

中期経営方針

～かんでんブランドを選んで頂くために～

・策定の背景と経営の基本的な方向性

< 策定の背景 >

本年3月実施の電力小売り市場の部分自由化により、当社は、販売電力量のおよそ3割に相当するお客さまへの電力供給を特定規模電気事業者と競い合うことになった。外資系を含め、すでに参入を表明している事業者は多く、その価格競争力、サービス力には侮れないものがある。

また、拡大しつつある自家発やコージェネレーションなどとのエネルギー間競争においても、燃料電池やマイクロタービンをはじめとする分散型電源の技術革新は目覚ましく、今後一層の激化が予想される。加えて、電力市場は、構造的にかつてのような高成長が期待できない時代に入ってきている。

このような電力市場の変化の中、われわれが、先ず急がねばならないのは「競争力」の強化である。低成長にあって従来からのお客さまを失うことは、これまで安定供給を果たすために築いてきた設備の不良資産化と、これに伴うコストアップの悪循環を招くことになりかねないことを、特に強く銘記しなければならない。

また、グループ企業においては、電力関連事業の収益の悪化に加えて、通信事業や熱供給、不動産事業についても不況と競争の激化により伸び悩み、全体として厳しい状況にあり、グループ企業の自立と総合力の強化は喫緊の課題である。

さらに、資本市場における企業価値の評価尺度は、単なる「収益額の大小」から「資本効率の良さ」や「キャッシュフローの潤沢さ」などへと大きく変化している。したがって、毎年多額の資金調達を必要としている当社にとって、株式市場や社債市場に向けて、効率性に対する信認を常に確保しておくことが極めて重要である。

一方、昨年はJCO臨界事故をはじめ、当社においてもBNFL社製MOX燃料検査データ不正問題や京都を中心とした大規模な停電事故が発生するなど、原子力や当社に対する「信頼」を損なう事態が相次ぎ、巨大システムに対する社会の不信が高まる中で、当社の業務運営面について、改めて十分なチェックを加えていく必要がある。

< 経営の基本的な方向性 >

電気事業は、これまで堅調な電力需要に対する安定供給を最大の使命としてきたが、今、歴史的な構造転換期に直面している。

これからは、市場での優劣が全てを制する鍵となる時代である。すなわち、どれだけ深くお客さまのニーズを捉える力を持っているか、さらに、お客さまと一体となって、どれだけ新しい価値を創造していけるかが問われる時代なのである。

当社は、共生・共感の理念に基づいて「信頼」の獲得をベースに、お客さまの満足を通じて企業価値を高めていく経営を推進してきたが、これがさらなる発展への道であることにはいささかの揺るぎもない。したがって、われわれは、これまで推し進めてきた「お客さま本位の経営」をエネルギー競争時代に呼応して、経営各面で「競争力」という軸で貫き、これを強化していく。

具体的には、創業以来この半世紀、われわれは、安定供給の確保と高品質の電力供給を通じて、地域の発展繁栄に貢献してきた。また、エネルギーセキュリティ、地球環境問題など国家レベルの公益的課題に対しても、発電電力量の5割を担う原子力発電を基軸として応えてきた。

部分自由化の枠組みのもとでも、こうした課題に着実に対応し、公正性と透明性に基づいた業務運営に努めることを基本として、地域からの信頼やお客さまの選択と資本市場の評価に適う信頼を育むなど、「信頼される会社」づくりを推進していく。

その信頼をベースとして、われわれは、グループ全体の経営資源を戦略的に再構築し、エネルギーを中核に情報通信、生活関連といった分野でのソリューションサービスの提供を通じて、幅広く、お客さまのお役に立てる総合生活基盤産業への展開を目指していく。そして、「商品・サービス力」、「販売力」、「コスト競争力」をグループ企業とともに三位一体で高め、競争を勝ち抜く「強い会社」づくりを推進していく。

