

東京電力グループ 中長期成長宣言

2022



ビジョン

平成22年9月13日
東京電力株式会社

経営ビジョン2010 (2004.10)

【経営環境】

- 電力自由化の進展
- 原子力不祥事
- 連結経営 等

【考え方】

- 効率化推進・販売拡大
(「競争を勝ち抜く」)
- 財務体質改善
- 信頼回復
- グループ経営

2020ビジョン (2010.9)

【経営環境】

- 人口減少、少子高齢化、
産業構造の転換
- 省エネの進展
- 地球温暖化問題
- アジアを中心とした
エネルギー消費の増大 等

【考え方】

- 事業活動を一層掘り下げ、
さらには幅広く展開する
チャンスととらえ、
より前向きな経営を進め、
持続的成長を実現

2020ビジョン

変わらぬ社会的使命

+

新たな社会・環境貢献の追求

“つくる”から
“つかう”までの
低炭素化

海外での
高効率・低炭素な
エネルギー利用
の推進

企業収益との両立により
持続的成長を実現

成果をステークホルダーの
みなさまと共有

お客さま

社会・地域

- 低廉で安定的なエネルギー・サービス
- 安全・品質の確保、誠実な行動、地域貢献

◎ 国内外で
低炭素化へ貢献

海外

従業員

- 能力発揮の機会
- 働きがい

株主・投資家
のみなさま

- 企業価値向上
- 安定配当

債権者の
みなさま

