

I. 東京電力と国の役割、福島事故に関連して確保すべき資金の全体像、東電の目標

1. 東京電力と国の役割

- (1) 国は事故事業者に一時的支援、時間を与え、非連続の経営改革で責任遂行を促す
 - ・国は事故事業者を一時的に支援（機構による出資と資金交付）。時間的猶予を与え、持続可能で非連続な経営改革を要請、被災地への責任貫徹を実現する。
- (2) 事故事業者は、非連続な経営改革を実行、責任を果たす
 - ・事故事業者は、被災地への責任貫徹の基礎であるという認識の下、非連続の経営改革を行う。廃炉と賠償は毎年の収益から、また、除染は、企業価値の向上を通じて対応する。
- (3) 国も被災地復興には前面に立つ
 - ・事故事業者責任を原則としつつも、国は被災地復興に向けて前面に立つ。被災地復興、電源立地支援、研究開発支援など、国としてなすべき事業を実施する。
- (4) 事故炉廃炉事業を確実に実施するための事故炉廃炉管理型積立金制度の創設等を行う
 - ・事故炉廃炉に関する資金を確保し事故炉廃炉事業を確実に実施するため、管理型積立金制度の創設等を行う。
- (5) 事故炉廃炉のため事故事業者の発電・小売分野の合理化分に加えて、規制分野である送配電事業の合理化分を優先的に充当する
 - ・事故炉廃炉事業の安定実施のため、事故事業者の送配電事業合理化分を事故廃炉事業に優先的に充当する仕組みを設ける。
- (6) 賠償制度が不備な中で福島原発事故が発生したことに鑑み、積立不足分を全需要家から公平回収する仕組みを検討する
 - ・賠償に係る資金は、事故事業者と原子力事業者の負担金から充当されるという原則は変えない。ただし、賠償制度は2011年に機構法で追加措置。福島事故への対応に関しては準備不足。この制度不備を反省しつつ、電力の全需要家から公平回収する仕組みを検討する。

2. 福島事故に関連して確保すべき資金の全体像と東電の収益拡大目標

(1) 福島事故に関連して確保すべき資金の全体像

- 福島事故に関連して確保すべき資金の大宗は、東電で対応する原則は変わらない

	現在	今後	東電	負担			国
				他電力	新電力		
○廃炉	2兆円(溶けた燃料の取出) →	廃炉 8兆円 ^a	= 8兆円				
○賠償	5兆円(風評と営農賠償等) →	賠償 8兆円 ^{bc}	= 4兆円	4兆円	0.24兆円 ^d		
○除染	4兆円(工事費などの増加) →	除染 6兆円 ^e	= 4兆円 ^f				+ 2兆円
○総額	11兆円	→ 22兆円	=	16兆円	+ 4兆円	+ 0.24兆円	+ 2兆円

(2) 東電の収益拡大目標

収益拡大目標

= 廃炉 0.3兆円/年 + 賠償 0.2兆円/年 + 1兆円の株式から 4兆円の売却益

$$\left(\begin{array}{l} \text{廃炉} : 0.3 \text{兆円/年} \div 8 \text{兆円} / 30 \text{年程度} \\ \text{賠償} : 0.2 \text{兆円/年} \div 4 \text{兆円} / 30 \text{年程度} \end{array} \right)$$

^a 配布資料の「有識者ヒアリング結果報告」を引用したもの。経済産業省として評価したものではないことに留意。

^b 経済産業省において、今後必要となる資金の見込みとして算出したもの。

^c 原賠機構法による負担金は、各事業者が事故への備えとして納付しているものであるが、現状では、1F事故賠償に係る資金に充てられている。これを前提とした上で、上記の金額は、2015年度と同条件で負担金が設定されると仮定した試算値であり、毎年度の負担金は原賠機構において原賠機構法に基づき決定される。

^d 託送で回収する総額は、原賠機構法施行の前年度(2010年度)までのものについて算定し、回収が始まる2020年前の2019年度末時点までに納付することが見込まれる一般負担金を控除した約2.4兆円。その上で新電力のシェア10%と想定して試算した額。40年回収とすれば、年額60億円。(託送料金0.07円/kWh相当=一般標準家庭で18円/月)

