

第2回東京電力に関する経営・財務調査委員会

当社の経営・財務状況と 当面の事業運営・合理化方針について

平成23年6月24日
東京電力株式会社

① 経営・財務の状況 p.2

② 当面の事業運営・合理化方針 p.11
(平成23年5月20日公表)

③ 中期的課題（まとめ） p.30
(「当面の事業運営・合理化方針」のもと取り組む課題に加えて)

①経営・財務の状況

1. H22年度決算の概要(単独)

● 経常収支・当期純損益

- 経常利益は1,124億円増益の2,710億円となるも、東北地方太平洋沖地震による原子力発電所等の被災により特別損失等を計上した結果、過去最大の△1兆2,585億円の損失。

(特別損失)

- 災害特別損失 1兆 175億円を計上。
- 資産除去債務会計基準の適用に伴う影響額 566億円を計上。

(繰延税金資産の取崩し)

- 将来の課税所得見通しが不透明なため繰延税金資産の回収可能性がないものと判断、前年度末の計上全額を取崩し法人税等 4,492億円を計上。

(単位:億円)

	H22年度	H21年度	比較
(売 上 高)	(51,463)	(48,044)	(3,418)
経 常 利 益	2,710	1,586	1,124
渴 水 準 備 金	38	△ 84	122
原子力発電工事償却準備金	22	–	22
特 別 損 失	10,742	–	10,742
災害特別損失	10,175	–	10,175
資産除去債務会計基準 の適用に伴う影響額	566	–	566
税引前当期純損益	△ 8,092	1,670	△ 9,763
法 人 税 等	4,492	647	3,845
当 期 純 損 益	△ 12,585	1,023	△ 13,608

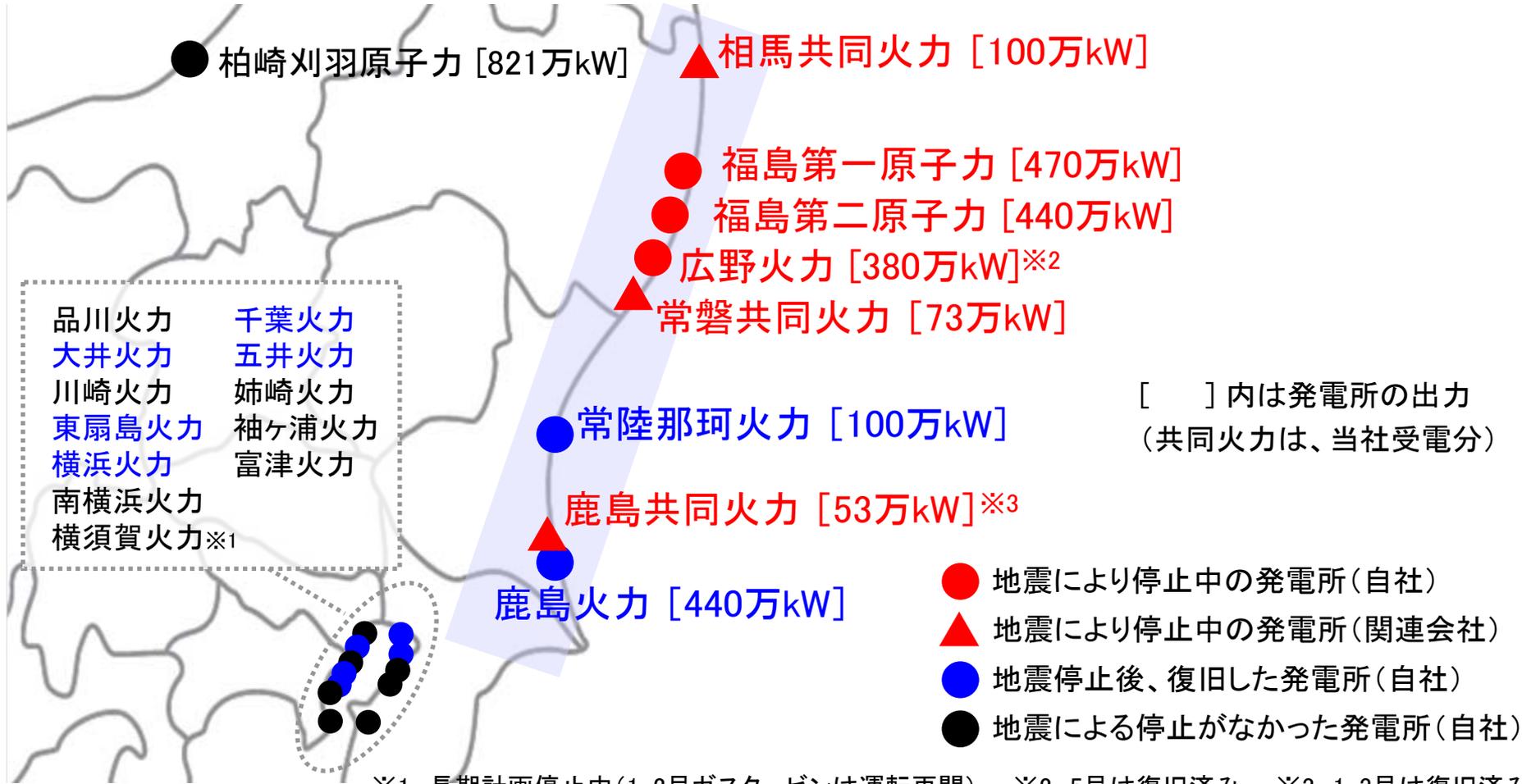
2. 災害特別損失

- 今回地震により被災した資産の復旧や、福島第一1～4号機の廃止決定に関連する損失として、1兆175億円の災害特別損失を計上。
- 上記に加え、福島第一に関する安定化対策の追加・変更により、380億円の増加を見込む。

	災害特別損失
原子炉等の冷却や放射性物質の飛散防止等の安全性の確保等に要するもの	4,262億円
福島第一1～4号機の廃止に関するもの	2,070億円
福島第一5・6号機及び福島第二関連の原子炉の安全な冷温停止状態を維持するため等に要するもの	2,118億円
福島第一7・8号機の増設計画の中止に伴うもの	393億円
火力発電所の復旧等に要するもの	497億円
その他	833億円
合計	1兆175億円

(参考) 発電設備の被災状況

- 地震・津波により、太平洋側の発電設備(原子力発電、火力発電)に大きな被害。
- 設備復旧と同時に、長期計画停止中の発電所を運転再開し、供給力の確保に最大限取り組んでいるところ。



※1 長期計画停止中(1・2号ガスタービンは運転再開) ※2 5号は復旧済み ※3 1・3号は復旧済み

3. 販売電力量の状況

● 販売電力量

- H22年度全体としては、前年度比132億kWh(4.7%)増の2,934億kWh。
- 震災のあったH23年3月は、前年度同月比△14億kWh(△5.9%)の減少。
- 4月以降は大幅な減少となり、産業用の減少幅は改善しつつあるも、業務用では△20%程度の減少幅が継続。

【発電電力量・販売電力量の対前年比の推移】

(単位:%)

	H22年度	H23.1	2	3	4	5	6
発電電力量	4.0	4.5	△ 0.3	△ 10.3	△ 15.8	△ 8.4	△ 12.8
販売電力量計	4.7	1.5	3.0	△ 5.9	△ 13.8	△ 11.9	
電灯	7.6	2.7	5.5	3.5	△ 10.6	△ 12.2	
業務用	1.1	△ 1.7	△ 0.1	△ 8.1	△ 20.4	△ 18.8	
産業用	4.5	2.8	2.5	△ 15.3	△ 12.5	△ 6.6	

※ 6月の発電電は1-22日

(参考) H22年度決算 経常収支の状況(収入面)

- 販売電力量の増加に加え、燃料価格の上昇に伴い燃料費調整制度により販売単価が上昇したことなどから、売上高は 3,418億円(7.1%)増収の 5兆1,463億円。

(単位:億円、%)

		H22年度	H21年度	比較
経常収益	(売 上 高)	51,463	48,044	3,418 (107.1)
	電 気 料 収 入	47,965	45,045	2,919 (106.5) ※
	電 灯 料	21,678	20,086	1,592 (107.9)
	電 力 料	26,287	24,959	1,327 (105.3)
	そ の 他 収 入	4,069	3,481	588 (116.9)
	計	52,035	48,527	3,508 (107.2)

