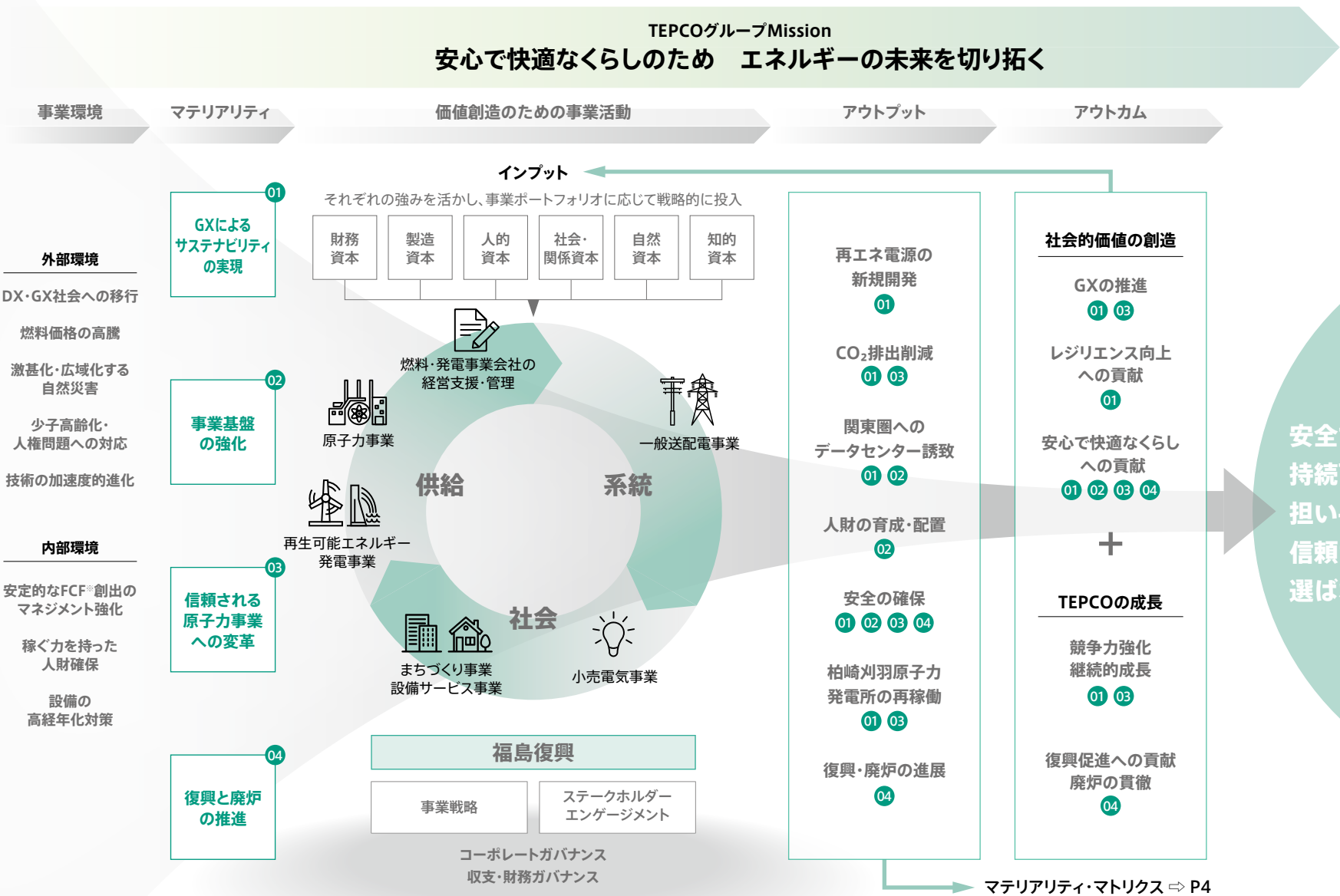


Value Creation Process

価値創造プロセス

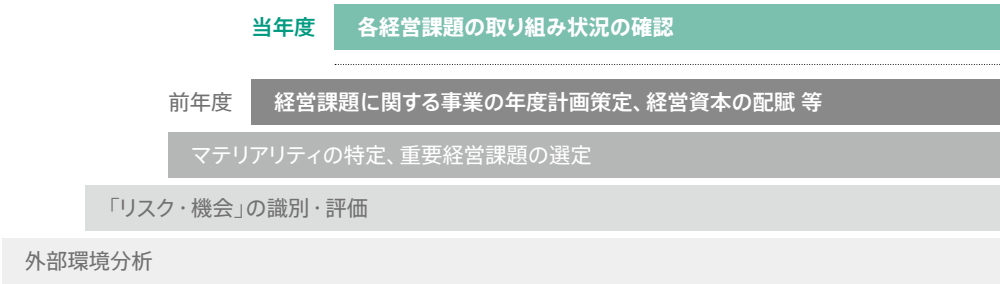