^e 上記脚注bに同じ。

^f 株式売却益を想定。不足が生じた場合には、負担金の円滑な返済の在り方について検討する。

Ⅱ. 福島への責任、国民への還元を目指した非連続の経営改革の姿

1. 再編、統合に向けた共同事業体の設立

(1) 課題解決に向けた共同事業体をまずは設立、送配電事業、原子力事業の再編・統合を目指す

- 1) 電力市場の構造変化の中、原発事故に伴う費用が増大。改革対応はあるものの、現状では不十分。
- 2) 一社対応では限界。海外も視野に入れた J E R A の試みを、送配電事業、原子力事業にも拡大。
- 3) 課題解決に向けた目標は高く、提携(提携・再編・統合)も深く、範囲も広く。
(注) 解決すべき課題の例
発 電：共同調達による燃料価格の抑制、海外展開
小 売：異業種連携による需要減少下での事業領域の拡大
膨大な顧客データの活用
送配電：共同調達によるコスト削減、広域運用による調整火力効率化
連系線投資、国際連系線調査、海外展開、配電事業のデジタル化によるビジネスモデル転換(スマメや蓄電池を活用した分散型グリッド等)
原子力：人材や技術の維持 安全投資や防災対応の充実 共同研究開発
共同調達によるコスト効率化 海外展開 廃炉事業
- 4) ただし、目標・提携・範囲の包括性を目指すなら、事業の特性に応じた時間軸の設定がある。ステップ・バイ・ステップのアプローチが重要。単独で生産性向上→共同調達→共同開発→共同海外展開など。
- 5) 柏崎刈羽原子力発電所は重要課題。自主的なバックフィットに対する躊躇、メルトダウン隠蔽問題を生み出した体質の根本的治癒に向けた強い意志がある。地元本意の事業体制、安全優先の組織文化、規制要求を超える自立対応理念。先進的な他電力の協力も躊躇なく要請。他の原子力事業者を超える改革を行うべし。

(2) 課題解決に向けた共同事業体の実効性を支える企業改革

- 1) 次代の若手を登用し、権限委譲。外部人材も招聘。活気あるチームを組成。
- 2) ベンチマークの共有、これによる厳格な進捗評価がある。
- 3) 危機感を持って社長が自ら非連続改革を主導すべし。これなくして実行と企業文化変革なし。

(3) 課題解決に向けた共同事業体の実現のプロセス

- 1) 危機への対処は、人材の士気を高める意味もあり、着手は早く。
- 2) 公正なプロセスでパートナーの理解を得て実現。

2. 課題解決に向けた共同事業体の実現に向けた3つの要件

(1) 課題解決に向けた共同事業体が必要だとする問題意識や危機感の共有

- 1) パートナーとなる電力関連企業の意識がとても大事。
- 2) 電力市場の構造変化と危機感の共有が必要。
- 3) 東電がリードしていくべきだが、ここは国の役割もある。

(2) 課題解決に向けた共同事業体の実現のための、福島事故に関連して確保すべき資金の分担ルールの開発

- 1) J E R Aの先行例を参考に、経済事業の福島事故対応への貢献ルール（資金面、人材面）を開発すべき。
- 2) 福島事故対応への貢献は、当面のキャッシュフロー（配当）の確保が重要。その際、送配電事業や原子力事業が主としてこれを担う。
- 3) 企業価値向上は、既にアライアンスを推進している発電・小売は早期に実現。送配電や原子力は、ステップ・バイ・ステップで将来に実現。
- 4) 稼ぐことで福島に貢献、福島こそ東電存続の原点。この双方の意識を社長が社内で徹底。
福島事業はテクノロジーカンパニーへ、経済事業はグローバルカンパニーへ。

(3) 福島事業は長期安定に必要な国の積極的な関与と支援、国と東電の共同体制へ

- 1) 福島事業は長期安定が不可欠な国家的事業。廃炉テクノロジーを生み出す可能性。
- 2) 長期的事業に着目した国の関与。東電と国が共同して取り組むという位置付けで、福島で国際コンソーシアムを。
- 3) 廃炉事業安定のための管理型積立金制度の構築、送配電事業の改革利益を福島事故対策に充当する仕組み作りも国の役割。
- 4) こうした国の参画と制度支援が、人材の士気、福島事業の安定性を生み、再編パートナーの安心にもつながる。

