

新々・総合特別事業計画（第三次計画）の概要

2017年5月11日（認定申請）

東京電力ホールディングス株式会社

※本冊子は、東京電力ホールディングス株式会社の責任において、
新々・総合特別事業計画を要約

1. 新々・総合特別事業計画（枠組み）

本文P2-P9

1

- 新・総合特別事業計画（以下、「新・総特」）策定後、東電を巡る環境は大きく変化、「非連続の経営改革」に取組み、収益力の改善と企業価値の向上を図り、福島原子力事故の責任を貫徹
- 機構は取組みについてのモニタリング結果に基づき、2019年度末を目途に国の関与のあり方について検討

福島原子力事故関連の必要資金規模（東電負担）

廃炉8兆円、被災者賠償4兆円 → 年間5,000億円を確保

除染4兆円 → 機構保有の東電HD株式売却益 等

収益力の改善、企業価値の向上

東電の取組（非連続の改革）

- グローバルベンチマークを視野に生産性倍増の深掘
- 「地元本位・安全最優先」を通じた柏崎刈羽原子力発電所の再稼働
- 共同事業体設立を通じた再編・統合
- これらの改革を進める新たな企業文化の確立

ステークホルダーの協力

- 国 ⇒ 廃炉等積立金制度の整備
- 金融機関 ⇒ 与信維持など新々・総特の目標達成に向けた協力
- 株主 ⇒ 無配の継続 等

国・機構の関与

- 福島事業：国の関与の強化
- 経済事業：自立の促進
- 2019年度末目途に関与のあり方を検討
- 公的資本の早期確実な回収方法については、共同事業体に対する保有持分の取り扱いも含めて幅広く検討

共同事業体の設立に向けて

- 潜在的パートナーから意見を広く聞くプロセスを進め、その状況等も踏まえ、具体的な進め方については、今秋を目途に決定
- 事業運営のあり方や出資比率について柔軟に対応

モニタリング

<参考> 必要資金の全体像

	①廃炉	②被災者賠償	③除染・中間貯蔵	合計
総額	8兆円 (2兆円)	8兆円 (5.4兆円)	6兆円 (3.6兆円)	約22兆円 (11兆円)
負担者	負担額			負担合計
東電	8兆円	4兆円	4兆円	約16兆円
	廃炉等積立金	一般負担金、 特別負担金	機構保有の東電HD 株式売却益	
	約5,000億円／年			
大手電力	—	4兆円	—	4兆円
新電力	—	0.24兆円	—	0.24兆円
国			2兆円	2兆円

※ 括弧内の数字は、新・総特策定時の想定

東電改革提言に基づき作成

2. 福島事業（賠償、復興）

本文P10-P15

3

- 福島原子力事故への対応こそが東電の原点。被害者の方々への賠償貫徹に向けた取組と、復興のステージに応じた活動を展開

【賠償、復興への取組】

賠償

「3つの誓い」の実践

①最後の一人まで賠償貫徹

- 被害者の方々に寄り添い賠償を貫徹

②迅速かつきめ細やかな賠償の徹底

- 農林業賠償の着実な実施
風評賠償のあり方は2017年末までに確定し、2018年から適用
- 商工業で損害が継続している方への丁寧・適切な対応
- 公共賠償のあり方の検討加速

③和解仲介案の尊重

- 紛争審査会の中間指針の考え方を踏まえ真摯に対応

復興

国と共同で復興のステージに応じた活動

①事業・生業や生活の再建・自立に向けた取組の充実

- 福島相双復興官民合同チームへの人的・資金的貢献
- 農林水産業再生等の風評払拭、販路拡大に向けた活動

②避難指示区域等の将来像の具体化に向けた協力

- 福島イノベーション・コースト構想の実現に向けた参画・連携
- IGCCの建設、「福島新エネ社会構想」への協力 等

③避難指示解除後の帰還に向けた取組の充実

- 清掃や線量測定、防犯パトロール等への協力 等
- 除染や中間貯蔵施設整備に向けた人的・技術的協力

④帰還困難区域の復興に向けた取組

- 除染を含む特定復興拠点整備への人的協力

2. 福島事業（廃炉）

本文P15-P25

- 汚染水対策・使用済燃料取り出しを着実に進めるとともに、燃料デブリ取り出しなど、難易度の高い取組を推進するため、プロジェクト管理機能を強化
- さらに、その取組を地域・社会にご理解いただくよう丁寧なコミュニケーションを実施

