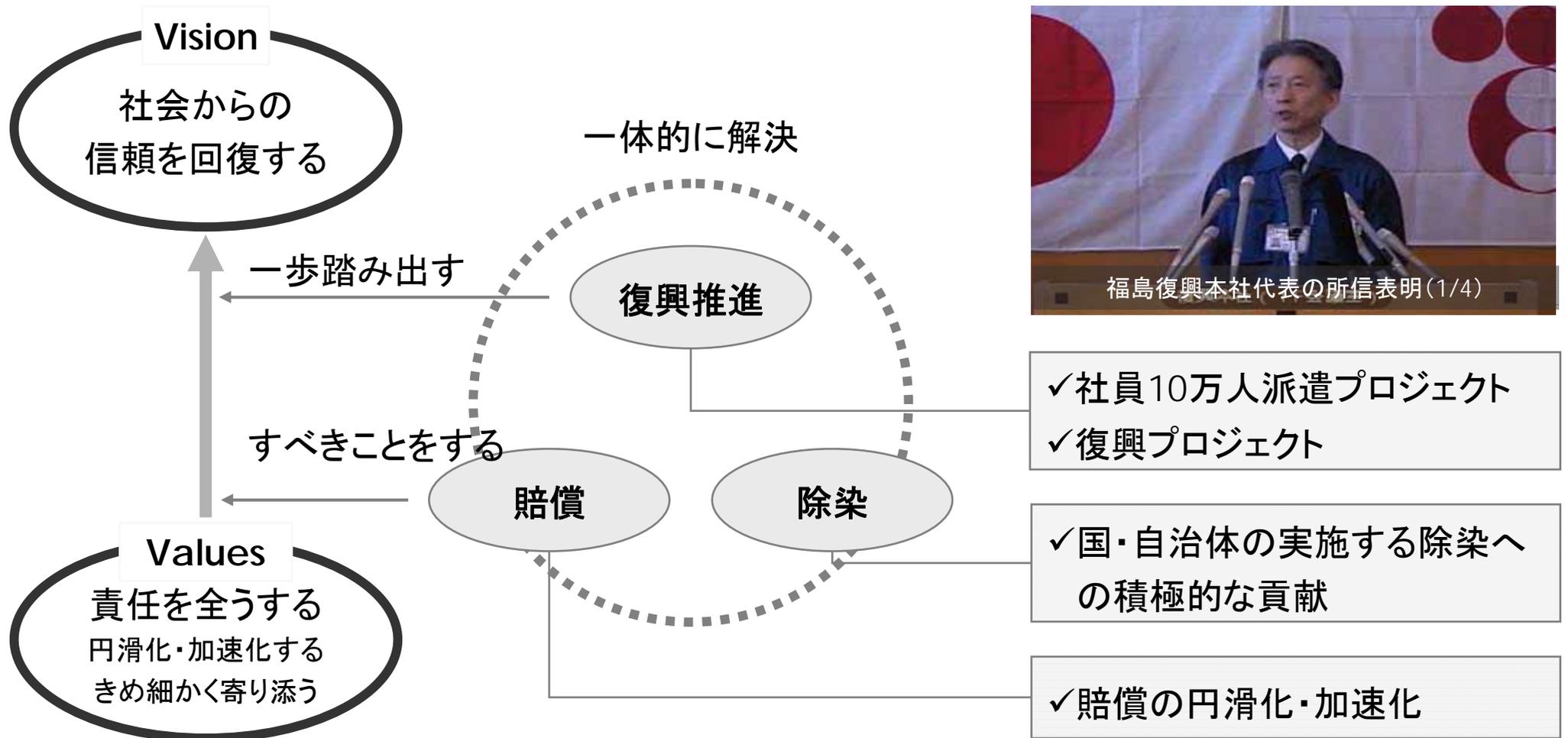

経営改革の進捗状況について

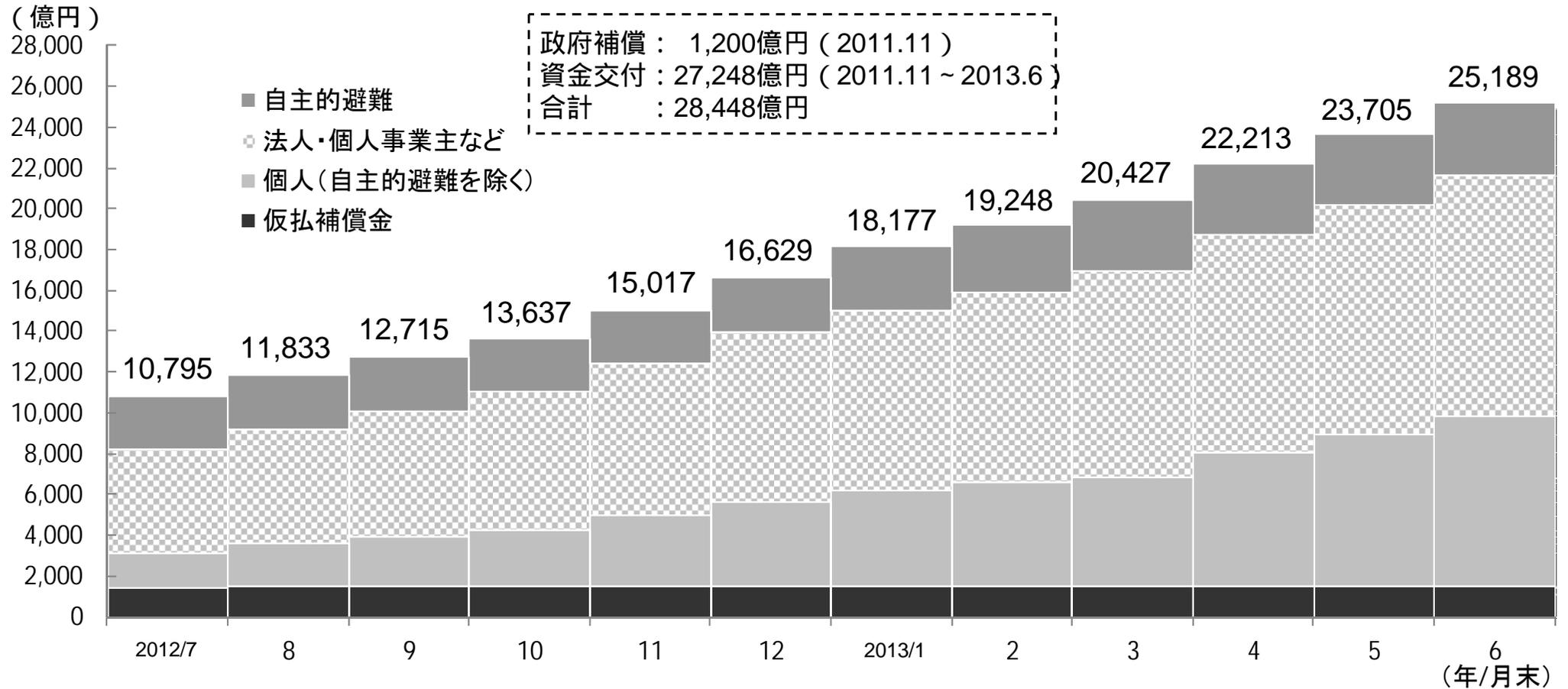
2013 年 7月19日
東京電力株式会社

1-1. 福島復興本社[活動方針]

- 2013年1月1日に、福島県内(Jヴィレッジ内)に福島復興本社を設置。
- 責任を全う(賠償・除染・復興推進)することを通じ、一日も早い社会からの信頼回復を目指す。



【参考】賠償金の累計支払額の推移(2013年6月末まで)



- 政府は廃炉対策推進会議※1を開催(3月7日)。研究体制強化、現場作業・研究開発を一体管理。
- 最重要課題の一つである、地下水流入により増水する汚染水処理に関して、同会議の下に、汚染水処理対策委員会を設置。同委員会にて地下水流入抑制のための抜本対策をとりまとめ。
- 6月27日、第5回廃炉対策推進会議において中長期ロードマップを改訂。

ロードマップ改訂の主要ポイント

1. 号機ごとの状況を踏まえたスケジュールの検討
 - ・初号機の燃料デブリ取り出し開始目標の前倒しを検討(最速ケースで2021年12月から約1年半前倒し)。これを踏まえた研究開発計画の見直し 等
2. 地元をはじめとした国民各層とのコミュニケーションの強化
 - ・「廃炉対策推進会議福島評議会(仮称)」の設置 等
3. 国際的な叡智を結集する体制の本格整備
 - ・国際廃炉エキスパートグループの設置 等

汚染水処理対策

- ・当社が取り組んでいる地下水バイパス、建屋近傍サブドレンによる地下水位管理等の対策
- ・上記に加え、プラント全体を取り囲む陸側遮水壁の設置(凍土方式)
- ・2016年度中に汚染水貯蔵タンクを80万m³まで増設

