

経営効率化の取組みについて

平成27年1月30日
関西電力株式会社

<目 次>

1. 前回料金値上げ以降の効率化の取組み	2
2. 今回の電気料金に織り込んだ燃料費・購入電力料の効率化	24
3. 平成27年度の効率化の取組み	26
[参考] 効率化に関する具体的な事例集	28

【数値の表示方法について】

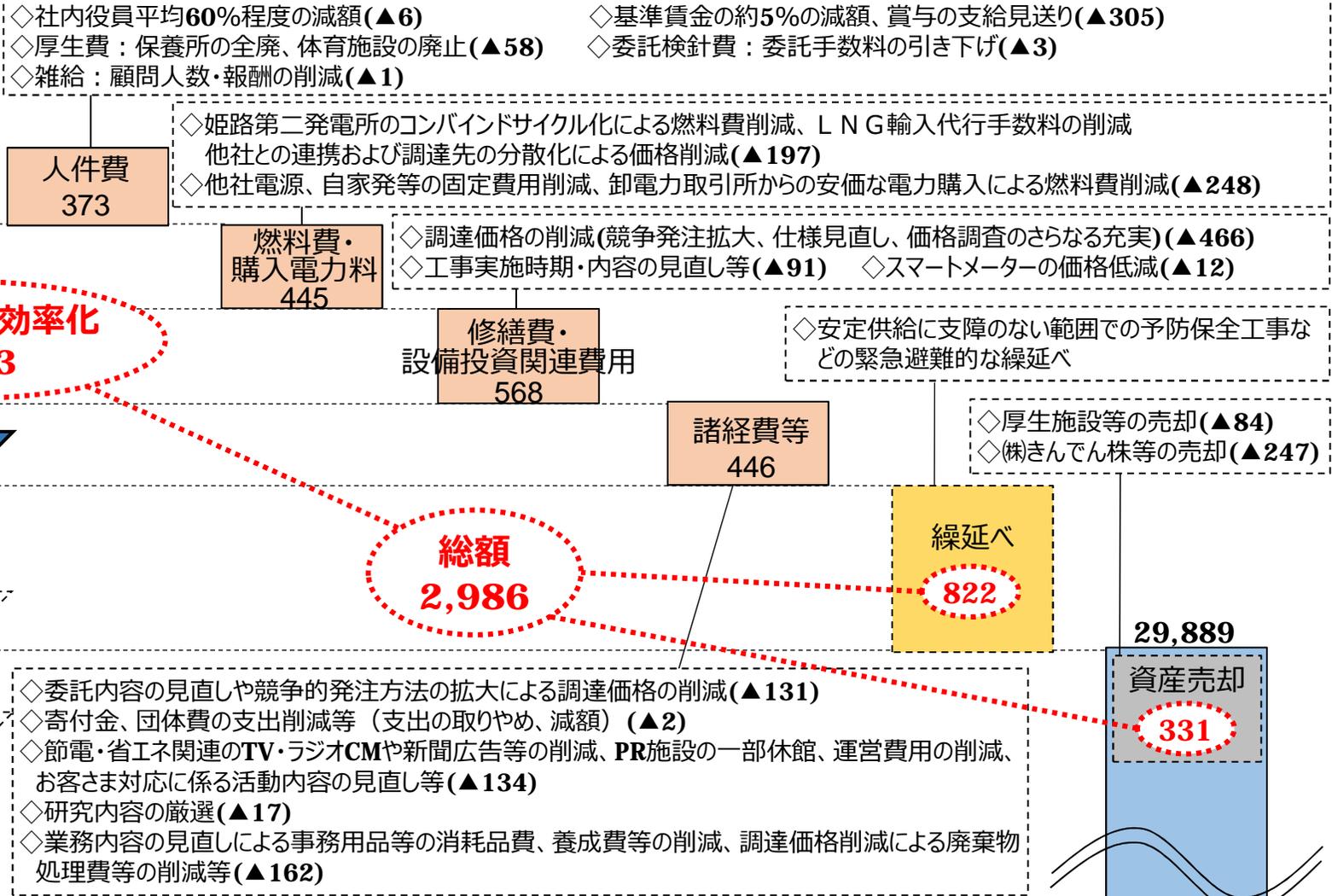
- ・決算実績の金額については、億円未満切り捨て表示としており、それ以外は四捨五入表示としております。
そのため、内訳と合計は一致しない場合があります。

1. 前回料金値上げ以降の効率化の取組み

平成25年度の効率化の取組み

○平成25年度については、**1,833億円**の持続可能な効率化に取り組むとともに、あわせて繰延ベ等も含め**総額2,986億円**の効率化を実施いたしました。

(単位：億円)

