

経営効率化への取り組みについての補足説明資料

2022年12月19日
中国電力株式会社

I . これまでの経営効率化への取り組み

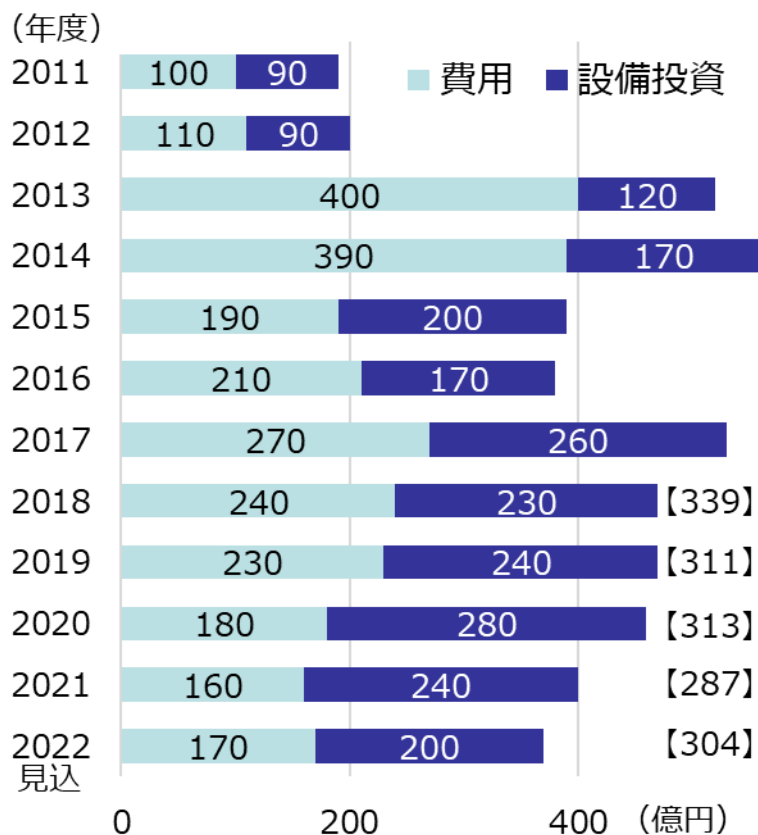
I. これまでの経営効率化への取り組み

1. これまでの経営効率化への取り組みについて

- 当社は各年度において工夫を重ね、短期的な対応も実施しながら、人件費の抑制も含めた最大限の効率化に取り組むことで、現行料金を維持し、安定配当を継続してまいりました。
- しかしながら、燃料価格や電力市場価格の高騰により、徹底した効率化を進めるものの、2022年度は連結・個別とも過去最大の赤字となる見通しであり、配当についても、2021年度は1株当たり年間40円に減配、2022年度は無配とさせていただきました。

これまでの経営効率化額の実績と施策の推移

当社は、全社を挙げて取り組む設備投資・費用に係る効率化額の実績を毎年公表しています。



主な施策	具体的な取り組み内容
緊急避難的費用低減	短期的収支対応策の実施
抜本的なコスト構造改革	取引価格・委託業務の見直し等 継続
短期的コスト低減	施策の中止・繰延・規模縮小の実施
業務リノベーション	低コストな業務運営構造への転換と成長事業の推進 継続
緊急避難的対応	緊急避難的対応による収支改善策の実施
構造的な合理化策	品質・サービス基準や設備更新の考え方の見直し等にも踏み込んだ収支改善の取り組み 継続
期中で実現を目指す費用削減	期中で実現を目指す費用削減目標額の設定・実現

※経営効率化額は、中国電力と中国電力ネットワークの設備投資・費用(修繕費、その他経費)合計
【 】内は中国電力個別再掲 (2018・2019年度は中国電力ネットワーク相当額を除く)

- 2021年度の実績273億円については、電気料金の見直しにあたり、これまで公表してきた設備投資・費用に係る効率化に加え、燃料費・他社購入電力料や人件費に係る効率化も含めて整理しています。
- なお、設備投資に係る効率化額については、減価償却費への影響に換算しています。

