

# 総合特別事業計画

2012年4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. 計画策定に当たって</b> .....	4
(1) 信頼の回復に向けて.....	4
①世代にまたがる国家的難題.....	4
②東電の取組と関係者の協力.....	5
(2) 緊急特別事業計画による取組.....	6
①親身・親切的な賠償.....	7
②原子力事故の収束.....	7
③電力の安定供給の確保.....	8
④経営の合理化.....	8
(3) 東電が直面する構造的課題.....	9
①賠償・廃止措置・安定供給への万全な対応のための財務基盤の強化.....	9
②事業環境の変化に対応した最適な電力供給.....	10
③経営資源の有効活用.....	11
④意識改革.....	11
<b>2. 改革の道筋</b> .....	13
(1) 「新しい東電」の方向性.....	13
(2) 改革実施のスケジュール.....	15
(3) 政府における制度改革との関係.....	16
<b>3. 原子力損害の賠償</b> .....	17
(1) 原子力損害の状況.....	17
①原子力損害の発生経緯.....	17
②原子力損害の様態.....	19
③原子力損害収束についての今後の見通し.....	21
④原子力損害に係る実用発電用原子炉の適切な処理のための措置に関する事項.....	23
(2) 要賠償額の見通し.....	26

①賠償総額の全体像	26
②状況変化を踏まえた前提等の見直し	27
③賠償見積額	27
<b>(3) 損害賠償の迅速かつ適切な実施のための方策</b>	<b>29</b>
①これまでのお支払いの状況	29
②「5つのお約束」の徹底	32
③機構による対応	41
<b>4. 東京電力の事業運営に関する計画</b>	<b>45</b>
<b>(1) 事業運営の基本方針</b>	<b>45</b>
<b>(2) 経営の合理化のための方策</b>	<b>45</b>
①コスト削減の徹底	47
②設備投資計画の見直し	59
③資産売却	66
<b>(3) 事業改革</b>	<b>74</b>
①他の事業者との連携等を通じた燃料調達安定・低廉化、火力電源の高効率化	74
②送配電部門の中立化・透明化	79
③小売部門における新たな事業展開	81
<b>(4) 意識改革</b>	<b>84</b>
①意識改革の方向性	84
②意識改革を実行するための3つの改革	84
<b>(5) 財務基盤の強化</b>	<b>88</b>
①金融機関への協力の要請の内容	88
②機構の出資による財務状態の抜本改善	89
③株主への協力要請の内容	89
④需給と収支の見通し	91
<b>(6) 経営責任の明確化のための方策</b>	<b>102</b>
<b>(7) 特別事業計画の確実な履行の確保</b>	<b>103</b>

<b>5. 資産及び収支の状況に係る評価に関する事項</b> .....	104
(1) 資産の状況.....	104
(2) 収支の状況.....	104
<b>6. 資金援助の内容</b> .....	105
(1) 東京電力に対する資金援助の内容及び額.....	105
(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.....	105
<b>7. 機構の財務状況</b> .....	106

## 1. 計画策定に当たって<sup>1</sup>

### (1) 信頼の回復に向けて

#### ①世代にまたがる国家的難題

東京電力福島第一原子力発電所事故は、被害の広がりや復興に要する時間の長さにおいて、我が国が経験したことのない未曾有の災害をもたらしている。東京電力は、改めて、発電所周辺地域の皆様をはじめ、原子力事故による被害者の方々に極めて大きな苦痛をもたらしていること、そして需要家の皆様をはじめ、広く社会の皆様に変な御迷惑をおかけしていることに対し、心からのお詫びを申し上げます。

原子力事故の発生から一年が経過した現在も、多くの方々が避難生活の継続を余儀なくされており、御帰宅は未だ実現していない。被災地における除染作業等、復旧に向けた取組を更に加速していかねばならない。

また、国民の安全・安心を取り戻すため、事故を起こした原子炉の廃止措置<sup>2</sup>を、着実に、かつ可能な限り早期に完了しなければならない。過去に例のない取組であり、今後、数多くの困難な技術的課題を克服していく必要がある。

一方、原子力事故を契機として、東京電力（以下、「東電」という。）の供給区域のみならず、日本全域において、安定的・効率的な電力供給に対する大きな不安を引き起こしてしまっている。

原子力電源の停止により、我が国における電力の供給能力は大幅に低下している。また、LNG等の火力電源への依存度が高まったことにより、燃料費の負担は大きく増加しているが、ホルムズ海峡をめぐる情勢の緊迫化や、中長期的な石油・ガス価格の上昇トレンド等は、当面のコスト上昇にとどまらない新たなリスクをもたらしている。

すなわち、今後の電力の安定供給やコストに対する予見可能性が低下し、将来を見据えた企業活動の停滞要因となっているほか、経常収支等のマクロ経済構造にも影響を及ぼしており、原子力事故は我が国の経済活動や国民生活に広く影を落としている。

被害者の方々への賠償、除染作業等の復旧に向けた取組、事故プラントの廃止措置だけでも過去に類例がなく、内外の資源と知恵を結集して取り組むべき課題である。さらに、世界的なエネルギー需給構造の地殻変動に対応して、安定的かつ効率的な電力供給の確保にも同時に取り組んでいかねばならない。

<sup>1</sup> 特別事業計画は、2011年10月に策定し、同年11月に原子力損害賠償支援機構法第45条第1項の規定に基づく主務大臣の認定を得ている。今般、同法第46条第1項の規定に基づいてその変更の認定を申請するものであるが、内容の全面的な差し替えとなることから、広く関係者の理解に資するため、以下本件変更を「本計画の策定」という。

<sup>2</sup> 以下、簡略化のため、本計画においては核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律に定める廃止措置のほか、当該廃止措置に先立って必要となる使用済み燃料プール内の燃料や燃料デブリの取出し等の作業も含めて「廃止措置」と総称する。

原子力損害賠償支援機構（以下、「機構」という。）及び東電は、我が国にとって「世代にまたがる国家的難題」ともいうべき広がりを持った諸課題に同時複合的に直面しているとの基本認識を持って臨む。

## ②東電の取組と関係者の協力

これまでの原子力政策の推進主体である国、そして事故プラントの設置・運営の当事者である東電の双方には、この厳しい状況をとともに連帯して乗り越えていかなければいけない重い責務が課されている。

機構は、かかる認識の下、国と東電がそれぞれの立場から、損害賠償や廃止措置、そしてエネルギーの安定供給の確保に向けた責任を果たしていくための枠組みとして設けられたものである。

東電は、被害者の方々への賠償の責任、事故プラントの廃止措置の責任を負う主体として、かつ法律上の供給義務を負う安定供給の直接の担い手として<sup>3</sup>、あらゆる手段を総動員し、責任に正面から向き合い、「賠償・廃止措置・安定供給」の同時達成に取り組んでいく。

また、国は、原子力損害賠償支援機構法（以下、「機構法」という。）第2条において、「これまで原子力政策を推進してきたことに伴う社会的な責任を負っていることに鑑み、原子力損害賠償支援機構が前条の目的（原子力損害の賠償の迅速かつ適切な実施及び電気の安定供給その他の原子炉の運転等に係る事業の円滑な運営の確保を図り、もって国民生活の安定向上及び国民経済の健全な発展に資すること）を達することができるよう、万全の措置を講ずる」こととされており、エネルギー政策や原子力政策全体についての責務と相まって、自らの責任を果たしていく立場にある。

一企業としての自助努力のみによって、東電がその求められる責務を全うすることは現実には困難である。国家的難題に直面しているとの認識の下で、国民各層の御理解と御協力を頂き、関係者全ての持てる力を結集していくことがどうしても必要である。

その前提として、東電は、今般の原子力事故やその後の対応によって、国民の信頼を失ったとの認識を持ち、機構法が求める経営責任の明確化を行うとともに、いわば「ゼロからの再出発」の覚悟を持って、徹底した経営合理化を行い、被害者の方々や需要家の皆様の立場に立って、賠償や廃止措置、安定供給の責任を徹底して果たしていくことを通じて、国民の信頼の回復に努める。その際、これらの取組に係る説明責任をしっかりと果たしていく。

被害者の方々に対しては、賠償の遅れが被害者の方々の苦痛の拡大につながることを強く認識し、親身・親切的な賠償を更に徹底していく。また、地元住民の方々や多くの国民にご安心いただけるよう、国と密接に連携しながら、廃止措置を着実に進めていく。

そして、需要家の方々の不安を解消するため、まずは足下の需給逼迫への対応に万全を期

---

<sup>3</sup> 東電は、原子力損害の賠償に関する法律第3条第1項に基づいて、事故プラントの運転等に係る原子力事業者として損害賠償の責任を負うほか、核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律における原子炉設置者として同法に定める事故プラントの廃止措置等に係る義務を負い、また電気事業法における一般電気事業者として同法に定める供給義務や周波数維持義務等を負う。

すとともに、電力供給やコストへの影響が大きい原子力発電所の再起動に関し、国とともに、十全な安全性の確保と地元理解の確保に努める。今般、柏崎刈羽原子力発電所1号機及び7号機の安全性に関する総合評価(一次評価)の結果に係る報告書に夥しい数の誤記載が認められたが、今後こうした事態が生じることがあってはならない。東電は、記載ルールが不明確であったこと等、報告書の作成・確認作業が計画性に欠けていた点を深く反省し、厳正適確な取組こそが安全性の確保や地元理解の大前提であるとの認識を改めて徹底する。そして、新たに策定した品質保証基本方針に基づき、品質保証業務と調査実施業務のそれぞれにおける役割分担の明確化や、作業に係る社内の認識の統一等を徹底する。

さらに、安定的で低廉な化石燃料の調達や、火力電源の効率化、他者の発電能力や需要家による節電が十分に活かされる環境の整備等、構造的な課題にも直ちに着手する。

国においては、「賠償、廃止措置、安定供給」の同時遂行に向けて、機構法の枠組みを活用した適切な対応を行うことが求められる<sup>4</sup>。特に、柏崎刈羽原子力発電所の再起動に向けては、東電の十全な安全対策等の取組を大前提として、安全・安心の確保に係る地元の御理解の促進のため、前面に立って万全な取組を進めていくことが求められる。

加えて、国全体に共通の課題である、燃料調達の安定化・効率化や、経済全体の省電力構造への転換、分散型電源の拡大等に向けて、適切な環境整備を行っていくことが求められる。

その他にも、多くの関係者に対し、長期にわたる持続的な協力をお願いしなければならない。

金融機関においては、東電の事業改革を確実なものとしていくために必要な資金面での支援等、また株主においては、株式の希釈化や無配の継続等、それぞれの責任と役割に応じた協力が求められる。

自治体やエネルギー関係企業、需要家等の関係者からも、国家的な難題の解決に向けて、それぞれの立場から御協力を頂く必要があり、御理解の確保に努めていく。

本計画は、こうした長期に亘る国家的難題の解決に向けた取組の「第一歩」として、関係者の協力を頂きながら、東電及び機構が取り組んでいく課題と対応方針とを明らかにするものである。

## (2) 緊急特別事業計画による取組

2011年9月に機構が発足した時点では、未だ東電による損害賠償が本格化していない状況にあり、一日も早く被害者の方々に事故前の営みを取り戻すための足がかりをつかんでいただくことが求められていた。また、早期の事故収束や足下の電力の安定供給の確保も喫緊

<sup>4</sup> 2011年5月11日付の東電から政府への支援要請とそれに対する確認事項を受けて、政府は東電に対する支援を行うことを5月13日に決定した(「東京電力福島原子力発電所事故に係る原子力損害の賠償に関する政府の支援の枠組みについて」(5月13日関係閣僚会合決定)及び同旨の閣議決定(6月14日参照)。上記決定を具現化する形で、機構法が8月3日に成立し、10日に公布・施行されたところである。

の課題であった。

かかる認識の下、2011年11月に認定を受け、2012年2月に一部を変更した特別事業計画（当該認定時点及び変更時点のもの。以下、「緊急特別事業計画」という。）においては、機構が東電に対して行う賠償に必要な資金の交付を盛り込むとともに、親身・親切的な損害賠償、一刻も早い事故の収束、そして当面の電力の安定供給の確保という各課題の達成に向けた東電による取組の内容を定めた。

そして、機構による資金援助の大前提である東電の経営合理化について、その実効性を確保するため、合理化策の具体的な内容を詳細に定めるとともに、機構による実施状況のモニタリングの仕組みを整えた。

### ①親身・親切的な賠償

東電に対しては、原子力事故の発生以来、被害者の方々に対して親身・親切的な損害賠償が行われていないとの不満が高まっていた。緊急特別事業計画では、こうした状況を改善すべく、「5つのお約束」（迅速な賠償のお支払い、きめ細やかな賠償のお支払い、和解仲介案の尊重、親切的書類手続き、誠実な御要望への対応）を掲げ、賠償業務の工程管理の徹底や、請求書類の簡素化等、東電の賠償実施体制を建て直していくこととした。

また、機構はこうした東電の取組を継続的にモニタリングするほか、自ら弁護士・行政書士等からなる「訪問相談チーム」を派遣する等、賠償の円滑化に努力することとした。

2011年末の段階では、「5つのお約束」に基づく取組に不十分な点があったことから、2012年2月の緊急特別事業計画の改定に際し、自主的避難等に係る迅速な賠償実施態勢の整備や、原子力損害賠償紛争解決センターの仲介を受けた部分和解の受け入れ等、更なる改善策を盛り込んだ。

現在も、東電は、被害者の方々の御要望を踏まえた対応の改善に取り組んでいるところである。また、請求書類の確認や賠償金のお支払いについて、計画に定めた目標期間内での対応を実現する等、改善の成果も現れてきている。

しかし、未だ賠償対象世帯のうち約2割からの御請求を頂いていないなど、被害者の方々へのお支払いは十分に行き届いていない状況にあり、また今後賠償額の規模が明らかになっていく損害項目も多い。

被害者の方々が事故前の日常の生活を取り戻すための取組は、まだ緒についたばかりである。今後とも、常に被害者の方々の立場に寄り添って、更なる対応拡充・改善を進めていくことが必要である。

### ②原子力事故の収束

東電は、緊急特別事業計画の認定前から引き続いて、「東京電力株式会社福島第一原子力発電所・事故の収束に向けた道筋」に定められた目標である「ステップ2」（原子炉の冷温停止等）の達成に取り組んだ。2011年12月16日には、原子力災害対策本部において、ステ



ップ2が達成され、原子力事故そのものは収束に至ったとの判断が示された。

今後は、「政府・東京電力中長期対策会議」において決定された「東京電力（株）福島第一原子力発電所1～4号機の廃止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。）に基づき、原子炉の廃止措置を進めていくこととなる。

### ③電力の安定供給の確保

2011年度冬期の電力需要は、夏以降の節電への御協力を継続していただいた結果、前年度冬期の最大電力を下回る水準となった。これに対し、供給面では、被災した電源の復旧、長期計画停止火力の運転再開や、ガスタービンを始めとする緊急設置電源の運転等を行った。この結果、2011年度冬期は、安定的な供給を確保することができた。

今後も電力需給バランスを確保するため、節電への御協力の確保といった需要抑制策の活用や、供給力の確保等に全力を挙げていく必要がある。

### ④経営の合理化

緊急特別事業計画では、東京電力に関する経営・財務調査委員会（以下、「委員会」という。）による調査の結果を踏まえて、委員会の報告（以下、「委員会報告」という。）に示された「10年間で2兆5,455億円」を超えるコスト削減を確実なものとするを公約した。

さらに、2011年12月には、経営合理化の具体的な内容と実現スケジュールを詳細に定めた「改革推進のアクションプラン」（以下、「アクションプラン」という。）を策定した。

そして、機構職員及び東電社員が参加する「改革推進チーム」や分野別の「ワーキンググループ」を設置し、実務レベルでアクションプランの実現に向けた工程管理体制を整えたほか、機構と東電のトップ等が参加する「経営改革委員会」を設置し、プラン実現についてトップダウンで断行していくことにするなど、実効性確保のための仕組みを東電の業務運営手続きの中に組み込んだ。

こうした仕組みの下、アクションプランに基づく合理化は順調に進んでおり、2011年度には、緊急特別事業計画における目標額の2,374億円を上回る2,513億円のコスト削減を達成する見込みである。

### (3) 東電が直面する構造的な課題

今後とも、当面の緊急課題として、親身・親切的な賠償、着実な廃止措置、そして足下の電力の安定供給の確保に万全を期していかなければならない。

また、経営合理化についても本計画により深掘りを行い、それを確実に実行するとともに、本計画策定後の新体制においても新たな視点を取り入れることにより、国民負担の最小化に向けて不断に取り組んでいく必要がある。

一方、「賠償・廃止措置・安定供給」の3つを同時に達成していくためには、以下の構造的な経営課題に対しても、今から直ちに対策を講じていかなければならない。

#### ①賠償・廃止措置・安定供給への万全な対応のための財務基盤の強化

原子力事故の発生以降、金融機関によるいわゆる「緊急融資」等によって、2011年度における運転資金や設備投資資金等の確保が可能となったものの、資産の減損や事故収束のための支出、燃料費負担等に伴って、純資産額は急速に減少しており、現在の財務基盤は極めて脆弱である。今や東電は、四半期毎に、要賠償額の見積りの増加に伴って、債務超過に陥るリスクを抱えた状態である。

加えて、自律的な資金調達力の著しい低下に伴い、安定供給に欠かすことのできない燃料調達や設備投資、そして廃止措置に向けた計画的な投資に必要な資金を調達することも困難な状況となっている。こうした状態が続く限り、今後の賠償金支払円滑化のための人員体制の拡大や、廃止措置の前倒しでの実施も不可能である。

以上のような債務超過リスクや資金繰り面でのリスクを回避し、事業の継続性を確実なものとするため、まずは、十分な資本を注入し、財務構造を抜本的に改善することが必要である。同時に、社債市場に復帰し、自律的な資金調達が可能になるまでの間、資金繰り確保のために、金融機関から十分な与信を受けることが必要である。

また、原子力電源が停止し、代替となる火力電源への依存度が高まったため、収益構造も大幅に悪化した。燃料費の増加による営業赤字は拡大を続けており、かかる構造が残るままでは、今後も財務内容が悪化し、電気の安定供給に著しい支障が生じかねない。

このため、安定供給の確保に向けて、徹底的な経営合理化を実行しつつ、お客さまに対し、国による厳格な査定を踏まえた最低限の電気料金の引上げをお願いする必要性が生じている。東電は、徹底した情報の開示を行うとともに、前例にとらわれず、お客さまに対する説明責任の徹底を図る。

以上のように、機構による出資、金融機関による十分な与信、そして最低限の電気料金の引上げの三つの対策は、「賠償、廃止措置、安定供給」を同時に進めていく上で、いずれも欠かすことのできない一体不可分のものである。

なお、地元の御理解を大前提とする柏崎刈羽原子力発電所の再起動の時期は、今後の料金水準に大きな影響を与える。政府における再起動に向けた万全な取組と併せて、東電は、原子力事故の教訓を踏まえ、柏崎刈羽原子力発電所の信頼性向上に資する安全対策に対して十全な投資を実施するとともに、説明責任の履行を徹底する。

## ②事業環境の変化に対応した最適な電力供給

東電は、地域独占をベースとする潤沢な資金調達力を背景に、将来の電力需要の不確実性に対応できるよう、十分な電源を自ら建設し確保しつつ、設備産業としては巨額の資本投下によって規模の経済性を実現してきた。

今般の原子力事故の発生により、財務体力・資金調達能力を失ったため、このような事業運営をこれまでのように進めていくことは極めて困難な状態となっている。

さらに、電源構成が大きく変わらざるを得ない状況の中で、中長期的な安定供給責任を果たしていくためには、上述①の取組に加えて、以下の複数の課題に対し、それぞれ対策を講じていく必要がある。

### i) 供給能力等を有する外部の事業者との連携

資金余力がない中で、足下の供給能力の不足を補うとともに、将来における電源の高効率化を進めていくためには、供給能力等を有する外部の事業者との連携を最大限進めていくことを検討すべきである。

具体的には、今後の火力電源の確保においては、IPP 入札<sup>5</sup>の実施等を通じて発電能力を有する他の事業者からの電力調達を進めるとともに、投資能力等を有する他の事業者と連携しつつ、自らが保有する火力電源の更新投資（リプレース）を行い、高効率化を進めていく必要がある。

同時に、これらの成果を十二分に引き出すため、これまで以上に、送配電ネットワークの増強や運用における透明性・中立性を高めていくことが必要である。

### ii) 化石燃料の安定的・効率的な調達・利用

原子力事故以来、我が国経済全体の LNG 等の火力電源への依存度は上昇しているが、化石燃料価格は上昇基調にあり、特に現在の我が国企業の LNG 調達価格は国際的に高い水準にある。さらに、今後も、必要量を安定的に確保できなくなるリスクや調達価格の上昇リスクが存在する。

我が国最大級の化石燃料の輸入者・消費者である東電は、燃料調達の安定化・低廉化や、その効率的な利用に向けて、大胆な発想の下にあらゆる手段を尽くしていく必要がある。

例えば、エネルギー企業が個別に行っている燃料調達の連携・集約化や、燃料関連施設の共同運営等、一企業を超えた業界規模での連携の促進に貢献していくこと等が求められる。

---

<sup>5</sup> 独立発電事業者（Independent Power Producer：IPP）等を対象として、その発電電力の東電による長期購入（電源調達）を目的とした入札を実施すること。

### iii) 需要家の多様なニーズへの対応

これまでの東電は、需要の伸びを想定し、それに合わせて自らの供給能力を増強してきた。しかし、供給能力が絶対的に不足している現状に対応するためには、節電インセンティブを高め、ピーク需要を抑制していく取組がこれまで以上に重要となっている。

また、需要家のエネルギーに対する関心が高まり、エネルギーサービスに対するニーズは多様化している。

このため、料金メニューの充実や、外部のパートナー事業者と協力したエネルギー・マネジメント・ビジネスの展開、そしてスマートメーターの積極的な導入等を進めることにより、ピーク需要を抑制するとともに、需要家の多様なニーズにきめ細かく対応していくことが求められている。

### ③経営資源の有効活用

東電が保有・運営する送配電ネットワークは、様々な技術革新の母胎となる社会インフラである。スマートメーターを導入し、インフラとしての質を高めるとともに、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整える必要がある。

また、我が国最大の電力会社である東電は、高効率の発電設備等の建設・運営ノウハウや高品質の送電網管理等、様々な知見を蓄積している。これまで、海外発電事業やコンサルティング事業を通じ、こうしたノウハウの国際展開を実施してきたが、今後機器メーカーによる事業展開との連携を強化することで、このビジネスが我が国の付加価値創出の源泉に育っていく可能性がある。そして、需要が急増する新興国にこうしたノウハウを普及させることは、国際的な燃料需給の緩和に貢献し、調達面でのリスクを低減することにもつながる。

しかしながら、原子力事故以降、これらの資産を活かした取組は停滞しており、事業機会を喪失している状況となっている。収益機会を拡大し、負担金の納付による国民負担の最小化を図る上でも、外部のパートナー事業者との適切な連携により、その強みを自らと国全体のために活かしていくことが求められる。

### ④意識改革

発電設備や送配電ネットワークの運営・保守等、電気供給の前線で働く多くの東電の社員一人ひとりには、長年、「安定供給の確保」への強い使命感が受け継がれてきている。この使命感の下、現場ではそれぞれが技術を磨き、停電を防ぐ努力が続けられてきた。

一方で、使命感と裏腹の面もあるが、かえって、顧客意識に乏しい「供給側の論理」に偏ったり、過度な「マニュアル主義」「前例主義」、設備建設に係る「自前主義」、「縦割り」「部門主義」等の問題がある。また、外部から見た事業運営に係る透明性の不十分さや、電気料金制度等の弊害であるコスト意識や競争意識の希薄性といった問題点も見られる。

東電が直面する課題は、ひとり東電のみでは解決しきれない問題であり、「ゼロからの挑戦」の覚悟を持って国民の信頼を回復し、関係者との協力・連携によって新たな事業展開を

進めていくことが求められている。そのためには、社員一人ひとりがこれまでの問題点を真摯に見つめなおし、業務に臨む上での「意識」を改め、日々の業務において実践していかなければならない。

また、賠償、廃止措置、電力の安定供給という社会に対する重要な責務を実際に担っていくのは、言うまでもなく、一人ひとりの東電の社員である。これら社員一人ひとりが、その責務を全うしていくためには、将来の目指すべき方向性を共有し、士気を高めていくとともに、技術やノウハウを磨き上げ、人材の質を維持・向上させていくことが何よりも重要である。

将来に展望を持たない状況が長期間続いた場合、人材の散逸が強く懸念される。その結果、安定供給が人材面で損なわれることとなれば、国民の損失は計り知れない。東電及び機構は、不断の効率化・合理化を図っていくことは当然だが、人材の確保に万全を期しつつ、本計画の遂行を図っていく。

この認識の下、東電においては、社員一人ひとりが、次に述べる「新しい東電」の姿を共有し、その実現に向けて、「意識改革」を実行していく。

## 2. 改革の道筋

### (1) 「新しい東電」の方向性

東電の全社員は、以下のような方向性を共有しつつ、日々直面する仕事に真摯に取り組むことを通じ、親身・親切な賠償、着実な廃止措置、そして安定供給の確保に正面から取り組んでいく。

#### < 「新しい東電」の方向性 >

##### i) 責任を全うする

- ・原子力事故により被害にあわれた方々に対する親身・親切かつ迅速・丁寧な賠償を誠実に実行する。
- ・中長期ロードマップに基づき、廃止措置に向けた中長期の取組を着実に実行する。
- ・不断のコストダウンを実行し、電気料金の抑制に努める。
- ・社会経済を支えるインフラ事業者としての責任を再認識し、電力の安定供給と設備の安全を確保する。

##### ii) 開かれた東京電力へ

- ・被害にあわれた方々や、お客さま、広く社会の皆さまの声に耳を傾け、社員一人ひとりが、皆さまの立場に立って業務に取り組むとともに、皆さまの声を経営に活かし、その具体的成果についても広くお示ししていく。  
また、賠償・廃止措置・電気料金改定等様々な情報について、迅速・積極的に、かつわかりやすくお伝えしていく。
- ・委員会設置会社への移行、取締役の過半を社外出身者とするなどの経営機構改革を実行し、経営の客観性・透明性を高める。
- ・各部門のミッションやコスト構造を明確化する「カンパニー制度」を導入し、一層のコスト意識と創意工夫を喚起するとともに、透明性の高い事業運営を実現する。
- ・関係会社との取引をはじめとした従来の取引構造を見直し、一層の情報公開と競争発注の拡大により、取引の公平性・透明性を確保する。
- ・「社内論理、前例主義」「縦割り、部門主義」の克服に向け、経営から現場レベルまで、社外の視点も取り入れつつ、部門を超えたコミュニケーションの活性化を図る。あわせて積極的な人事交流と横断的な情報共有に取り組み、開かれた企業文化へ転換する。

### iii) お客さま・社会と共にエネルギーサービスを変革する

- ・震災によりエネルギーの需給構造が大きく変化する中で、エネルギー利用の効率化・最適化に向け、お客さま・社会との協調・連携をより大切にした事業改革を以下のとおり実施する。
- ・自前主義から脱却し、社外との連携や電源の積極的な導入と競争を通じ、設備形成の効率化を推進する。
- ・流通部門の中立性・公平性を向上させるとともに、ICTを活用し設備の効率・信頼性を高め、再生可能エネルギーの大幅な導入や分散型システムとの協調を可能とするネットワークを構築する。
- ・料金メニューを充実させるとともに、事業提携によりエネルギー・マネジメント・ビジネス等を積極的に展開し、ピーク需要の更なる抑制と、電気料金の低減につなげる。あわせてスマートメーターの積極導入やエネルギー・ソリューション等の新サービスの開発・提案等により、お客さまの選択肢を拡げ、多様なニーズにお応えする。

この「新しい東電の方向性」は、本年6月の株主総会以降、新しい経営体制において、次代を担う中堅社員・若手社員参画の下で検討を深め、更なる具体化や社内への訴求力の引上げ等を行いながら、社員への周知徹底・浸透を図っていく。

