

# 社長インタビュー

**2007年度を最終年度とする3カ年の経営目標(①連結経常利益:550億円以上(3カ年平均)、②連結自己資本比率:23%以上(2007年度末))を達成しました。これをどのように評価しますか。**

2005年度から2007年度までの3カ年は、当社にとって上場後の第1ステップ期間であり、外部経営環境が大きく変動する中で、目標とした収益力の向上と財務体質の強化に向けて全力で取り組みました。この結果、連結経常利益については、最終年度は石炭の調達コストが上昇するなど損益的に厳しい1年でしたが、上場前(2003年度)の444億円から目標期間平均で554億円へと高まりました。海外発電事業の着実な利益貢献をはじめとして、当社の利益創出力は着実に向上しているといえます。

また連結自己資本比率については、2003年度末の17.3%から2007年度末で23.2%へと大きく改善しました。当社は、将来の成長に向けた設備形成期を迎えています。従って経営環境の変化や事業リスクへの耐久力を高め、安定的な資金調達力を維持するため、引き続き財務体質を強化していかねばなりません。大規模な投資と財務体質の強化を両立させていくことが当社にとって当面の課題であり、それに向けた取り組みが着々と進展しています。

**3カ年で具体的に取り組んだことを教えてください。**

主な取り組みとして一つ目には、国内電力事業における安定供給と販売の強化があげられます。品質・価格の両面で競争力を維持向上すべく設備の信頼性維持と効率化に努めた結果、既存設備が高い水準で稼働し、安定供給の一翼を担うとともに、当社の収益力向上の源泉となりました。また卸電力市場での取引など新たな試みも開始し、販売の多様化が進んでいます。

二つ目は新規電源の開発です。礪子火力新2号機の建設が順調に進むとともに、大間原子力も厳しい安全審査を経て設置許可を得、2008年5月に着工しました。

三つ目に、技術革新への取り組みがあげられます。石炭火力発電を事業の柱に据える当社にとって、地球温暖化問題への対応は重要な責務であり役割であると認識しています。石炭をより効率的に、よりクリーンなエネルギー源として持続的に活用することを目指した「酸素吹石炭ガス化技術」を技術開発の核として長期的に取り組んでいますが、この3カ年で着実な進展が見られました(詳細はP.18からの「特集」をご覧ください)。

四つ目は、国内外におけるビジネスの拡大です。「第2の柱」を目指す海外発電事業では、タイをはじめとする東南アジア、米国そして中国を重点市場と位置づけ、着実に実績を積み上げています(詳細はP.12をご覧ください)。国内では、風力発電事業を中心に多様な事業拡大に取り組んできました。

**新たに2008年度からの5カ年を目標期間とする経営計画がスタートしました。二つの経営目標(連結経常利益・連結自己資本比率)と管理指標(「連結総資産経常利益率」(ROA))を掲げていますが、その意図や背景についてご説明ください。**

前回は目標期間を3カ年としましたが、今回は、より長期間にわたる成長の成果を測定するために、目標期間を5年間とし、2012年度を最終年としました。その途中にあたる3年目すなわち2010年度を中間的な目標地点と位置づけ

ています。

また、今回はこれまでの二つの経営目標に加え、管理指標として「連結総資産経常利益率(ROA)」を採用しました。

## 2008年度 グループ経営計画の概要

### <経営環境の変化と経営課題>

#### 地球温暖化問題

- ・ 京都議定書第一約束期間を迎え、地球温暖化対策が本格化
- ・ 「ポスト京都」を見据えた次期枠組み議論も加速
- ・ 石炭火力の新設・更新を実現するためには技術革新や新たな発想が必要

#### 電力需給の見通し

- ・ 国内の電力需要増の見通し、最大電力の伸びとともに年率1%にとどまる見通し
- ・ 稼働率を維持するためには、各電源の設備信頼性とコスト競争力が一層重要に

#### 不確実性の増大

- ・ 世界的な資源需給の状況変化を受け石炭価格のボラティリティが増大
- ・ 電力供給において自然災害などに起因して設備利用率が計画と乖離して運用するケースが現出
- ・ これらを含め、収入、支出の両面で不確実性が高まると認識

J-POWERグループは、「エネルギーと環境の共生」をめざして持続的に成長するため、これまでの取組みの総括と、地球温暖化をはじめとする経営環境変化の認識を踏まえ、以下の課題を克服することで、さらなる発展をめざす

- 国内外における設備の着実な形成と技術革新
- 既存電源の信頼性と経済性の維持・向上
- リスクへの耐久力を高める事業構造と財務構造の構築

### <経営課題を踏まえた新たな経営目標>

	2011/3	2013/3
経営目標 連結経常利益	550 億円以上	600 億円以上
連結自己資本比率	25%以上	26%以上
管理指標 連結総資産経常利益率 (ROA)	2009/3~2011/3 2.4%	2012/3~2013/3 2.5%