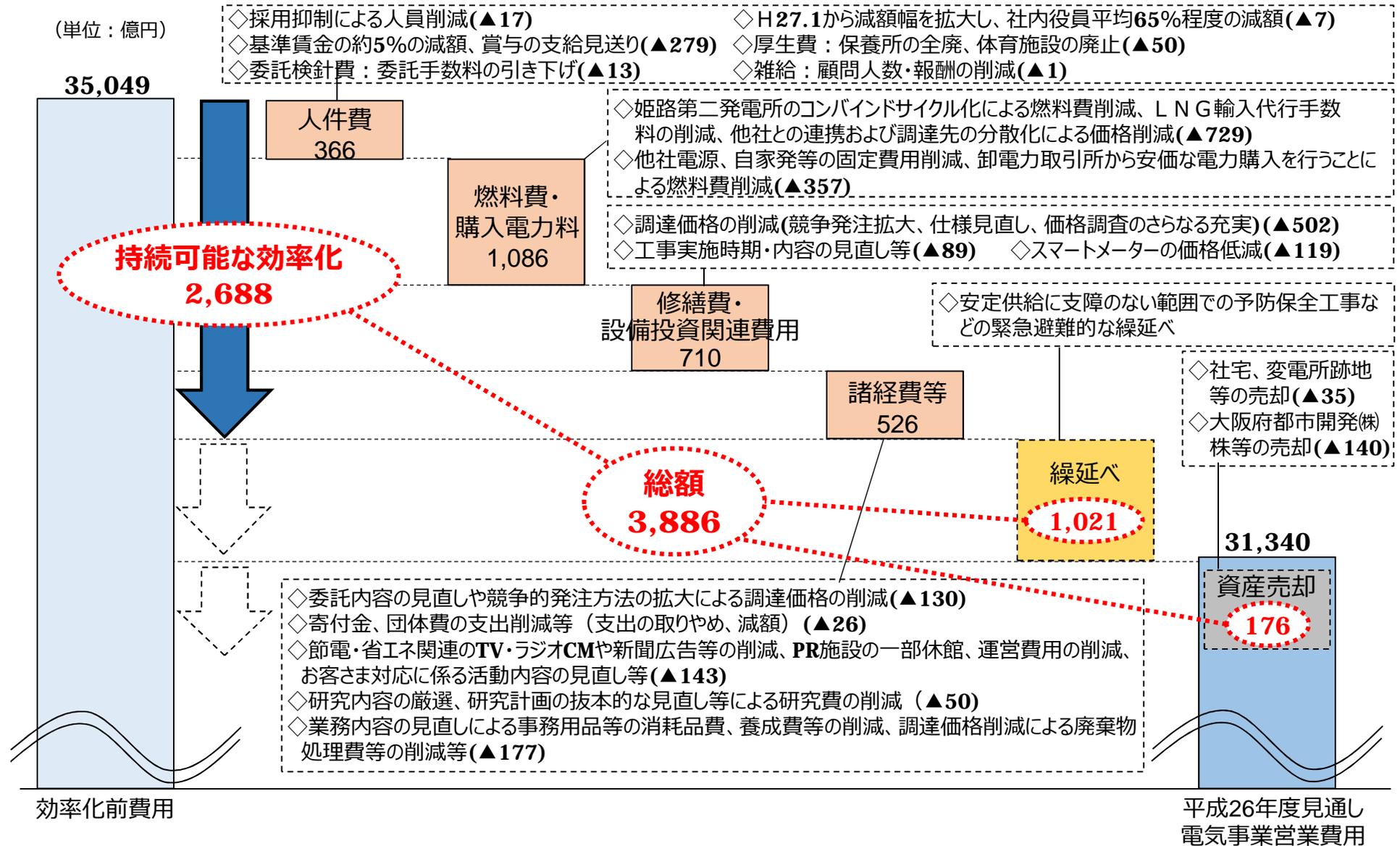


効率化前費用

平成25年度実績
電気事業営業費用

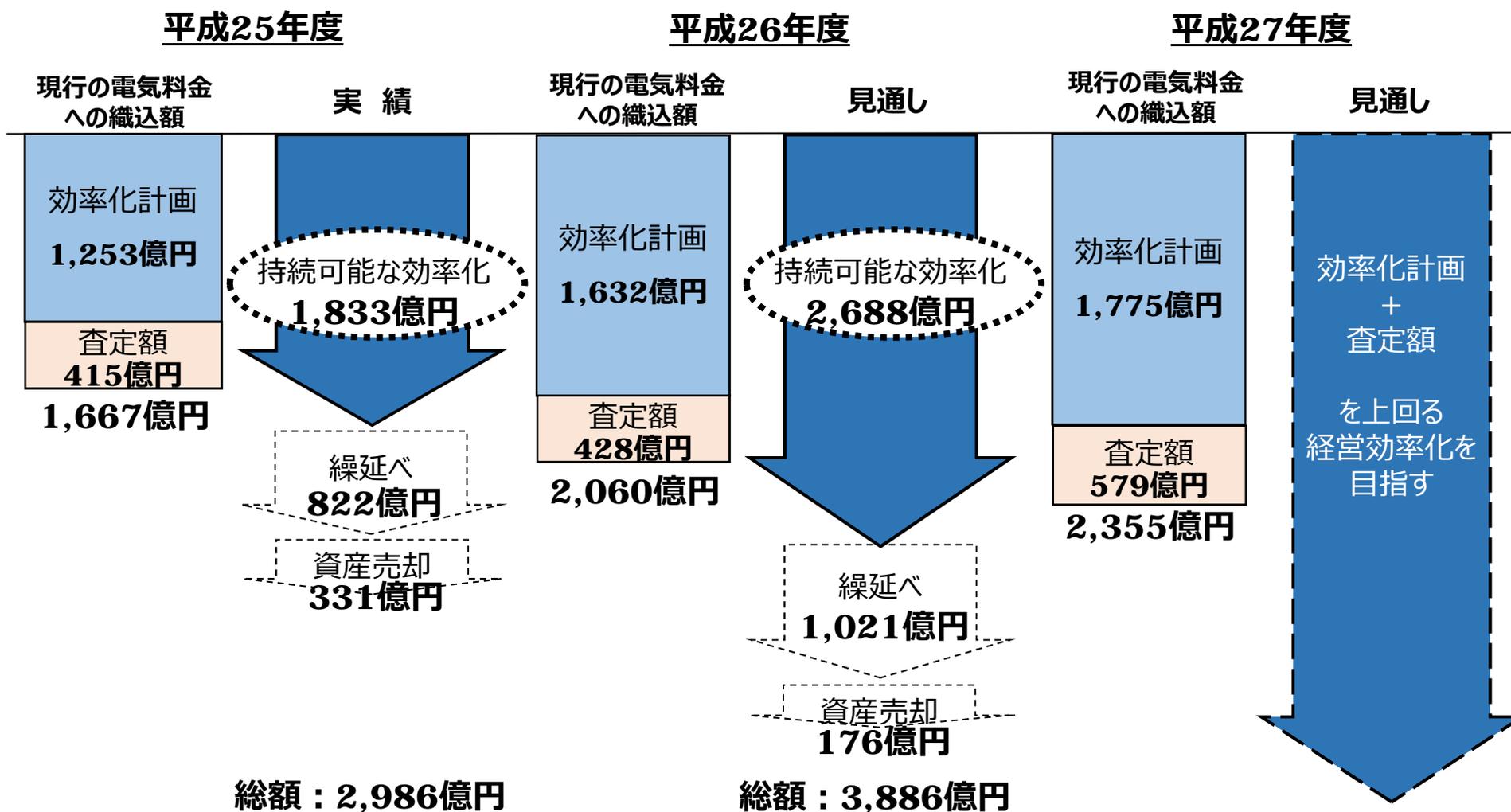
平成26年度の効率化の取組み

○平成26年度については、**2,688**億円の持続可能な効率化に取り組むとともに、あわせて繰延ベ等も含め**総額3,886**億円の効率化を実施いたしました。



経営効率化の実績と見通し（平成25～27年度）

- 平成25年度実績は**1,833億円**、**26年度見通しは2,688億円**となり、いずれも効率化計画を上回り、査定額も吸収する見通しです。
- 27年度**についても、現行の電気料金に織り込んでいる経営効率化と査定額の合計を上回るべく、経営全般にわたり、もう一段の経営効率化の深掘りに取り組んでまいります。



経営効率化の平成25年度実績および26年度見通し

○平成25、26年度とも、一部の費目については、査定額を吸収するには至らなかったものの、他の費目も含めた経営全般にわたる効率化により、効率化額全体では、25年度は**1,833億円**、26年度は**2,688億円**と、効率化計画を上回るとともに査定額についても吸収することができました。

(単位：億円)

費用項目	平成25年度					平成26年度				
	効率化実績 (A)	効率化計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)- (B)-(C)	効率化見通し (A)	効率化計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)- (B)-(C)
人件費	373	338	113	35	▲78	366	341	111	25	▲87
燃料費・ 購入電力料	445	253	91	193	102	1,086	535	98	551	454
設備投資 関連費用	98	53	33	46	12	103	64	33	39	5
修繕費	470	243	53	227	174	607	310	60	297	236
諸経費等	446	366	124	80	▲45	526	381	125	145	20
合計	1,833	1,253	415	580	166	2,688	1,632	428	1,056	628

