

事業基盤の強化

激変する環境の中、企業として持続的に成長し、社会に最大限貢献していくためには、自他の経営資本（財務資本・人的資本など）や「強み」を事業基盤とし、事業ごとに戦略的に選択・投入して、足元の成果を積み上げていくことが重要です。

これにより各経営資本は増加します。また各経営資本は相互関連性があることから、事業基盤が相乗的に強化されることで、競争力がさらに向上するものと考えています。

その思想のもと、TEPCOグループは各経営資本に関する指標・アクションを設定しています。これらを取締役会の管理項目とし、計画進捗の監査・監督を行っています。

2030年度までのOutlook

財務資本	<ul style="list-style-type: none"> 既存エネルギー事業による安定的な収益の確保 FP&A機能やROIC等の財務指標を起点とした経営管理（収支・財務ガバナンスの強化） アライアンスや他社資本も活用した中長期的な利益創出 	➡ P15
製造資本	<ul style="list-style-type: none"> 安定供給のための電力設備の健全性維持・効率的運用 新しい電力市場（容量市場など）での事業展開 電気以外の商材（ガス・設備サービス）、データ活用の事業展開 	
人的資本	<ul style="list-style-type: none"> 社員幸福度・労働生産性の向上 人財リソースの戦略的な確保、育成・配置 ダイバーシティ&インクルージョンの推進 	➡ P36
社会・関係資本	<ul style="list-style-type: none"> 自然災害に対するレジリエンス向上 人権尊重の責任の遂行、労働災害の発生防止 アライアンス先との協業、地域の方々等との連携 サイバーセキュリティ確立 	➡ P36
自然資本	<ul style="list-style-type: none"> 「30by30」目標達成に貢献する自然保護活動の継続 BEES（生物多様性、生態系、生態系サービス）に関する情報開示の充実、TNFDフレームワークへの対応 	➡ P50
知的資本	<ul style="list-style-type: none"> カーボンニュートラル社会実現・安定供給に資する技術開発・実装 DX推進による業務プロセスの刷新 	➡ P52

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集（自然災害への対応）

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

【特集】安心・安全の追求、安定供給に向けたあらゆる資本の投入

グループ総力を挙げた自然災害への対応

近年、台風等の災害による被害も激甚化する中、TEPCOグループでは国や自治体等との連携を強化し、グループの総力をあげて防災体制、対策を見直してきました。2019年の台風15号、19号と同等の被害を引き起こす「台風X」が襲来した場合の対応について、ご紹介します。

- HD 東京電力ホールディングス
- RP 東京電力リニューアブルパワー
- PG 東京電力パワーグリッド
- EP 東京電力エネルギーパートナー



【協定・提携先との連携】

各自治体や自衛隊、通信会社、大型量販店等と協定を締結しており、災害時は緊密に連携して、速やかで円滑な復旧活動を行います。

【復旧計画】

予測が二転三転するなどの混乱をきたさないよう、まずは状況把握のための巡視を優先し、48時間以内に復旧計画を公表することとしています。

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

人的資本、社会・関係資本

人的資本経営・人権尊重への取り組み



東京電力
ホールディングス株式会社
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します

TEPCOグループは、事業環境変化の中にあっても、福島への責任を果たすため、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。こうした事業を進める基盤は人であり、人をかけがえのない財産と捉え、人的資本への積極的な投資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を掲げ、5つの優先領域を設定した人財マネジメント方針を策定し、これらを実践することで、社員一人ひとりが経営理念を体現する世界に通用するプロフェッショナル人財へと成長することを後押ししていきます。社員が立場を超えて最善を尽くすことで、風通しの良い一体感のあるプロフェッショナル集団を築きあげ、お客さま一人ひとりの期待を超える価値創造を実現してまいります。

また、人権に対する社会的な意識が高まる中、一人ひとりが人権尊重の大切さを理解し、行動することで、安心・安全に働ける環境を築き、それを私たちのありたい姿の実現に結び付けていきたいと考えています。



取締役会は、CHROを選任し、毎月の業務執行状況報告等を通じて、行動計画および業績目標の進捗を監督しています。

経営会議等での人財に関する 主な審議報告事項(2023年度実績)

- ・人財計画・採用計画
- ・中期人財計画
- ・スキル人財計画
- ・リソースマネジメントの課題と対応
- ・経営リーダー人財の選抜・育成
- ・人権尊重の取り組み 等

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

人財戦略

TEPCOグループは、既存の電気事業を安定的に運営することで、電力の安定供給を果たすとともに、カーボンニュートラル社会の実現に向けて、分散型エネルギーリソースを活用した設備サービス事業の推進など事業構造の変革を進めています。そのためには、電気事業を支える人財を安定的に確保し、DXや事業創造など重要経営課題に必要な人財を確保、育成・配置するリソースマネジメントを戦略的に実行することにより、「両利きの経営*」をさらに加速していく必要があります。

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をめざします。

また、これらの取り組みの実効性を担保するために、人財戦略の総合KPIとして、「社員幸福度」と「人的資本ROI」を設定し、成果を可視化・モニタリングするとともに、人財戦略のさらなる磨き込みを行ってまいります。

※両利きの経営：「既存事業の選択・深化」と「新規事業の拡大」 出典：「両利きの経営」チャールズ・A・オライリー、マイケル・L・タッシュマン著

経営戦略と連動した人財戦略

HR-Vision	人財マネジメント方針	
	5つの優先領域	重点施策
あるべき人財ポートフォリオ 事業に必要な人財の質・量の充足	リソースマネジメント	・人財リソースの戦略的な確保、育成・配置 → P39
	「両利きの経営」を加速する人事戦略	・経営リーダー育成、稼ぐ人財の育成等 ・タレントマネジメントシステムによる適所適財 → P40
ありたい人財像 人財の意欲能力の最大化	ダイバーシティ&インクルージョン	・インクルーシブな職場づくり ・マネジメントの多様性の確保 → P41
	TEPCO Work Innovation	・多様な働き方の拡大 ・マネジメント改革、業務改革 → P42
ありたい組織像 組織力の最大化	基盤強化	・人権尊重の取り組み ・健康経営、組織開発（エンゲージメント向上） → P43

人財戦略の総合KPI

社員幸福度

2023年度実績: **6.78**
(前年比+0.09)

社員意識調査のスコア11段階(0~10)を平均して算出

人的資本ROI

2023年度実績: **2.21**
(前年比+1.96)

$$\text{人的資本ROI} = \frac{\text{(営業損益+減価償却費)}}{\text{人件費}}$$

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

リスクと機会

人的資本・人権尊重の観点から、TEPCOグループに影響を与える外部環境変化とそれに対する施策を整理しました。発現可能性、発現した場合の影響度、時間軸を総合的に評価し、当社グループの人的資本経営・人権尊重への取り組みに活かしてまいります。