経営目標を達成し、持続的な成長を実現するために

### <5つの重点的取り組み~目標達成に向けた事業戦略>

発電設備規模の 着実な増強	磯子新2号:世界最高クラスの効率を実現し、電力安定供給に貢献する最新鋭石炭火力 大間原子力:原子燃料サイクル上の重要な役割を担う、当社初の原子力発電所
技術革新と新たな プロジェクトの創造	酸素吹石炭ガス化技術開発を核に、CO <sub>2</sub> ゼロエミッションを目指したイノベーション 地球温暖化対策への技術的チャレンジであり、新たなプロジェクト創出の源泉に
事業資産の価値向上	設備信頼性を確保し安定供給を最優先。効率的なO&Mにより経済性と環境性能を向上 水力発電所の一括更新、経年火力発電所のリフレッシュ工事などを順次実施
グローバルな事業展開	事業分野における「第2の柱」をめざす海外発電事業の収益拡大 既設プロジェクトの確実な操業と新規プロジェクトの推進、管理体制と開発体制の強化
発電をコアとした ビジネスの多様化	炭鉱プロジェクトへの参画や石炭販売など石炭関連ビジネスの推進 風力発電などの環境ビジネスをはじめ、エンジニアリング事業、PFI/PPP型事業などを推進

投資が先行する設備形成期において、資産効率をチェック&レビューすることを目的としています。

経営目標の一つである「連結経常利益」については、引き続き成長を測る指標として位置づけました。磯子火力新2号機など新規設備の投入により、3年後の2010年度には550億円以上、最終年の2012年度には600億円以上を目指しています。また、もう一つの目標である「連結自己資本比率」についてはそれぞれ25%以上、26%以上を目指しています。リスク耐久力の強化および安定した資金調達力維持の観点から、バランスシートマネジメントは設備形成期の重要課題と認識しており、引き続き経営目標として掲げました。

これらは決して低いハードルではありません。長期的展望を持ちつつ着実に成長・前進すべく目標達成に向けて全力で取り組みます。

### 経営環境の変化への対応について

地球温暖化問題については、2008年より京都議定書に定める5年間の第一約束期間に入り、温室効果ガス排出削減に向けた取り組みが世界で本格化しています。当社は販売電力量において石炭火力の割合が8割以上を占めており、地球温暖化問題に対応する責務と役割は非常

に大きいと認識しています。私自身は、このような変化をポジティブに捉え、今日まで培ってきた石炭火力の高効率発電技術や環境対策技術、発電所の運転に関するノウハウ・知見を活かし、新たな事業機会を通じて地球温暖化問題の解決に寄与しつつ、新たな収益を創出していきたいと考えています。

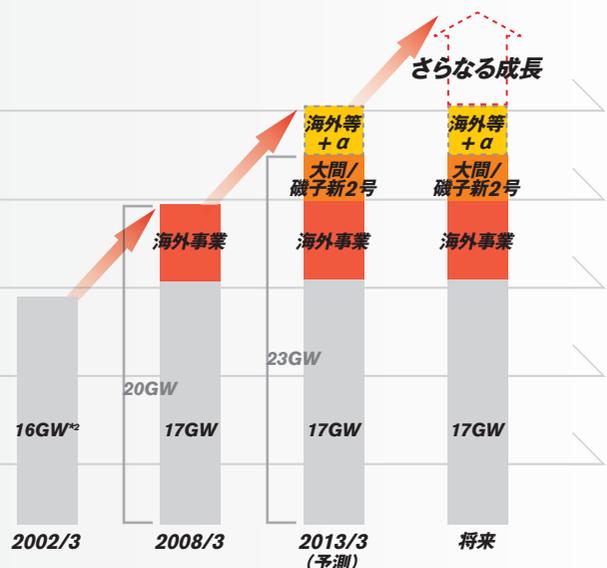
今後10年間の国内電力需要の見通しは年率1%程度の伸びにとどまり、市場としては大きな発展が見込めないものの、当社は、既存設備の信頼性と経済性を維持しつつ、磯子火力新2号機および大間原子力などの新規設備の投入により、この限られた需要の伸びを着実に成長に結びつけていきます。一方で、今後のニュービジネスによる成長を視野に入れ、新規事業のさらなる開拓や、海外への積極的な進出に力を注ぎます。

資源価格の高騰については、資源全体の量的、价格的な将来像が不確実化しています。長期的に見ても、エネルギー資源需給は確実にタイトになっていくと考えられます。このような環境下で価格競争力の高い石炭火力発電所の安定的な操業を続けていくため、石炭の調達先の多様化や輸送コストの安定化、また新たな炭鉱権益取得などの対策を推進していきます。

### 成長実現のための5つの重点的取り組み

- 1. 発電設備規模の着実な増強**  
磯子新2号・大間原子力・大間幹線の建設
- 2. 技術革新と新たなプロジェクトの創造**  
石炭ガス化・燃料電池・CCS\*1
- 3. 事業資産の価値向上**  
既設水力・火力・送变电設備
- 4. グローバルな事業展開**  
海外発電事業による収益増大
- 5. 発電をコアとしたビジネスの多様化**  
再生可能エネルギー、石炭ビジネスなど

\*1 CO<sub>2</sub> Capture and Storage: CO<sub>2</sub>回収・貯留技術  
\*2 GW=百万kW



経営計画で掲げる5つの重点的取り組みについて教えてください。

(1) 発電設備規模の着実な増強

「磯子火力新2号機」と「大間原子力」が2大建設プロジェクトであり、5年間で約3,400億円の投資を予定しています。ここから創出される収益や新たに獲得する技術・ノウハウは、今後の当社の成長の柱となります。