①人件費の効率化の取組み

- 役員報酬については、平成**24**年**10**月から、社内役員で平均**25%**の減額、**25**年**4**月からは、平均**60%**の減額を実施してきましたが、**27**年**1**月から、さらに**5%**程度減額幅を深掘りし、社内役員で平均**65%**程度の減額を実施してまいります。
- また、給料手当についても、基準賃金の約**5%**の減額や賞与の支給見送りを実施しております。
- さらに、保養所の全廃等により厚生費の削減にも取り組んでおります。
- 27**年度については、既に採用計画のさらなる下方修正を実施しておりますが、今後も、効率化のさらなる深掘りを検討し、人件費の削減に努めてまいります。

費用項目	主な取組み内容
採用抑制による人員削減	<ul style="list-style-type: none">・平成26年度の定期採用の約3割減（前年度比）・平成27年度の採用計画のさらなる下方修正（140名減）
役員報酬	<ul style="list-style-type: none">・社内役員で平均60%程度の減額を実施してきたが、平成27年1月から、さらに5%程度減額幅を深掘りし、社内役員で平均65%程度の減額
給料手当	<ul style="list-style-type: none">・基準賃金の約5%の減額・賞与の支給見送り
厚生費	<ul style="list-style-type: none">・保養所の全廃、体育施設の廃止
委託検針費	<ul style="list-style-type: none">・委託手数料の引き下げ
雑給	<ul style="list-style-type: none">・顧問人数の削減および顧問報酬の減額

①人件費の効率化の達成状況（平成25年度実績および26年度見通し）

○人件費の効率化額については、平成25年度実績は**373**億円、26年度見通しは**366**億円となり、いずれも効率化計画を上回るものの、査定額を吸収するには至らない見通しです。

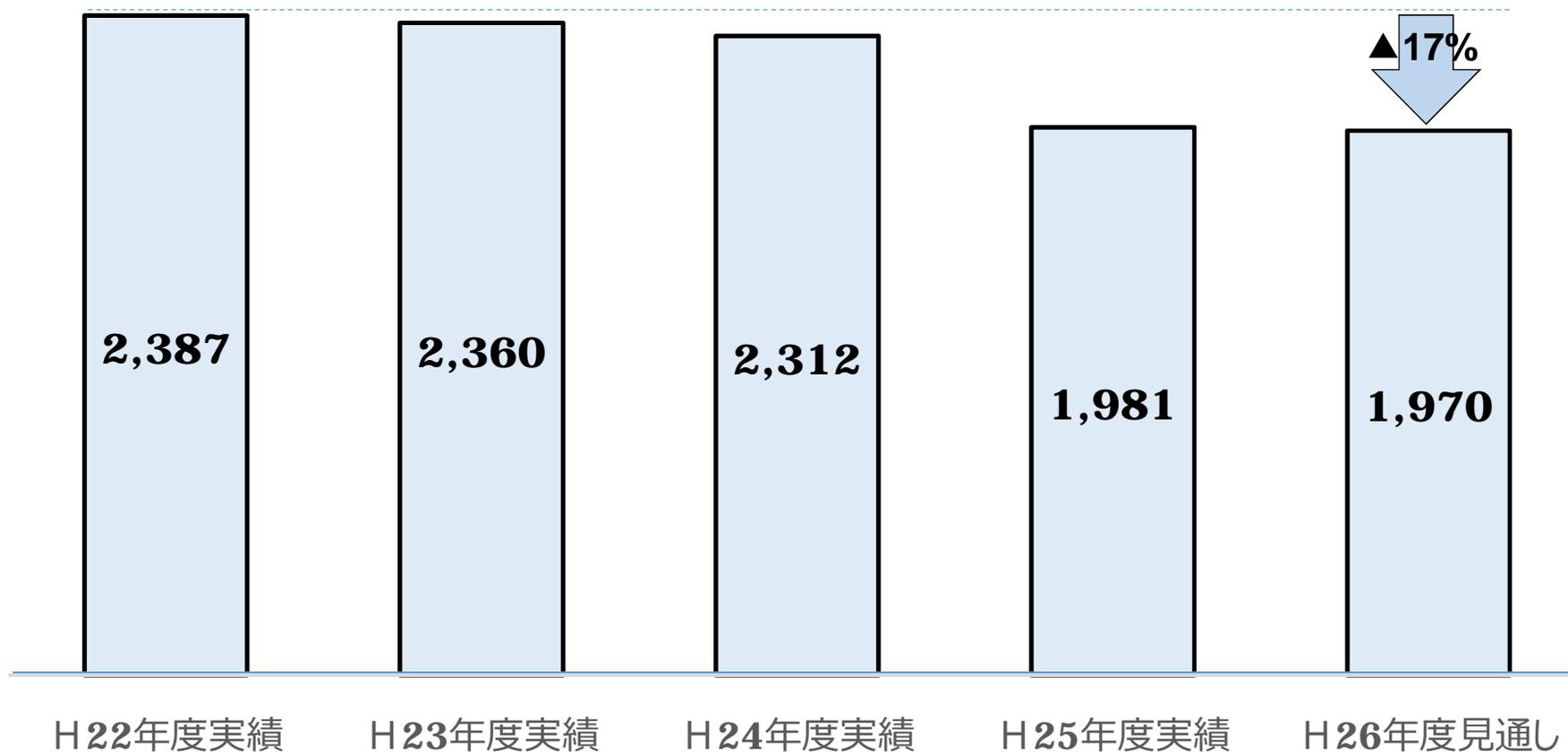
(単位：億円)

費用項目	平成25年度					平成26年度				
	効率化実績 (A)	効率化計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)	効率化見通し (A)	効率化計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)
採用抑制による 人員削減	-	-	-	-	-	17	9	-	8	8
役員報酬	6	3	4	3	▲1	7	3	4	4	▲α
給料手当	305	281	79	24	▲55	279	279	78	α	▲78
厚生費	58	52	17	6	▲10	50	46	16	3	▲12
委託検針費	3	3	-	α	α	13	4	-	9	9
退職給与金・雑給	1	-	14	1	▲13	1	-	14	1	▲13
合計	373	338	113	35	▲78	366	341	111	25	▲87

①人件費の推移

○人件費について、平成22年度は**2,387**億円でしたが、25年度は**1,981**億円、26年度は**1,970**億円となる見通しであり、約**17%**低減する見通しです。

(単位：億円)



- 原子力プラントの再稼働遅延に伴い火力燃料費や購入電力料が大幅に増加しているなか、姫路第二発電所のコンバインドサイクル発電方式への設備更新時期の前倒しや、卸電力取引所における取引量の増加による安価な電力購入のさらなる拡大等により、火力燃料費や購入電力料の低減を図っております。
- 前回の料金改定でのLNGおよび石炭購入価格の査定については、今回の電気料金に効率化として織り込んでおりますが、今後も、燃料調達先・価格指標の多様化など、安価な燃料調達に努めてまいります。

