

## 新・総合特別事業計画

2013年12月27日  
原子力損害賠償支援機構  
東京電力株式会社

## <目次>

<b>1. 新計画策定の趣旨</b> .....	3
(1) これまでの総合特別事業計画 .....	4
(2) 総特策定後の事業環境の変化 .....	4
(3) 国と東電の役割分担の明確化 .....	6
(4) 新・総合特別事業計画の枠組み .....	10
(5) 新・総合特別事業計画における取り組み（ポイント） .....	15
(付表) 新・総合特別事業計画における取り組み	
<b>2. 福島復興の加速化</b> .....	23
(1) 福島復興のための国の全体方針 .....	23
(2) 福島復興のための東電の取り組み .....	27
<b>3. 原子力損害の賠償</b> .....	29
(1) 原子力損害の状況 .....	29
(2) 要賠償額の見通し .....	30
(3) 損害賠償の迅速かつ適切な実施のための方策（「3つの誓い」） .....	31
(4) 福島復興に向けた取り組みの深化 .....	38
<b>4. 事故炉の安定収束・廃炉と原子力安全</b> .....	45
(1) 福島第一原子力発電所の着実な廃炉の推進 .....	46
(2) 原子力安全の確保 .....	51
<b>5. 東電の事業運営に関する計画</b> .....	55
(1) 事業運営の基本方針 .....	55
(2) 経営の合理化のための方策 .....	55
(3) 持続的な再生に向けた収益基盤作り .....	61
(4) 経営責任の明確化のための方策 .....	79

(5) 金融機関及び株主への協力要請 .....	80
(6) 特別事業計画の確実な履行の確保 .....	82
<b>6. 資産及び収支の状況に係る評価に関する事項</b> .....	84
(1) 需給と収支の見通し .....	84
(2) 資産と収支の状況に係る評価 .....	90
<b>7. 資金援助の内容</b> .....	91
(1) 東電に対する資金援助の内容及び額 .....	91
(2) 交付を希望する国債の額その他資金援助に要する費用の財源に関する事項 .....	91
<b>8. 機構の財務状況</b> .....	92

## 1. 新計画策定の趣旨

東京電力（以下、「東電」という。）は、事故処理の責任を貫き通し、電力供給に万全を尽くすことを目的に、総合特別事業計画（2012年4月に策定。以下、「総特」という。）に沿って、一時的な公的管理下におかれ、外部取締役が主導する新経営体制下で事業継続の機会を得ることとなった。

爾来、国民負担の最小化を図りつつ、「賠償、廃炉、安定供給」を着実に進めるべく、4,000人規模の福島復興本社の設置、1万人体制での賠償の実施、内外専門家による福島事故原因の再評価と全社を挙げた真摯な反省、国際競争下にあるメーカーの手法を取り入れたコスト削減や管理会計の徹底、2～3割の給与カット、高経年火力をフル活用した供給力維持など「総特」においてコミットした以上の合理化と企業改革に取り組んできた。

しかしながら、汚染水・タンク問題により国全体の信用に関わる事態を招き、さらに、賠償・除染・廃炉に関する総費用の先行きが明らかになるにつれ、企業としての先行きに不透明感が高まり、人材流出、現場の疲弊、競争力の喪失など経営基盤の劣化が今後急速に進む懸念が強くなっている。加えて、電力システム改革に伴う競争激化が見込まれ、かかる懸念は倍加している。

今般、「原子力災害からの福島復興の加速に向けて（平成25年12月20日原子力災害対策本部決定・閣議決定）」（以下、「閣議決定」という。）において、福島復興の加速化を最優先するために、「国が前面に立って福島の再生を加速化する」とともに、「福島第一原発の安定に向けた取り組みを強化する」ための国・東電の役割分担が明確化された。東電は、この役割分担にしたがい、福島復興のためにこれまで以上に力を尽くす。同時に、事故への責務を長期にわたり果たし、国民負担を最小化していくため、旧来の電力事業モデルの発想を超えた競争的な事業展開を図り、重い責務を担うに足る経営基盤を確立していく。

原子力損害賠償支援機構（以下、「機構」という。）は、東電が「責任と競争」を両立して事業展開を行っていくことを「支援」とともに、事故への責務を十分に果たしているか否かを「監視」し、同時に国民負担最小化の観点から経営改革の進捗を「評価」していく。このような監視と評価の結果を踏まえ、「一時的公的管理」から「自律的運営体制」への移行の是非を、2016年度末に判断する。

## (1) これまでの総合特別事業計画

「総特」は、東京電力福島第一原子力発電所事故（以下、「福島原子力事故」という。）にかかる巨額費用負担への対応により危機に瀕した東電の「資金繰り対策」を主軸として、「賠償・廃炉・安定供給」を同時に進めるため、①国の支援のあり方、②東電の経営改革、③関係者の協力などを「一括とりまとめ」として、経営責任とともに示したものである。

### 《資金繰りのための一括とりまとめ》

- ① 国・機構…機構による1兆円出資、5兆円交付国債枠、8.46%値上認可(規制)
- ② 東電…第三者査定で10年3.4兆円合理化、7,500億円資産売却、ガバナンス改革
- ③ 金融機関、株主…1兆円新規与信、77行の借換え継続、株式議決権希釈(1/2)

《経営責任》会長・社長以下全役員が退任、新任経営陣も給与大幅減(最大7割)

「総特」は事故後1年余の時点で策定したため、福島原子力事故の被害の広がりや復興の道筋を十分に見通した計画とすることはできなかった。「賠償・廃炉・安定供給」を進める上で、東電がどの程度の負担を担うかという観点からの検討は十分になされず、国と「連帯して対応」するとの基本認識の確認にとどまった。

## (2) 総特策定後の事業環境の変化

「総特」が前提とした経営環境は、策定後1年半を経て、以下の通り大きく変化し、「総特」の抜本的な見直しが避けられなくなった。

### ① 事故原因者・公益事業者としての「責任」に係る環境変化

「総特」時点の想定をはるかに上回る巨額の財務リスクや廃炉費用の見通しが明らかになってきた。

#### i) 迅速かつ着実な賠償の実施

現時点での合理的な見積りは困難だが、今後、被害者賠償だけで現在の交付国債枠(5兆円)を超える可能性がある。また、現時点での環境省の試算等によれば、除染費用は約2.5兆円程度、中間貯蔵施設の費用は約1.1兆円程度と見込まれている<sup>1</sup>。

<sup>1</sup>本試算は、交付国債発行限度額の算定のために環境省が現時点で実施した試算等であり、計数の精査、事業進捗等に応じた随時見直しが行われることとされている。したがって、東電が対応することとなる除染・中間貯蔵施設費用については、現時点でこの金額を債務認識することはできない。

## ii) 福島第一原子力発電所の安定化・廃炉の着実な実施

汚染水・タンク問題など、緊急対応の「綻び」や、東電の現場力の問題が時間とともに露呈し、福島復興を左右するのみならず国全体の信用に影響を与える問題となっている。

こうした状況を踏まえ、政府より、「福島第一原子力発電所1~4号機の廃炉措置等に向けた中長期ロードマップ」（以下、「中長期ロードマップ」という。）の終了までに、引当済の約1兆円に加え、不測の事態に備えるため、今後10年で1兆円程度の支出枠の確保が求められた。

## iii) 低廉・良質で安定的な電力供給の継続

東電には、電力システム改革に対応しながら、中長期にわたる賠償や廃炉に継続的に取り組んでいくため、持続的な経営基盤づくりが求められている。そうした中、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働が、総特の収支計画の想定から1年近く遅延し、収支に大きな影響が生じている。

## ② 民間企業としての「競争」に係る環境変化

以下のような流れに沿って進むものと考えられる一連の電力システム改革により、電気事業者は、送配電部門ではコスト削減や中立性・公平性の強化を求められる一方、発電・小売部門では、資金調達面を含めて「競争の中での収益の確保」を迫られることとなる。

東電は、「賠償・廃炉・安定供給」の責任貫徹に必要な収益基盤を確保するために、こうした環境変化に柔軟に適応し、競争に対応していかなければならない。具体的には、燃料火力部門での燃料調達改革や経年火力のリプレース、小売部門でのサービス改善・拡充などにより、電力価格や付加価値の面での競争力を高めていく必要がある。また、事業毎の収益性を明らかにして、柔軟で円滑な資金調達を行っていく必要がある。

### 《電力システム改革の流れ》

#### ア) 第一段階（2015年度）

- ・広域系統運用機関設立などにより送配電部門の中立性・公平性を強化。

#### イ) 第二段階（2016年度～）

- ・事業規制に「部門別ライセンス制」が導入され、「垂直一貫」の事業運営から、適性に応じた柔軟な事業運営への移行が可能に。
- ・小売部門について、家庭用を含む「全面自由化」を実施。

- ・「卸料金規制」の撤廃や「1時間前市場」の創設など、発電・小売部門において、電力取引の流動化・市場機能の活用を推進。
- ・送配電部門には総括原価を存置し、引き続きコスト削減を徹底。

#### ウ) 第三段階（2018年度または2020年度～）

- ・競争中立的な送配電部門について「法的分離」を実施。
- ・料金規制の撤廃や「リアルタイム市場」「容量市場」の創設など、発電・小売部門において、競争環境の整備を本格化。

### （3）国と東電の役割分担の明確化

東電は、新たな経営体制の下、賠償の円滑化や廃炉の促進を最優先課題として、総特にとどまらない様々な経営改革に取り組んできた。

しかしながら、東電は汚染水・タンク問題等のトラブルを発生させ、国民の信頼を損なう事態を招くに至った。さらに、「国難」ともいうべき事態の大きさと広がりの中、賠償や廃炉のための費用など、一企業として対処しきれない巨額の財政負担に直面し、事故後2年半以上を経てもなお、企業として先行きが全く見えないままである。このため、人材流出など企業としての体力の劣化や、現場の疲弊などが顕著となってきている。

こうした状況の下、政府は、福島復興の加速化を最優先するため、「国が前面に立って福島再生を加速化し」、同時に「東電にさらに踏み込んだ改革を求める」との方針の下、国・東電の役割分担のあり方について、閣議決定において明らかにした。

東電は、閣議決定による国との役割分担の明確化を受け、賠償<sup>2</sup>や廃炉について、国が定めた方針に従い、体制を整備するとともに、全力でその実施を図る。

#### 《閣議決定（平成25年12月20日）のポイント》

### 3) 事故収束（廃炉・汚染水対策）に万全を期す

福島第一原発の事故収束は、福島再生の大前提である。廃炉については、中長期ロードマップを踏まえ、安全かつ確実に進める。特に汚染水問題については、「東京電力（株）福島第一原子力発電所における汚染水問題に関する基本方針」を踏まえ、東京電力任せにするのではなく、国が前面に出

<sup>2</sup> 賠償には、除染等費用の求償への対応が含まれる。

て、必要な対策を実行していく。

### ① 予防的・重層的な汚染水対策の取りまとめと実施

予防的・重層的な対策として、「東京電力（株）福島第一原子力発電所における廃炉・汚染水問題に対する追加対策」を着実に実施する。このうち、港湾内の浄化や土壌中の放射性物質除去等に係る技術の検証等、技術的難易度が高く、国が前面に立つ必要があるものについては、平成 25 年度補正予算を活用して取り組む。

### ②国と東京電力の取組

#### i) 国の取組

今後、廃炉・汚染水対策にかかる司令塔機能を一本化し、体制を強化するため、「東京電力福島第一原子力発電所廃炉対策推進会議」を、「廃炉・汚染水対策関係閣僚等会議」に統合するとともに、関連する組織の整理を行う。

福島第一原発の廃炉に向けた取組は、終了までに 30～40 年程度かかると見込まれており、「廃炉・汚染水対策関係閣僚等会議」で決定した大方針や中長期計画を着実に進めるため、内外の専門人材を結集し、技術的観点から新たな支援体制を構築する。その際、廃炉支援業務と賠償支援業務の連携の強化に向け、原子力損害賠償支援機構（以下「機構」）の活用も含めて検討する。

#### ii) 東京電力の取組

炉の設置者であり、現場に精通し、作業に取り組んできた東京電力に対しては、実施主体としての責任を引き続きしっかりと果たすことを求める。廃炉に向けた安全対策に万全を期すため、これまでに手当てした約 1 兆円と同程度の支出が必要になっても対応できるよう、コストダウンや投資抑制により、今後 10 年間の総額として更に 1 兆円を確保することとなっており、この点を着実に実施することが求められる。

廃炉・汚染水問題に優先的に取り組む上で適切な意思決定がなされる社内体制を確保するため、可及的速やかに行う対策として、東京電力は、社内分社化をするとともに、廃炉・汚染水対応の総責任者として迅速に意思決定を行う権限を有する廃炉汚染水対策最高責任者の設置や、必要な人的・資金的リソースの投入を決定する独立会議体の設置等を行うことが必要である。

東京電力が、責任主体として、廃炉・汚染水対策に持続的に集中して取り



組むため、電力システム改革における制度改正を踏まえて、発電・燃料事業、送配電事業、小売事業をそれぞれ子会社として電力供給等に専念させ、東京電力本体はその収益を活用することなどにより、全社的な観点から資源を投じて廃炉・汚染水対策に取り組むことが必要である。

### iii) 廃炉関連の拠点の整備

今後、30～40年程度かかると見込まれる廃炉の取組を円滑に進めていくためには、その周辺地域において、国内外の専門人材を集め、ロボットや分析技術を始めとする多岐にわたる廃炉関連技術の研究開発拠点やメンテナンス・部品製造を中心とした生産拠点も必要となり得る。こうした拠点の在り方について、地元の意見も踏まえつつ、必要な検討を行っていく。

## 4) 国と東京電力の役割分担を明確化する ～賠償、除染・中間貯蔵施設費用に関する具体的な対応～

福島の再生には、廃炉・汚染水対策のほか、賠償、除染・中間貯蔵施設事業など、十分な資金的手当てなくしては進まない事業が多い。このため、福島の再生を滞りなく進めるためには、国が前面に出る意味を明らかにし、国と東京電力の役割分担を明確にせねばならない。国と東京電力の役割について、以下の方針のとおり整理することにより、除染・中間貯蔵施設事業を加速させ、国民負担を最大限抑制しつつ、電力の安定供給と福島の再生を両立させる。

### ① 基本的枠組み

被災者・被災企業への賠償は、引き続き、東京電力の責任において適切に行う。また、実施済み又は現在計画されている除染・中間貯蔵施設事業の費用は、放射性物質汚染対処特措法に基づき、復興予算として計上した上で、事業実施後に、環境省等から東京電力に求償する。

東京電力において必要となる資金繰りは、原子力損害賠償支援機構法（以下「機構法」）に基づき、機構への交付国債の交付・償還により支援する。

このため、平成26年度予算において、機構に交付する交付国債の発行限度額を引き上げる。

### ② 国と東京電力の新たな負担の在り方

交付国債の償還費用の元本分は、原子力事業者の負担金を主な原資として、機構の利益の国庫納付により回収される。ただし、福島再生に向けて除染・

中間貯蔵施設事業を加速させるとともに、国民負担の増大を抑制し、電力の安定供給に支障を生じさせないようにする観点から、以下の見直しを行う。

機構が保有する東京電力株式を中長期的に、東京電力の経営状況、市場動向等を総合的に勘案しつつ、売却し、それにより生じる利益の国庫納付により、除染費用相当分の回収を図る。売却益に余剰が生じた場合は、中間貯蔵施設費用相当分の回収に用いる。不足が生じた場合は、東京電力等が、除染費用の負担によって電力の安定供給に支障が生じることがないように、負担金の円滑な返済の在り方について検討する。

中間貯蔵施設費用相当分については、事業期間（30年以内）にわたり、機構に対し、機構法第68条に基づく資金交付を行う。このための財源は、エネルギー施策の中で追加的・安定的に確保し、復興財源や一般会計の財政収支には影響を与えない。

### ③ 東京電力等による取組について

上記の措置は、東京電力の改革が前提である。東京電力は、福島再生に正面から向き合うとともに、廃炉・汚染水対策のために十分な体制を確保しなければならない。また、電力システム改革を先取りして自ら実行し、分社化など従来の発想にはない経営改革や、燃料調達コスト削減のための他企業との包括的なアライアンスなど大胆な企業戦略の断行を通じて、エネルギーの低廉かつ安定的な供給及び新たなサービスの提供等により、需要家の期待とニーズに応じていくことが求められる。そのことが、企業価値を高め、結果として除染等費用相当分の早期回収及び国民負担の抑制につながる事となる。これらの取組については、電力システム改革や電気事業の環境変化等を踏まえつつ、機構において政府と協議の上でその進捗について定期的に点検を行い、その結果を踏まえ、機構保有株の議決権や売却の在り方等についても検討を加える。

政府による措置の前提となる東京電力の改革は、金融機関の一段の関与・協力が不可欠と考えられる。かかる観点から、金融機関には、上記の東京電力による前例のない取組に対する協力が求められる。これにより、東京電力の改革が確実に実行に移され、政府による取組とあいまって福島再生を加速することにつながるものである。

## (4) 新・総合特別事業計画の枠組み

こうした事業環境の大きな変化と、国との役割分担に関する今般の政府決定を踏まえ、「総特」を全面改訂し、新・総合特別事業計画（以下、「新・総特」という。）を策定する。

「総特」は、資金繰りのための一括とりまとめを主軸とする事業計画であったが、「新・総特」は、国の方針を踏まえた東電等の役割についての復興加速化のための一括とりまとめを中核とする「東電新生プラン」と位置づけられるものである。

### 1) 復興加速化のための一括とりまとめ<sup>3</sup>

「新・総特」では、閣議決定に従い、東電も自らの役割に沿って全力で「一歩前に入る」とともに、関係者に必要な協力を求める。

#### 《復興加速化のための一括とりまとめ》

##### i) 国・機構：

廃炉における役割強化、技術支援体制の構築  
除染費用相当への機構保有株売却益の充当  
中間貯蔵費用相当への予算措置  
除染・中間貯蔵の支払い円滑化のための財務会計面での対応を検討

##### ii) 東電：

被災者・被災企業への賠償（5兆円超でも最後の一人まで対応）  
廃炉（1兆円の引当ての他に、1兆円の支出枠コミット）  
除染・中間貯蔵（国の新たな支援措置を受けつつ、負担）  
計画を大幅に上回る追加コスト削減、人員削減  
「責任と競争」を両立するための東電改革の実行（電力システム改革を先取りし、大胆な経営改革で企業価値を向上）

##### iii) 金融機関/株主：

総特で合意した与信の維持、  
私募債形式の利用抑制に係る取り組み（一般担保総量の抑制）、  
分社化・特別目的会社等の設立への協力（連帯保証によらない担保提供方式）

<sup>3</sup> 国の取り組みについては、閣議決定において示されており、これを踏まえて、東電と金融機関及び株主の取り組みをとりまとめたもの。

## 2) 「責任と競争」の両立

### ① 方針

東電は、新経営体制下において「再生への経営方針」（平成24年11月）を策定し、会社の使命として「事故の責任を全うし、世界最高水準の安全確保と競争の下での安定供給をやり抜く」ことを掲げ、「責任」を長期にわたって果たすとともに、「競争」の中で、財務や人材、技術などの経営基盤の強化を図っていくこととした。

「新・総特」では「責任と競争」双方への対応は同時並行かつ、一体的に進めるとの基本方針を堅持する。

仮に、東電が、「競争」に背を向けた「事故処理専門法人」や「電力公社」となれば、経営基盤の強化は困難であり、「責任」の遂行にかえて大きな支障が生じる。

他方、事故対応組織を別会社化（通常の電気事業に対応する企業と、廃炉など「責任」分野に専念する組織の完全分離）すべきとの主張もあるが、国民の目からは、これは事故責任からの実質的な免責に他ならず、さらに、福島第一原子力発電所で難作業に当たる人材・士気を確保することも極めて困難となる。

東電は「責任」と「競争」の双方をグループ内で並行して一体的に展開していく。事故対応に必要な「緊張感」が競争への対応に必要な「活力」を強め、「活力」が責任を果たす「緊張感」をさらに高めるという好循環を東電グループの社員5万人の中に作る。こうした事業展開により、福島の復興加速化、国民負担の最小化を図り、新たな競争下での安定・低廉・便利な電力供給に万全を尽くす。

### ② 両立のためのホールディングカンパニー制

こうした好循環を作っていくためには、グループ全体での「責任貫徹」を堅持しつつ、事業分野別にそれぞれの特性に応じた最適な経営戦略（アライアンス戦略、資金調達、事故費用負担、人事方針（キャリアパス・外部人材登用））を適用し、全体の企業価値最大化に貢献することが可能となるような企業形態が求められる。このため、東電は、電力システム改革の第2段階

としてライセンス制が導入される2016年4月を目途に、3カンパニー及びコーポレート（事業持株会社）からなるホールディングカンパニー制（以下、「HDカンパニー制」という。）に移行する。

福島第一原子力発電所については、東電グループ社員5万人の現場力や資金力をフル活用するための枠組みを維持しつつ、会社の垣根を越えて人材・技術を集約する体制を構築するため、コーポレートに、廃炉部門全体を統括する「（仮称）廃炉カンパニー」を設置する。なお、HDカンパニー制移行後の「（仮称）廃炉カンパニー」や原子力事業の扱いは、東電として「事故対応から決して逃げない」との原則を堅持しつつ、廃炉の見通し、今後の原子力政策の動向なども見極めた上で検討する。

### 3) 「新たな電気事業モデル」への変革

世界的にみても、電気事業は、今後の経済成長を左右する基幹インフラである。しかしながら、我が国の電気料金は、米国や新興国に比して著しく劣後しており、このままの状況が続けば、我が国企業が国際的な産業競争力を失い、日本経済の空洞化が加速するなど、国の将来を脅かす事態となる可能性がある。

今後、低廉な資源の確保、地球温暖化への対応、省エネルギー（以下、「省エネ」という。）推進など「新たな安定供給」を自由化による競争の中で進めていくためには、福島の実験と安定供給の技術をもって世界と渡りあうダイナミックなエネルギー事業者への変革が不可欠である。

福島原子力事故への対応と低廉で安定的な電力供給という「責任」と、新たな事業環境の下での「競争」を両立するため、東電は、「地域独占・総括原価方式への安住」との批判もある旧来の電気事業モデルへ回帰することなく、これまでに前例のない厳しい経営改革に取り組み、燃料費をはじめとする抜本的なコストの削減に加え、豊富な人材や高い技術力を継続的に確保していくことで、新たな事業環境に柔軟かつ迅速に適応していく。

具体的には、東電は、今後競争環境下で事業を行う、燃料・火力部門や小売部門については、地域内での供給責任を果たすだけでなく、地域や業種を超えたビジネスを積極的に展開し、エネルギー産業全体における競争を自ら喚起することで、全国における一定の市場シェアの確保に取り組む。これらの取り組みにより、「関東周辺エリアで電気を売る」だけでなく、「全国でユーザーが省エネや節電を進めるためのオープンな基盤を提供する」ビジネス

モデルへの拡張を図り、企業価値向上を目指す。

また、関東圏における電力の安定供給を担い、あらゆる発電事業者や小売事業者が利用する共通インフラである送配電部門は、電力システム改革後も総括原価方式の下で必要な設備投資を実施し、電力供給を行うという「公益的責任」を持続的に果たし、関東圏における電力ビジネスの活性化やお客さまの利便性の最大化を目指す。

なお、東電は、為替市場や国際燃料市場の変動による燃料費の増加や、需要の大幅な減少、金利の上昇、電源開発費用の増大などの様々なリスクに対し、十分な目配りをしつつ、戦略的に対応していく。

## 4) ガバナンスのあり方

### ① 方針

東電は、福島原子力事故の責任を果たしていけるよう、国から予算などの形で巨額の支援を受けており、その支援に見合う形で、効果的な企業ガバナンスや多様な観点からのチェックを受けることが不可欠である。

第一に、機構は、国や社外取締役と協議しつつ、国民の立場に立って、「責任」と「競争」を両立させつつ適切な事業運営がなされているか評価し、結果を公表する。評価結果を踏まえ、下記の「行程」に沿って、国・機構による直接的なガバナンスから、市場からの評価を通じたガバナンスへと段階的に移行する。

第二に、市場によるガバナンスが適切に機能するよう、融資条件の見直し・緩和、公募社債の発行再開など必要な環境をできるだけ早期に整備する。

第三に、社外取締役による経営ガバナンスと並行して、外部人材や女性・若手の登用など組織の「ダイバーシティ（多様性）」を抜本的に拡充する。この結果、東電には、外部の視線や説明責任をより強く意識した事業運営が期待される。

### ② 今後の「行程」

#### i) 「責任と競争に関する経営評価」

機構は、現在、東電の議決権ベースで2分の1超を保有し、東電を「一時的公的管理」下においているが、国民負担の最小化の観点からは、東電が、早期に企業活力を最大限に発揮できるように「自律的運営体制」へ段