※FCF:フリーキャッシュフロー

Four Materialities

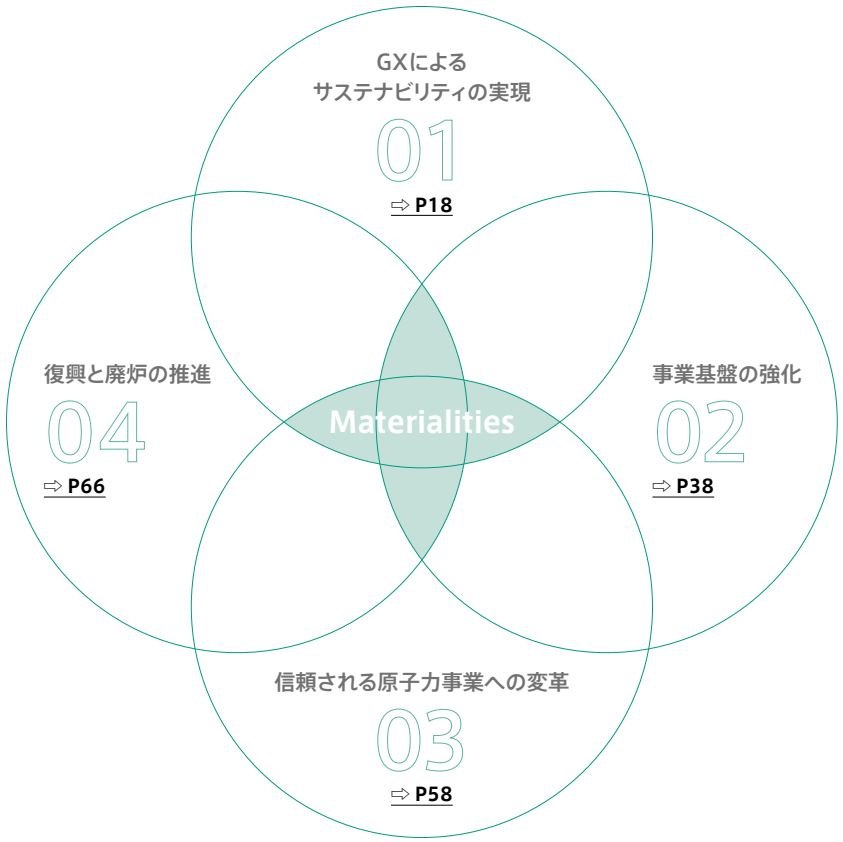
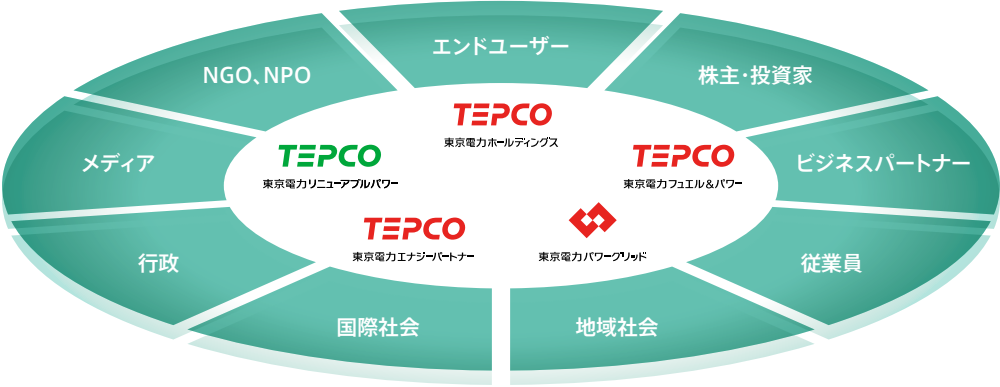
4つのマテリアリティ

