

社長インタビュー

J-POWERグループを取り巻く環境は、国内外の電力需要や地球温暖化対策など不確実性・不透明性が増しています。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社長に聞きました。



取締役社長 北村 雅良

Q1

2009年度の実績をどのように評価されていますか？

2012年度までの5カ年を対象期間とするグループ経営計画に定めた5つの重点施策の進捗状況とあわせてお聞かせください。

A1

まず申し上げなくてはならないことは、上期に複数の火力発電所において設備トラブルが発生したことにより稼働率が低下し、それに伴い設備保全コストが増加するなど、期初には想定していなかった事態が起きました。お客様を

はじめとするステークホルダーの皆様にはご迷惑とご心配をおかけしました。しかしながら下期には、それらの発電設備に必要な修繕を施し、順調に稼働させ、年間を通じて見れば前期比3.2%減の販売電力量となりました。業績については、連結売上高は燃料価格の低下の影響もあり前期比17.1%の減収、連結営業利益は、燃料費や人件費などが減少したものの、火力の稼働低下の影響などを受け前期比14.3%の減益となりました。一方、連結経常利益は海外発電事業

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～

(年度)



*金額は2010年3月期第3四半期時点の見直しによるもので、当社連結資産に計上される金額を計上。なお、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)。

の持分法利益の増加などにより、前期比5.3%の増益となりました。また当期純利益については、前期比49.8%の増益となりました。

2009年度はグループ経営計画の2年目に当たり、5つの重点施策については、引き続き順調な進捗・成果を上げることができました。まず「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7月に営業運転を開始し、大間原子力発電所も2014年11月の営業運転開始に向けて、順調に建設工事が進んでいます。次に「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）とCO₂分離回収技術に関する大型実証試験を進めるための新会社「大崎クールジェン(株)」を中国電力(株)と共同で設立しました。続いて「事業資産の価値向上」については、経年化が進んだ水車発電機の一括更新工事を糠平発電所などで行いました。そして「グローバルな事業展開」については、米国のロングアイランド2火力発電所や中国の格盟国際能源有限公司の権益を取得するなどの進捗がありました。最後に「発電をコアとしたビジネスの多様化」については、国内で3地点の風力発電所を新たに買収、またバイオマス燃料製造会社を2社設立するなど、着実に取り組みを進めました。

大間原子力発電所建設工事の状況

建設工事は順調に進捗しています。現在、原子炉建屋やタービン建屋など主要建屋の建築工事を本格化させ、周囲の作業エリアでは、各建屋に据え付ける大型機器の組み立てを着々と進めています。

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	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



建設工事状況（2010年7月現在）

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CO₂を排出しないなどの優れた特性もあります。

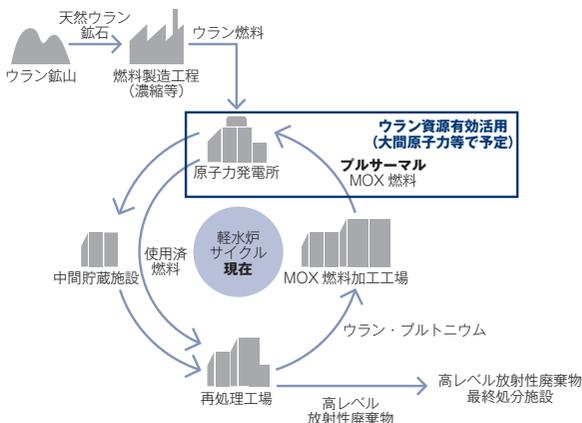
また日本はエネルギー資源の9割以上を輸入しており、将来にわたりエネルギー供給を安定させるため、原子力発電所の使用済み燃料を再処理して得られるプルトニウムとウランの再利用を進めていくことが不可欠です。

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*。

* 初装荷および第1回取り替え分のMOX燃料については、海外のMOX燃料加工工場での加工する計画です。

原子燃料サイクルとプルサーマル計画



Q2

2009年度の実績を踏まえて、J-POWERグループの今後の経営課題についてお聞かせください。

**A2**

課題の1つ目は「設備信頼性の確保と事業運営基盤の強化」です。当期に起きた設備トラブルを踏まえ、保有設備の診断能力を高め予防保全に万全を期してゆかねばならないと考えています。発電設備や送変電設備という大型の資産を長期にわたって安定的に稼働させることが、「電力の安定供給」というJ-POWERグループの責任を果たす上で根幹をなす取り組みであり、また収益の安定化に繋がるものと認識しています。これは、積極的に事業展開している海外においても同様です。現地スタッフやパートナーと連携して、既存・新規を問わず、それぞれのプロジェクトで安定的な設備の稼働を確保することに力を注ぎます。

