

2013年度

# 事業運営方針

 **東京電力株式会社**

2013年4月

私たちは、

「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」という  
当社の新たな使命を果たすための企業改革を徹底的に進めてまいります。



左上:福島第一原子力発電所3号機原子炉建屋の外観(2011.3.15)

左下:仮設住宅での除雪作業

右下:福島第一原子力発電所4号機燃料取り出し用カバー鉄骨建方工事(2013.3.13)

## 【2013,14年度の重点的な取組み】

2013,14年度は、昨年11月7日に公表した「再生への経営方針」に基づく「改革集中実施アクション・プラン」の実現を目標に、以下の重点施策に取り組みます。

重点施策① 「福島の復興」を原点とする取組み

重点施策② 原子力安全対策の取組み

重点施策③ サバイバルのためのコスト削減とコスト管理の徹底

重点施策④ 社内カンパニー制の導入による経営改革

- 福島原子力事故の責任を全うするため、福島復興に向けた取組みを深化させてまいります。
- 国・自治体と連携しながら、親身・親切的な賠償の徹底・深化、除染・復興推進について、福島復興本社を中心に東京電力グループ一丸となって取り組めます。

### ① 福島へのコミットメント抜本強化

- 2013年1月1日に設立した「福島復興本社(所在地:福島県双葉郡Jヴィレッジ内)」が中心となり、賠償、除染、復興推進、広報など福島復興に関わる業務の連携を強め、福島復興本社代表の下、福島において迅速に意思決定、実行してまいります。
- 福島県浜通り地方を中心とした地域の経済復興や雇用回復・創出につながる取組みを推進します。
  - ▶ 2014年度入社に向けた福島県内の学校からの採用活動を再開します。
  - ▶ 労務関係業務を集中して行う「本店オフィスサービスセンター」の浜通り地域への移転(2014年度上期実施予定)に向け、検討を進めます。
- 自治体・仮設住宅訪問、復興推進活動等を通じて受け止めた、福島の皆さまのご要望にお応えするため、年間延べ10万人に相当する、280人/日を福島における活動に動員する体制を整備します。
- 避難されている方々の早期ご帰還、福島の皆さまのご安心につながるよう、国、県、市町村等が実施する除染活動に対し、当社の人と技術を積極的に提供します。
  - ▶ 2013年内に、除染関連業務に携わる要員を、福島復興本社設立前の3倍にあたる300名規模に増員します。

### ② 「親身・親切的な賠償」の徹底・深化

- 福島復興本社の下、賠償対応組織の組織構成と機能を再構築し、迅速かつ適切な賠償を実現します。
  - ▶ 被害者の方々との接点である各補償相談センター、補償相談コールセンター、補償推進ユニットが一定の権限を保有して、自律的に業務を遂行していきます。(2013年1月に体制見直し済)
  - ▶ 生活再建の礎である、宅地・建物・家財に係る賠償のお支払いを迅速に進めます。

### ③ 福島の皆さまを第一とした広報活動の強化

- 本店・各発電所・福島広報部を中心に、関係箇所が連携を図りつつ、迅速・適確な情報を発信するとともに、特に社会の目線、福島の皆さまのお気持ちを第一に、発電所の状況をお知らせしてまいります。

- 福島のご安心のために、「福島第一原子力発電所1～4号機の廃止措置等に向けた中長期ロードマップ」に沿った確実な廃止措置作業を実施します。
- 従来の安全意識・組織風土を刷新し、世界最高水準の安全確保を目指す「原子力改革」の取組みを進めます。

### ① 福島第一原子力発電所をより安全な状態に迅速かつ確実に移行

- 「福島第一原子力発電所1～4号機の廃止措置等に向けた中長期ロードマップ」に沿った確実な廃止措置作業を実施します。
  - ▶ 2013年度上期中に、汚染水を浄化する多核種除去設備(ALPS)を本格稼働し、汚染水保管の安全性を向上させます。
  - ▶ 4号機使用済燃料取り出しは、中長期ロードマップを1ヶ月前倒して2013年11月の開始を目指し、取り出し完了は1年以上前倒しとなる2014年12月を目指します。

### ② 原子力改革

- 国内外の専門家・有識者の方々による「原子力改革監視委員会」による監視・監督の下、事故から得た教訓を踏まえ、高い安全意識と技術力、社会との対話力を備えた組織への再生を目指し、「原子力安全改革プラン」を実行します。
- 「原子力安全改革プラン」で示した具体的な施策を実行するとともに、その状況はプログレッシブレポートとして、四半期毎に公表してまいります。

### ③ 福島第一5・6号機、福島第二、柏崎刈羽原子力発電所の安全対策

- 福島第一原子力発電所5・6号機、福島第二原子力発電所の安定冷却設備の維持・信頼性向上を図るとともに、その他設備についても適切な管理を行ってまいります。
- 柏崎刈羽原子力発電所における設備の維持管理および安全性向上策を適切に実施します。
  - ▶ 津波対策工事については、緊急時の電源確保などの緊急時安全対策が完了しており、現在はさらなる安全性の向上に向けた、防潮堤建設工事(～2013年6月)や建屋への浸水防止工事(～2013年度上期)等の対策を実施しています。

