

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

Materiality 03
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

会長メッセージ

取締役会の実効性評価

取締役会・法定3委員会

取締役一覧

報酬制度

ガバナンス強化の取り組み

取締役対談

グループ事業運営の再構築・強化

コンプライアンス

リスク評価

原子力ガバナンス

Our Business

Data Section

Corporate Governance

コーポレートガバナンス

TEPCOは指名委員会等設置会社として、取締役会による監督機能と執行役による業務執行を明確に分離するとともに、社外取締役を含む取締役会および指名・監査・報酬の各委員会による活動を通じて、経営の監督に努めています。また、法令遵守と企業倫理の徹底を基盤に、迅速かつ適切な意思決定、リスク管理を行うことで、経営の健全性の確保に取り組んでいます。

エネルギー事業を取り巻く環境が大きく変化する中、TEPCOグループが福島への責任を貫徹するためには、中長期にわたる廃炉の着実な推進と企業価値の向上の両立を支えるガバナンスが不可欠です。

信頼され、選ばれ続ける企業グループであるために、ガバナンスの実効性を不断に高め、未来に向けて責任ある経営を推進してまいります。

📄 コーポレート・ガバナンス報告書

Chairman's Message

“人財”を起点に福島への責任と企業価値をつなぐ



東京電力ホールディングス株式会社
取締役会長
横尾 敬介

福島への責任と企業価値向上を両立する

2026年6月に取締役会長に就任しました。原子力損害賠償・廃炉等支援機構の特別事業計画ワーキングチームの委員も4年ほど務めました。このたび新たな責任を担うこととなり、その重責と使命感をあらためて実感しています。

会長就任の内定後すぐに、私は福島第一原子力発電所と浜通り地域を訪れました。これまでに何度も足を運んでいますが、それまでの訪問時と比べると、現場環境の改善も進むなど、廃炉

と復興に向けた取り組みが着実に前進していることを実感しました。一方で、現地の方々のお話伺い、事故から15年が経過しても、まだこれから取り組まなければならないことが数多く残されていることもあらためて認識しました。会長就任への決意が変わったというよりも、果たすべき責任の重さを、より現実的に痛感したということだと思います。廃炉は前人未踏の仕事です。これから本格化する燃料デブリの取り出しを含め、目の前の課題を一つひとつ確実に前へ進め、その積み重ねによって責任を果たしていくことが重要です。復興と廃炉を着実に進め、福島への責任を貫徹することが、TEPCOにとって最大の使命です。

福島への責任の貫徹を大前提としたうえで、TEPCOにはエネルギー事業者としての責務もあります。足元では、生成AIの普及に伴うデータセンター需要の拡大等を背景に、電力需要の急増が見込まれています。こうした需要に対し、発電・送配電両面で安定的に電力を供給する責任を果たすとともに、脱炭素社会の実現に向けた対応も求められています。福島への責任とエネルギー事業者としての多様な責務を果たしていくという一見両立が難しい課題に応える一つの重要なカギは、企業価値の向上、すなわちキャッシュ創出力の強化です。

福島事業を完遂するためにも、新しい事業を展開するためにも、さらには金融機関からお借りしている資金を返済するためにも、キャッシュという原資が必要です。そして、その原資を生み出すのは事業活動です。だからこそ、長期的な時間軸の中で、キャッシュフロー創出力を高め、生み出したキャッシュによって福島への責任を果たしつつ、将来に向けた投資も続けていくサイクルを実現していく必要があります。したがって、企業価値向上は、福島への責任とは別に置かれた目標ではありません。福島への責任を果たし続け、エネルギー事業者としての使命を全うするための必要条件である。私は、そのような構造だと考えています。

福島事業と経済事業の双方で改革を進め、福島への責任を果たしながら企業価値を高めていく。この「両立」を実現することが、TEPCOの会長として、私に課された使命だと受けとめています。

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
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
会長メッセージ
取締役会の実効性評価
取締役会・法定3委員会
取締役一覧
報酬制度
ガバナンス強化の取り組み
取締役対談
グループ事業運営の再構築・強化
コンプライアンス
リスク評価
原子力ガバナンス

Our Business
Data Section

TEPCOは変わろうとしている

私はこれまで、金融機関や投資の仕事を通じて、電力業界とは30年以上関わってきました。その中で、TEPCOともさまざまな形でお付き合いをしてきました。以前のTEPCOには、自分たちの力で課題を解決しようとする意識が強く、外部との連携やアライアンスには、それほど積極的ではないという印象を持っていました。日本最大の電力会社として長い歴史を持ち、社内に多くの知見・経験を有しているからこそ、外部と組む必要性をそれほど感じてこなかった面もあるのだと思います。

それだけに、TEPCO自身がアライアンスの実現を掲げたことには、正直、驚きました。福島への責任を果たすために、本気で変わろうとしているのだと感じました。このことは、私が会長就任をお受けした理由の一つでもあります。もちろん、**アライアンスという手段を通じて、どのような目的を達成していく**かが重要です。そして、これまでのやり方にとらわれず、自ら変わろうとする意志を示したことは大きな意味があります。TEPCOが抱える課題を解決することは容易なことではありません。だからこそ、この変化への意志を、実際の改革につなげていくことが重要だと考えています。

取締役会の責任は、企業価値を高めること

私は取締役会議長であり、指名委員会の委員長でもあります。**企業価値を高めることは、取締役会の責任**です。企業価値が上がらなかつたら私が来た意味がない。私はその覚悟で、この役割に臨んでいます。私自身、これまで取締役会議長や社外取締役を務めてきた経験から、執行側に任せるべきことは執行側に任せ、取締役は監督という役割に徹していくことが基本と考えて

います。そのうえで、企業価値を高めるために何を成長させるのか、TEPCOが10年先、さらにその先にどのような姿をめざすのかについては、取締役会でもっと議論しなければなりません。特に、**経済事業の成長戦略と、その成長性をどう見るのか**という議論を深める必要があります。

もちろん、ROEやROICといった指標は重要です。ただ、それらはあくまで結果です。単にコスト削減によってこれらの指標を向上させたとしても、必ずしも企業価値は上がりません。私はファンドや証券会社の仕事を通じて、常に企業価値をどう高めるかを考えてきました。株式市場は今を見ているわけではなく、将来を見えています。投資家が見ているのは、その企業が5年後、10年後、15年後にどのような事業を展開し、どの程度キャッシュフローを創出できるかの蓋然性です。

その点、TEPCOは、世界有数の大都市圏である首都圏が事業基盤です。生成AIの普及やデジタル化の進展に伴う、首都圏におけるデータセンターの拡大等を背景に、今後は電力需要が高まると想定されています。これは大きな事業機会になり得ますが、需要が増えるだけで自動的に企業価値が高まるわけではありません。

まず、需要の増加に応えるには、発電所や送配電設備をはじめとする投資が必要です。先に投資のためのキャッシュを確保し、その後にキャッシュフローを獲得する。これは投資の世界では当たり前の話です。だからこそ、投資の原資であるキャッシュをどう確保するのか、次に投資が資本コストを上回るリターンを生み出せるのか、その蓋然性を見なければなりません。

こうした議論の軸となるのが「**エクイティストーリー**」です。TEPCOの経済事業をどのように育て、持続的なキャッシュフローを生み出し、その結果として企業価値をどう高めるのか。今はそのストーリーを頭の中で組み立てながら、担当役員や事業部門

の皆さんの話を聞いています。TEPCOが推進しているアライアンスも、エクイティストーリーの中の一つの中核的な要素という位置づけと捉えています。まず、TEPCOとしてどのような事業を育てるのが先にある。そのために投資原資や専門的な知見が必要であれば、外部との連携を活用していく。その順番が重要です。アライアンスを通じて、その先でどのような事業を展開するのかが問われます。

