

特別企画

---

東日本大震災への対応を振り返る

# 『一燈照隅、万燈照国』を胸に、 一人ひとりが自分の役割を果たす

## 何より「浜岡原子力発電所の 安全対策強化」を進言

私が東北地方太平洋沖地震の発生を知ったのは、九州のある企業の工場視察中のときでした。オペレータールームに入ると、多くのスタッフが一様にテレビ画面を凝視しているので「何事だろう」と思ったら、現実とは思えない惨状が映っていたのです。「すぐに名古屋（会社）に戻らなければ…」と空港へ急ぎ、最終便のキャンセル待ちの席を確保して、何とか当日のうちに帰宅することができました。

本店の原子力部門の従業員たちは、東京電力福島第一原子力発電所の事故が刻々と深刻になる中で、次に起こる事象を正確に予測していました。彼らの話を聞きながら脳裏をよぎったのは、「浜岡は福島第一の原子炉と同じ沸騰水型。1・2号機は既に数年前に廃炉を決定し運転を終了しているが、稼働中の3・4・5号機

と、当時建設予定だった6号機について、検討中の安全対策も含めて大幅に強化しなければ」という思いでした。入社以来30年以上、火力発電の実務に携わり、また、経営を預かってきた者として、この時に抱いた危機感は相当なものでした。

会長職は執行業務については、社長以下の執行役員に任せ、口を出さないことになっています。しかし、浜岡についてだけは違いました。「安全性は、我々ではなく社会が評価するもの。そこまでやるかと地域の方々も目を見張る徹底した対策を打ってこそ、安心いただけるのだから」と徹底的な対策を講じるよう注文を付けました。

## カタールでLNG追加調達 の確約を得、 浜岡停止を受諾

唐突だったのは5月6日の「浜岡停止」の政府要請で、連絡を受けた時はさすがに感情を抑えきれませんでした。しかし、直後の役員会で「全発電量のうち原子力が占める割合は約10%。この分を火力で補うには、LNG（液化天然ガス）換算で約400万t（LNG320万t、石油130万kl）の追加燃料が必要。これは当初計画値の45%にも相当するが、燃料を確保できなければ電力の安定供給は困難で、政府要請に対する経営判断も難しい」と報告され、その瞬間に私の役目は決まりました。

すぐに燃料部が世界中のLNG売主をリストアップしましたが、頼りにしたのは当社最大の調達先国のカ



## 三田 敏雄

Mita Toshio

タールです。というのも、当社は1992年に同国初のLNG買主として契約を結ぶことで、同国のLNG開発に尽力し、以来、毎年双方の首脳が相互訪問トップ外交を展開するとともに、LNG取引を通じパートナーとしての強い信頼関係を築いてきたからです。

カタールガス社に連絡すると、できる限りの支援を約束してくれましたが、やはりトップの確約が欲しい。そこで急ぎよ、私がカタールへ飛び、同社の会長でエネルギー工業大臣も務めるアル・サダ氏と面談し、「最大限協力する」と約束していただきました。これで当面の必要量の7割が確保でき、安堵の念がこみあげてきました。そして、0泊3日でとんぼ返りした5月9日月曜日の午後に臨時取締役会を開き、燃料が追加調達できることを前提に議論して、浜岡の停止要請を受け入れるに至ったのです。



カタールでアル・サダ氏との交渉に臨む三田会長(2011年5月)

### 電力の安定供給は、国家・社会を支える大事業

私は、国の存立と発展を支える三つの要は「食糧・エネルギー・安全保障」と考えています。このうちのいずれか一つが欠けても国家は成り立たず、安全で安心できる社会も実現できません。つまり電気エネルギーの安定供給は、それほど重要な事業であり、企業レベルではなく国の根幹を支える仕事なのです。

実際、電気が止まれば、照明や家電、コンピューター

や通信、鉄道や工場はもちろん社会そのものが機能不全に陥ってしまいます。現場の皆さんも経営陣も「そんなことが起きてはならない」との一心で、平時に不具合が起きた時も大震災のような危機に遭遇しても、迅速果敢に行動してきました。それこそが70年にわたって連綿と受け継がれてきた中部電力のDNAであり、公益事業に従事する者の誇りです。

私が火力発電所の燃料確保のために躊躇なくカタールへ飛んだのも、電力事業に携わってきた中で身についた、ごく当たり前で自然の行動なのです。

### 一人ひとりが『一燈照隅、万燈照国』の仲間として

私は折にふれて『一燈照隅、万燈照国』という考え方を伝えてきました。一つの灯りが照らすのは、わずかな範囲かも知れませんが、それが集まった万の灯りは国全体を明るく照らすという意味です。これを会社に置き替えれば、一人ひとりが自分の役割を懸命に果たすことで、組織全体が強い輝きを放つような存在になるということです。

