

経営効率化への取組み

平成24年12月26日
九州電力株式会社

- これまで、設備投資や修繕費、諸経費※の削減及び人員の削減など、徹底した効率化を推進。
 - 平成24年度は、緊急経営対策として、費用・投資合わせて合計▲1,200億円規模のコスト削減を計画。
(平成24年3月公表)
 - 加えて、今夏以降、現状の設備実態や業務運営状況を再評価し、更に踏み込んだ検討を行い、設備投資・修繕工事の繰延べや委託費・出張費など諸経費の削減、社員賞与など人的経費の削減等、▲300億円の削減を追加し、計▲1,500億円規模のコスト削減を実施中。(平成24年11月公表)
- ※ 廃棄物処理費、消耗品費、補償費、賃借料、委託費、普及開発関係費、養成費、研究費、諸費の9費目

[平成24年度緊急経営対策の概要]

項目		主な取組み内容と削減額
費用	修繕費	・安全・法令遵守に関するもの及び安定供給に直ちに影響を及ぼすもの以外についてリスク評価の上、削減・繰延べ ▲420億円 (▲350億円)
	諸経費他	・業務委託費、研究費、電化営業関係費、広告宣伝費、研修費、寄付・諸団体会費などの諸経費の削減 ・役員報酬の削減、社員賞与の削減、福利厚生の見直し、時間外労働の削減などの人的経費の削減 ・輸送費低減、低品位炭導入などの燃料費低減、及び他社からの購入電力料低減 ▲280億円 (▲200億円)
	費用計	▲700億円 (▲550億円)
投資	設備投資他	・安全・法令遵守に関するもの及び安定供給に直ちに影響を及ぼすもの以外についてリスク評価の上、削減・繰延べ ・その他投資は、燃料の上流権益投資など供給力確保に関するもの以外は繰延べ ▲800億円 (▲650億円)
削減額計		▲1,500億円 (▲1,200億円)

※1 ()内の数値は当初(平成24年度3月28日)公表値

※2 水害・台風等の災害復旧、原子力の安全対策の追加などの増分は含まない

- これまで経営効率化へ取り組んだ結果、設備投資は、ピーク時の平成5年(5,357億円)から6割以上削減。
- 修繕費はピーク時の平成6年(2,034億円)、諸経費はピーク時の平成7年(1,782億円)からそれぞれ1割以上削減。
- 人員は過去20か年ピーク時の平成9年(14,609人)から1割以上削減。

