

## 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」の二つの分野を軸として積極的な事業展開を目指しています。

また、電気事業制度の改革により事業環境の厳しさが増すなか、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、特に「卸電気事業の競争力の徹底強化」については、その実現に向けた業務改革プログラムとして平成13年度から平成17年度を実行期間とする「第三次企業革新計画」を推進しています。

当社は平成16年10月6日に東京証券取引所に上場し、完全民営化を果たしましたが、引き続き上記方針のもと、公開企業として公正で透明な経営を行なうとともに、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、平成15年12月の第三者割当増資の実施により株主資本の大幅な拡充を行いました。当社グループをめぐる事業環境を踏まえると、更なる財務体質の強化が必要な状況にあることから、当面は、安定的な配当の継続を原則としながら、経営基盤を強化するため内部留保の充実を図ることを利益配分の基本方針としております。

内部留保資金につきましては、今後の事業環境の変化に対応し、持続的に企業価値を高めていくため、有利子負債の削減に充当し財務体質を強化するとともに、新たな事業投資にも振り向けてまいります。

なお、平成17年3月期においては従前通り中間配当は行わず、期末において1株当たり60円の配当を行う予定としております。

### 3. 目標とする経営指標

設備投資・資産の圧縮、増資後の財務状況、人員・コスト削減の進捗と国内外における新たな事業の着実な進展による業績推移を踏まえ、平成16年3月に以下の目標を設定しております。

- ・連結株主資本比率： 20%以上（平成18年度末）
- ・連結経常利益： 450億円以上（平成16～18年度の3ヶ年平均）

### 4. 当社グループをめぐる事業環境と対処すべき課題

#### (1) 当社グループをめぐる事業環境

経済の構造的変化により中長期的な電力需要の伸び率に鈍化が見込まれるなか、電気事業制度改革の一環として平成15年6月に電気事業法が改正され、電気の小売供給における自由化範囲の段階的な拡大、卸電力取引所の創設（平成17年4月から取引開始予定）、送配電部門の公平性・透明性確保のための中立機関の設置及び行為規制など、市場競争環境の整備が進められているところであります。これに伴い、新規参入者の増加も想定されることから、今後の電気事業においては益々競争が進展するものと予想されます。

また、上記のうち小売自由化範囲については、平成16年4月に電力総需要の約40%にまで拡大されており、さらに平成17年4月には約60%にまで拡大される予定です。一般電気事業者は、小売の部分自由化が始まった平成12年3月以降、低廉な電気料金を求める社会の期待に応え、顧客を確保するために、平成12年と14年に小売電気料金の引下げを行っていますが、平成16年10月には東京電力㈱がさらなる引下げを実施するなど、今後他の一般電気事業者についても同様の引下げを行う可能性があります。

当社の営業収益の大半は、わが国の一般電気事業者10社への電気の卸供給による料金収入であることから、当社の卸電力料金についても、販売先である一般電気事業者各社から一段と低減努力を求められる可能性があります。

また、先進国等の温室効果ガス排出の削減目標等を定めた京都議定書については、平成16年11月にロシアが批准を決定したことから、発効に向けて大きな前進が見られました。当社は、石炭火力発電所を多数保有しており、温室効果ガス排出の削減目標達成に向けた国内外の動きにも注意を払っていく必要があります。

当社はこのような事業環境を踏まえ、変化に適切に対応するとともに、グループ丸となって徹底した経営効率化により収益力の向上を図り、強靱な企業体質を形成してまいります。

## (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については、上記の事業環境の変化を見越し、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ヶ年計画）を推進しております。

### グループ経営体制の見直し

グループ一体となった業務の高度化、効率化を進めるため、平成15年4月より、電力設備保守に係わる当社・主要子会社間の業務連携を強化する一体的保守運営体制を構築するとともに、これを踏まえた主要子会社の再編を平成16年4月に実施しております。

### 人員効率化とコスト削減

人員効率化については、新規採用抑制や早期退職制度の充実等の施策により、平成17年度末までに平成12年度の水準から、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おります。また、上記一体的保守運営体制を前提に、同期間内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おります。

### 財務体質の強化

発電所建設計画の見直しによる設備投資の圧縮や本店社屋の流動化、平成15年12月に実施した増資により、有利子負債は平成12年度末のピーク時から約28%減少しております（当中間期末の有利子負債残高は約1.5兆円）。今後とも安定した営業キャッシュ・フローを利用しながら有利子負債の削減に努めるとともに、利益蓄積による株主資本の増強により、更なる財務体質の強化に努めます。また、資金調達についても、平成15年3月より政府保証のない公募社債を発行しており、引き続き調達方法の多様化と安定化を図ってまいります。

## (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、人材等の投入を行い、新たな収益基盤を構築することを目指しております。

### 国内電力事業

I P P（独立系発電事業者）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）向け電力卸供給の他、風力・廃棄物等の再生可能エネルギーを利用した発電事業等に取り組んでおります。これまでに、3件のI P Pに共同事業者として出資若しくは出資決定しており、発電所の合計出力は建設中のもも含めて52万kWになります。P P S向け電力卸供給では東京湾岸に3ヶ所、各10万kW規模のL N G火力発電所を建設しておりましたが、このうち1ヶ所は平成16年10月1日に営業運転を開始しました。風力発電では

