

Top Message

お客さまの期待を超える価値を自らの手で創り出し、提供する



東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役社長

小嶋 智明

<福島への責任の貫徹>

私が先頭に立ち、TEPCOグループ一丸で 福島への責任を貫徹する

福島第一原子力発電所事故から12年が経過しました。これまで、国や地元自治体、関係機関ならびに協力企業の皆さまのご尽力により、福島第一原子力発電所は、将来を見据え計画的に廃炉作業を進める環境が整いつつあります。今後もさらなる環境改善に努め、安全最優先のもと着実に廃炉作業を進めてまいります。同時に、賠償や除染、福島県産品の流通促進、地元での産業創出の取り組みにより、一日でも早い福島の復興に向けてTEPCOグループ一丸となって取り組んでまいります。

廃炉作業においては、本年8月24日に、多核種除去設備等処理水（ALPS処理水）の放出を開始しました。漁業関係者や地域の皆さまからは「風評の発生により生業を失ってしまうかもしれない」というご懸念やご不安の声をいただいています。TEPCOグループは、こうしたご懸念やご不安にしっかりと向き合い、廃炉作業が終わるその時まで「風評を生じさせない」、「県民や国民の皆さまの信頼を裏切ってはならない」という強い決意と覚悟をもって役割を果たしてまいります。

具体的には、処理水の放出期間を通じて「設備運用の安全・品質の確保」、「迅速なモニタリングや正確な情報発信」、「IAEAレビュー等を通じた透明性の確保」に取り組めます。さらに「風評対策の体制を強化」し、万が一、新たな風評被害が発生した際には「迅速かつ適切な賠償」をしてまいります。

TEPCOグループの最大の使命は「福島への責任の貫徹」であることを改めて肝に銘じ、私が先頭に立ち、グループ一丸となってこれからも取り組んでいくことを、本報告書の最初のメッセージとしてお伝えします。

<長期的な安定供給>

エネルギー事業者として お客さまのくらしや経済活動を支える

エネルギー情勢の不確実性が高まる中においても、お客さまへの電力の安定供給は、エネルギー事業者としての大切な使命です。

2022年度は、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、電力の市場価格が著しく上昇し、当社事業は最終赤字となりました。こうした状況において、事業を安定させ、お客さまへの安定的な電力供給を維持するために電気料金の見直しを

お願いさせていただきました。一方で、電気料金の見直しは、お客さまのくらしや経済活動に大きな影響を及ぼします。当社グループでは、電気料金の見直しによるお客さまの経済的なご負担を軽減するために、当社グループ独自の省エネ設備の導入補助プログラムを始めました。この取り組みは、当社グループにとっても、短期的には変動の大きいスポット燃料調達の回避につながり、経営の安定に寄与します。また中長期的な観点から、収支の悪化リスクを回避・低減するため、お客さまへの電力販売と当社グループの電力調達とのバランスのモニタリングを強化しています。こうした電力の調達、そしてお客さまと連携した取り組みを通じ、価格も含めた電力の安定供給に努めてまいります。

ところで、2050年に向けたカーボンニュートラル社会の実現をめざす上で考慮すべき点は、いずれ、化石燃料が自由に使えなくなる日常が訪れることです。特に、相対的に化石燃料を利用する比率が高く、また、燃料の多くを海外に依存する日本にとっては、昨年度のような燃料費の急騰は、国民生活や経済活動を支える電力の安定供給が脅かされる重大な懸念となります。安定供給を維持するためには、まずはしっかりとしたベース電源の確保が必要です。その意味では、出力が天候に左右されず、かつ発電時にCO₂を排出しない原子力発電は、カーボンニュートラル社会においては必要不可欠な存在です。現在、柏崎刈羽原子力発電所7号機の再稼働に向け、地域や社会の皆さまにご信頼いただけるよう取り組んでいます。同時に、安定した大規模

再生可能エネルギー電源も重要と考えており、洋上風力発電に注力しています。ただし、不安定な小規模の再生可能エネルギーについては、どのようにすれば「安定的な電源として活用できるか」が鍵となります。その仕組みの構築に向けて、例えば、電力需給変動の調整力となる蓄電池等の設備サービスや、デマンドレスポンスサービスの拡充等の具体的な取り組みを鋭意進めているところです。