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。



TEPCOグループを取り巻くステークホルダー

当社グループは、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。これにより、各事業の実施目的が共通認識化され、進捗報告時の是正ポイントが明確化されました。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。



01：GXによるサステナビリティの実現
昨年度まで「安心・安全なカーボンニュートラル社会への貢献」をマテリアリティとしていましたが、普遍的な経営課題であるエネルギーの安定供給等を含め、GX（グリーントランスフォーメーション）を通じた包括的な価値創出の観点から再定義しました。

Materiality Matrix

マテリアリティ・マトリクス

TEPCOグループでは、4つの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、「東京電力グループ経営理念」のVision実現に向け、取り組みを進めています。ここでは各マテリアリティの主要な指標・目標の一部を、実績とともに一覧化しました。

マテリアリティ		アクション	指標 (KPI)	実績		目標	バウンダリ	詳細
				2023年度	2024年度			
GXによるサステナビリティの実現	供給 (原子力以外)	再エネ電源の新規開発 (国内外)	発電容量	346万kW	299万kW	600～700万kW (2030年度)	RP	
	社会	CO ₂ 排出削減	販売電力由来CO ₂ の削減率 (2013年度比)	44%	44%	50% (2030年度)	EP	
		CO ₂ ゼロメニュー 販売拡大	販売電力量 (法人分野)	103億kWh	131億kWh	100億kWh (2030年度)	EP	
事業基盤の強化	財務資本	連結純利益の増加	連結純利益	2,678億円	1,612億円	4,500億円規模 (2030年度以降)	連結大	
		FCF黒字化	FCF	-257億円	-4,979億円	中長期的な黒字化	5社計	
		賠償・廃炉の資金確保	捻出額	5,577億円	3,996億円	5,000億円程度/年 (毎年度)	連結大	
	人的資本 社会・関係資本	人財育成	経営リーダー候補数	510人	517人	500人 (毎年度)	5社計	
			事業創造人財の育成人数	1,418人	1,723人	2,700人 (2027年度)	5社計	
			DX人財の育成人数	約5,200人	約6,300人	8,000人 (2025年度)	5社計	

Introduction

Vision

価値創造プロセス

4つのマテリアリティ

マテリアリティ・マトリクス

Who We Are

Top Message

Finance

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

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Our Business

Data Section

マテリアリティ	アクション	指標 (KPI)	実績		目標	バウンダリ	詳細
			2023年度	2024年度			
事業基盤の強化	人財確保・人財配置	新卒採用充足度	109%	99%	100% (毎年度)	5社計	
		キャリア採用充足度	115%	96%	100% (毎年度)	5社計	
		重要経営課題への人財リソース充足度	100%	100%	100% (毎年度)	5社計	
	人的資本 社会・関係資本	DEI推進	女性管理職比率	6.0%6.4%	10% (2035年度)	5社計	
		人権尊重の取り組み推進	人権DD実施率	31.8%56.0%	100% (2025年度)	5社計	
		徹底した安全確保・品質管理	災害件数	126件 (死亡・重傷 25件)164件 (死亡・重傷 35件)	災害ゼロにつながる行動を継続	5社計＋請負企業	
	知的資本	DX推進	DXによる費用削減効果 (2024年度からの累積)	—約4億円	約90億円 (2030年度)	5社計	
		サイバーセキュリティ対策	非公表 (開示に伴うリスク影響を考慮)				
信頼される原子力事業への変革	地元の皆さまからのご理解の獲得	コミュニケーション活動等	継続	継続	皆さまとの関係の維持・向上	HD	
	特定重大事故等対処施設の竣工	柏崎刈羽原子力発電所7号機	躯体工事開始	工事中	工事完了時期 (2029年8月(現時点での目途))	HD	
復興と廃炉の推進	「復興と廃炉」両立への貢献	廃炉産業の集積等	事業継続	事業継続	復興への貢献 廃炉完遂への進展	HD	
	燃料デブリの取り出し	対象の号機	—	2号機で試験的取り出し	取り出し規模の拡大	HD	