電力事業の業務は実に幅広く、発電・送電・配電・保守管理、燃料・資材の調達、建設や運営、電気料金の収受、研究開発や各種サービスなど多種多彩です。これらは全て緊密に繋がっていて何一つ不要な仕事はありません。それどころか、その集大成が電力の安定供給という大きな仕事を支え、中部電力発展の原動力となってきたのです。東日本大震災における対応でも、その底力が十分に発揮されました。

近年、電力事業を取り巻く環境は激しく変化し、中部電力は時代の転換点を迎えています。しかし、どのような時代になろうとも、皆さんの誰もが、隔々を煌々と照らす一燈であることに誇りを持ち、力を結集していけば、国全体を明るく照らす万燈のような企業グループになるであろうことを信じて疑いません。

愛知県出身。成蹊大学工学部機械工学科卒。  
1969年 中部電力入社。  
火力センター所長、東京支社長、販売本部長などを歴任。  
2006年 代表取締役社長、2010年 6月 代表取締役会長。  
2015年 6月 相談役、2020年 7月より顧問。

三田 敏雄

水野 明久

伊藤 範久

松原 和弘

水谷 良亮

勝野 哲

## 「絶対に電気を止めない」という強い思いが、 危機突破の原動力に

### 浜岡原子力発電所の運転停止に伴う 影響と対策を3日間で検討

「名古屋がこれほど揺れたのだから震源は近いのだろうか。浜岡は大丈夫か」。外出先で、地震直後にまず心配したことです。すぐに浜岡の状況を確認し胸をなでおろしたのも束の間、ニュースで流れる東北・関東の惨状、特に福島第一原子力発電所の情報が入るごとに不安が募りました。そして、対策本部を設置し、被災地の復旧支援と東日本への電力融通に向けて全社が動いたのです。

状況が一変したのは5月6日の夕方、経済産業大臣から「浜岡の全号機停止要請」の電話を受けてからです。私は「停止する法的根拠がなく、要請は受けかねる」と答えましたが、その夜に総理大臣の記者会見が放映され「要請」という言葉の重みが変わりました。急きょ、役員や幹部社員を招集し、停止要請を受諾するか否か激論を交わす一方で、約360万kWの供給力をもつ浜岡の全号機を止めた場合の代替措置や経営への影響などを全て洗い出しました。夏の電力需要期も迫っており、とにかく時間がない。結局3日間、多くの人たちが帰宅せず対策の立案に没頭しました。この時の皆の頑張りは、「絶対に電気を止めない」という強い思いがあったからです。

### “負けてたまるか、目指せ！世界一”の安全性

公益性の高い事業者にとって、総理大臣からの“要

請”は事実上の指示・命令です。また、福島の大事故によって原子力への不安が社会全体に広がる中、津波に対する更なる安全対策の強化を図り、地域・社会の皆さまに丁寧にご説明することで、信頼を回復していくしかありません。そう考えて5月9日の取締役会で全号機停止を決断し、発表しました。ただし、運転停止によって生じる需給バランスの不安定化、多大な燃料費・設備費などの負担、電力不足を回避する省エネ対策などに、当社として最大限努力することはもちろん、お客さまや株主、立地地域など、多くの方に過度な負担・不利益が生じないよう、国からも十分な配慮・支援をいただけるよう強く要請しました。

そして、その翌日、従業員の皆さんに状況を理解し納得いただくための説明会を開きました。経験したことのない未曾有の危機を乗り越えるには、全従業員の力を結集するしかありません。公益事業に携わる者に課せられた責任と使命を胸に、全身全霊で私の思いを伝えました。



全従業員に向けてメッセージを伝える水野社長(2011年5月)

三田 敏雄

水野 明久

伊藤 範久

松原 和弘

水谷 良亮

勝野 哲

# 水野 明久

Mizuno Akihisa

また、浜岡の所員や協力会社の方々にも直接説明し、「苦しい時こそ顔を上げて前へ進もう」と、緊急安全対策や防波壁の建設推進をお願いしました。その時、気持ちを奮い立たせる標語を募集していたので、私も『負けてたまるか、目指せ！世界一』と色紙にしたためて思いを託したことを憶えています。

