

東京電力による経営改革の取組等の検証・評価結果

2023年12月1日

原子力損害賠償・廃炉等支援機構

運営委員会決定

目次

1. 背景	1
2. 検証・評価の視点	2
3. 東京電力の取組の検証・評価結果	4
(1) 福島事業(賠償・復興・廃炉)	4
(2) 賠償・廃炉に年間約 5,000 億円の資金確保	11
(3) 長い時間軸で年間 4,500 億円規模の利益創出	23
4. 東京電力に求める点	27
(1) 福島事業(賠償・復興・廃炉)	27
(2) 賠償・廃炉に年間約 5,000 億円の資金確保	27
(3) 長い時間軸で年間 4,500 億円規模の利益創出	29
5. 国の役割や必要な環境整備、ステークホルダー(金融機関、株主)の協力	30
(1) 国の役割や必要な環境整備	30
(2) ステークホルダー(金融機関、株主)の協力	30
6. 国・機構の東京電力への関与の在り方	31
7. おわりに	32

1. 背景

- 福島第一原子力発電所事故に伴う被災者への賠償等を迅速かつ確実に実施するため、東京電力は、原子力損害賠償・廃炉等支援機構法(以下、「原賠機構法」)に基づき、政府の資金援助を受けている。資金援助を受けるに当たっては、同法に基づき、「総合特別事業計画」(以下、「総特」)を策定し、賠償・廃炉等に必要な資金を確実に捻出するため非連続の経営改革に取り組むことを約束している。
- 2022年12月、「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五次追補」が取りまとめられた。これを受け、東京電力は同追補に基づく追加賠償を順次進めている。
- この追加賠償などに伴い、政府から東京電力への資金援助額の実績は、累計約13.0兆円(2023年9月末時点)に達している。今後も、要賠償額は増額が見込まれ、2024年度以降に、資金援助額は現在の交付国債の発行限度額である13.5兆円に達すると推定される。
- 東京電力が賠償(除染・中間貯蔵含め)の円滑な支払いを今後も継続するためには、国の2024年度予算において交付国債枠を増額することが必要となる。一方、交付国債枠を増額するに当たっては、交付国債で負担された資金が将来確実に回収されるよう、東京電力の資金捻出能力や資金捻出に向けた取組を検証・評価した上で、これまで以上の一層の努力を東京電力に求める必要がある。
- このため、現行の交付国債枠(13.5兆円)の下で策定された、「新々・総合特別事業計画」(以下、「新々・総特」)及び「第四次総合特別事業計画」(以下、「四次総特」)において、東京電力が掲げた改革の進捗・実績の検証・評価と、更に必要となる対応強化策について、2023年9月から、資源エネルギー庁の参画も得て、当委員会で議論を行った。

2. 検証・評価の視点

- 2016年12月に、国の「東京電力改革・1F問題委員会」がとりまとめた「東電改革提言」では、東京電力は約16兆円の資金確保が必要とされた。これを受け、東京電力は新々・総特及び四次総特において、
 - ① 賠償(被災者賠償)・廃炉に関して、年間約5,000億円の資金を確保すること、
 - ② 除染費用のための株式売却益4兆円に向け、より長い時間軸で、年間4,500億円規模¹の利益創出も不可能でない企業体力を確保すること、の2点を最重点の目標として掲げている。
- また、新々・総特及び四次総特では、国や機構(原子力損害賠償・廃炉等支援機構)は、福島事業(賠償、復興、廃炉)に長期に関与する一方、経済事業は早期自立との方針で東京電力の経営に関与することが示されている。
- こうした点を踏まえ、今回の検証・評価では、主に以下の点について議論を行った。
 - ① 福島への責任の貫徹という観点で、これまでの賠償、復興、廃炉の取組は十分といえるか。東京電力に更に求めるべき点は何か。
 - ② 賠償・廃炉に関して、年間約5,000億円の資金確保との目標について、
 - A) これまでの負担金や廃炉等積立金の捻出水準は、十分といえるか。
 - B) 収支水準はこれらを支弁するために十分なレベルで、持続的と考えられるか。
 - C) 資金捻出に向けた東京電力の取組は十分といえるか。東京電力に更に求めるべき点は何か。
 - ③ 除染費用のための株式売却益4兆円に向け、長期的に年4,500億円規模の利益を創出する目標について、現在の取組で達成できると考えられるか。東京電力に更に求めるべき点は何か。
- また、東京電力の取組の検証・評価に加え、次期の総特を見据え、以下の点も議論の対象とした。
 - ④ 上記①～③目標達成に向けて、
 - A) 国の役割や必要な環境整備について、どう考えるべきか。

¹ 株価収益率(PER)を用いて算出。除染費用に相当する売却益4兆円を捻出するために必要な株式価値(時価総額)目標7.5兆円を、平均的なPERである17で除して当期純利益を算出。

B) 他のステークホルダー(金融機関、株主)の協力の在り方について、どう考えるべきか。

⑤ 国・機構の東京電力への関与の在り方について、

A) 新々・総特以降は、「福島事業は長期関与、経済事業(含む原子力)は早期自立」との方針だが、この方針を継続すべきか。

B) 公的資本(機構から東京電力への 1 兆円出資)の回収の在り方(時期、条件、手法など)について、どう考えるべきか。

- 検証・評価に当たっては、東京電力の各種経営データの実績推移等を確認するとともに、東京電力に対してこれまでの振り返りと今後の方向性等に関してヒアリングを実施した。

3. 東京電力の取組の検証・評価結果

(1) 福島事業(賠償・復興・廃炉)

総評

- 被災者の方々への賠償については、これまで概ね「3つの誓い」に沿った形で進められていることが確認できたが、業務の正確性や品質の向上、被災者に寄り添った対応といった面で一層の改善が必要である。さらに足元では、①第五次追補等を踏まえた追加賠償において、発送トラブルや審査遅延が発生しており、迅速な支払いに向けて適正化を図ること、②第五次追補等を踏まえた追加賠償と並行して、ALPS 処理水の海洋放出に伴う賠償が進む中、迅速かつ適切に対応すること、が課題となっている。これに対応するため、東京電力は、要員の増員や専用コールセンターの追加設置等の体制整備、委託会社のマネジメント強化等を講じるとしているが、今後、その実効性を機構において確認していく必要がある。
- 福島県産品の風評払拭や福島の産業基盤整備に貢献する取組はこれまで着実に進めていることが確認できた。一方で、ALPS 処理水の海洋放出に伴い、全国規模で水産物等に影響が出ており、グループのリソースを最大限動員し、取組の規模や範囲を拡大していくことが課題となっている。東京電力においても、こうした課題を認識し、足元で実施しているイベント開催などに加え、対策の拡充を模索しているが、必要な体制を整え、早期に具体化し実行に移す必要がある。
- 福島第一原子力発電所の廃炉については、一部に手戻りや遅れが見られるものの、中長期ロードマップの目標を概ね達成しつつ作業を進捗させたと評価できる。今後は、本格的な燃料デブリ取り出しを控え、その準備を着実に進める必要がある。東京電力には、サプライチェーンの能力を把握し、自らこれを組織する能力を獲得・強化することが求められており、必要な取組を深化させることが課題である。廃炉作業の安全・品質管理の面では、地元や社会に不安を与えるトラブル事案の反省を踏まえ、安全管理や情報発信の取組に改善が必要である。また、福島県浜通り地域への廃炉産業集積に向け、地元企業の廃炉作業への参画について具体的な取組が進展していることが確認できた。今後更に取組を発展させることが期待される。

各論

A) 賠償

<総特における主なコミットメント>

「3つの誓い」に沿った賠償の実施

- ① 「最後の一人まで賠償貫徹」(賠償未請求者の減少等)
- ② 「迅速かつきめ細やかな賠償の徹底」(処理日数目標²内での申請処理等)
- ③ 「和解仲介案の尊重」(ADR センターによる和解尊重)

<評価>

- 東京電力は、「3つの誓い」を徹底し、個々の被災者に寄り添い丁寧に対応しながら、原子力事故による損害に対して、迅速かつきめ細やかな賠償を実施することを新々・総特及び四次総特において約束してきた。
- 「3つの誓い」のうち、①「最後の一人まで賠償貫徹」については、時効を理由に断ることはせず、これまで約 300 万件³の賠償を実施し、また DM 送付や電話・戸別訪問等の取組により、未請求者数も約 670 人にまで着実に減少してきた(図 1)。②「迅速かつきめ細やかな賠償の徹底」について、迅速な賠償に関しては、法人への賠償は個別の審査に時間を要するものが多いため目標達成率は 6 割程度となっているものの、個人への賠償については処理日数目標を概ね達成した(図 2)。きめ細やかな賠償に関しては、支払額に過不足を生じさせる事案や請求書の誤送付などが発生しており、業務の正確性や品質の向上に課題がある。また、画一的ではなく、被災者の方々に寄り添い、地域の状況や事業の特殊性など個別具体的な事情を把握し賠償を行うという点については、十分な対応ができておらず改善が必要との指摘があることを東京電力は真摯に受け止め、対応する必要がある。③「和解仲介案の尊重」については、東京電力による和解仲介案の拒否件数は徐々に減少し、2021 年度及び 2022 年度は 0 件となった。
- 東京電力は、業務品質向上のため専門の要員設置や部署間の情報連携の強化を実施するとしているが、①それらの取組が実効的なものとなるよう業務プロセスの見直しを速やかに進めるとともに、②仮に支払額に過不足が発生した場合には、請求者との間の事後対応、機構への報告や補填処理を迅速かつ適切に進める必要がある。また、被災者の方々に寄り添うため、個々の事情などに丁寧に耳を傾けながら実態を把握し、それを踏まえた適切な賠償を行うことを徹底すべきである。これらについて、機構においても重点的な確認を行う必要があ

