

## 激変する環境下における経営方針

平成 28 年 7 月 28 日  
東京電力ホールディングス株式会社

東京電力ホールディングス（以下、「当社」）取締役会は、以下の通り、当社を取り巻く環境の変化に対応して、持続可能な経営を図るための経営方針を策定する。

### 1. 基本認識

- ① 当社は、福島原子力発電所事故（以下、「福島原子力事故」）に対する深刻な反省を踏まえ、社外の意見を尊重する指名委員会等設置会社というガバナンス体制の下で経営を行ってきた。
- ② そうした中で、第一線現場の努力に支えられて、賠償金の支払い、汚染水リスクの軽減、生産性倍増等に精力的に取り組んできた。
- ③ 当社にとって、今後とも福島原子力事故への対応こそ会社の原点であることは不変であり、廃炉も含めて事故の責任を全うしていく。
- ④ 本年 4 月からの小売全面自由化に向けて、当社は、他社に先行して HD カンパニー制への移行を実行する等、経営改革に取り組み、必要な措置を講じてきた。
- ⑤ また、コスト削減等生産性倍増の分野においても、かつての当社では考えられなかった手法を積極的に外部から採用し、一定の成果を挙げるに至った。
- ⑥ しかしながら、下記 2. のような激変する環境下で、持続可能な経営を実施していくには、「非連続」の取組みが必要である。かつての総括原価制度の下での「明確な目標設定の欠如」「目標達成に向けた明確な責任分担の欠落」「政府・制度への甘え」と不可逆的に決別し、新たな企業文化の下で、改革加速化・企業価値向上に決意を持って取り組まねばならない。
- ⑦ メルトダウンに係る不適切な公表について、「隠ぺい」により、国民の皆さまの信頼に背いたことを深く反省し、心よりお詫びする。これを教訓として、過去と決別し、二度とこのようなことが起きないよう、「事なかれ主義」や「自主的な行動の芽をつむ風土」から脱却し、新たな企業文化を確立していく。

### 2. 全面自由化を迎えた現状での危機感

「新・総特」の策定以降、当社を取り巻く環境は、下記の点で大きく変化している。

#### (1) 福島原子力事故への対応

閣議決定等を踏まえ、適切に賠償を実施してきたが、結果として、被災者賠償額は、当初見込みを既に上回って 6 兆円台に達しており、また除染費用についても上振れの懸念が高まりつつある。更には、未踏領域への挑戦である廃炉の本格化が控えており、これらへの万全な対応が求められている。

#### (2) 電力需要減少下での競争本格化

全国規模で電力需要が低迷する一方で競争が激化しつつある中、特に首都圏での競争が激化

し、当社の既存商圏は草刈り場となるおそれがある。また、原子力発電所の再稼働は全体的に遅れが目立っている。

一方、グローバルな動向をみると、他国の成長及び国内の需要低迷により、当社の地位低下が予想される中、次のような変化が生じている。

- ・ 原油価格の低下や地政学リスク等により国際エネルギー市場が激変
- ・ COP21 パリ協定の合意による CO2 対策の要請
- ・ 情報技術の革新によるこれまでの前提であった技術インフラの激変

### 3. 当社の経営改革の方針

当社は、厳しい経営環境下でも、HD カンパニー化を契機に地域独占・垂直一貫体制から完全に生まれ変わるにより、「新・総特」の「責任と競争の両立」に最大限取り組んでいく。その上で、激変するエネルギー情勢の下でも競争に勝ち抜いていく、活力ある事業体を目指していく。

このため当社は、総括原価制度の下で培われた風土から脱却し、新たな企業文化の下、以下の五原則にたつて、あらゆる分野での「他社との提携」「機能別アライアンス」や規制環境下では着手する必要のなかった世界標準の「生産性達成」など、「非連続」の経営改革を経営の根幹に位置づける。

- ① 「新・総特」が目指す「責任と競争の両立」という大前提の下、グループ全体として、最大限のリソースを、廃炉・賠償・復興に投入していく。その際、今後解決すべき困難な諸課題について、当社自ら覚悟をもって積極的な提案を行う。福島原子力事故の検証・総括を踏まえて原子力の安全対策に正面から向き合い、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働の環境整備に全力を尽くすとともに、その果実を上記の考え方のもと、活用していく。
- ② 全社でのリソース配分・リスク対応を強化し、「非連続」の経営改革を進めるための組織能力の強化を図る。特に、財務リスク対応能力の強化、人材育成と適材の早期登用を行うとともに、長期的な事業の成長性を勘案して人員配置を抜本的に再検討していく。
- ③ 国民への還元の原資となる企業価値の根幹である FP・PG においては、不要資産の「減損」と成長が見込まれる「コア分野」への投資等、「資産と事業分野の組換え」により、消費者に受容されるような競争力のある価格を達成しながら、企業価値を創出していく。
- ④ 「自社ブランド電気」の小売を超え、他産業との多様なアライアンスにより「価格競争力を持ち、顧客満足度の高い内容・質のサービス」を提供していく。電力消費データ等を活用して、革新的なサービスを創出する「既存の発想を超えた新たな企業体」を目指していく。
- ⑤ 分社化した各社が自ら価値の創出に責任を持ち、市場原理を原則とした子会社間取引を実施していく。さらに、他社への「外販」、他社からの「調達」も実施し、緊張感のあるグループ経営を実施していく。

