

Materiality

Strengthening Our Business Foundation

事業基盤の強化

事業環境の変化に適応しさらなる成長を図るため、当社がこれまで大事にしてきた安全最優先の文化や人財マネジメントといった事業の基盤となる取り組みや、次世代を見据えたDX戦略等の取り組みをさらに深化させてまいります。また、各基幹事業会社による自律的な経営を尊重しつつ、HD（コーポレート）によるガバナンス機能を強化することで、TEPCOグループ事業運営の強化を図り、成長の土台をより強固なものにしてまいります。

37	財務戦略
40	DXと情報・システムセキュリティ
45	人的資本、社会・関係資本
58	自然資本
60	知的資本

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

Financial Strategy

財務戦略

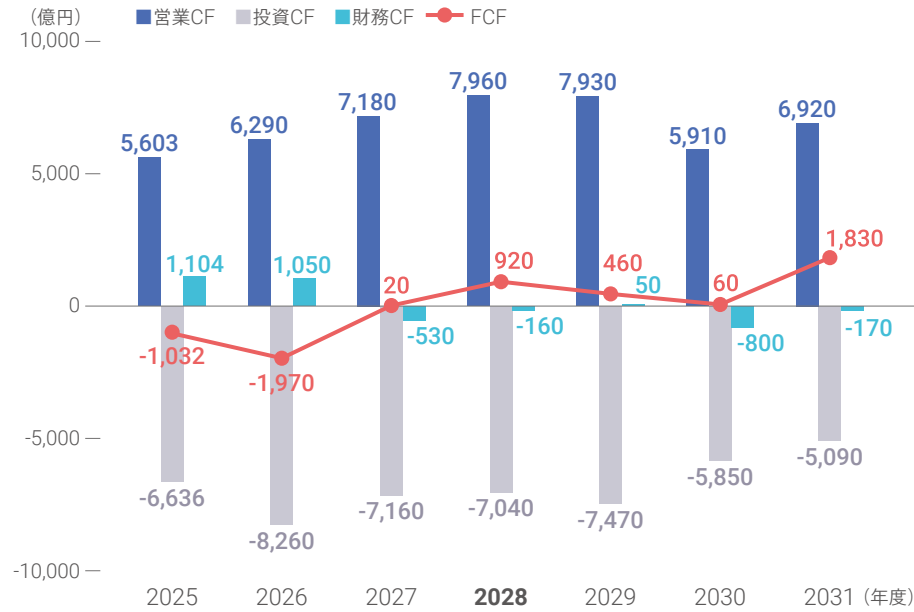
Achieve Positive Free Cash Flow

フリーキャッシュフローの黒字化

2025年度は、4,173億円の利益を確保し3年連続の経常黒字となりましたが、物価や金利水準の上昇等により設備投資額が増加したため、フリーキャッシュフロー（FCF）は1,032億円の赤字となりました。

TEPCOグループが中長期にわたり福島責任を貫徹し、安定供給責任を全うしていくためには、厳しい財政状況からの脱却が必要不可欠です。「現場のカイゼン」「徹底的なコストダウン」「小売事業における調達の最適化」といった取り組みのほか、「GX・DX需要に伴う電力需要の獲得」「制度活用」等を通じ、**2028年度以降、FCFの黒字確保**を図ります。

FCFの見通し



※2025年度は実績値、2026年度以降の数値は第五次総合特別事業計画(2026年1月策定)の10カ年収支見通しより作成
2025年度は全社連結(実績値)、2026年度以降は5社連結

FCF黒字化に向けた主な戦略	進捗状況
累計約3.1兆円のコスト削減の実施	2025年度において約4,700億円のコスト削減を実施
柏崎刈羽原子力発電所(KK)再稼働による収益改善	2026年度に6号機の営業運転を再開
約2,000億円規模の売却額の捻出	2025年度までに(株)関電工・(株)東京エネシスの株式を売却
長期脱炭素オークション制度の活用	KK6号機・塩原発電所2号機が落札

制度の活用

レベニューキャップ制度

送配電事業に適用されるレベニューキャップ制度では、第1規制期間（2023～2027年度）のうち2026～2027年度分について、資材価格や労務費の上昇によるコスト変動を適切に反映するための制度措置が整備されました。東京電力パワーグリッドはこれを踏まえ、「託送供給等に係る収入の見通し」の変更承認申請を行い、安定供給の確保に必要な設備投資や事業基盤の維持に取り組んでいます。

さらに、第2規制期間（2028～2032年度）に向けた制度見直しの検討が国の審議会において進められています。

当社は、将来にわたり安定的な電力供給を支える制度構築に向け、情報提供等を通じて議論に貢献してまいります。

脱炭素電源投資の支援制度

長期脱炭素電源オークションにおいて**KK6号機、塩原発電所2号機を約定**いたしました。当該オークションは2050年のカーボンニュートラル（CN）実現に向けて脱炭素電源への転換を促し、発電事業者の投資回収の予見性を高める制度と認識しています。市場収益の約9割を還付する仕組みが設けられているものの、電力市場の動向に左右されにくく、一定水準の収入を長期にわたり確保できることから、大規模かつ長期にわたる投資を必要とする電源への投資判断を後押しする効果が期待できると考えています。

そのほか、電力広域的運営推進機関を通じた**大規模送電線・大規模電源に対する融資制度**や、GXに資する事業の推進を支援する**GX債務保証制度の活用可能性**についても検討を進めながら、**資金調達の安定化**を図ってまいります。

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

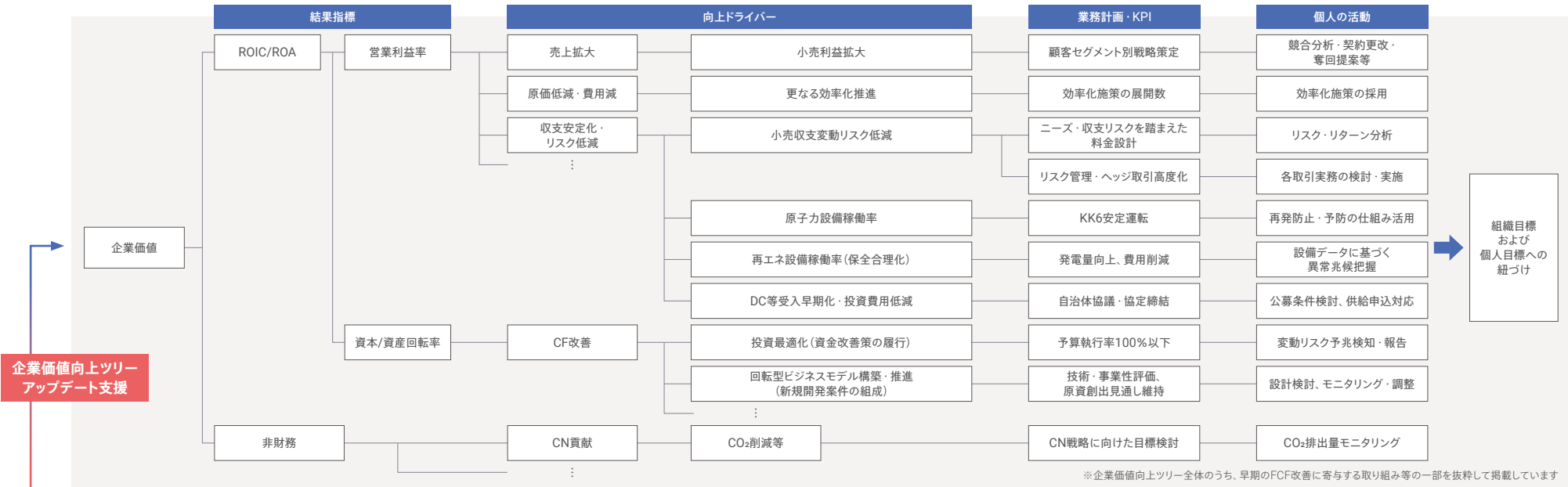
Data Section

Financial Management for Corporate Value Creation

企業価値向上を支える財務マネジメント

企業価値向上ツリー

各事業活動と企業価値向上成果の見える化を目的に2025年より作成した「逆ROICツリー」は、各社の事業モデルに沿って更新するとともに、FCF黒字化を最優先としつつ資本効率向上の重要性をより明確化するため、経営指標をROICに限定せず「**企業価値向上ツリー**」へ改称し、事業活動を個人レベルまで細分化しました。また、2026年度はワンチームで価値を生み出す意識醸成のため、**企業価値向上ツリーを組織・個人目標へ紐づける取り組み**を始めました。これによりFCFを重視しつつ、ROAおよびROICにつながる中長期的な価値創出視点の醸成を図ります。

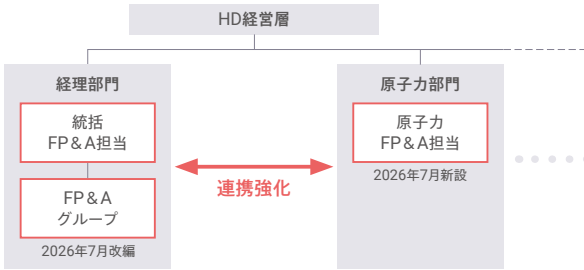


FP&A

2025年度よりプロジェクトチーム体制を整え取り組みを開始したFP&Aは、中東情勢のように将来的な見通しが不透明な状況下で、**収支変動リスクに係る予兆把握の取り組みを最優先**とし、セグメントごとの特色を踏まえ注力すべき影響度の高い項目に絞り実施を進めています。

その中で原子力部門においては、先行取り組みとして資金影響の大きいKKの特定の部門を皮切りに、予兆把握のタイムラグ解消のため予兆把握フローの再構築を進めており、さらなる体制の強化と定着化に向け、2026年度7月には原子力部門専門のFP&A担当を新設しました。

また、原子力部門のほか経理の予算および資金管理部門をFP&Aグループへ組織改編を行い、従来の管理センターの業務に加え、現場との連携強化による早期の予兆把握により迅速な意思決定と対応を行う、**リアルタイム型の経営**へと役割を拡張してまいります。



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、引き続き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。

