

平成 17 年 4 月  
電源開発株式会社

## 平成 17 年度 J-POWER グループ経営計画

### トップからのメッセージ

この計画は、株式上場を了え、民間企業となった当社が、新たな経営進路を示すために策定する最初の経営計画です。

平成15年10月の電源開発促進法廃止後1年を経て、平成16年10月、東京証券取引所第一部への株式公開により、当社は、宿願の完全民営化を実現し、多くの民間株主の皆様をお迎えすることができました。おりしも我国の電気事業は、さらなる体制変革の途上にあり、平成17年4月からは、自由化対象需要範囲の拡大や、卸電力取引所の新設など、大きな変化の節目を迎えております。このように電気事業が、従来の公益的規制を柱とした産業原理から、より幅広い競争要因の導入による新たな市場原理の形成へと向かう中で、当社が純粋な民間会社としての経営基盤を整えたことは、この歴史的変化の潮流に即応して、新しい企業発展を目指すにふさわしい自己変革が軌道にのったことを意味しています。従ってわれわれは今後、自律的で責任ある経営を確立し、イノベーションを梃子に競争優位を保持し、着実な事業の成長を実現して、株主の皆様をはじめ、ステークホルダーのご期待に添うとともに、ひろく社会に寄与する企業となることを、常に自覚していかなければなりません。

また、世界に眼を向けると、エネルギーをめぐる国際情勢は大きく変貌しつつあります。中国やインドをはじめとする新興国の経済成長はめざましく、またこれに伴うエネルギー需要の増大は、エネルギー資源価格の高騰をもたらし、エネルギーの需給安定とその効率的活用が、グローバルな課題として浮上しています。さらに懸案の地球温暖化問題については、ロシアの批准によって京都議定書が発効し、エネルギーと地球環境の両立という困難な目標に向かっての国際的な取り組みが、いよいよ本格化することとなりました。

一方、企業経営面では、コンプライアンス経営の徹底、企業の社会的責任の追求、職場の安全とセキュリティの確保、従業員ひとりひとりの生産性の向上や健康増進など、取り組むべき新旧の課題が、数多く存在しています。

このような状況にあって、真の民間企業グループとしての当社が、これから指向すべき基本的な経営進路は、きわめて明白です。すなわち、いかにして多くのステークホルダーにとって魅力ある安定成長企業となっていくか。そのために、自由化と規制緩和の流れを踏まえ、いかにして独自の発想と挑戦を通じて、より豊かな果実を生み出していくか。また、エネルギーと環境の共生という時代の要請を自らのミッションとして、いかにして持続可能な国際社会の実現に貢献していくか。そして、われわれは、この経営進路に基づく取り組みが、やがては当社の多様なビジネスチャンスの創出につながることを確信し、民営 J-POWER グループの新たな発展の歴史を築くために前進していきます。

## 当社の経営戦略のアウトラインと経営目標

当社グループのコアコンピタンスは、

- ◇ ソフトウェアとしての、50年以上におよぶ発電事業者としての経験と実績
- ◇ ハードウェアとしての、高い競争力を誇る約16百万kWの発電設備

であり、これを最大活用し、エネルギーと環境の共生を図りながら企業価値を高めることが事業戦略の基本コンセプトです。

**国内における電力事業**が、上記のコアコンピタンスを最大限発揮できる当社グループのコアビジネスです。価格と品質の両面から発電設備の競争力の維持向上につとめ、また、電力自由化という環境変化の中で新しいタイプの卸電力のビジネスに取り組み、経営基盤のさらなる強化を図ります。【P.3～p.5】

このコンピタンスを活かして…

発電事業を成長力のある市場に水平展開し事業拡大を図る観点から、**海外発電事業**への取り組みを強化します。【P.6】

**発電からの応用分野**にも、可能性を追求します。再生可能エネルギー、石炭資源、PFI事業、エンジニアリングなど、多様多彩な分野にビジネスチャンスを見出します。【P.7～8】

コンピタンスを支える「技術」は、常に進化を求められます。**技術開発**により、継続的な競争力強化と効率化を追求するとともに、新たなニーズに応えます。【P.9】

競争環境のさらなる進展を踏まえ、引続き**財務体質の強化**に取り組みます。【P.12】

**環境問題**への誠実な対応は、企業市民としての義務です。地球環境問題、地域環境問題のそれぞれに、J-POWERグループとして真摯に向き合います。【P.10～11】

第三次企業革新計画で目指してきたスリムな組織体制を、さらに発展させる必要があります。人的資源のさらなる活用を含め、次のステージに向けた枠組づくりの検討を進めます。【P.13】

### 経営目標 (\*)

連結経常利益 550億円以上 (H17～19年度平均)  
 連結株主資本比率 23% (H19年度末)  
 グループ人員数 6,000名 (H17年度末)