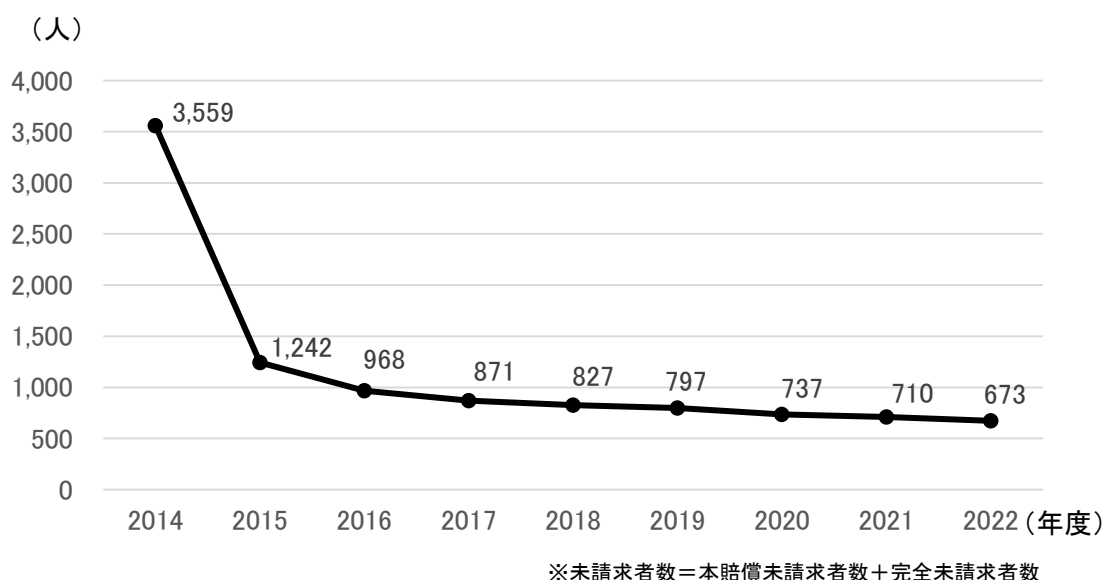
² 書類到達後 3 週間以内での審査完了

³ 2023 年 3 月末時点

る。

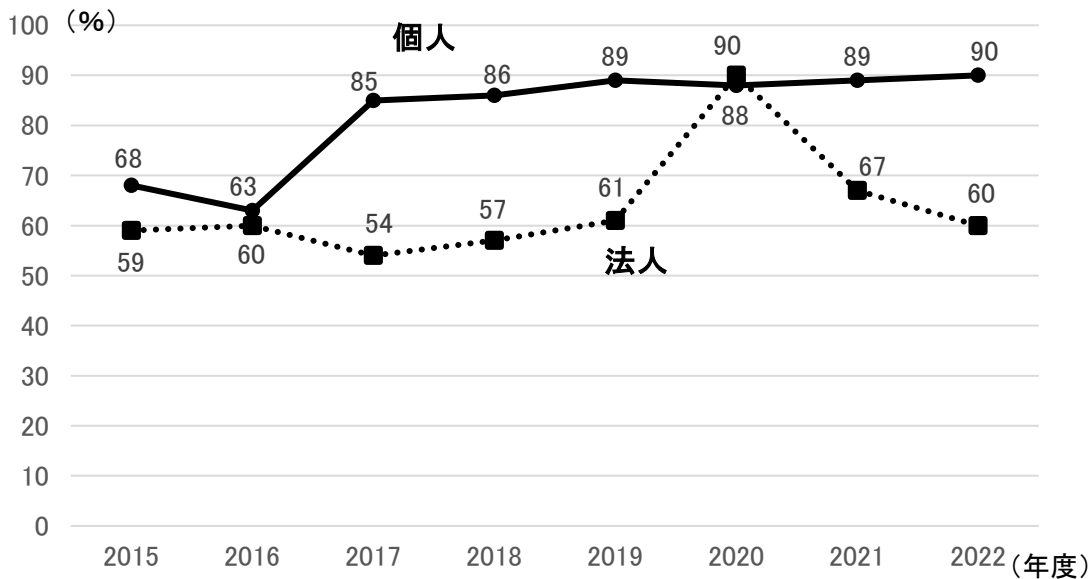
- 2023年4月から開始された第五次追補等を踏まえた追加賠償⁴では、①請求件数の急増による処理日数達成率の大幅下落、②2023年末までに約40万件(住所が判明している件数)の請求書の確認完了という目安に対するペースの遅れ、③請求書の誤送付、等が発生した。これに対し、東京電力は、請求書確認等の要員の増員(約2,000人規模で対応)や、委託会社の実効性の改善等(社員出向等による委託先のガバナンス・マネジメント強化、委託先要員の育成強化等)を実施したことで、迅速かつ的確な処理を実施できる目途が立ったとしている。
- また、ALPS処理水の海洋放出に伴う賠償への対応が始まっており、個別の事情に応じた迅速かつ丁寧な対応が継続的に求められる。東京電力は、専用コールセンターを追加設置したほか、請求書郵送依頼件数等に応じた体制強化(1,000人規模への増強、状況に応じて追加を検討)を実施していくとしている。また、第五次追補等を踏まえた追加賠償とは対応者を分けて体制を構築し、それぞれの賠償に対して迅速かつ適切に対応ができる見込みであるとしている。
- 並行して進む2つの賠償について、①東京電力が実施した対応策により、被災者に寄り添いつつ迅速性や的確性が担保されるようになっているか、②原賠機構法スキームの趣旨に沿った適切な支払いを確保できているか、機構は、東京電力に対して、高い頻度で状況を確認していく必要がある。

図1 未請求者数の推移



⁴ 対象:約148万人、約70万件(想定)

図 2 処理日数目標の達成状況(書類到着後3週間以内の審査完了率)



B)復興

<総特における主なコミットメント>

- ① 事業・生業の再建の支援、風評被害の払しょくに取り組む
- ② 福島イノベーション・コースト構想への参画等、産業基盤整備への協力を行う
- ③ 帰還環境の整備に向けた人的協力など、地元に着し、福島の再生に貢献

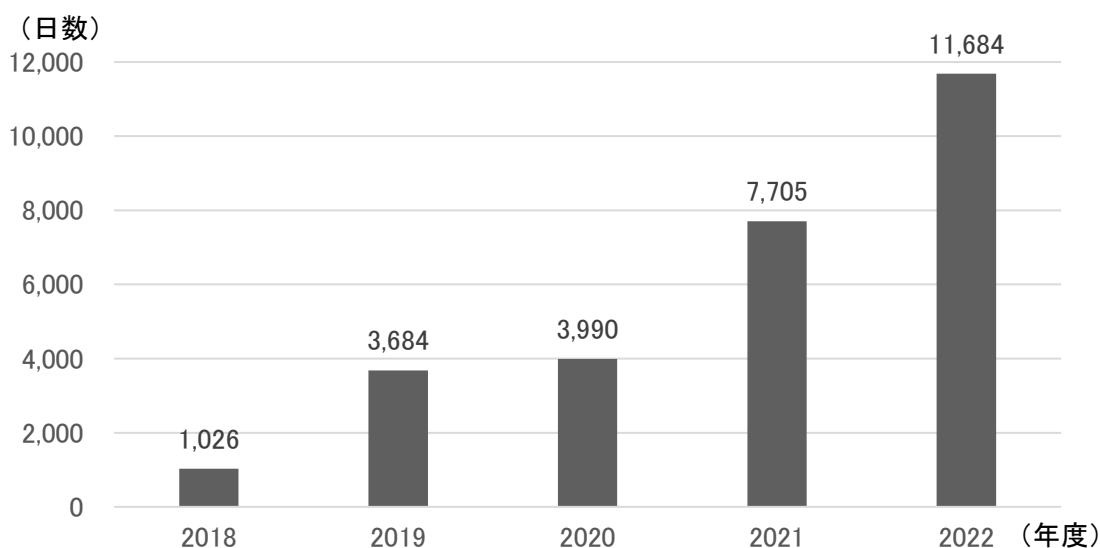
<評価>

- 東京電力は、事業・生業の再建の支援、風評被害の払しょくのための取組として、福島県産品の流通促進のためのフェアやイベント等を開催している。これまでのところ、その頻度を年々増加させるとともに(図 3)、こうしたフェアやイベントにおける福島県産品の取扱量も増加傾向にあることが確認できた。また、福島の産業基盤整備に向けて、楢葉町におけるサツマイモ生産事業や飯舘村における間伐材やバーク(樹皮)を主燃料としたバイオマス発電など複数のプロジェクトを着実に進めていることも確認した。帰還環境の整備に向けた地元からの人的協力要請に対しても真摯に対応してきている。これらを踏まえ、新々・総特及び四次総特で掲げた福島復興に貢献するための取組については、着実に進めていると評価できる。
- 一方で、ALPS 処理水の海洋放出に伴い、全国規模で水産物等に影響が出ており、グループのリソースを最大限動員し、取組の規模や範囲を拡大していくことが課題となっている。東京電力は、ALPS 処理水の海洋放出に先立ち社内を設置した「ALPS 処理水影響対策チーム」の下、外国政府による輸入停止措置

