

2026 年 1 月 26 日

各 位

会 社 名 東京電力ホールディングス株式会社
代表者名 代表執行役社長 小早川 智明
(コード：9501 東証プライム市場)
問合せ先 総務・法務室株式グループマネージャー 寒河江 佳弘
(TEL. 03-6373-1111)

特別事業計画の変更の認定について

当社は、原子力損害賠償・廃炉等支援機構法第 46 条第 1 項の規定に基づき、原子力損害賠償・廃炉等支援機構と共同で、主務大臣（内閣総理大臣及び経済産業大臣）に対し、特別事業計画の変更の認定を本年 1 月 9 日に申請していましたが、本日、同計画（第五次総合特別事業計画）について認定をいただきました。

東京電力グループは、福島をはじめ被害者の方々にご安心いただくとともに、お客さまをはじめとする社会の皆さまのご理解が得られるよう、賠償・廃炉の資金確保や企業価値向上を目指して、引き続き、グループ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んでまいります。

以 上

添付資料：

- ・第五次総合特別事業計画
- ・第五次総合特別事業計画の概要

第五次総合特別事業計画

2026 年 1 月 26 日（認 定）
原子力損害賠償・廃炉等支援機構
東京電力ホールディングス株式会社

<目次>

1. 第五次総合特別事業計画（五次総特）の基本方針	3
（1）背景（四次総特以降の振り返り）	3
（2）五次総特の基本方針	7
（3）国の関与の在り方と公的資本・資金の回収	16
（4）必要な環境整備	19
2. 事業運営に関する計画	21
I）福島事業	21
（1）賠償	21
（2）廃炉	24
（3）復興	34
II）経済事業	38
（1）総論	38
（2）安定供給責任の全うと経済事業の成長に向けた取組 （除く原子力事業）	38
（3）原子力事業	47
III）経営合理化のための方策	55
（1）経営効率化の進捗と足元の事業環境変化を踏まえた 経営合理化の取組	55
（2）資産売却	59
（3）五次総特の経営合理化目標	61
IV）事業基盤	62
（1）基本的な考え方	62
（2）四次総特における取組の更なる深化	62
（3）グループ事業運営の再構築	68
3. 資産及び収支の状況に係る評価	72
（1）収支の見通し	72

（２）資産と収支の状況に係る評価.....	7 5
4. 経営責任の明確化のための方策・関係者に対する協力要請	7 6
（１）経営責任の明確化のための方策.....	7 6
（２）金融機関及び株主への協力要請.....	7 6
5. 資金援助の内容	7 8
（１）東京電力ホールディングスに対する資金援助の内容及び額	7 8
（２）交付を希望する国債の額その他資金援助に要する費用の財源	7 9
6. 機構の財務状況	8 0

※「福島事業」及び「経済事業」について

福島事業：

福島第一及び福島第二原子力発電所事故（以下「東電原子力事故」という。）に伴う賠償、
廃炉及び復興への取組の総称

経済事業：

原子力事業及び小売電気事業、送配電事業、燃料・火力事業、再生可能エネルギー事業等の
安定供給責任の全うと事業の成長に向けた取組の総称

1. 第五次総合特別事業計画（五次総特）の基本方針

（１）背景（四次総特以降の振り返り）

2011年3月11日に発生した東日本大震災及び福島第一原子力発電所事故からまもなく15年を迎えようとしている。また、第四次総合特別事業計画（以下「四次総特」という。¹⁾）の策定からは約4年半が経過した。

四次総特では、柏崎刈羽原子力発電所における核物質防護に係る一連の不適切事案や安全対策工事の一部未完了の問題等を受けて、東電²⁾に対する地域や社会からの信頼が大きく毀損し、失われた信頼を回復することが最優先課題とされた。また、そのような中で、四次総特後にも、福島第一原子力発電所における増設ALPS³⁾配管洗浄作業における身体汚染や高温焼却炉建屋からの放射性物質を含む水の漏洩等の不適切事案が生じ、地元や社会に不安を与えることとなり、こうした事案の反省や安全管理、情報発信の取組の改善が大きな課題とされた。

東電としては、こうした事態を重く受け止め、深く反省し、柏崎刈羽原子力発電所については、核物質防護の抜本強化や安全対策工事の完遂に向けて取り組んできたところであり、さらに、再稼働に向けて、地域・社会の理解のため、情報発信や地域貢献等に取り組むこととしてきた。また、福島第一原子力発電所の不適切事案への対応として、作業リスクの総点検を行い、各作業の安全事前評価の強化やリスクに対して脆弱な設備の改善、安全教育の強化等の運用面、設備面、教育面での取組を行うこととしている。

一方で、地域や社会からの信頼回復に終わりはない。福島第一原子力発電所事故の当事者であり、二度と事故を起こさないと固く誓い、廃炉の完遂と終わりなき原子力発電所の安全性向上を両立させていくことを基本姿勢として掲げてきた東電として、地域や社会から信頼を獲得し続けられるよう、こうした取組も含め、今後とも不断の改善に取り組んでいく。

また、四次総特後には、東電の原点である福島事業において進捗があった。特に賠償においては、中間指針第五次追補⁴⁾に基づく賠償が始まるとともに、2023年8月には、多核種除去設備等処理水（以下「ALPS処理水⁵⁾」という。）の海洋放出を開始したことを受け、一部の国・地域が輸入規制を強化したことに伴う賠償も開始されることとなった。2025年3月17日に

¹⁾ これまで認定された特別事業計画について、総合特別事業計画（2012年5月9日認定）を一次総特（以下「旧総特」という。）、新・総合特別事業計画（2014年1月15日認定）を二次総特（以下「新・総特」という。）、新々・総合特別事業計画（2017年5月18日認定）を三次総特（以下「新々・総特」という。）、第四次総合特別事業計画（2021年8月4日認定）を四次総特と整理し、今般の第五次総合特別事業計画は五次総特とする。

²⁾ 東京電力ホールディングス株式会社（以下「東電HD」という。）、東京電力フュエル&パワー株式会社（以下「東電FP」という。）、東京電力パワーグリッド株式会社（以下「東電PG」という。）、東京電力エナジーパートナー株式会社（以下「東電EP」という。）及び東京電力リニューアブルパワー株式会社（以下「東電RP」という。）の5社を総称して東電と表記する。

³⁾ Advanced Liquid Processing System の略。様々な放射性物質を取り除いて浄化する多核種除去設備。

⁴⁾ 2022年12月に策定された「東京電力株式会社福島第一、第二原子力発電所事故による原子力損害の範囲の判定等に関する中間指針第五次追補」。

⁵⁾ トリチウム以外の放射性物質が、安全に関する規制基準値を確実に下回るまで、多核種除去設備等で浄化処理した水（トリチウムを除く告示濃度限度比総和1未満）。

は、こうした追加賠償等により、東電に対する資金援助額が従来の交付国債の発行限度額を超える場合に備え、迅速かつ適切な賠償に万全を期す観点から、要賠償額の見通しの変更と、1.9兆円の新規交付国債の交付を主な内容とする四次総特の変更認定が行われた。

原子力損害賠償・廃炉等支援機構（以下「機構」という。）においては、交付国債の発行限度額の引上げに先立ち、資源エネルギー庁参画の下で、2023年12月に「東京電力による経営改革の取組等の検証・評価結果」（以下「取組の検証評価」という。）を取りまとめている。

その中において、賠償については、「3つの誓い⁶」に沿って賠償が進められているが、業務の正確性や品質の向上に加え、避難指示解除等に伴い、より一層、個々の被害者の方への実情に寄り添った対応には改善が必要であると評価されている。このため、東電においては、引き続き、「3つの誓い」を再徹底し、個々の被害者の方に、これまで以上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。

また、復興については、福島県産品の風評払拭、福島の産業基盤整備に貢献する取組は着実に進捗しつつも、とりわけ、ALPS処理水の海洋放出に伴い、全国規模で水産物等に影響が出ていることを踏まえ、東電グループ⁷のリソースを最大限動員し、取組の規模や範囲を拡大していくことが課題とされた。このため、東電は、横断的体制を常設し、情報発信・流通対策・賠償対応に一体的かつ機動的に取り組んでいる。他方で、ALPS処理水の海洋放出は長期にわたる取組であり、その間、東電には国内外の信頼を裏切らないことが何よりも求められている。東電は、油断大敵であることを肝に銘じ、イ）オペレーションにおける安全性の徹底、ロ）多言語・多様な媒体でのスピード感を持った情報発信、ハ）外国政府による輸入停止措置の影響を受けている水産品等の販促支援や賠償に取り組む社内体制・相談体制の強化、に引き続き取り組んでいく。

一方で、福島事業の廃炉については、取組の検証評価以後に、以下①のとおり、いよいよ廃炉作業における最大の難所と言われる燃料デブリの取り出しに着手し、より前人未踏の、いわば「ナショナル・チャレンジ」ともいうべきフェーズに突入した。これにより、技術的難易度が極めて高く、また、民間企業としては類を見ないほど、時間的にも経済的にも最難関な新たな局面を迎えている。

また、経済事業についても、以下②のとおり、GX・DX、エネルギー安全保障への要請の高まり、電力需要増など事業環境が激変する中で、東電は、国内最大の電力会社として、こうした変化への対応にあたって、中核的な役割を果たすことが求められている。他方で、足元では、以下③のとおり、東電は、競争激化に伴い収益力が低下し、また原子力・送配電の必要投資が増える中、昨今の物価高・人件費急騰などの影響を受けて、キャッシュフロー・キャッシュポジションが急速に悪化している。言い換えれば、東電の経営状況は、柏崎刈羽原子力発電所6号機及び7号機が再稼働したとしても、抜本的な改善にはつながらない状況になっている。

⁶ 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。

⁷ 東電、その子会社及び関連会社の総称。

その結果、福島責任の貫徹に係る目標に対しては、一定の乖離がある状況にある。具体的には、賠償・廃炉に係る年間約 5,000 億円⁸の資金確保の目標については、2017 年度～2024 年度までの平均は、4,267 億円となっている。しかしながら、除染費用に相当する 4 兆円の捻出に向けて企業価値を向上させる目標⁹については、JERA¹⁰以降、包括的なアライアンスは実現できておらず、事業領域を拡大するための成長投資も十分な規模を確保できていないこともあり、現時点ではその実現に向けた道筋は見えていない状況にある。

①福島第一原子力発電所の廃炉の進捗

2024 年 9 月、東京電力ホールディングス（株）福島第一原子力発電所の廃止措置等に向けた中長期ロードマップ（以下「中長期 RM」という。）の代表的なマイルストーンである 2 号機の燃料デブリの試験的取り出しに着手し、同年 11 月に成功した。これにより、廃炉工程は、燃料デブリの本格的な取り出しなど、前人未踏の工程が多くを占める中長期 RM 上の第 3 期に移行した。

一方で、廃炉の着実な進捗により、東電は新たな局面を迎えている。具体的には、2024 年 3 月に、機構の燃料デブリ取り出し工法評価小委員会（以下「デブリ工法評価小委」という。）において取りまとめられた、燃料デブリの大規模取り出しに向けた工法に関する提言を受けて、東電は 3 号機における燃料デブリの大規模取り出しの具体的な設計検討（エンジニアリング）を開始した。2025 年 7 月には、デブリ工法評価小委等において、大規模取り出しプロセスのうち、その準備段階に係る工程や作業内容について、一定の想定の下で、その技術的成立性が確認された。これらの検討の結果、現時点での見通しでは、燃料デブリの取り出しに向けた準備作業だけで、12～15 年程度の期間を要することが明らかとなった。加えて、東電においては、当該作業内容に関連する費用として、2025 年度第 1 四半期決算で 9,030 億円の災害特別損失の計上が行われ、これにより、既に支出し、もしくは支出することが見込ま

⁸ 2016 年の東京電力改革・1F 問題委員会（以下「東電委」という。）において、「廃炉:0.3 兆円/年≒8 兆円/30 年程度、賠償:0.2 兆円/年≒4 兆円/30 年程度」とされている。その上で、特別負担金は原子力損害賠償・廃炉等支援機構法（平成 23 年法律第 94 号、以下「機構法」という。）第 52 条、また、一般負担金は機構法第 39 条に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされているが、特別負担金については、五次総特における収支の見通しでは、四次総特における収支の見通しと同様、毎年度の収支状況等を勘案しながら、1,000 億円を基本として仮置きしている（柏崎刈羽原子力発電所については、2026 年 2 月から順次再稼働するものと仮定している。）。一般負担金については、直近の実績である 676 億円を基本として仮置きしている。また、廃炉等積立金については、機構法第 55 条の 4 に基づき、機構が事業年度ごとに運営委員会の議決を経て定め、主務大臣の認可を受けることとされているが、四次総特で捻出していくこととされた 2,600 億円を基本として仮置きしている。

⁹ 新々・総特及び四次総特においては、除染費用相当の機構出資に伴う利益の実現に向けて、長い時間軸で年間 4,500 億円規模の利益創出も不可能ではない企業体力を確保するという目標を掲げている。なお、4,500 億円規模という金額は、株価収益率（PER）を用いて算出しており、具体的には、除染費用に相当する売却益 4 兆円を捻出するために必要な株式価値（時価総額）目標 7.5 兆円を、平均的な PER である 17 で除して当期純利益を算出している。

¹⁰ 株式会社 JERA。2015 年に東電 FP と中部電力株式会社の合併会社として設立。

れている廃炉全体に係る想定費用が約 5.4 兆円¹¹⁾に至ることも明らかとなった。さらに、東電は、今後、更なる確認が必要な項目に対しては、至近 1、2 年で現場検証、設計検証を進め、成立性を再評価していく。

上記のとおり、中長期 RM の第 3 期は、より前人未踏の「ナショナル・チャレンジ」ともいうべきフェーズであり、技術的にも、時間的にも、経済的にも最難関の局面である。

東電は、今後ともデブリ工法評価小委の下で更なるエンジニアリングを行うこととしているが、更に工程や作業内容が具体化すれば、それに伴って、東電は断続的に 2025 年度第 1 四半期決算と同様に、合理的な見積りが可能な範囲で会計的対応を行っていくこととなる。

②GX・DX、エネルギー安全保障への要請の高まり、電力需要増への対応

世界では多くの国・地域が期限付きのカーボンニュートラル目標を表明しており、国内においても GX の動きが着実に進展している。また、昨今の生成 AI の活用をはじめとするデジタル需要の高まりを受け、DX も加速度的に進んでいる。こうした GX・DX に加え、エネルギー安全保障への要請の高まりもあいまって、国内の電力需要は大きく増加すると見込まれている。

2025 年 2 月に閣議決定された第 7 次エネルギー基本計画（以下「第 7 次エネ基」という。）においては、同様の認識の下で、将来の電力需要の増加に対して十分な脱炭素電源が確保できない場合、我が国の経済成長や産業競争力強化の機会喪失につながるとの強い問題提起がなされている。

こうしたエネルギー・電力を取り巻く事業環境の変化の中で、電気事業者は脱炭素電源の構築やシステムの整備などはもちろんのこと、分散化する電力システムの安定的・効率的な運用、大きく変動する電力価格の安定化など、これまで以上に高度な役割を果たしていくことが求められている。こうした GX・DX やエネルギー安全保障への要請の高まり、それに伴う電力需要の増加への対応は、従来の安定供給よりも高次のものである。これは、第 7 次エネ基の問題意識にもあるとおり、今後の我が国の経済成長をも左右しかねない重責であり、まさしく電気事業者としての責務が増加していることを意味する。とりわけ、国内最大の電力会社である東電には、その中核的役割を担うことが求められている。

また、東電としては、こうした事業環境の変化が、電気事業者にとっての責務の増加だけでなく、新たなキャッシュフローを生み出す事業機会の増加にもつながることを認識する必要がある。東電の原点である福島責任を貫徹するためには、このような事業機会をしっかりと捉え、キャッシュフローの改善を通じた企業価値の向上につなげていかなければならない。

③財務状況の悪化

¹¹⁾ 以下の合計による（一部重複あり）。

- ・これまでの支出（2025 年度 9 月末時点）：約 2.1 兆円
- ・災害損失引当金及び特定原子力施設炉心等除去引当金残高：約 0.7 兆円
- ・2025～2027 年取戻し計画値：約 0.7 兆円
- ・3 号機燃料デブリ取り出し設備（投資）：約 1.0 兆円（※2019 年度想定。足元の物価高等は考慮せず。）
- ・2025 年度第 1 四半期決算で計上した災害特別損失：約 0.9 兆円

東電は、2018 年度以降、継続してフリーキャッシュフローがマイナスとなるなど厳しい財務状況となっているが、足元で急激にキャッシュフロー・キャッシュポジションが悪化している。

足元では、2016 年に全面自由化された小売電気事業において競争が激化し、収入が減少している。また、原子力発電所の安全対策投資や再生可能エネルギー・データセンター（以下「DC」という。）新設に伴う送配電への投資などが増加している中、昨今の物価高・人件費急騰等に伴う単価上昇が投資・費用を大幅に増加させ、資金不足の状況をもたらしている。この結果、柏崎刈羽原子力発電所が再稼働に至ったとしても、福島事業・経済事業の双方に取り組んでいくために盤石の財務基盤が整備されたと評価することは難しい状況にある。

これは、特に新々・総特以降、福島責任貫徹と、それを支える企業価値向上に向けて、資金・人財・技術・ノウハウ等のあらゆる面で、アライアンスと再編・統合による成長が必要不可欠との認識の下で、その実現を目指してきたが、JERA 以降、大規模なアライアンスが成立しなかったことに遠因があるとも考えられる。つまり、事業領域の拡大もアライアンスを通じた資金供給も実現しない中、結果的に、東電は既存の事業領域に専心し、また環境変化を受けてキャッシュフロー・キャッシュポジションが悪化し、成長に向けた新規投資も絞らざるを得ない状況に陥ってしまった。

このように、東電改革は、今大きな岐路に直面している。

国民負担の最小化を大前提として、引き続き、東電が福島責任を貫徹し、安定供給責任を全うしていくためには、まず廃炉が最難関の局面に突入していることをはじめとして、今、置かれている厳しい現実と正面から向き合い、事ここに至った、これまでの取組状況を真摯に振り返るとともに、それを今後活かすべく、改めて気を引き締め直すことが必要である。その上で、東電には、福島・経済両事業の不断の改革に向けて、従来の発想にとらわれず、全身全霊を傾けて、あらゆる取組を進めていくことが求められている。

第五次総合特別事業計画（以下「五次総特」という。）は、こうした問題意識の下で策定するものである。

（２）五次総特の基本方針

これまでの累次の総合特別事業計画（以下「総特」という。）をはじめとする東電改革にあたっての基本的な考え方は、以下のとおりである。

- ・東電の原点は福島責任の貫徹にあり、東電自身が賠償・廃炉を実施し、そのために必要な資金と人財を確保。
- ・あわせて、東電は安定供給責任を全うする必要。
- ・これらをやり抜くために、東電は再編・統合を含めたアライアンスを通じて、ダイナミックな民間企業に変貌し、企業価値を向上。
- ・国は福島事業に長期関与、経済事業は早期自立。
- ・東電が「一歩前に出る」中で、国・機構や関係ステークホルダーも東電改革を支援、協

力。

上記（１）のとおり、東電を取り巻く事業環境は著しく変化し、東電の財務状況も悪化している。しかしながら、「福島責任の貫徹」が原点である東電にとって、これを含む上記の基本的な考え方は、東電の存続理由に直結するものであり、また東電と社会や地域、あらゆるステークホルダーの方々との「信頼」の基礎をなすものであることを踏まえると、維持しなければならないものである。この点、東電は苦境にありながらも、現実には、

- ・賠償・廃炉をやり抜くため、これまでも一定の成果をあげてきた
- ・柏崎刈羽原子力発電所の再稼働がない状況でも賠償・廃炉に必要な資金と人財を一定程度確保してきた
- ・現段階では、アライアンス等を通じて企業価値を向上する余地がまだ残されていると考えられる

ことなどを踏まえると、五次総特においても、この基本的な考え方は維持することとし、東電は、その原点たる福島責任の貫徹のための「福島最優先」の経営判断を徹底する。

その上で、上記（１）の東電を取り巻く新たな環境変化に対しても、この基本的な考え方にに基づき、あるべき東電改革の実現を目指して、あらゆる選択肢を検討した上で、ステークホルダーの適切な協力も得つつ、東電は以下の重点課題に対応していく。機構としても、こうした東電の取組を支援していく。

①長期にわたる廃炉の貫徹

（ⅰ）廃炉事業の改革

東電には、廃炉を完遂するという「責任貫徹」の使命がある。長期にわたる廃炉は、上記のとおり、中長期 RM の第３期に入り、より前人未踏の「ナショナル・チャレンジ」ともいうべきフェーズに突入した。今後、東電は、最大の難所である燃料デブリの取り出しに向けて、これまで以上に困難かつ複雑な作業を安全かつ着実に進めていく必要がある。このため、まずはデブリ工法評価小委の下で更なるエンジニアリングを進め、その内容については、廃炉中長期実行プラン¹²にも適切に反映し、個別作業の工程の具体化を図っていく。

その上で、今後は、廃炉がより前人未踏の領域に突入したがゆえに、現場主義を第一に、廃炉の現場をまとめる廃炉の遂行主体による合理的かつ主体的な判断の上で、惜しみなく必要な経営リソースを投入できるようにしておくことが、特に重要である。このため、約15年弱に及ぶ廃炉作業を通じて浮かび上がってきた課題も踏まえ、以下の経営判断・能力・体制の三本柱で、抜本的に廃炉事業の改革を行うこととする。

a) 「福島最優先」の経営判断

上記のとおり、今後、より前人未踏の領域に入っていく中で、廃炉事業に惜しみなく必

¹² 東電は、中長期 RM の主要な目標工程等や中期的リスクの低減目標マップに掲げる目標を達成するための今後10年程度の具体的な計画として、毎年度、廃炉中長期実行プランを策定・公表している。

要な経営リソースを投入できるようにすることが重要である一方で、廃炉事業は営利事業である経済事業とは異なる特性を持っている。

このため、まずは経営層こそが、改めて「東電の原点は福島責任の貫徹にあり。このため、福島事業は経済事業に優先する。」との大原則を再認識する。その認識を体現する観点から、東電は、前人未踏の領域である廃炉での現場主義を第一に、東電 HD の経営陣と、廃炉の現場をまとめる廃炉の遂行主体との間で、計画・方針の策定・実行や人的資源を含むリソースに関する責任と権限の適切な在り方について見直しを行っていく。その見直しを通じて、「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」を実現していく。また、社員一人ひとりにおいても、長期的視野に基づき、主体的に自分たちこそが廃炉をやり切るとの覚悟を新たにし、日々の判断や行動において、こうした認識や覚悟を体現できるよう実践していく。

その上で、機構としても、こうしたことが具体化するように、適正かつ着実な廃炉の実施に向けて、管理・監督（助言・指導・勧告等）の強化に加え、廃炉等積立金残高の見通しや今後の支出計画、人財計画など経営とのバランスを考慮すべき事項について確認、検証を行うなど、東電の判断だけに委ねることなく、ガバナンスを強化していく。

b) 廃炉事業遂行能力の向上

東電が安全かつ着実に、前人未踏の廃炉を貫徹するためには、福島第一原子力発電所事故前の東電には求められていなかった、オーナーとして自らがエンジニアリングを行う能力（オーナー能力）が必要である。すなわち、廃炉にかかる、イ）戦略策定・企画立案、ロ）設計を中心とする技術、ハ）プロジェクト管理、ニ）協力企業との協働、ホ）現場の安全確保等といった廃炉の推進に必須な機能を東電自身が果たすことが必要である。加えて、廃炉を進めていくためには、地域・社会のご理解を得ることが必要不可欠であり、東電には地域・社会・住民の方々と適切にコミュニケーションを図り、理解と信頼を得ていく関係構築能力も求められている。オーナー能力と合わせて、こうした「廃炉事業遂行能力」ともいうべき廃炉事業の完遂に向けて必須の能力については、東電は、福島第一原子力発電所事故から 15 年弱経って前進はみられるものの、十二分な能力を有するには至っていない。

このため、今後、東電として、廃炉事業遂行能力を有する人財を中長期にわたって安定的に確保し続けられるような人財獲得・育成システム（給与体系や福利厚生、教育・訓練環境の整備を含む）を構築していく。また、このような人財獲得・育成システムの構築には一定の時間を要することから、足元では、福島第一廃炉推進カンパニーにおいて、こうした能力を有する高度専門人財の中途採用が可能となるような柔軟な採用体系を整備・運用していく。

c) 体制の構築

福島責任の貫徹に向けては、上記のような「福島最優先」の経営判断や廃炉事業遂行能力の向上の確実な履行を担保する必要がある。このため、まずは、東電 HD が経済事業の

運営にあたって、長期にわたる廃炉事業を安全かつ着実に進められるよう、廃炉事業に対して、常に一定の経営リソースの確保やリスクの織り込みを行いつつ、廃炉の遂行主体が現場の実態を踏まえ、主体的に物事を決められるような体制に移行していく。

具体的には、東電 HD 直下の福島第一原子力発電所を含む原子力関連組織の体制を適切に見直し、廃炉の遂行主体が廃炉に係る経営リソース（人、モノ・技術、資金）や経営方針に関して、より主体的な役割を果たせる組織体制に移行する。

また、東電は、各種目標や工程、計画について積極的に検討を進め、国などに対して責任をもって説明・発信していく。

一方で、適正かつ着実に廃炉が進むよう助言、指導及び勧告する権限・責任を有する機構は、国と東電を適切に橋渡ししつつ、廃炉の遂行主体の主体性を尊重した形での廃炉作業を適切に管理・監督できるよう、機構自身の体制を強化していく。

さらに、廃炉を安全かつ着実に推進していくためには、東電自身が上記のような廃炉事業遂行能力を獲得した上で、より豊富な経験や専門的知識を有する協力企業群と一体となって取り組むことも必要不可欠である。