(\*)今回の経営計画は、平成17～19年度の3カ年を対象としております。

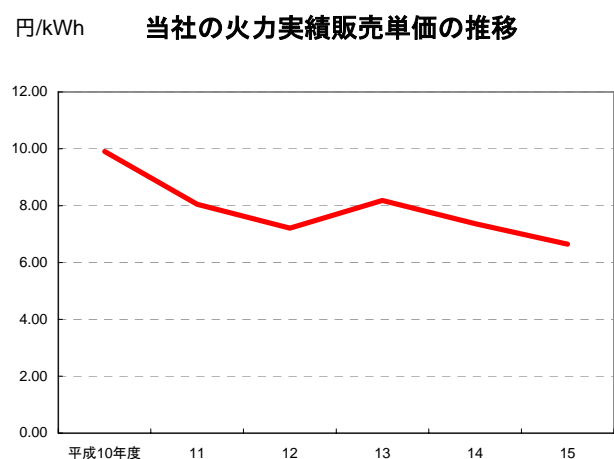
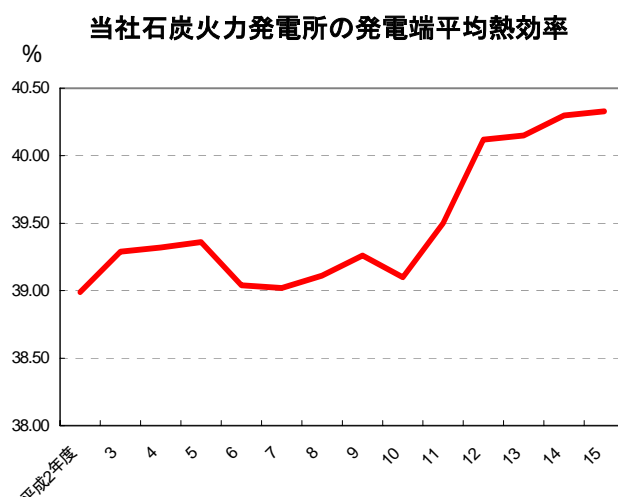
## 第1部:J-POWERグループの事業展開

### (1) 国内電力事業

「当社のコアビジネス。たゆまぬ努力により価格・品質両面から競争力を徹底的に磨き、経営基盤の強化を図る。一方では、電力自由化が進む中、新たな着想によって新しい電力事業にチャレンジする。」

#### <競争力のある卸電気事業の実施>

- ▶ 当社は水力59か所、火力8か所、合計出力1,637.5万kWの卸電気事業用発電設備を保有し、一般電気事業者(=各地域の電力会社)に卸売をしております。当社最大の収入源であるこの事業をより確かなものにするために、競争力強化につとめ、価格・品質の両面からお客様にとって魅力的な商品としての電気をお届けします。
- ▶ その具体策として平成13年度よりグループ一丸となって取り組んできた「第三次企業革新計画」は、平成17年度で最終年度を迎えます。修繕費削減や保守運転体制のスリム化など計画は着実に進展し、目的達成の見通しです。第三次企業革新計画を達成したのちも、競争力強化の努力を止めず、より強靱な企業体質を追求します。
- ▶ 新たな設備として磯子新2号(神奈川県、60万kW石炭火力)の建設工事を平成17年8月より開始します。既に操業中の新1号と同様に都市部での狭隘なスペースにおける工事となりますが、安全確保、周辺環境への配慮、工程遵守を同時達成し、経済性と信頼性に優れた発電所の建設に全力を尽くします。
- ▶ 高効率化と信頼度向上の観点から、既設水力発電地点の再開発(主要機器一括更新)を推進しており、平成16年度より田子倉4号機の工事を実施しております。
- ▶ 一方、品質面での向上を図るためには、何よりもまず、トラブルのない確実な操業により安定的な供給を心がけます。安全管理においてもグループ全体で体制強化を図り、労働災害ゼロを目指します。日常業務における法令遵守は当然のこと、地域環境と地球環境の両面を視野に、中長期視点からの環境対応を策定します。



## <電力自由化を背景とした新しい電力事業の展開>

- ▶ 電気事業における環境変化を背景に、当社は、パートナーとの共同事業を含め、これまでと異なる新しいタイプのプロジェクトを実現させています。
- ▶ 平成 15 年に操業開始したジェネックス水江発電所(神奈川県、23.8 万 kW)と糸魚川発電所(新潟県、13.4 万 kW)は、いずれも順調に稼動しております。土佐発電所(高知県、15 万 kW)も平成 17 年 4 月に営業運転を開始しました。これら IPP(=電力卸供給事業)プロジェクトが、計画通りに電力を供給できるよう、パートナーと協力し安定操業に努めます。
- ▶ 一方、PPS(=特定規模電気事業者)に電力を供給する電源として、市原パワー市原発電所(千葉県、11 万 kW)が平成 16 年 10 月に、ベイサイドエナジー市原発電所(同、約 10.8 万 kW)も平成 17 年 4 月に営業運転を開始しました。美浜シーサイドパワー新港発電所(同、約 10.5 万 kW)も建設が順調に進み、平成 17 年度中の操業開始予定です。いずれも長期契約に基づいて電力を供給する計画です。
- ▶ 平成 17 年 4 月には小売自由化範囲の拡大とともに日本卸電力取引所がスタートし、市場メカニズムに基づく流動的な電力取引が行われることとなります。関係する事業者の一人として新市場を活用し、新しい市場が真に機能するよう、健全な発展の一翼を担いたいと考えております。
- ▶ 当社は、総亘長 2,404km の基幹送電線や周波数の異なる東西日本を繋ぐ周波数変換所など送変電設備を保有し、一般電気事業者向けの電力託送事業を実施しております。平成 17 年 4 月の電気事業法改正によって、流通設備を保有し託送供給する事業者には、情報管理や会計整理等の行為規制が課せられることとなります。当社もこれに適切に対応すべく、組織の一部改編を実施しており、また託送業務等に関する会計情報の届出・公表を行ってまいります。

### IPP 電源

発電所名	燃料種	出力 (万 kW)	当社 出資比率	共同事業者
ジェネックス水江発電所	ガス 残さ油	23.8	40%	東亜石油(株)
糸魚川発電所	石炭	13.4	80%	太平洋セメント(株)
土佐発電所	石炭	15.0	45%	四国電力(株) 太平洋セメント(株)