## (2) 改革実施のスケジュール

東電は、「新しい東電」の実現に向けて、親身・親切的な賠償の取組や、廃止措置に向けた取組を徹底・強化していくとともに、以下のスケジュールに沿って改革を進める。

### i) 2012年5月～2013年4月：「改革導入期間」

本年6月の株主総会での承認を得て、新しい経営体制を発足させ、以下の取組を進める。

- ・委員会設置会社への移行と、外部人材を中心とした経営ガバナンスの導入  
(2012年6月日途)
- ・機構による出資、金融機関からの資金協力による財務基盤の強化  
(2012年6月以降早急に実施)
- ・送配電部門、燃料・火力部門、小売部門の社内カンパニー化を通じた、部門ごとのミッションと収益・コスト構造の明確化、外部の事業者との連携体制の整備  
(2012年度下期以降順次)
- ・経営合理化の更なる深掘り

(※原子力事業のあり方については、政府における検討状況等を踏まえて検討予定。)

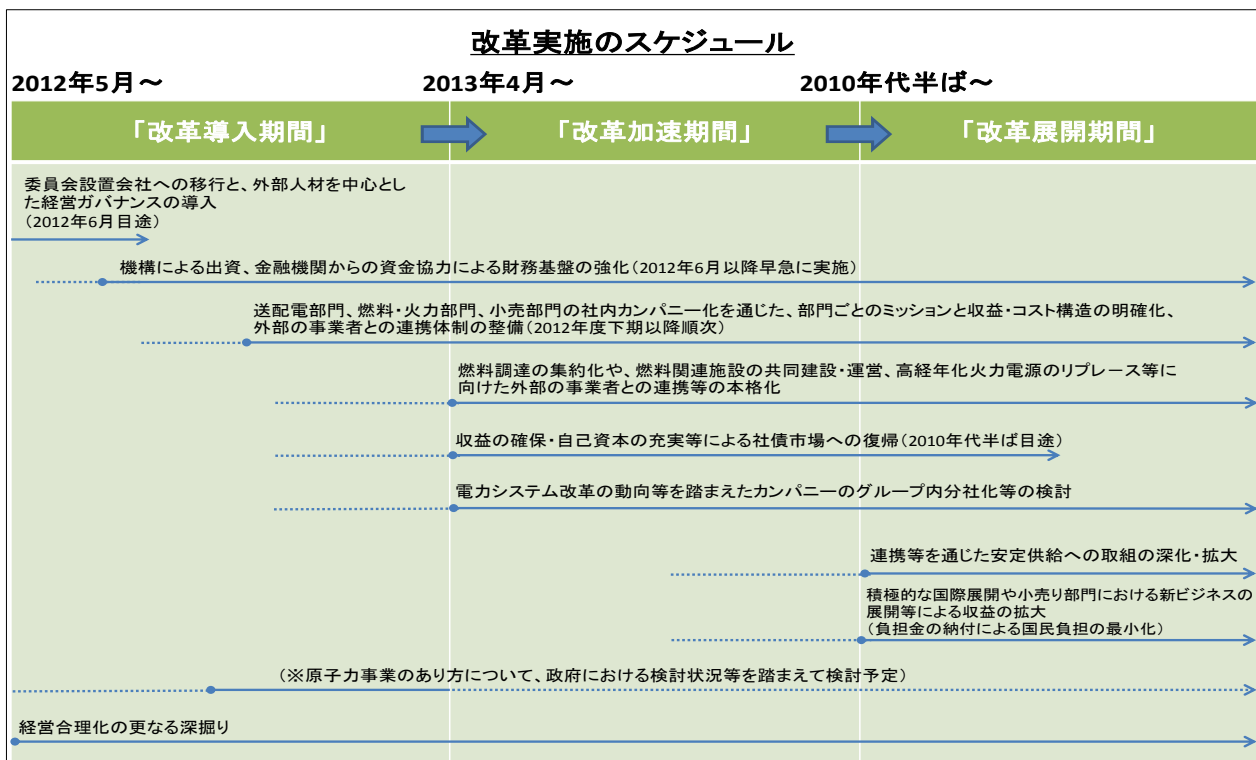
### ii) 2013年4月～2010年代半ば：「改革加速期間」

- ・燃料調達を集約化や、燃料関連施設の共同建設・運営、高経年化火力電源のリプレース等に向けた外部の事業者との連携等の本格化
- ・収益の確保・自己資本の充実等による社債市場への復帰  
(2010年代半ば日途)
- ・電力システム改革の動向等を踏まえたカンパニーのグループ内分社化や持株会社制への移行等の検討
- ・経営合理化の更なる深掘り

### iii) 2010年代半ば以降：「改革展開期間」

- ・連携等を通じた安定供給への取組の深化・拡大
- ・小売部門における新ビジネスの展開や積極的な国際展開等による収益の拡大(負担金の納付による国民負担の最小化)
- ・経営合理化の更なる深掘り





### (3) 政府における制度改革との関係

#### i) 電力システム改革・原子力政策等エネルギー政策の見直し

本計画は、現在の電気事業法の枠組みを前提として策定したものである。

現在、政府において、電力システム改革等エネルギー政策の議論が進められているが、LNGをはじめとする化石燃料の調達に係る構造的課題や、電力の供給不安・コスト増、そして将来の需給バランスのあり方等、現在東電が直面する課題は、電力システム全体が抱える課題と共通している部分が多い。したがって、機構としては、今後のシステム改革のあり方に関する検討と、本計画による東電の改革とは、基本的に問題意識を一にしているものとする。機構は、政府に対して、本計画に基づく東電の改革をより大胆に進めることが可能となるような事業環境の整備を要請する。

また、現在政府において原子力政策の全体像の議論が進められており、今後の東電における原子力への対応についても、その議論の動向を踏まえて検討が進められることとなる。

#### ii) 廃炉費用・賠償費用

東電が「賠償、廃止措置、安定供給」の取組を今後も継続して着実に実施していくため、廃炉費用や除染を含む賠償費用について、将来見通し等を踏まえて必要となる場合には、機構法の枠組みとの整合性を保ちつつ、制度面での追加的措置の可否について検討することを政府に要請する。

### 3. 原子力損害の賠償

#### (1) 原子力損害の状況

##### ①原子力損害の発生経緯

2011年3月11日、東電福島第一原子力発電所では、1号機、2号機及び3号機の原子炉が運転中であったが、同日14時46分に発生した三陸沖を震源とする東北地方太平洋沖地震を受け、上記各原子炉は運転を緊急自動停止した。

同時に、地震によって全ての外部電源が失われたことを受け、非常用ディーゼル発電機が起動し、一旦は、原子炉の安全維持に必要な電源が確保された。しかしながら、地震後に襲来した津波により、多くの冷却用海水ポンプ、非常用ディーゼル発電機及び配電盤が冠水したため、6号機の1台を除く全ての非常用ディーゼル発電機が停止した。その結果、6号機を除き、全交流電源喪失の状態に陥った。

また、津波による冷却用海水ポンプの冠水により、原子炉内部の残留熱を海水に逃すための残留熱除去系や、多数の機器の熱を海水に逃すための補機冷却系が機能を喪失した。

さらに、1号機、2号機及び3号機では、交流電源を用いる全ての炉心冷却機能が失われ、交流電源を用いない炉心冷却機能までも停止したことから、緊急の対処策として、消火系ラインによる淡水又は海水の代替注水を応用し、消防車を用いた注水を実施した。しかしながら、1号機、2号機及び3号機について、それぞれ原子炉圧力容器への注水ができない事態が結果として一定時間継続したため、各号機の炉心の核燃料が水で覆われずに露出した。これにより、燃料棒被覆管が損傷し、燃料棒内にあった放射性物質が原子炉圧力容器内に放出されるとともに、燃料棒被覆管等のジルコニウムと水蒸気との化学反応により大量の水素が発生し、原子炉圧力容器の減圧の過程でこれらの放射性物質や水素が格納容器内に放出されるに至った。

また、原子炉圧力容器内で水が水蒸気となり、格納容器の内圧が徐々に上昇した。そこで、格納容器が圧力により破損することを防ぐため、1号機、2号機及び3号機について、格納容器内部の気体をサプレッションチェンバーの気相部から排気筒を通じ大気中に逃す操作である格納容器ウェットウェルベントを数回試みた。

1号機及び3号機では、格納容器から漏えいした水素が原因と思われる爆発が原子炉建屋上部で発生し、それぞれの原子炉建屋のオペレーションフロアが破壊された。なお、4号機については、定期検査のために停止していたところ、3月11日の地震及び津波により全交流電源を喪失し、3月15日、3号機から回り込んできた水素によると思われる原子炉建屋の爆発が発生し、オペレーションフロアが破壊された。

上記の経緯等により、東電福島第一原子力発電所の原子炉が冷却できない状態が続いた場合に備えた措置として、政府による対象区域住民の方々への避難等の指示等、航行危険区域等の設定、飛行禁止区域の設定及び農林水産物等の出荷制限指示等がなされた。

そのため、上記指示等に伴う損害、放射性物質に曝露した財物価値の喪失に係る損害、さらに、いわゆる風評被害や間接被害等の損害が生じるに至っている。

【政府による避難指示等の概要】

3月11日	半径3km圏内の避難指示（福島第一） 半径3km～10km圏内の屋内退避指示（福島第一）
3月12日	半径10km圏内の避難指示（福島第一） 半径3km圏内の避難指示（福島第二） 半径3km～10km圏内の屋内退避指示（福島第二） 半径10km圏内の避難指示（福島第二） 半径20km圏内の避難指示（福島第一）
3月15日	半径20km～30km圏内の屋内退避指示（福島第一）
4月21日	半径20km圏内の警戒区域設定指示（福島第一） 避難区域を半径10km圏内から半径8km圏内に変更指示（福島第二）
4月22日	半径20km～30km圏内の屋内退避解除指示（福島第一） 計画的避難区域及び緊急時避難準備区域の設定指示
6月30日	伊達市における特定避難勧奨地点の設定
7月21日	南相馬市における特定避難勧奨地点の設定
8月3日	川内村における特定避難勧奨地点の設定 南相馬市における特定避難勧奨地点の設定（追加）
9月30日	緊急時避難準備区域の解除指示
11月25日	伊達市、南相馬市における特定避難勧奨地点の設定（追加）

## ②原子力損害の様態

原子力損害賠償紛争審査会（以下、「紛争審査会」という。）は、2011年8月5日、「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」（以下、「中間指針」という。）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。このうち、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	

その後、2011年12月6日には、紛争審査会において、「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追補（自主的避難等に係る損害について）」（以下、「中間指針第一次追補」という。）が策定された。これを受けて、東電は、自主的避難等に係る損害賠償に対応する体制として「自主的避難等ご相談専用ダイヤル（最大900回線）」の設置に加え、補償運営センター及び福島県の補償相談センターの要員を強化し、社員約400名を含む6,200名規模（ピーク時）の体制を整え、賠償業務全体で社員約3,300名を含む13,100名規模の体制とし、2012年3月5日に請求書類を発送、9日より請求受付を開始した。

また、2012年3月16日には、財物の喪失又は減少等に係る損害や避難費用及び精神的損害等について、「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第二次追補（政府による避難区域等の見直し等に係る損害について）」（以下、「中間指針第二次追補」という。）が策定された。その後、東電は、政府による避難指示区域等の見直しを踏まえ、2012年4月25日に賠償方針を策定・対外公表した。

また、中間指針第二次追補や、今後新たに定められることとなる指針に係る賠償についても、十分な体制の下で、迅速な対応を行っていく。

その他、中間指針や紛争審査会が今後策定する指針の対象とならないものの、今回の事故との間に相当因果関係を有する原子力損害は存在し得る。東電は、これらの原子力損害についても、真摯に対応し、適切な損害賠償の措置を講じていく。

### ③原子力損害収束についての今後の見通し

東電は、2011年4月17日、事故の収束に向け、「東京電力株式会社福島第一原子力発電所・事故の収束に向けた道筋」を公表した。この中では、原子炉及び使用済燃料プールの安定的冷却状態を確立し、放射性物質の放出を抑制することを通じて、避難住民の方々の御帰宅の実現及び国民生活における安心の確保に全力で取り組むという基本的考え方の下、以下の目標を設定した。

ステップ1	放射線量が着実に減少傾向となっている (目標達成時期の目安：3ヶ月程度)
ステップ2	放射性物質の放出が管理され、放射線量が大幅に抑えられている (目標達成時期の目安：ステップ1終了後、3～6ヶ月程度)

ステップ1については、原子炉を冷却するための循環注水冷却システム等、事故収束に向け必要な設備を順調に構築・復旧した結果、7月19日に目標を達成し、ステップ2に移行した。

その後、循環注水冷却システムからの注水（2、3号機については給水系に加えて炉心スプレイからも注水）を行った結果、原子炉圧力容器底部及び格納容器内の温度はいずれの号機も概ね100℃以下に到達した。また、その時点における格納容器からの放射性物質の放出による発電所敷地境界の被ばく線量は約0.1ミリシーベルト/年と評価された（目標は1ミリシーベルト/年以下）。さらに、循環注水冷却システムの中期的安全が確保されていることが、原子力安全・保安院によって確認された。

以上のとおり、原子炉は「冷温停止状態」に達し、不測の事態が発生した場合にも敷地境界の被ばく線量が十分低い状態を維持できるようになった。

その他、原子炉以外の課題についても、【事故収束に向けた道筋の総括】に示すとおり、滞留水の減少等、諸般の目標を達成した。

これらの状況を受けて、2011年12月16日、原子力災害対策本部において、原子炉は安定状態を達成し、発電所の事故そのものは収束に至ったとの判断がなされ、ステップ2の完了が確認された。

今後は、中長期ロードマップに基づき、関係機関と連携しつつ、廃止措置に向けた現場作業や研究開発を行っていく予定である。

なお、現時点では損害状況の把握が困難である事項についても、後述のとおり、損害状況を確認・算定しつつ、適切な賠償を行っていく。

【事故収束に向けた道筋の総括】

課題		ステップ 1 (上段:目標、下段:実施内容)	ステップ 2 (上段:目標、下段:実施内容)
Ⅰ. 冷却	(1)原子炉	○ 安定的な冷却 ・循環注水冷却の開始 ・格納容器への窒素充填開始	○ 冷温停止状態 ・圧力容器底部及び格納容器内の温度は概ね 100℃以下 ・格納容器からの放射性物質の放出を管理し、追加的放出による公衆被ばく線量を大幅に抑制(敷地境界において0.1ミリシーベルト/年。目標の1ミリシーベルト/年以下) ・循環注水冷却システムの中期的安全が確保
	(2)燃料プール	○ 安定的な冷却 ・注入操作の信頼性向上 ・(2、3号機)熱交換器を設置し循環冷却システム開始	○ より安定的な冷却 ・(1、4号機)熱交換器を設置し循環冷却開始
Ⅱ. 抑制	(3)滞留水	○ 保管場所の確保 ・保管/処理施設の設置	○ 滞留水全体量を減少 ・滞留水の水位は、豪雨や処理施設の長期停止にも耐えられるレベルまで減少
	(4)地下水	○ 海洋汚染拡大防止 (遮水壁の方式検討等)	・遮水壁工事に着手
	(5)大気・土壌	○ 飛散抑制 (飛散防止剤の散布等)	・1号機原子炉建屋カバー竣工 (3、4号機は原子炉建屋上部の瓦礫撤去を継続中)
Ⅲ. モニタリング・除染	(6)測定・低減・公表	○ 放射線量を十分に低減 ・国、県・市町村、東京電力によるモニタリングとその拡大・充実、公表	
Ⅳ. 対策等 余震	(7)津波・補強・他	○ 災害の拡大防止 ・4号機燃料プール底部に支持構造物を設置	
Ⅴ. 環境改善	(8)生活・職場環境	○ 環境改善の充実 ・仮設寮建設や現場休憩場開設等	
	(9)放射線管理・医療	○ 健康管理の充実 ・放射線管理強化や医療体制整備等	
	(10)要員育成・配置	○ 被ばく線量管理の徹底 ・要員の計画的育成や配置の実施	
中長期的課題への対応		・東京電力は循環注水冷却システムに係る設備等の中期運営計画及び安全性の評価結果を報告。原子力安全・保安院は循環注水冷却システムの中期的安全が確保されていることを評価・確認	

#### ④原子力損害に係る実用発電用原子炉の適切な処理のための措置に関する事項

##### i) 中長期ロードマップ等の着実な実施

2011年7月に原子力委員会に設置された「東京電力(株)福島第一原子力発電所における中長期措置検討専門部会」においては、「燃料デブリ<sup>6</sup>取り出し開始までの期間は10年以内を目標。廃止措置が全て終了するまでは30年以上の期間を要するものと推定される。」との整理がなされている。

このように、廃止措置は、その期間が長期に及ぶこと、またこれまで経験のない技術的困難性を伴う課題が多いことから、わが国の叡智を結集して取り組む必要がある。東電は、研究開発関連の予算措置や、プロジェクト管理、安全規制等を担当する関係機関と密接に連携しつつ、必要な体制を整備し、廃止措置に着実に取り組んでいく。

廃止措置について、中長期ロードマップでは、ステップ2完了から2年以内の開始を目標とした使用済燃料プール内の燃料取り出し開始までを第1期、ステップ2完了から10年以内の開始を目標とした燃料デブリ取り出し開始までを第2期、その後廃止措置終了までを第3期としている。

このうち、第1期においては、使用済燃料プール内の燃料取り出し開始のための準備作業、燃料デブリ取り出しに必要な研究開発の開始や現場調査の着手等、本格的な作業開始に向けた集中的な準備を行う。

なお、中長期ロードマップの決定に際して、原発事故の収束及び再発防止担当大臣並びに経済産業大臣より、「実施体制を一層強化すること。特に、東京電力にあっては、専任組織を直ちに設置するとともに、円滑な取り組みに必要な権限を与えること。」との指示がなされたことを踏まえ、東電では、原子力・立地本部に、廃止措置の専任組織として「福島第一対策プロジェクトチーム」を設置し、廃止措置関連の計画及び予算の策定・実施等、円滑な取組に必要な権限を同組織に付与したところである。今後とも、同チームが政府と直結し、機動的かつ十分な取組を行っていく。

また、作業安全に関しては、中長期ロードマップの決定に際しての原発事故収束及び再発防止担当大臣並びに経済産業大臣の指示を踏まえ、作業員の一般作業安全、放射線管理、健康管理について、安全事前評価、線量低減対策、医療体制整備等、ステップ2までの取組を継続・充実していく。

また、2012年3月に、原子力安全・保安院長より、設備・機器に関する中長期の信頼性向上策として、優先的に取り組むべき事項についての具体的な実施計画の策定の指示<sup>7</sup>がなされたことを踏まえ、東電では、実施する対策内容、スケジュール及び対策目標の到達時期を含む実施計画を策定しているところであり、今後、当該計画を着実に実行に移していく。

<sup>6</sup> 燃料デブリとは、炉内の燃料と被覆管等が溶融し、再固化したものをいう。

<sup>7</sup> 2012年3月28日原子力安全・保安院長の東電社長宛指示「東京電力株式会社福島第一原子力発電所における信頼性向上対策に係る実施計画の策定について」



## ii) 廃止措置関連費用の全体像

委員会報告では、炉心溶融が生じたケースの前例となるスリーマイル島原子力発電所事故における費用支出実績も参考としつつ、廃炉に係る負債総額を1兆1,510億円と試算した。(ただし、この数字は、必ずしも廃止措置費用としての具体的な積上げによる試算ではなく、東電の会計上の引当の要否とは無関係に検討されたものである。)

一方、東電は、原子力事故の発生以来、2011年12月末までの間に、現時点で合理的な見積りが可能な範囲で、ステップ2完了までに要した費用として2,256億円、中長期ロードマップ対応費用<sup>8</sup>として4,878億円、廃止措置費用<sup>9</sup>として1,867億円、計9,002億円を計上済みである。また、2012年以降も、安定維持や廃止措置に必要な支出を行っていくことを見込んでいる。

ただし、今回の廃止措置の場合、スリーマイル島原子力発電所事故のケースとは異なり、水素爆発等の影響のため、原子炉周辺の土地も含めて非常に放射線量が高い過酷な環境下で、大きく損傷した4基の原子炉について、同時並行で作業を進めなければならない、という大きな困難が伴う。

また、既存技術による対応は困難であり、新規の技術開発が必要とされているが、未だプラント内部の実態把握は進んでおらず、また、廃棄物の処分方法等によって作業内容やスケジュールが大きく変わってくるという問題もある。

このため、現段階では、各工程の具体的な費用の積上げによる総額の見積りは困難である。一方で、対応の遅れは、施設の劣化を進行させ、新たな課題を生じさせることともなりかねない。

中長期ロードマップにおいては、各工程について、具体的な方法を決定する判断の節目となるポイント(HP)が示されている<sup>10</sup>。これに従い、下記のスケジュールに向けて、各項目の費用が明らかになっていく見通しである。

### <燃料デブリの取り出し関連の主な費用<sup>11</sup>>

- a. 原子炉建屋コンテナ建設費用(2018年度頃)
- b. 取り出し費用(2018年度頃~2021年度) 【HP3-1~3-5】
- c. 収納缶<sup>12</sup>費用(2020年度頃~2021年度) 【HP3-4】
- d. 燃料デブリ貯蔵(安定保管)費用(2021年度) 【HP3-5】
- e. 燃料デブリ処理・処分費用(2031年度頃以降) 【HP3-6】

<sup>8</sup> 中長期ロードマップに対応する作業のうち、ステップ2完了から核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律に定める廃止措置の実施までに係る費用。

<sup>9</sup> 「核原料物質、核燃料物質及び原子炉の規制に関する法律」に定める廃止措置に係る費用。

<sup>10</sup> 「東京電力(株)福島第一原子力発電所1~4号機の廃止措置等に向けた中長期ロードマップの主要スケジュール」参照。

<sup>11</sup> この他、機器・装置のモックアップ・メンテナンス施設建設や、放射性物質分析施設建設等(具体的な内容と工程は、政府・東京電力中長期対策会議において検討中)に係る費用の支出が見込まれる。

<sup>12</sup> 燃料デブリは、冷却機能、閉じ込め機能等、通常の要求仕様に加え、塩分の耐腐食性を考慮して開発される「収納缶」に収納して取り出され、当面の間、適切な貯蔵設備において安定貯蔵される。

＜原子炉施設の解体・放射性廃棄物処理・処分関連費用＞

- f. 原子炉施設解体の総費用(2021年度) 【HP4-1】
- g. 放射性廃棄物処理・処分の総費用(2022年度頃以降) 【HP5-3】

これまでは、上述のとおり、会社全体が脆弱な財務状況にあったことが、計画的かつ前倒しの廃止措置実行の上での制約になったとの指摘もあった。

着実な廃止措置の進捗に向けて、東電は、財務基盤の抜本的充実を背景に、中長期ロードマップや政府・東京電力中長期対策会議における議論の結果に従い、安全性の確保のために十分な支出を行う。

また、安全性を最優先した着実な措置を旨とする一方で、できるだけ早期に費用の全体像を明らかにし、「問題先送り」による負担の拡大が生じないようにすることが必要である。東電は、国とともに、研究開発等に前倒しで取り組む。また、国においては、節目ごとに必要となる政策判断を適時適切に行うことが求められる。

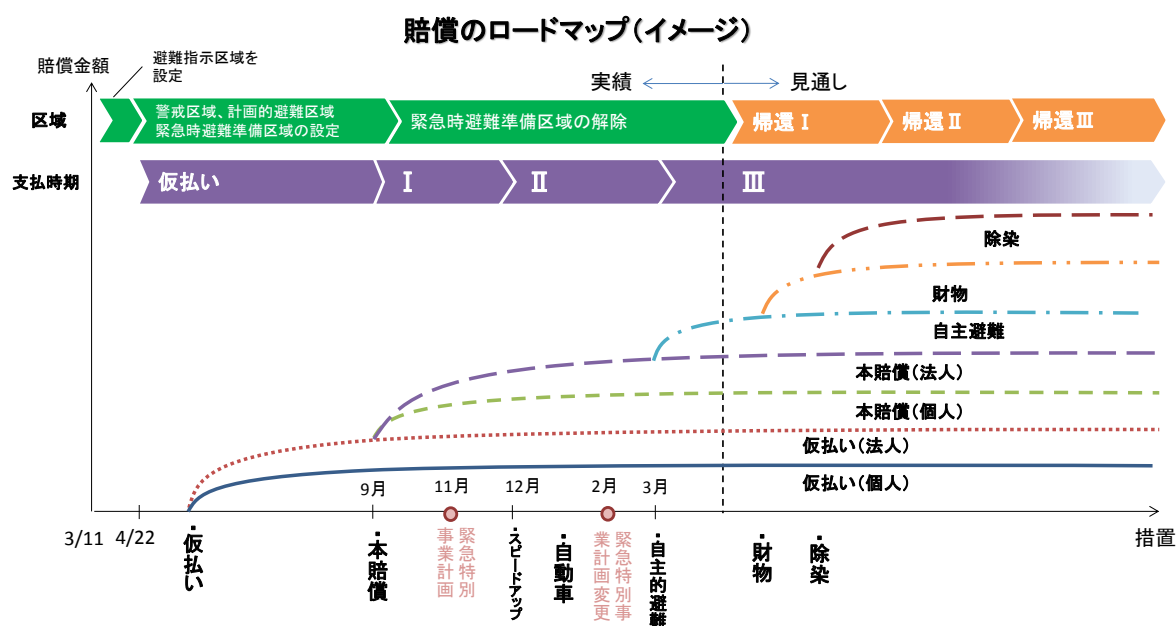
## (2) 要賠償額の見通し

### ①賠償総額の全体像

紛争審査会における中間指針第二次追補の策定等により、財物賠償等の額が見積もれることになり、下図に示すとおり、想定される損害項目のうちの相当部分について、見積りに着手することが可能な条件が整った。

しかし、見積りが進んでいる損害項目についても、営業被害や風評被害等、損害の終期が確定していないこと等から、賠償総額の合理的な見積りは未だ難しい状況にあり<sup>13</sup>、今後、損害の終期が長引くほど、賠償総額も更に拡大していくこととなる。

また、除染作業やそれに伴う中間貯蔵施設等の建設等の作業は、国の予算措置に基づいて進められるが、現段階では、具体的な実施内容等を把握できる状況になく、国からの請求又は求償を踏まえるなど合理的な見積りが可能になった段階で見積もる予定である。その際、東電は、国が行うこれらの作業に対し、協力していく。一方、委員会報告における推計においては、除染費用について、対象となる財物価値の全損賠償額に含めて試算している。そのため、国から東電に対して除染費用の請求又は求償が行われる場合等には、被害者の方々に對して東電が行った財物賠償との関係の整理が必要となる。



<sup>13</sup> 委員会報告では、事故の一過性及び資産性の損害分として約2.6兆円、年度ごとに発生しうる損害分として初年度分約1.0兆円、2年目以降単年度分として約0.9兆円と推計していた。今回、この推計について、避難指示解除準備区域について順次御帰宅が可能となっていく前提で、線量の分布や避難指示区域の区分等、直近の状況変化を踏まえたパラメータを同モデルに入力して再計算したものを参照すると、一過性及び資産性の損害分として約2.4兆円、初年度分約1.3兆円、2年目以降単年度分約0.4兆円となっている。(ただし、委員会報告において、この金額はマクロ指標等を用いた推計であって、会計上合理的に見積もられる「要賠償額」とは性質の異なるものとされている。)

## ②状況変化を踏まえた前提等の見直し

2011年10月に策定した緊急特別事業計画では、作成時点で可能な範囲において、合理性を持って確実に見込まれる賠償見積額として、要賠償額の見通しを1兆109億800万円と算定した。

その後、自主的避難等に係る損害に関する中間指針第一次追補や、原子力災害対策本部による「ステップ2の完了を受けた警戒区域及び避難指示区域の見直しに関する基本的考え方及び今後の検討課題について」の取りまとめを踏まえ、2012年2月に改定した緊急特別事業計画では、要賠償額の見通しを1兆7,003億2,200万円に見直した。

しかしながら、以下のとおり、避難指示区域等の見直しを見据えた中間指針第二次追補において、不動産についての財物価値の喪失又は減少等に係る賠償の指針が示されるなど、迅速かつ適切な賠償の実現に向けた新たな対応が必要となっており、これを踏まえ、賠償見積額を見直す必要が生じている。