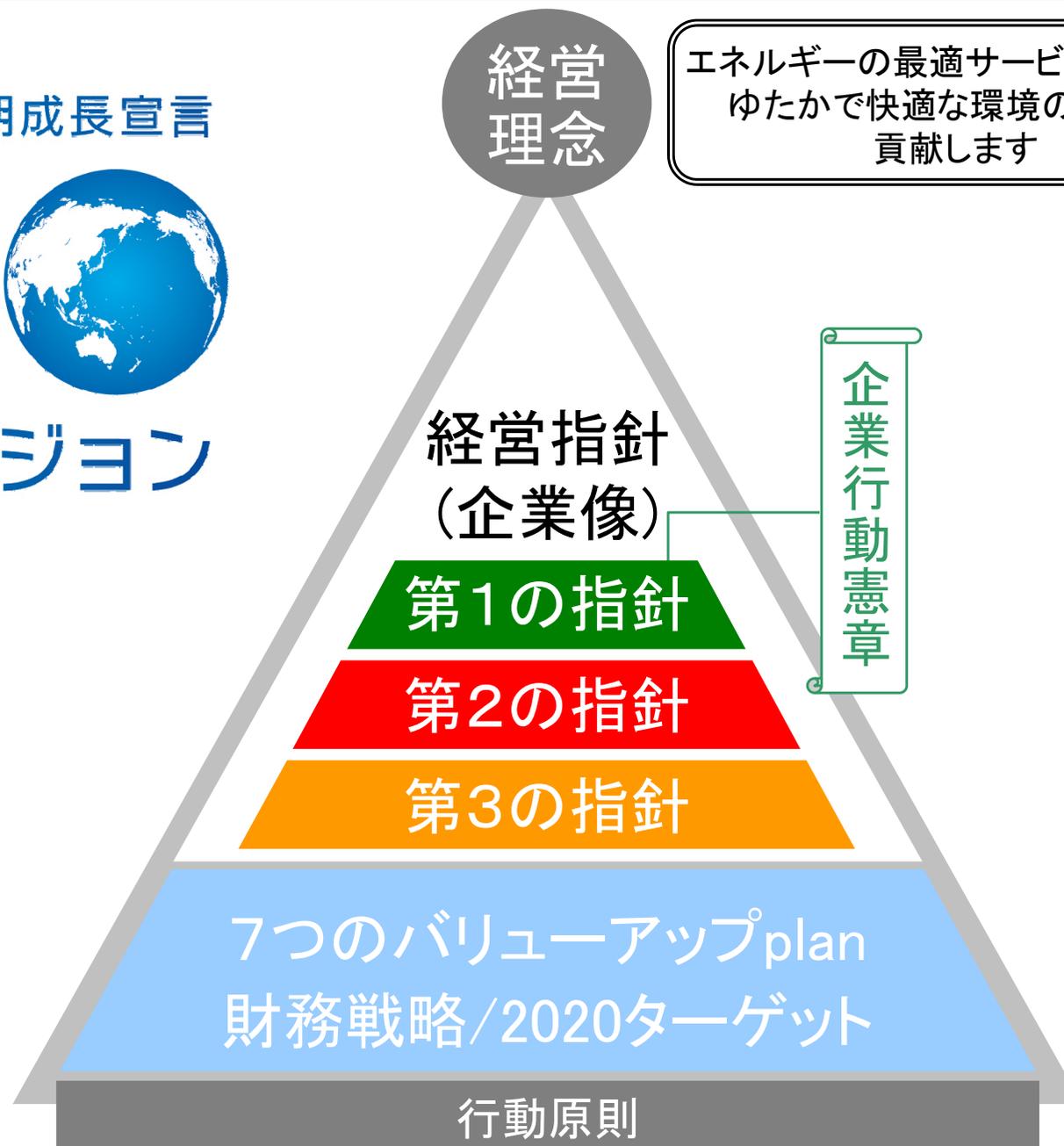
- 確実な債務償還

ビジネス
パートナー

- 信頼と協働による相互発展

東京電力グループ 中長期成長宣言

2020 ビジョン

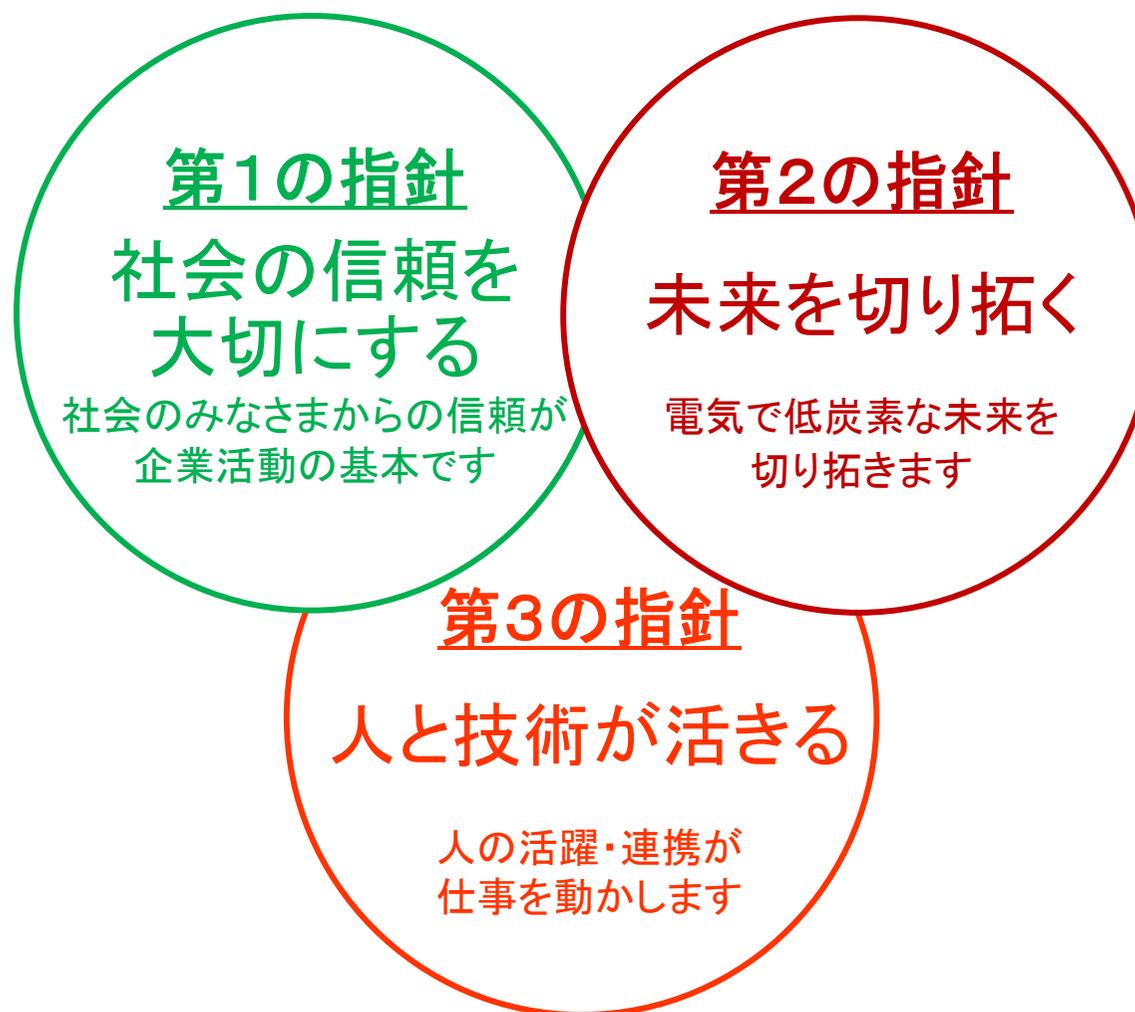


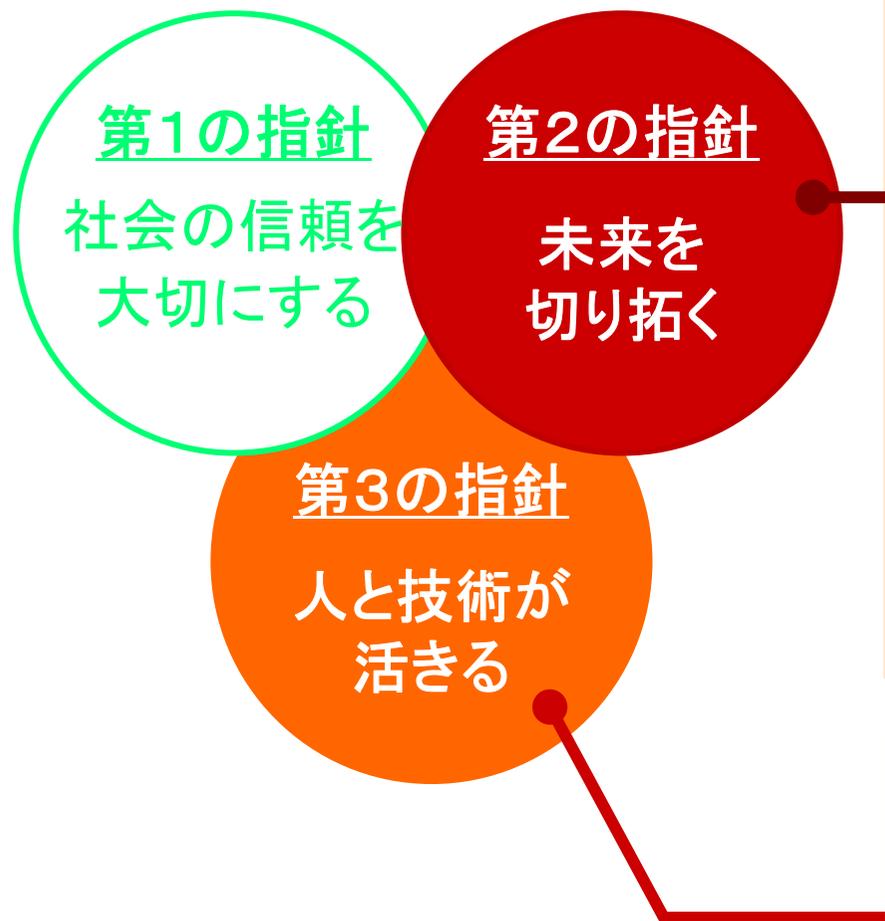
エネルギーの最適サービスを通じて
ゆたかで快適な環境の実現に
貢献します

各年度経営計画へ展開

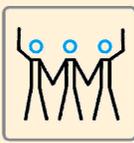
東京電力グループは、3つの指針に沿って、低廉で安定的な電気を
中心としたエネルギー・サービスをこれからも提供するとともに、

「低炭素時代をリードする」という新たな社会・環境貢献を追求し、
それを企業収益と両立させることにより、持続的に成長していきます

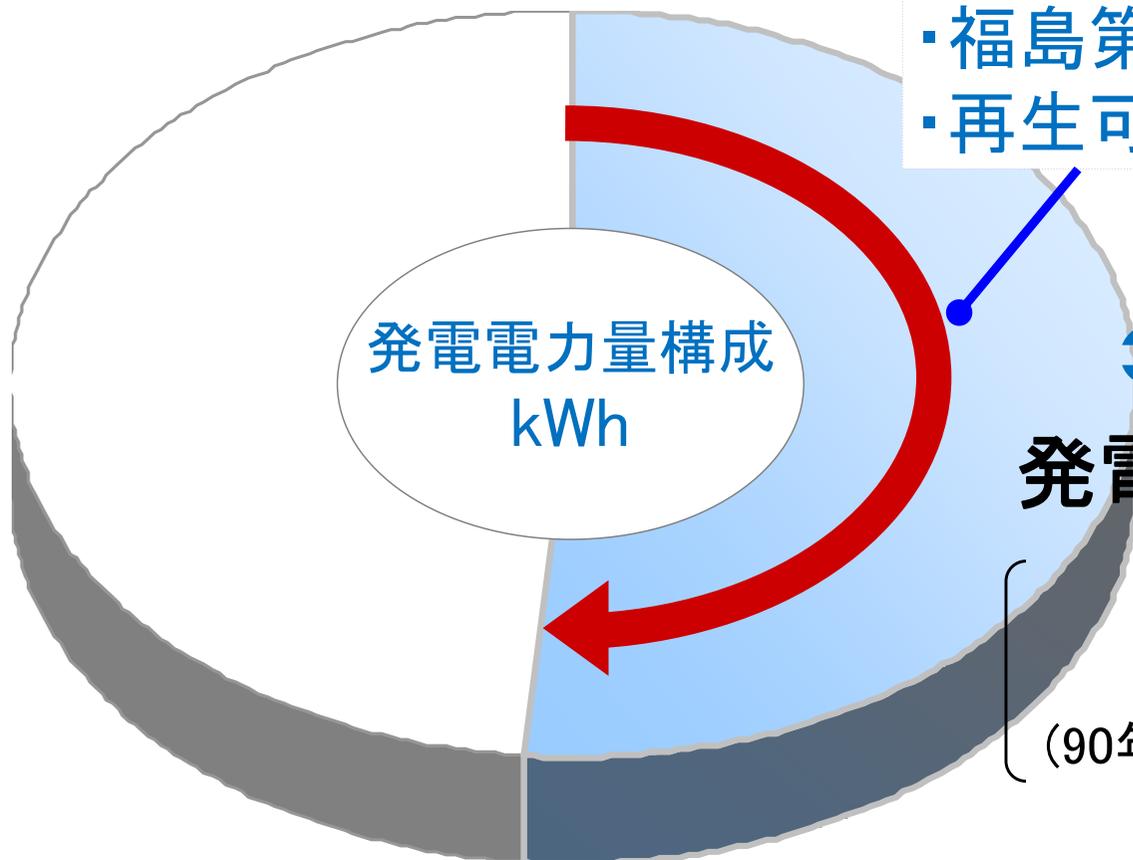




- plan 1**  **ゼロ・エミッション電源を積極的に導入する** 
- plan 2**  **あらゆる分野で電化をおすすめする** 
- plan 3**  **電力ネットワークをさらにスマートにする** 
- plan 4**  **事業の「場」を拡げる** 
- plan 5**  **業務効率を改善し続ける** 