### PPS 向け卸電源

発電所名	燃料種	出力 (万 kW)	当社 出資比率	共同事業者
市原パワー 市原発電所	ガス	11.0	60%	三井造船(株)
ベイサイドエナジー 市原発電所	ガス	約 10.8	100%	-
美浜シーサイドパワー 新港発電所 建設中(平成 17 年 10 月に操業開始予定)	ガス	約 10.5	50%	ダイヤモンドパワー(株)

### <大間原子力計画の推進>

- ▶ 大間原子力計画(青森県、138.3 万 kW)は、当社グループに新たな安定的な収入をもたらすプロジェクトです。石炭火力を主力とする当社にとって地球環境問題の観点による電源ポートフォリオの充実であり、また、発電事業者としての総合的な技術力に厚みをもたせるものです。全炉心での MOX(ウラン・プルトニウム混合酸化物)燃料利用を目指しており、国のプルサーマル計画の柔軟性を広げるという政策的ニーズにも沿うものです。
- ▶ 平成 18 年 8 月の建設開始に向けて、現在、国の安全審査が行われており、また現地においては準備工事を実施中です。平成 24 年 3 月の営業運転開始を目指し、安全と信頼性の確保を大前提に、工程の遵守と建設コストの削減に引き続き努めてまいります。
- ▶ あわせて当社は、地域および社会から信頼され安心いただける発電所の実現に向けて、安全を最優先に、企業としてコンプライアンスの徹底を図ることはもちろん、品質保証活動の強化、適切な情報開示・コミュニケーションを図る原子力広報活動の展開などに最大限の努力を傾けます。

#### 大間原子力発電所建設計画の概要

発電所位置	青森県下北郡大間町
敷地面積	約 130 万 m <sup>2</sup>
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)
工程	着工 : 平成 18 年 8 月 営業運転開始: 平成 24 年 3 月

#### 大間原子力発電所完成予想図

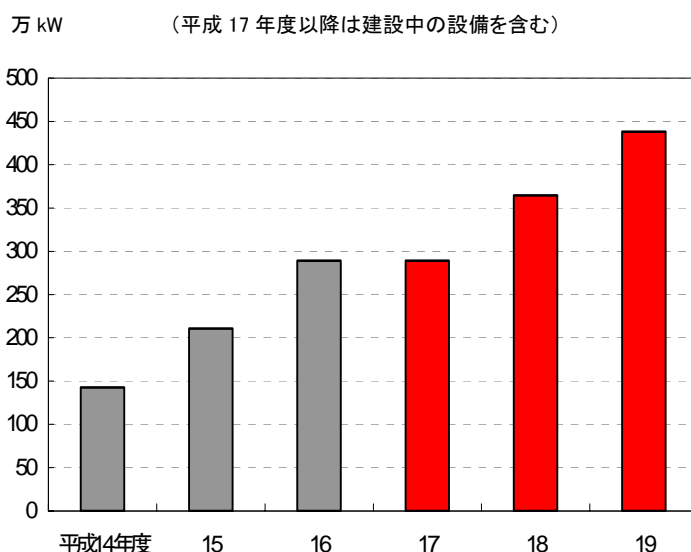


## (2) 海外発電事業

「当社が最も実力を発揮できる発電事業を、発展著しい海外でのマーケットに水平展開する。実績と経験を蓄え、着実に収益を実現し、第2の事業の柱を目指す。」

- ▶ これまでに5カ国12件、約283万kWのプロジェクトが営業運転を開始しており、その他に2件、約149万kWのプロジェクトの建設を進めております。国内事業とは異質かつ複雑なリスクが伴う事業分野と認識し、信頼できる現地パートナーの協力を得て事業実施体制および管理体制を強化し、確実な投資回収を図ることに注力します。
- ▶ 昨年末に建設を開始したタイ国カエンコイ2ガス火力プロジェクトは、首都バンコクから程近いサイトに73.4万kW×2基のコンバインドサイクル型発電所を建設する、同国最大級のIPPプロジェクトです。当社にとっても、これまでに手がけた海外IPPプロジェクトに比べひときわスケールが大きい事業であり、その着実な推進を図ります。
- ▶ もうひとつの大きな取組は、フィリピンにおけるCBK水力プロジェクトへの参加です。ルソン島における水力発電所3箇所の複合プロジェクトで、その主力であるカラヤン揚水3・4号は、かつて当社が海外技術協力を実施したプロジェクトです。カラヤン揚水は同国唯一の揚水発電であり、当社のコンピタンスを発揮し、フィリピンにおける電力安定供給の期待に応えてまいります。
- ▶ これらのプロジェクトに続き、優良な海外資産を獲得し運営することが、平成17年度以降の重要テーマです。これまでのメインマーケットである東南アジアに加え、巨大市場である米国あるいは中国での事業展開も視野に入れます。適切なリスク&リターン評価に基づきプロジェクトを厳選し着実に事業を拡大し、収益規模の拡大を目指します。
- ▶ 以前より開設しているタイあるいは中国などにおける拠点に加え、米国での活動本格化に向けてシカゴに新たな事業会社を設立しました。また今後の展開を視野に、欧州においてもミュンヘンに拠点を開設し、案件発掘を強化しております。

### 操業中の当社海外発電設備容量の推移



### 当社の海外発電設備

	所在地	総出力 (万kW)	当社出資比率(%)
タイオイルパワー	タイ	11.4	19
インデペンデントパワー	タイ	70.0	11
ガルフ・コジェネ	タイ	10.8	49
ノンケー・コジェネ	タイ	11.2	49
サムトラカン・コジェネ	タイ	11.5	49
TLPコジェネ	タイ	11.6	20
ロイエット・バイオマス	タイ	0.9	25
ヤラ・バイオマス(建設中)	タイ	2.0	47
カエンコイ2ガス火力(建設中)	タイ	146.8	49
レイテ地熱	フィリピン	4.9	10
CBK水力	フィリピン	72.8	50(*)
天石	中国	5.0	24
チアファイ・ガス火力	台湾	67.0	40
ガリシア風力	スペイン	6.4	50
合計		432.3	