### i) 財物価値の喪失又は減少等

中間指針第二次追補において、帰還困難区域内の不動産に係る財物価値については、今回の事故発生直前の価値を基準として今回の事故により100%減少（全損）したものと推認することができるとの考え方が示された。居住制限区域内及び避難指示解除準備区域内の不動産に係る財物価値については、避難指示解除までの期間等を考慮して、今回の事故発生直前の価値を基準として今回の事故により一定程度減少したものと推認することができるとの考え方が示された。

また、中間指針を踏まえ、東電は警戒区域内にある自動車の一部に対する賠償基準を策定した。

### ii) 避難費用及び精神的損害

中間指針第二次追補において、避難費用及び精神的損害の第2期〔第1期（事故発生から6ヶ月間）終了から6ヶ月間とされていた期間〕が避難指示区域見直しの時点まで延長された上で、避難指示区域ごとに第3期における損害額の考え方が示された。

## ③賠償見積額

上記を踏まえ、賠償見積額を見直した結果、要賠償額の見通しは2兆5,462億7,100万円となった。

なお、中間指針や、東電の賠償基準に示されている損害項目の中には、依然として今回の事故との相当因果関係のある範囲がまだ明確にならないなど、現時点では合理的な見積りが難しく、当該算定の対象となっていないものもある。

これらの損害項目に関する更なる状況把握の進展をはじめ、被害者の方々との合意等によって個別具体的な損害賠償額が明らかになるなど、現時点では合理的に見積もれない損害賠償額が明らかになるなどの状況変化が生じた場合には、迅速な損害賠償に万が一にも支障が

生じることのないよう、引き続き、必要に応じて特別事業計画の要賠償額の見通しについて変更申請を行うこととする。

### (3) 損害賠償の迅速かつ適切な実施のための方策

#### ①これまでのお支払いの状況

現在、御請求いただいている世帯数は漸増傾向にあり、2012年2月末の段階では42,000世帯であったところ、同年4月末では、2011年の東電による仮払金支払の対象世帯のうちの約8割に当たる約52,000～53,000世帯から御請求を頂く見込みである。

しかしながら、未だに速やかなお支払いの実現が課題となっている状況は変わらない。東電は、更なるお支払いのスピードアップに向け、現在、以下の取組を実施中である。

本賠償のお支払い状況（2012年4月20日現在）

	受付件数	支払件数	支払額※	合意額
個人	103,638件	58,996件	約873億円	約1,413億円
自主避難等	554,408件	482,887件	約2,135億円	約2,135億円
法人・個人事業主	52,258件	36,360件	約1,910億円	約1,977億円
団体		210件	約1,155億円	約1,453億円
その他		1件	250億円	250億円
合計	710,304件	578,454件	約6,323億円	約7,227億円

※合意額からこれまでお支払いした仮払金を除いた（精算した）金額

#### i) 賠償基準

##### ア) 車両

被害者の方々の多くから賠償の早期開始の御要望をいただいている財物賠償のうち、一部の車両については先行して賠償基準を策定し、2012年2月7日より受付を開始した。また、警戒区域内にある二輪車や避難指示区域の見直しで帰還困難区域に変更された区域にある自動車、帰還困難区域・警戒区域内にあったため故障したものの修理により使用可能となった自動車の賠償については、5月以降、受付を開始することを4月25日に公表した。

##### イ) 不動産・屋内財物

また、土地・建物や屋内財物の賠償については、中間指針第二次追補及び政府による避難指示区域等の見直しを踏まえ、2012年4月25日に賠償方針を策定・対外公表した。

##### ウ) 観光風評

中間指針で類型化されていない観光業の風評被害に係る賠償対象地域として、2012年1月に千葉の太平洋沿岸地域、2月に山形県米沢市を追加した。

##### エ) 自主的避難

その他、自主的避難等に係る損害賠償について、紛争審査会の中間指針第一次追補で

示された定額に加え、同指針において実費精算すべきとされている避難費用のお支払いを迅速化するため、実際に避難した妊婦・子供の方々がいらっしゃる世帯に対し、一定額を増額することとした。

今後は、中間指針やその追補に明記されていない損害についても、これらの指針の趣旨を踏まえ、かつ、被害者の方々の損害の内容に応じてその全部又は一定の範囲を賠償の対象とするなど、賠償基準を随時適切に見直し、運用することとする。

## ii) 賠償の組織体制の強化

2012年2月に一部の車両の賠償を開始したことに伴い、車両の賠償に係る請求内容の確認・賠償額の算定等を行う「資産補償グループ」を新設するとともに、各種団体からの御請求に対応する「団体補償管理グループ」「団体補償受付グループ」を新設した。

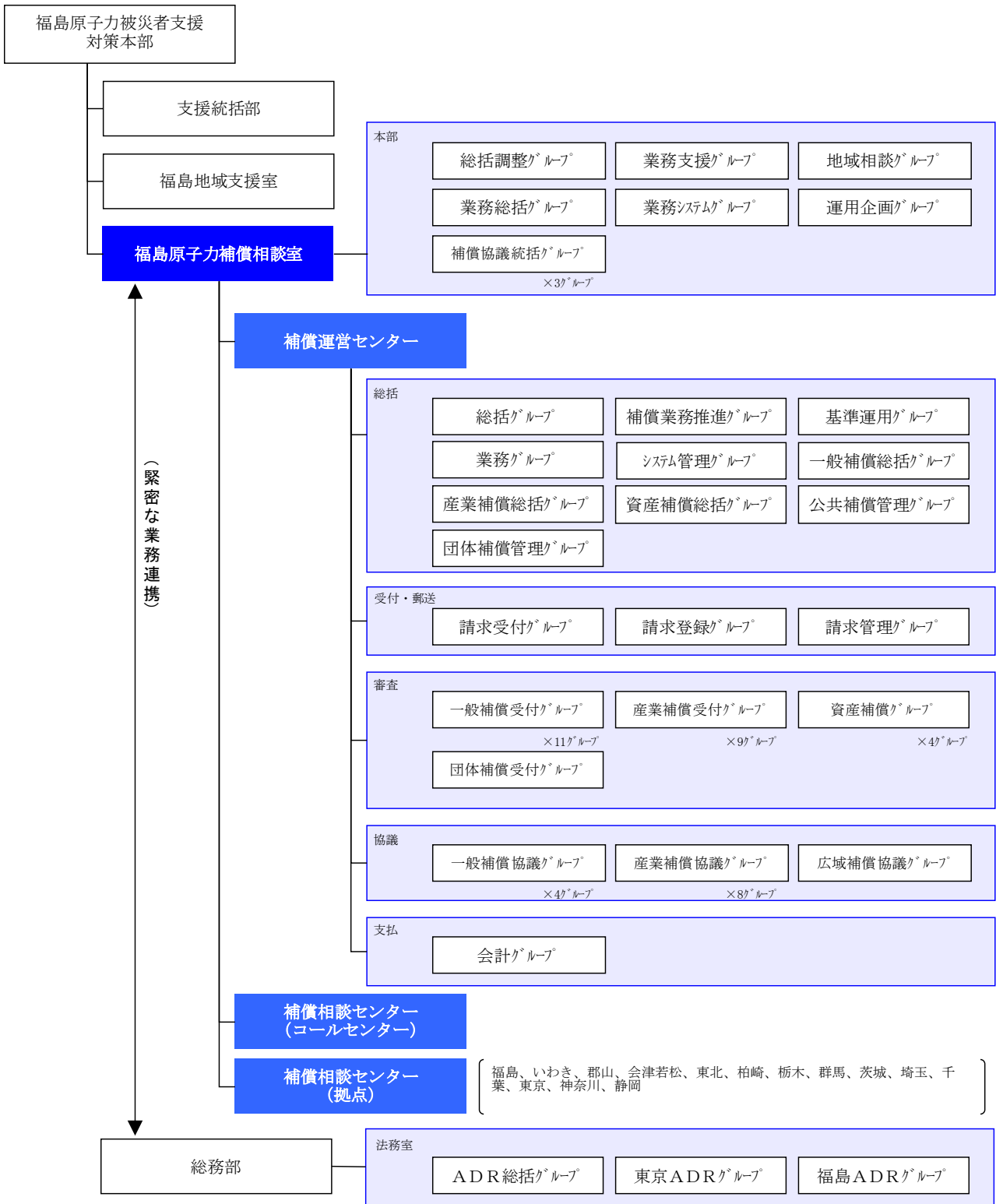
また、自主的避難等に係る損害賠償に対応する体制として、2月28日の「自主的避難等ご相談専用ダイヤル」(最大900回線)の設置に加え、補償運営センター及び福島県の補償相談センターの要員を強化し、社員約400名を含む6,200名規模(ピーク時)の体制を整えた。この結果、賠償業務全体で、社員約3,300名を含む1万3,100名規模の体制となった。

なお、最近の「原子力損害賠償紛争解決センター」(以下、「紛争解決センター」という。)からの申立書送達を増加を踏まえ、総務部法務室ADRグループメンバーの福島原子力補償相談室定例会議への出席をはじめ、総務部法務室ADRグループと福島原子力補償相談室との業務連携を一層強化する。

### 【福島原子力補償相談室の要員内訳(2012年4月20日現在)】

	要員数	
本部	約200人	(約200人)
補償運営センター	約7,400人	(約1,500人)
補償相談センター(コールセンター)	約3,700人	(約100人)
補償相談センター(拠点)	約1,900人	(約1,800人)
合計	約13,100人	(約3,600人)

※カッコ内は社員数(再掲)





## ②「5つのお約束」の徹底

東電は、親身・親切的な賠償を実現するため、緊急特別事業計画に基づいて、対応を抜本的に見直し、5つのお約束の履行に努めてきた。

### 5つのお約束

- 一 迅速な賠償のお支払い
- 二 きめ細やかな賠償のお支払い
- 三 和解仲介案の尊重
- 四 親切的書類手続き
- 五 誠実な御要望への対応

しかしながら、2012年2月に変更が認定された緊急特別事業計画における要賠償額の見直し1兆7,003億円のうち、実際にお支払いを行った金額は約7,800億円にとどまっている。特に、個人の被害者の方々については、上述のとおり、未だ賠償対象世帯のうち約2割からの御請求を頂いていない。

賠償のお支払いが実施される時期が延びるほど、被害者の方々の置かれる経済的・精神的な状況はより厳しいものとなっていくため、更なるスピードアップが求められる。

また、「中間指針に明記されていない損害の賠償に応じない」、「被害者の個別事情に対する配慮が不十分である」、「支払金額について十分な説明がなされていない」など、いまだに東電の取組姿勢に対する厳しい声を数多くいただいております。東電の能動的な取組なくしては、親身・親切的な賠償の実現はおぼつかない。

特に今後は、土地や建物をはじめとする財物賠償等、金額の大きな損害項目の支払が本格化していく。これらのお支払いの多くが、避難住民の方々を始め、非常に苦しい立場に置かれている方々を対象とするものであり、かつ、これまでの生活や産業活動の根幹部分に関わる賠償となる。

原子力事故によって暮らしのあり方を根本から変えられてしまったの方々に対し、早急に立て直しの目途を立てていただき、新たな生活を始めていただくためには、これらの損害に対する迅速な、そして十分に行き届いた賠償のお支払いが必須である。

東電は、賠償のお支払いはこれからが本番であること、その遅れが被害者の方々の苦痛の拡大につながることを強く認識し、これまで以上に、被害者の方々に対する親身・親切的な対応を徹底していく。

## i) 迅速な賠償のお支払い

### 【これまでの取組】

東電は、緊急特別事業計画でお約束した以下の目安の実現に取り組んできた。

- ・ 請求書類等の到着から3週間以内を目途に必要書類の確認を終了
- ・ 合意書を御返送後1~2週間を目途にお支払い

しかしながら、2011年11月及び12月において、事務処理の不慣れや追加の御説明、被害者の方々との書類の確認等に時間を要することが多く、個人、法人合わせて約13,000件の大量の案件について、上記の目安からの遅滞が生じてしまった。そこで、下記の方策を講じてきた結果、昨年末までに滞留案件は解消された。

- ・ 個人の方からの御請求については、御請求内容の確認業務に従事する社員の増強や、確認方法の運用改善等の効率化により、1日あたり1,000件以上の確認を行い、円滑な処理を進める。
- ・ 法人及び個人事業主の方からの御請求についても、同様に御請求内容の確認業務に従事する社員の増強や、確認方法の運用改善等の効率化により、1日あたり500件以上の確認を行い、円滑な処理を進める。

2012年1月以降も上記の書類確認件数の目標を継続して達成した結果、4月20日現在で、請求書類等の到着から必要書類の確認までの平均日数は、個人の方からの御請求で19日、法人・個人事業主の方からの御請求で13日と、緊急特別事業計画でお示した目安は達成している。

なお、直近では、請求書受領件数の減少に伴い書類確認件数も減少しているが、受領件数以上の書類確認を行っている。

### 【対応の更なる強化】

現在の取組を更に強化し、以下のとおり、更なるお支払いの迅速化を進める。

#### ア) 支払手続期間の短縮

- ・ 合意書御返送後お支払いまでの平均日数は、2012年4月20日現在、個人、法人・個人事業主の方ともに7日と、緊急特別事業計画でお示した目安を大きく短縮して達成していることから、今後は工程管理の目安を「合意書を御返送後1週間を目途にお支払い」とする。

## イ) 自主的避難等に係る賠償金の迅速なお支払い

- ・ 2011 年 12 月 6 日に紛争審査会が中間指針第一次追補で示した、対象者が 150 万人にも及ぶ自主的避難等に係る損害賠償のお支払いを迅速かつ公正に実施するため、東電は福島県及び自主的避難等対象区域の 23 市町村の御協力により、2011 年 3 月 11 日時点で当該区域内に居住していた方々の氏名や住所等の情報を頂けることとなった。

また、大量の請求書の送付や迅速な事務処理を行うため、専任の組織を新設するとともに、「自主的避難等ご相談専用ダイヤル」を設置するなど、ピーク時で約 6,200 人規模の体制を整備した。

この体制の下、自主的避難等に係る賠償については、請求受付後 3 週間以内の賠償金のお支払いを目指す。

- ・ 自主的避難等に係る費用が今回の賠償額を超える世帯に対しては、定額賠償を優先して実施した上で、御請求を踏まえて適切かつ合理的な範囲で賠償を進める。

## ウ) 他の本賠償金の迅速かつ適切なお支払い

- ・ 2012 年 2 月より受付を開始した車両賠償を含む、他の本賠償については、以下の目安に基づく工程管理を徹底し、迅速・適切にお支払いを進めていく<sup>14</sup>。

- － 請求書類等の到着から 3 週間以内を目途に必要な書類の確認を終了
- － 合意書を御返送後 1 週間を目途にお支払い

---

<sup>14</sup> ただし、十分な賠償を実施させていただく上で、追加の御説明が必要な場合や、不足の書類等を確認させていただく期間が必要な場合には、この期間よりも長いお時間を頂くこともある。

## ii) きめ細やかな賠償のお支払い

### 【これまでの取組】

#### ア) 被害者の方々の御事情に合わせた柔軟な対応

被害者の方々が置かれている状況は様々であり、場合によっては、被害者の方々への賠償金のお支払いの遅れが生活・事業活動に大きな影響を及ぼすこととなるという認識の下、東電は以下の取組を適時適切に御案内・実施してきた。

- ・賠償項目が複数にわたる場合、合意に至った賠償項目を先行してお支払いする。
- ・資金繰りが厳しい法人・個人事業主の方で、避難対象区域に事業所等を有し、第1回の本賠償に合意いただいた方を対象に、第2回の「概算払い」として第1回の平均月額額の2分の1に相当する額をお支払いする。
- ・個人の方で、既にお支払いしている仮払補償金が第1回の本賠償合意額を上回る場合には、御請求漏れがないかなどを確認させていただくとともに、仮払補償金の精算方法について御要望を承り、お支払いする。

#### イ) 御請求を頂いていない被害者の方々への丁寧な情報発信

また、2012年1月時点で賠償対象世帯のうち約4割から御請求を頂いていなかったことから、以下の取組を実施してきた。この結果、4月末で御請求を頂いていない世帯は約2割にまで減少した。

- ・2月の車両賠償開始時に、本賠償未請求の方に御請求を呼びかけるダイレクトメールを送付した。
- ・4月20日までに約6,200件の個人向け個別訪問を実施した。
- ・東北、関東、北陸地方以外においても臨時相談窓口を順次開設した（これまでに、北海道、愛知県、岐阜県、滋賀県、京都府、島根県、広島県、福岡県にて随時開催）。
- ・賠償金のお支払い実績をホームページで公表している（2月20日以降、週次で更新）。

### 【対応の更なる強化】

被害者の方々に十分に賠償が行き渡るよう、以下の取組を進めるとともに、現在の取組の効果を的確に評価し、適時適切に方策の見直しを行う。

#### ア) 被害者の方々の御事情に合わせた柔軟な対応

- ・被害者の方々からの不満が多く寄せられる証憑類の入手・提出の負担や賠償額提示後の対応については、被害者の方々の御事情を十分斟酌した対応や、相対での解決に向

けた取組を充実させる。

- ・御請求者、各自治体の方々からの「請求金額が減額された理由がわからない」「支払金額について十分な説明を行っていない」との声に対し、請求金額と合意書提示金額に一定程度の差異がある場合に「請求金額差異説明書」を作成・送付し、お支払い金額に対する御理解の一助として御活用いただくこととする。
- ・上記に加え、更に御不明な点があればお問い合わせを頂戴し、丁寧に御説明する。

#### **イ) 御請求を頂いていない被害者の方々への丁寧な情報発信**

- ・引き続き、本賠償未請求の方に御請求を呼びかける取組を行うとともに、被害者の方々の置かれた状況を踏まえて適宜適切な見直しを行う。

### iii) 和解仲介案の尊重

#### 【これまでの取組】

##### ア) 和解成立の状況

東電は、2012年4月20日時点で、紛争解決センターから1,707件の申立書の送達を受けており、そのうち紛争解決センターが口頭審理期日を設定したものは約540件、実際に口頭審理が行われたものは約410件、和解案が提示されているものは約140件となっており、その結果89件の和解が成立している。申立件数は、2011年11月末の380件から、自主的避難の賠償に関する指針追補の発表された12月以降増加傾向にあり、地域的にも広がりを見せている。

東電は、紛争解決センターから申立書の送達後、3週間以内に答弁書を提出するなど、紛争解決センターの要請を概ね遵守している。和解成立による紛争解決も、他の裁判外紛争解決機関と比較してみれば遜色ない水準<sup>15</sup>になる見込みである。

##### イ) 和解成立に向けた課題

しかし、答弁書における「認否留保」が多いなど、東電には解決に向けた積極的な姿勢に欠けるとの指摘がある。紛争解決センターは、和解仲介手続終了までの標準仲介期間を概ね3ヶ月程度としているが、現時点では達成されていない。

#### 【対応の更なる強化】

目下、申立件数は増加しつつあり、今後、更なる紛争解決手続の迅速化が求められている。東電は、紛争解決の早期化に向けて、以下の取組を行っていく。

##### ア) 手続の迅速化への協力

紛争解決センターに対する申立てのうち、代理人のない申立てが約8割を占めており、加えて、東電との実質的な交渉の機会のないまま申立てに至っているものが多いことが、認否留保の発生や争点整理に時間を要することの原因の一つになっている。

このため、申立てをしようとする方の承諾が得られたもの等については、紛争解決センターの手続において、受理・確認後の初期段階から、東電自ら申立内容の照会や証憑の整理を行うなど、争点整理の手続に積極的に協力することにより、相対による協議を実質的なものとし、早期の和解に努める。

<sup>15</sup> 例えば、事業者側に法律上の和解案尊重義務のある金融ADRにおいて、2010年10月から2011年9月末までの紛争解決手続件数741件のうち、和解成立による終了は256件(34%)である(金融庁調べ)。

## イ) 和解案の尊重と迅速かつ柔軟な対応

申立てを行った方々が、以後の見通しを立て、審理の準備を進めることを容易にするとともに、御希望に応じて、可能な部分から柔軟に賠償を行うことを可能とするため、以下の取組を行う。

- ・申立てがなされた際には、答弁書等で早期の認否を行うなど、迅速な審理に貢献する。
- ・紛争解決センターから提示された和解案については、東電としてこれを尊重し、項目ごと及び項目内の部分払いを含め、速やかに回答する。
- ・和解案に対して継続して協議する方針の場合は、被害者の方々にその趣旨を十分説明し、御理解を頂けるよう努める。

## ウ) 和解結果の他の請求案件への適切な反映

適用された和解の考え方については、東電への直接請求においても十分考慮の上、公平・公正な扱いをするものとする必要がある。

このため、東電は総務部法務室 ADR グループと福島原子力補償相談室との業務連携を一層強化するとともに、紛争解決センターにおける和解仲介案、総括基準その他の情報を速やかに共有し、本賠償における実務、相対による協議及び賠償基準検討に役立てていく。

#### iv) 親切的書類手続き

##### 【これまでの取組】

##### ア) 請求書類の簡素化

東電は、第1回の請求書類が大部で複雑であったことへの御叱責を踏まえ、請求対象となる損害項目を簡単に確認できるよう「ご請求簡単ガイド」を作成し、2011年10月12日に被害者の方々にお送りした。

第2回の請求書類においては、全体のページ数・項目数の削減（第1回：60ページ、2,115項目 → 第2回：34ページ、1,005項目）や、複雑な表の簡素化、事前印字の実施等、記入分量を大幅に削減した。

##### イ) 請求書類への御記入のサポート

また、御記入しやすくするため、実際に御記入いただく順番に構成を変更したことに加え、レイアウトを変更するなどの改善を実施した。本請求書は、2011年12月2日に被害者の方々に発送し、5日より受付を開始した。

さらに、請求書に関する説明会の開催や、個別訪問による御説明を実施した。

##### 【対応の更なる強化】

以下のとおり、更なる書類手続の簡素化等を実施し、被害者の方々にとっての「請求しやすさ」を実現し、御負担を軽減する。

##### ア) 請求書類の簡素化

- ・ 個人の方向けの第3回の請求書類において、第1回・第2回の賠償を請求・合意済みの方を対象に、これまでのお支払い実績よりあらかじめ設定した請求金額をもとに簡単に請求ができる「簡易請求方式」の請求書を作成し、大幅にページ数・記入分量を削減（第2回：34ページ → 第3回：9ページ）する。

##### イ) 請求書類への御記入のサポート

- ・ 上記の請求書類への記載に際し、証憑類の添付を省略することで、更なる御負担の軽減を図る。
- ・ また、法人・個人事業主の方向けの第3回の請求書類においては、御請求いただく方の決算期に合わせて3ヶ月から12ヶ月の間で請求対象期間を自由に設定できるよう、様式を変更する。



## v) 誠実な御要望への対応

### 【これまでの取組】

#### ア) 頂戴した御要望や御質問の公開方法の整理・充実

コールセンター等を通じて頂戴した主な御要望や御質問については、東電としての対応や考え方を、これまでもホームページにおいて「本賠償のご請求に関してよくいただくご質問」として公開しているが、直近では、損害項目ごと（車両賠償、自主的避難等）に整理し、充実させた。（車両賠償：14問、自主的避難：38問）

#### イ) 個人情報等の保護の強化

また、本賠償請求手続の進行に伴い、特に法人・個人事業主の方から、守秘義務契約の締結を希望される方が増えてきたことを踏まえ、こうした御要望に応じ、各補償相談センターにて契約を締結できるよう体制を整えた。

#### ウ) 法人・個人事業者の方向けの対応強化

さらに、法人・個人事業主の方向けには、コールセンター内に専任の法人担当で構成する「法人チーム」を設置し、お問い合わせに的確に対応できる体制を整備した。

その他、被害者の方々から頂戴した御意見・御要望を反映して、委任書の記入例に「未成年者の方への注意書き」を追加したり、合意書に記載している担当窓口の電話番号の文字を大きく表示したりするなど、様々な改善を行っている。

### 【対応の更なる強化】

#### ア) 御要望や御質問内容の賠償業務への反映

引き続き、コールセンター等を通じて頂戴した主な御要望や御質問について、東電としての対応や考え方を、ホームページにおいて「本賠償のご請求に関してよくいただくご質問」として公開していくとともに、東電の賠償業務の改善や賠償基準の見直しに迅速に反映させていく。

#### イ) 避難生活等における知人・親戚宅への宿泊実費分のお支払い

なお、以前より、被害者の方から支払の御要望が多かった、避難生活等における知人・親戚宅への宿泊実費分のお支払いについて、第3回の御請求より受付を開始することとする。

### ③機構による対応

機構は、賠償手続全体の「道しるべ」役として、以下の「親身・親切的な賠償のための3つの事業」を行ってきた。

今後とも、これまでの結果を踏まえて、取組内容を適切に見直しつつ、被害者の方々に対する支援を展開するため、対応の更なる強化を図っていくこととする。

#### i) 専門家チームによる巡回相談の実施等

##### 【これまでの取組】

##### ア) 「訪問相談チーム」による説明会、個別相談の実施

弁護士を始めとする専門家からなる「訪問相談チーム」が、福島県内の仮設住宅を始めとする福島県内外の避難先等を巡回し、被害住民の方々等を対象として、損害賠償の請求・申立てに関する無料の説明会と対面による個別相談を、土日祝日も含め実施した。機構の側から被害者の方々へアクセスした結果、福島県内の仮設住宅については、2012年2月末にまで一巡した。約1,800組、5世帯に1世帯の住民の方々に個別相談に御参加頂いた。引き続き、二巡目の巡回相談を鋭意展開中。

2011年11月に福島県郡山市に設置した福島事務所（相談日週5日）を始めとする福島県内3か所（福島市（週2日）、いわき市（週3日）、会津若松市（週1日））を会場として、専門家による損害賠償の請求・申立てに関する無料の対面による個別相談を実施した。実施にあたっては、DMの送付や新聞広告等、本賠償未請求の方に御請求を呼びかける取組に注力した。

また、福島県外のうち、山形県及び新潟県において、「訪問相談チーム」が県内主要都市の会場で無料の対面による個別相談を実施した。小さなお子さま連れの相談者の方々のために、託児室を準備した。

##### イ) 機構本部における情報提供、個別相談の実施

東京の機構本部においても、行政書士による、損害賠償の請求・申立てに関する電話による無料の情報提供を、土日祝日を含めて実施するとともに、弁護士による無料の対面及び電話による個別相談を週2回実施した。

これらの活動には、一週間当たり弁護士約50名、行政書士約20名が従事しているとともに、福島事務所32名、機構本部（円滑化グループ）10名の体制を整えた。

## 【対応の更なる強化】

### ア) 「訪問相談チーム」による説明会、個別相談の充実

引き続き、「訪問相談チーム」による損害賠償の請求・申立てに関する無料の説明会と対面による個別相談を実施する。

福島県内の仮設住宅については、二巡目の巡回相談を約2ヶ月間で実施するとともに、福島事務所及び福島県内3か所を会場として実施している個別相談を継続して実施する。

福島県外のうち、山形県及び新潟県においては「訪問相談チーム」による個別相談を引き続き実施する。

その他の都道府県においても、日本弁護士連合会の御協力を得て各県弁護士会が独自に行っている原子力損害賠償無料相談窓口を被害者の方々に周知するとともに、茨城県弁護士会に対して、無料の個別相談業務を委託したところ、今後他県へも展開予定。

### イ) 機構本部における情報提供、個別相談の充実

東京の機構本部においては、引き続き、行政書士による電話による無料の情報提供を実施するとともに、弁護士による対面及び電話による無料の個別相談を実施する。

## ii) 賠償実施状況のモニタリング

### 【これまでの取組】

#### ア) 賠償金支払のモニタリング

賠償モニタリンググループにおいて、職員を東電に派遣し、迅速かつ適切な賠償金の支払がなされているか確認することを目的として、支払の実態に関するモニタリングを実施した。

具体的には、東電に設けられた支払専用の口座からの支払実績と賠償請求の受付・処理等に係る情報を照合するとともに、個別の支払案件を抽出し、確認することにより、当該口座の資金が迅速かつ適切に賠償金支払のみに充当されていることを検証し、確認した。

モニタリング結果については、外部の有識者を中心とした賠償モニタリング委員会を開催し、継続的に検証を行ってきたが、これまでのところ、モニタリング結果は適切であったとの評価を得ている。

また、モニタリングをより効果的、効率的に実施するための調査を監査法人に委託し、賠償金支払業務に係る内部統制の評価の必要性等についての指摘を受け、チェック項目の体系化を進めてきた。