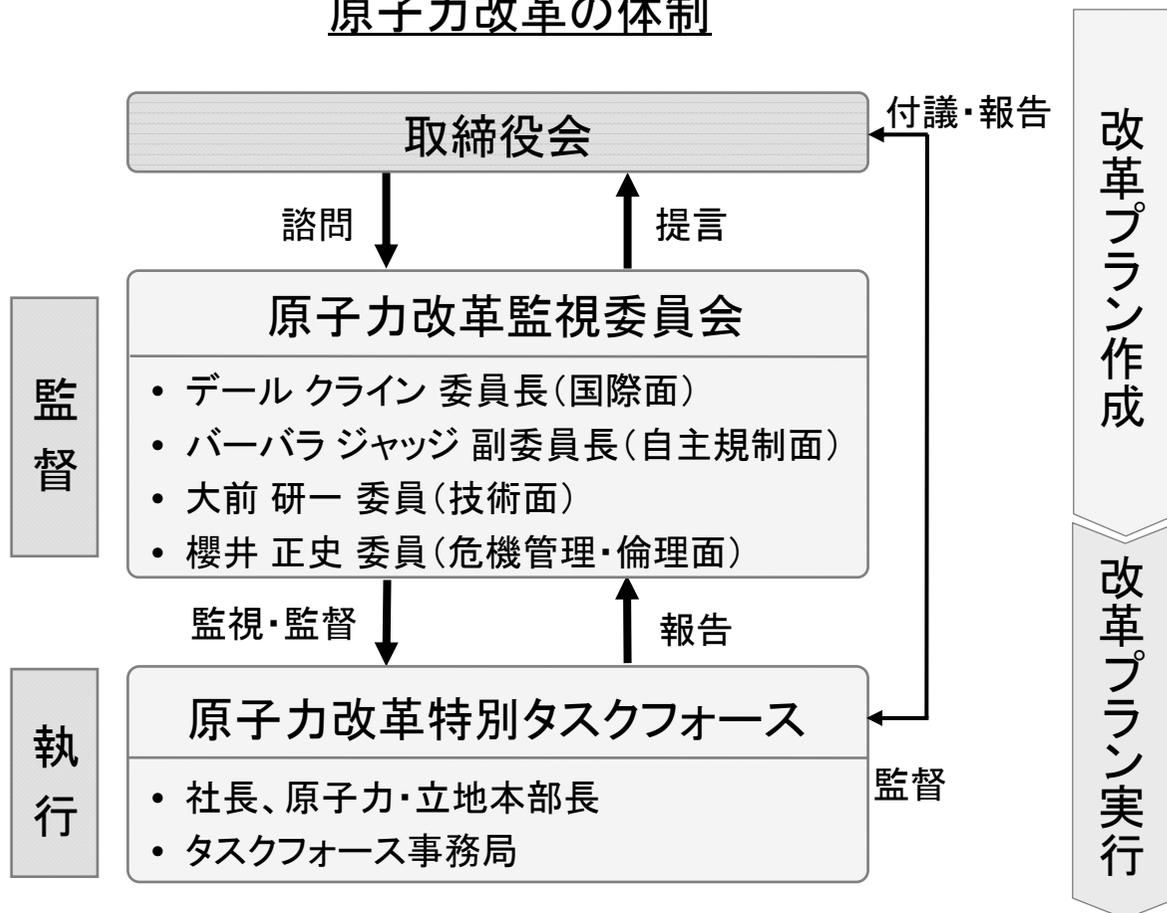
研究開発推進体制

- ・研究開発を一元的にマネジメントする研究開発運営組織※2の設立を準備
- ・同組織では、助言のための国際顧問の登用や海外専門家によるグループの設置

2-2. 原子力改革[体制と進捗状況]

- 2012年9月11日に、「原子力改革特別タスクフォース」および「原子力改革監視委員会」を設置。
- 「福島原子力事故の総括および原子力安全改革プラン(最終報告)」をとりまとめ、2013年3月29日に公表。
- 2013年7月26日に、第4回原子力改革監視委員会を開催し、原子力安全改革プランの進捗を審議予定。

原子力改革の体制



- 2012/10/12 第1回原子力改革監視委員会
→ 「原子力改革の進め方」を審議
- 2012/12/14 第2回原子力改革監視委員会
→ 「原子力安全改革プラン(中間報告)」を審議
- 2013/3/29 第3回原子力改革監視委員会
→ 「原子力安全改革プラン(最終報告)」を審議
- 2013/7/26 第4回原子力改革監視委員会
→ 「原子力安全改革プラン(最終報告)」の進捗状況を審議(予定)

- 「事故の原因を天災として片づけてはならず、人智を尽くした事前の備えによって防ぐべき事故を防げなかった」と総括し、設備・運用およびマネジメントの両面での安全対策をとりまとめる。