(\*) 予定。

### (3) 新たな事業の創出

「卸電気事業で培った技術と経験を活かして新しいフィールドを拓き、多様な発展の可能性にチャレンジする。」

#### <風力エネルギーの開発>

- ▶ 平成 16 年度には長崎鹿町ウインドファーム(長崎県、1.5 万 kW)、阿蘇にしはらウインドファーム(熊本県、約 1.8 万 kW)、田原臨海風力発電所(愛知県、2.2 万 kW)の 3 地点で風力発電所が営業運転を開始しました。これにより、当社の国内における風力発電設備容量は約 13.3 万 kW となりました。
- ▶ 平成 17 年度は、現在建設中の瀬棚臨海風力発電所(北海道、1.2 万 kW)が操業開始予定の他、国内最大規模の開発となる郡山布引高原風力発電所(福島県、約 6.6 万 kW)の建設を開始します。このプロジェクトを着実に進めるとともに、引続き有望地点の発掘と開発に取り組めます。
- ▶ また海外では、スペインにおいて 3 ウインドファーム合計約 6.4 万 kW の風力発電所を運営しております。これに続けるべく、その他の国においても案件可能性調査を進めます。

#### <バイオマス燃料の有効利用>

- ▶ 未利用資源であるバイオマス燃料の有効活用を、新たなビジネスにつなげます。廃棄物発電プロジェクトとして、国内では大牟田リサイクル発電所(福岡県、約 2 万 kW)を操業し、タイでは籾殻発電など 2 地点のバイオマス発電計画を推進しております。
- ▶ 自社の火力発電所では、石炭とバイオマス燃料の混焼試験を行っております。既存石炭火力設備での混焼は、バイオマスを燃料として利用する上で最も経済的な手法であり、当社はこのアドバンテージを活かして、カーボンリスクへの対策という側面とあわせながら、早期の実用化を目指します。

#### <PFI/PPP 型事業>

- ▶ 発電事業者として培ってきた「長期間にわたって信頼を得ながら事業を続ける」という当社のビジネススタイルを、発電以外の分野に適用することで、事業の展開を図ります。具体的には、新たに民間開放される公的セクターの市場をターゲットとしております。
- ▶ 寒川浄水場(神奈川県)における排水処理施設の PFI 事業は、平成 16 年 9 月に施設の建設を開始しました。また、鳴海清掃工場 PFI 事業(愛知県)ならびに江戸川浄水場排水処理施設 PFI 事業(千葉県)もパートナー企業との共同で受注が内定しております。

PFI: **P**ri**v**ate **F**inance **I**nitiative

PPP: **P**ublic **P**ri**v**ate **P**artnership

#### 当社の国内風力発電設備

	所在地	総出力 (万kW)	当社出資 比率(%)		所在地	総出力 (万kW)	当社出資 比率(%)
苫前ウインビラ	北海道	約3.1	100	阿蘇にしはら	熊本県	約1.8	81
仁賀保高原	秋田県	約2.5	67	田原臨海	愛知県	2.2	66
グリーンパワーくずまき	岩手県	2.1	100	瀬棚臨海(建設中)	北海道	1.2	100
東京臨海	東京都	約0.2	50	郡山布引高原(建設中)	福島県	約6.6	100
長崎鹿町	長崎県	1.5	70	合計		21.2	

### <石炭関連ビジネス>

- ▶ 当社はこれまでに、コールチェーンの中で、炭鉱への投資、専用船調達、輸入実務代行などを手がけてまいりました。これらの知見と長年にわたり国内最大の一般炭ユーザーとして蓄積した知見や経験を組み合わせ、石炭販売等のサービス提供をはじめております。
- ▶ 欧州では電力自由化の進展を背景に、石炭の市場が拡大し、実物取引に加えてスワップ取引などが活性化してきました。そうした経緯を考えれば、アジア太平洋地域でも同様の状況がおこることを想定する必要があります。当社自身の石炭調達におけるリスクマネジメントとして石炭トレーディングへの関わりを強めるとともに、新たなビジネス機会としても捉えます。
- ▶ 試行的な取組みを経て、実績をつみながら、様々なお客様のニーズに対応できることを目指します。

### <コンサルティング、エンジニアリングビジネス>

- ▶ コンサルティングやエンジニアリングは、当社最大の経営資源である「技術」を商品化するものです。これらビジネスからの収入は、資産を積み上げることなく収益に貢献するものであり、収益性向上にむけたビジネスモデルの多様化も含め、引続き取り組みを強化します。
- ▶ 海外では、40年以上にわたり59カ国へのコンサルティングサービスに取り組んでまいりました。200件を超える実績により築き上げた信用は、海外IPPプロジェクトへの参画などの形で結実しています。最近では、ベトナム国ボー川水力発電クリーン開発メカニズム事業化調査や中国での低環境負荷型エネルギーインフラ支援事業調査など、環境問題との接点を持つ事業が増えつつあります。
- ▶ また国内では、LPG 地下備蓄基地建設の施工監理などのエンジニアリング事業を展開しております。

