

President's Message

変わらぬ福島への責任と、 持続可能な成長

不確実性の中で前進した2025年度

ホルムズ海峡の封鎖による中東情勢の緊迫化や物価高騰等の影響を受け、エネルギー業界を取り巻く国内外の環境は、依然として不安定な状況が続いています。2025年度の事業環境も非常に厳しいものとなりましたが、足元では合理化とコストダウンを着実に進めてきました。その結果、賠償・廃炉に必要な資金として約4,000億円規模を確保できたことは、大きな成果だと考えています。

事業面では、柏崎刈羽原子力発電所について、一連の不適切事案等によって失われた信頼の回復に努めてきました。昨年12月に新潟県のご理解をいただき、本年4月16日に営業運転を再開しました。14年ぶりの再稼働は、福島第一原子力発電所事故の反省と教訓を活かしながら、発電所に携わる職員が関連会社の皆さまとワンチームで鍛錬を積み重ねてきた成果だと思っています。

また、1月には「第五次総合特別事業計画（五次総特）」を策定・公表しました。現在の産業構造の変化や、エネルギー需要が増加していく状況変化を背景としたTEPCOグループの事業の新たな方向性をお示ししています。TEPCOグループの使命は福島への責任を果たすことであり、五次総特のもと、福島事業・経済事業双方の改革に取り組んでいきます。

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

Introduction
Vision
社長メッセージ
CFOメッセージ
第五次総合特別事業計画
価値創造プロセス
マテリアリティ
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

五次総特に掲げる4つの重点課題

五次総特では4つの重点課題を掲げています。1点目は**廃炉事業の改革**です。私たちの原点は「福島責任の貫徹」であり、福島第一原子力発電所の廃炉を完遂するという使命があります。最大の難所である燃料デブリの取り出しに着手するなど、前人未踏の工程となる中長期ロードマップの第三期に移行しています。廃炉を完遂するためにも、経営判断・廃炉事業遂行能力・体制を抜本的に改革していく方針です。

2点目は、**安定供給と事業成長の同時達成**です。生成AIの世界的な普及・拡大に伴うデジタル需要の急増や、データセンターの新設・増設計画等により、近年、右肩下がりの傾向にあった国内の電力需要は、今後数十年で前例のない規模に増加する見通しです。国内最大の電力会社として、これを支える電力供給基盤を構築することがTEPCOグループの使命です。同時に、電力需要の増加という事業環境の変化を大きな機会と捉え、事業成長につなげていきます。

3点目は足元の**財務状況の改善**です。福島責任の貫徹と安定供給のためにはフリーキャッシュフローの改善が不可欠です。地域のご理解、安全を大前提に、柏崎刈羽原子力発電所の安定的な稼働に向けた取り組みを進めるとともに、第三者の知見も活用した抜本的な経営合理化策を確実に実行に移し、足元の経営安定化を早期に実現していきます。

4点目は、**アライアンスの推進**です。TEPCOグループが廃炉の完遂と経済事業の収益基盤拡大を実現するには、当社グループの強みを活かしながら、追加的な資金や新たな知見を獲得し、さらなる成長につなげる必要があります。本年2月からパートナーを募集し、現在、いただいたご提案の精査・検討を進めています。

当社が電気事業で培ってきた強みを基礎に、アライアンスを通じて資金・技術・能力を補完することで、福島責任の貫徹と事業成長の両立を実現したいと考えています。

重点課題を踏まえた資本配分

今後、世界的な生成AI・フィジカルAIの活用やDXの進展に伴ってデータセンターの設置が急増し、エネルギー、とりわけ電力の需要が高まることが想定されます。国内でもデータセンターの設置計画が進む中、TEPCOグループは、**増大する電力需要を支える供給基盤の構築に向けた投資**を進めます。データセンター設置計画の実現によって販売電力量を拡大するとともに、さらなるデータセンターの呼び込みをエネルギー供給面から後押しし、国内の経済成長に貢献していきます。

また、電力需要増に対応する供給力の確保も必要です。エネルギーセキュリティや安定供給、そして気候変動への対応の重要性を踏まえ、原子力および再生可能エネルギー、すなわち**脱炭素電源への投資を引き続き進めます**。