に対し、情報発信・流通対策・賠償対応に一体的かつ機動的に取り組むとしている。情報発信に関しては、科学的データの公表や特設ページの多言語展開、海外メディア・大使館を対象とした説明会等を実施している。流通対策に関しては、足元では消費イベントの開催など輸入停止措置の影響を受ける水産物等の消費拡大の機運向上を図る取組を実施しているが、これに加えて、事業者の事情を伺った上で販路拡大の解決策を提案するなど対策の拡充を検討している。こうした対策の拡充について、必要な体制を整え、早期に具体化し実行に移す必要がある。

- また、東京電力が、今後も継続して福島に再生に貢献していくに当たり、①事故後に入社した社員の増加や、②新型コロナウイルス感染症対策で福島への往来・復興推進活動が一時的に減少したこと等を背景に、社員の福島への貢献意識の向上を図ることが課題になっていることが確認された。東京電力からは、この対策として、①震災時の振り返り等を体感できる現地研修の導入や、②各職場での震災経験の伝承活動等を実施する、との報告があった。「福島への思い」を抱き、現地の状況を理解することは、東京電力の事業活動の基盤であり、社内での意識調査結果をモニタリング指標として確認しながら、福島事業に携わる社員のみならず、社員全員が「福島への思い」を共有するよう対応を強化していく必要がある。

図 3 東京電力が携わったフェア・イベントの開催日数



※開催日数：品目毎に1店舗で1日イベントを実施した場合に1日とカウント

C) 廃炉

<総特における主なコミットメント>

- ① 廃炉中長期実行プラン等に基づき、ALPS 処理水の処分等の廃炉作業を安全・着実に実施
- ② 廃炉の「オーナーズ・エンジニアリング事業者」への変革
- ③ 復興と廃炉の両立、長期にわたる廃炉事業の担い手確保のため、地元企業の参画拡大に取り組む

<評価>

- 廃炉作業は一部に遅延(2号機のデブリ試験的取り出し開始が、安全性・確実性を高めるために、2023年度後半を目途に延期など)が発生しているが、ALPS処理水の海洋放出が開始されるなど、一定の進捗が見られる(表1)。
- 現在、本格的なデブリ取り出しに向けて、機構の「燃料デブリ取り出し工法評価小委員会」において、具体的工法の検討・評価が行われている。同小委員会における検討・評価結果を受けて、東京電力は速やかにエンジニアリングを実施し、工法を具体化できるよう、十分な体制を構築して取り組む必要がある。
- 廃炉の「オーナーズ・エンジニアリング事業者」への変革に向けて、東京電力には、廃炉における設計・製造・施工のサプライチェーンの能力を把握し、自らこれを組織する能力(オーナー能力)を獲得・強化することが求められている。現在、東京電力では、廃炉についての豊富な知見を持つ Jacobs 社と協働し、オーナー能力の定義付けや目標の設定等を実施している。オーナー能力向上を廃炉のスケジュール遅延やコスト上振れの抑制等、具体的な成果に結び付けられるよう、取組を深化させていく必要がある。
- 廃炉を着実に進めていくに当たり、安全確保と地元や社会の理解は大前提となる。廃炉作業における安全・品質管理の向上について、東京電力は四次総特において、長期保守管理計画に基づく設備の点検や劣化への対応、現場作業の安全・品質の確認強化などを実施するとしている。しかしながら、設備管理や現場の安全管理に関わるトラブルは幾度か発生し、情報発信の不正確さや分かりにくさとも相まって、地元や社会に不安を与える結果となっている。こうした事案の反省を踏まえ、東京電力は、①自ら作業現場を把握し、協力企業を含めた安全管理や作業員の安全確保を徹底する、②設備の情報を一元的に把握し劣化等に計画的に備える、③地元・社会等の理解が得られるよう迅速かつ正確な情報発信を心がける、ことに注力する必要がある。

- 復興と廃炉の両立における福島県浜通り地域への廃炉産業の集積と地元企業の廃炉事業への参入拡大は、福島復興への貢献と廃炉事業の持続可能性の確保の両面から重要である。東京電力は、地元企業が受注しやすい環境を整備するため、関係機関と連携した元請企業とのマッチング会の開催などに取り組んでおり、地元企業の参画は着実に進捗してきている。引き続き、地元企業と東京電力が win-win となるような地元企業の廃炉産業への参入支援など、取組を拡大していく必要がある。
- また、長期にわたる廃炉実施のための人財確保が課題となっている。東京電力は、人財育成計画の策定、分野別のキャリアパスの明確化等を実施するとしているが、将来的に廃炉を通じて得られる技術力をビジネスとして展開していくなど、廃炉事業の将来像を示すことなどを通じ、人財の士気向上と優れた人財の確保に取り組む必要がある。

表 1 新々・総特以降の廃炉作業の主な目標工程と現時点の状況

内容	目標工程	現時点の状況
①3号機燃料取り出しの開始	2018 年度中頃	2019 年 4 月に達成
②浄化設備等により浄化処理した水の貯水を全て溶接型タンクで実施	2018 年度内	2019 年 3 月に達成
③汚染水発生量を 150m ³ /日程度に抑制	2020 年内	2020 年 12 月に達成
④建屋内滞留水処理完了 ※1～3 号機原子炉建屋、プロセス主建屋、高温焼却建屋を除く。	2020 年内	2020 年 12 月に達成
⑤初号機の燃料デブリ取り出しの開始 (2号機から着手。段階的に取り出し規模を拡大)	2021 年内	2023 年度後半目途取り出し開始に向けて準備中
⑥原子炉建屋滞留水を 2020 年末の半分程度に低減	2022～2024 年度	2023 年 3 月に達成
⑦ALPS 処理水の処分の開始	2023 年頃	2023 年 8 月に達成

※①～⑥:「東京電力ホールディングス(株) 福島第一原子力発電所の廃止措置等に向けた中長期ロードマップ」から一部抜粋

※⑦:「東京電力ホールディングス株式会社福島第一原子力発電所における 多核種除去設備等処理水の処分にに関する基本方針」を基に記載

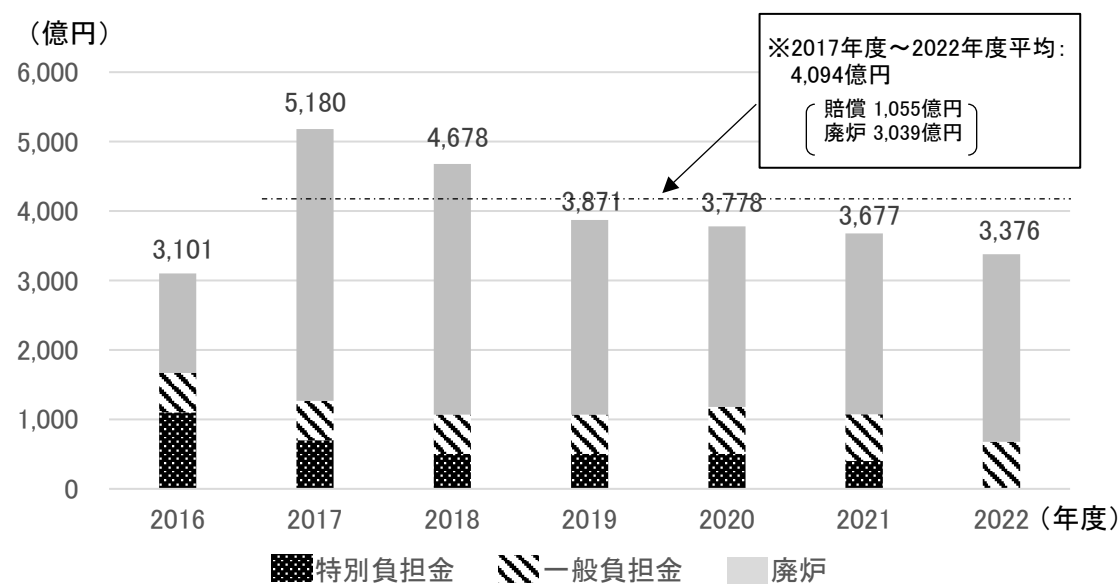
(2) 賠償・廃炉に年間約 5,000 億円の資金確保

総評

- 新々・総特及び四次総特の期間中(2017～2022 年度)、東京電力が賠償・廃炉に確保した資金(一般負担金、特別負担金、廃炉等積立金の合計)は、年平均で 4,094 億円であった(賠償 1,055 億円、廃炉 3,039 億円)(図 1)。2017 年度や 2018 年度は 5,000 億円前後の水準を確保したものの、その後、業績が年を追うごとに悪化したことに伴い、賠償・廃炉に確保した資金も低下傾向になり、2022 年度に至っては 3,000 億円台前半にまで落ち込んでいる。足元の水準は、目標である約 5,000 億円から大きく乖離しており、目標水準に回復できるよう利益確保策を講じる必要がある。
- セグメント別に利益水準の新々・総特及び四次総特の見通し値と、実績値を比較したところ、小売事業については 2020 年度以降、見通し値を継続して下回っており、これが全社大での利益悪化の最大の要因であることが確認できた。なお、それ以外のセグメント(送配電、燃料火力、再エネ(水力))については、これまでのところ概ね目標の利益水準を達成していることを確認した。小売事業では、全面自由化後の競争激化、ウクライナ危機に伴う調達コストの大きな変動といった環境変化に直面したものの、全社大で利益管理・リスク管理が不十分であり、対処策も後手に回ったことで、利益を毀損したと考えられる。
- 東京電力からは、これまでの反省を踏まえ、①実際の電源調達と料金上の電源構成の乖離の是正による収支変動の抑制、②電力の販売・調達に関連する各種指標のきめ細かなモニタリングを通じた迅速なリスク把握と対応策の早期着手、③送配電事業及び再エネ事業における海外展開や事業領域拡大による利益水準の底上げ、などを通じ、利益の回復・安定化を図る方針である、との報告があった。
- さらに中長期的には、電力卸売の内外無差別化の進展や、グリーン・トランスフォーメーション(以下、「GX」)に対する顧客ニーズの高まり等、電気事業の事業環境が大きく変化することを捉え、設備サービス事業をビジネスモデルの軸とし、「価格と数量の安定化」をサービスとして提供することで、新たな収益源の獲得と収益の安定化を実現する、といった構想が示された。
- こうした取組の方向性は合理的なものと評価できるが、東京電力はスピード感を持って実行していくとともに、機構は取組が奏功しているか重点的にモニタリングしていく必要がある。

