

新・総合特別事業計画のポイント

2014 年 1月 15日

東京電力株式会社

※ 本冊子は、東京電力株式会社の責任において、新・総合特別事業計画を要約したものである。

1. これまでの総合特別事業計画

- 2012年4月に策定した総合特別事業計画(以下「総特」)は、資金繰り対策が主軸(国の支援、東電の経営改革、関係者の協力等)

【総合特別事業計画で示した主な内容(2012.4)】

国の支援

- ・機構[※]による1兆円出資
- ・5兆円交付国債枠
- ・8.46%値上認可(規制分野)

金融機関・株主の協力

- ・1兆円新規与信
- ・77行の借換え継続
- ・株式議決権希釈(1/2)

東電の経営改革

- ・10年3.4兆円合理化
- ・7,500億円資産売却
- ・ガバナンス改革

東電の経営責任

- ・会長・社長以下全役員が退任
- ・新任経営陣も給与大幅減(最大7割)

※ 原子力損害賠償支援機構

2. 総特策定後の事業環境の変化

- 総特が前提とした経営環境は大きく変化し、抜本的な見直しが不可避に

事故原因者・公益事業者としての「責任」に係る環境変化

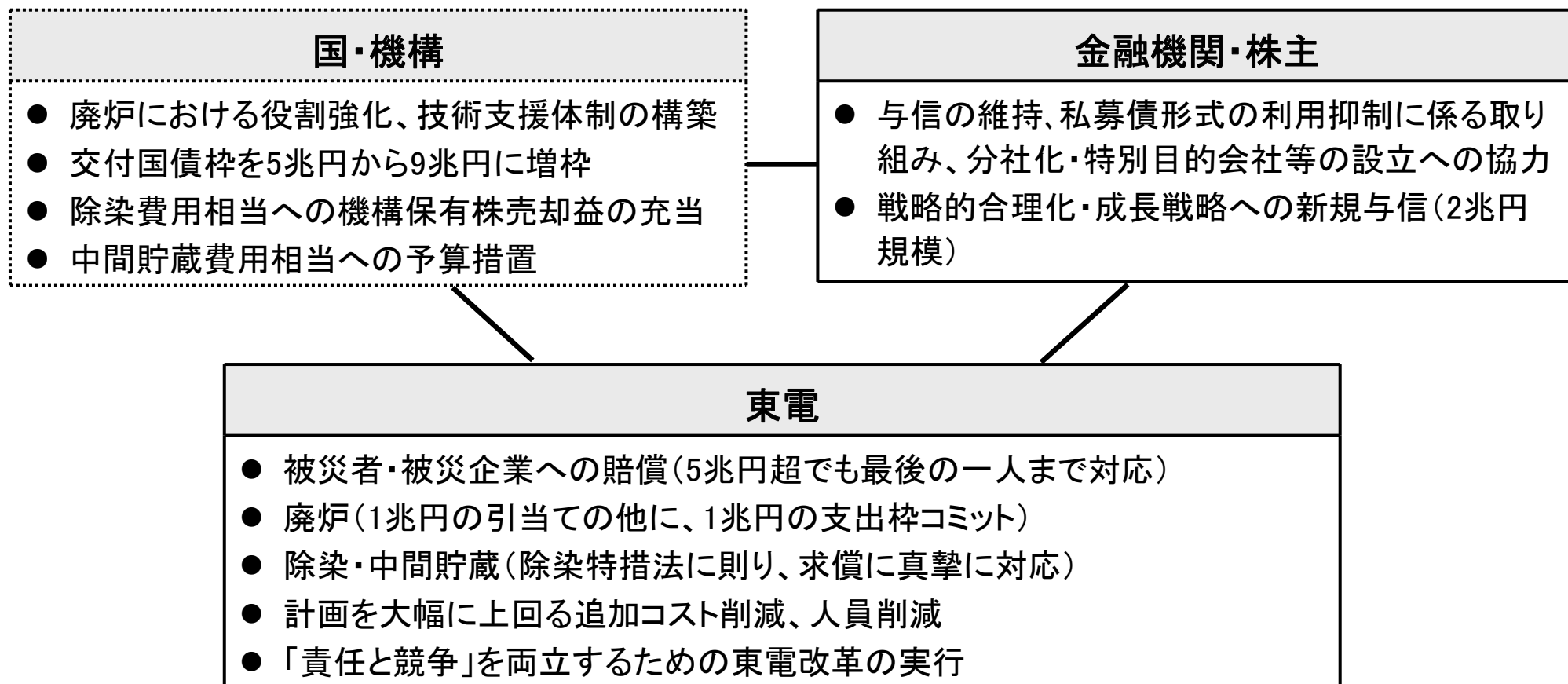
賠償	現在の交付国債枠(5兆円)を超える可能性
除染	除染費用は2.5兆円程度、中間貯蔵施設費用は1.1兆円程度の見込み
廃炉	引当済の約1兆円に加え、今後10年で1兆円程度の支出枠を確保
柏崎刈羽	再稼働が、総特の想定から1年近く遅延し、収支に大きな影響

民間企業としての「競争」に係る環境変化(電力システム改革への対応)

送配電部門	コスト削減や中立性・公平性の強化
発電・小売部門	資金調達面を含めて「競争の中での収益の確保」

3. 新・総合特別事業計画の枠組み ～ 国の方針を踏まえた復興加速化のための一括とりまとめ

- 新・総特は、国の方針を踏まえた、復興加速化のための一括とりまとめを中核とする、「東電新生プラン」



3. 新・総合特別事業計画の枠組み ～ 「責任」と「競争」の両立

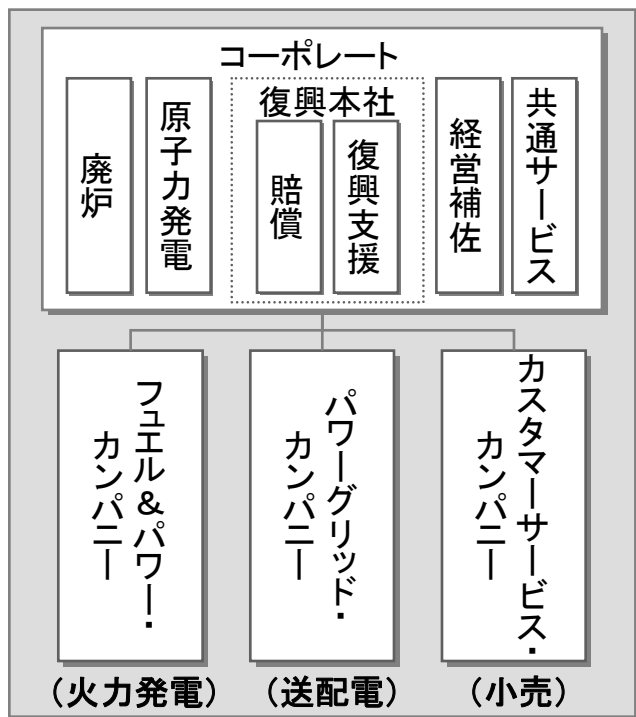
- 「責任」と「競争」への対応を両立させるため、ホールディングカンパニー制に移行

