

2014年度

東京電力グループ  
アクション・プラン

～ 福島への責任を全うするために ～

2014年3月

東京電力株式会社

## はじめに

## 東京電力グループの使命

- 東京電力グループは、「福島原子力事故の責任を全うし、世界最高水準の安全確保と競争の下での安定供給をやり抜く」ことを企業の使命とし、グループの総力をあげてその実現に取り組みます。
- 福島への「責任」を長期にわたって果たし、国民負担を最小化していくため、「競争」の下で財務や人材、技術などの経営基盤の強化を図り、安定・低廉・便利な電力供給に万全を尽くします。

## 2014年度 東京電力グループ アクション・プランについて

- 「2014年度 東京電力グループ アクション・プラン(以下、「アクション・プラン」)」は、本年 1月に政府に認定された「新・総合特別事業計画(以下、「新・総特」)」に掲げた目標の確実な達成に向けて、2014～16年度の3ヶ年において、当社グループが重点的に取り組む事項を取りまとめたものです。
- アクション・プランは、当社グループ全体の大きな目標としての「東京電力グループ・コミットメント」、およびその実務的目標である「部門コミットメント」の下、グループ各社・各部門が具体的に取り組むべき事項を定めたものです。
- 当社グループは、アクション・プランの実現を通じたコミットメントの達成により、福島への責任を全力で果たしていくとともに、責任を長期にわたり果たしていくための経営基盤を確立してまいります。

## 【目次】

● 東京電力グループ・コミットメント	...	2
● 福島復興に向けた取り組み	...	3
● 福島第一原子力発電所の廃炉	...	6
● 原子力安全	...	9
● コーポレート部門の戦略	...	12
● フュエル&パワー・カンパニーの成長戦略	...	16
● パワーグリッド・カンパニーの中立化・投資戦略	...	19
● カスタマーサービス・カンパニーの成長戦略	...	22

※ 以下、本書では、アクション・プランを「AP」とし、「【APO〇】」は、アクション・プランの項目番号を示します。

# 東京電力グループ・コミットメント

## ① 責任に関する目標

### 目標1 賠償の円滑かつ早期の貫徹

- 被害者の方々が一日も早く生活を再建できるよう、迅速かつ親切な賠償を最後のお一人まで貫徹すること。

### 目標2 福島復興の加速化

- 賠償の徹底と同時に、一日も早い福島復興を実現するため、生活基盤や産業基盤の再建を、政府と密に連携しつつ進めること。

### 目標3 着実な廃炉の推進

- 廃止措置の実施主体として、長期にわたる作業を、安全かつ着実に進めること。同時に、社会に不安を与えている汚染水・タンク問題を早急に解決すること。

### 目標4 原子力安全の徹底

- 過酷事故対策など発電所の安全性向上対策の強化や、事故の教訓を踏まえた深層防護の各層における機能の充実化を積み重ねること。

### 目標5 安定的な電力供給

- 安全面や防災面に留意し、電気を安定的に供給すること。また、再生可能エネルギーの増加等にも対応しつつ、節電やピークカットを促進するよう新たな技術を積極的に取り入れること。

## ② 競争に関する目標

### 目標6 事業競争力の強化

- 競争下でも低廉な電気を安定供給すること。また、新たな競争の中で経営基盤を維持するため、総括原価制度への安住から脱却し、事業競争力を抜本的に強化すること。

### 目標7 地域・業種を超えた事業拡大

- 新たな競争の中で収益を維持・拡大するため、地域独占を守るのではなく、他地域での電力事業を本格的に開始すること。また、ガス事業など電力事業以外にも積極的に進出をはかること。

### 目標8 自律的な資金調達

- 事業拡大のための多額の設備投資を賄うため、自己資本の増強や安定的な利益の確保により、早期に自律的な資金調達を目指すこと。

### 目標9 経営の透明性・客観性の確保

- 国民や被災地の皆さま・政府等様々なステークホルダーに対し、事業の内容・取組を積極的に提示し、ご理解を得ていくこと。

## 福島復興に向けた取り組み

- 避難を余儀なくされている方々や事業再開を検討されている方々が、一刻も早く新しい生活・事業を始められるよう、被害者の方々に徹底して寄り添うとともに、最後のお一人まで賠償を貫徹します。
- 早期帰還に向けて人的・技術的資源を集中投入し、放射性物質への不安を感じることなく、安心して暮らせる生活環境を整備します。
- 福島復興の中核になり得る産業基盤の整備や雇用機会の創出に向け、自らの資源（人材・技術・資金）を積極的に投入します。
- 国、自治体等との連携や、賠償・除染・復興推進に係る福島復興本社機能を強化します。

### 部門コミットメント《達成目標》

#### 避難を余儀なくされた方への賠償を貫徹

- 未請求の方へのフォロー、個人の方の賠償ご請求率:100%

#### 除染の加速化、生活環境の再生に3カ年延べ40万人投入し、国・自治体からのご要請に100%対応

- 除染・復興に係る国・自治体からの要請への対応率:100%

#### 国・自治体の復興計画と整合した、生活基盤・産業基盤の創出

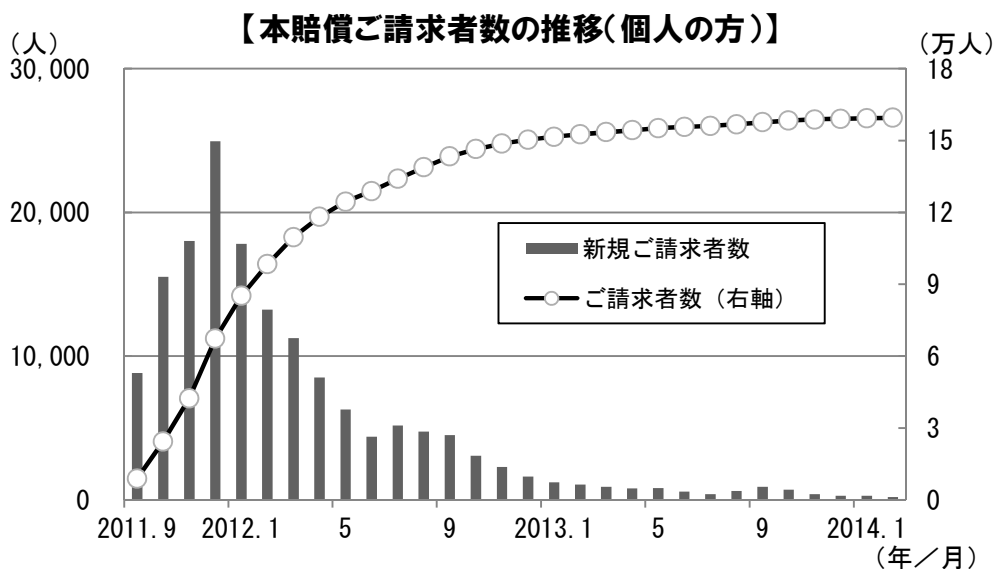
- 復興計画の目指す雇用創出、商圈回復に向けた具体策の提言と実施（提言内容達成率:100%）

## ① 賠償

- **新・総特の着実な履行、「最後の一人まで賠償貫徹」に向けた取り組み継続【AP01】**
  - ▶ 本賠償未請求の方へのご請求を呼びかける取り組みを強化します。3年後には、避難等対象区域に生活の本拠があった個人の方からの本賠償ご請求率100%を目指します。
- **中間指針※第四次追補関連賠償への迅速な対応・早期のお支払い開始【AP02】**
  - ▶ 中間指針第四次追補関連賠償（避難指示の長期化等に係る損害）を早期に受付開始し、3年後にはご請求率100%を目指します。
- **現地対応力を強化し、被害者の方々に徹底して寄り添い、生活再建につながる賠償を実現【AP03】**
  - ▶ 現地での個別案件の協議や支払可否の判断等に適切に対応するため、ベテラン管理職の福島専任化などにより現地体制を強化し、被害者の方々の生活再建に繋がる賠償の実現を目指します。

※ 中間指針:「東京電力株式会社福島第一、第二原子力発電所事故による原子力損害の範囲の判定等に関する中間指針」(原子力損害賠償紛争審査会)

- 2014年2月末時点で、仮払補償金をお支払いした個人の方(16.6万人)のうち、約16.0万人の方から本賠償のご請求をいただいております。



## 2 除染・帰還

- 除染・復興に係る国・自治体等からの要請への対応(除染は人的・技術的貢献、復興は人的貢献を対象)【AP04】
  - ▶ 国・自治体等による除染の実施とその後のフォロー、清掃・片付けや農業・商業再開等に対し人的・技術的に貢献する中で、国・自治体等のご要請に100%対応します。
- 除染の実施・その後のフォローにおける人的・技術的貢献【AP05】
  - ▶ 国・自治体等の実施する除染への人的・技術的な貢献に加え、除染後のモニタリングや放射線不安の軽減等に対し今後3年間で累計16万人・日の協力を実施します。
- 帰還に向けた清掃・片付けや農業・商業再開など福島県内における人的貢献【AP06】
  - ▶ 地域のニーズに応じた福島の復興に資する活動(帰還に向けた住宅や公共施設の片づけ・草刈り・モニタリング等)に、全社を挙げて今後3年間で累計25万人・日を投入し復興の加速化に尽力します。