- また、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働が実現しておらず、火力発電に偏重していたため、燃料コストの急騰に対して脆弱であった点も課題である。しかしながら、同発電所は、核物質防護に係る不適切事案が発生し 2 年以上が経過する中、原子力規制委員会(以下、「規制委」)の検査には一定の進展があるものの、自律的に改善する仕組みは十分に機能していないとの評価を受けるなど、行政処分の解除に至っていない。東京電力は四次総特において「組織全体で、自己の弱点・課題を認識し、自律的に改善が進む組織に生まれ変わる」ことを目指しているが、その取組は道半ばと評価せざるを得ない。また、核物質防護に係る不適切事案以降も、幾度かトラブルが発生し、地元からの信頼回復には至っていない。
- 東京電力からは、過去から至近のトラブル・不適切事案の背景要因として、①リスク認識の弱さ、②現場実態の把握の弱さ、③組織として是正する力の弱さ、が示された。これらについては、核物質防護に係る不適切事案の要因として規制委による検査に対応していく中で改善を図っており、得られた教訓は核物質防護以外の分野にも展開していく方針である、との説明があった。こうした方向性は妥当なものであるが、規制委の検査に真摯に対応することに加え、安全性向上が自律的に進む組織であることを、規制委のみならず地元・地域を含め社会に理解されるように示していくことが重要である。それによって地元・地域の信頼回復を図るとともに、地域貢献の取組を強化していく必要がある。
- 東京電力からは、上記の各取組を通じ、2023 年度以降利益を回復させ、年間約 5,000 億円の資金確保が可能になるとの見通しが示された。東京電力が約束した取組が着実に実行されているか、利益水準は見通し通りに推移しているか、機構においてきめ細かくモニタリングを実施し、約 5,000 億円の資金確保を確実なものにする必要がある。

図 4 賠償・廃炉資金の推移



	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(年度)
廃炉	1,433	3,913	3,611	2,804	2,600	2,601	2,700	(億円)
一般負担金	567	567	567	567	678	675	675	(億円)
特別負担金	1,100	700	500	500	500	400	0	(億円)

※廃炉の額は、2016年度は費用ベース、2017年度以降は廃炉等積立金の積立額(積立額決定年度に計上)

各論

A)小売事業(EP)

<総特における主なコミットメント>

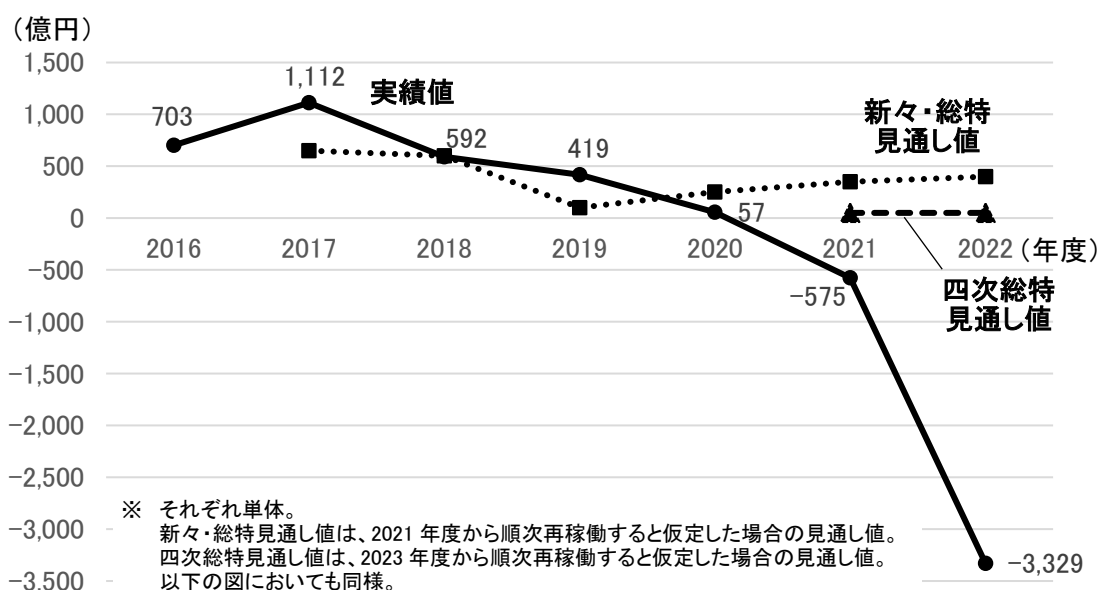
- ① 2022 年度までに、全面自由化以降減少している利益に歯止めをかける
- ② 調達に関して、利潤を最大化する需要と供給のバランスを追求し、競争力のある電源ポートフォリオを構築
- ③ ガス販売や価値提供サービス等の附帯事業で年間売上 3,000 億円以上、経常利益で年間 100 億円以上
- ④ 中長期的には、需要規模を活かしつつ、高度な調整機能を提供する付加価値の高いエネルギーソリューションを販売する

<評価>

- 2017 年度以降、小売事業における利益水準は下降を続け、2022 年度は燃料価格の高騰等により大幅な赤字となった。総特の見通し値と比較すると、2020 年度以降の利益水準は見通し値を下回っていることを確認した(図 5)。
- 利益水準の低下要因を分析すると、小売完全自由化後から 2020 年度にかけては、①大口法人では販売電力量の確保を優先した結果、利益幅を減少させ、②小口法人や家庭では利幅は維持した一方で、競争で販売電力量が大幅に減少し利益が悪化した、という特徴が確認された。価格(利幅)・販売量の動向を分析した上での総合的な利益管理が不十分であったと考えられる。2021 年度から 2022 年度にかけては、燃料価格高騰や戻り需要の増加等が起こったが、これら様々なリスク兆候をタイムリーに把握した上で対策を講じることが迅速に行われず、赤字が拡大したものと評価される。また、東京電力の小売事業の電力市場における競争力を分析するため、東京電力に調達価格・販売価格のそれぞれについて、市場価格との比較分析を求めたところ、東京電力からは、市場価格の高低により、市場や競合他社への価格優位性は変動するが、現時点においては競争力を有している、との報告があった。
- これまでの反省を踏まえた収支安定化に向けた取組について、東京電力からは、実際の電源調達と料金上の電源構成の乖離の是正による収支変動の抑制や、EP 及び HD が連携し定期的にリスク関連情報の共有や対応策の検討を行う会議体を設置する等の対策を進める、との報告があった。こうした取組の方向性は合理的なものと評価できるが、小売事業における利益水準の低下が、東京電力全体の利益水準を押し下げる要因となってきたことから、東京電力は、経営幹部の強い関与の下で、スピード感を持って対策を実行していく必要がある。

- なお、附帯事業については、主にガス販売の貢献により、足元では目標を達成していることを確認した。
- 電気小売事業における中期的な利益確保を進めるに当たり、今後は卸売の内外無差別の進展に伴い、調達面での競争力が低下し電気販売での差別化が困難になると見込まれ、事業構造の変革が必要になると考えられる。東京電力からは、こうした状況に対応するため、①カーボンニュートラルやエネルギーコストの安定化といった価値を顧客に提供する設備サービス事業の大規模な展開、②調達価格の変動抑制策の高度化や他社への需給運用サービス提供の拡大を進めることで新たな収益源の確保と収益安定化を図る、との方針について説明があった。
- 上記①②いずれも方向性は妥当なものと評価できる。しかしながら、上記①については、現状、東京電力は、GX に対する機運が高まっている大口法人向けには積極的な営業活動を行っている一方、小口法人への浸透は不十分であり、また、家庭向けの太陽光パネル・蓄電池等の設置サービスも足元では導入目標を下回っている状況であることを確認した。競合企業も同様のサービスを展開していく中において、設備サービス事業を収益の柱に育てていくためには、顧客ニーズや自社の強みの分析、利益・コスト構造の詳細な把握等を行った上でスピード感を持ってサービス展開しつつ、顧客等の反応を踏まえて迅速にサービス内容やオペレーションの改善を行う必要がある。また、上記②を進めるためには、金融的手法の活用など専門能力を備える必要があり、必要な人材の育成・獲得を進める必要がある。