階的に移行していくことが望まれる。

そこで、公募社債市場への復帰が見込まれる 2016 年度末に、機構は、社外取締役・国と協議し、「責任と競争に関する経営評価」を行い、段階的移行の適否に関する評価結果を公表する。

その後、機構は、原則として 3 年毎に経営評価を行い、国・社外取締役と協議し、その結果を公表することとする。「自律的運営体制」への移行後においては、福島復興の進展や経営改革の状況を見つつ、実施のインテールも含め、経営評価のプロセスをより効率化する方向で検討していく。

なお、2016 年度末における評価のための項目・基準は、後段に示す各分野の取り組み内容・スケジュールに基づき、機構が国・社外取締役と協議して 2013 年度中に定める。

## ii) 「一時的公的管理」から「自律的運営体制」へ移行（2016 年度）

2016 年度末の評価において、一定の進展があり、新たな事業環境下で、恒久的な事故対応体制の構築という「責任」と、新たな電力事業モデルの構築による「競争」を両立していく基礎が整ったと認められた場合は、東電は、「一時的公的管理」から「自律的運営体制」に移行し、国による間接的なチェックの下、自らの意思と判断で「責任」と「競争」を両立するとの経営姿勢を定着させていく。

具体的には、機構の保有する議決権を順次 2 分の 1 未満へ低減（種類株式の転換）、機構役職員派遣の終了、議決権比率に見合った取締役会の構成への移行等の措置を講じる。

ただし、評価の結果、上記 i) の基準が満たされないと認められた場合は、「一時的公的管理」の期限を延長し、再度評価を行う。対応が不十分と認められる場合は、社外取締役が随時必要な対策を講じる。さらに著しく不十分と認められる場合には、特別負担金の納付期間中は、主務大臣は、必要な措置命令を発出することができることも念頭に置きつつ、適切な手続きを経て、機構保有全株式の議決権（転換後の種類株式も含む）を踏まえた必要な対応を検討する。

## iii) 資本市場復帰（2020 年代初頭）、保有株式売却開始（2020 年代半ば）

機構による 2020 年代初頭の経営評価において、さらなる進展が評価された場合、機構は、保有する議決権を順次 3 分の 1 未満へ低減（種類株式の転換）するとともに、東電は、配当の復活または自己株式消却を開始す

る。

機構による2020年代半ばの経営評価において、同様に進展が評価された場合、機構は、一定の株価を前提に、保有株式の市場売却（普通株式への転換後）を開始する。

#### iv) 機構保有株式の全部売却（2030年代前半）

2030年代前半に、特別負担金の納付終了が見通される場合には、その時点までに、機構は、保有する全ての株式を売却する。閣議決定では、それにより生じる利益の国庫納付により、除染費用相当分の回収を図ることとされているが、不足が生じた場合は、東京電力等が、除染費用の負担によって電力の安定供給に支障が生じることがないように、負担金の円滑な返済の在り方について検討することとされている。

### ③ 必要な環境整備

今後とも機構の枠組みを通じて、「賠償・廃炉・安定供給」の達成を確実なものとしていくためには、原子力事業について、安全性のさらなる向上、稼働に対する国民や立地地域の理解確保・制度改正などの課題解決が必要である。

機構は、国に対し、エネルギー関連法制の見直し等において、事業者自ら安全性を高める仕組みの導入、自治体等の関係者による安全性への理解確保のあり方の明確化、電力システム改革が進展する中における原子力事業環境のあり方の検討、ガス事業制度改革の着実な実施など、必要な措置を講じるよう要請する。

また、営業損害や就労不能損害にかかる賠償基準の早期の策定を要請するとともに、帰還地域の雇用創出を盛り込んだ総合的な「復興ビジョン」の早期の具体化に積極的に協力する。

## (5) 新・総合特別事業計画における取り組み（ポイント）

東電は、「責任と競争」の両立を基本に、東電グループ全体として賠償、廃炉、福島復興等の責務を全うしていくとともに、電力の安定供給を貫徹しつつ、電力システム改革を先取りした新たなエネルギーサービスの提供と企業価値向上に取り組む。

「責任」分野においては、福島復興本社における取り組みをさらに充実させ



ていくとともに、国との連携を深め、内外の技術と専門家を福島第一原子力発電所の「(仮称) 廃炉カンパニー」に集積するなど、汚染水問題や廃炉に最大限のリソースを投入し、持続的に福島原子力事故の責任を全うする。

一方、「競争」分野においては、2016年4月を目途に導入するHDカンパニー制の下、燃料・火力、送配電、小売の各カンパニーは、電力自由化という新たな競争の時代において、その先駆けとなる新たなエネルギービジネスを実現し、持続的な再生に向けた収益基盤の確立を目指す。

これにより、2020年代初頭までに、原子力発電所の再稼働やコスト削減の深掘り、燃料調達規模の拡大や火力リプレイスによる燃料費の削減などにより最大で年間1兆円程度の値下げ余力を確保するとともに、年間1,000億円規模の利益を創出する。

さらに、2030年代前半までに、各カンパニーが、旧来の電気事業モデルの発想を超えた競争的な事業展開を推進することで、年間最大3,000億円規模の料金値下げ原資を生み出すとともに、年間3,000億円規模の利益を創出することで、4.5兆円を上回る規模の株式価値を実現していくことを目指す。

## ① 原子力損害の賠償

現時点における要賠償額の見通しは4.9兆円となっているが、東電は、事故の原因者として被害者の方々に徹底して寄り添うとともに、賠償額の増加にとらわれず、最後の一人まで賠償を貫徹することを約束する。

引き続き約1万人体制で「迅速かつきめ細やかな賠償」を徹底するとともに、原子力損害賠償紛争解決センターによる和解仲介案を尊重する。また、未請求者の方々に対して、ダイレクトメール、電話連絡、戸別訪問に加え、2013年度中にマス広告による呼びかけも行う。

## ② 福島復興に向けた取り組み

福島復興本社の設立(2013年1月)以降、東電は、「10万人派遣プロジェクト」<sup>4</sup>により、社員一人ひとりが、被災現場や避難場所に足を運び、被害者の方々や、地元自治体のご意見・ご要望を地道に承り、除染や復興の推進活動に全力を注いできた。

今後はさらなる福島復興の加速化に向け、東電は、「10万人派遣プロジェ

<sup>4</sup> 全社員のローテーションにより年間延べ10万人(280人/日)の動員体制を構築し、社員一人ひとりが復興に向けた清掃・除草・線量測定等の各種活動に参加していくプロジェクト。延べ約4万3千人(最大276人/日)の派遣実績(2013年11月末現在)。

クト」による社員の派遣を継続し、特に生活環境の整備や農業漁業商工業の再開支援へのご協力などに人的・技術的資源を集中投入する。また、福島復興本社における企画立案機能のさらなる強化等のため、500人規模の管理職の福島専任化を行い、国や自治体との連携加速、産業基盤の育成や雇用創出に主体的に取り組む。加えて、同社は、今後帰還される住民に先立って、Jヴィレッジから避難指示区域内に移転する。

さらに、復興の中核となる産業基盤の整備や雇用機会の創出に向け、国と連携して「先端廃炉技術グローバル拠点構想」の実現に尽力するほか、世界最新鋭高効率石炭火力の建設を進めるなど、人材面・技術面・資金面において東電自らの資源を積極的に投入する。

### ③ 事故炉の安定収束・廃炉と原子力安全

東電は、福島第一原子力発電所の汚染水問題への対応を真摯に反省し、ハード・ソフト両面の対策、現場のモチベーション向上策などを総合的に実施する。加えて、1兆円超の追加支出枠を合理化などによって捻出するほか、多核種除去設備（ALPS<sup>5</sup>）増強による2014年度中の全汚染水（RO濃縮塩水<sup>6</sup>）の浄化（トリチウム以外）、福島第一原子力発電所5・6号機の廃炉及びモックアップ実機試験への活用を行う。

また、国のガバナンスの下で廃炉・汚染水対策を国家的プロジェクトとして完遂するため、原子力部門から独立した「(仮称)廃炉カンパニー」を創設し、事故対処に集中できる体制を整備するとともに、我が国の専門的知見を有する社内外の人材の積極的な活用により、廃炉等に係る技術的課題を克服できるよう、オールジャパンの体制で取り組む。

これらにより、東電は、廃炉・汚染水対策について事故後の緊急的な対応を改め、国とともに30～40年にわたる長期的な廃炉作業を、緊張感を持って着実に進めていく。また、事故炉の廃炉対策など技術開発や人材育成を通じて広く世界に貢献するため、国とともに廃炉や原子力安全に関する研究開発のための国際的プラットフォームの整備を進める。

さらに、従来 of 安全文化・対策に対する過信と傲りを一掃し、不退転の覚悟を持って原子力部門の安全改革に取り組むことで、世界最高水準の安全意

---

<sup>5</sup> Advanced Liquid Processing System の略。高濃度汚染水から複数種類の放射性物質（トリチウムを除く）を同時に除去する装置。

<sup>6</sup> 処理装置（セシウム吸着装置、第二セシウム吸着装置、除染装置）により主要核種のセシウムが除去され、逆浸透膜装置の淡水生成の過程で生じる廃水のこと。

識と技術的能力、社会との対話能力を有する原子力発電所運営組織を実現していく。

#### ④ 経営の合理化のための方策

東電は、2012年4月の総特策定後、外部専門家を活用した調達改革、リスク限度の精緻化・見直しなどに踏み込んだ抜本的な合理化を断行し、計画を上回る成果を挙げつつある。また、社内カンパニー制・管理会計を導入し、全社へのコスト意識の徹底を図ってきた。今後もこれらを徹底し、総特目標に1.4兆円上積みし、10年間累計で4.8兆円のコスト削減を目指す。

こうした合理化をはじめとする様々な経営努力により、自己資本比率を高め、2016年度中の公募社債市場への復帰を目指す。

人事改革では、総特目標を上回る厳しい年収カット（管理職30%減、一般職20%減）を実施し、人員削減計画の早期達成を目指してきた。一方、厳しい処遇条件から、将来の経営を担う若手を含め、有能な人材の流出が高水準で継続するなど、人材面での劣化への対応が急務となっている。今後の持続的な責任の貫徹と企業価値向上のためには、社員に対し、新しい緊張感を醸成しつつ、希望と意欲を持って活躍できる人事制度を導入する必要がある。

そこで、50歳以上の社員を対象とする1,000人規模の希望退職実施により人員削減計画を7年前倒しで終了するとともに（東電グループ全体では2,000人規模の希望退職）、震災時に50歳以上であったベテラン管理職（500人規模）を対象とする役職定年の実施と福島専任化を行い、福島において賠償、廃炉、復興推進等に従事する社員の年収を2014年7月を目途に7%カット水準まで見直すことで、事故対応に必要な人材を確保しつつ社員の新陳代謝を加速する。さらに、1.4兆円のコスト削減を実現するため、計画を超過達成した場合にその一部を処遇に反映する制度を導入し、超過達成が続くことになれば、2014年度下半期には上記福島対応以外の社員についても年収14%カット、2016年度には全社員について年収5%カット水準まで給与を復元していく。

#### ⑤ HDカンパニー制の下での事業運営の方向性

今後の競争激化や震災後の節電の定着などを踏まえると、事業基盤である電力需要の中期的な減少リスクは否定できない。このような前提の下、東電は、HDカンパニー制を活用した徹底的なビジネスモデルの改革を推進する。

具体的には、福島復興本社と廃炉を含む原子力事業、グループ本社機能を持つ持株会社の下に、燃料・火力、送配電、小売の各事業子会社を設置する。これにより、持株会社は、経営層によるグループ全体のマネジメントを行うとともに、賠償、廃炉、福島復興に責任を持って取り組み、東電グループとして「事故責任の貫徹」を堅持する。また、各事業子会社は、事業の特性に応じた事業戦略を実現し、我が国経済全体に貢献しつつ、企業価値を向上させる。

#### i) フュエル&パワー・カンパニー

フュエル&パワー・カンパニーは、東京湾内に集積する燃料インフラ・電源設備などの高度なインフラ施設を最大限活用し、サプライチェーン全体において従来の事業構造の抜本的見直しに踏み込むことで、世界とダイナミックに渡り合えるエネルギー事業者への変革を図る。これにより、電力・ガス価格を抜本的に低減し、広く国民経済へ利益を還元する。

具体的には、燃料上流から発電までのサプライチェーン全体において、東電主導による働きかけのもと、戦略共有と資本的提携を前提にアライアンスパートナーと包括的な事業提携（2014年度中）を行い、双方の設備、運用を高度に統合するなど思い切った取り組みを行う。これにより、アライアンス実施主体を含むフュエル&パワー・カンパニー全体として、軽質ガス1,000万t導入、LNG調達規模の拡大（3,500～4,000万t）、早期リプレース（1,000万kW）を実現する。これらの取り組みにより、将来的には年間6,500億円の原価低減効果を実現する。

さらに、燃料上流事業、トレーディング事業に加え、海外発電事業、ガス事業を含む国内外での成長可能領域での事業に参画することで、収益基盤を強化する。

#### ii) パワーグリッド・カンパニー

パワーグリッド・カンパニーは、我が国の経済・産業の中心である首都圏をエリアとする責任に鑑み、今後とも電力供給の信頼度を確保した上で、国際的にも遜色のない低廉な託送料金水準を念頭に徹底的なコスト削減に取り組むとともに、送配電ネットワーク運用の最効率化を図る。

海外の先進事例をベンチマークに、特に機器や工事の単価低減に一層注力することにより、託送原価水準の低減に取り組み、3年で投資削減3,000億円以上（対総特比）、設備関係費用削減1,500億円以上（同）を達成する。また、発電・小売事業者の地域を越えた活発な競争や、多様化する電

源を柔軟に受け入れられる次世代送配電ネットワークの効率的構築・運用に向け、東電エリアを超えた運用の広域化を進めるほか、2020年度までに東電エリア全てに2,700万台のスマートメーターを、透明性が高く国際標準に沿った形で導入する。

### iii) カスタマーサービス・カンパニー

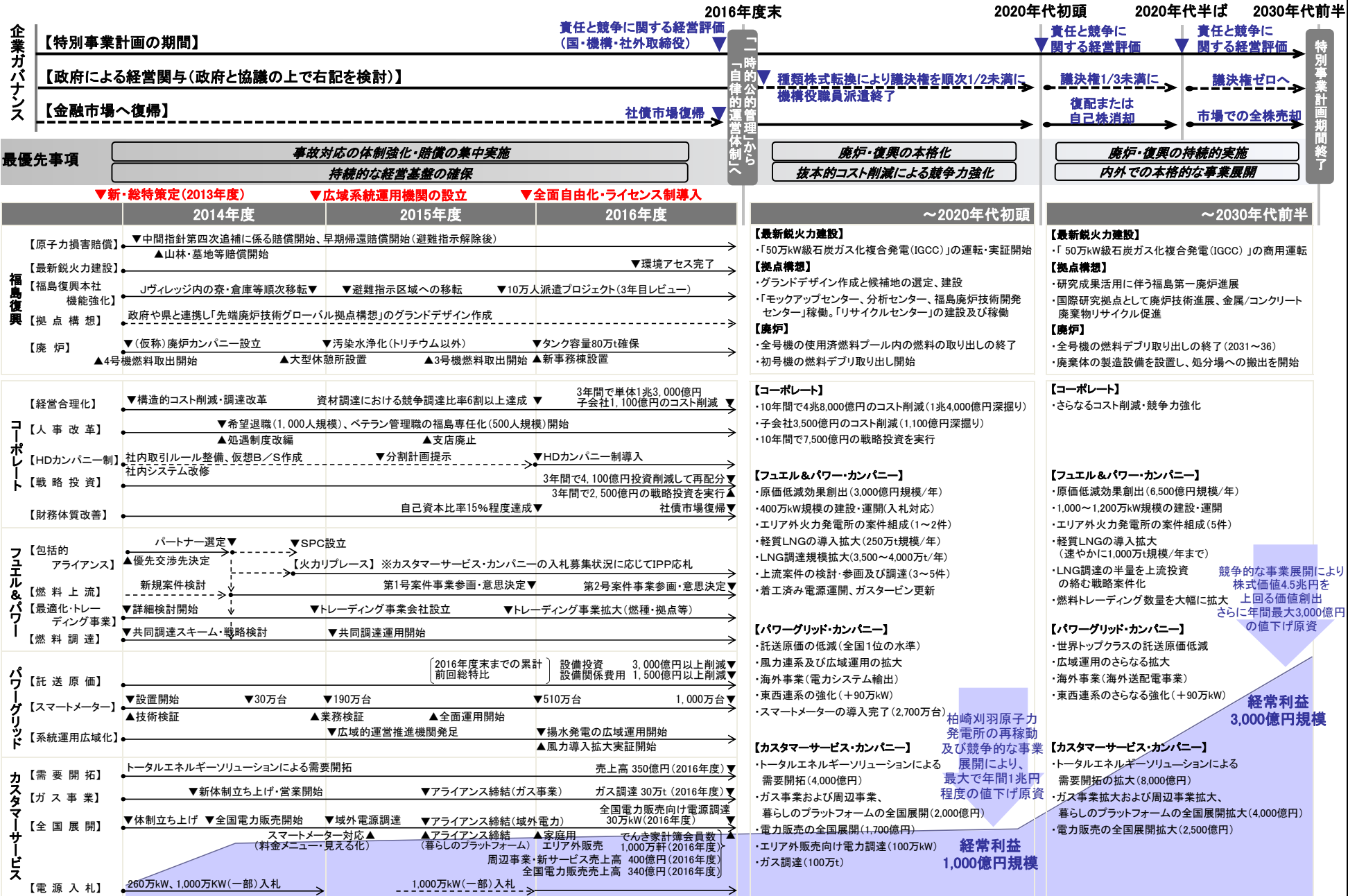
カスタマーサービス・カンパニーは、首都圏を中心とする多くのお客さまに対し、供給者目線から脱却し、省エネ等による電力市場規模の減少をおそれず、お客さまにとって最も効率的なエネルギー利用を提案・提供する。また、将来的には、お客さまの設備まで含めた、中長期的なインフラ利用コストを最小化する商品・サービスの提供を目指す。こうした活動を通じ、事業の発展を求める企業や、豊かで安心な生活を求める家庭の希望の実現に役立つ「みらい型インフラ企業」を目指す。

具体的には、ガス事業改革の進展を見越したガス販売の拡大（10年後100万t以上）や「でんき家計簿」（3年後会員1,000万軒）などを活用し、サービスの付加価値を向上させながら、関東周辺エリア以外に営業地域を拡大する（10年後100億kWh）。また、オープンかつフェアな電源調達を行う（ベース電源約200万kW、リプレース1,000万kW）。

こうして培ったノウハウを活かし、戦略的アライアンスの活用等にチャレンジすることで、地域や業種を超えて日本のエネルギー市場の最効率化を主導する事業者となり、10年後に、トータルエネルギーソリューションによる熱源転換で4,000億円、ガス事業及び周辺事業で2,000億円、全国大の電力販売で1,700億円の売上拡大を目指す

# 新・総合特別事業計画における取り組み

付表



# 各論

## 2. 福島復興の加速化

### (1) 福島復興のための国の全体方針

閣議決定では、「国が前面に立って原子力災害からの福島の再生を加速化する」こととなった。その上で、復興に不可欠である廃炉・汚染水対策への対応のほか、生活再建、除染、インフラ・街づくりなどの諸課題について、再生加速の全体方針が以下のとおり示された。

これは、東電が政府や自治体などの関係者ととも福島復興に尽力していく上での全体方針となるものである。

#### 《閣議決定（平成 25 年 12 月 20 日）から抜粋》

### 1) 避難指示解除・帰還に向けた取り組みの拡充

#### ① 帰還に向けた安全・安心対策の具体化

帰還に伴う放射線の健康影響等に関する不安に応えるため、日常生活や行動等によって異なる個々の住民の方々の個人線量を丁寧に把握する。その上で、個々人の被ばく低減・健康不安対策を、国が、将来にわたり責任をもって、きめ細かく講じていく。

具体的には、原子力規制委員会の「帰還に向けた安全・安心対策に関する基本的考え方」を踏まえ、住民の方々の自発的な活動を支援する以下を柱とした総合的・重層的な防護措置を講じる（詳細については、別紙『帰還に向けた安全・安心対策に関する基本的考え方』を踏まえた具体的な国の取組について」参照）。帰還に伴う放射線の健康影響や生活再建等に対する住民の方々の不安に応えるため、個人線量に着目し、住民の被ばく線量の低減・健康不安対策を、国は、将来にわたり責任をもって、きめ細かく講じていく。

- －国が率先して行う個人線量水準の情報提供、測定の結果等の丁寧な説明なども含めた個人線量の把握・管理
- －個人の行動による被ばく低減に資する線量マップの策定や復興の動きと連携した除染の推進などの被ばく低減対策の展開
- －保健師等による身近な健康相談等の保健活動の充実や健康診断等の着実な実施などの健康不安対策の推進



- －住民の方々にとって分かりやすく正確なリスクコミュニケーションの実施
- －帰還する住民の方々の被ばく低減に向けた努力等を身近で支える相談員制度の創設、その支援拠点の整備

上記の対策は、個々の地域ごとに地元とともにロードマップを策定し、地元の実情や意向に合わせて着実に実施する。また、現場での実施状況や個人線量の低減状況を確認しながら、必要な見直し・拡充を行う。

以上の対策を通じ、住民の方々が帰還し、生活する中で、個人が受ける追加被ばく線量を、長期目標として、年間1ミリシーベルト以下になることを引き続き目指していく。また、線量水準に関する国際的・科学的な考え方を踏まえた我が国の対応について、住民の方々に丁寧に説明を行い、正確な理解の浸透に努める。以上の対策を通じ、個人が受ける追加被ばく線量を、長期目標として、年間1ミリシーベルト以下になることを目指していく。

## ② 帰還のための必要十分な賠償

現在の財物賠償では、特に古い住宅に住んでいた住民の方々にとっては、賠償金額が低額となり、荒廃した自宅を再び住める状態にするための費用が十分に賄えないとの声がある。避難指示の解除後、賠償がどの程度の期間継続するのか明らかにして欲しいとの声もある。こうした声に応え、原子力損害賠償紛争審査会において、新たな指針を策定し、以下の賠償を追加する。

- －住宅の修繕や建替え等に係る賠償  
住宅の修繕、解体・建替えに必要な費用について賠償を追加
- －精神的損害等の賠償  
避難指示の解除後1年間は精神的損害や避難費用の賠償を継続

さらに、避難指示解除後の帰還に伴う生活再建への配慮が足りないとの声に応えるため、早期に帰還する住民の方々が直面する生活上の不便さに伴う費用についての賠償（早期帰還者賠償）も追加する。

国は東京電力に対して、上記の追加賠償の円滑な実施に向け指導を行う。

## ③ 福島再生加速化交付金の新設等の帰還支援の充実

地元自治体が直面する課題は各自治体によって様々であり、各自治体からはそれぞれの実情に応じた施策を住民の方々と話し合いながら柔軟に展開したい、このための支援策を充実して欲しいとの声が強い。

このため、今回の経済対策（平成25年度補正予算）及び平成26年度予算

から、新たな交付金として「福島再生加速化交付金」を創設する。

本交付金では、放射線不安を払拭する生活環境の向上、帰還に向けた安全・安心対策、町内復興拠点の整備、農業・商工業再開の環境整備等の新たな施策と、現行では個別に実施していた長期避難者支援から早期帰還までの対応策を一括した多様な事業メニューの中で、地元が自主的・主体的に実施することを可能とした。また、この交付金を活用して、地域に根付いたきめ細かなニーズに対応した事業を展開し、帰還した住民の方々の支援を行いながら復興を加速することも可能となる。

新交付金を、インフラの復旧、商業機能や医療・介護施設、学校の復旧、雇用の創出、風評被害対策、営農再開支援等に係る他の事業とも連携させつつ、福島再生を加速する原動力としていく。

#### ④ 復興と連携した除染の推進、除染実施後のさらなる取り組み等

個々の市町村の状況に応じ、地元とも相談の上で除染スケジュールの見直しを進める中で、帰還に向けた環境をなるべく早く整えるため、住民の方々の声に応え、除染の加速化・円滑化のための施策を総動員する。

具体的には、以下に取り組む。

- －除染とインフラ復旧の一体的施工や居住地周辺の重点的実施等、復興の動きと連携した除染の推進
- －除染の際に考慮する情報として個人線量を活用することの検討
- －効果の高い新技術を積極的に採用できる仕組みの推進
- －除染の加速化・円滑化に有効な取組事例の横展開
- －除染に関する分かりやすく丁寧な情報の提供

現在計画されている除染を実施した後の更なる取組については、復興のインフラ整備・生活環境整備という公共事業的観点から、帰還者・移住者の定住環境の整備等、地域再生に向けた取組として実施する。

