

平成 18 年 4 月
電源開発株式会社

平成 18 年度 J-POWER グループ経営計画

トップからのメッセージ

J-POWER が平成 13 年度に開始した第三次企業革新計画は、グループ総員の努力の積み重ねによって、競争力強化と新事業の創出という二つの計画目標を達成し、5 年間の計画期間を終えることができました。一昨年 10 月の株式上場を経て、当社の民間企業としての財務的基礎が格段に改善され、また経済的競争力もより一層強化されると共に、内・外市場におけるニュービジネスが着実に拡大されております。この間におけるグループ全員の真摯な取組に深く敬意を表すると共に、新しい株主をはじめ、ステークホルダーの皆様のご支援に心から感謝申し上げます。

J-POWER は、この民間企業としての堅実なスタートダッシュを梃子にして、今こそ長期的な安定成長への道筋を、本格的に追求していかねばなりません。エネルギーと環境の共生を基調に、一段ときびしくなる競争市場の中で、さらにコストダウンと効率向上への取り組みを継続しつつ、経営基盤を不動のものとし、将来に向けて事業の着実な飛躍を不断に図ることによって、ステークホルダーをはじめ日本と世界の人々に信頼され、喜ばれ、期待される企業として成長していくことを目指します。

このため J-POWER グループにあっては、まず経営が、他に先んじて社会的、経済的な時代の潮流を読み取り、これを企業経営と事業展開にダイナミックに反映させていく起業家精神を高めなければなりません。また、企業を根底で支える社員にあっては、経営に対しイノベティブな発想を積極的に提言し、これを日常的に自ら実践していく知性と活力を蓄え、かつ発揮してもらいたい。そして経営と社員が、それぞれの自己練磨を忘れず、相互の理解と団結のもとに、より強固なチームワークを形成していくことが何よりも求められます。

