

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section



# Chairman Message

会長メッセージ

## — 変化を見据えた持続的成長

東京電力ホールディングス株式会社

取締役会長

小林 喜光

### 企業の持続的な成長を支える 「守り」と「攻め」の経営

東京電力ホールディングスは、他社ではあまり例を見ないガバナンス体制をとっています。私自身、取締役会長に就任して4年が経過しましたが、この間、**社外取締役として、また、取締役会議長、指名委員会の委員長等の立場で執行側を監督**しています。一方で、**執行側の会議にも出席し意見を述べる**など、社外取締役としては、深く会社の経営に接する立場にあり、その結果、**実効性の高い監督**ができていると考えています。

TEPCOは「福島への責任の貫徹」はもちろんのこと、エネルギー事業者として電力の安定供給を維持し、2050年カーボンニュートラル社会の実現にも貢献していくといった重要な使命・

責任を担っています。こうした使命・責任を担うTEPCOが持続的に成長するためには、まずは、**足元の経営課題に確実に対応（守りの経営）**し、その上で、**中長期的に利益を生み出す取り組み（攻めの経営）**にも注力する必要があります。

2024年度の実績を振り返りますと、取締役会を18回、監査委員会を13回と高い頻度で、毎回、執行側と自由闊達な議論を行ってまいりました。議論の内容としては、福島第一原子力発電所の廃炉作業や原子力事業への対応等の足元の課題が山積していることから、「守りの経営」に関する議論に多くの時間を費やさざるを得ませんでした。加えて、フリーキャッシュフローが7年連続で赤字、また今後の見通しも厳しい財務状況であることを踏まえ、取締役会においても、財務状況の改善に向けた議論に多くの時間を割きました。

こうした厳しい状況においても、中長期的な利益を生み出すために、カーボンニュートラル社会の実現や、デジタル化の進展に積極的に対応するため、まちづくり事業やデータセンター事業等の「攻めの経営」に関するテーマについても議論を進めてきました。議論にあたっては、中長期的な成長に向けた検討であることを踏まえ、取締役会として、細かいオペレーションについては執行側に任せ、「**各事業の全体戦略と個々の取り組みとの関係性**」や、「**TEPCOがその事業を行うことの意義**」といった、**大きな視点を重視**しています。

こうした守りと攻めの議論を進める中で、私自身は、時代とともに、**お客さまや社会が企業価値を評価する際の基準が変化**していることを重視しなければならないと考えています。

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

## 企業価値の評価が「モノ」から「コト」へ、そして「ココロ」がこれまで以上に大切に

私は、「稼ぐ力」「テクノロジー」「サステナビリティ」を企業経営の3つの軸として捉え、その総和としての企業価値を高めていく必要があると考えています。そのために、企業は、経営資源を最大限に活用しながら、短期的な課題解決と中長期的な成長との両立をめざしていかなければなりません。しかしながら、先ほども申し上げた通り、時代とともに、お客さまや社会が企業に求めるものは変化しています。

まず、かつては「モノ」、すなわち商品そのものの性能や価格が重視され、特に、戦後の高度経済成長期からバブル期にかけて、日本企業は自動車や家電といった分野で世界を席巻しました。事実、1989年の日本の時価総額上位10社は、自動車や電機メーカーといった製造業が占め、まさに「モノの時代」を象徴していました。当時の企業価値は、環境や社会に対する意識は現在ほど強くなく、とにかく、優れた商品を大量かつ効率的に生産し、グローバルに販売することにより評価されていたと思います。

やがて市場が成熟し、「モノ」が余り、商品そのものの性能差が縮まると、商品(モノ)の利用を通じて得られるサービスや顧客体験(コト)へと社会のニーズは変化していきました。例えば、スマートフォンは、単なる通信機器から、今では、アプリやSNSを通じて、生活そのものを変える体験を提供する価値が評価されています。自動車も、「所有するモノ」から、カーシェアリング等を通じて「利用するサービス」へと進化しつつあります。このことは、最近の日本企業の時価総額の上位に、通信、ITサービス、総合商社等も名を連ねており、「コト」の価値を提供できる企業が評価されていることから明らかです。こうした時代においては、テク

ノロジーについても、単に「モノ」を作るためではなく、企業の成長を後押しする「コト」を産み出す重要な役割を担っています。

こうした時代の変化に加え、昨今では、生成AIをはじめとするデジタル技術の急速な発展により、技術革新や生産性の向上、さらには人々の価値観も多様化しています。また、仕事のあり方や日々の生活そのものにも大きな変化をもたらしています。しかしながら、企業の基盤には、「自分たちが何のために存在しているのか」という存在意義、すなわちパーパスがあり、信頼、安全・安心、お客さまに寄り添いともに歩む姿勢、といった「ココロ」の価値が必要不可欠です。私自身、このことは、時代が変化する中でも、これまで以上に大切になってくるのではないかと考えています。

## 電力業界における変化

こうした変化は、電力業界においても例外ではありません。

「モノ」である電気を安定的に供給することは、エネルギー事業者としての最大の使命であると同時に、事業を進める上での大前提です。また、現代社会において、電気は欠くことのできない「モノ」であることから、かつてのような電気をお届けすること自体にTEPCOの優位性はなく、当たり前のものだと社会は受け止めているのではないかと思います。安定供給を維持した上で、家庭や工場向けのエネルギーマネジメントや、災害時に地域を支えるマイクログリッドの構築支援といった、Energy as a Service (コト) が求められていますので、これまで以上に、この分野に力を注いでいかなければなりません。ただし、繰り返しになりますが、お客さまや地域の皆さまからの信頼、安全・安心、カーボンニュートラルといった「ココロ」が大前提であることに変わりはありません。