- plan 6**  **人が活躍・連携する強い現場をつくりあげる** 
- plan 7**  **次代を見据えた技術をつみあげる** 

- ・原子力パフォーマンスの向上
- ・福島第一、東通の新增設計画の推進
- ・再生可能エネルギーの利用拡大



⇒ **非化石エネルギー
 発電電力量比率50%以上**

2020年度のCO₂排出原単位は
 0.28kg-CO₂/kWh程度
 (90年度比25%以上削減)になる見込み

低炭素化に向け、電源・流通システムをあわせて、
 今後10年間で**2兆5,000億円**規模の設備投資を予定

1) 原子力発電の推進「頼りになる原子力」へ

原子力発電の利用拡大

既設プラントの
安定した高稼働運転

既設プラントの安全
かつ長期間の運転

計画どおり
新增設を推進

人材育成、現場力の強化、業務革新の推進

2020年度までに、安全と品質に関する世界トップレベルの
パフォーマンス「WANO指標※で**世界上位1/4以内**」を目指す

※「計画外出力損失率」、「設備利用率」、「総被ばく線量」等が設定されている

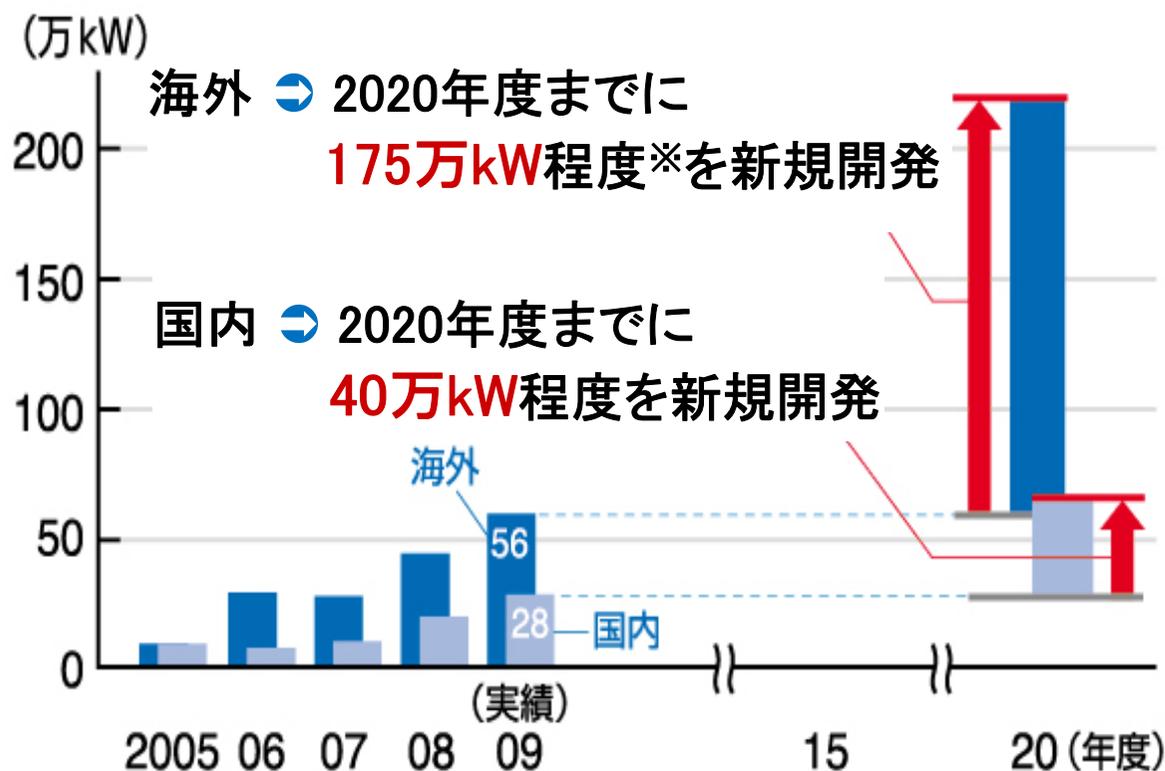
原子燃料サイクルの確立

原子燃料の安定調達、バックエンド事業の推進

地域のみなさまの信頼確保

地域のみなさまとともに歩み、信頼していただける発電所になる

【国内外の再生可能エネルギー導入量(累計)】



※ 開発案件の総設備容量ベース
(注) 実績は2005年度以降の累計値

【メガソーラー導入決定済み案件】

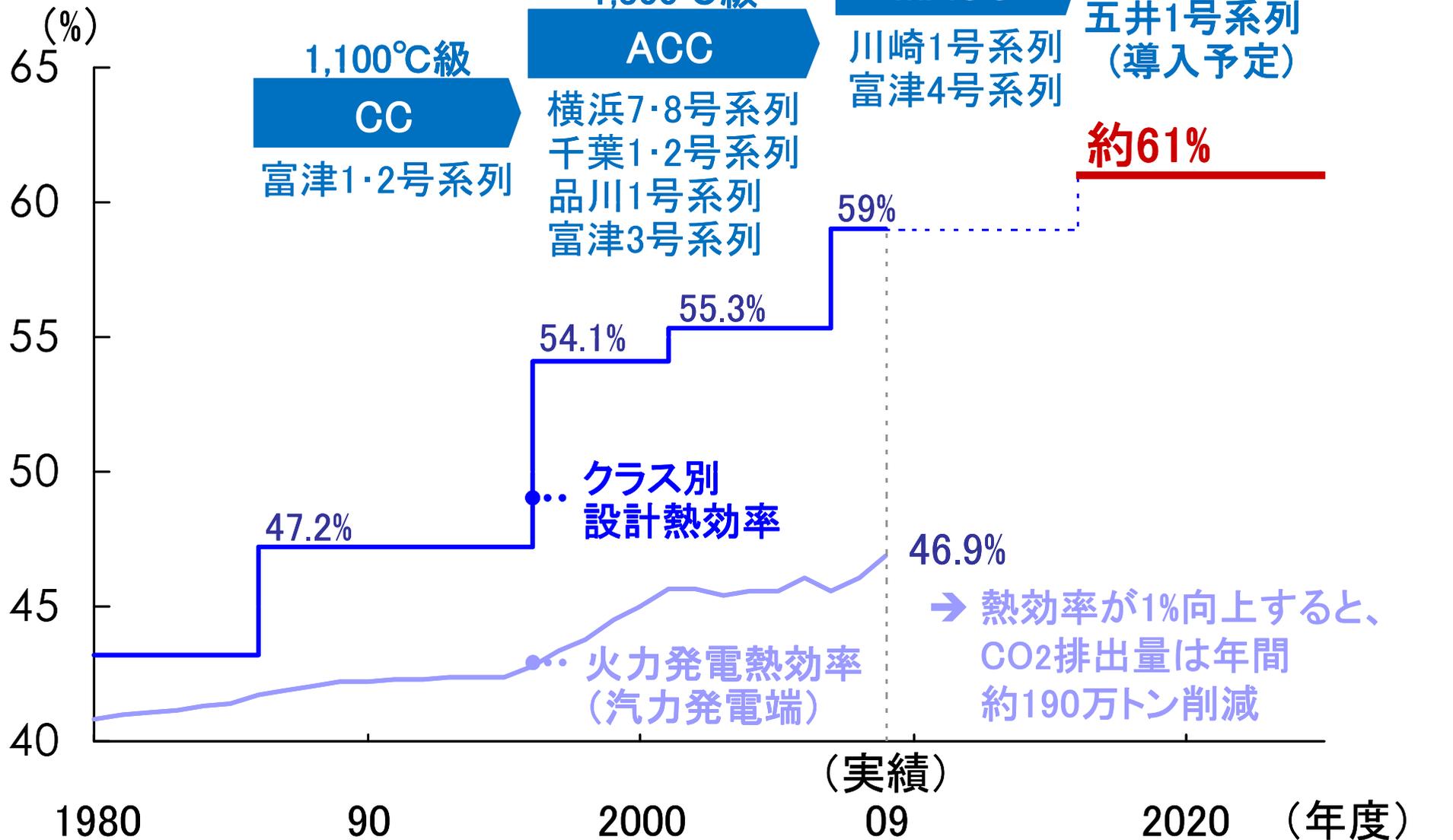
開発案件	出力(kW)	運転開始年月
浮島、扇島	20,000	2011年8月～
米倉山	10,000	2012年1月

