

## 新々総合特別事業計画の骨子

原子力損害賠償・廃炉等支援機構（以下、「機構」という。）及び東京電力ホールディングス株式会社（以下、「東電 HD」という。）は、新々総合特別事業計画（以下、「新々総特」という。）の策定に先立ち、ステークホルダーの理解に資するようその主要部分を骨子として取りまとめ公表する。

本骨子を踏まえ、東電<sup>1</sup>は「福島への責任を果たしていく」という使命を肝に銘じ、福島をはじめ被災者の方々が安心して、お客さまをはじめとする社会の理解を得られるよう、グループ社員一丸となって非連続の改革に取り組んでいく。

今後、福島への責任を果たしていくために、東電は賠償・廃炉費用を負担する一方で、株式売却を通じた除染費用への充当に向け、共同事業体を早期に設立し、再編・統合を目指すことを通じて企業価値を増大させていかなければならない。まずは徹底した生産性向上により、主として送配電事業や原子力事業において賠償・廃炉の資金を確保する。その上で、経済事業の財務健全性や自律的運営を確保し、再編・統合が先行する燃料・火力事業、異業種連携に着手した小売事業において、企業価値を向上させる。加えて、送配電事業や原子力事業において、上記の再編・統合を目指し、将来的には企業価値を向上させていく。その具体的な内容については、交付国債の償還に関する支払いや廃炉の積立資金の確保等の見通しと併せて、新々総特の収支などで示していく。

### 1. 新・総合特別事業計画策定以降の環境変化

- ・東電は新・総合特別事業計画（以下、「新・総特」という。）に掲げた「責任と競争の両立」の達成に向け、燃料・火力事業の統合や HD カンパニー制への移行等の取組を着実に進めてきた。
- ・しかしながら、小売全面自由化の下での競争激化等、電力産業を取り巻く環境は大きく変化しており、従来の取組だけでは「責任と競争の両立」の達成が困難な状況になってきている。このような認識のもと、東電 HD は 2016 年 7 月に「激変する環境下における経営方針」を公表した。
- ・一方で、2016 年 12 月に「原子力災害からの福島復興の加速のための基本指針」が閣議決定されると共に、東京電力改革・1F 問題委員会（2016 年 9 月発足。以下「東電委」という。）において、「福島第一原子力発電所事故に関連して確保すべき資金の総額は約 22 兆円と見込まれる」などの旨が示された。

<sup>1</sup>東京電力ホールディングス株式会社、東京電力フュエル&パワー株式会社、東京電力パワーグリッド株式会社（以下、「パワーグリッド」という。）及び東京電力エナジーパートナー株式会社の 4 社を総称して東電と表記する。

## 2. 新々総特の策定方針

- ・上記の経緯を踏まえ、2016年12月、東電委は、東電が福島責任の貫徹と国民への還元の双方を果たすための改革の方向性を示す「東電改革提言」(以下、「改革提言」という。)を公表した。
- ・また、電力システム改革貫徹のための政策小委員会が公表した中間取りまとめの中で、小売全面自由化のもとでの賠償・廃炉費用の負担に係る措置が示された。
- ・東電は、国による環境整備に甘えることなく、グループ社員が一丸となって改革提言で示された方向性を踏まえた非連続の経営改革を実行する。
- ・改革提言で非連続の東電改革の早急な着手が求められていることに鑑み、改革提言に沿って、経営改革の具体像を織り込んだ新々総特を2017年春に策定する。

## 3. 東電改革のアクションプランの方向性

### (1) 方向性

- ・東電は低廉な電気をお客さまに安定的に供給することを基本に、福島1F事故の責任を全うするため、改革提言を踏まえ、賠償・廃炉費用に係る年間約0.5兆円の資金確保や、除染費用を賄う株式売却益約4兆円に相当する企業価値向上を目指す。このため、新々総特において収支計画を策定し、交付国債の償還に関する支払いや廃炉の積立資金の確保等の見通しを具体的に提示する。
- ・上記を実現していくため、改革提言で示された福島事業、経済事業及び原子力事業の3つの事業の取組や、経済事業(原子力事業含む)から福島事業への資金還元や企業価値による貢献を行っていく。
- ・具体的な取組として、東電全体として資材調達額削減、システム関連費用削減、業務効率向上等の生産性向上の取組を進めるとともに、廃炉・賠償のための資金確保を主として担う送配電事業や原子力事業において、欧米トップ並みの託送単価4円程度を目指すなど、更なるコスト削減等を着実に進めていく。
- ・さらに、廃炉・賠償への対応が確実なものとなるよう、信頼回復の上で原子力の再稼働を実現する。(1基0.05兆円/年の利益改善効果)
- ・送配電事業や原子力事業は、改革提言で、JERAの事例に倣い共同事業体を早期に設立し、再編・統合を目指すとされていることも踏まえ、大胆な改革を実行し、企業価値向上の達成を目指す。
- ・上記の改革を断行するため、責任の所在を明確化し、事なかれ主義や自主的な行動の芽をつむ風土から脱却して、新たな企業文化を確立していく。