※ 電気料収入の増加 2,919億円

販売電力量の増加 2,130億円 [販売電力量2,802億kWh → 2,934億kWh]

販売単価の上昇 790億円 [販売単価16.08円/kWh → 16.35円/kWh]

(参考) H22年度決算 経常収支の状況(支出面)

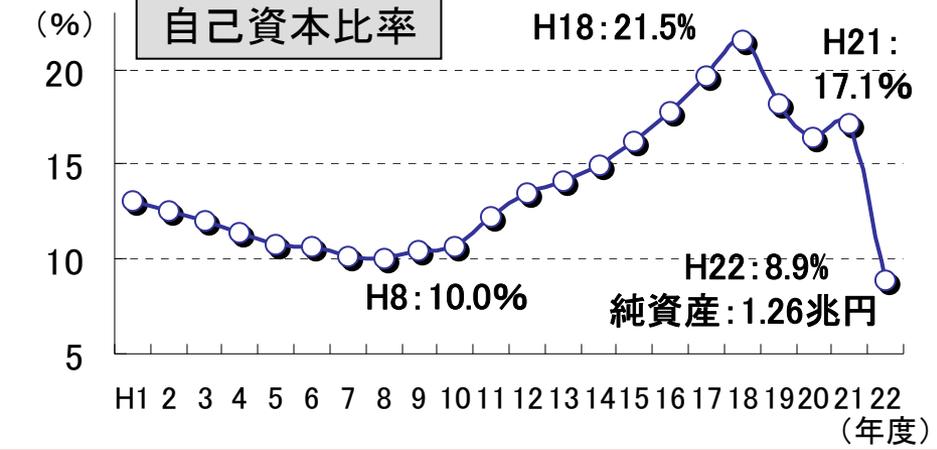
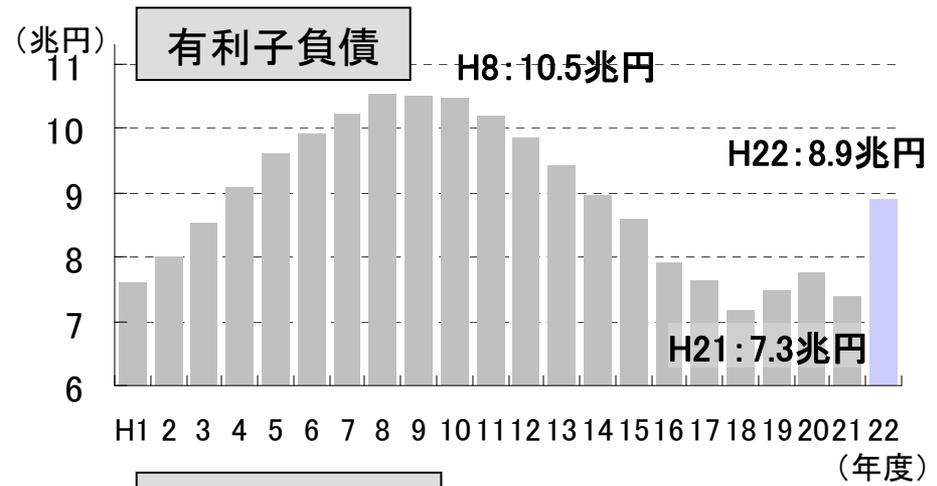
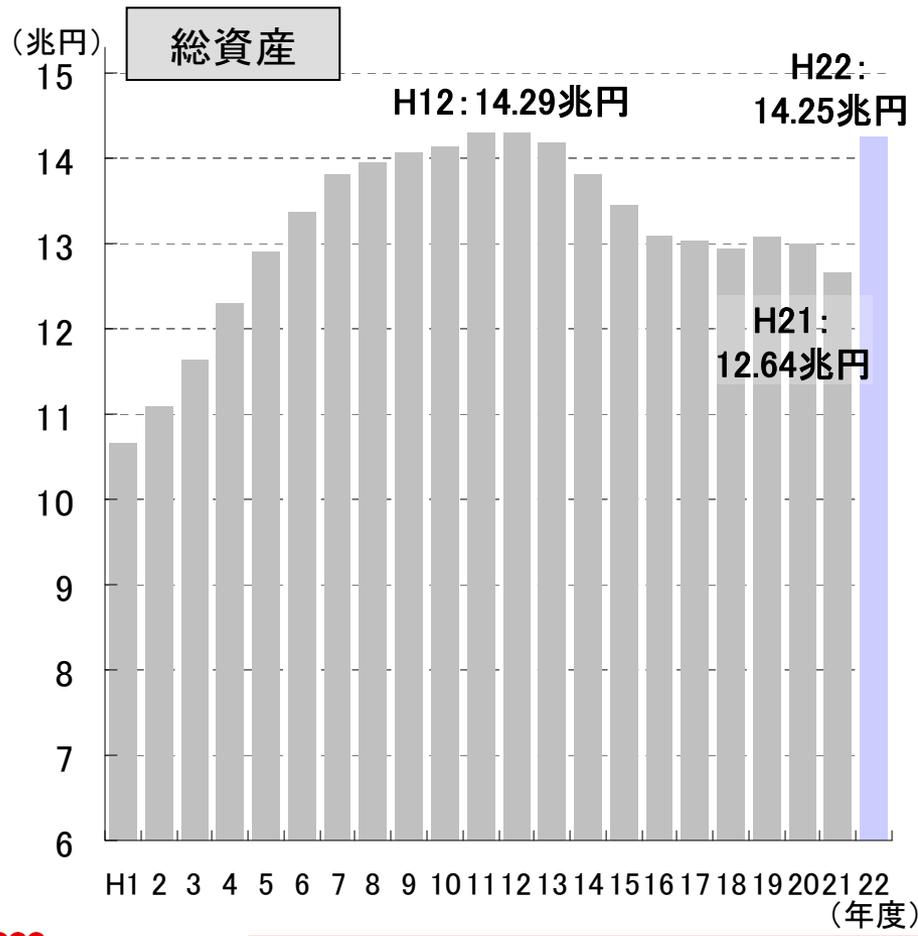
- 燃料価格の上昇や販売電力量の増などにより、燃料費が増加したことなどから、経常費用は 2,383億円増加し4兆9,324億円。
- この結果、経常利益は1,124億円増益の2,710億円。

(単位:億円、%)

		H22年度	H21年度	比較
経 常 費 用	人 件 費	4,311	4,813	△ 501 (89.6)
	燃 料 費	14,821	11,926	2,895 (124.3)
	修 繕 費	4,120	3,739	381 (110.2)
	減 価 償 却 費	6,556	7,098	△ 541 (92.4)
	購 入 電 力 料	7,035	7,224	△ 189 (97.4)
	支 払 利 息	1,244	1,295	△ 51 (96.0)
	租 税 公 課	3,259	3,128	130 (104.2)
	原子力バックエンド費用	1,474	1,385	89 (106.5)
	そ の 他	6,499	6,328	170 (102.7)
	計	49,324	46,940	2,383 (105.1)
(営 業 利 益)		3,566	2,499	1,066 (142.7)
経 常 利 益		2,710	1,586	1,124 (170.9)

4. 貸借対照表の状況

- H22年10月に4,490億円の新株式発行を行ったものの、H23年3月には約2兆円を借り入れ、さらには1兆円を超える災害特別損失を計上。
- その結果、H22年度末の自己資本比率は前年度末から△8.2%悪化、8.9%と過去最低に。