もう1つの課題は「長期的視点からの低炭素化への対応」です。現在、地球温暖化対策の国際的枠組みをめぐる議論は混迷の度を深めています。このような不確実な経営環境が続く中においても、J-POWERグループは、これまで企業理念の実現に向けて進めてきた低炭素化についての取り組みをさらに発展させます。低炭素社会に向けた大きな潮流をしっかりと見据え、先取りして対応していくことで強固なポジションを確立し、企業としての持続可能な発展に繋げていきたいと考えています。

Q3

2010年度のグループ経営計画について経営目標の一部を見直しました。この背景についてお聞かせください。

A3

今回のグループ経営計画において、連結経常利益の2010年度の目標を500億円以上から410億円以上に修正しました。この背景には大きく3つの理由があります。1つ目は電力需要の見通しが未だ不透明であること、2つ目は先にご説明した課題の1つである設備信頼性確保のために設備保全コストの拡充が必要であること、そして3つ目はもう1つの課題である低炭素化への取り組みを強化することです。具体的には、長期的な視点に立ち、高効率な石炭火力発電技術の研究開発に費用を投入すべき時期にあると判断しているほか、2010年度を目標年度としているCO₂排出削減の自主目標を達成するために、CO₂クレジットの償却を行うことを見込んでいます。

これらにより、当初掲げていた連結経常利益目標を引き下げざるを得ないと判断しました。2012年度の目標600億円については、電力需要の見通しや低炭素化に関する社会動向や政策動向など不確実な要素が大きく、これらの動向と2010年度の取り組み状況を踏まえて2011年度経営計画にて再度検討します。また、管理指標のROA（総資産経常利益率）

についても、2011年度の経営計画にてあわせて再検討し、連結自己資本比率は、数値目標としてはいったん取り下げましたが、財務体質の継続的な向上を目指していく必要性は変わりません。

連結経常利益の見通し

2010年度 **410億円以上** → 2012年度 **600億円**

*500億円以上であったのを修正

*2011年度経営計画にて再度検討

Q4

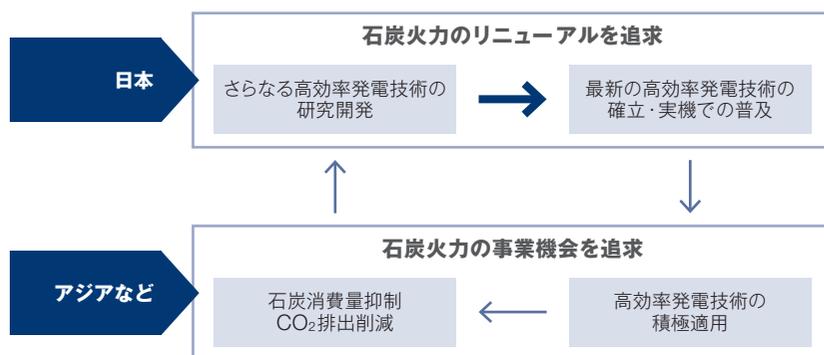
経営課題の1つである長期的視点からの低炭素化への対応について、具体的な取り組みを教えてください。

A4

最大の取り組みは、現在建設中の大間原子力発電所を工期通りに確実に完成させ、グループの発電ポートフォリオの非化石比率を大きく改善させることです。

次に、一般的に考えれば、化石燃料の利用を減らして、太陽光、風力、バイオマスなどの再生可能なエネルギーにシフトすれば低炭素化に繋がります。しかし現状では、世界各国とも石炭をはじめとした化石燃料にまだまだ依存しており、一気に再生可能なエネルギーにシフトすることは現実的に極めて困難です。よって、再生可能エネルギーへのシフトと並行して、化石燃料をもっと効率的に、クリーンに使うことを実現していかなければならないと考えています。

低炭素化への対応をベースとした新たなビジネスモデル



日本とアジアの成長と低炭素化・環境改善を両立

当社は、化石燃料の中でも事業の経験が長く、ノウハウの蓄積がある「石炭」について、高効率に利用する発電技術の開発に引き続き注力していく考えです。長期的には石炭をガス化することにより、発電効率を大幅に向上させる革新的技術を導入した「酸素吹石炭ガス化複合発電 (IGCC)」などの実用化、そして究極的には「CO₂回収・貯留 (CCS) 技術」を組み込んだCO₂ゼロエミッションの実現を目指していきます (詳細は、P20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、すなわち短期・中期的な取り組みとして、経年化した火力発電設備の最新鋭設備へのリニューアル、バイオマス燃料の有効活用、水力発電設備の一括更新工事による発電出力・電力量の向上や、風力発電・地熱発電事業の推進など、現在保有する設備や技術のポートフォリオをベースに、低炭素化へ対応する考えです。