3. 東電改革の効果（定量分析の提示）

①現状、 年間0.4兆円の収益水準

②第一段階 欧米トップを目指した送配電コスト改革 → 目標年間0.5兆円の収益を達成

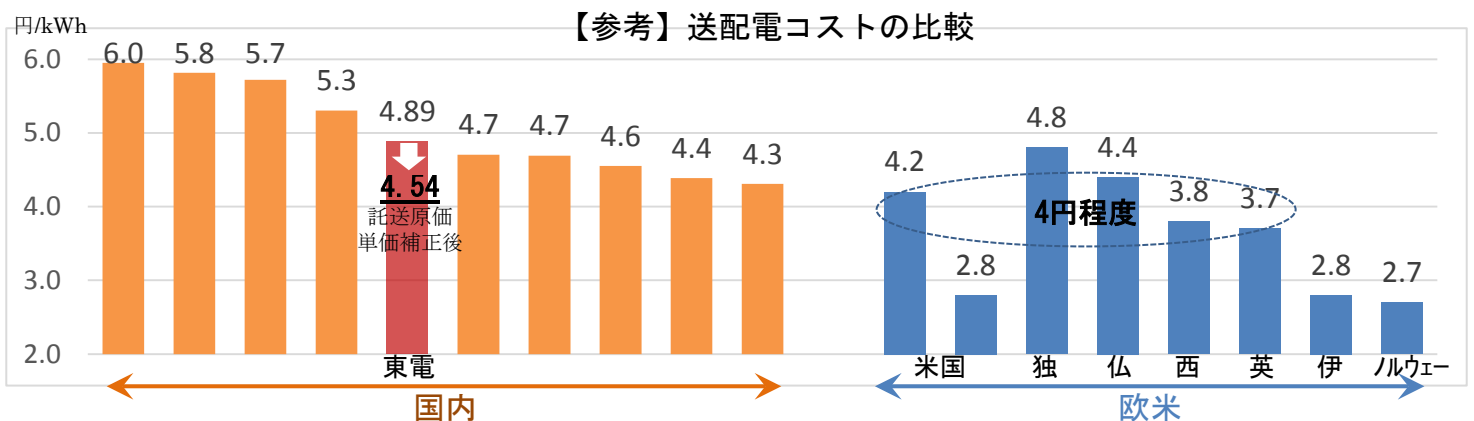
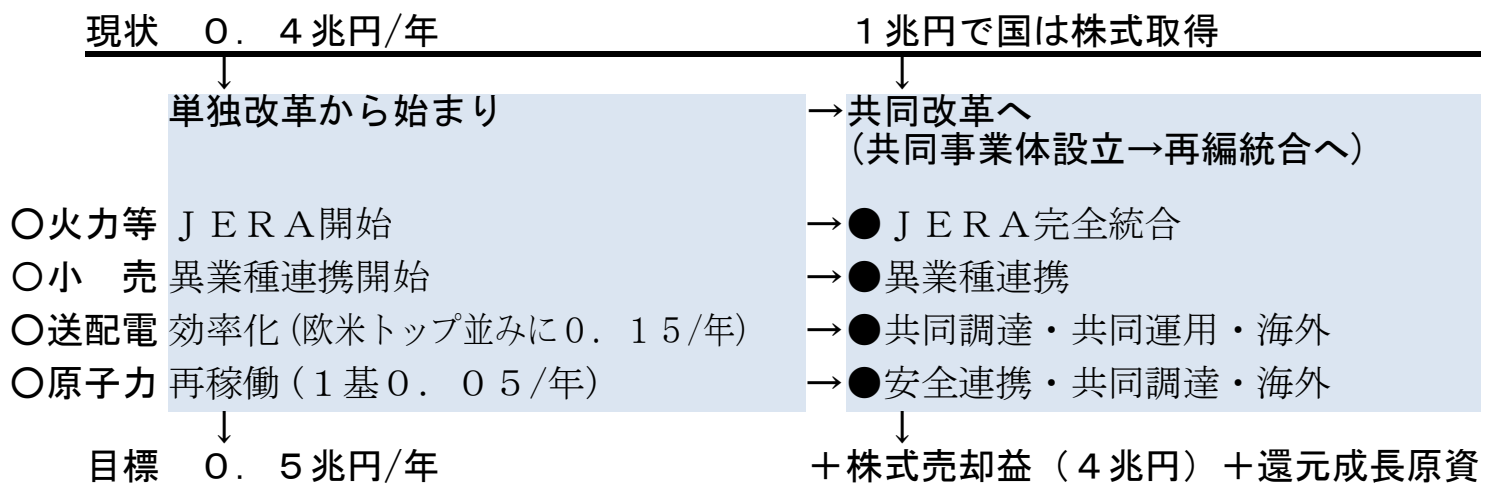
・東電の託送原価(4.54円^g)を欧米トップ並(4円程度^h)に→年間0.15兆円ⁱの効果

