

調達効率化に向けたロードマップについて (最終報告)

2024年4月2日
四国電力株式会社

- 当社は、一昨年11月28日、経済産業大臣に対し、特定小売料金（規制料金）の値上げ申請を行いました。その後、料金制度専門会合等における申請原価の厳正な審査・査定を経て、昨年5月19日、当社は、特定小売料金の値上げに関して、経済産業大臣の認可をいただき、これを受けて、同6月1日から特定小売料金の値上げを実施させていただきました。
- 当該認可にあたっては、「特定小売供給約款の変更認可申請に係る査定方針」の「経営効率化」の項において、「調達に関し、料金審査によって効率化を促すのみならず、実際に各事業者においてどのようにコスト効率化を進めていくのか、フォローアップしていくことが重要」との整理がなされました。
当社は、その趣旨に真摯に鑑み、今回のフォローアップにおいては、調達はもとより、同査定方針において、「他律的な変動要素が少なく」「自律的な効率化努力が可能」な費目として、査定額一覧で「経営効率化」に整理された費目を対象に、引き続き、更なるコストダウンの深掘りを実現していくため、あらためて**現状の課題を認識・整理**したうえで、**具体的な取組テーマを選定**して、更なる効率化に努めてまいります。

調達改善に向けたフォローアップの実施

- 調達に関し、電力業界全体の競争入札率が限定的であること、まだ効率化の余地があるのではないか、との御指摘があること、さらには、今後自由化部門における電力会社間の競争の進展に伴い、新たなビジネスモデルの導入や技術開発などのイノベーションが起こり、さらにコストが圧縮される可能性もあることなども踏まえ、**料金審査によって効率化を促すのみならず、実際に各事業者においてどのようにコスト効率化を進めていくのか、フォローアップしていくことが重要**である。
- このため、**各事業者で調達の改善に係る方針を策定した上で、必要に応じて国がフォローアップしていく枠組みを新たに設ける**こととする。その際、調達に係る有識者の知見も得る、特定の調達案件について実証的に定量評価を行う、といった工夫も検討する。

現状の事後評価

- 原価算定期間（原則3年間）終了後に実施
- 規制部門の利益率、料金審査時の事業報酬額と比較した超過利潤の発生状況、自由化部門の赤字発生状況がチェックポイント

- 3年を待たず検証を行うことが必要
- 費用総額での検証だけでなく、更に詳細な検証を行うことが必要

新たに追加するフォローアップ

- 原価算定期間中であるか否かにかかわらず、料金改定後から実施
- 料金審査において議論となった点（例：工種ごとの発注の妥当性）の確認
- 仮に問題がある場合は、改善策を求めるなどの対応を実施

