

## 会長メッセージ

# 実効性の高い取締役会の運営を牽引し、 TEPCOグループの存続と持続的成長を支え、 カーボンニュートラル社会の実現に貢献する

### TEPCOグループを取り巻く事業環境を踏まえた めざすべき方向性

近年の地球規模での激しい環境変化は、温室効果ガスの増加を原因とする気候変動によるものだとされています。私自身、こうした環境変化は人類の存亡に関わる重要な問題であり、将来に向けて具体的かつ早急に手を打たなければならないという危機感を持っています。日本においては、カーボンニュートラル社会の実現に

向け、政府がGX（グリーントランスフォーメーション）の実行に向けた議論をスタートさせるなど、官民一体となった取り組みを本格化させています。私自身、その実現に向け、CO<sub>2</sub>の排出量が相対的に多い当社グループの担う役割は非常に重要であると考えています。一方、昨今のウクライナ情勢に端を発した、LNGをはじめとする燃料供給不足等により、当社グループはもとより、日本全体の電力の安定供給が非常に厳しい状況

東京電力ホールディングス株式会社  
取締役会長

小林喜克



に置かれています。これにくわえて、為替の変動等の影響もあり、電気料金を含めたさまざまな分野で物価が高騰するなか、経済活動や私たちの生活への負担を軽減させるためには、まずは低廉で安定的な電力の供給が喫緊の課題となっています。

こうした状況のなか、当社グループは、電力小売自由化のもとで他社との競争に苦戦し、さらに燃料価格の高騰も重なり、非常に厳しい収支状況にあります。しかしながら、「福島への責任の貫徹」はもちろんのこと、エネルギー事業者として、電力の安定供給を確保し、また、カーボンニュートラル社会の実現にも貢献していく責任を担っています。そのためには、まずは、企業としてしっかりと存続し、持続的に成長していく必要がある、このことをグループ全体で認識する必要があります。

そして、企業として存続し、持続的成長を成し遂げるためには、ビジネス領域をこれまで以上に拡大していかなければなりません。これまでも、当社グループの単一商品であるkWhを販売し、省エネへの支援等のエネルギー・ソリューション事業を拡大してきましたが、世界的なエネルギー事情の変化やデジタル化の進展により、きわめて速いスピードで生活が変化するなか、環境変化に合わせ、お客さまや社会の皆さまのご期待に応える、また社会への貢献にも資するさまざまなサービスを、スピード感を持って、具体的に提案することが必要です。

当社グループは、第四次総合特別事業計画において、企業としての存続と持続的成長を成し遂げ、年間4,500億円規模の利益創出を目標として掲げています。この達成に向け、電力の安定供給とカーボンニュートラル社会の実現、さらには、お客さまにご満足いただけるサービスの提供の具現化をめざし、取り組んでいるところです。

#### 取締役会長としての役割

現在、原子力損害賠償・廃炉等支援機構が株式の過半を有するなか、私は、社外取締役でありながら、取締役会長、指名委員会の委員長、報酬委員会および監査委員会の委員として執行側を監督する一方、執行側の会議にも出席し、意見を述べる、という他社ではあまり例のない形で経営に携わっています。

この背景にあるのは、電力という重要なインフラを支えるとともに、福島第一原子力発電所の廃炉作業を安全かつ着実に進め、あわせて福島の復興を進めるといった「福島への責任を果たす」という当社グループの使命の貫徹に向け、執行側の取り組みを随時、監督していくことが一つ。また、繰り返しになりますが、カーボンニュートラル社会の実現に向け、当社グループが担う責任と役割は重く、執行側と一体で取り組みを進める必要があると感じていることが背景にありますので、引き続き、取締役会長として全力を尽くしてまいります。

#### 2021年度取締役会の取り組みに対する評価

私は、2012年から2015年の約3年間、東日本大震災直後の当社グループの経営改革を社外取締役として監督してまいりました。また、退任後も、原子力損害賠償・廃炉等支援機構の運営委員等、さまざまな立場で当社グループの経営に関わり、2021年に取締役会長に就任しました。現在の取締役会は、震災当時と比べ、執行側と自由闊達に議論できていると受け止めています。他方、2021年度取締役会での議論を振り返りますと、厳しい収支への対応策や原子力改革の進捗状況等、足元の経営課題の議論に多くの時間を費やすこととなり、グループ全体の持続的成長に向けた「稼ぐ」観点での議論が必ずしも十分でなかったと考えています。今後は、カーボンニュートラル社会の実現に向けた取り組み等と連携させながら、当社グループが持続的に成長するための中長期的なテーマについても多く議論していきたいと考えています。

