平成24年11月7日

各　　位

会社名　東京電力株式会社
代表者名　代表執行役社長　廣瀬　直己
(ｺｰﾄﾞ番号：9501　東証第１部)
問合せ先　総務部株式ｸﾞﾙｰﾌﾟﾏﾈｰｼﾞｬｰ　砂盛　京子
(TEL．03-6373-1111)

「改革集中実施アクション・プラン」について

本日公表の「再生への経営方針」をもとに、「改革集中実施アクション・プラン」を策定いたしましたので、お知らせいたします。

詳しくは、添付資料をご覧ください。

以　上

平成24年11月7日
東京電力株式会社

改革集中実施アクション・プラン

Ⅰ： 福島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

（2） 福島の復興に向けた取組みの深化 ・・・ 2

Ⅱ： 世界最高水準の安全確保

（1） 原子力改革 ・・・ 3

（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 ・・・ 4

Ⅲ： 責任を全うするための財務基盤づくり（当社単独にて取組み可能なもの）

（1） サバイバルのためのコスト削減 ・・・ 5

（2） 細分化された組織単位でのコスト管理の徹底 ・・・ 6

Ⅳ： 新生東電の収益基盤づくり

（1） HDカンパニー制を視野に入れた経営改革 ・・・ 7

（2） 再生に向けた収益基盤づくり ・・・ 8

（3） 業務改革（人事、会計、目標設定、広報） ・・・ 9

Ⅰ:福島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

福島県民のご安心のために、内外の英知を結集して取組みを加速化していくとともに、最高峰の研究拠点（COE※）として世界の共有財産とする

計画期間における方針

- 地元復興に繋げるとともに世界に知見提供
- 長期にわたる除染や廃止措置を支える人材の育成
- 福島第一をより安全な状態に迅速かつ確実に移行

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

①地元復興に繋げるとともに世界に知見提供

－世界の技術を結集し、研究成果を世界の共有財産にする国際的拠点を整備し、地元の新たな産業振興に寄与（2012年より順次）

AP(1)『国際原子炉安全研究センター（仮称）』

AP(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）』

－最終的に目指す姿（エンドステート）とそれに至るための過程（グランドデザイン）を国を含む関係者と共有（速やかに検討着手）

－研究開発プロジェクトの国際的な新組織を設立（2013年4月目途）

AP(3)『国際技術開発組合（仮称）』等の設立・推進

②長期にわたる除染や廃止措置を支える人材育成

－若い研究者や学生が直接従事する環境を整備し、除染や廃止措置に必要な知識と技術を有する人材の育成

AP(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

③福島第一をより安全な状態に迅速かつ確実に移行

－安定化・廃止措置作業の加速化、特に使用済燃料取り出しを短縮

AP(5)4号機使用済燃料取り出しの加速化

－海外の英知により、廃止措置作業を効果的・効率的に推進

AP(6)海外専門チームの常設（2013年1月から）

骨　子

AP(1):放射性試料の分析、分析結果の解析、さらにはこれらの成果を用いて国際的な原子炉安全に寄与する研究を統括。

:基本設計検討を2014年度までに実施。

AP(2):「モックアップセンター」は、高い放射線下で的確、迅速に実施するために実作業環境を模擬。

:「機器装置メンテナンスセンター」は、汚染した機器・装置のメンテナンスを実施。

:両設備の基本設計を2013年度中に実施。

AP(3):基礎基盤技術の強化や国際的な研究開発拠点形成など内外の英知を結集しつつ、官民が一体となった一元的なマネージメントが可能となるよう、国と協力して2013年4月を目途に設立。

AP(4):除染や廃止措置に必要な知識と技術を有する人材の育成のため、国内大学の研究施設を浜通りに誘致するためのインセンティブの形成といった基本事項を検討。

AP(5):特定原子力施設として更なる安定化のため、燃料の確実な冷却、臨界防止、水素爆発防止、滞留水漏えい防止の徹底等の諸リスク低減を図りつつ、海外の英知の活用、研究開発の加速なども踏まえ、効果的かつ効率的に対応（開始は1ヶ月前倒し、完了は1年以上前倒しを目指す）。

