



INTEGRATED REPORT 2025

統合報告書2025

Tokyo Electric Power Company Holdings

Dear Stakeholders,

「TEPCO統合報告書2025」(以下、本報告書)では、昨年同様に、めざすVisionの実現に向けた4つのマテリアリティについて、それぞれ章立てする構成としています。また、財務情報と非財務情報を統合思考に基づいて経営戦略に組み込むという、TEPCOグループの経営の意思を反映しています。

IFRS S1, S2号、そして日本初のサステナビリティ開示基準 (SSBJ基準) を踏まえ、本報告書では特に気候変動関連の「リスクと機会」の識別・評価を再整理するなど、編集方針を見直しました。

またステークホルダーの皆さまからお寄せいただいている関心事項等をもとに、本報告書では以下の点について、開示充実を図りました。

- ・財務戦略
- ・データセンター立地による電力需要増加への対応
- ・DXとサイバーセキュリティ
- ・人的資本全般 ※詳細は9月公表の「[TEPCO人的資本レポート2025](#)」ご参照
- ・柏崎刈羽原子力発電所に関する取り組み 等

監督側と執行側が連携を図り、議論を重ねて本報告書を制作いたしました。主要な非財務情報は、第三者評価機関の保証を取得しています。私は本報告書の制作プロセスが誠実であり、記載内容が正当であることを表明いたします。

TEPCOグループは、今後もステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを大切にしてまいります。

東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役社長

小早川 智明



TEPCO 統合報告書2025

報告期間: 2024年4月～2025年3月
(上記期間以外の重要な情報についても一部報告しています)

報告対象: TEPCOグループ連結66社
(上記以外の重要な範囲についても一部報告しています)

発行時期: 2025年10月
次回発行予定: 2026年9月

将来見通しの記述について

本報告書にある計画、戦略、業績予想等に関する記述は、記述した時点で当社が入手できた情報に基づくものです。これらの予想・予測には、当社を取り巻く経済情勢、競合環境、関連法規、事業開発計画、為替レート等の不確実な要素が含まれており、これらの予想・予測を覆す潜在的なリスクが頭在化する可能性もあります。したがって、将来の実際の業績・事業環境等が本報告書の記述と異なるものとなる可能性があることをお含みおきください。

参照したガイドライン等

IFRS財団「国際統合報告フレームワーク」
IFRS財団「SASB Standards」
GRI「GRI Standards」
SSBJ「サステナビリティ開示基準」
TCFD提言、TNFD提言
経済産業省「価値協創ガイドライン 2.0」

Contents

目次

Materialities

4つのマテリアリティに属するKPIと
その進捗をまとめたマテリアリティ・マトリクス等
⇒ P3

GX

カーボンニュートラル社会実現への貢献、エネルギーの安定供給、
経済成長を並立するための戦略、
指標・目標等

⇒ P18

Net zero

< 1/1,000

Nuclear Energy

ガバナンス体制、
原子力発電所の安全対策や
地域コミュニケーション等

⇒ P58

4
Materialities

Business Foundation

「6つの資本」それぞれの戦略や
ガバナンス体制等
⇒ P38

6 Capitals

Finance

財務戦略、情報開示のあり方等に関して、財務・ESG戦略双方の最高責任者である副社長山口のメッセージ
⇒ P12

DX and Cybersecurity

DXとサイバーセキュリティの取り組みが財務に与えるインパクトパス等
⇒ P39

Chairman Message, Corporate Governance

TEPCOを牽引する取締役会に関する会長小林のメッセージと、取締役会の実効性評価、取締役選任にあたってのスキル・マトリクス、コンプライアンスに関する取り組み等
⇒ P76

Data Section

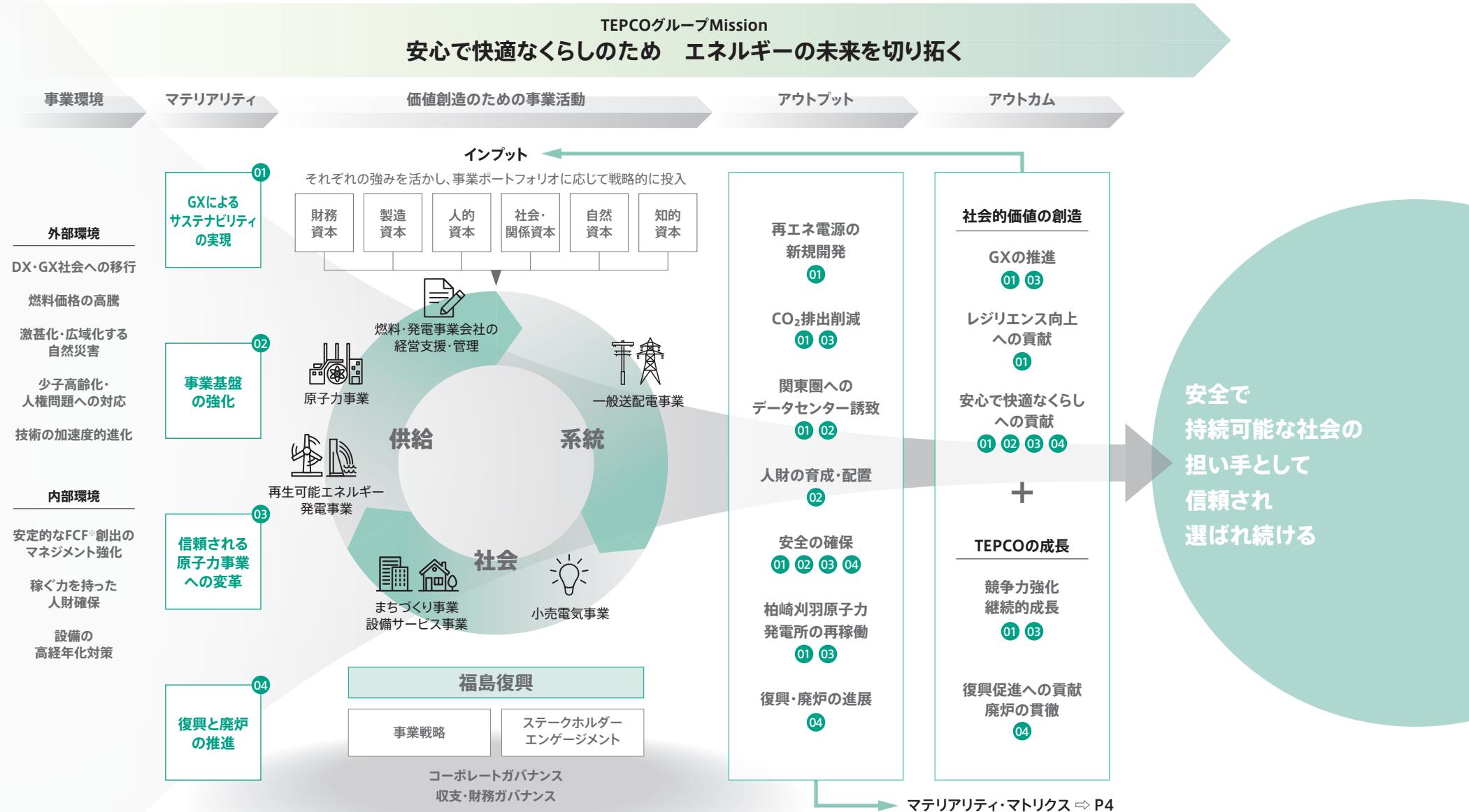
財務、ESGの各種データ
⇒ P95

Top Message

「ニーズ即応力の強化」と
「GXの推進」に取り組み
未来を拓く、社長小早川のメッセージ
⇒ P8

Value Creation Process

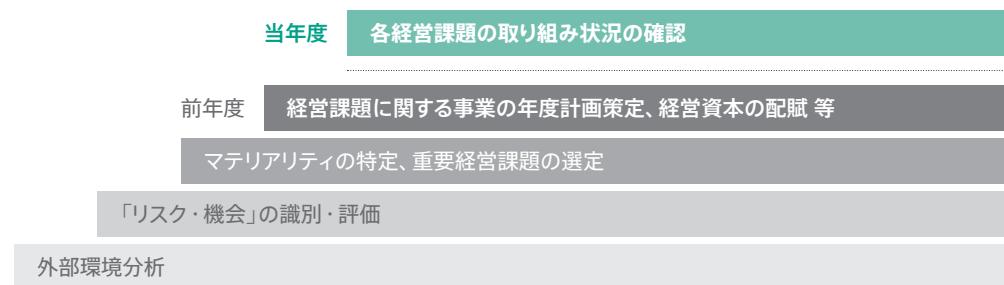
価値創造プロセス



Four Materialities

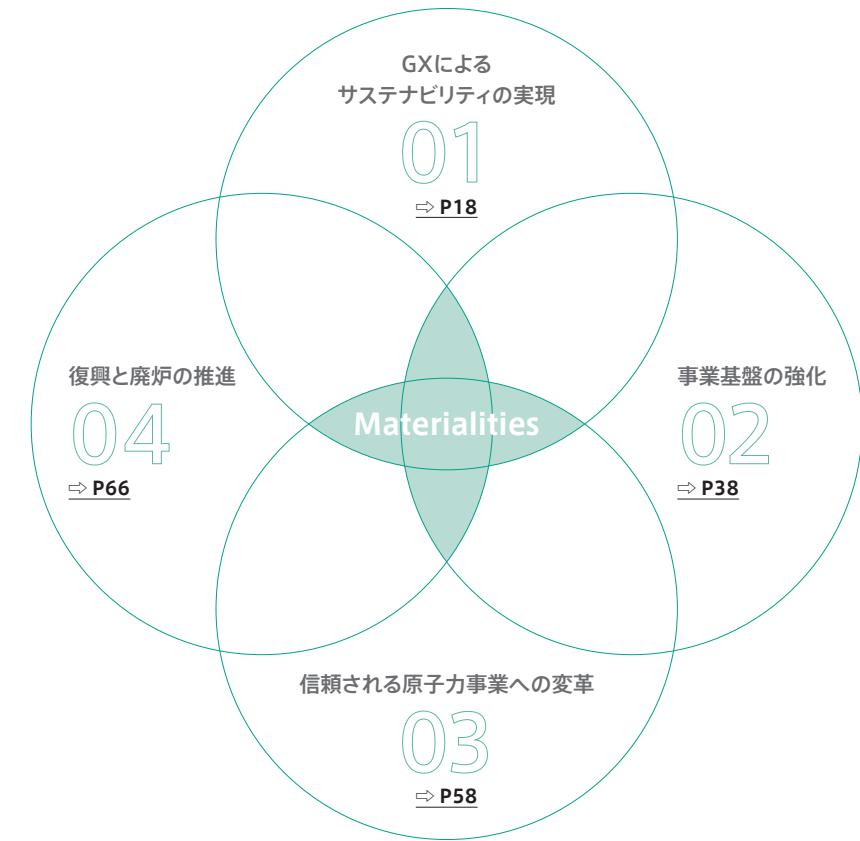
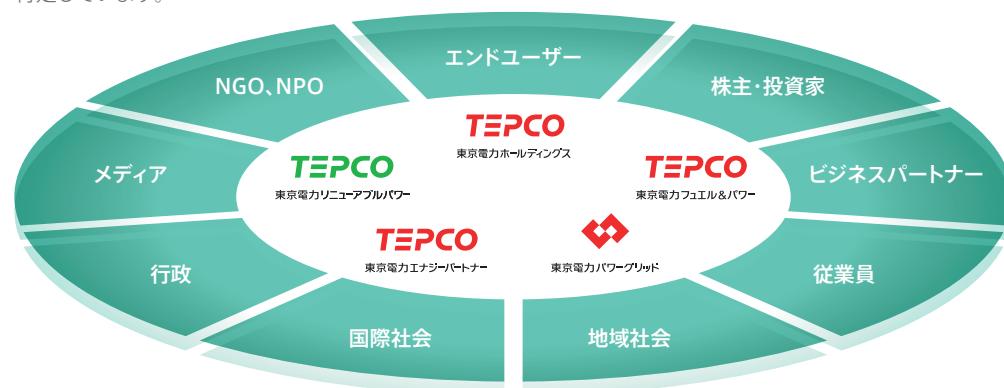
4つのマテリアリティ

TEPCOグループでは、国内外の情勢やステークホルダーエンゲージメント等を踏まえた外部環境分析を毎年実施し、経営に関わるリスクと機会を識別しています。識別されたリスクと機会は、財務的影響や社会的影響に関する評価を行い、リスク回避・機会獲得の面で重要な経営領域をマテリアリティとして特定しています。マテリアリティは、重要経営課題等を記載した年度計画とともに取締役会へ付議し、監督されています。



TEPCOグループを取り巻くステークホルダー

当社グループは、ロジックモデル型の計画策定フォーマットを活用して、各事業の年度計画を策定しています。これにより、各事業の実施目的が共通認識化され、進捗報告時の正ポイントが明確化されました。なおステークホルダーを9つの区分に整理し、各事業を実施することでもっとも影響を受けるステークホルダーを特定しています。



01 : GXによるサステナビリティの実現

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

Materiality Matrix

マテリアリティ・マトリクス

TEPCOグループでは、4つのマテリアリティの解決に向けた個別の重要経営課題等について事業戦略を策定し、指標・目標を設定しています。取締役会等で各指標の実績を評価・分析すること等に加え、事業環境変化に合わせ投入資本等を柔軟に見直すことで、各マテリアリティの達成確度を高め、「東京電力グループ経営理念」のVision実現に向け、取り組みを進めています。ここでは各マテリアリティの主要な指標・目標の一部を、実績とともに一覧化しました。

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

■ 詳細情報

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

[詳細情報](#)

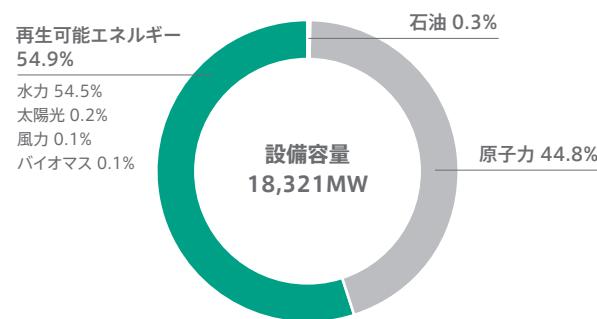
Who We Are



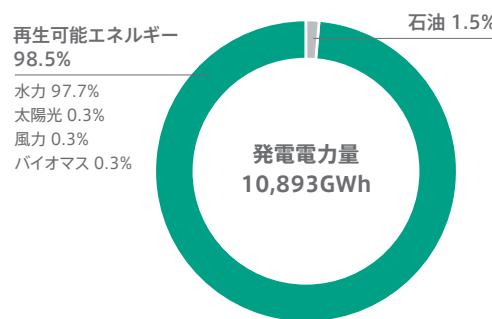
電気料収入 約4兆円	国内水力発電所設備容量 (RP連結) 約999万kW 国内シェア 約20%	送電設備(架空電線亘長) 14,825km 一般送配電事業者10社中シェア 16.7%	送電設備(地中電線亘長) 6,551km 一般送配電事業者10社中シェア 41.9%
グリーンボンド発行総額 約1,600億円(発行累計)			
需要家1軒当たりの年間平均停電時間 (SAIDI) 6分	第一種電気主任技術者 206人	原子炉主任技術者 95人	福島第一原子力発電所に関するエンゲージメント 約145,000人(延べ)
需要家1軒当たりの年間平均停電回数 (SAIFI) 0.08回	エネルギー管理士(熱・電気合計) 527人	一級建築士 415人	新潟県内コミュニケーションブースでのエンゲージメント 約39,000人(延べ)
送配電ロス率 3.9%	CISSP 30人	DX推進人財 約5,200人	マルチチャネル(電話以外)による問い合わせ対応実績 約870万件 全体に占める割合 約56%

東京電力グループ5社計(東京電力ホールディングス、東京電力フュエル&パワー、東京電力パワーグリッド、東京電力エナジーパートナー、東京電力リニューアブルパワー)
試験合格(資格未取得)者を含む

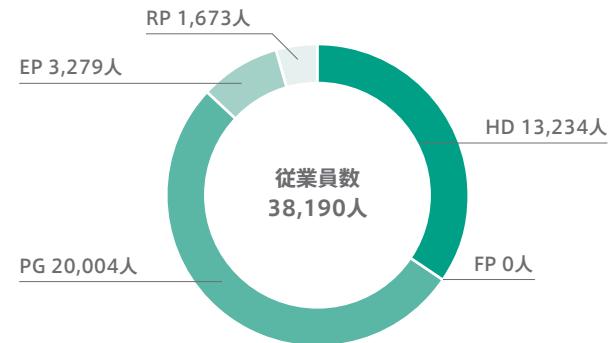
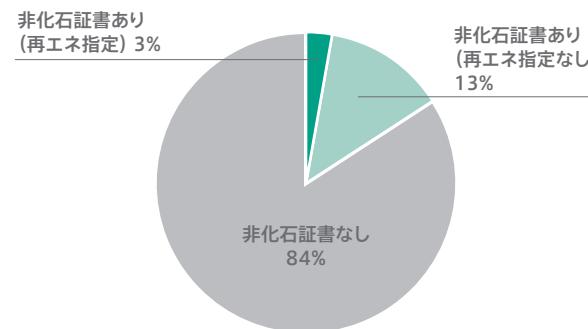
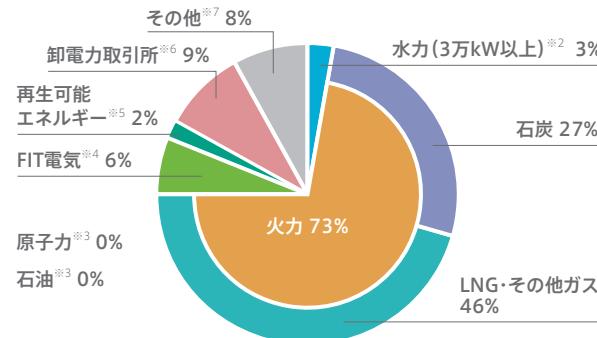
国内 発電種類別設備容量(連結)



国内 発電種類別発電電力量(送電端・連結)



従業員数(連結)

小売事業(東京電力エナジーパートナー)がお客さまにお届けした電気の電源構成^{※1}と非化石証書の使用状況^{※8}東京電力エナジーパートナーのCO₂排出係数

CO₂排出係数(調整後排出係数)は、
0.421kg-CO₂/kWh

「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、国に報告した値です

[各メニューの排出係数](#)

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

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

※3 0.5%未満のため、端数処理上0%と記載しております

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

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

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

※7 他社から調達している電気で発電所が特定できないもの等が含まれます

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

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

Top Message – 未来を拓く責任と挑戦

社長メッセージ

将来に備えた2024年度

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

私たちが貫徹する覚悟で進めている福島第一の廃炉は、2号機燃料デブリの1回目の試験的取り出しを完了し、今後の取り出し規模の拡大に向けた最初の一歩を踏み出しました。柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に向けては、長年培ってきた安全文化を基盤として、さらなる安全性向上のための取り組みを進めるとともに、継続的に地元の皆さんに真摯に向き合い、対話を重ねることで、相互の理解が深まっている手応えを感じています。

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

事業環境の変化に応える

近年、関東圏ではデータセンターの新增設計画が相次いでお

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

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

東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役社長
小早川 智明



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

事業ポートフォリオ見直し、そしてワンチーム化

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

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

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

くリーダーとして、ワンチームで変革をやり抜くよう取り組んでいるところです。

スピードを高め、スケールを拡げる

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

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



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

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

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

GXを推進する

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

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

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

原子力の安全を、現場から世界へ

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

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

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

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

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

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

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

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

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

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

続的に発展していくことを心から願っています。

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

「信頼の資本」が原動力

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

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

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

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



WANO総裁 就任スピーチ(2024年9月)

CFO Message – 見える成果で応える

CFOメッセージ



東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役副社長 最高財務責任者(CFO)
兼ESG担当
山口 裕之

決算分析

2024年度の純利益は1,612億円となり、2023年度と比較して減益となりましたが、燃料費等調整制度に伴う期ずれの影響を除いた経常損益は559億円の増益となりました。他方で2025年度第一四半期については、経常損益は期ずれ影響を除くと前年同期から319億円の減益となりました。また福島第一原子力発電所における燃料デブリ取り出しに係る準備作業のあり方が示されたことを踏まえ、新たに見込まれる取り出し準備の作業費用等として9,030億円を災害特別損失に計上しております。この準備作業等は12～15年にわたり、作業の実施に合わせて支出されることから、当面の資金繰りへの影響

は小さいと考えています。

なおフリーキャッシュフローは2024年度は過去最低となる4,979億円の赤字となりました。これは電力需要が今後増加することを見据えて、送配電部門・原子力部門での設備投資が先行していること、その上で送配電部門におけるレベニューキャップ制度では想定されていない物価上昇により支出が増加し、第一規制期間(2023～2027年度)において一部費用の回収ができていないことが主な要因です。設備投資は将来にわたり電力を安心・安全に使っていただくためのインフラの構築・整備として確実に実施する必要があり、2025年度の設備投資は2024年度を上回る計画です。

フリーキャッシュフロー黒字化戦略

最優先課題はやはりフリーキャッシュフローの黒字化です。2018年度以降、7年連続赤字となっているフリーキャッシュフローを早期に黒字にするためには「営業キャッシュフローの増加(収益増加・費用削減)」と「投資キャッシュフローの最適化」が不可欠です。詳しくはこの後ご説明しますが、費用削減・投資最適化により競争力を高め、将来的なデジタル需要を取り込んで収益拡大を図ることが優先事項です。こうした「営業キャッシュフローの増加」と「投資キャッシュフローの最適化」の両面の取り組みを進めることでフリーキャッシュフローを創出し、将来の成長投資の原資を増やすとともに、返済原資として有利子負債残高を減らしていくことで、着実に財務体質の改善を図っていきます。また、これまでではフリーキャッシュフローのマイナスを財務キャッシュフローで補ってきましたが、フリーキャッシュフローの黒字化をグループ大での成長につなげるため、新たな財務規律の導入を検討してまいります。

なお取り組みを着実に実現するためには、現場の実態を見える化したデータをもとに、社員と継続的にコミュニケーションを取りながら事業変革を一つひとつ実現していくことが肝要であると考えています。

営業キャッシュフロー増加のための取り組み

まず早期にキャッシュを獲得できる事業を優先的に実施することが有効であり、安全対策投資を進めてきた柏崎刈羽原子力発電所の早期再稼働は安定的な資金繰りの確保に向けて非常に重要です。また財務体質の改善に向け、資本収益性を高めるために全ての部門でプロセスカイゼンの取り組み・DX化を

さらに推し進めます。たとえば事業部門では「業務効率化&内製化→稼ぐ力の向上→売上の増加→コスト削減余地の特定と対応」という正のスパイラルを実現して競争力を上げられるよう、社員とともに切磋琢磨していきます。本報告書の「DX and Cybersecurity」(⇒ P39)ではDX推進について設定した定量的な指標・目標を含むインパクトパスを掲載しています。

経営管理においても、まずは主要事業部門にCFOの分身となる**Financial Planning and Analysis (FP&A)**機能を配置するとともに、現場の業務指標と経営で管理する財務指標との間をつなぐ逆ROICツリーの整備・活用を進めています(⇒ P16)。一例として、東京電力エナジーパートナーにおける「電力販売における営業利益率の向上」があります。向上ドライバーである販売量拡大のために、個人レベルで実施する需要家のニーズ設定や販売戦略の検討とKPIの販売量とをシンクロさせ、社員一人ひとりの活動が全社業績とつながっていることを見える化することで、社員の頑張り(=全社業績の向上)をより適切に評価していくたいと考えています。また、財務データ・非財務データを一元化して経営ダッシュボードとして現場の実態等をタイムリーかつ正確に把握したうえで、一元化したデータからAIを活用して多様な改善案を講じられるようにするなど、経営管理の高度化をめざしていきます。

営業キャッシュフロー増加に向けた布石

ここ数年の外部環境変化を捉えた新たな成長事業として**関東エリアへのデータセンターの誘致**があります。現在、日本のデジタル収支はマイナスですが、グローバルなデジタル需要を取り込むことは日本の経済成長につながりますし、TEPCOグループとしてはそれをエネルギー面で支える存在として貢献するととも

に、収益拡大の重要な機会にしたいと考えています。誘致を推進するにあたり、「(供給までの)スピード・脱炭素・コスト安定化」等の価値をご提供する必要があり、お客さまやビジネスパートナーとの協業を通じた事業構造変革を推進していきます。具体的には、データセンターを早期に運転開始できるよう、体制整備や地点選定を進めるとともに、当社グループの設備導入等、ソリューションのご提案も盛り込んだ計画の策定を進めてまいります。

また別の取り組みとして、水力発電事業開発等において「回転型」のビジネスモデルの構築を推進していきます。ホテル業界等では、資産を増やす運営に特化する企業も出てきている中、当社グループにおいても設備の「保守・運営力」を強みとし、キャピタルリサイクルによって得られたキャッシュを次の投資に回す「回転型」モデルで事業開発の機会を増やしていくとともに、当該事業の保守・運営を担っていきたいと考えています。

そして**カーボンニュートラル関連事業**も成長事業です。電力需要が今後増加する見通しの中、電源側では柏崎刈羽原子力発電所の再稼働および再エネ等の脱炭素電源の開発が必要となります。電力小売側では脱炭素電源ニーズが高いデータセンター事業者からの期待にお応えするためにも、脱炭素電源の調達強化が必要となります。加えて、国全体としてカーボンニュートラル推進のための社会コストが増加すると見込まれる中、現在も熱源が化石燃料である産業領域のお客さまに向けて、電化によるコストメリットをデータでお示しながらご説明し、当社グループの商材を活用した設備導入等をご提案しながら、お客さまとともに社会的課題を解決しているところです。カーボンニュートラル関連事業は、収益構造を強化する視点でも、一層の成長を図ります。

投資キャッシュフロー最適化へ

設備投資の選定にあたっては、既存の電力設備の有効活用・ライフサイクルの最適化を重要な取り組みと位置づけています。安定供給の確保を大前提に、現場で採取するデータ量を増やしつつ、最新テクノロジーを活用した設備の異常兆候や劣化状況の見える化とそれに基づく評価により、設備の最大限の利活用を図ります。また、使用可能な期間を科学的かつ合理的に見極めることは、資源の有効活用にもつながります。

なお、発電事業は典型的な投資先行型のビジネスモデルであり、投資規模が大きいうえに投資回収まで超長期に亘ることから、投資回収を予見できる国の制度を計画的に活用することも重要です。第7次エネルギー基本計画では、脱炭素電源について「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を整備する。」と謳われており、国の制度設計に向けた政策決定プロセスへも、事業者として適切に関与してまいります。

情報開示を経営の力に

情報開示の意義は、企業としての説明責任を果たすことで、当社グループの成長に対するご期待を高めることです。私たちは現在、IFRS S1 S2号基準およびSSBJ基準に基づく開示の準備を進めていますが、これらの基準では、当社グループへの投資判断に影響を与えると合理的に見込むサステナビリティテーマについては「リスクと機会」の評価結果だけでなく、財務的影響の開示を求められています。短中長期の「リスクと機会」を、

非財務の事業環境も含めて、財務的に見える化したうえで重要な経営課題を選定することは企業経営そのものであり、情報開示の義務化対応を良い機会として、経営管理の高度化のために運用構築を進めていきたいと思います。たとえば、カーボンニュートラル戦略を見直すにあたって、財務的影響も算定することで理想と現実の「ギャップ」が見える化され、経営層のみならず社内各部門とも建設的な議論、調整ができるようになると考えています。こうした開示要請を成長への契機と捉え、私たちは主体的に対応を進めていきます。

企業価値向上の担い手

各施策を実現していくうえで人財はきわめて重要です。たとえばDXは業務変革をもたらすものですが、何を効率化するか、何のデータを取るべきか、といった起点は必ず「人」が担います。またお客様に長くご愛顧いただくための方策を取りまとめ、お客様にご提案するのは「人」です。これからも「人」こそが企業価値を高める中心的な存在であると考えています。

人的資本は成果として表れるまでに一定の時間を要するため、将来の事業環境変化を「先読み」した人財の育成・配置が求められます。また「一定の時間を要する」成果がしっかりと結実するためには従業員のモチベーション維持も大切ですので、CHROの忍と議論を交わし、戦略的に取り組んでいるところです。

今年9月、当社グループにとって初めての「**TEPCO人的資本レポート2025**」を発行しました。人的資本経営の取り組みは統合報告書等で開示していましたが、ROICへの影響度が高い総合KPI「人的資本ROI」の向上につながるインパクトパスを新たに掲載するとともに、情報を体系的に再整理して単独レポート

として発行しました。さまざまな事業部門に所属する従業員14名へのインタビュー記事も掲載していますので、TEPCOの社員はどういう活力を持っているのかを感じていただけると思います。ぜひご覧ください。

まずは株価回復

2023年8月、ALPS処理水の海洋放出を開始した際、東京電力ホールディングスの株価は上昇しました。また核物質防護に関する一連の不適切事案により燃料の移動を禁止する命令を受けておりましたが、2023年12月に解除された後も株価は上昇しました。そして今年、データセンター誘致を新たな成長事業としていくことを表明した後、株価は上昇基調にあります。これらは**投資家の皆さまからのご期待が株価という形で見える化されたもの**と受けとめています。一方、中長期的には、株価は基本的に資本収益性やキャッシュフローの健全性等に影響されるものと認識しています。そのため、資本収益性向上のための取り組み状況をご説明しつつ、福島への責任の貫徹のための資金を継続的に捻出しながらフリーキャッシュフロー黒字化をめざすという、目に見える成果でお示しすることで、株価の安定的な上昇が現実味を帯びてくると考えています。

配当については、2025年3月末時点における分配可能額がマイナスの状態であることから無配を継続しています。将来の配当方針をお示しえず、株主の皆さまのご期待に十分にお応えできていない状況につきまして、心よりお詫び申し上げます。当社グループとしては、フリーキャッシュフローの安定的な黒字化が最優先の財務課題と捉えています。そのうえで、復配の実現についても引き続き真摯に検討してまいります。

見える化、そして議論

さまざまな場面で私は見える化を推進しています。見える化することで、経営の意思決定を合理的なものにできますし、逆ROICツリーによって全社員が自身の業務と企業価値向上のために経営で意思決定した事象との関連を理解し、行動することができます。私自身、これまで経理業務等、一般管理部門で仕事をする中で、予算配分や人の配置等を考えるにあたり、自分たちの役割や成果を客観的に示すことの必要性を感じてきました。その課題は、トヨタから来ていただいている内川特任顧問より**見える化したプロセスをカイゼンする重要性**を学んだことで、企業変革そのものであると確信しました。不確実性が高く、フェイクニュースが溢れているご時世ですが、成果や課題を言語化・数値化し、客観的で正しい情報をもとに議論することは、たとえば事業変革を進めるうえでも社員の理解や納得が得やすいと考えています。人財含む経営資本を大切にし、マネジメントすること、ひいてはキャッシュフローの創出力を高めることにもつながるため、私が先頭に立ち、見える化を進めてまいります。



Financial Strategy

財務戦略

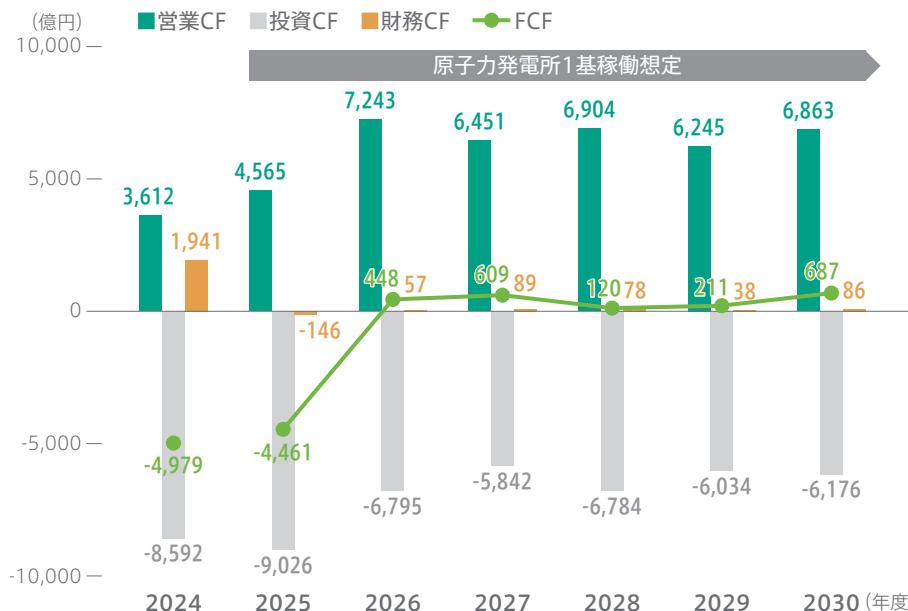
Positive Free Cash Flow

フリーキャッシュフローの黒字化

送配電関連でレベルユーチップ制度の第一規制期間（2023～2027年度）において一部費用が回収できていないことや、原子力関連の投資が先行し現状では費用化・原価回収が始まっていないこと等により、設備投資が先行しています。さらに、物価高や労務費の上昇が収支に直接的な負荷を与え、フリーキャッシュフローは2018年度以降、赤字が続いています。

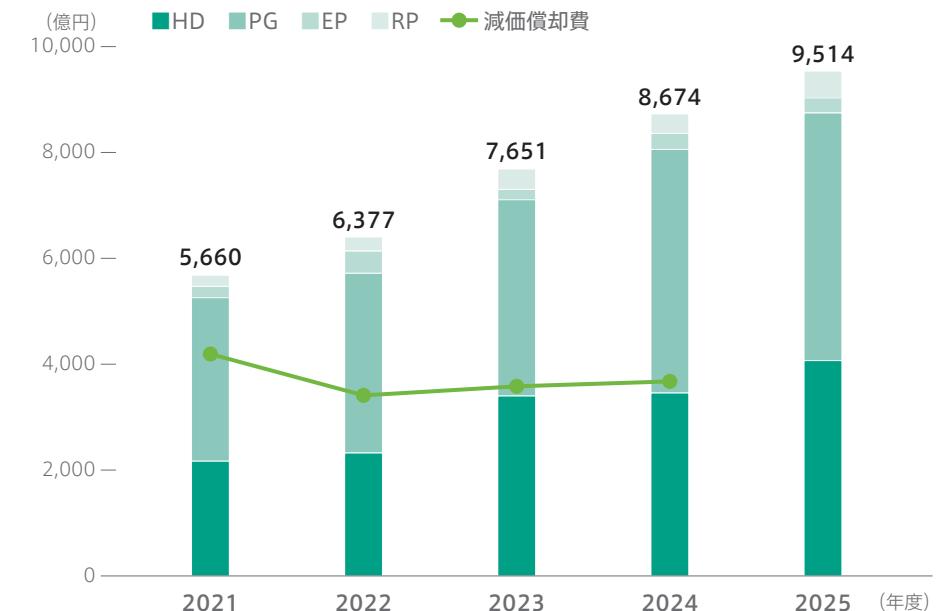
利益拡大やフリーキャッシュフローの早期黒字化に向けて、費用の圧縮と収益性の向上に取り組んでいます。安全を大前提とした柏崎刈羽原子力発電所の再稼働やアライアンスによる稼ぐ仕組みづくり、設備サービスを含めた事業構造変革等により、収益性や資本効率性の向上を図っています。こうした取り組みを通じ、フリーキャッシュフロー黒字化をめざしてまいります。

キャッシュフローの見通し(HD+基幹事業会社)



※2025年度以降の数値は、**第四次総合特別事業計画(2025年3月変更認定時)**10ヵ年収支見通しにより作成
※2024年度は全社連結(実績値)、2025年度以降は5社連結

設備投資額の実績と見通し(セグメント間取引消去前)



※総額(棒グラフ上の太字)は全社連結、各社はサブ連結
※2025年度は見通し値

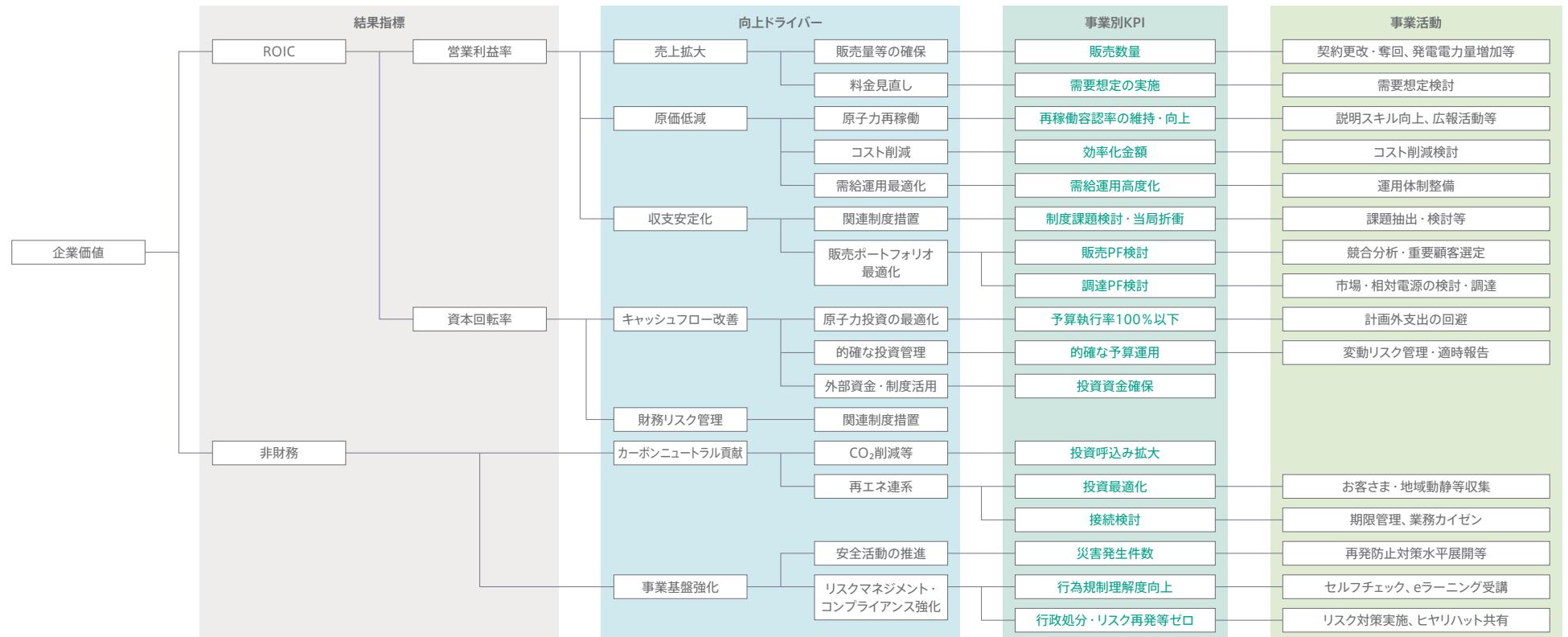
Financial Governance

財務ガバナンス

逆ROICツリー

2025年度からホールディングスおよび各基幹事業会社で逆ROICツリーを作成し、各事業活動と企業価値向上の成果の見える化を行っています。また現場の管理指標の実効性を確保すべく、事業セグメントごとにもツリーを整備し、活用を進めています(⇒ P25)。見える化により、業務遂行に対する従業員のモチベーション向上を図るとともに、コスト・稼ぐ意識を根づかせ、TEPCOグループ一丸となって利益拡大・フリーキャッシュフロー黒字化を進めていきます。

逆ROICツリーのイメージ(グループ全体版)