このため、東電が廃炉の長期戦略と、それに基づく工程を策定・管理するとともに、被ばく・安全上のリスクが高い作業について、協力企業群と一体的に協働していく体制を構築する。あわせて、廃炉作業への地元企業の参画促進に向けて、東電を中心とした協力企業群が同じ立場と目線に立って取り組んでいけるような体制を構築していく。

（ii）廃炉事業に対する基本姿勢

こうした廃炉事業の改革を実現していくことで、廃炉の遂行主体は安定的かつ持続的に、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の完遂に向けた取組を進めるとともに、東電 HD は、企業価値の向上にあたって、廃炉の遂行主体がこうした取組を行うことができるよう、最大限支えていくことを大前提とする。

機構においては、機構法に基づき、こうした基本姿勢に則って、東電の経営や廃炉事業の運営等が行われるよう、適切にガバナンスを行っていく。

（iii）復興と廃炉の両立

廃炉は長期にわたる取組であることから、復興と廃炉の両立が極めて重要である。今や廃炉に携わる者の約 7 割が地元の人材であり、福島第一原子力発電所及び福島第二原子力発電所の両発電所の廃炉を安全かつ着実に進めていくためには、地域からの信頼とともに、地元の企業や皆さまの協力が不可欠である。同時に、地元企業の皆さまに廃炉事業に参画いただくことは、福島復興、特に地元産業基盤の整備にとっても重要な柱である。

このような認識の下で、東電は地域との関係性を深化させるべく、まずは地域の皆さまとの直接対話や関係機関等との連携を図っていく中で、不安や疑問に真摯に耳を傾け、双方向のコミュニケーション等を通じて、地域の皆さまが廃炉作業についてご理解・ご安心いただけるよう取り組む。

また、廃炉事業を通じた地域の産業・経済基盤の創出にも貢献していく。具体的には、2020年3月に策定・公表した「復興と廃炉の両立に向けた福島ของ皆さまへのお約束」に基づき、イ) 地元企業の参画拡大、ロ) 地元企業のステップアップサポート、ハ) 地元での新規産業創出に取り組んでいく。

こうした復興と廃炉の両立に向けた取組に加え、2026年度から、第3期復興・創生期間に入る中、これまでの累次の閣議決定等の趣旨を踏まえつつ、東電は、事業・生業や生活の再建・自立、産業基盤の整備に向けた取組として、農林水産物の流通促進や交流人口の拡大等に取り組むとともに、これまで取り組んできた復興推進活動や、福島相双復興官民合同チーム及び福島イノベーション・コースト構想推進機構への人的協力等を福島の復興が成し遂げられるまで継続する。また、避難指示解除後の帰還に向けた取組や帰還困難区域の復興に向けた取組についても、国との共同作業として、最大限責任を果たしていく。

②GX・DXやエネルギー安全保障への要請の高まり等に対応した安定供給責任の全う

福島責任の貫徹を大前提に、併せて、GX・DXやエネルギー安全保障への要請の高まり、これらに伴う電力需要増への対応といった社会課題を率先して解決していくことは、東電に課せられた責務である。同時に、東電には、こうしたGX・DX等に対応した安定供給の実現にあたって、我が国最大の電力会社として、業界をリードし、中核的役割を担うことが求められている。東電はこの責務と役割を果たしつつ、電力需要増の中で生まれる事業機会を捉えて将来の事業成長につなげていくことで、福島責任貫徹のための必要資金¹³の確保を長期的にも確実なものとしていく。

一方で、東電が足元の経営環境の下で事業成長していくには、資金調達などの面でも新たな取組が必要である。従来、電気事業者は、発送配などの分野において、巨額の資金を自ら調達し、これを規制料金の中で時間をかけて回収する方式をとっていた。しかしながら、激変する昨今の経営環境においては、この方式では、事業を拡大・転換していくために、長期間を要することになりかねない。東電が短期間に抜本的に事業形態を拡大・転換していくためには、これまでの設備を保有し続ける方式のみではなく、事業の特質からみて可能なものについて、償却完了まで待つことなく、早期に資産売却・資金回収を行い、その一部を再投資に充当していくことも必要である。東電は今後、GX・DXへの対応等に係る脱炭素電源投資や送配電投資をはじめとする投資については、こうした「資産回転型」の投資を積極的に行うこととする。

その上で、エネルギー・電力を取り巻く事業環境が激変する中で、極めて重大な社会的責務を担う東電として、第7次エネ基への貢献も見据え、まずは以下の3つの社会的な価値を提供できるよう、以下のような事業構造の変革を進めていく。

(1) 迅速かつプッシュ型の電力供給

¹³ 脚注8参照。

我が国も含め、世界的なデジタル需要の高まりを受け、電力需要の増加が見込まれている。DC 事業者をはじめとするデジタル関連投資家にとっては、早期の事業開始が可能となる電力供給やカーボンニュートラルな電力の利用可能性、エネルギーコストの安定化が投資先（立地先）を決める上で重要な要素となっている。とりわけ、膨大な計算需要にいち早く応えることが、足元での大きな差別化要因となることから、早期の電力供給に対するニーズは極めて高い。第7次エネ基の中でもこうした将来的な電力需要を取り込めるか否かが、今後の我が国の経済成長や産業競争力強化の行く末に大きく影響するとの強烈的な問題意識が提示されている。

このため、国際的なデジタル需要獲得競争を制し、国内に、この需要を確実に取り込むため、東電は、ウェルカムゾーンを活用した参加型ネットワークの構築や、広範にわたる迅速かつ最適な系統開発・系統接続に取り組む。また、足元で律速となり得る人手不足に対応するため、東電は他社との施工力連携による早期の接続等に取り組む。このように東電は、あらゆるソリューションを展開し、事業開始までの期間を最大半減するなど投資効果の改善をお客さまに実感してもらいながら、これらの取組の拡大を通じて、DC 需要増を大幅に前倒し、2040 年度までの首都圏¹⁴の DC 需要伸び率で世界トップクラスを実現することを目指す。

（ii）脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現

エネルギー安全保障への要請の高まりとともに、国内外で期限付きのカーボンニュートラル目標が表明されている中、高まるデジタル需要への対応に限らず、東電の供給するエネルギー・電力の脱炭素化を抜本的に進めていくことは、我が国最大の電力会社である東電の社会的責務である。この観点から、東電として、地域の理解を大前提に、柏崎刈羽原子力発電所 6 号機及び 7 号機の再稼働を着実に進めていく。同時に、中長期的に最適な電源構成や安全かつ安定的な運転のためのリソース配分等を総合的に勘案し、1 号機及び 2 号機の廃炉に向けた検討も進めていく必要がある。

加えて、東日本における原子力の安定的な稼働に向けて、原子力技術者や施工力の確保、審査対応、原子力サプライチェーンの維持等における他社との連携や、デジタル分野をはじめ他の事業者との連携を図っていく。

また、資産回転型の投資・共創による、水力や風力などの再生可能エネルギーの国内新規開発の推進や系統用蓄電池の事業拡大に伴う調整力の増強にも果敢に挑戦する。加えて、長期の電力購入契約（以下「PPA」という。）や市場取引など多様な手段を活用した脱炭素電源の調達の強化を進め、東電グループの総力を挙げて、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することを目指す。さらに、2050 年に向けてエネルギー供給由来の CO2 排出¹⁵実質ゼロに挑戦し、脱炭素社会の実現を牽引していく。

¹⁴ 東電 PG の電力供給区域を指す。

¹⁵ 「エネルギー供給由来の CO2 排出」とは、エネルギー供給事業活動（発電・送配電・小売）からの排出を指す。

(iii) 安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供

資源の乏しい我が国においては、昨今のロシアによるウクライナ侵略に伴う資源価格高騰に限らず、これまでも度重なるエネルギーコストの上昇や乱高下に苦慮してきており、安定的なエネルギーコストの実現は普遍的にニーズが高い。

このため、お客さまごとのリスク許容度や脱炭素電源ニーズ等に応じた料金プランの展開、PPA、金融的手法を活用した電力トレーディング、バランシンググループ拡大による規模の経済の追求、ソリューションビジネスを含めた設備サービスの提供を通じて、より一層の電力価格の安定化等に取り組む。また、総合エネルギー企業として、電力に限らず、ガスをはじめとする多様なエネルギーの供給を通じて、最大限のエネルギー価格の安定化等に取り組む。

③財務状況の改善

(i) 短中期的な取組

東電が中長期にわたって、福島責任を貫徹し、安定供給責任を全うしていくためには、まずは足元で悪化しているキャッシュフロー・キャッシュポジション等の厳しい財務状況を脱することが必要不可欠である。特に、福島責任の貫徹、安定供給責任の全う、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に向けた安全対策など事業の根幹に係る取組に十分な資金が確保できないという事態は絶対に避けなければならない。

このため、東電は従来の取組に比して、更に一段も二段も踏み込み、カイゼン活動の深化や第三者の知見の徹底活用など抜本的な経営合理化や投資削減、資産売却に取り組むことで、2025～2034 年度累計約 3.1 兆円¹⁶のコスト削減を見込む。また、資産売却については原則 3 年以内で約 2,000 億円規模の売却額の捻出を目指す。

こうした取組や GX・DX 需要に伴う電力需要の獲得、制度活用等を通じて、2028 年度以降のフリーキャッシュフローは黒字を確保する。

加えて、こうした合理化の計画を確実に実現するとともに、仮に事業環境が変化し、収支計画に変動が見込まれる場合でも早期にそのリスクを認知し、機動的にリカバリーのための対応策等が講じられるような体制や仕組みを構築していく。

(ii) 中長期的な取組

上記②のとおり、福島責任の貫徹のためには、これを支える経済事業において、激変する事業環境に合わせて、足元から GX・DX 等に対応した安定供給責任を全うするための成長投資を行っていく必要がある。特に、前人未踏の廃炉事業に引き続き惜しみなく必要な経営リソースを投入できるようにしておくことが重要であることを踏まえれば、上記②で挙げた GX・DX やエネルギー安全保障への要請の高まり、これらに伴う電力需要増を最大限国内に取り込むために不可欠な設備投資等や経済事業の成長に向けた投資を行うべく、必要

¹⁶ 震災前計画と五次総特における収支の見通しの比較値を基に、四次総特策定時の足元年度（2020 年度）からの物価上昇影響を補正した試算値。従来の算定手法では約 1.2 兆円のコスト削減額となる。

十分な資金を確保する必要がある。しかしながら、足元では、東電自身は厳しい財務状況にあり、成長投資資金については確保が難しい状況となっている¹⁷。

このため、東電は経営合理化策については不断に取り組むとともに、第三者とのアライアンスを追求しつつ、成長投資資金の確保と自律的な資金調達能力の回復の両方を目指す。

④アライアンスの必要性和対応の方向性

東電の原点である福島責任を貫徹するためには、東電がダイナミックな民間企業としての意思決定の下、積極的な事業展開を行い、企業価値を向上していくことが必要である。一方、東電が、福島事業、特に前人未踏の廃炉を安全かつ着実に進めていくには、惜しみなく必要な経営リソースを投入していくことになるが、これが経済事業を成り立たせなくなることは、結果的に福島事業を成り立たせなくなることにつながるため、最大限回避しなければならない。このため、東電にとって、福島責任を貫徹するためには、特に廃炉と企業価値の向上を両立するガバナンスを確保することが必要である。

また、経済事業の収益基盤をより拡大していくには、東電が、成長投資資金はもとより、自らが有していない技術や能力等も獲得していくことが必要となる。特に、東電が事業の特質からみて可能なものについて、従来の資産保有型のみのビジネスモデルから脱却し、資本効率をあげる資産回転型のビジネスモデルにも対応していくためには、東電自身がこうした新たな知見を体得していくことが必要である。加えて、東電が必ずしも強みを有していない能力を持つ外部人財の積極的な登用等を進めるとともに、企業文化の変革を成し遂げていく必要もある。

こうしたことからすれば、自らの力だけで、課題解決を図っていくことは困難であり、アライアンスによる資金・技術・能力等の補完は、東電の人的資本を最大限活用することにもつながる最も有力かつ実効的な選択肢である。

このため、今般、東電は、以下の基本認識や考え方の下、アライアンスを追求しつつ、大胆な改革に全力で取り組んでいくこととする。具体的には、この取組を推進するため、期限を切って、パートナー候補から広く提案を募集するとともに、具体的なアライアンスの枠組みや仕組みについては交渉していくこととする。

(アライアンスの目的に関する基本認識)

- i) 中長期的な廃炉の推進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。
- ii) 経済事業から福島事業に必要な資金の供出や人財の配置がなされ、福島事業の資金・人財確保の観点から不足がなく、かつ公的資本・資金が全額国庫納付される蓋然性が高くなる事業計画であること。
- iii) アライアンスの組成に際して、(現在の JERA も含めた東電グループの企業価値が十分ではない状況を踏まえ) 現在の企業価値が希釈化されたり、維持に留まったりする

¹⁷ フリーキャッシュフローが赤字となっている現状において成長に向けた新規投資を実質的にゼロにするなどの対策を行っている。

ことなく、我が国の電力・エネルギー事業を牽引するような拡大志向の野心的な事業計画であること。

iv) GX・DX、エネルギー安全保障への要請の高まり、電力需要増への対応など社会課題の解決（GX・DX 等に対応した安定供給責任の全う等）をリードできるよう、事業領域等についても拡大志向の野心的な事業計画であること。

v) アライアンスパートナーの退出については、公的資本・資金が全額国庫納付されることと整合的であること。

vi) 2040 年度に実現を目指す戦略目標について、下記水準以上の達成を目指すこと。

- ・首都圏¹⁸の DC 需要伸び率で世界トップクラス。
- ・お客さまにお届けする電力の 6 割を上回る水準を脱炭素電源で確保。

（アライアンスの仕組みに係る考え方）

上記が達成されるアライアンスに関して、新々・総特、四次総特においても示しているとおり、共同事業体を設立する場合は、自律的な経営とガバナンスのバランスや、財務健全性を確保し、潜在的パートナーの理解を得ることが必要である。こうした観点からは、上記の基本認識に適合する範囲において、共同事業体の設立に際しては、事業運営の在り方や出資比率（50%以上又は 50%未満の議決権比率等）について、東電は、柔軟性を持つこととする。

さらに、共同事業体の自律的な経営と財務健全性を確保するためには、共同事業体が市場から信任され、財務・経営の自律性が持続的に確保できるような措置を講ずる必要がある。¹⁹

⑤アライアンスの募集

以上を踏まえ、東電は上記のような東電グループの在り方に共鳴し、ともに発展していけるアライアンスパートナーを募集する。五次総特を機に、アライアンスを実現させるべく、五次総特の認定後速やかに募集を開始し、具体的なアライアンス提案の募集を行う。

東電は、アライアンス提案の内容や上記の基本認識との合致、アライアンスの枠組みや仕組み等について精査、評価を行うための検討体制を、提案募集に先立って構築した。具体的には、今般求めるアライアンス提案は、中長期的な廃炉の推進と企業価値向上が両立するガバナンスの確保など会社の形に関する内容が含まれることから、取締役会で適切な検討を行うことはもとより、その詳細かつ専門的な議論を行うため、社外取締役を中心とした委員会を組成し、当該委員会の下でアライアンス提案の精査、評価を行っていく。

¹⁸ 脚注 14 を参照。

¹⁹ なお、JERA の例では、以下のような措置を講じている。

- ・配当ルールや達成すべき財務ベンチマークを設定し、関係者にコミット。
- ・市場から信任され得る共同事業体による資金調達。
- ・企業価値向上に資する意思決定に対する国・機構の関与を回避するため、機構と東電 HD との間の株式引受契約の見直し。

(求める提案事項)

- ・ 上記④にある東電のアライアンスの目的に関する基本認識に対する考え。
- ・ 中長期的な企業価値向上のためのバリューアッププラン（目指すべき絵姿、資本効率最大化に資するキャッシュフロー改善案、必要な再編・統合案等）。
- ・ 長期的に継続して福島・原子力事業及びその他経済事業を運営していくためのガバナンスの確保につながる施策案。
- ・ 共同事業体が市場から信任されて、財務・経営の自律性が持続的に確保できるような措置案。

⑥福島事業と経済事業の改革に向けた体制整備

上記のとおり、東電 HD は、足元で福島事業、経済事業のいずれも大変厳しい状況に置かれており、それぞれ抜本的な改革や社会・地域から信頼を得られる安定的な事業運営を通じて、この難局を乗り越えていく必要がある。

福島事業では、燃料デブリの取り出しという最難関の領域に突入する中で、廃炉の完遂に向けた改革とそのための体制整備が必要となっている。また、原子力事業では、社会や地域からの信頼を決して裏切ることなく、まずは柏崎刈羽原子力発電所を安定的に稼働していくことが必要である。加えて、原子力事業以外の経済事業においても、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ためには更なる企業価値向上が不可欠であるため、今後の事業戦略及び事業計画の更なる磨きこみを行う必要がある。さらに、基本方針にあるとおり、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も重要となっている。

東電 HD として、こうした最重要課題である抜本的な改革等を成し遂げていくためには、それに耐え得る経営体制の整備が必要不可欠である。このため、まず足元の取組として、福島事業については、廃炉の完遂に向けた体制整備を行うとともに、原子力事業については、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。あわせて、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。

また、今後のアライアンスを追求しつつ、福島事業、経済事業の双方の最適な経営体制について、検討及び体制整備を行っていく。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。

(3) 国の関与の在り方と公的資本・資金の回収

①国の関与の在り方

(1) 総論

上記の基本方針のとおり、国の東電に対する関与の在り方は、東電委で明確化され、新々・総特及び四次総特で示されたように、引き続き、「国は福島事業に長期関与、経済事業は早

期自立」という方針を維持する。2023 年 12 月の取組の検証評価においても、「福島事業の円滑な遂行には、国や機構の強い関与がこれまで以上に必要となる。経済事業には、(中略) 大胆な発想、迅速な意思決定、異業種との連携などを実行するため、国の関与をなるべく排除し、自立を促していく中で、収益力と企業価値を高めていく必要がある。」とされ、上記の方針を強化・徹底していくことが妥当と整理されている。上記の検証時点に比して、上記(1)のとおり、むしろ福島事業・経済事業双方で、その状況は厳しさを増してきていることから、機構は、引き続き、東電経営への継続的関与が必要であると判断し、2分の1超の東電HDの議決権の保有及び機構役職員の派遣の双方について、現行のとおり継続する。その上で、今後の国の東電に対する関与の在り方については、「国は福島事業に長期関与、経済事業は早期自立」という基本方針の下で、福島事業における廃炉の見通しや経済事業の状況(アライアンスの進捗等)を踏まえ、機構保有株の在り方や機構役職員の派遣について、国と連携して検討をしていく。

なお、機構が有する東電HDの株式については、普通株式への転換を含む持分・議決権変動が可能である。今般の五次総特においては、東電は、廃炉事業の改革やアライアンスを通じた大胆な改革等に全力で取り組もうとしているが、機構としては、こうした五次総特に沿った経営改革が進展していないと判断する場合等においては、普通株式への転換の可能性を含め、その行使の在り方を検討していく。

(ii) 福島事業への関与

賠償については、国・機構は、引き続き、東電が「3つの誓い」を徹底し、個々の被害者の方に寄り添い丁寧に対応しながら、東電原子力事故による損害に対して、迅速かつきめ細やかな賠償を実施しているかなどを確認し、必要に応じて改善を求めていく。

復興については、国・機構は、引き続き、東電による福島県産品の風評払拭や産業基盤整備に貢献する取組をモニタリングするとともに、東電がALPS処理水の海洋放出を国内外の信頼を裏切ることなく遂行するよう、イ) オペレーションにおける安全性の徹底、ロ) 情報発信の強化、ハ) 輸入停止の影響を受ける水産品等の販促支援や賠償の実施、などに関する取組状況を確認し、必要に応じて改善を求めていく。

廃炉については、今後、より前人未踏の領域に突入し、最大の難所を迎える中で、極めて技術的難易度が高いこと、また、国、地元等の調整が不可欠であることなどを踏まえると、民間企業単体に全てを委ねることは困難であることから、機構がより強力に管理・監督(助言・指導・勧告等)を行っていく。また、廃炉の完遂に必要な資金と人財の確保に向けて、東電による廃炉等積立金の残高見通しと今後の支出計画や、人財計画について、機構として定期的に検証していくこととする。

さらに、機構として、上記に加え、上記(2)①(i)(c)にあるとおり、適正かつ着実な廃炉の実施に向けて、国と東電を適切に橋渡ししつつ、廃炉事業の遂行主体の主体性を尊重した形での廃炉作業を強力に管理・監督(助言・指導・勧告等)していくため、機構自身の体制を強化していく。今後、廃炉作業にあたっては、優先順位を示し、廃炉の大きな方向性を定める技術戦略の重要性が益々大きくなっていく。安全要求を十分に踏まえ、地

元や社会の声に耳を澄ませながら、現場の安全を出発点とした戦略を策定しつつ、状況の変化や新たに得られた知見を基に見直しを重ねていくことが不可欠である。このため、機構においても、福島第一原子力発電所の廃炉の現場や、規制要求の考え方に詳しい者を積極的に採用するなど、技術的・専門的知見の拡充を更に加速していく。

なお、廃炉については、今後、より前人未踏の領域に本格的に突入していくことから、時として、廃炉事業の円滑な運営に支障をきたすような状況が絶対に生じないとは言えない。そのような状況の下で、東電が機構に対して、資金援助申請を行う場合、機構は機構法に基づき、所要の手続きを経た上で、当該資金援助を行う。

(iii) 経済事業への関与

上記のとおり、国・機構の東電に対する関与の在り方は、「国は福島事業に長期関与、経済事業は早期自立」という方針が基本である。一方で、激変する事業環境や東電の危機的な財務状況を踏まえると、機構としては、目指すべき東電改革が実現するように、東電の取組に対して、公的資本・資金の国庫納付等を含めた機構法の趣旨・目的との整合性を厳密に確保しながら、機構が有する法律上及び契約上の権限を行使していく必要がある。（機構は東電 HD に対して、2 分の 1 超（潜在的には 3 分の 2 超）の議決権を保有しているほか、機構はあらゆる組織再編行為等に関する事前承諾権限を含む株式引受契約を東電 HD と締結している。）

今般の五次総特においては、東電は、アライアンスを通じた大胆な改革に全力で取り組もうとしているところ、機構としては、こうした権限に基づき、その内容が機構法の趣旨・目的や五次総特におけるアライアンスの基本認識に整合的な場合にのみ賛同し、所要の措置を講ずることとする。

なお、機構として、所要の措置の是非等を判断していくため、東電とは別にアライアンス提案の内容やアライアンスの基本認識との整合性、アライアンスの枠組みや仕組み等について精査、評価を行っていく。²⁰

②公的資本・資金の回収

機構は、上記の基本方針にしたがって、国民負担の最小化という大前提の下、公的資本・資金の早期回収を図っていく。東電は、これまでどおり、

・賠償については、2,000 億円/年程度²¹を負担していく²²。

²⁰ アライアンスに係る仕組みについては、共同事業体の自律的経営と財務健全性を確保することが重要である。一方で、機構法においては、関係法令との適合性の確保も含め、特別事業計画の履行確保のため、必要があると認められるときは主務大臣が必要な措置を命ずることができるとされている（機構法第 47 条）。このため、共同事業体に対する東電 HD の出資比率にかかわらず、共同事業体の設立にあたっては、この措置を担保し、適切に対応するための仕組みを導入しておく必要がある。

²¹ 脚注 8 参照。

²² なお、令和 7 年 3 月の四次総特の変更認定に併せ交付国債の発行枠が引き上げられるとともに、被災者賠償の見通しは約 9.2 兆円となった。これを前提に、機械的に計算すれば、2040 年頃には、一般/特別負担金の支払い額の合計額が同額に達することとなる。

・ 廃炉については、3,000 億円/年程度²³を負担していく²⁴。

特に、特別負担金については、引き続き、廃炉等積立金の確保を大前提として、賠償・除染のバランスも考慮した上で、機構法上、求められる「できるだけ高額な負担」を求めている。

除染費用については、「原子力災害からの福島復興の加速に向けて」（平成 25 年 12 月 20 日閣議決定）において、機構が保有する東電 HD の株式の売却益で回収することとされ、東電委においては、より長い時間軸の中で企業価値向上による株式売却益 4 兆円相当を実現することで支弁する必要があるとされた。これに基づき、新々・総特の中では、年間 4,500 億円規模の利益について、当該利益創出も不可能ではない企業体力を確保する必要があると整理された。今般の五次総特においても、引き続き除染費用については、機構が保有する東電 HD 株式の、企業価値向上による売却益で支弁することを基本とするとともに、機構が保有する東電 HD 株式の売却のみに手法を限定するのではなく、アライアンス事業体に関する株式・資産の売却等も併せて検討していく²⁵。

なお、除染費用に相当する 4 兆円の回収に向けた企業価値向上については、その実現に向けた道筋は見えていないが、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、その具体的手法について、今後適切に検討していく。

（４）必要な環境整備

東電は、事業環境が目まぐるしく変わる中であっても、まずは経済事業を着実に実施することで、収益力と企業価値を向上させ、引き続き、福島責任を貫徹していくことが求められている。一方で、昨今の物価高・人件費急騰やカーボンニュートラルの潮流、GX・DX、エネルギー安全保障への要請の高まり、これらによる電力需要の増大といった著しい環境変化の中で、とりわけ、GX・DX 等に対応した安定供給責任を負う電気事業者にとって、国による制度整備が果たす役割が大きいことも事実である。

国においては、これまでもレベニューキャップ制度や長期脱炭素電源オークションの導入等を通じて、安定供給や脱炭素を支える制度的な手当てを講じてきているところであるが、今後さらに、脱炭素電源への投資回収の予見性を高め、事業者の新たな投資を促進し、電力の脱炭素化と安定供給を実現するため、事業期間中の市場環境の変化等に伴う収入・費用の変動に対応できるような制度措置や市場環境整備、もしくは民間金融機関等が取り切れないリスクについて、公的な信用補完とともに、政府の信用力を活用した融資等、脱炭素投資に