国会の予算委員会に呼ばれて衆参両院で答弁しましたが、気が高ぶることもなく、全号機停止に伴う影響や対策、支援要請などについて率直に説明しました。「やるべきことを、やるだけだ」という心境でした。

### 耐えに耐えて決めた、34年ぶりの電気料金値上げ

その後の数か月は電力需要のピークを乗り切るため、燃料調達、火力・水力発電所のフル稼働、定期点検の先送り、老朽火力の整備・再稼働、他社からの電力融通など、あらゆる手段を総動員しました。お客さまにはできる限りの省エネをお願いし、特に産業界には電力需要の平準化を図るため週末への生産シフトを実施いただくなど、大きなご負担をおかけしました。

苦境の中でも電気料金に手を付けなかったのは、大震災に加えてタイの大洪水や円高で痛手を受けたお客さまも多く、現行の料金水準を1日でも長く維持したかったからです。浜岡の停止を決断した際に経営陣が想定した再稼働までの期間は、約3年でした。

しかし、当時は化石燃料の高騰や為替（円安）の影響で赤字が膨らみ、2012年3月期から3期連続の経常赤字となりました。このままでは経営は成り立たず安定供給にも支障をきたすため、苦渋の決断でしたが2014年4月からの電気料金の値上げを申請しました。34年ぶりのことです。お客さまにご負担をおかけすることになるので、自ら足を運び値上げのお願いをするとともに、従業員の皆さんには、基準賃金や賞与の減額などをお願いしました。経営者としては最も辛かった時期でした。

### これまでも、これからも 「変えるべきは変え、守るべきは守る」

私は入社して最初の10年間は奥美濃など水力発電所の設計・建設に携わり、ワシントン事務所駐在から世界銀行へ出向する機会を得て、多国籍チームの一員としてインドの発電所建設に2年半従事しました。この経験を通じて学んだのは、「物事は簡単には進まない」「諦めず誠実に取り組みれば必ず道は開かれる」ことです。浜岡については、その後、政権交代や独立性の高い原子力規制委員会の発足など、ルールが厳格化され、安全対策の追加工事も実施してきました。まさに物事は簡単に進みませんが、資源小国において、エネルギーミックスを達成し、「電力安定供給」の使命を果たすためにも浜岡の活用は不可欠であり、安全を最優先に、諦めず誠実に取り組んでいけば必ずご理解が得られ、道も開けます。

社長就任後は、電気事業を取り巻く環境が様変わりする中で、米国シェールガスの液化事業、中部エリア外への発電所の設置、電気とガスのセット販売、高付加価値のサービス事業など、「従来型の電力会社から総合エネルギー企業への変革」にも注力しました。大きな環境変化の中にあっても、“守るべき”と“変えるべき”の好バランスの先に、目指すべき中部電力の姿があると信じています。



愛知県出身。東京大学大学院工学系研究科土木工学専攻修了。

1978年 中部電力入社。

関連事業推進本部 国際事業部長、経営戦略本部長などを歴任。

2010年6月 代表取締役社長 社長執行役員。2015年6月 代表取締役会長、

2020年4月 取締役相談役、2020年6月より相談役。

## 中部電力のDNAを原動力に、 早期復旧に向けて全力で支援を

### 発災直後から従業員が現地へ向かい、 士気高く支援活動を実施

東北地方太平洋沖地震が発生した当日、私は担当副社長として労働組合との交渉にあっていました。そして、本店の自室に戻って間もなく、ブラインドが揺れ、ドンッと突き上げるような衝撃を感じました。急いでテレビをつけると緊急地震速報に続いて、東北の沿岸部に押し寄せる大津波の映像にきづけになりました。その時、とっさに思ったのは「これは只事ではない。ただちに現地の状況把握をして、全社を挙げた応援体制をつくらねば…」ということでした。

原子力災害への支援では、真っ先に現地入りしていた浜岡の発電所員たちに合流する形で、総務部の従業員数名も先発隊として福島へ向かい、拠点(電力支援現地本部)となる宿泊施設との調整や、現地の交通機

能や情報などが錯綜・混乱する中、支援に必要な車両・燃料などの物資調達に東奔西走してもらいました。そして、中部電力が東京電力を支援する幹事会社となったことから、全国から応援に駆けつける電力会社のリーダーシップをとり、防災資機材の輸送や住民の方のスクリーニング、放射線測定など、原子力部門はじめ本店各室部等々、大変多くの従業員がそれぞれに、でき得る限り精一杯の支援活動を行ったのです。