### 取締役会の実効性向上に向けた取り組み

現在、当社の取締役会は13名ですが、そのうち6名が社外取締役、それ以外の取締役にも他業界の出身者が含まれているなど、多様なバックグラウンドを持つメンバーで構成されています。

先ほども、取締役会での議論は自由闊達と申し上げましたが、議論を当社グループの実態や現場により即したものとしつつ、実効性を高めていくためには、社外取

締役が大局的かつ客観的な視点を持つことと同時に、当社グループのおかれた状況と現場第一線の実態を理解することも有効ではないかと考えています。

私自身、取締役会長に就任して以降、時間を見つけて現場第一線を訪問し、設備の見学や社員との意見交換を実施しています。設備の実態や、そこで働く社員の考え方、仕事への向き合い方等に触れ、新鮮な気づきを得ることができました。そうしたこともあり、2022年度

からは、他の社外取締役も現場第一線を訪問し、社員と意見交換する機会も創出しています。

なお、取締役会の体制については、国内外における事業環境の変化、例えば、グローバリズムの変化による新たなサプライチェーンの構築や、デジタル化、グリーン化によるイノベーション環境の変化、あるいは競合他社の状況等を踏まえ、その時々にあった多様性をより意識し検討する必要があると考えています。

### ステークホルダーの皆さまへ

現在、日本にとってエネルギー問題への対応はきわめて重要ですが、中長期的に見ても、特にカーボンニュートラル社会の実現をめざすうえで、電力の供給側と需要側の両面において、あらゆる施策を実施し、化石燃料への依存度を下げていく必要があります。エネルギー自給率の低い日本では、この問題の解決はきわめて壮大な挑戦ではありますが、日本の持続的発展、そして次世代のために必ず実現しなければなりません。

その意味では、これらの課題の解決に真正面から取り組める、また取り組まなければならないのは、エネルギー事業者である私たちTEPCOグループであると考えています。

「安心で快適な暮らしのため エネルギーの未来を切り拓く」という新たな経営理念のもと、全てのステークホルダーの皆さまのために全力を尽くしてまいります。変わらぬご理解、ご支援をお願い申し上げます。



# 取締役会

## 取締役会の実効性

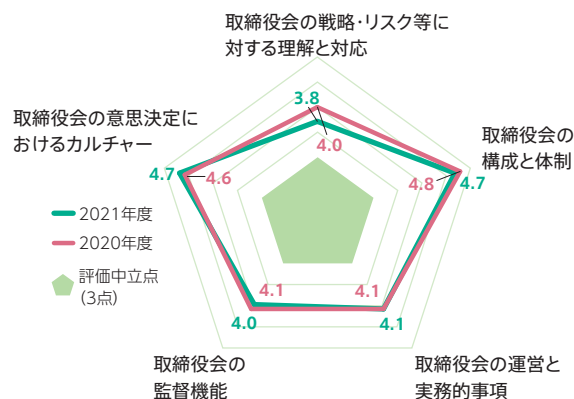
東京電力ホールディングスは、ガバナンスの要である取締役会の実効性について、多様性に富む社外取締役の豊富な経験と幅広い見識等を活かした発言等により、活発な審議を行うなど、その向上に努めております。また、年に1回、取締役へのアンケートや取締役会での審議等を通じて、その実効性について評価を実施しております。2021年度の評価では、アンケートの実施にくわえ、実効性評価の客観性を担保するため、第三者機関によるアンケート結果の分析・評価や社外取締役を中心とした議論等を実施しました。

### 評価手法

- 取締役、指名委員会および報酬委員会の全委員を対象にアンケートを実施
- アンケート結果をもとに第三者機関による分析・評価を行い、その内容について社外取締役を中心に議論を行い、その後、取締役会で審議を実施

### 評価結果の概要

取締役会は、適切な人数でかつ多様性が確保されていること、自由な討議がなされていること、アンケートにおいて2020年度に引き続き高い評価を得ており、取締役会等に関する重大な問題についての指摘が見当たらなかったことから、当社取締役会等の実効性は、確保されていると評価しました。



評価が向上した設問	評価点が低下した設問
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 重要リスクに関する情報提供等のリスク対応</li> <li>● 各取締役による積極的な発言</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 中長期的な戦略等に関する議論ならびにモニタリング結果の分析および経営計画への反映</li> <li>● 取締役会の時間配分</li> <li>● 執行役による迅速な意思決定に向けた支援</li> <li>● 「稼ぐ」ための戦略に関する議論の実施</li> </ul>

### 課題への取り組み状況

2021年度についても、前年度に引き続き、実効性評価において確認された課題を踏まえ、以下の取り組みを実施してまいりました。引き続き、取締役会等のさらなる改善を図り、いっそうの実効性の向上に努めてまいります。