### (2) 福島事業

- ・福島事業の理念は「福島事業が東京電力存続の原点、国と協力しながら世界最先端の技術を集積、福島への責任を果たす」。

#### ○賠償・復興

- ・引き続き、迅速かつ適切に賠償を実施し、賠償貫徹に取り組んでいく。

- ▶ 農林業の賠償については、見直し後の損害賠償案に基づき着実に実施する。また、国による営農再開支援や風評払拭に向けた取組に最大限協力していく
- ・ 損害解消に向けた福島復興事業は、国と共同で行うべき責任事業であり、従来の取組の一層の充実を図りつつ、国等の取組に最大限協力していくことにより、復興のステージに応じた貢献を続けていく。
  - ▶ 避難指示解除や解除後の本格復興を推進する国等の取組と連携して、清掃、除草、線量測定といった住民支援活動の一層の充実を図っていく
  - ▶ 除染を含む特定復興拠点等の整備や中間貯蔵施設の整備等に係る国の取組に協力していく
  - ▶ 福島相双復興官民合同チームによる事業再開や生きがい創出への支援等の取組に協力していく

## ○廃炉

- ・ 1F 廃炉については、引き続き汚染水対策に万全を期すとともに、今後中長期廃炉に力を入れていくことが極めて重要となる。そのため、中長期廃炉を見据えたプロジェクトを構築するなど、廃炉貫徹に向けた全社的な体制整備を進めていく。
- ・ 今後、1F 廃炉においては、経済事業の状況に左右されない持続的な廃炉体制を構築するとともに、資金・人材といった経営資源を適切に廃炉事業に配分し、安全確保を達成していく。
- ・ 管理型積立金が機構に新設された場合には、廃炉事業に係る資金を積み立て、機構による管理・監督のもと廃炉作業の実施・支出を行っていく。

### 【当面の取組】

- ・ 中長期ロードマップや技術戦略プランを踏まえ廃炉を実施し、1F のリスクを低減させていく。短期的には使用済燃料を早期に取り出すことを最優先に取り組んでいく。
- ・ さらに、安全性の確保を大前提とし、リスク低減・リソース・時間を適切にマネジメントする適切かつ効率的なプロジェクトの運営を実現していく。
- ・ 地域・社会の理解を得ながら廃炉を実施するべく、誤解や懸念が生じないように適切に情報発信を行うなど、丁寧なリスクコミュニケーションに取り組むとともに、経営陣から現場に至るまで、原子力安全改革を徹底し、安全意識・技術力・対話力を向上していく。
- ・ 現場を含む運営体制全体を見直し、プロジェクトマネジメント機能やエンジニアリング能力を強化していくとともに、今後の中長期的取組に反映していく。

### 【中長期を見据えたさらなる取組】

- ・ 中長期ロードマップや技術戦略プランを踏まえ、中期的・長期的なリスクへの適切な対応、作業の不確実性に伴う柔軟な対応の必要性等を踏まえながら、リスクを確実に低下させていく。
- ・ 原電との協力事業の推進や産学官が一体となった研究開発により日本の総力を結集し、機構とともに、技術的難易度が高い燃料デブリ取り出しなどの中長期に亘

る廃炉事業に取り組んでいく。

- ・イノベーションの活用や技術戦略プラン等を踏まえた工程の検討、リスク低減に向けたマネジメント体制の見直しやカイゼンの導入等により、適正かつ着実な廃炉の実施を目指す。