TEPCOグループはエネルギー事業者として、需給それぞれでの取り組みを進め、お客さまの安心で快適なくらしや経済活動を支えてまいります。

くめざす姿、価値創造>

あらゆる手をうち カーボンニュートラル社会を実現

TEPCOグループは、カーボンニュートラル社会の実現に貢献するため、2022年4月に「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」を発表しました。この世界的な課題に向き合い、実現するためには、単にCO₂を削減するための公益的な貢献のみを目的とするだけでなく、当社グループとして、新たな事業への挑戦や、時代・環境の変化に合わせた事業そのものの転換が必要との考えのもと、これを作成しました。

具体的な中長期経営戦略として、供給側では、まず洋上風力をはじめとした再生可能エネルギーや原子力発

電といった非化石電源事業を推進してまいります。また、カーボンニュートラル社会づくりには、お客さまに近い需要側でのビジネスがますます重要となります。地産地消の分散型再生エネルギーの導入や、電化・蓄電池等の設備サービス事業を推進し、供給側と需要側の両輪での取り組みを進めてまいります。

また、カーボンニュートラル関連事業を広く展開するため、TEPCOグループとして、ビジネス規模や領域の拡大、すなわち、これまでのエネルギー事業の枠を超え、お客さまへの提供価値をより高めることができるバリューチェーンの構築にもチャレンジしてまいります。その際、これまで実現してきたJERAのような同業種でのアライアンスに加え、私たちとは異なる強みを持つ異業種や新しい技術を有する企業の皆さまとのアライアンスも視野に積極的に改革を進めてまいります。

私自身、これまで社内外の方々とはさまざまなプロジェクトを経験してまいりました。総じて、資源の乏しい我が国の国民生活や経済を支えるエネルギーに関して非常に厳しい状況に直面していたからこそ、皆で「立場を越えて最善を尽くす」という価値観を共有し、しっかりとした成果を得ることができたのだと思います。これからも、TEPCOグループがアライアンスを進める上では、お客さまや社会にとっての「最善」を意識し、進めてまいります。

<競争優位性>

首都圏でエネルギー事業を手がける プロフェッショナル集団

当社グループは、これまで、エネルギーに関して「調達」から「供給」までを垂直一貫して事業展開してきました。その過程で、私たちはエネルギーを扱う事業者として、多様なノウハウを獲得しています。特に、これまでの30年間は、ビジネス変貌の著しい首都圏での需給逼迫に対応したDSM（デマンド・サイド・マネジメント）や、競争の激しい電力自由化への対応、さらには省エネをはじめとした、さまざまなお客さまのニーズに即したソリューションの提案・提供等、お客さまの最適なエネルギーの使い方のコンサルティング、設備サービスにおいて多くの実績を積み重ね、経験や知識を養ってまいりました。TEPCOグループは、この領域の実践で鍛え上げられたプロフェッショナル集団であり、これからの「カーボンニュートラル」と「お客さまの快適な生活」の両立という難題を解くことができる重要なポジションにいますと考えています。

今後、カーボンニュートラル社会に向かう中、地産地消型のエネルギーシステムへの移行が想定されますが、このカーボンニュートラルとエリア単位でのエネルギー需給の安定化の両立は極めて重要となります。こうした状況において、当社グループが培ってきたエネルギーソリューションの実績、経験、知見が大いに役立つはずで、すでに、2022年度から開始されている「脱炭素先

行地域」においては、多くの自治体から当社グループをパートナーに選定いただくなどの実績もあり、先進的な事例での強みを高くご評価いただいています。

<経営基盤の強化>

人財育成とDXの強化を通じ さらなる成長をめざす

環境変化の中で、TEPCOグループが企業としてさらに成長していくためには、人財（人的資本）やDXの強化が不可欠と考えています。

当社グループの人財育成においては、2021年7月に改定した経営理念を、グループ全社員が理解し、一人ひとりの日々の活動に浸透させることがまずは大切だと考えています。経営理念のMissionとして「安心で快適なくらしのため エネルギーの未来を切り拓く」を掲げていますが、ここには、お客さまに新たな価値を提供していくという、強い想いを込めています。社員一人ひとりがお客さまを起点として物事を考え、お客さまのご期待を超えることができるよう行動する、これこそが、当社グループの成長につながると確信しています。経営理念の浸透、実現に向けて、社長直轄の「新経営理念プロジェクト本部事務局」を設置するとともに、私をはじめ経営陣が現場に出向き、対話活動やカイゼン活動を率先しています。こうした対話活動等の現地・現物の経営を通じて、現場の課題を共有し全社の人財育成に活かしています。

