

< 目 次 >

1 . はじめに	1
2 . 経営目標	3
[収益性] (経常利益、R O A、株主資本比率、有利子負債)	
[公益性] (安定供給、環境)	
[成長性] (グループ売上高・利益)	
3 . お客さまに選択していただくための取り組み ...	5
4 . 設備形成の取り組み	9
5 . 経営効率化の推進	17
6 . グループ全体での競争力強化	21
7 . 環境問題への取り組み	25
8 . ビジネス構造改革・人づくり	28

1.はじめに

西暦2000年を迎え、各種の政策効果やアジア経済の回復などにより、我が国経済にもようやく回復の兆しが見え、平成12年度には、実質GDPの成長率が1.0%程度と見込まれるなど、本年度後半には民需中心の本格的な回復軌道に乗るものと予想されております。

こうした見通しを受けて、電力需要も、民生用需要の堅調な伸びに加え、産業用需要の緩やかな増加により、今後も増加基調を辿るものと見込んでおります。しかし、今後は、人口の減少、機器の省エネ化、分散型電源の普及などの需要の下振れ要因に加え、本年3月より実施された電力の小売り部分自由化の影響により、経営環境は一層厳しくなるものと思われまます。

このような市場競争の中で、お客さまや資本市場の評価を頂くため、当社は、平成12年度を初年度とする「中期経営方針」を策定し、「信頼」と「お客さま本位」をキーワードに企業改革を進めてまいります。

「関西電力は、育んだ信頼を最大の資産とする」

当社では、昭和26年の創業以来、高品質の電力供給と真心のこもったサービスを通じて、お客さまとの間で確かな信頼を育む努力を続けてまいりました。また、少資源国である日本のエネルギー・セキュリティや地球温暖化問題を踏まえたCO2排出抑制などの公益的な諸課題に対しても、原子力発電を基軸として対処してまいりました。今後も、お客さまのエネルギーに関する課題の一つひとつを解決していくお手伝いを通じて、お客さまからの信頼を頂いていくと共に、経営資源の効率を一層高めることにより、強固な財務体質を実現し、株主や投資家の皆さまからも信頼を頂ける事業活動を展開してまいります。

「関西電力は、お客さまの満足を通じて企業価値を高める」

当社では、従来より、電気事業を中心としてお客さまのニーズを具現化していくことが、企業価値の向上につながると考え、「お客さま本位」の経営に努めてまいりました。今後、当社では、これ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、さらに推進してまいります。

・お客さまが望まれるものを……「商品・サービス力の強化」

引き続き良質な電気を安定してお届けし、真心のこもったサービスを提供していくことをはじめ、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通じて、「お客さまの満足度を高める企業」として、多様化するお客さまニーズにお応えしてまいります。

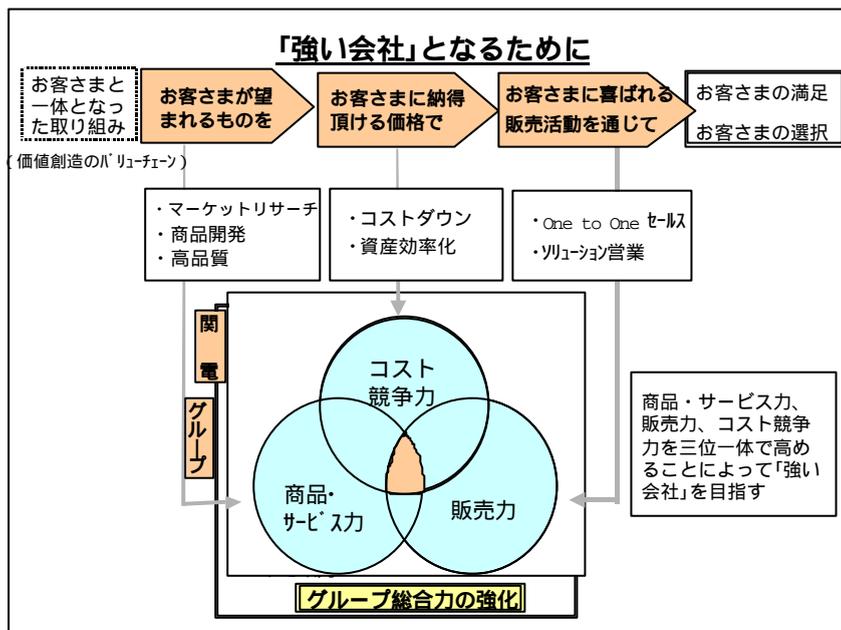
・お客さまに納得して頂ける価格で……「コスト競争力の強化」

従来からのコストダウンをさらに徹底し、設備投資、経費の一層の抑制を図ります。特に、設備投資については、需要動向に応じた設備形成の見直し等により、圧縮してまいります。加えて、資産効率の改善のため、資産の圧縮にも積極的に取り組み、競争優位を確保できる料金水準と資本市場に評価していただける財務体質の実現を図ってまいります。

・お客さまに喜ばれる販売活動を通じて……「販売力の強化」

お客さまとの関係をより強固なものとするため、One to One による顧客担当制を導入するなど販売体制を強化すると共に、当社グループの有する技術・ノウハウを統合し、お客さまのエネルギーに関する課題を解決していくお手伝いをしてまいります。

当社は、このように「信頼」と「お客さま本位」の経営を徹底して、本年度も努力を重ねてまいります。



2 . 経営目標

当社は、収益性、公益性、成長性についてそれぞれ経営目標を掲げ、企業価値を高めてまいります。特に収益性については、PPS(*1)、自家発に対して競争優位を確保できる料金水準を実現しつつ、財務体質の向上を図ります。

【経営目標】

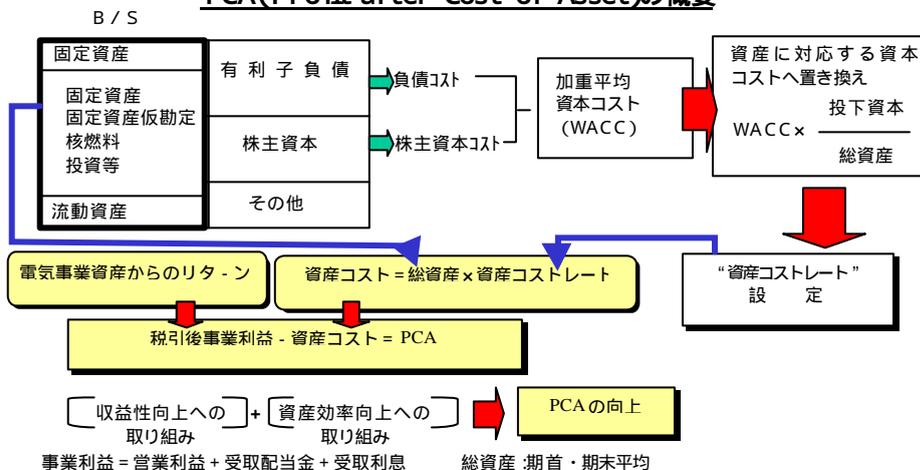
収 益 性	経常利益	平成12～14年度の経常利益は、年平均1300億円以上（平成11年度推定実績1,700億円程度）
	ROA (*2)	平成12～14年度のROAは、年平均2.3%（平成11年度推定実績2.8%程度）
	株主資本比率	平成16年度末を目途に株主資本比率は20%を達成（平成11年度推定実績16.7%程度）
	有利子負債	平成16年度を目途に有利子負債残高を4兆円以下に削減（平成11年度推定実績4.7兆円程度）
公 益 性	安定供給	エネルギーセキュリティや環境問題に配慮した上で、需給動向に応じた設備形成を行い、今後とも原子力を基軸に高品質な電気の安定供給に努める。
	環境	国内の電力会社の中で最も低いレベルにあるCO2排出原単位を今後とも維持し、2010年度における使用量当たりのCO2排出原単位を0.3kg-CO2/kWh程度とする。
成 長 性	グループ経営	グループ会社の収益重視経営の徹底と新規事業領域の拡大により、今後10年を目途に、グループ事業の売上高(当社グループ外に対する売上高)、利益を共に現状の1.5倍とする。

平成12年度以降の設備投資の自己資金内への抑制など一層の経営効率化を進めてまいります。

平成12年度より新たな経営管理指標として「PCA(*3)」と「フリーキャッシュフロー(*4)」を導入し、PCA管理のための資産コストレートを3.5%とした成果把握単位ごとの収益管理を行います。