今後、取り組むべき主な課題

着実なリスク低減	プロジェクト管理機能の強化	廃炉推進体制の構築	廃炉等積立金制度に基づく廃炉の推進
<ul style="list-style-type: none"> • 汚染水対策と使用済燃料の取り出し 	<ul style="list-style-type: none"> • リスク・リソース・時間の3要素を最適化するプロジェクト管理機能の強化 • 技術力の向上、丁寧なコミュニケーション、社内風土の改革等を通じた安全確保 	<ul style="list-style-type: none"> • 原電との協力事業の推進 • 産・学・官が一体となった研究開発と国内外知見の活用 	<ul style="list-style-type: none"> • 廃炉に係る資金・実施体制の適切な管理 • 積立金制度に基づく着実な作業管理

3. 経済事業（燃料・火力事業）

本文P26-P29

- 「国際競争力あるエネルギー供給」「企業価値向上による福島貢献」のため、包括的アライアンスの推進、JERAと一体となった事業展開及び火力発電所運営のバリューアップに取り組む

【事業環境】



【取組】

	2017年度	2018年度	2019年度
包括的アライアンスの推進	▼ 合併契約		▼ 完全統合
JERAと一体となった事業展開	燃料単価低減	調達ポートフォリオ評価手法 ▼	アジアトップレベルの価格優位性確保 ▼
	燃料数量削減	火力発電効率運用の実現 ▼	電源ポートフォリオ評価手法 電源ポートフォリオ構築
火力発電所運営バリューアップ	メンテナンス費用低減	O&M改革, 調達改革	グローバルトップ水準 (3割削減) ▼
	新たなビジネスモデル構築	発電インフラのデジタル化等による海外展開	デジタル化による発電所運営手法確立 ▼
電源・ガス販売	第三者販売	市場創設・取引拡大 (2020開始)	

中長期 エネルギー利用と最先端技術を融合させた新たな事業領域に進出

3. 経済事業（送配電事業）

本文P29-P33

- ・非連続の事業構造改革を進め、合理化分を優先的かつ確実に廃炉に充当
- ・共同企業体による新たな送配電ネットワークの価値の創造と海外事業など事業領域を拡大

【事業環境】

国内	海外	
<ul style="list-style-type: none"> ・電力需要低迷、託送収入伸び悩み ・設備の老朽化、支出増加 ⇒従来同様の事業展開、設備投資は困難	<ul style="list-style-type: none"> ・再エネの導入進展 ・系統での調整技術の発展 	<ul style="list-style-type: none"> ・共同事業体設立による再編・統合を通じた競争力強化 ・グローバルレベルの効率的な事業運営の実現による財務基盤・技術力の強化 ↓ 廃炉資金の捻出 + 海外展開

【取組】

	当面	中長期
送配電事業基盤の強化	2018年度国内トップレベルの託送原価 （2016年度比500億円以上削減） <ul style="list-style-type: none"> ・最新ICT技術、カイゼンの展開等 ・人材の多能化、組織の集約等の合理化 	2025年度世界水準の託送原価 （2016年度比1,500億円程度削減） <ul style="list-style-type: none"> ・長期的設備信頼度維持（アセットマネジメント） ・事業基盤強化・拡大に向けた体制構築
新たな送配電ネットワークの価値創造	強靱で柔軟な送配電ネットワークの実現 <ul style="list-style-type: none"> ・広域連系強化、再エネ連系拡大、ネットワーク基盤構築 ・他電力との課題共有の場の早期設置 	地域の枠を超えたネットワークの価値創造 <ul style="list-style-type: none"> ・統合的運用→統合的計画・設備投資等 ・共同事業体設立（2020年代初頭）
事業領域の拡大	新たな収益獲得 <ul style="list-style-type: none"> ・プラットフォーム事業、海外事業の展開 ・他社とのアライアンス 	さらなる収益拡大 <ul style="list-style-type: none"> ・海外アセットの所有・運営 ・配電網革新投資（デジタル化）等

