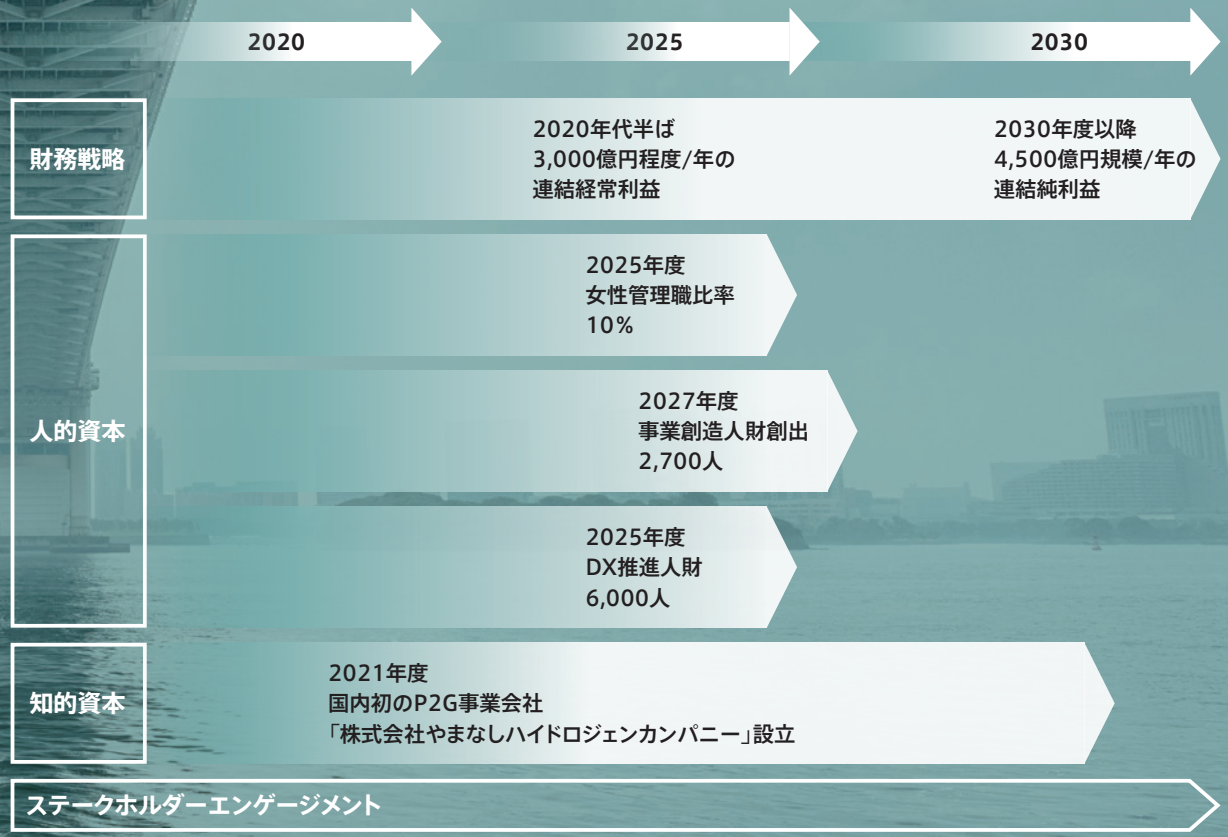
事業基盤の強化

TEPCOグループが「カーボンニュートラル」や「防災」を軸とした価値創造を実行し、4,500億円規模の利益を獲得していくために、財務戦略に加え、人的資本や知的資本等の無形資産を成長させるとともに、ステークホルダーエンゲージメントを通じてニーズの把握や関係性を深化させ、事業基盤の強化を進めていきます。

