

コーポレート・ガバナンス

守りと攻めの両面から経営を監督し、 TEPCOグループの持続的成長を支えます

＜取締役会長に期待される役割＞

二つの役割を意識し経営に携わる

TEPCOグループは、厳しい事業環境の中で、第四次総合特別事業計画に掲げる年間4,500億円規模の利益創出に向け、小売事業による収益拡大はもとより、事業領域の拡大に向け「カーボンニュートラル」や「防災」を軸に取り組んでいるところです。

こうした中、私は、社外取締役の立場ではありますが、取締役会長、取締役会議長、指名委員会の委員長、報酬委員会および監査委員会の委員として執行側を監督する一方、執行側の会議にも出席し、意見を述べるなど、他企業ではあまり例を見ない形で経営に携わっています。

これは、TEPCOグループの重要な使命である電力の安定供給の維持と、福島第一原子力発電所の廃炉を安全かつ着実に進め、同時に福島復興を進めるといった「福島への責任の貫徹」など、**重い責任に対する執行側の取り組み状況を随時、執行側に近い立場で監督する必要があること**。もう一つは、特にカーボンニュートラル社会の実現に向け、相対的にCO₂排出量の多いエネルギー業界にいるTEPCOグループへの責任と期待が大きい中で、**執行側と一体となって取り組みを進めていく必要があること**。この二つの役割を期待されていることが背景にあると考えています。

Chairman Message

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

<TEPCOグループの持続的成長に向けて>

「守り」と「攻め」の両輪を回す

取締役会長に就任し2年が経過しましたが、この間、執行側の会議に出席するだけでなく、現場を訪問し、設備見学や社員の皆さんと意見交換をさせていただきました。こうした活動を通じ、TEPCOグループが持続的に成長するためには、「守りの経営」と「攻めの経営」の両輪を回していく必要があるのではないかと感じています。

私自身、ALPS処理水への対応、柏崎刈羽原子力発電所7号機の再稼働、小売事業の収支改善、そして何といても電力の安定供給といった社会的責任に関する足元の経営課題への対応を「守りの経営」、他方、事業領域の拡大、例えば、他企業とのアライアンスや新たな事業の創出等により中長期的に利益を生み出すための取り組みを「攻めの経営」に整理して考えています。

この「守りの経営」と「攻めの経営」をそれぞれ適切に対応するために意識しなければならない重要なこと

の一つとして、リスクへの向き合い方があると考えています。つまり、守りの経営では、安全と品質の確保が極めて重要であり、これを基盤として、お客さまにご安心、ご満足いただくことが求められます。そのため、法令やルール通りに業務を進める、ミスをしない、あるいは、トラブル発生時には影響を最小限に抑えることに加え、情報を適時適切に発信することが求められます。一方、攻めの経営では、失敗を恐れず、果敢にチャレンジする、言い換えれば、リスクに挑み、乗り越えていく意欲と気概が求められます。そうでないと新たな境地は開拓できないからです。

各担当執行役には、それぞれの立場、それぞれが担う経営課題の責任範囲を理解いただき、対応するよう、働きかけていきたいと考えています。

<取締役会の評価と今後>

「攻めの経営」への議論を加速

2022年度は、取締役会が19回、監査委員会が21回開催されました。私自身、これまでいくつかの企業で社外取締役を経験していますが、これほど高い頻度で開催している企業はありません。

取締役会では、毎回、執行側と自由闊達に議論できていると受け止めています。ただし、2022年度のテーマを振り返りますと、廃炉や原子力、小売事業の状況等、TEPCOグループの存続に影響を及ぼす足元の経営課題、すなわち、守りの経営に関するテーマへの議論に多くの時間を費やさざるを得ませんでした。

2023年度も、足元の重要な経営課題が山積していることから、引き続き、守りの経営に対する議論が中心になるのではないかと考えています。

例えば、ALPS処理水への対応については、本年8月24日に多くの皆さまのご協力、ご理解のもと、海洋放出を開始しましたが、廃炉が終わるその時まで、「ご信頼

を裏切らない」「風評を生じさせない」との強い決意で、オペレーションの安全・品質の確保、迅速なモニタリングや正確な情報発信等に取り組まなければなりません。

また、柏崎刈羽原子力発電所7号機の再稼働に向けては、安全最優先を大前提として、発電所が地元や社会の皆さまからご信頼いただける存在となれるよう、発電所と本社が一体となり取り組みを継続していかねればなりません。