現時点で答えを決めているわけではありませんし、監督側の取締役会だけで事業のストーリーを描くことはできません。事業や現場をもっともよく理解しているのは執行側です。執行側の専門性や知見を踏まえながら、取締役会では異なる経験や視点から議論する。その中で方向性についてコンセンサスを形成し、決めた後は執行側に実行してもらう。これが取締役会と執行の役割分担だと考えています。**成長の方向性と投資の蓋然性を取締役会で議論することによって、執行側の適切なリスクテイクを支えていく**。私は、そのような取締役会にしていきたいと思っています。



柏崎刈羽原子力発電所視察の様子

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
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
会長メッセージ
取締役会の実効性評価
取締役会・法定3委員会
取締役一覧
報酬制度
ガバナンス強化の取り組み
取締役対談
グループ事業運営の再構築・強化
コンプライアンス
リスク評価
原子力ガバナンス
Our Business
Data Section

ガバナンスも人的資本も、人を知ることから

私は、TEPCOの企業価値向上を考えるうえで、**最大の強みは人財**にあると思っています。他の電力会社の経営幹部の方々からも、「TEPCOは人財の宝庫だ」という言葉を何度も聞いてきました。ただし、優れた人財がいるだけで、組織として十分な力を発揮できるわけではありません。一人ひとりがどのような専門性や経験を持ち、何を得意としているのか。その知見を取締役会の議論にどう活かすのかを考える必要があります。

今はスキルマトリクスというものがあります。もちろん有用ですが、それだけを見ても、一人ひとりのことはよく分からないものです。結局は、一人ひとりと対話をして、お互いを理解することから始めるしかありません。どのような仕事を経験してきたのか。何が得意なのか。どのような視点や問題意識を持っているのか。そうしたことを知ることが大切です。



新会長就任内定に関する記者会見の様子 (左から小早川社長、横尾会長、小林前会長)

私は就任後、社外取締役の皆さんとの対話に加え、執行役の皆さんとも1 on 1を始めています。1 on 1といっても、ほとんど雑談のようなものですが、TEPCOに入ってどのような経験してきたのか、何が得意なのかを聞いています。スキルの一覧だけでは見えないものが、対話を通じて分かってくるからです。

取締役会議長として、それぞれの取締役が持つ強みを理解したうえで、議論を運営していきたいと思っています。この案件では誰の知見や経験が生きるのか。この人にはどのような視点から話してもらうのがよいのか。そういったことを考えながら、社外取締役の自由な意見を引き出し、自由闊達な議論につなげることが、議長としての私の役割です。もちろん、社外取締役の意見だけが全てではありません。執行側との議論もあります。それぞれの経験や専門性を持ち寄り、そのやり取りの中で一つの方向性を決めていくことが大切です。

私は、制度だけでガバナンスが機能するとは思っていません。もちろん、制度は大切です。しかし、事業を育て、キャッシュフローを生み出すのも、ガバナンスを機能させるのも人です。だからこそ、**まず一人ひとりを知り、それぞれの強みや知見を取締役会の議論に活かしていきたい**と思っています。

また、**将来にわたってTEPCOの事業を担う人財をどのように育て、その知識や経験を引き継いでいくのかも**、重要だと考えています。人財については、長い時間軸で考える必要があります。たとえば廃炉は、10年、20年で終わる仕事ではありません。福島現場には、ベテランの皆さんが長年の経験を通じて積み上げてきた暗黙知があります。こうした知識や経験を次の世代へどう引き継ぐのかは、きわめて重要です。また、TEPCOの社員だけでなく、パートナー企業の皆さまも含めて、ワンチームとして運営していく視点も欠かせません。

福島事業と既存事業には、それぞれ深い専門性と経験を持つ人財がいます。一方、将来の成長投資、とりわけアライアンスの領域では、人財に不足感があります。アライアンスや投資判断、事業のストラクチャリング等、TEPCOがこれまであまり経験してこなかった領域では、外部人財や専門家の知見の活用も必要です。ただ、外から人を連れてきて終わりではいけません。それを機会に、TEPCOの中でもこうした領域を担える人財を育てていくことが大切だと考えています。

トップの**サクセッションプラン**はもちろん重要です。同時に、福島事業や既存事業の現場に蓄積された知識や経験を次の世代へどのように引き継いでいくのか。TEPCOがこれまであまり育ててこなかった新しい分野の人財をどう育成し、将来の事業に必要な専門性を組織の中にどう蓄積するのか。こうしたことも含めて、一種のサクセッションプランだと考えています。

結び

私は、まだTEPCOの全てを理解したわけではありませんが、自分自身の目と足でまずは現場を見て、執行側の話をよく聞き、一つひとつの事実を理解していきます。

株主・投資家の皆さまには、福島への責任を貫徹しながら企業価値を高めていくというTEPCOの使命と、その取り組みを、長期的な視点で見ていただきたいと思います。私は取締役会議長として、企業価値向上に向けた議論を深め、その責任を果たしていきます。

Board Effectiveness Evaluation

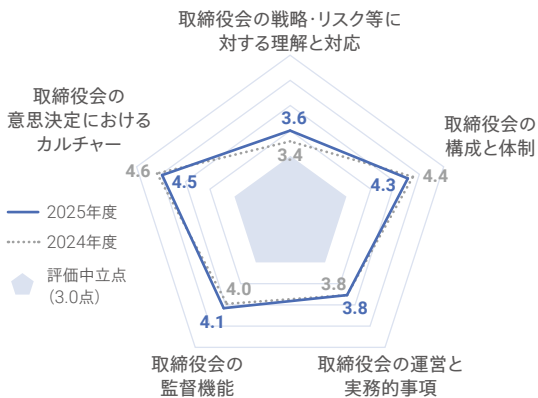
取締役会の実効性評価

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、**多様な専門性・経験を有する社外取締役を含めて構成**しており、多角的な視点からの監督機能を確保しています。

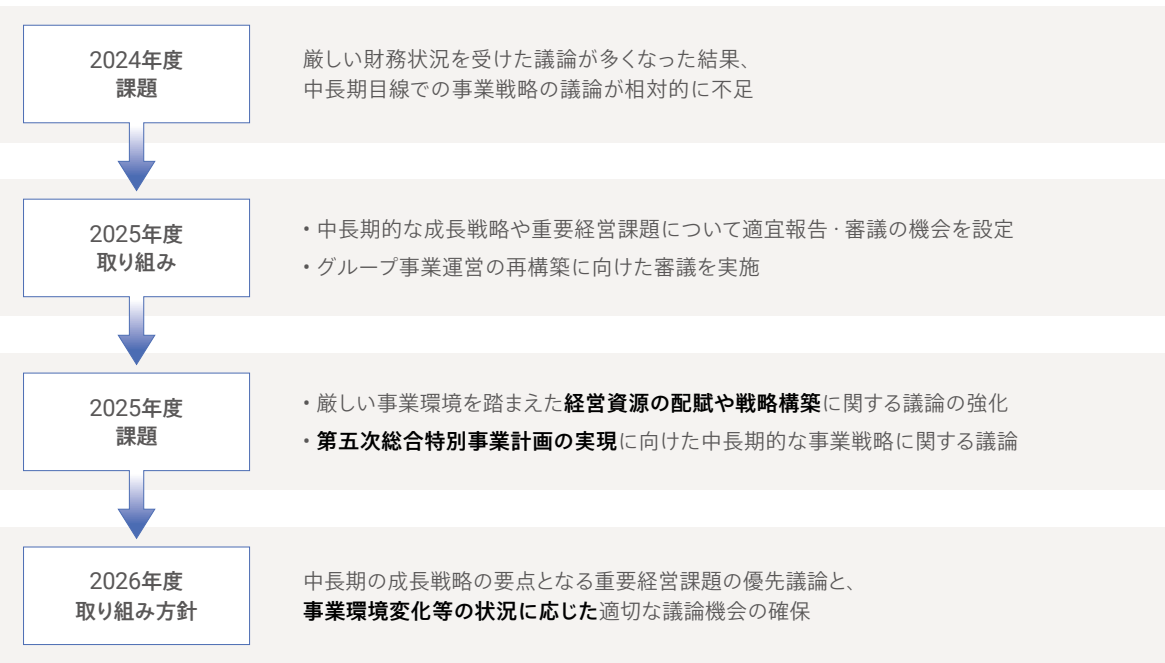
経営の監督および重要事項の意思決定という取締役会の役割を適切に果たすべく、取締役会の運営に取り組んでおり、取締役会の実効性については、**毎年全取締役を対象としたアンケートを実施**し、その結果を踏まえた議論を取締役会で行うことで、継続的な改善に努めています。

