

経営効率化への取り組みについて

平成28年6月

東京電力ホールディングス株式会社

東京電力パワーグリッド株式会社

「生産性倍増委員会」の目的と検討体制

「生産性倍増委員会」の目的

課題の背景	<p>柏崎刈羽原子力発電所再稼働の見通しがつかないことから、経営目標の見直しが急務。短期的には緊急的な支出の繰延べも含めたコスト削減を更に徹底する必要。</p>
	<p>緊急的な支出の繰延べの後年度負担を中長期的には抑制するとともに、電力完全自由化に対応した競争力確保のため、更なる生産性向上へ取り組む必要。</p>
目指す姿	<p>2014～15年度に重点を置きつつも、中長期的なコスト削減を視野に、サプライチェーンごとに取り組みを精査し、持続的に生産性向上を考え、実現できる企業体質へ進化。</p>
	<p>国際市場で競争力を発揮している企業のように、「総括原価方式」から完全に脱却し、高い生産性を実現することを目指し、目標設定・原価管理の仕組みを徹底的に導入。</p>

「生産性倍増委員会」の検討体制

主宰	数土 文夫	取締役会長
メンバー	廣瀬 直己	代表執行役社長
	山口 博	代表執行役副社長
	嶋田 隆	取締役
	佐野 敏弘	代表執行役副社長
	武部 俊郎	常務執行役
	山崎 剛	常務執行役
	住吉 克之	常務執行役
	壺岐 素巳	常務執行役
	西山 圭太	執行役
	文挾 誠一	執行役員
外部有識者	伏見 こずえ	資材部長
	川村 慎一	原子力設備管理部長
	宇田 左近	調達委員会委員長
	仲田 裕一	調達委員会委員
	後藤 治	調達委員会委員

「生産性倍増委員会」の実施内容

実施回数	第1回:9月4日、第2回:10月30日 第3回:12月16日 計3回
第3回委員会の検討内容	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 2014年度のコスト総点検 ◆ 生産性指標 ◆ 合理化レポート

※ 「生産性倍増委員会合理化レポート（2014.12.17）」抜粋

生産性倍増に向けた10のチャレンジ

- ◆ 数士会長が、コスト削減に取り組んでいる現場を訪問し、社員と直接意見交換をする中で見えてきた、「生産性倍増に向けた10のチャレンジ」に取り組む。

全体	①	「オリンピックレベルのベンチマーク」	◆ 燃料、調達電源、資材調達、委託業務等について、国内外の他社をベンチマークとして生産性を向上
	モノ	②	「競争調達比率倍増」
③		「設備仕様・品目数半減」	◆ 設備仕様の統一化、汎用品の導入等により品目数を半減
④		「定期点検期間半減」 「設備延命化・余寿命倍増」	◆ 経済性に優れる発電所の停止期間半減により燃料費を削減 ◆ 設備の取替時期延伸、再利用による設備調達数量を半減
⑤		「メーカー・サプライヤー 依存度半減」	◆ メーカーに一括発注していた業務のグループ内製化率を倍増
カネ		⑥	「在庫半減」
	⑦	「電気事業外売上倍増」	◆ 東電グループ全体の競争力強化による電気事業外収益の倍増
ヒト	⑧	「意思決定プロセス改善」	◆ 社内の決裁階層・資料を半減しスピード倍増。「上意下達」から「下意上達」に変えることによりお客さま・設備に密着
	⑨	「仕事の棚卸し」 「残業半減」	◆ 仕事を棚卸しし、ゼロから見直すことにより無駄を排除。残業半減
	⑩	「全社員多能工化」	◆ 全社員が複数の専門分野を持つことにより、人材活用・効率化