しかしながら、TEPCOグループが企業として成長していくためには、攻めの部分にも力を入れていく必要があります。例えば、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み等、攻めの経営についても取締役会での議論を加速させていきたいと考えています。

現在、執行側において、2022年4月28日に公表した「長期的な安定供給とカーボンニュートラルの両立に向けた事業構造変革」に基づき、太陽光発電や蓄電池等の地産地消型の設備サービス等、事業領域の拡大に向けた具体的なアクションに関する検討を進めておりますが、個々の事業の進捗だけでなく、カーボンニュートラル社会の実現に向けたアクションの全体像について、さらにスピードを上げて検討するよう、執行側に働きかけるとともに、取締役会でも議論していきたいと考えています。

<取締役会の体制>

多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成

現在、取締役会は13名、そのうち6名が社外取締役、それ以外の取締役にも他業界の出身者が含まれており、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。

他方、政府により、東京証券取引所のプライム市場に上場している企業に対し、2030年までに女性役員の比率を30%以上とする目標が示される中、現在の女性の取締役は2名、また、グローバルな視点を取り入れるという意味での課題もあるのではないかと認識しています。

今後の取締役会の体制については、TEPCOグループが担う社会的責任や使命に加え、事業の広がりにも鑑み、多様性の拡大等も含め、検討していく必要もあるのではないかと考えています。

なお、取締役会の実効性評価については、毎年、取締役へアンケートを実施するとともに、3年毎に第三者機関による評価を行っています（➡ 詳細はP72）。これにより、的確にフィードバックを受けることができ、取締役会の実効性向上に寄与していると考えています。

<ステークホルダーの皆さまへ>

社会やお客さまからのご信頼が事業のベース

冒頭にも申し上げた通り、TEPCOグループは、電力の安定供給の確保、福島への責任の貫徹はもちろん、カーボンニュートラル社会の実現にも貢献する、といった日本や福島を支える重要な使命・責務を担っています。

そして、これらの使命・責務を果たしていくにあたり、常に意識しなければならないことは、あらゆる事業のベースに、地元や社会、そしてお客さまからのご信頼があるということです。これ無くして、事業を存続する資格はなく、当然、新たなチャレンジもできないことをこれまでも繰り返しグループ内に伝えてきました。今後も、TEPCOグループ全体として、立場を越えて連携し、社会目線・お客さま目線に立ち、ご信頼、ご安心いただけるよう、事業を進めてまいります。

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

新任社外取締役メッセージ



勇気をもって本質を見つめ直し、信頼回復と変革へ

TEPCOグループは「安全最優先・責任の貫徹・お客さまのために・変革への挑戦」を経営理念のValuesとして掲げています。めざす使命の実現と社会からの信頼獲得にはValuesに基づく行動が不可欠です。私も業種は異なりますが、長く現場で仕事をしてきました。失敗も経験しました。信頼の回復にあたり学んだことは、勇気をもって本質を見つめ直すことでした。学びを無にせず、エンゲージメントが高まる風土をつくり上げ、インフラ企業として質の向上をめざすことがTEPCOグループの基盤となります。社外取締役として、私はその力になりたいと思います。

社外の目による気づきは、自社の常識から外れて見えるかもしれません。しかし、気づかず進むことのリスクは社会のさまざまな場面で残念な出来事を引き起こしています。多様な知見や多角的な視点は、リスク管理や果敢な挑戦の経営判断に大きな役割を果たします。

今、地球規模のさまざまな変化の中で、エネルギー事業者の役割はますます大きくなっています。TEPCOグループは中長期におよぶ多くの課題がありますが、長年培われた強みを発揮し弱みに真摯に向き合い克服することが解決への道であり、これは新たな挑戦も可能にします。TEPCOグループは今その途上です。会社の存続はもちろん、めざす持続可能なエネルギーサービス事業者へと変革を実現し、社会に貢献できるよう、多様な知見を持つ方々とともに努めてまいります。



持続可能な企業価値創造と社会的責任の貫徹に向け尽力する

2011年以降、政府の委員会で公認会計士として、電気料金審査、廃炉会計、電力システム改革等に関わってまいりました。TEPCOグループは、政府の掲げているGXの担い手として、電力小売自由化のもと、安定供給とカーボンニュートラル社会の実現への責任はもちろん、「復興と廃炉の両立」といった重い責任も果たす必要があります。TEPCOグループの一員となり、監査・財務・リスク管理、そしてエネルギー業界の知見を活かし、専門家として実務的な解決策を導き、日本の経済社会の変革に貢献することが重要であると考え、社外取締役を引き受けさせていただきました。

