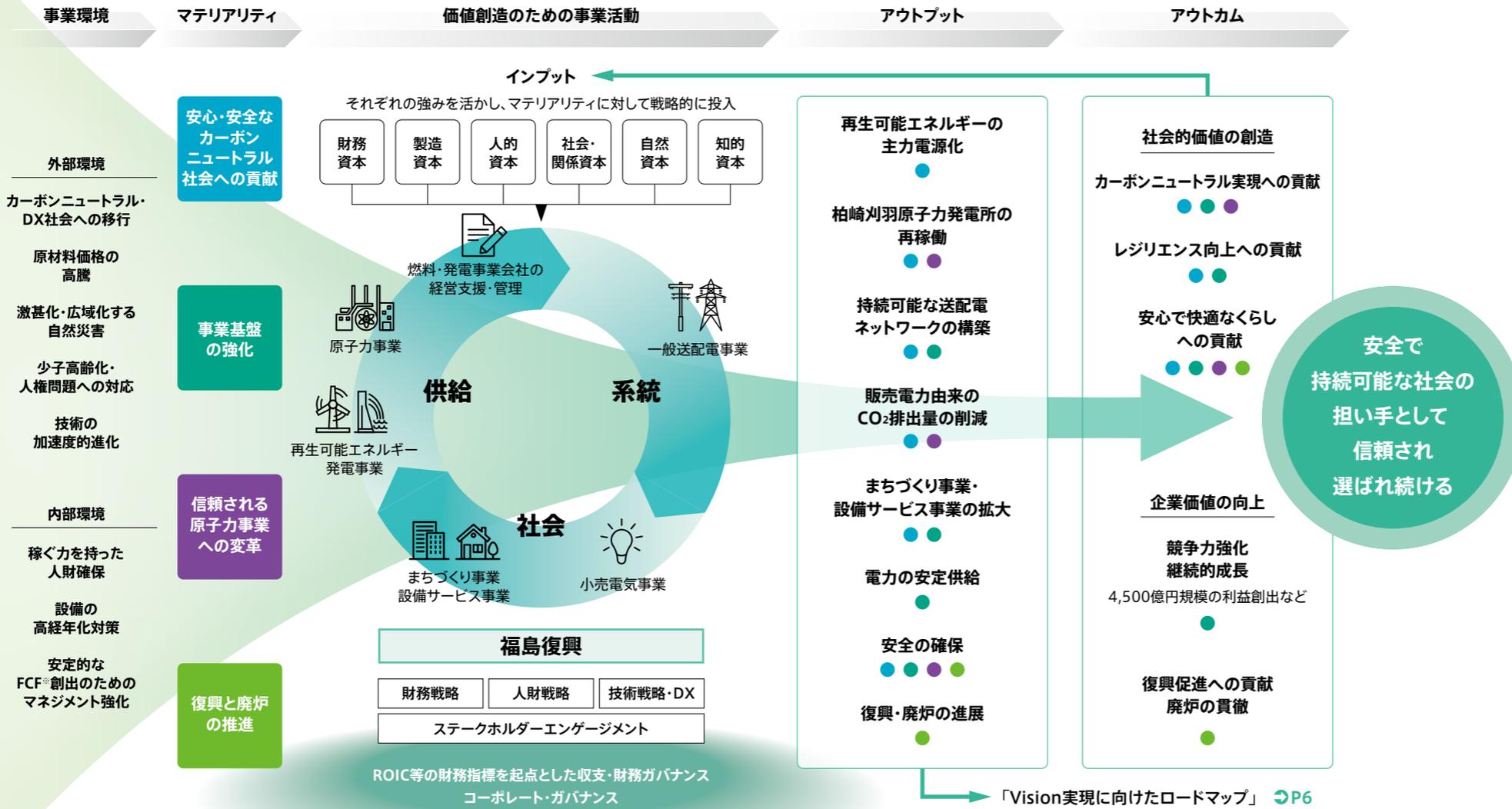


価値創造プロセス

TEPCOグループMission

安心して快適なくらしのため エネルギーの未来を切り拓く



※FCF:フリーキャッシュフロー

● 安心・安全なカーボンニュートラル社会への貢献 ● 事業基盤の強化 ● 信頼される原子力事業への変革 ● 復興と廃炉の推進

Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

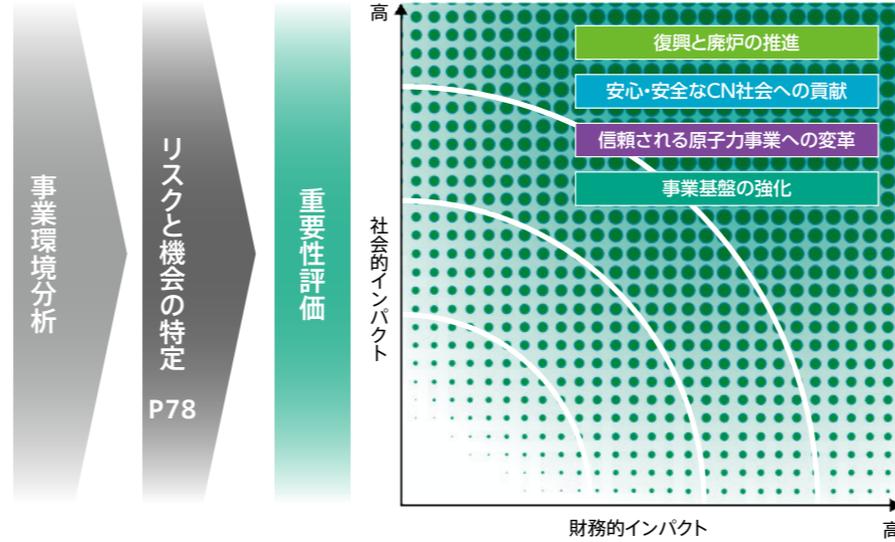
Our Business

Data Section

4つのマテリアリティ

TEPCOグループでは、国内外の情勢やステークホルダーエンゲージメント等を踏まえた事業環境分析を毎年実施し、事業に関わる重要なリスクと機会を特定しています。特定されたリスクと機会は、社会的インパクト・財務的インパクトの2軸から重要性評価を行い、取締役会の管理項目として、監査・監督を行っています。

| | | | |
|-------------------------------|--|-----------------------|---|
| 復興と廃炉の推進 | 信頼の回復を最優先に、復興に向けた活動、安全かつ着実な廃炉を推進する | 信頼される原子力事業への変革 | 核セキュリティと安全を追求し、地域や社会から信頼される原子力発電所をめざす |
