



TEPCO 統合報告書 2019



TEPCO INTEGRATED REPORT 2019



Tokyo Electric Power Company Holdings
#水内ダム(みのちダム) [長野県長野市]

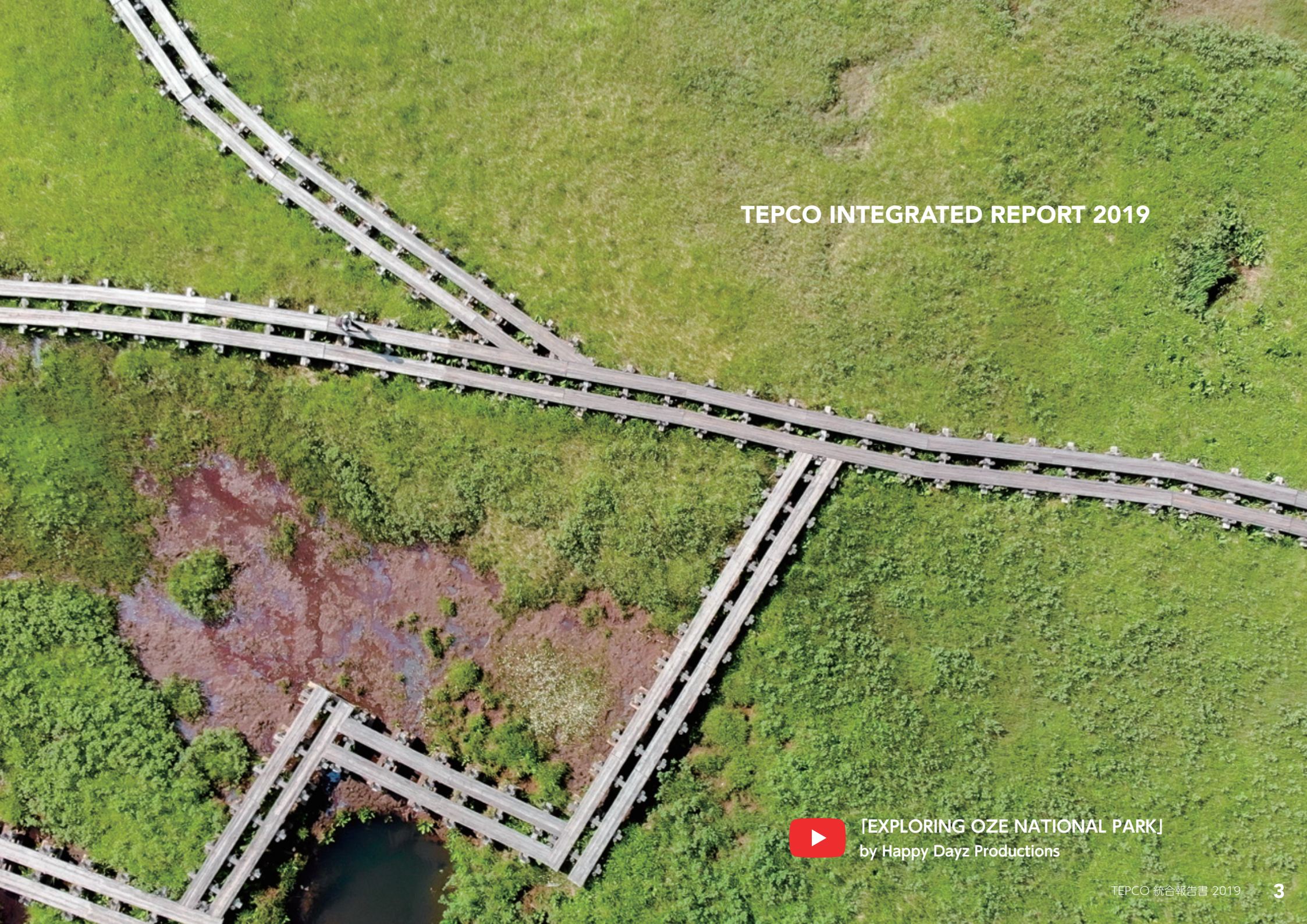


TEPCO INTEGRATED REPORT 2019



TEPCO Power Grid
#地中化した街並み

【神奈川県横浜市】



TEPCO INTEGRATED REPORT 2019



[EXPLORING OZE NATIONAL PARK]
by Happy Dayz Productions

TEPCO INTEGRATED REPORT 2019



TEPCO Power Grid
#電柱と星空 [東京都新島]

「TEPCO統合報告書2019」の発行にあたって

近年のESG投資市場の拡大に伴い、企業の説明責任に対する社会的要請は、中長期的な社会の変化（メガトレンド）を踏まえた「価値創造を実現するガバナンス、戦略、事業展開に関わる取り組み」の開示を求める動きへと、急速に変遷しています。こうした要請に応えていくためには、財務諸表に明示的に表れない無形資産や取り組み内容を、財務情報との関係性の中で再認識するとともに、価値創造のプロセスやシナリオとして整理していく統合思考を経営戦略に組み込んでいくことが必要です。

東京電力ホールディングスは、2019年、ESG経営を強化するための社内委員会・担当役員・専任部署を新規に設置しました。これにより、TEPCOグループ全体での「企業価値の向上」と「社会的価値の創造」を一体化して推進してまいります。当社グループは、「TEPCO統合報告書」を将来にわたってどのように事業を展開していくのかについて、投資家ならびに金融機関をはじめとしたステークホルダーの皆さまにご理解いただき、エンゲージメントの質と信頼を高めていくための重要なコミュニケーションツールとして活用してまいります。

第3号となる今回の報告書では、TCFD提言に対応し得る気候関連シナリオの分析をはじめ、2030年のSDGsの達成に当社グループが貢献するための道筋や、価値創造プロセスの紹介などの新規コンテンツを追加しました。

本報告書の制作にあたっては、当社グループが総力をあげて実施し、その編集プロセスや記載内容が正当であることを表明いたします。

2019年10月

東京電力ホールディングス株式会社
取締役会長

川村 隆

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

TEPCO 統合報告書 2019

報告期間: 2018年度(2018年4月～2019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)

報告対象の範囲: TEPCOグループ98社(東京電力ホールディングス含む)

発行時期: 2019年10月

次回発行予定: 2020年 9月

お問合せ先: 東京電力ホールディングス株式会社
ESG推進室
〒100-8560 東京都千代田区内幸町1丁目1番3号
TEL 03-6373-1111 (代表)
EMAIL admin-esg@tepcoco.jp
ホームページアドレス www.tepcoco.jp

