



INTEGRATED REPORT 2026

統合報告書

What We Deliver to Society

グループ経営理念

Mission

安心して快適な暮らしのため
エネルギーの未来を切り拓く

Vision

Values

- 安全最優先
- 責任の貫徹
- お客様のために
- 変革への挑戦

GX

Vision

「安全で持続可能な社会の担い手」をめざす

Destination

GX推進と福島責任の貫徹を両立する

TEPCOの持続可能な成長

復興と廃炉を
推進する

経済成長への貢献

デジタル需要を取り込み
日本の成長を支える

脱炭素への貢献

カーボンニュートラルと
エネルギー自給率向上を実現する

安定供給

GX・DX等に対応した
安定供給の実現

福島責任の貫徹

About This Report

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



Dear Stakeholders,

「TEPCO統合報告書2026」(以下、本報告書)では、これまでと同様に、めざすVisionの実現に向けた3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おり、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。また、IFRS S1、S2号、そしてサステナビリティ開示基準(SSBJ基準)を踏まえ、各章では極力「ガバナンス」「戦略」「リスク管理」「指標と目標」の4つの柱で構成するように努めました。

さらに、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。

- TEPCO GX
- DX戦略
- コーポレートガバナンス 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まいります。

TEPCO 統合報告書2026

報 告 期 間: 2025年4月～2026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63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: 2026年9月

次回発行予定: 2027年9月

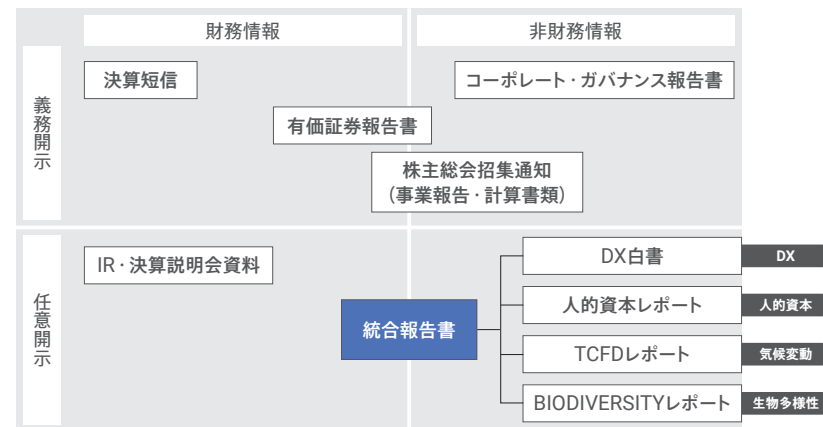
将来見通しの記述について

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顕在化する可能性があります。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ったものとなる可能性があることをお含みください。

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「価値協創ガイダンス 2.0」

開示報告書等 一覧



Contents

Introduction

- 1 About This Report
- 2 Contents
- 3 Who We Are

Vision

- 4 社長メッセージ
- 8 CFOメッセージ
- 11 第五次総合特別事業計画
- 12 価値創造プロセス
- 13 マテリアリティ

Materiality 01

GXによるサステナビリティの実現

戦略

- 18 TEPCO GX
- 20 迅速かつブッシュ型の電力供給
- 23 脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現
- 30 安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供

気候関連

- 32 ガバナンス
- 33 リスクと機会
- 34 指標・目標

Materiality 02

事業基盤の強化

- 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

Materiality 03

復興と廃炉の推進

- 63 賠償・復興
- 65 廃炉

Corporate Governance

- 73 会長メッセージ
- 76 取締役会の実効性評価
- 77 取締役会と法定3委員会
- 78 取締役一覧
- 80 報酬制度
- 81 ガバナンス強化の取り組み
- 82 取締役対談
- 85 グループ事業運営の再構築・強化
- 86 コンプライアンス
- 87 リスク評価
- 88 原子力ガバナンス

Our Business

- 91 基幹事業会社
- 93 JERAの挑戦
- 94 海外事業

Data Section

- 95 東京電力グループ経営理念
- 96 財務情報
- 102 株式情報
- 103 At a Glance
- 104 ESG情報
- 113 社外からのESG評価

トップマネジメントの考えや 経営方針について



P4 社長メッセージ

2025年度の振り返りと、今後のTEPCOグループの事業の展望、福島への思い、そしてエネルギー事業者としての使命をお伝えします。

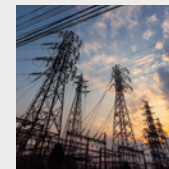


GXに向けた戦略と 気候関連の取り組み



P16 GXによるサステナビリティの実現

電力事業を取り巻く事業環境の変化を踏まえた、GXに向けたTEPCOグループの成長戦略や、新たに設定したGHG削減目標をお伝えします。



福島第一原子力発電所の 現状と取り組み



P65 廃炉

「廃炉中長期実行プラン」に基づく福島第一原子力発電所の廃炉作業の最新状況と、廃炉作業を推進する体制をお伝えします。



経営の健全性確保に向けた TEPCOのガバナンス



P73 会長メッセージ

6月に就任した取締役会長の横尾から企業価値向上に向けた抱負をお伝えします。



P82 取締役対談

CFO経験を持つ社外取締役の内田と、取締役兼CFOの山口が、TEPCOの現在と未来を語り合いました。

Who We Are

TEPCOグループは、日本最大級の電力需要を支える事業基盤と、くらしや産業をつなぐ強靱なネットワークを有しています。
安定供給と脱炭素化を推進し、福島への責任を果たしながら、エネルギーの未来を切り拓いていきます。



基幹事業会社とは、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および東京電力リニューアブルパワーの4社

Scale of Demand

日本最大級の需要を支える事業基盤

供給エリア人口

約4,500万人

日本人口の約37%

供給エリア需要

2,683億kWh

全国電力需要の約3分の1

Network Platform

首都圏のくらしや産業をつなぐ、強靱な電力ネットワーク

送電設備(架空電線亘長)

14,831 km

一般送配電事業者10社中
シェア 16.8%

送電設備(地中電線亘長)

7,032 km

一般送配電事業者10社中
シェア 43.4%

1需要家当たり年間停电影響回数(SAIFI)

0.07回

世界トップクラス

Energy Transition

脱炭素を支える大規模な電源基盤

国内 再生可能エネルギー発電設備容量(連結)

1,005万kW

国内トップ

原子力発電設備容量

821.2万kW

Corporate Foundation

社会インフラを支え、変革を実行する事業・人財基盤

売上高(連結)

約6.3兆円

総資産(連結)

約15.5兆円

社員数(連結)

37,950人

高度専門資格保有者^{※1※2}

1,678人(延べ)

DX人財(スキルレベル1以上)(累計)

約8,300人

※1 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

※2 第一種電気主任技術者、エネルギー管理士(熱・電気合計)、一級建築士、原子炉主任技術者

President's Message

変わらぬ福島への責任と、 持続可能な成長

不確実性の中で前進した2025年度

ホルムズ海峡の封鎖による中東情勢の緊迫化や物価高騰等の影響を受け、エネルギー業界を取り巻く国内外の環境は、依然として不安定な状況が続いています。2025年度の事業環境も非常に厳しいものとなりましたが、足元では合理化とコストダウンを着実に進めてきました。その結果、賠償・廃炉に必要な資金として約4,000億円規模を確保できたことは、大きな成果だと考えています。

事業面では、柏崎刈羽原子力発電所について、一連の不適切事案等によって失われた信頼の回復に努めてきました。昨年12月に新潟県のご理解をいただき、本年4月16日に営業運転を再開しました。14年ぶりの再稼働は、福島第一原子力発電所事故の反省と教訓を活かしながら、発電所に携わる職員が関連会社の皆さまとワンチームで鍛錬を積み重ねてきた成果だと思います。

また、1月には「第五次総合特別事業計画（五次総特）」を策定・公表しました。現在の産業構造の変化や、エネルギー需要が増加していく状況変化を背景としたTEPCOグループの事業の新たな方向性をお示ししています。TEPCOグループの使命は福島への責任を果たすことであり、五次総特のもと、福島事業・経済事業双方の改革に取り組んでいきます。

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

五次総特に掲げる4つの重点課題

五次総特では4つの重点課題を掲げています。1点目は**廃炉事業の改革**です。私たちの原点は「福島責任の貫徹」であり、福島第一原子力発電所の廃炉を完遂するという使命があります。最大の難所である燃料デブリの取り出しに着手するなど、前人未踏の工程となる中長期ロードマップの第三期に移行しています。廃炉を完遂するためにも、経営判断・廃炉事業遂行能力・体制を抜本的に改革していく方針です。

2点目は、**安定供給と事業成長の同時達成**です。生成AIの世界的な普及・拡大に伴うデジタル需要の急増や、データセンターの新設・増設計画等により、近年、右肩下りの傾向にあった国内の電力需要は、今後数十年で前例のない規模に増加する見通しです。国内最大の電力会社として、これを支える電力供給基盤を構築することがTEPCOグループの使命です。同時に、電力需要の増加という事業環境の変化を大きな機会と捉え、事業成長につなげていきます。

3点目は足元の**財務状況の改善**です。福島責任の貫徹と安定供給のためにはフリーキャッシュフローの改善が不可欠です。地域のご理解、安全を大前提に、柏崎刈羽原子力発電所の安定的な稼働に向けた取り組みを進めるとともに、第三者の知見も活用した抜本的な経営合理化策を確実に実行に移し、足元の経営安定化を早期に実現していきます。

4点目は、**アライアンスの推進**です。TEPCOグループが廃炉の完遂と経済事業の収益基盤拡大を実現するには、当社グループの強みを活かしながら、追加的な資金や新たな知見を獲得し、さらなる成長につなげる必要があります。本年2月からパートナーを募集し、現在、いただいたご提案の精査・検討を進めています。

当社が電気事業で培ってきた強みを基礎に、アライアンスを通じて資金・技術・能力を補完することで、福島責任の貫徹と事業成長の両立を実現したいと考えています。

重点課題を踏まえた資本配分

今後、世界的な生成AI・フィジカルAIの活用やDXの進展に伴ってデータセンターの設置が急増し、エネルギー、とりわけ電力の需要が高まることが想定されます。国内でもデータセンターの設置計画が進む中、TEPCOグループは、**増大する電力需要を支える供給基盤の構築に向けた投資を進めます**。データセンター設置計画の実現によって販売電力量を拡大するとともに、さらなるデータセンターの呼び込みをエネルギー供給面から後押しし、国内の経済成長に貢献していきます。

また、電力需要増に対応する供給力の確保も必要です。エネルギーセキュリティや安定供給、そして気候変動への対応の重要性を踏まえ、原子力および再生可能エネルギー、すなわち**脱炭素電源への投資を引き続き進めます**。

そして何よりも、企業が成長するための原動力は人財であり、**人的資本への投資が非常に重要**です。適財適所の配置と同時に、特にDX分野と電力供給に係る基礎技能分野の人財育成を推進していきます。DX分野については、全社員を対象にリテラシー向上のプログラムを導入し、多能化を進めています。基礎技能分野においてはTEPCOグループ社員だけではなく、関係会社やパートナー企業とも連携しながら採用と育成を進めています。設備だけあってもオペレーションする人がいなければ企業は成長できません。これらの人の力をTEPCOグループのさらなる成長につなげていきたいと考えています。



データセンターとTEPCOの未来

データセンター関連事業については、現在、AEI事業室（エリアエネルギーイノベーション事業室）を中心に**大規模プロジェクトに対応できる体制の強化**を進めています。大規模化が進む昨今のデータセンタープロジェクトにワンストップで対応していく中で、変電所の建設や供給設備の整備に費やす時間やコスト、とりわけ**建設リソースや人財リソースの確保が今の大きな課題**となっています。こうした課題の解決にグループ一体で挑み、当社の取り組みに共感していただける事業者と連携しながら進めることが重要だと考えています。

関東圏は、データセンターの立地において非常に高いポテンシャルを持つ地域です。電力とデータの大消費地である関東圏を事業基盤とするTEPCOグループの強みを活かし、AI時代の電力需要に応えながら、持続的に成長していきたいと思えます。

今後、データセンター需要の増加に対応する電力供給基盤を整備するには、相当規模の投資が必要となります。また、お客さまや社会のニーズも時代とともに変化しており、TEPCOグループには、電力供給にとどまらない新たな価値の創出が求められています。関東圏の地域特性を最大限に活かし、お客さまのご要

望に早期にお応えするため、投資リソースを最適に配分するとともに、資産回転も意識した事業モデルを構築していきたいと考えています。TEPCOグループの強みとパートナーのノウハウを掛け合わせることで、お客さまのニーズに応えるスピードを高め、経済性の向上にもつなげていきます。

柏崎刈羽原子力発電所6号機の再稼働後の次のステップ

柏崎刈羽原子力発電所6号機の再稼働は、ゴールではなくスタートラインです。福島第一原子力発電所事故の反省と教訓を、今後の原子力事業にどう活かしていくか。安全の確保と地元の信頼を大前提に、この問いに向き合い続けることが、TEPCOグループにとってもっとも重要です。

今後、国内電力需要の増加が想定される中で、**原子力発電は重要性を増して**おり、柏崎刈羽原子力発電所7号機についても、安全に実現できることを前提に、できるだけ早く再稼働を進めたいと思っています。加えて、国内全体の原子力発電所の活用も重要です。メーカーや業界全体のリソースが限られる中で、各発電所の稼働をどう進めるか、他の発電事業者をはじめ業界全体で協力しながら、着実に進めていくことが重要だと考えています。

再稼働後の運営を着実に実施することで、信頼を積み重ねていくことができます。原子力発電所に対する理解醸成、安全への不断の取り組み、そして地域との共生に向けた取り組み等を、関係者がワンチームとなって進めることで、**地域との信頼を築いていきたい**と思っています。

日本経済団体連合会簡井会長と柏崎刈羽原子力発電所にて（2025年12月）





ワンチーム

「ワンチーム」の考え方はもともと福島第一原子力発電所の現場から始まりました。TEPCOグループの社員だけではなく、関係会社やパートナー企業も含め、立場や組織の垣根を越えて一つのチームとなり、安全を最優先に、より良い現場をつくるために知恵や力を持ち寄ってきました。こうした取り組みを通じて、**安全文化の向上や現場における連携強化**につながり、その考え方は地元企業や自治体との協働にも広がりつつあります。

TEPCOグループを取り巻く事業環境が大きく変化し、私たちが向き合う課題が複雑になる中、こうした「ワンチーム」の考え方は、グループ全体にとっていっそう重要になっています。異

なる立場や専門性を持つ一人ひとりが「経営理念」を羅針盤として、知恵や力を発揮し、ともに行動していく。その積み重ねがTEPCOグループの力になると考えています。

今年度は、その実践をさらに進める取り組みの一つとして、「ライブNEXT」を始めました。現場の皆さんが日々の仕事で感じている「もっとこうしたい」という思いや声を起点に、**経営層が職場を訪れて直接対話し、それぞれの経験や知恵を持ち寄りながら、次の行動**につなげていく取り組みです。

こうした対話と実践を積み重ね、一人ひとりの思いや行動をつなぎながら、「四方よし（売り手よし、買い手よし、世間よし、未来よし）」をめざします。そして、ワンチームとなってエネルギーの未来を切り拓いていきます。

今後のTEPCO・日本の未来に向けて

世界的なエネルギー需給の不確実性の高まりや、GX・DXの進展により、電力インフラに対する社会の期待はこれまで以上に大きくなっています。こうした環境の変化は、TEPCOグループにとって大きな責任であると同時に、新たな成長機会でもあると認識しています。そうした状況にあっても、福島への責任を全うすることは、TEPCOグループの不変の原点であり、最大の使命です。そのためには、廃炉を着実に進めることが重要です。地域の皆さまに安心して任せていただける、そして困難があってもやり遂げられる体制をつくってまいります。

また、福島への責任を果たすためにも、電力の安定供給と事業成長を実現してまいります。強靱なエネルギーインフラなくして、日本の経済成長は実現できません。これは非常に大きな責任であると同時に、成長の機会でもあります。アライアンスも活用しながら、TEPCOグループの成長と変革につなげてまいります。

そして、これらの取り組みを加速することによって、**財務・非財務の両面から企業価値の向上**を進めます。さらに、実効性の高いコーポレートガバナンスと、ステークホルダーの皆さまとの建設的な対話を通じて、世界の投資家の皆さまから信頼される企業をめざします。エネルギーの未来を支える社会インフラ企業として、グローバルなユーティリティ業界においてトップクラスのサステナビリティ経営を追求し、**長期的かつ持続的な価値創造に挑戦**し続けてまいります。

ライブNEXT



「ライブNEXT」の様子

CFO Message

「稼ぐ力の強化」と「見える化」を通じた企業価値向上



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

けでは評価できないので、今後は損益計算書(PL)上の収益改善はもちろんのこと、キャッシュフローや貸借対照表(BS)のマネジメントの一層の強化に努めてまいります。

第五次総合特別事業計画 次の成長ステージへ

TEPCOグループの原点は「福島責任の貫徹」です。そのためにも、資金面では賠償・廃炉費用として年間5,000億円の捻出と、国からの資本金および除染費用の約5兆円を企業価値の向上により捻出することが2つの大きなミッションであり、これらを達成するための**キャッシュ創出力が必要不可欠**です。

賠償や廃炉等の資金捻出については、2017~2024年度までの平均で4,267億円となっており、今後の計画で捻出可能であるとの評価を原子力損害賠償・廃炉等支援機構からいただいています。一方、国からは、資本金および除染費用を企業価値の向上により捻出するには現在のFCFの状況では難しいという厳しい評価もいただいています。

これらを踏まえ、2026年1月に公表した第五次総合特別事業計画(五次総特)では、企業価値向上の手段の一つであるアライアンスについての記載をこれまで以上に踏み込んで示しました。

決算分析

2025年度においては、4,173億円の経常利益を計上し、昨年度と比べると1,628億円の増益となりました。これは、燃料費等調整制度の期ずれ影響が好転したこと等によるものです。一方でフリーキャッシュフロー(FCF)については昨年度から改善したもののマイナス1,032億円と、8年連続の赤字となっているほか、2025年度は災害特別損失の計上(▶ **P39**)もあり、自己資本比率は昨年度に比べ21.8%と3.3ポイントの悪化と、大変厳しい状況となっています。

経常利益のうち2,549億円は東京電力エナジーパートナーの

小売販売による収益ですが、内訳としては調達コストの削減等によるものが大きく、小売販売電力量としては減少しています。この状況は今年度も続いており、大きな課題として認識しています。さらに、株式会社JERAとの長期的な電力購入契約が終了し、2026年度より契約のしくみが変わったことにより、市場価格の影響をより受ける状況となっているため、この対策についても検討を進めています。

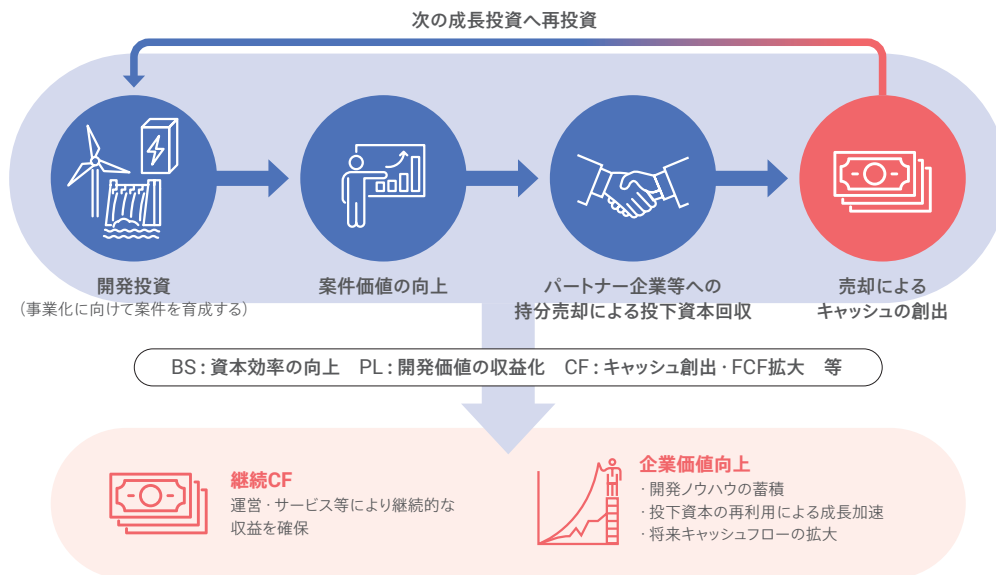
柏崎刈羽原子力発電所が今年4月より営業運転を開始した効果については、現下の市場価格との代替と仮定して試算した結果、2026年度第1四半期決算においては約470億円の収支改善となりました。全体の調達額が増加している中で、この効果額だ

投資に必要な資金的リソースの提供のみならず、TEPCOグループが有していない技術や能力等を補完し、事業拡大のレバレッジやサービスの付加価値拡大等に資するパートナーシップを実現するために、アライアンスパートナーの募集を開始し、検討を進めているところです。まだ検討段階ですが、今後アライアンスパートナーとの協業を通じて、**企業価値向上へのインパクトがより大きい戦略的案件の創出**に踏み込んでいきたいと考えています。

持続的なキャッシュ創出へ

福島責任の貫徹と電気の安定供給というミッションを確実に実現するため、FCFの早期黒字化が最優先の目標です。FCFが

資産回転型ビジネスのイメージ



厳しい状況となっている理由は、電気事業が設備産業（投資先行型）である中で、物価や労務費の高騰に加えデータセンター（DC）の新設等により電力需要が増加しており、それに伴い設備投資が増えていることがあげられます。DC需要の増加はTEPCOグループにとって成長機会でもあり確実に実現したい一方で、これ以上財務レバレッジが上昇すると、金利上昇のほか株主資本コストの上昇も招く懸念があるため、既存設備をいかに活用してDC需要等に応えるかが重要です。

DC需要については、**必要なタイミングで必要な電力をお届けすることが重要**です。関東圏では、その役割を東京電力パワーグリッドが担っているため、まずはその需要に応え、供給責任を果たすことが最優先事項です。そのうえで、**供給責任を高いキャッシュ創出力へと結び付けていくことが企業価値の向上に大きなインパクトを与えるものと認識しています。**

現在、DC需要による申し込み自体は、今後10年強で1,790万kWに達しています。申し込み内容に一定以上の変更があった場合や、工事に際してお客さまにご負担いただく費用の支払いが遅延した場合には、申し込みが取り消しになる制度になりました。この制度のもとで、DCのお申し込み案件に対して供給責任を果たしていくとともに、ステークホルダーの皆さまへも、電力需要についてより高い精度で説明ができるようになることを認識しており、資本コストを抑えることも可能になると考えています。

FCFの黒字化に向けては、投資してから回収までの期間が短いプロジェクトを活用することも重要です。たとえばDC事業のバリューチェーンの始まりから関わり、キャッシュの回収を早期に実現するために、TEPCOグループにて先行取得した用地をDC事業者に提案するといったプッシュ型営業の拡大等は効果が期待できます。また、TEPCOグループが保有する資産の最適化と有効活用も必要と考えています。五次総特の中でも「資産回転型」のビジネスモデルについて示していますが、これは、一旦はリスクを取って開発事業に投資し、一定の段階でパートナーを募り設備や権益の持分を譲渡して得られたキャッシュを次の投資に充てる（資産を効率的に回転させていく）ことで、多くの案件に関わりながらその運営やサービスで収益を生み出す方向にシフトしていく手法です。

電力需要増に対して供給責任をしっかりと果たしながら成長機会につなげるとともに、キャッシュを創出する取り組みを継続しながら、2028年度以降の安定的なFCFの黒字確保の実現を図ってまいります。

価値向上の鍵は「見える化」

資産回転型ビジネスの中で「BS上の資産をこれまで以上に活用して収益の拡大につなげる」ためには、経営層が戦略を立てるだけでなく、資産を実際に活用している社員の視点が欠かせま

せん。つまり、社員一人ひとりが携わっている会社の資産からいかに価値を生み出せるか、いかに収益を上げられるか、いかにパフォーマンスを上げられるかだと考えています。この考えから、個々の職場・仕事がどう収益につながっているかを見える化して意識できるよう作成したものが企業価値向上ツリー（ **P38**）です。昨年度までは逆ROICツリーという名称でしたが、指標をROICに限定しないなど、さらに深化させています。

企業価値向上ツリーは、特に設備のある現場で活用されており、コストを削減する一方、どのようにパフォーマンスを上げるかという意識を持って業務に取り組んでもらっています。その中で、パフォーマンス向上が収益性に寄与する定量的評価については、今後さらに見える化していく必要があります。それが実現すれば、収益性の高い領域に資金や人財という経営リソースを集中させる判断もしやすくなり、リソース配分についてもより客観的に行えるようになります。現場だけでなく、バックオフィス部門についても、どのような価値を生み出し、どのように事業へ貢献しているのかを適切に示していくことが今後の課題だと考えています。

それぞれの社員が自分の能力を発揮できる職場環境の整備が重要です。「企業価値向上ツリー」の展開・浸透は、社員一人ひとりがそれぞれの能力を活かした上での仕事へのやりがいにもつながります。その実現に向けては、経営層としても、社員一人ひとりの期待に応えられる環境づくりに努めていきます。TEPCOグループは国内外の企業の中でも社員数が相対的に多いからこそ、人財という資産を活用しながら、企業価値をさらに高めていきたいと考えています。

企業価値向上ツリー同様に2025年度より正式に取り組みを開始したFP&Aについても、まずは原子力部門の現場から導入し、今年度から他部門にも水平展開しています。事業は数字だけで動いているのではなく、必ず現場の業務があり、その結果と

して数字が動いていますが、業務の実態と数字の流れを十分に結び付けて把握できていない部分があったと感じています。今後は、**業務と数字のつながりを見える化**し、できるだけリアルタイムで把握できるようにすることで、よりスピーディに事業の実態と経営状況を結び付けられるようにしていきます。さらに、現場で業務に携わる社員に、日々の業務がお金にどのようにつながっているのかを、業務プロセスや手順を通じて理解・把握してもらいたいと考えています。また、それと並行して財務に関する知識も身に付けてもらうことで、将来的には社員一人ひとりがお金の使い方や費用（投資）対効果を意識しながら自律的に判断できる組織をめざします。

こうした取り組みにより、売上高や利益といった損益指標だけでなく、投下した資産に見合うキャッシュを創出できているかという視点が現場レベルまで浸透し、日々の事業運営や意思決定に反映されるようになります。当面は経営主導で必要な人員をFP&Aとして配置して仕組みづくりを進めていきますが、最終的な目標は、FP&Aという機能そのものに依存するのではなく、**社員一人ひとりがデータに基づいて判断し、自走できる状態の実現**をめざします。

脱炭素を成長の力に

カーボンニュートラル（CN）社会の実現に向けた取り組みは、TEPCOグループの事業成長の機会と捉えています。たとえば、化石燃料の使用がまだ一般的な熱需要に対し、電化や水素利用の提案により、エネルギーの使用形態を変革することで、**社会全体の脱炭素化を後押しするとともに、TEPCOグループの事業成長につなげていきます**。他方で、今後、増加が見込まれるDCの需要に対し脱炭素電源の確保が重要ですが、新たな電源の開発には相応の時間や資金を要し、不確実性が高い課題であること

も認識しています。

エネルギー事業者として、社会全体における将来の電力需要や電源確保に係るシナリオを描き、まずは現実とめざす姿との隔たりを明らかにしたうえで、その隔たりを埋めるためにTEPCOグループとしてどのような貢献ができるのかを模索し、実行していくことが私たちの役割です。その内容を踏まえステークホルダーの皆さまとの対話を継続してまいります。

また、現在、サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）にもとづく対応準備を進める中で、サステナビリティ関連のリスクと機会の体系的な識別・評価に取り組んでいます。定量的な財務インパクト分析を経営課題の議論の充実に寄与するとともに、本基準に基づく情報開示は、TEPCOグループの経営戦略や事業のレジリエンスについてご理解いただく契機にしたいと考えています。中でも、気候変動への対応は最も重要なテーマであり、情報開示を通じて、投資家の皆さまとの対話を一層充実してまいります。

株主還元の実現に向けて

震災以降長期にわたり配当が出来ない状況が続いており、CFOとして株主の皆さまには大変申し訳なく思っています。現時点では分配可能額が大きくマイナスに落ち込んでおり、法的にも配当ができない状況です。まずは分配可能額をプラスに戻すことを最優先とし、成長性・収益性を高め、株価の向上を通じて株主の皆さまの期待に応えることが非常に重要だと認識しています。

自己資本比率は20%強と負債を活用した資本構成となっていますが、今後、リスクとリターンがより高い世界で事業を進めていくことを見据えて、負債への依存を続けるのではなく、FCFの創出を通じた**自己資本の積み上げにより財務健全性を高め**、資本コストの低減と将来の株主の皆さまへの還元の実現をめざしてまいります。

Fifth Comprehensive Special Business Plan

第五次総合特別事業計画

東京電力ホールディングス株式会社
代表執行役副社長

酒井 大輔



TEPCOグループを取り巻く事業環境の変化を踏まえ、2026年1月に「第五次総合特別事業計画（五次総特）」を策定・公表しました。

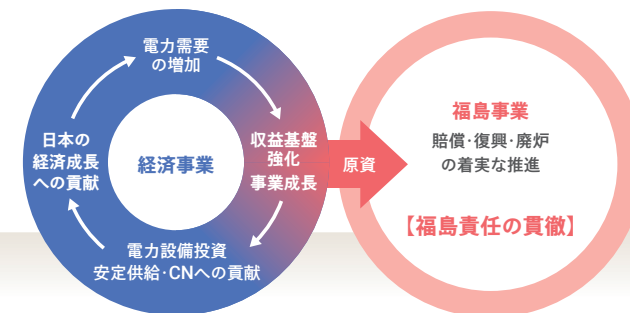
廃炉事業は、燃料デブリの取り出し作業をはじめとするまさに前人未踏の領域に入りましたが、安全かつ着実な作業に向けた体制強化等の抜本的な改革を進めてまいります。経済事業では、今後急激な増加が想定されるデジタル需要に対し、電力の安定供給責任を全うするとともに、データセンターの国内設置等に伴うビジネス機会を、TEPCOグループの事業成長のドライバーにしていきます。また、中長期的な廃炉の推進と企業価値の向上の両立に向けて、有力な手段であるアライアンスを通じた大胆な改革に取り組むこととしており、五次総特公表後にパートナーの募集を行い、現在候補企業との協議を進めています。

五次総特の本質は、福島への責任を持続的に果たしていく仕組みの構築です。GX・DXの潮流において、日本の企業、社会の皆さまがAIやデジタル技術を活用し生産性を高めて成長していく環境の実現には、電力インフラの整備が欠かせません。日本経済の活性化とエネルギー需要の増加は、TEPCOグループの収益基盤の強化につながり、これを根子にした事業成長を果たすことで、福島責任貫徹の原資を継続的に生み出す「好循環」が生まれます。五次総特のもと、社員一丸となって福島事業・経済事業の不断の改革に取り組む、この「好循環」を能動的につくりあげていきます。