5. H23年度の収支・資金状況

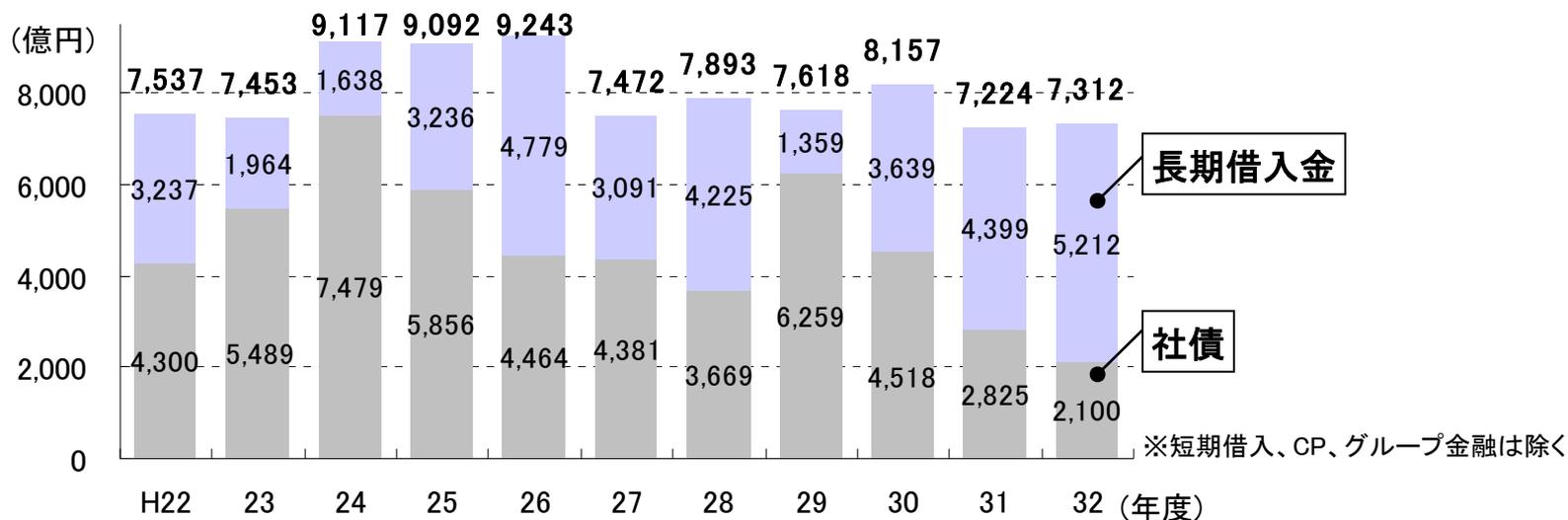
● 収支の状況

- H23年度は、原子力発電の停止に伴い火力発電への依存度が高まることに加え、化石燃料価格の高騰等により、供給コストが震災前と比べて大幅に増加し、燃料費、購入電力料等が追加でおよそ1兆円かかる見通し。加えて、供給力確保に必要な費用等の増加も見込まれる。
- これに対し、あらゆる費用を徹底して抑制し、△5,000億円以上の費用削減を行うことで、収支の悪化を最小限に止める。

● 資金の状況

- 手元資金は、H22年度末で2兆円程度確保しているものの、H23年度は上記の費用負担に加え、社債・長期借入金合わせて約7,500億円の償還・返済を予定。
- 一方で、社債発行や借入れなど資金調達が困難な状況にあり、資金状況は極めて厳しい。

【今後10年間の社債償還・長期借入金返済の見通し(H23年6月20日現在、H32年度まで)】



② 当面の事業運営・合理化方針

(平成23年5月20日公表)

- I. 当面の事業運営方針
- II. 経営合理化方針

1. 福島第一原子力発電所事故の収束

- 避難生活を余儀なくされている皆さまの一日も早いご帰宅を実現し、また国民の皆さまに安心して生活していただくため、事故の収束に引き続き全力で取り組む。
- 実行内容について、「福島第一原子力発電所・事故の収束に向けた道筋」を公表(4/17)、毎月状況を更新。
- 6月末には、実行体制をより強化するため「福島第一安定化センター」(600名体制)を設置、本店と現場の一体的な取り組みを強化。

【目標・達成時期】

「福島第一原子力発電所・
事故の収束に向けた道筋」

4/17

現在

7月中旬を目途

3～6ヶ月程度(ステップ1終了後)

ステップ1

【目標】

放射線量が着実に減少傾向になっている

[具体例]

- ・原子炉の安定的な冷却
(循環注水冷却と窒素充填の開始)
- ・汚染水の保管場所の確保
(保管・処理の開始)

ステップ2

【目標】

放射性物質の放出が管理され、
放射線量が大幅に抑えられている

[具体例]

- ・原子炉の冷温停止状態到達
(循環注水冷却と窒素充填の継続)
- ・汚染水全体の低減
(汚染水処理と処理水の再利用)

(参考) 当面の取り組み(課題/目標/主な対策)のロードマップ 6/17改訂版

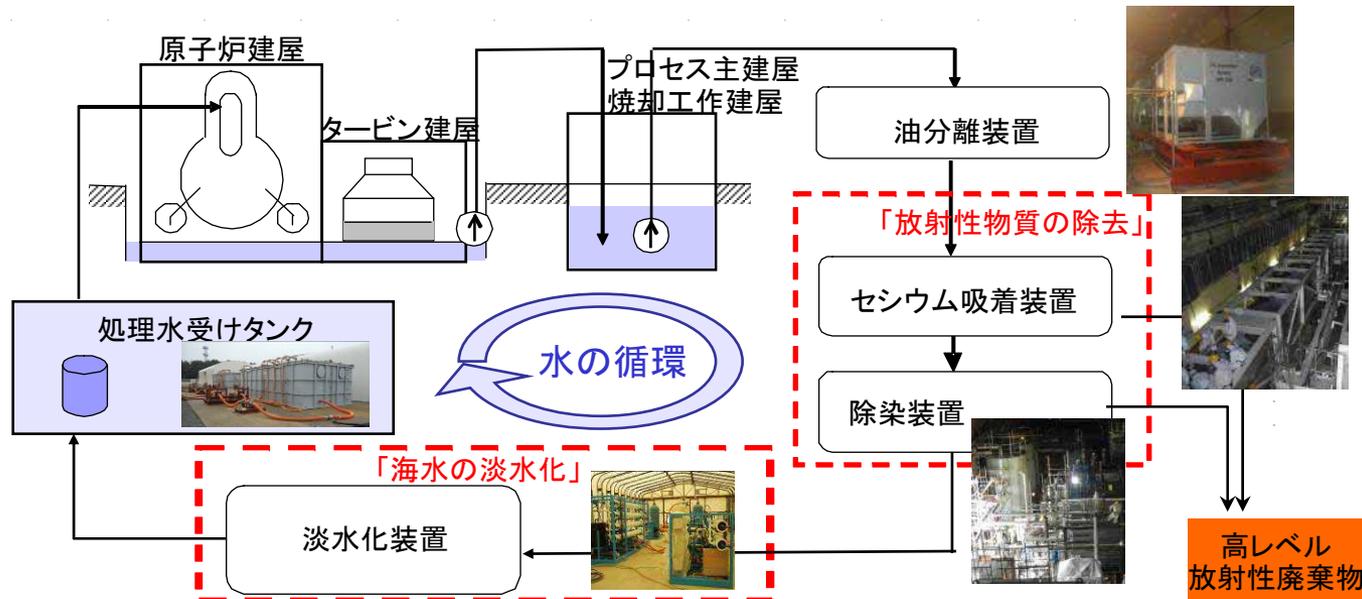
課題		初回(4/17)時点	ステップ1(3ヶ月程度) ▼現時点(6/17)	ステップ2 (ステップ1終了後3~6ヶ月程度)	中期的課題	
I. 冷却	(1) 原子炉	淡水注入	最小限の注水による燃料冷却(注水冷却) 滞留水再利用の検討/準備 窒素充填 格納容器漏洩箇所の密閉の検討/実施 作業環境改善	安定的な冷却 循環注水冷却(開始) 格納容器冠水 熱交換機能の確保	冷温停止状態 構造材の腐食破損防止 <small>※一部前倒し</small>	
	(2) 燃料プール	淡水注入	注入操作の信頼性向上/遠隔操作 <small>※前倒し</small> 循環冷却システム(熱交換器の設置) <small>※一部前倒し</small>	安定的な冷却 注入操作の遠隔操作 熱交換機能の検討/実施	より安定的な冷却 燃料の取り出し	
II. 抑制	(3) 滞留水	放射性レベルの高い水の移動	保管/処理施設の設置	保管/処理施設拡充 除染/塩分処理(再利用)等 廃スラッジ等の保管/管理	低減 汚染水全体の	本格的な水処理施設の設置 建屋内滞留水の処理完了 廃スラッジ等の処理
		放射性レベルの低い水の保管	保管施設の設置/除染処理	海洋汚染拡大防止	海洋汚染拡大防止 <small>(保管/処理施設拡充計画にあわせてサブドレン管理)</small> 地下水の遮へい壁の検討	海洋汚染拡大防止 海洋汚染 汚染土壌の固化等 地下水の遮へい壁の構築
	(4) 地下水	地下水の汚染拡大防止	飛散防止剤の散布 瓦礫の撤去	飛散抑制 原子炉建屋カバーの設置(換気システム付) 原子炉建屋コンテナの検討	飛散抑制 (継続)	原子炉建屋コンテナ設置
(5) 大気・土壌						
III. 除染	(6) 測定・公表	発電所内外の放射線量のモニタリング拡大・充実 はやく正しくお知らせ		避難指示/計画的避難/緊急時避難準備区域の放射線量を十分に低減	環境の安全性を継続確認・お知らせ	
IV. 対策等	(7) 余震・津波対策	余震・津波対策の拡充、多様な放射線遮へい対策の準備	拡大防止 (4号機燃料プール)支持構造物の設置	拡大防止 各号機の補強工事の検討/実施	各号機の補強工事	
V. 環境改善	(8) 生活・職場環境	作業員の生活・職場環境の改善	環境改善の充実	環境改善の充実(継続)	作業員の生活・職場環境改善(継続)	
	(9) 放射線管理・医療		健康改善の充実	健康改善の充実(継続)	放射線管理・医療体制改善(継続)	