ロードマップ



目標

財務戦略
4,500億円規模の連結純利益の獲得をめざし、資金確保の多様化と戦略投資を実行
➔ P35

人的資本
電力の安定供給とカーボンニュートラル実現のための事業変革・事業基盤強化に向け、人的資本投資を実施
➔ P36

知的資本
コスト削減・リスク対応、SDGsの実現への貢献のため、デジタル技術を軸としたイノベーションを実行
➔ P48

ステークホルダーエンゲージメント
持続可能な経営を実現するため、多種多様なステークホルダーとエンゲージメントを実施
➔ P51

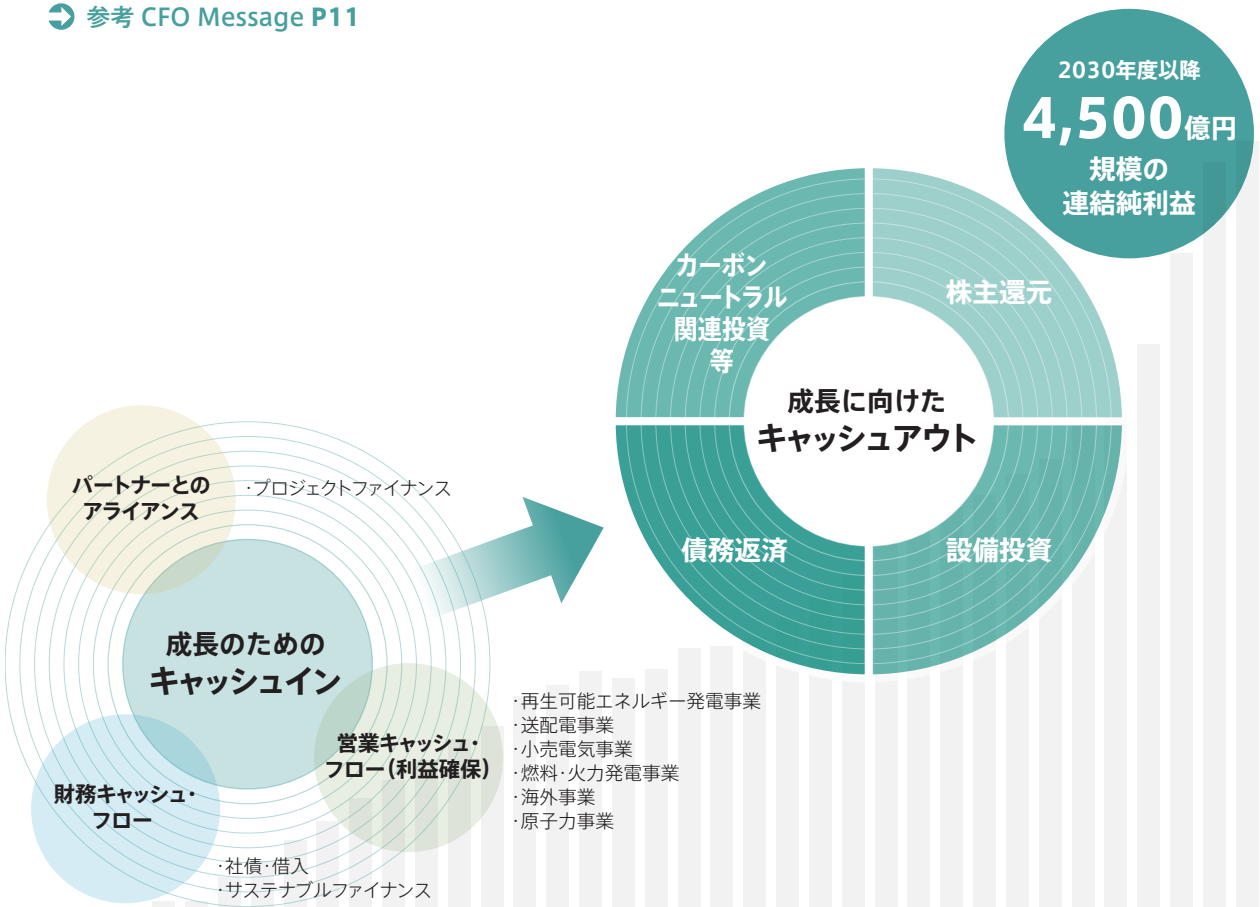
事業基盤の強化

財務戦略

成長のための資金確保に向けて、既存事業での安定的な利益の創出や経営効率化による資金の捻出に加え、グリーンボンドをはじめとしたサステナブルファイナンスやアライアンスも実施し、資金調達手段の多様化を進めています。

調達した資金は、発電所や電力系統のための設備投資のみならず、カーボンニュートラルの実現等に向けた戦略投資にも適切に割り当てています。こうした投資により新たなビジネスモデルを構築し、利益を積み上げていくことで、フリーキャッシュフローを黒字化しながら4,500億円規模の連結純利益の獲得をめざします。

参考 CFO Message P11



目標

2030年度以降
4,500億円規模/年の連結純利益

具体的な取り組み

- カーボンニュートラル関連投資 P23
- サステナブルファイナンス

進捗

連結純損益

2022年度	2023年度 第1四半期
△1,236億円	1,362億円

東京電力リニューアブルパワーグリーンボンド発行実績

	発行日	発行額
第1回	2021/9/9	300億円
第2回	2022/3/10	100億円
第3回	2022/9/14	300億円
第4回	2023/9/7	300億円

グリーンボンド活動報告

事業基盤の強化

人的資本

ガバナンス

東京電力
ホールディングス株式会社
執行役副社長
最高労務人事責任者
(CHRO)
佐伯 光司

人財を資本として捉え、その価値を最大限に引き出す経営を推進します

TEPCOグループは、資源価格の高騰や気候変動による災害の激甚化など、事業を取り巻く環境が大きく変化する中、第四次総合特別事業計画の達成に向けて、グループの使命である電力の安定供給の不断の実行とカーボンニュートラルの実現のための事業構造変革と経営基盤強化に挑戦しています。私たちは、この挑戦への原動力であり、持続的な成長の源である人をかけがえのない財産と捉え、人的資本への投資を積極的に進めています。

人財の価値を最大限に引き出す経営を推進することで、社員一人ひとりが「自律心」「情熱」「多様性」を抱き、経営理念のValuesを体現する世界に通用するプロフェッショナル人財へと成長することを後押ししていきます。仕事への誇りや働きがいを持った社員とともに、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、共創によるシナジーを発揮しながら、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。

人財戦略の総合KPI

人財戦略の総合KPIとして、「社員幸福度」と「人的資本ROI」を設定しています。組織や人の活力・生産性と社員一人ひとりのwell-beingとは密接な関連があり、その指標として「社員幸福度」を測定しています。加えて、2023年度より経営戦略と連動した人的資本投資の効果を定量的に測る指標として「人的資本ROI」を設定しました。

社員幸福度

2022年度実績: 6.69
(前年比±0.00)

社員意識調査のスコア11段階(0～10)を平均して算出

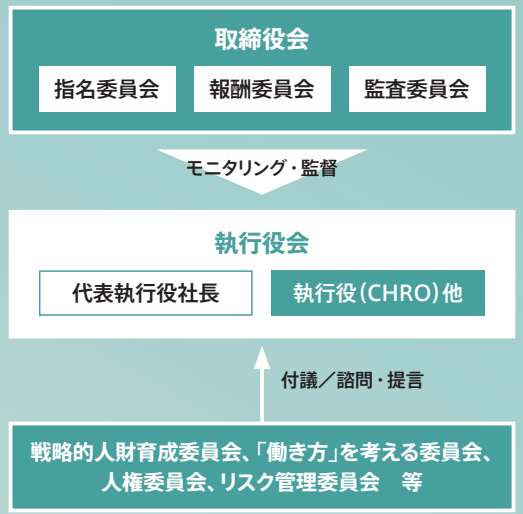
人的資本ROI

2022年度実績: 0.25
(前年比△1.39)

$$人的資本ROI = \frac{(営業損益 + 減価償却費)}{人件費}$$

ガバナンス　リスク管理

ガバナンス体制



取締役会は、執行役の中から人財戦略の責任者(CHRO)を選任し、毎月の業務執行状況の報告を受けるなどして、行動計画および業績目標の進捗等をモニタリング・監督しています。

経営会議等での人財に関する主な審議報告事項(2022年度実績)

- 人財マネジメントの取り組み
- 人財計画・採用計画
- 現場第一線におけるHR面の課題と対応
- 法務機能のあり方・人財育成
- TEPCO Work Innovation(TWI)の取り組み
- 人権尊重の取り組み　等

戦略

人財戦略

経営戦略と連動した人財戦略の実行により、お客さまの期待を超える価値創造を実現します

当社は、経営戦略と連動した人財戦略として、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、各重点施策に取り組んでいます。電気事業を支える人財を安定的に確保するとともに、事業構造変革と経営基盤の強化に向けて、DXや事業創造など重要経営課題に必要な人財の確保や配置が急務となっています。そのため、必要な人財を中長期的に計画し、採用、育成、配置するリソースマネジメントを強化することで、「両利きの経営※」をさらに加速してまいります。また、ダイバーシティ＆インクルージョンの実現、仕事と働き方の変革、エンゲージメント向上等基盤強化に向けた取り組みを通じて、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をめざします。なお、これらの取り組みの実効性を担保するためにKPIを設定し、成果を可視化・モニタリングするとともに、人財戦略のさらなる磨き込みを行うことで、お客さま一人ひとりの期待を超える価値をお届けしてまいります。

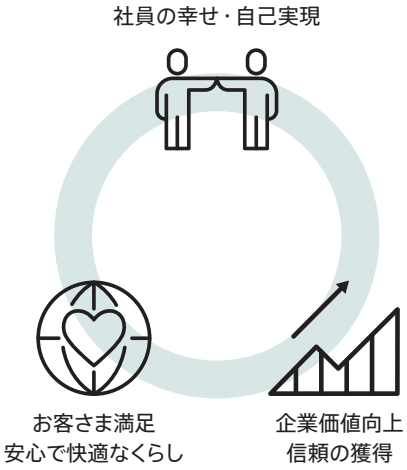
※出典：「両利きの経営」チャールズ・A・オライリー，マイケル・L・タッシュマン著