## イ)「5つのお約束」の取組状況のモニタリング

その他にも、東電の「5つのお約束」に従った取組状況についてチェックすることを目的として、機構職員及び東電社員からなる「5つのお約束」ワーキンググループを概ね隔週で開催し、「5つのお約束」の取組状況について聴取するとともに、改善の方向性・方策等について協議を行い、迅速なお支払いに向けたオペレーションの改善、請求書類の簡素化、本賠償未請求の方に御請求を呼びかける取組、減額理由の御説明等、上述の東電による改善の取組に反映させてきた。

### 【対応の更なる強化】

#### ア) 賠償金支払モニタリングの充実

上述の監査法人への委託調査における指摘事項を踏まえ、モニタリング方法の改善を図りつつ、引き続き、東電への職員の派遣、賠償モニタリング委員会の開催等により、賠償実施状況のモニタリングを行う。

#### イ)「5つのお約束」の取組状況モニタリングの充実

また、引き続き、東電の「5つのお約束」の実行状況をチェックすることを目的として、機構職員及び東電社員からなる「5つのお約束」ワーキンググループを開催し、必要な対応改善を求めていくこととする。

## iii) 被害者の方々の声の伝達

### 【これまでの取組】

「訪問相談チーム」や福島事務所等における支援の取組等を通じて、被害者の方々の御要望等を現場で把握し、これを2011年12月及び2012年3月に公表するとともに、東電及び政府・自治体との会議等を通じて速やかに共有して、必要な対応を求める「リエゾン」としての役割を果たした。

被害者の方々からの東電に対する御要望については、迅速に東電に対して内容を伝達するとともに、対応方針を明らかにすることを求め、上述の「5つのお約束」ワーキンググループにおける協議等を通じて、確実な改善につなげていくよう取り組んだ。

### 【対応の更なる強化】

引き続き「訪問相談チーム」や福島事務所等における支援の取組等を通じて、被害者の方々の御要望等を把握し、東電及び政府・自治体と速やかに共有する。

承った御要望については、迅速に東電と共有・伝達し、確実な改善につなげていく。

## 原子力損害賠償支援機構の事業活動と今後の対応について

### 【山形・新潟以外の都道府県】 各県弁護士会と協力して推進

- ①東京の機構本部で弁護士が無料の対面相談
  - ②各県弁護士会の独自の無料相談窓口を周知
  - ③機構委託による無料相談の実施のため、茨城県弁護士会と契約締結
- ⇒ 今後、他道府県にも展開予定

### 【全 国】

- ・行政書士が電話による無料の情報提供を実施

### 【福島県内仮設住宅】

- ・弁護士等により構成される「訪問相談チーム」が2月末までに一巡
- ↓
- ・引き続き、二巡目の巡回相談を鋭意展開中
- ・131か所を訪問
- ・約1,800組、5世帯に1世帯がご参加
- ・弁護士471名、行政書士386名が従事

県外避難者  
62,736

山形・新潟以外  
43,283

新潟県 6,645

山形県 12,808

借上住宅等  
入居者数  
65,010

仮設住宅  
入居者数  
32,493

県内避難者  
97,503

### 【山形県・新潟県内借上住宅等】

- ・福島県内と同様の「訪問相談チーム」を派遣し、山形市や新潟市などの借上げ6会場で、無料の対面相談を毎月定期的を実施中
- ・山形：約240組（昨年12月～3月の4ヶ月）、新潟：約120組（本年2月・3月の2ヶ月）がご参加。
- ・小さいお子さん連れの相談者用に託児室も準備

### 【福島県内借上住宅等】

- ・郡山駅前に機構福島事務所を設置（相談日週5日）
- ・このほか、福島市（週2日）、会津若松市（週1日）、いわき市（週3日）の会場を借り上げ、無料の対面相談を定期的を実施中
- ・DMの送付や新聞広告など、相談者の掘り起こしに注力



### 【実施体制】

- ・1週間当たり、弁護士約50名、行政書士約20名
- ・機構：約40名（土日含めて活動）

## 4. 東京電力の事業運営に関する計画

### (1) 事業運営の基本的方針

東電は、「責任を全うする」「開かれた東京電力へ」「お客さま・社会と共にエネルギーサービスを変革する」を基本として、以下に取り組む。

- まず、親身・親切な賠償、着実な廃止措置の実施、電気料金の抑制、電力の安定供給と設備の安全確保に係る責任をしっかりと果たしていく。  
その中で、経営合理化を徹底して実行する。
- そして、被害に遭われた方々やお客さま、広く社会の皆さまに対する、迅速・積極的でわかりやすい情報発信と、皆さまの声に耳を傾ける経営、ガバナンス・組織改革、取引の公平性・透明性を確保する調達改革に取り組んでいく。  
同時に、これらの改革の基礎となる社内の意識改革を成し遂げる。
- その上で、お客さまの立場に立って多様なニーズにお応えしていくとともに、競争と連携により軸足をおいた事業モデルへ転換し、エネルギーサービスを変革していく。

機構は、改革の実現に向けて、東電の取組の継続的なチェックや政府への政策対応の要請等、必要なサポートを行う。

### (2) 経営の合理化のための方策

経営の合理化のための方策については、これまで、委員会及びそれを引き継いだ機構において、東電本体を中心にグループ全体を網羅的かつ重層的に精査し、合理化余地の徹底的な洗い出しを行ってきた。具体的には、機構と東電中堅からなる改革推進チームを中心に、担当部門を含めて大量に人員を投入するだけでなく、企業再生に適用する手法を導入すべく、企業再生案件における合理化の知見を有する外部専門家（法律事務所、会計事務所、国際的経営コンサルティング会社等）を、会社更生法を適用した他の大型再生案件と同等以上の規模で投入し、中立的・専門的な立場からデューデリジェンスを実施した。

機構と東電は、こうした外部専門家による分析結果を踏まえ、中長期にわたる持続的かつ大胆な合理化に取り組み、国民負担の最小化を図る。

経営合理化に当たっては、すぐに着手できる項目について網羅的に実行する「経常的な合理化」、抜本的な調達構造改革や人事制度の運用の中身にまで踏み込んだ上で取り組む「構造的な合理化」、さらには事業戦略そのものを変更し、燃料調達や更新投資について会社の枠を超えた連携等を進める「戦略的な合理化」という3つの段階に分けて取り組む。

この方針に沿い、本計画策定後も、新体制の下で新たな視点も取り入れつつ、不断の合理

化に取り組んでいく。

#### ・ 第Ⅰフェーズ：「経常的な合理化」

経常的費用の削減や保有資産の売却等の合理化案を中心とするのが「第Ⅰフェーズ」である。

2011年12月に策定、公表したアクションプランにおいて、2020年度までの10年間で総額2兆6,488億円のコスト削減を公約したが、その試金石とも言うべき2011年度は、アクションプランの2,374億円を139億円上回る2,513億円のコスト削減を達成する見通しである。

#### ・ 第Ⅱフェーズ：「構造的な合理化」

ピーク需要抑制策の徹底等により中長期的な設備投資を削減する、子会社・関連会社や外部取引先への発注方法を変え、取引構造を抜本的に見直す等、構造面での変革を伴う経営合理化が「第Ⅱフェーズ」である。

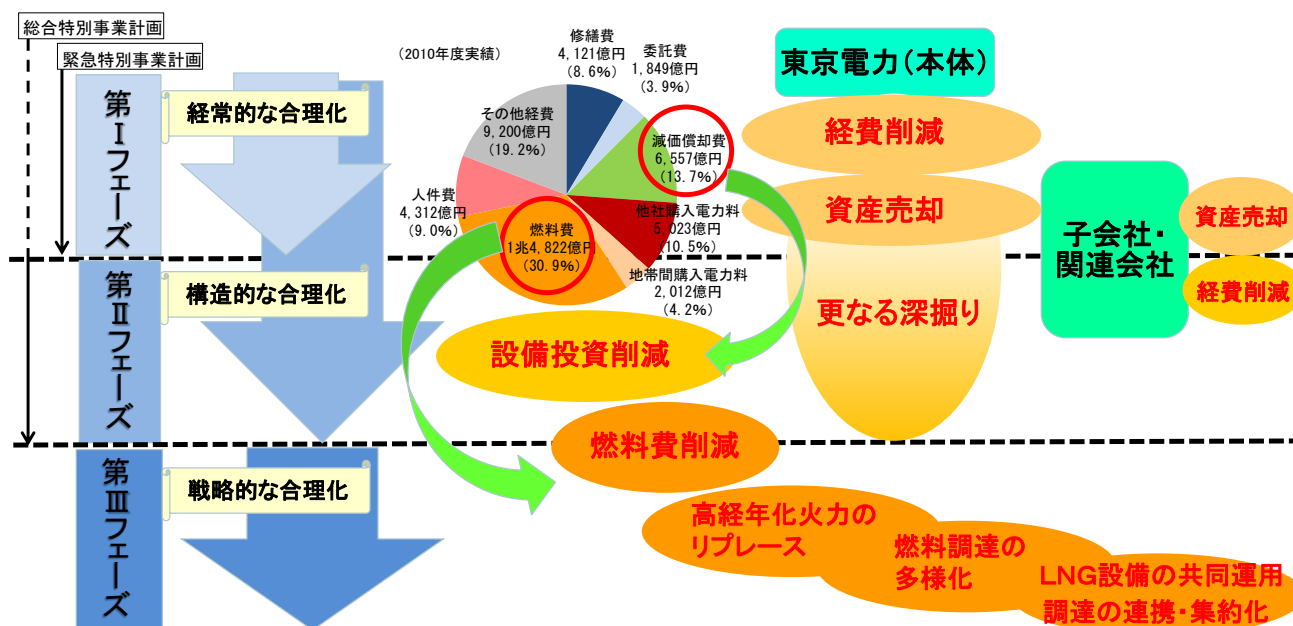
第Ⅱフェーズでは、2021年度までの10年間で、追加的に6,565億円のコスト削減を行い、「10年間で3兆3,650億円を超えるコスト削減」<sup>16</sup>を実現する。

#### ・ 第Ⅲフェーズ：「戦略的な合理化」

さらに、高経年化火力発電所のリプレイスや、燃料調達・運用面での他の事業者との連携の推進、ベース電源としての石炭火力発電所の増強等、サプライチェーンのあらゆる段階での燃料コストの戦略的削減等を強力に推進していく「第Ⅲフェーズ」に向けて、新体制下で具体的な検討を進めていく。

---

<sup>16</sup> 緊急特別事業計画（アクションプラン）は計画期間が2011年度から2020年度までであったが、本計画は2012年度から2021年度を対象としている。上記のコスト削減額は、一定の仮定の下、緊急特別事業計画の対象を2012年度から2021年度とした場合を前提に試算を行ったものである。なお、2011年度から2020年度を対象とした場合には、緊急特別事業計画（アクションプラン）でコミットした「2兆6,488億円」を5,655億円上回り、「10年間で3兆2,143億円を超えるコスト削減」となる。



### ①コスト削減の徹底

東電の営業費用のコスト構造は、大別すると、i) 資材・役務調達費用 (12.5%)、ii) 買電・燃料調達費用 (45.6%)、iii) 人件費 (9.0%)、iv) その他経費 (附帯事業営業費用含む) (19.2%)、v) 設備投資関連費用 (13.7%) となる (2010 年度実績)。

本計画の策定に当たっては、これら全ての費用を対象に更なる深掘りを行うべく、別表の通り、コスト削減策を 26 の施策に整理し、第 I フェーズにおける経常的費用の網羅的な削減に加え、投資計画の見直しや構造面での変革まで踏み込んだ合理化を行うことにより、緊急特別事業計画の策定時点から、2021 年度までの 10 年間で、追加的に 6,565 億円のコスト削減を盛り込み、「10 年間で 3 兆 3,650 億円を超えるコスト削減」を行う。

#### i) 資材・役務調達に係る費用 (10 年間の削減額 : 6,641 億円<sup>17</sup>)

資材・役務調達に係る費用については、第 I フェーズとして、工事・点検の中止・実施時期の見直しや子会社・関連会社との取引価格の一律削減といったすぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきた。第 II フェーズでは、後述する子会社・関連会社のコスト構造改革、子会社・関連会社や外部取引先への発注方法、取引構造 (固定的な取引関係) の抜本的な見直しといった構造的な合理化によるコスト削減を追加することにより、10 年間で 6,641 億円の修繕費、委託費等の削減を行う。

さらに、子会社・関連会社との随意契約による取引については、競争環境や透明性が十分担保されていないことから、上記のコスト削減施策に加え、今後 3 年間で、現状の倍となる 30% まで、競争入札による取引に切り替えることにより、子会社・関連会社との随意契約に

<sup>17</sup> 資材・役務調達に係る施策によるコスト削減の合計額であり、修繕費、委託費のコスト削減の合計額とは一致しない。なお、修繕費、委託費のコスト削減の合計額としては、10 年間で 7,385 億円となる。



よる取引を3割削減する<sup>18</sup>。

なお、2011年度のコスト削減額の実績は、緊急特別事業計画で掲げた434億円を12億円上回る446億円となる見込みである。

(合理化施策の具体例)<sup>19</sup>

**第Ⅰフェーズ**：子会社・関連会社取引につき、過去に東電において競争入札を実施することにより実現したコスト削減率を子会社・関連会社との全取引に一律に適用した場合と同等のコスト削減を実現。

**第Ⅱフェーズ**：子会社・関連会社についてもアクションプランを作成し、徹底したコスト構造改革を実行することにより、子会社・関連会社との取引について、第Ⅰフェーズを上回る更なるコスト削減を追加。

## ii) 買電・燃料調達に係る費用(10年間の削減額：1,986億円<sup>20</sup>)

買電・燃料調達に係る費用については、第Ⅰフェーズとして、自社保有のガスタービン燃料を安価なものに転換する等、自助努力によってすぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきた。第Ⅱフェーズでは、相対的にコストの低い電源の稼働率向上による燃料費の削減といった構造的な合理化によるコスト削減を追加することにより、10年間で1,986億円の燃料費等の削減を行う。

なお、2011年度のコスト削減額の実績は、緊急特別事業計画で掲げた111億円を49億円上回る160億円となる見込みである。

(合理化施策の具体例)<sup>19</sup>

**第Ⅰフェーズ**：自社保有のガスタービン燃料を軽油から安価な都市ガスへ転換する等、自助努力を中心としたコスト削減を実現。

**第Ⅱフェーズ**：相対的にコストの低いLNG火力の稼働率を向上させるべく、日々の燃料受入のオペレーションを合理化する等、関係者との調整を前提としたコスト削減を追加。

## iii) 人件費(10年間の削減額：12,758億円)

人件費については、第Ⅰフェーズとして、給与・賞与の削減及び人員の削減をはじめとするすぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきた(下記参照)。第Ⅱフェーズでは、人事制度の運用の中身にまで踏み込んだ構造的な合理

<sup>18</sup> 子会社・関連会社との随意契約による取引について、コスト削減施策に加え、競争入札による取引等に切り替えられるのは、年間で516億円となる(委員会報告に記載された「関係会社との随意契約による取引金額1,720億円」の3割の削減となる)。

<sup>19</sup> 全施策については、P57「コスト削減施策の全体像」参照

<sup>20</sup> 買電・燃料調達に係る施策によるコスト削減の合計額であり、燃料費、他社購入電力料のコスト削減額と一致する。

化によるコストの削減を追加することにより、10年間で12,758億円の人件費の削減を行う。

なお、2011年度のコスト削減額の実績は、緊急特別事業計画で掲げた614億円を74億円上回る688億円となる見込みである。

(合理化施策の具体例)<sup>19</sup>

**第Ⅰフェーズ**：「単価」の削減の観点から、給与・賞与の削減、福利厚生制度の見直し、退職給付制度の見直しを行い、「量」の削減の観点から、業務の簡素化・効率化等による人員削減を行うことによるコスト削減を実現(下記「参考」参照)。

**第Ⅱフェーズ**：任用の厳選化等、人事制度運用の中身にまで踏み込んだ人件費の「単価」の削減を行うとともに、第Ⅰフェーズの人員削減計画の実施前倒しと将来的な更なる業務効率化を前提とした更なる人員の削減という「量」の削減によるコスト削減を追加。

## <人件費削減の内容>

### 【人員削減】

人員数については、グループの体制見直しや業務の抜本的な簡素化・合理化等を通じて、全体として効率化を図り、2013年度期末までに、新規採用抑制や希望退職等により2011年度期初の人員数から連結で約7,400人、単体で約3,600人の人員削減を実行する。

なお、具体的な人員数の削減時期等については、年齢別の人員構成のあり方、労使間の長期的な関係、有用な人材の流出防止といった長期的な観点を踏まえ、検討を進める。

### 【給与・賞与の削減】

給与・賞与については、2011年6月以降実施している、社員の年収の一律減額措置(管理職は年収の25%の削減(基本年俸10%、業績年俸(賞与)62%の削減)、一般職は年収の20%の削減(月額給与5%、賞与50%以上の削減))について、2012年度末まで継続する。

また、その後の管理職の基本年俸及び一般職の月額給与については、総額として現在の削減後の水準を維持しつつ、2013年度上半期から従業員のモチベーションに配慮しつつ、メリハリをつけた新人事・処遇制度に移行する(詳細後述)。賞与減額の復元時期及び範囲(水準)については、上記の新人事・処遇制度とあわせ、特別負担金の支払状況等を考慮した検討を進める。

加えて、時間外労働に係る賃金の割増率については、法定の平日25%増等にまで引き下げる。

## 【退職給付制度の見直し】

確定給付企業年金については、現役の社員のみならず受給権者（OB）も対象とした再評価率下限の引下げ（現役 1.5%、受給権者 2.25%以下）、終身年金の減額（30%の削減）に向けて取組、2012 年度 10 月の新制度実施を目指す。

なお、受給権者（OB）については、合計 254 回の説明会を実施し、11,033 人の受給権者（OB）に対し説明を終えたところであり（2012 年 3 月 31 日時点）、今後も引き続き同意を取り付けるべく説明を行っていく。

## 【福利厚生制度の見直し】

福利厚生については、健康保険の会社負担率の引下げ、財形年金貯蓄の廃止（保証利率廃止）、リフレッシュ財形の廃止、従業員持株制度における持株奨励金の引下げ、カフェテリアプランの内容縮小を実行する。

### iv) その他経費（10 年間の削減額：9,687 億円<sup>21</sup>）

その他経費については、第Ⅰフェーズとして、自治体・地域社会の活動、環境保全等を目的とした寄付金の廃止（2010 年度実績で 16 億円）、必要最低限のものを除く普及開発関係費や研究費の削減等、すぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきた。第Ⅱフェーズでは、投資計画の見直しや人件費の更なる削減といった他の合理化施策と連動する構造的な合理化によるコスト削減を追加することにより、10 年間で 9,687 億円の諸費、普及開発関係費、研究費等の削減を行う。

なお、2011 年度のコスト削減額の実績は、緊急特別事業計画で掲げた 1,215 億円を 4 億円上回る 1,219 億円となる見込みである。

（合理化施策の具体例）<sup>19</sup>

**第Ⅰフェーズ**：寄付金の廃止の他、節電のお願い等の必要最低限の内容のものを除く広告の中止、廃止措置や安全運転、安定供給といった必要不可欠なテーマに係る研究以外の研究の中止等によるコスト削減を実現。

**第Ⅱフェーズ**：研究の進捗状況や設備投資計画の見直しを踏まえた、研究テーマの取捨選択、組織配置見直しや更なる業務効率化に伴う人員合理化を見据えた賃借面積の削減等によるコスト削減を追加。

<sup>21</sup> その他経費関連の施策によるコスト削減の合計額であり、修繕費、委託費、燃料費、他社購入電力料、人件費、減価償却費以外の費用のコスト削減の合計額とは一致しない。なお、当該コスト削減の合計額としては、10 年間で 7,548 億円となる。

## ＜その他経費削減の内容<sup>22</sup>>

### 【賃借料】（10年間の削減額：521億円）

（主な内容）

- ・ 厚生施設・社宅関係借家料の削減
- ・ 機械賃借料の削減
- ・ 緊急電源リースの単価削減
- ・ 人員合理化を見据えた執務スペースの削減による賃借面積の削減

### 【諸費】（10年間の削減額：838億円）

（主な内容）

- ・ 寄付金の廃止
- ・ 旅費・通信運搬費の削減
- ・ 渉外雑費の削減
- ・ 諸会費・組合費の見直し<sup>23</sup>
- ・ 雑費（ソフトウェア）の削減

---

<sup>22</sup> 各費目の括弧書き内の額は、その他経費関連の施策によるコスト削減額であり、会計上の各費目のコスト削減額と一致しないものもある。

<sup>23</sup> 事業団体費については、現時点では最大限削減すべく支出先等と交渉中であり未定であるが、電気事業法の規定に基づいて設立された電力系統利用協議会（ESCJ）への加盟に係る負担金のように、合理的な理由があると考えられる案件を除き、料金の算定においては、全額を原価から除外している。

※寄付金<sup>24</sup>について

分野	費用 (億円)				
	2010年度 実績	2011年度 見通し	2012年度 見通し	2013年度 見通し	2014年度 見通し
学術・研究・教育	5.3	0.6	0.0	0.0	0.0
自治体 ・地域社会の活動 <sup>25)</sup>	4.7	31.1	0.0	0.0	0.0
国際交流・協力	2.1	0.1	0.0	0.0	0.0
災害援助	1.8	0.2	0.0	0.0	0.0
環境保全	1.8	0.7	0.0	0.0	0.0
芸術文化	0.5	0.1	0.0	0.0	0.0
その他	0.1	0.0	0.0	0.0	0.0
合計	16.3	33.0	0.0	0.0	0.0

<sup>24</sup> 上記とは別途、会計上、寄付金と整理されるものとして、未払いの少額電気料金の消却費(2012年度以降)、コンビナートへの参加に伴う拠出(2012年度以降)、東電保有設備の自治体への無償譲渡・貸与による譲渡・賃貸対価(2012年度)が見込まれている。なお、これらの費用については、料金原価上は原価から除外し、全額カットしている。

<sup>25</sup> 「自治体・地域社会の活動」の2011年度の31.1億円のうち、30億円は原子力被害応急対策基金への拠出である。

**【研究費】（10年間の削減額：2,146億円）**

（主な内容）

- ・ 電力中央研究所の分担金の低減<sup>26</sup>
- ・ 廃止措置・安全運転及び安定供給以外のテーマ研究の中止
- ・ 研究所運営管理費の削減

分野	費用 (億円)				
	2010年度 実績	2011年度 見通し	2012年度 見通し	2013年度 見通し	2014年度 見通し
テーマ研究費	269	139	126	78	76
研究所管理費	5	4	4	5	5
その他	0	0	0	0	0
合計	274	143	130	83	81

<sup>26</sup> 研究費のうち電力中央研究所分担金については、現時点では最大限削減すべく支出先等と交渉中であり未定であるが、料金原価上は個別の研究内容を精査して減額している。なお、電力中央研究所以外の研究機関への分担金についても、現時点では支出先等と交渉中であり未定である。（上記表中には、各研究機関への分担金については除外している。）

**【普及開発関係費】（10年間の削減額：2,160億円）**

（主な内容）

- ・ テレビ・ラジオ・新聞・雑誌の広告費削減
- ・ PR施設関係費・PR資料の削減
- ・ CSR費用の削減
- ・ 地域対応費用の削減

分野	費用 (億円)				
	2010年度 実績	2011年度 見通し	2012年度 見通し	2013年度 見通し	2014年度 見通し
テレビ・ラジオ放送費用	70	22	3	3	3
広告・広報掲載費用	46	4	3	3	3
PR施設運営費用	43	1	1	1	1
販売コンサルタント費用	14	1	0	0	0
展示会・フェア費用	14	0	0	0	0
電気料金メニューの周知 等に係る費用	13	2	3	3	3
販売キャンペーン費用	10	0	0	0	0
発電所立地に係る理解 促進施設運営費用	10	2	2	2	2
エコアイス・エコキュート 普及費用	9	9	3	1	0
電気設備コンサルティング 会社運営費用	6	6	6	6	6
その他	34	16	12	10	10
<b>合計</b>	<b>269</b>	<b>62</b>	<b>33</b>	<b>29</b>	<b>28</b>

**【消耗品費】（10年間の削減額：662億円）**

（主な内容）

- ・ PC等の事務用品費の削減
- ・ 図書費の削減
- ・ 被服費・自動車燃料費の削減

**【養成費】（10年間の削減額：457億円）**

（主な内容）

- ・ 給電研修ソフトの更新見送り
- ・ 管理職研修の縮小
- ・ 研修センター運営費の削減

**【その他】（10年間の削減額：2,902億円）**

（主な内容）

- ・ システム委託等の中止
- ・ 廃棄物処理費の輸送委託の範囲見直し
- ・ 補償費の削減

**v) 設備投資に関連する費用（10年間の削減額：2,578億円<sup>27)</sup>）**

設備投資に関連する費用については、中長期にわたる投資計画の抜本的な見直しが必要であるため、第Ⅱフェーズにおいて、後述する徹底したピーク需要抑制方策及び電源開発計画等の見直し等による構造的な合理化により、10年間で2,578億円の減価償却費等の削減を行う。

（合理化施策の具体例）<sup>19)</sup>

**第Ⅰフェーズ**：特になし。

**第Ⅱフェーズ**：多額の設備投資負担を最大限低減するため、需要抑制方策に本格的に取り組み、また、今後のすべての火力電源開発（新設・リプレース）に当たって入札を行い、原則として他社電源化することにより、設備投資の削減等によるコスト削減を実現。

<sup>27)</sup> 設備投資関連の施策によるコスト削減の合計額であり、減価償却費のコスト削減額とは一致しない。なお、減価償却費のコスト削減額としては、10年間で3,972億円となる。



## 【コスト削減の総括表】

(億円)

	緊急特別事業計画 (2011—2020年度)			総合特別事業計画 (2012—2021年度)		
	10年間合計 (2012—14平均)	2011年度 計画	2011年度 見通し	緊急特別事業計画 の計画期間補正後 10年間合計	追加コスト削減 10年間合計 (2012—14平均)	10年間合計 (2012—14平均)
資材・役務調達 に係る費用	5,118 (313)	434	446	5,442	1,199 (172)	6,641 (484)
買電・燃料調達 に係る費用	854 (62)	111	160	842	1,144 (216)	1,986 (277)
人件費	11,135 (1,192)	614	688	11,725	1,033 (101)	12,758 (1,293)
その他経費	9,380 (902)	1,215	1,219	9,076	611 (47)	9,687 (949)
設備投資に 関連する費用	—	—	—	期間補正 —	上積み 2,578 (50)	2,578 (50)
合計	26,488 (2,468)	2,374	2,513	27,085	6,565 (586)	33,650 (3,054)

## (別表) コスト削減施策の全体像

(億円)

※以下のコスト削減額は、2012-2021 年度の 10 年間合計

まとめ 内訳

資材・役務調達に係る費用					
番号	施策名	施策内容	フェーズ	削減額	削減額
1	設備投資削減による償却費減	○短・中期的な設備投資の削減 ・販促向けショールーム(Switch Station)の新設中止 ・基幹系拡充工事の削減 等	I		1,517
2	工事・点検の中止・実施時期の見直し	○緊急避難的な修繕費削減(流通設備の工事見直し等)	I		49
		○安定供給を追求した恒久的な工事実施時期の見直し 等 ・機器点検インターバルの見直し ・機器点検手法の変更 ・通信ケーブル補修作業の一部中止 等	II		676
3	関係会社取引:競争的発注方法の拡大	○現行の取引に対して10%程度の値下げ交渉を行い、競争的発注方法を導入したと想定されるレベルまでコスト削減を実施 ・関係会社との原価改善の取組強化や新規取引先の拡大 ・価格にベンチマークを設けることなどを行うことによる、市場価格を意識した交渉の実施 ・競争導入など最適な発注方法の選定を推進	I		1,674
		○子会社・関連会社のコスト構造改革を行い、コスト削減を上積み	II		382
4	関係会社取引:工事効率の向上	○配電等の関連工事における、関係会社や外部工事業者との生産性向上を通じた単価の削減や、生産性向上に資する新工法や新機材の試験的導入とその効果測定に基づいた価格交渉、契約見直しによる修繕費等の削減	I		553
5	外部取引先との取引構造・発注方法の見直し	○個別案件ごとに価格低減効果を最大限発揮する発注方式を設定、新規取引先拡大に伴う既存サプライヤー構造の見直しや案件別進捗管理の徹底などを行うことにより、修繕費、委託費などを削減(関係会社取引と同様に、直接取引や競争的発注方法の導入後の想定コストレベルまでの値下げ交渉を行い、現行から10%程度の値下げを反映) ・代理店を介した取引から、メーカーとの直接取引に向けた交渉・業務プロセスの見直し ・メーカーへの一括発注から工事目的に応じた分離発注への契約の見直し ・新規取引先の拡大や参入条件整備による競争環境の醸成	I	6,641	923
		○競争的発注が困難である取引については、東電自ら仕様を変更したり、取引先からも仕様変更を募ったりすること等により、徹底した値下げ交渉等を行い、修繕費・委託費の削減を追加	II		214
6	機器仕様の標準化(スマートメーター)	○スマートメーターについて、発注方法から見直しを図り、コスト削減を追求	I		653
7	電力会社を横断した設計・仕様の統一<長期的検討課題>	○電力会社間での仕様統一化、機能のスリム化に向けた対象品目の洗い出しを行った上で、メーカー、他電力に対してもヒアリング等を進めることにより、具体的なコスト削減を実施	III		-