(参考) 収束に向けた道筋の進捗状況(6/17公表)

<p>ステップ1</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 至近 2ヶ月において、モニタリングポスト等が示す放射線量の値は減少傾向。 ● 一方、発電所港湾内の海水の放射能濃度は依然として高いため、循環型海水処理装置を稼働し、除染を開始(6/13)。 ● 今後 1ヶ月での目標達成に向けて、特に原子炉での目標「安定的な冷却」のために以下の具体策を遂行。 <ul style="list-style-type: none"> - 汚染水を増やさずに、原子炉内の熱除去に必要な量の注水。(循環注水冷却の開始) - 水素爆発の回避。(窒素充填) ● 循環注水冷却実施の要件は、今後、処理施設が安定的に稼働すること。 ● 燃料プールの目標「安定的な冷却」は、今後1ヶ月で全基達成に目処。
<p>ステップ2</p>	<ul style="list-style-type: none"> ● 目標・達成時期に変更なし。

【循環注水冷却】

- ✓ 原子炉の冷温停止状態に向けた対策として、建屋に滞留する汚染水(滞留水)を浄化し、原子炉注水のために再利用
- ✓ 滞留水の浄化システムは「放射性物質の除去」と「海水の淡水化」で構成



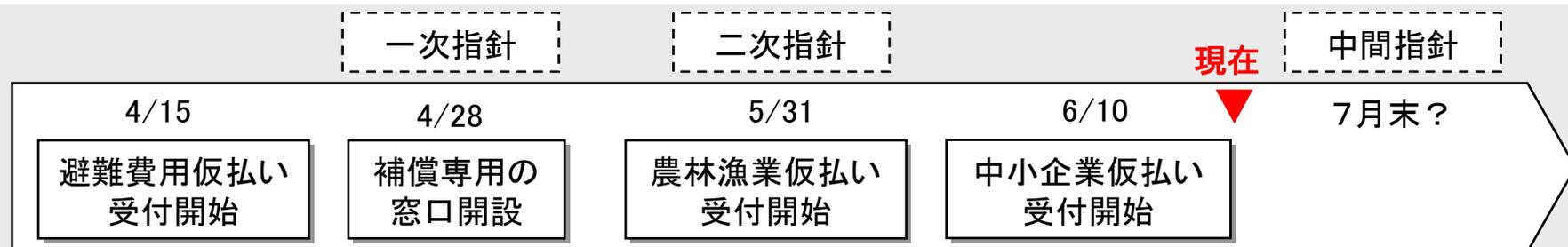
2. 事故によりご迷惑をおかけしている皆さまへの対応

- ご迷惑をおかけしている皆さまへのお詫びや事故の収束に向けた取り組みの説明等を丁寧を実施するとともに、避難場所における支援活動等を誠心誠意行っていく。
- 補償については、国の支援をいただきながら、公正かつ迅速に対応していく。避難費用仮払いに加え、農林漁業者・中小企業者の皆さまへの仮払いを開始。
 - － 避難されている方々への仮払い受付を4/15より開始。(1世帯100万円[単身世帯は75万円])
 - － 避難区域指定や出荷制限等により営業損害を被った農林漁業者や中小企業者の皆さまに対する仮払い受付を、それぞれ5/31、6/10に順次開始。

【仮払いの状況】

	仮払い対象	進捗状況
第1次 仮払い	原子力災害対策特別措置法に基づき「避難」「屋内待避」が指示された地域にお住まいの方々	5万2千世帯 488億円支払済(6/20現在)
第2次 仮払い	第3回原子力損害賠償紛争審査会が公表した第一次指針に基づく、農林漁業者・中小企業者の皆さまの営業損害等	農林漁業:12億円 中小企業:2億円(6/20現在)

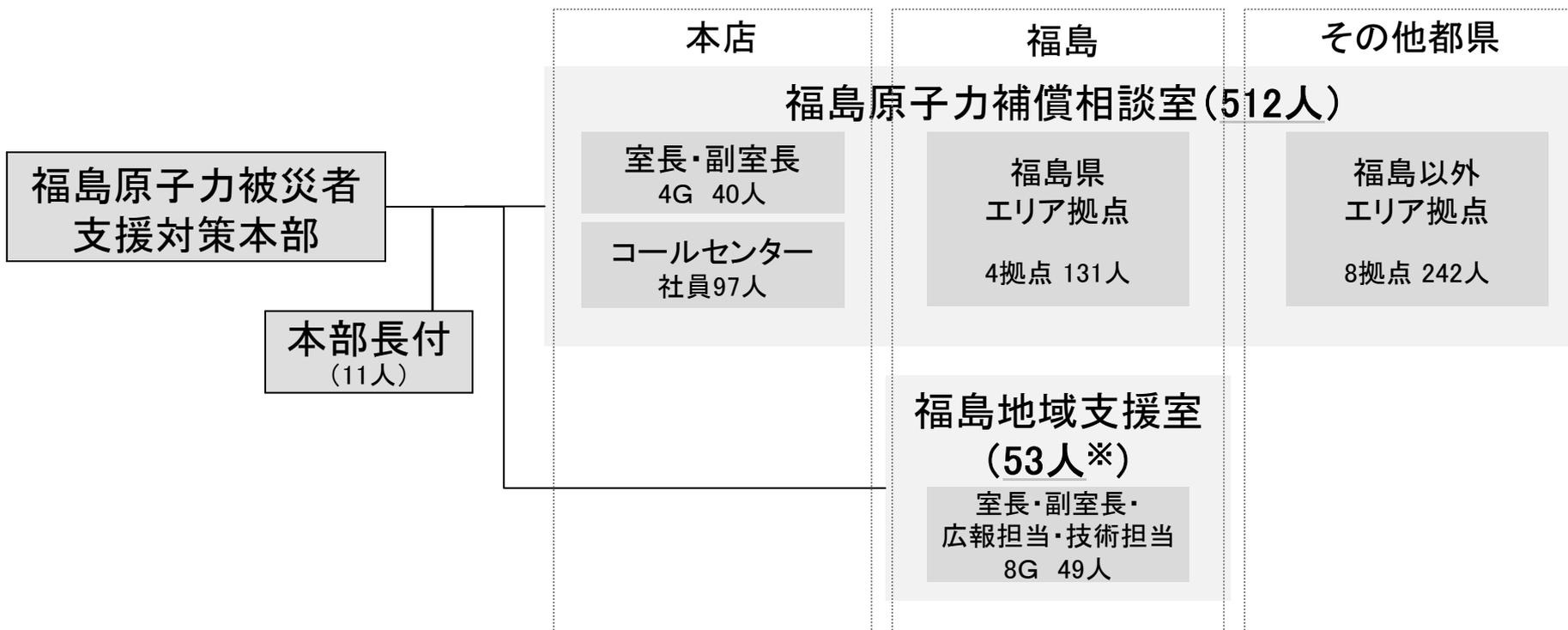
【補償に係るスケジュール】



(参考) 現在の東京電力の補償・支援体制

- 事故を受け、本部体制を構築 (3/31設置)。現時点で全体で550人程度、今後も増強する予定。

【当社の補償・支援体制】



※上記のほか、本店・各店所・発電所等から、80人前後の社員・委託(協力企業等)が福島地域支援業務にあたっている。

3. 安定供給の確保

- 被災火力の復旧、新規電源設置など供給力の確保に取り組み、今夏は、**想定最大需要5,500万kW※**に対して、**5,520万kW～5,620万kWの供給力を確保**できる見通し。