### ④ 東通原子力建設所の安全対策と理解活動の実施

- 東通原子力建設所における安全品質対策を着実に実施するとともに、当社の取組みについて、地域の皆さまにご理解いただけるよう努めてまいります。

### ⑤ 原子燃料サイクル事業への取組み

- 原子燃料サイクル事業の要である日本原燃(株)再処理施設の竣工(2013年10月)、リサイクル燃料貯蔵(株)中間貯蔵施設の操業開始(2013年10月)に向けた支援を継続します。

- 責任を全うするための財務基盤強化に向けて、「サバイバルのためのコスト削減」を断行し、細分化された組織単位での自発的なコスト削減・目標管理を徹底します。
- 自由化後も市場競争に生き残るため、あらゆる手段を活用した変動費・固定費の抜本的削減に取り組み、総合特別事業計画のコスト削減額(10年平均3,365億円)から、さらに年1,000億円規模のコスト削減上積みを目指します。
- 管理会計を導入し、細分化された組織単位で、各責任者の下でのコスト管理を徹底します。

### ① コスト削減体制の整備と追加コスト削減の実施

- 総合特別事業計画の削減目標額(10年平均3,365億円)に対し、さらに年1,000億円規模の追加コスト削減を実現するため、外部有識者の方々のご意見をいただきながら、あらゆる手段を活用したコスト削減策を検討・実施します。
  - ▶ 責任を全うするための財務基盤強化に向けて、燃料費・修繕費・減価償却費等、全ての費用について、抜本的なコスト削減を検討・実施します。
  - ▶ 2012年11月に設置した、企業再生・コスト削減に長けた外部有識者を委員とする「調達委員会」において、調達構造・調達慣行の抜本的見直しを進めます。