五次総特における重点課題

廃炉事業の改革	・「福島最優先」の経営判断: 計画策定や経営リソース等に係る責任と権限のあり方の見直し ・廃炉事業遂行能力の向上: 人材獲得・育成システムの構築等 ・体制の構築: 廃炉遂行主体が主体的役割を果たせる体制に移行
GX・DX等に対応した安定供給と事業成長	・迅速かつプッシュ型の電力供給: 参加型ネットワークづくりや他社との施工力連携等による迅速な電力供給、お客さまの事業開始の早期化 ・脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現: 原子力、再エネ、調整力(系統用蓄電池)、小売調達を推進・強化し、お客さまが求める脱炭素電源を確保 ・安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供: 多様な料金メニューの展開やPPA等を通じて、電力価格の安定化等、お客さまの多様なニーズにお応え 2040年度 首都圏のデータセンター需要伸び率 → 世界トップクラス お客さまにお届けする電力の 6割を上回る水準の 脱炭素電源 確保
財務状況の改善	・地域のご理解、安全を大前提に柏崎刈羽原子力発電所の安定的な稼働に向けた取り組み ・第三者の知見も活用した抜本的な経営合理化 コスト削減目標(～2034年度) → 約3.1兆円* 資産売却(原則3年以内) → 約2,000億円規模 FCF(2028年以降) 黒字化
廃炉と企業価値向上の両立に向けたアライアンス	・自社の強みを活かしつつ、資金・技術・能力等を補完できる、当社の人財の活躍機会の拡大にもつながるアライアンスを実現 → 2026年2月～ パートナー企業の募集 → 継続協議中

※2025～34年度累計、震災前計画比(物価影響補正後)



2012.5

総特

2014.1

新・総特

2017.5

新々・総特

2021.8

四次総特

2026.1

五次総特

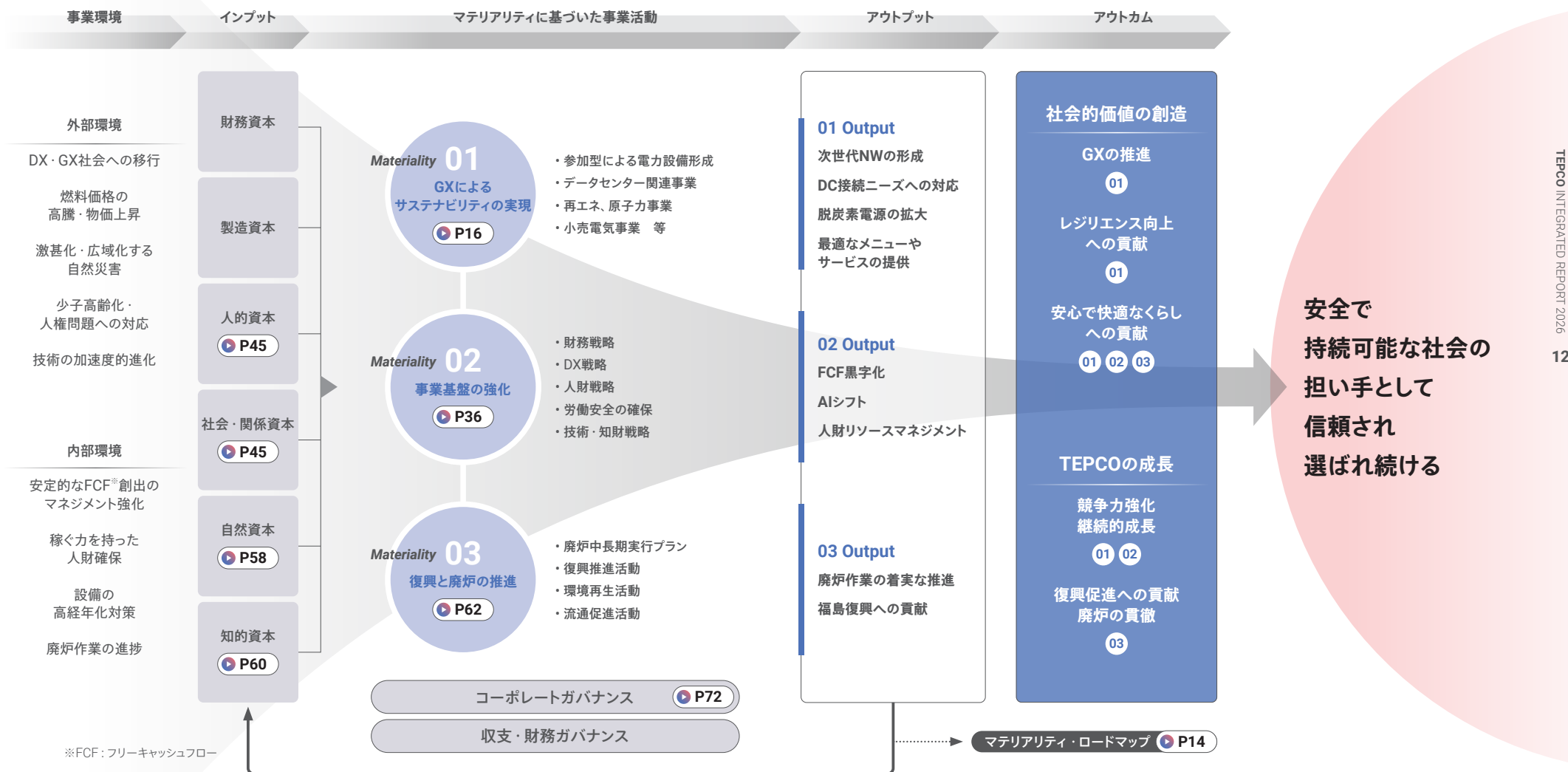
注) 東京電力ホールディングスおよび原子力損害賠償・廃炉等支援機構(政府出資50%、当社株式の過半数を所有)は、中期的な経営の方向性を定める総合特別事業計画(総特)をその達成度合いや事業環境の変化に応じて改定しております

Value Creation Process

価値創造プロセス

TEPCOグループMission

安心して快適なくらしのため エネルギーの未来を切り拓く



Materialities

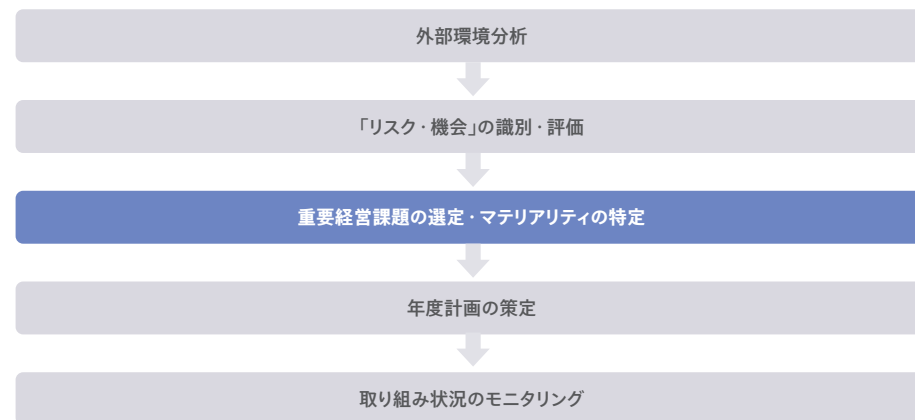
マテリアリティ

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。

今年度は第五次総合特別事業計画の策定・公表や柏崎刈羽原子力発電所の再稼働といった事業環境の変化を踏まえ、マテリアリティを再定義しました。



マテリアリティの特定および活用プロセス



TEPCOグループを取り巻くステークホルダー

TEPCO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。その際に、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。



Materiality Roadmap

マテリアリティ・ロードマップ

TEPCOグループでは、3つのマテリアリティの解決に向け、重要経営課題等に対して個別に事業戦略を策定し、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ています。

こうした取り組みを通じて、「東京電力グループ経営理念」に掲げるVision実現を目指しています。

ここでは各マテリアリティの主要な指標・目標の一部を、ロードマップとして示しています。



※1 2025年度は連結大、2026年度以降は5社計 ※2 大規模災害等のやむを得ない事象による停電を除く

01

GXによる
サステナビリティの
実現



02 事業基盤の強化



03 復興と廃炉の推進

マテリアリティ	指標 (KPI)	2025(実績)	2030	2040	バウンダリ	詳細	
財務資本	フリーキャッシュフロー	2025 -1,032億円※	2028以降 黒字確保	中長期的黒字化	5社計	P37	
	賠償・廃炉の資金確保	2025 3,683億円	5,000億円/年程度 確保		連結大	P39	
DXと情報システム・セキュリティ	DXによる費用削減(累計)	2025 25億円	2026 34億円	2028 60億円	2030 90億円	5社計	P41
	DX中核人材(累計)	2025 140人	2026 160人	2028 250人	2030 450人	5社計	P41
	セキュリティプロ人材(累計)	2025 38人		2030 50人		5社計	P44
人的資本 社会・関係資本	社員幸福度	2025 6.89		2040 7.14		5社計	P49
	女性管理職比率	2025 6.8%	2030 8.8%	2035 10%		5社計	P50
	徹底した安全確保・品質管理		災害ゼロにつながる行動を実践			5社計＋ 請負企業	P54
廃炉	使用済燃料プールからの燃料の取り出し	2026 2号機取り出し	2027 1号機取り出し	2028	2031年内 全号機取り出し完了	HD	P67
	燃料デブリ取り出し	2026	段階的取り出しの拡大			HD	P66
		2号機ロボットアームによるPCV内部調査・試験的取り出し					

※2025年度は連結大

Materiality

GX for Sustainability

GXによるサステナビリティの実現

TEPCOグループは、「GXによるサステナビリティの実現」をマテリアリティの一つに掲げています。

日本最大級のエネルギーインフラとこれまでに培ってきた知見を活かし、電力の安定供給を支えながら、カーボンニュートラルの実現と社会・産業の持続的な成長に貢献してまいります。

また、気候関連については、サステナビリティ開示基準 (SSBJ基準) を踏まえ、情報開示の充実に取り組んでまいります。

戦略

- 18 TEPCO GX
- 20 迅速かつプッシュ型の電力供給
- 23 脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現
- 30 安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供

気候関連

- 32 ガバナンス
- 33 リスクと機会
- 34 指標・目標

Toward 2050

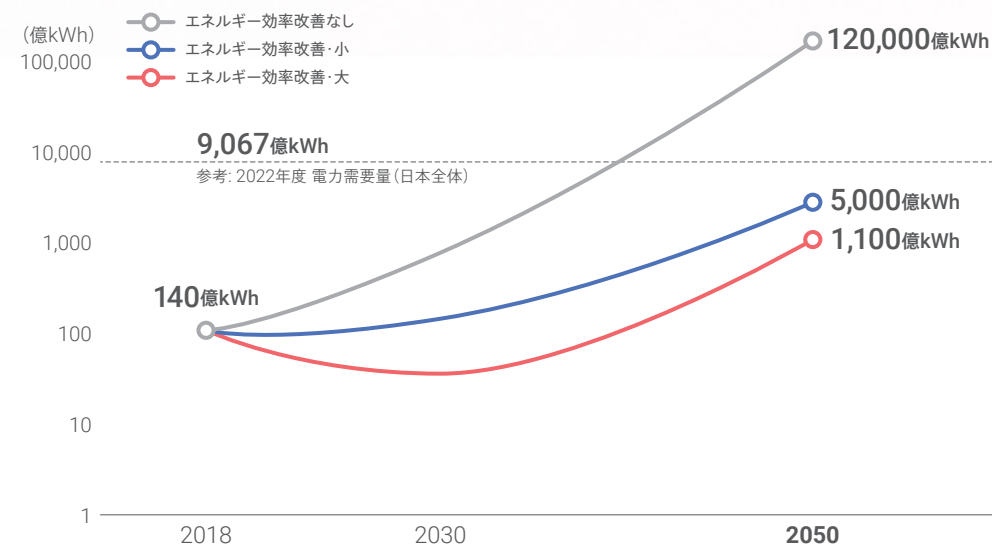
TCFD 戦略

2050年に向けて

国内の電力需要は、DXの進展等により、今後、増加に転じると見込まれています。一方、データセンターの電力需要は長期的な増加が見込まれるものの、省エネ対策や技術の進展によるエネルギー効率の改善度合い等によって、2050年の需要規模には大きな幅が生じる可能性があります。さらに、エネルギー政策や国際情勢等、将来見通しに影響を及ぼすさまざまな不確実性も存在します。

2050年に向けては、単一の将来像に依拠することなく、複数のシナリオを検討し、中長期的な変化を継続的に見極めていくことが重要だと考えています。

データセンターによる電力需要の想定



出典：内閣官房 GX実行推進室「GX2040ビジョンの概要」（2025年2月）より当社作成

TEPCO GX

グリーン・トランスフォーメーション戦略

TCFD 戦略

電力需要の増加、カーボンニュートラルへの要請、エネルギー安全保障の重要性の高まりなど、電力事業を取り巻く環境は大きく変化しています。

TEPCOグループは、これらの変化を単なるリスクではなく、新たな事業機会と捉え、持続的な成長と価値創出につなげていきます。

TEPCO GXとは、こうした環境変化を成長機会へと転換する事業構造変革です。

国・地域・事業者・お客さまのGXを支えるインフラ・機能・サービスを提供することで、

日本のグリーン・トランスフォーメーションを実装面から支える「プラットフォーム」への進化をめざしてまいります。

TEPCO GXのめざす 3つの社会提供価値

1

迅速かつプッシュ型の 電力供給

次世代ネットワークの構築とグループ体のソリューション提供により、安定供給を維持しつつ、大規模需要（データセンター等）と再エネの受入拡大を加速し、日本の経済成長に貢献します。

2

脱炭素電源の確保・ カーボンニュートラルの実現

原子力の安全最優先での活用と再生可能エネルギーの主力電源化を加速させるとともに、蓄電池等による調整力を確保することで、カーボンニュートラルの実現に貢献します。

3

安定化等の多様なニーズに 応じた料金メニューの提供

価格安定化や脱炭素化等、多様なニーズにお応えする電気料金メニュー・再エネ関連サービスや設備サービスを提供してまいります。また、金融的手法を活用したトレーディングを通じて収支変動リスクを軽減し、よりいっそうの価格安定化等に取り組みます。

Power Grid

系統

▶ P20



Renewable Energy

再生可能エネルギー

▶ P23



Hydrogen Business

水素事業

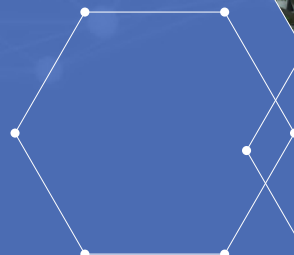
▶ P24



Nuclear Energy Business

原子力事業

▶ P25



Retail Electricity Business

小売電気事業

▶ P30



Providing Solutions Tailored to Customer Needs

お客さまニーズに応じたソリューション提供

▶ P31



Battery Storage Business

蓄電池事業

▶ P28



Data Center-related Business

データセンター関連事業

▶ P21



Strategy - Prompt and Push-Type Power Supply

戦略 — 迅速かつプッシュ型の電力供給



Power Grid

系統

次世代ネットワーク

大規模需要と再エネの増加に伴い、電源と需要の偏在化、需給変動の拡大、系統混雑の発生等、電力系統を取り巻く環境は大きく変化しています。東京電力パワーグリッド（PG）は、こうした環境変化の中においても**安定供給を確保**するとともに、**拡大する電力需要や再エネの系統接続ニーズに的確かつ柔軟に対応**してまいります。

そのために、必要な設備形成を着実に進めるとともに、分散型電源や調整が可能な需要設備を活用し、エリア全体の需給バランスを最適に調整する**次世代ネットワークの構築**に取り組みます。

これにより、社会・産業の成長を支える電力系統を構築し、持続可能な地域・経済の発展に貢献するとともに、既存設備の稼働率向上や設備形成の効率化を通じて**アセット価値の最大化**を実現していきます。

参加型の取り組み

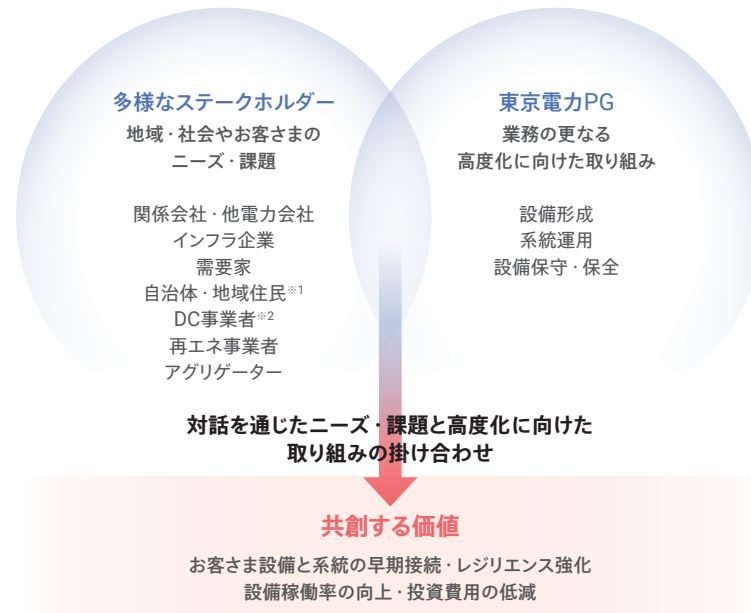
お客さま設備と電力系統の早期接続やレジリエンスの強化に加え、設備稼働率の向上や投資費用の低減を通じた、経済価値・社会的価値を創造するために、これまで以上に**お客さまとの連携が重要**となります。

東京電力PGは、地域・社会やお客さまのニーズや課題と、当社の設備形成、系統運用、保守・保全の高度化に向けた取り組みを掛け合わせ、**多様なステークホルダーとの価値共創と最適な解決策の創出**に向けた参加型の取り組みを進めます。

TEPCOグループは、GX・DXの進展に伴うデータセンター（DC）をはじめとする大規模需要の拡大や、再エネの導入拡大により急速に高まる電力系統への接続ニーズに対応するため、エリア全体の需給を最適化する次世代ネットワークの構築や参加型の設備形成を進めるとともに、グループ一体となって、DC等の接続拡大に向けたソリューションを提供します。

これらの取り組みにより、電力の安定供給を維持しながら、大規模需要と再エネの受入拡大を両立することで、日本の経済成長と産業競争力の強化に貢献します。

参加型の取り組みイメージ



※1 参加型社会貢献コンテンツ「PicTrée(ピクトリー)」の実証試験の実施

※2 データセンターに関する取り組み (P22 データセンター関連事業ページ参照)

Data Center-related Business

データセンター関連事業

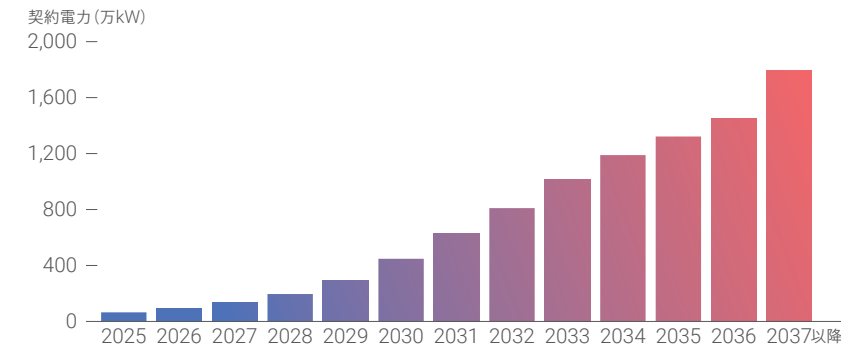
生成AIやクラウドサービスの普及、産業・行政分野におけるDXの進展を背景に、データ処理需要が世界的に拡大しています。これを支えるデータセンター（DC）は、企業活動や社会インフラのデジタル化に不可欠な基盤であり、日本政府も、産業競争力や経済安全保障を支える戦略的に重要なインフラと位置づけ、その国内立地を推進しています。

中でも首都圏では、**データ利用地との近接性や交通利便性、高度人財の確保、事業継続性等を背景に**、DCの集積が進んでいます。東京電力パワーグリッド（PG）の供給エリアにおけるDCの託送申し込みは、2026年3月時点で累計約1,790万kWに達しており、今後も大規模な電力需要の拡大が見込まれます。

データセンター需要の拡大を通じた日本の成長への貢献

DC需要の拡大を日本の経済成長や産業競争力の強化につなげるため、東京電力ホールディングス（HD）では**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う強み**を活かし、DC事業者の多様なニーズに応じたソリューションを提供するとともに、東京電力PGでは一般送配電事業者として**増大するDC接続ニーズに迅速かつ着実に**対応していきます。TEPCOグループは、これらの取り組みを通じて、日本のGX・DXの推進と持続的な経済成長に貢献します。

東電PG管内におけるデータセンター需要動向



※2026年3月末時点、契約見込みを含む

東京電力HDの取り組み

グループ連携を活かしたDCの早期稼働支援

DCの受変電設備をはじめとする電気設備等の構築において、長年の電力事業で培った製造メーカー・施工会社との協業基盤等を活用し、適地提案から設計、機器調達、施工までを**一体的なワンストップソリューション**として提供します。設備仕様の最適化や工事工程の効率化を通じて**構築期間の短縮**を図ることで、DC事業者の早期稼働を支援します。

グループアセットを活用した安定的な電力供給と脱炭素電力の提供

グループの小売事業の強みを活かし、多様かつ大規模な電源の確保・運用を通じて、DC事業者に対する**電力の量的・価格的な安定供給**を実現しています。また、オフサイトコーポレートPPAやCO₂ゼロメニュー等により、**カーボンニュートラル電力に対するニーズにも柔軟に対応**することで、DC事業者の事業拡大を支援しています。



TCFD 戦略

東京電力PGの取り組み

データセンター等の需要増加に対応する設備増強の取り組み

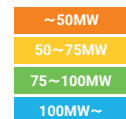
DCを中心とした電力需要の拡大に対応するため、5か所（総容量2,400MVA）の変電所の新設・増設を進めるなど、需要の増加を見据えた系統設備の拡充を進めています。今後も計画的な設備投資を通じて送電容量の拡大を図り、DC等の系統接続ニーズへの対応と、安定的な電力供給基盤の確保に取り組んでいきます。

ウェルカムゾーン・大規模供給ポテンシャルマップの公開による適地誘致

送電線の空き容量を広域的に確認できる「ウェルカムゾーンマップ」や、大規模な電力供給が早期に可能な変電所周辺を示した「大規模供給ポテンシャルマップ」を公開しています。これにより、大規模需要家に対して、**早期の電力供給が可能な立地への誘致**を進めています。

ウェルカムゾーンマップ

凡例

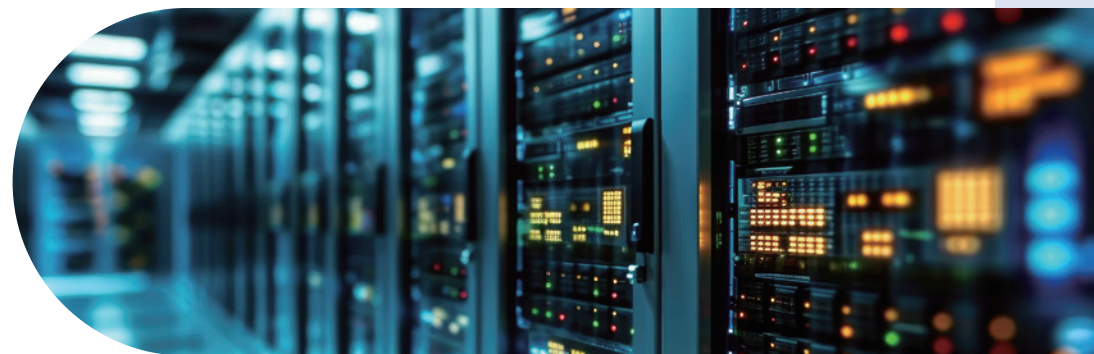


ウェルカムゾーンマップ

大規模供給ポテンシャルマップ



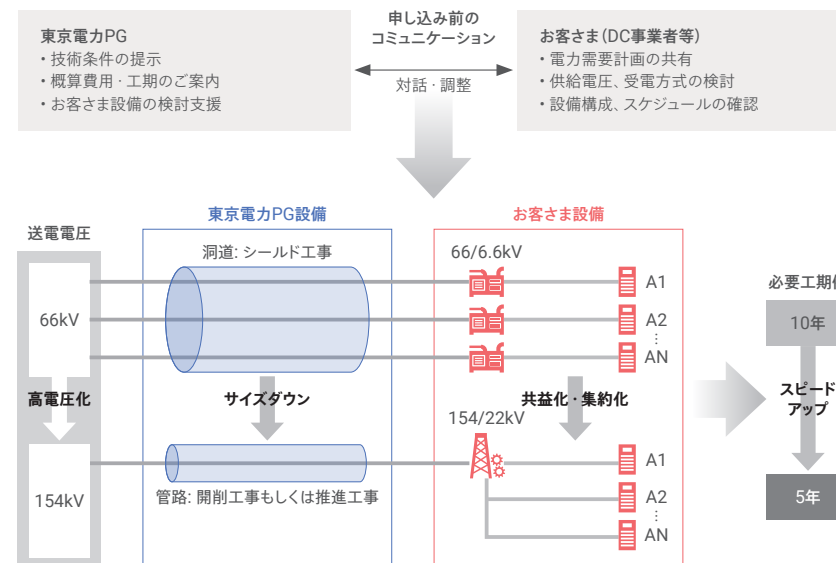
大規模供給ポテンシャルマップ



参加型の設備形成による早期供給の実現と設備投資の最適化

公開情報に基づき、お客さま（DC事業者等）からの**供給申し込み**を受ける前の早い段階から**コミュニケーション**を図ることで、お客さまのニーズを把握し、お客さまの設備、契約容量、当社設備の最適化を行い、**電力供給の早期化と設備投資の抑制**を実現します。

参加型の設備形成のイメージ



Strategy - Securing Decarbonized Power Sources Realizing Carbon Neutrality

戦略 — 脱炭素電源の確保・カーボンニュートラルの実現



Renewable Energy

再生可能エネルギー

既存事業領域における取り組み・高度化

水力発電事業

国内水力事業を脱炭素電源の基盤事業と位置づけ、設備のライフサイクル全体を見据えた保全計画のもと、FIT・FIP制度や長期脱炭素電源オプション等を踏まえながら、**計画的な修繕・リブレース**を進めます。揚水発電では市場取引やAI活用による運用高度化、アグリゲーション事業への展開をめざします。また、データ活用による保全高度化・効率化や増電力、設備・ヒト・業務をデータでつなぐ「**スマート発電所**」の実現を通じて既存アセットの価値向上に取り組みます。海外では、東南アジアを中心に水力発電事業を展開し、東京電力リニューアブルパワーの技術力を活かした既存発電所のバリューアップを推進しています。今後は米国等への展開も視野に入れ、国内外での新規開発や事業参画を通じて、水力事業の拡大と競争力強化を図ります。

地熱発電事業

2023年度から小安地熱(株)への出資を通じて開発に参画し、**建設技術や運転ノウハウの蓄積**を進めています。

また、地下の熱のみを回収して発電する次世代技術の導入検討にも取り組んでおり、今後はJOGMEC等の支援制度を活用しながら、地熱開発地点の拡大と事業基盤の強化を進めていきます。

洋上風力発電事業

長崎県西海市江島沖の**着床式案件**を着実に推進し、安全を最優先にコスト抑制を意識した開発を通じて技術力を蓄積します。また、地域との共生を前提に、将来の浮体式洋上風力も見据え、**資産回転型モデル**を含む効率的な事業展開を検討します。

さらに、国による洋上風力発電事業者公募の第3ラウンドの失注要因を分析し、他事業者との連携も含めた体制構築や技術継承を進めます。加えて、浮体式洋上風力の知見獲得や技術・政策動向を踏まえた競争力強化に取り組みます。

TEPCOグループは、脱炭素電源の確保に向け、地域との共生を大切にしながら、水力や洋上風力のリブレース・新規開発、開発期間の短い太陽光発電の拡大を推進し、安全を最優先とした原子力発電の活用を進めます。また、重要なサプライチェーンを担う株式会社JERAによるゼロエミッション火力等への取り組みも、脱炭素電源の確保を支えるものです。TEPCOグループは、JERAとともに、引き続きそれぞれの事業特性や強みを活かしながら、電源の脱炭素化を進めてまいります。

JERAの挑戦 P93

さらに、カーボンニュートラルの実現に向け、水素や蓄電池への投資により調整力の脱炭素化を進め、安定供給との両立を図ります。

実績

国内水力 発電電力量増加(2018年度比)

2025年度

2.4億kWh

国内水力 発電電力量増加による削減貢献量

2025年度

約13万t-CO₂

既存国内水力発電設備のリブレース等を通じた発電電力量の増加(2018年度比)により、電力系統において代替される発電に伴うCO₂削減量を算定

TCFD 戦略

脱炭素電源の供給拡大

太陽光発電事業

短期間で脱炭素電源を拡大できる特性を活かし、増加する電力需要への対応を進めます。**地域との共生を前提**に、投資リスクを抑制しながら新規電源開発の機会創出に取り組むとともに、自治体から提供を受けた用地での発電所開発や、**コーポレートPPAを含む多様な手法による電源確保**を推進します。さらに、開発案件への参画を通じて開発・運営ノウハウを蓄積し、TEPCOグループの施工力やO&M能力を活かしながら事業拡大と競争力強化を図ってまいります。

水素事業

全国的に再生可能エネルギーの導入拡大が進む中、水素事業はお客さまニーズに応えるオンサイト製造に加え、需要が低い時間帯に設備を稼働させることで需給調整および混雑解消機能としても期待できます。

TEPCOグループは、グリーンイノベーション基金事業による助成を受けた「**カーボンニュートラル実現へ向けた大規模P2Gシステム※によるエネルギー需要転換・利用技術開発**」に参画し、2025年10月に実証事業を開始しました。設置するグリーン水素製造設備能力は16MWと国内最大規模となります。本実証を通じて、再生可能エネルギー由来電力をグリーン水素へ転換・利用する仕組みの確立を進め、**再生可能エネルギーの価値最大化と導入拡大に貢献**してまいります。

[プレスリリース](#)

P2Gシステムを支える技術 ▶ P61

※Power to Gas システム：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

実績

東京電力リニューアブルパワー 当期純利益
2025年度

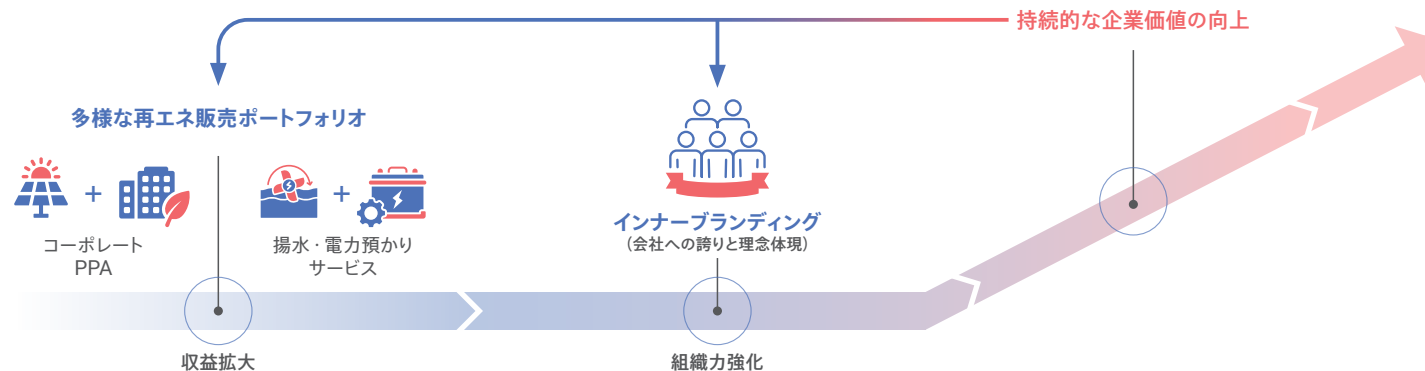
276 億円

グリーンボンド
発行累計 (2021年度～2025年度)