経営戦略と連動した人財戦略

HR-Vision	5つの優先領域	重点施策
あるべき人財ポートフォリオ 事業に必要な人財の質・量の充足	リソースマネジメント	• 採用手法の多様化 • 重要経営課題に必要な人財リソースの優先配置
	「両利きの経営」を加速する人事戦略	• 複線型の人財育成（経営リーダー育成等） • タレントマネジメントシステムによる適所適財
ありたい人財像 人財の意欲能力の最大化	ダイバーシティ＆インクルージョン	• インクルーシブな職場づくり • マネジメントの多様性の確保
	TEPCO Work Innovation	• 多様な働き方の拡大 • マネジメント改革、業務改革
ありたい組織像 組織力の最大化	基盤強化	• 人権尊重の取り組み • 健康経営、組織開発（エンゲージメント向上）

価値創造

Win-Win-Win（三方よし）の実現



戦略

リソースマネジメント

電気事業を支える人財、稼ぐ力を持った人財の確保を進めています

電気事業を支える人財の確保に向けて、採用手法の多様化により、新卒社員、即戦力社員を計画的に採用するとともに、若年層のリテンションやミドル層、シニア層がより意欲・パフォーマンス高く活躍し続けられる魅力ある仕組みを整備しています。

一方で、重要経営課題に必要な人財を優先配置するとともに、既存スキームの効率化やビジネスモデルの変革創造、事業領域の拡大等、中長期にわたり事業戦略上重要なスキル領域（DX、事業創造、海外事業、法務）を特定し、その担い手となる人財を質・量ともに計画的に確保してまいります。

進捗

2022年度

新卒採用充足度

107%

キャリア採用充足度

96%

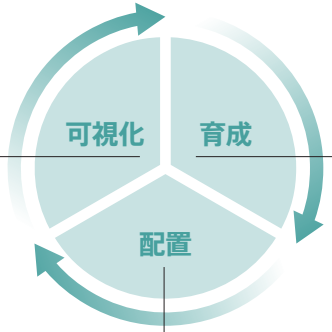
重要経営課題への人財リソース充足度

108%

注）計画数に対する充足度

人財の計画的な確保例（DX推進人財）

DX推進人財の育成サイクルを通じて、2025年度までに全社員の2割にあたる約6,000人をDX推進の中核人財としてリスキリングしてまいります。



変革に必要なケイパビリティの質・量の見える化

- 人財ポートフォリオ →職種・スキルを定義
- 育成規模の明確化 →育成目標を設定
- 保有スキルを評価する基準を策定

自律的なキャリア開発とDXに必要なスキル強化

- e-ラーニング等のコンテンツの充実
- 全社員が自ら学べる体系的な学習環境の整備（階層や業務に応じた教材の充実）

価値発揮に向けた実践機会への適財配置

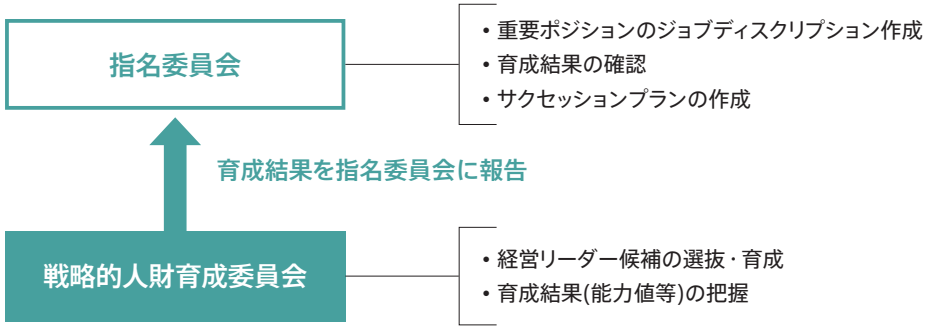
- 各所でDXプロジェクトを組成
- スキルに基づく配置・計画的な育成の実施

「両利きの経営」を加速する人財戦略

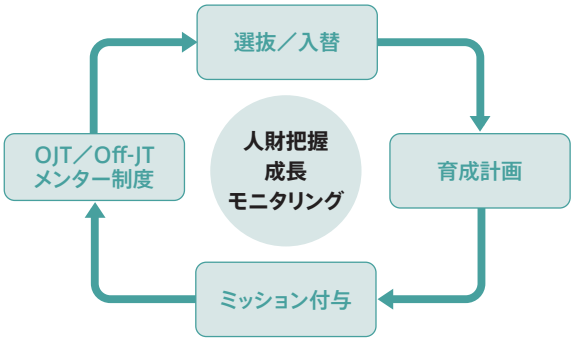
後継者育成計画（サクセッションプラン）により、経営リーダーを輩出していきます

ビジネスを牽引できる経営リーダーの安定・継続的な輩出に向けて、候補人財の選抜や育成を目的とした戦略的人財育成委員会を設置しています。選抜、育成、モニタリング等の育成サイクルには経営層が直接関わり、指名委員会と連携した後継者育成の仕組みを構築しています。

指名委員会と戦略的人財育成委員会の連携



経営リーダーの育成サイクル



戦略的人財育成委員会の開催
【実績】　20回（2022年度）

経営リーダー候補者数・ミッション付与率
【実績】　491人　88％（2022年度）

次世代リーダー育成研修受講者

【実績】	上級管理職向けプログラム	39人
	管理職向けプログラム	120人
	一般職向けプログラム	210人
	（2019～2022年度累計）	

戦略

目標

2022年度　**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％

進捗

2022年度

経営リーダー候補
491人

ミッション付与率
88％

戦略

ダイバーシティ&インクルージョン

D&Iの推進を通じ、創造性の高いレジリエントな組織を構築します

人と組織がともに成長するためには、多様な人が集い、お互いの違いを尊重し、受け入れるとともに、多様な視点を活かし、行動することが必要です。こうした行動が創造性の高い、レジリエントな組織を生み出します。D＆Iの理解を深めるため、育児や介護と仕事の両立、障がい、LGBT等のセミナーを開催するとともに、ガイドラインやハンドブックを発行しています。また、当事者のみならず、上司や同僚等を対象とした施策も強化し、インクルーシブな職場づくりを推進してまいります。

目標

2025年度

女性管理職比率

10%

進捗

	2021年度	2022年度
女性管理職	5.8%	**5.9%**
女性社員	13.1%	**13.2%**

2022年度

ダイバーシティの推進実感

0.65（前年比+0.01）

注）社員意識調査のスコア：-2～2の5段階を平均

男女賃金格差の是正

詳細は2022年度有価証券報告書 P26-27

給与体系において、男女で賃金の差は設けていませんが、「女性の出産・育児期のキャリアの断絶」、「若年層女性社員の増加」、「扶養手当など諸手当を男性が申請するケースが多い」等の要因により、女性より男性の賃金が高くなっています。