事故の根本原因 ✓ 過酷事故対策の不備、津波対策の不備、事故対応の準備不足

改革プラン1 発電所の安全性向上対策の強化 【設備面・運用面の安全対策】

- ✓ 原子力改革監視委員会および各種事故調査報告書等で提言されている安全性向上対策の強化も順次実施

当時の当社
組織内の問題

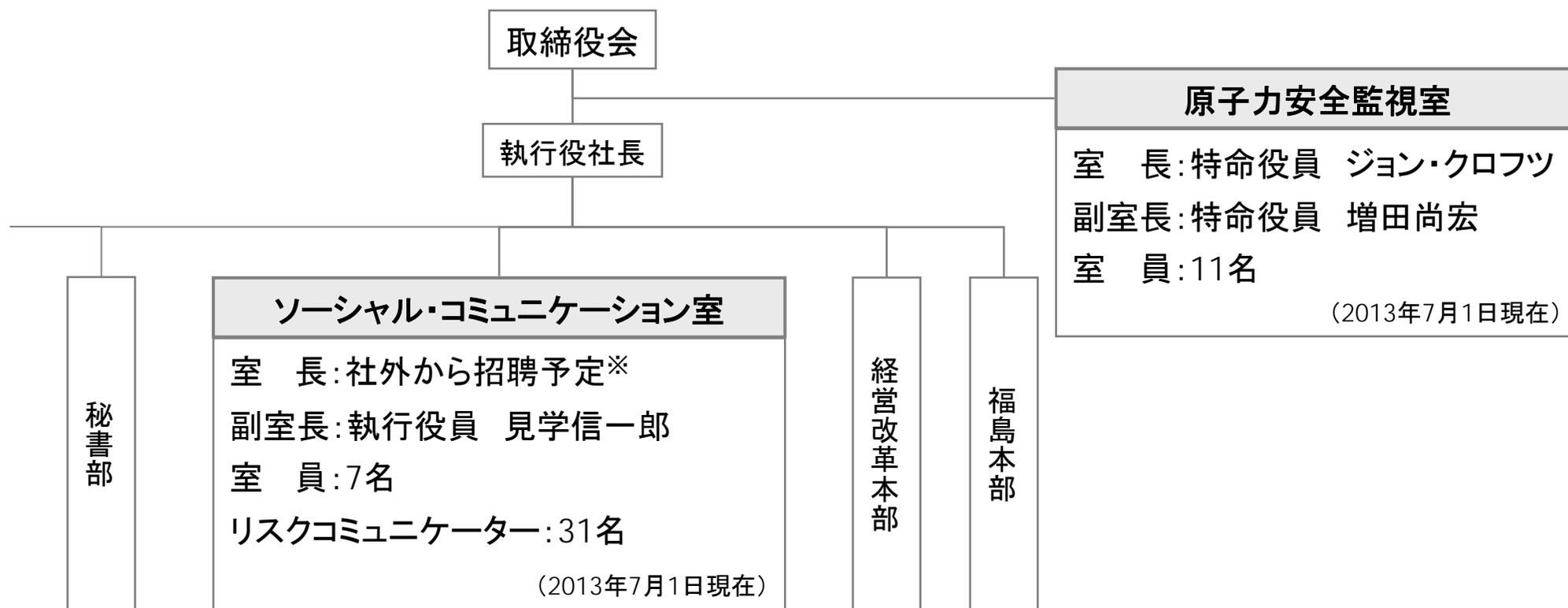
- ✓ 安全意識、技術力、対話力不足から、安全は既に確立されたものと思い込み、稼働率等を重要な経営課題と認識した結果、事故の備えが不足した(負の連鎖がこれを助長)
- ✓ 原子力という特別なリスクを扱う企業として、当時の経営層全体のリスク管理に甘さがあった

改革プラン2 当社組織内の問題解消のための対策 【マネジメント面の安全対策】

- ✓ [対策1]経営層^{※1}からの改革
- ✓ [対策2]経営層への監視・支援強化 (内部規制組織である「原子力安全監視室」の設置)
- ✓ [対策3]深層防護^{※2}提案力の強化
- ✓ [対策4]リスクコミュニケーション活動の充実 (リスクコミュニケーター、「ソーシャル・コミュニケーション室」の設置)
- ✓ [対策5]発電所および本店の緊急時組織の改編
- ✓ [対策6]平常時の発電所組織の見直しと直営技術力強化

2-2. 原子力改革[新組織の設置]

- 2013年4月10日に、社長直轄の「ソーシャル・コミュニケーション室」を設置し、社会的感性に適合した行動を社内に徹底させるとともに、日常的に潜在リスク情報の収集・分析を行い、迅速かつ適切な情報開示を促進。
- 同年5月15日に、取締役会直轄の「原子力安全監視室」を設置し、執行側から独立した第三者の専門的知見を効果的に活用し、原子力安全に関する取締役会の意思決定を補佐。



※当面の間、代表執行役社長 廣瀬直己が室長を兼務

3-1. コスト削減の進捗状況

- 2012年度コスト削減額は、目標3,518億円に対して、安価なスポットLNGの調達や工事・点検の工程見直し等、更なるコスト削減施策の深掘りにより、4,969億円となり、目標を達成。
- 2013年度のコスト削減額は、総合特別事業計画で掲げた2,719億円に加え、1,000億円規模（改革集中実施アクション・プラン）の上積みを目指す。

コスト削減の内訳(億円)

