

# 中長期経営計画

平成 29 年 6 月

中間貯蔵・環境安全事業株式会社

## 検討経過

- 平成28年4月
- ・「中長期経営計画」の目的や検討の進め方について経営幹部による協議
- 7月
- ・PCB特別措置法改正に伴う長期収支の検討スケジュール及び必要な情報等について経営幹部会議で協議(1)
- 8月
- ・「中長期経営計画」の期間(中期、長期)、目標群(上位、中位※)、工程等について経営幹部会議で協議(2)
  - ※中位目標：5分類(事業、技術、経理、組織、共通)ごとの考え方整理
  - ・検討状況についてPCB処理事業所長会議にて報告
- 10～3月
- ・本社・事業所等で開催したグループワーク研修での議論
- 10月
- ・上位目標について経営幹部会議で協議(3)
- 11月
- ・検討状況についてPCB処理事業所長会議にて報告
- 12月
- ・構成(案)とグループワーク研修での議論を踏まえて考慮すべき事項について、経営幹部会議で協議(4)
- 平成29年1月
- ・環境省及び財務省への作業状況の中間報告
- ～1月
- ・上位目標の最終協議
- 2～3月
- ・長期収支の策定(平成29年度事業計画)
- ～3月
- ・上位目標の実現に求められる中位目標の5分類ごとの整理と具体的な工程の選定
- 3月
- ・「中長期経営計画」の構成(案)と公表・報告までの日程について経営幹部会議で協議(5)
- 4月
- ・「中長期経営計画」(案)について経営幹部会議で協議(6)
  - ・検討状況についてPCB処理事業所長会議への報告と意見募集
- 5月
- ・PCB処理事業所長からの意見集約
  - ・長期収支の更新(平成28年度実績と3月公表の処分量の見通しを反映)
  - ・環境省及び財務省との協議
  - ・「中長期経営計画」(案)について経営幹部会議で協議(7)(8)
- 6月
- ・「中長期経営計画」(案)について経営幹部会議で決議
  - ・決算取締役会へ報告
  - ・社外公表
  - ・第13回定時株主総会へ報告

## 目 次

I 「中長期経営計画」の策定にあたって	4
1 「中長期経営計画」策定の主旨	
2 策定方針	
3 「JESCOの経営システム」と「中長期経営計画」の位置づけ	
II PCB廃棄物処理事業及び中間貯蔵事業の中期期間及び長期期間の概況と方向性	5
1 PCB廃棄物処理事業	
2 中間貯蔵事業	
III 上位目標	7
1 全社	
2 PCB廃棄物処理事業	
3 中間貯蔵事業	
IV 中位目標と工程	8
1 PCB廃棄物処理－事業	8
(1) 期限内処理完了に向けた着実な処理の実施	
(2) 掘り起こし・総ざらい	
2 PCB廃棄物処理－技術	10
(1) 事業終了期限を確実に迎えるための処理技術の確立	
(2) 処理施設の解体撤去方法の確立	
3 PCB廃棄物処理－経理	11
(1) PCB廃棄物処理事業の収支相償の実現	
4 PCB廃棄物処理－組織	13
(1) 事業終了時の体制整備	
(2) 事業終了に向けた運転会社との協働	
5 中間貯蔵－事業	14
(1) 事業量の急増、事業内容の多様化への適確な対応	
(2) 中間貯蔵事業に係る各種情報の適切な管理	
6 中間貯蔵－技術	15
(1) 当面の中間貯蔵事業の円滑な実施に必要となる研究開発・技術検討	
(2) 減容化・再生利用に資する研究開発・技術検討	
7 中間貯蔵－経理	16
(1) 環境省の方針、計画等に沿った合理的な予算の策定	
(2) コスト抑制等に努めつつ確実な事業の執行	
(3) 長期収支	
8 中間貯蔵－組織	16
(1) 事業量の急増、事業内容の多様化に対応した体制の整備	
9 全社－共通	17
(1) 組織力の向上	
(2) 働き方改革	
(3) 会社基盤の強化	
(4) 新たな社会貢献の検討	

## I 「中長期経営計画」の策定にあたって

### 1 「中長期経営計画」策定の主旨

人類は、その長い歴史を通じて幾多の困難に直面しつつも、結集した叡智によって克服してきた。他方で、当初画期的とされた科学技術についても、一部については後に負の側面が顕在化し、その影響の除去に多大な努力を払ってきた。

こうしたことを背景に、当社は、高濃度ポリ塩化ビフェニル（PCB）廃棄物処理事業と中間貯蔵事業における2つの社会的使命を担っており、環境と安全を第一としつつ、着実にこれらの事業を実施していかなければならない。PCB廃棄物処理については、約30年間にわたり処分がなされず保管を余儀なくされていた高濃度PCB廃棄物を、国際約束に従って確実に処理していく必要がある。また、中間貯蔵については、福島県内において除染に伴い生じる土壌や廃棄物の量が膨大であることから、これらを最終処分するまでの間、安全に集中的に管理・保管する必要がある。

当社は、平成16年に環境事業団からPCB廃棄物処理事業を引き継ぎ、地域の方々のご理解とご協力をいただきながら全国5カ所に設置した拠点の広域処理施設にて計画的にPCB廃棄物処理を進めているが、これまで様々な課題に直面し、多くの努力を重ねてきた。また、平成23年の東日本大震災を受け、平成26年に根拠法が改正され、当社は福島復興の重要な要素である中間貯蔵事業を担うこととなった。これは、PCB廃棄物と放射性物質による汚染土壌等は、いずれも有害物質であり、PCB廃棄物処理を通じて得られた地域住民の立場に立った説明・対話、有害廃棄物の一元的な輸送管理や安全な処理等のノウハウの蓄積が評価され、安全かつ効果的な中間貯蔵事業の推進が可能と判断されたためとされる。

ここで当社の今後の10年間を概観すると、PCB廃棄物処理事業については、事業の円滑な終了に向けた重要な時期であり、「PCB廃棄物処理事業基本計画」に基づき、環境と安全を第一として一日でも早く適正かつ確実な処分を進めるとともに、拠点の広域処理施設の解体撤去の準備及びその実施を図り、事業の収支相償を実現していく必要がある。次に、中間貯蔵事業は、今後事業量の質的及び量的な急拡大が見込まれ、これに対応する体制を整備し、国の方針に沿って受託事業を着実にかつより一層効率的に実施しなければならない時期となる。

このような時期に事業を安全かつ着実に実施していくためには、中長期にわたって安定した経営基盤と常に活力ある組織力を維持していくことが重要である。

以上の認識に立ち、われわれは、今回策定する「中長期経営計画」に示した目標の達成に向けて、国策会社としての誇りと決意をもって取り組んでいきたい。

### 2 策定方針

- ①中期期間（～平成31年度）及び長期期間（～平成37年度）の概況と方向性について解説する。
- ②全社、PCB廃棄物処理事業及び中間貯蔵事業の各区分において、「中長期経営計画」の全期間を対象とする包括的な「上位目標」を設定し、「上位目標」の達成に必要な、事業、技術、経理、組織、共通の個別事項を「中位目標」として設定する。
- ③「中位目標」を達成するための行動の方向性を示す。また、具体的な行動が整理できる事項については、平成31年度までの具体的な「工程」と、その後の行動の方向性に分けて示す。
- ④「工程」は、業務の基本的な考え方や決められた期限までの具体的な段取りを明らかにするとともに、必要な資金や人員などのリソースも可能な範囲で示す。
- ⑤長期収支及び長期的な人員計画を示す。