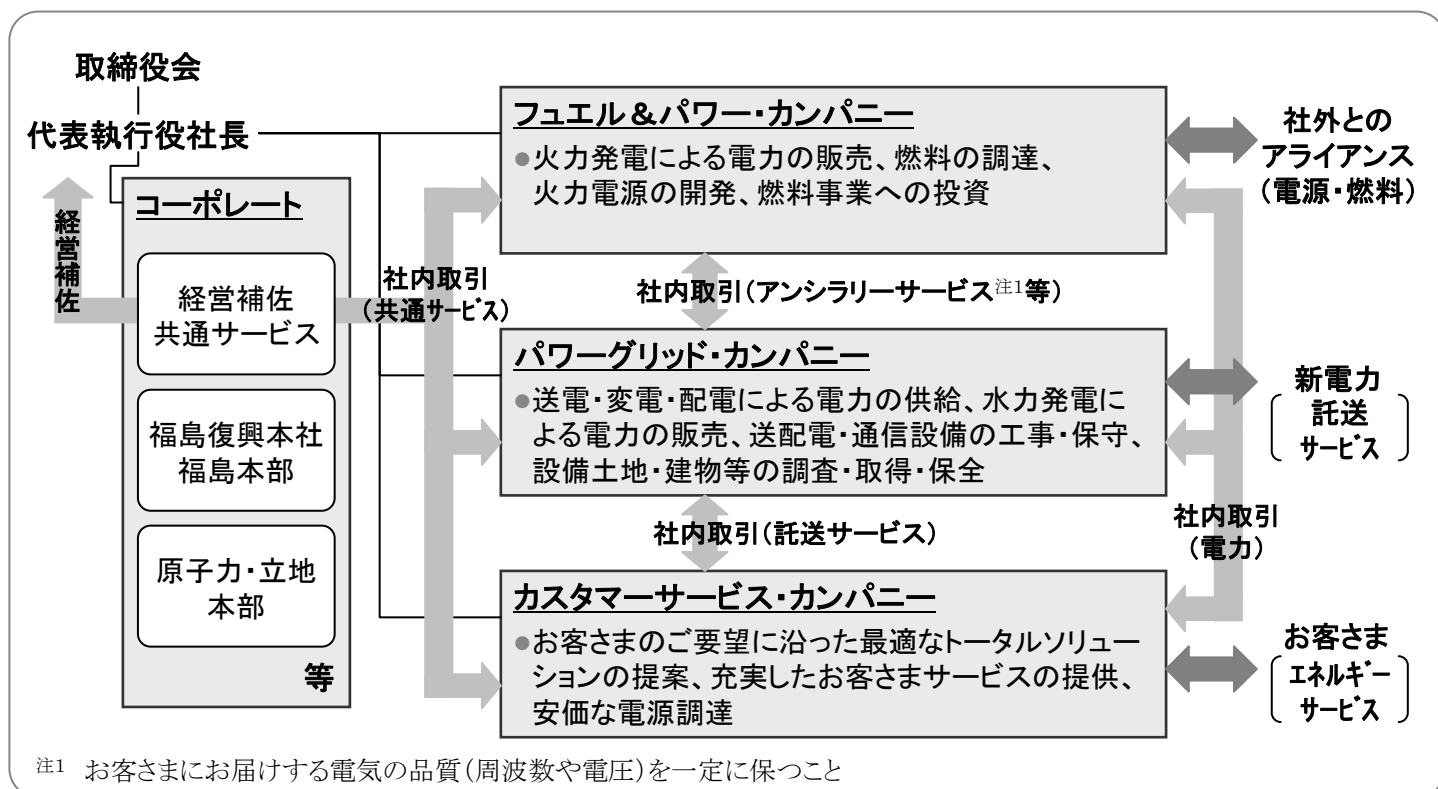
### ② 管理会計の導入と社内取引ルールによる相互牽制・競争の実施

- 各カンパニーとコーポレートの組織単位で、全社に管理会計を導入し、財務会計と整合させながら月次管理を徹底します。
  - ▶ コスト管理の責任単位を事業所×6分野(燃料・火力／送変電／配電／現業営業／販売営業／コーポレート)に設定し、単位毎の責任者の下で、徹底した目標管理を行います。
- 全面自由化を視野に、「社外」「カンパニー間」「カンパニー内」の3つの競争メカニズムを導入し、コスト削減を実現します。
  - ▶ 社外との競争 : 市場価格を意識した社内取引価格の低廉化
  - ▶ カンパニー間の相互牽制 : 相互に納得できる社内取引価格の設定
  - ▶ カンパニー内の健全な競争 : 同一の組織相互でのパフォーマンスを見える化

- 新生東電の収益基盤をつくるため、今後予定される電力システム改革に対応し、各事業部門が自発的に収益拡大に取り組み競争力を高めるメカニズムを確立します。
- 4月1日より、改革の柱の一つとして、将来のホールディングカンパニー制を視野に入れた社内カンパニー制を導入することとし、「フュエル&パワー・カンパニー」、「パワーグリッド・カンパニー」、「カスタマーサービス・カンパニー」の3つのカンパニーを設置します。

### ① 社内カンパニー制の導入

- 将来のホールディングカンパニー制を視野に、自由化・競争部門と中立的なネットワーク部門を区分した社内カンパニー制を、2013年4月1日より導入します。
  - ▶ 各カンパニーのトップであるカンパニー・プレジデントは、自律的な事業運営を進め、カンパニー間の競争や外部とのアライアンスを促進することで、競争力を高めるとともに、将来的な成長を図ります。
  - ▶ 3つのカンパニー以外の組織は、コーポレートとして、経営のサポート、各カンパニーへの共通サービスの効率的な提供などにより、グループとしての総合力発揮を目指します。
- 社内の経営資源・技術ノウハウを活用し、事業環境の変化に対応した経営・組織戦略を策定します。
  - ▶ 各カンパニーの戦略スタッフとコーポレートが一体となって事業戦略を検討する体制を整備します。
  - ▶ 電力システム改革の詳細制度設計を踏まえ、今後の事業形態のあり方を検討してまいります。



- 低廉な電力を安定的にお客さまにお届けするとともに、費用削減と売上拡大による利益・カンパニー価値の最大化を目指します。
- これまでと次元の異なる抜本的なコスト削減と電気の安定供給を両立させていくとともに、全面自由化後の競争を勝ち抜くための礎を構築します。

### ① 燃料費・固定費の抜本的なコスト削減の実施

- カンパニーの総力を挙げて、燃料費・固定費(修繕費等)について、あらゆる観点から抜本的なコスト削減を実現します。
  - ▶ 震災後の緊急的な電源の増強において得られたノウハウの活用により、建設中の火力発電設備の建設工程を短縮し、燃料費の安価な石炭火力※1(計160万kW)および高効率なLNG火力※2(計274.8万kW)の試運転開始時期を前倒しします。
    - ※1. 広野火力6号機(60万kW 2013年度運転開始予定)、  
常陸那珂火力2号機(100万kW 2013年度運転開始予定)
    - ※2. 千葉火力3号系列(150万kW 2014年度運転開始予定)、  
鹿島火力7号系列(124.8万kW 2014年度運転開始予定)
  - ▶ 定期点検の工程短縮、石炭灰発生量増加への対応などにより、経済性の高い石炭・LNG火力の稼働最大化を図ります。
  - ▶ 石油・石炭火力発電所において、経済性の高い低品位燃料の導入拡大(2013年度より開始)など、至近で対応可能なあらゆる燃料コスト削減策を実施します。
  - ▶ 工事の実施内容・実施範囲の厳選など、機器点検・修理費用等の固定費を抜本的に削減します。