想定要因	リスク/機会	外部環境の変化	想定内容	可能性	影響度	時間軸	対応する5つの優先領域
法や規制	リスク	労働法や関連規制の強化	労働法や雇用契約、人権に関する国内外の法令違反により、罰金や行政処分が発生すると、ビジネスの機会を損失	低	大	短期	TWI(マネジメント改革) 基盤強化(人権尊重)
	機会		社員の倫理観と誠実性がより高まり、健全な企業風土が醸成されることで、お客さまの信頼を獲得	中	大	中期	基盤強化(人権尊重)
テクノロジー	リスク	デジタル技術のさらなる進展	事業運営に必要な技術の変化に対応できず、スキルギャップが発生。人財が不足し、競争力を喪失	中	大	中期	「両利きの経営」を加速する人事戦略 (事業創造人財の育成)
	機会		<ul style="list-style-type: none"> 業務プロセスの効率化やコスト削減が進み、生産性が向上 AI等を活用し人事データを分析することで、より戦略的な人財配置を実行 	中	中	中期	リソースマネジメント (人財の確保)
			機会	場所を問わずに働ける環境が整い、ワークライフバランスの実現や育児・介護に伴う離職の防止を実現	高	中	短期
市場・サービス	リスク	電力関係学科の相対的な魅力低下	少子化に伴う学生数減少に加え、電気・機械・原子力を学ぶ学生が減少し、求める人財の採用が困難化	高	中	短期	リソースマネジメント (人財の確保)
		労働市場の流動化	優秀な人財の流出や従業員の年齢構成の歪みが想定以上となり、技術・技能継承に支障が発生	高	大	短期	リソースマネジメント (人財の確保)
	機会	多様な価値観の獲得	ダイバーシティの取り組みをさらに推進し、企業文化が豊かになることで、多様な視点やアイデアが取り入れられ、イノベーションが促進	中	大	中期	D&I(ダイバーシティの推進)
レピュテーション	リスク	ハラスメント防止に対する関心の高まり	ハラスメントや社員の心身の健康への対応を怠ると、社員や職場のストレスを悪化させるだけでなく、ネガティブな情報が拡散し、お客さまからの信頼を失墜	低	大	短期	TWI(マネジメント改革) 基盤強化(人権尊重)
		ビジネスにおける人権への関心の高まり	サプライヤーを含むビジネスパートナーの人権侵害が発生することで当社グループの信頼が失墜	低	大	中期	基盤強化(人権尊重)
	機会	サステナビリティ分野への社会的感度の高まり	人的資本経営の実践、人権尊重の取り組みを進めることで、企業のブランド価値や社員幸福度が向上し、サービスの売上や人財の確保に寄与	高	中	中期	全ての領域

※時間軸について、短期：2025年度、中期：2030年度、長期：2050年度における発現を示す

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

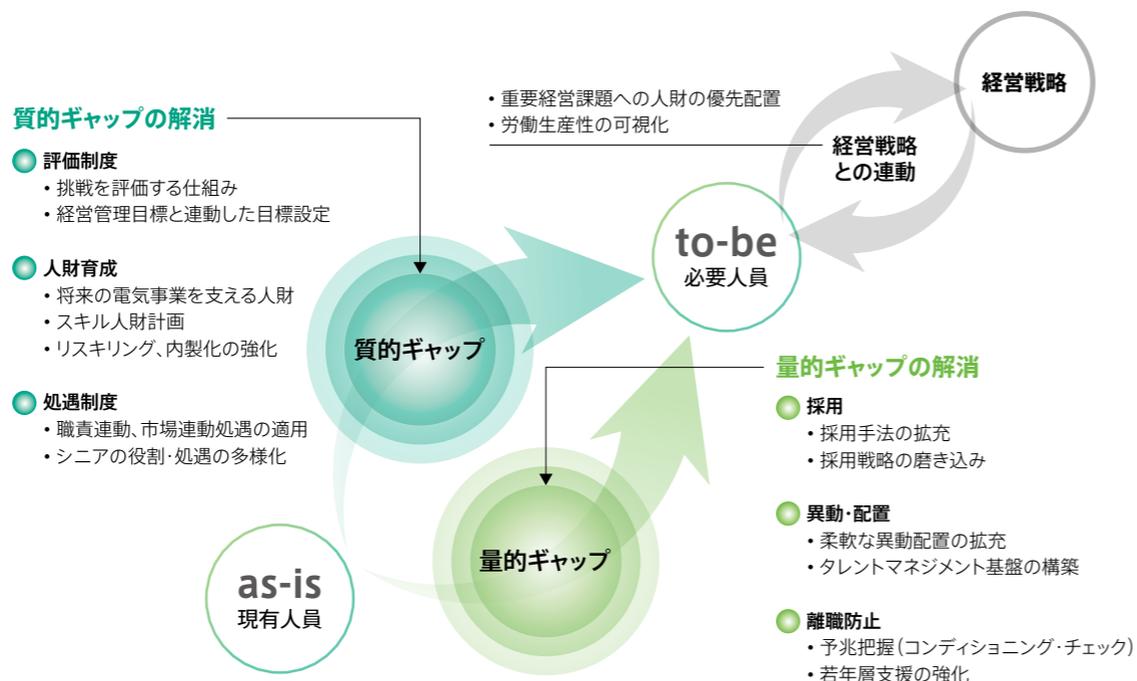
Data Section

リソースマネジメント

事業を取り巻く環境が変化中、限られた人財で事業運営をしていく上では、経営戦略と人財戦略の連動を強化し、人財を戦略的に確保、育成・配置していくリソースマネジメントが重要となっています。

電気事業を支える人財の確保に向けては、採用手法の多様化により、新卒社員、即戦力社員を計画的に採用するとともに、若年層のリテンションやミドル層、シニア層がより意欲・パフォーマンス高く活躍し続けられる魅力ある人事・処遇制度を整備しています。

一方で、重要経営課題に必要な人財を優先配置するとともに、事業構造の変革や経営基盤の強化に向けては、中長期にわたり事業戦略上重要なスキル領域（DX、事業創造、海外事業）を特定し、将来、どこでどのようなスキルを持った人財が必要かを明らかにした上で、担い手となる人財を質・量ともに計画的に確保、育成することで、仕事と人の最適化をめざします。



社内兼業制度(キャリアチャレンジ)

タイムリーなチームアップの実現や社員一人ひとりが新しい仕事に挑戦する機会を増やし、キャリアの自律的な選択を後押しすることを目的に、現在の業務を継続しながら、自身の興味を持つ業務を経験できる社内兼業制度(キャリアチャレンジ)の取り組みを進めています。

【実績】4案件 9人(2023年度実績)



通常業務：社内・グループ会社のカイゼン活動促進



キャリアチャレンジ：尾瀬SDGs探究型スタディツアー

[尾瀬SDGs探究型スタディツアー](#)

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

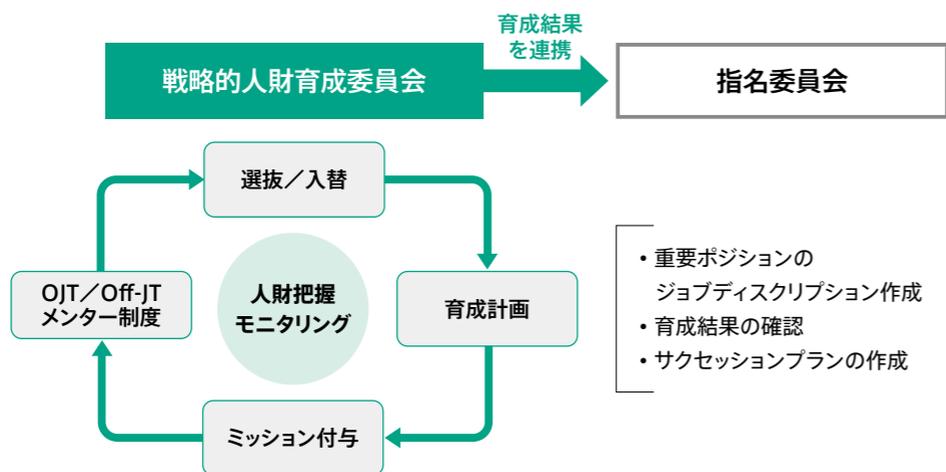
「両利きの経営」を加速する人事戦略

取り巻く環境の変化に対応し、事業を牽引できる経営リーダーや技術・技能の継承を推進する電力プロフェッショナル人財、新たな事業を創造できる稼ぐ力を持った人財の育成に向けたサイクルを構築し、挑戦・選択できる機会を付与しています。

