

2007年度 *J-POWER* グループ経営計画

2007年4月

電源開発株式会社

本書には、当社又は当社グループに関連する見通し、計画、目標などの将来に関する記述がなされています。これらの記述は、当社が現在入手している情報に基づき、本書の作成時点における予測等を基礎としてなされたものです。また、これらの記述は、一定の前提(仮定)の下になされています。これらの記述または前提(仮定)が、客観的には不正確であったり、または将来実現しないという可能性があります。

また、本書に記載されている当社及び当社グループ以外の企業等にかかわる情報は、公開情報等から引用したものであり、かかる情報の正確性・適切性等について当社は何らの検証も行っておらず、また、これを保証するものではありません。

目次



| | ページ |
|-----------------------------|-----|
| ステークホルダーの皆様へ | 3 |
| 2006年度グループ経営計画のレビュー | 4 |
| 経営環境の変化と課題の認識 | 5 |
| J-POWERグループのめざすところ | 6 |
| 新たな成長に向けて～成長実現のための5つの重点的取組み | 7 |
| 発電設備規模の着実な増強 | 8 |
| 技術革新と新たなプロジェクトの創造 | 9 |
| 事業資産の価値向上 | 10 |
| グローバルな事業展開 | 11 |
| 発電をコアとしたビジネスの多様化 | 12 |

| | ページ |
|-------------------------------|-----|
| 環境問題への取組み～J-POWERグループ環境経営ビジョン | 13 |
| 経営の透明性確保に向けた取組み | 14 |
| グループ一体となった連結企業価値向上の取組み | 15 |
| 人材育成と活力ある職場づくり | 16 |
| 社会とのコミュニケーション | 17 |
| 財務戦略の考え方 | 18 |
| 持続的成長を実現するための投資の計画 | 19 |
| 株主還元の考え方 | 20 |
| グループ経営目標 | 21 |

ステークホルダーの皆様へ



当社は民営化を中軸とした今日迄の構造改革の成果を基盤として、2006年度においては、我が国総供給力の約7%に相当する1,700万kWの発電設備と送変電設備の効率的操業により、電力の安定供給を果たすと共に、米国での2プロジェクトをはじめ、新規海外プロジェクトを中核とした新ビジネスの拡大など、連結経常利益550億円以上(2005～2007年度3ヵ年平均)という経営目標を達成するため、あらゆる努力を傾注しております。

しかし、当社を取り巻く経営環境は、先行き楽観を許さないものがあります。世界的なエネルギー資源の需要増大と価格高騰の下で、競争力の基盤である石炭価格にしても、漸次上昇する傾向が見られます。さらに石炭にとって最大の隘路である地球温暖化問題は、IPCC(気候変動に関する政府間パネル)報告が示すように、次第にその深刻さを増大しており、2008年からは、いよいよ京都議定書の第一約束期間が開始されようとしております。今後当社石炭火力の有する價格的・資源的優位性を保持していくには、高効率化を基調とする石炭高度利用技術開発の促進と京都メカニズム活用によるCO₂クレジットの確保に加え、新たな石炭ビジネスの拡大によって、バーゲニングパワーの強化を図ることが不可欠となっております。

また、自由市場における競争条件の整備が進む中で、国内電力需要の伸びは年率1%程度の低位で推移し、加えて当社の発送電設備全体の経年劣化の進行と財務費用の上げ止まりが、今日迄比較的順調な道筋を辿ってきた営業実績を次第に圧迫する要因となりつつあります。

このような経営状況を踏まえて、J-POWERとグループは、直面する隘路の打開に全力を挙げてゆきます。具体的には、まず各事業分野の一層の業容の充実を図ることにより成長を持続していくことを、今経営計画の基調と致します。本格着工を迎える大間原子力計画は、最大規模の対電力会社相対契約プロジェクトとして、当社の長期成長を支えると共に、エネルギー供給の安定と地球温暖化への対応に寄与するものとなります。また、建設中の磯子新2号機を含め持続的成長の基礎となる国内発送電設備については、本店管理部門とあわせ設備管理の効率化・高度化を一層強化し、信頼性と経済性の向上によって、電力販売の充実を図ります。一方、地球温暖化の進行に対応して、CO₂クレジットの確保を図りつつ、石炭ガス化複合発電の早期商用化をはじめ、CO₂エミッションの抑制を目指す中長期技術開発を強力に推進し、その成果を内外における石炭ビジネスの拡充に連動させていきます。海外においては、アジアと米国市場を中心に、新規投資機会の創出を促すこととし、在来の天然ガス火力・水力に加え、石炭火力・再生可能エネルギー開発への取り組みを強め、名実共に海外ビジネスを国内事業に次ぐ第二の柱として成長させて参ります。