#### (1) 福島原子力事故責任への体制・財源強化

##### ① 福島の実験を踏まえた安全対策の強化

- ・ 経営層が率先して安全意識の徹底を図るとともに、リスクを認識し全体で共有するために必要な感度と判断力を、経営層から高める取組みを継続していく。加えて、元請以下協力企業との一層の緊密な連携を通じて、労働環境の改善と安全意識の徹底を図る。

- ・ 福島原子力事故の検証・総括や本年3月の原子力関係閣僚会議決定（「原子力災害対策充実に向けた考え方」（2016.3.11））を踏まえ、当社として安全対策に正面から向き合うことにより、柏崎刈羽原子力発電所の早期再稼働が可能となる環境を整える。
- ・ さらに、ハード・ソフト両面を通じて原子力安全の向上及び生産性の向上の双方を図るという観点から、エンジニアリング会社・メーカー等に分散している英知（技術・人材）を結集するため、積極的なアライアンス体制を構築する。このため、グループ内子会社再編は当然のこと、原子力事業者間の連携も視野に入れて、体制再構築を図る。これにより、世界的にもトップレベルの安全性確保により、国内外に対する原子力の社会的責任を果たしていく。

### ② 福島第一原子力発電所の廃炉に向けた体制強化

- ・ 上記の安全対策と同時に、福島第一原子力発電所の廃炉の着実な実施に向け、我が国の総力を結集した体制の構築を図る。日本原子力発電との連携については、廃棄物分野における同社の参画を皮切りに、引き続き廃炉に係るナショナルチャレンジのための連携強化を図る。

### ③ 復興への更なる貢献

- ・ 当社自身が責任意識ある復興実行集団であるべきことを常に自覚し、商工業及び農業分野における国の自立支援策へのより積極的な貢献をはじめ、広域的視点も踏まえたまちづくりや帰還される被災者の方への安心生活支援等、福島相双地域における復興施策に対して最大限の人的・資金的貢献を行う。

## (2) 燃料火力アライアンスの拡充

### ① JERAによる「燃料火力再編」

- ・ 既存火力統合に向けた中部電力との協議（2017年3月までの基本合意、早期実施）
- ・ 市場のボラティリティに対応したトレーディング・上流投資
- ・ グローバルな視点・JERAの機能強化の観点から、他企業との更なる提携推進
- ・ FPの先進的な火力発電所運営によるバリューアップ

### ② 減損・リプレースによる企業価値と値下げ原資創出

- ・ 不要資産の減損、低効率火力（1000万kW）のリプレース、火力増設（400万kW）、国内外IPP事業（火力・再エネ）への投資
- ・ 柔軟性確保（運転開始時期の調整、幅広い販売先をオープンに確保する卸取引（外販））

## (3) 電力ネットワークの高度化

- ・ 我が国トップの低廉な託送原価実現（トヨタ方式導入による生産性向上等）
- ・ Value Chain改革（職員の生産性倍増、子会社等との業務分担見直し・他社との連携）
- ・ 他送配電会社とのあらゆる分野での連携（共同調達・設備投資拡大、連系線整備）

- ・ 送配電会社の広域運営に向けた体制再構築
- ・ ITシステム高度化（セキュリティ対策等）・職員の生産性倍増

## (4) 小売分野での顧客視点のサービス向上

- ・ 他社の電源も含めた市場原理に基づく電力調達、卸市場活用・トレーディング等
- ・ 「自社ブランド電気」の小売を超えた「価格競争力を持ち、顧客満足度の高い内容・質のサービス」提供、通信・ガス等他業種のアライアンス先と連携した「多様なブランド・販売チャネル」の構築
- ・ ガス販売拡大
- ・ 省エネ・エネルギー管理（ディマンドリスポンス等）、顧客データを活用したエネルギー関連サービス提供（エネルギー版IoT）

## (5) その他

### ① 社債市場復帰

- ・ 「新・総特」を踏まえた公募社債市場への復帰（市場環境を勘案しつつ、PGが実施）

### ② 温暖化対策へのコミットメント

- ・ 柏崎刈羽原子力発電所再稼働等を前提とした、2030年時点の排出係数の数値目標とその担保に向けた持続的方策の策定

## 4. 経営改革実現に向けた課題

2. に記載のとおり、被災者賠償額は当初見込みを既に上回り、除染費用についても上振れの懸念が高まりつつあることに加え、未踏領域への挑戦である廃炉の本格化が控えている。このように、「新・総特」や閣議決定において国と当社との費用分担で前提としていた各金額は、変わりつつある。このような厳しい経営環境が放置された場合、経営改革を進めても、グループ企業価値の創出が不十分となり、原子力損害賠償・廃炉等支援機構保有株の価値が、「新・総特」で見込んだ売却益（2.5兆円）及び出資額（1兆円）の合計に達しないこととなりかねない。さらに、活力ある事業活動のもと、異業種連携等による新たなサービス提供、競争的な値下げ等による消費者への利益還元が実現されないこととなりかねない。

これらの問題を乗り越えるため、当社としては、「非連続」の経営改革の実現に向け、取組を断行していくが、あわせて政府において以下の点について方針が明らかにされることが必要である。

- ① 福島復興加速化に係る閣議決定の着実な実施及び取組み強化
- ② 当初見込みを上回る賠償費用の負担のあり方
- ③ 福島第一原子力発電所の廃炉の推進に対する支援・環境整備
- ④ エネルギー市場における垣根のない競争環境の整備のあり方や、目指すべき電源構成の実現に必要な事業体制のあり方

以上