

「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（残された課題等）

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

東京電力に対するヒアリングの状況等について

I. 事務局によるヒアリングの状況

下記の事項について、3回に分けて東京電力からヒアリングを実施（それぞれ約3時間）。さらに、必要に応じ、詳細等について、追加的な説明を受けたところ。

- 1 電気事業及びその他の事業の概況の説明
- 2 資金繰りの状況・資金調達状況
- 3 今期及び来期以降の需要予測・供給計画
- 4 今期の予算（直前期との対比を含む。）についての説明
- 5 経費節減計画（5000億円）の詳細
- 6 所有資産関係
 - ① 資産保有リスト
 - ② 資産売却（6000億円）の方針・時期と具体的な内容
- 7 関連会社関係
 - ① 関連会社の業務内容の説明・収益等管理方法
 - ② 関連会社の区分と売却方針・方法
- 8 災害特別損失関係の内訳説明
- 9 会計処理についての考え方

II. 資料提出の状況

DD業者による事業、財務、法務の各DDが迅速かつ円滑に開始できるよう、優先的に分析すべき重要性の高い資料を東京電力から提出させてきたところ。

現在、事務局において分析を進めるとともに、これと並行して、当該資料をDD業者に引き継ぎ、分析を開始させたところ。

Ⅲ. ヒアリングを踏まえた暫定的な所感

1 経費節減計画（公表5,000億円以上）について

経費節減計画の公表数値の内容は、そもそも昨年度の経費実績との対比での削減計画ではなく、今年度予算との対比による削減計画になっており、その中には、設備投資自体を先送りしたことによる一過性の経費減少や、福島第一原発の事故の発生による経費の自然減も含まれているため、効率性の追求は不十分と見られる。今後のDDにおいては、投資コストの見直しに加えて、調達コストや人件費も含めた全面的な経費見直しが必要である。

2 資産売却について

今後3年間で、有価証券2,700億円、不動産1,000億円及び事業2,300億円、合計6,000億円以上の確保を目指すとしている。このうち今年度は、上場株式中心に3,000億円程度の売却を予定しているとしているが、資産又は事業の売却方針については不明な点も多く、売却対象の選定基準の確認の他、売却時期・方法や売却の見通し等について確認が必要である。

3 資金繰りの状況について

今年度の資金繰りについては、月次（単体ベース）での説明があったが、保守的な見積もりであるとは必ずしも言えず、主要な前提条件（需要想定、燃料費、補償支払いの見通し、上記資産売却等）の詳細を確認するとともに、日繰りでの資金増減についても詳しく見る必要がある。

4 子会社（166社）・関連会社（98社）関係について

これまでは東京電力の単体の立場からの視点が中心であり、連結グループ全体としての効率化の視点が薄いような印象あり。

子会社のうち電気事業関連子会社については、①当該事業が電気事業に不可欠かどうか、②外部市場が存在するかどうかの二軸で売却可能性等を検討しているが、真に電気事業に不可欠か又は外部市場が存在しないかどうかの検討が必要。多角化関連子会社の扱いも含め、今後の東京電力の長期的あり方を踏まえ存続あるいは整理統合させるべき事業かどうか等の視点も併せた上で再整理していく必要がある。

関連会社については、東京電力を主たる取引先とする企業もあり、グループ全体として高コストとなっていないか等、取引内容を見直す必要がある。

5 災害特別損失について

22年度決算に計上した費用・損失（1兆175億円）については現段階での東京電力側の精査は十分とは言えず、その計上根拠にも不明な点が多く、今後追加費用・損失の計上もあると見られることから、今後の事故収束関連作業の動向を踏まえたうえで、損益・純資産に与える影響のみならず資金繰りの観点から見極める必要がある。

以 上

第3回

取扱注意

(机上配布資料)

委員会の主要論点 (議論のたたき台)

1. 保有資産の洗い出しと売却資産の特定(1)

(前提) 東京電力の保有資産(現時点で売却検討の対象となっているもの)

	内容	売却計画
①不動産	厚生施設、社宅、遊休不動産等 例：総合グランド(杉並)	厚生施設や遊休不動産を中心に約1000億円
②有価証券	上場()、 非上場()	上場株式を中心に約2700億円
③グループ企業	国内(電気事業関連、その他)、海外事業 	事業分野で電気事業分野以外を中心に約2300億円
合計		約6000億円

※東京電力の連結総資産は約14.8兆円

1. 保有資産の洗い出しと売却資産の特定(2)

(検証の方向)

以下の項目を含め検証を行う。

- (1)有価証券、特に非上場株式の処分方法の妥当性の検証
- (2)グループ企業の経営内容の検証(売却可能性の有無のみならず取引構造の妥当性の検証と是正策の検討)
- (3)不動産売却の選定基準、売却時期、方法見直しについての検証

なお、売却益以外の観点について考慮が必要な資産についての考え方の整理も行う。 例：海外権益、水利権

調査項目

- 資産評価
- 不動産鑑定
- 継続・非継続事業の峻別
- 資産処分状況の確認
- 関係子会社についての調査

2. 設備投資、資材・燃料・サービス調達等の検証(高コスト構造の改善策)

(前提)・東京電力が表明した5000億円の経費削減計画の内容

- ①節減の考え方が予算対比
- ②事業の単純な先送りであるものが多い 例:修繕費(工事繰延等)
- ③福島第一原発の事故による自然減も含まれる
→効率性の追求という観点からは十分とはいえない。
- ・東京電力として XXXXXXXXXXXXXXXXXXXX 目標とした効率化への取り組みが行われたが、その帰趨は不明確のままである。
- ・設備投資の前提となる過去10年間の需要想定は、繰り返し過大に設定されている。