また、社員一人ひとりのスキルや経験等の人財情報を一元管理し、タレントマネジメントによる、適所適財を実現していきます。

経営リーダー育成(サクセッションプラン)

経営リーダーの安定・継続的な輩出に向けて、候補人財の選抜や育成を目的とした戦略的人財育成委員会を設置しています。選抜、育成、モニタリング等の育成サイクルには経営層が直接関わり、指名委員会と連携した後継者育成の仕組みを構築しています。



戦略的人財育成委員会の開催

【実績】 22回(2023年度)

次世代リーダー育成研修受講者

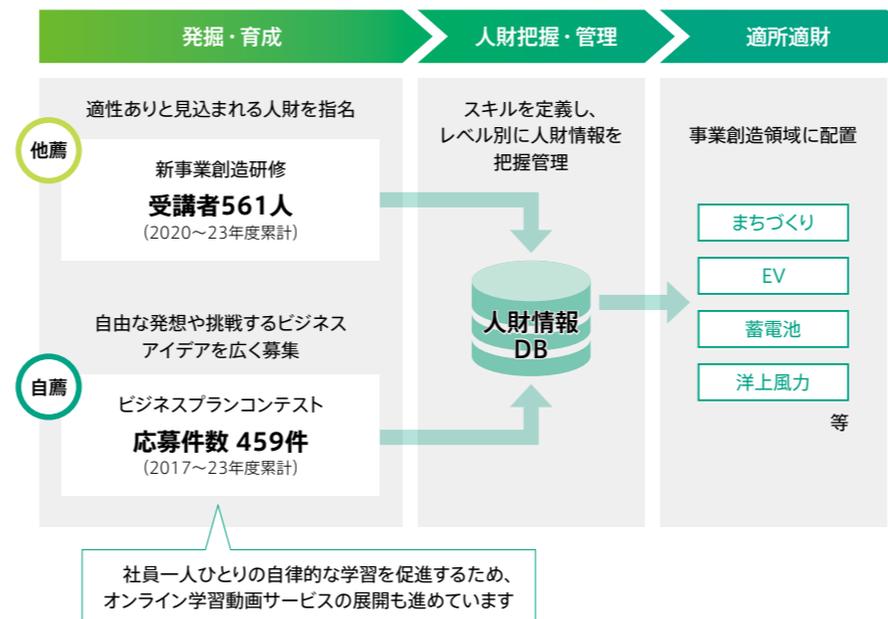
【実績】	上級管理職向けプログラム	49人
	管理職向けプログラム	164人
	一般職向けプログラム	306人
		(2023年度)

新たな事業を創造する稼ぐ人財の育成

市場のニーズや競争状況に適応しながら、革新的な発想や戦略を展開し、新しいビジネスアイデアを実現するために、適性のある人財を社内から発掘し、研修や自律的な学習支援、OJTなどを通じて育成しています。

スキルレベル(4段階)を定義することで、育成した人財情報をレベル別に把握・管理するとともに人財公募などを活用することで、事業創造領域への実配置に結び付けていきます。

【目標】2027年度までに2,700人 【実績】1,418人(2023年度)



社員一人ひとりの自律的な学習を促進するため、オンライン学習動画サービスの展開も進めています

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

ダイバーシティ&インクルージョン

TEPCOのダイバーシティ

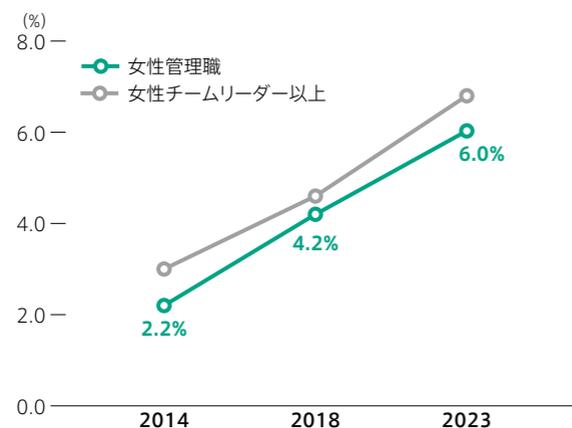
社員一人ひとりがお互いの多様性を尊重し、年齢や性別、国籍、障がいに関わらず、誰もが自分らしく生き活きと働ける環境づくりが大切です。そのため、持てる力を最大限発揮し、新たな価値を生み出すなど組織のパフォーマンスを最大化する「ダイバーシティ&インクルージョン」の取り組みを推進しています。

誰もが活躍できる環境づくり①

～女性活躍推進～

女性管理職比率向上に向けては、育成等を強化し、次世代リーダーの候補者層の拡大を進めています。女性管理職比率は2023年度末までに6.0%、一般職を含むリーダー級以上の比率は6.8%、10年間で3.8%上昇しました。女性の経験や、感性がもたらすリーダーシップがTEPCOグループの成長の推進力となるよう、最大限に力を発揮できる環境づくりを展開していきます。

女性管理職、一般職を含むリーダー級以上比率



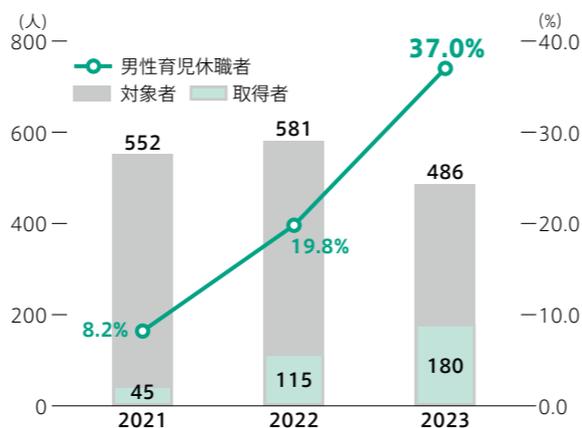
誰もが活躍できる環境づくり②

～育児をブランクとしない働き方の選択肢～

仕事と育児両立をより一層支援するために男性育児休業制度の見直しを実施しました。取得率は3年間で4倍(対象者の37%が取得)に向上しました。属性を問わず柔軟な働き方を選択できることにより、働きやすさ・安心感が醸成され、心理的安全性を確保しています。

男性育児休業取得率

※配偶者出産休暇(5日)を含む取得率は87%



誰もが活躍できる環境づくり③

～新しい雇用の創出～

多様な人材の活躍推進として、新しい雇用の創出と、それぞれの経験を活かし効率化が図れる職場環境を整備しています。

障がいのある従業員も生き活きと働くことができる職場環境の提供を目的に、2008年に東電ハミングワーク株式会社を設立しました。TEPCOグループの障がい者の雇用率は、2023年度末時点実績2.61%と法定雇用率を達成維持しています。



Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section



TEPCO Work Innovation

社員一人ひとりのワークライフバランスの実現と幸福度向上を目的に、快適に働くことができる環境づくりを進めており、働き方改革の推進に向けた様々な取り組みを展開しています。

また、社員の成長や組織の活力向上を目的に、社員一人ひとりの“個”に着目し、個人の力が最大限発揮できるよう、個人の成果と成長に向き合う対話・支援型のマネジメント力を強化するための取り組みを展開しています。

