

経営効率化への取り組みについて

平成25年4月
北海道電力株式会社

目 次

I. はじめに	1
II. 当社のこれまでの経営効率化の取り組み	2
1. 電気料金低減に向けた取り組み	2
2. 主な経営効率化策	5
(1) 要員の効率化	5
(2) 人事労務諸制度の見直し	6
(3) 燃料種別の多様化と燃料費の低減	7
(4) 設備投資の効率化	8
(5) グループ会社の再編・統廃合	11
(6) 資産の効率化	12
3. 平成24年度の経営効率化の取り組み	13
III. 新料金へ反映した経営効率化の取り組み	14
(1) 人件費	15
(2) 需給関係費	16
(3) 設備投資関連費用	18
(4) 修繕費	19
(5) 諸経費等	22
(6) 資機材調達コストの低減	24

I. はじめに

当社は、燃料供給や長期的な価格の安定性に優れた海外炭と原子力を基幹電源として電源の多様化を進め、昭和 61 年以降、計 14 回にわたり電気料金を値下げ（昭和 60 年比約 34%）してまいりました。

平成 21 年 12 月には、泊発電所 3 号機が運転を開始し、燃料費の低減効果を上回る減価償却費などの負担はありましたが、不断の経営効率化に取り組むことによって、現行の電気料金を維持してきました。

しかしながら、泊発電所の全基停止により火力燃料費が大幅に増加しており、徹底した費用の削減に取り組みましたが、平成 24 年度の収支は、過去最大の損失を計上し、年度末の自己資本比率は 10%を割り込みました。

原子力規制委員会におきまして、原子力発電所の新規制基準の策定が進められておりますが、現時点においても泊発電所の発電再開時期を見通すことができない状況です。

当社といたしましては、北海道の皆さまの暮らしや経済に与える影響に鑑み、現行の電気料金を一日でも長く維持したいと考えておりましたが、このままでは自己資本の毀損がさらに拡大し、燃料調達や設備の保守・保全などに必要な資金の調達も困難となり、電力の安定供給にも支障をきたすおそれが生じます。

このような状況を踏まえ、このたび、最大限の経営効率化の実施を前提に、規制部門のお客さまについては、本年 9 月 1 日から平均 10.20%の電気料金の値上げを申請いたしました。

また、自由化部門のお客さまについても同日から平均 13.46%の値上げをお願いすることといたします。

当社は、今後も引き続き、泊発電所の一日も早い発電再開と電力の安定供給の確保に向け全力を尽くすとともに、ほくでんグループを挙げて徹底した効率化に取り組んでまいります。

本資料は、当社の経営効率化への取り組み内容を取りまとめたものです。お客さまには、当社の置かれた現状について何卒ご理解を賜りますようお願い申し上げます。

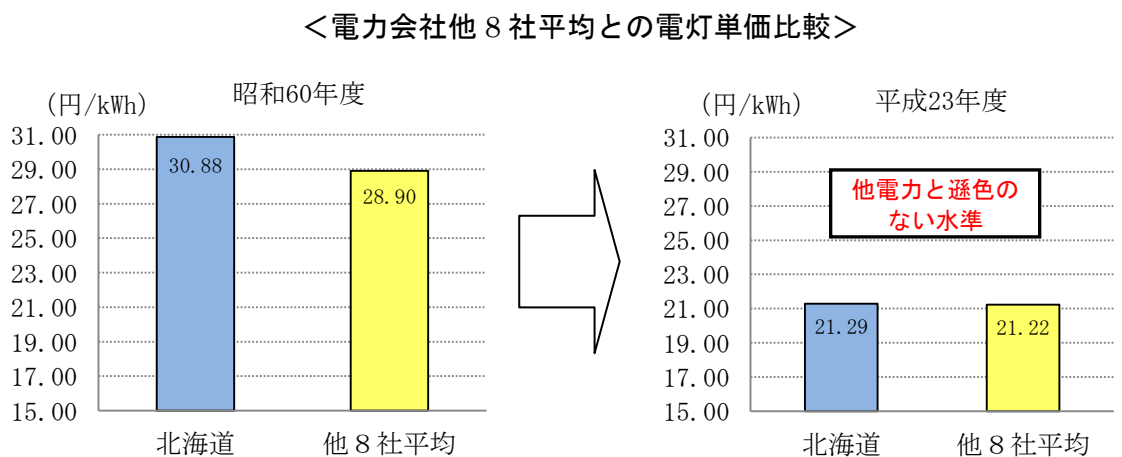
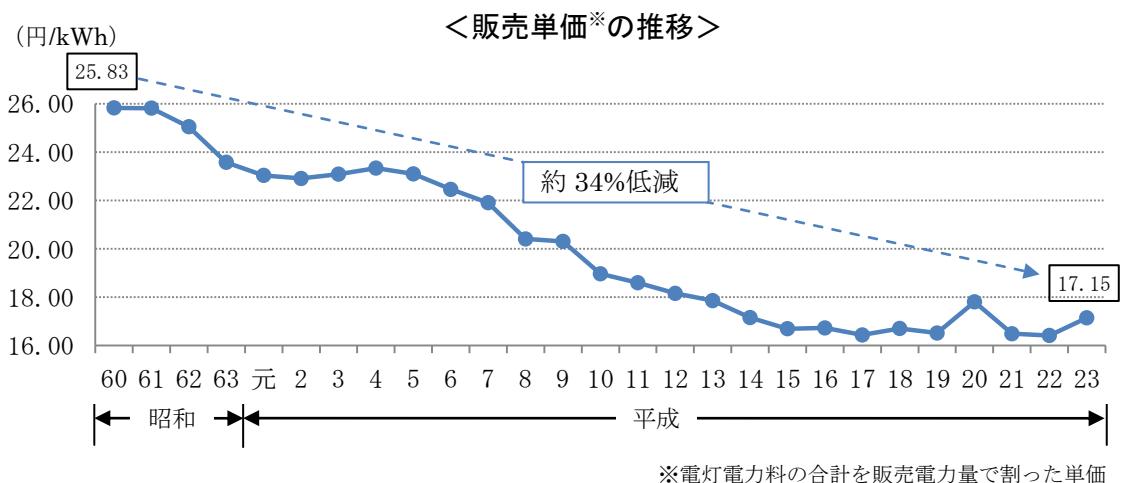
Ⅱ. 当社のこれまでの経営効率化の取り組み

1. 電気料金低減に向けた取り組み

当社が電気を供給する北海道は、四国と九州を合わせた面積よりも大きく、広大な土地にお客さまが点在しており、お客さまあたりの供給設備が多くなるという特徴があります。また、積雪寒冷という地域特性上、設備の保守点検等に追加的な労力と費用がかかり、さらに設備の仕様等で特別な配慮をする必要があるなど、北海道は他の地域と比較して設備に係る費用が高くなる要因を抱えています。

このような厳しい事業環境のもとで、当社は、海外炭火力と原子力を中心とした電源多様化を進め、燃料費の低減、ならびに経営全般にわたる効率化の成果を原資として、昭和61年以降、これまでに14度にわたり電気料金の引下げを実施してまいりました。