J-POWERグループが、このような事業展開を通して、持続的な成長を遂げてゆく企業となるには、ひろく社会とステークホルダーの皆様からの信頼をかちえてゆくことが何よりも大切です。昨年来当社は、少なからぬ法令抵触事案の発生により、関係する皆様に多大のご心配とご迷惑をおかけ致しました。私たちは、一連の事案を真摯に反省し、徹底的な原因究明を行い、再発の防止にむけたJ-POWERグループ全体の組織的意思を結集して、信頼の回復に努めて参ります。

また、これらの事業を推し進め、信頼され成長する企業をつくりあげていくのは、いうまでもなく組織を構成する一人ひとりの人であり、女性や高齢者を含め、有為の人材を確保すると共に、有能にして信頼される人材への育成を強化し、強固な組織的チームワークを編み上げてゆきます。

私たちは、今後ともエネルギーと環境の共生を固有の基本理念として、国内・海外両市場におけるJ-POWERらしい事業活動の展開により、持続的に企業価値を高め、ステークホルダーの皆様のご期待に応えるよう全力を投入致します。J-POWERとグループに対する変らぬご支援を賜りますよう、心からお願い申し上げます。

取締役社長

中塚喜彦

2006年度グループ経営計画のレビュー



グループ経営目標

連結経常利益 550億円以上(2005年度～2007年度平均)

連結株主資本比率 23%以上(2007年度末)