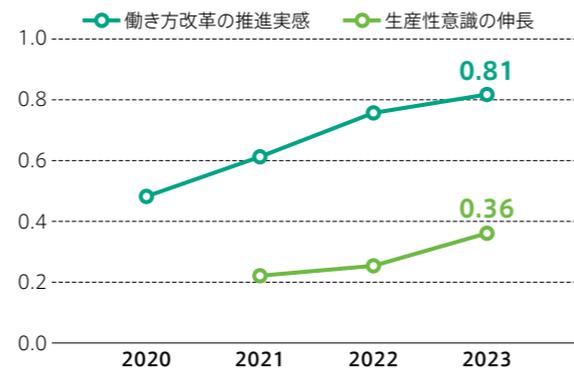
今後もTEPCO Work Innovation (TWI) を通じて、生産性や企業価値の向上に取り組んでまいります。

働き方改革の推進に向けた取り組み

仕事と家事・育児・介護等の両立をより一層後押しするために、旅行先等でリモートワークを可能とする「TEPCOワーケーション」や、時間単位で取得可能な年次有給休暇制度などを導入しています。

至近では、これまで事故等への早急な対応のため会社で実施していた当直を、会社が認めた場合には自宅等でも実施できるようにする制度など、柔軟な働き方や心身の負担軽減につながる仕組みを構築しています。

働き方改革・生産性に関する社員意識調査



注) 社員意識調査のスコア・2~2の5段階を平均

社員の成長・組織の活力向上に向けた取り組み

対話・支援型のマネジメント力強化に向けて、「1on1ミーティング」のトレーニングや外部講師によるセミナーの開催、人事考課面談の四半期化などに取り組んでいます。

また、360度行動観察の結果を踏まえ、ロールモデルとなる管理職のマネジメント行動を見える化し、その実践内容を社内に展開することで、マネジメント力の全社的な底上げにも取り組んでいます。

社員同士の信頼関係を深めることで心理的安全性を高めるとともに、社員一人ひとりの成長や組織の活力向上を促進してまいります。



Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

基盤強化(エンゲージメント向上)

人と組織の活力、生産性を高める上では、社員のエンゲージメントの向上が重要と考え、「社員幸福度」を総合KPIとして設定しています。「社員幸福度」を構成する3つの重要指標として、社員一人ひとりの「働きがい」、「成長実感」、「ワークライフバランス」を設定し、社員意識調査によって測定しています。社員意識調査の結果は、各職場にフィードバックし、自職場の強みや弱みの理解を促した上で、エンゲージメント向上につながる施策の自律的な展開、好事例やノウハウの水平展開を推進しています。

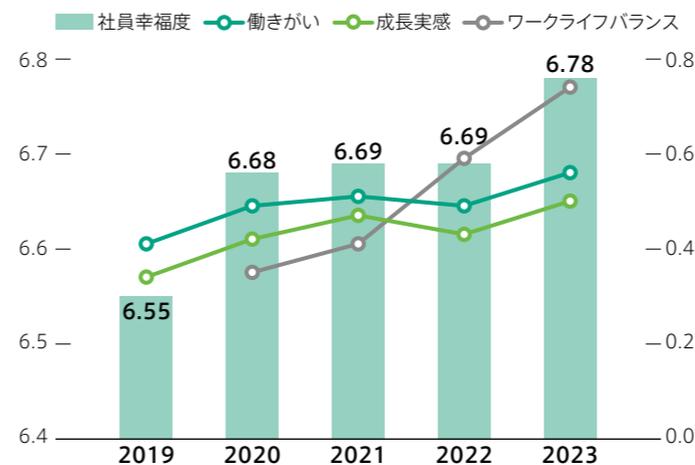
社員幸福度

至近は、いずれの指標も前年度を上回る結果となっており、特に「ワークライフバランス」が近年大きく上昇しています。TEPCO Work Innovationの取り組みを通じた、柔軟な働き方の拡充など、経営層の発信強化や人財マネジメント各施策の効果が各指標の実績に表れていると考えています。

社員幸福度に与える影響の可視化

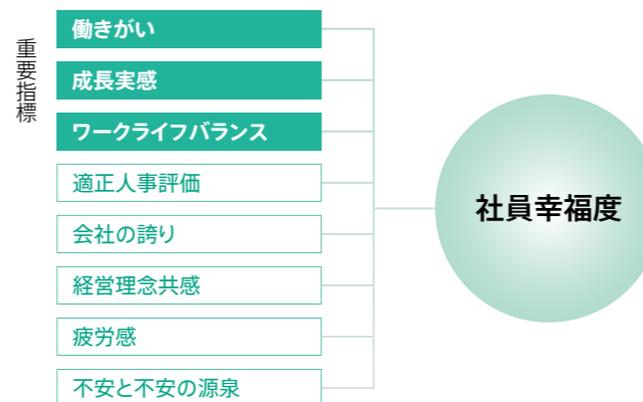
社員意識調査の結果の分析を通じて、社員幸福度への影響が大きい指標や財務情報との関係を可視化することで、人財マネジメント施策がどう社員一人ひとりのエンゲージメント向上や価値創造に結び付いているかを検証する取り組みを進めています。

社員幸福度への影響が大きい指標は、重要指標である「働きがい」、「成長実感」、「ワークライフバランス」のほか、「経営理念への共感」や「会社の誇り」となっています。電力の安定供給を支える事業者としての誇りに加え、エネルギーの未来を切り拓くというありたい姿への共感が大きな影響を与える指標となっているのが特徴です。こうした分析を施策の充実や改善につなげることで、「両利きの経営」を加速化し、価値創造を実現してまいります。



注) エンゲージメントスコア: -2~2の5段階を加重平均
社員幸福度スコア: 0~10の11段階を加重平均

社員幸福度への影響が大きい指標群



注) AI・機械学習によるモデル分析により、社員意識調査の43指標から社員幸福度を与える影響を分析

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

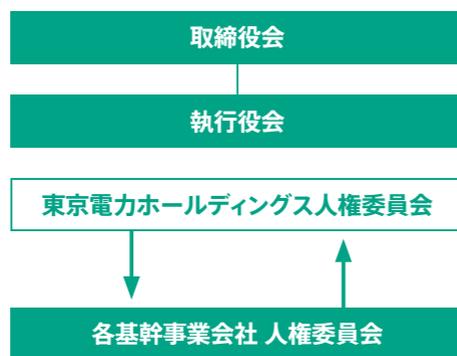
基盤強化(人権尊重) : 社内外のステークホルダーとつくりあげる人権尊重の取り組み

[人権尊重の取り組み](#)

TEPCOグループは、事業活動の根幹として人権を尊重します。当社グループは、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。

ガバナンス体制

東京電力ホールディングスの最高労務人事責任者(CHRO)が委員長を務める人権委員会は、計画の審議・モニタリングや、人権リスク低減策の議論・提言等、当社グループの人権尊重の取り組みに関するPDCAサイクルを主導しています。この取り組み状況は定期的に取締役会に報告されており、取締役会が執行側を監督する体制を整えています。