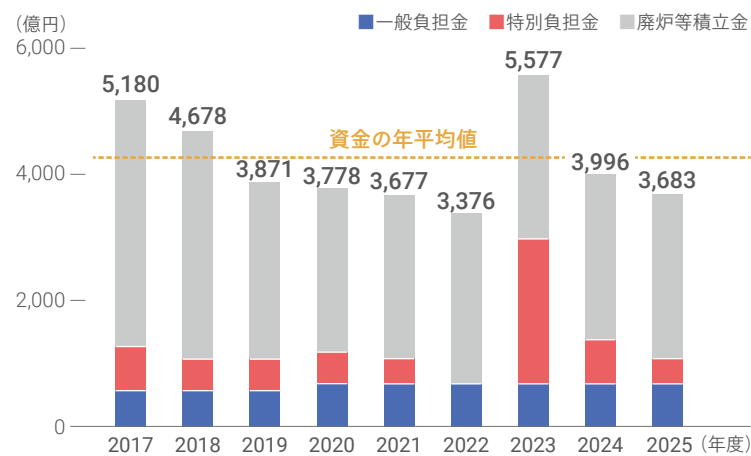
福島責任貫徹のための必要資金の全体像※1



※1 経済産業省「東京電力の賠償費用等の見直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 当社の一般負担金＋特別負担金(累計額)

資金捻出状況



廃炉に関する資金見通し

2025年7月の燃料デブリ取り出し工法評価小委員会において、燃料デブリの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、当社は、2019年度に約3,500億円の災害特別損失を計上した際の想定に加えて、新たに見込まれる取り出し準備作業（干渉設備撤去や原子炉内部調査等）に要する費用等として、2025年度に9,138億円の災害特別損失を計上しました。

今後30年～40年続く長期にわたる工事や作業を具体的に想定することは困難であり、今の段階で将来必要となる廃炉費用を正確に見通すことは難しいですが、これまでにかかった費用は2.2兆円程度となり、これに現時点で見通せている今後発生する費用を加えた見通しは、2025年度末時点で5.5兆円程度となります。

内訳 (2025年度末時点)	参考金額 (兆円) ※3
これまでの実績	2.2
災害損失・炉心等除去引当金残高	1.6
2024年度までの計上額	0.7
2025年度での計上額	0.9
2026～2028年 取戻し計画値	0.7
3号機デブリ取り出し設備 (投資)	1.0
合計	5.5

※3 一部重複あり

DX and Information Systems Security

DXと情報・システムセキュリティ

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

東京電力ホールディングス
常務執行役
最高情報責任者 (CIO) 兼
最高情報セキュリティ責任者 (CISO)

関 知道



AIシフトで創るエネルギーの未来、サイバーセキュリティで守る信頼

TEPCOグループには、福島への責任貫徹、電力の安定供給という使命を果たし、さらに、データセンター需要の増大、設備の高経年化や人口減少に伴う労働力不足等の事業環境の変化にも対応する変革が求められています。一方AIは、企業の競争力向上や新たな価値を創出する技術へと急激な進化を遂げています。

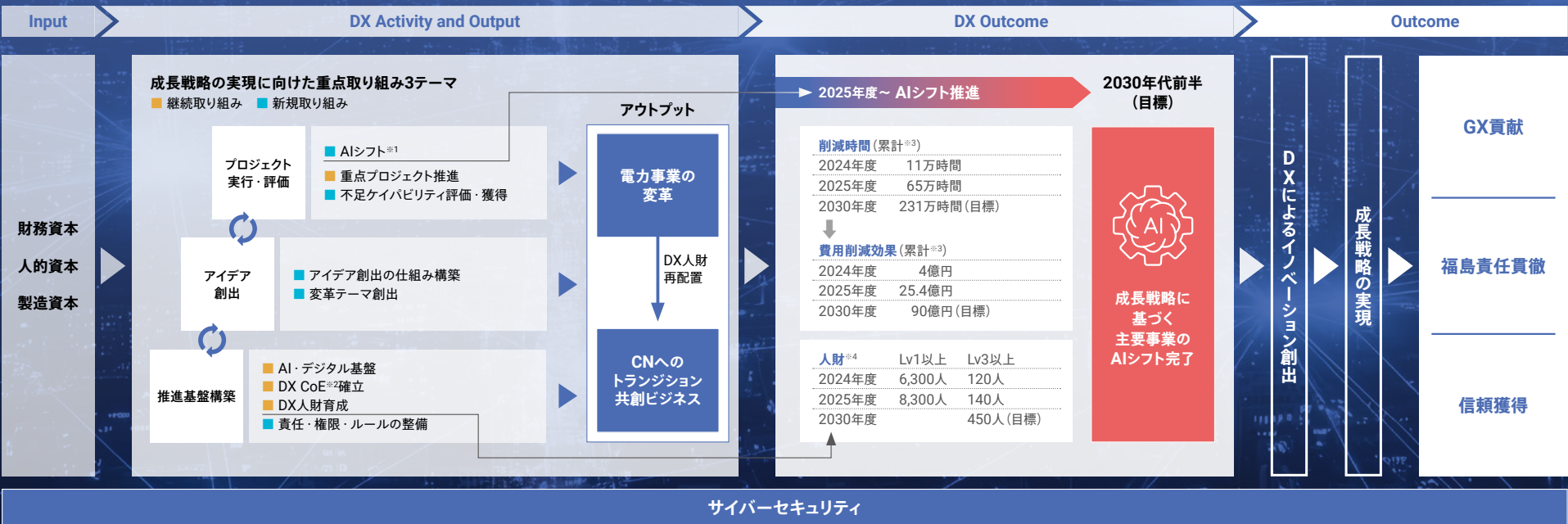
私たちは、AIを事業構造変革の中核技術と位置づけ、「AIシフト」を重要経営課題として推進しています。AIを設備保全、作業安全、需給運用、お客さまサービス等あらゆる業務プロセスに組み込み、2030年代前半には、成長戦略に基づく主要事業領域において、AI活用を前提とした企業へと変容していきます。

一方、DXやAI活用による価値創出には、システムや情報資産に対するセキュリティ確保が必須条件です。フロンティアAIをはじめとする技術進展に伴うセキュリティ脅威が増大する中、当社グループは脅威に先回りした対策の徹底、セキュリティ人財の育成および脅威分析、監視の強化を進めています。

CIO兼CISOとして、DX・AIを起点とした変革を先導するとともに、社会からの信頼を守り、エネルギーの未来を切り拓いてまいります。

TEPCO DX白書 2025

インパクトパスイメージ



※1-AIシフト: AI活用を前提とした業務プロセスやビジネスモデルの変革
※2 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
※3 DX実行元年としている2024年度からの累積
※4 人財のDXスキルレベル定義 (Lv0~4) Lv1: DXの方法論・技術を理解している Lv3: DXプロジェクトで中心的な役割を果たす

Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

DX Strategy

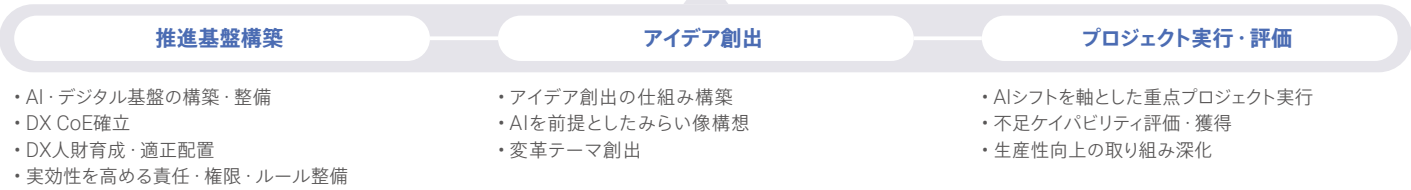
DX戦略

TEPCOグループは、「TEPCO DX」を事業構造変革の推進方策の一つと定め、めざす姿として「ゼロカーボンエネルギー社会の実現を牽引する」を掲げています。DX実施にあたり「徹底的なデータ化」を行動指針とし、DX推進体制やデジタル基盤等のエコシステム整備、具体的な業務変革プロジェクトの実施を進めてきました。

「第五次総合特別事業計画（五次総特）」においても、DXは中長期的な企業価値の向上に向けたイノベーション創出と事業変革を支える基盤と位置づけています。2026年度は五次総特の実現に向け、事業部門とDX推進部門との一体運営を進めるなど、成長戦略とDX戦略の連動を強化しています。

成長戦略実現に向けた重点取り組み3テーマ

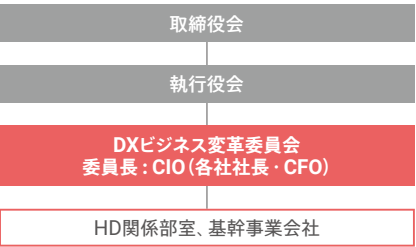
イノベーション創出



DX Governance Structure

DXガバナンス体制

「TEPCO DX」推進の司令塔として、 **DXビジネス変革委員会**を設置しています。2026年4月には同委員会の委員長を社長から最高情報責任者(CIO)へ変更し、DX推進における実行責任と専門性を明確化するとともに、迅速な意思決定を可能としました。



DX Case Highlights

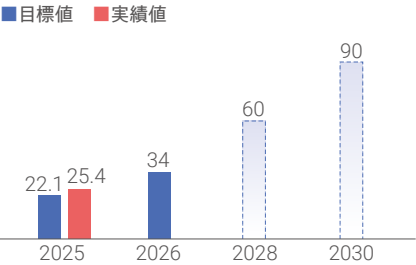
DX事例ハイライト

発電・流通・需要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。

廃炉	- 廃炉現場におけるデジタルツイン活用・基盤構築 - 極限環境で活動する遠隔操作ロボット開発・活用
発電	3Dモデル技術による原子力発電所の設備管理高度化 - リアルタイム経営による復旧迅速化・再エネ発電最大化
送配電	- 先進デジタル技術を活用した変電所の高度化 - ドローン活用による送配電設備の保全高度化
需要	- 生成AIが導くCX・EX革新とコンタクトセンターの高度化 - ビルEMS等を活用したZEBサービスの推進

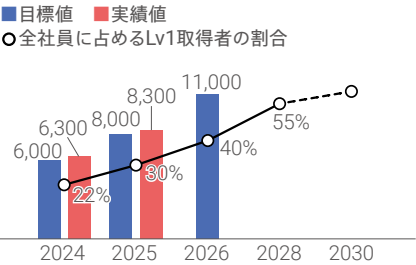
KPI

DXによる費用削減(累計) (単位：億円)



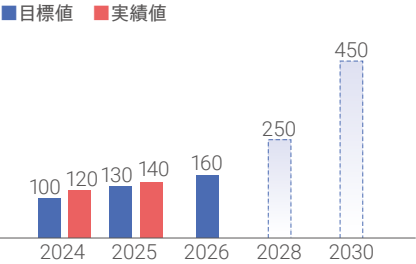
2025年度はシステム導入や市民開発ツールの進展により25.4億円の削減を達成しています。

DX人材(スキルレベル1以上)(累計) (単位：人)



オンライン学習配信や社外資格（ITパスポート・G検定等）取得支援等により社員のリテラシー向上を進めています。

DX中核人材(スキルレベル3以上)(累計) (単位：人)



