



TOP Message

カーボンニュートラルと 電力の安定供給の両立をめざします

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

はじめに

福島への責任の貫徹

私たちTEPCOグループの最大の使命は「福島への責任の貫徹」です。

2022年に入り、6月12日に葛尾村、6月30日に大熊町、8月30日に双葉町の特定復興再生拠点区域の避難

指示が解除されました。地域の方々に安心してご帰還いただくためには、福島第一原子力発電所の廃炉作業の安全かつ着実な進展が大変重要であり、また、福島復興のベースであることを肝に銘じ、安全最優先のもと、廃炉作業を進めてまいります。

こうしたなか、当社は、廃炉に向けた重要な取り組みの一つである、多核種除去設備等処理水（ALPS処理水）

の取り扱いについて、政府の基本方針を踏まえた対応を順次進めています。

また、「浜通り廃炉産業集積プロジェクト」についても、廃炉関連製品製造会社の設立等、一部具体的に進展しており、今後、建設から製造にいたるまで、地域の皆さまのご理解を得て、ご協力をいただきながら進めていきたいと考えています。

このように、私たちは廃炉を着実に進めることはもとより、廃炉産業を通じて地域経済再生の基盤をつくり、「復興と廃炉の両立」を地域の方々と一緒に実現してまいりたいと考えています。

これからも、TEPCOグループ全体で「原点は福島」であることを共有し、福島への責任の貫徹に全力で取り組んでまいります。

直面する事業環境変化への対応

電力の安定供給の確保と電気料金の見直し

2022年3月16日に発生した福島県沖地震により、太平洋沿岸の多くの火力発電所が被害を受けたため、供給力不足に伴う電力需給ひっ迫が度々発生しました。こうした状況に対し、TEPCOグループでは総力をあげて供給面の対策を行いました。あわせてお客さまにおかれても、節電やデマンドレスポンスにご協力いただいたことから、大規模停電を回避することができました。皆さまのご協力には大変感謝しています。今後も予断を許さない状況は継続しますので、国や電力広域的運営推進機関とも連携し、供給側・需要側の両面で、対策に最大限取り組んでまいります。

一方、昨今のウクライナ情勢に起因した燃料価格の高騰や急激な円安の進展により、わが国のエネルギー調達環境は厳しさを増しています。これに伴い、短期間で電力の市場価格（日本卸電力取引所の価格）も著しく

上昇したため、小売電気事業（東京電力エナジーパートナー）の収支悪化だけでなく、お客さまからの追加のお申し込みにお応えできない状況に直面しています。

こうした状況を解決していくために、9月20日に、特別高圧・高圧のお客さまを対象とした料金メニューの見直しを公表しました。

見直しの大きなポイントは、追加のお申し込みとして、お応えできていない増分需要（約200億kWh/年）に相当する追加電源調達を料金算定の前提に織り込んだうえで、燃料費調整制度における「現在の火力電源構成を反映した形への見直し」と「日本卸電力取引所から調達する足元の価格を反映するための市場価格調整項の新設」になります。

この見直しにより、燃料・市場価格の変動に伴う収支悪化リスクは概ね解消されますが、足元で高騰する日本卸電力取引所からの調達の影響を下げていく取り組みが重要となります。

このため料金原価算定においては、お客さまへのご負担を極力軽減したいと考え、原子力発電所の稼働を一部織り込むこととしました。具体的には、料金算定期間である2023年度において柏崎刈羽原子力発電所7号機が75%（9ヶ月分）と仮定しました。

なお、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働時期については、現時点で具体的にお示しできるものはなく、引き続き、原子力規制庁の追加検査に対応するとともに、発電所運営の安全に最善を尽くしてまいります。

いずれにしてもエネルギーセキュリティという観点から、高騰する燃料の影響を回避するためにも、当社グループの総力をあげて一日も早い原子力発電所の再稼働をめざします。そのためには、現在取り組みを進めている原子力改革を完遂し、将来にわたり地域や現場に根差した原子力事業を運営していくという強い覚悟を持って、さらに取り組みを進めてまいります。