➡ 合理化等により年平均約1,200億円程度を捻出し、廃炉資金として優先的かつ確実に充当

3. 経済事業（小売事業）

本文P33-P36

- 需要の縮減や競争の激化といった環境変化を踏まえ、効用提供ビジネスへと収益構造の転換を図り、新たな価値を提供する総合エネルギーサービス企業へ

【事業環境】

市場動向	効用提供ビジネス	「競争」⇒「共創」
省エネの進展、生産拠点の海外移転 ⇒ ・国内エネルギー需要の縮減 ・競争の激化	法人：省エネ・省コストを実現するエネルギーサービス 個人：快適で安心な暮らしに繋がるサービス	・異業種とのアライアンスによる事業領域、サービス内容等の拡大 ・太陽光発電、蓄電池関連企業などと快適で安心な暮らしの共創とスマートコミュニティの形成

【取組】

当 面	中 長 期
ガス、新サービス、全国での電力販売等において 3年後に売上高4,500億円を獲得 ①ガス販売拡大 ・2017年度にガス事業プラットフォーム等を整備し2019年度には100万軒獲得 ・大手LP会社とのアライアンス、自社熱量調整設備建設（2018年度下期） ②省エネを軸としたサービスの開発・展開 ・法人：省エネコンサルトやエネルギーサービス事業(ESP)の全国展開 ・個人：住宅版ESCO事業の構築 ③全国規模での事業展開 ・異業種パートナーと販売網を構築 ④電源調達の革新 ・相対取引・取引所活用を通じ競争力ある安定的な電源調達を実現	事業領域・エリア、サービス内容のさらなる拡大 ①アライアンス拡大による領域・サービス内容の拡大 ②省エネ技術・ICT強みを活かしたサービスの創出 ・法人：電気・熱を含めた総合的なエネルギーマネジメントモデルを進化 ・個人：最適なエネルギー効用による快適で安心な暮らしの共創 ③地域の発展に貢献する企業を目指す ・福島県内企業とのタイアップ

3. 経済事業（原子力事業）

本文P36-P40

- 原子力事業の基本は「安全最優先」
- 「原子力安全改革の推進」「地元本位」「技術力の向上」の取組を実行し、社会からの信頼回復を図り、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働を実現

【安全性の向上と社会からの信頼回復】

原子力安全改革の推進	地元本位	技術力の向上
<ul style="list-style-type: none"> 原子力安全改革プランの着実な推進 組織全体で「安全で効率的な運転」を実現するマネジメント・モデルの構築 管理職のマネジメント力教育の強化 	<ul style="list-style-type: none"> 新潟県が進める3つの検証等に最大限の協力 新潟本社を中心に、安全対策上の状況について地元丁寧に説明 地域防災の支援強化等の「地元本位の行動計画」を早期に地元提示 	<ul style="list-style-type: none"> 規制対応の向上チームの発足を始めとする組織体制の見直し 先進的な電力会社の取組の積極的な採用、海外評価の受入 エンジニアリングセンター設置による組織の効率的運用と技術力強化 等

