

1. 計画策定に当たって

(1) 信頼の回復に向けて

- ① 世代にまたがる国家的難題
 - 福島第一原子力発電所事故は発電所周辺地域の皆様をはじめ、被害者の方々にも極めて大きな苦痛をもたらしていること、需要家の皆様をはじめ、広く社会の皆様にも大変な御迷惑をおかけしていることに対し、東京電力は心からお詫びを申し上げる。
 - 被害者の方々への賠償、除染作業等の復旧に向けた取組、廃止措置、安定的かつ効率的な電力供給の確保
 - 機構及び東電は「世代にまたがる国家的難題」ともいうべき広がりをもった諸課題に同時複合的に直面との基本認識
- ② 東電の取組と関係者の協力
 - 東電：経営責任の明確化、「ゼロからの出発」の覚悟をもって経営合理化を徹底し、「賠償・廃止措置・安定供給」の責任を果たす
 - 国：機構法の枠組みを活用した適切な対応、柏崎刈羽原子力発電所の再起動に向けた万全な取組
 - 金融機関：必要な資金面での支援等 株主：株式の希釈化や無配継続等 自治体、需要家等：様々なご協力・ご理解を頂く必要

(2) 緊急特別事業計画による取組

- ① 親身・親切的な賠償 ② 原子力事故の収束 ③ 電力の安定供給の確保 ④ 経営の合理化

(3) 東電が直面する構造的な課題

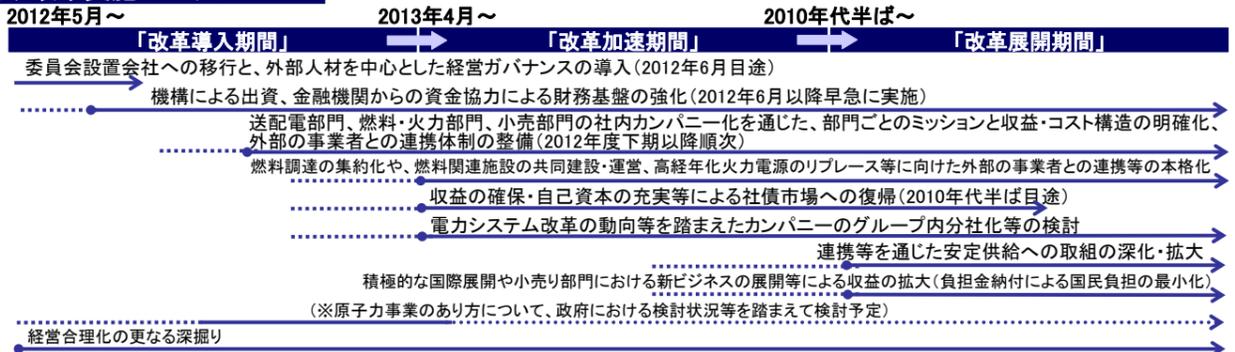
- ① 賠償・廃止措置・安定供給への万全な対応のための財務基盤の強化
 - 資産減損、事故収束のための支出、燃料費負担等により財務基盤は極めて脆弱
 - 機構による出資、金融機関による十分な与信、最低限の電気料金引上げは一体不可分の対策
- ② 事業環境の変化に対応した最適な電力供給
 - i) 供給能力等を有する外部の事業者との連携(供給力不足、電源高効率化への要請)
 - IPP入札、他の事業者との連携した火力電源のリプレース・高効率化
 - ii) 化石燃料の安定的・効率的な調達・利用(化石燃料の安定確保に係るリスク、価格上昇リスク)
 - 燃料調達の連携・集約化、燃料関係施設の共同運営等、一企業を超えた業界規模での連携の促進
 - iii) 需要家の多様なニーズへの対応(供給力不足、ピーク需要抑制の必要)
 - 料金メニュー充実、エネルギー・マネジメント・ビジネス展開、スマートメーターの積極導入
- ③ 経営資源の有効活用
 - 送配電ネットワークのインフラとしての質を高め(スマートメーター導入)、様々な事業者による新たなビジネスを創出する環境を整備
 - 高効率発電設備の建設・運用ノウハウや高品質の送電網管理等の知見を活かした取組の停滞、事業機会の喪失
 - 外部のパートナー事業者との適切な連携による国際展開
- ④ 意識改革
 - 「供給側論理」「マニュアル主義」「自前主義」「縦割り」、事業運営に係る不十分な透明性、コスト意識や競争意識の希薄性等の問題
 - 社員一人ひとりの意識改革とともに、将来の目指すべき方向性を共有し、士気を高め人材の質を維持・向上させることが重要