### 3 「JESCO の経営システム」と「中長期経営計画」の位置づけ

「中長期経営計画」は、経営システムの最上位に位置する「基本理念」と「行動指針」をより具体的に示したもので、「経営計画」の上位に位置する。

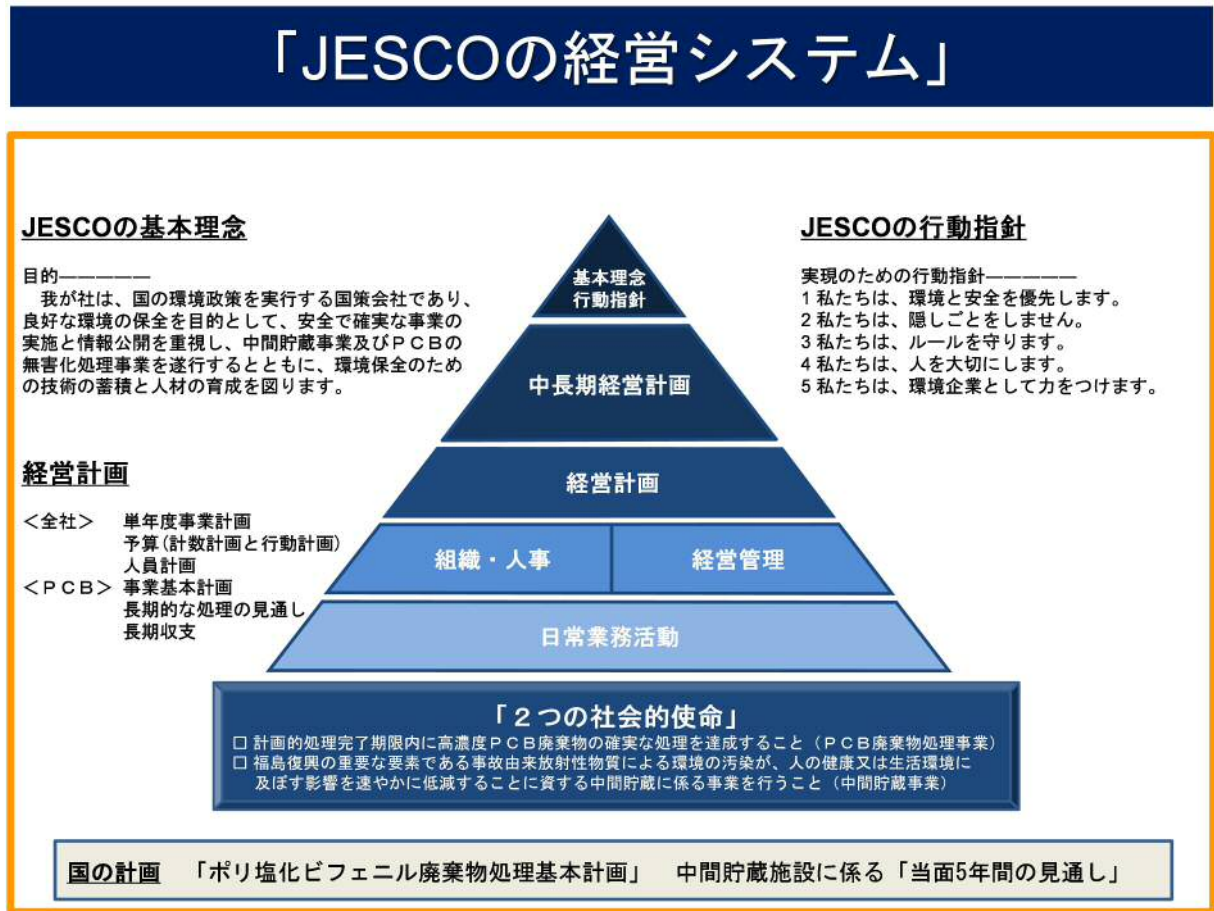


図1) 「JESCO の経営システム」

## II PCB 廃棄物処理事業及び中間貯蔵事業の中期期間及び長期期間の概況と方向性

### 1 PCB 廃棄物処理事業

PCB 廃棄物の適正な処理の推進に関する特別措置法（平成 13 年法律第 65 号。以下「PCB 特別措置法」という。）が平成 28 年 5 月に改正され、新たに処分期間が設定された。北九州 PCB 処理事業所の変圧器・コンデンサー等については、中期期間中の平成 29 年度末までの処分期間となり、翌平成 30 年度末には計画的処理完了期限を迎え、事業終了準備期間に入る。このため、特に北九州 PCB 処理事業所で処理する変圧器・コンデンサー等について、効率のかつ実効的な総ざらいを進め、処分期間終了の 4 ヶ月前までに高濃度 PCB 廃棄物等を使用・保管する事業者等との処分委託契約を確実に締結し、搬入につなげる。また、他の事業においても効率のかつ実効的な総ざらいを進め、それぞれに定められた期限内に処理を終えることが求められる。

当社においては、中期期間に環境と安全を優先した適正かつ確実な処理を計画的に進めるとともに、北九州 PCB 処理事業所より始まる拠点的広域処理施設（以下「処理施設」という。）の解体撤去の準備として、解体撤去処理方法の確立や解体撤去費用の算定を順次進めることが必要である。

長期期間には、平成 35 年度末に北海道 PCB 処理事業所の安定器及び汚染物等の処理施設が計画的処理完了期限を迎え、その後、平成 36 年度末に大阪、平成 37 年度末に豊田、東京、北海道の各事業所が事業終了準備期間を終える。処理施設の解体撤去については、今後、環境省・地元自治体等との調整を踏まえる必要があるが、PCB 廃棄物の処理の完了後に本格化することになると見込まれる。

このため、PCB 廃棄物処理事業の終局体制を構築する必要があり、あわせて当社としてこれまで培ってきた PCB の取り扱いを通じて得た知見とノウハウを事業終局とともに雲散霧消させず中間貯蔵事業に活用する。つまり、PCB は揮発性があり微量でも有害性があるため、揮発した PCB が建物外に出ないように処理施設内の気圧を一般大気圧に比較して負圧に管理し、換気も管理し、モニタリングも厳密に行ってきた等の長年にわたる環境と安全を第一に取り組んできた知見とノウハウと経験がある。それらを継承する確かな人材を中間貯蔵事業に活かすことは、PCB 廃棄物処理事業の主体である当社と、その協力会社にしかできないことであり、社会に対する責任でもある。中間貯蔵事業の実施体制の整備を進めるにあたっては、そのような当社ならではの利点が十分に発揮できるように意を尽くしていくこととする。