各要因に基づく格差の是正に向けて、以下の取り組みを推進しています。

		賃金差
全労働者		82.1%
正規雇用労働者		81.4%
	管理職	96.9%
	一般職	83.8%
パート・有期労働者		68.3%

キャリア継続への支援

育児休職取得者の復職支援施策として、企業主導型保育所の利用制度を設けています。また、育児休職の取得等により不足しがちな経験を補完するため、キャリア実現の意識を高める支援を行うとともに、リーダー育成研修等も実施しています。加えて、リモートワーク・フレックスタイム制度の活用による、社員の働き方の選択肢を拡大しています。

若年層女性社員の確実な育成

当社グループでは長期的な視点で人財を育成しています。若年層に対しては、階層別研修をはじめ、自律的な学びの機会を付与し、個人が持つ能力を発揮できるよう成長を後押ししています。

戦略

TEPCO Work Innovation

TEPCO Work Innovationの推進により新しい働き方を実現します

ワークライフバランス実現と幸福度向上を目的に、社員一人ひとりが快適に働くことができる環境づくりを進めています。多様な働き方として、新たに「TEPCOワーケーション」を導入するとともに、「TEPCO働き方のガイドライン」を策定し、人と組織が最大限のパフォーマンスを発揮できる働き方の実現をめざしています。また、1on1ミーティング等のきめ細かな対話や、マネジメント教育の充実、対話機会の創出を進めることにより、社員の成長や組織の活力向上を促進してまいります。

進捗

2022年度

働き方改革の推進実感

0.75 (前年比＋0.14)

生産性意識の伸長

0.25 (前年比＋0.03)

注）社員意識調査のスコア-2～2の5段階を平均

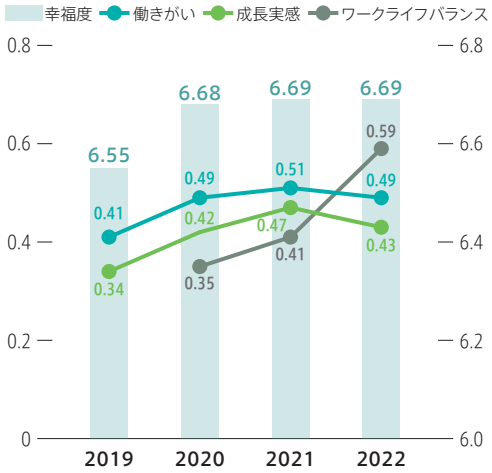
基盤強化

従業員エンゲージメントの向上により組織・個人の活力・生産性を高めます

人と組織の活力、生産性を高める上では、社員のエンゲージメントの向上が重要と考え、「社員幸福度」を重要指標として設定するとともに、一人ひとりの「働きがい」、「成長実感」、「ワークライフバランス」をエンゲージメント指標に設定し、社員意識調査で測定しています。

至近では、働き方と仕事の変革の推進により、「ワークライフバランス」の数値が大きく上昇した一方で、「働きがい」や「成長実感」は前年度を下回り、結果として「社員幸福度」は、横ばいとなっています。会社を取り巻く厳しい経営環境や職場における業務繁忙等が影響しているものと考えており、引き続き人財戦略の着実な実行に注力してまいります。

なお、社員意識調査の結果を活用して、活力ある働き方を実践している現場第一線職場へ訪問・ヒアリングを行い、取り組みを社内広報で紹介するなど、好事例の社内展開にも取り組んでいます。　【実績】6事業所（2022年度）



注）エンゲージメントスコア: -2～2の5段階を平均
幸福度スコア: 0～10の11段階を平均

進捗

2022年度

働きがい

0.49 (前年比△0.02)

成長実感

0.43 (前年比△0.04)

ワークライフバランス

0.59 (前年比＋0.18)

注）社員意識調査のスコア-2～2の5段階を平均

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、指標や目標も随時、刷新を行っていきます。

また、依願退職率、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。

人的資本KPIのマネジメントを通じて、戦略的な投資を加速します

注）以下記載の数値データは2022年度実績。「*」の数値は社員意識調査のスコア(-2～2の5段階)を平均

総合KPI

社員幸福度

6.69
(前年比±0.00)

社員意識調査の
スコア11段階(0～10)を平均

人的資本ROI

$$\frac{\text{(営業損益＋減価償却費)}}{\text{人件費}}$$

0.25
(前年比△1.39)

HR-Vision

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 **108%**

ありたい人財像

働きがい	**0.49*** (前年比△0.02)	
成長実感	**0.43*** (前年比△0.04)	
ワークライフバランス	**0.59*** (前年比＋0.18)	
年間総労働時間／人	**1,935** (前年比＋16)	管理職を除く全社員平均

ありたい組織像

経営理念行動実践	**1.13*** (前年比＋0.04)	
価値創造風土	**0.45*** (前年比△0.04)	
心理的安全性	**5.77** (新設)	社員意識調査のスコア11段階(0～10)を平均

指標・目標

5つの優先領域	主な指標	目標	2022年度実績
リソースマネジメント	人財の確保 (新卒採用充足度)	2022年度： 対計画数100%充足	107%
	即戦力人財の確保 (キャリア採用充足度)	2022年度： 対計画数100%充足	96%
「両利きの経営」を加速する人事戦略	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%	491人 88%
	事業創造人財の創出数	2027年度： 2,700人創出	908人 (累積)
ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職比率	2025年度： 10%	5.9%
	ダイバーシティの推進実感	前年度より増加	前年比 +0.01 (0.65*)
TEPCO Work Innovation	働き方改革の推進実感	前年度より増加	前年比 +0.14 (0.75*)
	生産性意識の伸長	前年度より増加	前年比 +0.03 (0.25*)
基盤強化	健康施策の推進実感	前年度より増加	0.64* (新設)
	人権デュー・ディリジェンス実施率	2025年度： 100%	28.8%

リスクKPI(2022年度実績)

依願退職率
1.0%

長時間労働者数
191人
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

ストレスチェック高ストレス者率
11.8%

業務外傷病による長期休務者数
202人
年度中に業務外傷病により休職した者の人数

人権窓口への相談件数のうち懲戒に至った件数
0件
(103件のうち)

人権尊重の取り組み

「人権尊重の取り組み」
詳細情報

TEPCOグループは2021年8月、国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」に則り、人権尊重の取り組みに対する姿勢を明確に示した「東京電力グループ人権方針」を策定、公表しました。これまでの人権への取り組みの強化に加え、国際基準に沿った人権尊重の取り組みを進め、人権への負の影響の防止と軽減に努めます。2022年度は人権デュー・ディリジェンスを開始、救済メカニズムを的確に運用するなど、継続的に信頼され選ばれ続ける企業グループをめざし、事業活動の根幹として人権を尊重してまいります。