1,800 億円

販売ポートフォリオの高度化による再生可能エネルギー価値最大化

コーポレートPPAや揚水発電を活用した電力預かりサービス等、市場や顧客ニーズに応じた多様な販売手法を展開。インナーブランディングによる組織力の強化と相乗させ、収益拡大と持続的な企業価値の向上をめざします。



Nuclear Energy Business

原子力事業

原子力発電は、燃料調達における地政学リスクの影響を受けにくく、優れた供給安定性を有する準国産エネルギーです。電力需要の増加を背景に、**安定的な脱炭素電源**としてその重要性はますます高まっています。加えて、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柏崎刈羽原子力発電所（KK）、そして北日本に立地する東通原子力発電所（東通）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。

当社は、KKの**安定的な運転**や東通の**建設工事再開**に向けた取り組みを着実に進めることに加え、他の原子力事業者との連携を通じて、人財・技術・サプライチェーンの維持・強化に取り組んでいます。こうした連携は原子力事業の持続可能性の向上と、東日本全体の安定的な電力供給基盤の強化につながっています。

原子力事業のロードマップ

当社は、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という「2つの環（サイクル）」の確立を通じて、**エネルギーの安定供給と資源の有効活用を実現**し、持続可能な原子力事業の構築をめざしてまいります。

年			2024	2025	2026	2027	2028	2029	2030	2031
原子力発電所	KK	6号機		営業運転再開 ○					特重設置期限 ○	特重設がなければ運転が認められない期間
		7号機		特重設置期限 ○	特重設がなければ運転が認められない期間	特重設がなければ運転が認められない期間	特重設がなければ運転が認められない期間	○ 工事完了予定(現時点での目途)	特重設がなければ運転が認められない期間	特重設がなければ運転が認められない期間
	東通		建設工事再開に向け取り組みを継続							
原子燃料 サイクル 関連施設	中間貯蔵施設		○ 操業開始	○ 使用済燃料受入(2回目)						
	再処理工場			使用済燃料受入(1回目)		○ 竣工予定(2026年度中)				
	MOX燃料工場						○ 竣工予定(2027年度中)			

特重設：特定重大事故等対処施設。テロや重大事故に備える施設で、期限までの設置が継続運転の前提



TCFD 戦略

Kashiwazaki-Kariwa Nuclear Power Station

柏崎刈羽原子力発電所

東京電力ホールディングス株式会社
常務執行役
柏崎刈羽原子力発電所長 兼
原子力改革担当

稲垣 武之



営業運転再開を新たな出発点と捉え、挑戦を続けてまいります

柏崎刈羽原子力発電所（KK）は、14年ぶりとなる営業運転再開を実現しました。営業運転再開までの過程では、設備トラブル等に対し、必要に応じて立ち止まりながら対応を進めてきました。現場が疑問や懸念をためらうことなく声に上げ、それを組織として受けとめて立ち止まり向き合う。その姿勢こそが、福島第一原子力発電所事故の教訓を踏まえて培ってきた安全文化の表れであると考えています。

営業運転再開はゴールではなく、新たな出発点です。「地域を愛し、地域に愛される発電所」をめざし、福島第一原子力発電所事故を決して忘れることなく、安全性向上へのたゆまぬ取り組みと地域の皆さまとの真摯な対話を重ねながら、安定運転の実績で信頼にお応えしてまいります。

地域の声に応える情報発信

6号機の再稼働にあたっては、発電所の状況を分かりやすくタイムリーにお伝えするため、2025年11月に [柏崎刈羽原子力発電所情報ポータル](#)を開設し、起動工程の進捗状況をリアルタイムに発信するとともに、記者会見や各種広報媒体等を通じて、運転状況や事象発生時の対応を迅速かつ丁寧にお伝えしてまいりました。



また、発電所視察会や、対面で地域の方の疑問・ご意見をお聴きするコミュニケーションブースも継続しており、ご参加いただいた方から、「実際に安全対策設備を見て安心した」、「報道だけでは分からない部分を知ることができた」といった声をいただいております。

一方で、新潟県による県民意識調査では、安全対策や防災対策が十分に認知されておらず、当社が発電所を運転することに不安を抱く方がいまだ多いという結果も確認されました。

今後も発電所の状況や当社取り組みについて分かりやすく丁寧にお伝えし、地域の皆さまの「知りたいこと」に応えるコミュニケーション活動を実施してまいります。

2025年度 コミュニケーション活動

	ご参加人数
コミュニケーションブース	約11,500名
発電所視察会	約8,700名

KPI

柏崎刈羽原子力発電所6号機

2026年度

安定運転の継続

実績

発電電力量

2026年度 実績

約51億kWh

2026年8月末現在

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

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2025（電気事業連合会）」に基づき試算

TCFD 戦略

Higashidori Nuclear Power Station

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、東通原子力発電所は**将来にわたり原子力事業を支える重要な電源**です。そのため、一日も早い建設工事再開に向けて、必要な地質調査や発電所の設計検討等を実施しています。引き続き、設計検討等の諸準備を進め、**地域に対して早期に建設の見通しを示してまいります**。

当社は2019年3月、青森において地域に根ざして原子力事業を進めていく基本姿勢を「青森行動計画」として取りまとめ、同年7月にはそれを具体化するため本社機能を現地に移転した「青森事業本部」を設置しました。地域の皆さまとの対話の機会の充実を図りながら、**地域に根ざした事業推進体制の強化を進めています**。

今後、東通における**機能や人員をさらに拡充**していくため、2025年には新たな社屋と住居・交流施設(通称「nooqu(ノーク)」)を建設、運用開始いたしました。地域の皆さまもご利用いただける交流スペースやワークラウンジ、食堂等を設けており、**地域とのつながりを育む新たな拠点として活用しています**。



nooqu (交流スペース)

Nuclear Fuel Cycle

原子燃料サイクル

使用済燃料を再処理して再び燃料として活用する原子燃料サイクルは、**資源の有効活用やエネルギー資源の海外依存度低減に貢献**する戦略的な取り組みです。その実現に必要な使用済燃料の中間貯蔵や再処理は、**原子力発電所の安定的な運転と計画的な廃炉を支える重要な基盤**であり、再処理を通じた高レベル放射性廃棄物の減容化や有害度の低減により、将来の放射性廃棄物の管理・処分に係る長期的なリスクの低減にも貢献します。

2024年11月には、リサイクル燃料貯蔵株式会社が国内初となる使用済燃料**中間貯蔵施設**の事業を開始しています。本施設は、再処理までの間、使用済燃料を安全に保管し、**原子燃料サイクル全体の運営に柔軟性を確保**するうえで重要な役割を担っています。事業開始に先立ち、柏崎刈羽原子力発電所から初めて使用済燃料を受け入れ、その後も追加搬入を行うなど、安全を最優先に安定した施設運営を継続しています。また、当社は日本

原燃株式会社の**再処理工場**および**MOX燃料※工場の竣工**に向け、規制対応や検査対応の経験を有する人財を派遣するなど、技術面・運営面の両面から支援を実施しています。今後も国の方針に則り、原子燃料サイクルの推進を通じて、**原子力事業の持続可能性向上**に取り組んでまいります。

※MOX燃料:使用済燃料を再処理して取り出したプルトニウムをウランと混ぜ合わせてつくる燃料

Battery Storage Business

蓄電池事業

GX・DXの進展に伴い、再生可能エネルギーの導入拡大や電化の進展、データセンター等による電力需要の増加が見込まれる中、電力需給の変動に柔軟に対応する「調整力」の重要性が高まっています。

TEPCOグループは、蓄電池事業を通じて、電力の安定供給とカーボンニュートラルの両立に貢献するとともに、収益機会の創出をめざします。

TEPCOグループは、2002年から**需要家側を中心に100か所・1.2GWhを超えるNAS電池を導入**し、蓄電池に関する技術力・運用ノウハウを蓄積してきました。

こうした知見を踏まえ、需要家側に接続する業務・産業および家庭用蓄電池と、電力系統に直接接続する系統用蓄電池の2つの事業領域で取り組みを進めています。

蓄電池ビジネスの歩み

需要家側蓄電池事業

電力コスト削減、脱炭素化、BCP強化等に向け、需要家側蓄電池への期待が高まっており、業務・産業用蓄電池の導入量は、2040年には2024年比で約5倍^{※1}に拡大する見通しです。

TEPCOグループは、お客さまの電力使用実績の分析力とエネルギー分野の知見を強みに、複数メーカーの機器を最適に組み合わせたシステムを提供します。リチウムイオン蓄電池システムを商業施設や工場等30か所以上、計50MWh納入した実績を活かし、お客さまの多様な課題解決に貢献します。

※1 第2回分散型エネルギー推進戦略ワーキンググループ(2026年3月)資料より作成

蓄電池の主な利用価値

	主な領域	利用者		
		発電事業者	系統運用者	お客さま
消費電力最適化	BTM			○
非常用電源	BTM			○
電力品質の維持	BTM			○
再エネの最大限活用	BTM FTM	○	○	○
デマンドレスポンス (DR)	主にBTM		○	○
電力系統の安定化	主にFTM	○	○	○

BTM：需要家側に接続する蓄電池 FTM：系統に直接接続する蓄電池

系統用蓄電池事業

系統用蓄電池は、再エネ導入拡大に伴う出力変動や余剰電力を吸収し、必要なタイミングで電力を供給することで、需給バランスの維持に貢献します。電力系統に直接接続される大規模な調整力として、安定供給とカーボンニュートラルの両立を支える重要な事業領域です。今後、系統用蓄電池の導入は拡大が見込まれており、2040年には約3~10GWへ、2025年比で約4~15倍^{※2}の規模に成長する見通しです。

こうした成長領域において、TEPCOグループは、電気事業で培った設備対応力や需給運用の知見を活かし、**EPC/O&Mおよびアグリゲーションに重点的に関与**していきます。系統用蓄電池の導入・安定運用・市場活用を一体で支えることで、系統安定化への貢献と将来的な事業機会の獲得をめざします。

※2 分散型エネルギー推進戦略ワーキンググループでの議論について(2026年7月)資料より作成

TCFD 戦略

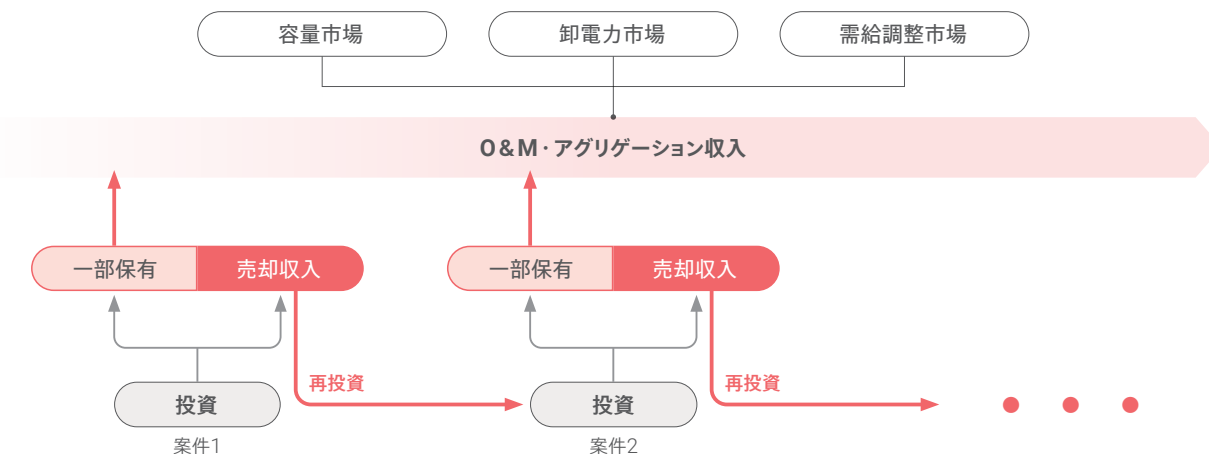
複層的な収益モデル

系統用蓄電池は、設備規模が大きく、事業拡大にあたって相応の初期投資を伴う領域です。TEPCOグループは、蓄電所を長期保有するだけでなく、資産回転型のビジネスモデルの枠組みを確立することで、資本効率を意識した事業拡大を進めます。

また、O&M、アグリゲーション等の領域に継続的に関与することで、蓄電池が持つ調整力価値を電力市場で最大化し、運用・サービス領域での収益機会の獲得をめざします。

特にアグリゲーションは、複数の蓄電池を統合・制御し、容量市場、卸電力市場、需給調整市場等で価値を創出する重要な機能であり、当社グループの需給運用・市場取引の知見を活かせる領域です。

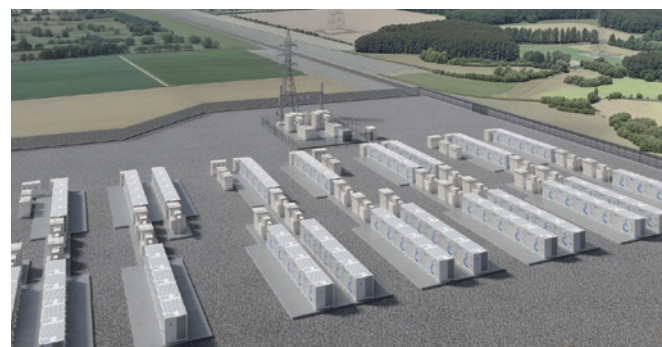
資産回転型の事業運営と、アグリゲーションを中心とした継続的な収益機会を組み合わせることで、複層的な収益モデルを構築してまいります。



他社協業による開発加速

系統用蓄電池事業を拡大させるには、蓄電池の調達・運用ノウハウに加え、開発用地の確保、設計・施工、資金調達を含めた事業組成力が不可欠です。TEPCOグループは、外部パートナーとの協業も活用しながら、開発スピードと資本効率の向上を図ります。

その具体例として、大和ハウス工業との系統用蓄電所共同開発があります。大和ハウスグループが有する用地開発力・施工力と、当社グループの蓄電池調達、電気工事、メンテナンス、蓄電所運用の知見を組み合わせることで、事業組成力を高め、系統用蓄電池事業の拡大を進めます。本協業では、全国で2035年までに出力1GW／容量4GWh規模の系統用蓄電所開発をめざしてまいります。



系統用蓄電所イメージ

実績

蓄電池関連受注額

2025年度

68億円

Strategy - Pricing Menus Tailored to Diverse Needs Such as Stabilization

戦略 — 安定化等の多様なニーズに応じた料金メニューの提供



地政学リスクや燃料・市場価格の変動、カーボンニュートラルの進展、DX化に伴う電力需要の増加等、エネルギーを取り巻く事業環境は大きく変化しています。

TEPCOグループは、こうした変化を捉え、お客さまの多様なニーズに応じた電気料金メニューや再エネ関連サービス、長年培ってきた技術・ノウハウを活かした設備サービス等を組み合わせ、課題解決を支援します。

また、需給運用サービスによるbalancingグループの拡大や、デリバティブ取引を活用した価格ヘッジにより、収支変動リスクの低減を図ります。

Retail Electricity Business

小売電気事業



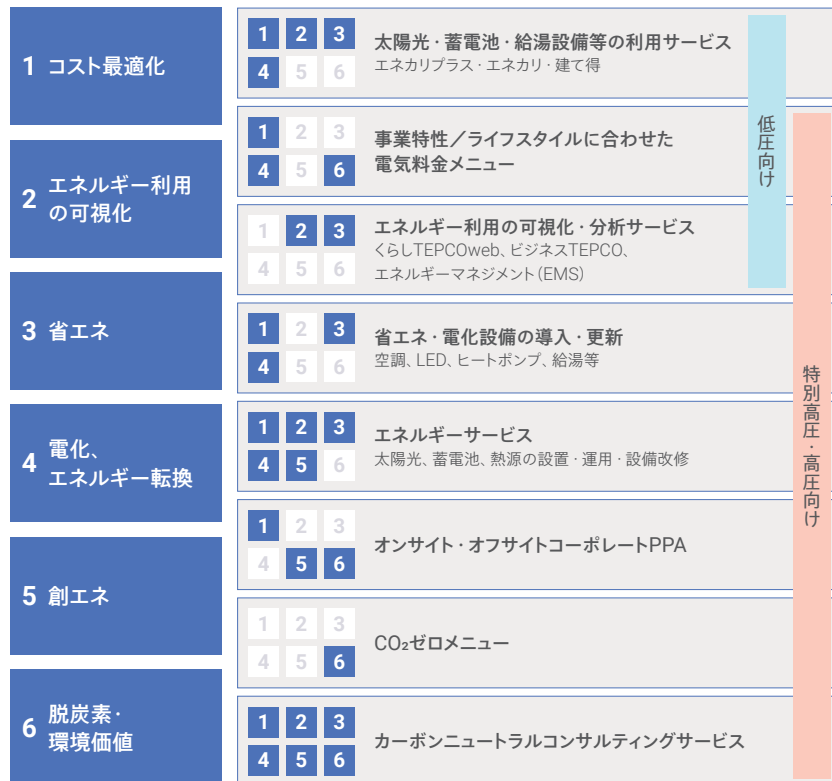
Providing Solutions Tailored to Customer Needs

お客さまニーズに応じたソリューション提供

TEPCOグループは、お客さまの使用状況やライフスタイル、事業環境等を踏まえ、電気料金メニュー、再エネ関連サービス、設備サービスを組み合わせ、**最適なソリューションを提供**しています。これにより、エネルギーコストの安定化、くらしや事業の安心・快適性の向上を図るとともに、お客さまのカーボンニュートラルの実現を支援します。

こうした価値提供を通じて、お客さまとの長期的な関係を構築し、**顧客基盤の維持・拡大と収益基盤の強化**につなげていきます。

TEPCOの提供ソリューション



お客さまのニーズに応える多様な選択肢

電気料金メニュー

特別高圧・高圧のお客さま向けに、市場価格調整の割合が異なる3種類の料金メニューの提供を2025年度より開始しました。価格変動の抑制等、お客さまニーズに応じた選択肢を提供いたします。

詳細はこちら

[特別高圧・高圧のお客さま向けの電気料金メニュー](#)

再エネ関連サービス

短期から中長期までの幅広い契約期間に対応し、カーボンニュートラル目標の達成や各種制度への対応等、お客さまのニーズに応じた多様な再エネ関連サービスを提供しています。

詳細はこちら

[再エネ関連サービス](#)

実績

小売販売電力量

2025年度

約 1,719 億kWh

『初期費用0円サービス※』等による
太陽光発電・蓄電池の提供

2025年度 売上高

約 240 億円

2025年度末 累計

約 5.5 万件

※エネカリプラス・エネカリ・建て得

再エネ関連サービス提供によるCO₂削減貢献量

2025年度

約 637 万t-CO₂

※お客さまに再エネ関連サービスを導入いただくことによる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

Climate-related Governance

気候関連のガバナンス

TCFD 気候関連ガバナンス TCFD 気候関連リスク管理

取締役会によるガバナンス

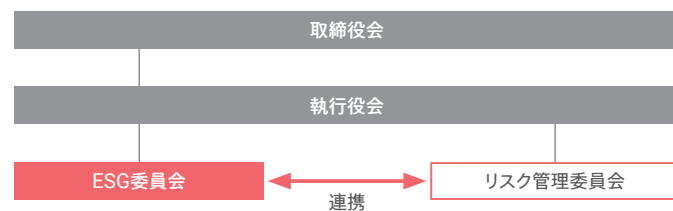
取締役会では、気候関連を含むサステナビリティに関する諸課題を議論しており、年度計画策定時には、執行役が特定した各事業戦略におけるリスクと機会を考慮し、取締役会へ付議しています。

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

ESG担当役員を委員長とする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。 **P80**

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。 **P79**

取締役で議論したテーマ

- ・ 柏崎刈羽原子力発電所の再稼働に係る対応
- ・ 株式会社JERAモニタリング報告
- ・ 洋上風力の長期全体戦略
- ・ カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

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
- ・ ESG指標のモニタリング報告
- ・ カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み



Climate-related Risks and Opportunities

気候関連のリスクと機会

TCFD 戦略

TCFD リスク管理

TEPCOグループでは、1.5～2℃および4℃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、企業としてのレジリエンスを高めてまいります。

外部環境変化				事業への影響	短期		中期		長期		財務的影響	対応戦略
シナリオ	想定リスク・機会		具体的内容		発生可能性	影響度	発生可能性	影響度	発生可能性	影響度		
シナリオ① 1.5～2℃ 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	【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％向上した場合 約19億円/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・カーボンプライシングの活用 P30
		市場	化石燃料価格の高騰	【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力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 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 P30
		技術	再生可能エネルギーの普及拡大	【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	・参加型の設備形成による設備投資抑制 P20
	機会	エネルギー源	脱炭素電源のニーズの拡大	【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利益拡大	・柏崎刈羽原子力発電所の安定的な運転 P26 ・脱炭素電源の活用 P23
		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	【小売電気事業】 CO ₂ ゼロメニュー等の需要が高まり、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 P31 ・最適な商材やサービスの提案による販売拡大 P31
		市場	エネルギー需要の電化の進展	【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388億円/年 増加	・電化に伴う電力需要取り込み P31
		資源の効率性	再生可能エネルギーの普及拡大	【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 P24 P28
		評判	気候変動に関する関心の高まり	【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1,800億円）等、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	・各取り組みに係る情報開示の強化 ・グリーンファイナンス活用 P24
	シナリオ② 4℃程度※2	物理リスク	急性	自然災害の激甚化	【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	台風の被害額 (参考)2019年度実績 約208億円

※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

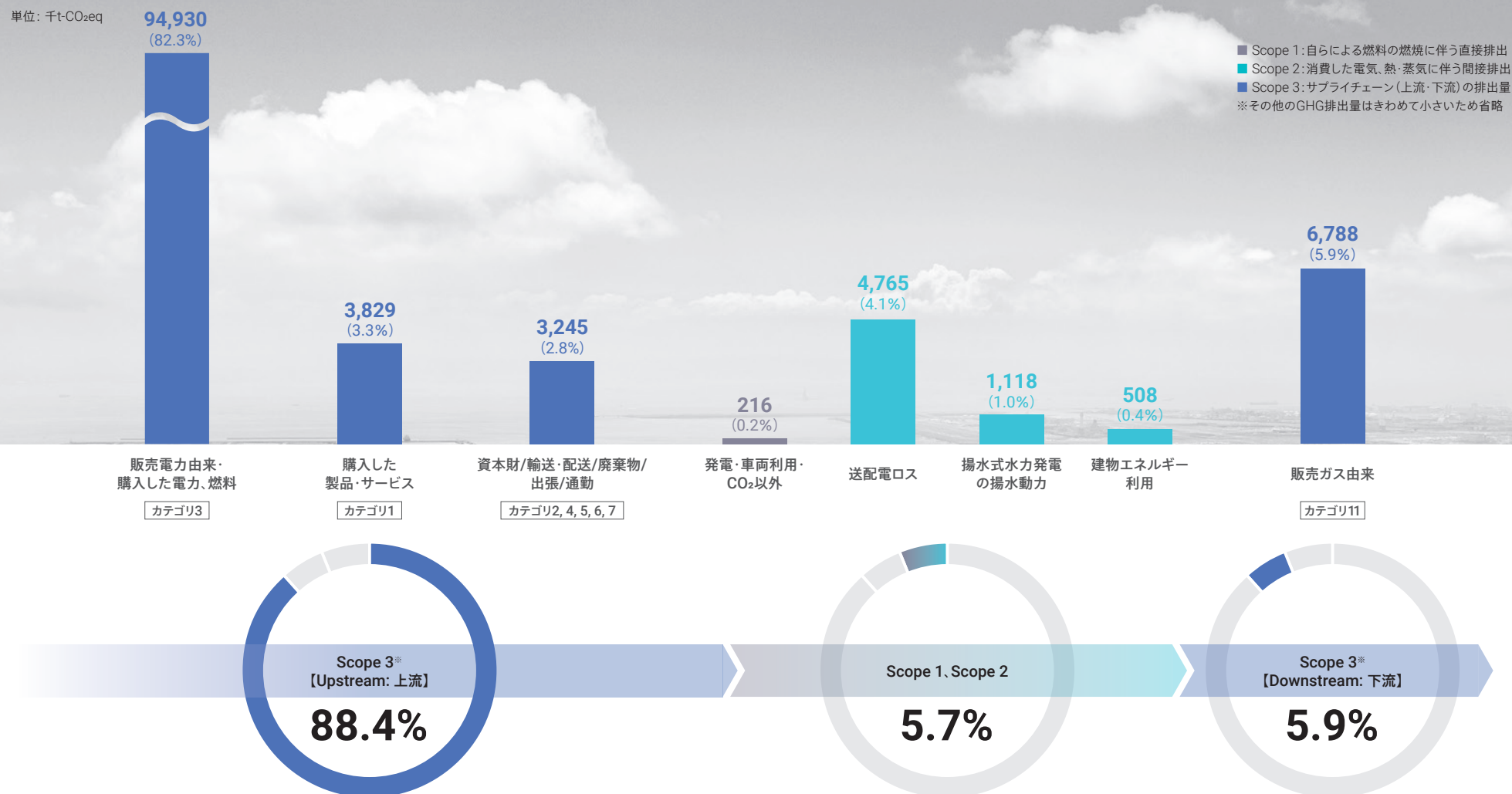
時間軸	短期	1～3年後	中期	4～10年後	長期	11年後以降
発生可能性	低	稀に発生	中	時折発生	高	頻繁に発生
影響度	小	限定的な影響	中	一定の影響	大	重大な影響

GHG Emissions Profile

GHG排出量の状況 (TEPCOグループ連結：2025年度)

TCFD 指標・目標

TEPCOグループのGHG排出量実績では、Scope 3が全体の大半を占めており、中でもカテゴリ3の販売電力由来の排出量が大きな割合を占めています。こうした事業特性を踏まえ、自らの直接・間接排出量であるScope 1, 2に加えて、お客さまにお届けする電力の脱炭素化が特に重要になると考えています。



Initiatives to Achieve Carbon Neutrality

カーボンニュートラルの実現に向けた取り組み

TCFD 戦略

TCFD 指標・目標

TEPCOグループは、「2050年に向けてエネルギー供給由来のCO₂排出実質ゼロ」の実現をめざしています。加えて、2026年4月に「当社グループの事業活動に伴うGHG排出量の削減」と「企業成長を通じた社会全体のGHG排出量削減への貢献」を両輪とした新たな目標を設定しました。

当社グループの事業活動に伴うGHG排出量については、着実な削減をめざし、パリ協定とも整合する「2035年度までにScope 1およびScope 2のGHG排出量^{*1}を2019年度比で52%削減」を目標として設定しました。また、GX・DXの進展等の外部環境の変化を事業機会と捉え、企業成長を通じて社会全体のGHG排出量削減に貢献していくための目標として、「2040年度にお客さまにお届けする電力の6割を上回る水準を脱炭素電源で確保」することを掲げています。本目標の達成に向けては、再エネ電源の開発やお客さまへお届けする脱炭素電源の調達手段の多様化、分散型電源・需要家設備を活用した送配電ネットワークの構築等、当社グループの総力をあげて取り組んでまいります。

※1 送配電事業者における送配電ロス、および揚水式水力発電の揚水動力分を除く

当社グループの事業活動に伴うGHG排出量削減の着実な実行

2035年度までに

Scope 1およびScope 2のGHG排出量を
2019年度比

52%削減 ^{※2}

※2 本目標は総量（グロス）目標とする

2019年度

719千t-CO₂eq

2025年度

724千t-CO₂eq +0.7%

2035年度

345千t-CO₂eq -52%

主な取り組み

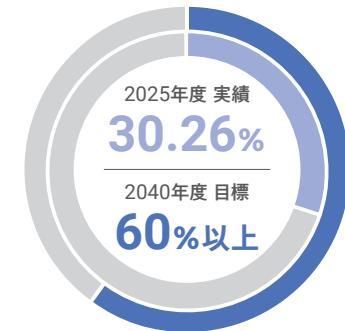
Scope 1	- 離島内火力発電設備における燃料使用量の削減 - 業務車両の電動化
Scope 2	建物省エネにより電気・熱・蒸気の使用量を削減

企業成長を通じた社会全体のGHG排出量削減への貢献

2040年度に

お客さまにお届けする電力の

60%以上
脱炭素電源確保



主な取り組み

再生可能エネルギー電源開発 水力、洋上風力、地熱、 太陽光発電の維持・拡大	原子力発電の活用 柏崎刈羽原子力発電所の安定的な運転 東通原子力発電所の建設工事再開
脱炭素電源調達手段の多様化 長期電力購入契約・ 市場取引等	送配電ネットワークの構築 分散型電源・需要家設備を活用した 次世代ネットワークの構築

2050年に向けて

エネルギー供給由来のCO₂排出実質ゼロに挑戦

注) 2030年度に向けて設定していた「販売電力由来のCO₂排出量を50%削減(2013年度比)」および「非化石由来の電源調達比率44%以上」の目標については、再整理のうえ、新たな目標として設定しました