²³ 脚注 8 参照。

²⁴ なお、東電委で報告された 8 兆円を前提に、機械的に計算すれば、2040 年代半ばには、廃炉等積立金の合計額が総額に達することになる。

²⁵ アライアンス事業体に関する株式・資産の売却等が行われる場合における特別負担金の算定に際しては、機構は、当該売却も勘案しつつ機構法上求められる「できるだけ高額な負担」を求めている。

向けたファイナンスの円滑化の方策等が必要である。

また、福島事業のうち、特に廃炉事業において、現場の廃炉作業が安全かつ着実に進められるよう、周辺環境の整備を含め、国も前面に立って取り組むことが重要である。

2. 事業運営に関する計画

I) 福島事業

(1) 賠償

①「3つの誓い」(損害賠償の迅速かつ適切な実施のための方策)

東電は、原子力損害賠償紛争審査会による中間指針²⁶等を踏まえて、被害の実態に見合った必要十分なお支払いを行うべく取り組んでおり、これまで、東電原子力事故により避難を余儀なくされた被害者の方々等へ約8兆円の賠償金をお支払いしてきた。引き続き「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、東電原子力事故に対する損害に対して、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材の確保・育成等に取り組む。

(i) 最後の一人まで賠償貫徹

東電は、引き続き、時効を理由に一律にお断りすることはせず、時効完成後であっても被害者の方々の個々のご事情について十分に配慮しつつ、真摯に対応する。

2023年4月の中間指針第五次追補等を踏まえた追加賠償開始後、着実に支払いが進捗(対象者の約9割への支払完了)しているが、様々なご事情でご請求に至っていないの方々に対して、電話やダイレクトメール等を通じてご請求をご案内していく。

これらの柔軟な対応を通じて、被害者の方々に寄り添い最後の一人まで賠償を貫徹する。

(ii) 迅速かつきめ細やかな賠償の徹底

東電は、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ご高齢の方等への対応を含め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していく。その際、中間指針等に損害額等が示されている場合でも、明記されない個別の損害が発生している場合は、それを一律の上限とすることなく、個別のご事情をきめ細かく丁寧に伺い真摯に対応するとともに、引き続き、損害が発生しているの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、必要十分な賠償を着実に実施する。東電は機構の監督の下、十分な体制の整備や業務プロセスの不断の見直しを行っていく。

ALPS 処理水の海洋放出に関しては、「ALPS 処理水の処分に関する基本方針の着実な実行に向けた関係閣僚等会議」で「一部の国・地域による輸入規制措置による影響を除き、魚価

²⁶ 東京電力株式会社福島第一、第二原子力発電所事故による原子力損害の範囲の判定等に関する中間指針。

の大幅低下などの大きな風評影響が生じているという声は聞かれていない」とされている。外国政府からの輸入停止措置等に関する被害に対して賠償しているところであるが、引き続き、販路拡大や被害の発生を抑制するための対策に全力で取り組むとともに、最大限の対策を講じてもおお被害が発生した場合には、被害の実態に見合った必要十分な賠償を迅速かつ適切に実施する。

加えて、除染特措法²⁷に基づく除染費用や中間貯蔵施設整備費用等の求償には引き続き真摯に対応し、迅速な支払いを実施していく。

(iii) 和解仲介案の尊重

東電としては、中間指針等の考え方を踏まえ、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について、引き続き尊重する。

②原子力損害の状況と要賠償額の見通し

被災者賠償、除染・廃棄物、中間貯蔵施設事業に係る費用見込みは 15.4 兆円²⁸に上っており、これまで合計約 11.6 兆円をお支払いしてきた。

また、現時点で可能な範囲において、合理性を持って確実に見込まれる賠償見積額を算定した結果、要賠償額の見通しは 13 兆 6,703 億 8,200 万円となっている。

なお、東電は、実際の賠償支払いの実績を踏まえて賠償額を算定することが必要な項目等について、時間の経過とともに要賠償額が更に増加せざるを得ないような場合には、今後とも、賠償の支払いに支障が生じることのないよう、機構に対し、所要の資金援助を求めている。

²⁷ 平成二十三年三月十一日に発生した東北地方太平洋沖地震に伴う原子力発電所の事故により放出された放射性物質による環境の汚染への対処に関する特別措置法（平成 23 年法律第 110 号）。

²⁸ 原子力災害対策本部において交付国債の発行により対応すべき費用として示されたものであり、機構及び東電が行った見積りではない。

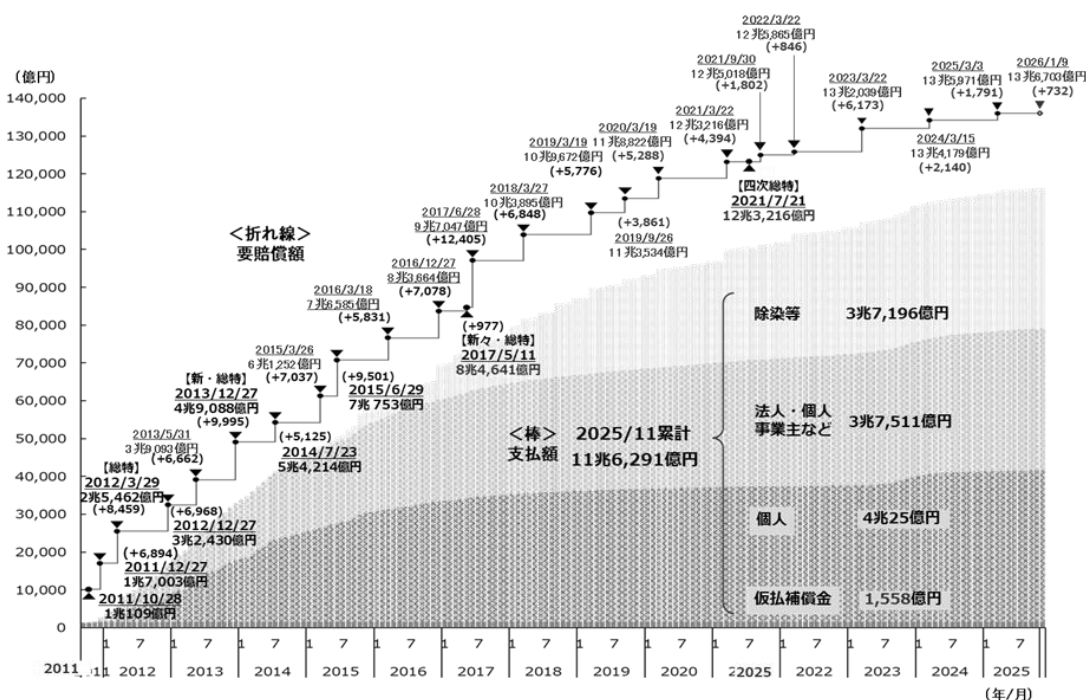
【項目別賠償額】

	要賠償額 (今回変更計画)	賠償合意実績 ^{※1} (2025年11月末現在)
I. 個人の方に係る項目	24,916億円	23,829億円
検査費用等	3,574億円	2,942億円
精神的損害	13,665億円	13,407億円
自主的避難等	4,912億円	4,732億円
就労不能損害	2,763億円	2,747億円
II. 法人・個人事業主の方に係る項目	36,783億円	34,841億円
営業損害、出荷制限指示等による損害 及び風評被害	27,854億円	26,848億円
一括賠償（営業損害、風評被害等）	3,453億円	2,678億円
間接損害等その他	5,476億円	5,314億円
III. 共通・その他	22,770億円	20,403億円
財物価値の喪失又は減少等	15,680億円	15,076億円
住居確保損害	6,839億円	5,076億円
福島県民健康管理基金	250億円	250億円
I～III. 被災者賠償 小計	84,470億円	79,074億円
IV. 除染等^{※2}	52,233億円	37,196億円
合計	136,703億円	116,270億円

※1 賠償合意実績については、仮払補償金が含まれていないほか、振込手続き中の方が含まれているため、これまでのお支払金額とは一致しない。

※2 閣議決定及び除染特措法に基づくもの。

【賠償支払額及び要賠償額の推移】



（２）廃炉

①廃炉の実施に関する方針（総論）

福島第一原子力発電所の廃炉を適正かつ着実に実施することは、福島再生の大前提である。東電は、国民にとっての廃炉は「事故を起こした者が、その責任を果たすため主体的に行うべき収束に向けた活動の一環」であることを深く認識し、自らの責任を果たし、廃炉を貫徹していく必要がある。

四次総特の認定以降、廃炉については、福島第一原子力発電所事故以来、長年の懸案であった ALPS 処理水の処分及び燃料デブリの取り出しに関して、進展が見られた。

ALPS 処理水の処分については、政府による「東京電力ホールディングス株式会社福島第一原子力発電所における多核種除去設備等処理水の処分に関する基本方針」（2021 年 4 月 13 日廃炉・汚染水・処理水対策関係閣僚等会議決定）に基づく約 2 年の準備作業を経て、2023 年 8 月に ALPS 処理水の海洋放出を開始した。以後、現在まで合計 133,321 m³（2025 年 12 月 22 日現在）の海洋放出を実施した。今後とも、国際原子力機関（IAEA）等の第三者によるモニタリングの下、科学的根拠に基づく情報発信を実施し、安全かつ安定的に海洋放出を実施していく。また、放出により空となったタンクの解体も並行して実施するとともに、タンクの解体により空いた敷地には、今後の廃炉作業で必要な施設・設備を計画的に設置していく。

燃料デブリの取り出しについては、2024 年 9 月に、2 号機の燃料デブリの試験的取り出しに着手し、中長期 RM の第 3 期に移行した。東電は、これまで取り出し開始にあたり、3 回の延期をしつつも、取り出し装置の研究開発や現場のアクセスルート構築などの準備作業を進め、同年 11 月に、燃料デブリの試験的取り出しについて成功した。また、2025 年 4 月には、2 回目の試験的取り出し作業に着手・成功している。

また、燃料デブリの取り出し本格化に向けて、2024 年 3 月には、機構に設置されたデブリ工法評価小委において、燃料デブリの取り出しに関する工法の提言が行われた。これを受け、東電では、3 号機大規模取り出しの具体的な設計検討（エンジニアリング）を開始した。その結果、2025 年 7 月のデブリ工法評価小委等において、東電は、イ）取り出しの工法として、「上アクセス」と「横アクセス」という二つの工法を組み合わせること、ロ）一定の想定の下、本格的な取り出し開始までの工程（準備工程）に、現時点では 12～15 年程度を要するとの評価を明らかにした。今後、更なる確認が必要な項目に対しては、至近 1、2 年で、現場検証、設計検証を進め、成立性を再評価していく。

四次総特の認定以降、上記のような進捗があった一方で、廃炉作業の中で、安全確保・品質管理の面で、東電の現場管理能力に対し、社会や地元の皆さまに心配・不安を与える下記のような事象が発生した。

- ・ 増設 ALPS 配管洗浄作業における身体汚染（2023 年 10 月）
- ・ 高温焼却炉建屋からの放射性物質を含む水の漏えい（2024 年 2 月）
- ・ 増設雑固体焼却設備 廃棄物貯留ピット水蒸気等の発生による火災警報発生（2024 年 2 月）
- ・ 所内電源 A 系停止と負傷者発生（2024 年 4 月）

- ・装置が計画した順番と異なったことによる燃料デブリの試験的取り出し作業中断（2024年8月）

東電は、これらの事象を受けて、真摯に反省し、単一のヒューマンエラーによる「環境への影響」や「身体汚染・内部被ばく」などを発生させる可能性のある設備に対して、手順書や現場実態を確認の上、エラーにつながる箇所を特定し、ソフトウェア、ハードウェア両面から重層的な対策計画を策定するなど可能な対策から順次実施している。

また、作業点検のリスク抽出結果を踏まえたリスクアセスメントの強化や東電社員、協力企業の担当者、作業班長、作業員に対する安全教育の強化を通じて、現場の危険意識を高める取組を進めている。

とりわけ安全確保は、廃炉作業の大前提である。今後とも、東電だけでなく、工事に関わる全ての協力企業があらゆる思い込みを排除して、作業開始前に現場の状態を確認した上で、現場のリスク要因を認識することにより、東電は、周辺環境に影響を及ぼさないためのリスク管理及び廃炉作業に携わる方の安全確保を徹底していく。また、廃炉作業は、これから燃料デブリの本格的な取り出しという正に最難関を迎えることとなるが、前人未踏の取組であるがゆえに、予期せぬ事態に直面することもあると考えられる。そのような場合には、躊躇なく立ち止まり、何よりも地域の皆さまや周辺環境、作業員の安全確保を最優先に取り組んでいく。

こうした状況の中、東電は基本方針で示したとおり、これまでの約15年弱に及ぶ廃炉作業を通じて浮かび上がってきた課題も踏まえ、経営判断・能力・体制の三本柱で抜本的な廃炉事業の改革に取り組んでいく。

その上で、東電は、日本全体の技術力が試される「ナショナル・チャレンジ」ともいうべき廃炉が、より前人未踏の領域である燃料デブリの取り出しの本格化というフェーズに突入していくことを踏まえ、引き続き、政府機関、機構、地元企業をはじめとする協力会社その他の関係機関と緊密に連携する。また、大学等との共同研究を強力に進めていくとともに、日本原子力発電株式会社との協力事業も継続して進めていく。こうした取組を行い、国内外の叡智を取り込んだ「日本の総力を結集した廃炉推進体制」を確立していく。

廃炉は、長期にわたる取組となるため、地元の復興との両立が極めて重要である。復興と廃炉の両立に向けて、東電は、廃炉作業への地元企業の参画拡大に取り組み、地元企業に対して、廃炉の今後の作業見通しを具体的に示すなど廃炉を通じて地域の産業・経済基盤を創出していく。そして、雇用や人材育成、産業・経済基盤の創出に貢献し、地域と一体となり廃炉事業に取り組むことを目指していく。

こうした取組を通じて、東電は中長期的に地元や社会から持続的に廃炉を実施していく主体として信頼されることを目指していく。

また、機構及び東電は、地域住民の不安や疑問に真摯に耳を傾け、廃炉に関する対話を地域の皆さまと重ねていく。

②廃炉の実施状況

四次総特の認定以降の中長期 RM や廃炉中長期実行プラン等に基づく主な廃炉の実施状況は以下の表に掲げるとおりである。

内 容	時 期	実施状況
1. 汚染水・処理水対策		
汚染水発生量を 100 m ³ /日以下に抑制	2025 年内	2023 年度実績で達成
原子炉建屋滞留水を 2020 年末の半分程度に低減	2022～2024 年度	2023 年 3 月に達成
ALPS 処理水の処分に関する基本方針（2021 年 4 月）に基づく ALPS 処理水の処分の開始	2 年程度後に ALPS 処理水の海洋放出を開始することを目途に、具体的な放出設備の設置等の準備を進める	2023 年 8 月に海洋放出開始 計画通り安全に放出できていることを確認
2. 使用済燃料プールからの燃料取り出し		
1～6 号機燃料取り出しの完了	2031 年内	6 号機使用済燃料は 2025 年 4 月に達成（3・4 号機は四次総特の認定以前に達成）
1 号機大型カバーの設置完了	2023 年度頃	2025 年度内に達成見込み
3. 燃料デブリ取り出し		
初号機の燃料デブリ取り出しの開始 （2 号機から着手。段階的に取り出し規模を拡大）	2021 年内	2024 年 9 月に達成

③廃炉の実施体制の整備

東電は、基本方針で示したとおり、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することで、燃料デブリの取り出しの本格化等の不確実性及び技術的難易度が極めて高い廃炉作業が控えている中長期 RM の第 3 期という困難な局面を乗り越えていく。

こうした廃炉事業の改革のほか、東電は、四次総特でも掲げた主に（i）～（iii）の取組についても着実に推進していく。

（i）オーナーズ・エンジニアリング事業者への変革（オーナー能力の獲得・強化）

基本方針で示した廃炉事業遂行能力のうち、オーナー能力【イ）戦略策定・企画立案、

ロ) 設計を中心とする技術、ハ) プロジェクト管理、ニ) 協力企業との協働、ホ) 現場の安全確保等】について、引き続き、以下のような取組を通じて、その獲得・強化を進め、四次総特で掲げた廃炉の「オーナーズ・エンジニアリング事業者」への変革を実現していく。

イ) 戦略策定・企画立案

廃炉作業が前人未踏の領域に入っていく中、作業の優先順位を示し、廃炉の大きな方向性を定める技術戦略の重要性は益々大きくなっていく。安全要求を十分に踏まえ、地元や社会の声に耳を澄ませながら、現場の安全を出発点とした戦略とそれに基づく工程を策定しつつ、状況の変化や新たに得られた知見を基に見直しを重ねていくことが不可欠である。このため、東電においては、改めて東電自身が廃炉の遂行主体（オーナー）であるとの認識の下で、以下のロ)～ホ)といった能力の獲得・強化の取組を進めていくことで、廃炉の長期戦略とそれに基づく工程を策定・管理する能力も向上させていく。

ロ) 設計を中心とする技術

福島第一原子力発電所の廃炉作業は、通常原子力発電所建設のように設計の上流側における考え方や基準等が整備されていないため、これまでの廃炉作業においては、プロジェクトが進み始めた後に、どのような機能を実現すべきか、そのためにはどのような安全要件を満足する必要があるかの検討に再度立ち戻る事例が発生している。

今後、本格化していく燃料デブリの取り出しに向けた準備作業においては、廃炉作業の進捗に伴い発生する廃棄物への対処等、限りある空間、時間、リソースをどのように管理し、戦略的に活用していくべきか、あらかじめ検討を進めておく必要がある。

このため、東電は、プロジェクトを進める意義や目標（何のためにいつまでに何をするか）に加え、安全要件を明確化し、発生抑制や再利用等を含む総合的な廃棄物に関する計画を策定した上で、プロジェクト成立性を確保する等、廃炉作業の計画から実施までのプロセスにおいて、特にプロジェクト上流側の検討能力について拡充及び最適化していく。また、このような検討においては、往々にして社外ステークホルダーとの調整も必須となることから、東電は関係各所の理解を得るべく対処していく。

ハ) プロジェクト管理

燃料デブリの大規模取り出し等は、高放射線環境の下で複数の作業を行うなど、複雑かつ重層的な大規模プロジェクトであるが、欧米の高難度の大規模プロジェクトにおいては、発注者と受注者が同じ目的の下に協働するため、体制や契約上の工夫をしてプロジェクトが円滑に進んでいる事例が確認されている。

東電は、欧米の先行事例を踏まえて、発注者と受注者がリスクを効果的にマネジメントするための契約手法や、発注者から受注者といった一方通行の関係ではなく、開発から製造そして運用保守までも考慮し、発注者と受注者がパートナーとして協働することで最終成果を獲得することを目指す最終成果重視型のプロジェクト管理手法の獲得・強化の取組を加速させていく。こうした取組を通じて、工程遅延のリスク低減やコストの

上振れ抑制などの具体的な成果を獲得しつつ、最終的に複雑かつ重層的で、大規模な廃炉プロジェクトの完遂に必要なプロジェクト管理能力の向上を目指す。

特に、リスクが大きく先を見通し難いプロジェクトに対し、「成果を獲得するためのパートナー」として受注者と協働する体制の有効性を見極め、当該体制の導入について検討していく。

二) 協力企業との協働

廃炉はメーカー、ゼネコン、エンジニアリング企業、地元企業その他のサプライチェーン上の企業との連携なくして成り立たない事業である。東電は、引き続き、海外を含めた外部の知見を活用しながら、事業リスクを評価する能力、発注仕様を具体化する能力、コストや工程を見積もる能力、サプライチェーン上の企業からの技術提案を評価する能力、事業リスクに応じた契約形態を最適化する能力その他のサプライチェーン全体を最適化するために廃炉の遂行主体として有すべき能力の向上を加速させていく。

その上で、今後、燃料デブリの取り出し等の不確実性及び技術的難易度が極めて高い取組が本格化していく中で、被ばく・安全リスク及び事業運営リスクが大きい廃炉作業が増加傾向にあり、長期にわたる廃炉事業を安全、着実かつ計画的に進めていくためにも、東電の責任においてやり遂げる覚悟が改めて必要である。

このため、東電は、廃炉の遂行主体としての能力を高めて安全を最優先に着実に廃炉作業を進めるべく、安全リスクの高い定常業務は手の内化した上で、作業員と一体的に協働する（作業員の育成及び作業管理等）体制を構築していく。また、この過程で作業員の教育訓練や作業の標準化を進めることで、地元企業の参入を容易にし、拡大していく。

なお、2025 年 4 月から、「お互いに信頼できる仲間として一緒に課題を解決し、安全と品質のレベル向上を目指す」ことを理念とし、東電社員が ALPS 保守作業の元請企業へ出向し、協力企業の作業員とともに連携して業務を実施している。

ホ) 現場の安全確保等

安全を最優先することを福島第一原子力発電所で働く全員に引き続き浸透させつつ、現場を熟知するオペレータが廃炉の現場の特殊性を考慮の上、安全を総合的にチェックし、それを基に現場に適した安全要件を定め、作業するプロセスを確立する必要がある。

そのために必要となる能力は、安全とオペレータ視点を基盤とする技術力である。このため、東電は、協力企業と協働し、設計・製造・施工のサプライチェーンの能力や作業工程を把握するといった取組により、当該技術力を一層強化していく。

なお、柏崎刈羽原子力発電所において発生した核物質防護事案に対する改善措置に関しては、福島第一原子力発電所では事情が異なる点も多いが、共通点については、引き続き水平展開し、改善を確実に進める必要がある。福島第一原子力発電所においては、今後燃料デブリの取り出しが本格化していくため、東電は引き続き核セキュリティや安全意識の不断の向上に取り組んでいく。

（ii）廃炉を担う人財の確保

基本方針で示したとおり、まずは廃炉事業遂行能力を有する人財を中長期にわたって安定的に確保し続けられるような人財獲得・育成システムを構築するとともに、足元では、こうした能力を有する高度専門人財の中途採用が可能となるような柔軟な採用体系を整備・運用していく。

その上で、将来的な廃炉を担う次世代の育成に向けて、東電は、廃炉の遂行主体として、基礎基盤研究を担う大学・研究開発機関に対して中長期的に協力をしていく。大学・研究開発機関には、将来、理工学的知見を要する技術課題が発生したときに即応できる人材を育成していただくことが期待される。このため、大学・研究開発機関に対して、廃炉現場が抱える課題や認識を共有するとともに、東電は、廃炉関連の研究力を有する大学や研究開発機関等に対して、現場のニーズに対応する研究のためのフィールドとして、廃炉の現場を積極的に提供するなどの取組を進めていく。また、東電として、地元の教育機関とも連携し、中長期にわたる廃炉を担う人財の安定的な育成・確保に取り組んでいく。

さらに、廃炉を安全かつ着実に進めるためには、海外の原子力関連施設の廃止措置活動等の事例から教訓を学び、廃炉に活かしていくことや世界最高水準の技術や人材を活用することも必要である。東電は、セラフィールドサイトなどの海外の原子力関連施設へ駐在員を派遣し、実務経験を得ているほか、視察や廃止措置関連機関・企業との情報交換を継続的に行っているところ、引き続きカウンターパートとの関係を維持・強化していく。

（iii）東電主体の研究開発体制の構築

デブリ工法評価小委の報告（2024年3月）を踏まえ、東電は3号機大規模取り出しのエンジニアリングを進めている。今後、燃料デブリの大規模取り出しに向けて、東電はエンジニアリングを加速していくとともに、研究開発に対するニーズを引き続き示していく。関係機関（機構、日本原子力研究開発機構（以下「JAEA」という。）等）は、そのニーズを踏まえて、まずは基礎基盤から実用化に至るまでそれぞれの研究段階における技術的な課題の検討・整理を行っていく。その上で、各事業（政府が支援する、技術的難易度の高い廃炉・汚染水・処理水対策に係る技術開発への補助事業や JAEA が運営する廃炉研究開発・人材育成事業、東電の技術開発事業等）の役割分担に応じて検討・整理された課題や研究テーマに対する、研究開発を一層推進していくことが求められる。

燃料デブリの試験的取り出しは、原子炉格納容器内部調査装置などの政府の補助事業の成果とテレスコ式装置などの東電の技術開発事業の成果を相互補完的に組み合わせて実施された。このように、政府が支援する補助事業や JAEA の廃炉研究開発・人材育成事業の成果等を活用しつつ、東電は今後も積極的に技術開発の取組を進めていく。

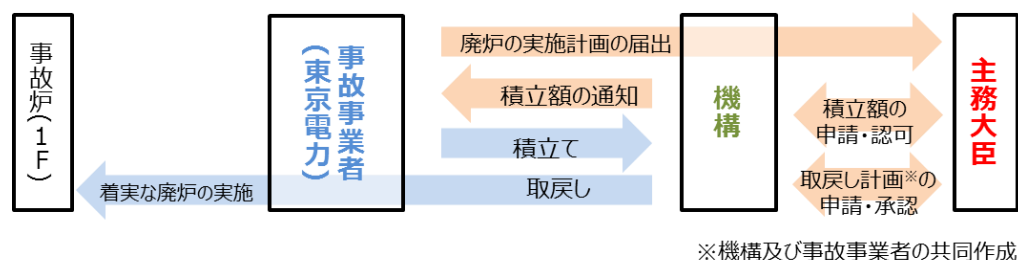
また、東電は基礎基盤研究分野を中心に大学が持つ幅広い研究リソースから廃炉に役立つニーズに合った技術シーズを発掘するため、大学（東京大学、東京科学大学、東北大学及び福島大学）との産学連携の取組を行っている。東電は、ニーズ・シーズのマッチング及び研究開発の成果の橋渡しの促進に向けて、JAEA の廃炉研究開発・人材育成事業などを活用して政府、機構及び JAEA 等の関係機関との連携を一層強化していく。

④廃炉の実施に必要な経費の見通し

(i) 廃炉等積立金制度に基づく廃炉の貫徹

東電は、機構法で定められた廃炉等積立金制度に基づき、毎年度、機構が定め、主務大臣が認可した金額を積み立てる。その上で、東電は、機構と共同で作成し、主務大臣から承認を得た取戻し計画に基づいて、積立金を取り戻し、廃炉を実施していく。