除染に伴い生ずる土壌等を安全かつ集中的に管理・保管する中間貯蔵施設等は、除染の推進に必要不可欠な施設であり、本年12月14日に、これまでの現地調査や有識者による検討等を踏まえ、地元以案を提示し、受入れの要請を行った。引き続き、地元に対し施設の必要性や安全性についての丁寧な説明を行うこと等を通じ、できるだけ早期に地元の理解を得て、建設に着手できるよう努める。

## ⑤ 避難指示解除の具体的な手順の提示

避難指示は、住民の方々の生命・身体の危険を回避するために原子力災害対策特別措置法に基づき発出されたものであるが、避難指示が継続することで、住民の方々に不便な生活を強いる状態が継続している。

こうした状態を解消し帰還を可能にするため、上記①から④までに掲げる取組を通じて住民の方々の不安や懸念を払拭する。同時に、避難指示解除の要件が概ね充足された地域において、個人線量の把握や専門家による健康相談等の体制を整え、帰還準備のための宿泊を実施する。その上で、地元との協議の上で、避難指示を解除する。

避難指示が解除された後、復興に向けた施策を一層本格化する。住民の方々の放射線による健康不安等に応える施策も継続していく。これによって復興を軌道に乗せつつ、長期的に個人が受ける追加被ばく線量が年間1ミリシーベルト以下になることを引き続き目指していく。

## 2) 新たな生活の開始に向けた取り組みの拡充

避難指示が継続し、故郷に帰還できない状態が長期化する帰還困難区域等の住民の方々に対しては、移転先・移住先での新しい生活を始めるために必要な費用について追加の賠償を行う。あわせて、町内外の復興拠点を整備し、コミュニティの維持が図れるよう努めていく。また、新たな生活を選択する住民の方々への支援を設ける中では、地元自治体をどう復興再生するかという課題にも取り組む必要がある。国は、中長期、広域の視点も含めた地域の将来像について、地元自治体との話し合いを本格化する。これにより、先行きが見通せない一方で、新しい土地での生活を始めることもできないという不安定な状況を改善し、個々人が自らの判断に基づき今後の生活設計ができる環境を整える。

### ① 故郷に帰還できない状態が長期化する地域等の住民が新しい生活を始めるために必要十分な賠償

現在の財物賠償では、新しく生活拠点を定めようとする住民の方々にとって、新たに宅地や住宅を購入する費用が十分賄えないとの声がある。また、事故後6年後以降の精神的損害への賠償がどうなるかが明らかでなく、生活再建の見通しが立てにくいとの声もある。こうした声に応え、原子力損害賠償紛争審査会において、新たな指針を策定し、以下の賠償を追加する。新しく生活拠点を定めようとする方々の声にお応えするため、原子力損害賠償紛

争審査会において、新たな指針を2013年内に策定し、以下の賠償を追加する。

－住居確保に係る賠償

帰還困難区域等の住民の方々や個別の事情により他所で新しく生活拠点を定める必要がある住民の方々に対して、移住先等での宅地・住宅の取得に必要な費用について賠償を追加

－精神的損害の賠償

帰還困難区域やそれに相当する帰還見通しの立たない居住地の住民の方々に対して、見通しのつかない長期間にわたり帰還できないことに対する精神的損害を一括で賠償

国は東京電力に対して、上記の追加賠償の円滑な実施に向け指導を行う。

## ② 復興拠点の整備等

避難指示が継続することにより、故郷に帰還できない状態が長期化する地域等の住民の方々のための生活拠点の整備を求める声にこたえるため、これまで進めてきた避難期間が長期に及ぶ避難者等のための町外の生活拠点の確保に加え、福島再生加速化交付金を活用し、町内復興拠点の整備などを進める。これにより、コミュニティの維持を図りながら新たな生活を始めることの一助とする。

## ③ 帰還困難区域の今後の取扱いの検討

上記①及び②の取組を実施しつつ、帰還困難区域における除染モデル事業の結果等を踏まえた放射線量の見通し、今後の住民の方々の帰還意向、将来の産業ビジョンや復興の絵姿等を踏まえ、地域づくりや除染を含めた同区域の今後の取扱いについて、地元とともに検討を深めていく。

## (2) 福島復興のための東電の取り組み

東電は、今後も福島復興本社を中心に、福島県民の皆さまの苦しみを忘れず、共に再生するため、地元に着目して責任を全うし、地域に貢献していく。

まずは、復興を進めていく上での大前提となる、着実な廃炉の推進及び迅速かつ着実な損害賠償の実施については、閣議決定、消滅時効特例法<sup>7</sup>や中間指

<sup>7</sup> 東日本大震災における原子力発電所の事故により生じた原子力損害に掛かる早期かつ確実な賠償を実現するための措置及び当該原子力損害に係る賠償請求権の消滅時効等の特例に関する法律

針<sup>8</sup>等の内容を踏まえつつ、事故の当事者として責任を果たし続けるべく、全社の総力を挙げて取り組む。

さらに、上記の閣議決定を踏まえ、政府の取り組みと協働しながら、福島再生の加速に主体的に貢献していく。

特に、東電が有する技術・人材等の経営資源をより有効にご活用いただきやすい「住民の方々の早期の帰還に向けた生活環境の整備」、そして「産業基盤や雇用機会の創出」を重点分野として取り組んでいく。(以上の具体的内容は、「3. 原子力損害の賠償」、「4. 事故炉の安定収束・廃炉と原子力安全」参照)

---

<sup>8</sup> 東京電力株式会社福島第一、第二原子力発電所事故による原子力損害の範囲の判定等に関する中間指針

### 3. 原子力損害の賠償

東電は、閣議決定も踏まえ、避難を余儀なくされている方々や事業再開を検討されている方々が、一刻も早く仕事に就き、事業を再開し、新しい生活を始められるよう、事故の原因者として被害者の方々に徹底して寄り添うとともに、賠償額の増加にとらわれず、最後の一人まで賠償を貫徹することを約束する。

具体的には、紛争審査会の指針に基づき速やかに賠償を行うほか、東電と被害者の方々との間に認識の齟齬がある場合であっても解決に向けて真摯に対応するよう、ADRの和解案を尊重する。また、東電自身も手続きの簡素化や情報提供など主体的に賠償支払いの円滑化に取り組むことで、被害者の方々への早期の賠償金支払い完了を目指す。さらに、被害者の方々が今後の生活再建に向けた判断・意思決定を行う上で必要となる、賠償の概要や今後の開始予定時期、各世帯や法人が受け取ることのできる賠償総額の見通しを提示する。

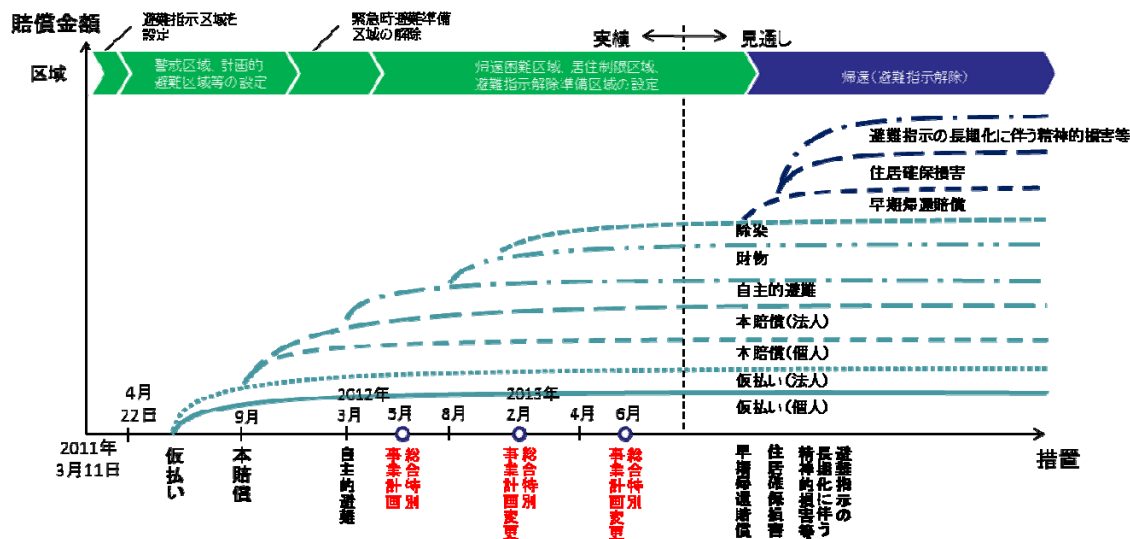
#### (1) 原子力損害の状況

紛争審査会は、2011年8月5日、中間指針を策定した。これを受けて、東電は、中間指針に沿って原子力損害の項目ごとの賠償基準を定めた。そのうち、主な損害項目は次表のとおりである。

政府による避難等の指示等に係る損害	
検査費用（人）	
避難費用	
一時立入費用	
帰宅費用	
生命・身体的損害	
精神的損害	
営業損害	
就労不能等に伴う損害	
検査費用（物）	
財物価値の喪失又は減少等	
政府による航行危険区域等及び飛行禁止区域の設定に係る損害	
営業損害	
就労不能等に伴う損害	
政府等による農林水産物等の出荷制限指示等に係る損害	
営業損害	
就労不能等に伴う損害	

検査費用（物）
その他の政府指示等に係る損害
営業損害
就労不能等に伴う損害
検査費用（物）
風評被害
農林漁業・食品産業の風評被害
観光業の風評被害
製造業、サービス業等の風評被害
輸出に係る風評被害
間接被害
放射線被ばくによる損害

紛争審査会は2011年12月、2012年3月及び2013年1月に順次、中間指針の追補を公表し、それに対応して、東電は、賠償の体制整備や賠償方針・対象の見直し等を行ってきた。また、2013年12月の中間指針第四次追補に従い、今後さらなる賠償項目の追加を行う。



## (2) 要賠償額の見直し

2013年6月に認定を受けた特別事業計画では、中間指針第三次追補の策定や、国による避難指示区域の見直しの進展等により、賠償見積額を3兆9,093億3,400万円に見直した。しかしながら、以下の通り、中間指針第四次追補が策定されたほか、田畑の賠償を開始したこと等を踏まえ、賠償見積額を見直す必要が生じている。

これらを踏まえ、賠償見積額を見直した結果、要賠償額の見通しは4兆9,088億4,400万円となった。

なお、風評被害のような賠償支払実績に基づいて賠償額を見積らざるを得ない項目等については、今後時間の経過とともに要賠償額が増加せざるを得ないとの見方もあることから、今後とも賠償支払に支障が生じることのないよう、交付国債の増額を求めていくことが必要である。

### ① 財物賠償の強化（田畑の賠償開始等）

田畑の賠償について、東電は、2013年12月に受付を開始した。また、山林や墓地等の賠償についても、賠償基準の検討・策定及び関係箇所との調整を加速させ、2014年度早期の受付開始を目指す。

### ② 中間指針第四次追補の策定に伴う賠償の強化

2013年12月、中間指針第四次追補において、「住居確保損害」や、避難費用及び精神的損害の「避難指示解除後の相当期間の損害」、「長年住み慣れた住居及び地域が見通しのつかない長期間にわたって帰還不能となり、そこでの生活の断念を余儀なくされた精神的苦痛等」への賠償の考え方が示された。これを踏まえ、東電は、避難を余儀なくされている被害者の方々が、将来の生活に見通しをつけ、具体的な生活再建を図ることができるよう、2014年度早期に賠償請求開始が可能となるように賠償基準の検討・策定を早急に進める。

## （3）損害賠償の迅速かつ適切な実施のための方策（「3つの誓い」）

### ① これまでの取り組み

東電は、これまで「5つのお約束」に則り、支払手続き・紛争解決手続きの迅速化や請求のご負担軽減、被害者の方々のご事情を斟酌した対応など、「親身・親切的な賠償」を、賠償の進捗に合わせて必要な体制を整備（2013年11月現在、約1万人の体制）しつつ、徹底・加速させてきた。

- ・対象者が約150万人に及ぶ自主的避難等に係る賠償（2012年3月受付開始、2012年12月追加賠償受付開始）
- ・精神的損害、就労不能損害、営業損害等について、避難指示区域の個人及び法人・個人事業主の方々に対する将来分を含めた賠償金の包括払い（2012年10月受付開始）
- ・償却資産・棚卸資産の賠償（2012年12月受付開始）



・宅地・建物・借地権、家財の賠償（2013年3月受付開始） 等々

その結果、2013年11月末までに、合計（延べ件数）で約204万件の請求書（個人：52万件、法人・個人事業主等：22万件、自主的避難：130万件）を受け付けており、仮払補償金と本賠償の合計支払額は3兆1,687億円にまで至っている。

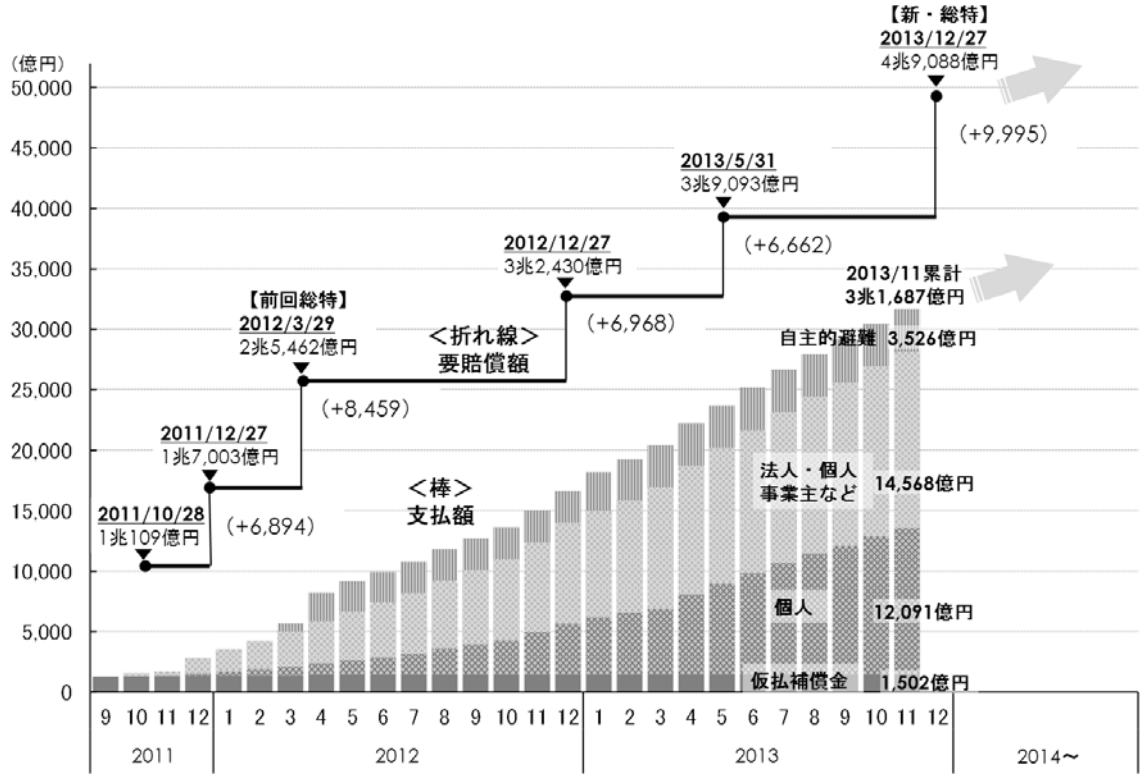
【項目別賠償額】

	要賠償額 (今回計画)	賠償合意実績※ (2013年11月末現在)
<b>I. 個人の方に係る項目</b>	<b>18,843億円</b>	<b>12,343億円</b>
検査費用等	2,812億円	1,617億円
精神的損害	10,062億円	5,236億円
自主的避難	3,677億円	3,619億円
就労不能損害	2,291億円	1,869億円
<b>II. 法人・個人事業主の方に係る項目</b>	<b>15,757億円</b>	<b>14,371億円</b>
営業損害	4,617億円	3,311億円
出荷制限指示等による損害及び風評被害	9,986億円	9,907億円
間接損害等その他	1,152億円	1,152億円
<b>III. 共通・その他</b>	<b>14,487億円</b>	<b>5,091億円</b>
財物価値の喪失又は減少等	10,566億円	4,841億円
住居確保損害	3,670億円	-
福島県民健康管理基金	250億円	250億円
<b>合計</b>	<b>49,088億円</b>	<b>31,807億円</b>

※支払手続中のものを含むため、支払額とは一致しない。

必要書類の確認日数については、2011年11月末時点で個人の本賠償が平均34日、法人の本賠償が平均21日だったものを、2013年11月末時点ではそれぞれ平均15日、平均13日まで短縮するに至った。また、仮払補償金をお支払いした16.5万人の方のうち、2013年11月末時点で96%にあたる15.9万人の方から本賠償の請求を受領しており、さらに、全体の73%が、包括請求方式によるお支払いに至っている。さらに、避難等対象区域内の法人・個人事業主のうち、約13,400社から本賠償の請求を受領している。

【賠償支払額及び要賠償額の推移】



＜参考＞個人の方に対する賠償（財物賠償を除く）の合意状況  
（2013年11月末現在）

		単身世帯	2人世帯	4人世帯
避難指示 解除準備区域	平均合意額	796万円	1,436万円	2,845万円
	(世帯数)	(4,179)	(3,002)	(1,392)
居住制限区域	平均合意額	925万円	1,833万円	3,553万円
	(世帯数)	(3,780)	(2,189)	(973)
帰還困難区域	平均合意額	1,152万円	2,246万円	4,386万円
	(世帯数)	(3,772)	(2,316)	(1,005)

- ※1 2012年10月に受付開始した包括請求方式について合意済みの方を集計。  
就労不能損害、精神的損害、その他実費等の合意額であり、家財、宅地・建物・  
借地権の合意額は含まない。
- ※2 世帯構成は包括請求時のもの。
- ※3 避難指示解除見込時期が未決定の区域を含む。

＜参考＞個人・個人事業主の方に対する財物賠償（家財、宅地・建物）  
の合意状況（2013年11月末現在）

		家財	宅地・建物
避難指示 解除準備区域	平均合意額	438万円	2,167万円
	(世帯数)	(8,749)	(2,879)
居住制限区域	平均合意額	442万円	3,002万円
	(世帯数)	(6,878)	(2,285)
帰還困難区域	平均合意額	586万円	3,833万円
	(世帯数)	(6,923)	(2,143)

- ※1 2012年10月に受付開始した包括請求方式について合意済みの方を集計。  
借地権は含まない。複数の土地・建物を所有している方を含む。
- ※2 世帯数は包括請求時のもの。
- ※3 避難指示解除見込時期が未決定の区域を含む。

## ② 「3つの誓い」

今後は、被害者の方々に早期に生活再建の第一歩を踏み出していただくために、これまでの「5つのお約束」を包含し、さらに充実・拡充していくことをより明確な意思として示すため、以下の「3つの誓い」を新たに掲げ、これまでの取り組みにとどまらず、各種取り組みを全社を挙げて実施する。

### i) 最後の一人まで賠償貫徹

- ・2013年12月に成立した消滅時効特例法の趣旨を踏まえるとともに、中間指針第四次追補の策定に伴う賠償等、今後の新たな賠償についても責任をもって対応するため、賠償額の増加にとらわれず、最後の一人が新しい生活を迎えることができるまで、被害者の方々に寄り添い賠償を貫徹する。

### ii) 迅速かつきめ細やかな賠償の徹底

- ・ご請求の手続きが煩雑な事項について、より迅速かつ丁寧な手続きを行えるよう、運用等を見直し、賠償金の早期お支払いをさらに加速する。また、被害者の方々や各自治体等に対し、賠償の進捗状況や今後の見通しについて機構とも連携し積極的に情報をお知らせすることにより、生活再建や事業再開を検討する上での参考にしていただく。
- ・特に財物賠償で最も手続きに時間を要している現地評価については、現地出向者の増員による体制強化に加え、賠償基準の運用見直しや、ご提出いただく書類の簡素化など、現状の所要期間（3か月程度）を2分の1以下へ大幅に短縮するための改善策を実施する。
- ・また、類型化した一律の賠償方式から、個別事情をお伺いして事故との相当因果関係を確認させていただく方式への変更など、賠償方針に変更がある場合はより丁寧な対応を徹底する。具体的には、事前のダイレクトメール送付や関係団体等への丁寧な説明に加え、ご確認に際しては、ご請求者さまへの電話連絡や対面等により個別のご事情を十分お聴きするとともに、必要に応じて柔軟な対応を図る。
- ・ご請求を単に待つだけでなく、被害者の方々に徹底して寄り添う立場から、戸別訪問等により、請求書の作成や証憑類の提出を積極的にお手伝いさせていただく。

### iii) 和解仲介案の尊重

- ・今般策定された紛争審査会の定める中間指針第四次追補においては、東電に対して、指針で賠償対象と明記されていない損害についても、指針の趣旨を踏まえ、合理的かつ柔軟な対応と被害者の方々の心情にも配慮した誠実な対応を求めている。東電としては、かかる指針の考え方を踏まえ、紛争審査会の下で和解仲介手続きを実施する機関である原子力損害賠償紛争解決センターから提示された和解仲介案を尊重するとともに、手続きの迅速化などに引き続き取り組む。

#### 【ADRの対応状況（2013年11月末現在）】

申立件数（東電送達件数）	8,362件
解決件数	6,122件
全部和解件数	4,888件
取下げ件数 等	1,234件
継続件数	2,240件
うち、一部和解件数	296件
うち、仮払和解件数	15件

※和解金額は約775億円。

これらの「3つの誓い」に沿って、特に未請求者の方々に対しては、賠償の貫徹に向け、本賠償未請求の個人の方にご請求を呼びかける取り組みを引き続き実施することに加え、仮払補償金・本賠償ともに未請求の個人の方や、法人・個人事業主で本賠償未請求の方への早期支払いに向けた取り組みも強化する。具体的には、これまでのダイレクトメールの送付や電話連絡、戸別訪問の取り組みに加え、2013年度中にマス広告による呼びかけも行う。

また、避難指示の解除後早期に帰還される方に対し、生活上のご不便に伴う追加賠償を実施（避難指示が解除された地域から順次賠償を開始）するほか、被害者の方々が避難先から帰還された後の、事業再開に係る追加的費用等について、賠償基準を明確化する。

帰還後の生活再建に重要な飲料水の安全確保については、国と一体となって取り組むこととし、東電は、セシウムが検出された飲料水について、その水源を利用されている方に対して、井戸の掘削やフィルターの設置等の費用を賠償にてお支払いする。

さらに、東電は、放射性物質汚染対処特措法<sup>9</sup>施行前に実施した除染作業に係る費用等について、早急に賠償基準を検討・策定し、2014年度早期の受付開始を目指す。

なお、個人の方々に対する就労不能損害や、法人・個人事業主の方々に対する営業損害や風評被害の賠償については、移転を余儀なくされる場合を含めて、賠償対象期間等の取り扱いが必ずしも明確となっていない。被害者の方にもご理解いただける判断基準を明確化することが、生活再建・事業再開に向けた検討・意思決定にも必要であると考えられることから、国において早急に議論を開始することを要請する。

### ③ 除染等費用の支払いの円滑化

現時点での環境省の試算等によれば、除染費用は約2.5兆円程度、中間貯蔵施設の費用は約1.1兆円程度と見込まれているが、これらは交付国債発行限度額の算定のためのものであり、計数の精査、事業進捗等に応じた随時見直しが行われることとされている。

閣議決定では、国による除染などの作業の取り組みを加速するため、東電の除染などの費用の支払について、「除染・中間貯蔵施設費用の求償に対して東京電力は支払うこととなるが、その対応を一層円滑にするため、同社の自律的な資金調達を阻害しないための財務会計面の対応について、その導入に向けて、関係省庁・機構・東京電力が連携して検討する。」こととされた。

そのため、東電と機構は、閣議決定を踏まえ、除染・中間貯蔵施設費用について、放射性物質汚染対処特措法に則り、環境省等からの求償に真摯に対応するとともに、除染作業の迅速かつ確実な実施を確保する観点も踏まえ、除染費用等の具体的な費用の見通しが可能となった時点で、速やかに資金援助の申請を行うとともに、機構が国による求償内容を公正にチェックし、資金の管理・支払いを行えるよう、原子力損害賠償支援機構法第55条の規定を準用した支払いの仕組みを検討する。

国に対しては、除染費用等の具体的な見通しの提示や、閣議決定を踏まえた上記の仕組みの導入に向けた必要な協力などを要請する。

---

<sup>9</sup> 平成二十三年三月十一日に発生した東北地方太平洋沖地震に伴う原子力発電所の事故により放出された放射性物質による環境の汚染への対処に関する特別措置法