事業変革の実現に向け、DXスキルレベル3*以上のDX中核人材の育成に注力しています。

※スキルレベル3：DXプロジェクトで中心的な役割を果たす

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

Utilization of AI

AI活用

東京電力HDおよび基幹事業会社専用環境の生成AIを全社員へ展開し、文書作成や情報検索、要約等、日常業務での活用を進めています。現在は、現場オペレーションや人による意思決定の支援業務、お客さま接点等の事業運営全般へ活用を広げています。また、**熟練者の知見継承や現場作業の支援**等、各事業の特性に応じたAI導入を進めています。

さらに、設備保全・作業安全や現場業務の高度化・自動化に加え、人が立ち入ることが困難な極限環境となる**廃炉作業の安全かつ着実な実施**に向け、ロボットとAIを融合した**フィジカルAIの技術開発**にも挑戦しています。

AIシフト

生成AI・AIエージェントの活用を前提に、**人とAIが役割分担し、業務プロセスや組織の在り方を再構築する「AIシフト」**を推進しています。DX・IT・事業部門協働によるグループ横断の「**Challenge!! TEPCO AI SHIFT.**」プロジェクトを立ち上げ、AI時代を見据えた「**みらいのありたい姿**」からバックキャストで事業運営の高度化をめざす「**みらい創造ワークショップ**」を各部門で実施しています。

また、AIスキル・AI人財像の明確化やDX人財定義の見直し、全社員のAIリテラシー向上に向け、G検定の取得推奨やハンズオン研修を通じてAI活用人財基盤の強化を進めています。



AI前提で「みらい」の仕事を描き直す「みらい創造ワークショップ」
「Challenge!! TEPCO AI SHIFT.」プロジェクト

AI利用の取り組み実績*

社内AI利用者数(累計): 19,980人

勉強会参加人数(累計): 17,254人

開催回数(累計): 64回

※全てHDおよび基幹事業会社における累計
2026年6月末時点(累計)

AI活用事例 「技術継承と安全を通じた現場力の向上」

AI活用では、現場に継承されている匠の知見を組織知として形式知化・共有、作業安全を最優先とする判断の支援等、電力の安定供給を担う現場力を高めています。

ダム管理
(暗黙知を形式知化)



東京電力ホールディングスと東京電力リニューアブルパワーは、経済産業省・NEDOのGENIAC実証事業の一環として、鬼怒川事業所のダム管理業務を対象に、降雨量、河川流量、貯水状況、関連法令等の情報と熟練者の知見を組み合わせ、現場の判断に必要な情報とその根拠を提示できるかを検証しています。

土木・建築
(専門知を共有)



土木・建築部門では、AIナレッジプラットフォーム「Qast」を活用し、原子力・電力流通等の分野で培った許認可対応、設備の耐震設計、特殊工法等の専門知を、文書化や社内専門家へのインタビューを通じて蓄積し、生成AIで検索・活用できるナレッジ共有基盤を整備しています。

現場安全・
リスク検知



現場作業の安全性向上を支援するAIアプリ「安全なう」を開発し、作業内容や現場写真等から、過去の災害・ヒヤリハット事例や関係法令を踏まえた潜在的な危険源を抽出、現場のリスク要因の解消に貢献しています。

「3つの行動骨子」を実現するツールの導入・提供 ▶ P56



Information Systems Security

情報・システムセキュリティ

国家を背景とした組織化と高度化やフロンティアAIによる時間的猶予の消滅により、サイバーセキュリティ上の脅威は高まっています。こうした状況を踏まえ、重要インフラ事業者として電力安定供給への強い使命感のもと、セキュリティ強化を最重要課題の一つとして取り組んでいます。

基本方針

TEPCOグループは、情報技術を活用したより付加価値の高いエネルギーサービスを提供するため、情報・システムセキュリティ管理の基本方針のもと、セキュリティ対策の高度化を進めています。

電力事業に必要なお客さま情報や設備データとシステムを適切に保護するため、情報とシステムに関するセキュリティリスクを評価し、必要な対策を実施するとともに、セキュリティインシデントの予防と早期把握および迅速なシステム復旧により、業務影響を最小限に抑えることをめざします。

情報とシステムをセキュリティ脅威から守り、事業継続性を確保するため、グループ最高情報セキュリティ責任者 (CISO) を任命。CISOを補佐し、情報・システムセキュリティ管理を統括・実行するセキュリティ管理組織を設置しています。

また、情報・システムセキュリティに関する社内規程を整備してこれを遵守するとともに、管理手法を定め、継続的な管理を実施しています。サプライチェーンのビジネスパートナー等に対しても、適切な情報・システムセキュリティの確保に努めています。



SIRT: Security Incident Response Team
CISSP: Certified Information Systems Security Professional

SOC: Security Operations Center
CISA: Certified Information Systems Auditor

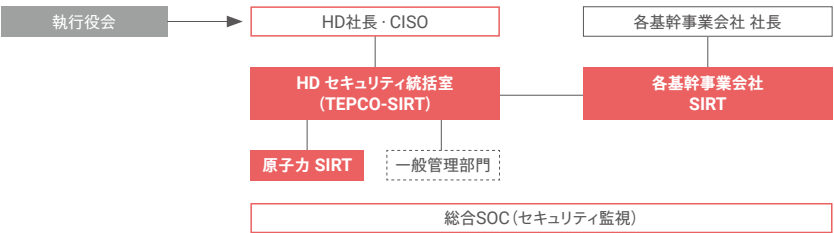
NIST: National Institute of Standards and Technology
CISM: Certified Information Security Manager

NICE: National Initiative for Cybersecurity Education

サイバーセキュリティ

ガバナンス体制

- ・社長以下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
- ・セキュリティ対策の進捗状況や外部脅威への対処状況について執行役会に定期的に報告するとともに、必要な指示・監督を受領
- ・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



人財育成・訓練

デジタル化や生成AIの活用拡大が進む中、情報漏えいや内部不正、サイバー事案等セキュリティ上のリスクは多様化・高度化しています。組織の情報資産を守り、安全かつ適切な事業運営を実現するため、セキュリティ人財の育成・確保に向けて以下の活動を実施しています。

- ・国際的なフレームワークであるNISTのNICEをもとに、個人のセキュリティ能力を毎年評価し、持続的に向上
- ・高度専門人財を多数育成 (CISSP約30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
- ・経営層・専任組織一体となったサイバー演習を毎年実施
- ・インシデント対応訓練をはじめとする社内外のサイバーセキュリティ訓練の実施

Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

戦略・アーキテクチャ

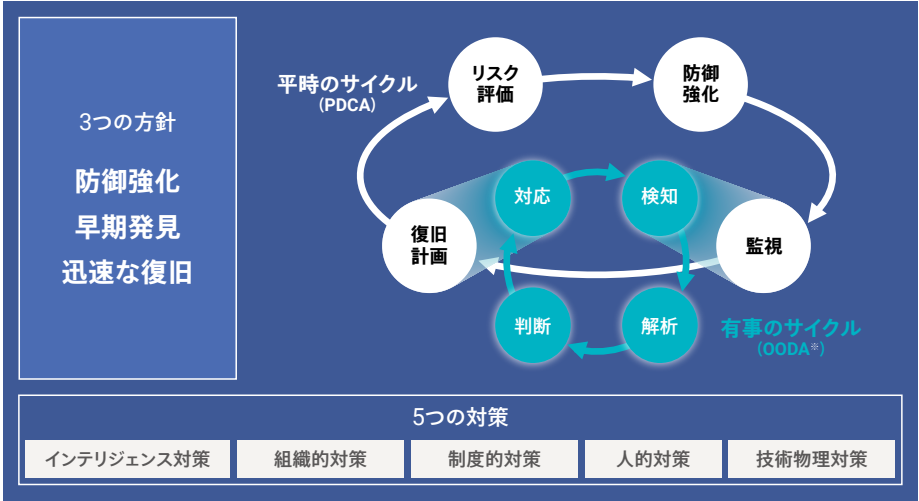
3つの方針と5つの対策、平時のサイクル (PDCA) と有事のサイクル (OODA) をサイバーセキュリティの戦略・アーキテクチャとして定め、これに基づき実行計画を制定し必要なリソースを確保したうえで、継続的にサイバーセキュリティ強化に取り組んでいます。

なお、方針・対策は適宜見直しを実施しており、2025年度には3つの方針の一つを再定義しています。

社内外の情勢や最新の脅威インテリジェンスを常に収集・分析し、リスク評価および対策の見直しを実施しています。至近においては、近年増加している大規模ランサムウェア事案やフロンティアAIの台頭等も注視し、対応しています。

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をもとに、組織のセキュリティ能力を毎年評価し、持続的に向上
- ・第三者による脆弱性評価の実施
- ・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
- ・当社経営層と関係会社経営層とのサイバーセキュリティに関する対話を通じ、グループ全体のサイバーセキュリティガバナンスの高度化を推進



※Observe-Orient-Decide-Act (状況変化に迅速適応する意思決定プロセス)

KPI

セキュリティプロ人財
2025年度 全社在籍数

38人

国際的な資格を保有するプロ人財数（電力制御システムに精通したセキュリティ専任社員を含む）セキュリティを維持し、事業の安定的な運営と成長を支えるために必要な要員数を確保

Target (2030年度)

50人

高度化・複雑化するサイバーリスクへの対応に必要な人員数

実績

サイバー事象を起因とした
重大なインシデント発生件数 (2025年度)

0件

政府等主催の社外訓練・演習 (2025年度)

参加回数 4回

インシデント対応訓練 (2025年度)

実施回数 8回

セキュリティeラーニング〈知識教育〉
(2026年6月実施分)

受講率 95%以上

Materiality 02

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、人権を尊重するとともに、労働安全と健康を守ることは、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。



Human Capital

人的資本

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

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

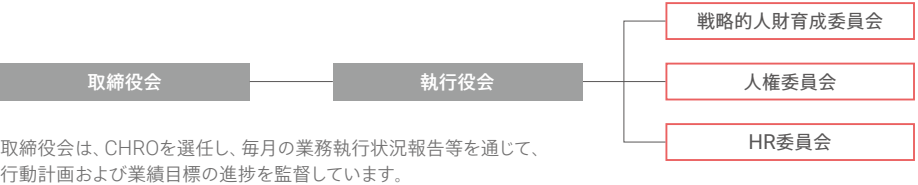

人的資本経営を実践し、 お客さまの期待を超える価値創造を実現

TEPCOグループは、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。これらの取り組みを着実に進めていくためには、福島第一原子力発電所の廃炉や柏崎刈羽原子力発電所の安定稼働、電力需要の増加やレジリエンス強化への対応等、多くの経営課題に向き合う必要があります。このように、TEPCOグループに求められる役割は大きくなっていますが、その役割を果たす**基盤は人**であり、人的資本への積極的な投資を通じて、**高度専門人財を含む人財の確保・育成や技術・技能の継承等の人財基盤の強化**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のもと、5つの優先領域に基づく人財マネジメントを実践することで、世界に通用するプロフェッショナル人財の育成と、一体感のある組織づくりを推進しています。**社員一人ひとりの成長と挑戦を後押しし、お客さまの期待を超える価値創造の実現**をめざしてまいります。

