「責任と競争に関する経営評価」（2016 評価）

平成２９年５月１１日
原子力損害賠償・廃炉等支援機構
運営委員会決定

１．責任と競争に関する経営評価について

● 「新・総合特別事業計画」（以下、「新・総特」）を踏まえ、機構は、東電の経営目標に対する進捗状況をモニタリングし、2016 年度末に「責任と競争に関する経営評価」（以下、「2016 評価」）を行うこととなっている。

● これまで、上記に関して、2014 年度及び 2015 年度の二度、中間レビューを行い、公表しているが、今般、機構は、新・総特に基づき、国・社外取締役と協議の上、2016 評価を行った。

● 評価項目及び基準として、グループ全体の大きな目標からなる「東電グループ・コミットメント[1]」及びそれらの目標を具体化するための実務的目標からなる「部門別コミットメント」が策定・公表されている。2016 評価にあたり機構では、これらのコミットメントに係る数値目標や具体的アクションの進捗を可能な限り透明かつ客観的に審査した。

● 一方、新・総特の期間中、東電を取り巻く状況は、大きく変化した。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、2016 年 9 月に発足した「東京電力改革・１F 問題委員会」で示された試算では、福島の貢献のために確保すべき資金規模が 11 兆円から 21.5 兆円となるなど、増大した。さらに、電力市場では、東電管内における電力需要が 2016 年度までに新・総特策定時から 3%以上減少するとともに、全面自由化を経て、約 11%の顧客が新電力との電力供給契約に切り替えた。

● 機構としては、こうした状況変化と新・総特に基づく評価項目及び基準に照らした審査とを総合的に勘案した上で、2016 評価を判断した。評価にあたっては、外部の専門的な知見も反映する必要があったことから、機構内に外部有識者からなる賠償・復興、廃炉・原子力安全、競争・連携の 3 つの分科会を設置し、外部有識者の意見を聴取した。

---

[1] 「賠償の円滑かつ早期の貫徹」、「福島復興の加速化」、「着実な廃炉の推進」、「原子力安全の徹底」、「安定的な電力供給」、「事業競争力の強化」、「地域・業種を超えた事業拡大」、「自律的な資金調達」、「経営の透明性・客観性の確保」の 9 つの目標

２．2016 評価結果

● 新・総特の期間である 2014～2016 年度の三年間で、東電経営改革は、以下の取組について、一定の成果を挙げたと認められる。

- 賠償の円滑かつ早期の貫徹
  - ・避難をされた個人の方への賠償の進捗
  - ・商工業者の営業損害・風評被害に対する賠償や、農業者の避難指示・出荷制限に係る営業損害に対する賠償の一定の進捗
- 福島復興の加速化
  - ・社員による帰還に向けた家屋清掃・除草等の復興推進活動への積極的参加
  - ・福島相双復興官民合同チームへの人的・資金的貢献
- 着実な廃炉の推進
  - ・汚染水対策における海側遮水壁の閉合
  - ・ＲＯ濃縮塩水の全量処理の完了
  - ・陸側遮水壁の凍結作業の進展
  - ・4 号機における使用済燃料取出しの完了
  - ・3 号機における使用済燃料取出し準備作業の進捗
  - ・1,2 号機格納容器の内部調査に着手
- 事業競争力強化
  - ・現場を中心とした生産性倍増活動を通じた、新・総特の計画以上のコスト削減
  - ・値上げに依存することのない純利益の黒字化
  - ・国内トップの低廉な託送原価の実現に向けた計画の策定
- 地域・業種を超えた事業拡大
  - ・ＪＥＲＡの設立、既存火力の統合に係る基本合意の締結
  - ・域外での電力販売の増加
  - ・ＬＰガスや携帯キャリア等との戦略提携
- 自律的な資金調達
  - ・自己資本比率の改善
  - ・有利子負債の削減
  - ・社債の発行
- 経営の透明性・客観性の確保
  - ・ＨＤカンパニー制への移行
  - ・後継者計画の策定に着手
  - ・次世代リーダー選抜・若手登用等による人事刷新

● 他方で、以下の取組については、進捗が十分でなかったと認められる。

- 賠償の円滑かつ早期の貫徹
  - ・2018 年以降の農林業の風評賠償の在り方の検討に課題
  - ・公共賠償の適切な対応のあり方に係る検討の加速が必要
- 福島復興の加速化
  - ・イノベーション・コースト構想実現に向けた貢献に課題（技術者研修拠点の具体的検討に遅れ）
  - ・廃炉等に関連した真に地元に裨益する更なる取組の推進が必要
- 着実な廃炉の推進
  - ・プロジェクト管理機能やエンジニアリング能力の強化に向けた現場を含む運営体制全体の見直しが不十分
  - ・職員・作業員一人ひとりの意識改革など社内風土と組織文化の抜本的改革に課題
  - ・2 号機格納容器の内部調査時の情報発信や雑固体廃棄物焼却設備の不具合などの課題が多く社会的信頼が不十分
- 原子力安全の徹底
  - ・メルトダウンや免震重要棟に係る事案等を踏まえた安全意識の浸透が不十分
  - ・柏崎刈羽原子力発電所の不適切なケーブル敷設等を踏まえた根本原因の解明と再発防止策の徹底が必要
  - ・地域・社会からの信頼回復に向けて情報発信のあり方を全社的に検討し適切に対話を積み重ねていくことが必要
- 安定的な電力供給
  - ・送配電部門における経年劣化対策等の設備投資計画及び資金調達計画が不十分
- 事業競争力の強化
  - ・生産性倍増の取組の全社への展開に課題
  - ・株式価値目標に対する収支水準が不十分
  - ・送配電部門における通知遅延等を踏まえた恒久的かつ安定的な運用基盤の整備に遅れ
- 地域・業種を超えた事業拡大
  - ・小売分野における調達価格情報の販売戦略への反映が不十分
  - ・小売分野における新サービス創出に課題
  - ・小売分野における多様かつ機動的なメニュー立案に課題
- 自律的な資金調達
  - ・東電の信用力の資本市場からの信頼獲得が不十分
  - ・発電資産・燃料資産（含む核燃料）への減損会計の適用に課題

➢ 経営の透明性・客観性の確保

・メルトダウンに係る不適切な公表・電力使用量の通知遅延などへの実務面での対応及び実質的な組織体質・ガバナンスの向上が不十分

✓ 全社最適を前提とした適切なリソース配置やリスクマネジメントが不十分

✓ 安定供給を支えるＩＴシステムの構築に遅れ

✓ 明確な責任分担が未確立で、組織間の縦割りの排除が不十分

✓ 国民やお客さまの立場に立った事業運営によるトップ以下一丸となった信頼回復及び企業文化の革新が必要

・ＨＤの人的生産性向上・透明性向上が不足

● 新・総特の期間中、東電グループ・コミットメントの 9 つの目標それぞれについて、東電の取組は一定の成果を挙げたと認められる。2016 年度の東電の経常利益が 2,200 億円を上回る黒字となったことなどは、改革の進捗を象徴している。他方で、9 つの目標それぞれについて、更なる取組が必要と認められる。例えば、「着実な廃炉の推進」、「原子力安全の徹底」、「安定的な電力供給」や「経営の透明性・客観性の確保」については、東電が事業主体として、国民から十分な信頼を得るに至っているとは、なお認めがたい。加えて、「事業競争力の強化」、「自律的な資金調達」については、福島に持続的に貢献していくため、更なる企業価値向上施策等を通じ、より一層の収益力の改善や財務体質の強化が必要と認められる。

● また、同じ期間中に、福島への貢献のために確保すべき資金規模の拡大や電力市場を巡る環境変化が明らかになった。特に、廃炉事業は、長期間、相当な規模の資金を投入して行う国家的事業であると認められる。

● したがって、これらを踏まえ、機構は、上記評価や環境変化を勘案し、**東電経営への国の継続的関与が必要であると判断した。これに伴い、機構は、2 分の 1 超の東電ホールディングス議決権の保有及び機構役職員の派遣の双方について、現行の通り継続する**こととする。

● 機構は、本経営評価を踏まえつつ、東電が今般策定する新々・総合特別事業計画を実現するため、新体制の下で、福島事故責任の貫徹とこれを下支えする企業価値の増大に最大限取り組むことを期待する。

賠償・復興

■総評

- **「賠償の円滑かつ早期の貫徹」**：避難を余儀なくされた方への賠償支払いに一定の進捗が認められる一方で、農林業の風評被害への賠償の在り方の検討等が課題として残されている。
- **「福島復興の加速化」**： 国の自立支援施策への協力等を通じた復興貢献の取組に一定の進捗が見られることは評価できる。2016 年 12 月の閣議決定を踏まえ、従来の復興推進の取組の充実とともに、復興拠点整備への人的貢献など、復興のステージに応じた取組を続けていく必要がある。

１）被災者賠償

賠償の円滑かつ早期の貫徹という考えのもと、以下を部門別コミットメントの柱に掲げてきた。

① 避難を余儀なくされた方への賠償を貫徹

- **「最後の１人まで賠償貫徹」に向けた取り組み継続**
- **中間指針第四次追補関連賠償への迅速な対応・早期のお支払開始**
- **生活再建につながる賠償の実現**

＜評価（課題）＞

- 「最後の一人まで賠償貫徹」に向けた取組については、避難をされた個人の方からの賠償請求率が 99.4%に達するなど一定の進捗が認められる。引き続き、請求進展に向けて最大限取り組む必要がある。
- 「中間指針第四次追補関連賠償への対応」については、2015 年 6 月の閣議決定等を踏まえ精神的損害に係る賠償等の賠償内容を追加することとなったため、賠償請求率が 92.0%（移住を余儀なくされたことによる精神的損害への賠償は 95.1%）となっている。引き続き、請求に向けた取組を継続する必要がある。
- 「生活再建につながる賠償の実現」については、商工業者の営業損害・風評被害に対する賠償や、農業者の避難指示・出荷制限に係る営業損害に対する賠償について、一定額を早期に支払うなど、一定の進捗が認められる。

  一方で、2018 年以降の農林業の風評賠償の在り方について、農林業者の意見も踏まえた上で検討を進める必要がある。また、原子力損害の早期解消という観点から、国による事業再開支援や農林水産品の風評払拭に向けた取組等に対して適切に協力していく必要がある。さらに、今まで被災者の生活等に直接関わる賠償に優先的に対応していた結果、必ずしも十分な検討がなされていなかった公共賠償については、適切な対応の在り方についての検討を加速する必要がある。

２）除染・帰還

福島復興の加速化（一日も早い生活・産業基盤再建）という考えのもと、以下を部門別コミットメントの柱に掲げてきた。

② 除染の加速化、生活環境の再生に 3 ヵ年延べ 40 万人投入し、国・自治体からのご要請に 100%対応

- **除染・復興に係る国・自治体等からの要請に対応**
- **除染の実施・その後のフォローにおける人的・技術的貢献**
- **帰還に向けた清掃・片付けや農業・商業再開など福島県内における人的貢献**

＜評価（課題）＞

- 「国・自治体等からの要請への対応」については、除染・復興（家屋や公共施設の清掃等）に係る要請には、概ね対応できているものと評価できる。引き続き、積極的に対応する必要がある。
- 「除染の実施・その後のフォロー」については、除染前後での線量モニタリングの実施、迅速かつ効果的な除染に向けた技術支援、ホットスポットの追加的な線量低減策の提案、仮置場の原状回復に係る放射能分析支援等を行うなど、人的・技術的貢献を着実に実施しており（累計 16.9 万人日）、進捗が認められる。今後とも、国や自治体によるフォローアップ除染や帰還困難区域復興拠点における除染、仮置場の撤去、中間貯蔵施設の用地取得、除去土壌等の輸送などの効率的・効果的実施に貢献していく必要がある。
- 「帰還に向けた清掃・片付け等」については、草の根的な復興推進活動（家屋清掃・進入路除草等）に社員が積極的に参加している（累計 26.2 万人日）ほか、自主防犯パトロール、工場・田畑周辺の除草を行うなどの人的貢献を着実に実施しており、進捗が認められる。今後は、復興の進展を踏まえたニーズの吸い上げを行いながら活動の充実を図っていく必要がある。

３）福島復興

福島復興の加速化（一日も早い生活・産業基盤再建）という考えのもと、以下を部門別コミットメントの柱に掲げてきた。

③ 国・自治体の復興計画と整合した、生活基盤・産業基盤の創出

- **国・自治体等との連携体制の整備**
- **国の復興策（イノベーション・コースト構想）の実現への貢献**
- **廃止措置と一体的な福島浜通り地域の将来像の提示・実現**
- **東京電力グループ等による雇用創出や商圏回復への貢献実施**
- **復興に向けた取組の内容や効果についての第三者評価・反映**

＜評価と課題＞

- 「国・自治体等との連携体制」については、福島専任管理職の配置などの体制整備を進めるとともに、福島相双復興官民合同チームへの人的・資金的貢献を行うなど、進捗が認められる。引き続き、復興の進展状況を踏まえつつ、国・自治体等との連携を更に強化していく必要がある。
- 「国の復興策（イノベーション・コースト構想）の実現への貢献」については、東電が浜通り地域に設置を検討する廃炉関係拠点について、一部進捗は見られるものの、「技術者研修拠点」については具体的検討が遅れている。浜通り全体の復興に寄与する取組とすべく、国や自治体等とも連携し、検討を進展させていくに当たり、福島復興本社と福島第一廃炉推進カンパニーの連携を強化する必要がある。
- 「廃炉と一体的な福島浜通り地域の将来像」については、福島 12 市町村の将来像に関する有識者検討会提言といった広域ビジョンが示される中、官民合同チームによる事業者や農業者に対する訪問・支援のみならず、風評被害対策への支援、住民帰還後の生活支援、まちづくり等への貢献も期待される。東電としても、引き続き、国の自立支援施策や生活支援施策の展開等に対して、人員・資金等で最大限協力していく必要がある。
- 「東京電力グループ等による雇用創出や商圏回復」については、最新鋭石炭火力発電所の建設や中小経年水力発電所の改修の着工準備が進捗している。引き続き、廃炉等に関連した真に地元に裨益する更なる取組を推進していくに当たり、福島復興本社と福島第一廃炉推進カンパニーの連携を強化する必要がある。
- 「第三者評価・反映」については、住民アンケート調査では、復興推進活動について、個人住宅の片付け等を中心に東電の多くの活動の意義が認識され、その継続の意向も高いことから一定の評価を受けていることが伺える。引き続き、活動の充実を通じて、住民からの評価の向上を図っていく必要がある。