そして何よりも、企業が成長するための原動力は人財であり、**人的資本への投資が非常に重要**です。適財適所の配置と同時に、特にDX分野と電力供給に係る基礎技能分野の人財育成を推進していきます。DX分野については、全社員を対象にリテラシー向上のプログラムを導入し、多能化を進めています。基礎技能分野においてはTEPCOグループ社員だけではなく、関係会社やパートナー企業とも連携しながら採用と育成を進めています。設備だけあってもオペレーションする人がいなければ企業は成長できません。これらの人の力をTEPCOグループのさらなる成長につなげていきたいと考えています。



Introduction	
Vision	
社長メッセージ	
CFOメッセージ	
第五次総合特別事業計画	
価値創造プロセス	
マテリアリティ	
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現	
Materiality 02 事業基盤の強化	
Materiality 03 復興と廃炉の推進	
Corporate Governance	
Our Business	
Data Section	

データセンターとTEPCOの未来

データセンター関連事業については、現在、AEI事業室（エリアエネルギーイノベーション事業室）を中心に**大規模プロジェクトに対応できる体制の強化**を進めています。大規模化が進む昨今のデータセンタープロジェクトにワンストップで対応していく中で、変電所の建設や供給設備の整備に費やす時間やコスト、とりわけ**建設リソースや人財リソースの確保が今の大きな課題**となっています。こうした課題の解決にグループ一体で挑み、当社の取り組みに共感していただける事業者と連携しながら進めることが重要だと考えています。

関東圏は、データセンターの立地において非常に高いポテンシャルを持つ地域です。電力とデータの大消費地である関東圏を事業基盤とするTEPCOグループの強みを活かし、AI時代の電力需要に応えながら、持続的に成長していきたいと思います。

今後、データセンター需要の増加に対応する電力供給基盤を整備するには、相当規模の投資が必要となります。また、お客さまや社会のニーズも時代とともに変化しており、TEPCOグループには、電力供給にとどまらない新たな価値の創出が求められています。関東圏の地域特性を最大限に活かし、お客さまのご要

望に早期にお応えするため、投資リソースを最適に配分するとともに、資産回転も意識した事業モデルを構築していきたいと考えています。TEPCOグループの強みとパートナーのノウハウを掛け合わせることで、お客さまのニーズに応えるスピードを高め、経済性の向上にもつなげていきます。

柏崎刈羽原子力発電所6号機の再稼働後の次のステップ

柏崎刈羽原子力発電所6号機の再稼働は、ゴールではなくスタートラインです。福島第一原子力発電所事故の反省と教訓を、今後の原子力事業にどう活かしていくか。安全の確保と地元の信頼を大前提に、この問いに向き合い続けることが、TEPCOグループにとってもっとも重要です。

日本経済団体連合会簡井会長と柏崎刈羽原子力発電所にて（2025年12月）



今後、国内電力需要の増加が想定される中で、**原子力発電は重要性を増して**おり、柏崎刈羽原子力発電所7号機についても、安全に実現できることを前提に、できるだけ早く再稼働を進めたいと思っています。加えて、国内全体の原子力発電所の活用も重要です。メーカーや業界全体のリソースが限られる中で、各発電所の稼働をどう進めるか、他の発電事業者をはじめ業界全体で協力しながら、着実に進めていくことが重要だと考えています。

再稼働後の運営を着実に実施することで、信頼を積み重ねていくことができます。原子力発電所に対する理解醸成、安全への不断の取り組み、そして地域との共生に向けた取り組み等を、関係者がワンチームとなって進めることで、**地域との信頼を築いていきたい**と思っています。

ワンチーム

「ワンチーム」の考え方はもともと福島第一原子力発電所の現場から始まりました。TEPCOグループの社員だけではなく、関係会社やパートナー企業も含め、立場や組織の垣根を越えて一つのチームとなり、安全を最優先に、より良い現場をつくるために知恵や力を持ち寄ってきました。こうした取り組みを通じて、**安全文化の向上や現場における連携強化**につながり、その考え方は地元企業や自治体との協働にも広がりつつあります。

TEPCOグループを取り巻く事業環境が大きく変化し、私たちが向き合う課題が複雑になる中、こうした「ワンチーム」の考え方は、グループ全体にとっていっそう重要になっています。異

ライブNEXT



「ライブNEXT」の様子

なる立場や専門性を持つ一人ひとりが「経営理念」を羅針盤として、知恵や力を発揮し、ともに行動していく。その積み重ねがTEPCOグループの力になると考えています。

今年度は、その実践をさらに進める取り組みの一つとして、「ライブNEXT」を始めました。現場の皆さんが日々の仕事で感じている「もっとこうしたい」という思いや声を起点に、**経営層が職場を訪れて直接対話し、それぞれの経験や知恵を持ち寄りながら、次の行動**につなげていく取り組みです。

