

新・総合特別事業計画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：2014年1月17日

スピーカー：代表執行役社長 廣瀬 直己

常務執行役 フュエル&パワー・カンパニー・プレジデント 佐野 敏弘

常務執行役 パワーグリッド・カンパニー・プレジデント 武部 俊郎

常務執行役 カスタマーサービス・カンパニー・プレジデント 山崎 剛

説明資料：新・総合特別事業計画のポイント

東証開示資料「通期業績予想の修正に関するお知らせ」

【はじめに：代表執行役社長 廣瀬 直己】

- 当社原子力発電所の事故から間もなく3年を迎えようとしておりますが、今なお、発電所周辺地域の皆さま、社会の皆さま、また、株主、投資家の皆さまに大変なご迷惑とご心配をおかけしておりますことを、改めて深くお詫び申し上げます。
- 1月15日に認定されました新たな総合特別事業計画の概要についてご説明いたします。
- まず、具体的なお説明の前に、私の思いについて一言申し上げます。
- 新たな事業計画は、
 - ・ 当社は、被害者の方々に徹底的に寄り添い、賠償額の増加にとらわれず、最後のお一人まで賠償を貫徹すること、
 - ・ 福島復興の加速に向けて、生活環境の整備や、産業基盤・雇用機会の創出をはかること、
 - ・ 30～40年にわたる長期的な廃炉作業を安全かつ着実に進めていくことなど、当社が福島の責任をしっかりと果たすこと、そして、その責任を果たすためにコストダウンや組織合理化を断行し、競争環境の下においても企業価値を高め、福島復興の原資を創り出していくことなどが盛り込まれています。
- 繰り返しになりますが、「1丁目1番地」、私どもの原点は、福島への責任をしっかりと果たしていくことであり、その点は現行計画と何ら変わることはありません。
この度、新たな事業計画を認可いただきましたが、改めまして福島復興推進に不退転の決意で邁進してまいりますことをお約束いたします。

【P1～2 これまでの事業計画と事業環境の変化】

- まず、1ページと2ページには、主に資金繰りを中心に、現行計画の内容や、策定後に事業環境が大きく変化し抜本的な見直しが必要となった経緯などを整理しています。

【P3～6 新事業計画の枠組み】

- 新たな事業計画は、昨年12月20日に閣議決定された賠償・除染・中間貯蔵施設費用に関する国と当社との役割分担・方針を踏まえて、復興加速化のための取り組みを一括してとりまとめたものであり、当社が「全力で一步前に入る」ことはもとより、国や機構、金融機関や株主など関係者にも必要なご協力をお

願いしてまいります。

- 4ページには、競争環境下において、福島の実現を果たしていくための体制について記載しています。

具体的には、昨年4月に導入した社内カンパニー制をさらに発展させ、2016年4月を目途に電力システム改革を先取りしたホールディングカンパニー制を導入いたします。

これにより、事故の責任を長期に亘ってしっかり果たしながら、一方で、各事業会社が競争のなかで活力・経営基盤を強化し、福島の実現を全うするために、グループ全体としての企業価値の最大化を実現してまいります。

- 5ページには、「新たな電気事業モデル」へと変革していくため、これまでに前例のない厳しい経営改革を断行することなどについて記載しています。

コスト削減のさらなる深掘り、調達改革やコスト構造改革に取り組む一方で、福島の実現を果たすために、地域や業種を超えた競争や新たなビジネスを展開することでグループ全体の企業価値を高め、国民の皆さまへの還元をめざしてまいります。

- 一方、6ページには、今後の当社に対するガバナンスのあり方について記載されています。

現在、当社は機構による一時的な公的管理状態となっておりますが、企業活力を最大限に発揮できる「自律的運営体制」へ段階的に移行していくことをめざします。

具体的には、2016年度末に、福島への「責任」と「競争」に関する経営評価を受け、基準を満たしていれば、機構が保有する議決権を順次2分の1未満へ低減するなどの措置がとられます。

その後も、2020年代初頭に更なる進展が評価されれば、議決権を順次3分の1未満に低減され、配当の復活や自己株式消却も開始します。さらに2020年代半ばに同様の進展が評価された場合、機構の保有株式の売却が開始される計画であります。