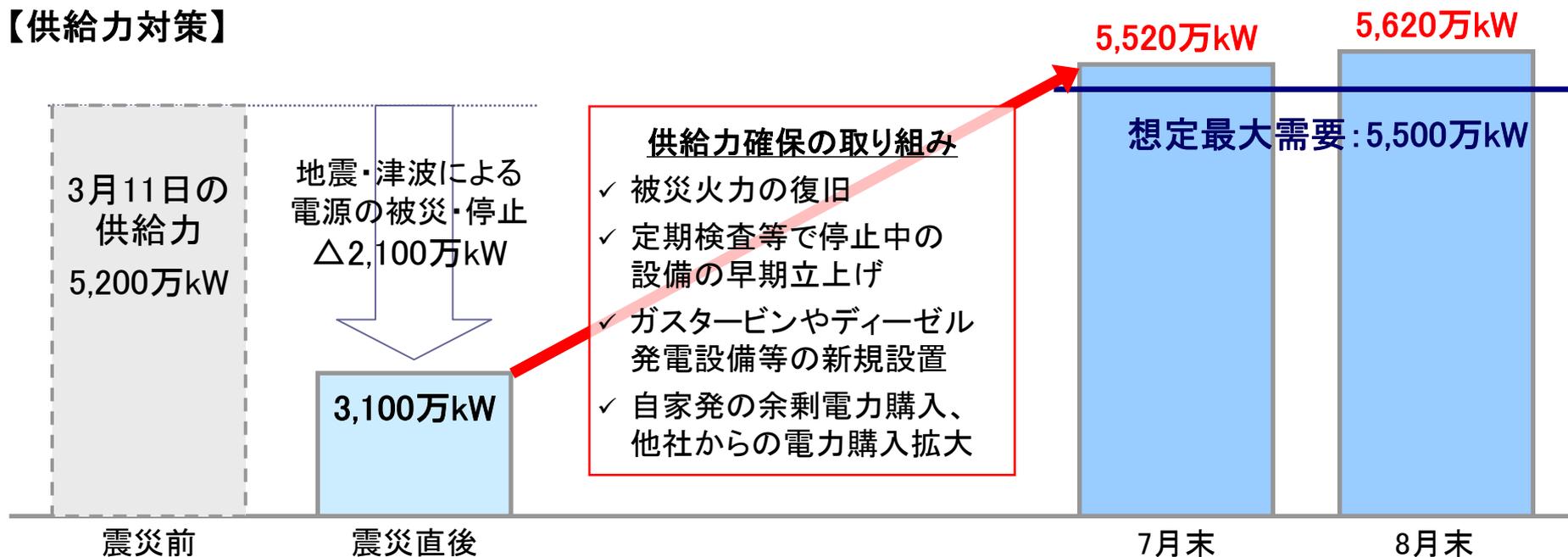
(供給面の対策) ※発電端1日最大

- 供給力の確保とともに、設備トラブルによる供給支障事故を回避するため、電源・流通設備の確実な運転・保守や、的確な需給・系統運用等に、従来以上に細心の注意を払う。

(需要面の対策)

- 引き続きお客さまに節電へのご理解とご協力をお願いを実施。

【供給力対策】



(参考) ガスタービン等設置による供給力の確保

- 既存の火力発電所の敷地内にガスタービン等を緊急的に新設して新規供給力を確保。
- 今後も引き続き、ガスタービン等の設置場所を検討。

設置場所	定格出力	種類※1	燃料	運転開始予定※2
姉崎火力	約0.6万kW	DG	軽油	H23年4月
袖ヶ浦火力	約11万kW	GE	LNG	H23年7月
千葉火力	約100万kW	GT	LNG	(2台)H23年8月、(1台)H24年夏
大井火力	約21万kW	GT	都市ガス	H23年7月
川崎火力	約13万kW	GT	LNG	H23年8月
横須賀火力	約33万kW	GT	軽油	H23年6月～7月
常陸那珂火力	約25万kW	GT、DG	軽油	H23年7月

※1 DG:ディーゼル、GE:ガスエンジン、GT:ガスタービン ※2 運転開始済みのものを含む

1. 資産の売却 ①全体像

- 不動産、有価証券、事業等の保有資産の売却により、グループ全体で6,000億円以上の確保を目指す。

【各資産の売却額の目処】

不動産	厚生施設や、賃貸物件等の電気事業に直接用いていない不動産を中心に <u>1,000億円程度</u> を売却。
有価証券・ 国内外各事業	有価証券は、上場株式および金額規模の大きい非上場株式を中心に、また各事業は電気事業への影響や将来性を踏まえつつ、合計で <u>5,000億円以上</u> を売却。

1. 資産の売却 ②不動産

- 以下の考え方にに基づき、1,000億円程度の不動産を売却。
 - 厚生施設：全廃し、自社保有で処分可能な地点は売却。
 - 事務所建物：電気事業遂行への影響を考慮しつつ、一部建物の売却や証券化を検討。
 - PR施設：ほとんどが事業用建物に併設または借り上げ物件であるため、運営中止、休館・廃止等の措置。
 - 現状電気事業に用いていない土地等：可能なものから順次売却。
- 当社がグループ会社に賃貸している土地や、グループ会社が保有する不動産については、グループ会社の事業売却等とあわせ検討。

1. 資産の売却 ③有価証券および国内外の各事業

- 電気事業の遂行に必要な不可欠なものを除き原則売却、5,000億円以上の資金確保を目指す。
- 有価証券
 - 可能な限り売却。
 - ※ 売却手続きに費用や時間がかかる少額な非上場株式については当面对象外
- 各事業
 - 電気事業と直接関係のない事業を中心に売却。
 - 継続保有する事業についても、事業縮小、再編等による一層の合理化、一部事業の清算、整理・統合を推進。

【 保有株式数(上場・非上場合計、関係会社株式は除く) 】

※ H23年3月末時点

東京電力保有	グループ会社保有
245銘柄	74銘柄

(参考)東京電力グループの事業と会社数

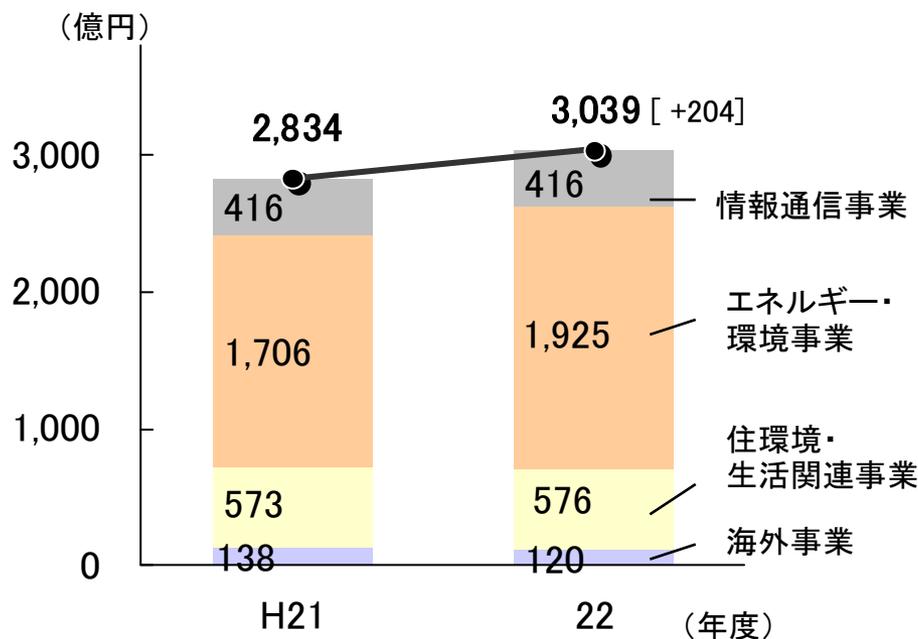
【東京電力グループの事業と会社数】

事業分類	子会社	関連会社	合計
電気事業	0	1	1
情報通信事業	10	3	13
エネルギー・環境事業	39	25	64
設備の建設・保守	6	5	11
資機材の供給・輸送	2	3	5
燃料の供給・輸送	18	8	26
電気の卸供給	1	4	5
エネルギー・環境ソリューション	12	5	17
住環境・生活関連事業	22	5	27
不動産	7	1	8
サービス	15	4	19
海外事業	97	63	160
ユーラスエナジーグループ	90	56	146
合計	168	97	265