< 課題 >

< 取組み内容・成果 >

販売の強化

- お客様の期待に応えるための安定供給への取組み
- 市場取引(電力、燃料)の取組み

資産価値向上 戦略

- 機構改革による社内取組体制の整備
- コスト競争力評価に基づく設備保全計画策定

海外事業の 収益貢献

- 既取得資産の収益拡大
- 新たに米国で2つのガス火力プロジェクトに参画

コーポレート・ ガバナンスの充実

- 執行役員制度の見直しと取締役会機能の明確化
- 監査体制の機能強化

- 民営化以降、順調に成果を実現し、その果実をステークホルダーに還元
- しかしながら、設備の経年化や金利の上昇など、今後の業績は楽観を許さない

経営環境の変化と課題の認識



J-POWER グループをとりまく経営環境に、大きな変化の兆し

国内電力市場の低成長

- 今後10年間の電力需要の伸びは年率1%程度の見通し
- 電力自由化により変化し続ける市場に適應するための、競争力強化への要請

地球環境問題への対応本格化

- 第一約束期間の開始を目前に、世界的な対応の加速
- 石炭の資源的優位性を持続的に發揮するための取組み

経営の効率性と透明性

- 増加する事故、トラブル
- 経営効率の向上と社会的信頼の維持の両立

- 課題克服に向けた取組みの中に、新たなビジネスチャンスを追求
- 新たな成長を図るためのビジョンと、それを実現するための重点的な取組みを示す

J-POWER グループのめざすところ



J-POWER グループは、全国の約7%にあたる1,700万kWの発電設備(*)と2,400kmの送電設備を操業し、**電力の安定供給**を担う存在

「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**が、当社のCSR(企業の社会的責任)の原点

さらに、プルサーマル政策に貢献する大間原子力プロジェクトを推進

エネルギーと
環境の共生

環境との調和

今日的な要請の認識

市場原理への適合と
競争力向上

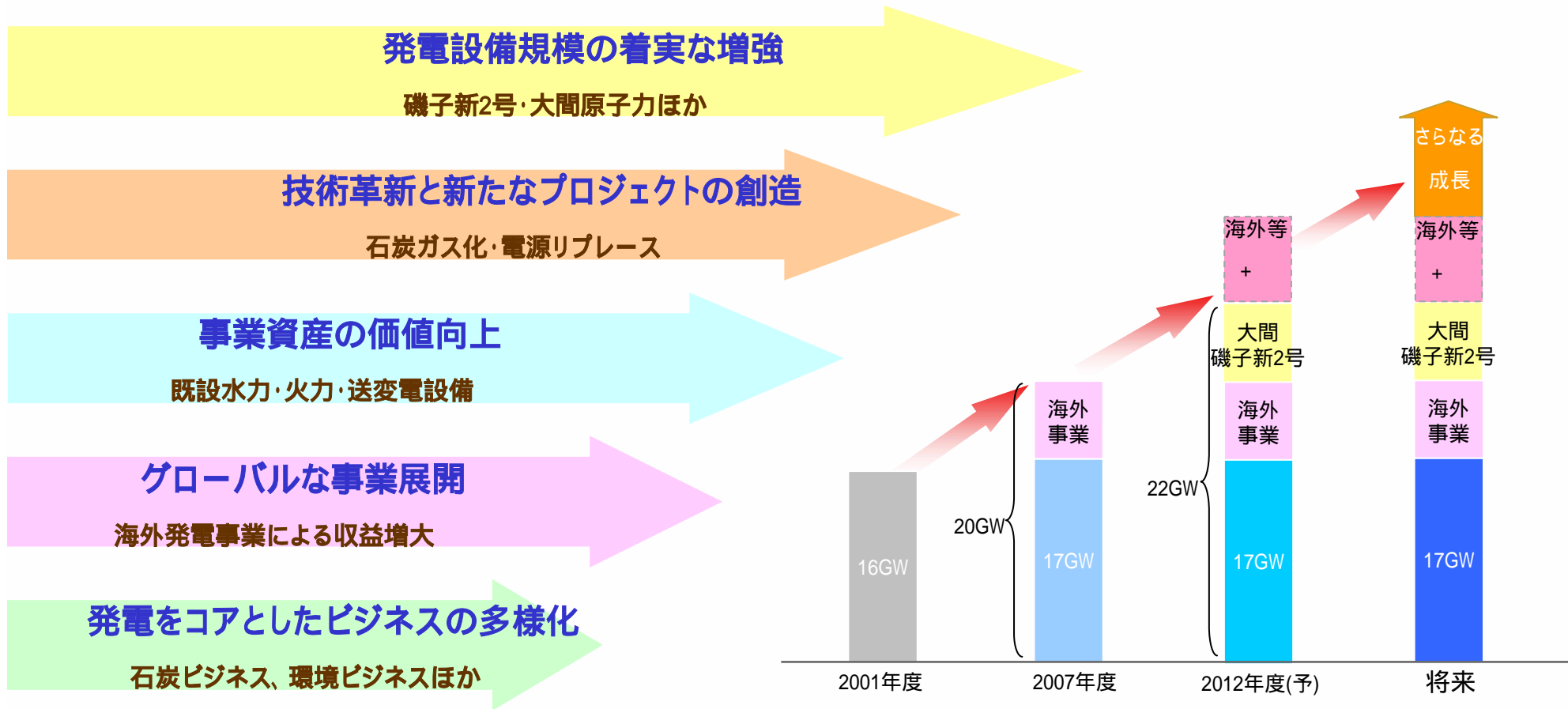
J-POWERグループの新たなビジョンは...

事業資産の**高効率化とクリーン化** (信頼性 + 経済性 + 環境性能)