廃炉・原子力安全

■総評

- **「着実な廃炉の推進」**：凍土方式の陸側遮水壁の凍結進展、4 号機使用済燃料取り出しの完了などの一定の進捗があったものの、2 号機格納容器の内部調査に係る丁寧さを欠いた情報発信や雑固体廃棄物焼却設備における不具合などの改善すべき課題も多く、廃炉の主体として十分な社会的信頼が得られていない。引き続き、汚染水対策等の足下の取組に万全を期すとともに、燃料デブリの取り出しをはじめとする、これまでに比べて大規模かつ長期的なプロジェクトを進めていく観点から、プロジェクト管理機能とエンジニアリング能力の強化に向けて、現場を含む運営体制全体を見直していく必要がある。

  また、現場のガバナンスを確立し十分な安全を確保していく観点から、多段階の下請構造の課題や実態を踏まえ、元請以下協力企業と緊密に連携しつつ、就労形態の適正化等に取り組むことが重要である。

  加えて、廃炉という困難なプロジェクトの達成に向け、職員・作業員一人ひとりの意識改革を行うなど、縦割り組織の弊害をなくし、組織と個人の関係を再構築できるように、社内風土と組織文化の抜本的改革を行う必要がある。

- **「原子力安全の徹底」**：「技術力」、「安全意識」の向上には一定の進捗が見られるものの、「対話力」の向上については課題が多く、原子力の担い手として未だ社会からの信頼を十分に得るには至っていない。引き続き「原子力安全改革プラン」を徹底するとともに、特に情報発信においては、一つひとつのコミュニケーションが大きな安全上・経営上のリスクに直結していること、また、正確さと透明さが信頼に向けた最も重要な課題であることを十分に踏まえた上で、風評を招かないように配慮しつつ、事実が分かりやすく伝わるように対話力を向上していくことが必要である。

１）廃炉

長期にわたる廃炉事業を適正かつ着実に実施していくという考えのもと、以下を部門コミットメントの柱に掲げてきた。

① 汚染水対策の確実な実施
② 国内外の英知を結集した廃炉の着実な推進
③ 40 年廃炉作業に向けた土台づくり

＜評価（課題）＞

① 汚染水対策の確実な実施

- 「海洋への汚染水流出防止」については、海側遮水壁の閉合、海水配管トレンチの閉塞といった進捗が認められる。
- 「貯留タンク汚染水に係るリスクの低減」については、ＲＯ濃縮塩水の全量処理を 2015 年 5 月に一旦は完了した。引き続き、これまでに貯留したストロンチウム処理水、日々発

生する汚染水の処理を着実に進めていくとともに、溶接型タンクへのリプレース等による容量の確保や、使用を継続しているフランジ型タンクの信頼性向上等に取り組む必要がある。また、タンクに大量貯蔵している多核種除去設備等処理水の取扱いについては、現在、政府の委員会において、社会的な観点等も含めた総合的な検討が行われており、当該議論の内容を踏まえて適切に対応していく必要がある。

- 「地下水流入防止対策の実施」については、サブドレンの稼働、敷地の舗装などについて進捗が認められる。また、凍土方式の陸側遮水壁については、海側の凍結を完了し、日量400m3 程度あった護岸エリアにおける地下水汲上げ量が 3 分の 1 程度まで減少し、山側の凍結も進展するなど、一定の進捗が認められる。引き続き、サブドレンの強化など、予防的かつ重層的に取り組んでいく必要がある。

② 国内外の英知を結集した廃炉の着実な推進

- 「使用済燃料プールからの燃料の全号機取出し」については、4 号機において使用済燃料取出し作業が完了、3 号機において、プール内ガレキ撤去・遮蔽体設置工事を完了し、燃料取り出し用装置の設置作業を開始するなど、一定の進捗が認められるものの、工程が遅延したことを踏まえればプロジェクト管理機能の向上が求められる。今後、4 号機や 3 号機で得られた知見等を踏まえつつ、1～2 号機の燃料取り出しに向けた方策を柔軟かつ効果的に講じていく必要がある。

- 「燃料デブリの取出し」については、ミュオン調査や事故進展解析を行うとともに、1,2 号機格納容器の内部調査を実施し、1 号機の格納容器底部の状況や、2 号機の圧力容器に近い場所の状況等を直接確認し、画像や温度、線量など多くの情報を収集するなど、一定の進捗が見られる。引き続き、3 号機への遠隔操作ロボットの投入等により情報収集を行い、「デブリ取り出し方針の決定」等に向けた検討を本格化させていくべきである。

  その際には、「中長期ロードマップ」及び「技術戦略プラン」を踏まえつつ、迅速さのみを追い求めるのではなく、リスク低減を最重視した考え方の下、引き続き取り組むべきである。

  また、調査結果の公表に当たって、受け止め方を十分考慮した丁寧な情報発信が行われず、新たな風評が生じるなどの結果を招いたことを踏まえ、今後、国際的な知見も活用しつつ、より適切に情報発信がなされるよう、抜本的な改善が必要である。

- また、国、原子力損害賠償・廃炉等支援機構、ＩＲＩＤ、ＪＡＥＡ等の関係者との協力が進んでいると認められる。福島第一原子力発電所の廃炉のために各者が進めている研究開発に係る取組が効果的に実施されるよう、現場適用性や現場の課題解決のためのニーズをより積極的に発信する必要がある。

  こうした取組を通じて、他の電気事業者、メーカー、研究機関や大学等とも連携協力を深めるとともに、廃炉の知識・経験を有する海外との連携を積極的に進めることにより、国内外の英知を結集した体制を構築していくべきである。

③ 40 年廃炉作業に向けた土台づくり

- 「設備の恒久化対策による設備信頼性向上」については、免震重要棟内監視室の拡張による冷

却設備・水処理設備の集中監視・操作など一定の進捗が認められるものの、エンジニアリング能力を持ち、それを拡充していくことが重要である。他方、循環ループ縮小工事や雑固体廃棄物焼却設備で不具合が生じた事例などを踏まえれば、事前に設計の妥当性を十分に検証するなど、自らが行うべきエンジニアリングの取組を適切に実行していくことが求められる。

今後、設計段階における稼働性の評価を含めてエンジニアリング能力を向上させるとともに、人為的なミスによる重要機能の停止を防止する措置を講じるなど、円滑な設備稼働と安全確保に万全を期す必要がある。

- 「現場の声を踏まえた労働環境の改善」については、大型休憩所や給食センター、新事務本館の運用開始、一般作業服着用可能エリアの拡大、作業員の健康管理のための仕組みの構築など、一定の進捗が見られる。また、作業許可に際して公的文書による雇用確認を行い、外国人作業員の在留資格を確認するなど、就業形態の適正化に向けた取組を進めている。引き続き、元請以下協力企業と緊密に連携し、多段階の下請構造の実態を踏まえながら、更なる改善を図るべきである。加えて、長期間にわたる廃炉を着実に実施するためには、職員・作業員の被ばく管理が重要となる。職員・作業員の健康管理・被ばく管理について見直しを重ねていく必要がある。

- 「組織運営体制の強化」については、廃炉プロジェクト全体の運営状況の改善に向けた課題の抽出、ライン横断的な責任・管理体制の構築、技術的取組を支える基盤活動の整理など、一定の進捗が認められるものの、その体制が十分に整備されたとは言いがたい。

  複雑かつ重層的な大規模プロジェクトを数十年にわたって安定的に遂行していくためには、安全意識を末端まで徹底する現場ガバナンス、廃炉に係る幅広い技術的専門性、地域・社会と向き合うコミュニケーション能力、プロジェクトを常に見直していく組織運営力等を包括的に具備し、調達の在り方の見直し等によりリスク・リソース・時間の３つの要素を最適化していくよう、廃炉プロジェクトを総合的に管理する機能を充実・強化することが必要である。今後、エンジニアリング能力の高い人材の確保や、プロジェクト管理機能の一層の強化に向けて、外部の知見も活用しつつ、現場を含む運営体制全体を見直していく必要がある。

  特に、これまで以上に大規模かつ長期的なプロジェクトを着実に進めるという視点に立てば、地域・社会からの信頼を十分に得るには至っていない。一つひとつのコミュニケーションが大きな安全上・経営上のリスクに直結していること、また、正確さと透明さが信頼に向けた最も重要な課題であることを、現場から経営に至る各段階で十分に踏まえた上で、風評を招かないよう配慮しつつ、適切な情報発信に取り組んでいくことが重要である。このため、廃炉を進める廃炉部門と地域・社会に向き合うコミュニケーション部門との間で、共通理解の醸成と一体的運用が必要となる。

  加えて、職員・作業員一人ひとりの意識改革を行うなど、縦割り組織の弊害をなくし、組織と個人の関係を再構築できるように、プロジェクト管理の推進を通じて、社内風土と組織文化を抜本的に改革する必要がある。

- 「廃炉を支える人材の現場力育成強化と人材確保」については、コア技術の抽出による教育プログラムの整備と、それに基づく研修の実施、関係企業との人材確保に向けた調整等の取組を行っており、一定の評価をすることができる。

今後、長期間にわたる廃炉作業を着実に進めるためには、現場力とエンジニアリング能力の高い人材の継続的な育成・確保が不可欠となる。作業経験の積重ねを通じて現場を熟知した技術者を育成するとともに、そうした知見を展開するために原子力人財育成センターを活用するなど、更なる取組を進めるべきである。

２）原子力安全

原子力安全の徹底という方針のもと、以下を部門コミットメントの柱に掲げてきた。
① 世界トップレベルの安全意識、技術力、対話力の実現
② 原子力事業の信頼回復

＜評価（課題）＞

① 世界トップレベルの安全意識、技術力、対話力の実現

- 「安全意識の向上」については、第三者機関からの評価を活用しつつ、リーダー層からの現場への問いかけ・対話を積極的に行うとともに、海外からの知見の取込み、研修、振返り活動等が実施されている。

  こうした進展が見られる一方で、「炉心溶融」に係る社内マニュアルが存在したにもかかわらず誤った説明が行われていた事例や、柏崎刈羽原子力発電所について免震重要棟の耐震解析の有効性に関して不適切な説明が行われた事例が発生している。謙虚な自省の下、異なる価値観に耳を傾けることが重要であり、職員・作業員一人ひとりに安全文化が浸透するよう、更に「原子力安全改革プラン」の実行を徹底していくことが求められる。

  引き続き、その実行を徹底し、世界トップレベルの安全意識を追究し続けるとともに、現場に対する東京電力のガバナンスを確立し、安全意識を職員・作業員全体に浸透、徹底させる必要がある。

- 「技術力の向上」については、中長期的計画に基づく訓練の実施を通じた緊急時技術力の強化、原子力人財育成センターの設置、体系的な教育プログラムの見直しによる平常時技術力の強化、分野毎の専門能力を有する人材の選定等の取組が着実に進められている。これらの取組に加え、作業経験の積重ねを通じて現場を熟知した技術者を管理職も含めて育成し、獲得した経験やノウハウを組織として蓄積・継承するとともに、検討から漏れている重大なリスクはないか常に見直していくなど、絶え間ない技術の向上を図ることが必要である。

  特に、発電設備の運転・保全において、自社が技術的に責任を持つべきコア技術については、サプライチェーンの各関係者との連携のもと、自らのエンジニアリング能力を高めていく取組が必要である。

  また、福島第一原子力発電所の循環ループ縮小工事や雑固体廃棄物焼却設備における不具合、福島第二原子力発電所の警報装置の停止、柏崎刈羽原子力発電所における不適切なケーブル敷設といった事例については、直接の原因ばかりでなく、根本原因や構造的要因に遡って再発の防止を徹底することが必要である。

- 「対話力の向上」については、福島第一原子力発電所における放射線データの全数公開、柏崎刈羽における地域説明会・戸別訪問の実施など一定の評価できるものの、福島第一原子力発電所 2 号機内部調査に際して、十分な説明もなく格納容器内の放射線量の推定値を公表した際、かえって混乱や誤解を招くこととなるなど、社会と適切な対話ができているとは言いがたい。一つひとつのコミュニケーションが大きな安全上・経営上のリスクに直結していること、また、正確さと透明さが信頼に向けた最も重要な課題であることを、現場から経営に至る各段階で十分に踏まえた上で、継続的な取組を通じて社会からの信頼回復を果たすことが求められる。

  このため、社会科学的な知見を踏まえつつ、適切な情報発信の在り方について、全社的に検討していくことが必要である。そして、社会の声に耳を澄まし、風評を招かないよう配慮しつつ、事実が分かりやすく伝わるように、適切に対話を重ねていくことが必要である。

- 「安全性向上対策の実施」については、新たな知見や取組に応じて、また、追加的な規制要求にも迅速に対応出来るようリソースの確保、サプライチェーンの強化などの対策を進めるとともに、自主的な更なる安全性の向上に向けて、原子力改革監視委員会、国際機関の評価、専門的知見等を踏まえつつ、引き続き取組を進める必要がある。

② 原子力事業の信頼回復

- 「廃炉と原子力安全向上に向けた取組」については、全体としては、汚染水対策をはじめ一定の進捗が認められるものの、地域・社会からの十分な信頼を得るには至っていない。今後、中長期的な廃炉に向けた取組を本格化すること、安全意識と技術力の向上に向けた「原子力安全改革プラン」を徹底することが不可欠である。原子力事業の信頼回復に向けて、これまでの取組を加速するとともに、地域・社会との対話の在り方を謙虚に見直すことが必要である。

競争・連携

■総評

- **「安定的な電力供給」**：送配電を中心に、安定供給を維持しつつ、コストダウンによる競争力強化を進める取組には一定の進捗があった。他方、設備の経年劣化対策については将来のリスクへの対応が十分でなく、実態を計画に反映していく必要がある。また、使用量通知遅延問題についても、抜本的対策が遅れており、自由化を支える強固な基盤を早急に再構築することが必要である。十分なリスクマネジメント機能を有する、安定的なインフラとして、国民の信頼を回復しなければならない。
- **「事業競争力の強化」**：収益力は改善傾向にあるが、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に向けた取組には遅れが出ている。現状の 2,000 億円程度の収益では、新・総特における 5 兆円の株式価値目標の達成には十分な水準とはなっていない。今後、福島に持続的に貢献していくためには、徹底的なコスト削減に加え、各社の更なる企業価値向上施策を通じ、より一層収益力を改善していくことが不可欠である。
- **「地域・業種を超えた事業拡大」**：燃料・火力におけるＪＥＲＡの取組の進展・海外事業、小売における全国販売・ガス等に係るアライアンスの活用など、域内電力事業以外への進出が図られている。今後、安定的な収益創出につなげていくことが課題である。
- **「自律的な資金調達」**：自己資本比率の改善、公募社債市場への復帰などの取組は進んでいる。他方で、市場では国の支援姿勢が重視されていることから、財務健全性や自律的な事業運営の確保に向けて、更なる努力が必要である。
- **「経営の透明性・客観性の確保」**：電力システム改革に先行したＨＤカンパニー制導入を 2016 年 4 月 1 日に完了した。他方で、メルトダウンに係る不適切な公表による隠ぺいや電力使用量の通知遅延など国民生活に大きな影響を与えた事案への対応が十分とは言えない。国民やお客さまの立場に立った事業運営に改善し、信頼を回復していかねばならない。