【学校施設における簡易除染作業】



【住宅の清掃作業】



## 福島復興に向けた取り組み

## 3 復興

- 効果的な取り組みの実現に向けた国・自治体等との連携体制の整備【AP07】
  - ▶ 企画立案機能の強化に向けた要員増強や、横断的・機動的な社内体制の確立等を行い、国・自治体等との連携体制を整備します。
- 国の復興策(イノベーションコースト構想※1)の実現への貢献【AP08】
  - ▶ 福島・国際研究産業都市構想研究会の提言に具体策を反映し、実現を目指します。
- 廃止措置と一体的な福島県浜通り地域の将来像の提示・実現【AP09】
  - ▶ 国・自治体等と連携し、復興に向けた計画を策定し、順次実施します。
- 東京電力グループ等による雇用創出や商圈回復への貢献実施【AP10】
  - ▶ 世界最新鋭の石炭火力発電所(IGCC※2)の建設等により、産業・雇用創出に寄与します。
- 復興に向けた取り組みの内容や効果についての第三者評価・反映【AP11】
  - ▶ 復興に向けた取り組みの内容や効果に関する、第三者の評価をいただき、その後の活動に反映します。

※1 イノベーションコースト構想:福島・国際研究産業都市構想(複数の研究開発拠点や関連施設等)

※2 IGCC:Integrated coal Gasification Combined Cycle(石炭ガス化複合発電)

- 関係各所と協働で取り組む「イノベーションコースト構想」の実現や、「世界最新鋭高効率石炭火力発電所」の建設等を通じて、産業基盤・雇用機会の創出に取り組んでまいります。

## 【研究開発拠点や関連施設等】



研究開発拠点



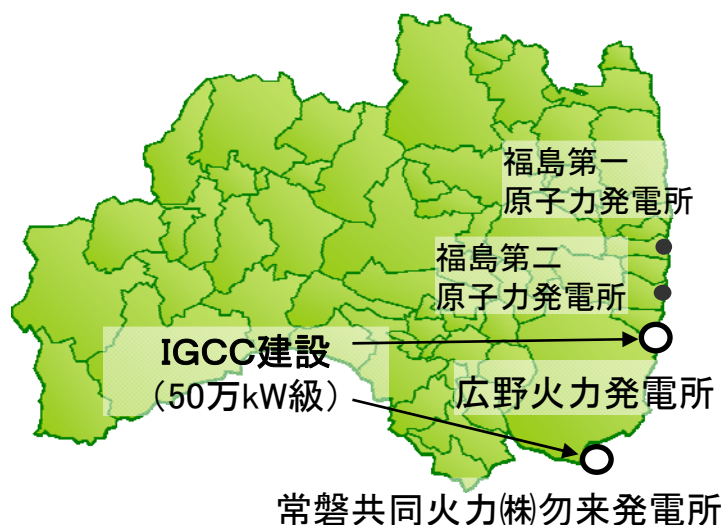
資料館



新産業拠点

会議場・宿泊施設  
など

## 【発電所の建設】



## 福島第一原子力発電所の廃炉

- 事故以降の時間的・作業環境的な制約からの応急的対応を抜本的に改め、長期の廃炉作業に対応した恒久的かつ持続可能な設備形成と運営を行います。
- 国内外の英知を取り入れ必要な技術開発を見極めた上で廃炉作業を推進し、現場作業と一体的に将来の廃炉に向けた中長期ロードマップを継続的に改善します。

### 部門コミットメント《達成目標》

#### 汚染水対策の確実な実施

- 海洋への汚染水流出防止
- 貯留汚染水の確実な管理とリスク低減
- 地下水流入による汚染水増加防止

#### 国内外の英知を結集した廃炉の着実な推進

- プール燃料取出しの確実な実施(3,4号機)
- シナリオ検討のための国際的プラットフォーム<sup>※1</sup>を確立し、燃料デブリ<sup>※2</sup>取出しの具体的シナリオを策定

#### 40年廃炉作業に向けた土台作り

- 恒久化設備・運営への転換、廃炉を支える人材の育成・確保と現場環境の改善

※1 国際的プラットフォーム:廃炉や原子力安全に関する研究開発を目的とした、国際機関、国内外企業・研究機関、大学、自治体などによる研究開発支援のネットワーク

※2 燃料デブリ:原子炉冷却材の喪失により核燃料が炉内構造物の一部と熔融した後に再度固化した状態

### 1 汚染水対策

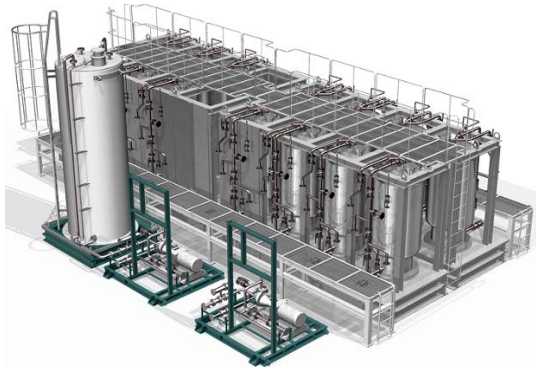
- 海洋への汚染水流出防止【AP12】
  - ▶ 鋼管杭打設による海側遮水壁を設定します(2014年度)。
- 貯留汚染水の確実な管理【AP13】
  - ▶ 溶接型大型タンクの設置、フランジ型<sup>※3</sup>タンクからの置き換えを進め、総容量約80万トンのタンク容量を確保します(2014年度)。
- 貯留タンク汚染水に係るリスクの低減【AP14】
  - ▶ 多核種除去設備(ALPS)の稼働率向上、ALPSの増設により、2014年度内にタンク汚染水(RO濃縮塩水)を浄化します。
- 地下水流入防止対策の実施【AP15】
  - ▶ 凍土方式による陸側遮水壁を設置します(2015年度早期)。

※3 フランジ型タンク:タンクの底板や側板にボルト締めによるフランジ接合を用いたタンク

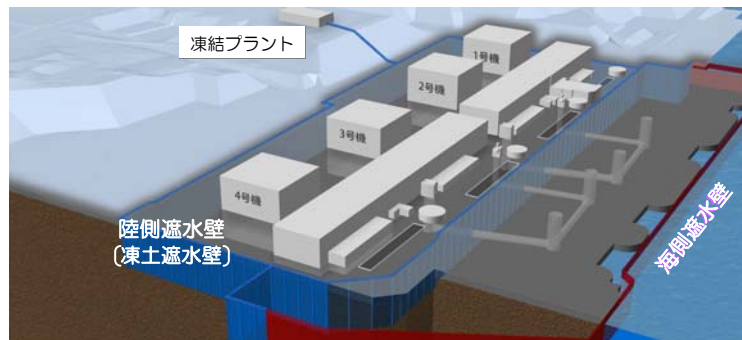
# 福島第一原子力発電所の廃炉

- ALPSの稼働率向上、海側・陸側遮水壁の設置等の汚染水対策を進めます。

【多核種除去設備(ALPS)】



【陸側遮水壁・海側遮水壁】



## 2 中長期ロードマップの着実な達成

### ● 使用済燃料プールからの燃料取り出し【AP16】

- ▶ 国内外専門家によるレビューの活用により安全・効率的な作業計画を準備し、使用済燃料プールからの燃料の取出しを着実に実施します。
- ▶ 4号機の燃料取出しについては2014年末の完了、また3号機については2015年度の開始を目指します。

### ● 燃料デブリ取出し【AP17】

- ▶ 格納容器内の本格調査のための装置を製作を開始する(2014年度)とともに、燃料デブリ取出しのための柔軟で具体的なシナリオを策定します(2016年度)。
- ▶ 国際的プラットフォームを確立し、シナリオの検討と実機適用に向けた実際的な研究体制の下で研究を推進します。

【天井クレーン・燃料取扱機】



【4号機】

【構内用輸送容器の搬出】



【外観(燃料取出し用カバー)】



【大型がれき撤去前】



【3号機】

【大型がれき撤去後】



- 燃料取出し用カバーや燃料取扱設備の設置に向けた線量低減対策を進めています。



### 3 設備・運用面の恒久化対策による信頼性向上

#### ● 設備の恒久化対策による設備信頼性向上【AP18】

- ▶ 長期にわたる廃炉作業に対応するため設備の恒久化対策により信頼性を向上させていきます。主な対策として、新中央監視室を2016年度に設置、また5, 6号機側電源供給基地新設工事を2016年度に開始します。

#### ● 現場の声を踏まえた労働環境の改善【AP19】

- ▶ 現場のニーズを捉えて作業環境、就労環境の改善を図り、2014年度には大型休憩所、給食センターを設置し、2015年度には新事務棟を整備します。
- ▶ また、被ばく線量をできるだけ低く抑えるために除染による敷地内線量の低減を進めています。2014年度には汚染水タンクエリア周辺等を5  $\mu$  Sv/時未満にし、順次、線量低減エリアを拡大していきます。