- * 1 P P S (Power Producer & Supplier)とは、電事法上の「特定規模電気事業者」の通称。卸供給のみを行うI P Pに対し、小売りを合わせて行う事業者。
- * 2 R O Aは総資産事業利益率
- * 3 P C Aとは「Profit after Cost of Asset (資産コスト差引後利益)」の略。資本市場から求められる必要最低利益を「資産コスト」として認識し、資産コスト差引後の付加価値を示す指標。E V Aと類似した考え方の当社独自の指標である。
P C Aを経営管理システムに展開することにより、社内の各組織が資本市場と同じ視点で収益性向上、資産効率向上を推進することをねらいとする。

PCA(Profit after Cost of Asset)の概要



- * 4 フリーキャッシュフローとは、営業キャッシュフローから設備投資額を差し引いたもの。「有利子負債の削減」、「株主資本比率の改善」など財務体質の向上のために経営指標に採用した。

3. お客さまに選択していただくための取り組み

【販売計画】

平成14年度時点の販売電力量は、平成10年度に対し6.1億kWh増の1,449億kWh、平成10年度から21年度までの年平均伸び率(気温影響補正後)は1.7%を計画しています。

電力需要を取り巻く先行きの環境については、民生分野では、人口の減少、省エネ家電機器の普及等が予測されており、また産業分野でも産業構造の転換により、電力多消費型産業から寡消費型への転換が見込まれる等、電力需要の下振れ要因は少なくありません。そうしたマイナス要因はあるものの、生活水準の向上、経済のサービス化・情報化の進展、都市開発の進展等、需要増加のプラス要因もあり、電力需要は、民生用分野を中心に緩やかな増加基調で推移していくものと見込まれます。

一方、今後の分散型電源の普及や電力の小売り部分自由化は、他事業者との販売競争の激化をもたらし、当社の販売電力量の動向を大きく左右する要因と考えられます。

これに対して、当社は、競争優位の料金水準の実現とお客さまのニーズに応える課題解決型の販売活動を強化し、自由化・非自由化分野を問わず、現在の1000万軒すべてのお客さまに当社の電気を選択していただくと同時に、住宅・産業・空調分野などでさらにシェアの拡大を目指します。なお、平成12年度から14年度の3カ年で、全電化住宅7万戸、蓄熱式空調システム2千5百件などを物件目標として、新たな需要開拓に取り組んでまいります。

販売計画

年度 項目	平成10 (実績)	11 (推定実績)	12	13	14	15	16	21	平成10~21年度 年平均伸び率
販売電力量 (億 kWh)	1,388	1,396	1,395	1,421	1,449	1,479	1,507	1,647	1.6
	<1,374>	<1,374>							<1.7>

(注) < >内は気温・間影響補正後の値

物件目標

	H11年度推実	H12~14年度の3カ年
全電化住宅	13,500戸	70,000戸
蓄熱式空調システム	520件	2,500件

【販売活動】

エネルギーに関してそれぞれのお客さまの抱える課題をお客さまと一緒に考え、解決していく「ソリューション(課題解決型)営業」を推進します。

エンジニアリングスタッフをはじめとする販売体制の強化

新商品・サービスメニューの充実

A I G I Sによる総合生活サービスの提供

インターネット等を活用したお客さまサービスレベルの向上

販売体制の強化

(1)「One to One」による販売活動の強化

大口営業グループを設置してお客さま別担当制を導入し、当社の担当が直接お客さまに対して一貫してきめ細かいサービスを行います。

(2) 販売スタッフの増強

平成11年度に行った100名以上の販売スタッフの増員に加え、今後もさらにスタッフ強化を行います。

(3) エンジニアリングスタッフの増強

コンサルティング活動を強化するため、電気主任技術者、建築士、エネルギー管理士等専門知識(資格)を有する要員を、エンジニアリングスタッフとして投入し、当社の技術力を活かしてお客さまに一步進んだサービスを提供します。

(4) グループ企業を活用した幅広いサービスの充実

お客さまにとって最適な提案が可能になるように、グループ企業の有するあらゆるサービスのノウハウを、当社がお客さまに総合的に提案します。

新商品の提供をはじめサービスメニューの拡充

(1) 自由化分野のメニュー

・土、日、祝日等(ウィークエンド)の軽負荷日への負荷移行にご協力いただけるお客さまに対しての

「季節別時間帯別電力A - WE」, 「季節別時間帯別電力B - WE」

・契約電力や電力量の増加が見込まれるお客さまに対しての

「新增設基本料金特約」, 「増分電力量料金特約」

・夏季のピーク時に長期安定的に負荷調整にご協力いただけるお客さまに対しての「長期夏季休日特約」, 「長期夏季操業調整特約」, 「長期ピーク時間調整特約」

(2) 自由化分野以外のメニュー

- ・ 電力需要の少ない時間帯への負荷移行にご協力いただけるお客さまに対しての「はぴeタイム(季節別時間帯別電灯)」:「はぴeプラン(全電化住宅割引)」
- ・ 業務用蓄熱調整契約の適用を受け、空調需要の全てを蓄熱式空調機器と非蓄熱式電気空調機器でご利用いただけるお客さまに対しての「業務用空調システム契約」
- ・ 業務用電力に該当し、電化厨房機器(原則として50kW以上)を採用していただけるお客さまに対しての「業務用電化厨房契約」
- ・ 夏季の昼間時間以外等の軽負荷日時間への負荷移行にご協力いただけるお客さまに対しての「高圧電力B-P型」

(3) 蓄熱受託制度の拡充

エコアイスに加えて給湯熱源設備等への受託範囲の拡大など、お客さまニーズに応じてサービス内容を充実させ、ご利用いただきやすくします。

(4) 魅力ある商品開発

新たな商品メニューとして、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の開発を推進します。また、魅力ある商品開発のために研究開発体制を強化します。

(5) 大口お客さまへの情報提供サービスの開始

F T T O (Fiber To The Office : 大口お客さまへのアクセス系光ネットワーク)等を活用し、お客さまニーズを反映させた様々な情報提供サービスを実施予定です。例えば、平成12年度から雷情報提供等を開始する予定です。

(6) A I G I S (Advanced Intelligent Gate-keeper for Integrated Service)による総合生活サービス(*5)の提供

高低圧のお客さまについては、電力量計をインテリジェント・ゲートウェイ化することにより、日々の生活の様々な場面でお客さまをサポートする総合生活サービスを実施予定です。第1ステップとして、平成11年度からPHSを活用した遠隔検針のフィールドテストを開始しており、総合生活サービスの提供についても順次進めていく予定です。

お客さまサービスレベルの向上

(1) お客さまサービスレベルの向上

お客さまからのお申し出に対して、1回の対応で迅速かつ的確に処理が完了することを目指して開発したワン・ストップ・サービスシステムの活用により、お客さまサービスレベルの向上に努めてきております。

このお客さまサービスレベルを把握するため制定(平成5年)した「お客さまサービス指標(*6)」は、制定当初78点であったものが、平成11年度には90点にまで向上してまいりました。このサービスレベルを維持・向上させるために、今後とも積極的にお客さまのニーズにお応えしていきます。

(2) 新たなCS調査の実施

自由化対象のお客さまに対してだけでなく、お客さまの大半を占める自由化対象外のお客さまに対しても新たな満足度調査を実施し、一人でも多くのお客さまのニーズに基づいたきめ細かいサービス向上策を展開します。

(3) インターネット上での異動受付、料金照会などのサービスの開始

平成12年3月よりインターネット上で引越に関連する電気の使用開始・停止の受付、電気の使用量・料金照会などのサービスを開始しております。

* 5 A I G I Sで提供する総合生活サービス例

エネルギーマネジメントサービス

- ・電気料金のリアルタイム通知
- ・当月確定料金のお知らせと電気料金収納のお知らせ
- ・電気使用実績に基づいた、電気の使い方コンサルティング
- ・電気使用実績に応じた料金メニュー提案
- ・お客さま申し出事項のWeb上での受付
- ・お客さま要望の電子メールによる受付

テレコム&インフォメーションサービス

- ・インターネットを通じた予約・振込サービス
- ・地図、名所などのエリア情報サービス
- ・商店、病院などの営業時間お知らせ
- ・電車、バスなどの時刻表・運賃のお知らせ

ライフサポートサービス

- ・玄関ドアホンとテレビカメラ映像伝送による外出先での訪問者対応
- ・温室などの温度制御と画像による状態監視
- ・テレビ、パソコンを利用した在宅カルチャースクール
- ・テレビ、パソコンを利用した在宅模擬試験サービス
- ・電子商店街によるネットショッピング