項目	主な取組み内容
火力燃料費	<ul style="list-style-type: none"> ・姫路第二発電所のコンバインドサイクル化による燃料費削減 (運開時期をさらに1～5ヶ月前倒し) ・LNG輸入代行手数料の削減 ・他社との連携および調達先の分散化等、売主との交渉力向上による価格削減
購入電力料	<ul style="list-style-type: none"> ・他社電源、自家発等の固定費用削減 ・卸電力取引所から安価な電力購入を行うことによる燃料費削減

②燃料費・購入電力料の効率化の達成状況（平成25年度実績および26年度見通し）

11

○燃料費・購入電力料の効率化額については、平成25年度実績は445億円、26年度見通しは1,086億円となり、いずれも効率化計画を上回り、査定額も吸収する見通しです。

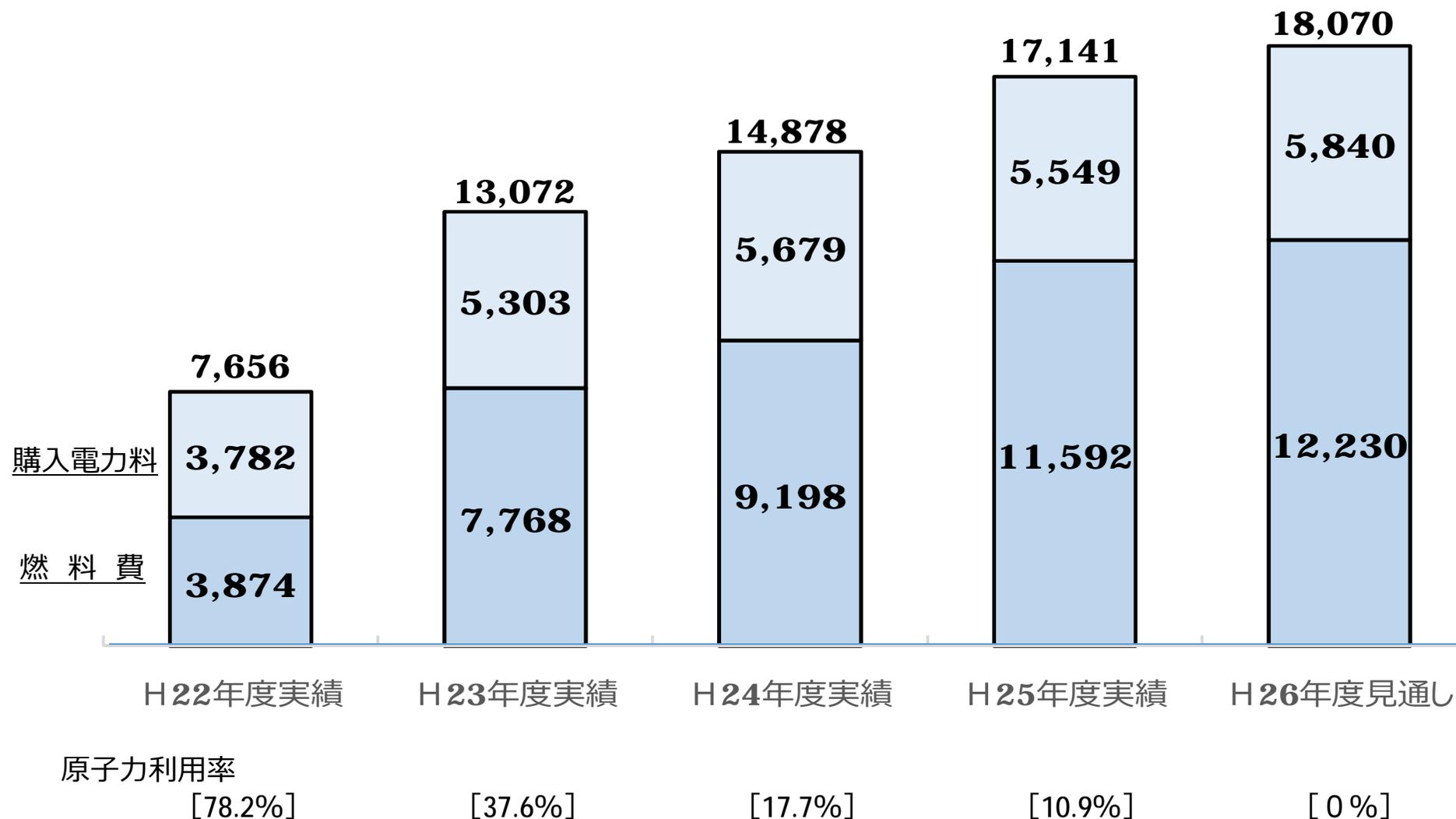
(単位：億円)

費用項目	平成25年度					平成26年度				
	効率化実績(A)	効率化計画(B)	査定額(C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)	効率化見通し(A)	効率化計画(B)	査定額(C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)
火力燃料費	197	151	44	46	2	729	423	56	306	250
購入電力料	248	102	47	146	99	357	112	42	245	204
合計	445	253	91	193	102	1,086	535	98	551	454

②燃料費・購入電力料の推移

○燃料費・購入電力料について、平成22年度は7,656億円でしたが、調達額の削減に努めたものの、原子力プラントの再稼働遅延に伴い、25年度は1兆7,141億円、26年度は1兆8,070億円と倍増する見通しです。

(単位：億円)



- 競争発注の拡大、設計・仕様の見直し、価格調査のさらなる充実といった調達価格の削減、ならびに設備余寿命診断技術の向上による最適な改修時期の見極めに基づく工事実施時期見直し、新工法等の採用による建設費抑制といった工事内容の見直しにより、設備投資関連費用の低減を図ってまいります。

項目	主な取組み内容
調達価格の削減	<ul style="list-style-type: none"> ・競争発注の拡大（サプライヤー増〔新規発掘〕、総合評価方式 等） ・取引先提案による設計や仕様の見直し ・価格調査のさらなる充実
工事実施時期・内容の見直し等	<ul style="list-style-type: none"> ・設備余寿命診断技術の向上による、最適な改修時期の見極めに基づく見直し ・新工法等の採用による建設費抑制

③設備投資関連費用の効率化の達成状況（平成25年度実績および26年度見通し）

○設備投資関連費用の効率化額については、平成25年度実績は**98**億円、26年度見通しは**103**億円となり、いずれも効率化計画を上回り、査定額も吸収する見通しです。

(単位：億円)