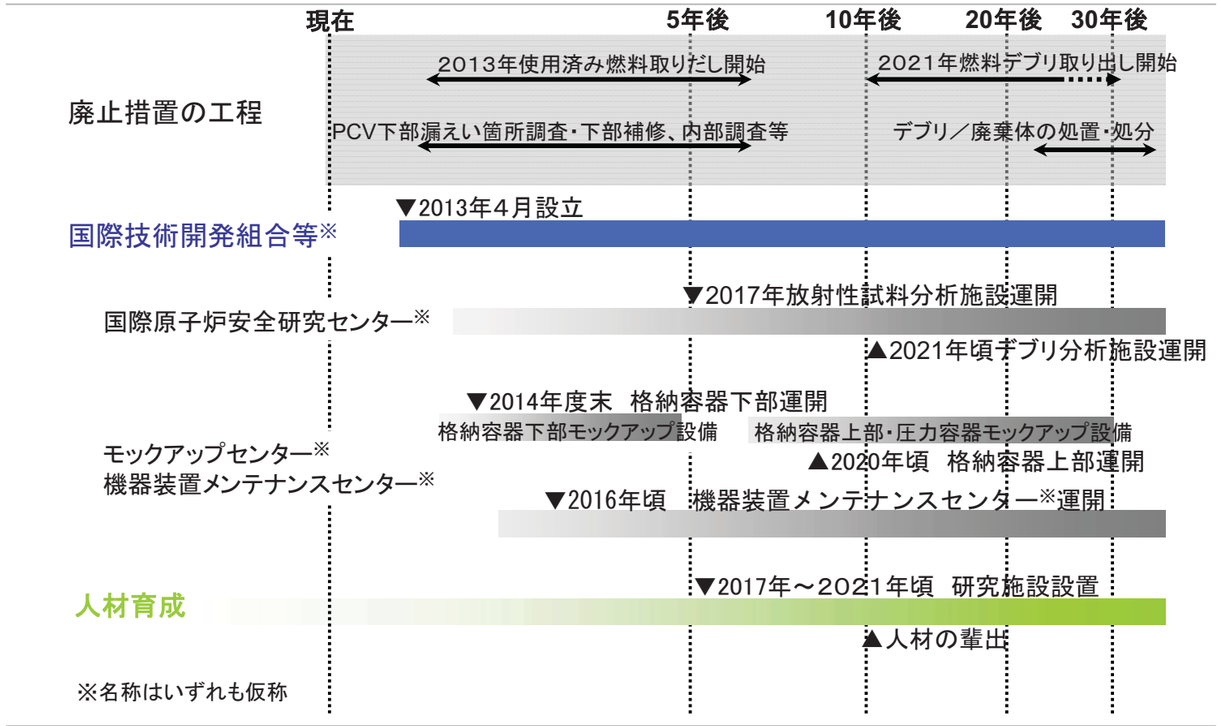
AP(6):廃止措置にあたっては技術的に多くの挑戦的な領域があり、国内に限定することなく広く海外の知見に基づき推進する。

:アメリカ（エネルギー省とは、地下水、止水、水処理、廃棄物処理等の7分野についてフィジビリティスタディを実施中）、ウクライナ、イギリス、フランス、ロシアなどとの協働等を計画。

:2013年1月から準備会合を開始し、国との協働の観点も踏まえ4月からは国際技術開発組合等の常設チームとすることを目指す。

※ center of excellence：優秀な頭脳と最先端の設備環境をもち、世界的に評価される研究拠点を指す。

Ⅰ（1）. 概略スケジュール（案）

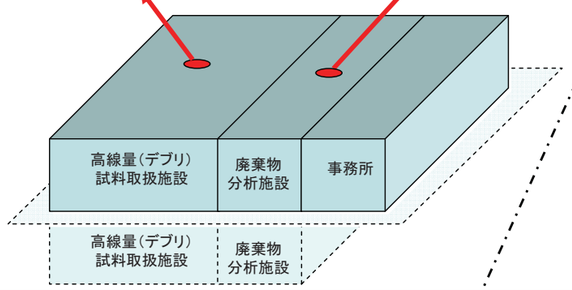


Ⅰ（1）. 研究拠点（案）

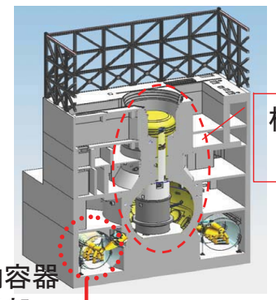
国際原子炉安全研究センター（仮称）
分析施設イメージ

高い遮へい機能を有する部屋
（ホットセル）と遠隔操作
（マニピュレータ）の例

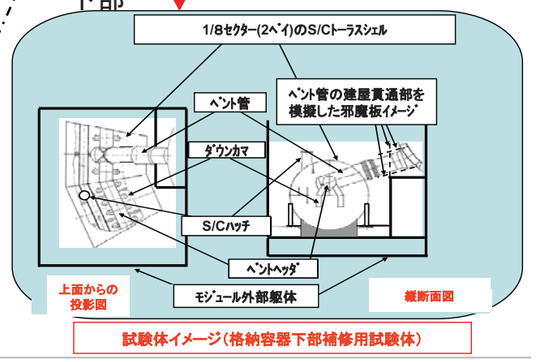
グローブボックスの例
試験雰囲気制御、汚染拡大防止



モックアップセンター（仮称）イメージ



格納容器
下部



試験体イメージ（格納容器下部補修用試験体）

Ⅰ：福島事故の責任を全うする （2）福島の復興に向けた取組みの深化

福島県民の皆さまの苦しみを忘れず共に再生するため、地元に密着して責任を全うし地域復興に貢献

計画期間における方針

- 福島県へのコミットメント抜本強化
- 「親身・親切な賠償」の徹底・深化

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

①福島県へのコミットメント抜本強化（2013年1月から順次）

ー地元本位の経営、地元コミュニケーションの抜本強化

AP(7)『福島復興本社（仮称）』を設置

AP(8)本社内に『福島本部（仮称）』と拠点を整備（福島市、郡山市、いわき市、南相馬市、会津若松市）

AP(9)福島復興・雇用創出プロジェクトの推進

AP(10)活動拠点と社宅の再整備

ー地元に密着した活動の抜本強化

AP(11)除染進展のために300人規模（現状の3倍）の体制を目指す

AP(12)復興支援に向けた各種活動の展開（全社員がローテーション、年間延べ10万人の動員体制を目指す）

②「親身・親切な賠償」の徹底・深化（2012年から順次）

ー組織と機能の再構築による迅速かつ適切な賠償の実施

AP(13)賠償対応部署（本賠償・ADR）を統合し、福島本部の所属とする

ー地元の御要望を踏まえた適切な賠償

AP(14)生活再建の礎である財物賠償の早期実施

AP(15)自主的避難等に係る損害賠償（2012年1月以降分）の実施

骨　子

AP(7)：<u>「復興本社」の代表として、副社長が専任で常駐</u>。その下に役員級を複数名配置し、県内全ての事務所の復興関連業務を統括。

：本店各部門と経営スタッフ機能を一部移転および除染・地域支援業務等の拡充により、<u>500人規模で再編・増強</u>。グループ会社も含めて<u>県内で4，000人以上の体制</u>で業務を遂行。