Funding for Compensation and Decommissioning

賠償や廃炉等の資金

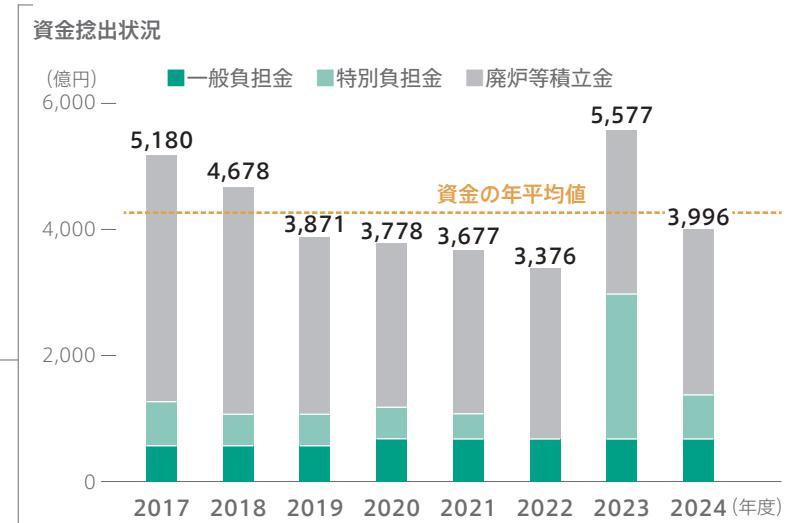
福島への責任貫徹に向けて、TEPCOグループは、賠償や廃炉のために年間5,000億円程度の資金確保をめざしています。

除染費用については、原子力損害賠償・廃炉等支援機構（以下「機構」）が保有する当社株式売却益により資金を確保することとしています。

福島責任貫徹のための必要資金の全体像^{※1}

	賠償	除染	中間貯蔵	廃炉
金額 (兆円)	9.2	4.0	2.2	8.0
回収方法	電力会社 一般負担金 特別負担金	機構が保有する 当社株式の 売却益	国 エネルギー対策 特別会計	TEPCO 廃炉等積立金を 機構に積立
当社の対応 (兆円) 2024年度末	拠出 ^{※2} 1.6	-	-	積立 2.0

年間5,000億円程度を捻出



※1 経済産業省「東京電力の賠償費用等の見通しと交付国債の発行限度額の見直しについて」(2023年12月)をもとに当社作成
※2 当社分の一般負担金+特別負担金(累計額)

賠償資金スキーム

当社グループは、ご請求を踏まえて賠償金をお支払いしていますが、お支払い（キャッシュアウト）の際には、機構から資金の交付を受ける（キャッシュイン）ため、キャッシュフローの変動は限定的です。

また、その賠償費用を計上する際には、機構からの交付金を収益として認識しています。これにより収益と費用、資産と負債がともに増加し、貸借対照表や損益計算書に大幅な変動が起こりにくい仕組みとなっています。なお、機構に対しては、一般負担金と特別負担金を支払っています。

廃炉資金スキーム

当社グループは廃炉を安全かつ着実に進めるため、原子力損害賠償・廃炉等支援機構法に基づく「廃炉等積立金制度」に基づき、資金の管理を行っています。本制度においては、廃炉に必要な資金を廃炉等積立金として当社から機構に積み立て、取り戻し計画に基づき積立金を取り戻します。なお、取り戻し計画では、機構から提示された作成方針に基づき、当面3年間の作業を計画しています。

今年7月には、福島第一原子力発電所における燃料デブリ取り出しに係る準備作業のあり方が示されたことを踏まえ、新たに見込まれる取り出し準備の作業費用等として9,030億円を災害特別損失に計上しました。こちらも、廃炉等積立金制度に基づき、12～15年にわたり実施される準備工事に応じて、支出されることになります。

Materiality

01

GX for Sustainability

GXによるサステナビリティの実現

- 19 ガバナンス
- 20 戦略－概要
- 24 －供給
- 26 －系統・データセンター
- 28 －社会
- 34 指標・目標

TEPCOグループでは、供給(脱炭素電源の活用)、系統(広域化、系統利用の最適化、分散化)、社会(省エネ・電化・創エネ)の一連のバリューチェーンを保有する強みを活かした取り組みを展開し、GX推進、持続可能な社会の実現に貢献してまいります。

情報開示については、これまで進めてきたTCFDフレームワークに沿った整理を基盤としつつ、国際会計基準の策定を担うIFRS財団が公表した国際的なサステナビリティ関連財務情報開示基準(IFRS S2号)の適用をめざしてまいります。

Governance

ガバナンス

TCFD ガバナンス TCFD リスク管理

取締役会によるガバナンス

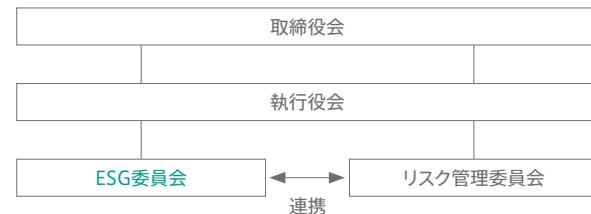
取締役会では、気候関連を含むサステナビリティに関する諸課題を議論しており、年度計画策定時には、**執行役が特定した各事業戦略におけるリスクと機会を考慮し、取締役会へ付議**しています。

また、取締役会に選任されたESGに関する責任者（ESG担当）は、取締役会規程を踏まえ**四半期ごとにサステナビリティに関する業務の進捗を報告し、取締役会が監督**しています。

社内委員会を通じたモニタリング

社長を委員長とするESG委員会において、気候関連を含むESG指標・目標の進捗に関するモニタリングや、気候関連の主要なテーマおよびリスク・機会について議論しています。ESG委員会の委員やオブザーバーの多くがリスク管理委員会の委員を兼務し、各委員会の議論を同期させながら、気候関連を含むサステナビリティのリスクと機会を評価・管理しています。

ガバナンス体制



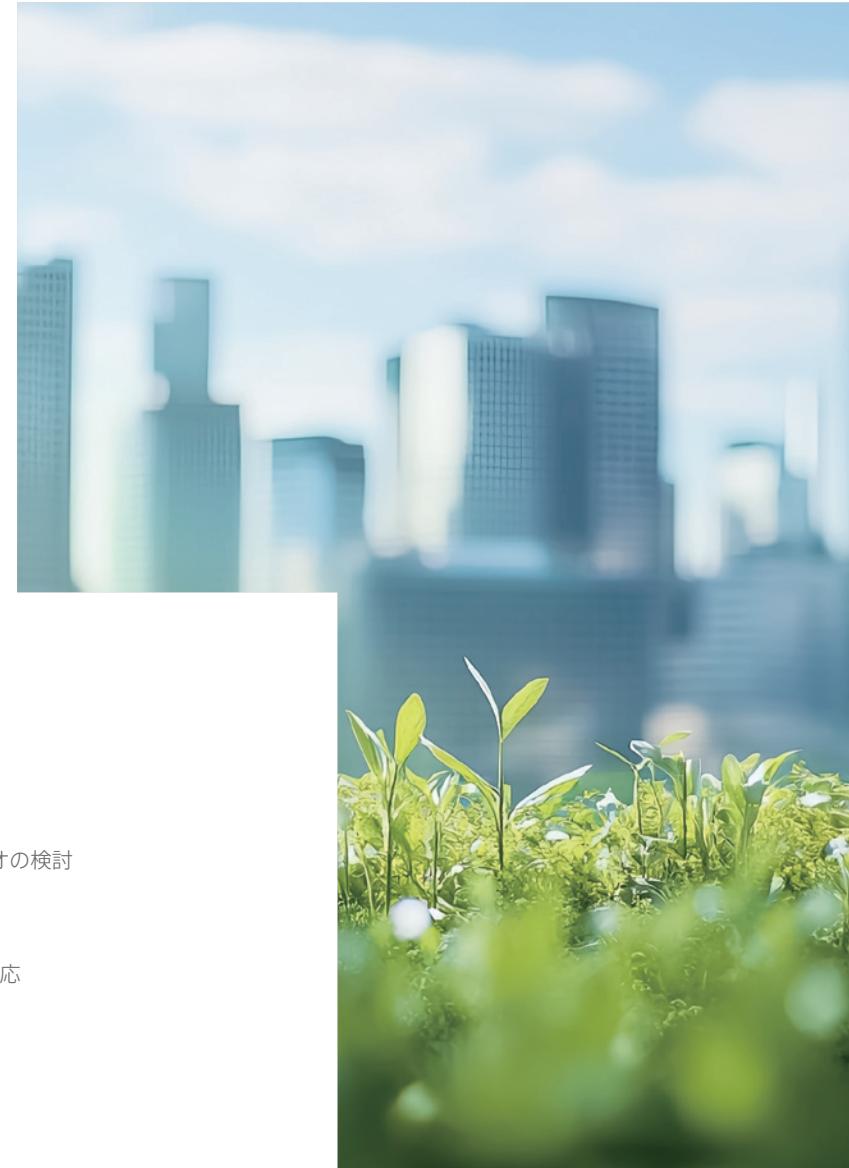
気候関連の評価項目に関する役員報酬

執行役の業績連動報酬の算定にあたっては、会社業績および個人業績を指標として設定しています。

執行役の業績連動報酬は、全てCO₂排出削減量を含む指標を設定しています。（⇒ [P85](#)）

気候関連の対応戦略を監督するためのスキル

気候変動を含むESG課題への対応に関する知識・経験を、取締役に期待する中核的なスキルの一つとして定義しています。（⇒ [P82](#)）



取締役で議論したテーマ

- 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
- 長期脱炭素電源オーバークションへの対応
- 洋上風力事業の状況および今後の開発案件への対応

ESG委員会での主な報告・審議事項

- サステナビリティ情報開示基準への対応
- 非財務指標のモニタリング報告
- 今後のカーボンニュートラル戦略検討の方向性

Toward 2050

2050年に向けて

2050年の想定(日本全体)



エネルギーの地産地消の拡大



エネルギー貯蔵の活用

(蓄電池・水素)



電力需要の増大(2019年度比)

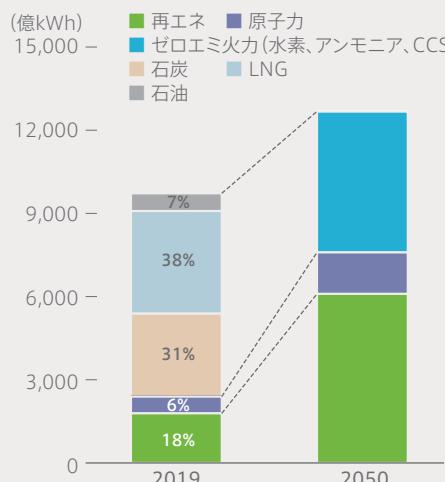
+30%



電化率の向上(2019年度比)

約1.7倍(26%→45%)

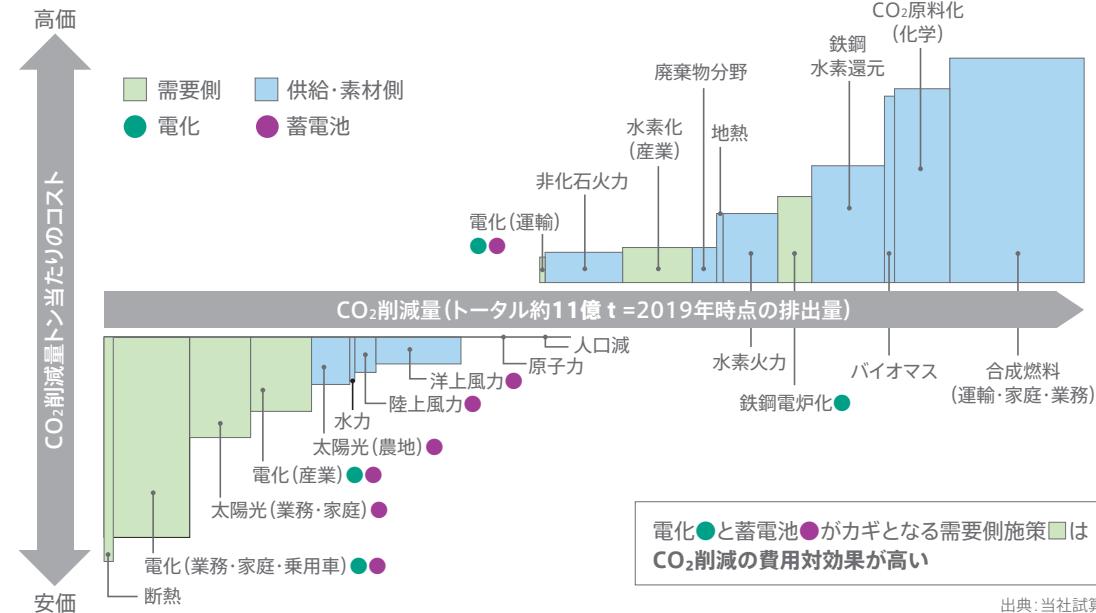
発電電力量の推移(送電端)



当社が国内を対象とした複数の将来シナリオにより試算した結果、2050年のカーボンニュートラル社会を実現するシナリオにおいて、「需要側の電化」がCO₂削減対策として費用対効果が優れる結果となりました。さらに、需要側で太陽光や蓄電池の普及拡大が進むと、「自家発電・自家消費・地産地消の広がり」が見込まれます。これは「災害に対するレジリエンス向上」というメリットがある一方、太陽光・風力発電は発電電力量の変動が大きく、「需要と供給のミスマッチ」が起こるリスクが想定されます。

今後、DX・GXの進展に伴い電力需要の増加が見込まれ、特にデータセンター事業者は脱炭素電源のニーズが高いと想定される中、**安定供給と経済性を確保しつつ、カーボンニュートラル社会を実現するため**には、供給側のベースとして稼働する電源(水力・原子力・地熱)と需給バランスを調整する電源(ゼロエミッション火力)の組み合わせが重要です。さらに需要側における調整力(蓄電池・水素等)の拡大等により、**供給側と需要側の両輪で需給バランスを調整する取り組みも必要**となります。

限界削減費用曲線(2050年カーボンニュートラルシナリオ)



注)将来的な人口動態、経済成長率、社会動態、内部炭素価格(ICP)、技術革新等の前提の一部について、2024年度時点の見通しを反映し、シナリオを分析しています

Risks and Opportunities

TCFD戦略 TCFDリスク管理

リスクと機会

TEPCOグループでは、1.5~2°Cおよび4°C程度の気温上昇を想定した複数のレファレンスシナリオをもとに、気候変動における2つのシナリオを想定、分析しています。

特定されたリスクや機会に対しては、適切な対応戦略を実行し、企業組織としてのレジリエンスを高めてまいります。

シナリオ	外部環境変化		カテゴリ	事業への影響	短期		中期		長期		財務的影響	対応戦略				
	想定リスク・機会	具体的な内容			発生可能性	影響度	発生可能性	影響度	発生可能性	影響度						
					発生可能性	影響度	発生可能性	影響度	発生可能性	影響度						
シナリオ① 1.5~2°C 程度 ^{※1}	移行リスク	政策・法規制	気候変動に関する規制の強化	社会	【小売電気事業】カーボンプライシング導入等の規制の強化やエネルギー政策の見直しにより、電力調達費用が増加	高	小	高	小	高	小	小売事業者に対する規制強化等により、非化石電源の調達比率が1%向上 約11億円/年の費用増加	・エネルギー政策動向の情報収集、提言 ・非化石電源、インターナル・カーボンブーリングの活用			
		市場	化石燃料の価格が高騰	社会	【小売電気事業】化石燃料由来の発電コスト増加により、電力調達費用が増加	中	大	中	大	中	中	燃料、卸電力市場価格の高騰等による電気調達費用の大幅な増加等による利益悪化 (参考)2022年度実績2,617億円/年 減益	・ヘッジ取引、調達先の拡大等による電力調達コスト削減			
		技術	再生可能エネルギーの普及拡大	系統	【送配電事業】系統の安定性の低下に伴う対策(系統増強等)費用が増加	高	大	中	大	中	中	レベニューキャップ制度により、中長期的な費用回収の見通しは立つものの、投資規模が増大した場合、費用回収までに時間を要するため短期的にキャッシュフローが悪化	・保全合理化や効果的な高経年対策による支出抑制 ⇨ P26			
	機会	エネルギー源	脱炭素電源のニーズの拡大	供給	【原子力発電事業、再エネ発電事業】脱炭素電源の需要拡大により、売電量が増加	中	大	中	大	高	大	・原子力発電1基が稼働した場合の年間収支影響 約1,000億円/年 好転 ・再エネ発電事業による純利益見込 1,000億円/年 規模	・原子力発電の再稼働 ⇨ P59 ・脱炭素電源の活用 ⇨ P24			
		製品およびサービス	カーボンニュートラルにつながる製品・サービスへのニーズの高まり	社会	【小売電気事業】CO ₂ ゼロメニューの需要が高まり、販売量が増加 【設備サービス事業】省エネ・脱炭素に寄与するサービス・商材の販売機会増加	高	中	高	中	高	中	・CO ₂ ゼロメニューの売上増加 ・設備サービス事業による売上増加	・CO ₂ ゼロメニューの訴求・拡大 ⇨ P29 ・最適な商材やサービスの提案による販売拡大 ⇨ P28			
		市場	エネルギー需要の電化の進展	社会	【小売電気事業】電力需要の拡大により、販売電力量が増加	高	中	高	中	高	大	電力需要が1%増加した場合の電気料収入 約431億円/年 増加	・電化に伴う電力需要取り込み			
		資源の効率性	再生可能エネルギーの普及拡大	社会	【設備サービス事業】需給調整機能を有する蓄電池や水素の需要が増加	高	小	高	中	高	中	蓄電池事業や水素事業による利益の創出	・蓄電池事業や水素事業の拡大 ⇨ P30			
	評判	気候変動に関する関心の高まり	供給系統社会	【全事業】気候変動に対する取り組みが投資家から評価されることで、資金調達手段の選択肢拡大	中	小	中	小	中	小	グリーンボンド発行(実績:約1,600億円)など、グリーンファイナンスの活用による資金調達コストの減少	・各取組に係る情報開示の強化 ・グリーンファイナンス活用				
シナリオ② 4°C程度 ^{※2}	物理リスク	急性	自然災害の激甚化	供給系統	【原子力発電事業、再エネ発電事業、送配電事業】電力設備の損傷により、対応費用が増加	中	中	中	中	高	中	2019年度に発生した台風の被害額 約208億円/年	・電力設備等の補強促進、経年設備の更新 ・損害保険の加入			
	機会	レジリエンス		社会	【設備サービス事業】防災ニーズのさらなる高まりにより、新規顧客を獲得	中	小	中	小	中	小	災害に強いまちづくり事業の提供による利益の創出	・災害に強いまちづくり事業の拡大 ⇨ P32			

※1 レファレンスシナリオ: IEA WEO NZEシナリオ・TEPCOオリジナルシナリオ・第7次エネルギー基本計画

※2 レファレンスシナリオ: IEA WEO CPSシナリオ

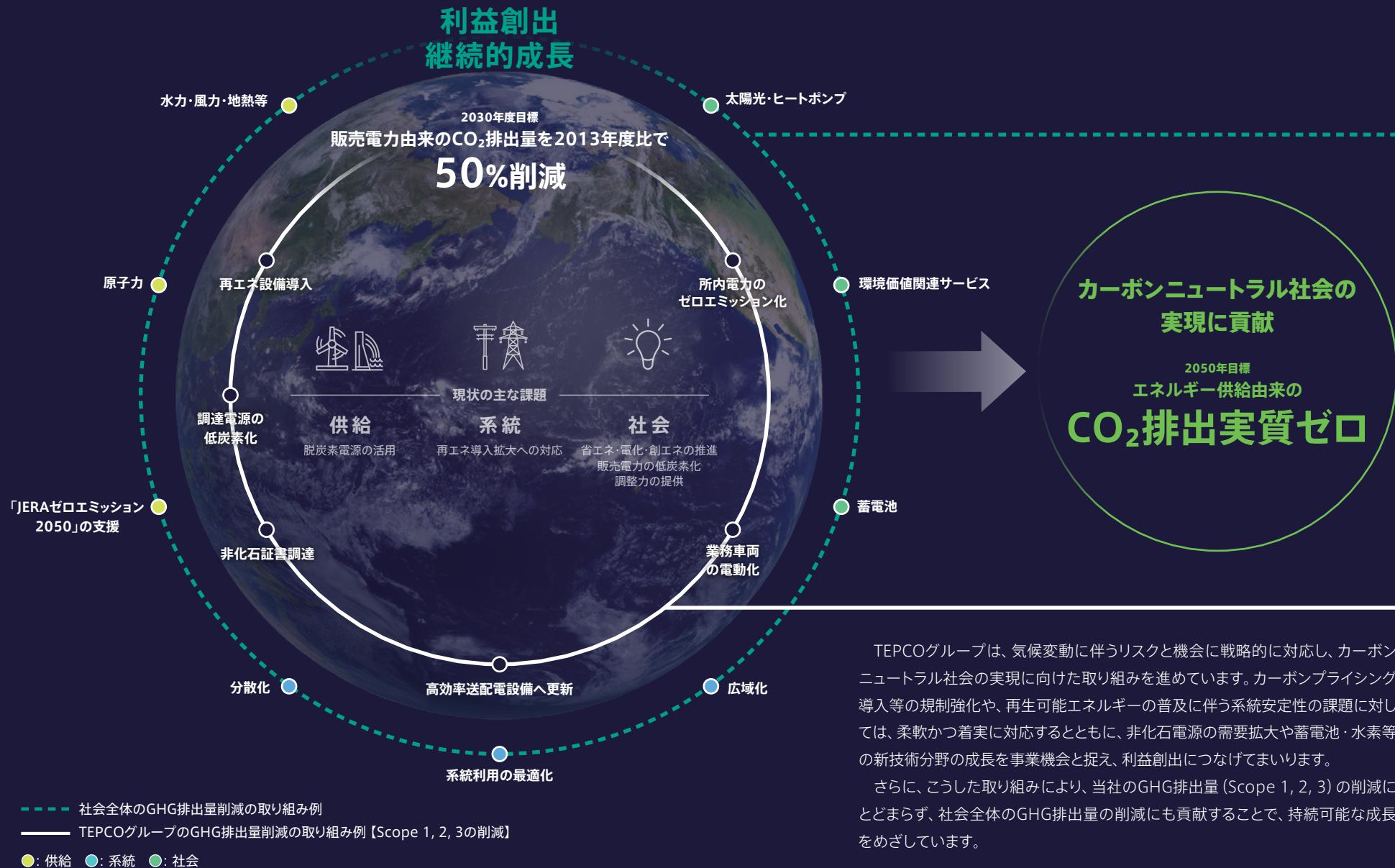
注) 気候変動における将来予測は、政策動向や関連技術の進展等の不確定要素が大きく、今後の評価・分析結果は外部環境変化により大きく変動する可能性が存在する

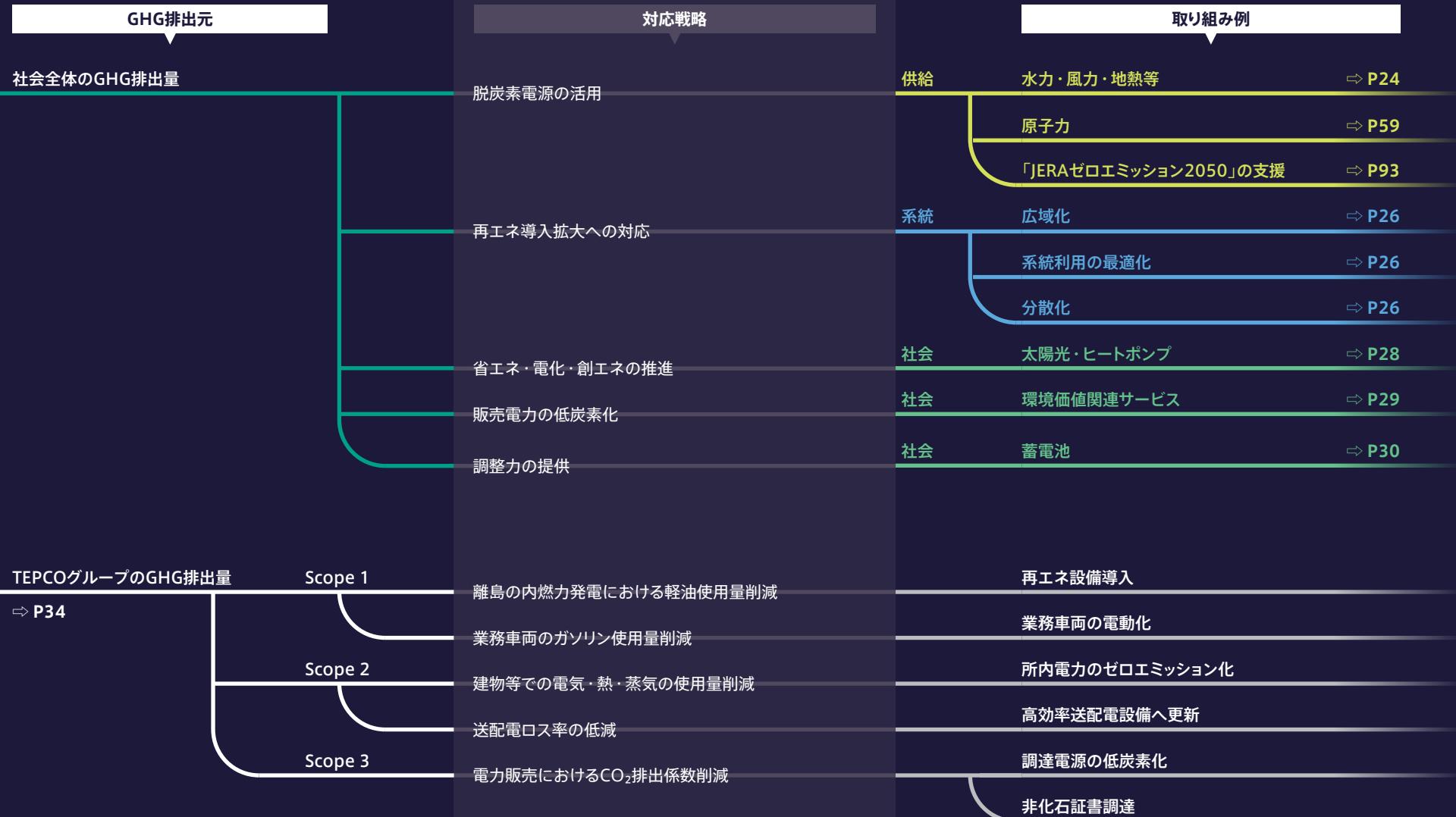
時間軸	短期	1~3年後	中期	4~10年後	長期	11年後以降
発生可能性	低	稀に発生	中	時折発生	高	頻繁に発生
影響度	小	限定的な影響	中	一定の影響	大	重大な影響

Strategy for Carbon Neutrality

カーボンニュートラル戦略

TCFD 指針に沿った戦略

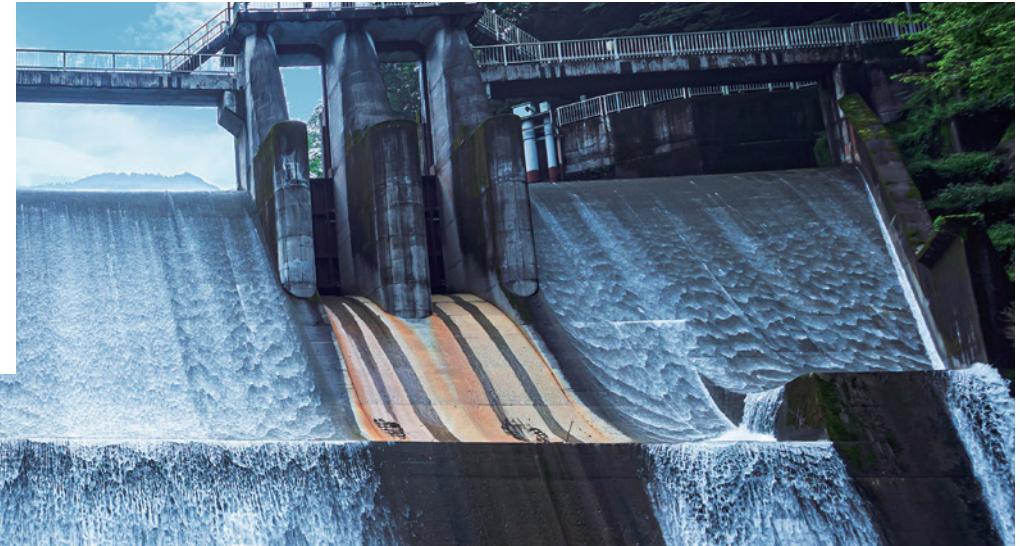




Strategy – Supply

戦略 – 供給

TEPCOグループがめざす、エネルギー安定供給、経済成長、脱炭素の同時実現であるGX実現に向けては、**太陽光・風力等の自然条件によって発電量が変動する変動電源と、水力・原子力・地熱等のベースロード電源をバランス良く組み合わせていく必要があります。**当社グループは、原子力、再生可能エネルギーという多様な脱炭素電源を保有しており、株式会社JERAを通じたゼロエミッション火力への取り組みも加えて、**脱炭素電源の最大限活用**を進めてまいります。



脱炭素電源の活用

国内水力

当社グループは、約10GW（うち揚水式7.6GW）の水力発電設備を保有しており、これは日本最大です。**既存水力発電所の改修**により発電効率の向上や増出力を図り、DXを進めることでさらなる収益性向上をめざします。また、一般水力発電の電力販売契約を直接お客様と締結する**コーポレートPPA**や揚水発電の電力を**需給調整市場**で入札するなど、電力の価値を最大化できるよう**販売施策の多様化**の取り組みを進めています。

国内洋上風力

海に囲まれた日本では洋上風力の新規開発の期待が高く、また、遠浅の海域が少ない特色から浮体式洋上風力への関心が集まっています。**着床式**洋上風力については、さらなる案件獲得に向けて、運転中の千葉県銚子市南沖合、開発中の長崎県西海市江島沖での取り組みを通じて**価格・非価格要素の競争力強化**を図っています。浮体式洋上風力については実証参画などで得た知見をもとに浮体技術を早期に獲得し、将来的なウインドファームの商用化をめざしてまいります。

海外再エネ

主に**水力・洋上風力**について事業を拡大しています。水力については、ダム調整池の堆砂対策による**発電電力量の増加**やO&Mの効率化による**コストダウン**等の取り組みを進め、発電所の価値を向上させています。洋上風力については、英国（北海等）で浮体式案件の開発を進め、知見を獲得し日本市場での活用をめざしています。

国内地熱

日本は豊富な地熱資源があり新規開発への期待が高い電源です。開発機会を逃さないよう、秋田県での開発、栃木県・群馬県での調査を通じて電源の多様化を図ってまいります。

原子力 [⇒ P58](#)

ゼロエミッション火力 [⇒ P93](#)

KPI

再エネ電源の新規開発(国内外)

実績(2024年度)*

299万kW

内訳	単位: 万kW	
	目標	実績※
国内洋上風力	200~300	42
国内地熱		1.5
海外水力	200~300	54
海外洋上風力	200~300	201
合計	600~700	299

※実績には開発中を含む

目標(2030年度)

600~700万kW

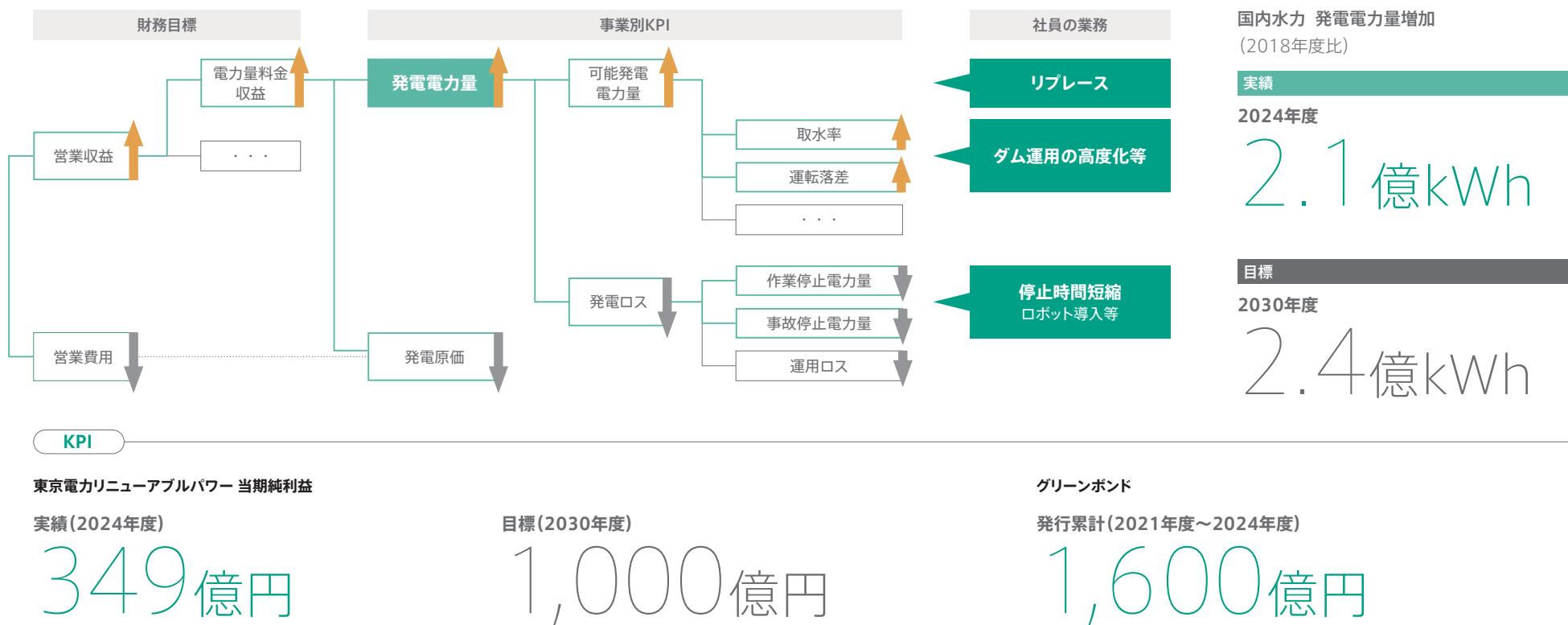
Maximize Returns from Hydro Power

水力発電の収益向上の取り組み

TEPCOグループの再生可能エネルギー事業の中でも、**安定的な収益を生み出す国内水力事業**は収益の柱であり、既存設備を活用する取り組みは**営業キャッシュフロー増加に直結する即効性の高い施策**です。

保有する水力発電所の価値を最大限に高めるため、ダム運用の高度化やグリーンボンドによる資金調達も活用した発電容量・発電効率の向上を可能とするリプレース工事等を行い、発電電力量の増加に取り組んでいます。リプレース工事は約50発電所で計画しており、2024年度までに計画通り、約半数が運転開始いたしました。

取り組みにあたっては、各発電所における**社員の業務と財務目標・KPIとのつながりを見える化**すること等を通じて戦略的な資本配分を継続して進めています。



Strategy – Power Grid

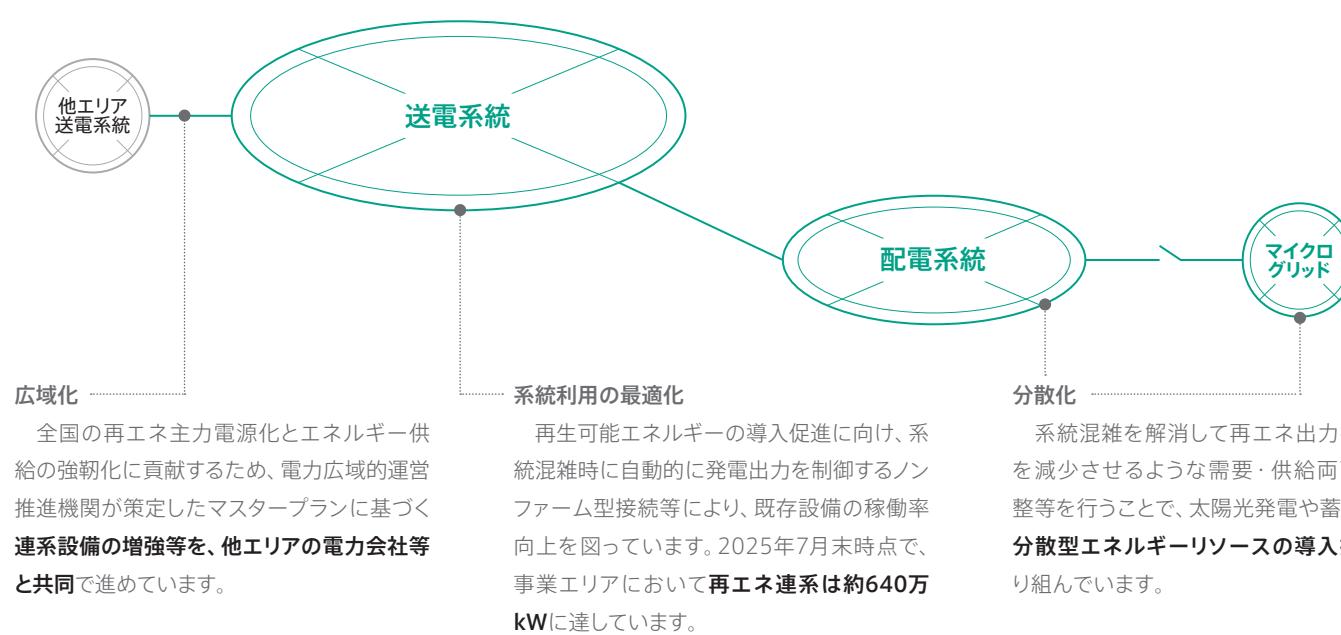
戦略 – 系統

東京電力パワーグリッド (PG) は、激甚化する自然災害に備えた設備の増強ならびに高経年設備更新の着実な実行 (⇒ P43) に取り組むとともに、広域化・系統利用の最適化・分散化に取り組み、再生可能エネルギーの接続量の増加や社会のデジタル化に伴うデータセンター等の電力需要の増加という外部環境変化に対応します。

データセンターとTEPCO ⇒ P27



系統事業者としての取り組み



「ワット・ピット連携」構想

電力系統と通信基盤を一体的に整備する構想です。データセンター新增設等による電力需要の増加への対応として、再生可能エネルギー等の電源が集中するエリアや発電量が多い時間帯にデータセンターのワークロードをシフトすることで、**電気(ワット)と通信(ピット)の最適化**を図ります。東京電力PGは今後、ワークロードシフトに向けた取り組みを推進する予定です。あわせて、国内外の研究機関や海外の電力会社等とも連携を図りながら本構想を推進してまいります。

「ワット・ピット連携」構想に関する資料

(内閣官房『第2回GX2040リーダーズパネル資料』、2024年7月23日実施)

Data Center with TEPCO

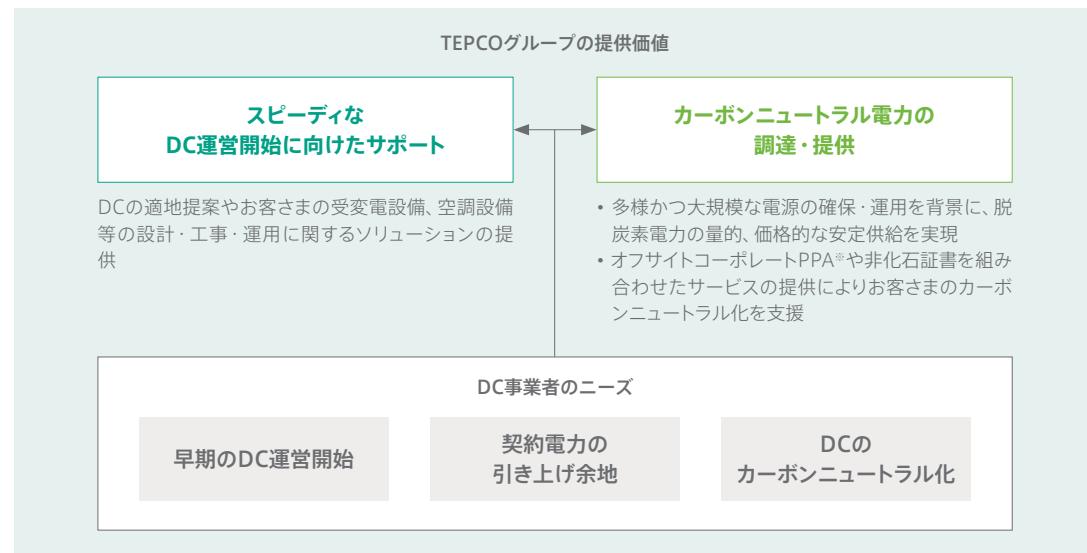
データセンターとTEPCO

TCFD  戰略



TEPCOの提供価値

TEPCOグループは、電気事業のバリューチェーンを上流から下流まで一貫して担っている強みを活かした、**DC事業者**のニーズに対する多様なソリューションの提供および、新たにDC関連の事業者等とのアライアンスの強化を通じて、事業拡大に取り組んでまいります。



