

「責任と競争に関する経営評価」2014年度中間レビュー

平成27年7月28日

原子力損害賠償・廃炉等支援機構

運営委員会決定

1. 中間レビューについて

- 「新・総合特別事業計画」を踏まえ、機構運営委員会は、東電の経営目標に対する進捗状況をモニタリングし、2016年度末に「責任と競争に関する経営評価」（以下、「2016評価」という。）を行い、「一次的公的管理」から「自律的運営体制」への段階的移行の適否について評価を行うことになっている。
- 評価項目については、グループ全体の大きな目標からなる「東電グループ・コミットメント」、及びそれらの目標を具体化するための実務的目標からなる「部門別コミットメント」に分けて策定し、2014年3月31日に機構運営委員会として決定・公表している。
- また、機構運営委員会は、「2016評価」に向けて、「東京電力グループ・コミットメント」及び「部門別コミットメント」について、一年毎に評価項目の進捗状況について、中間レビューを行い、公表することとなっている。
- 今回、新・総特策定から1年余を経過したことから、機構運営委員会として、経営目標の履行状況をモニタリングし、本中間レビューをとりまとめた。
- なお、機構運営委員会は、評価にあたり外部の専門的な知見も反映する必要があることから、外部有識者からなる廃炉・原子力安全、賠償・復興、競争・連携の3つの分科会を設置し、東電の執行から経営目標の履行状況について報告を受けた上で、同社社外取締役の意見を求めた。

2. 評価の考え方

- 今回の中間レビューは、2014年度の達成状況に対して行った中間評価である。
- 2014年3月31日に機構運営委員会にて決定した「東京電力グループ・コミットメント」及び「部門別コミットメント」のそれぞれの項目（「賠償・復興」「廃炉・原子力安全」「競争・連携」の3分野）における履行状況について、個別に審査を行った。
- 「部門別コミットメント」の評価は、評価の基準となる数値目標や具体的アクションの進捗を可能な限り透明かつ客観的に判断し、総合的に判断した。

①賠償・復興

■総評

- 全体として、2016 年度末の目標達成に向け、取組に進展が見られることは評価できる一方で、与党提言及び閣議決定を踏まえた取組を強力に推進していく必要がある。
- 具体的には、官民の合同チームへの積極的な参画を通じ、政府の自立支援施策の展開に人員・資金等で最大限協力していく必要がある。
- 精神的損害賠償や営業損害・風評被害の賠償等についても、適切な対応を行う必要がある。

1) 被災者賠償

賠償の円滑かつ早期の貫徹という考えのもと、「避難を余儀なくされた方への賠償を貫徹」を部門別コミットメントとして掲げている。

<評価と課題>

- 「最後の一人まで賠償貫徹」に向けた取組については、各市町村との調整により未請求の個人の方を特定するなど一定の進捗が認められる。今後は、架電や戸別訪問を通じたこれらの未請求の個人の方へのご請求の呼びかけ等を一層推進する必要がある。
- 現場ニーズに的確に対応するための「現地対応力の強化」に向け、福島専任管理職の配置によって現地交渉力の強化を図るなど着実に体制整備が進められている。今後も、現地での個別案件の協議や支払可否の判断等に適切に対応するための要員を増強するなど被害者の方に徹底して寄り添う体制を更に充実させていく必要がある。

<閣議決定を踏まえて検討すべき事項>

- 避難指示解除準備区域・居住制限区域における精神的損害賠償については、解除の時期にかかわらず、事故から6年後（平成29年3月）に解除する場合と同等の支払を行う必要がある。
- 営業損害・風評被害の賠償については、将来にわたる損害への賠償として、逸失利益の2年相当分を一括賠償するとともに、その後も、個別の事情を踏まえて適切に対応する必要がある。
- 避難指示の継続により、現時点では将来の見通しが立たず、自立までに一定の期間が必要な事業者の方もいる。そのため、自立支援施策と賠償が、いわば「車の両輪」として、事業再開に向けた取組を支えていく必要がある。また、その際には、自立に向けた将来の生活の見通しを立てていただくために、事業の方向性について事業者の方にご判断いただくといった視点に留意する必要がある。