【P7～12 新事業計画のポイント】

- 当社は、福島復興のためにこれまで以上に力を尽くすとともに、事故への責任を長期にわたり果たすための経営基盤を確立することで、2020年代初頭までに、最大で年間1兆円程度の値下げ余力を確保した上で、年間1,000億円規模の利益を創出します。

さらに、2030年代前半までには、年間3,000億円規模の利益を創出し、4.5兆円を上回る株式価値の実現を目指してまいります。あわせて最大で年間3,000億円規模の料金値下げ原資も生み出すことを目指します。

- なお、賠償については、8ページにあるとおり、新たに「3つの誓い」を掲げました。賠償額の増加にとらわれず、被害に遭われた最後のお一人まで賠償を貫徹し、責任を果たしてまいります。

- さらに、福島復興に向けて、9ページにあるとおり、早期帰還に向けた生活環境を整備するとともに、産業基盤や雇用機会の創出に力を注いでまいります。

- また、10ページには、今月末に廃炉とする福島第一5号機、6号機のモックアップ試験への活用や、本年4月予定の仮称・廃炉カンパニーの設立をはじめ、国と30年～40年にわたり長期的な廃炉作業を着実に進めることや、廃炉や原子力安全に関する国際的なプラットフォームの整備に取り組むことなどを記載しています。

- 一方、福島の実現を果たしていくために必要な経営合理化の方策については、11 ページをご覧ください。
- 現時点においても、外部の専門家を活用した調達改革やリスク限度の見直しなどの抜本的な合理化に取り組んでおり、これらは成果を上げつつあります。これらを更に進めることで、従来計画の削減目標から 10 年間で 1.4 兆円を深掘りし、4.8 兆円のコスト削減を実現してまいります。
こうした様々な経営努力により、自己資本比率を高め、2016 年度中の公募社債市場への復帰をめざします。
- また、一歩踏み込んだ厳しい経営合理化策として、2014 年度に 1,000 人規模の希望退職を実施いたします。これにより、子会社でこれまで実施してきたものと合わせ、グループ全体では 2,000 人規模の希望退職を実施することとなります。さらに、ベテラン管理職を対象に役職定年を実施し、500 人規模で福島専任といたします。経験と実績のあるベテラン管理職のリーダーシップとマネジメント能力を生かして、賠償、除染、復興推進など、現地体制を強化してまいります。
その一方で、福島で賠償や廃炉などの業務に当たっている社員の処遇を改善するほか、コスト削減計画を超過達成した際には、個人の業績に応じて処遇に反映する制度を導入し、一層の競争力の強化と人材の流出防止・活性化を両立させてまいります。
- 13 ページから 16 ページは、各カンパニーの事業計画を記載しております。

【P14 フュエル&パワー・カンパニーの成長戦略：

常務執行役 フュエル&パワー・カンパニー・プレジデント 佐野 敏弘】

- フュエル&パワー・カンパニーのミッションは、世界と競合していくために大胆に事業変革を図ることで、抜本的に燃料費を削減し、お客さまに利益を還元するとともに福島復興に向けた原資を創出していくことです。
- 具体的には、燃料上流事業・燃料調達から火力発電までのサプライ・チェーン全体の一体性を維持向上しながらも、規模拡大を通じたチェーン全体の抜本的な強化を進めることで、燃料単価の低減と火力発電所の高効率化による燃料消費量削減を実現し、燃料費削減を目指します。
- このために、フュエル&パワー・カンパニーは、従来の発想を超えた思い切った取り組み、すなわち、「包括的アライアンス」を実行いたします。
- ここで言う包括的アライアンスとは、事業戦略を共有できるパートナーと弊社が、対等の精神をもって、資本的提携による新たなアライアンス事業体を設立するものです。
- この包括的アライアンスにより、①燃料調達規模の拡大によるバーゲニングパワーの向上、②運用規模の増大による最適運用の拡大、③経年火力の高効率化、を一気に押し進めてまいります。
- これらバーゲニングパワー向上による「燃料単価低減」と発電所・高効率化による「燃料消費量の削減」により、将来的に現時点と比較して年間合計約 6,500 億円の原価低減効果を実現してまいります。
- フュエル&パワー・カンパニーと致しましては、今後、この包括的アライアンスが目指す効果を実現するためのパートナー選定を進め、2014 年末までに、包括的アライアンス事業体を組成することを目指してまいります。