これらの取組みを進めていく上で、インターネットの急速な普及に代表されるインフォメーションテクノロジー（IT）の進展は、いわゆるバリューチェーンやサプライチェーンといったビジネスや企業組織のあり方から、お客さまや地域との繋がりまで、広範囲にわたって、われわれを既存の概念から解放し、新たな価値創造の可能性を拡げていく。われわれは、ITを単なるインフラとしての技術と捉えるだけでなく、これを原動力としてビジネス構造の改革を進めていく。

従業員一人一人には、固有の技術、知識、経験を活かし、これまで以上に強い使命感と自己責任のもとで業務に邁進することが期待される。従業員が安心して実力を発揮できる条件を整えていくことが、会社と従業員との信頼の原点である。したがって、個々人の選択肢の拡大や能力開発の支援などによる従業員の可能性の拡大と、成果に報いるしくみの整備を通じて、やる気とやりがいを持って働くことができる環境づくりを進めていく。

さらに、各所が、自ら目標を立て、自ら行動し、自ら検証する「自律経営」をサポートするしくみを導入し、お客さまや地域の声が一番近い各所の創意工夫の向上に繋げていく。

われわれは、こうしたチャレンジを通じて、「お客さまの満足を高める企業」として、「信頼」され「選択」される喜びとダイナミックな自己変革への達成感を全従業員で共有しながら、21世紀においても躍進を続けていく。

重点行動方針

以上のような認識に立って、今後5カ年程度の期間において重点的に取り組む行動方針を以下のとおりとし、全社を挙げて推進していくこととする。

1. 商品・サービス力の強化(お客さまにとって魅力ある商品・サービスを産み出す活動の強化)

競争を勝ち抜く「強い会社」となるためには、お客さまにとって魅力ある商品・サービスを産み出す活動を強化しなければならない。そのために、良質な電気を安定してお届けするための努力や真心のこもったサービスの提供を基本とし、「お客さまの満足を高める企業」として、新たな商品メニューの整備・開発や環境負荷の低い事業活動を推進していくことにより、多様化するお客さまのニーズに従業員全員でお応えしていく。

重点推進項目

- (1)お客さまサービスのレベル向上にむけた取組みの強化
(広聴活動の強化、接遇レベルの向上、ITと光ネットワークの活用等)
- (2)多様なお客さまニーズにお応えする商品メニューの整備・開発
(マーケティングの強化、選択約款・蓄熱受託制度・大口ガス供給などメニューの多様化、新型計量器の研究開発の推進等)
- (3)競争力のある電化機器の開発
(新型ヒートポンプ式給湯器、薄型床暖房、レドックスフロー蓄電池等)
- (4)お客さまに良質な電気を安定してお届けする取組みの推進
(用地立地交渉、設備形成から日々の運用保全に至る取組みの強化)
- (5)環境負荷の低い事業活動の推進
(地球環境問題、NOx・SOxの抑制、環境会計、グリーン購入、リサイクルの推進等)
- (6)分散型電源など技術革新への迅速な対応
- (7)ブランド戦略の強化
(企業ブランド・商品ブランド等)

2. 販売力の強化(お客さまに当社の商品・サービスを選択して頂く活動の強化)

他エネルギーとの熾烈な競争に、電力小売り市場の部分自由化に伴う競争が加わる中で、お客さまに当社の商品・サービスを選択して頂く活動の強化が極めて重要となっている。お客さまのエネルギーに関する課題の一つ一つを解決していくお手伝いを通じて、お客さまの選択に適う「信頼」を得ることがわれわれの販売活動の基本である。そのために、日々の活動の中でエネルギーの利用状況やニーズについて、お客さまと不断の情報交換を行ない、お客さまの課題に対して、速やかに解決策をご提案することが肝要である。そして、当社の有する技術・ノウハウを統合することによって、自由化対象のお客さまだけでなく、家庭用など全てのお客さまに対して、かんでん印を喜んで選択していただく活動を展開していく。