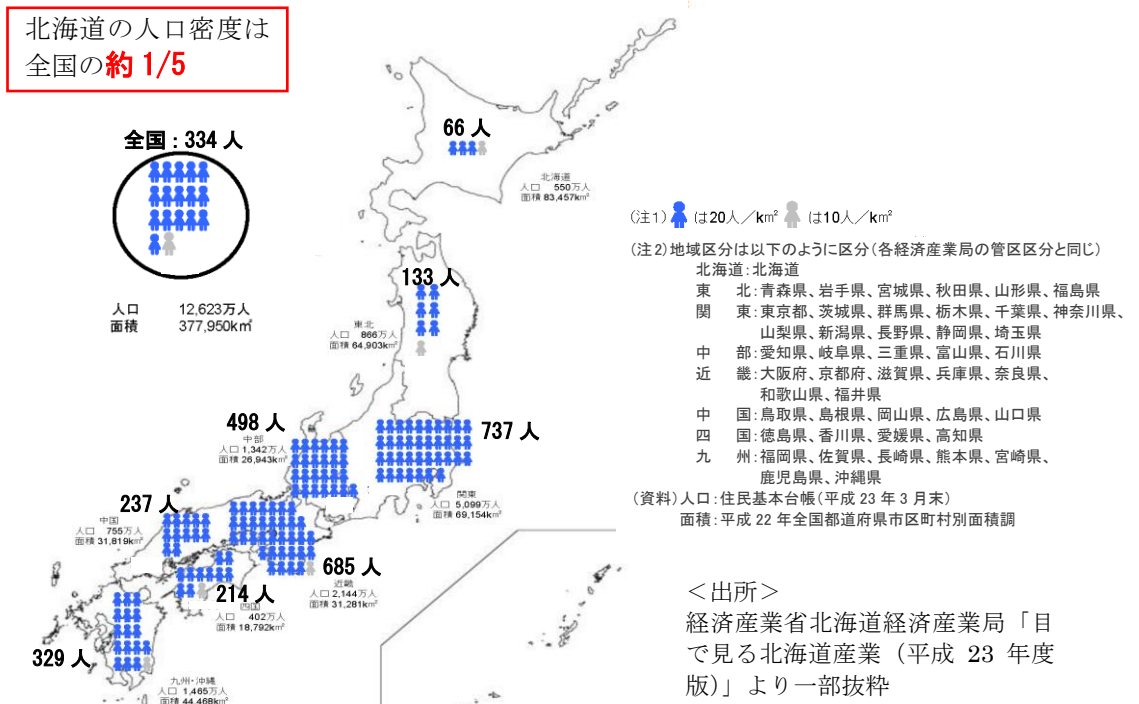
この結果、平成23年度では、昭和60年度と比較して約34%の電気料金の低減を実現し、他の地域と遜色のない電気料金水準を維持しております。



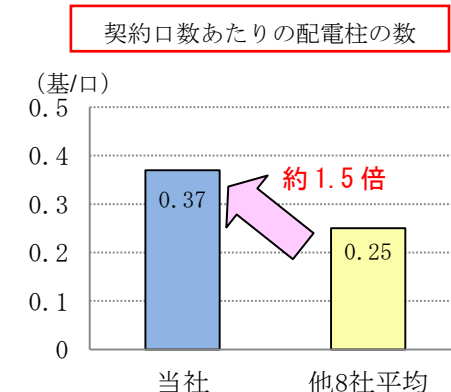
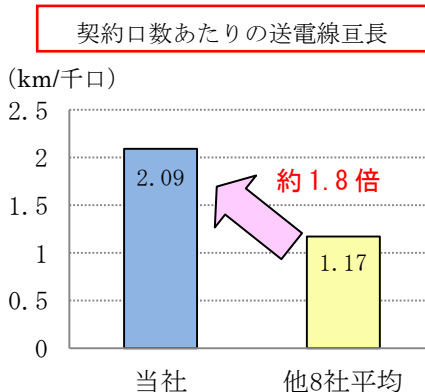
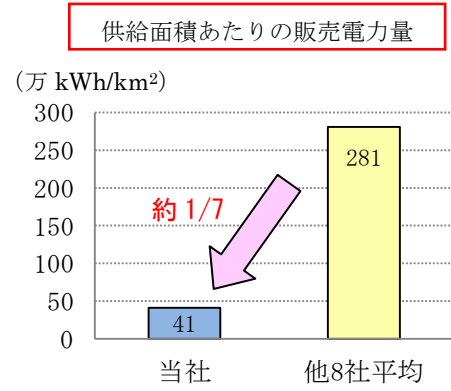
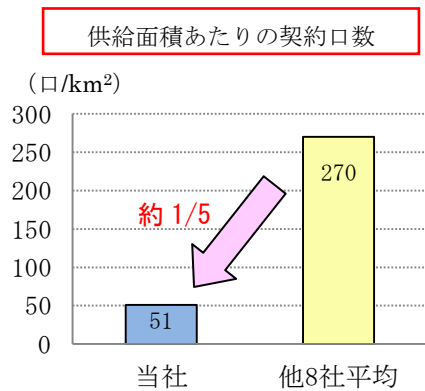
※電気事業便覧より試算。沖縄電力を除く他8社平均との比較

【参考】北海道の地域特性：広大・積雪寒冷

＜特徴＞広大な土地にお客さまが点在しており、お客さまあたりの供給設備が多くなります。



※電力会社他8社平均との比較(平成23年度実績。電気事業便覧より試算)



＜特徴＞積雪寒冷という地域特性上、設備の保守点検等に追加的な労力と費用がかかり、さらに設備の仕様等で特別な配慮をする必要があります。

＜設備の巡視点検＞



巡視点検には雪上車が必要



雪上車が入れない場所では人による巡視点検を実施

＜送配電設備の冠雪落とし作業＞

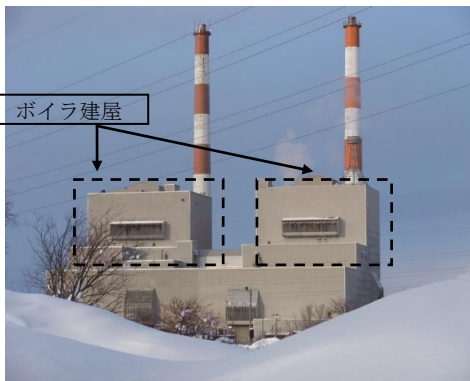


送電設備の冠雪落とし



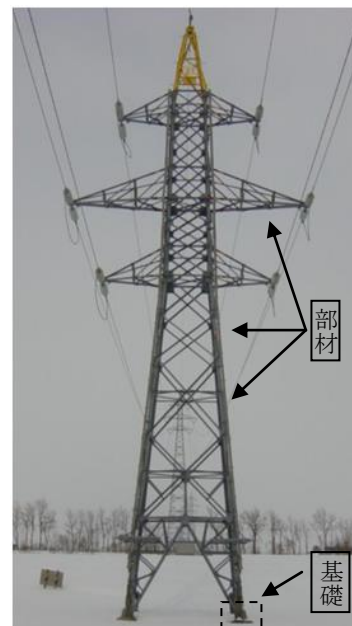
配電設備の冠雪落とし

＜発電所建屋＞



ボイラなど発電所の機器や配管類は、風雪や凍結の影響を受けないように、暖房設備等を備えた建屋内に納めています。

＜鉄塔部材の強化＞



送電鉄塔については、電気設備の技術基準による設計に加えて、当社自主基準である着雪を考慮した設計を行っており、鉄塔部材と基礎を強化しています。

＜変電設備の寒冷地対策＞



屋外の変電機器に使用する絶縁油やシール材などの部材は、外気温の最低条件を全国標準規格より15℃低い-35℃に設定し、北海道の厳しい寒さにも耐えられる仕様としています。