2020年度確認された課題	2021年度の取り組み状況
● 中長期的な戦略や「稼ぐ」ための戦略等に関する議論のさらなる充実化	● 取締役会等において、経営計画で定める目標の進捗状況等に関し定期的な報告や議論を実施
● 取締役に対するリスク情報の提供のさらなる充実化	● リスク情報について、随時、取締役へ提供し、特に重大なリスクについては継続的に議論を実施
● 原子力事業に対する監督機能の強化	● 原子力事業に関する最新の情報について適宜共有
● 社外取締役による当社施設の視察等の機会の確保	● 社外取締役による当社施設等の視察および現場の社員との意見交換を実施



経営技術戦略研究所の視察



青森事業本部の視察

報酬制度についてはP91

取締役会

社外取締役

氏名	担当	2021年度 出席状況	企業 経営	エネ ルギー	技術	財務 会計	法律	ESG	国際的 経営	営業・マー ケティング	重要な兼職の状況
 <p>小林 喜光</p> <p>再任 <b>社外</b> 独立</p>	<p>取締役会長</p> <p>指名★ 監査 報酬</p> <p>在任1年</p>	<p>取締役会：15/15回 指名委員会：7/7回 監査委員会：16/16回 報酬委員会：9/9回</p>	●	●	●			●	●		株式会社みずほフィナンシャルグループ社外取締役
 <p>國井 秀子</p> <p>再任 <b>社外</b> 独立</p>	<p>監査 報酬★</p> <p>在任8年</p>	<p>取締役会：18/18回 指名委員会：2/2回 監査委員会：16/16回 報酬委員会：10/10回</p>	●		●			●			
 <p>高浦 英夫</p> <p>再任 <b>社外</b> 独立</p>	<p>監査★ 報酬</p> <p>在任5年</p>	<p>取締役会：18/18回 監査委員会：21/21回 報酬委員会：9/9回</p>				●					公認会計士
 <p>大八木 成男</p> <p>再任 <b>社外</b> 独立</p>	<p>指名 報酬</p> <p>在任2年</p>	<p>取締役会：18/18回 指名委員会：9/9回 報酬委員会：10/10回</p>	●					●	●	●	帝人株式会社相談役 株式会社三菱UFJ銀行社外取締役 アサヒグループホールディングス 株式会社社外監査役
 <p>大西 正一郎</p> <p>再任 <b>社外</b> 独立</p>	<p>指名 監査</p> <p>在任2年</p>	<p>取締役会：18/18回 指名委員会：9/9回 監査委員会：21/21回</p>	●				●				フロンティア・マネジメント株式会社 代表取締役共同社長執行役員 FCDパートナーズ株式会社代表取締役 フロンティア・キャピタル株式会社 代表取締役共同社長 弁護士
 <p>新川 麻</p> <p>再任 <b>社外</b></p>	<p>指名</p> <p>在任1年</p>	<p>取締役会：15/15回 監査委員会：16/16回</p>		●			●				西村あさひ法律事務所パートナー 弁護士 任天堂株式会社社外取締役

注1) 上記一覧表は、候補者の有するすべての知見を表すものではありません。注2) 新川麻氏については、株式会社東京証券取引所の定める独立性基準および当社の定める「社外取締役の独立性判断基準」を満たしておりますが、独立役員として届出は行っていません。

**社外** 社外取締役 **独立** 独立役員：株式会社東京証券取引所の定める独立役員。当社は、各氏を同取引所に対し、独立役員として届け出ております。

**指名** 指名委員 **監査** 監査委員 **報酬** 報酬委員 ★：委員長

# 取締役

氏名	担当	2021年度出席状況	企業経営	エネルギー	技術	財務会計	法律	ESG	国際的経営	営業・マーケティング	選任理由・略歴
 小早川 智明	代表執行役社長 指名 在任6年	取締役会：18/18回 指名委員会：9/9回	●	●	●					●	※選任理由・略歴については「第98回定時株主ご招集通知」P13-19に記載しております <a href="https://www.tepco.co.jp/about/ir/stockinfo/pdf/220526_1-j.pdf">https://www.tepco.co.jp/about/ir/stockinfo/pdf/220526_1-j.pdf</a>
 守谷 誠二	代表執行役副社長 在任5年	取締役会：18/18回	●	●		●		●			
 山口 裕之	代表執行役副社長 新任	実績なし		●		●					
 児島 力	執行役副社長 新任	実績なし				●			●	●	
 福田 俊彦	常務執行役 新任	実績なし		●	●						
 吉野 栄洋	執行役 指名 在任1年	取締役会：15/15回 指名委員会：7/7回		●							
 森下 義人	監査 在任3年	取締役会：18/18回 監査委員会：21/21回				●					