１）ホールディングス（ＨＤ）

ＨＤは、東京電力グループ全体のガバナンスを確保しつつ、最適な資源配分と管理を行うことにより、福島原子力事故の責任を貫徹するに十分な収益力や財務体質を確保していく役割を担っており、以下を部門コミットメントの柱に掲げてきた。

① 福島原子力事故の責任を貫徹するための経営基盤の強化

② コマーシャルベースの資金調達への復帰およびグローバルレベルのユーティリティを意識した財務の改善

③ 全社リソースの最適配分とリスクマネジメントを可能とするガバナンスを有する透明かつ合理的な事業運営体制の構築

＜評価（課題）＞

① 東電は、「生産性倍増委員会」のもと、外部の専門家の実務レベルでの知見を活用した調達構造改革や「トヨタ方式」の導入、ＩＴシステム改革を図るなど生産性倍増を通じたコスト削減に、現場が中心となって取り組んできた。この結果、新・総特の計画を大きく上回るコスト削減が進展し、値上げに依存せず純利益の黒字化を実現した。他方、明確な責任分担のもとトップ以下一丸となって東電の信頼回復を図ることができなかったこともあり、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働は予定通りに進捗していない。また、燃料費調整制度など他律的要因を除いた実力は、新・総特策定時における5兆円という株式価値目標に対して十分な水準に至っていない。加えて、収益水準に対して、各社ごとの寄与度や変化要因の分析が不十分である。事業環境の変化を十分に勘案しつつ、福島に十分に貢献し、責任を果たすためには、ＨＤの効率化を含め、生産性倍増の全社への展開に取り組むとともに、コスト削減で培った競争力を成長に繋げる必要がある。合わせて、再編・統合を含むこれまでの延長線上にない非連続の経営改革やこれによる明確な責任分担の確立や組織間の縦割りの排除等による企業文化の革新が不可欠である。

② 自己資本比率が改善しており、また、公募社債市場への復帰が実現した。ただし、市場では国の支援姿勢が重視されており、東電の競争部門の信用力が市場から全幅の信頼を寄せられている状態とは認められない。東電グループとして、財務戦略の策定や発電資産・燃料資産（含む核燃料）への減損会計の適用をはじめ、財務健全性や自律的な事業運営の確保に向けて、更なる努力が必要である。

③ 国の電力システム改革を先取りした、ＨＤカンパニー制への移行が完了した。他方、メルトダウンに係る不適切な公表による隠ぺいや電力使用量の通知遅延、柏崎刈羽原子力発電所における免震重要棟の役割に係る説明などについて、実務面での対応が十分機能しているとは言えない。全社最適を前提としたリソースの適正配置やＩＴシステム構築、危機管理などができておらず、また、これらに対する実質的なガバナンスが十分に発揮されていない。これらの事案を踏まえ、組織全体としても、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ていくことが必要。トップ以下一丸となってこれらを早急に整備していく必要がある。

２）フュエル＆パワー（ＦＰ）

ＦＰは、世界のエネルギーマーケットから、低廉かつ安定的な燃料の確保を行う重要な事業子会社であるとの考えのもと、以下を部門コミットメントの柱に掲げてきた。

① 包括的アライアンス事業体の設立と活用

② 燃料費の戦略的削減と収益力の向上による競争力原資の創出

③ エネルギーサプライチェーン周辺事業領域の拡大による利益の拡大

＜評価（課題）＞

① 中部電力株式会社とＪＥＲＡを設立し、ＪＥＲＡへ燃料調達事業や海外ＩＰＰ事業等を統合し、既存火力発電所等の統合に係る基本合意に至るなど、新・総特で予定した通りの進捗が概ね認められる。

② ガスタービンの高効率化の前倒し等により、燃料費削減に着実に取り組んでいる。また、燃料調達ポートフォリオの分析が進められており、分析の深化や経営への活用が期待される。今後、燃料調達以外の電源や上流権益などにも対象を拡大し、油価変動などの国際燃料市場の変動に対する複数シナリオ分析やリスク管理手法を確立し、新設・リプレースなどの電源ポートフォリオ管理や燃料上流ポートフォリオ管理に活用していくことが課題である。

③ ＪＥＲＡにトレーディング子会社を設立し、さらにＥＤＦトレーディング社（以下、「ＥＤＦＴ」）と石炭トレーディング事業を統合することで合意し、グローバル展開に向けた体制を整備した。さらに、ＥＤＦＴと主力燃料であるＬＮＧトレーディングのグローバル展開に係る検討が開始された。他方で、エネルギーサプライチェーン全体に係る海外展開や国内ガス卸事業について、案件調査には着手しているものの、具体化に向けては課題があり、事業領域拡大に向けた取組は緒に就いたばかりである。また、その実施に向けては、各種リスクを考慮したうえで、効果を試算していく必要がある。

３）パワーグリッド（ＰＧ）

ＰＧは、グループ最大の資産を持つとともに総括原価の下、電力の安定供給の責務を担う重要な事業子会社であるとの考えのもと、以下を部門コミットメントの柱に掲げてきた。

① 託送原価低減と安定供給の両立
② ネットワーク利用環境の高度化
③ 技術力を活かした事業領域の拡大

＜評価（課題）＞

① 国内トップの低廉な託送原価の実現に向けた計画の具体化が進展した。2025 年に世界トップクラスの水準を実現するためには、組織・バリューチェーン・調達などの改革施策を深掘りし、具体的に計画へ反映することが必要である。他方で、同時に安定供給を維持するため、洞道火災の反省も踏まえ、経年劣化対策をはじめとする設備投資計画の必要性を評価し、長期的に設備の信頼度を維持していく努力が必要である。しかしながら、現時点における設備投資計画とそれに紐づく資金調達計画は、将来のリスクへの対応が十分でなく、実態を反映していく必要がある。これらを反映した資金計画を早急に立案すべきである。

② スマートメーターの設置計画は、自由化初期の設置遅延を解消し、順調に進捗している。他方、電力使用量の確定通知遅延は解消しつつあるものの、一部の料金計算はいまだ停滞している。また特に、お客さまの立場に立って、消費者や小売事業者に与える影響ができるだけ小さくなるよう、柔軟に対策を講じるという点で課題が大きく、早急に抜本的対策を策定し、社会からの信頼を回復しなければならない。このため、再発防止策を講じるとともに、恒久的かつ安定的に運用できるよう、システム・体制を徹底的に見直し、お客さまの目線を意識して、自由化を支える強固な基盤を早急に再構築する必要がある。

③ 国内託送外事業及び海外事業は今後の成長領域であり、電力制御システムの海外事業展開に向けた関連企業とのアライアンスが組成されたことについて、今後の展開が期待される。他方、共同検針については、事業モデルの検討が不足しており、グループ外販事業は順調であるものの、これまでの延長線上に留まっている。また、ＰＧ本体を含めＩＴ分野など新事業への領域拡大への道筋については具体化が遅れている。今後、世界市場で伍していくためには、自社の世界市場での競争力を向上させていくとともに、先進的なグローバル企業と提携し、知見を吸収することも検討すべきである。

④ なお、需要減、設備の高経年化、廃炉積立金制度の創設などの事業環境変化を踏まえれば、新・総特の当初と比較して、ＰＧの収益環境は厳しくなっていくと見込まれる。

こうした中で、国内託送事業では、これまで以上にコストダウン、安定供給のための設備投資等に取り組む必要がある。また、合わせて、託送外・海外事業への積極的な事業展開の実施等により、企業価値を高めることが必要である。

４）エナジーパートナー（ＥＰ）

ＥＰは、直接顧客接点を有し、自由化の影響を最も受ける事業子会社であり、ＨＤの企業価値向上には、ＥＰが競争に勝ち抜くための大胆な変革が不可欠であるという考えのもと、以下を部門コミットメントの柱に掲げてきた。

① アライアンスを活用した市場参入による全国エネルギー市場の競争活性化
② オープンなプラットフォーム等を通じた暮らし・ビジネスのお役に立つ新サービス提供
③ スマートメーター・ＤＲによるみらい型料金ラインナップの展開

＜評価（課題）＞

① 域外での販売実績が増加し、ＬＰガス小売や携帯キャリアなどとの電気・ガス販売アライアンスの組成が進展した。今後、全国大で競争が激化する中でも、企業価値向上を目指して収益基盤の拡大を図るため、成長領域を特定し、更なる異業種連携も含め、強化・補完すべき機能を明確にして、柔軟性のあるアライアンス戦略を構築する必要がある。

② 新サービスの開発・検討体制が構築され、産業・業務部門では、日々の使用状況を見える化し顧客管理に活用するための取組が進んでいる。他方、カスタマーセンターの応答率が安定しない状況なども踏まえれば、低圧も含めたお客さまとの接点のあり方の整理、多様なサービスの提供を可能とするプラットフォームの整備、具体的な新サービスを創出するＰＤＣＡサイクルの確立などに課題がある。ビジネスモデルのアイディアを具体化し、周辺機器・設備を活用した新たな電力の利用モデルを築くことが求められており、アライアンス先との協業・役割分担を含め、中長期も睨んだ成長領域を特定し、資源配分のプライオリティ付けを行うことが重要である。

③ 全国販売を念頭に置いた電源調達や契約見直しなどによる調達価格低減の取組が一定程度行われていることに加え、販売や調達に係る実績データの収集・分析に改善傾向が見られる。他方、調達と販売はそれぞれ別々に管理されており、変化する調達価格の情報を販売戦略に反映する仕組みができておらず、早急に対応する必要がある。また、自由化環境に対応し競争市場に勝ち抜くため、多様な料金メニューを機動的に導入するなどの対策が十分に講じられていない。

（４）東電の取組の概要について

新々・総合特別事業計画（第三次計画）の概要

東京電力ホールディングス株式会社

※本冊子は、東京電力ホールディングス株式会社の責任において、
新々・総合特別事業計画を要約

1．新々・総合特別事業計画（枠組み）

本文P2-P9

1

- 新・総合特別事業計画（以下、「新・総特」）策定後、東電を巡る環境は大きく変化、「非連続の経営改革」に取組み、収益力の改善と企業価値の向上を図り、福島原子力事故の責任を貫徹
- 機構は取組みについてのモニタリング結果に基づき、2019年度末を目途に国の関与のあり方について検討

福島原子力事故関連の必要資金規模（東電負担）

廃炉8兆円、被災者賠償4兆円 → 年間5,000億円を確保

除染4兆円 → 機構保有の東電HD株式売却益 等

収益力の改善、企業価値の向上

東電の取組（非連続の改革）

・グローバルベンチマークを視野に生産性倍増の深掘
・「地元本位・安全最優先」を通じた柏崎刈羽原子力発電所の再稼働
・共同事業体設立を通じた再編・統合
・これらの改革を進める新たな企業文化の確立

ステークホルダーの協力

・国 ⇒ 廃炉等積立金制度の整備
・金融機関 ⇒ 与信維持など新々・総特の目標達成に向けた協力
・株主 ⇒ 無配の継続　等

モニタリング

国・機構の関与

・福島事業：国の関与の強化
・経済事業：自立の促進
・2019年度末目途に関与のあり方を検討
・公的資本の早期確実な回収方法については、共同事業体に対する保有持分の取り扱いも含めて幅広く検討

共同事業体の設立に向けて

・潜在的パートナーから意見を広く聞くプロセスを進め、その状況等も踏まえ、具体的な進め方については、今秋を目途に決定
・事業運営のあり方や出資比率について柔軟に対応

＜参考＞ 必要資金の全体像

	①廃炉	②被災者賠償	③除染・中間貯蔵	合計
総額	**8兆円** （2兆円）	**8兆円** （5.4兆円）	**6兆円** （3.6兆円）	**約22兆円** （11兆円）

負担者	負担額			負担合計
東電	**8兆円**	**4兆円**	**4兆円**	**約16兆円**
	廃炉等積立金	一般負担金、 特別負担金	機構保有の東電HD 株式売却益	
	約5,000億円／年			
大手 電力	－	4兆円	－	**4兆円**
新電力	－	0.24兆円	－	**0.24兆円**
国			2兆円	**2兆円**

※ 括弧内の数字は、新・総特策定時の想定

東電改革提言に基づき作成

2．福島事業（賠償、復興）

本文P10-P15

- 福島原子力事故への対応こそが東電の原点。被害者の方々への賠償貫徹に向けた取組と、復興のステージに応じた活動を展開

【賠償、復興への取組】

賠　償

「3つの誓い」の実践

①最後の一人まで賠償貫徹
- ・被害者の方々に寄り添い賠償を貫徹

②迅速かつきめ細やかな賠償の徹底
- ・農林業賠償の着実な実施
  風評賠償のあり方は2017年末までに確定し、2018年から適用
- ・商工業で損害が継続している方への丁寧・適切な対応
- ・公共賠償のあり方の検討加速

③和解仲介案の尊重
- ・紛争審査会の中間指針の考え方を踏まえ真摯に対応

復　興

国と共同で復興のステージに応じた活動

①事業・生業や生活の再建・自立に向けた取組の充実
- ・福島相双復興官民合同チームへの人的・資金的貢献
- ・農林水産業再生等の風評払拭、販路拡大に向けた活動

②避難指示区域等の将来像の具体化に向けた協力
- ・福島イノベーション・コースト構想の実現に向けた参画・連携
- ・IGCCの建設、「福島新エネ社会構想」への協力　等

③避難指示解除後の帰還に向けた取組の充実
- ・清掃や線量測定、防犯パトロール等への協力 等
- ・除染や中間貯蔵施設整備に向けた人的・技術的協力

④帰還困難区域の復興に向けた取組
- ・除染を含む特定復興拠点整備への人的協力

2．福島事業（廃炉）

本文P15-P25

- 汚染水対策・使用済燃料取り出しを着実に進めるとともに、燃料デブリ取り出しなど、難易度の高い取組を推進するため、プロジェクト管理機能を強化
- さらに、その取組を地域・社会にご理解いただけるよう丁寧なコミュニケーションを実施

今後、取り組むべき主な課題			
着実なリスク低減	プロジェクト管理機能の強化	廃炉推進体制の構築	廃炉等積立金制度に基づく廃炉の推進
・汚染水対策と使用済燃料の取り出し	・リスク・リソース・時間の3要素を最適化するプロジェクト管理機能の強化 ・技術力の向上、丁寧なコミュニケーション、社内風土の改革等を通じた安全確保	・原電との協力事業の推進 ・産・学・官が一体となった研究開発と国内外知見の活用	・廃炉に係る資金・実施体制の適切な管理 ・積立金制度に基づく着実な作業管理