評価結果

2025年度の実効性評価に関するアンケートの結果は、平均は昨年度とほぼ同水準となっており、**評価中立的点である3.0を上回る評価**であることから、実効性は確保されているものと評価しています。



抽出された課題に対する取り組み：事業環境変化を踏まえた中長期目線での議論



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、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ています。コーポレートガバナンスの実効性を高めるため、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・監督機能の強化に向けた施策の整備に継続的に取り組んでいます。

取締役会

開催実績 (2025年度)

18回

取締役構成

6
13名

※ 社外取締役
※2026年7月時点

社外取締役比率 46%

主な審議トピック (2025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
- 株式会社JERAモニタリング報告
- サイバーセキュリティ施策の維持・強化の状況
- 財務状況の改善に向けた資産売却等の施策
- グループ事業運営の再構築に向けた取り組み
- 第五次総合特別事業計画の変更の認定申請

報酬委員会

開催実績 (2025年度)

6回

委員構成

3
3名

※ 社外取締役
※2026年7月時点

- 主な審議トピック (2025年度)
- 2025年度の各執行役の業績連動報酬額について
 - 2026年度の役員報酬設計について

指名委員会

開催実績 (2025年度)

7回

委員構成

4
6名

※ 社外取締役
※2026年7月時点

主な審議トピック (2025年度)

- 役員人事

監査委員会

開催実績 (2025年度)

18回

委員構成

5
6名

※ 社外取締役
※2026年7月時点

現場視察件数 (2025年度)

12回

- 主な審議トピック (2025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
- 主な視察先
- HD柏崎刈羽原子力発電所
 - HD福島第一・第二原子力発電所
 - HD青森事業本部、東通ヘッドオフィス
 - PG埼玉・群馬建設センター
 - EP南関東本部
 - RP葛野川発電所
 - 株式会社JERA 富津火力発電所
 - 日本原子力発電株式会社 東海第二発電所、敦賀発電所

Corporate Governance

Directors

取締役



10 永澤 昌
取締役
執行役副社長

12 吉野 栄洋
取締役
執行役

3 大川 順子
社外取締役
独立

5 内田 貴和
社外取締役
独立

9 酒井 大輔
取締役
代表執行役副社長

6 本間 洋
社外取締役
独立

13 守谷 誠二
取締役

4 永田 高士
社外取締役
独立

8 山口 裕之
取締役
代表執行役副社長

1 横尾 敬介
社外取締役
取締役会長
独立

7 小早川 智明
取締役
代表執行役社長

2 大西 正一郎
社外取締役
独立

11 長崎 桃子
取締役
執行役副社長

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
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
会長メッセージ
取締役会の実効性評価
取締役会・法定3委員会
取締役一覧
報酬制度
ガバナンス強化の取り組み
取締役対談
グループ事業運営の再構築・強化
コンプライアンス
リスク評価
原子力ガバナンス
Our Business
Data Section

Skill Matrix

スキルマトリクス

取締役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やガバナンス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をはじめとする技術力の向上やDX活用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
法務・リスク管理	職務執行における適法性を確保することなど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やリスク管理に関する経験や見識
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
グローバルビジネス	国内電気事業のノウハウを活かし、国際的な競争力を強化するために必要な国際的なビジネスに関する経験や見識
営業・マーケティング	お客さまのニーズが変化していくなかで新たな価値創造を提供するために必要な営業・マーケティングに関する経験や見識

2026年7月時点

		在任年数	指名委員	監査委員	報酬委員	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	法務・リスク管理	ESG	グローバルビジネス	営業・マーケティング	
1	横尾 敬介	新任	★			●			●	●	●			(株)高島屋 社外取締役
2	大西 正一郎	6年				●				●				フロンティア・マネジメント(株) 代表取締役会長兼社長 フロンティア・キャピタル(株) 代表取締役社長 弁護士
3	大川 順子	3年			★	●				●	●	●	●	KDDI(株) 社外取締役
4	永田 高士	3年				●	●	●	●	●				公認会計士 キッコーマン(株) 社外監査役
5	内田 貴和	1年				●			●	●		●		(株)みずほフィナンシャルグループ 社外取締役
6	本間 洋	新任				●		●				●	●	(株)NTTデータグループ 相談役 三井不動産(株) 社外取締役 第一三共(株) 社外取締役
7	小早川 智明	10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) 代表取締役社長 (2017年6月まで)
8	山口 裕之	4年					●		●	●	●			最高財務責任者 ESG担当
9	酒井 大輔	3年				●	●	●				●		アライアンス CEO 兼経営企画担当(共同) 東京電力フュエル&パワー(株) 代表取締役社長 (株)JERA 社外取締役
10	永澤 昌	新任				●	●					●	●	東京電力リニューアブルパワー(株) 代表取締役社長 (2025年6月まで) 東京電力エナジーパートナー(株) 取締役
11	長崎 桃子	1年				●	●				●		●	最高マーケティング 責任者 チーフ・スポークスパーソン 東京電力エナジーパートナー(株) 代表取締役社長
12	吉野 栄洋	5年					●							会長補佐兼社長補佐 経営企画担当(共同) 原子力損害賠償・廃炉等支援機構連絡調整室長
13	守谷 誠二	9年		★		●	●		●	●	●			東京電力フュエル&パワー(株) 代表取締役社長 (2022年3月まで) (株)東光高岳 社外取締役 (株)東京エネシス 社外取締役

★：委員長 ※主な役割・経歴については社内取締役のみ記載

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。

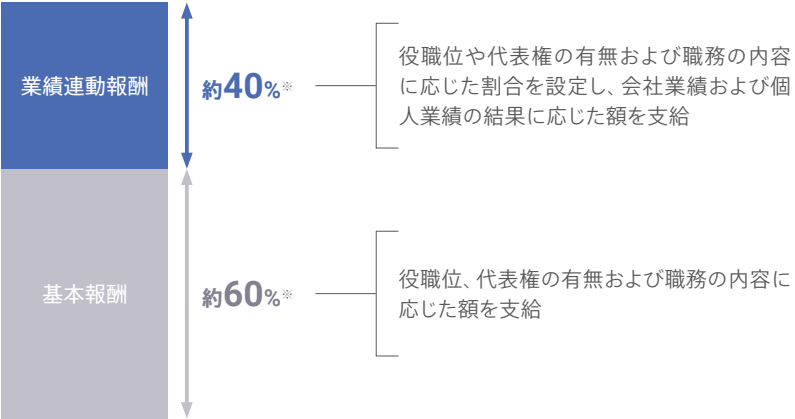
取締役の報酬体系

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います。

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」(2025年度実績)の内訳から算出

報酬等の総額(2025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)	27	1
執行役	651	18
	基本報酬：399 業績連動報酬：251	
社外取締役	95	7