2) 除染・帰還

福島復興の加速化（一日も早い生活・産業基盤再建）という考えのもと、「除染の加速化、生活環境の再生に3ヵ年延べ40万人投入し、国・自治体からのご要請に100%対応」を部門別コミットメントとして掲げている。

<評価と課題>

- 「国・自治体等からの要請への対応」について、要請に100%対応するとともに、技術的支援のための拠点を設置するなど人材・技術の両面での広範な協力が進められている。現行スキームにおける除染の加速化に向けて、要請の量、内容に適応した体制整備及び業務効率化等に引き続き取り組む必要がある。

- 「除染の実施・その後のフォロー」について、放射線量モニタリング、除染フォローアップ業務、新技術の検討・提案等による人的・技術的貢献を果たしている。今後も住民の方に安心して生活していただくため、除染の最終工程となる追加除染、フォローアップ業務等の増加する要請に対して真摯に対応していく必要がある。
- 「帰還に向けた清掃・片付け等」について、家屋清掃・進入路除草等の草の根的な復興推進活動に社員が積極的に参加するなど貢献を果たしている。今後は、避難指示解除の動向や自治体の復興計画等、地域の状況を踏まえ、よりきめ細やかなニーズの吸い上げ等を行いながら復興推進活動の拡充を図っていくべきである。

<閣議決定を踏まえて検討すべき事項>

- 2013 年末の与党提言及び閣議決定に基づく現行スキームの中で、除染・中間貯蔵施設建設の着実な実施を図る観点から、施策の効率的かつ効果的な実施に貢献していくべきである。

3) 福島復興

福島復興の加速化（一日も早い生活・産業基盤再建）という考えのもと、「国・自治体の復興計画と整合した、生活基盤・産業基盤の創出」を部門別コミットメントとして掲げている。

<評価と課題>

- 「国・自治体等との連携体制」について、地域ごとにエリア責任者を配置し、賠償・除染・復興の各種要請に横断的かつ機動的に対応できる社内体制の整備が進んでいる。今後も国・自治体等との緊密な連携のもとで、エリア責任者を中心に福島本部各部室が協働して地域からのご要望等に対応できる体制を確立していく必要がある。
- 福島・国際研究産業都市（イノベーション・コースト）構想研究会での主要プロジェクト個別検討会検討内容に東電提言が反映されるなど「国の復興策の実現への貢献」を果たしている。今後も、国・自治体等が復興施策を着実に進めていく中、東電としても、これらの施策の効率的かつ効果的な実施に向けて最大限協力するとともに、施策検討の加速化、具体化のための関係者間の調整を進めていく必要がある。
- 住民アンケート調査では、復興推進活動について、個人住宅の片付け等を中心に多くの活動の意義が認識されており、継続意向も高いことから一定の評価を受けていることが伺える。今後も地道な活動を継続するとともに、当該活動に対する評価の継続的な向上を志向すべきである。

<閣議決定を踏まえて検討すべき事項>

- 国や県が、浜通り地域全体（広域）の視点で「廃炉と一体的な福島浜通り地域の将来像」等のビジョンを具体化する中、商業、医療等の生活上必要な機能の整備にも配慮したビジョンの実現に向けて、東電としての果たすべき役割を明確にしながら引き続き協力する必要がある。
- 官民の合同チームの創設に当たっては、東電も民間企業の中核として人材、資金等で協力していく必要がある。また、官民の合同チームについては、個別訪問を通じた実態・課題把握、支援策の活用に向けた事業者のサポートのみならず、地域や自治体の参画も含めた段階的な体制強化が図られ、雇用創出やまちづくり、拠点整備等における役割を果たすことも期待される。加えて、まちづくりや拠点整備に当たっては、地域の復興を加速するため、住居・商業・医療など生活上必要な機能の整備にも配慮した上で進める必要がある。