2. 主な経営効率化策

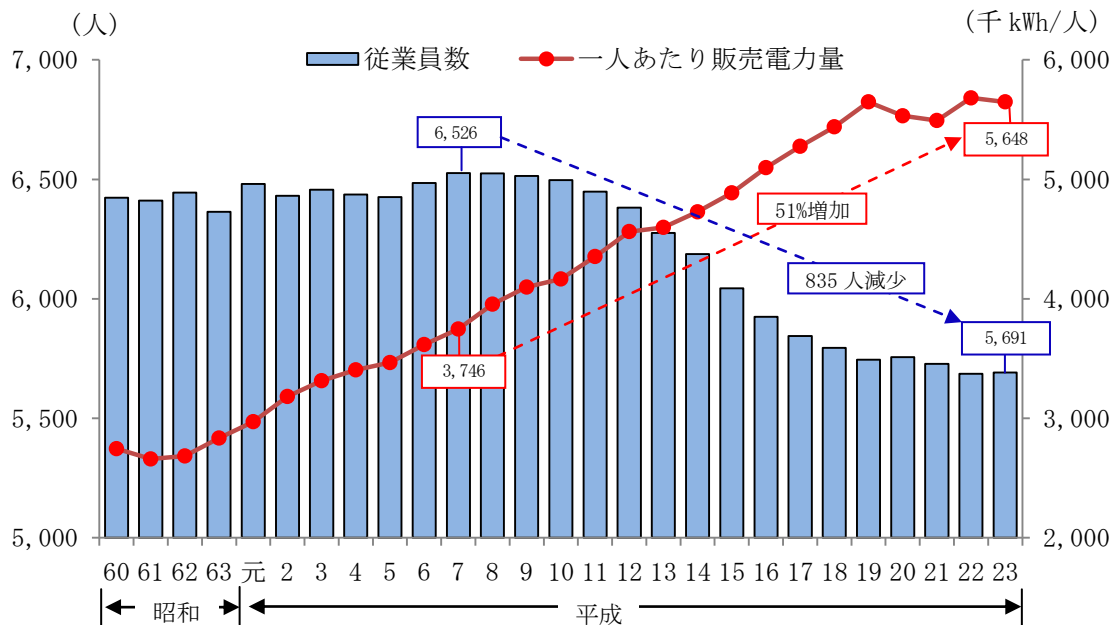
当社は、電力の安定供給と低廉な電気料金を実現するべく、経営全般にわたる効率化に努めてきました。これまでに取り組んできた主な内容は以下のとおりです。

(1) 要員の効率化

当社はこれまで、事業所の統廃合、業務の集中化、組織のスリム化などにより人材の効果的な活用を図り、効率的な業務運営に取り組んでまいりました。

その結果、平成 23 年度末の従業員数は、ピークとなった平成 7 年度と比べて 835 人減少し、一人あたりの販売電力量は平成 7 年度から 51%増加しております。

＜従業員数と一人あたり販売電力量の推移＞



＜主な業務効率向上の取り組み＞

項目	取り組み内容	
事業所統廃合	H7 年度～	営業所の統廃合 ▲32 箇所 (79→47)
	H7～H14 年度	電力所の統廃合 ▲8 箇所 (33→25)
	H10 年度	火力保守センターの廃止
業務の集中化	H9～H17 年度	総務・労務・経理業務等の本店集中化
	H14～H15 年度	引越し・契約アンペア変更等の電話受付業務の集中化・委託化
組織のスリム化	H21～H22 年度	本店マネージャー職位の削減

(2) 人事労務諸制度の見直し

管理職を対象とした年俸制の導入と年収水準の引下げ、金利変動型の年金制度の導入と年金給付利率の引下げ、社有保養所の廃止など、人事労務諸制度の見直しを実施し、人件費の削減を図ってまいりました。

〈主な人事労務諸制度見直しの取り組み〉

項 目		取り組み内容
人事賃金制度の見直し	H12 年度	管理職を対象に成果・業績に基づく年俸制を導入
	H14 年度	管理職の年収水準を引下げ
	H19 年度 H20 年度	早期退職制度の実施
年金制度の見直し	H17 年度	退職給付制度の見直し ○金利変動型の確定給付企業年金制度を導入→年金給付利率を段階的に引下げ ○確定拠出年金制度を導入
福利厚生制度の見直し	H13 年度～	社有保養所を段階的に廃止 (12→1 施設)

(3) 燃料種別の多様化と燃料費の低減

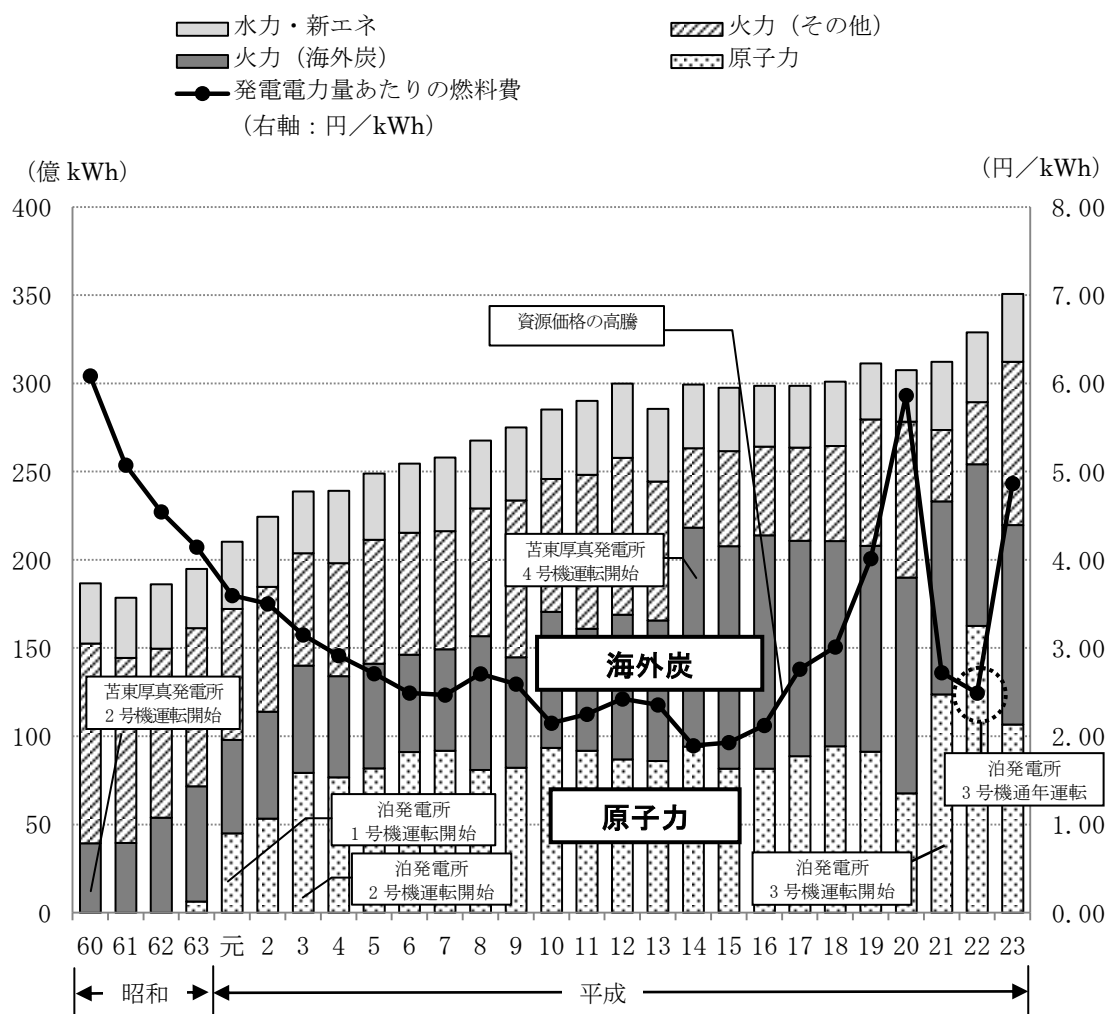
長期的な観点から、電力の安定供給と供給コストの低減、さらに低炭素社会の実現に向け、バランスのとれた電源構築を目指し、燃料種別の多様化を推進してきました。