| 安心・安全なカーボンニュートラル社会への貢献 | カーボンニュートラル・レジリエンス向上を軸とした事業展開により、持続可能な社会を実現する | 事業基盤の強化 | Vision実現のため、6つの経営資本を着実に成長させ、「強み」の創出・磨き込みにつなげる |



Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

Our Business

Data Section

事業環境分析

マテリアリティの特定プロセスに不可欠な事業環境分析においては、国際情勢、国内政策、社会構造変化、技術革新等の動向把握とともに、ステークホルダーエンゲージメントの結果を社会的インパクトとして分析し、重要性評価に活用しています。

TEPCOグループでは、ステークホルダーを9つの区分に整理し、事業実施に際しての影響および成果の裨益先について、もっとも関連性が高いステークホルダーを、事業活動ごとに特定しています。それらの影響度合いと各ステークホルダーとのエンゲージメントの結果は、年度計画の策定に反映しています。



Vision実現に向けたロードマップ

TEPCOグループでは、「東京電力グループ経営理念」のVision (将来像)を実現するうえで特に重要な課題を4つのマテリアリティとして特定しています。各マテリアリティの解決に向けた個別の重要経営課題等について戦略を策定し、指標・目標を設定しています (P18~67)。取締役会等で各指標の実績を評価・分析することなどに加え、外部環境変化等に合わせ投入資本を柔軟に見直すことで、各マテリアリティの達成確度を高め、Vision実現に向け取り組みを進めています。



Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

Our Business

Data Section

Vision 実現

安全で持続可能な
社会の担い手として
信頼され選ばれ続ける



Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

Our Business

Data Section

| マテリアリティ | サブ・マテリアリティ | 指標・アクション | 目標年度 | 目標・めざす姿 | 実績 | |
|---|-------------------------------------|---|-------------|----------------------------|--------------------------------------|--|
| | | | | | 2022年度 | 2023年度 |
| 安心・安全な カーボンニュートラル 社会への貢献 ➡ P18 | 再生可能エネルギーの 主力電源化 | 再エネ発電事業 (RP)における純利益 | 2030 | 1,000億円規模/年 | 370億円 | 584億円 |
| | | 国内外における再エネ電源の新規開発 | | 600~700万kW | 303万kW (開発中含む) | 346万kW (開発中含む) |
| | カーボンニュートラル 社会を見据えた グループ事業構造変革 | 販売電力由来のCO ₂ 排出量削減 (2013年度比) | 2030 | 50%削減 | 53%削減 | 44%削減 |
| | | 法人分野におけるCO ₂ ゼロメニュー販売量 | | 100億kWh以上 | 63億kWh | 103億kWh |
| | | カーボンニュートラルとレジリエンス向上を軸とした まちづくりの事業推進 (脱炭素先行地域への採択数) | 2031 | 脱炭素先行地域をはじめとした 案件の受注拡大 | 5件 | 7件 |
| | | 蓄電池のマルチユース活用を志向した ソリューション提案による市場開拓 | | 蓄電池市場規模のシェア30% (成約売上) | 38億円 | 101億円 |
| | | EV充電ネットワーク口数 (e-Mobility Power) | | 2025 | 13,000口 | 約7,900口 |
| EV100(自社業務車両の電動化) | 2030 | 100% | 21% | 27% | | |
| 事業基盤の強化 ➡ P34 | 財務戦略 | 2030年度以降の連結純利益 | 2030以降 | 4,500億円規模 | -1,236億円 | 2,678億円 |
| | 人財戦略 | 重要経営課題への人財リソース配置数 | — | 1,958人 | 1,379人 | 1,959人 |
| | | 事業創造人財の育成人数 | 2027 | 2,700人 | 908人 | 1,418人 |
| | | DX推進人財の育成人数 | 2024 | 6,000人 (全社員の2割以上) | 約2,300人 | 約5,200人 |
| | | 女性管理職比率 | 2025 | 10%以上 | 5.9% | 6.0% |
| | | 人権デュー・ディリジェンス実施率 | | 100% | 28.8% | 31.8% |
| | 徹底した安全確保・品質管理 | 2027 | 災害0件 | 死亡災害 2件 重傷災害 27件 | 死亡災害 0件 重傷災害 25件 | |
| 技術戦略 | DXによる業務削減時間 | 2030 | 400,000時間/年 | — (2024年度新規設定) | | |
| 信頼される 原子力事業への変革 ➡ P54 | 原子力発電所の 核セキュリティと 安全の追求 | 改善措置を一過性のものとし ない取り組みを通じた 核セキュリティの追求 | — | 安全を最優先とした 柏崎刈羽原子力発電所の運営 | 改善措置活動を実施し、 追加検査に対応 | 燃料の移動を禁止する命令が解除。 改善措置を一過性のものとし ない取り組みを継続 |
| | | 安全対策工事を着実に進め、 安全レベルを向上 | | | 工事未完了案件に係る 総点検が一巡 | 安全対策工事と燃料装荷前の 使用前事業者検査が一巡 |
| 復興と廃炉の推進 ➡ P60 | 廃炉・汚染水・ 処理水対策 | 汚染水発生量の抑制 | 2028 | 50~70m ³ /日程度 | 約90m ³ /日 | 約80m ³ /日 |
| | | 燃料デブリの取り出し | — | 段階的な取り出し規模の拡大 | 原子炉格納容器の内部調査の実施 2号機の試験的取り出しに向けた準備 | |



Top Message ～信頼関係を構築する～

いまの課題は、収支・財務の安定化です

2023年12月に結果が取りまとめられた、原子力損害賠償・廃炉等支援機構による「東京電力による経営改革の取組等の検証」において、賠償・廃炉のための年間5,000億円程度の資金拠出に向けた取り組みについて一定程度評価をいただいておりますが、確実な資金確保に向け、収支変動リスク管理の徹底や柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に向けた取り組みを強化する必要があると、評価されました。