Who We Are



基幹事業会社とは、東京電力フュエル&パワー、東京電力パワーグリッド、東京電力エナジーパートナーおよび東京電力リニューアブルパワーの4社

電気料収入 約4兆円	国内水力発電所設備容量 (RP連結) 約999万kW 国内シェア 約20%	送電設備 (架空電線亘長) 14,825 km 一般送配電事業者10社中シェア 16.7%	送電設備 (地中電線亘長) 6,551 km 一般送配電事業者10社中シェア 41.9%
グリーンボンド発行総額 約1,600億円 (発行累計)	第一種電気主任技術者 206人 エネルギー管理士 (熱・電気合計) 527人 CISSP 30人 東京電力グループ5社計 (東京電力ホールディングス、東京電力フュエル&パワー、東京電力パワーグリッド、東京電力エナジーパートナー、東京電力リニューアブルパワー) 試験合格 (資格未取得) 者を含む	原子炉主任技術者 95人 一級建築士 415人 DX推進人材 約5,200人	福島第一原子力発電所に関するエンゲージメント 約145,000人 (延べ) 新潟県内コミュニケーションブースでのエンゲージメント 約39,000人 (延べ) マルチチャネル (電話以外) による問い合わせ対応実績 約870万件 全体に占める割合 約56%
需要家1軒当たりの年間平均停電時間 (SAIDI) 6分 需要家1軒当たりの年間平均停電回数 (SAIFI) 0.08回 送配電ロス率 3.9%			

Introduction

Vision

価値創造プロセス

4つのマテリアリティ

マテリアリティ・マトリクス

Who We Are

Top Message

Finance

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

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

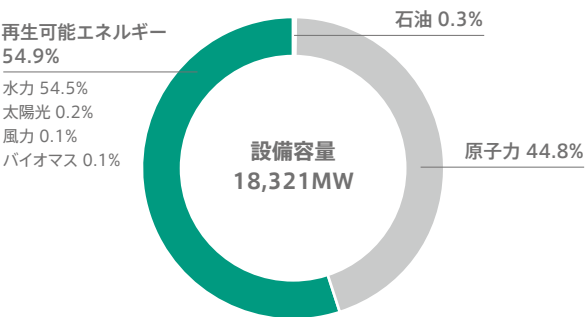
復興と廃炉の推進

Governance

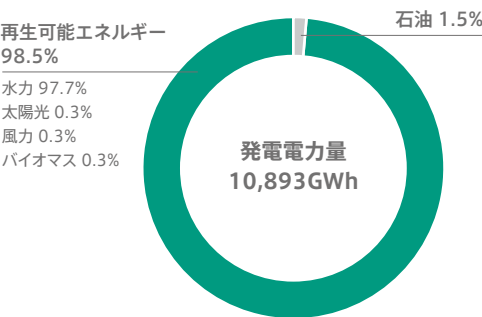
Our Business

Data Section

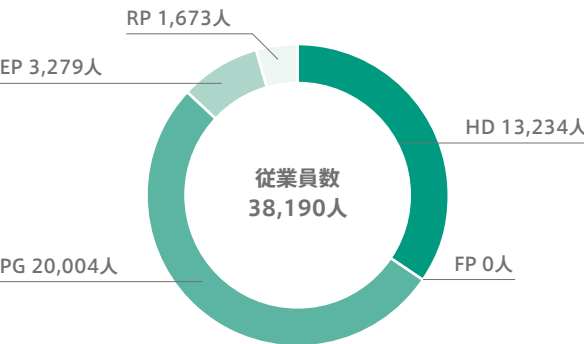
国内 発電種類別設備容量(連結)