※企業が自社敷地外の再生可能エネルギー発電所で発電された電力を発電事業者から長期にわたって購入する契約

データセンター (DC) は、システムの応答時間を最適化するためにデータ利用場所から約30km以内に位置するのが重要であることに加えて、自然災害リスクや交通アクセス性のバランス、高度技術者の確保のしやすさもあり、首都圏に建設が集中しています。このため、東京電力パワーグリッド (PG) エリア内では、合計約1,200万kWの供給申し込みを受けている状況です (2025年4月時点)。

東京電力パワーグリッド管内の将来予測について

2024年度実績

最大需要電力
5,575万kW^{※1}

2034年度時点

5,883万kW^{※1}

需要電力量
2,584億kWh^{※2}

2,883億kWh^{※2}

(2024~2034年度の平均増減率は1.1%)

※1 最大需要電力 (送電端)

出典：電力広域的運営推進機関「2025年度 全国および供給区域ごとの需要想定について」より引用

※2 需要電力量 (使用端)

千葉県白井市でのDC事業

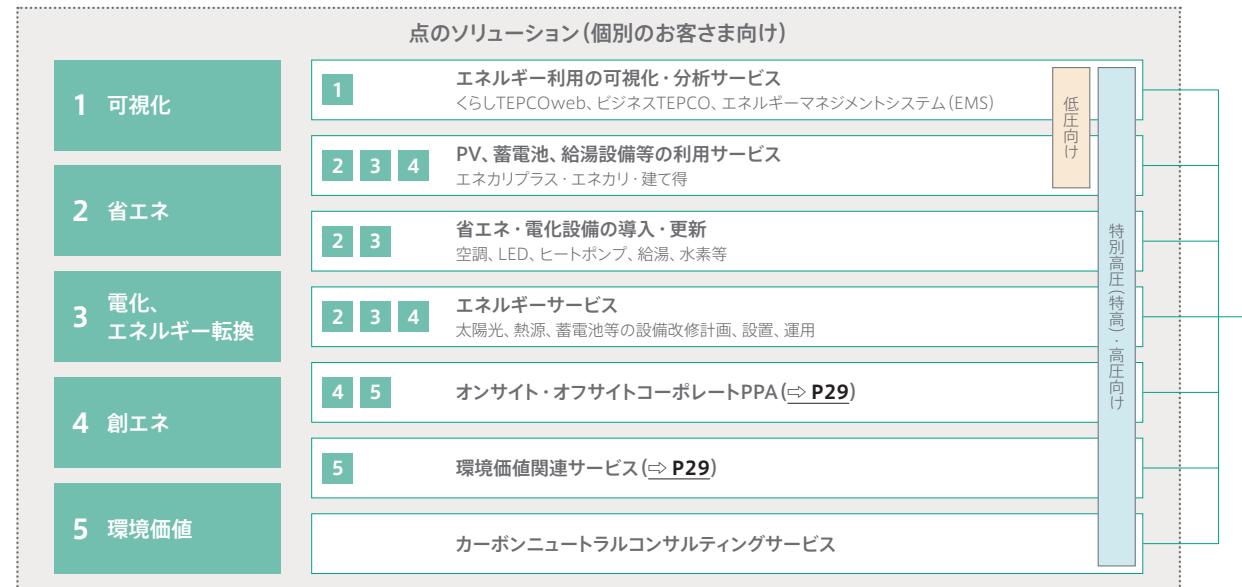
東京電力PGの子会社であるTEPCOデジタルインフラ(株)とNTTグローバルデータセンター・ジャパン(株)が共同出資する「NTT TEPCOデータセンター特定目的会社」が、千葉県白井市にて、データセンターを開発しています。TEPCOグループの有する多様な電力設備の構築運用、カーボンニュートラルソリューションのための分散型電源の最適活用ノウハウ等を活用し、デジタル化ならびにカーボンニュートラル化の実現に向けた社会的価値の創造に貢献すべく、先進的なデータセンターモデルの実現をめざしています。

Strategy - Society

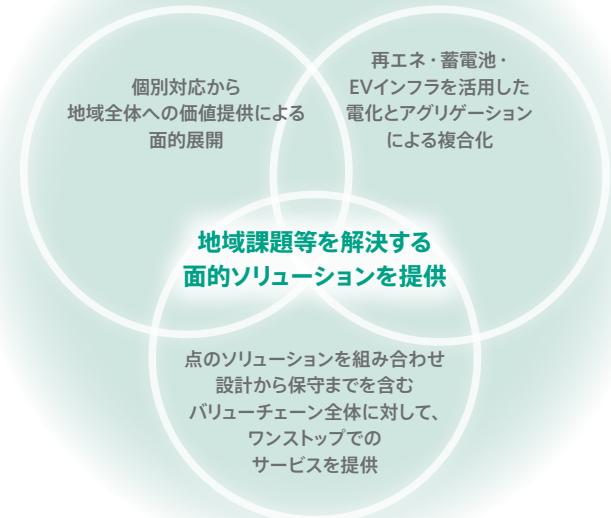
戦略 - 社会

当社が策定した2050年カーボンニュートラル達成に向けたシナリオ (⇒ [P20](#)) では、需要側の電化推進、電力の地産地消、需給バランスを調整する取り組み等の重要性が示されました。こうした知見を踏まえ、当社グループでは再エネ関連サービスや蓄電池、EVインフラの導入に加え、分散型エネルギー資源 (DER) を束ねたアグリゲーション※を展開することで個別のお客さまに向けた「点のソリューション」と、自治体や広域エリアを対象とする「面のソリューション」を両輪とする戦略を推進しています。これらの取り組みにより、電力の地産地消と安定供給の両立を図り、カーボンニュートラルで災害に強い社会を先導していきます。

※複数の電力需要家が持つ分散型エネルギー資源 (DER) を集約して効率的に管理する手法



面のソリューション(自治体・広域エリア向け)



Environmental Value-Related Services

環境価値関連サービス

近年、カーボンニュートラル意識の高まりとともに、お客様の再エネニーズが拡大、多様化しています。TEPCOグループは、お客様の頼れるパートナーとして、多様な再エネ関連サービスを揃え、お客様ニーズに応じた最適なポートフォリオをご提案します。今後も、契約期間や調達手法のバリエーションを増やすなど、お客様ニーズにきめ細やかに対応し、お客様のカーボンニュートラル実現をサポートしていきます。



再エネ電気



実質再エネ電気



証書



実質排出量ゼロガス

お客様ニーズ
多様な調達手法
追加性
生グリーン利用
制度対応
価格重視
地域貢献

主なメニュー項目	種別	想定ターゲット層	サービス内容
オンサイトコーポレートPPA		自社敷地内にPV設置が可能な屋根や土地がある企業	<ul style="list-style-type: none"> お客様敷地内へのPV設置から運用までワンストップでサービス提供 初期投資不要で、太陽光発電由来の電気と環境価値を取得可能
オフサイトコーポレートPPA		追加性のある環境価値を長期にわたり確保したい企業	<ul style="list-style-type: none"> 新設の再エネ電源由来の「電気と環境価値」または「環境価値」を提供 電源を保有せず、特定の発電所から長期的に追加性のある環境価値を確保
生グリーンメニュー		先進的に再エネ導入に取り組む企業	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ電源由来の電気と環境価値を活用し、一定期間提供 再エネにより発電された電力量とお客様に供給する電力量を30分単位で合わせて同時に実現
地域連携メニュー		地域密着型企業、自治体	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ電源由来の「電気と環境価値」または「環境価値」を活用し、地域限定で提供 自治体連携や地域貢献に寄与
非化石証書活用メニュー		時間帯にとらわれず柔軟に再エネを導入したい企業	<ul style="list-style-type: none"> 全電源の電気と再エネ電源由来の環境価値を組み合わせて提供 電力使用量のうち、お客様が希望する比率で再エネ化が可能
海外再エネ証書サービス		海外拠点での再エネ導入を求めるグローバル企業	<ul style="list-style-type: none"> 海外において、再エネ電源由来の環境価値を証書として提供 海外拠点で購入した電力を再エネ由来であると主張可能
グリーン電力・熱証書サービス		特定のイベントや製造ライン等での環境への取組を効果的にPRしたい企業	<ul style="list-style-type: none"> 再エネ電源/再エネ熱生成設備由来の環境価値を証書として提供 時間や場所を限定した電力需要(イベント、自販機、製造ラインの一部等)および冷温水(熱供給)や蒸気等の熱需要への活用やグリーンパワー/ヒートマークによるPRが可能
カーボンオフセットガス		ガス使用に伴うCO2排出をオフセットしたい企業	<ul style="list-style-type: none"> J-クレジットを用いてCO2をオフセットしたガスを提供するサービス 温対法やGX-ETS等の国内制度、社外への情報発信に活用可能

本ページでは、東京電力エナジーパートナーの再エネ関連サービスを特徴ごとにまとめてご紹介しております。一部サービスについては、以下Webリンクより詳細をご確認いただけます

[再エネ関連サービスラインナップ](#)

KPI

CO₂ゼロメニュー販売量[※]

2024年度

131 億kWh

※主なメニュー項目に掲載されている一部のメニューは対象外です

Target (2030年度)

100 億kWh



再エネ電気



実質再エネ電気



証書

再エネ電源から発電された電気に、再エネ指定の非化石証書を組み合わせることで、再エネ由来として取り扱われる電気

再エネ以外の電源から発電された電気に、再エネ指定の非化石証書を組み合わせることで、実質的に再エネ由来として取り扱われる電気

再エネから作られた電気・熱の環境価値を電気・熱本体の価値と切り離して取引する制度上の証書

Battery Storage Business

蓄電池

再生可能エネルギーが主力電源化されるカーボンニュートラル社会において、蓄電池は**再生可能エネルギーの出力抑制を回避し、電力系統に調整力を提供する重要な役割**を担います。2030年に向けては、お客さま側に接続する業務・産業用および家庭用蓄電池は現状の約2.5倍、電力系統に直接接続する系統用蓄電池は5倍以上の導入が想定されています。蓄電池ビジネスにおいて、TEPCOグループは2002年から**お客さま側を中心**に**100か所(1.2GWh)**を超えるNAS電池を導入し、技術力・運用ノウハウを蓄積してまいりました。

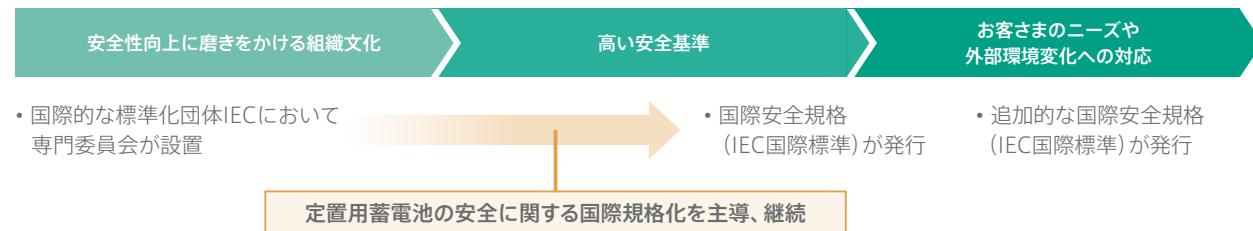
国際的な安全性向上への貢献

2011年のNAS電池火災を契機に安全基準の国際規格化を主導し、製品評価技術基盤機構による蓄電システムの安全性要求を規定した「IEC62933-5-2:2020」や、長期運用における安全性要求を規定した「IEC62933-5-3:2023」の発刊に協力するなど、国際的な安全性向上に貢献し続けています。これらの経験を活かしたサービス提案力、技術力および独自の安全基準でエネルギーの最適化とコスト削減を実現し、電力系統の課題解決やお客さまのニーズに応え続けています。

蓄電池ビジネスのあゆみ

蓄電池の主な利用価値

	利用者		
	発電事業者	系統運用者	お客さま
消費電力化	適切な充電・放電により消費電力化し、電力料金を低減		<input type="radio"/>
非常用電源	停電時の非常用電源として活用しBCP(事業継続計画)の実効性向上		<input type="radio"/>
電力品質の維持	瞬時電圧低下を回避し、半導体等の製造品質を維持		<input type="radio"/>
再エネの最大限活用	再エネの発電余剰を蓄電し、出力抑制を回避	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>
デマンドレスポンス(DR)	お客さまがリソースアグリゲーターと契約し、蓄電池をバーチャル・パワー・プラント(VPP)の一部として活用することで、系統運用者に対し電力需給調整のための調整力(下げDR、上げDR)を販売		<input type="radio"/>
電力系統の安定化	電力市場(容量市場、卸電力市場、需給調整市場)において蓄電池の機能を使い電力価値(kW, kWh, △kW)を吸引することで、電力系統の安定化に貢献	<input type="radio"/>	<input type="radio"/>



系統用蓄電池

2050年のカーボンニュートラル実現に向けて再生可能エネルギーの導入・活用が進む中、それに伴って必要となる調整力の確保や電力系統の増強対策等、電力システムにおける課題が顕在化しています。

当社とNTTアノードエナジー株式会社が共同で設立した「嬬恋蓄電所合同会社」は、2025年5月15日より群馬県吾妻郡嬬恋村において「嬬恋蓄電所」の商業運転を開始しました。

本事業を通じ、蓄電池に係る各種データの収集・管理やバランスング技術等の活用による余寿命への影響検証等、蓄電池運用ノウハウ獲得を加速させるとともに、電力市場等における取引を通じ、電力系統の安定化に貢献していきます。



蓄電池の市場規模(日本全国、累計)

	2024年度推計	2030年度見通し
業務・産業用および家庭用	約10.0GWh	約24.2GWh
系統用	約2.5GWh	約14.1～23.8GWh

蓄電池の市場規模(日本全国、累計)第3回GX実現に向けた専門家WG(2023年11月)資料より作成

業務・産業用蓄電池

お客さまのご要望(コスト削減・環境性・BCP等)や、電気使用実績の分析結果を踏まえ、最適な蓄電池システムを構成します。蓄電池、PCS、コンテナ等、各メーカーからそれぞれ調達することで、システムとしてインテグレートしてご提供します。

リチウムイオン蓄電池システムの納入実績は、商業施設や各種工場等20箇所以上(30MWh以上)に上ります。

PCS(パワーコンディショナー)

電気の直流と交流を変換

系統連系盤

ここからお客さまの受電設備へ接続

連系変圧器

電圧の高圧と低圧を変換

蓄電池用コンテナ

セル・モジュールを組み合わせた蓄電池盤を収納



蓄電池の受注額

2024年度

117 億円

Holistic Solutions

面のソリューション

面のソリューションにおいては、電力事業の知見を活かした地域内外でのエネルギーの需要と供給の調整（エリアエネルギー・マネジメント）に必要となる、最適な設備の導入・運用が重要です。TEPCOグループは導入する設備に対し、**設計、調達、施工、運用・保守**というバリューチェーン全体にわたっての知見を保有しており、地域の課題に対し、**一元的にソリューション提供**が可能というグループ事業の幅広さと深さがあります。これからもTEPCOグループの総合力を活かし、地域課題の解決と収益の拡大をめざしてまいります。

主な実績

脱炭素先行地域等

計9件

カーボンニュートラル共創協定締結

46自治体

脱炭素先行地域内の カーボンニュートラル設備導入対象数

7,058件



9 烏取市

事業概要		TEPCOの役割
1 東京都	自立・分散型電源の活用をいっそう推進するなどにより、エネルギーのCN化と都市防災機能の強化との両立を図るなど、カーボンニュートラルで安心な地域社会の実現をめざす	電力需給の安定化や公共施設等のCN化支援 (VPPの構築・提供、EVバスの導入促進、グリーン水素の利用推進等)
2 さいたま市	ごみ発電や卒FIT電源等の地域資源を活かした再エネの地産地消。EMSや蓄電池等による高度な需給調整と系統最適利用を通じたレジリエンスの向上とエネルギー安定性を確保。公民学による共創とGX・DXを促進	公共施設のCN化支援 (AEMSの構築・運用、ごみ発電・蓄電池連携)。小中学校のエネルギー使用状況の分析と環境教育への活用
3 小田原市	PVの普及にあわせて、EV、蓄電池、データサーバ等の調整力設備の導入を進め、新たなAEMSを構築し、真の地産地消エネルギー化をめざす	地元再エネ発電者からの余剰電力を活用した市域のCN化支援 (コーポレートPPAスキームの活用、AEMSの構築・運用、省エネ診断、余剰再エネ発電者開拓)
4 那須塩原市	再エネの地産地消によるCN化と、地域マイクログリッドの構築により災害時等の系統停電時における電力供給を実現。省エネの徹底と再エネの最大導入を進め、公共施設群を中心に面的に拡大していく	地域マイクログリッド構築によるレジリエンス強化と市域のCN化支援 (マイクログリッドEMSの構築・運用、PV・蓄電池連携)
5 宇都宮市	公共施設へのPV・蓄電池等を導入。宇都宮ライトパワーからの再エネ供給とエネルギー・マネジメントにより、市域内で効率的に再エネを消費するモデルを構築。PV等を導入する公共交通の利用等を促進	LRTおよび公共施設等のCN化支援 (PVの導入、蓄電池の活用)
6 千葉市	脱炭素を切り口とし地域特性や強みを活かして、千葉市に集い、住まう人を増やし、持続可能なまちづくりを実現。公共・商業施設等で、電力の地産地消や一元管理による平時の再エネ最適利用と災害レジリエンス機能の向上	持続可能なまちづくりに向けた公共施設等のCN化支援 (フロートPVの導入、AEMSの開発・運用、コーポレートPPAの導入)
7 日光市	エネルギーの自給自足、レジリエンスを強化。主な公共施設にPVと蓄電池、主要避難場所に木質バイオマス発電を設置し、災害対応力を強化。温泉熱を有効活用した脱炭素とエネルギー・コスト削減を両立	温泉宿泊施設・物産店・公共施設・住宅のCN化支援 (温泉熱利用空調・給湯、PV、LED、住宅断熱の導入)
8 甲斐市	豊富な日射を活かし、住民が受け入れやすいPV設備を追加導入。バイオマス発電所の建設、地域資源とエネルギーの循環。ゼロカーボンロード沿いの複数地点に急速充電器を設置拡充	公共施設・民間施設・住宅のCN化支援 (PV、蓄電池、EV充電器、高効率空調、LED照明の導入)
9 鳥取市	若葉台地域・佐治町に戸建PPA+VPP、産業用PVおよび蓄電池を導入し、地方創生とCNを両立することで、災害に強い安全・安心なまちを実現	電力サービス、エネルギー・マネジメント等電力事業者としての知見・技術による支援。公共施設・民間施設・住宅のCN化支援 (PV、蓄電池、高効率給湯器の導入)

事業概要		TEPCOの役割
10 内幸町(建設中)	東京都千代田区内幸町における都市型再開発に対する面的なエネルギー供給事業。大容量蓄電池、ペロブスカイト太陽電池の導入等、災害に強く環境に配慮したまちづくりを実施	
11 日本橋(建設中)	三井不動産TEPCOエナジー株式会社 (三井不動産株式会社と東京電力エナジーパートナー株式会社の共同出資企業)による、日本橋一丁目中地区における大規模複合再開発に対する面的なエネルギー供給事業	都市型大規模エネルギー・センターの構築・運用
12 麻布台(稼働中)	虎ノ門エネルギー・ネットワーク株式会社 (森ビル株式会社と東京電力エナジーパートナー株式会社の共同出資企業)による、麻布台および虎ノ門一・二丁目地区における大規模複合再開発に対する面的なエネルギー供給事業	
13 虎ノ門(稼働中)		

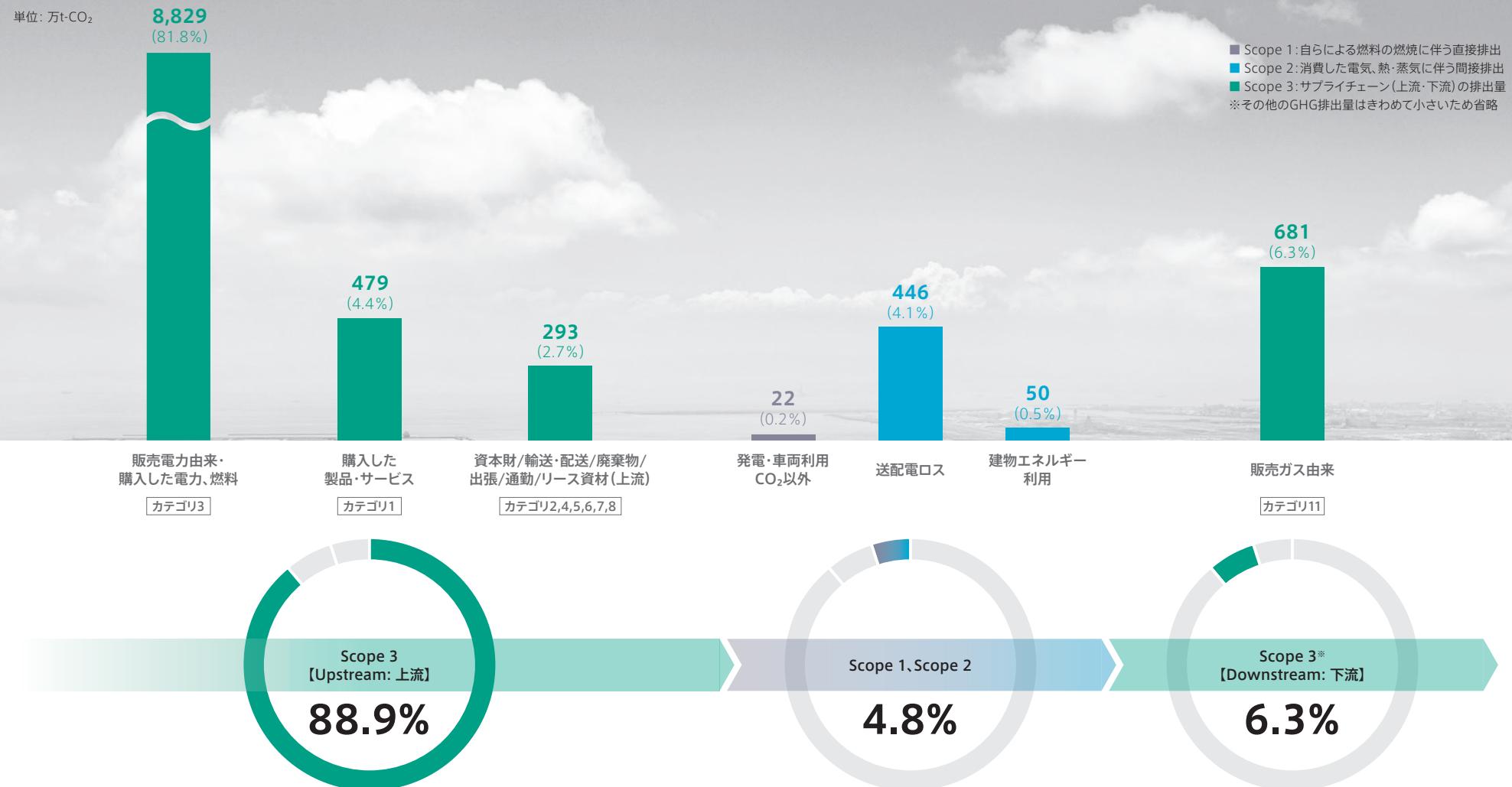
事業概要	
路線バス会社さまへのEVバス導入支援	EVバス導入予定である路線バス会社さまに対し、車両導入計画・設備投資計画の策定支援や、当社グループ企業と連携した充電設備調達・設置工事、充電設備の保守メンテナンスまで、営業所単位でワンストップで実施
物流企業さまへのEV導入支援	各社がめざす脱炭素目標達成に向け、EV車両 (小型トラック・軽バン)導入に伴う充電インフラ整備の支援を実施するとともに、既設電力設備を最大限に活かしたコストミニマムな計画立案を実現

GHG Emissions Status

TCFD Task Force on Climate-related Financial Disclosures 指標・目標

GHGの排出状況(TEPCOグループ連結: 2024年度)

TEPCOグループは、気候変動への対応を重要な経営課題と位置づけ、温室効果ガス (GHG) 排出量の算定と削減に取り組んでいます。2024年度のGHG排出量実績では、Scope 3が全体の大半を占めており、その中でも特に販売電力由來の排出量が大きな割合を占めているため、自らの直接・間接排出量である「Scope 1, 2」に加えて、サプライチェーン全体での削減努力が不可欠になります。こうした実態を踏まえ、ステークホルダーと連携しながら、GHG排出量削減に向けた取り組みを推進してまいります。



Progress for Reduction Targets

CO₂削減目標の達成に向けた進捗

TEPCOグループは、パリ協定を踏まえ、2030年度に「販売電力由來のCO₂排出量を50%削減（2013年度比^{※1}）」、2050年には「エネルギー供給由來のCO₂排出実質ゼロ」という目標を掲げています。今後、小売事業における競争環境のさらなる激化、DX・GXの進展に伴うデータセンター・半導体工場の新設や電化推進等による電力需要の増加、旧一般電気事業者の発電部門や発電事業者によるグループ内外無差別な卸取引の進展等、電力調達にかかる市場環境の変化が想定されます。当社としては、**非化石由來の電源も含めた最適な調達ポートフォリオの構築等を通じて、「電力価格の安定化」とともに、「CO₂削減目標の達成」に努めてまいります。**

なお、具体的な戦略や目標については、国のエネルギー政策や電力需要の見通し、燃料価格等の外部環境の変化を踏まえて適宜見直してまいります。

※1 Scope 1, 2については2019年度比

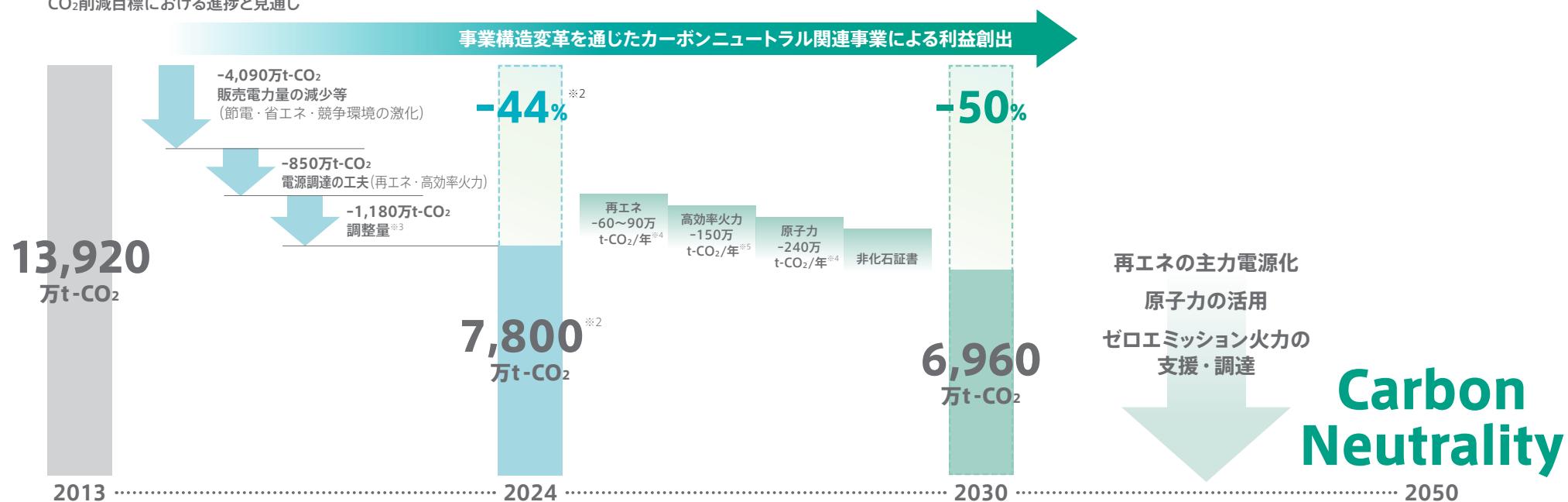
TCFD 指標・目標 戰略

CO₂削減目標達成に向けた進捗

販売電力由來のCO₂排出量(万t-CO₂)

2022年度	2023年度	2024年度
6,510 (-53%)	7,840 (-44%)	7,800 ^{※2} (-44%)
<参考>販売電力量 1,731億kWh 1,921億kWh 1,852億kWh		

CO₂削減目標における進捗と見通し



※2 速報値 ※3 再生可能エネルギーの固定価格買取制度の余剰非化石価値相当量の分配や、非化石証書の購入等に伴う調整 ※4 100万kW当たり(電気事業連合会「エネルギーと環境2024」より)

※5 火力熱効率が1%上がった場合の年間CO₂削減量 注)※3~5は、発電によるCO₂排出削減効果(試算)。販売電力由來のCO₂排出量への削減効果は、調達実績により変動する

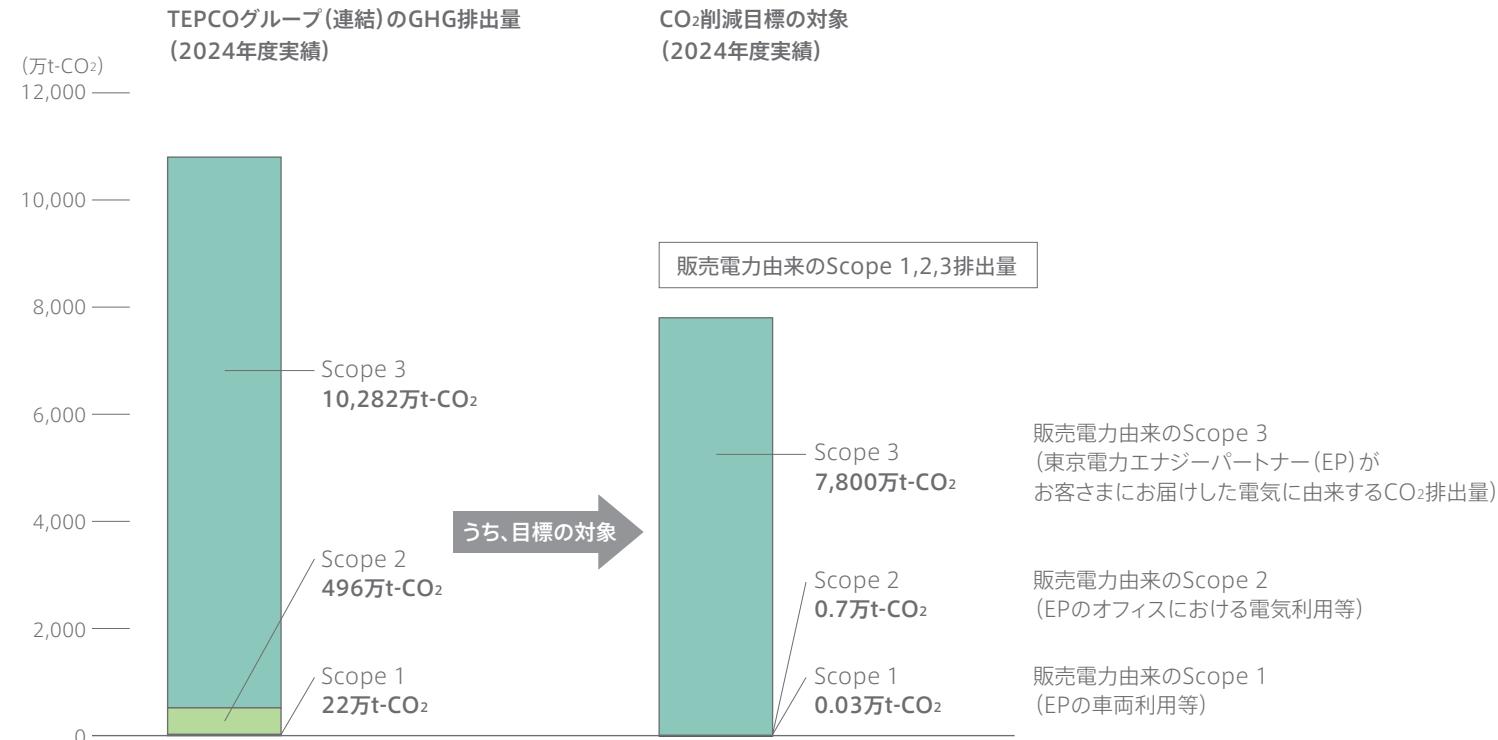
GHG Emissions and 2030 Reduction Targets

TEPCOグループの温室効果ガス(GHG)排出量とCO₂削減目標(2030年度)との関係

TEPCOグループは、販売電力由来のCO₂排出量を2030年度に50%削減(2013年度比^{※1})する目標を掲げています。削減対象は、東京電力エナジーパートナー(EP)による販売電力に関連するCO₂排出量であり、Scope 1(EPの車両利用等)、Scope 2(EPのオフィスにおける電気利用等)、Scope 3(EPがお客さまにお届けした電気に由来する排出量)を含みます。これらの排出量は、TEPCOグループ全体のGHG排出量の大半を占めており、削減効果の大きい領域として優先的に取り組んでいます。なお、本目標は「ネット目標」として設定しています。

※1 Scope 1、2については2019年度比

Scope 1:自らによる燃料の燃焼に伴う直接排出
Scope 2:消費した電気、熱・蒸気に伴う間接排出
Scope 3:サプライチェーン(上流・下流)の排出量



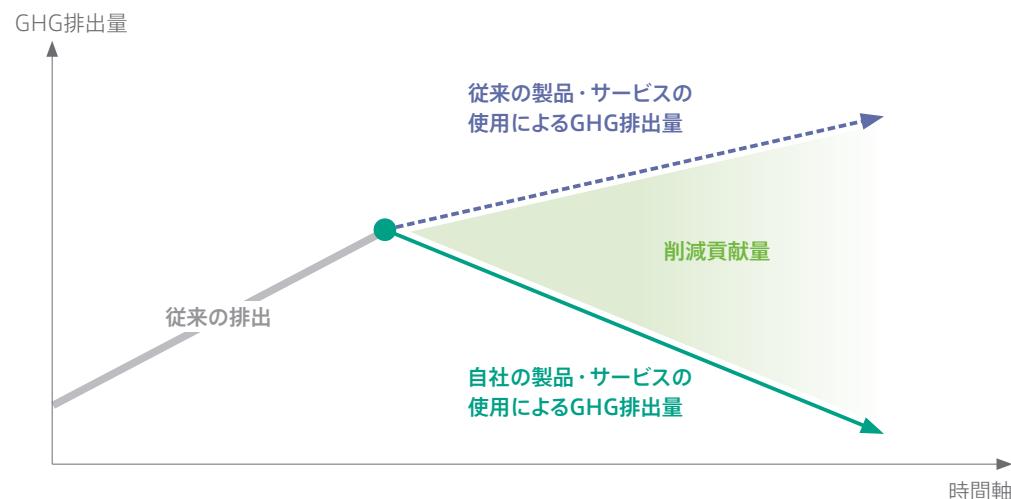
Avoided Emissions

削減貢献量の定量化

「削減貢献量」とは、自社の製品・サービスを使用することで、従来の製品・サービスと比べて、社会全体のGHG排出量削減にどれだけ寄与したかを表す指標です。削減貢献量については、WBCSD (World Business Council for Sustainable Development、持続可能な開発のための世界経済人会議) や経済産業省、GXリーグ等の国内外の組織がガイドラインを発表しており、算定ルールについても、実態に即した仕組みとするための国際的な議論が続けられています。

TEPCOグループは、事業活動に起因するGHG排出量 (Scope 1, 2, 3) を削減していくことに加えて、「供給」「系統」「社会」のそれぞれの分野で社会全体のGHG排出量の削減に取り組むことで、カーボンニュートラル社会の実現に貢献していくことが重要だと考えております。その一歩として、2024年度実績における削減貢献量を算定・可視化しました。今後、定量化範囲の拡大や、実効性の評価に挑戦してまいります。

削減貢献量のイメージ



国内水力発電電力量増加による削減貢献量 (2024年度 実績)

約12万t-CO₂

※既存国内水力発電設備のリプレース等を通じた発電電力量の増加 (2018年度比) に伴い、化石燃料由来の発電が抑制されることによるCO₂削減量を算定 (⇒ [P25](#))

CO₂ゼロメニュー販売による削減貢献量 (2024年度 実績)

約565万t-CO₂

※お客様にCO₂ゼロメニューを導入頂くことによるCO₂削減量を、それ以外のメニューをご利用された場合と比較し、算定 (⇒ [P29](#))

Materiality

02

Strengthening Our Business Foundation

事業基盤の強化

- 39 DXとサイバーセキュリティ
- 43 製造資本
- 44 人的資本、社会・関係資本
- 52 自然資本
- 56 知的資本

Vision実現のためには、自他の経営資本(財務資本・人的資本など)や「強み」を事業基盤とし、事業ごとに戦略的に選択・投入して、成果を積み上げていくことが重要です。

これにより各経営資本は成長します。また各経営資本は相互関連性があることから、事業基盤が相乗的に強化されることで、競争力がさらに向上するものと考えています。

DX and Cybersecurity

DXとサイバーセキュリティ

DXで切り拓く未来、サイバーセキュリティで守る信頼

電気の発明は、社会と人々の暮らしを根本から変革しました。生成AIもまた、それに匹敵する革新の起爆剤であり、TEPCOグループのDXを加速させる重要な技術と捉えています。ゼロカーボン社会の実現に向けた方針「TEPCO DX」のもと、徹底的なデータ化と最新テクノロジーによる業務変革により、新たな価値の創出に挑戦しています。

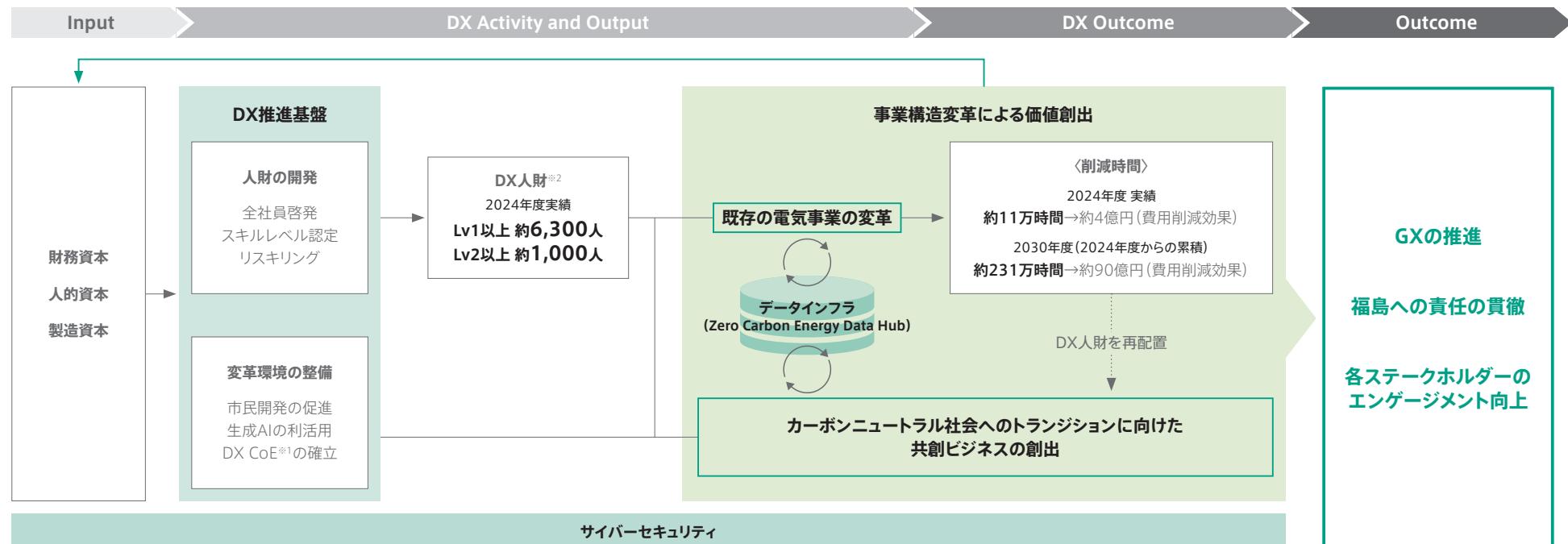
一方、DXによる事業創造を実現するには、重要インフラ事業者としての信頼を守る、**強固なサイバーセキュリティが必須不可欠**です。AI等の技術進展に伴う新たな脅威にも対応すべく、「防御の強化」「早期検知」「迅速な隔離・除去」の3つの基本方針のもと、脅威分析や監視・インシデント対応の強化を進めています。