：福島本部会議（関係役員が参加し、関連業務に関する執行上の意思決定を行う）を創設・現地開催（毎四半期）。開催都度、県・自治体等への訪問、会長・社長の会見などを実施。

AP(8)：<u>本部と拠点の整備</u>により、「賠償」・「地域支援」・「除染」や地域対応等の<u>各業務を統合するとともに、連携を強化</u>し、福島において<u>迅速に意思決定・実行</u>。

AP(9)：浜通りを中心に地域の経済復興や雇用回復・創出に繋がる事業を推進。<u>『世界最新鋭の石炭火力発電所プロジェクト』</u>、<u>『Jヴィレッジの復興』</u>などに検討着手。

AP(10)：社宅については、仮設単身寮の代替施設を含め、各市町村の要望や復興計画を考慮しつつ、住民帰還が遅れる地域にも率先的に整備・入居。

AP(11)：避難されている方々の帰還、県民の方々の安心につながる除染に尽力。

：放射線や除染技術に係る知見をもとに、環境省に相談しながら、市町村等のニーズに沿った人的、技術的協力を展開。

AP(12)：支援参加を職務化。現状の5倍の動員体制を整備。線量モニタリングや住民一時立ち入り支援等の専門分野はもとより、<u>一般のボランティアで行われている作業は原則全て対応</u>。

：受入体制を強化（各拠点に増員配置）。ニーズ掘り起こしを先行開始。知識・技能研修も拡充。

AP(13)：組織統合と役員の業務分担見直し（2013年1月）により、ADR和解事例の本賠償基準への反映等、<u>本賠償とADRの業務連携・情報共有を一層強化</u>。

：統合後の賠償対応組織を福島本部の所属とする（2013年1月）こと等により、より円滑な地域対応や効率的な証憑収集等による手続迅速化を目指すとともに、被害者の方々の個別事情を賠償へ適切に反映。

AP(14)：土地・建物について、登記未了物件の扱いや必要最低限の証憑入手方法等に関し国や自治体との協議・調整を早急に進めるとともに、家財および法人の償却資産等の賠償については、<u>12月中に先行して受付を開始</u>。

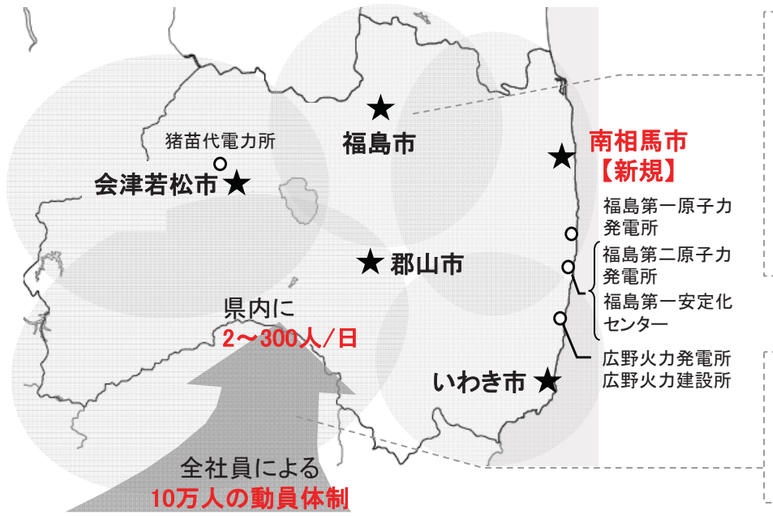
：現地社員の現場確認により証憑収集を効率的に行うなど、財物賠償手続きを迅速化・円滑化。

AP(15)：福島県及び市町村との協議を早急に進め、<u>12月に受付・支払を開始</u>。

Ⅰ（2）. 福島県へのコミットメント抜本強化

1

- 「福島復興本社（仮称）」を設置し、福島において迅速に意思決定・実行することにより、地元本位の経営、地元コミュニケーションを抜本強化。
- 除染進展および復興支援のための要員を大幅に増強。



- 本社の代表として、副社長が専任で常駐し、県内全ての事業所の復興関連業務を統括。
- 本店各部門と経営スタッフ機能の一部移転および除染・地域業務等の拡充。

➡ 4,000人以上の体制。

- 全社員のローテーションにより年間延べ10万人の動員体制を目指す。（福島県内では常時2～300人が作業に従事）

Ⅰ（2）. 福島県へのコミットメント抜本強化

2

- 「福島本部（仮称）」と拠点の整備により、「賠償」・「地域支援」・「除染」や地域対応等の各業務を統合するとともに、連携を強化。

地元に密着した活動の抜本強化

【賠償業務】

【除染業務】

【支援業務】

Ⅱ：世界最高水準の安全確保 （1）原子力改革

従来の安全意識・組織風土を刷新し、世界最高水準の安全を自律的に実現

計画期間における方針

- 世界最高水準の安全意識と技術的能力及び社会との対話能力を有する組織として生まれ変わること

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

①原子力改革監視委員会、原子力改革特別TFの設置（2012年9月済）

－各委員のご指摘・ご提言を真摯に受け止め、これまでの安全思想を根底から改める

－二度と福島事故を繰り返さないために、社内事故調査報告書の結論にとらわれることなく、聖域を設けず改革を推進

②原子力改革プランの策定（2012年12月）

－経営トップから一従業員に至るまで、一人ひとりに安全文化（安全意識、技術的能力、対話能力）が浸透している基盤と、その基盤に支えられた分厚い組織（人材）作りのため、以下に取組み

