

「再生への経営方針」「改革集中実施アクション・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：2012年11月7日、スピーカー：代表執行役社長 廣瀬 直己

【はじめに】

- 私どもの福島第一原子力発電所の事故により、今なお、発電所周辺地域の皆さまをはじめ、広く社会の皆さまに、また、株主、投資家の皆さまに大変なご迷惑、ご心配とご苦勞をおかけしておりますことを、改めて心より深くお詫び申し上げます。
- まず、本日の取締役会で決議されました「再生への経営方針」についてご紹介し、その後、個々の具体的な取組みについて取りまとめた「改革集中実施アクション・プラン」についてご説明させていただきます。
- 2013年度、2014年度を対象とした「再生への経営方針」をご覧ください。

再生への経営方針

1. 基本認識

- 当社は本年6月27日から委員会設置会社となり、社外取締役から数多くの意見をいただきながら新体制として初となる、中期的な経営方針を取りまとめました。この経営方針の基本認識は次のとおりです。
- まず、当社の置かれている大変厳しい状況の中で「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」ことを企業の新たな使命といたします。福島県の再生なくして当社の再生はないと考えており、福島県の再生こそが当社の原点であるという認識のもと、しっかりと責任を果たしてまいります。
- さらには、電力システム改革の大きな流れを見据えた企業改革に取り組むことにより、電力自由化の中で競争に打ち勝ち、収益をあげていきたいと考えております。

2. 当社が直面する危機

- その一方で、当社が直面する危機につきまして、被害者の方々への賠償と高線量地域の除染費用を合計した場合、原子力損害賠償支援機構法の仕組みによる交付国債の発行額である5兆円を超えてしまう可能性がございます。
- 特に除染につきましては政府方針のとおり、年間被ばく線量を1ミリシーベルトまで拡大した場合、除染費用が多額になることが考えられます。また、廃炉につきましては廃止措置関連費用として、既に1兆円弱を引き当てているものの、今後廃止措置に係る費用の総額がどの程度になるか不確かなところでございます。当社一企業のみでの努力では、こうした多額の費用を背負いながら福島県への責任を果たしつつ、さらには電力自由化の競争に打ち勝っていくことは困難であります。

- 本年5月に総合特別事業計画を策定いたしました。それ以降の当社を取り巻く状況の変化として、政府は本年夏に「電力市場の完全自由化」という基本的方針を決めております。また、原子力の再稼働の見通しについて不透明な状況でございます。さらには、当社の退職者数に歯止めがかからず、今後の明確な見通しが無いまま責任を負っていくことは、社員の士気の劣化を加速させることに繋がってしまうと考えております。

3. 「企業のかたち」の選択

- 「企業のかたち」につきましても、こうした当社の状況から、今後、賠償や除染費用により交付国債の5兆円の枠を超えた場合、それに応じて交付国債の枠を拡げればよいのではないかという議論があろうかと思っております。しかし、当社は巨額の負担金を40年、50年、あるいはそれ以上の超長期にわたり支払うためだけに存続する「超長期事故処理専門法人」と化すことを受け入れることは難しいと判断いたしました。
- また、現在、1兆円の公的資本を注入されておりますが、ここからさらに追加注入すればよいのではないかという議論もあろうかと思っております。しかし、日本の電力市場全体の1/3を占める当社が国営の「電力公社」と化した場合、今後の市場完全自由化を進めていく中で極めて歪な構造になってしまいます。
- あるべき「企業のかたち」としまして、福島の実験と安定供給の技術をもって世界と渡りあうダイナミックな電気事業者への変貌が不可欠であると考えております。
- そのため当社といたしましては、現行の原子力損害賠償法の枠組みによる対応可能額を上回る巨額の財務リスクや廃炉費用の扱いについて、国による新たな支援の枠組みを早急に検討していただくことを要請いたします。
- 次に「改革集中実施アクション・プラン」をご覧ください。

改革集中実施アクション・プラン

【P1 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】

- まず、1ページの廃炉の体制づくりでございますが、世界の英知を集め、そこでの成果等について国を含む関係者と共有していきたいと考えております。
- それから、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を目的として福島県に研究施設を設置したいと考えております。

【P2 福島の復興に向けた取組みの深化】

- 2ページの福島の復興に向けた取組みの深化では、福島県に「福島復興本社（仮称）」を設置し、当社の本店機能を一部移すことで迅速な賠償対応や除染等の地元に着した活動の強化を図っていききたいと考えております。さらには今後検討していくプロジェクトとして、浜通りに「世界最新鋭の石炭火