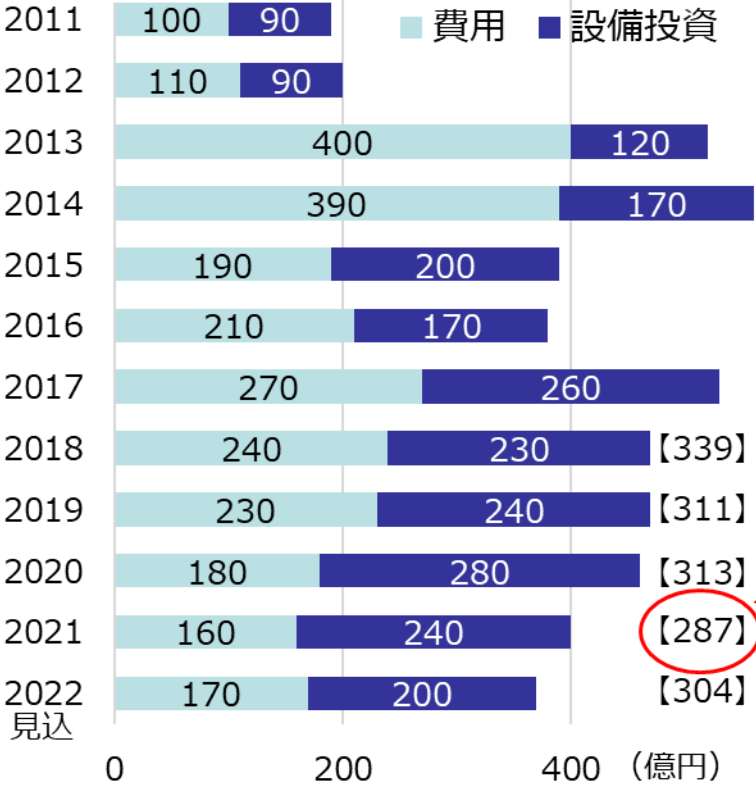
設備投資・費用に係る経営効率化実績額

2021年度の経営効率化実績額

※経営効率化額は、中国電力と中国電力ネットワークの
設備投資・費用（修繕費、その他経費）合計
【 】内は中国電力個別再掲
（2018・2019年度は中国電力ネットワーク相当額を除く）

公表資料から抜粋

(年度)



項目	効率化額 2021年度実績
設備投資関連費用	5 (170)
燃料費・ 他社購入電力料	130
人件費	21
修繕費	82
その他経費	35
合計	273

※ () 内は設備投資に係る効率化額

抜本的なコスト構造改革、構造的な合理化策

主な施策	具体的な取り組み内容		
抜本的なコスト構造改革	➤ 取引価格・委託業務の見直し <table border="0"> <tr> <td style="vertical-align: top;"> <u>（取引価格の見直し）</u> ・競争・V E 発注の実施案件拡大 ⇒適用対象品工種拡大、水平展開 ・予算積算・単価契約の妥当性検証 ⇒検証結果を踏まえ、管理・間接費比率や材料費の見直し等 ・代理店見直し ⇒メーカー等への直接契約検討 </td><td style="vertical-align: top;"> <u>（委託業務の見直し）</u> ・競争発注の実施案件拡大 ⇒適用業務拡大、水平展開 ・工数の妥当性検証 ⇒検証結果を踏まえ、委託仕様や標準単価の見直し等 </td></tr> </table>	<u>（取引価格の見直し）</u> ・競争・V E 発注の実施案件拡大 ⇒適用対象品工種拡大、水平展開 ・予算積算・単価契約の妥当性検証 ⇒検証結果を踏まえ、管理・間接費比率や材料費の見直し等 ・代理店見直し ⇒メーカー等への直接契約検討	<u>（委託業務の見直し）</u> ・競争発注の実施案件拡大 ⇒適用業務拡大、水平展開 ・工数の妥当性検証 ⇒検証結果を踏まえ、委託仕様や標準単価の見直し等
<u>（取引価格の見直し）</u> ・競争・V E 発注の実施案件拡大 ⇒適用対象品工種拡大、水平展開 ・予算積算・単価契約の妥当性検証 ⇒検証結果を踏まえ、管理・間接費比率や材料費の見直し等 ・代理店見直し ⇒メーカー等への直接契約検討	<u>（委託業務の見直し）</u> ・競争発注の実施案件拡大 ⇒適用業務拡大、水平展開 ・工数の妥当性検証 ⇒検証結果を踏まえ、委託仕様や標準単価の見直し等		
構造的な合理化策	➤ 品質・サービス基準や設備更新の考え方の見直し等にも踏み込んだ収支改善の取り組み <u>（具体的な取り組み事例）</u> ・ユニットの役割を踏まえた修繕費の低減（35億円） ・岩国発電所廃止に伴う保安業務，構内管理業務等委託の低減（1.5億円） ・三隅発電所助燃用軽油のL S A 重油化による燃料費低減（2.9億円） ・集金スタッフ制度廃止による人件費の低減（2.4億円） ・システム共通インフラの運用見直しによる賃借料ほかの低減（1.0億円）		