将来見通しの記述について

本報告書にある計画、戦略、業績予想などに関する記述は、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、為替レートなど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もあります。したがって、将来の実際の業績・事業環境など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おきください。

参考にしたガイドラインなど



「国際統合報告フレームワーク」国際統合報告評議会(IIRC)

本報告書の作成、また価値創造プロセス開示指針として、本フレームワークを参照しています。2019年より「IIRC Business Network」に参加し、情報開示のさらなる充実に向けて、関係者とのエンゲージメントを図ります。



「価値協創のための統合的開示・対話ガイダンス」経済産業省

本報告書の主要な想定読者である機関投資家との対話の質を高めていくために、国内で広く活用されている本ガイダンスを参照しています。



米国サステナビリティ会計基準審議会(SASB)

SASBが提供する業界別スタンダード「Electric Utilities & Power Generators」に基づく情報開示状況を巻末に掲載しています。2019年よりSASBの「スタンダード・アドバイザリー・グループ(SAG)」に加入し、今後の本スタンダードの改定プロセスに参画し、グローバルでも活用可能な汎用性向上に貢献します。(⇒ P94)



「GRIスタンダード2016」Global Sustainability Standards Board (GSSB)

「GRIスタンダード2016」に基づく情報開示状況を巻末に掲載しています。(⇒ P87)



気候関連財務情報開示タスクフォース(TCFD)

2019年4月、国内エネルギー企業として初めて「TCFD提言」へ賛同しました。本報告書では、同提言に基づく情報を開示しています。また、同年5月に発足した「TCFDコンソーシアム」にも参加し、企画委員として各種ガイドラインの策定に貢献します。(⇒ P27)

CONTENTS

社長メッセージ

8

CFOメッセージ

11

コーポレート・ガバナンス

14

福島とともに 23

福島事業 65

TEPCOグループの未来

TCFD提言に基づくシナリオ分析 27

電動車両が拓く未来 31

SDGsへの貢献 33

再生可能エネルギー事業 59

原子力事業 63

TEPCOグループの事業概要 35

JERA

東京電力パワーグリッド株式会社 47

東京電力エナジーパートナー株式会社 53

TEPCOグループの価値創造プロセス

ESG情報ハイライト

85

財務情報
ハイライト

97



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

社長メッセージ

社会に必要とされる 会社であり続けるために

TEPCOグループは、「新々・総合特別事業計画」(第三次計画)に基づき、福島への責任を貫徹するため、迅速かつ適切な賠償、福島の復興に向けた活動、安全かつ着実な廃炉の推進に全力で取り組むとともに、カイゼン活動を通じた生産性改革、事業の再編・統合といった他社との協業、成長領域への事業展開など、収益力と企業価値の向上に向けた諸施策をグループ丸となって進めています。

2019年9月9日に関東地方へ上陸した過去最大クラスの台風15号は、送電鉄塔の倒壊をはじめ、樹木などの接触多発に伴う配電設備の損壊、倒木や陥没、土砂崩れによる道路寸断などの大きな影響をもたらし、千葉県を中心に広域かつ長期にわたる

停電の原因となりました。長期間の停電により大変なご不便、ご迷惑をおかけした地域の皆さまに対し、心よりお詫び申し上げます。また、電力復旧にご協力いただいた自治体、自衛隊、その他多くの関係機関の方々、全国から応援に駆けつけていただいた他電力会社や協力会社の皆さま、資機材や活動拠点のご提供をいただいた企業の皆さまにあらためて御礼申し上げます。電力を安定的にお届けすること、事故や災害時に早期の復旧を実現することは、私たち電力事業者としての最大の社会的使命です。今回の台風15号での復旧対応を教訓に、設備対策や復旧体制の見直しを図り、さらなる送配電ネットワークの強化に努めてまいります。

電化で実現する 持続可能な社会

現在、社会を取り巻く環境は大きく変化し、地球温暖化、自然災害の激甚化、少子高齢化による労働力不足、地域の過疎化など、私たちはさまざまな課題に直面するとともに、ICT活用による、デジタル化進展への対応も求められています。こうした課題、社会のニーズに対して、TEPCOグループは、「電化」と「再生可能エネルギー」が提供す

る価値で、お応えしたいと考えています。TEPCOグループは、長年にわたり地域に根ざした電力事業を通じて、電源の開発や系統運用などに関するノウハウや技術力を培うとともに、地元自治体をはじめ、さまざまなパートナーの皆さまと協働して安定的なエネルギー供給に努めてきました。こうした強みを活かし、「電化」と「再生可能エネルギー」を同時並行して進めることにより、相互作用を働かせ、大きなシナジーを生み出すことができると考えています。

両者の普及を加速させることにより、インフラコスト低減の同時達成も果たし、より大きな価値の創出の担い手になることをめざします。

再生可能エネルギーの主力電源化をめざす中、2019年8月に再生可能エネルギー事業の分社化方針を公表しました。2020年4月に発足する「東京電力リニューアブルパワー株式会社」では、国内一般水力、海外水力、国内外洋上風力を推進することで、再生可能エネルギーの割合を増加

させ、他の電源と遜色ない、競争力あるコスト水準を実現することで、2030年度に1,000億円の利益をめざします。また、世界的な洋上風力発電事業者とパートナーシップを構築するなど、成長事業の柱として再生可能エネルギー事業の拡大を着実に進めています。

あわせて、再生可能エネルギーの大量導入や電源の分散化を踏まえ、需要面における電化を後押ししてまいります。電動車両の普及・推進に向けては、充電インフラの大規模な整備を目的とする「EV・PHV充電サービス事業」の展開を通じた、利便性の向上と運輸部門のCO₂排出削減に貢献するとともに、電動車両が持つ「動く電池」という特性を踏まえ、電力の系統運用への活用や、地域の防災拠点の役割を担っているコンビニエンスストアや商業施設、公共施設と協働し、災害に強いまちづくりにも貢献してまいります。

「社会の電化」を通じて、私たちTEPCOグループは、常に社会や地域のご期待に具体的に見える形でお応えし、「社会に必要とされる企業体であること」と「経済事業」を両立させてまいります。



将来の価値創造に向けて

2050年のエネルギー産業を予見した「Utility3.0」では、「5D（人口減少、脱炭素化、分散化、自由化、デジタル化）」というメガトレンドのシナリオを示していますが、そうした外部環境の変化への対応はもちろん、TEPCOグループの事業環境における、設備更新や事業の再編・統合に伴う投資や成長戦略への対応もあわせて必要となります。