カーボンニュートラルといった、歴史的変革期におけるTEPCOグループに求められるのは、変化への果敢な挑戦と福島復興も含めた社会的責任の貫徹だと考えています。その中で、社外取締役には、持続可能な企業価値を高める戦略を、経営陣と建設的に議論し、内外の競争に耐えうる内容に方向づける役割があります。適切にリスクテイクし超過収益力を獲得するために、リスクをマネージする仕組みの構築も重要です。

株主をはじめとするステークホルダーの皆さまのため、独立した社外取締役の立場から、資本コストを意識した企業価値創造という軸をリマインドし、社内の論理や閉鎖的な価値観に陥らないようにバランスをとりながら、目標達成に向けてIntegrityを保持して尽力する所存です。

社外取締役

社外 社外取締役 独立 独立役員：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



小林 喜光

再任 社外
独立



大八木 成男

再任 社外
独立



大西 正一郎

再任 社外
独立



新川 麻

再任 社外



大川 順子

新任 社外
独立



永田 高士

新任 社外
独立

担当

取締役会長

指名★ 監査 報酬

在任2年

指名 報酬★

在任3年

指名 監査

在任3年

指名 報酬

在任2年

監査 報酬

新任

監査

新任

2022年度
出席状況

取締役会：19/19回
指名委員会：4/4回
監査委員会：21/21回
報酬委員会：7/7回

取締役会：19/19回
指名委員会：4/4回
報酬委員会：7/7回

取締役会：19/19回
指名委員会：4/4回
監査委員会：21/21回

取締役会：19/19回
指名委員会：2/2回
監査委員会：5/5回

実績なし

実績なし

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		●			●	

重要な兼職の状況

株式会社みずほフィナンシャル
グループ 社外取締役

アサヒグループホールディングス
株式会社 社外監査役

フロンティア・マネジメント株式会社
代表取締役共同社長執行役員
フロンティア・キャピタル株式会社
代表取締役社長
FCDパートナーズ株式会社
代表取締役
弁護士

西村あさひ法律事務所
パートナー弁護士
任天堂株式会社 社外取締役

株式会社商工組合中央金庫
社外取締役
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

公認会計士

取締役



小早川 智明

再任



山口 裕之

再任



酒井 大輔

新任



児島 力

再任



福田 俊彦

再任



吉野 栄洋

再任



守谷 誠二

再任

担当	代表執行役社長 指名	代表執行役副社長	代表執行役副社長	執行役副社長	執行役副社長	執行役 指名	監査★
2022年度 出席状況	在任7年 取締役会：19/19回 指名委員会：4/4回	在任1年 取締役会：15/15回	新任 実績なし	在任1年 取締役会：15/15回	在任1年 取締役会：15/15回	在任2年 取締役会：19/19回 指名委員会：4/4回	在任6年 取締役会：19/19回

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	●			●			

選任理由・略歴 ※選任理由・略歴については「第99回定時株主総会招集ご通知」P11-P17に記載しております

[第99回定時株主総会招集ご通知](#)

ガバナンス体制

コーポレート・ガバナンスの基本的な考え方

当社は、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・ガバナンスの充実に取り組んでいます。

また、当社は2016年4月よりホールディングカンパニー制に移行しており、当社グループ全体における経営資源の最適配分とガバナンスを実行し、さらなる企業価値の向上に努めています。

取締役会

開催実績(2022年度)

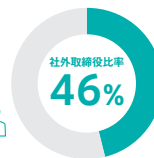
19回

取締役構成

6
13名



※ 社外取締役
※ 2023年7月時点



指名委員会等設置会社である東京電力ホールディングスの取締役会は、ジェンダーや専門知識、バックグラウンドの異なる多様な人財で構成され、重要な業務執行を決定するとともに、執行役等から重要な経営課題や職務執行の状況等の報告を受け、職務執行を監督しています。

主な審議トピック(2022年度)