全期間を通して、環境省や地方自治体と連携し総力を挙げた総ざらいの推進と、終局体制費用及び解体撤去費用の見極めを行い、収支相償の実現に向けた事業を推進する。

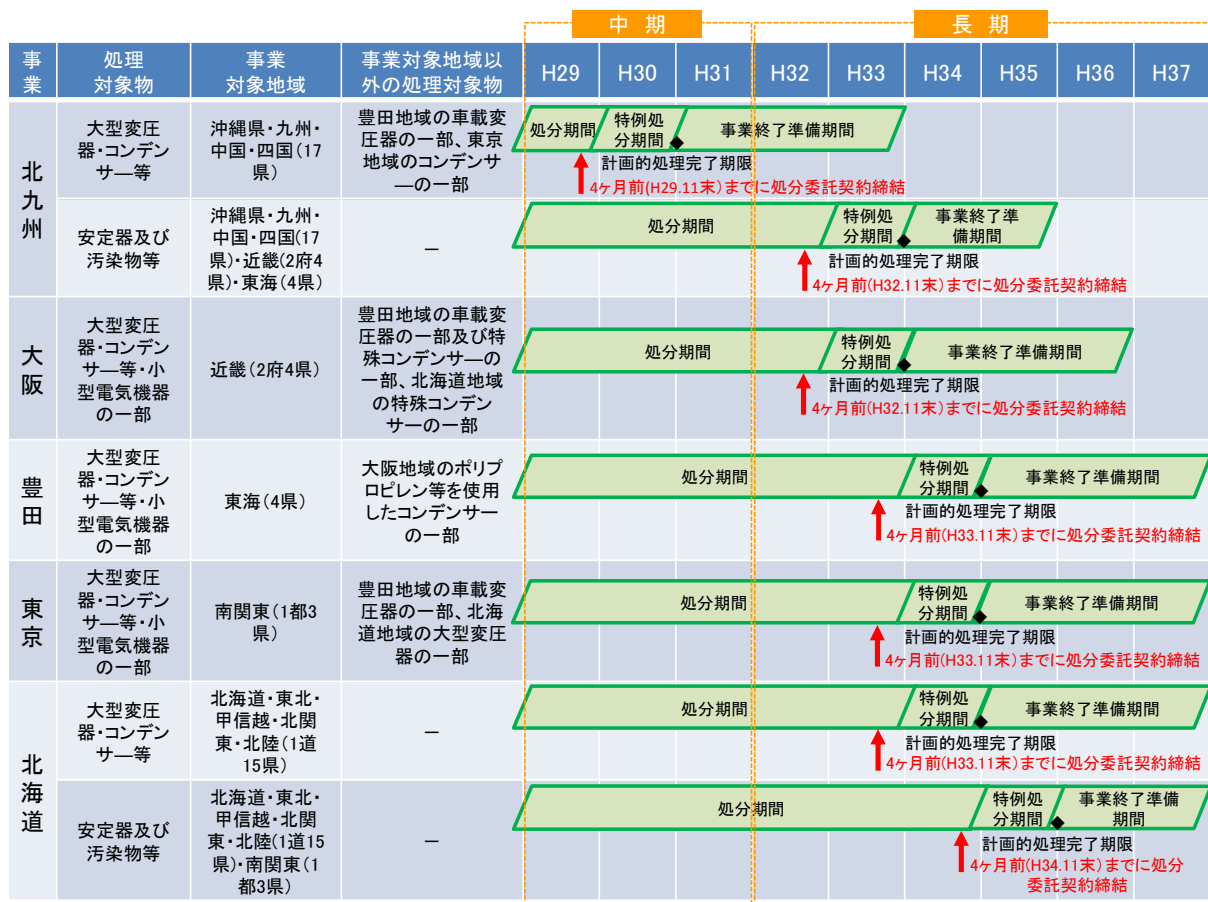


図 2) PCB 特別措置法に基づく処分の期間

- ※ 1 処分期間：各計画的処理完了期限を確実に達成するため、その1年前までに保管事業者が当社に処分委託を行わなければならない期限。国及び都道府県知事は、この期限を徒過した者に対して必要な措置の命令ができることとされる。
- ※ 2 計画的処理完了期限：保管事業者が当社に処分委託を行う期限。
- ※ 3 事業終了準備期間：処理基本計画に記載された発生量に含まれない高濃度 PCB 廃棄物の処理や、処理が容易ではない機器の存在、事業終了の準備を行う期間を勘案して各計画的処理完了期限の後に設けられた期間。
- ※ 4 特例処分期間：従前より計画的に処理を進めてきた保管事業者の特例として、計画的処理完了期限までの処分委託が確実であると都道府県知事に届出を行った保管事業者が、当社に処分委託を行う期限（特例処分期間は計画的処理完了期限と同義）。

## 2 中間貯蔵事業

日本環境安全事業株式会社法の一部を改正する法律の公布（平成 26 年 11 月 27 日）及び中間貯蔵・環境安全事業株式会社法の施行（平成 26 年 12 月 24 日）に伴い、当社の目的に中間貯蔵に係る事業が加わり、その目的達成のため国等から委託を受けて中間貯蔵に係る事業を行うことになった。当社は、中間貯蔵事業の国等による委託先であることが法律で定められている唯一の主体であり、中間貯蔵事業において当社が果たすべき役割と位置づけは大きい。同時に、仮に当社が十分な事業成果を上げることができなければ、中間貯蔵・環境安全事業株式会社法上に明記されている国の責務の履行に重大な支障を生じさせてしまうことになりかねない。すなわち当社は、国の責務である中間貯蔵事業を成功に導くために大きな責任を果たさねばならない法律上の位置づけが与えられているものであり、そのことを自覚し、全力で国と国民の期待と信頼に応えていかなければならない。

国は、中間貯蔵を行うために必要な施設を整備し、及びその安全を確保するとともに、当該施設の周辺の地域の住民その他の関係者の理解と協力を得るために必要な措置を講ずるほか、中間貯蔵開始後 30 年以内に、福島県外で最終処分を完了するために必要な措置を講ずるとしている。平成 27 年 3 月に、中間貯蔵施設予定地内の保管場への除去土壌等の搬入が始まり、その後、環境省は平成 28 年 3 月 27 日に中間貯蔵施設に係る「当面 5 年間の見通し」（平成 28 年 4 月～平成 33 年 3 月）（以下「当面 5 年間の見通し」という。）を公表し、また、平成 28 年 4 月 8 日には県外最終処分に向けた減容・再生利用に関する技術開発などを始めとする取り組みの中長期的な方針として「中間貯蔵除去土壌等の減容・再生利用技術開発戦略」及び「工程表」を公表している。

当面 5 年間の見通しによれば、輸送量は毎年 3 倍程度の増加が見込まれている。また、予定地内では、中間貯蔵のための受入・分別施設、土壌貯蔵施設、減容化施設などの整備が急速に進められ、それらの施設の運転管理も次々に行われるようになる。このため、中期的期間において、増大するとともに多様化する中間貯蔵事業の進展に応じ、当社は国の事業展開の一步先を読み、国が足元を心配せずに事業が進められるように、必要な体制整備のもと、長期的な視点をもって事業を実施する。

## III 上位目標

### 1 全社

- ①当社の重大な転換期であるこの時期を、全社員の力を結集して前進し、日本の環境保全の一翼を担う当社に課せられた高濃度 PCB 廃棄物の国内からの一掃と、福島復興の重要な要素である中間貯蔵事業の 2 つの社会的使命を果たす。
- ②PCB 廃棄物処理事業から中間貯蔵事業へ事業様態の円滑な移行を図る。PCB 廃棄物処理事業での経験を踏まえた新たな社会貢献について検討を開始する。
- ③会社の経営判断に必要となる長期収支及び長期的な人員計画を描出する。