当社は、執行役を兼務する取締役に 대해서는、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

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の控除前・燃料費調整制度等の期ずれ影響を除く)
	非財務	CO ₂ 排出削減量
個人業績	達成度または報酬委員会による評価に応じた割合を基準額に乗じて算定 (目標達成時を支給率100%として、0～300%の範囲で変動)	
	各部門のKPI(経営基盤に関する取り組みを含む)等を設定	

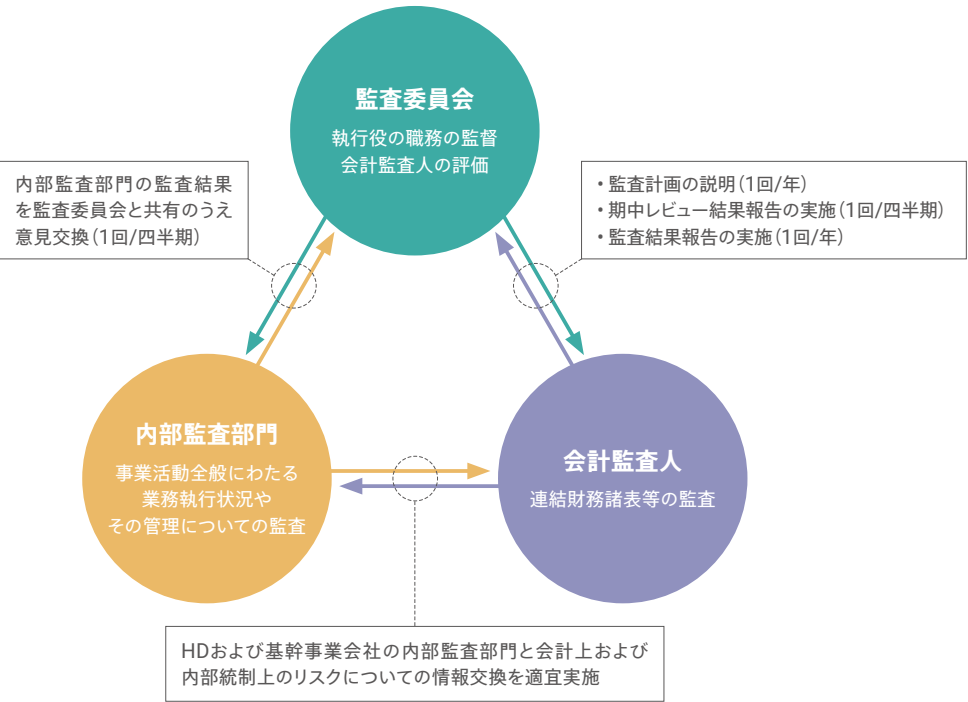
Strengthening Corporate Governance Effectiveness

ガバナンス強化の取り組み

三様監査

東京電力ホールディングスはガバナンスの実効性確保のため、監査委員会、内部監査部門および会計監査人から成る三様監査体制を構築しています。各監査主体が固有の役割を果たすとともに、定期的かつ随時連携して情報共有および意見交換を行い、共有された監査結果や課題認識をそれぞれが活用することで、全体としての監査の実効性向上を図っています。

主な連携内容と情報共有体制



※記載の開催回数は定例開催分であり、必要に応じて追加開催しています。

新任社外取締役メッセージ

使命を果たし、新たな価値創出へ

東京電力ホールディングスの社外取締役に本年6月より就任いたしました。電力事業が大きな転換期を迎える中、社会に不可欠なインフラを担う当社の持続的な成長と企業価値の向上に関わる責任の重さを強く認識しています。

当社には、福島への責任を果たし続けること、安全を最優先にエネルギーを安定供給することという、決して揺らぐことのない使命があります。一方で、GX・DXの進展や電力需要構造の変化等、事業環境は大きく変化しています。こうした中で、フリーキャッシュフローの黒字化をはじめとする財務基盤の強化を着実に進め、持続的な成長につなげていくことが重要です。

当社には長年にわたり社会インフラを支えてきた技術力や現場力があり、変化に挑戦続ける組織風土や強い責任感も備わっています。私は、これらを今後の成長を支える大きな強みであると考えています。

私はこれまで、情報・通信事業会社の経営者として社会や企業活動を支えるデジタルインフラの構築・運営をはじめ、グローバル市場における事業拡大、経営変革に携わってきました。その経験を通じて実感しているのは、社会的使命を担う企業ほど、環境変化に応じて自らを変革し続けることが重要だということです。

特に、中長期的な企業価値の向上に向けては、既存業務の改善や生産性向上にとどまらず、デジタル技術を活用し、従来の電気事業のバリューチェーンや事業主体の枠を超えた事業構造の変革につなげていくことが重要だと考えています。そのためには、徹底したデータ化と最新テクノロジーの活用を通じた業務改革や新たな価値創出の推進が必要です。

他社における社外取締役としての経験も活かしながら、多様な視点から率直かつ建設的な提言を行い、当社が社会から信頼され、福島への責任を果たしながら持続的に企業価値を高めていけるよう、全力を尽くしてまいります。

東京電力ホールディングス株式会社
社外取締役

本間 洋



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
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
会長メッセージ
取締役会の実効性評価
取締役会・法定3委員会
取締役一覧
報酬制度
ガバナンス強化の取り組み
取締役対談
グループ事業運営の再構築・強化
コンプライアンス
リスク評価
原子力ガバナンス

Our Business
Data Section

Directors' Dialogue

取締役対談



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

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

山口 裕之

福島責任の貫徹と電力の安定供給という変わらない使命を果たしながら、持続的な企業価値向上をいかに実現するか。厳しい財務状況のもとで事業環境の変化を的確に捉え、将来の成長機会につなげていくには、人財の力を引き出すとともに、財務規律と健全なリスクテイクを両立させるガバナンスが重要です。

本対談では、三井物産株式会社にCFOとして厳格な投資規律のもとで企業価値を向上させてきた社外取締役の内田と、企業価値向上ツリーやFP&Aを活用した経営管理を推進する取締役の山口（CFO兼ESG担当）が、TEPCOの人財と組織の可能性、変化の予兆を経営判断につなげる仕組み、資本と人財の配分について意見を交わしました。さらに、取締役会の実効性をいっそう高め、中長期的な「ありたい姿」をどのように議論していくべきか、監督と執行それぞれの立場から率直に語り合いました。

使命感と人財の力を価値創造へ

山口 TEPCOグループは大規模な設備を基盤として事業を展開していますが、これからは設備や資産への投資だけでなく、財務諸表には表れにくい「人の価値」、すなわち人的資本への投資も進め、人財が持つ知見や行動力を発揮し、事業を動かしていくことで、持続的な成長を実現したいと考えています。社員には、安定供給を何としても守るという**使命感が根づいている**中で、各現場が担う**多様な業務や活動が企業価値向上にどうつながるのか**を共有し、一人ひとりの力を引き出したいと考えています。

内田 この一年、TEPCOの社員の皆さんと接して感じたのは、業務に対する責任感が非常に強く、仕事に真摯に向き合ってい

ることです。安定供給という、社員が共通して意義を見いだせる明確な使命があることは、商社にいた立場から見ると羨ましいところでもあります。これは、TEPCOが大切にしていくなべき文化であり、人財の強みだと思います。