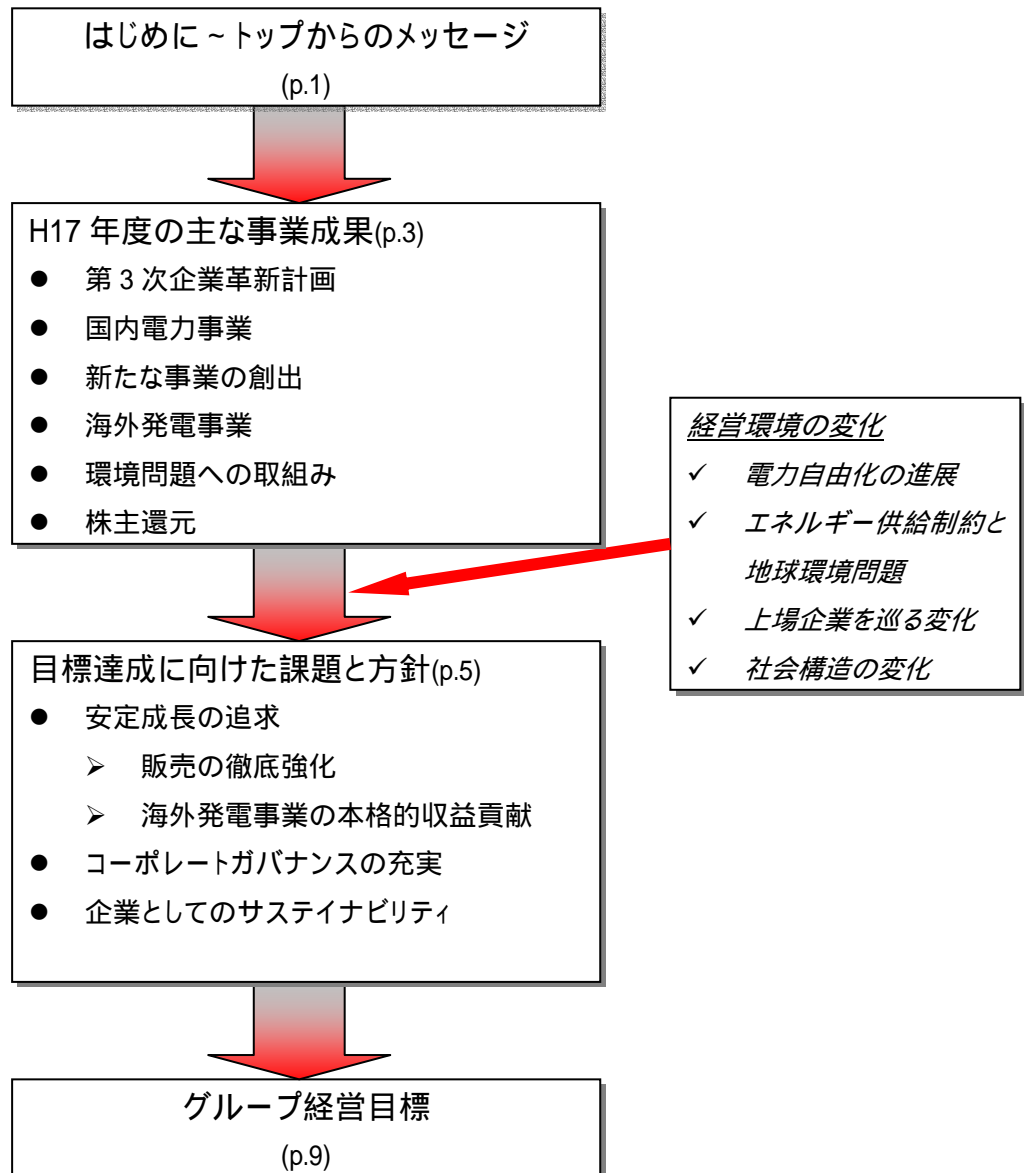
J-POWER グループが、このような企業としてのダイナミズムを存分に発揮していけるか否かは、いうまでもなくグループを構成する一人一人の個人の力量とその総和にかかっています。わが国が、少子・高齢化による人口減少という未曾有の事態に突入するなかで、我々 J-POWER グループは、6,000 人という限られた人の力を常に極大化し、それぞれの持つ個性や特徴を大切に生かしていくことによって、全分野における事業を前進させ、安定した企業成長の道をつかみとると共に、わが国と世界の持続的な発展に役立っていきたいと思います。

取締役社長

中垣喜彦

平成 18 年度 J-POWER グループ経営計画は...

- ➡ 本年度は、平成 17 年度に掲げた3ヵ年計画の2年目にあたります。
- ➡ まず平成 17 年度の事業活動をレビューし、その成果に経営環境の変化要因を加味して、現時点での経営課題とそれに対する方針を提示します。



【平成 17 年度の主な実績】

< 第 3 次企業革新計画 >

- 平成 13 年度よりグループを挙げて取り組んできた第 3 次企業革新計画を平成 17 年度に完了しました。グループ人員効率化の目標(8,000 名 6,000 名)と管理可能費用 20%削減の目標を達成し、また有利子負債削減等による財務費用の大幅な低減によって収益体質を強化しました。

< 国内電力事業 >

- 競争力のある卸電気事業として、電力の経済的かつ安定的な供給につとめてまいりました。火力発電が記録的な設備利用率であったこともあり、販売電力量は過去最高を更新しました。
- 電力自由化を背景とした新しい事業として、卸事業電源の一部容量の契約を変更し、電力自由化で新たに創設された市場での電力販売を開始しました。
- 新規の事業資産として、土佐発電所(高知県、15 万 kW)、ベイサイドエナジー市原発電所(千葉県、約 10.8 万 kW)および美浜シーサイドパワー新港発電所(同、約 10.5 万 kW)が営業運転を開始しました。
- 磯子新 2 号については建設を開始し、順調に工事を進めております。また大間原子力プロジェクトは原子力安全委員会による第 2 次安全審査を受けております。