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において人権を尊重します。自らの事業活動によって影響を受ける人々をはじめ、あらゆるステークホルダーの人権が尊重されるよう、国連の「ビジネスと人権に関する指導原則」に基づき、人権デュー・ディリジェンスの仕組みを構築し、「自社(従業員・事業)」、「連結子会社」、「サプライヤー」を優先的に対応するスコープとして、取り組みを推進しています。

国際連合「ビジネスと人権に関する指導原則」で謳われる3つの柱

コミットメント

東京電力グループ人権方針

2021年8月 策定・公表

国際的な規範・原則に則った、9つの人権課題へのコミットメント

適用範囲：
役員、社員、契約社員、嘱託、パート、派遣スタッフ、アルバイト等、連結子会社を含む東京電力グループ全ての従業員

人権デュー・ディリジェンス

ステークホルダーエンゲージメント

- **負の影響の特定**：人権影響評価
- **予防・軽減**：教育・研修の実施／サプライチェーンの管理
- **追跡**：企業倫理に関する調査／社員意識調査／サステナブル調達アンケート
- **情報開示**：当社ウェブサイト(日・英)／統合報告書、コーポレート・ガバナンス報告書

救済メカニズム

人権に関する通報窓口

2021年10月 設置

既存の社員用窓口に加え、あらゆるステークホルダーを対象とする

発生時の対応・是正

人権委員会等による是正策の検討・実行、働きかけ

ガバナンス体制

東京電力ホールディングス人権委員会

2022年に、これまで主に差別・同和問題等の解決・防止を目的としていた「人権啓発委員会」を改編して設置

委員長	執行役副社長 (最高労務人事責任者)
委員	ホールディングス関係部・室長 各基幹事業会社 人権担当役員 (各社の人権委員会 委員長)

取締役会

執行役会

東京電力ホールディングス人権委員会

各基幹事業会社 人権委員会

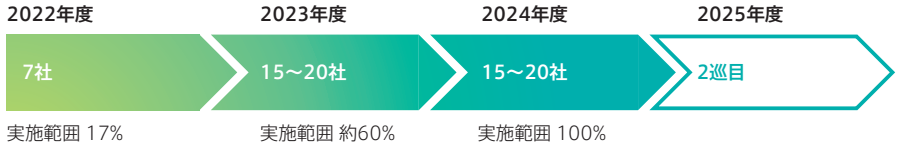
- 原則、年2回開催
- 前年度の取り組みのレビュー、当年度計画の審議、人権デュー・ディリジェンスの行動計画のモニタリング等を実施
- 人権に関する相談・通報窓口に寄せられた具体的事例の共有、是正策についての議論、提言等

連結子会社への対応

「東京電力グループ人権方針」の適用範囲である主要連結子会社（38社）を対象に、72項目から成る「人権尊重セルフアセスメント」を2021年度より毎年実施しています。

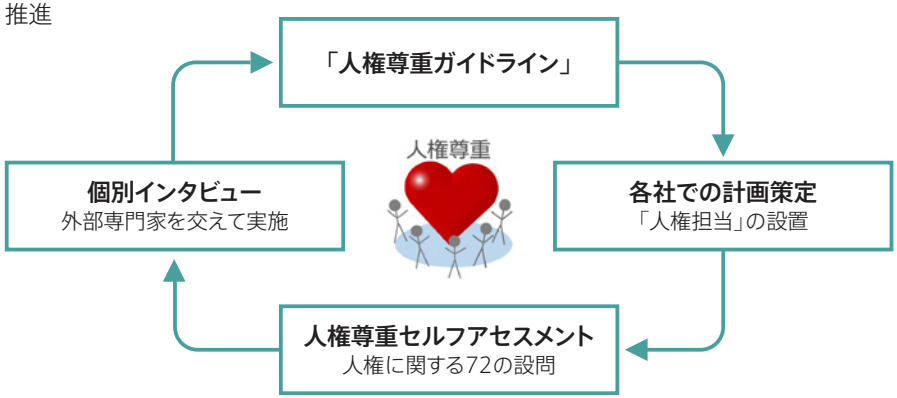
2023年度は、各社の自律的な取り組みを促す「ガイドライン」の策定および「人権担当」の設置により、ホールディングスとの連携を強化するとともに、個別インタビューに基づく各社の多様性に応じた取り組みを推進します。

連結子会社への取り組み展開の進捗



取り組み展開の仕組み

各社の事業規模やビジネスモデル等の実態を踏まえた実効性のある計画策定・運用を推進

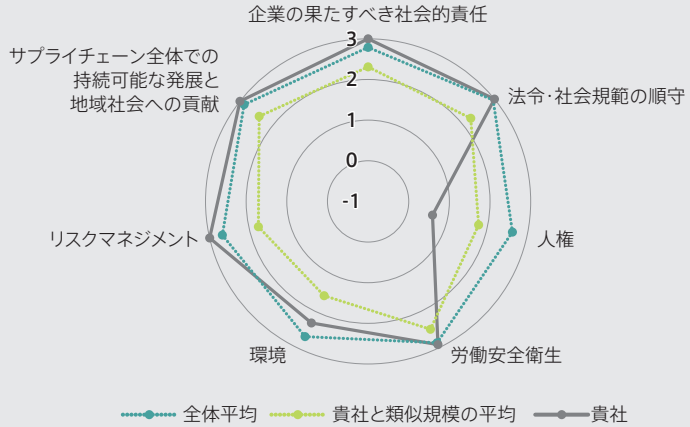


サプライヤーへの対応

サプライチェーンにおける人権尊重を強化するため、「調達基本方針」に人権尊重の要素を明記した、「サステナブル調達ガイドライン」を2021年5月に策定しました。さらに「サステナブル調達ガイドライン」を適切に実施していることを宣言する「確認書」をサプライヤーの皆さまに提出いただくとともに、遵守状況確認のため「サステナブル調達アンケート」を実施するなど、サプライヤーの人権尊重を徹底する仕組みを構築し、3年でサプライヤーを一巡するPDCAサイクルとして、2022年度より対応を開始しました。

「サステナブル調達アンケート」の結果、サプライヤーの規模によって取り組みに差があることが分かりました。リソース面から取り組みが難しい中小規模のサプライヤー支援のため、人権尊重に関する研修をサプライヤー従業員向けに実施するなど、エンゲージメントを積極的に実施しています。

サプライヤーへのフィードバックの例



アンケートに回答いただいた全てのサプライヤーに、結果をフィードバックしました。ベンチマークとして、全体平均、類似規模のサプライヤーの平均を示し、各サプライヤーが自社との比較ができるようにしています。