磯子火力は都市型の石炭火力発電所として画期的な環境性能を備えます。世界最高水準の発電効率を実現するとともに、最新の環境対策技術の導入により、硫黄酸化物(SOx)、窒素酸化物(NOx)についてはガス火力並みの排出レベルとなっています。すでに新1号機(出力60万kW)は2002年から稼働しており、新2号機(出力60万kW)が2009年7月に運転を開始する予定です。



磯子火力発電所新2号機(建設中)の概要

発電所位置	神奈川県横浜市
出力	60万kW
燃料	石炭

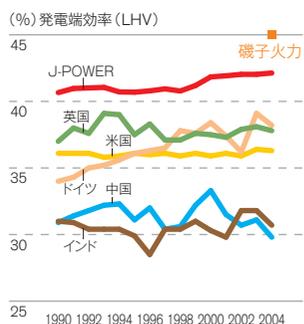
磯子火力発電所リプレース(更新工事)について

磯子火力発電所(旧1、2号機)は1960年代後半に、国の石炭政策に沿って建設されました。大都市部に位置する発電所として、日本で初めての公害防止協定を横浜市と締結し、いち早く排煙脱硫装置を設置するなど、環境保全対策に力を入れつつ、30年以上にわたり電力の安定供給に努めてきました。

1996年より、横浜市の環境改善計画への対応、首都圏の電力供給の安定性・信頼性向上、設備の老朽化への対応を目的として、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を進めています。

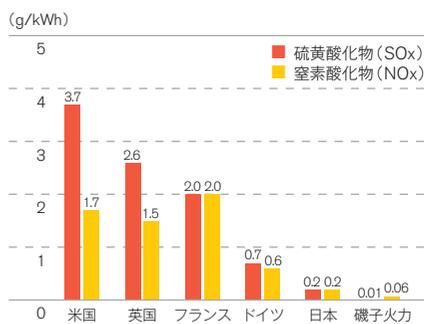
新1号機は、1998年に着工し、2002年に営業運転を開始しました。新2号機は、2005年より建設工事を進めており、2009年7月に営業運転を開始する予定です。

世界の石炭火力発電の熱効率の推移



出典: Ecofys Comparison of Power Efficiency on Grid Level 2007

火力発電電力量あたりSOx、NOx排出量の比較



出典: 電気事業連合会資料 \*日本は10電力+J-POWER 磯子火力は2007年度の実績値

持続的成長を実現するための投資の計画

	2009/3~2013/3	2014/3~
発電設備規模の着実な増強	磯子新2号・大間原子力 約 <b>3,400</b> 億円	国内資産のさらなる拡充
技術革新と新たなプロジェクトの創造	石炭ガス化技術開発など	技術革新+スキーム開発 = 新プロジェクト創出
事業資産の価値向上	既設プラントへの投資 約 <b>2,700</b> 億円	価値向上に向けたさらなる取り組み
グローバルな事業展開	海外発電事業 約 <b>2,700</b> 億円*	「第2の柱」としてさらなる展開
発電をコアとしたビジネスの多様化	再生可能エネルギー、石炭ビジネスなど 約 <b>1,000</b> 億円	環境変化を踏まえたさらなる展開

注: 当社連結資産に計上される金額を計上  
\* 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1,000億円を予定)

一方、1976年以来、30年余にわたり実現に向けて取り組んできた大間原子力発電計画は、2004年に原子炉設置許可を申請し、国により安全審査が行われてきましたが、2008年4月に経済産業大臣から原子炉設置の許可を得て、5月に着工しました。当社にとって将来の収益の柱となるのみならず、従来の水力・火力・再生可能エネルギーに加えて、原子力という新たな経験・ノウハウを持つことで、事業と技術の地平が拡がり、長期的な発展の礎となります。また、原子力は発電過程でCO<sub>2</sub>を排出しないため、石炭火力を主

力とする当社にとってはカーボンリスクマネジメントの観点からも重要です。さらに全炉心でのMOX燃料(ウラン・プルトニウム混合酸化物燃料)の利用を目指した改良型沸騰水型軽水炉(ABWR)、いわゆるフルMOX-ABWRとして日本全体の原子燃料サイクル上の大きな役割を担っており、我が国のエネルギーセキュリティに貢献するプロジェクトとして期待されています。

今後は安全の確保を最優先に、地域の方々をはじめ皆様に信頼いただける発電所の建設を進めていきます。



(完成予想図)

### 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
原子炉型式	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)

### 当社の原子力開発の歩み

当社は、1954年以来、原子力の開発に関するさまざまな調査・検討を重ね、1969年からは、動力炉・核燃料開発事業団(現:独立行政法人 日本原子力研究開発機構)が開発した新型転換炉「ふげん」の設計・建設・運転に協力するなど、将来の原子力発電所の開発に向けて原子力発電技術の蓄積を進めてきました。大間原子力は、こうして蓄積された技術および知見を礎とする当社初の原子力発電所建設計画であり、国および電力会社の支援のもと、安全と信頼性の確保を大前提にプロジェクトを着実に推進していきます。