2013年4月～
社内カンパニー制

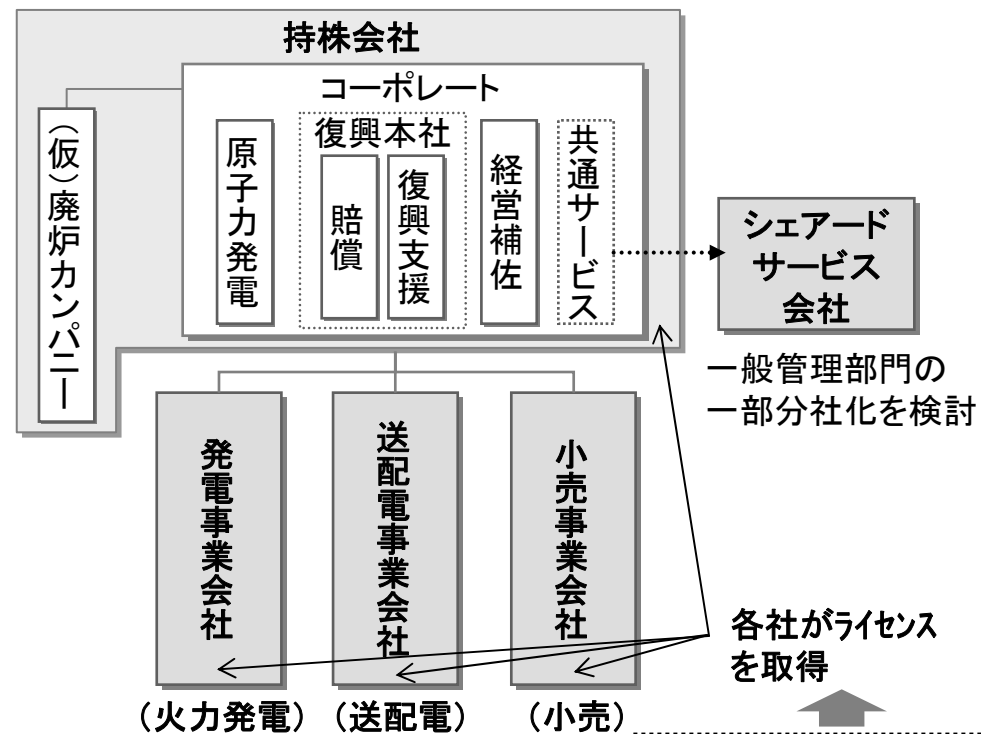
2016年度～
HDカンパニー制

東電ホールディングスとして事故責任を貫徹

管理会計を導入し、コスト管理を徹底



3つのカンパニーを分社化



シェアード
サービス
会社

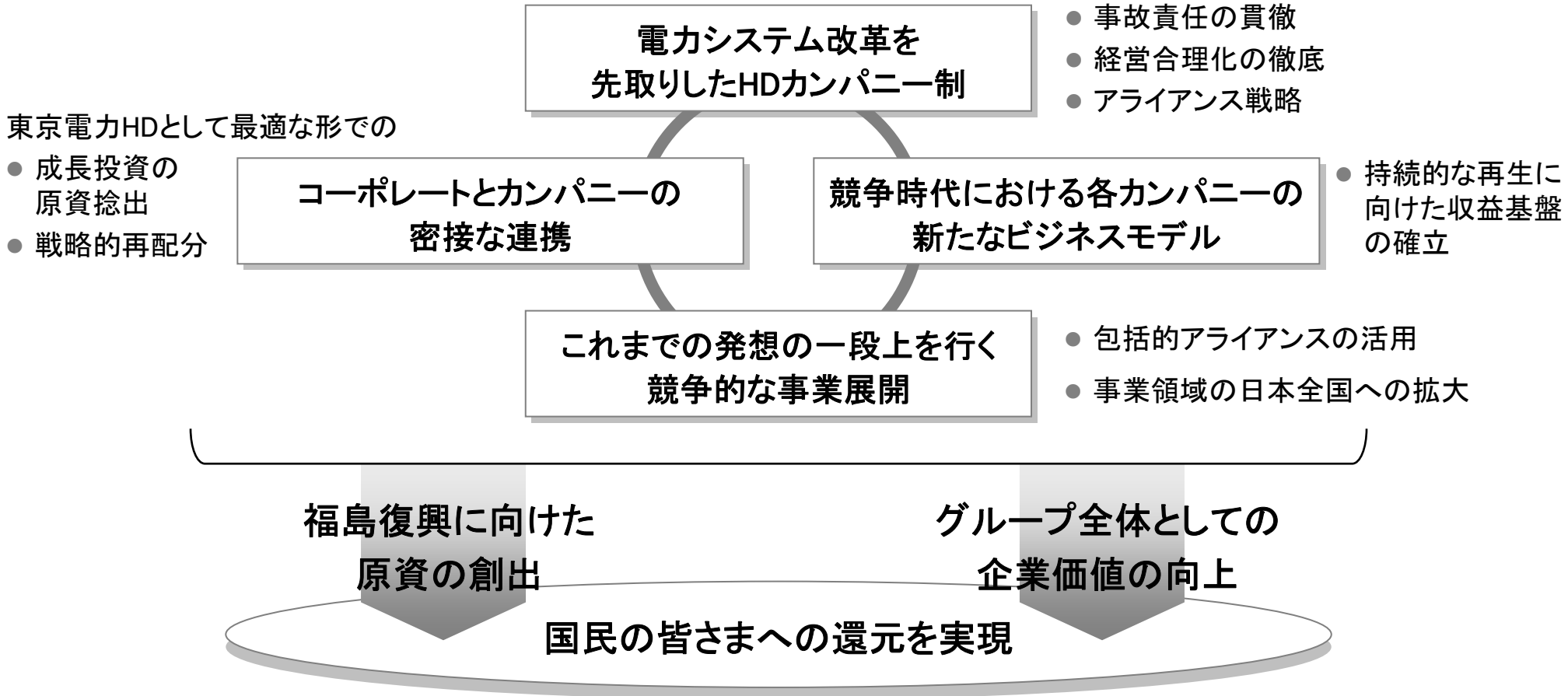
一般管理部門の
一部分社化を検討

各社がライセンス
を取得

電カシステム改革第2弾
としてライセンス制導入
(2016年4月)

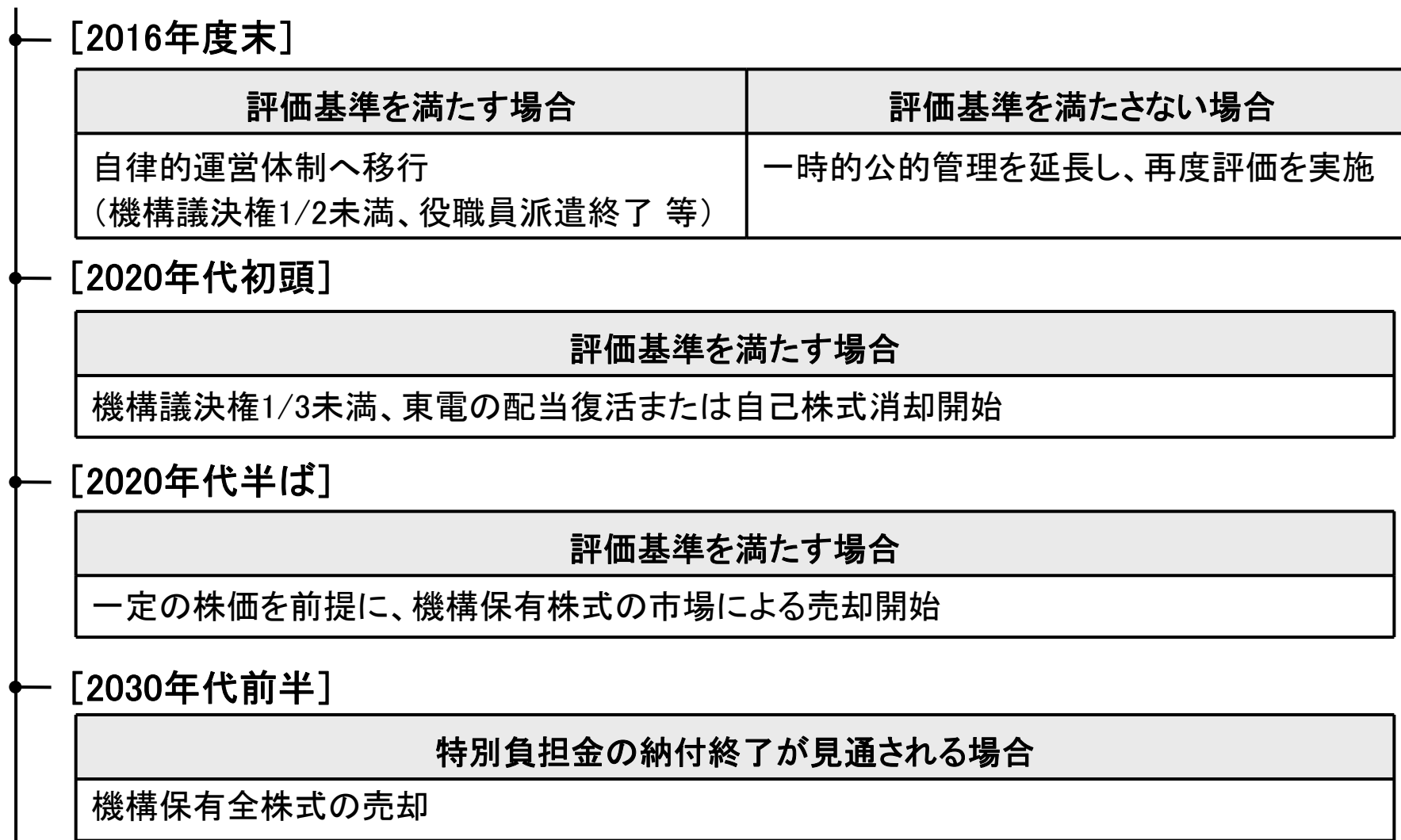
3. 新・総合特別事業計画の枠組み ～ 新たな電気事業モデルへの変革

- 旧来の姿へ回帰することなく、「新たな電気事業モデル」へ



3. 新・総合特別事業計画の枠組み ～ ガバナンスのあり方

- 2016年度末から、原則3年毎に、機構が社外取締役・国と協議し「責任と競争に関する経営評価」を行い、「一時的公的管理」から「自律的運営体制」に段階的に移行



4. 新・総合特別事業計画における取り組み(ポイント) ~ 総論

- 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

「責任」分野の取り組み

- 福島復興本社における取り組みを充実
- 汚染水問題や廃炉に最大限のリソース投入

「競争」分野の取り組み

- 新たな競争の時代の先駆けとなるエネルギービジネスを実現し、収益基盤を確立

2020年代初頭まで

- 最大で年間1兆円程度の値下げ余力を確保
- 年間1,000億円規模の利益を創出

2030年代前半まで

- 最大で年間3,000億円規模の料金値下げ原資を生み出す
- 年間3,000億円規模の利益を創出

4.5兆円を上回る規模の株式価値を実現

① 原子力損害の賠償

● 賠償について「3つの誓い」を新たに掲げ、全社を挙げて取り組み

3つの誓い

i)最後の一人 まで賠償貫徹	● 最後の一人が新しい生活を迎えることができるまで、被害者の方々に寄り添い賠償を貫徹
ii)迅速かつきめ 細やかな賠償 の徹底	<ul style="list-style-type: none"> ● 賠償金の早期お支払いをさらに加速(財物賠償の現地評価等) ● 被害者の方々や各自治体等に、賠償の進捗状況や今後の見通しについて積極的に情報をお知らせ ● 戸別訪問等により、請求書の作成や証憑類の提出を積極的にお手伝い
iii)和解仲介案の 尊重	● 原子力損害賠償紛争解決センターから提示された和解仲介案を尊重するとともに、手続きを迅速化

② 福島復興に向けた取り組み

- 「早期帰還に向けた生活環境整備」や「産業基盤や雇用機会の創出」に注力

福島復興に向けた取り組みの深化

<p>i) 生活環境整備</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 早期帰還に向けた資源の集中投入 ● 農業、漁業、商工業再開に向けたご協力
<p>ii) 産業基盤や雇用機会の創出</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 先端廃炉技術グローバル拠点構想 ● 世界最新鋭高効率石炭火力発電所(IGCC)の建設 ● 中小経年水力発電所の継続的設備改修 ● 東電の一部業務の浜通り地域への移転
<p>iii) 福島復興本社の機能強化</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 福島復興本社の避難指示区域への移転 ● 福島復興本社の人員増強(500人規模の管理職の福島専任化) ● 「福島原子力事故・廃炉資料館(仮称)」設立



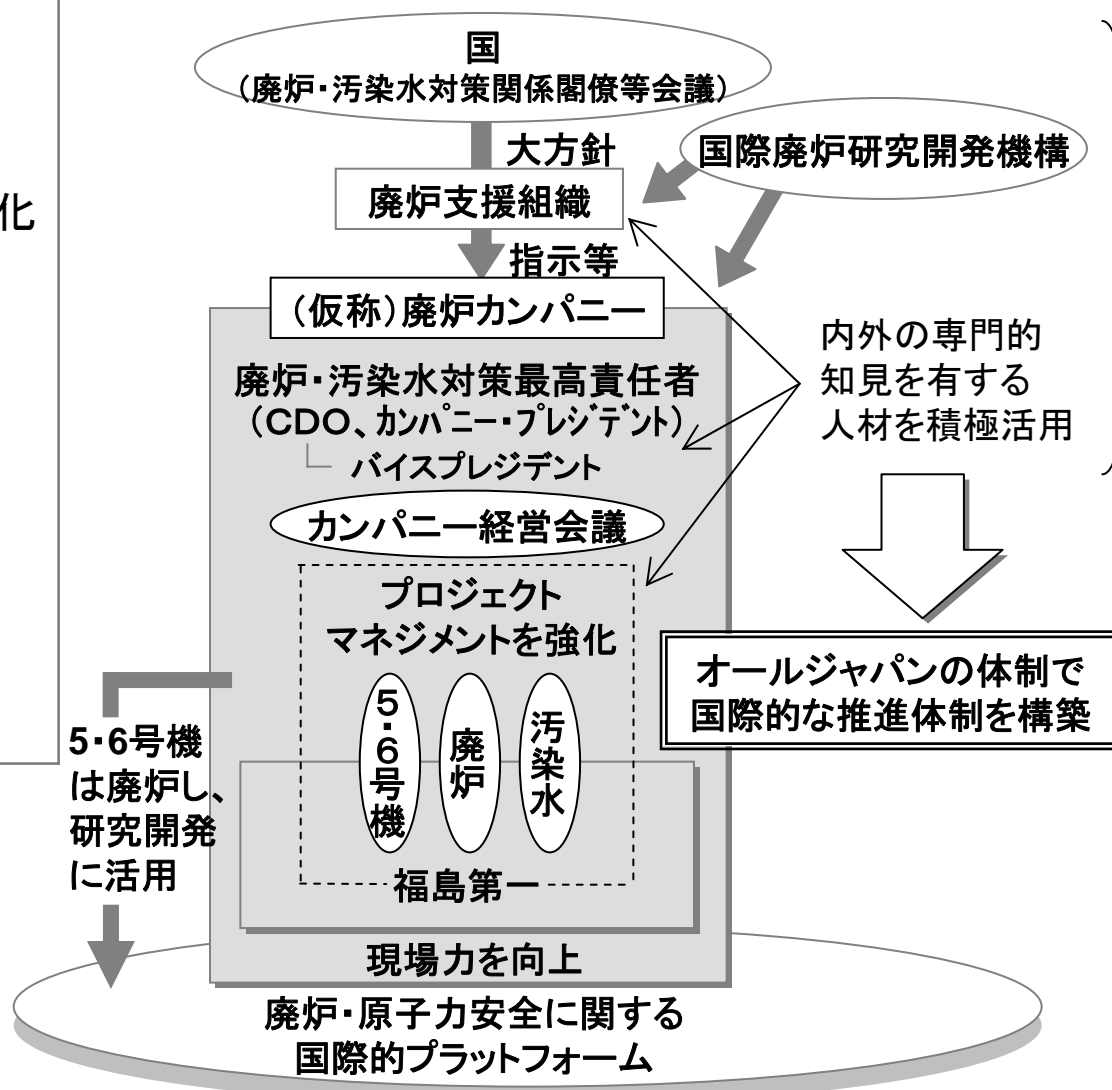
猪苗代電力所管内中小水力改修
(対象:出力0.1~1.9万kW)



