

# 第五次総合特別事業計画の概要

2026年1月26日（認定）  
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、  
第五次総合特別事業計画を要約

# 背景・基本方針の考え方

- 四次総特後の事業環境変化により、東電改革は大きな岐路に直面、改めての気の引き締めが必要
- これまでの総特の基本的な考え方を維持しながら、**1F廃炉の進捗、GX・DX、エネルギー安全保障への要請の高まりや電力需要増、財務状況の悪化**という3つの環境変化に対応していく

四次総特後の環境変化	<b>1F廃炉の進捗</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>大規模デブリ取り出しの準備段階が一定の想定下で12～15年程度と判明、9,030億円を損失計上</li> <li>今後更なる確認が必要な項目について至近1、2年で現場検証・設計検証を進め、成立性を再評価</li> <li>中長期RMの第3期はより前人未踏であり、技術的・時間的・経済的にも最難関の局面</li> </ul>
	<b>GX・DX等の要請の高まり需要増対応</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>GX・DX、エネルギー安全保障、電力需要増など電気事業者に求められる役割はより高度化</li> <li>国内最大の電力会社である当社には、その中核的役割を担うことが求められている</li> <li>事業環境変化を新たなキャッシュフローを生み出す事業機会と捉え企業価値向上につなげる必要</li> </ul>
	<b>財務状況の悪化</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>電力小売の競争激化、原子力・送配電投資の増加に加え、足元の物価高騰等によりキャッシュフローが悪化、KKが再稼働しても福島・経済両事業に取り組んでいくために盤石な財務基盤でない</li> <li>JERA以降の大規模アライアンスが実現しない中、成長向け新規投資も絞らざるを得ない状況</li> </ul>
	<b>これまでの総特の基本的な考え方</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>当社の原点は福島責任の貫徹、当社自身が賠償・廃炉を実施し、必要な資金・人財を確保</li> <li>安定供給責任を全う</li> <li>・アライアンス等を通じた企業価値向上</li> <li>・国は福島事業に長期関与、経済事業は早期自立</li> <li>当社が「一步前に出る」中で、国・機構や関係ステークホルダーも支援・協力</li> </ul>

## 基本方針の考え方

- これまでの総特の基本的な考え方は当社の存続理由に直結、五次総特においても維持
- 基本的な考え方に基づき、あらゆる選択肢を検討し、重点課題に対応。機構もその取組を支援

# 長期にわたる廃炉の貫徹

- 今後最大の難所であるデブリ取り出しに向け、困難かつ複雑な作業を安全かつ着実に進める必要
- 現場主義を第一に、廃炉遂行主体による合理的・主体的な判断の上で、必要な経営リソースを投入できるよう、**経営判断・能力・体制の三本柱で抜本的に廃炉事業の改革を行う**

廃炉事業の改革	「福島最優先」の経営判断	当社	・HD経営層と廃炉遂行主体間の計画策定や経営リソース等に係る責任と権限の在り方を見直し ・見直しを通じて「福島事業をできるだけ確実なものとしていくための積極果敢な経営判断」を実現
	廃炉事業遂行能力の向上	機構	・管理・監督（助言・指導・勧告等）や積立金・支出計画・人財計画等に係るガバナンスを強化
	体制の構築	当社	・1Fを含む原子力関連組織の体制を適切に見直し、廃炉遂行主体が廃炉に係る経営リソースや経営方針に主体的役割を果たせる体制に移行 ・当社による長期戦略や工程の策定・管理とともに、当社と協力企業との一体的協働体制の構築（ワンチーム）を進める
		機構	・国と東電を適切に橋渡しつつ、廃炉作業を適切に管理・監督できるよう体制を強化
廃炉事業に対する基本姿勢		当社	・廃炉遂行主体は安定的・持続的に、社会・地域からの信頼を得ながら、主体性をもって、安全かつ着実に廃炉完遂に向けた取組を進める ・HDは企業価値の向上に当たって、廃炉遂行主体の取組を最大限支えていくことを大前提とする
復興と廃炉の両立		機構	・基本姿勢に則って経営や廃炉事業運営等が行われるよう機構法に基づき適切にガバナンス
			・地域の皆さまとの直接対話や関係機関との連携、双方向のコミュニケーションによる地域との関係性深化 ・廃炉事業を通じた地域の産業・経済基盤の創出への貢献 ・農林水産物の流通促進・交流人口拡大、各種人的協力等の継続

# GX・DX、エネルギー安全保障等に対応した安定供給・財務状況の改善<sup>4</sup>

- GX・DX、エネルギー安全保障等に対応した安定供給の実現に向け、中核的役割を果たすとともに、機会を捉え事業成長につなげることで福島責任貫徹の資金確保を長期的に確実なものとしていく
- 資産回転型投資なども活用し、「迅速な電力供給」「脱炭素電源の確保」「多様なニーズに応じた料金メニュー」の3つの社会価値提供に向け事業構造の変革を進める