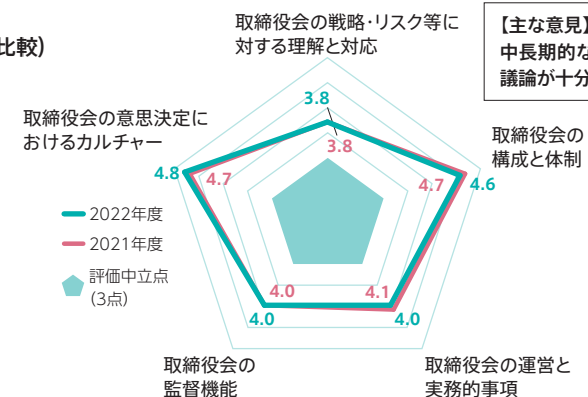
- 取締役会が管理する重要な経営課題
- 各委員会の職務執行状況報告
- コーポレートガバナンス・コードへの対応
- 取締役会の実効性評価
- カーボンニュートラルソリューションの展開等の取り組み状況
- 株式会社JERAモニタリング報告
- 各種自然災害に備えた対策の実施状況
- 小売部門の電気料金見直し
- 再生可能エネルギーの主力電源化の実現に向けた検討
- 原子力部門における本社機能の移転の公表
- 2022年度新経営理念活動と2023年度の取り組み

取締役会の実効性

実効性
評価の
概要

全取締役対象のアンケートでは、取締役会が多様性を確保し、かつ適切な人数で自由な討議がなされていることについて、高い評価を得ていることが確認されました。また、取締役会等に関する重大な指摘が見当たらなかったため、取締役会等の実効性が確保されていると評価しました。

評価点(年度比較)



【主な意見】
中長期的な戦略等に関する議論が十分でない

今後の
取り組み

迅速なリスク情報の提供や視察等の実施に加えて、取締役会の運営や実務的事項のさらなる改善により、市場環境の変化を踏まえた中長期的な事業戦略に関してより多くの時間をかけて議論する機会を設けていきます。



青森事業本部の視察

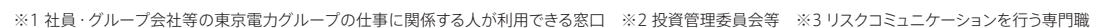


電力中央研究所の視察

指名委員会	監査委員会	報酬委員会
開催実績(2022年度) 4回 委員構成 4名  6名  ※  社外取締役 ※2023年7月時点 主な審議トピック(2022年度) ● 役員人事	開催実績(2022年度) 21回 委員構成 4名  5名  ※  社外取締役 ※2023年7月時点 主な審議トピック(2022年度) ● 監査計画・監査報告 ● 執行役員とのミーティング	開催実績(2022年度) 7回 委員構成 4名  4名  ※  社外取締役 ※2023年7月時点 主な審議トピック(2022年度) ● 2022年度の各執行役の業績連動報酬額 ● 2023年度の役員報酬設計

社内委員会の活動

みらい経営委員会	ESG委員会
● エネルギー業界の環境変化の中で、TEPCOグループの企業価値向上につながるエネルギー事業のあり方について議論を実施しています。 ● 2022年度は、長期的な安定供給とカーボンニュートラルの両立に向けて必要となる機能や組織のあり方等について、みらい経営委員会の下部専門部会であるカーボンニュートラルチャレンジ・タスクフォースにて計16回議論しました。	● ESG課題対応に関する全体方針、経営戦略上のESG重要項目の選定、情報開示に関わる対応方針等について審議しています。
企業倫理委員会	2022年度の開催状況
● 企業倫理遵守に関する活動方針を策定・展開し、社外有識者を含む委員とともに、企業倫理に反する事案の調査・対応等を審議しています。 ● 2022年度は、従業員の企業倫理に関する意識調査等について議論しました(計4回開催)。 📄 東京電力グループ企業倫理委員会	■ 開催実績：計2回 ■ 主なテーマ：インターナル・カーボンプライシング、Scope3対応、生物多様性、サーキュラー・エコノミー、サステナビリティ関連情報開示基準策定等
	リスク管理委員会 📄 詳細はP76



報酬制度

報酬等の総額

役員区分	報酬等の総額 (百万円)	報酬等の種類別の総額(百万円)		対象となる役員の 員数(人)
		基本報酬	業績連動報酬	
取締役(社外取締役を除く)	24	24	—	1
執行役	484	360	123	18
社外取締役	80	80	—	6