### 過酷な状況の中、 全社一丸となって各々の役割果たす

各部門では発災直後から被災地復旧支援の準備を進めていましたが、長期化が予想され、全社で機動的かつ効率的に活動を行うため、3月14日に本店に支援対策本部を設置しました。私は本部長として、「この震災は日本の危機であり、電力業界全体の危機でもある。電力の仲間として皆さんの全面的な協力をお願いする」と、福島の住民の方々の放射線測定や、宮城・茨城方面への送配電に関する復旧支援、車両・燃料や物資の調達・輸送などの後方支援を各部署に要請しました。

現地での支援活動には本当に多くの従業員が自主的に参加してくれました。大型バスのトランクルームには緊急支援物資や各自の食材などを目一杯積み込み、本店から早朝に出発する際には「万が一、皆さんに何かあった時には、会社が全責任を持って対応するから、どうかよろしく頼みます」と激励しましたが、誰のま



# 伊藤 範久

Ito Norihisa

なざしも力強く、「困っている人たちを助けに行くんだ」と非常に士気が高かったことを憶えています。

福島への応援部隊は日本海側から約10時間かけて避難先などへ赴き、郡山市を拠点に毎回、約1週間滞りながら支援活動に尽力してくれました。帰りには浜岡原子力発電所のホールボディカウンターで全員が内部被ばく検査を行い、問題ないことを確認して名古屋に戻ってきました。こうした派遣を30~40名ごとに数回繰り返し、被災地の方々からはお礼のメールやお手紙を多数いただきました。



福島県郡山市の電力支援現地本部(2011年3月)

### 「連綿と受け継がれている「中部電力のDNA」とは

現地での支援活動のほかにも、中部地方に避難された被災者の方々の居住用に社宅や寮を提供したり、寄せられた支援物資を各支店がとりまとめて輸送したりしました。これら迅速で広範な支援活動を支えたのは、従業員一人ひとりの熱意と行動力、未曾有の大災害の中でできることは協力を惜しまず、少しでも早い復旧を実現させたいという、強い気持ちでした。

そして、その源泉となっているのは、70年にわたり電気の供給を通じて地域の暮らしや産業を支え続けてきた誇りや使命感であり、それが連綿と受け継がれ、中部電力のDNAとなっているのです。

昔は雷や台風で停電することもしばしば起こり、そ

んな時に営業所の配電担当者たちは悪天候の中で待機し、天気が少しでも回復したら即座に作業に取り掛かり、1分でも早く電気を送るために奮闘してきました。そうした精神が社風として組織の隅々に根付き、東日本大震災の復旧支援でも迅速な活動に結びついたので

です。被災地の配電復旧にあたった従業員が作業を終えて電気が点灯した瞬間、被災者の方々から歓声が上ががり、「中部電力さん、本当にありがとう!」と非常に感謝されたそうです。こうした体験は彼らの貴重な財産となり、その後の中部電力のDNAの醸成にも役立っていると思います。

### どのように時代が変わろうと エネルギー安定供給の責務を

私は40年以上、中部電力で勤務した中で、営業所での受付、製鉄会社・工場などの大口需要家や鉄道会社向けの営業、石油危機での料金改定、原子力発電所の立地、電気事業連合会での原子力発電の使用済燃料の再処理など、さまざまな業務に携わってきました。その経験を通じて痛感しているのが、電気事業は社会インフラを支える基幹中の基幹産業であることです。その責任は重く、エネルギーの安定供給のために、あらゆる努力を払わねばなりません。

2011年の東日本大震災から10年余が経ち、原子力発電の在り様、電力の自由化、気候変動への対応、会社の分社化など、中部電力を取り巻く環境も大きく変わりました。しかし、エネルギーの安定供給を通じて、便利で快適な社会を根底から支えるという使命は不変です。従業員の皆さんには、そのことを改めて胸に刻み、今後も中部電力のDNAを存分に発揮し、リーディング・カンパニーの一員として責務を果たしていただきたいと切に願います。

岐阜県出身。同志社大学経済学部卒。  
1970年 中部電力入社。岡崎支店長、販売本部 営業部長、  
電気事業連合会 出向(専務理事)などを歴任。  
2009年6月 代表取締役 副社長執行役員。  
2011年6月 顧問、2019年4月 特別嘱託、2020年6月 退任。