### ② 石炭・高効率LNG火力へのリプレース、LNGを中心とした燃料費の低減

- 発電原価構造の抜本的な改善を目指し、石炭火力比率の増加・LNG火力熱効率1割向上に向けたリプレース・新增設計画を策定・実施します。
- 軽質LNGの大幅な導入拡大(概ね10年後に調達数量の半分程度に当たる、最大1,000万トﾝ/年)に向けたアクションプランを策定します。
  - ▶ 200万トﾝ/年の新規調達先決定(2013年度)の後、1,000万トﾝ/年に向けたさらなる調達候補を検討します。
  - ▶ 軽質LNGの導入拡大実現に必要なLNGタンク※3の増設に着手します。
    - ※3. 富津火力発電所にLNGタンク2基の増設を計画
- LNG受入基地において他事業者との共同運用体制を強化し、運用効率化を進めます。

### ③ 海外事業・燃料事業投資の検討・実施

- 事業ノウハウ・人材の充実を図り、2013年12月を目途に海外コンサル事業・IPP事業投資を拡大する対応体制を整備し、技術支援・社員派遣等を拡大します。
- 既存燃料事業の着実な推進とともに、優良投資候補案件の発掘、詳細な調査・分析・評価に取り組みます。

- 徹底したコスト削減ときめ細かいリスク管理を行い、託送原価の低減と系統信頼度の維持を目指します。
- 社会的使命として、中立・公平な電力ネットワーク利用環境を提供します。
- 技術力を活かした収益の拡大を図ります。

### ① 業界トップクラスの系統信頼度を維持しつつ、託送原価を業界トップレベルの廉価とするための投資・修繕費削減策を順次適用

- 従来から実施していた需給・系統運用、保全、機器仕様、工法、要員生産性などあらゆる領域でのコスト削減策を恒常化し、合理化の検討をさらに深掘りします。
  - ▶ 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・品質を確保します(公衆災害の防止や、系統信頼度を保つ上で重要な設備の体質は、確実に維持)。
  - ▶ より長く設備を使い続けるため、最新の知見を踏まえて長期的な設備保全に係わる方針を再検証するとともに、設備劣化管理をさらに高度化します。

### ② ネットワーク利用の中立・公平性、事業運営の透明性の確保、サービス品質の向上

- 新電力と社内組織(フュエル&パワー・カンパニー、カスタマーサービス・カンパニー)との公平な取扱いを徹底し、託送業務の中立性を確保します。
  - ▶ 系統情報や設備形成の考え方の積極的な開示を通じて、事業運営の透明性を確保します。
- お客さま、発電事業者など、系統利用者の様々なニーズに対して、公平かつ柔軟・スピーディに対応できるよう系統接続に係るサービスを強化します。
- 電力システム改革に基づく広域運営機関の設立に参加してまいります。

### ③ 再生可能エネルギーの大量導入等に対応する体制とネットワーク利用環境の構築、技術力による収益拡大

- 2013年度に機器の生産体制を構築し、2014年度より、スマートメーターを大量導入します。
  - ▶ 2014年度上期:30万台、2014年度下期:160万台、2015年度:300万台、2018年度までに:1,400万台以上
- 再生可能エネルギー大量導入や全国レベルでの電力融通強化に対応すべく、系統電圧対策や、地域間連系線のさらなる活用へ向けた検討・整備などを実施します。
  - ▶ 再生可能エネルギー導入拡大、海外事業への貢献に対応するため、2013年7月を目的に、社内の系統技術やノウハウを集結した、エンジニアリング・センターを設置します。
- 海外事業やグループ会社の事業を通じて、当社が保有する技術力を活かした収益の拡大を図ります。



- 競争を勝ち抜くため、スマート社会・スマートライフを実現する魅力あるトータルソリューションをご提供します。
- 自由化による競争の下で、エネルギーのスマート利用推進により、10年後には新たな電力需要2,000億円/年を獲得するとともに、トータルソリューションや新サービスにより、周辺事業で1,000億円/年の成長を実現します。
- 電気料金の低減に向け、電力調達をはじめ徹底的なコスト削減を実行します。

## ① スマート社会の実現に貢献するトータルソリューションのご提供と、新たなサービスの充実

- スマート社会・スマートライフ実現に貢献できるよう、これまで培ってきたソリューションノウハウを活かしつつ、アライアンスの活用等広く社外の知見を取り入れ、電気だけでなく周辺事業を含めて、お客さまのご要望に沿ったトータルで最適なソリューションの提案を行ってまいります。
- これまでの料金メニューに加えて、お客さまのライフスタイルにあわせて選んでいただける新たな電気料金メニューを充実いたします。
- 再生可能エネルギーなどのグリーン電源で発電した電気をお届けする電気料金メニューのラインナップ化を行います。
- スマートメーターの導入に伴い、よりきめ細かくお客さまの電気のご使用状況や最適な料金メニューをご案内します。また、お客さまの安心に役立つサービスやゆたかな生活を実現するサービスを検討し、提供してまいります。