図 5 東京電力 EP の経常損益の推移と総特見通し値の比較



B)送配電事業(PG)

<総特における主なコミットメント>

- ① グローバルトップレベルの効率的な事業運営(2025年度の託送原価を、2016年度比で1,500億円程度削減)
- ② 廃炉等負担金を年平均1,200億円程度捻出
- ③ 事業領域の拡大により、2023年度を目途に託送売上高900億円、営業利益155億円を達成する

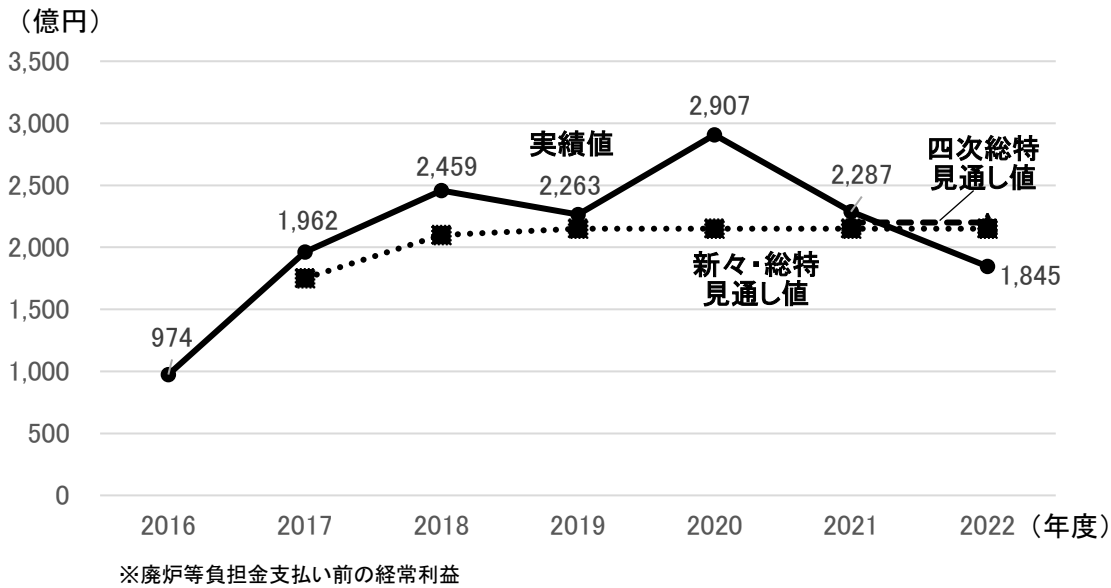
<評価>

- 託送原価の削減目標については、2016年度比1,500億円程度削減する目標に対して、2022年度は1,455億円を削減しており、概ね達成したことを確認した。また、効率化を原資とした廃炉等負担金は年1,200億円を確実に捻出し(表2)、利益についても、2022年度を除いて総特の見通し値を上回る水準で推移してきたことを確認した。(図6)
- レベニューキャップ制度下(2023年度～)では、廃炉等負担金は収入上限に年1,200億円が算入されている。それにより安定的に拠出ができる見込みとなっているが、制度上、更なる効率化を実現することにより、廃炉等負担金及び利益の上乗せが可能となっている。高経年設備の更新等による業務品質の維持を図りつつも、投資額・費用を可能な限り抑制し、廃炉等負担金及び利益の拡大を目指していくべきである。
- 託送外事業の売上・利益は、外的環境の変化等もあり、現時点で目標を下回る見通しであることを確認した。また、利益目標に到達させるため、リカバリー策を立てているものの、目標到達には不十分な状況となっている。東京電力は、コストダウンの強化や子会社の事業拡大への支援等の収益改善策に加え、有望事業へのリソースシフト等の対策に向けた検討を通じ、計画水準への早期キャッチアップを目指しているとしている。事業領域拡大のためには多額の投資資金が必要であることから、他社と共同でプロジェクトに出資することで、1プロジェクト当たりの投資額を抑制するなどしながら、引き続き、託送外事業収益の拡大に取り組む必要がある。

表2 廃炉等負担金の推移

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022	(年度)
廃炉等負担金	-	1,268	1,408	1,233	1,345	1,221	1,212	(億円)

図 6 東京電力 PG の経常損益の推移と総特見通し値の比較



C) 燃料・火力事業 (FP)

<総特における主なコミットメント>

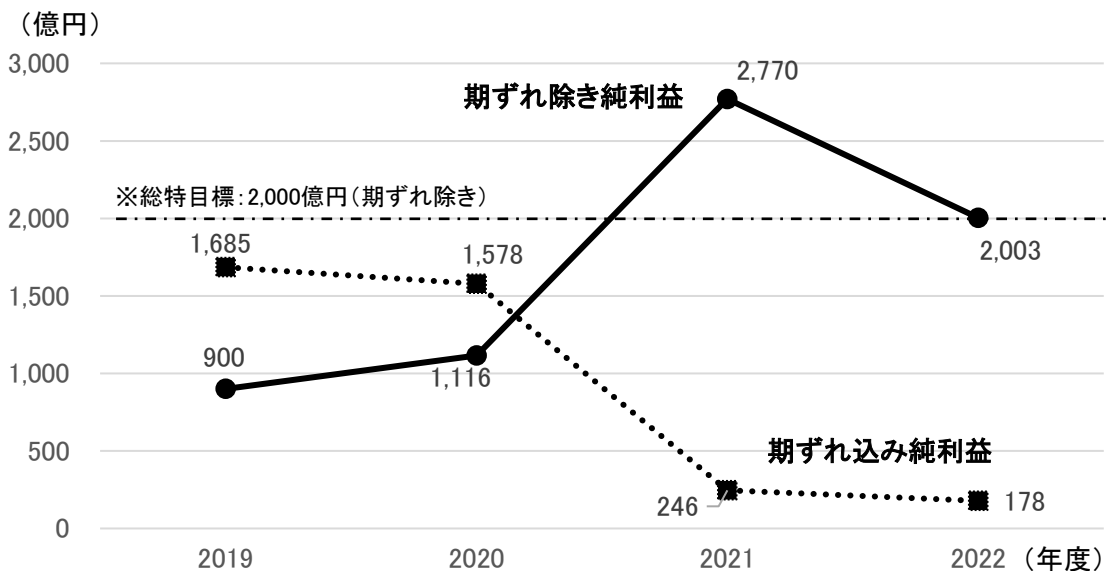
- ① (JERA) 2025 年度に連結純利益(期ずれ除き) 2,000 億円を実現
- ② (JERA) 2023 年度に統合シナジー年間 1,000 億円以上を実現
- ③ (JERA) ゼロエミッション火力の実現に向け、アンモニア・水素の混焼率の拡大・商用化に挑戦
- ④ FP は JERA が掲げる目標を着実に実現できるよう、株主として JERA の経営の予見性の確保に向けて適切に支援・監督

<評価>

- JERA の 2022 年度の連結純利益(期ずれ除き)は 2,003 億円、統合シナジー効果は 1,200 億円であり、いずれも目標年限を前倒して達成できたことを確認した(図 7)。今後も継続して、(期ずれ除き)2,000 億円以上の連結純利益を確保することを期待したい。
- また、四次総特では、JERA において、ゼロエミッション電源の開発に取り組むことを明記し、アンモニア混焼の商用化は 2030 年度まで、水素混焼の商用化は 2030 年代に実現を目指すこと等を掲げた。アンモニア混焼の商用化については、碧南火力発電所において、実証実験のための設備改造等を実施し、2023 年度中に試験運転開始予定となっているなど、一定の進捗がみられる。今後、商用化に向け、水素・アンモニアの価格競争力や普及の見通し等を見極めながら、取組を進めていく必要がある。

- 東京電力には、JERA の株主として効果的なガバナンスを発揮することを通じ、JERA の企業価値向上や総特の利益目標の継続的な達成が求められている。現在、JERA では、ゼロエミッション火力や再エネ事業の推進のため、中長期スパンでの大規模な投資を計画しているが、どのように投資資金を確保するか、株主として適切に支援・監督していく必要がある。

図 7 JERA の連結純利益の推移



D)再生可能エネルギー事業(RP)

<総特における主なコミットメント>

- ① 国内水力事業は、FIT/FIP 化、運用効率化等で、増電力と収益性向上を目指す
- ② 海外事業は、早急に実績を積み上げる
- ③ 国内洋上風力は、再エネ海域利用法に基づく事業者選定公募において案件獲得を目指す
- ④ 2030 年度に純利益 1,000 億円を目指す