AP(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

－組織の改革

AP(17)：深層防護※の積み重ねができる組織への変革

AP(18)：緊急時組織の改編（ICSの導入）

－業務プロセスの改革

AP(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

AP(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

－規制当局・立地地域・社会との関係の改革

AP(21)：透明性が高い規制当局との関係の実現。円滑なリスクコミュニケーションを実現するため、スポークスパーソンを配置

－上記改革の具体的な成果を検証・公開

AP(22)：ハード・ソフト両面の対策の着実な実施。不断の努力として深層防護を積み重ね、これを公表

③原子力改革プランの実行（2013年1月～）

AP(23)：改革プランの進捗状況の管理・見直し・公表

骨　子

原子力改革監視委員会は4つの分科会（①国際協力、②内部規制、③技術、④緊急時対応・倫理）を立ち上げ、各委員が役割を分担して、改革を監視・監督

AP(16)：原子力のリスクを強く認識し、<u>常に事故を起こさないという使命感を持った経営層</u>を登用。また、そのような経営層を養成するための<u>幹部教育制度を確立</u>し、<u>経営層がリーダーシップを十分に発揮できるようスタッフ（分野ごとの専門家）を強化し、配置</u>。

AP(17)：事故後の発電所の状況や環境変化をふまえ、<u>現場を重視した原子力部門へ組織改編</u>。

：緊急時組織へのスムーズな移行や安全意識の浸透のため、平常時の組織（GM制や請負多層化などを含む）についても見直し。

：執行側を牽制する<u>内部規制組織を設置</u>し、リスク情報の分析結果や組織メンバーの見識等により、規制当局を先取りした安全対策を実施。内部規制組織には、安全文化に長けた社外（海外を含む）の人材も招聘。

AP(18)：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である<u>ICS（Incident Command System）を導入</u>。

：緊急時対応を的確に実施するため、平常時から責任と権限、指揮命令を明確化した体制を構築し、この体制および能力を確認、養成していくため、<u>緊急時作業を中心に直営化</u>。

AP(19)：発電量等に応じた一定割合の投資を可能にすることで、改善活動に対する金銭的な懸念払拭。設備を管理している<u>保全業務プロセスの標準化、システム化</u>を行い、安全をじっくり考える時間を捻出するなど、改善活動を活性化。

AP(20)：直営作業の取組みに加えて、設備診断技術の育成等により、<u>技術力を高め、安全に対する気付き、改善を促す</u>。

：緊急時および平常時の組織の各職位について、要件を明確化し、評価したうえで登用するとともに、候補者に対しては計画的な研修や人事ローテーション等を実施。

AP(21)：規制当局とのやり取りについて、ホームページで公開する等の透明化を図る。

：立地地域や社会のみなさまと、リスクマップやプログレスレポートの公表を通じて、リスクコミュニケーションを実施していく中で、<u>スポークスパーソンを養成</u>。

AP(22)：防潮堤、防潮壁、水密扉を設置したほか、電源車や消防車、車載型熱交換器などを配備（ハード面）。これらの設備を運用するためのマニュアルの整備や訓練を実施（ソフト面）。

：これらの活動について、<u>IAEAのレビュー</u>を受ける。深層防護の積み重ねの実施状況について、スポークスパーソンを通じて広くお伝えしていく。

AP(23)：原子力部門等における改革プランの実行状況を監視し、必要に応じて改革プランの見直しを実施し、その結果を四半期に1回プログレスレポートとして取りまとめ、公表。

※ 深層防護：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

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

東日本大震災の経験を活かし、種々の事業継続リスク対策の補強を行うことにより、“安定供給”を継続する能力を向上させ、社会の信頼に応える力を強化する

計画期間における方針

・東日本大震災での経験・知見を反映しつつ、深刻な事態が起こりうることを前提に、深層防護の考え方を取り入れた防災計画の策定と実行

・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

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

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（2013年3月）

AP(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全社的集約と課題検討推進態勢の整備

AP(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

AP(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

AP(27)防災計画の円滑な実行を図るため、定期訓練の改善及び人と組織の非常時対処能力向上に向けた施策の実施

AP(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

AP(29)立川代替施設における訓練の充実

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

AP(30)新型インフルエンザ対策活動計画の見直し検討（2013年3月）

AP(31)水害対策の推進（2013年度継続）

AP(32)災害時における事業継続計画のレビューと課題検討（2013年3月）

③社外の多面的な視点を取り入れた防災計画、事業継続計画の検証

AP(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

骨　子

AP(24)：既存組織である『総合技術委員会』および『防災対策委員会』の下に、『設備対策・復旧検討WG』『非常災害態勢検討WG』『ソフト面改善検討WG』を設置し、各種課題を分担して検討しつつ情報共有する態勢を整備。（2012年9月済）

AP(25)：上記新設WG、首都直下地震対策支社長連絡会議等において下記の課題を抽出し、対応策を検討、実施。

・燃料入手困難解消のための供給元との連携や備蓄手段の強化
・本部長不在時の指揮責任者決定方法の改善（2012年9月済）
・データセンターの分散化によるシステムのバックアップ機能強化（2012年5月済）
・新しい地震想定に基づく設備の耐震性チェック
・対策拠点被災時の代替地点確保対策
・ハザードマップに基づく津波発生時の避難ルール等の整備
・本店建物被災時の代替施設への移動方法改善
・支店支社建物被災時の対応力強化
・災害情報システムの運用改善
・自動呼出・安否確認システムの改良　　等