一方、その重い使命を果たしてきた組織だからこそ、経営が方針を示し、組織全体で着実に遂行するトップダウン型の組織運営が中心になってきたようにも見えます。今後は、現場やミドル層が自ら考え、提案する**ボトムアップの動きを、さらに引き出して**いくことが重要ではないでしょうか。

また、それぞれが担当領域への責任を全うするだけでなく、会社全体のために、ときには他の領域へも踏み込む「健全な領空侵犯」が、もう少しあってよいと思います。かつて在籍した商社でも、全体最適へ転換する過程で、「自分の領域だけを守ってポテンヒットになるより、けがを恐れずぶつかってほしい」と話していました。TEPCOの社員が持つ**強い責任感を、部門を越えたカイゼンや価値創造へ広げていく**ために、そこにはまだ大きな可能性があると感じています。

山口 全体最適という観点では、企業価値向上ツリー（**CP38**）が重要な役割を担うと考えています。このツリーを通じて、各現場が、自らの仕事と全社の利益、企業価値とのつながりを理解し、カイゼン活動やお客さまへの営業活動に向けた戦略を自ら考える仕組みにしていきたいと思っています。私自身も現場へ足を運び、少人数で社員と議論を始めています。こうした対話を通じて、変革を自ら牽引する人財を育て、その動きを組織全体へ広げていきたいと考えています。

内田 社員皆さんはそれぞれの現場で奮闘されていますが、当社グループの仕事の領域は実に多様で、なかなか会社の全体像や経営の進む方向性について理解や共感できる機会が必ずしも多くはないように感じています。「コミュニケーションライブ」を通

じた経営層からのメッセージ発信等にも精力的に取り組まれています。経営が会社の「ありたい姿」を示し、社員一人ひとりの自発性・自主性を引き出せるよう、各階層で双方向の対話の機会をより増やしていくこと等が必要です。経営が示す方向性と現場発の動きがかみ合えば、TEPCOの人財の可能性はさらに広がると思います。

現場の変化を経営判断へ

山口 ホールディング体制の経営を進めるうえで、事業を担う各基幹事業会社の自律性を尊重することは重要です。一方、足元では財務状況が厳しい中で、グループとして掲げる戦略を実現するには、グループ全体の資金収支の把握は必要不可欠です。資本効率を高めるためにも、管理の精度をこれまで以上に高め、機動的に対応する必要があります。

グループとしてのガバナンスのあり方について、基幹事業会社からマクロな分析結果の説明を受けるだけでは、現場で生じている個々の変化がグループ全体との関係でどのような影響を及ぼすのかを十分に捉えられないことがあります。HDとして報告を待つのではなく、現場の情報を必要な粒度で把握し、グループ全体への影響を見極める。そうした**情報連携の実効性を高める**ことは、HDの課題であり、CFOである私の責任だと受けとめています。この一環で**FP&Aを導入**しており、現在、一部の組織で取り組みを進めています。

内田 資金収支管理の強化を通じて、**現場との信頼関係を築**けるといいますね。FP&Aも一部の組織で取り組みが進んでいます。が、現場から「経理部門による監視が強まった」と受けとめられれば、十分に機能しないでしょう。FP&Aを組織に根づかせるには、組織のトップや部門長がその意義を理解し、明確に後押しすることが欠かせません。現場や事業部門と対峙するのではなく、一緒

に創っていく。伴走する。そうした関係があって初めて、経営判断の高度化や迅速化へつなげることができるのだと思います。

山口 ご指摘のとおり、TEPCOがFP&A導入でめざしているのは、現場の仕事と数字の動きを結び付け、事業環境や工程、契約条件等の変化を早期に捉えることです。ERPや共通データベースの活用も段階的に進め、現場と本社が同じ情報をもとに、事業状況や財務への影響を共有できる範囲を広げたいと考えています。

数字は正直であり、事業や業務上の問題は、いずれ必ず数字に表れる。だからこそ、早く伝えたことを前向きに受けとめる姿勢が、経営には求められます。「早く伝えてくれたから準備ができた」と返す。その積み重ねを通じて、不都合な情報であっても早期に共有され、必要な対応につながる文化を根づかせたいと思っています。

内田 TEPCOでは、予算や業績を非常に精緻にモニタリングしています。そのうえで次に問われるのは、**数字に表れる前の事業環境や前提条件の変化を、いかに「予兆」として捉えるか**だと思います。正式な数字を下方修正するには、手続きも覚悟もいる。だからこそ、その前の段階で、現場が抱いた違和感や懸念、いわば「肌感覚」が、適時に経営へ上がっていくことが重要です。

仕組みを整えただけで不都合な情報が自然に上がってくるものではありません。事業の現場で捉えた変化を、誰が、どの段階で、HDへ伝えるのか。安全やリスクの分野で徹底されているパッドニュース・ファーストの考え方を、財務や事業運営にも広げ、早期の対応につなげていく必要があると思います。数字に表れる前の兆しが適時に経営へ共有され、必要な対応につながっているか。取締役会としても、そうした情報共有と意思決定の仕組みの進歩を継続的に確認し、必要な助言を行っていくことが重要だと思います。

基幹事業会社の自律性をどこまで尊重し、HDがどこまで関与するかのバランスはきわめて重要ですし、その役割分担は、さらに整理を深める余地があると感じています。また、規制上、情

報共有に一定の制約があることも踏まなければなりません。そのうえで、重要な情報をグループ全体で適時に共有し、的確な経営判断につなげるためには、**組織の構造と、めざすガバナンスのあり方を整合させることが重要です。**

資本と人財を持続的な成長へ

山口 持続的な成長に向けては、ROIも活用しながら各事業の収益性や将来性を見極め、資本と人財の配分につなげていくことが重要です。**各事業の収益性や生産性の可視化**をさらに進め、事業戦略と人財戦略を一体的に捉える経営を強化していきたいと思っています。



内田 ROICや収益性を資源配分へつなげる視点は重要です。その際には、数字だけで機械的に判断するのではなく、事業の特性や相互の関係も踏まえる必要があります。収益を生み出す事業の周辺には、それを支える機能や人財が存在します。事業を数字だけで切り分けて評価すれば、そうした貢献を見落としかねない。事業の特性や相互の関係を踏まえながら、資本と人財をどこへ配分するのかを考える必要があります。

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
Materiality 03 復興と廃炉の推進
Corporate Governance
会長メッセージ
取締役会の実効性評価
取締役会・法定3委員会
取締役一覧
報酬制度
ガバナンス強化の取り組み
取締役対談
グループ事業運営の再構築・強化
コンプライアンス
リスク評価
原子力ガバナンス
Our Business
Data Section

キャッシュフローについては、フリーキャッシュフローの黒字・赤字という結果だけでなく、その構成を分けて見るのが重要です。特に重視すべきは、本業の力を表す営業キャッシュフローです。一方、投資キャッシュフローには、安定供給に不可欠な投資も含まれます。投資キャッシュフローの増減をコントロールするだけでなく、投資から資本コストを超えるリターンが得られているかを確認することが重要です。

山口 当社グループには、公益的な使命を重んじるからこそ、収益の追求に慎重になる面が一部あるように感じています。しかし、その使命を持続的に果たすためにも、たとえば自由化された小売電気事業においてはお客さまに選ばれる価値を生み出さなければなりません。価格だけで選ばれ続けることは難しい。安定供給を基盤に、お客さまに認めていただける**付加価値を生み出し、持続的な収益につなげていく**必要があります。それがなければ、福島責任を果たし続けるための経営基盤も成り立たないと考えています。