#### (4) 福島復興に向けた取り組みの深化

東電は、「福島県民の皆さまの苦しみを忘れずに共に再生するため、地元に着実に責任を全うし地域に貢献する」との想いを表象するものとして、福島復興本社を2013年1月に福島県の浜通り地域に設立し、県内に4,000人規模の体制を整備してきた。

福島復興本社に配属された社員一人ひとりが、被災現場や避難場所に足を運び、福島復興のために何をしなければならないのか、何ができるのかを常に自身に問いかけながら、被災された方々や、地元自治体のご意見・ご要望を地道に承り、除染や復興の推進活動に全力を注いできた。また、福島復興本社以外の社員も、「10万人派遣プロジェクト」への参加により、被災された方々に直に接し、福島の現状を知ることで、復興への想いを強くしている。

こうした取り組みを通じ、今後、一日も早い福島復興に向けて東電が注力すべき分野は、「住民の方々の早期の帰還に向けた生活環境の整備」、そして復興のエンジンとなる「産業基盤や雇用機会の創出」であると考え、新たな施策の検討・計画を行った。

これからも、住民の皆さまに寄り添い、地元に着実に活動を行っていくために、今までの活動を通じて得られた、ご意見・ご要望・お叱り、自ら積み重ねてきた経験を生かし、福島復興に向けた取り組みを深化させていく。

##### ① 早期帰還に向けた生活環境の整備

住民の皆さまの帰還に際しては、放射性物質への不安を感じることなく、安心して暮らせる環境と、農業・商工業など暮らしと密着した産業の再生という生活環境の整備が不可欠である。

このため、東電は、福島復興本社の機能強化を図るとともに、地元自治体のご意向も踏まえながら、「10万人派遣プロジェクト」による社員派遣や国の実施する除染作業の加速化へ向けた協力など、人的・技術的資源を集中投入することで、生活環境の整備を推進し、住民の方々の早期帰還に向けて全力を尽くす。

##### i) 早期帰還に向けた人的・技術的資源の集中投入

東電は、今後早期帰還が可能となる地域について、帰還を希望される方全員のご自宅を対象に清掃・除草及び屋内・敷地内の線量測定等を行う。また、帰還する住民の方々の生活環境や生活パターンに応じて個人線量を

計測し、追加被ばく線量に関する情報をご提供する。

さらに、帰還予定の方々には高齢者も多く含まれることから、これまで浜通り地域7市町村で30回以上実施してきた介護技術・知識を習得するための講習会等を、早期帰還が可能となるすべての地域において開催する。

## ii) 農業、漁業、商工業再開に向けたご協力

### ア) 早期帰還後の速やかな営農再開に向けたご協力

農業は、単なる一産業にとどまらず、自家消費等を通じた住民の方々の“いきがい”であり、帰還の意思を固めるための大きな要素でもある。そこで東電は、「10万人派遣プロジェクト」による現地派遣社員も活用し、田畑周辺の除草やモニタリング等の人的・技術的なご協力を行う。

また、本格的な営農再開や農業雇用の創出・確保に向けては、地域や東電の取り組みに加え、植物工場の建設誘致等、国と連携して最大限の取り組みを行う。

### イ) 漁業の本格再開に向けたご協力

汚染水問題等により風評被害が継続している漁業の再開は、復興の本格化を示す大きな要素である。東電は、既の実施している海水モニタリングのみならず、魚介類のサンプリング調査により、発電所周辺への影響を定期的に評価・公表する。また、漁業関係の風評被害の払拭に向け、技術開発等の取り組みを進めていく。

### ウ) 早期帰還に必要な商工業再開に向けたご協力

商工業の再開は、「衣」・「食」の分野で帰還後の生活の利便性を向上させ、雇用の創出にもつながるため、地域の復興に向けては必要不可欠な要素である。東電は、早期帰還が可能となる地域において、商店や事務所等の片付けや清掃、構内の除草、がれきの撤去、労働・執務環境の線量測定等、事業再開に向けたご協力を積極的に展開する。

また、福島復興本社における福島県内の事業者からの資材調達については、これまでに約700億円の実績（2011年4月～2013年11月、10・11月は推定値）となっているが、今後も引き続き積極的に推進する。

## ② 産業基盤や雇用機会の創出

福島原子力事故は、従来の原子力発電所関連の直接雇用のみならず、周辺



地域の産業及びそこから生まれる間接的な雇用をも奪い去ってしまった。東電は、福島復興の中核となりうる産業基盤の整備や雇用機会の創出に向け、人材面・技術面・資金面における自らの資源を積極的に投入する。

#### i) 「先端廃炉技術グローバル拠点構想」の推進

事故炉の廃炉は世界にもほとんど前例のない国家的難題であり、その解決のためには、国内外の英知を結集して廃炉や放射性廃棄物処理に必要な最先端技術の研究開発を行い、成果を速やかに実施に移していくことが必要である。また、浜通りのエネルギー産業を支えてきた地元産業界と連携し、地域に根ざした雇用を継続的に確保することも必要となる。

そのため、東電は、廃炉や放射性廃棄物処理に資する複数の研究開発拠点や、新産業拠点の整備を「先端廃炉技術グローバル拠点構想」としてとりまとめ、独立行政法人日本原子力研究開発機構（JAEA）等の行う拠点整備との整合もとりながら、「廃炉に向けた課題解決」と「原子力に代わる新たな雇用機会創出」を同時に実現していく。具体的な研究開発拠点、新産業拠点としては、以下のようなものが考えられる。

#### ア) ロボット開発用モックアップセンター

本センターでは、福島第一原子力発電所の着実な廃炉に必要となる遠隔操作機器・装置を開発・実証する。具体的には、高放射線環境や汚染水中等の過酷環境下で使用される遠隔操作ロボットの実証、実寸大の原子炉格納容器下部模擬設備を用いた漏洩箇所調査・補修・止水技術の実証、並びに燃料デブリ取り出しのための機器装置実証等を行う。また、実機適用前の作業教育・訓練の場としても活用する。東電は廃炉の各段階で必要となる遠隔操作技術の内容を明確にし、本センターで行われる研究開発を積極的に促進する。

#### イ) 燃料デブリ等高放射性物質分析のための分析センター

本センターでは、燃料デブリ及び放射性廃棄物の性状把握や、放射性廃棄物の処理・処分に関する技術開発、並びに測定の難しい核種の分析手法の開発を行う。なお、本センターは、分析試料の輸送を容易かつ安全に行うため、福島第一原子力発電所構内もしくは隣接地に設置する。また、通常より高線量の試料を扱うために必要な重遮蔽セルやマニピュレータ等を備え、これまでにない最先端の放射性物質の研究拠点とする。東電は廃炉の各段階で必要となる分析・研究開発の内容を明確にし、本センターで行われる分析・研究開発を積極的に促進する。

#### ウ) リサイクルセンター

本センターは、インフラ整備など復興の加速化に向け、帰還、事業再開、開発工事等の過程で排出された金属、コンクリート等のリサイクルを促進するための複合施設として設置する。国の進める廃棄物処理との連携を図りつつ、リサイクルルートの確保を前提に、比較的低線量の放射性物質に汚染された各種リサイクル素材も対象とする。東電は国、自治体と連携しながら、実現に際しては人材面・技術面・資金面において貢献を行う。

#### エ) 周辺施設のバックオフィスや国際会議場等のサテライトセンター

上記ア)～ウ)のような福島第一原子力発電所周辺の諸施設をより有機的・統合的に機能させるために、数百人規模の人員が常時滞在しうるサテライトセンターを設置する。例えば、各施設のバックオフィスや若手研究者育成を目的とした国内及び海外の大学の研究室、国際会議が可能な会議施設、宿泊施設等の施設群を設置することが考えられる。東電は国、自治体と連携しながら、具体化に向けた将来の産業ビジョンの作成に取り組むとともに、実現に際しては人材面・技術面・資金面において貢献を行う。

#### オ) 福島廃炉技術開発センター（仮称）

復興に向けて国内外の英知を集めた技術を迅速、確実に実践に移していくため、浜通り地域に東電の組織として「福島廃炉技術開発センター（仮称）」を設置することを検討・実施する。本センターにおいては、東電の技術開発センターのうち、廃炉等の現場第一線の取り組みを技術面からサポートしている機能の強化を目指し、試験・研究施設を新たに設置するなど、一層の機能充実を図る。

上記ア)～オ)について、東電は、国や地元自治体と密に連携しながら、5年以内の具体化に向けて、将来の産業ビジョンの作成に主体的に取り組むとともに、個別拠点の実現フェーズにおいては、人材面・技術面・資金面において最大限の貢献を行っていく。

また、国内外の英知を集める観点から、原子力関連メーカー、大学、研究所の誘致など、研究開発施設の集積に係る取り組みに協力する。

#### ii) 世界最新鋭高効率石炭火力の建設による産業・雇用創出

東電は、福島県の経済再生を後押しする産業基盤や雇用機会の創出、火

力発電技術の高度化のために、広野火力発電所（双葉郡）及び常磐共同火力株式会社勿来発電所（いわき市）に、それぞれ 50 万 kW 級の世界最新鋭の高効率石炭火力発電所（IGCC）を各 1 基建設・運転する実証プロジェクトを立ち上げる。

プロジェクトが実現すれば、建設最盛期には両地点で最大 2,000 人／日規模の雇用が見込まれるなど、福島県内への経済波及効果は、1 基あたり総額 800 億円程度と試算される。

IGCC は、世界で資源量が最も豊富な石炭の多様な炭種を利用できること、従来の石炭火力に比べ約 15% の二酸化炭素排出量が削減されること等のエネルギー・環境問題の改善に寄与する我が国が誇る先端技術であり、本プロジェクトにおいて 50 万 kW 以上という規模の技術実証を行うことにより、クリーンコール分野で福島が世界を牽引していく拠点となることを目指す。

本プロジェクトを通じた早期の雇用機会の創出のためには、環境アセスメントの迅速化が不可欠である。また、依然、実証要素を含む技術であり、かつ、いわき市の小名浜東港（新設）を經由した石炭の二次輸送が必要となるため、建設コストや輸送コストを含む総事業費が従来の石炭火力に比べ割高となる。本プロジェクトの実現に当たっては、こうした点を解決するため、国、県、自治体、メーカー等の多様なご協力やご支援が不可欠であり、東電としても建設工期の短縮化など本プロジェクトの実現に向けて、最大限の努力をしていく。

環境アセスメントの迅速化や建設工期の短縮化が実現すれば、最速で 2020 年の東京五輪の開催までに少なくとも 1 基を竣工させ、電力供給の一翼を担う「オリンピック電源」としても位置づけることが期待される。

また、環境性能に優れた IGCC の技術基盤を福島で確立し、今後も石炭火力のニーズが高いアジア・中東諸国等に輸出することにより、従来型石炭火力を代替し、地球環境の改善に寄与していくことも可能である。こうした考え方に立ち、IGCC の海外プロジェクトにも積極的に参画することを目指す。

我が国は海外プロジェクトで実現した二酸化炭素削減分を我が国削減分として計上できるという二国間オフセット・クレジット制度を有しており、国による枠組みの整備の下、東電は IGCC の海外輸出に当たって、本制度を積極的に活用していく。

また、東電としては、海外プロジェクトの展開を見据え、当該2発電所及び周辺地域を多くの外国人エンジニアや研究者が往来する、火力発電所高度化の国際拠点にしていくことを目指す。東電は、その実現に向けて、運転保守等の先端技術ノウハウ習得やさらなる技術高度化を目的とするクリーンコール技術研修・研究センターの設置や、外国人受け入れの環境整備など様々な面でご協力やご支援を得るべく、関係者に働きかけを行っていく。

### iii) 中小経年水力発電所の継続的設備改修による雇用創出等

福島県の猪苗代水系にある中小水力発電所を、今後の10年間で順次設備改修することにより雇用を創出する。工事資機材も、福島県内の事業者からの調達を最大限に推進する。

さらに、「再生可能エネルギー固定価格買取制度」を活用して、設備改修した中小水力発電所から得た収益の一部は、教育・医療等の分野で福島の復興に資する取り組みに拠出する。

### iv) 東電の一部業務の浜通り地域への移転

東電の給与計算等の労務人事関連業務の一部を2014年度上半期中に浜通り地域へ移転する。また、お客さまへの資料郵送業務等、営業関連業務の一部について、2013年度中に浜通り地域へ業務移転する。

## ③ 福島復興本社の機能強化

福島復興本社は、原子力事故で被災された方々への賠償、除染、復興推進などについて、迅速かつ一元的に意思決定し、福島県の皆さまのニーズにきめ細やかに対応することを目的に設立された。

今後、住民の方々の早期帰還が始まり、復興に向けた産業基盤の整備が本格化することを踏まえ、福島県とも連携しつつ、地元のご要望にお応えできる企画立案機能、実行支援機能を含む賠償、除染、復興推進等に係る同本社の機能を一層強化する。

### i) 福島復興本社の避難指示区域への移転

現在、Jヴィレッジ（檜葉町、広野町）内に設置している福島復興本社を、避難を継続されている方々の帰還に先駆け避難指示区域内に移転し、住民の皆さまに寄り添った復興・除染推進の体制を再整備していく。

なお、日本サッカー協会や地元自治体と協力し、Jヴィレッジを、本来

の利用目的であるナショナルトレーニングセンターに再生し返還する。

## ii) 福島復興本社の人員増強

東電は、これまで「10万人派遣プロジェクト」に基づいて、社員を福島県各地に派遣し、帰還者のご自宅の清掃・除草・線量測定など様々な協力を実施してきた。

東電は、今後も社員の派遣を継続するとともに、福島復興本社における企画立案機能のさらなる強化等のため、500人規模の管理職の福島専任化を行う。これにより、東電は、福島復興に向け、国や自治体との連携を加速し、産業基盤の育成や雇用創出に主体的に取り組む。

## iii) 「福島原子力事故・廃炉資料館（仮称）」の設立

福島県と県民に甚大な被害をもたらした福島原子力事故の記憶と記録を残し、二度とこうした事故を起こさないよう社内外に伝えていくことは東電が果たすべき責任の一つである。同時に、膨大かつ長期間にわたる廃炉事業の過程を体系的に資料化していくことも国内外の英知の結集と努力を継続させていく上で重要である。

県内外の国民及び海外来訪者が、福島第一原子力発電所の視察等の機会にご訪問いただけるよう、「福島原子力事故・廃炉資料館（仮称）」の設立を、現在の避難指示区域内を念頭に検討・実施する。

#### 4. 事故炉の安定収束・廃炉と原子力安全

東電は、福島第一原子力発電所の事故を起こした当事者として、その責任を深く自覚し、福島復興の加速を最優先に、賠償・廃炉・除染に全力を挙げて取り組む。一連の汚染水・タンク問題については、これまでの問題点を真摯に反省し、国と一体となって解決していくことが重要であり、汚染源を「取り除く」、汚染源に水を「近づけない」、汚染水を「漏らさない」という3原則のもと、緊急対策と抜本対策を予防的かつ重層的に進めていく。

2013年9月に内閣総理大臣から要請がなされた、①現場の裁量で使用できる資金・予算の枠の確保、②期限を決めた汚染水の浄化、③福島第一原子力発電所5・6号機の廃炉について、東電は、従前手当てした約1兆円に追加して、2013年度から10年間の総額として1兆円を超える資金を確保するとともに、2014年度中の全汚染水（RO濃縮塩水）の浄化（トリチウム以外）完了を目指す。また、5・6号機の廃炉については、地元自治体にご理解・ご了解をいただいた上で2013年12月に決定した。

また、東電は、国のガバナンスの下で廃炉・汚染水対策を国家的プロジェクトとして完遂できるよう、廃炉・汚染水に係る組織を「(仮称)廃炉カンパニー」として社内分社化する。残る原子力部門、コーポレート、各カンパニーも引き続き廃炉カンパニーと密接に連携し、東電グループ全体として責任を果たしていく。東電のみでは限界のある技術的に困難な課題については、国とともに社内外の関係者に協力を求め、オールジャパンの体制で取り組むとともに、廃炉作業を国際的に推進していくためのプラットフォームを整備する。

これらにより、東電は、廃炉・汚染水対策について事故後の緊急的な対応を改め、国とともに30～40年にわたる長期的な廃炉作業を、緊張感を持って着実に進めていく。

一方で、東電は、原子力はエネルギー政策の根幹をなすものであり、低廉かつ安定した電力供給を持続する上でも欠くことのできない重要な電源であるとの認識のもと、従来の安全文化・対策に対する過信と傲りを一掃し、不退転の覚悟を持って原子力部門の安全改革に取り組んでいく。具体的には、福島原子力事故から得た教訓を踏まえて、過酷事故（シビアアクシデント）の発生防止対策に万全を尽くすことはもとより、深層防護に則って、万一過酷事故が生じた場合の被害の拡大を抑制するための対策を重厚に施す。さらに、継続的に安全性の向上を図るため、世界最高水準の安全意識と技術的能力、社会との対話能力を有する原子力発電所運営組織を実現していく。

## (1) 福島第一原子力発電所の着実な廃炉の推進

### ① 汚染水・タンク問題に対する反省と今後の取り組み

東電は、2013年3月の停電に伴う使用済燃料プールの冷却停止や同年4月の地下貯水槽からの汚染水漏えいを受け、設備・運営管理の信頼度向上対策を実施してきた。しかし、その後も、汚染水の発電所港湾への流出やタンクからの汚染水漏えい等の問題が継続していたことから、同年8月に社長直轄の「汚染水・タンク対策本部」を設置し、タンク管理の緊急かつ抜本的な強化、解析・リスク管理の強化と中長期対策の加速化、国内外の社外専門家招聘による知見等の導入など、対策の強化・加速化を行ってきた。

さらに一層の対策強化を図るため、政府は、同年9月には、国が前面に出て、予防的かつ重層的に抜本的な対策を講じることを旨とした基本方針を原災本部において決定するとともに、同本部に官房長官を議長とする「廃炉・汚染水対策関係閣僚等会議」（以下、「関係閣僚等会議」という。）や経済産業大臣をチーム長とする「廃炉・汚染水対策チーム」、現地には、「廃炉・汚染水対策現地事務所」「汚染水対策現地調整会議」を設置し、政府が総力を挙げて対策を推進する体制を整備した。

また、基本方針では、対策に当たり、技術的難易度が高く、国が前面に立って取り組む必要があるものについては、財政措置を進めていくこととし、凍土方式の陸側遮水壁の構築及びより高性能な多核種除去設備の整備実証等について、国が費用を措置することとなった。東電は、国から補助を受けてこの事業を遂行する事業者として、着実にこれらの整備実証を行う。

東電は、事故以降厳しい作業環境と限られた時間制約の中で、応急的な設備形成や運営から抜け出すことができず、品質管理面の弱さ、必要なマネジメントやコミュニケーションの不足等により、反省すべき結果となってしまったことを深刻に受け止め、これらを抜本的に改める。

今後は、福島第一原子力発電所の廃炉や汚染水・タンク問題対策の加速化・信頼性向上のため、2013年11月に発表した緊急安全対策に基づき、社内の全てのリソースを挙げて、以下のハード面・ソフト面の対策及び現場のモチベーション向上策など総合的な対策を迅速かつ着実に実施していく。さらに、2013年12月には、「東京電力（株）福島第一原子力発電所における廃炉・汚染水問題に対する追加対策」（平成25年12月20日、原子力災害対策本部決定）において、汚染水問題に対する予防的・重層的な追加対策の実施が取りまとめられた。東電は、これらの追加的対策についても着実に実行

に移していく。その状況を監査委員会監査などで監視していく。

#### **i) 労働環境を抜本的に改善し、現場作業の加速化と信頼性を向上**

- ・ サイト内除染や瓦礫撤去を進め、被ばく線量を低減するとともに、全面マスク省略エリアを拡大し、作業員の体力的な負担の軽減、作業の効率化を図る。
- ・ 東電と協力企業が利活用できる新事務棟や大型休憩所、給食センターを設置し、現場の一体感を醸成するとともに、作業員間のコミュニケーションを強化・推進する。
- ・ 労務費を増額した設計や契約を敷地内作業に係る請負契約に適用することにより、現場のモチベーションを向上させるとともに、中長期に作業員を確保していく。また、東電の社員についても、寮の整備や諸手当の増額などを実施する。

#### **ii) マネジメントの改善と体制の強化による安全と品質の確保**

- ・ 原子力・立地本部長の下に、本店及び発電所の安全・品質管理部門を統括する「安全品質担当」を設置するとともに、発電所の安全・品質管理部門の要員を増強する。
- ・ 喫緊の課題である汚染水・タンク問題への対応体制については、OBを含めた東電グループ全体の人的リソースを最大限利用するだけでなく、土木工事や大規模プロジェクトのマネジメントに経験のある者など社外プロジェクトマネージャーの招聘や他電力会社からの応援などにより、要員を100名体制から320名体制に増強する。

#### **iii) 設備の恒久化対策による設備信頼性の向上**

- ・ 新中央監視室の設置、電源設備のリプレース、構内インフラ整備など長期の廃炉に対応できる設備の恒久化対策を進める。

#### **iv) 汚染水の適切な管理**

- ・ 汚染水・タンク問題については、タンクからの汚染水漏えいの原因を踏まえ、同型タンクから優先的に設備対策を行うとともに、パトロール強化を継続する。関係閣僚等会議の現地調整会議での議論等を踏まえ、タンク周辺に設置している堰からの溢水防止や堰内への雨水流入抑制などの対策、タンク大型化などによる貯蔵容量の拡大、漏えいリスク低減に対して信頼性の高い溶接型タンクへのリプレースなどの対



策も着実に実施する。また、2013年12月の汚染水処理対策委員会の予防的・重層的な汚染水処理対策を受け、①「広域的なフェーシング（表面遮水）」または「追加的な遮水とその内側のフェーシング」といったさらなる地下水流入抑制策、②タンク堰のかさ上げ・二重化、排水路の暗渠化・港湾内へのルート変更、土壌中のストロンチウム捕集等のタンク等に貯蔵している汚染水対策、③沈殿・吸着・分離等による港湾内の海水の浄化、放射性物質が除去できる汚濁防止膜等の活用、港湾内の海底土の被覆等の海側エリア対策、④建屋防水性向上対策等の大規模津波対策、⑤建屋の止水、汚染水移送ループの縮小等の建屋等からの汚染水漏えい対策に、国とともに着実に取り組んでいく。

なお、東電は、汚染水の港湾への流出について、建屋やトレンチなどからの漏えいの可能性を明確にするとともに、地下水位挙動調査等観測点の拡大、トレンチ内汚染水の浄化や抜き取りなどの対策を取ってきた。今後も社内外の専門家の協力を得て、原因究明と対策に取り組んでいく。

## ② 国からの要請への対応

2013年9月、福島第一原子力発電所を視察した内閣総理大臣から、東電に対し、次の3点の要請がなされた。

- i) 廃炉に向けた安全対策に万全を期すため、現場の裁量で使用できる資金・予算の枠を確保すること
- ii) しっかりと期限を決めて汚染水を浄化すること
- iii) 事故対処に集中するためにも、停止している福島第一原子力発電所5・6号機の廃炉を決定すること

東電は、この要請を重く受け止め、汚染水対策に最優先で取り組むべく、以下の通り対応していく。

- i) 資金・予算枠の確保については、東電は、原子力事故の発生以来、2013年9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、9,694億円を計上済みである。これに加え、今後の円滑な廃炉に万全を期し、仮に予期せぬトラブルに伴う費用増等が生じた場合にも着実に対応できるよう、上記計上費用の他に、コストダウンや投資抑制により2013年度から10年間の総額として汚染水・安定化対策の投資・費用を中心に1兆円を超える資金を確保していく。
- ii) 汚染水の浄化については、多核種除去設備（ALPS）の整備・増強に

より、2014年度中に全汚染水（RO濃縮塩水）の浄化（トリチウム以外）完了を目指す。さらに、東電の原子力改革監視委員会や社外専門家のアドバイスを踏まえ、抜本的な解決につながる包括的かつ統合的な水管理計画を国や立地地域等と連携しつつ策定していく。

iii) 福島第一原子力発電所5・6号機の廃炉については、地元自治体にご理解・ご了解をいただいた上で2013年12月に決定した。両号機は、発電用電気工作物から外した上で、中長期ロードマップ記載の以下の研究におけるモックアップ実機試験に活用し、1～4号機の廃炉に資する研究開発を促進する。

- ・原子炉建屋内の遠隔除染装置（2013～14年度）
- ・原子炉格納容器の点検調査装置（2013～14年度）
- ・原子炉格納容器内部アクセス方法、調査・検査装置、及び放射性物質飛散防止策（2015～16年度）
- ・燃料デブリ・炉内構造物取出装置及び関連装置（2018～19年度）