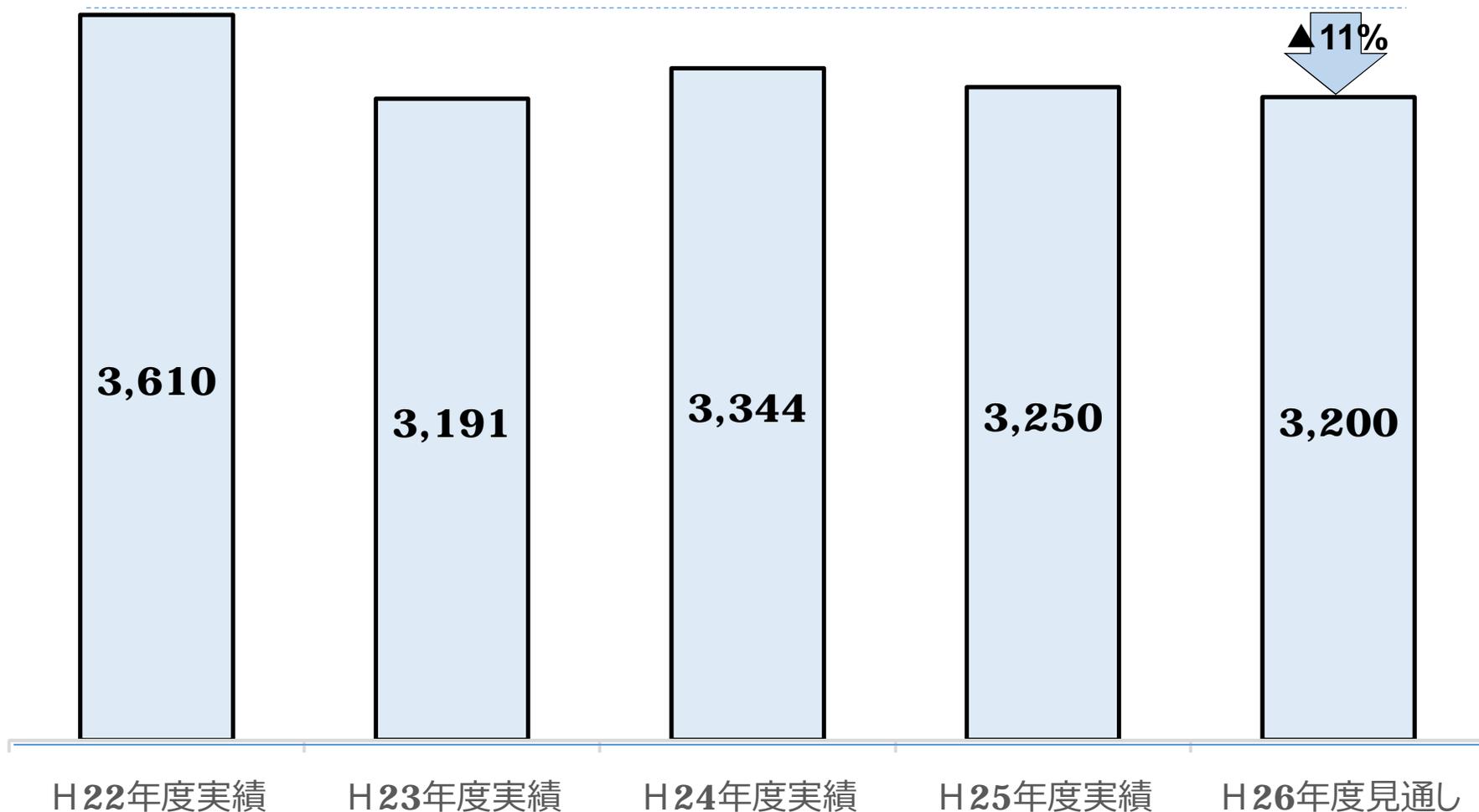
項目	平成25年度					平成26年度				
	効率化実績 (A)	効率化計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)	効率化見通し (A)	効率化計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)
調達価格の削減	54	8	3	45	43	63	26	5	36	32
工事実施時期・内容の見直し	45	44	-	α	α	40	38	-	2	2
特別監査による査定	0	-	31	-	▲31	0	-	29	-	▲29
合計	98	53	33	46	12	103	64	33	39	5

③設備投資額の推移

○設備投資額について、平成22年度は**3,610**億円でしたが、25年度は**3,250**億円、26年度は**3,200**億円となる見通しであり、約**11%**低減する見通しです。

※附帯事業は除く

(単位：億円)



○競争発注の拡大や設計・仕様の見直しといった調達価格の削減、競争発注の活用等によるスマートメーターの価格低減、工法見直し等により、修繕費の低減を図ってまいります。

項目	主な取組み内容
調達価格の削減	<ul style="list-style-type: none">・競争発注の拡大 (分離発注 [サードパーティ]、順位配分競争 等)・設計や仕様の見直し (業務内容の見直し、仕様の見直し 等)
スマートメーターの 価格低減	<ul style="list-style-type: none">・競争発注の活用 (H26下期以降調達分について一般競争入札を実施)・設計や仕様の見直し (ケース素材の変更、通信ユニットの省電力仕様への見直し等)
工事内容の見直し	<ul style="list-style-type: none">・機器点検手法の変更・工法の見直し