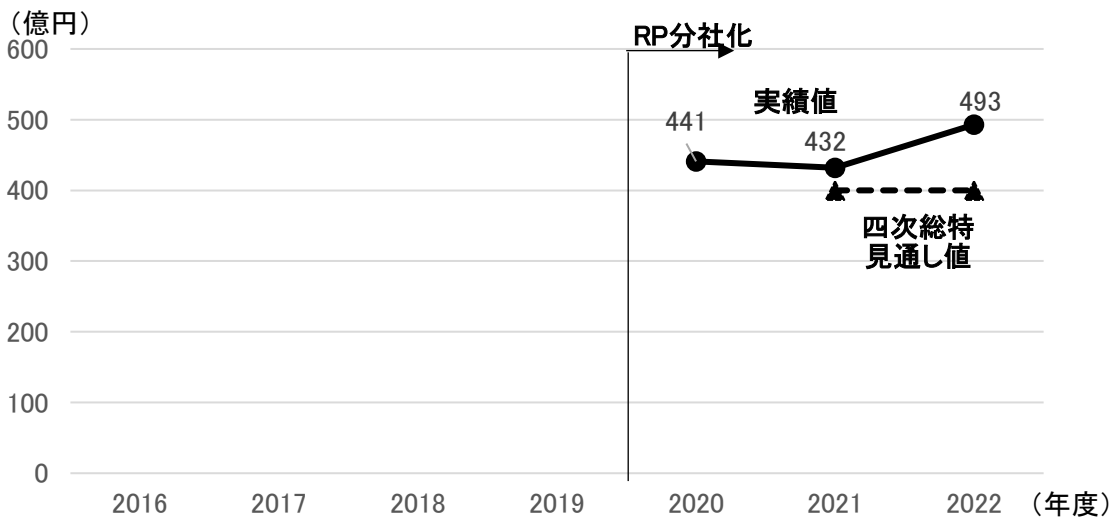
<評価>

- 再生可能エネルギー事業においては、国内水力事業による安定的な収益を背景に、四次総特の見通しを上回る年 400 億円～500 億円の利益を実現できたことを確認した(図 8)。
- 国内水力事業は、四次総特で掲げた増電力目標を達成し、また中小水力については改修に伴う固定価格買取制度(FIT/FIP)の活用も概ね順調に進んでおり、

今後も引き続き安定供給と収益性向上の両立を計画に沿って進めていく必要がある。

- 海外事業は、ベトナムやジョージアにおけるプロジェクト単位での出資を経て、昨年はインドネシアやベトナムでの再エネ事業会社への出資に加え、英国の洋上風力開発会社の買収も実現している。今後も、出資先の事業支援・価値向上に取り組むとともに、更なる案件拡大を目指していくが、投資資金と人財の確保が重大な課題となっており、東京電力はその対策を検討・実施していくべきである。
- 国内洋上風力事業については、2021年に実施された再エネ海域利用法に基づく第1期公募において案件獲得を目指していたが、価格面での競争力が劣後し、採択されなかった。今後は、価格競争力向上と事業実現性評価における磨き込みを進め、第2期公募以降で案件を獲得し、国内水力事業に次ぐ国内での収益の柱としていくべきである。
- 四次総特では、2030年度に純利益1,000億円を目指すという高い目標を掲げている。目標実現には、多額の投資資金が必要となるが、包括的アライアンスを含む外部資金の獲得や、事業資産拡大後に資産入れ替えを順次進めるなど、目標達成に向けてあらゆる選択肢を排除せず、取組を進めるべきである。

図 8 東京電力RPの経常損益の推移と総特見通し値の比較



E)原子力事業

<総特における主なコミットメント>

- ① 地元地域や社会からの信頼回復を最優先と位置付け、信頼を損ねれば原子力事業の存続に関わるとの危機感で、生まれ変わった姿を行動と実績で示す
- ② 組織全体で、自己の弱点・課題を認識し、自律的に改善が進む組織に生まれ変わる
- ③ 現場力強化に向けたリソース投入を進める

<評価>

- 柏崎刈羽原子力発電所の一連の不適切案件により、規制委からの行政処分を受け、立地自治体と社会からの信頼を失うに至った。四次総特においては、本事案の原因分析を踏まえた抜本的な改革を断行することとし、東京電力の生まれ変わった姿を示して信頼の回復を図ることを掲げた。
- 核物質防護事案については、東京電力としては、①リスク認識の弱さ、②現場実態の把握の弱さ、③組織としての是正する弱さ、の3つを根本的要因として特定し、これらを踏まえた改善措置計画を2021年9月に規制委へ提出した。規制委の検査により23項目の是正は確認されたが、その後も、残りの4項目と適格性の再確認の検査が進行しており、行政処分の解除には至っていない。
- 核物質防護事案以外では、安全対策工事の総点検を行い、データの一元管理や現場確認の強化が図られてきているという進捗はあるが、その一方で、直近まで設備・機材トラブルや不適切な資料の取扱いなど問題も幾度か生じている。これらは核物質防護事案の根本的要因と通じるものがある。
- こうした現状において、東京電力は自律的な改善を進める組織に生まれ変わるための取組を速やかに実施していく必要がある。具体的には、東京電力は、核物質防護モニタリング室を含めたPDCA機能の強化、協力会社を含めた発電所に従事する者が積極的に意見提案できる環境の整備、今回の教訓や反省の組織横断的な改善の浸透などに取り組むとしている。こうした取組全体の方向は妥当であると評価できる。他方で、これらの取組の具体化・定着を行い、規制委のみならず、地域・地元に対して、東京電力が安全性の向上に自律的に取り組める組織であることを早急に示すことが求められており、対応を進めるべきである。
- また、東京電力には、地域に貢献できる組織となり信頼を得ていくことも必要である。これまで説明会や各媒体を通じた情報発信、原子力防災における自治体との協力体制の整備・強化などを着実に進めていると評価できるものの、更なる

地域貢献に向けては、新潟県への本社機能の移転とあわせ、地元企業との連携などを強化していく必要がある。

F) 効率化の推進

＜総特における主なコミットメント＞

- ① 【2012 年総特目標】2012 年度以降 10 年間で 3.4 兆円削減
 - ② 【2021 年四次総特目標】2021 年度以降 10 年間で 3.7 兆円削減
- ※いずれも震災前水準との比較

＜評価＞

- 2012 年度以降 10 年間で 3.4 兆円の削減を実施するという目標は大幅に超過達成(約 7 兆円)したが、足元では効率化額は横ばい傾向となっていることを確認した。
- 東京電力は引き続きカイゼンを基軸とした取組により効率化・経営合理化を進める必要がある。一方で、人財確保のための賃上げ、安定供給のための更新投資、資材高騰などを踏まえれば、効率化額を把握するのみならず、投入資源に対してどの程度のアウトプットを出しているかなど異なる指標も組み合わせて事業の効率性を把握・評価する必要があり、東京電力において具体的な指標の設定と効果的なモニタリング手法を検討すべきである。

G) 人財・DX

＜総特における主なコミットメント＞

- ① 電力コア人財を質・量ともに適正規模で継続的に確保・育成する
- ② 事業創造人財の計画的な確保・育成と、成長が見込まれる事業領域等に適財配置
- ③ 能力の高い DX 人財の確保や、社内人財の IT リテラシーの向上を図る

＜評価＞

- 東京電力では、人員の自然減等に伴い、業務に必要と想定される人員数と実際の人員数とのギャップが今後大きくなると想定しており、このギャップを業務の削減・効率化や人財確保策の強化により解消していく方針としている。
- 人財確保に向けて、採用手法の強化や初任給の引上げ、シニア層の更なる活躍促進、離職防止に向けた取組、働き方改革など各種対策を実施してきていることは確認できた。また、「稼ぐ力を持った人財」の確保のため、事業戦略上、重

要な領域・スキルを特定し、人財の重点配置・育成等を行う取組が進められていることも確認した。こうした対策で実際に人員ギャップを解消できているか、稼ぐ人財の確保につながっているか、随時対策を見直しながら、必要な人財の確保を確実なものとしていくべきである。

- DXを実現するため、高度な専門人財確保や社内での人財育成などの取組を進めていることは確認できた。DX人財の数・質を今後一層充実させていくため、取組の継続・強化が必要である。加えて、グループ全体での適切な人財配置及び中長期的なキャリア形成についても検討していくべきである。

(3) 長い時間軸で年間 4,500 億円規模の利益創出

総評

- 長い時間軸での年間 4,500 億円規模の利益創出の実現に向けて、新々・総特及び四次総特では、東京電力は、共同事業体の設立や、事業領域の拡大など事業ポートフォリオの再構築に取り組むことを約束してきた。
- しかしながら、これまでの実績を振り返ってみれば、①JERA 以降は包括的アライアンス(基幹事業会社単位でのアライアンス)は実現できていない、②事業領域を拡大するための成長投資も十分な規模を確保できていない、ことが確認された。また、利益水準もこれまでの実績は 4,500 億円から大きく乖離している上、東京電力からは、四次総特で織り込んだ投資計画を実現したとしても 2030 年度までに利益 4,500 億円には依然届かないとの報告があった。こうした状況から、年間 4,500 億円規模の利益創出の実現に向けた道筋は見えていない状況であると評価せざるを得ない。
- 東京電力に、包括的アライアンスの実現に向けた様々な事業者とのこれまでの交渉等を通じた課題の説明を求めたところ、①パートナー候補との補完関係が十分に構築できなかった事例があったことや、②共同事業体の財務・経営の自律性が持続的に確保できるかについてパートナー候補の十分な理解が得られなかった事例があったこと、などが示された。
- 収益拡大に向け、カーボンニュートラルへの挑戦など成長投資拡大が必要である一方、東京電力単独での資金調達には限界があることを踏まえれば、包括的アライアンスの実現は不可欠である。これまでの交渉等で得た気付きなどを踏まえ、一層の工夫を行った上で、粘り強く実現に向けた取組を継続していく必要がある。

