

「東京電力に関する経営・財務調査委員会」
今後のスケジュール（案）

第4回：8月18日（木）

論点1：保有資産の洗い出しと売却資産の特定

第5回：8月24日（水）

論点2：設備投資、資材・燃料・サービス調達等の検証と高
コスト構造の改善策

（資金繰りについて）

第6回：9月 6日（火）

論点3：料金制度あるいはその運用の妥当性の検証と改善案

懇談会：9月 8日（木）

DD中間報告

第7回：9月12日（月）

論点4：卸市場の競争強化の必要性検証と改善案、スマート
メーター等への適切な投資の検証と改善案

論点5：東京電力の長期的なあり方

懇談会：9月14日（水）

自由討議（論点整理）

第8回：9月20日（火）

東電最終ヒアリング、報告書素案検討

第9回：9月27日（火）

報告書案、討議とりまとめ

第10回：9月28日（水）

報告書提出

有価証券の処理の検証について

原則売却の方向、具体的には以下（売却実績は表参照）。

（上場有価証券）

- 上場有価証券は原則として年内に売却（会社方針も同じ）。
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
- なお、売却の例外として、
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted] 継続保有の意向を示しているが、取引継続の必要性があったとしても、取引継続のための手段として有価証券の保有が真に必要不可欠であるかどうかを検証する。
- なお、上場株式の売却手数料は、
[Redacted] 都度入札により最も低い手数料率 [Redacted]
を提示した証券会社を選定している旨確認している。

（非上場株式）

- 非上場株式については、年内において売却効果の高い銘柄を中心に処分することとし、それ以外についても、個別事情 [Redacted] を勘案の上、可能な範囲で早期売却を目指すとしており、引き続き状況をフォローする予定である。
- 個別主要銘柄の売却状況等は以下の通りである。
 - ✓ [Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
 - ✓ [Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
 - ✓ [Redacted]
[Redacted]
[Redacted]
[Redacted]

第4回

取扱注意

(机上配布資料)

子会社・関連会社の売却方針

平成23年8月18日

内閣官房 東京電力経営・財務調査タスクフォース事務局

<目次>

- 1 子会社・関連会社の峻別方針
- 2 子会社・関連会社の売却の基本方針
- 3 子会社・関連会社の存続の基本方針

1-1 子会社・関連会社の峻別方針

子会社・関連会社の峻別については、以下の基本方針にて、概ね東電とのコンセンサスが得られているものと理解しているが、次ページ以降の各社の個別方針については一部継続協議中である。なお、事業売却見通しとして説明を受けた2300億円については、当初より詳細が不明である。

1. 子会社・関連会社の峻別の考え方

機構法の制度趣旨である「国民負担の最小化」及び「電力の安定供給の確認」という両面を考慮すると、電気事業に不可欠とはいえない事業又は電気事業に不可欠ではあるものの他社にて代替可能な事業については、経済合理性を確保できる売却価値が実現できることを前提に、原則として売却する方針で考えるべきである。これに対し、電気事業に不可欠な事業であり、且つ他社では代替困難な事業は、自社グループにて継続を図ることが妥当である。従って、東電が運営する事業の継続・非継続の峻別は、①電気事業との関係性(不可欠性)、②自社保有の必然性(代替可能性)の二軸により決定する。

2. 非継続事業(売却又は清算)についての対応方針

キャッシュフロー(CF)の最大化を目的とし、事業を継続した場合より多額のCFを獲得できる売却価額にて売却を図る。売却を模索した結果、売却が困難な事業は、収益性やCFを考慮の上清算又は存続に仕分ける。但し、上記内容を基本方針に据えつつも、次の場合は例外的に個別の検討を実施する。