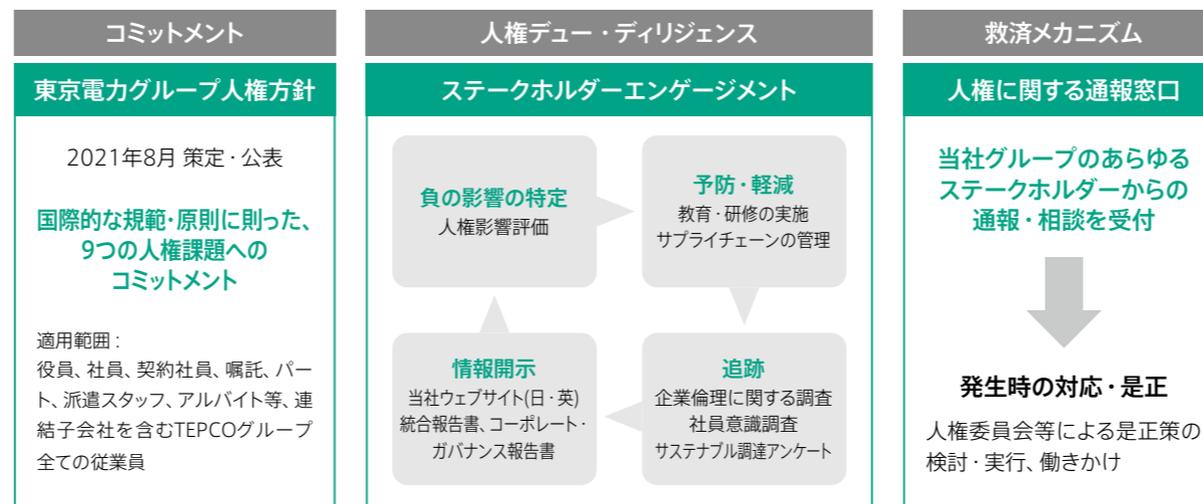


戦略 : 国際連合の「ビジネスと人権に関する指導原則」*1に則った取り組み

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

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

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



Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

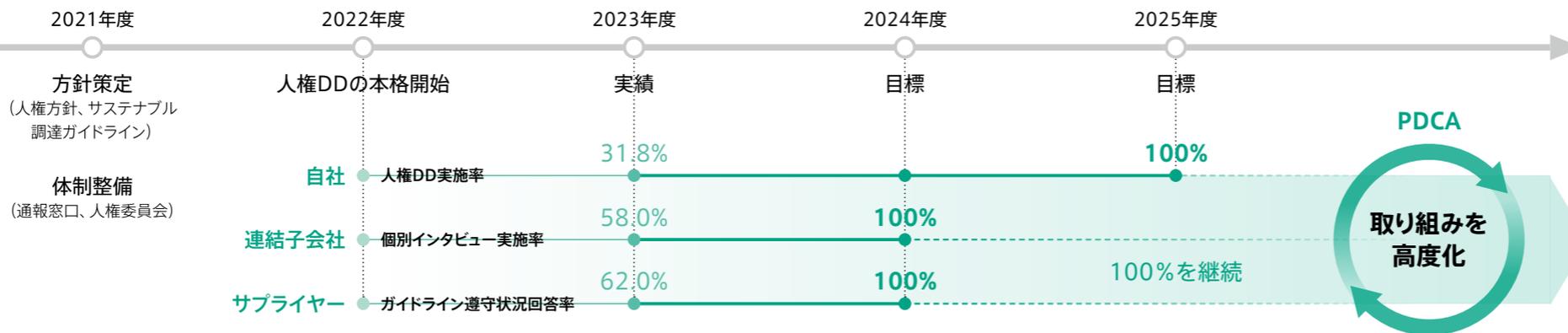
信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

取り組みの進捗



自社^{※1}

従業員に共通する人権課題^{※2}に対し、教育やシステム導入等による防止・軽減を図っています。

また、事業ごとの特性を反映するため、組織単位での人権DDを進めています。セルフアセスメントの結果等から、人権への負の影響を及ぼす可能性のある組織を抽出し、外部専門家を交えた面談を行っています。面談を通じて確認した人権課題に対して防止・是正策を検討し、実行しています。

現在、各組織が自律的に人権DDを実施できる仕組みの構築を進めています。

※1 東京電力ホールディングスおよび基幹事業会社
 ※2 ハラスメント、労働時間、個人情報

連結子会社

主要な連結子会社では、社内体制の整備状況やサプライヤーへの対応、太陽光発電パネルのような高リスク製品の使用状況等について、毎年セルフアセスメントを実施しています。アセスメント結果をもとに東京電力ホールディングスにて個別インタビューを実施し、各社の取り組みを推進しています。

また、2023年度には連結子会社における人権方針の取り組みガイドラインを策定しました。連結子会社ではガイドラインに沿った取り組み計画を策定し、東京電力ホールディングスにてモニタリングと達成支援を行っています。

サプライヤー

サプライチェーン全体での持続可能な社会の実現に向け、サプライヤーに対して「サステナブル調達ガイドライン」を示し、その精神の共有とガイドラインの遵守を求めており、さらに契約書の条項に人権に関する遵守事項を追加し、契約上の強化を図っています。

サプライヤーへのエンゲージメントとしては、社会的責任に関する方針の有無やESGの取り組み等を網羅的にアンケート調査し、回答へのフィードバックの際に環境や人権に関する研修資料や自社の取り組み状況を他社と比較できる資料を送付するなど、調達元としてサプライヤーの取り組み強化を支援しています。

- Introduction
- Vision
- Finance
- Materiality
- 安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献
- 事業基盤の強化
- 34 概略
- 35 特集(自然災害への対応)
- 36 人的資本、社会・関係資本
- 50 自然資本
- 52 知的資本
- 信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進
- Corporate Governance
- Our Business
- Data Section

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、刷新を行っていきます。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	2023年度実績
社員幸福度 6.78 ^{※1} (前年比+0.09)	あるべき人財ポートフォリオ 重要経営課題への人財リソース充足度 充足度 100%	リソースマネジメント	人財の確保 (新卒採用充足度)	2023年度: 対計画数100%充足	109%
			即戦力人財の確保 (キャリア採用充足度)	2023年度: 対計画数100%充足	115%
	ありたい人財像 働きがい 0.56 ^{※2} (前年比+0.07) 成長実感 0.50 ^{※2} (前年比+0.07)	「両利きの経営」を加速する人事戦略	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%	510人 87%
	ワークライフバランス 0.74 ^{※2} (前年比+0.15) 年間総労働時間/人 1,946 ^{※3} (前年比+11)		事業創造人財の創出数	2027年度: 2,700人創出	1,418人 (累積)
人的資本ROI (営業損益+減価償却費) 人件費 2.21 (前年比+1.96)	ありたい組織像 経営理念行動実践 1.18 ^{※2} (前年比+0.05) 価値創造風土 0.58 ^{※2} (前年比+0.13) 心理的安全性 1.13 ^{※2} (前年比+0.07)	ダイバーシティ&インクルージョン	女性管理職比率	2025年度: 10%	6.0%
		ダイバーシティの推進実感	前年度より増加	前年比+0.24 (0.89 ^{※2})	
		働き方改革の推進実感	前年度より増加	前年比+0.06 (0.81 ^{※2})	
		生産性意識の伸長	前年度より増加	前年比+0.11 (0.36 ^{※2})	
		基盤強化	健康施策の推進実感	前年度より増加	前年比+0.11 (0.75 ^{※2})
			人権デュー・ディリジェンス実施率	2025年度: 100%	31.8%

リスクKPI(2023年度実績)

依願退職率 1.2% (前年1.0%)	長時間労働者数 ^{※4} 250人 (前年191人)	ストレスチェック高ストレス者率 11.9% (前年11.8%)	業務外傷病による長期休務者数 ^{※5} 215人 (前年202人)	人権窓口への相談件数のうち懲戒にいたった件数 3件 (136件のうち)
---	---	---	--	---

※1 社員意識調査のスコア11段階(0~10)を平均 ※2 社員意識調査のスコア(-2~2の5段階)を平均 ※3 管理職除く/全社平均 ※4 年度中に1か月間の時間外労働および休日労働の合計が100時間以上となった者の人数 ※5 年度中に業務外傷病により休職した者の人数