2-2. 主な施策の内容（業務リノベーション）

業務リノベーション

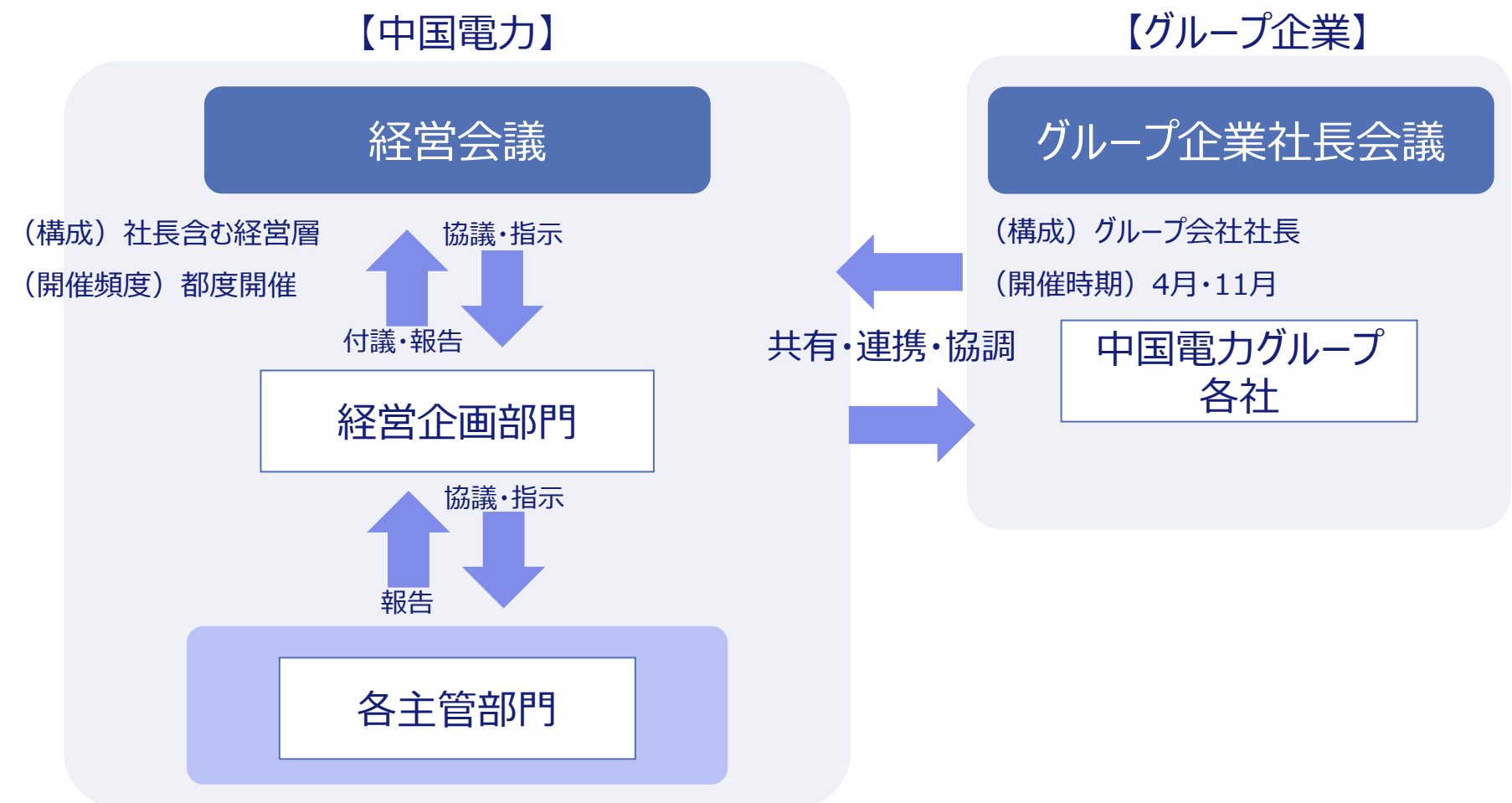
➤ 低コストな業務運営構造への転換と成長事業の推進

項目	年度	取り組み事例	具体的内容
業務の 集中化	2014	受電業務の委託拡大	カスタマーセンターにおける委託対象範囲の拡大 （委託員が受電対応する対象範囲の拡大）
	2017	料金センターの設置	料金業務の一部を集中処理化および委託化 （電気料金の支払に関する電話対応業務の集約化）
	2019	調達本部への集約	各県資材組織の工事契約業務を集中処理化および委託化 （鳥取・岡山・山口支社資材業務を本社に集約）
	2020	お客さま受付体制の見直し	カスタマーセンターおよび料金センターの指揮命令系統の一元 化、カスタマーセンター受付業務の全面委託化
	2022	統括セールスセンター（一部）へ の集約	事業所の新增設工事受付業務の集中処理化 （各セールスセンターから統括セールスセンターに集約）
組織の 統廃合	2016 他	本社内組織の統廃合	本社内組織を統廃合し、組織・要員を効率化 （環境関係・地域対応関係・グループ企業関係等の業務の 一元化）
	2017	火力発電所の運用・保修体制の 見直し	運用・保修体制を再編し、組織・要員を効率化 （自所で定検業務を実施する体制への見直し ほか）
組織・体制の 強化	2022	カーボンニュートラル推進本部の 新設・情報通信部門をデジタル イノベーション本部へ改組	本社内組織を改編し、組織・体制を集約化