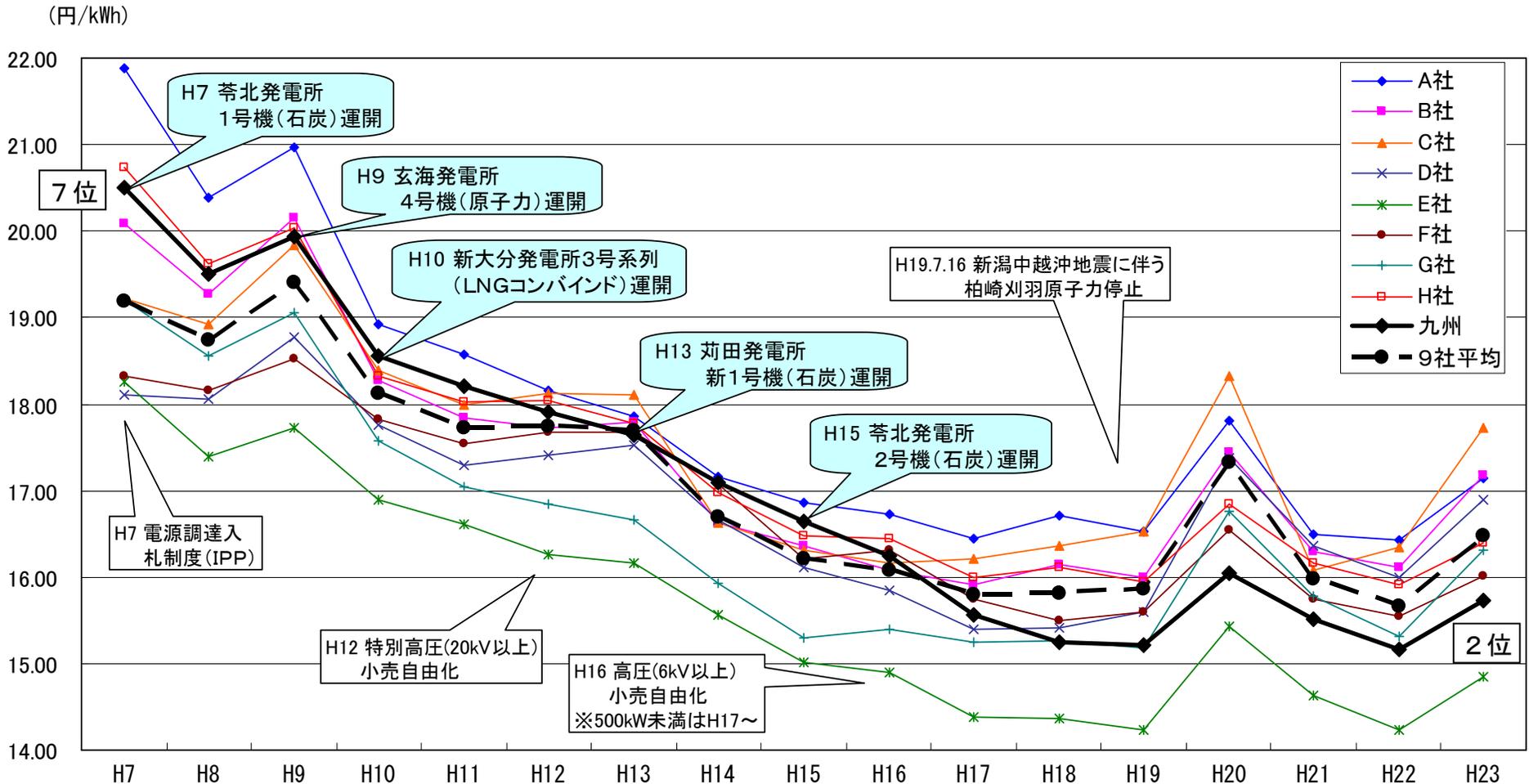
〔ピーク時からの効率化実績〕

(億円、人、%)

	過去最大 (H5)	...	H23実績	削減額	削減率
設備投資額	5,357	...	1,985	▲ 3,372	▲ 63
	過去最大 (H6)	...	H23実績	削減額	削減率
修繕費	2,034	...	1,760	▲ 274	▲ 13
	過去最大 (H7)	...	H23実績	削減額	削減率
諸経費	1,782	...	1,520	▲ 262	▲ 15
	過去20か年 最大(H9)	...	H23実績	削減数	削減率
人員数	14,609	...	12,831	▲ 1,778	▲ 12

【参考】電気料金（販売単価）の推移

- 当社の電気料金は、離島や山間部を多く抱えるという地域特性もあり、全国平均を上回る水準で推移。
- その後、原子力を中心とした電源のベストミックスを積極的に推進するとともに、不断の経営効率化に取り組むことで、料金の低減に努め、今では電力9社の中で安い水準を実現（H7：7位→H23：2位）。