その結果、近年では中国・インド等の台頭による資源価格高騰の影響は受けたものの、海外炭を燃料とする苫東厚真発電所、原子力の泊発電所の導入により、当社の発電コストは大きく低減しています。

さらに、水力発電所においては、設備の更新時にあわせ水車の効率を向上し出力を増加させる取り組みを行ってきており、これまでに4箇所の水力発電所で合計0.6万kW出力が増加し、火力発電所の燃料費低減に繋がっております。

なお、発電時にCO₂を排出しない原子力発電所や水力発電所の発電量増加は、CO₂排出原単位の低減にも大きく貢献しております。

< 発電電力量と燃料単価の推移 >



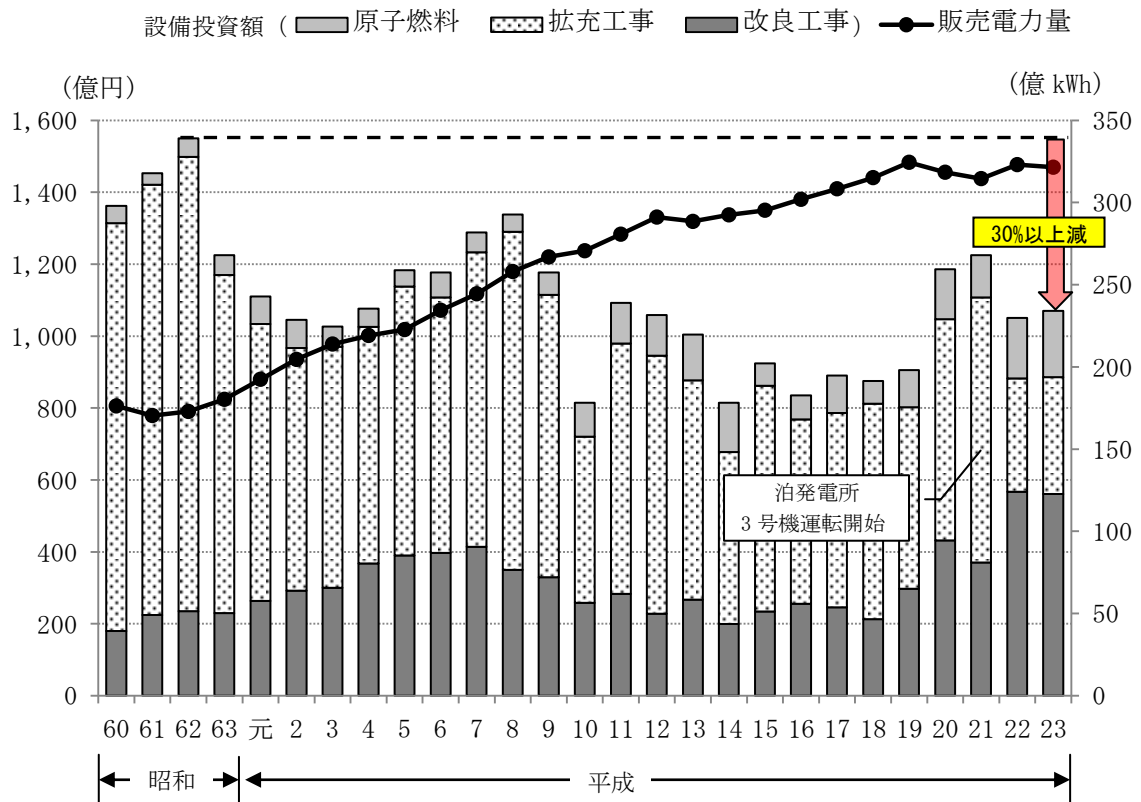
(4) 設備投資の効率化

北海道における電力需要は、道民生活・経済の向上・発展に伴い、着実に増加してきました。この増加する電力需要に対応し、電力の安定供給を実現するため、当社は電源設備と流通設備を拡充するための投資を行ってきました。

設備投資の実施にあたっては、対象を厳選するとともに、工法の見直しや診断技術の活用による経年化対策工事の繰延べなどの効率化を行い、電力需要が増加していく中でも投資額の抑制に取り組んできました。当社の設備投資額のピークは、昭和 62 年度の 1,549 億円でしたが、平成 23 年度にはピークから 30%以上減となる 1,072 億円まで削減しております。

近年、泊発電所 3 号機増設（平成 15 年度着工、平成 21 年度運転開始）や京極発電所新設（平成 13 年度着工、現在建設中）といった大型投資や、経年化に伴う更新時期を迎えた電力供給設備の改良工事等があることから、設備投資は増加傾向にあります。より一層の効率化に取り組むことで可能な限り投資額の抑制に努めています。