GX・DX等に対応した安定供給	迅速かつ プッシュ型の 電力供給	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ウェルカムゾーン活用による参加型ネットワークの構築</li> <li>・広範にわたる迅速かつ最適な系統開発・系統接続の実現</li> <li>・人手不足への対応としての他社との施工力連携による接続早期化</li> </ul> <p><b>戦略目標</b> 2040年度までの首都圏のDC需要伸び率世界トップクラス</p>	
	脱炭素電源 の確保 CNの実現	<ul style="list-style-type: none"> <li>・地域理解を前提としたKK再稼働の着実な推進</li> <li>・東日本の原子力安定稼働に向けた事業者連携</li> <li>・資産回転型投資・共創による、再エネの国内新規開発推進・系統用蓄電池拡大による調整力増強</li> <li>・PPAや市場取引など多様な手段を活用した脱炭素電源調達の強化</li> </ul> <p><b>戦略目標</b> 2040年度：お客さまにお届けする電力の6割を上回る水準を脱炭素電源で確保 2050年度：エネルギー供給由来のCO<sub>2</sub>排出実質ゼロに挑戦</p>	
財務状況 の改善	電力価格	<p>以下を通じて、より一層の価格安定化等に取り組む</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>・多様な料金プラン展開</li> <li>・BG拡大による規模の経済</li> <li>・PPA</li> <li>・金融的手法を活用したトレーディング</li> <li>・設備サービスの提供</li> </ul>	
	総合エネルギー	<ul style="list-style-type: none"> <li>・ガス等の多様なエネルギー供給を通じて最大限のエネルギー価格安定化</li> </ul>	
財務状況 の改善	短中期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・第三者の知見活用など抜本的な経営合理化や資産売却等を通じてFCF黒字化</li> <li>・事業環境変化への機動的な対応が可能な体制・仕組みの構築</li> </ul>	
	中長期	<ul style="list-style-type: none"> <li>・アライアンスを通じた成長投資資金の確保・自律的な資金調達能力の回復</li> </ul>	

# アライアンス関連

- 福島事業と経済事業の両立のため、アライアンスによる大胆な改革に取り組むべく提案を募集
- 期限を切った具体的な提案募集に先立ちアライアンス提案等の精査・評価を行う検討体制を構築

## アライアンスの必要性と対応の方向性

- 廃炉と企業価値向上を両立するガバナンスを確保する必要
- 経済事業の収益基盤を拡大するためには、成長投資資金や当社が有していない技術・能力の獲得、外部人財の積極的な登用等の推進、企業文化の変革が必要
- アライアンスによる補完は当社の人的資本の最大限活用にもつながる最も有力かつ実効的な選択肢

- |                          |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>アライアンスの目的に関する基本認識</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>廃炉と企業価値向上が両立するガバナンスの確保につながること</li> <li>福島事業に資金供出・人財配置がなされ、公的資本・資金の全額国庫納付の蓋然性が向上すること</li> <li>企業価値の希釈化・維持に留まらず、電力事業等を牽引する拡大志向であること</li> <li>社会課題の解決をリードできるような、事業領域等についても拡大志向であること</li> <li>アライアンスパートナーの退出は公的資本・資金の全額国庫納付と整合的であること</li> <li>2040年度の戦略目標の達成を目指すこと</li> </ul> |
|--------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

- |                         |                                                                                                                                       |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>アライアンスの仕組みに係る考え方</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>基本認識に適合する範囲で事業運営の在り方や出資比率に柔軟性を持つ</li> <li>共同事業体が市場から信任され、財務・経営の自律性が確保できるような措置を講ずる必要</li> </ul> |
|-------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

## アライアンスの募集

- |                           |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |                           |                                                                      |                          |                                                                     |  |                                                                                                |
|---------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------|----------------------------------------------------------------------|--------------------------|---------------------------------------------------------------------|--|------------------------------------------------------------------------------------------------|
| <b>求める提案事項</b>            | <ul style="list-style-type: none"> <li>当社グループの在り方に共鳴し、ともに発展していくアライアンスパートナーを募集</li> <li>アライアンス提案やアライアンスの枠組み・仕組み等について精査・評価を行う検討体制を構築</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                      |                           |                                                                      |                          |                                                                     |  |                                                                                                |
|                           | <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <b>アライアンスの基本認識に対する考え方</b> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンスの基本認識に対する考え方</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <b>長期事業運営のガバナンス確保施策案</b> </td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>長期事業運営のガバナンス確保施策案</li> </ul> </td> </tr> <tr> <td></td> <td> <ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上のためのバリューアッププラン</li> <li>共同事業体の自律性確保措置案</li> </ul> </td> </tr> </table> | <b>アライアンスの基本認識に対する考え方</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンスの基本認識に対する考え方</li> </ul> | <b>長期事業運営のガバナンス確保施策案</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>長期事業運営のガバナンス確保施策案</li> </ul> |  | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上のためのバリューアッププラン</li> <li>共同事業体の自律性確保措置案</li> </ul> |
| <b>アライアンスの基本認識に対する考え方</b> | <ul style="list-style-type: none"> <li>アライアンスの基本認識に対する考え方</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |                           |                                                                      |                          |                                                                     |  |                                                                                                |
| <b>長期事業運営のガバナンス確保施策案</b>  | <ul style="list-style-type: none"> <li>長期事業運営のガバナンス確保施策案</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                |                           |                                                                      |                          |                                                                     |  |                                                                                                |
|                           | <ul style="list-style-type: none"> <li>企業価値向上のためのバリューアッププラン</li> <li>共同事業体の自律性確保措置案</li> </ul>                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |                           |                                                                      |                          |                                                                     |  |                                                                                                |