また、一人ひとりが人権尊重の重要性を理解し行動することで、安心して能力を発揮できる環境を整え、私たちのありたい姿の実現につなげていきたいと考えています。

ガバナンス体制



Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

Human Capital Risks and Opportunities

人的資本のリスクと機会

TEPCOグループは、人的資本への投資を通じて将来的な損失を回避・軽減するとともに、新たな事業機会の創出を促進することが、持続的な成長のために重要であると考えています。この考えのもと、人的資本に関する戦略や具体的施策の策定に向けて、人的資本を取り巻く**事業環境の変化を体系的に把握し、将来的に生じ得るリスクと機会の抽出・評価**を行っています。評価にあたっては、「人財」「人権」「労働安全」の3つの観点から事業環境の変化を整理し、それぞれが**当社グループに及ぼす影響を分析するとともに、リスクと機会の発生可能性および影響度を総合的に評価**しています。これらの分析・評価結果を踏まえ、人財戦略のさらなる高度化に活かしてまいります。

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

区分	事業環境変化		テーマ	リスク/ 機会	当社グループ事業への波及可能性	短期		中期		長期		対応重点領域
						発生可能性	影響度	発生可能性	影響度	発生可能性	影響度	
Social	採用環境の変化	労働市場の流動化やグローバル化により、中途採用環境の活性化・多様化が発生する	人財	機会	キャリア人財比率や外国籍人財比率が同業他社と比べて多い場合、新規事業や海外事業における競争力が相対的に上昇し、利益が増加	低	中	中	中	中	中	リソースマネジメント
People & Organization	従業員の年齢構成の変化	定年退職期を迎えたベテラン社員の増加や、東日本大震災後の新卒採用抑制の影響により、中堅社員層が不足する	人財	リスク	人財不足により戦略の遂行に支障をきたし、新規事業の創出・拡大が制約されることにより、想定していた収益を確保できず利益が減少	高	小	高	中	高	大	リソースマネジメント
Technological	AI・デジタル技術のさらなる進展	さらなる技術革新が進み、自動化・データ活用により、企業の生産性が向上することに加え、技術を活用した新サービスの創出が可能となる	人財	機会	業務効率化により人件費が減少。DX人財の育成と戦略的な人財配置が他社より進んでいる場合、新たなサービスを先駆的に開発・提案することで、利益が増加	高	小	高	中	高	大	両利きの経営
Economical	調達市場のグローバル化	サプライチェーンがグローバルに拡大することで、発注者となる企業はサプライヤーマネジメントのさらなる強化が求められるようになる	人権	リスク	サプライヤーにおける人権侵害が発生した場合、代替調達対応費用、工期遅延回避のための追加費用、サプライヤーマネジメント強化の追加的な対策費用等が発生	中	小	高	小	中	小	基盤強化
Health & Safety	労働災害の増加	設備の高経年化による工事の増加や作業員の高齢化に伴い、現場作業のリスクが高まり、重傷労働災害の発生が増加する	労働安全 人財	リスク	重傷労働災害が増加することで、対策費用、労災補償費用等が増加し、利益が減少。また、お客さまの失注や求職者からのレピュテーション低下により利益が減少。発生後の対応失策により、投資家からの評価が低下し、資本コストが増加	中	小	中	小	高	中	基盤強化

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

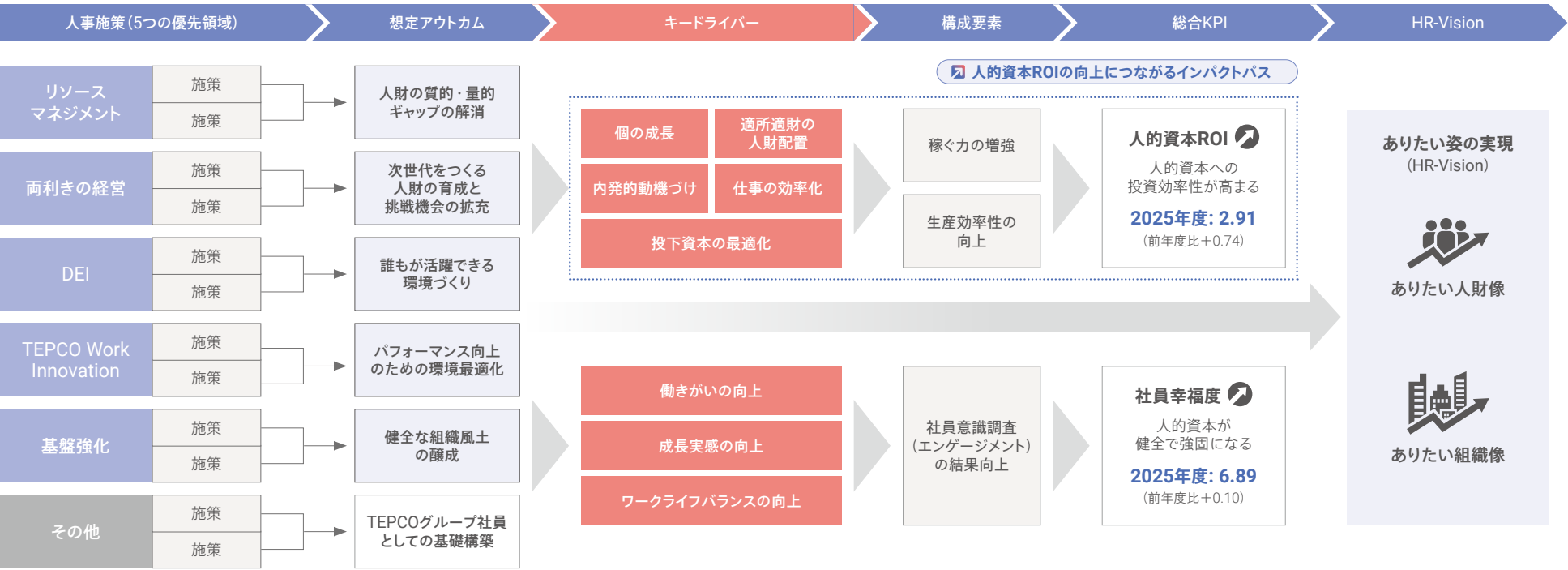
Data Section

Human Capital Strategy

人財戦略

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、下図のインパクトバ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。

インパクトバスイメージ



Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

Overall KPIs

総合KPI

TEPCOグループは、人財戦略の成果を測定する**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。社員一人ひとりが働きがいを実感し、成長・活躍できる環境を実現するとともに、人財への投資が企業価値の向上につながっているかを定量的に把握することで、**人財戦略の実効性を継続的に検証・改善**しています。

社員幸福度

人と組織の活力および生産性を高めるためには、社員エンゲージメントの向上が重要であるとの考えのもと、当社グループでは「社員幸福度」を人的資本戦略の総合KPIとして設定しています。社員意識調査を通じて定期的に測定し、結果を各職場へフィードバックすることで、**組織の強みや課題を把握し、社員一人ひとりが自律的に成長・活躍できる環境づくりに活用**しています。また、社員幸福度を構成する重要指標として「働きがい」「成長実感」「ワークライフバランス」を設定し、これらの改善を通じて社員幸福度の向上を図っています。

至近では、「ワークライフバランス」および「働きがい」が前年度を上回り改善しました。「ワークライフバランス」については、デジタル活用による業務効率化やTWI（Tepco Work Innovation）を通じた柔軟な働き方の推進が寄与したものと考えています。また、「働きがい」については、部門横断のコミュニケーション活性化によるワンチーム意識の醸成に加え、GX・DXの進展を通じて、当社に対する社会的期待や社員の使命感が高まったことが、「働きがい」の向上につながったものと分析しています。一方、「成長実感」は前年度と同水準で推移しており、今後も人財育成施策や挑戦・成長機会の拡充を通じて、各指標のさらなる向上に取り組んでまいります。

人的資本ROI

人財への投資が企業価値の向上につながるとの考えのもと、人的資本の成果を定量的に把握・評価する指標として「人的資本ROI」を設定しています。この指標は、人財育成やエンゲージメント施策等への投資が、いかに生産性や付加価値の向上として実を結んでいるかを可視化するものです。**人的資本への投資効果を継続的に測定・改善することで、戦略的な人財マネジメントと持続的な価値創造の実現**をめざしています。

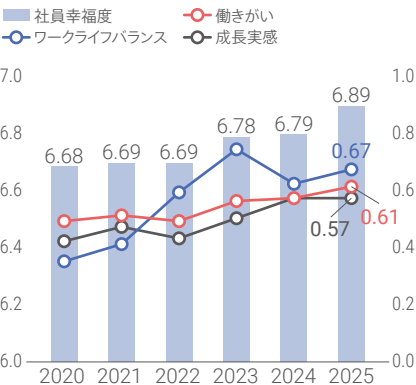
至近では、人的資本ROIが前年度から大きく上昇しました。主要要因としては、電力事業特有の燃料費等調整制度に伴う収支の期ずれ影響の好転を含む、利益水準の改善があげられます。一方で、期ずれ影響を除いた場合も改善基調を維持しており、5つの優先領域に紐づく各施策が、稼ぐ力の強化と生産性の向上につながっているものと分析しています。なお、人件費については、労働時間の減少や若手社員の増加、ベテラン社員の退職といった社員構成の変化により、総額としては減少傾向にあります。一方で、一人当たり給与は増加しており、人財への投資を抑制するのではなく、処遇の向上と生産性向上の両立を図りながら、人的資本の価値向上に取り組んでいます。今後も、人的資本ROIの変動要因を継続的に分析し、具体的な改善策を実施することで、持続的な企業価値の向上につなげてまいります。

KPI

社員幸福度

2025年度 実績

6.89

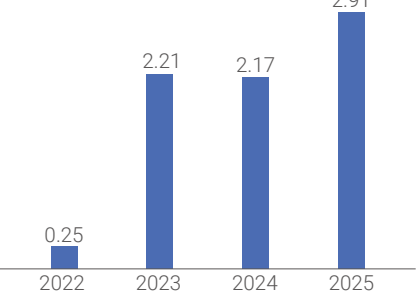


注) 重要指標のスコア：-2～2の5段階を平均
社員幸福度スコア：0～10の11段階を平均

人的資本ROI

2025年度 実績

2.91



Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

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、指標や目標も随時、高度化を行っていきます。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。