### ③ 国際的な廃炉推進体制の構築

福島復興の大前提である福島第一原子力発電所の廃炉・汚染水問題は東電のみでなくオールジャパン体制で乗り切ることが重要である。国は、閣議決定において、国が前面に立って果たすべき役割を明らかにするとともに、国、東電、その他の国内外の関係者の力を結集し、福島第一原子力発電所の安定を実現していくための方針を明らかにした。

国の決定を受け、東電は、長期にわたる廃炉・汚染水対策を、国とともに内外の関係者の能力や資源（資金、人材、技術等）を結集した「総力戦」で国家的プロジェクトとして完遂していくため、廃炉・汚染水対策に係る組織を、2014年4月を目途に原子力部門から独立した社内カンパニーとして分社化することとし、事故対処に集中できる体制を整備する。

新たに設置する「(仮称)廃炉カンパニー」は、閣議決定に基づいて関係閣僚等会議が定めることとなる事故対処の大方針に従い、これを迅速に実現していく。業務の実施にあたっては、「国際廃炉研究開発機構」との有機的な連携やメーカー等専門的知見を有する内外の人材の積極的な活用により、東電のみでは限界のある技術的に困難な課題を克服できるよう、オールジャパンの体制で取り組む。

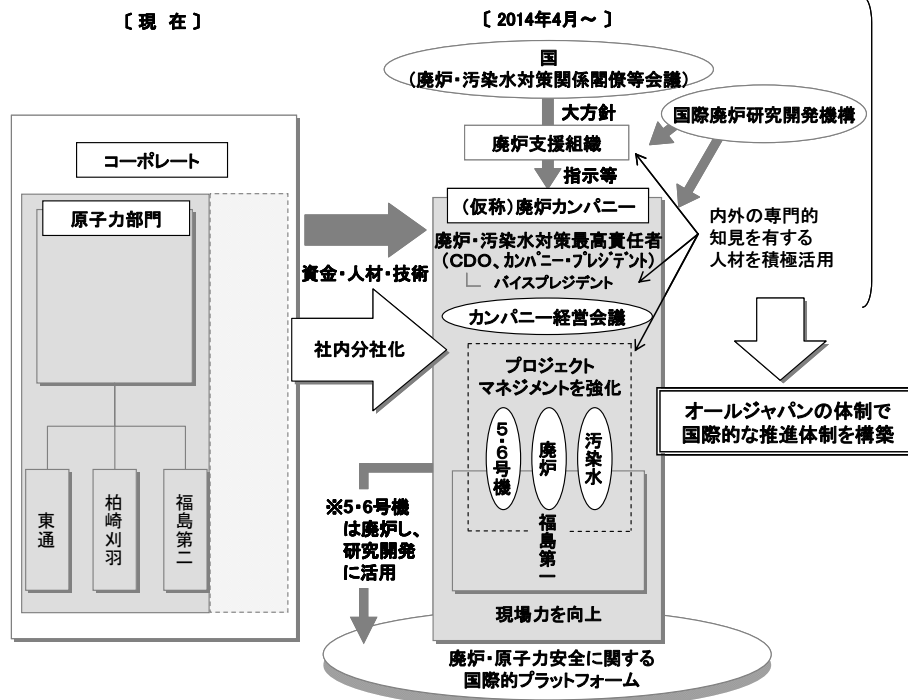
同カンパニーは、廃炉・汚染水対策の実施責任箇所として、現場で発生する様々な課題に柔軟かつ迅速に対応できるよう、同カンパニーのトップとし

て対策実施に関する意思決定を行う廃炉・汚染水対策最高責任者（CDO<sup>10</sup>）の設置や、必要な人的・資金的リソースの投入を決定する独立会議体の設置等、必要な体制を整えるとともに、プロジェクトマネジメント体制を強化し、現場技術力の向上・強化に取り組む。

また、東電の原子力部門、コーポレート、各カンパニーも、関係閣僚等会議や閣議決定において廃炉推進に向けて構築することとされた、内外の専門人材を結集した技術的観点からの新たな支援体制（以下、「技術支援体制」という。）において行われる指導等を踏まえて、必要なリソースの投入を適切に行う等、資金、人材、技術面で密接に連携し、引き続き東電グループ全体として責任を果たしていく。

こうした体制の下、国が定める事故対処の大方針を実現していくための具体的な計画案を策定する。その内容については、関係閣僚等会議の下の廃炉・汚染水対策チームまたは技術支援体制における指導・確認を受けるとともに、これらの組織によるチェックの下、東電としてその指摘内容に従い、関係閣僚等会議が定める大方針の実現を確実なものとする。

さらに、東電は、事故炉の廃炉対策などの技術開発や人材育成を通じて広く世界に貢献するため、国とともに廃炉や原子力安全に関する研究開発のための国際的プラットフォームの整備を進める。



<sup>10</sup> Chief Decommissioning Officer（廃炉・汚染水対策最高責任者）の略。「(仮称) 廃炉カンパニー」のプレジデント（社長）として廃炉・汚染水対策の実施に関する責任を負う。

#### ④ 中長期にわたる廃炉の着実な実施

こうした体制の下、東電は、事故後の緊急的な対応を改め、国とともに30～40年にわたる長期的な廃炉作業を緊張感を持って安全かつ着実に進めていく。具体的には、2013年6月に改訂した中長期ロードマップに基づき、号機毎の状況を踏まえた燃料及び燃料デブリ取り出しについてのスケジュールの前倒しや複数プランの用意、地元をはじめとした広く社会の皆さまとのコミュニケーション強化等を進めていく。

廃炉作業は、既に2013年11月に4号機使用済燃料プールからの燃料取り出しを開始しており、ロードマップにおける第1期（燃料取り出し開始まで）を終了、第2期（燃料デブリ取り出し開始まで）へ移行している。

これまで進めてきた廃炉・汚染水対策については、2013年4月に引き続き同年11月から12月にかけて実施された国際原子力機関（IAEA）のレビューにおいて、「より積極的な取り組み」と4号機の燃料取り出し等の「相当の進捗の達成」を評価した中間報告を受けている。2014年1月に予定される最終報告における助言等は今後の取り組みにしっかりと反映させていく。

第2期の目標である燃料デブリ取り出しは、プラントの状況により複数のプランを検討しており、最速のプランでは約1年半の前倒しとし、2020年度上半期の初号機の燃料取り出し開始を目指していく。

なお、6号機は2013年11月に原子炉から使用済燃料プールへの燃料移動を完了しており、5号機も2014年度に燃料移動を実施する予定である。引き続き、地元自治体をはじめ関係者のご理解をいただいた上で、安全第一に作業を進めていく。

### （2）原子力安全の確保

#### ① 事故調査委員会報告書からの教訓

福島第一原子力発電所の事故については、事故当事者である東電の「福島原子力事故調査委員会」（社内事故調査報告書）のほかに、「東京電力福島原子力発電所事故調査委員会」（国会事故調査報告書）、「東京電力福島原子力発電所における事故調査・検証委員会」（政府事故調査報告書）、「福島原発事故独立検証委員会」（民間事故調査報告書）等において、事故原因、事前の備え、事故対応、リスク管理・安全文化等の観点から指摘がなされている。

国会事故調査報告書は、事故の根本原因を「意図的な先送り等により安全

対策を実施せず、明らかな人災」と指摘している。また、その他報告書においても、東電の事故の危険性を軽視した津波・地震への備え不足、外的事象を考慮したシビアアクシデント対策の不足、危機管理対応能力の脆弱さ、対策実施による稼働率低下や訴訟リスクを意識した歪んだリスク管理・安全文化等を指摘している。

これに対して、東電の社内事故調査報告書（2012年6月公表）は、「想定外の津波」を強調し、根本原因に関して十分な分析結果が示されておらず、社内調査を中心とした自己弁護に終始した報告書であるとの厳しい批判を受けた。

このため、東電は、2012年9月に社長をトップとする「原子力改革特別タスクフォース」を設置し、国内外の専門家からなる取締役会の諮問機関「原子力改革監視委員会」の監視・監督の下、福島原子力事故の技術面での原因分析に加えて、事故の背景となった組織的な原因についても分析を進め、世界最高水準の安全意識と技術的能力、社会との対話能力を有する原子力発電所運営組織の実現に向けた改革を開始した。

## ② 東電による原子力安全改革

東電は、2013年3月に、福島原子力事故について「事故の原因を天災として片づけてはならず、人智を尽くした事前の備えによって防ぐべき事故を防げなかったという結果を真摯に受け止めなければならない」と総括し、「福島原子力事故を決して忘れることなく、昨日よりも今日、今日よりも明日の安全レベルを高め、比類無き安全を創造し続ける原子力事業者になる」との決意の下、「原子力安全改革プラン」を策定・公表した。

東電は、原子力事業者として、立地地域の住民の方々や社会の方々からの信頼回復に向け、同プランの不断の改善・実行や関係機関と協働した防災訓練等を通じた、ハード・ソフト両面における安全対策の強化に徹底的に取り組む。

ハード面については、過酷事故対策、津波対策、事故対応準備に関し、原子力改革監視委員会及び各種事故調査報告書等で提言されている発電所の安全対策の強化を順次実施する。現在、柏崎刈羽原子力発電所では各種安全対策を進めており、防潮堤・防潮壁の設置、代替海水熱交換器・水源・電源等の配備を完了し、6・7号機ではフィルタベント設備の設置工事を進めている。フィルタベント設備については、既計画の設備（第一設備）に加え、第二設備を設置する。なお、これらのフィルタベント設備（第一、第二設備

とも)の使用により、発電所敷地外の土壌汚染を大幅に抑制しつつ、避難計画との整合を確保し、国や関係自治体の皆さまと十分な協議を進めていく。

ソフト面においては、事故発生以前に組織内に強固に定着していた問題(既に安全が確立されたと思いきみ、稼働率等を重要な経営課題と認識した結果、事故への備えを不足させてしまった構図)を解消し、会社全体における安全文化を再構築していくため、東電は以下の6つの対策を実施している。これらの取り組みについては、今後、対策毎に、追求し続けるべき理想像に向けて、効果的かつ具体的アクションプランの策定・提示と定量的な評価等、目標管理を強化し、定期的に原子力改革監視委員会等の第三者評価を受けていく。

#### **[対策1] 経営層からの改革**

原子力リーダー等に対して、安全意識向上のための研修・訓練、「行動指標に関する360度評価」のフィードバックを行っており、今後、安全文化のセルフアセスメント等を行う。これにより、経営層及び原子力リーダーは、自分自身の安全意識を高めるとともに、その結果として組織全体の安全意識が高まり、原子力安全を向上させている状態を目指す。

#### **[対策2] 経営層への監視・支援強化**

2013年5月にイギリス原子力公社で安全・保証担当役員を務めたジョン・クロフツ氏を室長とする「原子力安全監視室」を設置した。経営層から現場までの安全活動・安全文化を監視し、適宜、執行部門に対し改善を促しているほか、取締役会に報告・助言している。これにより、内部規制組織として「原子力安全監視室」が機能し、原子力安全を向上させている状態を目指す。

#### **[対策3] 深層防護提案力の強化**

全社員を対象とした「安全性向上コンペ」による費用対効果の大きい安全対策の募集・選定や、国内外の運転経験情報の分析・評価に基づく必要な対策の発電所への指示等を行っている。これにより、原子力リーダーは、深層防護の積み重ねを組織的かつ効果的、効率的に実施し、原子力安全の向上に常に取り組み、原子力安全の向上に関する組織全体の改善活動の活性化を目指す。

#### **[対策4] リスクコミュニケーション活動の充実**

2013年4月に社長直轄の「ソーシャル・コミュニケーション室」を設置し、リスクコミュニケーターを配置した。潜在リスク情報の日常的な収集・分析、迅速かつ適切な情報開示の促進等を行っている。経営層及び

原子力リーダーは、さまざまな課題に対して複数の考え得る限りの対策を準備した上で、全体的なリスクを最小化するために合理的な優先順位を付けていく。これにより、立地地域の住民の方々や社会の方々との信頼関係の構築を目指す。

#### **[対策5] 発電所及び本店の緊急時組織の改編**

柏崎刈羽原子力発電所では2013年3月から Incident Command System という米国における非常事態対応のために標準化された組織体制の考え方を導入した緊急時組織の運用を開始し、本店も含めた総合訓練を繰り返し実施している。福島第一・福島第二原子力発電所においても同年10月から運用を開始した。これにより、発電所長は、いついかなる場合でも緊急事態への対応を迅速・的確に実施できると自信を持っている状態を目指す。

#### **[対策6] 平常時の発電所組織の見直しと直営技術力強化**

福島第二及び柏崎刈羽原子力発電所は、2013年9月に平常時の原子力安全に関する俯瞰機能を強化した新組織体制へ移行した。また、基礎技能の強化や直営作業を通じた訓練を実施し、事故時の対応力を養成している。これにより、組織及び個人が、原子力安全を向上させるために、継続的に改善を進めることができる技術力を有していることを目指す。

なお、国際的な第三者機関からのレビューを踏まえて、とりわけ原子力安全改革のより確実な実行に向け、世界と比べても高い水準の安全意識と技術力、社会との対話力を原子力部門に浸透・定着させるため、以下を実施していく。

- ・上記取り組みに関する具体的な対策と、改革プラン達成を内部だけでなく外部からも多面的に評価するとともに、効果の評価方法を策定し、詳細スケジュール・マイルストーンを設け、進捗状況・課題を把握しつつ、PDCAを回していく。
- ・原子力安全改革の実行に責任を持ち、改革を強力に推進・フォローする体制を強化する。
- ・原子力改革監視委員会、国際的な専門機関等の第三者評価からの指摘事項に確実に対応していく。

## 5. 東電の事業運営に関する計画

### (1) 事業運営の基本方針

東電は、「責任と競争」の両立を基本に、東電グループ全体として賠償、廃炉、福島復興等の責務を全うしていくとともに、電力の安定供給を貫徹しつつ、電力システム改革を先取りした新たなエネルギーサービスの提供と企業価値向上に取り組む。

これを達成するため、東電は、福島原子力事故の責任を貫徹しつつ、経営合理化の徹底と燃料・火力、送配電、小売の各事業の特性に応じたアライアンス戦略、資金調達等を実現していく体制として、電力システム改革を先取りした「HDカンパニー制」を、2016年4月を目途に導入する。

その際、東電のコーポレートと各カンパニーが密接に連携する仕組みを整備し、東電ホールディングスとして最適な形で成長投資の原資の捻出と戦略的再配分を効果的に行っていく。また、各カンパニーは、電力自由化という新たな競争の時代において、その先駆けとなる新たなエネルギービジネスのモデルを実現し、持続的な再生に向けた収益基盤を確立する。

これにより、2020年代初頭までに、原子力発電所の再稼働やコスト削減の深掘り、燃料調達規模の拡大や火力リプレイスによる燃料費の削減などにより最大で年間1兆円の程度の値下げ余力を確保するとともに、年間1,000億円規模の利益を創出する。

さらに、旧来の電気事業モデルの発想を超えた競争的な事業展開を推進し、2030年代前半までに年間最大3,000億円規模の料金値下げ原資を生み出すとともに、年間3,000億円規模の利益を創出することで、4.5兆円を上回る規模の株式価値を実現していく。

こうした取り組みを通じ、東電は、福島復興に向けた原資の創出とグループ全体としての企業価値の向上を両立させ、国民の皆さまへの還元を実現する。

### (2) 経営の合理化のための方策

#### ① さらに踏み込んだ経営合理化の実行

2012年4月の総特策定後、抜本的な経営合理化を断行することで、経営合理化の第1フェーズ「経常的な合理化」（経常的費用の削減、保有資産の売却等）、第2フェーズ「構造的な合理化」（抜本的な調達構造改革、人事制



度の運用面まで踏み込む変革)、第3フェーズ「戦略的な合理化」(アライアンスによる燃料調達、設備更新)は、いずれも計画を上回るスピードで進捗している。

しかし、東電は、引き続き弛むことなく、新・総特の下で、「10年間で総特に加えて1兆円超のコスト削減深掘り」、「外部委員の活用による調達改革」、「設備・業務のイノベーションによる異次元のコスト削減への挑戦」、「管理会計によるコスト意識改革」、「希望退職の実施による総特の10年間の人員削減計画の7年前倒し」など、「さらに踏み込んだ経営合理化」を断行する。

#### i) 1兆円超のコスト削減深掘り

東電は、総特に掲げた2012~21年度の10年で3兆3,650億円のコスト削減目標の達成に向けて全グループを挙げて取り組み、初年度である2012年度は、年収削減や退職給付制度の見直し、関係会社との取引価格や燃料価格・購入電力料の引下げなど、徹底したコスト削減に取り組んだ結果、当初目標の3,518億円の1.4倍にあたる4,969億円のコスト削減を実現した(1,451億円深掘り)。

一方で、総特認定後、2012年7月に認可された電気料金改定における査定や柏崎刈羽原子力発電所の再稼働が見通せないことなど、収支に影響を及ぼす事象が顕在化し、総特の収支目標を達成できないおそれが生じている。こうした状況を踏まえ、総特に掲げたコスト削減目標の達成に加えて、緊急避難的なコストカットを含めたコスト削減額のさらなる深掘りを実行していく。

具体的には、料金改定における査定への対応として、燃料費・修繕費・減価償却費等あらゆる費用について、総特策定以降の抜本的な経営合理化の取り組みを通じて得たコスト削減の知見を活用し、さらなるコスト削減施策を検討・実行することで、年間最大1,000億円規模のコスト削減を実現する。

さらに、震災後のコスト削減の取り組みを通じ蓄積したリスク管理の知見を踏まえ、リスクの影響度、発生可能性を軸にリスク評価の精緻化を進め、2013・14年度においては、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働が見通せないことに対応するため、一時的な設備リスクの限度の見直し等まで踏み込み、2年累計6,000億円規模の東電グループの総力を挙げた緊急コストカットを実施する。

これらの取り組みにより、2013年度は7,862億円のコストを削減、総特の削減目標2,719億円の約3倍のコスト削減（5,143億円深掘り）を実現し、2013年度単年度の収支において何としても黒字を達成していく。

また、2013～22年度の10年間累計では、総特の削減目標3兆3,650億円（2012～21年度）の期間補正後（2013～22年度）の削減額3兆4,021億円から、さらに1兆4,194億円の深掘りを行い、4兆8,215億円のコスト削減を実現していく。

## ii) 調達改革・コスト構造改革

上記のコスト削減を何としても実現し、「賠償・廃炉・安定供給」をやり抜く経営基盤を強化するとともに、電力システム改革を先取りした事業展開に向けて競争力を向上させるため、調達改革をはじめとしたコスト構造改革を強力に推進する。

まず、外部人材を活用して規模の大きい投資・費用を個別に審査する「調達改革」を推進する。個別調達件名毎に、外部専門家と各カンパニーの技術者、資材部門のクロスファンクショナルチームを組成し、実質的な競争環境の導入とエンジニアリング力の強化によって、調達構造・慣行を抜本的に見直しコスト削減を深掘りする。

また、資材調達における競争調達比率について、総特において掲げた目標「3年以内（2014年度まで）に30%以上へ拡大」について、1年前倒し2013年度に実現する。料金改定のプロセスにおいて掲げた「5年以内（2016年度まで）に6割以上とする目標の前倒し」についても、1年前倒し2015年度に実現する。

さらに、海外の先進事例をベンチマークとしつつ、個々の設備や業務毎に設計・仕様や工程・工法、業務運営等を根本から見直し抜本的なコスト競争力の向上をはかる、「技術・業務のイノベーションによる異次元のコスト構造改革」を、グループの技術力等を結集して進める。

## iii) 管理会計の導入によるコスト意識改革

上記のコスト構造改革を進めるには、日常業務におけるコスト意識の改革と、それを可能とする仕組みが必要である。そのため、東電は、2013年4月、社内カンパニー制度導入と併せ、新たな取り組みとして管理会計を導入した。

具体的には、各カンパニーから、支社・発電所レベルの細分化された組

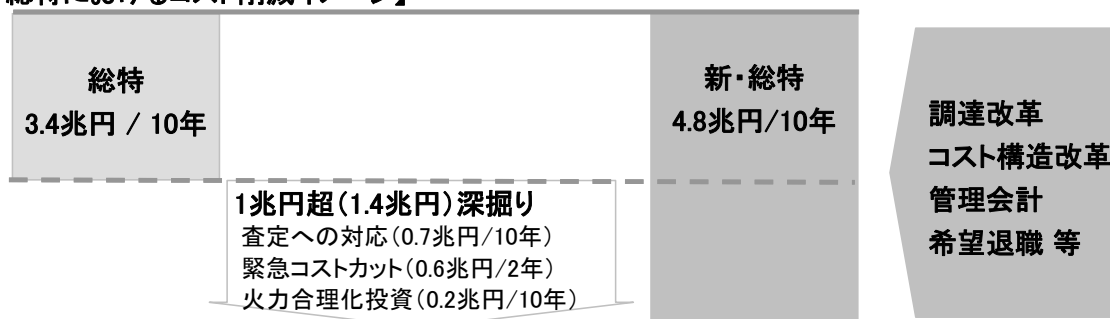
組織単位まで、あらゆる組織における収益・費用構造の見える化を図り、組織単位毎に責任者と目標（KPI：Key Performance Indicator）を明確化した。その上で、コスト削減目標を設定の上、実績値を月次管理し、達成度合いを横並びで評価できるよう社内公開している。

こうした取り組みにより、各カンパニーにおいては、カンパニー等収支の社外開示による透明性向上だけでなく、カンパニー間の相互牽制が活発化し、従来、社内において議論とならなかったコーポレート業務の費用対効果等多くの問題が提起され、新たなコスト削減につながっている。

また、コスト削減実績の社内公開が社内競争を生むことから、組織責任者のみならず社員一人ひとりにおいても、コスト意識改革は確実に広がってきており、その成果は、コスト削減額の積み増しへと表れている。

今後は、将来への事業成長に向け、総括原価主義意識から収益拡大意識への転換を確実なものとするため、各組織のプロフィットセンター化による業務運営を導入し、コスト削減を企業文化とするとともに、全面自由化において競争する組織への成長を目指す。

#### 【新・総特におけるコスト削減イメージ】



※四捨五入の関係で合計が合わないことがある

#### 【新・総特におけるコスト削減額】

（億円）

	総特		新・総特(2013～22)	
	2012～21年度	期間補正後 (2013～22年度)		深掘り
資材・役務調達に係る費用	9,219	10,182	15,061	4,879
買電・燃料調達に係る費用	1,986	1,720	7,622	5,902
人件費	12,758	12,365	12,960	595
その他経費	9,687	9,754	10,930	1,177
合理化投資に関連する費用	—	—	1,641	1,641
<b>合計</b>	<b>33,650</b>	<b>34,021</b>	<b>48,215</b>	<b>14,194</b>

#### iv) 資産売却・グループ会社合理化

総特に掲げた資産売却目標「2013年度までの3年間に不動産、有価証券、子会社・関連会社7,074億円の売却」については、2013年11月末時点で7,514億円の売却を実現しており、既に目標を達成した。

不動産は2,934億円を売却、目標2,472億円を大幅に超過達成している。子会社・関連会社も、1,310億円を売却し目標1,301億円を達成している。有価証券については、3,269億円を売却、目標に対する進捗率は99%となっており、引き続き、保有銘柄の売却活動を着実に進め、目標達成を目指す。不動産、子会社・関連会社等も含め、資産売却については、今後も、新・総特に掲げた成長戦略等を踏まえつつ、最効率の事業運営に向けて引き続き最大限取り組んでいく。

また、子会社・関連会社について、総特に掲げた事業再編（11社を5社に再編）を、社内カンパニー制導入と併せ順調に進めている。コスト削減についても、総特に掲げた10年間2,478億円のうち、2012～13年度の計画591億円に対して、実績見通しは2年間計で計画比1.3倍にあたる758億円と、大幅に超過達成する見込みである。今後も徹底した合理化・コスト削減を加速化し、2013～22年度の10年間累計では、総特別の削減目標2,478億円（2012～21年度）の期間補正後（2013～22年度）の削減額2,432億円から、さらに1,085億円の深掘りを行い、3,517億円のコスト削減を実現していく。併せて、子会社・関連会社の競争力向上に伴いグループ外取引を拡大、連結での収益向上を図る。

#### 【資産売却の状況】

(億円)

	総特別目標	売却実績			
		2011年度	2012年度	2013年度(11月末時点)	2011～13累計(進捗率)
不動産	2,472	502	1,634	798	2,934 (118%)
有価証券	3,301	3,176	72	20	3,269 (99%)
子会社・関連会社	1,301	470	755	85	1,310 (100%)
合計	7,074	4,148	2,462	904	7,514 (106%)