3. グループ一体となった取り組みの体制

- 各年度における取り組みについては、中期経営計画の中でPDCAサイクルを展開しています。
- また、グループ企業についても、グループ企業社長会議を定例的に開催し、経営環境の認識や施策の方向性を共有するとともに、関係する主管部門と連携して対応するなど、中国電力グループ一体となった取り組みを進めています。

グループ一体となった取り組みの体制



Ⅱ．今後の経営効率化への取り組み

4 - 1 . 燃料費・他社購入電力料の効率化

- 三隅発電所 2 号機の営業運転開始や既設設備の設備改造等による燃料費の削減を図るとともに、環境負荷低減の取り組みも着実に進めます。
- 燃料調達にあたっては、安定性や需給変動に迅速かつ適切に対応できる柔軟性にも配慮しつつ、経済的な調達を進めるなど、さらなる経済性・柔軟性の確保に努めます。
- 電力調達にあたっては、契約先との協議を通じた基本料金の削減や電源調達の多様化による調達コストの低減に努めます。

(億円)

具体的な取り組み内容		2023	2024	2025	3か年平均
燃料費	三隅発電所2号機運転開始に伴う燃料費の低減	178	239	182	200
	安定調達を前提に、安価な燃料調達に資する継続的な取り組み・深掘り	163	131	167	154
	水力発電電力量の増加（既存水力発電のリパワリング）	6	7	8	7
他社購入電力料	契約先との協議を通じた基本料金の削減、調達の多様化による調達コスト低減	35	32	30	32
合 計		382	409	387	393

4－2．燃料調達に係る効率化の織り込みの考え方

- 燃料調達にあたっては、安定性や需給変動に迅速かつ適切に対応できる柔軟性に配慮しながらも、安価な燃料調達に資する最大限の取組みを継続的に推進・深掘りしてまいります。
- 原価算定期間(2023～2025年度)の3か年平均で、154億円のコスト低減効果を織り込んでいます。

安定調達を前提に、安価な燃料調達に資する継続的な取組み・深掘り

主な施策	具体的な取り組み内容
低品位炭の活用	➤ 新炭種導入にあたっては、燃焼安定性や環境基準への適合性の確認を十分に行うことが必要ですが、発電部門による設備対応の動きと緊密に連携しながら、燃料調達側の効率化についても継続的に取り組んでいます。 ➤ 割安な低品位炭の活用による燃料調達コストの低減効果を織り込んでいます。 〔効率化額82億円程度〕
内航船確保に伴う重油の活用	➤ LNGスポット価格の高騰等により経済性の高まった石油火力の利用拡大に努めています。 ➤ 具体的には、国内の石油内航船が年々減少する中、自社専用の内航船を確保し、これを活用して重油の安定的な調達を実施しています。 〔効率化額59億円程度〕
業務内製化等による諸経費の低減	➤ 燃料調達に係る委託業務の内製化や、燃料の保管に係る寄託料削減にも取り組んでおり、未契約の計画分を含め、燃料費（諸掛他）の低減効果を織り込んでいます。 〔効率化額13億円程度〕

5-1. 設備投資・費用に係る効率化の織り込みの考え方 (1/3)