## ② 電気料金の低減に向けた取組み

- 2013年2月に公表したIPP入札に加えて、今後、1,000万kW規模の高経年化火力のリプレース等に対応し、入札等を実施していくことで安価な電源調達を図り、電気料金の低減に努めてまいります。(2013年度中にこれらの募集計画を策定いたします)
- 卸電力取引所等を積極的に活用し、安価な電源調達を目指します。

## 1. 福島原子力事故の責任を全うする

### 1. 内外の英知を集めた福島第一原子力発電所の廃炉体制づくり

#### ①地元復興に繋げるとともに世界に知見を提供

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
1 「国際原子炉安全研究センター(仮称)」	● 日本原子力研究開発機構が設置主体となり、当社は設置に向けた検討・設計等に参加
2 「モックアップセンター/機器装置メンテナンスセンター(仮称)」	● モックアップセンター: 日本原子力研究開発機構が設置主体となり、当社は設置に向けた検討・設計等に参加 ● 機器装置メンテナンスセンター: 2013年度中に国との役割分担の考え方を整理
3 「国際技術開発組合(仮称)」等の設立・推進	● 関係機関とともに、2013年度初めに国へ設立認可申請(2013年6月の設立を見込む)

#### ②長期にわたる除染や廃止措置を支える人材育成

4 最先端の学術研究拠点を産官学が一体となって浜通りに誘致	● 2012年12月より開始した国内大学とのコミュニケーションを継続
-------------------------------	------------------------------------

#### ③福島第一をより安全な状態に迅速かつ確実に移行

5 4号機使用済燃料取出しの加速化	● 計画を1ヶ月前倒し、2013年11月の燃料取出し作業開始を目指す ● 計画を1年以上前倒し、2014年12月の作業完了を目指す
6 「海外専門チーム」の常設	● 「国際技術開発組合(仮称)」の設立に先がけ、国際アドバイザーチームの準備会合を開催

## 2. 福島の復興に向けた取組みの深化

#### ①福島県へのコミットメント抜本強化

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
7 「福島復興本社」を設置	● 「福島復興本社」、「福島本部」および福島市、いわき市、郡山市、会津若松市、南相馬市に事務所を設置(2013年1月完了)
8 本社内に「福島本部」と拠点を整備	● 取締役会長、執行役社長、福島復興本社代表など関係役員や福島県内の各事業所長などからなる「福島復興本社会議」を設置し、賠償、除染、復興推進など福島復興に関わる重要事項を福島で議論し、公表(2013年1月～)
9 福島復興・雇用創出プロジェクトの推進	● 「世界最新鋭の石炭火力発電所プロジェクト」、「Jヴィレッジの復興」に向けた検討を継続
10 活動拠点と社宅の整備・確保	● 2016年3月末を目途に、浜通り地域の社宅を整備・確保・入居
11 除染進展のために300人規模の体制を目指す	● 2013年内に300人規模の除染関連業務要員を配置 ● 要員増にあわせて、国、県、市町村等が実施する除染業務に対して、人と技術を提供
12 福島復興に向けた各種活動の展開	● 年間延べ10万人(280人/日)の動員体制を整備し、社員一人ひとりが復興に向けた各種活動に参加

#### ②「親身・親切的な賠償」の徹底・深化

13 賠償対応部署を統合し、福島本部の所属とする	● 被害者の方々との接点機能である各補償相談センター、補償相談コールセンター、補償推進ユニットが一定の権限を保有して、自律的に業務遂行する体制を確立(2013年1月)
14 生活再建の礎である財物賠償の早期実施	● 生活再建の礎である宅地・建物・家財に係る賠償のお支払いを迅速に進める
15 自主的避難等に係る損害賠償の実施	● 2012年1～8月の自主的避難等に係る損害賠償について、2012年12月より受付・支払開始済み

## II. 世界最高水準の安全確保

### 1. 原子力改革

①原子力改革監視委員会、原子力改革特別タスクフォースの設置(2012年9月実施済)

②「原子力安全改革プラン」の策定(2013年3月29日)

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
16 経営層の人物像明確化、幹部教育制度確立、スタッフ職強化	● 経営層、原子力リーダー(担当役員、発電所長、本店部長)の安全意識改革のための研修プログラムを2013年5月以降、順次開始
17 深層防護 <sup>注2</sup> の積み重ねができる組織への変革	● 2013年度上期を目途に「原子力安全監視室」を設置 ● 原子力安全の実務に精通した責任者を社外から招聘
18 緊急時組織への改編(ICS <sup>注3</sup> の導入)	● 2013年4月を目途に、ICSの考え方を踏まえた緊急時態勢を整備
19 深層防護を積み重ねることができる業務プロセスへの変革	● 安全性強化対策の提案を受け、優良案を実行する仕組みを導入 ● 迅速に安全性を向上させる提案力・技術力を強化
20 安全意識と技術的能力を有する人材を育成するプログラムへの見直し、強化	● 現場直営作業の拡大、社員による緊急時初期対応および設備復旧計画の立案・復旧作業の実施に関する技術力を強化
21 社会への適切な情報発信とリスクコミュニケーションの強化	● 技術的専門性と社会的洞察力のあるリスクコミュニケーター <sup>注4</sup> を育成・配置
22 ハード・ソフト両面の対策の着実な実施・公開	● ハード・ソフト両面の対策のうち、短期的な対応が可能なものは、2013年度上期中に完了 ● 中長期対策については取組み状況を公開