その他にも、当社グループは経営資源を活用して様々なビジネスを展開しております。

事業	商品・サービス内容	活用する経営資源
情報通信	光ファイバ芯線貸し	通信設備
通信関連工事	移動体通信／デジタル放送関連の工事	通信部門の技術力
環境影響評価	遺伝子工学と融合した、化学物質の環境影響評価の新手法	環境測定技術
ダイオキシン測定	ダイオキシン類の排出濃度のモニタリング装置	環境測定技術
ダイオキシン除去	排煙に含まれるダイオキシンを活性コークスで除去	環境対策技術
マイクロ水力	農業用水等を利用した小水力発電の計画・設計・施工監理	水力発電技術
地理情報	時間管理のできる地理情報システム	情報システム
化粧品製造販売	良質な炭から製造した木酢液を活用したスキンケア商品	貯水池の流木
潤滑油販売	機器の長寿命化に貢献する合成潤滑油	保修のノウハウ
省エネ機器製造	強制送風により室内温度のムラを解消	エネルギー管理
トマト生産	エネルギー管理型ハイテック養液栽培	エネルギー管理
PFI関連コンサル	廃棄物発電やPFIに係るコンサルティングサービス	PFI等でのノウハウ
肥料製造販売	石炭灰を利用した、稲作向け珪酸カリ肥料	石炭灰利用技術
魚礁製造	石炭灰を混和したコンクリートを活用した人工海底山脈の造成	石炭灰利用技術



#### (4) 技術開発

「事業環境の変化を迅速に捉え、低廉で信頼性の高い電力供給と発電ビジネスの競争力強化を追求するとともに、新しいニーズに応えた事業開発に貢献する。」

##### <発電設備の競争力強化、地球温暖化問題への対応>

- ▶ 当社はこれまで、水力、石炭火力、送変電など電力・エネルギー分野において時代をリードする技術開発に取り組み、それらを自社設備に適用することでエネルギー供給の効率化・安定化に貢献してまいりました。今後も、設備の機能維持に資する技術開発に取り組むとともに、電力事業における環境の変化に対応すべく、設備の価値向上に向けた新技術の開発を進めます。
- ▶ 長期的には、石炭ガス化設備と燃料電池、ガスタービン、蒸気タービンを組み合わせた石炭ガス化燃料電池複合発電システム(IGFC)の実現を目指し、燃料電池用石炭ガス製造技術(EAGLE)、固体酸化物形燃料電池(SOFC)の開発を推進します。IGFCは、発電効率が60%程度と非常に高く、CO<sub>2</sub>の発生量を大幅に削減可能な究極の石炭高効率利用技術として期待されるものです。また、EAGLEは水素社会への展望を開く技術としても期待されます。

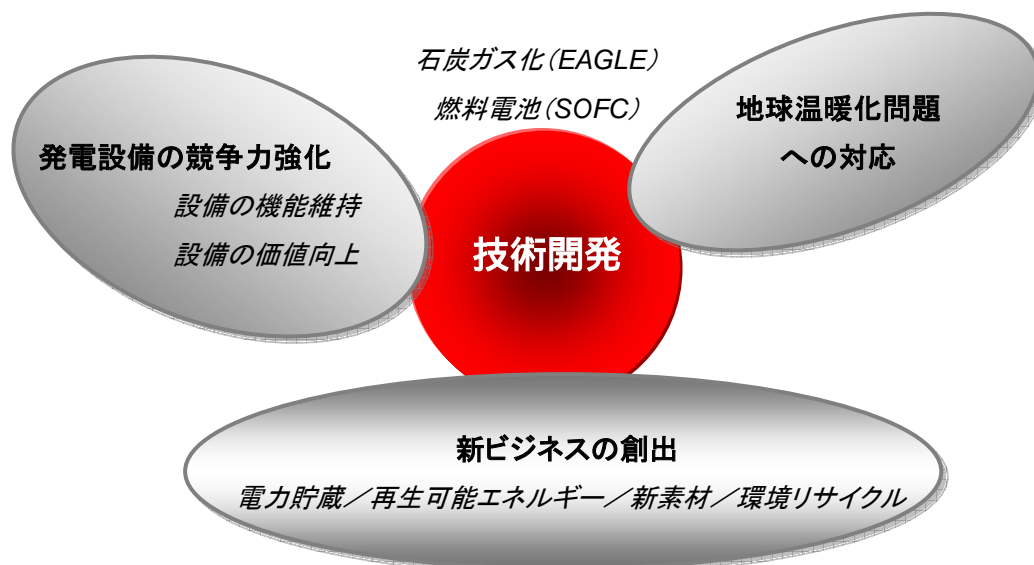
IGFC: Integrated Coal Gasification Fuel Cell Combined Cycle

EAGLE: Coal Energy Application for Gas, Liquid & Electricity

SOFC: Solid Oxide Fuel Cell

##### <新ビジネスの創出>

- ▶ これまでに培った技術開発の過程で見出された、あらたに可能性が期待される技術の展開を図っています。新型バッテリー、太陽電池、カーボン素材、環境分析、バイオテクノロジー、廃棄物リサイクルなど幅広い分野で、新しい商品・サービスの基盤となる独自技術や、それらの事業化を実現するビジネスモデルにチャレンジします。
- ▶ 開発にあたっては、技術およびビジネスモデルの双方において、積極的に外部機関との連携を図ることにより、効率とスピードを確保するように努めます。