次に、事業環境の変化を見据え、現在、TEPCOが取り組んでいる具体的な内容についてお話しします。

## 事業環境の変化を見据えたTEPCOの取り組み

一点目は、経営の「遠心力」と「求心力」のバランスの見直しです。2016年のホールディングス制導入以降、事業環境の変化に迅速に対応するため、各事業会社に自律性(遠心力)を持たせることに注力してきました。その一方で、財務状況の改善が急務となっている現状では、ホールディングスが中心となり、グループ全体にめざすべき方向性を共有し、組織の力を結集すること(求心力)により、グループの一体感の醸成や個々の戦略の整合性を図ることの重要性が高まってきました。TEPCOは、今、「遠心力」と「求心力」について、それぞれの効果とリスクを検証した上で、そのバランスを見直す時期に来ているのではないかと考えています。

二点目は、グループ全体の資源配分の最適化です。ホールディングス制が導入され、経営資源や意思決定のプロセスが分散される中で、資金、人財、ノウハウ、データといった資源をどこに、どの順番で投入するのか、選択と集中を行う必要があります。

大きくは、

- ・ 福島への責任や電力の安定供給の維持といった必ずやり遂げなければならない事業
- ・ コスト削減やカイゼン活動を含めた財務状況の早期改善につながる取り組み
- ・ 将来の収益基盤の強化につながる成長事業

の3つへの配分になりますが、それぞれの事業や取り組みについて、短期的な成果だけでなく、その社会的意義や将来にわた

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

る持続可能性を踏まえ、ステークホルダーから信頼いただけるよう、検討を重ねていく必要があると考えています。

取締役会としても、執行側への監督を通じ、こうしたTEPCOの持続的な成長に向けた議論をしっかりと支えてまいります。

### 取締役会の実効性、法定3委員会

コーポレートガバナンス・コードでは、社外取締役を増やすこと等により、実効性と透明性の高い経営体制の構築が求められています。TEPCOは、**指名委員会等設置会社として、監督と執行を明確に分離し、実効性と透明性の高い経営体制の構築**に向け、継続的な改善を図っています。現在、取締役会は13名、そのうち社外取締役は6名であり、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されています。また、今回、**社内から女性の取締役を登用**できたことはひとつの成果であり、人財の育成と登用の取り組みが確実に進んでいると感じています。他方、政府の掲げる女性役員比率の目標への達成度合いや、グローバルな視点を取り入れる点では課題がありますので、引き続き、多様性の拡大を検討していきたいと考えています。

なお、取締役会の実効性については、毎年、全ての取締役へアンケートを実施するとともに、3年ごとに第三者機関による評価を行っており、実効性の向上に寄与していると考えています。

法定3委員会は、取締役会の実効性を支える重要な柱であり、精力的に取り組みを進めています。**指名委員会**では、CEOやCFO、基幹事業会社の社長等、**多くの経営層との面談を行いながら、サクセッションプランについて議論**しています。また、執行側と連携しながら、次世代の経営リーダーの育成にも力を入れ

ており、他社と比較しても、活動量が多いと感じています。

**報酬委員会**では、カーボンニュートラル社会の実現への貢献という観点から、「CO<sub>2</sub>排出削減量」を執行役の業績連動報酬の非財務指標に設定するとともに、稼ぐ力の観点で「経常利益」や「フリーキャッシュフロー」といった財務指標も設定するなど、**事業環境の変化を踏まえた報酬の構成**を継続的に検討しています。

**監査委員会**は、他の委員会と異なり、最高リスク管理責任者(CRO)の経験がある社内取締役を委員長とし、**きめ細やかなモニタリング**を行っています。また、モニタリングの実効性向上のため、定期的に事業所を訪問し、設備の見学や社員との意見交換を行っています。2024年度は11回実施しましたが、設備の実態やそこで働く社員の考え方、仕事への向き合い方に触れ、それを委員会での議論につなげることも大切であり、継続して取り組んでまいります。

### 機関投資家等とのコミュニケーション活動

私自身、これまでいくつかの企業の社外取締役を経験してきましたが、社外取締役の役割は、経営の監督のみならず、**少数株主を含めたステークホルダーの声を経営に届ける架け橋**でもあると考えています。そこで、取締役会長に就任して以降、定期的に機関投資家等の皆さまとのコミュニケーション活動を実施しています。対話の内容は、各財務指標に対する受け止めや個別事業の進捗、さらには中長期的な財務の安定性確保に向けた取り組み等、多岐にわたります。こうした活動は、社会やマーケットからの期待を改めて認識し、TEPCOのめざすべき方向性を再確認する貴重な機会ですので、今後も継続していきたいと考えています。

### 結びにあたって

TEPCOは、福島への責任を果たすとともに、社会の基盤を支える電力の安定供給を維持し、カーボンニュートラル社会の実現にも貢献するといった、日常生活と経済を支える重要な使命・責任を担っています。事業を取り巻く環境は厳しく、課題が山積していますが、お客さまや社会から信頼いただけるよう、**ステークホルダーと誠実に向き合い、一緒に新しい価値を創り上げながら、持続的に成長**してまいります。