③ 事故炉の安定収束・廃炉と原子力安全

● 国とともに、30～40年にわたる長期的な廃炉作業を着実に進める

- ハード・ソフト両面の対策、現場のモチベーション向上策などを総合的に実施
- 1兆円超の追加支出枠を合理化などで捻出
- 2014年度中の全汚染水(RO濃縮塩水)の浄化(除トリチウム)
- 福島第一原子力発電所5・6号機の廃炉及びモックアップ実機試験への活用
- 「(仮称)廃炉カンパニー」を創設
- 専門的知見を有する人材を活用
- 研究開発のための国際的プラットフォームの整備を推進
- 原子力部門の安全改革



④ 経営の合理化のための方策 - 1

● 福島復興に向けた原資の創出のため、「さらに踏み込んだ経営合理化」を断行

- 総特目標に1.4兆円上積みし、10年間累計で4.8兆円のコスト削減 ⇒ 2016年度中の公募社債市場への復帰
- 事故対応に必要な人材の確保や社員の新陳代謝加速等を図るため、以下の方策を実施
 - ✓ 50歳以上の社員を対象とする1,000人規模の希望退職(グループ全体では2,000人規模)
 - ✓ ベテラン管理職(500人規模)を対象とする役職定年の実施と福島専任化
 - ✓ 福島で賠償、廃炉等に従事する社員の年収を2014年7月を目途に7%カット水準まで見直し
 - ✓ コスト削減計画の超過達成の一部を処遇に反映する制度を導入

総特
3.4兆円 / 10年

新・総特
4.8兆円 / 10年

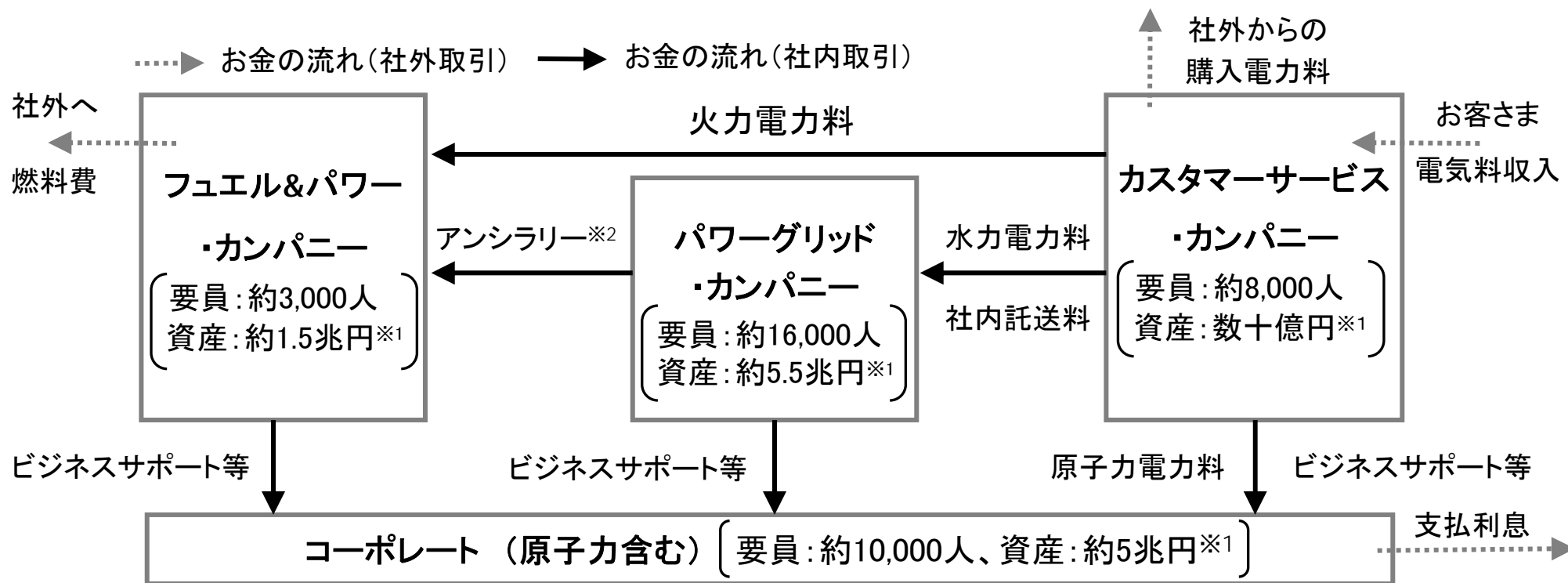
1兆円超(1.4兆円)深掘り
 査定への対応(0.7兆円/10年)
 緊急コストカット(0.6兆円/2年)
 火力合理化投資(0.2兆円/10年)

調達改革
 コスト構造改革
 管理会計
 希望退職 等

④ 経営の合理化のための方策 - 2

- 管理会計のさらなる活用により、全面自由化において競争する組織へ成長

【カンパニー等の社内外における主な取引イメージ】



※1：数値はいずれも社内カンパニー制導入時点（2013年3月末）

※2：お客様にお届けする電気の品質（周波数や電圧）を一定に保つこと

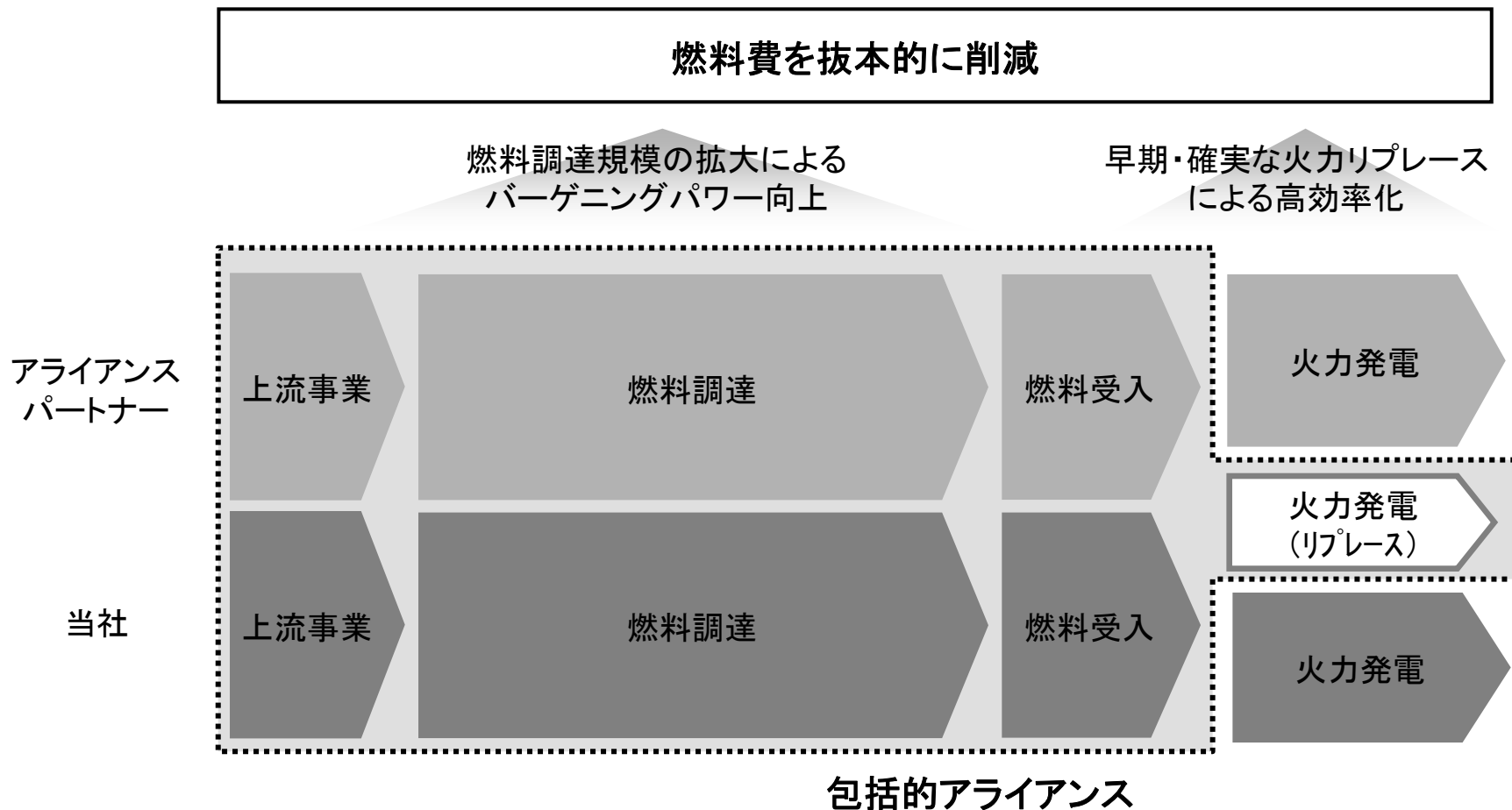
⑤ HDカンパニー制の下での事業運営の方向性

● 電力需要の中期的減少リスクも念頭に、徹底的なビジネスモデルの改革を推進

持株会社	<ul style="list-style-type: none"> ● 福島復興本社と廃炉を含む原子力事業、グループ本社機能を保有 ● グループ全体のマネジメントを行うとともに、賠償、廃炉、福島復興に責任を持って取り組む
フュエル＆パワー・ カンパニー (FPC)	<ul style="list-style-type: none"> ● アライアンスパートナーと包括的な事業提携(2014年度中) ● 軽質ガス1,000万t導入、LNG調達規模の拡大(3,500～4,000万t)、早期リプレイス(1,000万kW)を実現 ● 将来的には年間6,500億円の原価低減効果を実現
パワーグリッド・ カンパニー (PGC)	<ul style="list-style-type: none"> ● 3年で投資3,000億円以上(対総特比)、設備関係費用1,500億円以上(同)を削減 ● 東電エリアを超えた運用の広域化を推進 ● 2020年度までに東電エリア全てに2,700万台のスマートメーターを導入
カスタマーサービス・ カンパニー (CSC)	<ul style="list-style-type: none"> ● ガス販売の拡大(10年後100万t以上)や「でんき家計簿」(3年後会員1,000万軒)などを活用し、関東周辺エリア以外に営業地域を拡大(10年後100億kWh) ● オープンかつフェアな電源調達(ベース電源約200万kW、リプレイス1,000万kW) ● 10年後に、熱源転換で4,000億円、ガス事業及び周辺事業で2,000億円、全国大の電力販売で1,700億円の売上拡大