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

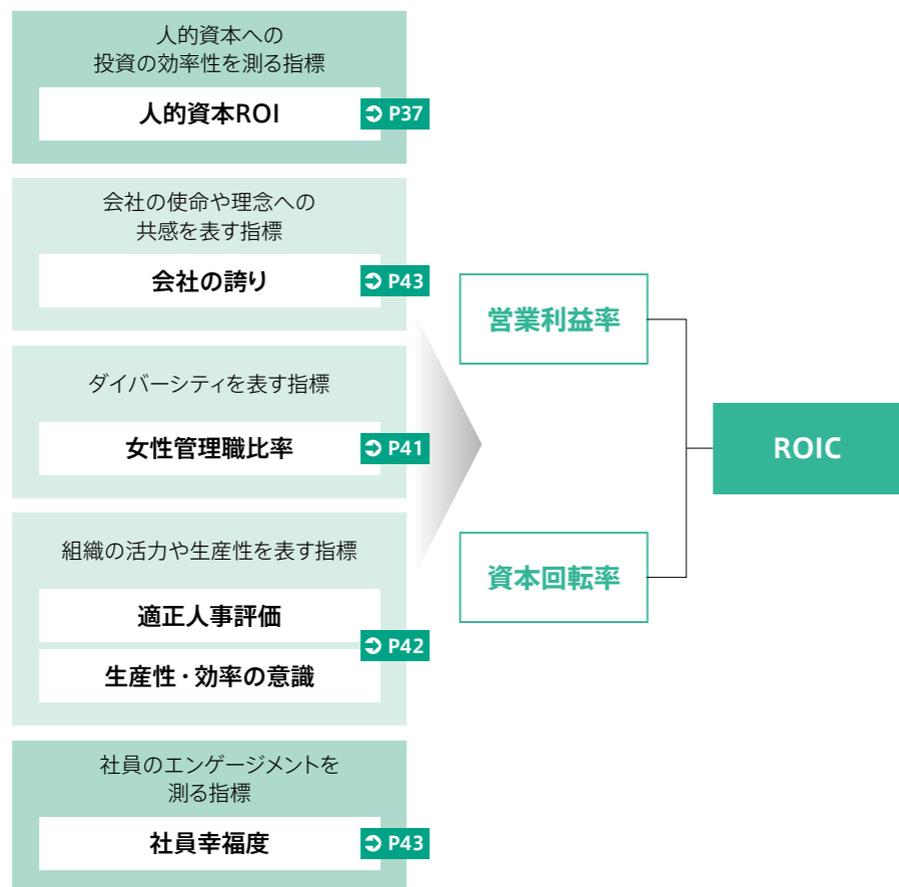
Our Business

Data Section

人的資本関連の指標が財務指標に与える影響度分析

人的資本の取り組みが、企業価値の向上にどう貢献しているかを明らかにするため、AI・機械学習によるモデル分析を用いて、人的資本関連の指標がROICに与える影響度を分析しました。各施策の効果や従業員エンゲージメントの向上は、中長期で企業の成長や収益性を高めている可能性が示唆されており、今後も、財務指標と非財務指標の関係性を継続的に確認することで、当社の取り組みの改善につなげるとともに、戦略的な人的資本への投資に活用していきます。

< ROICへの影響度が高かった指標群 >



検証結果

- ROICへの影響度が高い指標として、人的資本への投資の効率性を示す「人的資本ROI」や生産性に関する社員意識を指標とした「生産性・効率の意識」のほか、「会社の誇り」、「女性管理職比率」、「適正人事評価」、「社員幸福度」が特定された。
- このうち、ROICへの影響度が最も高かったのは「人的資本ROI」であり、人的資本への投資が「稼ぐ力」の創造に大きく関係していることや、「人的資本ROI」をKPIと設定することがROICの向上につながることを再認識するものとなった。
- また、社員が「会社の誇り」や「幸福度」を感じることで、社員一人ひとりの生産性、効率、サービス品質やお客さま満足度の向上など収益力を高めている可能性が示唆された。
- 「女性管理職比率」や「適正人事評価」に関する取り組みを進めることにより、社員が適正に評価・処遇され、適所適財などリソースマネジメントが行われることで、同様に創造性や効率性など収益力を高めている可能性が示唆された。

対象データ

対象：エネルギー企業を中心とした人的資本経営に先進的な企業83社*

変数：①財務：ROIC(投下資本利益率)
 ②非財務：人的資本関連指標ならびに関連する非財務指標

対象年：2019年～2023年

分析協力：サステナブル・ラボ株式会社

今回の分析では、同社が提供する非財務データプラットフォーム「TERRAST」のデータセットを使用
 ※当社グループ含む

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

労働安全衛生



東京電力
ホールディングス株式会社
常務執行役

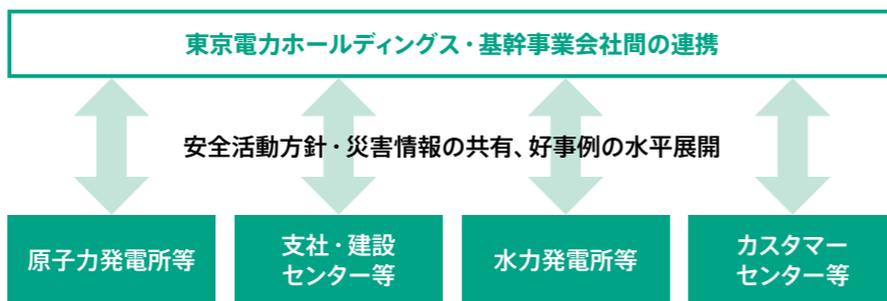
伏見 保則

安全最優先の原則を守り抜き、考動できる企業文化を醸成します

TEPCOグループは、あらゆる業務において、安全最優先、安全の追求に終わりは無いという認識のもと、ともに働く人々とさらなる安全を日々磨き込むことを、もっとも重要な事業基盤としています。私たちが置かれている労働環境は、経験豊富な作業員の減少や技術継承の不足といった大きな変化にさらされています。この難局を乗り越え、当社グループの重要な事業基盤をさらに強化するには、安全最優先の原則に基づき決めたルールを徹底的に守り抜き、自ら考え行動できる企業文化の醸成が必要です。この企業文化と安心・安全に働ける作業環境を作るために、私は、安全が全てに優先するという大原則のもと、安全への意識を高められるよう率先して現場に向かい、自分自身とともに働く人々の安全を守る行動を実践します。

安全活動推進に向けた戦略

安全活動について、日々の活動における安全管理体制、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マニュアルにより責任と権限、業務手順を明確に定め、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等の水平展開をするなど、平時、有事いずれにおいてもTEPCOグループの会社間で連携して展開しています。



ガバナンス

戦略

リスク管理

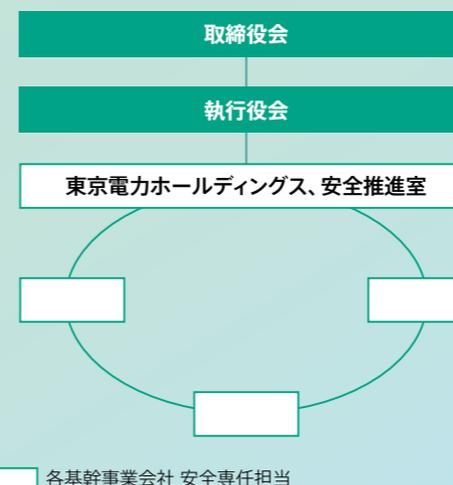
安全方針

「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. 協力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