TEPCOグループが持続的に成長するためには、そうした変化がもたらす「リスクと機会」の評価に基づいて、新たな価値を創造するロードマップを描かなくてはなりません。2030年、2050年の未来において、TEPCOグループはどのようなビジネスモデルを展開すべきなのか。「Utility3.0」が描く2050年の世界のみならず、TCFD提言に基づく気候変動に関わるシナリオ分析や、2030年をターゲットとしたSDGs達成に向けた貢献可能性も踏まえ、従来の発想や事業領域にとらわれない全社的・部門横断的な議論を重ね、取り組むべき重要な経営課題を特定し、対応を図っています。

特にエネルギー事業者として、中長期的な温室効果ガスの削減へ前向きに取り組んでいく中で、原子力の役割や石炭火力のあるべき姿について、安全の確保を大前提としたエネルギーの安定供給と経済性の観点も踏まえた総合的な電源ポートフォリオの検討を、主体的に進めてまいります。

TEPCOグループは、2030年、2050年の将来を見通した「企業価値の向上」と「社会的価値の創造」に向けて、引き続きESGの視点も取り入れた経営を進めるとともに、財務体質の改善に取り組み、「社会に必要な会社」であり続けるために努力してまいります。





最高財務責任者(CFO)メッセージ

サステナブルな 企業価値向上の 実現に向けて

電力・ガスの小売全面自由化以降、地域や業種を超えた事業者間の競争がますます激化するなど、TEPCOグループは厳しい事業環境に置かれています。一方で、福島事業の完遂に向けて「新々・総合特別事業計画」に基づき「稼ぐ力」の強化に取り組んでおり、経常損益・当期純損益がともに6年連続の黒字を達成するなど、コスト削減の進展などにより財務状況は改善しています。

今後、社会的な変化や価値観の多様化など、事業環境の不確実性が予想される中、リスクを機会として活かし成長していく企業となるために、CFO兼ESG担当として、財務体質の強化を進めつつ、ESG経営による長期利益目標達成に向けた事業ポートフォリオの最適化を通じて企業価値の向上を実現していきます。

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

守谷 誠二

キャッシュ・フロー増大と成長投資の好循環に向けて

CFOとして、企業の「経済的な価値」と「社会的な価値」を統合した姿をステークホルダーの皆さまに向けてお示しする必要がありますと考えています。「経済的な価値」とは、将来生み出すキャッシュ・フローの現在価値の総和と認識しています。また、「社会的な価値」とは、低廉でCO₂排出量の少ないエネルギーを安定的にお届けし、ゆたかで快適な環境・社会の実現に貢献すると

いった、TEPCOグループが希求する価値観です。この2つの価値観を統合し、中長期も見据えた、ESG経営によるサステナブルな企業価値向上をめざします。

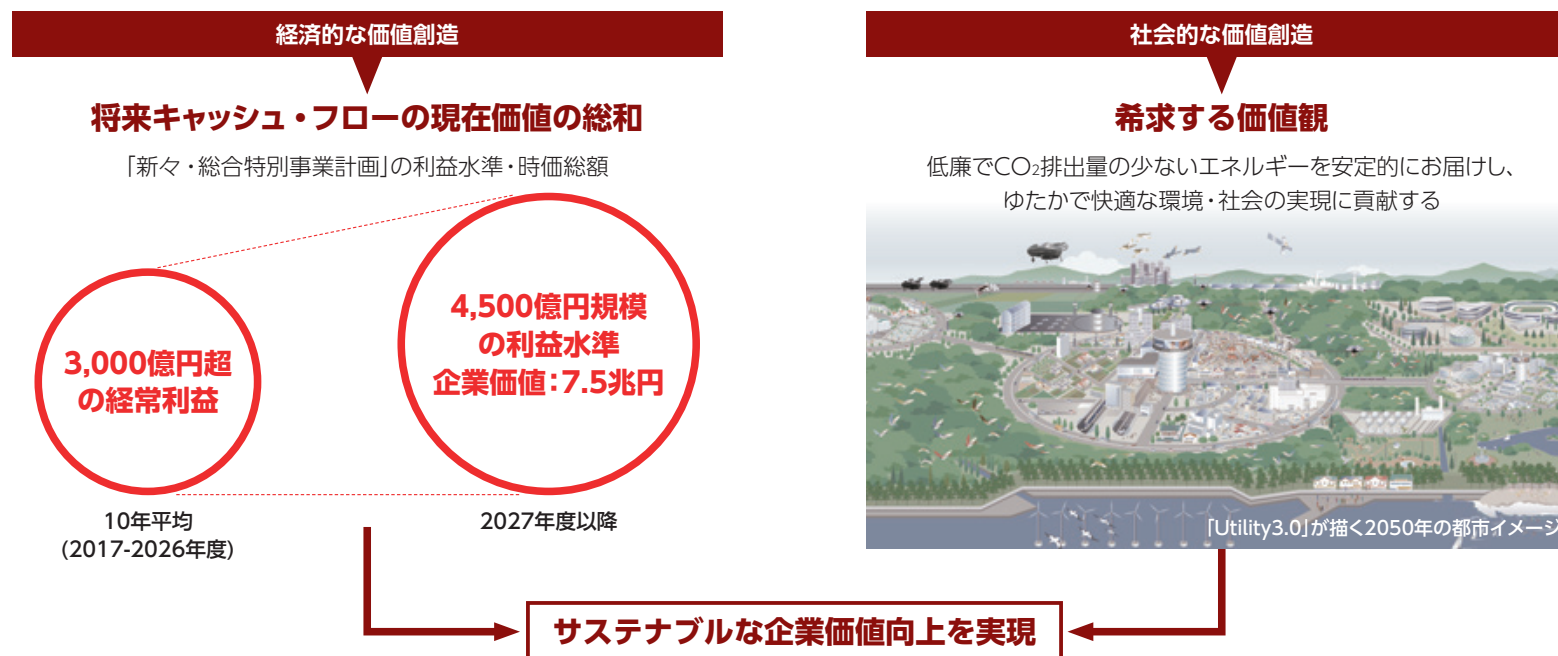
現在、「みらい経営委員会」で、成長投資のための最適な資源配分に関する議論を行っています。本委員会では、中長期を見据えた事業環境を取り巻くリスクとともに「機会」を分析・評価し、新たな成長戦略を練っています。