⑤ i) フュエル&パワー・カンパニー(FPC)の成長戦略

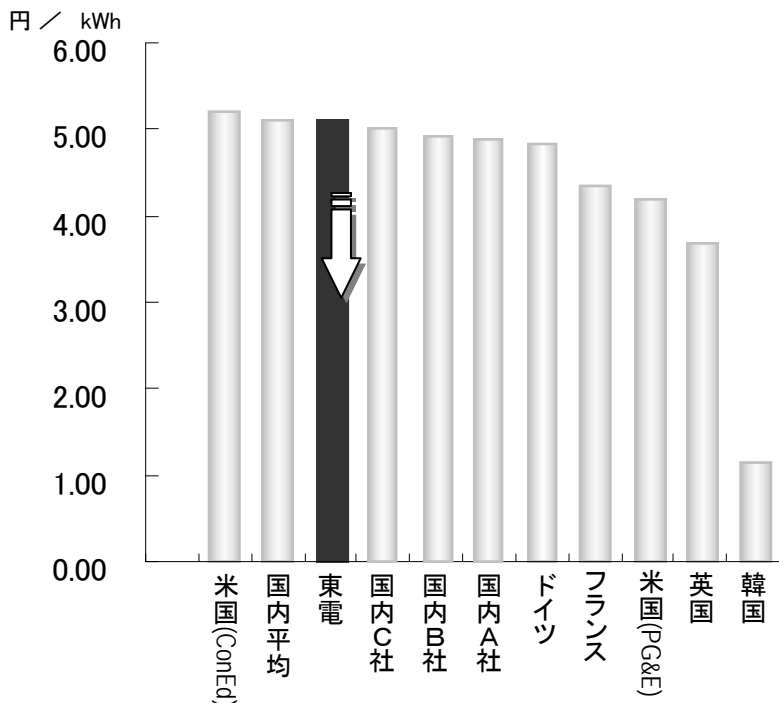
- FPCは発電原価の9割を占める燃料費を戦略的に削減



⑤ ii) パワーグリッド・カンパニー(PGC)の中立化・投資戦略

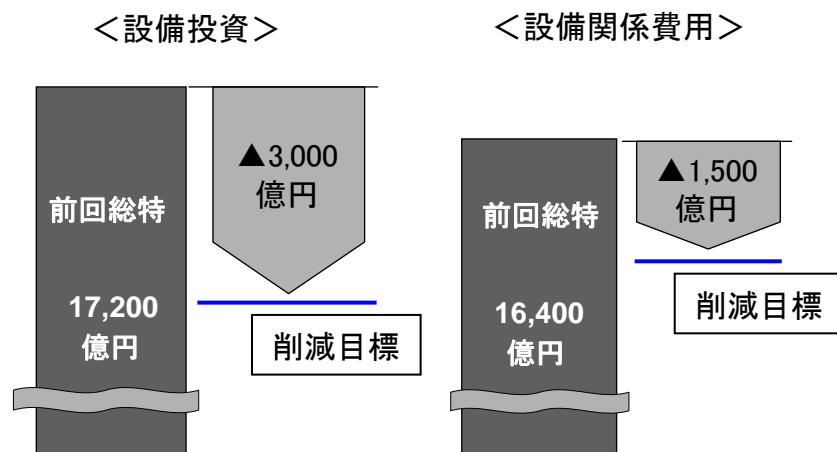
● PGCは海外の先進事例をベンチマークに託送原価水準を低減

【国内外の託送単価比較】



(出所)三菱総合研究所、各社託送収支計算書
海外はFY'09~'10推計、国内はFY'12実績値

【コストダウン】

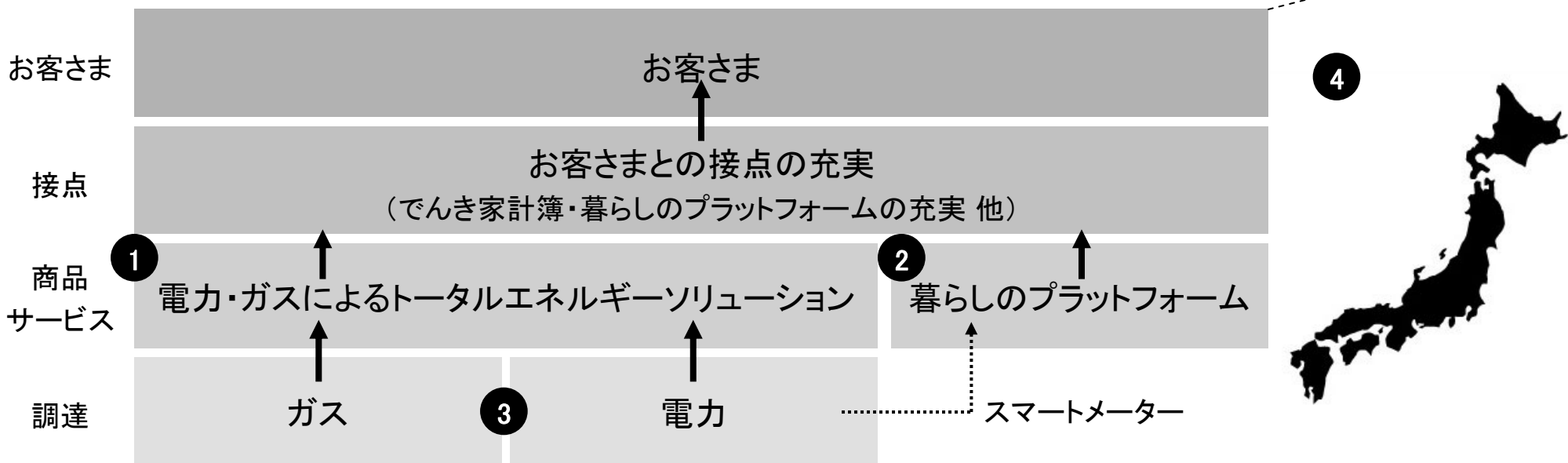


※金額はいずれも、2012~2016年の5か年合計
※設備関係費用は、修繕費と除却費の合計

削減目標: 設備投資 3,000億円以上
設備関係費用 1,500億円以上
(前回総特比、2016年までの累計)

⑤ iii) カスタマーサービス・カンパニー(CSC)の成長戦略

● CSC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」を目指す



- ① 電力・ガスによるトータルエネルギーソリューション……………→ エネルギーコスト全体を最小化する最適なお提案
- ② 多様で便利なサービス(暮らしのプラットフォーム 他)……………→ 暮らし・住まいに関わるオープンなプラットフォームを提供
- ③ 競争力のある電力・ガスの調達 ……………→ 入札も活用した安価な電源調達、取引所の活用 他
- ④ サービスの全国展開(全国での電力販売 他)……………→ 2014年度に事業体制を整備し、営業活動を開始

5. 金融機関及び株主への協力要請

● 新・総特の目的の達成に向け、金融機関及び株主へ必要な協力を要請

【金融機関への主な協力要請内容】

- 全ての取引金融機関が、引き続き借換え等により与信を維持すること
- 一般担保による与信の総量を震災時における額を超えない範囲に抑えるとともに、毎年度継続的に減少していく運用とすること
- 全ての取引金融機関は、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。特に主要取引金融機関においては特段の配慮をすること
- HDカンパニー制に移行すること及びアライアンスによるリプレース等のため特別目的会社を設立し、資産の移転等を行うことについて了承すること
- HD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、各子会社が連帯債務または連帯保証を負担することなく、それぞれの子会社の総財産を担保とする子会社の社債を持株会社に対して発行する方法等によることを了承すること
- 中長期的に、戦略的な経営合理化や各子会社の成長戦略に要すると見込まれる2兆円規模の資金需要について、必要な新規与信を行うこと

【株主への主な協力要請内容】

- 当面の間、無配の継続を容認すること
- HDカンパニー制への移行を了承すること
- 機構保有株式の売却に伴う希釈化を容認すること

6. 収支・資金の見通し(単体)

【収支・資金の見通し(単体)】

(億円)

	2014年3月期(見込)	2015年3月期(計画)
営業利益	997	2,507
経常利益	271	1,677
当期純利益	6,658	1,670
営業キャッシュフロー	3,850	6,930
投資キャッシュフロー	▲2,906	▲7,547
財務キャッシュフロー	▲2,922	▲6,066
現金及び現金同等物の期末残高	11,824	5,141

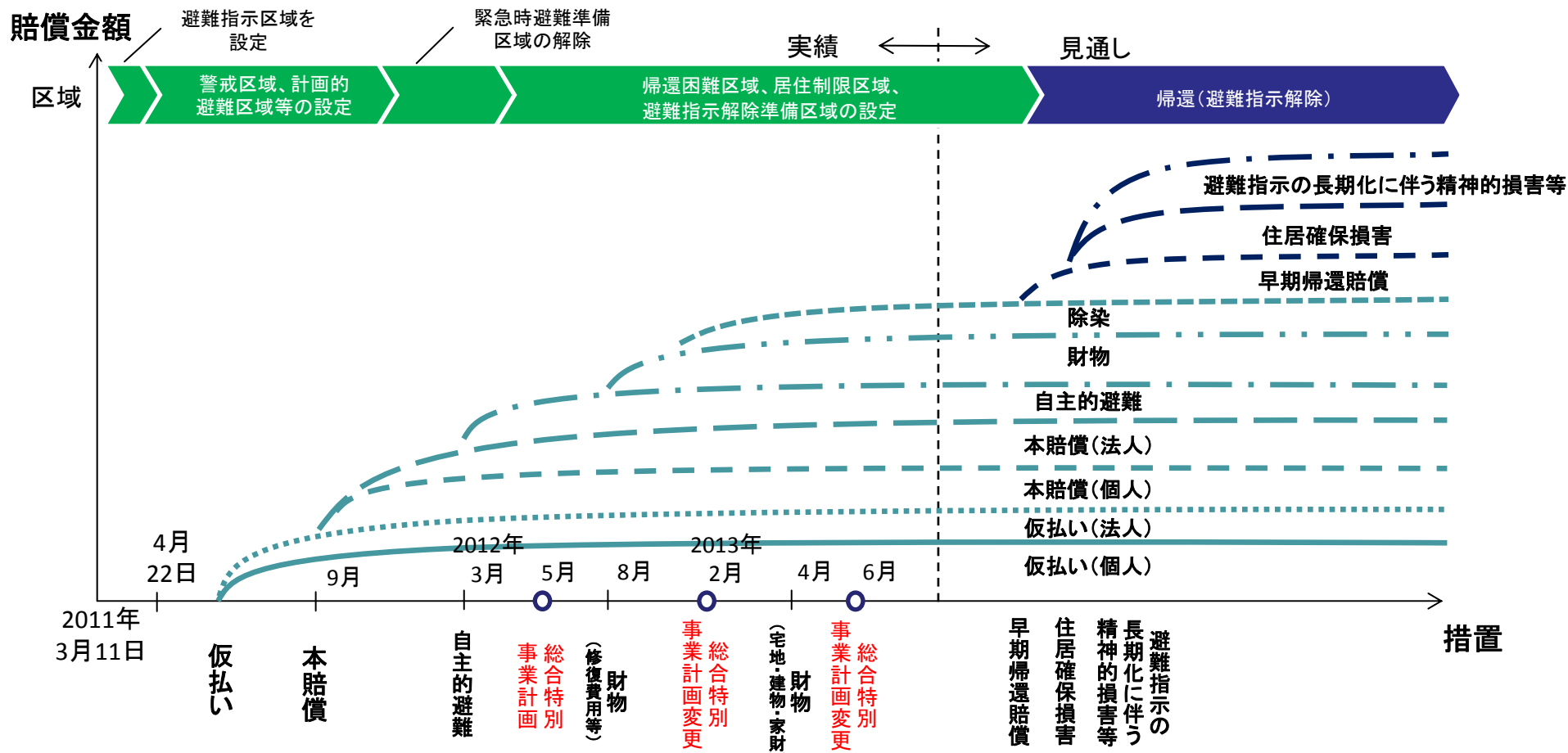
※ 当収支作成後の情勢変動等により、実際の業績等とは異なる可能性がある。

※ 収支計画上の前提として、柏崎刈羽原子力発電所の1,5,6,7号機については、2014年7月から順次再稼働(6,7号機:2014年度前半、1,5号機:2014年度後半)するものと仮定している。2,3,4号機については、再稼働までに相応に時間を要し、より不透明であることから、再稼働時期は未定とした。したがって、10年間の収支については、2,3,4号機の再稼働を織り込まない場合と、織り込む場合を試算している。