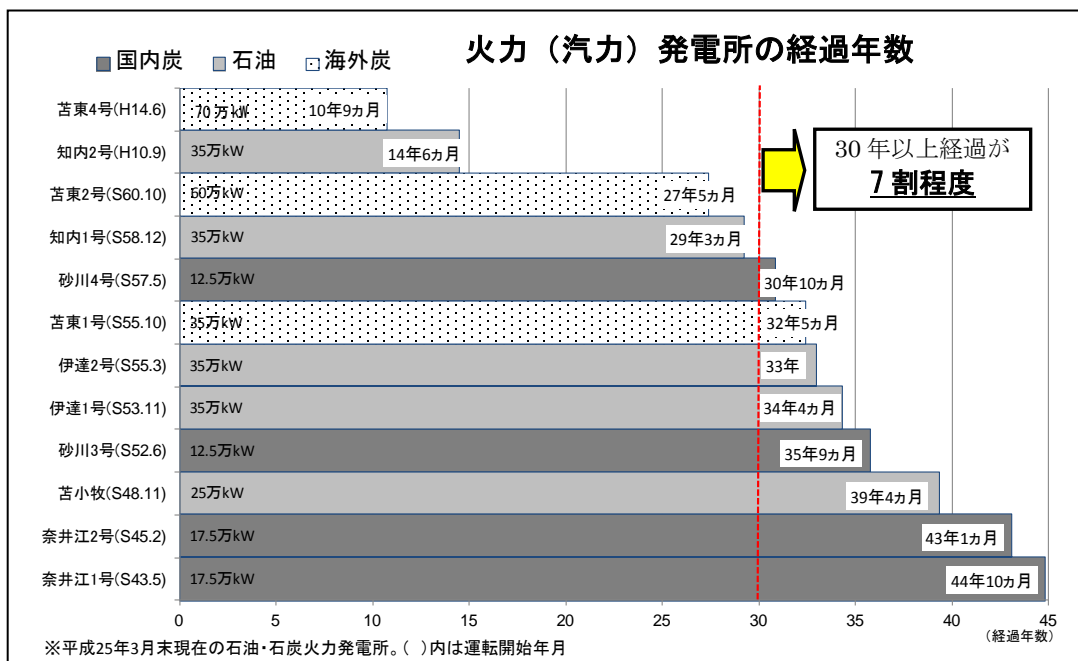
＜設備投資額および販売電力量の推移＞



【参考】設備の経年化の状況

○火力（汽力）発電設備

- ・火力発電所は、7割程度（12基中8基）が運転開始から30年以上経過するなど、将来的な電力の安定供給に向け、経年化への適切な対応が必要となります。

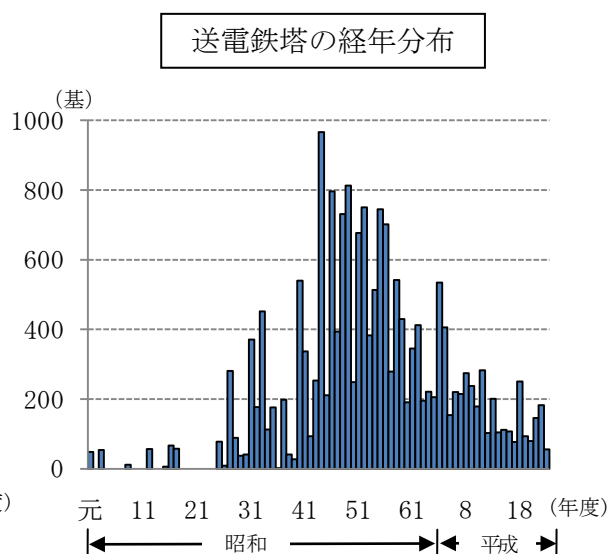
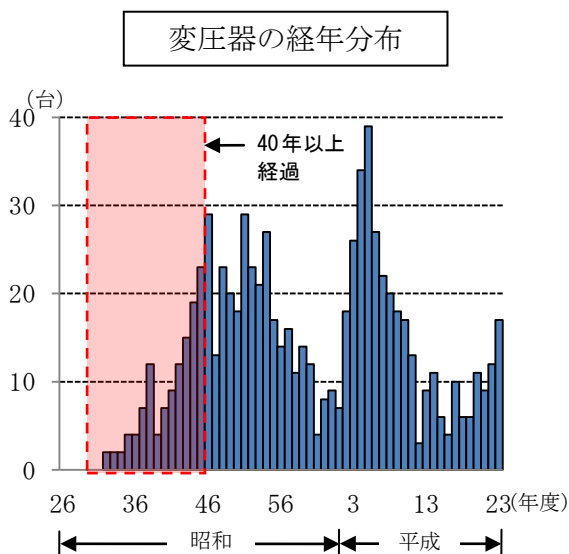


○流通設備

- ・変圧器[※]については、設置後40年以上を経過した設備が大幅に増加する見通しであり、劣化状況を見極めながら計画的に更新を進めていく必要があります。

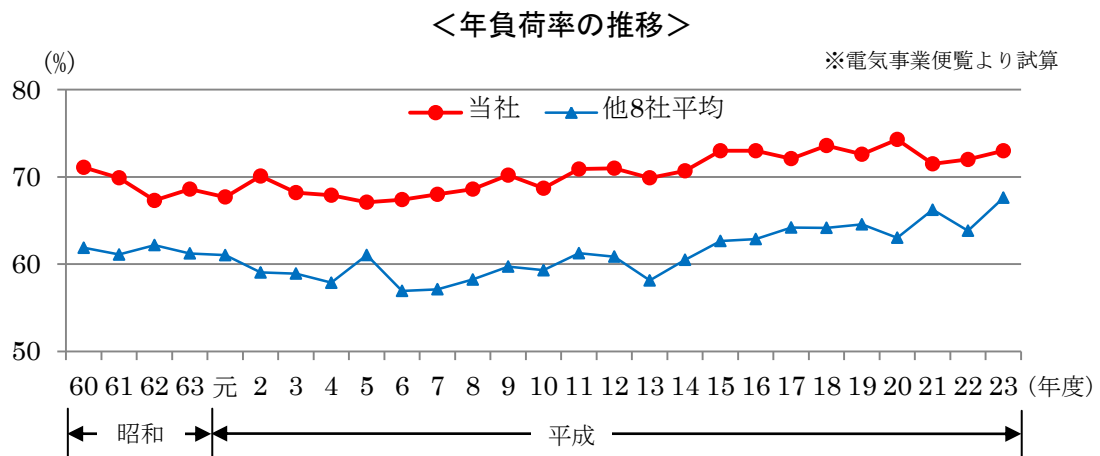
※系統用変圧器および配電用変圧器を表す

- ・送電鉄塔については、設置後、年数が経っているものも多く、今後、劣化状況を踏まえ計画的に建替えていくことが必要となります。



【参考】設備の効率的な運用

これまで、負荷平準化につながるエコキュートをはじめとしたヒートポンプ機器の普及や、負荷平準化に有効な幅広い料金メニューの提案などに努めてまいりました。この結果、当社は他の電力会社と比べて高い負荷率を維持しており、設備の合理的な形成や効率的な運用を通じて経営の効率化に大きく寄与しています。



(5) グループ会社の再編・統廃合

ほくでんグループではこれまで、経営環境の変化に柔軟かつ的確に対応し、グループ内の経営資源を有効に活用するべく、事業の再編・統廃合などを実施してきております。

平成16年に最大19社あったグループ会社は、13社（平成25年4月現在）まで減少しており、常に効率的なグループ経営を目指し、本社とグループ会社が一体となった取り組みを進めております。

<至近のグループ会社の統合・再編実績>

	内容	概要
平成14年4月	合併 ・北海道プラントサービス(株) ・苫小牧共同発電(株)	発電・設備保守業務の集中化 (北海道パワーエンジニアリング(株)設立)
平成14年4月	合併 ・北海電気工事(株) ・(株)テクセル	送変電・配電部門の建設工事業務等の集中化 (北海電気工事(株)に統合)
平成14年10月	統合再編 ・北電興業(株) ・(株)北海道都市建築総合事務所	土木・建築設計業務の集中化 (北電総合設計(株)設立)
平成17年5月	統合再編 ・北海道用地(株) ・北海電気工事(株) ・北電興業(株)	送変電保守業務、不動産管理業務の集中化 (送電保守業務：北海電気工事(株)に統合) (不動産管理業務：北電興業(株)に統合)
平成19年3月	事業整理 (株)生物有機化学研究所を解散	—
平成19年4月	合併 ・北電営配エンジニアリング(株) ・(株)ほくでんライフシステム	営業・配電業務の集中化 (ほくでんサービス(株)設立) ※平成19年10月 委託検針・集金員を統合
平成19年5月	事業整理 健康クリエイト北海道(株)の株式を譲渡	—
平成19年9月	事業整理 (株)ほくでんデジタルパートナーを解散	—
平成24年10月	事業整理 (株)エナジーフロンティアを解散	—
平成24年12月	事業整理 北海道フードフロンティア(株)の株式を譲渡	—