2019年4月に事業統合が完了した、株式会社JERAでは、燃料調達から発電に至る

バリューチェーン全体での収益性向上などにより、2025年度に2,000億円の純利益をめざします。

また、低炭素社会に向け、供給面では再生可能エネルギー発電事業を分社化するとともに、小売事業者内に再生可能エネルギーの調達・小売の専任組織を設置することで、再生可能エネルギーに関するバリューチェーンを構築し、2030年度に1,000億円の利益をめざします。需要面では、運輸部門の電化を加速させるための充電インフラ整備などの事業を進めてまいります。

これら成長事業に、創出されたキャッシュ・フローを配分していきますが、デット・エクイティ・レシオを適切にマネジメントしながら、資本コストを意識した経営を行います。こうしたエネルギーの需要と供給の両面からの事業を拡大することで、キャッシュ・フロー増大と成長投資の好循環を実現し、「低炭素化」×「電化」が織りなす社会全体のCO₂削減に貢献しつつ、企業と社会の持続的な成長へとつなげてまいります。



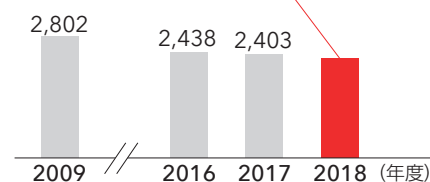
2018年度の業績

販売電力量は、前年度比4.2%減の2,303億kWhとなったものの、燃料費調整額の増加などにより売上高は前年度比8.3%増の6兆3,384億円となりました。経常利益は前年度から216億円増益の2,765億円となり、「新々・総合特別事業計画」の2018年度目標を達成しました。これには、TEPCOグループ全体での継続的なコスト削減の効果が寄与しています。また、自己資本比率やデット・エクイティ・レシオも改善しており、引き続き財務体質の強化をめざします。

当期の連結業績（財務ハイライト → P97）

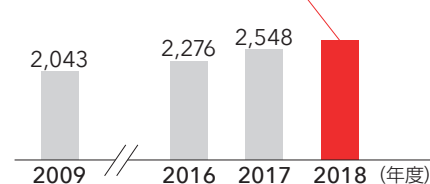
販売電力量

2,303 億kWh 前年度比4.2%減 ↘



経常利益

2,765 億円 前年度比8.5%増 ↗



福島第二原子力発電所の 廃炉を含めた今後の見通し

2019年度第1四半期決算において、福島第二の廃炉決定に伴う会計処理を行いました。当該会計処理対象額は2,891億円で、そのうち、956億円は特別損失として一括で損失処理し、残りの1,934億円は、廃炉会計制度の適用によって今後のキャッシュ・インが見込まれることから資産計上し10年間で償却を予定しています。一方で、東日本大震災により既に計上を行っていた災害損失引当金の残額1,135億円を特別利益に計上したため、上記特別

損失と相殺すると、今期の決算への影響は限定的と考えています。

なお、福島第二の廃炉に関する費用は、解体に必要な費用として2,822億円と見積もっており、そのうち、未引当額は658億円ですが、これは廃炉会計制度適用予定の1,934億円に含まれます。

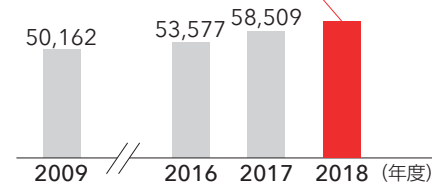
また、2019年度、福島第一の初号機燃料デブリ取り出し方法の確定をめざしており、確定方法に基づいて、取り出し費用を追加で計上する可能性があるため、2019年度の見通しは未定としていますが、今後、業績見通しをお示しできる状況となった段階で、速やかにお知らせします。

株主還元方針

当社は、キャッシュ・フローの増大に向けてTEPCOグループ全体で取り組んでいます。将来のキャッシュ・フローを見通すうえで依然不透明な要因があり、分配可能額もマイナスの状況であるため、2019年度も無配とする予定です。このような状況にありますが、引き続きESG経営を進めるとともに財務体質を強化させ、市場における評価を高めることにより、早期に株主還元が可能となるよう努力してまいります。

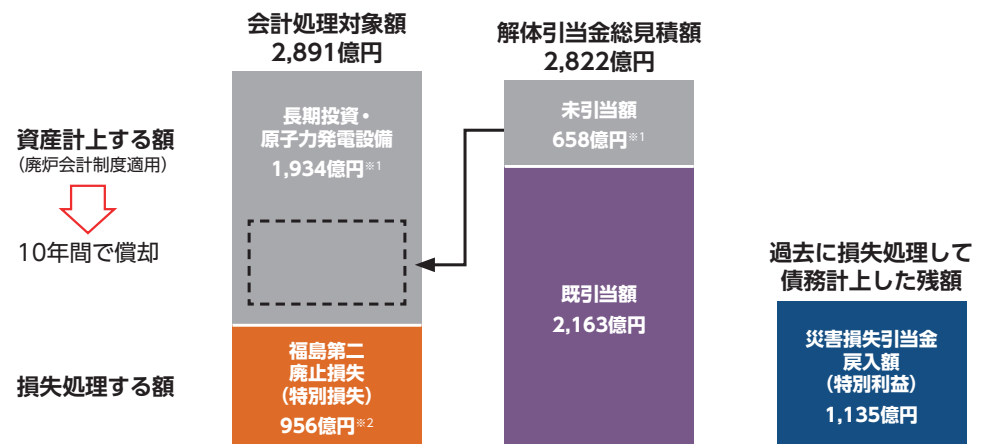
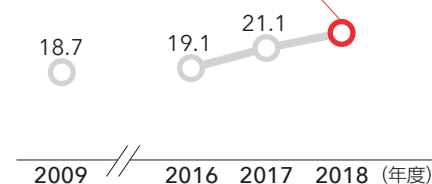
売上高

63,384 億円 前年度比8.3%増 ↗



自己資本比率

22.6% 前年度比1.5ポイント増 ↗



※1の内訳:

- ・再処理等拠出金費: 使用済燃料の再処理等業務に必要な費用に充てるため、「使用済燃料再処理機構」に対し納付しなければならない拠出金
- ・燃料解体費: 福島第二向けに製造した未照射の核燃料を他の原子炉に転用可能な状態にするための費用
- ・解体引当金未引当額: 「原子力発電施設解体引当金に関する省令」第1条第4項に定める総見積額から、当期末までの引当額を控除したもの