* 6 「お客さまサービス指標」は、迅速で親切な受付・処理、約束した納期での完成、正確な電気料金の請求の3項目のサービスレベルを総合評価した指標

4 . 設備形成の取り組み

電力の安定供給を基本に、設備の有効活用を進めるとともに、今後の需要動向に応じ、柔軟かつ適切に設備投資の抑制、繰り延べなどを行い、効率的な設備形成を図ります。

長期に亘り安定した需給を維持するために、エネルギーセキュリティの確保や地球環境問題への対応など、長期的かつ公益的な課題についても積極的に取り組みます。

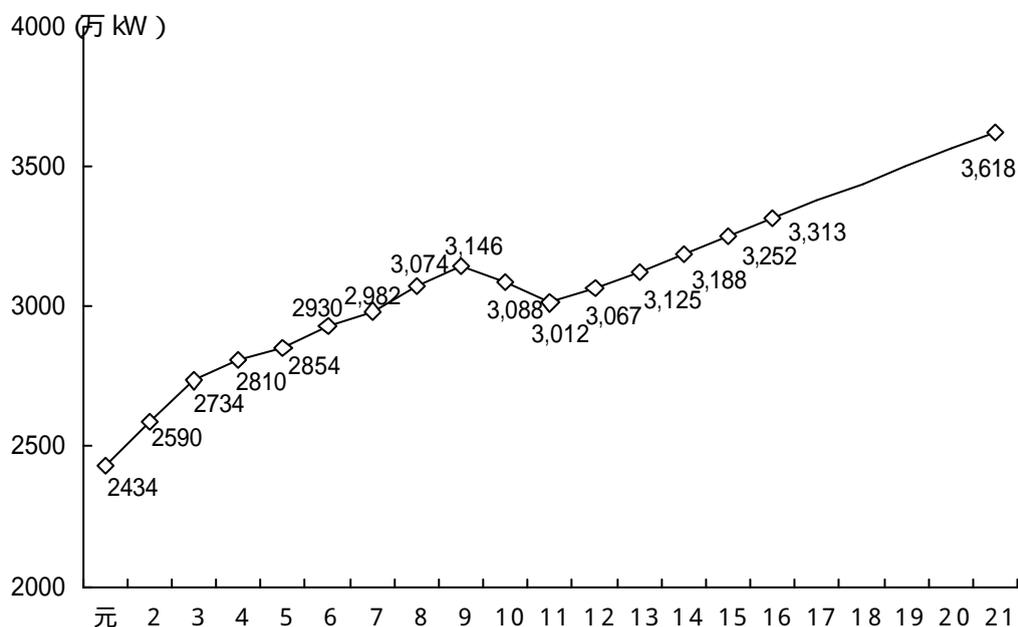
【最大電力】

平成10年度から平成21年度までの販売電力量の年平均伸び率(気温影響補正後)は1.7%で計画しています。

一方、年負荷率は、冷房需要の増加や産業用需要のウェイトの低下など、低下要因はあるものの、蓄熱調整契約や深夜電力の加入拡大等の負荷平準化対策の効果もあり、緩やかに上昇するものと見込まれます。その結果、平成10年度から平成21年度までの最大電力の年平均伸び率(気温影響補正後)は、販売電力量を下回る1.4%と計画しました。

最大電力の推移

(送電端夏季最大3日平均、気温影響補正後)



【電源開発計画】

環境保全や電力の安定供給ならびにエネルギーセキュリティの確保に努めるとともに、新規電源については、需要動向に応じて運転開始時期の繰り延べを行うなど、コスト競争力の強化を目指し、効率的な設備形成を図っていきます。

原子力

エネルギー資源の安定性ならびに経済性・環境特性などの面で優れていることから、電源開発の基軸として最優先に取り組むこととし、新規地点の確保に向けて、地元の合意を頂くことに努めます。

火力

供給力確保および燃料多様化の観点から、LNG・石炭等の開発は長期的には必要と考えておりますが、需要動向を踏まえ、舞鶴（石炭）和歌山（LNG）御坊第二（新種燃料）の運転開始時期を繰り延べることとしました。

[主要分]

発電所名		出力 (万kW)	運転開始		備考
			H11計画	H12計画	
舞鶴 (石炭)	#1	90.0	15-4	16-8	工事中
	#2	90.0	15-8	20-8	
和歌山 (LNG)	#1-1	82.2	17-5	21-8	着工準備中
	#1-2	82.2	18-5	22年度以降	
御坊第二 (新種燃料)	#1	110.0	19-1	22年度以降	着工準備中
	#2	110.0	19-11	22年度以降	

水力

揚水については、ベース電源と組み合わせた経済的なピーク供給力として、長期的には必要と考えておりますが、需要動向を踏まえ、金居原の運転開始時期を繰り延べることとしました。

一般水力については、国内資源の有効活用の観点から、今後も継続して開発に努めます。

[主要分]

発電所名		出力 (万kW)	運転開始		備考
			H11計画	H12計画	
金居原 (揚水)	#1	38.0	19-8	22年度以降	着工準備中
新鳩谷		12.7	16-2	22年度以降	未着手
宇奈月		2.00	12-6	12-6	工事中
大滝		1.05	14-3	15-3	工事中

広域開発

エネルギーセキュリティの確保や地球環境問題への対応などの観点から、関係各社と連携を図り、敦賀や珠洲といった原子力の開発を推進していきます。

[主要分]

発電所名		出力[受電分] (万kW)	運 転 開 始		備 考
			H11 計画	H12 計画	
橘湾火力 (石炭)	#1	70.0	12- 7	12- 7	電源開発(株)
	#2	70.0	13- 1	13- 1	
敦 賀 (原子力)	#3	76.9	20 年度	21 年度	日本原子力発電(株)

<参考1> 卸供給事業者からの調達

今後とも有効に活用していきたいと考えていますが、中長期的な供給力を確保できる見通しであることから、本年度の入札は見送ります。

社 名	出 力 (万kW)	運転開始	備 考
(株)ガスアドパワー (LNG)	14.0	14- 4	ピーク型
(株)神戸製鋼所 (石炭)	65.9	14- 4	ベース型
興亜石油(株) (残渣油)	13.23	16- 4	ベース型
(株)神戸製鋼所 (石炭)	65.9	16- 4	ベース型

<参考2> 新エネルギーの導入

太陽光、風力発電等の新エネルギーは、石油代替エネルギーの確保や環境負荷の面で優れていることから、当社の事業所に自家用設備として設置し、導入を進めています。

また、お客さまの太陽光、廃棄物発電設備からの余剰電力を購入することにより、新エネルギーの普及促進を支援しています。

[当社導入実績]

	箇所数	設備量
太陽光	68箇所	740kW
風 力	2箇所	159kW

(H11年度末)

【電力需給計画】

長期に亘り安定した需給の維持を図るとともに、原子力の高稼働運転の維持に努めるなど、効率的な設備運用を図っていきます。

特に、小容量火力については、燃料費・補修費等の総合的なコストダウンおよび要員の効率的活用を目的として、平成12年度から、当面の間、10ユニットを停止することとしました。

[平成12年度長期計画停止対象ユニット]

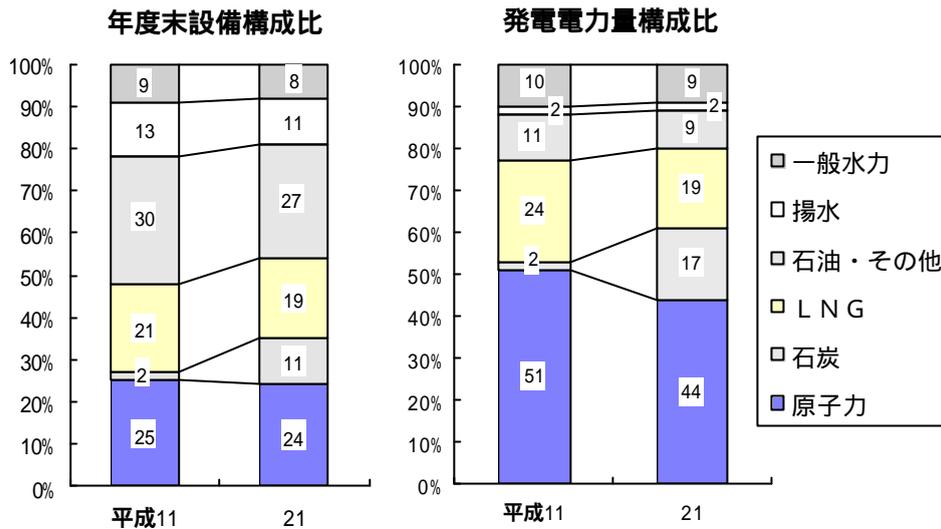
発電所名	ユニット	出力(万kW)
大阪	3号	15.6
春日出	2号	15.6
尼崎東	1、2号	31.2
尼崎第三	1、2号	31.2
姫路第一	1～4号	42.2
計	10ユニット	135.8

