

# 平成14年度経営計画

平成14年3月

関西電力株式会社

## < 目 次 >

. はじめに .....	1
. 平成14年度経営の基本的方向性 .....	2
. アクションプラン .....	4
1 . お客さま価値の創造 .....	4
1 - 1 . 総合エネルギー分野 .....	4
1 - 2 . 生活アメニティ分野 .....	8
1 - 3 . 情報通信分野 .....	9
1 - 4 . 環境分野 .....	10
2 . 経営基盤の構築 .....	11
2 - 1 . 設備形成・運用の取り組み .....	11
2 - 2 . 抜本的なコストダウン（経営効率化計画）...	14
3 . 人づくり・しくみづくり .....	19
3 - 1 . 人づくり .....	19
3 - 2 . しゅみづくり .....	19
. 財務目標 .....	21

## ．はじめに

平成 13 年度の我が国経済は、国内総生産の実質成長率が 3 年ぶりにマイナスになると見込まれるなど、年度を通じて厳しい状況が続きました。平成 14 年度は、米国経済の改善が見込まれること等から、年度後半には回復に向けて動きだすものの、関西経済は、素材型産業のウェイトが高く産業構造の転換が遅れていることや本店機能の東京シフト、工場のアジアシフトという二重の空洞化などから、未だ明るさの見えない状況が続くと予想されます。

こうした経済の影響による関西のエネルギー需要の伸び悩みに加え、新規参入者やオンサイト電源等とのエネルギー間競争はますます激化しており、引き続き、厳しい経営環境が続くものと見込まれます。

また、電力小売の部分自由化開始にあわせ、資本市場の電力各社に対する見方がより選別的になる中、昨年 11 月には総合資源エネルギー調査会電気事業分科会において、自由化に関する議論が再開されており、電気事業を取り巻く環境変化のスピードは一段と速くなっていくことが予想されます。

一方、お客さまニーズの多様化や規制緩和の進展による情報通信市場の成長などといったビジネスチャンスの拡大もあり、「さらなる成長に向けた新たな価値の提供」とそれを可能にする「強靱な企業体質の構築」がますます重要となっております。

当社は、平成 12 年 4 月に「中期経営方針～かんでんブランドを選んでいただくために～」を策定し、当社を支えていただく皆さまからの「信頼」をベースに事業活動を展開してまいりました。

今後とも、関西電力およびグループ企業(以下、「関電グループ」とします)は、「信頼」を提供できる最大の「価値」として位置づけ、活動してまいります。

### 【活動指針】

- ・ 関電グループは、お客さまに信頼され選んでいただける(かんでんブランド)商品をお届けします。
- ・ 関電グループは、株主の皆さま、地域社会の皆さまの信頼に応えてまいります。
- ・ 関電グループは、そこに働く人々とともに、「信頼」の創造に英知を結集します。

## ．平成14年度経営の基本的方向性

資源・環境の保全を図りながら、安定した電気を低廉な価格でお届けすることによって、地域の発展に寄与し、お客さまに満足していただくことが当社の変わらぬ使命であり、今後もこうした活動を通じて、地域社会、お客さまからの信頼を得られるよう努めてまいります。

また、電気のみならず、関電グループ全体の提供する商品・サービスでお客さまのあらゆるニーズにお応えし、お客さまに新たな信頼（満足）を提供するとともに、収益力・企業体質の強化を図り、株主の皆さまからのさらなる信頼（信任）の獲得に努めてまいります。

平成14年度の経営にあたっては、「トータルソリューションパワー」をキーワードに関電グループの総合力を結集し、以下の経営目標の達成に向け、「お客さま価値の創造」「経営基盤の構築」「人づくり・しくみづくり」の3つの重点実施項目に取り組んでまいります。

### 【経営目標】

お客さまに選んでいただける料金レベルとメニューを提供すると同時に、関電グループで提供するサービスを組み合わせた総合的なソリューション営業を強化してまいります。

さらなる効率化に努め、生み出したキャッシュフローを、将来の収益基盤拡大につながる新規事業を中心とした投資と、財務体質の改善に重点的に充当します。

- ・ 関西電力単独の設備投資を、平成14～16年度の平均で3,400億円以下に抑制するなど、業務全般にわたり効率化を進め、単独のフリーキャッシュフローを3ヶ年の平均で3,100億円以上確保することを目指します。
- ・ グループ事業につきましては、当社グループが持つ技術・ノウハウを活用し、将来の収益が期待できる情報通信事業、ガス事業を中心に、平成14～16年度の平均で900億円の設備投資を行い、5年後の平成18年度には、経常利益290億円以上を目指します。
- ・ グループ連結のフリーキャッシュフローは、平成14～16年度の平均で2,500億円以上を確保し、原則として、有利子負債返済に充当することでグループ全体の財務体質強化を図り、平成16年度末での有利子負債残高3.8兆円以下、株主資本比率24%以上を目指します。

## 【重点実施項目】

### お客さま価値の創造

総合エネルギー、生活アメニティ、情報通信の各分野からなる総合生活基盤産業として、関電グループ全体で、お客さまそれぞれのニーズに沿ったソリューションをご提供できるよう事業を展開してまいります。

- ・ご家庭向けには、オール電化、ホームセキュリティ、インターネットサービスなどを組み合わせ、お客さまの生活の場に「安心・便利・快適」な環境をお届けしてまいります。
- ・ビジネス向けには、コージェネシステム、E S C Oや法人向けI Pサービスなどを組み合わせ、管理や保守の負担等を含めたトータルコストが最も経済的な形で、お客さまのビジネスニーズにお応えできるソリューションを提供してまいります。