さらに、TEPCOグループでは、お客さまの電気料金のご負担を軽減するために、省エネルギーや節電の取り組みも強化してまいります。

これまで、国の施策とも連携しながら、法人のお客さま向けのデマンドレスポンスメニューや、ご家庭向けの「節電チャレンジ2022」等の節電インセンティブメニューを提供してまいりました。今後は、設備のメンテナンスやリニューアルを通じてお客さまとともに取り組む施策として、「省エネ設備導入補助」、「エアコンクリーニング補助」、「エネルギーマネジメントサービス」等の当社グループ独自のサービスを開始します。

これらの施策を通じて、2024年度までに当社グループにおける年間販売電力量の3%に相当する約60億kWhの節電量の達成をめざします。

足元の電力需給は大変厳しいものですが、化石燃料に頼らない社会を実現していくという点では、将来のカーボンニュートラルを実現する姿と一致するものだと考えています。

その意味で、私たちTEPCOグループは、足元の危機的

な状況への対応だけでなく、将来のカーボンニュートラルの実現を見据え、リスクを事業構造変革といったチャンスに変える絶好の時だと考えています。

TEPCOグループの価値創造と 経営戦略の進捗状況

第四次総合特別事業計画の進捗とビジネスモデルの変革

私たちTEPCOグループは、2021年に公表した第四次総合特別事業計画（四次総特）において、2050年にカーボンニュートラルをめざすことを明記しました。

カーボンニュートラル戦略については、小林会長や社外取締役の方々とも何度も議論を重ね、2030年および2050年に向けて成すべきことを決定し、2022年4月28日に「長期的な安定供給とカーボンニュートラルの両立に向けた事業構造変革について」を公表しました。ポイントは、中長期的には化石燃料への依存度を下げ、供給側で再生可能エネルギー主力電源化を進めていくと同時に、需要側の地産地消型エネルギーシステムを構築し、両者を双方向で連携させることで、強靱かつ柔軟な新たな電力システムの構築をめざすものです。

この実現に向けた考え方は、TEPCOグループのリソースを最大限活用するとともに、他社とのアライアンスも

活用して、分散型電源や蓄電池等の設備サービス事業を主軸化したビジネスモデルへと大きく転換し、新たな企業価値の創造に挑戦していこうというものです。

新しいビジネスモデルでは、お客さまの設備やエネルギーの使用状況にまでしっかりと入り込み、個々のお客さまに省エネや電化の推進、運用の最適化までをパッケージでご提供するESP事業（Energy Service Provider）をベースに、それをエリアに拡大して、不安定な再生可能エネルギーを補完するもの、例えば、蓄電池や需給調整が可能なデマンドレスポンスの機能を強化するプラットフォーム事業を提供します。

こうしたサービスは、特にお客さまの建物や設備に密接なビジネスとなるため、これまでの供給側であった電気事業から「需要側」までを統合するエネルギーサービス事業へと事業構造を拡大・転換していく必要があります。

そして、この取り組みを実現させるためには、まちづくりや住宅、建物、工場等に強みを持つ異業種や、新しいエネルギー設備・技術を有する企業とのアライアンスを含めて、さまざまな方々と一緒に事業を構築していくことがカギとなります。

なお、カーボンニュートラルをめざす事業構造変革のため、2022年4月に、CINO（最高イノベーション責任者）や

アライアンス担当役員を選任し、グループのビジネストランスフォーメーションに取り組む体制を整備しました。

TEPCOグループの強みを活かす

私たちTEPCOグループが、これからも決して失ってはいけないもの、それは「オペレーターとして培った能力」だと考えています。

この能力は、発電所や電気設備を運転し、トラブル対応する過程で生み出された対応力や改善力、失敗も含めたさまざまな経験に裏打ちされ蓄積してきたノウハウです。私は、これがTEPCOグループの強みであると考えています。

カーボンニュートラル社会の実現には、これまでのような「供給側」「需要側」といった区分に捉われることなく、それぞれの立場を理解したうえで、統合的かつシームレスにエネルギーシステムを運用していく能力が求められます。

私は、これから進めていくカーボンニュートラルに向けたビジネス変革においては、こうして培ってきた当社グループの「オペレーターとして培ってきた能力」が強みとして発揮できるのではないかと考えています。

特に、この強みは新たな電化設備を普及させていく過程で、システム設計、最適運用、安全性や耐久性等の標準

化に際して大きく貢献できるはずです。

具体的な例をあげますと、蓄電池等の新しい設備を安全かつ高寿命に維持するアセット管理や、お客さま設備と協調したデマンドレスポンス制御によるローカル系統の安定化等、ユーザー側に立ったさまざまな技術サービスを当社グループは提供することができます。