# 改革に向けた体制整備

- 福島事業・経済事業のいずれも大変厳しい状況の中、抜本的な改革や社会・地域からの信頼を得られる安定的な事業運営を通じて難局を乗り越える必要
- 最重要課題である抜本的な改革等を成し遂げるために、**執行としての責任を果たすための体制整備及び今後の最適な経営体制の構築**を進めていく

## 最重要課題

福島事業	・デブリ取り出しという最難関領域に突入、廃炉の完遂に向けた改革とそのための体制整備
原子力事業	・社会・地域の信頼を裏切ることなく、まずは柏崎刈羽原子力発電所の安定的な稼働
原子力事業 以外の経済事業	・福島責任を貫徹し、GX・DX等に対応した安定供給の実現に向けた中核的役割を担うべく、更なる企業価値拡大のための今後の事業戦略・事業計画の更なる磨きこみ
アライアンス	・廃炉と企業価値向上の両立に向けたアライアンスの実現

## 体制整備の 方向性

- ・廃炉の完遂に向けた体制整備を行う
- ・柏崎刈羽原子力発電所の安定的な稼働等を含む今後の原子力事業の運営に責任をもって行う執行体制を整備する
- ・廃炉と企業価値向上の両立に向けたアライアンスについて取締役会の下で迅速に追求し、執行としての責任を果たす体制を整備する
- ・今後のアライアンスを追求しつつ、福島事業・経済事業双方の最適な経営体制についての検討及び体制整備を行う
- ・特に福島事業については、基本方針で示した「福島最優先」の経営判断や廃炉事業遂行能力の向上等の改革を継続的に成し遂げていく体制を早急に構築していく