【廃炉等積立金制度のイメージ】



東電は、廃炉等積立金制度に基づき、これまで廃炉に必要な金額を十分かつ確実に積み立て、取戻し計画を機構と共同作成の上、廃炉等積立金から取り戻した資金の合理的かつ効率的な支出を行ってきた。

引き続き、東電は、長期にわたる廃炉の資金需要に適切に対応できるよう、基本方針にあるとおり、廃炉については 3,000 億円/年程度²⁹を負担していくべく、東電グループ全体で総力を挙げて資金を捻出し、廃炉に必要な金額を十分かつ確実に積み立てていく。とりわけ、東電 PG は、これまで同様、非連続な経営効率化等の取組を通じて、年平均約 1,200 億円程度を捻出し、この資金を優先的かつ確実に廃炉に充てていく。こうした取組を通じて、経済事業の状況や収益の変動に左右されない持続的な廃炉体制を確立していく。

その上で、燃料デブリの取り出し等の不確実性及び技術的難易度が極めて高い取組を本格化していく中で、複雑かつ重層的な大規模の廃炉プロジェクトを長期にわたり安全かつ着実に遂行していくためにも、取戻し計画の原案となる東電の予算案策定にあたって、合理的な積算や優先順位付け、積算額の精査等を通じて、予算案の精度を一層高めるとともに、廃炉等積立金から取り戻された資金については、合理的かつ効率的な支出を徹底していく。また、これらの取組にあたっては、機構からの提言を始め国内外の優れた手法を積極的に取り入れていく。

機構は、東電による予算編成プロセスの適正性の評価などを行うことにより、取戻し計画の精度向上を図っていく。加えて、取戻し計画を東電と共同で作成する過程を通じて、東電の取組内容についてプロジェクト遂行の観点から妥当性を評価するとともに、計画に盛り込むべき作業などの精査及び提示などを行い、適正かつ着実な廃炉の実施を確保していく。その際、安全性と合理性の両立に向けて、機構・東電双方のプロジェクト管理部門が

²⁹ 脚注 8 参照

引き続き緊密に連携することにより、実効的な計画を策定する。

また、機構は、例えば四半期毎など、定期的に東電から、資金支出状況や、計画履行に必要な体制整備の状況を含めて、取戻し計画の履行状況に関する報告を受けるとともに、必要に応じて東電の営業所、事務所その他の事業場への立入りを含めた履行状況の確認を行い、適切な管理・監督を行っていく。

さらに、より前人未踏の領域に突入し、最大の難所を迎える中で、今後の燃料デブリの取り出しに向けた準備工程として、一定の想定の下、現時点では12～15年程度という期間を要することが明らかとなり、これに伴い、東電の2025年度第1四半期決算においては、9,030億円の災害特別損失を計上するなど、技術面だけでなく、時間的にも経済的にも最難関であることが顕在化し、廃炉等積立金制度の運用においても、より中長期的な対応の重要度が増しつつある。機構としては、これまでも廃炉等の適正かつ着実な実施の確保に向けて、適切に廃炉等積立金制度を執行、運用してきたところであるが、こうした廃炉の進捗に伴う環境変化を踏まえ、より中長期的な廃炉の財源確保に資する運用に改めていく。加えて、基本方針で示したとおり、今後、機構は、廃炉の完遂に必要な資金と人財の確保に向けて、東電による廃炉等積立金の残高見通しと今後の支出計画や、人財計画について、定期的に検証を行っていく。

こうした取組を通じて、機構は、引き続き、東電による廃炉の実施の管理・監督を行う主体として、廃炉等積立金制度等の下で、廃炉に係る資金についての適切な管理や適切な廃炉の実施体制の管理、着実な作業管理等を行っていく。

(ii) 廃炉に関する資金の見通し

上記のとおり、2025年7月のデブリ工法評価小委等において、燃料デブリの取り出し準備の作業内容や工程を具体化したことを踏まえ、東電は、2019年度に3,501億円の災害損失引当金を計上した際の想定に加えて新たに見込まれる取り出し準備作業（干渉設備撤去や原子炉内部調査等）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した。

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こととなる。

⑤復興と廃炉の両立

(i) 基本的な考え方

福島第一原子力発電所及び福島第二原子力発電所の両発電所の廃炉を安全かつ着実に進めていくためには、地域からの信頼が必要不可欠である。そのため、東電は一方的な情報発信ではなく、地域の皆さまの不安や疑問に真摯に耳を傾け、双方向のコミュニケーションを通じて、地域の皆さまが廃炉作業についてご理解・ご安心いただけるよう取り組む。また、長期にわたる廃炉を完遂するためには、地元企業を中心とした企業の皆さまに継続

的にご協力いただくことが不可欠であることから、福島の地に中長期的な廃炉関連産業の集積を目指し、安全かつ着実な廃炉と、地元企業の廃炉事業への参画拡大の両立を図っていくとともに、周辺産業も含め、地域経済への貢献を果たしていく。これらの取組にあたっては、オープンで透明なプロセスを構築し、社会に対する説明責任も果たしていく。

（ii）双方向のコミュニケーション

廃炉に関する誤解や懸念、風評の発生は、福島の復興への妨げにつながることから、廃炉の現状を正確かつ分かりやすく速やかに発信することが重要である。

東電は、引き続き視察（2019～2024 年度までの延べ視察者数：82,484 人）や座談会（2019～2024 年度までの累計座談会開催数：58 回）といった直接対面する取組に加え、オンライン会議システム等の非対面・非接触でも可能なコミュニケーションも継続していく。また、「東京電力廃炉資料館」も活用し、廃炉の現状・取組状況を分かりやすく速やかにお伝えしていくほか、情報誌「はいろみち」の配布や分かりやすい WEB コンテンツの作成、動画公開など、多様なツールも引き続き活用していく。

また、政府、機構及び東電が適切に連携し、情報提供をより一層丁寧に行い、地域との信頼構築に努めることも重要であり、特に廃炉作業の安全確保、リスク低減などについて、正確な情報を速やかに社会にお伝えする。

東電は、引き続き地域の皆さまとの直接対話や関係機関等との連携を積極的に図っていくとともに、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。

東電として、廃炉事業における地域との関係性を深化させることが不可欠であり、こうした観点からも引き続き、廃炉事業を通じた地域の雇用創出、人材育成、産業・経済・生活基盤の創出、視察受け入れの強化を通じた交流人口拡大等に貢献していく。

（iii）廃炉を通じた地域の産業・経済基盤の創出

東電は、2020 年 3 月末に策定・公表した「復興と廃炉の両立に向けた福島の皆さまへのお約束」に基づき、廃炉産業集積に向けた取組をイ）地元企業の参画拡大、ロ）地元企業のステップアップサポート及びハ）地元での新規産業創出の 3 つに整理し、着手している。

イ）地元企業の参画拡大については、東電及び機構をはじめとする関係機関は、地元企業が継続的に廃炉に参画できるよう、地元企業の得意とする分野に沿った形での発注見通しの提示等を継続していく。また、地元企業の視点から見た課題・意見を把握し、関係機関の中で共有して議論していくことで、今後更に地元企業が参画しやすくなる環境整備を行っていく必要がある。その一環として、関係機関に加えて元請企業にも参加いただく形で、「福島廃炉等地域共生協議会」を 2025 年 1 月と 10 月に開催した。本協議会は、地元企業の参画拡大を図るため、官民双方の取組の共有や意見交換、必要な対策等の議論を通じて、官民が連携した体制構築を目指すものである。東電としては議論に必要な情報提供を行っていく。

ロ）地元企業のステップアップサポートについては、地元企業の中には、必ずしも元請

企業となることを希望しておらず、まずは元請企業の下で廃炉事業に参入して技術や経験を得ることを望む声もある。こうした地元企業のニーズも踏まえつつ、東電は、具体的な廃炉作業計画を可能な限り早期に示すなど、地元企業が一定規模の持続的な受注を見通すことができる取組を進めていく。

ハ) 地元での新規産業創出については、高度な技術を持つパートナー企業と、浜通りへ共同事業体を設立することなどにより、地域の経済や雇用創出等に貢献することとしており、例えば、2022 年 10 月に、高度な製造技術を要する使用済燃料キャスク、デブリ収納容器など、廃炉に向けて必要となる様々な高機能製品を製造する東双みらい製造株式会社を設立し、地元企業との連携の取組を進めている。具体的には、2020 年代後半にも廃炉関連施設を設置する予定であり、今後とも地元企業との連携の取組を進めていく。

さらに、東電は、福島県や関係機関とも一層緊密な連携を図っていく。既に、例えば、東電は福島イノベーション・コースト構想推進機構及び福島相双復興推進機構とともに、福島県内企業の福島第一原子力発電所における廃炉関連産業への参入を促進するため、福島廃炉関連産業マッチングサポート事務局を創設した。元請企業と廃炉事業への参画を目指している地元企業との集団マッチング会を開催しており、2024 年度までに累計 1,481 件の成約をコーディネートしたところである。東電は、引き続き、復興と廃炉の両立に向けて、こうした取組を進めていく。

(iv) 東電の組織再編（福島第一原子力発電所と福島第二原子力発電所、福島復興本社の統合・再編の検討深化）

廃炉は長期にわたる取組であることから、復興と廃炉の両立が極めて重要である。このため、より効果的な復興と廃炉の両立を推進することに向けて、福島第一原子力発電所と福島第二原子力発電所とが一体的に取組を進めることはもとより、福島の復興等を担務とする福島復興本社も合わせて、三位一体で福島事業にしっかりと軸足を置いて、全体感を持って、それぞれの取組を緊密に連携しながら復興と廃炉を進めていく。

こうした観点から、福島第一廃炉推進カンパニーと、現在、原子力・立地本部に属する福島第二原子力発電所及びその本社機能に加え、福島復興本社との統合・再編を含む組織の在り方について検討を深化させていく。

福島第一廃炉推進カンパニーと福島第二原子力発電所とが統合・再編していくことは、既に 10 年以上、廃炉を進めてきている福島第一原子力発電所のこれまでのノウハウを共有することにもつながるものである。東電は、この統合・再編が、福島第二原子力発電所の持つ様々な資源が今一度見直され、福島第一原子力発電所の廃炉や地域振興にも寄与する等、地域と一体化した長期にわたる廃炉事業の実施基盤となるよう検討を深化させていく。

(3) 復興

①事業・生業や生活の再建・自立に向けた取組

(i) 福島相双復興官民合同チームへの貢献

福島相双復興官民合同チームは、避難指示の解除による住民や事業者の方々の故郷への帰還に合わせて、事業・生業の再建を進めるため、2015年に福島復興指針を踏まえて設立された。

東電はこれまで、事業者支援・営農再開・広域まちづくり・産業創出といった同チームの取組に対し、人的・資金的な協力を行ってきた。事業者支援では、事業再開・継続や新規創業を希望する約6,000事業者の方々を訪問し、コンサルティング活動を含めた訪問回数は累計約80,000回に及び、事業者の方々が自立的な経営を維持・継続できるようステージ区分を設けて順次ステージを上げながら支援している。営農再開では、新規就農者を含む約2,800農業者の方々を訪問し、営農再開に向けた要望・課題の解決を図るとともに、自治体・JA等と連携し、農地集積や担い手の確保・育成、高付加価値産地の形成等に貢献している。また、水産関係の仲買・加工業者等の方々に対し、水産販路等支援プロジェクトとして、販路開拓や「ふくしま常磐もの」の付加価値・認知度向上等にも取り組んできた。こうした事業・生業の再生支援に加え、生活・事業環境整備のためのまちづくり支援や交流・関係人口拡大に資する取組、ものづくり企業の共同受注体制の構築・スタートアップ支援といった産業創出に係る支援にも取り組んでいる。

東電は引き続き最大限同チームへの人的・資金的協力を継続することにより、損害そのものの軽減、事業・生業の再建、自治体復興計画の進展を通じたまち機能の回復・活性化等に貢献していく。

(ii) 農林水産業再生や風評被害払拭等に向けた取組

東電は事故の当事者として、これまで以上に主体性をもって、風評被害を可能な限り払拭すべく、国内外での「発見！ふくしま」フェアや廃炉作業等に携わる企業とともに設立した「ふくしま応援企業ネットワーク」等を通じて米、牛肉、桃や水産物等をはじめとする福島県産品等の流通促進に取り組んできた。今後はイベントによる安全性の訴求・認知度向上から持続的かつ自主的な取扱拡大に向けた商流確保に重点を置く取組に移行していくとともに取引単価の回復を目指し、ブランド価値の向上にも取り組む。

また、ALPS処理水の海洋放出に伴う風評対策として、官民連携プロジェクト「魅力発見！三陸・常磐ものネットワーク」実行委員会の運営に協力し、「三陸・常磐ウィークス」のフェア開催を重ねるとともに、参加企業・団体・自治体における社員食堂での提供やお弁当の購入、キッチンカーの派遣、社内マルシェの開催、ECサイトの利用等を通じて、「三陸・常磐もの」の消費拡大に取り組んできた（三陸・常磐ウィークスは2024年11月までに4回開催し、累計で約250万食の「三陸・常磐もの」が提供された。）。また、一部の国・地域による輸入停止措置を受け、国産水産品の消費拡大策として、相対的にホタテの消費量が少ない西日本を中心にイベントを展開した。引き続き、輸入停止措置を維持している国・

地域以外への販路開拓や国内外の商談会等を通じて、新たな販路を事業者の方々に紹介し、消費拡大へ貢献していく。今後とも実態を把握し、事業者の方々のニーズに応じた販路開拓支援や国内外での需要喚起等を行う。

ALPS 処理水への対応にあたり、情報共有や意思決定を統括的・横断的に実施する部署横断チームを組成した。福島事業の遂行にあたっては、統括的・横断的な企画調整機能が今後も継続して求められるため、状況に応じて、ALPS 処理水への対応のみに留まらず、社内体制は柔軟に見直していく。

加えて、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・安心の確保に向けた協力を継続していく。例えば、甘藷栽培事業について、地域の将来を見据えつつ、自立的な経営を目指し、地域、自治体、出資を行っている株式会社しろはとファーム等の関係者と連携していく。また、2020 年 6 月に投資・設立した「飯館バイオパートナーズ株式会社」は、2024 年 9 月にバイオマス発電所の営業運転を開始した。事故の影響を受け利活用が停滞していた間伐材や樹皮を買い受け燃料利用する地域唯一の発電所として、自治体の森林整備計画や林業事業者の投資計画の前提に織り込まれる等、里山の再生や林業の活性化に貢献している。引き続き、地域との協働・共生を推進するべく、農林水産業の再生に取り組んでいく。

風評被害の払拭には、現地へ訪れ、現地の状況を正しくご理解いただくことも重要である。2018 年 11 月末に開館した「東京電力廃炉資料館」は、2025 年 7 月に来館者が 20 万人に到達しており、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に今後も取り組んでいく。加えて、今後東電は福島第一原子力発電所の構内視察者受入れ人数の拡大を目指す。これら廃炉関連施設への視察や J ヴィレッジ施設の利用等をきっかけとして、できるだけ多くの方々に浜通り地域に触れてもらう機会を創出し、廃炉への理解と地元裨益を推進する取組を関係各所と連携の上実施し、交流人口拡大にも取り組んでいく。

②福島イノベーション・コースト構想への参画等産業基盤の整備に向けた協力

福島の復興に貢献するためには、廃炉産業を中心とした産業基盤の整備の重要性がますます高まっていく。この認識の下、浜通り地域等への新たな産業基盤構築を目指す「福島イノベーション・コースト構想を基軸とした産業発展の青写真」は 2025 年 6 月に改定され、構想の実現に向けた取組を戦略的かつ徹底的に進めることで浜通り地域等の広域的かつ自立的な復興への貢献を目指している。

東電は廃炉関連産業への地元企業の参入促進をはじめとした同構想に基づく取組への参画を強化するとともに、廃炉関連産業等の集積を通じた商工業者等の方々の事業再開や雇用創出、福島県内の事業者の方々からの積極的な調達の推進等、引き続き真に地元裨益する取組を推進する。

同構想の更なる充実のため、福島イノベーション・コースト構想推進機構への人的協力を継続するとともに、構想の実現を通じた浜通り地域等の広域的かつ自立的な復興を支援する。

さらに、福島国際研究教育機構をはじめ、国・県等が整備する各拠点と東電関連拠点³⁰との連携等を図る。

福島県いわき市及び双葉郡広野町でのIGCC（石炭ガス化複合発電）技術を活用した世界最新鋭の石炭火力発電所プロジェクトは、勿来地点については、2021年4月に運転開始、広野地点についても2021年11月に運転開始した。建設・運転にあたっては、地域の雇用機会の創出等、産業基盤の一部として貢献している。また、中小水力発電所においては、猪苗代水系5発電所の設備改修が2024年度に完了した。設備改修の完了に伴い、県内雇用創出や資機材調達は終了となったが、福島の復興に資する取組としてFIT収益の一部を拠出することを継続していく。

未来の新エネルギー社会実現に向けたモデルを福島で創出することを目指す「福島新エネルギー社会構想」は、「再生可能エネルギー」と「水素」を構想の2本柱に位置づけている。

再生可能エネルギーについては、福島県内企業と共同出資により設立した「福島送電株式会社」において、再生可能エネルギー発電所と一般送配電事業者とを繋ぐ共用送電線網を2020年1月から一部運用を開始し、2024年7月に整備を完了したことで全線運用している。また、Jヴィレッジでは自家消費型の太陽光発電設備の導入等を進めており、東電は引き続き、福島県での再生可能エネルギーの導入拡大に協力する。

水素については、同構想において、水素を活用した企業の誘致を進めることとしており、水素社会推進法に基づく支援措置を前提に、東電としても水素の活用に向けて検討していく。

③避難指示解除後の帰還に向けた取組

東電は、これまで「福島県民の皆さまの苦しみを忘れずに共に再生するため、地元に着実に責任を全うし地域に貢献する」との思いを象徴するものとして、福島復興本社を福島県の浜通り地域に設立し、復興推進の取組に全力を注いできた。活動実績としては、復興推進活動で延べ約60万人、環境再生活動で延べ約60万人（2025年9月時点）となっている。避難指示解除、特定復興再生拠点区域の整備が進展する中で、取組を続けていく。

（ⅰ）帰還環境整備に向けた取組

東電は、地域の状況・進捗に応じた帰還環境整備に向けた人的協力を継続していく。

具体的には、住宅等への進入路・墓地・公共施設等の除草、屋内清掃・片付け、一時帰宅対応時の住民スクリーニング、屋内・敷地内の線量測定、電気柵設置といった営農再開支援、地元行事の補助、地域を巡回する見回り活動等、地元の方々からの要請に応じて、地域課題の解決に貢献できるよう、国や自治体が行う取組に最大限の協力を行っていく。

加えて、まちの復興やコミュニティ再生等の帰還環境整備に取り組む法人（まちづくり会社等）を通じた自治体による主体的な取組についても人的協力を通じて貢献していく。

³⁰ 「福島廃炉技術開発推進室」、「東京電力廃炉資料館」、「福島廃炉技術者研修センター」

（ii）除染や中間貯蔵施設整備に向けた取組

東電は、国が実施する除染や中間貯蔵等の推進に向け、これまでの放射線に関する各種測定・分析等で培った技術力を活かし、引き続き避難指示解除後の帰還環境整備に向けた取組を継続する。

また、除染のフォローアップへの対応、中間貯蔵施設の整備、特定廃棄物等の処理、放射線に関する各種測定・分析等の国や自治体が行う取組に対し、人的・技術的協力を継続していく。

復興再生土の利用等については、2025 年 5 月に政府において「福島県内除去土壌等の県外最終処分の実現に向けた再生利用等の推進に関する基本方針」が決定された。本基本方針に基づき、政府は、官邸での復興再生土の利用をはじめとした復興再生利用の先行事例の創出や復興再生利用等の実施に向けた理解醸成・リスクコミュニケーション等の取組を推進している。東電としては、本基本方針を着実に実行するための「福島県内除去土壌等の県外最終処分の実現に向けた復興再生利用等の推進に関するロードマップ」の中で求められている中間貯蔵施設と連携した福島第一原子力発電所の見学の実施等の協力を行っている。

④帰還困難区域の復興に向けた取組

東電は、「特定復興再生拠点区域」及び「特定帰還居住区域」の整備に係る取組において、国からの要請に基づき、除染等事業に関して、人的・技術的協力を果たしてきた。具体的には、避難指示区域等を対象としたモニタリング、除染関連工事における管理業務、除去土壌等の搬出時における輸送の適正化、土木工事等の知見を活用した中間貯蔵施設の管理等、国が実施する事業に協力している。

引き続き、国、自治体をはじめとする関係者や地元の方々からご意見・ご要望を伺い、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に協力する。また、その他の帰還困難区域については、国の政策の方向性を踏まえ、最大限協力していく。

Ⅱ) 経済事業

(1) 総論

基本方針のとおり、東電は、福島責任の貫徹に加え、GX・DX等に対応した安定供給を実現し、エネルギー安全保障も含めた社会的要請に対応すべく、「迅速かつプッシュ型の電力供給」「脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現」「安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供」の3つの取組を通じて、これらの社会的価値を提供していく。既存の経営資源を最大限活用し、既存事業領域における取組を着実に実施するとともに、アライアンスを通じた更なる取組（事業領域拡大）を志向していくことにより、第7次エネ基や経済成長への貢献も見据え、これらの社会的責務を果たしていく。

①既存事業領域における取組・高度化

GX・DXやエネルギー安全保障等の社会的要請がある中、国民負担の最小化を大前提として、引き続き、東電が福島責任を貫徹し、安定供給責任を全うしていくため、徹底した効率化を前提としながら、電力安定供給の確保に向けて必要な取組を着実に実施していく。

特に、原子力事業においては、東電HDは、東日本の電力安定供給の責任を果たすべく、立地地域や社会の皆さまから東電への信頼の回復に向けた取組を継続しつつ、安全を最優先に柏崎刈羽原子力発電所の再稼働を着実に進めていく。

②事業領域拡大の方向性

上記の社会的要請に、より高度な形で応えていくためには、東電は、既存事業領域において培ったケイパビリティ・人的資本を最大限活用しつつ、アライアンスを通じたパートナーとの連携によって、資金・技術・能力等を補完していくことが重要である。

そのため、パートナーとのアライアンスの下で、中長期的な成長投資資金を確保するとともに、東電が優位性を持ち合わせていない技術・能力などの補完により、社会的要請に紐づく社会課題の解決を担うリーディングカンパニーとなることを目指す。その際、これらの取組を持続可能なものとし、福島責任貫徹に向けた企業価値向上を早期に図るため、各事業のビジネスモデルを、事業の特性に応じたビジネスモデル（資産回転型のビジネスモデル等）へと転換することも含め、開発・投資機会を早期化・最大化する取組などを通じて、成長を加速していく。

さらに、事業構造改革の進展・成熟状況に応じて、先進的な知見の取り込みも視野に入れた海外事業への参画・拡大や、国内域外展開による日本全体への社会的価値提供も目指していく。

(2) 安定供給責任の全うと経済事業の成長に向けた取組（除く原子力事業）

①「迅速かつプッシュ型の電力供給」に関する取組

(i) 既存事業領域における取組・高度化

a) 送配電事業（託送事業等）

GX・DXの進展により、地産地消型の電力需給ニーズの高まりや、安定供給に必要となる調整力の増加が見込まれる。そうした中、安定供給責任を全うしながら、中長期的に拡大していく電力需要を取り込み、東電PGが保有する経営資源である人財、設備、エネルギー・データという共通基盤を活用できる事業機会を拡大していく必要がある。そのためには、デジタル需要に求められる電力供給早期化をはじめとする、新たなお客さまニーズへの対応を踏まえた更なるS+3Eの磨き込みが重要となる。

このため、お客さまの行動変容を促す仕組みにより分散型電源やお客さま設備を最大限活用し、将来的なワット・ビット連携の実現も視野に入れつつ、エリアの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。

それによって、電力需給状況の変化への対応力を向上させるとともに、送配電事業の強みである経営資源の更なる磨き込みや、他企業との連携によるリソースの効率的確保等に取り組むことで、安定的かつ低廉な電力供給を維持しながら、供給早期化を実現する。

さらに、従来のように、再生可能エネルギー・需要の新增設の申し込みの都度、必要な設備増強を行うだけではなく、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と、再生可能エネルギー・需要の増加や偏在化の動向を把握した上で、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する。

加えて、送配電設備や電力ネットワークを活用して地域の経済・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効果的に実現していくため、事業所単位での地域経営を推進する。具体的には、地域の自治体や企業から地域課題や地域戦略を把握した上で、共通基盤を活用したソリューションの提案や、より短い工期で低廉かつ安定的な電力供給を可能とするための効果的な設備形成を行っていく。

(ii) 事業領域拡大の方向性

a) 送配電事業（託送外事業）

更なるトップライン向上に向けては、上記の送配電事業の取組を基とし、供給早期化に資する取組の東電管外への展開を目指す。そのためにはまず、東電管内において、送配電業務を通じて獲得した経営資源・ケイパビリティを活用し、お客さまとともに電力ネットワークを構築する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EPC³¹、O&M³²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する。その上で、電気設備の建設・保全・運用に関わるエンジニアリング力・調達力・物流網等を有する事業者や、東電管外での事業機会を有するゼネコン・ディベロッパー等の事業者との連携を強

³¹ Engineering（設計）、Procurement（調達）、Construction（建設）

³² Operation & Maintenance（オペレーション&メンテナンス）

化することにより、東電管外への展開を実現していくことを目指す。

また、将来的な更なる事業領域拡大に向けて、海外における人口増加や脱炭素化を背景とした事業機会の獲得や、先進的な知見の国内還元による双方向のシナジー発現を目的とし、欧州の洋上風力送電線や国際連系統の開発プロジェクトへの参画等を通じた電力パートナー企業との関係性構築や、新興国におけるエネルギーランジションに向けた官民連携などの取組を行っていくことを志向する。

b) DC 関連事業

さらに、中長期的に拡大していく電力需要の取り込みにおいては、デジタル需要の中でも特に旺盛な DC 需要の取り込みが肝要であり、DC 事業者のニーズに徹底して寄り添ったサービスを提供していくことが重要となる。DC 事業者は電力事業者に対し、早期供給開始や安定した電力価格を求めており、それに加えて、脱炭素電源の確保を含めたニーズに的確に応えていくためには、電力バリューチェーン全体の総合力が必要となる。