東京電力ホールディングスおよび基幹事業会社において、専任の組織や担当を設置し、連携した安全活動を推進しています。



Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

安全活動計画

これまでの安全活動の分析から、災害ゼロに向けては直接的なリスク低減の活動だけではなく、この活動を支える「土台」であるパートナーの皆さまとの信頼関係の強化の重要性をあらためて認識できました。信頼関係の強化をめざし、2024年度の安全活動計画の施策の一つに、現場作業者との「顔の見える関係」「受発注者が互いに言える現場」づくりを設定しています。発注者である当社社員が作業現場に出向く頻度を高め、パートナーの皆さまと当社とのより良いコミュニケーションを行うことで、活動の土台である信頼関係を強化し、災害防止に努めてまいります。

福島第一原子力発電所における防護措置の取り組み

2023年度は福島第一原子力発電所において、作業者の身体汚染、建物外への水の漏洩等、人や環境に悪影響を及ぼすリスクがある事案が発生しました。これらを受けて同発電所では、約1,000件の作業リスクを再評価し、約680件の防護措置の見直しを行いました。

リスクと機会

労働安全衛生の観点から、TEPCOグループの事業戦略に影響を与えうる外部環境の変化と対応戦略を整理しました。中長期的な外部環境の変化を見据え、これからも実効性の高い取り組みを進めてまいります。

カテゴリー	リスク/機会	外部環境の変化	想定内容	可能性	影響度	時間軸	対応戦略
テクノロジー	機会	デジタル技術のさらなる普及	・AI技術のさらなる普及、進展により、過去の災害事例を踏まえた安全対策を効率的に作成。安全性向上、対策コストが低減 ・ベテラン層スキルのデジタル化により、若年層の業務遂行をリアルタイムでサポート。ノウハウ蓄積と若年層早期戦力化に成功	中	中	中期	社内の既存ノウハウとAI技術を組み合わせ、実業務に展開
市場・サービス	リスク	グローバル化の進行	グローバル人財の採用等による多国籍の労働力が增加することで、文化的な違いやコミュニケーション不足を要因とする労働災害が発生	高	中	中期	国内における多国籍労働者に関する取り組み強化
	リスク	労働市場の流動化	社員が心身の健康を害し、その状況が広く拡散されることなどにより、労働市場における当社グループの魅力が低下し、人財確保が困難化	低	大	中期	健康経営の推進

※時間軸について、短期：2025年度、中期：2030年度、長期：2050年度における発現を示す

目標

TEPCOグループ 2027年度 災害ゼロ

死亡災害の教訓から、作業員の役割分担や法令等遵守事項を織り込んだ作業手順を整備活用するとともに、社外機関とも協働し、現場実態に即した安全活動スキームの実効性向上を図ります。

実績



Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革

復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

事業基盤の強化

自然資本

事業活動と生物多様性保全との調和の追求

エネルギー供給を担うTEPCOグループの事業活動は、広範囲に保有する関連設備の設置と運用とともに、**自然資本への依存と影響の関係がきわめて深い実態があります。**当社グループは、会社設立以来、自然環境や生物多様性に配慮した事業運営を進めてまいりました。今後は、ステークホルダーの期待に応える情報開示の充実に努めるとともに、「東京電力グループ生物多様性の保全に関する行動指針」(2024年4月策定)に基づいた事業運営を通じて、世界目標30by30の達成に向けて貢献してまいります。



 **TEPCO BIODIVERSITY REPORT 2024**

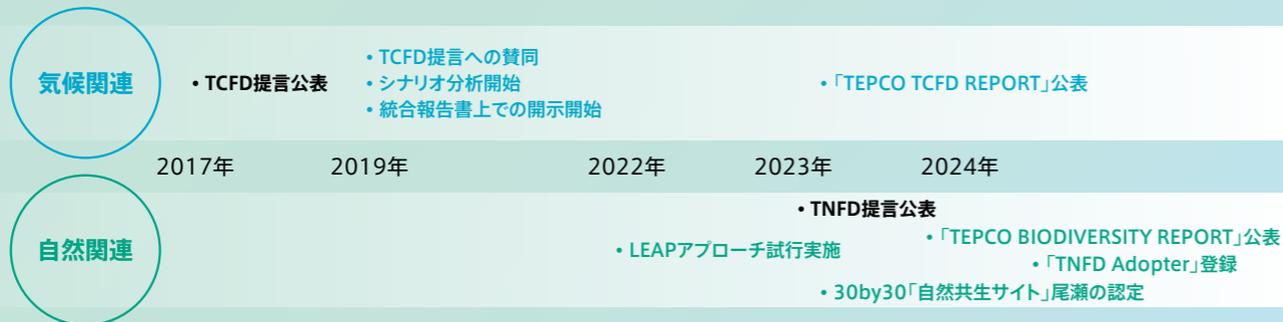
情報開示の充実

TNFDフレームワークに基づく自然関連情報開示の意義は、気候関連情報を扱うTCFDと同様に、**資本提供者に対し、意思決定に役立つマテリアルな情報を開示し、気候や自然関連のリスクに対する組織のレジリエンスを高めることを可能にすることにあります。**

今後、当社グループの事業における自然資本への依存と影響の関係、およびリスクと機会の分析の精査を進めるとともに、試行的に実施したLEAPアプローチの対象を再選定・評価を行った上で、関連する事業の戦略に反映します。また、「TNFD Adopter」に登録することで、TNFDフレームワークに沿った情報開示の質を向上させるとともに、比較可能性に資する「TNFDグローバル開示指標」については、継続的に開示してまいります。

 **TNFDグローバル開示指標 P99**

TCFD×TNFD



戦略

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

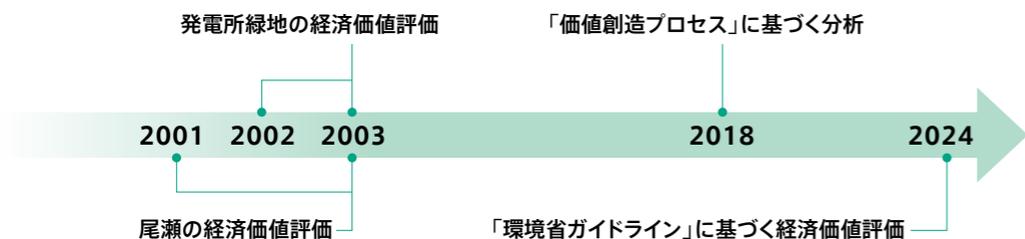
2025年以降
気候や自然関連のリスクに対する
組織のレジリエンスに係る
情報開示の充実

自然資本の経済価値評価

TEPCOグループでは、環境マネジメントシステムの運用の中で、「環境保全と経済効率」の両立状況を評価してきた歴史があります。

今後、TNFDに基づく財務関連指標を検討していく中で、過去の取り組みを再評価するとともに、新しい手法の導入や、効果的な情報開示の実現に取り組んでまいります。

これまでの取り組み



30by30^{*1}: OECD^{**2}登録

当社グループが所有し、保全活動を長年実施している尾瀬の16,334ha（尾瀬ヶ原、尾瀬沼、尾瀬戸倉山林）について、2023年の「自然共生サイト」への環境大臣認定に続き、その一部(国立公園外の512ha)が2024年にOECDとして国際データベースに登録されました。

30by30目標は、保護地域に加え、OECDも含めて達成をめざしており、当社グループもグローバルイニシアチブの目標達成に向けて貢献してまいります。



^{*1} 30by30(サーティ・バイ・サーティ) : 2030年までに生物多様性の損失を食い止め、回復させるネイチャーポジティブというゴールに向け、2030年までに陸と海の30%以上を健全な生態系として効果的に保全しようとする目標
^{**2} OECD(Other Effective area-based Conservation Measures) : 「30by30」の達成をめざすため、国立公園等の拡充のみならず、地域、企業、団体によって生物多様性の保全が図られている土地を国際データベースに登録し、その保全を促進する仕組み