平成13年度以降さらに数ユニットの停止を検討中

8月最大電力バランス

年度 項目	平成11 (実績)	12	13	14	15	16	21
需 要 (万kW)	2,956	3,067	3,125	3,188	3,252	3,313	3,618
供給力計 (万kW)	3,637	3,463	3,521	3,588	3,612	3,648	3,916
供給予備力 (万kW)	681	396	396	400	360	335	298
同 上 率 (%)	23.0	12.9	12.7	12.6	11.1	10.1	8.2

電源構成比率



(注) 年度末設備、発電電力量には他社分を含みます。

【電力流通設備】

流通設備については、信頼度レベルを維持しつつ、徹底した設備の有効活用を進めるとともに、地域の需要動向に応じて建設時期を弾力的に見直すなど、効率的な設備形成を図っていきます。

基幹系統、広域連系系統

需要動向や電源の繰り延べに対応して、大阪市内への50万ボルト導入系統や新規電源線の建設時期の見直しを図る一方、能勢山崎線などの地内外輪系統や中国および四国との連系系統については、建設費低減に努めながら着実に工事を実施します。

なお、系統整備などに伴い生まれた送電線の余裕については、託送に活用していきます。

負荷供給系統、配電系統

地域の需要動向を見極めた上で、既設設備の利用率向上等による設備の有効活用を図るとともに、大容量配電方式の採用等、需要特性に応じた供給方式を適用するなど、効率的な設備形成を図っていきます。

なお、地中配電線の施設については、建設単価の抑制を図りつつ、新電線類地中化計画にあわせ、総合的な都市づくりの一環として計画的に推進します。

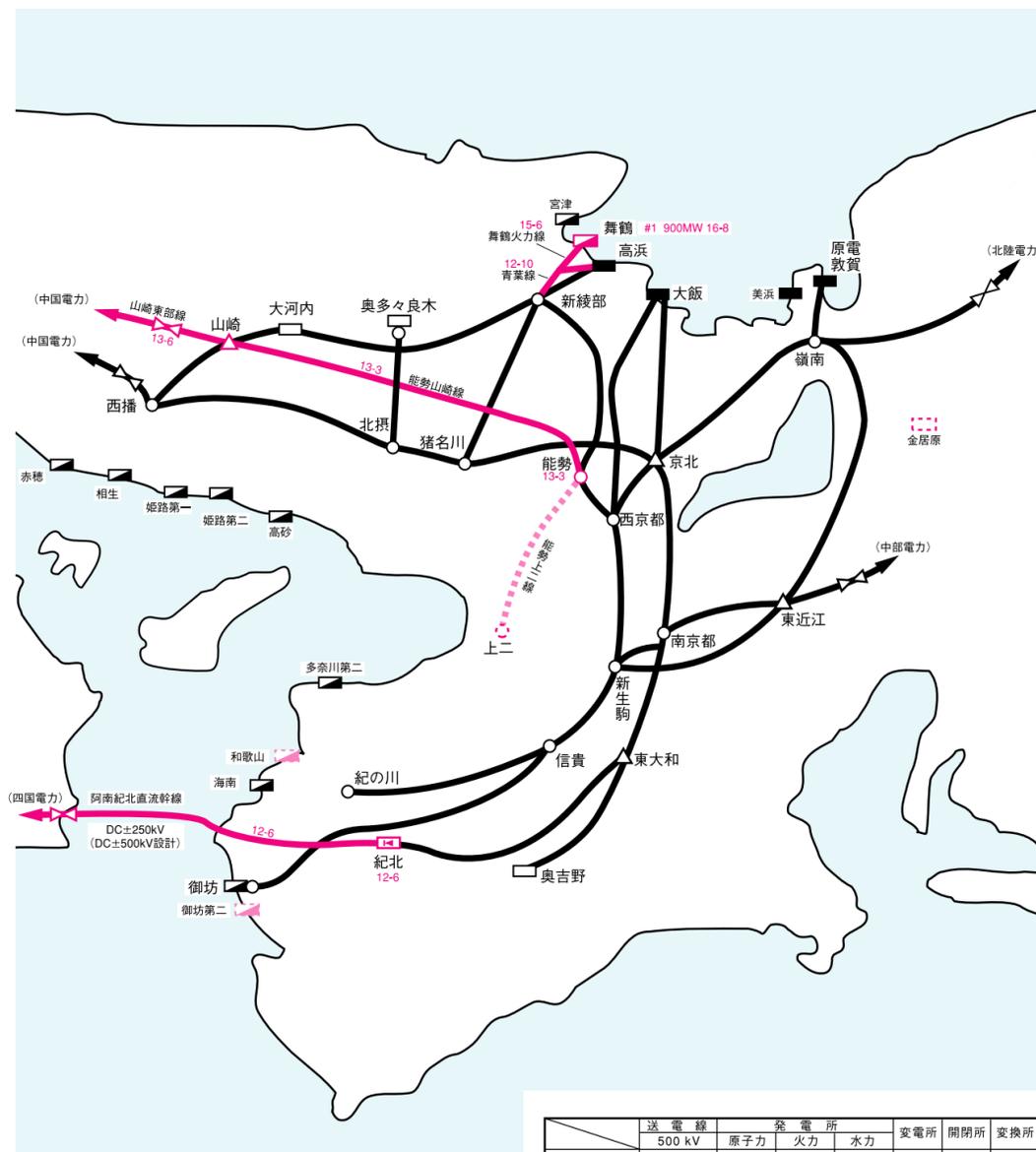
情報通信システム

電力システムの拡充に伴う情報通信設備形成に加えて、ITを活用した業務改革・効率化の推進等の新たな取り組みに必要な情報通信インフラの効率的な整備を図ります。

主要送変電設備計画

	名 称	工 事 概 要	運 転 開 始	
			H11 計画	H12 計画
送 電	阿南紀北直流幹線	直流±250kV 99.8km	12-7	12-6
	山崎東部線	500kV 42.6km	13-6	13-6
	能勢山崎線	500kV 91.2km	13-3	13-3
	青葉線	500kV 30.9km	12-10	12-10
	舞鶴火力線	500kV 15.8km	14-3	15-6
	能勢上二線	500kV 45.2km	20-5	22年度以降
変 電	紀北変換所	交直変換設備 1400MW	12-7	12-6
	能勢変電所	500/275kV Tr 3000MV A	13-3	13-3
	上二変電所(昇圧)	500/154kV Tr 2000MV A	20-5	22年度以降

主要電力系統図 (平成16年度末)



	送電線			発電所			変電所	開閉所	変換所
	500 kV	原子力	火力	水力	変電所	開閉所			
11年度末 既設設備	—	■	■	□	○	△	□	△	□
12～16年度 運用設備	—	■	■	□	○	△	□	△	□
16年度以降 運用設備	⋯	■	■	□	○	△	□	△	□

<参考>

設備投資計画

(単位：億円)

項目			年度		11	12	13
					(推定実績)		
電 気 事 業	拡 充 工 事	電 源	水 力		1 4 3	1 0 5	8 9
			火 力		6 1 1	7 4 3	9 5 8
			原子力		0	0	0
			小 計		7 5 4	8 4 8	1 , 0 4 7
			流通・その他		2 , 6 1 4	2 , 2 1 4	1 , 5 3 2
			計		3 , 3 6 8	3 , 0 6 2	2 , 5 7 9
			改 良 工 事		1 , 4 9 3	1 , 7 1 2	1 , 8 9 5
			原子燃料・その他		1 , 2 1 2	8 9 6	8 7 8
			合 計		6 , 0 7 3	5 , 6 7 0	5 , 3 5 2
	附 帯 事 業				9	8	2 2
総 合 計				6 , 0 8 2	5 , 6 7 8	5 , 3 7 4	