## 第2部:環境問題への対応

### (1) 地球環境問題への対応

「クリーンな石炭利用と京都メカニズムの活用を主体に地球温暖化問題に先進的に取り組み、環境と経済が調和する持続可能な発展への貢献を通じて成長していく。」

- ▶ 供給安定性と経済性に優れる石炭は、今世紀を通じて世界のエネルギー消費を支える見通しであり、環境負荷を低減し石炭をクリーンに燃焼することは、エネルギーと環境の共生を目指す当社にとっての極めて大きなミッションです。
- ▶ その当社にとって、地球温暖化問題への対応は経営の基本に関わる重要なテーマです。1992年のリオ環境サミットで国連気候変動枠組条約が採択される以前から、当社は最先端の情報収集に努め、この問題に対する認識を深めてきました。
- ▶ 現在、当社は地球温暖化問題に対する様々なアプローチを試みていますが、中でも重視するのは、地球規模での費用対効果を考慮する国連気候変動枠組条約および京都議定書のアプローチです。設備対策などによるエネルギー利用効率の維持・向上、原子力・風力・バイオマスなど CO<sub>2</sub> 排出の少ない電源の開発、新たな石炭ガス化技術の開発など当社独自の方策を、京都メカニズムの活用などと合理的に組み合わせることで対策を進めます。
- ▶ 京都メカニズムの活用については、CDM(=クリーン開発メカニズム)プロジェクトを実際に開発し、対策としての有効性を実証するための活動を進めていますが、平成 16 年 11 月に登録申請したチリにおける燃料転換プロジェクトは、現在、CDM 理事会の審査を受けております。京都議定書の発効を機に、CDM プロジェクトの開発などクレジットの生成・取得活動を本格化します。
- ▶ また、持続可能なエネルギー供給のためには、化石燃料の燃焼によって発生する CO<sub>2</sub> を隔離する技術が将来必要になると認識しております。前出の石炭ガス化技術の実証試験は、CO<sub>2</sub> 分離回収に結びつく技術開発としても注力しています。
- ▶ さらに当社は、先駆的に活動してきた知識とノウハウを関係者と共有し、地球温暖化問題に適切に対応するためのソリューションを共有する場として「GHG ソリューションズ」という会員制ウェブサイトを運営しています。今後は、地球環境問題への対応をビジネスとして展開することを視野に置きながら、幅広い取り組みを手がけていきます。

#### 当社が京都メカニズム活用をめざすプロジェクト

国名	プロジェクト名
チリ	ネスレ社グラネロス工場燃料転換(設備改修に伴う天然ガスの導入)
	メロガス・コジェネ(コジェネシステムの導入によるエネルギー利用効率の向上)
	メロガス・パイプライン漏洩補修(設備補修によるエネルギー利用効率の向上)
ブラジル	アクエリアス小水力(再生可能エネルギーの利用)
コロンビア	プエルタ&ヘラドラ水力(再生可能エネルギーの利用)
ガテマラ	キャンデラリア小水力(再生可能エネルギーの利用)
アルゼンチン	アルアール社アルミ工場 PFC 削減(アルミ精錬工程改善による PFC 削減)
メキシコ	ベトロテメックス社総合エネルギー効率向上(省エネ等によるエネルギー利用効率の向上)
	FIDE モーター更新プログラム(高効率モーターへの転換による省エネの推進)

PFC: パーフルオロカーボンというフロンガスの一種。 FIDE:メキシコの省電力基金。

## (2) 環境経営ビジョン

「J-POWER グループ環境経営ビジョンを共通の指針に、グループを挙げて、その実現に向けて具体的なアクションを開始する。」

- J-POWER グループは、平成 16 年度に「環境経営ビジョン」を制定しました。その達成に向けたアクションプログラムを平成 17 年度内に策定し、実行します。

J-POWER グループは、

### ●基本姿勢

エネルギー供給に携わる企業として環境との調和を図りながら、人々の暮らしと経済活動に欠くことのできないエネルギーを不断に提供することにより、日本と世界の持続可能な発展に貢献します。

### ●地球環境問題への取り組み

国連気候変動枠組み条約の原則に則り、地球規模での費用対効果を考慮して地球温暖化問題に取り組めます。そのため、エネルギー利用効率の維持・向上、CO<sub>2</sub> 排出の少ない電源の開発、技術の開発・移転・普及、および京都メカニズムの活用などを合理的に組み合わせることにより、販売電力量あたりの CO<sub>2</sub> 排出量を、継続的に低減してゆきます。さらに、究極の目標として、CO<sub>2</sub> の回収・固定などによるゼロエミッションを目指し、努力を続けます。

### ●地域環境問題への取り組み

事業活動を伴う環境への影響を小さくするよう対策を講じるとともに、省資源と資源の再生・再利用に努め廃棄物の発生を抑制し、地域社会との共生を目指します。

### ●透明性・信頼性への取り組み

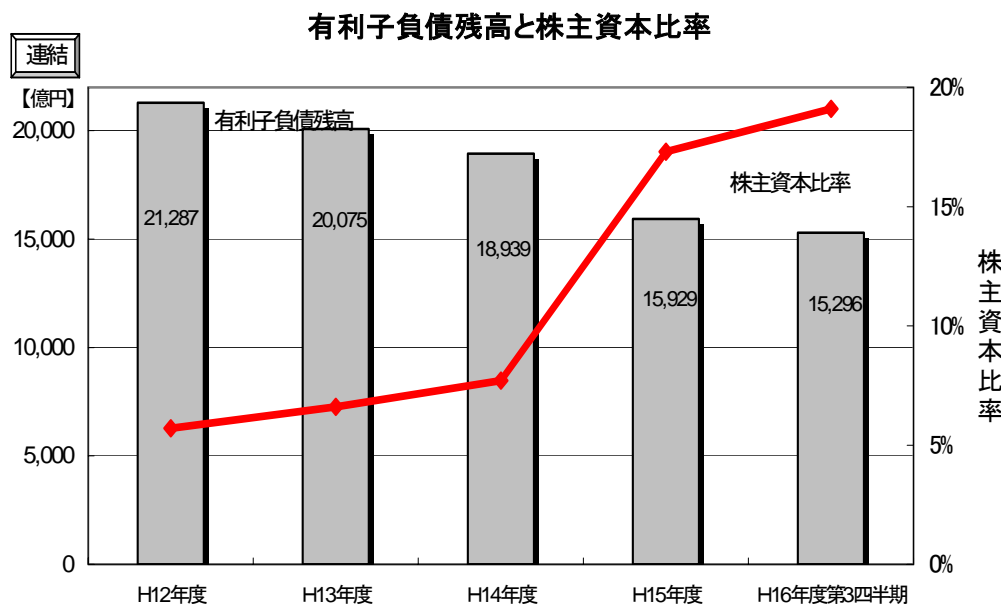
あらゆる事業活動において法令等の遵守を徹底し、幅広い環境情報の公開に努めるとともにステークホルダーとのコミュニケーションの充実を図ります。