### 経営基盤の構築

激化する競争環境の中で、厳しい競争を勝ち抜くためには、強靱な企業体質の構築が不可欠です。原子力の安全・安定運転を第一に、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・公益的な課題について引き続き取り組んでいくことはもちろん、さらなる効率化を推進することにより、競争力の確保と財務体質の強化に努め、お客さまや株主の皆さまのご期待に応えてまいります。

### 人づくり・しくみづくり

こうした取り組みのベースとなるのは人であり、それを支えるしくみであります。

一人ひとりが、全てのお客さまニーズに責任をもって対応できること、そして、自らが考え、行動できることこそが、企業活力の源泉です。

このような成長の源泉である従業員一人ひとりが能力を最大限に発揮し、成果に結びつけることができるよう、成果評価制度を始めとする人事制度を本格的に展開してまいります。

また、経営管理システムの本格運用や関係会社を含めた成果契約制度を導入し、自律的な戦略展開を図るとともに、関係会社の抜本的な再編成などにより、関電グループ全体での経営資源の最適配分を目指します。

以上の重点実施項目を「 . アクションプラン」により、推進してまいります。

## ．アクションプラン

### 1．お客さま価値の創造

総合エネルギー、生活アメニティ、情報通信の各分野からなる総合生活基盤産業として、関電グループ一体となり、お客さまそれぞれのニーズに沿ったソリューションを提供してまいります。

また、引き続き地球環境問題に対して積極的に取り組んでいくことに加え、これまでの環境保全に関する技術・経験の蓄積を新たなビジネスに結びつけていきます。

#### 1 - 1．総合エネルギー分野

##### (1) 電気事業

今後の電力需要においては、短期的に国内経済の低迷や構造改革を加速する集中調整期間が続くと予想されること、また、長期的にも人口の減少、省エネ家電機器の普及、電力多消費型産業から寡消費型への産業構造の転換が見込まれること等、マイナス要因も少なくありません。

しかしながら、長期的には生活水準の向上、情報化社会の進展、さらなる都市開発等、プラス要因も多く、電力需要は、民生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、電力小売の部分自由化による他事業者との販売競争は、今後ますます激化すると予想されるとともに、分散型電源の普及は当社の販売電力量の動向を大きく左右すると考えられます。

そうした競争時代においても、できる限り多くのお客さまに当社の電気をお使いいただけるよう、お客さまニーズを先取りした新商品・新メニューの開発や営業スタッフのソリューション力の強化等により、今後3年間で全電化住宅 15 万軒、蓄熱式空調システム 3,000 件を獲得するなど、住宅・産業・空調分野でのシェア拡大を目指してまいります。

以上を踏まえ、販売電力量については、平成 12 年度から 23 年度まで年平均伸び率（気温補正後）1.1%と緩やかな販売増を計画しています。

##### < 個別目標 >

	平成 13 年度推定実績	平成 14～16 年度 3 ヶ年計
全電化住宅	3.5 万軒	15 万軒
蓄熱空調システム	1,000 件	3,000 件

### ＜販売計画＞

年度 項目	平成12 (実績)	13 (推定実績)	14	15	16	17	18	23	平成12～23年度 年平均伸び率
販売電力量 (億 kWh)	1,429	1,398							0.9
	<1,406 >	<1,382 >	1,383	1,401	1,418	1,442	1,465	1,578	<1.1>

(注) < > 内には気温補正後の値を記載しています。

### 【具体的方策】

#### お客さまのニーズにあった商品・メニューの開発

メーカーとのタイアップ強化により、自然冷媒(CO<sub>2</sub>)ヒートポンプ給湯器(\*1)「エコキュート」の高機能化やリフォーム対応床暖房、機能性の高い電化厨房機器など魅力ある新商品を開発します。また、はぴeパッケージの拡大、ビルや工場のお客さまへの省エネ診断や瞬時電圧低下対策など、サービスメニューの充実を図ることで、お客さまに新たな価値を提供し、オール電化を強力に推進していきます。

\*1 自然冷媒(CO<sub>2</sub>)ヒートポンプ給湯器の特徴

- ・従来のフロン冷媒によるヒートポンプ給湯器よりエネルギー効率がが高く、省エネ性に優れており、ランニングコストも安くなっています。
- ・工業製品の製造過程で排出されるCO<sub>2</sub>を冷媒として再利用するため、温暖化ガスの排出抑制が図れます。

#### 電化ライフ相談室の機能強化

電化ライフ相談室は、月3,000件程度の電化に関するご相談を承っており、オール電化を検討されているお客さまとの重要な接点となっております。

今後、スタッフのコンサルティング能力の向上を図るとともに、電話受付からコンサルティング・現場出勤までスピーディかつ一貫して行える体制を強化し、クイックレスポンスをさらに徹底することで、オール電化の一層の推進を図っていきます。

#### コールセンターの設置

平成15年度以降、お客さまセンター受付業務を4箇所程度のコールセンターに集約し、お客さまの生の声の収集・分析を行い、サービス・業務改善につなげるとともに、クイックレスポンスの提供等、お客さま満足の獲得に努めてまいります。