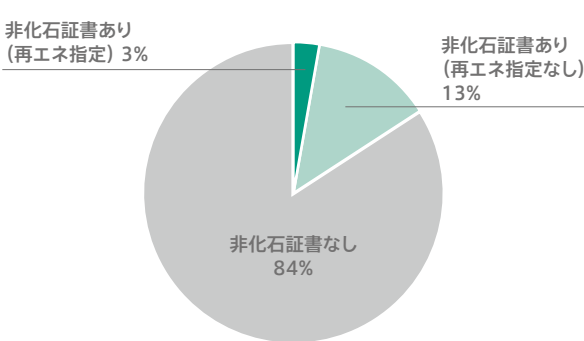
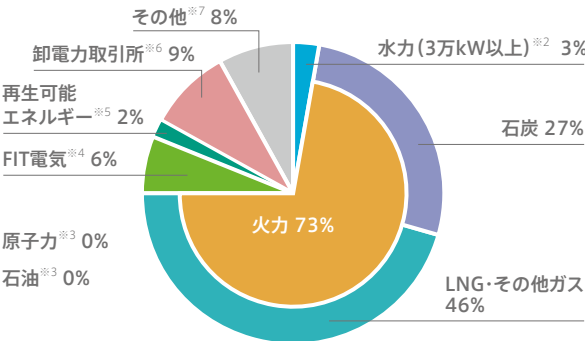
国内 発電種類別発電電力量(送電端・連結)



従業員数(連結)



小売事業(東京電力エナジーパートナー)がお客さまにお届けした電気の電源構成^{※1}と非化石証書の使用状況^{※8}



東京電力エナジーパートナーのCO₂排出係数



「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、国に報告した値です

各メニューの排出係数 [🔗](#)

※1 東京電力エナジーパートナーは再生可能エネルギー100%メニューおよび実質再生可能エネルギー100%メニューを一部のお客さまに対して販売しており、それ以外のメニューの電源構成および非化石証書の使用状況を示しております

※2 3万kW以上の水力電気のうち、非化石証書を使用していない部分は、再生可能エネルギーとしての価値やCO₂ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電等も含めた全国平均の電気のCO₂排出量を持った電気として扱われます

※3 0.5%未満のため、端数処理上0%と記載しております

※4 東京電力エナジーパートナーがFIT電気を調達する費用の一部は、当社のお客さま以外の方も含め、電気をご利用の全ての方から集めた再生可能エネルギー発電促進賦課金により賄われております。この電気のうち、非化石証書を使用していない部分は、再生可能エネルギーとしての価値やCO₂ゼロエミッション電源としての価値は有さず、火力発電等も含めてつくられた電気の全国平均のCO₂排出量を持った電気として扱われます

※5 太陽光・風力・水力(3万kW未満)・バイオマスのうち、再エネ指定の非化石証書を使用した電気です

※6 卸電力取引所から調達した電気には水力、火力、原子力、FIT電気、再生可能エネルギー等が含まれます

※7 他社から調達している電気が発電所が特定できないもの等が含まれます

※8 非化石証書の使用状況(2024年度)には、2024年1月から2024年12月発電分の非化石証書を充当しています

注) 構成比の合計は端数処理の関係で100%にならない場合や、内訳の合計が異なる場合があります

Top Message — 未来を拓く責任と挑戦

社長メッセージ

Introduction

Vision

価値創造プロセス

4つのマテリアリティ

マテリアリティ・マトリクス

Who We Are

Top Message

Finance

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

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Our Business

Data Section

将来に備えた2024年度

2024年度は、最優先で取り組むべき責務を果たすべく、福島第一原子力発電所の廃炉と事故に伴う賠償のため、過年度と同水準の資金を確保しました。一方で、原子力事業や送配電事業における高経年化設備の更新、系統増強、災害対策など、**将来の安定供給を見据えた先行投資を前倒しで実施**した結果、キャッシュフローの制約が表面化したことについては重く受けとめています。さらに、2025年2月に改定された第7次エネルギー基本計画で国内の電力需要が今後増加する見通しが示され、電力の安定供給やDX・GXへの社会的ニーズが一段と高まる中、こうした変化を先取りし、先行投資とあわせて今後の系統連系の検討など、**将来に備える取り組みを着実に進めた一年**でした。

私たちが貫徹する覚悟で進めている福島第一の廃炉は、2号機燃料デブリの1回目の試験的取り出しを完了し、今後の取り出し規模の拡大に向けた最初の一步を踏み出しました。柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に向けては、長年培ってきた安全文化を基盤として、さらなる安全性向上のための取り組みを進めるとともに、継続的に地元の皆さまに真摯に向き合い、対話を重ねることで、相互の理解が深まってきている手応えを感じています。