CIO兼CISOとして、革新と信頼の両立を図りながら、エネルギーの未来を切り拓いてまいります。

「TEPCO DX白書 2024」[↗](#)



インパクトパスイメージ



※1 DX CoE (Center of Excellence) : DXプロジェクトを進めるための知識・スキル・実践的な知見等を保有する専門組織

※2 Lv1 : DXについて理解している Lv2 : DXを実践できる

DX Governance

DXガバナンス体制

東京電力ホールディングス社長を委員長とする**DXビジネス変革委員会**を設置しています。

同委員会のもと、全社方針を策定し、会社を横断したDXプロジェクトの組成や業務変革活動の環境整備等、TEPCOグループ全体でDX活動を加速させています。なお、こうした取り組みはCIOから執行役会へ報告されています。

DXビジネス変革委員会で議論されたテーマ

- ・DX方針(TEPCO DX)の策定
- ・委員会直轄DXプロジェクトの選定とリソース配分・進捗状況
- ・DX推進におけるグループ全体のアクションプラン概況・課題と対応状況



KPI

DX人財(Lv1以上)の育成人数



2024年度は、ITパスポート取得促進やオンライン動画の活用によりDXリテラシー人財の育成に注力しました。2025年度は、従業員への自律的な学習機会の提供に加え、業務主管部門への働きかけを強化し、組織的かつ計画的なDX人財育成の基盤を整備します。これにより、DX人財の育成を強化します。

DX Case Highlights

DX事例ハイライト

供給・系統・社会の各分野や廃炉事業等で、DXの取り組みを進めています。

DX白書やWebサイトにて具体的な事例をご確認いただけます。

	業務変革	ビジネスモデル創出
Supply (供給)	<ul style="list-style-type: none"> ドローン活用による水力・風力発電所のスマート保全 リアルタイム経営による復旧迅速化および再エネ発電最大化 	<ul style="list-style-type: none"> SaaS型^{※1}水力発電所監視制御システム
Power Grid (系統)	<ul style="list-style-type: none"> ドローン自動飛行システム活用による送配電の保全高度化 先進デジタル技術を活用した変電所の高度化 	<ul style="list-style-type: none"> 分散コンピューティング等による未利用クリーンエネルギーのデジタル価値・環境価値への転換^{※2}
Society (社会)	<ul style="list-style-type: none"> AIを活用した、お客さまの声の高度分析によるCX/EXの向上 	<ul style="list-style-type: none"> エリアEMSによるカーボンニュートラルと防災を軸とした地域社会の構築 エネルギーデータの高度利用によるカーボンニュートラル推進サービスの開発
Decommission (廃炉) ^{⇒ P74}	<ul style="list-style-type: none"> 高線量吸着材(ゼオライト土嚢)の集積ロボット 原子炉建屋内部のデジタルツイン化 原子炉格納容器内部調査用ドローン、ロボット 	—

※1 ネットワーク経由で利用するサービス形態 ※2 (株)アジャイルエナジーXの取り組み

DXによる業務削減時間



各社DX組織による、現場への伴走支援や現場が自走可能なデジタルツールの拡充等のボトムアップの取り組みにより、業務効率化が着実に進展しています。

※2030年度は2024年度からの累積削減時間

Utilization of AI

AI活用



生成AIは社会や産業構造を変える革新的テクノロジーであり、TEPCOグループのDXを実現させる中核技術と位置づけ、業務プロセス変革と新たな価値創出に向けて積極的に活用しています。

全社員が安心して利用できる社内版生成AI環境の提供、安全・設備・営業・一般管理など、全業務領域におけるユースケースの発掘から活用事例の構築、さらに全社員向けのセミナーや研修等を通じて、生成AIの利用促進と利活用人財の育成に取り組んでいます。現在では様々な場面で活用が始まっています。利用者は累計12,000人に達しています。

今後は、AIエージェントによる人とAIとの最適業務分担の探求や、フィジカルAIへの技術開発にも挑戦していきます。

リスクと対策

生成AIによるハラシネーション（幻覚）情報の生成や、社内情報の漏洩、著作権侵害等のリスクに対しては、回答精度の向上、利用状況のモニタリング、業務利用ガイドラインの制定等、多角的な対策を講じています。

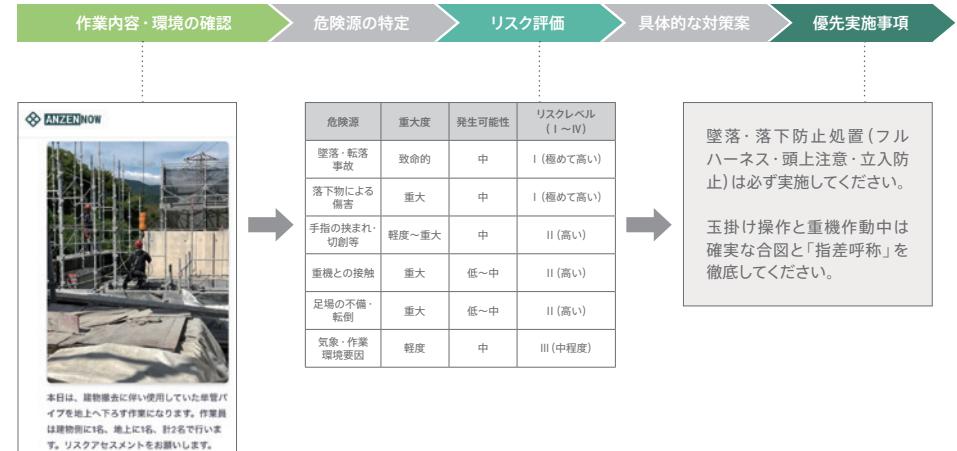
また、生成AI利用に伴いリスク事案が発生した場合には、その内容に応じてリスク管理委員会等への報告を行う体制を整えています。

活用の事例「安全なう」

作業現場の写真を生成AIに入力することで、過去の社内外の災害・ヒヤリハット事例、関連法令、作業安全に関する資料等を参照し、作業に潜在するリスクを抽出することで、現場ごとのリスクアセスメントを支援する仕組みを導入しています。

この取り組みにより、従来の経験則に、生成AIによる客観的情報と社内外の情報を加え、より的確かつ予防的な安全対策の実施が可能となります。

「安全なう」の出力イメージ



Cybersecurity

サイバーセキュリティ

サイバーセキュリティは、重要経営課題に位置づけられています。TEPCOグループのサイバーセキュリティ基本方針のもと、CISOを中心に専任組織を設置、セキュリティ管理体制を構築し、**国際的フレームワークを参照した組織能力と個人能力の可視化と持続的向上**に取り組んでいます。

また、クラウドサービスやアライアンス先とのデータ流通、リモートワークの普及に伴うセキュリティ業務領域の拡大、生成AI等による高度化するサイバー事案および地政学的脅威への機敏な対応が求められています。当社グループでは基本マネジメントサイクルである、**脅威分析、防御対策、常時監視、対応・復旧訓練、従業員からの通報等を徹底**し、サイバーセキュリティ強化に努めています。さらに、セキュリティ確保とDX変革を両立する、セキュリティルールの改善にも取り組んでおります。



サイバーセキュリティ基本方針

- **防御強化**
- **早期発見**
- **迅速な隔離・除去**



※SIRT: Security Incident Response Team

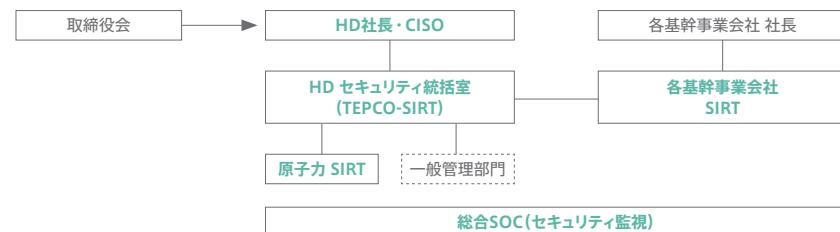
NICE: National Initiative for Cybersecurity Education

SOC: Security Operations Center

CISSP: Certified Information Systems Security Professional

ガバナンス体制

- セキュリティ対策の進捗状況や外部脅威への対処状況を定期的に取締役会へ報告
- HDに専任組織「セキュリティ統括室(TEPCO-SIRT)」を設置するとともに、各基幹事業会社SIRTを設置(合計約140名)
- ITとOT(制御・運用システム)を24時間365日セキュリティ監視する体制を構築



リスクマネジメント

- 国際的なフレームワークであるNISTのCSFをベースに、組織のセキュリティ能力を毎年評価し、持続的に向上
- 子会社と一部関連会社においてもリスクアセスメントを実施するなど、リスクの低減策を立案・実行
- 従業員からの通報・相談受付窓口を通じたリスクも把握
- レジリエンスを高めるため、重要度に照らしてシステムごとに事業継続計画(BCP)策定
- 各組織が自ら情報管理状況を定期的に確認する仕組みを確立

人財育成・訓練

- 国際的なフレームワークであるNISTのNICEをベースに、個人のセキュリティ能力を毎年評価し、持続的に向上
- 専門人財を多数育成(CISSP約20名、CISA・CISMともに約10名が資格取得)
- eラーニング(年2回)やメール訓練(年2回)による全社員向けのサイバーセキュリティ教育を実施
- 非常時において当社事業を継続するため、経営層・専任組織一体となった演習を毎年実施

NIST: National Institute of Standards and Technology

CISA: Certified Information Systems Auditor

CSF: Cyber Security Framework

CISM: Certified Information Security Manager

Manufactured Capital

製造資本

エネルギー供給設備は、エネルギーの安定供給を継続するうえで非常に重要な製造資本です。製造資本の運転・維持を通じ、地域の雇用の創出を含め、地域経済の発展にも貢献することができます。

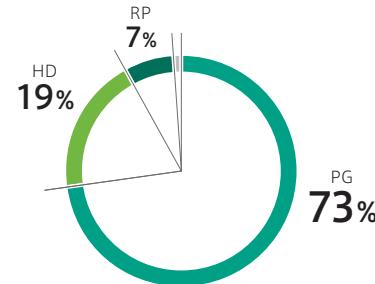
TEPCOグループが所有する電力供給設備は、高度経済成長期に建設されたものも多く、**高経年化**が進んでいます。供給信頼度維持の観点から、中長期的な視点で工事量の均平化や施工力確保に努めつつ、**期待寿命の精緻化・延命化の検討**等を行い、適切かつ合理的な設備更新を計画・実施しています。全国で同様の課題に直面しているため、サプライチェーン全体の持続可能性の観点からも、全国規模で施工力および材料調達面等での協調を図りつつ対応してまいります。

主要設備の帳簿価額

6.0兆円

(2024年度末)

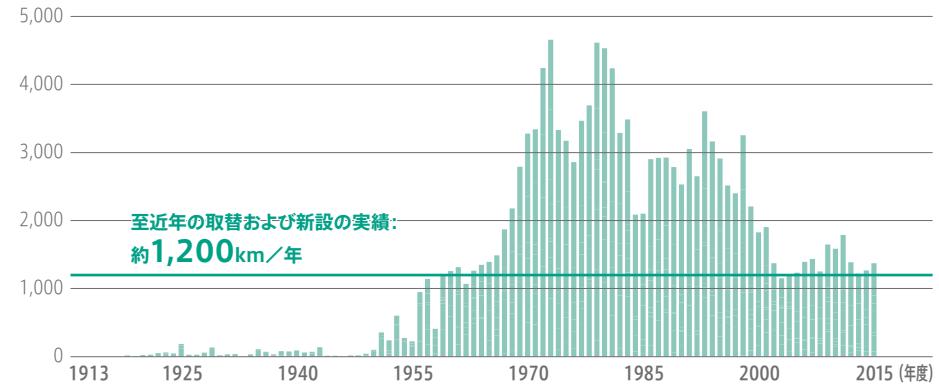
設備投資額



架空線(500kV~66kV)

回線延長(km)

※第17回広域系統整備委員会(2016年10月7日)資料をもとに当社作成



主要設備の帳簿価額がグループ全体の7割を占める東京電力パワーグリッドでは、一般送配電事業者としてレベニューキャップ制度(託送料金制度)のもと、中長期的なネットワーク整備の方向性を踏まえたうえで、投資と効率化の両立を図ってまいります。

電力・ガス取引監査等委員会(国の審議会)によるレベニューキャップ制度の2023年度期中評価等において「労務費単価や物価上昇等についてのレベニューキャップ制度での取り扱い」が課題の一つとして挙げられています。当社グループは、国の審議会において適切な議論が行われるよう、国に対して丁寧に説明を行ってまいります。



Human Capital, Social and Relationship Capital

人的資本、社会・関係資本

TEPCOグループは、持続可能な成長と社会への責任を果たすために、**人的資本への積極的な投資**に取り組んでいます。多様な人財が安心して挑戦できる環境を整え、**労働安全と健康を守り、人権を尊重**することは、経営理念を実現し、エネルギーの未来を切り拓いていくために不可欠な基盤です。

当社グループは、これからも、社員一人ひとりの能力や意欲を最大限に引き出し、挑戦と成長を支える仕組みを強化することで、企業価値の向上に取り組んでまいります。



TEPCO人的資本レポート2025 [↗](#)

事業を支える基盤である「人」に関する各種の取り組みについて、網羅的・体系的に紹介することを目的に、当社グループとして初めて発行しました。

ガバナンス [↗](#)

取締役会が経営を監督し、執行役会、3つの専門委員会が人財戦略を検討するガバナンス体制。執行・監督側の両視点より人的資本経営の責任や展望を語る大川社外取締役と忍CHROの対談。

リスクと機会 [↗](#)

「人財・労働安全・人権」の軸で整理した事業環境変化に対し、リスクと機会を抽出し、発生可能性と当社に与える影響度を評価。なお、**影響度**については全て**財務的観点で評価**。

人財戦略 [↗](#)

HR-Vision実現をめざすグループ人財戦略の全体像、各施策の実効性を担保する総合KPIの設定、モニタリング。総合KPIである「人的資本ROI」向上につながるインパクトパスの可視化。

取り組みと指標・目標 [↗](#)

総合KPI向上に向けて設定した「5つの優先領域」における各施策の取り組みや目標・実績の開示。

労働安全 [↗](#)

「安全がすべてに優先する」と掲げた方針のもと、災害ゼロに向けた戦略、取り組み、従業員教育の実践、安全最優先の風土の醸成を開示。

人権 [↗](#)

人権方針のもと、事業活動の根幹として人権を尊重する人権デュー・ディリジェンス、救済メカニズム、従業員教育の取り組みを開示。

社員インタビュー [↗](#)

人的資本経営の主要施策を担い、実践を通じて得た知見を未来につなぐ14名の社員にインタビュー。

Human Capital

人的資本・人権への取り組み

人的資本経営を実践し、お客さまの期待を超える価値創造を実現

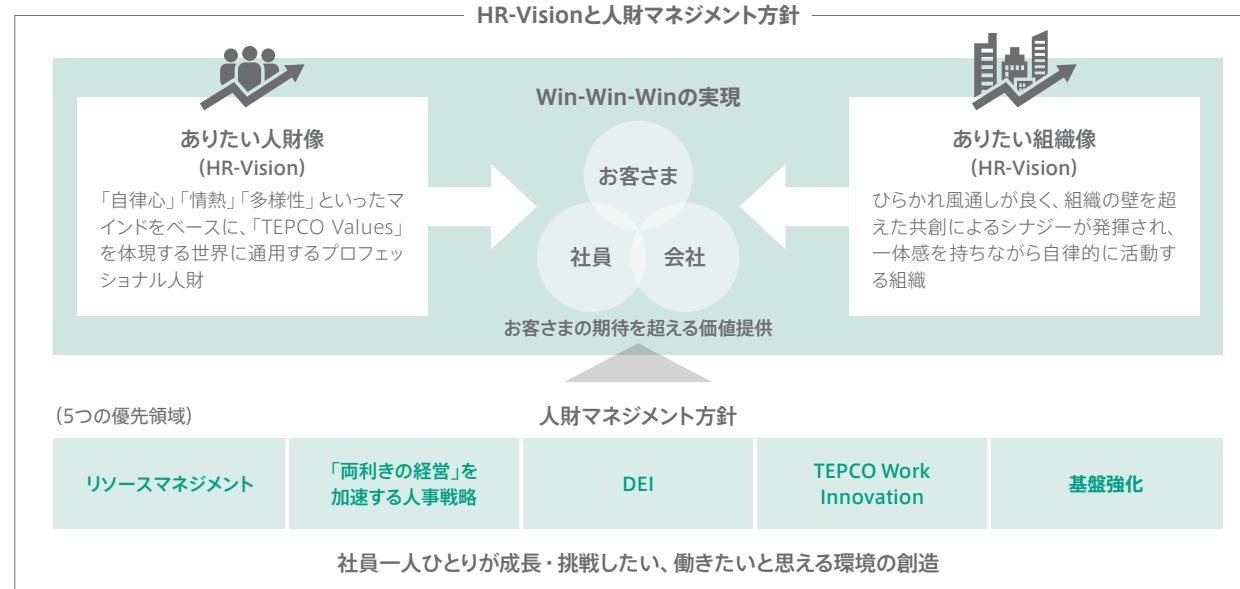
TEPCOグループは、事業環境が大きく変化する中にはあっても、最大の使命である福島への責任を貫徹するとともに、電力の安定供給を果たしながら、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組みを進めています。こうした事業を推進する基盤は人であり、人をかけがえのない財産と捉え、人的資本への積極的な投資に取り組んでいます。

人と組織のありたい姿を示したHR-Visionを掲げ、5つの優先領域を設定した人財マネジメント方針を策定・実践し、経営理念を体現する世界に通用するプロフェッショナル人財への成長を後押しするとともに、社員が立場を超えて最善を尽くすことで、風通しの良い一体感のあるプロフェッショナル集団を築きあげ、お客さま一人ひとりの期待を超える価値創造を実現してまいります。

また、人権に対する社会的な意識が高まる中、一人ひとりが人権尊重の大切さを理解し、行動することで、安心・安全に働く環境を築き、それを私たちのありたい姿の実現に結びつけていきたいと考えています。



東京電力ホールディングス
常務執行役
最高労務人事責任者(CHRO)
忍 義彦



ガバナンス体制



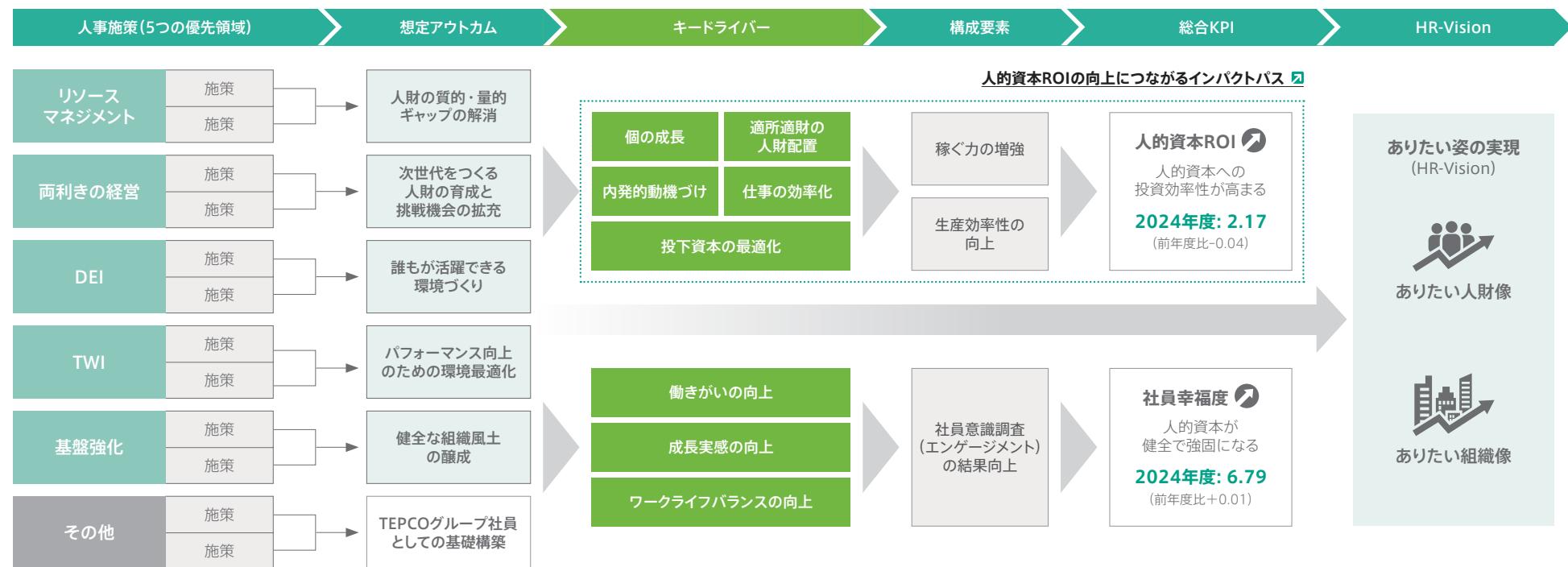
取締役会は、CHROを選任し、毎月の業務執行状況報告等を通じて、行動計画および業績目標の進捗を監督しています。

Framework of Human Capital Strategy

人財戦略の体系

TEPCOグループは、持続的な企業価値の向上をめざし、経営戦略と連動した人財戦略として、5つの優先領域を設定し、取り組みを重点的に進めることで、社員一人ひとりの意欲や能力、組織のパフォーマンスの最大化に資する戦略を推進しています。5つの優先領域に基づく人事施策を起点とし、成果(アウトカム)を引き出すキードライバーや構成要素を経て、人的資本ROIや社員幸福度といった総合KPI、そして最終的に「HR-Vision(人と組織のありたい姿)」の実現へとつながる道筋について、下図のインパクトパスイメージで体系的に示します。人事施策の各取り組みがどのように企業価値の向上に結びついているのかを可視化するとともに、成果や進捗をモニタリングすることにより、人財戦略のさらなる磨き込みにつなげてまいります。

インパクトパスイメージ



Metrics and Targets

指標・目標

「社員幸福度」「人的資本ROI」の向上に向けて、HR-Visionや5つの優先領域への取り組みにおける主要なKPIを設定し、成果や進捗を評価するとともに、指標や目標も随时、刷新を行っていきます。また、依頼退職率、長時間労働者数等リスクに関するKPIを設定し、指標のモニタリングを行っています。

総合KPI	HR-Vision	5つの優先領域	主な指標	目標	2024年度実績
社員幸福度 6.79 (前年比+0.01)	あるべき人財ポートフォリオ 重要経営課題への人財リソース充足度 充足度 100% ありたい人財像 働きがい 0.57 (前年比+0.01) 成長実感 0.57 (前年比+0.07) ワークライフバランス 0.62 (前年比-0.12) 年間総労働時間／人 1,952 (前年比+6)	リソースマネジメント	人財の確保 (新卒採用充足度) 99% 即戦力人財の確保 (キャリア採用充足度) 96%	2024年度： 対計画数100%充足	
人的資本ROI 2.17 (前年比-0.04)	ありたい組織像 経営理念行動実践 1.11 (前年比-0.07) 價値創造風土 0.59 (前年比+0.01) 心理的安全性 1.01 (新設)	両利きの経営	経営リーダー育成 経営リーダー候補 500人 ミッション付与率 100% 517人 82% 事業創造人財の創出数 2027年度： 2,700人創出 1,723人 (累積)	2027年度： 2,700人創出	
		DEI (Diversity, Equity and Inclusion)	女性管理職比率 2035年度： 10% DEIの推進実感 前年度より増加	2035年度： 10%	6.4% 前年比 -0.03 (0.86 ^{※2})
		TEPCO Work Innovation	働き方改革の推進実感 前年度より増加 生産性意識の伸長 前年度より増加	前年度より増加	前年比 -0.14 (0.67 ^{※2}) 前年比 -0.16 (0.20 ^{※2})
		基盤強化	健康施策の推進実感 前年度より増加 人権デュー・ディリジェンス実施率 2025年度： 100%	前年度より増加	前年比 +0.04 (0.79 ^{※2}) 56%

リスクKPI(2024年度実績)

依頼退職率 1.3% (前年1.2%)	長時間労働者数 ^{※4} 85人 (前年250人)	ストレスチェック 高ストレス者率 10.9% (前年11.9%)	業務外傷病による 長期休業者数 ^{※5} 260人 (前年215人)	人権窓口への相談件数のうち 懲戒にいたった件数 1件 (前年3件)
----------------------------------	---	--	---	---

※1 社員意識調査のスコア11段階(0～10)を平均

※2 社員意識調査のスコア(-2～2の5段階)を平均

※3 管理職除く／全社平均

※4 年度中に1か月間の時間外労働および休日労働の合計が100時間以上となった者の人数

※5 年度中に業務外傷病により休職した者の人数

Occupational Safety

労働安全

安全最優先の原則を守り抜き、考動できる企業文化を醸成

TEPCOグループは、あらゆる業務において、**安全最優先、安全の追求に終わりはない**という認識のもと、**ともに働く人々とさらなる安全を日々磨き込む**ことを、もっとも重要な事業基盤としています。私たちが置かれている労働環境は、経験豊富な作業者の減少や技術継承の不足といった大きな変化にさらされています。

この難局を乗り越え、当社グループの重要な事業基盤をさらに強化するには、安全最優先の原則に基づき決めた**ルールを徹底的に守り抜き、自ら考え行動できる企業文化の醸成**が必要です。

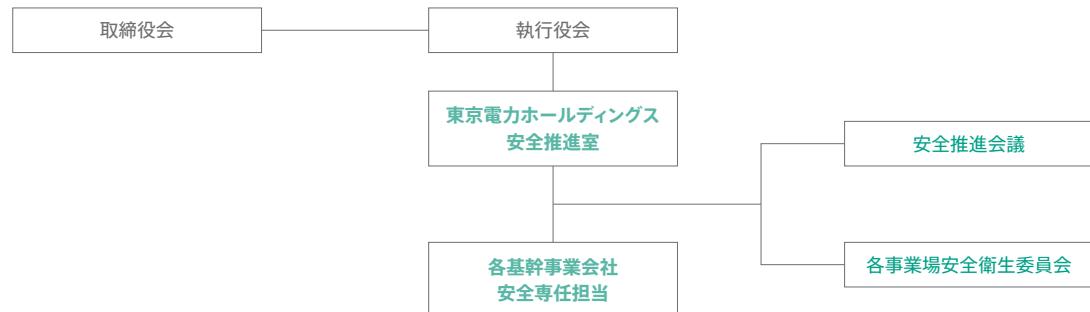
この企業文化と安心・安全に働く作業環境を作るために、私は、安全がすべてに優先するという大原則のもと、安全への意識を高められるよう率先して現場に向かい、自分自身やともに働く人々の安全を守る行動を実践します。



東京電力ホールディングス
常務執行役

伏見 保則

ガバナンス体制



東京電力ホールディングスおよび基幹事業会社において、専任の安全衛生組織や担当を設置し、連携した安全活動を推進しています。なお、安全に関する年度計画については、重要経営課題として取締役会に報告しています。

安全方針

「安全がすべてに優先する」

1. 安全最優先の風土を醸成するため、職場のトップ自らが行動する
2. パートナー企業も含めてコミュニケーションを深め、全員で安全意識を共有する
3. 過去の災害・トラブルから学び、広く未然防止に役立てる
4. 安全管理の力量を高め、現場のリスクを見抜き低減措置を確実に行う
5. あらゆる仕事に安全の視点を組み込み、PDCAを回し改善をし続ける

災害ゼロに向けた取り組み

TEPCOグループは、「災害ゼロ」をめざし、安全管理体制の強化に取り組んでいます。日々の業務においては、災害発生時の原因調査・対策検討、安全教育等の各活動に対し、マニュアルにより責任・権限および業務手順を明確化し、PDCAサイクルを回すことで、現場と一体となった実効性の高い安全活動を推進しています。

災害ゼロの実現には、直接的なリスク低減の活動に加え、それを支える「土台」である**パートナーの皆さまとの信頼関係の強化が不可欠**です。現場作業者との対話を重ね、気軽に相談できる関係を築くことで、作業者と当社が協力し合う「顔の見える現場づくり」を構築し、一つひとつの現場・業務において災害ゼロにつながる行動の実践をめざします。

2024年度実績を踏まえたPDCA

2024年度は、災害件数が前年比で増加しており、災害の種類別では「転倒・つまずき」や「はざまれ」による災害が多く発生しました。特に「転倒・つまずき」は全体の約3割を占めており、まずはこの災害に着目し、現場で動線や危険箇所を確認する活動を実施しています。この活動を通じて、現場でモノを見る力を養い、災害の芽を摘むとともに、全ての災害につながる危険要素を見つけ、考え、行動する力を高めています。

また、災害の多くは経験の浅い作業員に集中する傾向^{※1}があるため、経験年数5年以内の作業員が在籍する現場では、パートナー企業による安全教育の実施状況を確認し、グループ全体における確実な教育の徹底を実行しています。

※1 被災者の約30%が、経験年数5年以内の作業員

KPI集計対象の見直し(2024年度～)

当社グループでは、労働災害件数を安全管理上の重要なKPIとして位置づけていますが、**2024年度より「熱中症の罹患」については災害カウントから除外し、別途管理**することとしました。

この見直しは、現場との意見交換を通じて、災害報告や検討の負担から体調不良を言い出しにくい状況があることがわかつたためです。熱中症は初期段階で対応することで重症化を防げることから、作業員がためらわず申告できる環境づくりを目的に、ルールを変更しました。

この結果、熱中症の申告件数は増加しましたが、早期対応により**不休で済んだ割合(不休比率)**は、**上昇傾向^{※2}**にあり、**一定の効果**が表れ始めています。

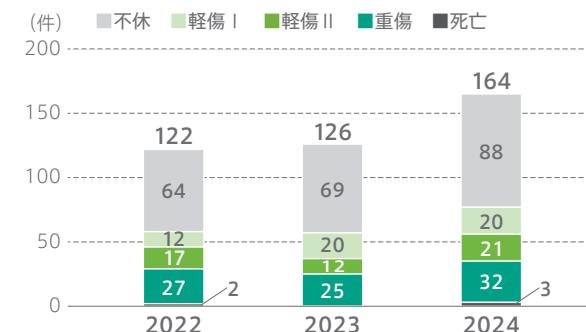
※2 2023年度: 73%、2024年度: 85%

安全に関する従業員教育・研修

KPI



傷害程度別発生件数



休業度災害度数率

	2022年度	2023年度	2024年度
LTIFR(従業員)	0.14	0.20	0.12
LTIFR(請負・委託員)	0.57	0.44	0.66

安全衛生に関する指標

⇒ P108

Human Rights Due Diligence

人権デュー・ディリジェンス

TEPCOグループは、事業活動の全ての局面で人権を尊重します。あらゆるステークホルダーの人権が尊重されるよう、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」の枠組みに基づいた、国際基準での人権尊重の取り組みを展開しています。人権デュー・ディリジェンス（人権DD）は、自社（HD・基幹事業会社）・連結子会社・サプライヤーを優先スコープとし、人権への負の影響防止・軽減に努めています。

[東京電力グループ人権尊重の取り組み](#)

TEPCO人的資本レポート 人権

自社（ホールディングス・基幹事業会社）

従業員に共通する人権課題に対し、教育やシステム導入等による防止・軽減を図っています。また、事業ごとの特性を反映するため、**組織単位での人権DD**を進めています。セルフアセスメントの結果等を踏まえて、人権への負の影響を及ぼす可能性のある組織を抽出し、外部専門家を交えた面談を行っています。これまでの取り組みからは、人権への負の影響が生じた、またはその恐れがある事項、ならびに法令に関する事項等は着実に対応していることを確認しています。

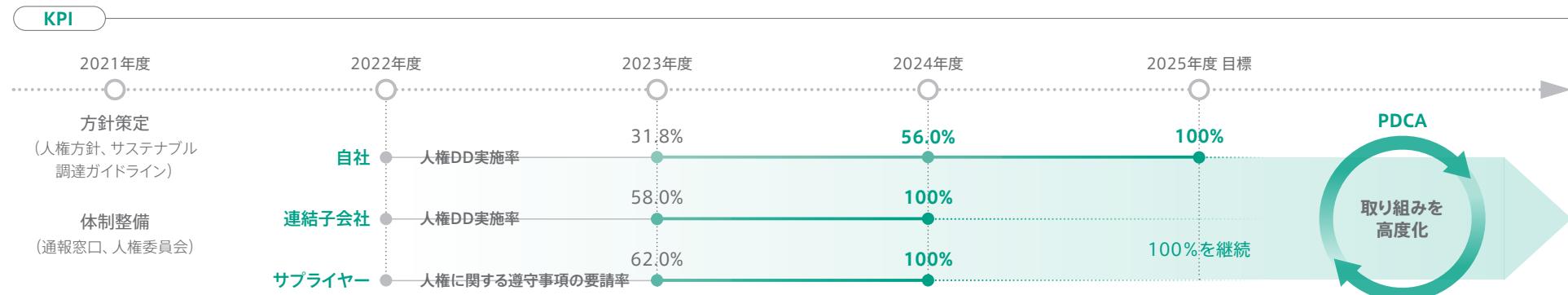
連結子会社

主要な連結子会社では、社内体制の整備状況やサプライヤーへの対応、太陽光発電パネル等の高リスク製品の使用状況について、毎年セルフアセスメントを実施しています。アセスメント結果をもとに**個別インタビュー**を実施し、各社の取り組みを推進しています。また、連結子会社における**人権方針の取り組み推進ガイドラインを策定**しており、各社がガイドラインに沿った取り組み計画を策定するとともに、ホールディングスでモニタリングと達成支援を実施しています。

サプライヤー

サプライヤーに対して**サステナブル調達ガイドライン**を示し、その精神の共有と遵守を求めています。さらに、**契約書の条項に人権に関する遵守事項を追加**し、契約上の強化を図っています。また、エンゲージメントの一環として、社会的責任に関する方針の有無やESGの取り組み等を網羅的にアンケート調査し、回答へのフィードバックの際に環境や人権に関する研修資料や自社の取り組み状況を他社と比較できる資料を送付するなど、調達元としてサプライヤーの取り組み強化を支援しています。

[サプライヤーとの連携](#)



Stakeholder Engagement

ステークホルダーエンゲージメント

ステークホルダーの皆さまと対話を重ねつつ、その期待に誠実に応え、信頼され選ばれ続ける企業グループをめざすことを「東京電力グループ企業行動憲章」に定めています。またTEPCOグループでは、各事業の年度計画を策定する際、各事業を実施することでもっとも影響を受けるステークホルダーを、9つの区分の中から特定しています。

エンゲージメントを通じていただいたご指摘やご意見をしっかりと受けとめ、社内の意思決定に活かすことで、より効果的な戦略や行動を取ることができますと考えています。

CASE 1 統合報告書説明会

2024年11月、国内機関投資家さまを対象に開催しました(CFO兼ESG担当の山口と、CHROの忍が登壇)。「サステナビリティ経営を利益創出や企業価値の向上にどうつなげていくのか」、「経営戦略全体における人的資本の総合KPIの位置づけ」等についてご質問・ご意見をいただきました。経営管理の高度化や情報開示の充実につなげていきます。

CASE 2 TEPCOコミュニケーションライブ

毎月1回、全従業員を対象に、各回テーマの担当役員と東京電力ホールディングス社長が出演するライブ中継を実施しています。経営レベルで課題視している事項を共有し、それに対する従業員へのメッセージを直接届ける場となっています。ライブ終了後はアンケートを実施し、出演者へフィードバックしています。



左: HD社長 小早川 右: HD副社長 酒井

CASE 3 清華大学修中学院との交流

2025年1月、日本のエネルギー政策やTEPCOグループの取り組みをテーマに意見交換を行いました。このような交流は、国際的なネットワーク構築のみならず、海外の方々の視点を取り入れ、グループ内で多様性を促進するきっかけになると考えています。

9区分	各ステークホルダーと実現したい姿	エンゲージメント手段
エンドユーザー	ご満足の追求	<ul style="list-style-type: none"> ・メディアを通じた発信 ・イベント企画 ・各種お問い合わせ対応 ・お客さま満足度調査の実施
株主・投資家	TEPCOグループ事業への適正なご理解	<p>CASE 1</p> <ul style="list-style-type: none"> ・株主総会 ・各種説明会(統合報告書説明会等) ・役員レベル・実務レベルの個別対話 ・機関投資家さま向け施設見学会
ビジネスパートナー	価値創造の共創、公正・公明な取引	<ul style="list-style-type: none"> ・各種説明会 ・イベント、各種業界団体への参加 ・サステナブル調達のためのアンケート調査等 ⇒ P50
従業員	企業価値の向上の実現	<p>CASE 2</p> <ul style="list-style-type: none"> ・TEPCOコミュニケーションライブ ・社員意識調査 ・労使協議 ・相談窓口 ⇒ P88
地域社会	地域との信頼構築、地域貢献のための連携	<ul style="list-style-type: none"> ・復興推進活動、地域貢献、個別ご相談 ・メディアを通じた発信 ・イベント企画、コミュニケーションブース設置 ⇒ P65
国際社会	国際的貢献	<p>CASE 3</p> <ul style="list-style-type: none"> ・国際機関等との交流 ・国際標準化活動 ⇒ P57
行政	法令遵守、公共政策への協力	<ul style="list-style-type: none"> ・非常時の連携体制の整備、防災訓練の参加 ⇒ P89 ・国・自治体との共同研究 ⇒ P57
メディア	正確な報道、透明性あるコミュニケーションの実現	<ul style="list-style-type: none"> ・取材支援(福島第一原子力発電所 他) ・非常時、被災後の復旧見通し等を公表 ⇒ P89
NGO、NPO	社会貢献のための協働	<ul style="list-style-type: none"> ・NPOと連携した被災地支援

Nature Capital

自然資本

エネルギー供給を担うTEPCOグループの事業活動は、広範囲に保有する関連設備の設置と運用において、自然資本と深い関わりがあります。今後は、当社グループにおける事業活動と自然資本の関わりについて、TNFDフレームワークに基づいた自然資本の定量評価を進め、依存とインパクトの評価、リスク・機会の特定など、自然関連課題の特定や評価、管理するしくみの構築をめざします。

TNFDフレームワークに基づく情報開示の意義は、資本提供者に対し、意思決定に役立つマテリアルな情報を開示し、自然関連のリスクに対する組織のレジリエンスを高めるきっかけとなります。当社グループは、自然関連に関する事業戦略の構築に向けた取り組みをすすめ、事業活動における自然環境や生物多様性に与える負の影響の最小化に努めるとともに、引き続きネイチャー・ポジティブに貢献する取り組みを推進してまいります。