- ・当社は、執行役を兼務する取締役に對しては、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。
- ・執行役の業績連動報酬の額には、2021年度に在籍していた執行役14名に対して、2021年度を対象期間として2022年度に支給した業績連動報酬の額と2021年度の事業報告において開示した報酬等に含まれる業績連動報酬の額との差額9百万円を含んでおります。
- ・業績連動報酬の算定にあたっては、報酬委員会が定める取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針のもと、第四次総合特別事業計画の目標達成に向けて、執行役が意欲と責任を持って取り組み、その成果が適切に反映できるよう、業績連動報酬の指標には、経営計画上の会社業績(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を控除する前の連結経常利益)及び個人業績(各担当部門のコスト削減指標その他KPI)を設定しております。支給額については、目標達成時を支給率100%として、0~145%の範囲で変動し、以下のとおり算定のうえ、報酬委員会において決定しております。
会社業績：達成度を基準額に乗じて算定
個人業績：達成度又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
業績連動報酬の指標に関する実績については、会社業績は2,853億円の損失となりました。個人業績については、個人ごとに設定された指標やKPIに基づき評価を行い、概ね目標を達成しております。

①方針の決定の方法

当社は、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取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針を定めております。

②取締役及び執行役の個人別の報酬等の内容に係る決定に関する方針

当社の取締役及び執行役の主な職務は、福島第一原子力発電所事故の責任を全うし、世界水準

以上の安全確保と競争の下での安定供給をやり抜くという強い意志のもとで、企業価値向上を通じて国民負担の最小化を図ることである。このため、「責任と競争」を両立する事業運営・企業改革を主導しうる優秀な人材を確保すること、責任と成果を明確にすること、業績及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報酬決定の基本方針とする。

なお、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する。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。

a. 取締役報酬

取締役報酬は、基本報酬のみとする。

基本報酬：常勤・非常勤の別、所属する委員会及び職務の内容に応じた額を支給する。

b. 執行役報酬

執行役報酬は、基本報酬及び業績連動報酬とする。業績連動報酬の割合は、他企業等における割合を勘案して設定する。

基本報酬：役職位、代表権の有無及び職務の内容に応じた額を支給する。

業績連動報酬：役職位、代表権の有無及び職務の内容に応じた割合を設定する。また、会社業績及び個人業績の結果に応じた額を支給する。

【参考】CO₂削減目標に関する業績連動報酬について

[詳細はP17](#)

c. 支給水準

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及び責任に見合った水準を設定する。

③取締役及び執行役の報酬等の内容が上記方針に沿うものであると報酬委員会が判断した理由

当年度の取締役及び執行役の報酬等の内容は、社外取締役のみで構成される報酬委員会において上記方針を踏まえて審議を行い決定しております。具体的には、当年度の取締役及び執行役の報酬水準及び報酬構成並びに執行役の業績連動報酬の支給額について、報酬委員会において8回にわたり審議を行いました。なお、報酬委員会において執行役に対する業績連動報酬の支給額を決定するにあたっては、当年度の会社業績の達成度、安全確保や法令・企業倫理遵守などの個人業績の達成度及びその他経営状況を考慮しております。