【企業価値向上への貢献】

生産性向上	他事業者との連携強化
<ul style="list-style-type: none"> 投資・費用を徹底的に精査し安全性の向上のために集中配分 調達費用を再稼働後の3年後までに3割効率化 	<ul style="list-style-type: none"> 原子力の共通課題の解決に向けた国内事業者との連携強化 安全性・経済性に優れた軽水炉の実現に向けた他事業者との協働 <ul style="list-style-type: none"> ⇒エネルギー政策、地元理解等を踏まえ、パートナーを募り、2020年度頃を目途に協力の基本的枠組みを整備 ⇒東通原子力発電所についてはこの基本的枠組みの中で検討 将来は、海外発電事業や廃炉事業に展開

3. 経済事業（再生エネ事業等）

本文P40-P45

- 低炭素社会に向けた再生可能エネルギーの重要性・需要の拡大を踏まえ、東電グループ大での技術力、開発力を活かした競争力のある再生可能エネルギー事業の展開

【再生エネルギー事業展開】

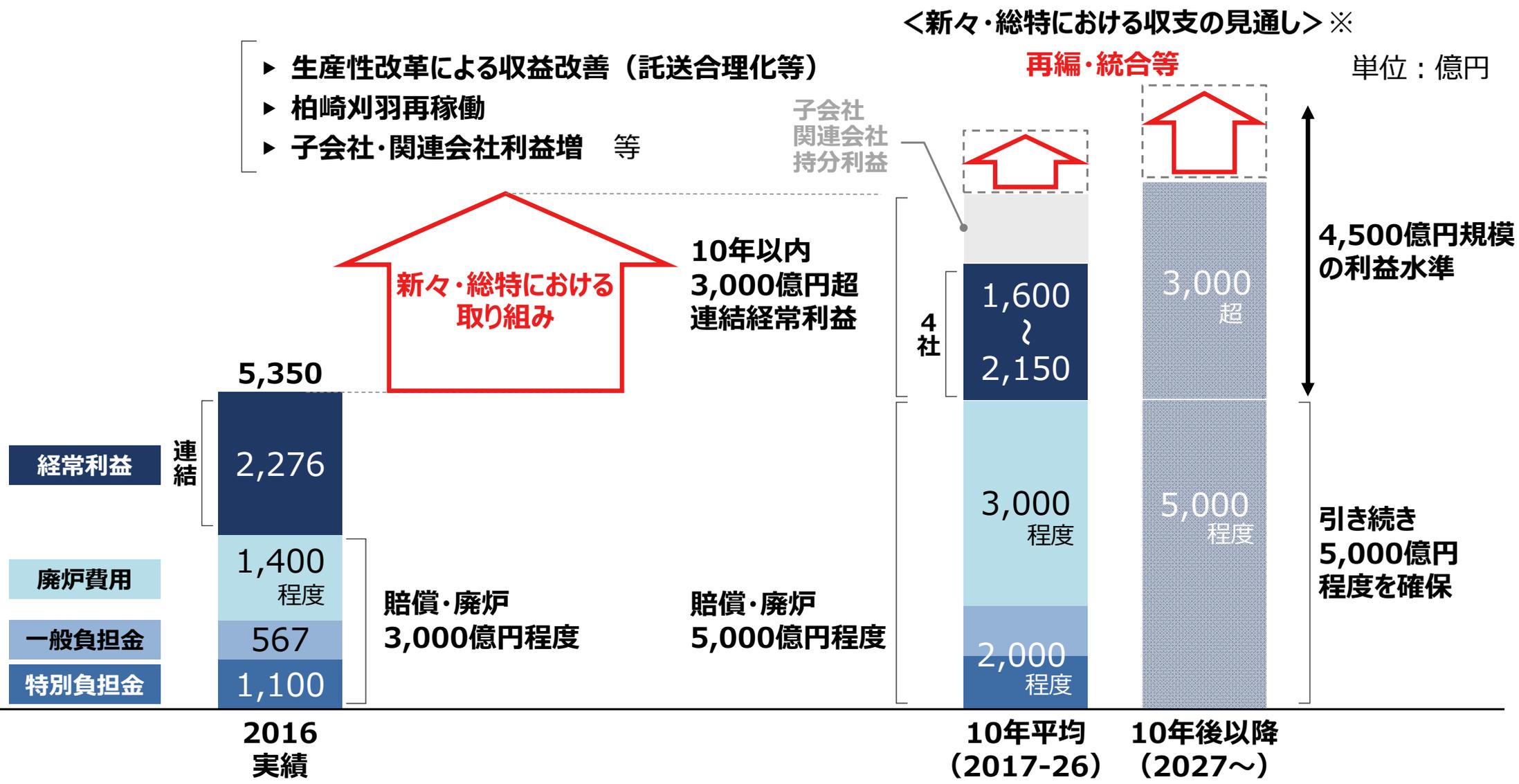
当面の取組	中長期を見据えた取組
<p>水力・風力等における計画・開発・運転・維持までの一貫したビジネスモデルの強みを活かした事業展開による収益拡大</p> <ul style="list-style-type: none"> 系統増強の確実な実施及び系統ごとの電圧や潮流の管理・制御等による接続可能量拡大 揚水発電設備の蓄電・調整力を活用した電力取引ビジネス 東電グループの保有技術等を生かした海外事業展開 等 	<p>革新的なビジネスモデルの導入を通じた企業価値創出</p> <ul style="list-style-type: none"> G&I※など新たな環境価値の創造 新技術・保有設備を活用した新しい社会インフラサービス事業等への取組 海外展開を加速するための体制整備