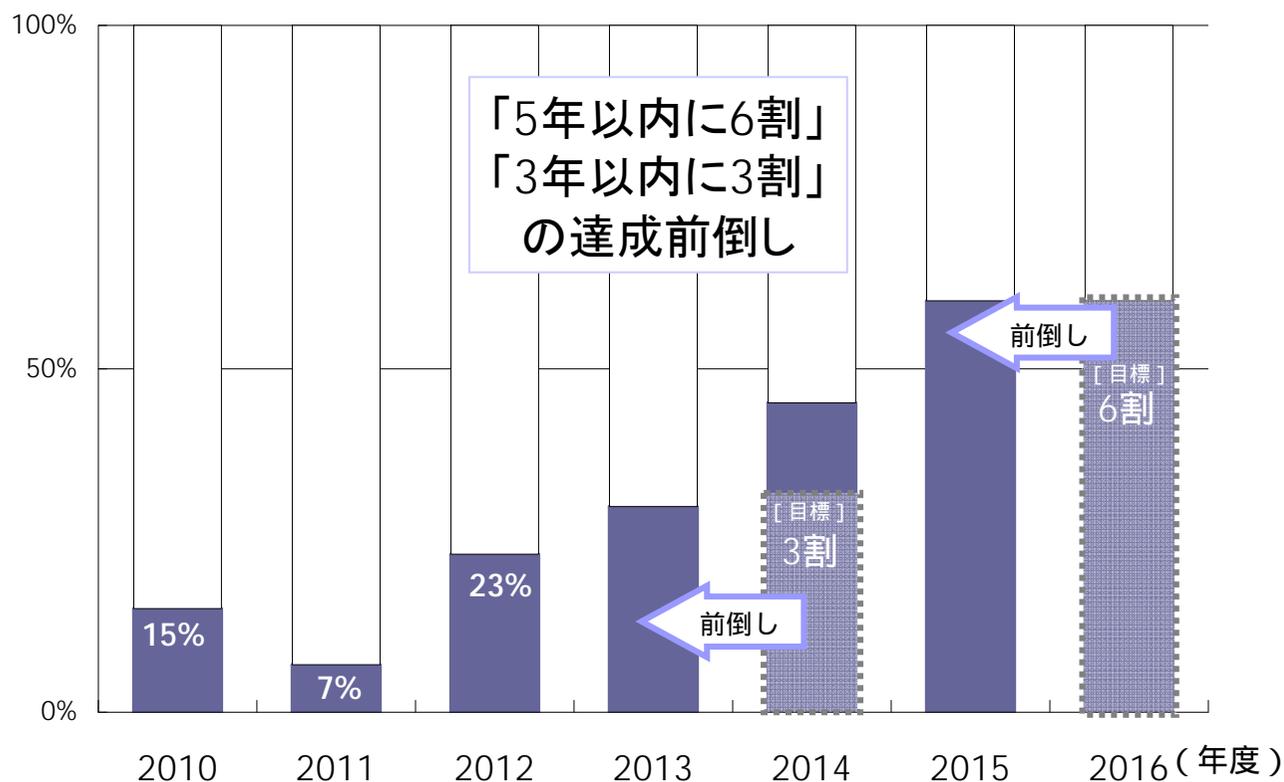
費用	総合特別事業計画 10年間(2012-21) 目標額	2012年度		2013年度
		目標額	実績額	目標額
資材・役務調達に係る費用	6,641	459	1,112	492
買電・燃料調達に係る費用	1,986	425	1,004	235
人件費	12,758	1,714	1,779	969
その他経費	9,687	910	1,064	959
設備投資に関連する費用	2,578	11	11	64
合計	33,650	3,518	4,969	2,719※1

※ 端数処理の関係により、合計が一致しない場合がある。

3-1-①. 競争発注の拡大によるコスト削減

- 電気料金改定時に掲げた競争調達比率目標「5年以内に6割」の達成前倒しに向け、競争拡大の取り組みを加速。
 - ・2012年度の競争調達比率の実績は23%。
 - ・2013年度は、総合特別事業計画における目標「2014年度までに3割」の前倒しを目指す。

競争調達比率



3-1-②. 調達委員会による調達改革の推進

- 2012年11月に「調達委員会」を設置以降、これまで月1回のペースで7回開催。
- 現時点で、資材調達全体額 約1.2兆円のうち、35%に相当する約4,500億円の調達取引分野を審査。
- 委員会からの提言を踏まえ、調達改革に向けたアクション・プランを速やかに検討・実行中。

調達委員会の概要

■ **趣旨・目的** 調達取引について、外部の視点から厳しく審査し、従来の調達構造・調達慣行を抜本的に見直しの上、「総合特別事業計画」および「改革集中実施アクション・プラン」に基づく追加コスト削減を確実に実現・深掘り。