### 2 PCB 廃棄物処理事業

- ①地域の安心と環境安全を最優先に、「PCB 廃棄物処理事業基本計画」（以下「事業基本計画」という。）に基づき高濃度 PCB 廃棄物の処理を完遂する。
- ②PCB 廃棄物処理事業の全ての事業終了準備期間が終わる平成 38 年 3 月末に向けて、PCB 廃棄物処理事業に関する本社及び事業所の体制を各事業所での事業終了と連動して段階的に縮小する。
- ③処理施設の解体撤去に向けた体制を構築し、確実な実施を図る。
- ④収支相償の実現を目指す。

### 3 中間貯蔵事業

- ①平成 32 年度までの当面 5 年間の見通しを踏まえて、必要な体制を整備し、国の方針に沿って受託事業を確実に実施する。
- ②事業の実施を通じて、国による中間貯蔵施設事業の全体工程の効率化に貢献する。
- ③見込まれる事業量の増大に適切に対応するため、事業の効率化、内製化、再委託先のすそ野の拡大などあらゆる手段を講じる。

## IV 中位目標と工程

### 1 PCB 廃棄物処理－事業

#### (1) 期限内処理完了に向けた着実な処理の実施

##### 【基本的な考え方】

PCB 廃棄物を処理する期限は事業基本計画に事業毎に規定されているが、北九州 PCB 処理事業所で処理する変圧器・コンデンサー等は、最も早く、平成 30 年度末に計画的処理完了期限を迎える。当社では、これまでも安全を第一に PCB 廃棄物処理を進めてきたが、期限までの時間が限定的となる中での処理の遅れは、事業基本計画の達成に致命的な影響を及ぼす可能性がある。このため、安全を第一に、処理の遅れに繋がる操業トラブル等の未然防止と的確な処理量の把握に努め、事業を遂行する。

##### 【工程・方向性】

#### ①定量的な処理見通しの毎年度見直し及びその結果公表

PCB 特別措置法の改正（平成 28 年 5 月 2 日）を受けて PCB 廃棄物処理基本計画が平成 28 年 7 月 26 日に閣議決定された。同計画では、当社の役割として各 PCB 処理事業所における計画的処理完了期限までの高濃度 PCB 廃棄物の処理の見通しを毎年度公表することが規定されている。

このため、当社は PCB 処理事業部、PCB 処理営業部及び管理部による全社的な体制により、PCB 特別措置法及び電気事業法の届出状況等のマッチングデータをもとに処理の見通しについて検討を行い、ポリ塩化ビフェニル廃棄物処理事業検討委員会等における議論を踏まえて、長期処理見通しを毎年公表する。

#### ②長期保全計画に基づく確実な設備保全の実施

確実かつ適正な処理を推進するために、定期点検等を確実に行うとともに、事業所ごとに策定した長期保全計画に基づき、部品や設備の補修・更新を確実に実施する。

#### ③環境安全の着実な実施

PCB 廃棄物の処理施設は、設計段階で詳細な安全解析を行い、その結果を設計、運転管理、保全管理に反映させることで、フェイルセーフやセーフティネット等、多重に安全対策を講じている。これに加えて、事故トラブルを未然に防止し長期的な操業停止に繋がるトラブルを回避するために、環境・安全評価の適切な運用を図ること、過去の事故・トラブル事例及び改善対策内容の再点検を行い事業所間で水平展開を図ることなど、リスクマネジメントの考え方に立った安全対策を講じる。

また、作業環境管理、作業管理及び健康管理の 3 つの観点から、作業内容に応じた十分な安全衛生管理に取り組む。平成 29 年度より ISO14001（2015 年度版）に対応した環境安全管理システムを運用することから、毎年、3 月に環境安全目標を策定し、7 月頃に環境安全内部監査、9 月頃に環境安全会議におけるマネジメントレビュー、12 月頃に ISO 認証定期審査を実施する。

#### ④事業所立地地域への安心の提供

事業の安全性や信頼性及び処理の推進に関する各事業所立地地域への情報提供を、事業終了まで継続して実施する。具体的には、PCB 処理監視会議や市民説明会での処理状況等の説明、情報公開ルームや施設



見学ルートの充実、定期的な施設見学会の実施、環境報告書や事業だより等による運行管理・搬入管理・安全対策に係る情報発信を実施する。

## (2) 掘り起こし・総ざらい

### 【基本的な考え方】

事業基本計画に規定された事業ごとの処理期限を確実なものとするため、PCB 廃棄物の発見について都道府県市を支援したうえで、全ての処理対象物の処分委託契約の締結に注力し、各事業で全ての処理対象物を契約し搬入する。

### 【工程・方向性】

#### ①掘り起こし・総ざらい

##### 【中期的工程】

各事業所の処理対象物については、自治体と連携の上、PCB 特別措置法届出データ・電気事業法データ等と当社の登録データを突合し、当社に未登録の全ての高濃度 PCB 廃棄物を抽出する。その上で、全ての未登録機器を当社に登録し、できる限り早く、遅くとも処分期間終了の4ヶ月前までに、高濃度 PCB 廃棄物を保有する全保管事業者と確実に処分委託契約を締結できるよう準備し、収集運搬会社と連携しながら適切な時期に搬入処理につなげる。また、従来から計画的に処分委託を進め、特例処分期限日までの処分委託が確実であるとして、都道府県知事に届出を行った保管事業者については、特例処分期限日までに処分委託を締結し、収集運搬会社と連携しながら適切な時期に搬入処理につなげる。あわせて、収集運搬事業者に対しては、事業終了までの協力を依頼する。

##### 【長期的方向性】

変圧器・コンデンサー等については、処分期間は平成33年度、特例処分期間は平成34年度に、安定器及び汚染物等については、処分期間は平成34年度、特例処分期間は平成35年度にそれぞれ終了し、事業終了準備期間に入る。各 PCB 処理事業所は、各施設の解体撤去が順調に滑り出すことができるように事業ごとに確実に処分委託契約を締結し、搬入処理につなげる。また、従来から計画的に処分委託を進め、特例処分期限日までの処分委託が確実であるとして、都道府県知事に届出を行った保管事業者で一定の要件に該当する者については、特例処分期限日までに処分委託契約を締結し、収集運搬会社と連携しながら搬入処理につなげる。あわせて、限られた処理期間・処理能力・処理対象物を定常的に把握し、保管事業者に対する搬入時期の説明を適切に行う。

#### ②掘り起こし・総ざらいに必要な営業インフラの強化

##### 【中期的工程】

##### ・保管事業者等への働きかけの強化

本社からも自治体へ働きかけ、保管事業者の当社への登録と処分委託を促進する。登録が完了した保管事業者への処分委託契約確保の働きかけは、当社による契約交渉、当社と自治体同行による個別訪問、都道府県市等からの改善命令や罰則の説明等を段階的に行い、契約につなげる。また、PCB 廃棄物の所有者が不明確な場合については、原因となった当事者同士で権利関係の整理を行い、整理できない場合は所有者不明とみなして自治体が行政代執行の検討を行い、当社はその結果を受けて処分委託を締結し、搬入処理につなげる。

##### ・安定器の仕分けによる処理対象量の適正化

保管されている安定器類には、PCB 不使用のものとコンデンサー外付け型安定器が含まれていることから、保管事業者等に対して、PCB 不使用のものを分別するとともにコンデンサー外付け型安定器のコンデンサー部分を安全に取り外すことにより、処理費用の削減が可能である点を訴求していく。

