

再生への経営方針

平成24年11月7日
東京電力株式会社

1. 基本認識

・取締役会は、以下の基本認識で、2013/14年度を対象とする本方針を策定する。

- ① 事故の当事者たる当社は、公的資金援助と値上げによって国民から存続の機会を与えられた。福島原発事故への対応こそが会社の原点である。

「事故の責任を全うし、世界最高水準の安全確保と競争の下での安定供給をやり抜く」ことを企業の新たな使命とする。過去の東京電力に逆戻りするのではなく、新しい使命を果たしていく企業に生まれ変わることで、社会の信頼を回復していく。

- ② 当社は、電力市場の競争促進や需要家の選択肢拡大に向けて検討されている電力システム改革の大きな流れを見据えた企業改革に先行的に取り組む。それによって事故の責任を長期にわたってやり抜くための企業基盤を守る。
- ③ 当社は、自らの使命を果たすために「やるべきことは徹底してやり抜く」一方で、当社のみでは力の及ばない規模の財務リスクについて、国全体での取組の強化や関係者の協力に向けて率直に問題提起を行う。

2. 当社が直面する危機

1) 福島原発事故への万全な対応

・福島原発事故への対応は、その広がりや被害額、復旧必要額の大きさにおいて、まさに「国家的難題」である。

- ① 被害者への賠償と高線量地域の除染費用を合計すると、原子力損害賠償支援機構法の仕組みによる交付国債の発行額5兆円を突破する可能性がある。さらに、低線量地域も含めた除染、中間貯蔵費用などについて、同程度の規模の費用が、今後、追加で必要となるとの見方もある。

- ② 廃止措置関連費用は、すでに1兆円弱を当社独自に引き当てている。追加となる研究開発については国の主導を仰いでいるが、今後、燃料デブリの取出し、最終処分まで含めた全費用はこれまでの引当額よりもさらに巨額にのぼる可能性がある。

・事故への償いと廃止措置を長期間にわたって継続的にやり抜くために、当社はあらゆる努力を傾注する。しかしながら、被災地の復興を円滑に進めていくために今後必要と見込まれる費用は、一企業のみでの努力では到底対応しきれない規模となる可能性が高い。

2) 事業環境の変化と企業体力の劣化

・5月策定の「総合特別事業計画」では前提とされていない事業環境の変化が生じている。

- ① 政府は、本年夏に「電力市場の完全自由化」という基本的方向を決め、詳細な自由

化内容を年末に決定する予定である。当社としても、数年後にも予想される自由化時代に的確に対応していくことが焦眉の急となっている。

- ② 将来のエネルギー構成や原子力政策について種々の議論が行われており、各電力会社においても原発再稼働の見通しについて不透明感が強まっている。

・他方、当社の企業体力（資金不足、人材流出）は急速に劣化し始めている。このまま賠償・除染・廃炉の負担が「青天井」で膨らんでいき、自由化などの事業環境の変化にも対応できず、将来への展望が見いだせない企業のままの状態が続けば、士気の劣化も加速度的に進む懸念が強い。

3. 「企業のかたち」の選択

1) 現行制度のみで対応した場合のリスク

- ・原子力損害賠償支援機構法においては、賠償・除染の費用が増額する場合には、交付国債による交付額を増額する仕組みになっている。また、廃炉等に関連して資金が必要となれば、機構が、資本引き受けなどの形で支援できることになっている。
- ・現在の原子力賠償支援機構法の枠組みの活用による電力産業全体の対応額は、総額5兆円程度が前提と考えられる。自由化を進めていく中で、他電力の自発的拠出による負担金を大きく増額するように求めていくことは極めて難しい。
- ・仮に、現行の枠組みのみによって、今後さらに膨張していく巨額の負担に対応する場合には、当社の事業形態は以下のいずれかへと変わっていくリスクが高い。

- ① 「超長期事故処理専門法人」化（交付国債を10兆円とした場合）

例えば、交付国債枠（5兆円）を倍増して対応することとなれば、当社は、巨額の負担金を超長期にわたって支払うためだけに存続する「事故処理専門法人」と化す。この場合は、巨額の負担をまかなう財源の確保のため、電力自由化にも背を向け、現行の地域独占を維持する行動をとらざるを得ない。一方、民間金融機関からの資金調達は困難となり、事業活動のあらゆる側面で国に資金を頼ることとなる。