尾瀬の活動における経済価値評価(2024年)

「企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価・算定のための作業説明書試行版」(環境省(2019年))に基づき、当社グループによる尾瀬の活動(所有地の管理、自然保護活動)の便益評価を実施しました。

[企業の生物多様性保全活動に関わる生態系サービスの価値評価・算定のための作業説明書\(試行版\)](#)

価値の総計

467.8億円/年

活動の規模(面積)が同一の場合における価値の総計

- 過去60年間 : 11.6兆円
- 今後100年間 : 1.1兆円

環境省ガイドラインにおける公共事業評価の社会的割引率(4%)を使用した試算

自然からの恵みの価値

木材等供給機能	流域貯水機能	炭素固定機能	水質浄化機能	土砂流出防止機能
水量調節機能	斜面崩壊防止機能	洪水防止機能	レクリエーション機能	

- 国民 : 38.1億円/年
- 地域住民 : 392.1億円/年
- イベント参加者 : 20.3万円/年

その他活動の価値

生物多様性保全機能
関連イベントの実施

- 国民 : 37.5億円/年
- イベント参加者 : 929.1万円/年
- 従業員 : 29.4万円/年

- Introduction
- Vision
- Finance
- Materiality
 - 安心・安全なカーボンニュートラル社会への貢献
 - 事業基盤の強化
 - 34 概略
 - 35 特集(自然災害への対応)
 - 36 人的資本、社会・関係資本
 - 50 自然資本
 - 52 知的資本
 - 信頼される原子力事業への変革
 - 復興と廃炉の推進
- Corporate Governance
- Our Business
- Data Section

知的資本

知的資本の強化が持続的な成長を支える

TEPCOグループが技術革新等の外部環境の変化、人財不足等の内部環境の変化に迅速に対応するには、無形資産である知的資本の強化が不可欠です。知的資本は、競争優位性を築き、持続的な成長を支える基盤となります。当社グループは、この認識のもと、技術開発・実装に取り組むことで知的資本の強化を図っています。

技術戦略

経営戦略・事業戦略と整合し、策定した技術戦略の中では「電力安定供給」「カーボンニュートラル」そして双方を支える「デジタル技術」を3つの柱として、当社グループが中長期的に注力する重点技術領域*を定め、その中で達成する開発目標を設定し、技術開発の取り組みを進めています。

社内には、経営技術戦略研究所を中心に、エネルギー関連の高度な知見・技術を有した人財が所属しており、電力の安定供給や、革新的な再エネ発電、電化、水素P2G等のCO₂削減技術の実装による事業創造に向け、大きな役割を果たしています。

※2024年時点で7領域を設定

	重点技術領域	目標	時期
主な目標		交流/直流いずれも対応可能なV2Hシステム開発	2024年
	エネルギー需要の電化	電気バスの普及、地域エネルギーマネジメントに資するエネルギーマネジメントシステムの開発	2030年
	電力のゼロエミッション化	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
		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

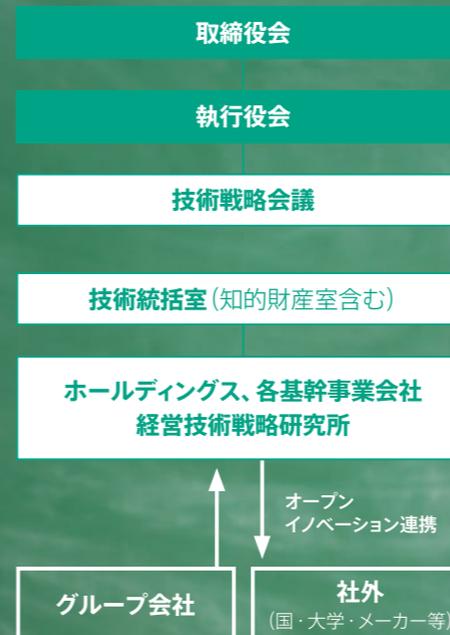
知財戦略と国際標準化の推進

当社グループは、経営上重要な競争領域をノウハウとしてクローズ化し他の領域では特許のライセンス化等オープン化をする、知的財産のオープン・クローズ戦略を推進しています。オープン化のひとつとして、標準化による信頼性向上やコスト削減等による市場拡大を見据え、日本の電力技術を国際標準化するため、産官学の連携による国際規格の制定等をリードしています。

戦略

指標・目標

ガバナンス体制



執行側においては、CIO（最高情報責任者）のもと、社外との連携を高めながら取り組みを進めています。

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section

DXの推進

TEPCOグループでは、電力安定供給とカーボンニュートラルの両立に向けて、DX活動を推進しています。既存ビジネスの磨き込みや、さまざまなステークホルダーと連携した新たなビジネスモデルの確立を進めており、2024年5月にはこれらの取り組みが評価され、電力会社としては唯一「DX注目企業2024」に選定されました。

また、TEPCOグループ全体でのガバナンスを強化するため、東京電力ホールディングス社長を委員長とするDXビジネス変革委員会を設置しています。同委員会のもと、全社方針を策定し、会社を横断したDXプロジェクトの組成や業務変革活動の環境整備等、当社グループ全体でDX活動を加速させています。

DXプロジェクト：ドローン活用による水力・風力発電所のスマート保全

従来は人手と時間をかけて発電所の保全業務を行っていましたが、空中・水中にあるさまざまな設備の保全業務に、遠隔監視・制御が可能なドローンを活用しています。点検の効率化・省力化により、設備の停止時間を短縮することで、逸失電力の大幅削減にもつなげています。

想定効果

所要時間 最大約**96%**短縮

一部設備におけるトラブル発生から調査開始までの所要時間を2日以上から2時間以内に短縮

DX注目企業2024 Digital Transformation



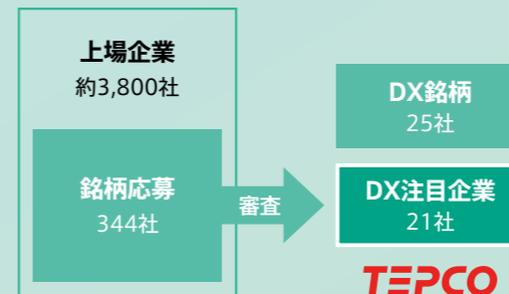
小型水中ドローン(水力発電所の保全業務に活用)

ガバナンス

戦略

指標・目標

DX銘柄・DX注目企業



社数は2024年選定時の実績

DXで新たな価値の創出に取り組む企業を経済産業省・東京証券取引所・独立行政法人情報処理推進機構が評価・認定

GX×DX同時達成：MESH^{※1}構想

MESH構想とは、脱炭素電源近傍への次世代産業の立地誘導と時間別・場所別の価格シグナル等に基づくワット・ビット連携により、社会全体の生産性向上と電力消費の自律的な行動変容を促す構想です。内閣総理大臣が出席するGX2040リーダーズパネル^{※2}にて、東京電力パワーグリッド岡本副社長が同構想について、紹介をしました。

※1 MESH: Machine-learning Energy System Holistic
 ※2 日本の中長期的な脱炭素の道筋を示す「GX2040ビジョン」の策定に向け、有識者の意見を聞く会議体

Introduction

Vision

Finance

Materiality

安心・安全な
カーボンニュートラル社会への貢献

事業基盤の強化

34 概略

35 特集(自然災害への対応)

36 人的資本、社会・関係資本

50 自然資本

52 知的資本

信頼される原子力事業への変革
復興と廃炉の推進

Corporate Governance

Our Business

Data Section