③「原子力安全改革プラン」の実行・公表

23 原子力安全改革プランの実行	● 改革プランの実行状況に関するプログレスレポートを四半期毎に公表
------------------	-----------------------------------

注2 安全確保対策を講じるにあたり、異常の拡大を想定し、それを防止・低減する対策を講じることを繰り返して安全確保に高度の信頼性や確実性を確保する考え方

注3 Incident Command System: 米国陸軍・消防等が採用する、災害現場での指揮に関する標準化されたマネジメントシステム

注4 原子力部門の情報を常に把握し、社会に伝えるべき原子力リスクを経営層等に提言し、社会目線でのリスクコミュニケーションを推進する役割を有する

II. 世界最高水準の安全確保

2. 大震災等のクライシスにも負けない防災態勢・事業継続態勢の構築

①東日本大震災での経験・知見を反映した防災計画の改善と実行

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
24 東日本大震災で顕在化した防災上の課題や新たな知見の集約・改善策の実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害発生時の車両用燃料等確保のため、2014年度末までに備蓄手段を強化</li> <li>● 原子力外部電源線をはじめとする27.5万V以上の全送電線及び変電所を対象に、最新の知見や地震想定に基づく設備の耐震性チェックを継続実施</li> </ul>
25 上記に基づく、首都直下地震、南海トラフ巨大地震等に備えた課題解決策の検討、実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013年度中に、首都直下型地震等による各種リスク顕在化時の被害軽減方策を検討(対策拠点の被災に備えた代替地点の事前確保など)</li> </ul>
26 原子力災害と大規模停電の複合災害等における課題対応策の検討、実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 原子力災害と大規模停電の複合災害等における対応力を強化</li> </ul>
27 定期訓練の改善及び人と組織の非常時対処能力向上のための施策の実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 災害対応訓練の内容を見直し、毎年度実施</li> <li>● 訓練・調査・分析のPDCAを回すことで、人と組織の非常時対処能力を向上</li> </ul>
28 社内カンパニー制導入時にも復旧能力を維持できる防災態勢の策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 会社の仕組み(組織・人事・予算等)の見直しが防災対応能力に影響しないよう、必要な条件整備について継続的に検討・改善</li> </ul>
29 立川代替施設における訓練の充実	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 立川代替施設へのヘリコプターを活用した移動訓練、対策本部設営訓練を、毎年度実施</li> </ul>

②大震災以外の最新の災害想定等に基づく新たな事業継続計画の策定、態勢整備

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
30 新型インフルエンザ対策活動計画の見直し検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 国の新型インフルエンザ対策特措法施行令を踏まえ、2013年度中に当社の対策活動計画の内容を見直し</li> </ul>
31 水害対策の推進	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 利根川や荒川の洪水、高潮等について、浸水マップによる被害想定を順次進め、2013年9月を目途に、設備対策・早期復旧方策を検討</li> </ul>
32 災害時における事業継続計画のレビューと課題検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013年9月を目途に、災害時の業務機能に関する事業継続計画を策定</li> </ul>

③社外の多面的な視点を取り入れたリスク管理態勢の強化

33 防災計画、事業継続計画を社外の眼で検証する会議体の設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外専門家の助言を踏まえ、稀頻度重大リスク<sup>注5</sup>の認識、リスク顕在化時の被害軽減策の検討を中心とした全社的リスク管理態勢を強化</li> </ul>
--------------------------------	---

注5 発生可能性は低い、顕在化すると致命的な影響を及ぼすリスク

### III. 責任を全うするための財務基盤づくり

#### 1. サバイバルのためのコスト削減

##### ①コスト削減体制の整備と追加コスト削減の実施

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
34 調達取引を審査する「調達委員会」を設置、外部コストカッターを起用、抜本的な調達改革を実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2012年11月に設置した「調達委員会」において、従来の調達構造・調達慣行を抜本的に見直し</li> <li>● 審査対象とする調達分野をさらに拡大し、コスト削減を確実に実現・深掘り</li> </ul>
35 年1,000億円規模の追加コスト削減を検討・実施	● あらゆる手段を活用したコスト削減策を検討・実施し、目標達成状況を月次でモニタリング
36 リスク限度の変更等まで踏み込むコスト削減を検討	● あらゆる費用について、設備リスクの限度見直し等まで踏み込む限界なき抜本的なコスト削減を検討・実行
37 競争調達拡大(5年以内に6割以上)を前倒し	● 目標達成の前倒しに向け、月次で進捗状況をモニタリング