### **神戸市内の営業所の統合・京都北部の営業所の機能集中化**

平成 14 年度に、三宮・兵庫営業所を統合、また、舞鶴・宮津営業所の間接業務を福知山営業所に集中化するなど、営業所エリア・機能を再編し、マーケット規模等に応じた要員の戦略的な再配置を行うことにより、お客さま満足の向上と販売力の一層の強化を図ります。

### **当社の技術力を活用した電化機器の設置、屋内配線工事の実施**

平成 14 年度下期からの本格実施に向けて、グループ会社と合同で研修をすすめ、今後、低廉な配線工法の開発などに加え、グループの組織力を最大限活用した電化機器設置・メンテナンスの体制を拡大し、オール電化住宅を推進していきます。

### **レドックスフロー電池のコストダウンの加速**

電池本体についてさらなるコストダウンを強力に進めるとともに、負荷平準化に加え、瞬時電圧低下対応、非常用電源等の多機能化を図り、ソリューション営業メニューを拡大します。

### **低温作動 S O F C ( 固体酸化物形燃料電池 ) の開発研究**

既に、世界最高の出力密度を実現する電池セルを開発しておりますが、今後は、引き続き数 kW ~ 数百 kW 級システムの開発を目指していきます。



## **( 2 ) ガス事業**

総合エネルギー事業として、ガス販売をはじめ、コージェネシステムや E S C O サービスなどもあわせ、お客さまに最適なエネルギーを提供するよう、取り組んでまいります。

### **【具体的方策】**

#### **ガス販売の推進**

平成 12 年度に開始した L N G の口 - リ - 販売に加え、平成 14 年度から導管によるガス販売を開始し、平成 14 年度の販売は約 20 万トンを見込んでおります。

事業開始の 10 年後に、年間 50 万トンのガス販売量を目標としておりますが、この目標の早期達成を目指してまいります。

#### **総合エネルギーサービスの実施**

当社のガス販売を代行する関電 G A S C O を通じ、コージェネシステムと E S C O サービスを中心に、エネルギーシステム全体にわたるサービスを提供してまいります。

#### **L N G 基地の建設**

電気事業における競争力を強化し、あわせてガス事業における新拠点を確保するため、平成 17 年の操業開始を目指して、大阪湾岸地域に堺 L N G センターを建設中です。

## 1 - 2 . 生活アメニティ分野

お客さまからの信頼をベースに、ホームセキュリティ、住宅性能評価、オール電化住宅・マンションの提供など、「安心・便利・快適」な生活環境づくりに積極的に取り組んでまいります。

### 【具体的方策】

#### 遊休土地を活用した住宅事業の推進

グループ会社を中心に年間 200～300 戸の住宅を分譲・賃貸してまいります。また、一般工務店と連携した電化を中心とする住宅建設・リフォームの推進や住宅品質保証の実施などもあわせ、グループ全体で電化を中心とした良質な住宅を提供し、安心・便利・快適な生活環境を創造してまいります。

また、こうした事業展開に必要な用地につきましては、社宅・寮跡地等を売却・活用し、資産の圧縮・収益化も図ってまいります。

#### 決済サービスの実施

金融機関との取引基盤、電気料金の取り扱い実績等といった当社グループの経営資源を有効活用し、代金請求企業に対して、お客さまからの支払の収納を代行する決済サービスを平成 14 年度から実施します。

#### ホームセキュリティサービスの実施

ケイ・オプティコム等の光ファイバなどの通信回線網を活用して、関西都市部を中心に、戸建住宅やマンションなどへのホームセキュリティサービスを平成 14 年度から実施してまいります。

#### 給食サービスの実施

専門給食会社と合併で新会社を設立し、当社グループの信頼と合併先企業のノウハウを融合することで、平成 14 年度から福祉給食や事業所給食などの給食サービスを実施します。

#### 介護事業の展開

平成 13 年度にスタートした有料老人ホームに続き、平成 14 年度、新たな施設を設置し、サービスの拡大を図ってまいります。

### 1 - 3 . 情報通信分野

グループの情報通信に関する経営資源を集約したケイ・オプティコムにおいて、平成 13 年 6 月から、PHS を利用したインターネット接続サービス「e o 64 エア」やマンション向けインターネット接続サービス「e o メガファイバ(マンションタイプ)」など、光ファイバネットワークをベースとした多様なサービスを開始しております。

平成 14 年度は、これに F T T H (Fiber To The Home ; 戸建住宅への光ファイバ引き込み) によるインターネット接続サービス「e o メガファイバ(ホームタイプ)」を加え、様々なラストアクセス手段をメニューとして取り揃え、家庭向け、企業向けに総合的な情報通信サービスを提供していきます。

#### < 個別目標 >

	13 年度推定実績	16 年度
e o 64 エア	6.5 万件	15 万件
e o メガファイバ (マンションタイプ)	0.3 万戸	12 万戸
e o メガファイバ (ホームタイプ)	平成 14 年 4 月より サービス開始	30 万件

#### 【具体的方策】

##### 通信事業展開の加速

戸建て住宅に光ファイバを引込み、超高速インターネットサービスを提供する「e o メガファイバ(ホームタイプ)」を平成 14 年 4 月から関西一円で開始します。

関西一円に広がる高速ネットワークの上で、インターネット接続サービスに加え、今後、V o I P (Voice over IP; I P ネットワークを活用した音声電話サービス)、多チャンネル放送やコンテンツ配信といった多彩なアプリケーションの提供に取り組んでいきます。