取締役会としても、足元の経営課題の解決を監督するとともに、TEPCOの持続的な成長を支えてまいります。

私自身も取締役会長として、全てのステークホルダーのために全力を尽くしてまいりますので、引き続きのご理解・ご支援をお願い申し上げます。

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

# Corporate Governance

## コーポレートガバナンス

社会的価値の創造とTEPCOの成長を実現するためには、事業活動を支え強化するコーポレートガバナンスの取り組みが不可欠です。

東京電力ホールディングスは機関設計として、**業務執行と監督を明確に分離した体制である指名委員会等設置会社**を採用しています。

監督側には法定の3委員会を設置しており、これらが効果的なコーポレートガバナンスを支えています。具体的には、指名委員会や報酬委員会での**指名・報酬の検討と評価**、また監査委員会での**監査と業務執行側との活発な議論**が、ガバナンスの実効性向上に寄与しています。そして、取締役会の実効性評価を毎年実施し、評価結果をもとに会議運営の工夫等を通じて継続的な改善を行っています。

執行側では、たとえば年度計画案を作成するプロセスを通じてリスクと機会を特定、評価し、モニタリングを着実に実施することで、**リスクと機会、年度計画の進捗を一体で管理できる体制を構築**しています。

[コーポレート・ガバナンス報告書](#)



# Board Effectiveness Evaluation

## 取締役会の実効性評価

東京電力ホールディングスの取締役会は、企業経営者、公認会計士、弁護士等の経験を持つ社外取締役とTEPCOグループの事業に精通した社内取締役という多様性に富むメンバーで構成しています。取締役会は、各取締役の幅広い見識をもとにした闊達な議論を通じて、当社グループの中長期的な価値創造を支えています。その**実効性の維持・向上をめざし、毎年、実効性評価**を行っています。

2024年度の実効性評価においては、**中長期的な戦略の議論の充実**が継続的な課題として挙げられたため、2025年度の実効性評価においては、**課題のさらなる工夫等により改善**を図ってまいります。

### 評価結果

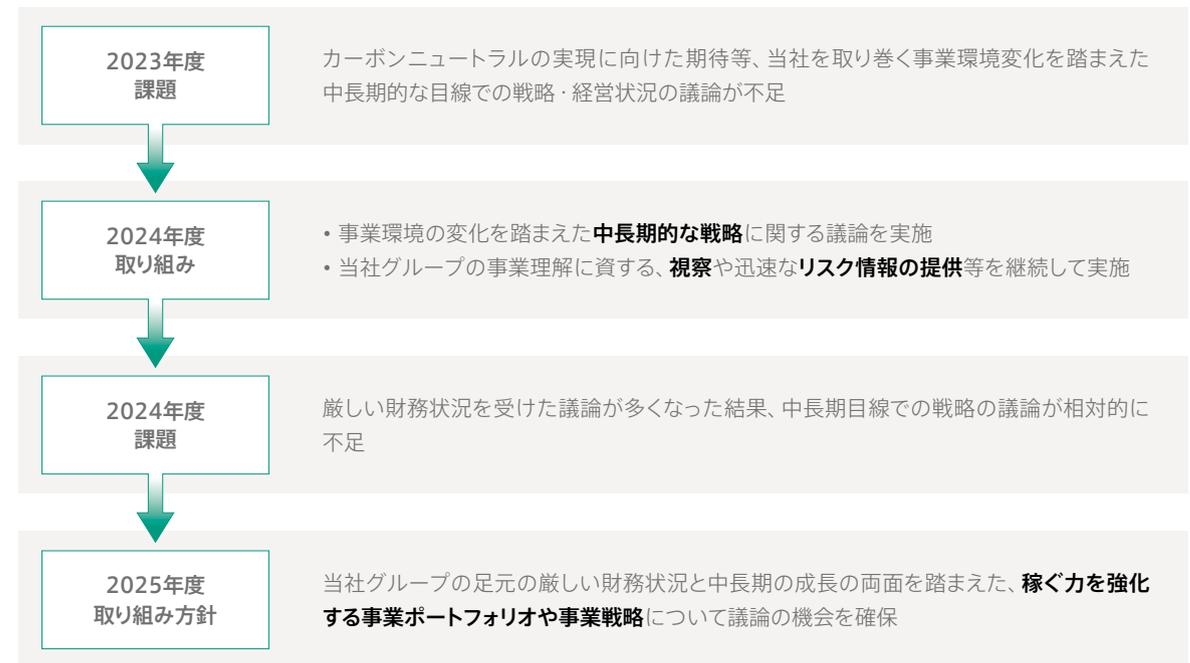
取締役会へのアンケート結果では、評価点の平均は4.1（前年度比 -0.1）であり、**評価中立点である3.0を大きく上回っている**ため、実効性が担保されていると評価しています。



### 評価手法

- 2024年度の実効性評価について全ての取締役（13名）を対象にアンケートを実施
- 第三者機関により分析・評価**した結果について社外取締役を中心に議論し、取締役会にて審議

### 抽出された課題に対する取り組み：取締役会の戦略・リスク等に対する理解と対応



Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

**取締役会の実効性**

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

# The Board and the Statutory Committees

## 取締役会と法定3委員会

東京電力ホールディングスは、法令遵守・企業倫理の徹底、的確かつ迅速な意思決定、効率的な業務執行、監査・監督機能の強化を図るための体制・施策の整備に取り組むとともに、**経営の客観性・透明性のよりいっそうの向上を図るため指名委員会等設置会社制度を採用し**、コーポレートガバナンスの実効性向上に取り組んでいます。

### 取締役会

開催実績 (2024年度)

18回

取締役構成



社外取締役比率 46%

主な審議トピック (2024年度)

- 取締役会が管理する重要な経営課題
- 各委員会の職務執行状況の報告
- コーポレートガバナンス・コードへの対応
- カーボンニュートラルに関連した事業ポートフォリオの検討
- 株式会社JERAモニタリング報告
- 柏崎刈羽原子力発電所におけるガバナンス機能の強化
- サイバーセキュリティ施策の維持・強化の状況