【水力発電開発見通し】

事業者	合計出力※ (kW)
東京電力(7地点)	4,790
東京発電	520

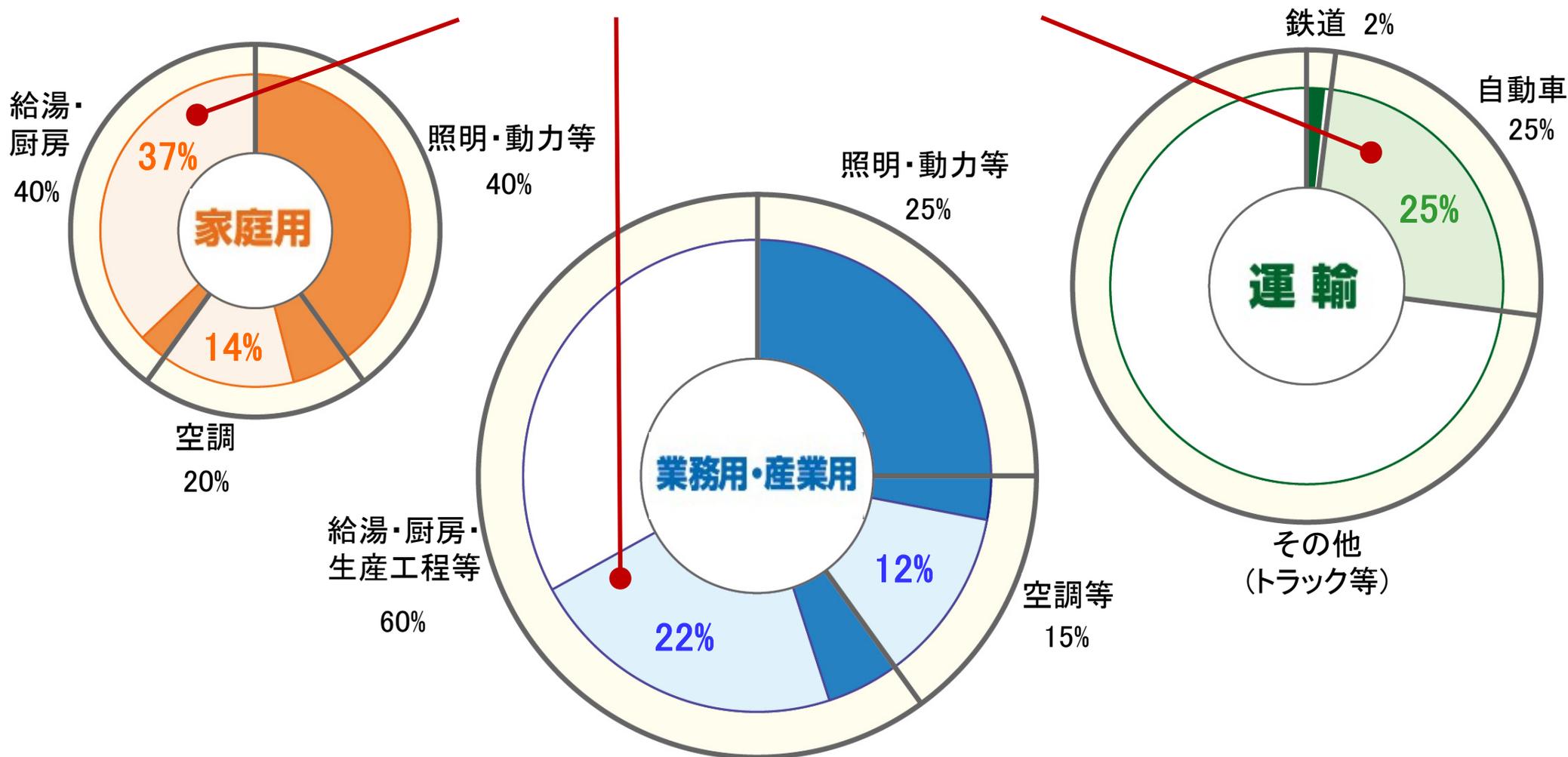
※ 揚水式発電は除く

火力発電
熱効率



→ 熱効率が1%向上すると、CO2排出量は年間約190万トン削減

電化可能な市場規模(薄い色の部分)は**1,000億kWh以上**



➡ 5年間で**100億kWh**、10年間で**300億kWh**の電化を目指す
〔 2020年度には、**1,000万トン**程度のCO₂排出減に貢献 〕

① 再生可能エネルギーの
 大量導入を可能とする
 電力ネットワーク構築

ICTを活用し、太陽光発電の
 普及を後押しする
 電力ネットワークを構築



② お客さまの
 省エネルギー支援

電化推進に加え、新型電子式
 メータを活用したお客さまの
 省エネルギー支援、
 都市の低炭素化推進

③ 電力流通システムの効率・信頼性向上

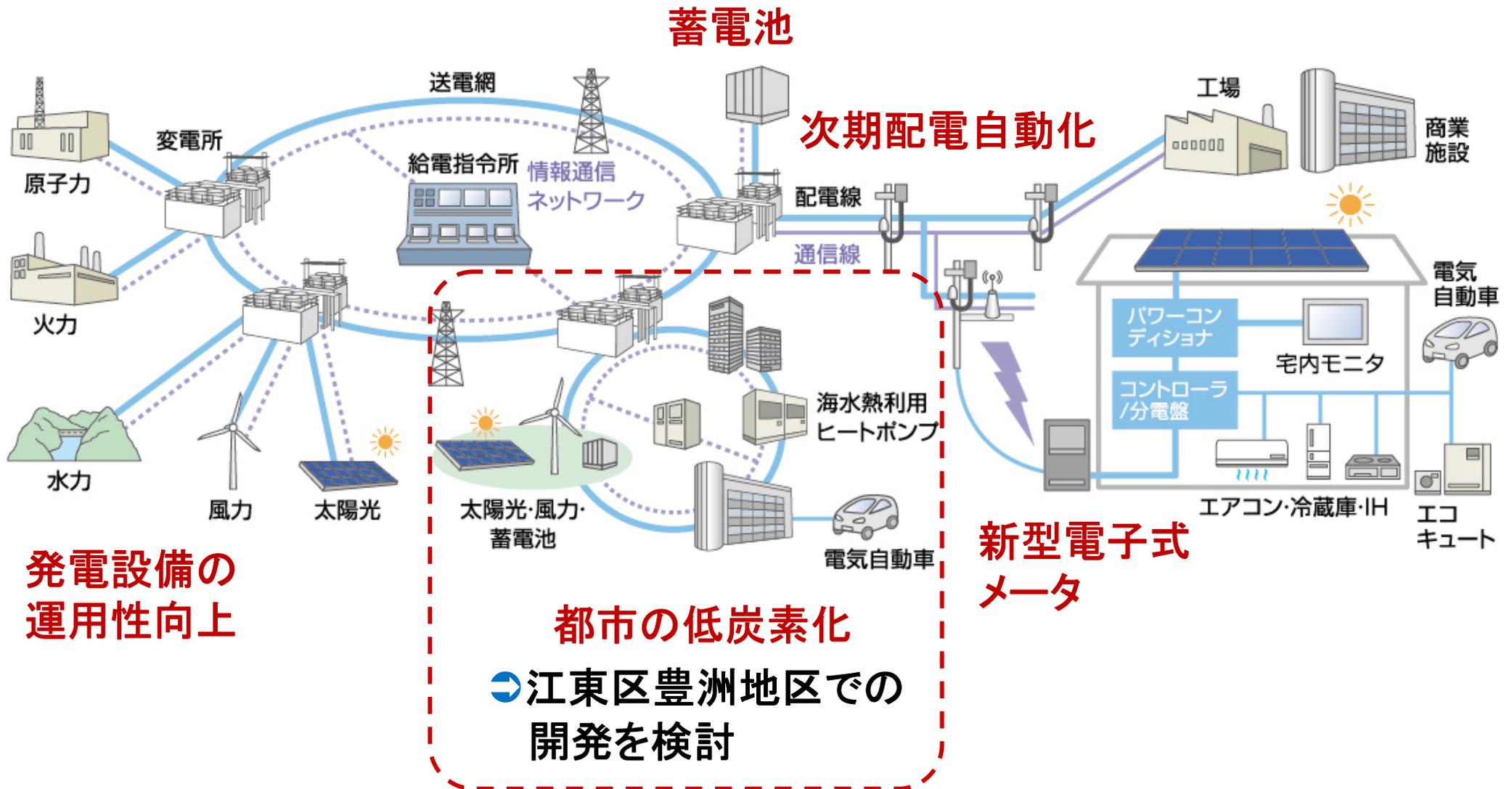
ICTや蓄電池を活用した
 電力流通システムの効率・信頼性向上により、
 安定的に低炭素な電気をお届け

発電

送電

配電

販売



海外事業

燃料事業

上流権益、輸送、トレーディング

燃料調達の安定性・柔軟性・経済性を向上
させるとともに、収益機会を獲得する

発電事業

火力、原子力、再生可能エネルギー

効率のよい低炭素なエネルギーの供給を
通じて、連結利益の拡大を牽引する

ネットワーク事業等

送配電、省エネコンサルティング等

事業の継続性や収益の安定性を高める

国内事業

(エネルギー関連・その他)

エネルギー供給(ガス等)

データセンター

省エネコンサルティング
エネルギーソリューション
グリーン電力証書

オール電化関連(不動産等)
シニア向けサービス

ビジネスサポート

その他

国内電気事業

新型電子式メータの活用を視野に
入れた、新たなICTサービスの
可能性を検討

火力発電
事業

- 各国において事業機会を捉える
- 中長期的に中国・インドをはじめとしたアジア市場で活躍できるよう準備

原子力発電
事業

- 先進炉ABWRに開発段階から関与し建設・運転実績を持つ強みを活かし、事業を展開
- 原子力発電の導入実績がある国で事業をスタートし、ステップバイステップで展開

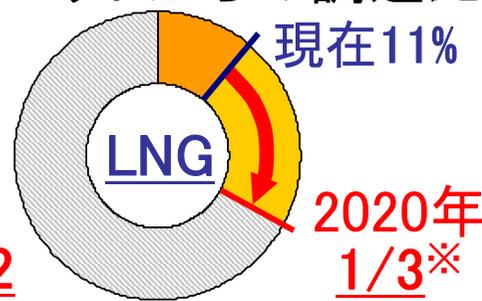
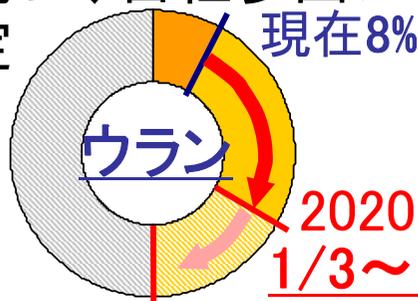
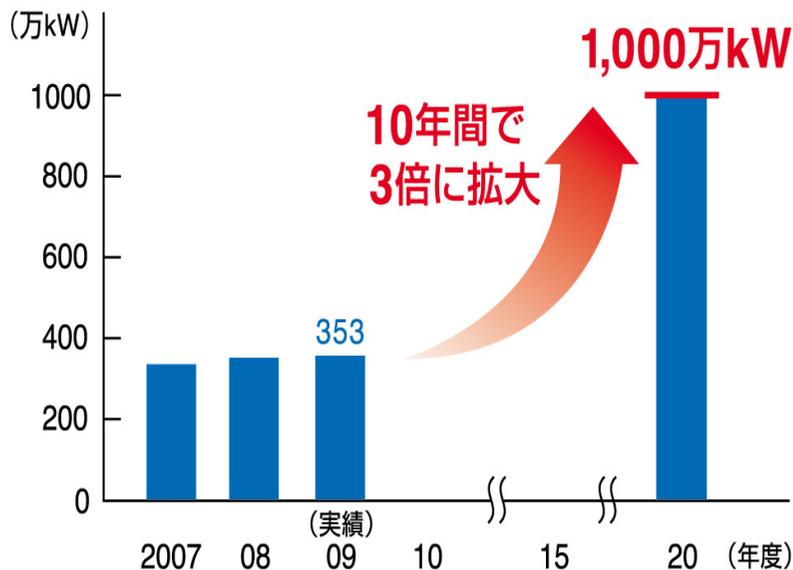
再生可能
エネルギー
発電事業