3．経済事業（燃料・火力事業）

本文P26-P29

- 「国際競争力あるエネルギー供給」「企業価値向上による福島貢献」のため、包括的アライアンスの推進、JERAと一体となった事業展開及び火力発電所運営のバリューアップに取り組む

【事業環境】

国内	海外
・電力需要低迷 ・再エネ導入進展 ⇒ 競争激化 ・市場環境変化 ⇒ 収益機会拡大	・持続可能エネルギー促進 ⇒ 再エネ・天然ガス需要増加

競争力向上＋企業価値向上		
競争力ある資産の構築	＋	保有資産の最適化
プロフェッショナル人材の育成＋責任権限が明確な組織		

【取組】

			2017年度	2018年度	2019年度
当面	包括的アライアンスの推進		▼ 合弁契約		▼ 完全統合
	JERAと一体となった事業展開	燃料単価低減	調達ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ評価手法 ▼		アジアトップレベルの価格優位性確保 ▼
		燃料数量削減	火力発電効率運用の実現 ▼電源ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ評価手法		電源ﾎﾟｰﾄﾌｫﾘｵ構築
	火力発電所運営バリューアップ	ﾒﾝﾃﾅﾝｽ費用低減	O&M改革，調達改革		グローバルトップ水準（3割削減） ▼
		新たなﾋﾞｼﾞﾈｽﾓﾃﾞﾙ構築	発電ｲﾝﾌﾗのﾃﾞｼﾞﾀﾙ化等による海外展開		ﾃﾞｼﾞﾀﾙ化による発電所運営手法確立 ▼
	電源・ガス販売		第三者販売		市場創設・取引拡大（2020開始）
中長期			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		

3．経済事業（送配電事業）

本文P29-P33

- 非連続の事業構造改革を進め、合理化分を優先的かつ確実に廃炉に充当
- 共同企業体による新たな送配電ネットワークの価値の創造と海外事業など事業領域を拡大

【事業環境】

国　内	海　外
・電力需要低迷、託送収入伸び悩み ・設備の老朽化、支出増加 ⇒従来同様の事業展開、設備投資は困難	・再エネの導入進展 ・系統での調整技術の発展

⇒

・共同事業体設立による再編・統合を通じた競争力強化
・グローバルレベルの効率的な事業運営の実現による財務基盤・技術力の強化

↓

廃炉資金の捻出＋海外展開

【取組】

	当　面	中　長　期
送配電事業基盤の強化	2018年度国内トップレベルの託送原価 （2016年度比500億円以上削減） ・最新ICT技術、カイゼンの展開等 ・人材の多能化、組織の集約等の合理化	2025年度世界水準の託送原価 （2016年度比1,500億円程度削減） ・長期的設備信頼度維持（アセットマネジメント） ・事業基盤強化・拡大に向けた体制構築
新たな送配電ネットワークの価値創造	強靭で柔軟な送配電ネットワークの実現 ・広域連系強化、再エネ連系拡大、ネットワーク基盤構築 ・他電力との課題共有の場の早期設置	地域の枠を超えたネットワークの価値創造 ・統合的運用→統合的計画・設備投資等 ・共同事業体設立（2020年代初頭）
事業領域の拡大	新たな収益獲得 ・プラットフォーム事業、海外事業の展開 ・他社とのアライアンス	さらなる収益拡大 ・海外アセットの所有・運営 ・配電網革新投資（デジタル化）　等

⇒ 合理化等により年平均約1,200億円程度を捻出し、廃炉資金として優先的かつ確実に充当

3．経済事業（小売事業）

本文P33-P36

- 需要の縮減や競争の激化といった環境変化を踏まえ、効用提供ビジネスへと収益構造の転換を図り、新たな価値を提供する総合エネルギーサービス企業へ

【事業環境】

市場動向
省エネの進展、生産拠点の海外移転 ⇒　・国内エネルギー需要の縮減 　　・競争の激化

⇒

効用提供ビジネス	「競争」⇒「共創」
法人　：　省エネ・省コストを実現するエネルギーサービス 個人　：　快適で安心なくらしに繋がるサービス	・異業種とのアライアンスによる事業領域、サービス内容等の拡大 ・太陽光発電、蓄電池関連企業などと快適で安心な暮らしの共創とスマートコミュニティの形成

【取組】

当　面	中　長　期
ガス、新サービス、全国での電力販売等において 3年後に売上高4,500億円を獲得 ①ガス販売拡大 ・2017年度にガス事業プラットフォーム等を整備し2019年度には100万軒獲得 ・大手LP会社とのアライアンス、自社熱量調整設備建設（2018年度下期） ②省エネを軸としたサービスの開発・展開 ・法人：省エネコンサルトやエネルギーサービス事業(ESP)の全国展開 ・個人：住宅版ESCO事業の構築 ③全国規模での事業展開 ・異業種パートナーと販売網を構築 ④電源調達の革新 ・相対取引・取引所活用を通じ競争力ある安定的な電源調達を実現	事業領域・エリア、サービス内容のさらなる拡大 ①アライアンス拡大による領域・サービス内容の拡大 ②省エネ技術・ICT強みを活かしたサービスの創出 ・法人：電気・熱を含めた総合的なエネルギーマネジメントモデルを進化 ・個人：最適なエネルギー効用による快適で安心なくらしの共創 ③地域の発展に貢献する企業を目指す ・福島県内企業とのタイアップ

3．経済事業（原子力事業）

本文P36-P40

- 原子力事業の基本は「安全最優先」
- 「原子力安全改革の推進」「地元本位」「技術力の向上」の取組を実行し、社会からの信頼回復を図り、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働を実現

【安全性の向上と社会からの信頼回復】

原子力安全改革の推進	地元本位	技術力の向上
・原子力安全改革プランの着実な推進 ・組織全体で「安全で効率的な運転」を実現するマネジメント・モデルの構築 ・管理職のマネジメント力教育の強化	・新潟県が進める3つの検証等に最大限の協力 ・新潟本社を中心に、安全対策上の状況について地元に丁寧に説明 ・地域防災の支援強化等の「地元本位の行動計画」を早期に地元に提示	・規制対応の向上チームの発足を始めとする組織体制の見直し ・先進的な電力会社の取組の積極的な採用、海外評価の受入 ・エンジニアリングセンター設置による組織の効率的運用と技術力強化　等

【企業価値向上への貢献】

生産性向上	他事業者との連携強化
・投資・費用を徹底的に精査し安全性の向上のために集中配分 ・調達費用を再稼働後の3年後までに3割効率化	・原子力の共通課題の解決に向けた国内事業者との連携強化 ・安全性・経済性に優れた軽水炉の実現に向けた他事業者との協働 ⇒エネルギー政策、地元理解等を踏まえ、パートナーを募り、2020年度頃を目途に協力の基本的枠組みを整備 ⇒東通原子力発電所についてはこの基本的枠組みの中で検討 ・将来は、海外発電事業や廃炉事業に展開

3．経済事業（再生エネ事業等）

本文P40-P45

- 低炭素社会に向けた再生可能エネルギーの重要性・需要の拡大を踏まえ、東電グループ大での技術力、開発力を活かした競争力のある再生可能エネルギー事業の展開

【再生エネルギー事業展開】

当面の取組	中長期を見据えた取組
水力・風力等における計画・開発・運転・維持までの一貫したビジネスモデルの強みを活かした事業展開による収益拡大 ・系統増強の確実な実施及び系統ごとの電圧や潮流の管理・制御等による接続可能量拡大 ・揚水発電設備の蓄電・調整力を活用した電力取引ビジネス ・東電グループの保有技術等を生かした海外事業展開　等	革新的なビジネスモデルの導入を通じた企業価値創出 ・G＆I※など新たな環境価値の創造 ・新技術・保有設備を活用した新しい社会インフラサービス事業等への取組 ・海外展開を加速するための体制整備

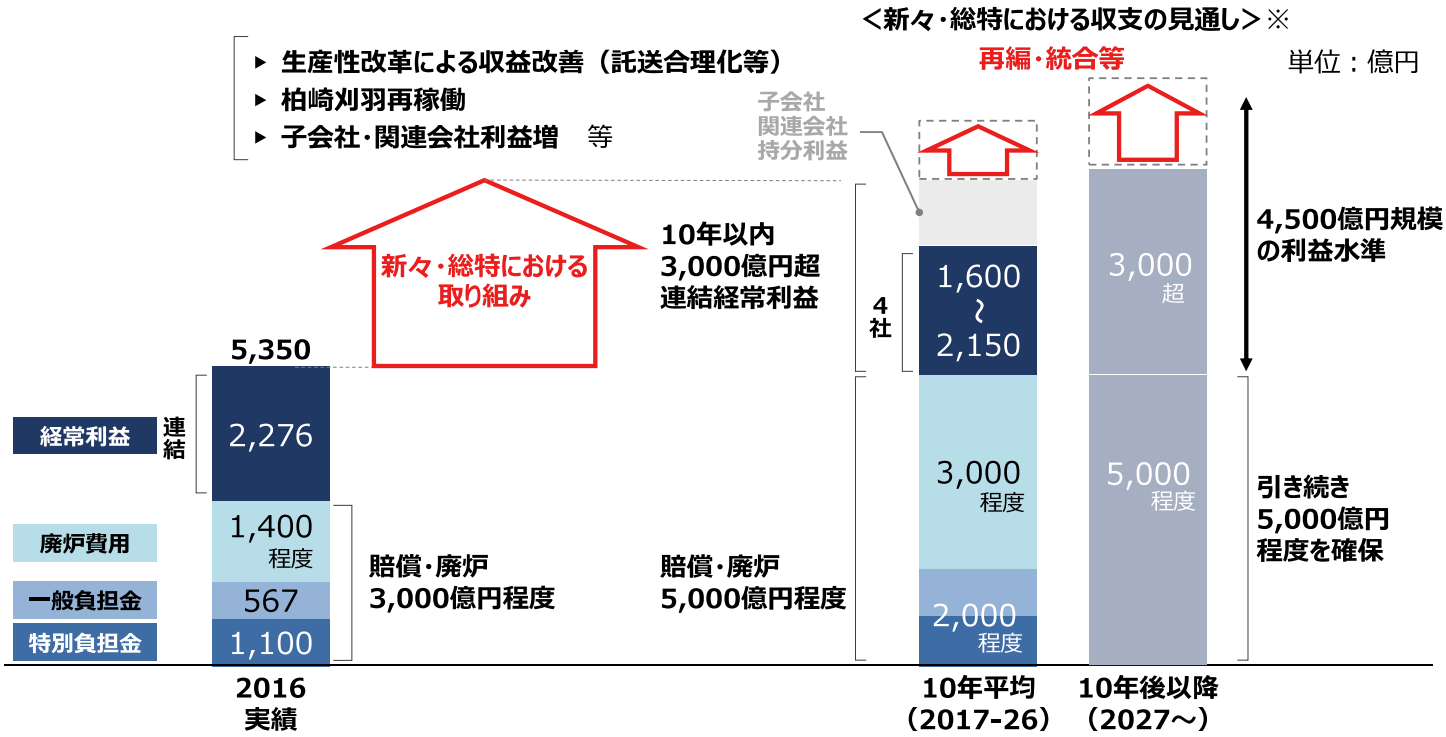
※Green&Innovationの略であり、分散型電源等を前提としたエネルギー関連事業をいう

【経営資源の活用・再配分】

戦略投資への配分	人事戦略
既存投資を削減し、その原資を福島事業および企業価値向上にむけた戦略投資への再配分 ・再配分原資として1.89兆円（2017～2026累計） ・廃炉・原子力安全対策に0.9兆円、系統増強等へ0.19兆円 ・戦略投資として0.8兆円　等	グループ経営資源の最効率活用 ・生産性向上による人的リソースの創出と成長領域等への適材再配置 ・新たな企業文化を生み出す人材の社内外からの登用 ・上記を達成するための人事諸制度の整備・見直し　等

4．資産および収支の状況（試算値）

本文P46-P52



※ 収支見通しの試算上、柏崎刈羽再稼働の時期について複数のケースを仮定したことにより、ケースごとの利益・費用水準に幅がある

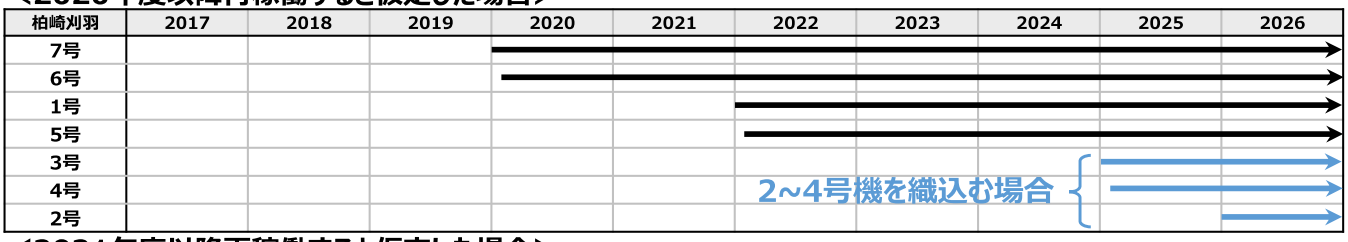
4．資産および収支の状況（試算における前提）

本文P46-P52

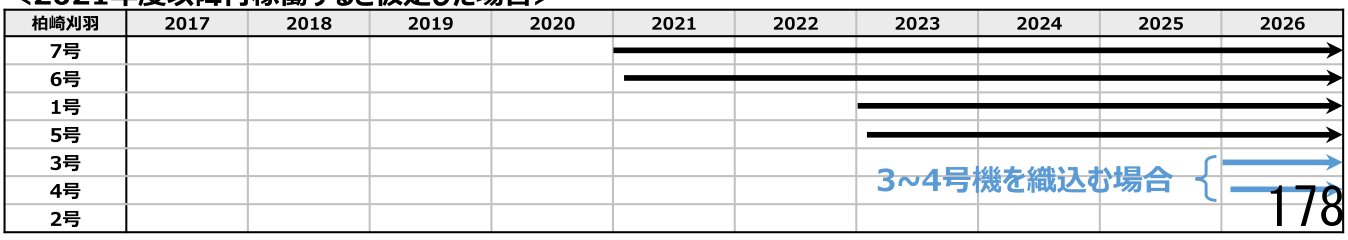
為替レート　　：115円/$（至近為替レート）
原油価格（CIF）：55$/バレル～100$/バレル