常にお客さまの立場で、環境性、経済性、利便性、防災性に優れたエネルギー設備をご提案し、お客さまからご信頼いただき安心して長くお使いいただけるサービスを

ご提供し続けること、私は、これがカーボンニュートラル時代のTEPCOグループの役割であると考えています。そして、こうした取り組みを通じて「企業価値の向上」と「社会的価値の創造」を実現してまいりたいと思います。

年間4,500億円規模の利益創出に向けて

私たちは、「福島への責任を果たす」ため、年間4,500億円規模の純利益の確保を目標にしています。この達成に向けて、これまでも事業の再編統合を含む非連続

の改革にスピード感を持って取り組んでまいりました。

具体的には、株式会社JERAへの燃料・火力発電事業の統合や、東京電力リニューアブルパワーによる再生可能エネルギー発電事業の拡大等、いわゆる「上流開発」におけるグローバル競争力の向上を目的とした取り組みです。

今後は、世界的な潮流でもあるカーボンニュートラルと防災を両立するまちづくりをめざして、エネルギーも「地産地消型」のビジネスに、より注目が集まると考





えられます。すなわち、お客さまに近いネットワークでの分散型電源や蓄電池設備の集中設置に向けた設備サービス事業や、それらをうまくコントロールするエリア・エネルギー・マネジメント等のプラットフォームビジネスです。現在、当社は、このようなカーボンニュートラル社会に貢献するビジネス変革を見据えて重点的な投資分野を検討しているところです。

なお、カーボンニュートラルに向けた投資は、四次総特では、主に再エネ、原子力や系統設備を対象とした新規投資枠として3兆円程度を予定していましたが、今後は、新たなカーボンニュートラル分野への投資、例えば分散型電源、蓄電池事業におけるバリューチェーンの構築や、デマンドレスポンス、アグリゲーションビジネスの構築等、新たな領域に対する投資を含めると、投資規模は3倍以上の9兆円程度に拡大する必要があると考えています。

当社としては、こうした新たな領域に関する投資事業は、異業種とのアライアンスも視野に入れた再編統合を前提として取り組む計画で、2022年度中にはアライアンス先や投資の分野をお示しする予定です。

ステークホルダー皆さまへのメッセージ

株主や投資家の皆さまには、東日本大震災以降も変わらずTEPCOグループを支えていただいていることに感謝を申し上げます。

現在、私たちは四次総特に基づき、非連続の改革に日々取り組んでおります。

なかでも、TEPCOグループは、「カーボンニュートラルと電力の安定供給の両立」というきわめて困難な課題に挑戦することとしました。昨今の世界的な情勢変化のなかで、エネルギー事業者としてかつて経験したことのない課題に対して、私たちは、第二の創業というつもりで全力を尽くしてまいります。

また、私たちの事業は地域や社会の皆さまからのご信頼があってこそということを肝に銘じ、信頼の再構築を経営の最優先課題とし、エネルギーの未来を創るのは私たち自身であるという強い決意のもと、福島への責任の貫徹と企業価値の向上に取り組んでまいります。ステークホルダーの皆さまには、変わらぬご理解とご支援をお願いいたします。

CFO Message

五次総特で、4,500億円への道筋をつけます

東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役副社長 最高財務責任者 (CFO)

山口 裕 之



2021年度の業績

燃料価格高騰による厳しい事業環境

2021年度は、2022年2月以降のロシア/ウクライナ情勢の影響と燃料価格の高騰で外部環境の厳しさに拍車がかかりました。2022年度も引き続き、国際情勢の変化により燃料価格がさらに上昇し、当社グループだけではなく電力業界全体が厳しい状況下に置かれています。業績見通しにつきましては、上記の状況により現時点で具体的にお示しすることができておりません。今後ともこれらの燃料価格高騰が継続する限りは、非常に厳

しい業績となることが見込まれ、東京電力エナジーパートナー (EP) の当面の財務基盤の立て直しを目的として、2022年8月31日、当社は増資の引き受けを決定しました。また、EPでは、同年9月20日に特別高圧・高圧の料金メニューの見直しを公表いたしました。今後も引き続き、TEPCOグループをあげた収支改善に努めてまいります。