④修繕費の効率化の達成状況（平成25年度実績および26年度見通し）

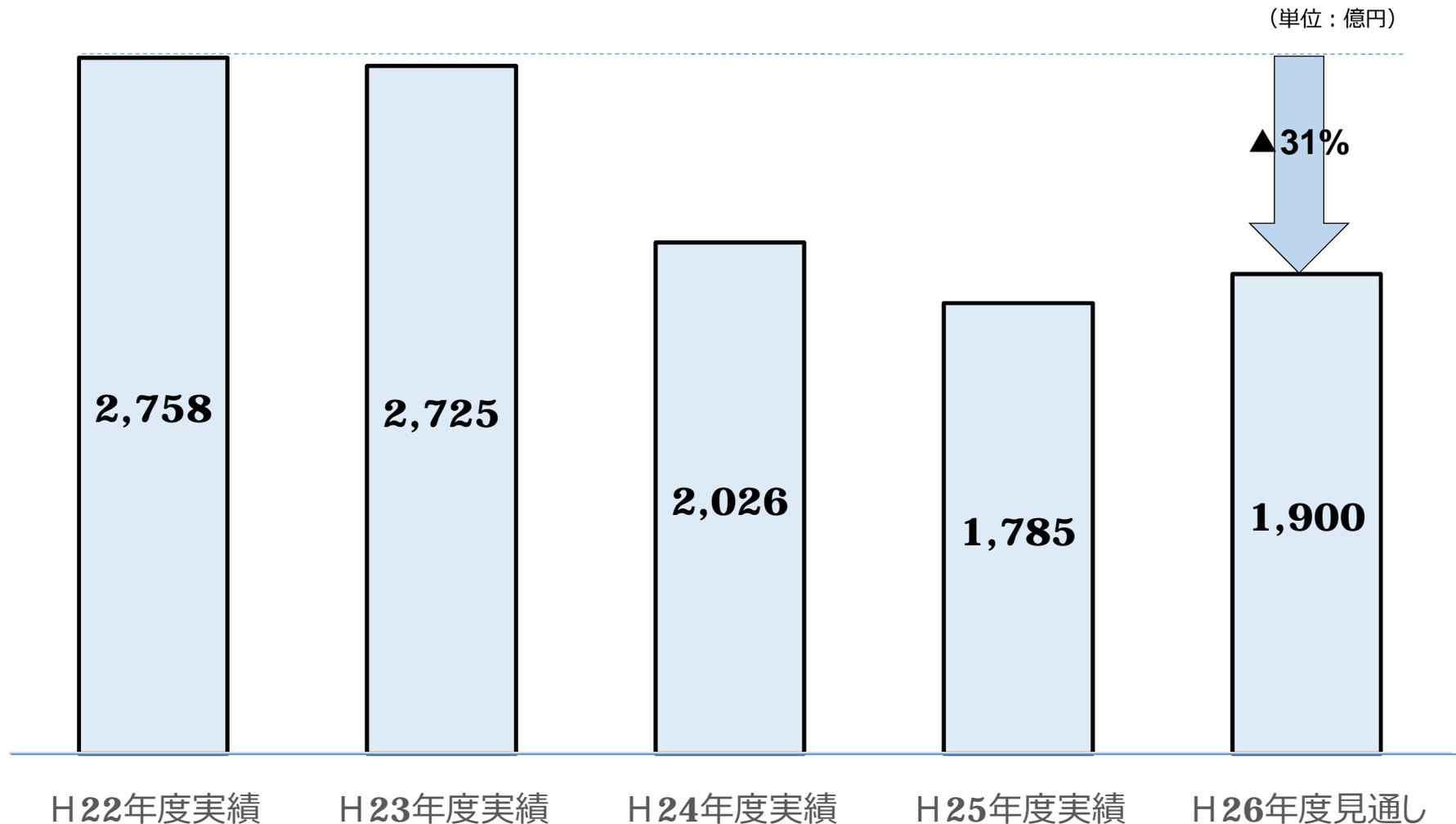
17

○修繕費の効率化額については、平成25年度実績は470億円、26年度見通しは607億円となり、いずれも効率化計画を上回り、査定額についても吸収する見通しです。

（単位：億円）

項目	平成25年度					平成26年度				
	効率化実績(A)	効率化計画(B)	査定額(C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)	効率化見通し(A)	効率化計画(B)	査定額(C)	(A)-(B)	(A)-(B)-(C)
調達価格の削減	412	168	22	244	222	439	189	24	250	225
スマートメーターの価格低減	12	42	20	▲30	▲49	119	77	25	42	17
工事内容の見直し等	46	33	1	13	12	49	44	1	5	4
特別監査による査定	0	-	10	-	▲10	0	-	10	-	▲10
合計	470	243	53	227	174	607	310	60	297	236

○修繕費について、平成22年度は2,758億円でしたが、調達価格の削減などの着実な効率化の取り組みや、緊急避難的な繰延べなどにより、25年度は1,785億円、26年度は1,900億円となる見通しであり、約31%低減する見通しです。



- 諸経費等について、調達価格の削減、業務内容・委託内容の見直しを図っております。
- また、CMや新聞広告等に係る費用の削減、PR施設運営費用の削減、お客さま対応に係る活動内容の見直し等に取り組むことにより、普及開発関係費の削減に努めております。
- さらに、電気事業に係る研究開発についても、研究内容の厳選、研究成果の他電力会社との共有化を図ることに加え、研究計画の抜本的な見直し等により、研究費の削減に努めております。
- 今後もこうした取組みを進めることにより、諸経費等の低減を図ってまいります。

費用項目	主な取組み内容
委託費	・委託内容の見直しや競争的発注方法の拡大による調達価格の削減
諸費	・寄付金、団体費の支出削減等（支出のとりやめ、減額）
普及開発関係費	<ul style="list-style-type: none"> ・節電・省エネ関連のTV・ラジオCMや新聞広告等の削減 ・PR施設の一部休館、運営費用の削減 ・お客さま対応に係る活動内容の見直し、節電・省エネ関連の各種お客さま説明ツールの削減等
研究費	<ul style="list-style-type: none"> ・研究内容の厳選、研究成果の他電力会社との共有化 ・研究計画の抜本的な見直し等
その他費用	<ul style="list-style-type: none"> ・業務内容の見直しによる事務用品等の消耗品費、養成費等の削減 ・調達価格削減による廃棄物処理費等の削減等

⑤ 諸経費等の効率化の達成状況（平成25年度実績および26年度見通し）

20

○ 諸経費等の効率化額については、平成25年度実績は446億円となり、効率化計画を上回ったものの、査定額を吸収するには至りませんでした。また、26年度見通しは526億円となり、効率化計画を上回り、査定額についても吸収する見通しです。