【P15 パワーグリッド・カンパニーの中立化・投資戦略：

常務執行役 パワーグリッド・カンパニー・プレジデント 武部 俊郎】

- 電力の送配電ネットワークは、エネルギーの安定的な供給を担保するとともに、エネルギー利用に関する様々な技術革新の母胎となる社会インフラであるとの認識のもと、計画を作成して参りました。目指すところは、大きくは2点です。
- 一つ目は、特に当社は、我が国の経済・産業の中心である首都圏を受け持っておりますので、その責任に鑑み、今後とも電力供給の信頼度を確保した上で、国際的にも遜色のない低廉な託送料金水準を念頭に徹底的なコスト削減に取り組むとともに、送配電ネットワーク運用の最効率化を図って参ります。
- 次に、送配電ネットワークを利用される様々な事業者が新たな商品・サービスを競って生み出し、新たなビジネスを創出する環境を構築・提供するため、事業運営の中立・公平性や透明性を向上しつつ、ネットワーク利用の利便性を一層向上させるべく、取り組んで参ります。
- 各論といたしましては、15ページにございますとおり、国内だけでなく海外の先進事例、具体的には韓国になりますが、これをベンチマークにした原価低減にも取り組んで参ります。
これにより、前回総特に対し、2016年度までに設備投資で累計3,000億円以上、設備関係費用で1,500億円以上のコスト削減を進めることといたします。
- なお、他の社会インフラと同じですが、長期的には設備の経年や劣化が進みますので、信頼度維持のためのコストが必要となります。しかし、そのコストについては、社会の皆さまにもご納得いただけるよう、客観的かつ妥当性のある評価を経た上で計上するための評価方法を確立したいと考えております。
- このほか、参考資料の29ページから31ページにございますとおり、系統連系の強化と広域運用の拡大、スマートメーターの設置、国内外での送配電ネットワークの高度化などに取り組んで参ります。

【P16 カスタマーサービス・カンパニーの成長戦略：

常務執行役 カスタマーサービス・カンパニー・プレジデント 山崎 剛】

- カスタマーサービス・カンパニーとしては、企業や家庭の希望の実現に役立つ「みらい型インフラ企業」を目指します。具体的には、これから申し上げます4つの事項について重点的に取り組んでまいります。
- 重点的に取り組む事項の1点目は、「電力・ガスによるトータルエネルギーソリューション」です。エネルギーコスト最小化を求められるお客さまのご希望に沿うため、お客さまのエネルギー利用状況に合わせて、従来の“電気”に加えてガス販売等も組み合わせ、エネルギー設備の調達・工事・運用を含めたトータルエネルギーソリューション提案により、お客さまのエネルギーコスト全体を最小化してまいります。
- 重点的に取り組む事項の2点目は、「多様で便利なサービス」の提供です。全面自由化を見据えまして、お客さまに多様な電気料金メニューを提供してまいるとともに、「でんき家計簿」を、様々な事業者さまのサービスも利用可能なオープンな「暮らしのプラットフォーム」に発展させまして、お客さまの暮らし・住まい全般に関わるような付加価値を提供してまいります。
- 重点的に取り組む事項の3点目は、「競争力のある電力・ガスの調達」です。入札や卸電力取引所を活用するなど、他の発電事業者やガス事業者からもオープンかつフェアな調達を実施しまして、エネルギー調達コストを低減してまいります。
- 重点的に取り組む事項の4点目は、「サービスの全国展開」です。これまで申し上げます、「トータルエネルギーソリューション」、「暮らしのプラットフォーム」、