① 時間軸や地元関係を考慮する必要がある事業につき、売却時期や売却方法に関して適切に配慮する場合

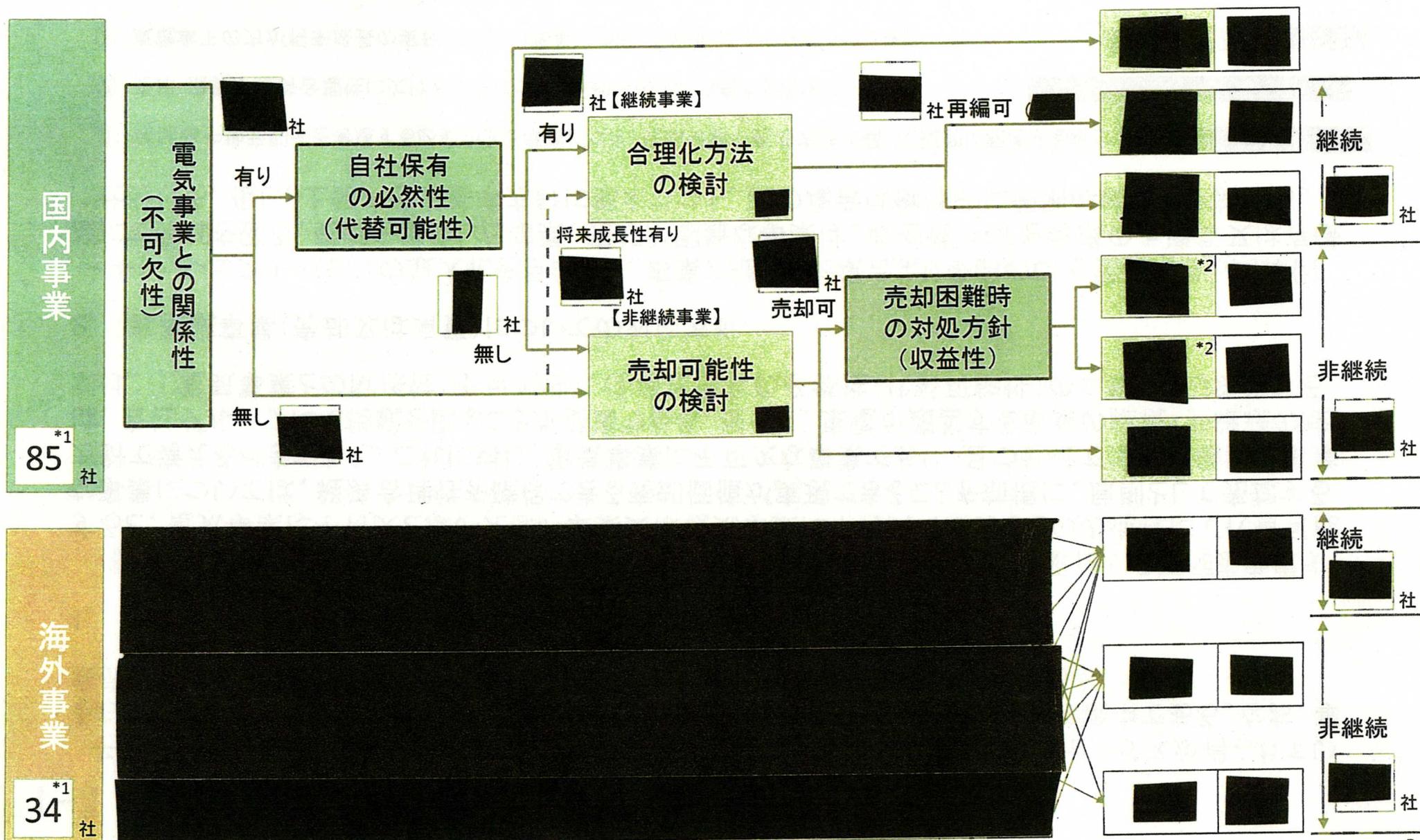
② 売却・清算が経済合理性に欠ける事業につき、合理化の上で存続させる場合

③ 東電傘下の方が将来成長の実現性が高い事業につき、合理化の上で存続させる場合

3. 継続事業(合理化・再編又は合理化・存続)についての対応方針

グループ全体での「高コスト構造の改善」という合理化視点から、内部取引の適正化等の徹底を図るとともに、自社内もしくは業界内での事業及び組織の再編成モデルについても併せて提示する。

1-2 子会社・関連会社の峻別手順(TF事務局案)



*1 東京電力の子会社・関連会社264社のうち、ユーラスエナジーHDは傘下の子会社・関連会社145社を含め1社とカウントしたため、子会社・関連会社の総数を119社をしている。

*2 売却価格が想定値を下回った場合、対象会社(事業)の存続または清算に分かれることとなる。

1-3 子会社・関連会社のセグメント別分布(TF事務局案)

		国内事業							海外事業		
		エネルギー・環境				情報通信		住環境・生活関連		燃料	IPP等
		設備 建設保守	燃料 供給輸送	資機材 供給輸送	エネルギー 環境	電気卸供給	情報ソフト	情報通信 設備	不動産		
電気事業機能分担	燃料調達	[Redacted]									
	発電	[Redacted]									
	送変電	[Redacted]									
	配電	[Redacted]									
	販売	[Redacted]									
	その他 電気機能	[Redacted]									
多角化事業	主要多角化	[Redacted]									
	その他 多角化	[Redacted]									

1-4 子会社・関連会社の峻別結果(TF事務局案)