総合KPI		HR-Vision		5つの優先領域		主な指標		目標		2025年度実績				
社員幸福度	あるべき人財ポートフォリオ			リソースマネジメント	人財の確保 (新卒採用充足度)		2025年度： 対計画数100%充足		100%					
	重要経営課題への 人財リソース充足度		充足度 98%		即戦力人財の確保 (キャリア採用充足度)		2025年度： 対計画数100%充足		100%					
	ありたい人財像			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%		533人 83%					
	働きがい		0.61 ^{※2} (前年比+0.04)		事業創造人財の創出数		2027年度： 2,700人創出		2,169人 (累積)					
人的資本ROI	成長実感		0.57 ^{※2} (前年比+0.00)		DEI (Diversity, Equity and Inclusion)	女性管理職比率		2035年度： 10%		6.8%				
	ワークライフバランス		0.67 ^{※2} (前年比+0.05)			DEIの推進実感		前年度より増加		前年比 +0.04 (0.90 ^{※2})				
	年間総労働時間／人		1,943 ^{※3} (前年比－9)			働き方改革の推進実感		前年度より増加		前年比 +0.07 (0.74 ^{※2})				
	ありたい組織像			TEPCO Work Innovation		生産性意識の伸長		前年度より増加		前年比 +0.12 (0.32 ^{※2})				
（営業損益＋減価償却費） 人件費		経営理念行動実践		1.10 ^{※2} (前年比－0.01)		基盤強化	健康施策の推進実感		前年度より増加		前年比 +0.09 (0.88 ^{※2})			
		価値創造風土		0.64 ^{※2} (前年比+0.05)			人権デュー・ディリジェンス 実施率		2025年度： 100%		100%			
		オープンなコミュニケーション		1.05 ^{※2} (前年比+0.04)										
リスクKPI (2025年度実績)														
依願退職率 1.3% (前年1.3%)			長時間労働者数 ^{※4} 96人 (前年85人)			ストレスチェック 高ストレス者率 9.0% (前年10.9%)			業務外傷病による 長期休務者数 ^{※5} 208人 (前年260人)			人権窓口への相談件数のうち 懲戒にいたった件数 4件 (前年1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

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

Strengthening the Human Capital Foundation through Resource Management

リソースマネジメントによる人財基盤の強化

震災後の採用抑制等による中堅層の不足や、少子化に伴う採用競争の激化、過去に多く採用したシニア層社員の退職時期の到来等を踏まえ、**将来の事業運営を支える人財の確保と技術・技能の次世代への着実な継承を重要課題と認識**しています。このような課題認識のもと、**採用・育成・配置を一体的に進める「リソースマネジメント」を推進**し、人財の安定確保と技術・技能の継承を通じて、将来にわたる人的資本基盤の強化に取り組んでいます。

人財リソースの確保と技術・技能継承に向けた取り組み

将来の事業運営を支える人財の確保と技術・技能の継承に向け、**量的・質的ギャップへの対応**を進めています。

量的ギャップに対しては採用強化やリテンション施策による人財の安定的な確保、質的ギャップに対しては高度専門人財育成システムの整備や、成果に応じてダイナミックに報酬水準を決定する処遇制度などを運用しています。

[📄 取り組みの詳細はこちら](#)

さらに、**1 産学連携**、**2 タレントマネジメント基盤の整備**、**3 シニア人財の活躍促進**にも取り組んでいます。

基幹インフラを支えるエネルギー分野の人材育成・創出に向けた包括連携協定の締結
東京電力ホールディングスは、2026年8月に高齢・障害・求職者雇用支援機構（JEED）、東北電力およびJR東日本と「基幹インフラを支えるエネルギー分野の人材育成・創出に向けた包括連携協定」を締結しました。

本協定のもと、JEEDの有する教育訓練ノウハウ・ネットワークと各社が有する現場技術・教育資源を結集し、基幹インフラを支える**エネルギー（電気）分野の次世代人財の育成・創出**に取り組めます。これにより、**産業全体の持続的な発展と、地域社会を支える人財基盤の強化に貢献**してまいります。

[📄 プレスリリース](#)



	1 産学連携	2 タレントマネジメント基盤の整備	3 シニア人財の活躍促進
取り組みの概要	教育機関や関連企業との連携を通じた電力事業を支える技術人財の育成・創出	保有スキルや経験等の人財情報を一元管理・可視化するタレントマネジメント基盤の構築	人事・処遇制度の見直し等を通じたシニア人財が最大限活躍できる環境の整備
量的ギャップへの寄与	連携を通じた育成基盤強化により、将来の電力事業を支える人財を継続的に創出	人財情報の可視化と最適配置により、事業運営に必要な人財リソースを最適化	人事・処遇制度の見直しによりシニア人財の就労意欲を高め、人財リソース不足を補完
質的ギャップへの寄与	専門知識・技能を有する人財の育成・創出を加速し早期戦力化を推進	スキル・経験の可視化に基づく計画的な育成により、技術・技能の継承と後継者育成を推進	経験豊富なシニア人財による指導・OJTにより、技術・技能やノウハウの継承を促進

Respect for Human Rights

人権尊重の取り組み

TEPCOグループは、あらゆるステークホルダーの人権が尊重されるよう、人権への負の影響を防止・軽減するための取り組みを行っています。当社グループが事業活動を行う国や地域の法改正等、外部環境の変化にも目を配り対応することで、**グローバルビジネスにおけるリスクの予見や管理にも寄与**しています。こうした取り組みを進めるためには、各ステークホルダーとのエンゲージメントが欠かせません。当社グループは、信頼され選ばれ続ける企業グループをめざし、**社内外のステークホルダーとともに人権尊重の取り組みを推進**してまいります。

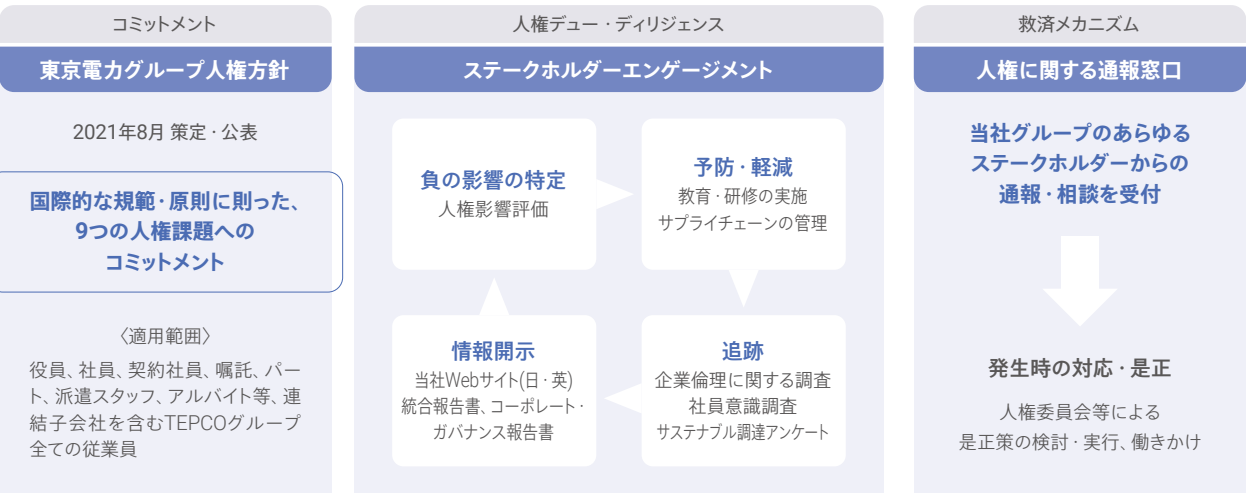
戦略：国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」※1に則った取り組み

人権方針の周知浸透/教育の取り組み

当社グループは「東京電力グループ人権方針」をコミットメントとし、人権デュー・ディリジェンス（人権DD）を展開するとともに、救済メカニズムを構築しています。人権DDにおいては、優先して対応するスコープとして「自社」「連結子会社」「サプライヤー」を特定し、取り組みを進めています。取り組みの実効性を高めるためには社員の理解が欠かせないため、当社グループでは、社員の人権方針理解度等について2030年度目標※2を設定し、研修等を実施しています。

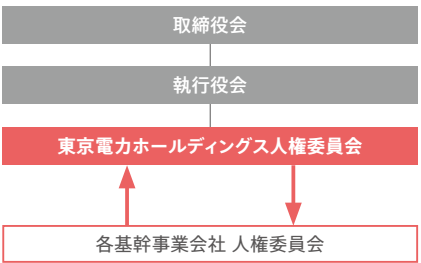
※1 ビジネスと人権に関する指導原則（ラギー原則）では、企業の人権尊重に関する具体的取り組みとしてコミットメント、人権DD、救済メカニズムについて言及されています

※2 社員意識調査における人権方針理解度および人権尊重度について1.8以上（-2～2の5段階評価）



ガバナンス体制

CHROが委員長を務める人権委員会にて、当社グループ全体の計画を主導しています。取り組み状況は定期的に取締役会に報告し、取締役会が執行側を監督する体制を整えています。



具体的人権課題へのコミットメント

- (1) 人身取引および強制労働、児童労働の禁止
- (2) 結社の自由および団体交渉権等の尊重
- (3) 多様性の尊重および機会均等
- (4) あらゆる形態の差別やハラスメント、いじめ、不公平な扱いの禁止
- (5) 適正な労働時間の管理と過剰な労働時間の削減
- (6) 最低賃金の確保と生活賃金の支持
- (7) 健康かつ安全な職場環境の確保
- (8) 個人情報およびプライバシーの保護
- (9) 消費者および地域コミュニティの安全確保と透明性のある情報開示

Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

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。

人権デュー・ディリジェンス

自社（HD・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予防・軽減を図るとともに、事業特性を踏まえた組織単位の人権DDを進めています。2025年度には、**全組織（202組織：人権尊重推進担当設置単位）へセルフアセスメントを展開し、継続的な人権DDの運用基盤を整備**しました。2026年度以降は単年度サイクルによる運用を定着させるとともに、実効性評価指標の導入を検討しています。

また、アセスメント結果について外部専門家によるレビューおよび個別インタビューを実施し、人権への負の影響や法令に関わる事項への適切な対応を確認しました。一方、ビジネスパートナーに対する人権尊重の管理体制に改善余地が判明したため、**調達部門と連携した人権リスクの調査・把握体制の強化**を進めています。