買電・燃料調達に係る費用					
番号	施策名	施策内容	フェーズ	削減額	削減額
8	燃料価格(単価)の低減	○緊急設置電源の燃料を軽油から安価な都市ガスに転換	I		145
		○LNG輸入代行手数料の削減 ○新設電源の燃料価格引下げ	II		213
9	経済性に優れた電源の活用	○相対的にコストの低いLNG火力の稼働率を向上させるべく、関係者との調整を前提に日々のオペレーションを合理化しコスト削減 ○他社電源のうち安価な電源からの受電拡大	II		281
10	電力購入料金の削減	○IPP事業者との契約更改時に単価削減交渉を行うことによる購入電力料の削減	I	1,986	697
		○共同火力・自家発事業者等の固定費等の削減交渉実施	II		629
11	卸電力取引所の活用	○卸電力取引所から安価な電力購入を行うことによる燃料費の削減 ○卸電力取引所における売電による他社販売電力料の増	II		21
12	燃料費の中長期的視点による削減<長期的検討課題>	○燃料調達の安定化・低廉化に向け、燃料関連施設の共同建設・運用、燃料調達の連携・集約化や調達源等の多様化等を検討・実施	III		-

(億円)

人件費					
番号	施策名	施策内容	フェーズ	削減額	削減額
13	人員削減	○グループの体制見直しや業務の抜本的な簡素化・合理化等を通じて、全体として効率化を図り、新規採用抑制や希望退職等により削減	I	12,758	3,725
14	給与・賞与の削減	○社員の年収の一律減額措置の継続 ○新人事・処遇制度導入 ○時間外割増率の引下げ	I		6,435
15	退職給付制度の見直し	○年金制度変更(再評価率下げ、終身年金減額)	I		1,065
16	福利厚生制度の見直し	○健康保険、財形制度、カフェテリアプラン、従業員持株制度の見直し	I		500
17	各施策の深掘り	○任用の厳選化等、人事制度運用の中身にまで踏み込んだ「単価」の削減を行うとともに、人員削減計画の実施前倒しと将来的な業務効率化を前提とした更なる人員の削減という「量」の削減によるコスト削減を追加	II		1,033

その他経費					
番号	施策名	施策内容	フェーズ	削減額	削減額
18	システム委託等の中止	○業務運営上、不可欠なものに厳選し、システム関係の委託費を削減 ○設備関係の委託や調査分析業務委託の削減	I	9,687	2,540
19	諸費(寄付金等)の削減	○寄付金の廃止 ○旅費、通信運搬費、渉外雑費の削減 ○諸会費、組合費の見直し	I		840
20	厚生施設の削減・執務スペースの効率化	○厚生施設、社宅関係借家料の削減	I		440
		○人員合理化を見据えた執務スペースの削減による賃借面積の削減	II		65
21	普及開発関係費の削減	○テレビ、ラジオ、新聞、雑誌の広告費削減 ○PR施設関係費・PR資料の削減	I		2,160
22	テーマ研究の中止	○電力中央研究所の分担金の低減、廃止措置・安全運転及び安定供給以外のテーマ研究の中止、研究所運営管理費削減をすることにより、研究費を削減	I		1,680
		○研究の進捗状況や設備投資計画の見直しを踏まえた、研究テーマの取捨選択等、研究費の更なる削減を追加	II		466
23	研修の縮小	○給電研修ソフトの更新見送り、管理職研修の縮小及び研修センター運営費用の削減	I		457
24	消耗品費の削減	○PC等の事務用品費、図書費等の削減	I		663
25	その他の諸経費の削減	○廃棄物処理費の輸送委託の範囲見直し ○補償費の削減	I		376

設備投資に関連する費用					
番号	施策名	施策内容	フェーズ	削減額	削減額
26	中長期にわたる投資計画の抜本的な見直し	○多額の設備投資負担を最大限低減するために、需要抑制方策に本格的に取組み、また、今後のすべての電源開発(新設・リブレース)に当たって入札を行い、原則として他社電源化することにより、設備投資の削減等によるコスト削減を実現	II	2,578	2,578

## ②設備投資計画の見直し

設備投資計画については、安定供給の確保を大前提としつつも、中長期にわたる徹底的な経営合理化の観点から、再検討を行うことが必要不可欠である。

こうした考え方に基づいて計画の内容を見直し、緊急特別事業計画の策定時点と比較して「10年間で9,349億円を超える投資削減」<sup>28</sup>を行うこととする。

### i) ピーク需要抑制策

東電は、多額の設備投資負担を最大限抑える観点から、電力のデマンドサイド・マネジメントに本格的に取り組むことで、最大限ピーク需要の抑制を行う。具体的には、ピーク需要の抑制に資する需給調整契約の拡大、スマートメーター配備後の家庭用デマンドレスポンスメニューの導入等を通じ、2020年度夏期の時点で、緊急特別事業計画の策定時点と比較して、327万kWの供給設備の設備投資削減を実現することとする。

#### ア) 自由化部門におけるピーク需要抑制策

自由化部門においては、需給調整契約の拡大のための方策として、既存のメニュー（随時調整契約、計画調整契約等）の活用だけではなく、より多くの需要家が加入しやすくなるよう、調整までに相応のリードタイムを取ったメニューも用意する他、これまで需給調整契約にほとんど加入がなかった高圧小口（500kW未満）の需要家を対象としたメニューも用意する。

#### イ) 規制部門におけるピーク需要抑制策

規制部門においては、2013年度以降のスマートメーターの配備に合わせて、家庭用デマンドレスポンスメニューを用意する。加えて、スマートメーター導入以前においても、ピーク需要の抑制に資する新たな料金メニューを用意する。

#### ウ) 節電インセンティブの引き出しによるピーク需要抑制策

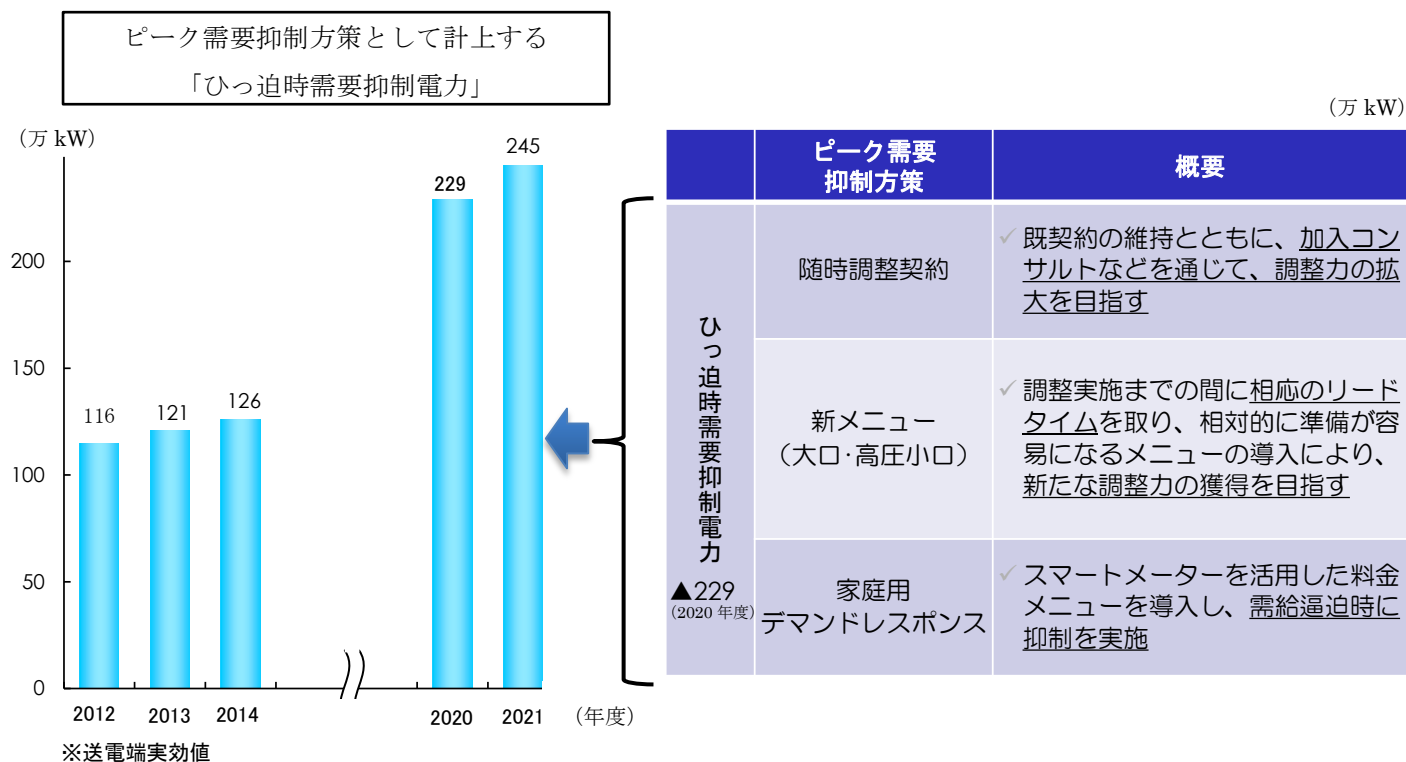
また、東電及び機構は、ピーク需要抑制のための新たな取組として、2012年1月より「電力デマンドサイドにおける『ビジネス・シナジー・プロポーザル』」を開始した。これは、外部からデマンドサイドにおける電力のピーク需要抑制に関するビジネスプランを広く募集し、新たな業務提携等を進めることで、より一層のピーク需要の抑制を図ることを目的としたものである。改革導入期間中にこれらのプランを具体化し、ピーク需要の抑制を実現する。

以上のピーク需要抑制方策のうち、随時調整契約のように、実際に需給が逼迫した時点で

<sup>28</sup> 脚注16と同様、上記の投資削減額は、一定の仮定の下、緊急特別事業計画の対象を2012年度から2021年度とした場合を前提に試算を行ったものである。なお、2011年度から2020年度を対象とした場合には、「10年間で7,652億円の投資削減」となる。

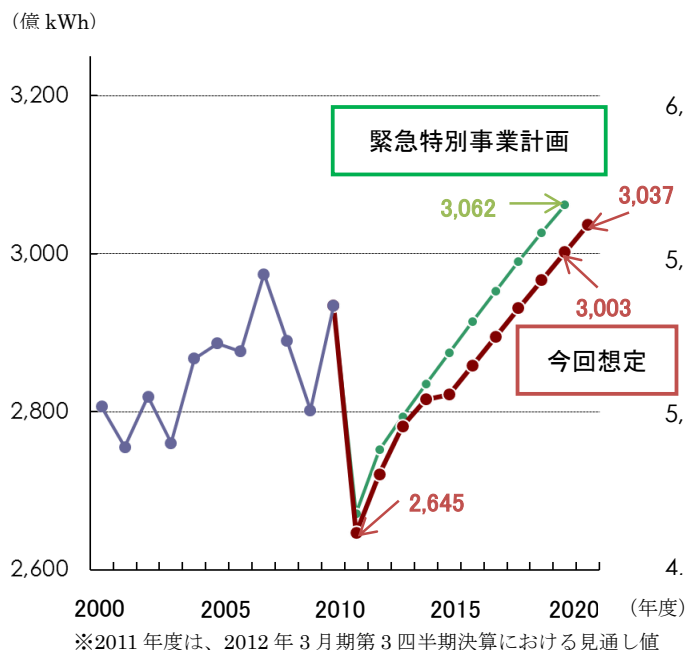
需要を抑制する方策については、供給計画において、「ひっ迫時需要抑制電力」として計上することとする。これについては、2020年度夏期の時点で、229万kW実現することとする。

### 【ピーク需要抑制方策（ひっ迫時需要抑制電力）】

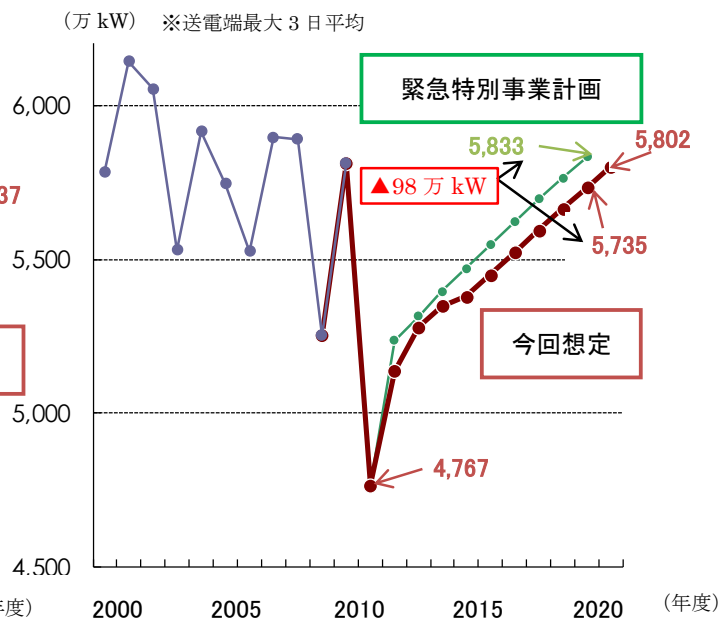


また、ピーク需要抑制方策のうち、計画調整契約等については、事前に需要抑制規模を需要想定自体に織り込むものであることから、需要側の減少として計上することとする。これも含め、前提となる経済成長見通しの低下による需要減等、他の要因と併せ、2020年度時点で、緊急特別事業計画策定時点と比較して、販売電力量では59億kWh、最大電力（送電端最大3日平均）では98万kWの需要減が見込まれる。

【販売電力量】



【最大電力（夏期）】



以上のひっ迫時需要抑制電力と計画調整契約等を含む需要減を合わせ、2020年度夏期時点で、緊急特別事業計画策定時点と比較して、合計327万kWのピーク需要を抑制し、その分の供給設備の設備投資を削減する。

なお、2021年度の需要見通しは、販売電力量では、3,037億kWh、最大電力（送電端最大3日平均）では、5,802万kWを見込んでいる。

<参考：需要想定<sup>29</sup>の総括表>

		2010年度 実績	2011 想定	2012	2013	2014	2020	2021	2010～21年度 平均増加率 (%/年)
販売電力量 (億kWh)		2,934	2,645	2,723	2,784	2,820	3,003	3,037	—
対前年増加率 (%)		4.7	▲9.8	2.9	2.2	1.3	—	—	0.3
夏期 最大 電力	送電端 最大3日平均 (万kW)	5,811	4,767	5,138	5,282	5,352	5,735	5,802	—
	対前年増加率 (%)	10.6	▲18.0	7.8	2.8	1.3	—	—	▲0.0
	発電端1日最大 (万kW)	5,999	4,922	5,360	—	—	—	—	—

※2011年度は、2012年3月期第3四半期決算における見通し値

<sup>29</sup> 需要については、「電力需給に関する検討会合」及び「エネルギー・環境会議」の下に置かれた需給検証委員会等において検証中であるため、厳密な需要の確定にはなお一定の見極めが必要である。

## ii) 供給設備（発電所の新設・リプレース）

供給設備については、多額の設備投資負担を最大限抑える観点から、現在既に建設工事に着工している等、具体的投資を始めている電源を除き、以後すべての火力電源開発（新設・リプレース）に当たって入札を行い、原則として他社電源化する。具体的には、2019 年度夏期時点以降で供給力として必要となる火力電源の全てについて入札を行う。これにより、上記ピーク需要の抑制策と併せ、緊急特別事業計画の策定時点と比較して、2021 年度までの 10 年間で供給力ベースで 262 万 kW、投資額ベースで 7,972 億円の削減（供給設備の改良投資の削減含む）を実現する。

### ア) 入札の実施

入札は、新設の場合だけでなく、リプレースの場合を含め、新たに供給力を必要とするケースでは必ず実施することとし、まずは、2019 年度夏期の時点で必要となる 60 万 kW について、2012 年度中に募集を開始する。

入札に当たっては、今後の電源構成のあり方、燃料の調達の安定性、経済性、環境性、運用性など様々な観点到に配慮しつつ、多くの事業者による実質的な競争が担保されることを大前提とする。

例えば、他社が自身で保有する土地や設備等により発電事業を行う場合のほか、東電が電源開発（新設・リプレース）を予定している資産を活用する場合については、その資産を他者に売却・貸与等することによる「他社によるリプレース代替」や、他の事業者との共同プロジェクトとして当該パートナーとともに応札するといったケースが想定される。

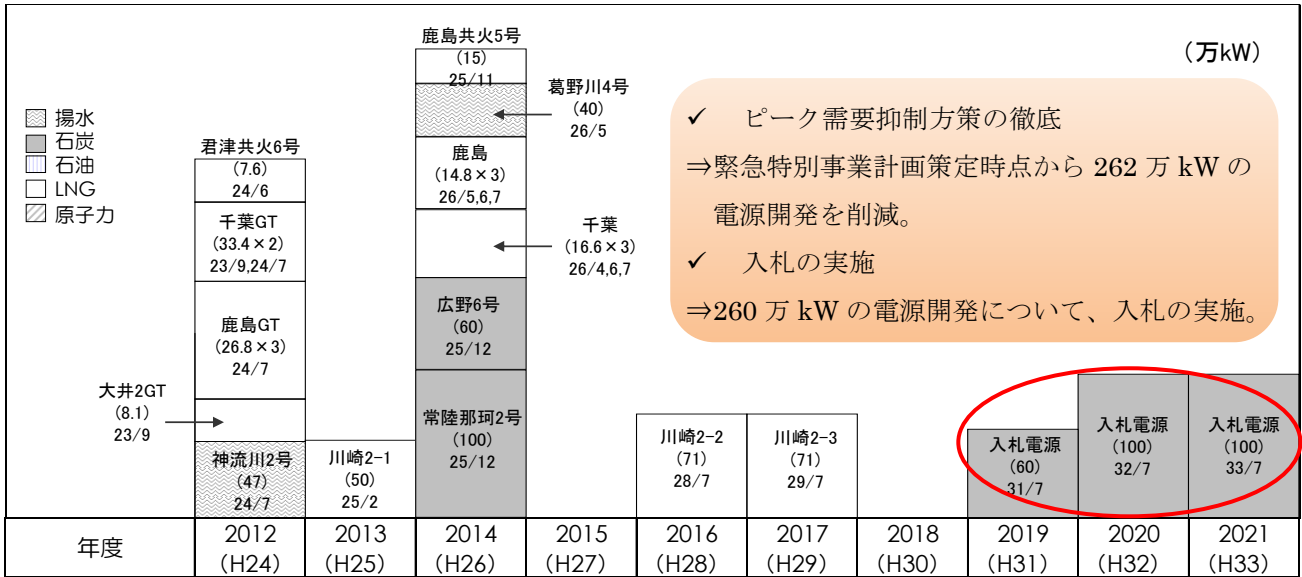
### イ) 供給設備の改良投資

供給設備の改良投資については、調達コスト（修繕費等）の削減施策を適用することが可能であることから、今後、子会社・関連会社との随意契約による取引の見直し等の調達改革と併せて、設備投資削減の深掘りを行う。

以上のような取組により、緊急特別事業計画時点において、2018 年度以降に計上していた 522 万 kW の新規の電源開発のうち、262 万 kW については、上記ピーク需要の抑制策により削減し、残りの 260 万 kW については、入札対象の電源とする。



## 【電源開発計画<sup>30</sup>】



✓ ピーク需要抑制方策の徹底  
⇒緊急特別事業計画策定時点から 262 万 kW の電源開発を削減。

✓ 入札の実施  
⇒260 万 kW の電源開発について、入札の実施。

### iii) 流通設備

流通設備の投資計画については、将来の需要や電源構成を考慮した潮流状況等を踏まえ、結果的に不要となる投資の削減や設備仕様の見直し等を通じて、緊急特別事業計画の策定時点と比較して、2021年度までの10年間で1,213億円の投資削減（流通設備の改良投資の削減含む）を実現する。

#### ア) 流通設備投資の客観的検証

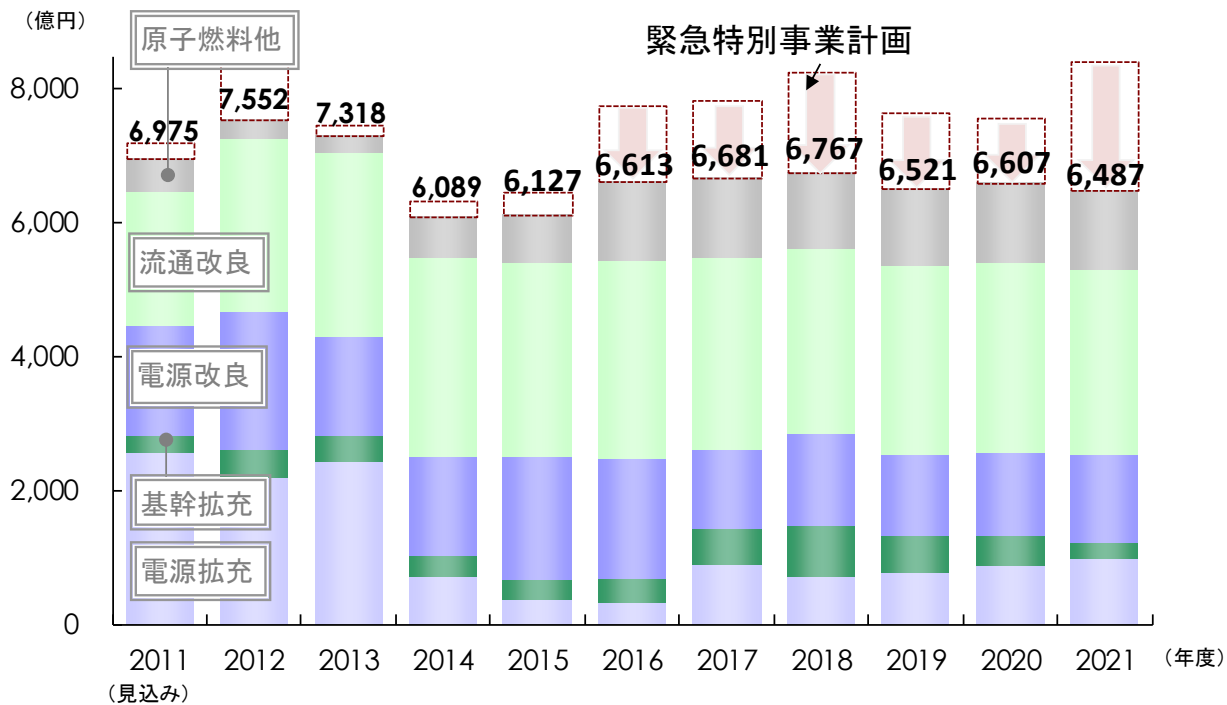
流通設備は、東電に限らず、他の一般電気事業者や特定規模電気事業者（新電力）も利用する公共性の高い設備であることから、必要不可欠な投資は維持していく必要があるが、その性格上、投資計画の精査に当たっては高い客観性が必要である。また、流通設備の投資計画は潮流状況に加え、系統安定性や供給信頼度など様々な観点から複合的に判断する必要があり、高度に技術的、専門的知見に基づいた判断が必要である。こうした要請を踏まえ、今後の流通設備の投資計画については、客観的な検証を行う。

#### イ) 流通設備の改良投資

流通設備の改良投資についても、供給設備と同様、今後、調達改革と併せて、設備投資削減の深掘りを行う。

<sup>30</sup> 電源構成の見直しについては、経営合理化策や収支計画の前提として策定したものであるが、今後のエネルギー政策の見直し等により、変更される可能性がある。

(参考：設備投資の内訳推移)



### ③資産売却

資産売却については、緊急特別事業計画に基づいて定めたアクションプランに基づき、着実な売却を実施している。また、機構は常時、東電の資金繰り状況や市場の状況等を踏まえ、売却等の方法や時期、売却金額等が適切なものとなるよう、東電の売却の実施状況をモニタリング・管理している。

本計画の策定に当たっては、これらの資産売却について最大限加速化し、スケジュールを大幅に前倒しする。また、子会社・関連会社については緊急特別事業計画時点で「継続」とされた会社についてコスト削減のためのアクションプランを策定し、東電グループ丸となって徹底的な経営合理化に取り組む。

#### i) 不動産

不動産の売却については、第Ⅰフェーズとして、売却に当たっての処分方針を定め、再開発物件等手続きに時間を要する物件を除き、2011年度から原則として3年以内に、東電グループ全体で2,472億円相当（時価ベース）の不動産を売却することとしている。第Ⅱフェーズでは、2012年度以降、売却を加速することにより著しく経済合理性を欠くと思われる物件等を除き、緊急特別事業計画の策定時点から大幅な前倒しを実施する。

なお、2011年度の単体での売却額は、緊急特別事業計画で掲げた152億円（時価ベース）を279億円上回る431億円となった。また、東電グループ全体では502億円の売却となった。

**第Ⅰフェーズ**：2011年度から原則として3年以内に、東電グループ全体で2,472億円相当（時価ベース）の不動産を売却。また、「売却」と整理されていない不動産についても、賃貸等により最大限有効に活用する。

**第Ⅱフェーズ**：2012年度の東電グループ全体での売却額は緊急特別事業計画の策定時点の436億円相当（時価ベース）に対し、3倍以上となる1,598億円（時価ベース）に修正し、第Ⅰフェーズでの上記売却金額の全体目標2,472億円に対し、2012年度までに8割以上を売却する。単体では2012年度に約848億円相当（時価ベース）の売却を実施する。

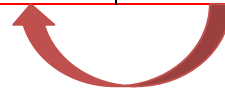
：また、売却時期の大幅な前倒しに当たって、体制面の抜本的な見直しを行い、担当人員を増加し、外部業者の更なる活用等にも取り組む。

：子会社保有不動産については洗い出しと売却の検討を行い、2012年度で約16億円相当（固定資産税評価額ベース）の売却の上積みを行う。

## 【不動産売却の売却スケジュール】

(億円)

	緊急特別事業計画		2011年度 (実績)	2012年度 (計画)	2013年度 (計画)	2014年度以降 (計画)	合計	
	全体目標 (連結)	2011年度計画 (単体)						
単体(修正売却計画)	-	152	431	848	295	427	2,002	
東電グループ全体	緊急特別事業計画 時点計画	2,472	-	168	436	1,402	535	2,541
	修正売却計画	2,472	-	502	1,598	299	427	2,826
	差異	0	-	334	1,162	▲ 1,103	▲ 108	285



### (参考：不動産売却の処分方針)

東電が保有する不動産については、電気事業に直接用いているか否かで電気事業資産と非電気事業資産に分類の上、非電気事業資産については厚生施設や賃貸物件、社宅等、利用用途別に以下の7つの区分に分類を行った。その上で、変電所の付属していない不動産については、原則「売却」とし、変電所の付属する不動産についても、賃貸化による活用の可能性を検討した上で、「継続保有」又は「賃貸」のいずれかの処分方針に分類した（子会社が保有する不動産についても同様。）。