③第二段階 信頼回復の上での柏崎刈羽原発再稼働 → 廃炉・賠償への対応を確実にする

・信頼を回復→2基再稼働で年間0.1兆円の効果

④第三段階 送配電と原子力で他社と共同事業体設立 → 株売却益4兆円を腰を据えて実現

- ・発電
= 中部電力と共同発電会社（JERA）を設立済み
- ・送配電事業の共同事業体設立へ
= 共同調達、火力調整電源の共同運用、連系線の共同投資、デジタル化対応、海外展開
- ・原子力事業の共同事業体設立へ
= 共同調達、安全防災の共同投資、廃炉の事業化、海外展開



注：国内各社は2015年度の送配電部門の営業費用単価。電源開発促進税、原子力バックエンド費用を除いたものをエリア需要で除したもの。東電については、2013年度エリア需要ベースで、託送原価単価に補正。

注：海外は2009年の託送原価単価水準。三菱総合研究所調査(2011年)による。

^g 2015年度送配電部門営業費用実績を託送原価ベースに補正した単価(2013年度エリア需要ベース)。

^h 欧米主要国の託送原価単価水準(2011年三菱総研調査：2009年値)。

ⁱ 託送原価を4.54円から4.0円に低下させた場合のコスト削減額。ただし、前提となるエリア需要は2013年度値。

Ⅲ. 企業改革・脱国有化シナリオの推進体制とガバナンス

1. 改革実行を確保するための企業改革

- トップの資質＋次世代への権限委譲＋評価・責任とリンクしたベンチマーク設定
- ベンチマーク＝国内トップ→欧米トップ→グローバルトップ^j

(1) トップ及び次世代を担うリーダーに必要な資質を提示

- 1) 指名委員会等設置会社とホールディング制という基本骨格の下で、非連続の経営改革を推進する。
- 2) 福島への責任貫徹を使命として存続する企業であるという自覚の下、「社会信頼の回復」をリードする。
 - ・ 事故事業者として、自主的にバックフィットができなかった過去、メルトダウン隠蔽問題を起こした過去と向き合い、先進的な取組の実績がある他社から謙虚に学び、地元本意で安全第一の企業文化と事業体制の実現とグローバルトップの安全防災対応力を実現しようとする強い意志を持つ。
- 3) 現状放置の危機感と将来への可能性の双方を社員に訴え、非連続の改革に向け社内の力を引き出していく。
- 4) 競争の中で稼ぐことが福島への貢献、福島事業の遂行こそ東電の原点。この双方の強い意志を持ち、社内を束ねていく。
- 5) 新たな企業文化を築くため、過去の行動様式や慣行といったいわゆるしがらみを断ち切る強い意思も持ち、行動する。
- 6) 共同事業体の形成については、分野毎（送配電、原子力、小売）に次世代リーダーを選抜し、権限を明確に委譲する。