※ 再稼働の時期が計画上仮定した2014年7月から大きく変化する場合における電源構成変分認可制度適用による値上げ実施は、遅くとも2014年秋期頃までには必要と見通されるが、今後、実際の再稼働時期や費用削減余地について見極め判断していく。

參考資料

原子力損害の状況



要賠償額の見直し

特別事業計画
(2013/6/25改定)

3兆9,093億円

+9,995億円

新・総合特別事業計画

4兆9,088億円

状況変化を踏まえた前提等の見直し

①財物賠償の強化

- 田畑等に係る財物価値の喪失又は減少

②中間指針第四次追補の策定に伴う賠償の強化

- 住居確保損害
- 長年住み慣れた住居及び地域が見通しのつかない長期間にわたって帰還不能となり、そこでの生活の断念を余儀なくされた精神的苦痛等
- 避難指示解除後の「相当期間」分の精神的損害等

③その他

- 風評被害の見積期間の延長や間接損害の実績額計上に伴う増 等

新・総特におけるコスト削減の内訳

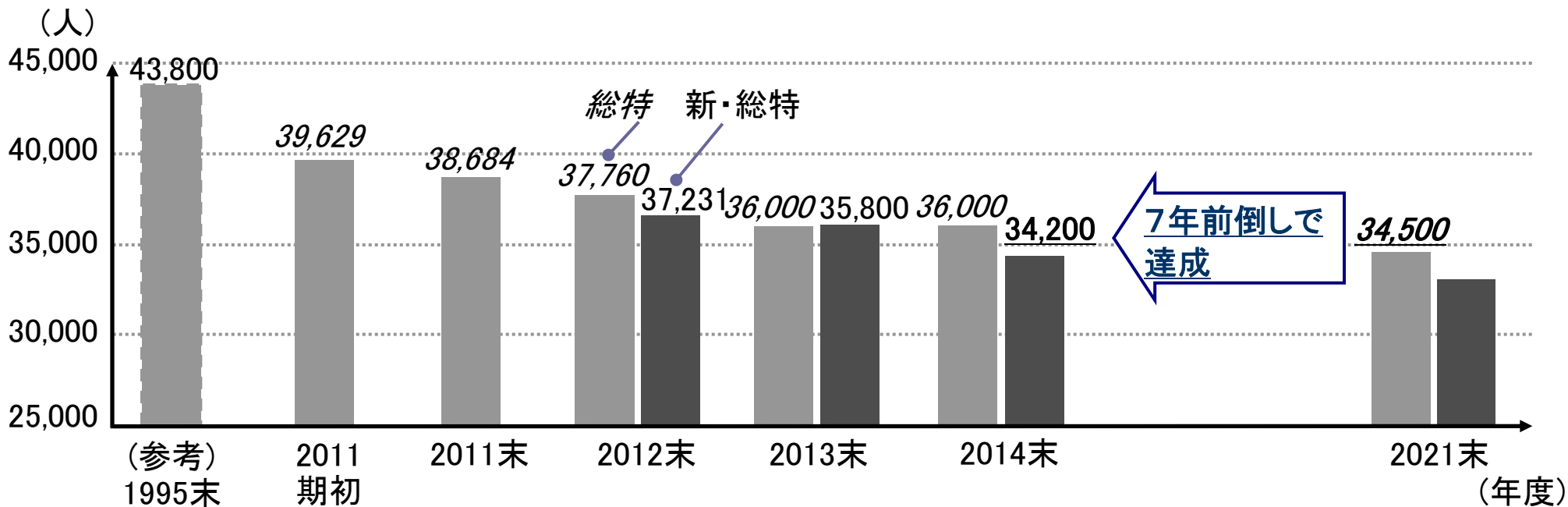
(億円)

	総特		新・総特(2013-22年度)	
	2012-21年度	期間補正後 (2013-22年度)		深掘り
資材・役務調達に係る費用 工事・点検の中止・実施時期の見直し、関係会社や外部取引先との取引構造・発注方法見直しなど	9,219	10,182	15,061	4,879
買電・燃料調達に係る費用 燃料価格(単価)の低減、経済性に優れる電源の活用、電力購入料金の削減 など	1,986	1,720	7,622	5,902
人件費 人員削減、給与・賞与削減、退職給付制度・福利厚生制度見直し、料金査定を踏まえた削減深掘り など	12,758	12,365	12,960	595
その他経費 委託費や消耗品費の削減 など	9,687	9,754	10,930	1,177
合理化投資に関連する費用 新・総特における合理化投資(既存火力ガスタービンの設備更新など)に伴う費用削減	—	—	1,641	1,641
合計	33,650	34,021	48,215	14,194

