

東京電力改革・1F問題委員会（第11回）議事概要

日時：平成29年7月26日（水）7時30分～8時05分

場所：経済産業省本館17階 第1特別会議室

出席者：＜委員＞

伊藤委員長、遠藤委員、小野寺委員、川村委員、
小林委員、白石委員、富山委員、三村委員

＜オブザーバー＞

小早川東京電力ホールディングス株式会社代表執行役社長
＜事務局＞

世耕経済産業大臣

日下部資源エネルギー庁長官

保坂資源エネルギー庁次長

村瀬電力・ガス事業部長

山名原子力損害賠償・廃炉等支援機構理事長

西山原子力損害賠償・廃炉等支援機構経営改革支援室長

山下原子力損害賠償・廃炉等支援機構連絡調整室長

議事要旨：

○小早川東京電力ホールディングス株式会社代表執行役社長から就任挨拶及び「今後の経営方針」について説明。

○川村東京電力ホールディングス株式会社取締役会長から就任挨拶。

○各委員等からの意見は、以下の通り。

- ・ 5つの宣言は、きれいにまとまっていると思うが、せっかく原子力なり資源エネルギーといったエネルギーの未来を掲げているのだから、地球環境の未来を考えながら進めていくということも国民との対話に御利用いただいた方がよい。
- ・ エネルギーの未来に関しては、公共事業の観点から地球環境や安定供給など、いろいろな要素がある。5つの宣言は、どちらかというところ、未来での新しいエネルギーの使い方や使われ方、もしくは

は新しいビジネスモデルを意識して記載させていただいた。しかし、地球環境は非常に重要なファクターなので、説明を追加するなどして色々と進めてまいりたい。

- ・ 福島第一原子力発電所に行ったが、廃炉に向けて着々と進んでおり、現場の方々の努力に感服した。この調子でやっていただきたい。汚染水や排水をどうするかは大きな課題。貯水タンクを増設するにもスペースにも限りがあるので、近々に対応しなければならない。
- ・ 現場や近隣住民の方々を見ると、まだまだ様々な不安が残り、風評被害もある中なので、発言の真意が、結果として伝わらないこともある。それも踏まえて、慎重かつ入念な説明と発言をしていただきたい。東電からすると長い坂を重い荷物を歩くようなことだと思うが、それは止むを得ないことで、これまで以上にそういう努力が必要だと認識していただきたい。
- ・ 科学的な安全だけでなく、社会的な安心という両方によほど気を付けなければならない。発言だけでなく、実際の思い、地域に対して、地域に寄り添うということはどういうことか、具体的にどのようなことをすることで地域に寄り添ったことになるのか、ということをよく考えなければならない。いろいろな形で地域への貢献はやっているが、処理水の処置を含む廃炉事業に関しては、東電の主体的な動きが不十分だったこともあり、非常に時間がかかっている。そのような中で、誤解を招く発言をしてしまったことにつき反省している。気を付けてやってまいりたい。
- ・ やはり国として、原子力政策は基本政策だと思うが、原発の新設を含めて何らかの形で明確にする時期が来ているのではないか。それが、東京電力自体が、あるいは他社との共同作業をするきっかけになるのではないか。難しさは十分分かるが、国として是非よろしくお願いしたい。
- ・ 東電の新体制は非常に新鮮なスタートで、心から激励したい。バランス良くやっていかなければならないと思うので、我々としても様々な形で支えさせていただきたい。
- ・ 外向きにどう捉えられるかは非常に重要で、世の中の捉え方が非常に難しくなっている。発表外のことが SNS 等に書かれてい

ることもあるので、そうしたことに対する配慮も考えないといけない。逆に言うと、そういう拡散が当たり前の時代になってきているので、そういうところを考えながらやらざるを得ない。そうすると、企業経営は非常に難しくなっている。その中で、東電幹部間の意思疎通は、きちんとしていただきたい。例えば、廃炉や再稼働に関する技術的な議論が、きちんと経営の方々へも伝わっているかどうかといったことは、是非やっていただきたい。

- ・ 東電委員会の提言を受け、最終的には人事という形で東京電力のガバナンスの改革が行われた。かなり大規模な人事変更に伴う新体制の発足になったため、組織としてはかなり揺れたのではないかと思う。その中から新しい体制を再構築していくというのは極めて大変な作業になると思う。
- ・ 引き続き東京電力は、国が株の過半を持ち続けるという事業体であることを念頭において、これからはエネルギー政策を再構築していく上で、その最先端での実施体として位置付けられることになる。そのため、国のあるべきエネルギー政策と、東京電力の企業価値の向上と、その両方が実施できるような極めて難しい隘路を狙っていかなければならない局面にある。まずは2019年まで、たゆまざる努力と智慧を絞りながらになると思うので、引き続き、国は支援をし続けて欲しい。
- ・ 東電は、当然のことながら、地域独占、総括原価の下でやってきた組織であるため、決められたことをやる能力は高い組織だと思うが、その反面、いわゆる裁量でものを決めることができていない組織であるため、いきなりそれを求められてもきつい。しかし、そうした組織能力がないと自由競争市場の中で生きていけないので、腹を据えて組織能力を高めていくしかないだろう。ただ、頭で分かっているのと体で分かっているのは別の問題なので、そこはとにかく腹を据えて、営々たる努力を進めるというのが肝心。
- ・ もう一つ難しい点として、東電は、これまでは部分最適型でやってきた組織。結果として、各部門がそれぞれのボイスで部分最適的な発言をしてしまう。これは、おそらく部分最適を求めることが全体最適になっていたからだと思うが、いまは明らかにそうではないので、川村会長や小早川社長にワンボイスに集約していただくとともに、組織全体でそういうものだと位置付けなければな

らない。更に言うと、政府サイドも含んだ全体的なワンボイスが
すごく肝心。風評について、ビジネスベースで大変なのは、エン
ドユーザの風評の問題というよりは、その間で媒介している者が、
リスクを取りたくないということで福島を回避する現象が根深
くあるので、この問題をどうするかというのも今後の非常に大き
な課題。

- ・ この委員会から東電の取締役会に入られたお二人は日本のコー
ポレートガバナンスの最高人材。執行役陣には、このコーポレー
トガバナンスの最高人材を活用していただいて、是非東電の改革
や福島事業の貫徹のために、不退転の決意とリーダーシップを発
揮していただきたい。

以上