燃料価格については発電における化石燃料のほとんどが海外調達であることから、今後は価格の高いスポット燃料の購入をいかに抑えられるかが大きなポイントになります。そのため、国とも協力しながら節電プログラ

ムを実施し、お客さまが節電にご協力いただけたら、そのメリットを還元する形で電気料金を抑えることも必要です。なお、原子力発電については、S+3EのS (安全性) を確保することが大前提ですが、3E面ではきわめて高い優位性を有しているため、再稼働につなげていきたいと考えています。

また、EPは、お客さまの家屋に現状の電気料金の範囲内で太陽光・蓄電池を設置し、化石燃料を使わずに電気を使えるようになる、すなわち高い燃料を使わずに電気を使える取り組みをスタートしています。

第四次総合特別事業計画の振り返りと 2022年度計画

稼ぐ力を増強するための施策

第四次総合特別事業計画（四次総特）で掲げる年間4,500億円の利益創出は、新規事業による利益を加算する前提としており、特にアセットサービスの開発は中長期的な取り組みとなるため、当面はベースとなる電気事業をしっかり立て直すことが喫緊の課題となります。そのなかで、東京電力リニューアブルパワー（RP）の再生可能エネルギー発電事業では海外も含めて600万～700万kWの新規開発をめざしており、2030年度時点で年1,000億円程度の利益創出を着実に実現していきます。すでに、海外水力では3か国で水力発電所を運営し、国内では経年が進んだ中小水力のリパワリングによる増電力を実現するなど、事業基盤を強化しています。

現在、EPのアセットサービスは、定量目標達成に向けて着実に進展しています。ただ、単なるアセットサービスは、私たちでなくとも提供可能であり、技術的にも私たち独自のものとは言いきれません。サービスに含まれる技術面やメンテナンス、アフターフォローといったものを一貫してすべて遂行することで、私たちTEPCOグループにしかできないという世界を作り上げていくことが重要です。価格面においても、サービス面においても、TEPCOグループにしかできないビジネスモデルを構築し、それを全国に拡大することで大きな利益が

生み出せると考えています。さらに、株式会社JERAは2025年度に連結純利益2,000億円の目標達成に向けて着実に事業を展開しており、東京電力パワーグリッド（PG）もしっかりとした収益体質を構築しています。このPGのアセットを活用してデータセンターや5G等の領域にも事業を拡大できる可能性も秘めており、これらを総合して4,500億円の利益獲得に挑んでいきます。一方、達成の時期については現状の課題であると認識しており、その時間軸を五次総特で示せるよう取り組む考えです。

なお、目標達成に向けては、アライアンスも不可欠です。発電はJERAとRP、そして原子力が中心的な役割を果たす一方で、お客さま側でカーボンニュートラルを進めるうえでは、メーカーや施工事業者とのアライアンスにくわえ、既存の枠組みとは異なった視点でのアライアンスも検討していくつもりです。

カーボンニュートラルに向けたキャッシュの使途

投資額については、四次総特で最大3兆円規模を設定していますが、2022年4月に発表した通り、日本全国のカーボンニュートラルの実現のために当社としては四次総特から、さらに6兆円を超える規模の投資に貢献していくべきと考えています。当初の3兆円は、金融機関からのご支援にくわえ、RPによるグリーンボンド発行を計画していますが、これはRPが新規に再生可能エネルギー事業を立ち上げる際にも活用します。さらに今後に向けてはサステナブルファイナンスの活用も検討してお

り、めざす事業においてキャッシュフローの創出力があれば、資金調達における手段のバリエーションが広がると考えています。プロジェクトファイナンスだけに限らず、投資家の皆さまにご理解いただけるビジネスモデルを提示できれば、異なる調達の方法もあるはずです。また、私たちだけで調達できない部分はアライアンスを形成することで、資金の拡充も検討していきます。繰り返しになりますが、私自身は、資金調達の方法を考える前に、何よりもどういったビジネスモデルを創出するのが重要だと考えています。優れたビジネスモデルやキャッシュフロー創出のプロセスを示すことで、資金はついてくると考えます。この新規のビジネスモデルについては、CINO（最高イノベーション責任者）でもある副社長の児島が先頭に立って組み立ての検討を急ピッチで進めています。すでに、2023年4月を目途にビジネスモデルの構想を示すと公表しており、同時に資金調達の方法も示すことが、私の役割だと考えています。