こうした対話と実践を積み重ね、一人ひとりの思いや行動をつなぎながら、「四方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし、未来よし）」をめざします。そして、ワンチームとなってエネルギーの未来を切り拓いていきます。

今後のTEPCO・日本の未来に向けて

世界的なエネルギー需給の不確実性の高まりや、GX・DXの進展により、電力インフラに対する社会の期待はこれまで以上に大きくなっています。こうした環境の変化は、TEPCOグループにとって大きな責任であると同時に、新たな成長機会でもあると認識しています。そうした状況にあっても、福島への責任を全うすることは、TEPCOグループの不変の原点であり、最大の使命です。そのためには、廃炉を着実に進めることが重要です。地域の皆さまに安心して任せていただける、そして困難があってもやり遂げられる体制をつくってまいります。

また、福島への責任を果たすためにも、電力の安定供給と事業成長を実現してまいります。強靱なエネルギーインフラなくして、日本の経済成長は実現できません。これは非常に大きな責任であると同時に、成長の機会でもあります。アライアンスも活用しながら、TEPCOグループの成長と変革につなげてまいります。

そして、これらの取り組みを加速することによって、**財務・非財務の両面から企業価値の向上**を進めます。さらに、実効性の高いコーポレートガバナンスと、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じて、世界の投資家の皆さまから信頼される企業をめざします。エネルギーの未来を支える社会インフラ企業として、グローバルなユーティリティ業界においてトップクラスのサステナビリティ経営を追求し、長期的かつ**持続的な価値創造に挑戦**し続けてまいります。

CFO Message

「稼ぐ力の強化」と「見える化」を通じた企業価値向上



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) 兼ESG担当
山口 裕之

けでは評価できないので、今後は損益計算書 (PL) 上の収益改善はもちろんのこと、キャッシュフローや貸借対照表 (BS) のマネジメントの一層の強化に努めてまいります。

第五次総合特別事業計画 次の成長ステージへ

TEPCOグループの原点は「福島責任の貫徹」です。そのためにも、資金面では賠償・廃炉費用として年間5,000億円の捻出と、国からの資本金および除染費用の約5兆円を企業価値の向上により捻出することが2つの大きなミッションであり、これらを達成するための**キャッシュ創出力が必要不可欠**です。

賠償や廃炉等の資金捻出については、2017～2024年度までの平均で4,267億円となっており、今後の計画で捻出可能であるとの評価を原子力損害賠償・廃炉等支援機構からいただいています。一方、国からは、資本金および除染費用を企業価値の向上により捻出するには現在のFCFの状況では難しいという厳しい評価もいただいています。

これらを踏まえ、2026年1月に公表した第五次総合特別事業計画（五次総特）では、企業価値向上の手段の一つであるアライアンスについての記載をこれまで以上に踏み込んで示しました。

決算分析

2025年度においては、4,173億円の経常利益を計上し、昨年度と比べると1,628億円の増益となりました。これは、燃料費等調整制度の期ずれ影響が好転したこと等によるものです。一方でフリーキャッシュフロー (FCF) については昨年度から改善したもののマイナス1,032億円と、8年連続の赤字となっているほか、2025年度は災害特別損失の計上 (P39) もあり、自己資本比率は昨年度に比べ21.8%と3.3ポイントの悪化と、大変厳しい状況となっています。

経常利益のうち2,549億円は東京電力エナジーパートナーの

小売販売による収益ですが、内訳としては調達コストの削減等によるものが大きく、小売販売電力量としては減少しています。この状況は今年度も続いており、大きな課題として認識しています。さらに、株式会社JERAとの長期的な電力購入契約が終了し、2026年度より契約のしくみが変わったことにより、市場価格の影響をより受ける状況となっているため、この対策についても検討を進めています。

柏崎刈羽原子力発電所が今年4月より営業運転を開始した効果については、現下の市場価格との代替と仮定して試算した結果、2026年度第1四半期決算においては約470億円の収支改善となりました。全体の調達額が増加している中で、この効果額だ