AP(26)：下記の課題について検討・実施。

・原子力緊急対策本部を含めた対策本部設備を整備するため、本店内に第2対策本部室を追加設置（2012年7月済）
・原子力災害と大規模停電が同時に発生した際の本部態勢の改善、運用方法などを検討
・原子力発災時の支援拠点計画やモニタリング、スクリーニング対応要員の養成など原子力部門と他部門が関係する対策について、部門間が協調した検討体制を設定

AP(27)：災害対応訓練内容の見直し、実行、評価およびフィードバック。

AP(28)：今後決定されるカンパニー制の組織形態に応じて防災対応能力の低下が生じないように態勢を修正し、必要な条件整備について検討。

AP(29)：立川代替施設へのヘリコプターを活用した移動訓練、ならびに対策本部設営訓練の実施。

AP(30)：国の新型インフルエンザ対策行動計画の改定に伴う、当社の新型インフルエンザ対策活動計画の内容見直し検討。
：以前の訓練や検討において認識された課題（態勢の一部変更、検温方法改善、罹患者数集約方法の改善　等）についても対策を実施。

AP(31)：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、対策について検討を継続。

AP(32)：非常災害対策本部要員以外の社員の保護、非常災害対策以外の機能に関する事業継続計画をレビューし、必要な対策を構築。

AP(33)：社長をトップとする社外専門家を含めた会議体を設置し、防災態勢を含む各種事業継続計画について社外の眼で検証していただく場とする。

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

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固定費・変動費の抜本的削減による収益体質の改善

計画期間における方針

- 料金査定を踏まえ、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、更に年1，000億円規模のコスト削減上積み

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

①コスト削減体制の整備と追加コスト削減の実施

－社内横断的なコスト削減体制の整備（2012年度～）

AP（34）調達取引を審査する「調達委員会」を設置（2012年11月）
外部コストカッターを起用、抜本的な調達改革を実施

－ コスト削減の上積み（2012年度～）

AP（35）年1，000億円規模の追加コスト削減を検討・実施

AP（36）リスク限度の変更等まで踏み込むコスト削減を検討

AP（37）競争調達拡大（5年以内に6割以上）を前倒し

②間接業務の徹底的効率化

AP（38）本店を中心に間接業務を3割効率化（2015年度まで）
組織のフラット化についても併せて検討

③グループ会社へのコスト削減展開

AP（39）子会社のコストを2割以上削減

AP（40）子会社の競争力向上に伴う連結での収益向上

骨　子

AP(34)：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」を設置。
調達取引について、外部の視点から、社内横断的に厳しく審査、従来の調達構造・調達慣行を抜本的に見直し、より一層のコスト改善を持続的に実施、総合特別事業計画および追加コスト削減を確実に実現・深掘り。

AP(35)：料金査定を踏まえ、燃料費・修繕費・減価償却費等全ての費用について、あらゆる手段を活用したコスト削減策を検討、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、更に年1，000億円規模の追加コスト削減に向けて具体方策を検討・実行。

AP(36)：自由化後の競争力確保を見据え、あらゆる費用について、設備リスクの限度の見直し等まで踏み込む抜本的なコスト削減を検討。

AP(37)：競争調達拡大・加速化に向け、「競争拡大分科会」において更なる検討を実施。
「調達委員会」における競争原理が十分に働かない調達構造の見直し等と併せ、競争調達比率について「5年以内（2016年度まで）に6割以上」の達成前倒しに向けた、全社的な取組みを加速。

AP(38)：業務の抜本的な見直しやスタッフ機能のスリム化等により、2015年度までに、本店を中心に管理・間接業務を3割効率化。
外部専門家を交えた「間接業務効率化プロジェクト」において、最小組織単位における業務を分析、間接業務の効率化手法を詳細に検討し、実行。
カンパニー制の導入等を踏まえた組織のフラット化についても、併せて検討。

AP(39)：料金査定等を踏まえ、電気事業の機能を分担する子会社のコストを2割以上削減。
外部専門家を交えた「子会社・関連会社コスト削減プロジェクト」において、会社毎の削減策を詳細に検討し、実行。

AP(40)：子会社・関連会社の競争力向上に伴いグループ外取引を拡大、連結での収益向上を目指す。

Ⅲ：責任を全うするための財務基盤づくり （2）細分化された組織単位でのコスト管理の徹底

可能な限り細分化された組織単位での、自発的なコスト削減・収益拡大メカニズムの確立

計画期間における方針

- 自発的なコスト管理・コスト削減が可能となる管理会計を導入
- 社内取引ルールによる相互牽制・競争メカニズムの導入
- 上記の成果の経営意思決定への徹底活用（資源配分・人事等）

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

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（2013年4月）

AP(41)BS/PL等による管理会計の導入・運用開始

AP(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

AP(43)「責任単位マネジメント制」の導入

②社内取引ルールによる相互牽制・競争メカニズム導入（2013年度）

AP(44)コスト構造を見える化し、組織間の相互牽制・競争を促進

AP(45)組織目標と個人目標との関係を明確化し、社員一人ひとりのコスト意識、収益拡大意識を向上

③経営意思決定への管理会計成果の徹底活用（2013年度から順次）

AP(46)経営管理において管理会計数値を最大限活用（PDCA）

AP(47)社外とのコミュニケーションツールとしても活用

骨　子

AP(41)：燃料・火力／送配電／小売の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。

：管理会計は、経営管理のツールとして**会社実態を可視化**し、経営判断のための情報を提供、現場と経営を一体化させる、社内コミュニケーションツール。

：カンパニー、コーポレート毎のBS/PL等と社内取引の導入により、財務会計と一致した数値で、月次による管理を徹底。

AP(42)：コスト管理は、**カンパニー・コーポレート単位だけでなく部門・事業単位に細分化**（燃料・火力、送変電、配電、現業、販売、コーポレートの6分野×事業所単位）。