■ **構成**

委員長： 宇田左近氏（元日本郵政 専務執行役）

委員： 仲田裕一氏（元川崎製鉄 資材部長，原料部長）

後藤治氏（A.T.カーニー パートナー）

（左から、仲田委員，宇田委員長，後藤委員）

アドバイザー： 山口副社長、佐野常務
武部常務、住吉常務

事務局： 村松常務
経営改革本部事務局
企画部・資材部

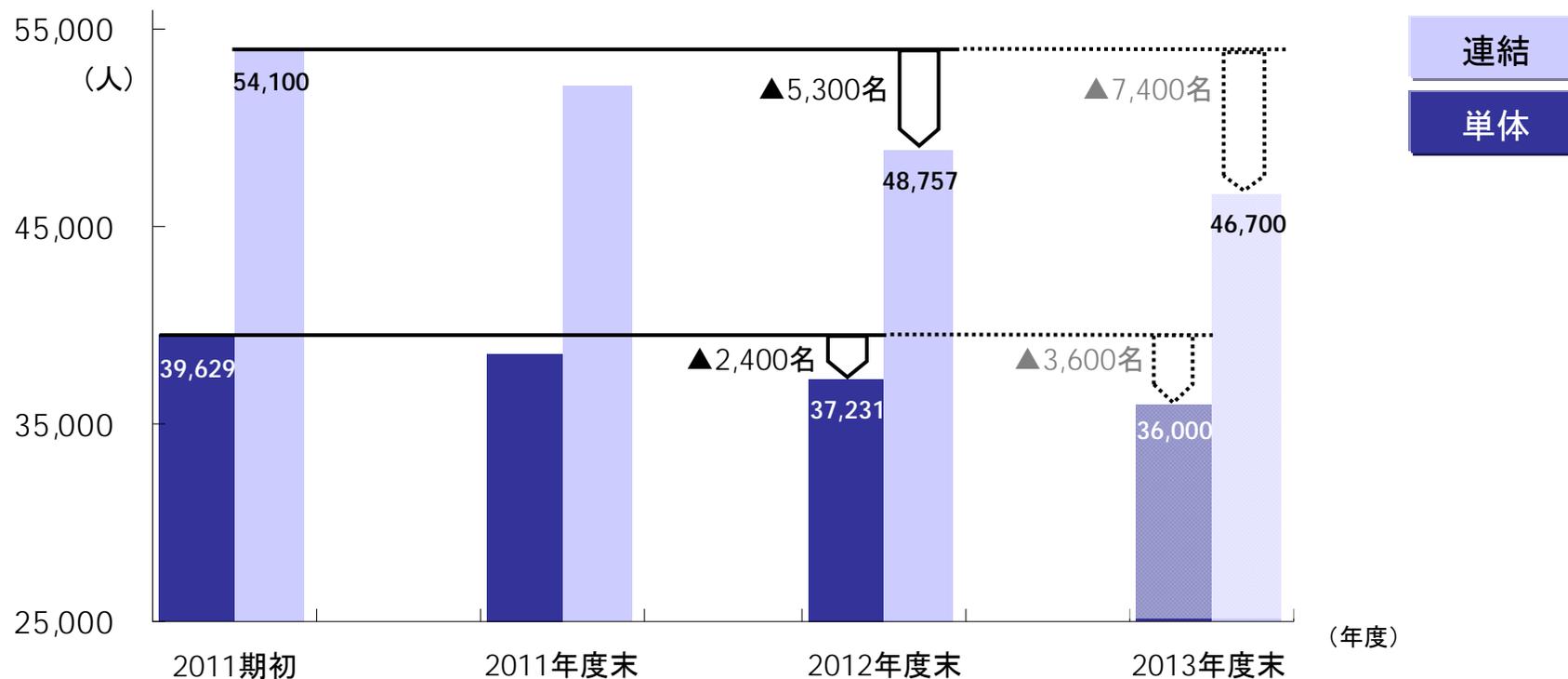
■ **設置日** 2012年11月19日（第1回委員会開催）



3-1-③. 人員削減の状況

- 2012年度末の人員数は、2011年度期初より単体で約2,400人、連結で約5,300人を削減。福島事故の責任を全うする体制構築に必要な人員を確保しつつ、2013年度末に希望退職等により、単体36,000人、連結46,700人へ人員を削減。
- 2012年度の依願退職者(単体)は、若年層を中心に急増し700名超。
(震災前比 2011年度:3.5倍、2012年度:5.3倍)

人員数の推移



3-1-④. 燃料コストの戦略的削減

- 燃料コストの戦略的削減に向けた取り組みとして、米国産シェールガスを含む約200万トンの軽質LNGを確保。
- 200万トンの殆どが天然ガス（ヘンリーハブ）連動価格になる見込みであり、現状の価格レベルに比べて3割程度安く調達できる見込み。
- 供給ソースについては、米国案件は輸出許可等の固有のリスクを抱えているため、米国産以外の複数のソースに分散させることで、高い経済性を維持しつつ、リスクを低減。

	米国産：Cameron / 三井物産	米国産：Cameron / 三菱商事
オペレーター	Sempra	Sempra
売主	三井物産	三菱商事
契約期間	2017年（予定）より約20年間	2017年（予定）より約20年間
供給ソース	米国Cameron基地出荷	米国Cameron基地出荷
数量	40万トン/年 + オプション数量（オプション数量協議中）	40万トン/年 + オプション数量（オプション数量協議中）
価格	天然ガス（ヘンリーハブ）連動価格	天然ガス（ヘンリーハブ）連動価格
	複数ソースへの分散	
供給開始	2010年代後半目途	
数量	合計で最大120万トン/年程度	
価格	天然ガス連動を中心とした多様な価格指標によるフォーミュラ	

- 軽質LNGとは、従来のLNGに比べて単位容積あたりの熱量の低いLNGで、米国・カナダ等のシェールガスから生産されるLNGがその代表格。今後、LNG市場は軽質化していく見込み。
- 当社の発電・受入貯蔵設備やガス販売のスペックは大量の軽質LNGを前提としておらず、設備・運用面での対策が必要(2012年度の軽質LNG受入量は約170万トン)。
- 改革集中実施アクション・プランでは、最大1,000万トン/年まで、米国産シェールガスなどの軽質LNGの大幅な導入拡大を計画、設備面と調達面から対応を進めていく予定。



- 2013年2月から5月まで募集を実施したベース電源入札については、募集量260万kWに対して3件68万kWの応札。現在、火力電源入札ワーキンググループ(中立的機関)において、当社評価結果の確認中。

260万kW入札について

募集規模と供給開始時期	2019年6月～2021年6月までに供給開始する火力電源260万kW
電源タイプ	年間契約基準利用率が70%～80%のベース電源
契約供給期間	原則15年間(10年～30年の範囲で選択可能)
上限価格	9.53円/kWh
スケジュール	11月13日 募集要綱案を公表 12月14日 火力電源入札WG(募集要綱案の審査) 2月15日 入札募集受付開始 5月24日 入札募集受付締切(3件 68万kWの応札) 7月 2日 火力電源入札WG(報告書案の提出) 7月30日 火力電源入札WG(予定)