Materiality

Strengthening Our Business Foundation

- 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

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。

Financial Strategy

財務戦略

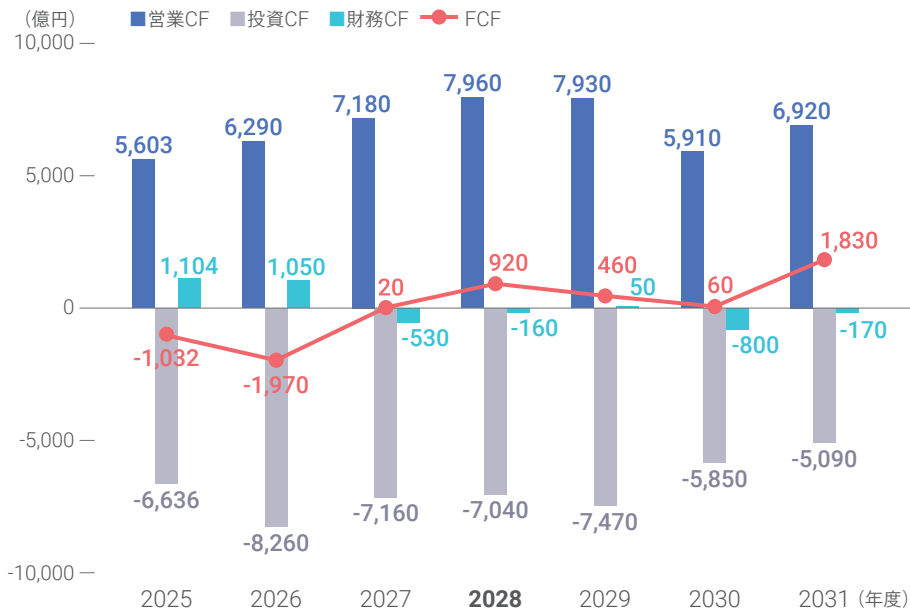
Achieve Positive Free Cash Flow

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。

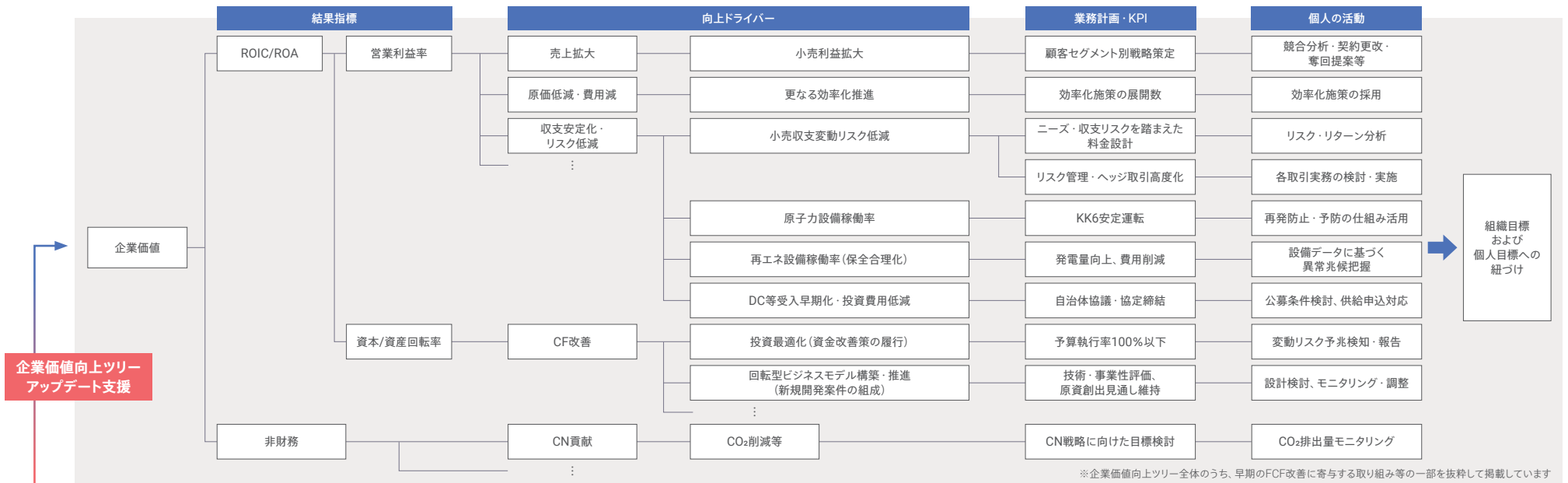
そのほか、電力広域的運営推進機関を通じた**大規模送電線・大規模電源に対する融資制度**や、GXに資する事業の推進を支援する**GX債務保証制度の活用可能性**についても検討を進めながら、**資金調達の安定化**を図ってまいります。

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。

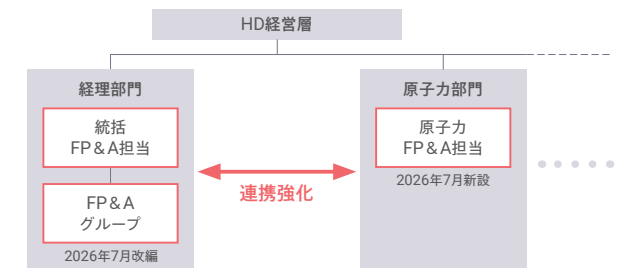


FP&A

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、従来の管理中心の業務に加え、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。

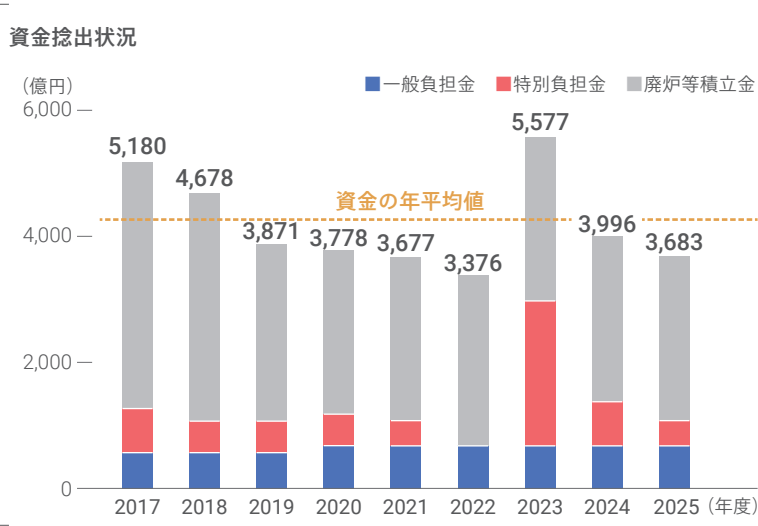
福島責任貫徹のための必要資金の全体像^{※1}

	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

年間5,000億円程度を捻出

当社の対応 (兆円) 2025年度末	拠出 ^{※2} 1.7	-	-	積立 2.3
--------------------------	-------------------------	---	---	-----------

※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 当社分の一般負担金＋特別負担金（累計額）



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し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

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。

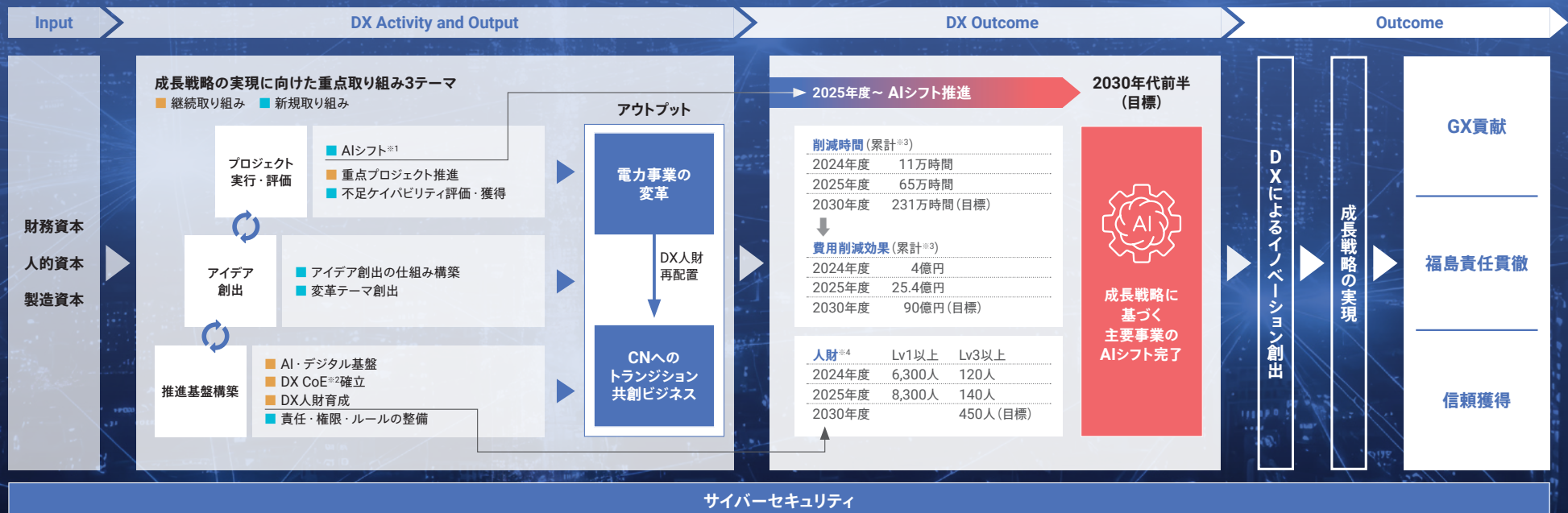
私たちは、AIを事業構造変革の中核技術と位置づけ、「AIシフト」を重要経営課題として推進しています。AIを設備保全、作業安全、需給運用、お客さまサービス等あらゆる業務プロセスに組み込み、2030年代前半には、成長戦略に基づく主要事業領域において、AI活用を前提とした企業へと変容していきます。

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、セキュリティ人材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

※3 DX実行元年としている2024年度からの累積

※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

※4 人材の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

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

推進基盤構築

- ・AI・デジタル基盤の構築・整備
- ・DX CoE確立
- ・DX人材育成・適正配置
- ・実効性を高める責任・権限・ルール整備

アイデア創出

- ・アイデア創出の仕組み構築
- ・AIを前提としたみらい像構想
- ・変革テーマ創出

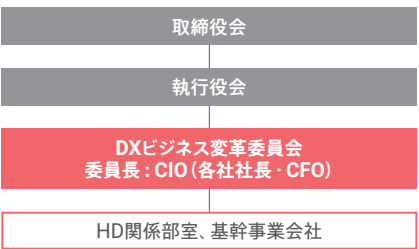
プロジェクト実行・評価

- ・AIシフトを軸とした重点プロジェクト実行
- ・不足ケイパビリティ評価・獲得
- ・生産性向上の取り組み深化

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

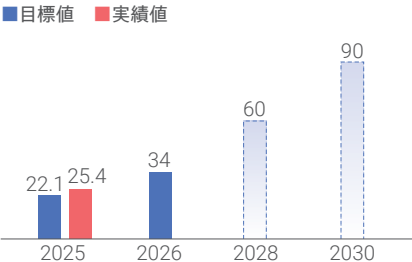
発電・流通・需要の各分野や廃炉事業等で、DXの取り組みを進めています。DX白書や[Webサイト](#)にて具体的な事例をご確認いただけます。

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)

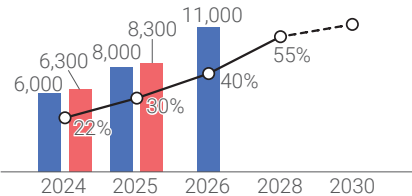


2025年度はシステム導入や市民開発ツールの進展により25.4億円の削減を達成しています。

DX人材(スキルレベル1以上)(累計)

(単位：人)

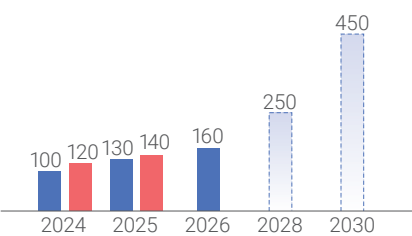
■目標値 ■実績値 ○全社員に占めるLv1取得者の割合



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

Utilization of AI

AI活用

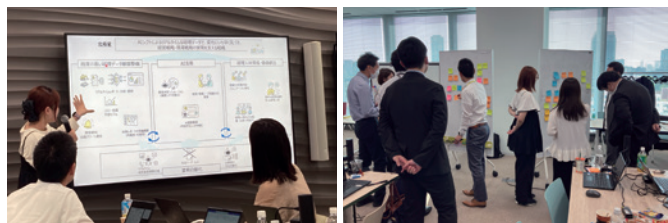
東京電力HDおよび基幹事業会社専用環境の生成AIを全社員へ展開し、文書作成や情報検索、要約等、日常業務での活用を進めています。現在は、現場オペレーションや人による意思決定の支援業務、お客さま接点等の事業運営全般へ活用を広げています。また、**熟練者の知見継承や現場作業の支援等**、各事業の特性に応じたAI導入を進めています。

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人材像の明確化やDX人材定義の見直し、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活用人材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。

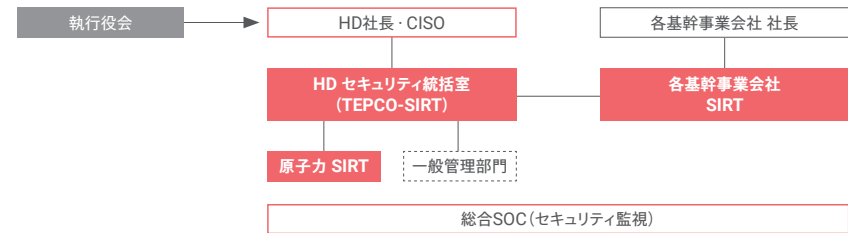
また、情報・システムセキュリティに関する社内規程を整備してこれを遵守するとともに、管理手法を定め、継続的な管理を実施しています。サプライチェーンのビジネスパートナー等に対しても、適切な情報・システムセキュリティの確保に努めています。



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。

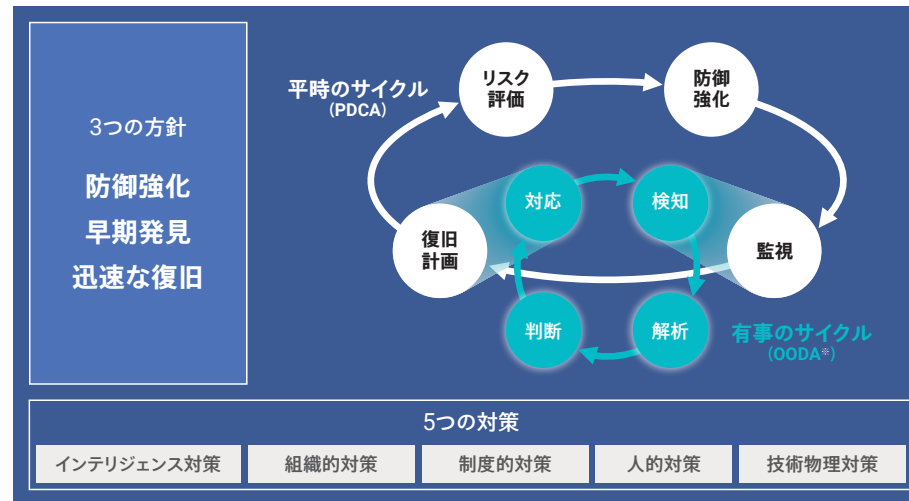
- ・国際的なフレームワークであるNISTのNICEをもとに、個人のセキュリティ能力を毎年評価し、持続的に向上
- ・高度専門人財を多数育成（CISSP約30名、CISA・CISMともに約10名が資格取得）
- ・eラーニング（年2回）やメール訓練（年2回）による全社員向けのサイバーセキュリティ教育を実施
- ・経営層・専任組織一体となったサイバー演習を毎年実施
- ・インシデント対応訓練をはじめとする社内外のサイバーセキュリティ訓練の実施

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。



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

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

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

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

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



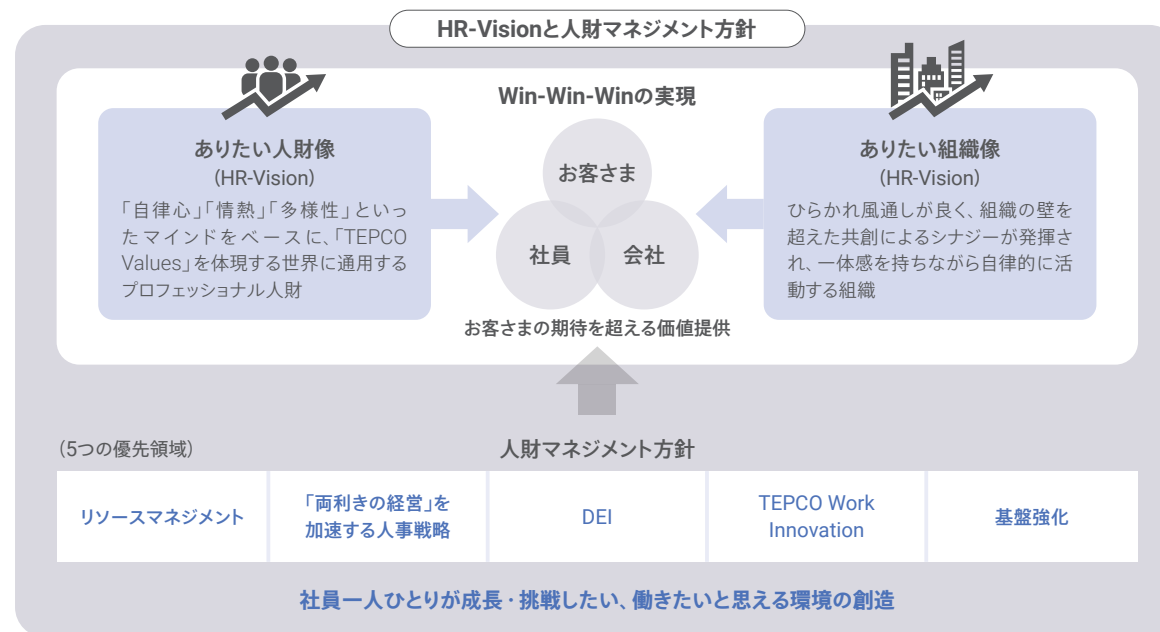
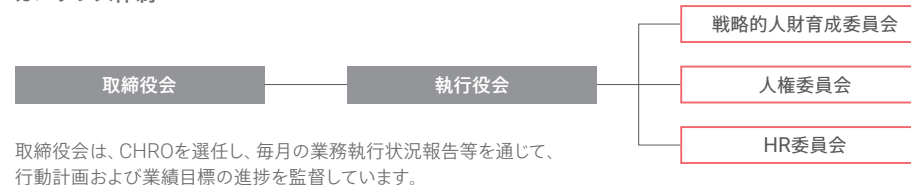
人的資本経営を実践し、 お客さまの期待を超える価値創造を実現

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



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

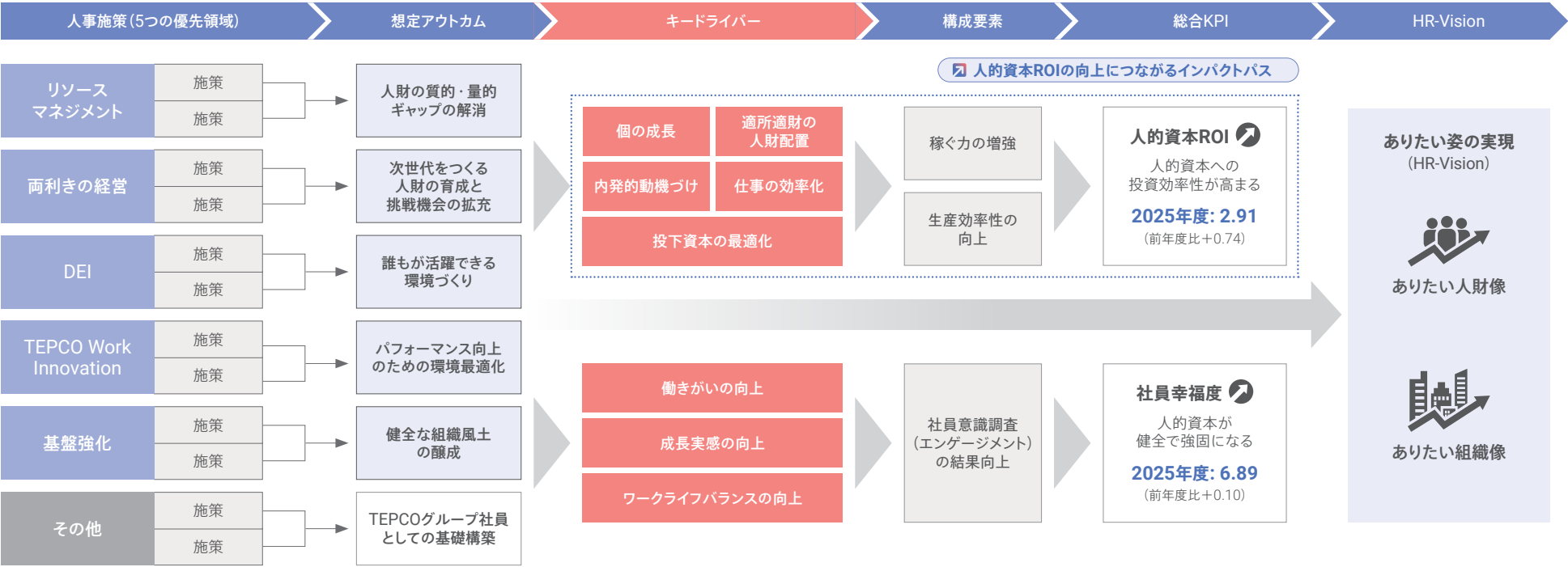
区分	事業環境変化		テーマ	リスク/ 機会	当社グループ事業への波及可能性	短期		中期		長期		対応重点領域
						発生可能性	影響度	発生可能性	影響度	発生可能性	影響度	
Social	採用環境の変化	労働市場の流動化やグローバル化により、中途採用環境の活性化・多様化が発生する	人財	機会	キャリア人財比率や外国籍人財比率が同業他社と比べて多い場合、新規事業や海外事業における競争力が相対的に上昇し、利益が増加	低	中	中	中	中	中	リソースマネジメント
People & Organization	従業員の年齢構成の変化	定年退職期を迎えたベテラン社員の増加や、東日本大震災後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

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、下図のインパクトパスイメーজ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



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。

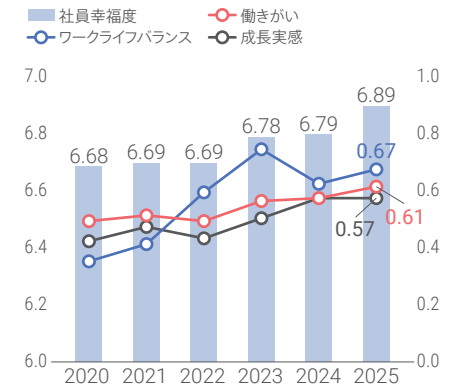
至近では、人的資本ROIが前年度から大きく上昇しました。主な要因としては、電力事業特有の燃料費等調整制度に伴う収支の期ずれ影響の好転を含む、利益水準の改善があげられます。一方で、期ずれ影響を除いた場合も改善基調を維持しており、5つの優先領域に紐づく各施策が、稼ぐ力の強化と生産性の向上につながっているものと分析しています。なお、人件費については、労働時間の減少や若手社員の増加、ベテラン社員の退職といった社員構成の変化により、総額としては減少傾向にあります。一方で、一人当たり給与は増加しており、人財への投資を抑制するのではなく、処遇の向上と生産性向上の両立を図りながら、人的資本の価値向上に取り組ん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

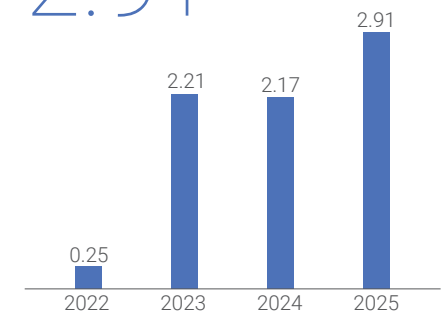


注) 重要指標のスコア：-2～2の5段階を平均
社員幸福度スコア：0～10の11段階を平均

人的資本ROI

2025年度 実績

2.91



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%		
人的資本ROI	働きがい		0.61 ^{※1} (前年比+0.10)		事業創造人財の創出数	2027年度： 2,700人創出		2,169人 (累積)					
	成長実感		0.57 ^{※2} (前年比+0.00)			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)		TEPCO Work Innovation		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		経営理念行動実践		生産性意識の伸長		前年度より増加		前年比 +0.12 (0.32 ^{※2})					
価値創造風土		0.64 ^{※2} (前年比+0.05)		健康施策の推進実感		前年度より増加		前年比 +0.09 (0.88 ^{※2})					
オープンなコミュニケーション		1.05 ^{※2} (前年比+0.04)		基盤強化		人権デュー・ディリジェンス 実施率		2025年度： 100%		100%			

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

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。

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**に取り組みます。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](#)



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。

	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。

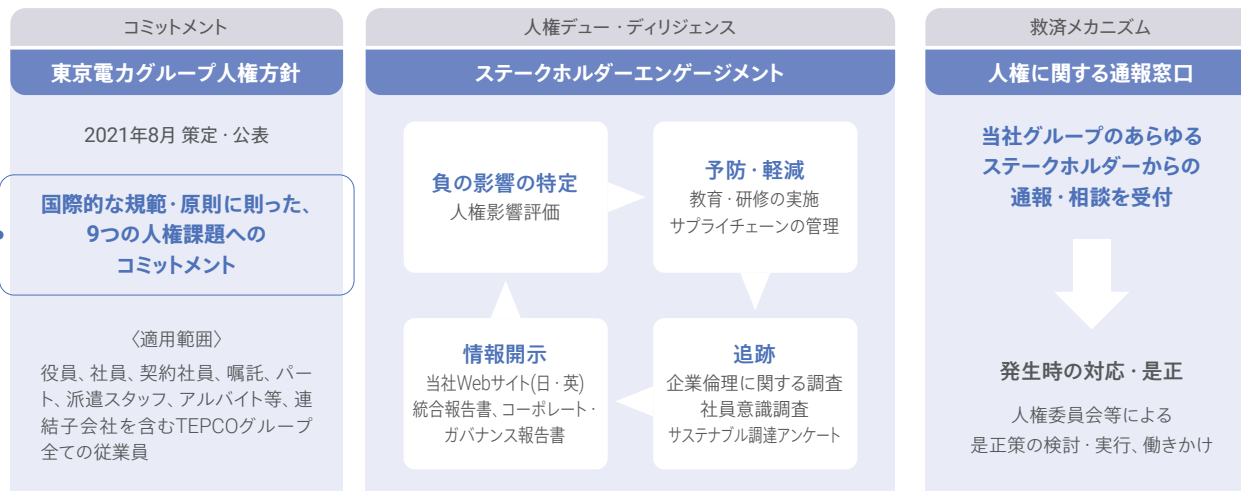
戦略：国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」※1に則った取り組み

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。

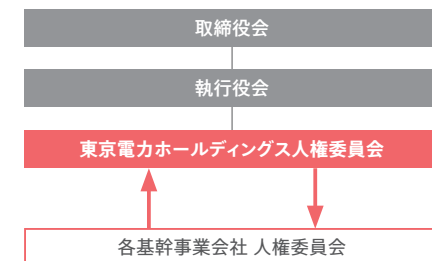
※1 ビジネスと人権に関する指導原則（ラギー原則）では、企業の人権尊重に関する具体的な取り組みとしてコミットメント、人権DD、救済メカニズムについて言及されています

※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

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。

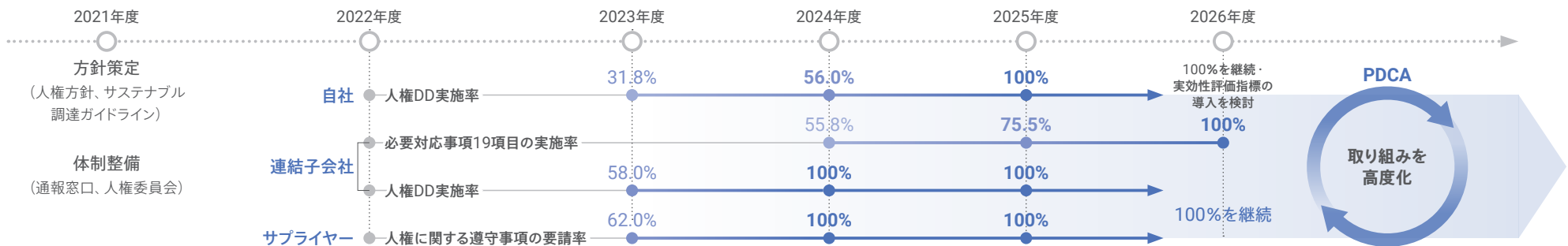
また、新たなKPIとして、連結子会社向け人権方針の取り組み推進ガイドラインに基づく、必須対応事項19項目の実施率を設定しており、2025年度は各社の実施率が75%まで向上しました。近年設立した会社等未着手項目の多い会社を中心にインタビューを実施した結果、会社規模や事業特性によりガイドラインが実態に適合しないケースを把握したため、**個社事情を踏まえた改善支援や好事例の共有**を通じて、各社の取り組みを支援しています。

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。

KPI



Occupational Safety

労働安全

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。

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。

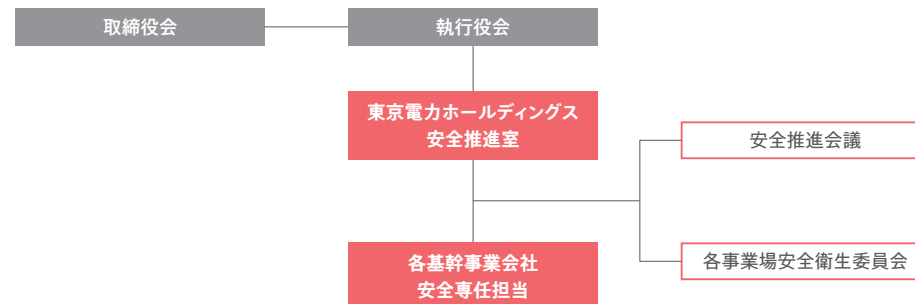
今後も、社員とパートナー企業が一体となった「ワンチーム」のもと、安全と品質の両立を追求するとともに、経営層による現場巡視や安全対話を継続しながら、災害ゼロの実現に向けて不断の取り組みを続けてまいります。これらの活動を通じて、社会から信頼される企業グループとして持続的な企業価値の向上をめざします。

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を回し改善を続ける

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・改善に取り組みしました。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

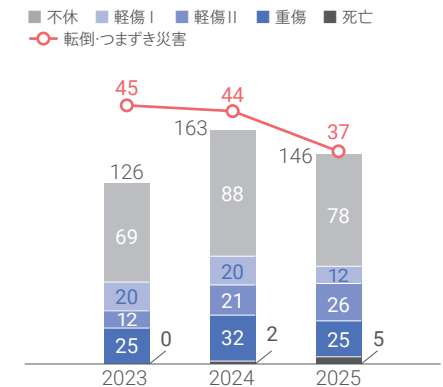
2025年度は、5件の死亡災害が発生したことを受け、2025年11月に「死亡災害根絶 非常事態宣言」を発出しました。**災害事例の分析やパートナー企業との対話を通じて真因を検証し、その結果を踏まえて当社グループ全体で実践すべき「3つの行動骨子」を策定**しました。また、労働災害の約3割を占める転倒・つまずき災害については、「あんぜんプロジェクト STOP! 転倒災害」を展開し、現場の危険箇所の特定・改善を進めた結果、**労働災害件数は前年比7件(2025年度実績: 37件)減少**しました。

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

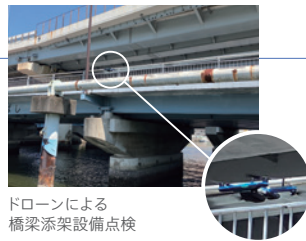
機関投資家の皆さまとのエンゲージメント

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

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、放射性物質と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

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	【再生エネルギー事業、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	【原子力発電事業、再生エネルギー事業、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	【再生エネルギー事業、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
		資源の効率性	【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
自然資本 劣化	物理的 リスク	急性	【再生エネルギー事業、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	柏崎刈羽原子力発電所における森林火災対策としての防火帯整備
		慢性	【再生エネルギー事業】 水力発電所における湧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
			【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