そのほか、安定器の処理量の適正化を図るための手段を講じる。

・中小企業等費用軽減措置の拡充

中小企業者等費用軽減措置の適用が可能な対象の拡大や、収集運搬費用等への割引の拡大等について、掘り起こし・総ざらいの中で保管事業者のニーズを汲み取り、環境省への働きかけを継続するほか、分割支払い制度に関し民間の信販会社等への働きかけを継続する。

・確実な事業終了に向けた取り組み

期限までの当社未登録対象物や、未契約締結対象物、未搬入対象物等の残数を設定し、随時最新の情報に更新し目標を明確化する。その上で、届出済み廃棄物の当社未登録ゼロ等に向けたカウントダウンを実施する。必要に応じ、営業人員の強化やシニア社員等経験者の活用を図る。

・普及啓発活動の強化

掘り起こし・総ざらいに関して、地域ごとの適切な時期に呼びかけを強化する。また、ウェブサイトに加えて SNS の活用や、政府広報との連携に取り組むなど、社内外への情報提供メニューの拡充を図る。

## 2 PCB 廃棄物処理－技術

### 【基本的な考え方】

処理施設の安全操業とともに、処理困難物（当社の設備では処理方法が確立されていないもの、または保管事業者等における特別の対応が必要なもの）の処理方法を技術的に確立し、処理手間物（通常物より処理に時間と手間等がかかるもの）を含めて確実に処理をしていくことが、処理期限の達成に重要となる。また、処理施設の解体撤去においても解体撤去に伴う PCB 廃棄物の無害化処理、周辺環境への配慮や作業員の安全及び健康の確保を行い、安全かつ効率的に事業を終了する。PCB 廃棄物処理事業においては、過去に例のない処理課題を技術的に解決しており、こうした高い技術力と経験を踏まえて、解体・撤去準備室及び処理困難物対策チームを中心に、様々な技術的課題に対しスケジュール感を持って課題解決を図る。

### 【工程・方向性】

#### （1）事業終了期限を確実に迎えるための処理技術の確立

##### ①本社と事業所間の情報共有

処理困難物に関するノウハウの蓄積及び技術の改善を進め、必要な情報について本社と事業所間の共有を図る。

##### ②人材育成

処理困難物等の処理の技術面での研鑽（教育・研修）と必要な人材の育成を推進する。

##### ③処理手間物や処理困難物の処理の推進

#### 【中期的工程】

処理手間物については、各事業所において項目をリストアップの上、処理の進捗を管理する。処理困難物については、本社の主導のもと処理困難物対策チームと各事業所が共同で処理困難 PCB 油等の項目をリストアップの上、必要な処理技術の検討・開発に取り組み、その成果を踏まえた処理を進め、進捗を管理する。

#### （2）処理施設の解体撤去方法の確立

##### ①処理施設の解体撤去方法の確立

#### 【中期的工程】

PCB 廃棄物処理基本計画と施設立地自治体との環境保全協定等に基づき、処理施設の解体撤去にあた

っては、解体撤去に伴う PCB 廃棄物はすべて無害化処理をすること、解体撤去においても環境中に PCB を排出しないように周辺環境への配慮を行うこと、作業者の安全確保を行うことを 3 つの基本方針とした。この基本方針のもとに、技術部会、作業安全衛生部会での議論を踏まえた解体撤去マニュアルを、平成 29 年度に PCB 廃棄物処理事業検討委員会の承認を経て策定する。

#### ②解体撤去費用の適正な見積

##### 【中期的工程】

環境安全を確保しつつ、収支相償を実現するための適正な解体撤去費用の見積りを、平成 29 年度末を目指して作業を進める。

### 3 PCB 廃棄物処理－経理

#### 【基本的な考え方】

PCB 廃棄物処理事業の終了に際して、収支相償を実現することは安全確実な PCB 廃棄物処理とともに当社に課せられた最重要の目標である。この実現に向けて、早期に課題を抽出しあらゆる手段を講じて課題の解決にあたる。また、収支相償の実現に不可欠な自治体による総ざらいの早期完了に向けて、必要な協力を行う。

#### 【工程・方向性】

##### (1) PCB 廃棄物処理事業の収支相償の実現

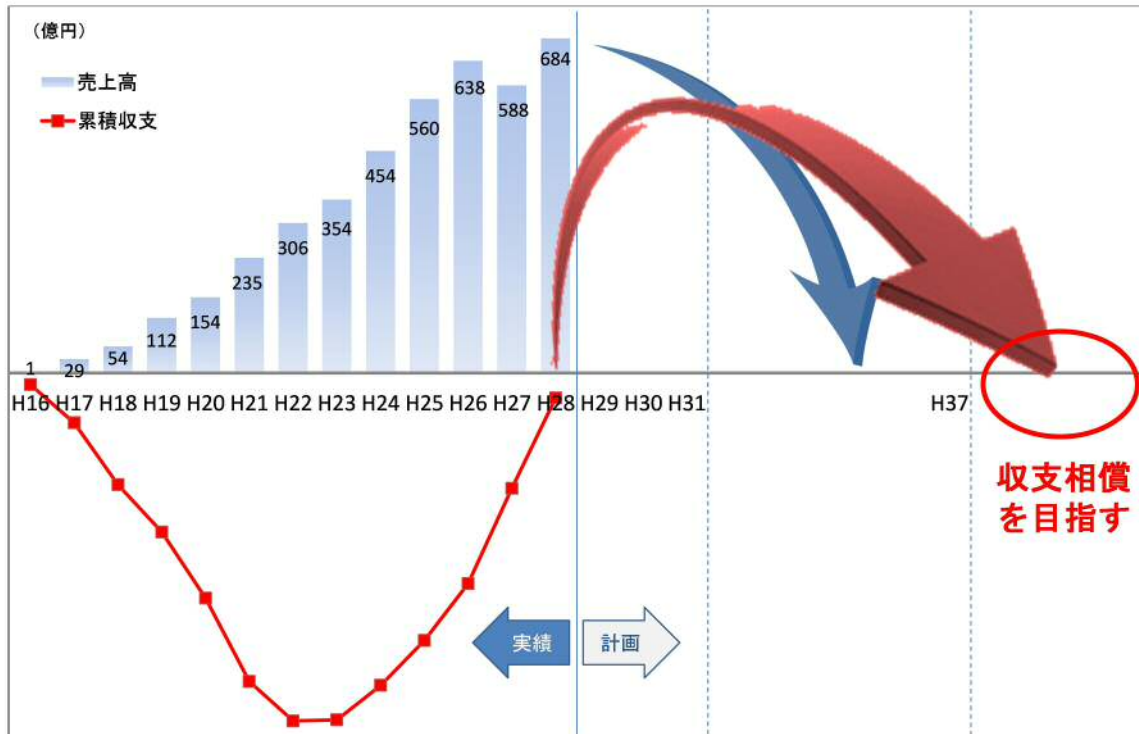
###### ①収支相償の実現に向けた課題解決と組織の整備

解体撤去費用の見積において収支相償の実現に向けた課題を抽出し、全社をあげて課題解決に取り組む。事業終了に向けた PCB 廃棄物処理事業の実施体制については、環境と安全を優先し、最も効率的な本社及び事業所の組織を整備する。

###### ②長期収支の検討

毎年の処理量の見直し、PCB 廃棄物処理事業の終了に向けた体制整備及び処理施設の解体撤去の進捗とともに長期収支を修正し、収支相償の実現に向けた経営判断に資する。

## <PCB> 長期収支



・将来の予測については、作成時点において入手可能な情報や前提事項に基づいた仮定のもとに想定したものであります。  
 ・このため、これらの不確定な要因の変化により予測の結果が変化し、ここに示した予測と異なる可能性があります。