### 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。

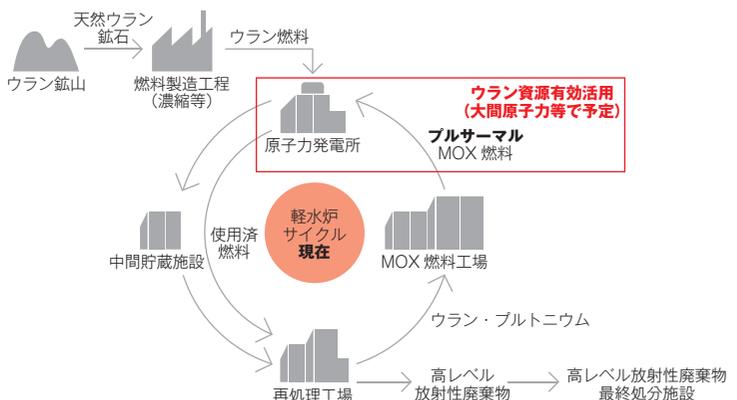
また日本はエネルギー資源の9割以上を輸入しており、将来にわたりエネルギー供給を安定させるため、原子力発電所の使用済み燃料を再処理して得られるプルトニウムとウランの再利用を進めていくことが不可欠です。

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。

国のプルサーマル計画は、このプルサーマルを2010年までに16~18基で実施することを目指しています。

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



## (2) 技術革新と新たなプロジェクトの創造

地球温暖化問題に対処していく上で、石炭火力からのCO<sub>2</sub>排出量をいかに削減していくかが極めて重大な課題です。当社は技術革新により、次世代型石炭火力の開発によってこの要請に対応するとともに、新たなプロジェクトの創出に繋げていきます。キーテクノロジーは、発電効率の飛躍的な向上が期待できる「酸素吹石炭ガス化技術」です。5年間のパイロット試験 (EAGLEプロジェクト)の結果、高い設備信頼性を確認することができました。この成果をベースとして、現在、中国電力(株)と共同で、国内初の商用化を見据えた大型実証プロジェクトに取り組んでいます。



EAGLEパイロット試験設備 (若松研究所・福岡県)

また、「酸素吹石炭ガス化技術」の特長を活かし、EAGLEプラントを利用して、CO<sub>2</sub>分離・回収試験を行っています。さらに、既存の石炭火力における「CO<sub>2</sub>回収・貯留技術 (CCS)」に関する実証プロジェクトへの参画など、CO<sub>2</sub>ゼロエミッションに向けた長期的技術開発にも着手しています。

当社は、世界中が期待するこれらの技術を早期に確立し、国内外に水平展開することで、地球温暖化対策や資源の有効活用に地球規模で貢献したいと考えています (詳細はP.18からの「特集」をご覧ください)。

## (3) 事業資産の価値向上

現在、当社は国内に67カ所、出力規模1,638万kWにおよぶ発電設備と、亘長2,400kmにおよぶ基幹送電線、さらに変電設備・周波数変換設備などを保有しており、収入の約9割はこの国内卸電気事業からもたらされています。当社の利益創出の基盤であるこれらの事業資産を、経年化の進む中でいかにして設備信頼性と経済性を維持・向上しながら、長期に安定運用していくかが重要なテーマです。このため適切な設備の改造・更新や、効率的な保守運転

### 主要な既存設備の更新工事計画



田子倉発電所 (福島県)



高砂火力発電所 (兵庫県)



北本連系設備・函館変換所 (北海道)

	水力発電	火力発電	送・変電
プロジェクト	田子倉発電所 一括更新工事	高砂火力発電所 リフレッシュ (大規模更新) 工事	北本連系設備 (北海道・青森県) 制御保護装置更新工事
ポイント	一括更新による効率性向上・出力増の実現 (加重平均効率: 約3% 増、出力*1: 9.5万kW→10万kW)	集中的な主要設備の更新により、信頼性を向上	信頼性の維持・向上とともに、利用者の利便性向上に繋がる運用性能を改善*2
スケジュール	2007/3 4号機 竣工	2009/3 2号機 竣工 3号機 着工予定	2011/3 1号機 着工予定

\*1 単機あたり \*2 現行の最低潮流制約 (設備容量の10%以下の潮流時の運転制約)を解消

マネジメントの確立に取り組んでいます。例えば、水力発電においては水車・発電機などの主要機器の一括更新という手法を導入しています。これは、設備信頼性の向上に加え効率向上による発電量や出力の増加を狙ったものです。また火力発電所においても、ボイラチューブや変圧器などを集中的に更新する方式を採用し、ライフサイクルトータルで見た経済性や設備信頼性の向上を目指します。このため投資額として、5年間で約2,700億円の投入を計画しています。