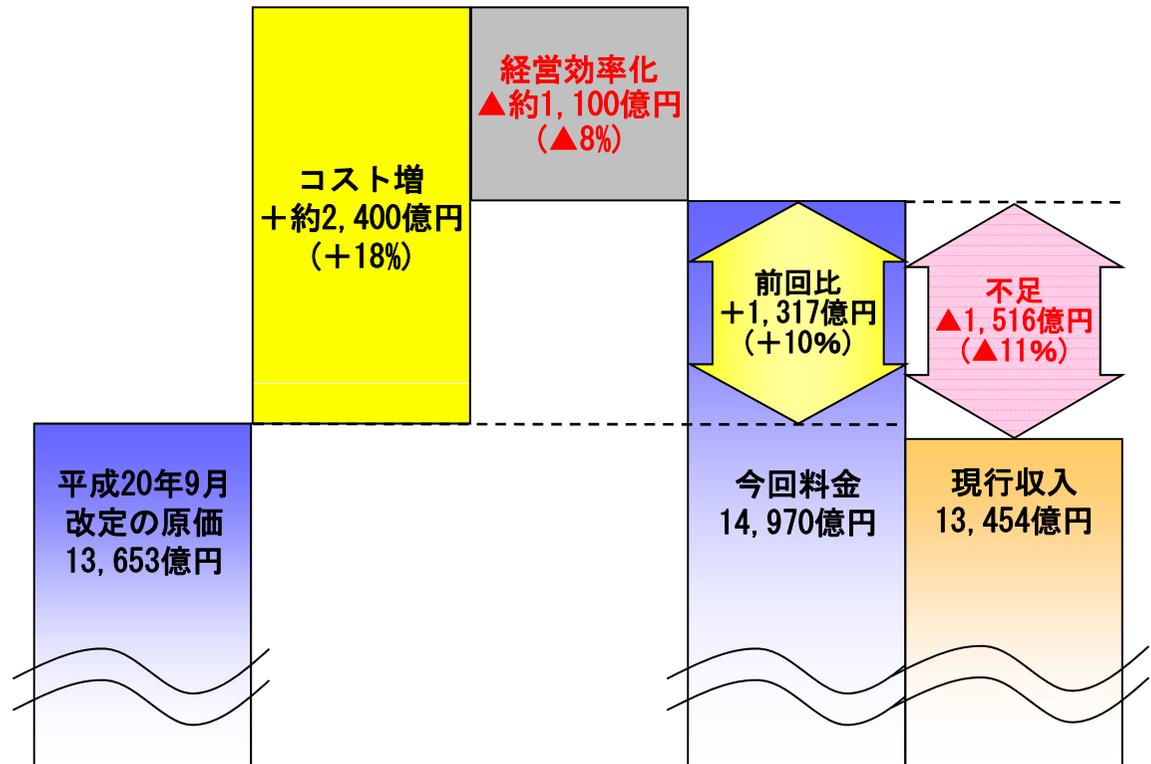


- 今後、これまでの効率化や平成24年度の「緊急経営対策」に加え、修繕工事や設備投資の削減・繰延べ、人的経費の削減などにより、更なるコスト削減を実施。
- 今回の申請原価は、前回原価から燃料費の増加等による約2,400億円（+18%）のコスト増に対し、▲1,100億円規模（▲8%）の効率化努力を反映。

〔効率化反映額の内訳〕

項目	H25~27平均
人的経費	▲400億円
修繕費	▲290億円
減価償却費 (設備投資)	▲220億円
諸経費	▲170億円
その他の費用	▲50億円 (需給関係費 ▲40)
合計	▲1,100億円規模
(再掲)資機材調達※	▲230億円

〔料金原価の算定イメージ〕



※ 修繕費、廃棄物処理費、委託費、普及開発関係費、養成費、固定資産除却費、減価償却費(設備投資)の7費目を対象に、平均7%の競争導入効果を反映

(億円)

項目	コスト増		経営効率化		合計
	+約2,400		▲約1,100		+約1,300
人的経費	○退職給与金における数理計算上の差異償却等	+230	○役員報酬の削減 ○年収水準の引下げ等	▲400	▲170
需給関係費※	○原子力停止による数量増等	+1,830	○調達方法の多様化等	▲40	+1,790
修繕費	○原子力発電所安全対策等	+290	○点検周期の延伸化、修繕工事の中止・繰延べ・規模縮小 ○競争導入効果の反映等	▲290	0
減価償却費 (設備投資)	○原子力発電所安全対策による設備投資増等	+40	○設計基準、仕様の見直し ○競争導入効果の反映等	▲220	▲180
諸経費	○発電・送電設備保全業務の委託拡大等	+100	○業務委託範囲・内容の見直し ○競争導入効果の反映等	▲170	▲70
その他の費用	○原子力損害賠償支援機構一般負担金 ○原子力バックエンド費用、公租公課等	+170 ▲210	○競争導入効果の反映（固定資産除却費）等	▲10	▲50

※ 燃料費、購入・販売電力料

効率化反映額：▲397億円

- 役員報酬、従業員の年収水準、福利厚生など、人的経費全般にわたる見直しを行い、更なる削減を実施。
- ICT※を活用した業務プロセスの効率化や業務の縮減・廃止などによる業務運営の効率化を図るとともに、採用の抑制などにより労働生産性を向上。