投資に必要な資金的リソースの提供のみならず、TEPCOグループが有していない技術や能力等を補完し、事業拡大のレバレッジやサービスの付加価値拡大等に資するパートナーシップを実現するために、アライアンスパートナーの募集を開始し、検討を進めているところです。まだ検討段階ですが、今後アライアンスパートナーとの協業を通じて、**企業価値向上へのインパクトがより大きい戦略的案件の創出**に踏み込んでいきたいと考えています。

持続的なキャッシュ創出へ

福島責任の貫徹と電気の安定供給というミッションを確実に実現するため、FCFの早期黒字化が最優先の目標です。FCFが

厳しい状況となっている理由は、電気事業が設備産業（投資先行型）である中で、物価や労務費の高騰に加えデータセンター（DC）の新設等により電力需要が増加しており、それに伴い設備投資が増えていることがあげられます。DC需要の増加はTEPCOグループにとって成長機会でもあり確実に実現したい一方で、これ以上財務レバレッジが上昇すると、金利上昇のほか株主資本コストの上昇も招く懸念があるため、既存設備をいかに活用してDC需要等に応えるかが重要です。

DC需要については、必要なタイミングで必要な電力をお届けすることが重要です。関東圏では、その役割を東京電力パワーグリッドが担っているため、まずはその需要に応え、供給責任を果たすことが最優先事項です。そのうえで、**供給責任を高いキャッシュ創出力へと結び付けていく**ことが企業価値の向上に大きなインパクトを与えるものと認識しています。

現在、DC需要による申し込み自体は、今後10年強で1,790万kWに達しています。申し込み内容に一定以上の変更があった場合や、工事に際してお客さまにご負担いただく費用の支払いが遅延した場合には、申し込みが取り消しになる制度になりました。この制度のもとで、DCのお申し込み案件に対して供給責任を果たしていくとともに、ステークホルダーの皆さまへも、電力需要についてより高い精度で説明ができるようになることを認識しており、資本コストを抑えることも可能になると考えています。

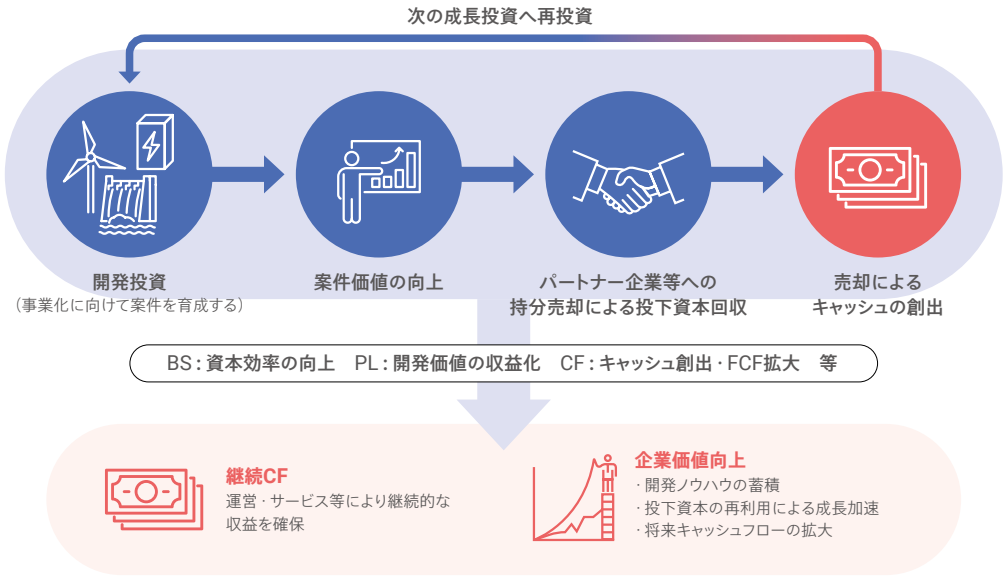
FCFの黒字化に向けては、投資してから回収までの期間が短いプロジェクトを活用することも重要です。たとえばDC事業のバリューチェーンの始まりから関わり、キャッシュの回収を早期に実現するために、TEPCOグループにて先行取得した用地をDC事業者に提案するといったプッシュ型営業の拡大等は効果が期待できます。また、TEPCOグループが保有する資産の最適化と有効活用も必要と考えています。五次総特の中でも「資産回転型」のビジネスモデルについて示していますが、これは、一旦はリスクを取って開発事業に投資し、一定の段階でパートナーを募り設備や権益の持分を譲渡して得られたキャッシュを次の投資に充てる（資産を効率的に回転させていく）ことで、多くの案件に関わりながらその運営やサービスで収益を生み出す方向にシフトしていく手法です。