発電をコアコンピタンスとした**多様なビジネスをグローバルに展開**

(*) 国内連結ベース

新たな成長に向けて ~ 成長実現のための5つの重点的取組み



- 設備投資を軸とした国内外における事業資産の質的・量的充実と、差別的技術の開発などイノベーションの推進により、持続的な成長を図る

発電設備規模の着実な増強

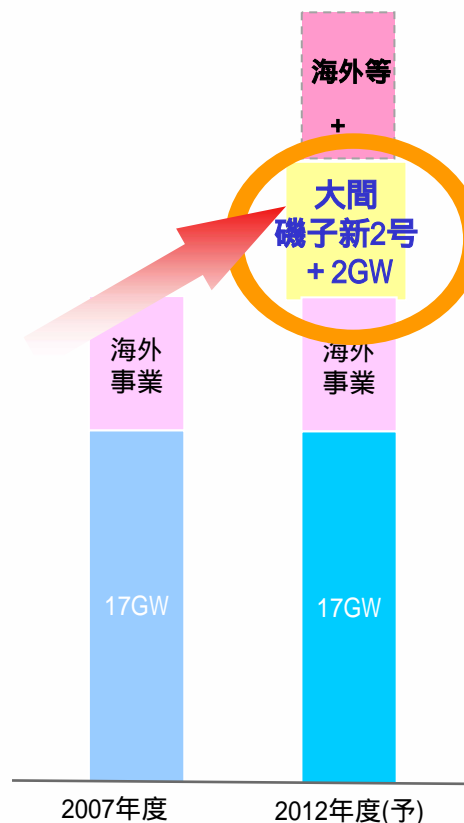


磯子新2号

60万kWの石炭火力

2009年度運転開始予定

- 旧式プラントを最新鋭石炭火力にリプレースするプロジェクト
- 設備出力は26.5万kW(旧2号)から60万kW(新2号)に大幅アップ
- 微粉炭火力として国内最高水準の発電効率。単位電力量あたりのCO₂排出も低減
- 発電設備として国内初となった磯子新1号に続く、乾式脱硫設備の採用



大間原子力

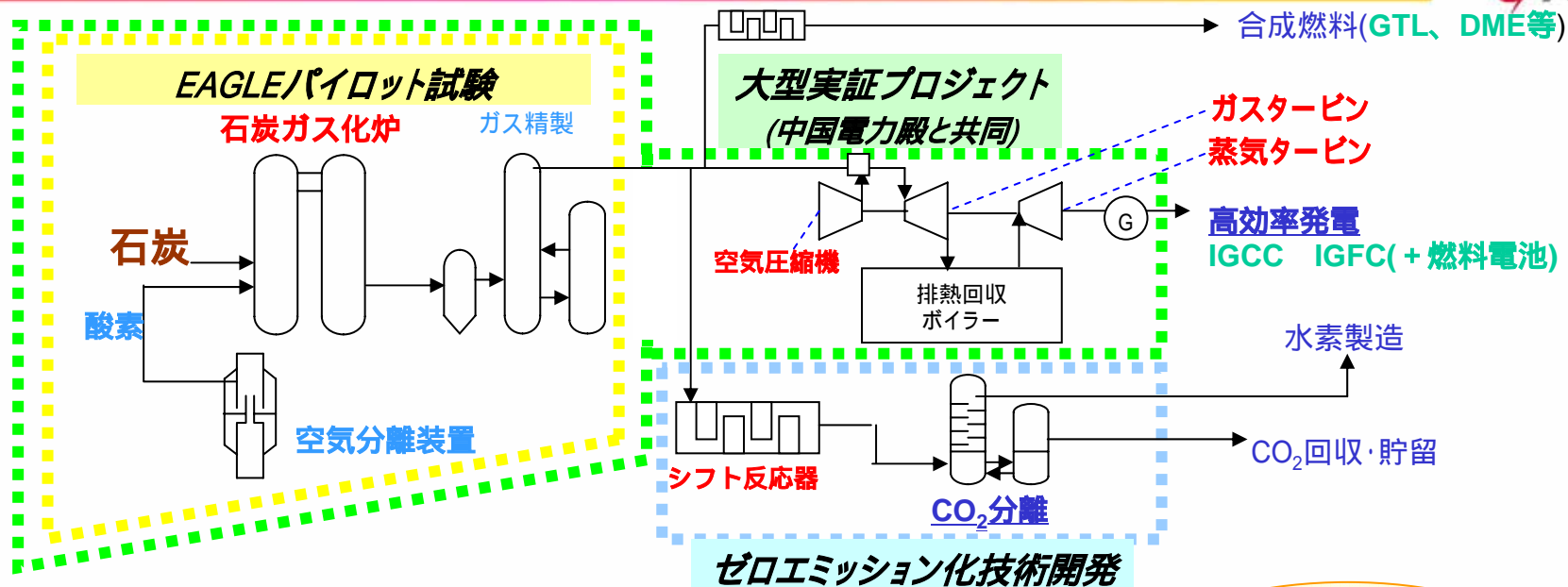
138.3万kWのフルMOX ABWR(*)

2011年度運転開始予定

- 当社初の原子力。設備規模の増強に大きく貢献
- 発電時にほとんどCO₂を出さない電源
- 国内工場で加工するMOX燃料のうち約25%を使用する、プルサーマル政策に貢献するプロジェクト
- 安全を最優先に、新たな原子力発電事業者になるための体制整備を実施

(*)フルMOX ABWR...大間原子力は、原子炉全体でのウラン・プルトニウム混合酸化物燃料(MOX燃料)の使用をめざします。

技術革新と新たなプロジェクトの創造



● 経済性と資源供給の安定性に優れる石炭を持続的に活用するためには、CO₂排出削減への取組みが最大の課題

● 石炭ガス化技術を開発し、中長期的にはCO₂回収技術や燃料電池と組み合わせ...