重点推進項目

- (1)「One to One」による販売活動の強化
(顧客担当制販売活動、新料金メニューの活用等)
- (2)エンジニアリング/コンサルティングセールスの展開
(最適エネルギー利用提案、設備運用管理支援、設計コンサルティング、環境コンサルティング、グループ経営資源の活用等)
- (3)家庭用・業務用分野への販売活動の強化
(オール電化の推進、温水器・エコアイス・IH機器の普及促進、電化推奨販売ネットワークの整備・強化等)
- (4)交渉力のある強い販売スタッフの育成
(エンジニアリングスタッフの育成等)
- (5)PR活動の強化

3. コスト競争力の強化(低廉な価格と強固な財務基盤の実現のための活動の強化)

競争を勝ち抜くための低廉な販売価格の実現も、その源泉としての「コスト競争力」が無ければ不可能である。近年、需要の停滞傾向と先行きの不透明感に加え、原子力バックエンドコストの料金算入などコスト上昇要因が存在している。また、日本の公益事業者の中でも決して高いとは言えない株主資本比率の引上げなど財務体質の強化とともに、今後の新たな事業展開に向けた資金投入も必要となってくる。したがって、設備投資の抑制・繰延べを図るなど経営効率化をさらに強力に推進することによって、低廉な価格と強固な財務基盤を実現し、資本市場の評価に適う「信頼」を得て、長期的な成長に繋げていく。

重点推進項目

- (1)コスト低減の推進
 - ・設備投資、修繕費、一般経費のさらなる低減
(燃料・資機材調達から設備形成・運用保全に至るコスト低減)
 - ・資金調達コストの抑制
 - ・資機材調達の多様化の推進
 - ・コストダウンにつながる技術開発の推進
- (2)設備形成の最適化
 - ・電源・流通設備の最適化の追求
- (3)生産性・資産効率の向上
 - ・業務効率化の推進(ITの活用、業務プロセスの見直し)
 - ・要員効率化の徹底と重点分野への要員再配置
 - ・低収益資産対策の推進(低稼働設備の圧縮、土地の有効活用・保有見直し等)
 - ・設備稼働率・熱効率・負荷率の向上、ロス率の低減
 - ・業務の大胆な集中・分散化と組織の簡素化

4. グループ総合力の強化

エネルギー競争をグループの総力をあげて勝ち抜くために、コア事業である電力供給を柱に当社の強みや資源を活かして、サービスの領域をエネルギー全般に広げるとともに、情報通信、生活関連といったソリューションサービスの提供を行なう「総合生活基盤産業」を目指す。

これを推進するにあたっては、グループ企業の自立と総合力の強化は不可欠であり、グループ企業各社の経営革新支援を実施するとともに、グループ事業体制の再構築を進める。グループの総合力を高め、新たな事業領域に積極的にチャレンジし、グループ全体の成長と収益の拡大を実現していく。

重点推進項目

(1) 収益重視経営の徹底

- ・ 抜本的な効率化によるコストダウンと外販拡大の徹底
- ・ グループ収益最大化に向けたグループ事業体制の再構築

(2) グループトータルでの戦略的事業展開

- ・ 総合エネルギーサービス化の推進
- ・ 生活アメニティ、地域開発分野での高付加価値サービスの提供
- ・ 通信ネットワークを活用した総合的な情報通信サービスの提供
- ・ 海外事業展開の推進
- ・ 外部との連携によるスピードを重視した新事業展開
- ・ かんでん起業チャレンジ制度の推進

(3) グループ企業への経営革新支援の実施

- ・ 経営高度化支援
- ・ 資金効率化支援

5. 原子力を基軸とした公益的課題への着実な対応

エネルギーセキュリティ、地球環境問題など国家レベルの公益的課題に対しても、引き続き原子力を基軸として着実な対応を図っていく。そのために、原子力発電に関わる安全の実績を積み重ね、社会的信頼を獲得するとともに、プルサーマル、原子燃料サイクルを含めた原子力発電の推進の必要性についての理解獲得に努めていく。