TEPCO BIODIVERSITY REPORT 2024 [↗](#)



Taskforce on Nature-related
Financial Disclosures

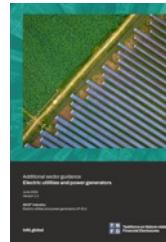
TNFD対応ロードマップ



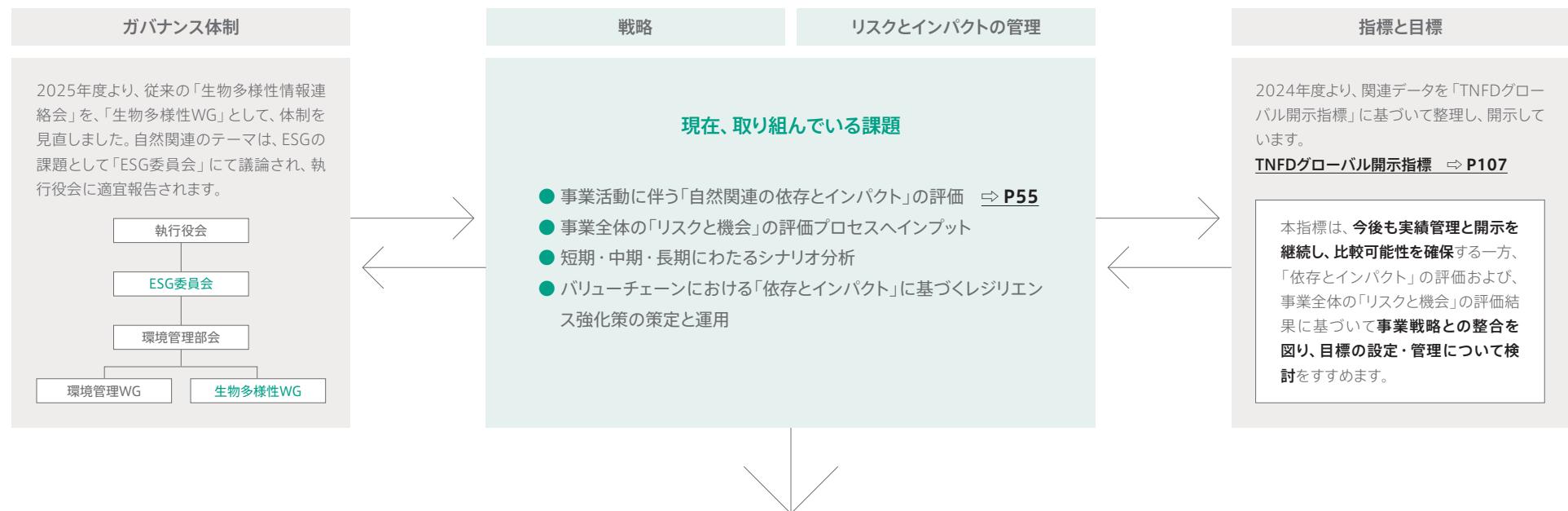
Adopting the TNFD Framework

「TNFD提言」への対応

「TNFD提言」は、自然関連課題を特定、評価、管理し、開示するためのリスク管理の枠組みを提供しており、情報開示においては「4つの構成要素(コア・コンテンツ)」である、「ガバナンス」、「戦略」、「リスクとインパクトの管理」、「指標と目標」に基づく整理を推奨しています。「TNFD REPORT」の発行に向けて、TEPCOグループの自然に関する「依存とインパクト」の評価から、経営戦略上の「リスクと機会」の識別・評価を精査するとともに、TNFDが公表する「セクター別ガイダンス」を参照の上、電力セクター内の比較可能性の確保も図ってまいります。



TNFD : Additional sector guidance – Electric utilities and power generators



Dependencies and Impacts

「依存」と「インパクト」の評価

TNFDが提言する「4つの構成要素」である「ガバナンス」、「戦略」、「リスクとインパクトの管理」、「指標と目標」を定義し、対応を検討するにあたり、TEPCOグループの事業活動を通じた自然への「依存とインパクト」を定量的に評価することが重要です。

当社グループの主要事業である「電力セクター」における自然への依存とインパクトは、「ENCORE*」を用いた評価をベースとしたヒートマップを作成しています（⇒ P55）。なお、本評価においては、**発電種別ごとの地点数や運用状況（運転、停止、開発等）を考慮し、現時点での当社グループの実態を反映**していますが、今後、中長期シナリオに基づく将来のビジネスモデルを反映した評価も進めていきます。

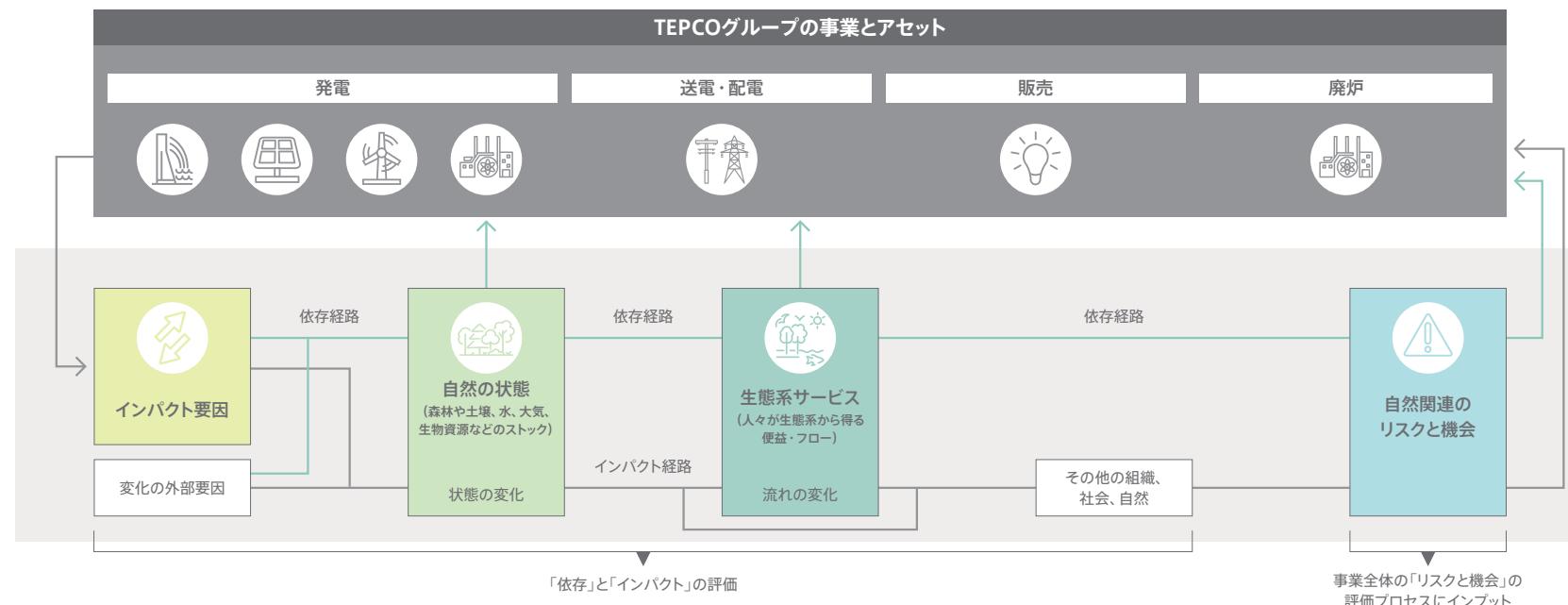
*ENCORE(Exploring Natural Capital Opportunities, Risks and Exposure):
金融機関が企業の自然への依存関係やインパクト関係の大きさを把握するためのツール



雪解けの尾瀬沼から望む燧ヶ岳

当社グループが所有管理する尾瀬は、水力発電事業と密接な関わりがあります。
2023年10月、環境省「自然共生サイト」に認定登録されました。

TEPCOグループの事業と自然資本との関係



「依存」評価ヒートマップ [2024年度末時点]

セクター	発電種別	地点数	2024年度時点稼働状況	供給サービス		調整サービス									
				バイオマス供給	水供給	気候調整(地球スケール)	気候調整(ローカルスケール)	降雨パターン調整	ろ過	土壤・土砂保持	廃棄物浄化	流量調整	洪水緩和	騒音減衰	その他大気・生態系浄化
電力セクター	火力発電	1	運転中	—	M	L	L	—	VL	L	L	L	VL	VL	—
	原子力発電	1	停止中	—	L	VL	L	—	VL	L	VL	VL	L	VL	VL
	水力発電(揚水式)	9	運転中	—	H	M	L	—	—	VH	L	VH	VH	—	—
	水力発電(流込式)	154	運転中	—	VH	M	L	—	—	VH	L	VH	VH	—	—
	地熱発電	5	開発中	—	L	VL	L	—	VL	L	L	L	L	VL	—
	太陽光発電	3	運転中	—	VL	VH	L	—	—	L	—	L	L	VL	—
	風力発電(陸上)	1	運転中	—	VL	VH	M	—	—	M	—	M	H	M	—
	風力発電(洋上)	1	運転中	—	VL	VH	M	—	—	L	—	M	H	M	—
	1	開発中	—	VL	L	L	—	—	VL	—	L	VL	VL	—	—
	バイオマス発電	1	運転中	H	L	VL	L	M	VL	L	L	L	VL	—	—
	送配電	-	-	—	VL	VL	L	VL	—	L	L	L	M	VL	—

「インパクト」評価ヒートマップ [2024年度末時点]

セクター	発電種別	地点数	2024年度時点稼働状況	土地の利用変更			直接採取		気候変動	汚染			その他
				陸域生態系	淡水生態系	海洋生態系	水の使用	水以外資源	GHG排出	大気汚染	水土壌汚染	廃棄物汚染	騒音・光害
電力セクター	火力発電	1	運転中	VL	VL	—	L	—	M	M	L	L	M
	原子力発電	1	停止中	M	L	—	VL	—	—	—	—	VL	VL
	水力発電(揚水式)	9	運転中	M	L	—	M	—	VL	L	L	L	L
	水力発電(流込式)	154	運転中	H	H	—	L	—	VL	—	—	L	M
	地熱発電	5	開発中	VL	—	—	VL	—	—	VL	VL	VL	L
	太陽光発電	3	運転中	L	—	—	L	—	—	VL	VL	VL	VL
	風力発電(陸上)	1	運転中	M	—	—	L	—	—	VL	VL	VL	M
	風力発電(洋上)	1	運転中	L	—	M	L	—	—	VL	VL	VL	M
	1	開発中	L	—	M	L	—	—	VL	VL	VL	VL	M
	バイオマス発電	1	運転中	M	—	—	L	M	L	L	L	H	H
	送配電	-	-	H	L	VL	VL	—	M	VL	L	L	L

VH きわめて高い H 高い M 中程度 L 低い VL きわめて低い

※ヒートマップの評価項目は、「TEPCO BIODIVERSITY REPORT 2024」の項目と一部異なります

TNFDが推奨するENCOREによる「依存／インパクト」評価に基づき、当社対象事業における生態系サービスへの依存と自然資本へのインパクト評価を実施しました。

評価はENCOREにならい5段階評価 (Very High、High、Middle、Low、Very Low)で行いました。

自然資本関連の「依存」評価

ENCORE上、生態系サービスへの依存は、水力発電において「水供給」「土壤・土砂保持」「流量調整」「洪水緩和」への依存がきわめて高い評価としました。これは水力発電所の発電地点数が他の発電種別に比べて非常に多く、自然との接点がきわめて高いことがあげられます。

また、太陽光発電および風力発電(陸上／洋上)において、「気候調整(地球スケール)」への依存がきわめて高いと評価しました。なお、原子力発電においては2024年度時点の稼働状況が停止中であることから、各項目とも低い評価としています。

自然資本関連の「インパクト」評価

自然資本へのインパクトでは、水力発電において「陸域生態系」および「淡水生態系」における土地の利用変更へのインパクトが高く、送配電においては「陸域生態系」における土地の利用変更へのインパクトが高いと評価しました。

また、バイオマス発電では「廃棄物汚染」「騒音・公害」によるインパクトが高いと評価しました。

Intellectual Capital

知的資本

TEPCOグループは経営戦略・事業戦略と連動した**技術戦略**と**知財戦略**について、戦略立案と取り組みの推進を実施しています。CIOは両戦略の重要事項について、技術戦略会議での進捗報告等を通じて、執行状況を監督しています。



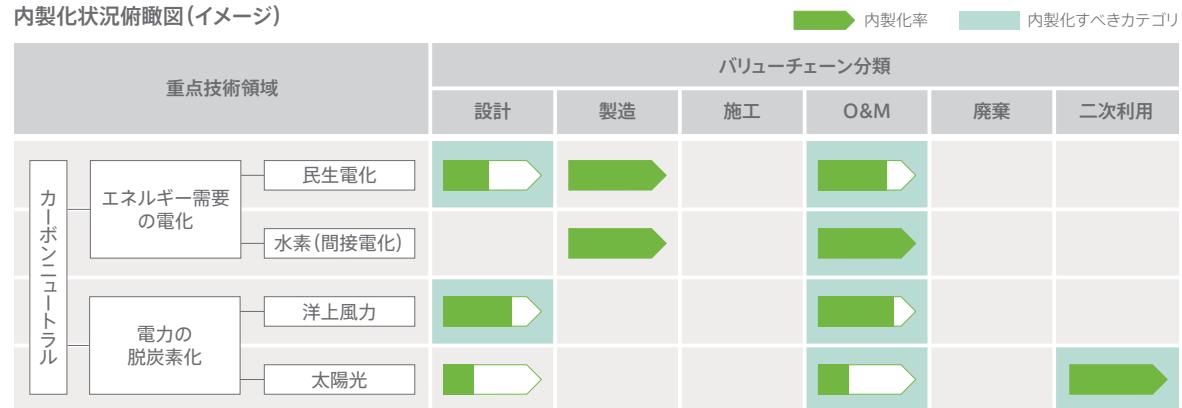
Technology Strategy

技術戦略

当社グループは「電力安定供給」「カーボンニュートラル」そして双方を支える「デジタル技術」を3つの柱として**社内で中長期的に開発すべき重点技術領域**を定めており、事業戦略との整合性、将来的な市場規模、技術成熟度等を踏まえ、それぞれの領域のバリューチェーンで**内製化を進めるカテゴリ**を特定し、**技術ごとに開発目標を設定**しています。国のエネルギー戦略等の**事業環境変化の調査**や**V/C評価**を実施し、各技術の確立・実装に向けてパートナーとエコシステムを構築し、戦略的に取り組みを進めています。

※V: 技術開発効果 C: 研究開発費

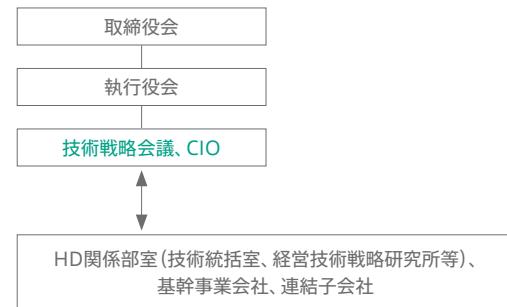
内製化状況俯瞰図(イメージ)



また、各事業部門が競争優位性のあるビジネスモデルを創出できるよう、国内外の先端技術の探索・マッチングと、早期かつ業務効率性の高い技術導入支援を行う「**オープンイノベーション**」を実装しています。

[オープンイノベーション](#)

ガバナンス体制



研究開発費

203億円
(2024年度)

開発中の技術がもたらす削減貢献量

143万t-CO₂
(2030年度時点)

※原子力・洋上風力・電化等の技術開発が社会実装された場合の削減貢献量を一定の仮定を置いたうえで試算

技術開発の担い手

経営技術戦略研究所 (TRI) は、東京電力ホールディングスの社内カンパニーとして、経営戦略・事業戦略と技術戦略・知財戦略を連動させ、社内開発技術の社会的実装に向けて、グループ全体の調査研究、技術開発を担っています。TRIを含めたTEPCOグループでは、エネルギー関連の高度な知見・技術を有した人財を多数擁しており、電力・エネルギー分野に限らず幅広い分野で、**産官学連携での共同研究**も進めています。



長岡技術科学大学との社会実装 [↗](#)

早稲田大学キャンパスのカーボンニュートラル化に向けたアイデアコンペティション [↗](#)

※国・自治体、他企業との連携も多数あり

IP Strategy

知財戦略

当社グループは、開発した技術を活用して事業利益を拡大するため、信頼性を高める規格化やライセンス等技術を普及する戦略(オープン戦略)と、技術を独占して自社の強みを確保し利益を高める戦略(クローズ戦略)、これらを組み合わせ利益を最大化する**オープン・クローズ戦略を推進**しています。

知的財産・標準化 [↗](#)

国際標準化活動(オープン戦略)

蓄電池システムやUHV交流システム等、日本の電力技術の国際標準化を推進するため、IEC(国際電気標準会議)を中心に規格開発エキスパートを多数派遣し、産官学の連携による国際規格の制定等をリードしています。

国際標準化の取り組み [↗](#)



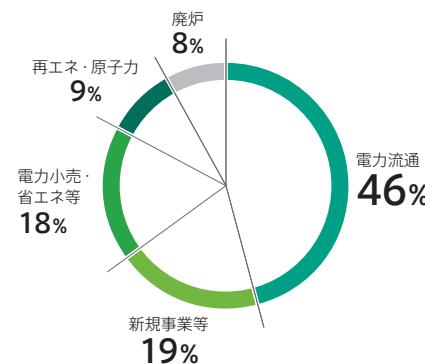
IEC SC 8C joint WG meeting (2025年 イタリア・ミラノ)

特許出願・権利化活動(クローズ戦略)

特許の出願・権利化を推進し、特に**電力設備運用・保守のスマート化**に関する特許技術を多く保有しています。特許技術は独占的な実施を基本としますが、他社に開放し、ライセンス収入を得たり、コスト削減を図る場合もあります。



電柱元位置建替車両。東京電力PGが開発。
本特許は他社にライセンスし、幅広く活用。



特許保有件数

約1,000件
(業界2位)

Materiality

03

Reforming into a Trusted Nuclear Power Utility

信頼される原子力事業への変革

59 原子力事業

63 柏崎刈羽原子力発電所

TEPCOグループは、監督側と業務執行側の両輪での取り組みを通じた、ガバナンスの実効性向上と業務運営の高度化を図り、信頼される原子力事業への変革を果たします。

変革を通じ、原子力発電所の安定的なライフサイクルと原子燃料サイクルの「2つの環（サイクル）」を確立し、持続可能な原子力事業をめざしてまいります。

Nuclear Energy Business

原子力事業

たゆまぬ変革を通じて持続可能な原子力事業を実現します

TEPCOグループは、安全最優先を大前提に、原子力事業について、**エネルギー安定供給・経済成長・脱炭素を同時に実現するGXの進展**に不可欠なものと位置づけています。

原子力発電については、**柏崎刈羽原子力発電所 (KK)** の再稼働を収益改善の柱とし、現在、6号機の再稼働に向けた技術的な準備を進めています。また、外部有識者を含む**ガバナンス体制の強化**を進め、信頼性の向上に取り組んでいます。南海トラフ地震の発生確率が高まる中、日本海側に立地するKK、そして北日本に立地する東通原子力発電所は電力レジリエンス強化の観点からもきわめて重要な電源です。

さらに、**原子燃料サイクル**においても進展があり、リサイクル燃料貯蔵(株) (RFS) は2024年11月、国内初の**使用済燃料中間貯蔵施設の事業**を開始しました。

私は原子力事業部門の責任者として、透明性の高い体制を通じて**実効性あるガバナンス**を確立するとともに、**地域に根ざした運営**を徹底し、**持続可能な原子力事業の実現**をめざしてまいります。

原子力発電

原子力は国の第7次エネルギー基本計画においても、GXとエネルギー安全保障を両立するための重要な脱炭素電源と明記されています。

KK6号機

原子力事業を安定的に進めていく観点から、KK6号機について長期脱炭素電源オーケションへ応札し、約定にいたりました。これにより、**固定費水準の収入を長期にわたり得ることができ**、**営業キャッシュフローの安定化と収益予見性の確保**に加え、再稼働に伴う投資回収リスクの低減を通じて、**長期的な財務基盤の強化**にも寄与します。

東通原子力発電所

2011年3月以降、建設工事は中断していますが、原子力事業を世代を超えて支え続け得る重要な発電所であり、建設工事再開に向けて、必要な**周辺整備作業・地質調査・設計検討等を実施**しています。また、建設再開や原子力事業を進めていくにあたり、機能・人員等のさらなる強化が必要なことから、新たに東通ヘッドオフィスを整備しています。2025年内の運用開始を予定しており、施設の一部を地域の皆さんにも開放するなど、**地域に根ざした事業推進体制**がさらに進む予定です。

指標

原子力発電所稼働による効果

1基稼働による収支改善効果

約1,000億円/基

年間100億kWhの発電をした場合を想定し、至近の燃料価格をベースに一定の仮定を置いて試算

柏崎刈羽6号機(135.6万kW)の年間のCO₂削減効果

約330万t-CO₂

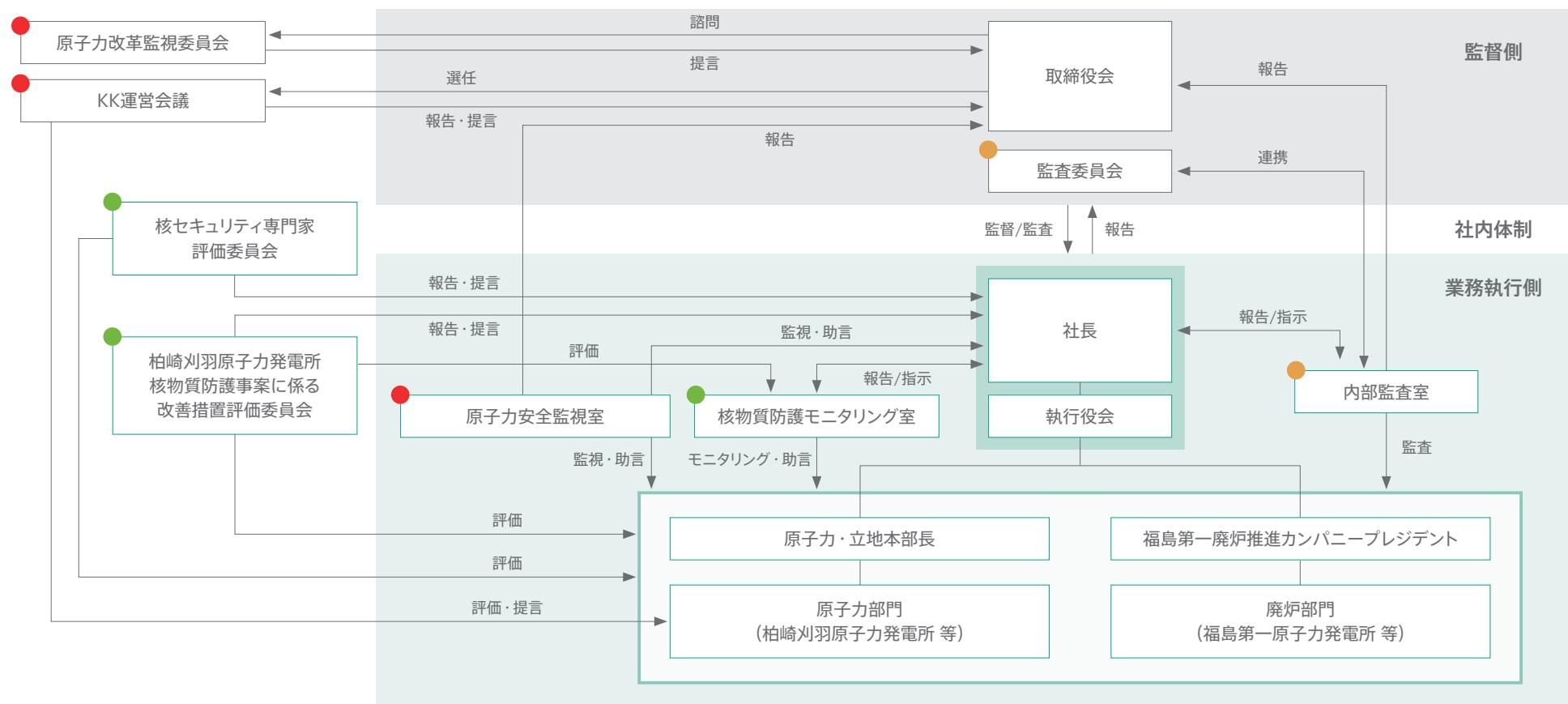
「エネルギーと環境2024 (電気事業連合会)」に基づき試算



Governance Structure of Nuclear Operations

原子力事業のガバナンス

東京電力ホールディングスは、取締役会が業務執行側を適切に監督できるよう、国内外の有識者から構成される社外委員会や社長直轄の社内専門組織を設置するなどし、原子力事業のガバナンス体制の強化に取り組んでいます。さらに、柏崎刈羽原子力発電所におけるガバナンスをいっそう強化するため、「柏崎刈羽原子力発電所運営会議 (KK運営会議) ⇨ P61」の設置を決定しました。



● 原子力安全に関する組織

● 核セキュリティに関する組織

● コンプライアンスに関する組織

Kashiwazaki-Kariwa Nuclear Power Station Steering Committee

柏崎刈羽原子力発電所運営会議（KK運営会議）

東京電力ホールディングスは、原子力事業者としてステークホルダーの皆さまからの信頼性に関する声を真摯に受けとめ、社外の視点や知見を発電所の運営に取り入れるためKK運営会議の設置を決定しました。

KK運営会議は、社外のさまざまな分野の専門家と当社役員が一体となって柏崎刈羽原子力発電所（以下、KK）の全体の運営を考える新たな組織です。KKの活動について、**社外の視点や知見を積極的に取り入れ、安心・安全で社会の皆さんに信頼いただける発電所運営につなげること**を目的としています。

同会議は**当社取締役会に対して直接提言ができる権限を持ち、取締役会はその提言を最大限尊重**します。

委員

当社取締役会が議長および委員の選任基準を策定し、これに基づき適任者を選定しました。

委員構成は、社外委員7名、社内委員4名となっており、**社外委員が過半数を占めることで、多様な視点と専門性を確保**しました。議長には、他の電力会社での原子力発電所運営の経験を有し、実務経験を通じた専門的かつ総合的な提言が期待される社外委員の佐藤氏を選任しています。

KK運営会議は**取締役会の監督機能を補佐**する会議体であり、社内委員のうち、代表執行役社長と原子力・立地本部長が取締役を兼職する者として参画します。

氏名	社外	社内	他電力 経営者	国内 有識者	海外 有識者	KK運営 責任者
[議長] 佐藤 敏秀 氏						
伊丹 俊彦 氏						
太田 雄彦 氏						
チャールズ・カスター 氏						
菊野 麻子 氏						
桑原 保芳 氏						
水谷 良亮 氏						
小早川 智明 (代表執行役社長)						
福田 俊彦 (原子力・立地本部長)						
稻垣 武之 (柏崎刈羽原子力発電所長)						
柿澤 幸彦 (新潟本社代表)						

活動

社外委員は、自らの見識を活かし、KK運営方針を策定するプロセスに参画するとともに、現場視察等を通じて事業運営の状況を確認します。

KK運営会議は、社外委員と、KKの運営の責任を担う社内委員の双方で構成されており、KKの安全対策やコミュニケーション活動等について、**計画策定の段階から社外委員の視点や知見を取り入れた議論**を行うことが可能となります。これにより、社外委員からの**提言**と社内委員による**実践が連携**し、活動が両輪となることで、発電所の**自律的な改善を強化**してまいります。

活動テーマ

- KK運営方針の審議
- KK業務計画履行状況の報告を受けた評価・提言
- KK事業運営の透明性向上につながる対外説明

他電力経営者：東北電力・中部電力の原子力経営経験者
国内有識者：学識者・地域経営者等
海外有識者：外国規制部門経験者、原子力技術者
KK運営責任者：KK運営に責任を持つ社内役員

Driving Sustainability through the Nuclear Fuel Cycle

持続可能な原子力事業

日本のエネルギーセキュリティの観点から、限られた資源を効率的かつ最大限に活用することは、きわめて重要です。

原子燃料サイクルは、使用済燃料を再処理し、ウランやプルトニウムを再利用することで、資源の有効活用を実現し、海外依存度を低減する戦略的な取り組みです。そして、高レベル放射性廃棄物の減容化や有害度の低減を通じて、バックエンド対策の長期的なリスクを軽減します。当社は国の方針に則り、原子燃料サイクルを推進してまいります。

原子力発電所のライフサイクル全体で安全性と信頼性を高める取り組みと、原子燃料サイクルの推進を組み合わせ、相互作用を発揮することで、TEPCOの持続可能な原子力事業をめざしてまいります。

中間貯蔵施設の事業開始

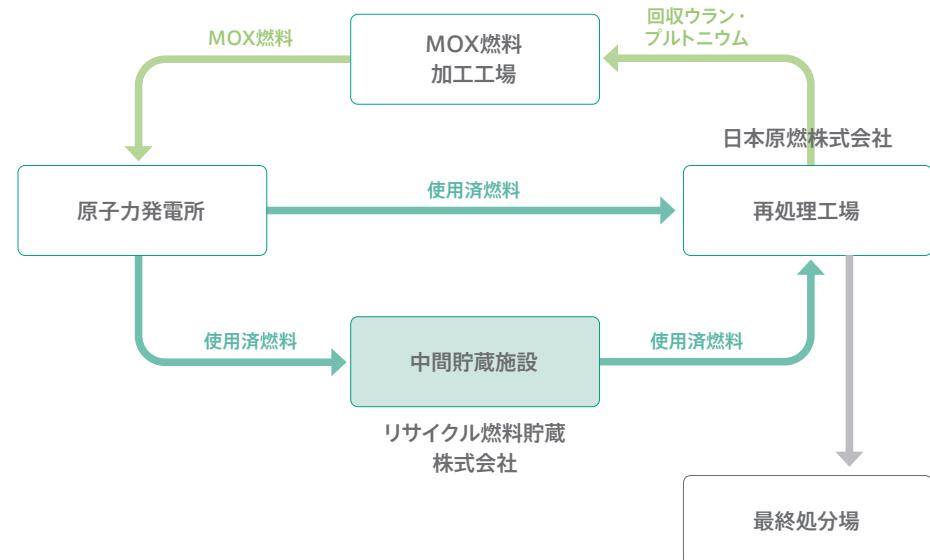
2024年11月、リサイクル燃料貯蔵(株)(RFS)が国内初となる使用済燃料中間貯蔵施設の事業を開始しました。この事業は、2000年に青森県むつ市から立地可能性調査のご依頼をいただいて以来、地域の皆さまに支えられて取り組んできた大切な事業です。東京電力ホールディングスは親会社として、RFSが安全第一に事業を実施できるよう、責任を持って指導、助言にあたってまいります。

RFSの中間貯蔵施設は、使用済燃料を再処理工場に搬出するまでの間、一時に保管するための施設であり、原子燃料サイクルにおいて、使用済燃料の管理等の柔軟性を確保する上で大きな意義を持っています。再処理工場の竣工に向けては、当社としても審査対応の経験者を日本原燃(株)に派遣するなど、引き続き支援の強化に取り組んでまいります。



柏崎刈羽原子力発電所から中間貯蔵施設へ向けた使用済燃料の輸送

原子燃料サイクルの仕組み



Kashiwazaki-Kariwa Nuclear Power Station

柏崎刈羽原子力発電所

安全性の向上と信頼の深化に全力を尽くしてまいります

柏崎刈羽原子力発電所では、現在、6号機の再稼働にあたっての技術的な準備を進めています。

発電所の再稼働そしてその後の運営は、地域の皆さまからのご理解があつてのことです。2015年から新潟県内において、「東京電力コミュニケーションブース」を開催しており、TEPCO社員から発電所の安全性向上の取り組み等を直接お伝えし、皆さまからご意見をお伺いしています。2024年4月からは開催頻度を増やし、2024年度は42回、延べ11,300名の方にご来場いただきました。

これからも、発電所長である私が先頭に立って発電所のハード面・ソフト面での安全性向上に全力を尽くします。そして、地域の皆さまのご理解がよりいっそう深まり、ご信頼いただけるよう、関係する本社組織である原子力・立地本部、新潟本部と連携し、さまざまな場や手段を活用しながらご疑問やご懸念に丁寧にお応えしてまいります。

発電所稼働のイメージ

発電所を稼働し、電力需給の安定に貢献することは重要だと考えております。7号機については、2025年10月に特定重大事故等対処施設(特重設)の設置工事期限を迎えるため長期停止をしますが、引きつづき特重設の工事について安全最優先で一つひとつ着実に進めてまいります。



KPI・指標

地元の皆さまからのご理解の獲得

新潟県内 コミュニケーションブース
開催回数

174回

(2011年～2025年3月累計)

ご来場人数

約39,000名

(2011年～2025年3月累計)

新潟県内からの 柏崎刈羽原子力発電所ご視察人数

約67,000名

(2011年～2025年3月累計)

特定重大事故等対処施設(特重設)の竣工

工事完了時期
7号機(現時点での目途)

2029年8月

6号機(工程を精査する中で見直し予定)
2031年9月

Strategies for Strengthening Nuclear Power Plant Safety

安全性を高める取り組み

柏崎刈羽原子力発電所（KK）では、福島第一原子力発電所の事故の反省と教訓を踏まえて**さまざまな安全対策**を講じるとともに、事故への対応力強化のために**各種訓練を繰り返し実施**するなど、ハード・ソフトの両面から発電所の安全性向上に取り組んでいます。

ハード面での安全性向上

KKでは、仮にトラブルや自然災害が発生しても事故に進行させない、事故に進行したとしても炉心損傷を防ぐため、**電源や冷却機能の多層化・多様化**等、設備の強化を進めています。さらに、万が一炉心が損傷した場合に備えて、放射性物質の放出を遅らせ、放出量を低減する対策を講じています。

これらの安全対策は、**新規制基準に適合したKK6号機および7号機**において、特に、設計基準を超える深刻な事故である重大事故等への対応能力の強化を通じて実現されています。具体的には、炉心損傷等に対応する「重大事故等対処設備（SA設備）」の設置を完了し、航空機衝突・テロ等に備えた「特定重大事故等対処施設（特重設）」の整備を進めています。

特重設はSA設備のバックアップとして位置づけられており、SA設備が整っている場合には、**特重設が未完成であっても直ちに重大事故等への対応に支障が生じるものではありません。**

ただし、新規制基準上、特重設には設置期限が定められており、期限までに完成しない場合は運転を停止する必要があります。

ソフト面での安全性向上

安全な発電所をめざし、**運転員の技能向上やさまざまな状況を想定した訓練**を実施し、**対応力や応用力の強化**を図っています。

具体的には、運転員のBWR運転研修センターにおける**シミュレーターによる実技訓練**等に加え、シナリオを事前に知らざる**ブラインド型**で実施する過酷な状況を想定した**総合訓練**や多岐にわたる状況を想定したガレキ撤去等の**個別訓練**を定期的に実施しています。たとえば、個別訓練においては、能登半島地震を踏まえた地盤隆起を想定した海水取水訓練を行うなど、最新の状況に応じた訓練を実施しています。

また、消防訓練については、発電所内に常駐する自衛消防隊による定期的な訓練に加え、柏崎市消防本部との消防訓練を年2回実施しています。たとえば、明るさが確保できない夜間に火災が発生し、かつ対応できる人員が限られた厳しい状況を想定しての訓練等を行っています。



発電所構内における消防訓練
(左:パートナー企業社員、右:TEPCO発電所員)

これまでの実施回数（2013年以降）

総合訓練

140回以上

個別訓練

18,000回以上

Efforts to Deepen Trust with Local Communities

コミュニケーション活動

地域の皆さまと直接お会いし、ご意見を伺うとともに、発電所における安全性向上の取り組みについて一人でも多くの方々にご説明し、ご質問やご懸念にお応えすることを目的に、**柏崎刈羽原子力発電所（KK）の見学や新潟県内の各所におけるコミュニケーション活動**を実施しています。

また、より多くの方に情報をお届けできるよう、広報誌やSNSを通じて、KKでの取り組みをわかりやすく発信することにも努めています。

コミュニケーション活動

地域の皆さまとのコミュニケーション活動は、**ご質問やご懸念にお応えする**だけでなく、TEPCO社員にとっても**地域の皆さまの視点や感覚を知り、一人ひとりの気づきにつながる貴重な機会**です。これは、発電所員とパートナー企業社員が意見を出し合い策定した柏崎刈羽原子力発電所の「志」の実現に大きくつながる活動と考えています。

2015年から実施している「東京電力コミュニケーションブース」の取り組みは、発電所に隣接するPR施設だけでなく、新潟県内各地のショッピングモールやお祭りの会場等、地域の皆さまが訪れていただきやすい場所で開催しています。

さらに、2024年12月には、新たな取り組みとして、新潟県長岡市で「東京電力フォーラム」を開催しました。フォーラムでは、発電所の取り組みのご紹介だけではなく、社外有識者を招いての日本のエネルギー事情や放射線に関するトークセッションを実施し、知識を深めていただける内容としました。サテライト会場を含め約450名の方にご来場いただきました。

コミュニケーションブース等で寄せられた**ご質問やご意見等は、発電所にフィードバック**しています。いただいたご質問については広報誌にて適宜回答し、ご意見は発電所の運営に反映するなど、より良い発電所運営に活かしています。

柏崎刈羽原子力発電所の「志」

1. 地域を愛し、地域に愛される発電所
2. みんなが誇りを持って、笑顔で活き活きと働く発電所
3. お客様に選んでいただける発電所



東京電力コミュニケーションブースにおける地域の皆さまへのご説明



Instagram

www.instagram.com/tepco_kk_official/

Materiality

04

Promoting Revitalization and Decommissioning

復興と廃炉の推進

67 賠償と復興

69 廃炉

福島への責任を貫徹することは、TEPCOグループの最大の使命です。

また福島第一原子力発電所の事故の反省と教訓が、今日の経営の原点です。このような事故を二度と起こさないと誓い、信頼の回復を最優先に、復興に向けた活動、安全かつ着実な廃炉を推進します。



Compensation and Revitalization

賠償と復興

被災された方々の苦しみを常に忘れず、「福島への責任」を果たし続けてまいります

福島第一原子力発電所の事故から14年が経過しましたが、現在もなお、発電所周辺地域の皆さん、福島県の皆さん、そして広く社会の皆さんに多大なご心配とご負担をおかけしていることを、深くお詫び申し上げます。

2024年度には浜通り地域の復興が着実に進展し、大熊町では産業交流施設と商業施設がオープンしました。双葉町でも商業施設や宿泊施設の建設が進むなど、復興の兆しが見えた一年となりました。一方で、多くの方が帰還したいと希望を持ちながらも、未だ帰還が叶わない状況が続いております。この事実をしっかりと受けとめ、少しでも早くお戻りいただけるよう、復興に取り組んでまいります。

復興と廃炉に向けた取り組みは新たなステージを迎え、福島第一では燃料デブリの試験的取り出しに成功しました。廃炉作業を進めるにあたり、地域の方々にご安心いただけるよう努め、わかりやすい情報の提供と対話活動を通じて、信頼関係を築いていきます。

復興の最前線に身を置き、地域の皆さまの声やまちづくりにおけるニーズの変化を的確にとらえながら、私自身が先頭に立って、地域のお役に立てる取り組みをグループ一丸となって進めてまいります。

福島県が進める再生可能エネルギー導入拡大に向けた協力

福島県浜通りおよび阿武隈山地における再生可能エネルギーの導入拡大と効率的な送電を目的として、2016年10月に福島送電(株)^{*}を設立し、工事に着手しました。2024年7月には、総延長86kmにおよぶ共用送電網の整備が完了しました。

現在、太陽光発電設備や風力発電設備がこの共用送電網に接続され、発電を開始しています。2027年度までには、計61.7万kWの再生可能エネルギーによる電力の送電が開始される見込みです。

