

2014 年度 東京電力グループ アクション・プラン  
に関する機関投資家・アナリスト向け説明会  
ご説明内容

開催日：2014年4月4日

出席者：代表執行役社長 廣瀬 直己

常務執行役 村松 衛

常務執行役 住吉 克之

常務執行役 フュエル&パワー・カンパニー・プレジデント 佐野 敏弘

常務執行役 パワーグリッド・カンパニー・プレジデント 武部 俊郎

常務執行役 カスタマーサービス・カンパニー・プレジデント 山崎 剛

説明資料：2014 年度 東京電力グループ アクション・プラン

プレス資料「社内組織の改編について」

プレス資料「希望退職者の募集について」

平成 26 年度供給計画の概要

**【はじめに：代表執行役社長 廣瀬 直己】**

- 福島第一原子力発電所の事故から3年が経過した今もなお、発電所周辺地域の皆さま、社会の皆さま、また、株主、投資家の皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。
- 当社は、1月に認定された「新・総合特別事業計画」のなかで、長期に亘って福島原子力事故への責任を果たしていくための包括的な計画をお示しいたしました。これは、改めて申し上げるまでもなく、立地地域の皆さまをはじめとして、政府、株主、金融機関などのステークホルダーの皆さまに固くお約束した「必達計画」であります。
- 新・総合特別事業計画を実現するために、東京電力グループのあらゆる組織、すべてのリソースをつぎ込んで、2014年度からの3年間に重点的に取り組む75項目を取りまとめたものが、この「アクション・プラン」であります。
- 「アクション・プラン」のご説明に先立ちまして、まずは3月31日付けで機構から発表された評価基準について、私の受け止め方を申し上げます。アクション・プランは、国の制度設計等の一定の前提条件に基づいて策定されています。たとえば、HD制への移行やガス事業への進出などについては、法律改正が必要条件となりますし、賠償や復興については国との役割分担があります。機構の原田運営委員長もこれらの前提条件を考慮したうえで経営評価を行うと発言されています。したがって、評価基準について不明確さが残る部分はあるかもしれませんが、これらを考慮したうえで評価していただくことになると思います。
- 全社員が改めて心を一つにして、東京電力グループの総力をあげてこのアクション・プランを確実に達成し、福島への責任を全うするとともに、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る所存であります。

## **【P1～2 総論：常務執行役 村松 衛】**

- 資料「2014 年度 東京電力グループ アクション・プラン」をご覧ください。「アクション・プラン」の位置付けにつきましては、1 ページに記載してございます。
- また、同じ3月 31 日には、原子力損害賠償支援機構から「責任と競争に関する経営評価」が公表されました。これは、2016 年度末に、「一時的公的管理」の終了の可否が判断される際の具体的な項目や基準であります。  
判断のポイントは、福島事故への「責任」を長期にわたり果たしていくための体制が構築できているか、そして、「競争」のもとで新たな事業モデルへと変革を遂げ、経営基盤強化の方向が確実になっているか、であります。
- このたびの「アクション・プラン」は、この機構の経営評価と連動しており、2 ページにお示しした9つの目標について、1 年ごとにレビューされることとなります。

## **【P3～5 福島復興に向けた取り組み】**

- 3 ページをご覧ください。ここでは、福島復興に向けた東京電力グループ全体および部門のコミットメントとして、数値目標や取り組む事項を可能な限り透明かつ客観的に記載しています。
- 私どもは、避難を余儀なくされている方々が、一刻も早く新しい生活や事業を始めただけのように、最後のお一人まで賠償を貫徹するとともに、早期帰還に向けて人的・技術的資源を集中投入し、安心して暮らしていただける生活環境を整備してまいります。  
部門コミットメントには、福島復興本社機能を強化し、3 年後には個人の方からの賠償請求率 100%を目指すこと、さらには除染や復興に関する国や自治体からの要請に 100%お応えすることを設定しております。
- また、5 ページには、世界最新鋭の石炭火力発電所の建設をはじめとして、国や自治体の復興計画と整合した、生活基盤や産業基盤を創り出す取り組みについて記載しております。