労働安全衛生

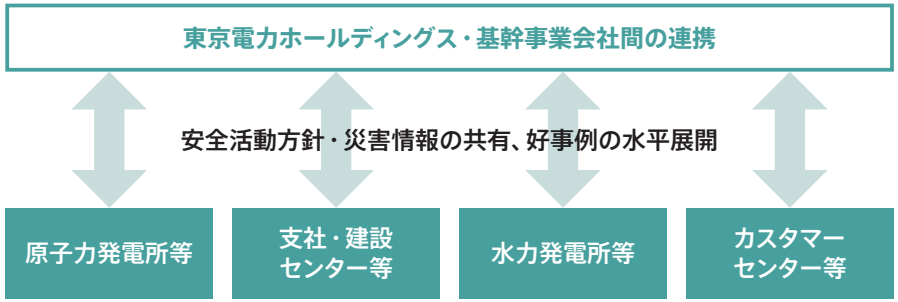
東京電力
ホールディングス株式会社
常務執行役
伏見 保則

安全最優先の原則を守り抜き、行動できる企業文化を醸成します

TEPCOグループは、あらゆる業務において、安全を最優先すること、安全の追求に終わりはないことを意識し、さらなる安全を日々磨き込むことを、最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、経験豊富な労働者の減少や高齢化による技術継承の不足等、これまでとは大きく変化しており、この難局を乗り越えなければなりません。大切なことは、決められた安全ルールを徹底的に「守り抜き・行動できる意識」を持ち続けることです。その風土と、安心・安全に働ける作業環境を作るためにも、私は率先して現場に向かい確認をし、安全がすべてに優先するとの考え方に基づき、安全意識を高め、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。

安全活動推進に向けた組織間連携

当社グループは、各社社長や安全担当役員のもと、安全活動方針を策定し、現場と一体となって安全活動を行っています。日々の活動における安全管理、基本ルールの策定、リスクアセスメントや好事例の水平展開等グループを連携して取り組むとともに、重篤な災害が発生した場合は、根本原因を追及し、再発防止対策の水平展開だけでなく、既存ルールや工事工法の改善により、二度と同様の災害を起こさないための活動を展開しています。



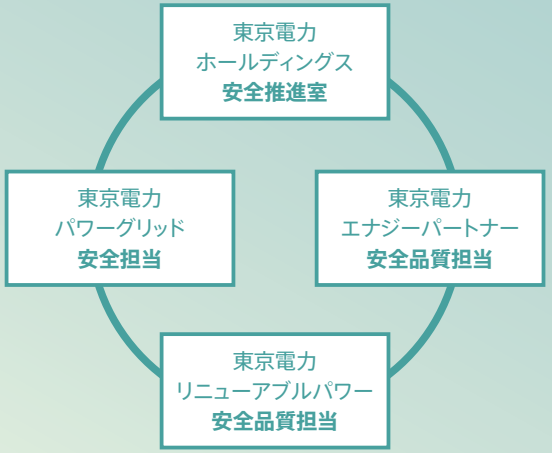
安全方針

「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. 協力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

推進体制

東京電力ホールディングスに「安全推進室」を設置し、各基幹事業会社の「安全担当」、「安全品質担当」と連携した安全活動を推進しています。



安全活動のPDCA

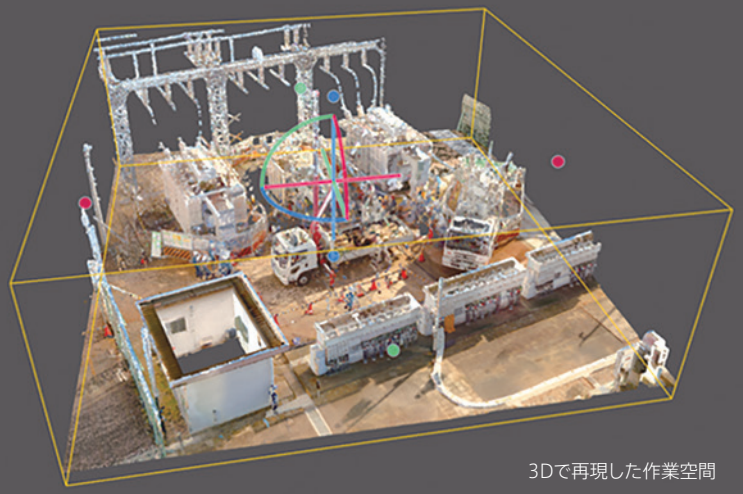
ホールディングスと基幹事業会社では、災害防止に向けて、リスクアセスメント等に基づき「安全活動計画」を策定し、活動を展開しています。安全活動の実施状況を確認・評価し、適宜見直すことで安全活動のPDCAを回し、継続的な改善を図っています。

Plan：安全活動計画
過去の災害や現場実態を把握・分析し、抽出したリスクに対する対策を計画に反映

Do：安全活動の取り組み
- 現場特有のリスク抽出や危険源に重点を置いたリスクアセスメント
- 危険源に人が近づけない工法や適正配置の策定等、安全視点のカイゼン活動

Check：安全活動の実施状況を確認・評価
現場コミュニケーションや他業種の知見、再発防止対策を踏まえた安全活動の質の向上

Act：見直し後の安全活動
評価や改善内容による見直しを踏まえた安全活動を協力企業を含めて展開



3Dで再現した作業空間

DXによる安全性と効率性の向上

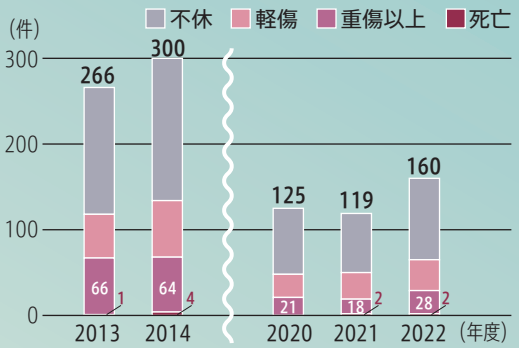
これまで写真等で管理していた作業空間の情報を、3D化したデータに変換し、現場関係者とオンライン上で共有しています。3D化により360度からの対象物確認や距離計測が可能となることで、危険情報の事前確認と蓄積、漏れのないリスク抽出と対策検討が実現し、作業の安全性と効率性の向上に寄与しています。

目標

TEPCOグループ
2027年度 災害ゼロ

死亡災害の教訓から、作業員の役割分担や法令等遵守事項を織り込んだ作業手順を整備活用するとともに、社外機関とも協働し、現場実態に即した安全活動スキームの実効性向上を図ります。