内田 まさにそのとおりで、重要なのは付加価値を創出し事業として成立させることです。それをいつ収益に変えるのか。収益化までの道筋を具体的に描き、やり切らなければなりません。



山口 社内では、FP&A、カイゼン活動、DX・AI等、さまざまな取り組みを進めています。それぞれを個別の活動で終わらせず、将来にわたるキャッシュ創出力の向上にどう結び付けるのか。その道筋を示すことは、経営の責任だと思っています。本年1月に第五次総合特別事業計画を策定・公表しましたが、これも道筋の一つであり社員に対してもさらに浸透させていく必要があると考えています。

内田 そのとおりです。取り組みの「旗」が増えるほど、社員にとって、何をめざし、何を優先すべきかが見えにくくなることがあります。**各施策のつながりを整理し、経営として優先順位を明確に示す**ことが重要です。

取締役会としても、営業キャッシュフローの実力の伸びしろや、投資から想定したリターンが得られているかを見ていく必要があります。同時に、財務健全化を求めて投資を制約することによって将来の可能性まで狭めていないか、事業機会を捉えるための選択肢が十分に検討されているかを問い続けることも重要だと思っています。

率直な対話を意思決定の質へ

山口 当社の取締役会では、執行側で議論を重ねたうえで、社外取締役の皆さまからご意見をいただいています。他社での社外取締役もご経験されている内田取締役は、当社の取締役会をどう評価されていますか。

内田 TEPCOでは、取締役会に先立つ説明にも相当な時間をかけています。それでも当日の議論が予定時間を超え、結論を急がず再審議となることもある。社外取締役からはさまざまな角度で意見が出され、執行側も一つひとつ真摯に応えている。**取締**

役会では、率直で活発な議論が行われていると感じています。

その議論をさらに深めるには、執行側でどのような議論があり、どのような意見や選択肢を検討したうえで提案にいたったのか、より幅広く共有されるとよいと思います。意思決定にいたる過程まで共有されれば、社外取締役も論点の背景をよりの確に捉え、異なる視点から議論に貢献することができます。

また、個別案件や足元の課題を丁寧に議論することに加えて、「TEPCOはどこへ向かうのか」という、少し青臭い議論にも、より多くの時間を使ってよいのではないのでしょうか。**会社の「ありたい姿」**は、一度議論して終わるものではありません。事業環境の変化を踏まえながら、**継続的に議論し、磨き続けていく**ことが重要です。

私自身、案件の専門性が高く、理解が容易ではない領域であっても、ためらわず率直な疑問を投げかけるようにしています。社外取締役として意見を述べるにあたっては、「私だったらどう考えるか」という意識を持って議論に臨むように努めているつもりです。

社外取締役の役割は、執行側を監督することにとどまりません。**財務規律を求めると同時に、必要なリスクテイクや決断を支え、価値創造へ向けて背中を押していく**ことも大切な役割です。取締役会の実効性向上に終わりはありません。TEPCOの「ありたい姿」をともに考え、その実現に向けた経営判断を支えることで、会社の持続的な成長に貢献していきたいと思っています。

山口 社外取締役の皆さまからは、厳しき確なご指摘をいただく一方で、改革や重要な意思決定に向けて、むしろ背中を押していただく場面が多いと感じています。今後も率直な対話を重ね、その示唆を経営の実行力へとつなげながら、企業価値の向上に取り組んでいきたいと思っています。

Redesigning and Strengthening Group Business Management

グループ事業運営の再構築・強化

TEPCOグループは、持続的なキャッシュフロー安定化と長期成長戦略の実現に向けた対応として、「第五次総合特別事業計画」において、「中長期的な価値創造ストーリーの構築と実行」、「迅速な意思決定」、「グループ力の最大化」の3つの視点を掲げ、それぞれのめざすべき姿に向けたグループ事業運営の再構築・強化を進めてまいります。

2025年度の取り組み

中長期的な価値創造ストーリーの構築と実行

戦略議論を促進していく中で、デジタル需要動向等を踏まえた中長期の成長戦略について、HD社長・基幹事業会社社長間の集中議論を経て、取締役会に付議。今後注力すべき主要テーマを特定し、2026年度の年度計画へ反映。

迅速な意思決定

「投資案件に関する意思決定」について、取締役会付議基準の見直しや、執行側におけるCFOへの権限配分等を通じて、意思決定の迅速化を図るとともに、取締役会における戦略議論の機会を創出。

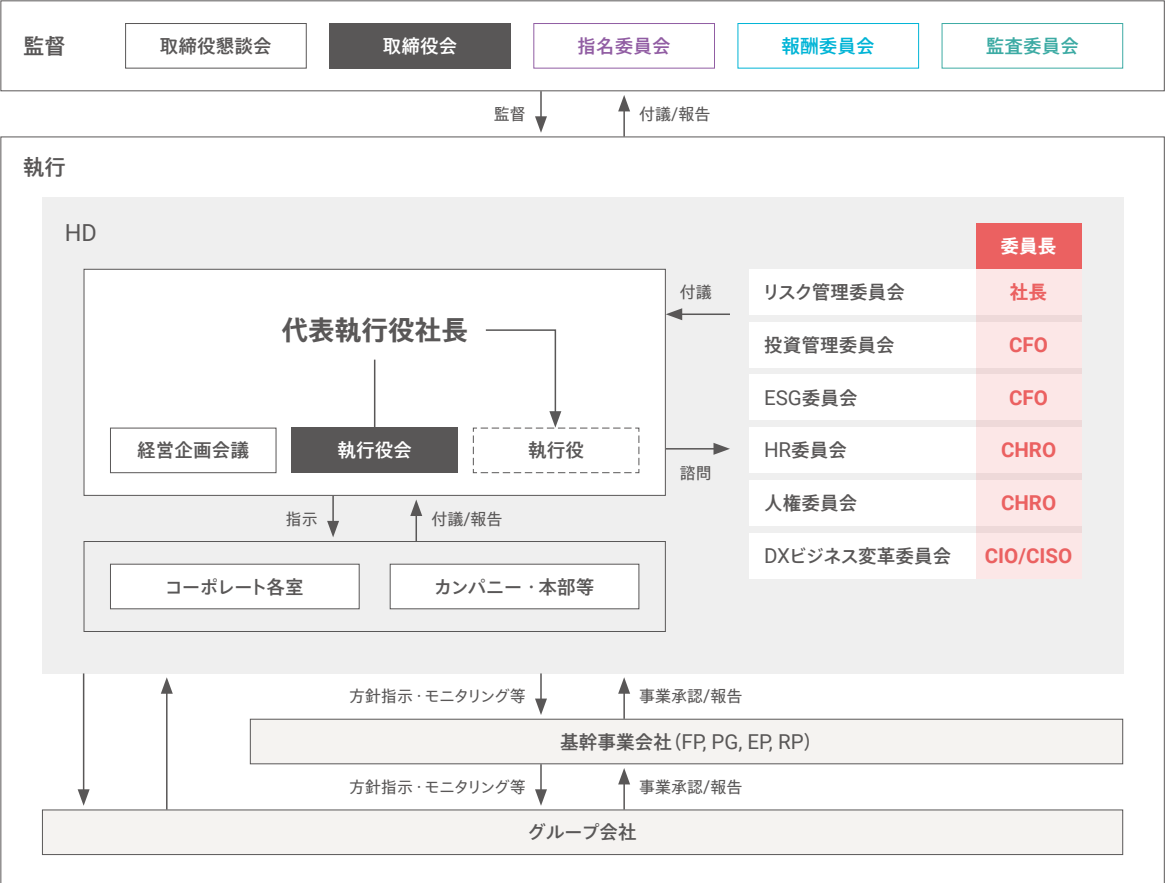
CxOを中心に運営する社内委員会の役割・権限の再整理を実施し、2026年度より新体制にて運用開始。各経営会議の戦略議論に資するアジェンダの付議により、グループ事業運営の効率化を推進。