なお、当該相当額は、会計基準に従い「原子力発電設備」に計上

※2の内訳: 発電設備及び核燃料等の簿価

コーポレート・ガバナンス





東京電力ホールディングス株式会社
取締役会長

川村 隆

会長メッセージ

持続可能な成長に向けた ロードマップ

TEPCOグループを取り巻く事業環境は大きく変化しています。電力・ガスの小売全面自由化の下で、業種や地域を超えた厳しい競争が続いています。また、中長期的には、世界的な脱炭素社会の実現に向けた動きの中で、よりCO₂排出量の少ない電源ポートフォリオを構築していくことが不可欠となり、さらに、再生可能エネルギーを中心とした分散型電源の導入拡大に伴い、従来の大規模系統電源中心の電力システムを前提としたビジネスモデルからの脱却も必要となります。

このような事業環境において、TEPCOグループが持続的な成長を続けていくためには、取締役会が戦略の大きな方向性を示し、その下で執行部門が迅速かつ大胆な意思決定を行っていくことが必要です。

当社では、2012年6月の「指名委員会等設置会社」制度採用以降、コーポレート・ガバナンス改革を進めており、変化の著しい電力事業に相応しい迅速な動きができて

つあるのではないかと考えています。

取締役会における取締役13名の構成は、私も含めた社外取締役が6名、非執行の社内取締役が1名、執行役を兼務した社内取締役が6名となっており、電力業界の見解のみにとらわれない広範で多様性のある議論が実現できています。

取締役会として、また私も取締役会長として、気候変動問題やエネルギーセキュリティを踏まえた電源ポートフォリオの方向性、電気事業に続いて柱となり得る新規事業、社会のエネルギー消費の削減にも貢献する社会全体の電化率の向上方策など、TEPCOグループが持続的な成長を続けていくための戦略をしっかりと示してまいります。引き続き、執行部門と適度の緊張感を持った協調関係のもとで、社長以下の執行部門が果断な経営をできるように支援し、またその働きをしっかりと監督することによって、TEPCOグループの成長を支えていきます。

既存事業の磨き込みと 事業領域の拡大

TEPCOグループは、「新々・総合特別事業計画」で、約10年後の2027年度以降、毎年度4,500億円規模の利益水準を達成することをめざしています。非常に高い目標ですが、廃炉を貫徹し、福島への責任を果たし続けていくために達成は不可欠です。

そのためには、まず、既存事業の強みをしっかりと磨き込み、成長につなげていくことが大切です。TEPCOグループは、会社創設以降70年近くにわたり、東京を中心とした首都圏の経済成長を、電力供給の面から支えてきました。長年の事業運営の中で培ってきた技術力にさらなる磨きをかけて、コスト削減の深掘りや、外販などで収益力を拡大していくとともに、競争が激化している小売事業においても、TEPCOを選んでいただくお客さまの維持・獲得・奪回に全力を挙げ、取り組み、競争に打ち勝っていきます。

また、新たな成長事業への投資により、事業領域を拡大していきます。燃料・火力発電事業を担う株式会社JERAは、2019年4月に事業統合を果たし、世界を舞台にした事業の成長に向けて船出しました。再生可能エネルギー事業については、社会的課題の解決への寄与とともに経済的な成長を見込み、国内外での推進に注力し、TEPCOグループの新たな柱となる事業に成長させていきます。

企業の存在意義とSDGs

2015年に国連で採択された「持続可能な開発目標(SDGs)」に基づく社会課題の解決に向けた取り組みが、世界レベルで進められています。

私は、企業の存在意義は「稼ぐことによって企業が生み出した付加価値を社会へ還元すること」と考えていますが、SDGsの目標達成に向けて企業が取り組む理由、そしてSDGsの1番目に「貧困をなくそう」が掲げられている理由は、ここにあると思います。「誰一人取り残さない」世界を実現するために、企業は稼ぐ力を身に付けていないと、社会へ還元すべき付加価値を生み出せません。世界中が貧困から脱出し、社会が持続的に成長していくためのベースづくりに貢献することは、その社会の中で事業活動を行う企業の成長にもつながります。「稼ぐ力」をつけて企業価値を向上させ、生み出した付加価値の社会への還元により世界的な課題解決に貢献することが、企業としてSDGsに取り組む基本であると考えています。

SDGsへの貢献 ➡ P33

また、TEPCOグループとしては、「社会の電化」を通じてSDGsの多くの項目に貢献できと考えています。世界的に気候変動対策への取り組みが加速していますが、社会の最終エネルギー消費量の大幅な削減に繋がる「社会の電化」は必ず進めていくべき道であると考えています。そして、「社会の電化」が進むことによって、新たな社会基盤も整備され、「Utility3.0」の社会の実現につなげていくことができます。

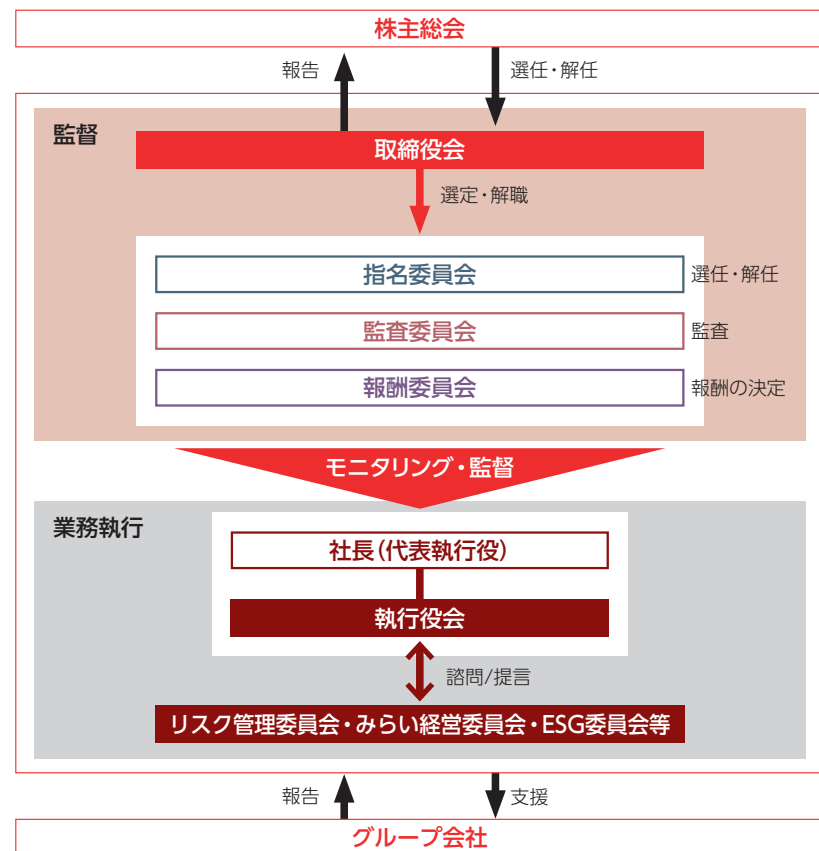
産業や生活の根幹を成すエネルギーを供給する事業者として、持続可能な社会の実現に大きく貢献できるチャンスがあり、また責任もあるということ、TEPCOグループ社員の全員が意識し、成長を続けて企業価値向上を実現できるよう、私も取締役会長として取り組んでまいります。