3-2. 資産売却の進捗状況

- 2012年度の資産売却実績は、グループ全体で2,462億円。
- 2011・2012年度累計実績では、6,610億円となり、全体目標7,074億円に対し、進捗率93%。

資産売却の実績

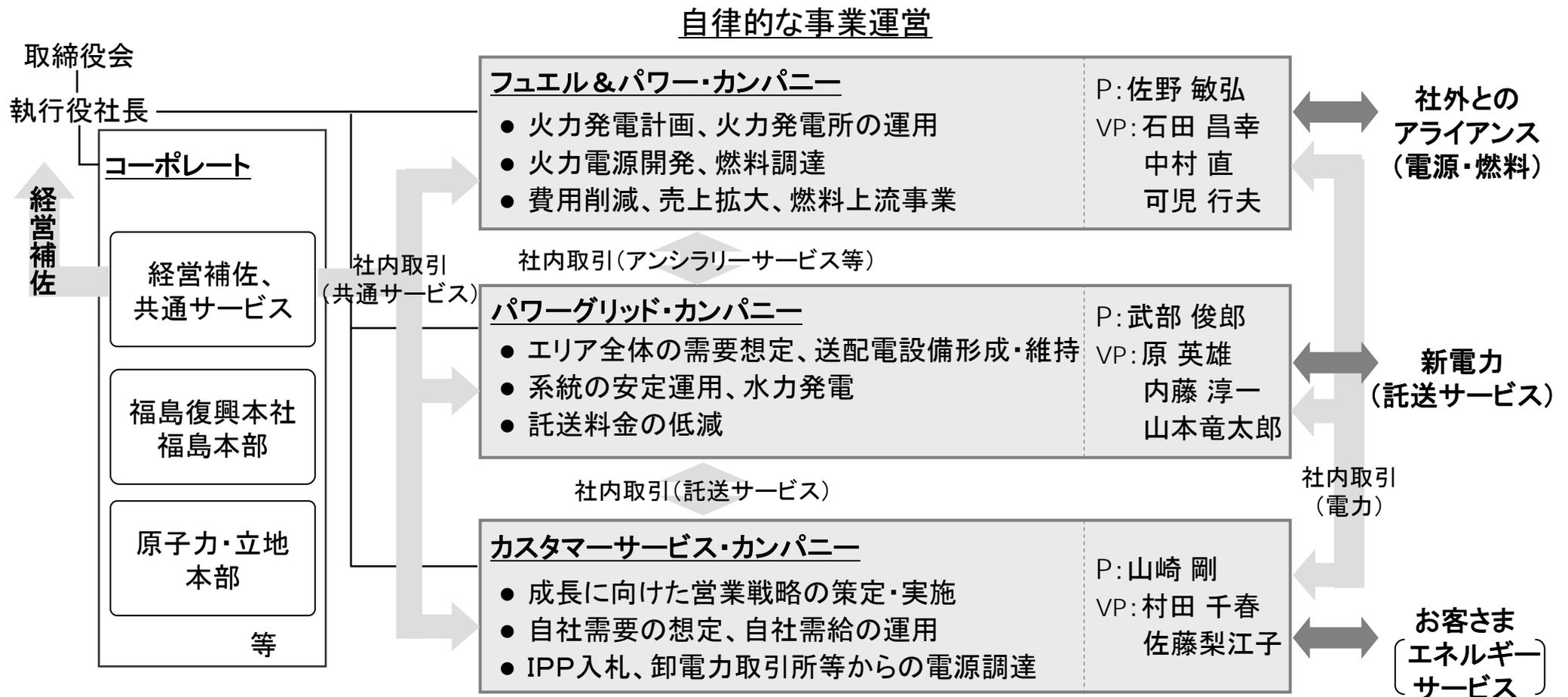
(億円)

	総合特別事業 計画における 売却目標	売却実績			
		2011年度 (進捗率)	2012年度	2011・2012年度 累計 (進捗率)	2012年度の 主な売却済資産
不動産	2,472	502 (20%)	1,634	2,136 (86%)	東新ビル、豊洲A1・A2街区、総合グラウンド 等
有価証券	3,301	3,176 (96%)	72	3,248 (98%)	日本空港ビルデング 等
子会社・ 関連会社	1,301	470 (36%)	755	1,225 (94%)	アット東京、東京都市サービス 等
合計	7,074	4,148 (59%)	2,462	6,610 (93%)	