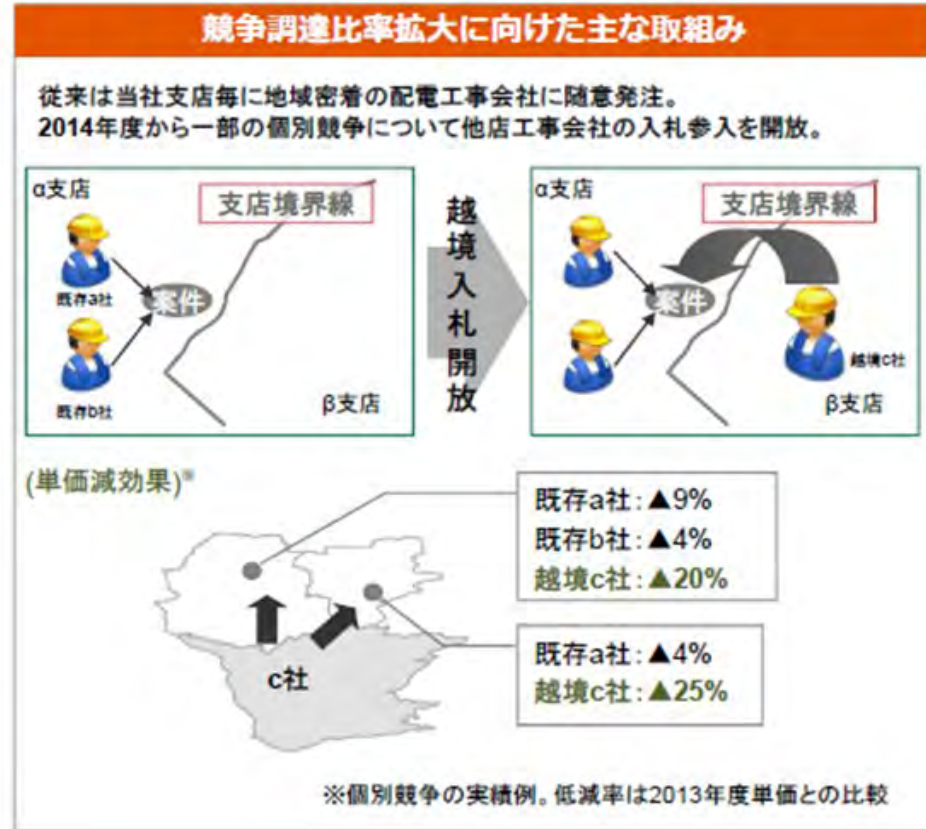
生産性倍増に向けた10のチャレンジに対する各カンパニーの取組み

生産性倍増に向けた10のチャレンジ		各カンパニーの取組み		
		短期的施策	中期的施策	長期的施策
モノ	1 2 「競争調達比率倍増」	フュエル&パワー・カンパニー <ul style="list-style-type: none"> ◆ 軽質LNGの導入 ◆ 新設電源の試運転前倒し ◆ 高効率LNG火力の定期点検工期半減 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 軽質LNGの導入拡大(LNGタンクの増設) ◆ 既設設備の更新・高効率化 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 軽質LNG導入の更なる拡大(LNG調達) ◆ 包括的アライアンスによる燃料調達コスト低減 等
	3 「設備仕様・品目数半減」			
	4 「定期点検期間半減」 「設備延命化・余寿命倍増」			
カネ	5 「メーカー・サプライヤー依存度半減」	パワーグリッド・カンパニー <ul style="list-style-type: none"> ◆ 仕様・発注方式の見直し ◆ 工法・実施基準の見直し 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 工事・点検業務委託先の構造改革 ◆ 保全業務の抜本的見直し ◆ 対策基準見直しによる対策数量減 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 技術革新による新材料の適用 ◆ 点検の自動化/機械化 等
	6 「在庫半減」			
ヒト	7 「電気事業外売上倍増」	カスタマーサービス・カンパニー <ul style="list-style-type: none"> ◆ 契約変更申込み等に伴う現場業務の競争発注 ◆ 料金関連業務の仕様標準化による業務効率化 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ 新システム導入による料金関連業務の縮小 ◆ 一般用電気工作物調査の調査方法/業務の合理化 等 	<ul style="list-style-type: none"> ◆ スマートメーター導入拡大による現場業務の縮小 等
	8 「意思決定プロセス改善」			
	9 「仕事の棚卸し」「残業半減」			
	10 「全社員多能工化」			