##### ②間接業務の徹底的効率化

38 本店を中心に間接業務を3割効率化、組織のフラット化についても併せて検討	● 業務の抜本的な見直しやスタッフ機能のスリム化について、進捗状況をモニタリングし、着実に実行(～2015年度)
--	--

##### ③グループ会社へのコスト削減展開

39 子会社のコストを2割以上削減	● コスト削減の織り込まれた各社事業計画の実行状況をモニタリング
40 子会社の競争力向上に伴う連結での収益向上	● グループ外取引を2割拡大、連結での収益向上を目指す

#### 2. 細分化された組織単位でのコスト管理の徹底

##### ①細分化された組織単位でコスト管理を徹底する管理会計の導入

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
41 B/S、P/L等による管理会計の導入・運用開始	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 全社に管理会計を導入し、カンパニー間、カンパニー・コーポレート間に社内取引を設定</li> <li>● 各カンパニーとコーポレートの単位でB/SおよびP/Lを作成し、財務会計と整合させながら月次管理を徹底</li> </ul>
42 コスト管理組織単位のさらなる細分化によるコスト管理の徹底	● コスト管理の責任単位を、事業所×6分野に設定
43 「責任単位マネジメント」の導入	● 単位毎の責任者の下で、収支レポートを用いた目標管理を徹底(AP42、43、49、64にて実施)

##### ②社内取引ルールによる相互牽制・競争メカニズム導入

44 コスト構造が見える化し、組織間の相互牽制・競争を促進	● 全面自由化を視野に入れ、「社外」「カンパニー間」「カンパニー内」の3つの競争メカニズムを導入し、コスト削減を実現(AP44、65にて実施)
45 社員一人ひとりのコスト意識、収益拡大意識を向上	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社員一人ひとりの貢献が見える化</li> <li>● 優秀改善事例の発表会等を実施し、改革意欲、競争意識の促進を図る(AP45、50にて実施)</li> </ul>

##### ③経営意思決定への管理会計成果の徹底活用

46 経営管理において管理会計数値を最大限活用(PDCA)	● 管理会計を経営資源配分、経営目標の設定、IR活動等に活用(AP46、47、66にて実施)
47 社外とのコミュニケーションツールとしても活用	

#### IV. 新生東電の収益基盤づくり

##### 1. ホールディングカンパニー制を視野に入れた経営改革

###### ①社内カンパニー制の導入と収益管理の徹底

アクション・プラン		2013,14年度の取組み
48	各事業分野長の自律的運営と成長を促進	● 経営による全体戦略のもと、各カンパニーが自律的な事業運営を進め、競争力を高めることによって将来的な成長を目指す
49	カンパニー間、カンパニー内（同一機能の組織間）での健全な競争と細分化された組織単位でのコスト管理を徹底	● AP42、43に包含
50	全社利益は全社員が責任を持つ意識を共有	● AP45に包含

###### ②事業環境の変化に対応した経営・組織戦略の策定・実行

51	全面自由化に向けた経営・組織戦略の策定・実行	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 各カンパニーの戦略スタッフとコーポレートが一体となって事業戦略を検討する体制を整備</li> <li>● 電力システム改革の詳細制度設計を踏まえ、今後の事業形態のあり方を検討</li> </ul>
52	情報システムの再構築	● 託送・小売システム等の改修・構築に着手

IV. 新生東電の収益基盤づくり

2. 再生に向けた収益基盤づくり

①フュエル&パワー・カンパニー

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
53 燃料費・固定費の抜本的なコスト削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 建設中の火力発電設備の建設工程を短縮し、試運転開始を前倒し</li> <li>● 定期点検の工程短縮、石炭灰発生量増加への対応などにより、経済性の高い石炭・LNG火力の稼働を最大化</li> <li>● 石油・石炭火力発電所での低品位燃料の導入拡大(2013年度より開始)</li> <li>● 工事の実施内容・実施範囲の厳選などによる機器点検・修理費用の削減</li> </ul>
54 石炭・高効率LNG火力へのリプレース、LNGを中心とした燃料費の低減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 石炭火力比率の増加、LNG火力熱効率1割向上など、発電原価構造の抜本的な改善へ向けたリプレース・新增設計画の策定・実施</li> <li>● 軽質LNGの大幅な導入拡大(最大1,000万トン/年)に向けたアクションプラン策定</li> <li>● LNG受入基地における他事業者との共同運用体制強化による運用効率化</li> </ul>
55 海外事業・燃料事業投資の検討・実施	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013年12月を目途に、海外コンサル事業・IPP事業投資を拡大するための体制を整備し、技術支援・社員派遣等を拡大</li> <li>● 既存燃料事業の着実な推進、優良投資候補案件の発掘、詳細な調査・分析・評価を実施</li> </ul>