連結子会社

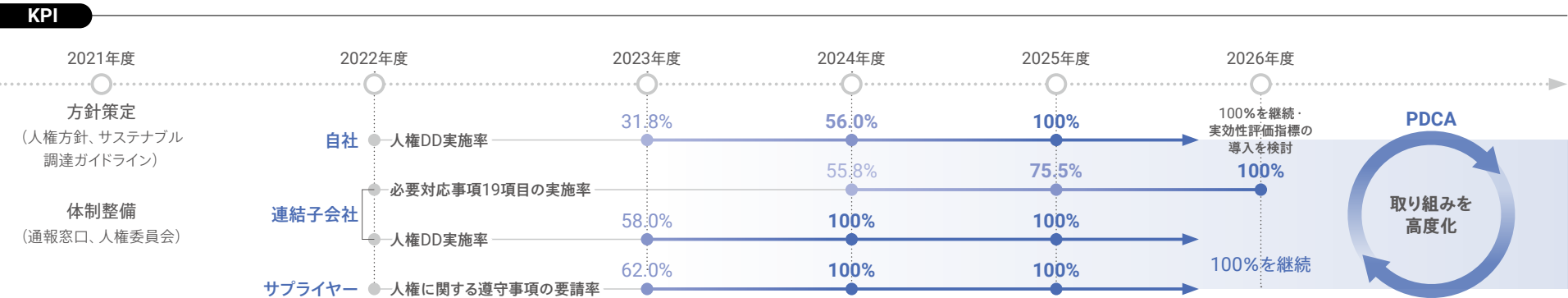
主要な連結子会社（34社）では、社内体制の整備やサプライヤーへの対応、太陽光発電パネル等の高リスク製品使用の状況について毎年セルフアセスメントを実施しています。当社は**アセスメント結果をもとに個別インタビューを行い、各社の取り組みのモニタリングや支援**を行っています。

また、新たなKPIとして、連結子会社向け人権方針の取り組み推進ガイドラインに基づく、必須対応事項19項目の実施率を設定しており、2025年度は各社の実施率が75%まで向上しました。近年設立した会社等未着手項目の多い会社を中心にインタビューを実施した結果、会社規模や事業特性によりガイドラインが実態に適合しないケースを把握したため、**個社事情を踏まえた改善支援や好事例の共有**を通じて、各社の取り組みを支援しています。

サプライヤー

サプライヤーに対しては、「サステナブル調達ガイドライン」の共有や契約条項への人権遵守事項の反映を通じて、人権尊重の浸透と管理強化を図っています。2025年度は**350社を対象にCSR・ESGに関するアンケートを実施し、結果のフィードバックに加え、研修資料やベストプラクティスを共有**することで**取り組み向上を支援**しました。

また、建設業法改正や取引適正化に関する法制度の動向を踏まえ、労働環境の向上に向けた活動として、アンケート結果から労働安全衛生に関する対話が必要と判断した3社（事業分野：建設、製造、機械）と個別面談を実施し、各社の対応状況を確認しました。今後も**サプライチェーン全体の人権リスク低減と取組の実効性向上を推進**してまいります。



Occupational Safety

労働安全

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

東京電力ホールディングス
常務執行役

伏見 保則



安全文化の再構築と死亡災害根絶に向けて

TEPCOグループは、「安全最優先」を行動原則とし、安全を重要経営課題に位置づけています。しかしながら、近年、尊い命が失われる死亡災害が続いて発生していることを、経営としてきわめて重く受けとめており、痛恨の極みであると認識しています。この事態を踏まえ、「死亡災害根絶 非常事態宣言」を発出し、当社グループおよびパートナー企業との対話を通じた真因分析と再発防止策の検討・実施を進めるとともに、災害の連鎖を断ち切るための抜本的な対策に取り組んでいます。

安全方針

「安全がすべてに優先する」

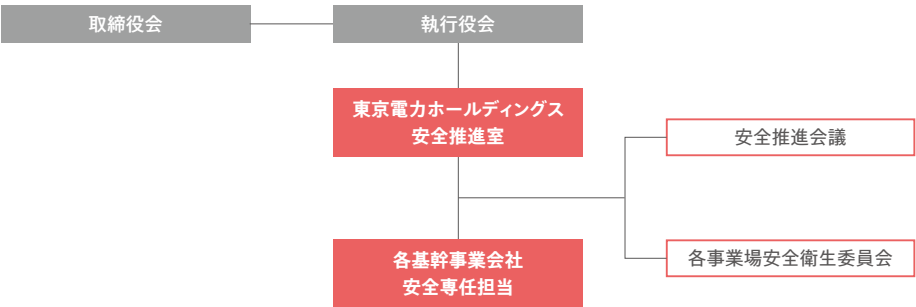
1. 安全最優先の風土を醸成するため、職場のトップ自らが行動する
2. パートナー企業も含めてコミュニケーションを深め、全員で安全意識を共有する
3. 過去の災害・トラブルから学び、広く未然防止に役立てる
4. 安全管理の力量を高め、現場のリスクを見抜き低減措置を確実に行う
5. あらゆる仕事に安全の視点を組み込み、PDCAを回し改善をし続ける

私たちは「患いは忽せにする所より生じ、禍は細微より起こる」という教訓に立ち返り、小さな違和感や異変、現場のリスクを未然に防ぐ安全文化の定着を推進しています。近年発生した災害事例を振り返ると、ルールや指示そのものに問題があったのではなく、その意図や真意が現場の隅々まで十分に伝わらず、結果として異なる行動につながったケースも確認されています。このため、私たちは災害の直接的な原因だけでなく、その背景にある組織風土やコミュニケーションのあり方にも目を向け、現場と真摯に向き合うことで真因を把握し、実効性のある対策につなげています。

また、安全は当社グループのみで実現できるものではありません。パートナー企業とは受発注の関係を超え、電力の安定供給という共通の使命を担うパートナーとして、安全に対する価値観と目的を共有しています。『顔の見える現場づくり』を通じて対話を重ねることで、物理的な安全対策に加え、作業に従事する方々が不安や懸念を率直に共有できる心理的安全性を高め、心身の両面から安全な作業環境の構築を推進しています。

今後も、社員とパートナー企業が一体となった「ワンチーム」のもと、安全と品質の両立を追求するとともに、経営層による現場巡視や安全対話を継続しながら、災害ゼロの実現に向けて不断の取り組みを続けてまいります。これらの活動を通じて、社会から信頼される企業グループとして持続的な企業価値の向上をめざします。

ガバナンス体制



Promote Safety Activities

安全活動推進に向けた取り組み

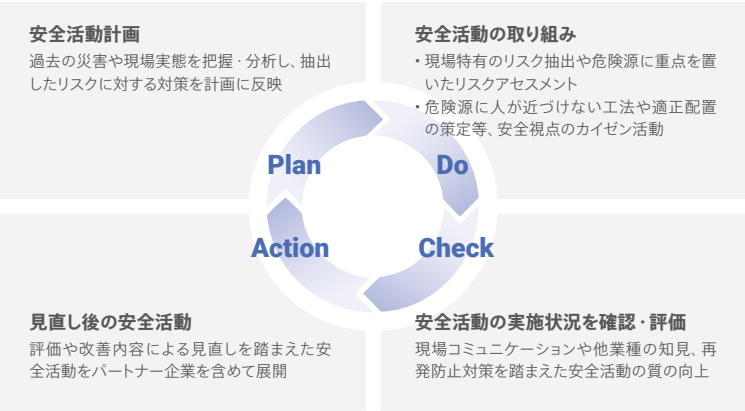
戦略

安全文化の醸成と労働災害の未然防止に向け、安全管理体制、災害発生時の原因調査・対策検討、安全教育等の取り組みごとに、責任と権限、業務手順を明確に定めたマニュアルを整備し、PDCAを回すことで現場と一体となって実効性の高い安全活動を行っています。

日々の活動においては、現場施工にいたるまでの各プロセスにおけるリスクアセスメントや好事例の水平展開等を行っています。災害発生時には、速やかに情報共有を行い、重篤な災害の場合は、二度と同様の災害を起こさないよう、根本原因を追究し、再発防止対策だけでなく既存ルールの改善やその水平展開を実施するなど、**平時、有事いずれにおいてもTEPCOグループの各社、パートナー企業と連携**しています。

さらに、多様な視点や知見を取り入れ、組織内に閉じた発想や思考の固定化を防ぎながら安全文化を醸成するため、航空会社や鉄道会社等の他業種との意見交換を実施し、そこで得られた知見を活かし、安全活動の高度化と継続的な改善につなげています。

安全活動のPDCA



安全活動計画

災害ゼロの実現に向けては、リスク低減活動に加え、パートナー企業との信頼関係の強化が不可欠です。2025年度は、「顔の見える現場づくり」を推進するとともに、危険要因の排除や安全手順の徹底・改善に取り組みました。2026年度も引き続き、これらの活動を継続しながら、**パートナー企業を含むすべての現場で安全文化の定着を図り、自律的な安全活動を推進**します。

昨年度の実績を踏まえたPDCA

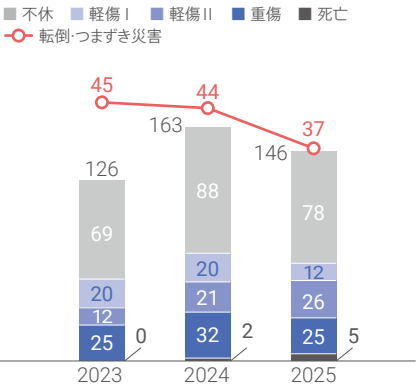
2025年度は、5件の死亡災害が発生したことを受け、2025年11月に「死亡災害根絶 非常事態宣言」を発出しました。**災害事例の分析やパートナー企業との対話を通じて真因を検証し、その結果を踏まえて当社グループ全体で実践すべき「3つの行動骨子」を策定**しました。また、労働災害の約3割を占める転倒・つまずき災害については、「あんぜんプロジェクト STOP !転倒災害」を展開し、現場の危険箇所の特定・改善を進めた結果、**労働災害件数は前年比7件(2025年度実績：37件)減少**しました。

2026年度は、「3つの行動骨子」を各事業所の安全活動計画に反映するとともに、「みんなで実践! “3つの行動骨子” 安全アクション」キャンペーンを展開し、その浸透・定着を推進しています。こうした取り組みの一環として、現場における動線上の危険源の確認やその対策検討を全組織で実施するとともに、過去災害の再発状況を踏まえ、全組織でリスクアセスメントの再評価を行っています。これらの取り組みを通じて、**再発防止対策の実効性向上と安全文化の定着を図り、死亡災害の根絶および転倒・つまずき災害をはじめとする労働災害の未然防止**に取り組んでいます。