< 新たな事業の創出 >

- 建設中であった瀬棚臨海風力発電所(北海道、1.2 万 kW)が 12 月に営業運転を開始しました。郡山布引発電所(福島県、約 6.6 万 kW)の建設工事も順調に進んでおります。
- 既設火力での混焼を前提とした環境リサイクル事業の実現に向けて、地元・西海市および NEDO との共同で松島火力(長崎県、100 万 kW)において一般廃棄物を起源とするバイオマス燃料の製造試験を開始しました。
- 石炭火力で培った環境技術を活用し、乾式脱硫のエンジニアリング事業を開始しました。

< 海外発電事業 >

- タイにおける最大級 IPP であるカエンコイ 2 ガス火力プロジェクト(146.8 万 kW、当社出資比率 49%)については平成 18 年度内の初号機運転開始に向けて建設工事を進めております。
- フィリピンにおける CBK 水力プロジェクト(72.8 万 kW、当社出資比率 50%)については、日本人スタッフと現地スタッフの協働による操業体制を整備しました。
- 米国における事業開発会社として設立した J-Power USA Development 社の陣容を強化し、優良案件への参画に向けて、本格的な営業活動を開始しました。

< 環境問題への取組み >

- チリにおけるグラネロス工場燃料転換プロジェクトが、当社として初めて国連による CDM 認証を受けました。また、これに続いてブラジル国カイエイラス市におけるメタンガス回収・燃焼プロジェクトも国連 CDM 理事会の認証を受けました。
- J-POWER 全発電事業所での ISO14001 認証取得を実現しました。
- 松浦火力においてバイオソリッド燃料(*1)を石炭と混焼する試験を実施しております。

(*1)下水汚泥を廃食油で脱水したもの。

< 株主還元 >

- 株主の皆様のご理解とご支持により、株価は 1 年間を通じて順調に推移いたしました。事業の状況や経営環境を踏まえ、3 月には株式分割によって株主還元を実施いたしました。

【経営目標の達成に向けた課題と、克服への方針】

(1) 安定成長の追求

- ✓ 「安定成長」は、エネルギーと環境の共生を目指す当社グループの経営の基調です。
- ✓ 国内電力市場は低成長にもかかわらず、新旧事業者を巻き込んだ競争は一層活発化しています。他方、当社事業設備の経年化は確実に進みます。競争力維持向上のための更新投資の需要に対して、バランスシートの健全性を確保しながら選択的な対応が必要となります。
- ✓ 国内外の新たなビジネスは、着実に成果を实らせつつあります。培養の時期を終えて、収益貢献をめざした本格的な育成段階に進めることが、安定成長を実現するための課題です。

< 国内電力事業における成長の追求 >

- 成長を図るための新たな設備として、磯子新2号(神奈川県、60万kW石炭火力)の建設を進めております。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引き続き全力を尽くします。
- 国内電力市場において電源間競争が厳しさを増す中、価格と品質の両面からの競争力を基盤に、電力会社への卸売を中心とする**販売の徹底強化を重点施策と位置付けます**。生産部門における継続的な改善活動と販売部門との連携強化によって企業グループとしての総合力を発揮し、お客様のニーズにより的確にお応えしてまいります。
- 低成長の市場環境においては、長期的な視点で既設電源の競争力を維持・向上させることが、経営効率を高め、成長をもたらします。連結バランスシートの健全性を保ちつつ、設備の維持運営の充実と強化や効率改善などによってトータルの価値向上を追求します。そのかなめの役割を担う部署として設備企画部を新設し、生産部門やエンジニアリング部門とともに、国内電力事業における全体最適を追求します。
- 第3次企業革新計画の成果を踏まえ、事業競争力の強化に継続的に取り組みます。