「競争力の電力・ガスの調達」といった当社のサービスエリアで培ったノウハウを活用しまして、全国での電力販売など全国でサービスを展開してまいります。

- 以上の4つの重点的事項に取り組むことにより、10年後には7,700億円の売上拡大を目指してまいります。

【P17 金融機関及び株主への協力要請：代表執行役社長 廣瀬 直己】

- 取引金融機関のみなさまには、
 - ・全ての取引金融機関に対して、引き続き借換え等により与信を維持すること、
 - ・今後新規に契約される融資について出来るだけ早期に私募債形式によらないものとする事、などについてご理解をいただきたく存じます。
また、
 - ・ホールディングカンパニー制に移行すること、
 - ・アライアンスによるリプレース等のために特別目的会社を設立し、資産の移転等を行うこと、
 - ・ホールディングカンパニー制への移行に際しての既存社債の権利保護については、それぞれの子会社の総財産を担保とする社債を持株会社に対して発行する方法等によること、などについてもご了承いただきたく存じます。
さらに、中長期的に必要なと見込まれる2兆円規模の資金需要について、必要な新規与信をお願いさせていただきたく存じます。
- 一方、株主のみなさまには、当面の間の無配の継続、ホールディングカンパニー制への移行、さらに優先株式の普通株式への転換及び売却に伴う一層の希釈化、をそれぞれご容認いただきたく存じます。

【P18 収支見通し】

- 柏崎刈羽原子力発電所の再稼働については、安全を最優先に、規制委員会の審査にしっかりと対応するとともに、立地地域の皆さまのご懸念に対しては真摯に説明を尽くし、ご理解を得てまいりたいと考えていることから、未定としております。
しかしながら、今後10年間の収支計画を再策定する上では、一定の考え方に基づいて仮置きせざるをえないことから、規制委員会の審査の目安期間や他社の事例も参考にして、1号機、5号機、6号機、7号機は本年7月から順次再稼働すると仮定いたしました。
- 一方、2～4号機については、新規規制基準に基づく対策工事が今後本格化する見込みであり、再稼働は他号機より後年度になると予想されることから、実際の再稼働は未定とし、収支計画には、資料の34ページにあるとおり、2～4号機の再稼働を織り込んでおりません。
ただし、再稼働が業績に与える影響は大きいことから、35ページの表にあるとおり、順次再稼働する仮定を織り込んだケースもあわせて試算いたしました。
- これらはいくまでも収支計画上の仮定であり、実際の再稼働のタイミングに予断を与えるものではありません。引き続き、安全を最優先に規制委員会の審査や立地地域の皆さまへの説明を尽くしてまいりたいと思っております。

【通期の業績見通し】

- 今年度通期の業績見通しについては、東証開示資料をご覧ください。
連結の見通しについては記載のとおりですが、単独の売上高は、電気料金の値上げや燃料費調整制度の影響により、前年度比 11.5%増の6兆 4,340 億円程度となる一方、費用面では、燃料価格が高騰したものの、緊急的なコストカットを行った結果、経常利益は単独で 270 億円程度と3年ぶりに黒字になると見込んでおります。
また、当期純利益は、経常利益に加え資金援助申請に伴う資金交付金の計上などによって、単独で 6,650 億円程度になると見込んでおります。
- なお、年度末に向けて、更なる円安化やC I F 価格の上昇により、収支が悪化する可能性も否定できません。予断を持たず、引き続き、全力でコストダウンに努めてまいりたいと思います。

【終わりに】

- 今回の事業計画は、正直大変厳しい内容ではありますが、私どもが目指すべき姿がなんとか見えてまいりました。
- この計画を実現させるためには、国や関係自治体に加え、金融機関、株主の皆さまなど、大変多くの皆さまのご理解とご協力なくして実現は不可能であります。
私も、引き続き先頭に立ち、福島の実現を全うするためにも、グループ企業そして全社員気持ちを一つにして、全力で取り組んでまいりたいと思います。皆さまのご理解とご協力をよろしくお願いいたします。

以 上

～将来見通しについて～

東京電力株式会社の事業運営に関する資料ならびに情報の中には、「今後の見通し」として定義する報告が含まれております。それらの報告はこれまでの実績ではなく、本質的にリスクや不確実性を伴う将来に関する予想であり、実際の結果が「今後の見通し」にある予想結果と異なる場合が生じる可能性があります。