※上記に加え「(株)ほくでんスポーツフィールドズ」について、平成27年3月までの事業整理を決定しています。

(6) 資産の効率化

当社が保有する資産については、その時々¹の経営環境のもと、将来的な電気事業への活用方策や保有に伴う費用対効果など、総合的な観点から評価のうえ、売却を含めた方針を決定しております。

不動産のうち、統廃合により生じた事業所跡地や、老朽化した社宅・寮の跡地など、今後、電気事業を運営するうえで活用が見込めなくなった土地・建物について、対象資産の状況等に応じ、売却や貸与といった有効活用を図っております。

特に、平成12年度の電気事業法改正（兼業規制撤廃）後、平成14年度には「宅地建物取引業者」の免許登録を行い、継続的に事業外資産の売却を進めてきております。

また、株式等の有価証券につきましても、当初の投資目的に照らして投資の必要性が低下し保有意義が薄れたと判断したものについては、市場動向等も勘案のうえ、適宜売却してきております。

【参考】資産売却実績（平成12年度～平成23年度）

- 事業外資産の売却は約130件（売却金額約36億円）
- 有価証券の売却は 26銘柄（売却金額約200億円）

3. 平成 24 年度の経営効率化の取り組み

平成 24 年度は、会社設立以来の厳しい収支状況のもと、自己資本の毀損を極力回避するために徹底した効率化に取り組み、設備投資で 120 億円程度、費用で 280 億円程度のコスト削減を実施しました。

具体的には、安全・安定供給を前提に緊急的な対応として設備工事や修繕工事の削減・繰延べを行うとともに、国内炭の追加調達により火力燃料費を低減しました。さらに、役員報酬や社員賞与の削減による人件費の削減に加え、広告費・委託費・消耗品費などあらゆる経費を対象にコスト削減に取り組みました。

【平成 24 年度経営効率化の取り組み内容】

(単位：億円程度)

		年度当初 効率化額	さらなる 効率化額	合計	概要
設備投資		90	30	120	安全や安定供給の確保に影響を与えない範囲で、工事実施時期を見直すことなどによる削減
費用	修繕費	20	75	95	
	燃料費	—	120	120	石油に比べ安価な国内炭を追加調達し、国内炭火力発電所の稼働を高めることによる燃料費の削減
	諸経費他	20	45	65	人件費を含むあらゆる経費について、支出時期、支出内容を見直すことなどによる削減
	費用計	40	240	280	—

Ⅲ. 新料金へ反映した経営効率化の取り組み

今回の電気料金の値上げ申請に際しては、ほくでんグループを挙げて、これまで以上の徹底した効率化に取り組んでまいります。

具体的には、電力の安定供給や安全の確保を前提に、これまで取り組んできた経営効率化をさらに推し進めるとともに、新たな効率化に踏み込むことで、今回の電気料金原価に 356 億円のコスト削減を反映し、電気料金の値上げ幅を最大限抑制しております。

【新料金への反映額の内訳】

(単位：億円)

費用項目	主な取り組み内容	H25～27 年度平均
人件費	○役員報酬の削減 ○給料手当の削減 ○厚生費の削減	125
需給関係費	○調達方法の多様化等による燃料費の削減 ○購入電力料の削減 ○卸電力取引所の活用	40
設備投資関連費用	○多様な発注方式の採用などによる資機材調達コストの低減効果の反映 ○工事実施時期や工事内容の見直し等	30 (167)
修繕費	○多様な発注方式の採用などによる資機材調達コストの低減効果の反映 ○新技術・新工法の開発・導入等	95
諸経費等	○普及開発関係費の削減 ○諸費の削減 ○その他の費用の削減	66
合計		356 [493]

※ () 内は効率化の設備投資への反映額

※ [] 内は効率化の設備投資への反映額を含めた合計額

新料金への最大限の経営効率化の反映として、資機材調達に係る案件については、今後契約を締結する案件に対し、入札の実施有無にかかわらず、原則、競争発注の場合に期待される 7%のコスト削減を織り込んでおります。なお、震災後の取り組みとして、新料金策定前に既に削減した経営効率化を含めると 10%を上回るコスト削減を反映しております。

(1) 人件費

人件費については、電力の安定供給を支えるための人材確保や技術継承、従業員の使命感やモチベーションの確保にも留意しながら、費用削減に取り組んでまいります。

具体的には、役員報酬の削減や従業員の年収水準の引下げ、健康保険料会社負担率の引下げ等を含む厚生費の削減などに取り組んでまいります。

【人件費への反映額】

(単位：億円)

項目	具体的な内容	H25～27 年度平均
役員給与	○役員報酬の削減	3
給料手当	○年収水準の引下げ	106
厚生費	○健康保険料会社負担率の引下げ ○カフェテリアプランの縮小等	16
合計		125

(2) 需給関係費

原子力発電所の停止に伴う全国的な需要増に対し、必要な燃料の安定確保に最大限努めるとともに、需給関係費の低減に向けて取り組んでまいります。

具体的には、原子力に次いで価格競争力のある海外炭について、これまでの取り組み同様、調達地域の分散化、市況連動契約の活用、契約時期の分散化、競争入札の導入、低廉安定的な長期大型専用船輸送契約などにより、安定運転確保と調達価格の低減に努めてまいります。

また、石炭保管料などの燃料の受入・払出し業務に関する費用のさらなる削減や水力発電所の出力増強による燃料費の削減を図ってまいります。

さらに、契約更改時の交渉などにより購入電力料の削減を図るとともに、卸電力取引所を積極的に活用することで、安価な電力購入や売電による自社電源の有効活用にも取り組んでまいります。

【需給関係費への反映額】

(単位：億円)

項目	具体的な内容	H25～27 年度平均
燃料費の削減	○燃料調達方法の多様化による削減	16
	○石炭保管料などの燃料の受入・払出し業務に関する経費等の削減	6
	○水力発電所の出力増強	2
購入電力料の削減	○他社電源の固定費用削減	3
卸電力取引所の活用	○卸電力取引所からの安価な電力購入による燃料費の削減等	13
合計		40

<燃料費におけるコスト削減事例>

既設水力発電所の出力向上方策の実施（効率化額：約2億円／年）

- ・水力発電所の水車ランナ※更新に合わせた出力向上方策として、設計の際に水車を回す水の流れの解析を行い、水流を効率的に利用するための形状の検討を行っています。

※水車の内部にあり、水の力により回転する部分（下図参照）

- ・この検討により、水車ランナの形状が最適化され、損失も少なくなるため、水利条件（落差・流量）を変更することなく水車の出力を向上させることが可能となりました。
- ・水力発電所の出力増加により、火力発電所の燃料費が削減され、CO₂の排出量削減にも寄与しています。
- ・これまでに、以下の4箇所の水力発電所で水車ランナの更新により出力が増加しており、今後も20箇所程度で約2万kWの出力増加を予定しています。