電力需要増に対して供給責任をしっかりと果たしながら成長機会につなげるとともに、キャッシュを創出する取り組みを継続しながら、2028年度以降の安定的なFCFの黒字確保の実現を図ってまいります。

価値向上の鍵は「見える化」

資産回転型ビジネスの中で「BS上の資産をこれまで以上に活用して収益の拡大につなげる」ためには、経営層が戦略を立てるだけでなく、資産を実際に活用している社員の視点が欠かせま

資産回転型ビジネスのイメージ



Introduction
Vision
社長メッセージ
CFOメッセージ
第五次総合特別事業計画
価値創造プロセス
マテリアリティ
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

せん。つまり、社員一人ひとりが携わっている会社の資産からいかに価値を生み出せるか、いかに収益を上げられるか、いかにパフォーマンスを上げられるかだと考えています。この考えから、個々の職場・仕事がどう収益につながっているかを見える化して意識できるよう作成したものが企業価値向上ツリー（**🔵 P38**）です。昨年度までは逆ROICツリーという名称でしたが、指標をROICに限定しないなど、さらに深化させています。

企業価値向上ツリーは、特に設備のある現場で活用されており、コストを削減する一方、どのようにパフォーマンスを上げるかという意識を持って業務に取り組んでもらっています。その中で、パフォーマンス向上が収益性に寄与する定量的評価については、今後さらに見える化していく必要があります。それが実現すれば、収益性の高い領域に資金や人財という経営リソースを集中させる判断もしやすくなり、リソース配分についてもより客観的に行えるようになります。現場だけでなく、バックオフィス部門についても、どのような価値を生み出し、どのように事業へ貢献しているのかを適切に示していくことが今後の課題だと考えています。

それぞれの社員が自分の能力を発揮できる職場環境の整備が重要です。「企業価値向上ツリー」の展開・浸透は、社員一人ひとりがそれぞれの能力を活かした上での仕事へのやりがいにもつながります。その実現に向けては、経営層としても、社員一人ひとりの期待に応えられる環境づくりに努めていきます。TEPCOグループは国内外の企業の中でも社員数が相対的に多いからこそ、人財という資産を活用しながら、企業価値をさらに高めていきたいと考えています。

企業価値向上ツリー同様に2025年度より正式に取り組みを開始したFP&Aについても、まずは原子力部門の現場から導入し、今年度から他部門にも水平展開しています。事業は数字だけで動いているのではなく、必ず現場の業務があり、その結果と

して数字が動いていますが、業務の実態と数字の流れを十分に結び付けて把握できていない部分があったと感じています。今後は、**業務と数字のつながりを見える化**し、できるだけリアルタイムで把握できるようにすることで、よりスピーディに事業の実態と経営状況を結び付けられるようにしていきます。さらに、現場で業務に携わる社員に、日々の業務がお金にどのようにつながっているのかを、業務プロセスや手順を通じて理解・把握してもらいたいと考えています。また、それと並行して財務に関する知識も身に付けてもらうことで、将来的には社員一人ひとりがお金の使い方や費用（投資）対効果を意識しながら自律的に判断できる組織をめざします。

こうした取り組みにより、売上高や利益といった損益指標だけでなく、投下した資産に見合うキャッシュを創出できているかという視点が現場レベルまで浸透し、日々の事業運営や意思決定に反映されるようになります。当面は経営主導で必要な人員をFP&Aとして配置して仕組みづくりを進めていますが、最終的な目標は、FP&Aという機能そのものに依存するのではなく、**社員一人ひとりがデータに基づいて判断し、自走できる状態の実現**をめざします。

脱炭素を成長の力に

カーボンニュートラル（CN）社会の実現に向けた取り組みは、TEPCOグループの事業成長の機会と捉えています。たとえば、化石燃料の使用がまだ一般的な熱需要に対し、電化や水素利用の提案により、エネルギーの使用形態を変革することで、**社会全体の脱炭素化を後押しするとともに、TEPCOグループの事業成長につなげていきます**。他方で、今後、増加が見込まれるDCの需要に対し脱炭素電源の確保が重要ですが、新たな電源の開発には相応の時間や資金を要し、不確実性が高い課題であること