※ Information and Communication Technology（情報通信技術）の略

〔主な取組み内容と効率化反映額〕

（億円）

項目	主な取組み内容	H25	H26	H27	H25～27 平均
役員給与	・ 役員報酬の削減	▲2	▲2	▲2	▲2
給料手当	<ul style="list-style-type: none"> ・ 年収水準の引下げ(826万円/人→650万円/人) ・ 採用の抑制 } <ul style="list-style-type: none"> H25: 256人(H24比▲29%) H26: 200人(H24比▲45%) H27: 200人(H24比▲45%) ・ 時間外労働の削減(H22比▲10%) 	▲318	▲291	▲293	▲301
退職給与金	<ul style="list-style-type: none"> ・ 確定拠出年金制度への移行(H25年度) ・ 給付水準の見直し(H27年度) 	▲23	▲6	▲75	▲35
厚生費	<ul style="list-style-type: none"> ・ 健康保険料会社負担率引下げ(65.8%→58.5%) ・ 保養所の全廃(4施設) 	▲36	▲33	▲34	▲34
その他	・ ICT導入等による委託検針・集金費の削減	▲24	▲26	▲26	▲25
合計		▲403	▲358	▲430	▲397

※ 四捨五入の関係で、合計が合わない場合がある

<効率化以外の主な増減要因>

- ・ 退職給与金における数理計算上の差異償却

計：+229億円

3 具体的な取組み内容②（需給関係費）

7

効率化反映額：▲36億円

- 電源の最経済運用を前提に、「競争見積」「低価格燃料の使用」「共同調達」等により燃料調達コストを低減。
- 需給状況に応じた卸電力取引所の最大限活用により、需給関係費を低減。

〔主な取組み内容と効率化反映額〕

(億円)

項目	主な取組み内容	H25	H26	H27	H25～27 平均
燃料費	・競争見積・共同調達の実施	▲15	▲15	▲8	▲13
	・低価格燃料（亜瀝青炭）の使用	▲7	▲5	▲6	▲6
	・交渉努力による価格低減	▲6	▲4	▲4	▲5
	・自社船の最大活用	▲6	▲6	▲6	▲6
	計	▲35	▲31	▲26	▲30
販売・購入 電力料	・卸電力取引所の最大限活用	▲5	▲6	▲6	▲6
	合計	▲40	▲37	▲32	▲36

※ 四捨五入の関係で、合計が合わない場合がある

<効率化以外の主な増減要因>

- ・原子力停止による数量増
- ・火力燃料価格の上昇

計：+1,825億円

効率化反映額：▲294億円

- 個々の設備実態・運用実態をきめ細かに精査し、定期点検周期の延伸化や修繕工事の中止・繰延べ・規模縮小などにより、保全コストを低減。
- 資機材調達における今後の効率化努力として、競争発注導入に伴うコスト低減効果を反映。

〔主な取組み内容と効率化反映額〕

(億円)

主な取組み内容	H25	H26	H27	H25～27平均
・劣化状況等の詳細評価に基づく修繕工事の中止・繰延べ、規模縮小等	▲309	▲29	▲84	▲141
・過去の点検結果・運転データ等の分析・評価に基づく機器点検周期・頻度の見直し	▲4	▲4	▲4	▲4
・競争導入効果の反映	▲127	▲159	▲163	▲150
合 計	▲439	▲192	▲251	▲294

※ 四捨五入の関係で、合計が合わない場合がある

<効率化以外の主な増減要因>

- ・原子力発電所の安全対策の実施
- ・火力発電所高稼働による修繕増

計：+291億円

効率化反映額：▲224億円

- 設計基準や仕様、実施時期の見直しなどによる効率化に加え、改良・拡充工事の中止・繰延べ・規模縮小などにより、更なる削減を実施。
- 高経年化対策については、安全・法令遵守・安定供給の確保を前提に設備実態（腐食・劣化状況）や不具合発生時の安定供給への影響度をリスク評価のうえ、影響が限定的な設備や系統切替による迅速な復旧が可能な設備について、対策時期の繰延べを実施。

〔主な取組み内容と効率化反映額〕

（億円）

主な取組み内容	H25	H26	H27	H25～27平均
・ 設備投資の削減・繰延べ （原子力発電所の安全対策を除く）	▲168	▲201	▲263	▲210
・ 競争導入効果の反映	▲7	▲13	▲21	▲14
合 計	▲175	▲214	▲284	▲224