#### ② 人事改革（希望退職・組織フラット化・コスト削減を促進する処遇改革）

東電は、総特に掲げた人員削減、年収カット（一般職20%減、特別管理職25%減）、退職給付制度の見直し、福利厚生制度の見直し、及び電気料金

改定における査定を踏まえた特別管理職のさらなる年収カット（上記と合わせ 30%減）等の人件費削減策を計画どおり実行してきた。

一方で、現在、本店経営人材を含め、人材流出が高水準で継続するなど、人材面での劣化が加速している。年収カットの長期継続に加え、賠償・廃炉に多くの人員を投入するなか、電気事業の現場に従事する人数の減少が続き、職場の緊張は限界に達している。その上、企業としての先が見えないことによるモラルダウンも憂慮される。こうした中、震災後、既に約 1,500 人の人材が流出しているが、その約 7 割を 20~30 代の若年・中堅層が占め、また、約 4 割を本店等の経営人材や原子力部門の人材が占めるなど、将来の事業運営への影響が懸念される。

東電は、将来にわたって賠償、廃炉、復興推進等を、責任を持ってやりとげるだけでなく、電力の安定供給やお客さまの利益増大を実現し、これを通じて企業価値を向上させ、国民負担の最小化を実現する人材を、中長期にわたり確保し続けなくてはならない。一方で、国が前面に立つ上での「大胆な経営改革」の要請に加え、電力システム改革を見据えて競争力を強化し低廉なエネルギーを提供していくためにも、より一層の合理化に取り組む必要がある。さらに、責任の貫徹と企業価値向上に向けて、社員に対し、新しい緊張感を醸成しつつ、希望と意欲をもって活躍できる企業へ早期に転換を図る必要がある。

総特に掲げた人員削減目標（2013 年度までに連結で 7,400 人、単体で 3,600 人を削減）については、間接業務 3 割削減等の徹底した業務効率化や採用抑制等により 2013 年度内に達成する見込みである。しかし、上記の状況を踏まえ、東電は、さらに一步踏み込んだ経営合理化策として、2014 年度において、50 歳以上の社員を対象に 1,000 人規模の「希望退職」を実施する（今後、労働組合と交渉）。これにより、2014 年度末の総人員（単体）は 34,200 人となり、総特における 10 年間の人員削減計画を 7 年前倒しで終了する。また東電グループにおける希望退職は、子会社においてこれまで実施してきたものと合わせ約 2,000 人規模となる。

さらに、震災時に 50 歳以上だったベテラン管理職を対象に役職定年を実施し福島へ専任化する（500 人規模）。これにより、賠償、除染、復興推進等の現地体制を一層強化するとともに、成長と企業価値向上を担うリーダー人材の新陳代謝を断行する。

これらと並行して、社内カンパニー制・管理会計の導入を踏まえ、2014~15 年度に「組織フラット化」を実施し、支店・火力事業所等の店所組織

を廃止するとともに、業務の徹底的な効率化・簡素化を実行する。これによりお客さま・社会により密接な事業運営を実現するとともに、希望退職の実施による人員削減と、賠償、廃炉、復興推進等を担う人材確保を両立する。

また、福島第一原子力発電所の緊急安全対策に掲げた諸手当増額に加え、福島において賠償、廃炉、復興推進等に従事する社員の処遇について、2014年7月を目途に他の公的資金投入企業の事例等を踏まえ、年収7%カット水準まで見直し、中長期的な人材確保を図る。併せて、新・総特における1.4兆円のコスト削減深掘りの挑戦に向けたインセンティブとして、新・総特のコスト削減計画を超過達成した場合、超過分の一定割合を半期毎に個人業績に応じ処遇に反映する「処遇制度の改編」を実施する。超過達成が続くことになれば、2014年度下半期には上記福島対応以外の社員についても年収14%カット、2016年度には全社員について年収5%カット水準まで復元していくことになる。これにより、総人件費を震災前から2割削減しつつ、一層のコスト競争力強化と人材流出抑止・組織活性化の両立を図る。

さらに、中長期にわたり賠償、廃炉、復興推進と電気事業の遂行等を担う人材を確保し技術・技能を継承するため、2015年度より採用を本格再開するとともに、体系的な育成・異動方針等に基づき、「責任と競争」の両立を支える人材と技術力の継続的な育成を図る。

### (3) 持続的な再生に向けた収益基盤作り

#### ① HDカンパニー制の導入（発送電分離の先行実施）

賠償、廃炉、復興推進等に全力で取り組み福島原子力事故の責任を貫徹するとともに、低廉で安定的な電力供給を持続していくため、東電は、徹底した経営合理化を行い、アライアンス等による経営改革を推し進め、事業成長・競争力強化に取り組む。

これらを実現していく体制として、東電は、電力システム改革の第2段階として「発電」、「送配電」、「小売」の各事業に対するライセンス制が導入される2016年4月を目途に他の一般電気事業者に先駆けて発送電分離を行い、3つのカンパニーを分社化したHDカンパニー制を導入する。

HDカンパニー制では、福島復興本社と廃炉を含む原子力事業、グループ本社機能を持つ持株会社の下に、燃料・火力、送配電、小売の各事業子会社を設置する。また、経営合理化を徹底する観点から、各事業子会社とグループ会社に共通する一般管理業務をシェアード・サービス会社として分社化することも検討する。

これにより、東電は、HDカンパニー制移行後も、持株会社が賠償、廃炉、復興推進等に責任を持って取り組み、東電ホールディングスとして「事故責任の貫徹」を堅持する。また、各事業子会社の収支・コスト構造と責任体制を明確化し、経営の透明性を一層向上させるとともに、燃料調達や火力のリプレース、新サービスなど事業成長・競争力確保に必要なアライアンスや資金調達、人事戦略（キャリアパス・外部登用）を設計し、電力自由化時代における競争基盤を拡大する。その際には、各事業子会社の独自・積極的な事業展開を促進させつつ、グループ全体での合理化や事業に関する全体的なリスクアセスメントを引き続き実施していく。

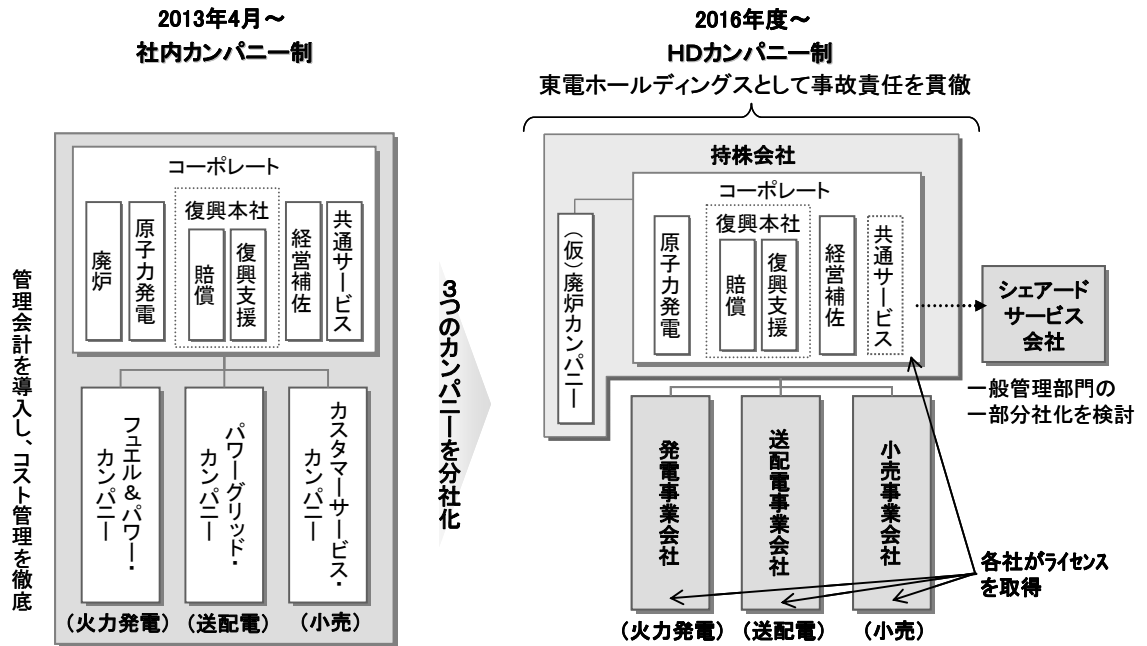
なお、HDカンパニー制導入には、各事業子会社が電力システム改革の制度内容に対応した形で独立して事業を運営できるよう、需給運用機能や料金算定機能など組織及び社内システムを再構築する必要があるため、東電は、万全を期してその準備を進める。

一方で、法的分離に伴う債務の取り扱いについては、会社分割に対する債権者の権利義務に配慮するとともに、分社化後の各事業子会社がアライアンスや資金調達の自由度を確保できるよう、制度面を含めた手当てがなされることが必要となる。

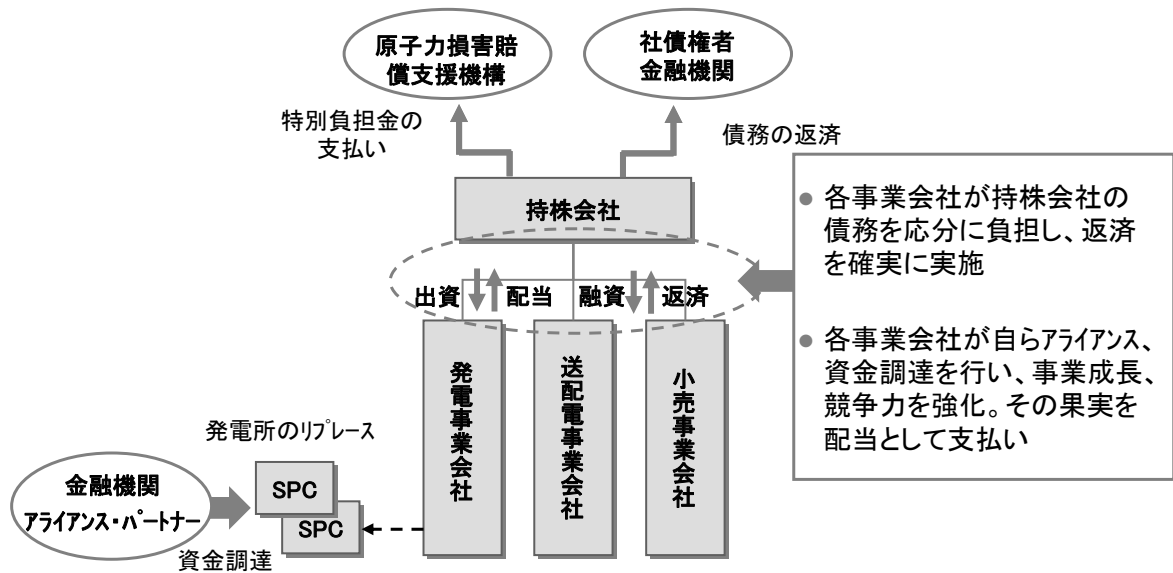
さらに、電力システム改革に積極的に適応することに支障が生じないように関連諸制度における着実な手当てや、東電ホールディングスとして事故の責任を貫徹できるよう、送配電事業者への規制のあり方なども検討が必要となる。

東電が徹底した経営合理化に取り組むとともに成長と企業価値の向上を通じて国民の皆さまへの還元を図るためにも、国に対しては、電力システム改革の制度詳細の検討と必要な条件整備を早期に進めることを要請する。

【HDカンパニー制移行イメージ】



【今後の資金調達の方】





## ② 戦略投資の実施と競争的な事業展開

### i) 基本的な考え方

東電は、今後とも賠償、廃炉、復興推進や安定供給という責務を持続的に果たしていく一方、事業成長や競争力強化にも取り組む必要がある。その際、特に今後の電力市場競争の激化や経済成長の鈍化を踏まえると、事業の基盤である電力需要が中長期的に減少するリスクも否定できず、他と比して不利な状況を打破するため、徹底的なビジネスモデルの改革が必要である。

このためにはまず、前述の費用削減のみならず投資の削減に従前にも増して取り組んでいくが、闇雲な緊縮策のみでは事業運営の規模と質は縮小・劣化の一途を辿ることとなり、東電の社会的使命を継続的に果たしていくことは困難となる。したがって、今後は、総特に織り込んだ既存投資を改めて精査し削減した上で、これを原資として、着実な廃炉及び原子力安全の確保のための投資に加え、最新鋭の高効率設備への更新による新たな合理化効果の創出や、海外を含む東電グループ全体での利益水準維持・向上等を早期に実現する「戦略投資」を、金融機関等の協力も得ながら実施していく。

### ii) 既存投資の削減

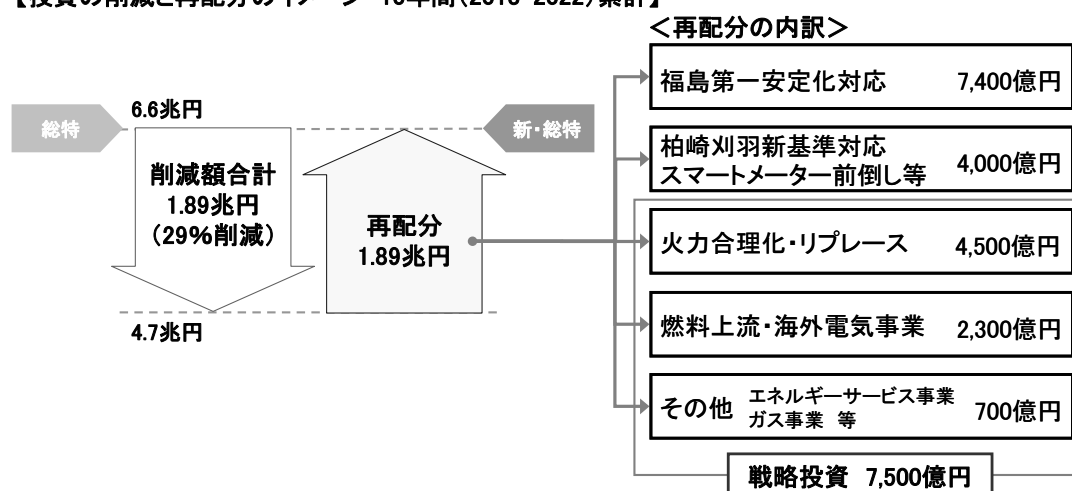
戦略投資の財源としては、前回の総特からの収入の上乗せが期待できないことから、前回の総特の投資総額から捻出する他はない。こうした認識の下、投資削減については、リスク評価基準を精緻化の上、安定供給や公衆安全等に支障のない範囲でリスク限度を見直し、総特で織り込んだ既存の電気事業設備投資を改めて精査・削減する。また、「調達改革」によって調達構造・慣行を見直すとともに、「設備・業務のイノベーションによる投資・コスト削減」によって計画・設計や仕様、工法、業務運営等を抜本的に見直すことで単価の大幅低減にも取り組む。これらによる削減規模は、10年間で合計1兆8,900億円となる見通しであり、総特の投資規模6兆5,700億円に対して約3割もの削減に相当する。

### iii) 戦略投資への再配分

上記の投資削減により捻出された財源は、東電の競争力向上に貢献し、かつ国民負担の最小化に資するよう効果的に使用すべきであり、こうした目的に沿った新たな投資へと振り向ける。具体的には、福島第一原子力発

電所の安定化対策に 7,400 億円<sup>11</sup>、柏崎刈羽原子力発電所の安全確保のための追加投資やスマートメーター導入時期前倒し等で 4,000 億円、既存火力ガスタービンの設備更新等の合理化投資や外部アライアンスパートナーとの火力電源リプレースで 4,500 億円（10 年間の投資規模）、燃料上流事業や海外発電事業で 2,300 億円、その他エネルギーサービス事業や部門横断でのガス事業拡大といった国内周辺事業への戦略投資などで 700 億円を見込んだ。これらの再配分により、新・総特の投資規模は総特と同水準になる見込みである。

【投資の削減と再配分のイメージ 10年間(2013-2022)累計】



#### iv) 電力システム改革を踏まえた競争的な事業展開

東電は、前述<sup>12</sup>のとおり、国民負担を抑制するためには、さらに踏み込んだ取り組みによる企業価値向上が必要とされている。上述した戦略投資のみでは、企業価値向上に十分ではなく、電力・ガス事業の自由化の環境下において、システム改革に対応したさらなるダイナミックな事業展開を競合他社に先んじて実行し、合理化・収益拡大に最大限努めていく必要がある。

フュエル&パワー・カンパニーにおいては、東電主導による働きかけのもと、サプライチェーン全体において、戦略共有と資本的提携を前提とした包括的アライアンスを最大限活用し、グローバルなエネルギー市場で存在感を発揮できる燃料調達規模の獲得、早期の火カリプレース等を行うことで、戦略的燃料費削減を実現する。

<sup>11</sup> 安定化対策のうち、汚染水対策等は現時点では使途未確定分を含む。なお、当該投資と対策費用 3,000 億円超とを合わせて 1 兆円超を確保。

<sup>12</sup> P.6 の 1. (3) 国と東電の役割分担の明確化

カスタマーサービス・カンパニーにおいては、営業体制強化、商品・サービス開発、戦略的アライアンスの実施などにより、事業領域を関東周辺エリアにとどまらず日本全国に拡大するとともに、電力・ガスを組み合わせたトータルエネルギーソリューションを展開し、地域や業種を超えて日本のエネルギー市場の最効率化を主導する事業者となることを目指す。

これらの取り組みにより、足元（10年間）の合理化効果以外に年間最大3,000億円規模の料金値下げ原資を生み出すとともに、年間3,000億円規模の利益を創出することで、4.5兆円を上回る規模の株式価値を実現していく。

### ③ フュエル&パワー・カンパニー（燃料・火力）の成長戦略

#### i) 基本的な考え方

東電の直面する最大の経営課題の一つは電気料金を最大限抑制することである。これを実現するためには、発電原価の9割を占める燃料費を戦略的に削減していく必要がある。フュエル&パワー・カンパニーは、従来の事業構造の抜本の見直しに踏み込み、世界とダイナミックに渡り合えるエネルギー事業者への変革を図り、サプライチェーンのあらゆる段階で戦略的な燃料費削減を強力に推進する。特に、湾内の燃料インフラ・電源設備は、燃料受入弾力性・発電運用柔軟性・規模の経済性という点で他と差別化が可能な重要な経営資源であり、早期に設備を更新・増強し、電力・ガス価格を抜本的に低減していく。そして、これらの取り組みにより創出される低廉な電気・ガスについては、関東周辺エリアへの供給に責任を持ちつつも、広く全国のお客さまに利益を還元する観点から、ビジネススペースで域外をはじめとして積極的に供給先の多角化をはかり、福島の復興に向けた原資を創出し続けていく。

戦略的に燃料費を低位安定させるためには、ア) 燃料価格そのものの単価低減、イ) 消費する燃料の数量削減、ウ) 市況価格に左右されない燃料価格の安定化が不可欠である。

フュエル&パワー・カンパニーは、東電主導による働きかけのもと、燃料上流から発電までのサプライチェーン全体において、戦略共有と資本的提携を前提とした包括的アライアンスを最大限活用し、下記のような取り組みを通じ、戦略的燃料費削減を実行する。

ア) 「燃料調達規模の拡大」を通じ、従来の「軽質ガス1,000万t導入」をさらに拡大・敷延すると同時に「燃料上流事業への参画拡大」も推し

進め、戦略的に燃料単価を低減する。

イ) 着工済み電源の早期建設、既存火力の一部高効率化、1,000万kWの経年火力リプレースに加え、パートナー所有地点等で発電所を設置する。

ウ) 世界的な燃料価格の高騰及び乱高下、並びに自由化による電力価格の変動に耐える強靱なサプライチェーンを構築すべく、最適化・トレーディング機能<sup>13</sup>を抜本強化する。

## ii) 燃料単価の戦略的低減（軽質ガス大量導入とさらなる上流事業参画）

東電の燃料費は、その7割をガスが占めており、燃料費の削減にはガス価格の抜本的な低減が不可欠である。シェールガス革命に端を発するエネルギーを取り巻く世界的な新潮流の中で、価格競争力のあるガスを調達するには、従来とは異なる軽質ガスをいかに大量導入できるかが大きな鍵を握る。また、世界的メジャーが支配的地位を占める燃料上流事業に自ら身を投じることで、低廉かつ、安定的な燃料調達を実現することができる。

フュエル&パワー・カンパニーは、包括的アライアンスを最大限活用することにより、一段のガス価格低減を行う。包括的アライアンスパートナーの間では、燃料上流、輸送、調達、運用、そして発電に至るまで、同一の事業戦略の下、迅速な意思決定や投資判断を行うことにより戦略案件を組成し、また高度に統合されたオペレーションを円滑に完遂することが可能となる。また、包括的アライアンスを通じて、ガス調達規模を現状の2,000万tから3,500~4,000万tまで拡大し、バーゲニングパワーの極大化による価格や仕向地<sup>14</sup>限定といった購入条件の改善を図ることもできる。

フュエル&パワー・カンパニーは、既に発表している軽質LNGの大量導入計画（今後10年でガス所要量の半量程度（最大約1,000万t/年）を北米産シェールガスなどの軽質ガスに転換し、併せてLNGタンク増設等、軽質ガス受入れに向けた燃料インフラ対応を実施）に関して、包括的アライアンスを通じたバーゲニングパワーを梃子として、より競争力のある軽質LNGをさらに大量に導入する。併せて、プロジェクト間での競合関係を戦略的に創出することで、さらなる価格低減を行う。これにより、欧米天然ガス価格等、多様な価格指標を導入し、ガス単価を20%低減する。

<sup>13</sup> 燃料・電力価格の変動、火力発電設備の性能特性を踏まえ、東電の発電資産・燃料売買契約が生み出す価値が最大化されるように、売買双方向の燃料・電力取引及びそれらと連動した最適な発電設備の運用を行う機能。

<sup>14</sup> LNG売買契約における、LNGを受け入れる地点。現在のLNG売買契約では、仕向地が買主のLNG受入基地に限定されていることが一般的である。

また、国やアライアンスパートナーとの協働により、大規模な燃料調達を梃子として燃料上流事業を戦略的に拡大し、さらなる権益 LNG の確保に努め、ガス価格の低減や資源の安定確保につなげる。具体的には、向こう 3 か年で、毎年 1~2 件程度の上流事業案件につき評価を行い、投資決定を行っていく。

### iii) 燃料の消費数量削減（設備・運用面の高効率化、石炭火力の増強）

東電は、これまで更新投資を抑制してきたこともあり、経年化した熱効率の低い設備を多く抱える。全面自由化をにらみ、燃料費を抜本的に削減するには、これらの経年火力の高効率化、大規模なリプレイスに他の電力に先駆けて取り組むことが不可欠である。また、原子力事故により、ガスに偏った電源構成となっており、ベース電源として、変動費が小さく、地政学的リスクも相対的に小さい石炭火力を増強していく必要がある。

フュエル&パワー・カンパニーは、現在着工中の電源（千葉 3 号系列及び鹿島 7 号系列のコンバインド・サイクル化<sup>15</sup>、川崎 2 号系列 2 軸・3 軸）を最大限前倒しして運転開始させるとともに、既存ガスタービンを改良し、高効率化する。また経年火力約 1,000 万 kW を高効率ガス火力または石炭火力にリプレイスする。これらの取り組みにより、10 年後に燃料費を 1,500 億円削減する。

フュエル&パワー・カンパニーは、1,000 万 kW リプレイスを速やかにかつ確実に実施するために、包括的アライアンスを最大限活用する。特に、全国大で群を抜くガスインフラを有効活用する観点から、燃料調達・受入・運用上の統合性が高く競争力の源泉とすべき複数戦略地点（湾内ガス火力発電所）をパッケージで優先的に開発する。具体的には、早期かつ大規模な電源入札にも対応できる体制を 2014 年度中に整備する。

加えて、フュエル&パワー・カンパニーは、包括的アライアンスを最大限活用することにより、燃料費の抜本的な削減を行う。具体的には、1,000 万 kW のリプレイスに加え、アライアンスパートナー所有の地点等における発電所の共同設置を検討する。燃料費の抜本的削減には石炭火力の増強が欠かせない。このため、アライアンスパートナーとの発電所共同設置は

---

<sup>15</sup> 東日本大震災に伴う供給力対策の一環として緊急的に設置したガスタービン発電設備に対して、排熱回収ボイラ、蒸気タービンおよび発電機などを追加設置するもので、これにより出力および熱効率の向上が可能となる。千葉 3 号系列では、出力が 100.2 万 kW から 150 万 kW に、熱効率が 39% から約 58% に向上し、鹿島 7 号系列では、出力が 80.4 万 kW から 124.8 万 kW に、熱効率が 37.1% から約 57% に向上する。

石炭火力であることが望ましく、フュエル&パワー・カンパニーは、これによりさらなる燃料費の削減を行う。

#### iv) 電力価格の安定化(サプライチェーン最適化とトレーディング事業強化)

東電の経営は、これまで世界的な燃料価格の市況変化に大きく左右されてきた。特に、原子力発電所が停止し燃料費が大きく増加する局面では、世界的な燃料価格の乱高下が経営状況に与えるインパクトは非常に大きなものとなっている。一方で、今後電力市場が自由化を迎えることから、燃料費調整制度による燃料価格変動リスク転嫁を前提とした安易な調達姿勢では競争環境下におけるフュエル&パワー・カンパニーの競争力を失わせることとなる。このため、世界的な燃料価格高騰や電力自由化による電力価格競争という環境にも耐える強靱なサプライチェーンを構築する必要がある。