これを重く受け止め、2024年度は新たに収支・財務

リスク管理体制の強化に取り組んでいます。収支・財務を安定化させることは、既存事業の安定的な運営だけでなく、中長期的な成長に必要な資金の計画的な確保につながります。

一方、除染費用拠出に資する中長期的な企業価値の向上に向けた利益創出については、なお課題があると評価されているところですが、成長に必要な投資は相当な規模になるため、さまざまな資金調達手段を駆使して自立的かつ柔軟な資金調達を行うとともに、自己資本だけでなく他社資本を有効に活用することも選択肢として、成長を支える事業を着実に推進していきます。

東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役社長
小早川 智明

カーボンニュートラルと安定供給の両立に向けて

昨今のウクライナ情勢による燃料調達価格への影響や国内の再生可能エネルギー電源比率の増加に伴い、電力供給の不安定さが年々増えています。その不安定性が実際の電力供給に現れることは、お客さまにとっても決して好ましい状態ではありません。

カーボンニュートラルと安定供給の両立を実現するためには、遠隔立地電源から都市に電気を運ぶ従来のネットワーク機能だけでなく、再エネ増加に伴う「調整力」の確保が重要です。「調整力」については、当社グループは電源アセットとして大規模な揚水発電所を有しているという強みがあります。ただしそれだけでは足りないため、デマンドレスポンスや蓄電池、地産地消の再生可能エネルギーの利用等、需要サイドの「調整力」も活用できる次世代ネットワークの構築が必要になってきます。また、そのための電気料金についてご理解を得ていくことも大切です。「安定供給はお客さまと一緒に作っていくもの」という考え方に変わっていくことで、強靱かつ柔軟な新たな電力システムを構築できると考えています。

また昨今、地域としてカーボンニュートラルと防災・レジリエンスへの取り組みを進めたいというご要望が増えており、こうした声には「まちづくり事業」でお応えしていきます。蓄電池やヒートポンプなどの設備導

Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

Our Business

Data Section



入や、エリアエネルギーマネジメントシステム等のソリューション提供を通じて、新たに必要な社会的コストを低減して得られるメリットを、お客さまとシェアしていく仕組みを次々と作っていきます。

「電力需要は減少する」という定説が、変わります

一方で、省エネの進展や人口減少の影響で、これまで全国的な電力需要は横ばいもしくは減少傾向にありましたが、今後はデータセンターや半導体工場の新增設が急速に進み、電力需要が増加すると想定しています。東京電力パワーグリッド管内ではデータセンターの想定需要が高く、千葉県印西エリア等で申込が見込まれる契約電力は約700万kWにいたっています。

こうした電力需要増に対応することは、日本の国力や産業の維持・発展につながるものであり、産業政策の観点からも重要であると考えています。

こうした動きに対応するためには変電所新設等の増強工事が必要となりますが、相当な工期と費用が必要となるため、当社グループとしては、再生可能エネルギーの電源開発が進んでいる北関東エリア等に「ウェルカムゾーン」を設け、データセンターの立地を誘導し、工期の短縮やコスト低減を実現しているところです。今後も旺盛な「安定」かつ「クリーン」な電力ニーズに適切に対応します。

福島への責任の全うは我々の使命です

福島第一原子力発電所事故から13年が経過しました。福島第一原子力発電所事故の反省と教訓を活かし、どのような状況でも「福島への責任」を全うすることが当社グループの原点であり、使命です。協力会社の皆さまのご尽力もあり、福島第一の廃炉作業は進んでいます。福島の復興は道半ばです。我々は廃炉作業を進めながら、引き続き事故の被害にあわれた方々に適切に賠償を行うとともに地元の復興推進活動にも責任を持って取り組んでいく所存です。

福島の復興を推進し、地元の方々に安心してご帰還いただくためには、廃炉作業を安定的かつ着実に進めていくことが、なにより重要です。2024年度は、昨年開始したALPS処理水の海洋放出を安全に続けていくことのほか、廃炉の重要工程である燃料デブリの試験的取り出しを開始しました。世界にも前例のない難易度の高い作業ですが、周辺環境に影響を与えないよう、安全を最優先に一歩一歩作業を進め、取り出した燃料デブリを分析して、将来における適切な保管方法を検討していきます。また廃炉現場の労働環境の改善を着実に進め、作業員の安全確保に取り組んでまいります。