さらには、プロジェクトの事業設計においてもイノベーションを重ね...

- 環境と共生する新しい石炭火力プロジェクトを創造
- 革新的技術の適用による既設電源のリプレースに中長期視点で取り組む

事業資産の価値向上



水力発電

- 59ヶ所、約850万kWは全国の水力発電設備の約19%に相当
- 純国産クリーンエネルギー、石炭火力との組み合わせによるポートフォリオ効果
- 当社の重要かつ安定的な収益源であり続けるよう、O&Mマネジメントの向上や効率改善のための設備更新等に取り組む

送变电

- 約2,400kmの送電線、変電設備、周波数変換所など重要なインフラを操業
- ネットワーク利用の公平性・透明性の社会的要請を踏まえ、行為規制の遵守と適正な保全に取り組む

火力発電

- 8ヶ所、約780万kW(*)
- 石炭火力としては全国発電設備の約21%に相当
- 環境との調和と一層の競争力向上をめざした適切な設備投資とコストダウン
- 電気事業への市場原理の浸透とあわせた販売方法の多様化
- 燃料調達が多様化・安定化、価格・数量の両面でのリスクマネジメント

- 事業資産の価値を高めることが企業価値向上の基盤であり、ステークホルダーへの還元の源泉
- 経済性、設備信頼性そして環境性能を高め、顧客へのサービスを強化

(*)上記以外に関係会社保有設備があります。

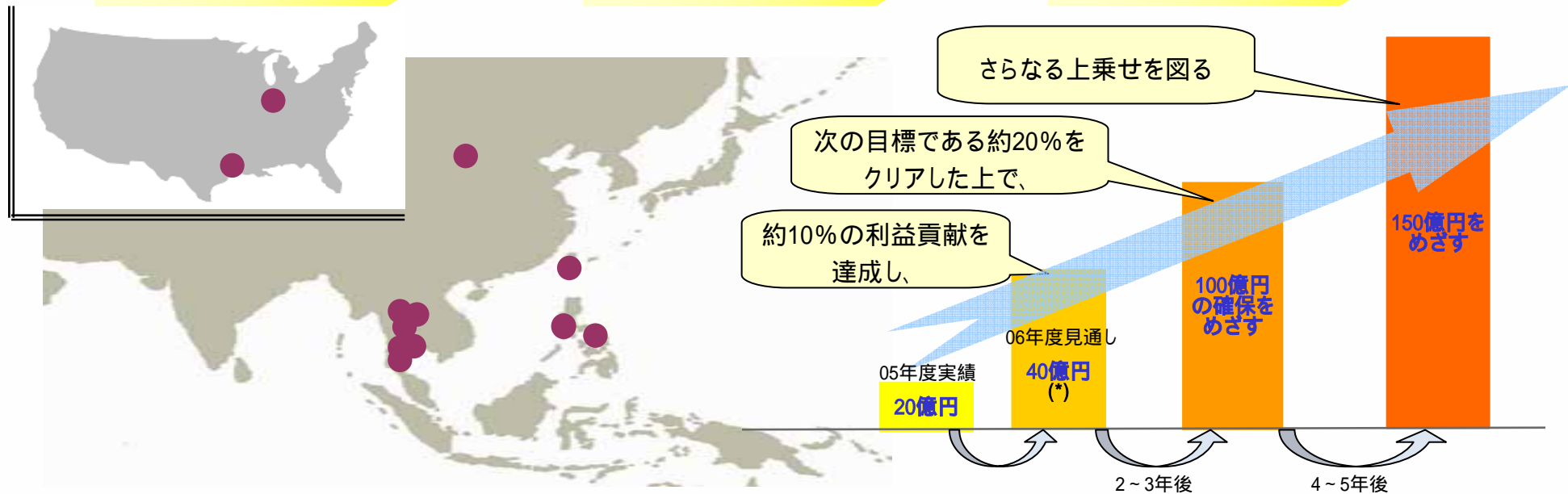
グローバルな事業展開

J-POWER グループが海外発電事業に取り組む意義は...