## **【P6～8 福島第一原子力発電所の廃炉】**

- 6 ページは、「福島第一原子力発電所の廃炉」に関するアクション・プランです。  
当社は、廃炉作業や汚染水対策を着実に実施するため、4月 1 日付けで「福島第一廃炉推進カンパニー」を設置いたしました。増田 CDO（廃炉・汚染水対策最高責任者）をトップとした責任体制を明確にした上で、集中して廃炉作業に取り組むとともに、原子力メーカーから3名のバイス・プレジデントを招聘し、オールジャパン体制で着実に廃炉作業に取り組んでまいります。  
具体的な取り組みには、海側や陸側の遮水壁の設置に加え、この1 年間で総容量約 80 万トンのタンク容量を確保するなど、汚染水対策の確実な実施を推進してまいります。
- 加えて、8 ページには、2016 年度に「新中央監視室」を設置するなど設備の恒久化対策を進めるほか、現場作業員の方々の声を踏まえた労働環境の改善や、廃炉作業を支える人材育成を強化するためのプログラムを2014 年度に整備する内容を記載しております。

## 【P9～11 原子力安全】

- 次に、9ページの「原子力安全」をご覧ください。

昨年3月に策定した「原子力安全改革プラン」を推進すると同時に、部門コミットメントにあるとおり、世界トップレベルの品質・安全を実現することや、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に、社長みずからコミットしてまいります。さらに、柏崎刈羽原子力発電所における安全対策を2016年度までに完了を目指すなど、原子力事業の信頼回復に全力で取り組んでまいります。

## 【P12～15 コーポレート部門の戦略】

- 続きまして、「コーポレート部門の戦略」についてご説明いたします。12ページをご覧ください。
- コーポレート部門の使命は、長期にわたって「責任」を果たしていくための経営基盤を確立しつつ、激しい「競争」環境下で企業価値を最大化していくことにあります。

部門コミットメントとしては、福島原子力事故の責任を貫徹するため経営基盤を強化し、2016年度には経常利益1,300億円規模を確保してまいります。

そのため、外部取引先との取引構造・発注方法の見直しや関係会社と協働した単価低減などにより、3年間累計で1.3兆円のコスト削減を実現いたします。また、2015年度末に競争調達比率60%を達成し、3年間累計で4,100億円の投資削減を実現いたします。
- こうした取り組みを進め、13ページにあるとおり、2016年度中の公募社債市場への復帰を可能とするレベルまで財務指標を改善し、格付けを確保することで市場での資金調達を再開することや、自己資本比率の改善にも努めてまいります。
- 一方、ホールディング・カンパニー制導入に向けた計画の策定にも着手し、組織の再構築や機能・権限の分配を実施いたします。

その具体例として、プレス発表資料「社内組織の改編について」にあるとおり、経営企画に係わる責任体制の明確化を目的に、6月末を目途に組織改編を実施する予定です。
- また、来年7月には、組織のフラット化として、支店や火力事業所を廃止し「総支社」を設置する予定ですが、あわせて、新潟県における地域対応を強化するため、「新潟総支社」を設立いたします。

具体的な設置時期は未定ですが、まずは6月末に「新潟総支社設立準備担当」を置き、なるべくすみやかに軌道に乗せていきたいと考えています。
- さらに、プレス発表資料「希望退職者の募集について」にあるとおり、今年6月末を退職日とした、50歳以上の社員1,000人規模の希望退職の募集や、ベテラン管理職の福島専任化、処遇制度の改編などの人事改革を断行してまいります。

## 【平成26年度供給計画の届出】

- 私からは最後になりますが、先週3月28日に「平成26年度供給計画」を届出いたしましたので、後ほど資料をご覧ください。なお、原子力の稼働状況等が見通せないため、平成25年度供給計画と同様、供給力の見通しは未定としております。