AP(43)：**「責任単位マネジメント制」**では、部門・事業単位に各管理会計指標に対する**責任者を明確化**。

AP(44)：**全面自由化にともなう競争環境**を視野に、社内取引ルール、組織目標により、「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**。

－**社外との競争**：社内取引価格と市場価格との比較

－**カンパニー間の相互牽制**：社内取引に対する社内説明と相互確認

－**カンパニー内の健全な競争**：カンパニー内同一機能間のパフォーマンス見える化

AP(45)：全社利益と社員一人ひとりの貢献のつながりを見える化し、行動目標に反映、コスト意識を向上。

AP(46)：管理会計を社内共通指標・社内共通言語とし、**あらゆる社内組織**において徹底活用。

－経営：経営資源配分決定（資金、人的リソース）、経営目標設定、対外説明ツール

－組織長：管理会計指標による組織マネジメント

－社員：全社利益とのつながりの見える化による一体感醸成

AP(47)：透明性強化と情報公開に向けたIR活動への活用。

Ⅳ：新生東電の収益基盤づくり （1）HDカンパニー制を視野に入れた経営改革

電力システム改革に対応し、各事業部門の競争力を高めながら、自律的・自発的に収益拡大を進めるメカニズムを確立

計画期間における方針

- 社内カンパニー制の導入と収益管理の徹底
- 電力システム改革に対応した経営戦略の策定と組織形態の見直し（全面自由化に合わせ実施）

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

①社内カンパニー制の導入と収益管理の徹底（2013年から順次）

AP(48)各事業分野長の自律的運営と成長を促進

AP(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

AP(50)全社利益は全社員が責任を持つ意識を共有

②先々の事業環境の変化に対応した経営・組織戦略の策定・実行（2013年から順次）

AP(51)全面自由化に向けた経営・組織戦略の策定・実行

AP(52)情報システムの再構築

骨　子

AP(48)：組織形態については、<u>将来のHDカンパニー制※を視野におき、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、燃料・火力／送配電／小売による社内カンパニー制を導入</u>。

（注）電力システム改革議論、競争戦略等を踏まえ、組織形態については柔軟に検討

：経営層による全体の判断のもと、<u>各事業分野の長が自律的に事業運営を行い、競争力を高めるとともに将来的な成長を促進</u>。

：部門主義を克服するための<u>積極的な人事ローテーションのルール化</u>、経営人材の育成。

AP(49)：カンパニー、コーポレート単位で、社内取引による<u>管理会計を全社に導入</u>、組織目標設定により健全な競争を促進。

：<u>部門、事業単位別に細分化された組織によるコスト管理を徹底</u>。
（燃料・火力、送変電、配電、現業、販売、コーポレートの6分野×事業所単位）

AP(50)：<u>社内取引ルールにより、カンパニーが相互に牽制</u>することで、<u>合理化を促進</u>（社員一人ひとりのコスト意識、収益意識の改革）。

AP(51)：競合／顧客、収益構造の違いに応じた組織の見直し、部門間での戦略的な経営資源の融通、技術ノウハウ等の共有などを実施。

：<u>燃料・火力事業のトップランナー</u>に向けて、電源開発・リプレースの推進、燃料調達・運用の低コスト化。

：ネットワーク部門では、「<u>世界一の次世代ネットワークを実現するネットワークサービスインテグレータ</u>」に向けた、スマートメーターの配備等による新たな付加価値の創出、新エネルギーの導入拡大をリードする系統制御・運用の高度化・効率化。

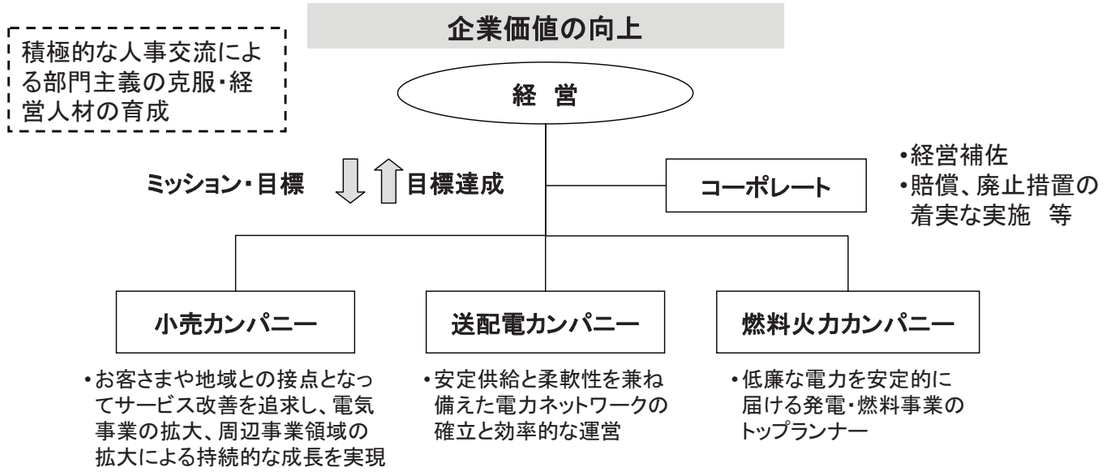
：小売部門では、「<u>お客さまに選ばれる会社」</u>を目指した、<u>お客さまセグメント別の競争戦略の構築</u>、競争戦略に沿った組織形態への見直し、将来の販売事業が持つべき機能の明確化、それを見据えた人材育成。