### 指名委員会

開催実績 (2024年度)

7回

委員構成



主な審議トピック (2024年度)

- 役員人事

### 報酬委員会

開催実績 (2024年度)

5回

委員構成



主な審議トピック (2024年度)

- 2024年度の各執行役の業績連動報酬額
- 2025年度の役員報酬設計

### 監査委員会

開催実績 (2024年度)

13回

委員構成



主な審議トピック (2024年度)

- 監査計画と監査報告
- 執行役とのミーティング

監査を強化したテーマ

- 企業価値が向上する計画の策定・実行
- 稼ぐ力の向上
- 利益・CFのマネジメント
- 事業リスクの評価と対策
- 人的資本経営、DXを含む事業基盤の強化

現場視察件数 (2024年度)

11回

主な視察先

- 柏崎刈羽原子力発電所
- 福島第一原子力発電所
- 日本原子力発電株式会社 東海第二発電所
- 青森事業本部、東通ヘッドオフィス予定地
- リサイクル燃料貯蔵株式会社
- 中央給電指令所
- 千葉印西変電所
- 経営技術戦略研究所

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

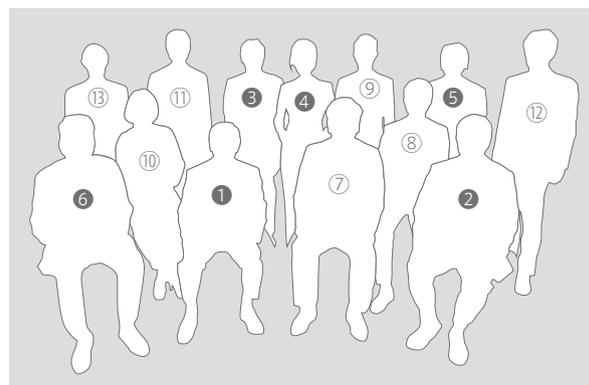
災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

# Directors

## 取締役



- ① 小林 喜光
- ② 大八木 成男
- ③ 大西 正一郎
- ④ 大川 順子
- ⑤ 永田 高士
- ⑥ 内田 貴和
- ⑦ 小早川 智明
- ⑧ 山口 裕之
- ⑨ 酒井 大輔
- ⑩ 長崎 桃子
- ⑪ 福田 俊彦
- ⑫ 吉野 栄洋
- ⑬ 守谷 誠二

### 取締役に特に期待する分野

当社は「責任と競争」を両立する事業運営・企業改革を主導するにふさわしい人格、識見、能力を有する人物を取締役候補者として選任することとしており、特に期待する分野の経験・見識として、以下の8項目を選定しています。

項目	内容
企業経営	福島への責任の貫徹と企業価値の向上を主導するために必要な企業経営に関する経験や見識
エネルギー	電力の安定供給とカーボンニュートラルの両立を推進するために必要なエネルギー事業に関する経験や見識
技術	電気事業における安全性向上やDX活用等を推進するために必要な技術革新やデジタル技術に関する経験や見識
財務会計	福島への責任の貫徹と自律的運営体制に向けて、安定的かつ十分な財務基盤を構築するために必要な財務会計に関する経験や見識
法律	職務執行における適法性を確保することを通じて取締役会の監督機能を強化するために必要な法律分野における経験や見識
ESG	気候変動や人財、人権、ダイバーシティ、安全、地域社会とのコミュニケーション等の観点を踏まえた社会的価値の創造や企業価値の向上を推進するために必要な環境・社会・ガバナンスに関する経験や見識
国際的経営	国内電気事業のノウハウを活かし、国際的な競争力を強化するために必要な国際的なビジネスに関する経験や見識
営業・マーケティング	お客さまのニーズが変化していくなかで新たな価値創造を提供するために必要な営業・マーケティングに関する経験や見識

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

2025年7月時点

No.	氏名	役職	在任期間	社外	独立	指名	監査	報酬	取締役特に期待する分野							主な役割・経歴 <sup>※</sup> 、主な兼職の状況
									企業経営	エネルギー	技術	財務会計	法律	ESG	国際的経営	
①	小林 喜光	取締役会長	4年			●										株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
②	大八木 成男		5年					●								アサヒグループホールディングス株式会社 社外取締役
③	大西 正一郎		5年													フロンティア・マネジメント株式会社代表取締役会長 フロンティア・キャピタル株式会社代表取締役社長 弁護士
④	大川 順子		2年													KDDI株式会社 社外取締役 朝日放送グループホールディングス株式会社 社外取締役
⑤	永田 高士		2年													公認会計士
⑥	内田 貴和		新任													株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
⑦	小早川 智明	代表執行役社長	9年													原子力改革特別タスクフォース長 東京電力エナジーパートナー株式会社 代表取締役社長(2017年6月まで)
⑧	山口 裕之	代表執行役副社長	3年													最高財務責任者 ESG担当
⑨	酒井 大輔	代表執行役副社長	2年													経営企画担当(共同) 東京電力フェュエル&パワー株式会社 代表取締役社長 株式会社JERA 社外取締役
⑩	長崎 桃子	執行役副社長	新任													最高マーケティング責任者 チーフ・スポークスパーソン 東京電力エナジーパートナー株式会社代表取締役社長
⑪	福田 俊彦	執行役副社長	3年													原子力・立地本部長 原子力改革特別タスクフォース長代理兼同事務局長
⑫	吉野 栄洋	執行役	4年													会長補佐 社長補佐 経営企画担当(共同) 原子力損害賠償・廃炉等支援機構連絡調整室長
⑬	守谷 誠二		8年				●									東京電力フェュエル&パワー株式会社 代表取締役社長(2022年3月まで) 株式会社東光高岳社外取締役