- ユーラスエナジーを核として、欧米等で事業拡大
- 中長期的には欧米以外での事業も検討

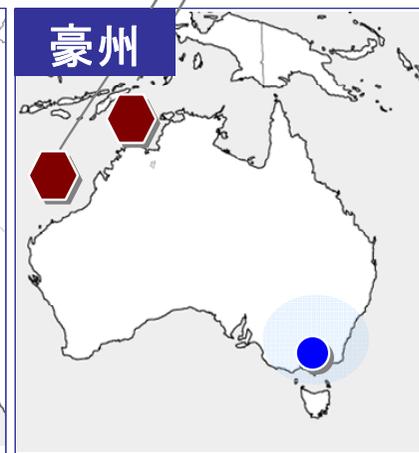
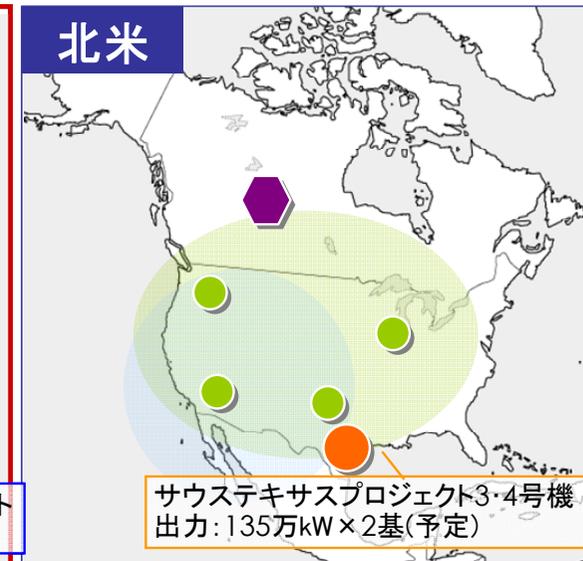
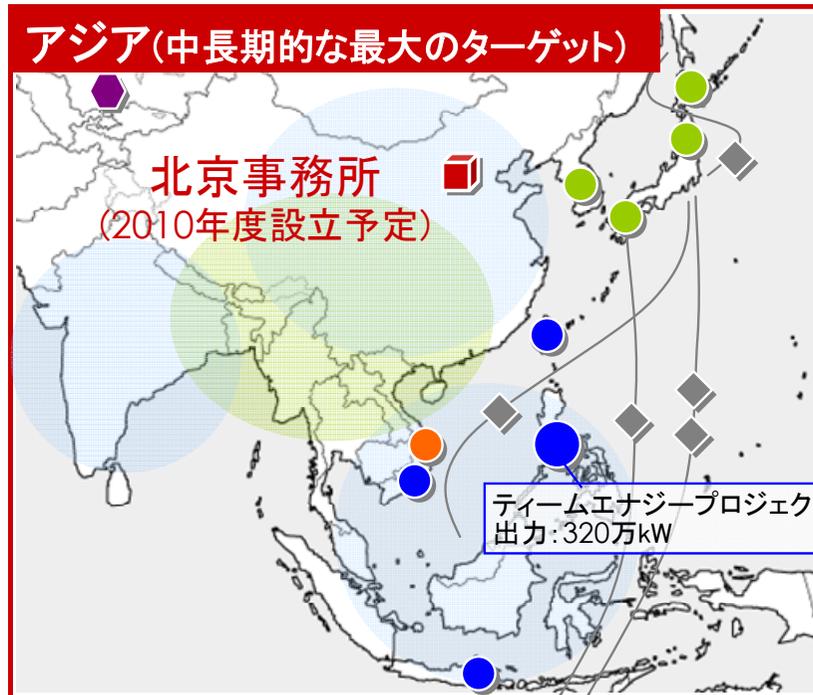
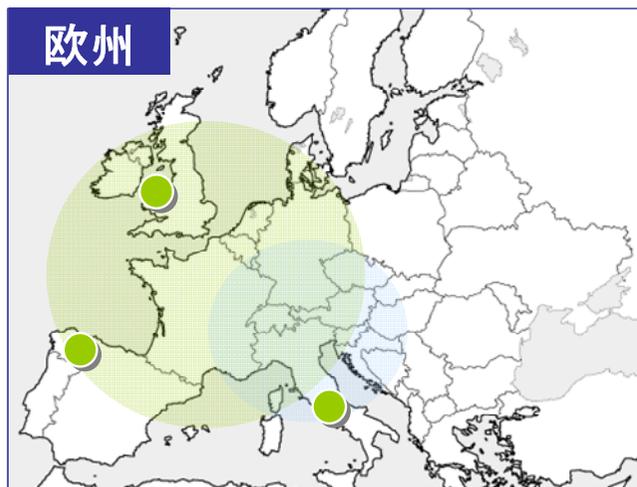
燃料事業

- 燃料調達の実績・安定性・柔軟性・経済性向上のために、事業拡大
- 燃料種別毎に、自社参画プロジェクトからの調達比率(下図)の目安を設定

【海外持分出力】



※プロジェクト経営に参画し、安定性・柔軟性向上への貢献が大きい案件からの調達比率



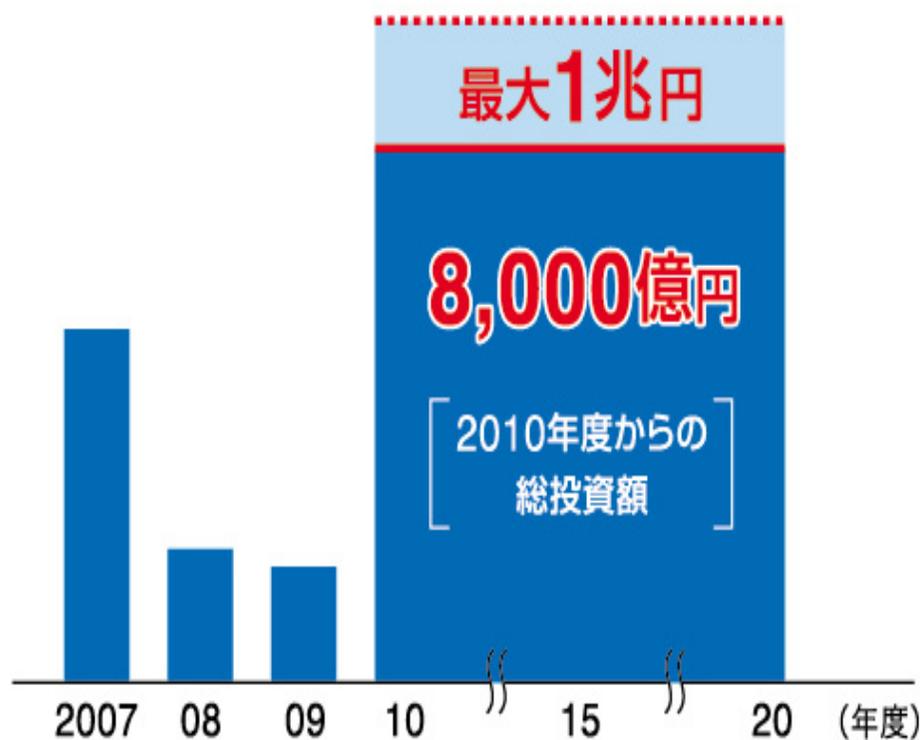
事業を行っている地点(準備中含む)