(2) 東電改革をにらみ、次世代への権限委譲を思い切って進める方針を提示

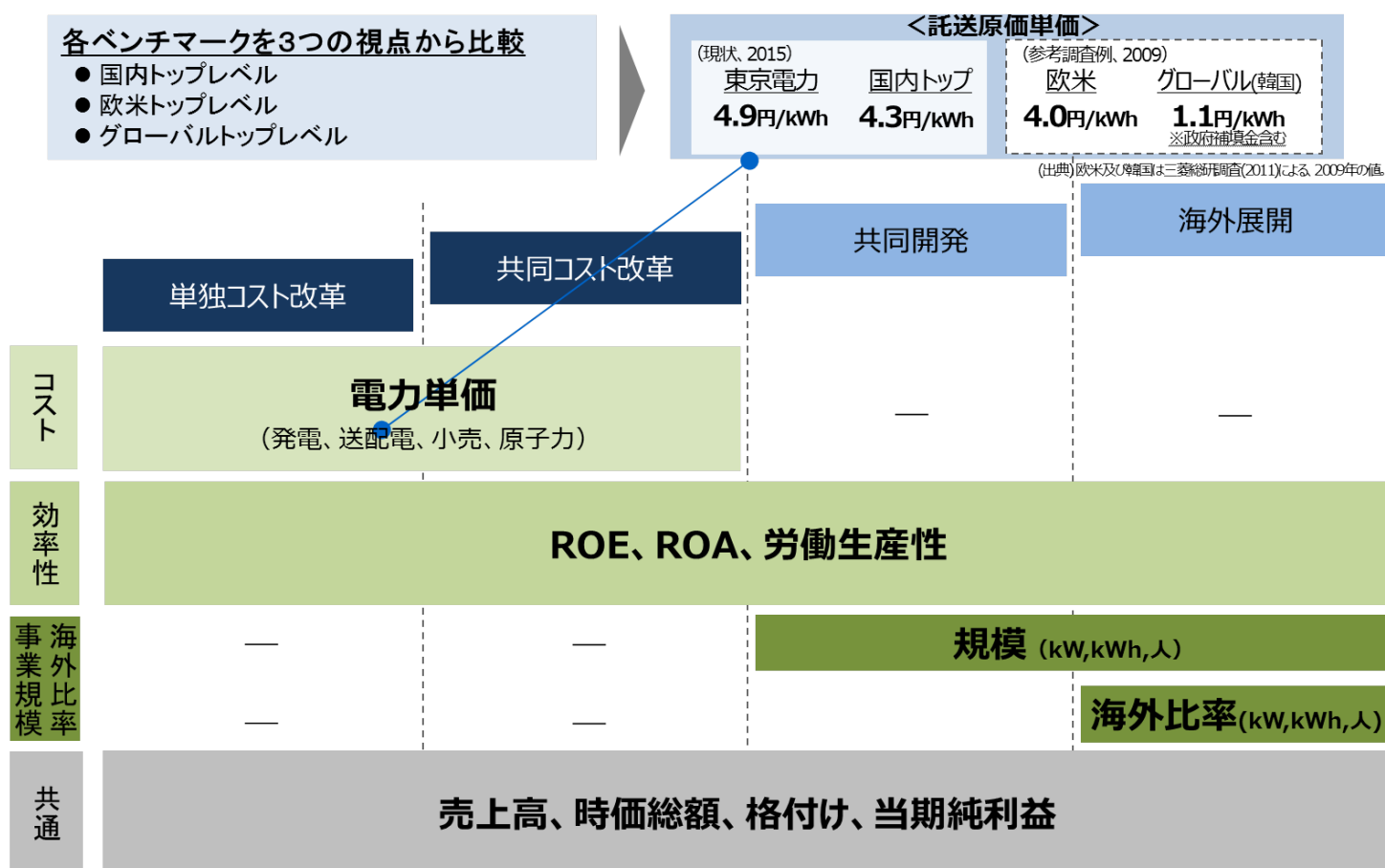
- 1) 外部人材×社内人材（特に若手）の基本的な構成
- 2) チームへの権限・予算・人材の委譲の重要性

^j 海外企業の中期経営目標を参照することも検討。

(3) 責任とリンクしたベンチマーク（BM）を提示する

- 1) BMの具体（経営レベル、事業会社レベル、事業所レベル）
～国内トップ、欧米トップ、グローバルトップ
- 2) 責任とのリンク
～経営、事業会社、事業所の各レベルで誰が負うのか
～達成、未達成の帰結をどう設計するのか
- 3) BM実現の結果生じる人材配置転換の基本方針
- 4) BM達成と脱国有化シナリオとのリンク

(参考) 主なベンチマーク



(注) 「託送原価単価」について、東電及び国内トップは 2015 年度の送配電部門営業費用から電源開発促進税、原子力バックエンド費用を除いたものをエリア需要で除したもの。国内と海外の比較にあたっては、託送の定義や地理的状況、送配電の質（停電の回数、時間）といった算定の前提等が異なるため、単純比較はできない点に留意が必要。

2. 脱国有化も含めた総合シナリオ

- 1) 福島事業は長期関与、経済事業は早期自立の考え方に即した脱国有化シナリオ
- 2) 2019年に国の関与を評価
- 3) ①国の機能を整理（委員会等設置会社の仕組みを前提として）
 ～会社法上の株主、機構法上の支援（出資、援助）を行う特殊な株主として
 ～電気事業法上の機能、エネルギー政策上の機能
 ②その上で、福島事業、経済事業の関与のポイントを提示
 ③国は東電改革を実行できる体制を築くという視点も持ちながら、委員会決定を尊重

（参考）国の関与のあり方