- ② 「電力公社」化（公的資本を現状の数倍に拡大した場合）

巨額の費用に対応するため公的資本を数兆円単位で追加注入することになれば、公的管理からの離脱は実質的に困難となり、事業資金を国の信用に全面的に依存することとなる。つまり、我が国電力市場全体の1/3を占める最大の事業者が国営の「電力公社」と化した状態のまま、一方で、市場完全自由化を進めるという極めて歪な構造となる。

2) あるべき「企業のかたち」

- ・世界的にみても、電気事業は、今後の経済成長を左右する基幹インフラであることは論を待たない。また、低廉な資源の確保、再生エネルギーへの対応、省エネ推進など「新たな安定供給」を自由化による競争の中で進めていくためには、福島の実験と安定供給の技術をもって世界と渡りあうダイナミックな電気事業者への変貌が不可欠である。

- 「自由化」が数年後に見通される中で、仮に「事故処理専門法人」や「電力公社」となる道を選べば、人材面での劣化は加速することは間違いない。こうした状況では、エネルギー事業者として自由化に対応し、国民・利用者のニーズに応えていくことはもとより、当社固有の社会的責務（賠償、廃炉）を果たしていくことも困難な事態に陥ることは必至である。
- 当社としては、競争環境の下で、市場原理に基づいて資金調達・投資決定を自律的に行うダイナミックな民間企業に早期に復帰することで、技術・人材といった経営基盤を保持し、責務を持続的に果たしていく。そのために、当社はあらゆる経営努力を傾注するが、同時に、現行の賠償機構法の枠組みによる対応可能額を上回る巨額の財務リスクや廃炉費用の扱いについて、国による新たな支援の枠組みを早急に検討することを要請する。早ければ来春に、現行の総合特別事業計画に、新たな事業環境の変化への対応や、国の検討結果を追加的に盛り込んだ、より包括的な新たな計画を策定するよう、関係者に要請をしていきたい。

4. 一両年で実行する改革

- 当事者として「事故の責任を全うする」ことを最優先する。
- このため、一企業一業界の負担限度を超える費用についての新たな支援措置の検討を前提にしつつ、福島の賠償・除染・地域支援の取組みに最大限の人的・技術的資源を投入することとする。
- 当社としては、「再生への経営方針」対象期間中に以下の改革を集中実施する。

I：福島事故の責任を全うする

- 内外の英知を集めた福島第一原子力発電所の廃炉体制づくり
- 福島の復興に向けた取組みの深化

II：世界最高水準の安全確保

- 原子力改革
- 大震災等のクライシスにも負けない防災態勢・事業継続態勢の構築

III：責任を全うするための財務基盤づくり（当社単独にて取組み可能なもの）

- サバイバルのためのコスト削減
- 細分化された組織単位でのコスト管理の徹底

IV：新生東電の収益基盤づくり

- HDカンパニー制を視野に入れた経営改革
- 再生に向けた収益基盤づくり
- 業務改革（人事、会計、目標設定、広報）

【参考】原子力損害賠償支援機構への負担金の納付の想定

単年度納付額 (例)	(備考)	2035年までの 納付総額 約5兆円 (2,130億円×23年を要する)
一般負担金 (料金原価が財源) 1,630億円 (2012年度 納付額ベース)	○ 過去10年間の原子力事業者の利益水準の平均実績から自己資本コストの平均実績を控除して算出した額に相当。 ○ 料金を改訂して原価算入しない限り、さらなる増額は困難。	
特別負担金 (処分可能利益が財源) 500億円 (事業報酬の 水準から仮定)	○ 社債市場復帰に必要な最低限の内部留保(500億円/年程度)を除き、収益の全てを特別負担金・金利負担・法人税に充当(配当無し)と仮定。	
計 2,130億円		

※ 実際の納付額は、年度ごとに、「原子力事業者の収支の状況に照らし、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に支障を来し、又は当該事業の利用者に著しい負担を及ぼすおそれのないもの」となるよう、原子力損害賠償支援機構が決定するものである。

※ 一般負担金の納付額は、全ての原子力事業者（電力各社等）による納付額の総計。