また、東電はこれまで、地域独占・垂直統合に基づく総括原価制度、燃料費調整制度などの規制電気料金制度、ガス調達における仕向地制限条項や石油元売りとの間での一定量の石油引取等、燃料調達上の業界慣行を所与の前提としてきた結果、本来あるべき理想の最経済な燃料調達、発電運用ができていなかった。

燃料費を抜本的に引下げ、お客さまの利益を増大させ、ひいては国益に最大限貢献するとの使命の下では、今般の電力市場自由化とパッケージで経営の自由度を許容する規制緩和を背景に、権益LNGなど仕向地自由な燃料、自社支配船腹など海上輸送能力の柔軟性、国内外の燃料受入基地など多様な仕向地、多様な燃料の受入能力向上、欧米天然ガス価格連動LNGなど燃料価格ヘッジ手段、燃種を超えた火力発電所群の最適運用などのツールを統合的に運用することによりサプライチェーン全体を最適化することに全面的に取り組む必要がある。

フュエル&パワー・カンパニーは、燃料価格、電力価格の変動対応力を高める体制整備に向けて、最適化・トレーディング事業を抜本的に強化する。今後、早期に検討を進め、2014年度中に最適化・トレーディング事業の体制整備に着手する。また、燃料価格、電力価格の変動を見極めつつ、燃料調達・配分と各火力発電設備の性能特性とを統合的かつ定量的に解析し、最経済発電運用を実現できるシステムを構築する。

フュエル&パワー・カンパニーは、上記の最適化・トレーディング機能の抜本強化、システムの構築に加え、包括的アライアンスを最大限活用す

ることにより、燃料ポートフォリオのさらなる多様化、基地運用のさらなる高度化等を図る。具体的には、各種の契約・設備・運用等における制限の下でも最経済運用を実現し、石油取引量の極小化等も行っていく。これにより、燃料価格を最大限安定化させるとともに、さらなる燃料費の削減に取り組む。

#### v) 海外事業等の推進

フュエル&パワー・カンパニーは、燃料上流事業、トレーディング事業に加え、海外発電事業、ガス事業を含む国内外における成長可能領域での事業に参画することで、収益基盤を強化するとともに、火力発電設備の建設・運用・保守など国内外でのOJTや案件組成に挑戦する機会を増やし、組織の活性化や人材の確保を図る。

海外発電事業を展開するにあたり、国内事業者との大胆なアライアンスにより事業体を設立するなど連携を進めることで、入札等における競争力を効果的に高め、国益への最大限の貢献を目指す。また、燃料・火力分野での包括的アライアンスを最大限活用することにより火力発電における競争力強化と燃料調達価格の低減を達成し、燃料調達を絡めた新しいタイプの海外発電、インフラ事業も展開し、エネルギーのサプライチェーン全体を強化していく。

また、ガス事業については、上記燃料調達価格の戦略的低減、及び既存の基地・導管等ガス供給設備の運用弾力性向上に関して包括的アライアンスや他の国内事業者とのアライアンスを最大限活用するとともに、必要な設備投資を実施し強化することで、積極的に事業拡大に取り組んでいく。

#### vi) 包括的アライアンス

フュエル&パワー・カンパニーの最大のミッションは、燃料費の抜本的な削減により、お客さまの利益を増大させ、ひいては福島復興の推進や産業国際競争力の強化など国益に最大限貢献するとともに、世界と渡りあうダイナミックなエネルギー事業者への変革を図ることである。包括的アライアンスは、上述のように、そのミッションを実現する上で必要不可欠であり、その効果を最大限に引き出すために、以下の点を最優先事項として確実に達成していく。

ア) 包括的アライアンスの原則として、以下の認識を共有できること。

- ・お客さまの利益を増大させ、それによる国益の確保を最大の使命とす

ること。

- ・ 包括的アライアンスの事業体組成にあたり、パートナーとフュエル&パワー・カンパニーは常に対等の精神でこれに臨むこと。
- ・ 包括的アライアンスの事業体において迅速な意思決定、投資決定が行われるような事業運営体制が確保されること。

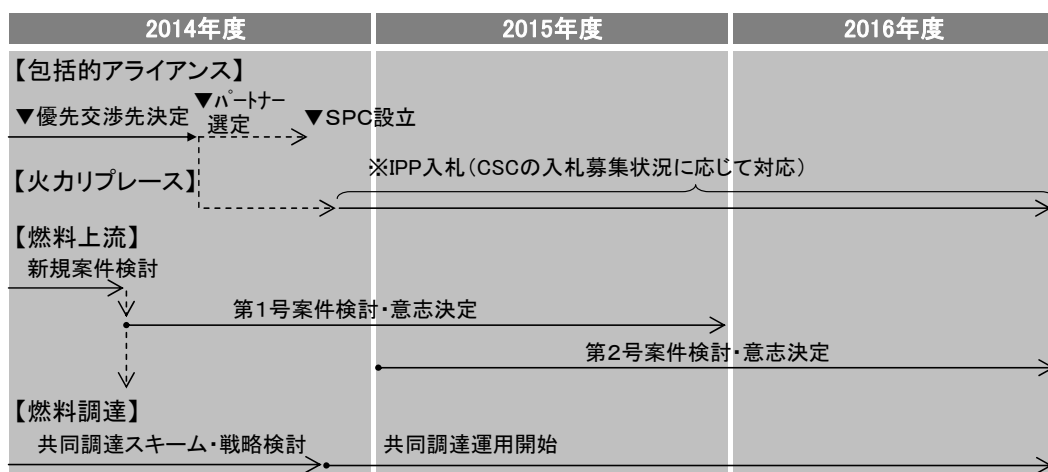
イ) 燃料上流事業から発電まで、双方の設備、運用が高度に統合されていること。また、将来的には最適な事業運営・運用が可能となるよう、サプライチェーン全体で一体的ガバナンスの形成が期待されること。

ウ) 同一の事業戦略の下、迅速な意思決定、投資決定を行い、戦略的な燃料調達、上流投資が可能な体制が確保されること。また、バーゲニングパワー確保の観点から、LNG調達規模の大幅な拡大が見込まれ、望ましくは3,500~4,000万tまで拡大すること。

エ) 1,000万kWのリプレース、特に競争力の源泉とすべき複数戦略地点(湾内ガス火力発電所)をパッケージで開発できる体制が確保されること。また、パートナー所有地点における発電所の共同設置が可能な体制が確保されること。

フュエル&パワー・カンパニーは、上記の点を踏まえ、以下のスケジュールに基づいて、包括的アライアンスパートナーを選定し、燃料上流・調達から発電まで、サプライチェーン全体に係る包括的アライアンス事業体を設立する。

フュエル&パワー・カンパニーは、上記の点が確実に確保され、かつ下記のスケジュールに基づいて実現される包括的アライアンスを通じて、現時点と比較して将来的に合計約6,500億円/年の原価低減効果を実現する。





#### ④ パワーグリッド・カンパニー（送配電）の中立化・投資戦略

##### i) 基本的な考え方

電力の送配電ネットワークは、エネルギーの安定的な供給を担保するとともに、エネルギー利用に関する様々な技術革新の母胎となる社会インフラである。パワーグリッド・カンパニーは、我が国の経済・産業の中心である首都圏をエリアとする責任に鑑み、今後とも電力供給の信頼度を確保した上で、国際的にも遜色のない低廉な託送料金水準を念頭に徹底的なコスト削減に取り組むとともに、送配電ネットワーク運用の最効率化を図る。また、様々な事業者が新たな商品・サービスを競って生み出し、新たなビジネスを創出する環境を構築・提供するため、事業運営の中立・公平性や透明性を向上しつつ、ネットワーク利用の利便性を一層向上させる。これらにより、我が国の産業競争力の向上に貢献するとともに、福島復興の原資を継続的に創出する。

特に送配電ネットワーク運用については、国民のメリット最大化の観点から、東電エリアを越えた運用の広域化によるスケールメリットなど、我が国全体としての効率化を追求する。

一方、今後も引き続き託送料金が規制下に置かれる中で、こうした取り組みを確実に実行していくための仕組みを構築すべく、政府と密に連携して制度設計に協力していく。

##### ii) 徹底的なコスト削減と長期的視点での設備体質の維持

海外の先進事例をベンチマークに託送原価水準の低減に取り組む。特に今後は、設備投資や修繕の総額を抑制しつつ、事業の基盤となる安定供給や安全・品質の確保に必要な設備対策を実施できるよう、機器や工事の単価低減に一層注力する。これにより、前回総特に対し、2016年度までに設備投資で累計3,000億円以上、設備関係費用で1,500億円以上のコスト削減を進めるなど、託送原価を低減する。

一方、他の社会インフラと同様、電力の送配電ネットワークにおいても、設備の経年、劣化は進みつつあり、今後、経年対策を要する設備の大幅な増加が見込まれる。こうしたことから、長期的に設備の信頼度を維持するため、設備投資の必要性を評価する手法（アセットマネジメント）の導入や、社会インフラを担う機関、企業、学識経験者等と連携した客観的評価手法の確立、標準化を図る。

また、託送料金制度について、事業運営の積極的な改善を促進するための送配電事業者への規制のあり方や、電力システム改革後に多様な発電・小売り事業者がシステムを利用することを前提とした公平な接続料金のあり方などについて、国とも連携し制度設計に積極的に協力していく。

### iii) 広域連系の強化・広域運用の拡大

電力システム改革後に発電・小売事業者が地域を越えて一層活発に競争を行うためには、競争の基盤となる送配電ネットワークの広域連系の強化は必要不可欠な要素である。また、防災強化・事業継続の観点では、広域連系の強化は、特定地域内での大型電源の広域的な停止による影響を最小限にするための重要な手段である。そこで、パワーグリッド・カンパニーは、中部電力との広域連系箇所である新信濃変電所の周波数変換設備について、現状の 60 万 kW から 150 万 kW に容量を増強するとともに、中部電力と連系するための直流送電線を建設する（2020 年運転開始）。

また、今後も電力システム改革による競争環境の進展状況や大型電源の導入状況、適地が偏在する再生可能エネルギーの導入拡大等を勘案し、さらなる広域連系の強化も検討するなど、災害に強く、かつ多様化する電源を柔軟に受け入れることができる次世代送配電ネットワークの効率的な構築に責任をもって取り組む。

こうした連系強化と並行して、後述する風力連系量拡大策などを足がかりに、電力会社のエリアをまたいだネットワーク利用の利便性や社会的便益を向上させるため、今後設立される広域的運営推進機関や各電力会社と協調し、各社エリア毎に需給をバランスさせる現状の仕組みから、揚水発電所運用の広域化を含めた広域連系システムのスケールメリットを最大限に活かして効率的に需給をバランスさせる枠組みへの転換を先導していく。

### iv) 事業運営の中立・公平性、透明性、ネットワーク利用の利便性の確保

現在、2015 年度の広域的運営推進機関設立に向けた準備が進められている。東電は、国内最大の送配電システムを維持運用してきた経験をもとに広域機関の体制や業務の詳細設計に今後も引き続き関与し、発足後の業務の円滑な運営や、広域的運営推進機関の下での送配電事業の中立・公平性確保に貢献する。また、事業運営に関する情報開示についても、海外の先進事例も参考にして継続的な改善を図るとともに、系統連系に関するサービスを充実させるなど、ネットワーク利用者の多様なニーズにきめ細かく対応する。

さらに将来的には、東電の系統に接続する電源線や連系線の建設を他の事業者へ開放するなど、設備構築のさらなる透明性確保や、競争環境の拡大によるコスト削減及び効率化を追求する。

#### v) 再生可能エネルギーの大量導入を可能とするネットワークの構築

再生可能エネルギーの大量導入に関しては、太陽光については配電系統における電圧対策が、風力については出力変動対策が、それぞれ当面の課題となっている。

太陽光については、既に配電線電圧制御の改善や配電用変電所での逆潮流にも対応するための技術課題を解決し、2013年5月の系統連系技術要件ガイドライン改訂を実現した。今後は、系統毎に電圧制御や逆潮流対策などあらゆる方策を講じることで、受け入れ可能量をさらに拡大する。

風力については、50Hz地域の地域間連系線を活用し、系統規模の大きい東京地域の調整力を利用することにより東日本における風力発電導入可能量を拡大できるよう、2016年度から実証試験を開始する。

また、経年中小水力を積極的に更新していくことにより再生可能エネルギー電源の維持・拡大を図る。

#### vi) スマートメーター設置の加速とスマートコミュニティへの貢献

スマートメーターの設置により、お客さまへの多様な料金メニューの提供や電力情報の見える化、デマンドサイドマネジメントの実現による省エネの推進が可能となるだけでなく、料金精算が迅速化されることで、お客さまが小売り電力会社を自由に選択することが可能となる。また、データを活用した新たなビジネスや、広域のネットワークを用いた災害時の対応が可能となる。このため、電力災害に強い次世代送配電ネットワークの構築には、スマートメーターの早期整備が必要である。

そこでスマートメーターの配備計画について、当初10年間であった計画を3年前倒し、2020年度までに東電エリア全てにスマートメーターを設置する(約2,700万台)。なお、早期に設置を希望するお客さまに速やかに対応していくことで、特に首都圏を中心に、さらに1年程度の前倒しを目指す。

さらに、早ければ2014年9月からメーターのデータを用いた先行実証を開始することとし、新たな取り組みの第一弾として、2015年度よりガスや水道との共同検針等も実施する。

スマートコミュニティについては、震災以降、従来からの低炭素化やエネルギーコストの低減のみならず、防災強化・事業継続という観点から、そのニーズが高まってきている。

こうした状況の下、東電としては、非常用発電機等を活用した地域防災拠点等の重要設備への電力供給継続の支援など、電力事業で培ってきたノウハウや保有するネットワーク資産を活用したサービスを提供することにより、様々なエネルギー事業者の自由な事業展開を促進する。

#### vii) 技術力を活かした我が国全体への貢献

我が国の産業競争力強化のためには、新たに進出しようとする事業者に対して迅速かつ柔軟にネットワーク利用環境を整備することが有効である。そこで、海外や国内の他のエリアからの企業誘致などを旨とし、地域毎の接続工事の容易さや混雑度合いなどに応じたウェルカムゾーンの設定、設備の先行投資も含めた供給開始リードタイムの短縮、及びこれらの情報の開示や回答の迅速化などのサービス向上に積極的に取り組む。

また、今後は送配電ネットワークの高度化や地域と一体となったインフラ更新が見込まれる。加えて、国内外において再生可能エネルギー導入促進のため、小規模かつ低コストの送配電網の整備が求められる。そこで、パワーグリッド・カンパニー並びにそのグループ企業が保有する送配電網の建設・保守・監視技術や周辺機器の製造ノウハウを水平展開し、国内外での送配電ネットワークの高度化に貢献する。

具体的には、まず国内において、再生可能エネルギー導入拡大を目指した広域連系系統並びに島嶼を含めた地域送配電網を整備すべく、2014年度以降順次実証プロジェクト等を開始する。海外については、THE パワーグリッドソリューション社<sup>16</sup>、T.T. Network Infrastructure Japan 社<sup>17</sup>を通じて送配電設備運用・保守業務の改善や効率化支援、島嶼を含む地域送配電網における再生可能エネルギー導入、スマートグリッドの実証プロジェクトなどを手がけるとともに、海外での送配電インフラの更新や設備の運用保守事業を含む将来的な送配電事業への投資も視野に入れた事業性調査を、2014年度より開始する。

<sup>16</sup> (株) 日立製作所と東電による合弁会社 (本年4月設立)

<sup>17</sup> (株) 東芝と東電による合弁会社 (本年9月設立)

## ⑤ カスタマーサービス・カンパニー（小売）の成長戦略

### i) 基本的な考え方

カスタマーサービス・カンパニーは、電力販売を超えて、お客さまの立場に立って、お客さまをよく理解し、お客さまにとって最も効率的なエネルギー利用を提案・提供する。また、将来的には、お客さまの設備まで含めた、中長期的なインフラ利用コストを最小化する商品・サービスの提供を目指す。こうした活動を通じ、事業の発展を求める企業や、豊かで安心な生活を求める家庭の希望の実現に役立つ「みらい型インフラ企業」を目指す。

カスタマーサービス・カンパニーは、商品・サービスの提供にあたって、最新の技術や知見を活用することで、新たな価値の創造に努める。また、そこで生み出された価値・収益を、エネルギーコストの最小化などを通じてお客さまに提供するとともに、東電として福島復興に向けた原資とする。

具体的には以下の実現により、10年後に7,700億円<sup>18</sup>の売上拡大を目指す。

ア) 供給者目線から脱却し、お客さまのエネルギーコスト最小化を最優先に考え、電力市場規模の減少を恐れず、省エネの推進や再生可能エネルギーの導入、ガス販売などを積極的に行う。

イ) 規制下においては、固定的料金メニューと限定的な付加サービスの提供にとどまっていたが、全面自由化を見据え、お客さまに選んでいただけるよう、多様で便利な料金メニューとサービスを開発し、提供する。

ウ) エネルギー調達について、従来からの費用の積み上げによる総括原価方式から脱却し、入札や卸電力取引所を活用するなど、他の発電事業者やガス事業者からもオープンかつフェアな調達を実施し、エネルギー調達コストの低減につなげる。

エ) 発送配一貫体制の中で関東周辺エリアに限定されていた営業対象地域を拡大し、上記取り組みによって構築するサービスを全国のお客さまに展開する。

<sup>18</sup> 熱源転換等による需要開拓4,000億円、ガス事業を含む周辺事業1,760億円、新サービス240億円、全国での電力販売1,700億円。

また、グループ会社を含めたカンパニー全体としての機能整理を行うとともに、長期的には、電気料金水準の競争力向上や、営業体制の拡充により、さらなるお客さま価値の最大化をはかり、市場動向も踏まえつつ、アライアンスの活用等にチャレンジすることにより、地域や業種を超えて日本のエネルギー市場の最効率化を主導する事業者となることを目指す。

## ii) 電力・ガスによるトータルエネルギーソリューション

エネルギーコスト全体（電気料金、ガス料金、機器調達・運用費用等）の最小化を目指し、企業・家庭のお客さまを問わず最適なエネルギー利用を、訪問・電話あるいはインターネットを通じて提案することで、お客さまが安心してエネルギーを利用できる環境を創り、エネルギー利用の裾野を拡大する。

特に、ファミリー層や高齢層のお客さまなど、安心・便利・快適を希望するお客さまには、スマートな電化ソリューションを提案するとともに、電気自動車や太陽光などの導入をサポートする。

また、ガスの利用が有効な領域に関しては、販売量の確保や業務運営体制の整備に資するアライアンスも活用し、電気だけではなくガス設備の運用一括受託等も組み合わせて、お客さまのエネルギー利用全体の最効率化に貢献する。

展開にあたっては、ITを活用し、建物や設備の長期にわたるライフサイクルを通じたエネルギーの効率的な使い方を提案することで、長期にわたるパートナーシップを築く。

以上の取り組みにより、ガス事業制度改革の進展を見越し、他のエネルギー事業者とのガス調達及び業務運営に関する様々な形態でのアライアンスの検討も開始し、10年後に、熱源転換等による需要開拓で4,000億円、ガス事業を含む周辺事業で1,760億円の売上拡大を目指す。

## iii) 多様で便利なサービスの提供（暮らしのプラットフォーム 他）

設置を加速化するスマートメーターを最大限活用しつつ、データ分析機能を強化し、デマンドレスポンス型、ライフスタイル別、グリーンメニューなど電気料金メニューを設定し、お客さまに多様な選択肢を提供する。

同時に、家庭のお客さまに直接サービスを提供するインターネット上のツールとして、「でんき家計簿」を拡充（今後3年間で会員数を全国で1,000万軒に拡大）し、エネルギーの使用状況に応じた最適料金メニュー選択や

省エネをお手伝いすることで、利便性をご享受いただく。

さらに、2016年度中を目途に情報プラットフォームの構築や家庭向け省エネルギーサービスの導入に必要なアライアンスを活用することにより、「でんき家計簿」を、様々な事業者のサービスも同時に利用可能とするオープンな「暮らしのプラットフォーム」に発展させ、お客さまの暮らし・住まいに関わるより多くの付加価値を提供することを目指す。展開にあたっては、スマートメーターのエネルギー使用情報を分析・活用し、提案するサービス・情報を個々のお客さま毎にカスタマイズし、利便性を高めていく。

以上の取り組みにより 10 年後に、新サービスで 240 億円の売上拡大を目指す。

#### iv) 競争力のある電力・ガスの調達

全国での販売のための価格競争力の強化に資する低廉で安定的な電力・ガス調達を様々な工夫により実施し、そこで得られる成果をお客さまサービスに反映する。

電力については、自社電源にこだわらず、入札も活用した安価な他社電源の受電や卸電力取引所の積極活用により、早期に調達先の多様化と価格の低減を実現する。その具体的な方策として、2013年度中に入札電源 260 万 kW の再入札及び 1,000 万 kW 規模のリプレースに対応した入札電源の一部について入札手続きを開始することとし、2014年度中にはこの入札募集を完了することとする。また、1,000 万 kW 規模の残りの電源入札についても、その大宗は責任と競争に関する経営評価が行われる 2016 年度までに募集を行うこととし、遅くとも 2020 年度までにはすべての募集を完了することとする。なお、入札の実施に当たっては、260 万 kW の電源入札が未達に終わったことを真摯に反省し、海外で実施されている入札条件等も踏まえ、早期の電源投資が促進され、多数の事業者により競争的な入札が行われるような環境を整備する。これによりフュエル&パワー・カンパニーの保有する経年火力発電所のリプレースをはじめとした、高効率化電源の導入を促進することで電源調達価格の低減を目指す。

あわせて、需要面への働きかけにより電源の効率的な運用を促し、競争力を高めていく。例えば、デマンドレスポンス型の料金メニューや熱源転換等による需要開拓、アグリゲーターとしてネガワットを獲得することにより、割高な電源の稼働を抑え、割安な電源の稼働率向上を図る。

ガスについても、自社での調達に加え、さらに、他の事業者からの調達も行い、低廉かつ安定的なガス調達を実現し、10年後に100万tの調達を目指す。

#### v) サービスの全国展開（全国での電力販売 他）

トータルエネルギーソリューション、暮らしのプラットフォーム、電力・ガスの調達の工夫といった関東周辺エリアで培ったサービスに関わるノウハウを活かし、より多くのお客さまにエネルギーコスト最小化のメリットをご享受いただくために、全国でサービスを展開する。

なお、全国での電力販売については、事業体制整備や販売ブランドの検討を行い、来年度より営業活動を開始する。さらに、取引所での調達に加え、関東周辺エリア以外で、自家発電等既存電源からの購入、電源を確保するために必要なノウハウ・リソースを持つ事業者とのアライアンスを締結する。

以上の取り組みにより、10年後に、100万kW以上の電力確保に努め、1,700億円の売上拡大を目指す。

#### （4）経営責任の明確化のための方策

東電は、福島原子力事故に係る経営責任の一環として、2011年6月に当時の社長、原子力担当副社長が退任するとともに、他の役員についても、2012年6月の定時株主総会において取締役及び監査役の全員が退任し、一部を除き再任されていない。また、役員報酬については、2011年4月以降2012年6月までの間、全ての役員について返上または減額<sup>19</sup>が実施されており、役員退職慰労金についても受け取りの辞退を求めた。

東電は、2012年6月の定時株主総会をもって、経営体制を委員会設置会社に変更しており、経営と執行を分離し経営責任の明確化を図っている。すなわち取締役会については、員数を11人へと大幅に絞り込む（新体制移行前は16人（うち社外取締役0人））とともに過半を社外出身者が占める構成となっており、これまでのしがらみにとらわれることなく、新たな経営戦略の策定や組織・人事政策の設計、業務執行の監督を行っている。

---

<sup>19</sup> 代表取締役：2011年4月支給分50%減額、同年5月支給分以降100%減額。  
常務取締役：2011年4月支給分50%減額、同年5月支給分以降60%減額。  
社外取締役：2011年4・5月支給分25%減額、同年6月支給分以降50%減額。



また、業務執行を行う執行役及び執行役員の選任は社外取締役が過半を占める指名委員会の審議を経て取締役会で決定されている。東電は、現在、執行役員などの重要ポストにおいて若手や女性の登用に着手し始めており、今後、これらの取り組みをさらに拡大していく。

また、役員報酬は、社外取締役により構成される報酬委員会において決定されているが、「責任と競争」を両立する事業運営、企業改革を主導する職責に対する評価などを踏まえ、同委員会において適切な水準を設定していく。