<2019年度以降再稼働すると仮定した場合>

<2020年度以降再稼働すると仮定した場合>



<2021年度以降再稼働すると仮定した場合>



5．関係者に対する協力要請

本文P53-54

金融機関	株　主
・借り換え等による与信の維持 ・追加与信実行および短期の融資枠の設定 ・東電HDおよび各基幹事業会社への与信 ・JERAへの資産の移転等、その他の再編・統合への了承※ ・戦略的な経営合理化や各基幹事業会社の成長戦略に要する資金需要に対する新規与信※　等	・無配の継続 今後の配当については、収益・債務の状況、賠償・廃炉に係る支払いの実績と見通し等をふまえて検討 ・機構保有優先株式の一般株式への転換、それに伴う希釈化

※債務履行に支障が生じない前提

＜賠償をめぐる状況＞

【主な損害項目の受付開始時期】

自主的避難等に係る賠償	2012 年 3 月
賠償金の包括払い	2012 年 10 月
償却資産・棚卸資産の賠償	2012 年 12 月
宅地・建物・借地権、家財の賠償	2013 年 3 月
避難生活等による精神的損害（要介護者さま等への増額）の賠償	2014 年 1 月
家財（仏壇）の賠償	2014 年 3 月
飲料水の安全確保のための賠償（葛尾村）	2014 年 5 月
住居確保損害に係る賠償	2014 年 7 月
自主的除染に係る費用の賠償	2014 年 9 月
宅地田畑以外の土地及び立木の賠償	2014 年 9 月
法人さま及び個人事業主さまに対する新たな営業損害等の賠償	2015 年 8 月
避難指示解除準備区域・居住制限区域における精神的損害の追加賠償	2015 年 8 月
農林業者さまに対する 2017 年 1 月以降の営業損害等の賠償	2017 年 3 月

なお、賠償をめぐる直近（2017 年 3 月末現在）の状況は以下のとおり。

【請求書受付件数と賠償金累計支払金額】

	請求書受付件数	賠償金累計支払金額
個人	99 万件	2 兆 8,739 億円
法人・個人事業主等	44 万件	3 兆 8,248 億円
自主的避難	130 万件	3,536 億円
仮払補償金	―	1,529 億円
合計	274 万件	7 兆 2,051 億円

※ 請求書受付件数は延べ件数

＜賠償をめぐる状況＞

【個人の方に対する賠償の合意状況】

【単身世帯】		個人賠償	移住を余儀なくされたことによる精神的損害	家財	宅地・建物	田畑・山林等	住居確保（持家）	合計
避難指示解除準備区域	平均合意額	1,208万円		329万円	3,135万円	693万円	3,166万円	8,532万円
	（世帯数）	（ 6,210 ）		（ 3,348 ）	（ 1,126 ）	（ 703 ）	（ 361 ）	
居住制限区域	平均合意額	1,193万円		325万円	3,361万円	732万円	3,003万円	8,614万円
	（世帯数）	（ 5,430 ）		（ 3,127 ）	（ 942 ）	（ 542 ）	（ 324 ）	
帰還困難区域	平均合意額	1,089万円	733万円	428万円	3,811万円	1,073万円	2,726万円	9,860万円
	（世帯数）	（ 5,694 ）	（ 5,510 ）	（ 3,126 ）	（ 1,007 ）	（ 569 ）	（ 388 ）	

【2人世帯】		個人賠償	移住を余儀なくされたことによる精神的損害	家財	宅地・建物	田畑・山林等	住居確保（持家）	合計
避難指示解除準備区域	平均合意額	2,427万円		522万円	3,924万円	943万円	3,168万円	10,985万円
	（世帯数）	（ 3,537 ）		（ 3,212 ）	（ 2,080 ）	（ 1,453 ）	（ 960 ）	
居住制限区域	平均合意額	2,476万円		549万円	3,866万円	1,129万円	3,042万円	11,062万円
	（世帯数）	（ 2,511 ）		（ 2,275 ）	（ 1,571 ）	（ 1,008 ）	（ 837 ）	
帰還困難区域	平均合意額	2,315万円	1,399万円	689万円	4,526万円	1,251万円	2,710万円	12,889万円
	（世帯数）	（ 2,739 ）	（ 2,712 ）	（ 2,454 ）	（ 1,528 ）	（ 966 ）	（ 901 ）	

【4人世帯】		個人賠償	移住を余儀なくされたことによる精神的損害	家財	宅地・建物	田畑・山林等	住居確保（持家）	合計
避難指示解除準備区域	平均合意額	4,990万円		590万円	4,477万円	1,116万円	3,314万円	14,486万円
	（世帯数）	（ 1,763 ）		（ 1,561 ）	（ 855 ）	（ 606 ）	（ 463 ）	
居住制限区域	平均合意額	5,039万円		616万円	3,998万円	1,323万円	3,247万円	14,222万円
	（世帯数）	（ 1,228 ）		（ 1,100 ）	（ 638 ）	（ 417 ）	（ 374 ）	
帰還困難区域	平均合意額	4,618万円	2,797万円	775万円	4,647万円	1,569万円	2,550万円	16,955万円
	（世帯数）	（ 1,233 ）	（ 1,220 ）	（ 1,109 ）	（ 587 ）	（ 307 ）	（ 359 ）	

※1 2012 年 10 月に受付開始した包括請求方式について合意済みの方を集計。
　　借地権の合意額は含まない。
※2 世帯構成は包括請求時のもの。
※3 避難指示解除見込時期が未決定の区域を含む。
※4 合計は、各項目の平均合意額を合算したもの。

【必要書類の平均確認日数】

	2011 年 11 月末	2017 年 3 月末
個人	34 日	13 日
法人・個人事業主等	21 日	18 日

＜賠償をめぐる状況＞

【未請求者に対するご請求を呼びかける取組状況】

ＤＭ送付	約 9,500 件
電話連絡・戸別訪問	約 32,900 件

※ 取組を強化した 2013 年 7 月以降

【本賠償請求率】

対象者	請求者	請求率
16.6 万人	16.5 万人	99%

【原子力損害賠償紛争解決センター（ＡＤＲセンター）への対応状況】

		2017 年 3 月末	2013 年 11 月末	増減
申立件数		21,998 件	8,362 件	13,636 件
解決件数		19,868 件	6,122 件	13,746 件
	全部和解件数	16,424 件	4,888 件	11,536 件
	取下げ件数　等	3,444 件	1,234 件	2,210 件
継続件数		2,130 件	2,240 件	▲110 件

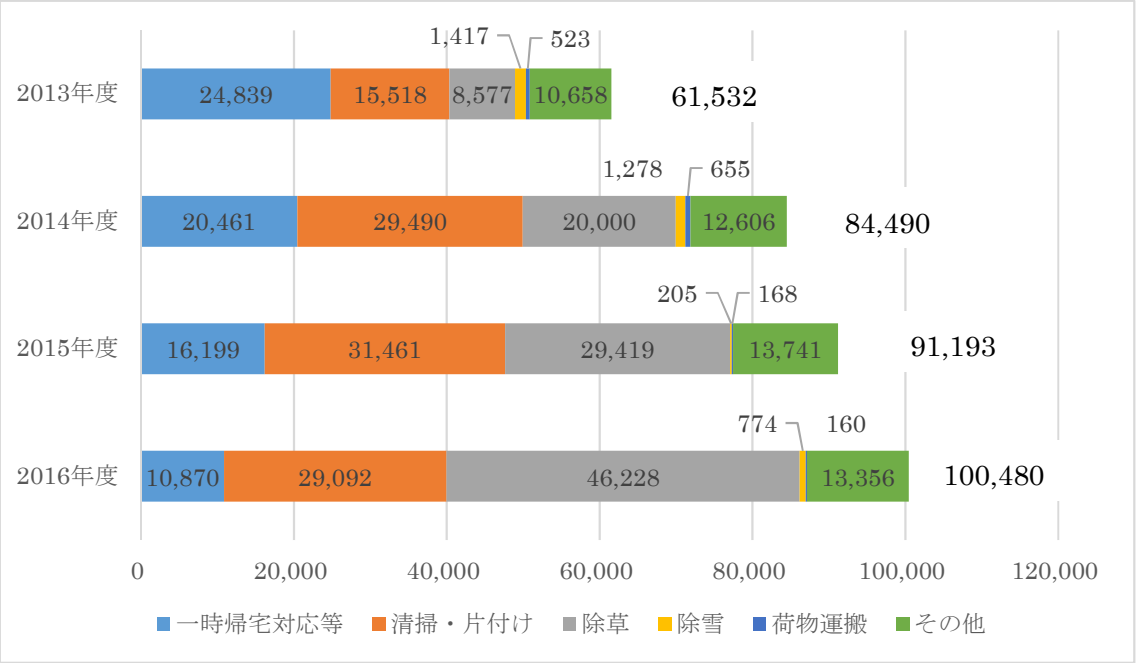
※和解金額は約 2,736 億円。

【原子力損害賠償訴訟等への対応状況】

	訴訟	調停等	計
送達件数	363 件	26 件	389 件
終了件数	193 件	26 件	219 件
係争中件数	170 件	0 件	170 件

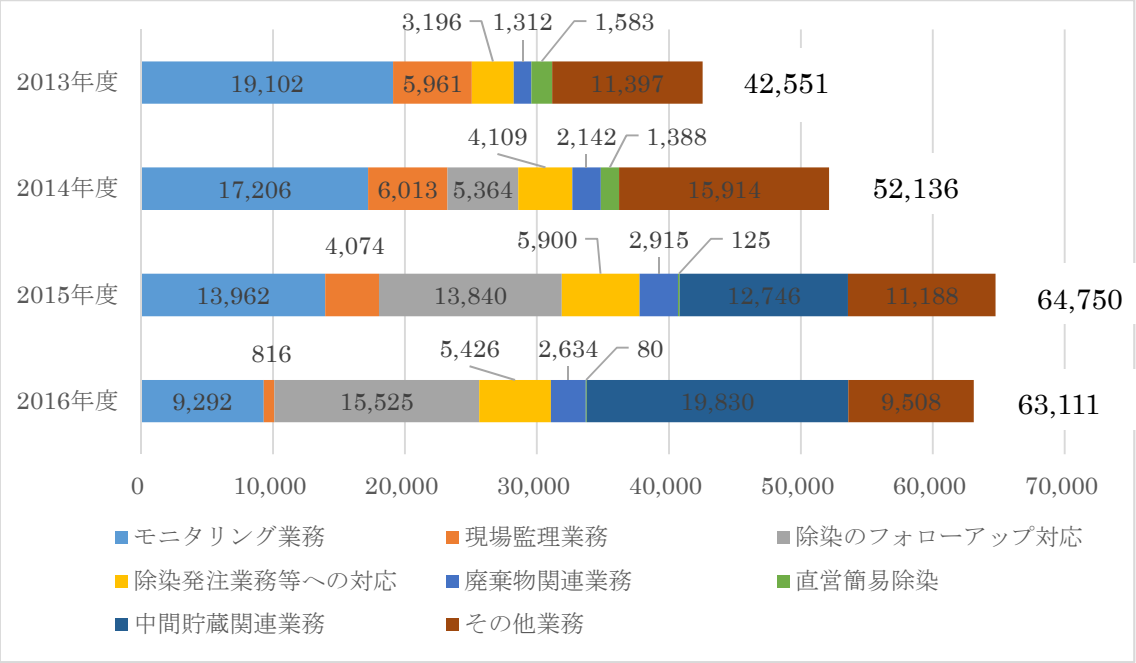
＜復興をめぐる状況＞

【復興推進活動の実績】



※2013 年度：2013 年 1～3 月の実績を含む

【除染の対応・協力の実績】



※2013 年度：2013 年 1～3 月の実績を含む

【東電が検討・設置する拠点との連携】

福島廃炉 技術開発推進室	「福島廃炉技術開発推進室」を 2017 年 4 月 1 日付けで経営技術戦略研究所に設置し、「福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想」の実現に貢献するための拠点の一つである日本原子力研究開発機構廃炉国際共同研究センター国際共同研究棟（福島県双葉郡富岡町）に入居することとしている。 本推進室では、国内外の研究者との先進的な技術情報の交換を行うとともに、福島第一原子力発電所の廃炉に関する技術課題の情報発信とオープンイノベーション活動を推進する。さらに実習を行える試験・教育機能を備え、地元学生に開かれた場を提供するとともに、産学連携の拠点として地元学生等とのコミュニケーション活動を推進していく。
福島原子力事故・廃炉資料館（仮称）	福島県と県民に甚大な被害をもたらした福島原子力事故の記憶と記録を残し、二度とこのような事故を起こさないよう社内外に伝えていくことは東電が果たすべき責任の一つである。同時に、膨大かつ長期間にわたる廃炉事業の過程を体系的に資料化していくことも国内外の叡智の結集と努力を継続させていく上で重要である。 県内外の国民及び海外来訪者が、福島第一原子力発電所の視察等の機会にご訪問いただけるよう、「福島原子力事故・廃炉資料館（仮称）」の設置を実現する。 また、イノベーション・コースト構想における情報発信拠点等との連携や情報提供等に積極的に取り組む。
技術者研修拠点	これまで、東電及び廃炉に関わる企業は自主的に保安活動を推進してきた。これらの取組に加え、東電は、廃炉に関わる技術者向けの研修拠点について検討を進め、基礎基盤の知識や技能等を継続的に習得・向上させる施設とすることを基本に、今後の具体化に向け関係機関との調整を進め、実現に貢献する。