※Green&Innovationの略であり、分散型電源等を前提としたエネルギー関連事業をいう

【経営資源の活用・再配分】

戦略投資への配分	人事戦略
<p>既存投資を削減し、その原資を福島事業および企業価値向上にむけた戦略投資への再配分</p> <ul style="list-style-type: none"> 再配分原資として1.89兆円（2017～2026累計） 廃炉・原子力安全対策に0.9兆円、系統増強等へ0.19兆円 戦略投資として0.8兆円 等 	<p>グループ経営資源の最効率活用</p> <ul style="list-style-type: none"> 生産性向上による人的リソースの創出と成長領域等への適材再配置 新たな企業文化を生み出す人材の社内外からの登用 上記を達成するための人事諸制度の整備・見直し 等

4. 資産および収支の状況（試算値）



※ 収支見通しの試算上、柏崎刈羽再稼働の時期について複数のケースを仮定したことにより、ケースごとの利益・費用水準に幅がある

4. 資産および収支の状況（試算における前提）

為替レート : 115円/\$ (至近為替レート)

原油価格 (CIF) : 55\$/バレル~100\$/バレル

<2019年度以降再稼働すると仮定した場合>

柏崎刈羽	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
7号			→							
6号			→							
1号				→						
5号				→						
3号					→					
4号					→					
2号								→		

2~4号機を織込む場合 {

<2020年度以降再稼働すると仮定した場合>

柏崎刈羽	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
7号				→						
6号				→						
1号					→					
5号					→					
3号					→					
4号					→					
2号								→		

2~4号機を織込む場合 {

<2021年度以降再稼働すると仮定した場合>

柏崎刈羽	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	2024	2025	2026
7号					→					
6号					→					
1号						→				
5号						→				
3号							→			
4号							→			
2号								→		

3~4号機を織込む場合 {

5. 関係者に対する協力要請

金融機関	株 主
<ul style="list-style-type: none"> ・借り換え等による与信の維持 ・追加与信実行および短期の融資枠の設定 ・東電HDおよび各基幹事業会社への与信 ・JERAへの資産の移転等、その他の再編・統合への了承※ ・戦略的な経営合理化や各基幹事業会社の成長戦略に要する資金需要に対する新規与信※ 等 	<ul style="list-style-type: none"> ・無配の継続 今後の配当については、収益・債務の状況、賠償・廃炉に係る支払いの実績と見通し等をふまえて検討 ・機構保有優先株式の一般株式への転換、それに伴う希釈化

※債務履行に支障が生じない前提