めざすは、よりオーナーシップを発揮して廃炉作業を進めること

廃炉現場にて、2023年10月に廃液による身体汚染の事案が発生し、2024年の2月には、放射性物質を含む水を誤って建屋の外へ漏えいさせる事案が発生してしまいました。また2024年8月、2号機の燃料デブリの試験的取り出し作業を中断したことでご心配をおかけしました。今後、私が先頭に立ち、東京電力の社員と協力企業の方々が垣根を越えて信頼関係を築き、安全を最優先に作業を進めてまいります。

現在、廃炉現場では日平均で約1,000人の社員と約5,000人の協力会社の皆さんに働いていただいておりますが、福島第一の廃炉作業は当社が貫徹する覚悟である中、今回の事案を通じて、廃炉現場で長期的にめざす姿は、当社自身がよりオーナーシップを発揮し、実施主体として運営能力を高めていくことであるとの思いにいたりしました。

そのうえで、地元からのご理解と地元企業との連携は欠かせません。福島での廃炉産業の集積を進め、地域と一体となった体制にしていく必要があります。

私は2024年5月に英国の廃止措置サイトであるセラフィールドとフランスのラ・アーグ再処理施設を訪問し、地元の人々からの協力とオーナーズエンジニアリングの重要性を実感しました。セラフィールドで出会った地元の方が「いまは孫の世代が作業をしています」と、何世代にもわたり廃炉に携わっていることを誇らしげに

Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

Our Business

Data Section



語る姿は非常に印象的でした。

当社自身がオーナーシップをいっそう発揮した廃炉作業のマネジメントについては、作業領域に応じて最適な形で対応する方がよいと考えています。地元産業と連携し、廃炉技術の向上や地元の産業発展も考慮したうえで、ステップバイステップで再構築していきたいと考えています。

ALPS処理水の安全な放出を 続けていくために

ALPS処理水について、2023年8月から科学的に安全な状態で放出を続けており、生物多様性の観点からは、海水で希釈したALPS処理水で海洋生物を飼育し、通常の海水で飼育した場合との比較を行い、生育状況に有意な差異は確認されていないことをお示ししています。

また、処理水放出に伴い影響を受ける産業への配慮も必要です。特に漁業関係者や観光業への影響が懸念されるため、風評被害の発生を防ぐことがなにより重要です。IAEAのグロッシェ事務局長は「IAEAは、処理水の最後の1滴が安全に放出し終わるまで福島にとどまる。」とおっしゃっており、2024年9月には岸田前首相とグロッシェ事務局長が会談され、IAEAの枠組みのもと、中国も参加できる形でモニタリング体制を強化する方針について合意されました。

そのような中、当社は引き続き透明性を持って情報発信を続け、風評影響を最大限抑制するために積極的に取り組むことが求められています。

ALPS処理水の海洋放出開始以降、国産水産品について全国的に「応援」の機運が高まり、支援の輪が広がったことについてはたいへん感謝しています。廃炉作業が続くなか、福島県産品や国産水産品の美味しさ・

魅力を一人でも多くの皆さまにお届けできるよう、今後もさまざまな流通促進活動を進めてまいります。

処理水放出決定に先立ち、「廃炉が終わった時に漁業が継続できていれば、初めて理解できた、となる。」という漁業関係者の方からのご発言がありました。私はこの言葉を重く受けとめ、全うできるよう、しっかりと取り組んでまいります。

柏崎刈羽原子力発電所の再稼働は、 日本にもTEPCOにも必要です

2024年6月、柏崎刈羽原子力発電所7号機の主要設備について、燃料装荷後の健全性確認が完了しました。柏崎刈羽は、2011年の福島第一原子力発電所事故の反省と教訓を踏まえ、新規制基準に基づき、プラントの安全性が格段に向上しています。例えば炉心が損傷するような事故が起きたとしても、海水による冷却装置により、少なくとも約10日間は大気への放射性物質の放出を遅らせることができることや、万が一ベントを行う場合にはフィルタベント設備を使用して大気中に放出する放射性物質を1/1,000以下に低減できること等です。

2024年の元日に能登半島地震が発生したこともあり、地元の皆さまからは安全性についてご質問いただく機会が多くなっています。以前の当社からの説明内容について「不十分」「分かりにくい」とのご意見もいただいていたため、地域の皆さまのご関心事項にお答えするとともに、安全性が向上していることを分かりやすく



Sellafield Ltd.

Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

Our Business

Data Section

ご説明し、ご理解いただくことが重要であると考えています。

同時に、国は、自然災害と原子力発電所事故が重なる複合災害時の避難方針等について、住民の皆さまにご説明されています。自治体が策定した避難計画の実効性を確保するため、事業者として最大限の努力をしております。

原子力発電は、資源が少ない日本においてエネルギー自給率の向上につながるだけでなく、化石燃料の輸入を減らすことにより日本の経済にも貢献します。また今後、低炭素かつ安定した電気のニーズがますます高まる中、CO₂ゼロのベース電源が入ることによって、需給を調整していくうえでもバリエーションが生まれます。

柏崎刈羽原子力発電所は、国のエネルギー政策の実現に資する電源として、一日も早い再稼働をめざしてまいります。

人財、DX、カイゼンで 将来の事業基盤を固めます

長年受け継がれてきたTEPCOグループのスピリットは使命感と責任感に基づいています。「日常的にも、非常時にも、エネルギーの供給を絶やさないラストパーソン」としてのスピリットであり、これは我々以外、代替性のないものだと思っています。これまで電力の安定供給の担い手としてこのスピリットを発揮してきましたが、これからは中長期的な成長分野でも発揮できるよ

う、リソースマネジメントを強化し、質・量ともに人財を確保していきます。

また、社会のデジタル化の進展による競争環境の変化に対応していくため、ビジネスモデルを変え、組織としてデジタルトランスフォーメーション(DX)に対応できる能力を具備していくことを年度計画にも位置づけています。最新のデジタル技術等を学べる環境や、実践の機会を提供することで、DXに精通した人財を計画的に増やしています。大切なことは、システムの知識に詳しいだけでなく、デジタル化したい業務の中身をよく理解したうえでシステムシンキングを続けていくことだと考えています。大局観を持って取り組んでいける人財を育成していきたいと思っております。

東京電力ホールディングス内にはDX推進部署(DXプロジェクト推進室)やカイゼン推進部署(カイゼン推進室)があり、TEPCOグループの中で組織横断的な役割を果たしています。DXやカイゼンの取り組みは、業務効率を向上させる直接的な効果だけではなく、企業価値の向上にもつながるものと考えています。

信頼関係を構築するために

投資家の皆さま、福島県の皆さま、お客さま、発電所等が立地する地域の皆さま、ビジネスパートナーの皆さまなどさまざまなステークホルダーと、日々エンゲージメントを行っています。お話しさせていただく内容はさまざまですが、共通していることは「人と人のつながり」

であり、「信頼関係の構築」が欠かせないということです。信頼関係は一朝一夕にできるものではなく、待っていてもできません。行動が必要だと思っています。関係するさまざまな方と直接コミュニケーションを取っていくことで、どのようにすれば信頼関係を築けるか、どのようにすれば現場の課題を解決しニーズに応えることができるかを考え続け、行動することが大切です。福島第一原子力発電所の廃炉現場や柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に係る理解活動などについては、私をはじめとする経営陣が直接お話しし、ステークホルダーの声をしっかりと受け止めるよう、心掛けています。

エンゲージメントを通じて、お客さまをはじめさまざまなステークホルダーと共通の目的や目標を見つけていくことで、win-winの関係を築くことができると思っています。また、いただいたご指摘やご意見をしっかりと受けとめることで、社内の意思決定により影響をもたらす、より効果的な戦略や行動をとることができます。組織全体でこの姿勢で取り組むことが企業業績という結果に現れ、企業価値の向上につながると考えています。

Introduction

Vision

- 4 価値創造プロセス
- 5 4つのマテリアリティ
- 6 Vision実現に向けたロードマップ
- 8 Top Message

Finance

Materiality

Corporate Governance

Our Business

Data Section