なお、こうした取り組みは、高効率化や環境性能の向上という観点から、地球温暖化問題や資源の有効利用にも貢献するものです。



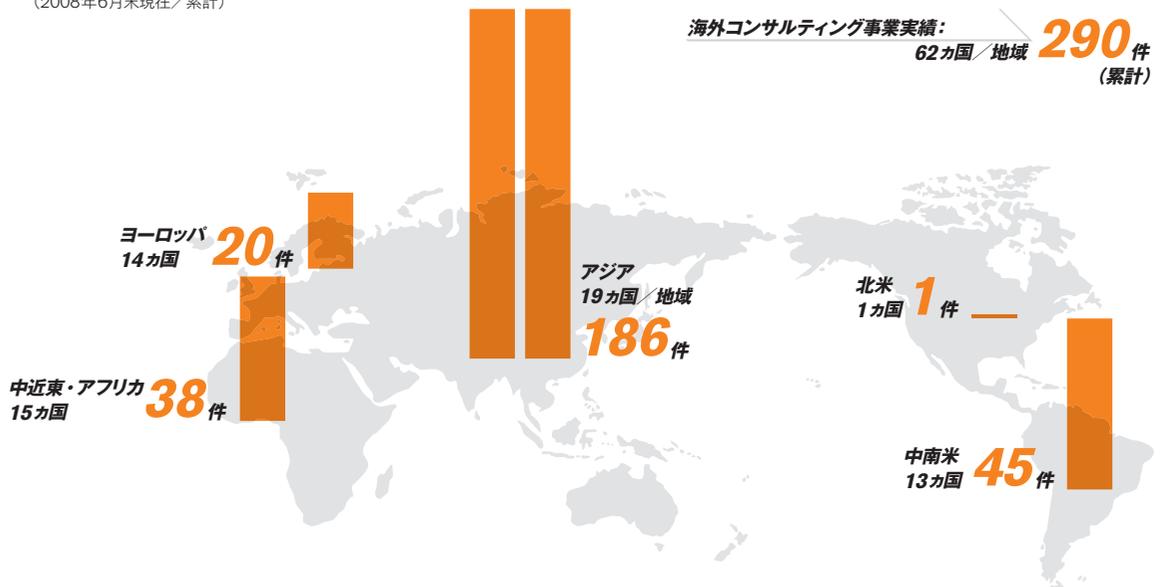
田子倉発電所における主要機器一括更新

#### (4) グローバルな事業展開

当社は過去50年余にわたり、60以上の国／地域において発電・送電プロジェクトの施工監理などの技術コンサルティング事業を行ってきました。こうした取り組みを通じて培ったノウハウや各国での人的・組織的ネットワークを活用して、10年ほど前から海外発電事業（投資型IPP事業）を展開しています。国内の電力需要の伸びが鈍化する中、電力需要が旺盛な海外市場こそ、国内発電事業で培った技術力に加え海外での経験・ノウハウといった当社の強みを最大限に活かし、新たな成長に繋げるフィールドです。そうした思いから、海外発電事業を当社事業の「第2の柱」とすることを目指し、タイを中心とする東南アジア、米国、中国を重点市場と位置づけ、プロジェクトを厳選しながら推進しているところです（P.14「プロジェクトの組成、評価と管理」をご覧ください）。

IPPが当社にとって新たな事業形態であったことから、リスクを回避するために比較的小規模な投資からスタートしましたが、事業展開による具体的な経験を積み重ねることによって、徐々に投資対象・規模などを拡大しつつあります。

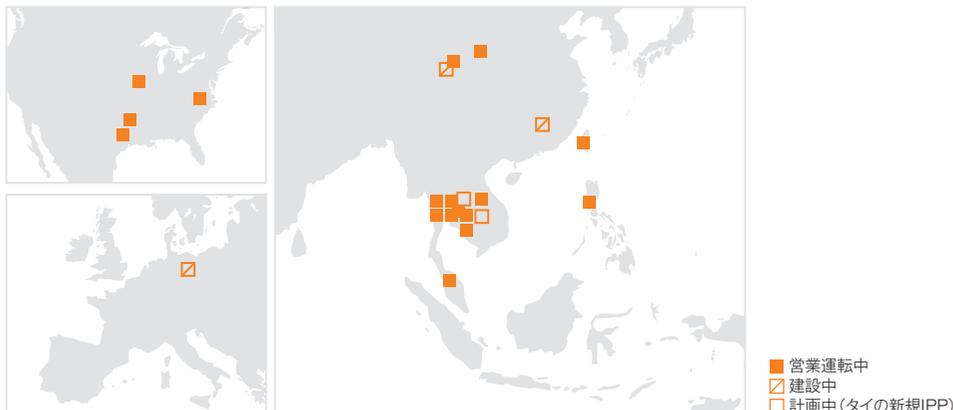
#### 海外コンサルティング事業の実施状況 (2008年6月末現在／累計)



特に、当社が数多くのコンサルティングを手がけてきたタイでは、その経験を活かして先導的に事業を拡大してきました。大きな転機となったのが、2004年度の同国最大のIPP事業となるカエンコイ2ガス火力(146.8万kW)への参画です。建設の段階から主体的にプロジェクトを推進し、2007年度には営業運転を開始しています。



### 海外発電事業展開



### 当社が参画している海外発電プロジェクト

(2008年6月末現在)

#### 営業運転中のもの

国・地域	プロジェクト名	発電形態
アメリカ	テナスカ・フロンティア エルウッド・エナジー グリーン・カントリー バーチウッド	ガス(コンバインドサイクル) ガス(シンプルサイクル) ガス(コンバインドサイクル) 石炭
フィリピン	CBK	水力
中国	天石 漢江(喜河)	ボタ火力 水力
タイ	ロイエット ラヨン タイオイルパワー インデペンデントパワー ガルフ・コジェネ(カエンコイ) サムットプラカン ノン・ケー ヤラ カエンコイ2	バイオマス(モミ殻) ガス(コンバインドサイクル) ガス(コンバインドサイクル) ガス(コンバインドサイクル) ガス(コンバインドサイクル) ガス(コンバインドサイクル) バイオマス(ゴム木廃材) ガス(コンバインドサイクル)
台湾	嘉恵	ガス(コンバインドサイクル)
<b>合計</b>	<b>5カ国・地域</b>	<b>17件</b>