図 3) PCB 廃棄物処理事業の長期収支

今後、PCB 廃棄物の処理が進捗し国内の PCB 廃棄物量が減少するに伴い、表 1 に示すとおり、当社の長期的な処理量の見通しは減少する見込みである。このことにより、平成 29 年度以降の当社の売上規模は徐々に縮小する一方で、環境安全を第一とした PCB 廃棄物処理に必要な体制を維持するための一定の費用を確保する必要があり、また、解体撤去費用が発生することから、単年度の損益はマイナスに転じ累積収支は徐々に減少することが見込まれる。こうした事象を総合的に把握しつつ、最終的な事業の収支相償を目指す。

表 1) 長期的な処理の見通し (第 22 回 PCB 廃棄物適正処理推進に関する検討委員会資料より)

※各拠点の広域処理施設における計画的処理完了期限までの高濃度ポリ塩化ビフェニル廃棄物の処理の見通しについて毎年度公表するものとされている。(PCB 廃棄物処理基本計画、第 2 章第 2 節第 1 項)

(別紙) JESCOI における長期的な処理の見通しについて

	平成27年度までの処分量	平成28年度以降の処分量【画の基本計画】	平成28年度以降の処分量【JESCO計画】	平成28年度	平成29年度	平成30年度	平成31年度	平成32年度	平成33年度	平成34年度	平成35年度
<b>北九州事業(H287公表)</b>											
大型変圧器等(台)	2,621	266	290	154	106	20					
大型コンデンサー等(台)	46,418	8,750	8,787	3,458	4,400	929					
安定器(個) 注1)	1,166,021	1,493,837	1,782,717	286,415	308,113	308,113	316,793	316,793	246,490		
小型コンデンサー等(個) 注2)	588,453	101,589	186,727	30,000	32,272	32,272	33,182	33,182	25,819		
その他汚染物(トン) 注1)	235	266	287.6	46.2	49.7	49.7	51.1	51.1	39.8		
PCB油類(トン) 注3)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>大阪事業(H289公表)</b>											
大型変圧器等(台)	2,432	384	586	117	113	111	101	98	46		
大型コンデンサー等(台)	56,448	11,336	11,364	2,157	2,140	2,140	2,123	2,070	734		
安定器(個) 注1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
小型コンデンサー等(個) 注2)	2,716	1,747	1,752	333	330	330	327	319	113		
その他汚染物(トン) 注1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PCB油類(トン) 注3)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>豊田事業(H286公表)</b>											
大型変圧器等(台)	1,909	672	783	128	128	128	115	110	110	64	
大型コンデンサー等(台)	43,622	18,290	22,446	5,000	5,000	3,704	2,613	2,500	2,500	1,129	
安定器(個) 注1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
小型コンデンサー等(個) 注2)	593	13,280	13,209	1,000	1,000	2,000	3,000	3,000	3,000	208	
その他汚染物(トン) 注1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PCB油類(トン) 注3)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*
<b>東京事業(H2810公表)</b>											
大型変圧器等(台)	3,071	1,179	1,827	269	230	285	383	304	256	100	
大型コンデンサー等(台)	39,830	29,456	27,116	5,828	5,828	5,828	5,276	3,426	720	210	
安定器(個) 注1)	15,030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
小型コンデンサー等(個) 注2)	2,558	2,635	2,030	359	359	359	353	300	200	100	
その他汚染物(トン) 注1)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PCB油類(トン) 注3)	22.2	*	41.4	9	5.4	11.9	11.8	11.4	0	0	
<b>北海道事業(H292公表)</b>											
大型変圧器等(台)	3,266	937	937	155	230	230	200	122			
大型コンデンサー等(台)	48,103	19,141	19,303	3,702	3,760	3,760	3,040	3,000	1,900	141	
安定器(個) 注1)	812,183	2,367,870	2,272,851	364,858	364,858	364,858	364,858	364,858	64,387	19,316	
小型コンデンサー等(個) 注2)	58,795	498,366	484,365	77,273	77,273	77,273	77,273	77,273	13,636	4,091	
その他汚染物(トン) 注1)	46	394	370.7	59.5	59.5	59.5	59.5	59.5	59.5	10.5	
PCB油類(トン) 注3)	*	*	*	*	*	*	*	*	*	*	3.2

注1) 大阪事業、豊田事業及び東京事業エリアの安定器、その他汚染物については、それぞれ北九州事業及び北海道事業に含めて記載する。  
 注2) 大阪事業、豊田事業及び東京事業エリアの小型コンデンサー等については、1台ごとにJESCO登録されているものについては各事業に、ある程度のみ(搬入荷姿)で登録されているものはそれぞれ北九州事業及び北海道事業に含めて記載する。  
 注3) PCB油類については、PCB廃棄物処理基本計画においては平成28年度以降の発生量等について示されていないが、公表されている部分について本表では記載する。

\*北九州監視会報報告数量(重量)は安定器、小型コンデンサー等及びその他汚染物の合算値であるため、以下の比率を仮定して整理。安定器82%、小型コンデンサー等11%、その他汚染物7%

\*大阪監視会報報告数量(台数)は大型コンデンサー等及び小型コンデンサー等の合算値であるため、以下の比率を仮定して整理。大型コンデンサー等87%、小型コンデンサー等13%

\*北海道監視会報報告数量(重量)は安定器、小型コンデンサー等及びその他汚染物の合算値であるため、以下の比率を仮定して整理。安定器81%、小型コンデンサー等2%、その他汚染物17%

#### 4 PCB 廃棄物処理一組織

##### 【基本的な考え方】

PCB 廃棄物処理事業の終了に向けては、PCB 廃棄物の処理と施設の解体撤去を同時並行で進めることになる。また、事業の終了に向けて PCB 廃棄物の処理量の減少が予想される中、安全を確保した効率的な処理体制を構築する必要があり、加えて、長期的にはこれまでの PCB 廃棄物処理事業で培った経験を中間貯蔵事業に活用する人材配置も検討する必要がある。また、運転会社の事業終了に向けた様々な懸念に対して真摯に向き合い、運転会社との協働により円滑な事業終了を進める。

##### 【工程・方向性】

###### (1) 事業終了時の体制整備

###### ①環境安全を確保した効率的な組織体制の構築

操業と解体撤去の進行を両立する最適な人員配置や組織などの体制を構築する。

###### ②北九州 PCB 処理事業所 1 期施設の解体撤去体制の整備

###### 【中期的工程】

北九州 PCB 処理事業所 1 期施設の解体撤去に係る工事計画の調整、工事監理を担う解体撤去プロジェクトチームを平成 29 年度中に設置する。

###### (2) 事業終了に向けた運転会社との協働

PCB 廃棄物処理事業の終了に向けた体制整備は、当社のみならず当社の処理施設内で運転委託業務を実施する運転会社においても極めて重要な経営課題である。事業終了に向けて PCB 廃棄物処理量の減少が確実視され、また、期間限定事業における人材確保の困難性に直面している状況のなか、安全かつ安定した操業を持続するため、運転会社職員の十分なモチベーションの維持と効率性を両立し得る体制を構築する必要がある。事業終了を見据えた運転会社の経営方針や個別事情、及び当社が運転会社に期待する役割を視野に入れて協議し、必要な体制を構築する。