本取り組みの状況については、国や福島県および研究機関、業界団体等で構成される「福島新エネ社会構想実現会議」でも報告されており、当社は引き続き、本事業を通じて福島県における再生可能エネルギーの導入に協力してまいります。

*福島県および県内市町村等が出資し設立した福島発電(株)や東京電力ホールディングス等にて構成



東京電力ホールディングス株式会社
福島復興本社代表

秋本 展秀



都路変電所



大熊開閉所

Environmental Restoration and Revitalization Promotion

環境再生・復興推進活動

国や自治体等による事業・生業の再建、まち機能の回復・活性化に貢献していくほか、
帰還環境や生活環境の整備に人的・技術的協力をっています。

VOICE

帰還困難区域内での除草作業や、帰還される住民の方の屋内片付けでは、各自治体のご担当者さまや地域の行政区長さま、住民の方々から多くの感謝や慰労のお言葉をいただいております。

また、地域のイベント実行委員会に参画し、地域の方と一緒に企画・運営に携わるなど、地域の賑わい創出をお手伝いする機会が増えました。



除草作業(帰還困難区域内)

イベント支援(スポーツ大会)

活動実績(2024年度)

作業人日

約42,500人日(延べ)

作業件数

約4,800件

Promoting Distribution Products

流通促進活動

これまで国内外の小売店等において、福島県産品や国産水産品の販促フェアを継続的に行ってきました。2024年度には、代表的な県産品である桃の販売額が過去最高額の80億円を超えるなど、その美味しさが広く認知され、需要が着実に高まっています。

また、国内外の展示商談会等を活用した新規販路の開拓の取り組みにも力を入れており、特にホタテを中心とした国産水産品については、国内および北米・アジアを中心とした海外での需要増により、販路の多角化が進みました。さらに、2025年6月には国の働きかけが実を結び、**中国向けの輸出が一部再開**されるなど、安定した流通の確保が進んでいます。

2025年1月には食品卸売業の「**国分グループ本社**」と包括連携協定を締結しました。同社では、全国のグループ企業と連携を取りながら地元企業や自治体と協業し、その土地ならではの製品やサービスの展開を通じて地域に貢献する「地域共創ビジネス」を推進しており、相互協力のもと、国内外における流通促進活動のさらなる加速を図っています。

今後も国や社外関係機関と連携し、グループ一丸となって取り組みを進めてまいります。



首都圏における福島県産品販促フェア



国分グループ展示商談会

福島県産品の販売促進イベント開催(2024年度)

約18,500日(延べ)

Decommissioning

廃炉

廃炉中長期実行プランに基づき、安全作業のもと、廃炉を貫徹します

福島第一原子力発電所の事故により、現在もなお、発電所周辺地域の皆さま、福島県の皆さま、そして広く社会の皆さまに多大なるご迷惑とご心配をおかけしておりますことを深くお詫び申し上げます。

多核種除去設備等処理水(ALPS処理水)の海洋放出については、2023年8月の放出開始以降、放出基準を満たした計画的な実施を継続しており、海域モニタリングにより、安全な放出が行われていることを確認してまいりました。2025年2月には、燃料デブリ取り出しを進めるための施設建設に向け、空いたタンクの解体に着手しました。

また、2号機における燃料デブリの試験的取り出しは、テレスコ式装置を用いて2024年9月に開始し、同年11月に完了しました。これにより、**國の中長期ロードマップにおける第3期へと移行し、福島第一の廃炉作業は新たなステージへと進みました**。今年4月には2回目の取り出しにも成功し、1回目の燃料デブリとあわせて構外の分析施設にて性状等の分析を進めるとともに、ロボットアームによる内部調査や試験的取り出しを進めてまいります。

3号機の本格的な燃料デブリ取り出しに向けては、概念検討を進め、2025年7月にその結果を「燃料デブリ取り出し工法評価小委員会」に報告しました。上アクセスと横アクセスの装置を組み合わせて取り出しを進める方針であり、一定の想定のもと、本格的な取り出し開始までの準備工程は、横アクセス12年程度、上アクセスで15年程度であることを踏まえ、12～15年程度と評価されています。至近1～2年で現場検証および設計検証を進めてまいります。

その他、1・2号機の使用済燃料プールからの取り出しに向けた準備作業も進めており、1号機では2025年度内の大型カバー設置完了をめざして作業を進行中です。2号機では2026年度の取り出し開始に向けて最終段階に入っていきます。

今後も、燃料デブリの取り出しをはじめとする困難な作業が続いてまいりますが、地元企業をはじめとする皆さまと一緒にとなった「ワンチーム」の取り組みを着実に進めてまいります。



東京電力ホールディングス株式会社
執行役副社長
福島第一廃炉推進カンパニーブレジデント 兼
廃炉・汚染水対策最高責任者

小野 明

[廃炉中長期実行プラン2025](#)

KPI

汚染水発生量

2023年度

約80m³/日

2024年度

約70m³/日

Target (2028年度)

約50-70m³/日

2024年度は、継続的な汚染水対策に加えて、降雨量が少なかったこともあり、約70m³/日と過去最小(平均的な降雨量相当であったとしても約80m³/日)

Fuel Debris Trial Retrieval

燃料デブリ取り出し試験

燃料デブリの試験的取り出しについては、現場の放射線線量が比較的低く、早期に原子炉格納容器内部にアクセス可能であるなどの状況から、2号機を初号機に設定しました。取り出し装置は、まずは「テレスコ式（伸縮式）」を使用し、その後「ロボットアーム型」に移行して継続する方針です。

2号機の試験的取り出し作業は、これまで2度完了（2024年11月、2025年4月）しており、主に下記の知見が得られています。

デブリの表面にウラン・鉄・ジルコニウム等を含む箇所を確認。

デブリに燃料成分や炉内構造物が含まれていることがわかった

取り出し作業中、原子炉格納容器の中心に近いペデスタル底部の状態を確認。

ロボットアームを用いた内部調査・試験的取り出し工法の検討に有益な情報が得られた

燃料デブリの試験的取り出しは、世界でも前例のない難易度の高い作業ですが、周辺環境に影響を与えないよう、安全確保を最優先に着実に進めています。なお地域・社会の皆さんに放射能濃度や各号機プラントの状況をご覧いただけるよう、日々の計測データや分析結果をお知らせしています。

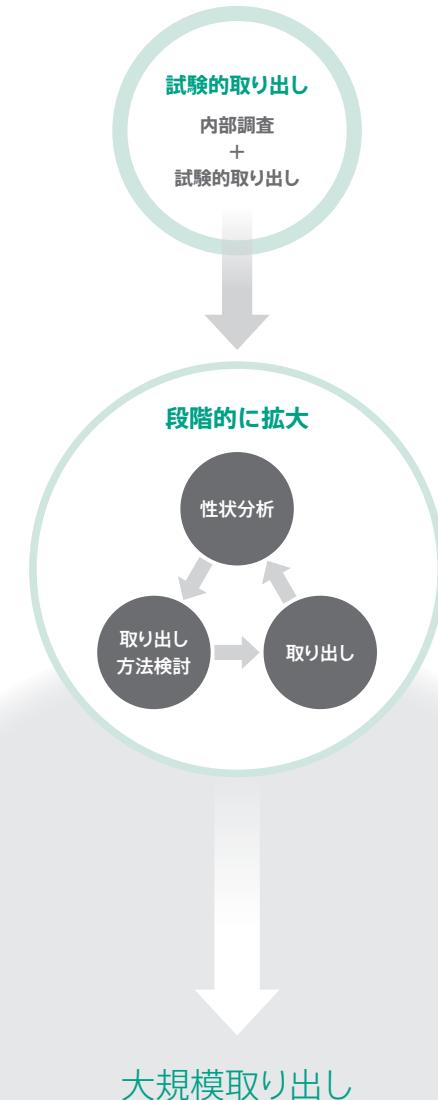
放射線量・放射線濃度の計測データ等

燃料デブリ取り出しの難しさ

- ① 原子炉格納容器の中は非常に高線量になるため人が入れない
- ② 原子炉建屋の中は高線量になるため長時間の作業ができない
- ③ ①、②により現場の状況が十分わかっていない
- ④ 放射性物質の拡散を抑えつつ、原子炉格納容器を開口しなければならない
- ⑤ 燃料デブリの状態変化による再臨界への対処が必要
- ⑥ 放射能汚染された構造物・廃棄物の移動・保管計画を策定する必要



燃料デブリサンプルの外観(2025年4月)



ALPS Treated Water Measures

ALPS処理水対策

ALPS処理水の海洋放出にあたっては、一度に大量に放出するようなことはせず、トリチウムの半減期も活用して廃止措置に要する事故後30～40年の期間を有効に活用し放出する計画です。

2024年度の実績は、放出回数7回、放出水量約55,000m³でした。トリチウムの年間放出量は約13兆Bqで、**放出基準の22兆ベクレルを下回りました**。2025年度は、放出回数7回、放出水量約54,600m³を計画しています。

ALPS処理水等およびSr処理水の貯蔵量は放出開始（2023年8月24日）から2025年度9月（2025年9月11日）までに**61,025m³減少**し、ALPS処理水等を貯留していたタンクの解体を進めています（2025年9月30日時点で、全21基中、12基が解体済み。**当初の計画から約半年前倒し**）。

ALPS処理水の安全な放出を継続し、**廃炉作業に必要な敷地を確保**してまいります。また、海洋放出後のモニタリング結果等は、情報提供の透明性を高い水準で維持してまいります。

海域モニタリングの状況

放射性物質（トリチウム以外）

環境の変化を見るための主要核種である放射性物質「セシウム137」の濃度は、日本全国の海水モニタリングで観測された過去の変動範囲の濃度で推移。

トリチウム

「発電所から3km以内：10地点」「発電所正面の10km四方内：4地点」において、「WHO飲料水ガイドライン：10,000ベクレル/L」「政府方針で示された海洋放出のトリチウム濃度の上限：1,500ベクレル/L」「当社の放出停止判断レベル（運用指標）：700ベクレル/L」を全て下回っていることを確認。

海洋生物の飼育状況

2025年3月31日をもって飼育試験を終了。「通常海水」と「海水で希釈したALPS処理水」の双方で生育状況に差がないことや、生体内でのトリチウムは濃縮されず、生体内のトリチウム濃度が生育環境以上の濃度にならないことを確認。

※環境の変化を見るための主要核種である放射性物質「セシウム137」の濃度は、日本全国の海水モニタリングで観測された過去の変動範囲の濃度で推移

処理水ポータル

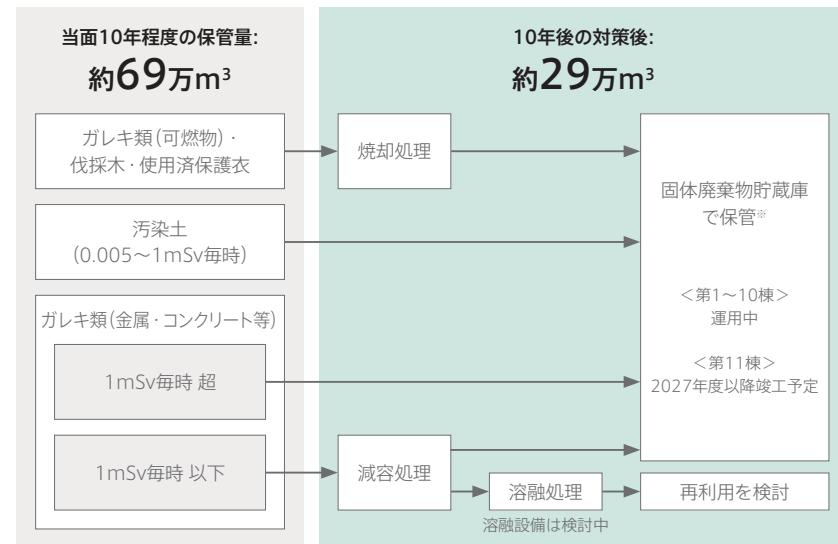


Waste Management

廃棄物対策

廃炉作業に伴い発生する廃棄物は、放射線量に応じて分別し、減容処理を行ったうえで、**福島第一原子力発電所の構内に保管**します。

目標工程である「2028年度内までに、水処理二次廃棄物および再利用・再使用対象を除く、全ての固体廃棄物の屋外での保管を解消」の達成に向け、屋外に一時保管している廃棄物を保管する「固体廃棄物貯蔵庫」の建設等を進めています。



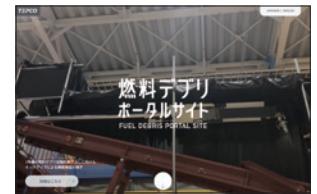
当面10年程度の発生量:
約7,600基



Information Dissemination and Communication

情報発信&コミュニケーション

ALPS処理水放出に関するデータをリアルタイムで公開する「処理水ポータルサイト」に加え、燃料デブリ取り出し作業の内容や進捗状況をイラストや動画でご覧いただける「[燃料デブリポータルサイト](#)」を開設しました。



2025年5月、世界中から多くの方が来場する「**大阪・関西万博**」で、復興庁と経済産業省が合同で「東日本大震災からのよりよい復興(Build Back Better)」をテーマにしたイベントを開催しました。当社は、福島第一の廃炉関連の写真や動画を提供し、「廃炉、現場のリアルに迫る。」をテーマとしたトークセッションへの社員の登壇を行いました。



出典: [METI Journal](#) (経済産業省、2025.7.14)

また、直接的な対話を通じて、相手の方の関心ごとや心配ごとを直接お聞きし、お応えしていくことも大切であると考えています。

福島第一原子力発電所のご視察人数

約145,000人(延べ)

Initiatives to Be One-Team

ワンチームに係る取り組み

2023年10月以降に連続して発生したトラブル事案に関する検討を行いました。当社自身による確認不足等の改善点があることを踏まえ、当社とパートナー企業が協働して現場作業を実施する活動を通じて、「設備の運転・保守作業をワンチーム化」することをめざします。

2025年度は、水処理設備における被ばくや安全上のリスクの高い設備の運転・保守作業のうち、当社があまり関与していないかった保守作業を対象としています。具体的にはALPSに関連する「吸着材の逆洗と交換作業」や「フィルターの洗浄作業」に取り組んでいます。



吸着材の逆洗作業



吸着材の交換作業

なお、発電所では**現場の労働安全の取り組みとして、全ての作業に対して、事前に安全性評価を実施**しており、残留リスクがある場合には作業員全員が理解したうえで作業を行っています。

作業員の多くは地元の方々です。ワンチーム化を進め、現場レベルで信頼感を醸成することで地元の皆さまとの信頼関係を築き、思いに寄り添いながら、一体となって廃炉作業を進めてまいります。

Local Industry Creation

地元での産業創出

廃炉事業を通じて福島復興に貢献するための方針と具体策を取りまとめた「復興と廃炉の両立に向けた福島の皆さまへのお約束」(2020年3月)に基づき、地元企業の皆さまがより積極的かつ計画的に廃炉事業へ参入できるよう、当社は**元請企業と地元企業との間のマッチング機会の創出**等に取り組んでいます。

また廃炉関係製品を製造するため、カナデビア(株)と共同で設立した「東双みらい製造株式会社」は、使用済燃料キャスクやデブリ収納容器等を製造する工場を2027年度に福島第二原子力発電所内に竣工予定です。

今後も福島県浜通り地域への廃炉産業集積に向けて取り組み、地元企業さまと密接に連携していくことで、浜通りの経済、雇用、人財育成等に貢献してまいります。

マッチング成約実績

1,481件(累計)

※2025年3月末時点



TEPCOグループにおける県内企業への発注金額

少なくとも300~400億円台／年

※福島第一・第二原子力発電所、福島本部等における、2019~2023年度の直接発注額および主要元請会社における発注額

Securing High-Level Expertise

専門性高き技術力の確保

長期にわたる廃炉作業を着実に進めていくためには、高度な技術、豊富な知見を有する人財を中期にわたって適切に配置し、作業員の育成・確保を計画的に進めていく必要があります。

パートナー企業に、中長期的な発注見通しを定期的に提示することで、熟練作業員や現場作業の資格保有者を計画的に確保しています。

また高線量で狭隘な場所での遠隔操作作業等については、現場作業実施に向けた技術基盤を確立するため、モックアップ試験施設で実証試験を行っています。



日本原子力研究開発機構 (JAEA) での福島第一2号機のモックアップ(写真左上)とロボットアーム(右上)

今後は、特に重要な設備(ALPS処理水関係、燃料デブリ取り出し関係)について、**設備操作の資格・認定制度**を導入して業務品質を向上させるとともに、**DXの積極的な活用等**を通じて作業効率を向上させていきます(2026年度目途に開始)。

開発した技術の事例

当社は、関連会社・子会社との共同開発により、現場に即した新規技術開発と人財育成に取り組んでいます。大学や学術機関には、廃炉の現場をフィールドとして積極的に提供し、福島から世界に誇る人財・技術の輩出に協力しています。

CASE 1 高線量吸着材(ゼオライト土嚢)の集積ロボット

放射性物質を吸着し高線量化したゼオライト土嚢等を水中で集積するロボット。開発・検証期間を経て2025年3月より実働中。開発を当社関連会社の白山工業(株)の極限環境ロボット研究所と共同で行い、現場導入を当社子会社の東京パワーテクノロジー(株)にて実施。



ゼオライト土嚢等の集積作業 [↗](#)

CASE 2 原子炉建屋内部のデジタルツイン化

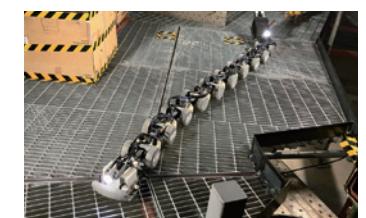
遠隔取得した映像・点群データをもとに、現地のリアルな状況把握や高線量箇所を特定し、廃炉作業に活用。取得データを活用したデジタルツイン環境の構築は、パートナー企業と協働中。



3号機の原子炉建屋内調査 [↗](#)

CASE 3 原子炉格納容器内部調査用ドローン・ロボット

狭く暗い原子炉格納容器の内部で、小型ドローンとヘビ型ロボット(小型ドローンのための無線中継器を搭載)を投入。ドローンは(株)Liberaware製、ロボットは電気通信大学からの技術提供を受け、当社関連会社の東京エネシス(株)が、(株)力ナウの協力のもと製作。



1号機の原子炉格納容器内部調査 [↗](#)

Current Status of Each Unit

福島第一原子力発電所1-4号機の現状

1号機



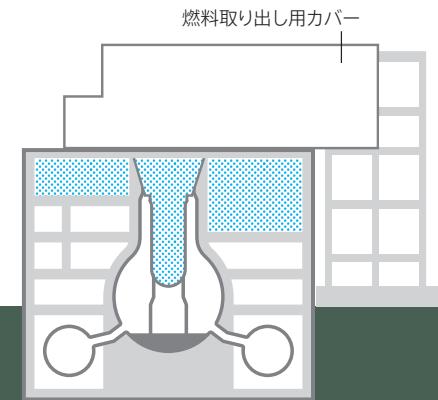
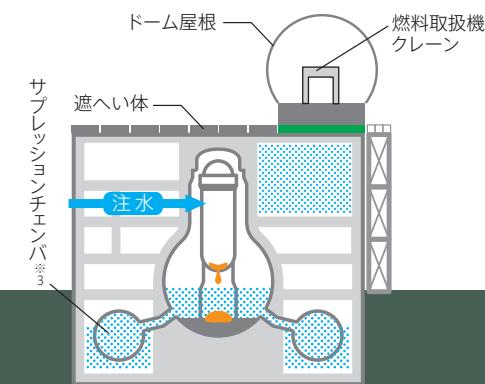
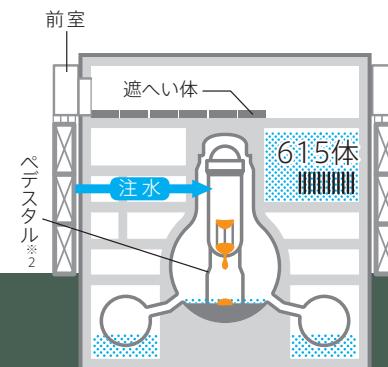
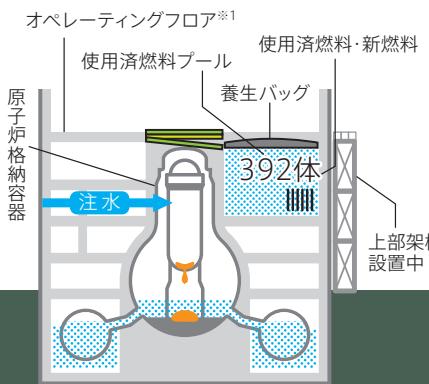
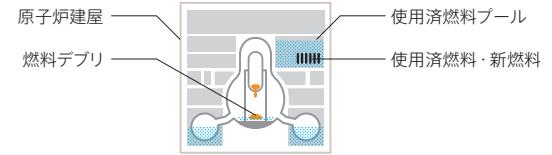
2号機



3号機



4号機



使用済燃料

燃料取り出しに向け、ガレキ等を撤去する際のダスト飛散抑制のため大型カバーを設置予定(2025年度内)。2028年度までに燃料取り出し開始予定

構台の設置、ガレキ等の撤去、燃料取扱設備の設置等の準備作業を実施中。2026年度までに燃料取り出し開始予定

燃料取り出し完了(2021年2月)。使用済制御棒等の高線量機器を取り出し作業中

燃料取り出し完了(2014年12月)。使用済制御棒等の高線量機器を取り出し作業中

燃料デブリ

圧力容器内にはほぼない状態。大半は格納容器内に溶け落ちている。格納容器内部調査を実施中

圧力容器底部に多くが残っている状態。格納容器内の量は少ない。2024年11月、2025年4月に試験的取り出し完了 [⇒ P70](#)

圧力容器内には少ない。格納容器内にある程度存在している。格納容器内部調査を実施中

※1 オペレーティングフロア:原子炉建屋の最上階 ※2 ベデスタイル:原子炉本体を支える基礎。鋼板円筒殻内にコンクリートを充填した構造となっている ※3 サプレッションチェンバ:原子炉格納容器の一部で水を保持している部分

Chairman Message

会長メッセージ

— 变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年度の取締役会の議論を振り返りますと、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。

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、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あり、「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も明らかです。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、すなわちパーカスがあり、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

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、「CO₂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。

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がったため、2025年度の取締役会においては、**議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

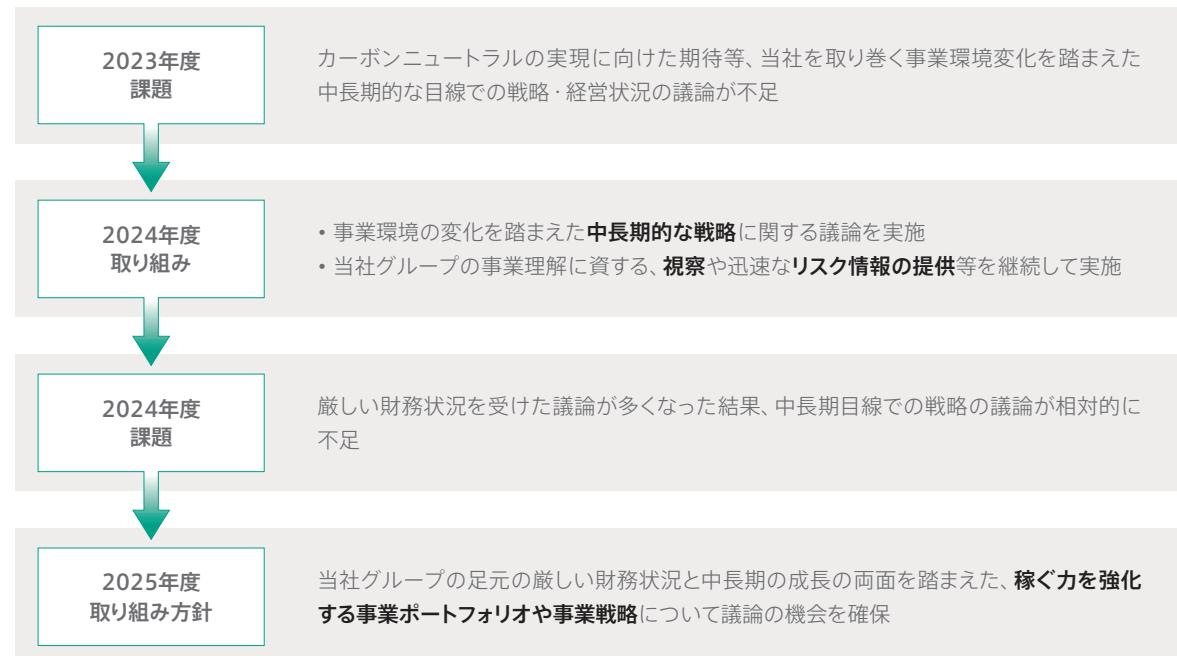
取締役へのアンケート結果では、評価点の平均は4.1(前年度比-0.1)であり、**評価中立点である3.0を大きく上回っている**ため、実効性が担保されていると評価しています。



評価手法

- 2024年度の取締役会実効性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



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
※2025年7月時点

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



※ ■ 社外取締役
※2025年7月時点

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



※ ■ 社外取締役
※2025年7月時点

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



※ ■ 社外取締役
※2025年7月時点

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

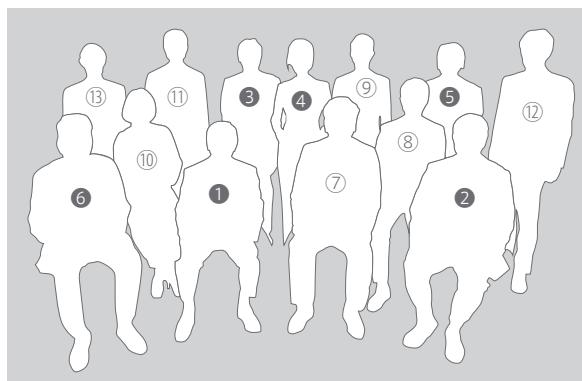
- 企業価値が向上する計画の策定・実行
- 稼ぐ力の向上
- 利益・CFのマネジメント
- 事業リスクの評価と対策
- 人的資本経営、DXを含む事業基盤の強化

主な観察先

- 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

Directors

取締役



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

2025年7月時点

①	小林 喜光	取締役会長	4年	社外	独立	指名	監査	報酬	取締役に特に期待する分野							主な役割・経歴※、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	営業・マーケティング	
②	大八木 成男		5年					●									株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
③	大西 正一郎		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
④	大川 順子		2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
⑤	永田 高士		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
⑥	内田 貴和		新任														公認会計士
⑦	小早川 智明	代表執行役社長	9年														株式会社みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
⑧	山口 裕之	代表執行役副社長	3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)
⑨	酒井 大輔	代表執行役副社長	2年														最高財務責任者 ESG担当
⑩	長崎 桃子	執行役副社長	新任														経営企画担当(共同) 東京電力フュエル&パワー株式会社 代表取締役社長 株式会社JERA 社外取締役
⑪	福田 俊彦	執行役副社長	3年														最高マーケティング責任者 チーフ・スポーツマーケティング 東京電力エナジーパートナー株式会社代表取締役社長
⑫	吉野 栄洋	執行役	4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
⑬	守谷 誠二		8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
																	東京電力フュエル&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

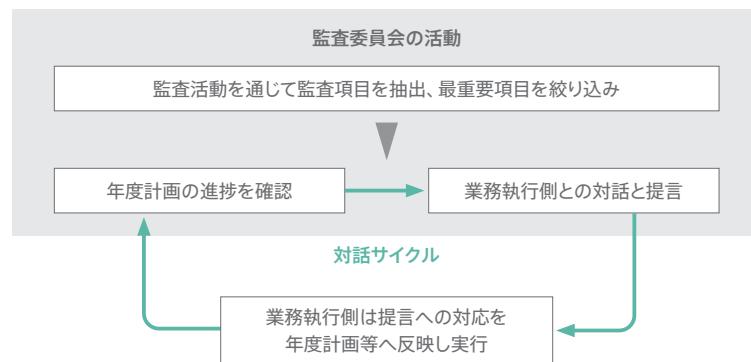
Governance Enhancement Initiatives

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plin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



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

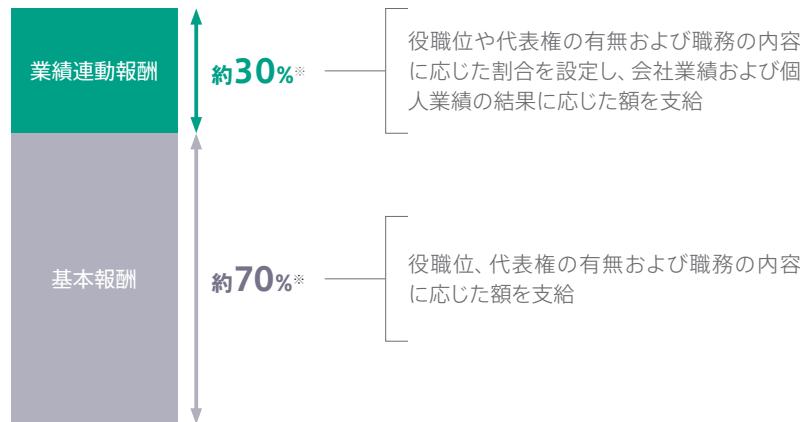
基本報酬と業績連動報酬で構成されています。業績連動報酬の支給額は、右下表のとおり算定のうえ、報酬委員会において決定しています。支給水準は、当社経営環境に加え、他企業等における報酬水準、従業員の処遇水準等を勘案し、当社役員に求められる能力および責任に見合った水準を設定しています。報酬の構成については、報酬委員会において継続して検討しております。

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

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)
個人業績	非財務	CO ₂ 排出削減量
	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、SSBI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

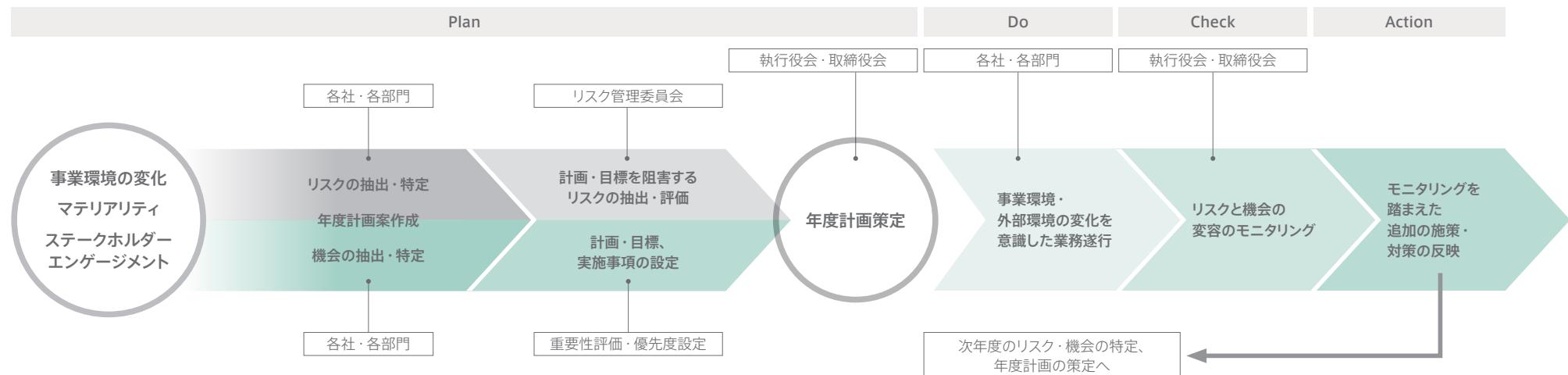
各社・各部門は、**特定された機会に関して重要性評価・優先度設定**を行い、年度計画に反映するとともに、**特定されたリスクに関しても影響度、発生可能性について評価**をしています（⇒ **P87**）。評価されたリスクに関しては、リスク管理委員会において俯瞰的な評価を実施した後、各社・各部門において、**対策の検討を行い、年度計画に織り込まれます**。

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](#)



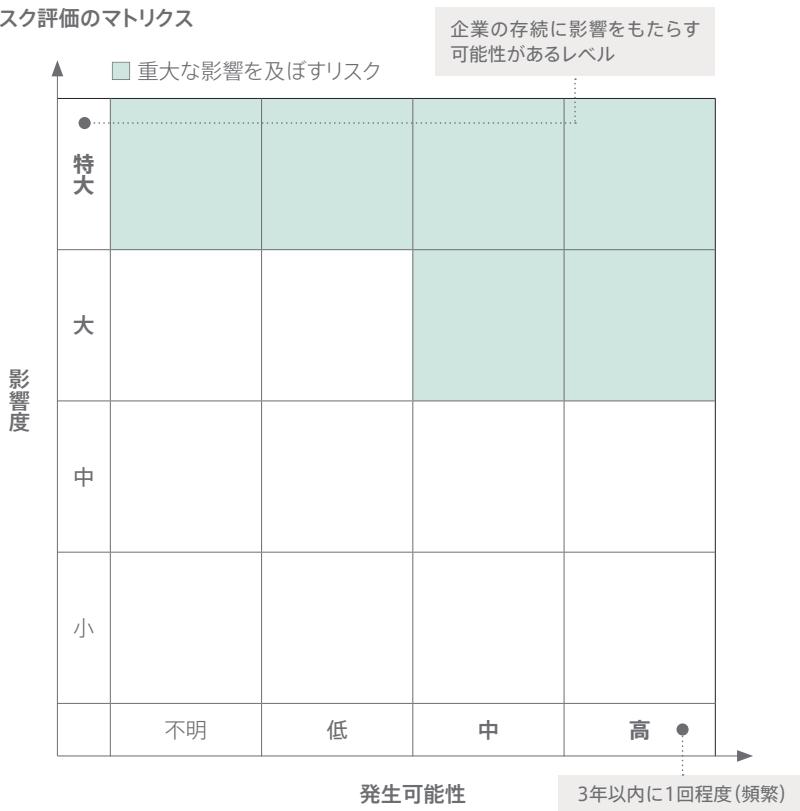
リスク評価

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

重要度	リスク評価の対象事業等	事業等のリスクの詳細 	
		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	大一特大	中一高
6	電気事業制度・エネルギー政策変更	大一特大	中
7	お客さまサービス	大一特大	中一高
8	安全確保・品質管理・環境汚染防止	大一特大	中一高
9	企業倫理遵守	大一特大	中一高
10	情報管理・セキュリティ	大一特大	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	中一高
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	中一高
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

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。

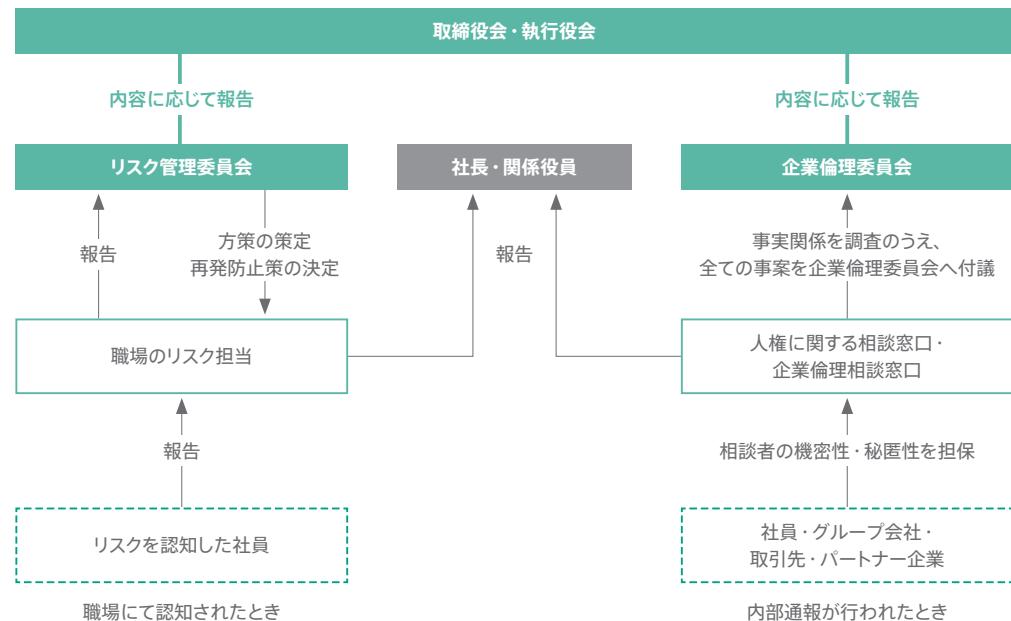
役員・社員向け研修

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



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。

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：防災担当部室長等

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



Our Business

基幹事業会社

事業を営む基幹事業会社の社長メッセージと、
事業戦略遂行のための基盤整備に関わる取り組みについてご紹介します。



Core Operating Companies

基幹事業会社

再生可能エネルギー発電事業

東京電力リニューアブルパワー



東京電力
リニューアブルパワー株式会社
代表取締役社長

井上 慎介

電源多様化・事業エリア・バリューチェーンの 3つの軸で事業を拡大します

安定した収益が期待できる既存水力発電の効率化に加え、洋上風力や地熱、太陽光等の開発を進め、**電源の多様化**を図ります。洋上風力に関しては、将来的な浮体式への展開も見据え、英国での浮体式洋上風力開発を通して得られた知見・ノウハウを国内開発へ還元し、さらなる電源多様化を推進します。また、国内に加え、英国等での開発やアジアでの既存発電所のバリューアップを進め**事業エリアを拡大**します。さらに、O&M技術や揚水発電所の活用、グリーン水素供給等お客様の多様なニーズに対応するビジネスモデルを展開し、**バリューチェーン拡大**を図ることで、再生可能エネルギーの総合企業をめざしてまいります。

FCF創出に向けた優先課題

次なる成長投資へとつなげるため、**戦略的にキャピタルリサイクルを活用したビジネスモデル**の導入を検討しています。これにより、投下資金の早期回収を図り、有望な**新規案件への再投資**を可能にし、**投資キャッシュフローの最適化**にも寄与します。

TEPCOグループは、最適な設備設計や運転開始後のO&Mにおいて高い技術力を有しており、海外水力案件では現地調査や現地スタッフへの技術指導を通じて発電所の価値向上に取り組んでいます。こうした現地現物の活動を継続しつつ、資産全体のポートフォリオを踏まえた戦略的検討を進めています。

送配電事業

東京電力パワーグリッド



東京電力
パワーグリッド株式会社
代表取締役社長
社長執行役員
金子 穎則

安定かつ低廉な電力の安定供給や GX推進等の社会的ニーズにお応えします

分散型電源(PV・蓄電池等)やお客様設備(データセンター(以下、DC)等)を最大限活用し、**エリア需給を最適に調整する次世代ネットワークの構築**をめざします。

当社の強みである経営資源の磨き込みや、分散型電源を需給調整へ活用するなどの課題に対応するため、他の一般送配電事業者や東京ガスネットワーク・NTT東日本との業界を横断した連携を通じて、電力需給状況の変化への対応力を向上し、安定かつ低廉な電力供給を維持します。

加えて、再エネやDC等の需要予測に基づき、最適かつ計画的に設備形成を推進する取り組み(プッシュ型)や、変電所用地を事業者さまにご提供いただく取り組み(お客様参加型)を進めます。

これらを通じて、地域の経済・社会の発展に貢献し、社会からのニーズにお応えしてまいります。

FCF創出に向けた優先課題

安定供給の確保を大前提に、**投資キャッシュフローの最適化**に取り組んでいます。全投資件名を対象に、各投資件名の優先度について、**リスクの影響度と発生可能性の2軸で評価**することで設備投資を最適化しています。

また、高経年化設備に対しては、設備ごとの劣化状況や潜在的なリスク等を踏まえて、優先度を評価するとともに、最新の技術・知見による期待寿命の精緻化・延命化の検討を行い、合理的な更新計画を進めます。さらに、工事手法のカイゼンやサプライヤーとの協働による生産性向上を通じて費用の削減に取り組んでいます。

これらの取り組みを通じて、継続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・事業運営を実現し、財務基盤の強化を進めます。