< 大間原子力プロジェクトの着実な推進 >

- 原子力は、長期的なエネルギー安定供給に必須な電源です。核燃料サイクルの推進が再確認され、全炉心でのMOX燃料(*2)利用を目指した改良型沸騰水型軽水炉(フルMOX-ABWR)としての大間プロジェクトの位置付けは一層高まります。
- 当社としても、平成18年度はいよいよ原子炉設置許可を得ることとなります。大間プロジェクトは地球温暖化問題の観点による電源ポートフォリオの充実でもあり、また技術に厚みを持たせるものです。企業価値に貢献するプロジェクトと仕上げるため、安全を最優先に、技術的信頼性を確保し、経済性の向上につとめます。
- 原子力事業の推進は、地域に根ざし、地元の理解と信頼を得ることが不可欠です。品質管理と地域との連携確保に留意した全社体制を構築します。

(*2) ウラン・プルトニウム混合酸化物燃料

< 海外発電事業による収益貢献 >

- 第3次企業革新計画で掲げた2大テーマのひとつは「国際事業・新事業の拡大」であり、電力インフラ整備のニーズが大きい海外市場における事業展開は、当社グループのグローバルな安定成長の機会を創出するものでもあります。これまでの取り組みによって海外でも国内の約1割に相当する発電プロジェクトに参加してまいりました(*3)。形成してきた発電資産による**本格的な収益貢献を重点施策と位置付け**、名実ともなった「第2の柱」を目指します。
- 収益貢献を実現するためには、安全を確保し計画どおりに建設工事を実施し、プラントを安定的に操業することが不可欠です。パートナーとの連携により、現地および本店におけるプロジェクトマネジメント体制の一層の充実をはかります。
- 引き続き優良プロジェクトへの参画および事業開発をおこなうため、タイ、米国、中国を重点市場と位置付け、営業活動を強化します。 (*3)実行済+コミット済の持分出力で計算

< 新たなビジネスの創出 >

- エネルギーと環境の共生を通じて企業価値を高めるべく、環境エネルギー事業部を設置します。そのコアとして、「当社らしさ」を発揮するソリューションとして既設火力発電所における混焼を前提としたバイオマス起源燃料の製造事業をコアと位置付け、実現に向けて推進します。これは、CO2排出削減と環境リサイクルという2つの社会ニーズの同時解決に資するものです。
- 国内のエンジニアリング事業やPFI型プロジェクトなど、営業面や技術面でシナジー効果のある事業を環境エネルギー事業部に集約し、営業力の強化を図ります。風力発電については風力事業室として設置し、新しい事業部の大きな柱として位置付けます。既存プロジェクトの収益貢献強化と国内外における新規プロジェクト開発を推進します。
- 新たな価値の源泉として、引き続き技術開発による事業創出に取り組みます。技術開発のミッションには、既存事業の競争力強化や将来の電気事業のための技術開発もあります。特に、石炭ガス化技術の開発については、平成18年度に終了するパイロット試験の成果を踏まえ、事業化に向けて着実なステップを進めます。

< 財務体質の強化 >

- 発電設備等への巨額の投資を行う当社事業において、低コストで長期資金を調達することは、コスト競争力確保のための生命線です。その基盤となる財務体質については、株主資本の蓄積や有利子負債の削減など過去数年間の取組みによって改善しましたが、まだ十分な水準とは言えません。
- また、今後数年間は大間原子力、磯子新2号、既設電源への更新投資などの設備資金需要があり、海外発電事業や環境エネルギー事業など将来の成長に向けた投資も必要とします。
- さらに、超低金利が続いてきた金融市場にも変化の兆しが認められ、今後、財務体質の優劣が資金調達力におよぼす影響が増大するものと考えます。
- 持続的な安定成長を実現するため、事業の成長と財務体質の維持強化を両立させるよう、キャッシュフローをバランスよく割り当ててまいります。

(2) コーポレートガバナンスの充実

- ✓ 株主の皆様との安定した関係づくりを常に心がけてまいります。
- ✓ 新会社法のもと、経営監督機能を充実させ、透明度の高い経営をおこなうことが株主との安定的な関係構築につながると考えます。
- ✓ 当社グループも平成 18 年度より全連結会計に移行します。グループ全体でのガバナンス体制の構築を進めることが重要な課題です。