## 5 中間貯蔵一事業

### 【基本的な考え方】

中間貯蔵事業は、福島復興、さらには我が国全体の発展に直結するものであり、現在及び将来の世代にとって重要な事業である。当社はその中間貯蔵事業を担うために、会社の根拠法が改正されて社名に「中間貯蔵」が冠され、会社の事業として国等から委託を受けて中間貯蔵事業を実施することが法定された唯一の企業である。中間貯蔵事業は、福島県内の地域住民、自治体からの信頼なしには進められず、当社が行う取り組みもそれ自体が我が国の環境保全上の重要な役割を担い各方面から厳しく注視されていることから、当社は中間貯蔵事業環境安全方針を定め、環境と安全を第一に事業を実施することとしている。中間貯蔵事業は事業開始後 30 年の県外最終処分実現までの長期にわたる事業である。従って、その長い期間のすべてにわたって国が信頼する事業実施主体として安心して委託ができる会社であり続けるために的確な組織運営を図る。

当社は中間貯蔵事業に長く従事する多様な専門分野の職員を擁して長期にわたって中間貯蔵事業に関する多くの知見とノウハウを蓄積することができる主体である。そこで、これらの知見とノウハウを柔軟に活用できる特徴を活かしつつ、中間貯蔵事業について常に状況を正しく把握し、解析し、それらをもとにして考察を重ねつつ創意・工夫を凝らし、自らの事業運営にとどまらず事業全体を見通して必要な改善を図り又は提案し、さらにその後の状況を把握・整理してさらなる改善の創意・工夫を行うものとする。またそれらの実績を積み重ねることにより、国が行う中間貯蔵事業の全体工程の効率化への貢献、事業による環境影響についての的確な情報の発信、当社の委託先を含めた安全の確保などの多角的多面的な取り組みを通じて、中間貯蔵事業の信頼と安全の確立・確保を図るとともに、事業の関係者への安心感の提供ができるようにする。

### 【工程・方向性】

#### (1) 事業量の急増、事業内容の多様化への適確な対応

##### 【中期的工程】

当社の事業には、当社社員が自ら作業するもの、モノ・情報等を管理するもの、委託先を通して作業するものがあるが、これら全体を適切にマネジメントすることにより、業務の効率的な実施を図る。

当面 5 年間の見通し（平成 28 年 3 月環境省）に沿った除染土壌等の輸送量増大に対応した輸送統括管理及び仮置場積込支援等を着実かつ効率的に実施する。中間貯蔵施設の整備に係る環境省の工事発注を支援するとともに、工事品質を確保することができる質の高い施工監理が実現できるように、環境省と一体となって取り組む。さらに、次々に整備される多種・多数の施設の管理を的確かつ効果的・効率的に行うための体制整備を着実に実施する。モニタリングポストを適切に設置・管理し、中間貯蔵事業による施設周辺および輸送路沿道への放射線影響、輸送車両による生活環境への影響等の監視を行う。

また、中間貯蔵事業予定地に多数設置され稼働する予定の受入分別施設、貯蔵施設、減容化施設などの整備・運転事業者は多数に及ぶことを踏まえ、それらが全体として最も合理的に運営され、最大の効果を発揮し、事業全体工程の効率化にもつながることになるように、施設管理・運営の検討を行う。

##### 【長期的方向性】

当面 5 年間の見通しの最終年度である平成 32 年度は前年度の輸送量の倍に近い 200 万～600 万 m<sup>3</sup> を運ぶ見通しとなっており、平成 29 年度の 4 倍から 12 倍相当の量となる。また、中間貯蔵施設予定地内では、この大きな量の増大に対応すべく多種・多数の施設の整備・運転が同時並行で進められることとなる。平成 33 年度以降も中間貯蔵施設予定地内で行われるすべての中間貯蔵事業に係る活動及び仮置き場からの搬出・輸送や道路交通対策などの予定地外の中間貯蔵事業に係る活動に関して、進捗している事業の一步先を見据えて、環境省からの要請があったときにタイムリーに対応できるようにするため、必要な人材の確保と能力向上を図るなどの体制の整備を図り、環境省が行う中間貯蔵事業全体の総合的な事業運営を的確

に支援する。また、このことにより、地域への安心の提供の重要性を踏まえつつ、環境と安全を最も重視した事業推進を図り、中間貯蔵事業全体の中核を担える主体として国と国民の信頼に応えていく。

(2) 中間貯蔵事業に係る各種情報の適切な管理

- ①各種システムの開発と改良を継続し、中間貯蔵事業に係る各種情報を適切に把握し、整理し、活用し、保存するなどの管理を行い、環境省が行う中間貯蔵事業全体の総合的な事業運営を的確に支援する。

【中期的工程】

総合管理システム（輸送統括管理、被ばく管理、モニタリングデータの管理）の開発・改良及び運用を継続するほか、受入・分別施設における破袋・分別の処理、土壌貯蔵施設への埋立て等における情報管理を対象とした施設管理を行うシステムの開発・運用を行い、システム内に集積されるデータの適切な管理と情報公開を実施する。また、予定地内の物流の管理、モニタリング情報の管理や、関係者の入退場の管理、情報公開施設等の今後整備が予想される施設等も含めた予定地内の活動の管理・運営方法と管理システム構築の手順の検討を行う。

【長期的方向性】

中期的工程で整備した情報システムやデータベースを適切に維持・運営し、また中期的工程で検討した結果を活用した管理システムを的確に運用して、予定地内の活動の総合的な管理・運営が、安全・確実にかつ効率的・合理的に行えるように環境省を支援する。また、その管理・運営の状況についてわかりやすくかつ効果的に情報公開できるように環境省を支援する。

- ②PCB 廃棄物処理事業の経験を活かし、中間貯蔵事業に係る情報公開センターの開設・運営等を実施する。

【中期的工程】

地域住民をはじめ様々な方々に対する情報発信、コミュニケーションを目的とした施設「情報公開センター」の開設に向け、公開情報や展示物の抽出、プレゼンテーションルーム・展示場等施設内容及び運営体制等必要となる事項について検討する。

【長期的方向性】

情報公開センターの運営を適切に継続実施する。

6 中間貯蔵一技術

【基本的な考え方】

中間貯蔵事業全体に関して事業期間全体を通じて必要となると予見される事業実施上の技術的課題を適切かつ迅速に解決し、事業進行を滞らせないようにする。また、除染土壌等の減容・再生利用に関する技術開発など関連する研究開発・技術検討を進める。

【工程・方向性】

- (1) 当面の中間貯蔵事業の円滑な実施に必要な研究開発・技術検討

【中期的工程】

中間貯蔵施設事業を安全、円滑かつ確実に実施するために必要な、実務的な諸課題に対応するための即応性のある技術調査、技術的課題の整理、対応方針の検討等を行う。これらの調査研究等の実施にあたっては、有識者等からなる技術検討会を開催し、助言を得る。また、国立環境研究所及び環境放射能除染学会と締結している連携・協力に関する協定等を活用する等により、効率的かつ効果的に研究開発・技術検討を実施する。

中間貯蔵事業の実施を迅速に進められるようにするため、中間貯蔵施設予定地内で検体の分析等ができるようにする分析施設の整備・運用を進めるとともに、予定地外に持ち出しては行えない汚染土壌等