人員数(単体)の推移

- 総特の人員削減目標(2013年度までに連結で7,400人、単体で3,600人)は達成見込み

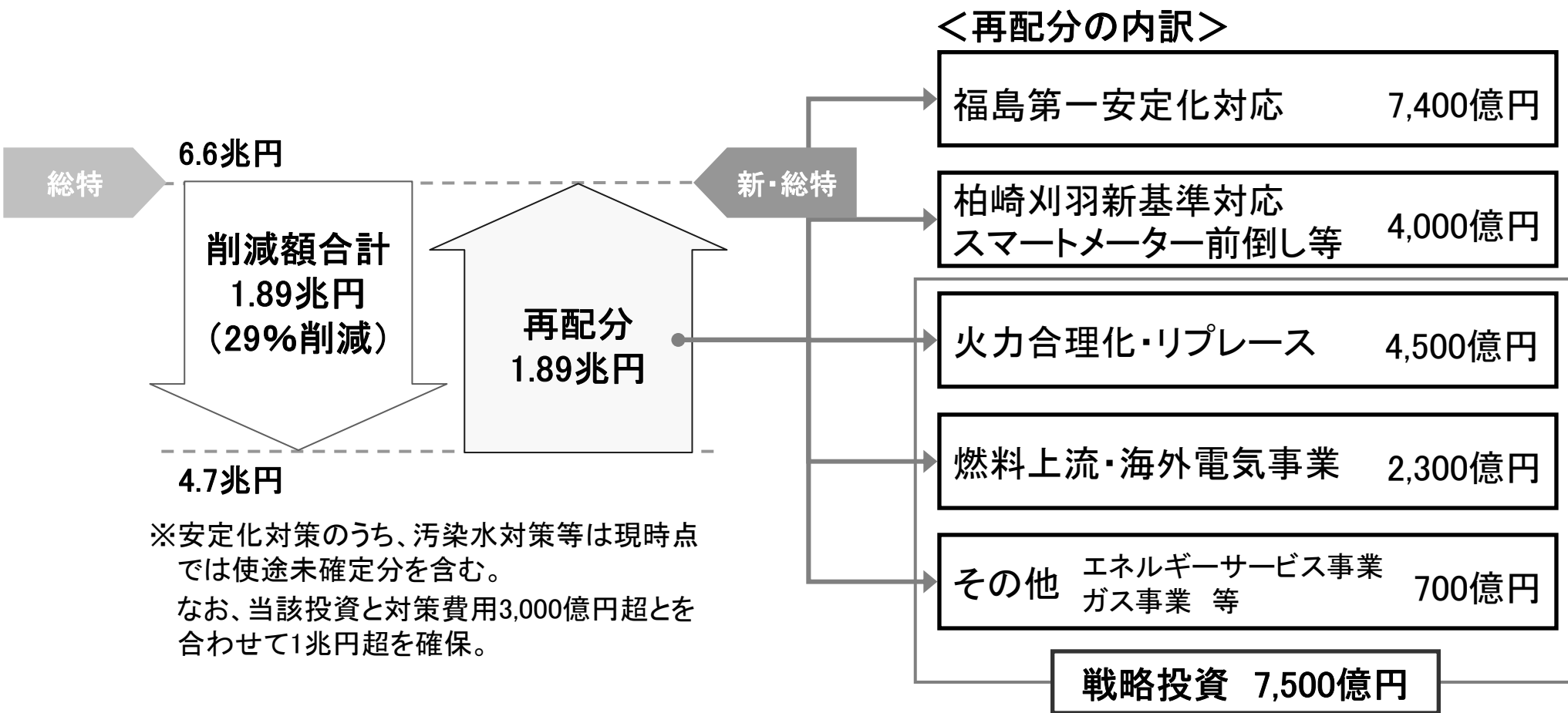
【人員数(単体)の推移】



戦略投資の実施と競争的な事業展開

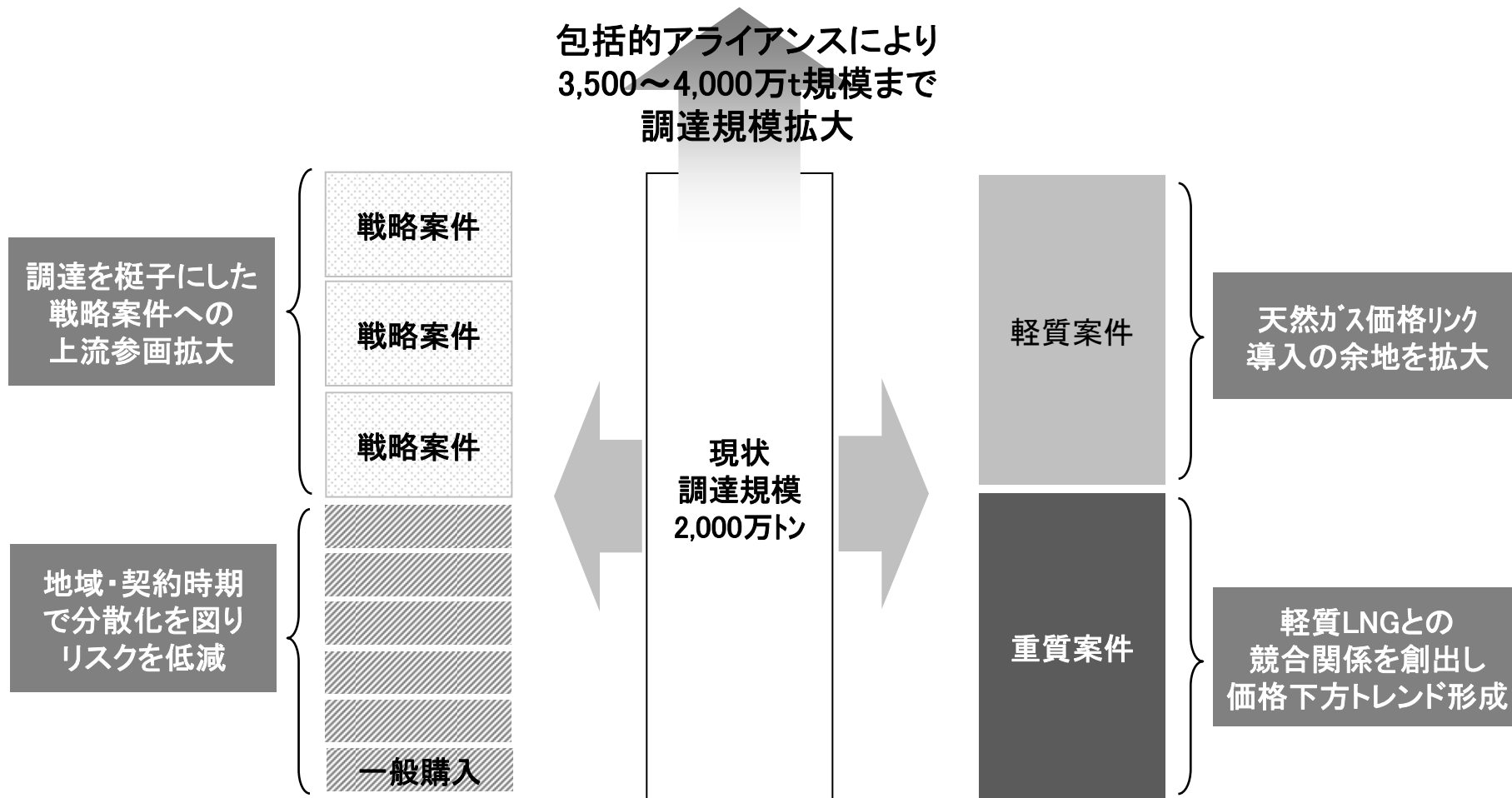
- 投資削減により捻出された財源を、福島第一の安定化対策、柏崎刈羽の追加投資や、既存火力設備の合理化投資・火力電源リプレイス・海外事業等の戦略投資に再配分

【投資の削減と再配分のイメージ 10年間(2013-2022)累計】



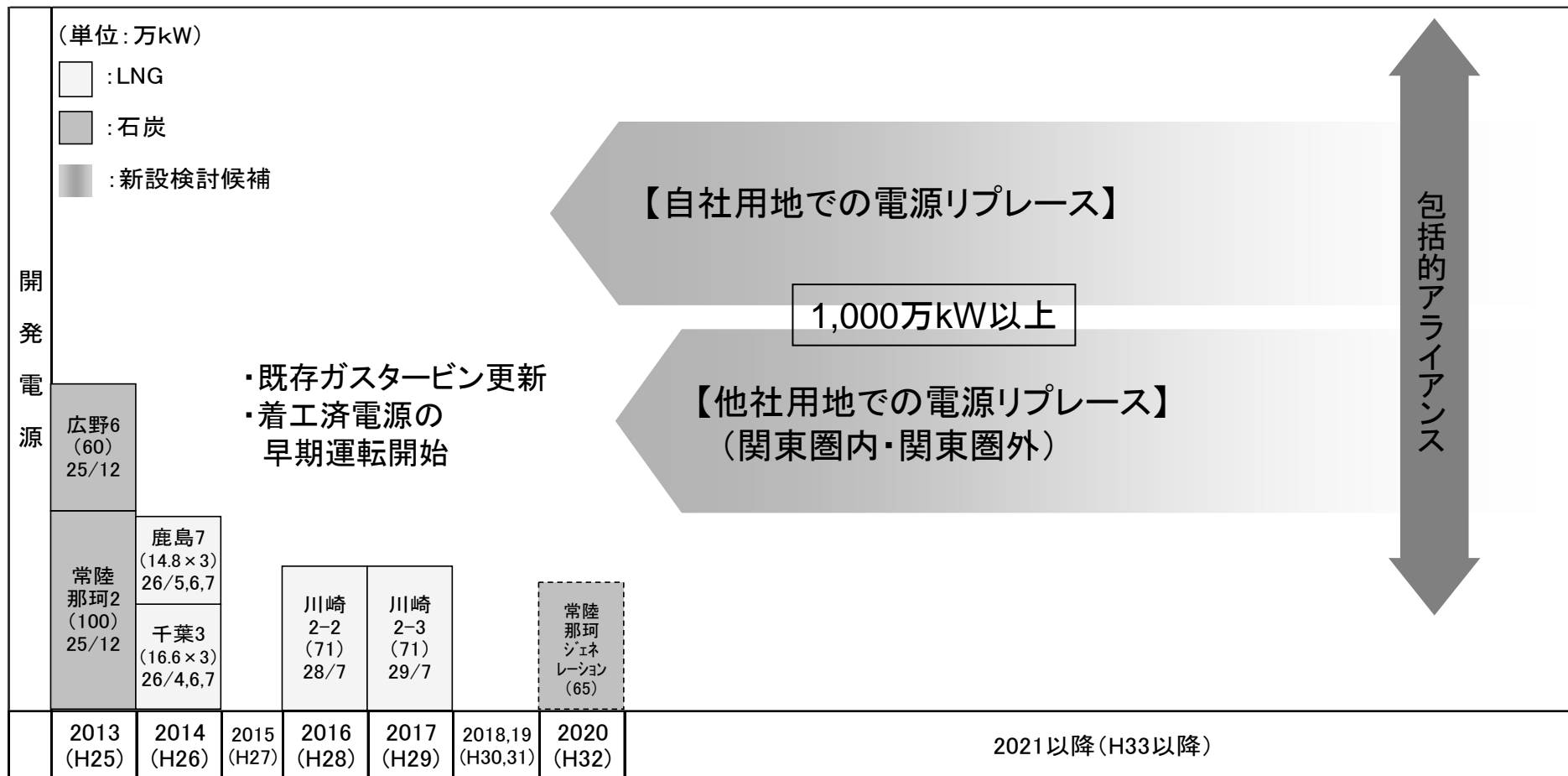
LNG調達規模の拡大

- 包括的アライアンスを通じて、LNGの調達量を3,500～4,000万t規模まで拡大し、バーゲニングパワー向上による価格低減を図る



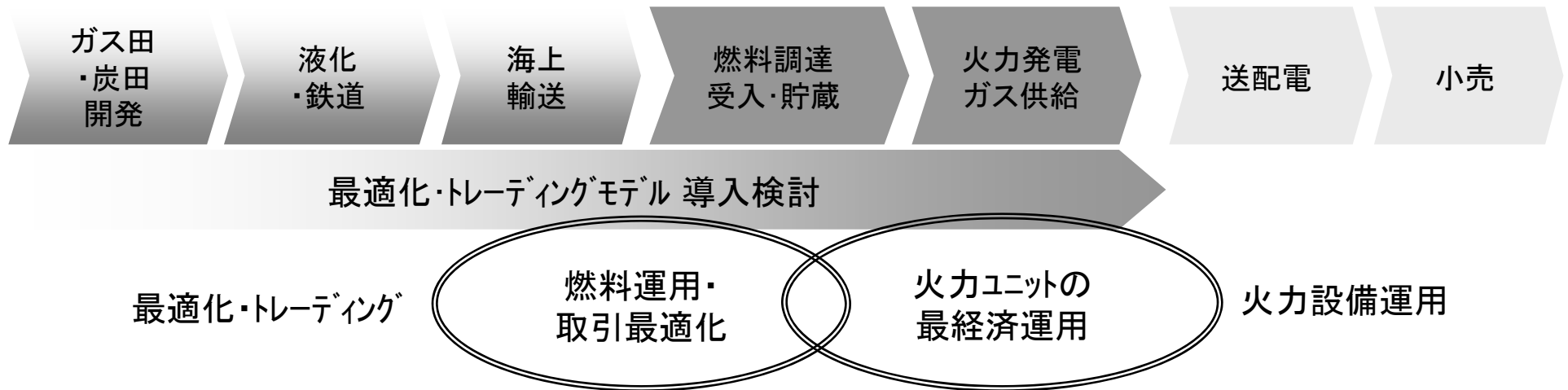
燃料の消費数量削減

- 中期的には既存ガスタービンの部分更新による高効率化、長期的には1,000万kW以上の経年火力のリプレイス等を実施し、高効率化による燃料消費数量削減を図る



電力価格の安定化

- 燃料価格、電力価格の変動対応力を高める体制整備に向けて、最適化・トレーディング事業を抜本的に強化



広域連系の強化

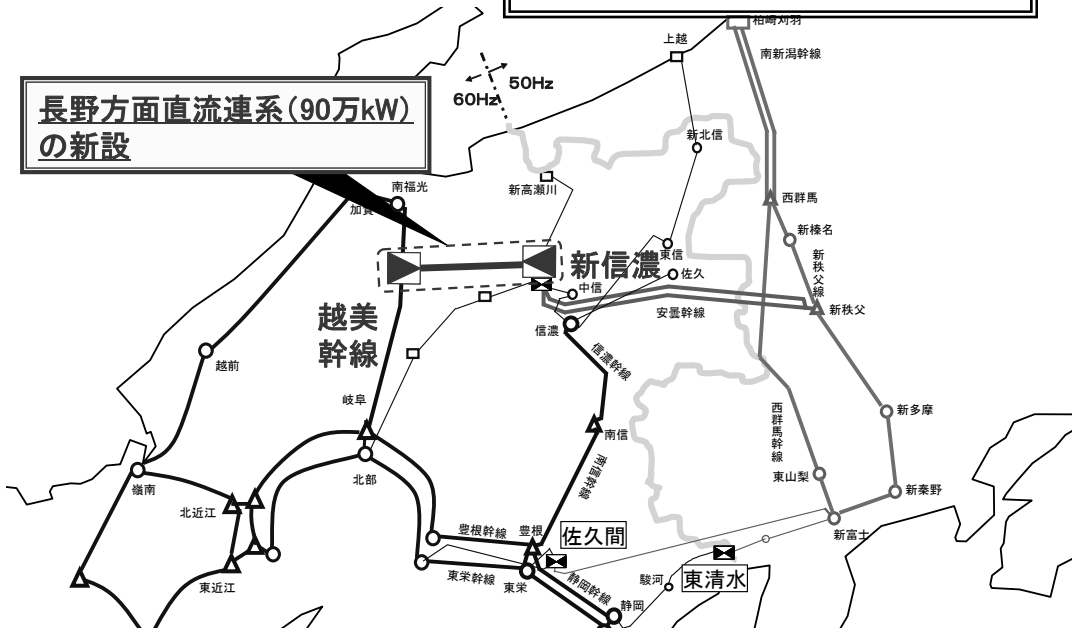
- 新信濃変電所の周波数変換設備を60万kW→150万kWに増強(2020年運転開始)
- 地域間連系線を活用し風力連系量を拡大(2016年度より実証開始)