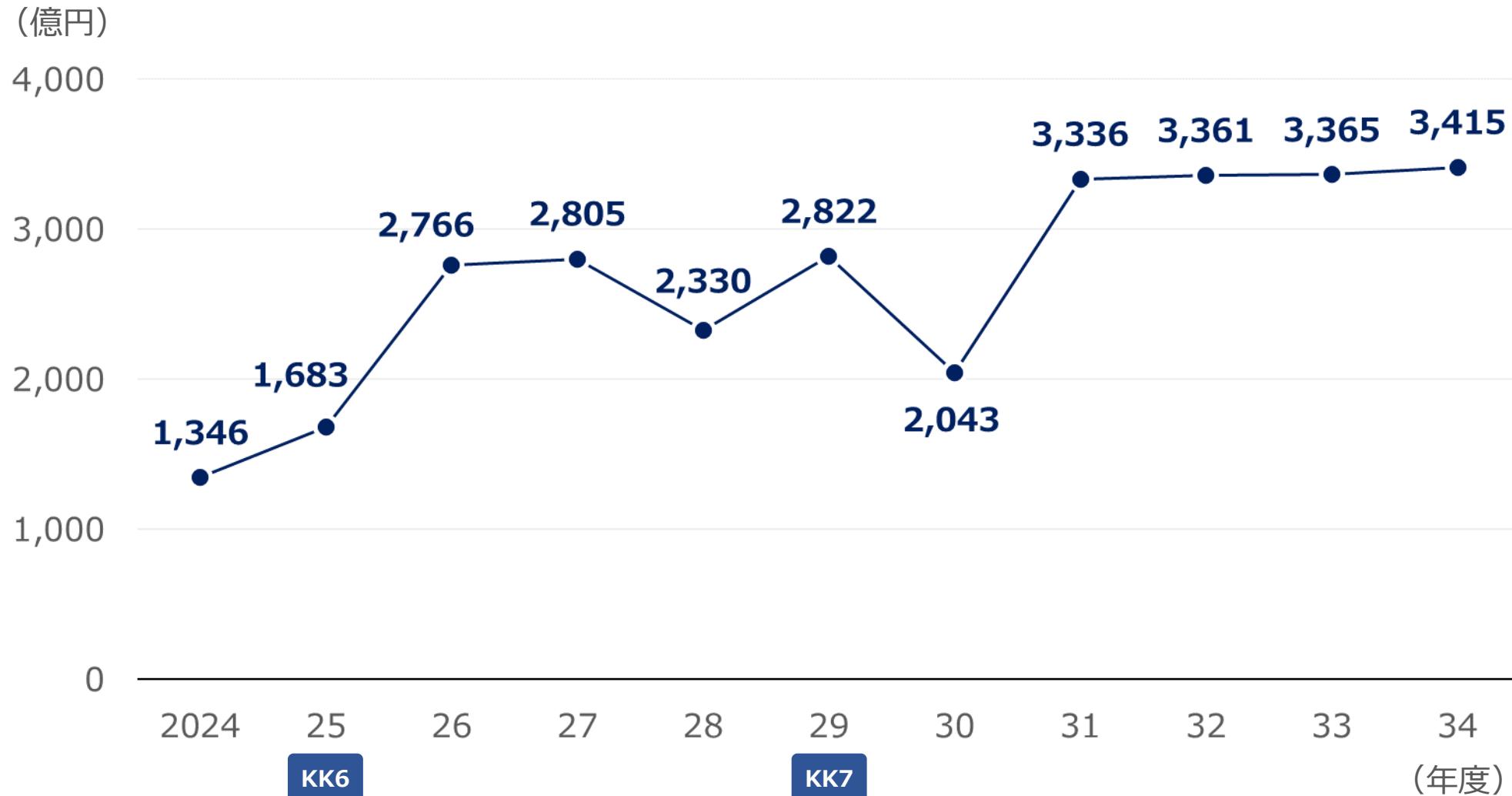
# 国の関与の在り方と公的資本・資金の回収

- 国・機構の関与の在り方について、「国は福島事業に長期関与、経済事業は早期自立」の方針を維持
- 機構は、国民負担最小化という大前提の下、公的資本・資金の早期回収を図る

国の 関与の 在り方	<ul style="list-style-type: none"> <li>機構は引き続き、2分の1超の東電HD議決権の保有及び機構役職員派遣を現行のとおり継続</li> <li>今後の関与の在り方については、廃炉の見通しやアライアンスの進捗等を踏まえ、国と連携して検討</li> <li>経営改革が進展していないと判断する場合等において、機構は普通株式への転換含め、その行使の在り方を検討</li> </ul>		
	福島 事業へ の関与	賠償	・国・機構は、東電の賠償対応を確認、必要に応じて改善を求める
	復興	・国・機構は、東電による福島県産品の風評払拭・産業基盤整備の取組をモニタリング	
		・ALPS処理水の海洋放出に関し、安全性の徹底・情報発信の強化・水産品等の販促支援や賠償の実施等に関する取組状況を確認し、必要に応じて改善を求める	
	廃炉	・機構はより強力に管理・監督。廃炉等積立金の残高見通しと支出計画、人財計画を定期的に検証 ・廃炉の遂行に支障をきたすような状況下において、機構法に基づく所要の手続きを経た上で資金援助	
経済 事業へ の関与	<ul style="list-style-type: none"> <li>機構は、公的資本・資金の国庫納付等を含めた機構法の趣旨・目的との整合性を確保しつつ、機構が有する法律上及び契約上の権限を行使(議決権保有、組織再編行為等の事前承諾権限含む株式引受契約)</li> <li>・機構は、アライアンスが機構法の趣旨等や基本認識に整合的な場合のみ賛同、所要の措置を講ずる</li> </ul>		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>・東電はこれまでどおり、賠償:2,000億円/年程度、廃炉:3,000億円/年程度を負担</li> </ul>		

公的 資本・ 資金の 回収	特別負担金	廃炉等積立金の確保を大前提に、賠償・除染のバランスを考慮し、「できるだけ高額の負担」を求める
	除染費用	<ul style="list-style-type: none"> <li>・引き続き、機構保有の東電HD株式の売却益で支弁することを基本としつつ、その売却のみに手法を限定せず、アライアンス事業体の株式・資産の売却等も併せて検討</li> <li>・今後、企業価値の向上に向けて十分な経営改革が行われ、公的資本・資金の回収を含む総特の趣旨・目的に照らして経営改革が十分と認められる場合には、除染費用の全額納付を大前提に、その具体的手法を適切に検討していく</li> </ul>

# 収支の見通し（経常利益※1※2）



※1 東電HD、東電FP、東電PG、東電EP及び東電RPを合算（5社連結）して算定

※2 原子炉が1基稼働した場合の収支への影響額は、年間約1,000億円として試算

(以下、参考)

# 賠償

- 「3つの誓い」である「最後の一人まで賠償貫徹」、「迅速かつきめ細やかな賠償の徹底」、「和解仲介案の尊重」を改めて徹底し、個々の被害者の方に丁寧に対応しながら、迅速かつ適切な賠償を実施していく
- 加えて、最後の一人まで迅速かつきめ細やかな賠償を長期かつ安定的に持続することが可能な体制を整備するため、これまで培ってきた知見・ノウハウの体系化や中核人財の確保・育成等に取り組む

## 【最後の一人まで賠償貫徹】

- 時効を理由に一律にお断りはせず、時効完成後であっても被害者の方々のご事情に配慮し、真摯に対応
- 第五次追補等を踏まえた追加賠償開始後、お支払いは着実に進捗。様々なご事情でご請求に至っていない方々に対し、電話やダイレクトメール等を通じてご請求をご案内

## 【迅速かつきめ細やかな賠償の徹底】

- 被害者の方々の心情に配慮した誠実かつ柔軟な対応に努めるとともに、証憑整理等の請求手続きのお手伝いといった被害者の方々のご負担軽減に寄与する取組を継続する等、迅速かつ適切な賠償を実施
- 中間指針等に明記されない個別の損害が発生している場合は個別のご事情をきめ細かく丁寧に伺い対応
- 損害が発生している方々に対しては損害がある限り賠償するという方針の下、必要十分な賠償を実施
- 機構の監督の下、十分な体制の整備や、業務プロセスの不断の見直しを実施
- ALPS処理水海洋放出に関しては、外国政府の輸入停止措置等の被害に対して賠償しているが、販路拡大等に取り組み、最大限の対策を講じてもなお被害が発生した場合には、迅速かつ適切な賠償を実施