## (5) 金融機関及び株主への協力要請

### ① 自由化後の資金調達を見据えた金融機関への協力要請

これまで、前回の総特における協力要請<sup>20</sup>を踏まえ、取引金融機関は、追加与信実行及び与信の維持により、「賠償・廃炉・安定供給」に貢献している。しかしながら、国による廃炉・除染等における役割分担の明確化、東電による賠償・廃炉の体制強化や一層の経営改革等を踏まえ、全ての取引金融機関に対して、新・総特の目的の達成に向けた協力として、以下の事項について、機構及び東電との協議の結果に応じて、適切な対応を行うことを要請する。

- ・ 前回総特での協力要請の記載の通り<sup>21</sup>、全ての取引金融機関が、引き続き借換え等により与信を維持すること。
- ・ 上記の場合において、一般担保による与信の総量が震災時における額の範囲を超えると見込まれる場合には、新・総特の着実な履行等を勘案しつつ、新たな一般担保は付与しないこととするとともに、一般担保総量が毎年度継続的に減少していく運用とすること。
- ・ 全ての取引金融機関は、新・総特の着実な履行等を踏まえ、債務の履行に特段の支障がないことを前提に、今後新規に契約される融資について、出来るだけ早期に私募債形式（東電が発行する私募債を担保とした与信形式をいう。）によらないこととするよう、機構及び東電との間で真摯に協議すること。特に、主要取引金融機関においては、この目的の達成のため特段の配慮をすること。
- ・ 所要の立法措置が整備された場合において東電が2017年3月期に「燃料火力会社」「送配電会社」「小売会社」を分社化し、「HDカンパニー制」

<sup>20</sup> 前回総特 P. 88 参照。

<sup>21</sup> 対象期間は、2015年3月末日まで。

に移行すること及びアライアンスによるリプレース等のため特別目的会社を設立し、資産の移転等を行うことについては、これによる資金調達環境や収支の改善等を踏まえ、具体的内容の合理性や既存債務の履行に特段の支障がないと分割計画等により確認されることを前提に、了承すること。

- ・ HDカンパニー制への移行に際しての既存社債の権利保護については、新たな競争環境下における東電の今後の事業収益の改善との両立を図る観点から、各子会社が連帯債務または連帯保証<sup>22</sup>を負担することなく、それぞれの子会社の総財産を担保<sup>23</sup>とする子会社の社債を持株会社に対して発行する方法等によることとし、このため、新・総特履行の大幅な未達、分社化後の持株会社保有資産の既存債務残高に対する不足のおそれ、分社化後の子会社保有資産の大幅な減少や持株会社のキャッシュフローの欠缺のおそれ等といった、既存債務の履行についての特段の支障がないと分割計画等により確認されることを前提に<sup>24</sup>、前述の方法等によることを了承（公募債については社債の存続を容認）すること。
- ・ 電力システム改革によって創出される新たな競争環境の下での事故責任の履行に資する持続的な成長のためのアライアンス等による新たな資金調達メカニズムとして、中長期的に、戦略的な経営合理化や各子会社の成長戦略に要すると見込まれる2兆円規模の資金需要について、新・総特の着実な履行が認められ、個別案件ごとの内容や導入されるストラクチャー及び経済合理性等を検討し、債務履行について特段の支障がないと確認されることを前提に、必要な新規与信を行うこと。

## ② 株主への協力要請

東電は、福島原子力事故発生後の厳しい財務状況等に鑑み、2011年3月期末以降の配当（中間配当を含む）を実施していない。今後においても、国民負担最小化の観点から、当面の間、無配の継続を容認することを株主に対して要請する。

①に記載のとおり、東電は、他の一般電気事業者に先駆けて、法的分離を実施し、HDカンパニー制へ移行する。HDカンパニー制への移行に際しては、会社分割等の組織再編手法を活用することが想定されるが、株主に対し

<sup>22</sup> 金額上限の定めがなく、かつ、子会社の持続的な成長のためのアライアンスや資金調達の自由度確保に支障が生ずるもの。

<sup>23</sup> 電気事業法による一般担保または企業担保法による企業担保。

<sup>24</sup> 公募債については、償還に支障がないよう、強固な保護を付与することとする。

て、合理的な分割計画を前提に、HDカンパニー制への移行を了承するとともに、組織再編に際して必要な株主総会における議案に賛成することを要請する。

さらに、東電は、機構保有優先株式の普通株式への転換及び売却に伴う市場流通普通株式の一層の希釈化についても容認することを、株主に対して要請する。

## **(6) 特別事業計画の確実な履行の確保**

東電は、2012年6月の定時株主総会以降、外部取締役が主導する新経営体制下において総特に基づく経営改革を進めてきており、機構はそれをバックアップしつつ、その進捗をモニタリングしてきた。

引き続き、新・総特の実行、その他の業務運営上の経営判断や意思決定は新経営体制下において行うこととなるが、「責任と競争に関する経営評価」において一定の進展があると認められるまでは、機構は、東電に派遣する役職員を通じて、東電社内から経営改革の推進を直接的に支援するとともに、機構として改革の進捗についてモニタリングを行う。

東電は、機構から計画履行確保のために必要な対応を求められた際には、これに誠実に対応する。

### **① 「責任と競争に関する経営評価」等の策定**

機構は、新・総特に基づき、2016年度末以降、原則として3年毎に、社外取締役や政府と協議し、東電の経営改革に関する「責任と競争に関する経営評価」を行い、結果を公表する。

2016年度末の評価のための項目や基準は、機構が社外取締役や政府と協議して2013年度中に策定し、その後も、必要があれば毎年度修正を行う。

2016年度末以降の経営評価については、福島復興の進展や経営改革の状況を見つつ、実施のインターバルも含め、経営評価のプロセスをより簡略化する方向で検討する。

### **② 東電社内における経営改革の推進体制**

東電は、取締役会、執行役会、経営改革本部などにおいて、新・総特を十分に反映した経営改革に取り組む。

これに加え、組織横断的に検討すべき経営改革テーマについては、今後の

東電を支える中堅・若手の職員を積極的に登用した検討チームを設置し、対応する。

また、一時的公的管理が終了するまでの間、改革を集中的かつ大胆に進めるため、機構は、取締役、執行役、執行役員や、経営改革本部内・各カンパニー内の事業戦略室、検討チームなどにその職員を派遣する。

### ③ 機構におけるモニタリング体制

機構は、特別事業計画の確実な履行のために、運営委員会において、機構が派遣している役職員から定期的に業績や新・総特の進捗状況等について報告を受け、新・総特の履行のために必要な対応を行う。また、機構は、運営委員会において、四半期に一度程度の頻度で、経営陣から直接報告を受ける機会を設ける。

## 6. 資産及び収支の状況に係る評価に関する事項

### (1) 需給と収支の見通し

#### ① 需給の見通し

2013年度夏期については、お客さまの節電へのご協力などにより、安定的に電気をお届けすることができた。2014年度夏期についても、最大電力が節電の継続により4,957万kWとなる見込みであるのに対し、供給力については、千葉・鹿島に設置した緊急設置電源のコンバインド・サイクル化や葛野川4号機の運転開始等、追加の供給力確保に努めることで、電力需給のバランスを確保していく。

また、中長期的な需要見通しについては、前述のようなカスタマーサービス・カンパニーの営業活動（熱源転換等による需要開拓、全国展開によるエリア外販売等）による需要の押し上げを見込むものの、新電力の新規電源建設や2016年度からの全面自由化等による競争の激化や、現状並みの節電の継続等、総特からさらに需要低迷リスクの顕在化を見込んだ結果、2021年度時点で、総特と比較して、販売電力量で244億kWh、最大電力で621万kWの減少を見込む。これに対し、供給力については、川崎火力2号系列2軸・3軸の運転開始に加え、260万kWの入札電源等により電力需給のバランスを確保していくとともに、長期的には安価な電源の追加入札を実施することで発電原価の低減を目指していく。なお、供給力については、柏崎刈羽原子力発電所の稼働状況に大きく影響を受けることになるが、状況に応じ、経年火力の運転継続等も含め、詳細に検討し対応していく必要がある。

#### ② 収支の見通し

##### i) 2014年3月期（見込）

（損益）

営業収益は、電気事業営業収益が円安の影響を反映した燃料費調整制度による調整影響等で増加することにより、対前期比6,645億円増収の6兆4,340億円となる見込みである。一方、営業費用は、原子力の全号機停止が継続するなか、円安化によって燃料費が大幅に増加するものの、修繕費・諸経費・燃料費等の緊急コストカットにより2,993億円の増加にとど

まると見込んでいるため、営業利益は、対前期比 3,653 億円増益の 997 億円を見込んでいる。

また、特別損益については、昨年度に特別損失として計上した原子力損害賠償費に相当する金額等を特別利益として原子力損害賠償支援機構資金交付金に計上したこと等により、税引前当期純利益は対前期比 1 兆 3,601 億円増益の 6,658 億円となる見込みである。加えて法人税等の計上はほぼ見込まれないこと等から、当期純利益は 6,658 億円となる見込みである。

その結果、2014 年 3 月期の純資産は、対前期末比 6,661 億円増加の 1 兆 4,978 億円となる見込みである。

#### (キャッシュフロー)

営業キャッシュフローは、燃料費支出の増加等が見込まれる一方で、緊急コストカットによる支出減も見込まれるため、対前期比 1,687 億円の増加となる 3,850 億円の収入の見込みとなっている。

投資キャッシュフローは、前年に預け入れた定期預金の払戻による収入増などにより、対前期比で 3,570 億円増加して 2,906 億円の支出にとどまる見込みとなっている。

財務キャッシュフローは、主要取引金融機関による新規与信の収入があるものの、社債の償還が進むことに加え、前年度の機構による東電株式（払込金額総額 1 兆円）の引受による収入がなくなることで、対前期比 9,013 億円の減少となる 2,922 億円の支出の見込みとなっている。

以上より、2014 年 3 月期末の現金及び現金同等物残高は、対前期末比で、1,978 億円減少し、1 兆 1,824 億円となる見込みである。

#### ii) 2015 年 3 月期 (計画)

新・総特では、2015 年 3 月期の収支計画を策定するとともに、2016 年 3 月期から 2023 年 3 月期までの収支見通しを参考として記載する。

東電は 2013 年 9 月に柏崎刈羽原子力発電所 6・7 号機の適合申請を原子力規制委員会に対して行い、現在、同規制委員会における審査を受けている。同発電所の再稼働に関しては、安全を最優先・大前提として審査に的確に対応していくとともに、立地地域の抱く安全に対する懸念に関して真摯に説明を尽くし、ご理解を得ていく必要がある。

一方、収支計画において、柏崎刈羽原子力発電所6・7号機は、審査期間等に関して、原子力規制委員会が審査作業の目安としていた期間を踏まえ、原子力の新規規制基準施行後の認可となった電力他社の料金改定における原子力再稼働の織り込み方等も参考に、2014年7月から順次稼働するものと計画上仮定した。

1・5号機については、現行規制料金では原価算定期間である2012年4月～2015年3月において再稼働を仮定して電気料金上の大臣認可を受けていることを踏まえ、前述の6・7号機の織り込み方に準じて、新・総特においても再稼働を計画上仮定した。

#### (損益)

2015年3月期の営業収益は、2014年3月期には一部しか適用されていなかった円安化を反映した燃料費調整制度による調整が年間を通じて適用される影響等により電気事業営業収益が増加するため、2014年3月期に比べて1,949億円増収の6兆6,289億円を見込んでいる。

一方、営業費用は、福島第一原子力発電所の安定化対策に係る費用の増加等が見込まれるものの、柏崎刈羽原子力発電所の各号機が順次稼働すると仮定していることによる燃料費の大幅減少等により2014年3月期に比べて440億円増加の6兆3,783億円にとどまる見込みである。これによって、2015年3月期の営業利益は、2014年3月期に比べて1,509億円増加する2,507億円となるものと見込んでいる。

その結果、2015年3月期の純資産は、2014年3月期に比べて1,670億円の増加となる1兆6,648億円の見込みとなっている。

#### (キャッシュフロー)

営業キャッシュフローは、柏崎刈羽原子力発電所の各号機が順次稼働すると仮定していることによる燃料費の大幅減少等により2014年3月期に比べて3,080億円の増加となる6,930億円の収入の見込みとなっている。

投資キャッシュフローは、前年の定期預金の払戻による収入増の反動や、福島第一原子力発電所の安定化対策に係る投資の増加等により、2014年3月期に比べて4,641億円減少して7,547億円の支出と見込んでいる。

財務キャッシュフローは社債の償還が進むなか、借入金の返済が借入を上回ること等から、2014年3月期に比べて3,144億円の減少となる6,066億円の支出を見込んでいる。

以上より、2015年3月期末の現金及び現金同等物残高は、2014年3月期に比べて6,683億円減少し、5,141億円となる見込みである。

以下に、2014年3月期の見込みと2015年3月期の収支計画を示す。

(単位:億円)

	2014年3月期 (見込)	2015年3月期 (計画)
<b>損益計算書</b>		
営業収益	64,340	66,289
電気事業営業収益	62,991	65,031
附帯事業営業収益	1,349	1,258
営業費用	63,343	63,783
電気事業営業費用	62,041	62,623
附帯事業営業費用	1,301	1,160
営業利益(損失)	997	2,507
営業外損益	(726)	(830)
経常利益(損失)	271	1,677
特別法上の引当繰入(取崩)	5	10
特別損益	6,392	7
税引前当期純利益(損失)	6,658	1,673
法人税等	1	3
当期純利益(損失)	6,658	1,670
(参考)純資産	14,978	16,648
<b>キャッシュフロー</b>		
営業キャッシュフロー	3,850	6,930
投資キャッシュフロー	(2,906)	(7,547)
財務キャッシュフロー	(2,922)	(6,066)
現金及び現金同等物の増減	(1,978)	(6,683)
現金及び現金同等物の期首残高	13,801	11,824
現金及び現金同等物の期末残高	11,824	5,141

※ 当収支作成後の情勢変動等により、実際の業績等とは異なる可能性がある。

なお、参考までに、諸条件が変動した場合の費用への影響は次表のとおりとなっている。

【参考】諸条件が変化した場合の費用への影響（年間）

	影響額	備考
原子炉1基稼働 (柏崎刈羽原子力発電所には7基設置)	約1,000～1,450億円の コスト減	・出力110万kW相当の原子力発電設備が稼働した場合の影響額(年間稼働率85%の前提)。 ・代替単価(12～18円/kWh)は、2014年度の自社火力平均単価もしくは石油火力単価との代替と仮定し算定。
為替10円/\$円安	約2,600億円の コスト増	・2014年度の為替レートが100円/\$から110円/\$に10円変動した場合における火力燃料費の影響額。
原油価格10\$/バレル上昇	約2,150億円の コスト増	・2014年度の原油価格が110\$/バレルから120\$/バレルに10\$変動した場合における火力燃料費の影響額。



(料金改定について)

東電は、福島原子力事故の原因となった安全対策の不備、その背後要因となったリスク管理の甘さなどの組織的問題を根本から改めるため、「原子力改革監視委員会」の監視の下、ハード・ソフト両面における安全対策を徹底的に強化し、世界最高水準の安全意識と技術的能力、社会との対話能力を有する組織への改革を着実に進める。これにより、原子力事業者として、立地地域の住民の方々や社会の方々からの信頼を回復していく。

柏崎刈羽原子力発電所の実際の再稼働については、安全確保を最優先としていくことから、当該見通しは、同発電所の今後の審査、検査、及び地元の詳細等の状況に伴い、変化する可能性がある。

再稼働の時期が計画上仮定した 2014 年 7 月から大きく遅延する場合には、電源構成変分認可制度の適用による値上げも制度上可能とされている。しかしながら、仮に、当該値上げの実施が 2014 年度冬期以降となる場合には、値上げをしても同年度の黒字が達成できないだけでなく、本年度のような緊急コストカット等に限界がある中では、修繕費等の更なる繰延等の可否を慎重に見極めないと安定供給に支障を生じさせる可能性もある。

当該値上げは、最大で 10%（規制・自由加重平均ベース）となる可能性があるがと試算される。上記のような事態を回避するためには、遅くとも 2014 年秋期頃までには値上げが必要となるが、今後、実際の再稼働時期や費用削減余地について見極め、判断していくこととなる。

### iii) 2016 年 3 月期～2023 年 3 月期（参考）

柏崎刈羽原子力発電所については、前述の 2015 年 3 月期の収支計画と同様の再稼働を収支見通し上仮定するが、2～4 号機については、新基準に基づく対策工事が今後本格化する見込みであり、再稼働は他号機よりも後年度になることから、収支見通しは、2～4 号機を織り込まない場合と織り込む場合について試算し、以下の通り示す。

【柏崎刈羽原子力発電所2～4号機を織り込まない場合】

(単位:億円)

	2016年 3月期 (参考)	2017年 3月期 (参考)	2018年 3月期 (参考)	2019年 3月期 (参考)	2020年 3月期 (参考)	2021年 3月期 (参考)	2022年 3月期 (参考)	2023年 3月期 (参考)
<b>損益計算書</b>								
営業収益	63,515	62,587	62,998	63,097	63,269	62,306	61,264	61,164
電気事業営業収益	62,176	60,839	61,126	61,226	61,398	60,435	59,393	59,293
附帯事業営業収益	1,340	1,748	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871
営業費用	61,175	60,530	60,714	61,381	60,929	59,350	58,705	58,682
電気事業営業費用	59,917	58,892	58,966	59,632	59,176	57,596	56,950	56,928
附帯事業営業費用	1,257	1,638	1,748	1,749	1,753	1,754	1,755	1,754
営業利益(損失)	2,341	2,057	2,284	1,716	2,341	2,957	2,559	2,482
営業外損益	(711)	(655)	(720)	(727)	(803)	(884)	(1,023)	(1,186)
経常利益(損失)	1,629	1,403	1,564	989	1,537	2,073	1,536	1,296
特別法上の引当繰入(取崩)	10	13	12	15	14	11	96	116
特別損益	280	-	-	-	-	-	-	-
税引前当期純利益(損失)	1,899	1,390	1,552	974	1,523	2,061	1,440	1,181
法人税等	62	3	63	50	79	110	79	248
当期純利益(損失)	1,838	1,387	1,489	924	1,444	1,951	1,360	933
(参考)純資産	18,486	19,873	21,362	22,286	23,730	25,681	27,041	27,974
<b>キャッシュフロー</b>								
営業キャッシュフロー	8,310	7,756	8,377	7,921	8,321	8,713	7,353	7,001
投資キャッシュフロー	(6,445)	(7,682)	(6,301)	(5,857)	(6,347)	(6,602)	(5,761)	(5,696)
財務キャッシュフロー	(3,876)	(773)	(1,503)	(2,511)	(1,519)	(1,993)	4,706	3,208
現金及び現金同等物の増減	(2,011)	(699)	572	(447)	455	118	6,298	4,514
現金及び現金同等物の期首残高	5,141	3,130	2,431	3,003	2,555	3,010	3,128	9,426
現金及び現金同等物の期末残高	3,130	2,431	3,003	2,555	3,010	3,128	9,426	13,939

【柏崎刈羽原子力発電所2～4号機を織り込む場合】

(単位:億円)

	2016年 3月期 (参考)	2017年 3月期 (参考)	2018年 3月期 (参考)	2019年 3月期 (参考)	2020年 3月期 (参考)	2021年 3月期 (参考)	2022年 3月期 (参考)	2023年 3月期 (参考)
<b>損益計算書</b>								
営業収益	63,515	60,608	59,551	59,433	59,588	58,695	57,980	57,877
電気事業営業収益	62,176	58,860	57,679	57,562	57,716	56,824	56,109	56,005
附帯事業営業収益	1,340	1,748	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871	1,871
営業費用	61,062	58,611	57,265	57,624	57,274	55,860	55,383	55,478
電気事業営業費用	59,805	56,972	55,517	55,874	55,521	54,106	53,628	53,724
附帯事業営業費用	1,257	1,638	1,748	1,749	1,753	1,754	1,755	1,754
営業利益(損失)	2,453	1,998	2,286	1,810	2,313	2,835	2,598	2,399
営業外損益	(711)	(655)	(718)	(722)	(795)	(873)	(1,009)	(1,167)
経常利益(損失)	1,742	1,343	1,568	1,088	1,518	1,963	1,589	1,232
特別法上の引当繰入(取崩)	10	13	12	15	14	11	96	116
特別損益	280	-	-	-	-	-	-	-
税引前当期純利益(損失)	2,012	1,330	1,556	1,073	1,504	1,951	1,493	1,116
法人税等	67	3	60	53	76	100	80	155
当期純利益(損失)	1,944	1,327	1,496	1,020	1,428	1,851	1,413	961
(参考)純資産	18,593	19,920	21,416	22,435	23,864	25,715	27,128	28,089
<b>キャッシュフロー</b>								
営業キャッシュフロー	8,364	7,599	8,448	8,192	8,462	8,820	7,599	7,149
投資キャッシュフロー	(6,445)	(7,682)	(6,301)	(5,857)	(6,347)	(6,602)	(5,761)	(5,696)
財務キャッシュフロー	(3,876)	(773)	(1,503)	(2,511)	(1,519)	(1,993)	4,706	3,208
現金及び現金同等物の増減	(1,957)	(857)	644	(176)	595	226	6,544	4,661
現金及び現金同等物の期首残高	5,141	3,184	2,327	2,971	2,795	3,390	3,616	10,160
現金及び現金同等物の期末残高	3,184	2,327	2,971	2,795	3,390	3,616	10,160	14,821

2～4号機を2023年3月まで再稼働させない場合は、300万kWを超える供給力の脱落となり、再稼働させる場合に対して、2022年夏期時点で5%程度供給予備力を低下させる影響がある。このため、中長期の需給対策は、経年火力の運転継続等により対応していくものの、計画外停止の頻度上昇等、懸念される点に慎重に対応していかねばならない。

電気料金との関係においては、今後柏崎刈羽発電所の再稼働に伴い、値下げ余地が生じるものと予想されるが、2～4号機を再稼働させない場合は、再稼働させる場合に比べて10年間で約2.3兆円の燃料費を中心とした費用増となり、料金の値下げ余地が縮小することとなる。

東電は、為替市場や国際燃料市場の変動による燃料費の増加や、需要の大幅な減少、金利の上昇、電源開発費用の増大などの財務リスクなどに対応するため、新・総特に沿って経営努力を積み重ね、新たな事業展開に向けた財務基盤の拡充に努めていく。

## (2) 資産と収支の状況に係る評価

新・総特の策定に当たっては、昨年の総特策定時点の状況を基礎としつつ、子会社・関連会社、不動産・有価証券の売却等の現時点の状況を踏まえ精査・再評価を行い、当該結果を新・総特の収支見通しに反映している。

総特作成以降の東電の事業活動や経営合理化の進捗、原子力事故への対応、賠償金支払い等に伴う当面の資金繰り等の状況を踏まえて、2013年度から2022年度までの10年間の収支見通しについて精査・評価の上、新・総特に反映している。

なお、賠償費用や廃炉費用の見通しについて、今後も精査を行い、継続的な評価を実施する。

## **7. 資金援助の内容**

### **(1) 東電に対する資金援助の内容及び額**

機構は、東電による賠償金の速やかな支払いを確保するため、新・総特申請時点の要賠償額の見通し 4 兆 9,088 億 4,400 万円から、原子力損害の賠償に関する法律第 7 条第 1 項に規定する賠償措置額として既に東電が受領している 1,200 億円を控除した金額 4 兆 7,888 億 4,400 万円を、損害賠償の履行に充てるための資金として交付する。なお、交付の時期については、既に機構が交付した 3 兆 3,577 億円を控除した金額を、2014 年度までに交付することとする。

### **(2) 交付を希望する国債の額その他資金援助に要する費用の財源に関する事項**

今後も被害者の方々に対する賠償金支払いに万全を期するため、緊急の対応が必要となる場合に備えて、機構において機動的な対応をとることが必要である。

このため、閣議決定において、機構が損害賠償のために十分な資金援助のための資金枠を準備することを目的として示された試算値を踏まえ、平成 26 年度予算案が国会において可決された場合には、当該予算において計上されている 9 兆円の国債の交付を希望する。

また、機構が資金援助のための資金を確保するため、2014 年度においても 2013 年度に引き続き 4 兆円の政府保証枠の計上を要望している。当該政府保証枠を含む平成 26 年度予算案が国会において可決された場合には、機構はこの政府保証枠を活用し今後も必要に応じ金融機関から必要な資金を調達する。

## **8. 機構の財務状況**

機構が平成 25 年度に収納することとなる平成 24 年度の一般負担金 1,008 億円については、被害者の方々を対象とする相談業務の実施や東電に対するモニタリングの実施等に充当し、残余が生じた場合は国庫に納付することとなる。