5 . 経営効率化の推進

【設備形成の効率化】

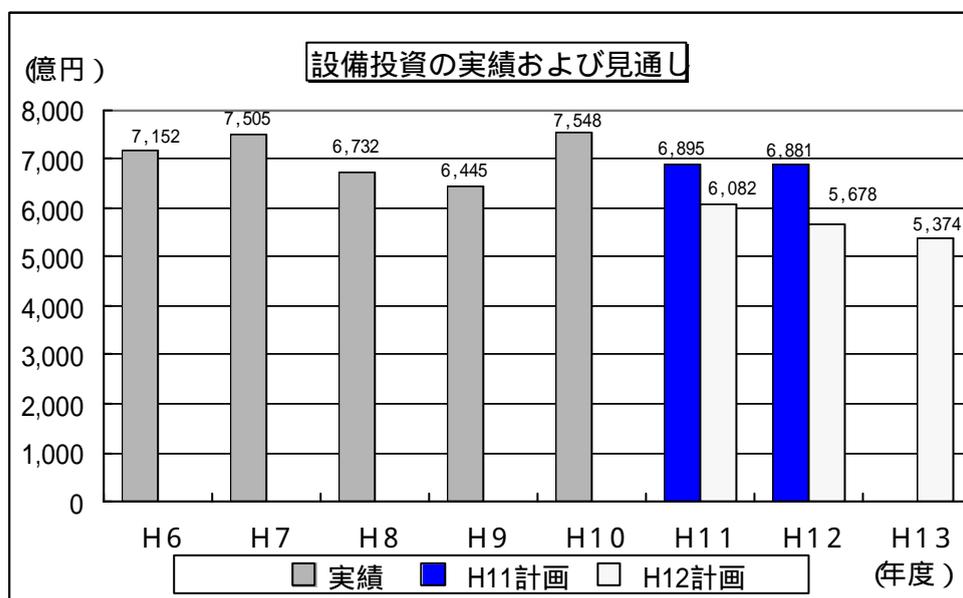
計画を1年前倒しして、平成12年度から、設備投資額を自己資金内に抑制し、平成12～16年度の5年間の設備投資額を平均で5,000億円以下とします。

平成12年度の設備投資額を、5,678億円とします。

当社はこれまで、設備形成の効率化に向けて、平成9年度からは「新設発電所建設費の2割削減」および「流通設備を中心としたその他の新規設備投資の2割削減」、さらに平成11年度からは、「平成10年度以降10年間の設備投資をさらに1割削減」することを目指して取組みを進めてまいりました。

これに加えて、今回計画では、需要動向を踏まえ、新設発電所や流通設備の建設時期を繰り延べること等により、平成12年度の設備投資額を昨年度計画値から1,203億円削減いたします。

今後も、需要動向や寿命診断技術の向上を反映した投資時期の見直し、新技術・新工法の採用、海外調達を含めた調達方法の多様化等による資材調達価格の低減等により、さらなる設備投資の抑制に努めてまいります。



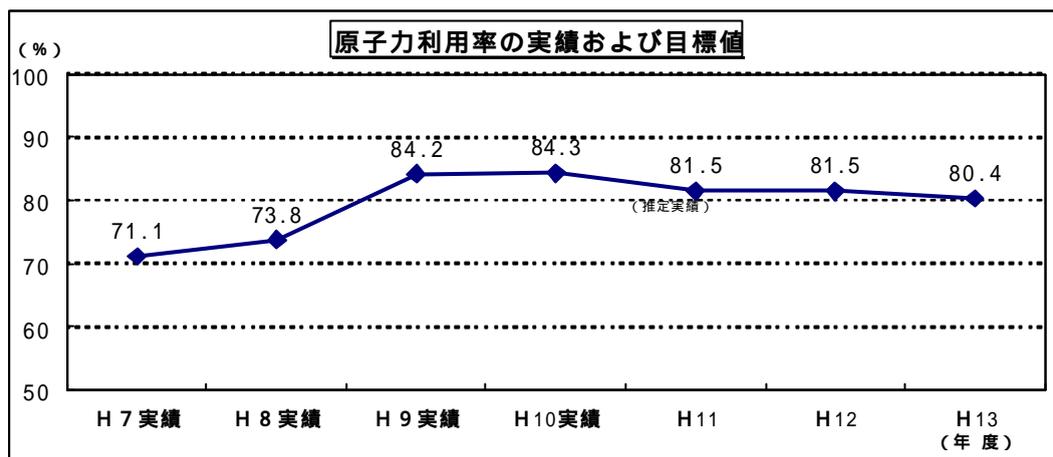
設備投資額には附帯事業を含む。

【設備運用・保全の効率化】

(1) 原子力発電所の高稼働の維持

平成12年度以降についても引き続き、原子力利用率80%台の定着を図ります。

当社の原子力利用率は、蒸気発生器の取替え、補修作業の効率化等により定期検査の短期化が可能になり、平成9年度以降80%台の高水準を維持しています。今後も引き続き安全性、信頼性の確保を第一に、定期検査時の作業効率の維持、向上に努めます。



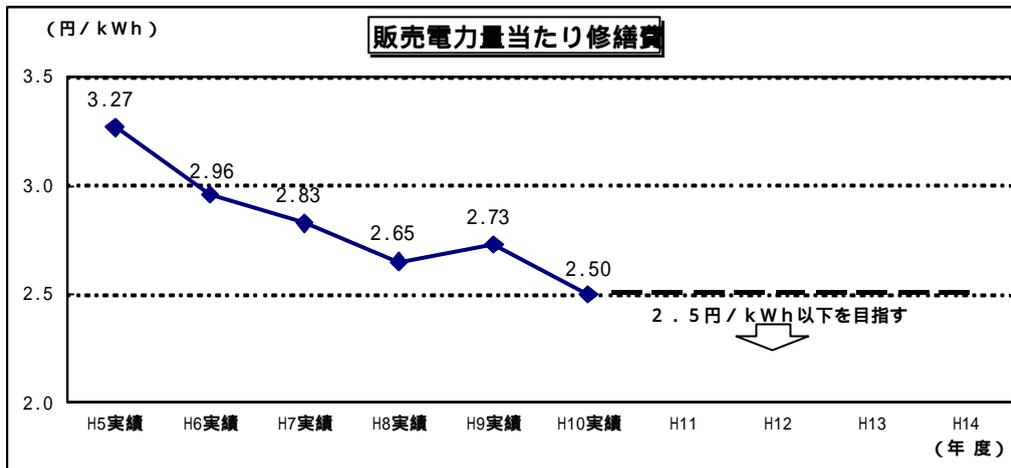
(2) 設備保全の効率化

販売電力量当たりの修繕費を、平成10年度以降5カ年平均で、2.5円/kWh以下に抑制します。

設備保全においては、供給信頼度に大きな影響を及ぼさないことを前提に、その方法の見直しや劣化診断技術の成果を採り入れての繰延べ等により、修繕費の削減に努めます。

また、当社社員自らが工事を実施する「直営」での保全作業を継続して実施することにより、自主技術力の向上を通じての中長期的なコストダウンも図ります。

さらに、15万kW級以下の小容量火力機については、需要動向をふまえ、平成12年度からその一部を計画的に停止することにより、修繕費を中心とした総合的なコストダウンを図ります。



【経営効率化に資する料金メニューの拡充】

(1) 選択約款メニューの拡充

オフピーク時にさらに電気をお使いいただきやすくすることで、エネルギーの効率的利用を図る料金メニューを新たな選択約款として設定します。

(3月21日に新たに設定しました選択約款)

- ・はびeタイム(季節別時間帯別電灯)
- ・業務用空調システム契約
- ・業務用電化厨房契約
- ・高圧電力B-P型

(2) 自由化分野における料金メニュー

自由化対象のお客さまに向けたオプションメニューにより、お客さまのニーズにお応えすると同時に経営効率化を図ります。

(平成11年12月発表の新たなメニュー)