資材・役務調達コスト効率化の取り組み

発注方式見直しの取り組み事例①（競争調達拡大）

- ◆ 2014年度末の競争調達比率は、56%まで拡大する見通し。
- ◆ 料金査定時にお約束した「2016年度までに60%以上」の前倒しを目指す。



発注方式見直しの取り組み事例②（スマートメーター）

施策概要

当初は、当社が求めるスペックに応じた独自仕様による調達を検討（取引先が固定化）。

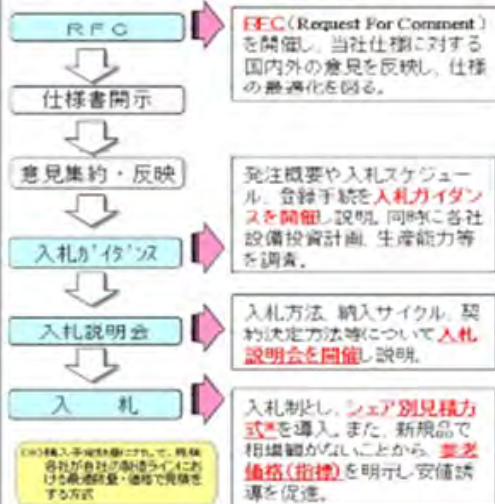
国内外から広く仕様に関する提案を募り、国内外の企業を対象とした公募による競争入札を行うことで、当初の想定価格を下回る価格での契約を実現。

施策実施前

- 当社独自仕様
- 取引先が固定化される恐れ

施策実施後

スマートメーターの入札までの流れ



- 国内外からの仕様提案
 - ・88社（うち海外15社）から482件の提案
- 入札企業数
 - ・5社（うち海外1社）
- コスト削減
 - ・当初の想定価格を下回る価格にて契約

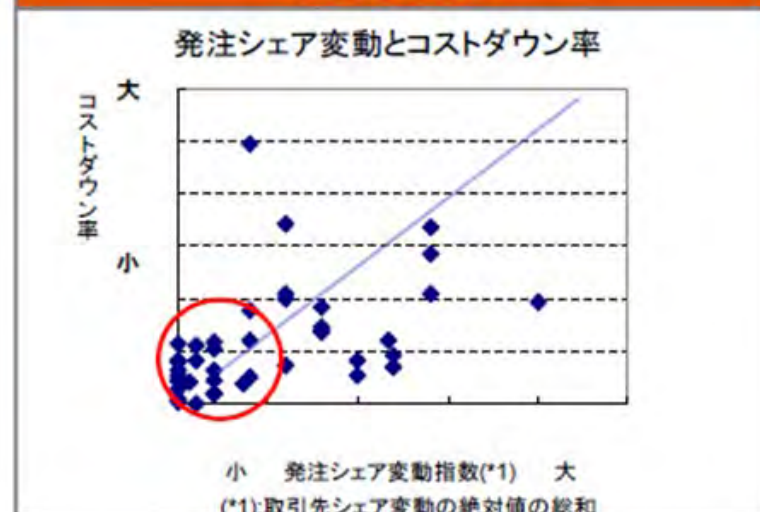
発注方式見直しの取り組み事例③（配電用資機材（変圧器、電線・ケーブル、開閉器、金物など））

施策概要

従来の競争入札では、発注シェアの変動が小さい品目はコストダウン率が低い傾向。

シェアの大幅な変動を促すための見積方式を導入した他、新規取引先の開拓等、より競争効果を高めるための発注方法を検討・実施。

施策実施前



施策実施後

新たな発注方法の概要

新発注方法	概要
シェア別見積方式	シェア毎に価格を入札し、最も安値となるシェアの組合せを採用
複数回見積	入札の度に契約枠を狭め、取引先を絞り込み
ターゲットプライス	市場調査などに基づき当社から目標価格を提示
新規取引先の開拓	国内外から新規の取引先を開拓
共同調達	他電力会社と発注を集約し、スケールメリットを追求