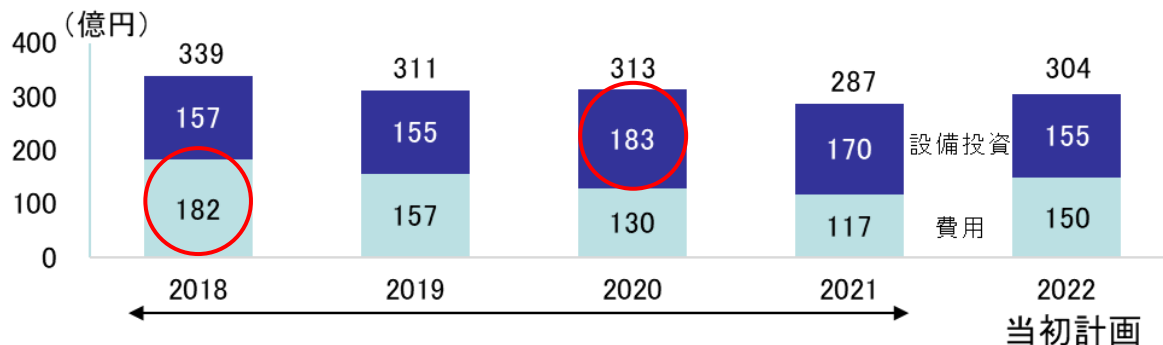
- 電気料金の見直しにあたり、これまでの取り組みに加え、三隅発電所2号機の運転開始や経年火力発電所の廃止など電源設備形成・運用の効率化等によるコスト低減を最大限反映しています。
- また、設備投資（費用換算前）・費用（修繕費・その他経費）の効率化については、当社単体で最大規模となる360億円以上の効率化を織り込むことを目標とし、個別の効率化施策の金額や未契約の計画額等を踏まえ、資機材・役務調達コストの効率化で180億円程度を織り込むよう検討を進めました。
- 至近の資機材・役務調達環境は、物価上昇や人手不足などにより非常に厳しい状況にありますが、未契約の計画に対する今後の調達コスト低減効果については、物価上昇影響を吸収したうえで更なる効率化を織り込み、187億円のコスト低減効果を反映しています。

設備投資・費用に係る効率化目標額

（燃料費・他社購入電力料、人件費を除く）

〔効率化額の推移(設備投資・費用)〕

※中国電力単体



・過去最大規模の効率化
 設備投資：180億円以上
 修繕・その他経費：180億円以上
 ⇒ 合計360億円以上

5-2. 設備投資・費用に係る効率化の織り込みの考え方（2/3）

- 設備投資・費用に係る効率化として、目標の360億円に対し、個別の効率化施策の積み上げと資機材・役務調達コスト低減の合計で422億円のコスト低減効果を織り込んでいます。
- このうち、資機材・役務調達コスト低減については、物価上昇影響を吸収したうえで更なる効率化を織り込み、187億円のコスト低減効果を織り込んでいます。
- 資機材・役務調達コスト低減については、物価上昇影響を除けば、109億円の低減効果を申請原価（各費目）に反映しています。

資機材・役務調達コスト低減に係る効率化額 (燃料調達コスト低減を除く) (億円)

		目標	個別施策 (A)	調達コスト 低減等 (B)	合計 (A+B)
設備投資		180	153	68	221
費用	修繕費	180	43	57	100
	その他経費		39	62	101
合計		360	235	187	422

物価上昇影響		
設備投資		28
費用	修繕費	24
	その他経費	26
合計		78

物価上昇
影響を除く

調達コスト 低減等	合計
40	193
33	76
36	75
109	344

申請原価に反映

新料金に反映した経営効率化 (億円)

項目	2023~2025 3か年平均
設備投資 関連費用	62 (193)
燃料費・ 他社購入 電力料	393
人件費	29
修繕費	76
その他経費	75
合計	635

5－3．設備投資・費用に係る効率化の織り込みの考え方（3/3）

- 109億円の低減効果のうち設備投資の効率化の費用換算後、原価算定期間(2023年度～2025年度)の3か年平均における具体的な対象費目や効率化額は、下表のとおりです。
- 子会社・関連会社取引分の効率化を含めコスト低減効果を算定しています。

未契約の計画等に反映したコスト低減効果

(億円)			
費目	効率化額	費目	効率化額
厚生費	0.3	固定資産除却費	1.8
委託費	21.5	燃料費(諸掛他)	3.9
廃棄物処理費	7.6	減価償却費	5.1
普及開発関係費	0.1	事業報酬	1.8
養成費	0.4	固定資産税	0.4
研究費	0.6	修繕費	33.4
		合計	77.1

【設備投資費用換算】

設備投資40億円程度
(物価上昇影響を除く)
↓
設備投資関連費用
8億円程度

※四捨五入の関係で、合計が合わない場合がある。

(参考) 資機材・役務調達への物価上昇影響の算定について

- 調達実績(2019～2021年度)における国内企業物価の公表値等および資機材と役務の調達額比率(25:75)等を踏まえ、資機材・役務調達への影響を試算しています。
- 原価算定期間(2023～2025年度)の3か年平均で、5.1%の物価上昇影響があると想定しています。

物価上昇影響の算定

- 国内企業物価の対前年伸び率をもとに資機材調達の上昇率を算定
- 公共工事設計単価の直近の上昇率をもとに役務調達の上昇率を算定
- 資機材と役務の上昇率と調達額比率(25:75)をもとに資機材・役務調達全体への物価上昇影響を算定