#### 建設中のもの

国・地域	プロジェクト名	発電形態
中国	漢江(蜀河) 新昌	水力 石炭
ポーランド	ザヤツコボ	風力
<b>合計</b>	<b>2カ国・地域</b>	<b>3件</b>

#### タイで計画中的新規IPPプロジェクト

○サメツタイ地点	○ノンセン地点
位置: チェチエンサオ県 サメツタイ地区	位置: サラブリ県 ノンセン地区
出力: 160万kW (80万kW×2基)	出力: 160万kW (80万kW×2基)
運転開始: 2012年(目途)	運転開始: 2014年(目途)

2007年度以降、海外における発電事業には大きな進展がありました。タイでは13年ぶりに実施された新規電源の入札において大規模ガス火力2件(計320万kW)を落札しました。同国での多くの事業経験を踏まえ、当社はこの2件でマジョリティを確保しつつプロジェクトを主導していく予定です。

また、中国の新昌石炭火力(132万kW)、米国バーチウッド石炭火力(24.2万kW)と、海外でこれまで実現しなかった石炭火力プロジェクトにも相次いで参画に成功しました。

石炭火力は、世界のトップランナーたる当社の強みを活用しうる分野です。地球温暖化問題という課題をも見据えながら、当社の環境対策技術や効率運用のノウハウを役立てることのできるビジネスチャンスにしていきます。

現在(2008年6月末)参画済みの6カ国/地域、20件のIPPプロジェクトを着実に操業・建設していくとともに、さらに段階を踏みながらグローバルに新たな事業機会を創出していきます。

## 海外発電事業

### (1) プロジェクトの組成、評価と管理

新規プロジェクトに参画する場合、当該国の電気事業制度や国情全般、燃料種別、電力販売契約と販売先の信用力、送電インフラの整備状況などを入念に調査します。またプロジェクトファイナンスの利用を原則としており、リスクシェアリングを前提としたプロジェクトの組成にあたり、レンダーとなる金融機関のレビューも受け、技術・ファイナンスの両面で合理的な事業設計を常に目指しています。

個別プロジェクトの評価は、社内で制定する投資評価ガイドラインに基づき、社内各部門による多角的な検討を経て最終判断がなされます。具体的には個別プロジェクト毎に、事業期間・コマースリスク・カントリーリスクなどを総合的に評価して、個別に算出される所要リターンレートとプロジェクトのIRRを比較し、投資の適否を判断します\*。

参画後は、定期的なモニタリングの対象となり、個別プロジェクトの状況、とりわけ稼働率や採算性の変化を中心に審査します。

\* プロジェクトの決定プロセス等についてはP.34「海外事業等の実施を決定するプロセスと管理の体制について」をご覧ください。

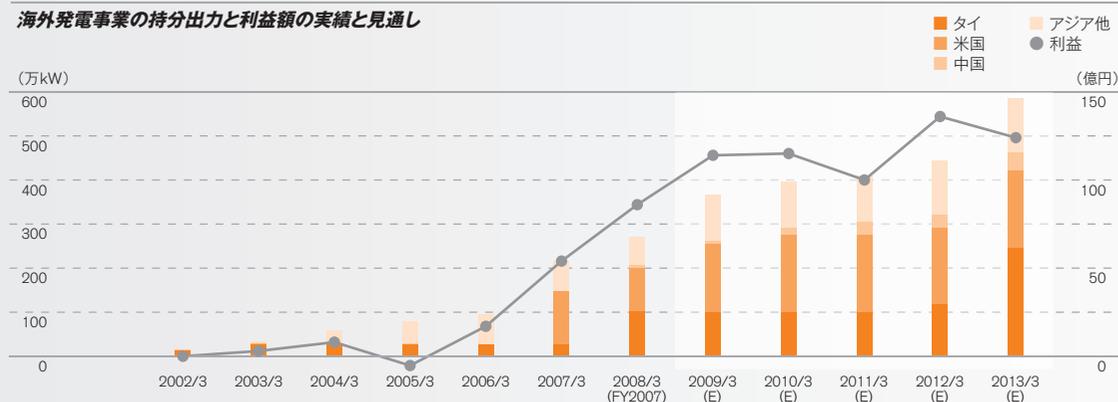
### (2) 投資規模および利益貢献の見通し

2008年3月期(2007年度)末時点で海外発電事業への投融資総額は700億円程度、持分出力で270万kW程度まで積み上がりました。適切な投資管理の実施によりリターンも着実に増大してきており、2007年度には持分法投資利益で約86億円を計上しました。