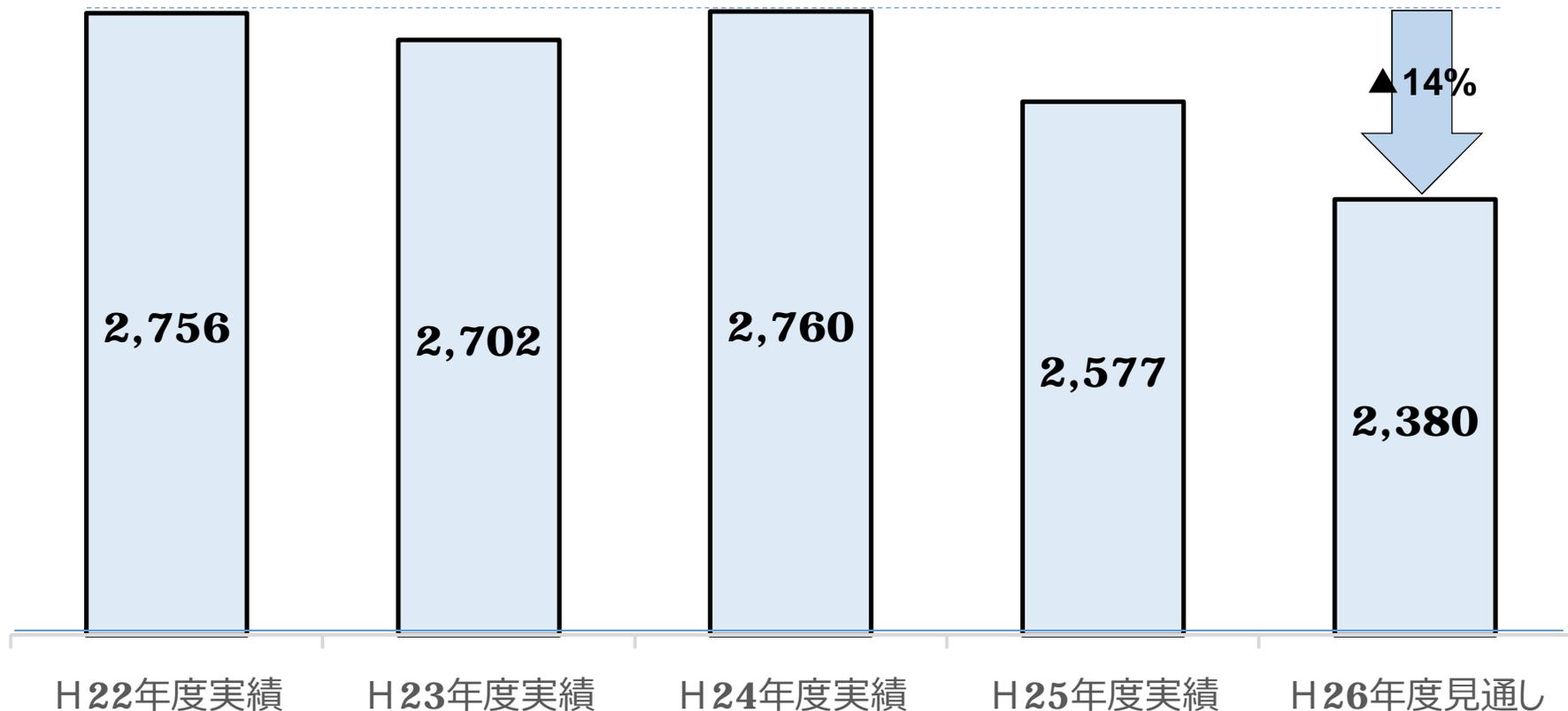
（単位：億円）

費用項目	平成25年度					平成26年度				
	効率化実績 (A)	効率化計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)- (B)-(C)	効率化 見通し (A)	効率化 計画 (B)	査定額 (C)	(A)-(B)	(A)- (B)-(C)
委託費	131	107	21	25	4	130	104	20	26	6
諸費	2	39	1	▲37	▲38	26	39	1	▲13	▲14
普及開発 関係費	134	113	62	21	▲41	143	113	61	30	▲31
研究費	17	44	8	▲27	▲35	50	42	9	9	0
その他費用	162	64	33	98	64	177	84	35	94	59
合計	446	366	124	80	▲45	526	381	125	145	20

⑤ 諸経費等の推移

○ 諸経費等について、平成22年度は2,756億円でしたが、効率化が進展したことなどにより、25年度は2,577億円、26年度は2,380億円となる見通しであり、約14%低減する見通しです。

(単位：億円)



※各年度の数値は、消耗品費、賃借料、委託費、普及開発関係費、養成費、研究費、諸費の合計値。

- 不動産については、事業所の統廃合や社宅・寮の廃止により生み出された土地など、電気事業ならびに当社グループの成長に資することが見込まれない資産は、積極的に売却してまいります。
- 有価証券については、事業運営上の必要性、地域社会発展への寄与、グループ全体の企業価値や事業運営上の観点から、長期保有を原則として株式を保有しておりますが、保有意義が乏しいと判断した株式については、市場動向も勘案のうえ売却を進めてまいります。

[不動産売却実績]

年度	売却実績（億円）	売却例
H 2 5	84	・社宅、寮 ・厚生施設 等
H 2 6 (12月末累計実績)	35	・社宅、寮 ・変電所跡地 等

[有価証券売却実績]

年度	銘柄数	売却実績（億円）	売却例
H 2 5	8	247	(株)きんでん株 等
H 2 6 (12月末累計実績)	4	140	大阪府都市開発(株)株 等

(余 白)

2. 今回の電気料金に織り込んだ 燃料費・購入電力料の効率化

今回の電気料金に織り込んだ燃料費・購入電力料の効率化

○今回の電気料金には、現行の電気料金に織り込んでいる経営効率化および査定額(2,355億円)を反映した上で、さらなる効率化深掘りの取組みとして、姫路第二発電所のコンバインドサイクル発電方式への設備更新時期の前倒し効果や卸電力取引所における取引量の増加による安価な電力購入の拡大等により、**130**億円の効率化の深掘りを織り込んでおります。

(単位：億円)

項目	今回の 効率化見通し (A)	現行料金の 効率化計画 (B)	査定額 (C)	効率化深掘額 (A) - (B) - (C)
<ul style="list-style-type: none"> ・姫路第二発電所のコンバインドサイクル化による燃料費削減 ・LNG輸入代行手数料の削減 ・他社との連携および調達先の分散化による価格削減 	586	553	—	33
<ul style="list-style-type: none"> ・他社電源、自家発等の固定費用削減 	256	104	53	86
<ul style="list-style-type: none"> ・卸電力取引所から安価な電力購入を行うことによる燃料費削減 		12	<i>α</i>	
<ul style="list-style-type: none"> ・売主との交渉力向上によるLNGおよび石炭購入価格の引下げ等 	203	—	192	11
合 計	1,044	669	245	130