		2023	2024	2025	3か年平均	備考
1	国内企業物価※1	3.9%	1.3%	0.6%		対前年伸び率
	公共工事設計単価※2	2.5%	2.5%	2.5%		直近の上昇率を据え置き
2	資機材調達上昇(①)	103.9	105.3	105.9	105.0	2022年度を100とした場合の各年度の率
	役務調達上昇(②)	102.5	105.1	107.7	105.1	
3	物価上昇影響の算定 ①×25%+②×75%	102.9	105.1	107.2	105.1	調達比率をもとに資機材・役務 調達への物価上昇影響算定

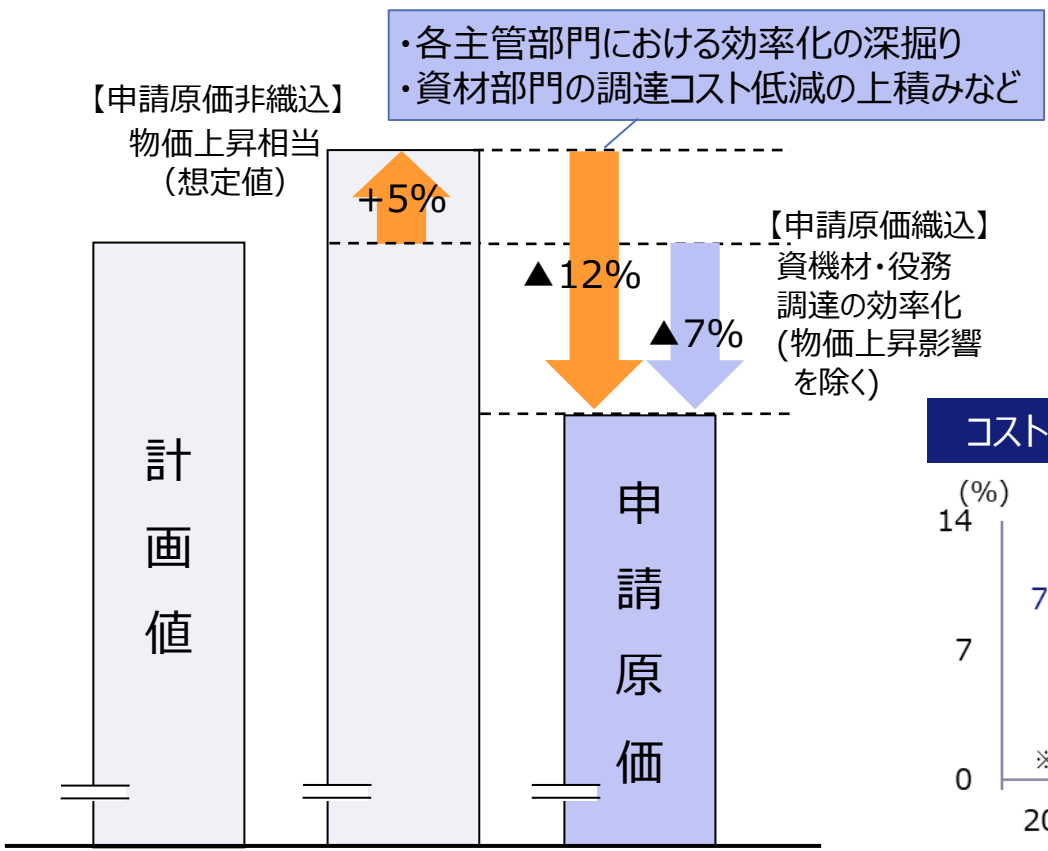
※1 内閣府『中長期の経済財政に関する試算（2022.7.29 経済財政諮問会議提出資料）』

※2 国土交通省『令和4年3月から適用する公共工事設計労務単価について（2022.2.18）』

6. 資機材・役務調達コストの低減について

- 過去最大となる効率化額の実現に向け、物価上昇影響の吸収を含め187億円（率にして12%程度）の資機材・役務調達コスト低減効果を反映しています。
- エスカレを織り込まず、これまでの効率化の取り組みを反映した計画値から、更なるコスト低減として、物価上昇影響を除き、109億円（率にして7%程度）のコスト低減効果を申請原価に反映しています。
- 各主管部門における効率化の深掘りや資材部門の調達コスト低減の上積みなど、実現に向けた取り組みを進めます。