② 廃炉・原子力安全

■ 総評

- 汚染水対策には一定の進捗が認められるが、中長期的な課題に対する取組は未だ本格化していない状況にある。引き続き汚染水対策に万全を期すとともに、中長期的な課題に本格的に取り組めるようにプロジェクトの段階を移行していくべきである。
- 技術力、安全意識の向上には一定の進捗が認められるものの、対話力の向上には更なる努力が必要と考えられる。社会科学的な知見を踏まえて対話力の向上に努めるとともに、何を対話するか、何を経営上のリスクと捉えるかという感度と判断力を、経営層から現場に至る各段階で更に高めていくべきである。
- 元請、孫請といった多段階の下請構造の実態を踏まえ、安全技術の向上、労働環境の改善といった課題の解決に向けて、元請以下協力企業と緊密に連携し、東京電力のガバナンスを確立する必要がある。

1) 廃炉

着実な廃炉の実施という考えのもと、「汚染水対策の確実な実施」、「国内外の英知を結集した廃炉の着実な推進」、「40年廃炉作業に向けた土台づくり」を部門別コミットメントとして掲げている。

① 汚染水対策の確実な実施

<評価と課題>

- 海洋への汚染水流出防止については、サブドレンの運用開始のために、漁連関係者との建設的な関係の構築に向けた更なる取組を進めるべきである。
- 貯留汚染水に係るリスクの低減については、タンク内の汚染水（RO濃縮塩水）の全量浄化を2015年5月に完了したことで、一定の進捗が認められる。
- 規制上の要求である敷地境界での追加的な実効線量（評価値）の低減に向けた取組を継続するとともに、これを超える線量低減については、サイト全体のリスクを下げるという観点から優先度を考慮した取組が必要である。

② 国内外の英知を結集した廃炉の着実な推進

<評価と課題>

- 4号機使用済燃料プールからの使用済燃料取出し完了は大きな成果である。今般の作業で得られた知見を十分に活用し、また、号機それぞれの状況を踏まえつつ、1～3号機の取出しに向けた方策を柔軟に講じていく必要がある。
- 燃料デブリの取出しに向けて、原子炉格納容器内部の調査が開始された。今後は、デブリ取出し工法の方針決定や廃棄物対策の基本的な考え方の提示に向け、「戦略プラン」、「中長期ロードマップ」を踏まえ検討を本格化させていくべきである。この際、迅速さを特に重視する工程の設定から、「リスク低減重視」への転換を目指すべきである。

- 中長期にわたる廃炉の着実な実施に向け、国、原子力損害賠償・廃炉等支援機構、IRID、JAEA等の関係者と更に緊密に協力し、また、他の電力事業者、メーカー、研究機関や大学等と連携協力を深め、我が国の総力を結集した体制を構築していくべきである。

③ 40年廃炉作業に向けた土台づくり

<評価と課題>

- 大型休憩所、給食センターの設置など、現場の声を踏まえた労働環境の改善について一定の進捗が見られるものの、重篤な人身災害が繰り返し発生しており、取組が十分とはいえない状況にある。元請以下協力企業と緊密に連携し、労働環境の更なる改善と作業安全の徹底を図るべきである。
- 廃炉推進カンパニーが発足しプロジェクトマネジメントに向けた体制は整備されたと認められる。今後は、複雑かつ重層的な大規模プロジェクトを数十年にわたって安定的に継続できるように一層のマネジメント機能の強化を図るとともに、廃炉プロジェクト全体の運営を、喫緊の課題への対応から中長期を見据えた対応へと次の段階に移行させるべきである。その際、原子力、電力の枠を越えて広く専門的知見を求めることが必要である。
- 廃炉を支える人材の現場力育成強化と確保について、育成プログラムの整備、日本原子力発電との基本協定の締結による協力関係の構築等の取組を評価することが出来る。今後、40年の長期間に渡る廃炉作業を着実に進めるために、継続的な人材の育成・確保ならびに我が国の総力を結集した体制の確立が不可欠であり、それに向けた更なる取組を進めるべきである。