小売事業

東京電力エナジーパートナー



東京電力
エナジーパートナー株式会社
代表取締役社長
長崎 桃子

お客さまのビジネスの発展、暮らしの安心を支え、
選ばれ続けるエナジーパートナーをめざします

東京電力エナジーパートナーは、**お客さまに安定した電力サービスとカーボンニュートラルの実現**に向けたソリューションを提供していきます。2026年度には、特別高圧および高圧のお客さま向け料金プランを、価格変動の許容度に応じた料金プランに一新する予定です。電源ポートフォリオの最適化やデマンドレスポンスを活用し、**電源側・需要側の双方でアグリティを高めることで、価格変動の少ない電力サービスを提供**します。また、再エネメニュー販売や設備サービス事業拡大によりさらなる収益拡大を成し遂げつつ、カーボンニュートラル社会の実現に貢献します。

FCF創出に向けた優先課題

電力コストの安定化とカーボンニュートラルの同時達成というお客さまニーズに応える提案を行い、選ばれ続けるエナジーパートナーとなるとともに、**中長期的な営業キャッシュフローの増加**をめざします。

顧客基盤の維持・拡大

電気・設備サービス・バランスンググループ[※]をお客さまに応じて組み合わせたソリューションを提供することで、顧客基盤を維持・拡大します。全国で3割を占める顧客基盤の強みを活かしつつ、電源や設備における調達の競争力を高め、バランスンググループを大きくすることによりリスクを減らし、さらに**顧客基盤を強固にする正のスパイラル**を創出します。

※計画値同時同量制度の下でインバランスを算定する対象となる単位。バランスンググループが大きくなることでグループ全体でインバランスを相殺し、リスク分散・軽減が可能

燃料・火力発電事業

東京電力フェュエル&パワー

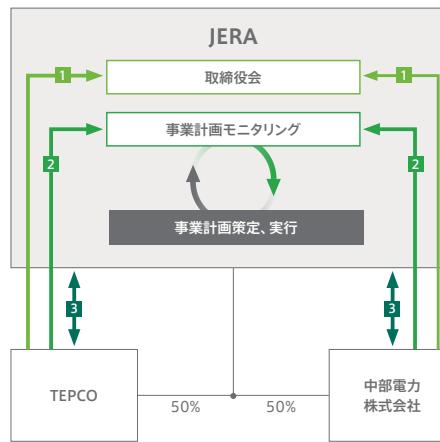


東京電力
フェュエル&パワー株式会社
代表取締役社長
酒井 大輔

JERAの自律的経営を支援・監督します

TEPCOグループにとって株式会社JERAは連結財務諸表に大きな影響を与える関連会社です。エネルギー安全保障の重要性が高まり、JERAを取り巻く事業環境は変化し続けています。そのような中、JERAは供給力の確保とカーボンニュートラルへの挑戦を進めており、その着実な戦略実行はTEPCOグループのカーボンニュートラル戦略にも大きな影響を与えます。株主として、JERAの事業計画策定への関与や進捗のモニタリングを通じ、質の高いコミュニケーションを図り、**自律的経営を支援・監督し、双方の企業価値向上**をめざしてまいります。

株主ガバナンス



① 監督：JERA取締役の選任

- 両株主は、JERA取締役および監査役の選解任権限を有する
- JERA取締役にTEPCOグループから1名を選任。JERAの業務執行を取締役として監督

② 業務執行：事業計画モニタリングへの関与

- 東京電力ホールディングスの取締役会へ四半期ごとにJERAの経営モニタリングについて報告し、議論

③ コミュニケーション

- 3社経営層による会談等を定期的に実施

燃料・火力発電事業

JERA's Target

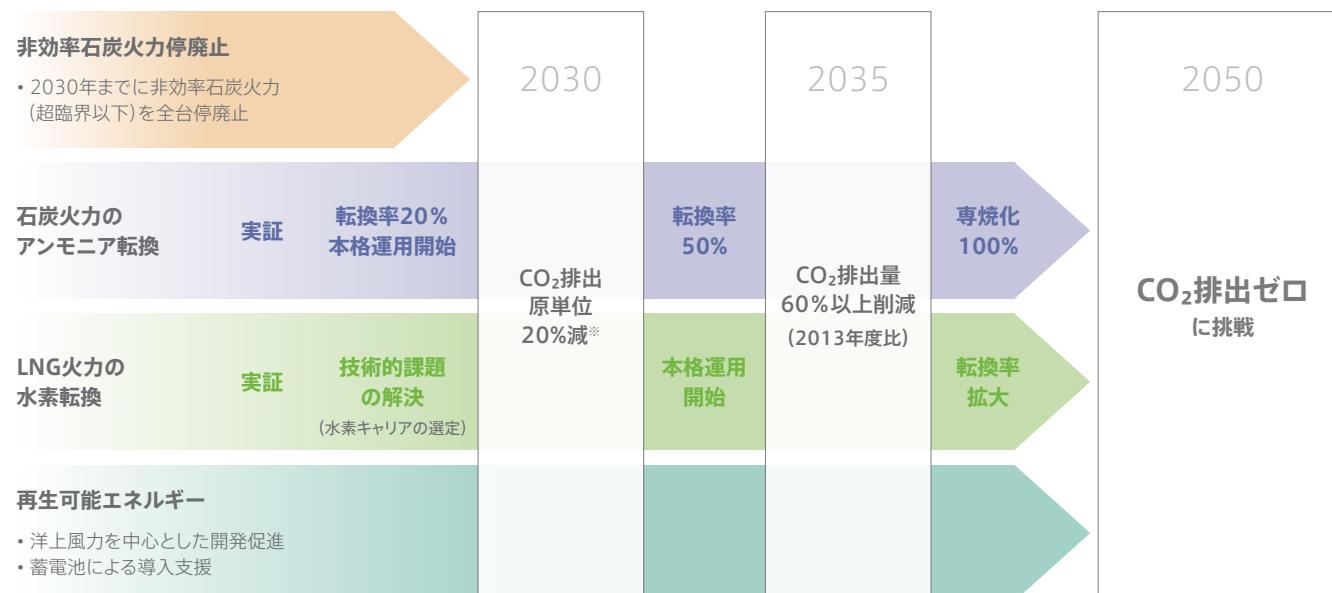
JERAの挑戦

株式会社JERA（持分法適用関連会社）は、燃料トレーディング事業、火力発電事業等を担っており、TEPCOグループへ大きな財務的影響・非財務的影響を与えます。TEPCOは、株主としてその自律的経営を支え、持続的な成長に向けた支援と監督を行っています。

非財務の面においてはJERAは、当社グループのカーボンニュートラル目標の達成における重要なサプライチェーンの一つです。JERAは、2050年における国内外事業のCO₂ゼロエミッションへの挑戦を掲げ、自ら脱炭素技術の開発を進め、経済合理性の確保に向けて主体的に取り組んでいます。

各ビジネスにおいてはGXの達成に向け、TEPCOグループ、JERAそれぞれの強みを活かし、おののの自律的に取り組みを進めています。

JERAゼロエミッション2050 日本版ロードマップ



[JERAゼロエミッション2050](#)

指標 [JERA当期純利益(期ずれ除く)]

実績

2024年度

1,437億円

目標

2025年度

2,000億円

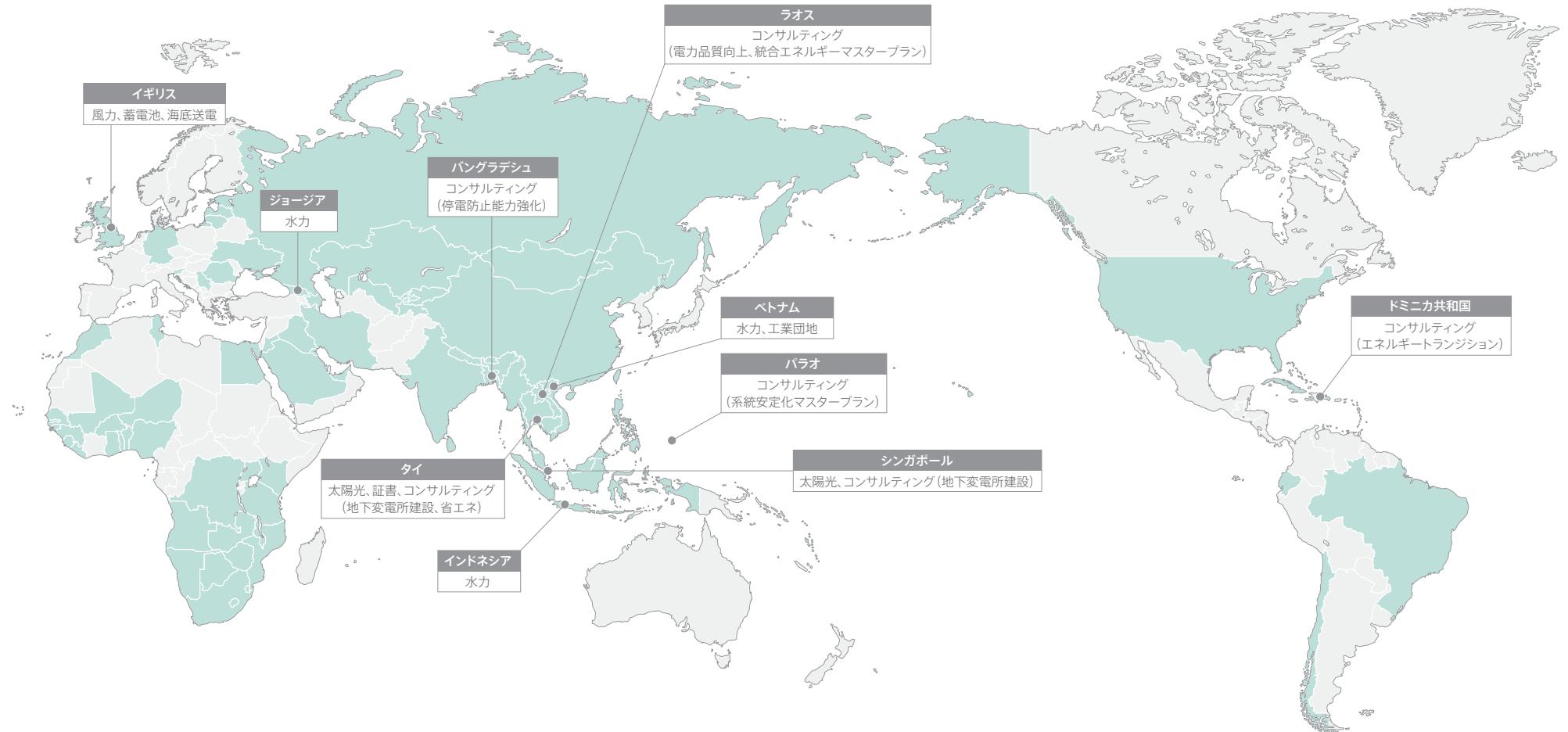
2035年度まで

3,500億円

Overseas Business

海外事業

海外プロジェクト展開国・地域(2016~2024年度)



売上高(2024年度)

164億円

展開国・地域数(2016~2024年度)

81カ国

■: 2024年度の主な展開中プロジェクト

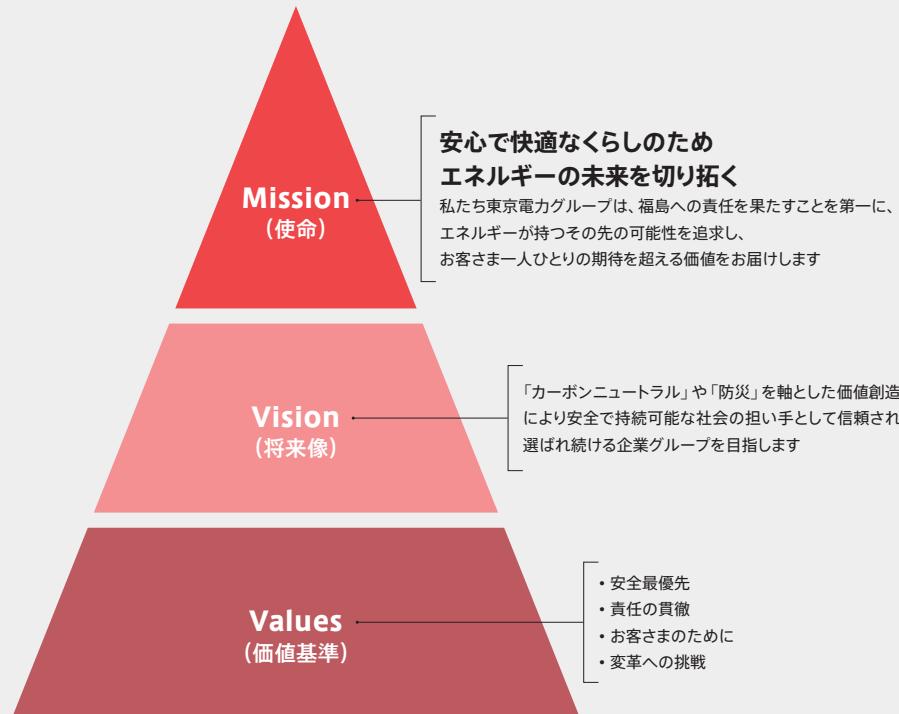
■: プロジェクト展開国・地域

2019年より燃料・火力事業を株式会社JERAに移管したため
同社の実績を除く

Data Section

データセクション

東京電力グループ経営理念



Missionに掲げるのは、東京電力グループの使命です。

福島への責任を果たすことを第一に、お客さま、ビジネスパートナーなど全てのステークホルダーの「安心で快適なくらし」の実現に向け、電気やガスの安定供給にとどまらず、「エネルギーの未来を切り拓く」ことで、お客さま一人ひとりの期待を超える価値を提供していくことが私たちの使命であり、存在意義です。

Visionは、5~10年先の未来に実現していく将来像を示します。

東京電力グループの事業はステークホルダーの皆さんからの信頼で成り立っています。「安全で持続可能な社会」を実現するため、「カーボンニュートラル」や「防災」を軸とした事業展開により、新しい価値の創造に取り組み、「信頼され選ばれ続ける企業グループ」を目指します。

Valuesは、東京電力グループ全体で共有し、Mission/Visionを実現するために

社員一人ひとりが常に大切にすべき価値基準です。

「安全最優先」と「責任の貫徹」は、東京電力グループにとって欠くことのできない行動原則です。また、常に「お客さまのために」、「変革への挑戦」を続けることで、社員とともに企業体としても成長していきます。

連結子会社一覧

2025年3月31日時点

東京電力ホールディングス

東京電力フュエル＆パワー(株)
東京電力パワーグリッド(株)
東京電力エナジーパートナー(株)
東京電力リニューアブルパワー(株)
東電不動産(株)
東京パワーテクノロジー(株)
東電設計(株)
(株)テブコシステムズ
テブコ・リソーシズ社
東電ハミングワーク(株)
東双不動産管理(株)
東京電力ベンチャーズ(株)
TEPCOフィンテック(株)
テブコ・グローバル・エナジー社
東京電力タイムレスキャピタル㈱
リサイクル燃料貯蔵(株)
(株)当間高原リゾート
東双みらいテクノロジー(株)
東双みらい製造(株)
(株)e-Mobility Power
飯館バイオパートナーズ(株)
(株)東設土木コンサルタント
テブコ・イノベーション・アンド・インベストメント・ユース社
テブスコ・ベトナム社
東京電力タイムレスキャピタル第一号投資事業有限責任組合
東京電力タイムレスキャピタル第二号投資事業有限責任組合
東京電力タイムレスキャピタル第三号投資事業有限責任組合
東京電力タイムレスキャピタル共同投資第一号投資事業有限責任組合
TF内幸町特定目的会社
東京レコードマネジメント(株)

東京電力パワーグリッド

東京電設サービス(株)
東電タウンプランニング(株)
東電用地(株)
テブコ・ソリューション・アドバンス(株)
テブコ・パワー・グリッド・ユーカー社
(株)アジャイルエナジーX
東電物流(株)
(株)エナジーゲートウェイ
TEPCO光ネットワークエンジニアリング(株)
FI1社

東京電力エナジーパートナー

テブコカスタマーサービス(株)
(株)ファミリーネット・ジャパン
日本ファシリティ・ソリューション(株)
東京電力フロンティアパートナーズ合同会社
(株)PinT
日本自然エネルギー(株)
TEPCOホームテック(株)
テブコ・エナジー・パートナー・インターナショナル(タイ)社
NFパワーサービス(株)

東京電力リニューアブルパワー

テブコ・リニューアブル・パワー・シンガポール社
フローテーション・エナジー社
東京発電㈱
フローテーション・エナジー・タイワン社
ブラックウォーター・オフショア・ウインド・ホールド社
ブラックウォーター・オーダブルエル・オフショア・ウインドファーム社
フローテーション・エナジー・ピーティーウイ社
フローテーション・エナジー・タウナン社
グレイストーンズ・オフショア・ウインド・ホールド社
グレイストーンズ・オーダブルエル・オフショア・ウインドファーム社
ホワイト・クロス・オフショア・ウインド・ホールド社
ホワイト・クロス・オフショア・ウインドファーム社
シードラゴン・ホールド社
フローテーション・エナジー・シードラゴン・ピーティーウイ社
シードラゴン・オフショア・ウインド・ピーティーウイ社
タイワン・オフショア・ウインド社
都留バイオマス発電合同会社

Financial Highlights

財務情報

連結財務サマリー ^{※1}

3月31日に終了した会計年度：	(百万円)											
	2025/3	2024/3	2023/3	2022/3	2021/3	2020/3	2019/3	2018/3	2017/3	2016/3	2011/3	2010/3
売上高 ^{※2}	¥ 6,810,391	¥ 6,918,389	8,112,225	5,309,924	5,866,824	6,241,422	6,338,490	5,850,939	5,357,734	6,069,928	5,368,536	5,016,257
営業損益	234,452	278,856	-228,969	46,230	143,460	211,841	312,257	288,470	258,680	372,231	399,624	284,443
経常損益	254,443	425,525	-285,393	42,245	189,880	264,032	276,542	254,860	227,624	325,938	317,696	204,340
特別損益	-55,703	-123,180	163,996	-29,852	1,384	-194,389	-18,206	73,825	-80,647	-138,920	-1,077,685	10,725
親会社株主に帰属する当期純損益	161,278	267,850	-123,631	2,916	180,896	50,703	232,414	318,077	132,810	140,783	-1,247,348	133,775
減価償却費	367,517	358,207	341,145	419,203	412,039	422,495	541,805	561,257	564,276	621,953	702,185	759,391
設備投資額	867,481	765,142	637,720	566,056	608,857	524,462	639,725	602,710	568,626	665,735	676,746	640,885
1株当たり金額 (円)												
当期純損益	¥ 100.67	¥ 167.18	-77.17	1.82	112.90	31.65	145.06	198.52	82.89	87.86	-846.64	99.18
潜在株式調整後当期純利益 ^{※3}	32.68	54.27	—	0.58	36.39	10.12	46.96	64.32	26.79	28.52	—	99.18
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	30.00	60.00
純資産額	1,722.28	1,567.47	1,307.87	1,361.73	1,326.49	1,185.98	1,179.25	1,030.67	838.45	746.59	972.28	1,828.08
3月31日に終了した会計年度末：												
純資産額	¥ 3,786,130	¥ 3,538,022	3,121,962	3,207,059	3,142,801	2,916,886	2,903,699	2,657,265	2,348,679	2,218,139	1,602,478	2,516,478
自己資本 ^{※4}	3,759,230	3,511,263	3,095,397	3,181,717	3,125,299	2,900,184	2,889,423	2,651,385	2,343,434	2,196,275	1,558,113	2,465,738
総資産額	14,986,993	14,595,480	13,563,085	12,838,398	12,093,155	11,957,846	12,757,467	12,591,823	12,277,600	13,659,769	14,790,353	13,203,987
有利子負債	6,509,722	6,300,571	5,756,429	5,440,245	4,889,099	4,914,931	5,890,793	6,022,970	6,004,978	6,606,852	9,024,110	7,523,952
財務指標およびキャッシュ・フロー情報：												
ROA (%) ^{※5}	1.6	2.0	-1.7	0.4	1.2	1.7	2.5	2.3	2.0	2.7	2.9	2.1
ROE (%) ^{※6}	4.4	8.1	-3.9	0.1	6.0	1.8	8.4	12.7	5.9	6.6	-62.0	5.5
自己資本比率 (%)	25.1	24.1	22.8	24.8	25.8	24.3	22.6	21.1	19.1	16.1	10.5	18.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 361,249	¥ 673,017	-75,673	406,493	239,825	323,493	503,709	752,183	783,038	1,077,508	988,710	988,271
投資活動によるキャッシュ・フロー	-859,209	-698,790	-388,842	-559,791	-577,215	-508,253	-570,837	-520,593	-478,471	-620,900	-791,957	-599,263
財務活動によるキャッシュ・フロー	194,169	541,499	319,984	560,596	-20,340	13,591	-117,698	12,538	-603,955	-394,300	1,859,579	-495,091

※1 百万円以下の金額については切り捨てで表示しています。また、パーセント表示については四捨五入して算出しています。

収益認識に関する会計基準（企業会計基準第29号 2020年3月31日）等を2022年3月期の期首から適用しています。

関連会社である株式会社JERAに持分法を適用するにあたり、2023年3月期から国際財務報告基準（IFRS）に準拠して作成された同社の連結財務諸表を基礎としております。

当該扱いは適用されており、当該扱いに伴う影響額を2022年3月期の数値にも反映しております。

※2 2024年3月期より、調整力取引に係る会計処理の変更を行っており、2023年3月期は適用後の数値を記載しております。

※3 2011年3月期および2023年3月期の潜在株式調整後1株当たり当期純利益については、潜在株式は存在するものの1株当たり当期純損失であるため記載していません。

※4 自己資本=純資産-新株予約権-少数株主持分

※5 ROA: 営業損益/平均総資産

※6 ROE: 親会社株主に帰属する当期純損益/平均自己資本

東日本大震災前と直近3カ年の主要な財務情報

売上高(億円)※



・2025年3月期の売上高は、燃料価格の低下等により、東京電力エナジーパートナーのセグメントにおける売上が減少したことにより減収

経常損益・親会社株主に帰属する当期純損益(億円)



・2025年3月期の経常損益および当期純損益は、主に燃料費等調整制度の期ずれ影響が悪化したこと等により減益

設備投資額・減価償却費(億円)



・2025年3月期の設備投資額は、電気の安定供給維持に必要最低限な水準まで絞り込む一方、福島第一原子力発電所での廃炉・汚染水対策等を行い、8,674億円

・2025年3月期の減価償却費は、原子力発電設備や送電設備ならびに業務設備に係る償却費等が増加し、3,675億円

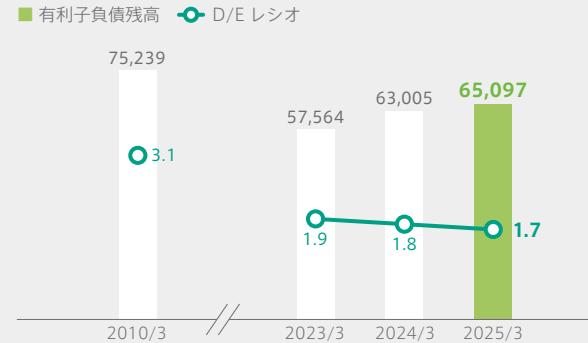
自己資本比率(%)



・自己資本比率は、収支の悪化に伴い2012年3月期に5.1%まで低下したものの、有利子負債残高の削減ならびにグループをあげた継続的なコストダウンの徹底による利益確保の取り組み等により、25.1%まで上昇(2025年3月期末時点)

自己資本比率：(純資産－新株予約権－非支配株主持分)／総資産

有利子負債残高(億円)・D/Eレシオ



・有利子負債残高は、財務体質の悪化により2011年3月期末に9.0兆円まで増加したものの、公募債の償還等により減少が進んだ。2025年3月期末は、社債の発行や短期借入金により2024年3月期末より増加し、6.5兆円

・D/Eレシオは、震災直後の2012年3月期の10.6より有利子負債の削減等により震災以前の水準の1.7まで低下

ROA・ROE(%)



・ROAおよびROEは、収支悪化により東日本大震災以降に低下したものの、2013年3月期の料金改定の実施に加えて、あらゆるコスト削減の実施などに伴う利益確保により回復

・2025年3月期においては、営業利益および親会社株主に帰属する当期純利益が減少したため、ROAは1.6、ROEは4.4に低下

ROA:営業損益/平均総資産

ROE:親会社株主に帰属する当期純損益/平均自己資本

※2024年3月期より、調整力取引に係る会計処理の変更を行っており、2023年3月期は遡及適用後の数値を記載しております。

連結貸借対照表

(百万円)

(百万円)

	前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)		前連結会計年度 (2024年3月31日)	当連結会計年度 (2025年3月31日)
資産の部			負債及び純資産の部		
固定資産	11,972,501	12,523,394	固定負債	6,386,451	6,459,378
電気事業固定資産	5,640,557	5,697,700	社債	3,065,000	3,231,000
水力発電設備	389,485	405,120	長期借入金	66,406	69,398
原子力発電設備	1,024,768	880,389	未払廃炉拠出金	—	607,465
送電設備	1,349,427	1,435,832	特定原子力施設炉心等除去準備引当金	11,277	29,112
変電設備	632,126	659,002	特定原子力施設炉心等除去引当金	160,572	163,034
配電設備	2,110,196	2,182,610	災害損失引当金	582,837	604,230
その他の電気事業固定資産	134,551	134,743	原子力損害賠償引当金	642,910	532,205
その他の固定資産	269,795	392,768	退職給付に係る負債	309,783	273,525
固定資産仮勘定	1,877,056	2,041,457	資産除去債務	1,086,530	373,982
建設仮勘定及び除却仮勘定	1,456,980	1,560,207	その他	461,133	575,424
原子力廃止関連仮勘定	89,693	106,442	流動負債	4,671,006	4,741,484
使用済燃料再処理関連加工仮勘定	330,382	374,807	1年以内に期限到来の固定負債	542,243	371,097
核燃料	579,366	535,177	短期借入金	2,636,216	2,867,871
装荷核燃料	81,133	81,604	支払手形及び買掛金	388,920	485,008
加工中等核燃料	498,233	453,572	未払税金	90,079	104,698
投資その他の資産	3,605,725	3,856,290	その他	1,013,546	912,808
長期投資	136,614	167,789	負債合計	11,057,458	11,200,862
関係会社長期投資	1,728,705	1,886,374	株主資本	3,257,632	3,418,890
未収原賠・廃炉等支援機構資金交付金	603,532	525,412	資本金	1,400,975	1,400,975
廃炉等積立金	673,173	712,208	資本剰余金	756,317	756,316
退職給付に係る資産	186,359	237,858	利益剰余金	1,108,857	1,270,136
その他	278,410	328,422	自己株式	-8,516	-8,538
貸倒引当金(貸方)	-1,070	-1,774	その他の包括利益累計額	253,630	340,339
流動資産	2,622,978	2,463,599	その他有価証券評価差額金	27,319	24,729
現金及び預金	1,242,542	936,335	繰延ヘッジ損益	39,840	34,591
受取手形、売掛金及び契約資産	636,302	666,097	土地再評価差額金	-2,926	-3,012
棚卸資産	121,615	138,926	為替換算調整勘定	169,573	227,007
その他	636,408	739,219	退職給付に係る調整累計額	19,824	57,023
貸倒引当金(貸方)	-13,890	-16,979	非支配株主持分	26,759	26,900
合計	14,595,480	14,986,993	純資産合計	3,538,022	3,786,130
			合計	14,595,480	14,986,993

連結損益計算書

	前連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	当連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)
営業収益	6,918,389	6,810,391
電気事業営業収益	6,329,614	6,217,659
その他事業営業収益	588,774	592,732
営業費用	6,639,532	6,575,938
電気事業営業費用	6,092,378	6,025,889
その他事業営業費用	547,154	550,049
営業利益	278,856	234,452
営業外収益	231,176	132,223
受取配当金	657	701
受取利息	909	2,955
持分法による投資利益	202,181	100,228
その他	27,426	28,338
営業外費用	84,506	112,233
支払利息	57,959	69,621
その他	26,547	42,611
当期経常収益合計	7,149,565	6,942,615
当期経常費用合計	6,724,039	6,688,171
経常利益	425,525	254,443
特別利益	138,900	87,307
原賠・廃炉等支援機構資金交付金	138,900	87,307
特別損失	262,080	143,010
災害特別損失	110,963	62,681
原子力損害賠償費	151,117	80,328
税金等調整前当期純利益	302,345	198,741
法人税・住民税及び事業税	34,938	35,809
法人税等調整額	-2,200	1,084
法人税等合計	32,737	36,894
当期純利益	269,607	161,846
非支配株主に帰属する当期純利益	1,757	568
親会社株主に帰属する当期純利益	267,850	161,278

連結包括利益計算書

	前連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	当連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)
当期純利益	269,607	161,846
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	2,457	-804
繰延ヘッジ損益	—	305
為替換算調整勘定	5,729	5,344
退職給付に係る調整額	30,702	34,241
持分法適用会社に対する持分相当額	109,052	47,706
その他の包括利益合計	147,942	86,794
包括利益	417,549	248,641
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	415,793	248,074
非支配株主に係る包括利益	1,756	566

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度(2023年4月1日から2024年3月31日まで)

(百万円)

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価 証券評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	1,400,975	756,221	840,869	-8,492	2,989,573	10,162	23,598	-2,789	88,319	-13,466	105,823	26,565	3,121,962
当期変動額													
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	267,850	—	267,850	—	—	—	—	—	—	—	267,850
自己株式の取得	—	—	—	-20	-20	—	—	—	—	—	—	—	-20
自己株式の処分	—	-1	—	1	0	—	—	—	—	—	—	—	0
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	97	—	—	97	—	—	—	—	—	—	—	97
土地再評価差額金の取崩	—	—	137	—	137	—	—	—	—	—	—	—	137
その他	—	—	—	-5	-5	—	—	—	—	—	—	—	-5
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	17,157	16,241	-137	81,253	33,290	147,806	194	148,000
当期変動額合計	—	95	267,987	-23	268,059	17,157	16,241	-137	81,253	33,290	147,806	194	416,059
当期末残高	1,400,975	756,317	1,108,857	-8,516	3,257,632	27,319	39,840	-2,926	169,573	19,824	253,630	26,759	3,538,022

当連結会計年度(2024年4月1日から2025年3月31日まで)

	株主資本					その他の包括利益累計額						非支配 株主持分	純資産合計
	資本金	資本剰余金	利益剰余金	自己株式	株主資本合計	その他有価 証券評価 差額金	繰延ヘッジ 損益	土地再評価 差額金	為替換算 調整勘定	退職給付に 係る調整 累計額	その他の 包括利益 累計額合計		
当期首残高	1,400,975	756,317	1,108,857	-8,516	3,257,632	27,319	39,840	-2,926	169,573	19,824	253,630	26,759	3,538,022
当期変動額													
親会社株主に帰属する当期純利益	—	—	161,278	—	161,278	—	—	—	—	—	—	—	161,278
自己株式の取得	—	—	—	-21	-21	—	—	—	—	—	—	—	-21
自己株式の処分	—	0	—	1	0	—	—	—	—	—	—	—	0
非支配株主との取引に係る 親会社の持分変動	—	0	—	—	0	—	—	—	—	—	—	—	0
土地再評価差額金の取崩	—	—	0	—	0	—	—	—	—	—	—	—	0
その他	—	—	—	-1	-1	—	—	—	—	—	—	—	-1
株主資本以外の項目の 当期変動額(純額)	—	—	—	—	—	-2,589	-5,248	-85	57,434	37,199	86,709	141	86,851
当期変動額合計	—	0	161,279	-21	161,257	-2,589	-5,248	-85	57,434	37,199	86,709	141	248,108
当期末残高	1,400,975	756,316	1,270,136	-8,538	3,418,890	24,729	34,591	-3,012	227,007	57,023	340,339	26,900	3,786,130

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

(百万円)

	前連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	当連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)		前連結会計年度 (2023年4月1日から 2024年3月31日まで)	当連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)																																																																																							
営業活動によるキャッシュ・フロー			投資活動によるキャッシュ・フロー																																																																																									
税金等調整前当期純利益	302,345	198,741	固定資産の取得による支出	-704,838	-833,323																																																																																							
減価償却費	358,207	367,517	工事負担金等受入による収入	19,305	16,023																																																																																							
原子力発電施設解体費	43,589	—	投融資による支出	-18,694	-38,516																																																																																							
固定資産除却損	27,308	27,542	投融資の回収による収入	9,045	6,970																																																																																							
特定原子力施設炉心等除去準備引当金の増減額(−は減少)	11,277	29,112	その他	-3,608	-10,362																																																																																							
災害損失引当金の増減額(−は減少)	99,748	33,218	投資活動によるキャッシュ・フロー	-698,790	-859,209																																																																																							
退職給付に係る負債の増減額(−は減少)	-9,092	-35,650	財務活動によるキャッシュ・フロー																																																																																									
退職給付に係る資産の増減額(−は増加)	-43,814	-51,499	持分法による投資損益(−は益)	-202,181	-100,228	社債の発行による収入	662,606	471,331	原賠・廃炉等支援機構資金交付金	-138,900	-87,307	社債の償還による支出	-513,835	-487,498	原子力損害賠償費	151,117	80,328	長期借入れによる収入	894	15,317	売上債権の増減額(−は増加)	78,805	-30,434	長期借入金の返済による支出	-57,102	-28,196	仕入債務の増減額(−は減少)	-186,975	96,145	短期借入れによる収入	5,706,174	5,492,674	未払費用の増減額(−は減少)	260,262	-152,188	短期借入金の返済による支出	-5,253,133	-5,261,051	その他	-61,135	80,112	コマーシャル・ペーパーの発行による収入	90,000	255,000	小計	711,584	482,339	コマーシャル・ペーパーの償還による支出	-92,000	-250,000	利息及び配当金の受取額	5,435	10,976	その他	-2,104	-13,408	利息の支払額	-56,337	-67,508	財務活動によるキャッシュ・フロー	541,499	194,169	東北地方太平洋沖地震による災害特別損失の支払額	-20,402	-21,478	現金及び現金同等物に係る換算差額	2,045	1,690	原賠・廃炉等支援機構資金交付金の受取額	556,300	263,700	現金及び現金同等物の増減額(−は減少)	517,771	-302,101	原子力損害賠償金の支払額	-542,213	-291,713	現金及び現金同等物の期首残高	717,357	1,235,128	法人税等の支払額又は還付額(−は支払)	18,651	-15,067	連結の範囲変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(−は減少)	—	-6,572	営業活動によるキャッシュ・フロー	673,017	361,249	現金及び現金同等物の期末残高	1,235,128	926,455
持分法による投資損益(−は益)	-202,181	-100,228	社債の発行による収入	662,606	471,331																																																																																							
原賠・廃炉等支援機構資金交付金	-138,900	-87,307	社債の償還による支出	-513,835	-487,498																																																																																							
原子力損害賠償費	151,117	80,328	長期借入れによる収入	894	15,317																																																																																							
売上債権の増減額(−は増加)	78,805	-30,434	長期借入金の返済による支出	-57,102	-28,196																																																																																							
仕入債務の増減額(−は減少)	-186,975	96,145	短期借入れによる収入	5,706,174	5,492,674																																																																																							
未払費用の増減額(−は減少)	260,262	-152,188	短期借入金の返済による支出	-5,253,133	-5,261,051																																																																																							
その他	-61,135	80,112	コマーシャル・ペーパーの発行による収入	90,000	255,000																																																																																							
小計	711,584	482,339	コマーシャル・ペーパーの償還による支出	-92,000	-250,000																																																																																							
利息及び配当金の受取額	5,435	10,976	その他	-2,104	-13,408																																																																																							
利息の支払額	-56,337	-67,508	財務活動によるキャッシュ・フロー	541,499	194,169																																																																																							
東北地方太平洋沖地震による災害特別損失の支払額	-20,402	-21,478	現金及び現金同等物に係る換算差額	2,045	1,690																																																																																							
原賠・廃炉等支援機構資金交付金の受取額	556,300	263,700	現金及び現金同等物の増減額(−は減少)	517,771	-302,101																																																																																							
原子力損害賠償金の支払額	-542,213	-291,713	現金及び現金同等物の期首残高	717,357	1,235,128																																																																																							
法人税等の支払額又は還付額(−は支払)	18,651	-15,067	連結の範囲変更に伴う現金及び現金同等物の増減額(−は減少)	—	-6,572																																																																																							
営業活動によるキャッシュ・フロー	673,017	361,249	現金及び現金同等物の期末残高	1,235,128	926,455																																																																																							

Stock Information

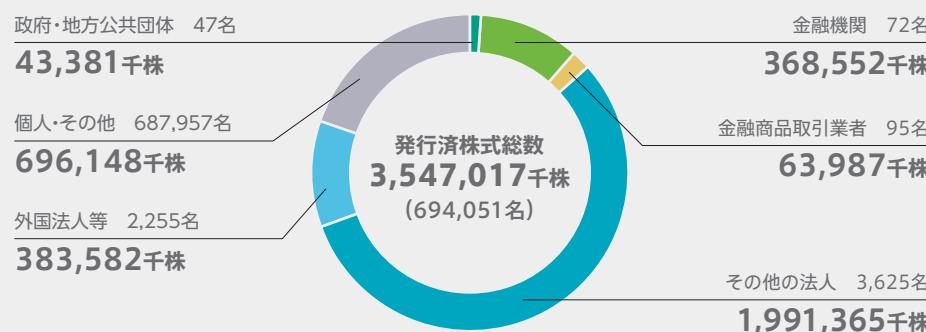
2025年3月31日時点

株式情報

株式基本情報

証券コード	9501		
上場金融商品取引所(証券取引所)	東京証券取引所(プライム市場)		
発行可能株式総数	14,100,000,000株		
発行済株式総数	普通株式	1,607,017,531株	
	A種優先株式	1,600,000,000株	
	B種優先株式	340,000,000株	
	合 計	3,547,017,531株	
1単元の株式数	普通株式	100株	
	A種優先株式	100株	
	B種優先株式	10株	

所有者別株式保有状況



東日本大震災前と直近3か年の株価(各月終値・円)



事業年度	4月1日から翌年の3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
公告方法	電子公告により、当社ホームページに掲載 ^{※1}
株式に関する取り扱い	株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社 連絡先： 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電話 0120-232-711 (通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

※1 ただし、事故その他やむを得ない事由によって電子公告による公告をできない場合は、東京都において発行する日本経済新聞に掲載して行います

大株主(上位10名)

株主名	持株数 (千株)	出資比率 ^{※2} (%)
原子力損害賠償・廃炉等支援機構	1,940,000	54.75
日本マスタートラスト信託銀行株式会社(信託口)	210,579	5.94
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	66,769	1.88
東京電力グループ従業員持株会	50,022	1.41
東京都	42,676	1.20
UBS AG LONDON A/C IPB SEGREGATED CLIENT ACCOUNT	27,559	0.78
株式会社三井住友銀行	26,945	0.76
日本生命保険相互会社	26,400	0.75
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	23,465	0.66
JP MORGAN CHASE BANK 385781	20,328	0.57

※2 出資比率は、自己株式(普通株式3,372,997株)を控除して計算しております

ESG Data

ESG情報

環境(Environment)

環境データ一覧表

1. 東京電力グループ5社

(東京電力ホールディングス、東京電力フェュエル&パワー、東京電力パワーグリッド、東京電力エナジーパートナーおよび東京電力リニューアブルパワー)