主な取組

## 【和解仲介案の尊重】

- 引き続き、原子力損害賠償紛争解決センターから提示された和解仲介案を尊重

- 基本方針のとおり、廃炉事業の改革に取り組み、「福島最優先」の経営判断や廃炉事業遂行能力の向上、これらの確実な履行を担保するための体制を構築
- 長期にわたる廃炉の資金需要に適切に対応できるよう、グループ全体で総力を挙げ資金を捻出し、廃炉に必要な金額を十分かつ確実に積立。廃炉等積立金から取り戻された資金は、合理的かつ効率的な支出を徹底

### 【実施体制の整備】

- 廃炉事業遂行能力のうち、戦略策定・企画立案、設計を中心とする技術、プロジェクト管理、協力企業との協働、現場の安全確保等といったオーナー能力の獲得・強化を進め、「オーナーズ・エンジニアリング事業者」への変革を実現。廃炉を担う人財確保、研究開発体制の構築も着実に推進

### 【廃炉の実施に必要な経費の見通し】

- 燃料デブリ取り出し準備の作業内容や工程を具体化したことから、新たに見込まれる取り出し準備作業に要する費用等として、9,030億円の災害損失引当金を追加計上
- これにより、既に支出し、もしくは支出することが見込まれている廃炉全体に係る想定費用は約5.4兆円に至ることが明らかになっているが、今後、更に燃料デブリの取り出しに係るエンジニアリングが進捗すれば、取り出し設備に係る投資額や取り出し作業費用などの見通しがその分明らかになっていく

主な取組

### 【復興と廃炉の両立】

- 地域の皆さんとの直接対話や関係機関との連携を積極的に図るとともに、不安や疑問に真摯に耳を傾けるなど対話による双方向のコミュニケーションを図り、正確な情報を分かりやすく丁寧にお伝えしていく
- 「復興と廃炉の両立に向けた福島の皆さんへのお約束」に基づき、地元企業の参画拡大やステップアップサポート、地元での新規産業創出に取り組むとともに、廃炉事業を通じた地域の産業・経済基盤の創出に貢献
- 1F、2F、福島復興本社が三位一体で福島事業にしっかりと軸足を置き、各取組を緊密に連携させながら復興と廃炉を進められるよう、これらの統合・再編を含む組織の在り方について検討を深化させていく

- 事業・生業や生活の再建・自立に向け、福島相双復興官民合同チームへの協力を継続するとともに、農林水産業再生や風評被害払拭等に向けた流通促進等に引き続き取り組む
- 福島イノベーション・コスト構想に基づく取組への参画を強化するとともに、廃炉産業を中心とした産業基盤の整備等、引き続き真に地元に裨益する取組を推進する
- 避難指示解除後の帰還に向けた取組を続けるとともに、帰還困難区域の復興に向け最大限協力する

#### **【事業・生業や生活の再建・自立に向けた取組】**

- 福島相双復興官民合同チームと一緒にした取組を通じて、事業者支援・営農再開・水産販路開拓・広域まちづくり・産業創出支援等の取組により、事業・生業の再建やまち機能の回復・活性化等に貢献
- 風評被害払拭等に向け、福島県産品の流通促進のための商流確保・ブランド価値向上
- ALPS処理水海洋放出への風評対策として、販路開拓支援や国内外の需要喚起等を実施
- 農林水産業の再生に向け、農林水産業等の産業基盤整備や浜通り地域で作られた農作物の安全・安心確保に向けた協力を継続し、地域との協働・共生を推進
- 風評被害払拭に向け、事故の事実及び廃炉事業の進捗の正確かつタイムリーな発信や、現地訪問の機会創出・廃炉への理解と地元裨益を推進する取組を通じた交流人口の拡大に取り組む

#### **【福島イノベーション・コスト構想への協力】**

- 廃炉産業等を中心とした産業基盤整備に向けた取組への当社の参画強化、事業再開や雇用創出、福島県内事業者からの積極的な調達の推進等、真に地元に裨益する取組を推進
- IGCCを通じた地域雇用の創出等や福島送電等を通じた福島県の再生可能エネルギー導入拡大に協力

#### **【避難指示解除後の帰還に向けた取組】**

- 帰還環境の整備に向け、除草や屋内清掃・片付け等の復興推進活動を通じ地元要請に応じて課題解決に貢献
- 国が実施する除染や中間貯蔵等の推進に向け、人的・技術的協力を継続

#### **【帰還困難区域の復興に向けた取組】**

- 特定復興再生拠点区域及び特定帰還居住区域の整備に係る取組等への人的・技術的協力を継続

# 「迅速かつプッシュ型の電力供給」に関する取組

- 早期の電力供給に対するお客さまニーズに応えるべく、パートナー参加型の設備形成や、最適な系統開発・接続を志向するプッシュ型の設備形成を推進。安定供給責任を全うしながら、S+3Eを磨き込む
- また、デジタル需要の確実な取込に向けて、東電グループ全体、関連事業者との連携により、適地取得や最適な受変電設備構築など、お客さまのニーズに徹底的に寄り添ったサービスを提供していく