力発電所」を建設し、当社の本業である電力事業を行いながら地元の雇用回復・創出に繋げていければと考えております。

【P3 原子力改革】

- 3ページでは、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を方針とした「原子力改革」について掲げており、本年9月に原子力改革監視委員会を設置、12月に原子力改革プランの策定を行う予定となっております。

【P4 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ページでは、東日本大震災での経験・知見を反映しつつ、災害等への種々の対策補強を行うことにより、安定供給を達成する能力を向上させることについて掲げております。特に、私をトップとして防災計画・事業継続計画を社外専門家に検証していただく会議体の設置を考えております。

【P5 サバイバルのためのコスト削減】

- 続いて5ページになりますが、ここからは財務基盤づくりでのサバイバルコスト削減と銘打っております。当社はあらゆる手段を活用したコスト削減を行っていきます。ご存知のように総合特別事業計画では10年平均で3,365億円のコスト削減を織り込んでおりますが、今般の電気料金の値上げの際に、申請原価に対し年間840億円の減額査定がございましたので、これをカバーするために年1,000億円規模のさらなるコスト削減を上積みしていきます。
- 具体的な主なコスト削減策として、調達取引を審査する調達委員会を設置し、抜本的な調達改革を実施していきます。また、安定供給を大前提として、リスク限度の変更等まで一歩も二歩も踏み込んだコスト削減を検討していきます。さらにはグループ会社にも相應のコストダウンをお願いしていかねばならないと思っております。

【P6 細分化された組織単位でのコスト管理の徹底】

- 続いて6ページをご覧ください。全面自由化を視野にカンパニー制を導入し、管理会計制度のもとカンパニー単位だけでなく部門・事業単位に細分化した組織でコスト管理を徹底していきます。また、カンパニー単位でBS/PLをつくり、コスト管理を徹底していきます。さらには、カンパニー間の社内取引ルール等をつくり、カンパニー間での相互牽制、競争を促進させたいと考えております。

【P7 HDカンパニー制を視野に入れた経営改革】

- 7ページのHDカンパニー制を見据えた社内カンパニー制の導入では、全面自由化に備えて電力システム改革に対応しながら、各カンパニーにおいて

収益、コスト管理を徹底するメカニズムをしっかりと構築していこうというものです。

【P8 再生に向けた収益基盤づくり】

- 続いて8ページでございますが、燃料火力カンパニー、送配電カンパニー、小売カンパニーにおいての具体的な目標を掲げております。当社は今月5日にベース電源260万kWの入札募集について公表いたしました。できれば燃料火力カンパニーからも応札に参加したいと考えております。また、外部とのアライアンスにより競争に勝ち抜いていきたいと思っております。
- コストのかなりの部分を占めるLNGの輸入価格等につきましては、現時点において具体的に発表できる段階にはありませんが、北米産シェールガスの導入検討および調達に向けた協議を開始しております。ゆくゆくは当社のLNG調達数量の半分程度を軽質LNGに切り替えていきたいと考えております。
- 送配電カンパニーでは系統の信頼度を保ちつつ、しっかりと託送料金を下げることが、ミッションであると考えております。
- 小売カンパニーではスマートメーターを導入することにより、新ビジネスを推進し、新しい売り上げを獲得していきたいと考えております。
- 海外事業については、毎年100億円程度の利益を稼ぎ出している比較的優良な物件を維持しており、可能であればパートナーをみつけて、新たなIPPの海外展開を行っていただければと考えております。

【P9 業務改革（人事、会計、目標設定、広報）】

- 9ページでは人事制度や目標設定について掲げております。人事制度では、処遇制度の見直しとして新人事制度を組合に提案しており、年功打破、実力主義の徹底等によりメリハリのある仕組みを実現していきたいと考えております。
- 広報活動におきましても、福島復興本社（仮称）に福島広報部（仮称）を設置し、地域への迅速・正確な情報発信、地域との対話力を強化してまいります。
- 以上、「再生への経営方針」及び「改革集中実施アクション・プラン」について、ご説明させていただきました。当社の再生には本アクション・プランの実現が必須と考えております。私どもとしてはまさに不退転の決意でプランの実現に努力して参る所存でございます。
皆さまのご理解を賜りますよう、改めてお願い申し上げます。

以上