## 1 - 4 . 環境分野

当社は、地球環境問題を重要な経営課題と位置づけ、原子力を中心とした電源開発等により、CO<sub>2</sub>排出原単位（電気の使用量1kWhあたりのCO<sub>2</sub>排出量）で0.28kg-CO<sub>2</sub>/kWh（平成12年度実績）と国内の電力会社において最も低いレベルを達成するなどの取り組みを推進してきました。今後とも、当社としては、地球温暖化防止、資源リサイクル等に積極的に取り組んでまいります。

また、こうした環境保全に対する当社の技術・経験の蓄積を新たなビジネスに結びつけ、収益の拡大につなげていきます。

### 【具体的な方策】

#### 環境マネジメントシステムの整備

引き続き、従来の環境管理システムをISO14001に適合させる取り組みを実施していきます。

環境会計については、算定項目の拡大と算定方法の標準化を行うとともに、経営管理ツールとして環境対策の効率性評価に活用するなど、一層の充実を図ります。

#### 地球温暖化防止に関する技術開発の推進

火力発電所からのCO<sub>2</sub>の分離回収・有効利用技術、人工荒廃地における植林技術（タイでのマングローブ植林、豪州での炭鉱跡地植林）等の地球温暖化防止に関する技術開発を行います。

#### 資源リサイクルの取り組み

グループワイドでの廃棄物3R（リデュース・リユース・リサイクル）の推進に努めるとともに、資機材購入についてのガイドラインを策定するなどグリーン購入の取り組みをさらに進めていきます。

#### リサイクル事業の展開

昨年度から実施してきた流木のチップ化、廃棄物の無焼成レンガ化に加え、発泡・無発泡ポリスチレン製品のリサイクルに取り組むなど、グループ各社が有する、環境・廃棄物処理関連の資源、技術、ノウハウを活用し、さらなる事業化を進めていきます。

## 2 . 経営基盤の構築

### 2 - 1 . 設備形成・運用の取り組み

平成 14 年度供給計画におきましては、「競争力の強化」「エネルギーセキュリティの確保」「地球環境保全の推進」に重点をおき、効率化を推進するとともに、長期的かつ公益的な課題についても引き続き取り組みます。

#### ( 1 ) 電源開発計画

電力の安定供給を前提に、長期的なエネルギーセキュリティの確保や経済性、地球環境保全に配慮し、原子力を電源開発の基軸として最優先に取り組むとともに、火力、水力などについても継続して開発に努めます。

電源開発計画 [ 主要分 ]

発電所名		出力 (万kW)	運転開始	備考	
火力	舞鶴 (石炭)	#1	90.0	16- 8	
		#2	90.0	22- 8	
	和歌山 ( LNG )		370.0	24 年度以降	着工準備中
	御坊第二 ( 新種燃料 )		440.0	24 年度以降	着工準備中
水力	金居原 ( 揚水 )		228.0	24 年度以降	着工準備中
	大滝 ( 一般水力 )		1.05	15- 3	工 事 中
他社 受電	敦 賀 ( 原子力 )	#3	76.9	22 年度	
		#4	76.9	22 年度以降	

#### ( 2 ) 電力流通設備計画

流通設備形成においては、供給信頼度の維持に万全を期しつつ、徹底した設備の有効活用を進めるとともに、地域特性や需要動向に応じた効率的な設備形成を目指していきます。

主要送変電設備計画

	名 称	工 事 概 要	運 転 開 始
送電	舞鶴火力線	500kV 15.8km	15- 6
変電	紀の川変電所 ( 増 設 )	500/275kV Tr 1000MVA	14-11

### (3) 電力需給計画

原子力の安全・安定運転を第一に、長期にわたり安定した需給の維持を図るとともに、定格熱出力一定運転の導入による原子力のさらなる高稼働運転に努めるなど、効率的な設備運用を図っていきます。

特に、火力については、平成12年度から総合的な効率化を目的とした長期計画停止を行っていますが、至近の需要動向を勘案し、今年度はさらに90万kW追加することとしました。なお、これらのユニットにつきましては、今後の需要の伸びに応じて順次再稼働する予定です。