財務方針

カーボンニュートラルの実現も見据えた財務方針

資金の配分については、時間軸によって変化します。足元は燃料価格が高騰しているため、現在の電気事業を支えるのが優先事項です。しかしながら、将来のカーボンニュートラルの実現に向けても歩みを止めるわけにはいきません。また、電気事業のベースが上がってくれば、新規分野に配分が可能となり、私たちがメジャーと

してイニシアティブをもって事業を進める方向に舵が切れると考えています。まずは、電気事業をベースとしたキャッシュフロー創出によって投資家の皆さまに納得してもらえよう、収益基盤の強化に努めていきます。その意味でも、年間利益4,500億円達成に向けては五次総特までの期間がきわめて重要だと認識しています。

価格変動リスクに対するヘッジ

為替変動も燃料調達に関わってきます。すでに、燃料価格面のヘッジはJERAで取り組んでいますが、私たちは安定供給のために必要な量を手配しなければなりません。すなわち、当社グループ側でできることは量をヘッジすることです。節電も高い化石燃料の使用量を減らすことにつながり、結果として、為替の影響を減らすことにもつながるのです。原子力発電の燃料調達にも為替は影響しますが、発電電力量に対するボリュームはわずかなため、それよりもしっかり稼働できるように取り組み、石炭やLNGを使わない方向にシフトしていくことがヘッジにつながります。つまり、電源のベストミックスが非常に大切です。

株主・投資家の皆さまへのメッセージ

TEPCOグループの自律的経営

TEPCOグループが自律的経営を行っていくためには、先にあげた課題をクリアするだけでなく、市場からの格付を高く維持することが必要です。ベースである電気事

業の収益性を高め、そのうえでカーボンニュートラルに向けた事業ポートフォリオを構築する、すなわち、私たちTEPCOグループ全体が同じゴールに向かって進んでいく、すべてがつながっているという想いを共有するためにも、五次総特までに4,500億円への道筋をつけることが私の役割であり、使命として取り組んでいきたいと思っています。

理想を描くなかで課題と感じていること

私たちは、電力供給を着実に推進してきましたが、アセットサービスの分野においてはノウハウが不足しており、また、電力供給以外でお客さまと接点を持つことは少なかったため、お客さま側におけるビジネスについては、パートナーの協力が必要です。資金調達についても、先にビジネスモデルに応じた資金調達があると述べましたが、現在、資金調達の手段は多様化しています。それに対して、経理部門といった資金を扱う人だけではなく、現場でビジネスに携わっている人が、そうしたノウハウを身につけることも大切です。それによって、資金調達とビジネスを効率よく考えられるようになります。私は、このような財務的な能力を有する人をもっと増やしていく必要があると考えています。

社員への期待

私は、「同じことができる人が集まっても同じ考えのものしかできない。他人にはできないが自分にはこれができます、ということに焦点を当ててほしい」と考えてい

ます。今、活躍している人は、決して難しいことをやってきたわけではなく、地道に努力してきたことで、自分のポテンシャルを引き出し、そこに活躍の道が開けた結果にすぎません。今後も、社員と手を携えて、私自身もCFOとしてTEPCOグループの発展に貢献していきたいと思っています。

株主・投資家の皆さまへ

最後に、株主・投資家の皆さまには震災以降、無配をお願いしてきており、本当に申し訳ない気持ちです。皆さまから期待されているのは安定配当、株価回復の2つです。私たちが今取り組むべきことは、分配可能額をプラスに転換にしていくことに尽きます。そして、ご期待に応えるためには、廃炉と賠償ができることを示すこと、そのための資金を安定的に確保できること、そして堅固な財務基盤があること、この3つを実現しなければなりません。実際に配当可能にするためには、分配可能額とキャッシュが必要になりますが、株価に関しては、将来ビジョンを示すことで市場は反応する可能性があります。五次総特で年間4,500億円の利益創出に対する道筋を示すことで、株主・投資家の皆さまとの対話も進められますし、それを市場が評価すれば、株価に反映される可能性もあります。私たちは、皆さまの期待にお応えするためにも、五次総特でその道筋をしっかりと示せるようにしてまいります。