当面、財務面に一定の制約があるのは事実ですが、TEPCOグループ一丸となってさまざまな課題に向き合おうという機運が高まっており、未来に向けて私たちの実行力は確実に高まってきていると考えています。

事業環境の変化に 대응

近年、関東圏ではデータセンターの新增設計画が相次いでお

り、今年4月時点で合計約1,200万kWの電力供給の申し込みがありました。国内の電力需要はこの数十年で前例のない規模で増加する見通しであり、従来の延長線では捉えきれないスピードで需要構造が転換する可能性があります。エネルギー供給面では、電力の安定供給と電気料金の安定化、そしてカーボンニュートラル実現の同時達成、すなわちS+3Eに対する社会的要請が一段と高まっています。こうした潮流の中で、TEPCOはエネルギー安全保障の観点も踏まえ、**国内、とりわけ関東圏の高い電力ニーズに迅速に 대응していく必要があります。**

一方、変化の真ただち中にあっても、**不変の軸は、福島への責任を貫徹すること**です。この社会的使命は経営の原点であり、復興と廃炉の推進に向けて、一つひとつの行動を積み重ねてまいります。

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

価値創造プロセス

4つのマテリアリティ

マテリアリティ・マトリクス

Who We Are

Top Message

Finance

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

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Our Business

Data Section

こうした事業環境のもと、私たちが責任を果たし、確かな成長を実現していくために、二つの重点的な取り組みを進めます。それは**ニーズ即応力の強化**と、**GXの推進**です。ニーズ即応力の強化とは、**お客さまのニーズに適合したソリューションをスピーディに提案できる力**を具備することを意味しています。

事業ポートフォリオ見直し、そしてワンチーム化

ニーズ即応力の強化に向けて、中長期的な社会的ニーズを捉え、ビジネス機会を確実に捉えるために、CEOとして事業ポートフォリオの早期見直しを進めます。これまでは、世界をフィールドに、カーボンニュートラル実現と電力の安定供給の両立を前提とした事業ポートフォリオを形成してきましたが、今後は国内の電力需要への迅速な対応を最優先課題と位置づけ、**経営資本を国内事業に優先的に投下**していきます。

そして現場では、グループ内の結束をより強固にするために、**ワンチーム化**を進めます。このワンチームとは、単に和気あいあいと集まることなく、ラグビーのチームプレイの精神を表す言葉である「One for All, All for One」のように、チームとして1つの目的を共有し、目標達成をめざす意思と姿勢を徹底することを意味しています。私がワンチームに思いが至ったきっかけは、福島第一原子力発電所の現場でした。現在、廃炉の現場は、パートナー企業の方々を含めて1日あたり約5,000人の作業員に働いていただいておりますが、廃炉作業を貫徹するためには、当社自身がしっかりとオーナーシップを発揮し、運営能力を高めていく必要があります。現場の当社社員は、世界でも前例のない難易度の高い作業に対して立ち向かう強い意思と姿勢を示してくれました。このような現場での一体感と責任感が、私にとってワンチームの本質を再確認させる大きな契機となりました。

そして、こうした「やり切る」意思と姿勢が必要なのは、どの事業でも変わるものではありません。ワンチームになることで、約38,000人の従業員の横断連携が強化され、チームの意思決定が早くなると考えています。加えて、私はワンチームで協働することで、「**四方よし**」を目指していこうと社内で呼びかけています。「四方よし」とは、近江商人の「三方よし」に、時間軸として「未来よし」を加えたもので、未来からバックキャストして良いものをつくるという考え方です。毎月、社員に向けてTEPCOコミュニケーションライブ (⇒ **P51**) を行っており、7月の回では下義生シニアアドバイザー (日野自動車株式会社 前会長) と常務の秋本 (福島復興本社代表) とともに、「四方よし」をめざしてワンチームになることの重要性を社員に伝え、ワンチームを体現できている現場の先行事例を共有しました。また、私自身も経営層との対話会を開催し、各責任者がどのようにワンチームで取り組むのかを社内に発信しました。責任者自らが未来を切り拓