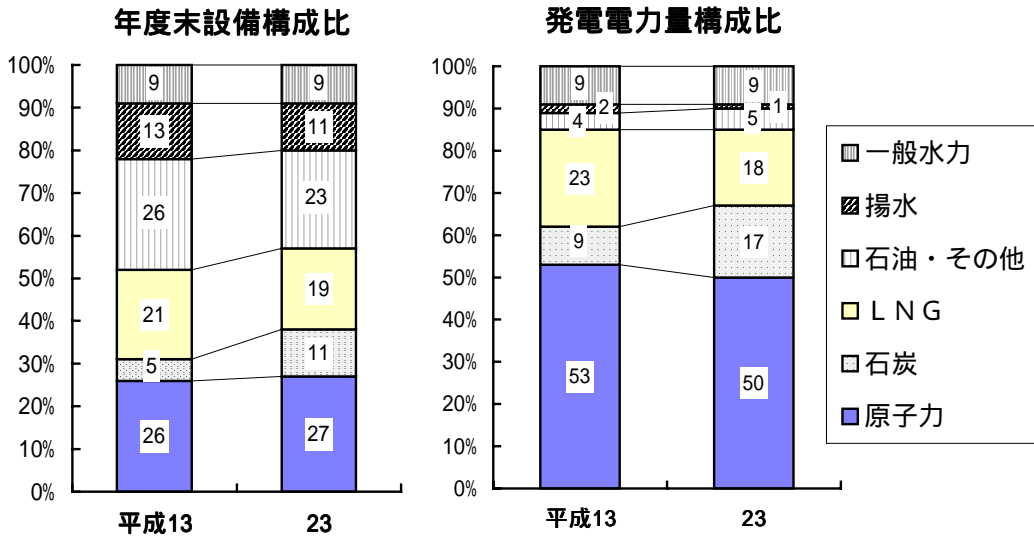
#### 長期計画停止対象ユニット

発電所名	ユニット	出力(万kW)	備考
御坊	2号	60.0	既停止分
相生	2、3号	75.0	
赤穂	1号	60.0	
宮津	1号	37.5	
高砂	2号	45.0	
海南	2、4号	105.0	
大阪	2、3号	31.2	
三寶		15.6	
高砂	1号	45.0	平成14年度～
海南	1号	45.0	
計	13ユニット	519.3	

#### 8月最大電力バランス

年度 項目	平成13 (実績)	14	15	16	17	18	23
需要 (万kW)	3,185	2,999	3,013	3,030	3,067	3,111	3,330
供給力計 (万kW)	3,532	3,413	3,309	3,351	3,338	3,383	3,608
供給予備力 (万kW)	347	414	296	321	271	272	278
同上率 (%)	10.9	13.8	9.8	10.6	8.8	8.8	8.3

## 電源構成比率



(注) 年度末設備、発電電力量には他社受電分を含みます。

## 2 - 2 抜本的なコストダウン（経営効率化計画）

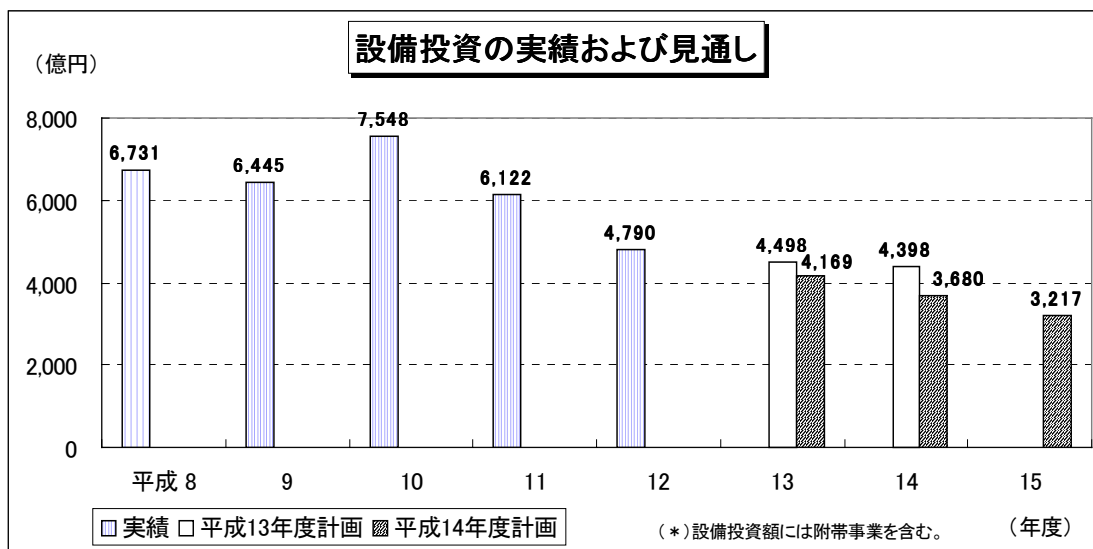
価格競争力と財務体質の強化を図る上で、コストダウンは最も有効な手段であり、着実に進めていく必要があります。今後も、業務のあらゆる面において創意工夫を行い、絶え間ない取り組みを続けてまいります。

### （1）設備形成の効率化

#### 設備投資のさらなる削減

設備投資については、既設設備のさらなる利用率向上を図るとともに、新技術・新工法の導入によるコストダウン、設備の重要度に応じた改修時期・範囲の見直し、資材調達コスト低減への取り組みなどを織り込み、平成14～16年度の設備投資は平均3,400億円以下とすることを目指します。

なお、平成14年度の設備投資については、これらの方策を織り込んだ結果、3,680億円と計画しており、昨年度計画の4,398億円から約700億円の削減を図っております。