AP(52)：全面自由化に備えた抜本的な情報システムの再構築（顧客情報（販売／ネットワーク部門間の情報遮断）、需給・系統運用など）。

※ HDカンパニー制：ホールディングカンパニー制の略

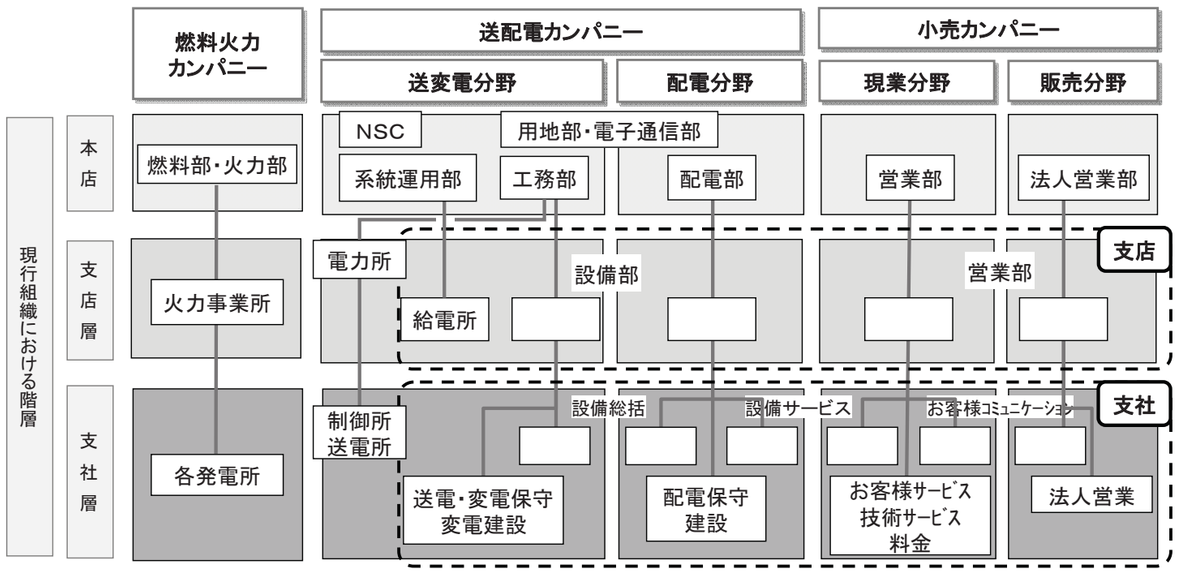
Ⅳ（1）. 社内カンパニー制の下で目指す姿

- 電力システム改革に対応し、安定供給を果たしつつ、自由化部門（燃料・火力、小売）は、競合他社に勝ち抜く自律的な事業運営を実現し、将来的な成長を追求。中立部門（ネットワーク）は、より一層の透明性確保と公平なアクセスを提供。
- 各カンパニーの自律的成長の確保と会社全体としての利益拡大の両立により、企業価値を向上。



Ⅳ（1）. 社内カンパニー制導入時のイメージ（2013．4～）

- 従来の店所長経営から各事業分野の長による自律的な事業運営（ガバナンス）に移行
- コスト管理の責任単位を、従来の支店レベルから支社レベル以下に細分化



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

低コストでお客さまに選ばれるエネルギーサービスをご提供することを目的に、10年以内に「発電・燃料事業のトップランナー」「世界一の次世代ネットワークを実現するネットワークサービスインテグレータ」「セグメント別の小売競争への対応」に向けた基盤を構築

計画期間における方針

- 燃料火力カンパニー：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・カンパニー価値を最大化
- 送配電カンパニー：ネットワーク利用の中立性・公平性の向上を図り、利便性の高いネットワーク利用環境を構築（スマートメーター導入等）
- 小売カンパニー：セグメント別戦略の構築、新規ビジネス進出による営業力強化に向けた態勢の確立

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

①燃料火力カンパニー

AP(53)燃料費・固定費の抜本的なコストダウンの実施（2012年～）

AP(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（2012年～）

AP(55)海外事業・燃料事業投資の検討・実施（2013年～）

②送配電カンパニー

AP(56)託送料金水準で業界トップクラス（系統信頼度でも業界トップクラス維持）（2012年～）

AP(57)収益拡大に向けた各種施策（スマートメーターの導入推進等）の策定（2013年）

③小売カンパニー

AP(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/年と周辺事業売上獲得1，000億円/年を実現するアクションプラン策定（2013年）

AP(59)IPP入札などによる新規電源調達（2013年）

④海外事業

AP(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（～2014年）

AP(61)IPP投資事業の利益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（～2014年）

骨　子

AP(53)：これまでの発想にとらわれない<u>あらゆるコストダウン方策を検討・実施</u>。
：経済性のあるLNG・石炭火力の稼働最大化（定期検査工程の短縮・建設中電源の稼働前倒し）。
：燃料の経済的な調達、機器点検・修理費用の削減等を実施。