- ・ 賃貸マンション、賃貸オフィス、データセンター
- ・ 厚生施設、ホテル
- ・ 遊休、駐車場、貸付土地
- ・ 研修施設、PR 施設、病院
- ・ 本社、支社、営業センター、研究所、コンピュータセンター
- ・ 社宅
- ・ 通信事業者向け局舎、福島第一・第二原子力発電所周辺及び電力所・その他

## 【東電保有不動産の処分方針】

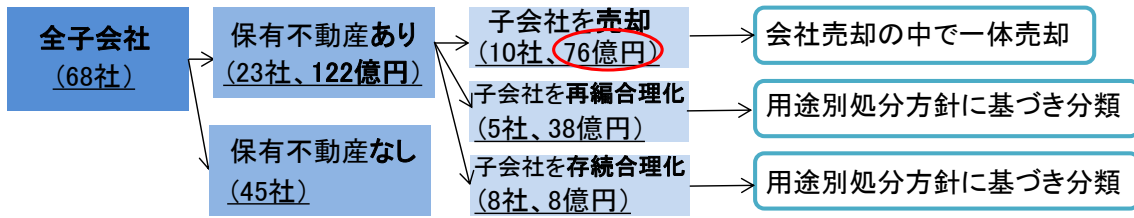
### 非電気事業資産

用途区分	変電所	利用状況	不動産の有効活用・処理方針	
			処理方針	内容・理由
・賃貸マンション ・賃貸オフィス ・データセンター	あり		賃貸	変電所付、もしくは、隣接する変電所と不可分のため売却は難しいが、引き続き賃貸に供することで収益の獲得が可能。
	なし		売却	変電所が無く、原則売却。
・厚生施設 ・ホテル	あり		継続保有	変電所付のため、売却は困難である。
	なし		売却	市場価値があるものは、原則売却。
・遊休 ・駐車場 ・貸付土地	あり	区分所有建物の一部所有	売却	再開発に伴い取得した権利床のごく一部である。継続保有したとしても建替えによる変電所の退去リスクを回避できないため売却対象とする。
		その他	継続保有	変電所付のため、売却は困難である。
	なし	変電所予定地	継続保有	変電所の設置を予定しており、原則として売却対象とすべきではないが、部分売却の可否・代替地の有無については個別検討が必要である。
		その他	売却	変電所が無く、原則売却（市場価値のあるものは原則売却）。
研修施設	あり		継続保有	変電所付のため売却は困難である。
	なし		統合・売却・継続保有	事業遂行上支障のないものは統合。
PR施設	あり		賃貸	変電所付であるため売却は困難であるが、賃貸に供することで収益の獲得が可能である。
		発電所内	継続保有	事業遂行上、発電所と切り離しての売却は困難である。
	なし	廃止	継続保有	持込設備もしくは建物が既に閉鎖された事業用定借物件である。今後取り壊して地主に土地を返還する予定であり売却対象外とする。なお、PR施設には、東電のオール電化ショールームであるSwitch! Stationが含まれている。
		その他	売却	変電所が無く、原則売却。
病院			継続保有	医師・看護師が福島に派遣されており、被災地への配慮を考慮すれば当面売却すべきでない。
・本社 ・支社 ・営業センター ・研究所 ・コンピュータセンター	あり		継続保有	変電所付のため、売却は困難である。
	なしor移設可能	統廃合可能	売却	部分売却や代替地の確保が可能な物件であり、売却対象とする。
		その他	継続保有	事業遂行のため現に使用されているが、コスト最小化の必要あり。
社宅	あり		継続保有・賃貸	変電所付であるため、売却は困難であるが賃貸を検討。
		被災者に提供	継続保有	東日本大震災の被災者に提供している社宅。入居者に対して最大限の配慮を必要があり、当分売却対象とすべきではない。
	なし	発電所付近	継続保有	発電所と一体、または発電所近傍等における住宅確保が困難であることから、売却対象外とする。
		その他	売却	上記のような事情は無く、原則売却。
通信事業者向け局舎			継続保有	主に通信基地局として通信事業者に賃貸している変電所内の一部の土地であるため、当該部分のみを単独で売却することは困難である。
福島第一・第二原子力発電所周辺及び電力所			継続保有	発電所もしくは発電所と直接関連した事務所等であり、売却は困難である。
その他			継続保有	主に建物付属設備であり、単独での売却は困難であるため継続保有とする。

(注) 本表では、東電並びに不動産を主たる業とする子会社である東電不動産、東電ファシリティーズ及び東京リビングサービス保有の不動産が対象。

## 【子会社保有不動産の処分方針】

### 全体像



※子会社が保有する非電気事業資産の土地を対象。  
 ※子会社数は2012年3月28日時点。別途、東電本体とともに保有不動産を洗い出している東電不動産、東電ファンリディーズ及び東京リビングサービスについては、以上の社数から除外。  
 ※括弧内は該当会社の保有不動産の固定資産税評価額。

### 用途別処分方針

用途区分	変電所	利用状況	方向性	金額 (百万円)	内容・理由
賃貸事業資産 遊休地	あり	(対象なし)			
	なし		売却	1,237	変電所がなく原則売却。
厚生施設	あり	(対象なし)			
	なし		売却	123	原則売却。
・本社、事業所、倉庫 ・工場、プラント等	あり	統廃合 ・移転可能	賃貸検討	848	賃貸による有効活用を検討。
		統廃合 ・移転不可	(対象なし)		
	なし	統廃合 ・移転可能	売却	34	部分売却や代替地の確保が可能な物件であり、売却対象とする。
		統廃合 ・移転不可	継続保有	1,888	事業遂行のため現に使用されているが、コスト最小化の必要あり。
社宅・寮	あり	(対象なし)			
	なし	発電所付近等	継続保有	11	発電所と一体、発電所近傍等において住宅確保が困難なため売却対象外。
		その他エリア	売却	159	原則売却。
福島対応業務用施設等			継続保有	236	事故対応業務に活用等のため継続保有。
その他			継続保有	51	主に建物付属設備であり、単独での売却は困難であるため継続保有。
合計				4,587	
うち売却				1,553	

#### ➤ 売却対象合計 = 92億円 ※上記赤丸

- ✓ 会社売却の中で一体売却 = 76億円
- ✓ 上記を除く、売却予定 = 16億円(全額)を2012年度に売却

#### ➤ その他

- ✓ 賃貸化を検討 = 8億円
- ✓ 会社再編等に併せて、処分方針決定 = 19億円

等

## ii) 有価証券

有価証券の売却については、第Ⅰフェーズとして、保有する有価証券について、電気事業の遂行に必要不可欠なものを除き、2011年度から原則3年以内に、東電グループ全体で3,301億円相当の有価証券を売却することとしている。

2011年度の単体での売却額は、緊急特別事業計画で掲げた3,004億円相当（簿価）を137億円上回る3,141億円となった。また、東電グループ全体では3,176億円の売却となった。これにより上記の売却金額の全体目標3,301億円に対し、2011年度だけで約96.2%の売却を達成した。（なお、具体的な売却実績としては、上場株式については金融機関銘柄や通信事業銘柄が中心であり、また非上場株式については投資額が多額の銘柄が中心となっている。）

2012年度以降については、以下のスケジュールで売却を進めていくこととし、2012年度については単体で約69億円相当（簿価）、東電グループ全体で約72億円相当（簿価）の有価証券を売却する。

なお、これら有価証券は売却が容易ではない銘柄が含まれているが、東電と機構は売却スケジュールを不断に見直しすることにより可能な限り最大限の加速化を目指す。また、売却手法の工夫や優先順位付け等を行うことにより着実な売却を目指す。

**第Ⅰフェーズ**：2011年度から原則として3年以内に、東電グループ全体で3,301億円相当の有価証券を売却。

2011年度の東電グループ全体の売却額は3,176億円となり、上記の売却金額の全体目標に対し、約96.2%の売却を達成した。

**第Ⅱフェーズ**：特になし（第Ⅰフェーズにおける取組を続行）。

### 【有価証券の売却スケジュール】

（億円）

	緊急特別事業計画		2011年度 （実績）	2012年度 （計画）	2013年度 （計画）	合計
	全体目標 （連結）	2011年度計画 （単体）				
単体	-	3,004	3,141	69	70	3,280
東電グループ全体	3,301	-	3,176	72	73	3,321

## iii) 子会社・関連会社

子会社・関連会社の売却については、第Ⅰフェーズとして、子会社・関連会社の事業の「継続」、「非継続」の分類を行い、委員会報告で「売却」と整理された子会社・関連会社45社、1,301億円相当については、速やかに手続きに入り、2011年度から原則3年以内に売却を実

施することとしている。

2011年度の売却額（年度内キャッシュインベース）は、緊急特別事業計画で掲げた328億円相当（委員会報告における評価額）を142億円上回る470億円となった。

2012年度以降は、以下のスケジュールで売却を進めていくこととし、2012年度においては、金額ベースで433億円、売却対象会社数ベースで26社の子会社・関連会社の売却を目指す。

なお、東電と機構は、売却スケジュールを不断に見直すことにより、交渉の前倒しが可能な会社、売却条件が整った会社については、迅速に売却手続きを進めるなど可能な限り最大の加速化を目指すこととする。

第Ⅱフェーズでは、「継続」と判断された会社について、経営合理化のためのアクションプランを策定し、子会社・関連会社も含め東電グループ全体として徹底した経営合理化を図る。



## 【子会社・関連会社の売却の全体像】

		社数		方針	
		国内	海外	合計	
継続 65社	存続 合理化	29	25	54	<ul style="list-style-type: none"> <li>コスト削減を中心としたアクションプランを立案済み               <ul style="list-style-type: none"> <li>10年累計2,478億円のコスト削減を計画</li> <li>アクションと削減額の両面のモニタリングを月次で実施</li> </ul> </li> </ul>
	再編 合理化	11	0	11	
非継続 54社	売却	39	6	45	<ul style="list-style-type: none"> <li>2011年度から原則3年以内に売却するが、前倒しの活動により早期の売却完了を目指す               <ul style="list-style-type: none"> <li>合計1,301億円の売却価額を目指す</li> <li>想定以上の価額・条件で売却できない等の理由により売却が困難な場合は、清算価値等を勘案した現在価値の比較により、存続または清算等の意思決定をする</li> </ul> </li> <li>再編後の売却予定会社は速やかに売却活動に移行する</li> <li>売却に整理されている見極め対象の3社は、当面継続とするが、2012年度上期に売却も含めた方針を策定し、実行に移す</li> </ul>
	清算	6	3	9	<ul style="list-style-type: none"> <li>清算コストの極小化を意識し、早期の清算終了を目指す</li> </ul>
	合計	85	34	119	

**第Ⅰフェーズ**：委員会報告で「売却」と整理された子会社・関連会社 45 社、1,301 億円相当について、2011 年度から原則として 3 年以内に売却を行う。

**第Ⅱフェーズ**：「継続」と判断された会社については、経営合理化のためのアクションプランを策定したところであり、これに沿って東電グループ全体で経営合理化を徹底し、2012 年度においては 280 億円、10 年間では 2,478 億円相当のコスト削減を行う。特に取引額が大きく、人的つながりの強い企業との間では、競争的な取引を導入することにより、更なるコスト削減を目指すとともに、外部専門家を活用した集中的な改革の推進を要請することとする。なお、連結におけるコスト削減効果額は、東電からの取引減少額と相殺し、1,153 億円相当となる。

：緊急特別事業計画時点で「再編」とされていた 11 社については、以下の通り、4 つの事業別、機能別に集約し、それぞれの再編時期までに再編することを想定している。

会社の事業・機能	再編対象会社数	再編時期
営業関連会社	3社→1社	2013年7月
配電関連会社	4社→1社 2社→1社	2013年7月 2013年度末
発電関連会社	3社→1社	2013年度末
不動産関連会社	2社→1社	2012年度末

※上記には営業関連、配電関連の両方にまたがり再編する会社1社及び「売却」に整理されている会社2社を含む。

### 【子会社・関連会社の売却スケジュール】

		2011年度 (実績)	2012年度 (見込)	2013年度～ (見込)	合計	
売却	緊急特別 事業計画 策定時	社数	8	25	12	45
		累計達成率(%)	17.8%	73.3%	100.0%	-
		金額 (単位:億円)	328	408	565	1,301
		累計達成率(%)	25.2%	56.6%	100.0%	-
	総合特別 事業計画 策定時	社数	9 ← 前倒し	26 ← 前倒し	10	45
		累計達成率(%)	20.0%	77.8%	100.0%	-
		金額 (単位:億円)	470 ← 前倒し	433 ← 前倒し	398	1,301
		累計達成率(%)	36.1%	69.4%	100.0%	-
清算	緊急特別 事業計画 策定時	社数	4	3	2	9
	総合特別 事業計画 策定時	社数	5 ← 前倒し	2	2	9

#### iv) 附帯事業

附帯事業のインターネットサービス事業については、2012年度末までに事業譲渡を完了し、給電スタンド事業については、2011年度内に事業を終了、撤退した。

他方、継続することとするガス供給事業、蒸気供給事業については、経営合理化のためのアクションプランを作成したところであり、これに沿ってコスト削減及び収益向上を図る。蒸気供給事業は、収益性を考慮し、事業継続の要否について検討する。

また、事業規模を縮小する、不動産賃貸事業、エネルギー設備サービス事業及びコンサルティング事業については、既に経営合理化を進めてきており、コスト削減の余地は限定的であるが、アクションプランを作成し、最大限の経営合理化を行う。

### (3) 事業改革

原子力事故を境に電気事業を巡る環境が激変したことにより、安定的かつ効率的な電力供給の確保は大きな危機に直面しており、我が国の国民生活や経済活動そのものが大きなリスクにさらされている。この危機を乗り越えることができるかどうか、我が国の行く末を大きく左右しかねない状況である。

東電は、親身・親切的な賠償や着実な廃止措置、足下の電力の安定供給の確保に万全を期すとともに、財務面での制約を踏まえつつ、構造的な経営課題の解決に取り組む。

具体的には、以下に示すとおり、事業分野ごとに、IPP事業者等の外部の事業者との連携等を大胆に進めるとともに、多様化する需要家のニーズに対して様々な選択肢を提供することを通じて、「エネルギーサービスの改革」を実現していく。

#### ①他の事業者との連携等を通じた燃料調達安定・低廉化、火力電源の高効率化

原子力事故の影響を受けて、東電のみならず、我が国経済全体のLNG等の火力電源への依存度は上昇している。一方で、化石燃料価格は上昇しており、特に現在の我が国企業のLNG調達価格は国際的に見て高い水準にある。さらに、今後も、新興国の経済成長や地政学リスク等のため、必要量の安定的な確保が困難となったり、価格が上昇するリスクが存在する。特に、ホルムズ海峡周辺の諸状況は緊迫化しており、我が国への燃料供給に与える影響は看過できるものではない。

東電にとって、こうした燃料に係るリスクを低減させることは、電力の供給不安や、料金の更なる上昇を抑制する上で最重要かつ喫緊の課題である。この課題を克服するためには、今後の電源構成のあり方に配慮しつつ、より高効率な電源へのシフトを進めるとともに、燃料の調達や運用の安定・低廉化について、短期的なもの、中長期的なものを含めあらゆる対策を講じていく必要がある。

ただし、現実には、資金力に乏しい東電が、独力でこうした課題に取り組んでいくことは困難である。このため、東電は、燃料・火力部門の全体において、「新しい東電」の方向性を踏まえ、他の事業者との協力の下、その発電能力や投資能力を電力供給に最大限活かし、自らの負担を減らすとともに、最適な外部パートナー事業者を選定して戦略的に収益の拡大を実現していく。

また、卸売市場での価格競争に直面することとなる火力電源については、これまで以上に、競争意識、コスト意識を徹底する必要があるとともに、国際的な視野を持って事業展開を行っていくことも求められる。

こうした事業改革を円滑に進めるため、燃料・火力分野については、後述するカンパニー化を実行するとともに、今後の電力システム改革の動向等を踏まえつつ、グループ内分社化への移行について検討する。

## i) 火力電源の高効率化

### ア) 高効率化に向けた考え方

電源構成は、燃料調達の安定性、経済性、環境性や、ピーク・ミドル・ベースのバランスに配慮しつつ、バランスのとれたものとしていく必要がある。

しかし、本計画策定のベースとなった電源構成の見通しにおいて、ベース電源である原子力・石炭の10年後の割合は、原子力事故前の東電の計画と比較して、kWhベースで58%から33%に大幅に低下することとなっている<sup>31</sup>。

他方、本来はミドル電源を担う計画であったLNGの比率は、kWhベースで約半分まで上昇しており、LNGに極端に偏ったバランスとなっている。

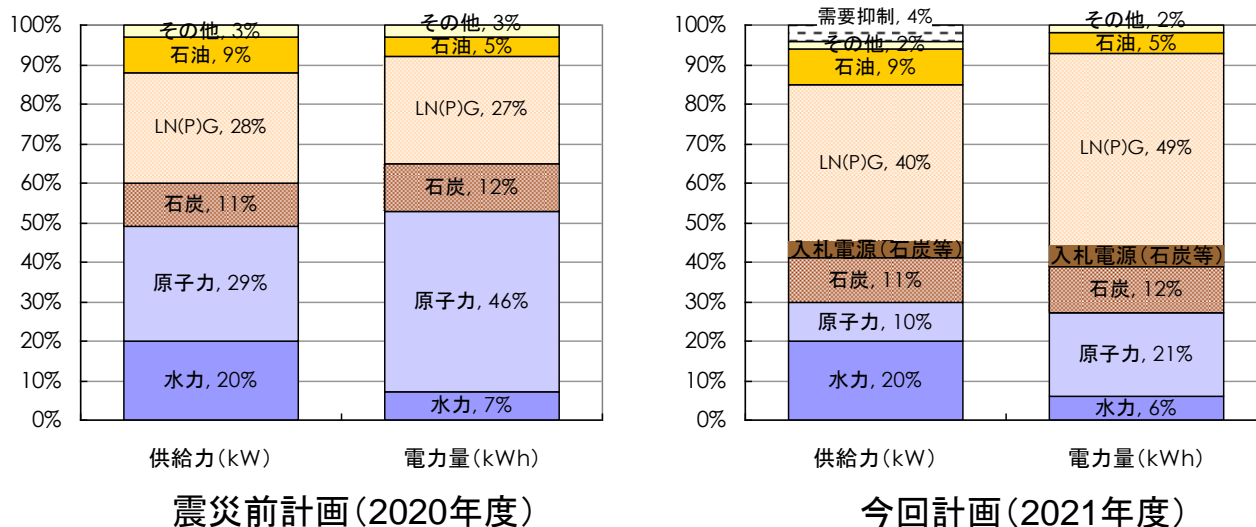
このため、現状では、LNGの燃料費の変動が収支に大きな影響を与える構造となるとともに、燃料調達における中東依存度も高まっている。

東電は、サプライチェーン全体において、外部の事業者との連携を積極的に進めつつ、この問題の解決を進めていく必要がある。その際、特に、火力電源の効率化が重要な鍵となる。

東電のLNGや石油等の火力発電設備には、これまで更新投資を抑制してきたこともあり、経年化している設備が多く、熱効率の低い設備の割合が高い。今後、需給の状況を踏まえつつ、古い設備のリプレースを積極的に進め、高効率化を図っていく必要がある。

また、今後、ベース電源として、変動費が低く、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ことも重要である。

### 【電源構成の比較】



<sup>31</sup> 電源構成の見通しについては、経営合理化策や収支計画の前提として策定したものであるが、今後のエネルギー政策の見直し等により、変更される可能性がある。

## イ) IPP 入札の実施と他の事業者との連携によるリプレースの推進

設備投資負担を抑制するため、現在既に投資を開始しているものを除き、すべての火力電源の新規開発・リプレースに当たっては入札を行い、原則として他の事業者から購入することとする。第1弾として、2019年度夏期の時点で必要となる60万kWについて、2012年度中に募集を開始する。

また、東電は自らの設備投資負担を極力抑制しつつ、その保有資産を有効に活用する。具体的には、自社資産を他の事業者へ売却又は貸与し、当該事業者により代替的にリプレースを進めてもらうほか、外部のパートナーとの間で、リプレースを目的とする共同プロジェクト(SPC (Special Purpose Company) の設立・活用等<sup>32</sup>)を推進し、競争条件の公平性を大前提としつつ、自らが行う入札に当該事業者と共に応札するなどの対応を行う。

本計画の策定後、発電所ごとに、他の事業者の協力を仰ぎつつ、できるだけ早期に具体策を検討していくこととする。

こうした取組により、今後、LNG火力については、他の事業者が保有する電源の購入分を含め、全体として熱効率(設計ベース)を1割向上させることを目指す。

なお、他の事業者との連携によるリプレースの対象となりうる発電所としては、以下のような運転開始から30年以上が経過した高経年化火力発電所等が想定される。

※ 年数は2012年3月末現在の経年数

- ー石油火力 : 横須賀(227万kW、42~47年)、大井(105万kW、38~40年)、鹿島(440万kW、36~41年)
- ーLNG火力 : 五井(189万kW、44~48年)、横浜(5,6号)(53万kW、44~48年)、姉崎(360万kW、32~44年)、南横浜(115万kW、38~41年)、袖ヶ浦(360万kW、32~37年)
- ーその他の発電所も対象に広く検討

## ii) 燃料調達の安定化・低廉化に向けた戦略的な事業展開

燃料の調達や受入れ施設等の運用においても、調達の安定性を確保するとともに、燃料費の低下を実現していくことが必要である。このため、東電は、日々の事業運営における効率化努力はもちろん、LNG基地において、他の事業者との間で既存の枠組みを超えた連携を進めるほか、燃料調達の多様化等も目指していく。

<sup>32</sup> 個別のリプレース案件ごとに、例えば特定目的会社(SPC)を設立すること等により、外部のパートナーが資本参加やファイナンス・リース等の形でプロジェクトに参画することを可能とし、東電の資金負担を抑制することが考えられる。なお、外部パートナーとしては、エネルギー関連企業や金融機関等、多様な者が想定される。例えば、東京都は、ファンド創設により、発電プロジェクトへの投資の「呼び水」としての役割を果たす構想を打ち出している。

なお、LNGの燃料価格自体は、国際市場によって決定されることが主流であることもあり、一朝一夕で変更できるものではない。根本的な調達環境の転換を図っていくためには、東電一社のみではなく、エネルギー産業全体、あるいは国を挙げた対応が必要である。

我が国最大級の化石燃料の輸入者・消費者である東電には、燃料調達の連携・集約化や、燃料関連施設の共同運営等、一企業を超えた業界規模での連携に自ら貢献し、大胆な発想の下にあらゆる手段を尽くしていくことが求められる。

#### **ア) 燃料の受入オペレーションの見直しによるコスト削減**

日々の燃料受入のオペレーションを効率化することにより、相対的にコストの低いLNG火力の利用率を高める一方、コストの高い石油火力の稼働を低下させ、部門全体の燃料費を抑制する。2012年度から、関係者の御理解と御協力を得つつ具体的取組を進める。

#### **イ) 燃料関連施設の共同建設・運用**

原子力事故の後、LNG等の火力電源への依存度が急激に上昇する中で、燃料関連設備における受入能力の拡大や効率的な運用の必要性が高まっている。

これまでも東電は、LNG共同基地、石油基地における外部のパートナー事業者との共同運用を行ってきたが、今後はこうした連携を抜本的に拡大していく。

具体的には、東京湾岸のLNG設備をはじめとして、ガス会社や石油会社、エネルギー関連企業等のパートナー事業者との共同運用体制を強化し、タンクやバス、パイプライン等の施設のより効率的な運用や設備の増設を進め、コストの低減を図るほか、調達可能なLNGの燃料種等のポートフォリオを拡大する。

改革導入期間内（2013年4月まで）に、具体的なパートナー事業者候補を選定し、その協力を得つつ、共同運営の対象範囲の設定や、情報の共有、役務提供者の一括化等の検討を進め、早期の実現を目指す。

#### **ウ) 燃料調達の連携・集約化や調達源等の多様化**

世界のLNG市場は、新興国のエネルギー需要増大等により、今後、調達環境が厳しくなっていくことが予想される。

このため、東電は、非在来型を含む調達源や価格決定方式等の多様性の充実を図っていくとともに、我が国最大のLNG輸入者として、燃料調達における連携・集約化に自ら貢献していくことを目指し、他エネルギー関連企業や政府に対して主体的に働きかけていく。

また、燃料調達における情報収集力を含め、燃料の調達力の強化に向けて、資金制約を勘案しつつ、資源開発・生産や海上輸送といった燃料サプライチェーンの上流部門への関与を深め、上流への共同投資プロジェクトへの参画も行っていく。また、将来的に、国際的なパイプラインの共同敷設プロジェクト等の動きに対しても参画を検討する。

### iii) 新興国等における設備運営ノウハウの活用

燃料調達に係るリスクを軽減していく上では、上記の取組に加え、今後も需要が急増していく新興国において燃料利用の高効率化を図っていくことも有効である。

このため、新鋭 LNG 火力発電所等の設備運営ノウハウを活かし、海外新興国市場での IPP 事業等に対して、技術的知見をコンサルティングに活かす形で参画し、世界全体の需給緩和に貢献するとともに、自らの収益の拡大も図る。

## ②送配電部門の中立化・透明化

供給能力と資金調達能力が大きく低下した東電にとっては、自社の燃料費や設備投資の削減を進めることが極めて重要となっている。そのためには、他の事業者の発電能力や設備能力を自らの電力供給に最大限活かすとともに、市場機能やエネルギー・マネジメント等の新形態ビジネスも活用して、需要家の節電能力も可能な限り取り込んでいかなければならない。

また、事故や災害等への耐性を高めるため、分散型電源の導入に向けた取組が大きく進むような環境を整えることも重要である。

これらを実現するため、送配電部門では、自社の発電部門や小売部門のみならず、送配電ネットワークにアクセスする全ての者を公平に扱い、系統安定性に配慮しつつ、これらの者が持てる能力を最大限に発揮できる環境を整備することが必要である。

こうした考え方に基づいて、以下のとおり、改革導入期間（2013年4月まで）の早期に「世界最先端のスマート社会」実現に向けた取組を開始する。

### i) 情報開示の徹底と公平性の向上

他の事業者の供給能力や電源開発、需要家の節電能力を活かし、東電自らが行う需給調整に係る燃料費負担や、将来の自社の設備投資負担を軽減することが必要である。

そのためには、他の事業者の能力を活かす場合に必要となるコストや、自らの能力や対応コストを明らかにし、公平な形で評価することが重要となる。こうした観点から、送配電ネットワークにアクセスする者に対して、需給や系統運用・系統裕度、東電のネットワークの増強コスト等に係る情報を積極的に開示する。

また、こうした情報の開示に加えて、送配電ネットワークの業務運営面においても、他の事業者や需要家が有する能力を活かしていくため、以下の視点から、改善に向けた具体策の検討を進める。

ア) 自前電源だけを意識することなく、潜在的な他社電源も視野に入れた系統の形成（系統形成の中立性向上）

イ) 発電部門の収益の最大化の観点と、系統全体でのアンシラリーサービス<sup>33</sup>コストの最小化の観点との峻別（系統運用の中立性向上）

ウ) 需要ネガワット取引や、太陽光発電等の分散型電源を念頭に置いた、送配電部門と小売部門との取引の導入（系統形成の効率性向上）

### ii) 流通設備形成の客観的検証

委員会報告において、系統増強の必要性について検証すべきであるとの指摘を受けたこと

<sup>33</sup> 東電を含む各地域の電力会社（一般電気事業者）が提供する、系統の周波数や電圧の制御、予備力の確保等のサービス。



も踏まえ、流通設備の投資計画について、以下の要素を適切に勘案しつつ、系統増強の必要性や適切性を再評価し、必要な見直しを実施する。

- ア) 他社電源のより効率的で公平な形での取り込み
- イ) 供給区域を超えた系統の広域的な運用
- ウ) 将来のリプレースを見据えた送電容量の確保
- エ) 原子力発電所の停止等の状況変化

### iii) スマートメーターの国内外からのオープンな調達・導入拡大

新たな成長分野のインフラとなることが期待されるスマートメーターの大規模調達は「新しい東電」の企業姿勢を明確に示すものでなければならない。すなわち、いわゆる「ファミリー企業」と称される関連会社や従来より継続的に受注関係を有している企業群に閉じた調達慣行ではなく、国際入札や社外からの意見募集といった抜本的な調達改革を行い、一層のコストダウンや取引の透明性向上を実現する。