②パワーグリッド・カンパニー

56 託送原価を業界トップクラス(系統信頼度でも業界トップクラス維持)	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 需給・系統運用、保全、機器仕様、工法、要員生産性などあらゆる領域でコスト削減を恒常化し、合理化検討をさらに深掘り</li> <li>● 徹底したコスト削減の一方、事業基盤である安定供給、安全・品質を確保(公衆災害の防止や、系統信頼度を保つ上で重要な設備の体質は確実に維持)</li> <li>● 設備劣化管理を高度化し、設備改修基準を見直す</li> </ul>
57 再生可能エネルギー大量導入に対応可能な体制/ネットワーク利用環境を構築	<ul style="list-style-type: none"> <li>● スマートメーターは2013年度に機器の生産体制を構築し、2014年度より大量導入開始</li> <li>● スマート・コミュニティ開発での地域と一体となったインフラ整備など、2013年度に新たなビジネスモデルの構築を検討し、2014年度に展開体制を整備</li> <li>● 海外事業やグループ会社の事業を通じ、当社が保有する技術力を活かして収益を拡大</li> </ul>

③カスタマーサービス・カンパニー

58 ソリューション提案を再構築し、10年後に需要獲得2,000億円/年、周辺事業売上獲得1,000億円/年を実現するアクション・プラン策定	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 社外パートナーとの共同体制の整備を図り、電気だけでなくエネルギー全体、周辺領域まで捉えたトータルなソリューション提案を推進(自由化分野)</li> <li>● 2013年度は住宅事業者さま等との関係を再構築し、太陽光などの再生可能エネルギーや高効率なヒートポンプ機器を活用したスマートハウスの提案を推進(規制分野)</li> </ul>
59 IPP入札などによる新規電源調達	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013年度以降、入札により安価な電源を調達するための募集計画を策定し実施</li> </ul>

④海外事業

60 2020年までに海外コンサルティング事業の売上高20億円を達成するための体制を整備	<ul style="list-style-type: none"> <li>● ODA案件の着実な受注、海外電力会社等からの直接契約の受注</li> <li>● 2013年度上期を目途に、電力システム輸出案件獲得のため、メーカーと共同で新規事業体を設立</li> </ul>
61 IPP事業投資の利益3倍増を目指し当社の資金調達・拠出スキームを確立、アライアンスパートナーとの体制を強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 既存事業会社を通じた案件開発の推進により収益基盤を強化</li> <li>● 中長期的な投資拡大のための資金調達・拠出スキームを確立し、アライアンス・パートナーとの体制を強化</li> </ul>

IV. 新生東電の収益基盤づくり

3. 業務改革(人事、会計、目標設定、広報)

①人事制度改革

アクション・プラン	2013,14年度の取組み
62 実力主義の徹底と「成長・改革牽引人材」の創出	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013年4月より、処遇制度の見直し、評価制度の見直しを実施し、年功打破・実力主義を徹底</li> <li>● 新たに導入する育成カルテの活用、経営幹部候補層の育成体系構築等を通じ、現場・経営の各レベルで成長・改革を牽引し続ける自律的人材を創出 (AP48、62にて実施)</li> </ul>
63 現場のミドルマネジメントの強化	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 2013年4月のチームリーダー職位化により、現場を中心にミドルマネジメントを強化し、現場レベルの業務効率化推進や技術技能の継承を強化</li> <li>● 業務の一層の効率化・標準化、好事例の水平展開を推進するため、2013年4月より順次、店所組織の標準化を実施</li> </ul>

②管理会計

64 「責任単位マネジメント制」導入	● AP42、43に包含
65 社内取引による相互牽制メカニズムの導入	● AP44に包含
66 経営意思決定への管理会計成果の徹底活用	● AP46、47に包含

③目標設定

67 各カンパニー・カンパニー内の責任単位に収支改善・成長基盤強化等の目標を設定	● 各カンパニーおよびコーポレートのミッションに基づくKPI <sup>注6</sup> を設定し、第一線職場まで展開 (AP45、67にて実施)
68 きめ細かな経営管理 (PDCA)	● 管理会計の月次管理とあわせて、各組織の目標達成状況をショートインターバルで確認

④広報改革

69 透明性強化、情報公開、リスクコミュニケーション・危機管理の充実・強化	● 社会への説明責任を果たすための、原子力設備等の潜在リスクやトラブル情報等の迅速・正確な発信、緊急時の広報体制や訓練の強化
70 経営トップが前面に立った広報と経営トップサポート体制の強化	● 福島を原点とする取組み、安全対策、原子力等の社内改革等を発信・可視化し、社会の皆さまのご関心に能動的に応える広報を展開
71 福島復興本社に福島広報部を設置	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 福島復興本社に福島広報部を設置 (2013年1月)</li> <li>● 地域への迅速・正確な発信、地域との対話を強化</li> </ul>

注6 Key Performance Indicator: 重要業績指標