※ 四捨五入の関係で、合計が合わない場合がある

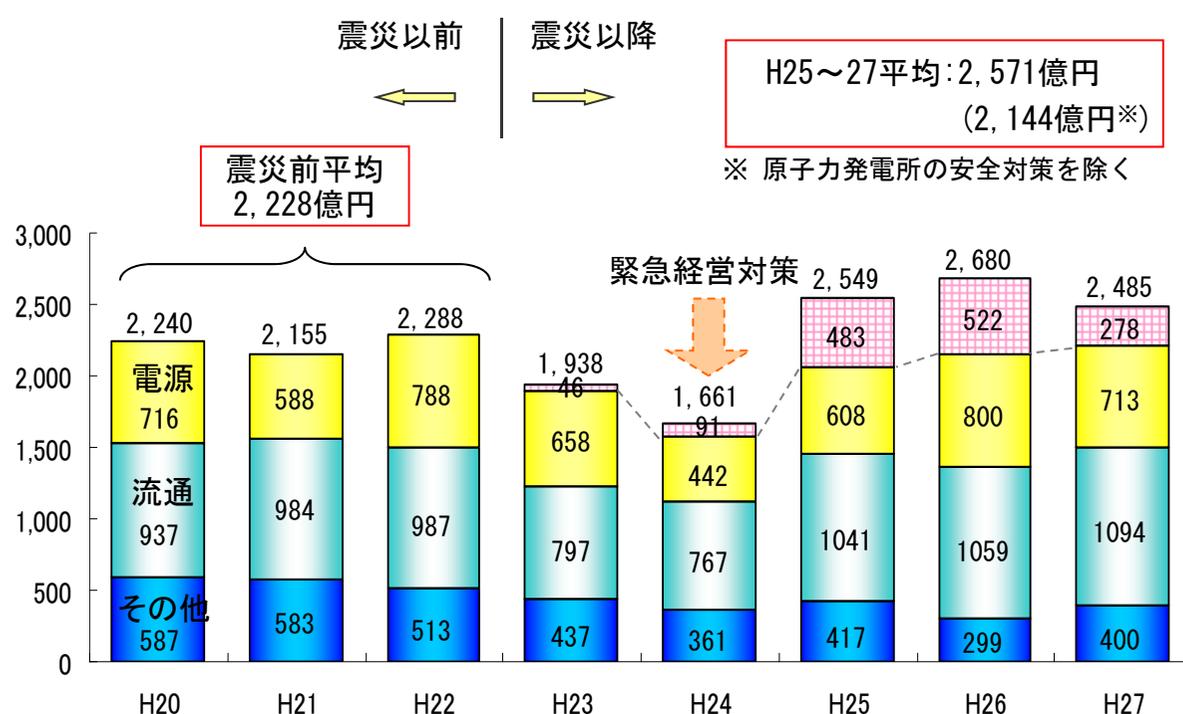
<効率化以外の主な増減要因>

- ・ 原子力発電所の安全対策の実施
- ・ 減価償却の進展

計：+43億円

- 平成24年度は、東日本大震災以降の経営環境の変化を踏まえ、「緊急経営対策」として、安全・法令遵守に関するもの及び安定供給に直ちに影響を及ぼすもの以外についてリスク評価の上、当面の繰延べなどの短期的対策を含む更なる削減・繰延べを実施。
- 平成25～27年度は、原子力発電所の安全対策や設備の高経年化対策などの増加要因はあるものの、これまでの取組みに加え、今後の効率化努力を織り込み、3か年平均で約2,570億円。(原子力発電所の安全対策を除くと、震災前3か年平均を下回る水準)

〔設備投資額の推移〕



は原子力発電所の安全対策

設備投資の主な増加要因
(金額はH25~27平均)

- 原子力発電所安全対策 : 約430億円
- 設備の高経年化対策 : 約460億円
- 主要新規件名 : 約340億円
 - ・ 新大分発電所3号系列第4軸 (平成28年度運開)
 - ・ 日向幹線(50万V) (平成31年度運開)
 - ・ ひむか変電所(50万V) (平成26年度運開)

3 具体的な取組み内容⑤（諸経費、その他の費用）

11

効率化反映額：▲178億円

- 業務委託範囲・内容の見直しなどの業務全般にわたる効率化に加え、競争発注導入に伴うコスト低減効果を反映。
- 広告宣伝等の普及開発関係費や団体費、研究費などを中心に、費用対効果を踏まえた中止・繰延べ・規模縮小などにより、更なるコスト低減を実施。

〔主な取組み内容と効率化反映額〕

(億円)

