

改革始動！ 変貌する電力システムの行方

第4回

日本総合研究所 井熊 均

創発戦略センター所長／常務執行役員

1983年早稲田大学大学院理工学研究科修了、同年三菱重工業に入社。90年日本総合研究所に入社、2014年より現職。著書に「シリーズ電力大再編 電力小売全面自由化で動き出す分散型エネルギー」「シリーズ電力大再編 電力小売全面自由化で動き出すバイオエネルギー」(ともに日刊工業新聞社、編著2014年)など多数。



電力システム改革をリードする東電改革 未曾有の危機が競争力を押し上げる

半世紀ぶりと言われる今回の電力システム改革は3つの大きな要素で構成される。2015年から始まる送電線の広域運用、2016年から始まる小売全面自由化、2020年までに実施させる発送電分離である。

1995年から始まった自由化が骨抜きにされた経験から、これらの改革がどれだけ確実に実行されるかを危ぶむ声が多かった。しかし、東京電力福島第一原子力発電所の事故に伴う電力行政への批判、アベノミクスの「第三の矢」の重要政策としての位置づけなどを追い風に電力システム改革は確実に進んでいる。特に、電力会社による市場独占の象徴だった発送電一体の事業体制にメスが入ったことは改革の信頼を高めた。

こうした流れをさらに加速するのが東電の経営改革だ。

東電の経営改革が 流れを加速させる

東電は福島第一原発の事故に伴う巨額の賠償負担により、原子力損害賠償機構(現原子力損害賠償・廃炉等支援機構)から5兆円を超える出資を受け、実質的に国有化された。国有化から間もない2012年5月には、福島第一原発周辺地域への賠償と東電の改革の方針と施策が明記さ

れた総合特別事業計画が公表された。それによると、東電は「燃料・火力部門」、「送配電部門」、「小売部門」を分社化する持ち株会社制に移行し、「送電部門の中立化・透明化を進める」とされた。電力システム改革にとって重要なのは、総合特別事業計画に描かれた経営改革後の東電が電力システム改革後の電力会社の姿そのものであり、同社の経営改革が電力システム改革より先んじて実施されることだ。

総合特別事業計画の実行可能性は高い。まず、東電が国家管理となり、経済界から改革派の経営陣が送り込まれたため、従来の電力会社の事情を理由にした改革の先送りは許されなくなった。

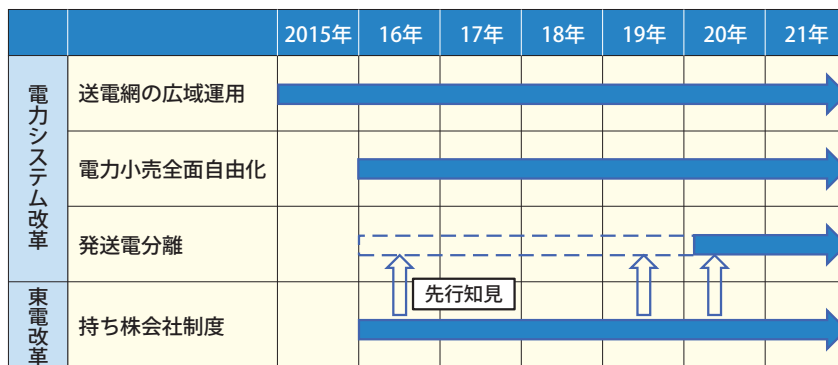
次に言えるのは、東電自身の危機感だ。福島第一原発の事故により巨額の負債を負った上、全面自由化で

本格的な競争にさらされる。電力業界の盟主として復活するために全社一丸となった失地回復、業容拡大を進めなくてはならないとの認識が深まった。

もう一つ言えるのは、福島での賠償に対するコミットメントの強さだ。東電自身の責任感が強いことはもちろんだが、政策的にも賠償から目を背けることは許されない。そして賠償の源泉となるのは、電力事業から得られる収益である。

2014年1月には新・総合特別事業計画が示された。東電の改革の成否は、福島での賠償と力強い電力事業をどのように両立するかにかかっている。新・総合特別事業計画はこうした課題に応える内容となった。同計画では「責任と競争の両立」との方針が掲げられ、持ち株会社の下に小売、送配電、燃料・火力の会社が

図 電力システム改革と東電改革のスケジュール



置かれた。これによって、原子力発電、復興事業、廃炉など、国と東電が責任をもって対処しなくてはならない事業を持ち株会社が担い、小売、送配電、燃料・火力の各社は競争性の向上を念頭に事業を進めることが可能となる。

特性に沿った事業展開が成否の鍵

東電に限らず、電力会社が電力システム改革の中で競争力を発揮するには、発電、送配電、小売の事業をそれぞれの特性に沿って展開しなくてはならない。発電事業では燃料や設備の調達コスト、設備稼働率、市場動向を見た販売戦略などが収益の鍵となる。これらが上手くかみ合えば、高い投資回収率が可能になる。

一方、送配電事業は投資回収率こそ低いものの、安定した事業運営ができるからコストコントロールが鍵になり、小売事業ではアライアンス

を駆使して顧客をつかめるかどうか問われる。電力会社はこれまで3事業を一体運営してきたが、本来、それぞれの事業の性格は全く違うのだ。その分だけ3事業が別会社として運営されると、事業の性格に応じた経営が進めやすくなり、競争力が高まる可能性がある。

実際、持ち株会社制を控えた東電各社の動きは活発だ。燃料・火力カンパニーは中部電力との提携により世界でもトップレベルの天然ガスの調達力を得た。また、火力発電事業に定評のある中部電力との提携は、発電所運営の効率性も高めるだろう。他社との提携による発電事業の海外展開も動き出した。小売部門では携帯キャリアやガス会社との提携が盛んに進められている。電力を軸としたセット販売や顧客向けサービスの拡充は販売力を底上げする。いずれにしても、発電・送配電・小売を垂直統合していた時代には見られなかった積極的な動きだ。



東京電力本店＝東京・内幸町

東電の動きが他社のモデルに

総合特別事業計画を背負った東電だからこその動き、という見方もできるが、持ち株会社制に移行したことの必然的な帰結ともとらえられる。いずれにしても、東電の提携戦略などが発送電分離に向けた電力会社のモデルになるのは間違いない。東電の改革は電力システム改革の追い風となるだけでなく、電力会社の経営改革の先導役にもなる。

電力会社がひとたび提携に動けば大きな求心力があることは東電が示した。新規参入者にとって、電力システム改革後の電力会社はこれまでも増して大きな脅威となる可能性が出てきた。

福島第一原発の事故という未曾有の危機が、電力会社の競争力を押し上げるとは、予期せぬ時代の巡り合わせである。■



東京電力と中部電力は燃料調達・火力発電所部門で提携。4月に親会社「JERA（ジェラ）」を設立した