既に4ヶ所（合計出力8万kW）の発電所が営業運転をしている他、新たに5ヶ所で建設を進めており、これら建設中も含めた設備の合計出力は21万kWになります。これらの事業は通常、他社と合併若しくは当社単独で事業会社を設立して実施しております。また、平成15年11月に有限責任中間法人日本卸電力取引所が設立され、平成17年4月の卸電力取引開始に向けて、取引ルールの検討、取引所システムの構築等の諸準備が進められております。当社は、同取引所の社員（出資者）となっており、卸電力取引への参加を計画しております。

#### 海外電力事業

海外59ヶ国・地域において累計233件の実績（平成16年9月末時点）を有する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、電力需要の高い成長が見込めるアジアを中心に、IPP（独立系発電事業者）事業に参画しております。現在、6ヶ国・地域において15件のIPPに出資しており、そのうち11件は営業運転中です。営業運転中の発電所の合計出力は211万kWになります。今後とも、適切なリスク管理を行いながら、当社事業第二の柱として育成することを目指してまいります。

#### 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、京都議定書（1）に取り入れられた柔軟性措置（共同実施、CDM等2）関連事業等への参画、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おります。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等に取り組んでおります。

- 1 京都議定書：大気中の温室効果ガスの濃度を安定化させることを目的とした国際条約「気候変動枠組条約」（平成6年発効）の締結国が集まり、平成9年12月に京都で開催された気候変動枠組条約第3回締約国会議（COP3）で採択され、温室効果ガス排出の削減目標や削減へ向けた仕組みを定めた議定書。
- 2 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。

#### (4)大間原子力発電所計画の推進

大間原子力発電所計画については、発電所配置計画の見直しを踏まえ、平成16年3月、原子炉設置許可申請書を経済産業大臣宛に提出し、現在審査が行われております。（運転開始予定 平成24年3月）

#### (5)地球環境問題への対応

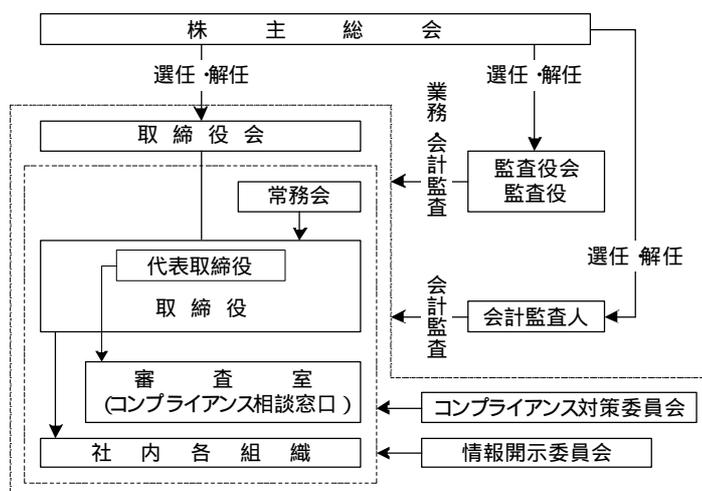
多くの石炭火力発電所を保有する当社としては、地球温暖化問題への幅広い取り組みを進めております。CO<sub>2</sub>フリー電源としての大間原子力発電所計画の着実な推進をはじめ、風力、バイオマス発電の開発や、京都議定書に取り入れられた柔軟性措置（共同実施、CDM等）の具体化に備え、中南米等においてプロジェクトの開発を実施しております。

## 5. コーポレート・ガバナンスの状況

当社グループは、コーポレート・ガバナンスの充実とコンプライアンスの徹底は極めて重要な課題であるとの認識のもと、さまざまな取組みを行っております。

当社は監査役制度を採用しており、取締役12名、監査役は3名（平成16年9月末日現在）で構成されております。取締役会は原則として月1回、監査役出席のもと開催されるほか、必要に応じて随時開催されております。また、原則として毎週常務会を開催し、取締役会に付議する案件並びに会社運営の全般的執行方針及び経営に関する重要項目について審議を行うなど、的確かつ迅速な意思決定と効率的な会社運営を行うとともに、監査役の常務会への出席等による監査役機能の実効性の充実を図っております。さらに、審査室において内部監査を実施することにより、会社業務の円滑、適正な運営の維持に努めております。

当社のコーポレート・ガバナンス体制及び内部統制体制は下記のとおりです。



会計監査人については、新日本監査法人と契約を結んでおり、会計監査を受けております。

当社は、企業活動の透明性とアカウンタビリティの向上を図るため、社長を委員長とした「情報開示委員会」を設置しており、企業情報の積極的、公正かつ透明な開示を実施して行くこととしております。一方、反コンプライアンス対応策の強化を図るため、経営者も含めた社員個々人の業務活動に際しての、より具体的な行動の判断基準として「コンプライアンス行動指針」を制定するとともに、コンプライアンス問題が生じた場合に、迅速な対応と再発防止策を検討する組織として、副社長を委員長とする「コンプライアンス対策委員会」を設置しております。

なお、社外役員として社外監査役1名を選任しておりますが、当社との間に特別の利害関係はありません。

平成16年3月期においては、責任・権限の強化と意思決定の迅速化を図るために、取締役数の15名から13名への削減を実施し、平成16年9月末日現在ではさらに1名削減した12名となっております。また、社員がコンプライアンス上の問題に直面した場合の相談窓口として、審査室に「コンプライアンス相談窓口」を設置しております。