### (3) 経済事業

#### ○総論

- ・改革提言において、経済事業の理念として「世界市場で勝ち抜くことで、福島への責任を果たす」とされていることを踏まえ、東電としては、内外の競争環境の激化の中でも、国際競争力を確保することで福島への貢献につなげていく。
- ・下記の取組を通じ、共同事業体を早期に設立し、再編・統合を目指す。
  - 再編・統合に関する積極的な提案（プロセス・内容の両面）の受け付け、真摯な協議の積み重ねにより再編パートナーの信頼を得る
  - 再編パートナーの受容可能性が高まるよう、財務健全性や自律的な事業運営が可能となる国の関与のあり方や、福島への責任を果たす費用負担等についてのルールを国と協議の上、整備する。このため、東電が毎年の賠償・廃炉費用を負担した後においても経済事業の信用力が市場からも信任され、かつ、その企業価値の向上に資する事業活動が阻害されないような仕組みを検討する

#### ○燃料・火力事業

- ・グローバルなエネルギー企業を目指す JERA と、火力発電所におけるバリューアップ（生産性向上）を核として、国内外のお客さまに対して国際競争力あるエネルギーを安定的にお届けする。

#### 【当面の取組】

- ・上記の実現には、JERA への既存火力発電事業の統合（Step3）は必要不可欠。JERA 企業価値向上のために、健全な財務体質実現や成長資金確保のためのルール化等、必要な措置を協議し、2017 年春目途に Step3 に係る基本合意を締結するなど、一連の統合プロセスを確実に推進する。
- ・燃料上流・調達から発電、電気・ガスの販売に至るまでのサプライチェーンを一体的かつ最適にマネジメントし、競争力向上及び利益拡大を図り、統合の成果を早期に生み出す。
- ・自前主義から脱却し、業界を超えたアライアンスを積極的に推進することで、保有資産・ノウハウを最大限に活用し、企業価値向上を目指す。
  - 激変する市場環境の中で火力発電設備の更なる効率的運用を実現
  - JERA は、燃料上流・調達の最適なポートフォリオとグローバルな燃料トレーディング等により、アジアでトップレベルの調達コストと収益力を実現する
  - ガス卸事業、再生可能エネルギー事業を拡大
  - グループ会社を再編し、新しい O&M 会社を設立。メンテナンス費用を 2019 年度にグローバルトップ水準（2016 年度比 3 割削減）とするとともに、O&M 技術

の差別化を進め、ソリューション提案力を強化

- ▶ 他社 IT リソースも活用し、当社ノウハウ・ナレッジを商品化・標準化。知識集約型ビジネスを主導し、従来型火力発電アセット事業との好循環を構築

【中長期を見据えたさらなる取組】

- ・更なる企業価値向上を追求すべく、エネルギー利用と最先端技術を融合させた新たな事業領域に進出する。

○送配電事業

- ・電力供給の信頼度を確保した上で、過去に捉われぬ視点で非連続の改革に取り組み、世界水準の効率的な事業運営を実現するとともに、再編・統合により財務基盤や技術力を強化し、成長する世界エネルギー市場へ事業展開する。
- ・加えて、保有資産・データを有効活用し、他社とのアライアンスを進めることで新たな価値を創造するプラットフォーム事業を展開する。

【当面の取組】

- ・ AI 等の最新の ICT 技術やカイゼン、グローバル調達の導入等により 2018 年度までに国内トップレベルの託送原価（2016 年度比 500 億円以上削減）を実現する。
- ・ 全国の電力会社と送配電事業の課題（広域運用による調整力効率化、経年設備の更新・設備スリム化、共同調達によるコスト効率化等）を認識共有する場を早期に設け、全国最適な統合的運用や統合的計画・設備投資、グローバル事業への展開の準備を進める。
- ・ 住宅内の電気の使用状況等の情報を有効活用することのできる宅内 IoT やスマートメーターシステムを利用した共同検針など、新たな価値を生むプラットフォーム事業を展開していく。
- ・ また、エネルギーを自給できるセミオフグリッド形態等、多様なネットワークを形成・支援するビジネスモデルの構築へ取り組んでいく。
- ・ 海外では、まずはコンサルティング案件から経験を蓄積し、工業団地開発の O&M 等の新規プロジェクトに参加していく。

【中長期を見据えたさらなる取組】

- ・ 組織集中化やグループ会社も含めた事業構造改革により 2025 年度までに世界水準の託送原価（2016 年度比 1,500 億円程度削減）を実現する。
- ・ 全国最適な統合的運用を担う共同事業体を設立（2020 年代初頭）する。並行して、統合的計画・設備投資、グローバル事業等についても共同事業体で実施するための取組を進めていく。
- ・ 再編・統合により強化する財務基盤や技術力を活かし、海外送配電事業者の M&A によるアセットの所有・運営を目指す。