< 経営監督体制の強化 >

- 取締役の経営責任を明確化し、環境変化に即応できる経営体制を構築するため、取締役の任期を 2 年から 1 年に短縮します。また、役員の退任慰労金も廃止します。
- 業務執行の迅速化を図るために導入している執行役員制度については、さらなる充実を図るべく内容を刷新し、委任契約型に切り替えることにより執行責任の明確化を図るとともに、業務執行に関する権限の拡大をおこないます。
- 会社法の施行を踏まえ、内部統制システムの一層の充実を図ります。その一環として、内部監査部門である審査室を業務監査部に改組して機能強化します。

< グループ経営の取組み >

- 平成 18 年度より、当社グループは全連結会計に移行いたします。グループの総合力としての連結業績の一層の重要性を認識し、グループ各社の役割を明確化し、分業体制によって価値増大を図ります。
- 新ビジネスのために設立あるいは資本参加した内外の子会社に対しても、プロジェクトマネジメント体制の整備の一環として重要なポジションへの人材派遣や内部統制システムの強化を進めます。

(3) 企業としてのサステナビリティ

- ✓ 地球温暖化や少子高齢化など、社会全体の持続性を脅かす問題が深刻化しています。企業として安定成長を実現するため、社会のサステナビリティへの貢献がこれまで以上に重要です。
- ✓ 一次エネルギーの構造的な供給制約を受けエネルギーと環境の問題が複雑化する中、H20年には京都議定書の第1約束期間が始まります。石炭火力を主力とする当社グループとして、地球温暖化問題への対応方針を明確化し、取り組みを加速することが必要です。
- ✓ CSRへの取り組みは、社会の構成員として「当社らしさ」をもった貢献のあり方が問われます。
- ✓ 人材は企業のサステナビリティの根本を担います。急速な世代交代や少子高齢化の加速など社会構造自体の変革を踏まえた人材活用戦略が求められます。

<環境問題への取り組み>

- 石炭利用高度化に向けた技術開発が、石炭火力のパイオニアとしての当社グループの果たすべき役割です。CO2削減に向けた自助努力として取り組んでいる石炭ガス化技術開発は、次のステップに向けて取り組みます。
- 温暖化問題への解決には国際的な枠組みのもとでの連携が不可欠です。CDMやJIといった京都メカニズムの手法を活用し、引き続き、地球規模での排出量削減に努めます。
- 地域の環境保全には、グループとして継続的に取り組んでまいりました。環境負荷の低減と資源としての再生・再利用に取り組みます。
- 平成19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を導入するため、グループとしての取り組みを進めます。

<企業の社会的責任～CSR>

- 国内外における当社グループの事業ドメインが広がり社会との接点が拡大するとともに、多様な関係の下にご理解とご協力を得ながら事業を進めてゆくことが必要となってきております。
- 当社グループが持続的に安定成長を遂げるためには、当社が事業活動を通じて関わる社会の諸課題に対して一定の役割と責任を果たすことが不可欠と考えます。
- このため、これまでに事業活動を通じて形成してきた社会との関わり方を当社企業理念の観点から再評価し、社会貢献活動をはじめ当社らしい行動を堅実に実施してまいります。

<活力向上をめざす人材マネジメント>

- 企業を支えるのは人材であり、その育成と活用が、技術の維持継承を含め企業がサステナブルであるための必要条件です。採用の拡大や高齢者活用、女性の積極的活用を進め、適切な人材確保と育成を図ります。
- 個人の能力が引き出され組織全体の生産性向上をはかるために、多様な能力の発揮と向上を一層重視します。
- 従来 of 事業分野においても新たな発想が求められ、さらに、海外そして新ビジネスと拡大する事業フィールドを視野に入れて、人材を育成します。