査定額一覧

経営効率化	減価償却費
	固定資産除却費
	修繕費
	消耗品費
	委託費
	普及開発関係費
	養成費
	研究費
	諸費
	経営効率化 計

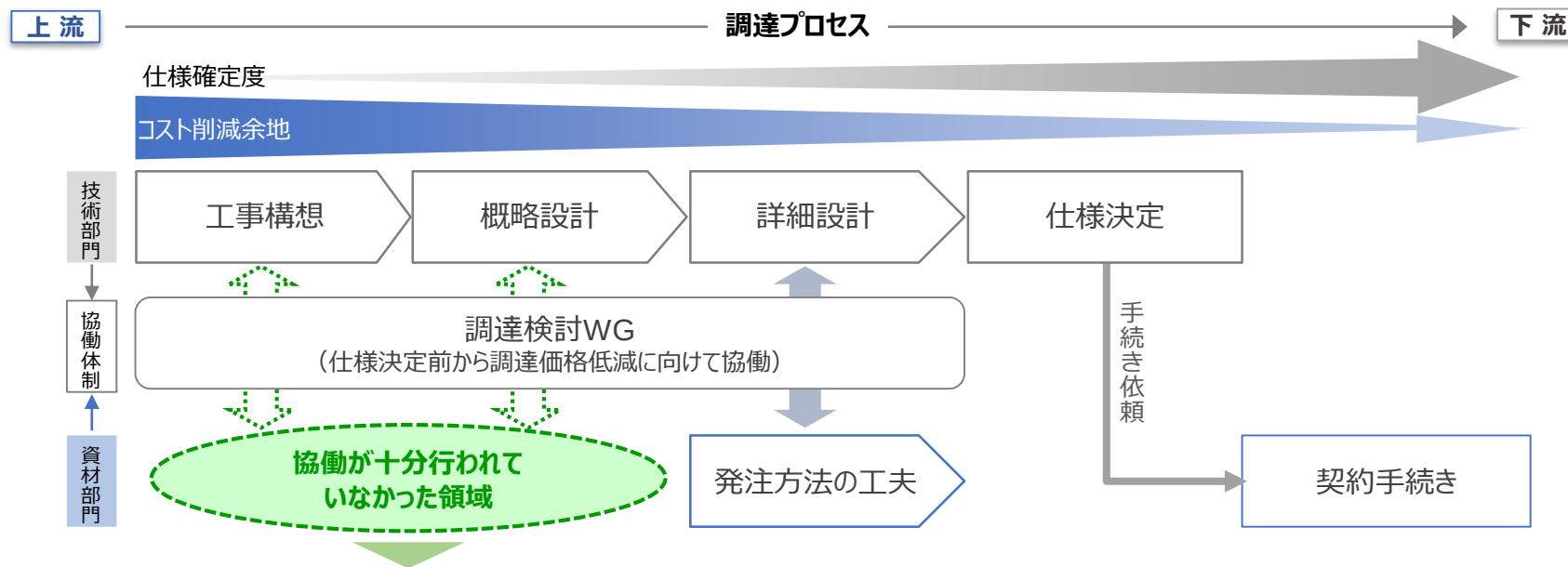
「特定小売供給約款の 変更認可申請に係る査定方針」より抜粋

2. 取り組みの現状と更なるコストダウンに向けた課題認識

3

- 当社は、料金審査において、「経営効率化への取り組みについて」の中でお示したとおり、業務全般のあらゆる分野において、経営合理化・効率化の深掘りに向けて、最大限の取り組みを続けております。
- なかでも、調達に関しては、技術部門と資材部門の実務担当者が一体となって調達価格の低減を進めていくための体制として、各部門毎に「調達検討ワーキンググループ」（以下、調達検討WG）を設置し、発注方法の工夫、競争発注の更なる拡大等に向けた取り組みを検討・実施してまいりました。
従来、調達プロセスの「上流工程（仕様の自由度が比較的高くコスト削減余地の大きい工事構想・概略設計段階）」における効率化施策は、主に技術部門が担っておりましたが、ここに資材部門が関わることで、それまで以上に、仕様の見直しや新規取引先の開拓などの深掘り・加速化が期待できるとの課題認識のもと、2021年8月からは、技術部員と資材部員混成の常設組織として、資材部内に「調達ソリューションチーム」を新設し、同チームにおいて、技術部員が有する技術的知見と資材部員が有する調達ノウハウの融合を図るなどにより、調達価格の一層の低減を実現すべく取り組みを進めております。

＜調達における取組状況と課題認識＞



- 協業を強化し、工事構想・概略設計段階から、資材部門が調達ノウハウを活かした提案を行うことにより、調達価格低減の検討活性化が期待
- ただし、当該段階に資材部門が踏み込んでいくには仕様面への精通が必要
- ⇒ **資材部門の中に技術部員を混成した調達ソリューションチームを設置**

- 前ページのとおり、今後も、「資材調達力の更なる強化」に取り組んでいくことはもちろん、経営効率化費目を含めて、いわゆる「上流工程」において、従来以上に効率化施策を拡大・深化させることにより、更なるコストダウンの実現に努めてまいります。
- 具体的には、これまで注力してきた契約段階における「買い方の工夫」に加え、上流工程においてコスト削減の期待効果が大きい3つのテーマを軸に、更なる効率化に取り組んでまいります。
 - ・ 競争の活性化やサプライヤー固定化の解消等に向けた**新規取引先の開拓**
 - ・ 設備の更新・修繕における実施個所の厳選や新工法・デジタル技術の活用等による**仕様・工法の見直し**
 - ・ 設備の更新・修繕の延伸などライフサイクルコストの低減に資する**実施時期の最適化**
- また、各テーマにおける具体的な取り組みにあたっては、今回のフォローアップにおける他分野の有識者の皆さまのご知見等も踏まえて検討してまいります。

今後強化していく領域

上流工程の取り組み

これまで注力してきた領域

契約段階の取り組み（まとめ発注など買い方の工夫）

各テーマを組み合わせ相乗効果の創出を図りつつ、更なる効率化の深掘りに取り組む

新規取引先の開拓

- ✓ 競争を活性化させることにより、大きなコスト削減が期待
- ✓ スペックダウンや汎用化等により、新規参入のハードルを下げることで、サードパーティ製品の採用を促進
- ✓ 現在顕在化しつつある、サプライヤーの廃業や長納期化などの課題への対策としても寄与



仕様・工法の見直し

- ✓ 設備の更新・修繕個所の厳選や新工法の採用等について更なる検討を実施
- ✓ 取引先の技術・知見を積極的に取り入れる（VE提案の活用など）ことで、コスト削減を加速化
- ✓ デジタル技術の活用による効率化等についても幅広く検討



実施時期の最適化

- ✓ メーカー推奨の更新・修繕時期を迎えた設備について、安定運転へのリスク等も見極めつつ、延伸等を含めて実施時期の最適化を志向
- ✓ 仕様・工法の見直し等も組み合わせ、例えば、一部更新・修繕実施し、設備の延命化を図ることなどについても前広に検討

4. 今回のフォローアップにおける具体的な取り組み

- ここまで整理してきたとおり、当社は、今回のフォローアップにおいて、よりコストダウン効果が期待できる「上流工程」を中心に、効率化施策の深掘りに取り組んでまいります。
- 今回検討範囲としては、
 - ・ 効率化施策の実施ならびにその成果の発現までに、相応の時間を要する案件もあることなどから、そうした時間的制約なども考慮し、集中改善期間（2023～2025年度）のみならず、中期（2026～2027年度）の取り組みも視野に入れたうえで、
 - ・ 経営効率化費目（当社の料金原価ベースで約1,000億円）のうち、1千万円以上/件を基本（約500億円）に、
 - ・ 「上流工程」における効率化施策の深掘り・加速化が期待できる案件（約150億円）を対象といたします。
- 当社は、こうした今回のフォローアップにおける取り組みはもとより、業務全般のあらゆる分野において経営効率化をはかり、2025年度までの原価算定期間において、認可レベルに留まることなく継続的なコスト低減に努めてまいります。

検討テーマ	具体的な取り組み	効率化施策	検討範囲※ ※2023～2027年度の 5年平均で算定
新規取引先の 開拓	仕様の見直し等による サードパーティの開拓	・ 発電所定期交換部品の競争促進による効率化 など	150億円
仕様・工法 の見直し	更新・修繕工事における 保修方法の合理化	・ 電動機の保修方法の改善 など	
実施時期の 最適化	デジタル技術を活用した効率化	・ システム構築におけるクラウドサービスの有効活用 など	
	設備の更新周期や 点検周期の延伸化	・ 制御装置等の部分修繕による延命化 など	