2) 原子力安全

原子力安全の徹底という考えのもと、「世界トップレベルの安全意識、技術力、対話力の実現」、「原子力事業の信頼回復」を部門別コミットメントとして掲げている。

① 世界トップレベルの安全意識、技術力、対話力の実現

<評価と課題>

- 安全意識の向上について、第三者機関からの評価の活用、研修、振り返り活動等が実施されている。経営層が安全に対して謙虚で強い意識を高めていくことが原点であり、世界トップレベルの安全意識を追究し続けることが求められる。また、元請以下協力企業に対する取組を更に効果的なものとしつつ、安全意識を組織全体に浸透、徹底させるためには、何よりも継続が重要である。
- 技術力の向上について、訓練やコンペの実施による技術力強化、ハザードの洗い出しと対応策の整理等の進捗が認められる。引き続き着実に実施するとともに、検討から漏れている重大なリスクは無いか常に見直して、絶え間ない技術の向上を図ることが必要である。
- 対話力の向上について、HPやソーシャルメディアを通じた情報発信の取組は評価できるものの、福島第一原発でのK排水路のデータ公表を巡り、情報発信に対する判断力、姿勢が問題となっている。今後、社会からの信頼回復に向け、社会科学的な知見やリスクコミュニケーションに係る最新の知見を踏まえつつ、新たな情報発信の仕組みを着実に実践することで、相手の受け止め方に配慮を尽くした対話を重ねることが必要である。
- 安全性向上対策の実施について、規制要求が追加された場合に迅速に対応出来るようサプライチェーンの強化などの対策を進めるとともに、自主的な更なる安全性の向上に向けて、国際機関の評価、専門的知見等を踏まえつつ、引き続き取組を進める必要がある。また、不適合事例については、直接の原因ばかりでなく、根本原因や構造的要因に遡って再発の防止を図ることが必要である。

② 原子力事業の信頼回復

- 廃炉の実施と原子力安全向上に向けた取組は、汚染水対策をはじめ一定の進捗が認められる。今後とも、プロジェクトマネジメント機能の充実を図りつつ、中長期的課題に向けた取組を本格化し、安全意識と技術力の向上に向けて着実な取組を継続していくべきである。他方、K排水路に係るデータ公表の問題を通じて情報発信の姿勢が問われたことを踏まえ、新たな情報発信の仕組みを着実に実践し、相手の受け止め方に配慮を尽くした対話を重ねることが必要である。

③ 競争・連携

■ 総評

- 全体としては、2016年度末の目標達成に向け、取組に進展が見られる分野もあるが、2016年度の全面自由化に向けた対応に遅れがみられる分野もある。
- HDに関しては、「福島原子力事故の責任を貫徹するための経営基盤の強化」について、2014年度の経常利益額目標を達成しているが、新・総特における持続的な収支水準の確保に向け目途が立っていると言えない状況であり、取組に遅れが生じている。
- PGCに関しては、「技術力を活かした事業領域の拡大」について、規制分野以外での事業領域拡大の検討が遅れている状況であり、バリューチェーン改革と併せて今後更なる取組の加速が必要である。
- CSCに関しては、「オープンなプラットフォーム等を通じた暮らし・ビジネスのお役に立つ新サービス提供」及び「スマートメーター・DRによるみらい型料金ラインナップの展開」について遅れがみられる状況であり、更なる努力が必要である。

1) ホールディング (HD)

HDは、東京電力グループ全体を見渡し、最適な資源配分と管理を行うことにより、福島原子力事故の責任を貫徹するに十分な収益力や財務体質を確保していかなければならない。

こうした考えのもと、「福島原子力事故の責任を貫徹するための経営基盤の強化」、「商業ベースの資金調達への復帰およびグローバルレベルのユーティリティを意識した財務の改善」、「全社リソースの最適配分とリスクマネジメントを可能とするガバナンスを有する透明かつ合理的な事業運営体制の構築」を部門別コミットメントとして掲げている。

<評価と課題>

- 「福島原子力事故の責任を貫徹するための経営基盤の強化」については、2014年度の経常利益額目標を達成しているが、新・総特における持続的な収支水準の確保に向け目途が立っていると言えない状況であり、取組に遅れが生じている。
- 「商業ベースの資金調達への復帰およびグローバルレベルのユーティリティを意識した財務の改善」については、自己資本比率に改善が見られるものの、構造的な収支確保には至っておらず、2016年度中の社債市場復帰及びその後の自律的な資金調達体制構築に向けた取組に着手したばかりである。