### 第3部:財務体質の強化

「電力自由化新制度のスタートを迎え、一層の財務体質強化が必要。十分な利益を確保し株主資本のさらなる充実を図る。」

#### <競争時代に備えた財務体質の強化>

- ▶ 特殊法人から民間企業への転換を図るにあたって、財務体質の改善が当社にとって極めて重要な経営課題でした。とりわけ、約 2 兆円の資産規模に対して 5%程度であった株主資本比率を短期間のうちに拡充し、経営安定性を向上させることが至上命題でありました。このため、当社はキャッシュフローを債務償還に優先的に充当し、平成 13 年度から 15 年度にかけて 3 年間で 5,000 億円以上の有利子負債の削減を行いました。
- ▶ 一方、株式公開を控えた平成 15 年 12 月に、政府との協議を経て 1,637 億円の増資が実現しました。有利子負債の削減とあいまって、平成 15 年度末には連結株主資本比率が約 17%まで改善しました。これを 20%まで引き上げることがこれまでの経営目標であり、その早期達成を図るとともに、さらなる改善を目指します。
- ▶ 大間原子力など今後の大規模設備投資を計画するにあたって、資金調達が重要な課題です。キャッシュフローを適切に配分し、最適なファイナンスの実現を目指します。
- ▶ なお、平成 18 年度からは、グループ企業の会計を全連結する予定です。



## 第4部：活力ある組織づくり・人づくり

「子会社と一体となった保守体制の完成度を高めながら、一層の生産性向上を目指す。グループ全体におけるミッションの明確化と人材の活用を軸に次のステージの枠組をつくる。」

### <国内電力事業における競争力強化>

- ▶ 卸電気事業の競争力強化に向けた重要施策が「一体的保守体制」の導入です。従来、技術専門別に設備保守の一部を担ってきた主要子会社を、総合的な保守能力を持つ企業に再編し、J-POWER 本体から保守業務を大幅に移管しました。
- ▶ 電力託送事業の行為規制に対応し「設備運用部」を設置し、また、卸電力取引所の開設にあわせ、石炭等燃料調達と電力の市場取引を担う部署として「エネルギー業務部」を設置しました。

### <人材開発と活力ある業務体制の整備>

- ▶ スリム化された体制において、従業員一人あたりの生産性を高めることと、一層のスピード感を重視します。会社の方向性と個人の成長をリンクさせることに主眼をおいて体系化したキャリア開発プログラムのもと、従業員の自発的なレベルアップを促し、企業としての成長につなげます。
- ▶ 企業としてのサステナビリティを支えるのは、人材という経営資源です。新卒採用に加えて、既卒採用やグループ内シニアの活用を組み合わせ、総合的に人的リソースの充実に取り組みます。その一方で、グループとしてスリムな体制を維持するために、卸電気事業部門の一層の合理化を図りながら戦略的事業部門への人的資源の投入を進めます。
- ▶ 従業員ひとりひとりの健康が、すべての業務執行の基盤です。メンタルヘルスを含めた従業員の健康維持の観点から、適正な勤務管理、労働安全の確保を実施します。

### <第三次企業革新後の枠組づくり>

- ▶ 責任の明確化と業務執行の迅速化を目的に導入した事業部制は、利益管理の徹底など一定の成果を挙げています。
- ▶ 一方では発足後 3 年を経過し様々な課題が明らかになっていることを踏まえ、社内における業務組織等を見直します。水力発電の集中制御体制改良など、第三次企業革新計画の終了後も、効率化の追求を継続します。
- ▶ グループ全体での活動を効率良く成果＝連結企業価値の向上に結びつけるため、グループ各社のミッションを明確化します。

### <危機管理・防災対応体制>

- ▶ 内外で自然災害をはじめとする危機事象が相次ぐ中、発送電設備を運営する事業者として、危機管理・防災対応力の向上に努めます。
- ▶ 具体的には、実践的な対応力の向上を基本方針に、自然災害への対応・危機事象発生時の対外対応・グループ全体での対応の向上を図ります。

## 経営目標

平成 13 年度より実施してきた第三次企業革新計画によるコストダウンの効果等により、利益は堅調に推移しております。電力自由化新制度のスタートなど平成 17 年度以降の事業環境が大きな変化を続けると見込まれる中、さらなるコストダウンと成長力のある分野での事業展開によって継続的に企業価値を高め、ステークホルダーの期待に応えてまいります。