そのため、東電は、従来のような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と、ビジネスモデル転換していくことを目指す。例えば、早期供給開始に向けて、適地取得を強みとする事業者との連携や、最適な受電設備構築のための製造メーカー・施工会社との連携を行うなど、ケイパビリティの補強を早期に進めることで、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、ビジネススピードを加速していく。このことにより、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ことで、長期成長戦略の実現を目指していく。

②「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

(i) 既存事業領域における取組・高度化

a) 水力発電事業

水力発電を長期安定的な電源として確保していくためには、適時適切なタイミングでの修繕やリプレースが必須であることから、ライフサイクルを通じた長期設備保全計画の策定を推進する。その際、FIT・FIP 制度や長期脱炭素電源オークション、コーポレート PPA による収益等も踏まえた経済性を評価し、計画的なリプレースを順次進めていく。

揚水発電については、「電力預かりサービス³³」及び市場取引での最適なポートフォリオの構築を追求することで、最大限の収益力拡大を目指していく。今後は AI などを取り入れることで運用の改良を進め、これらの運用を通じて得た知見を活用し、アグリゲーション・ビジネス等への事業領域拡大を図り、調整力の脱炭素化により一層貢献する。

また、データドリブンでのカイゼン活動により、点検や修繕のために必要な計画停止時間の削減やトラブル等に起因する計画外停止の回避、さらには出水予測の向上に取り

³³ 東電 RP が提供する、揚水発電所の蓄電機能をお客さまにご利用いただくサービス。電力価格が低い時間帯にお客さまが調達した電気を預かり、電力価格が高い時間帯にお客さまに返すことで、市場価格が高騰するリスクをヘッジする機能を提供する。

組み、現場視点での創意工夫による増電力を着実に積み重ね、既存アセットの収益力を持続的に向上し、競争力を有する脱炭素電源として維持・強化していく。

加えて、水力発電事業における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。特に、システム標準化・現地制御の自動化については³⁴、今後、自社利用のみならず他水力事業者にもシステムなどのサービス提供を通じて、水系全体における高度な水管理運用の実現を志向していく³⁵。

国内の新規開発余地は希少であるものの、国の「ハイブリッドダム」に基づく既設ダムへの発電所新設や「流域総合水管理」の考えを踏まえたダム再編等の国事業への参画を通じて、開発ノウハウやオペレーション能力を活かし貢献していく。

また、海外においても、水力事業は東電 RP が有する開発・運転保守技術の強みを活かすことができ、国内における中長期的な技能継承にも資することから、技術力を活用したバリューアップ、資産回転型による資本効率性を高めた事業開発を志向した取組を進める。

b) 洋上風力発電事業

足元では、東電 RP を含むコンソーシアムが、長崎県西海市江島沖における洋上風力発電事業者として選定され、着床式洋上風力発電の開発を進めている。安全最優先を前提に、納期・品質だけでなく、特にコスト上昇の抑制を強く意識したプロジェクトマネジメントを遂行することで、こうした案件の開発を着実に推進し、技術を確実に獲得していく。

また、地域とも共生する責任ある事業者として事業参画していくという基本は維持しつつ、将来の浮体式洋上風力発電も含め、投資リスクを低減し、限られた資源で効果的に開発機会を創出するため、従来型の自社設備開発・保有モデルに限定せず、事業開発能力の獲得と資本効率最大化を両立する資産回転型の事業モデルも含め検討し取り組んでいく。

今後、国内における洋上風力案件の公募に向けた入札については、第3ラウンドでの失注原因を分析し、また将来の浮体式洋上風力市場への参画を念頭に、技術技能の習得、継承が可能となるような、他事業者も交えた事業体制構築も含めて検討していく。

加えて、浮体式の社会実装に向けては、浮体式開発の知見・経験値獲得を見据えた取組も進め、技術動向や政策動向等を踏まえながら、技術優位性の高いモデルの構築・競争力の涵養を進めていく。

c) 地熱発電事業

³⁴ 従来、県域ごとに実施していた水力発電所（7県域 163箇所）の監視・制御について、統合に向けた検討を2015年より開始し、その後、段階的に統合を進め2020年度（2021年2月）に、監視制御拠点の1拠点化を完了している。

³⁵ 2024年10月に栃木県企業局とSaaS型水力運転監視制御システムの利用提供契約を締結している。

長期安定稼働が可能な再生可能エネルギー電源である地熱発電について、東電 RP は 2023 年度より小安地熱株式会社に出資を行い、地熱開発に参画することで建設技術・運転ノウハウの蓄積を推進している。

また、東電 RP は、蒸気や熱を直接取り出す従来方式とは異なる新技術（地下の高温岩体層に井戸のループを形成し、地上から水などを循環させることで地下の熱のみを回収して発電を行う新技術）の導入に関して共同検討も行っているところである。

JOGMEC 等を通じた国の支援制度等も活用しながら、中長期的な地熱開発地点数の拡大に向けて取り組む。

d) 燃料・火力事業

東電における燃料・火力事業は、2015 年に中部電力株式会社との合併会社である JERA を設立し、2019 年 4 月に東電及び中部電力株式会社の関連事業を完全統合した上で、JERA を通じて現在も展開を進めている。JERA においては、世界最大級の LNG 取扱量の確保と日本の 3 分の 1 の電力供給を行う体制を構築し、不安定な世界情勢の中においても、GX・DX の進展に伴う電力需要の増加や再生可能エネルギー大量導入に伴う出力変動の拡大に的確に対応すべく、「LNG、再生可能エネルギー、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している。

具体的には、これらの戦略的事業領域に 2035 年度までの累積で 5 兆円程度の投資を行い、「LNG 取扱量 3,500 万トン以上」「水素アンモニア取扱量 700 万トン程度」を達成し、収益性については「当期純利益 3,500 億円、EBITDA7,000 億円」の水準を目指している。

上記を実現するため、JERA は、リプレースを中心とした効率的な電源形成と供給元となる地域や契約期間・価格指標等を適切に組み合わせた燃料調達ポートフォリオの構築により、安定供給への取組を継続しつつ、次世代の脱炭素火力発電の商用化に向けた取組等も着実に進めている。

国内の脱炭素化については、非効率石炭火力のフェードアウトを推進し、アンモニアへの転換により石炭火力発電ゼロを目指す。LNG 火力は、トランジション手段として確保・活用しつつ、水素系燃料への転換を進める。これに加えて技術開発の動向を見据え CCS・CCUS の活用も選択肢に入れながら、火力発電のゼロエミッション化等を目指す。

アジアを中心とした投資先諸国においては、石炭火力の開発に代わり、LNG 火力を開発することで電力需要の伸びに伴う CO₂ の排出量増加を抑制する。これに加えて火力発電のアンモニア転換、水素転換、CCS・CCUS の活用等による低炭素化・脱炭素化により、各国や地域の個性に合わせたソリューションを提案することで関係諸国のゼロエミッション化に貢献し、更なる企業価値向上に取り組んでいく。

東電 FP としては、引き続き、JERA の自律的経営を支援し、株主総会や取締役会において JERA の経営方針や資本政策等の経営課題を協議し、JERA の企業価値向上を目指していく。加えて、東電と JERA との連携においては、事業上のパートナーとしてのシナジーも追求し、東電 EP の顧客基盤を活用したガス小売の強化に加え、水素・アンモニアの販

売や顧客企業の排出 CO2 の回収をミックスした LCF³⁶ の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する。

(ii) 事業領域拡大の方向性

脱炭素電源の供給拡大に向けては、水力や洋上風力といった既存事業領域における電源のリプレイスや新規開発に加えて、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進めていく。加えて、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していく。

a) 太陽光発電事業³⁷

太陽光発電は、他の電源に比べて、発電を行う地点や期間の制約が比較的小さい電源であり、首都圏エリアにおける脱炭素電源の供給力を短期間で増加させることが可能である。今後、デジタル需要の増加により急速に増大する電力需要に対応するため、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。

また、現在、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。

今後、開発案件への参画を通じ、案件開発・施設運用等のケイパビリティの獲得・強化を目指す。その際、東電グループが持つ施工力・O&M の能力なども活かしながら、開発・設備運用の双方において、貢献していく。

b) 系統用蓄電池事業

系統用蓄電池については、足元では、通信系事業者との協業により 2025 年度より運転を開始している蓄電所等の開発・運用を通じ、蓄電池の調達領域を含めたノウハウを蓄積していく。また、様々な事業者との協業を通じた適地確保や投資リスクの軽減に加え、資産回転型のビジネスモデルの枠組みの確立を行っていく。こうした取組を通じて、経済性を確保しながら継続的な案件開発が可能な事業モデルを構築し、開発と設備運用を通じて、調整力の確保に貢献していく。また、再生可能エネルギー電源の事業継続性の向上や再生可能エネルギー起因の系統課題解決に寄与するため、再生可能エネルギー電源併設型の蓄電所事業への参画等も、経済性を見極めながら検討していく。

c) 水素事業（グリーン水素製造・熱源等利活用）

東電は、山梨県他と Power to Gas 事業会社である株式会社やまなしハイドロジェンカンパニー（YHC）を 2022 年に設立した。YHC は、水の電気分解で製造する「グリーン水素」

³⁶ LCF（Low Carbon Fuel：水素・アンモニア等の低炭素燃料や CCS 等のソリューションを通じて低炭素化された燃料のこと）

³⁷ 本項では、住宅用太陽光発電設備は含まない。

に注力し、東電グループが持つ電力供給のノウハウ、グループ会社の施工力・保守管理能力等を活かし工場等のハードトゥアベートな高温熱需要など電化困難な領域でのGX実現に向けた先行的な実証実績を有している。

水素事業は、今後の全国的な再生可能エネルギーの大量導入を前提とすると、お客さまのニーズに応えるオンサイト製造のほか、電力需要が落ち込む時間帯に設備を運転することで電力需要を創出し、それにより需給調整も担えるため、揚水・蓄電池に次ぐ系統調整機能³⁸及びローカルグリッドでの混雑解消機能としても期待できる。

2050 年に向け、グリーン水素の需要は大幅に増加する見通しがある一方で、今後の水素普及の速度は、水素に対する需要や技術開発、政策の動向に左右される部分もあることから、それらの動向も見極めながら、先行的な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の蓄積に向けて取り組む。

③「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

(i) 既存事業領域における取組・高度化

a) 小売電気事業

東電は、2016 年の電力小売全面自由化による競争激化や、地政学リスク対応の必要性の高まりといった外部環境の変化がある中で、安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューを提供する。あわせて、キャッシュフロー・キャッシュポジションを維持していくため、以下のような調達・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していく。

(イ) 調達・料金戦略

東電 EP は、内外無差別を背景に長期相対調達契約量の減少が見込まれる中、調達戦略においては、域外からの調達やデマンド・リスポンス（以下「DR」という。）の活用を含めた調達リソースの多様化により、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を構築することを志向する。

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ことが重要である。また、特別高圧・高圧について、電源構成及びそれに紐づく基準燃料単価や基準市場単価を最新の状況に応じて定期的に更新することで、エネルギー調達価格の変動による収支リスクの最小化を図る。

(ロ) 販売戦略

低位な市場価格等を背景に足元で小売販売のシェアが低下しているところ、収支変動リスク対応という観点でも、販売量の確保は重要である。そのため、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

³⁸ 1 水素拠点あたり数万 kW の上げ DR 効果を予想。

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。

東電 EP は、小売だけでなく、設備サービスを含めた提案により、お客さまの多様なニーズに応えることができるという特徴がある。こうした強みを最大限発揮し、お客さまと長期にわたるパートナーとしてあり続けることができるような事業戦略を検討する。

そして、法人分野への電力販売においては、2026 年度の旧標準メニュー廃止等に向けた丁寧な説明やお客さま負担の緩和策の提案により、販売量の確保を図る。また、家庭分野への電力販売においては、電気とガスのセット販売を継続し、ガス機器交換のタイミング等を捉えた 1to1 での販売提案を実施する。また、ガス事業についても、長くお付き合いいただける顧客層へ積極的に拡大販売していく。

さらに、脱炭素化の進展に伴う電力需要増に対しては、設備サービス事業との連携や、情報収集及び一層の営業の体制強化を図ることで、新規の販売先を確保していく。

b) 燃料・火力事業

JERA は、ロシアによるウクライナ侵略や中東情勢等、地政学リスクが顕在化した際の電力価格への影響を教訓とし、燃料供給が不安定となった状況下においても、安定的な電力料金での電力供給を可能とするための取組を行う。

具体的には、これまで JERA が積み重ねてきた燃料ポートフォリオの最適化やトレーディング機能の発揮等の取組により、安定供給を維持するとともに、グローバルな燃料市場でのトレーディング活動等を通じて有事の環境下でも利益獲得が可能なビジネスモデルを構築していく。さらに、豊富な取扱量を堅持し、適切にリスクヘッジすることで、燃料市場における変動影響を一定程度抑制し、価格の安定化に寄与していくことを目指す。

c) 需給運用・トレーディング事業

需給運用・トレーディング事業は、小売電気事業の収支リスク低減に寄与する機能として重要な役割を担う。具体的には、複数の需要をひとまとめにして電力の販売量と調達量を全体で調整するbalancingグループの形成・運用、電力先物取引等を活用した調達量・価格の固定や DR の活用、余剰電力の需給調整市場への供出等を行うことで、最適化を含めたインバランス料金³⁹の支払い回避が見込まれる。加えて、新電力に対する需給運用サービスの提供や卸販売による運用益や金融ヘッジ等の利益も見込まれることから、中期的には新たな収益拡大に向けた機会としても位置付けられる可能性がある。

当面は、需要予測等に基づく市場調達割合の設定や、DR の活用拡大などによる電源調達のポートフォリオの最適化により、数量や価格の変動リスクへの対応力を向上させるとともに、規模の経済を活かした卸販売やbalancingグループの形成等の小売電気事業者向け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。こうした

³⁹ 電気は、需要量と供給量のバランスが崩れると、系統が不安定となり停電リスクが高まるという電力の性質があることから、小売電気事業者には供給能力確保義務及び計画値同時同量義務が課されており、同時同量を逸脱すると、ペナルティとしてインバランス料金の支払いが発生する。

方策について、専門能力を有する人財の獲得・育成を進め、更なる事業拡大を狙う。

中長期的には、新電力等の需給運用代行ニーズを的確に把握し、バランシンググループの規模を拡大していくことで、リスクヘッジの蓋然性を更に高めていく。また、金融的手法を含む市場取引の知見・ノウハウを高度化し、地域・時間帯による値差取引等の現物取引と金融取引を組み合わせることで、電力小売のリスク対応力強化に留まらず、事業として収益機会を追求することを目指す。

d) 設備サービス事業

太陽光発電設備や蓄電池といった設備は、自家発電・自家消費やエネルギーマネジメントを通じて、お客さまにとっての電力料金の低減に寄与する。そのため、東電 EP として、小売電気事業における多様な電気のメニューだけでなく、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。

具体的には、法人のお客さまに対しては、東電グループがかねてより取り組んできたユーティリティ設備等のエネルギーサービス（お客さま設備の計画、設計から、調達、ファイナンス、施工監理、運用、保守、計測・検証までを包括的に提供するサービス）において、太陽光発電設備や蓄電池等の設備導入・活用の提案を更に推し進める。

家庭のお客さまに対しては、主に新築住宅を対象として太陽光発電設備や蓄電池、ヒートポンプ給湯器の導入を拡大すべく、住宅メーカーとの提携を進め、住宅メーカーの営業支援も含めたノウハウの蓄積を進めている。

また、法人・家庭の共通の取組として、調達・施工コストの低減による価格競争力の強化や、DX・カイゼンを通じた効率化、ワンストップサービス提供によるサービス品質向上を、当面の注力事項として推進していく。

加えて、お客さま設備が生み出す供給力・調整力を集約し、バランシンググループにおける需給運用・トレーディング事業にて活用することで、小売・需給運用・設備サービスのシナジーを生み出しながらリスクヘッジを実現し、更なる電力料金安定化を目指す。

具体的には、営業ノウハウやグループ企業を含む東電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、需給運用の知見を活かして、自家発・蓄電設備を含めた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し、市場に供出する。これにより、新たな収益機会確保を目指すとともに、東電が多様かつ大量な需要を保有しているからこそ実現可能な、ピークシフト運用によるロードカーブの平準化により調達費用の低減を図る。加えて、オンサイトでのグリーン水素製造設備の開発実装⁴⁰など、総合的なエネルギー企業として電化を補完する商材の多様化にも取り組む。また、自治体が行き組むまちづくりや民間を巻き込んだカーボンニュートラルの施策と連携し、地域における分散型電源の面的な導入を図っていく。

⁴⁰ YHC を通じて、国等の補助やパートナー会社との協働体制により取り組んでいる成果を含む。再生可能エネルギーの電力から製造した水素を貯蔵・利用する Power to Gas モデルをお客さまの工場など需要箇所近傍（オンサイト）で展開。

また、東電 EP は膨大な顧客基盤をベースに多数のデータを保有していることから、異業種事業との連携により新たな付加価値を創出できる可能性がある。エリアの拡大だけでなく商材の拡大の発展も見据えて、更なる電力料金安定化への寄与に向けて、あらゆる選択肢を検討していく。

（３）原子力事業

①総論

カーボンニュートラルの実現に向け、運転時に温室効果ガスの排出がない原子力発電はその必要性が増している。特に、ウランの特長である燃料投入量に対するエネルギー出力の大きさや、燃料資源における地政学的リスクの影響の受けにくさ、分散立地による電力供給の強靱化など、原子力発電は準国産エネルギーとして優れた供給安定性と効率性を有する電源である。

近年、ロシアによるウクライナ侵略後のエネルギーセキュリティ向上の観点から、欧州などの多くの国で新設を含めて原子力発電を推進する機運が更に高まり、また、米国では、IT 企業が AI 利用による電力拡大に対して、稼働停止した原子力発電所を今後再稼働させた後に電力供給を受ける契約を締結するなどの動きも見られる。日本においても、DC や半導体工場の新増設等による電力需要の大幅な増加が見込まれており、安定的な脱炭素電源としての原子力発電へのニーズがかつてなく高まりつつある。具体的には、第 7 次エネ基において、「DX や GX の進展等により増加が見込まれる電力需要、特に製造業の GX、定格稼働するデータセンターや半導体工場等の新たな需要のニーズに、原子力という電源の持つ特性は合致することも踏まえ、国民の信頼確保に努め、安全性の確保を大前提に、必要な規模を持続的に活用していく」方針が示されている。

こうした原子力発電を取り巻く状況を踏まえ、東電 HD は、脱炭素な電気を安定的にお届けし、安定供給の確保及びカーボンニュートラルの実現に貢献するため、原子力事業を推進していくことが必要であると考えている。

特に、柏崎刈羽原子力発電所については、2021 年に明るみになった一連の不適切事案⁴¹により地域や社会からの信頼を大きく損なう事態となったが、これまで根本的な原因究明を行った上で、福島第一原子力発電所事故の反省に立ち返り抜本的な改革を断行してきた。あわせて、原子力規制庁の追加検査にも対応し、2023 年 12 月に原子力規制検査の対応区分は第 1 区分へ復帰した。また、2024 年 9 月に原子力関係閣僚会議が開催され、東日本の火力電源への依存や東西の稼働状況の差異などを踏まえ、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働の必要性が政府においても確認された。さらに、2025 年 8 月の原子力関係閣僚会議では、原子力防災の充実・強化、東京電力の信頼確保、地域経済の活性化につながる対策の強化について議論され、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働への理解が進むよう、対応を進めていくこととされた。また、2025 年 10 月に新潟県議会連合委員会において、東電 HD は新潟県内の「安全・安心の

⁴¹ 核物質防護設備の機能の一部喪失、ID 不正使用、安全対策工事の一部未完了という一連の不適切事案をいう。

向上」と、「地域経済の活性化」に向けた地域への貢献策として1,000億円規模の資金拠出等について表明した。その後、2025年12月、新潟県議会による県知事への信任決議を経て、県知事より、経済産業大臣からの柏崎刈羽原子力発電所6号機及び7号機の再稼働の方針への理解要請（2024年3月）に対して了解する旨の回答がなされた。こうした状況を踏まえ、東電HDは、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東電への信頼の回復に向けた取組を継続しつつ、安全を最優先に柏崎刈羽原子力発電所の再稼働を着実に進めていく。

加えて、福島第二原子力発電所の安全で着実な廃止措置、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にも取り組むことで、東電HDは建設・運転・廃止措置の原子力ライフサイクルに一貫して取り組むとともに、原子力事業者の一員として原子力の持続的活用推進に向けた検討を進めていく。さらに、東日本における原子力の安定的な稼働に向けて、原子力技術者や施工力の確保、審査対応、原子力サプライチェーンの維持等における他社との連携を図っていく。

こうした取組を通じて、今後、電力需要の大幅な増加が見込まれる状況下においても、原子力発電が安定供給の一翼を担い、カーボンニュートラル実現に向けた重要な役割を担っていくことを目指す。

②柏崎刈羽原子力発電所に係る取組

柏崎刈羽原子力発電所は、安定的な電力供給やカーボンニュートラルへの貢献に加え、首都圏への電力供給を通じ、首都圏経済、ひいては日本経済を支えてきた重要な電源である。また、原子力発電所の安定的な運営は、地域の皆さまにご理解いただいて初めて可能となると同時に、地域の生活や経済に大きな影響を与えるものでもある。

柏崎刈羽原子力発電所における核物質防護に係る一連の不適切事案や安全対策工事の一部未完了の問題により、東電に対する地域や社会からの信頼は大きく毀損したことから、柏崎刈羽原子力発電所においては、一連の事案に対する原因分析を踏まえつつ、信頼回復を最優先に、以下の原子力改革を進めてきており、今後も継続して取り組む。

（ⅰ）本社・サイトの一体的な運営

地域や社会から信頼される組織や企業文化を醸成することを目指し、柏崎刈羽原子力発電所に必要な本社機能を順次移転している。2022年5月に、一連の不適切事案において認識した弱みに対し、本社・発電所の一体運営を強化するため、品質・安全、設備診断等の担当要員を中心に柏崎市内に配置した。これにより、現場実態の把握が強化され、発電所が抱える課題に対して発電所と本社が一体で対応することが可能となった。また、地域共生活動等を発電所と本社の社員が協働で実施するなど、地域の声に直接触れる機会が増加した。引き続き、柏崎刈羽原子力発電所に必要な本社機能について、2026年度までに累計300名程度の移転に取り組んでいく。

（ⅱ）プロジェクトを完遂するための体制・システムの導入

安全対策工事の一部未完了の問題を踏まえて安全対策工事の総点検を実施した。さらに、本事案の原因分析結果を踏まえ、部門横断のプロジェクト型業務を遂行すべく、プロジェクト管理業務ガイドの策定と研修を実施した。モデルプロジェクトを実施した経験を踏まえ、実業務における取組を今後も実施していく。また、発電所の壁や床に存在する貫通孔を管理するためのシステム(BIM: Building Information Modeling)を導入し、安全対策工事業務において活用した。

(iii) 核物質防護の抜本強化のためのリソースの拡充や質の向上

核物質防護に係る不適切事案については、背後要因や根本原因の特定、核セキュリティ文化の評価を行い、核物質防護の総点検結果も踏まえた上で36項目にわたる「改善措置計画」を取りまとめ、2021年9月に原子力規制委員会に報告した。この計画に基づき、生体認証装置・侵入検知装置の設備改良や、核物質防護部門要員の拡充に加えて、職員全員が気づきを積極的に報告できるような意識向上や環境整備を図りつつ、社長直轄組織である「核物質防護モニタリング室」を2023年4月に設置し、経営層自らが現場の観察情報に基づき適切に劣化兆候を把握できる仕組みの整備などを進めてきた。これら自らの改善に加え、他電力会社との相互レビュー等により第三者の視点からも気づきを得て更なる改善を講じている。また、本事案が広く地域や社会の皆さまに大変な不安や心配をおかけしたことを踏まえ、情報公開と核物質防護のバランスを考慮した公表方針・基準を定めた上で、核物質防護に関わる不適合案件を公表している。今後も、監視すべき対象の最適化・重点化を図るための立入制限区域の見直しを進めるなど、更なる核物質防護対策の充実化を行う。

(iv) 人事配置・ローテーションの見直しや外部専門家の活用

核物質防護部門を強化するため、各発電所にセキュリティ管理部を、本社に核セキュリティ管理Gとサイバーセキュリティ管理Gをそれぞれ設置するとともに、原子力部門異動方針に核物質防護分野の人事ローテーションを反映した。また、これまでに自衛隊、警察、消防などからの外部専門家を20名以上採用し、核物質防護及び火災防護等の専門分野の機能を強化してきており、今後も豊富な経験を有する外部人財の積極的な採用を継続していく。また、原子力運営に必要な専門技術や経験を有する人財の計画的な確保・育成、地域・事業を越える人事ローテーションを達成するための検討を行っていく。

(v) 現場の活力向上・職場環境改善

柏崎刈羽原子力発電所では、発電所員や協力企業の声を集めながらパーパス(柏崎刈羽原子力発電所の「志」)を制定し、組織・職位を横断した対話活動を通じて「志」の理解・共感活動を展開、発電所で働く人たちが目指す姿を共有することで、働きがいの向上を図ってきた。また、社長や原子力・立地本部長に加え、発電所長や幹部が所員や企業と直接対話を行うことで意見を言いやすい風土を作り、出てきた意見に確実に対応するための取組(CR(Condition Report)を使った対応状況の管理)も強化してきている。こうした取組によ

り、社員意識調査においては働きがいやコミュニケーションに関する肯定意見が向上してきており、施策の効果が見え始めている。今後は、社内業務プロセスを再構築する BPR (Business Process Re-Engineering) 活動を推進し、効果的かつ効率的な作業管理ができるような仕組みを導入することで、“やるべき仕事に集中できる” 職場を目指していく。