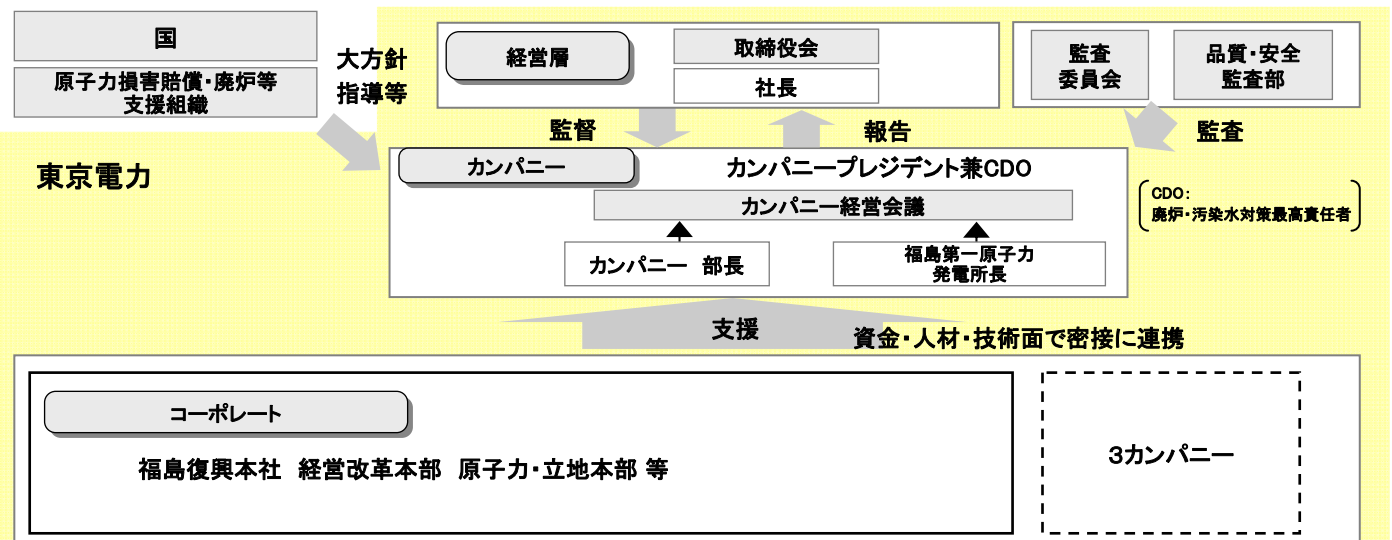
#### ● 組織運営体制の強化【AP20】

- ▶ 随時発生する多種多様な廃炉作業の諸課題を解決していくため、課題毎に設置するプロジェクトの管理体制を強化し、1年後には運営の定着、3年後までには現場で発生する様々な課題へリソースが適切に配分され、柔軟かつ迅速に対処できていることを目指します。

#### ● 廃炉を支える人材の現場力育成強化と人材確保【AP21】

- ▶ 長期にわたる廃炉作業を支える人材の育成を強化するため、現場力を育成強化するプログラムを整備し(2014年度)、人材の計画的な確保を進めていきます。
- ▶ 現場力とは事実や関連状況を徹底的に解明・評価できる力、計画・対策の策定と実践実行できる力、継続的な改善改革によって安全・品質を高めることのできる力としています。
- ▶ またゼネコン・メーカーを含む協力企業と一体となって作業員確保対策を検討・実施してまいります。

#### 【福島第一廃炉推進カンパニーの運営体制】



## 原子力安全

- 「福島第一原子力発電所事故の原因を天災として片づけてはならず、人智を尽くした事前の備えによって防ぐべき事故を防げなかったという結果を真摯に受け止めなければならぬ」と総括し、「福島第一原子力発電所事故を決して忘れることなく、昨日よりも今日、今日よりも明日の安全レベルを高め、比類無き安全を創造し続ける原子力事業者になる」との決意の下、策定した「原子力安全改革プラン」を推進します。
- 今後も引き続き社内外の監視・評価機関からいただいたご指摘等を踏まえ改善に取り組み、改革実行の加速化及び安全文化の浸透を図ります。

### 部門コミットメント《達成目標》

#### 世界トップレベルの安全意識、技術力、対話力の実現

- 世界標準安全指標※1で世界トップレベルへの品質・安全の向上

#### 原子力事業の信頼回復

- 柏崎刈羽原子力発電所全号機での安全性向上対策(短期対策)の完了及び運営面での改善
- 立地地域・社会からの評価

※1 世界標準安全指標:世界原子力発電事業者協会(WANO)の発電所の安全性、信頼性に関する運転指標等

### ① 原子力安全改革

- 安全意識の向上【AP22】
  - ▶ 組織全体の安全意識の向上と原子力安全の定着を目指します。
  - ▶ 安全文化の組織全体への浸透に向けた議論や原子力安全に係るリスクの洗い出しと継続的かつ徹底的な対策強化を計画的に進め、第三者機関による評価の向上(前年度比プラス)を目指します。
- 技術力の向上【AP23】
  - ▶ 原子力安全を支える基盤となる現場力の育成を強化します。
  - ▶ 緊急時対策組織の対応力を向上するため、総合訓練を定量的に評価し、評価結果を基に改善を立案・実施します。
  - ▶ 安全向上提案力強化コンペの実施やハザード分析による改善プロセスの構築等による深層防護※2提案力を強化します。
- 対話力の向上【AP24】
  - ▶ 社会からの客観的評価を踏まえ、原子力広報・広聴活動の改善・充実を図ります。
  - ▶ 廃炉進捗状況等の国内外への迅速で分かりやすい情報発信・定着を目指します。

※2 深層防護:安全対策を重層的に施し、いくつかの対策が破られても、全体としての安全性を確保する考え方

● 「原子力安全改革プラン」の下、改革実行の加速化及び安全文化の浸透を図っています。

対策	追求し続けるべき理想像
1. 経営層からの改革	● 経営層及び原子力リーダー※は、自分自身の安全意識を高めるとともに、その結果として組織全体の安全意識が高まり、原子力安全を向上させている
2. 経営層への監視・支援強化	● 執行部門に対し改善を促すことによって原子力安全を向上させている
3. 深層防護提案力の強化	● 原子力リーダーは、深層防護の積み重ねを組織的かつ効果的、効率的に実施し、原子力安全の向上に常に取り組み、原子力安全の向上に関する組織全体の改善活動を活性化している
4. リスクコミュニケーション活動の充実	● 経営層及び原子力リーダーは、さまざまな課題に対して複数の考え得る限りの対策を準備した上で、全体的なリスクを最小化するために合理的な優先順位を付けることにより、立地地域や社会の皆さまとの信頼関係が構築できている
5. 発電所及び本店の緊急時組織の改編	● 発電所長は、いついかなる場合でも緊急事態への対応を迅速的確に実施できると自信を持っている
6. 平常時の発電所組織の見直しと直営技術力強化	● 組織及び個人が、原子力安全を向上させるために、継続的に改善を進めることができる技術力を有している

※ 原子力リーダー：原子力担当役員、発電所長、本店原子力関係部長 等

## ② 柏崎刈羽原子力発電所の安全対策

### ● 安全性向上対策の実施【AP25】

- ▶ 原子力発電所における世界最高水準の安全確保を達成するため、必要な安全対策を着実に実施します。
- ▶ 自然災害、火災、溢水等に対する防護対策、多様な除熱・冷却機能の追加等により深層防護を強化します。
- ▶ 1, 5, 6, 7号機の短期対策を2014年度中に完了します。
- ▶ 1, 5, 6, 7号機の中長期対策および、2, 3, 4号機の短期対策は2016年度までの完了を目指します。

### ● プラントの安全な運転・運営【AP26】

- ▶ 安全系の性能指標等に影響を与える可能性がある不具合について、要因の分析・改善の実施等により、国際標準の安全系性能指標等における世界トップレベルへのパフォーマンス向上を目指します。

# 原子力安全

- 柏崎刈羽原子力発電所では、福島原子力事故の教訓を踏まえた各種対策を実施しています。

主な対策		実施状況	
津波対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 防潮堤の設置</li> <li>● 防潮壁・防潮板の設置</li> <li>● 重要機器室の水密化 等</li> </ul>		
機能の強化 電源・冷却	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 電源の多様化</li> <li>● 水源の追加設置</li> <li>● 代替海水熱交換器の配備 等</li> </ul>		
影響緩和対策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● フィルタベント設備の設置</li> <li>● 水素処理設備の設置 等</li> </ul>		

## 3 福島第二原子力発電所

### ● 福島第二原子力発電所の安全の強化【AP27】

- ▶ 安定した冷温停止状態の適切な維持管理と設備の信頼性向上に向けて、1, 3号機の原子炉から使用済燃料プールへ燃料を移動します(2014年度)。
- ▶ また、安定冷却の信頼性向上対策を計画的に実施します。

## 4 東通原子力建設所

### ● 東通原子力建設所の安全対策と理解活動の実施【AP28】

- ▶ 安全・品質対策の観点から必要な周辺整備作業を着実に実施します。
- ▶ また、東通原子力建設所をはじめとする当社の取り組みについて、地域の皆さまへ丁寧にご説明してまいります。

## 5 原子燃料サイクル

### ● 原子燃料サイクル事業への取り組み【AP29】

- ▶ サイクル事業の要である日本原燃(株)再処理工場の竣工(2014年10月)、ならびにリサイクル燃料貯蔵(株)中間貯蔵施設の事業開始(2015年3月)および使用済燃料キャスクの確保に向けた支援を実施してまいります。

## コーポレート部門の戦略

- 全社的な合理化・投資・財務戦略を策定し、グループ内に適切にリソースを配分するとともに、その執行状況のモニタリングやリスクマネジメントを徹底します。
- 2016年4月を目途に、ホールディングカンパニー制(以下「HDカンパニー制」)を導入するとともに、国際標準レベルの経営管理体制の構築を目指します。
- 東京電力グループの信頼回復に向け、各部門・カンパニー・グループ企業がー丸となって安全確保、法令遵守、情報公開、環境への配慮等に取り組みます。
- 社員が誇りと活力をもって働ける企業であるよう、職位や職場を越えたオープンな対話が行われ、その結果が会社の改革につながっていく風土を醸成していきます。