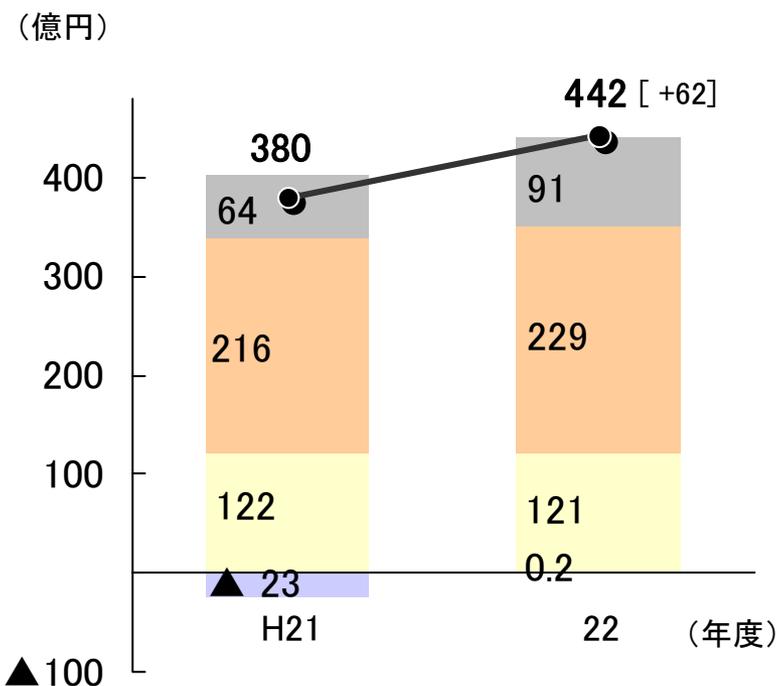
(参考) 電気事業以外の事業

- 売上高(外部売上高)は、主にエネルギー・環境事業分野の増加により、対前年度で204億円増加し、3,039億円。
- 営業利益は、主に情報通信事業分野の増加等により、対前年度で62億円増加し、442億円。

【売上高(外部売上高)】



【営業利益】

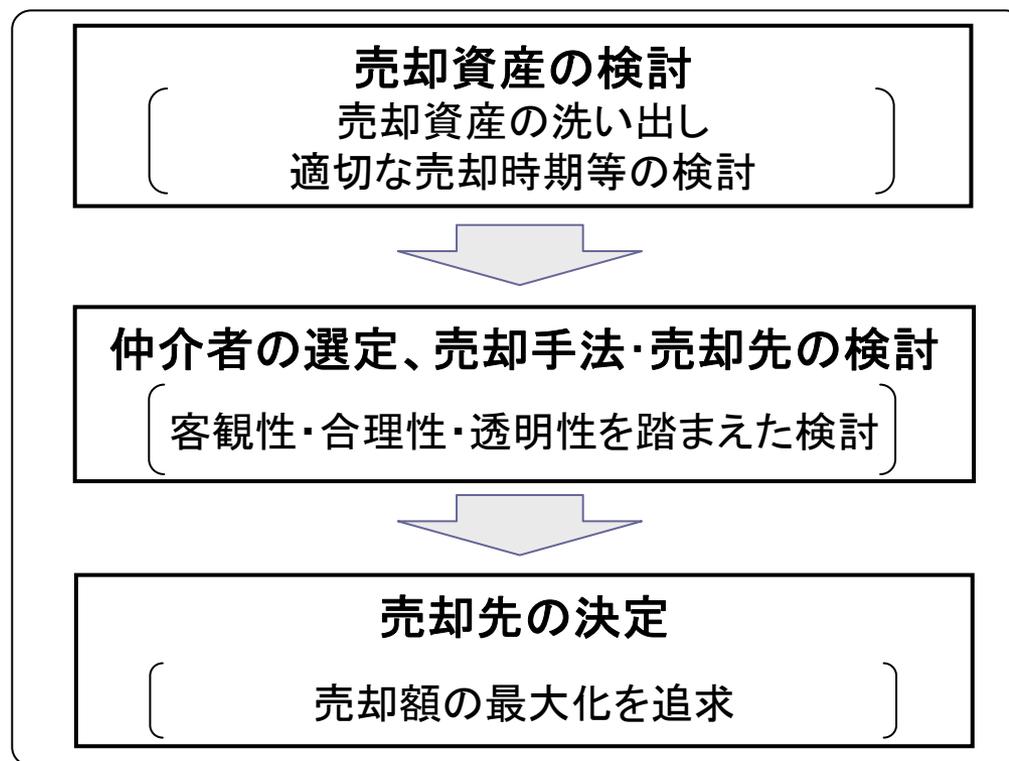


※電気事業以外の事業を営む子会社等の外部顧客への売上高(左グラフ)、営業利益(右グラフ)
[]内は対前年度増加額

(参考) 資産売却の進め方について

- 中長期的視点から売却資産を洗い出し、適切な売却時期等を十分に検討の上、売却額を最大化することを基本に売却を進めることとしたい。
- 電気事業の遂行に影響を生じない資産については、今後の資金状況を踏まえ、順次売却を進めたい。
- 売却にあたっては、客観性・合理性・透明性に最大限留意した手法を採用したい。