これらの取組を進める中、2023 年 12 月に原子力規制庁から、「核物質防護措置の劣化については改善が図られた」とする核物質防護に係る追加検査の結果が原子力規制委員会に報告された。あわせて、原子力規制委員会は「原子炉設置者としての適格性判断の結果を変更する理由はない」と判断するとともに、原子力規制検査の対応区分を第 1 区分に戻すとした。東電 HD としては、この事案の反省を踏まえ、継続的改善を一過性にしない取組、原子力事業者としての基本姿勢を遵守する取組、職員が代わっても世代を超えて継承するための人材育成を含めた取組について、引き続き日々の業務の中で真摯に取り組んでいく。

区分変更後の柏崎刈羽原子力発電所の状況に関しては、原子力規制庁による使用前確認等を経て、7 号機で 2024 年 4 月に原子炉に燃料を装荷した。同年 6 月までに燃料装荷後の全体的な健全性確認を実施し、原子炉の起動に必要な主要設備の機能が十分に発揮できることを確認している。また、6 号機においても、2024 年 9 月の設計及び工事の計画認可、2025 年 2 月の保安規定変更認可を経て、同年 6 月に原子炉内に燃料を装荷し、同年 10 月には燃料装荷後の全体的な健全性確認が完了した。2025 年 12 月に原子力規制委員会に申請した使用前確認変更申請の内容に基づき、原子炉起動後の健全性確認を実施していく。

他方で、7 号機の特定重大事故等対処施設については、2025 年 2 月に審査対応などを踏まえ工事完了時期を 2029 年 8 月へ変更しており、2025 年 10 月に設置期限を迎えた。2025 年 6 月、発電所の現場の安全等を考慮した結果、6 号機の起動準備に集中することを判断した。今後、6 号機及び 7 号機の特定重大事故等対処施設の工事を安全最優先で一つひとつ着実に進めていき、発電所として安定的かつ継続的に稼働できる状態を目指していく。

その上で、東電 HD は、2025 年 10 月に開催された新潟県議会連合委員会において、中長期的な電源構成の在り方、安全かつ安定的な運転のためのリソース配分、技術的成立性や経済性をはじめとした経営への影響を総合的に考え、柏崎刈羽原子力発電所 1・2 号機について、廃炉の方向で具体的に検討を進めることを表明した。今後、6 号機の起動を含む経営全般に及ぼす影響の整理等を進めるとともに、関係者からの理解・協力を得つつ、判断していく。

2025 年 8 月に開催された原子力関係閣僚会議では、柏崎刈羽原子力発電所の早期稼働の必要性が確認されるとともに、県民理解促進に向け、「原子力防災の充実・強化」、「東京電力のガバナンス強化策」、「地元の実情や要望を踏まえた地域振興・防災対策」についても関係省庁間で確認がなされた。この原子力関係閣僚会議では、東電 HD から新潟県内の「安全・安心の向上」と、「地域経済の活性化」に向けた貢献策について表明した。東電 HD では、その後の検討を経て、2025 年 10 月に開催された新潟県議会連合委員会において、新潟県の「地域経済の活性化」や「安全・安心な暮らしのための基盤整備」を進めるために、新潟県に 1,000

億円規模の資金を拠出し、貢献していくことを表明した。今後、具体的な運用については国や新潟県など関係者と相談を進めていく。

また、県民理解の取組としては、東電 HD では、商業施設や公共施設の一角のスペースにおいて、発電所の安全対策や東電 HD の改善活動等を説明する活動（コミュニケーションブース）を新潟県内全域で行い、これまで累計で 4 万人超の方に来場いただいた。今後も継続的に活動を展開するとともに、いただいた意見を発電所の運営に活かしていく。

さらに、避難計画の実効性の向上に資する取組として、東電 HD では、2020 年に新潟県と締結した「原子力防災に関する協力協定」に基づき、原子力災害時に住民避難を支援する要員や車両の確保等、約 2,500 名の協力体制を既に構築している。これに加えて、上述した「安全・安心な暮らしのための基盤整備」の一環として、新潟県への資金拠出を通じて、今後、新潟県内において進められる除雪車両や消融雪施設などの「除排雪体制の強化」や、指定避難所となる学校体育館の空調設備設置や断熱性向上などの「屋内退避施設の環境整備」に協力していく。このほか、自然災害発生時には、自社の施設を一時的に避難所として開放することや、自治体が避難所を設置する際に、仮設トイレなど生活に不可欠な資機材の設営を東電 HD が一元的に対応する体制を整備していくことで、自治体による自然災害対応に貢献していく。

加えて、ガバナンスの強化に関しては、2025 年 6 月、東電 HD にはない視点や知見を「外部の血」として取り入れ、安全・安心で社会の皆さまに信頼いただける発電所運営につなげることを目的とする新たな体制として、「柏崎刈羽原子力発電所運営会議」（以下「KK 運営会議」という。）を設置することを公表した。この会議には、東北電力の原子力発電所長経験者をトップとして招聘し、国内外の有識者、地域団体の代表・地域経営者など社外のような分野の専門家が、発電所の運営方針を策定するプロセスや現場に入り込み、社内の役員と一体となって議論を行う。社外の有識者が、結果に対して助言や提言を行うだけににとどまらず、計画の策定や実践にも踏み込んで活動する新たな枠組みの下、発電所の自律的な改善が継続的に行われることを目指す。その上で、2025 年 8 月に開催された原子力関係閣僚会議において、KK 運営会議に機構の幹部を参画させること、原子力関係閣僚会議の下に内閣官房副長官をチーム長とする「柏崎刈羽原子力発電所の運営に関する監視強化チーム」を設置することとされた。こうした取組とあわせ、東電 HD は、安全かつ安定な発電所の運営に万全を期していく。

こうした中、2025 年 11 月には、新潟県知事より、経済産業大臣からの柏崎刈羽原子力発電所 6 号機及び 7 号機の再稼働の方針への理解要請について、発電所の必要性等の県民理解の促進や施設の安全性の向上等に関し、国の対応を確認した上で了解するとの判断がなされた。あわせて、県民の意思を確認する方法として、新潟県議会において、知事の信任又は不信任の判断を仰ぐことが表明された。その後、12 月の県議会において、県知事の信任決議を経て、県知事より、経済産業大臣からの柏崎刈羽原子力発電所 6 号機及び 7 号機の再稼働の方針への理解要請について了解する旨の回答がなされた。これを受け、東電 HD は、東日本の電力安定供給の責任を果たすべく、柏崎刈羽原子力発電所の安定運転に向けた取組を着実に進めていく。これにあたり、東電 HD は、地域や社会の皆さまからの信頼の醸成に向け、知事から強

く求められた発電所の運営について安全最優先の取組を行動と実績で示すとともに、新潟県民と対話を行い、いただいた意見を会社経営に反映する努力を継続していく。

なお、東電 HD は、2020 年 6 月に東芝エネルギーシステムズ株式会社と業界の垣根を越えて、柏崎刈羽原子力発電所 6 号機の安全対策工事を行う新会社「KK6 安全対策共同事業株式会社」（以下「KS6」という。）を設立し、安全対策工事の「オンスケ」「オンバジェ」「相互学習」を達成すべく取り組んだ。東電 HD は、2025 年 11 月に解散した KS6 で得られた知見を踏まえ、東通原子力発電所の建設等を通じた、人財・技術・サプライチェーンの維持・強化に取り組むとともに、東日本地域における電力安定供給の責任を果たすべく各原子力事業者との協力関係を深めていく。

③東通原子力発電所に係る取組

東通原子力発電所は、カーボンニュートラルへの対応や電力供給のレジリエンス強化といった観点も含め、長期的な視点で国民生活を支えし続ける電源として重要な開発地点である。また、拡張可能性を有する長期的有望地点として、今後の東電 HD の原子力事業を、世代を超えて支え続け得る重要な原子力発電所である。これまで、福島第一原子力発電所事故で得られた教訓や知見を活かし、先進的な国内外事業者の優れている設計等を積極的に取り入れていくことで、世界最高水準の安全で効率的な原子力発電所の実現を目指して取り組んできた。東電 HD は、引き続き、東通原子力発電所の建設工事の再開に向けて取り組むとともに、地域に対して建設再開に向けた道筋を示していく。

また、地域社会が描く中長期的な将来像の実現に向けて、東電 HD として主体的に考え、透明性をもって地域と共に行動していくことが重要との観点から、東電 HD は、将来にわたる地域との協働に向けた枠組みとして、2021 年 3 月に東通村と共同で一般社団法人東通みらい共創協議会を設立した。また、職員の執務や居住・地域活動の参画促進のための拠点として、2025 年 11 月に東通ヘッドオフィスの運用を開始した。施設の一部は地域に開放しており、地域の利便性向上やコミュニティの活性化に寄与するとともに、村役場との連携や災害時の支援機能も備えた運営を目指している。今後も、原子力事業の基盤となる持続可能な地域づくりに向けた取組を深化させていく。

あわせて、地域に根差して事業を進めるという観点から、すでに取り組んでいる本社機能の現地配置の拡充等を進めるとともに、情報発信や対話活動の一層の強化などに取り組む。こうした取組を進めることで、2019 年 3 月に策定した「青森行動計画」の更なる具体化を図っていく。

④原子燃料サイクルに係る取組

東電 HD は、原子力発電を今後も重要な電源として活用していくにあたって、再処理までの使用済燃料の適切な保管に責任をもって取り組むとともに、プルサーマルによる適切なプルトニウム利用を含む原子燃料サイクルを推進し、使用済燃料の中間貯蔵や再処理への道筋の具体化に取り組んでいく。

我が国においては、原子燃料サイクルを国の基本的方針として推進しているが、そうした中、青森県は東電 HD の東通原子力発電所や日本原子力発電株式会社と共同設立した使用済燃料の中間貯蔵事業を行うリサイクル燃料貯蔵株式会社（以下「RFS」という。）に加え、原子燃料サイクルの中核を担う日本原燃株式会社（以下「日本原燃」という。）など、原子力事業を推進する上で欠かすことのできない重要な拠点の立地地域となっている。これらの各事業が着実に遂行されていくよう、東電 HD としても各事業者との連携を強化する必要がある。

RFS が運営する使用済燃料の中間貯蔵事業は、2024 年 9 月に柏崎刈羽原子力発電所の使用済燃料を搬入し、同年 11 月から事業を開始した。本事業は、原子力発電所の安定的な運転及び計画的な廃炉を進める上で、使用済燃料の貯蔵能力を拡大し原子燃料サイクル全体の運営に柔軟性を持たせ、中長期的なエネルギー安全保障に寄与するとの観点から重要なものであり、東電 HD は RFS が安全最優先で中間貯蔵事業を進められるよう引き続き支援していく。

プルサーマルについては、プルトニウムを確実に利用するという考えに基づき、電気事業連合会において原子力事業者全体としてのプルサーマル計画を策定している。東電 HD としても、我が国全体としてのプルトニウムの早期消費のために事業者間で連携・協力を図りつつ、地域の皆さまのご理解を前提にプルサーマルの推進に取り組んでいく。

日本原燃については、再処理工場及び MOX 燃料工場の新たな竣工目標をそれぞれ 2026 年度中、2027 年度中に変更した。再処理工場の竣工を実現させ原子燃料サイクルを推進していくことは、電気事業者のみならず我が国のエネルギー政策上も重要な意義があることから、東電 HD は、日本原燃の設工認審査や使用前事業者検査に関して対応経験者を日本原燃に派遣するなど引き続き最大限協力していく。

⑤福島第二原子力発電所に係る取組

東電 HD は、福島第二原子力発電所の廃止措置計画に基づき、安全確保を最優先に全号機の廃止措置を着実に進めていく。原子力規制委員会による審査を着実に進め、審査完了後に乾式貯蔵施設を着工し、使用済燃料の乾式貯蔵施設への搬出に向けて取り組んでいく。復興と廃炉の両立の取組を推進するためには、福島復興本社はもとより、福島第一原子力発電所と合理的に連携し、一体となって取り組んでいくことが効果的である。このことから、福島第二原子力発電所及びその本社機能について、福島第一廃炉推進カンパニー、福島復興本社との統合・再編を含む組織の在り方について検討を深化させていく。

⑥中長期を見据えた取組

（ⅰ）原子力事業に関する体制の見直し（組織再編、原子力事業のリソース管理、外部委員会）

東電 HD は、地域からより信頼され必要とされる事業運営を実現するため、立地地域への本社機能の移転に伴う組織再編を検討する。その際、原子力事業の経営リソースについては、基本方針で示した廃炉事業に対する基本姿勢を踏まえ、計画的・戦略的な人材育成・配置、リソース最適配分などについて地域横断的な企画立案及び調整を担う機能（企画調整機能）を検討する。

また、発電所で働く企業の方々と一体感をもって連携し、現場作業の品質向上や即応体制（FIN（Fix It Now）チーム）の構築などに取り組むことで、安定供給の一翼を担うための信頼性を向上していくとともに、世界最高水準の安全で効率的な原子力発電を行うための取組を実施していく。あわせて、原子力改革監視委員会をはじめとした外部委員会についても安全面でより効果的になるような再編に取り組んでいく。

（ii）原子力事業の持続性向上に向けた取組（中長期的投資維持のための方策等）

原子力事業は、稼働前に発電所建設や安全対策工事など大規模な先行投資を行い、稼働後に中長期的に資金回収していく構造にある。他方で、東電 HD では、稼働する原子力発電所がない中で、追加対策や物価・労務費の上昇が重なった結果、原子力事業が財務状況に大きな影響を与えている。こうした状況を踏まえ、東電 HD では、原子力事業を中長期的に維持するためにも、その資金負担の軽減を行うことが喫緊の課題である。このため、東電 HD は、現地現物の把握を基本とし、カイゼン活動等を通じた厳格な原価管理とムダを「なくす」「へらす」「かえる」取組を継続・深化させることで品質の向上、作業安全・原子力安全の向上を実現するとともにコスト低減・抑制につなげ、原子力事業全体の生産性の向上を図る。その上で、安全確保を大前提として、設備投資等の支出の優先順位付け、工事費や工事工程の精査、維持管理コストや資産の適正化等の経営効率化に取り組む。

加えて、東日本における原子力の安定的な稼働に向けて、原子力技術者や施工力の確保、審査対応、原子力サプライチェーンの維持等における他社との連携を図っていく。

こうした取組を通じ、安定供給の一翼を担うための信頼性を向上していくとともに、世界最高水準の安全で効率的な原子力発電を実現することで、原子力事業を自立的に運用可能とし事業の持続性を向上させる。

（iii）事業環境整備

電力自由化の下における競争進展や費用回収期間の長期化などにより、原子力事業における事業予見性は低下してきており、事業の収益性や資金調達に影響を与える状況となっている。このため、東電 HD は、原子力事業における必要な投資資金確保のため、長期脱炭素電源オークションをはじめとした新たな制度の積極的な活用を検討する。この方針の下、2024 年度の第二回長期脱炭素電源オークションに柏崎刈羽原子力発電所 6 号機が応札し、約定した。

他方で、カーボンニュートラルやエネルギー安全保障の観点で、原子力の重要性は今後も増していくことが想定されていることから、より安定的かつ持続可能な事業運営に資するよう、建設・発電から廃止・原子燃料サイクル・バックエンドに至るまでに必要となる投資・費用の回収予見性向上やファイナンス支援といった制度措置が必要である。

Ⅲ) 経営合理化のための方策

(1) 経営効率化の進捗と足元の事業環境変化を踏まえた経営合理化の取組

東電は震災以降、刻一刻と変化する事業環境に対応しながらも、不断の合理化に取り組むことで、2012～24年度累計で約8.0兆円の効率化を実現した（震災前計画比）。これは旧総特で掲げた約3.4兆円のコスト削減目標を大きく超過達成しており、東電のこれまでの福島責任に関する費用捻出の大きな原資となってきた。

一方、足元では資機材・労務費高騰等の影響により大きく建設単価が上昇していることに加え、原子力発電所の安定稼働に向けた安全対策工事や、再生可能エネルギー電源・DC新設に伴う送配電への投資などが増加しており、今後の投資・費用の支出はこれまでより大きく増加することが見込まれている。

こうした環境下においても、事業継続可能な安定した経営状況を実現するため、第三者による客観的な知見・評価も交えて、以下のとおり、件名単位で設備投資・費用計画の必要性や適時性等の評価を行い、支出の妥当性を再精査した。

①東電HD、東電EP、東電RPにおける検討内容

東電HD、東電EP、東電RPでは、10ヶ年（2025年度～2034年度）約10,600件、約6.0兆円の設備投資・費用計画に対し、第三者の知見を活用した妥当性の検証を網羅的に実施した。

全ての設備投資・費用計画件名について、その必要性や適時性のみならず、代替策（補完策）の有無やそれに伴う追加コスト、費用対効果等についても精査を行った。

(i) 設備投資

設備投資計画では投資件名毎の実施理由（法令対応、繰り返し工事、個別工事等）に応じた根拠法令・規制等の実施基準への適合状況に加えて、実施しない場合のリスク影響度と発生確率を評価し、実施件名の厳選や実施時期の繰延又は最適化によるコスト削減の検討を行った。具体的には以下のとおりである。

原子力発電所、水力・風力発電所及び事務所建屋等における設備の維持管理等の定例的に繰り返す工事や法令に準拠して実施する工事については、実施根拠となる法令等及び実施基準等が明確かつ要求事項等に対して過不足ない水準であること、また実施頻度や実施時期が、具体的な要求事項と整合していること等について妥当性を検証した。その上で、法令遵守等を前提に、現状の点検等の実施頻度等を緩和させた場合の公衆災害、原子力安全、人身安全等のリスクを勘案し、実施件名の厳選及び実施時期の最適化を行った。

設備の経年劣化兆候に基づく取替工事や設備不具合に対する補修工事等、非定例かつ法令に準拠しない件名は、実施根拠や実施しない場合における設備運用上等のリスクの発生確率と影響度を評価し、実施件名の厳選及び実施時期の最適化を行った。

また、設備投資計画のコスト水準の適正性を評価するため、工事費の積算粒度やコスト削減の取組状況の確認を行うとともにベンチマーク比較等によりコスト削減余地を検討した。

具体的には、外部のベンチマークや設備仕様の深堀等による客観評価により、発電所特有ではない設備の仕様や工事工法の簡素化、既に適用しているベンチマークに対する検証や集中購買によるボリュームディスカウント等の合理化施策の取組状況の充足度の評価及び更なる合理化施策の実行性を勘案の上、合理化による効果を最大限反映した。

（ii）費用計画

費用計画では、全件名を性質に合わせグルーピングして費目として整理し、業界特性がある費目を対象に数量や単価を要素分解した上で、定量・定性評価を実施した。過剰品質や割高な単価水準の費目がないかを精査することにより、コスト削減余地を検討した。また、業界特性がない費目は、支出規模について他業界とのベンチマーク比較等を実施しコスト削減余地を検討した。

業務運営に関する費用に関しては、コスト水準の適正性を評価するため、外部のコスト水準・数量・単価を用いて、既に適用しているベンチマークやボリュームディスカウント等の合理化施策の充足度、更なる合理化施策の適用可否の実行性を検証し、費用の最適化による合理化を行った。

（iii）事業体毎の検討状況

a）東電 HD

東電 HD では 10 ヶ年（2025 年度～2034 年度）約 8,200 件、約 4.3 兆円の設備投資・費用計画に対し、上記方針に基づき第三者の知見を活用した妥当性の検証を網羅的に実施した。

特に、原子力関連の投資・費用の検討にあたっては、「原子力事業者としての基本姿勢」の遵守を前提に、実施件名の厳選及び実施時期の最適化に取り組み、安全最優先の考え方を崩すことなく検討を行った。

b）東電 EP

東電 EP では 10 ヶ年（2025 年度～2034 年度）約 1,800 件、約 1.2 兆円の設備投資・費用計画に対し、上記方針に基づき第三者の知見を活用した妥当性の検証を網羅的に実施した。

特に、東電 EP の設備投資の多くを占めるシステム開発案件では、第三者の知見に基づき費用対効果が基準値以上（開発費用＜導入効果）であるか、導入効果の積算が妥当であるか等、件名の必要性について検証を行うとともに過去実績との比較（全システム開発費用）を行うことで実行性を評価し、システム開発費用全体の精査を行った。加えて、システム開発の中長期計画案件等における詳細設計に至っていない件名については費用対効果や実行性を評価し、実施時期の繰延を行った。

また、費用計画について、業界特性がある業務委託（契約受付の事務業務等）では第三者の知見に基づき、数量と単価を要素分解した上でそれぞれ定量評価を行っており、数量の妥当性評価では業務量の将来推移と比較し、委託量が過大となっていないか、単価

の妥当性評価では作業ランク毎の要員単価がベンチマーク水準以上となっていないかを検証し、業務委託費用の精査を行った。

c) 東電 RP

東電 RP では 10 ヶ年（2025 年度～2034 年度）約 600 件、約 0.5 兆円の設備投資・費用計画に対し、上記方針に基づき第三者の知見を活用した妥当性の検証を網羅的に実施した。

特に、水力発電所の増収益（増電力）に寄与する施策や設備改修工事においては、費用対効果及び実施しない場合における収支リスク、影響度を第三者の知見に基づき評価し、実施件名の厳選及び実施時期の繰延を行った。

②東電 PG における検討内容

東電 PG は、一般送配電事業者として域内における安定的かつ低廉な電力供給を支え続けることが最大の使命であるが、昨今の事業環境の変化により、東電 PG 単体の収支・資金の状況が、特に至近年は厳しい状況に直面した。そのため、法令事項の遵守等を含む安定供給の維持を大前提に、経営の独立性・自律性をバランブルな水準で確保した上で、東電 PG の投資・費用計画について最大限の合理化検討について自発的に取り組んだ。

設備投資計画については、数量面・単価面からその計画の妥当性について、以下のとおり網羅的かつ合理的に第三者の知見を活用しながら全投資件名を検証した。

（i）数量面

投資判断基準項目の精緻化に加えて、全投資件名の中止・繰延リスクを定量化したプライオリティマップを活用し、繰延余地を検証した。投資判断基準項目については、設備投資計画の優先度を判断するための項目である他発（供給義務・要請対応・法令対応）・自発（繰返し工事・個別対応工事・投資関連修繕・除却）や、投資目的分類、設備劣化度合いなどを設定した。その投資判断基準項目における判断基準やそれぞれの優先度の設定の妥当性について、全投資件名を第三者が評価した上で、それぞれの投資件名を繰り延べた際に発生し得るリスクの影響度の大きさとその発生確率の 2 軸で評価することにより、投資件名ごとの優先順位を定めて、至近年の投資件名を絞り込んだ。

（ii）単価面

過去の検証結果に第三者の知見を取り入れた投資合理化パターンを 8 つに分類⁴²し、数量面で精査した全投資件名に対して、投資合理化パターンとして設定した項目について合理化策の適用可否、設備当たりの単価の極小化の徹底状況を確認した。

⁴² 最適な投資オプションの採用、仕様・設計の統一化、仕様・設計スリム化、投資数量の適正化、業務効率化、設備・部材調達最適化、法令・社内基準等の見直し、設備工事の内製化の 8 分類。

費用計画については、設備工事関連費用と間接費の2つに分けて以下のとおり検証した。

(i) 設備工事関連費用

設備投資計画に紐づく修繕費や固定資産除却費を合理化対象とし、投資件名との関連性から他発・自発の区分で費目を分類し、設備投資計画と同様の合理化余地を検証した。

(ii) 間接費

間接費の性質に応じて、「個別性が高い」、「支出規模に業界特性が強い」、「支出規模に業界特性が弱い」の3つに区分し、それぞれの区分に対して、ベンチマーク評価、実態調査、予算試算方法の検証、費目性質の定性評価、費用対効果の5つの手法を用いて検証した。

(費目の区分によっては、検証手法が限定されるものもある) 事務業務委託については、ベンチマーク分析を通じて、数量の妥当性を評価し、委託仕様の合理化・内製化や割高な費目の単価についての適正価格水準内への抑制を行った。また、他社・他業界とのベンチマーク分析を通じて、従業員当たりのコストで割高な費目(建物管理・工事・修繕、事務用品・什器備品、教育・研修費)の数量と単価について適正水準内に抑制した。加えて、研究開発費については、特に至近年については、費用対効果の高い件名に厳選した。

上述した東電PGの自発的な取組の第三者の検証を通じて合理化策の大枠を捉えたのち、投資件名については、「代替策を講じることが可能なもの」、「数年程度の繰延でリスク発現確率が大幅増にならないもの」、「抑制に伴うリスクが定性的なもの」等を対象とし、合理化策適用時におけるステークホルダーへの影響、設備状態等のリスク、代替手段等の評価をした上で、安定供給を確保できることを確認し、最大限の投資・費用抑制として本計画に反映した。

③再精査によって得られた成果及び今後の取組

今回の再精査により、2025～2034年度の10か年で合計約3,000億円の投資・費用の削減効果が実現できる評価が得られている。再精査で得られた手法を活用し、今後、以下を必要不可欠な項目と位置づけ、コスト削減を着実に実現する。

(i) 東電HD、東電EP、東電RP

今回の再精査の過程では、今後、東電が社内での収支計画のモニタリングにおいて活用し得る知見・手法が得られている。

例えば、業務優先度の把握や費用のベンチマーク比較といった各種の知見・手法は、策定した計画の達成状況を適時確認する際に、各事業体において計画値に対し超過見通しとなった際は、自らリスク影響度と発生確率の評価等による投資件名の厳選や実施時期繰延、あるいは効率化や収益拡大といった施策の速やかな展開に資するものと考えられる。

また、計画策定時における変動リスクやその影響把握を強化し、資機材・労務費高騰の影響等といった各社共通の変動リスクや、個別件名ごとの変動リスクといった「予兆」を網羅的に把握し、事前の対応策の検討を行い得る環境を整備する際にも有用と考えられる。