#### 資材調達コストの低減

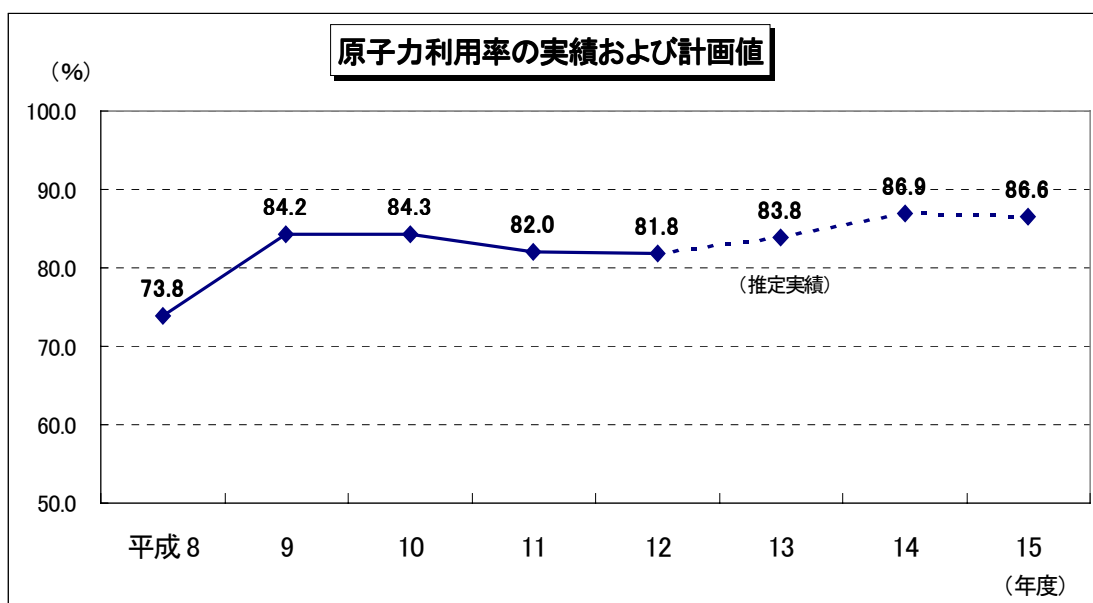
資材の調達においては、価格競争力のある取引先の開拓、規格・仕様の合理化、サプライチェーン・マネジメントや電子商取引など多様な取り組みにより、当社にとって最適な資材調達を推進していきます。



## (2) 設備運用・保全の効率化

### 原子力利用率の向上

引き続き、安全性、信頼性の確保を前提とした上で、定期検査中の特別工事を計画的に集約する等の効率化の推進に加え、平成 14 年度からは定格熱出力一定運転の導入により、原子力のさらなる高稼働運転に努め、過去の最大値をさらに上回る 85% 以上の原子力利用率を達成することを目指します。



### 石油火力機の長期計画停止拡大

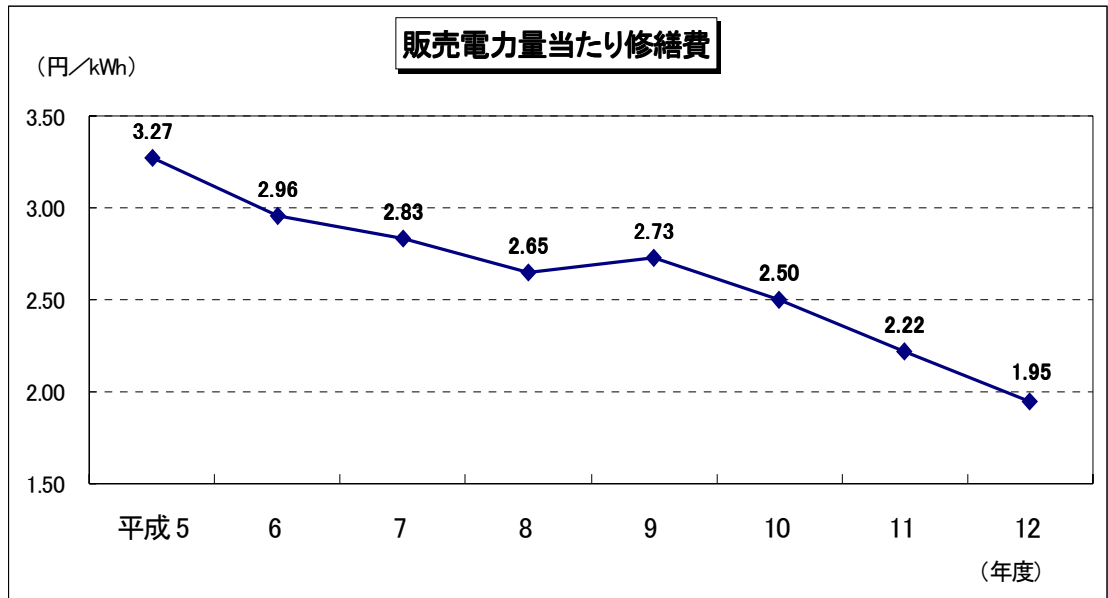
平成 12 年度からの長期計画停止対象の石油火力機に高砂 1 号、海南 1 号の 2 機、合計 90 万 kW をさらに追加し、修繕費、諸経費の一層の削減を図ります。

### 修繕費の低減

修繕費は平成 12 年度の実績が 1.95 円 / kWh と過去最低の水準となりました。今後とも、以下の方策等により、設備保全の効率化に努め、定期点検のスケジュール変動等による増加要因を吸収できるように努めます。

- ・ R B M (リスク・ベース・メンテナンス) 手法を取り入れ、当社が自主開発した新保全計画策定システムの導入により安全性と発電品質を低下させることなく、定期点検、改修費を大幅に削減します。

- ・電力設備、水力発電設備の運用保全体制を再編し、運用面では支店（支社）給電制御所へ、保全面は電力センターへの一元化を行ってまいります。



### (3) 業務運営の効率化

#### 国際展開に関わる体制の見直し

従来、海外情勢の調査や交渉・連絡業務の拠点としてニューヨーク、パリ等に海外事務所を設置しておりましたが、今日的な視点から固定的な拠点到はならず、機動的な展開を図っていきます。

既存の海外事務所を廃止した上で、グループ企業との連携を行うなど、必要に応じた柔軟な対応を行うことで、従来より低コストで機動的な国際ネットワークを構築していきます。