項目	主な取組み内容	H25	H26	H27	H25～27 平均
委託費	・業務委託範囲・内容の見直し	▲24	▲28	▲29	▲27
普及開発関係費	・イメージ広告・販促関連・オール電化関連費用の削減	▲26	▲26	▲26	▲26
研究費	・電力の安定供給に直接影響しない件名の取止め	▲14	▲18	▲17	▲16
諸費	・寄付金、団体費等の削減	▲33	▲34	▲31	▲33
その他	・賃借料の削減	▲9	▲10	▲9	▲9
競争導入効果の反映 (廃棄物処理費、委託費、固定資産除却費等)		▲67	▲67	▲66	▲66
合 計		▲172	▲183	▲178	▲178

※ 四捨五入の関係で、合計が合わない場合がある

<効率化以外の主な増減要因>

- ・ 発電電・送電設備保全業務の委託拡大
- ・ 原子力損害賠償支援機構一般負担金の拠出

計：+61億円

効率化反映額：▲230億円(再掲)

- 当社の競争入札実績に基づき、7費目※1を対象に平均7%の競争導入効果額を反映。
- 競争導入効果額は、過去3か年(平成21~23年度)の全社競争入札の実績を抽出して、発注額における設計値※2からの費目別の低減率を対象原価※3に乗じて算定。

※1 修繕費、廃棄物処理費、委託費、普及開発関係費、養成費、固定資産除却費、減価償却費(設備投資)

※2 設計基準等に基づく工数・数量、並びに過去の実績やその時点での市況を反映した積算値

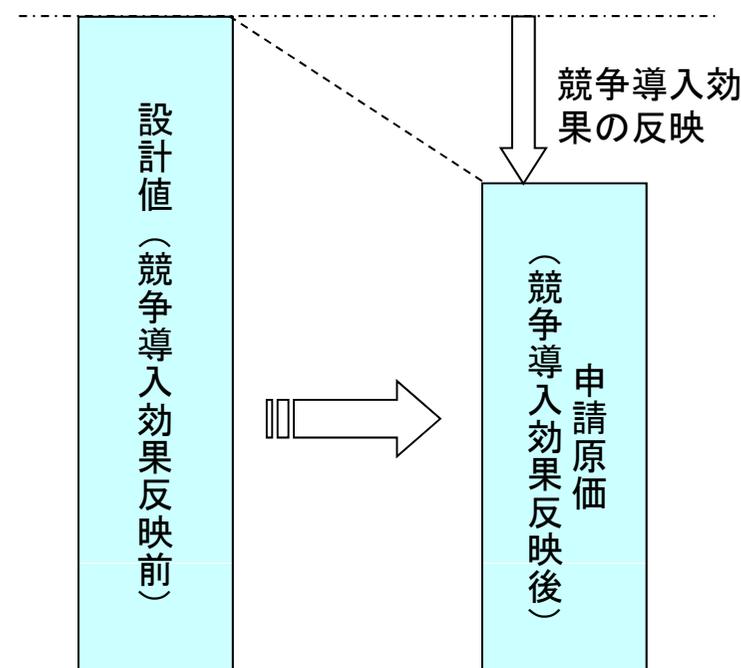
※3 既契約分や金融機関手数料など、競争導入効果が期待できないものを除く

〔各費目別の反映内容〕

(%、億円)

項目	低減率	反映額
修繕費	▲7.2	▲150
廃棄物処理費	▲8.6	▲10
委託費	▲6.2	▲46
普及開発関係費	▲2.8	▲0.8
養成費	▲7.8	▲0.2
固定資産除却費	▲7.7	▲9
減価償却費(設備投資)	▲8.4	▲14
合計	▲7.1	▲230

〔競争導入イメージ〕



※ 四捨五入の関係で、合計が合わない場合がある

- 電力の安定供給に向けた資機材の安定調達を前提に、「所要数量を取りまとめてスケールメリットを図る集約購買等の発注範囲の工夫」「競争原理の活用に向けた発注方式の工夫」「お取引先との協働による原価改善活動・プロセス改善活動」等により、資機材調達コストを低減。
- 競争発注比率については、従来、金額ベースで、概ね20%程度で推移。平成23年度は、原子力発電所の安全対策や需給対策のための緊急工事等で、随意契約とせざるを得ない件名のウェイトが高く、14%となっているが、今後3年間(平成25～27年度)で30%まで高めることを目指して取組み。
- 随意契約とせざるを得ない場合も含め、全ての資機材調達において、競争発注を導入した場合と同等のコスト低減効果(▲7%)を追求。