三田 敏雄

水野 明久

伊藤 範久

松原 和弘

水谷 良亮

勝野 哲

## かつてない規模の資金調達と 資材の調達改革に奔走した日々

### 安定した電力会社としての信用力が低下し、 資金調達の環境が激変

3月11日は自席でやや強い地震を感じ、とっさに心配したのは浜岡への影響、他の発電所や送変電設備などの被害です。これらの無事はすぐに確認できましたが、東北・関東の悲惨な状況には言葉を失いました。ただ、この時は福島第一原子力発電所の事故が、2か月後に全く予想外の形で当社に影響を及ぼすとは夢にも思いませんでした。試練は、政府の要請をうけ、5月9日の臨時取締役会で浜岡の全号機運転停止を決定した直後から始まりました。

それまで当社の業績は堅調に推移し、2010年度の個別決算では約1,300億円の経常利益を確保していました。しかし、発電単価の安い原子力発電を止めて、火力発電用の莫大な燃料が必要になったことで経営環境は一変したのです。当社が燃料費や設備投資に充てる資金は、電気料金などの収入のほか、社債の発行や金融機関からの借入金で賄ってきました。発生する金利や返済期間は、安定した公益事業を基盤とする高い信用力に支えられ、国債に次ぐほど有利な条件でした。それが浜岡の停止に伴う燃料費の急増によって収支のバランスが崩れ、社債の発行もできない状況に陥ったのです。

### 金融機関や国内外の投資家を回り、 2年分の資金確保に奔走

5月14日に浜岡の発電が完全に止まった時、私はビル街にともる灯を見ながら涙が止まりませんでした。副

社長として、また取締役会の一員として、全号機停止を決断せざるを得なかった複雑な思いが交錯したのですが、感傷に浸っている暇はなく、命がけで資金を調達しようと腹をくくりました。当初は「年間予算をどう策定すればいいのか、五里霧中だ…」などと戸惑っていた部下たちも、気持ちを切り替えて資金調達先をリストアップする作業に没頭していました。

調達目標は、燃料費・浜岡の安全対策費・火力発電所の緊急整備費などを2年間は賄える資金です。2年分というのは、1年分では不測の事態に見舞われた時に経営が行き詰まる恐れがあること、もう一つの理由は、当時は浜岡の安全対策工事などが完了して国が運転再開を承認するまで2~3年という見通しがあったからです。それは私たちが政府系金融機関・メガバンク・機関投資家を回ってご理解を得る際の重要な根拠の一つでした。

大口融資をお願いした際、審査担当役員まで同席された時には、当社が極めて厳しい立場に置かれていることを痛感しました。ただ、私の入社前ですが、過去に中部電力が資金繰りに相当苦勞した時代もあり、その教訓として金融機関との信頼関係を重視してきた経緯もあって、多くの方々から支援を約束いただきました。また、国内外の機関投資家にも足を運び説明しましたが、米国で「大変な時によく来てくれた。誠意も伝わり、事情もよく理解できたので、中部電力の株式は手放さない」と言っていた時は本当に嬉しかったです。

不安で眠れぬ夜もありましたが、部下たちと共に奔

三田 敏雄

水野 明久

伊藤 範久

松原 和弘

水谷 良亮

勝野 哲

松原 和弘

Matsubara Kazuhiro



走し、震災前の水準の約5倍に相当する8,220億円もの資金を調達できました。この数字には、本当に色々な思いがあって、未だに忘れられません。

### 資材調達では安定供給を前提に、 競争原理を働かせて効率化

運転資金の手当てと同時に注力したのが資材調達の改革です。浜岡の停止を決定した後に「経営効率化緊急対策本部」が設置されましたが、資材調達はその柱。資材は「良質・安価・安定」を原則に調達しますが、その種類は発電設備からメーター類まで多岐にわたり取引先も膨大です。



調達概要説明会で説明する松原副社長(2013年4月)

まず強化したのが競争原理を働かせて調達コストの低減を図ることです。災害リスクに備えて1種類の資材を数社に分散して調達しますが、新規取引先が参入しやすい環境を整備しつつ、安値で入札した取引先により多くのシェアを配分する仕組みを取り入れました。

また、火力発電所のガスタービンに使われるブレード(羽根)は極めて高価な重要部品で、従来はメーカーの純正品で補修・交換していました。しかし、不具合時に自社で対応するリスクを負っても、非純正品によるコスト削減に挑戦する価値があると判断し、可能なものは別のメーカーに変更しました。その選定にあたっては、部品の材質を厳密に調べ、現場の技術部門と共に

メーカーの工場や体制も現地で確認しました。これによって長期的な巨額のコスト削減になりました。

しかし、「一方だけが得をする」ということではなく、常に、互いの付加価値を高めてWin-Winとなるような取引先などとの関係づくりを念頭におき、さまざまな改革・取り組みをしてきたと思っています。