【周波数変換設備の増強】

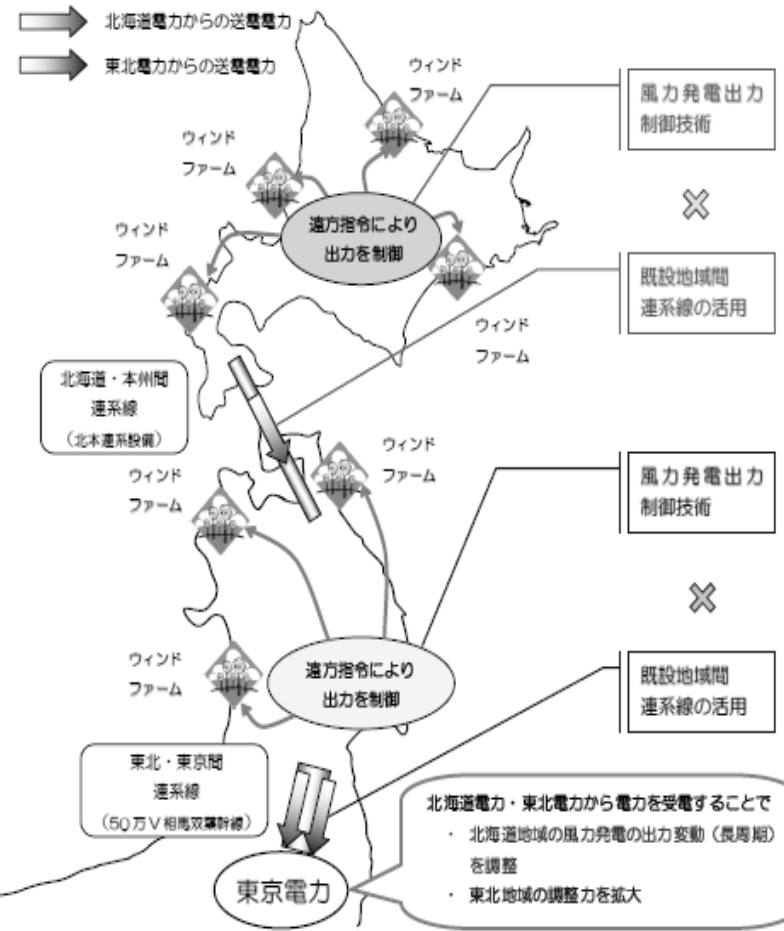
現状の東西連系設備
(周波数変換所)

佐久間(電源開発)	30万kW
新信濃(当社)	60万kW
東清水(中部)	30万kW
合計	120万kW

長野方面直流連系(90万kW)の新設



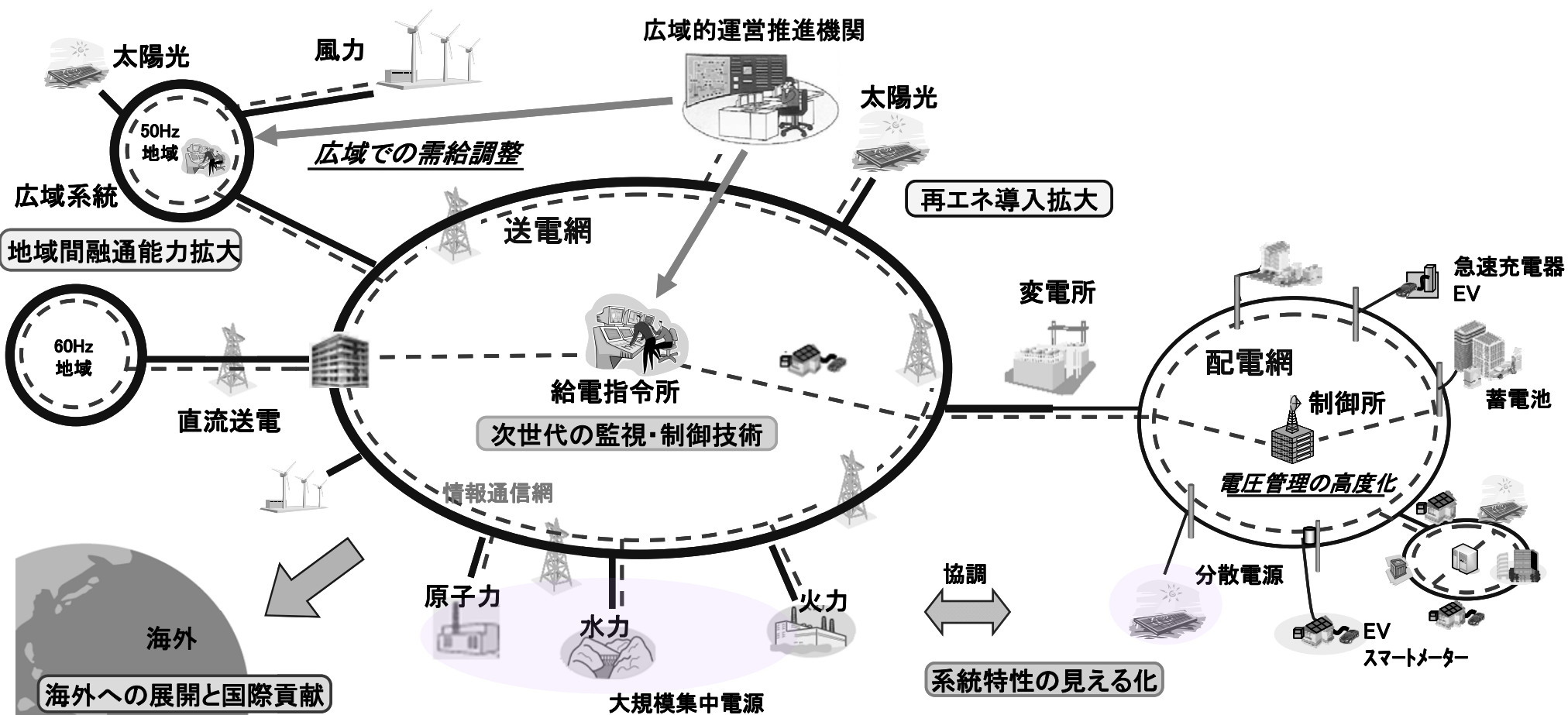
【地域間連系線を活用した風力連系量拡大】



広域運用の拡大

- 広域連系のスケールメリットを活かし、効率的に需給をバランスさせる枠組みへの転換を先導

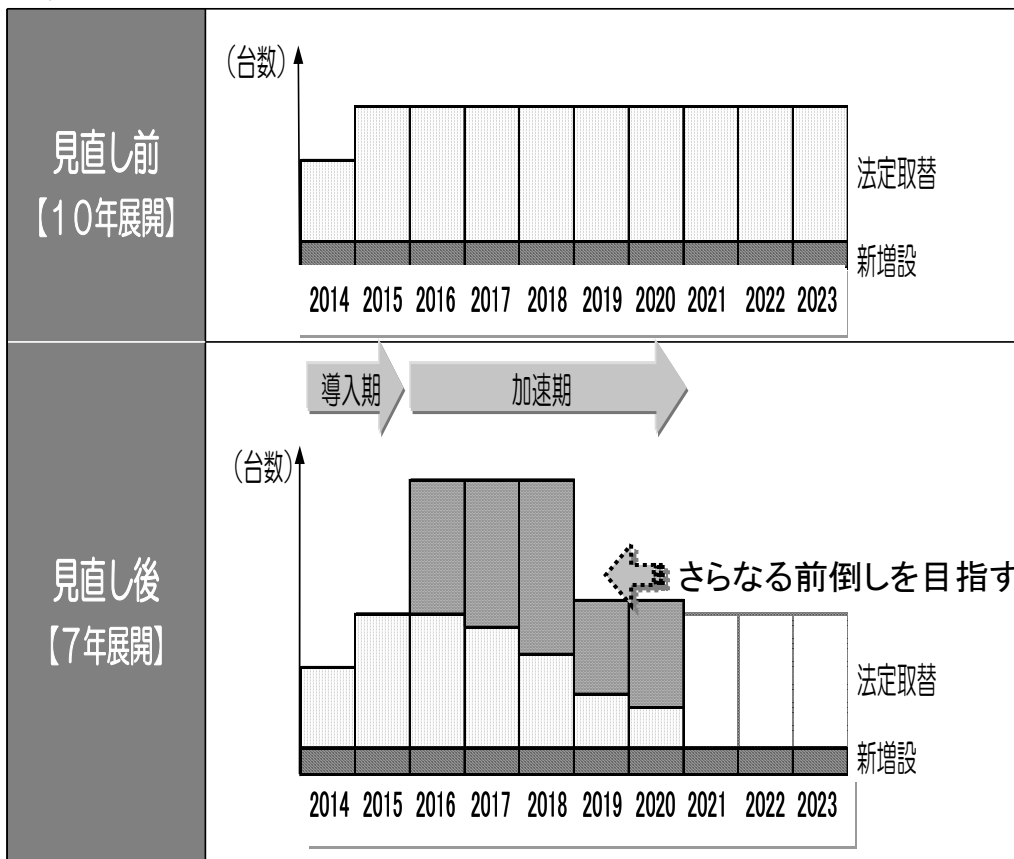
【当社の目指す電力システム全体のイメージ】



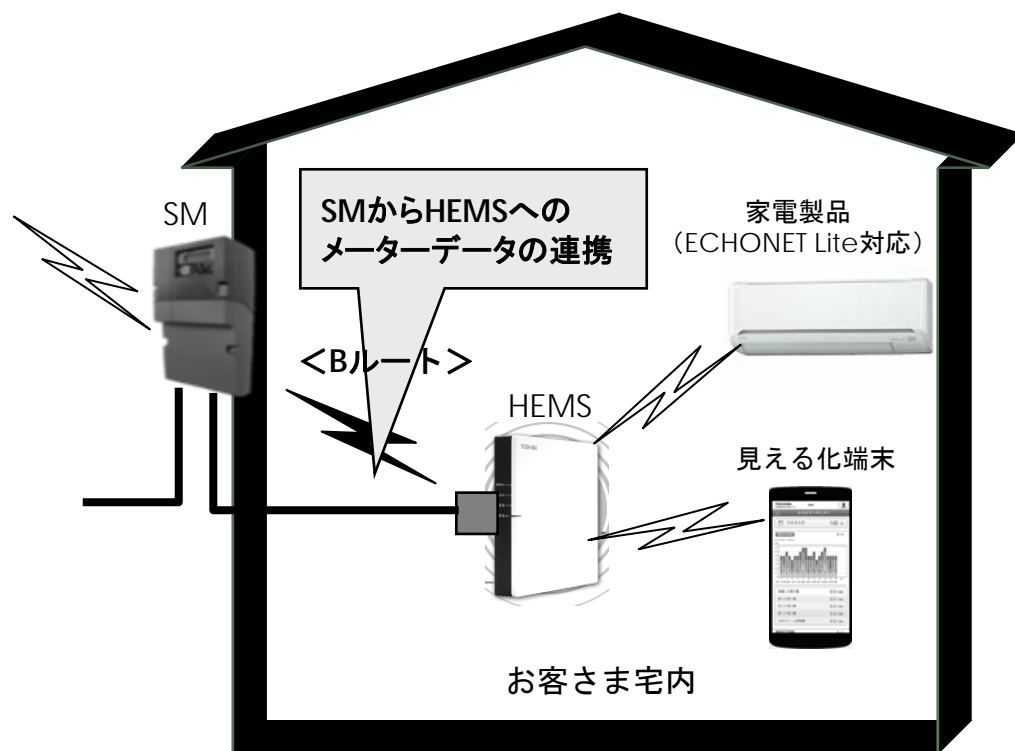
スマートメーター設置の加速

- スマートメーターの設置計画を3年前倒し、2020年度までに東電エリア全てに設置

【展開スケジュール前倒しのイメージ】



【メーターのデータを用いた先行実証イメージ】 (Bルートサービス)