既存  
領域の  
取組・  
高度化

## 【送配電事業（託送事業等）】

- 分散型電源やお客さまの設備を最大限に活用し、エリア需給を最適に調整することを目的とした次世代ネットワークの構築を目指す
- 再エネ・需要の増加に対し、ウェルカムゾーンマップを活用した適地提案や変電所建設スペースを事業者にご提供いただくなどのパートナー参加型の設備形成および最適な設備形成を計画的に推進するプッシュ型の設備形成を志向
- 地域の経済・社会の発展に貢献し、エリア需要を高めつつプッシュ型の電力供給を実現するため、地域の自治体や企業の課題や戦略を把握した上で、ソリューションを提案する等の地域経営を推進

領域  
拡大の  
方向性

## 【送配電事業（託送外事業）】

- パートナー参加型の設備形成ノウハウと、その設備に関してEPCやO&Mを提供するようなアセットライト型のビジネスモデルを確立し、供給早期化に資する取組を東電管外へ展開

## 【DC関連事業】

- 各基幹事業会社における個別最適型のサービス提供から、東電グループ全体や関連事業者との連携によるトータルソリューション提供への、ビジネスモデルの転換を目指す
- 適地取得を強みとする事業者や最適な受電設備構築のための製造メーカー・施工会社との連携等、ケイパビリティの早期補強によりDC開発のバリューチェーン全体における付加価値を高め、DC事業者の求める価値の的確かつ迅速な提供を可能とし、新規デジタル需要の首都圏への取り込みを確固たるものとする

# 「脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現」に関する取組 ①

- 水力発電の計画的な修繕・リプレースによる設備信頼度の向上や増電力施策を積み重ね、収益力の向上を図るとともに、洋上風力発電や地熱発電の開発を進め、再生可能エネルギーの拡充を図る
- 燃料・火力事業は、JERAによる「LNG、再生可能エネルギー、水素・アンモニア」の3つの事業の組み合わせにより、脱炭素社会への着実な移行を目指す

## 【水力発電事業】

- 水力発電を長期安定的な電源として確保するために計画的な修繕やリプレースを推進し、データドリブンでのカイゼン活動や現場視点での創意工夫による増電力を着実に積み重ね収益力を持続的に向上
- 事業基盤の変革に向けて、“設備・ヒト・業務がデータでつながり、最大限の価値を生み出す発電所”と定義した「スマート発電所」の実現を目指す

## 【洋上風力発電事業】

- 着床式の開発を着実に進め、開発能力獲得と資本効率最大化を両立する資産回転型事業モデルを検討し取り組む
- 浮体式の社会実装に向け、開発知見・経験値獲得を見据えた取組も進め、技術優位性の高いモデルの構築・競争力の涵養を進める

## 【地熱発電事業】

- 出資している小安地熱株式会社における地熱開発に参画することでの建設技術・運転ノウハウの蓄積を推進する
- 新技術の導入に関する他社との共同検討を進めるとともに、国の支援制度等も活用しながら中長期的な地熱地点数の拡大に向けて取り組む

## 【燃料・火力事業】

- JERAの活動を通じて、「LNG、再エネ、水素・アンモニア」の3つの事業を組み合わせ、「安定性を維持しながら、経済的に適正な価格で供給し、脱炭素社会へ移行」することの同時達成を目指す
- JERAとの連携により、当社の小売事業の顧客基盤を活かしたガス小売を強化するとともに、LCF (Low Carbon Fuel) バリューチェーンを構築し、産業全体の高付加価値化に貢献

# 「脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現」に関する取組 ②

- 脱炭素電源の供給拡大に向けて、水力や洋上風力といった既存事業領域における取組に加え、開発期間の短い太陽光発電の拡大についても、地域との共生を重視しながらを進めるとともに、系統用蓄電池や水素事業への投資を通じて、調整力の脱炭素化にも貢献

領域  
拡大の  
方向性

- 水力・洋上風力といった既存事業領域における電源のリプレースや新規開発を進めるとともに、下記事業についても取組を拡大

## 【太陽光発電事業】

- 地域との共生を大前提としつつ、新規電源投資にかかる資金面の制約が大きい中でも、投資リスクを抑制しながら、新規電源開発の機会を創出することを目指す
- 地方自治体等から用地の提供を受け、東電グループが発電所を建設・運営する形での拠点開発や、コーポレートPPAを含む多彩なメニュー提供を通じた電源確保の取組を進めており、こうした取組事例を活かしながら、更なる拡大を図る

## 【系統用蓄電池事業】

- 足元で進めている事業者との協業を進めることで調達領域を含めたノウハウを蓄積するとともに、資産回転型のビジネスモデルの枠組みを確立し、調整力の確保に貢献していく

## 【水素事業（グリーン水素製造・熱源等利活用）】

- グリーン水素のオンサイト製造のほか、揚水・蓄電池に次ぐ系統調整機能やローカルグリッドでの混雑解消機能としての製造設備の活用も視野に、需要等の動向を見極めながら、株式会社やまなしハイドロジエンカンパニーによる実証等を通じて製造・輸送・需要のバリューチェーンのノウハウを蓄積