今後5年間で約2,700億円の投融資支出\*を予定しており、2012年度には持分出力で現在の約2倍の600万kW程度を見込んでいます。一方、この間の利益については、2008年度にはカエンコイ2ガス火力の利益貢献などにより100億円を超える見込みであり、既設プロジェクトの安定操業および新規プロジェクトの積み上げによって、この水準をコンスタントに維持してゆく見通しをもっています。2013年度以降、タイの大型プロジェクトが順調に運転開始し利益貢献すれば利益はさらに一段アップすることを期待しています。

\* 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1,000億円を予定)。

海外発電事業の持分出力と利益額の実績と見通し



【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。  
 なお、タイの新規プロジェクトは持分比率を70%として計上。

### (5) 発電をコアとしたビジネスの多様化

当社は、将来に向けた成長の機会を求めて、コアコンピタンスを活かしたビジネスの多様化に取り組んでいます。発電事業を核にバリューチェーンの幅を広げるにより収

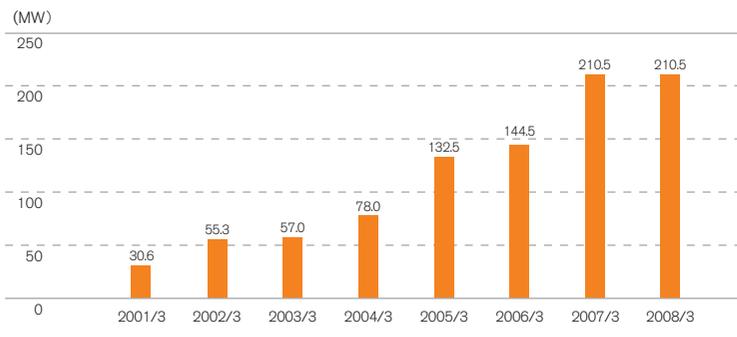


ザヤツコボ風力発電所 (ポーランド)

益の拡大と安定を狙っています。中でも、環境ビジネスは、当社の目指す「エネルギーと環境の共生」の実現に資するとともに、大きなビジネスチャンスがある分野と考えており、現在は風力発電、バイオマス発電など再生可能エネルギーの開発に注力しています。風力発電については、総出力21万kWと国内トップクラスの実績があります。また、国内のみならず海外においても、これらの技術やノウハウを活かし、現在展開を進めているポーランドをはじめ、その他の地域においても推進していこうと考えています。

バイオマス発電においては、すでにタイの発電プロジェクトでモミ殻やゴム木廃材を利用した実績があります。国内では、大牟田市における一般廃棄物専焼火力の他、既設の石炭

#### J-POWERグループの風力発電設備出力 (運転中)



木質バイオマス受入れ設備 (松浦火力発電所 / 長崎県)

### 発電をコアとしたビジネスの多様化

#### 電気事業のバリューチェーンを源泉に

- 電力市場取引
- 石炭販売、トレーディング
- 炭鉱開発プロジェクト他

#### 環境価値を源泉に

- 風力発電 (国内9地点稼働中)
- バイオマス発電 (専焼プラント、既設石炭火力での混焼)
- カーボンビジネス他

#### エンジニアリング能力を源泉に

- 乾式脱硫脱硝装置 (ReACT)
- 地下開発・利用総合コンサルティング
- 情報通信 (移動体通信施設工事等) 他

#### 長期的な事業運営能力を源泉に

- PFI/PPP型水道事業の運営 (福岡県)
- PFIスキームによる排水処理施設の建設・運営 (神奈川県、千葉県) 他

- 新たな事業シーズやビジネスモデルの開発に資する技術開発
- 他企業との連携・共同事業による事業シナジーの創出と新たな展開

火力においても、バイオマス燃料の混焼を実施しています。国内のバイオマス資源を大量かつ経済的に利用するには、石炭火力での混焼が技術的に最も効果的であると考えており、今後も木質バイオマス混焼を中心に積極的に利用を進めていきます。

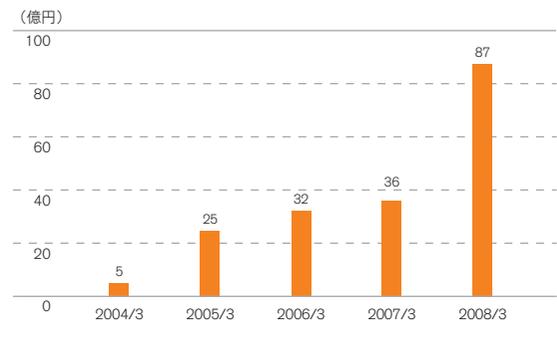
もう一つ強調したいポイントは、石炭関連ビジネスです。当社は国内最大の一般炭ユーザーとして年間2,000万トン程度を調達していますが、石炭調達の安定性確保やビジネスとしての発展の両面から、炭鉱プロジェクトへの参画や石炭市場におけるメジャープレーヤーとしての優位性を活かしたグローバルな石炭販売ビジネスを積極的に進めていきます。

これらに加え、PFI/PPP型事業\*をコアとした水道事業など、電気事業以外のビジネスへの取り組みを進めています。

これらビジネスの多様化のために、5年間で約1,000億円を投資していきます。

\* PFI (Private Finance Initiative) : 民間資金等活用事業  
PPP (Public Private Partnership) : 公共民間提携事業