2026年度以降の対応

グループ力の最大化

継続した戦略議論の活性化とともに、全体最適の議論・意思決定の実効性担保に向けて、戦略立案・収支管理・HRBP・FP&A等、事業基盤の各種機能が適切な役割発揮と、組織を超えた緊密な連携を図るために、課題・対策を可視化し、実行していく方策を検討中。

ガバナンス体制図(抜粋)



Compliance

コンプライアンス

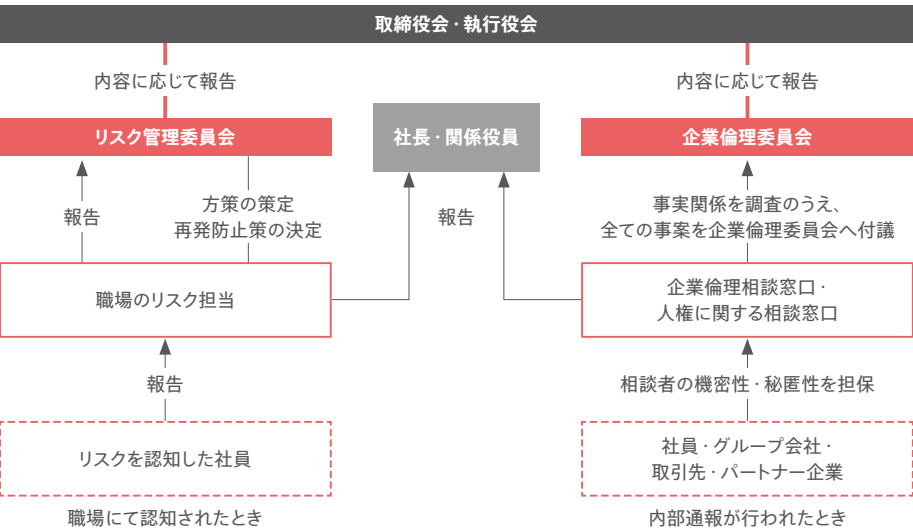
コンプライアンスの実効性向上に向けた取り組み

お客さまをはじめとする社会の皆さまから、信頼され選ばれ続ける企業グループになるために、東京電力ホールディングスおよび基幹事業会社では、「**行動準則の理解度**[1](#)」、「**心理的安全性の醸成**[2](#)」**ならびに「企業倫理相談窓口の信頼度**[3](#)」を重点的な課題としてKPIに設定しております。

その実効性については、企業倫理意識調査を通じて確認、傾向分析するとともに、**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**しています。

また、コンプライアンスリスクが顕在化した場合には、リスクの内容や通報経路に応じて、関係箇所が迅速に連携し、是正措置および再発防止につなげる体制を整備[4](#)しています。

4 コンプライアンスリスク顕在化時の内部連携



1 行動準則の理解度

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・社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。企業倫理を遵守することは事業活動の基盤であることから、全社員を対象としたeラーニングや研修等を通じて、行動準則の理解・浸透を図っています。

東京電力グループ企業行動憲章

東京電力グループ企業倫理遵守に関する行動基準

2 心理的安全性の醸成

職場内で疑問や問題と感じた際に、周囲とのオープンなコミュニケーションにより解決できるよう、自組織内の対話を促すケース・メソッド等のツールを定期的に展開し、心理的安全性の醸成を図っています。

3 企業倫理相談窓口の信頼度

職場内で疑問や問題と感じた際に、安心して相談してもらい、会社として問題等を早期に把握、是正するために、企業倫理相談窓口の活動内容等について取りまとめた解説資料等を定期的に展開し、当該窓口の信頼度向上を図っています。

KPI

行動準則の理解度

2025年度 目標 90%以上

90.8%

KPI指標: 行動準則を理解していると回答した人の割合

心理的安全性の醸成

2025年度 目標 85.6%以上

86.6%

KPI指標: 職場で意見・課題等を気兼ねなく発言できると回答した人の割合

企業倫理相談窓口の信頼度

2025年度 目標 74.5%以上

78.0%

KPI指標: 企業倫理上の問題を感じた際、相談窓口へ安心して相談できると回答した人の割合

実績

相談窓口の受付状況

2025年度 相談窓口受付件数

合計 385件

内訳	企業倫理相談窓口	192件
	人権に関する相談窓口	160件
	その他の相談窓口	33件

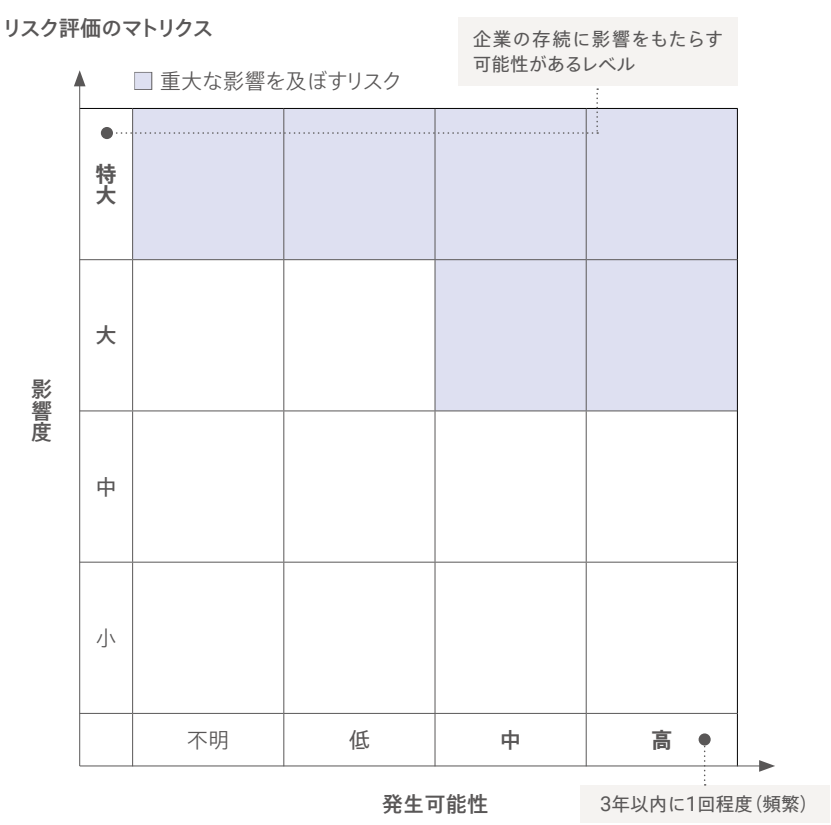
Corporate Governance

Risk Evaluation

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2026年6月時点において判断したものです。

事業等のリスク			
事業等のリスクの詳細			
重要度	リスク評価の対象事業等	影響度	発現可能性
1	福島第一原子力発電所の廃炉	特大	高
2	電気の安定供給	特大	高
3	原子力発電・原子燃料サイクル	特大	高
4	電源調達費用・販売価格・販売電力量	特大	高
5	火力発電用燃料価格	大ー特大	高
6	電気事業制度・エネルギー政策変更	大ー特大	中
7	お客さまサービス	大ー特大	中ー高
8	安全確保・品質管理・環境汚染防止	大ー特大	中ー高
9	企業倫理遵守	大ー特大	中ー高
10	情報管理・セキュリティ	大ー特大	高
11	資材調達	大ー特大	高
12	物価・金利の変動	大ー特大	高
13	気候変動等に関する取り組み	大	中
14	五次総特に基づく経営改革	大	中ー高
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	中ー高
16	電気事業以外の事業	大	高