また、DXの推進においては、DXビジネス変革委員会を設置し、取り組みを進めています。具体的には、デジタルリソースやDX人財の育成等の業務基盤の整備とともに、デジタル技術を組み合わせた業務プロセスの刷新等の検討を行っています。こうしたDXの強化を業務のカイゼン活動と両輪とすることで、業務の効率化だけでなく、お客さまのご期待に沿った価値を提供できる事業基盤の強化につながると考えています。

<ステークホルダーの皆さまへ>

常識に捉われない事業の創出により、 中長期的な企業価値向上を実現

今後もカーボンニュートラルと経済性や安定供給を両立するエネルギーサービス事業の創出を通じて、お客さまの期待を超える価値創造を続けていくために、これまでの常識に捉われない事業の創出に全力で取り組んでまいり所存です。これが、どんなに困難であろうとTEPCOグループの存在意義にかけて、必ず実現すべき将来の事業の姿です。

「福島への責任の貫徹」をTEPCOグループの最大の使命とし、常識に捉われない事業の創出により、企業価値を着実に高めてまいります。ステークホルダーの皆さまには、中長期的な視点も含め当社グループへのご理解とご支援をお願いいたします。

CFO Message

4,500億円規模の利益創出には、カーボンニュートラルが鍵



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

<2022年度の業績と2023年度の見通し>

2022年度における2つの課題

2022年度は、燃料価格や卸電力市場価格の高騰等により事業環境が急激に変化し、TEPCOグループにとって2つの大きな課題が顕在化しました。

1つ目は、電源調達構造の変化によって電気料金における燃料費調整のバランスが大きく崩れたことです。当社グループは、2012年の料金見直し以来、高効率なLNG火力や最新鋭の石炭火力、再生可能エネルギーへのシフトを進めるとともに、卸電力市場からの調達も指向し、電源構成を変化させてきました。電気料金には電源構成に応じて火力燃料の価格変動を反映する燃料費調整額が組み込まれていますが、料金原価上の電源構成と最新の電源構成に乖離が生じている中でウクライナ情勢の影響等により燃料価格が急激に高騰し、電気の調達費用が電気料金収入を上回る状況となりました。また、燃料価格の上昇に伴い卸電力市場価格も高騰した中で、卸電力市場価格の変動を電気料金へ反映する仕組みがなかったことも、赤字を拡大させる要因となりました。

2つ目は、規制料金（電力の小売全面自由化前からある従来の料金プラン）における燃料費調整の上限到達

です。燃料費調整には上限が設定されており、燃料価格の高騰によって、上限を超えた分の費用負担が当社グループに生じました。

その結果、連結経常損益は、前年度比3,276億円減益の2,853億円の損失となり、親会社株主に帰属する当期純損益は1,236億円の損失となりました。

利益を生み出す構造への手応え

2023年度の第1四半期決算は、燃料費調整制度の期ずれ影響の好転に加えて、電気料金の電源構成や燃料諸元の見直しを社会・お客さまにお願いしたこと、費用圧縮のための徹底的な合理化を進めたこと等により、連結経常損益が第1四半期としては過去最高の2,331億円となりました。第2四半期以降は、規制料金や低圧自由料金の見直しによって、さらに収支構造が正常化すると見込んでいます。

こうした2022年度に顕在化した2つの課題を踏まえた料金体系への見直しにより、適切な利益を生み出す収支構造へ変わりつつあると実感しています。今後も電気料金算定上の前提等に大きな相違が出た場合には、その時点での状況も勘案しながら、適切に対処し、引き続き安定した利益創出に向けて取り組んでまいります。

<CFO兼ESG担当役員として>

ESG視点は長期的な
財務の改善につながる

私は、今年度からCFOとESG担当役員を兼務することになりました。両者に共通し、かつ統合して進めなければならないことは、めざす姿を定量的に明確化し、グループ全体で目標にコミットした上で、当社グループの状況を透明性高くステークホルダーの皆さまに開示・共有しながら目標達成をめざすことです。

こうしたガバナンス面に加え、電力の自由化が進み

事業環境が大きく変化する中で、これからの当社グループにとってESGの観点で事業を進めることはとても大切だと考えています。例えば、基盤となる電気事業の収益を固めるために、お客さまと安定したエンゲージメントを結ぶことが極めて大切ですが、お客さま自身が太陽光発電を設置し電力を有効に使える生活を当社グループがサービスとして提供し、カーボンニュートラル社会の実現に貢献することが、さらに重要になっていきます。これまで当社グループは、供給側を中心としたカーボンニュートラルに取り組んできましたが、日本全体でカーボンニュートラルを達成するためには、需要側である社