社外：社外取締役

独立：株式会社東京証券取引所の定める独立役員。当社は、各氏を同取引所に対し、独立役員として届け出ております

指名：指名委員、監査：監査委員、報酬：報酬委員、●：委員長

※主な役割・経歴については社内取締役のみ記載

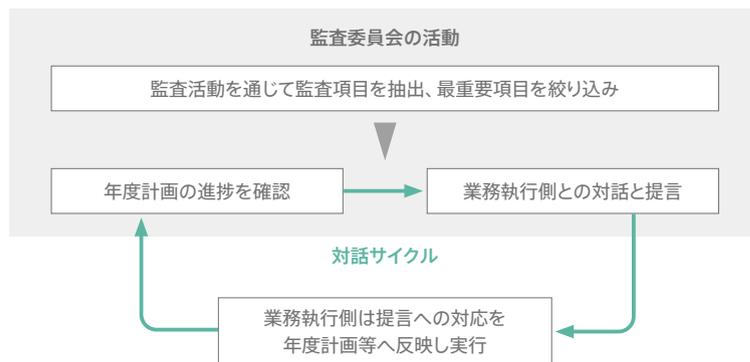
# Governance Enhancement Initiatives

## ガバナンス強化の取り組み

取締役会の監督機能の一翼を担う法定3委員会のうち、**監査委員会は会社の健全で持続的な成長を確保**することにより、TEPCOグループのガバナンスにおける透明性と信頼性の確保に重要な役割を果たしています。こうした取り組みにより、ステークホルダーからの信頼に応える体制を強化しています。

### 監査委員会による実効的監督

監査委員会の委員は非執行取締役6名で構成され、そのうち5名は社外取締役として高い**独立性**を有しています。企業経営、エネルギー事業、財務会計、法律、ESG等多様な分野に精通し、**専門性と多様性**を兼ね備えています。



2024年度は、業務執行側との**対話を22回実施**しました。各部門におけるリスクや機会を的確に把握し、TEPCOグループ全体への影響を踏まえた上で、提言を行っています。業務執行側は**提言に対応**し、監査委員会はその**進捗を確認**するという**対話サイクル**を通じて、取り組みの改善を図っています。

また、**グループ子会社への監査**においては、子会社の取締役および監査役との意見交換や、内部監査部門・監査法人との連携を通じて、TEPCOグループ全体のガバナンスの実効性を高めています。

### 新任社外取締役メッセージ

## 未来を拓く挑戦を支える

本年6月より東京電力ホールディングス株式会社の社外取締役に就任しました。長年、総合商社で企業財務に携わり、**代表取締役兼CFOとして資金調達や財務運営の実務**とともに**事業ポートフォリオの改善やキャッシュフロー経営の浸透**等を進めてきました。また、GPIFの経営委員や大手金融グループの社外取締役の経験は、公益性の高い組織における説明責任、経営戦略と整合したガバナンスの実効性を高める仕組みづくりについてさらに深く理解する機会となっています。こうした執行と監督の双方の経験を踏まえ、経営の透明性と客観性を高める役割を果たすとともに、**財務戦略や資本効率の観点から、成長戦略、リスク管理やガバナンスの強化に積極的に関与**し、企業価値の向上に寄与することが私の役割だと考えています。

当社は、役職員一丸となって福島への責任の貫徹と信頼の回復に努めるとともに、電力の安定供給と安全確保、そしてカーボンニュートラル社会の実現というきわめて重要な使命に取り組んでいます。足元では、これまで福島復興への取り組みや廃炉作業における着実な進捗の一方で、ここ数年続くフリーキャッシュフローの赤字により**財務状況の悪化が大きな課題**です。電力の安定供給という重要な役割を担っていることから長期的な先行投資が求められており、株主の方々や金融機関にはご理解ご支援をいただいているところですが、当社として**自立的な財務規律とディシプリンのいっそうの強化**が求められています。また当社は電力システム改革の中で厳しい事業環境と競争環境に直面しています。**持続的な成長戦略を策定し実行**することは単なる経営課題にとどまりません。それは、福島への責任を貫徹するという社会的責任を果たすために必要な大前提と理解しています。

私自身、現場の理解を深め、**独立した立場で株主をはじめステークホルダーの利益を十分踏まえながら、建設的な監督と助言を通じて、当社の挑戦を全面的に支援**していく所存です。

東京電力ホールディングス株式会社  
社外取締役

内田 貴和



Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

# Remuneration System

## 報酬制度

東京電力ホールディングスは、「責任と競争」を両立する事業運営・企業改革を主導し得る優秀な人財を確保すること、責任と成果を明確にすること、業績および株式価値向上に対するインセンティブを高めることを取締役および執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する基本方針として掲げています。同方針のもと、指名委員会等設置会社に関する会社法の規定に基づき、**社外取締役のみで構成される報酬委員会において報酬を決定**しています。

経営の監督機能を担う取締役と業務執行の責任を負う執行役の職務の違いを踏まえ、**取締役と執行役の報酬は別体系**としています。また、取締役と執行役を兼務する役員に対しては、執行役としての報酬のみを支給することとしています。

### 取締役の報酬体系

**基本報酬のみ**とし、常勤・非常勤の別、所属する委員会および職務の内容に応じた額を支給しています。

### 執行役の報酬体系

**基本報酬と業績連動報酬で構成**されています。業績連動報酬の支給額は、右下表のとおり算定のうえ、報酬委員会において決定しています。支給水準は、当社経営環境に加え、他企業等における報酬水準、従業員の処遇水準等を勘案し、当社役員に求められる能力および責任に見合った水準を設定しています。報酬の構成については、報酬委員会において継続して検討しております。