【資産売却の基本的な進め方】



2. 投資・費用の削減

●投資

- 電気事業の遂行に必要な不可欠なものを除き実施しない。

●費用

- 震災影響等により、H23年度において1兆円を超える追加費用が発生。
これに対し、あらゆる費用を徹底的に抑制し、5,000億円以上を削減。

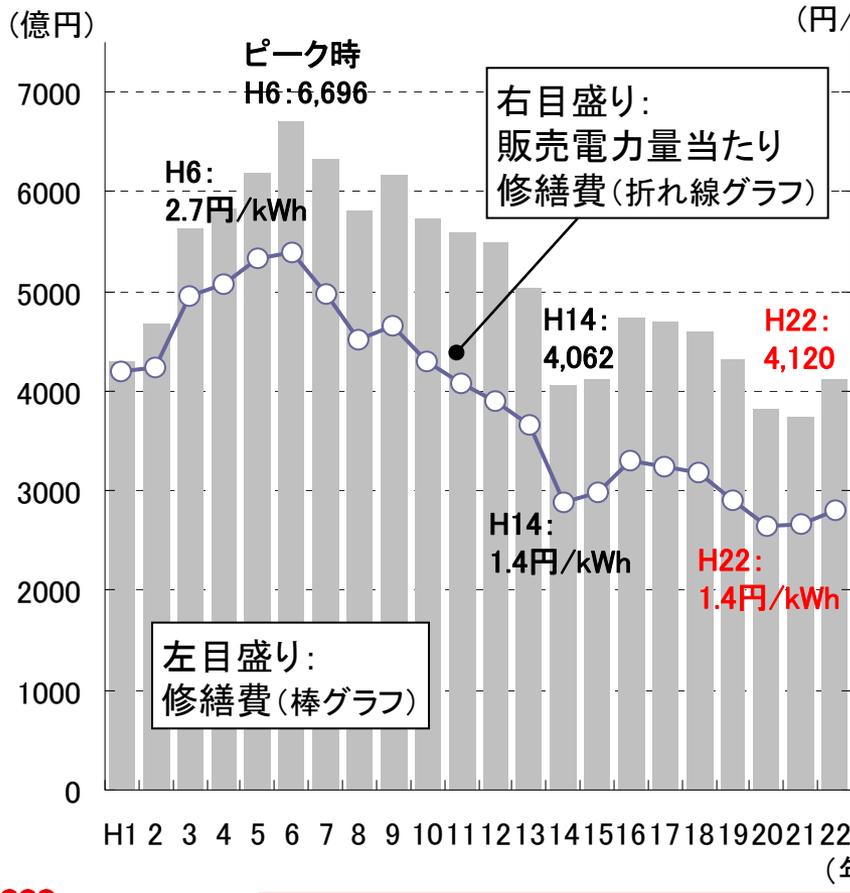
【費用項目別の削減額およびその内容】

費用項目	削減額	削減内容
修繕費 減価償却費	△1,800億円程度	<ul style="list-style-type: none"> ● 安定供給・公衆安全・法令遵守を確保しうる範囲における修繕費の最大限の削減 ● 設備復旧・供給力確保を除く設備投資抑制による減価償却費減
諸経費	△1,700億円程度	<ul style="list-style-type: none"> ● システム開発・研究開発・研修の大幅縮小 ● 営業関連イベント、広告・宣伝等の中止（節電促進以外は全廃）
人件費	△ 540億円程度	<ul style="list-style-type: none"> ● 役員報酬の返上・減額、社員賃金・賞与の減額（今後、人員削減等も検討）
その他	△1,000億円程度	<ul style="list-style-type: none"> ● LNG調達コスト削減・利用燃料転換等による燃料費の削減、購入電力料の低減等可能な限り積み上げ
合計	△5,000億円以上	—

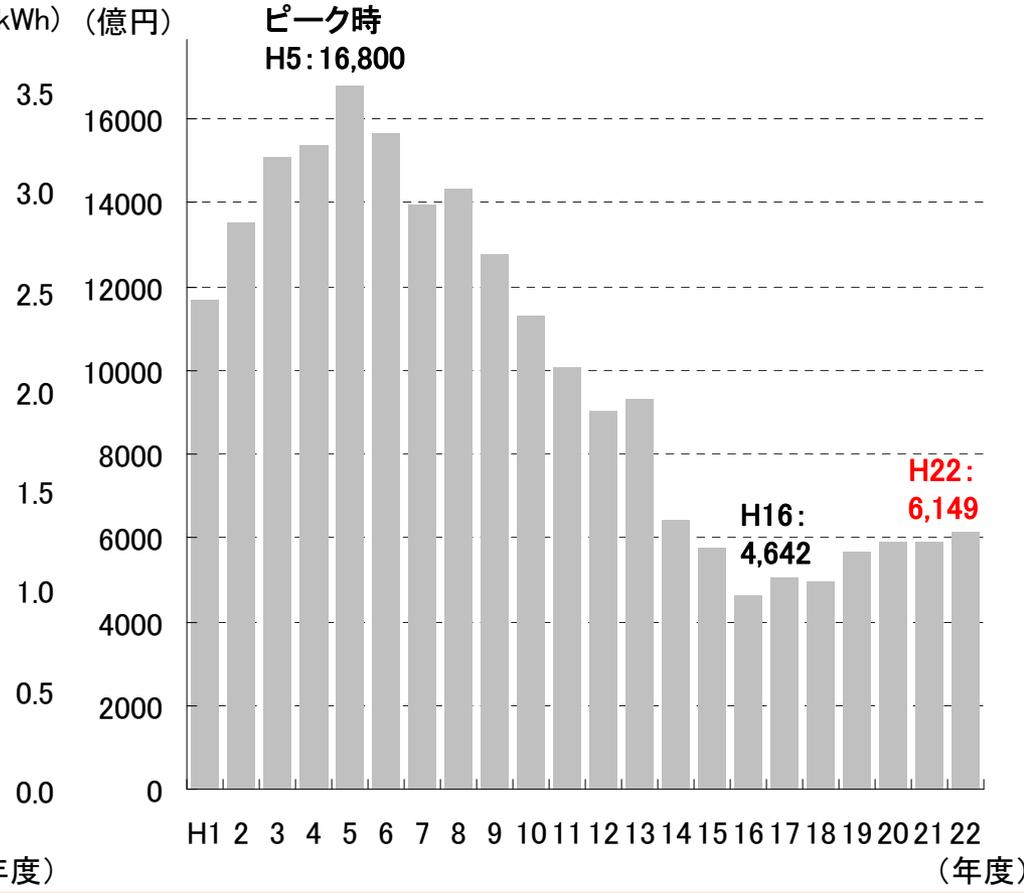
(参考) 修繕費・設備投資額の推移

- 修繕費は、ピーク時(H6年度・6,696億円)に比べ、約6割の水準へ削減。H23年度はここからさらに削減する予定。
- 設備投資額は、ピーク時(H5年度・1兆6,800億円)に比べ、約4割の水準へ削減。