		当初社数	存続社数 (再編前) ()内は東電案
国内 電気事業 関連会社	経営 管理 サイクル 会社	22社	■ ■
	その他	28社	■ ■ ■
国内 多角化 会社	主要 多角化 会社	14社	■ ■
	その他	21社	■ ■
国内計		85社	■ ■
海外事業		34社	■ ■
国内/海外計		119社	■

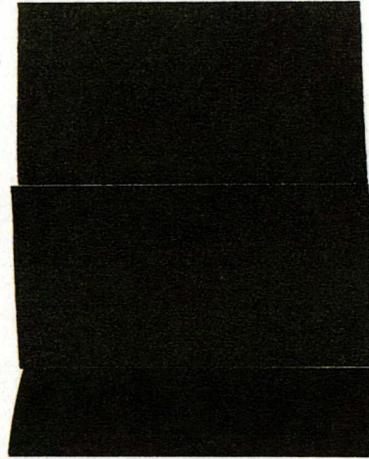
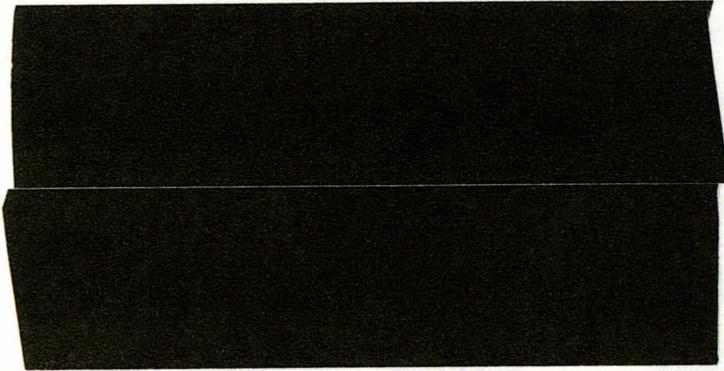
* ユーラスエナジーHDは、傘下の子会社・関連会社145社を含め1社でカウント