### 報酬等の総額(2024年度)

	報酬等の総額 (百万円)	対象の 役員数(人)
取締役 (社外取締役を除く)	26	1
執行役	581	18
	内訳 基本報酬：416 業績連動報酬：164	
社外取締役	92	6

当社は、執行役を兼務する取締役に対しては、取締役としての報酬を支給しておりませんので、上記の取締役の員数には執行役を兼務する取締役の員数を含めておりません

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

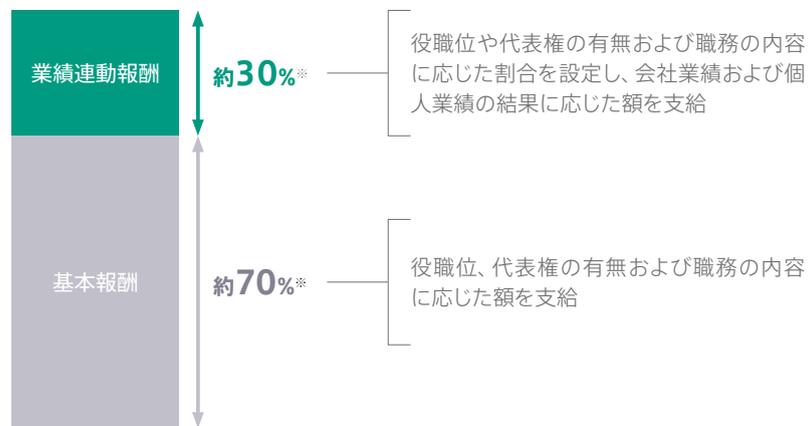
コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

### 執行役の報酬の構成イメージ



※業績連動報酬と基本報酬の比率は、執行役の「報酬等の総額」(2024年度実績)の内訳から算出

### 業績連動報酬の指標

会社業績	達成度を基準額に乗じて算定 (目標達成時を支給率100%として、0~300%の範囲で変動)
	財務 連結経常利益、フリーキャッシュフロー (原子力損害賠償・廃炉等支援機構法に基づく特別負担金額の控除前)
	非財務 CO <sub>2</sub> 排出削減量
個人業績	達成度または報酬委員会による評価に応じた割合を基準額に乗じて算定 (目標達成時を支給率100%として、0~300%の範囲で変動)
	各部門のKPI(経営基盤に関する取り組みを含む)等を設定

# Risks and Opportunities

## リスクと機会

TEPCOグループは、年度目標、計画を策定する際に、社内・外の環境変化に起因するリスクと機会を抽出・特定し、評価を実施のうえで、その対策を年度計画に織り込んでいます。なお、SSB基準を踏まえ、リスクと機会の「**特定・評価**」のプロセスの見直しとともに、財務的影響の定量的な評価手法の確立に取り組んでいます。また、「**モニタリング**」の着実な実施により、リスクと機会、年度計画の進捗を一体で管理できる体制を構築しています。

### 特定

各社・各部門は、年度計画を作成する際、計画を阻害する事象をリスクとして特定します。

また、機会については、年度計画サイクルの中でテーマを選定した上で、経営会議等の議論を通じて特定します。

### 評価

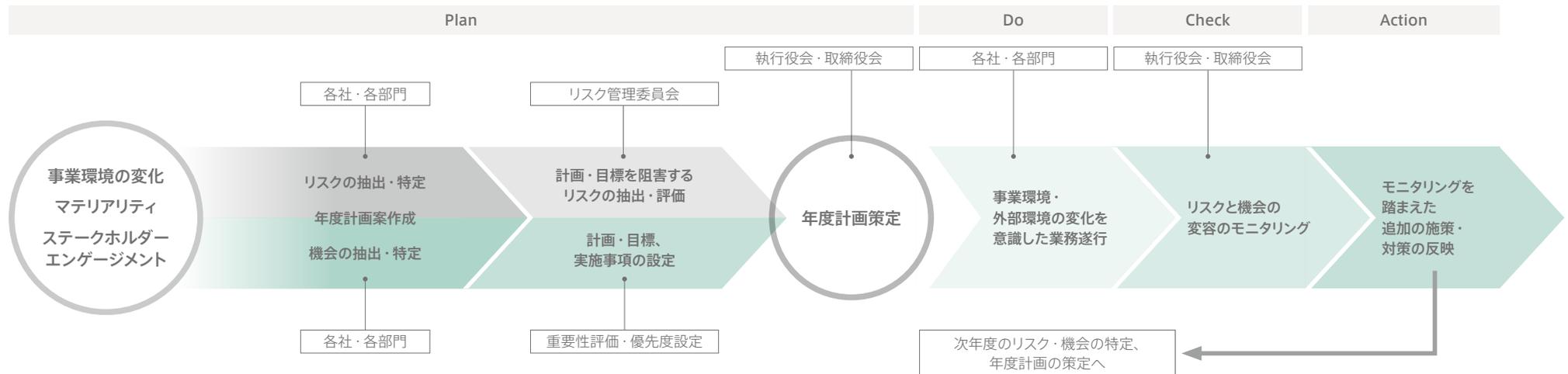
各社・各部門は、**特定された機会に関して重要性評価・優先度設定**を行い、年度計画に反映するとともに、**特定されたリスクについても影響度、発生可能性について評価**をしています(⇒ **P87**)。評価されたリスクに関しては、リスク管理委員会において俯瞰的な評価を実施した後、各社・各部門において、**対策の検討を行い、年度計画に織り込まれます**。

