強化、設備投資・資産の圧縮等により、平成17年度において連結経常利益400億円、連結株主資本比率20%の実現を目指します。

**4. 会社の経営管理組織の整備等に関する施策**

当社では、平成14年4月より取締役数を削減し、グループ経営戦略策定機能を強化するとともに、執行役員制と事業部制を導入し業務執行における責任・権限の強化と迅速化を図っています。また、社長を委員長とする「情報開示委員会」を設置しており、企業情報を積極的、公正かつ透明に開示し、投資家等へのアカウンタビリティを果たすとともに、投資家等の意見を適切に経営にフィード・バックしていきます。