(検証の方向)



設備投資や調達の効率性を検証したうえで、改善策を事業計画に盛り込むことが必要。

- ・特にグループ企業間取引については、効率性の観点から検証を行う。
- ・あわせて人件費一般や企業年金に係る合理化について検証を行う。

調査項目

- 損益構造分析
- 調達価格・購買プロセスの検討
- 内部(関係会社等)・外部取引の効率化による影響・効果の測定
- 人件費・外部取引のコスト構造分析
- 投資計画分析
- リストラクチャリング施策の立案・定量化
- 事業計画の検討
- 経営合理化に向けた課題の確認(人事労務管理、年金問題等)
- 将来財務諸表モデリング

3. 料金制度あるいはその運用の妥当性の検証と改善案

(前提)

2. の検証

各国ベンチマーキング

料金
品質
各種コスト

(検証の方向)

これまでの料金制度あるいはその運用の妥当性の検証と改善策の提案を行う。

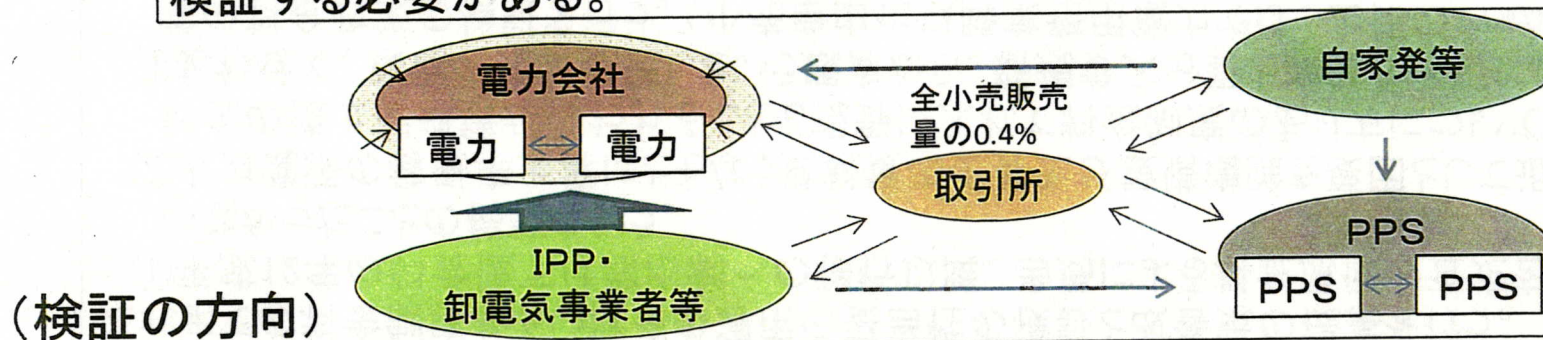
- ①平成12年の料金値下げ届出制への移行以降、当局による料金原価の査定を実施していなかったことの検証を行う。
- ②火力電源の稼働率上昇にともなう燃料費の上昇及び設備増強を要因として近々電気料金の値上げ申請が行われることも視野に入れて料金制度のあり方について検証を行う。
- ③あわせて、東電の売上見通しという観点から、新規参入分野と非参入分野における東電の料金政策の検証を行う。(小売自由化以降業務用電力では、全体の11%が新規参入者のシェアとなっている。)

調査項目

- 事故影響分析
- 電気料金の価格決定メカニズムと価格算定プロセスの検証
- 各国との電気料金等に関するベンチマーキング
- 東京電力の料金政策の検証

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

(前提) 安定供給を確保しつつ効率的な設備投資を行う上で、特に卸電力市場の設計が適切か否か、震災以降の供給力不足も踏まえ発電設備への投資の在り方について検証する必要がある。



- 当面は原子力の現実的な代替はLNG火力であること、95年の卸電力自由化直後に入札で参入した電源の長期契約が概ね15年で期限を迎えることを踏まえて、検証を行う。
- 長期契約の入札と、短期的な取引所取引の活性化について検証する。
- 同時に、供給力への投資と効率的な需要抑制措置(※)への投資が適切に選択される制度設計となっているか否かについても検討を行い改善案を示す。

調査項目

- 需給予測分析
- スマートメーター及びスマートグリッドの動向調査
- 発電事業者との契約の確認
- 投資計画分析

※スマートメーター等の活用により時間帯別の料金や需要量の調整が可能になる。

5. 東京電力の長期的なあり方

(検証の方向)

以上の論点及び下記①～④等も踏まえつつ、東京電力の長期的なあり方について検証を行う。(電気事業のなかにおける長期的なコア事業及びノンコア事業の峻別等)

- ①東京電力の資金繰りの把握
- ②損害賠償額についての推定
- ③廃炉費用(22年度末の災害特別損失では経済産業省令に準拠して試算)
や中長期的費用(同様にスリーマイル事故を参考として試算)についても
可能な限り推定
- ④安定的な資金調達を可能とする財務体質の検証

調査項目

- 発電施設別原価分析
- 送配電収支分析
- 資産評価
- 本体事業及び関係会社のコア、ノンコア峻別
- 資金繰り精査
- 将来財務諸表モデリング
- 資本政策の調査分析
- 廃炉コスト試算の検討
- 損害賠償額の試算の確認
- 経営責任の明確化のための方策の検討