以上の観点を踏まえつつ、計画上の問題が生じた際に的確に対応策を検討できるよう、高度なモニタリングの実現を目指す。

（ii）東電 PG

成果の実現に向けては、今回の再精査で得られた知見・手法を活かしつつ、東電 PG 内に設置した CFO オフィスが主体となって予実差管理、収支・資金変動リスクの早期予兆把握による収支予測精度向上とその対応策を主管部と密に情報連携しながら、実行・モニタリング及び自律的な予算管理・実行体制の構築を進めていく。

具体的には、財務統制・収支管理に係る現状課題の整理と改善案を策定した上で、投資件名に関する査定プロセスと基準の整備、長期戦略等と整合する適切な投資戦略の構築にあたって、その有効性及びリスクを把握するための現状把握を担える機能を総合的に強化する。

また、労務費・材料費の高騰、金利の上昇といった、一般送配電事業を取り巻く様々な事業環境変化を考慮しながら、財務規律を確保するために、リスクに対する予見性を向上させ、目標達成に向けた機動力を高める。

加えて、DC 供給等、大規模需要対応が見込まれる中で、系統容量の最大限の活用や地域のお客さまや事業者との共同による参加型設備形成により、投資負担の軽減の検討を進めることで投資効率を高める。さらに、高経年化設備に対しては、顕在化リスク・潜在リスクを抱える設備を優先的に更新するとともに、並行して最新の技術知見による期待寿命の精緻化・延命化の検討を継続し、合理的な更新計画を志向して投資の質を向上させる。これらの取組を通じて、投資を厳選し償却費とのバランスを取りながら安定的に利益とキャッシュを創出し、サステナブルな電力の安定供給・事業運営を実現するために自己資本比率の改善を図り、財務基盤の強化を達成する。

なお、東電グループでは、従前より「カイゼン」を基軸としたコスト削減が行われてきた。今回の再精査では、個別具体的な件名単位で当初予算額及び精査額が特定されており、当該件名と各種カイゼンの取組を紐づけることでコスト削減額の捻出が期待できる。現下の財務状況に鑑み、今回の再精査によって得られた結果の実現及びコスト削減の更なる上積みを目指す。

（2）資産売却

①これまでの資産売却の取組

経営合理化施策の一環として最大限の資産売却に向けて検討を行い、第三者委員会報告⁴³及び旧総特では、不動産、有価証券及び事業・関係会社について、2013 年度までに約 0.7 兆円

⁴³ 東京電力に関する経営・財務調査委員会報告（2011 年 10 月 3 日）を指す。

の資産売却を目標とした⁴⁴。

以降、資産売却の検討を継続的に実施し、2025年3月時点で、旧総特の目標を超える約1.1兆円の資産売却を実施した。

②五次総特における資産売却

五次総特の策定に際し、足元のフリーキャッシュフロー悪化に伴う厳しい財務状況への対応策として、旧総特以降の事業環境変化を踏まえた保有資産の売却可能性の再精査を実施することとした。具体的な検討内容は以下のとおり。

(i) 株式売却

旧総特においては、その時点で保有する有価証券及び関係会社の株式について、「電気事業との関係性」、「自社保有の必然性（代替可能性）」、「将来成長性」等の観点から継続保有としていた。

五次総特の策定に際し、足元のフリーキャッシュフロー悪化に伴う厳しい資金状況への対応策として、中長期の成長の芽を残しつつも、短期のキャッシュフロー改善を目的に、東電が保有する全ての有価証券及び関係会社の株式を対象として、旧総特と同様の観点から、現在の戦略や外部環境等を踏まえた保有意義の再精査を実施することとした。

具体的には、まず、一定規模以上の売却効果が見込まれ、かつ早期売却の実現性が高いと思われるものについて、「電気事業との関係性」と「自社保有の必然性（代替可能性）」の二軸で評価し、「電気事業との関係性あり・自社保有の必然性あり（代替可能性なし）」と分類されたものを継続保有とし、それ以外を抽出した。

なお、「電気事業との関係性」は、電気の供給、設備の建設・保守、資機材の供給・輸送、燃料の供給・輸送に関係する事業か否か、「自社保有の必然性（代替可能性）」は、当該事業を手放すと東電において、必要なサービス品質の維持が困難、又は品質の維持が可能でも、かえってキャッシュアウトの増大が見込まれるか否かの判断を実施した。

次に、上記で抽出されたものについて、「将来成長性」の観点から、将来的な財務・戦略リターンの確保に現行の保有比率が必要不可欠かという点から再精査を実施し、一部の有価証券及び関係会社の株式を売却する方針を決定した。

(ii) 不動産

旧総特では、対象不動産を電気事業に直接用いているか否かで電気事業資産と非電気事業資産に分類の上、非電気事業資産のうち変電所の付属していない不動産について原則売却を実施し、その後も個別に売却を検討、実施してきたが、今般、震災直後からの状況変化

⁴⁴ 具体的には、下記の方針に基づき資産売却の検討を実施。

- ・不動産：電気事業に直接供されていない資産の有効活用・処理方針の仕分けによる売却対象の抽出。
- ・有価証券：電気事業の遂行に必要不可欠なものを除き原則売却。
- ・事業・関係会社：「電気事業との関係性（不可欠性）」「自社保有の必然性（代替可能性）」「将来成長性」の観点に基づく「売却/存続/再編」等の分類。

等を踏まえ再精査した。

具体的には、震災以降の時間経過により設備更新が進む中で、電気事業の用途が廃止（予定含む）された不動産約 60 地点のうち、資材センターや事務所、変電所等の市場性が高く価値最大化を見込める売却候補を抽出し、早期の売却実現に向けた取組を開始した。

（３）五次総特の経営合理化目標

前述のとおり、東電は震災以降大きく分けて以下の２つの取組を実施してきた。

- ・ 緊急避難的なコストカットや資産売却など短期的な資金確保のための取組。
- ・ 生産性倍増、カイゼン活動に代表される生産性・競争力向上に向けた取組。

前者については第三者委員会報告や旧総特、新・総特など震災から比較的時間が経過していない時期の取組が中心であり、後者は震災直後から四次総特まで継続して不断的努力として行ってきたものである。

今般、震災から 15 年弱が経過し、東電の置かれている事業環境が前述のとおり大きく変化する中においても、事業継続可能な経営状態を実現し、かつ将来の企業価値向上に資する取組を実現することが求められている。

他方、四次総特の延長線上の取組では、資金確保の観点での追加的な経営合理化余地を最大限捻出できないことから四次総特までのカイゼン活動を基軸とした生産性・競争力向上に向けた取組に加え、法令事項の遵守等を含む安定供給の維持を大前提に、一般送配電事業の経営の独立性にも配慮しつつ、旧総特同様、第三者の知見も活用して全ての件名を一から再検証し、支出の必要性や金額の妥当性を改めて精査するなど、グループを挙げてこれまでの経営合理化の取組を総ざらいする形で検討を進めてきた。

上記の取組を踏まえ、五次総特では、2025～2034 年度累計約 3.1 兆円のコスト削減を見込む。また、資産売却については原則 3 年以内で約 2,000 億円規模の売却額の捻出を目指す。

Ⅳ) 事業基盤

(1) 基本的な考え方

東電は、これまで、各基幹事業会社による自律的な経営の下、各事業の特性に沿った事業展開を志向しながら、福島責任の貫徹に向け、賠償・廃炉に必要な資金の安定的な確保と、中長期的な企業価値の向上の実現に向けて、経営改革に取り組んできた。

その中で、事業基盤の構築・強化に向けては、企業文化の変革や非連続な経営改革を牽引する人財の確保、デジタル技術を活用した業務プロセスの刷新などを進め、一定の成果は上げているものの、一部の取組は道半ばである。加えて、四次総特以降、東電を取り巻く事業環境は大きく変化しており、適応に向けた新たな取組を講じていく必要もある。

また、グループ事業運営についても、分社化以降の東電 HD と事業主体との情報流通や連携の低下等が、経済事業において、中長期的な企業価値向上に向けた取組が実現に至っていないことや、足元で極めて厳しい財務状況に直面していることの一因になっているとも考えられ、改善すべき課題があると認識している。こうした課題認識の下、必要な事業基盤の確保・整備に向け、取組を進めていく。

まずもって、四次総特において取り組んできた、企業文化変革、人財マネジメント、DX 戦略の取組については、これまでの取組を振り返り、課題となる点を改善しながら、事業環境の変化に適応するための新たな取組の実装なども含めて、更なる深化を図っていく。

一方、グループ事業運営については、キャッシュフロー改善が喫緊の課題となっている現況を踏まえ、当面の対応として、東電 HD（コーポレート）が、設備投資・費用計画に対して実施した妥当性検証を通じて得られた第三者の知見も活用しながら、各事業運営主体の計画の達成状況を適時確認し、各事業運営主体が自ら対応施策を検討、実行する運用に変更する。また、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た対応として、「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」という主に 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、グループ事業運営の再構築・強化を図る。

(2) 四次総特における取組の更なる深化

①企業文化変革

(i) 四次総特における取組と振り返り

東電は、四次総特の下において、小売電気事業の更なる競争激化や、カーボンニュートラルの実現等の社会的要請の多様化といった事業環境の大きな変化の中でも、グループ全体としての収益力・企業価値向上を実現するため、2021 年 7 月に新たな経営理念を策定し

⁴⁵、行動原則である「安全最優先」「責任の貫徹」に加え、「お客さまのために」「変革の挑戦」という価値基準を社員一人ひとりに浸透させる取組として、経営理念の認知促進活動や行動実践を目指した好事例の展開等、企業文化の変革に向けた取組⁴⁶を推進してきた。

こうした取組を通じ、2024 年 11 月に実施した社員意識調査において「経営理念への共感、自分事化」「個人レベルでの行動実践」を問う設問について、肯定回答が8割を超えており、新たな価値基準への理解・共感と社員個々人の行動への意識づけには変化が表れてきている。しかしながら、行動に移し、組織パフォーマンスを向上させる観点では、まだ取組は道半ばであり、経営層が目指す姿や思いを社員と共有し、社員同士がコミュニケーションを図ることで自律的・能動的に行動実践につなげていく取組をより強化させていく必要がある。

加えて、福島責任の貫徹に向け、直接、福島事業に従事する者に限らず社員一人ひとりが東電の存在意義である「福島」への思いを持ち続けることが重要であるとの考えの下、東電では、復興推進活動による福島現地での活動に加え、広報活動や社内販売会などの取組を通じ、意識の保持に努めてきた。

しかしながら、福島第一原子力発電所事故以後 15 年弱が経過する中で、原子力事故を経験していない社員が増加し、また各活動の位置づけやニーズも変化している。加えて、新型コロナウイルスの感染拡大を契機とした社員による福島への往来機会の一時的な減少などの事象も相まって、「福島」への思いの維持・醸成をいかに図っていくかが、新たに対応すべき課題となっている。

（ii）企業文化変革の方向性

東電は、五次総特の下でも、事業環境変化に適応しながら、社会・お客さまの期待を超える価値を提供することを通じ、企業価値を高めていく考えであることに変わりはなく、福島責任の貫徹を原点に、四次総特の下での課題認識も踏まえながら、企業文化の変革に向けた取組を深化させていく。

社員一人ひとりが、経営理念の価値基準に基づく行動を実践に移し、組織力の向上につなげていくため、東電が目指すべき姿や経営層の思いの社員への共有や、経営層と社員間での、あるいは経営層相互・社員相互でのインナーコミュニケーションを強化するなど、「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進めていく。また、廃炉や原子力、各基幹事業会社の現場では、地元企業や協力企業との連携が極めて重要であることから、特に安全確保や技術・ノウハウの知見の共有等において、東電は立場や組織を超えて取組を進める協力関係を築くため、地元企業や協力企業も含めて「ワンチーム」の取組を進めていく。さらに、社員一人ひとりの行動目標を業績目標として可視

⁴⁵ 2021 年 7 月に策定した新たな経営理念では、「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」をミッションとして掲げ、福島責任の貫徹を第一に、「お客さまのために」「変革への挑戦」の意識を行動に定着させ、お客さまへの価値提供を起点とした企業活動への転換を目指している。

⁴⁶ 具体的には、経営層によるメッセージ発信や対話会の実施などを通じ、新たな経営理念の認知を図るとともに、価値基準に基づく行動変革の必要性に関する理解・共感を図るための取組を進めた上で、社員一人ひとりが行動実践に移すため、好事例の展開や組織長を中心とした取組を推進。

化した上で、共有・議論することで、行動実践に向けた動機づけとしていくなど、関連する諸制度における取組も推進する。

加えて、福島意識の更なる醸成に向けては、共通の意識基盤の下で、成長戦略の実現を通じて福島責任を貫徹できるよう、礎となる「福島」への思いについて、組織全体として維持・醸成するために必要な取組を推進する。具体的には、新たな取組として展開している、新入社員や中途採用社員などを対象として現地で実施している震災時を振り返る研修や、福島本部経験者等による職場での語り部・伝承活動など、福島体験を広く共有・追体験する取組を継続的に実施していく。

②人財マネジメント

(i) 四次総特における取組と振り返り

東電はこれまで、グループ全体の収益力と企業価値の向上に向け、「既存事業の選択・深化」と「新規事業の拡大」を経営方針の軸に据え、人財戦略もこれに即して、既存事業を支える電力コア人財、非連続の経営改革を牽引する人財、稼ぐ事業を創造する人財等、事業遂行に不可欠な人財を質・量の双方で確保するべく、四次総特以降、人財と組織のありたい姿を示した HR-Vision⁴⁷を掲げ、採用・育成・配置・処遇・働き方に関する取組を行ってきた。

また、福島責任の貫徹に向け、東電全体の人財ローテーション等により福島事業に必要な人財を確保するとともに、地元からの積極的な採用により福島復興に最大限貢献することを目指しており、2025 年度も福島県内の学校から 68 名が入社するなど、方針に沿った取組を継続している。

一方で、近年では、労働市場における売り手市場の進行、電力関係学科で学ぶ学生数の減少などにより、人財の確保は一層困難となっている。加えて東電では、震災直後の採用凍結などに起因した社員の年齢構成の歪みにより中間・若年層の不足が顕著となる中、大量採用世代の退職により、人員数が減少することも見込まれている。今後、人財リソースのニーズとのギャップが更に拡大すると、成長戦略の実現に支障をきたす懸念がある。

(ii) 人財戦略の方向性

採用競争が激化する中においても、事業環境等の変化により更に高度化・多様化する人財ニーズを的確に捉えた上で、必要な人財を確保するとともに、ポテンシャルをいかに発揮できるよう、課題認識を踏まえ、取組を更に深化させることが求められる。

こうした認識の下、グループ全体の事業戦略に即して、最適なリソース配分を通じ、中長期的な企業価値向上に資する人財基盤を確立するため、人財戦略の実効性を高めつつ、人財ニーズを特定し、ギャップを解消するための取組を積極的に推進する。

⁴⁷ お客さま一人ひとりの期待を超える価値創造を通じた、お客さま・社員・会社の Win-Win-Win の実現に向けて、ありたい人財像として、「経営理念 (Values) を体現する世界に通用するプロフェッショナル人財」、ありたい組織像として、「立場を超えて共創する、風通しの良い一体感ある自律的な集団」を掲げている。

a) 人財の質の高度化・多様化に対する取組

電気事業の遂行に必要な人財を継続的に確保することに加え、成長戦略の達成に必要なスキルや経験を特定しながら、マネジメント層も含めて外部人財の積極的な確保・登用を進め、高度化・多様化する人財ニーズに対して的確に対応していく。

とりわけ、成長戦略の実現には、東電にない高度な専門性を持つ外部人財のスキル・知見の活用が不可欠であることから、東電 HD 主導による従来の採用チャネルに加え、ヘッドハンティングや社外ネットワークの活用などにより、外部市場において能動的に採用活動を行うとともに、処遇制度の整備・拡充などを通じた人財の確保や定着などを進める。

また、DX や事業創造などを担う人財の育成に向け、グループ大の人財活用や配置の柔軟性を確保するために、東電 HD の横串機能や HR ビジネスパートナーの機能⁴⁸発揮により、部門間の連携強化やグループ全体の事業戦略と連動した機動的な最適配置に加え、研修や自律的な学習支援などを有機的に組み合わせ、部門横断的なスキルを持つ人財の育成と全社的なベーススキルの底上げを実現する。

こうした人財の育成を通じ、カイゼンに代表される業務の根源的かつ論理的な問いかけによる思考プロセスの醸成はもとより、AI・デジタル技術を最大限活用しながら、全社的な人財の底上げによる業務の効率化や熟練技能の形式知化の推進を通じた事業運営能力の向上を図るとともに、部門横断的に高度なスキルを持つ人財を軸とした事業変革実現も目指す。

b) 人財の量の確保に対する取組

人財の獲得競争が激化する中においても、福島責任の貫徹と安定供給責任の全うに必要な人財を安定的・長期的に確保するため、引き続き、仕事と働き方の変革の取組による魅力ある職場環境の形成や採用手法の多様化を推進する。加えて、グループ大や業界大、さらには業界を超えて連携した採用母集団を広げる取組（産学連携の枠組みの構築・拡大や教育カリキュラム等の育成基盤の共通化等）を通じ、獲得し得る人財の幅を拡大する。

一方、中間・若年層が不足する状況下における大量採用世代の退職に伴い、事業運営に必要な人財の確保や技術技能の継承が喫緊の課題であり、こうした課題に対しては、グループ大の人財育成スキーム等を活用した若年層の早期育成に加え、シニア人財が有する豊富なスキル・経験も活用していく。

また、社内外の優秀な人財を一層確保するとともに、離職を防止するため、シニア人財を含む処遇体系の更なる柔軟化、タレントマネジメントによる適所適材の人財配置、人財公募などによる挑戦機会の提供を更に推し進め、社員の意欲向上や挑戦機運の醸成を促していく。

⁴⁸ 事業部門の事業推進責任者のパートナーとして、人財確保や開発、組織開発などの人事施策を担う機能。

c) 人財戦略の実効性を高めるための取組

東電は、成長戦略の達成に向けて人財戦略の実効性を高めるべく、全社最適の視点で、東電 HD の CHRO（最高労務人事責任者）と各事業主体トップとの間で連携し、採用・育成・配置等の各施策について、グループで一貫性を持たせ機動的に推進していく。

具体的には、必要な人財ニーズをより定量的に可視化し、業務の再設計や共通の指標を用いた生産性分析等を通じて人財規模の最適化を図る。また、戦略上重要な課題への機動的な配置をはじめとする事業主体間の人財再配置や、計画的な育成機会の付与などの個別施策を効果的に組み合わせることにより、質・量双方の視点でギャップを解消し、中長期的な企業価値向上に資する人財基盤を確立していく。

③DX 戦略

(i) 四次総特における取組と振り返り

近年、電気事業を取り巻く環境が大きく変化しており、特にカーボンニュートラルの進展や、それに伴い電源の分散化が加速することなどにより、従来の電力会社によるシンプルな電力供給形態は、供給側・需要側相互の情報が連携しあった電力需給協調によるプラットフォーム型へと変化しつつある。また、内外無差別の進展によって電気事業の競争環境自体も激化していることから、競争上の優位性を確立するためには、カーボンニュートラルを基点としながら、デジタル技術を活用し、従来の電気事業のバリューチェーンや事業主体を超えて、事業構造を変革していくことが重要となる。東電がこれらの環境変化への対応を迅速に行っていくためには、DX 推進が必要不可欠である。

東電では、グループ全体の DX 戦略を策定し、各事業主体の取組を統括・推進してきた。これまでの取組（DX 推進体制の整備、デジタルインフラの構築、既存業務の生産性向上、リスク管理）により、既存業務におけるデジタル化の推進は一定の進捗を示しており、経済産業省、株式会社東京証券取引所及び独立行政法人情報処理推進機構が共同で主催する「DX 銘柄」の選定において、2024 年に電力会社で初めて「DX 注目企業」に選定されるなど、社外からも一定の評価を受けている。しかしながら、中長期的な企業価値向上に向けては、既存業務の業務改善や生産性向上にとどまらず、デジタル技術を活用したイノベーションや事業変革の創造が必要であり、具体的には以下を課題として認識している。

a) 成長戦略と DX 戦略との有機的な接続

- ・変化の早いデジタル領域に関する外部環境を捉えることや、それを踏まえた成長戦略の立案がこれまで十分にできてこなかったことから、まずはその外部環境変化の長期シナリオを検討するとともに、経営サイクルの中で継続的にアップデートする等の取組が必要である。
- ・成長戦略の実現に必要なデジタル技術・システム・データ資産等の特定・可視化を行い、現在の実力値とのギャップに基づく DX 戦略構築が課題である。

b) DX 戦略に基づくイノベーションの創出

- ・既存事業の視点に捉われない新しい事業価値創造を可能とするためには、外部視点の取り込みが課題である。
- ・イノベーションを可能とするアイデア創出・実現にも課題があり、データ基盤・デジタル技術を活用した事業化アイデアの吸い上げと、それをアジャイルに実現していく仕組みが必要である。

(ii) DX 戦略の方向性

a) 既存の取組の継続・深化

データやデジタル技術を活用した価値創造を可能とするための基盤構築として、これまで推進してきた取組（DX 推進体制の整備、デジタルインフラの構築、既存業務の生産性向上、リスク管理）については、その取組を継続・深化させ、より強固な基盤を構築し、各事業における取組を、アジャイル型開発を取り入れながら継続していく。

特に、普及啓発・実践支援等の取組を通じた DX 全社員化、外部の高度専門人財の登用、高レベルの DX 人財の適切な配置・中長期的なキャリア形成等の人事施策を推し進め、DX 人財の底上げ及びトップアップに取り組む。また、デジタルインフラ（TEPCO Data Hub）の活用を促進するため、プロジェクトベースでの運用を重ねながら、プラットフォームを拡大し、リッチな環境を整備することにより、必要なデータが社内外から集約され、データに基づいた業務運営・意思決定が行われるデータ駆動型事業運営への変革実現を目指す。

b) イノベーション・事業変革実現を目指すための取組

その上で、五次総特で定めた将来の目指す姿の実現に向け、成長戦略と DX 戦略とを有機的に接続し、DX 戦略に基づくイノベーション創出を加速化させることを目指した DX 推進体制を確立する。具体的には、トップコミットメントの下で以下の取組を行い、デジタル・AI の力を活用した業務変革を全社的に進めるとともに、デジタルシフト・データドリブンな前提として、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⁴⁹、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。

(イ) 成長戦略と DX 戦略の有機的な接続に向けた取組

デジタル領域に関する外部環境変化やシステムアーキテクチャの将来シナリオを継続的に検討し、成長戦略へと活用する。そして、成長戦略の実現に向け、利用するデータ基盤とそれを活かすためのシステム、デジタル技術、スキルなどのケイパビリティを可視化し、経営企画部門・事業部門と連携の上、足元とのギャップを埋めるために必要なアプローチを DX 戦略として落とし込むといった、全体戦略に基づく DX 戦略検討プロセスを構築する。特に進展が著しい「生成 AI・AI エージェント」を中心

⁴⁹ 経営計画にて策定・管理する成長戦略に基づく事業のアクションプラン全件で、事業高度化につながる生成 AI・AI エージェント等の実装を目指す。なお、核防護や制御系ネットワーク等 AI 導入が難しい事業領域については、法規制等の動向を踏まえ検討していく。

とした業務の再設計を進め、価値提供に係る革新的なスケールとスピード、コストダウンにつなげる。

（ロ）DX 戦略に基づくイノベーション創出加速化に向けた取組

これまでにない視点での事業価値創造に向けて、外部の視点の取り込みを目指した取組を推進する。例えば、東電の強みや保有するデータを活用し、外部の情報との連携やデジタル企業と共創することで、既存のエコシステムに参画し、お客さま・社会視点での新たな市場を開拓することを目指す。

また、データ基盤・デジタル技術を活用した事業化アイデア等を積極的に取り上げる仕組みを構築し、アジャイル型プロジェクトマネジメントによる事業化に必要な資源配分を行うことで、リーンな事業開発環境を整備する。

東電 HD の CIO（最高情報責任者）を筆頭に東電 HD（コーポレート）は、これらの取組の実効性を高めるとともに、中長期にわたり、イノベーションを継続的に生み出すために必要なグループ機能の強化に向けて、取組の継続・改善を牽引する。DX 推進の在り方自体についても、今後、継続的に PDCA・モニタリングサイクルを回すことにより、事業改善にとどまらない突き抜けた DX を実現する。

さらに、こうした DX 推進体制の整備を進めていくことに加えて、足元においては、DX の萌芽的取組の成長支援を行うことで、長期的な事業構造変革を見据えた新規ビジネス創出を促進していく。

（３）グループ事業運営の再構築

①これまでの取組と振り返り

東電においては、2016 年 4 月の分社化以後、よりお客さまに近い各基幹事業会社が自律的に経営し、東電 HD（コーポレート）は、グループ全体の IT ガバナンスや組織間の人財配置等のグループガバナンスを中心とした機能に重点特化する事業運営を行ってきた。

その後、GX・DX やエネルギー安全保障など、エネルギー事業者に対する社会的な要請が多様化する中で、再生可能エネルギーを含む分散型電源の開発・導入・活用に代表されるような、各基幹事業会社の枠を超えた事業展開や、それを可能にするグループ大でのリスクマネジメント強化の必要性が高まってきた。

こうした状況を踏まえ、四次総特以降は、東電 HD（コーポレート）の横串機能を強化し、グループ大での事業創造による利益創出やリスクマネジメントを可能とするべく、東電 HD（コーポレート）において、以下のような組織・機能の整備を行ってきた。