- 火力発電事業
 - 原子力発電事業
 - 再生可能エネルギー発電事業
 - LNG上流事業
 - ウラン事業
 - ◆ LNG船事業
- 今後の重点地域



〔省エネルギー等のコンサルティング事業は各国で実施
(これまで63カ国、407件のプロジェクトを実施 [2010年7月末])〕

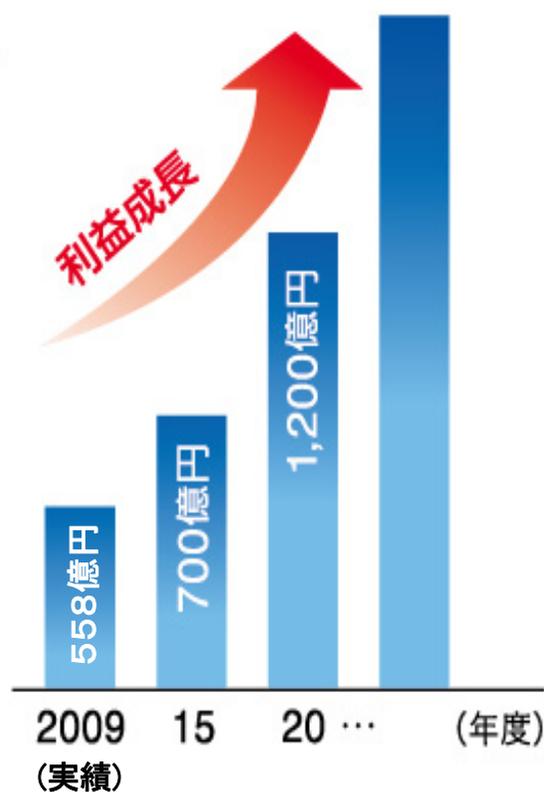
【成長事業投資】



【成長事業の条件整備と経常利益】

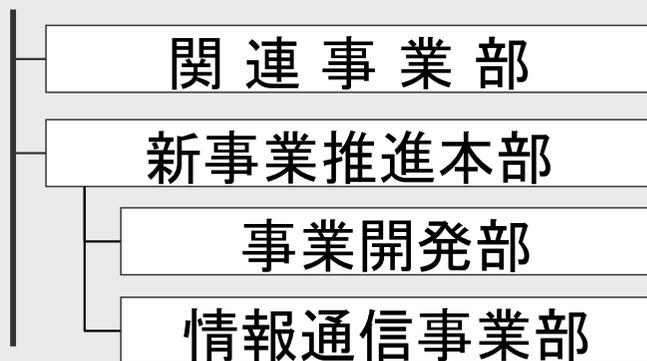
成長に向けた条件整備

- 成長事業投資の拡大
- 推進体制の強化
- 審議・管理体制の再整備
- 戦略拠点の開設
- 人材の育成・確保



現行の体制

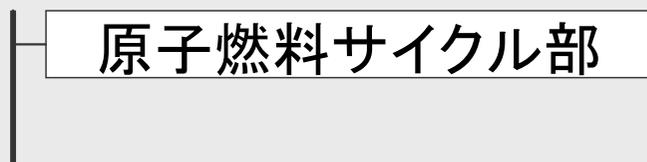
【国内グループ事業推進体制】



【海外事業推進体制】



【原子燃料サイクル推進体制】



【投資審議・管理体制】

「投資・管理委員会」(「多角化事業投資委員会」を改編)
企画部内に「投資評価・管理グループ」を設置

今後の体制

[国内事業の総括]

グループ事業推進部

新事業開発部

[海外事業の総括]

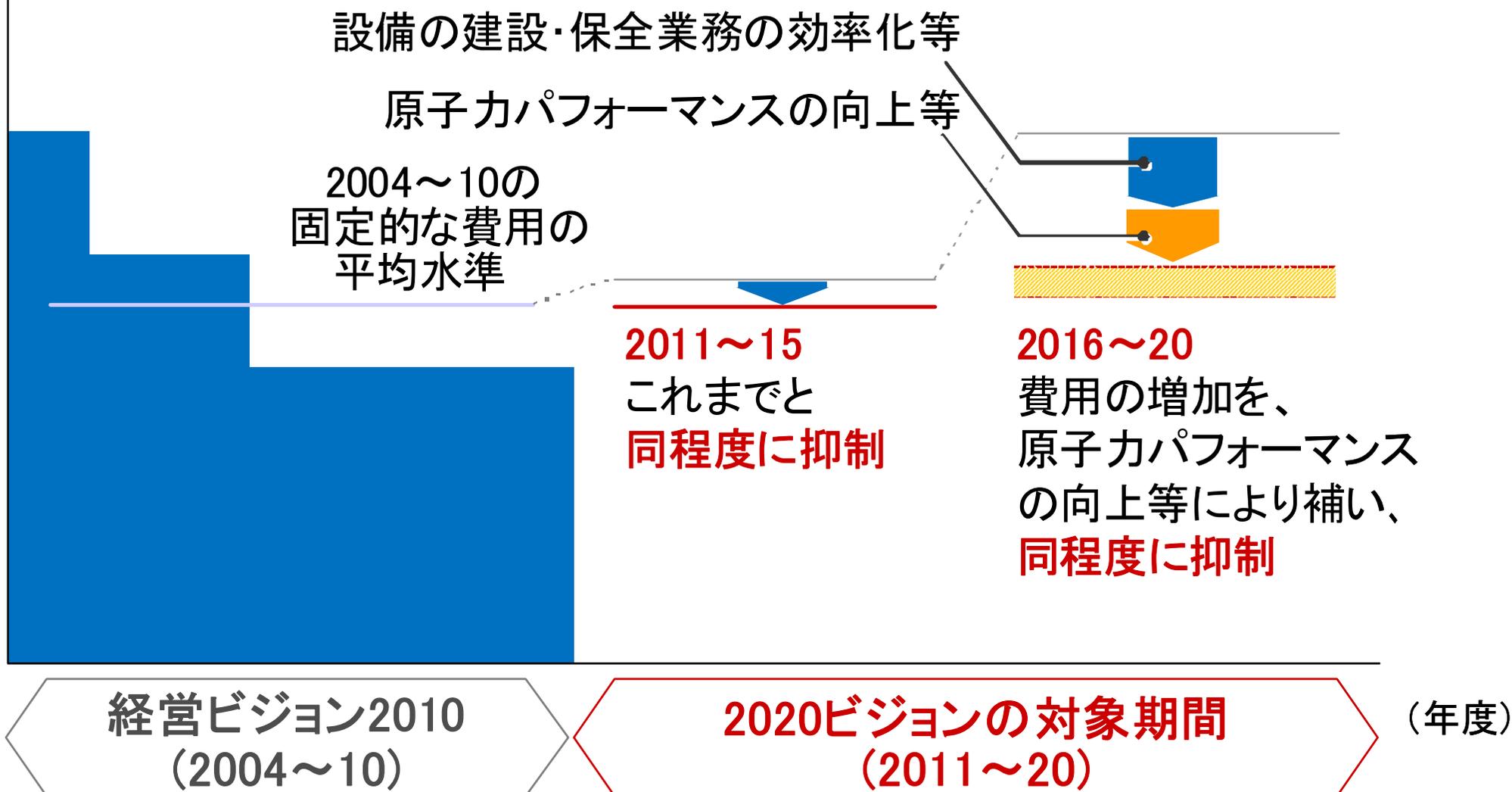
国際部

海外事業開発部

原子燃料サイクル部

原子燃料契約センター

- ➡ 販売電力量に応じて変動しない、自ら抑制が可能な固定的な費用を抑制
(修繕費、減価償却費、委託費等を抑制)