を用いた調査・研究ができるようにするための研究施設の整備を検討する。

**【長期的方向性】**

除染後長期保管された汚染土壌の処理に関する技術検討や物性研究、汚染土壌等の中間貯蔵について安全であり続けていることを示す研究など、現地でなければ行えない研究や技術調査を、域内研究施設や分析施設を用いて行えるようにする。

(2) 減容化・再生利用に資する研究開発・技術検討

**【中期的工程】**

今後の中間貯蔵施設事業や除染土壌等の減容等に活用しうる技術の効果、経済性、安全性等を評価し、成果を実際の事業に実装することを目的として除染土壌等の減容等技術実証事業を実施する。

**【長期的方向性】**

「中間貯蔵除去土壌等の減容・再生利用技術開発戦略」(平成 28 年 4 月 環境省)に沿って、最終処分量の低減を図るため、減容化・再生利用に資する研究開発・技術検討の検討を行う。

7 中間貯蔵－経理

**【基本的な考え方】**

環境省の中間貯蔵施設事業に係る方針や計画を踏まえた予算策定及び執行管理を適切に行う。

**【工程・方向性】**

(1) 環境省の方針、計画等に沿った合理的な予算の策定

環境省が示す中間貯蔵事業に係る方針や計画に基づき、必要な業務を盛り込んだ合理的な予算を策定する。

(2) コスト抑制等に努めつつ確実な事業の執行

事業の実施にあたっては、環境の保全と安全を確保したうえで効率化に努めつつ、必要な事業を確実に実施するための執行管理を行う。

(3) 長期収支

**【長期的方向性】**

中間貯蔵事業は国からの委託により実施するものであり、委託事業の適正な実施により毎年の事業収支は確保される。

8 中間貯蔵－組織

**【基本的な考え方】**

事業の進展に伴い業務内容の多様化、事業量の増加が見込まれる。業務内容の多様化により当社には様々なスキルが必要とされ、事業量の増大には単なる増員ではなく、社員等の能力向上、業務の効率化も求められる。当社が国の委託を適切・確実に実施することで中間貯蔵事業が立ち止まることなく進むことを強く意識し、国の事業展開を先読みし、国が足元を心配せずに事業を行えるように、適切な時期に能力ある人材を確保し、効率的な事業実施を可能とする組織を構築する。

**【工程・方向性】**

(1) 事業量の急増、事業内容の多様化に対応した体制の整備

①事業展開に応じて必要となる人材を計画的に確保する。

**【中期的工程】**

PCB 廃棄物処理事業と中間貯蔵事業の業務内容と業務に必要とされるスキルの共通点を整理し、相互に活躍可能な業務の洗い出しや、社員等の専門分野・業務経歴情報の適切な把握と人事政策における有



効活用のほか、外部から能力のある人材を広く求めることにより業務に必要なスキルをもった人材を適切に配置する。

**【長期的方向性】**

PCB 廃棄物処理事業に従事してきた人材の技術・ノウハウが中間貯蔵事業で活かせるように、積極的な活用を図るほか、外部からも能力のある多様な人材を確保する。

②事業展開に応じて必要となる組織を適時設置することにより、業務の円滑な実施及び各種課題への迅速かつ着実な対応を可能にする。

**【中期的工程】**

施設の整備、運転等の多様な事業が同時に進捗する中で迅速な対応を可能とするべく、中間貯蔵管理センターを中心に必要な組織を設置し、適切な人材を配置する。

**【長期的方向性】**

上記の現場での事業の進捗に加え、長期的な管理等を見据え、本社と中間貯蔵管理センターの役割に応じて必要な組織体制を組み、人員を配置する。

③中間貯蔵事業の見通しを踏まえ、業務の円滑な実施に必要な拠点・設備等を整備する。

**【中期的工程】**

工事監督支援等に要する拠点およびその要員の確保や、中間貯蔵施設予定地内に設置される分析施設、研究棟等の設置及びその必要となる要員について検討する。

**【長期的方向性】**

上記の中間貯蔵施設予定地内に設置される研究棟等に係る要員の確保のほか、事業の進捗に伴い必要となる設備等及びその要員について検討・確保する。

## 9 全社一共通

**【基本的な考え方】**

本計画期間内に、当社の事業様態は PCB 廃棄物処理事業から中間貯蔵事業へと大きく変化する。PCB 廃棄物処理事業は、PCB 廃棄物の処理に必要な技術力を有する社員に加えて、事業所の解体撤去に必要な技術力を有する社員が必要となる。また、中間貯蔵事業の急激な事業量の増加に効率的に対応する体制の構築が重要となる。

この変革期においても、当社に課せられた社会的使命を適切に果たしていくために、各社員が持てる力を十分発揮し、また、組織の活力を高いレベルで維持するために必要な対応を進め、会社の経営基盤の安定化を図る。更には、現在、政府が取り組んでいる「働き方改革」に国策会社として率先的に取り組み、働き方においても社会の規範となる会社を構築する。

**【工程・方向性】**

(1) 組織力の向上

①人員配置の最適化

**【中期的工程】**

PCB 廃棄物処理事業の終局体制と事業規模が急拡大する中間貯蔵事業への対応を両立させるべく、会社全体を俯瞰した最適な組織体制の整備を進める。この実現に向けて、PCB 廃棄物処理事業の終局と中間貯蔵事業の拡大に対応した社員の能力や希望を踏まえた積極的な人事異動を進めるとともに、必要となる処遇に関する検討を行う。また、当社がこれまで取り組んできた「エイジレス社会」への貢献を継続しつつ、若手社員の採用・育成とあわせて、事業量の平準化に向けた適切かつ計画的な人員配置を進

める。加えて、契約社員や派遣社員に関する法令改正に的確に対応する。

## ②社内コミュニケーションの強化

### 【中期的工程】

社内のコミュニケーション強化に向けて、各部門の職務内容や従業員の写真、プロフィール紹介などの社内情報共有を促進する「社内報」の発行、社員同士のコミュニケーション強化に資する執務環境の構築、従業員同士の意見交換の場としての「グループワーク研修」の継続実施などを進める。

## (2) 働き方改革

### ①ワーク・ライフ・バランスの実現

#### 【中期的工程】

社員が充実した生活を送り、かつ最大の業務成果を生むワーク・ライフ・バランスの実現を図るため、社会動向に敏感に反応して、年次有給休暇の取得促進や長時間労働の防止などを進める。

### ②教育・研修の適時適切な実施

#### 【中期的工程】

役職や業務上の役割に必要な知見を得るための教育・研修や事業所の支援に資するセミナーや最新情報等の共有を目的とした連絡会・勉強会を開催する。また、緊急時を想定した業務継続のための対応訓練を継続して実施する。

## (3) 会社基盤の強化

### ①情報セキュリティ対策の強化

「情報セキュリティ対策推進活動計画」に基づく従業員の意識啓発を目的とした教育の充実や、サイバーセキュリティリスクに対する新しい技術の導入などの対策を進める。

### ②広報機能の充実

環境省や自治体等との連携を強化し推進するために、ウェブサイトに加えて SNS を利用した情報発信を進める。

### ③リスクマネジメント活動の継続推進

「行動計画」にてリスクへの対応状況を定期的に確認し、既存リスクの軽減や新規リスクに対応するリスクマネジメント活動を継続して推進する。

## (4) 新たな社会貢献の検討

PCB 廃棄物処理事業の経験と知見を踏まえた新たな社会貢献として、次世代の環境保全に資する PCB 以外の課題解決への貢献について検討を開始する。