### 部門コミットメント《達成目標》

#### 福島原子力事故の責任を貫徹するための経営基盤の強化

- 経常利益1,300億円規模を確保

#### コマースベースの資金調達への復帰およびグローバルレベルのユーティリティ※を意識した財務の改善

- 社債市場への復帰を可能とする財務指標の改善・格付けの確保、これによる資金調達の再開

#### 全社リソース(人材・資金)の最適配分とリスクマネジメントを可能とするガバナンスを有する透明かつ合理的な事業運営体制の構築

- 「責任と競争」を両立させるHDカンパニー制の円滑な導入
- グループ各社が連携して円滑・確実な災害対応を行う体制の確保

※ ユーティリティ:電気・ガス・水道等の公益事業者

### ① 全社利益目標の達成

- 1兆円超のコスト削減深掘り【AP30】
  - ▶ 調達改革・コスト構造改革の実施等により、震災前の計画に比べ、1年間で▲5,761億円、3年間累計で▲1.3兆円のコスト削減を実現します。
  - ▶ 調達改革・コスト構造改革を進めるとともに、競争調達比率を45%(2014年度末)、60%(2015年度末)に拡大します。
- 投資削減・再配分【AP31】
  - ▶ 既存の投資を精査することにより、前回の総合特別事業計画(以下、「総特」)に比べ、1年間で▲1,200億円、3年間累計で▲4,100億円の投資削減を実現します。
  - ▶ 投資評価・管理体制を再構築し、投資効果の高い案件に戦略的に再配分します。(1年間で700億円、3年間累計で2,500億円)

## コーポレート部門の戦略

### ① 全社利益目標の達成(続)

#### ● 海外事業の推進【AP32】

- ▶ 関係部門やグループ会社が一体となり、メーカーの電力システム輸出や海外投資事業につながる海外コンサルを推進するとともに、既存の海外事業会社を活用しつつ、海外IPP投資事業についても拡大を図ります。
- ▶ これにより、海外投資事業の持分利益175億円、海外コンサル事業の売上高11億円(2014年度)を目指します。

#### ● ガス事業の拡大【AP33】

- ▶ お客さまのご要請にお応えし、当社LNG設備を有効活用してガス販売量の拡大を目指します。
- ▶ 具体的には、1年後の売上高1,100億円、3年後の売上高1,600億円を目指します。

#### ● グループ会社の競争力強化【AP34】

- ▶ 原価構造分析によるコスト削減の深掘り、要員効率化等により、震災前の計画に比べ、1年間で▲367億円、3年間累計で▲1,052億円のコスト削減を実現します。
- ▶ 各カンパニーと関係するグループ会社が緊密に連携し、連結子会社の外部売上高として、1年間で1,634億円、3年間累計で5,300億円を目指します。

### ② コマーシャルベースの資金調達への復帰および財務体質の改善

#### ● 財務体質の改善【AP35】

- ▶ 社債市場への復帰を可能とする財務指標の改善・格付けの確保、およびこれによる資金調達の再開を目指します。
- ▶ 自己資本比率の改善(2016年度末16%程度)、グローバルレベルのユーティリティの水準を意識した、キャッシュフローの負債・利払いに対する比率等の改善に努めます。

### ③ HDカンパニー制導入を見据えたグループ経営管理機能強化

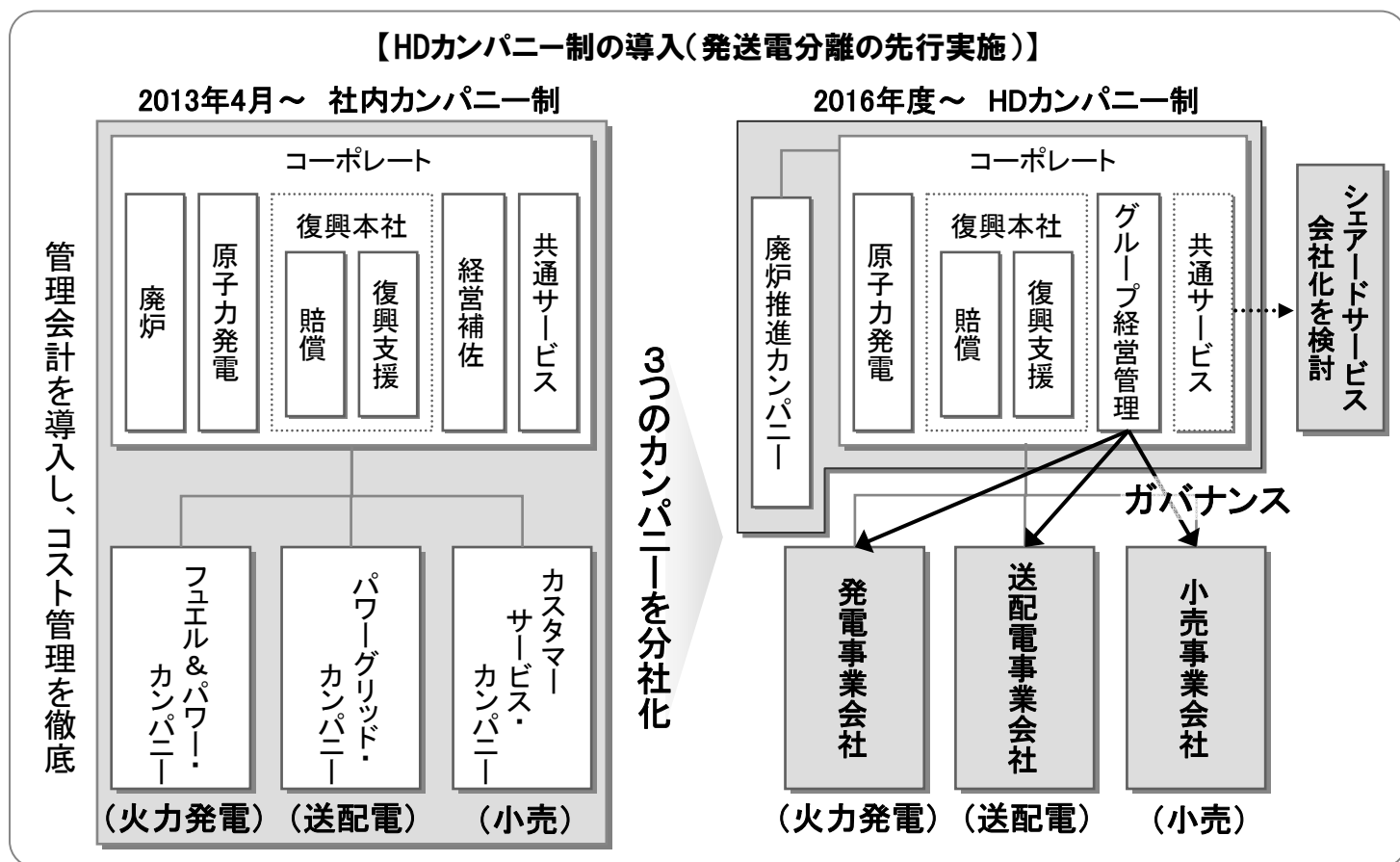
#### ● 組織の再構築、機能・権限の分配【AP36】

- ▶ 福島原子力事故の責任完遂と事業子会社の最適な事業展開を実現するため、2016年4月のHDカンパニー制導入にあわせ、国際的にも遜色のない透明かつ合理的な組織体制と経営管理制度を整備します。

#### ● 人事改革【AP37】

- ▶ 「組織フラット化」(支店・火力事業所廃止)により(2014~15年度)、お客さま・社会により密接な事業運営を実現し、業務の徹底的な効率化を進めます。これにより、賠償、廃炉、復興推進等を担う人材を確保しつつ、併せて1,000人規模の希望退職を実施することで(2014年6月)、組織のスリム化を図ります。
- ▶ 処遇制度を改編し、新・総特のコスト削減計画の超過達成の一部を反映します(2014年7月)。

- ▶ 持株会社・事業子会社間等の人事交流やダイバーシティの推進等を通じた、新たな価値を創造する人材を生み出すグループ大の人事システムを構築します(2016年4月)。
- **管理会計の活用強化【AP38】**
  - ▶ HDカンパニー制導入に対応した、事業会社の自発的成長と全社最適を両立させた事業会社間取引を2016年3月までに設定します。
- **ITシステムの再構築【AP39】**
  - ▶ 託送業務・顧客サービス等に関わるシステムの再構築や、HDカンパニー制に向けた財務会計など社内システムの改修を実施します(2016年4月)。
- **「伝わる広報」の実践【AP40】**
  - ▶ 社会の皆さまより当社情報公開の姿勢を評価いただくよう、経営トップから社員の一人ひとりまで、情報を受け取る方々の立場や気持ちにたった理解活動を実践します。
- **防災態勢の強化【AP41】**
  - ▶ 組織フラット化(2015年7月)やHDカンパニー制(2016年4月)に対応するための防災態勢を再構築します。さらに、構築した態勢で訓練(機能検証)を継続実施し、持続的に態勢強化を図ります。