電気・ガスによるトータルエネルギーソリューション

- エネルギーコスト全体の最小化を目指し、最適なエネルギー利用をご提案

建物や設備の長期にわたるライフサイクルを通じたエネルギーの効率的な使い方をご提案

計画

設置
建設

運用

対応
非常

改修

新設・改修に際してのエネルギー・設備の知見

一時支出を抑制するための投資の外部化

最適運転のための維持管理とチューンアップ

地震等の災害時に備えたBCPの策定

使用状況を踏まえた、最新システムへの更新

熱源設備提案

電力・ガス販売

電気設備提案

設備受託サービス(空調・給湯設備、受変電設備、蓄電池、常用/非常用発電機、太陽光発電等)

太陽光等提案

エネルギー管理(見える化)サービス

法令対応コンサルティング/BCP策定支援コンサルティング

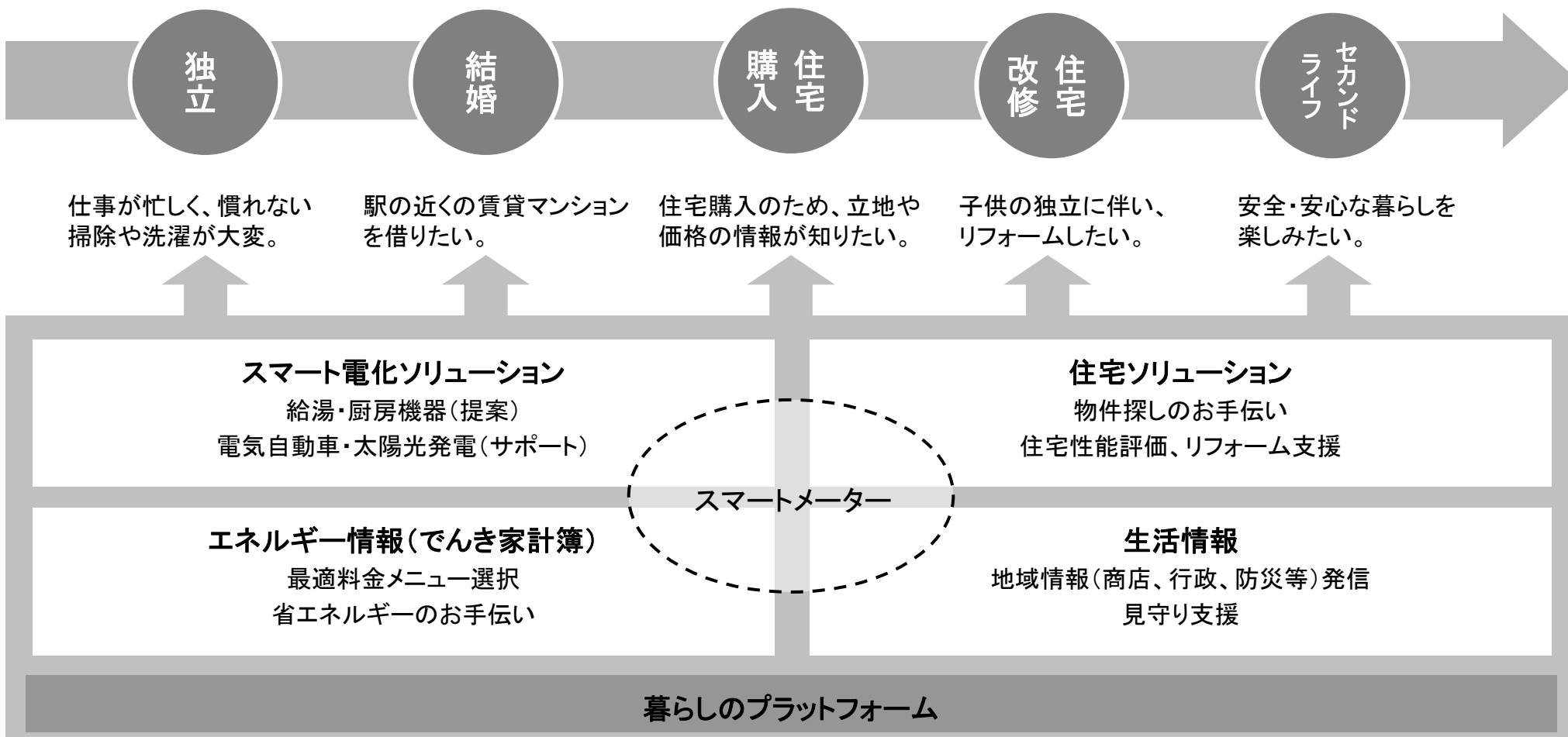
電力・ガスによるトータルエネルギーソリューション

多様で便利なサービスの提供

- 「でんき家計簿」※を拡充し、最適料金メニュー選択や省エネの利便性をご享受いただく
- 将来的には、暮らし・住まいに関わるオーブンプラットフォームを提供

※インターネット上のサービス <http://www.tepco.co.jp/kakeibo/index-j.html>

お客様のライフイベントを通じ、暮らし・住まいに関わるより大きな付加価値を提供



収支等の見通し - 1

【柏崎刈羽原子力発電所2・3・4号機を織り込まない場合(単体)】

(億円)

	2014年 3月期 (見込)	2015年 3月期 (計画)	2016年 3月期 (参考)	2017年 3月期 (参考)	2018年 3月期 (参考)	2019年 3月期 (参考)	2020年 3月期 (参考)	2021年 3月期 (参考)	2022年 3月期 (参考)	2023年 3月期 (参考)
損益計算書										
営業収益	64,340	66,289	63,515	62,587	62,998	63,097	63,269	62,306	61,264	61,164
電気事業営業収益	62,991	65,031	62,176	60,839	61,126	61,226	61,398	60,435	59,393	59,293
附帯事業営業収益	1,349	1,258	1,340	1,748	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871
営業費用	63,343	63,783	61,175	60,530	60,714	61,381	60,929	59,350	58,705	58,682
電気事業営業費用	62,041	62,623	59,917	58,892	58,966	59,632	59,176	57,596	56,950	56,928
附帯事業営業費用	1,301	1,160	1,257	1,638	1,748	1,749	1,753	1,754	1,755	1,754
営業利益(損失)	997	2,507	2,341	2,057	2,284	1,716	2,341	2,957	2,559	2,482
営業外損益	(726)	(830)	(711)	(655)	(720)	(727)	(803)	(884)	(1,023)	(1,186)
経常利益(損失)	271	1,677	1,629	1,403	1,564	989	1,537	2,073	1,536	1,296
特別法上の引当繰入(取崩)	5	10	10	13	12	15	14	11	96	116
特別損益	6,392	7	280	-	-	-	-	-	-	-
税引前当期純利益(損失)	6,658	1,673	1,899	1,390	1,552	974	1,523	2,061	1,440	1,181
法人税等	1	3	62	3	63	50	79	110	79	248
当期純利益(損失)	6,658	1,670	1,838	1,387	1,489	924	1,444	1,951	1,360	933
(参考)純資産	14,978	16,648	18,486	19,873	21,362	22,286	23,730	25,681	27,041	27,974
キャッシュフロー										
営業キャッシュフロー	3,850	6,930	8,310	7,756	8,377	7,921	8,321	8,713	7,353	7,001
投資キャッシュフロー	(2,906)	(7,547)	(6,445)	(7,682)	(6,301)	(5,857)	(6,347)	(6,602)	(5,761)	(5,696)
財務キャッシュフロー	(2,922)	(6,066)	(3,876)	(773)	(1,503)	(2,511)	(1,519)	(1,993)	4,706	3,208
現金及び現金同等物の増減	(1,978)	(6,683)	(2,011)	(699)	572	(447)	455	118	6,298	4,514
現金及び現金同等物の期首残高	13,801	11,824	5,141	3,130	2,431	3,003	2,555	3,010	3,128	9,426
現金及び現金同等物の期末残高	11,824	5,141	3,130	2,431	3,003	2,555	3,010	3,128	9,426	13,939

収支等の見通し - 2

【柏崎刈羽原子力発電所2・3・4号機を織り込む場合(単体)】

(億円)

	2014年 3月期 (見込)	2015年 3月期 (計画)	2016年 3月期 (参考)	2017年 3月期 (参考)	2018年 3月期 (参考)	2019年 3月期 (参考)	2020年 3月期 (参考)	2021年 3月期 (参考)	2022年 3月期 (参考)	2023年 3月期 (参考)
損益計算書										
営業収益	64,340	66,289	63,515	60,608	59,551	59,433	59,588	58,695	57,980	57,877
電気事業営業収益	62,991	65,031	62,176	58,860	57,679	57,562	57,716	56,824	56,109	56,005
附帯事業営業収益	1,349	1,258	1,340	1,748	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871
営業費用	63,343	63,783	61,062	58,611	57,265	57,624	57,274	55,860	55,383	55,478
電気事業営業費用	62,041	62,623	59,805	56,972	55,517	55,874	55,521	54,106	53,628	53,724
附帯事業営業費用	1,301	1,160	1,257	1,638	1,748	1,749	1,753	1,754	1,755	1,754
営業利益(損失)	997	2,507	2,453	1,998	2,286	1,810	2,313	2,835	2,598	2,399
営業外損益	(726)	(830)	(711)	(655)	(718)	(722)	(795)	(873)	(1,009)	(1,167)
経常利益(損失)	271	1,677	1,742	1,343	1,568	1,088	1,518	1,963	1,589	1,232
特別法上の引当繰入(取崩)	5	10	10	13	12	15	14	11	96	116
特別損益	6,392	7	280	-	-	-	-	-	-	-
税引前当期純利益(損失)	6,658	1,673	2,012	1,330	1,556	1,073	1,504	1,951	1,493	1,116
法人税等	1	3	67	3	60	53	76	100	80	155
当期純利益(損失)	6,658	1,670	1,944	1,327	1,496	1,020	1,428	1,851	1,413	961
(参考)純資産	14,978	16,648	18,593	19,920	21,416	22,435	23,864	25,715	27,128	28,089
キャッシュフロー										
営業キャッシュフロー	3,850	6,930	8,364	7,599	8,448	8,192	8,462	8,820	7,599	7,149
投資キャッシュフロー	(2,906)	(7,547)	(6,445)	(7,682)	(6,301)	(5,857)	(6,347)	(6,602)	(5,761)	(5,696)
財務キャッシュフロー	(2,922)	(6,066)	(3,876)	(773)	(1,503)	(2,511)	(1,519)	(1,993)	4,706	3,208
現金及び現金同等物の増減	(1,978)	(6,683)	(1,957)	(857)	644	(176)	595	226	6,544	4,661
現金及び現金同等物の期首残高	13,801	11,824	5,141	3,184	2,327	2,971	2,795	3,390	3,616	10,160
現金及び現金同等物の期末残高	11,824	5,141	3,184	2,327	2,971	2,795	3,390	3,616	10,160	14,821