2. 改革の道筋

(1) 「新しい東電」の方向性

- i) 責任を全うする ii) 開かれた東京電力へ iii) お客さま・社会と共にエネルギーサービスを変革する
 - 次代を担う中堅・若手社員参画の下で検討を深め、更なる具体化等を行いながら、社員への周知徹底・浸透を図る

(2) 改革実施のスケジュール



(3) 政府における制度改革との関係

- i) 電力システム改革・原子力政策等エネルギー政策の見直し
- ii) 廃炉費用・除染を含む賠償費用
 - 将来見通し等を踏まえ必要な場合、機構法の枠組みとの整合性を保ちつつ、追加的措置の可否について検討を政府に要請

3. 原子力損害の賠償

(1) 原子力損害の状況

- 廃止措置関連費用として、2012年12月末までの間に、現時点で合理的な見積りが可能な範囲で9,002億円を計上済み。現段階では、各工程の具体的な費用の積上げによる総額見積りは困難。できるだけ早期に費用の全体像を明らかにすることが必要。

(2) 要賠償額の見直し

- 中間指針第二次追補の策定(3月16日)等の状況変化を踏まえた前提等の見直しにより、要賠償額は2兆5,462億7,100万円に。

(3) 損害賠償の迅速かつ適切な実施のための方策

- 東電：「5つのお約束」の履行に努めてきたが、いまだ取組姿勢に対する厳しい声をいただいております。親身・親切的な対応を徹底していく。
- 機構：専門家チームによる巡回相談や賠償実施状況のモニタリング等を実施。取組内容を見直しつつ、対応の更なる強化を図る。

4. 東京電力の事業運営に関する計画

(1) 事業運営の基本的方針

- 「新しい東電」の方向性を基本として、以下に取り組む。
 - 親身・親切的な賠償、着実な廃止措置、電気料金抑制、安定供給と設備の安全確保に係る責任を果たしつつ、経営合理化を徹底。
 - 被害に遭われた方々やお客さま、広く社会の皆さまに対する、迅速・積極的・わかりやすい情報発信、皆さまの声に耳を傾ける経営、ガバナンス・組織改革、調達改革に取り組む。同時に、これらの改革の基礎となる社内の意識改革を成し遂げる。
 - お客さまの立場に立ち多様なニーズにお応えするとともに、競争と連携に軸足を置く事業モデルへ転換、エネルギーサービスを変革。

(2) 経営の合理化のための方策

中長期にわたる持続的かつ大胆な合理化に、以下の3段階で取り組む。

- 第Iフェーズ 「経常的な合理化」：経常的費用の削減や非電気事業資産をはじめとする保有資産の売却等を中心とする
- 第IIフェーズ 「構造的な合理化」：中長期の設備投資削減、子会社・関連会社のコスト構造改革等、構造面での変革まで踏み込む
- 第IIIフェーズ 「戦略的な合理化」：高経年化火力のリプレースや燃料調達・運用面での連携の推進等、燃料コストの戦略的削減等を推進

- 緊急特別事業計画の策定時点から追加的に6,565億円の削減を行い、2021年度までの10年間で3兆3,650億円を超えるコスト削減。
- 設備投資は、緊急特別事業計画の策定時点から、10年間で9,349億円を超える削減。
- 資産売却は、原則3年以内に7,074億円相当を売却、売却スケジュールを大幅に前倒し(不動産は2012年度までに8割以上を売却)。

資料・役務調達に係る費用	競争的発注方法拡大、外部取引先との取引構造・発注方法見直等	6,641億円	不動産	2,472億円
買電・燃料調達に係る費用	燃料価格低減、経済性に優れる電源の活用、電力購入料金削減等	1,986億円	有価証券	3,301億円
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等	12,758億円	子会社・関連会社	1,301億円
その他経費	システム委託等中止、諸費(寄付金等)削減、普及開発費削減等	9,687億円		
設備投資に関連する費用	需要抑制方策への本格的取り組み、火力電源開発の他社電源化等	2,578億円		
合計		3兆3,650億円	合計	7,074億円