#### 請負多層構造の簡素化

現場第一線技術力の確保を最優先に、グループ直営力を活用し、各工事毎に、一層効率的な体制を構築することにより、請負体制の多層構造を簡素化し、低コスト体質への改革を進めます。

#### (4) 要員の効率化

従来の「平成 15 年度末の従業員数を平成 10 年度末から 1,000 人程度削減する」という目標から、採用抑制の継続、グループ企業への出向・転籍、期間を限定した早期退職優遇措置等のさらなる充実により、管理部門、発電・流通部門等の要員効率化をさらに進め、「平成 16 年度末までに平成 13 年度 9 月末から電力本体の要員を 3,000 人程度削減する」ことを目指します。

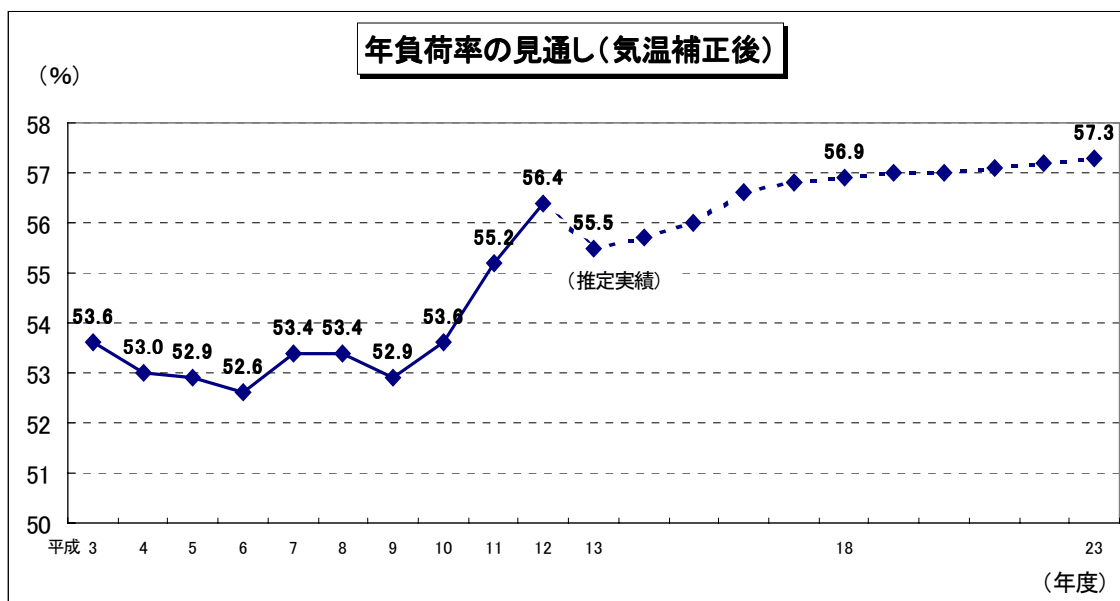
また、上記計画にとどまらず、業務のアウトソーシングなどにより、電力本体の要員数の一層の削減を検討します。

定期採用人数

平成元年度	8	9	10	11	12	13	14 (予定)
1,051 人	779 人	729 人	653 人	509 人	244 人	189 人	185 人

#### (5) 負荷平準化への取り組み

平成 23 年度に 57.3%の負荷率を達成すべく、選択約款メニューのさらなる普及促進や主に夜間の安価な電気を利用する自然冷媒(CO<sub>2</sub>)ヒートポンプ給湯器「エコキュート」の販売促進などにより、毎年度、着実な負荷率改善に努めます。



**負荷平準化機器の普及状況**（\*）平成13年度は12月末実績

年度	平成6	7	8	9	10	11	12	13 <sup>(*)</sup>
電気温水器契約口数（千口）	349	352	358	368	379	392	409	435
蓄熱調整契約軒数（口）	757	883	1,103	1,392	1,877	2,804	3,815	4,488
（氷蓄熱＜エコアイス＞再掲）	205	250	353	525	902	1,711	2,620	3,237
ヒートカット型自動販売機設置台数（台）	-	-	7,361	50,953	98,178	148,086	194,795	226,538

**（6）ITの活用による業務効率化**

保全業務の効率化をねらいとした「流通設備保全管理システム」や管理間接業務を電子化する「新オフィスシステム」など、従来の業務を抜本的に見直す新システムの開発、導入を行い、効果的にITを活用することで、業務効率化に努めてまいります。

## 3 . 人づくり・しくみづくり

### 3 - 1 . 人づくり

#### ソリューション提供に向けた人材の育成

お客様のニーズにあったソリューションを提供していくためには、自らが提供する商品についての専門知識だけでなく、お客様ニーズや商品に関連する幅広い知識や技術力、さらにはこれらを活かしたコンサルティング能力を持った人材が不可欠です。

コーチング手法を活用したOJTの強化、ゼネコン・メーカーなどへの研修派遣、エンジニアリング・トレーニング・センターでの実機研修等により、お客様本位のソリューションが提供できる有能なプロ集団を育成します。

#### ITを活用した遠隔学習（e-ラーニング）の拡大

平成 13 年度より、パソコンやネットワークなどのITを活用して時間的・空間的制約を受けずに学習できる「e-ラーニング」の導入に向けて取り組んできました。

平成 14 年度から適用範囲の拡大を図り、効率的な教育のあり方を追求するとともに、一人ひとりのレベル・理解度に応じたきめ細かい教育を行うことで、一層効果的・効率的な人材育成を推進していきます。