また、中国、インド、東南アジアなど、電力需要が増加し、石炭火力の増設が見込まれる国々に、当社の高効率の石炭火力発電技術を展開し、経済成長と低炭素化の両面で貢献していきたいと考えています。

Q5

海外での積極的な事業展開について、現在の進捗をご説明ください。

A5

J-POWERグループは、海外における発電事業を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。

当社グループは発電事業を中心に国内外でビジネスを展開していますが、国内は経済の低成長や省エネルギーの流れが進むなど成熟期にあり、今後事業の大きな成長を目指すのは容易ではありません。

一方で海外を見渡せば、中国、インドあるいは東南アジアなど、急速な経済成長に伴う電力供給の増加を必要としている国・地域がまだまだあります。J-POWERグループは、国内の電気事業で培ってきた技術や経験、また60以上の国・地域への技術コンサルティング事業を通じて培ったノウハウや人的ネットワークなどを最大限に活かして、こうした国・地域において電力供給の一翼を担い、グループの新たな成長に繋げていきたいと考えています。2009年度は、先ほど申し上げた米国の発電所などの権益取得のほかにも、タイにおいて、当社がメジャー出資する7つのSPPプロジェクト(総出力78万kW)について、タイ国電力

公社と25年間の電力販売契約を締結するなど、取り組みを着実に進展させました。

また、当社はこれまで、既設のガス火力の権益取得を中心に海外発電事業の規模の増大を図ってきましたが、その取り組みで得られた成果を活かしつつ、今後はプロジェクトの計画から、建設、運営までを全て



米国オレンジ・グローブ発電所

一貫して行う新規開発案件（グリーンフィールド案件）、中でも当社の強みが発揮でき、高効率化によって低炭素化にも資する石炭火力の案件に注力していく考えです。地域についても東南アジアや中国をはじめ、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ある国や地域において、積極的に事業を展開していきます。グリーンフィールド案件は、既設買収案件と比較するとリスクもあり、時間もかかります。しかしながら、リスクをとってでもそれに見合うリターンを得ることで、企業としての収益力を高め、同時に低炭素社会の実現に貢献していきたいと考えています。2009年度には、中国の格盟国際能源有限公司の権益を取得しました。同社は石炭火力発電を主力としており、その運営と今後の開発に当社の石炭火力発電のノウハウを活かすことが可能です。

Q6

最後に、北村社長が考えるJ-POWERの長期的なビジョン、株主・投資家の皆様へのメッセージをお願いします。

A6

私は、J-POWERグループを「グローバルに展開するエネルギー企業」にしていきたいと考えています。

当社グループは「発電」という形でエネルギーをつくる仕事をメインの事業としており、この事業自体を変えるつもりはありません。ただ、事業の領域は時代の流れに沿って変わりゆくものであると捉えています。この時代の変化に対応し、持続的な成長を実現する鍵となるのは「技術力」であると私は考えています。当社が保有する高効率の石炭火力、水力、風力などの設備や運営ノウハウは、「エネルギーと環境の共生」の実現に向けて取り組みを続けてきた、「技術の集積」であると言えます。あらゆる分野で技術革新を進め、電力の安定供給という責任を果たしながら、電力にかかわるさまざまなビジネスを組み合わせることで、「グローバルに展開するエネルギー企業」を実現させたいと考えています。

また、そこに向けて進んでいくためには、技術を担う人財が最も大切であると考えており、人財の確保、育成、活性化に向けた環境整備を整えていくことが重要と認識しています。

J-POWERグループは、「エネルギーと環境の共生」を実現するという使命の下、10年、20年という長期にわたり設備を安定操業することによって、大規模な設備投資を回収していくビジネスモデルを特徴としています。電力設備という資産を着実に積み上げながら、その運営で得た利益を株主の皆様適切に配分することで、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お約束した利益配当のレベルを維持・継続し、さらに充実できるという自信が持った段階で、還元のステップアップを図っていききたいと考えています。

株主・投資家の皆様には、J-POWERグループの事業の特性をご理解いただき、今後とも一層のご支援、ご支持を宜しくお願い申し上げます。