具体的には、本年3月から計器部分、通信部分について RFC (Request for Comment) プロセスの下で仕様を公開し、国内外企業等からの意見募集を行った。また、当該意見の採用、仕様の決定については、「スマートコミュニティ・アライアンス<sup>34</sup>」における「スマートハウス標準化検討会」の下での検討内容（2012年2月24日にとりまとめ）を反映することを前提として、東電が機構と協議の上で行う。

その上で東電は、2018年度までに約1,700万台のスマートメーターを家庭等に集中導入する。遅くとも2023年度までに全戸を対象に2,700万台の配備を実現することとしているが、お客さまがスマートメーターの設置を希望する場合には、料金メニューの切り替えと併せて、個別にスマートメーター取替に対応するなど、導入の加速化によって、全戸配備を更に前倒しする。これにより、家庭や小口需要家における節電を促進し、将来の設備投資等の抑制を図るとともに、検針コストの引下げを実現する。

また、低廉で、HEMS (Home Energy Management System) 等の新たな技術・ビジネスの拡大を後押しするインフラを低廉な調達により整備するとともに、更なる発展可能性を担保するメーターを配備し、世界最先端のスマート社会の実現を目指す。

---

<sup>34</sup> スマートコミュニティの展開に向けて、業界を越えた活動を企画・推進するとともに、海外展開に必要な情報共有等を行い、官民一体となってスマートコミュニティを推進する母体となることを目的に設立（2010年4月）。

### ③小売部門における新たな事業展開

東電の供給区域を含む日本全体で、原子力電源が大規模に停止したことに伴い、電力供給の安定性と低廉性の双方の達成が大きな課題となっている。

また、こうしたエネルギー環境の変化を受けて、電力供給の不安定化や料金負担に対する懸念、それらを踏まえた節電意識の醸成等、需要家のエネルギーに対する関心もかつてなく高まり、電力サービスに対するニーズも多様化している。

今後、こうしたニーズにきめ細やかに対応し、様々な選択肢を提供していくことが求められている。また、こうした対応はエネルギーサービスにおける新たな付加価値の源泉ともなる。

こうした状況を踏まえ、東電は、「将来の電力需要の不確実性に対応できるように、十分な電源を自ら建設し確保する」という従来の発想を大きく転換し、供給面と需要面の対策を「車の両輪」として捉えた事業運営への変革を実行していく。

さらに、現在、政府の電力システム改革において議論が行われている電力自由化の進展の可能性も踏まえ、コスト意識・競争意識を一層強めていく。

#### i) 節電インセンティブの引き出しによるピーク需要の抑制

料金メニューの多様化、外部のパートナー事業者との連携によるエネルギー・マネジメント・ビジネスの展開等を通じ、需要家の節電インセンティブを引き出すとともに、料金負担の低減につなげる。

その一環として、東電及び機構は、ピーク需要の抑制に向けて外部からビジネスプランの提案を募った上で業務提携を結ぶ取組である、「電力デマンドサイドにおける『ビジネス・シナジー・プロポーザル』」を実施した。ここでは、①供給側の対応だけでなく、需要側の対応により力点を置いた新たなモデルの導入、②お客さまの目線に立ったサービスの多様化、③外部の知見を活かしたオープンなイノベーションの実現といった観点で、有識者とともに審査を行った。その結果、6つのビジネスプラン（詳細は下表参照）について、東電が提案者とMOU（覚書）を締結の上、事業性や実現性の検証等、実際の業務提携に向けた交渉を開始することを決定した。これらのプランにおいて提案されているピーク抑制量の合計は、2012年度夏期の時点で最大約40万kW、2014年度夏期の時点で最大約140万kWとなっている<sup>35</sup>。なお東電は、今後の契約に向けた交渉について、その状況を適宜、有識者及び機構に報告しながら進めていく。

これにより、プランに参加する需要家の皆様の電気料金の抑制、提案者のビジネスの拡大、そして設備投資抑制等による東電の更なる経営効率化につなげていく。なお、限られた期間で実施したにも関わらず多数の応募があり、不採択となった提案の中にも有用なアイデアがあったことから、創意工夫に優れ、東電にない技術やサービスを有する外部事業者との更な

<sup>35</sup> あくまで提案者がビジネスプランにおいて記載したピーク抑制量を単純に合計したものであり、ベースラインの考え方等、今後整理が必要であるため、実際の契約における抑制量とは異なる可能性がある。したがって、現時点で計画に反映させるものではない。

る業務提携の検討を進め、新たなビジネスを展開していく。

「電力デマンドサイドにおける『ビジネス・シナジー・プロポーザル』採択案件概要

ビジネスプラン名	代表提案者	ビジネスプラン概要
ネガワットアグリゲーションビジネス	通信・サービス関連企業	オフィス、スーパー等の需要家へエネルギーマネジメントシステムを導入し、電力使用機器を制御することにより創出される節電(=ネガワット)を集約(=アグリゲート)し、東京電力に提供。
流通小売・サービス業向け『デマンドレスポンスソリューション』	コンサルタント会社	遠隔監視システムを活用し、スーパーマーケット、パチンコ店を中心とした中規模商業施設を取りまとめ、ピーク需要を抑制。省エネコンサルの徹底により、抑制の確実性を向上。
①デマンド監視装置による夏期最大需要電力の抑制、 ②デマンドコントロール装置による空調機自動制御	電気保安事業者	デマンド監視装置やデマンドコントローラーを設置し、最大電力が設定値を超えると、ブザーによる通知、エアコンの自動制御等によってピーク需要を抑制。シンプルなシステムにより、安価なピーク抑制を実現。
スマートカットプラン～需給逼迫回避に向けた需要家サイドでのネガワット創出プラン～	エネルギー企業	ピーク時に、代表提案者が燃料を供給する顧客等が保有する、休止中の自家発電設備を稼働させる指令を出し、顧客の東京電力からの受電を抑制。既存設備の有効活用により、効率的なピーク抑制を実現。
需給統合計画によるピーク需要抑制シナジー事業	総合電機メーカー	BEMS (Building and Energy Management System) による多数の需要家のピーク抑制、エアコン遠隔操作によるピーク抑制等の取組を、代表提案者の需給統合計画システムによって取りまとめ、最適化。

ii) 需要家のニーズに即した新しいサービスやビジネスの展開

大口需要家のお客さまを対象に、従来は十分に対応できていなかったニーズを掘り起し、他の事業者との連携による相乗効果を発揮しながら、新しい形態のエネルギーサービスを検討・展開していく。

具体的には、自然エネルギーや他の熱源の併給等、多様なエネルギー源と組み合わせた電力の提供を行ったり、事業地域や業態等が共通する複数のお客さまに対し、情報通信技術を活用して、グループ単位での電力利用の最適化サービスやESCOサービス<sup>36</sup>を提供するなど、お客さまごとのニーズに密着した満足度の高いサービスを展開し、収益の拡大を目指す。

<sup>36</sup> ESCO (Energy Service Company) サービス：省エネ診断、省エネ改修等、省エネルギーに関する包括的なサービス。ESCO サービスの提供者は、省エネルギー効果の保証等により、お客さまの省エネルギー効果の一部を報酬として受け取る。

こうした新サービスの開発・展開に向けて、地域とのつながりや、技術ノウハウ・開発能力、関連事業者との関係等、東電がこれまでに培ってきた人的資産を中心とする蓄積を劣化させることなく活用していく。

また、大口需要家以外のお客さまに対しても、例えば、太陽光等の再生可能エネルギー由来の電気の利用を希望するお客さまに対しては、将来的にグリーン料金を準備するなど、お客さま本位の選択が可能となるようなメニューを提供していく。

### iii) スマートメーターを活用した家庭等を対象とする新たなサービスの展開

ニーズの多様化を踏まえて、お客さまの目線に立ったきめ細やかなサービスを展開していく。

特に、家庭部門へのスマートメーターの本格導入に伴い、東電は検針等の業務の効率化を図るとともに、家庭でのピーク時の節電にインセンティブを与える料金メニューをきめ細かに設定することで、お客さまの料金負担を軽減するとともに、東電のピーク電力に係る設備投資の抑制、燃料費の抑制につなげていく。

さらに、外部のパートナー事業者等との連携により、スマートメーターによって得られる情報を活用し、HEMS との連携による家電の最適制御、省エネ診断サービス、セキュリティーサービス等の新たなサービスを展開する。

## (4) 意識改革

### ①「意識改革」の方向性

今後、東電が、賠償、廃止措置、電力の安定供給といった自らの責務を全うしつつ、失われた信頼を回復していくためには、旧に復するのではなく、「新しい東電」となって生まれ変わっていかなければならない。

そのためには、第一歩として、役職員の一人一人が、これまで社内外で指摘されてきた「供給側の論理」への偏重、過度な「マニュアル主義」、「自前主義」、「縦割り、部門主義」、「透明性の不十分性」といった問題点を真摯に見つめなおし、今後、職務に臨むに当たって求められる「意識」についての認識を共有し、その変革を実践していくことが何よりも重要である。

その方向性は、既に、1. 及び2. で述べたとおり、以下の3つが柱となる。

(「新しい東電」の方向性)

- i) 責任を全うする
- ii) 開かれた東京電力へ
- iii) お客さま・社会と共にエネルギーサービスを変革する

### ②意識改革を実行するための3つの改革

こうした意識の変革に向けて、東電は、経営トップ（取締役会長・社長）が全社員に向けたメッセージを発信し続けて、価値観・方向性の共有に努めるとともに、以下に述べるとおり、ガバナンスのあり方や組織形態・人事制度のあり方の見直しに取り組んでいく。

#### i) ガバナンス改革：委員会設置会社への移行

「新しい東電」の実現に向けて、まず、2012年6月の株主総会での承認(定款変更)をもって、経営機構を委員会設置会社へと変更し、複層的な経営体制に移行する。

社外出身者を中心とする取締役会は、重要な経営戦略の策定と業務執行の監督を行い、社内出身者を中心とする執行役・執行役員は、取締役会の監督の下、当該経営戦略に従って業務の執行を行う。

取締役には、しがらみにとらわれない「新しい東電」の経営に不可欠な視点を持った社外出身者を多く迎え、広い視野から、新たな経営戦略の策定や組織・人事政策の設計、業務執行の監督を進める。また、経営のスリム化に向けて、取締役の人数は、現行の人数から大幅に絞り込むこととする。

業務執行においては、実務に精通した社内出身者を中心とする執行役や執行役員が、経営トップ(取締役会長・社長)が発信する大方針・ミッションの具体化に向けて、必要な意思決定や業務執行を迅速に行う。取締役会は、必要に応じて、厳格な立場で執行役の任用等に関

する事項を扱うことにより、経営戦略の実行を担保する。なお、執行役の人数も、現在の執行役員の数に比して大幅に削減することとする。

また、取締役会長・社長が強いリーダーシップを発揮し、東電が求められる様々な改革を強力に推進するため、以下の体制を整える必要がある。

#### ア) 取締役会長・社長直轄のスタッフ部門の創設

機構から派遣する職員や東電の中堅社員、外部の者等が参画する会長・社長直轄のスタッフ部門を設け、新しい東電に向けた価値観・方向性や重要戦略の企画立案、改革を具体化するための施策の推進、業務運営上の重要事項に関する企画やチェック等の役割を担い、取締役会長・社長を補佐して改革を推進する。

#### イ) 取締役会長による監督機能の強化

取締役会長は、監督機能を実効的に発揮する観点から、上記のスタッフ部門の責任者等とともに、執行役・執行役員レベルにおける意思決定等に関する会議に参画し、執行役・執行役員らとともに、各部門からの業績報告を受ける。その際、監督機能の一環として、執行役等に助言や問題提起等の意見を述べるとともに、議案によっては、監督機能の観点から、取締役会に付議させることとする。

### ii) 組織改革：カンパニー制の導入

#### ア) 基本的考え方

先述のように、事業部門ごとに直面する課題や対応の方向性が異なっていることから、各部門のミッションと収益・コスト構造を明確化し、それぞれが部門のモチベーション・創意工夫を引き出していく仕組みとすることが必要である。また、これにより、外部への透明性の向上を図っていくことが求められる。

同時に、大きく「意識改革」に舵を切り、これまでの社内の常識とは異なるアプローチで、大胆な発想を持って事業運営に当たっていく上では、外部の人材の力を取り込んでいくことが不可欠である。

一方で、賠償や廃止措置への対応、逼迫する電力需給への対応について、会社全体での対応に万全を期すとともに、各部門の成果を吸い上げ、全体に横展開するなどのシナジー効果を発揮していくことも必要である。

#### イ) 具体的な制度設計

以上を実現するため、カンパニー制を導入することとする。

具体的には、燃料・火力部門、送配電部門、小売部門を社内カンパニーに移行する。

燃料・火力カンパニーや小売カンパニーにおいては、外部パートナーとの連携を積極的に進めながら、顧客視点やコスト意識・競争意識を徹底していく。また、送配電部門においては、中立性・公平性の十分な確保を図る。

取締役会によるガバナンス（部門毎のミッション・目標数値の決定、トップ人事権、監査等）の下、各カンパニーは、従来の電力事業の発想を超えた先駆的な取組を機動的・意欲的に推進して、事業運営のあり方を変革していく。

各カンパニー間の取引には社内取引価格を設定して、カンパニー別の収支管理を導入し、業績評価を厳格に行い、事業の効率化を徹底する。

原子力部門を含むカンパニー以外の部門（コーポレート部門）は、親身・親切的な賠償と着実な廃止措置に取り組む一方で、取締役会において決定される重要な経営戦略や各カンパニーの業績目標・経営資源配分のあり方に従って、会長・社長直轄のスタッフ部門と連携・補佐し、その実務レベルでの具体化等を行う。

さらに、コーポレート部門は、会社全体に対するシェアード・サービスを提供するほか、各部門における成果の横展開等、シナジー効果の発揮に向けた取組を進める。

これらにより、会社全体としての一体性とバランスを取りながら、各部門がそれぞれの目指すべき方向性を明確にしつつ事業運営に取り組む。

各カンパニーの幹部やコーポレート部門には、内部にとどまらず広く適材を求め、適所に配置することを視野に入れる。

## ウ) カンパニー移行プランの策定等

東電は、2012年度の早期に「カンパニー移行プラン」を策定し、燃料・火力部門については2012年度下半期に、小売部門、送配電部門については2013年4月を目途にカンパニーに移行する。なお、送配電部門については、カンパニーに移行するまでの間においても、中立性・透明性の向上に取り組む。

### （「移行プラン」の検討内容）

#### ●カンパニー制度の設計

- －各カンパニー・コーポレート部門の所掌範囲の明確化
- －各カンパニー・コーポレート部門間の権限・責任関係の設計
- －カンパニー制の組織設計・運営ルールの設計（社内取引ルール、業績評価・管理の仕組み等） 等

#### ●各カンパニーの計画・体制設計

- －事業戦略・ビジネスモデルの明確化
- －事業計画（アクションプランを含む。）の作成
- －カンパニー内の運営ルールの設計 等

なお、原子力部門については、原子力政策に関する政府における議論の動向を踏まえ、関

連企業の原子力部門との関係も含め、将来的な体制のあり方について検討する。

また、中期的に、以上のような取組の進捗状況と、今後の電力システム改革の動向を踏まえつつ、グループ内分社化や持株会社制への移行等についても検討する。

### iii) 人事制度改革：新人事処遇制度への移行等

社員、特に一般社員の意識に人事制度の与える影響は大きく、東電においても社員の「意識改革」のためには、人事制度を見直す必要性は高い。そこで、従来の年功序列的な運用に陥った人事処遇制度から、「新しい東電」の姿に相応しい人事処遇制度に改め、2013年度上半期から導入する。

具体的には、人件費総額は抑制しながらも、「新しい東電」に相応しい期待役割の設定、外部機関を活用したアセスメントの導入、業績(仕事の成果)の処遇への反映度合いの拡大、現場を束ねるチームリーダーの職位化等によって、年功的要素を縮小し、実力主義を徹底する。これらにより、若手人材登用の機会を拡大するとともに、社員の切磋琢磨を促し、現場における業務の改革や効率化等に向けた挑戦や創意工夫を引き出す。

また、各カンパニーを含む全ての部門を対象として、幹部社員については部門間の人事異動ローテーションをルール化して、会社全体を視野に入れた人材配置ができるように、行き過ぎた縦割りを防止する。また、一般社員についても部門間の人事異動を積極化することにより、部門間連携の強化と視野の拡大による改革の促進を図る。

将来的には、各カンパニーに即した処遇等を可能とする仕組みを整備する。



## (5) 財務基盤の強化

### ①金融機関への協力の要請の内容

政府は、2011年6月14日付けの閣議決定（「東京電力福島原子力発電所事故に係る原子力損害の賠償に関する政府の支援の枠組みについて」）において、国民負担の極小化を図ることを基本として東電に対する支援を行う前提として、東電に対し、「迅速かつ適切な賠償を確実に実施すること」、「最大限の経営の合理化と経費削減を行うこと」、及び「すべてのステークホルダーに協力を求め、とりわけ、金融機関から得られる協力の状況について政府に報告を行うこと」等を要求した。

また、機構法の附則第3条第2項において、「この法律の施行前に生じた原子力損害に関し資金援助を機構に申し込む原子力事業者」は、「当該原子力損害の賠償の迅速かつ適切な実施のため、当該原子力事業者の株主その他の利害関係者に対し、必要な協力を求めなければならない。」とされている。

これらを踏まえ、東電は、緊急特別事業計画において、取引金融機関に対し、貸付金について借換え等による与信を保つこと、被害者に対する賠償金支払等を資金用途とする3,000億円の短期の融資枠（コミットメントライン等）を設定すること等を要請した。

取引金融機関は、賠償、廃止措置に向けた安定化作業及び電力の安定供給に不可欠であった、2011年の主要な取引金融機関によるいわゆる緊急融資の実施に加えて、本計画の認定の申請時まで、当該要請に係る協力を実行している。

本計画において、東電は、原子力事故の発生前（2011年3月11日以前）の水準の財務基盤への回帰を目指すとともに、原子力損害の賠償の履行に充てるための資金及び電力の安定供給に必要な資金を確保するため、東電への貸付債権を有する取引金融機関（2011年3月11日時点で存在した貸付債権に係る債権者たる金融機関をいう。以下同じ。）に対し、本計画における協力要請<sup>37</sup>として、以下の事項を実行することを要請する。

当該要請に係る追加与信等は、親身・親切的な賠償、着実な廃止措置、そして安定供給の確保を同時達成していくために極めて重要なものである。全ての取引金融機関に対し、本計画の趣旨を尊重し、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。

- ・社債市場への復帰等自律的な資金調達力が回復するまで（但し、本計画では2015年3月末日まで）の間、全ての取引金融機関が、機構及び東電との協議の結果に従い、借換え等により与信を維持すること。
- ・主要取引金融機関が、機構及び東電との協議の結果に従い、速やかに、新規融資等の実行・短期の融資枠（コミットメントライン等）の設定等により、下記復元を含めて約1兆円の追加与信（いわゆる「ニューマネー」の供与）を行うこと。
- ・2011年3月11日から同年9月末日までの間に弁済を受けた取引金融機関が、機構及

<sup>37</sup> 原子力損害賠償支援機構法第45条第3項は、機構が東電による取引金融機関に対する協力の要請が適切かつ十分なものであるかどうかを確認する旨を規定している。

び東電との協議の結果に従い、機構の出資にあわせて、弁済額と同額の資金供与（いわゆる「復元」）を行うこと。

## ②機構の出資による財務状態の抜本改善

機構は、原子力損害の賠償の迅速かつ適切な実施に万全を期し、着実な廃止措置について全力で取り組む万全の態勢を整えるとともに、電力の安定供給の持続性を確保すべく、社債市場への復帰等自律的な資金調達力の早期回復へ向けて財務基盤を強化することを目的として、機構が了解する株式の内容と引受条件であることを前提に、東電の株主総会（2012年6月開催予定）において必要な議案が決議された後、東電発行に係る株式（払込金額総額1兆円）を引き受ける。株式の引受けに際し、機構は、東電の集中的な経営改革による収益構造の改善を確実なものとし、「賠償、廃止措置、安定供給」という3つの課題の整合的な解決を担保するため、出資時において、議決権付種類株式により、総議決権の2分の1超の議決権を取得する（「一時的公的管理」）とともに、追加的に議決権を取得できる転換権付無議決権種類株式を引き受けることにより、潜在的には総議決権の3分の2超の議決権を確保する。

東電は、社債市場への早期復帰が可能となるよう、徹底的な経営合理化や戦略的な事業展開により収益を確保し、特別負担金の納付を行いつつ、適切な内部留保による着実な資本増強を図る。機構は、東電の集中的な経営改革に一定の目途がつくか、又は社債市場において自律的に資金調達を実施していると判断した段階で、議決権付種類株式の一部を転換権付無議決権種類株式に転換すること等により、保有議決権を2分の1未満に低減させて一時的公的管理を終結させ、さらに自律的な企業活力を活かして3つの課題の解決に取り組んでいく。なお、社債市場への復帰時期は、2010年代半ば以降のできるだけ早い時期を目標とする。

一時的公的管理終結後、東電は、収益・財務基盤を引き続き改善し、機構は、東電の収益及び財務の状況、株式市場の動向等を考慮しながら、東電の経営改革に悪影響を与えない範囲で、適切な時期に東電による機構所有株式の取得、普通株式への転換による株式市場への売却等によって、早期の出資金回収を目指す。

## ③株主への協力要請の内容

上記①と同様、政府による決定及び機構法の規定を踏まえ、株主に対し、以下のとおり要請する。

### i) 機構の出資に対する協力

機構の出資は、「賠償・廃止措置・安定供給」の着実な実施のために不可避の措置である。機構の出資に伴い、株主の保有する株式は相対的に希釈化されることとなるが、東電は、機構による出資と議決権確保の必要性について株主の理解促進に努めるとともに、株主に対し、本年6月末に予定されている株主総会において、発行可能株式総数（いわゆる授權枠）の拡大や種類株式の発行に係る定款の変更等、機構の出資に必要となる議案に賛成するよう協力

を要請する。

## ii) 配当抑制に対する協力

東電は、今回の事故発生後の厳しい財務状況等に鑑み、2011年3月期期末配当及び2012年3月期中間配当について、配当を実施しなかった。今後においても、国民負担の最小化の観点から、当面の間、無配を継続することを株主に対して要請する<sup>38</sup>。

---

<sup>38</sup> なお、本計画の2022年3月期までの収支シミュレーションには配当見込額を織り込んでいない。

#### ④需給と収支の見通し

##### i) 需給の見通し（事業の円滑な運営確保のための方策）

2011年度冬期の最大電力（発電端1日最大。以下同様とする。）は、2012年1月20日に記録した対前年度比3.6%減の4,966万kWとなった。これは、需要家による節電への御協力が夏以降も継続していることによるものであり、2011年2月14日に記録した前年度冬期の最大電力5,150万kWを184万kW下回る水準となった。

これに対し、供給力については、原子力発電所の停止等による供給力の大幅な低下があったものの、被災した電源の復旧、長期計画停止火力の運転再開や、高需要が予想される日にはガスタービンを始めとする緊急設置電源を運転することによって2月末で5,375万kWを確保した結果、電力需給のバランスを保つことができた。

また、2012年度夏期については、柏崎刈羽原子力発電所6号機が3月26日より定期検査に入ったことにより、原子力発電所は2003年以来の全基停止となるものの、千葉・鹿島における緊急電源の設置、神流川2号機の運転開始、川崎火力2-1軸の試運転開始、更には既存の緊急設置電源の運転等、追加の供給力確保に努めることとしている。これに加えて、既存の需給調整契約の拡大や、高圧小口等を対象とした新たな需給調整契約の整備等、各種の需要抑制方策を活用する。需要については、「電力需給に関する検討会合」及び「エネルギー・環境会議」の下に置かれた需給検証委員会等において検証中であるため、厳密な需要の確定にはなお一定の見極めが必要であるが、これらの方策により、適正な供給予備力を確保していく。

また、2013年度以降についても、常陸那珂2号、広野6号、葛野川4号の営業運転開始、千葉・鹿島の緊急設置電源のコンバインドサイクル化等の供給力確保に努めるとともに、上記の需要抑制方策や、外部パートナーとの連携によるエネルギー・マネジメント・ビジネス等を活用することにより、電力需給のバランスを確保していく。

なお、今後の需要増に対応するため、新しく多様な資金調達方法にも配慮しつつ、既に着工している電源の建設等を進めることを内容とする設備投資（電気事業）を行うこととし、2012年度には7,552億円、2013年度7,318億円を計上する。ただし、上述のとおり、設備投資の効率的な実施を図る観点から、工事の実施にあたっては、その妥当性について引き続き検証し、設備投資額の抑制に努める。

## ii) 料金改定について

### ア) 料金改定の必要性について

東電においては、火力電源への依存度の高まりに伴って燃料費が大幅に増加したほか、安定供給を確保するための緊急電源の設置等のための支出が必要となったことに伴い、費用が構造的に増加している。

これに対し、東電は、本計画に基づき、10年間で3兆3,650億円、原価については、2012年度から2014年度で年平均2,785億円の徹底的な経営合理化を実施することにより、費用を可能な限り削減することとしている。

しかしながら、かかる徹底したコスト削減の取組をもってしても、燃料費等のコスト増分を賄うことは困難な状況であり、現在の料金水準のままでは、今後も営業赤字が発生し続け、欠損が累積していくこととなる。この場合、自律的な資金調達が不可能なまま、財務基盤の更なる弱体化が進み、円滑な賠償や着実な廃止措置、電気の安定供給が不可能となってしまうおそれがある。

こうした事態を避けるため、東電としては、お客さまに電気料金の引上げをお願いせざるを得ない状況である。

現下の厳しい経済情勢の中で、電気料金の引上げをお願いすることは、お客さまの生活や産業活動に多大なる御負担をおかけすることになる。東電は、多くの方々に御迷惑をおかけすることを厳しく認識し、料金の引上げをお願いするに当たっては、以下を大原則として、お客さまの御理解を頂くよう努めていく。

- 1 : 徹底した情報の開示と分かりやすい御説明
- 2 : 少しでも御負担を軽減できるような料金メニューの提示
- 3 : 経営合理化の徹底

以上を前提として、東電は、本計画が認定された場合には、速やかに、電気事業法第19条第1項の規定に基づき、上記のコスト増を織り込んだ必要最低限の料金の改定を経済産業大臣に申請する予定である。

なお、申請後の経済産業大臣による認可については、電気事業法に基づき、公聴会等の所定の手続きを経て行われることとなる。これは同法の趣旨を踏まえて行われるものであり、今後、経済産業大臣の査定を通じて変更される可能性があるため、最終的な引上げ幅は現段階では未定である。

## イ) 料金改定申請の概要

料金改定の申請は、2012年3月15日に取りまとめられた経済産業省電気料金制度・運用の見直しに係る有識者会議（以下、「有識者会議」という。）の報告書において指摘された事項を全面的に踏まえて行う。

有識者会議においては、原価算定期間について、「事業者の十分な経営効率化努力を織り込む観点から」、「3年を原則とすることが適当」とされているため、今回の料金改定申請においては、原価算定期間を2012年度から2014年度までの3年間とする。

その上で、まず、原価については、徹底した経営合理化により人件費や資本費等の削減を行うことにより、年平均2,785億円の削減を行うものの、燃料費や購入電力料、緊急設置電源に係る費用等で大幅な増加が見込まれるため、総額で年平均5兆7,231億円となる見込みである。これに対し、今回の原価算定期間を現行料金のままとした場合の収入見込みは、年平均5兆468億円となる見通しである。

この結果、収支不足額は年平均6,763億円となることから、東電は、この足らざる部分について、お客さまに料金引上げの御負担をお願いするべく、料金改定申請を行う予定である。

料金改定の申請は、規制部門については、kWh当たり2.40円の引上げ（23.34円から25.74円へ。10.28%の引上げ）となる予定である。また、今回の申請における原価を前提とした場合、自由化部門については、kWh当たり2.46円の引上げ（15.04円から17.50円へ。16.39%の引上げ）となる。（この引上げ幅は、2012年3月29日の「資金援助の内容等の変更申請」での収支計画における数値に、最新の統計値や石油石炭税増税の影響等、直近の事情変更を反映したものである。さらに先述のとおり、これらの数値は、今後の経済産業大臣による料金認可の査定を通じて変更される可能性があるものである。）