成長市場での事業展開

環境対策技術をはじめ
とした競争優位性

国内市場よりも相対的に
高いリターン



国内事業で培ったスキルを最大限活用して「**第二の柱**」たりうる収益増大をめざす

- タイなど東南アジア、中国そして米国を重点的な対象と位置づけ、営業体制・事業管理体制を強化
- エンジニアリング事業との組み合わせによる展開

(*)06年度は第3四半期終了時点の持分利益の見通し値を示しております。

発電をコアとしたビジネスの多様化

従来型の事業チェーン

固定的
原料調達

生産

固定的供給

■ 石炭ビジネス

トレーディング
資源権益

バリューチェーンの広がり、柔軟性・
流動性の高まりによる収益安定化効果

■ 環境ビジネス

再生可能エネルギー
CO₂クレジット活用

■ 電力市場取引

卸取引所取引
販売手法の多様化

発電事業

= コアコンピタンス

■ 非電力ビジネス

PFI/PPP型事業
エンジニアリング(環境対策技術、地下利用など)

技術開発による事業開発、設備価値向上

環境問題への取組み ~ J-POWER グループ環境経営ビジョン



地球環境問題への取組み

2010年度のJ-POWERグループの国内外発電事業における販売電力量あたりのCO₂排出量を、2002年度比10%程度削減するよう努める

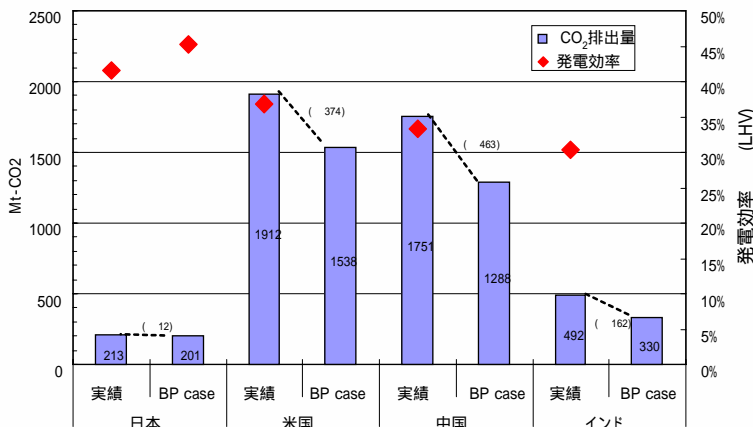
透明性・信頼性への取組み

2007年度末までにJ-POWERグループ全体に環境マネジメントシステム(EMS)を導入する

地域環境問題への取組み

産業廃棄物ゼロエミッションを目指し、2010年度末までにJ-POWERグループ全体で有効利用率97%を達成するよう努める

石炭火力発電からのCO₂排出量



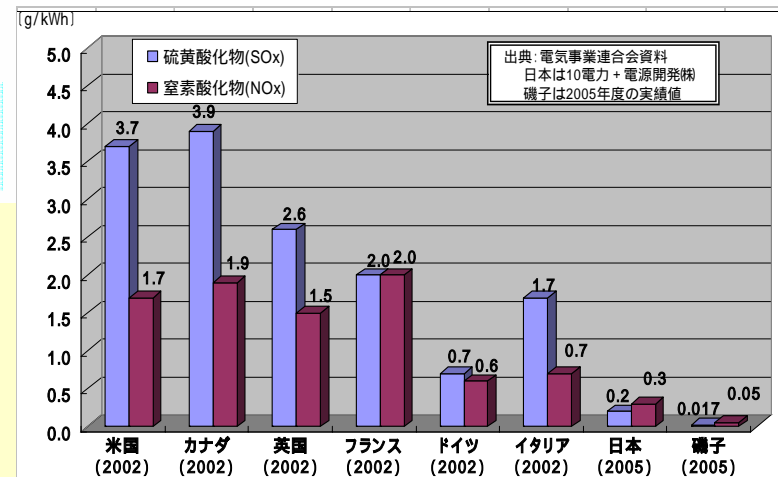
出典 IEA "CO₂ Emissions from Fuel Combustion" 2004edition
Ecofys Comparison of Power Efficiency on Grid Level

日本のベストプラクティス(最高水準性能)を適用した場合、米・中・印の合計CO₂排出削減ポテンシャルは日本のCO₂排出総量の約8割に相当

CO₂排出原単位を削減するための取組み

- エネルギー利用効率の維持・向上
- 技術の開発・移転・普及
- 京都メカニズムの活用など
- ▶ CDMプロジェクト
- CO₂排出の少ない電源の開発
- ▶ 原子力
- ▶ 風力
- ▶ バイオマス
- ▶ マイクロ水力