報酬委員会といたしましては、こうした経緯により決定された当年度の取締役及び執行役の報酬等の内容は、上記方針に沿うものであると判断しております。

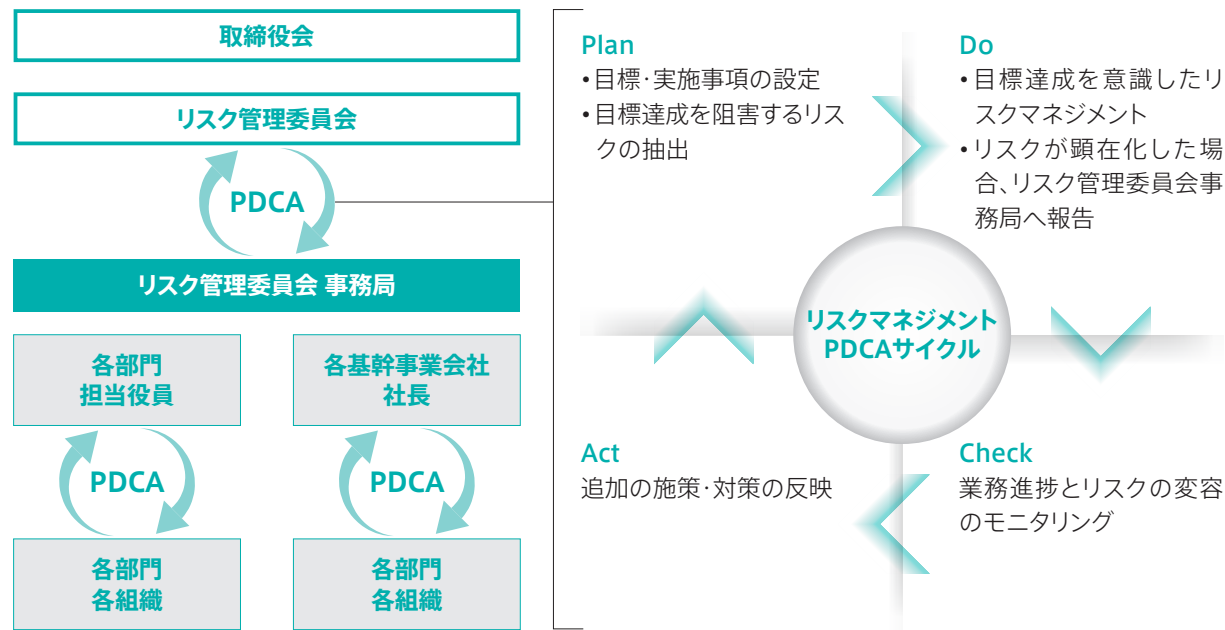
リスクマネジメント

TEPCOグループでは、「福島への責任の貫徹」および「安定供給」を果たすために、各社、各部門において、平時から業務に潜むリスクを認識・評価し、適切な管理を行うことで、リスクの顕在化を可能な限り防止するとともに、顕在化時には、迅速かつ適切に対応することにより影響の最小化を図っています。

運用プロセス

各社、各部門は、経営計画に基づくアクションプランを策定する際、社内外の環境変化を踏まえながら、その達成を阻む事象をリスクとして抽出し、必要に応じて、その対策と共に同プランに織り込んでいます。また、計画遅延が見られる事項については、毎月、リスクの顕在化の有無を含めて原因を確認し、追加対策等の検討を行っています。

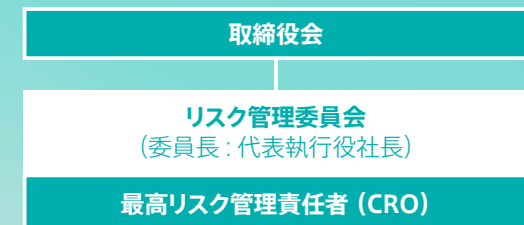
これらは、代表執行役社長に月次報告を行ったのち、取締役会にも報告をしています。



ガバナンス体制

統括責任者である代表執行役社長、リスク運用・管理を担う「最高リスク管理責任者 (CRO)」を中心としたリスク管理体制を整備しており、平時・顕在化時における経営に重大な影響を及ぼすおそれのあるリスクの対応等について審議する、「リスク管理委員会」を設置・運用しています。

リスク管理委員会の下には6つの専門部会を設置し、責任者となる担当役員を任命のうえ、各専門分野の課題・リスク等を集中的に審議を行っています。



6つの専門部会 (部会長: 各担当役員)

防災対策	需給対策
原子力防災対策	情報システムセキュリティ対策
廃炉防災対策	設備対策

TEPCOグループの事業に関わる主なリスク

TEPCOグループの事業、その他に関するリスクについて、投資者の判断に重要な影響を及ぼす可能性があると考えられる主な事項を以下に記載しています。なお、必ずしもこれに該当しない事項についても、投資者に対する積極的な情報開示の観点から開示しています。各リスク項目の記載順序については、事業への影響度や発現可能性等を踏まえて判断した重要度に基づいています。また、想定されるリスクの内容は、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は2023年3月時点において判断したものです。

重要度	想定されるリスク	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	販売電力量・販売価格・電源調達費用	特大	高
5	お客さまサービス	大―特大	高
6	火力発電用燃料価格	大―特大	高
7	電気事業制度・エネルギー政策変更	大―特大	中
8	安全確保・品質管理・環境汚染防止	大―特大	中―高
9	企業倫理遵守	大―特大	中―高
10	情報管理・セキュリティ	大―特大	高
11	資材調達	大	高
12	気候変動等に関する取り組み	大	中
13	金融市場の動向	大	高
14	総合特別事業計画に基づく経営改革	大	中―高
15	機構による当社株式の引き受け	大	中―高
16	電気事業以外の事業	大	中

リスク内容・対応策についてはこちらをご覧ください

 [事業等のリスク](#)