進捗



※被害災害を除く

事業基盤の強化

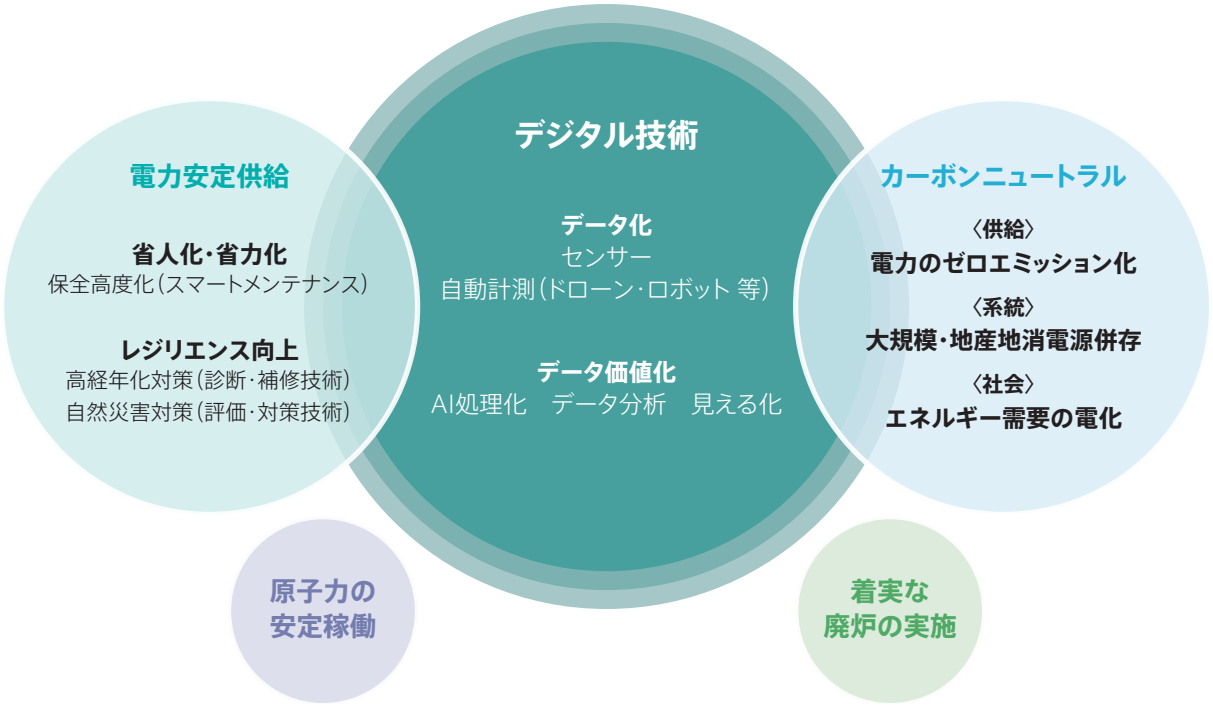
知的資本

技術開発方針・戦略

TEPCOグループの技術開発は、事業構造変革の柱となる「カーボンニュートラルの実現」、事業基盤となる「電力安定供給」を前提に、双方を支える「デジタル技術」を軸としたコスト削減、自然災害対策等のリスク対応とともに、分散型電源や蓄電池の普及の影響、制度面のあり方等も大きな課題と捉え、持続可能な開発目標（SDGs）の実現に貢献していきます。また、社外とのアライアンス拡大やグループ全体でオープンイノベーションの取り組みを進めながら「社会的価値と経済的価値の創出」をめざします。

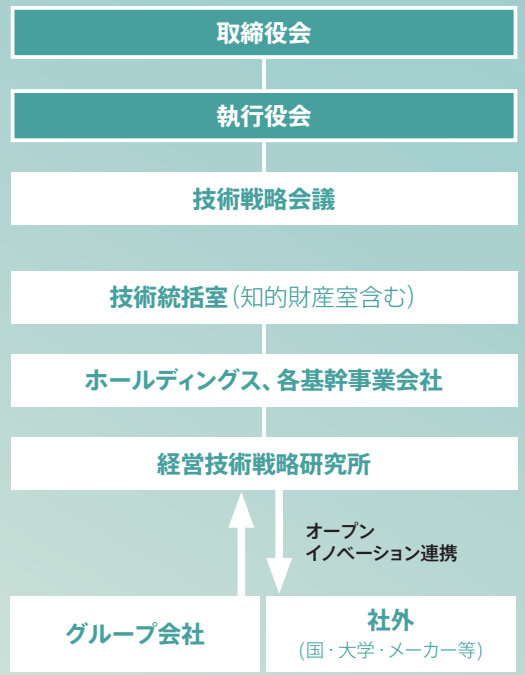
国際市場へのビジネス拡大のため、日本の電力業界とともに国際規格制定に関与しつつ、技術開発の段階から将来の標準化を見据えた活動を推進していきます。

TEPCOグループの重点技術領域



推進体制

社内研究部門である経営技術戦略研究所や知的財産室を活用しつつ、社外との連携を高める体制を組むことで収益拡大、原価低減、リスク対応に資する技術開発計画を策定・推進していきます。



水素関連の技術開発・実証

カーボンニュートラル社会の実現には、導入する再生可能エネルギーの最大限の活用（出力抑制の低減）が重要です。電力系統に影響を及ぼさないよう、再エネ余剰電力の出力抑制を行うことがありますが、この余剰電力で水を電気分解し、CO_2フリー水素を製造することで、発電量の変動を吸収し、再エネの最大限の活用が可能となります。

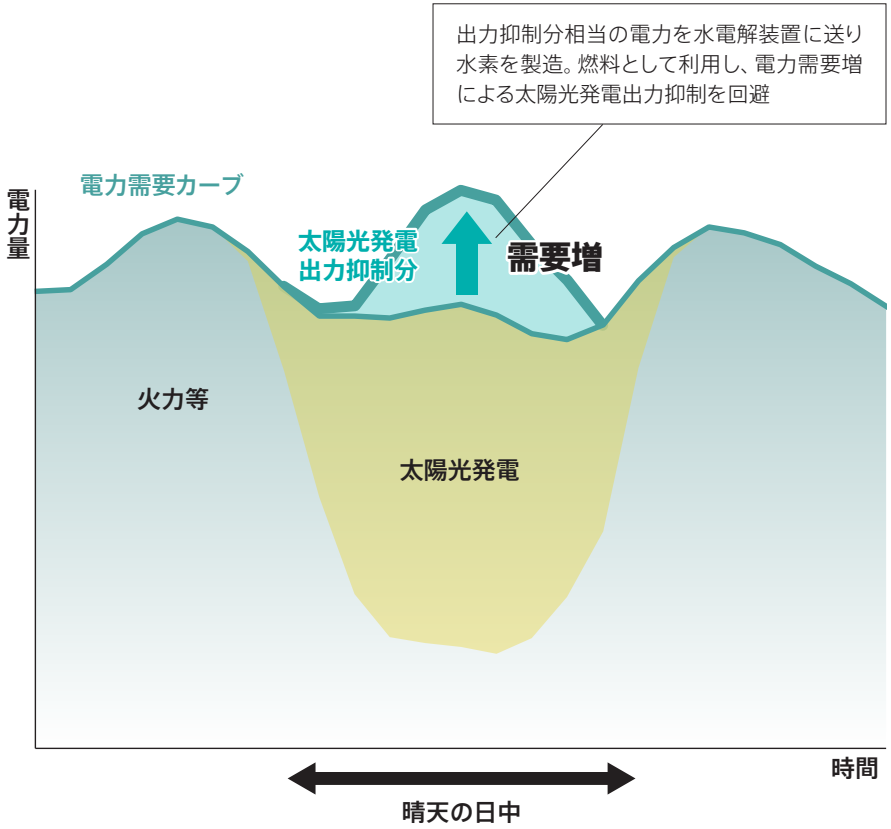
また、カーボンニュートラル社会の実現に向けた需要側の取り組みの一つとして、最終エネルギー消費の70%を占める化石燃料の直接利用を電気利用へ代替すること（電化）があげられますが、産業部門における化石燃料の直接利用のうち、電気利用に適さない高温度帯（200～2,000℃）に対しては、上記のようなCO_2フリー水素による代替（間接電化）の需要があると想定しています。