# 「安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供」に関する取組

- 安定化等の多様なお客さまニーズに応じた料金メニューを提供するとともに、キャッシュフローを維持していくため **調達・料金戦略や販売戦略の強化**を行い、数量・価格変動による収支変動リスクへの対応力を向上
- 需給運用サービスの拡大や金融的手法等の活用を通じて、**需給運用サービス・トレーディング事業の収益機会を追求**
- お客さまに対し**設備サービスの提案もセットで行う**ことで、安定的なエネルギー供給の選択肢の更なる提供を目指していく。加えて、**お客さま設備が生み出す供給力・調整力を集約し、需給運用・トレーディング事業で活用**することで、小売・需給運用・設備サービスのシナジーを生み出し、更なる電力料金安定化を目指す

## 【小売電気事業】

- 調達においては、**調達にかかるコストとリスクのバランスを追求した最適な電源調達ポートフォリオの構築**を志向する。料金戦略の策定においては、**多様なお客さまニーズを迅速に料金メニューに反映**するとともに、**競争による販売量の変動に合わせて電源調達ポートフォリオを柔軟に調整**していく
- **販売量確保に向けたお客さま別の戦略や販売費用・管理費用等のオペレーションコストの低廉化策**を、データ分析等も踏まえて検討・決定し、早期に実行に移す

## 【燃料・火力事業】

- 燃料ポートフォリオ最適化やトレーディング機能を引き続き発揮することで安定供給を維持するとともに、適切なリスクヘッジにより燃料市場における変動影響を抑制し、価格の安定化に寄与することを目指す

## 【需給運用・トレーディング事業】

- **規模の経済を活かした卸販売やバランシンググループの形成等の需給運用サービス、金融的手法による価格ヘッジの活用**等を図るとともに、金融的手法を含む市場取引の知見・ノウハウを高度化し、現物取引と金融取引を組み合わせることで、**事業として収益機会を追求**する

## 【設備サービス事業】

- 営業ノウハウや東電グループの技術力を活かした設備販売・施工等により、**お客さまの設備サービス導入を支援**した上で、お客さま設備の電力使用量や調整力等を可視化し、最適運用を可能とする制御モデルの構築・提案を行い、**調整力を取引可能なリソースとして創出・市場に供出**する
- また、**自治体のまちづくりやカーボンニュートラル施策と連携し、地域における分散型電源の面的な導入を図る**

# 原子力事業

- 東日本の電力安定供給の責任を果たすべく、地域や社会の皆さまからの信頼の回復に向けた取組を継続しつつ、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働を安全最優先で着実に進めていく
- 東通原子力発電所の建設再開、原子燃料サイクル事業の推進、福島第二原子力発電所の廃止措置により、原子力ライフサイクルに一貫した取組と、原子力の持続的活用推進の検討を進める
- 東日本における原子力の安定的な稼働に向けて、他社との連携も含めて事業の持続性向上に向けた取組などを進め、脱炭素の電源の確保、カーボンニュートラルの実現に貢献

## 柏崎刈羽原子力発電所

- 信頼回復を最優先に、原子力改革に取り組んできた
  - ①本社・サイトの一体的運営、②プロジェクト完遂のための体制・システム導入、③核物質防護の抜本強化、④人事見直しや外部専門家活用、⑤現場の活力向上・職場環境改善
- 2023年12月に原子力規制検査の対応区分が復帰、7号機は2024年4月に、6号機も2025年6月に燃料装荷。  
2025年6月に6号機の起動準備に集中することを判断。  
2025年10月に1・2号機の廃炉検討を表明
- 安全・安心の向上や地域経済活性化のための地域貢献  
(県への資金拠出等)、KK運営会議によるガバナンス強化等、県民理解促進に向けた取組を進めていく

## 東通原子力発電所

- 重要な開発地点であり、建設工事の再開を目指す
- 東通ヘッドオフィス等、持続可能な地域づくりに向けた取組を深化させていく

## 原子燃料サイクル

- RFS、プルサーマル計画、再処理・MOX工場等の各事業について他事業者と連携を強化して着実に進める

## 福島第二原子力発電所

- 安全最優先で着実な廃止措置を進めていく
- 福島第一廃炉推進カンパニー、復興本社との統合・再編を含む組織の在り方について検討を深化

## 中長期を見据えた取組

- 体制の見直し：組織再編の検討、原子力事業のリソース管理、企業との連携、外部委員会の再編
- 持続性向上に向けた取組：厳格な原価管理等による生産性向上、サプライチェーンの維持等における他社との連携
- 事業環境整備：新制度活用の検討、投資・費用の回収予見性向上やファイナンス支援等の制度措置の必要性

# 経営合理化の方策

- これまで不断の合理化努力により既定の目標を超過達成<sup>※1</sup>
- 足元の事業環境変化や厳しい財務状況への対応策として、従来のカイゼンを基軸とした取組に加え、第三者の知見も活用した全件名精査等の取組により最大限の合理化を目指す

## 【HD・EP・RP】

- 必要性・適時性、代替策の有無やそれに伴う追加コスト費用対効果等について全件名を精査
- 第三者評価を導入、社外ベンチマーク比較などを通じて更なる単価等の削減を見込む