くリーダーとして、ワンチームで変革をやり抜くよう取り組んでいるところです。

スピードを高め、スケールを拡げる

ただし、私たちだけではアウトプットには限界がありますので、お客さまや社会からの期待に応えていくためには、ニーズ即応力をさらに強化していく必要があります。その手段として、私は、TEPCOが**戦略的に企業やお客さま等と提携し、シナジーを生み出すアライアンス**を次々と実現していくことが有効であると考えています。

2019年、台風15号・19号の到来と度重なる大雨により、関東地方でも多くの被害が発生しましたが、私たちは、国や自治体、



UKAEA (英国原子力公社) にて (2025年4月)。福島第一原子力発電所の廃炉に関するロボティクス技術の高度化に向けて、UKAEAとの協業を継続しています

Introduction

Vision

価値創造プロセス

4つのマテリアリティ

マテリアリティ・マトリクス

Who We Are

Top Message

Finance

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

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Our Business

Data Section

電力会社、自衛隊等と連携し、立場を超え、総力をあげて早期の復旧に努めました。また、TEPCOと中部電力株式会社との共同事業体として、燃料調達から火力発電所のリプレースまでを担っている株式会社JERAは、ウクライナ情勢下でLNGの供給が世界的にひっ迫する中でも、国内のエネルギー安定供給を支える重要な役割を果たしました。JERAの事業規模や調達力を活かして、国際的な取引の融通を図る仕組みを構築できたことは大きな成果だったと思います。このように私たちは自社に留まらず協働することで、個社では得られないスピードとスケールでの事業を経験してきました。

現在、データセンター事業者からの「電力供給までのスピード・脱炭素・コスト安定化」ニーズが高まってきています。このニーズにお応えするために、私たちは脱炭素電源の立地地域にデータセンターを誘致して、工期の短縮やコスト低減も実現するビジネスモデルをご提案しています。これは従来の事業構造に拘らず、「デジタル需要にスピーディに対応する」という共通目標のもとで、お客さまであるデータセンター事業者や通信事業者、デベロッパー、建設会社等の皆さまと、戦略的に提携しているというものです。さまざまな事業形態を取りながら、お客さまと共にデータセンター建設のための地点開発計画を策定するなど、協働を通じてお客さまニーズに迅速にお応えしていくとともに、実践を重ねて事業経験を蓄積し、ビジネス機会のさらなる獲得につなげてまいります。

GXを推進する

二つ目の重点的な取り組みは、GXの推進です。エネルギー供給の観点では、日本はエネルギー自給率が低いことから、当社を含む電気事業者はかねてより、安全性 (Safety) を大

前提に、エネルギーの安定供給 (Energy security) と経済性 (Economic efficiency)、環境適合 (Environment) を同時に達成する「**S+3E**」の観点でエネルギーミックスに取り組んできました。GXは脱炭素社会への移行を通じて経済社会システム全体を変革し、成長につなげる取り組みで、S+3EはGXと密接に関係しており、その重要性や社会的ニーズは日に日に高まっています。カーボンニュートラル実現への対応は待たなしであり、市場環境や国際情勢も不安定さを増す中において、限りある資源を有効活用し、エネルギー需給両面で経済性と安定供給に資する取り組みを進めていくことが求められています。当社グループは発電から小売まで一連の経営資本、バリューチェーンを保有しており、この強みを最大限に活かしてS+3Eを追求してまいります。

カーボンニュートラルの実現に向けては、私たちは供給 (脱炭素電源の活用)、系統 (広域化、系統利用の最適化、分散化)、社会 (省エネ、電化、創エネ等) の3分野で取り組みを推進しています。国のエネルギー政策や今後の電力需要の増加等をふまえ、当社グループのカーボンニュートラル戦略についても検討を重ねております。今後、新たな計画がまとも次第、速やかに公表いたします。

原子力の安全を、現場から世界へ

こうした環境の変化を踏まえ、日本の経済成長を支える電力需要増加に対応するとともに、カーボンニュートラルの実現に貢献するための供給力として、**原子力発電の必要性はますます高まっている**と感じています。

福島第一原子力発電所事故を起こした当事者である当社は、柏崎刈羽原子力発電所について、「安全性が確保されているか

らこそ活用する」という強い信念を持って、再稼働に向けて取り組みを進めています。また、地域の皆さまからのご理解やご信頼も不可欠であり、発電所が一体となって地域とのエンゲージメントに努めています。