各論

A) 長期利益目標・アライアンス

<総特における主なコミットメント>

- ① 除染費用にあてる株式売却益 4 兆円に向け、共同事業体設立による再編・統合により、長い時間軸で年間 4,500 億円規模の利益を創出
- ② 2020 年代半ばまでにアライアンス等の歩みを進め、年間 3,000 億円程度の利益を創出
- ③ カーボンニュートラルへの挑戦として、2030 年度までに最大で 3 兆円規模の関連投資を行う
※ 2022 年 4 月には、アライアンスを前提に、四次総特の 3 倍以上の投資 (=9 兆円)を行う方針を公表

<評価>

- 新々・総特以降の 6 事業年度では利益水準は年間 4,500 億円規模から大きく乖離している(図 9)。また、仮に四次総特で織り込んだ投資計画を実現したとしても 2030 年度までには利益 4,500 億円には依然届かない想定であり、目標達成には相当規模の投資が不可欠である。しかし、東京電力は、カーボンニュートラル関連を中心に投資規模の拡大を掲げているが、足元の状況は、国内外の主要電力企業と比較しても、①投資規模に対するカーボンニュートラル関連投資の割合、②事業規模に対するカーボンニュートラル関連投資の割合、③カーボンニュートラル関連投資額(絶対額)のいずれも見劣りする水準となっている(図 10)。
- 投資が十分に行えていない要因として、資金確保に課題がある。フリーキャッシュフローは 2018 年度以降赤字が継続している中、有利子負債残高が急速に増加しており、東京電力単独でこれ以上多額の投資資金を確保するには限界がある。
- こうしたことを踏まえると、アライアンスの実現が不可欠であるが、個別事業での小規模なアライアンスは実現しているものの、包括的なアライアンスについては、JERA 以降は実現できていない。
- 東京電力は、これまで様々な事業者と行ってきた包括的アライアンスに関する交渉から得た教訓として、①パートナーとの補完関係の重要性、②東京電力特有の事業リスクへの理解の 2 点を挙げている。①については、保有技術や事業エリアの相互補完、統合によるシナジー効果の創出などを通じ、パートナーと東京電力がお互いに統合メリットを得られることが重要であり、東京電力が提供で

きる強みや東京電力に対するニーズの再確認を行う必要があると総括している。
 ②については、東京電力が抱える特有の事業リスクについての予見性確保や
 範囲の明確化を行うことで、共同事業体の自律的な経営を担保し、パートナー
 からアライアンスへの十分な理解を得ることが肝心であり、統合スキームの更なる
 工夫の検討などが必要であると総括している。

- 東京電力は、これまでの交渉における教訓を踏まえ、粘り強く包括的アライアンス実現に向けて取り組むとともに、機構も必要な支援を行う必要がある。

図 9 経常損益の推移と総特見通し値の比較

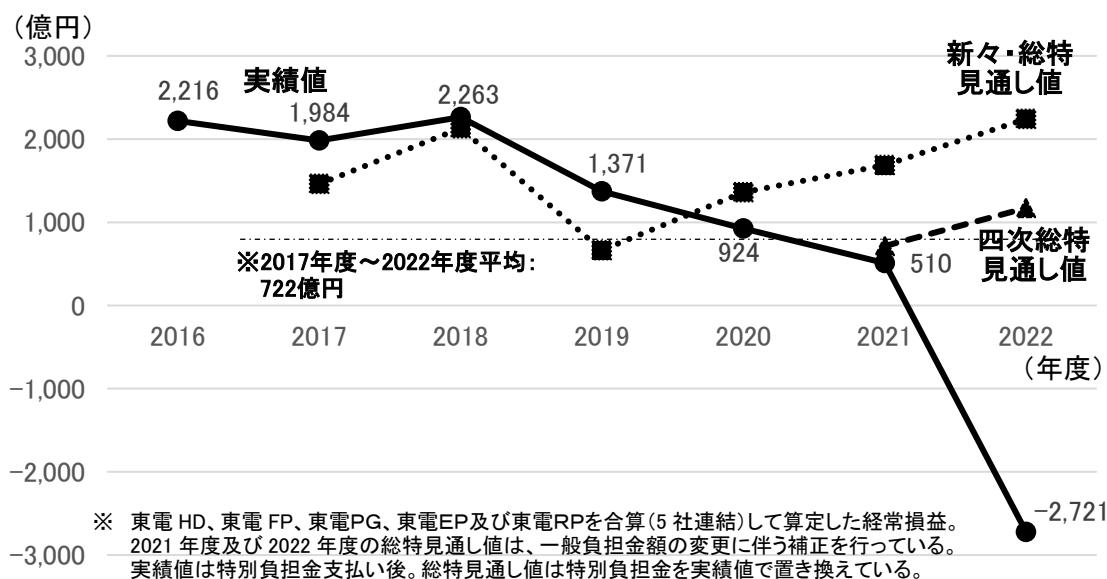
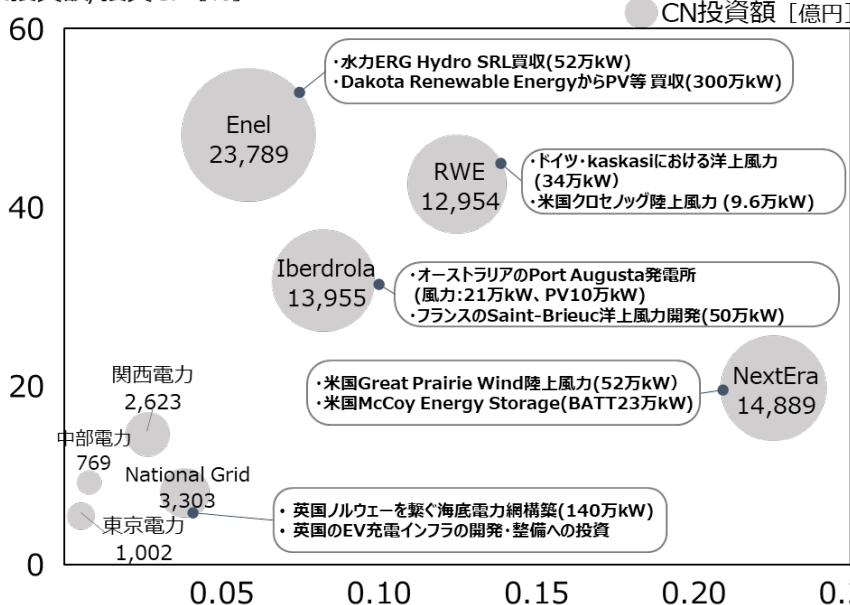


図 10 国内外のユーティリティ企業とのカーボンニュートラル関連投資動向の比較

①投資規模に対するカーボンニュートラル関連投資の割合

CN投資額/投資CF [%]



③CN 投資の絶対額

②事業規模に対する CN 投資の割合

CN投資額/売上高 [倍]

【出所】各種情報によりデロイトトーマツコンサルティング推定

※CN投資額は、直近3年間の累計値。比較のため、CN投資の対象を、再生エネ、蓄電池、EV関連等に限定

B) 個別成長事業

<総特における主なコミットメント>

- ① モビリティ充電事業(HD 子会社の e-Mobility Power)の充電器設置数を2025年度に13,000口、2023年度以降黒字化
- ② 2021年度内に、蓄電池ビジネスを展開する専任組織を立ち上げ

<評価>

① モビリティ充電事業

- e-Mobility Powerでは、充電器を高速道路SA等の高稼働が見込まれる場所等に重点設置している。現在の設置数は7,800口(2022年度)で、2025年度の目標値(13,000口)は達成できる見通しであることを確認した。
- 東京電力からは、早期黒字化の達成に向け、パブリック領域に加えて、プライベート領域等に収益を多角化させる方向性が示された。収益多角化は着実に進める必要があるが、現在の中核であるパブリック領域では、①充電器の設置計画場所を定期的に精査し、より高稼働が見込める場所がないか見極めた上で設置を進めることで、利便性を高め利用収入を増やすことや、②提携事業者との調整・連携により、多様なプランの開発等を通じて、会員数を増加させ、得られる会員料を増やすことなどを通じ収益底上げを図る必要がある。プライベート領域等への拡大では、グループ大での顧客接点や営業リソースを活用しながら、顧客獲得を進める必要がある。

② 蓄電池事業

- 東京電力は、2021年度に蓄電池ビジネス室を立ち上げ、電力需要のピークカット・ピークシフト効果が大きい大規模な需要家や、停電時や災害時における事業継続のために蓄電池設置を希望する顧客等を対象に蓄電池の販売を開始している。しかし、2022年度は、売上目標に対して、実績は大幅に未達となっている。
- 東京電力では、蓄電池の導入コストが高い点が課題と認識し、調達先の拡大や蓄電池の関連機材の開発などコストを下げるための取組を進めている。また、顧客の電力状況等の分析を通じ、経済効果の見込まれる顧客を探索し、顧客増を狙っている。今後も、引き続き、蓄電池の調達コスト低減に取り組むとともに、顧客ニーズの分析を踏まえた商品化、同様のニーズを抱える顧客の新規開拓について、検討・実施していく必要がある。

4. 東京電力に求める点

(1) 福島事業(賠償・復興・廃炉)