## コーポレート部門の戦略

### 4 改革を支える取り組み

#### ● 企業倫理・法令遵守【AP42】

- ▶ 企業倫理・法令遵守が損なわれることは、当社の存立自体に関わる危機であるとの認識を当社グループ全体で共有し、社会の目を意識した行動を徹底します。
- ▶ 職場でのオープンなコミュニケーションを通じ、不適切事例の発生を未然に防止します。

#### ● 安全・品質の確保【AP43】

- ▶ 社会経済を支えるインフラ企業の責任として、安全を最優先するとともに、現場力の向上に取り組み、電気の安定供給を確保します。

#### ● 環境への配慮【AP44】

- ▶ 環境に配慮した事業活動をグループ全体で実施します。
- ▶ HDカンパニー制に対応した新たな環境マネジメントシステムを構築し、環境負荷の低減に努めるとともに、環境汚染等のリスク管理・対応を確実に実施します。
- ▶ 国のエネルギー・環境政策を踏まえた地球温暖化対策に貢献します。

#### ● 技術開発【AP45】

- ▶ 技術開発で、廃炉の推進、原子力安全の確保、電気の安定供給の達成を支えます。
- ▶ 自社技術と社外研究機関の技術を組み合わせ、成果の最大化を目指します。

#### ● 競争への対応に必要な活力の強化【AP46】

- ▶ 経営層と、社員とのコミュニケーション機会の充実、各職場でのオープンな対話を通じて、競争への対応に必要な活力を強化します。



## フエール&パワー・カンパニーの成長戦略

- お客さまに低廉な電力・燃料を安定的にお届けするとともに、福島復興に向けた原資を創出していきます。
- サプライチェーン全体での包括的アライアンスを最大限活用した戦略的燃料費削減を実行し、世界とダイナミックに渡りあえるエネルギー事業者へ変革していきます。

### 部門コミットメント《達成目標》

#### 包括的アライアンス事業体の設立と活用

- 事業体の設立: 2014年度
- 共同調達着手: 2015年度
- 燃料上流事業: 2015年度に1件、2016年度に1件意思決定
- 経年火力リプレース: 2014年度のカスタマーサービス・カンパニーによる入札募集に合わせ順次応札実施

#### 燃料費の戦略的削減と収益力の向上による競争力原資の創出

- 競争力原資(コスト削減+利益増)の増: 600億円

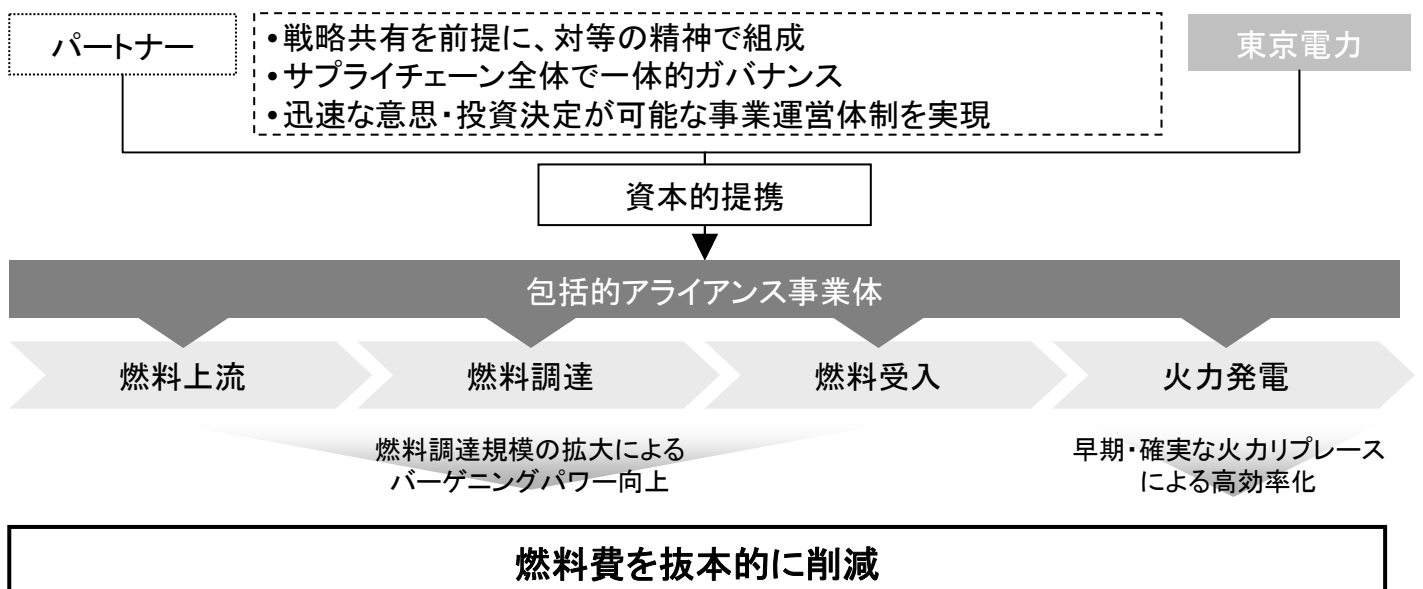
#### エネルギー・サプライチェーン周辺事業領域の拡大による利益の拡大

- 周辺事業利益: 200億円

### ① 事業戦略実現に向けた事業推進体制の整備と活用

- 包括的アライアンス事業体の設立と活用【AP47】
  - ▶ お客さま利益の増大と国益の確保、対等の精神、迅速な意思決定が可能な事業運営体制の確保を原則とした、サプライチェーン全体におけるアライアンス事業体を、2015年3月までに設立します。
  - ▶ 包括的アライアンス事業体による火力応札体制整備、燃料共同調達を進めます。

- 包括的アライアンスを最大限活用し、戦略的な燃料費の削減を進めます。



## フュエル&パワー・カンパニーの成長戦略

### ② 競争力原資の創出と事業領域の拡大

- 軽質LNG導入拡大・LNG単価削減【AP48】
  - ▶ 包括的アライアンス事業体による共同調達に着手します(2015年度)。
  - ▶ 富津LNGタンク増設等の設備対策に着手するとともに、軽質LNGの新規売買契約交渉を推進し、軽質LNG導入拡大に取り組みます。
  - ▶ 既存LNG契約の価格更改等を通じ、LNG単価の低減に取り組みます。
- 燃料上流事業の拡大【AP49】
  - ▶ 優良投資候補案件の発掘、詳細な調査・分析・評価を行い、上流事業投資の意思決定(2015年度1件、2016年度1件)を行います。
- 電源入札に対応した経年火力リプレース、当社サービスエリア外の発電所共同開発【AP50】
  - ▶ 包括的アライアンス事業体による火力電源応札体制を整備(2014年度)し、経年火力のリプレース等の計画を策定し、応札を行います。
  - ▶ 当社サービスエリア外の発電所共同開発に向けた体制を整備していきます。
- 燃料・電力価格の変動対応力向上に向けたトレーディング事業強化【AP51】
  - ▶ 電力小売市場の全面自由化に合わせた事業拡大を目指し、トレーディング事業会社を設立します(2014年度)。
- 海外IPP事業の開発、ガス事業の拡大【AP52】
  - ▶ 海外IPP事業については、燃料調達との好循環を生み出す新しいタイプの案件候補の開発に取り組みます。
  - ▶ ガス事業については、当社LNG設備を有効活用して販売量の拡大を目指します。
- 経済性に優れる高効率LNG火力の営業運転開始・発電開始前倒し【AP53】
  - ▶ 震災直後に緊急設置したガスタービンをコンバインド・サイクル化することにより高効率化を図った、現在試運転中の千葉火力発電所3号系列(計150万kW、熱効率約58%)、鹿島火力発電所7号系列(計124.8万kW、熱効率約57%)の営業運転を2014年7月までに開始します。
  - ▶ さらに高効率な川崎火力発電所2号系列2軸、3軸(MACC II※計142万kW、熱効率約61%)の試運転(発電)開始時期を前倒しします。  
(2016年度、2017年度営業運転開始予定)
- 既存コンバインド・サイクル設備の改良計画の策定および実施【AP54】
  - ▶ 比較的短期間の工事で効果が見込める、ガスタービン改良や高効率化計画を策定し、実施していきます。

### 3 安定供給責任の貫徹と徹底的なコスト削減の両立

#### ● 燃料費削減と安定供給責任の貫徹【AP55】

- ▶ 定期点検の工程短縮などにより、経済性の高い火力電源（石炭火力・MACC ※ ・ACC ※）の稼働最大化を図るとともに、燃料調達の安定・弾力性の向上、計画外停止リスクの最小化を進め、燃料費削減と安定供給を両立します。