Intellectual Capital

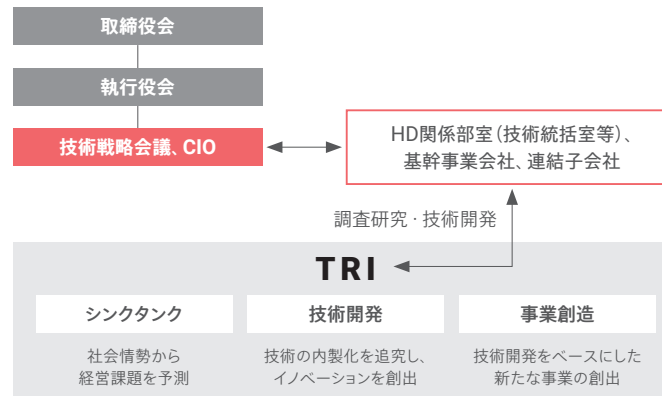
知的資本

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。



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

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**て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](#)

重点技術領域の社会実装例：大規模P2Gシステム

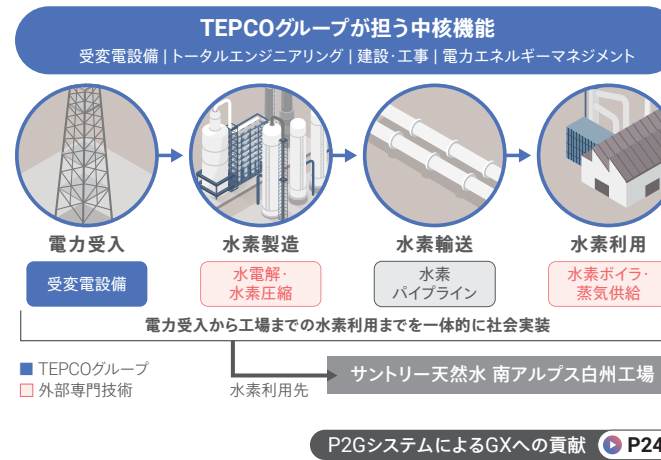
「グリーン水素パーク-白州-」では、山梨県および技術開発参画企業が連携して大規模P2G※1システムを構築し、2025年10月から製造したグリーン水素をサントリー天然水 南アルプス白州工場で利用する実証を開始しています。

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

Promoting Revitalization and Decommissioning

復興と廃炉の推進

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・復興

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



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15年が経過しましたが、今もなお、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たいへんなご心配とご負担をおかけしており、深くお詫び申し上げます。

2024年4月の代表就任以来、地域の皆さまとの対話や交流を重ねる中で、「安全を最優先に廃炉を進めてほしい」というご要望や、「復興への歩みをともに進めてほしい」というご期待を数多くいただいています。また、県外からも浜通り地域に足を運んでくださる方々の姿や、地域イベントの賑わいに触れるにつけ、復興に向けた日々の積み重ねの大切さと、着実に前進する確かな歩みを実感しています。

新たなステージを迎えている福島第一の廃炉においては、廃炉の進捗こそが復興の大前提であることを肝に銘じ、地元企業の皆さまや現場に関わる方々と積極的に意見を交わし、相互理解を深めていながら、安全最優先で着実に作業を進めてまいります。

一方、多くの方が帰還したいと希望を持ちながらも、いまだ帰還できない状況が続いております。そ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。

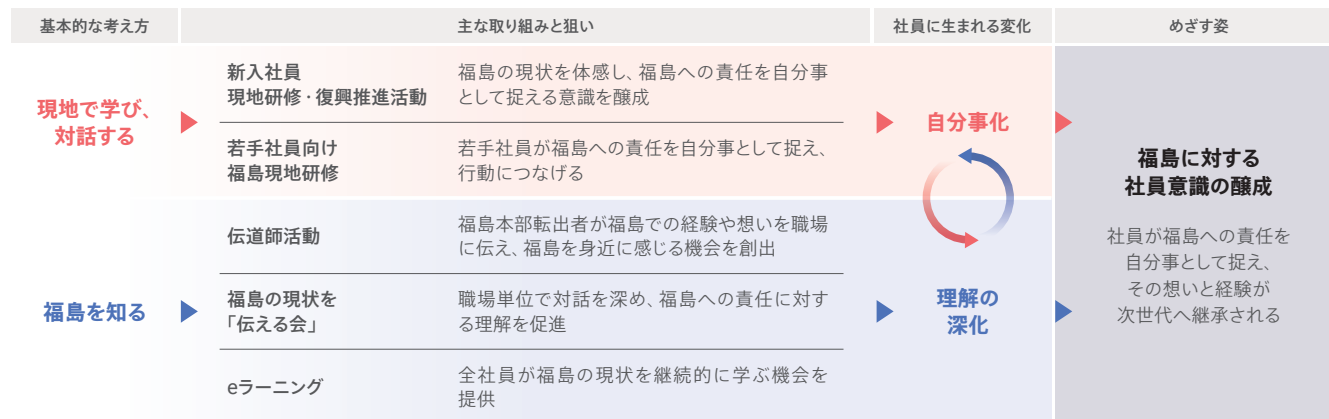
復興の最前線に身を置き、分かりやすい情報発信や地域の皆さまとの対話を大切にしながら、変化するニーズを的確に捉え、私自身が先頭に立ち、ワンチームの取り組みを進めてまいります。

Initiative to Foster Awareness of Fukushima

社員の福島への意識醸成に向けた取り組み

東京電力ホールディングスおよび基幹事業会社では、福島への責任を果たし、復興と廃炉を着実に進めるため、社員一人ひとりが福島第一原子力発電所事故の教訓や福島の現状への理解を深める取り組みを継続しています。講話・対話会やeラーニング、福島本部転出者による伝道師活動、福島現地研修に加え、2026年度には若手社員向けの福島現地研修を新たに開始し、現地視察や対話を通じて「福島への責任」を自分事として考える機会としています。

これらの取り組みにより、福島への責任の継承と、復興・廃炉を支える人的基盤の維持に努めています。



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・技術的協力を行っています**。帰還困難区域内での除草作業や、地域イベントのお手伝いに取り組む中で、自治体の担当者さま、行政区長さま、住民の皆さまから感謝や慰労のお言葉をいただいております。

また、地域イベントでは実行委員会の一員として企画・運営に参画し、地域の方々と一緒に活動する機会が増えてきております。



除草作業(帰還困難区域内)



イベントのお手伝い(マラソン大会)



イベントのお手伝い(運動会)

活動実績(2025年度)

作業人日

41,700人日(延べ)

作業件数

4,500件

Promoting Distribution Products

流通促進活動

一部の国・地域におけるALPS処理水の海洋放出に伴う国産水産品の輸入停止措置については、2025年6月に一部緩和したもの、技術的な要件が解決していないため、2025年11月以降輸入停止状態が継続している状況です。当社は、水揚げ量減少や価格回復の傾向等の流通状況を踏まえ、輸入停止措置の影響を受ける事業者の要請に基づき、国内外の新規販路開拓に向けた取り組みを進めてまいります。

福島県産品については、福島県・JAグループ福島等関係各所と連携を図りながら、首都圏や福島県内を中心に小売フェアや飲食店向け活動を行っています。また、販路開拓や継続的な取引につながるよう、**産地見学会や国内外の多くのバイヤーが集まる展示商談会への出展支援を実施**しています。特に2026年に

ついては、**福島牛の新ブランド「福粕花(ふくはっか)」のさらなるブランド価値向上、「ふくしま県GAP」の理解促進やGAP認証農産物のマルシェ等**に注力しています。

今後も、国や関係機関と連携しながら、グループ一丸となって取り組みを推進してまいります。



第12回日本の食品輸出EXPO



「福粕花」特別試食会

活動実績(2025年度)

福島県産品の販売促進活動

21,141日(延べ)

Decommissioning

廃炉

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プレジデント 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。

燃料デブリの取り出しについては、2025年4月に2号機における2回目の試験的取り出しを完了しました。

さらに、2026年3月には3号機において、今後の燃料デブリ取り出し工法の検討に向けたマイクロドローンによる原子炉格納容器（PCV）内部調査を完了するなど、本格的な取り出しに向けた知見の蓄積を進めています。

また、使用済燃料プールからの燃料取り出しに向けては、1号機では2026年1月に大型カバーの設置が完了し、6月よりオペレーティングフロアのガレキ等の撤去が開始しました。2号機では2026年6月に燃料取り出しを開始するなど、重要工程を着実に前進させました。

多核種除去設備等処理水（ALPS処理水）については、2023年8月の海洋放出開始以降、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。

これらの取り組みに加え、2026年1月に「第五次総合特別事業計画」が認定されました。今後は、廃炉工程における最大の技術的課題である燃料デブリの本格的な取り出しに向けて、「福島最優先の経営判断」「廃炉事業遂行能力の向上」「廃炉推進体制の強化」の3つを柱として、事業運営基盤のいっそうの強化を図ってまいります。**引き続き、当社の使命である「福島の復興と廃炉」の実現に向け、「廃炉中長期実行プラン」に基づき、安全・着実かつ計画的に廃炉作業について地元企業をはじめとする皆さまと一体となった「ワンチーム」の取り組みを着実に進めてまいります。**

KPI

汚染水発生量

2025年度

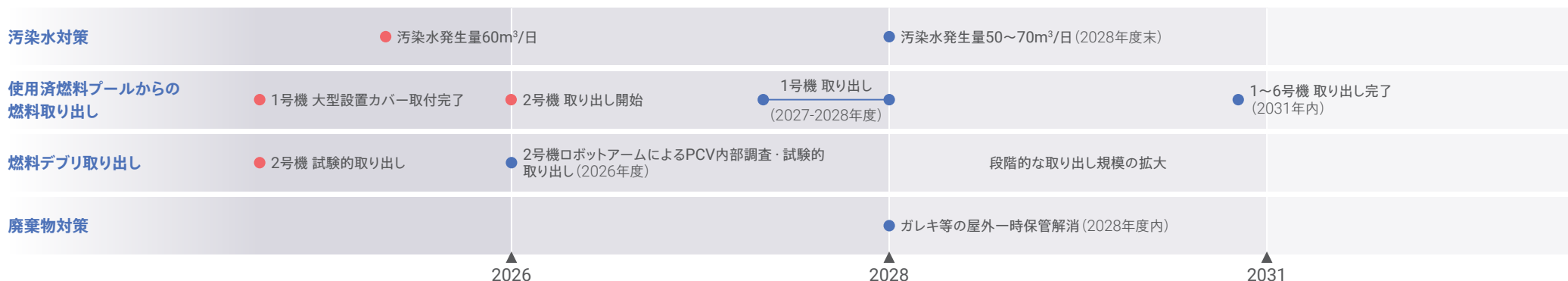
約60m³/日

Target (2028年度末)

約50-70m³/日

重層的な汚染水対策の進捗に伴い、汚染水発生量は年々低減し、2025年度は、約60m³/日と上記の目標を3年前倒しで達成（平均的な降雨量相当であったとしても約70m³/日）

廃炉中長期実行プラン2026の概要



Fuel Debris Retrieval

燃料デブリの取り出し

燃料デブリの取り出しについては、2号機においてテレスコ式装置を用いた試験的取り出しに成功し、**中長期ロードマップは第3期へ移行**しました。また、3号機でも試験的取り出しに向けた内部調査を進めており、得られた知見を活用しながら、本格的な取り出しに向けた工法・設備・安全対策の具体化を推進しています。燃料デブリの取り出しは世界でも前例のない挑戦であり、安全確保と環境への影響防止を最優先に着実に取り組んでいます。あわせて、廃炉作業の状況や測定データ等を継続的に公開し、透明性の高い情報発信に努めてまいります。

 [燃料デブリポータルサイト](#)

本格的な燃料デブリ取り出しに向けた取り組み

2号機

これまでに2回実施した燃料デブリの試験的取り出しで得られた知見を踏まえ、**ロボットアームを活用した新たな試験的取り出しの準備を進めています**。原子炉格納容器（PCV）内の調査や試験的取り出しを通じて、今後の取り出し設備や作業計画の検討に必要なデータを取得するとともに、高線量環境下における装置の性能・操作性を検証します。

3号機

2025年3月にマイクロドローンを活用し、**ベDESTAL内部や未調査であったドライウェル1階の調査を実施**しました。取得した情報は、燃料デブリの分布状況や周辺構造物の状態把握に活用するとともに、取り出し工法の検討や設備設計、安全評価の高度化に反映しています。

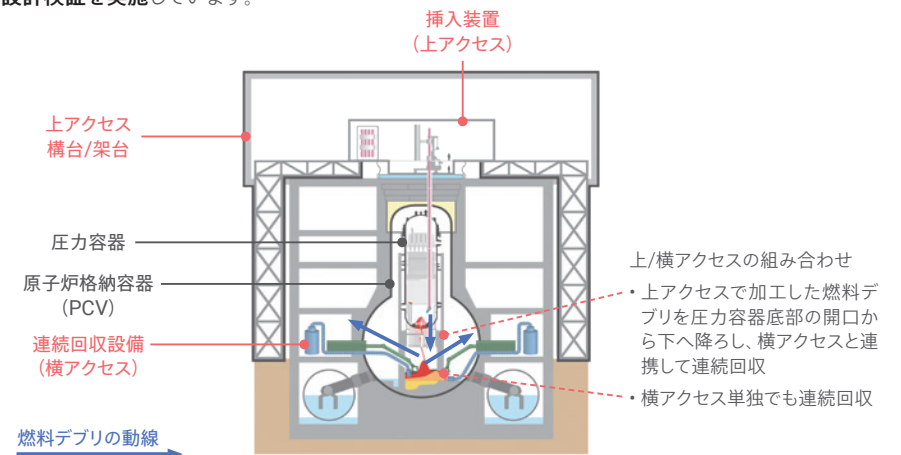


マイクロドローン

用途: カメラによる映像撮影 (2.7K)
寸法: 130×120×40mm
重量: 95g (バッテリー込)
飛行時間: 約13分 (調査は10分で計画)

燃料デブリ取り出し工法の検討について

燃料デブリ取り出しに向け、**原子炉建屋上部からアクセスする「上アクセス」と、原子炉格納容器（PCV）側面からアクセスする「横アクセス」を組み合わせた工法を検討**しています。上アクセスで圧力容器内の燃料デブリを加工、底部へ降下させ、横アクセスでPCV底部の燃料デブリを連続回収することをめざしています。また、上から燃料デブリを降ろす装置等を支える「上アクセス構台／架台」の設置も検討しています。なお、追加確認が必要な項目については、**2025年7月から1～2年程度かけて現場・設計検証を実施**しています。



Contaminated Water and ALPS Treated Water Management

汚染水・ALPS処理水対策

汚染水については、「汚染源を取り除く」「汚染源に水を近づけない」「汚染水を漏らさない」の3つを基本方針とし、地下水の流入抑制や汚染水の適切な管理等の重層的な対策を進めています。建屋屋根の損傷部補修や構内フェーシング等の取り組みを継続した結果、**汚染水発生量は減少傾向を維持**しています。

ALPS処理水は、トリチウムの半減期も考慮しながら、廃止措置に要する期間を活用して計画的に放出しています。2025年度は7回の放出を実施し、放出水量は約55,011m³、トリチウムの年間放出量は、**放出基準である22兆ベクレルを下回る約16兆**

ベクレルでした。また、ALPS処理水等の貯蔵量は、海洋放出開始から2026年9月10日までに**107,607m³減少**しました。2026年度は放出回数8回、放出水量約62,400m³を計画しています。

また、2026年4月公表のIAEA第5回安全性レビューミッション報告書では、「**関連する国際安全基準の要求事項と合致しないいかなる点も確認されなかった**」と評価されました。

当社は、引き続き安全な放出を継続するとともに、海洋放出後のモニタリング結果等を公開し、高い透明性の確保に努めてまいります。

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、(迅速に結果を得る)分析を実施。今まで「WHO飲料水ガイドライン:1万ベクレル/リットル」「政府方針で示された海洋放出のトリチウム濃度の上限:1500ベクレル/リットル」「当社の放出停止判断レベル(運用指標):700ベクレル/リットル」を全て下回っていることを確認。

※第4回放出以降の迅速測定は、発電所3km以内の「放水口付近4地点:毎日」「それ以外の6地点:週に2回」に変更

[処理水ポータルサイト](#)

Fuel Removal from Spent Fuel Pools

使用済燃料プールからの燃料取り出し

各号機の使用済燃料プールに保管されている燃料の取り出しを着実に進めています。放射性物質の飛散防止と作業員の安全確保を最優先に、各号機の状況に応じた工法を採用し、**2031年内の全号機における燃料取り出し完了をめざ**しています。

各号機の進捗

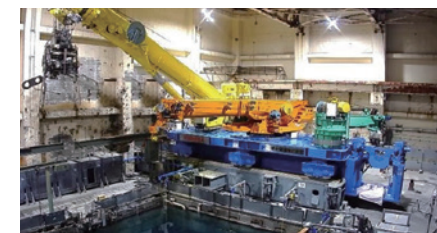
これまでに3号機および4号機で燃料取り出しを完了したほか、5号機では保管されていた1,542体の燃料(使用済燃料1,374体、新燃料168体)のうち、使用済燃料154体の取り出しを完了しています(2026年8月27日時点)。また、6号機では新燃料貯蔵庫を含めて保管されていた1,884体の燃料(使用済燃料1,456体、新燃料428体)のうち、使用済燃料1,456体、新燃料30体の取り出しを完了しています(2026年8月27日時点)。

1号機では、2027～2028年度の燃料取り出し開始に向け、**2026年1月に大型カバーの設置を完了**しました。現在、ガレキ等の撤去や燃料取扱設備の検討・設計・製作を進めており、これらの準備作業を完了した後、燃料の取り出しを開始する予定です。

2号機では、使用済燃料プールに貯蔵されている615体の燃料(使用済燃料587体、新燃料28体)の**取り出し作業を2026年6月2日に開始**し、使用済燃料56体、28体の燃料の取り出しを完了しています(2026年9月24日時点)。**2028年度までの燃料取り出し完了を予定**しています。



1号機に設置された大型カバー



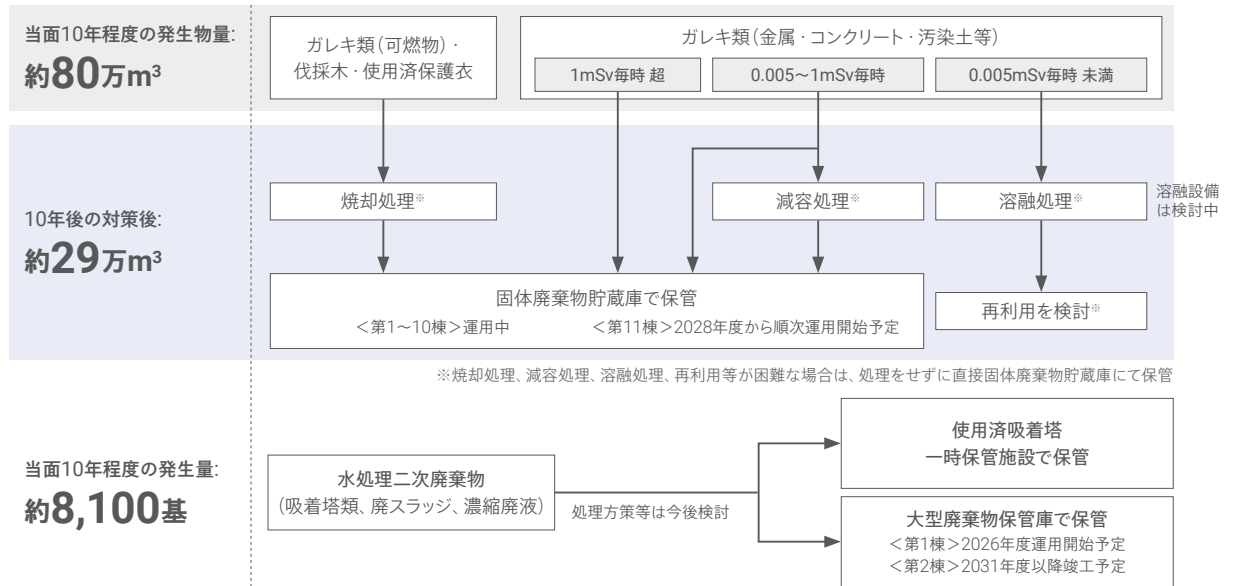
2号機燃料取出装置

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、保管施設の整備を進めています。現在建設中の「固体廃棄物貯蔵庫第11棟」を含めた保管容量は約28万m³ですが、中長期ロードマップ目標工程の2028年度末時点では「約22万m³」と予測されており、**中長期ロードマップの目標工程につきましては達成の見込みです。**



Information Dissemination and Communication

情報発信&コミュニケーション

福島第一の廃炉作業およびALPS処理水の海洋放出に関する透明性の確保と理解醸成を目的として、積極的な情報発信を行っています。

ALPS処理水に関するデータをリアルタイムで公開する「処理



交通広告(大阪駅)

水ポータルサイト」や、燃料デブリ取り出し作業の進捗を紹介する「燃料デブリポータルサイト」を開設しています。また、廃炉の進捗や取り組みを分かりやすくお伝えするため、「**福島第一廃炉推進カンパニーアニュアルレポート**」を2018年より毎年公表しています。

また、理解醸成に向けた取り組みとして、2023年より福島県および近隣県、全国の主要駅・空港等で**交通広告を展開**しているほか、ラジオCM等の媒体も活用し、廃炉作業およびALPS処理水の海洋放出に関する情報を国内外に発信しています。

さらに、福島第一の視察会や座談会の開催、福島県内のイベントへの出展も行っています。**直接的な対話を通じて、地域の皆さまや関係者の関心ごとやご心配に耳を傾け、一つひとつ丁寧にお応えしてまいります。**

福島第一原子力発電所のご視察人数

約**166,000人**(延べ)

2025年度 約20,400人

[燃料デブリポータルサイト](#)

[処理水ポータルサイト](#)

[福島第一廃炉推進カンパニーアニュアルレポート](#)

“One Team” Initiative with Partner Companies

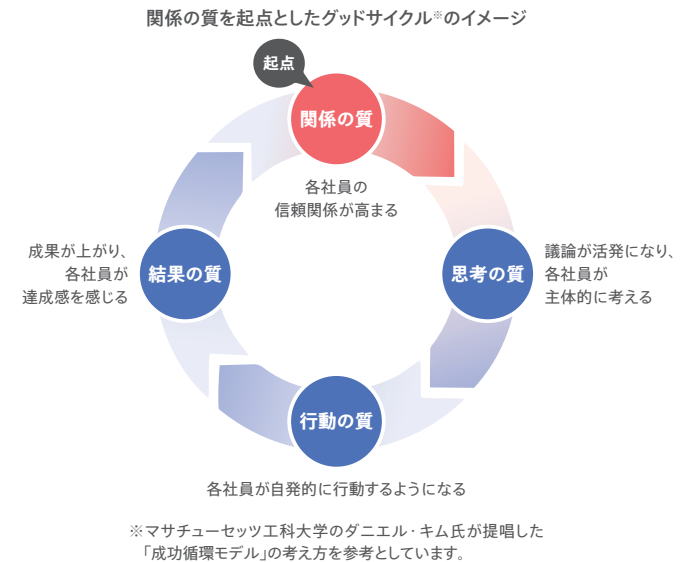
パートナー企業との「One Team」の取り組み

2023年10月以降に発生した一連のトラブル事案の分析により、現場への関与・確認不足やリスク評価に関する課題が確認されました。これらの課題への対応として、**パートナー企業との関係の質の向上を起点としたグッドサイクルを通じて、安全性向上をめざす「ワンチーム」の取り組みを推進**しています。

2025年度は、「ワンチーム」のトライアルとして、パートナー企業と共同で現場作業や模擬設備訓練を実施したほか、日頃から

作業員との直接対話を通じて現場の声を把握するとともに、専任責任者の配置によりコミュニケーション経路の強化・明確化を図り、現場とのつながりを強化しました。

その結果、パートナー企業から現場改善に関する自発的な提案が寄せられるなど、主体的な参画が進み、関係の質の向上による好循環の展開が確認されました。



Enhancement of the Work Environment

労働環境の改善

福島第一原子力発電所では、長期にわたる廃炉事業を安全かつ着実に進めるため、**作業員が安心して働くことのできる労働環境の整備に取り組んでいます**。

作業環境の改善や被ばく低減対策を継続的に進めた結果、一般作業服着用エリアは敷地面積の約96%まで拡大し、作業員の月平均被ばく線量は2015年度以降1mSv以下で安定して推移しており、**法令上の線量限度（50mSv/年かつ100mSv/5年）に対して十分な余裕を確保**しています。

また、2025年8～9月に、福島第一での作業に従事するパートナー企業作業員を対象に実施した労働環境アンケートでは、「放射線に対する不安がない、またはほとんどない」と回答した割合が約77%となり、前回調査から約17ポイント改善するなど、労働

環境に対する評価の向上が確認されました。一方で、駐車場の混雑緩和等の要望も寄せられており、引き続き安全で働きやすい職場環境の整備を進めることで、人財の定着・確保に取り組んでまいります。

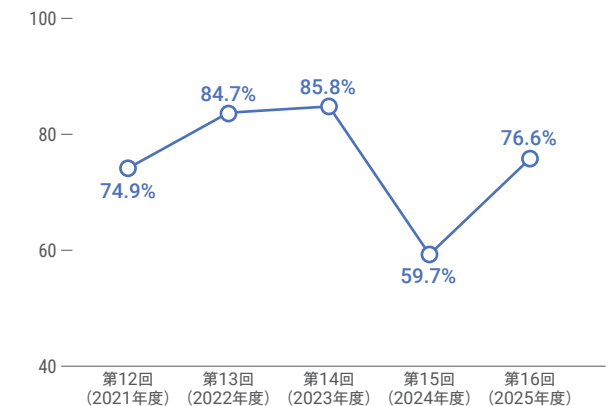
作業員一人当たりの被ばく線量（平均値）

約0.26mSv/(人・月)

2026年3月末時点

法令上の線量限度（50mSv/年かつ100mSv/5年）

放射線に対する不安が「ない」「ほとんどない」と回答された方の割合



Securing and Developing the Decommissioning Workforce

廃炉人財確保・育成に向けた取り組み

福島第一原子力発電所の廃炉を安全かつ着実に進めるため、高い専門性を有する人財の確保・育成に加え、**パートナー企業を含めた持続可能な人財基盤の構築**に取り組んでいます。

将来にわたり廃炉事業を支える人財の確保に向け、採用活動やインターンシップ、教育機関との連携を通じて、廃炉事業の社会的意義や技術的な魅力を発信しています。また、発電所視察や社員との交流機会を設けることで、廃炉事業への理解促進と関心喚起を図り、**将来の担い手となる人財の確保**を進めています。

さらに、廃炉事業遂行能力の向上のため、福島第一の作業環境や設備特性を踏まえた**技能訓練施設の整備**を進めています。当該施設では、当社社員に加え、パートナー企業の作業員を対象に実践的な訓練を実施し、安全意識や技術・技能の向上を図ることで、廃炉を支える人財の育成基盤を強化し、安全・品質のさらなる向上につなげていきます。

2025年度 実績

理系学生を対象としたインターンシップ
参加者数

121名 (全5回開催の参加者総数)



インターンの様子

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約束」(2020年3月)に基づき、地元企業の皆さまが計画的に廃炉事業へ参入できるよう、**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。

こうした取り組みを通じて、地元企業の参画拡大と福島県内雇用の維持・拡大を図り、作業員の定着・固定化による持続的な廃炉事業の推進につなげています。2026年7月時点では、パートナー企業作業員および当社社員を含め、1日当たり約5,020人が廃炉作業に従事しており、**福島県内雇用率は約70%**となっています。

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

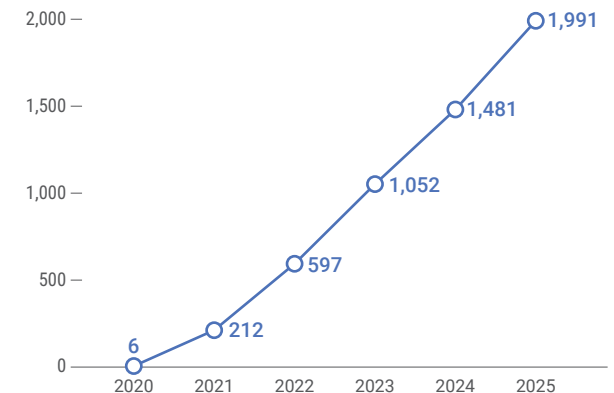
[取り組み紹介動画](#)

マッチング成約実績

1,991件(累計)

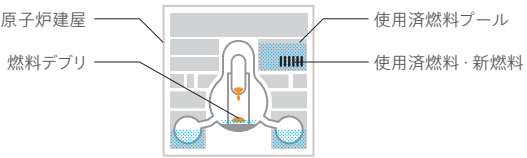
2026年3月末時点

累計成約実績(件)

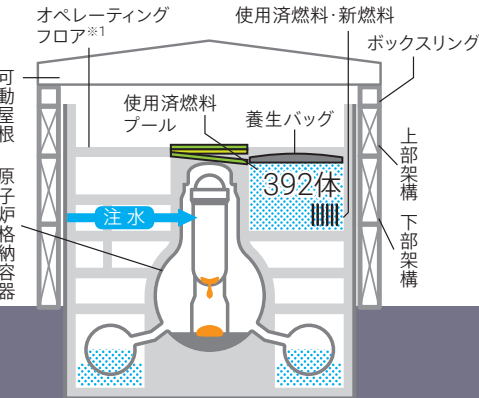


Current Status of Each Unit

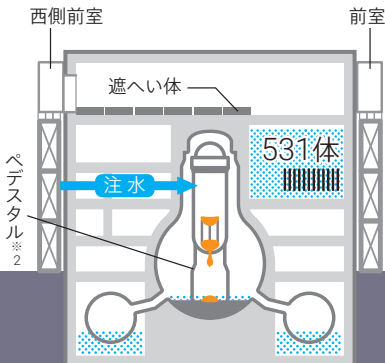
福島第一原子力発電所1-4号機の現状



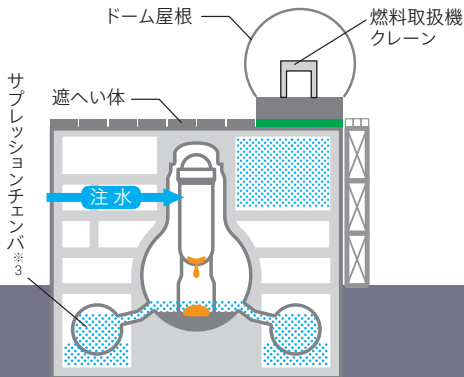
1号機



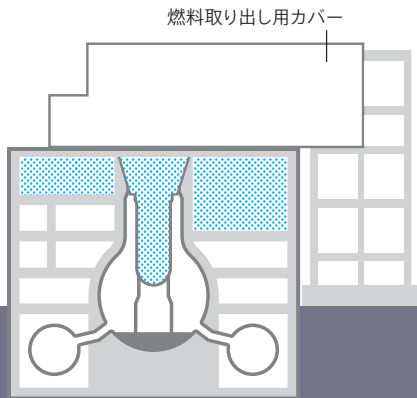
2号機



3号機



4号機



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等のため大型カバーを設置完了（2026年1月）。2027～2028年度までに燃料取り出し開始予定

● P67

燃料の取り出し作業を開始（2026年6月）。2028年度までに燃料取り出し完了予定 ● P67

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。ロボットアームを活用した試験的取り出しを予定（2026年度） ● P66

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。マイクロドローンを活用した原子炉格納容器の内部調査を実施（2026年3月） ● P66

※1 オペレーティングフロア：原子炉建屋の最上階 ※2 ペDESTAL：原子炉本体を支える基礎。銅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 サブ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

A photograph of two men in business suits standing in a modern office environment. The man on the left is older, with grey hair and glasses, wearing a blue double-breasted suit and a pink tie. The man on the right is younger, with dark hair, wearing a dark grey suit and a patterned tie. They are both looking towards the camera. The background is a blurred office space with large windows and modern furniture.