〔資機材調達コスト低減への取組み〕

項目	取組み内容	事例
集約購買等の発注範囲の工夫	同種の製品について納入時期や納入場所が違うものを、まとめて購入する集約購買や他の電力会社との共同購買、他の企業との集中購買への参加等によるスケールメリットを活かした価格の低減	情報通信機器 蓄電池 事務用品 など
競争原理の活用に向けた発注方式の工夫	お取引先の提案を活用して仕様の見直しを行ったり、購入価格だけではなく、使用期間中に発生する運転費用等も含めて、最も経済的な契約先を選定するなど、競争原理の活用等を通じたコスト低減に効果的な発注方式を、多様な発注方式の中から適切に選定・適用	土木建築工事 発電機 蓄電池 鉄鋼製作品 など
お取引先との協働による原価改善活動・プロセス改善活動	お取引先の製造工程にまで遡って、協働による原価低減(購買原価企画活動)やプロセスの効率化(サプライチェーンマネジメント)に取組むことを通じた調達価格の低減	保護継電装置 配電用アルミ電線 など

- 既設設備の修理・取替・部品調達や非常災害時における迅速な復旧のための生産能力及び技術・技能の維持・継承、お客さまのご要望や安全対策等への短納期での対応、長期的な設備運用におけるトータルコストの低減、更には特許等による制約など、調達上の要求事項を踏まえながら、競争原理を活用した発注方法を追求。
- 仕様については、公募も含めたお取引先提案の募集や代替仕様案の提出を可能とする発注方式の活用など、外部知見も取り入れながら、見直しに取組み、競争性を向上。

〔競争原理の活用に資する発注方式〕

発注方式	概要	期待効果	適用品目の特性
リバースオークション方式	提示した開始価格から、お取引先間で価格の引き下げを競い合い、その結果をもとに契約	お取引先が、相互の提示価格を見ながら価格の競り下げを行うことで、競争効果が向上	取扱い品目間で品質・機能に差異がない汎用品 (蓄電池、整流器 など)
VE提案※付発注方式	原仕様への代替提案を審査し、採用案の効果を契約に反映	提案を伴う競争により、お取引先の技術力やノウハウに基づく提案を引き出し、仕様等に反映させることでコスト低減が可能	お取引先の知見・新技術の開発等に基づく提案が期待できる品目 (土木建築工事、変電機器 など)
技術提案総合評価方式	見積書と技術提案書を求め、提案内容を技術・安全・コストなど多面的に評価し、最もメリットがあるお取引先と契約	お取引先の技術力を活用して、品質を確保しながら、中長期に亘る運転費用や保守費用も含めたトータルコストの低減が可能	初期費用以外の運転費用等の影響が大きく、多面的評価が有効な品目 (発電機、通信機器 など)
コストターゲット(上限価格設定)発注方式	実績価格や市場価格による価格低減目標(上限価格)を提示し、上限以下の最低見積先と契約	目標提示により、お取引先の原価管理・原価改善の促進、価格検討・価格交渉の簡素化で価格低減が可能	従来価格・市況での合理的な目標設定が可能で、かつ従来価格からの価格引下げを目指す品目 (鉄鋼製作品、管路材 など)