#### ● 経済的な燃料調達による燃料単価の削減【AP56】

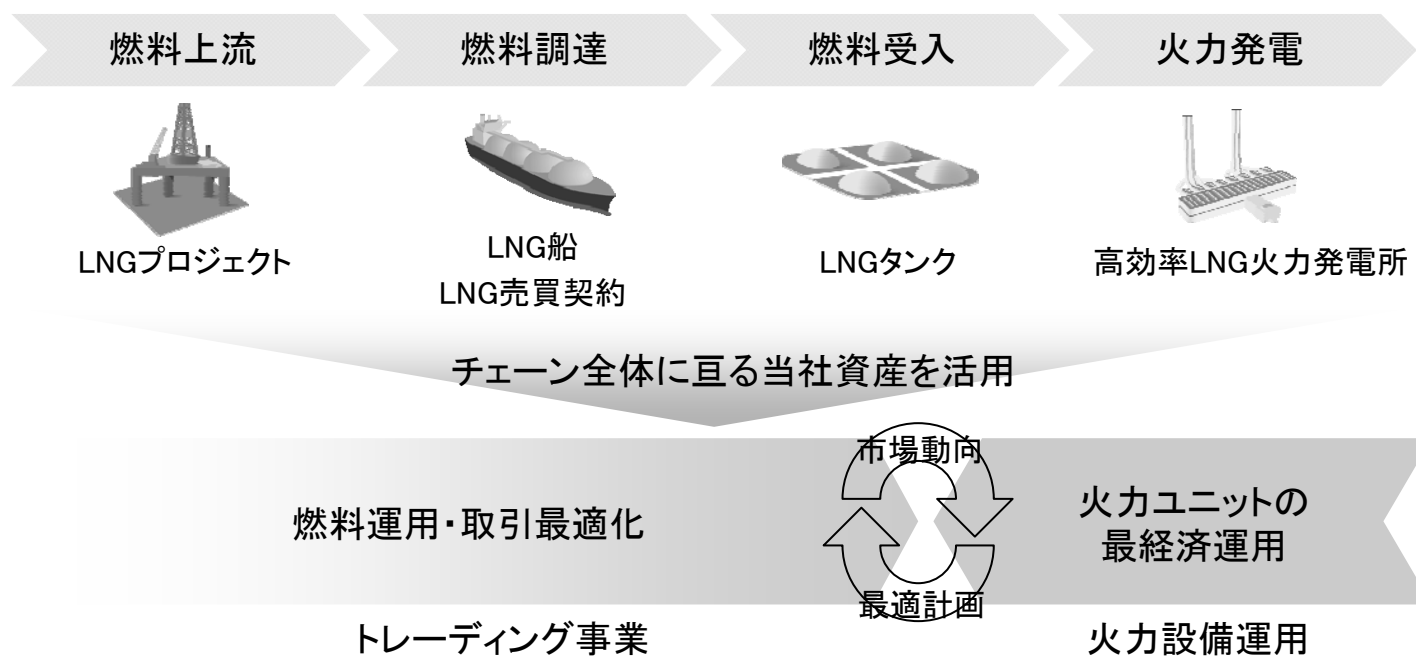
- ▶ 石油・石炭火力発電所における経済性の高い低品位燃料の導入拡大などにより、燃料単価を削減していきます。

#### ● 固定費削減とコスト構造の見直し【AP57】

- ▶ 工事の実施内容・実施範囲の厳選などによる機器の点検・修理費用をはじめとした固定費削減に加え、グループ全体でコスト構造の見直しに取り組みます。

- 燃料運用・取引の最適化と火力ユニットの最経済運用を実現します。

#### 【エネルギー・サプライチェーン（LNGのイメージ）】



※ CC: Combined Cycle (コンバインドサイクル発電)

- ACC: Advanced Combined Cycle (改良型(1,300℃級)コンバインドサイクル発電)  
従来のコンバインドサイクル発電(ガスタービンと蒸気タービンとを組み合わせたもの)の燃焼温度を1,100℃から1,300℃へ上昇させることなどにより、効率を向上させたもの
- MACC: More Advanced Combined Cycle (1,500℃級コンバインドサイクル発電)  
燃焼温度を1,500℃へ上昇させることなどにより、ACCより効率をさらに向上させたもの
- MACC II: More Advanced Combined Cycle II (1,600℃級コンバインドサイクル発電)  
燃焼温度を1,600℃へ上昇させることなどにより、MACCより効率をさらに向上させたもの

## パワーグリッド・カンパニーの中立化・投資戦略

- 電力供給の信頼度を確保した上で、国際的にも遜色のない低廉な託送料金水準を念頭に徹底的なコスト削減に取り組むとともに、送配電ネットワーク運用の最効率化を図ります。
- 事業運営の中立・公平性や透明性を向上しつつ、ネットワーク利用の利便性を一層向上します。
- これらにより、我が国の産業競争力の向上に貢献するとともに、福島復興の原資を継続的に創出します。

### 部門コミットメント《達成目標》

#### 託送原価低減と安定供給の両立

- 必要な信頼度レベルを確保しつつ、原価低減を進め福島復興のための原資を創出

#### ネットワーク利用環境の高度化

- 競争環境下での安定供給の確保、ならびに全面自由化の実施に向けた中立性・透明性の向上

#### 技術力を活かした事業領域の拡大

- グループ会社の技術力を活かし、国内外のネットワーク高度化等に貢献

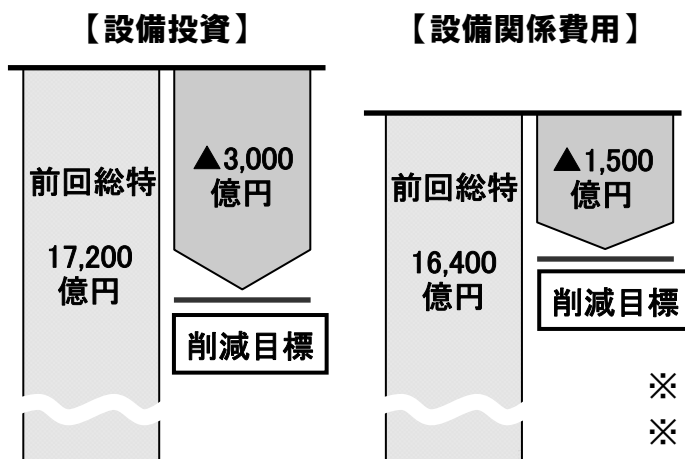
### ① 原価低減・安定供給

#### ● 設備投資・設備費用の削減【AP58】

- ▶ 技術・業務革新や合理化策の深掘り、競争調達比率の向上により、さらなる工事単価削減に注力し、2012～2016年の5年間累計で投資▲3,000億円、費用▲1,500億円の削減を実現します。

#### ● 経年設備の着実な改修実施【AP59】

- ▶ 徹底したコスト削減を実行する一方で、事業の基盤となる安定供給や安全・品質を確保するため、災害の防止や系統信頼度を保つ上で必要な設備対策を着実に実施します。