○小売事業

- ・ お客さま第一の視点でのサービス品質や営業力の向上を改革の要とする。
- ・ 需要減少に臆することなく、世界最高の省エネ技術提供をビジネスモデルの柱と

位置づけ、メリットをお客さまに還元するとともに、宅内や個人向けサービスへと事業領域を拡大する。

- ・特に、ガス販売、省エネリノベーション、IoT サービスを主軸とする、膨大な顧客基盤やデジタル技術を活かした新ビジネスの創出について、異業種とのアライアンスを拡大し、これを全国展開することで顧客価値の創出とエネルギー市場の活性化に貢献し、単なる電力販売ビジネスから、効用提供ビジネスへと収益構造の転換を図る。

#### 【当面の取組】

- ・大手 LP 会社との戦略的アライアンスにより、家庭用ガス販売に必要な諸機能を提供するプラットフォーム（保安、機器メンテナンス、料金請求等）を整備し、ガス販売新規参入者との連携を強化。ガス卸販売拡大に加えて、機器販売、保安サービス等の収益基盤の拡大を目指す。
- ・通信事業者、機器メーカー、リノベーション事業者等との連携を進め、IoT と省エネ技術を融合した商品（ZEH 関連、スマートホーム分野等におけるサービス）を創出し、電気・ガスのセット販売に加えて、宅内や個人向けのサービスを拡大する。
- ・これらの取組により、2019 年度を目途に、全国での電力販売、ガス販売、新サービスといった成長領域において、新規 JV 分も含め、売上 4,500 億円の獲得を目指す。

#### 【中長期を見据えたさらなる取組】

- ・アライアンスの領域・事業者数の拡大による事業領域・サービス内容の深掘りおよび事業対象エリアの更なる拡大。
- ・福島県内の企業と連携した商品開発を通じて地元経済の活性化に貢献。

#### ○東電 HD

- ・東電 HD は、経済事業を束ねる持株会社としてグループ全体戦略の策定、リスクマネジメント、経済事業から福島事業への資金還元等のための具体的な制度設計、グループの経営資源（人材・資金等）の最効率活用に取り組む。

#### 【当面の取組】

- ・HD のコーポレート機能についてミッションを再整理する。例えばグループ全体のファイナンス、データ統合・セキュリティといった IT ガバナンス、経営を担う人材育成や HD・事業会社間の人材配置といった機能に特化した上で、要員のスリム化（2019 年度までに 2016 年度比半減）を実現する。
- ・事業ごと（新規事業を含む）の成長性や競争力の定量的な分析に基づく投資再配分及び、グループ最適を目指した事業ポートフォリオ管理。
- ・カイゼン等の生産性向上策のグループ横断的な推進、ベストプラクティスの各事業への横展開など、非連続の経営改革の牽引・加速化。
- ・各事業に設定した国内外トップを意識したベンチマーク（電力単価、労働生産性、海外比率、ROA 等）について、その達成状況を厳格にモニタリングし、各責任者の

評価との連動を強化。

- ・改革を牽引し新たな企業文化を生み出す人材確保のため、HDの業務・責任範囲の明確化（ジョブ・ディスクリプション）や後継者育成計画（サクセッションプラン）の策定を行う。これらの取組を通じて広く社内外に人材を求め、今後の事業運営にふさわしい次世代の早期抜擢、若手の採用や外部人材の招請を進める。
- ・共同事業体による資金面・人材面での福島貢献ルールを明確化。

#### （４） 原子力事業

- ・原子力事業の理念は「地元本位・安全最優先」。福島原子力事故を深く反省し、安全性を絶えず問い続ける企業文化、責任感を確立するとともに、地元との対話を重ね、立地地域を始めとする社会の信頼を得られる事業運営体制を構築していき、これらの取組を通じ、再稼働を実現する。
- ・免震重要棟の耐震性に関し、原子力規制委員会及び地元への説明が至らず信頼を損ねたことを反省し、組織体質・ガバナンスの向上を図る観点から、その本質的な改善を進めるとともに事実を丁寧に説明していくことで、信頼の回復に努めていく。
- ・原子力における人材や技術の確保と育成、コスト効率化、安全性・経済性に優れた軽水炉の共同開発等の共通課題に取り組むため、国内原子力事業者との共同事業体を設立し、再編・統合を目指す。