### 非常時に踏ん張り切れる 人財がどれだけいるか

30代の主任時代の上司の言葉が未だに心に残っています。それは「平時に力を出す人財はたくさんいるが、いざという非常時に最後まで踏ん張り切れる人財がどれだけいるかが大事なんだ」ということ。それ以来、自分なりに精神力も磨いてきたつもりですが、まさか私自身があのような非常事態に遭遇するとは思いませんでした。震災からの数年間は、人生の集大成が一点に凝縮されたような濃密な日々を過ごし、その中で自身が培ってきた能力の全てを出し切ったように思います。

おそらく多くの人が私と同じような心持ちで、あのかつて経験したことの無い危機に直面しつつも、臆することなく正攻法で立ち向かったからこそ、窮地を乗り越えられたのです。その時に得たものは、今日の中部電力の発展の源泉となっているに違いありません。



岐阜県出身。名古屋大学経済学部経営学科卒。

1976年 中部電力入社。

関連事業推進本部 関連事業部長、経理部長などを歴任。

2010年6月 代表取締役 副社長執行役員。

2016年6月 常任監査役、2020年6月 退任。

## 運転停止で流した涙を 世界に誇れる安全性の力に

### 運命の分岐点となった2011年3月11日

3月11日、私は浜岡原子力発電所の総合事務所長として一つの区切りを迎えるはずでした。数年がかりで取り組んできた重要案件(浜岡6号機増設に伴う環境影響に関する調査)について、静岡県知事の最終決裁が降りる日だったのです。午後1時35分、県庁に出向していた所員から「知事の了解をいただいた」との連絡が入りました。「これで1・2号機の廃止措置、6号機の増設、使用済燃料の乾式貯蔵施設の建設が前進し、来年度から自治体への交付金も増額される。役員として最後の任務を果たし、安心して後進に託せる」と肩の荷が下りた心境でした。

そのわずか1時間後のことです。東北地方太平洋沖地震発生の一報が入り、私は緊急時対策所にあるモニターに半ば呆然と見入っていました。続いて「東京電

力福島第一原子力発電所が全電源喪失して冷却不能」との情報が入り、東京電力からの原子力災害時の支援要請を受け、午後10時には8名の所員を福島のアフサイトセンターへ出発させました。所員が情報収集や連絡などに慌ただしく駆けまわる中で胸に去来したのは、神様が「身を引くのは先延ばしだ。もう少し頑張れ」と言っているように思えて、気持ちを奮い立たせました。

### 悔しくて涙がこぼれた5月6日の運転停止要請

その後、福島では水素爆発や炉心溶融など深刻な事態が発生し、原子力発電に対する社会の不安が高まりました。これに対して、当社は津波に対する緊急安全対策として高所への非常用電源の設置や可搬式注水ポンプの配備などを行うとともに、中期的対策として海拔12m以上の防波壁を建設する準備に入り、原子力安全・保安院(当時)の評価・確認を得ました。

こうした緊急対策に奔走していた5月6日午後7時過ぎ、政府が突然会見を開き、浜岡原子力発電所の全号機の運転停止要請を発表しました。その様子を緊急時対策所で見ていましたが、集まっていた60名ほどの所員は会見終了後も誰一人帰ろうとしません。私が彼らに発したのは「悔しいなあ…」の一言。それ以外に言葉が出ず、あとは涙がこぼれるだけでした。

浜岡原子力発電所では、2005年から、100年~150年に一度といわれる大地震を想定し、それに耐え得る



# 水谷 良亮

Mizutani Ryosuke

裕度向上対策を自主的に行ってきました。例えば、国による想定東海地震の地震動も考慮して岩盤上で約1000ガルという目標地震動を当社独自に設定し、これに対し耐震性を確実に保てるよう配管などへのサポート改造や排気筒改造などの耐震補強工事を実施しました。

原子力発電の最前線にいる我々としては、停止要請文に記載された安全性に対する危惧は十分に認識して対策を打ってきていただけに、それで、なぜ運転停止なのか理解できませんでした。何よりも信頼いただいている地域の皆さまへの申し訳なさ、支えてくれている方々に説明のしようがない虚しさや悔しさが交錯しました。

私はその時の気持ちを忘れないために、実は今でも、停止要請文のコピーを手帳に挟んで持ち歩いています。

### 世界に誇れる安全な原子力発電所を目指す

運転停止は受け入れ難いことでしたが、5月9日の取締役会で苦渋の決断が下されました。ただ、福島第一原子力発電所事故を踏まえ、安全対策、特に津波対策の強化は地域の安心につながることは確かですので、これを機に「世界に誇れる安全な原子力発電所として運転再開を目指そう」と決意を新たにしました。