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。これまでにも何度か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、現地の方々のお話も伺い、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 대응す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。

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っ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

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

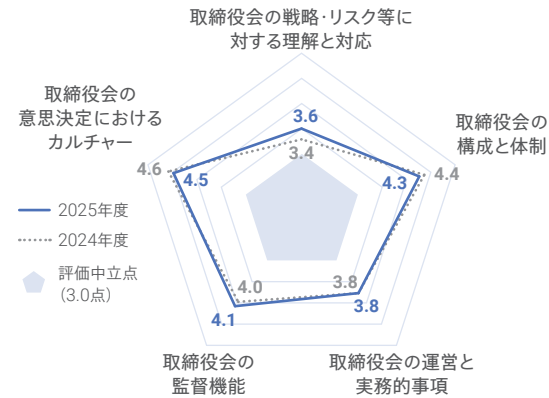
取締役会の実効性評価

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。

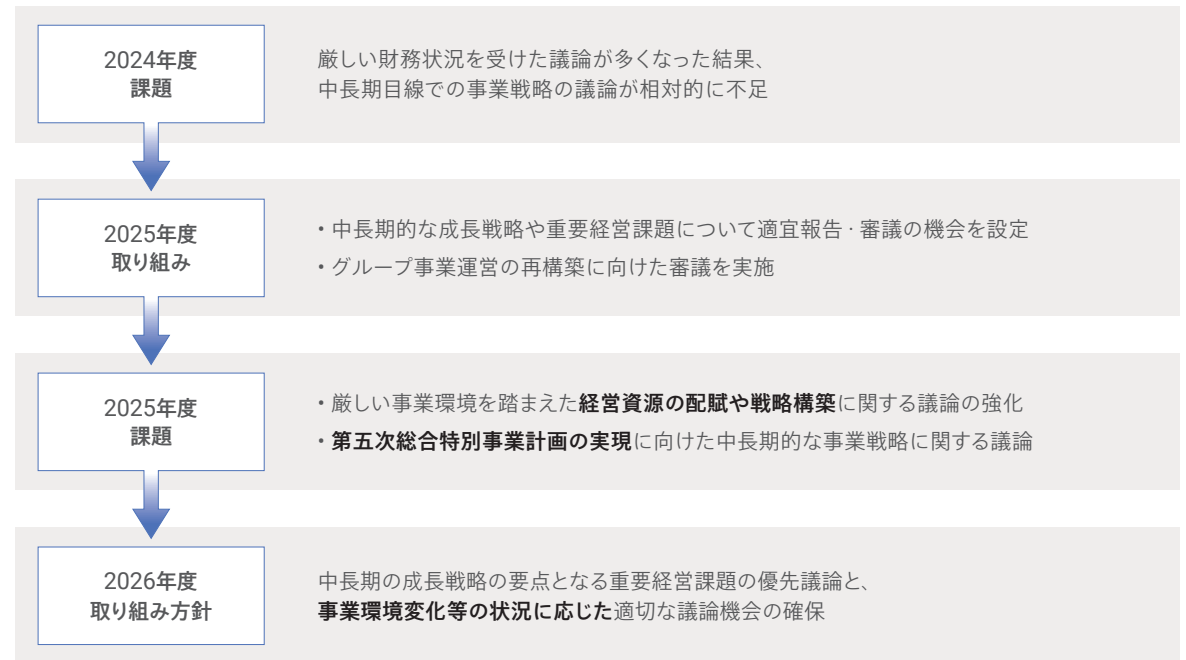
経営の監督および重要事項の意思決定という取締役会の役割を適切に果たすべく、取締役会の運営に取り組んでおり、取締役会の実効性については、**毎年全取締役を対象としたアンケートを実施**し、その結果を踏まえた議論を取締役会で行うことで、継続的な改善に努めています。

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

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

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

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

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

現場視察件数 (2025年度)

12回

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

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

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。

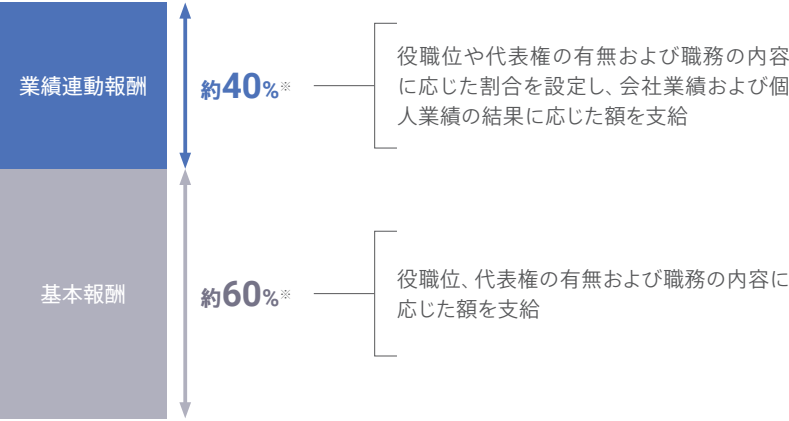
取締役の報酬体系

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
	内訳 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	

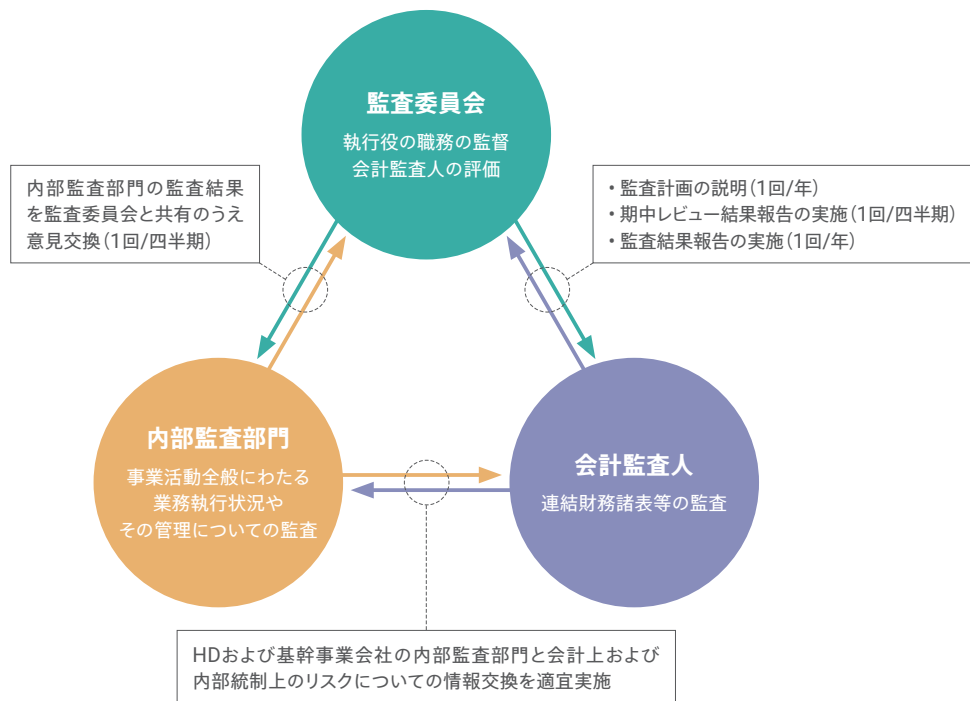
Strengthening Corporate Governance Effectiveness

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、変化に挑戦し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

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、三井物産株式会社で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思っています。

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が大切にしていける文化であり、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（**図 P38**）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**を築けるとよいですね。FP&Aも一部の組織で取り組みが進んでいます。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、適時に経営へ上がることが重要です。

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バッドニュース・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。数字に表れる前の予兆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捗を継続的に確認し、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のかのバランスはきわめて重要です。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え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、ROIC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か**を考える必要があります。

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答えている。**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が、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」とともに考え、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、厳しく的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。

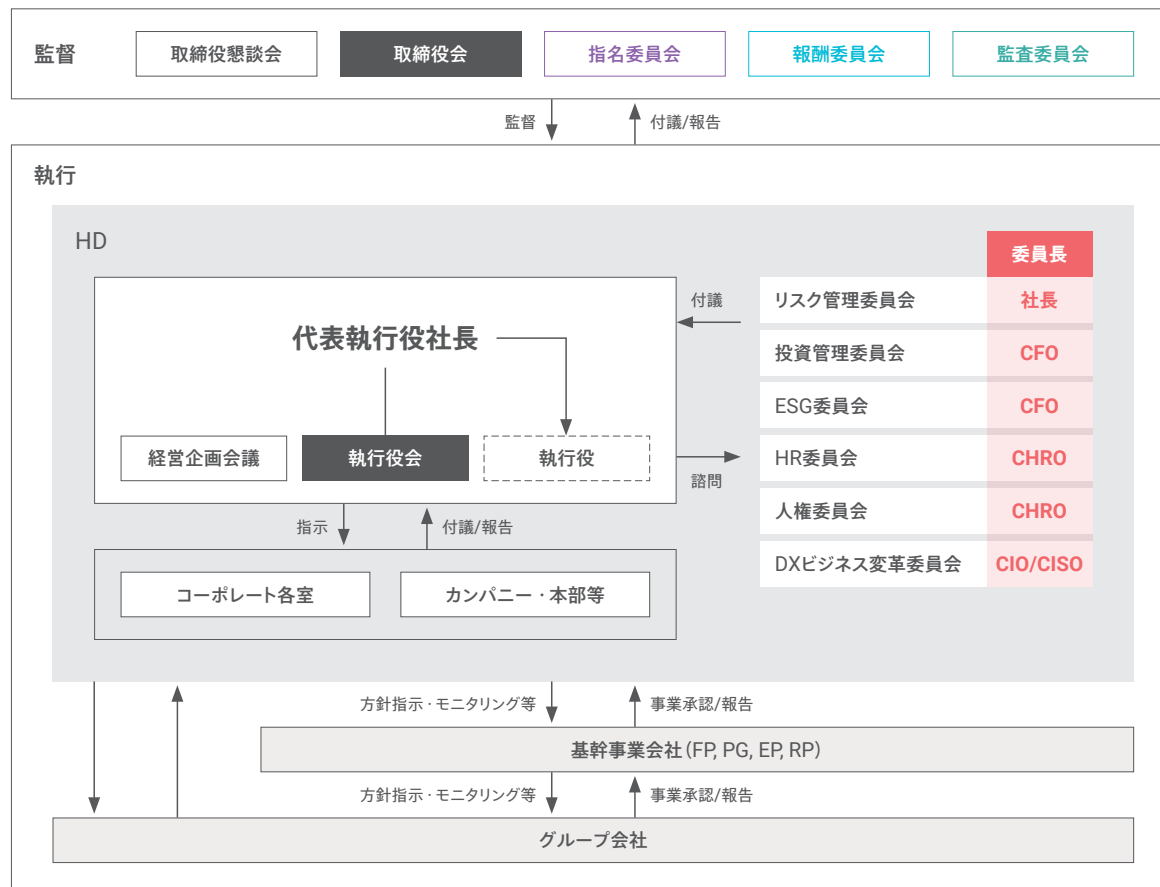
CxOを中心に運営する社内委員会の役割・権限の再整理を実施し、2026年度より新体制にて運用開始。各経営会議の戦略議論に資するアジェンダの付議により、グループ事業運営の効率化を推進。

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)



Risk Evaluation

リスク評価

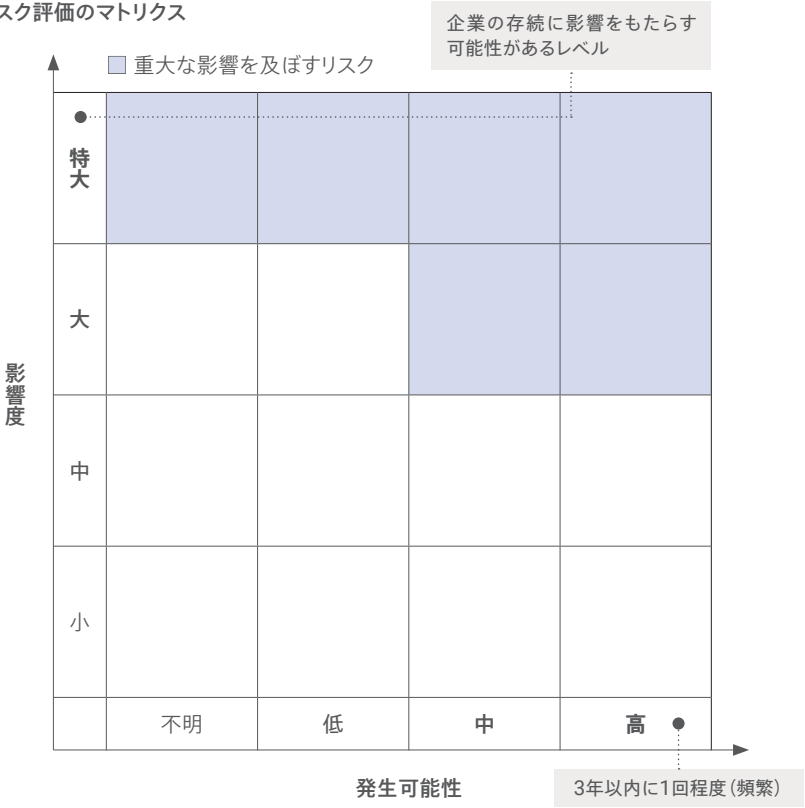
TEPCOグループの事業等のリスクについては、「影響度」と「発生可能性」の観点で評価しています。なお、評価の考え方については、社内外環境変化に応じて、随時見直しを行っています。以下の想定されるリスク評価の対象事業等は、将来に関する事項が含まれていますが、当該事項は2026年6月時点において判断したものです。

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―特大	高
6	電気事業制度・エネルギー政策変更	大―特大	中
7	お客さまサービス	大―特大	中―高
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―特大	高
12	物価・金利の変動	大―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―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―高
16	電気事業以外の事業	大	高

リスク評価のマトリクス



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**

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。

Enhancing the Governance Structure

ガバナンス体制の進化

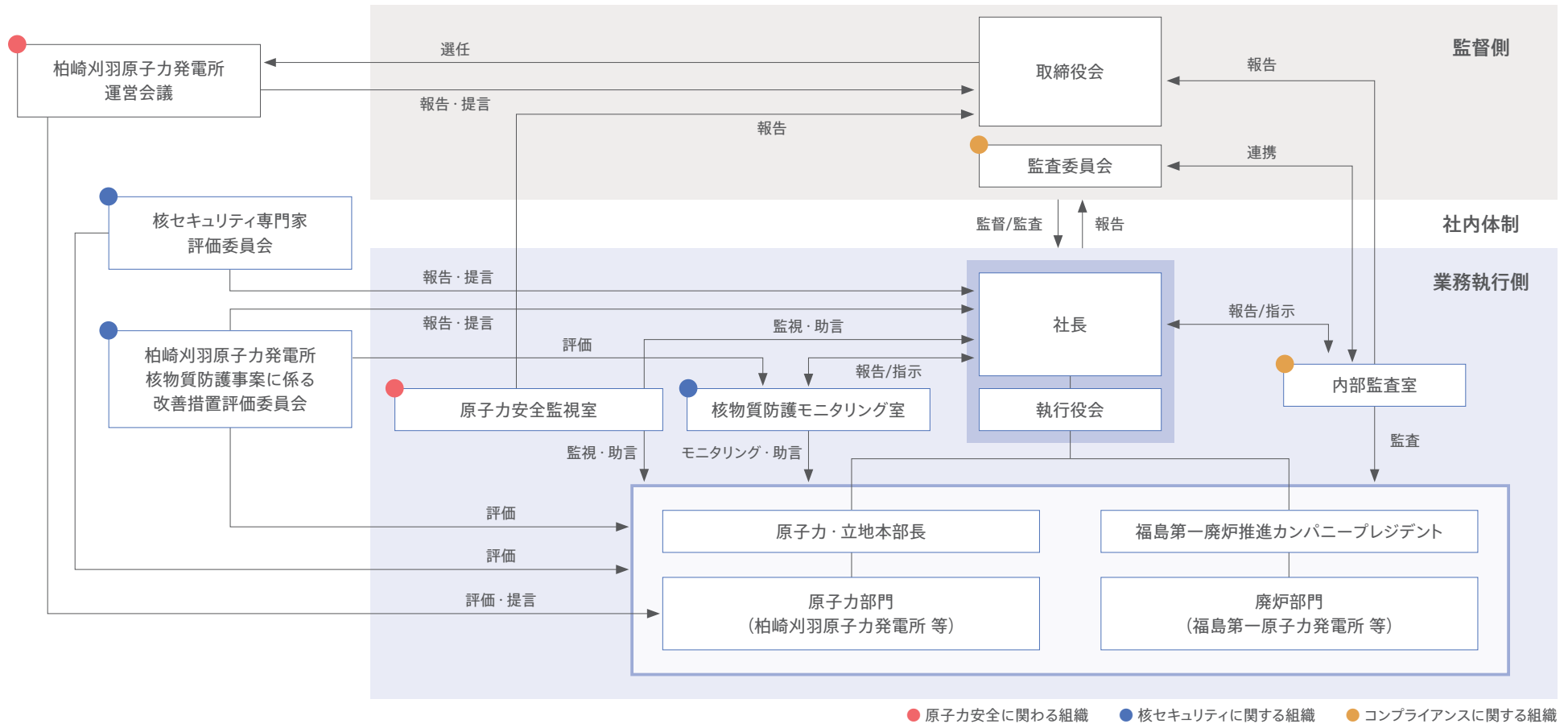
福島第一原子力発電所事故の反省を踏まえた原子力安全の取り組みを進める中で、社外委員会や社内専門組織を設置しています。原子力安全や核セキュリティに関する監視・評価に加え、発電所運営への提言機能等、事業運営に「外部の目」を取り入れる体制を構築しています。

原子力事業のガバナンス体制 **P89**



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



Our Business

基幹事業会社および海外事業

GX・DXの進展に加え、エネルギー安全保障への要請の高まり等、TEPCOグループを取り巻く外部環境は大きく変化しています。

基幹事業会社のリスク・機会とそれらを踏まえた社長メッセージ、そしてTEPCOグループの海外事業をご紹介します。

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

再生可能エネルギー事業者として、『つくる』『つながる』『こたえる』を意識し事業拡大をめざします

東京電力リニューアブルパワーの安定収益基盤である水力発電事業では、**計画的なリプレースや設備保全を推進**するとともに、揚水発電を活用したサービスおよび市場取引での最適なポートフォリオの構築を追求することで収益拡大をめざします。また、データドリブンでのカイゼン活動、停止の短縮・回避による増電力を積み重ね、足元から収益力を持続的に向上し、競争力を有する脱炭素電源として維持・強化します。さらに、脱炭素電源確保・カーボンニュートラル実現のため、資産回転型の投資・共創等による**水力、洋上風力、地熱、太陽光、水素事業等の新規開発にも取り組む**ことで、GX・DXの進展、エネルギー安全保障への要請の高まりによる電力需要増への対応に挑戦します。当社グループはこれからも、『自然の恵みをエネルギーに、そして社会に』という理念のもと、あらゆる脱炭素エネルギーを「つくる」、地域と「つながる」、お客さまの期待に「こたえる」ことで社会に貢献します。

外部環境を踏まえたリスクと機会

リスク

地震・台風・豪雨・渇水等の自然災害、気候変動に伴う災害の激甚化や、経年による設備故障頻度の増加、計画外の系統制約等による再エネ発電設備の計画外停止率増加リスクが高まっています。これらにより、安定供給、安定したコストの維持、収益性の確保が損なわれることが懸念されます。

当社は気象予測の向上、計画的なリプレース・設備保全を実施し、**競争力を有する脱炭素電源の維持・強化**に努めてまいります。

機会

エネルギー安全保障への要請の高まりとともに、国内外での期限付きカーボンニュートラル目標が表明される中、高まるデジタル需要への対応に限らず、カーボンニュートラル電源のニーズが高まっています。当社は**既設設備の価値最大化や収益力向上**を図るとともに、資産回転型の投資・共創等による、水力、洋上風力、地熱、太陽光、水素事業等の新規開発を踏まえた、**新たな収益機会の創出と持続的な成長**をめざします。

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 禎則

社会から信頼される企業として、将来にわたり安定供給の責任を果たしていきます

当社の使命は、大規模需要や再生可能エネルギーの導入拡大といった社会ニーズに対応するとともに、施工力の確保や技術継承等の課題に適切に対応し、**将来にわたり安定供給を果たし続ける**ことです。

この使命を全うするため、地域・社会・お客さま・パートナー企業の皆さまとの**価値共創を推進**し、お客さま設備の早期接続や当社の系統設備の形成・運用・保守の効率化等に取り組んでまいります。

また、こうした取り組みの基盤となる安全・品質の確保とコンプライアンスの遵守に加え、人財や技術といった経営資源の磨き込みと拡大を通じて、**強固な事業基盤を構築**してまいります。

多様なステークホルダーとの連携を深めながら、一般送配電事業者としての使命を果たし、**地域・社会の発展への貢献と企業価値の向上の両立を実現**してまいります。

外部環境を踏まえたリスクと機会

リスク

大規模需要への対応等に伴う設備投資が増加するなか、労務費・材料費・燃料費の高騰、金利上昇、投資回収の長期化は、フリー・キャッシュ・フロー悪化につながるリスクと認識しています。

こうしたリスクに対し、**設備形成の最適化によるコスト低減や継続的なカイゼンによる生産性向上を進めるとともに**、レベニューキャップ制度における適確な申請に**取り組み、投資費用の早期回収や資金調達の円滑化に資する制度整備に向けた働きかけを進める**ことで、収支の安定化を図り、持続的な財務基盤の構築を目指します。

機会

データセンター等の大規模需要の増加は、将来の収益拡大と成長につながる重要な事業機会と認識しています。この機会を確実に捉えるため、他インフラ事業者との連携をはじめとする**サプライチェーンの強化**や、地域・社会・お客さま・パートナー企業の皆さまとの**参加型の取り組みによる需要の適地誘致、効率的な設備形成を進めて**まいります。

これらの取り組みにより、増加する系統接続ニーズに着実に応え、**新たな需要の獲得と事業機会の拡大**を通じて、持続的な成長につなげてまいります。

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

お客さまの多様なエネルギーニーズに応え、
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。

地政学リスクをはじめとする国際情勢やエネルギー市場の変化により事業環境の不確実性が高まる一方、GX・DXの進展による電力需要の増加や脱炭素化ニーズの拡大等、電気事業者求められる役割はより高度化しています。

こうした環境変化に対応するため、当社は**エネルギーの安定供給と価格の安定化**に取り組んでいます。具体的にはコストとリスクのバランスを追求した最適な電源ポートフォリオの構築をめざしつつ、デマンドレスポンス活用拡大等によるロードカーブの最適化を進めています。

また、電化や省エネルギーの推進、再生可能エネルギーの利用拡大につながるサービスを開発・展開し、お客さまとともにカーボンニュートラル社会の実現をめざします。

外部環境を踏まえたリスクと機会

リスク

中東情勢をはじめとする国際情勢の変化や、燃料・卸電力市場価格の変動、電力小売の競争激化等により、収益性が低下し、キャッシュフローが悪化するリスクがあります。これに対し、お客さまのニーズや市場環境の変化を適切に捉えた多様な料金メニューの展開に加え、最適な電源ポートフォリオ構築、金融的手法を活用したトレーディングやバランシンググループ拡大による需給運用力の向上によって、**調達と販売の両面から顧客基盤および収益基盤におけるリスク低減**を図ります。

機会

GX・DXの進展に伴い、データセンター等を中心に新たな電力需要の増加が見込まれています。こうした**大型需要**に対して、当社は**お客さまの希望するタイミングで希望する量の電気を過不足なくお届けし**、さらに**カーボンニュートラル化**をめざしていきます。そのために、従来から培った蓄電池や自家発電等の設備サービスやガス、再エネCPPAや再エネメニュー等のサービスを最適に組み合わせ提案し、顧客基盤の拡大を図るとともに、新たな収益機会の創出につなげます。

燃料・火力発電事業

東京電力フュエル&パワー



東京電力
フュエル&パワー株式会社
代表取締役社長

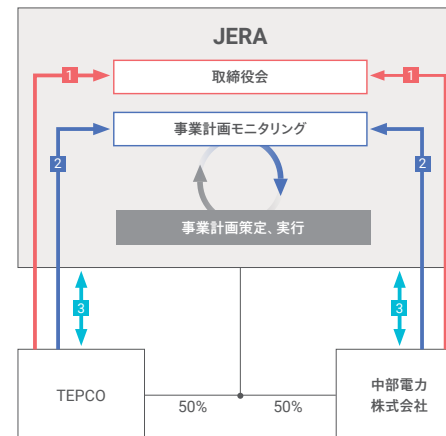
酒井 大輔

JERAの持続的な成長を支援・監督します

エネルギー安全保障の重要性が高まる中、株式会社JERAは**国内の電力供給を支える中核的な発電事業者**として重要な役割を担っています。JERAは、経年化した火力発電所のリプレースの早期実施やLNGバリューチェーンの強化等を通じて**安定供給**に貢献するとともに、再生可能エネルギーやゼロエミッション火力の導入を進めることで脱炭素化にも取り組んでいます。

当社は**株主としてJERAの自律性を尊重**しながら、中長期的な企業価値向上とエネルギーの安定供給の確保に向けて、事業計画に関する対話や経営状況のモニタリングを通じた適切な**支援・監督**を行い、JERAの持続的な成長に貢献してまいります。

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実施

燃料・火力発電事業

JERA's Strategy

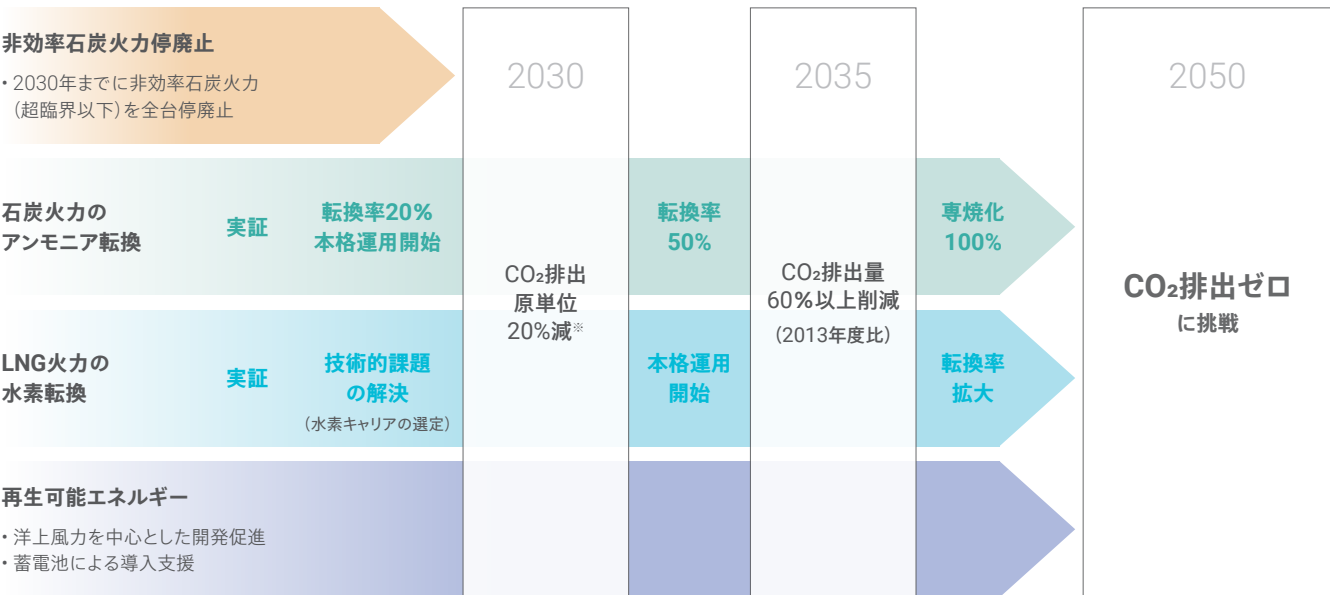
JERAの挑戦

地政学リスクの高まりやエネルギー需給構造の変化、脱炭素化の進展等、事業環境の不確実性が増すなか、株式会社JERA（持分法適用関連会社）は、**安定供給の維持**（Stability）、**手ごろな価格での供給**（Affordability）、**脱炭素社会**への移行（Sustainability）の同時達成に向け、LNG、再生可能エネルギー、水素・アンモニアの3つの事業を組み合わせ、各地域・国に適合した最適なソリューションを提供していきます。

その実現に向けて、火力電源開発やリブレース、機動的かつ安定的な燃料確保、リスク対応力に優れたLNGポートフォリオの構築に取り組むとともに、「**JERAゼロエミッション2050**」に基づき、洋上風力発電事業をはじめとする**再生可能エネルギー**プロジェクトや**脱炭素技術の開発・導入**を進めています。

TEPCOグループは、こうした**JERAの取り組みを適切に支援・監督**し、その持続的な成長と企業価値向上を通じて、GXの推進およびカーボンニュートラル社会の実現に貢献していきます。

JERAゼロエミッション2050 日本版ロードマップ



※政府が示す2030年度の長期エネルギー需給見通しに基づく、国全体の火力発電からの排出原単位と比べて

JERAゼロエミッション2050

KPI

JERA当期純利益(期ずれ除く)

2025年度 実績

1,836億円

2035年度まで

3,500億円

Overseas Business

海外事業

水力や洋上風力などの再生可能エネルギーおよび送配電分野の海外事業については、TEPCOグループの強みである**技術力**や**事業運営の知見**を活用し、事業価値の向上に取り組んでいます。国内事業を基盤としつつ、収益基盤のさらなる多様化に向け、資本効率を重視した投資を推進するとともに、外部資本との共同投資や資産回転型モデルを活用することで投資規律を維持しながら、**中長期的な収益基盤の拡充**と企業価値の向上をめざしてまいります。

2025年度の主な海外プロジェクト(●)

英国

風力、蓄電池、海底送電

ジョージア

水力、技術支援※

バングラデシュ

コンサルティング(停電防止能力強化)

インドネシア

水力、技術支援※

シンガポール

太陽光、コンサルティング(地下変電所)

タイ

太陽光、省エネ支援・証書、コンサルティング(地下変電所)

ベトナム

水力、工業団地

ラオス

コンサルティング
(電力品質、総合エネルギーマスタープラン)

ドミニカ共和国

コンサルティング(エネルギートランジション)

パラオ

コンサルティング(系統安定化マスタープラン)

海外プロジェクト展開国・地域(2016～2025年度)