### 連結経常利益

サステイナブルな成長の源泉は、着実な利益の創出にあります。

**連結経常利益 550 億円以上 (平成 17~19 年度平均)**

継続性の観点から経常利益を目標とする一方、事業活動の成果をより直接的に把握する観点から、営業利益も重視していきます。

### 連結株主資本比率

競争化が進む中、財務体質の安定は引続き重要な経営命題です。

**連結株主資本比率 23% (平成 19 年度末)**

既に掲げている「連結株主資本比率 20%」の目標は、平成 17 年度末での早期達成を目指し、さらなる向上を図ります(デット・エクイティレシオ 3 倍)。

### グループ人員数

第三次企業革新計画における目標を達成します。

**グループ人員数(\*) 6,000 名 (平成 17 年度末)**

(\*) グループ人員数目標は、第三次企業革新計画の対象としている J-POWER、ジェイベック、JP ハイテック、JP ビジネスサービス、JP リンサイズ、開発電子技術、開発設計コンサルタント、電発コール・テックアンドマリーンの計 8 社。

## 新たなステークホルダーを迎えて

当社は、人々の暮らしと経済活動に不可欠な電力エネルギーを日夜つくり続け、送り続けることを使命とする会社です。その事業フィールドは国の内外を問わず、そこに電気を必要とする人々がいる限り、豊かな経験と独自の発想に満ちた人と技術によって、その期待に応えていくことを、至上の喜びとし誇りとするものです。

当社は、株主・顧客・従業員・地域など、多くの人々に支えられ信頼されて、はじめて生きていくことができる社会的存在です。従って当社は、社会に対して誠実であらねばなりません。民間企業として広く内外から多数の投資家を株主としてお迎えした今、当社はあらためてこのことを強く心に銘じています。

当社は、この誠実と誇りを、グループすべての企業活動の原点とします。企業としての社会的責任を自覚し、エネルギーと環境の共生を期して、目標に対し独創的に、果敢に挑戦し、日本と世界のより多くの人々に喜びを届け続ける企業でありたいと思います。

民営化に向けてわれわれは、平成 10 年に「企業理念」を制定しました。これは、当社と当社グループを律する根本規範であるとともに、当社がさまざまなステークホルダーにお約束するメッセージでもあります。J-POWER グループは、ここに示された一つひとつの言葉の重みをしっかりと受け止め、企業としての自己責任を全うしながら、たゆみない成長を目指していきます。

### 企 業 理 念

わたしたちは

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。

誠実と誇りを、すべての企業活動の原点とする

環境との調和をはかり、地域の信頼に生きる

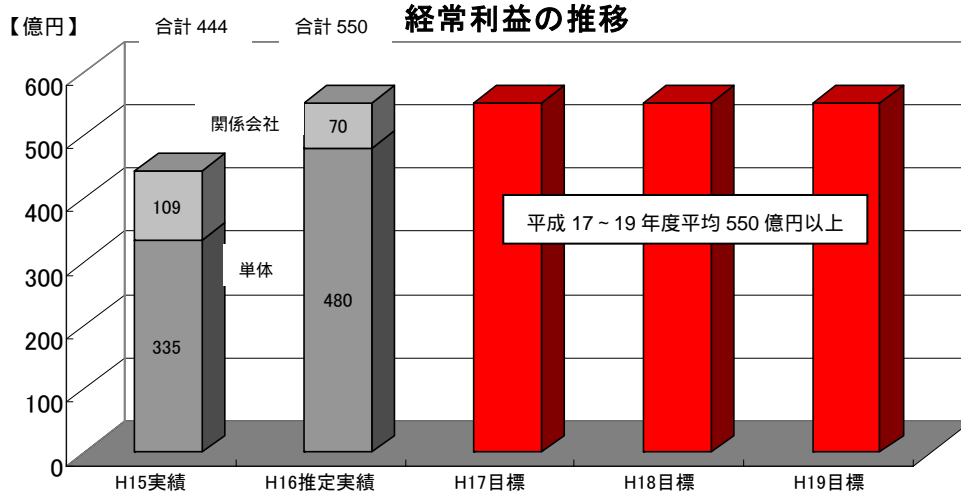
利益を成長の源泉とし、その成果を社会と共に分かち合う

自らをつねに磨き、知恵と技術のさきがけとなる

豊かな個性と情熱をひとつにし、明日に挑戦する

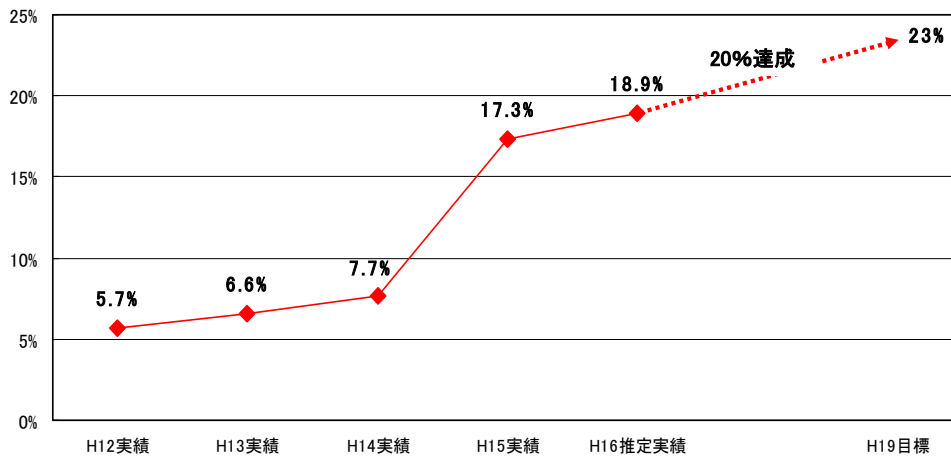
# 経営目標

連結



連結

### 株主資本比率の推移



【人】

### 人員数の推移