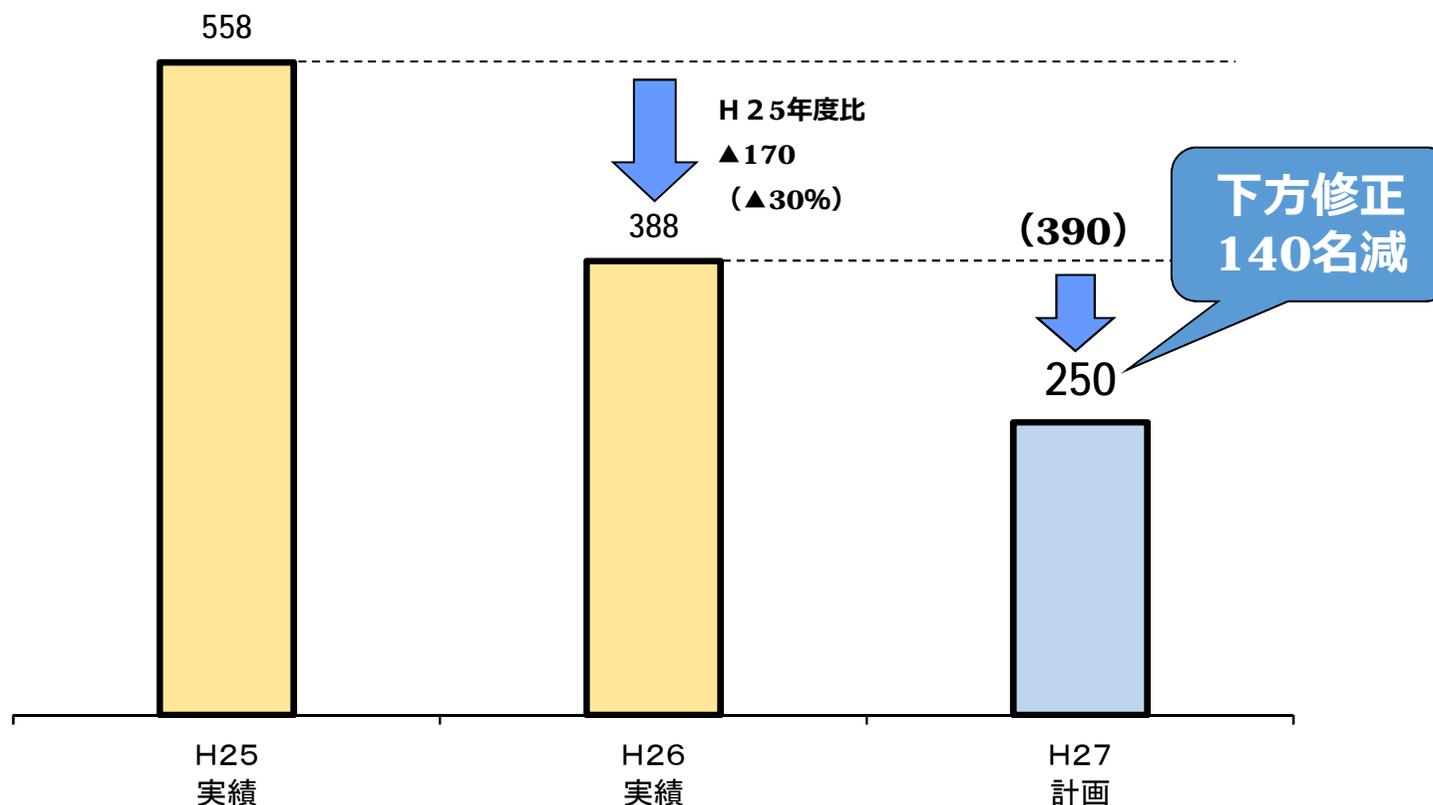
3. 平成27年度の効率化の取組み

- 今回の料金改定では、現行の電気料金に織り込んでいる**2,355**億円の効率化に加えて、燃料費・購入電力料について、平成**27**年度の効率化の深掘りの成果として、**130**億円のコスト低減を原価に織り込んでおりますが、他の費目についても、現在、もう一段の深掘りの検討を進めております。
- こうした効率化の深掘りの成果は、大きく毀損した財務体質の回復のみならず、お客さまの電気料金のご負担の軽減をはかるべく、活用してまいりたいと考えており、その具体的な内容につきましては、後日あらためてお知らせいたします。

[参考] 効率化に関する具体的な事例集

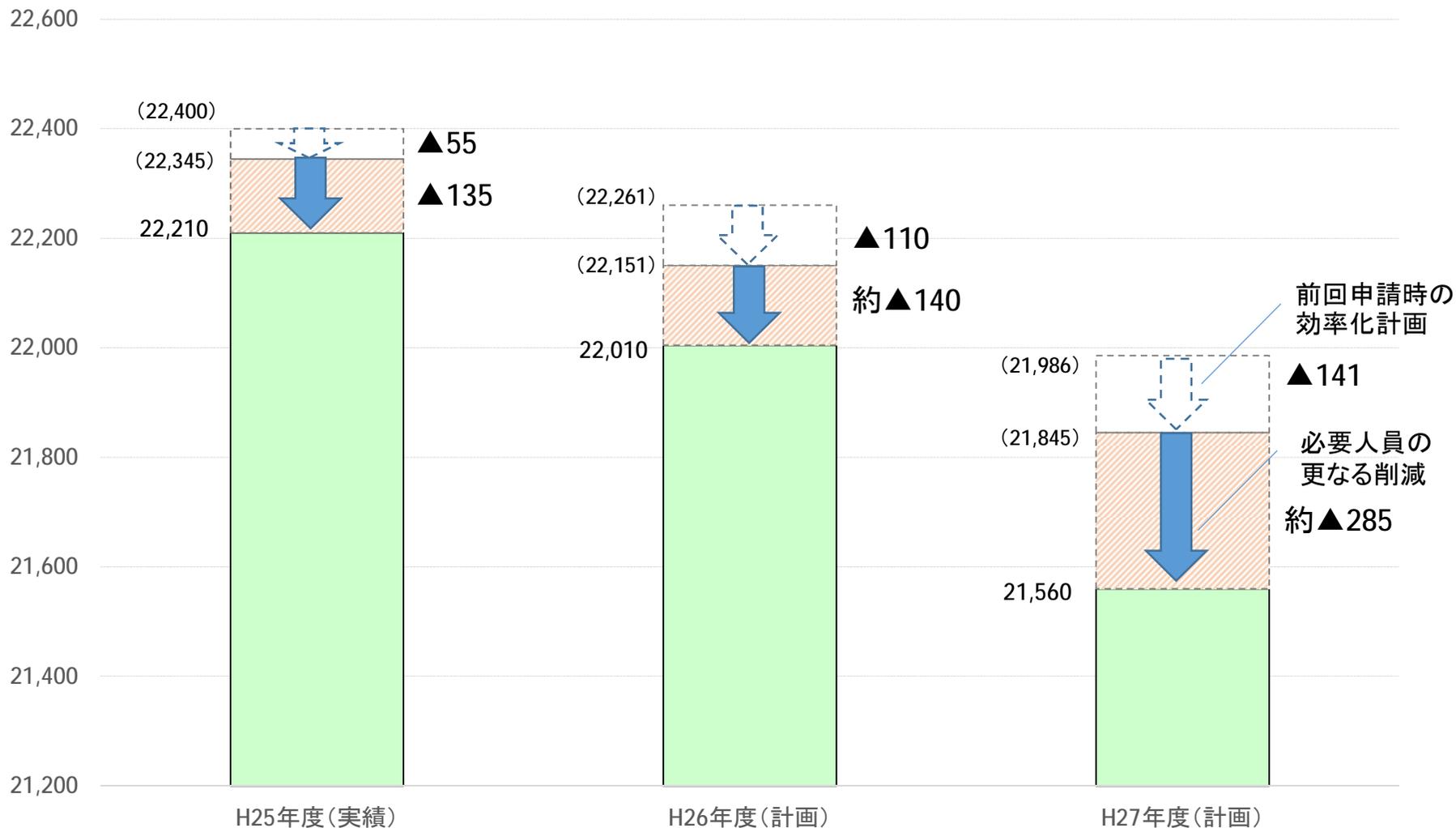
- 平成**26**年度の採用数は、**25**年度と比べ、**▲170名（▲30%）**の**388**名となりました。
- 27**年度については、極めて厳しい収支状況と今後の不透明な経営環境を踏まえ、採用計画を下方修正し、**250**名としております。こうした採用抑制の取組みにより、**27**年度には約**10**億円程度の人件費のさらなる削減ができる見通しです。

<採用数の推移>



○業務の集約化、外部化など、業務運営の見直し等により、さらなる効率化を図っております。

(単位：人)



※各年度の数値は、年度末人員の実績・見通しを示している。H26、27年度の見通しについては、概算値。