会を巻き込んで、ともに実現していく必要があります。私は、お客さまである企業の皆さまが事業に専念できる、また、ご家庭のお客さまがご自身の生活に専念できる、そういった環境づくりこそがインフラ企業である当社グループの果たすべき本来の役割であると認識しています。その実現のため、当社グループは設備サービス等の領域にも進出しています。

2030年および2050年に向け、社会課題の解決を通じた企業価値の向上の具体的な道のりをCFO兼ESG担当役員として発信してまいります。

財務・非財務の統合思考による長期的な価値創造経営



<財務方針>

各事業のパフォーマンスの見える化を進め、 年間4,500億円規模の利益創出をめざす

第四次総合特別事業計画（四次総特）では、2020年代半ばに3,000億円程度、2030年度以降に4,500億円規模の利益水準を捻出することを目標としていました。2022年度に赤字を計上したことで適正水準を再考しなければならない可能性もありますが、グループの総力をあげたカーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みにより、引き続き4,500億円規模の利益創出をめざしていく必要があります。利益創出に向けた道筋として、四次総特では、戦略投資による1,500億円の追加的な利益をめざすとお示ししていましたが、今後は各事業の目標とする利益水準について、事業環境の変化を踏まえて取りまとめた上でお示ししていきたいと考えています。

また、廃炉を含めた福島への責任を果たしつつ、4,500億円規模の利益創出を実現するには、会社全体のパフォーマンスを上げなければなりません。事業環境の変化が激しい中で、都度、既存事業と新規事業それぞれのパフォーマンスを評価しつつ、その向上を図るとともに、必要に応じてポートフォリオの入れ替えをすることになります。まずは、ROICツリーを分解していき、一般管理部門も含む全ての組織において役割を定義した上で、そのパフォーマンスの見える化を進めることで経年的に向上させようとする機運を高めます。また、投資

判断時のハードルレートを上回っているかについてモニタリングするだけでなく、WACCとの関係でも評価することでポートフォリオの最適化を図っていくなど、全体最適という視点での経営判断を根付かせていくことを計画しています。

<資金調達>

カーボンニュートラル関連投資には、 アライアンスや原子力発電所の 再稼働が重要

日本が2050年にカーボンニュートラル社会を実現していくためには、四次総特で示した「2030年度までに最大3兆円」の3倍以上の規模のカーボンニュートラル関連投資を当社グループとしてもめざしていきますが、それには現在よりもカーボンニュートラルに向けた機運が高まっていく必要があります。私たちはその着火点の役割を果たすと同時に、取り組みを積極果敢に推進することで、先行者としての利益も獲得していきます。

その中で、従来の借入や社債発行による資金は電気事業への設備投資や債務の償還に充てることを原則としているため、カーボンニュートラル関連投資にはサステナブルファイナンスの活用やアライアンスの形成による資金調達手段の多様化も重要です。

また、原子力発電所の稼働も、安定したキャッシュを確保するという観点で不可欠です。原子力発電所が稼働しなければ、当社グループの収支は燃料価格や卸電力

市場価格に左右される割合が大きく、不安定な状況が続きます。お客さまへの安定供給とCO₂排出削減のためにも、原子力発電は非常に重要な役割を担っています。

<株主・機関投資家へのメッセージ>

黒字化を絶対条件に、株主・投資家の 皆さまの期待に応える企業へ

当社は、配当や株価上昇が長らく実現できておらず、株主・投資家の皆さまのご期待に沿うことができない状況が続いていますが、配当や株価上昇に向けた道筋を示すことが何より重要だと認識しています。

そのために、資本収益性の観点から会社の状況を分析してお伝えし、「4,500億円への道筋」を具体的に示していきます。

足元では情報開示の充実のみならず、業績を上げることが極めて重要で、株主・投資家の皆さまにご評価いただける企業になるためにも、今年度は黒字化の達成が必要です。その上で、ROEを着実に向上させるとともに、4,500億円規模の利益の実現に邁進してまいります。

引き続き、電気料金の安定と電力の安定供給に努めながら、カーボンニュートラル社会の実現に向けて強い意志をもって取り組みます。今後も変わらぬご理解とご支援をお願いいたします。

➡ 参考 財務・非財務目標 P85