- ・季節別時間帯別電力A-WE、同B-WE
- ・新增設基本料金特約、増分電力量料金特約
- ・長期夏季休日特約、長期夏季操業調整特約、長期ピーク時間調整特約

【負荷率の改善】

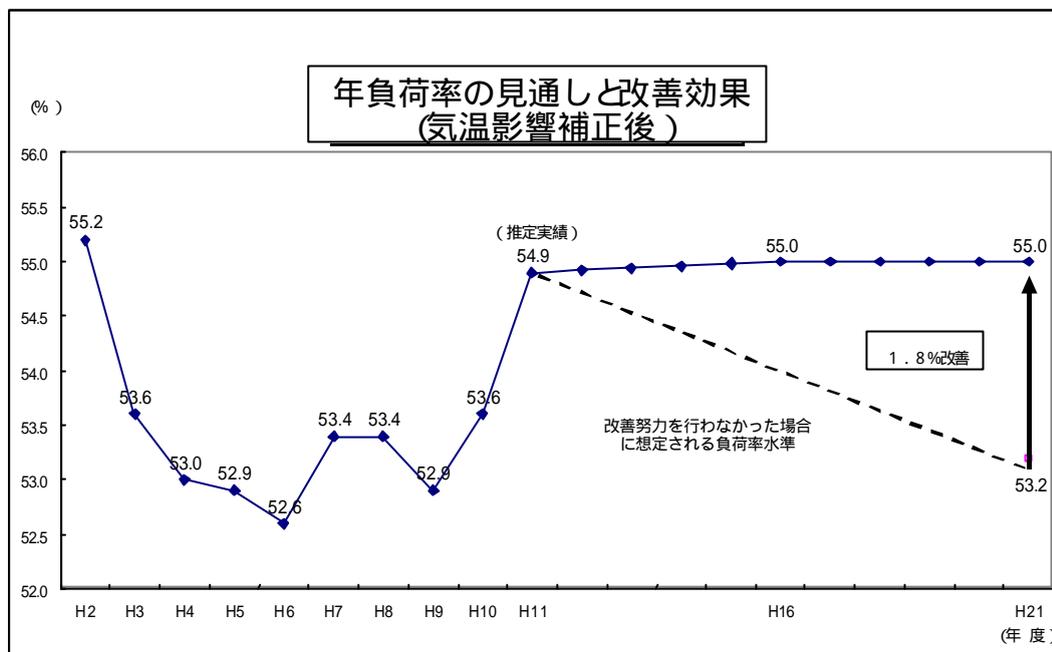
平成21年度の年負荷率を55.0%とすることを目指します。

負荷率の改善は、電力供給設備の効率的利用につながることから、コストダウンを図るうえでの有力な方策です。当社は、お客さまのご意見、ご要望を踏まえながら、お客さまにご利用いただける料金制度面でのメニュー拡充や、負荷平準化に資する機器・システムの普及促進を通じて、負荷率の改善に努めます。

負荷平準化に資する機器については、従来から進めてきました電気温水器やピークカット型自動販売機、氷蓄熱式空調システム「エコ・アイス」、「エコ・アイスmini」の普及促進に加え、家庭用の負荷平準化機器として「ホームエコアイス(家庭用蓄熱式冷暖房・給湯システム)」を平成12年4月から販売することとしております。

また、当社がお客さまに代わって蓄熱式空調システムの設備を設置し、その後の運営・管理を受託する蓄熱受託制度につきまして、平成12年度より受託サービスの充実を図り、いっそうお客さまにご利用いただきやすくします。

こういった負荷平準化努力により、平成21年度には198万kWのピークシフトをめざすとともに、電気温水器によるボトムアップにも力を入れ、改善努力を行わなかった場合に想定される水準より、1.8%の負荷率改善効果を見込んでおります。



【業務運営の効率化】

業務運営全般にわたる効率化を徹底することで、平成15年度末の従業員数を、平成10年度末から1,000人程度削減します。

業務プロセスの改善や管理間接部門のスリム化など、全社を挙げた業務運営の抜本的効率化を徹底して行うとともに、新規採用者数の削減により人員の抑制に努めます。

(業務運営の効率化の具体例)

「経営管理システム」の本格導入

ワン・ストップ・サービスシステムによる迅速なお客さまサービスの実現

全社大のLAN構築による管理間接業務のシステム化

6 . グループ全体での競争力強化

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を提供する「総合生活基盤産業」を目指します。

- ・ 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

これを推進するにあたり、関係会社の経営革新を推進し、収益重視経営を徹底するとともに、グループ事業体制の再構築を進めます。

当社グループの経営資源を活用して海外事業を展開することにより、収益のさらなる拡大を目指します。

10年後を目途に、グループ事業による売上高(当社グループ外に対する売上高) 利益を1.5倍とすることを目指します。

電力本体を含め、グループ全体の経営環境が一段と厳しさを増す一方、グループトータルでの実力が評価される時代を迎え、「グループ利益の最大化」に向けて、戦略的な事業の推進、収益重視経営の徹底に取り組んでいきます。

【グループトータルでの戦略的事業展開】

当社の有する設備、ノウハウ、人材といった経営資源を活かし、エネルギー分野を中心に、生活アメニティ、地域開発、情報通信の各分野で事業を展開します。これによって、各事業で新たな収益を得るとともに、グループ全体で、お客さまへエネルギー、生活、情報通信のソリューション・サービスを提供することを通じて、関西電力を中心とする当社グループに対する信頼を高め、かんでんブランドを選択していただけるようチャレンジを続けていきます。

[エネルギー分野]

ガス供給に取り組むなどエネルギー選択肢を拡大し、お客さまのニーズに応じたエネルギーを提供する総合エネルギーサービス化を推進します。

(検討例：ガス事業、エネルギーソリューション事業)

[生活アメニティ分野・地域開発分野]

お客さまが生活し活動する空間をより快適、便利、安全なものとするサービスを展開し、またそのような空間を直接に提供する事業を推進します。

(検討例：介護・給食事業、ホームセキュリティ事業)

[情報通信分野]

インターネットが急速に普及しIT（インフォメーション・テクノロジー）が発達する中、当社の通信ネットワーク資源を活用した事業を展開し、あわせて当社グループの事業全般において、高いレベルのサービスを提供するよう、ITを積極的に活用していきます。

（検討例：光ファイバ賃貸ビジネス、お客さまIPネットワーク提供）

これら分野で新事業を進める上で、当社・グループ内の潜在資源を洗い出しそれらの収益化を図るとともに、グループ内はもとよりグループ外企業との連携を進めて、スピードを重視した事業展開を行います。

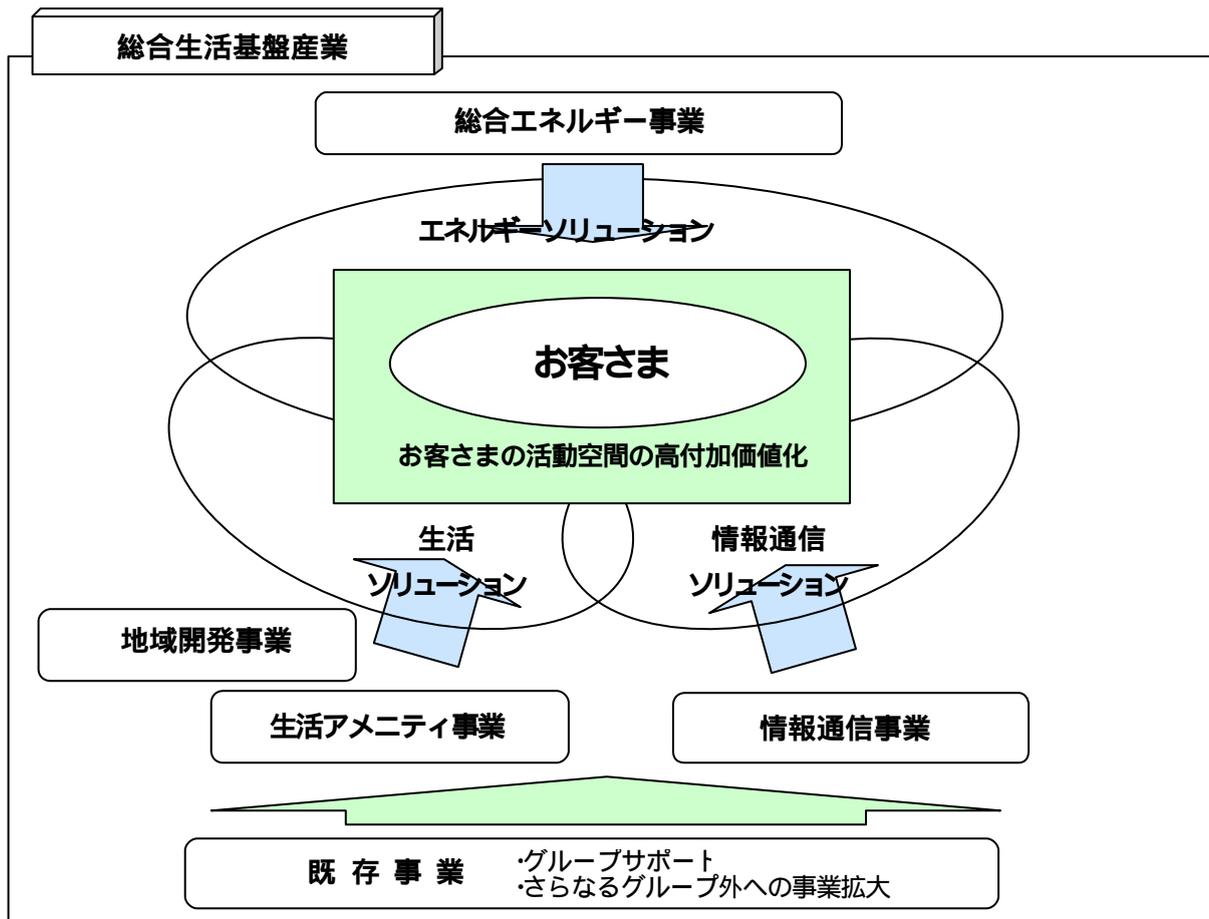
また、これまでの電力設備の形成、保全を中心に事業を行ってきたグループ会社も、それぞれ培ってきたノウハウ、技術を活かして、これらの分野に経営資源を集中するとともに、グループ外への事業を積極的に進めるなど、収益の拡大を図っていきます。