#### 【当面の取組】

- ・世界最高水準の安全の実現に向け、「原子力安全改革プラン」を着実に推進する。
- ・柏崎刈羽原子力発電所については、まずは規制対応向上チームの設置、組織間の情報連携の改善などに取り組む。加えて、新規制基準の要求のみならず、更なる安全性向上のために、先進的な他の電力会社の協力を積極的に要請し、海外の先進的原子力事業者のチェックも受け入れ、安全性向上と効率化を実現する。
- ・他の地域、他の電力会社の取組も参考に、地元との対話を重ね、防災や安全技術分野でも地元本位の迅速かつ一元的な意思決定を行う体制を構築する等の「地元本位確立のための行動計画」を早期に地元提示する。
- ・3つの検証（1F事故原因、事故の健康と生活への影響、安全な避難方法）へ真摯に対応し、地元の理解を得ていくとともに、自治体や立地地域とのコミュニケーション強化や情報公開を積極的に展開する。

#### 【中長期を見据えたさらなる取組】

- ・原子力事業の投資・費用について、その構成内容を徹底的に精査し、真に安全性の向上に資するところに集中的に配分し、安全性の確保を前提として生産性の倍増を図る。さらに、他の事業者との共同調達などを通じて、震災前と比べ、再稼働後3年後までにメンテナンス費用等の3割効率化を目指す。
- ・電力コストの低減や技術・人材確保、継続的な安全投資といった原子力事業者共通の課題を解決し、安全性・経済性に優れた軽水炉を実現するために共同事業体の設立を

目指す。

- ・国内外の原子力事業者と共同して国内外を問わず原子力発電事業や廃炉事業でのビジネス展開を目指す。

(5) 達成目標としてのベンチマークの設定

- ・コスト（電力単価）
- ・効率性（ROE, ROA, 労働生産性等）
- ・事業規模及び海外比率
- ・売上高、当期純利益 等

(6) 改革実行体制の早期確立

- ・改革の実現には相当な時間を要するため、次世代に対する思い切った権限委譲を行っていく必要がある。
- ・送配電事業・原子力事業において、他の電力会社との共同事業体設立に向けた検討体制を HD と協同して早期に立ち上げる。検討体制は、共同事業体設立後の運営を担う若手を中核とし、経営直結の組織として位置づける。

(7) 国・機構等の関与及び支援

- ・国は、東電の行う福島への責任を果たすための改革を後押しする立場から、東電委の改革提言及び電力システム改革貫徹のための政策小委員会の中間とりまとめにおいて、改革の方向性及び国による措置について明らかにした。
- ・また、改革の取組を確実なものとするため、経営から現場に至る各層において、東電が設定する、適切なベンチマークに基づき、東電は改革の進捗状況を確認し、機構と協議の上、国に報告しレビューを受ける。
- ・機構は国と協議の上、2016 年度末を目途に実施される経営評価に基づき、適切かつ合理的なモニタリング体制を整備する。
- ・機構は、本年秋に、東電からの報告に基づき、経済事業における再編・統合の進捗を確認するとともに、再編・統合の内容や企業価値の向上・国民への還元に係る他電力等の意見に対する東電の対応を確認する。併せて、国と協議の上、東電に必要な対応を求める。
- ・また、経済事業、原子力事業、福島事業の各々の改革の進捗について、2019 年度に自立の可能性及び国の関与の基本的な考え方について、国に協議していく。

#### 4. 責任貫徹に向けた財務基盤の確保

(1) ステークホルダーへの協力要請

- ・下記の項目を金融機関に対し要請する。
  - 全ての取引金融機関に対し、引き続き借換え等により与信を維持すること（対象期間は 2018 年 3 月末日まで）
  - 主要取引金融機関に対し、追加与信等について、資金状況に応じ機構及び東電との



### 協議に応じること

- その他、新・総特の要請事項についても引き続き協力・協議を継続すること
- ・株主に対し、共同事業体の設立等改革提言に基づく施策の実行にあたり、必要に応じ協力の要請を検討。新・総特の配当に関する要請の継続についても検討する。

### (2) 社債市場への復帰

- ・パワーグリッドの財務基盤を強化するため、市場環境等を勘案のうえ 2016 年度に社債市場へ復帰、2017 年度以降の継続起債につなげる。

### (3) 収支の見通し

- ・今般の賠償・廃炉費用等に係る制度措置の反映、交付国債の償還に関する支払いや廃炉の積立資金の確保等を含む収支の見通しを、関係者と協議の上、具体的に提示する。

以 上