指名委員会等設置会社としてのガバナンス体制

東京電力ホールディングスは、2012年6月に「指名委員会等設置会社」へ移行し、執行と監督が分離した体制のもと、経営改革を進めています。取締役会は、ジェンダーや専門知識、バックグラウンドの異なる多様な人財で構成され、社外取締役・独立役員がメンバーの46%を占めるとともに、指名、監査、報酬の各委員会の委員長を務めており、執行役の職務執行などを監督しています。

概念図（コーポレート・ガバナンス体制図 ➡ P91）



取締役一覧（2019年10月時点）

氏名	当社における地位及び担当
再任 川村 隆	社外 独立 取締役会長
再任 國井 秀子	社外 独立 取締役
再任 槍田 松瑩	社外 独立 取締役
再任 高浦 英夫	社外 独立 取締役
再任 安念 潤司	社外 独立 取締役
再任 富山 和彦	社外 独立 取締役
再任 小早川 智明	取締役、代表執行役社長
新任 文挾 誠一	取締役、代表執行役副社長
再任 守谷 誠二	取締役、代表執行役副社長、東京電力フュエル&パワー株式会社 代表取締役社長
新任 秋本 展秀	取締役、東京電力エナジーパートナー株式会社 代表取締役社長
再任 牧野 茂徳	取締役、常務執行役
再任 山下 隆一	取締役、執行役
新任 森下 義人	取締役

社外	社外取締役	独立	独立役員
指名	指名委員	監査	監査委員
		報酬	報酬委員

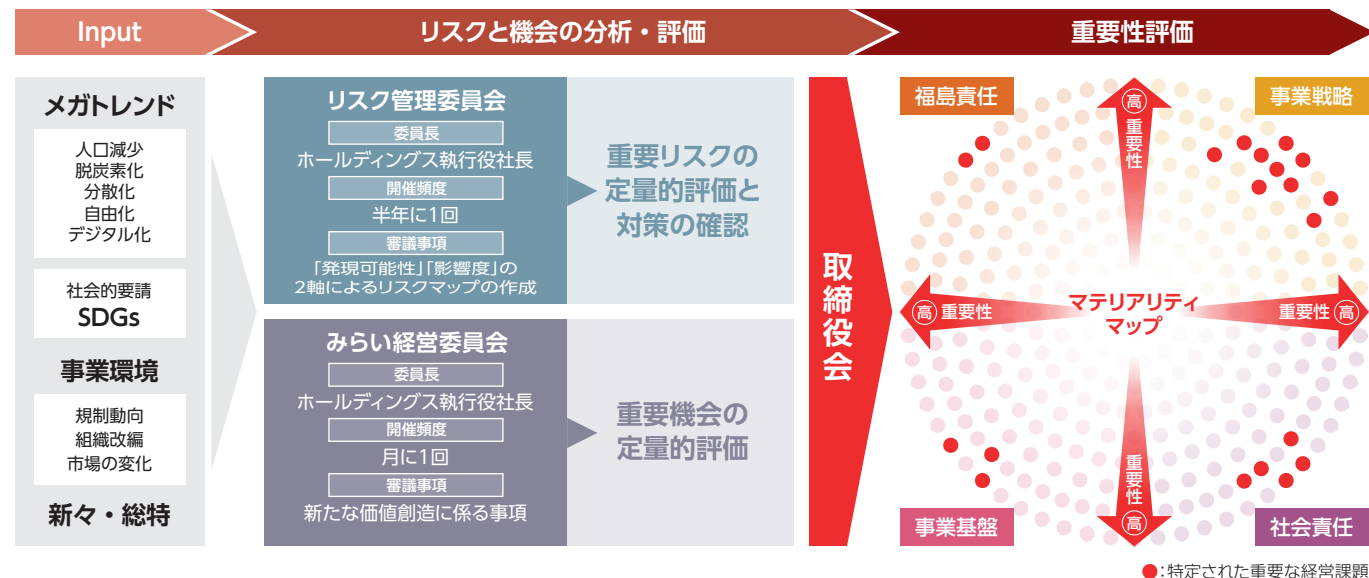
(注) ◎印は委員長

マテリアリティの評価

TEPCOグループでは、長期的な視点で検討が必要な課題および価値を創造するための施策について、「新々・総合特別事業計画」に基づき、「福島責任」、「事業戦略」、「事業基盤」、「社会責任」の4つのカテゴリに整理・抽出し、それぞれの財務インパクトとともに「重要性（マテリアリティ）」を評価し、取締役会が管理する重要な経営課題として特定しています。

2019年度は、20の項目から成る重要な経営課題を特定し、それぞれに具体的な数値目標を設定し、経営管理を行っています。

マテリアリティ評価プロセスのイメージ



2019年度 取締役会が管理する重要な経営課題の例

福島責任	まちづくりへの関わりや風評払拭の取り組み等を通じた福島の復興への貢献
	福島第一廃止措置に向けた汚染水対策および使用済燃料取り出し開始と燃料デブリ取り出し方法策定
事業戦略	再生可能エネルギー事業の推進
	柏崎刈羽再稼働に向けた安全対策・審査対応
	新潟本社行動計画「まもる・そなえる・こたえる」に基づく具体的な取り組みの推進
	東通原子力事業推進に向けた青森県における立地地域との更なる関係深化
	送配電の再編・統合も踏まえた他社との企業価値向上の取り組みの推進
	新たな販売戦略の実施と域外販売やガス販売も含めた施策展開による利益拡大

事業基盤	稼ぐ力創造のための戦略的な人財確保・育成、人財リソースのグループ全体の活用方策の確立および処遇スキームの見直し
	ESG潮流の取り込み
社会責任	コミュニケーションの改善
	サイバーテロ対策と情報セキュリティ対策の徹底
	複合災害・想定以上の自然災害に関する対応
	2020年東京五輪に向けたリスクマネジメント
	2020年東京五輪に向けた電力供給、設備対策工事等の適切な実施
	2020年度（法的分離対応）に向けた業務支援システムの構築