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

ヨーロッパ

ウクライナ
● **英国**
エストニア
● **ジョージア**
スロベニア
セルビア
ドイツ
ラトビア
リトアニア
ルーマニア
ロシア

西アジア

UAE
アゼルバイジャン
イラク
イラン
クウェート
サウジアラビア
トルコ
ヨルダン

中央アジア

ウズベキスタン
カザフスタン
キルギス
タジキスタン

東アジア

台湾
中国
モンゴル

北中米

キューバ
● **ドミニカ共和国**
米国

南米

エクアドル
チリ
ブラジル

アフリカ

アンゴラ
ウガンダ
エジプト
エスワティニ
ガーナ
ガンビア
ギニア
ギニアビサウ
ケニア
コートジボワール
コンゴ民主共和国
ザンビア
シエラレオネ
ジンバブエ
セネガル
タンザニア
チュニジア

トーゴ
ナイジェリア
ナミビア
ニジェール
ブルキナファソ
ベナン共和国
ボツワナ
マラウイ
マリ
南アフリカ
モザンビーク
モロッコ
リベリア
レソト

南アジア

インド
スリランカ
ネパール
● **バングラデシュ**
ブータン
モルディブ

東南アジア

● **インドネシア**
カンボジア
● **シンガポール**
● **タイ**
フィリピン
ブルネイ
● **ベトナム**
マレーシア
ミャンマー
● **ラオス**

オセアニア

ソロモン
バヌアツ
● **パラオ**

実績

2025年度 売上高

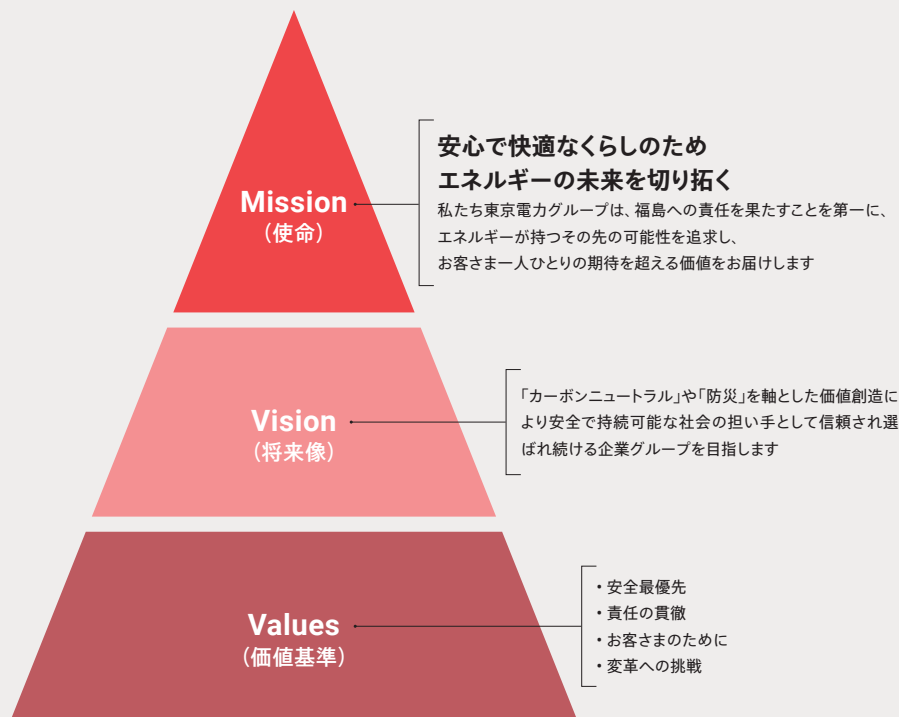
176億円

※TSA (Technical Service Agreement) による運用保守技術支援

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「安心して快適なくらし」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まからの信頼で成り立っています。「安全で持続可能な社会」を実現するための、「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

2026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)テプコシステムズ
テプコ・リソーシズ社
東電ハミングワーク(株)
東双ファシリティ&サービス(株)
TEPCOフィンテック(株)
テプコ・グローバル・エナジー社
東京電力タイムレスキャピタル(株)
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
テプスコ・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)
テプコ・ソリューション・アドバンス(株)
テプコ・パワー・グリッド・ユークー社
(株)アジャイルエナジーX
TEPCOデジタルインフラ(株)
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

テプ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)
テプコ・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

テプコ・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(株)
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・ピーティーワイ社
フローテーションエナジー(株)
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
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・ピーティーワイ社
シードラゴン・オフショア・ウインド・ピーティーワイ社
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

	(百万円)											
	2026/3	2025/3	2024/3	2023/3	2022/3	2021/3	2020/3	2019/3	2018/3	2017/3	2011/3	2010/3
3月31日に終了した会計年度：												
売上高 ※2	¥ 6,328,574	¥ 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	5,368,536	5,016,257
営業損益	337,689	234,452	278,856	-228,969	46,230	143,460	211,841	312,257	288,470	258,680	399,624	284,443
経常損益	417,326	254,443	425,525	-285,393	42,245	189,880	264,032	276,542	254,860	227,624	317,696	204,340
特別損益	-811,703	-55,703	-123,180	163,996	-29,852	1,384	-194,389	-18,206	73,825	-80,647	-1,077,685	10,725
親会社株主に帰属する当期純損益	-454,263	161,278	267,850	-123,631	2,916	180,896	50,703	232,414	318,077	132,810	-1,247,348	133,775
減価償却費	389,037	367,517	358,207	341,145	419,203	412,039	422,495	541,805	561,257	564,276	702,185	759,391
設備投資額	904,810	867,481	765,142	637,720	566,056	608,857	524,462	639,725	602,710	568,626	676,746	640,885
1株当たり金額 (円)												
当期純損益	¥ -283.51	¥ 100.67	167.18	-77.17	1.82	112.90	31.65	145.06	198.52	82.89	-846.64	99.18
潜在株式調整後当期純損益 ※3	—	32.68	54.27	—	0.58	36.39	10.12	46.96	64.32	26.79	—	99.18
配当金	—	—	—	—	—	—	—	—	—	—	30.00	60.00
純資産額	1,491.01	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	972.28	1,828.08
3月31日に終了した会計年度末：												
純資産額	¥ 3,418,351	¥ 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	1,602,478	2,516,478
自己資本 ※4	3,389,645	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	1,558,113	2,465,738
総資産額	15,575,602	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	14,790,353	13,203,987
有利子負債	6,633,767	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	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	2.2	1.6	2.0	-1.7	0.4	1.2	1.7	2.5	2.3	2.0	2.9	2.1
ROE (%) ※6	-12.7	4.4	8.1	-3.9	0.1	6.0	1.8	8.4	12.7	5.9	-62.0	5.5
自己資本比率 (%)	21.8	25.1	24.1	22.8	24.8	25.8	24.3	22.6	21.1	19.1	10.5	18.7
営業活動によるキャッシュ・フロー	¥ 560,333	¥ 361,249	673,017	-75,673	406,493	239,825	323,493	503,709	752,183	783,038	988,710	988,271
投資活動によるキャッシュ・フロー	-663,604	-859,209	-698,790	-388,842	-559,791	-577,215	-508,253	-570,837	-520,593	-478,471	-791,957	-599,263
財務活動によるキャッシュ・フロー	110,429	194,169	541,499	319,984	560,596	-20,340	13,591	-117,698	12,538	-603,955	1,859,579	-495,091

※1 百万円以下の金額については切り捨てて表示しています。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。当該扱いは遡及適用されており、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月期は遡及適用後の数値を記載しております。

※3 2011年3月期、2023年3月期および2026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。

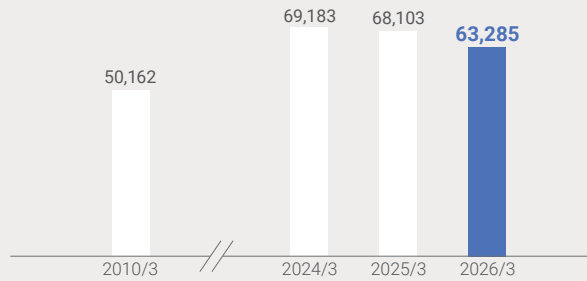
※4 自己資本=純資産－新株予約権－非支配株主持分

※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

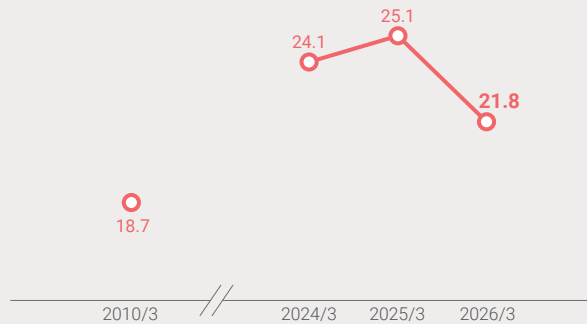
東日本大震災前と直近3か年の主な財務情報

売上高 (億円)



・2026年3月期の売上高は、販売電力量が減少したことなどにより、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

自己資本比率 (%)

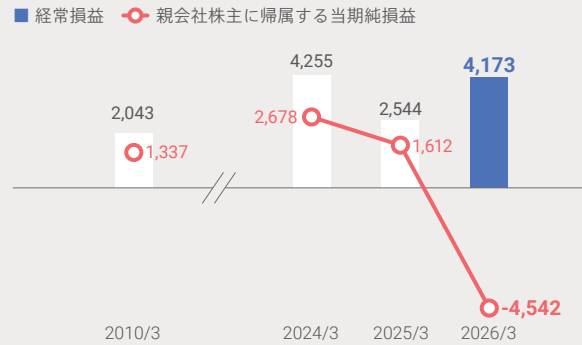


・自己資本比率は、収支の悪化に伴い2012年3月期に5.1%まで低下したものの、グループをあげた継続的なコストダウンの徹底等による利益確保の取り組み等により上昇傾向にある

・2026年3月期は災害特別損失の計上に伴う利益剰余金の減少等により21.8%に低下

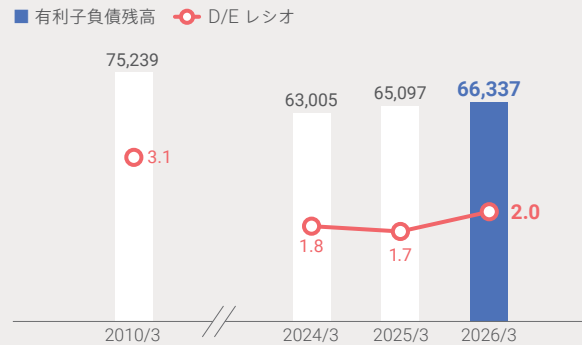
自己資本比率: (純資産－新株予約権－非支配株主持分) / 総資産

経常損益・親会社株主に帰属する当期純損益 (億円)



・2026年3月期の経常損益は主に燃料費等調整制度の期ずれ影響等により好転したが、当期純損益については災害特別損失の計上により減益

有利子負債残高 (億円)・D/Eレシオ

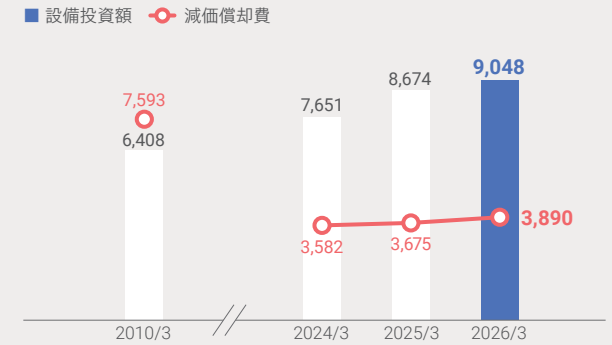


・有利子負債残高は、財務体質の悪化により2011年3月期末に9.0兆円まで増加したものの、公募債の償還等により減少が進んだ。2026年3月期末は、社債の発行や借入金の増加等により2025年3月期末より上昇し、6.6兆円

・D/Eレシオは、震災直後の2012年3月期の10.6から有利子負債の削減等により震災以前の水準まで低下。2026年3月期は災害特別損失を計上したことにより2025年3月期より上昇の2.0

D/Eレシオ: 有利子負債 / 自己資本

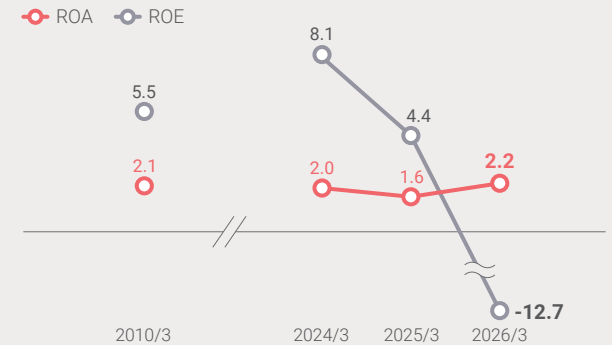
設備投資額・減価償却費 (億円)



・2026年3月期の設備投資額は、電気の安定供給維持に必要な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、9,048億円

・2026年3月期の減価償却費は、原子力発電設備や配電設備ならびに変電設備に係る償却費等が増加し、3,890億円

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等に伴う利益確保により回復

・2026年3月期のROAは営業損益の好転等により2.2%に上昇。ROEは災害特別損失の計上に伴う親会社株主に帰属する当期純損失を計上したことにより-12.7%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

連結貸借対照表

(百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
資産の部		
固定資産	12,523,394	13,225,805
電気事業固定資産	5,697,700	5,888,849
水力発電設備	405,120	413,513
原子力発電設備	880,389	896,664
送電設備	1,435,832	1,476,438
変電設備	659,002	676,680
配電設備	2,182,610	2,245,836
その他の電気事業固定資産	134,743	179,717
その他の固定資産	392,768	405,792
固定資産仮勘定	2,041,457	2,295,095
建設仮勘定及び除却仮勘定	1,560,207	1,788,867
原子力廃止関連仮勘定	106,442	86,994
使用済燃料再処理関連加工仮勘定	374,807	419,233
核燃料	535,177	525,412
装荷核燃料	81,604	82,039
加工中等核燃料	453,572	443,372
投資その他の資産	3,856,290	4,110,656
長期投資	167,789	165,931
関係会社長期投資	1,886,374	2,000,875
未収原賠・廃炉等支援機構資金交付金	525,412	513,265
廃炉等積立金	712,208	748,465
退職給付に係る資産	237,858	282,484
その他	328,422	401,406
貸倒引当金(貸方)	-1,774	-1,774
流動資産	2,463,599	2,349,796
現金及び預金	936,335	937,227
受取手形、売掛金及び契約資産	666,097	591,944
棚卸資産	138,926	160,464
その他	739,219	671,874
貸倒引当金(貸方)	-16,979	-11,713
合計	14,986,993	15,575,602

(百万円)

	前連結会計年度 (2025年3月31日)	当連結会計年度 (2026年3月31日)
負債及び純資産の部		
固定負債	6,459,378	7,473,085
社債	3,231,000	3,321,000
長期借入金	69,398	99,928
未払廃炉拠出金	607,465	621,662
特定原子力施設炉心等除去準備引当金	29,112	250,034
特定原子力施設炉心等除去引当金	163,034	180,976
災害損失引当金	604,230	1,249,823
原子力損害賠償引当金	532,205	520,447
退職給付に係る負債	273,525	251,642
資産除去債務	373,982	390,349
その他	575,424	587,220
流動負債	4,741,484	4,684,165
1年以内に期限到来の固定負債	371,097	264,793
短期借入金	2,867,871	2,926,354
支払手形及び買掛金	485,008	409,986
未払税金	104,698	99,611
その他	912,808	983,418
負債合計	11,200,862	12,157,251
株主資本	3,418,890	2,965,273
資本金	1,400,975	1,400,975
資本剰余金	756,316	756,566
利益剰余金	1,270,136	815,922
自己株式	-8,538	-8,190
その他の包括利益累計額	340,339	424,371
その他有価証券評価差額金	24,729	22,236
繰延ヘッジ損益	34,591	52,917
土地再評価差額金	-3,012	-2,305
為替換算調整勘定	227,007	299,694
退職給付に係る調整累計額	57,023	51,828
非支配株主持分	26,900	28,706
純資産合計	3,786,130	3,418,351
合計	14,986,993	15,575,602

連結損益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	当連結会計年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
営業収益	6,810,391	6,328,574
電気事業営業収益	6,217,659	5,735,316
その他事業営業収益	592,732	593,258
営業費用	6,575,938	5,990,884
電気事業営業費用	6,025,889	5,443,101
その他事業営業費用	550,049	547,782
営業利益	234,452	337,689
営業外収益	132,223	195,292
受取配当金	701	850
受取利息	2,955	5,536
持分法による投資利益	100,228	138,377
その他	28,338	50,528
営業外費用	112,233	115,656
支払利息	69,621	92,583
その他	42,611	23,073
当期経常収益合計	6,942,615	6,523,867
当期経常費用合計	6,688,171	6,106,541
経常利益	254,443	417,326
特別利益	87,307	184,963
原賠・廃炉等支援機構資金交付金	87,307	81,863
関係会社株式売却益	—	103,099
特別損失	143,010	996,666
災害特別損失	62,681	913,893
原子力損害賠償費	80,328	82,772
税金等調整前当期純利益又は 税金等調整前当期純損失(-は損失)	198,741	-394,377
法人税、住民税及び事業税	35,809	59,697
法人税等調整額	1,084	587
法人税等合計	36,894	60,284
当期純利益又は当期純損失(-は損失)	161,846	-454,662
非支配株主に帰属する当期純利益又は 非支配株主に帰属する当期純損失(-は損失)	568	-398
親会社株主に帰属する当期純利益又は 親会社株主に帰属する当期純損失(-は損失)	161,278	-454,263

連結包括利益計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	当連結会計年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
当期純利益又は当期純損失(-は損失)	161,846	-454,662
その他の包括利益		
その他有価証券評価差額金	-804	1,794
繰延ヘッジ損益	305	11,801
為替換算調整勘定	5,344	7,342
退職給付に係る調整額	34,241	-6,504
持分法適用会社に対する持分相当額	47,706	68,889
その他の包括利益合計	86,794	83,323
包括利益	248,641	-371,338
(内訳)		
親会社株主に係る包括利益	248,074	-370,939
非支配株主に係る包括利益	566	-398

連結株主資本等変動計算書

前連結会計年度 (2024年4月1日から2025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	756,317	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

当連結会計年度 (2025年4月1日から2026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	756,316	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
当期変動額													
親会社株主に帰属する当期純損失 (-)	—	—	-454,263	—	-454,263	—	—	—	—	—	—	—	-454,263
自己株式の取得	—	—	—	-13	-13	—	—	—	—	—	—	—	-13
自己株式の処分	—	143	—	1	145	—	—	—	—	—	—	—	145
非支配株主との取引に係る親会社の持分変動	—	106	—	—	106	—	—	—	—	—	—	—	106
土地再評価差額金の取崩	—	—	50	—	50	—	—	—	—	—	—	—	50
その他	—	—	—	359	359	—	—	—	—	—	—	—	359
株主資本以外の項目の 当期変動額 (純額)	—	—	—	—	—	-2,492	18,325	707	72,686	-5,195	84,031	1,805	85,837
当期変動額合計	—	249	-454,213	347	-453,616	-2,492	18,325	707	72,686	-5,195	84,031	1,805	-367,779
当期末残高	1,400,975	756,566	815,922	-8,190	2,965,273	22,236	52,917	-2,305	299,694	51,828	424,371	28,706	3,418,351

連結キャッシュ・フロー計算書

(百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	当連結会計年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
営業活動によるキャッシュ・フロー		
税金等調整前当期純利益又は税金等調整前 当期純損失 (-は損失)	198,741	-394,377
減価償却費	367,517	389,037
固定資産除却損	27,542	23,812
特定原子力施設炉心等除去準備引当金の 増減額 (-は減少)	29,112	249,952
災害損失引当金の増減額 (-は減少)	33,218	660,395
退職給付に係る負債の増減額 (-は減少)	-35,650	-21,883
廃炉等積立金の増減額 (-は増加)	-39,035	-36,257
受取利息及び受取配当金	-3,657	-6,386
支払利息	69,621	92,583
持分法による投資損益 (-は益)	-100,228	-138,377
原賠・廃炉等支援機構資金交付金	-87,307	-81,863
原子力損害賠償費	80,328	82,772
関係会社株式売却益	—	-103,099
売上債権の増減額 (-は増加)	-30,434	74,166
仕入債務の増減額 (-は減少)	96,145	-74,125
その他 ※	-123,574	-37,648
小計	482,339	678,700
利息及び配当金の受取額	10,976	41,347
利息の支払額	-67,508	-89,432
東北地方太平洋沖地震による災害特別損失の 支払額	-21,478	-29,788
原賠・廃炉等支援機構資金交付金の受取額	263,700	137,100
原子力損害賠償金の支払額	-291,713	-138,593
法人税等の支払額又は還付額 (-は支払)	-15,067	-38,999
営業活動によるキャッシュ・フロー	361,249	560,333

(百万円)

	前連結会計年度 (2024年4月1日から 2025年3月31日まで)	当連結会計年度 (2025年4月1日から 2026年3月31日まで)
投資活動によるキャッシュ・フロー		
固定資産の取得による支出	-833,323	-909,007
工事負担金等受入による収入	16,023	60,018
投融資による支出	-38,516	-16,347
投融資の回収による収入	6,970	168,860
その他	-10,362	32,872
投資活動によるキャッシュ・フロー	-859,209	-663,604
財務活動によるキャッシュ・フロー		
社債の発行による収入	471,331	309,137
社債の償還による支出	-487,498	-304,000
長期借入れによる収入	15,317	34,939
長期借入金の返済による支出	-28,196	-12,324
短期借入れによる収入	5,492,674	5,205,883
短期借入金の返済による支出	-5,261,051	-5,147,411
コマーシャル・ペーパーの発行による収入	255,000	528,000
コマーシャル・ペーパーの償還による支出	-250,000	-491,000
その他	-13,408	-12,793
財務活動によるキャッシュ・フロー	194,169	110,429
現金及び現金同等物に係る換算差額	1,690	3,062
現金及び現金同等物の増減額 (-は減少)	-302,101	10,221
現金及び現金同等物の期首残高	1,235,128	926,455
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	—
現金及び現金同等物の期末残高	926,455	936,676

※2025年3月期において区分掲記していた「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「退職給付に係る資産の増減額 (-は増加)」(当連結会計年度は-44,625百万円) および「未払費用の増減額 (-は減少)」(当連結会計年度は-25,638百万円) は、金額的重要性が乏しくなったため、当連結会計年度においては、「その他」に含めて表示している。この表示方法の変更を反映させるため、前連結会計年度の連結財務諸表の組替えを行っている
この結果、前連結会計年度の連結キャッシュ・フロー計算書において、「営業活動によるキャッシュ・フロー」の「退職給付に係る資産の増減額 (-は増加)」に表示していた-51,499百万円および「未払費用の増減額 (-は減少)」に表示していた-152,188百万円は、「その他」として組み替えている

Stock Information

2026年3月31日時点

株式情報

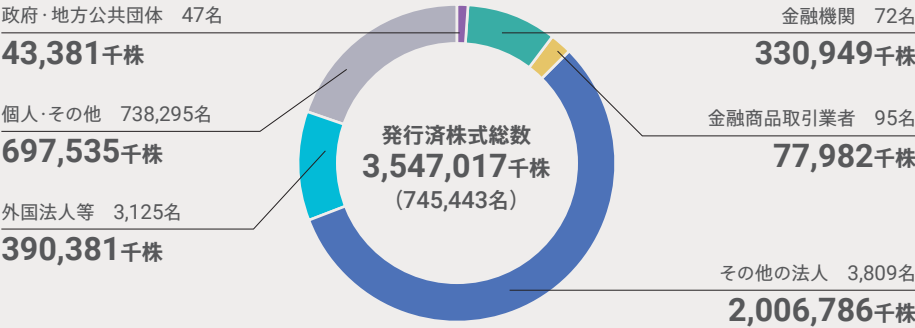
株式基本情報

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

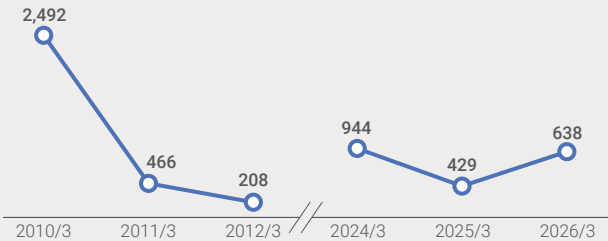
事業年度	4月1日から翌年の3月31日まで
定時株主総会	毎年6月
公告方法	電子公告により、当社ホームページに掲載 ^{※1}
株式に関する取り扱い	株主名簿管理人： 三菱UFJ信託銀行株式会社 連絡先： 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部 電 話 0120-232-711 (通話料無料) 郵送先 〒137-8081 新東京郵便局私書箱第29号 三菱UFJ信託銀行株式会社 証券代行部

※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することができない場合は、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

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)



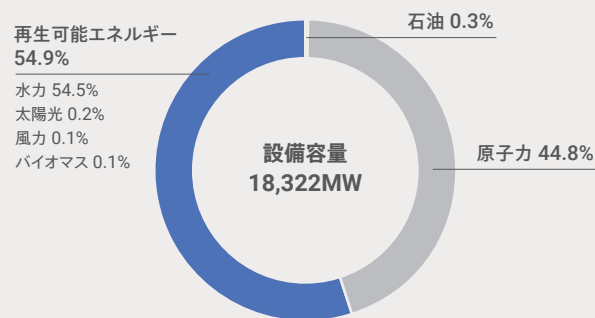
大株主(上位10名)

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)	197,048	5.56
株式会社日本カストディ銀行(信託口)	53,509	1.51
東京電力グループ従業員持株会	48,613	1.37
東京都	42,676	1.20
STATE STREET BANK AND TRUST COMPANY 505001	27,115	0.77
日本生命保険相互会社	26,400	0.75
THE BANK OF NEW YORK MELLON 140044	23,610	0.67
JP MORGAN CHASE BANK 385781	21,873	0.62
株式会社三井住友銀行	17,963	0.51

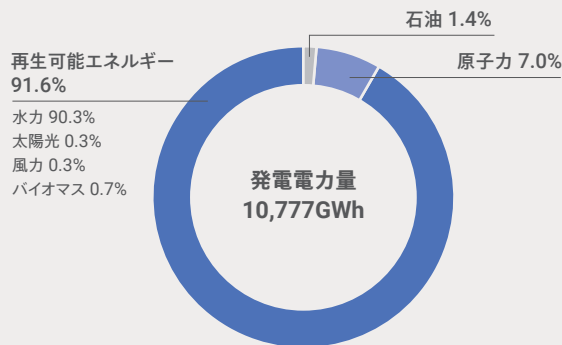
※2 出資比率は、自己株式(普通株式3,394,852株)を控除して計算しております

At a Glance

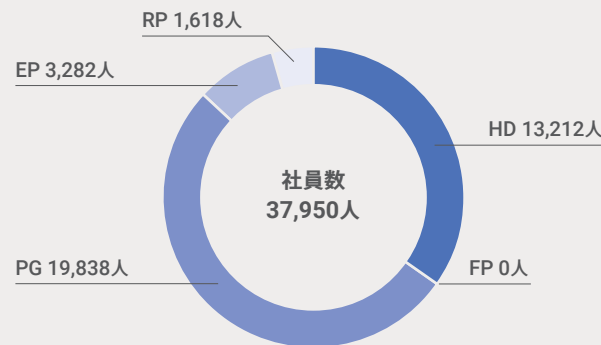
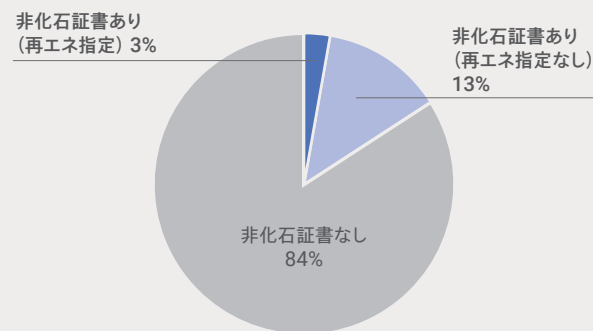
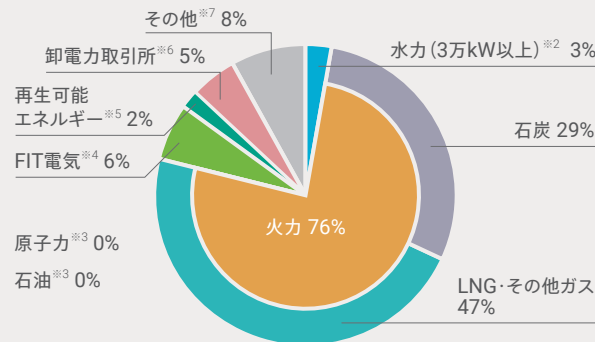
国内 発電種類別設備容量 (連結)



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

- ※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さず、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さず、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が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 (2025年度) には、2025年1月から2025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

ESG Data

ESG情報

ESGデータ集

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	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
国内 発電種類別設備容量 (※1)					
設備容量合計	MW	18,116	18,119	18,121	
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	9,845	9,849	9,851	
水力 (※2)	MW	9,794	9,798	9,798	
太陽光	MW	30	30	32	
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	10,507	10,185	10,128	
火力	GWh	155	159	154	
石炭	GWh	0	0	0	
LNG	GWh	0	0	0	
石油	GWh	155	159	154	
原子力	GWh	0	0	752	
再生可能エネルギー	GWh	10,353	10,026	9,222	
水力 (※2)	GWh	10,296	9,961	9,158	
太陽光	GWh	22	33	34	
風力	GWh	35	32	30	
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	325	335	335	
設備利用率					
原子力発電所	%	0	0	1.1	
送配電設備					
送電線					
送電線 合計	km	40,999	41,145	41,254	
・ 架空線(回線延長)	km	28,410	28,453	28,479	
・ 地中線(回線延長)	km	12,589	12,692	12,775	
配電線 合計	km	385,624	386,591	387,644	
・ 架空線延長	km	345,883	346,620	347,397	
・ 地中線ケーブル延長	km	39,741	39,971	40,247	

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
送配電ロス率					
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	%	4.7	3.9	4.2	
1軒当たりの停電時間	分	5	6	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	192,125	185,172	170,337	
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	0.408	0.421	0.418	
販売電力における基礎排出係数 (※8)	kg-CO ₂ /kWh	—	0.421	0.418	
販売電力における調整後排出量 (※7)	千t-CO ₂	78,400	78,000	71,200	
販売電力における基礎排出量 (※8)	千t-CO ₂	—	78,000	71,200	
販売ガス量 (※9)	千m ³	1,284,810	1,350,041	1,287,957	
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	2.09	
販売ガスにおける基礎排出係数 (※11)	t-CO ₂ /千m ³	2.05	2.05	2.09	
販売ガスにおける調整後排出量 (※10)	千t-CO ₂	2,634	2,768	2,689	
販売ガスにおける基礎排出量 (※11)	千t-CO ₂	2,634	2,768	2,692	
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	
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	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
温室効果ガス 直接排出 (スコープ1 排出量) (※12)					
スコープ1 排出量 合計 (※13)	千t-CO ₂ eq	194	★200	196	
発電その他の活動によるCO ₂ 排出量	千t-CO ₂	121	121	117	
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	67	73	72	
N ₂ O	千t-CO ₂ eq	1	1	1	
HFCs (※14)	千t-CO ₂ eq	3	8	8	
SF ₆ (※14)	千t-CO ₂ eq	63	64	63	
CO ₂ 以外の温室効果ガス排出量					
N ₂ O	t	4	4	4	
SF ₆ (※14)	t	2.7	2.7	2.7	
SF ₆ 回収率					
機器点検時	%	>99.5	99	99	
機器撤去時	%	>99.5	>99.5	>99.5	
フロン類漏えい量					
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	5	13	7	