これらリスクと機会を織り込んだ年度計画は、取締役会に付議され、定期的にモニタリングをします。

### モニタリング

各社・各部門の年度計画の進捗状況は、代表執行役社長に報告(月次・四半期)され、**取締役会にも報告**されています。計画の進捗に遅延が見られるものは、CROが、その原因について、リスクの観点も含め評価するとともに、対策の検討状況を確認し、必要に応じて機会損失を避けるための追加対策検討の必要性を提言します。

**各委員会のガバナンス体制** 



Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

### リスク評価

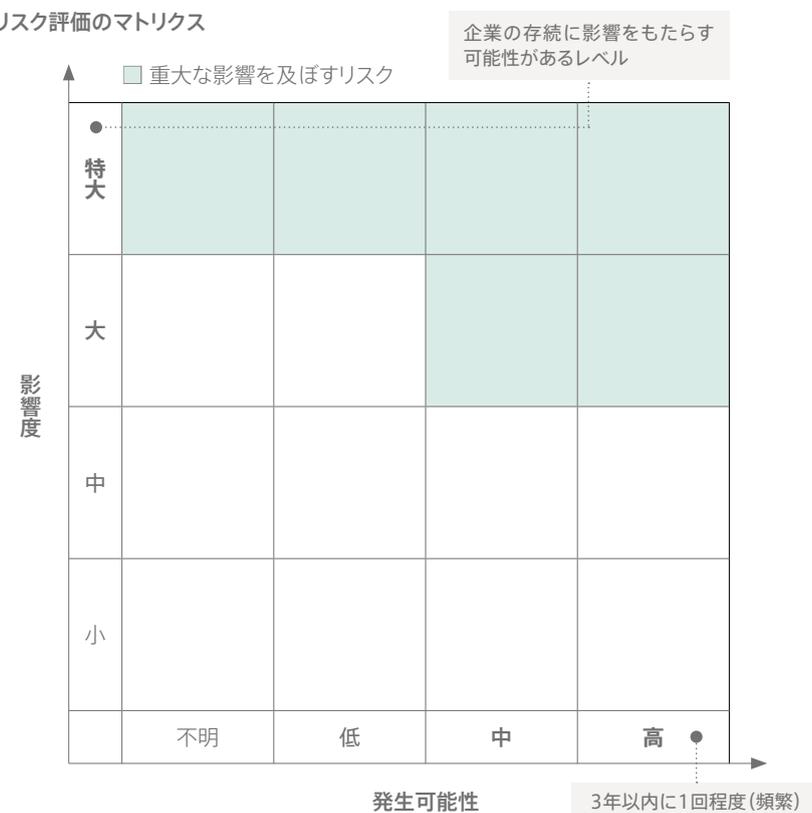
TEPCOグループの事業等のリスクについては、「影響度」と「発生可能性」の観点で評価しています。なお、評価の考え方については、社内外環境変化に応じて、随時見直しを行っています。以下の想定されるリスク評価の対象事業等は、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は2025年3月時点において判断したものです。

#### 事業等のリスク

#### 事業等のリスクの詳細

重要度	リスク評価の対象事業等	影響度	発現可能性
1	福島第一原子力発電所の廃炉	特大	高
2	電気の安定供給	特大	高
3	原子力発電・原子燃料サイクル	特大	高
4	電源調達費用、販売価格、販売電力量	特大	高
5	火力発電用燃料価格	大—特大	中—高
6	電気事業制度・エネルギー政策変更	大—特大	中
7	お客さまサービス	大—特大	中—高
8	安全確保・品質管理・環境汚染防止	大—特大	中—高
9	企業倫理遵守	大—特大	中—高
10	情報管理・セキュリティ	大—特大	高
11	資材調達	大	高
12	物価・金利の変動	大	高
13	気候変動等に関する取り組み	大	中
14	第四次総合特別事業計画に基づく経営改革	大	中—高
15	原子力損害賠償・廃炉等支援機構による当社株式の引き受け	大	中—高
16	電気事業以外の事業	大	中

#### リスク評価のマトリクス



# Compliance

## コンプライアンス

TEPCOグループは、経営理念を実践するうえで、企業が果たすべき社会的責任を「東京電力グループ企業行動憲章」として、企業が社会的責任を果たすうえで、役員・従業員が遵守すべき事項を「東京電力グループ企業倫理遵守に関する行動基準」として定めており、これらを総称して「行動準則」と呼称しています。

### コンプライアンス推進の取り組み

#### 企業倫理意識調査

企業倫理全般に関する全社員の意識の把握と各種取り組みの検証等のため、企業倫理意識調査を毎年実施しており、当該結果について、**執行役や社外有識者等により構成される企業倫理委員会や取締役会でモニタリング**をしています。

東京電力ホールディングスおよび基幹事業会社では、企業倫理の遵守を事業活動の基盤と位置づけており、「行動準則」の理解度をKPIとして設定し、90%以上の理解度を目標としています。2024年度の行動準則理解度は90.1%となっております。