(3) 事業改革

- ① 他の事業者との連携等を通じた燃料調達の安定・低廉化、火力電源の高効率化
 - i) 火力電源の高効率化
 - ア) 高効率化に向けた考え方
 - 外部の事業者との積極的な連携の下、需給の状況を踏まえつつ、古い設備のリプレースを積極的に進め高効率化を図る
 - イ) IPP入札の実施と他の事業者との連携によるリプレースの推進
 - 火力電源開発に当たり入札を実施。自社資産の他事業者への売却・賃貸による代替的リプレース、SPCの設立・活用等の推進
 - ii) 燃料調達の安定化・低廉化に向けた戦略的な事業展開
 - ア) 燃料の受入オペレーションの見直しによるコスト削減
 - イ) 燃料関連施設の共同建設・運用
 - ウ) 燃料調達の連携・集約化や調達源等の多様化
 - iii) 新興国等における設備運営ノウハウの活用
- ② 送配電部門の中立化・透明化
 - i) 情報開示の徹底と公平性の向上(情報開示に加え、ネットワークの業務運営面においても、以下の視点から具体的改善策を検討)
 - ア) 自前電源だけを意識することなく、潜在的な他社電源も視野に入れた系統の形成(系統形成の中立性向上)
 - イ) 発電部門の収益最大化の観点と、系統全体でのアンシラリーサービスコストの最小化の観点との峻別(系統運用の中立性向上)
 - ウ) 需要ネガワット取引や太陽光発電等の分散型電源を念頭に置いた、送配電部門と小売部門との取引導入(系統形成の効率性向上)
 - ii) 流通設備形成の客観的検証
 - iii) スマートメーターの国内外からのオープンな調達・導入拡大
- ③ 小売部門における新たな事業展開
 - i) 節電インセンティブの引き出しによるピーク需要の抑制
 - 料金メニューの多様化、外部のパートナー事業者との連携によるエネルギー・マネジメント・ビジネスを展開
 - ii) 需要家のニーズに即した新しいサービスやビジネスの展開
 - iii) スマートメーターを活用した家庭等を対象とする新たなサービスの展開

(4) 意識改革

- ① 「意識改革」の方向性(「新しい東電」の方向性を柱)
- ② 意識改革を実行するための3つの改革
 - i) ガバナンス改革：委員会設置会社への移行
 - 社外出身者中心の取締役会による重要経営戦略策定と監督、取締役数の大幅減、取締役会長・社長直轄スタッフ部門の創設
 - ii) 組織改革：カンパニー制の導入
 - 燃料・火力部門は2012年度下半期、小売部門、送配電部門は2013年4月目途。中期的にグループ内分社化への移行等も検討
 - iii) 人事制度改革：新人事処遇制度への移行等

(5) 財務基盤の強化

- ① 金融機関への協力の要請：借換え等による与信の維持、弁済額と同額の資金供与(復元)を含む約1兆円の追加与信を要請
- ② 機構の出資による抜本改善：機構は東電発行株式(払込金額総額1兆円)を引受け、出資時に2分の1超の議決権を取得するとともに、追加的に議決権を取得できる転換権付無議決権種類株式を引き受けることにより、潜在的には総議決権の3分の2超の議決権を確保
- ③ 株主への協力要請：株主総会において、機構出資に必要な議案(定款変更等)の賛成と、当面の間の無配継続を要請
- ④ 需給と収支見直し：
 - i) 需給の見直し：緊急電源の設置など追加供給力の確保と、各種の需要抑制方策の活用により電力需給のバランスを確保
 - ii) 料金改定：本計画認定後、必要最低限の料金改定を経済産業大臣に申請。お客さまへのご説明の徹底や新料金メニューを充実
 - iii) 収支の姿：本計画では、2013年3月期から2015年3月期までの収支計画を策定、2016年3月期から2022年3月期は参考として記載

(6) 経営責任の明確化のための方策

- 取締役及び監査役全員の退任(一部を除き再任しない)、役員退職慰労金支給対象者の受取辞退、顧問制度の廃止(3月末)等

(7) 特別事業計画の確実な履行の確保

- 株主総会後は、新経営陣の責任において本計画に基づく経営改革を推進、機構はバックアップと進捗をモニタリングする体制を基本

5. 資産及び収支の状況に係わる評価に関する事項※ 7. 機構の財務状況※ ※主に機構の業務運営に係る事項を記載

6. 資金援助の内容 要賠償額から賠償措置額を控除した2兆4,262億7,100万円を資金交付/東電発行株式(払込金額総額1兆円)を引受け