グループ経営目標

平成 17 年度の実績と課題解決の方針を踏まえ、昨年度掲げた 3 ヶ年にわたる経営目標の達成に向けて、引き続き全力を尽くします。

連結経常利益については、電気事業における競争激化と電気料金水準の低下など厳しさを増す経営環境の中、**販売の徹底強化と海外発電事業等の本格的な収益貢献**を軸に、目標の達成をめざします。

連結株主資本比率については、23%を終着とせず、さらなる財務体質改善の必要性を踏まえ「**23%以上**」とあらため、目標の極力早期の達成を目指します。

連結経常利益

連結経常利益 550 億円以上 (平成 17 ~ 19 年度平均)

連結株主資本比率

連結株主資本比率 23%以上 (平成 19 年度末)

以 上

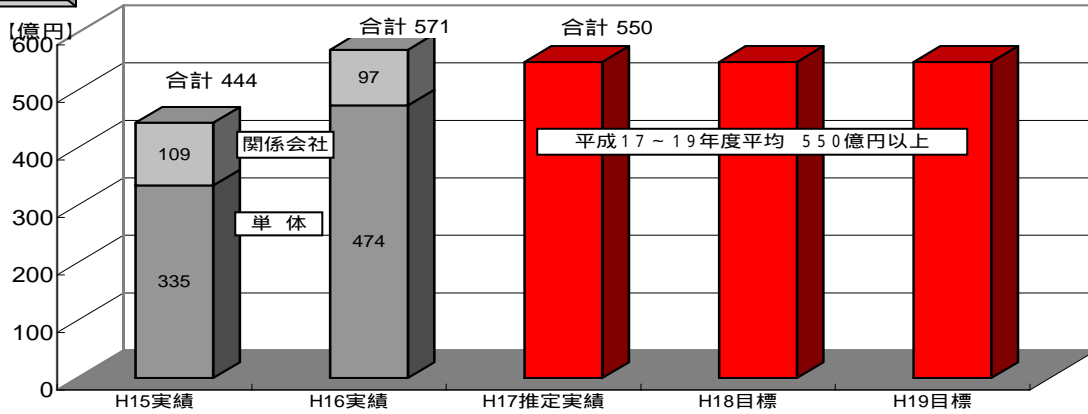
別紙

経営目標

(平成17～19年度)

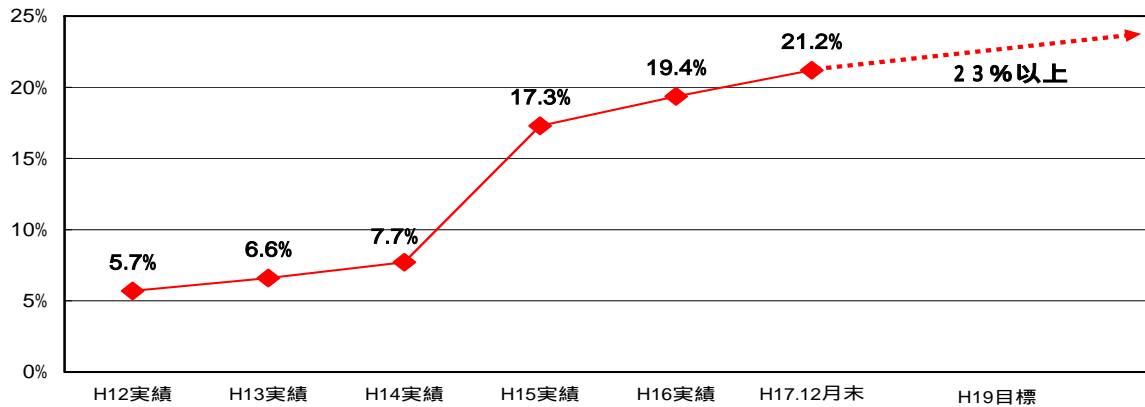
連結

経常利益の推移



連結

株主資本比率の推移



連結

人員数の推移