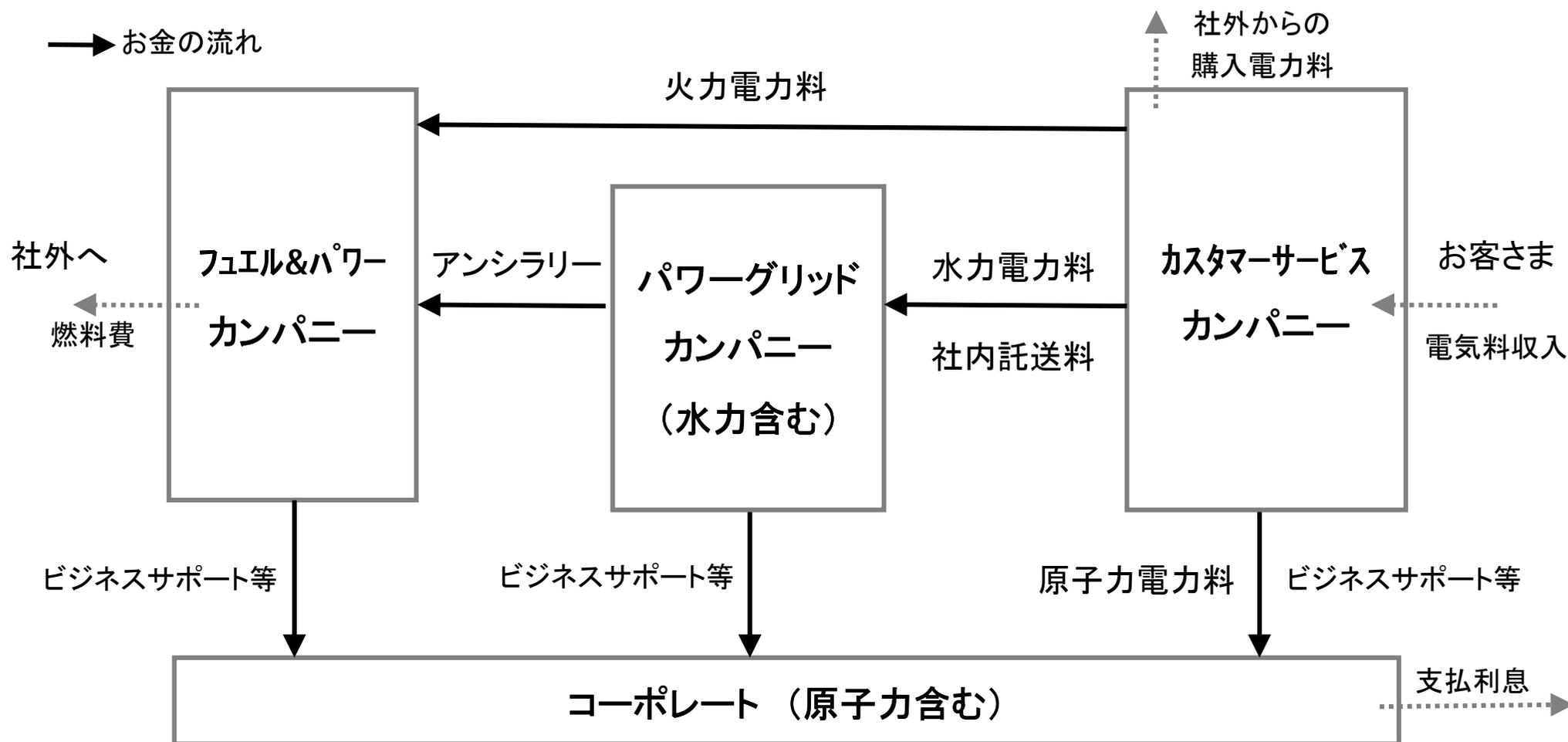
※ 端数処理の関係により、合計が一致しない場合がある。

4. 社内カンパニー

- 各カンパニーには、事業の遂行のための包括的な権限を付与し、自律的・自発的なコスト削減・収益拡大に必要な機能を配置。本店から第一線機関まで一貫した事業運営を行う。
- コーポレートには、共通サービスの提供と経営補佐に必要な機能を配置し、全社最適を推進。



- 総合特別事業計画のコスト削減目標の達成を確実なものとするを目的に社内取引を導入。
- 各カンパニーの売上高や営業損益を積極的に開示するなど、透明性の高い事業運営を行う。



- お客さまのライフスタイルにあわせてお選びいただける電気料金メニューの多様化と更なるピークシフトの促進を目的として、5月15日から4つの新しい電気料金メニューの受付開始。6月末までに約10,400軒のお客さまにご加入いただいている。
- Web上で料金メニューの加入シミュレーションができる「でんき家計簿」の加入者も増加し、6月末時点で会員数は約20万軒を超えている。

新料金メニューラインアップ



NEW

朝得プラン

深夜1時から朝9時までの時間帯がおトクになる料金設定です。

朝からアクティブに過ごす方におススメのメニューです。

約830軒



NEW

夜得プラン

夜9時から朝5時までの時間帯がおトクになる料金設定です。

夜は、家でゆっくりと趣味の時間を過ごしたい、夜型生活の方におススメのメニューです。

約840軒



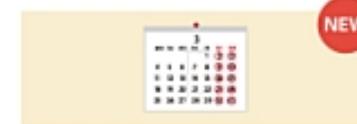
NEW

半日お得プラン

夜9時から朝9時までの時間帯がおトクになる料金設定です。

朝に家事をかたづけ、夜は家でくつろいで過ごす方などにおススメのメニューです。

約8,500軒



NEW

土日お得プラン

土日が一日中おトクになる料金設定です。

土日に在宅していることが多い方、土日にまとめて家事をされる方などにおススメのメニューです。

約290軒