重点推進項目

(1) 原子力の安全確保

- ・ 安全・安定運転の継続
- ・ 品質保証・品質管理の強化
- ・ 経年化対策、ヒューマンエラー防止等

(2) 原子力発電に対する理解の獲得

(3) 原子燃料サイクルの確立

- ・ プルサーマル計画の安全確実な実施
- ・ 中間貯蔵施設の立地地点の確保

(4) 新規プラントの立地地点の確保

・方針推進のためのビジネス構造改革、人づくり

1. ITを原動力としたビジネス構造改革の推進

近年の目覚ましいITの進展により、時間と距離の制約が解消され、ビジネス構造の改革の可能性が高まっている。大きく変化する経営環境に対応するために、ITを原動力としたビジネス構造改革を推進していく。

重点推進項目

(1) ビジネス構造改革の推進の検討

- ・柔軟な企業形態、グループ形態の検討
- ・共通サービスのあり方、アウトソーシングの検討
- ・お客さまや他企業との連携・協働の推進
- ・資機材調達の革新、電子取引の推進

(2) 知識創造基盤の再構築

- ・戦略性、自律性の強化に向けた組織のフラット化とネットワーク化
- ・ワークスタイルの革新等

(3) オープン・高速で柔軟なIT基盤の構築

(ERP、DWH、高速IPネットワーク等)

2. 自律的業務運営の推進

新たな経営管理システムのもとで、目標管理と経営資源配分とのリンクを強め、成果を定量的に把握することにより、各所の「自律経営」を軸に経営諸課題に対応していく。

重点推進項目

(1) TQMの新たな展開による各所「自律経営」の推進

- ・新たな経営管理システムによる各所「自律経営」の推進
- ・本・支店(社)、支店(社) - 業務機関間でのコミュニケーションの充実
- ・個の活力を引き出し、多様性を活かす組織・権限の検討

(2) 業務運営全般に亘るチェック機能の強化

3. 選択と自己責任を重視した人材活性化施策の展開

本方針の推進の担い手となるのは、強く、自立した従業員である。そうした従業員の能力開発を支援するとともに、個々人が最大限に成果を挙げることができる仕事のスタイルを選択できるように、多様なキャリア選択のしくみや柔軟な勤務制度を整備していく。同時に、強い使命感を持って電気の安定供給を支える従業員に今後とも報いていく一方で、一人一人の従業員の成果をより適切に反映する評価と処遇のしくみを整備し、従業員の「やる気」に結びつけていく。

重点推進項目

- (1) 従業員の選択肢の拡大
 - ・ 従業員の意欲をより重視した人材配置の推進
 - ・ 個々の従業員の将来設計に対応できる選択肢の提示
 - ・ 多様で柔軟な勤務制度の導入
 - ・ 価値観の多様化と自助努力をより重視した福利厚生制度への移行
- (2) 個々の従業員の役割に応じた評価・賃金制度の導入
 - ・ 成果要素を重視した評価制度の確立
 - ・ より成果にリンクした賃金制度への移行
- (3) 従業員の価値を高める人材育成の推進
 - ・ 自らの意欲と能力に応じて選択できる自己開発プログラムの提供
 - ・ 競争時代への対応の基盤となる能力の強化
(コミュニケーション力、プレゼンテーション力、IT活用能力等)
 - ・ 電力固有技術の確実な継承と深化(自主技術力、直営技能力等)
 - ・ 競争時代の多様化するニーズに対応した多彩な人材の育成

4. 澆刺とした職場づくり

安全と健康に留意した職場づくりを進めるとともに、企業改革へのチャレンジに欠ける風土が残っていることを重大に受け止め、形式主義やタテマエ主義を廃し、全従業員が澆刺と業務に取り組める職場づくりを推進していく。

重点推進項目

- (1) 安全と健康に留意した職場環境づくり
- (2) 対話活動による従業員一人一人の意識改革の推進
- (3) (E) コミュニケーション・キャンペーンの展開

以 上