収支の見通し【柏崎刈羽原子力発電所が2019年度から順次再稼働し、2～4号機を織り込まない場合】

（単位：億円）

		2018年3月期（計画）	2019年3月期（参考）	2020年3月期（参考）	2021年3月期（参考）	2022年3月期（参考）	2023年3月期（参考）	2024年3月期（参考）	2025年3月期（参考）	2026年3月期（参考）	2027年3月期（参考）	
主要計数												
B/S	純資産	21,223	23,360	25,030	26,816	28,356	30,025	31,785	33,090	34,764	36,477	
	自己資本比率	19.3%	20.7%	21.6%	22.7%	22.8%	23.6%	24.1%	24.3%	24.7%	25.1%	
P/L	当期純利益（損失）	2,605	2,137	1,670	1,786	1,540	1,668	1,761	1,305	1,673	1,714	
	経常利益率	3.0%	3.7%	3.7%	3.4%	3.3%	3.7%	3.9%	2.6%	3.4%	3.5%	
C/F	期末現金及び現金同等物残高	6,365	3,199	3,487	3,302	9,081	11,832	17,264	22,303	27,577	32,948	
貸借対照表												
総資産		110,070	112,612	115,814	118,373	124,362	127,114	132,137	135,937	140,627	145,266	
純資産		21,223	23,360	25,030	26,816	28,356	30,025	31,785	33,090	34,764	36,477	
参考）	有利子負債	59,614	58,314	58,395	56,400	60,623	61,859	65,105	68,341	71,585	74,863	
損益計算書												10年間累計額
営業収益		55,540	57,371	58,996	59,091	59,227	59,377	59,266	59,195	59,339	59,467	586,869
	電気事業営業収益	54,273	55,833	56,641	56,183	56,041	55,863	55,622	55,456	55,390	55,399	556,702
	電灯電力料	46,606	47,057	47,938	47,645	47,107	46,636	46,194	45,790	45,571	45,438	465,981
	その他	7,667	8,777	8,702	8,538	8,934	9,226	9,429	9,666	9,819	9,961	90,720
	附帯事業営業収益	1,267	1,537	2,355	2,908	3,186	3,515	3,644	3,739	3,948	4,068	30,168
営業費用		53,276	54,819	53,937	54,262	54,421	54,278	54,090	54,824	54,768	54,781	543,455
	電気事業営業費用	52,069	53,369	51,691	51,540	51,419	51,009	50,715	51,333	51,095	51,002	515,242
	人件費	3,309	3,056	2,965	2,899	2,780	2,687	2,624	2,560	2,491	2,397	27,769
	燃料費	13,709	14,659	13,035	12,705	10,804	10,497	9,312	8,389	7,836	7,757	108,703
	修繕費	3,141	2,733	2,951	3,041	3,553	3,361	3,110	3,189	3,237	3,088	31,405
	減価償却費	5,539	5,411	5,342	5,109	5,303	5,190	5,247	5,248	5,034	5,112	52,536
	購入電力料	10,783	11,600	11,545	12,447	13,360	13,836	15,227	16,731	17,453	17,560	140,543
	その他	15,587	15,910	15,853	15,338	15,619	15,438	15,194	15,216	15,044	15,087	154,287
	附帯事業営業費用	1,207	1,450	2,246	2,722	3,003	3,268	3,374	3,491	3,673	3,778	28,212
営業利益（損失）		2,263	2,552	5,059	4,830	4,806	5,100	5,176	4,372	4,571	4,687	43,415
営業外収益		141	130	130	130	129	128	228	349	655	677	2,696
営業外費用		743	554	3,004	2,967	2,989	3,037	3,089	3,153	3,227	3,302	26,063
経常利益（損失）		1,662	2,128	2,186	1,992	1,946	2,191	2,316	1,567	1,999	2,062	20,048
特別法上の引当繰入（取崩）		3	3	3	3	5	7	27	47	67	87	252
特別損益		978	186	-	-	-	-	-	-	-	-	1,164
税引前当期純利益（損失）		2,636	2,311	2,183	1,989	1,941	2,183	2,288	1,520	1,932	1,975	20,959
法人税等		31	174	512	203	401	515	528	215	258	261	3,099
当期純利益（損失）		2,605	2,137	1,670	1,786	1,540	1,668	1,761	1,305	1,673	1,714	17,860
キャッシュフロー												10年間累計額
営業キャッシュフロー		6,150	5,048	7,212	8,278	8,029	8,027	7,733	7,258	7,405	7,437	72,576
投資キャッシュフロー		(7,029)	(6,867)	(6,955)	(6,417)	(6,424)	(6,469)	(5,507)	(5,423)	(5,354)	(5,328)	(61,773)
財務キャッシュフロー		(526)	(1,347)	31	(2,046)	4,174	1,192	3,206	3,204	3,224	3,263	14,375
現金及び現金同等物の増減		(1,405)	(3,166)	288	(185)	5,779	2,751	5,432	5,039	5,274	5,371	25,178
現金及び現金同等物の期末残高		6,365	3,199	3,487	3,302	9,081	11,832	17,264	22,303	27,577	32,948	

※　上記収支は、原油価格(CIF)：55$/バレル(2017年度)～100$/バレル（2026年度）、為替レート：115円/$の前提で作成している。
※　特別負担金は、機構法第52条に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされている。
上記収支作成にあたり、毎年度の収支状況等を勘案しながら、1,000億円を基本として仮置きしている。

※ 収支計画の前提として、柏崎刈羽原子力発電所の1,5,6,7号機については、2019年4月から順次再稼働すると仮定した。2,3,4号機は再稼働を織り込まない場合と織り込む場合に分けて試算を行った。
※ 廃炉積立金制度の発足を前提に、廃炉等積立金として、積み増し分（毎年2,000億円を積み増していく想定）を含め、年平均約3,000億円の積立を仮置きしている。

収支の見通し【柏崎刈羽原子力発電所が2019年度から順次再稼働し、2～4号機を織り込む場合】

（単位：億円）

		2018年3月期（計画）	2019年3月期（参考）	2020年3月期（参考）	2021年3月期（参考）	2022年3月期（参考）	2023年3月期（参考）	2024年3月期（参考）	2025年3月期（参考）	2026年3月期（参考）	2027年3月期（参考）	
主要計数												
B/S	純資産	21,223	23,360	25,030	26,816	28,356	30,025	31,781	33,687	35,621	37,607	
	自己資本比率	19.3%	20.7%	21.6%	22.7%	22.8%	23.6%	24.1%	24.7%	25.2%	25.7%	
P/L	当期純利益（損失）	2,605	2,137	1,670	1,786	1,540	1,668	1,756	1,906	1,935	1,985	
	経常利益率	3.0%	3.7%	3.7%	3.4%	3.3%	3.7%	3.9%	4.0%	4.1%	4.2%	
C/F	期末現金及び現金同等物残高	6,365	3,199	3,487	3,302	9,081	11,832	17,258	23,086	28,550	34,348	
貸借対照表												
総資産		110,070	112,612	115,814	118,373	124,362	127,114	132,130	136,643	141,475	146,437	
純資産		21,223	23,360	25,030	26,816	28,356	30,025	31,781	33,687	35,621	37,607	
参考）	有利子負債	59,614	58,314	58,395	56,400	60,623	61,859	65,105	68,341	71,585	74,863	
損益計算書												10年間累計額
営業収益		55,540	57,371	58,996	59,091	59,227	59,377	59,266	58,905	57,806	57,876	583,455
	電気事業営業収益	54,273	55,833	56,641	56,183	56,041	55,863	55,622	55,166	53,858	53,807	553,287
	電灯電力料	46,606	47,057	47,938	47,645	47,107	46,636	46,194	45,499	44,039	43,846	462,567
	その他	7,667	8,777	8,702	8,538	8,934	9,226	9,429	9,666	9,819	9,961	90,720
	附帯事業営業収益	1,267	1,537	2,355	2,908	3,186	3,515	3,644	3,739	3,948	4,068	30,168
営業費用		53,276	54,819	53,937	54,262	54,421	54,278	54,096	53,718	52,886	52,817	538,509
	電気事業営業費用	52,069	53,369	51,691	51,540	51,419	51,009	50,722	50,227	49,213	49,038	510,296
	人件費	3,309	3,056	2,965	2,899	2,780	2,687	2,624	2,560	2,491	2,397	27,769
	燃料費	13,709	14,659	13,035	12,705	10,804	10,497	9,312	6,776	5,264	5,133	101,893
	修繕費	3,141	2,733	2,951	3,041	3,553	3,361	3,110	3,424	3,515	3,328	32,157
	減価償却費	5,539	5,411	5,342	5,109	5,303	5,190	5,247	5,248	5,034	5,112	52,536
	購入電力料	10,783	11,600	11,545	12,447	13,360	13,836	15,227	16,731	17,453	17,560	140,543
	その他	15,587	15,910	15,853	15,338	15,619	15,438	15,200	15,489	15,456	15,507	155,398
	附帯事業営業費用	1,207	1,450	2,246	2,722	3,003	3,268	3,374	3,491	3,673	3,778	28,212
営業利益（損失）		2,263	2,552	5,059	4,830	4,806	5,100	5,170	5,187	4,921	5,059	44,946
営業外収益		141	130	130	130	129	128	228	349	655	677	2,696
営業外費用		743	554	3,004	2,967	2,989	3,037	3,089	3,153	3,227	3,302	26,063
経常利益（損失）		1,662	2,128	2,186	1,992	1,946	2,191	2,309	2,383	2,349	2,434	21,579
特別法上の引当繰入（取崩）		3	3	3	3	5	7	27	47	67	87	252
特別損益		978	186	-	-	-	-	-	-	-	-	1,164
税引前当期純利益（損失）		2,636	2,311	2,183	1,989	1,941	2,183	2,282	2,336	2,282	2,347	22,491
法人税等		31	174	512	203	401	515	526	430	347	362	3,502
当期純利益（損失）		2,605	2,137	1,670	1,786	1,540	1,668	1,756	1,906	1,935	1,985	18,989
キャッシュフロー												10年間累計額
営業キャッシュフロー		6,150	5,048	7,212	8,278	8,029	8,027	7,726	8,047	7,634	7,926	74,077
投資キャッシュフロー		(7,029)	(6,867)	(6,955)	(6,417)	(6,424)	(6,469)	(5,507)	(5,423)	(5,394)	(5,390)	(61,873)
財務キャッシュフロー		(526)	(1,347)	31	(2,046)	4,174	1,192	3,206	3,204	3,224	3,263	14,375
現金及び現金同等物の増減		(1,405)	(3,166)	288	(185)	5,779	2,751	5,426	5,828	5,464	5,799	26,579
現金及び現金同等物の期末残高		6,365	3,199	3,487	3,302	9,081	11,832	17,258	23,086	28,550	34,348	

※ 上記収支は、原油価格(CIF)：55$/バレル(2017年度)～100$/バレル（2026年度）、為替レート：115円/$の前提で作成している。
※ 特別負担金は、機構法第52条に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされている。
上記収支作成にあたり、毎年度の収支状況等を勘案しながら、1,000億円を基本として仮置きしている。

※ 収支計画の前提として、柏崎刈羽原子力発電所の1,5,6,7号機については、2019年4月から順次再稼働すると仮定した。2,3,4号機は再稼働を織り込まない場合と織り込む場合に分けて試算を行った。
※ 廃炉積立金制度の発足を前提に、廃炉等積立金として、積み増し分（毎年2,000億円を積み増していく想定）を含め、年平均約3,000億円の積立を仮置きしている。

収支の見通し【柏崎刈羽原子力発電所が2020年度から順次再稼働し、2～4号機を織り込まない場合】

（単位：億円）

		2018年3月期（計画）	2019年3月期（参考）	2020年3月期（参考）	2021年3月期（参考）	2022年3月期（参考）	2023年3月期（参考）	2024年3月期（参考）	2025年3月期（参考）	2026年3月期（参考）	2027年3月期（参考）	
主要計数												
B/S	純資産	21,223	23,362	23,905	26,027	26,909	28,510	30,265	31,598	33,268	35,000	
	自己資本比率	19.3%	20.7%	20.9%	22.2%	21.9%	22.7%	23.2%	23.5%	23.9%	24.3%	
P/L	当期純利益（損失）	2,605	2,139	543	2,122	882	1,600	1,755	1,333	1,670	1,732	
	経常利益率	3.0%	3.7%	1.1%	4.1%	1.8%	3.5%	3.9%	2.7%	3.4%	3.5%	
C/F	期末現金及び現金同等物残高	6,365	3,199	1,867	2,210	7,278	10,323	15,626	20,660	25,907	31,298	
貸借対照表												
総資産		110,070	112,614	114,294	117,262	122,691	125,689	130,628	134,450	139,125	143,792	
純資産		21,223	23,362	23,905	26,027	26,909	28,510	30,265	31,598	33,268	35,000	
参考）	有利子負債	59,614	58,314	58,395	56,400	60,623	61,859	65,105	68,341	71,585	74,863	
損益計算書												10年間累計額
営業収益		55,540	57,371	59,016	59,104	59,402	59,388	59,266	59,195	59,338	59,467	587,087
	電気事業営業収益	54,273	55,833	56,661	56,196	56,216	55,873	55,622	55,455	55,390	55,399	556,919
	電灯電力料	46,606	47,057	47,938	47,651	47,279	46,646	46,194	45,790	45,571	45,438	466,170
	その他	7,667	8,777	8,723	8,544	8,937	9,227	9,429	9,666	9,819	9,961	90,750
	附帯事業営業収益	1,267	1,537	2,355	2,908	3,186	3,515	3,644	3,739	3,948	4,068	30,168
営業費用		53,276	54,815	55,482	53,828	55,492	54,383	54,097	54,784	54,773	54,756	545,687
	電気事業営業費用	52,069	53,365	53,237	51,106	52,489	51,115	50,723	51,294	51,100	50,977	517,475
	人件費	3,309	3,056	2,965	2,899	2,780	2,687	2,624	2,560	2,491	2,397	27,769
	燃料費	13,709	14,659	14,963	12,782	12,383	10,548	9,305	8,366	7,827	7,747	112,288
	修繕費	3,141	2,733	2,776	3,056	3,318	3,436	3,110	3,189	3,237	3,088	31,085
	減価償却費	5,539	5,411	5,342	5,109	5,303	5,190	5,247	5,248	5,034	5,112	52,536
	購入電力料	10,783	11,600	11,693	12,447	13,360	13,836	15,227	16,731	17,453	17,560	140,691
	その他	15,587	15,907	15,498	14,813	15,346	15,418	15,209	15,199	15,057	15,073	153,107
	附帯事業営業費用	1,207	1,450	2,246	2,722	3,003	3,268	3,374	3,491	3,673	3,778	28,212
営業利益（損失）		2,263	2,555	3,534	5,276	3,910	5,004	5,169	4,410	4,566	4,712	41,400
営業外収益		141	130	130	130	129	128	228	349	655	677	2,696
営業外費用		743	554	3,004	2,967	2,989	3,037	3,089	3,153	3,227	3,302	26,063
経常利益（損失）		1,662	2,131	661	2,439	1,050	2,095	2,308	1,606	1,994	2,087	18,033
特別法上の引当繰入（取崩）		3	3	3	3	5	7	27	47	67	87	252
特別損益		978	186	-	-	-	-	-	-	-	-	1,164
税引前当期純利益（損失）		2,636	2,315	658	2,436	1,045	2,088	2,281	1,559	1,927	2,000	18,944
法人税等		31	175	115	314	163	488	526	226	257	268	2,562
当期純利益（損失）		2,605	2,139	543	2,122	882	1,600	1,755	1,333	1,670	1,732	16,383
キャッシュフロー												10年間累計額
営業キャッシュフロー		6,150	5,048	5,592	8,752	7,316	8,282	7,602	7,253	7,378	7,457	70,829
投資キャッシュフロー		(7,029)	(6,867)	(6,955)	(6,363)	(6,422)	(6,429)	(5,505)	(5,423)	(5,354)	(5,328)	(61,676)
財務キャッシュフロー		(526)	(1,347)	31	(2,046)	4,174	1,192	3,206	3,204	3,224	3,263	14,375
現金及び現金同等物の増減		(1,405)	(3,166)	(1,332)	343	5,068	3,045	5,304	5,033	5,247	5,391	23,529
	現金及び現金同等物の期末残高	6,365	3,199	1,867	2,210	7,278	10,323	15,626	20,660	25,907	31,298	