も認識しています。

エネルギー事業者として、社会全体における将来の電力需要や電源確保に係るシナリオを描き、まずは現実とめざす姿との隔たりを明らかにしたうえで、その隔たりを埋めるためにTEPCOグループとしてどのような貢献ができるのかを模索し、実行していくことが私たちの役割です。その内容を踏まえステークホルダーの皆さまとの対話を継続してまいります。

また、現在、サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）にもとづく対応準備を進める中で、サステナビリティ関連のリスクと機会の体系的な識別・評価に取り組んでいます。定量的な財務インパクト分析を経営課題の議論の充実に寄与するとともに、本基準に基づく情報開示は、TEPCOグループの経営戦略や事業のレジリエンスについてご理解いただく契機にしたいと考えています。中でも、気候変動への対応は最も重要なテーマであり、情報開示を通じて、投資家の皆さまとの対話を一層充実してまいります。

株主還元の実現に向けて

震災以降長期にわたり配当が出来ない状況が続いており、CFOとして株主の皆さまには大変申し訳なく思っています。現時点では分配可能額が大きくマイナスに落ち込んでおり、法的にも配当ができない状況です。まずは分配可能額をプラスに戻すことを最優先とし、成長性・収益性を高め、株価の向上を通じて株主の皆さまの期待に応えることが非常に重要だと認識しています。

自己資本比率は20％強と負債を活用した資本構成となっていますが、今後、リスクとリターンがより高い世界で事業を進めていくことを見据えて、負債への依存を続けるのではなく、FCFの創出を通じた**自己資本の積み上げにより財務健全性を高め**、資本コストの低減と将来の株主の皆さまへの還元の実現をめざしてまいります。

Fifth Comprehensive Special Business Plan

第五次総合特別事業計画

Introduction

Vision

社長メッセージ

CFOメッセージ

第五次総合特別事業計画

価値創造プロセス

マテリアリティ

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役副社長

酒井 大輔

TEPCOグループを取り巻く事業環境の変化を踏まえ、2026年1月に「第五次総合特別事業計画(五次総特)」を策定・公表しました。

廃炉事業は、燃料デブリの取り出し作業をはじめとするまさに前人未踏の領域に入りましたが、安全かつ着実な作業に向けた体制強化等の抜本的な改革を進めてまいります。経済事業では、今後急激な増加が想定されるデジタル需要に対し、電力の安定供給責任を全うするとともに、データセンターの国内設置等に伴うビジネス機会を、TEPCOグループの事業成長のドライバーにしていきます。また、中長期的な廃炉の推進と企業価値の向上の両立に向けて、有力な手段であるアライアンスを通じた大胆な改革に取り組むこととしており、五次総特公表後にパートナーの募集を行い、現在候補企業との協議を進めています。

五次総特の本質は、福島への責任を持続的に果たしていく仕組みの構築です。GX・DXの潮流において、日本の企業、社会の皆さまがAIやデジタル技術を活用し生産性を高めて成長していく環境の実現には、電力インフラの整備が欠かせません。日本経済の活性化とエネルギー需要の増加は、TEPCOグループの収益基盤の強化につながり、これを梃子にした事業成長を果たすことで、福島責任貫徹の原資を継続的に生み出す「好循環」が生まれます。五次総特のもと、社員一丸となって福島事業・経済事業の不断の改革に取り組み、この「好循環」を能動的につくりあげていきます。

2012.5

総特

2014.1

新・総特

2017.5

新々・総特

2021.8

四次総特

2026.1

五次総特

注) 東京電力ホールディングスおよび原子力損害賠償・廃炉等支援機構(政府出資50%、当社株式の過半数を所有)は、中期的な経営の方向性を定める総合特別事業計画(総特)をその達成度合いや事業環境の変化に応じて改定しております

五次総特における重点課題

廃炉事業の改革

- ・「福島最優先」の経営判断: 計画策定や経営リソース等に係る責任と権限のあり方の見直し
- ・廃炉事業遂行能力の向上: 人材獲得・育成システムの構築等
- ・体制の構築: 廃炉遂行主体が主体的役割を果たせる体制に移行

GX・DX等に対応した 安定供給と事業成長

- ・迅速かつブッシュ型の電力供給:
参加型ネットワークづくりや他社との施工力連携等による迅速な電力供給、お客さまの事業開始の早期化
- ・脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現:
原子力、再エネ、調整力(系統用蓄電池)、小売調達を推進・強化し、お客さまが求める脱炭素電源を確保
- ・安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供:
多様な料金メニューの展開やPPA等を通じて、電力価格の安定化等、お客さまの多様なニーズにお応え