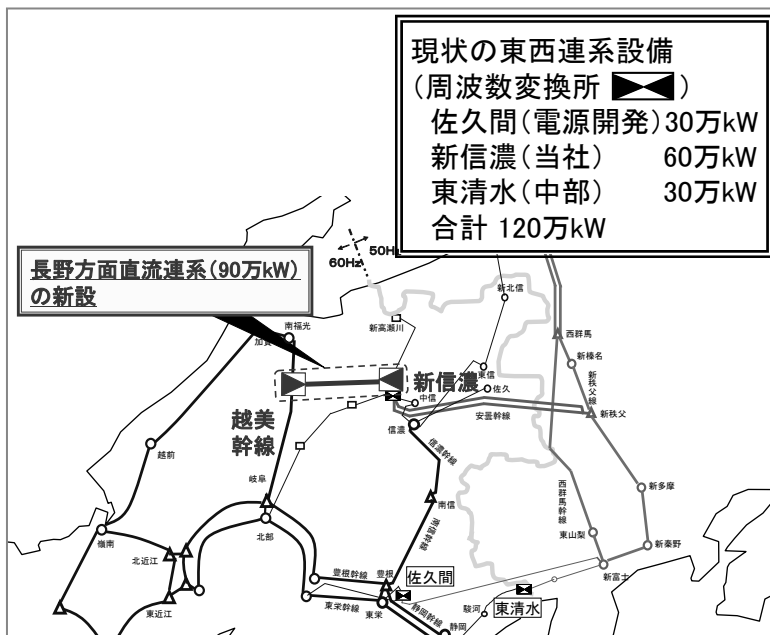


※ 金額はいずれも、2012～2016年の5年間累計  
 ※ 設備関係費用は、修繕費と除却費の合計

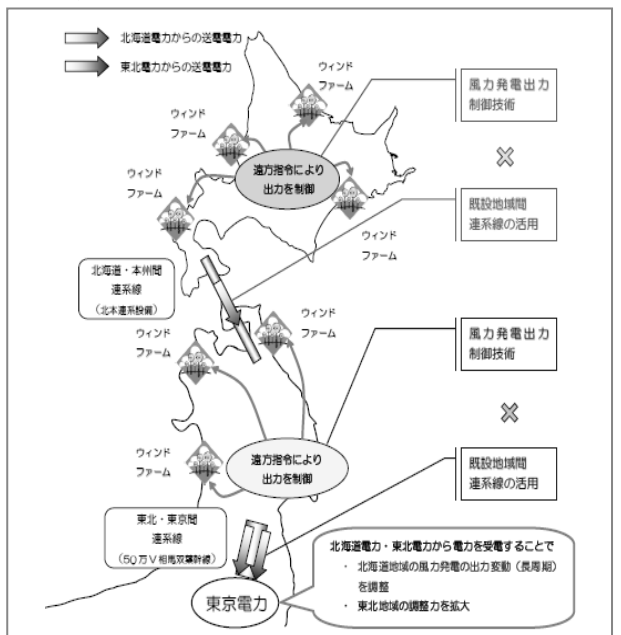
## 2 ネットワーク利用環境

- 広域運営の推進(広域的運営推進機関への貢献、東西連系の増強、広域風力連系)【AP60】
  - ▶ 2015年度の広域的運営推進機関設立を目標に、拠点整備および設立準備に協力します。
  - ▶ 中部電力との広域連系箇所である新信濃変電所の周波数変換設備について、現状の60万kWから150万kWへの容量増強(2020年運転開始)に向け、2014年度から送電線運開ルート選定等の諸準備を開始します。
  - ▶ 50Hz地域の地域間連系線を活用し、系統規模の大きい当社地域の調整力を利用することによる、風力発電導入可能量拡大を目的に、2016年度中に実証試験を開始します。
- 中立・透明な事業運営体制の確立【AP61】
  - ▶ 当社の事業運営に関する情報開示について、系統連系に関するサービスを充実させるなど、ネットワーク利用者の多様なニーズにきめ細かく対応します。
- 電気利用のスマート化(スマートメーター設置、ガス・水道との共同検針)【AP62】
  - ▶ 2014年度からスマートメーターの設置を開始し、2016年度末には累計1,000万台の取付を完了します。また、ガス・水道との共同検針を想定した実証試験を2015年度に実施します。
- 再生可能エネルギー拡大(水力発電量の増大・島嶼地域系統高度化)【AP63】
  - ▶ 再生可能エネルギーの拡大方策として、東京電力グループ全体での水力発電の発電量を、2016年度までに年間発電量で400万kWh増強します。
  - ▶ 島嶼地域における再生可能エネルギー連系可能量を、2016年度までに1,550kW増強します。

### 【周波数変換設備の増強】



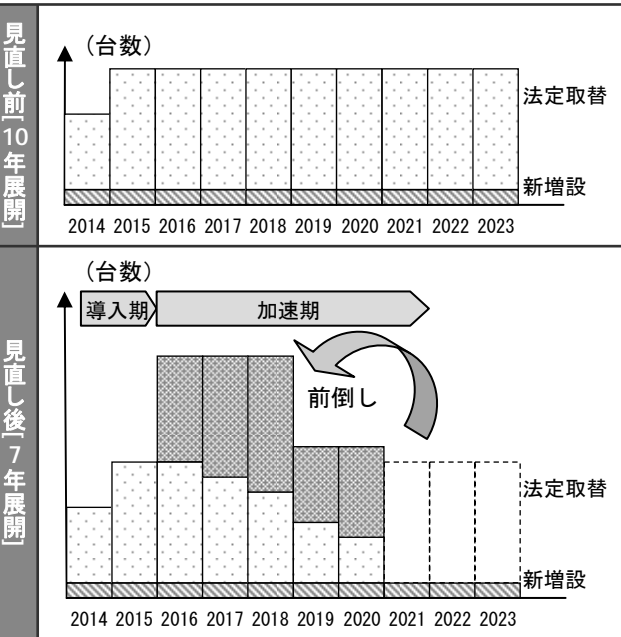
### 【地域間連系線を活用した風力連系量拡大】



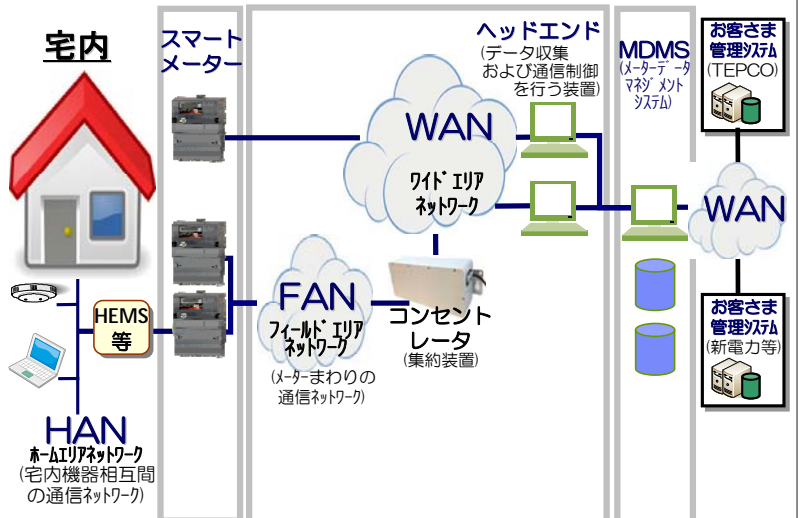
# パワーグリッド・カンパニーの中立化・投資戦略

## 2 ネットワーク利用環境

【スマートメーター展開スケジュールの前倒し】



【スマートメーターシステムの構成】



## 3 事業領域拡大

### ● グループ企業外販事業売上げ【AP64】

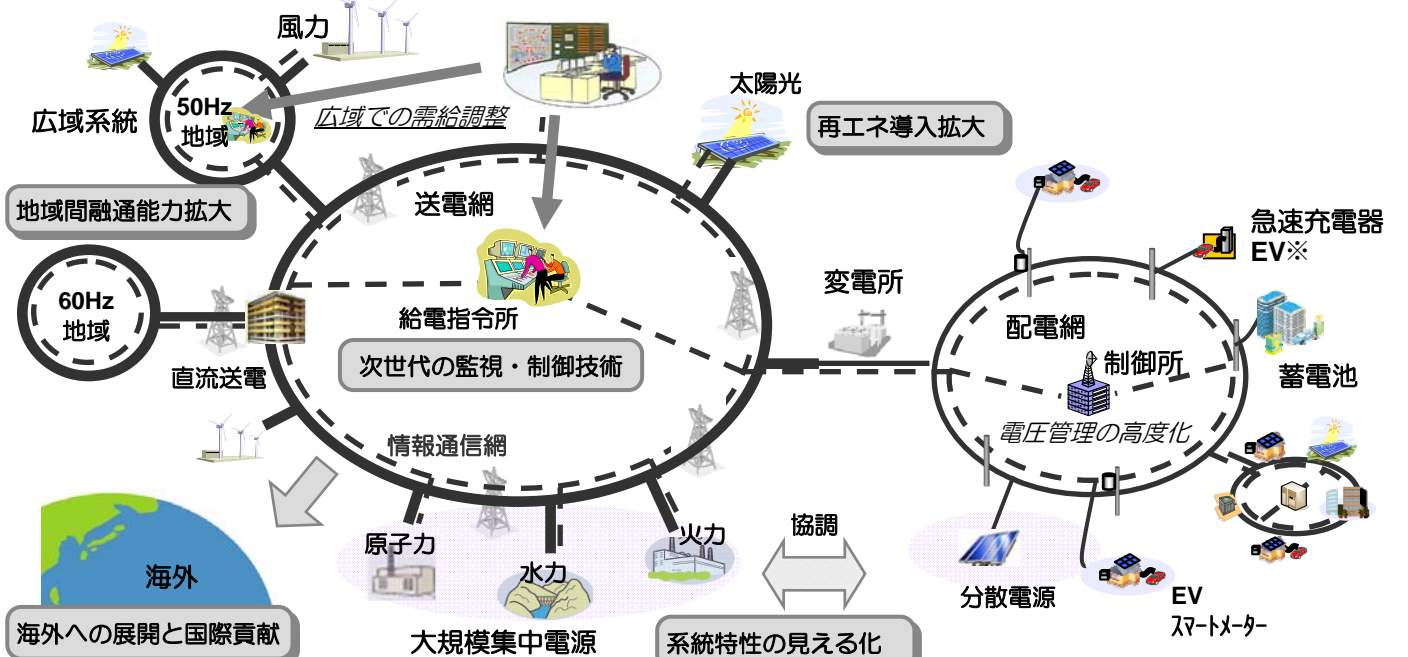
- ▶ パワーグリッド・カンパニーの連結対象子会社における外販売上げについて、2014～2016年度の3年間累計で590億円を実現します。

### ● 海外送配電事業への参画【AP65】

- ▶ 海外での送配電インフラの更新や将来的な送配電事業へ投資も視野に入れた事業性調査を、2014年度より開始します。

【当社の目指す電力システム全体のイメージ】

広域的運営推進機関



※ EV: Electric Vehicle (電気自動車)

## カスタマーサービス・カンパニーの成長戦略

- 電力販売を超えて、お客さまの立場に立って、お客さまを良く理解し、お客さまにとって最も効率的なエネルギー利用を提案・提供します。
- 将来的には、お客さまの設備まで含めた、中長期的なインフラ利用コストを最小化する商品・サービスの提供を目指します。
- こうした活動を通じ、事業の発展を求める企業や、豊かで安心な生活を求める家庭の希望の実現に役立つ「みらい型インフラ企業」を目指します。