Nuclear Energy Business Governance

原子力ガバナンス

東京電力ホールディングス株式会社
執行役副社長
原子力・立地本部長 兼
原子力改革特別タスクフォース事務局長

福田 俊彦



実効性のあるガバナンス体制のもと、
原子力事業を安定的に運営してまいります

Enhancing the Governance Structure

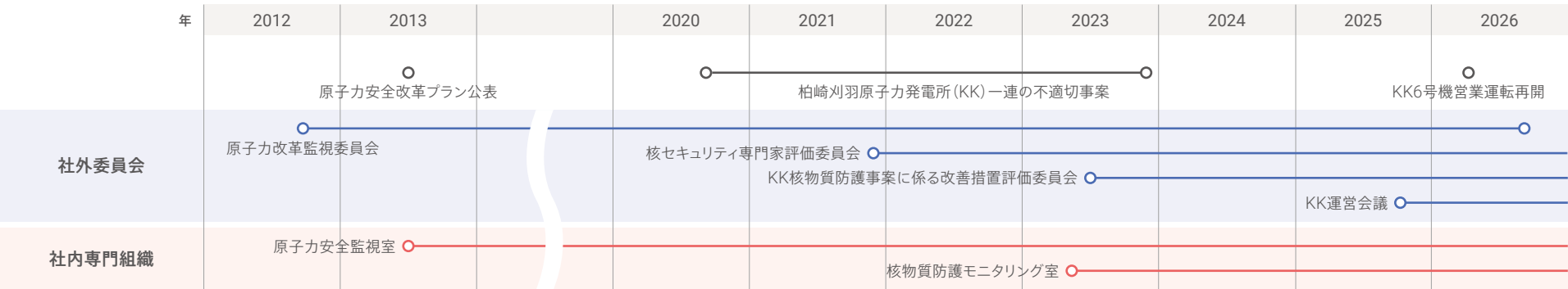
ガバナンス体制の進化

福島第一原子力発電所事故の反省を踏まえた原子力安全の取り組みを進める中で、社外委員会や社内専門組織を設置しています。原子力安全や核セキュリティに関する監視・評価に加え、発電所運営への提言機能等、事業運営に「外部の目」を取り入れる体制を構築しています。

当社は、原子力安全や核セキュリティ等の領域において、**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、原子力事業に対するガバナンスの強化を図ってきました。こうした体制のもと、**第三者による監視・評価を受けつつ、当社の自律的な改善を進めることで、原子力事業の安定的な運営に取り組んでいます。**

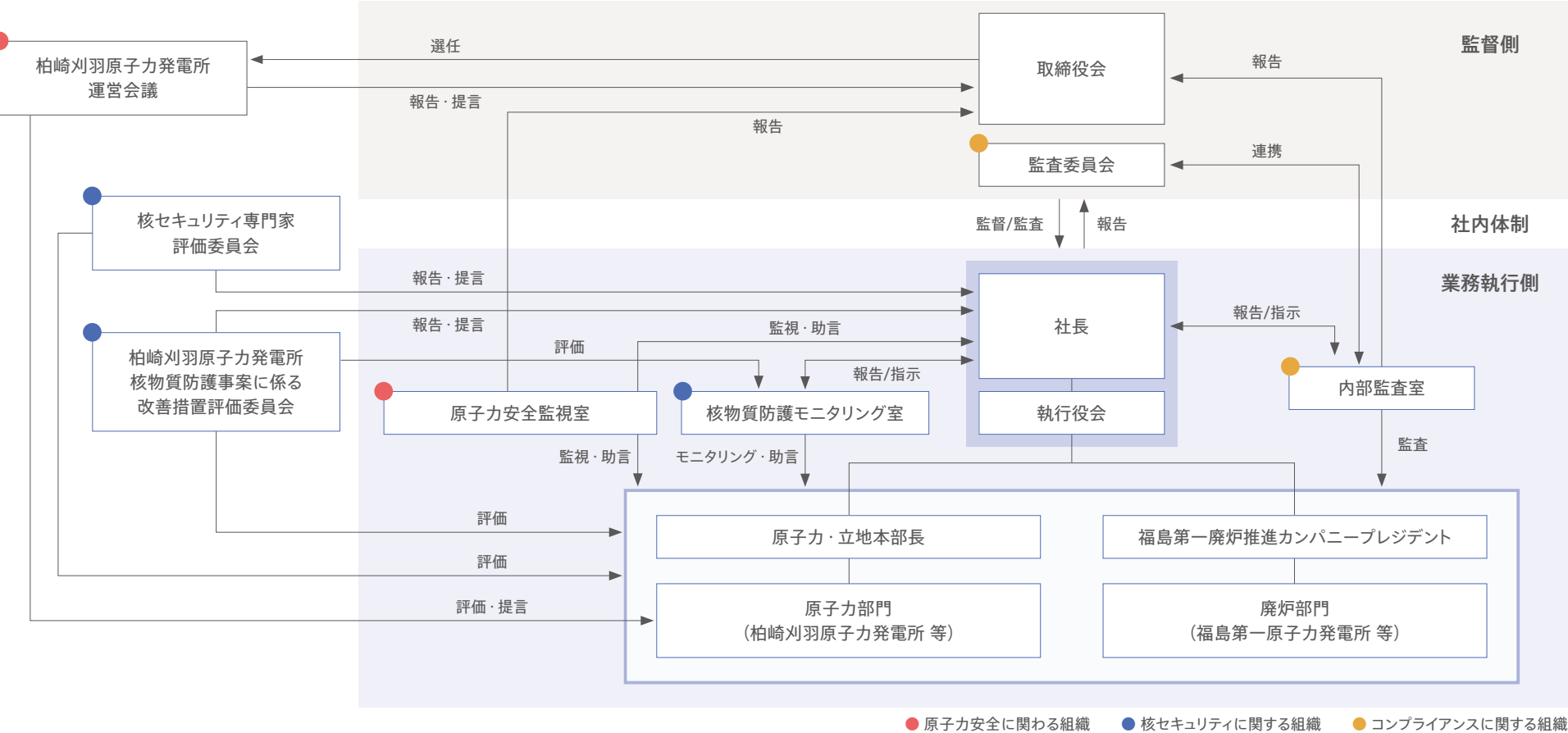
福島第一原子力発電所事故以降、当社の原子力安全改革を監視・監督してきた原子力改革監視委員会が2026年8月に取りまとめた最終報告では、**自律的改善を継続する仕組みも持続可能な形で定着している**との評価をいただきました。

私は、原子力部門の責任者として、適切な原子力ガバナンス体制のもと、よりいっそうの自律的な改善の強化を図り、地域に根ざした運営の徹底と、持続可能な原子力事業の実現をめざしてまいります。



Governance Structure of Nuclear Energy Business

原子力事業のガバナンス体制



柏崎刈羽原子力発電所運営会議

KKの運営について取締役会の監督機能を補佐する会議体として、2025年10月にKK運営会議を設置しました。同会議は多様な視点と専門性を持つ7名の社外委員とKKの運営責任を担う4名の社内委員で構成されています。KK運営会議議長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することでガバナンスの実効性向上を図っています。

KK運営会議

活動テーマ

- 安全文化・組織文化のモニタリング
- 東京電力に対する新潟県民からの信頼感の向上