○層雲峡発電所（平成23年2月に実施）

- ・発電所出力 23,800kW→25,400kWへ増加
- ・CO₂排出量削減効果（年間）：約1,600トン

○豊平峡発電所（平成23年6月に実施）

- ・発電所出力 50,000kW→51,900kWへ増加
- ・CO₂排出量削減効果（年間）：約1,700トン

○真敷別発電所（平成24年2月に実施）

- ・発電所出力 16,400kW→18,000kWへ増加
- ・CO₂排出量削減効果（年間）：約1,100トン

○比羅夫発電所（平成24年7月に実施）

- ・発電所出力 11,000kW→12,000kWへ増加
- ・CO₂排出量削減効果（年間）：約900トン

<従来>



<見直し後>



羽根の角度を含め、水流を効率的に利用できる最適な形状へ変更

(3) 設備投資関連費用

設備投資については、石狩湾新港発電所 (LNG火力) や、北本連系設備の増強 (+30万kW) などの大型案件がありますが、計画段階からの調達コスト低減推進を目的として設置した「調達検討委員会」の活用や、コンサルティング会社など社外第三者の視点を反映することで、建設費の抑制に努めてまいります。

また、設備の経年化への対応については、診断技術などを活用し、緊急性・必要性からの工事実施時期・内容の徹底した精査、見直しなどを行うことにより投資抑制を図ってまいります。

さらに、今回の電気料金原価においては、競争発注の場合に期待される資機材調達コストの低減効果を最大限織り込んでおります。

【設備投資関連費用への反映額】

(単位: 億円)

具体的な内容	H25~27 年度平均
○多様な発注方式の採用などによる資機材調達コストの低減効果の反映 ○診断技術の活用による経年化対応工事実施時期の見直し ○工法の見直しや設備構成のスリム化等	30 (167)

※ () 内は効率化の設備投資への反映額

(4) 修繕費

修繕費については、個々の設備実態をきめ細かく把握することにより、修繕の緊急性・必要性を十分に精査するなどの取り組みを通じ、電力の安定供給を確保しつつ費用抑制に努めてまいります。

今回の電気料金原価においては、創意工夫による新技術・新工法の開発・導入を積極的に推進するなど可能な限りの効率化を図るとともに、競争発注の場合に期待される資機材調達コストの低減効果を最大限織り込んでおります。

【修繕費への反映額】

(単位:億円)

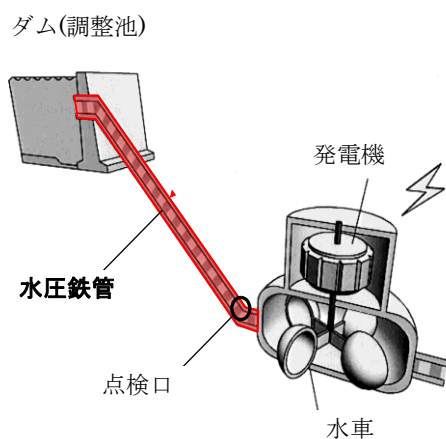
具体的な内容	H25～27 年度平均
○多様な発注方式の採用などによる資機材調達コストの低減効果の反映 ○新技術・新工法の開発・導入等	95

<修繕費におけるコスト削減事例①>

新工法の開発・導入による塗装時期の最適化（効率化額：約14百万円／年）
 ～水圧鉄管の塗装工事計画における点検装置の活用～

- ・水力発電所で使われている「水圧鉄管（下図参照）」は、ダムに貯めた水を、下部の水車に流すという重要な機能を担っています。この機能を正常に保つためには、内部の塗装状態、錆の発生状況を点検し、適切な時期に補修を行うことが必要です。
- ・しかしながら、水圧鉄管は急勾配で、人による内部の全面点検は滑落の危険を伴うため、従来は、点検口（下図参照）から部分的に内部状況を確認し、全面の塗装工事を計画していました。
- ・このような状況の中、当社では、水圧鉄管の内部状況を、全面にわたり安全・効率的に把握することを目的とした「点検装置」の開発に成功し、最適な塗装時期の把握が可能となりました。
- ・本点検装置を活用し、水圧鉄管内部全面の状態を評価のうえ塗装時期を再精査した結果、一部の塗装工事については繰延べが可能と判断し、コスト削減が図られました。

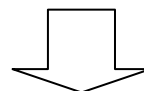
<水力発電所概略図>



出典：電気事業連合会ホームページ

<従 来>

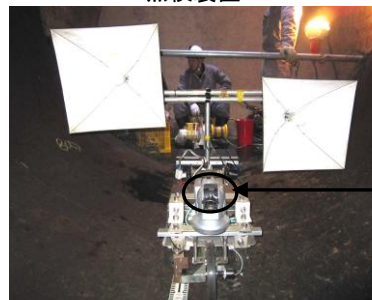
点検口から水圧鉄管内部の一部状況を確認し、全面塗装工事を計画



<見直し後>

点検装置により、水圧鉄管内部の全面を確認し、より正確な塗装時期を計画することが可能となった。

点検装置



ビデオカメラ
 (360°
 回転可能)

<修繕費におけるコスト削減事例②>

補修作業の一部直営化による修繕費の削減（効率化額：約5百万円／年）

- ・変圧器などの電力機器は、経年による劣化や塩分付着による錆などが原因で、漏油が発生する場合があります。当社では、日常点検等あらゆる機会を活用し、漏油の早期発見・早期対応に努めておりますが、全てを未然に防止することは困難です。
- ・漏油補修には漏油箇所や状況に応じて、最適な材料・施工方法を採用するなど、高い専門技術が必要であることから、通常、漏油補修材メーカーに作業を委託しています。
- ・当社工務部門では、「エキスパートエンジニア[※]」制度の中で、「漏油補修」をテーマの1つとして取り上げ、これまでにさまざまな角度から研究を行ない、使用する材料や施工方法などについて試行錯誤を重ねてきました。
- ・この結果、社員数名が漏油補修に関する高い技術力を習得し、作業の一部直営化によるコスト削減が可能となりました。

※幅広いテーマにおいて、業務遂行に必要な高度な専門分野の技術を持った人材の育成を行うための当社工務部門の制度。

<従 来>

漏油補修作業を全て
道外メーカーに委託

コスト削減

<見直し後>

漏油補修作業を一部
直営化



当社社員による作業状況

(5) 諸経費等

諸経費等については、これまでもあらゆる経費を対象にして効率化に取り組んでおりますが、今後も引き続き、支出内容全般にわたる徹底した精査を実施し、さらなる費用削減に努めてまいります。

具体的には、競争発注の場合に期待される資機材調達コストの低減効果を織り込み、委託費などを削減することに加え、すでに取り組みを進めているイメージ広告・販売促進・オール電化営業に係る普及開発関係費の削減につきましても、引き続き実施してまいります。

さらに、寄付金、諸会費、団体費等に関しても支出内容を厳選のうえ、削減してまいります。

【諸経費等への反映額】

(単位:億円)

項目	具体的な内容	H25～27 年度平均
普及開発関係費の削減	○業務内容の見直しによるイメージ広告・販売促進・オール電化営業関連費用の削減	27
諸費の削減	○寄付金、諸会費、団体費の削減	6
その他の費用の削減	○多様な発注方式の採用などによる資機材調達コストの低減効果の反映 ○消耗品費、賃借料等の削減	33
合計		66