#### 成果評価制度の本格的展開

平成 13 年度より、成果をより重視するという観点から、人事・賃金制度を一体のものとして全面的に見直し、目標管理の手法を用いた成果評価制度を試行してきました。

平成 14 年度からは、この制度を本格的に実施し、評価の納得性を高め、一人ひとりがやる気とやりがいを持って、業務に邁進することができる環境づくりを整備してまいります。

### 3 - 2 . しくみづくり

#### 成果契約制度の導入

平成 14 年度から、社長と各支店・支社長、火力センター所長との間で定量的な成果目標の達成を約束する「成果契約」を実施します。また、関係会社社長とも、平成 14 年度から、グループの連結目標達成に向けて、「外販売上高」「経常利益」について成果契約を結びます。

## 経営管理システムの本格運用

全社的な戦略策定機能を強化すると同時に、お客さまに直接接する現場第一線の自律性を強化するため、計画、予算、要員の仕組みを一体化させた経営管理システムを平成14年4月より本格運用いたします。バランスト・スコアカード(\*2)とPCA(\*3)の考え方を取り入れることにより、戦略的な方針管理へ進化を図ったシステムとなっております。

## 関係会社の抜本的な再編成

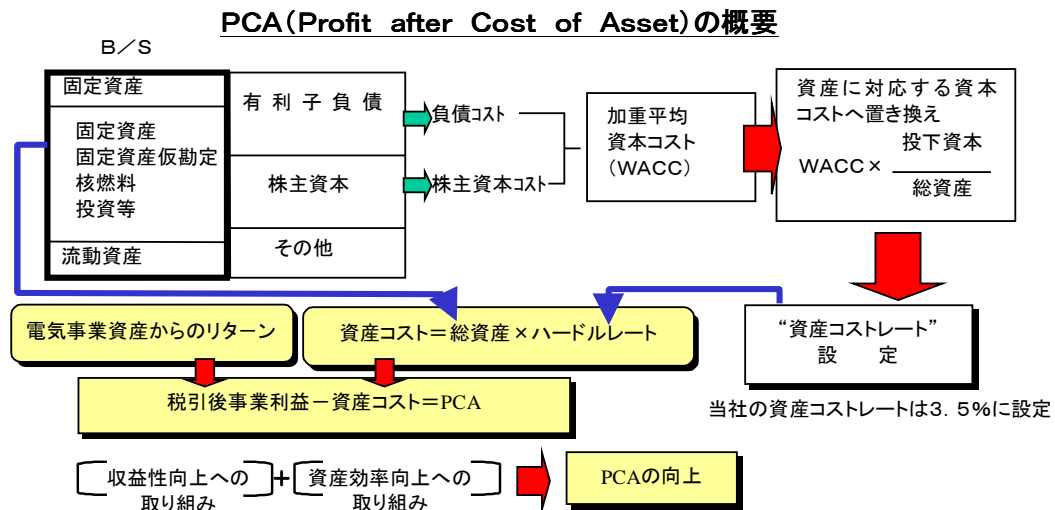
関係会社を発電、送電、配電、土木建築等部門単位に機能別に再編し、本体を含めた効率化を徹底的に追求すること等により、グループ全体での経営資源の最適配置を目指していきます。

### \* 2 バランスト・スコアカード

企業業績を 財務業績に加えて、顧客、内部プロセス、従業員のスキル・学習面といった4つの視点で幅広く定義し、それらのバランス(短期的な成果から中長期にわたる取り組みの成果)を保ちながら、企業の財務業績を中長期的に実現していくための経営管理手法です。

### \* 3 P C A

「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もので、当社独自の指標です。PCAを全社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、資産効率向上に取り組むことができます。



## ・財務目標

### 【連結ベース】

フリーキャッシュフロー	平成14～16年度のフリーキャッシュフローは平均2,500億円以上。
ROA (総資産事業利益率)	平成14～16年度のROAは、平均2.4%以上。
株主資本比率	平成16年度末を目途に株主資本比率を24%以上。
有利子負債	平成16年度末を目途に有利子負債残高を3.8兆円以下。

経常利益 (参考)	平成14～16年度の経常利益は、平均1,600億円以上。
設備投資 (参考)	平成14～16年度の設備投資を平均4,300億円以下。
グループ事業 の経常利益 (注)(参考)	平成18年度に290億円以上。

(注) 連結子会社利益および持分法適用による利益の合計値

**【単独ベース】**( )は平成13年度計画での目標値

フリーキャッシュフロー	平成14～16年度のフリーキャッシュフローは、平均3,100億円以上。 (平成13～15年度平均 2,000億円以上)
ROA (総資産事業利益率)	平成14～16年度のROAは、平均2.5%以上。 (平成13～15年度平均 2.3%以上)
株主資本比率	平成16年度末を目途に株主資本比率を23%以上。 (平成15年度末で20%以上)
有利子負債	平成16年度末を目途に有利子負債残高を3.5兆円以下。 (平成16年度末で4兆円以下)
PCA	平成14～16年度のPCAは、平均 700億円以上。 (平成13～15年度平均 800億円以上)
経常利益 (参考)	平成14～16年度の経常利益は、平均1,600億円以上。 (平成13～15年度平均 1,500億円以上)
設備投資 (参考)	平成14～16年度の設備投資を平均3,400億円以下。 (平成13～17年度平均 4,500億円以下)