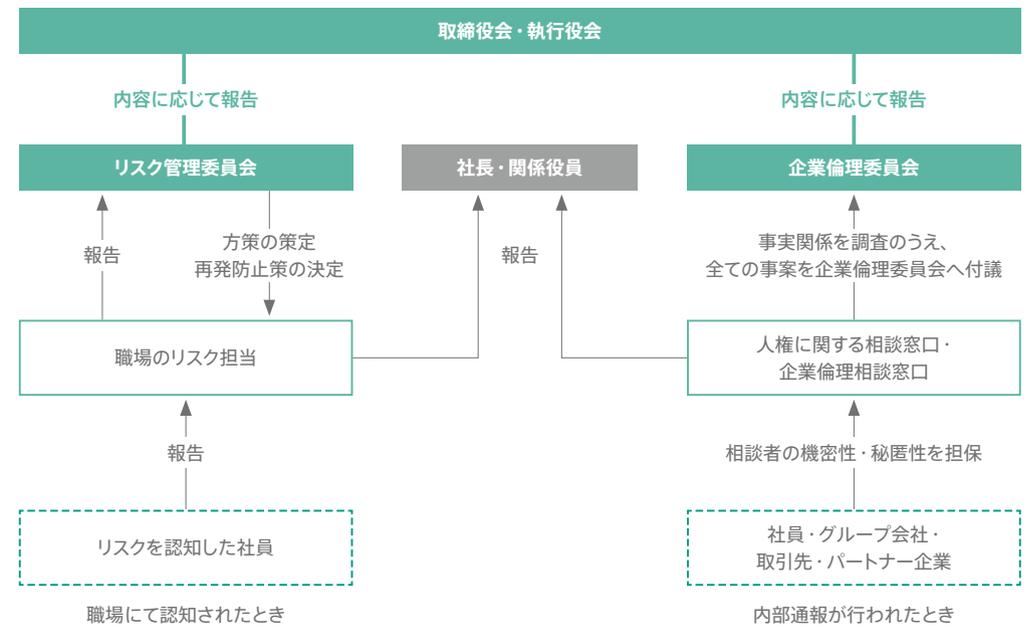
#### 役員・社員向け研修

全社員を対象とした企業倫理遵守やリスクマネジメント、また外国公務員への贈賄防止に関する規程類の内容についてeラーニング等の研修を毎年実施しています。

#### 人権に関する相談窓口、企業倫理相談窓口一本化について

相談者の利便性向上等を目的に、2025年4月より人権に関する相談窓口と企業倫理相談窓口を一本化しています。窓口の信頼度の向上に向け、eラーニングを実施するとともに窓口一本化を踏まえた相談窓口解説資料等を周知しています。2024年度の人権に関する相談窓口、企業倫理相談窓口等の受付件数は419件となっております。

### コンプライアンスリスク顕在化時の内部連携



Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

# Disaster Preparedness and Resilience

## 災害対策とレジリエンス

TEPCOグループは、台風、地震、感染症の発生等の非常時を想定した業務計画を策定しています。国や地方公共団体が公表する各種災害（首都直下地震や富士山噴火等）の被害想定を踏まえたリスク評価や減災対策の実施、定期的な計画の見直しや防災訓練等を通じ、レジリエンス能力を高めています。

Introduction

Vision

Finance

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02

事業基盤の強化

Materiality 03

信頼される原子力事業への変革

Materiality 04

復興と廃炉の推進

Governance

Chairman Message

Corporate Governance

取締役会の実効性

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

ガバナンス強化の取り組み

報酬制度

リスクと機会

コンプライアンス

災害対策とレジリエンス

Our Business

Data Section

### 平時からの備え

#### 計画

「被災しにくい設備を形成する」「被災時の影響を軽減する」「被災した設備を早期に復旧する」を防災対策基本方針として掲げ、各種計画を策定しています。

#### ⇒ 防災業務計画

災害対策基本法等に基づき、電力施設における災害予防、応急対策、復旧体制等を定めています。

- ・ 非常時の態勢
- ・ 水害・火災・地震・津波・噴火等に備えた電力設備の減災対策
- ・ 防災業務施設・設備の整備（通信インフラや非常用電源等）
- ・ 設備の復旧順位
- ・ 災害対策用資機材等の確保や整備
- ・ 電力施設被害・復旧状況の広報 等

#### ⇒ 新型インフルエンザ等対策業務計画

感染症発生時の事業継続や態勢等を定めています。

#### ⇒ 国民の保護に関する業務計画

大規模な武力攻撃事態の場合の態勢等を定めています。

#### 防災教育・防災訓練

- ・ 社員に対し防災に関するeラーニングを実施
- ・ 本社、原子力発電所、総支社、電力所、各地域本部および第一線機関にて年1回以上、非常時を想定した訓練を実施。2024年度より、社会からの要請を踏まえた判断能力の向上を目的とした訓練を導入
- ・ 国および地方公共団体等が実施する防災訓練への参加

### 非常時の対応

#### 非常災害態勢

（被害）  
限定

##### 第1非常態勢

###### 本部長：防災担当部長等

台風により広範囲に停電が予想される場合や、突発的な災害等による限定的な被害が発生した場合 等  
要員数：最大8,000人程度

##### 第2非常態勢

###### 本部長：防災担当役員等

台風や突発的な災害により首都圏等に広範囲の停電が発生し、複数の事業所で支援が必要な場合 等  
要員数：最大11,000人程度

##### 第3非常態勢

###### 本部長：社長

サービスエリア内で震度6弱以上の地震が発生した場合や、大規模な災害が発生し復旧に長期化が予想される場合 等  
要員数：最大16,000人程度

甚大

災害発生時には、要員に参集およびリモート情報収集通知が自動発信。要員は、リモートで初期情報を収集するとともに、速やかに参集

#### ステークホルダーとの連携

広報	被災後24時間・48時間の時点までに、部分的にでも確定できる復旧見通しを公表
政府・地方公共団体	官公庁や地方公共団体との連携体制を整備
防災関係機関	自衛隊等と防災情報の提供・収集等の連携体制を整備
他電力会社等	他電力会社や電力広域的運営推進機関、電気工事店等と、電力、要員、資材、輸送力等の相互融通等の相互応援体制を整備



2019年台風15号に伴う停電復旧対応