石炭火力の発電電力量あたりSO_x、NO_x排出量の国際比較



出典・電気事業連合会資料
日本は10電力+電源開発株
中国は2005年度の実績値

日本、特に当社のSO_x、NO_x排出量は先進国の中でも際立って低く、地域環境に優しい

CDM...クリーン開発メカニズムの略。先進国と途上国が共同で温室効果ガスの削減をはかる枠組。

経営の透明性確保に向けた取組み



コーポレートガバナンスのさらなる充実

- 2006年度機構改革における実施事項等の定着を図り、さらなる改善をめざす
 - 取締役会機能明確化
 - 執行役員制度の刷新
 - 監査体制の機能強化
- また2006年度には役員による株式購入ガイドライン(*)を制定
- さらに2007年度以降の課題として、
 - 2008年度より適用される「日本版SOX法」に備え、より適正な内部統制システムの確立
 - グループの経営意志一体化を進めるための取組み推進

コーポレートガバナンスの充実は、
コンプライアンス徹底の観点からも重要

コンプライアンスの徹底に向けた取組み

- コンプライアンス問題を発生してしまったことに対し、会社として真摯に反省
 - 個人・組織として都合のよい自己解釈で行動
 - 管理職や上位機関による不正や誤りをチェックする仕組みの機能不全
 - コンプライアンス推進活動のPDCAサイクルが不十分
 - 業務に関係する法令に対する知識不足、理解不足
- グループ全体で再発防止に向けた取組みを徹底し、社会からの信頼回復に努める
 - 自己解釈を行わないルールづくり
 - 業務プロセスと、そこに潜む不正・誤りの発生リスク可視化
 - コンプライアンス推進体制の再点検
 - 部門毎の担当業務に係る法令の教育

(*) 取締役および執行役員は、ガイドラインに基づき、役員持ち株会を通じて当社株式を毎月取得することとし、この株式は在任期間中保有することとしております。

グループ一体となった連結企業価値向上の取組み



- グループ企業が一体となって、設備の安定操業、安全管理、防災などに取組み、連結企業価値の最大化をめざす
- その具体的取組みである「一体的保守体制」の、さらなる定着と高度化をめざす