- 「全社リソースの最適配分とリスクマネジメントを可能とするガバナンスを有する透明かつ合理的な事業運営体制の構築」について、事業ポートフォリオマネジメントや需給・収支のシミュレーションにおいて、未だ一部戦略投資の評価に着手したばかりの状況である。今後の全面自由化による事業環境変化に対し柔軟に対応する体制が十分とはいえず、今年度中の試行が必要である。

2) フュエル&パワー・カンパニー (F P C)

F P Cは、世界のエネルギーマーケットから、低廉かつ安定的な燃料の確保を行う重要なカンパニーである。

こうした考えのもと、「包括的アライアンス事業体の設立と活用」、「燃料費の戦略的削減と収益力の向上による競争力原資の創出」、「エネルギーサプライチェーン周辺事業領域の拡大による利益の拡大」を部門別コミットメントとして掲げている。

<評価と課題>

- 「包括的アライアンス事業体の設立と活用」については、中部電力とJ E R Aを設立し、事業運営を開始するなど、新・総特で予定した通りの進捗が概ね認められる。
- 「燃料費の戦略的削減と収益力の向上による競争力原資の創出」については、需要動向や競合の動きに適切に対応し、新設・リプレースなど電源ポートフォリオ管理について、検討に着手したばかりの状況である。
- 「エネルギーサプライチェーン周辺事業領域の拡大による利益の拡大」については、原油価格の大幅な下落や国際的なエネルギー産業の投資活動の変革などの環境変化への対応に着手したばかりの状況であり、企業価値向上の観点から一層の取組強化が必要である。

3) パワーグリッド・カンパニー (P G C)

P G Cは、グループ最大の資産を持つとともに、総括原価の下、電力の安定供給の責務を担う重要なカンパニーである。

こうした考えのもと、「託送原価低減と安定供給の両立」、「ネットワーク利用環境の高度化」、「技術力を活かした事業領域の拡大」を部門別コミットメントとして掲げている。

<評価と課題>

- 「託送原価低減と安定供給の両立」については、国内トップの託送原価実現という目標を当初予定より前倒しで設定するなど一定の進捗が認められる。他方、当該目標の実現のため、原価構造の明確化や、収入原価管理体制の構築、バリューチェーン改革などの具体策の検討は着手したばかりの状況である。
- 「ネットワーク利用環境の高度化」については、地域間連系線の増強やスマートメーター設置等について進捗が認められる。他方で、I T活用やセキュリティ対策は十分に講じつつ、更なる取組を進めていくことが重要である。
- 「技術力を活かした事業領域の拡大」については、規制分野以外での事業領域拡大の可能性について検討が遅れている状況であり、企業価値向上の観点から、今後更なる取組の加速が必要である。

4) カスタマーサービス・カンパニー（CSC）

CSCは、直接顧客接点を有し、自由化の影響を最も受けやすいカンパニーであり、東電HDの企業価値向上には、CSCの大胆な変革が不可欠である。

こうした考えのもと、「アライアンスを活用した市場参入による全国エネルギー市場の競争活性化」、「オープンなプラットフォーム等を通じた暮らし・ビジネスのお役に立つ新サービス提供」、「スマートメーター・DRによるみらい型料金ラインナップの展開」を部門別コミットメントとして掲げている。

<評価と課題>

- 「アライアンスを活用した市場参入による全国エネルギー市場の競争活性化」については、既に厳しい販売競争が繰り広げられている中、子会社を通じて中部・関西エリアでの電力販売を開始するとともに、携帯キャリアをはじめとした販売アライアンスについて、一定の進捗が認められるが、いずれも未だ対応に着手したばかりの状況であり、企業価値向上の観点から、一層の取組強化が必要である。
- 「オープンなプラットフォーム等を通じた暮らし・ビジネスのお役に立つ新サービス提供」については、販売拡大のための新サービス開発や営業力の強化について、その検討や実行の進捗が遅れている状況であり、今後更なる取組の加速が必要である。
- 「スマートメーター・DRによるみらい型料金ラインナップの展開」については、収支構造の改善や料金体系の見直しに着手するとともに、卸取引なども活用した新たな電源調達にも着手すべきであるが、その検討や実行の進捗が遅れている状況であり、今後更なる取組の加速が必要である。

以上