### 部門コミットメント《達成目標》

#### アライアンスを活用した市場参入による全国エネルギー市場の競争活性化

- 売上拡大+540億円

#### オープンなプラットフォーム等を通じた暮らし・ビジネスのお役に立つ新サービス提供

- アライアンスを活用した新サービスの提供開始・会員数拡大

#### スマートメーター・デマンドレスポンスによるみらい型料金ラインナップの展開

- みらい型料金メニュー:スマートメーター取り付け顧客数の半分以上が加入

### ① 売上拡大・維持

- 全国での電力販売の開始・拡大【AP66】
  - ▶ 事業体制を早期に整備し、全国での電力販売を開始します。
  - ▶ 販売拡大に向けたアライアンスを検討してまいります。
- アライアンスを活用したガス販売の拡大【AP67】
  - ▶ 電気&ガスのハイブリッド提案により、多くのお客さまの獲得を目指します。
  - ▶ 二重導管規制やガス託送料金制度などのガス制度改革を前提とした、他社とのアライアンスによるガス供給力確保と、販売拡大を目指します。
- 新サービス等による売上拡大【AP68】
  - ▶ グループ会社と連携したエネルギー関連サービスを展開してまいります。
  - ▶ 2014年夏よりマンション一括受電サービスの試験実施を開始します。
- 暮らしのプラットフォーム※1の積極展開【AP69】
  - ▶ お客さまにお役に立つ新サービスを提供し、3年後に「でんき家計簿※2」会員数1,000万軒を目指します。
- 需要開拓による売上拡大【AP70】
  - ▶ 法人分野では、電気・ガスによるトータルエネルギーソリューションを展開してまいります。
  - ▶ 家庭分野では、お客さまのライフステージに応じたサービス提案や情報発信、住宅関連事業者さまへの提案営業を展開してまいります。

※1 暮らしのプラットフォーム:暮らし・住まいに関わる様々なサービスをご提供するオープンプラットフォーム

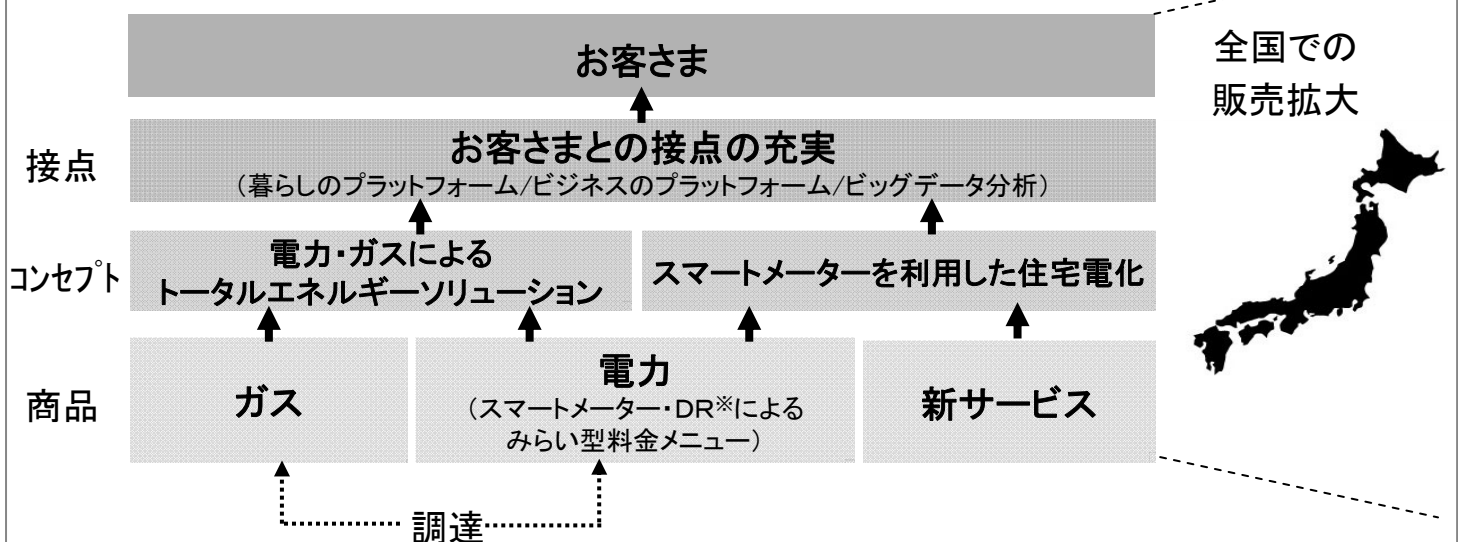
※2 でんき家計簿:過去2年分の電気料金と電気使用量、現在の契約内容の確認や、最適な料金メニューの試算ができる当社の無料Webサービス(<http://www.tepco.co.jp/kakeibo/index-j.html>)

## カスタマーサービス・カンパニーの成長戦略

### ② 費用削減

- **みらい型料金ラインナップの展開【AP71】**
  - ▶ 2014年度中に、みらい型料金メニューのラインナップを決定します。
  - ▶ 2015年度中に、でんき家計簿を利用した、みらい型料金メニューの予約受付を開始します。
- **競争力ある電源調達【AP72】**
  - ▶ 競争力ある電源の早期調達に向けて、1,000万kW規模の入札を計画的に実施してまいります。
- **全国での電力販売向けの電源調達【AP73】**
  - ▶ 全国の自家発等の余剰電源へのアプローチを通じて、電源調達を目指します。
  - ▶ 大規模調達に向けたアライアンスの可能性を検討してまいります。
- **アライアンスを活用したガス調達【AP74】**
  - ▶ 競争力のあるガス調達に向け、他社とのアライアンス交渉を開始します。
- **業務費用効率化【AP75】**
  - ▶ 業務集中化、委託範囲拡大、システム対応範囲拡大等により、要員生産性の向上を図ります。
  - ▶ スマートメーター導入を踏まえ、要員生産性の向上を図ります。

#### 【カスタマーサービス・カンパニーの目指すみらい型インフラ企業のイメージ】



お客さまとの接点 -----▶ Web活用によるオープンなプラットフォームを提供

料金 -----▶ スマートメーター導入も契機に、DR等も含めた料金メニューをラインナップ

サービス -----▶ エネルギーコストの最小化提案、エネルギー以外の暮らし・ビジネスに役立つサービス提供

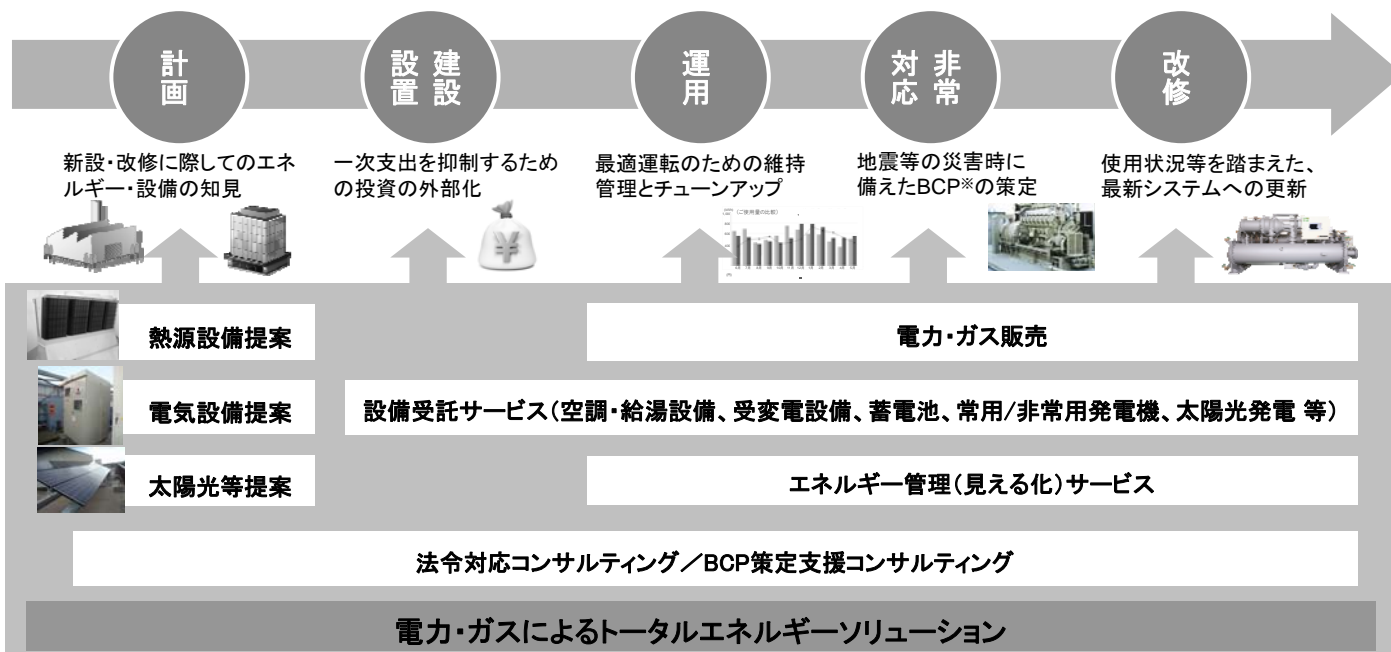
調達 -----▶ 入札も活用した安価な電源調達、トレーディングの活用

※デマンドレスポンス(電力需給ひっ迫時に、お客さまが節電行動を行うことで、メリットを得られるインセンティブが働く仕組み)



- エネルギーコスト全体(電気・ガス料金、機器調達、運用費用等)の最小化を目指し、最適なエネルギー利用を提案し、お客さまが安心してエネルギーを利用できる環境を創ります。

**【建物や設備の長期にわたるライフサイクルを通じたエネルギーの効率的な使い方をご提案】**



※ BCP: Business Continuity Plan (事業継続計画)

- 「でんき家計簿」を進化させ、お客さまにお役に立てるような電気に関連した魅力あるコンテンツをご提供します。
- 将来的には、暮らし・住まいに関わる様々なサービスをご提供するオープンプラットフォームを目指します。

**【お客さまのライフイベントを通じ、暮らし・住まいに関わるより大きな付加価値を提供】**