※各項目に責任役員を設定し、それぞれ定量的な単年度・中期目標を設定

社外取締役・独立役員



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)
指名委員会: 9/9回(100%)
監査委員会: 13/13回(100%)
報酬委員会: 6/6回(100%)

在任
2年

川村 隆

指名委員会委員長

株式会社日立製作所の社長、会長を務め、企業経営における幅広い経験と見識を有していることに加え、事業再編などによる経営改革やエネルギー事業に関する高い見識を有している。



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)
指名委員会: 9/9回(100%)
報酬委員会: 6/6回(100%)

在任
5年

國井 秀子

報酬委員会委員長
芝浦工業大学客員教授
本田技研工業株式会社社外取締役
株式会社三菱ケミカルホールディングス社外取締役

リコーITソリューションズ株式会社の会長を務めるなど、企業経営における幅広い経験と見識を有していることに加え、女性の活躍をはじめとするダイバーシティの推進に関する高い見識を有している。



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)
指名委員会: 9/9回(100%)
報酬委員会: 6/6回(100%)

在任
2年

檜田 松瑩

三井物産株式会社顧問
日本放送協会経営委員会委員

三井物産株式会社の社長、会長を務めるなど、国際的なビジネスに関する豊富な経験を有していることに加え、国内外のエネルギー事情に関する幅広い見識を有している。



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)
監査委員会: 13/13回(100%)

在任
2年

高浦 英夫

監査委員会委員長
公認会計士
本田技研工業株式会社社外取締役

公認会計士としてあらた監査法人の代表執行役を務めるなど、主に監査および会計の分野における多様な経験と高い見識を有していることに加え、社外監査役を務め企業監査に多様な経験を有している。



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)
監査委員会: 12/13回(92%)

在任
2年

安念 潤司

中央大学法科大学院教授
弁護士
松井証券株式会社社外取締役

大学教授および弁護士として主に法律分野における高い見識を有していることに加え、社外取締役を務め企業経営に多様な経験を有している。



2018年度出席状況
取締役会: 15/19回(79%)
指名委員会: 7/9回(78%)

在任
2年

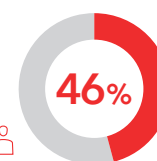
富山 和彦

株式会社経営共創基盤代表取締役CEO
パナソニック株式会社社外取締役

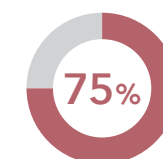
株式会社コーポレートディレクションの社長や株式会社経営共創基盤のCEOを務めるなど、企業における事業再生に関する幅広い経験と見識を有していることに加え、企業統治に精通している。

取締役会および各委員会における社外取締役・独立役員が占める人数(詳細 → P90)
(2019年10月時点)

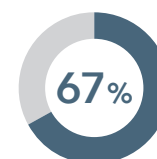
取締役会



監査委員会



指名委員会



報酬委員会



取締役



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)
指名委員会: 9/9回(100%)

小早川 智明 代表執行役社長

原子力改革ユニット
原子力改革特別タスクフォース長

当社の社長を務めるなど、電気事業全般における豊富な経験と見識などを有している。



新任

文挾 誠一 代表執行役副社長

経営企画担当(共同)
東京電力パワーグリッド株式会社取締役
東京電力フュエル&パワー株式会社取締役
東京電力エナジーパートナー株式会社取締役

当社および当社グループの経営に携わり、電気事業全般における豊富な経験と見識などを有している。



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)

守谷 誠二 代表執行役副社長

最高財務責任者 兼 ESG担当 兼 社長補佐
東京電力フュエル&パワー株式会社
代表取締役社長

当社および当社グループの経営に携わり、主に燃料・火力発電事業に関する豊富な経験と見識などを有している。



新任

秋本 展秀

東京電力エナジーパートナー株式会社
代表取締役社長

当社グループの経営に携わり、主に電力小売事業に関する豊富な経験と見識などを有している。



2018年度出席状況
取締役会: 19/19回(100%)

牧野 茂徳 常務執行役

原子力・立地本部長 兼
原子力改革ユニット原子力改革特別
タスクフォース長代理 兼 同事務局長

当社の原子力人材育成センター所長を務めるなど、主に原子力発電事業に関する豊富な経験と見識などを有している。



2018年度出席状況
取締役会: 14/14回(100%)
指名委員会: 5/5回(100%)

山下 隆一 執行役

会長補佐 兼 社長補佐 兼 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

経済産業省および原子力損害賠償・廃炉等支援機構において要職を務めるなど、幅広い経験と見識などを有している。



新任

森下 義人 監査委員

当社および当社グループの経営に携わり、主に財務および会計に関する豊富な経験と見識などを有している。

報酬等の総額(詳細 → P92)

	支給人数 (名)	報酬等の額 (百万円)
取締役	7	92
執行役	15	340

注1. 当社は、執行役を兼務する取締役に對しては、取締役としての報酬を支給していませんので、上記の取締役の支給人数には執行役を兼務する取締役の人数を含めていません。

注2. 上記のうち、社外取締役6名に対する報酬等の額は69百万円です。

注3. 執行役の報酬等の額には、2017年度に在籍していた執行役11名に對して、2017年度を対象期間として2018年度に支給した業績連動報酬の額と2017年度の事業報告において開示した報酬に含まれる業績連動報酬の額との差額0.2百万円を含んでいます。

社外取締役メッセージ

企業文化の変革

社外取締役として5年間見てきましたが、ここ数年の経営改革の取り組みとして、TEPCOグループ全体の「カイゼン」活動は着実に成果を上げてきており、また、「稼ぐ力」を意識した仕事の進め方も浸透してきました。今後、TEPCOグループが企業価値を向上させるためには、「企業文化の変革」が課題であると考えています。旧来の東京電力の企業文化の背景には、総括原価方式という特殊な料金体系や地域独占体制を背景としたコスト意識の低い仕事の進め方があり、他の民間企業と比較して、変革がより難しいことを実感しています。



ダイバーシティの推進とリカレント教育

急激に変化する事業環境において、TEPCOグループが競争に勝ち残っていくためには、社員一人ひとりが「変化へ対応し」、「あらゆる環境の下、変革を実現する」力を身につけることが必要となります。「自分で考え、生み出し、判断できる人」が求められており、そのような人財が活躍する企業文化が、競争に勝ち残っていく組織を作っていきます。そのために、「ダイバーシティの推進」と、「外部との交流およびリカレント教育」に取り組むべきだと考えます。

誰もが働きやすい職場を作り、多様な人財の多様な視点を経営に活かすこと。ダイバーシティの推進は、企業価値向上のための基盤です。東京電力ホールディングスでは、指名委員会で取締役候補者を選定する際に、必ず女性候補者を入れており、グループ全体でも女性の管理職比率は徐々に高まっています。また、「マネジメント