#### 石炭販売事業の推移



### 豪州における炭鉱開発

当社は石炭の安定確保のため、豪州において炭鉱の開発を行っています。

1982年に日本資本による一般炭炭鉱開発の先駆けとなったブレアソール炭鉱開発への参画をはじめ、1997年にはエンシャム炭鉱プロジェクトに参加し、その権益を取得しました。

2006年からはクレアモント炭鉱の開発を進めています。本炭鉱は、当社が15%の権益を保有しているもので、年間最大1,200万トン規模の発電用一般炭の生産を見込み、2010年の出炭開始を予定しています。

また、2008年8月時点で、7.5%の権益を取得してナラプライ炭鉱の開発に参画することで関係者と基本合意に至っています。本炭鉱は、年間最大600~700万トンの発電用一般炭の生産を見込み、2009年の出炭開始を目指しています。

#### 豪州炭鉱プロジェクト一覧

炭鉱名	場所	積出港	生産量	当社出資比率 <sup>1)</sup>
ブレアソール炭鉱	クイーンズランド州	ダーリンブルベイ港	約1,000万t/年	10.0%
エンシャム炭鉱	クイーンズランド州	グラッドストーン港	約600万t/年	10.0%
クレアモント炭鉱	クイーンズランド州	ダーリンブルベイ港	約1,200万t/年 <sup>2)</sup>	15.0%
ナラプライ炭鉱	ニューサウスウェールズ州	ニューキャッスル港	約600~700万t/年 <sup>3)</sup>	7.5%

<sup>1)</sup> 子会社であるJ-POWERオーストラリア社を通じて出資しています。

<sup>2)</sup> 2010年より出炭開始予定

<sup>3)</sup> 2009年より出炭開始予定



### コーポレート・ガバナンスに対する考え方についてお聞かせください。

コーポレート・ガバナンスの充実は、上場企業として極めて重要なテーマであると認識しています。当社はこれまで、社外監査役の増員による監査体制の強化や執行役員制度の充実など、法改正や環境変化に応じてガバナンスの見直し、強化に取り組んできました。これらのガバナンス強化策によって、現在の取締役会と監査役会を両輪とするガバナンス体制は十分機能していると考えています。

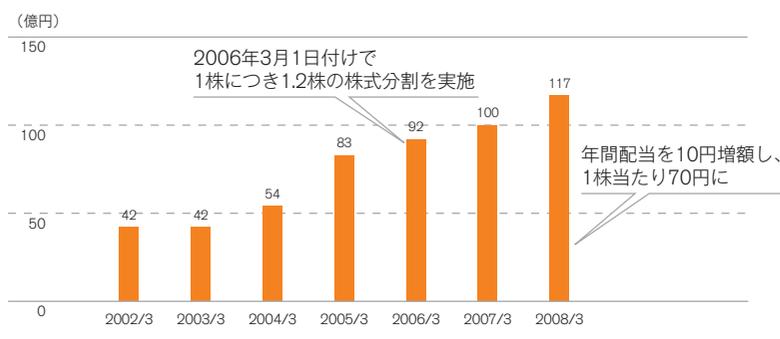
その上で、今後の事業拡大、卸電気事業者としての公益性や社会的使命、株主をはじめとするステークホルダーの皆様との対話をより一層深めていくという観点から、引き続きガバナンス体制の強化に取り組みます。具体的には、取締役会への助言機能としての「アドバイザリー・ボード」の設置や、社外取締役の参入をはじめとする取締役会の体制の充実を2009年度の実施に向けて検討していきます(詳細はP.32をご覧ください)。

## 株主還元に対する考え方をお聞かせください。

企業が持続的に発展していくためには、経営努力により企業価値を高め、その成果を、株主をはじめ、お客様、従業員、さらには地域社会の方々など、当社を支えるそれぞれのステークホルダーの皆様へ適切に配分することで、期待と信頼に応えていかなければなりません。

株主還元については、大規模な投資を長期にわたり回収する発電ビジネスの特徴を踏まえ、長期の安定的な配当の継続を最も重視しています。その中で2007年度は、3カ年の経営目標の達成に向けた取り組みを通じてグループの収益力が一段と向上したことに加え、中長期的に、持続的で安定した成長の見通しを得たことから、年間配当を10円増額し1株当たり70円の配当を実施しました。今後もさらなる成長の成果をもって還元の充実に努めていきます。

### 連結配当総額の推移



## 最後にJ-POWERグループの将来像についてお聞かせください。

私たちは長期にわたり安定的に電力を供給するという公益的な役割と、企業としての持続的な成長の双方を実現させていくことを目指します。そのために将来の利益を生み

出す適切な事業投資を行い、投下した資本を長期間の安定操業を通して回収していくことが何より重要です。この投資と利益の回収のサイクルを通じて、事業規模や収益力の拡大を



図り、財務体質の強化による企業としての体力を強化し、持続的な企業価値の向上につなげます。

私は、J-POWERグループの使命は、グローバルな事業活動を通じて「エネルギーと環境の共生」の実現に向けて貢献しつつ、社会とともに発展していくことにあると考えています。J-POWERグループの一人ひとりがこの理念をしっかりと共有し、事業活動と地球環境の調和に向かって全力を投入し、日本と世界におけるビジネスを積極展開することを通じて、この使命の実現を目指していきます。

J-POWERグループの今後の取り組みにどうぞご期待ください。