前回の料金改定時（2008年度改定）における原価と比較した場合、経営合理化により年平均2,785億円の削減を行うものの、原子力稼働の低下等に伴う燃料費や購入電力料、緊急設置電源に係る費用等による年平均6,228億円の増分を吸収しきれず、2008年度改定時の総原価の5兆3,789億円に対し、今回申請の総原価は5兆7,231億円と、3,443億円の増加となっている。

今回の申請における原価見通し（年平均値）の各費目の内容、及び2008年度改定時との比較は、以下のとおりである。なお、柏崎刈羽原子力発電所については、今後、安全・安心を確保しつつ、地元の御理解をいただくことが大前提ではあるが、今回の申請における3年間の原価算定期間においては、2013年4月から順次再起動がなされるものと仮定して原価を算定することとしている。

### **a. 人件費 原価：3,488億円（対2008年度原価比 911億円削減）**

- ・2013年度期末までに、約3,600人の人員削減を実施するほか、社員の年収の一律減額措置の2012年度末までの継続や、その後の新人事・処遇制度の導入による給与抑制の維持、退職給付制度や福利厚生制度の徹底した縮減・合理化を実施。

- ・これらの取組により、2008年度の料金原価4,399億円に対し、2012～2014年度の平均の人件費は3,488億円へと911億円の減となり、約2割の削減となる。有識者会議の指摘を踏まえ、常用労働者1,000人以上の企業平均値を基本としつつ、ガス事業等類似の公益企業の平均値とも比較した上での水準となっている。

**b. 燃料費 原価：2兆4,704億円（対2008年度原価比 4,666億円増）**

- ・2013年度以降、柏崎刈羽原子力発電所が順次稼働すると仮定しても、燃料費は2012～2014年度の平均で2兆4,704億円となり、4,666億円の増となる。
- ・このため、相対的にコストの低いLNG火力の稼働率向上等に加え、中長期的にも電源のリプレイスや燃料調達の連携・集約化等、燃料費の削減についても聖域なく取り組む。

**c. 購入電力料 原価：7,943億円（2008年度原価比 650億円増）**

- ・購入単価削減交渉によるコスト削減を実行しているが、原子力発電の停止等により、他社購入電源費が大幅に増加するため、2008年度料金原価に対し650億円の増となる。

**d. 修繕費 原価：4,205億円（対2008年度原価比 149億円削減）**

- ・資材・役務調達の抜本見直しにより、2012～2014年度の3年間において、年平均149億円のコスト削減となっている。
- ・有識者会議で示された過去実績を基準とする考え方に従い、メルクマールとされた過去の修繕費率1.44%（直近5ヶ年）に対し、修繕費率は1.40%（＝4,205億円／30兆1,204億円）に抑制。

**e. 資本費（減価償却費） 原価：6,281億円（対2008年度比 719億円削減）**

- ・緊急電源の設置が294億円の増加要因に。一方で、需要抑制方策の実施や入札による他社電源化等により、10年間で3,972億円の削減を目指しており、需給が逼迫して削減余地の少ない2012～2014年度においても、年平均で87億円の削減を実行。
- ・このほか、償却の進行等を踏まえ、2008年度料金原価7,000億円に対し、719億円の削減となっている。

**f. その他経費 原価：7,237億円（対2008年度原価比 432億円増）**

- ・広告宣伝費等の普及開発関係費については、有識者会議の指摘を踏まえ、節電の願いや賠償の御案内等のために最低限必要なものに限定し、オール電化推進活動費用や企業イメージ向上に資するものは原価から除外。2012～2014年度原価においては28億円と、183億円の大幅減になっている。

- ・ 寄付金の全額（2008 年度で 20 億円）、事業者団体費のうち電気事業連合会への拠出金等を原価から除外。研究費については、電力中央研究所の分担金については内容を精査して減額するほか、研究対象を厳選し、2012～2014 年度原価は 76 億円と、23 億円の削減となっている。
- ・ 委託費については、システム委託等の中止等によりコスト削減を実行する一方で、福島第一原子力発電所の確実な安定状態の維持、汚染拡大防止のために現場で働く外部事業者への委託費や、賠償円滑化のための外部スタッフへの委託費等に伴い、2012～2014 年度原価は 2,328 億円と、561 億円の増加。
- ・ この他、機構法に基づく一般負担金を原価として算入。

**g. 資本費（事業報酬） 原価：2,815 億円（対 2008 年度原価比 205 億円削減）**

- ・ 東電福島第一原子力発電所 1～4 号機をレートベース<sup>39</sup>から除外するほか、今後の見通しを未定としている同原子力発電所の 5、6 号機、及び福島第二原子力発電所の全号機についても、今後も安全確保の投資があるものの、レートベースから自主的に除外。
- ・ 長期計画停止火力についてもカットし、レートベースは、2012～2014 年度の平均で 9 兆 3,826 億円となり、6,825 億円の減少。
- ・ 事業報酬（資金調達コスト）については、震災後の原子力事故に伴う様々なリスクが顕在化する中で、実際は現行の事業報酬率（資金調達コストに見合う利回り）の 3%を超えている可能性が高いが、お客さまの御負担の軽減の観点から、従来並みの 3%に抑制。

**h. 控除収益 控除収益計：2,097 億円（対 2008 年度比 144 億円減）**

<sup>39</sup> 料金原価上の事業報酬（資金調達コスト）を決定するに当たり、事業報酬率（資金調達コストに見合う利回り）を乗じる分母となる電気事業資産の総額。



なお、参考までに、諸条件が変動した場合の原価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原価への影響(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780億円 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(9.5円/kWh)は、2012～2014年の自社原子力単価(1.67円/kWh)と自社火力平均燃料費単価(11.18円/kWh)の差分に基づき算定。
為替10円/\$円安	約2,950億円 のコスト増	・2012～2014年の為替レートが78.5円/\$から88.5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1,880億円 のコスト増	・2012～2014年の原油価格が117.1\$/バレルから127.1\$/バレルに10\$変動した場合における火力燃料費の影響額。
給与2割カット	約540億円 のコスト減	・社員給与が2割カットされた影響額。 (一般職▲20%、特管職▲25%)
修繕費1割カット	約450億円 のコスト減	・修繕費が1割カットされた影響額。

※為替・原油価格影響額は、火力ウエイトが今回値(86%)の場合のもの。  
仮に前回改定並みのウエイト(72%)とした場合には、為替10円/\$円安の影響額は約2,470億円、原油価格10\$/バレル上昇の影響額は約1,570億円となる。

#### ウ) 2012年4月以降お願いをしている自由化料金の引上げについて

東電では、2012年4月以降、自由化料金のお客さまに対し、燃料費の増加を背景として、平均約17%(16.7%)の料金の引上げのお願いをしているが、説明の不足や、経営合理化努力の不足等について厳しい批判を受けている。東電は、こうした批判を率直に受け止め、約24万口のお客さまに対し、料金引上げの必要性や経営合理化の取組状況について御説明するとともに、お客さまの御負担を少しでも軽減するべく、個々のニーズに合ったメニューの御相談等の対応を進めていく。

この自由化料金の引上げについては、お客さまの明確な御了承を確認できない限り、それぞれの御契約期間満了まで料金引上げ前の契約内容を継続させていただくこととしている。しかしながら、この点についてのお客さまへの東電の御説明は不十分、不親切であった。東電は、改めてお詫び申し上げるとともに、引き続き、この点についての周知、御説明に努めていく。

また、この自由化料金の引上げは、原価の洗い替えを伴うものではない。このため、前述の電気事業法に基づく料金の引上げの改定申請に対する査定が行われ、認可が行われた際には、認可された料金の原価に基づいて、自由化料金の引上げ額を見直し、2012年4月からお願いしている自由化料金引上げ額との差異については、見直し後の料金から割り引くこととする。

なお、今回の規制料金の改定の現時点の申請ベースでの総原価の見直しの結果は、自由化部門の平均でkWh当たり2.46円の引上げ(15.04円から17.50円へ、16.39%の引上げ)となっている。

## エ) お客さまへの御説明の徹底

今回の料金改定の申請に当たっては、料金改定が必要となった理由、料金改定の内容、経営合理化の取組等について、お客さまに、徹底した情報開示を行うとともに、前例に囚われず、説明責任を徹底する。

特に、先述のように、今回の自由化料金引上げの際に、お客さまへの御説明が不十分、不親切であったことについて、東電は真摯に反省し、今後のお客さまへの説明に対する考え方、あり方を抜本的に改めていく。機構は、本件について、商取引に対する信頼にかかわる深刻な問題として、東電に対し、再発防止についての対応を明らかにするよう求めている。今後、このようなことがないよう、東電は、お客さまの立場に立った御説明を徹底して行っていく。

また、その際、お客さまの料金負担の軽減につながるメニューについての情報提供等も行っていく。

加えて、個別のお客さまの御相談にきめ細かく対応するための体制を整備する。

## オ) お客さまの御負担の軽減のための料金メニューの充実等

今回の料金改定に当たっては、お客さまの御負担を少しでも軽減し、また、節電の御協力をいただく場合に、お客さまにメリットを還元できるような仕組みを取り入れるべく、料金メニューの充実を図ることとしている。個々のニーズにきめ細かく対応し、御負担の軽減に努めていく。

主なメニューは以下のとおりである。

### ○規制部門のお客さま向けの新たなメニュー等

#### ・ 3段階料金における取扱い

今回の規制部門の料金の引上げにおいては、使用量に応じて逦増する3段階料金について、1段階料金の引上げ幅を相対的に軽微にとどめ、生活に必要不可欠な電気の御使用への影響を軽減するとともに、節電による料金負担の軽減効果を拡大する。

#### ・ ピーク抑制型料金

夏季昼間(13時～16時)にピーク料金を設定する一方、夜間に安い料金を設定し、ピークシフト、節電による負担軽減メニューを御提供する(現行計量器にて対応可能)。  
(※スマートメーターの設置に合わせ、将来的な料金メニューの多様化を図る。)

### ○自由化部門のうち、小口のお客さま(契約電力500kW未満)向けの新たなメニュー

2012年夏において、電気の御使用を控えていただいたり、営業日や操業日を調整していただく等の工夫で電気料金がお安くなる3つのプラン(料金メニュー)を新たに御提供する。

#### ・ デマンドダイエットプラン

- ・ サマーホリデープラン
- ・ ウィークリープラン

#### ○自由化部門のうち、大口のお客さま（契約電力 500kW 以上）向けの新たなメニュー

大口のお客さまには、季節別時間帯別電力、休日高稼働契約、計画調整契約、随時調整契約等、御使用状況に応じた様々なメニューを提案させていただいたところである。これらに加えて、需要抑制に御協力していただけるお客さま向けに、以下のような新しいメニューを提供する。

- ・ 前日の決定（連絡）により、翌日の指定時間（3 時間）において、負荷調整（一定規模以上）を実施していただいた上で実績に応じて割引

#### カ) 留意点

有識者会議においては、「原価算定期間の複数年化に伴い、料金算定当初に想定した電源構成が原子力発電所の稼働状況等により大きく変動した場合、原価の適正性が維持できない」としている。このことから、「当該原価算定期間内において事業者の自助努力の及ばない電源構成の変動があった場合に、総原価を洗い替えることなく、当該部分の将来の原価の変動のみを料金に反映させる料金改定を認めることが適当である」としている。

今後、仮に原子力発電所の再起動の時期が上述の仮定から変化する場合には、有識者会議において新たに導入することとされた制度の適用を受け、それによるコストの変動を反映した料金改定を申請することとなる。

### iii) 収支の姿<sup>40</sup>

#### ア) 2012年3月期

##### (損益)

営業収益は、電気事業営業収益が1,342億円減少する影響により、対前期比1,081億円の減収となる、5兆382億円の見込みである。一方、営業費用は、主に電源構成の変化に伴う燃料費増加の影響を踏まえて電気事業営業費用で5,701億円の増加を見込んでいるため、営業損益は、対前期比7,038億円の減益となる3,472億円の損失を見込んでいる。

また、特別損失のうち、賠償金見積りに係る損失は、それと同額の機構からの資金交付金が特別利益に計上されることから、収支には影響しないものの、災害特別損失については対前期比で7,186億円の減少が見込まれること等により、税引前当期純損益は対前期比1,012億円の増益となる7,080億円の損失を見込んでいる。加えて、法人税等の計上はほぼ見込まれないこと等から、当期純損益は7,080億円の損失見込みである。

その結果、2012年3月期の純資産は、対前期末比6,874億円の減少となる5,774億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、燃料費支出の増加や東電福島第一原子力発電所に係るステップ2完了までに要した費用等の支出が見込まれるため、対前期比1兆1,752億円の減少となる2,518億円の支出の見込みとなっている。

一方、投資キャッシュフローは、電気事業遂行に必要な不可欠なもの以外の不動産、有価証券及び事業等の売却による収入が見込まれるため、対前期比5,503億円の削減となる1,984億円の支出の見込みとなっている。

2011年3月期の財務キャッシュフローは、総額1兆8,650億円の緊急融資を受けたことで多額の収入超となったが、2012年3月期は社債償還による支出等の影響により、対前期比2兆5,100億円の減少となる6,275億円の支出の見込みとなっている。

以上より、2012年3月期末の現金及び現金同等物残高は、対前期末比で1兆777億円減少し、1兆567億円となる見込みである。

#### イ) 2013年3月期～2015年3月期

本計画では、2013年3月期から2015年3月期までの収支計画を策定するとともに、2016年3月期から2022年3月期までの収支見通しを参考として記載した。

東電は、前述のとおり、2012年4月以降、自由化部門のお客さまに対して、料金の引上げをお願いしている一方、規制部門についても、有識者会議における議論の結果を踏まえ、

<sup>40</sup> 当収支作成後の情勢変動等により、実際の業績等は異なる可能性がある。また、当収支は、2012年3月29日の「資金援助の内容等の変更申請」での収支計画における料金の引上げ幅に基づき算出しており、P92「ii) 料金改定について」に記載した直近の事情変更を踏まえた引上げ幅は反映していない。

本計画認定後、2012年4月から2015年3月までの3年間を原価算定期間として計算した上で、経済産業大臣に対して、電気事業法第19条第1項に基づく料金改定の認可申請を行うことを予定している。

今後、東電による申請を受けて、経済産業大臣による審査が行われるため、料金の引上げ幅は変更される可能性がある。

以下においては、2012年7月に規制部門での料金改定が実施され、かつ、委員会報告4.1以降に示された事業計画シミュレーションにおける「1年後稼働ケース」と同様、2013年4月以降に柏崎刈羽原子力発電所の各号機が順次稼働するものと仮定して、上記期間における収支の見通しを示す。当該見通しは、今後の料金査定の結果や、実際の柏崎刈羽原子力発電所の稼働状況等に伴い、変化する可能性がある。

また、上記4.(2)に記載の経営合理化に加え、上記4.(5)に記載の機構による株式の引受けや、主要取引金融機関による新規与信等についても織り込んでいる。

#### (損益)

2013年3月期、2014年3月期、及び2015年3月期の営業収益は、電気料金の改定が行われた場合には、電気事業営業収益が増加する結果、2012年3月期に比べてそれぞれ8,069億円、1兆1,169億円、1兆1,719億円の増収となる計画としている。

一方、営業費用は、2013年3月期においては、2012年3月期比7,244億円増となるものの、2014年3月期、及び2015年3月期には、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等に伴い、2012年3月期比でそれぞれ5,982億円、4,770億円の増加にとどまると見込んでいる。

このため、2013年3月期の営業損失は、2012年3月期比824億円の増益となる2,647億円となるものの、2014年3月期、2015年3月期の営業利益は、それぞれ1,715億円、3,478億円となり、有識者会議による料金原価算定ルールの変更を踏まえた3年間の原価算定期間を全体で見れば、収支はほぼ相償する見込みとなっている。

純資産については、2013年3月期に機構による東電株式（払込金額総額1兆円）の引受けを織り込んでいることも合わせ、2013年3月期、2014年3月期、及び2015年3月期に、それぞれ1兆3,760億円、1兆4,827億円、1兆7,478億円となる見込みである。

#### (キャッシュフロー)

2013年3月期、2014年3月期及び2015年3月期の営業キャッシュフローは、燃料費や購入電力料等の支出が原子力発電所の稼働の低下に応じて膨らむ一方、電気料金の改定を見込む結果、それぞれ743億円、6,194億円、1兆356億円の収入と計画している。

一方、投資キャッシュフローは、引き続き電気事業遂行に必要な不可欠なもの以外の不動産、有価証券及び事業等の売却による収入を見込む一方、電源拡充等の設備投資による支出等が嵩む結果、それぞれ5,461億円、6,742億円、5,708億円の支出と計画している。

財務キャッシュフローは、社債の償還が進む一方、機構による東電株式（払込金額総額1兆円）の引受けと主要取引金融機関による新規与信等の収支により、それぞれ6,100億円（収入）、2,946億円（支出）、6,055億円（支出）の収入/支出と計画している。

以下に、2013年3月期から2015年3月期までの収支計画と、2016年3月期から2022年3月期までの収支見通し（参考）を示す。

損益	(単位：億円)										
	2012/3期 (見込)	2013/3期 (計画)	2014/3期 (計画)	2015/3期 (計画)	2016/3期 (参考)	2017/3期 (参考)	2018/3期 (参考)	2019/3期 (参考)	2020/3期 (参考)	2021/3期 (参考)	2022/3期 (参考)
<b>営業収益</b>	<b>50,382</b>	<b>58,451</b>	<b>61,551</b>	<b>62,102</b>	<b>55,404</b>	<b>55,914</b>	<b>56,444</b>	<b>54,373</b>	<b>54,827</b>	<b>55,062</b>	<b>55,419</b>
電気事業営業収益	49,304	57,435	60,533	61,002	54,321	54,811	55,341	53,270	53,725	53,959	54,316
附帯事業営業収益	1,078	1,016	1,018	1,099	1,083	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103	1,103
<b>営業費用</b>	<b>53,854</b>	<b>61,098</b>	<b>59,836</b>	<b>58,623</b>	<b>53,452</b>	<b>53,603</b>	<b>53,602</b>	<b>52,606</b>	<b>52,943</b>	<b>52,805</b>	<b>52,927</b>
電気事業営業費用	52,806	60,152	58,881	57,605	52,442	52,575	52,574	51,578	51,915	51,777	51,899
附帯事業営業費用	1,048	946	956	1,018	1,010	1,028	1,028	1,028	1,028	1,028	1,028
<b>営業利益（損失）</b>	<b>(3,472)</b>	<b>(2,647)</b>	<b>1,715</b>	<b>3,478</b>	<b>1,951</b>	<b>2,311</b>	<b>2,842</b>	<b>1,767</b>	<b>1,885</b>	<b>2,257</b>	<b>2,492</b>
営業外損益	(897)	(1,089)	(799)	(859)	(797)	(765)	(868)	(951)	(1,038)	(1,079)	(1,181)
<b>経常利益（損失）</b>	<b>(4,369)</b>	<b>(3,736)</b>	<b>916</b>	<b>2,619</b>	<b>1,154</b>	<b>1,546</b>	<b>1,974</b>	<b>816</b>	<b>847</b>	<b>1,178</b>	<b>1,311</b>
特別法上の引当金繰入（取崩）	20	10	11	12	7	4	83	66	66	77	122
特別損益	(2,692)	1,732	163	121	239	-	-	-	-	-	-
<b>税引前当期純利益（損失）</b>	<b>(7,080)</b>	<b>(2,014)</b>	<b>1,068</b>	<b>2,729</b>	<b>1,386</b>	<b>1,541</b>	<b>1,892</b>	<b>749</b>	<b>780</b>	<b>1,101</b>	<b>1,188</b>
法人税等	-	1	1	77	44	62	92	38	53	70	77
<b>当期純利益（損失）</b>	<b>(7,080)</b>	<b>(2,014)</b>	<b>1,067</b>	<b>2,651</b>	<b>1,342</b>	<b>1,480</b>	<b>1,800</b>	<b>711</b>	<b>727</b>	<b>1,030</b>	<b>1,111</b>
(参考) 純資産	5,774	13,760	14,827	17,478	18,820	20,300	22,100	22,811	23,538	24,568	25,679
<b>キャッシュフロー</b>	(単位：億円)										
	2012/3期 (見込)	2013/3期 (計画)	2014/3期 (計画)	2015/3期 (計画)	2016/3期 (参考)	2017/3期 (参考)	2018/3期 (参考)	2019/3期 (参考)	2020/3期 (参考)	2021/3期 (参考)	2022/3期 (参考)
<b>営業キャッシュフロー</b>	(2,518)	743	6,194	10,356	7,143	8,455	8,985	6,469	7,528	7,886	7,268
<b>投資キャッシュフロー</b>	(1,984)	(5,461)	(6,742)	(5,708)	(6,782)	(6,348)	(6,411)	(6,625)	(6,461)	(6,467)	(6,411)
<b>財務キャッシュフロー</b>	(6,275)	6,100	(2,946)	(6,055)	(3,872)	(760)	(1,500)	(2,509)	(1,516)	(1,991)	4,709
<b>現金及び現金同等物の増減</b>	<b>(10,777)</b>	<b>1,382</b>	<b>(3,493)</b>	<b>(1,406)</b>	<b>(3,511)</b>	<b>1,347</b>	<b>1,074</b>	<b>(2,665)</b>	<b>(450)</b>	<b>(572)</b>	<b>5,566</b>
現金及び現金同等物の期首残高	21,344	10,567	11,949	8,456	7,049	3,538	4,885	5,958	3,293	2,844	2,272
現金及び現金同等物の期末残高	<b>10,567</b>	<b>11,949</b>	<b>8,456</b>	<b>7,049</b>	<b>3,538</b>	<b>4,885</b>	<b>5,958</b>	<b>3,293</b>	<b>2,844</b>	<b>2,272</b>	<b>7,838</b>

## (6) 経営責任の明確化のための方策

東電は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し、役員報酬の返上、減額等を実施してきた。

今般、機構に対して、賠償資金に加え、株式引受けによる多額の資金援助を申込み、取引金融機関等に対しても相当な協力要請を行うとともに、本計画を実行に移すことにより、「新しい東電」の確立に向けた新しい態勢が整うことに鑑み、以下のとおり、経営責任の明確化を図ることとする。

- ・ 本年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、再任しない。
- ・ 役員退職慰労金の支給の対象となる者（退任後未支給の者を含む）については、その受取を辞退する。
- ・ 本年6月の定時株主総会までの間、現在の取締役及び執行役員の報酬減額措置を継続する。監査役についても、取締役に準じた減額を継続する。
- ・ 経営補佐機能の一つとして、役員退任者や社外有識者等を登用してきた顧問制度については、2012年3月末日をもって廃止した。

## (7) 特別事業計画の確実な履行の確保

本年6月の株主総会後の新体制においては、新たな経営陣の責任において本計画に基づく経営改革を進めることとし、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する体制を基本とする。

具体的には、本計画の実行、その他の業務運営上の経営判断や意思決定は新経営陣の下において行うこととし、機構は東電に派遣する役職員を通じて、随時報告を受け、履行確保の観点から必要な場合には東電に対して対応を求める<sup>41</sup>。

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。

### i) 東電社内における取組

取締役会長は、会長・社長直轄スタッフ部門の補佐と経営経験豊富な社外取締役の知見・経験を踏まえて、取締役会において本計画に則った経営改革の方向性を明確化し、監督・助言等によって執行役・執行役員の実効性を高める。

さらに、取締役会長は、監督機能の一環として、執行レベルの意思決定会議等で助言等を行い、業務執行・現場業務レベルでの本計画の確実な履行を確保する。

### ii) 機構側における取組

機構はその出資によって相当の議決権を保有することに伴い、株主として取締役の選任に意見を述べるとともに、機構からも取締役を派遣し、取締役会の意思決定に参画する。

また、機構は執行役・執行役員を東電に派遣し、会長・社長の改革推進の補佐を行うとともに、執行レベルでの本計画の履行を確保する。

さらに、現場レベルにおいても、機構は役職員を派遣して、東電の中堅・若手社員とともに直轄スタッフ部門に所属させて、会長・社長の改革推進の補佐を行う。また、改革推進チームは直轄スタッフ部門の発足に伴って解消する一方、分野別ワーキンググループは継続し、引き続き経営合理化のモニタリングを実施する。

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本計画の進捗状況等について報告を受け、本計画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。

なお、上記の体制が整い次第、経営改革委員会は廃止することとする。

---

<sup>41</sup> なお、機構法第47条第1項では、「主務大臣は、(中略)認定特別事業計画の履行の確保のために必要があると認めるときは、原子力事業者に対し、認定特別事業計画の履行状況につき報告を求め、又は必要な措置を命ずることができる。」とされている。



## 5. 資産及び収支の状況に係る評価に関する事項

### (1) 資産の状況

機構は、緊急特別事業計画の策定に当たり、委員会報告における東電の事業用資産、有価証券、不動産等の評価結果について、その内容を確認した上で、可能な範囲で厳正かつ客観的な評価が行われているものと判断し、当該結果を資産売却等の経営合理化策を定める際の基礎データとして用いることとした。

その後、機構は、委員会報告及び緊急特別事業計画の内容を踏まえて、不動産・有価証券売却ワーキンググループ及び子会社・関連会社ワーキンググループにおいて、東電の資金繰りや市場の状況等を踏まえ、資産の売却等の方法や時期、売却金額等が適切なものとなるよう、資産価値に係るモニタリングを継続してきた。

本計画の策定に当たっては、東電の資産について、従来データを基礎としつつ、改めて現時点の状況を踏まえた精査・再評価を行った。この結果を踏まえ、上述のとおり、子会社・関連会社、不動産・有価証券の売却時期を加速化することとしたほか、当該結果を本計画の収支の見通しに反映している。

### (2) 収支の状況

損益及びキャッシュフローについては、原子力事故以降の東電の事業活動や、経営合理化の進捗、賠償金支払等に伴う足元の資金繰り等の状況を踏まえて、委員会報告の評価結果をリバイスし、2012年度から2014年度までの3年間の収支見通しについて精査・評価の上、本計画に反映している。

なお、現段階における賠償費用や廃炉費用の見通しについての評価は、上記3.(1)④及び3.(2)①に示すとおりである。今後も、これらの費目について精査を行い、継続的な評価を実施する。

## 6. 資金援助の内容

### (1) 東京電力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を確保するため、2012年2月に変更が認定された緊急特別事業計画において、その時点での要賠償額の見通し1兆7,003億2,200万円から、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を、損害賠償の履行に充てるための資金として2012年度までに交付することとしていた。しかしながら、要賠償額の見通しが2兆5,462億7,100万円となったため、機構は東電に対し、当該要賠償額から上記1,200億円を控除した2兆4,262億7,100万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8,822億円を控除した金額を、2013年度までに交付することとする。

また、万全な賠償と着実な廃止措置に向けて、後顧の憂いなく全力で取り組む態勢を整えるとともに、安定供給を図るために必要な資金の確保と、社債起債等の自律的な資金調達への早期復帰へ向けた財務基盤強化を目的として、2012年6月の株主総会后、機構は、東電発行に係る株式（払込金額総額1兆円）の引受けを行うこととする。

なお、その際、出資、新規与信、料金改定は、これら3つの課題を実現するために一体不可分であるとの考え方に十分に留意する。

### (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

本計画の実施に伴う東電による賠償金支払の進捗や、除染費用等の合理的な見積りに伴い、要賠償額が増加していく可能性が見込まれる。

こうした場合において、被害者の方々に対する賠償金支払に万全を期するため、緊急の対応が必要となる事態に備えて、機構において機動的な対応をとることが必要である。上記のとおり、委員会報告において、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も踏まえ、2011年度の政府予算において計上されている5兆円の国債の交付を受けた。

また、機構が資金援助のための資金を確保するため、2012年度の予算においては4兆円の政府保証枠が計上されている。機構はこの政府保証枠を活用し、2012年度に株式引受けに必要な資金を金融機関から調達することとする。

## 7. 機構の財務状況

上記のとおり、2011年度には、本計画に基づく資金の交付を実施するため、政府から5兆円の国債の交付を受けた。

機構が2012年度に収納することになる2011年度の一般負担金815億円については、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、残余が生じた場合には、国庫に納付することになる。

上記のとおり金融機関から調達する資金については、東電発行に係る株式（払込金額総額1兆円）の引受けに充当することになる。

(以上)