基礎情報

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
国内 発電種類別設備容量(※1)					
設備容量合計	MW	18,122	18,116	18,119	—
火力	MW	58	58	58	
石炭	MW	0	0	0	
LNG	MW	0	0	0	
石油	MW	58	58	58	
原子力	MW	8,212	8,212	8,212	
再生可能エネルギー	MW	9,852	9,845	9,849	
水力(※2)	MW	9,801	9,794	9,798	
太陽光	MW	30	30	30	
風力	MW	21	21	21	
地熱	MW	0	0	0	
バイオマス	MW	0	0	0	
国内 発電種類別発電電力量(送電端)(※1)					
発電電力量合計	GWh	11,706	10,507	10,185	—
火力	GWh	156	155	159	
石炭	GWh	0	0	0	
LNG	GWh	0	0	0	
石油	GWh	156	155	159	
原子力	GWh	0	0	0	
再生可能エネルギー	GWh	11,550	10,353	10,026	
水力(※2)	GWh	11,489	10,296	9,961	
太陽光	GWh	24	22	33	
風力	GWh	36	35	32	
地熱	GWh	0	0	0	
バイオマス	GWh	0	0	0	
火力					
火力発電熱効率(低位発熱量)	%	—	—	—	—
再生可能エネルギー					
国内外総開発規模(※3)	MW	326	325	335	—
設備利用率					
原子力発電所	%	0	0	0	—
送配電設備					
送配電線					—
送電線 合計	km	41,037	40,999	41,145	
- 架空線(回線延長)	km	28,480	28,410	28,453	
- 地中線(回線延長)	km	12,557	12,589	12,692	
配電線 合計	km	384,544	385,624	386,591	
- 架空線亘長	km	345,095	345,883	346,620	
- 地中線ケーブル延長	km	39,449	39,741	39,971	

ESGデータ集  SASB INDEX 

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
送配電口数率					
特別高圧(※4)	%	1.3	1.3	1.3	—
高圧(※4)	%	3.7	3.7	3.7	
低圧(※4)	%	6.9	6.9	6.9	
全体	%	3.8	4.7	3.9	
1軒当たりの停電時間	分	5	5	6	
スマートメーター					
設置台数(※5)	万台	2,840	2,840	2,840	
設置率(※5)	%	100	100	100	
販売(東京電力エナジーパートナー)					
販売電力量(※6)	GWh	173,089	192,125	185,172	—
CO ₂ 排出係数・排出量					
販売電力における調整後排出係数(※7)	kg-CO ₂ /kWh	0.376	0.408	0.421	
販売電力における基礎排出係数	kg-CO ₂ /kWh	—	—	0.421	
販売電力における未調整排出係数	kg-CO ₂ /kWh	0.457	0.475	0.485	
販売電力における調整後排出量(※8)	千t-CO ₂	65,100	78,400	78,000	
販売電力における基礎排出量	千t-CO ₂	—	—	78,000	
販売電力における未調整排出量	千t-CO ₂	79,100	91,300	89,800	
販売ガス量(※9)	千m ³	1,378,263	1,284,810	1,350,041	
販売ガスにおける調整後排出係数(※10)	t-CO ₂ /千m ³	—	2.05	2.05	305-4
販売ガスにおける基礎排出係数	t-CO ₂ /千m ³	2.05	2.05	2.05	
販売ガスにおける調整後排出量(※10)	千t-CO ₂	—	2,634	2,768	
販売ガスにおける基礎排出量	千t-CO ₂	—	2,634	2,768	
漏えい率(輸送時)	%	0	0	0	—
漏えい率(送ガス時)	%	0	0	0	
漏えい率(貯蔵時)	%	0	0	0	
環境法令遵守					
重大な罰金	百万円	0	0	0	2-27
環境法令等に基づく行政処分、行政指導件数	件	0	0	0	
重大な漏出実績					
化学物質や石油燃料等の流出により 周辺環境に著しい影響を及ぼした件数	件	0	0	0	—

温室効果ガス等の排出

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
温室効果ガス 直接排出 (Scope1 排出量) (※11)					
Scope1 排出量 合計(※12)	千t-CO ₂ eq	193	★194	200	305-1
発電その他の活動によるCO ₂ 排出量	千t-CO ₂	119	121	121	
車両(ガソリン車およびディーゼル車)によるCO ₂ 排出量	千t-CO ₂	6	6	6	
CO ₂ 以外の温室効果ガス排出量(CO ₂ 換算)	千t-CO ₂ eq	68	67	73	
N ₂ O	千t-CO ₂ eq	1	1	1	
HFCs(※13)	千t-CO ₂ eq	6	3	8	
SF ₆ (※13)	千t-CO ₂ eq	61	63	64	
CO ₂ 以外の温室内効果ガス排出量	t	3	4	4	
N ₂ O	t	2.7	2.7	2.7	
SF ₆ (※13)	t	99	>99.5	>99.5	
SF ₆ 回収率	%	99	>99.5	>99.5	
機器点検時	%	>99.5	>99.5	99	
機器撤去時	%	99	>99.5	>99.5	
フロン類漏えい量	千t-CO ₂ eq	9	5	13	
フロン排出抑制法に基づくフロン類漏えい量	千t-CO ₂ eq	9	5	13	

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
温室効果ガス 間接排出 (Scope2 排出量) (※14)					
Scope2 排出量 合計(マーケット基準) (※15)	千t-CO ₂ eq	4,917	★5,918	4,939	
Scope2 排出量 合計(ロケーション基準) (※16)	千t-CO ₂ eq	4,896	★5,961	4,931	
オフィス、発電所等での電力、熱・蒸気の使用による排出量					305-2
マーケット基準(※15)	千t-CO ₂ eq	490	427	480	
ロケーション基準(※16)	千t-CO ₂ eq	469	470	472	
送配電ロスにより算出される排出量(※17)	千t-CO ₂ eq	4,427	5,491	4,459	
Scope1,2以外のその他間接排出 (Scope3) (※18)					
Scope3 排出量 合計量	千t-CO ₂ eq	106,073	114,585	101,991	
カテゴリー 1 購入した製品・サービス (※19)	千t-CO ₂ eq	2,688	3,432	4,280	
カテゴリー 2 資本財	千t-CO ₂ eq	1,988	2,279	2,776	
カテゴリー 3 Scope1,2に含まれない 燃料及びエネルギー関連活動 (※20)	千t-CO ₂ eq	94,174	★101,903	88,178	
カテゴリー 4 輸送、配送(上流) (※21)	千t-CO ₂ eq	0	21	18	
カテゴリー 5 事業活動から出る廃棄物	千t-CO ₂ eq	4	4	4	
カテゴリー 6 出張	千t-CO ₂ eq	4	4	4	
カテゴリー 7 雇用者の通勤	千t-CO ₂ eq	10	9	8	
カテゴリー 8 リース資材(上流)	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
その他(上流)	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
カテゴリー 9 輸送、配送(下流)	千t-CO ₂ eq	0	0	0.4	
カテゴリー 10 販売した製品の加工	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
カテゴリー 11 販売した製品の使用(※22)	千t-CO ₂ eq	7,206	★6,933	6,724	
カテゴリー 12 販売した製品の廃棄	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
カテゴリー 13 リース資産(下流)	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
カテゴリー 14 フランチャイズ	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
カテゴリー 15 投資	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
その他(下流)	千t-CO ₂ eq	0	0	0	
Scope1 および 2					
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	5,110	6,113	5,139	—
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	5,089	6,156	5,132	
Scope1, 2 および 3					
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	111,183	120,697	107,131	—
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	111,162	120,740	107,123	
大気汚染物質					
NO _x (窒素酸化物) 排出量	千t	2	2	2	
SO _x (硫黄酸化物) 排出量	千t	<1	<1	<1	
ばいじん排出量	千t	<0.1	<0.1	<0.1	
水銀排出量	千t	0	0	0	
エネルギー					
エネルギー消費量					
合計(※23)	GJ	12,585,020	11,094,763	11,474,154	
発電その他の活動による消費量	GJ	1,723,232	1,708,214	1,718,362	302-1
車両による消費量	GJ	94,634	92,839	93,176	302-4
オフィス、発電所等における電力、 熱・蒸気の使用に伴う消費量(※23)	GJ	10,767,154	9,293,709	9,662,616	
オフィス等エネルギー消費原単位					
本社や支社等建物の床面積あたりの エネルギー消費原単位(※23)	MJ/m ²	1,316	1,172	1,164	302-3
再生可能エネルギー (自家用発電設備)					
設置箇所数	箇所	14	14	15	—
設備容量	kW	301	312	310	
発電電力量	MWh	223	251	205	

原材料

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
燃料消費量					
石炭	千t	<1	<1	<1	
石油類	ML	44	44	44	
LNG, LPG	千t	<1	<1	<1	
都市ガス	百万m ³	<1	<1	<1	
原子力発電用燃料	t	0	0	0	
バイオマス	千t	0	0	0	

水

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
水ストレス地域からの取水量					
合計	千m ³	0	0	0	
取水量					
合計	千m ³	47,263,796	37,129,334	37,665,148	
水力発電用河川水	千m ³	47,262,577	37,128,052	37,663,915	303-3
工業用水	千m ³	384	422	344	
上水等	千m ³	811	831	855	
地下水	千m ³	24	31	34	
排水量					
合計	千m ³	47,263,796	37,129,331	37,665,148	303-4
消費量					
合計	千m ³	<1	3	<1	303-5
排水処理					
処理水量(発電所の排水処理量)	千m ³	—	—	—	
発電所のCOD排出量	t	—	—	—	
ALPS処理水海洋放出 実績放出量	千m ³	—	31	55	

廃棄物

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
産業廃棄物等					
総発生量	千t	140	156	158	306-3
リサイクル量	千t	140	156	158	306-4
埋立量	千t	<1	<1	<1	306-5
リサイクル率	%	99.9	99.9	99.8	
PCB廃棄物					
PCB廃棄物総処理量	千t	18	21	23	
微量PCB汚染絶縁油	ML	4	6	5	
石炭灰					
総処理量	千t	0	0	0	
リサイクル量	千t	0	0	0	
埋立量	千t	0	0	0	
リサイクル率	%	—	—	—	

その他

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
電動車両					
電動車両導入台数 (特殊車両等除く)	台	720	915	1,350	
業務車両における電動車両導入率	%	21	27	40	
グリーン購入					
グリーン購入比率 (社内オフィス用品、金額ベース)	%	99.9	>99.9	>99.9	—
コピー・プリンタ用紙使用量					
枚数 (A4換算)	百万枚	171	171	160	
重量	t	681	684	638	

2. 東京電力グループ(連結)

基礎情報

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
発電種類別設備容量					
設備容量合計	MW	18,269	18,310	18,321	
火力	MW	58	58	58	
石炭	MW	0	0	0	
LNG	MW	0	0	0	
石油	MW	58	58	58	
原子力	MW	8,212	8,212	8,212	—
再生可能エネルギー	MW	9,998	10,039	10,051	
水力(※2)	MW	9,945	9,985	9,989	
太陽光	MW	30	30	31	
風力	MW	21	21	21	
地熱	MW	0	0	0	
バイオマス	MW	3	3	9	
発電種類別発電電力量 (送電端)					
発電電力量合計	GWh	12,248	11,225	10,893	
火力	GWh	156	155	159	
石炭	GWh	0	0	0	
LNG	GWh	0	0	0	
石油	GWh	156	155	159	
原子力	GWh	0	0	0	
再生可能エネルギー	GWh	12,092	11,070	10,734	—
水力(※2)	GWh	12,016	10,992	10,638	
太陽光	GWh	25	22	33	
風力	GWh	36	35	32	
地熱	GWh	0	0	0	
バイオマス	GWh	16	21	30	
販売					
総販売電力量	GWh	242,784	228,745	228,621	—
環境法令遵守					
重大な罰金	百万円	0	0	0	2-27
環境法令等に基づく行政処分、行政指導件数	件	0	0	0	
重大な漏出実績					
化学物質や石油燃料等の流出により周辺環境に著しい影響を及ぼした件数	件	0	0	0	—
ISO 14001					
認証事業所	箇所	20	21	22	—

温室効果ガス等の排出

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
温室効果ガス 直接排出 (Scope1 排出量)					
Scope 1 排出量 合計	千t-CO ₂ eq	205	215	221	
発電その他の活動によるCO ₂ 排出量	千t-CO ₂	125	132	136	305-1
車両によるCO ₂ 排出量(ガソリン車およびディーゼル車)	千t-CO ₂	10	13	11	
CO ₂ 以外の温室効果ガス排出量(CO ₂ 換算)	千t-CO ₂ eq	69	69	74	
温室効果ガス 間接排出 (Scope2排出量)					
Scope 2 排出量 合計(マーケット基準)	千t-CO ₂ eq	4,934	5,937	4,958	
Scope 2 排出量 合計(ロケーション基準)	千t-CO ₂ eq	4,913	5,981	4,950	305-2
オフィス、発電所等での電力、熱・蒸気の使用による排出量	千t-CO ₂ eq	507	446	498	
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	485	490	491	
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	4,427	5,491	4,459	
送配電口数により算定される排出量(再掲)	千t-CO ₂ eq				
Scope 1 および 2					
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	5,139	6,152	5,179	
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	5,118	6,196	5,172	
Scope 1,2以外のその他間接排出 (スコープ3)					
Scope 3 排出量 合計(※24)	千t-CO ₂ eq	106,401	115,464	102,816	
カテゴリリー 1 購入した製品・サービス	千t-CO ₂ eq	—	3,895	4,786	
カテゴリリー 2 資本財	千t-CO ₂ eq	—	2,533	2,874	
カテゴリリー 3 Scope1,2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動	千t-CO ₂ eq	—	102,046	88,292	
カテゴリリー 4 輸送、配送(上流)	千t-CO ₂ eq	—	26	23	
カテゴリリー 5 事業活動から出る廃棄物	千t-CO ₂ eq	—	6	10	
カテゴリリー 6 出張	千t-CO ₂ eq	—	5	5	
カテゴリリー 7 雇用者の通勤	千t-CO ₂ eq	—	13	13	
カテゴリリー 8 リース資材(上流)	千t-CO ₂ eq	—	1	2	305-3
その他(上流)	千t-CO ₂ eq	—	0	0	
カテゴリリー 9 輸送、配送(下流)	千t-CO ₂ eq	—	0	0.4	
カテゴリリー 10 販売した製品の加工	千t-CO ₂ eq	—	0	0	
カテゴリリー 11 販売した製品の使用	千t-CO ₂ eq	—	6,934	6,807	
カテゴリリー 12 販売した製品の廃棄	千t-CO ₂ eq	—	0	0	
カテゴリリー 13 リース資産(下流)	千t-CO ₂ eq	—	5	4	
カテゴリリー 14 フランチャイズ	千t-CO ₂ eq	—	0	0	
カテゴリリー 15 投資	千t-CO ₂ eq	—	0	0	
その他(下流)	千t-CO ₂ eq	—	0	0	

エネルギー

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
エネルギー消費量					
合計	GJ	13,135,128	11,746,400	12,214,629	
発電その他の活動による消費量	GJ	1,823,146	1,919,719	2,002,320	302-1
車両による消費量	GJ	158,534	142,014	161,084	302-4
オフィス、発電所等における電力使用に伴う消費量	GJ	11,153,448	9,684,667	10,051,225	

水

	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
取水量					
合計	千m ³	50,621,370	41,352,728	41,543,159	
水力発電用河川水	千m ³	50,619,971	41,351,172	41,541,566	303-3
工業用水	千m ³	384	422	408	
上水等	千m ³	991	1,104	1,151	
地下水	千m ³	25	31	34	

廃棄物

産業廃棄物等	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
総発生量	千t	152	171	192	306-3
リサイクル量	千t	152	171	190	306-4
埋立量	千t	<1	<1	2	306-5
リサイクル率	%	99.7	99.7	99.1	—

その他

電動車両	単位	2022年度	2023年度	2024年度	GRI
電動車両導入台数 (特殊車両等除く)(※22)	台	754	938	1,386	
グリーン購入					—
グリーン購入比率 (社内オフィス用品、金額ベース)	%	94.8	85.9	99.1	
コピー・プリント用紙使用量					
枚数 (A4換算)	百万枚	249	246	232	
重量	t	993	982	928	

★で示す数値については、ESGデータ集で開示されている値に対して、KPMGあずさステナビリティ株式会社による第三者保証を受けている

・有効数字の表示や四捨五入の関係上、合計値が一致しない場合あり

・個別の注釈がない限り、掲載値は年度間(4月1日から3月31日)あるいは年度末(3月31日)時点の値

※1 出所:「電力調査統計(資源エネルギー庁)」

※2 排水発電含む

※3 開発中のものは除く

※4 年度当初に公表した託送供給等約款に記載されている電圧別の送配電ロス率

※5 一部取り替え作業が困難な場所などを除く全ての世帯への設置が2020年度に完了

※6 卸販売電力量は除く

※7 調整後排出係数とは、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、再生可能エネルギーの固定価格買取制度の余剰非化石価値相当量の配分や非化石証書の購入等に伴う調整を反映後のCO₂排出係数

※8 調整後排出量とは、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、再生可能エネルギーの固定価格買取制度の余剰非化石価値相当量の配分や非化石証書の購入等に伴う調整を反映後のCO₂排出量

※9 卸販売ガス量は除く

※10 「地球温暖化対策の推進に関する法律」および関係法令等の改正にともない2023年度実績からCO₂排出係数およびCO₂排出量を算定・公表

調整後排出係数とは、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、国内クレジット制度等の国内および海外認証排出削減量に伴う調整を反映後のCO₂排出係数

調整後排出量とは、「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、国内および海外認証排出削減量に伴う調整を反映後のCO₂排出量

※11 Scope1排出量とは、自らによる燃料の燃焼に伴う温室効果ガスの直接排出量。原則として、日本の「エネルギーの使用的の合理化等に関する法律(省エネ法)」および「地球温暖化対策の推進に関する法律(温対法)」に基づき環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の排出係数を用いて算定。但し、車両によるCO₂排出量もScope1排出量に含めている

※12 「フロン類漏洩量」に伴う排出量は「Scope1排出量・合計」に含まれない

※13 历年(1月～12月)の値

※14 Scope2排出量とは、消費した電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出

※15 マーケット基準とは、電力購入先ごとの排出係数に基づき算定する基準。購入先電気事業者の調整後排出係数及び温対法の熱・蒸気の排出係数を用いて算出

※16 ロケーション基準とは、平均的な排出係数(系統平均排出係数)に基づき算定する基準

※17 送電端電力量に送配電ロス率を乗じて算出した送配電ロス率に、一般送配電事業者の排出係数を送電端排出係数に換算した値を乗じて算出

※18 Scope3排出量とは、Scope1、2に含まれない間接排出(自社の活動に関連する他社の排出)。以下のガイドライン等に従い算出
「Corporate Value Chain (Scope 3) Accounting and Reporting Standard(GHGプロトコル)」「サプライチェーンを通じた温室効果ガス排出量算定に関する基本ガイドライン(経済産業省、環境省)」

※19 2022年度実績から集計範囲を購入した製品・サービス全体に拡大

※20 発電用投入燃料の資源採取、生産および輸送に伴う排出量

調達電力量に「サプライチェーンを通じた組織の温室効果ガス排出等の算定のための排出原単位データベース」の燃料調達時の排出原単位を乗じて算出

販売電力量に関連する当社グループ以外でのエネルギー消費に伴う排出量

当社グループ以外から調達した電力量に電力の販売を行なう当社グループ会社の基礎排出係数または一般送配電事業者の排出係数を乗じて算出

※21 2023年度実績から輸送量または輸送料金に排出原単位を乗じて算出

※22 販売されている都市ガスの使用段階での排出量:ガス販売量(熱量)に、環境省「算定・報告・公表制度における算定方法・排出係数一覧」の排出係数を乗じて算出

※23 2022年度実績までは、電気の一次エネルギー換算値として9.97(GJ/千kWh)を用いて算出。2023年度実績からは、電気の一次エネルギー換算値として8.64(GJ/千kWh)を用いて算出

※24 2022年度実績から集計範囲を連結子会社全体に拡大し、2023年度実績からカテゴリ別に公表

TNFDグローバル開示指標

No.	自然の変化の要因	指標	測定指標	単位	2022年度	2023年度	2024年度
—	気候変動	GHG排出量(※1)	Scope 1 Scope 2 (ロケーション基準) Scope 3	千tCO ₂ -eq	205 4,913 106,401	215 5,981 115,464	221 4,950 102,816
C1.0	陸上／淡水／海洋の利用変化	総空間フットプリント	組織が監督権を有する監督下、管理下にある総表面積(※1) 修復、再生された総面積(※2)	千m ²	263,550 163,340	262,369 163,340	262,769 163,340
EP.C.1.1		水力発電；総流量に対する環境流量	総流量に対する環境・生態系流量の割合(※3)	%	—	—	7
EP.C.1.2		水力発電；堆積除去	堆積物の除去量	千m ³	—	—	48
C2.0	汚染／汚染除去	土壤に放出された汚染物質の種類別総量(※4)		t	0	0	0
C2.1		排水	排水量 総量 淡水域 その他	千m ³	47,263,796 47,263,128 668	37,129,331 37,128,616 715	37,665,148 37,664,510 638
C2.2		廃棄物の発生と処理	排水の温度(原子力発電)(※5)	℃	該当なし	該当なし	該当なし
		発生重量	有害廃棄物 非有害廃棄物(※6)	千t	18 122	21 135	21 135
	廃棄物の発生と処理	廃棄量	有害廃棄物 焼却(※7) 埋立(※8) その他(※7)	千t	— 0 18	— 0 21	— 0 21
		非有害廃棄物	焼却(※7) 埋立 その他(※7)	千t	— <1 122	— <1 135	— <1 135
		埋立処分から転換された量	有害廃棄物 再利用 リサイクル その他	千t	0 18 0	0 21 0	0 21 0
		非有害廃棄物	再利用 リサイクル(※6) その他	千t	<1 122 0	<1 135 0	<1 135 0
EP.C.2.2		原子力；放射性廃棄物の貯蔵	地下深部への貯蔵等恒久的かつ安定的に保管される放射性廃棄物の量(※9)	千t	—	—	—
C2.3		プラスチック	使用したプラスチックの量(ボリマー、耐久財、包装材)(※10)	千t	—	—	—
C2.4		GHG以外の大気汚染	種類別の非GHG大気汚染物質 粒子状物質(PM2.5およびまたはPM10)(※11) 窒素酸化物(NO _x 、NO、NO ₂) 揮発性有機化合物(VOCまたはNMVOC)(※12) 硫黄酸化物(SO ₂ 、SO、SO ₃ 、SOX) アンモニア(NH ₃)	千t	<0.1 2 0 <1 0	<0.1 2 0 <1 0	<0.1 2 0 <1 0
C3.0	資源の使用／補充	水不足地域からの取水と消費(※13)	取水量(水源の特定を含む) 消費量(水源の特定を含む)	m ³	該当なし	該当なし	該当なし
		原子力	発電所における処理・冷却・消費のための水使用 (灰処理における水の使用を含む)	m ³	該当なし	該当なし	該当なし
A3.0		取水量と消費量	取水量 消費量	千m ³ 千m ³	47,263,796 <1	37,129,334 3	37,665,148 <1
C3.1		陸・海・淡水から調達するリスクの高い天然商品の量	石炭 石油類 LNG、LPG 都市ガス	千t ML 千t 百万m ³	44 44 <1 <1	44 44 <1 <1	44 44 <1 <1
C7.3	機会	自然関連の機会に関する資金調達額	再生可能エネルギー(水力・風力・太陽光・地熱)(※14)	百万円	30,000	50,000	40,000

・表におけるデータは個別の注釈がない限り、東京電力グループ5社(東京電力ホールディングス、東京電力フェュエル&パワー、東京電力パワーグリッド、東京電力エナジーパートナーおよび東京電力リニューアブルパワー)の値です

※1 TEPICOグループ(連結)のデータ

※2 TEPICOグループが保有する尾瀬の面積を記載しています

※3 河川の環境や利用で保つ流量である維持流量を環境・生態系流量と整理しています

※4 TEPICOグループは主に電気事業を営んでおり、直接操業するビジネス上、本指標で想定される汚染物質である農薬やプラスチック汚染との関連性は低いと考えています

※5 原子力発電所の稼働がないため該当なしとしています

※6 有価物として取り扱った量を含んでいます

※7 その他にサーマリリサイクルを含んだリサイクル量を記載しています

※8 有害廃棄物はその性質上、焼却等の中間的な処理を行わずに埋立をすることがないため0としています

※9 日本における高いレベル放射性廃棄物の最終処分については、処分地の選定プロセスが継続されています

※10 電力設備において、電気の絶縁体等としてプラスチックを使用しています。使用後のプラスチック資材については、高いリサイクル率を維持しており、環境や生物多様性への影響は限定的であると認識しています

※11 島嶼地域における発電所からの排気に含まれるばいじんの値(計算値)を記載しています

※12 大気汚染防止法の排出基準に基づくVOCを排出していません

※13 水不足地域に発電所等の設備の建設を行っていないため該当なしとしています

※14 東京電力リニューアブルパワーが調達したグリーンボンドの金額を記載しています

社会(Social)

1. 東京電力グループ5社

(東京電力ホールディングス、東京電力フェュエル＆パワー、東京電力パワーグリッド、東京電力エナジーパートナーおよび東京電力リニューアブルパワー)

(1) 従業員に関する指標

	項目	単位	実績			GRI Standard	
			2022年度	2023年度	2024年度		
1	従業員数(※1)	人	27,585	27,369	27,158	2-7 405-1	
			23,937	23,686	23,441		
			3,648	3,683	3,717		
2	平均年齢	歳	45.6	45.7	45.6	405-1	
			45.9	46.0	45.9		
			43.7	43.8	43.7		
3	勤続年数	年	24.5	24.4	24.2	—	
			24.9	24.8	24.5		
			22.4	22.4	22.3		
4	離職率	%	4.9	5.2	5.5	401-1	
			5.0	5.3	5.6		
			4.2	4.2	5.0		
5	依頼退職率	%	1.0	1.2	1.3	401-1	
			1.0	1.2	1.3		
			1.0	1.2	1.3		
6	管理職登用	歳	37	37	36	405-1	
			279	279	291		
			5.98	6.06	6.41		
7	障がい者雇用	雇用率	%	2.20	2.20	2.20	405-1
8	新卒採用数	人	518	611	709	401-1	
			432	508	581		
			86	103	128		
9	キャリア人財採用数	人	199	237	265	401-1	
			162	193	223		
			37	44	42		
10	正規雇用労働者の中途採用比率	%	27.8	27.9	27.2	—	
			27.3	27.5	27.7		
			30.1	29.9	24.7		
11	介護休職制度利用数	人	6	4	8	—	
			4	4	5		
			2	0	3		
12	育児休職制度取得率	%	29.7	44.9	56.9	401-3	
			19.8	37.0	49.9		
			89.6	89.5	87.9		
13	男性の育児休職平均取得日数	日	—	67.0	58.8	401-3	
14	男性の育児休暇取得率(※2)	%	77.3	70.2	80.5	401-3	

	項目	単位	実績			GRI Standard
			2022年度	2023年度	2024年度	
15	育児休職からの復職率	%	99.2	99.3	99.1	401-3
			100	100	100	
			98.6	98.3	96.3	
16	役員平均年齢(※3)	歳	56.8	57.6	58.5	—
17	組合加入従業員比率	%	100	100	100	2-7
18	人的資本ROI	—	0.25	2.21	2.17	—
19	一人当たり年間総労働時間(※4)	延べ時間数	1,935	1,946	1,952	—
20	人権デュー・ディリジェンス実施率	%	28.8	31.8	56.0	—
21	長時間労働者数(※5)	人	191	250	85	—
22	ストレスチェック高ストレス者率	%	11.8	11.9	10.9	—
23	業務外傷病による長期休務者数	人	202	215	260	—
24	人権窓口への相談件数のうち懲戒に至った件数	件	0	3	1	—
25	フルタイム当量(FTE)(※6)	人	25,662	25,606	25,487	—

(2) 安全衛生に関する指標(※9)

	項目	単位	実績			GRI Standard
			2022年度	2023年度	2024年度	
1	休業災害度数率(LTIFR)(従業員)(※7)	—	0.14	0.26	0.12	403-2
			0.57	0.44	0.66	
			0.01	0.02	0.01	
3	労働災害強度率(従業員)(※8)	人	8	15	6	403-2
			7	12	5	
			1	3	1	
4	請負・委託員負傷者数	人	45	41	71	403-2
			0	★0	0	
			0	0	0	
6	死亡者数(従業員)	人	2	★0	3	403-2
			2	0	3	
			0	0	0	

(3) 人財育成・研修に関する指標

	項目	単位	実績			GRI Standard
			2022年度	2023年度	2024年度	
1	従業員研修費用(全社共通研修等)	百万円	381	378	277	404-1
			105,900	111,437	110,824	

(4) ダイバーシティ&インクルージョンに関する指標

基幹事業会社別の女性管理職比率等

2024年度	HD	PG	EP	RP	合計
女性管理職比率	6.3%	5.8%	11.1%	2.9%	6.4%
女性社員比率	12.4%	11.8%	30.1%	7.9%	13.7%
新卒採用女性比率	15.4%	15.8%	32.1%	21.9%	18.1%
全社員数(人)	7,689	15,475	2,758	1,236	27,158

基幹事業会社別の男女賃金格差

2024年度	HD	PG	EP	RP	合計
全労働者	84.4%	79.2%	82.1%	75.8%	81.9%
管理職	95.8%	97.7%	94.0%	102.6%	96.4%
一般職	89.5%	81.2%	86.5%	78.6%	85.1%
正規雇用労働者	83.3%	79.8%	81.0%	73.1%	81.4%
パート・有期労働者	84.6%	67.0%	87.3%	77.7%	73.3%

(5) 従業員エンゲージメントに関する指標(※10)

項目	単位	実績			GRI Standard
		2022年度	2023年度	2024年度	
1 社員幸福度(※11)	—	6.69	6.78	6.79	—
2 働きがい	—	0.49	0.56	0.57	—
3 成長実感	—	0.43	0.50	0.57	—
4 ワークライフバランス	—	0.59	0.74	0.62	—
5 経営理念行動実践	—	1.13	1.18	1.11	—
6 価値創造風土	—	0.45	0.58	0.59	—
7 心理的安全性	—	1.06	1.13	1.01	—
8 ダイバーシティの推進実感	—	0.65	0.89	0.86	—
9 働き方改革の推進実感	—	0.75	0.81	0.67	—
10 生産性意識の伸長	—	0.25	0.36	0.2	—
11 健康施策の推進実感	—	0.64	0.75	0.79	—

2. 東京電力グループ(連結)

(1) 従業員に関する指標

項目	単位	実績			GRI Standard
		2022年度	2023年度	2024年度	
1 従業員数(※1)	人	38,027	38,121	38,190	2-7 405-1
		32,278	32,181	32,260	
		5,749	5,940	5,930	
2 平均年齢	歳	45.9	45.8	45.7	405-1
		46.3	46.4	46.3	
		43.1	43.0	42.6	
3 勤続年数	年	22.1	21.8	21.4	—
		22.6	22.4	21.9	
		18.9	18.5	18.3	
4 離職率	%	6.0	5.2	5.5	401-1
		6.3	5.3	5.6	
		4.8	4.4	4.8	

項目	単位	実績			GRI Standard
		2022年度	2023年度	2024年度	
5 依頼退職率	%	—	1.6	1.8	401-1
		—	1.6	1.7	
		—	2.0	2.1	
6 管理職登用	歳	32	32	34	405-1
		360	368	415	
		5.53	5.96	6.21	
7 障がい者雇用	%	2.57	2.59	2.57	405-1
		801	928	1,050	
		622	722	804	
8 新卒採用数	人	179	206	246	401-1
		613	690	766	
		443	506	588	
9 キャリア人財採用数	人	170	184	178	401-1
		12	15	12	
		6	10	7	
10 介護休職制度利用数	人	6	5	5	—
		34.7	50.2	51.6	
		22.2	39.5	44.6	
11 育児休職制度取得率	%	97.8	94.4	72.9	401-3
		—	—	87.5	
		99.0	98.0	98.9	
12 男性の育児休暇取得率(※2)	%	100	100	100	401-3
		98.3	94.7	96.0	
		54.8	56.6	54.2	
13 育児休職からの復職率	%	99.0	98.0	98.9	401-3
		100	100	100	
		98.3	94.7	96.0	
14 役員平均年齢(※3)	歳	54.8	56.6	54.2	—
		99.6	99.4	99.5	
		—	—	1964	
16 一人当たり年間総労働時間(※4)	時間	—	—	—	—
		—	—	301	
		—	—	387	
17 長時間労働者数(※5)	人	—	—	—	—
		—	—	—	
		—	—	36,060	
18 業務外傷病による長期休業者数	人	—	—	—	—
		—	—	188.9	
		—	—	8.4	
20 FTEあたり売上	百万円／人	—	—	—	—
		—	—	—	
		—	—	—	
21 FTEあたりEBIT	百万円／人	—	—	—	—
		—	—	—	
		—	—	—	

(2) 人財育成・研修に関する指標

項目	単位	実績			GRI Standard
		2022年度	2023年度	2024年度	
1 従業員研修費用(全社共通研修等)	百万円	—	920	870	404-1
2 従業員研修時間数(全社共通研修等)	延べ時間数	—	290,329	282,370	404-1

※1 从業員数は、出向・派遣を含む在籍人数

※2 社員の育児支援のために設けている休暇制度

※3 社外役員および非常勤を除く

※4 管理職を除く全社員平均

※5 年度中に1か月間の時間外労働および休日労働の合計が100時間以上となった者の人数

※6 総従業員の年間の総労働時間÷フルタイム従業員の年間所定労働時間

※7 度数率は100万延べ労働時間当たりの労働災害による死傷者数(休業災害を含む・被害災害は除く)

休業災害度数率 = 労働災害による死傷者数 ÷ 延べ労働時間数 × 1,000,000

2024年度は熱中症災害を除く

算定期間は東京電力グループの正社員および派遣社員・出向社員を含む

※8 強度率は、1,000延べ労働時間当たりの延べ労働損失日数(被害災害は除く)

労働災害強度率 = 労働災害による延べ労働損失日数 ÷ 会計期間中の延べ労働時間数 × 1,000

算定期間は、東京電力グループの正社員および派遣社員・出向社員を含む

※9 (2) 3-6は不休災害除く・被害災害含む

※10 (5) 2~11は社員意識調査のスコア(-2~2の5段階)の平均

※11 社員意識調査のスコア11段階(0~10)を平均

ガバナンス (Governance)

ガバナンスに関する指標

東京電力ホールディングス株式会社

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会の構造				
取締役数	人	13	13	13
取締役会従業員代表数	人	0	0	0
階層的役員会システム	一重構造	一重構造	一重構造	
監査役数	人	0	0	0
執行役員制	一	該当	該当	該当
取締役兼執行役員数	人	0	0	0
取締役兼執行役員比率	%	0	0	0
取締役会の独立性				
社外取締役数	人	6	6	6
社外取締役比率	%	46.15	46.15	46.15
独立役員数	人	5	5	6
独立役員比率	%	38.46	38.46	46.15
CEO会長兼務	一	なし	なし	なし
独立取締役会長	一	該当	該当	該当
筆頭独立社外取締役	一	該当	該当	該当
筆頭取締役	一	なし	なし	なし
前最高経営責任者または同格取締役	一	なし	なし	なし
取締役会等の多様性				
女性取締役数	人	2	2	2
女性取締役比率	%	15.38	15.38	15.38
女性最高経営責任者(同等者)	一	なし	なし	なし
女性会長(同等者)	一	なし	なし	なし
役員数	人	58	58	57
社内昇格CEO(同等者)	一	該当	該当	該当
社外役員数	人	6	6	6
女性役員数	人	4	4	5
女性役員比率	%	6.90	6.90	8.77
最年少取締役年齢	歳	53	53	55
最年長取締役年齢	歳	75	76	78
取締役年齢幅	歳	22	23	23
取締役平均年齢	歳	63.15	62.39	64.08
取締役上限年齢	一	なし	なし	なし
取締役任期	年	1	1	1
執行取締役任期	年	1	1	1

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
取締役会				
取締役会回数	回	19	19	18
取締役会出席率	%	100	99	100
社外取締役出席率	%	100	99	99
取締役会出席率75%以下取締役数	人	0	0	0
指名委員会				
指名委員会人数	人	6	6	6
指名委員会独立役員数	人	3	3	4
指名委員会独立役員比率	%	50	50	66.67
独立指名委員長	一	該当	該当	該当
指名委員会社外取締役数	人	4	4	4
指名委員会回数	回	4	6	7
指名委員会出席率	%	100	100	100
監査委員会				
監査委員会人数	人	5	5	5
監査委員会独立役員数	人	4	4	4
監査委員会独立役員比率	%	80	80	80
独立監査委員長	一	該当	なし	なし
監査委員会社外取締役数	人	4	4	4
監査委員会回数	回	21	20	13
監査委員会出席率	%	100	100	100
報酬委員会				
報酬委員会人数	人	4	4	5
報酬委員会独立役員数	人	4	4	5
報酬委員会独立役員比率	%	100	100	100
独立報酬委員長	一	該当	該当	該当
報酬委員会社外取締役数	人	4	4	5
報酬委員会回数	回	7	6	5
報酬委員会出席率	%	100	100	100
社外報酬アドバイザー指名	一	なし	なし	なし
取締役会・役員の活動				
ESG/サステナビリティ委員会	一	該当	該当	該当
取締役/執行役(ESG担当)	一	該当	該当	該当
ESG連動執行役報酬	一	該当	該当	該当
ESG連動取締役報酬	一	なし	なし	なし

ESGデータ集 [↗](#)コーポレート・ガバナンス報告書 [↗](#)

	単位	2022年度	2023年度	2024年度
株主権				
ボイズンビル条項	一	なし	なし	なし
優先株発行白地委任の有無	一	なし	なし	なし
二重構造資本による議決権の優劣 普通株式	一	なし	なし	なし
報酬等の総額				
取締役				
対象人數	人	7	9	7
報酬等の額	百万円	104	112	118
執行役				
対象人數	人	18	16	18
報酬等の額	百万円	484	582	581

※評価機関等から開示要求が多い項目を選定

※役員とは、取締役、執行役、執行役員、監査専門委員、フェロー、理事、参与が対象

※役員等の人数、年齢等に関する情報は、2022年度は2022年7月1日、2023年度は2023年7月1日、2024年度は2025年3月31日時点の情報

※取締役会および法定3委員会の開催数、出席率は前期会計年度の末日後に行われる株主総会から当該会計年度の末日後に行われる株主総会までの期間の実績

※当社の社外取締役は、小林取締役、大八木取締役、大西取締役、新川取締役、大川取締役、永田取締役の6名であり(2025年3月31日時点)、各氏を株式会社東京証券取引所の定める独立役員として届出を行っている

ESG Rating by External Parties

社外からのESG評価

2025年度 社外評価実績

評価機関	評価
CDP*	気候変動 B 水管理 A-
S&P Global (CSA)*	51
FTSE Russell	3.8
Bloomberg (ESG開示スコア)*	68.82

*は2024年度評価

ESG指標・認定

GPIFが採用するESG指標に選定



[詳細](#)

Morningstar 日本株式
ジェンダー・ダイバーシティ・
ティルト指数(除くREIT)

人的資本・ダイバーシティ関連の認定



次世代育成支援対策
推進法に基づく「くるみん」

女性活躍推進法に
に基づく「えるぼし」

人的資本経営品質2024
(シルバー)受賞

Pride指標
「ゴールド」認定

「TEPCO統合報告書2025」制作 ESG推進室



東京電力ホールディングス株式会社
経営企画ユニット ESG推進室長
草野 英哉

ESG戦略グループマネージャー
杉村 昌紘



Facebook
www.facebook.com/OfficialTEPCO



X
www.tepco.co.jp/twitter/index-j.html



Instagram
www.instagram.com/tepco.official/



YouTube
www.youtube.com/user/TEPCOofficial



TEPCOグループ 環境・社会・ガバナンス(ESG)情報
www.tepco.co.jp/about/esg/index-j.html

問い合わせ先

東京電力ホールディングス株式会社 ESG推進室
〒100-8560 東京都千代田区南幸町1丁目1番3号
TEL: 03-6373-1111(代表) EMAIL: admin-esg@tepco.co.jp
ホームページアドレス: www.tepco.co.jp