まずは現場が元気を取り戻し、心をひとつにして安全性向上の大工事を進めていくため、指針となる標語を所員から募集しました。1週間で100通以上の応募があり、その中から二つを組み合わせて“心と力をひとつに 安全と安心の原子力発電所を 浜岡から世界へ”という標語に決めました。さらに総決起集会を企画し、標語をあしらったワッペンや大漁旗、ポロシャツなどをつくり、所員と大勢の協力会社の方たちと共に運転再開に向けて気持ちを鼓舞しました。

そうして、国の規制や枠組みが変わる中で、知恵と技術を結集して、大津波に備える堅牢な防波壁や防水壁、建屋を守る潜水艦構造のような水密扉や強化扉、

重大事故でも原子炉を冷却できる取水・注水設備など、何重もの津波対策に取り組んでいきました。



標語をあしらった大漁旗

### “浜岡は地域の宝”と思いつけていただけるように

私は入社以来、浜岡をホームグラウンドに原子力一筋にやってきました。その歳月の中で大切にしているのが、地元の町内会長さんからいただいた“浜岡は地域の宝”という言葉です。我々は、これまでも、これからも地域の方々にそう思いつけていただけるように、技術者として、電力会社の一員として、安全性向上という使命を果たしていかなければなりません。

私は高校時代からラグビーを続けていますが、試合前日にはスパイクを磨きながら心を落ち着かせます。これは先輩から教わった“本番に備えて準備を怠るな”という戒めですが、原子力と向き合うのも同じです。適度な緊張感を持ち、最善の準備をしていれば、落ち着いて業務に取り組みます。それでこそ不具合やトラブルを未然に防ぎ、何か事が起きた時にも冷静に的確に対処できるはずです。

浜岡の運転再開には、まだ乗り越えるべきハードルが残されていますが、原子力に携わる人たちには、正しい知識と確かな技術に裏打ちされた信念、そして電力の安定供給に貢献するという矜持を持って、浜岡原子力発電所の新たな時代を切り拓いてほしいです。

三重県出身。名古屋大学工学部原子核工学科卒。  
1970年 中部電力入社。発電本部 原子力部長などを歴任。  
2005年 取締役 浜岡原子力総合事務所長、2006年 常務取締役 執行役員、  
2007年 6月 取締役 専務執行役員。2014年 6月 顧問、  
2019年 4月 特任アドバイザー、2019年 7月より特別嘱託。

三田 敏雄

水野 明久

伊藤 範久

松原 和弘

水谷 良亮

勝野 哲

## 答えは現場にあり “知を深め、想を広げ、意を強くして” 未来へ

### 病院で資料に目を通し、 浜岡の停止要請を審議する取締役会へ

東日本大震災が発生したのは、私が専務執行役員・経営戦略本部長になって10か月足らずのことでした。事態が急変したのは、5月5日に経済産業大臣が浜岡原子力発電所を訪れ緊急安全対策を確認されたにも関わらず、翌日6日の夜に総理大臣が停止要請の緊急記者会見を開いてからです。私は病院のベッドを抜け出し出社しました。たまたま人間ドックでポリープが見つかり摘出した直後だったのです。

急きょ、浜岡の停止要請を審議する臨時取締役会を7日に開くこととし、集まった取締役などで意見交換を行いました。審議に必要な資料として、止めるリスクと止めないリスクを洗い出し、さまざまな状況をシミュレーションすることとし、経営戦略本部の部長以下スタッフが夜を徹して作成した資料を、7日の朝7時に病院に届けてもらいました。大急ぎで目を通し、さらに胃カメラ検査を終え、病院から出社して取締役会に臨みました。取締役会が終わると、三田会長(当時)がLNG追加調達交渉のためカタールへ飛び、帰国された9日に再び取締役会が開かれ、何とか燃料の追加調達と代替電源確保の目的が立ったことから停止を決定しました。



電力需給対策本部における対策検討(2011年5月)

その後、かつてない経営危機に直面し、電力の安定供給を維持しながら経営の効率化を推進するという難題に全力で取り組みました。

### 全社を挙げて準備を整え、 「電気料金の値上げ申請」の折衝へ

2011年以降で強く印象に残っているのは、やはり2013年9月頃から約半年間、電気料金の値上げのため、監督官庁・料金審査会などで協議を繰り返した日々です。それまで何とか現行料金を維持しようと、鉛筆1本、紙1枚に至るまであらゆる分野で徹底した経営効率化に注力しましたが、浜岡の停止に伴う火力燃料費の増加分を吸収できず、3期連続の経常赤字が確実な状況でした。