【修繕費・販売電力量あたり修繕費の推移】



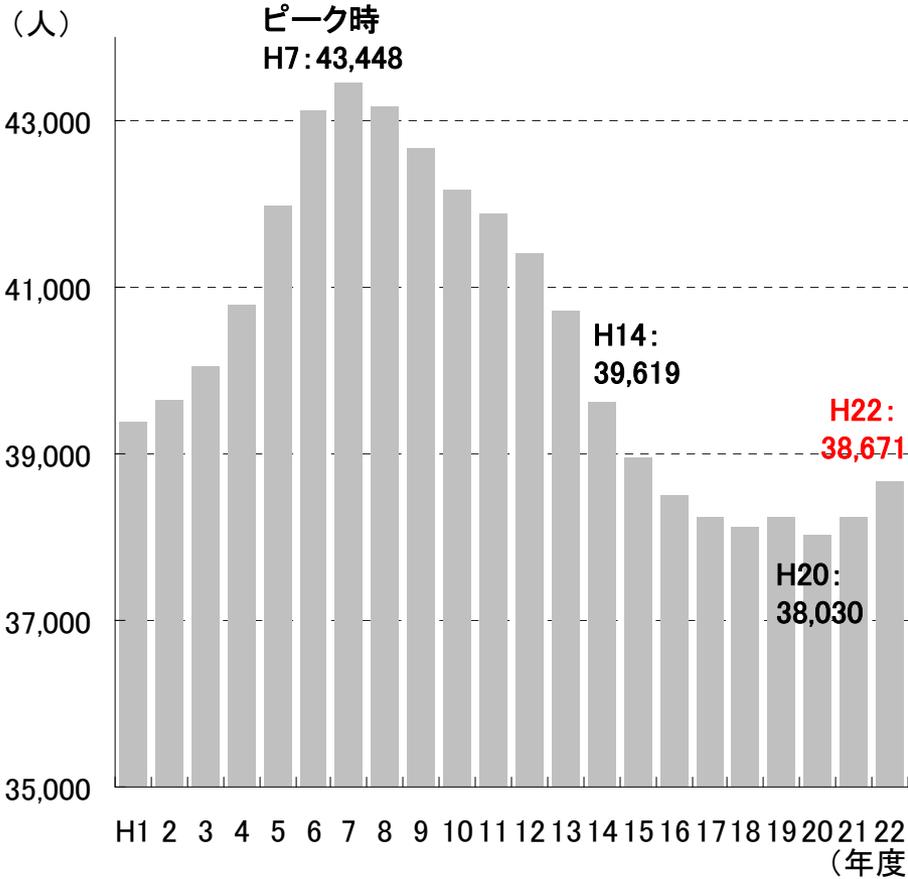
【設備投資額の推移】



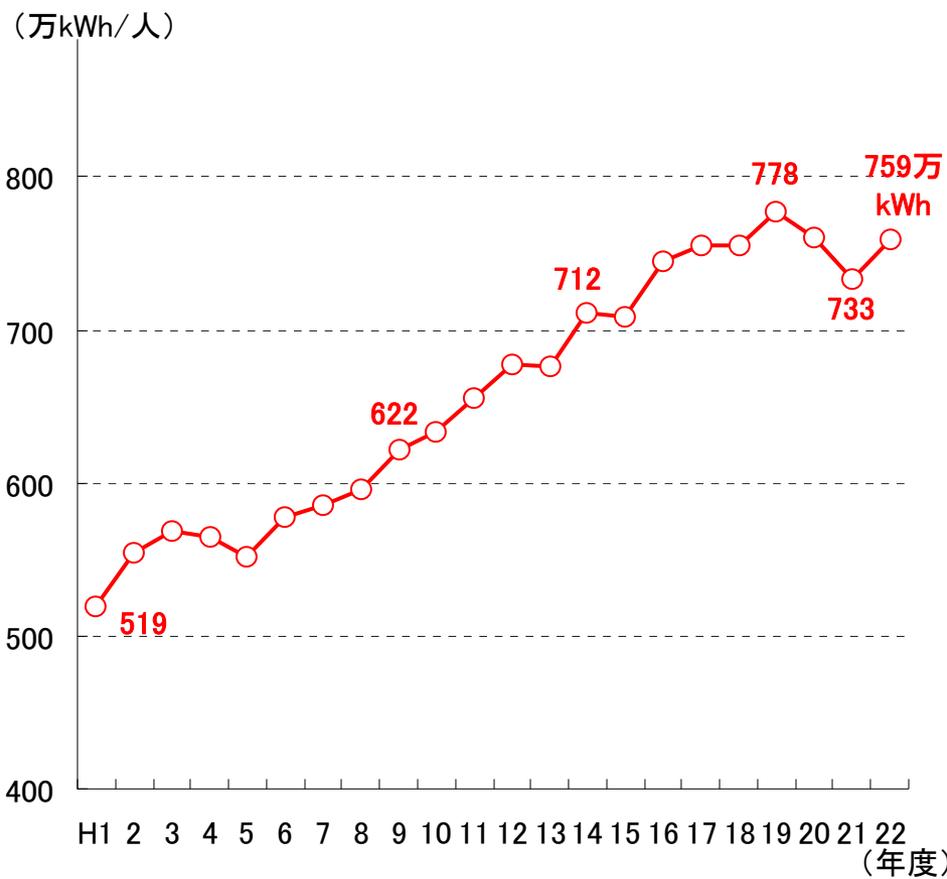
(参考) 従業員数の推移

- 従業員数は、ピーク時(H7年度末・43,448人)に比べ、約5,000人削減。
- 従業員1人当たり販売電力量は上昇傾向にあり、現在は概ね高い水準を維持。

【従業員数の推移】



【従業員1人当たり販売電力量の推移】



3. 組織・グループ体制・人員のスリム化 ①本体組織

- あらゆる業務を抜本的に簡素化・効率化するとともに、当社グループ全体で本社等の管理間接機能を徹底的にスリム化。
- 業務見直しを踏まえた組織改編を検討・実施。
 - － 「販売営業本部」を「お客さま本部」に改組・生活エネルギーセンターを廃止、新事業開発部を廃止。(H23年6月)
 - － 更なる組織改編を検討。(年内に詳細検討・公表)

【業務の見直し】

電化推進中止

- ・ 生活営業・ソリューション営業の大幅縮小

成長事業撤退

- ・ 海外事業大幅縮小
- ・ 国内成長事業撤退

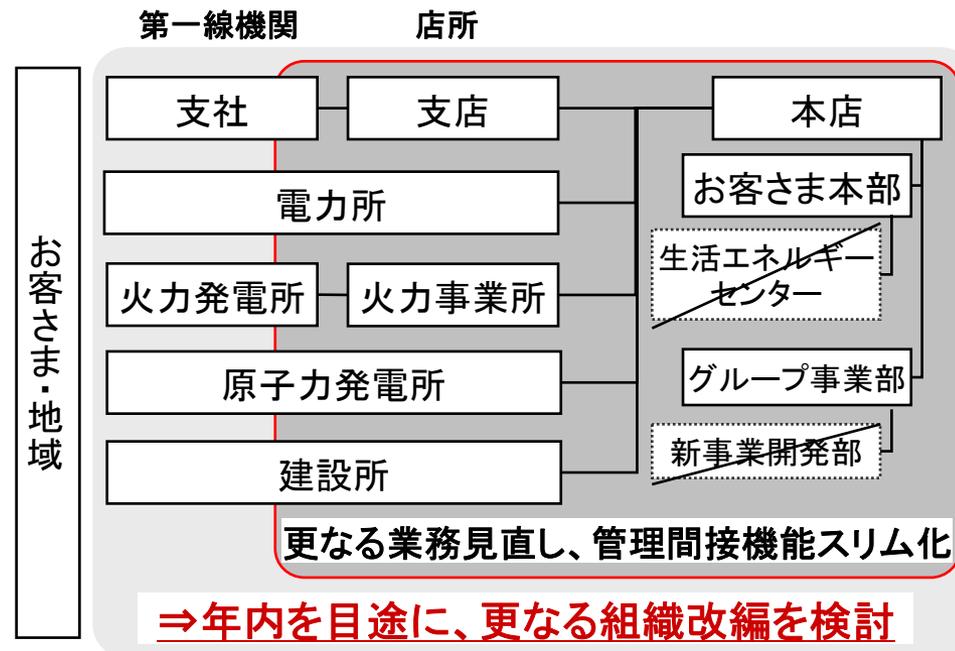
その他

- ・ 研究開発・システム開発大幅縮小
- ・ 研修大幅縮小・採用中止
- ・ 本店、店所本部、第一線機関のスタッフ・一般管理等の管理間接機能を徹底的にスリム化

新たな経営課題への対応

- ・ 被災された方々の支援・補償対応

【組織改編】



3. 組織・グループ体制・人員のスリム化 ②グループ・人員

- 当社グループの体制について、電気事業に必要不可欠なもの以外の事業を大幅に縮小・再編。(年内に詳細検討・公表)
- 前頁の取り組みとあわせ、原子力事故の収束や、事故によりご迷惑をおかけしている皆さまへの対応等に必要となる人員(約5,000人)をグループ全体で確保。(年内に詳細検討・公表)
- こうした業務の状況を見極めた上で人員削減の実施も検討。(年内に詳細検討・公表)
なお、H24年度採用は中止。

【グループ事業見直しの検討基準】

当該事業の今後の電気事業 遂行における必要性	必要不可欠	I 電気事業に必要不可欠かつ外部市場なし ● 当該事業を <u>合理化の上で存続</u>	II 電気事業に必要不可欠だが外部市場あり ● 売却により資金確保可能かつ売却しても電気事業の遂行が可能： <u>売却</u> ● 市場水準より効率的な内部調達が可能： <u>合理化の上で存続</u> ● 市場からのより効率的な調達が可能： <u>売却または清算</u>	
	不要	III 今後の電気事業遂行に必要不可欠でなく、外部市場なし ● 原則、 <u>清算</u>	IV 今後の電気事業遂行に必要不可欠でなく、外部市場あり ● 原則、 <u>売却または清算</u>	
	市場なし		市場あり	
	当該事業における外部市場の有無			

③ 中期的課題(まとめ)

(「当面の事業運営・合理化方針」のもと取り組む課題に加えて)

中期的課題

以下、中期的に取り組むべき課題と認識。

- 福島第一原子力発電所の事故収束・安定化に全力を挙げつつ、中期的には、廃炉等の課題に対応。
- あわせて、事故により被害を受けられた皆さまへの補償については、国の支援をいただきながら、丁寧に対応。
- 一方で、電気事業者としての、電気の安定供給をはじめとした変わらぬ社会的使命を同時に遂行。
- 現在、当社の収益力は低下し、財務体質も大きく毀損した状態だが、こうした課題に対応するために、できる限り早期に自立的な資金調達等を回復し、事業を健全化させたい。
- グループ全体における継続的な人材確保(H24年度の採用は中止)や、技術・技能の維持・継承は、健全な事業運営にとって大きな課題。
- そのためにも、前途に希望がもてる企業に再生していきたい。