※ 上記収支は、原油価格(CIF)：55$/バレル(2017年度)～100$/バレル（2026年度）、為替レート：115円/$の前提で作成している。
※ 特別負担金は、機構法第52条に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされている。
上記収支作成にあたり、毎年度の収支状況等を勘案しながら、1,000億円を基本として仮置きしている。

※ 収支計画の前提として、柏崎刈羽原子力発電所の1,5,6,7号機については、2020年4月から順次再稼働すると仮定した。2,3,4号機は再稼働を織り込まない場合と織り込む場合に分けて試算を行った。
※ 廃炉積立金制度の発足を前提に、廃炉等積立金として、積み増し分（毎年2,000億円を積み増していく想定）を含め、年平均約3,000億円の積立を仮置きしている。

収支の見通し【柏崎刈羽原子力発電所が2020年度から順次再稼働し、2～4号機を織り込む場合】

（単位：億円）

		2018年3月期（計画）	2019年3月期（参考）	2020年3月期（参考）	2021年3月期（参考）	2022年3月期（参考）	2023年3月期（参考）	2024年3月期（参考）	2025年3月期（参考）	2026年3月期（参考）	2027年3月期（参考）	
主要計数												
B/S	純資産	21,223	23,362	23,905	26,027	26,909	28,510	30,265	31,593	33,504	35,500	
	自己資本比率	19.3%	20.7%	20.9%	22.2%	21.9%	22.7%	23.2%	23.5%	24.0%	24.6%	
P/L	当期純利益（損失）	2,605	2,139	543	2,122	882	1,600	1,755	1,329	1,910	1,997	
	経常利益率	3.0%	3.7%	1.1%	4.1%	1.8%	3.5%	3.9%	2.7%	4.0%	4.2%	
C/F	期末現金及び現金同等物残高	6,365	3,199	1,867	2,210	7,278	10,323	15,626	20,654	26,291	31,985	
貸借対照表												
総資産		110,070	112,614	114,294	117,262	122,691	125,689	130,628	134,445	139,432	144,330	
純資産		21,223	23,362	23,905	26,027	26,909	28,510	30,265	31,593	33,504	35,500	
参考）	有利子負債	59,614	58,314	58,395	56,400	60,623	61,859	65,105	68,341	71,585	74,863	
損益計算書												10年間累計額
営業収益		55,540	57,371	59,016	59,104	59,402	59,388	59,266	59,195	58,495	57,876	584,652
	電気事業営業収益	54,273	55,833	56,661	56,196	56,216	55,873	55,622	55,455	54,546	53,807	554,484
	電灯電力料	46,606	47,057	47,938	47,651	47,279	46,646	46,194	45,790	44,727	43,846	463,735
	その他	7,667	8,777	8,723	8,544	8,937	9,227	9,429	9,666	9,819	9,961	90,750
	附帯事業営業収益	1,267	1,537	2,355	2,908	3,186	3,515	3,644	3,739	3,948	4,068	30,168
営業費用		53,276	54,815	55,482	53,828	55,492	54,383	54,097	54,791	53,607	52,805	542,577
	電気事業営業費用	52,069	53,365	53,237	51,106	52,489	51,115	50,723	51,300	49,934	49,027	514,365
	人件費	3,309	3,056	2,965	2,899	2,780	2,687	2,624	2,560	2,491	2,397	27,769
	燃料費	13,709	14,659	14,963	12,782	12,383	10,548	9,305	8,366	6,161	5,107	107,982
	修繕費	3,141	2,733	2,776	3,056	3,318	3,436	3,110	3,189	3,472	3,366	31,598
	減価償却費	5,539	5,411	5,342	5,109	5,303	5,190	5,247	5,248	5,034	5,112	52,536
	購入電力料	10,783	11,600	11,693	12,447	13,360	13,836	15,227	16,731	17,453	17,560	140,691
	その他	15,587	15,907	15,498	14,813	15,346	15,418	15,209	15,206	15,322	15,484	153,790
	附帯事業営業費用	1,207	1,450	2,246	2,722	3,003	3,268	3,374	3,491	3,673	3,778	28,212
営業利益（損失）		2,263	2,555	3,534	5,276	3,910	5,004	5,169	4,404	4,888	5,070	42,074
営業外収益		141	130	130	130	129	128	228	349	655	677	2,696
営業外費用		743	554	3,004	2,967	2,989	3,037	3,089	3,153	3,227	3,302	26,063
経常利益（損失）		1,662	2,131	661	2,439	1,050	2,095	2,308	1,600	2,316	2,445	18,707
特別法上の引当繰入（取崩）		3	3	3	3	5	7	27	47	67	87	252
特別損益		978	186	-	-	-	-	-	-	-	-	1,164
税引前当期純利益（損失）		2,636	2,315	658	2,436	1,045	2,088	2,281	1,553	2,249	2,358	19,619
法人税等		31	175	115	314	163	488	526	224	339	361	2,736
当期純利益（損失）		2,605	2,139	543	2,122	882	1,600	1,755	1,329	1,910	1,997	16,883
キャッシュフロー												10年間累計額
営業キャッシュフロー		6,150	5,048	5,592	8,752	7,316	8,282	7,602	7,247	7,767	7,799	71,556
投資キャッシュフロー		(7,029)	(6,867)	(6,955)	(6,363)	(6,422)	(6,429)	(5,505)	(5,423)	(5,354)	(5,367)	(61,715)
財務キャッシュフロー		(526)	(1,347)	31	(2,046)	4,174	1,192	3,206	3,204	3,224	3,263	14,375
現金及び現金同等物の増減		(1,405)	(3,166)	(1,332)	343	5,068	3,045	5,304	5,028	5,636	5,695	24,216
	現金及び現金同等物の期末残高	6,365	3,199	1,867	2,210	7,278	10,323	15,626	20,654	26,291	31,985	

※　上記収支は、原油価格(CIF)：55$/バレル(2017年度)～100$/バレル（2026年度）、為替レート：115円/$の前提で作成している。
※　特別負担金は、機構法第52条に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされている。
上記収支作成にあたり、毎年度の収支状況等を勘案しながら、1,000億円を基本として仮置きしている。

※ 収支計画の前提として、柏崎刈羽原子力発電所の1,5,6,7号機については、2020年4月から順次再稼働すると仮定した。2,3,4号機は再稼働を織り込まない場合と織り込む場合に分けて試算を行った。
※ 廃炉積立金制度の発足を前提に、廃炉等積立金として、積み増し分（毎年2,000億円を積み増していく想定）を含め、年平均約3,000億円の積立を仮置きしている。

収支の見通し【柏崎刈羽原子力発電所が2021年度から順次再稼働し、3～4号機を織り込まない場合】

（単位：億円）

		2018年3月期（計画）	2019年3月期（参考）	2020年3月期（参考）	2021年3月期（参考）	2022年3月期（参考）	2023年3月期（参考）	2024年3月期（参考）	2025年3月期（参考）	2026年3月期（参考）	2027年3月期（参考）	
主要計数												
B/S	純資産	21,223	23,362	23,908	25,137	26,338	27,230	28,918	30,246	31,945	33,674	
	自己資本比率	19.3%	20.7%	20.9%	21.5%	21.4%	21.8%	22.4%	22.7%	23.2%	23.6%	
P/L	当期純利益（損失）	2,605	2,139	546	1,229	1,200	893	1,687	1,328	1,699	1,729	
	経常利益率	3.0%	3.7%	1.1%	2.1%	2.5%	1.9%	3.7%	2.7%	3.4%	3.5%	
C/F	期末現金及び現金同等物残高	6,365	3,199	1,870	1,973	7,400	9,630	14,308	19,186	24,445	29,810	
貸借対照表												
総資産		110,070	112,614	114,297	117,111	122,803	125,121	129,384	133,099	137,813	142,465	
純資産		21,223	23,362	23,908	25,137	26,338	27,230	28,918	30,246	31,945	33,674	
参考）	有利子負債	59,614	58,314	58,395	57,400	61,623	62,859	65,105	68,341	71,585	74,863	
損益計算書												10年間累計額
営業収益		55,540	57,371	59,012	59,123	59,418	59,612	59,279	59,196	59,338	59,467	587,357
	電気事業営業収益	54,273	55,833	56,658	56,215	56,232	56,097	55,635	55,457	55,390	55,399	557,189
	電灯電力料	46,606	47,057	47,938	47,783	47,291	46,883	46,205	45,790	45,571	45,438	466,561
	その他	7,667	8,777	8,719	8,432	8,941	9,214	9,431	9,668	9,819	9,961	90,628
	附帯事業営業収益	1,267	1,537	2,355	2,908	3,186	3,515	3,644	3,739	3,948	4,068	30,168
営業費用		53,276	54,815	55,475	55,037	55,084	55,573	54,204	54,792	54,733	54,760	547,749
	電気事業営業費用	52,069	53,365	53,230	52,315	52,081	52,304	50,830	51,301	51,060	50,982	519,537
	人件費	3,309	3,056	2,965	2,899	2,780	2,687	2,624	2,560	2,491	2,397	27,769
	燃料費	13,709	14,659	14,963	14,483	12,485	12,245	9,356	8,359	7,804	7,738	115,801
	修繕費	3,141	2,733	2,776	2,881	3,333	3,201	3,185	3,189	3,237	3,088	30,765
	減価償却費	5,539	5,411	5,342	5,109	5,303	5,190	5,247	5,248	5,034	5,112	52,536
	購入電力料	10,783	11,600	11,689	12,447	13,360	13,836	15,227	16,731	17,453	17,560	140,687
	その他	15,587	15,907	15,495	14,496	14,820	15,145	15,189	15,215	15,040	15,086	151,979
	附帯事業営業費用	1,207	1,450	2,246	2,722	3,003	3,268	3,374	3,491	3,673	3,778	28,212
営業利益（損失）		2,263	2,555	3,537	4,086	4,334	4,039	5,075	4,404	4,605	4,707	39,607
営業外収益		141	130	130	130	129	128	228	349	655	677	2,696
営業外費用		743	554	3,004	2,972	2,995	3,043	3,091	3,153	3,227	3,302	26,082
経常利益（損失）		1,662	2,131	664	1,244	1,468	1,124	2,213	1,600	2,034	2,082	16,221
特別法上の引当繰入（取崩）		3	3	3	3	5	7	27	47	67	87	252
特別損益		978	186	-	-	-	-	-	-	-	-	1,164
税引前当期純利益（損失）		2,636	2,315	661	1,241	1,463	1,116	2,186	1,553	1,966	1,995	17,133
法人税等		31	175	116	12	263	224	498	224	267	267	2,077
当期純利益（損失）		2,605	2,139	546	1,229	1,200	893	1,687	1,328	1,699	1,729	15,056
キャッシュフロー												10年間累計額
営業キャッシュフロー		6,150	5,048	5,595	7,512	7,629	7,465	7,937	7,096	7,390	7,430	69,252
投資キャッシュフロー		(7,029)	(6,867)	(6,955)	(6,363)	(6,375)	(6,427)	(5,466)	(5,421)	(5,354)	(5,328)	(61,586)
財務キャッシュフロー		(526)	(1,347)	31	(1,046)	4,174	1,192	2,206	3,204	3,224	3,263	14,375
現金及び現金同等物の増減		(1,405)	(3,166)	(1,329)	103	5,427	2,230	4,678	4,878	5,259	5,365	22,040
現金及び現金同等物の期末残高		6,365	3,199	1,870	1,973	7,400	9,630	14,308	19,186	24,445	29,810	

※　上記収支は、原油価格(CIF)：55$/バレル(2017年度)～100$/バレル（2026年度）、為替レート：115円/$の前提で作成している。
※　特別負担金は、機構法第52条に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされている。
上記収支作成にあたり、毎年度の収支状況等を勘案しながら、1,000億円を基本として仮置きしている。

※ 収支計画の前提として、柏崎刈羽原子力発電所の1,5,6,7号機については、2021年4月から順次再稼働すると仮定した。2,3,4号機は再稼働を織り込まない場合と織り込む場合に分けて試算を行ったが、2021年度から順次再稼働すると仮定した場合については、いずれの試算においても2号機の再稼働は織り込んでいない。
※ 廃炉積立金制度の発足を前提に、廃炉等積立金として、積み増し分（毎年2,000億円を積み増していく想定）を含め、年平均約3,000億円の積立を仮置きしている。