## 【P16～18 フュエル&パワー・カンパニーの成長戦略：

### 常務執行役 フュエル&パワー・カンパニー・プレジデント 佐野 敏弘】

- 16～18ページをご覧ください。フュエル&パワー・カンパニーは、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。このため、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。
- 2014～16年度の3ヶ年においては、
  - ・包括的アライアンス事業体を2015年3月までに設立し、火力電源の入札募集への応札や、燃料共同調達などに着手して参ります。
  - ・また、富津LNGタンクの増設に着手するなど、軽質LNG導入拡大に取り組むとともに、既存LNG契約の価格更改によりLNG単価の削減に取り組みます。
  - ・あわせて、経済性に優れた高効率LNG火力の営業運転開始・発電開始の前倒しや、既存コンバインドサイクル設備の改良により、燃料消費量の削減に取り組みます。
  - ・これらチェーン全体での競争力強化に加え、燃料・電力価格の変動対応力向上に向けて、トレーディング事業会社を設立し、自由化に併せた事業拡大を目指します。

## 【P19～21 パワーグリッド・カンパニーの中立化・投資戦略：

### 常務執行役 パワーグリッド・カンパニー・プレジデント 武部 俊郎】

- パワーグリッド・カンパニーの達成目標は、
  - ・託送原価低減と安定供給の両立
  - ・ネットワーク利用環境の高度化
  - ・技術力を活かした事業領域の拡大の3点です。
- 一点目は、前回の総特に比べて2016年までの累計で、設備投資3,000億円、費用1,500億円の削減を実現させると共に、経年設備の更新など、安定供給に必要な設備対策を着実に実施します。
- 二点目は、ネットワーク利用環境の高度化に向けて、拠点の整備など広域的運営推進機関の設立への貢献を進めると共に東西連系線の強化など、電力システムの広域運営の強化に務めます。
- また、当社事業に関する情報の積極的開示、2016年度までに1,000万台のスマートメータの設置、水力発電所の増強による再生エネルギーの拡大などの取り組みを推し進めて参ります。
- 最後に、事業領域の拡大に向けて、グループ企業の外販拡大を推し進め、3年間の累計で590億円以上の売上げを目指します。
- また、将来的には海外にも目を向け、コンサルタント事業にとどまらず、海外へのインフラ輸出や送配電事業への参画を目指し、事業性の調査などの準備を進めて参ります。

## 【P22～24 カスタマーサービス・カンパニーの成長戦略：

常務執行役 カスタマーサービス・カンパニー・プレジデント 山崎 剛】

- カスタマーサービス・カンパニーは、次の3点について重点的に取り組んでまいります。
- 1点目は、関東圏のみならず全国での電力販売に取り組んでまいります。そのため、他社とのアライアンスも含め、早期に体制整備を終えて販売を開始したいと考えております。  
また、電気を超えて、ガスの販売にも着手し、電気とガスを組合せ、お客さまに最適な提案を行うことにより、多くのお客さまから選んでいただけるよう目指してまいります。
- 2点目は、WEBを活用したオープンなプラットフォームの構築に取り組んでまいります。  
でんき家計簿を通じて、お客さまのお役に立てるコンテンツをご用意すること等により、会員拡大を目指します。  
また、他社とのアライアンスを活用し、暮らしやビジネスのお役に立てる新たなサービスの提供に取り組んでまいります。
- 最後に、今後導入が予定されるスマートメーターを活用し、お客さまの節電行動にメリットをご提供できるようなデマンドレスポンス型の料金メニューなどの「みらい型料金メニュー」を導入してまいります。具体的なメニューのラインナップは、2014年度中に決定したいと考えております。
- この他にも、競争力のある電源調達などの費用削減にも取り組み、弊社がより多くのお客さまから選んで頂けるよう努めて参ります。

以 上

### ～将来見通しについて～

東京電力株式会社の事業運営に関する資料ならびに情報の中には、「今後の見通し」として定義する報告が含まれております。それらの報告はこれまでの実績ではなく、本質的にリスクや不確実性を伴う将来に関する予想であり、実際の結果が「今後の見通し」にある予想結果と異なる場合が生じる可能性があります。