Note: 斜字体は関連会社
配色はP4に連動

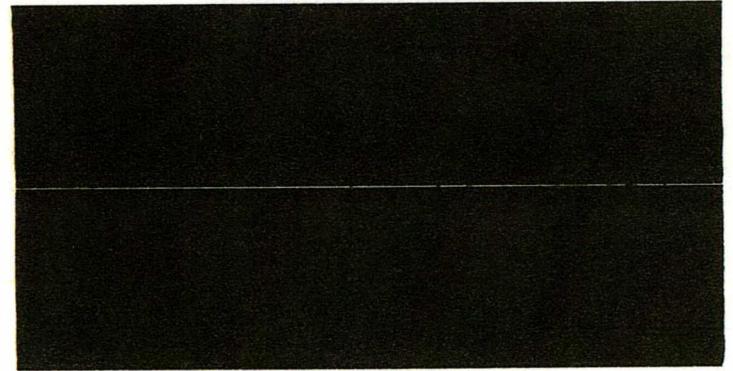
2-1 子会社・関連会社の売却案比較

売却案の比較

東京電力の当初売却案

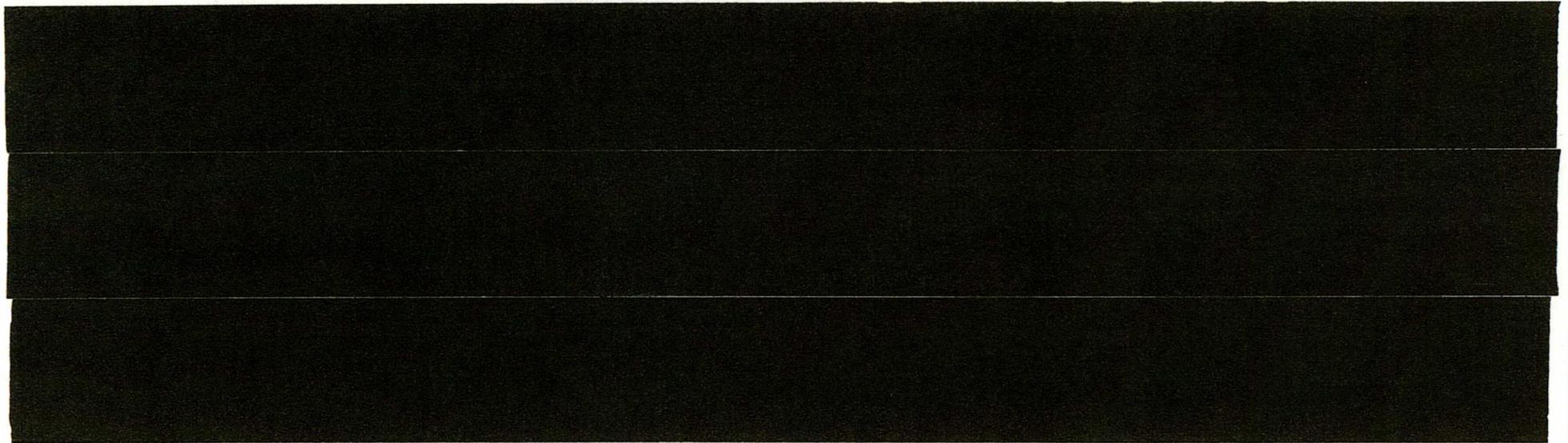


TF事務局の売却案



* (株)ユーラスエナジーHDは、傘下の子会社・関連会社145社を含め1社でカウント

売却後のグループ状況比較



2-2 TF事務局の売却案に対し東京電力が存続を主張する理由

【東京電力の主張】	【主な事業】	【TF事務局の方針】
① 共同出資者・行政・地元等の利害関係者との関係維持	[Redacted]	自社保有の必然性がない、または事業規模が小さく自社収益へのインパクトが小さいことから、利害関係者と協議の上、売却
② 顧客の信頼・東電ブランドの維持	[Redacted]	電気事業への関係性及び自社保有の必然性がなく、他社で代替可能なため、売却
③ 顧客・営業基盤の離脱阻止	[Redacted]	事業規模が小さくて自社収益へのインパクトが小さく、資本関係がなくとも業務委託等により顧客・営業基盤の維持は可能なため、売却
④ 東電仕様のサービスによる特別な技能の必要性	[Redacted]	仕様を標準化し従業員教育を徹底すれば、他社で代替可能であり、自社保有の必然性がないため、売却
⑤ 福島原発事故対応	[Redacted]	電気事業の関係性がなく他社で代替可能なため、当該対応に一定の目途が立った段階で売却
⑥ 将来の再編による事業の発展を視野	[Redacted]	東京電力への取引依存度が高いことから、必ずしも株式を保有する必然性はなく、売却（ただし、再編による合理化も視野）
⑦ 係争中	[Redacted]	係争解決後、売却

2-3 子会社・関連会社の峻別結果(東京電力が存続を主張する会社)

		当初社数				存続社数 (再編前) ()内は東電案
国内 電気事業 関連会社	経営 管理 サイクル 会社	22社				
	その他	28社				
国内 多角化 会社	主要 多角化 会社	14社				
	その他	21社				
国内計		85社				
海外事業		34社				
国内/海外計		119社	* ユーラスエナジー-HDIは、傘下の子会社・関連会社145社を含め1社でカウント			

2-4 子会社・関連会社の売却の基本方針

① 売却方法

原則、保有する全株式を売却

ただし、地元、顧客、共同出資者等との関係により、東京電力が子会社・関連会社の経営にある程度の関与を残すことが望ましい場合は、最小限の持分を残すことも検討

- 地元貢献の責務 [REDACTED]
- 電力の安定供給を強みとした事業における顧客の期待 [REDACTED]
- 共同出資者との関係による売却困難性 [REDACTED]
- 離脱需要の抑制、技術の維持 [REDACTED]

② 売却時期

原則、3年以内に売却

ただし、一定期間において役割を担っているなど個別に配慮が必要な事業は、売却時期を適切に判断

- 福島原発事故関連 [REDACTED]
- 法令対応 [REDACTED]

③ 売却困難時の対応

売却が困難（収益性が低い、過去にM&A実績がない等）又は売却価格が想定値を下回った場合は、当該売却対象会社のCFの内容に応じて、存続か清算を判断する。

3-1 子会社・関連会社の存続の基本方針

① 連結ベースでのコスト削減による合理化

東電が子会社・関連会社に対する委託費・調達額を圧縮するだけでは、子会社・関連会社の売上高も減少することから、子会社・関連会社の固定費等を圧縮するなど、連結ベースでのコスト削減を図る

⇒ 業種ごとの市場価格の水準に圧縮

② 再編による合理化

類似又は関連した機能を有する子会社・関連会社を統合することで、重複した機能・人員配置等を見直すことによるコスト削減・効率化や、集約された各機能がシナジーを発揮することによる競争力の強化を図る

① 発電に関連した統合

② 配電に関連した統合

③ 送配電に関連した統合

④ 顧客管理に関連した統合

⑤ 不動産に関連した統合

③ 峻別の見極め

3-2 子会社・関連会社の再編案 (グループ経営管理サイクル会社・上場関連会社の再編)