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
温室効果ガス 間接排出 (スコープ2 排出量) (※15)					
スコープ2 排出量 合計(マーケット基準) (※16)	千t-CO ₂ eq	5,918	★4,941	6,372	305-2
スコープ2 排出量 合計(ロケーション基準) (※17)	千t-CO ₂ eq	5,961	★4,934	6,361	
オフィス、発電所等での電力、熱・蒸気の使用による排出量					
マーケット基準(※16)	千t-CO ₂ eq	427	480	489	
ロケーション基準(※17)	千t-CO ₂ eq	470	472	464	
揚水動力の使用により算出される排出量(※18)					305-3
マーケット基準(※16)	千t-CO ₂ eq	—	—	1,118	
ロケーション基準(※17)	千t-CO ₂ eq	—	—	1,133	
送配電ロスにより算出される排出量(※19)	千t-CO ₂ eq	5,491	4,462	4,765	
スコープ1,2以外のその他間接排出 (スコープ3) (※20)					
スコープ3 排出量 合計	千t-CO ₂ eq	114,585	115,084	107,952	305-3
カテゴリ 1 購入した製品・サービス	千t-CO ₂ eq	3,432	4,280	3,324	
カテゴリ 2 資本財	千t-CO ₂ eq	2,279	2,776	3,000	
カテゴリ 3 スコープ1, 2に含まれない燃料及びエネルギー関連活動(※21)	千t-CO ₂ eq	101,903	★101,271	94,896	
カテゴリ 4 輸送、配送(上流)	千t-CO ₂ eq	21	18	16	
カテゴリ 5 事業活動から出る廃棄物	千t-CO ₂ eq	4	4	4	
カテゴリ 6 出張	千t-CO ₂ eq	4	4	4	
カテゴリ 7 雇用者の通勤	千t-CO ₂ eq	9	8	8	
カテゴリ 8 リース資材(上流)	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
その他(上流)	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 9 輸送、配送(下流)	千t-CO ₂ eq	—	<0.5	<0.5	
カテゴリ 10 販売した製品の加工	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 11 販売した製品の使用(※22)	千t-CO ₂ eq	6,933	★6,724	6,700	
カテゴリ 12 販売した製品の廃棄	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 13 リース資産(下流)	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 14 フランチャイズ	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 15 投資	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
その他(下流)	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
スコープ1 および 2					305-1 305-2
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	6,113	5,142	6,568	
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	6,156	5,134	6,557	305-1 305-2 305-3
スコープ1, 2 および 3					
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	120,697	120,226	114,520	305-1 305-2 305-3
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	120,740	120,219	114,508	
大気汚染物質					305-7
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

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
エネルギー消費量					
合計	GJ	11,094,763	11,474,154	54,685,623	302-1
発電その他の活動による消費量	GJ	1,708,214	1,718,362	1,662,962	
車両による消費量	GJ	92,839	93,176	88,951	
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	9,293,709	9,662,616	52,933,710	
オフィス等エネルギー消費原単位					302-3
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	MJ/m ²	1,172	1,164	1,158	

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
再生可能エネルギー (自家発電設備)					
設置箇所数	箇所	14	15	16	
設備容量	kW	312	310	525	
発電電力量	MWh	251	205	321	

原材料

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
燃料消費量					
石炭	千t	<1	<1	0	301-1
石油類	ML	44	44	43	
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	<1	
バイオマス	千t	0	0	0	

水

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI	
水ストレス地域からの取水量						
合計	千m ³	0	0	0	303-3	
取水量						
合計(※24)	千m ³	37,129,334	37,665,148	37,001,533		
水力発電用河川水	千m ³	37,128,052	37,663,915	35,518,210		
工業用水(※24)	千m ³	422	344	321		
上水等	千m ³	831	855	909		
地下水	千m ³	31	34	10		
原子力発電における冷却用海水(※25)	千m ³	—	—	1,482,083		
排水量						
合計	千m ³	37,129,331	37,665,148	37,001,532	303-4	
消費量						
合計	千m ³	3	<1	1	303-5	
排水処理						
処理水量(発電所の排水処理量)	千m ³	—	—	—	303-4	
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	55		

廃棄物

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
産業廃棄物等					
総発生量	千t	156	158	129	306-3
リサイクル量	千t	156	158	129	306-4
埋立量	千t	<1	<1	<1	306-5
リサイクル率	%	99.9	99.8	99.9	306-4
PCB廃棄物					
PCB廃棄物総処理量	千t	21	23	13	
微量PCB汚染絶縁油	ML	6	5	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	306-5
リサイクル率	%	—	—	—	306-4

その他

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
電動車両					
電動車両導入台数 (特殊車両等除く)	台	915	1,350	1,728	
業務車両における電動車両導入率	%	27	40	53	
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	99.8	
コピープリンタ用紙使用量					
枚数 (A4換算)	百万枚	171	160	137	
重量	t	684	638	546	

2. 東京電力グループ(連結)

基礎情報

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
発電種類別設備容量					
設備容量合計	MW	18,310	18,321	18,322	
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	10,039	10,051	10,051	
水力(※2)	MW	9,985	9,989	9,989	
太陽光	MW	30	31	32	
風力	MW	21	21	21	
地熱	MW	0	0	0	
バイオマス	MW	3	9	9	
発電種類別発電電力量 (送電端)					
発電電力量合計	GWh	11,225	10,893	10,777	
火力	GWh	155	159	154	
石炭	GWh	0	0	0	
LNG	GWh	0	0	0	
石油	GWh	155	159	154	
原子力	GWh	0	0	752	
再生可能エネルギー	GWh	11,070	10,734	9,872	
水力(※2)	GWh	10,992	10,638	9,732	
太陽光	GWh	22	33	35	
風力	GWh	35	32	30	
地熱	GWh	0	0	0	
バイオマス	GWh	21	30	76	
販売					
総販売電力量	GWh	228,745	228,621	213,235	
環境法令遵守					2-27
重大な罰金	百万円	0	0	0	
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	21	22	24	

温室効果ガス等の排出

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
温室効果ガス 直接排出 (スコープ1 排出量)					305-1
スコープ1 排出量 合計	千t-CO ₂ eq	215	221	216	
発電その他の活動によるCO ₂ 排出量	千t-CO ₂	132	136	132	
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	13	11	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	74	73	
温室効果ガス 間接排出 (スコープ2 排出量)					305-2
スコープ2 排出量 合計 (マーケット基準)	千t-CO ₂ eq	5,937	4,960	6,391	
スコープ2 排出量 合計 (ロケーション基準)	千t-CO ₂ eq	5,981	4,953	6,380	
オフィス、発電所等での電力、熱・蒸気の使用による排出量					
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	446	498	508	
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	490	491	483	
揚水動力の使用により算出される排出量 (※18) (再掲)					
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	—	—	1,118	
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	—	—	1,133	
送配電ロスにより算定される排出量 (再掲)	千t-CO ₂ eq	5,491	4,462	4,765	
スコープ1 および 2					305-1 305-2
マーケット基準	千t-CO ₂ eq	6,152	5,181	6,607	
ロケーション基準	千t-CO ₂ eq	6,196	5,174	6,596	
スコープ1,2以外のその他間接排出 (スコープ3)					305-3
スコープ3 排出量 合計	千t-CO ₂ eq	115,464	116,663	108,794	
カテゴリ 1 購入した製品・サービス	千t-CO ₂ eq	3,895	4,786	3,829	
カテゴリ 2 資本財	千t-CO ₂ eq	2,533	2,874	3,198	
カテゴリ 3 スコープ1, 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	102,138	94,930	
カテゴリ 4 輸送、配送 (上流)	千t-CO ₂ eq	26	23	22	
カテゴリ 5 事業活動から出る廃棄物	千t-CO ₂ eq	6	10	7	
カテゴリ 6 出張	千t-CO ₂ eq	5	5	6	
カテゴリ 7 雇用者の通勤	千t-CO ₂ eq	13	13	13	
カテゴリ 8 リース資材 (上流)	千t-CO ₂ eq	1	2	<0.5	
その他 (上流)	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 9 輸送、配送 (下流)	千t-CO ₂ eq	—	<0.5	<0.5	
カテゴリ 10 販売した製品の加工	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 11 販売した製品の使用	千t-CO ₂ eq	6,934	6,807	6,788	
カテゴリ 12 販売した製品の廃棄	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 13 リース資産 (下流)	千t-CO ₂ eq	5	4	<0.5	
カテゴリ 14 フランチャイズ	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
カテゴリ 15 投資	千t-CO ₂ eq	—	—	—	
その他 (下流)	千t-CO ₂ eq	—	—	—	

エネルギー

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
エネルギー消費量					302-1
合計	GJ	11,746,400	12,214,629	55,424,947	
発電その他の活動による消費量	GJ	1,919,719	2,002,320	1,934,956	
車両による消費量	GJ	142,014	161,084	158,101	
オフィス、発電所等における電力使用に伴う消費量 (※23)	GJ	9,684,667	10,051,225	53,331,889	

水

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
取水量					
合計	千m³	41,352,728	41,543,159	40,584,918	303-3
水力発電用河川水	千m³	41,351,172	41,541,566	39,101,129	
工業用水	千m³	422	408	330	
上水等	千m³	1,104	1,151	1,366	
地下水	千m³	31	34	10	
原子力発電における冷却用海水	千m³	—	—	1,482,083	

廃棄物

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
産業廃棄物等					
総発生量	千t	171	192	155	306-3
リサイクル量	千t	171	190	154	306-4
埋立量	千t	<1	2	1	306-5
リサイクル率	%	99.7	99.1	99.4	

その他

	単位	2023年度	2024年度	2025年度	GRI
電動車両					
電動車両導入台数（特殊車両等除く）	台	938	1,386	1,779	
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）	%	85.9	99.1	99.1	
コピー用紙使用量					
枚数（A4換算）	百万枚	246	232	212	
重量	t	982	928	846	

・★で示す数値については、ESGデータ集2025で開示されている値に対して、KPMGあずさサ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

・温室効果ガス排出量の定量化は、活動量データの測定、及び排出係数の決定に関する不確実性並びに地球温暖化係数の決定に関する科学的不確実性にさらされている

・「—」は未算定の項目

- ※1 出所：「電力調査統計（資源エネルギー庁）」
- ※2 揚水発電含む
- ※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 環境価値による排出量を調整する前の値に、非化石証書・グリーン電力証書・再生可能エネルギー由来のJ-クレジット・再生可能エネルギー由来以外のJ-クレジットおよびJCMクレジットの環境価値を反映し、環境価値を反映し、排出量を調整した後の値
- ※8 環境価値による排出量を調整する前の値に、非化石証書・グリーン電力証書・再生可能エネルギー由来のJ-クレジットの環境価値を反映し、排出量を調整した後の値
- ※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」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した後の値
- ※11 「地球温暖化対策の推進に関する法律」に基づき、国内および海外の認証排出削減量等による調整を反映する前の値
- ※12 スコープ1 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。原則として、日本の「エネルギーの使用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排出量もスコープ1 排出量に含めている
- ※13 「フロン類漏えい量」に伴う排出量は「スコープ1 排出量 合計」に含まれない
- ※14 暦年（1月～12月）の値
- ※15 スコープ2 排出量とは、消費した電気、熱・蒸気の使用に伴う間接排出
- ※16 マーケット基準とは、購入先ごとの排出係数に基づき算定する基準。購入先事業者の調整後排出係数を用いて算出
- ※17 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
- ※18 省エネ法の算定方法/解釈/考え方が明確化された背景を踏まえ算定。揚水発電所において、水を上部貯水池へくみ上げる際に使用した電力量に基づき算出
- ※19 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
- ※20 スコープ3 排出量とは、スコープ1、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（スコープ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）」
- ※21 購入した燃料および電気および送配電ロスの上流側排出量：
燃料および電気の購入量および送配電ロスにそれぞれの排出原単位を乗じて算出
販売した電力のお客さま側の消費に伴う排出量：
販売電力量に主に東京電力エナジーパートナーの未調整排出係数を乗じて算出（スコープ1、2排出量との重複は控除）
- ※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」の排出係数または東京電力エナジーパートナーの基礎排出係数を乗じて算出
- ※23 2025年度実績より揚水発電所における揚水用動力の使用量をエネルギー消費量の算定対象として追加
- ※24 2025年度実績は一部事業所でのデータ欠測に伴う推計値を含む
- ※25 原子力発電における冷却のために復水器等で使用した海水

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	2023年度	2024年度	2025年度	
C1.0	気候変動	GHG排出量(※1)	スコープ1			千t-CO ₂ eq	215	221	216	
			スコープ2 (ロケーション基準)			千t-CO ₂ eq	5,981	4,953	6,380	
			スコープ3			千t-CO ₂ eq	115,464	116,663	108,794	
EPC.1.1 EPC.1.2	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)			千m ²	262,369	262,769	262,754	
			修復、再生された総面積(※2)			千m ²	163,340	163,340	163,340	
			水力発電；総流量に対する環境流量			%	—	7	6	
C2.0	汚染／汚染除去	水力発電；堆積除去	総流量に対する環境・生態系流量の割合(※3)			%	—	48	122	
C2.1		土壌に放出された汚染物質の種類別総量(※4)			千m ³	—	—	—		
		排水			t	0	0	0		
	C2.2	排水	排水の温度(原子力発電)(※5)	排水量		千m ³	37,129,331	37,665,148	37,001,532	
総量				千m ³	37,128,616	37,664,510	35,518,819			
淡水域				千m ³	715	638	1,482,713			
海				千m ³	—	—	—			
発生重量				℃	該当なし	該当なし	(※5)			
廃棄物の発生と処理				発生重量	有害廃棄物		千t	21	23	13
					非有害廃棄物(※6)		千t	135	135	116
					有害廃棄物	焼却(※7)	千t	—	—	—
埋立(※8)				千t		0	0	0		
その他(※7)				千t		21	23	13		
非有害廃棄物				焼却(※7)	千t	—	—	—		
				埋立	千t	<1	<1	<1		
				その他(※7)	千t	135	135	116		
埋立処分から転換された量				有害廃棄物	再利用	千t	0	0	0	
					リサイクル	千t	21	23	13	
	その他	千t	0		0	0				
非有害廃棄物	再利用	千t	<1	<1	<1					
	リサイクル(※6)	千t	135	135	116					
	その他	千t	0	0	0					
EPC.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	—	—	—		
プラスチック		使用したプラスチックの量(ポリマー、耐久財、包装材)(※10)			千t	—	—	—		
		GHG以外の大気汚染			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)		千t	<0.1	<0.1	<0.1	
窒素酸化物(NO ₂ 、NO、NO _x)				千t	2	2	2			
揮発性有機化合物(VOCまたはNMVOC)(※12)				千t	0	0	0			
C3.0	資源の使用／補充	水不足地域からの取水と消費(※13)	硫酸酸化物(SO ₂ 、SO、SO _x 、SO _x)		千t	<1	<1	<1		
			アンモニア(NH ₃)		千t	0	0	0		
			取水水量(水源の特定を含む)		m ³	該当なし	該当なし	該当なし		
A3.0	消費量(水源の特定を含む)	原子力		m ³	該当なし	該当なし	該当なし			
		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			
		取水水量と水消費量		千m ³	37,129,334	37,665,148	37,001,533			
C3.1	陸・海・淡水から調達するリスクの高い天然商品の量	消費量		千m ³	3	<1	1			
		石炭	千t	<1	<1	0				
			石油類	ML	44	44	43			
C7.3	機会		自然関連の機会に関する資金調達額	LNG、LPG	千t	<1	<1	<1		
		都市ガス		百万m ³	<1	<1	<1			
		再生可能エネルギー(水力・風力・太陽光・地熱)(※14)		百万円	50,000	40,000	20,000			

・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
・「-」は未算定の項目

- ※1 TEPCOグループ (連結) のデータ
- ※2 TEPCOグループが保有する尾瀬の面積を記載
- ※3 河川の利用や利用を保つ流量である維持流量を環境・生態系流量と整理
- ※4 TEPCO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業やプラスチック汚染との関連性は低いと考えている
- ※5 柏崎刈羽原子力発電所の取放水温度差について、リアルタイムデータをホームページで公表している。管理値7.0℃を恒常的に超過しないよう温度上昇値の低減に努めている
- ※6 有価物として取り扱った量を含む
- ※7 その他にサーマルリサイクルを含んだリサイクル量を記載
- ※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としている
- ※9 日本における高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る
- ※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る。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る
- ※11 島根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) を記載している
- ※12 大気汚染防止法の排出基準に基づくVOCを排出していない
- ※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る
- ※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

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、東京電力フエール＆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 (※1)

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
1	従業員数 (※2)	全体	27,369	27,158	27,188	2-7
		男性 (正規)	23,686	23,441	23,187	
		女性 (正規)	3,683	3,717	3,766	
		男性 (非正規)	—	—	154	
		女性 (非正規)	—	—	81	
2	平均年齢	全体	45.7	45.6	46.2	405-1
		男性	46.0	45.9	46.5	
		女性	43.8	43.7	44.2	
3	勤続年数	全体	24.4	24.2	23.6	
		男性	24.8	24.5	23.9	
		女性	22.4	22.3	22.0	
4	離職率	全体	5.2	5.5	6.1	401-1
		男性	5.3	5.6	6.2	
		女性	4.2	5.0	5.2	
5	依願退職率	全体 (正規)	1.2	1.3	1.3	401-1
		全体 (正規および非正規)	—	—	3.2	
		男性	1.2	1.3	3.3	
		女性	1.2	1.3	2.5	
6	管理職登用	最速年齢	37	36	37	
		女性管理職数	279	291	308	
		女性管理職比率	6.06	6.41	6.80	
7	障がい者雇用	雇用率	2.20	2.20	2.10	405-1
8	新卒採用数	全体	611	709	746	401-1
		男性	508	581	607	
		女性	103	128	139	
9	キャリア人材採用数	全体	237	265	228	401-1
		男性	193	223	184	
		女性	44	42	44	
10	正規雇用労働者の中途採用比率	全体	27.9	27.2	23.4	401-1
		男性	27.5	27.7	23.3	
		女性	29.9	24.7	24.0	
11	介護休職制度利用数	全体	4	8	9	
		男性	4	5	6	
		女性	0	3	3	
12	育児休職制度取得率	全体	44.9	56.9	84.9	401-3
		男性	37.0	49.9	69.2	
		女性	89.5	87.9	154.8	

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
13	男性の育児休職平均取得日数	日	67.0	58.8	52.4	401-3
14	男性の育児休暇取得率 (※3)	%	70.2	80.5	78.1	401-3
15	育児休職からの復職率	全体	99.3	99.1	99.7	401-3
		男性	100	100	100	
		女性	98.3	96.3	97.9	
16	役員平均年齢 (※4)	歳	57.6	58.5	49.0	
17	組合加入従業員比率	%	100	100	100	
18	人的資本ROI		2.21	2.17	2.89	
19	一人当たり年間総労働時間 (※5)	延べ時間数	1,946	1,952	1,943	
20	人権デュー・ディリジェンス実施率	%	31.8	56.0	100	
21	長時間労働者数 (※6)	人	250	85	96	
22	ストレスチェック高ストレス者率	%	11.9	10.9	9.0	
23	業務外傷病による長期休務者数	人	215	260	208	
24	人権窓口への相談件数のうち懲戒に至った件数	件	3	1	4	
25	フルタイム当量 (FTE) (※7)	人	25,606	25,487	25,397	

(2) 安全衛生に関する指標 (※10)

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
1	休業災害度数率 (LTIFR) (従業員) (※8)		0.20	0.12	0.06	403-9
	休業災害度数率 (LTIFR) (請負・委託員) (※8)		0.44	0.65	0.49	
2	労働災害強度率 (従業員) (※9)		0.02	0.01	0.01	403-9
3	従業員負傷数	全体	15	6	3	403-9
		男性	12	5	3	
		女性	3	1	0	
4	請負・委託員負傷者数	人	41	71	54	403-9
5	死亡者数 (従業員)	全体	0	★0	0	403-9
		男性	0	0	0	
		女性	0	0	0	
6	死亡者数 (請負・委託員)	全体	0	★3	5	403-9
		男性	0	3	5	
		女性	0	0	0	

(3) 人材育成・研修に関する指標

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
1	従業員研修費用 (全社共通研修等)	百万円	378	277	582	
2	従業員研修時間数 (全社共通研修等)	延べ時間数	111,437	110,824	89,095	

(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

2025年度	HD	PG	EP	RP	合計
女性管理職比率	7.1%	5.8%	11.9%	2.3%	6.8%
女性社員比率	13.2%	11.9%	30.2%	8.8%	14.0%
新卒採用女性比率	22.3%	15.4%	25.7%	20.0%	18.6%
全社員数(人)	7,613	15,293	2,767	1,280	26,953

基幹事業会社別の男女賃金格差

2025年度	HD	PG	EP	RP	合計
全労働者	83.5%	79.7%	83.2%	82.2%	82.2%
管理職	95.7%	97.3%	94.6%	100.5%	96.4%
一般職	88.4%	84.1%	88.1%	80.9%	86.6%
正規雇用労働者	82.8%	80.5%	82.8%	72.7%	82.0%
パート・有期労働者	82.0%	69.8%	80.0%	76.0%	74.2%

(5) 従業員エンゲージメントに関する指標(※11)

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
1	社員幸福度(※12)		6.78	6.79	6.89	
2	働きがい		0.56	0.57	0.61	
3	成長実感		0.5	0.57	0.57	
4	ワークライフバランス		0.74	0.62	0.67	
5	経営理念行動実践		1.18	1.11	1.10	
6	価値創造風土		0.58	0.59	0.64	
7	オープンなコミュニケーション		1.13	1.01	1.05	
8	ダイバーシティの推進実感		0.89	0.86	0.90	
9	働き方改革の推進実感		0.81	0.67	0.74	
10	生産性意識の伸長		0.36	0.20	0.32	
11	健康施策の推進実感		0.75	0.79	0.88	

2. 東京電力グループ(連結)

(1) 従業員に関する指標(※1)

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
1	従業員数(※2)	全体	38,121	38,190	41,163	2-7
		男性(正規)	32,181	32,260	31,802	
		女性(正規)	5,940	5,930	6,148	
		男性(非正規)	—	—	1,706	
		女性(非正規)	—	—	1,507	
2	平均年齢	全体	45.8	45.7	43.6	405-1
		男性	46.4	46.3	45.9	
		女性	43.0	42.6	33.8	
		女性	18.5	18.3	20.1	
3	勤続年数	全体	21.8	21.4	20.9	401-1
		男性	22.4	21.9	21.1	
		女性	18.5	18.3	20.1	
		女性	18.5	18.3	20.1	
4	離職率	全体	5.5	5.7	6.4	401-1
		男性	5.6	5.8	6.6	
		女性	4.8	5.0	5.8	
		女性	4.8	5.0	5.8	
5	依願退職率	全体	1.6	1.8	3.1	401-1
		男性	1.6	1.7	3.1	
		女性	2.0	2.1	3.1	
		女性	2.0	2.1	3.1	

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
6	管理職登用	最速年齢	32	34	34	
		女性管理職数	368	415	456	
		女性管理職比率	5.97	6.21	6.60	
7	障がい者雇用	雇用率	2.61	2.62	2.56	405-1
8	新卒採用数	全体	928	1,050	1,092	401-1
		男性	722	804	813	
		女性	206	246	279	
9	キャリア人財採用数	全体	690	766	704	401-1
		男性	506	588	505	
		女性	184	178	199	
10	介護休暇制度利用数	全体	15	12	16	
		男性	10	7	10	
		女性	5	5	6	
11	育児休暇制度取得率	全体	50.2	51.6	69.0	401-3
		男性	39.5	44.6	58.7	
		女性	94.4	72.9	99.5	
12	男性の育児休暇取得率(※3)	%	—	87.5	67.5	401-3
13	育児休暇からの復職率	全体	98.0	98.9	98.9	401-3
		男性	100	100	100	
		女性	94.7	96.0	95.1	
14	役員平均年齢(※4)	歳	56.6	54.2	50.0	
15	組合加入従業員比率	%	99.4	99.5	98.5	
16	一人当たり年間総労働時間(※5)	時間	—	1964	1928	
17	長時間労働者数(※6)	人	—	301	171	
18	業務外傷病による長期休務者数	人	—	387	372	
19	フルタイム当量(FTE)(※7)	人	—	36,060	38,155	
20	FTEあたり売上	百万円/人	—	188.9	165.9	
21	FTEあたりEBIT	百万円/人	—	8.4	11.1	

(2) 人材育成・研修に関する指標

	項目	単位	実績			GRI
			2023年度	2024年度	2025年度	
1	従業員研修費用(全社共通研修等)	百万円	920	870	997	
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	232,278	

・★で示す数値については、ESGデータ集2025で開示されている値に対して、KPMGあずさサ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

※1 1(1)2~5、2(1)2~5は2023年度および2024年度は正規従業員のみを対象として算定

2025年度は正規従業員および非正規従業員を含む全従業員を対象として算定

※2 従業員数は、出向者を含み、受入出向者を除く在籍人数

※3 社員の育児支援のために設けている休暇制度

※4 2023年度および2024年度は社外・非常勤を除いて算定

2025年度は会社法上の役員(社外・非常勤を含む)を対象として算定

※5 管理職を除く全社員平均

※6 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

※7 総従業員数の年間総労働時間÷フルタイム従業員の年間所定労働時間

※8 度数は100万延べ労働時間当たりの労働災害による休業災害者数(被害災害・熱中症災害は除く)

休業災害者数率=労働災害による休業災害者数÷会計期間中の延べ労働時間数×1,000,000

「従業員」の算定対象は、東京電力グループの正規・非正規を含む全従業員(出向者を除き、受入出向者を含む)

※9 強度率は、1,000 延べ労働時間当たりの延べ労働損失日数

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

算定対象は、東京電力グループの正規従業員(出向者、受入出向者を含む)

※10 (2)3~6は不労災害・熱中症災害は除く、被害災害含む

※11 (5)2~11は社員意識調査のスコア(2~2の5段階)の平均

※12 社員意識調査のスコア11段階(0~10)の平均

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	2023年度	2024年度	2025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	—	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	6	6
独立役員比率	%	38.46	46.15	46.15
CEO会長兼務	—	なし	なし	なし
独立取締役会長	—	該当	該当	該当
筆頭独立社外取締役	—	該当	該当	該当
筆頭取締役	—	なし	なし	なし
前最高経営責任者または 同格取締役	—	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)	—	なし	なし	なし
女性会長(同等者)	—	なし	なし	なし
役員数	人	58	57	61
社内昇格CEO(同等者)	—	該当	該当	該当
社外役員数	人	6	6	6
女性役員数	人	4	5	5
女性役員比率	%	6.90	8.77	8.20
最年少取締役年齢	歳	53	55	56
最年長取締役年齢	歳	76	78	79
取締役年齢幅	歳	23	23	23
取締役平均年齢	歳	62.39	64.08	64.92
取締役上限年齢	—	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	2023年度	2024年度	2025年度
取締役会				
取締役会回数	回	19	18	18
取締役会出席率	%	99	100	99
社外取締役出席率	%	99	99	100
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	5
指名委員会独立役員数	人	3	4	3
指名委員会独立役員比率	%	50	66.67	60.00
独立指名委員長	—	該当	該当	該当
指名委員会社外取締役数	人	4	4	3
指名委員会回数	回	6	7	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	6
監査委員会独立役員数	人	4	4	5
監査委員会独立役員比率	%	80	80	83
独立監査委員長	—	なし	なし	なし
監査委員会社外取締役数	人	4	4	5
監査委員会回数	回	20	13	18
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	5	4
報酬委員会独立役員数	人	4	5	4
報酬委員会独立役員比率	%	100	100	100
独立報酬委員長	—	該当	該当	該当
報酬委員会社外取締役数	人	4	5	4
報酬委員会回数	回	6	5	6
報酬委員会出席率	%	100	100	100
社外報酬アドバイザー指名	—	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	—	該当	該当	該当
取締役/執行役(ESG担当)	—	該当	該当	該当
ESG連動執行役報酬	—	該当	該当	該当
ESG連動取締役報酬	—	なし	なし	なし

	単位	2023年度	2024年度	2025年度
株主権				
ポイズンビル条項	—	なし	なし	なし
優先株発行白地委任の有無	—	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	—	なし	なし	なし
報酬等の総額				
取締役				
対象人数	人	9	7	8
報酬等の額	百万円	112	118	122
執行役				
対象人数	人	16	18	18
報酬等の額	百万円	582	581	651

※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、監査特命役員、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、2023年度は2023年7月1日、2024年度は2025年3月31日、2025年度は2026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、大川取締役、永田取締役、内田取締役の6名であり（2026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

SASB Index

SASBインデックス

TEPCOグループでは、投資家の皆さまをはじめとするステークホルダーに対し、サステナビリティ情報の開示充実と企業間の比較可能性向上に取り組んでいます。

サステナビリティ開示基準（SSBJ基準）では、投資家による企業間比較の向上や、業種固有の重要なサステナビリティ課題を適切に把握する観点から、SASBスタンダードの参照および適用可能性の検討が求められています。当社グループでは、2019年から業種別スタンダード「Electric Utilities & Power Generators」に基づく情報開示を行っており、関連する実績データ等を開示しています。



下表では、SASBスタンダードの主要な開示トピックと、本報告書における関連開示箇所との対応関係を整理しています。
当社グループは、SSBJ基準をはじめとする国内外のサステナビリティ開示基準の動向も踏まえながら、今後も投資家の皆さまにとって有用性の高い情報開示の充実に取り組んでまいります。

SASBスタンダードの主要開示トピックと当社開示との対応関係

主要開示トピック	本報告書における関連開示			
温室効果ガス排出と電源計画	Materiality 01	GXによるサステナビリティの実現	気候関連	P33
水資源管理	Materiality 02	事業基盤の強化	自然資本	P59
低廉なエネルギー	Materiality 01	GXによるサステナビリティの実現	気候関連	P33
労働安全衛生	Materiality 02	事業基盤の強化	人的資本、社会・関係資本	P54
需要家のエネルギー効率と需要	Materiality 01	GXによるサステナビリティの実現	気候関連	P33
原子力安全と危機管理	Corporate Governance		原子力ガバナンス	P88
系統強靱性	Materiality 01	GXによるサステナビリティの実現	気候関連	P33
	Materiality 02	事業基盤の強化	DXと情報・システムセキュリティ	P43

External ESG Ratings and Recognition

社外からのESG評価

2026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) *	72 (MSA調整前スコア)
FTSE Russell	4.0
MSCI	BB

※は2025年度評価

ESG指標・認定

GPIFが採用するESG指数に選定



**FTSE JPX Blossom
Japan Sector
Relative Index**

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)

[詳細](#)

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」



女性活躍推進法に基づく
「えるぼし」



女性活躍推進法に基づく
「なでしこ銘柄」



人的資本経営品質2025(ゴールド)受賞



Pride指標「ゴールド」認定

「TEPCO統合報告書2026」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
高橋 浩之

ESG戦略グループマネージャー
高橋 拓也



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 東京都千代田区千代田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