**【PG】** ※法令遵守を含む安定供給維持を大前提に、経営の独立性・自律性を確保した上で、最大限の合理化を自発的に検討

- 第三者の知見を活用して全件名を精査し、リスク評価による投資の優先順位付けおよび合理化策の反映を実施、社外ベンチマーク等に基づく間接費等のコスト削減を反映

- 第三者の知見を活用した再精査により2025～34年度で約3,000億円の投資・費用削減効果を見込む

## 【HD・EP・RP】

- 精査過程で得た知見を活かし変動リスク等の予兆把握能力を高め、高度なモニタリング実現を目指す

## 【PG】

- 変動リスク等の早期予兆把握により自律的な予算管理・実行体制を構築
- 参加型設備形成や最新技術知見反映等による投資最適化により安定的な利益とCF創出、財務基盤強化

- 一定規模以上の売却効果および早期売却の実現性が見込まれるものについて、電気事業の遂行への支障有無等の観点から必要な保有比率を再精査のうえ売却を進める

- 電気事業の用途を廃止（予定含む）された地点のうち価値最大化を見込める売却候補を抽出、早期の売却実現に向けて取り組む

**【経営効率化】約3.1兆円<sup>※2</sup>のコスト削減**

**【資産売却】3年内に2,000億円規模の資金捻出**

# 事業基盤

- 企业文化変革・人財マネジメント・DX戦略の取組は、事業環境変化に適応するための新たな取組の実装などを通じ、四次総特における取組の更なる深化を図っていく
- 分社化以降の情報流通や連携の低下等の課題を踏まえ、グループ事業運営について、当面の対応として、HD（コーポレート）によるガバナンス運用を強化するとともに、持続的なキャッシュフロー安定化と成長戦略の実現に向けて、事業運営の仕組み・機能等の再評価を行い対策を検討するなど、再構築・強化を図る

更なる  
深化

## 【企业文化変革】

- 安全最優先などの価値基準に基づく行動実践と組織力向上に向け、経営層の思いの社員への共有やインナーコミュニケーションの強化などワンチーム（立場や組織を超えた信頼構築と協働）の取組をグループ大で推進
- 安全確保や技術・ノウハウの知見の共有において、地元企業や協力企業も含めたワンチームの取組を推進
- 礎となる「福島」への思いの維持・醸成に必要な取組（福島現地研修など）を推進

## 【人財マネジメント】

- 人財ニーズを特定し、高度な専門性を持つ外部人財の確保や事業戦略と連動した機動的な最適配置、業界を超えて連携した採用母集団拡大の取組など、人財の質の高度化・多様化、量の確保に向けた取組を推進
- HD-CHROと各事業主体トップとの間で連携し、グループで一貫性を持たせたHR施策を機動的に推進

## 【DX戦略】

- DX外部環境変化のシナリオを継続検討のうえ成長戦略へ活用。デジタル技術など必要なケイパビリティを可視化し、ギャップを埋めるDX戦略を構築するとともに、これに基づくイノベーション創出に向けた取組を推進
- デジタルシフト・データドリブンを前提として、2030年代前半には、成長戦略に基づく事業全てにおいてAIシフトを達成し、価値提供に係る革新的なスケールとスピード、コストダウンの実現を目指す

再構築

## 【グループ事業運営】

- 当面の対応として、HD（コーポレート）が、各事業主体の計画の達成状況を適時確認し、各事業主体が自ら情勢変更に対応する（リスク評価による実施件名厳選や効率化・収益拡大等の施策等）運用に変更
- 持続的なキャッシュフロー安定化と成長戦略の実現に向けて、「中長期的な価値創造ストーリーの構築と実行」「迅速な意思決定」「グループ力の最大化」という3つの視点を軸に、事業運営上の仕組みから各種機能、意識・組織文化に至るまで再評価を行い、課題への対策の検討・実行を進める

# 経営責任の明確化の方策・関係者に対する協力要請

## 経営責任の明確化の方策

- 当社は2012年より委員会設置会社に移行し監督と執行を分離し、経営責任の明確化を図っている
- 2016年にはホールディングカンパニー制を導入し、持株会社と各基幹事業会社の経営責任が明確になる体制を構築
- 執行役（基幹事業会社役員含む）の選任は社外取締役が過半を占める指名委員会で決定
- 重要ポストにおいて若手や女性を登用、今後、経営層やミドルマネジメント層、子会社幹部等への登用を更に拡大
- 今後のHDの体制整備については、次代を見据えた体制とするなど、中長期にわたって持続的に福島責任を貫徹していくための体制としていく

## 金融機関への要請事項

- 借換え等による与信維持
- 追加与信の実行・借換え（2023年度に実施した追加与信の2026年度以降の借換えを含む）及び短期の融資枠の設定
- 東電HD及び各基幹事業会社への与信※
- グループ全体の事業ポートフォリオを再構築するための取組への了承※
- 戦略的な経営合理化や各基幹事業会社の成長戦略及び脱炭素に要する資金需要、短期的な資金変動への対応に対する新規与信※ 等

※債務履行に支障が生じない前提

## 株主への要請事項

- 無配の継続
- 機構保有株式の普通株式への転換及び売却に伴う市場流通普通株式の一層の希釈化の容認