具体的には、新潟県内のコミュニケーションブースや発電所のご視察等を通じて、**皆さまの声を直接伺い、発電所の運営に反映できる体制**を整えています。また、多く頂戴するご質問やご意見に関する内容については、公式SNS等も活用して積極的に発信しています。地元の皆さまとともに安全な発電所をつくり上げていく姿勢のもと、頂戴するご意見一つひとつに対し、真摯にお応えしてまいります。

2025年6月には、一層のガバナンス強化を図るため、社外の専門家と社内役員が一体となって発電所全体の運営を考える「柏崎刈羽原子力発電所運営会議」を設置しました (⇒ **P61**)。新潟県に根ざした地域団体の代表者や経営者の方々にも委員として参加していただいており、地元本位で安全な発電所の実現をめざします。

また、さらなる電力需要の増加に対応するためには、原子力事業者同士の協力も大切だと考えています。当社では柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に加え、東通原子力発電所の建設工事の再開に向けた準備を進めるとともに、東日本エリアの安定供給の観点から重要となる、他のBWR型 (沸騰水型原子炉) 発電所の再稼働についても連携・協力を図ってまいります。

繰り返しになりますが、原子力事業を進めていくうえで何よりも重要なことは「安全最優先」という姿勢であり、グローバルな安全文化の醸成も大切なテーマです。WANO (世界原子力発電事業者協会) は政治的立場を超えて世界の原子力事業者が協力し、運転情報の共有や技術支援を行う組織です。私は

Introduction

Vision

価値創造プロセス

4つのマテリアリティ

マテリアリティ・マトリクス

Who We Are

Top Message

Finance

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

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Our Business

Data Section

2024年9月にWANO総裁に就任し、現在はその立場から、世界中の原子力事業者が互いに協力しながら安全性を追求し続けることの重要性を、積極的に発信する役割を担っています。

福島第一原子力発電所事故を起こした当事者として、私は忸怩たる思いを抱き続けています。同時に、あの未曾有の事故から得た数々の反省と教訓、そして、復旧活動や安全対策、地域との信頼関係の構築や地域復興のための取り組みなど、私たちが現場で積み重ねてきた経験をしっかりと共有していく必要があると考えています。

私はこの経験を率直に発信し、**国際的な安全文化の向上に貢献する責務を果たしていきたい**と考えています。そして、安全文化がしっかりと根づいたうえで、世界のエネルギー経済が持

続的に発展していくことを心から願っています。

2026年には東京で隔年総会が開催されます。世界的に原子力発電が果たす役割が再認識されてきている中で、福島第一の廃炉作業や福島の復興に向けた取り組みを世界に伝え、グローバルなリーダーシップを発揮していきたいと思います。

「信頼の資本」が原動力

これまで示してきた方針は、**当社グループのVision実現に向けた道筋**とも言えます。ステークホルダーの皆さまと対等に対話し、ご理解・共感をいただくプロセスを大切にしながら、一緒に取り組むステップへと早期につなげることを通じて、その道筋

を確かなものにしていきます。そして、リアクティブな対応だけでなく、プロアクティブな姿勢で、スケールの大きな社会的価値の創出に挑戦していきます。

私はこれまでも投資家の皆さまをはじめ、ステークホルダーの皆さまとの対話を大切にしてきました。中長期的な信頼関係は一朝一夕に構築できるものではありません。あらかじめお約束した取り組みを着実に進めることはもちろん、透明性ある情報開示と誠実な対話を重ね、ご質問やご要望に真摯にお答えし、いただいたご意見を社内の意思決定に活かしていきます。

統合報告書は、中長期的な社会的価値の創造や企業価値の向上をアウトカムとした企業の戦略や取り組みを投資家の皆さま等にご紹介し、対話を深めるためのものであり、お客さま・社会・企業・未来のすべてに良い価値を届けるという「四方よし」の考え方にも通じるものだと考えています。統合報告書等でTEPCOのことをより知っていただき、エンゲージメントを通じて蓄積する**信頼の資本**を原動力に、私たちはワンチームで課題をやり抜き、エネルギーの未来を切り拓いてまいります。引き続きのご理解とご支援をお願い申し上げます。



WANO総裁 就任スピーチ(2024年9月)