「人」本位の経営の実践

一人ひとりが能力を最大限発揮、それを組織力として束ねる

徹底した人材育成

- 人材育成のPDCA
- ミドルマネジメント強化 等

多様な人材の活躍の促進

- 活躍を促す仕組み
- ダイバーシティ 等

コミュニケーション・連携の強化

- 人事交流 等

人が活躍・連携する「強い現場」 ➔ 最高のサービス品質

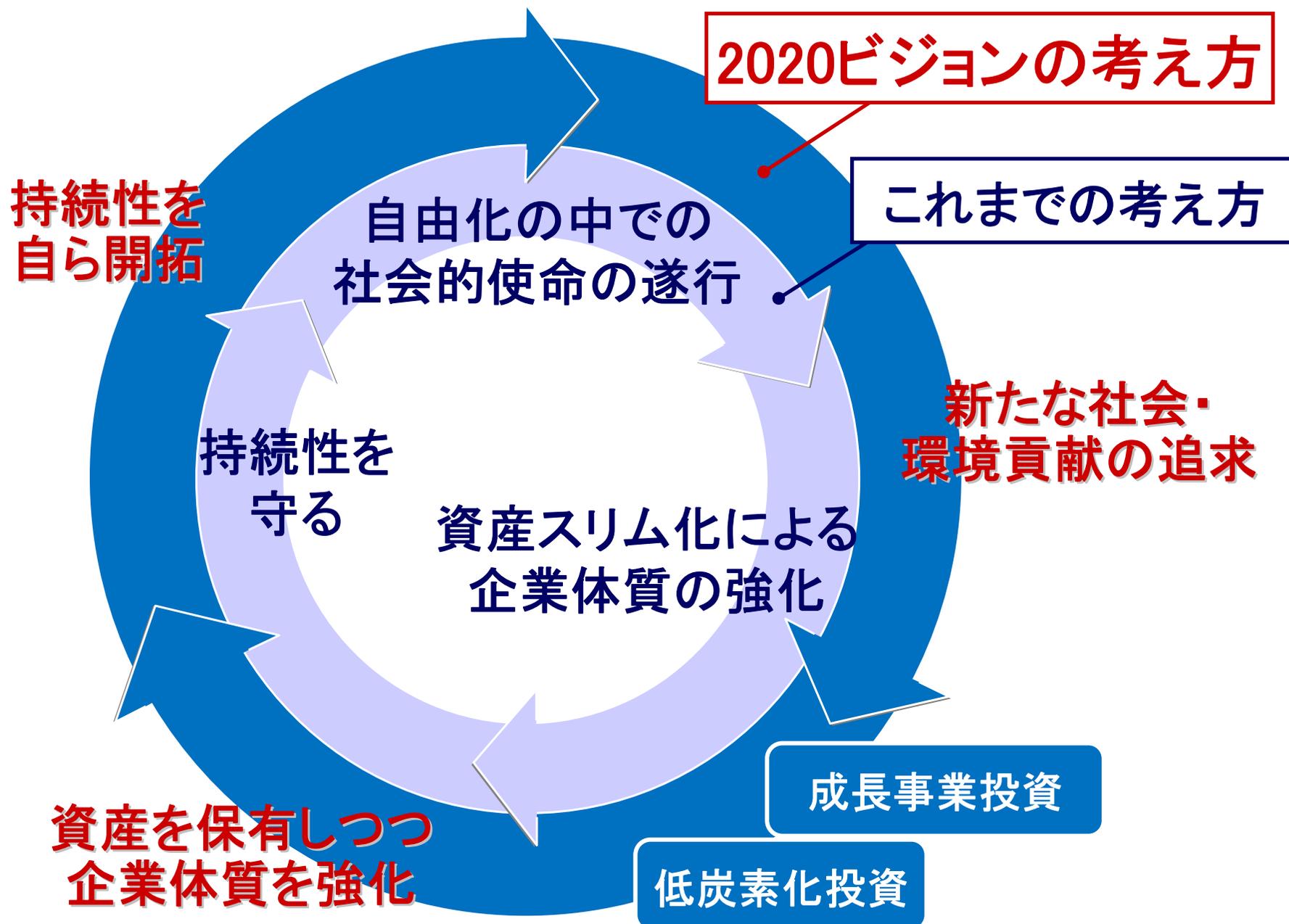
業務革新の推進

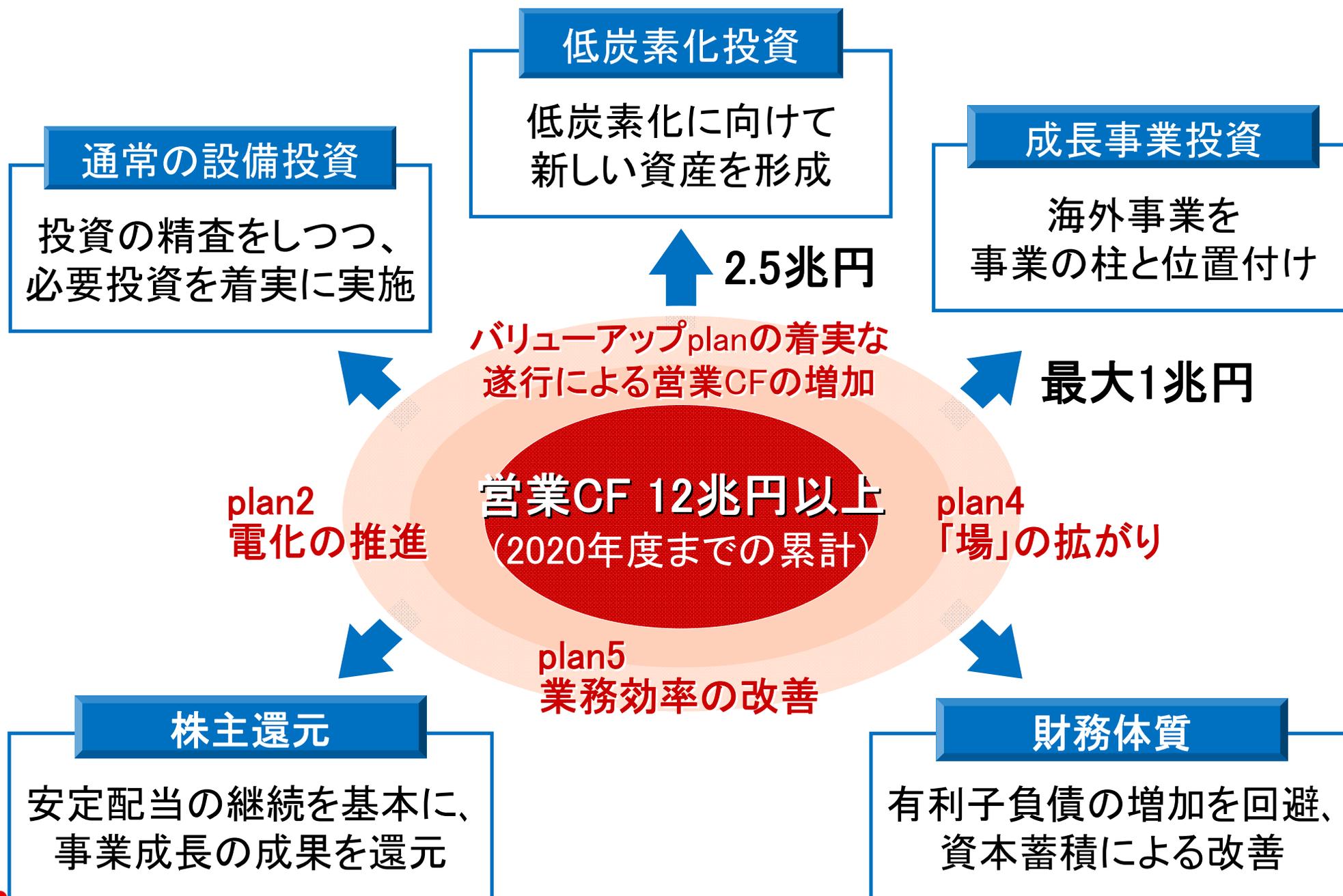
- 全社最適の視点から、業務を簡素化・標準化・高度化

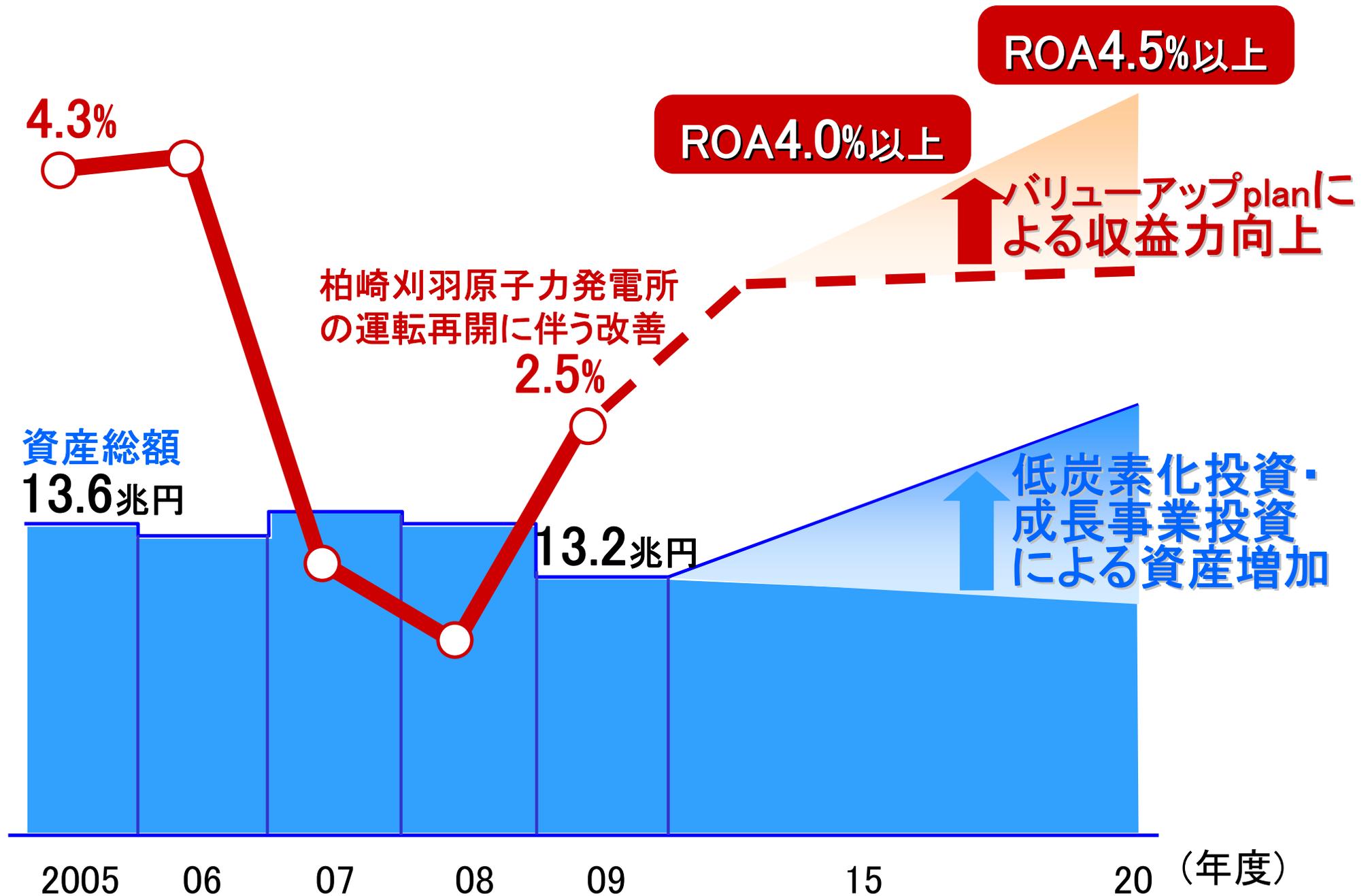
現場力の強化

- 安全最優先の徹底
- 現場技術・技能の維持・向上
- 品質管理・改善活動 等

	2020までの取り組み	長期的な取り組み (2020以降)
ゼロ・エミッション 電源の積極的 導入	原子力発電の利用拡大	次世代原子力発電技術
	<ul style="list-style-type: none"> ● 状態監視保全技術の高度化 等 ● 原子燃料サイクル技術の早期確立 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代軽水炉・高速増殖炉の開発 ● 原子炉廃止措置の合理化技術の確立
	再生可能エネルギーの利用拡大	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 着床式洋上風力発電の開発・実証 	<ul style="list-style-type: none"> ● 次世代型浮体式洋上風力発電の開発
電力ネット ワークの さらなる スマート化	火力発電の高効率化・低炭素化	
	<ul style="list-style-type: none"> ● IGCC・CCS技術の開発・実証 	<ul style="list-style-type: none"> ● MACCⅢの開発・導入、IGCC・CCSの導入
	再生可能エネ大量導入対応、流通高度化	流通高度化、次世代運用制御技術
	<ul style="list-style-type: none"> ● 再生可能エネ大量導入が可能な電力ネットワーク対策技術・次期配電自動化技術の導入 ● 超電導ケーブル技術の実証 等 	<ul style="list-style-type: none"> ● 双方向通信による協調運用技術の開発 ● 蓄電池等を活用した系統制御技術の導入 ● 超電導ケーブル技術の確立・導入