そこで電力の安定供給を維持するため、値上げ申請に踏み切ったのですが、多くの方々に納得いただかねばなりません。そのためには詳細な裏付けが必要で、現行料金を維持した場合の収支不足額算出の根拠として、燃料費の見通し、発電設備や送配電設備の維持費、必要要員数と人件費、資機材調達や工事発注などについてあらゆる面での効率化を織り込み、向こう3年間にわたる推計費用データを算出しました。もちろん全社を巻き込んだ大作業です。

経済産業省や消費者庁での電気料金審査や公聴会などで、有識者や消費者団体の皆さまのご理解を得るため、伺った質問・意見の対応策を早急に練り、資料も修正・作成し提出します。質問や意見が届くのは週末

三田 敏雄

水野 明久

伊藤 範久

松原 和弘

水谷 良亮

勝野 哲

勝野 哲

Katsuno Satoru

で、土・日曜のうちに担当部署と調整して月曜の朝までに資料を整える、というサイクルが続きました。

こうして閣僚会議を経て、2014年4月18日に認可をいただきました。まさに全社一丸となって対応した結果でした。

**お客様の利益のために何をすべきか、  
“その答えは現場にあり”**

私は会社人生の多くを水力発電所や変電所などの現場業務に携わるとともに、送変電設備計画や電源・需給計画なども担当しました。原点となったのは、最初の配属先である静岡県大井川上流の畑はたなぎ第一水力発電所です。人里離れた山間の合宿所で、40名ほどの仲間と2年4か月、同じ釜の飯を食い、社会人としての在り方、職場での人間関係など、電力マンとしての基礎を築くことができました。

課長として赴任した三重県の松阪電力センター(当時)では、発電所の工事・保守を担当しましたが、設備機器を一律に一定期間ごとに分解点検や部品交換する「定期保全」に疑問を感じ、その後の本店勤務も含め10年がかりで「状態監視保全」に変革しました。これは人間ドックのように機器の異常や劣化状態などを外部から診断し、必要な場合に分解、手入れする手法です。外部から診断するためには技術力の向上が必要であり、コストを抑えながら機器保守の信頼レベルを向上できます。

岡崎支店長時代には、お客様の生産現場を数多く訪問し、高品質のモノづくりには安定したエネルギーが不可欠であること、さらにそのエネルギーをいかに効率的に利用するかなどさまざまな課題を共有し議論しました。

こうした経験を重ねて痛感したのは、私たちの仕事の課題は、電気を使う現場や電気をつくる現場にあり、それを解決する答えも現場にあることです。また、何か決断する時に迷いが生じたなら、現場の安全とお客様の利益を最優先に考えて行動すれば間違いが

ないということです。

**知を深め、想を広くし、意を強くして、  
目標達成の歓びを**

経営トップに就任してからは「知」「想」「意」の大切さをたびたび申し上げてきました。“知”は、お客さま・仲間・設備や技術をもっと知るということ。そして知ったならば常識に捉われない新たな“発想”で少し高い目標を掲げ、強い“意志”を持って実行し達成感を味わってほしい。その貪欲さがあれば成長の原動力となり、会社全体の活性化にもつながります。さらに経験を重ねるごとに「知を深め、想を広げ、意を強くして」いただきたい。

私たちは今、電力システム改革に伴い小売全面自由化や分社化をはじめ、かつて経験したことがない激変の時代にあります。一方で、脱炭素化へのチャレンジやデジタル化の急速な進展によって、お客様の生活スタイルや産業構造も刻々と変化していきます。こうした中で、「一歩先行く総合エネルギーサービス企業グループ」として何をすべきか、「知」「想」「意」を存分に発揮し、「知の喜び」(知る喜び)、「想の喜び」(想像する、発想する喜び)、そして、「意の歓び」(強い意志で以て目標を達成する喜び)に向けてさらに進化していきましょう。



愛知県出身。慶應義塾大学工学部電気工学科卒。

1977年 中部電力入社。岡崎支店長、東京支社長などを歴任。

2010年6月 取締役 専務執行役員 経営戦略本部長。

2013年6月 代表取締役 副社長執行役員 経営戦略本部長。

2015年6月 代表取締役社長 社長執行役員、2020年4月より代表取締役会長。