- 第五次追補等を踏まえた追加賠償と ALPS 処理水の海洋放出に伴う賠償が並走する中、双方の賠償に迅速・的確に対応するため、東京電力は、要員の増員等を講じている。また、賠償業務の品質や正確性の向上を図るため専任組織を新設した。こうした取組が狙った効果を発揮しているか、機構の確認も受けながら検証するとともに、必要に応じて、更なる改善策を講じることを求める。また、第五次追補等を踏まえた追加賠償では、未請求者への対応も必要であり、東京電力において各種の広報活動に取り組むことを求める。
- ALPS 処理水の海洋放出は、長期にわたる取組であるが、その間、東京電力には国内外の信頼を裏切らないことが何よりも求められている。この責任を果たすため、①オペレーションにおける安全性の徹底、②多言語・多様な媒体でのスピード感を持った情報発信、③外国政府による輸入停止措置の影響を受けている水産物等の販促支援や賠償に取り組む社内体制・相談体制の強化、に引き続き取り組んでいくことを求める。また、社内に、情報共有や意思決定を統括的・横断的に実施する部署横断チームが組成されたが、ALPS 処理水への対応のみに留まらず、福島事業の遂行に当たっては、統括的・横断的な企画調整機能が今後も継続して求められるため、常設的な体制整備を検討すべきである。
- 燃料デブリ取り出しに向けては、機構の「燃料デブリ取り出し工法評価小委員会」において、2024 年春頃の結論を目指して工法の検討が進められている。同小委員会において今後の準備作業の指針となるような結論が得られることを期待するとともに、東京電力においては、この結論が出た後、速やかにエンジニアリング作業に入れるよう、必要な体制整備に今から着手することを求める。廃炉作業の安全確保については、①安全対策への現場視点の取り込み、②設備情報等の一元管理、③事案の性質に応じた情報発信、を強化・徹底することを求める。また、廃炉作業への地元企業の参画拡大に向けて、地元企業が受注可能な作業を把握し、事前準備を進めやすくする観点から、廃炉の今後の作業見通しを具体的に示すなどの工夫を実施することを求める。

(2) 賠償・廃炉に年間約 5,000 億円の資金確保

- 年間約 5,000 億円の資金を確実に確保していくため、東京電力は収益改善に対する意識を一層高めなければならない。グループ大で更に経営合理化を進めることに加えて、収支変動に対するリスク管理の徹底と、柏崎刈羽原子力発電所

の再稼働に向けた取組が特に重要になっており、この点に注力することを求める。

- 収支変動に対するリスク管理強化に関しては、東京電力では、①重点的にモニタリングする指標を選定するとともに、②予めリスク発現時の対応策を策定し、それらに基づいた管理プロセスを実施している。今後、電力卸売の内外無差別化の進展など事業環境が大きく変化することで、発現するリスクの性質も過去のものとは異なるケースが想定される。このため、モニタリング指標やリスク対応策について、定期的に妥当性の検証を行っていくべきである。また、①事業環境や顧客ニーズの変化を料金プランに適切かつ迅速に反映させること、②統計的リスク管理を行った上での調達電源の選択など、電力販売・調達の両面でリスク管理を高度化していくことを求める。
- 設備サービス事業の展開等、事業構造変革は、スピード感を持って実現していくことが重要である。社内での検討に時間を費やしすぎることなく決断し、必要なオペレーションを速やかに構築していかなければ、競合との競争に勝ち抜くことはできない。経営幹部にはスピード感を特に意識して、取組を進めることを求める。
- 原子力事業については、まずは、規制委の検査に真摯に対応し、行政処分解除が実現するよう全力を尽くすことを求める。また、安全性向上が自律的に進む組織となっているか、継続的に確認・改善を行い、対外的な理解を得ていく必要がある。東京電力には、第三者の視点や地元・地域からの長期的な信頼といった観点も意識しながら、どのような確認・改善の取組が必要か検討し、実行することを求める。地元・地域への貢献策についても様々な施策が検討・実行されているが、東京電力の信頼の回復には、柏崎刈羽原子力発電所が地元・地域にもたらす貢献がより実感できるような一段踏み込んだ取組が必要と考えられるため、既存の取組に加えて、検討・実行していくことを求める。
- DXは、ビジネス環境の激しい変化への対応や、他社に対する競争優位性を確立していくには必要不可欠であり、東京電力は他社より突き抜けたレベルでDXの取組を実行する必要がある。どの事業領域でどのように利益を創出していくか明確化し、事業部門・DX 推進部門が一体となってビジネスモデルを構築することを求める。また、中長期的な目標や適切な成果評価指標を設定し、早いサイクルで測定・改善することを求める。

(3) 長い時間軸で年間 4,500 億円規模の利益創出

- 年間 4,500 億円規模の利益を安定的に創出することは非常に高い目標であり、東京電力は、包括的アライアンスの実現などに強い覚悟を持って挑戦していかなければならない。
- 包括的アライアンスの実現には、潜在的なパートナーの理解を得ることが必須になる。新々・総特及び四次総特では、潜在的なパートナーの理解を得ることを目的に、共同事業体の設立に当たって、①事業運営の在り方や出資比率について東京電力は柔軟性を持つこと、②共同事業体の自律的経営と財務健全性を確保するため、JERA 設立の例に倣った配当ルールや財務ベンチマークを設定すること、などを明示してきた。
- しかしながら、これまでの東京電力の取組を通じて得られた教訓からは、潜在的なパートナーの理解を得るためには、一層の工夫が必要なことが示唆されている。このため、東京電力と機構において、①共同事業体の自律経営を担保するための更なる工夫や、②広範なエネルギーのバリューチェーンに事業展開している東京電力の強みを活かした提案など、これまでの教訓を踏まえた対応策を検討することを求める。

5. 国の役割や必要な環境整備、ステークホルダー(金融機関、株主)の協力

(1) 国の役割や必要な環境整備

- 「東電改革提言」以降、賠償・廃炉・安定供給の達成を確実なものとするため、国において、①廃炉等積立金制度の創設、ALPS 処理水の海洋放出に関連した理解醸成活動や水産業などへの支援、②容量市場の創設などの電力市場の制度整備、といった環境整備が進められた。
- 国は、福島第一原子力発電所の廃炉や柏崎刈羽原子力発電所の再稼働について、前面に立って取り組むとの方針を示している。長期脱炭素電源オークションなど、電源投資の回収予見可能性を高める制度の整備なども現在進められている。東京電力が福島への責任を貫徹しつつ、安定供給やカーボンニュートラルの実現も両立させるためには、こうした国の役割・環境整備が不可欠であり、継続的な対応を要請する。

(2) ステークホルダー(金融機関、株主)の協力

- 新々・総特及び四次総特では、①取引金融機関に対しては、事故前からの与信の維持や成長資金の供与などを、②株主に対しては、無配継続や普通株式の一層の希釈化⁵の容認などを協力要請し、いずれのステークホルダーからも、要請に沿った対応がなされてきている。
- 今後、資金援助額が⁶ 13.5 兆円を超過していくことになれば、東京電力が福島責任貫徹のために確保すべき資金の総額も増額することになる。また、燃料デブリの取り出しに向けた作業が本格化すれば、これまでよりも高い支出水準が必要になることが想定される。安定供給やカーボンニュートラル実現のために必要な投資資金も増加が見込まれている。こうした状況を踏まえつつ、次期の総特においてどのような協力を要請することが適切か、東京電力と機構において検討することを求める。

⁵ 機構保有優先株式の普通株式への転換時

6. 国・機構の東京電力への関与の在り方

- 新々・総特及び四次総特では、東京電力が福島への責任を貫徹していく上で、機構は、福島事業（賠償、復興、廃炉）に長期に関与する一方、経済事業は早期自立との方針で東京電力の経営に関与するとの方針を示した。
- ALPS 処理水の海洋放出は国の支援を得て実現に至ったが、今後、最難関の燃料デブリ取り出しを控えた福島第一原子力発電所の廃炉作業を安全かつ着実に進めていくためには、廃炉のプロセスやそこで生じる課題を東京電力が国や機構と共有しながら、一体となって対策を講じていく必要がある。また、賠償・復興の取組も、国の政策等と軌を一にした対応が引き続き不可欠である。このように、福島事業の円滑な遂行には、国や機構の強い関与がこれまで以上に必要となる。
- 経済事業には、福島事業の必要資金の確保や公的資本の回収に向けて企業価値の向上を図ることで福島への責任を果たすことが求められている。電力市場の競争環境が変化する中、今後は GX の実現に向けた機運を商機と捉えた新事業の展開などが必須である。大胆な発想、迅速な意思決定、異業種との連携などを実行するため、国の関与をなるべく排除し、自立を促していく中で、収益力と企業価値を高めていく必要がある。
- このため、国・機構は、福島事業には長期に関与し、経済事業は早期自立との方針を、更に強化・徹底していくことが妥当と考えられる。

7. おわりに

- 福島への責任の貫徹が東京電力の最大の使命であることは言うまでもない。また、東京電力がその使命を果たせるよう、他の電力会社、電力消費者、国、金融機関・株主などの協力を得ていることも東京電力は忘れてはならない。使命を果たし、協力に応じていくため、東京電力は不断の改革を実行し、その進捗を世の中に示していく責務がある。東京電力に対しては、この検証・評価結果の内容を、次期の総特に反映し、着実に実行に移すことを要請する。
- 機構に対しては、次期総特への反映や、その後の東京電力の取組が確実に実施されるよう支援・監視を行うとともに、定期的に東京電力の取組を評価し、当委員会に報告することを要請する。
- 国に対しては、上記の前提の下で、東京電力が賠償（除染・中間貯蔵含め）の円滑な支払いを今後も継続するために必要な措置を講じることを要請する。