AP(54)：<u>IPP競争入札に勝ち抜き、競争力のある電源の開発を着実に推進</u>することで、石炭火力比率の抜本改善、LNG火力の熱効率1割向上達成。
：電源の開発にあたっては、<u>中長期的成長を見据えた内外のエネルギー事業者等とのアライアンス組成により外部資本を導入</u>。
：調達数量の半分程度（最大1，000万t/年）までの北米産シェールガスなど<u>軽質LNGの大幅な導入拡大</u>に向けたアクションプランの策定。
：<u>燃料関連設備（LNG受入基地等）の共同運用体制の強化</u>により、さらなる運用効率化を検討・実施。

AP(55)：内外の事業者と連携し、海外発電事業に積極関与。
：<u>燃料調達とパッケージで燃料サプライチェーン全体への関与を強化</u>。

AP(56)：これまで万全を優先する考えが強く残っていた領域についても、コスト削減の可能性を探し、安定供給や安全を損なうことがないよう配慮しつつ、更に踏み込んだコスト削減方策を検討。
：<u>コスト削減による大規模停電や公衆災害の発生を回避するため、リスク管理を徹底</u>。

AP(57)：スマートメーターの導入スケジュール（2014年～、2年で500万台、5年で1，400万台以上）を、要望に応じて積極的に前倒し。また、社内の関連ノウハウ・技術を集結。
：ファミリー企業や自前インフラに拘泥しない、<u>内外に開かれた「調達改革」を実施</u>。

AP(58)：<u>お客さまセグメント別ソリューションモデル</u>を活用した成長アクションプランの策定。
：デマンドレスポンスの推進アクションプランの策定（2012年）
：お客さま接点業務を通じたサービス改善・料金メニュー多様化と最適エネルギー提案の推進。
：グループ企業・アライアンスパートナー企業との<u>付加価値サービスの事業構築</u>。
：<u>スマートメーター新ビジネスの推進</u>（システム開発・事業化（2013年）、サービス開始(2014年～)）。

AP(59)：<u>新規調達の火力電源はすべて入札</u>。電源調達による競争力回復を目的に、既に入札実施を公表した260万kWに加えて高経年化火力のリプレース等に対応した<u>1，000万kW規模の入札募集計画を策定</u>。<u>グリーン電源の割り当てによる選択料金</u>を打ち出し。

AP(60)：メーカー・金融機関等と提携し、当社海外コンサルティング事業の知見・ノウハウを活用した電力システム輸出実現の体制を構築。

AP(61)：ユーラスエナジーやタイEGCO社等の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より堅固にしつつ、信用力強化を図り、<u>中長期的なIPP投資拡大に向けた体制を整備・強化</u>。

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）

Ⅰ～Ⅲの改革を加速化する、合目的的・厳正なマネジメント体制の構築

計画期間における方針

- 人事制度：実力主義を徹底、経営環境の不連続な変化の中で、改革を断行し成長を牽引するリーダー人材を創出
- 管理会計：可能な限り細分化された組織単位での自発的コスト削減メカニズムの確立
- 目標設定：責任単位での目標設定による責任の明確化と経営管理の徹底
- 広報戦略：徹底した透明性強化・情報公開と「伝わる広報」の実践を通じ、社会の信頼を回復（世論調査の信頼性評価向上）

具体的な目標

（AP＝アクション・プラン）

① 人事制度改革

AP(62)実力主義の徹底と「改革牽引人材」の創出

AP(63)現場のミドルマネジメントの強化

② 管理会計

AP(64)「責任単位マネジメント制」導入

AP(65)社内取引による相互牽制メカニズムの導入

AP(66)経営意思決定への管理会計成果の徹底活用

③ 目標設定

AP(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

AP(68)きめ細かな経営管理（PDCA）

④ 広報改革

AP(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

AP(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

AP(71)福島復興本社に福島広報部（仮称）を設置

骨　子

AP(62)：**処遇制度の見直し**（等級大括り化、年俸制拡大等）、**評価制度の見直し**（改善・改革の加点評価、アセスメント導入等）により**年功打破・実力主義を徹底**、社員の努力に報いる仕組みとすることで、業務の改善・改革を促し新しい時代に相応しい人材の選抜・任用を実現。

：**人材育成見直し**（育成カルテ導入、経営幹部候補層の育成体系構築等）を通じ、現場レベルまで人材をきめ細かく育成し活躍を促すとともに、経営幹部候補の選抜と計画的な鍛錬機会付与・抜擢を通じ、現場・経営の各レベルで**改革を牽引する人材を創出**。

AP(63)：**チームリーダーの職位化**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。

AP(64)：部門・事業単位に責任者を明確にし、**細分化された組織でのコスト管理を徹底することで、自発的なコスト管理・削減メカニズムの確立**。

AP(65)：社内取引ルール設定により**3つの競争メカニズム**を導入し、コスト意識、収益拡大意識向上。

AP(66)：経営管理のツールとして**会社実態を可視化**し、経営判断のための情報を提供。経営資源配分や人事等の決定や経営目標の設定に使用。

AP(67)：**各カンパニーのミッションに基づく目標とKPIを管理会計指標とあわせ設定。第一線職場まで展開**。目標と行動のつながりを見える化することで、組織の一体感を醸成、責任体制を明確化。

AP(68)：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管理**することでPDCAを実施。

AP(69)：事故の当事者として、社会への説明責任を果たすため、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を強化。

AP(70)：**社外人材や女性スポークスパーソンを登用**し、経営トップによる広報をサポート。

：安全対策、原子力等の社内改革、福島重視の姿勢、意識・行動改革の取組み等を主体的に発信・可視化し、**社会の皆さまのご関心・ご期待に能動的に応える広報を徹底**。

AP(71)：福島復興本社に福島広報部（仮称）を設置し、東京と連携しつつ、**地域への迅速・正確な発信、地域との対話力を強化**。