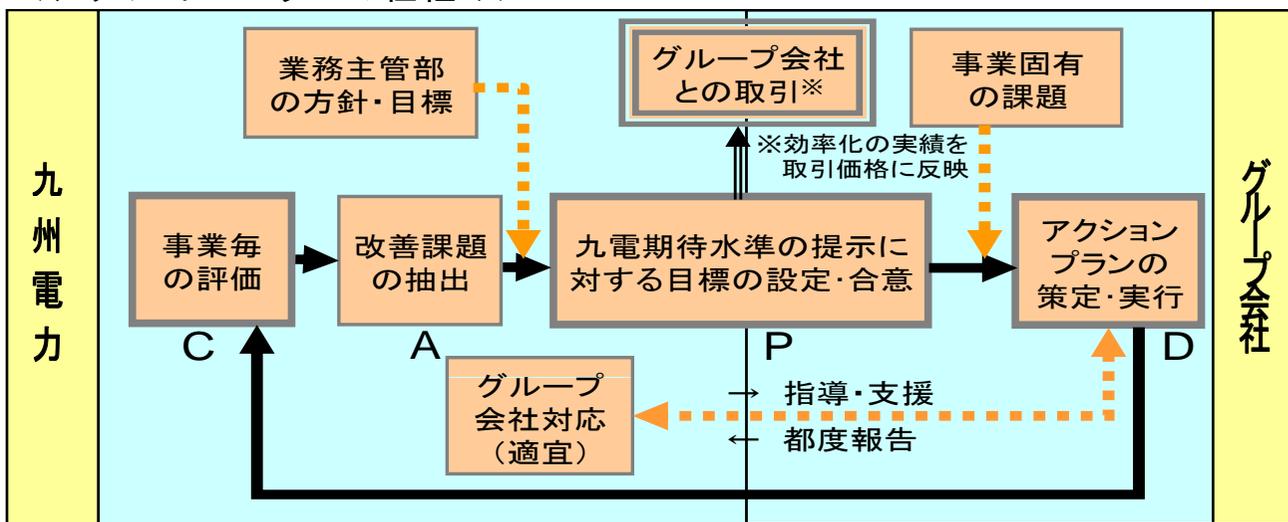
※VE（バリューエンジニアリング）提案：原仕様に対し、機能・品質を低下させずにコスト低減を図る代替案

- 子会社・関連会社との取引は、効率化を目的とした当社直営業務の外部化や、山間部と離島も含め、災害等緊急時においても迅速に対応できる有力な外部事業者が存在しない分野での資機材の安定確保が目的。取引にあたっては、外部事業者と同一の基準で、市況を踏まえた価格検討・交渉を行うとともに、有力な外部事業者が存在する場合は、競争発注を実施。
- 電力自由化の進展を踏まえ、競争力のある電気料金水準に向け、グループ一体となった効率化として、平成14年度から競争力を有する他業種企業の先進事例にならった協働での原価改善活動を導入。平成18年度からは、各社の効率化目標を織り込んだアクションプランを実施。
- 今後も、競争発注の拡大やコストベンチマーキング、協働での原価改善等に取り組む中で、常に市況を意識した価格水準の検証・見直しを行い、子会社・関連会社との取引全般に亘り、外部事業者と同じく、競争発注とした場合と同等のコスト低減効果(▲7%)を追求。

[グループ一体となった効率化への取組み（アクションプラン）]

- ・アクションプランとは、グループ事業マネジメントとして、電気事業のコスト低減・基盤確立への寄与を目的として、グループ会社との取引分野別に3か年ごとに策定・実施する効率化計画。
- ・制度導入時、外部的視点を入れるため社外コンサルを活用。一般同業他社の製品・サービスの価格と比較評価することで、業界トップクラスを目指す。
- ・グループ会社の効率化相当分を当社の資機材調達に反映（取引価格から低減）。

＜アクションプランの仕組み＞



＜アクションプランの取組み事例＞

区分	事業	効率化内容
業務委託関連	送電線の航空巡視	<ul style="list-style-type: none"> ・ 航空機稼働状況に応じた機体数及び人員削減 ・ 賃金体系見直しによる人件費削減
資機材関連	コンクリート柱製造	<ul style="list-style-type: none"> ・ 製造工程作業の合理化による人員削減 ・ 本社事務部門の工場への統合による人員削減

(1) これまでの取り組み

- 平成13年に「宅地建物取引業者」の免許登録を行い、以降、積極的に遊休資産の売却及び貸付を実施。

<実績>

	件数	金額	備考
売却	約700件 [平成14~23年度]	約140億円 (売却金額)	・旧保養所(ながさき荘、せんだい荘等)(14件) ・旧営業所用地(46件)、旧社宅用地(497件) 等
貸付	84件 [平成24年度現在]	約6億円 (年間貸付料)	・グループ会社の事業用用地としての貸付(電気ビル、グッドライフ等) ・グループ会社の駐車場事業用地としての貸付 等

(2) 今後の売却物件

- 当社は経営合理化の一環として、所有する資産のうち、電気事業の運営に係わるもの以外の資産について積極的な売却を推進。

【売却対象資産：総額140億円程度（時価ベース）】

- ・ 九電記念体育館用地
- ・ 渡辺通駐車場用地
- ・ 城南クラブ
- ・ 当社所有の全保養所（4箇所）
- ・ 社宅跡地等（43物件）
- ・ 有価証券（電気事業に直接関係しないもの）