当社は、2021年から実証サイト(山梨県米倉山)において、山梨県・東レ株式会社とP2G（電力を水素へ変換)の技術実証を実施し、2022年2月には国内初のP2G事業会社「やまなしハイドロジェンカンパニー（YHC）」を設立しました。これまでの技術実証の成果を踏まえ、世界標準を見据えたシステムの大型化（GI基金事業※）、普及促進に向けたモジュール化プロジェクトを推進しています。

さらに、CO_2フリー水素の需要を拡大するため、YHCを通じたグリーン水素の供給（水素レーシングカーへの水素供給）を行うほか、国の水素ロードマップ策定に係る委員会へ参加し国際標準化活動にも貢献しています。今後は、これら実効性の高いプロジェクトへの参加等を通じ、水素技術の社会実装に向けた取り組みをさらに加速していきます。

※大規模PEM型水電解装置の開発、熱需要の脱炭素化実証（2021-2025）

山梨県米倉山実証プロジェクトによる再エネの最大限の活用



DX戦略

TEPCO DXは、電力の安定供給とカーボンニュートラルの両立に向けて、お客さま体験の向上や生産性倍増・事業構造変革・新たなビジネスモデルの創造といった社内外に向けた取り組みを推進しています。

業務の効率化や競争力の向上をめざしたデジタルインフラの整備・構築では、国内の1/3の電力データを保有するデータソースカンパニーという強みを活かし、膨大なグループ経営基盤のデジタル化によるデータ基盤の構築、蓄積されたデータに基づくデータ駆動型業務運営を推進。それらの取り組みにより、高効率なO&M、分散型の電力ネットワーク運用、エネルギー使用の最適化等を実現しています。

設備被害状況やスマートメーター情報等のデータ連携による一元的見える化

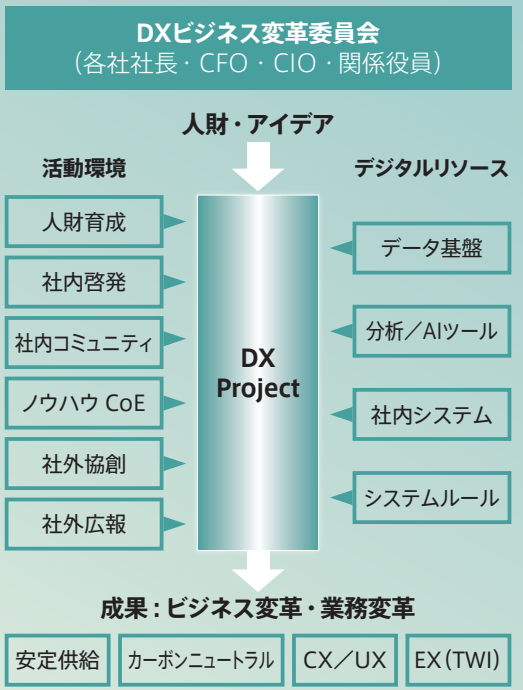
近年、急増する自然災害の猛威に対応するために、設備被害状況等を一元的に可視化するシステムを開発しました。これにより、対策本部と現場はリアルタイムかつ正確な情報共有が可能となり、復旧作業の効率化および自治体等のお客さまへ確度の高い情報発信に繋がり、いち早くお客さまに安心をお届けします。

出典：地理院地図（電子国土Web）をもとに東京電力パワーグリッド株式会社にて作成

推進体制

TEPCO DX推進のため、DXビジネス変革委員会を司令塔とするとともに、DXエコシステムも構築しています。人事部門・IT/システム部門・各ビジネス部門等と幅広く協働して、DX全社員化を志向した人財育成・社内啓蒙施策の展開や、現場社員のデジタル市民開発を可能とするローコード開発環境の整備等に取り組んでいます。

DXエコシステムの仕組み



事業基盤の強化

ステークホルダーエンゲージメント

国内最大規模でのエネルギー供給を担うTEPCOグループの事業は、その広範性や公共性により、多種多様なステークホルダーの皆さまとの関わりのもとで成立しています。1951年の会社設立以降、時代や社会の変遷や当社グループを取り巻く事業環境の変化とともに、ステークホルダーの皆さまからの期待や、解決すべき課題も変化し続けています。

当社グループにとって、ステークホルダーエンゲージメントは、コーポレート・シチズンシップの役割を果たすとともに、信頼され選ばれ続ける企業グループとしての持続可能な経営を実現するための、不可欠なプロセスとして実施しています。

ステークホルダーエンゲージメントの例（2022年度実績）

金融ステークホルダー：株主・機関投資家

投資行動に影響する企業評価・情報開示に関する議論

ESGエンゲージメント

約70回

ビジネスパートナー：サプライヤー

人権尊重の取り組み、温室効果ガス削減をサプライチェーン全体で推進する取り組み

- サプライヤー(建設会社等)との人権課題に関する意見交換会：6社
- サステナブル調達ガイドラインの制定・公表
- サステナブル調達アンケート実施：約300社

従業員

働きがいと経済成長ディーセント・ワークの実現

- 幸福度調査
- ストレスチェック
- LGBTアンケート

社員幸福度：6.69

前年度比±0.00

注)社員意識調査のスコア
11段階(0~10)を平均して算出

地域コミュニティ：原子力立地地域

コミュニケーション活動

柏崎刈羽原子力発電所の一連の不適切事案と安全対策等について、地域の皆さまを対象にご意見を拝聴する

コミュニケーションブースの開設・運営

開催回数：合計30件

お客さま

応対サービス改善に向けた取り組み

ニーズの把握

消費者団体等とのコミュニケーション

88回

AI技術の活用

チャットボットによる問い合わせ対応

約60万件