・火力発電設備の保守 など



・各種通信システムの設計、建設、保守



・発電用燃料の輸入販売



・土木、建築分野のコンサルティング



・システム設計、商品販売など

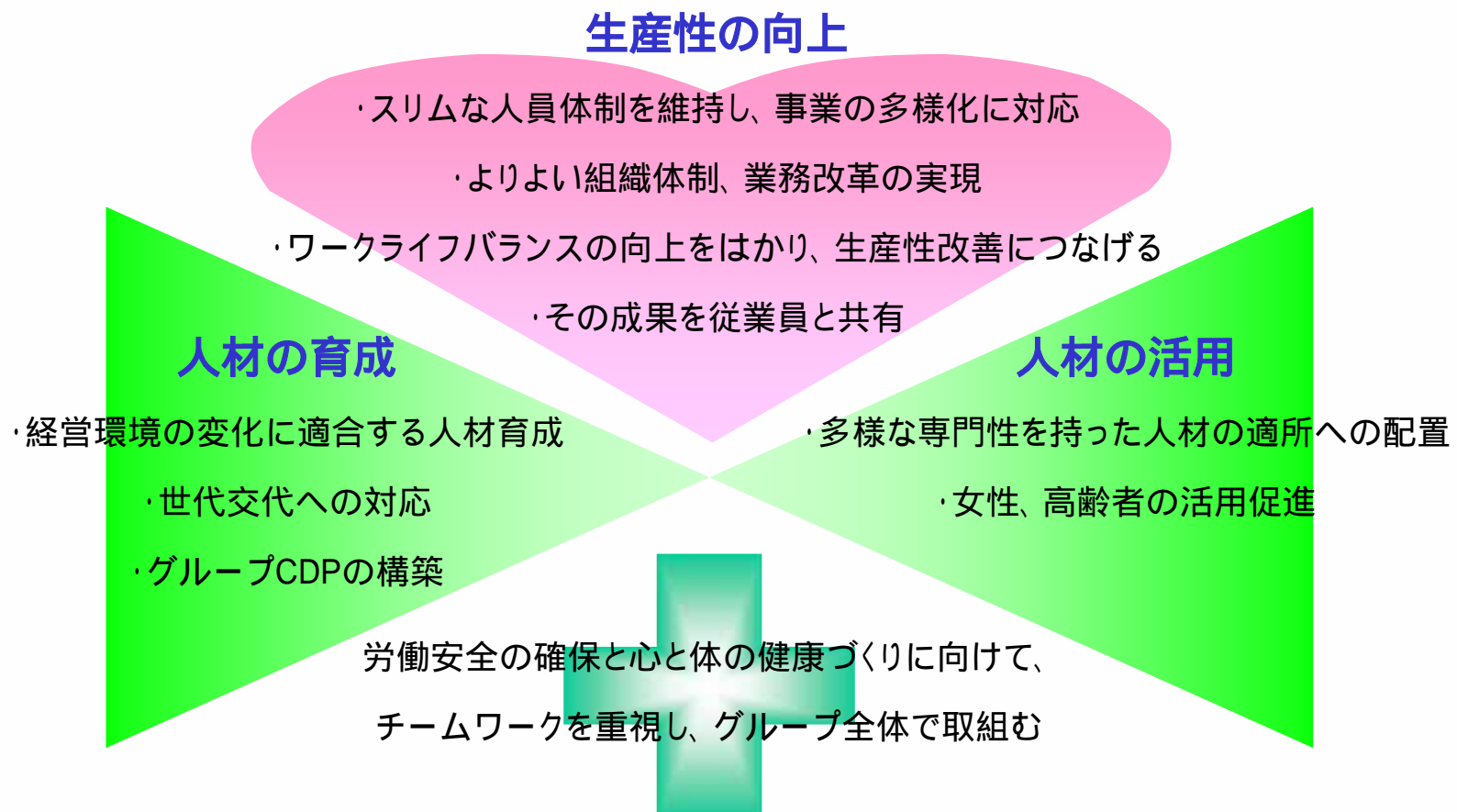


・水力送変電設備の保守 など

人材育成と活力ある職場づくり



- 人材の育成と活用を生産性の向上につなげ、成長のドライバーに
- 事業拡大の成果を従業員が実感できる環境を整備し、一体となって成長



ステークホルダーとのコミュニケーション

- ・事業ドメインが広がる中での、多様なステークホルダーとのコミュニケーションの重要性
- ・事業活動への理解を求めるための、双方向の対話(ステークホルダーダイアログ)の実践

社会との連携

- ・社会の持続的発展に貢献してこそ、企業としての持続的発展も実現
- ・「良き企業市民」としての社会貢献活動への取組みに向けたプログラムの整備

- 競争進展による事業リスク増大に対しても、高い社債格付けを維持
- コスト競争力を保持するための低コストでの資金調達
- 海外の成長市場における事業拡大、市場自由化、温暖化対応など増大するリスクへの耐久力強化

- 自己資本の充実による安定性向上と低利資金活用によるコスト競争力確保がバランスした資本構成の追求
- 中長期的視点に立ち、成長ステージに応じた資本政策

持続的成長を実現するための投資の計画



上記は現時点での概算値であり、個別に機関決定したものではありません。

株主還元の方



- 当社事業については、発電所等の建設を含む長期間にわたる事業運営能力を源泉に、発電所等のインフラ設備に投資し、長期間の操業を通じて投資回収を図ることが、最大の特徴
- 長期に生み出されるビジネスの成果が株主の皆様への還元の原資となる。このような当社のビジネスの特徴を踏まえ、株主の皆様には**安定的な配当の継続**を重視する
- さらに、長期的な取組みによって持続的に企業価値を高め、そうした**成長の成果をもって還元充実**につとめる

*長期にわたり会社を支えていただくため、経営努力による利益拡大に努める
海外事業などの収益増加により、還元原資の充実をはかる*

グループ経営目標



- 2007年度は、現行経営目標の最終年度
- 連結経常利益については、厳しさを増す経営環境の中、販売の強化、事業資産の価値向上、海外事業の収益強化などにより、目標達成をめざす
- 連結株主資本比率については、目標を早期に達成し、さらなる上乗せをはかる

連結経常利益

550億円以上

(2005年度～2007年度平均)

連結株主資本比率

23%以上

(2007年度末)

電源開発株式会社

Electric Power Development Co., Ltd.



WWW.JPOWER.CO.JP