指標・目標

一つひとつの現場・仕事で 災害ゼロにつながる行動を実践する

傷害程度別発生件数および転倒・つまずき災害件数



※被害災害・熱中症災害を除く

休業災害度率

	2023	2024	2025
LTIFR(従業員)	0.20	0.12	0.06
LTIFR(請負・委託員)	0.44	0.65	0.49

※被害災害・熱中症災害を除く

安全に関する指標 P109

Eliminate Fatal Accidents

死亡災害根絶に向けた取り組み

安全は、TEPCOグループの事業活動を支えるもっとも重要な基盤です。しかしながら、2025年度には5件の死亡災害が発生し、死亡災害件数は2009年度以降、最多となるきわめて深刻な状況となりました。当社はこの事態を重く受けとめ、2025年11月に「死亡災害根絶 非常事態宣言」を発出しました。死亡災害の根絶に向け、現場の実態に即した課題分析と安全文化強化に向けた対策の検討を進め、その内容をグループ全体の安全活動へ展開しています。今後も**当社グループとパートナー企業が一体となって取り組みを推進し、安全文化の定着を通じて死亡災害の根絶をめざします。**

「3つの行動骨子」の策定と実践に向けた取り組み

宣言の発出後、パートナー企業との対話を重ね、そこから得られた**約1,400件の現場の声**や、過去の災害事例を分析し、安全文化の定着を阻害する要因を検証しました。その結果、発注者と現場の認識共有やルールの実効性等、8つの真因を特定し、それら真因への対応策から当社グループ全体で実践すべき行動原則として「3つの行動骨子」を策定しました。

2026年度は、「3つの行動骨子」を第一線事業所安全活動計画に具体的な実施事項として反映することで安全活動へ展開するとともに、パートナー企業に対しても個別の対話機会を通じて共有しています。また、現場から得られる気づきや実践結果を踏まえ、**安全活動計画を継続的に見直すことで、より実効性の高い取り組みを推進**していきます。

3つの行動骨子

- ・現場を同じ認識・ものさしで見て、誤解や思い込み、リスクの見落としを防ぐ
- ・作業者が腹落ちする実行可能な作業手順を整える
- ・危険時に「止める力」を持つ現場をつくる

「3つの行動骨子」を実現するツールの導入・提供 安全情報共有ツール「安全なう」の活用

災害防止の出発点は、**現場に潜む危険源を適切に特定**することです。東京電力ホールディングスでは、危険源の特定に有効な補助ツールとして、生成AIを活用した現場支援アプリ「安全なう」を開発しました。このアプリを活用することで、**危険源の特定における経験や知識の差を補完し、見落としの防止や、災害情報等の情報共有を支援**します。

現在、当社および基幹事業会社の安全な現場づくりを担う約5,000人を対象に実証を進めており、将来的には現場で作業に従事する方々への展開を予定しています。

交通誘導警備の機械化

東京電力パワーグリッドでは、交通誘導業務の機械化に向けた実証を進めています。至近の災害では、交通誘導員が車両へ接近し、体を張って誘導する行為が確認されました。こうした行動は人間の特性上なくすることが難しく、**人が車両近傍で作業する限り、災害リスクの根本的な排除は困難**です。このため、パートナー企業と協働し、「**道路上に交通誘導員がいない状態**」の実現を目指しています。あわせて、設営・撤収時の安全性にも配慮し、機器の軽量・小型化に取り組んでいます。



Stakeholder Engagement

ステークホルダーエンゲージメント

TEPCOグループは「東京電力グループ企業行動憲章」のもと、当社グループに関わる全てのステークホルダーの皆さまとのエンゲージメントを実施しています。その過程でいただいたご指摘やご意見については真摯に受けとめ、事業への影響を考慮したうえで当社事業の業務品質向上、サービスの検討などに活用しています。

今後もステークホルダーの皆さまとの対話を通じて信頼関係を構築し、企業価値の向上に向けた取り組みを推進します。

CASE 1

エンドユーザーのご意見を踏まえた業務品質向上

東京電力エナジーパートナーではメール、お電話等を通じてお客さまからいただいたさまざまな声を収集・分析し、社内の関係箇所にフィードバックをしています。これらは業務品質向上や、HPの視認性の向上等の当社サービスの改善に活用しています。



当社HP (お客さまの声にお応えて)

CASE 2

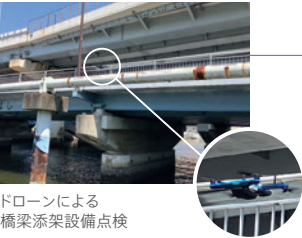
機関投資家の皆さまとのエンゲージメント

東京電力ホールディングスでは、国内外の機関投資家の皆さまとの対話や面談を通じて事業へのご理解をいただく活動を実施するとともに、いただいたご意見を社内にフィードバックし、経営や情報開示の発展に努めています。

CASE 3

インフラ会社間の連携強化

東京電力パワーグリッドでは、東京ガスネットワーク（株）さま、NTT東日本（株）さまとの連携協定に基づき、各社の強みの掛け合わせによる社会課題解決や新たな価値創出を推進しています。



ドローンによる橋梁添架設備点検

CASE 4

国およびパートナー企業との連携を通じた取り組み

東京電力リニューアブルパワーでは、パートナー企業とコンソーシアムを組成し、国交省が推進する治水機能の強化と水力発電の促進を両立させる「ハイブリッドダム」の取り組みを推進しています。



湯西川ダム

区分	主な目的	手段・実施内容例
エンドユーザー	業務品質の向上 信頼関係の構築	CASE 1 満足度調査 お客さまの問い合わせへの対応
株主・投資家	適切な情報開示 企業価値の向上	CASE 2 株主総会 投資家の皆さまとの対話活動
ビジネスパートナー	公正な取引 社会課題の解決	CASE 3 調達説明会 協業・連携の実施
従業員	人権尊重 人財育成	TEPCOコミュニケーションライブ 社員意識調査
地域社会	地域との共生 信頼関係の構築	復興推進活動 地域イベントへの協力・参加
国際社会	国際貢献 グローバルな情報開示	国際標準化活動 情報開示への対応
行政	政策への協力 地域貢献	CASE 4 国の政策への協力 自治体との連携
メディア	正確な情報発信 透明性あるコミュニケーション	プレスリリース 記者会見
NGO・NPO	社会貢献 復興推進	自然保護に向けた活動 福島復興・流通促進に向けた取り組み

Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

Materiality 02

Natural Capital

自然資本

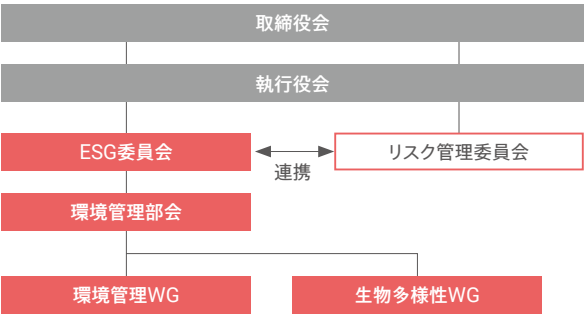
発電、送配電事業等を通じて、TEPCOグループは水資源をはじめとする自然資本と深く関わっています。自然資本は事業活動を支える重要な基盤であるとともに、事業活動は自然環境へ影響を及ぼしています。当社グループはTNFD提言を踏まえ、4つの構成要素(コア・コンテンツ)である「ガバナンス」「戦略」「リスクとインパクト管理」「指標と目標」に基づく整理とともに、今回、新たに**自然関連のリスクと機会**について特定・評価を行いました。

ガバナンス体制

自然関連については、気候変動を含むサステナビリティに関する諸課題と同様に、取締役会によるガバナンスのもと推進しています。

気候変動関連に関するガバナンス ▶ **P32**

ESG委員会では、**自然資本を含むサステナビリティに関する事項を審議**しています。自然関連の指標・目標については環境管理部会およびその下部WGにて進捗管理を行い、情報開示方針を含む重要事項についてESG委員会で議論しています。



戦略

自然災害の激甚化や水資源をはじめとする自然環境の変化は、発電事業、送配電事業における設備運営や安定供給に影響を及ぼす可能性があります。TEPCOグループは、環境分野における基本方針である「東京電力グループ環境方針」および生物多様性保全に関する考え方や行動の方向性を定めた  **「生物多様性の保全に関する行動指針」**に基づき、自然関連リスクへの対応を進めています。

また、**設備周辺環境や生態系の保全、地域との共生を推進することで事業レジリエンスと安定供給基盤の強化**を図るとともに、自然資本の維持・向上に資する取り組みを事業機会と捉え、企業価値向上につなげていきます。

リスクとインパクト管理

これまでに実施した事業活動における自然資本への依存とインパクトの評価結果を踏まえ、自然関連のリスクと機会を特定・評価しました。

特定・評価したリスクと機会については、全社的なリスク管理プロセスとの連携を進めています。

自然関連のリスクと機会 ▶ **P59**

また、廃炉事業については、その事業特性を踏まえ、海洋環境への影響を継続的に確認しています。ALPS処理水の海洋放出にあたっては、放射性物質やトリチウムに関する**海域モニタリングを実施**しています。

福島第一原子力発電所 ▶ **P67**



指標と目標

2024年度から、TNFDグローバル開示指標を踏まえ、自然資本への依存とインパクトに関連するデータを開示し、TEPCOグループの事業活動と自然との関わりの把握に努めています。

TNFDグローバル開示指標 ▶ **P108**

実績

水力発電所／TEPCOグループ(連結)

2025年度 発電電力量

約97億kWh

2025年度 取水量(水力発電用河川水)

約391億m³

Introduction
Vision
Materiality 01 GXによるサステナビリティの実現
Materiality 02 事業基盤の強化
財務戦略
DXと情報・システムセキュリティ
人的資本、社会・関係資本
自然資本
知的資本
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
Our Business
Data Section

Nature-related Risks and Opportunities

自然関連のリスクと機会

これまでに実施してきた自然資本への依存とインパクトの評価結果を踏まえ、「**ネイチャーポジティブへの移行^{※1}**」と「**自然資本の劣化^{※2}**」の2つのシナリオを想定し、TEPCOグループの事業に影響を及ぼす可能性のある主な自然関連リスクと機会を特定・評価しました。以下では、4～10年後を念頭に発生可能性、影響度、財務的影響および対応戦略を整理しています。引き続き、評価の高度化を図り、対応戦略を実行するとともに、開示内容の充実に取り組んでまいります。

※1 ネイチャーポジティブへの移行：自然再興シナリオ。自然や生物多様性の損失に歯止めをかけ、さらに環境にとってポジティブ（プラスの状態）に反転させていくシナリオ
※2 自然資本の劣化：現状維持シナリオ。社会全体で追加的な自然環境保全等の対策が十分に進まず、自然や生物多様性の損失が進行する状態のシナリオ

