

## 社長インタビュー

東京電力ホールディングス株式会社 代表執行役社長 廣瀬 直己



**Q** 電力小売全面自由化の開始と同時に、ホールディングカンパニー制に移行しましたが、持株会社としての方針をお聞かせください。

**A** 事業環境の変化に今まで以上に柔軟かつ迅速に対応することが可能となります。持株会社と基幹事業会社、そして東京電力グループ各社が総力をあげて、福島原子力事故の「責任」を果たし、エネルギー産業の新しい「競争」の時代を勝ち抜いていくため、大きな改革を実行してまいります。持株会社の役割は、賠償、廃炉、復興推進等に責任を持って取り組むとともに、グループ全体の経営戦略の策定や経営資源の最適配分をおこなうことで、効率的な事業運営と競争力強化に努めることと考えております。

**Q** 持株会社が責任を持って取り組む賠償、復興推進における今後の取り組みについてお聞かせください。

**A** 被害者の方々が一刻も早く生活・事業を再建できるよう、引き続き、福島復興の加速に向けて賠償をすすめるとともに、いまだ請求されていない方々への呼びかけを実施し、被害者の方々に徹底して寄り添い、最後のお一人まで賠償を貫徹いたします。また、一日も早い福島復興を実現するため、国や自治体、さらには官民合同ですすめる産業基盤の再建に向けた取り組みに全面的に協力してまいります。

**Q** 福島第一原子力発電所の廃炉に関する今後の取り組みについてはいかがでしょうか。

**A** 汚染水対策に一定の目処がついたことから、今後は燃料の取り出しや燃料デブリの調査など、廃炉に関する本格的な取り組みをすすめます。使用済燃料プールからの燃料取り出しに関しては、引き続きガレキ撤去、除染、燃料取り出し設備の設置等の作業をすすめます。燃料デブリの取り出しに関しては、引き続き格納容器の内部調査を実施するとともに、取り出し方針の決定に向けた検討をすすめます。また、作業を安全かつ着実にすすめていくために、人材の育成、労働環境のさらなる改善など、長期にわたる廃炉を支えるための基盤を強化してまいります。

**Q** 柏崎刈羽原子力発電所の安全対策の現状はいかがのでしょうか。

**A** 新規制基準適合性審査へ真摯に対応するとともに、さらなる安全性向上対策に取り組めます。こうした安全対策の状況等については、引き続き、新潟本社が中心となって広報活動および地域のみなさまへの説明や原子力防災の充実に向けた取り組みなどを実施してまいります。

**Q** 株主還元については、どのようにお考えでしょうか。

**A** 事業成長や配当を通じて、株主・投資家のみなさまからのご期待に応えていくことが重要と認識しておりますが、無配を継続せざるを得ない状況となっており、申し訳ございません。

新・総合特別事業計画を着実に遂行し、2020年代初頭における原子力損害賠償・廃炉等支援機構による経営評価において進展が評価された場合には、配当の復活または自己株式消却を開始することにより、株主還元を実現してまいります。

株主・投資家のみなさまには、引き続き、変わらぬご理解とご支援を賜りますようお願い申し上げます。

## 東京電力フュエル&amp;パワー株式会社 代表取締役社長 佐野 敏弘



## 世界トップの火力発電所の運営とグローバルでの新ビジネス展開をめざします。

**Q** 発電事業の根幹を支える燃料・火力発電を担う事業会社として、今後の方針についてお聞かせください。

**A** 他社による発電所の建設、再生可能エネルギーの増加、温室効果ガス削減に向けた規制の検討、さらには近年の油価の急激な下落など、今後の火力発電事業を取り巻く市場環境は不透明さを増しています。こうしたなか、東京電力フュエル&パワーは、世界と競合し、発電事業会社として勝ち抜いていくために、燃料上流・調達から発電までのバリューチェーン全体を通して、大胆な事業変革を図り、企業価値を高めてまいります。

**Q** 本年7月に、当社と中部電力株式会社が出資する株式会社JERAへ燃料上流・調達事業や海外IPP事業等を統合しました。JERAに期待することは何でしょうか。

**A** 現在、国内外のエネルギー事業を取り巻く環境は大きく変化しています。例えば、今年4月に開始された電力小売全面自由化を受けて、国際競争力のある電力・ガスの供給

に対するニーズがこれまで以上に高まっています。また、原油価格については今年に入り急激に変動しております。さらに、国際社会においては、COP21において、2020年以降の温暖化対策の新たな枠組みとなる「パリ協定」が採択されるなど、我々電気事業者も温室効果ガス排出量削減に向けて、最大限努力する必要があるものと考えております。

このように事業環境が大きく変化するなかで、国際競争力のあるエネルギーの安定供給を継続的におこない、両社の企業価値を高めていくことがJERAには求められていると考えております。「安定供給、経済性、環境保全の実現と両社の企業価値の向上を両立する」という難しいチャレンジの達成をJERAに期待しています。

**Q** JERAへの既存火力発電事業の統合については、どのようにお考えでしょうか。

**A** 厳しい競争下にある国際エネルギー市場で勝ち抜いていくためには、燃料上流・調達から既存火力発電事業までのサプライチェーン全体を一体的かつ最適にマネジメントすることで競争力を強化していく必要があると考えています。これまでのアライアンスの成果を確認したうえで、2017年春頃までには、実施の判断ができるよう、最大限努力してまいります。

**Q** 火力発電所における徹底的な業務の効率化を実施されていますが、今後どのように展開されるのでしょうか。

**A** 世界トップの火力発電所の運営とグローバルでの新ビジネス展開をめざすバリューアッププロジェクトにより、生産性の倍増と事業領域の拡大を推進してまいります。改革を通じて得られたリソース・知見を国内における発電所のリプレースや海外事業などの成長領域に適用するとともに、設備の高効率化等を通じて温室効果ガスの削減にも取り組み、さらなる発電原価の低減・収益力の拡大と環境規制の遵守を両立してまいります。