一方、当社グループの経営資源を活用して海外事業を展開することにより、収益のさらなる拡大を目指します。

（海外事業展開の例）

- ・東欧諸国における省エネルギー事業に対する投資基金への参画
- ・フィリピンにおける水力発電事業（サンロケプロジェクト）

なお、平成10年度にスタートした「かんでん起業チャレンジ制度」により、社内起業家によるベンチャー会社を設立して、新たな領域での事業化を進めるとともに、従業員の経営マインドの高揚を図ります。



【さらなる収益重視経営の徹底】

関係会社に対する経営革新等の支援を推進します。

- ・「関係会社経営革新支援システム」の構築

平成12年度から13年度にかけて、関係会社55社に順次導入し、各社における経営管理を高度化し、業績を定量的に把握します。

- ・「キャッシュ・マネジメント・システム」の導入

グループの資金効率の向上を図るため、平成12年4月より導入し、グループ資金の運用・調達を一元化します。

これらの仕組みを活用し、各関係会社の収益重視経営を徹底します。具体的には、

- ・一般企業とのベンチマーク比較による収益構造の改善
- ・「関係会社経営革新支援システム」を活用した、経営状況モニタリングとフォロー、収益改善に焦点をあてた業績評価

さらに、これらの成果も踏まえ、収益性等の事業効率を再検討し、グループトータルでの利益最大化に向けて、グループ事業体制の再構築に取り組みます。

「関係会社経営革新支援システム」概要

各社の財務、管理会計データを一元的に整理し、経営分析システムによって、各社データの経営分析を行い、自己責任による収益重視経営への革新をサポートする。

モニタリングシステム

月毎に商品別・事業分野別などの細かい単位で、会計・財務指標を導きだす分析システム

業績評価システム

収益性、コストダウンの改善効果、資本コストの価値評価を取入れた分析システム

KVC (Kepco Value Creation) = 事業利益 + コストダウン額 - 資本コスト

「キャッシュ・マネジメント・システム」概要

グループ内資金を集中運用し、グループ資金の運用管理の効率化を行う。

グループ内短期資金の活用

個別会社の余裕資金を資金不足会社に充当し、全体の過不足額を一括して運用、調達する。

資金調達の低コスト化、円滑化

必要がある場合、長期資金を含め外部資金を一括調達する。

7 . 環境問題への取り組み

従来の「地球環境アクションプラン新中期計画」に代わる新たな行動計画として「エコ・アクション2000」に取り組みます。

環境問題への対応については、「関西電力地球環境アクションプラン5原則」の理念(*7)のもと、行動指針としての「関西電力地球環境アクションプラン」を策定し、96年度からは、具体的行動計画である「地球環境アクションプラン新中期計画」にもとづき、全事業分野において地球環境保全活動を推進してきました。

この結果、当社のCO₂排出原単位(電気の使用量1kWh当たりのCO₂排出量)は、現在約0.3kg-CO₂/kWhと国内の電力会社において最も低いレベルを達成しており、これには、CO₂を出さない原子力を中心とした電源開発と原子力の安全運転による効果が大きく寄与しています。

当社では、環境に対するお客さまや社会のニーズの高まりにお応えするため、今後も環境問題に着実に対応し、電気的环境優位性を高めていきます。

以上のような考えの下、「地球環境アクションプラン」の改訂を行い、「地球環境アクションプラン新中期計画」に代わる新たな行動計画として「エコ・アクション2000」を策定いたしました。

< 「エコ・アクション2000」の主な取り組み >

CO₂問題への先進的対応

- (1) 京都メカニズムの活用を目指した海外事業展開
 - ・地球環境保全に貢献するとともに、収益性があり、かつ、CO₂クレジットの獲得が可能な海外事業を展開します。
- (2) 地球温暖化防止技術に関する研究開発の推進
 - ・CO₂分離回収、有効利用技術の開発を推進します。
 - ・半乾燥地などの劣悪な条件における植林技術を開発し、低コストな植林可能地の拡大を目指します。

原子力の推進

地球温暖化問題の対応には原子力は不可欠であり、原子力の設備利用率の向上等によりCO₂排出削減に努めるとともに、原子力発電に対する社会的信頼の獲得に努めていきます。

資源有効利用の推進

循環型社会の構築に貢献するため、産業廃棄物等の再資源化に努めます。また、グリーン購入(*8)についても、従来からの取り組みをさらに推進していきます。

草の根活動の新展開

これまで取り組んできた植樹、省エネ・省資源、地域環境美化活動を中心に、それぞれの事業所が、主体的に様々な環境貢献活動を推進する「みんなのエコ・フレンドリー活動」を展開していきます。また、従来から取り組んでいる「10万人エコ・ファミリー運動」についても、更に充実します。

新エネルギーの普及促進の支援

お客さまの太陽光発電、廃棄物発電設備からの余剰電力を購入するなど、新エネルギーの普及を支援していきます。

環境管理システムの充実(ISO14001への対応)

従来から実施してきた、火力発電所及び一部原子力発電所における環境管理システムのISO14001適合化の取り組みを、今後は、電力所、営業所についても代表事業所において開始し、全社的に展開していきます。

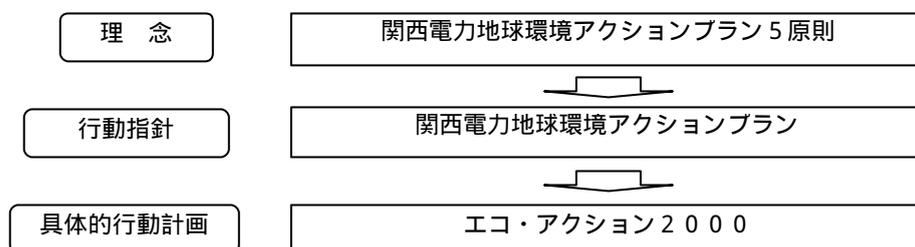
環境会計の導入に向けた取り組み

コスト効果的な環境対策の実施をねらいとして、環境会計導入に向けた取り組みを行います。

「エコ・アクション2000」の主な数値目標 <参考>

	項 目	目 標		
		2000年度	2001年度	2002年度
温室効果ガスの削減	使用電力量当たりのCO ₂ 排出量	0.3kg-CO ₂ /kWh 程度（見通し） [2010年度の目標] 電気事業全体の目標（2010年度における使用端CO ₂ 排出原単位0.3kg-CO ₂ /kWh程度）を達成するために、当社は2010年度に0.3kg-CO ₂ /kWh程度とする。		
	原子力発電所の設備利用率の向上	80%以上	80%以上	80%以上
	水力発電所のリフレッシュによる出力増（1989年度以降累計）	29,652kW	29,952kW	32,872kW
	SF ₆ ガスの排出抑制	機器点検時のガス回収率 90%		
エネルギーの有効利用	電力需要の負荷平準化 ビークット型機器(エフンダ-)の普及促進	20万台	25万台	30万台
	電気自動車の導入	176台	順次導入していく	
	未利用エネルギーの活用	熱供給箇所 10箇所	熱供給箇所 11箇所	熱供給箇所 12箇所
	新エネルギーの普及への協力 (新エネ：太陽光発電、風力発電、廃棄物発電等)	お客様の太陽光発電、廃棄物発電設備からの余剰電力の購入をはじめ、今後とも新エネルギーの普及に協力していく		
火力発電電力量当たりのSO _x ,NO _x 排出量		現状程度に維持		
産業廃棄物等の再資源化率の向上		90%以上	90%以上	90%以上
コピー用紙の100%再生紙採用率		年度末までに切り替え	100%	100%