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

外部環境変化			事業への影響	発生可能性	影響度	財務的影響	対応戦略	関連事例	
シナリオ	想定リスク・機会	具体的内容							
ネイチャー ポジティブ	移行 リスク	政策・法規制	自然資本・生物多様性に 関する規制強化	[再エネ発電事業、送配電事業] 河川環境や生態系の保全に関する追加的な対策や 許認可対応の発生	中	小	河川環境や生態系の保全に関する政策・法規制の適用 範囲・要求水準の高まりによる対策費用の増加	自然資本・生物多様性に係る法規制の動向把握、 政策提言	
		市場	電力需要の増加に伴う 設備増強・新規開発の拡大	[原子力発電事業、再エネ発電事業、送配電事業] 設備の増強、新規開発に伴う環境保全対応の発生	高	中	データセンター等の需要増に伴う設備増強、新規開発に よる自然資本の改変に対する対応費用（環境保全対策、 関係者理解活動等）の増大	環境アセスメント実施に伴う、自然環境保全の推 進と関係者との合意形成	東通原子力発電所建設にお けるビオトープコリドー整備
	機会	製品および サービス	自然資本・生物多様性と 共生する事業への ニーズの高まり	[再エネ発電事業、小売電気事業] ネイチャーポジティブに貢献する電力・サービスに 対する需要増加	中	中	関連する電力メニューやサービスの販売拡大による利益 増加	自然との共生に配慮した電力メニュー等の提供	宮農型メガソーラー由来の 小売電力メニュー
				[その他事業] 保有する自然環境資産活用によるサービスの提供機 会の拡大	中	小	自然環境資産を活用した観光・サービスの利用拡大によ る収益機会の拡大	30by30「自然共生サイト」認定区域での生物多 様性の価値を活かしたサービス提供や情報発信	尾瀬、当間高原リゾートにお ける「自然共生サイト」の認定 取得
		資源の 効率性	水資源の効率的な活用に 対するニーズの高まり	[再エネ発電事業] 既存の水力資源を有効活用する機会の拡大	高	中	発電量の増加に伴う売電利益の増加	水力発電所のリリパワリング等推進	
	自然資本 劣化	物理的 リスク	急性	生態系の防災・ 減災機能の低下	[再エネ発電事業、送配電事業] 豪雨等に伴う洪水や土砂災害、森林火災等による電力 設備の被災、停電の発生および復旧期間の長期化	中	中	設備復旧費用の増加 (例) 2019年度に発生した台風の被害額 約208億円	・電力設備等の耐災害性強化、経年設備の更新 ・損害保険の加入
慢性			干ばつ・渇水等に伴う 水資源量の減少	[再エネ発電事業] 水力発電所における渇水等に伴う出水率の低下によ る発電量の減少	低	中	水力発電量減少による売電利益の減少	・ダム・調整池の適切な維持管理による水力発電 機能の確保 ・尾瀬の自然保護対策による水源涵養機能の維持	ダムにおける河川除塵や灌 漑用水補給の取り組み
			海水温の上昇	[原子力発電事業] 冷却水温の上昇による発電効率の低下	低	中	冷却能力低下に伴う発電量の減少による売電利益の減少	取放水温度差の継続監視を通じた運転への影響 把握	柏崎刈羽原子力発電所にお けるモニタリング

Introduction

Vision

Materiality 01
GXによるサステナビリティの実現

Materiality 02
事業基盤の強化

財務戦略

DXと情報・システムセキュリティ

人的資本、社会・関係資本

自然資本

知的資本

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

Materiality 02

Intellectual Capital

知的資本

ガバナンス体制

TEPCOグループは、**経営戦略・事業戦略と連動した技術戦略・知財戦略を策定し、社会実装に向けた取り組みを推進**しています。

東京電力ホールディングスの社内カンパニーである経営技術戦略研究所（TRI）は、シンクタンク、技術開発、事業創造の3つの機能を通じ、短期的な事業課題の解決から中長期的な価値創出までを支える中核として、当社グループ全体の調査研究・技術開発を担っています。

CIOは、両戦略の重要事項について、技術戦略会議等を通じて執行の推進と監督を実施しています。

Technology Strategy

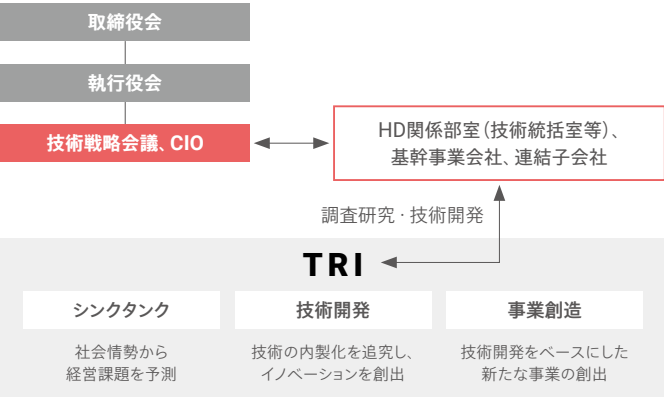
技術戦略

TEPCOグループは、「電力安定供給」「カーボンニュートラル」「原子力の安定稼働」「着実な廃炉の実施」およびこれらを支える「デジタル技術」を**当社グループが中長期的に注力する重点技術領域**とし、事業戦略との整合性、将来的な市場性、技術成熟度を踏まえた研究開発を推進しています。**各技術には社会実装を見据えた開発目標を設定し**、早期に成果が見込まれる研究と、中長期の成長を支える研究を組み合わせる技術開発計画を策定しています。

主な技術の開発目標

重点技術領域		技術開発	開発目標
電力安定供給		水素燃料電池ドローンの開発と送電設備保全への適用	2030年度
カーボンニュートラル	エネルギー需要の電化	WaBiCo [®] の開発・実証	2030年度
	電力の脱炭素化	ペロブスカイト太陽電池の発電性能評価／施工方法の検証	2028年度
		次世代浮遊軸型風車の海上実証による低コスト化と国産化率向上	2030年代

※ワット・ビット・コジェネレーション：GPUの次世代冷却技術と排熱利用技術を組み合わせ、データセンターのエネルギー効率改善・環境負荷低減を実現する先進技術



また、競争優位性の確保や技術・ノウハウの蓄積、外部依存リスクの低減の観点から**内製化すべき領域を見極め**るとともに、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。

外部の技術や知見を活用することで開発の加速や価値向上が見込める領域では、大学、スタートアップ、パートナー企業等との**オープンイノベーションを推進**しています。内製技術と外部の専門性を組み合わせることで、研究開発のスピードと実現可能性を高め、技術成果の早期の社会実装につなげています。

オープンイノベーション実績

長岡技術科学大学と共同研究した水再生処理技術に、新潟県内スタートアップの小型化技術とメーカーの製品化技術を融合し、災害現場に手洗い環境を提供する「ウォーターチェンジャー」と搭載型「トイレカー」を社会実装しました。

第8回 日本オープンイノベーション大賞 選考委員会特別賞

「ウォーターチェンジャー®」の社会実装プロセス

内閣府Webサイト

実績

研究開発費

2025年度

208億円

開発中の技術によるCO₂削減貢献量

2030年度時点

247万t-CO₂

※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

重点技術領域の社会実装例：大規模P2Gシステム

「グリーン水素パーク-白州-」では、山梨県および技術開発参画企業が連携して大規模P2G※1システムを構築し、2025年10月から製造したグリーン水素をサントリー天然水 南アルプス白州工場で利用する実証を開始しています。

TEPCOグループはシステム全体のエンジニアリングや電力エネルギーマネジメント等の中核機能を担い、TRIは工場熱需要の脱炭素化に向けた事業モデルの検討やP2G設備の設計・工事管理を実施いたしました。

今後は、TRIが開発したEMS※2技術を実証環境で検証し、水素事業に必要な運用ノウハウの蓄積、将来的な水素サプライチェーンの事業競争力強化につなげていきます。

※1 P2G: Power to Gasシステムの略称。再生可能エネルギー由来の電力を活用し、水の電気分解から水素を製造する技術

※2 EMS: エネルギーマネジメントシステム

IP Strategy

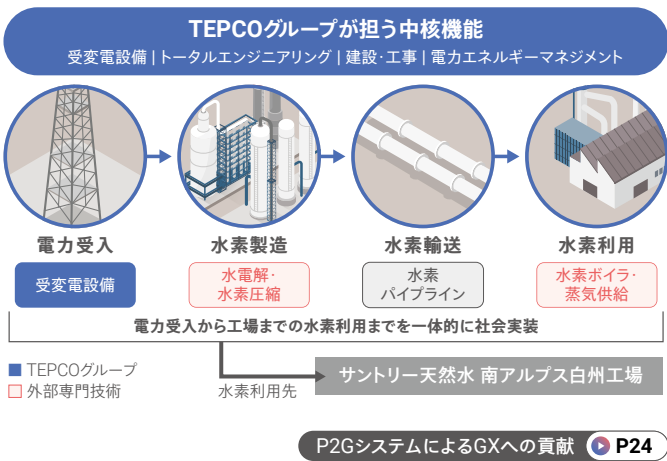
知財戦略

TEPCOグループは、知的財産を単に事業を守るための権利保有にとどまらず、活用による**市場形成と競争優位の両立を実現する経営資産**と位置づけています。規格化・標準化やライセンス等を通じて技術の普及、市場を拡大する戦略（オープン戦略）と、独自技術・独自サービスとして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。

国際標準化活動の推進

電力ネットワーク分野を中心にIEC（国際電気標準会議）における国際標準化活動を推進し、TEPCOグループの技術的な強みを活かせるルール形成に参画することで、将来の事業展開を支える基盤を整備しています。また、各国の知見を反映した国際規格の策定を通じて、電力の安全・品質の維持や、設備運用・調達の最適化に貢献しています。

 国際標準化の取り組み



オープン戦略
蓄電池システムの安全性に関する国内外の規格開発を牽引し、TEPCOグループの強みを活かせる市場環境を整備

クローズ戦略
長期運用による安全性の高い蓄電池システムを強みとして、系統用から家庭用まで定置用蓄電池システムの設置～保守サービスを提供

実績

オープン・クローズ戦略策定

2025年度 実行プロジェクト

7件
主な対象領域：
蓄電池・需給調整、再エネ電源、
水素・P2G、モビリティ(EMS)

特許出願数

2025年度 単独・共同出願の合計

110件 | 23件
うち、オープン・クローズ
戦略実行プロジェクトに
関わる特許出願数

特許が認められた割合

2025年度

90%

登録から10年以上となる特許の活用率

2025年度 活用中

69%

社外利用中

38%

特許出願数や保有数、国際標準化活動等の詳細データは、当社Webサイトで開示しています。

 知的財産活動指標