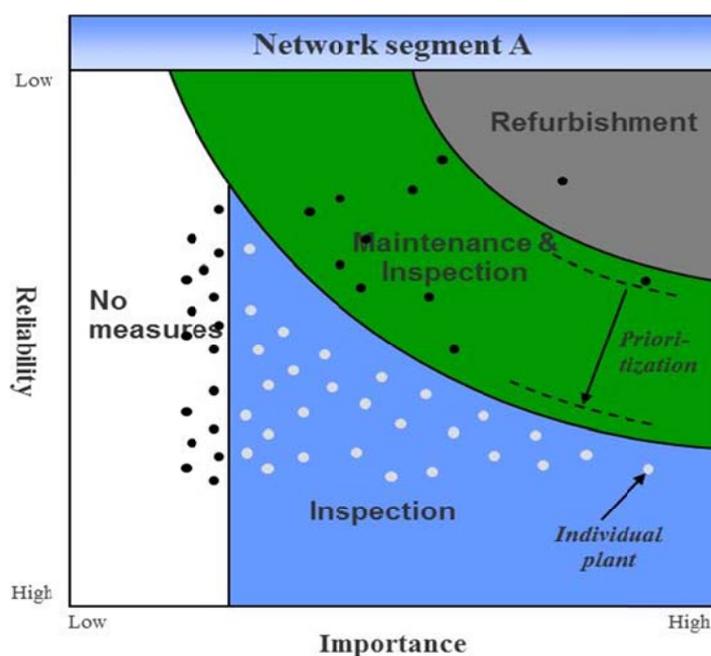


東京電力に関する経営・財務調査委員会 「委員会報告」についてのご意見・ご質問

該当ページ (委員のお名前)	ご意見・ご質問
全体 (笹俣委員)	<p>1) 調達コストの低減の可能性については、業務オペレーションの「エグゼキューション」に焦点を当てた検討に見えるが、その前段にある「プランニング」についても検討を行うべきでは</p> <ul style="list-style-type: none"> ・調達活動では、「単価」「数量」の在り方を検討しているが、従来のプランニング方針を所与とした検討になっているのではないか。プランニングから見直すことによって、極論すれば、敢えて「単価」の高い資機材を調達したり、十分なリダンダンシーを確保すべく多くの「数量」を調達しても、発電・送配電施設の運用・保守メンテの在り方まで含めると、総体コストを抑制するようなオプションも導出できるのではないか ・業務計画のあり方まで遡ることで、一律的なローリスク・ノーリスクを脱却を図るべき。一例を言えば、配電網の設備形成や保守計画の策定にあたっては、瞬停すら巨額の損失を及ぼしかねない産業集積地域と、過疎地の一般需要では、相応に異なる基準でプランニングをすることで、もう一段高次での経済合理の達成が可能となる。また、こうした万が一の際のインパクトを踏まえた業務設計思想の浸透は、原発に対する「安全神話」=安全であることを前提とした業務設計に至る事を回避にも寄与する ・実際、自由化が進展した諸外国の電力会社では、系統保守などでは Risk Based Maintenance Strategy が採用されている(図①)。また、発電分野でも、メンテナンスコストの低減のみならず、稼働率の向上も通じて、低発電コストを実現の要因となっている(図②)
全体 (笹俣委員)	<p>2) 業界慣例を尊重した検討に見えるが、広く海外や他業界のベストプラクティスも参照し、あるべき姿を検討していくべきでは(特にグループ会社取引)</p> <ul style="list-style-type: none"> ・グループ会社取引のコスト効率化については、東京電力グループの関係会社のベストプラクティスに基づいて削減余地を算出している。これは、限られた検討期間において一定の実行可能性を担保する観点から合理的な分析手法である一方、電力業界が構造的に抱える課題の解決に向けては、さらに視野を広げた検討が有効と考える ・例えば、東京電力グループのみならず、内外の他電力会社、内外のエネルギー会社(PPS、ガス等)あるいはエネルギー以外の他業界のベストプラクティスも視野にあるべき姿を考えていく。これにより、(a)(本報告で提示された削減余地を実現するために)グループ会社は具体的にどのように合理化を図っていくか、(b)グループ会社から外部業者への再外注費をどう削減するか、(c)あるべきグループ内外調達の基準とともに、(d)電力業界横断で「自前→外部活用」「独自・特殊→標準・汎用」にどう取り組むか、(e)グローバル汎用品の調達も視野に入れるべきではないか(スマートメーターなどは汎用品をグローバルで調達した際と日本固有・電力各社会社固有の規格では極めて割高な調達になりかねない)、といった課題についても実践解への示唆を得られることだろう

<p>全体 (笹俣委員)</p>	<p>3) 今後、支援機構による次段階の検討において、「いかに健全な競争環境を醸成するか」は避けて通れない課題では</p> <ul style="list-style-type: none"> ・本検討でも指摘されている通り、火力入札制度の復活、卸売市場の活性化は、限られた電源設備の最大活用に有効と考える。電力会社のオペレーションの根幹の一つにメ리트オーダーの全体最適運用があるが、東電の自社発電資産だけのメ리트オーダーの策定は、部分最適に過ぎず、需要家メ리트が毀損されるばかりか、脱・減原発時には新たな設備形成に伴う資金ニーズの極小化させる ・また、RES シフトを進める場合、電力会社のもう一つの根幹のオペレーションである、系統設備形成・運用においても、再生可能エネルギー資源の多い北海道・東北地域と関東など都市部の接続など送電設備の強化・RES 固有の負荷変動にたいする吸収も目的とした系統運用の統合化が求められる ・ドイツなど海外事例を引用するまでもなく、これらは、発送電分離を指し示すものである。特に、巨額な賠償責任を一義的に東電に負わせる場合、その弁済手段として、ノンコアアセットのみならず、汎用発電所などコアアセットの売却をきっかけとすることも考えられるのではないか ・尚、(1)・(2)の問題の根本的な課題は、煎じつめれば「総括原価方式」もその主たる一因と考える。ボトムアップでコストが決まり、電気料金が決まる方式では、外部取引先も含めた「広義」グループ会社を守ることを前提に考えがちなため、複雑性や非効率性が温存されやすい。一方、市場競争を通じてトップダウンで価格が決まり、勝つためのコスト水準が決まる業界では、市場に合わせて自律的に合理化に取り組まざるを得ないのは言うまでもない
<p>103-105ページ (植田委員)</p>	<p>原発非稼働ケースにおいては約4兆円から8兆円の資金調達が必要となっているのですが、この計算根拠をご教示いただけますでしょうか。</p>

図①Risk Based Maintenance Strategy (概念図)



図②：欧州自由化が進展していた時期の発電コストベンチマーク

石炭火力発電所のベンチマーキングスタディ例

(1997年に実施)