スキルアップ研修」をはじめとした研修を実施することで、女性の仕事に対する意識啓発の取り組みも奏功し、女性活躍を推進する企業として、2018年に「えるぼし」認定を受けました。今後、技術系職場や、IoT化などにより拡大する職域での活躍を期待しています。くわえて、より重要なのは男性の意識改革です。男性が長時間、制限なく働くことは、女性に育児、介護などの負担を押し付けることとなり、女性の活躍推進を妨げます。たとえば、男性の育児休職率ですが、昇進の遅れなどを懸念して、積極的に取得する男性がまだまだ少ない現状があります。「イクボスセミナー」などの開催を通じて男性の意識改革も進めていますが、引き続き継続的な取り組みを指導してまいります。また、LGBTへの理解促進に関して、「PRIDE指標」でシルバーの獲得に至った積極的な社内啓発の取り組みについては、高く評価しています。TEPCOグループは、着実に変化に向けて動いていることを実感していますが、さら

にスピードアップが必要です。会社以外の人と交流すると、変革のスピードが実感できることから、社員には会社以外の人たちと積極的に交流し、協働して事業を推進することを模索してほしいと思います。技術や事業環境が急激に変化する中、変革を、従来業務の習得や社内研修だけでやり遂げようとするのではなく、リカレント教育も推進していくべきです。社員が自主的に学び、将来必要となりそうな知見を先取りして、分野を広げて学習すること。そして、人間としての「総合力」を高めていくことで、「自分で考え、生み出し、判断できる人」になってほしいと考えます。そのためにも、長時間労働を是正し、業務時間外に学びの時間を作ることは急務です。

TEPCOグループが、これらの取り組みを引き続き促進し、企業文化を変革していくために、私自身も、他の取締役とのコミュニケーションを積極的にとり、執行側に対し、より実効性のある監督・指導を実施していく所存です。

東京電力ホールディングス株式会社
社外取締役・独立役員

國井 秀子

TEPCOグループの事業体制 (2019年10月時点)



福島とともに

福島復興本社代表メッセージ

福島への責任を果たすために

福島原子力事故により、今なお、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大変な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。

福島原子力事故から8年半が経過し、避難指示が解除された地域では帰還される方も増えてきており、伝統行事などの再開

や、特定復興再生拠点の環境整備の進展など、復興に向けた着実な歩みが進められています。一方で、今なお多くの皆さまが避難を余儀なくされている状況が続いており、あらためて事故のもたらした影響の大きさと深さを痛感しております。

私たちは、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るために、この福島の地において、復興の加速化に向けて取り組んでいかなければなりません。

この会社の使命をしっかりと胸に刻み、グループが一丸となって、これまでの取り組みをよりいっそう深化させていくことが私の役割と肝に銘じ、先頭に立って進んでいく所存です。

福島復興本社代表

大 倉 誠



除染

国・自治体が実施するご帰還後の安心に向けた施策において、当社は住民の方々がご不安に思われる箇所の空間線量率の測定や土壌除去などの協力を実施しています。事故の当事者として、避難されている住民の皆さまが一日でも早くご帰還いただけるよう、国・自治体とともに最大限取り組んでまいります。

● 除染等推進活動に従事した社員数

36.4万人

(2013年1月～2019年8月累計)

除染等推進活動:

除染、廃棄物の中間貯蔵など



復興

避難された住民の皆さまが、安心してご帰還いただけるよう、ご自宅周辺の除草や片付けなどを行っています。また、ご帰還された住民の皆さまには、巡回してお声掛けをしたり、清掃や家具の移動のお手伝いをするなど、地域に寄り添った活動も行っています。

● 復興推進活動に従事した社員数

49.2万人

(2013年1月～2019年8月累計)

復興推進活動: 清掃・片付け、
除草・除雪、一時帰宅対応など



流通促進

福島県産品の流通促進につなげることを目的に首都圏の流通関係者さまにご協力いただき、消費者の皆さまが福島県産品の美味しさや魅力に触れていただける機会を創出してまいります。また、当社の呼びかけにより発足した「ふくしま応援企業ネットワーク」では、各社が創意工夫を凝らして福島県産品の積極的な購入や県内施設の利用促進を行っており、会員企業数は2019年8月末時点で134社となりました。

廃炉・汚染水対策 最高責任者(CDO)メッセージ

安全・着実・迅速に 廃炉作業を進めます

私の使命は、福島復興の大前提である「廃炉」を安全・着実・迅速に進め、福島第一原子力発電所の持っているリスクをできる限り早期に低減させていくことです。

震災後、福島第一では社内外から多くの技術的・人的協力を得て、事故当初の危機的状況を改善してまいりました。その結果、現在は先々を見越し、戦略的に廃炉を行っていく段階へと進んでいます。

今後、福島第一では、使用済燃料プールからの燃料取り出し、燃料デブリ取り出しなど廃炉の核心となる作業を進めていくことになります。これまでの調査・研究の取り組みにより、炉内の状況をはじめとして、様々な情報が得られつつありますが、原子炉建屋内部など、線量の高い場所も多く、作業環境は依然として厳しい状況です。

炉内の状況や燃料デブリに関する情報はいまだ限定的であり、課題も多くありますが、国内外の叢智を結集し、我々が新しい道を切り開くつもりで挑戦してまいります。

30年～40年続く廃炉作業ですが、作業に携わるすべての方々の安全を守り、働きやすい環境を整えること、地元の方々の帰還にあたり、福島第一を安定させ、社会の皆さまの安全・安心を確保することが、重要な使命であるとしっかり胸にきざみ、責任を持って福島復興に全力で取り組んでまいります。

福島第一廃炉推進カンパニー
プレジデント
廃炉・汚染水対策最高責任者

小野 明



作業員数
約**3,600人**※1
(2019年6月時点)



作業員の被ばく線量(平均値)
約**0.30mSv/月**※3
(2019年7月時点)



廃炉に要する期間
30～40年程度



視察者数
約**18,900人/年**※2
(2018年度)



一般作業服着用エリア
敷地面積の約**96%**



公開している放射線データ
約**10万件/年**

※1 震災直後:約3,200人、ピーク時:約7,400人。地元雇用率は約60%

※2 約18,900人のうち、海外視察者は約7.6%

※3 放射線業務従事者における線量限度は、関係法令において、実効線量で5年間に付き100mSv、1年間に付き50mSvと定められている