2040年度
首都圏のデータセンター需要伸び率
→ **世界トップクラス**

お客さまにお届けする電力の
6割を上回る水準の
脱炭素電源確保

財務状況の改善

- ・地域のご理解、安全を大前提に柏崎刈羽原子力発電所の安定的な稼働に向けた取り組み
- ・第三者の知見も活用した抜本的な経営合理化

コスト削減目標(～2034年度)
→ **約3.1兆円***

資産売却(原則3年以内)
→ **約2,000億円規模**

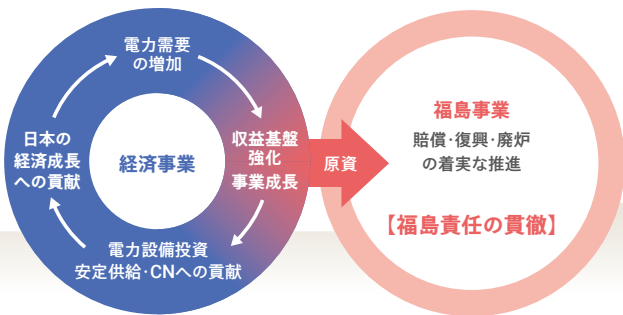
FCF(2028年以降)
黒字化

廃炉と企業価値向上の 両立に向けた アライアンス

- ・自社の強みを活かしつつ、資金・技術・能力等を補完できる、当社の人財の活躍機会の拡大にもつながるアライアンスを実現

2026年2月～
→ **パートナー企業の募集** → 継続協議中

※2025～34年度累計、震災前計画比(物価影響補正後)