電化推進	お客さまの省エネルギー支援	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 新型メータの開発・実証・導入、EMS実証 	<ul style="list-style-type: none"> ● 双方向通信による需給一体運用技術の確立
	家庭用・業務用・産業用・運輸分野の電化	
	<ul style="list-style-type: none"> ● ヒートポンプの高効率化 ● 電気自動車普及促進に向けた技術の標準化 	<ul style="list-style-type: none"> ● 超高効率革新的ヒートポンプの開発 ● 次世代型電気交通システム技術の確立
安定供給 安全確保	保全技術の高度化、リスク管理の充実	
	<ul style="list-style-type: none"> ● 設備の高経年化に対応するための劣化対策技術・設備診断技術・延命化技術の開発・導入 ● 原子力耐震対策、燃料種別拡大、人身災害対策・PCB処理等の技術開発・導入 	

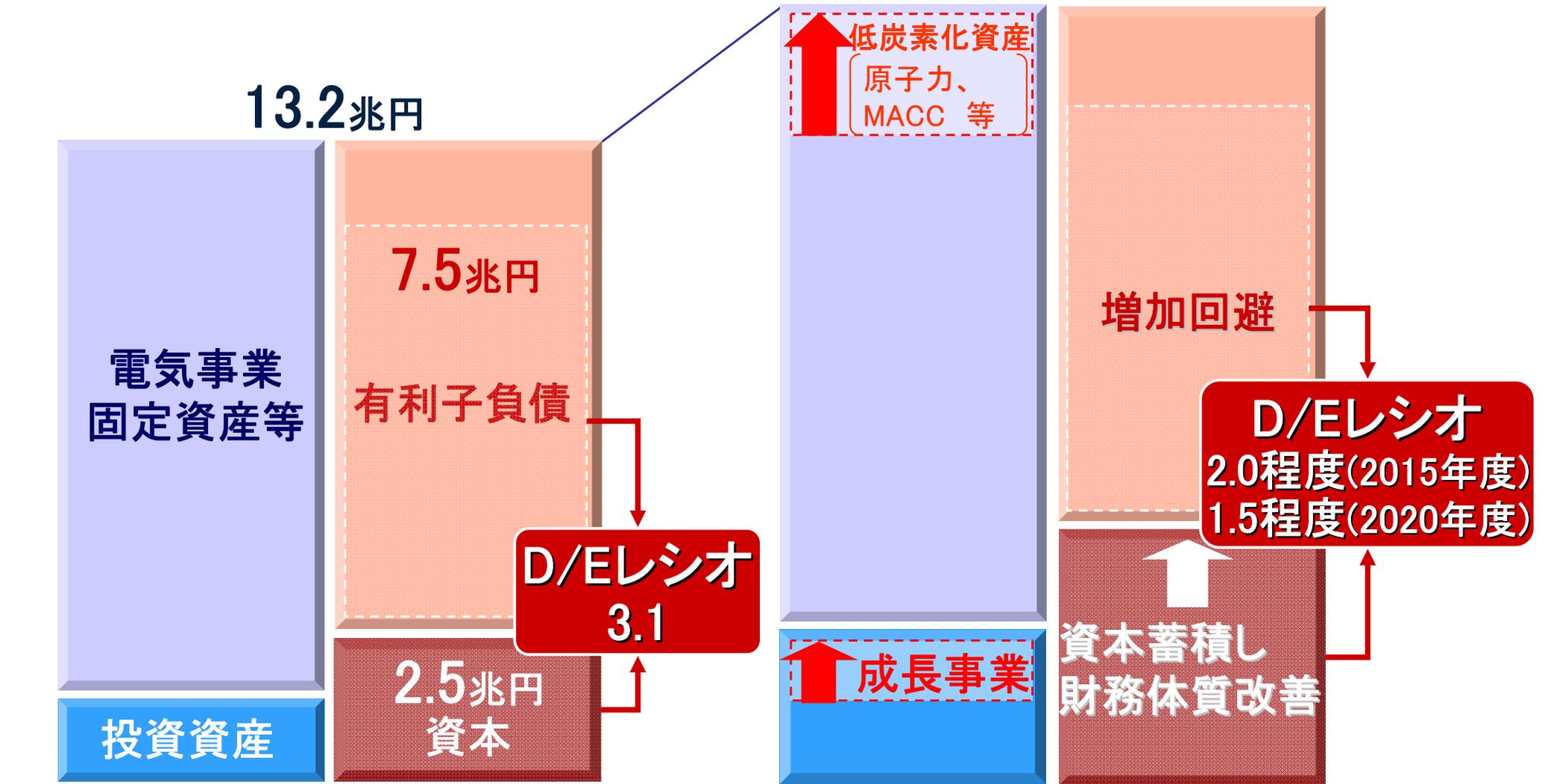




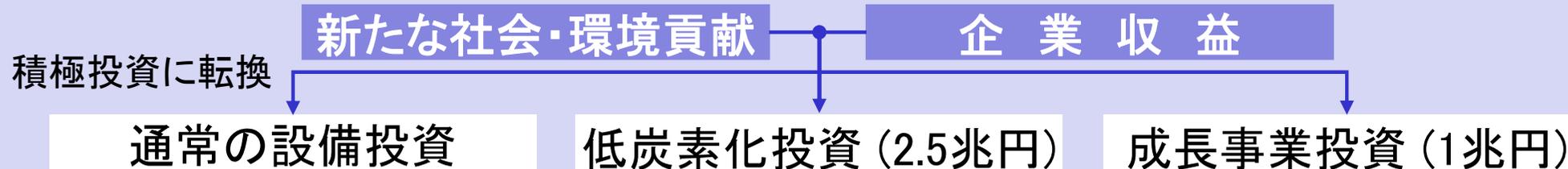


2009年度

2015～20年度



持続的成長の実現



3つの視点

資金
創出力

営業CF総額
12兆円以上
(2020年度までの累計)

収益力

ROA※1 **4.5%以上**
(2020年度)

財務
体質

D/Eレシオ※2 **1.5程度**
(2020年度までに)

3つの手段 中長期的な利益成長を達成

plan 2

あらゆる分野で電化をおすすめする

2011～15年度累計で100億kWhを電化

2011～20年度累計では300億kWhの電化を目指す



plan 4

事業の「場」を広げる

2020年度において成長事業で1,200億円の経常利益を獲得



plan 5

業務効率を改善し続ける

費用を経営ビジョン2010期間(2004～10年度)と同程度に抑制



※1 (経常損益+支払利息)÷平均資産総額 ※2 有利子負債残高÷自己資本

いつもの電気、もっと先へ。



東京電力

将来見通しの記述について

本資料にある計画、戦略、業績予想等に関する記述は、記述した時点で当社が入手できた情報に基づいたものです。これらの予想・予測には、当社を取り巻く経済情勢、競合環境、関連法規、事業開発計画、為替レート等不確実な要素が含まれており、これらの予想・予測を覆す潜在的なリスクが顕在化する可能性もあります。したがって、将来の実際の業績・事業環境等が本資料の記述と異なったものとなる可能性があることをご承知おきください。