効率化のイメージ

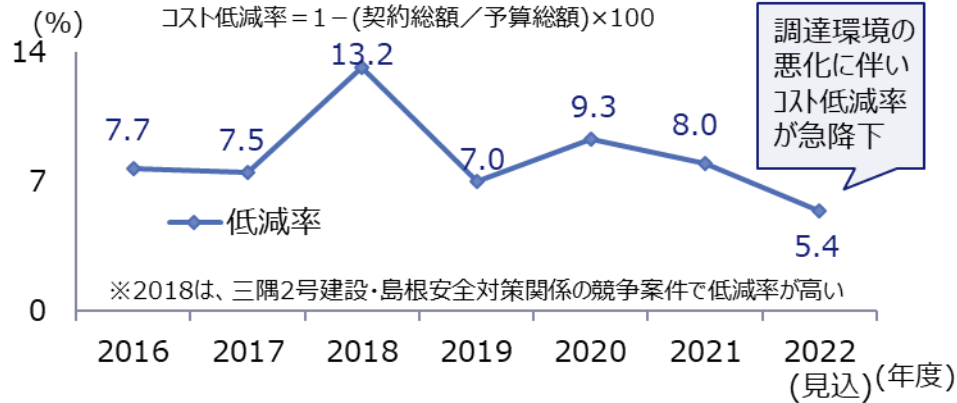


効率化の内訳

※資機材・役務調達の効率化▲7%相当
(億円)

項目	2023～2025 3か年平均	主な費目
設備投資 関連費用	(40) 8	() 内は費用換算前
修繕費	33	
その他	36	・委託費 ・固定資産除却費 等
合計	(109) 77	