収支の見通し【柏崎刈羽原子力発電所が2021年度から順次再稼働し、3～4号機を織り込む場合】

（単位：億円）

		2018年3月期（計画）	2019年3月期（参考）	2020年3月期（参考）	2021年3月期（参考）	2022年3月期（参考）	2023年3月期（参考）	2024年3月期（参考）	2025年3月期（参考）	2026年3月期（参考）	2027年3月期（参考）	10年間累計額
主要計数												
B/S	純資産	21,223	23,362	23,908	25,137	26,338	27,230	28,918	30,246	31,940	33,914	
	自己資本比率	19.3%	20.7%	20.9%	21.5%	21.4%	21.8%	22.4%	22.7%	23.2%	23.8%	
P/L	当期純利益（損失）	2,605	2,139	546	1,229	1,200	893	1,687	1,328	1,694	1,974	
	経常利益率	3.0%	3.7%	1.1%	2.1%	2.5%	1.9%	3.7%	2.7%	3.4%	4.1%	
C/F	期末現金及び現金同等物残高	6,365	3,199	1,870	1,973	7,400	9,630	14,308	19,186	24,439	30,194	
貸借対照表												
総資産		110,070	112,614	114,297	117,111	122,803	125,121	129,384	133,099	137,807	142,772	
純資産		21,223	23,362	23,908	25,137	26,338	27,230	28,918	30,246	31,940	33,914	
参考）	有利子負債	59,614	58,314	58,395	57,400	61,623	62,859	65,105	68,341	71,585	74,863	
損益計算書												10年間累計額
営業収益		55,540	57,371	59,012	59,123	59,418	59,612	59,279	59,196	59,338	58,586	586,475
	電気事業営業収益	54,273	55,833	56,658	56,215	56,232	56,097	55,635	55,457	55,390	54,517	556,307
	電灯電力料	46,606	47,057	47,938	47,783	47,291	46,883	46,205	45,790	45,571	44,556	465,680
	その他	7,667	8,777	8,719	8,432	8,941	9,214	9,431	9,668	9,819	9,961	90,628
	附帯事業営業収益	1,267	1,537	2,355	2,908	3,186	3,515	3,644	3,739	3,948	4,068	30,168
営業費用		53,276	54,815	55,475	55,037	55,084	55,573	54,204	54,792	54,739	53,550	546,546
	電気事業営業費用	52,069	53,365	53,230	52,315	52,081	52,304	50,830	51,301	51,067	49,771	518,333
	人件費	3,309	3,056	2,965	2,899	2,780	2,687	2,624	2,560	2,491	2,397	27,769
	燃料費	13,709	14,659	14,963	14,483	12,485	12,245	9,356	8,359	7,804	6,028	114,091
	修繕費	3,141	2,733	2,776	2,881	3,333	3,201	3,185	3,189	3,237	3,323	31,000
	減価償却費	5,539	5,411	5,342	5,109	5,303	5,190	5,247	5,248	5,034	5,112	52,536
	購入電力料	10,783	11,600	11,689	12,447	13,360	13,836	15,227	16,731	17,453	17,560	140,687
	その他	15,587	15,907	15,495	14,496	14,820	15,145	15,189	15,215	15,047	15,351	152,250
	附帯事業営業費用	1,207	1,450	2,246	2,722	3,003	3,268	3,374	3,491	3,673	3,778	28,212
営業利益（損失）		2,263	2,555	3,537	4,086	4,334	4,039	5,075	4,404	4,599	5,036	39,929
営業外収益		141	130	130	130	129	128	228	349	655	677	2,696
営業外費用		743	554	3,004	2,972	2,995	3,043	3,091	3,153	3,227	3,302	26,082
経常利益（損失）		1,662	2,131	664	1,244	1,468	1,124	2,213	1,600	2,027	2,411	16,543
特別法上の引当繰入（取崩）		3	3	3	3	5	7	27	47	67	87	252
特別損益		978	186	-	-	-	-	-	-	-	-	1,164
税引前当期純利益（損失）		2,636	2,315	661	1,241	1,463	1,116	2,186	1,553	1,960	2,324	17,455
法人税等		31	175	116	12	263	224	498	224	266	350	2,158
当期純利益（損失）		2,605	2,139	546	1,229	1,200	893	1,687	1,328	1,694	1,974	15,297
キャッシュフロー												10年間累計額
営業キャッシュフロー		6,150	5,048	5,595	7,512	7,629	7,465	7,937	7,096	7,384	7,821	69,636
投資キャッシュフロー		(7,029)	(6,867)	(6,955)	(6,363)	(6,375)	(6,427)	(5,466)	(5,421)	(5,354)	(5,328)	(61,586)
財務キャッシュフロー		(526)	(1,347)	31	(1,046)	4,174	1,192	2,206	3,204	3,224	3,263	14,375
現金及び現金同等物の増減		(1,405)	(3,166)	(1,329)	103	5,427	2,230	4,678	4,878	5,253	5,755	22,424
現金及び現金同等物の期末残高		6,365	3,199	1,870	1,973	7,400	9,630	14,308	19,186	24,439	30,194	

※　上記収支は、原油価格(CIF)：55$/バレル(2017年度)～100$/バレル（2026年度）、為替レート：115円/$の前提で作成している。
※　特別負担金は、機構法第52条に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされている。
上記収支作成にあたり、毎年度の収支状況等を勘案しながら、1,000億円を基本として仮置きしている。

※ 収支計画の前提として、柏崎刈羽原子力発電所の1,5,6,7号機については、2021年4月から順次再稼働すると仮定した。2,3,4号機は再稼働を織り込まない場合と織り込む場合に分けて試算を行ったが、2021年度から順次再稼働すると仮定した場合については、いずれの試算においても2号機の再稼働は織り込んでいない。
※ 廃炉積立金制度の発足を前提に、廃炉等積立金として、積み増し分（毎年2,000億円を積み増していく想定）を含め、年平均約3,000億円の積立を仮置きしている。

各社の財務状況の試算

2019年度以降順次再稼働すると仮定した場合

（単位：億円）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
東電HD							
総資産	90,200	86,500	85,700	85,100	90,900	94,000	99,100
純資産	19,750	21,200	22,550	23,550	24,700	25,900	27,150
有利子負債	48,800	41,200	36,600	30,700	32,600	32,850	35,100
自己資本比率	22%	24%	26%	28%	27%	28%	27%
経常利益	1,200	1,050	1,350	850	1,000	1,050	1,150
営業CF	1,800	300	3,800	3,250	3,750	3,600	3,850
東電FP							
総資産	17,800	19,600	19,850	20,700	21,750	22,100	22,150
純資産	4,850	5,250	5,650	6,300	6,700	7,150	7,650
有利子負債	9,750	11,000	11,400	11,750	12,350	12,350	12,300
自己資本比率	27%	27%	28%	30%	31%	32%	35%
経常利益	50	600	600	700	650	750	800
営業CF	900	1,250	1,150	1,600	1,550	1,700	1,400
東電PG							
総資産	50,350	50,800	51,050	51,400	52,750	53,600	54,450
純資産	8,300	8,650	8,550	8,600	8,600	8,550	8,550
有利子負債	35,150	34,850	35,200	35,250	36,650	37,600	38,600
自己資本比率	16%	17%	17%	17%	16%	16%	16%
経常利益	550	900	950	950	950	950	900
営業CF	3,550	4,050	3,700	4,150	3,500	3,400	3,050
東電EP							
総資産	11,400	11,150	10,450	10,250	10,150	10,150	10,450
純資産	2,200	2,100	2,100	2,200	2,200	2,250	2,250
有利子負債	2,600	2,450	2,250	2,050	1,950	1,950	1,950
自己資本比率	19%	19%	20%	21%	22%	22%	22%
経常利益	650	600	600	700	650	750	800
営業CF	700	400	▲ 150	450	550	600	750

※新々・総合特別事業計画の収支の見通しをもとに参考として試算したものであり、法令上要求されている収支の見通しではない。
※東電FPからの配当は年平均で150億円程度、東電PGからの配当は年平均で650億円程度などと仮置きしている。
（なお、東電PGからの合理化分等の廃炉への充当は年平均で1,200億円程度）

各社の財務状況の試算

2020年度以降順次再稼働すると仮定した場合

（単位：億円）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
東電HD							
総資産	90,200	86,500	83,950	83,950	89,100	92,550	97,600
純資産	19,750	21,200	22,150	23,150	24,050	25,000	26,200
有利子負債	48,800	41,200	36,600	30,700	32,600	32,850	35,100
自己資本比率	22%	24%	26%	28%	27%	27%	27%
経常利益	1,200	1,050	850	950	650	800	1,100
営業CF	1,800	300	3,150	3,100	3,550	3,600	3,700
東電FP							
総資産	17,800	19,600	19,350	20,350	21,150	21,550	21,600
純資産	4,850	5,250	5,300	5,950	6,150	6,600	7,100
有利子負債	9,750	11,000	11,400	11,750	12,350	12,350	12,300
自己資本比率	27%	27%	27%	29%	29%	31%	33%
経常利益	50	600	100	650	350	700	800
営業CF	900	1,250	650	1,700	1,300	1,700	1,450
東電PG							
総資産	50,350	50,800	51,050	51,400	52,750	53,600	54,450
純資産	8,300	8,650	8,550	8,600	8,600	8,550	8,550
有利子負債	35,150	34,850	35,200	35,250	36,650	37,600	38,600
自己資本比率	16%	17%	17%	17%	16%	16%	16%
経常利益	550	900	950	950	950	950	900
営業CF	3,550	4,050	3,700	4,150	3,500	3,400	3,050
東電EP							
総資産	11,400	11,150	10,100	10,250	10,150	10,150	10,450
純資産	2,200	2,100	1,750	2,150	1,950	2,200	2,250
有利子負債	2,600	2,450	2,250	2,050	1,950	1,950	1,950
自己資本比率	19%	19%	17%	21%	19%	22%	22%
経常利益	650	600	100	650	350	700	800
営業CF	700	400	▲ 650	600	250	700	750

※新々・総合特別事業計画の収支の見通しをもとに参考として試算したものであり、法令上要求されている収支の見通しではない。
※東電FPからの配当は年平均で150億円程度、東電PGからの配当は年平均で650億円程度などと仮置きしている。
（なお、東電PGからの合理化分等の廃炉への充当は年平均で1,200億円程度）

各社の財務状況の試算

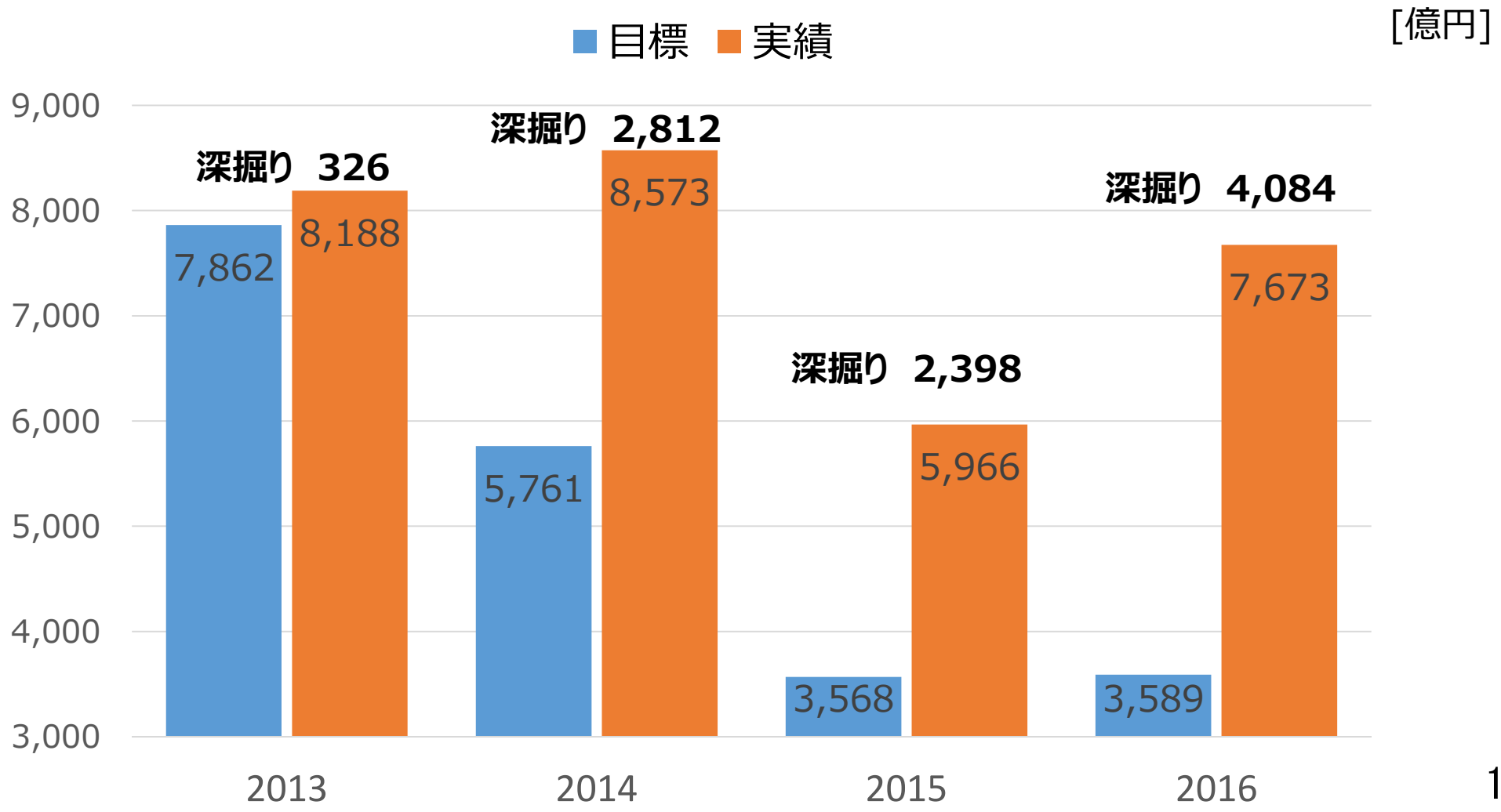
2021年度以降順次再稼働すると仮定した場合

（単位：億円）

	2018年3月期	2019年3月期	2020年3月期	2021年3月期	2022年3月期	2023年3月期	2024年3月期
東電HD							
総資産	90,200	86,500	83,950	83,600	89,200	91,800	96,350
純資産	19,750	21,200	22,150	22,850	23,800	24,450	25,400
有利子負債	48,800	41,200	36,600	31,700	33,600	33,850	35,100
自己資本比率	22%	24%	26%	27%	27%	27%	26%
経常利益	1,200	1,050	850	550	800	450	850
営業CF	1,800	300	3,150	2,650	3,450	3,300	3,700
東電FP							
総資産	17,800	19,600	19,350	19,950	20,800	21,000	21,100
純資産	4,850	5,250	5,300	5,650	5,850	6,100	6,600
有利子負債	9,750	11,000	11,400	11,750	12,350	12,350	12,300
自己資本比率	27%	27%	27%	28%	28%	29%	31%
経常利益	50	600	100	250	350	400	750
営業CF	900	1,250	650	1,300	1,350	1,450	1,450
東電PG							
総資産	50,350	50,800	51,050	51,400	52,750	53,600	54,450
純資産	8,300	8,650	8,550	8,600	8,600	8,550	8,550
有利子負債	35,150	34,850	35,200	35,250	36,650	37,600	38,600
自己資本比率	16%	17%	17%	17%	16%	16%	16%
経常利益	550	900	950	950	950	950	900
営業CF	3,550	4,050	3,700	4,150	3,500	3,400	3,050
東電EP							
総資産	11,400	11,150	10,100	10,100	10,150	10,100	10,400
純資産	2,200	2,100	1,750	1,900	1,950	2,000	2,250
有利子負債	2,600	2,450	2,250	2,050	1,950	1,950	1,950
自己資本比率	19%	19%	17%	19%	19%	20%	22%
経常利益	650	600	100	250	350	400	750
営業CF	700	400	▲ 650	200	300	350	800

※新々・総合特別事業計画の収支の見通しをもとに参考として試算したものであり、法令上要求されている収支の見通しではない。
※東電FPからの配当は年平均で150億円程度、東電PGからの配当は年平均で650億円程度などと仮置きしている。
（なお、東電PGからの合理化分等の廃炉への充当は年平均で1,200億円程度）

<合理化の進捗>

新・総特策定以降のコスト削減の実績

- 新・総特では2013～2022年度の累計で4.8兆円のコスト削減を計画。
- 調達改革をはじめとした取組により、2013年度以降の実績は継続的に計画を上回り、2016年度までの累計で9,620億円の深掘りを達成。