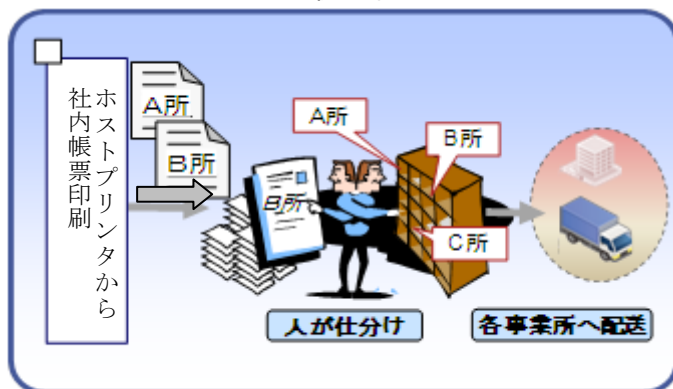
<諸経費におけるコスト削減事例>

社内帳票の電子化によるコスト削減（効率化額：約 51 百万円／年）

～新たなシステムの開発・導入～

- ・当社では、毎日膨大な量（約 4 万ページ／日）の社内帳票を取り扱っております。
- ・従来、社内帳票は全てホストプリンタから印刷し、各事業所へ仕分け・配送を実施していたことから、多大な労力とコストがかかっていました。
- ・平成 22 年度から社内帳票を電子化し、社員が日常使用するパソコンから閲覧できるシステムを開発・導入いたしました。
- ・この結果、社内帳票の印刷枚数を従来に比べ約 84%削減し、用紙代の削減、各事業所への仕分け・配送業務の効率化、および帳票の保管場所の省スペース化を図ることができました。
- ・なお、電子化が不可能な一部の社内帳票については、引き続きホストプリンタから印刷する必要がありますが、今般のシステム変更に伴い、従来より賃借料が安価なホストプリンタの使用が可能となったことから、今後、さらなるコスト削減を見込んでおります。

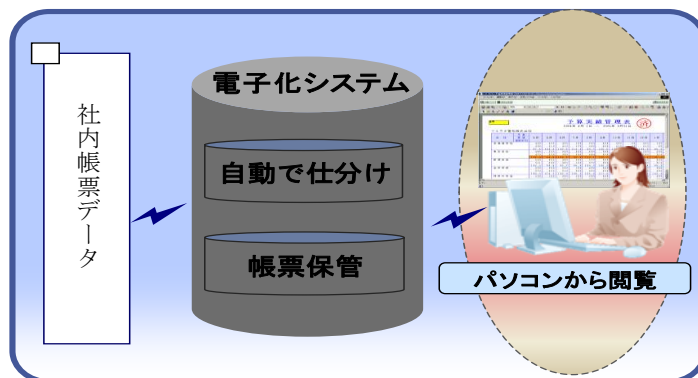
<従 来>



- ◆ 用紙代の削減
- ◆ 仕分け・配送業務の効率化
- ◆ 帳票保管場所の省スペース化

ホストコンピュータから印刷した社内帳票を仕分けし、各事業所へ配送

<見直し後>



社内帳票を電子化、パソコンから閲覧

(6) 資機材調達コストの低減

お客さまに低廉かつ安定的に電気をお届けするためには、発電・送電・変電・配電の設備形成・維持・保守等のプロセスにおいて、効率的な取り組みが必要となりますが、資機材調達は、これら全てのプロセスに密接に関わっており、コスト低減の重要な要素となっています。

当社はこれまでも、多様な発注方式を採用し競争拡大を図るなど、資機材調達コストの低減に向けたさまざまな取り組みを進めてきておりますが、今後は、従来からの取り組みをさらに推し進めるとともに、新たな手法も活用し一層のコスト低減に努めてまいります。

<資機材調達コスト低減に向けた主な取り組み>

○調達検討委員会における検討

競争発注のさらなる拡大に向けた取り組みとして、計画段階から主管部門・調達部門および経営層が一体となった、全社的な調達コスト低減活動（調達検討委員会）を推進してまいります。

○仕様の見直し（汎用化）

資機材の仕様見直し（汎用化）を通じて競争発注を拡大することにより、調達コストの低減を進めてまいります。

○外部知見の反映

コンサルタント会社などが持つ情報・ノウハウや、取引先からの提案を積極的に取り入れることにより、調達コストの低減を進めてまいります。

事 例	内 容
コンサルタント会社を活用した S C M（サプライ・チェーン・マネジメント）活動	材料・資機材メーカーから工事会社および当社に至るまでの調達プロセス全体を分析し見直すことで、業務の全体最適化と総コスト削減の両立を目指す活動
V E※提案方式の活用 ※Value Engineering	取引先からの技術的コスト低減方法の提案を受け、当社の仕様に反映させる手法
調達支援契約および E P C※契約の活用 ※Engineering, Procurement, Construction	<調達支援契約>競争発注の公平性向上や一層のコスト低減を図るため、工程、基本設計、見積書類のチェックや見積先の調査・評価、契約交渉などにエンジニアリング会社を活用する契約 < E P C契約 >基本設計以降の詳細設計、調達、工事を一括して発注することで、発注先のノウハウによる仕様緩和や調達先拡大によるコスト低減、発注者の発注業務や工事管理業務の効率化を図る契約

○多様な発注方式（例）

資機材・工事等の契約内容に応じた発注方式を活用することにより、調達コストの低減を進めてまいります。

発注方式	概要説明	適用ケース
新規参入型・公募型指名競争入札方式	資機材、工事計画などを一般に公開し、指名競争の参加見積先を公募し、新規参入を促す方式	品質確保や安全確保のための仕様の明確化により、指名条件を満たす新たな会社を見積依頼先に追加することが期待できる場合
総合評価方式	本体価格だけでなく、ランニングコスト等の総合的なコスト比較・評価結果で発注先を選定する方式	本体価格と価格以外の要件を総合的に評価することで、コストとコスト以外の要件の最適バランスによる発注が期待できる場合
一括発注方式	特定期間内の必要数量を一括して契約する方式	スケールメリット向上によるコスト低減や安定供給体制の確保により、発注業務の効率化が期待できる場合
分離発注方式	購買や請負等の契約種別毎に分割し、個別発注する方式	一括では発注先が限定される場合や、分割することにより発注先の専門性や期間内の施工を期待できる場合
リバースオークション方式	市況に基づく価格（上限価格）を予め提示し、複数応札社での競合の結果、上限価格以下の最低見積先と契約する方式	取引先同士で互いの提示価格を見ながら価格の競り下げを行うことにより、競争効果が期待できる場合
アライアンス契約	発注者と受注者が協力しながらVE提案等の合理化計画を立案し、コスト低減を達成していく方式	継続的に競争を実施した結果、契約物件の価格が硬直化し、従来方式によるコスト低減が見込まれないものを対象に、契約条件全般に渡る合理化によりコスト低減が期待できる場合
ターゲットプライス方式	契約上限額を予め提示したうえで見積依頼を行う方式	類似実績や同種実績の価格を基に設定する契約上限額を提示することで、価格検討・価格交渉の効率化、契約締結の迅速化を図ることが期待できる場合