（ⅰ）エリアエネルギーイノベーション事業室（AEI 室）の設置（2022 年 4 月）

・「カーボンニュートラル」「防災」を軸とした事業を面的に展開することを目的に、系統事業領域における分散型電源の利用拡大や発電事業領域における再生可能エネルギー

主力電源化に関するグループ各社事業をグループ大目線で束ね、お客さまに迅速・ワンストップで提供する役割を担っている。

- ・脱炭素先行地域等におけるカーボンニュートラル化支援や、再開発地域での都市型大規模エネルギーセンターの構築・運用などにおいて実績を上げてきている。

(ii) リスクマネジメント強化に向けた CR0（最高リスク責任者）の設置（2022 年 4 月）

- ・東電 HD（コーポレート）が、グループ全体のリスクマネジメントの PDCA を実効的に機能させるための仕組みづくりや意識醸成等の支援を総括する役割を果たすため、CR0 は、東電 HD 執行役及び各基幹事業会社社長への指示権限や、情報アクセス権限を保有、全社及び各事業主体の業務に影響を及ぼし得る社内外の環境変化の把握・共有や、対応への提言を行い、各事業主体による自律的なリスクマネジメントを支援する役割を担っている。

(iii) 原子力企画室の設置（2022 年 7 月）

- ・原子力事業特有の事由（安全対策、原子燃料サイクル、廃止措置を含めた大規模・中長期的な投資など）による収支変動リスクは、グループ全体の収支への影響が大きいいため、同事業の戦略・財務リスクマネジメント等の中長期的課題を検討する役割を担っている。

しかしながら、事業環境が大きく変化する中、現在のグループ事業運営体制における課題が顕在化しつつある。

例えば、分社化後の東電 HD（コーポレート）と事業主体との情報流通や連携の低下、東電 HD（コーポレート）による各事業の構造変化を把握する機能・仕組みが不十分であったことなどが、ロシアによるウクライナ侵略に端を発する調達ボラティリティ拡大や、その後の物価・金利等の高騰に際し、需給収支・キャッシュフロー悪化に係るリスク予兆検知や対策立案などが遅れた一因と考えられる。

このような状況の下、東電は、現在のグループ事業運営における本質的課題を明らかにし、適切に対応の上、グループ事業運営を再構築・強化していくことが急務である。

②グループ事業運営の再構築の方向性

五次総特において、東電は、激変する事業環境に対応し、福島責任を貫徹するため、グループ全体として、従来の事業構造に囚われず、積極的な他社との協業・連携による成長投資資金の確保・ケイパビリティ・リソースの補強をより大胆に進め、事業構造変革を実現する長期成長戦略を示しているところである。

こうした長期成長戦略を着実に実現するためには、それを支えるグループ事業運営についても、今後ますます加速する事業環境変化に迅速かつ柔軟に対応できるよう、再構築・強化を進めることが極めて重要となる。

加えて、足元のキャッシュフロー改善が喫緊の課題となっている状況において、設備投資・

費用計画の必要性や適時性等の再精査を通じて得られた第三者の知見・手法を活かし、日々のモニタリングを通じて変動リスクを早期に検知し、リカバリー策を機動的に具体化できるプロセスを構築することが必要不可欠である。

このため、東電は、当面の対応として、東電 HD（コーポレート）が、各事業運営主体が策定した計画の達成状況を、執行状況のモニタリングや経営議論等の場で適時確認し、各事業運営主体が自ら情勢変更に対応（リスク影響度と発生確率の評価等による実施件名の厳選や実施時期繰延、あるいは効率化や収益拡大に向けた施策等）する運用へと即時変更する。

また、持続的なキャッシュフロー安定化と長期成長戦略の実現に向けた対応として、東電は、主に以下の3つの視点を軸に、それぞれの目指すべき姿に向けて、グループ事業運営の再構築・強化を進めていく。

（ⅰ）中長期的な価値創造ストーリーの構築と実行

- ・ 中長期成長戦略の立案が、経営サイクルに組み込まれ、継続的に議論されている
- ・ まずは、東電 HD（コーポレート）が、グループ全体の方向性（目指す将来像）を明確かつ具体的に提示、その将来像の実現に向け、各事業運営主体は、短期的な成果の追及に留まらず、中長期的な視点で戦略・戦術の策定・実行を進めている。
- ・ 東電 HD（コーポレート）は、各事業のポイントを十分に理解、適切な目標及びその進捗の具体的な測定方法の設定がなされ、過剰管理となることなく、適時適切なモニタリング及び支援が行われている。
- ・ 加えて、東電 HD（コーポレート）は、中長期的なグループ価値向上の観点からの最適なリソース配分（人財、資金）を実施している。

（ⅱ）迅速な意思決定

- ・ 経営上の重要度に応じた執行への権限委譲が促進され、各担当執行役の責任と権限が明確であり、迅速に経営・プロジェクトの意思決定がなされている。
- ・ 情報基盤の整備、指示命令系統の整流化、業務プロセスの最適化などが実現され、意思決定に必要な十分な情報が適時適切に経営に示されている。

（ⅲ）グループ力の最大化

- ・ 東電 HD（コーポレート）と各事業運営主体との役割分担が明確であり、相互理解の関係の下、全体最適の議論・意思決定がなされている。
- ・ 東電 HD（コーポレート）は、上記の役割を果たすための機能（事業環境分析、事業企画・事業開発（戦略立案・実行、業務設計）、収支リスク管理、HR ビジネスパートナー、財務計画・分析（FP&A）など）を十分に有するとともに、各種の仕組みがその目的に適した形で構築・連携されている。
- ・ 東電 HD（コーポレート）・各事業運営主体間、あるいはそれぞれの組織内において、縦割りになることなく、組織を超えた緊密なコミュニケーションが取られている。

東電は、今後、意思決定メカニズム、業務プロセス、人事制度などの事業運営上の仕組みから、戦略立案・収支リスク管理などの機能、意識・組織文化に至るまで、現状のグループ事業運営に関して、上記の3つの視点を踏まえ、世代・組織横断的に、過去の実践の振り返りを含めて、網羅的な再評価を行う。

再評価を通じて認識された課題については、課題間の関連性も整理の上、それぞれの課題に対する対策を検討し、PDCA サイクルを徹底しながら、順次実行に移す。

3. 資産及び収支の状況に係る評価

(1) 収支の見通し⁵⁰

五次総特では、2026 年3月期及び 2027 年3月期の収支計画を策定するとともに、2028 年3月期から 2035 年3月期までの収支見通しを参考として記載する。

①2026 年3月期(見込)及び 2027 年3月期(計画)

2026 年3月期の経常収益は、販売電力量の減少等により、前期比 3,504 億円減少する見込みである。一方、経常費用も、燃料価格の低下等により、前期比 3,841 億円減少する見込みである。これにより、2026 年3月期の経常利益は、1,683 億円となる見込みである。

また、2027 年3月期の経常収益は、販売電力量の減少等により、前期比 1,958 億円減少する見込みである。一方、経常費用も、柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に伴う購入電力料の減少等により、前期比 3,041 億円減少する見込みである。

これにより、2027 年3月期の経常利益は、2,766 億円となる見込みである。

⁵⁰ 本章で示す収支の見通しは、東電 HD、東電 FP、東電 PG、東電 EP 及び東電 RP を合算して算定されている。これらは、現在入手している情報及び合理的であると判断する一定の前提に基づいており、実際の業績等は様々な要因により大きく異なることがある。

(単位：億円)

	2026年3月期 (見込)	2027年3月期 (計画)
--	------------------	------------------

損益計算書

営業収益	61,510	59,210
電気事業営業収益	58,532	56,280
附帯事業営業収益	2,977	2,929
営業費用	59,595	56,364
電気事業営業費用	56,757	53,511
附帯事業営業費用	2,837	2,852
営業利益（損失）	1,915	2,846
営業外利益（損失）	(232)	(80)
経常利益（損失）	1,683	2,766
特別法上の引当繰入（取崩）	3	—
特別損益	(9,015)	—
税引前当期純利益（損失）	(7,335)	2,766
法人税等	58	206
当期純利益（損失）	(7,393)	2,560
（参考）純資産	15,371	17,931

キャッシュフロー

営業キャッシュフロー	4,084	6,289
投資キャッシュフロー	(7,887)	(8,262)
財務キャッシュフロー	(145)	1,046
現金及び現金同等物の増減	(3,949)	(927)
現金及び現金同等物の期首残高	8,529	4,581
現金及び現金同等物の期末残高	4,581	3,654

②2028 年 3 月期～2035 年 3 月期（参考）⁵¹

本章で示す収支の見通しは、金融機関など各ステークホルダーへの協力要請を行うに当たり、中長期の収支の状況をお示しするものである。このため、不確定要素が多く存在する中で中長期の収支の状況を確認できるよう、燃料価格、為替レート等も含め今後の大きな収支変動要素については、具体的に見通すことができなくとも予め可能な限りの試算を行う必要がある。

柏崎刈羽原子力発電所については、2025 年 10 月には 6 号機について、燃料装荷後の健全性確認が完了し、同年 12 月、新潟県議会による県知事への信任決議を経て、県知事より、経済産業大臣からの柏崎刈羽原子力発電所 6 号機及び 7 号機の再稼働の方針への理解要請（2024 年 3 月）に対して了解する旨の回答がなされた。こうした状況を踏まえ、再稼働時期も含め一定の仮定を置いて収支の見通しを算定⁵²している。

⁵¹ 収支の前提は以下のとおりである。

2034 年度のエリア需要は 2,817 億 kWh、原油価格は 97\$/b、為替レートは 150 円/\$。

⁵² 原子炉が 1 基稼働した場合の収支への影響額は以下のとおりである。

出力 135.6 万 kW の原子力発電設備が稼働した場合、現下の実態に基づき市場価格（約 13.5 円/kWh）との代替と仮定し算定すると、年間で約 1,000 億円の収支影響が見込まれる。

(単位：億円)

	2028年 3月期 (参考)	2029年 3月期 (参考)	2030年 3月期 (参考)	2031年 3月期 (参考)	2032年 3月期 (参考)	2033年 3月期 (参考)	2034年 3月期 (参考)	2035年 3月期 (参考)
--	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------	----------------------

損益計算書

営業収益	59,504	62,049	62,086	62,959	65,742	66,725	67,955	69,045
電気事業営業収益	56,549	58,926	58,810	59,458	62,289	63,556	64,738	65,783
附帯事業営業収益	2,954	3,123	3,276	3,501	3,453	3,170	3,217	3,262
営業費用	56,113	58,983	58,631	60,182	61,540	62,521	63,725	64,965
電気事業営業費用	53,247	55,960	55,480	56,810	58,216	59,477	60,642	61,857
附帯事業営業費用	2,865	3,023	3,151	3,372	3,323	3,044	3,083	3,108
営業利益（損失）	3,391	3,065	3,455	2,777	4,202	4,204	4,230	4,080
営業外利益（損失）	(586)	(735)	(633)	(734)	(866)	(843)	(865)	(665)
経常利益（損失）	2,805	2,330	2,822	2,043	3,336	3,361	3,365	3,415
特別法上の引当繰入（取崩）	—	—	—	—	—	—	—	—
特別損益	—	—	—	—	—	—	—	—
税引前当期純利益（損失）	2,805	2,330	2,822	2,043	3,336	3,361	3,365	3,415
法人税等	329	202	425	179	600	531	467	417
当期純利益（損失）	2,476	2,129	2,397	1,863	2,736	2,830	2,898	2,998
（参考）純資産	20,407	22,535	24,932	26,796	29,532	32,361	35,260	38,258

キャッシュフロー

営業キャッシュフロー	7,179	7,956	7,932	5,907	6,923	7,803	7,851	8,206
投資キャッシュフロー	(7,159)	(7,036)	(7,468)	(5,850)	(5,091)	(5,658)	(6,523)	(6,672)
財務キャッシュフロー	(533)	(156)	52	(796)	(171)	64	(541)	(162)
現金及び現金同等物の増減	(512)	764	516	(739)	1,660	2,210	786	1,371
現金及び現金同等物の期首残高	3,654	3,142	3,906	4,422	3,683	5,344	7,553	8,340
現金及び現金同等物の期末残高	3,142	3,906	4,422	3,683	5,344	7,553	8,340	9,711

（２）資産と収支の状況に係る評価

現時点での資産売却の状況を踏まえて精査・再評価をした上で本計画の収支の見通しに反映している。

五次総特で定められた事業活動等を踏まえ、2025年度から2034年度までの10年間の収支の見通しについて精査・評価の上、本計画に反映している。

4. 経営責任の明確化のための方策・関係者に対する協力要請

(1) 経営責任の明確化のための方策

東電 HD は、2012 年 6 月の定時株主総会をもって、経営体制を委員会設置会社（現在の指名委員会等設置会社）に変更しており、監督と執行を分離し経営責任の明確化を図っている。

また、2016 年 4 月に、燃料・火力発電、一般送配電、小売の 3 つの事業部門を分社化してホールディングカンパニー制を導入し、さらに 2020 年 4 月には、再生可能エネルギー発電事業部門を分社化し、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している。

こうした体制の下、執行役（基幹事業会社役員を含む）の選任は、社外取締役が過半を占める指名委員会の審議を経て決定されている。また、重要ポストにおいて若手や女性を登用しており、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していく。

その上で、今後の東電 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会社の原点である福島責任を貫徹していくための体制としていく。

(2) 金融機関及び株主への協力要請

①金融機関への協力要請

これまでの特別事業計画における協力要請を踏まえ、取引金融機関には、追加与信実行、与信の維持、「責任と競争」の両立に資する成長資金の供与並びにホールディングカンパニー制への移行及び JERA の設立等の了承により、東電の「責任と競争」の両立に向けた取組に貢献していただいていた。

東電は、震災以降、持続的な収益力の確保に向けた取組を進め、財務基盤の強化とともに、社債市場への復帰及び金融機関からの新規調達を実現してきた。今後も、更なる投資の最適化、効率化、保有資産の再精査等、フリーキャッシュフローの早期安定黒字化に向けた最大限の努力を継続する。これを前提に、引き続き、自律的な資金調達を目指し、間接金融に依拠した直間比率を是正していく中で、返済の在り方や成長資金確保に向けた資金調達手段の多様化等について金融機関と協議していく。

他方で、市場環境の変化等による小売電気事業の更なる競争激化に加え、他社を含む原子力発電所の停止が長期化する中で、東電が福島責任を貫徹するために、全ての取引金融機関に対して、五次総特の目的の達成に向けた協力として、以下の事項について、機構及び東電 HD との協議の結果に応じて、適切な対応を行うことを要請する。

i) 旧総特での協力要請の記載のとおり、全ての取引金融機関が、引き続き借換え等により与信を維持すること⁵³。

ii) 主要取引金融機関が、公募社債の発行状況等を踏まえ、機構及び東電 HD との協議の結果に従い、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を行うこと⁵³。

- iii) 東電 HD 及び各基幹事業会社の新たな取組を通じた企業価値の向上及び福島復興への貢献を図る観点から、機構及び東電 HD との協議の結果に従い、個々の債務の性格及び資金需要等に応じつつ、債務の履行に特段の支障がないことを前提に、東電 HD 及び各基幹事業会社に与信を行うこと。
- iv) 既存事業の選択と集中や新規事業領域の拡大、再編・統合、他事業者との提携等を通じて、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については、具体的な内容の合理性や既存債務の履行に特段の支障がないと確認されることを前提に、了承すること。
- v) 電力システム改革によって創出される新たな競争環境の下での事故責任の履行に資する持続的な成長のためのアライアンス等による新たな資金調達メカニズムとして、中長期的に、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と見込まれる資金需要について、あるいは、短期的な資金変動への対応について、五次総特の着実な履行が認められ、個別案件毎の内容や導入されるストラクチャー及び経済合理性等を検討し、債務履行について特段の支障がないと確認されることを前提に、必要な新規与信を行うこと。

②株主への協力要請

東電 HD は、福島第一原子力発電所事故発生後の厳しい財務状況等に鑑み、2011 年 3 月期末以降の配当（中間配当を含む）を実施しておらず、引き続き、株主に対しては、無配の継続を容認していただくことを要請する。

さらに、機構保有優先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についても容認していただくことを、株主に対して要請する。

今後、共同事業体の設立等再編・統合を進めるにあたり、具体的に株主の同意等が必要になった場合は、当該事項について改めて要請することとする。

東電 HD は、五次総特で掲げた施策に取り組み、長期にわたり着実に利益を確保することで、市場における評価を高めていく。

⁵³ 対象期間は、2027 年 3 月末まで。

5. 資金援助の内容

(1) 東京電力ホールディングスに対する資金援助の内容及び額

要賠償額の見通しが13兆6,703億8,200万円となったため、機構は東電に対し、当該要賠償額から原子力損害の賠償に関する法律第7条第1項に規定する賠償措置額等1,913億1,170万円を控除した13兆4,790億7,029万円⁵⁴を損害賠償の履行に充てるための資金として引き続き交付する。

表：これまでの要賠償額・資金援助額の推移

資金援助の申請年月日	要賠償額	資金援助額（累計）
2011年10月28日	1兆109億円	8,909億円
2011年12月27日	1兆7,003億円	1兆5,803億円
2012年3月29日	2兆5,462億円	2兆4,262億円
2012年12月27日	3兆2,430億円	3兆1,230億円
2013年5月31日	3兆9,093億円	3兆7,893億円
2013年12月27日	4兆9,088億円	4兆7,888億円
2014年7月23日	5兆4,214億円	5兆3,014億円
2015年3月26日	6兆1,252億円	5兆9,362億円
2015年6月29日	7兆753億円	6兆8,864億円
2016年3月18日	7兆6,585億円	7兆4,695億円
2016年12月27日	8兆3,664億円	8兆1,774億円
2017年5月11日	8兆4,641億円	8兆2,752億円
2017年6月28日	9兆7,047億円	9兆5,157億円
2018年3月27日	10兆3,895億円	10兆2,006億円
2019年3月19日	10兆9,672億円	10兆7,783億円
2019年9月26日	11兆3,534億円	11兆1,644億円
2020年3月19日	11兆8,822億円	11兆6,932億円
2021年3月22日	12兆3,216億円	12兆1,327億円
2021年9月30日	12兆5,018億円	12兆3,129億円
2022年3月22日	12兆5,865億円	12兆3,976億円
2023年3月22日	13兆2,039億円	13兆149億円
2024年3月15日	13兆4,179億円	13兆2,290億円
2025年3月3日	13兆5,971億円	13兆4,058億円
2026年1月9日	13兆6,703億円	13兆4,790億円

⁵⁴ 万円未満の端数は切り捨てている。

（２）交付を希望する国債の額その他資金援助に要する費用の財源

今後も被害者の方々に対する賠償金支払いに万全を期するため、緊急の対応が必要となる場合に備えて、機構において機動的な対応をとることが必要である。

このため、2023 年に原子力災害対策本部にて決定された「福島復興の加速のための迅速かつ着実な賠償等の実施に向けて」を踏まえて、引き続き累計 15.4 兆円の国債の交付を希望する。

また、必要に応じて、機構が資金援助のための資金を確保するため、政府保証枠を活用し、金融機関から必要な資金を調達する。

6. 機構の財務状況

機構が収納することとなる一般負担金及び特別負担金については、被害者の方々を対象とする相談業務の実施や東電に対するモニタリングの実施等に充当し、残余が生じた場合は国庫に納付する。

また、東電 HD が機構に積み立てる廃炉等積立金については、一般の経理と区分して、廃炉等の実施に要する費用に充てながら、廃炉等の実施に関する長期的な見通しに照らし、廃炉等を適正かつ着実に実施するために十分なものとなるように積み立てる。

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

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
		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
	廃炉事業遂行能力の向上	・廃炉貫徹にはオーナー能力及び地域等との関係構築能力（「廃炉事業遂行能力」）が必要となるため、能力確保のための人財獲得・育成システム（給与体系・福利厚生・訓練環境等を含む）を構築 ・廃炉推進カンパニーでの高度専門人財の中途採用が可能となる柔軟な採用体系を整備・運用	
	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
		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
復興と廃炉の両立		・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⁴

- 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	・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 ・広範にわたる迅速かつ最適な系統開発・系統接続の実現 ・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 戦略目標 2040年度までの首都圏のDC需要伸び率世界トップクラス	
	脱炭素電源 の確保 CNの実現	・地域理解を前提としたKK再稼働の着実な推進 ・東日本の原子力安定稼働に向けた事業者連携 ・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 ・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 戦略目標 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CO2排出実質ゼロに挑戦	
	安定化等 多様なニーズ に応じた 料金メニュー	電力価格	以下を通じて、より一層の価格安定化等に取り組む ・多様な料金プラン展開

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

アライアンスの 目的に関する 基本認識

- ・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
- ・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
- ・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
- ・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
- ・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
- ・2040年度の戦略目標の達成を目指すこと

アライアンスの 仕組みに係る 考え方

- ・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
- ・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

アライアンス の募集

- ・当社グループの在り方に共鳴し、ともに発展していけるアライアンスパートナーを募集
- ・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

求める 提案事項

- ・アライアンスの基本認識に対する考え
- ・企業価値向上のためのバリューアッププラン
- ・長期事業運営のガバナンス確保施策案
- ・共同事業体の自律性確保措置案

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

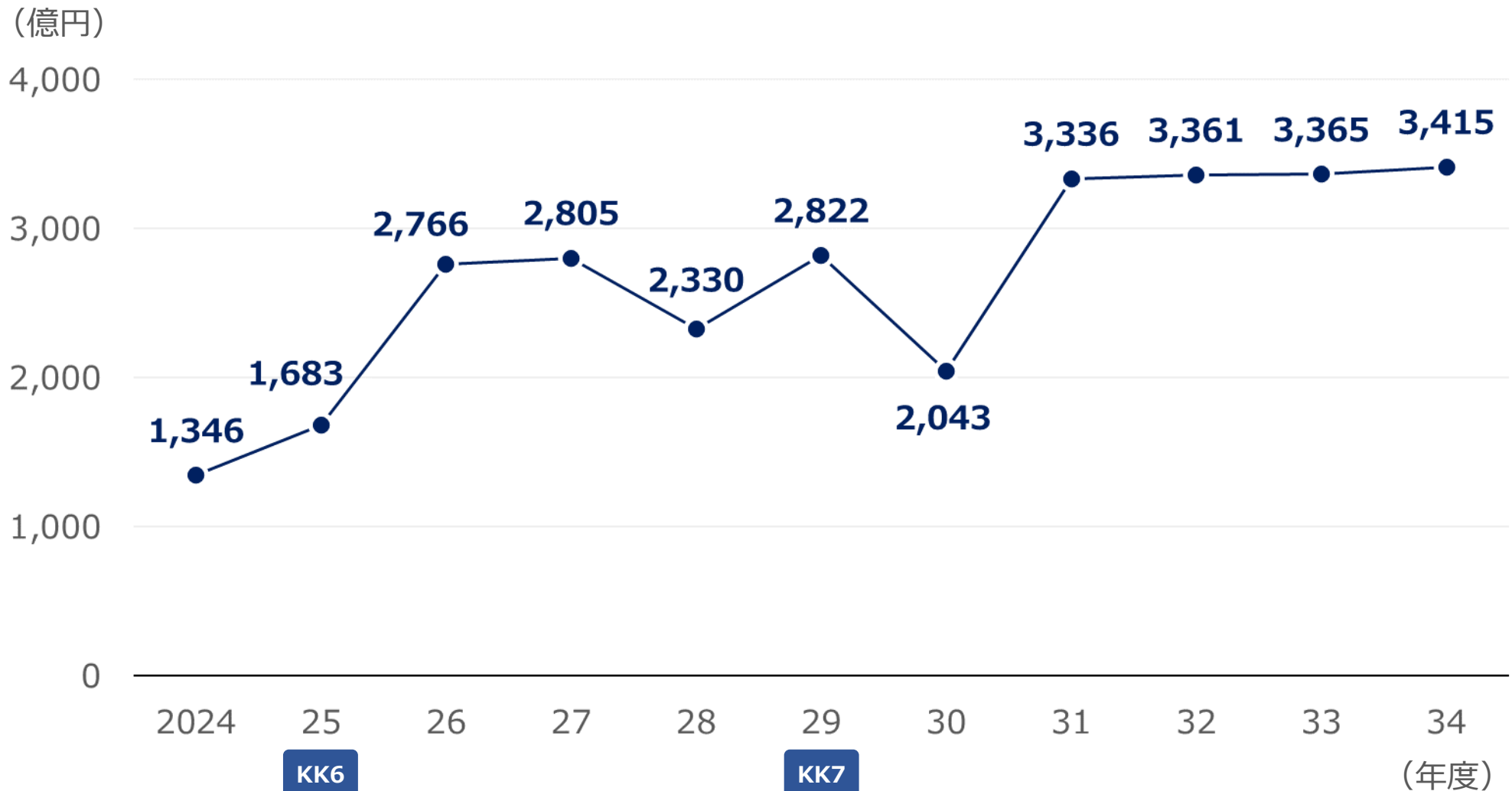
国の関与の在り方

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	・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） ・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

公的資本・資金の回収

特別負担金	・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
	・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、「できるだけ高額な負担」を求める
除染費用	・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
	・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

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の方々に対し、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の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お被害が発生した場合には、迅速かつ適切な賠償を実施

【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

廃炉

- 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

【復興と廃炉の両立】

- 地域の皆さま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まへのお約束**」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

復興

- 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・コー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体となった取組を通じて、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・コースト構想への協力】

- 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・リプレイス**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イスを推進し、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イ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ェ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 16

- 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

既存
領域の
取組・
高度化

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

経営合理化のための方策

- これまで不断の合理化努力により旧総特の目標を超過達成※1
- 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**

経営効率化	検討内容	【HD・EP・RP】 <ul style="list-style-type: none"> ● 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 <ul style="list-style-type: none"> ● 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
	成果・今後の取組	<ul style="list-style-type: none"> ● 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】 <ul style="list-style-type: none"> ● 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】 <ul style="list-style-type: none"> ● 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
資産売却	株式	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
	不動産	<ul style="list-style-type: none"> ● 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
合理化目標		【経営効率化】 約3.1兆円※2のコスト削減 【資産売却】 3年以内に2,000億円規模の資金捻出

※1 コスト削減：8.0兆円（2012～24年度累計、震災前計画比）、資産売却：1.1兆円（2011～24年度累計）

※2 2025～34年度累計、震災前計画比（物価影響補正後）

事業基盤

- **企業文化変革・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

【企業文化変革】

- 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ための方策・関係者に対する協力要請

経営責任の 明確化の ための方策

- 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