* 7 当社の環境問題への取り組み体系



* 8 環境への負荷ができるだけ少ない商品やサービスを購入すること。

8 . ビジネス構造改革・人づくり

【ITを原動力としたビジネス構造改革】

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ます。そこで、今後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きます。

(1) ビジネス構造改革の推進

- ・ 経営管理システムを用いた戦略性、自律経営推進機能の強化
- ・ 先進的な資機材調達の実現に向けた取り組みの推進
(電子取引の推進、サプライチェーン(*9)の改革)

(2) 知識創造基盤の再構築

- ・ グループウェア(*10)の高度化
- ・ 個の活力を高めるワークスタイルの革新

(3) オープン・高速で柔軟なIT基盤の構築

- ・ ERPパッケージ(*11)の導入
- ・ データウェアハウス(*12)の構築
- ・ 高速IPネットワーク(*13)の整備

【自律的業務運営の推進】

経営管理システムを活用し、各所の「自律経営」を推進していきます。

[経営管理システム]

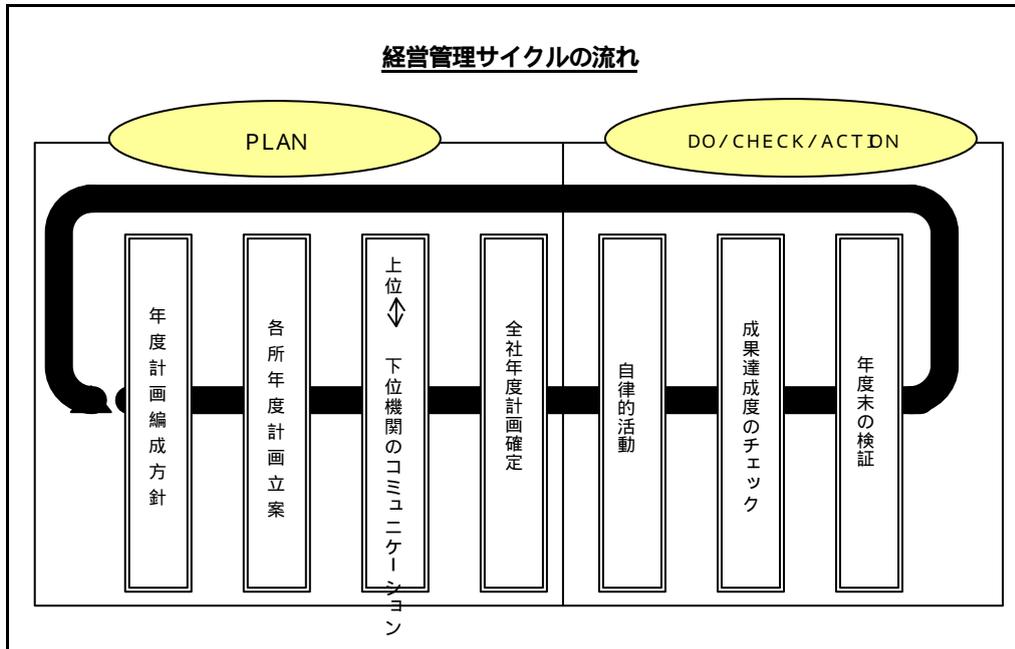
経営環境の変化に迅速かつ柔軟に対応し、お客さまの声をより経営に反映するため、新たな経営管理サイクルと成果把握システムを平成11年度より導入しました。今後、制度面等で充実を図り、同システムのねらいである、目標達成に向けた戦略性と各事業所の自律性を強化していきます。

(経営管理サイクル)

- ・ 全社方針を定量目標を通して各所に展開、浸透できるように、全社経営指標から業務機関で活用する指標までを収益性、公益性、成長性のカテゴリーで体系化
- ・ 10月に翌年度の年度計画の編成方針と3ヵ年程度の経営目標を提示し、それに基

づき、部門、支店支社は方針と予算、要員が一体となった年度計画を策定

- ・年度計画の目標値に関し、上位と下位機関とのコミュニケーションを実施して確認
- ・各所は成果把握システムで成果を月次単位で把握しながら目標達成に向けて計画を実行、修正



(成果把握システム)

- ・成果把握システムで体系化した各指標の成果情報を発電、送電、配販の事業プロセスと支店、支社、業務機関の成果把握単位で月次で提供。多次元データベースにより指標の数値の他に諸元等計画の立案や期中の対策に役立つ情報を提供
- ・成果把握システムの中でも収益性情報については、管理会計システムにより成果把握単位別の損益計算書と貸借対照表を作成し、収支や資産効率に係わる情報を提供

- * 9 資材調達 - 製造 - 商品販売・配送という最終顧客に至るまでの全てのつながりのこと
- * 10 グループウェアとは、集団で作業や研究をするグループの協働活動を支援するLAN環境のネットワークソフトウェア。
- * 11 経営資源管理 (Enterprise Resource Planning) のためのシステム。企業の利益最大化を追求するために、生産・販売・購買・財務・人事など企業の基幹業務を組織横断的に把握し、全社的に経営資源の活用を最適化する計画・管理のための経営手法として、基本的な業務処理を標準で組み込んだシステム。
- * 12 従来の基幹系システムとは別に、基幹系システムからデータを抽出・再構成した情報分析のためのデータベースを構築し、意思決定のための多様な情報を導き出すためのシステムまたはテクノロジー。
- * 13 インターネットプロトコル (Internet Protocol) ネットワーク。通信規約に基づいて導入されているサーバーやパソコンを結ぶネットワーク。

【組織改正の方向性】

迅速、果敢に行動する自律分権型の組織運営を目指します。

- ・会議体の再編（経営会議の新設、委員会の統廃合）
- ・本部・室の再編
（本店組織を4部門に再編、経営改革・IT本部の新設）
- ・支店層の再編
- ・グループマネージャー制度の導入

規制緩和により顕在化しつつあるビジネスチャンスに積極的に対応し、グループとして、より大きなお客さま価値、企業価値を創出するため、お客さまのニーズに沿って、当社が有する経営資源を再編し、発電、送電、配電を持つ電気事業者としての企業総合力と、個別の事業競争力の同時強化を目指します。

このため、現在運用中の経営管理システムを基軸に、全ての組織がお客さまを念頭において、迅速、果敢に行動できるよう、自律分権型の組織運営を目指します。平成12年度は労働組合との協議を経て、以下の組織改正を実施することとしています。

会議体の見直し

中長期を見据えたグループ総合戦略と個別事業戦略を峻別し、戦略策定機能の高度化と、意思決定・責任の明確化を図るため、現行の常務会制度の見直しを行なうとともに、各種委員会の統廃合を行います。

本店組織の再編

将来の持株会社化、分社化を視野に入れて、本店組織を「お客さま部門」、「事業部門」、「共通サービス部門」、「コーポレート戦略部門」に区分し、それぞれの組織ミッションを明確化します。

支店組織の再編

お客さまの意図を経営に反映する、地域経営拠点としての位置付けを強化し、組織編成や、人事、予算に係る権限の委譲を進め、地域実態を踏まえた自己完結型の事業運営を推進します。また、現業業務の集中化を行い、業務運営の効率化と、業務品質の向上を図ります。

グループマネージャー制の導入

各組織が直面している課題の解決に向けて、臨機応変に内部組織を再編するとともに、職位階層の抜本的な短縮により、意思決定の迅速化と、従業員の役割と責任の拡大を図ります。

IT推進組織の新設

ITを企業改革の原動力にして、これまでの電力事業運営にとらわれない、新たなビジネスモデル、企業モデルを追求、具現化する拠点組織を、本店に新設します。

【人事制度】

個々の従業員の役割に応じた評価・賃金制度を導入します

「信頼」と「お客さま本位」の経営推進の原動力は従業員であり、一人ひとりが、「やる気」を発揮して、これまで培ってきた電力安定供給を支える技術、知識を確実に継承、深化するとともに、市場競争に対応できる能力を強化し、それぞれの役割に応じた、最大限の成果をあげることが肝要と考えます。

このため、「人づくり」においては、従業員の「やる気」を重視し、一人ひとりが自ら能力を高め、仕事や働き方を選択し、より大きな成果を達成できるよう、人事労務の仕組み全般を見直します。

(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
- ・電力固有技術の確実な継承と深化
- ・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