Value Creation Process

価値創造プロセス

Introduction

Vision

社長メッセージ

CFOメッセージ

第五次総合特別事業計画

価値創造プロセス

マテリアリティ

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

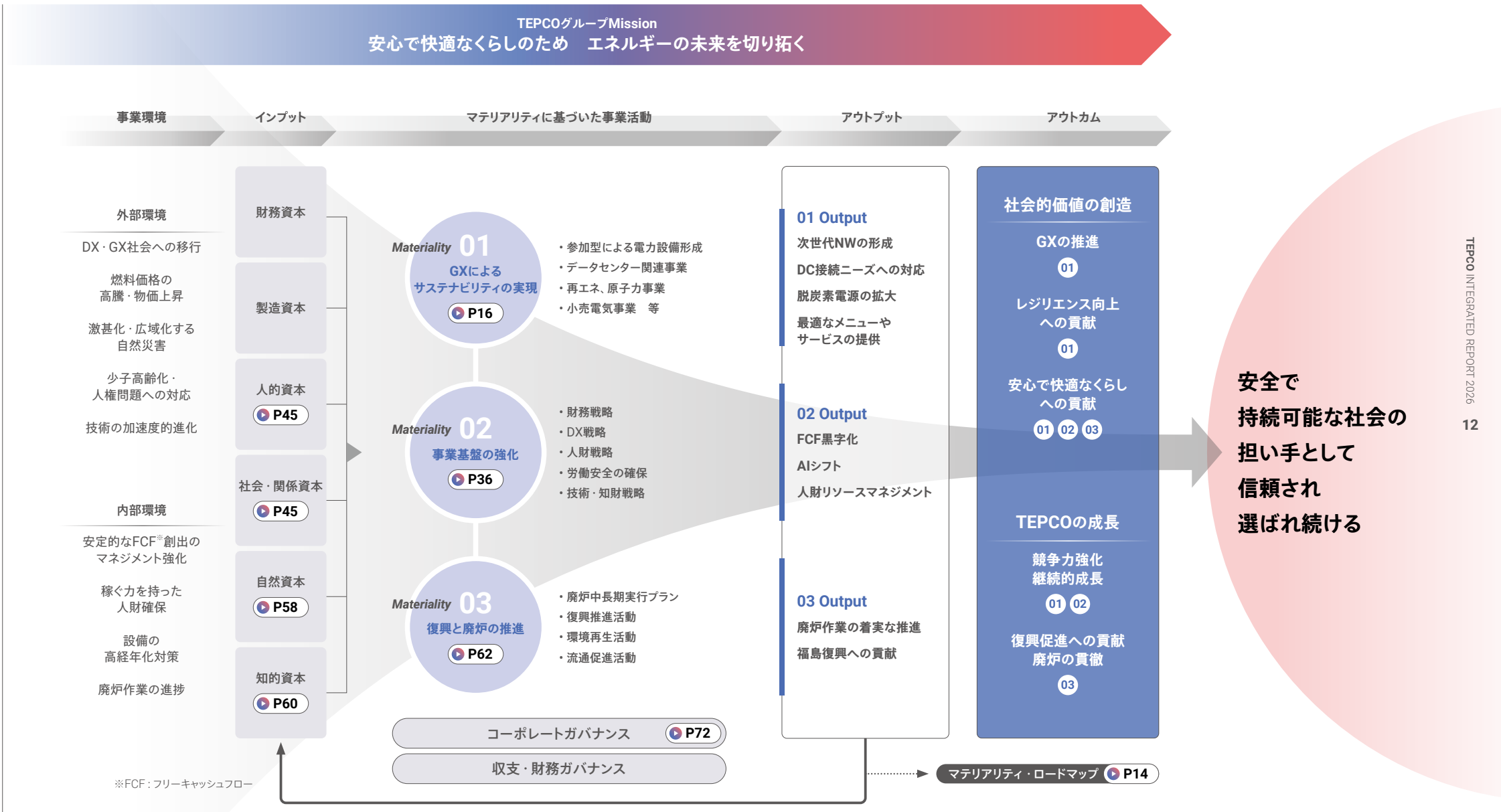
Materiality 03

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section



Materialities

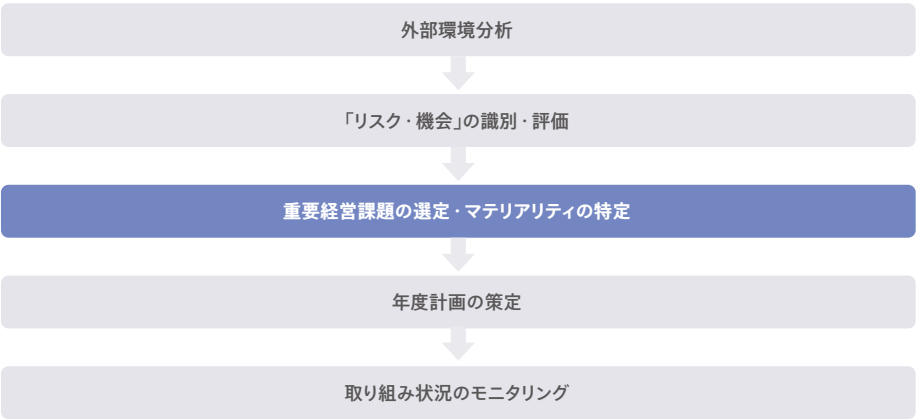
マテリアリティ

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外部環境分析を毎年実施し、経営に関わるリスクと機会を識別しています。識別されたリスクと機会は、財務的影響や社会的影響に関する評価を行い、リスク回避・機会獲得の面で重要な経営領域をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティは、重要経営課題等を記載した年度計画とともに取締役会へ付議し、監督されています。

今年度は第五次総合特別事業計画の策定・公表や柏崎刈羽原子力発電所の再稼働といった事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティを再定義しました。



マテリアリティの特定および活用プロセス



TEPCOグループを取り巻くステークホルダー

TEPCOグループは、ロジックモデル型の計画策定フォーマットを活用して、各事業の年度計画を策定しています。その際に、なおステークホルダーを9つの区分に整理し、各事業を実施することでもっとも影響を受けるステークホルダーを特定しています。



Materiality Roadmap

マテリアリティ・ロードマップ

TEPCOグループでは、3つのマテリアリティの解決に向け、重要経営課題等に対して個別に事業戦略を策定し、指標・目標を設定しています。

取締役会等で各指標の実績を評価・分析すること等に加え、事業環境変化に合わせ投入資本等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ています。

こうした取り組みを通じて、「東京電力グループ経営理念」に掲げるVision実現を目指しています。

ここでは各マテリアリティの主要な指標・目標の一部を、ロードマップとして示しています。



01
GXによる
サステナビリティの
実現

※1 2025年度は連結大、2026年度以降は5社計 ※2 大規模災害等のやむを得ない事象による停電を除く

Introduction

Vision

社長メッセージ

CFOメッセージ

第五次総合特別事業計画

価値創造プロセス

マテリアリティ

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section



※2025年度は連結大