## 東京電力パワーグリッド株式会社 代表取締役社長 武部 俊郎



### 国内トップの託送原価を実現するとともに、送配電ネットワークの高度化により利便性をさらに向上させます。

**Q** 電気を安定して送り届ける一般送配電事業会社として、社会からどのような役割を期待されているとお考えでしょうか。

**A** 人口の減少や省エネルギーの進展に伴い、中長期的には国内の電力需要が伸び悩み、託送料金収入の減少が見込まれる一方、再生可能エネルギーの普及加速などによる電源構造等の変化に対しても、これまでと同等な品質の高い電力供給が可能な送配電ネットワークの構築が求められていると考えています。電力小売全面自由化に対しては、国内で先行してアンバンドリングを実施することで国内電気事業の変革を牽引し、その上で託送原価低減と安定供給を両立しながら、さらなる事業拡大をおこなって、利益を上げていくことが必要であり、従来とは異なる発想の思い切った改革が必要と考えています。

**Q** その役割を果たすために、具体的にどのような取り組みをすすめていくのでしょうか。

**A** 電力の安定供給や公衆安全の確保のため、経年劣化がすすむ設備のリスクを定量評価し、修繕・取替工事の費用対効果を最大化することで、長期的な設備信頼度向上を図り、世界でも類を見ない供給信頼度を維持してまいります。また、国内トップの託送原価の実現に向け、事業所を含めた幅広い業務に生産性倍増に向けた改善活動の導入をすすめ、少人数・短期で実施可能な業務運営の構築をすすめてまいります。さらには、IoTやデジタルライゼーションによる保全技術の高度化・合理化、バリューチェーン最適化等によるさらなるコスト削減の推進、次世代システム等の導入による送配電事業基盤の強化に取り組めます。

**Q** 送配電ネットワークの構築については、どのように取り組むのでしょうか。

**A** 2020年度までにすべてのお客さまへスマートメーターの設置完了をめざすとともに、再生可能エネルギーの導入拡大に向けた系統線容量の増強などクリーンエネルギー普及のための土台の構築や、東西で周波数の異なる日本において東京中部間連系設備の増強等によって広域連系の強化をすすめるなど、エリアを越えた送配電ネットワークの高度化によってさらなる利便性の向上に努めてまいります。

**Q** 2016年度の社債市場復帰に向けた取り組み状況をお聞かせください。

**A** 当社は首都圏エリアにおける安定供給を担い、総括原価方式や認可制など料金規制が適用されるため、東京電力エナジーパートナーを含む小売事業者からの託送料収入が確保される安定的な収支・キャッシュフローが見込める会社となっております。

投資家のみなさまには、この点についてご理解いただけるようIR活動でお伝えしていくとともに、具体的な発行条件については、資金ニーズを踏まえ、市場環境のなかで最適な調達を実施できるよう検討し、円滑な社債発行をめざします。

## 東京電力エナジーパートナー株式会社 代表取締役社長 小早川 智明



## 電気専門の企業から総合エネルギーサービス企業へと進化し、競争を勝ち抜きます。

**Q** 小売電気事業者として電力小売全面自由化の最前線に立っています。事業環境が大きく変わるなか、今後どのような方針で競争に打ち勝っていくのでしょうか。

**A** 電力小売全面自由化を受け、業種を問わずさまざまな企業が小売市場に参入しています。特に関東エリアでは激しい競争が想定され、収益を拡大していくことが不可欠です。

こうしたなか、「顧客価値」を高めることに全力を注ぎ、電力販売を超えて、お客さまにとって最も効率的なエネルギー利用を提案してまいります。

**Q** 電力販売を超えて提案していくとのことですが、どのようなサービスを提供していくのでしょうか。

**A** 具体的には、他社とのアライアンスも活用しながら、全国のお客さまにワンストップで多彩なエネルギー商品やサービスを提供していきます。

また、2017年4月から始まる都市ガスの小売全面自由化を見据え、ガス販売の拡大に挑戦し、直販に加え電気とのセットプランの開発をすすめています。

一方、電気・ガスに加えてエネルギー関連設備の導入・運転・保守等も含めたトータルエネルギーソリューションの提供など新サービスの拡大にも取り組んでまいります。さらに、ビッグデータやIoT技術、省エネルギー技術を活用しながら、安全・安心をキーワードに、スピード感をもってエネルギーの利用価値を高めるサービスを検討してまいります。

**Q** ガス販売はどのように拡大していくのでしょうか。

**A** ガス事業は当社の成長事業と見ており、必要な経営資源を投入し、一層の販売量の拡大および収益性の向上、ひいては企業価値の向上を図りたいと考えています。2017年4月のガス全面自由化に向けて、家庭用を含めた小口分野におけるガス販売について、さまざまに検討・準備をすすめているところです。あわせて、コンビナートエリアへの未熟調ガス供給、地方ガスエリアでの卸販売、すでに自由化されている大口のお客さまへの販売拡大等、あらゆるガスマーケットで当社ガスをお選びいただけるよう、積極果敢に挑戦してまいります。

**Q** さまざまな新しいサービスを提供していくとのことですが、その実現にあたっての課題はありますか。

**A** お客さまに信頼され、新しい価値の創造に挑戦し続けるためには、今申し上げた取り組みを支える人材の育成をすすめるなど営業力の強化を図ることが必要です。電気専門の企業から総合エネルギーサービス企業へと進化し、競争を勝ち抜いていくとともに、福島への責任を果たすため、しっかりと課題に取り組んでまいります。