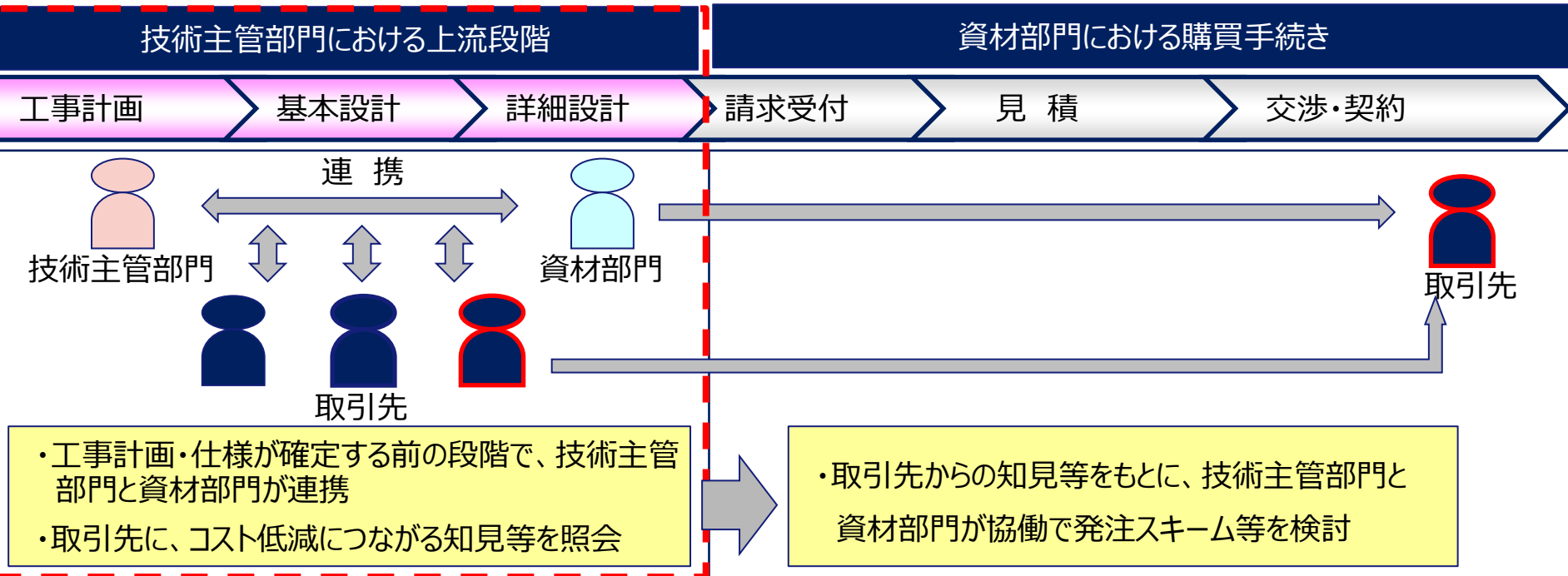
コスト低減率の推移



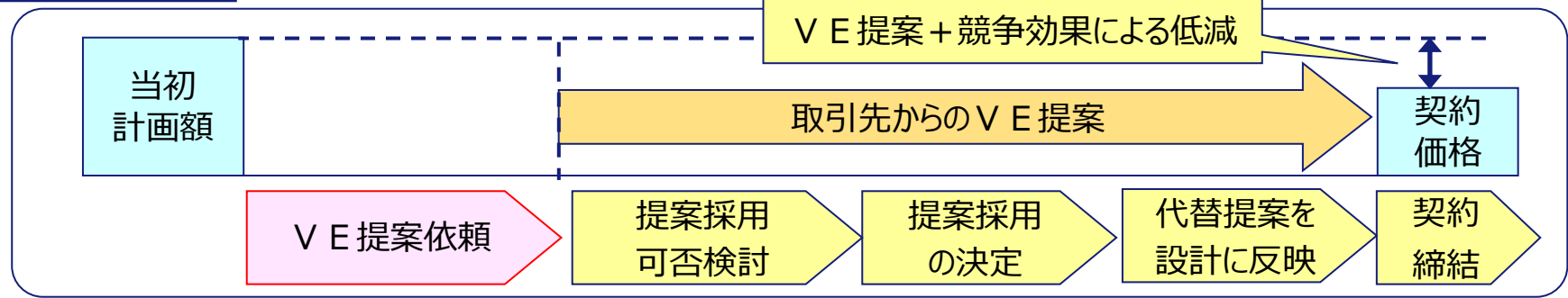
7-1. 資機材・役務調達の効率化に向けた取り組み（上流購買・VE発注）

■ 上流段階における調達活動はコスト低減に効果的なため、上流購買やVE発注を重点的に行い、資機材・役務調達コストの更なる低減を図るよう努めています。

上流購買のイメージ

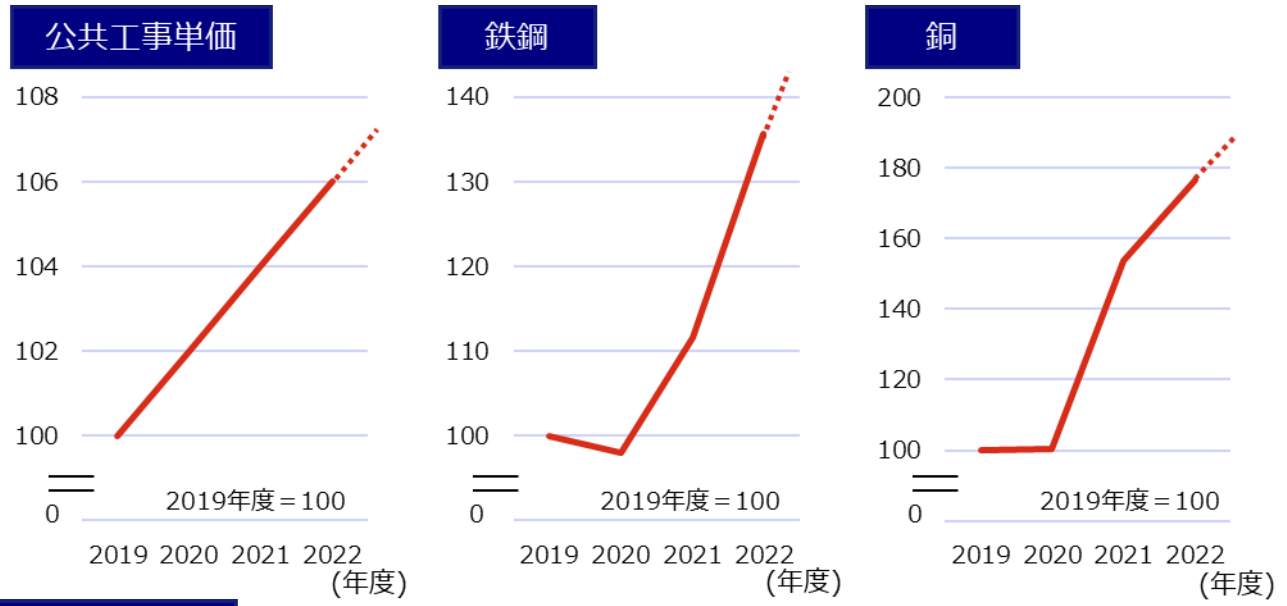


VE発注のイメージ



7-2. 資機材・役務調達効率化に向けた取り組み (調達環境)

- 原材料・資機材価格は新型コロナウイルスやウクライナ情勢の影響等で上昇しています。加えて、労務費も恒常的な人手不足により、引き続き上昇傾向にあるうえ、為替レートも円安基調にあり、これまで以上に調達環境は厳しい状況です。
- 資機材・役務調達にあたっては、こうした影響の軽減に向け、多様な発注方式の採用に加え、早期の契約締結を行うよう努めていますが、予算策定から契約締結までの間で原材料・資機材価格の水準が上昇した結果、当初予算内での価格交渉が不調となり、予算変更のうえ契約締結するケースが増加傾向にあります。



(参考) 物価上昇に関する報道内容

公共工事	政府は企業による賃金引き上げの実現に向けた対応を強化する。賃上げを表明した企業を2022年4月から政府調達で優遇する。大企業で3%以上、中小企業で1.5%以上の賃上げを表明すれば加点する。(2021年12月28日 日経新聞)
鉄鋼	《車用鋼材最大の値上げ トヨタと日鉄が合意、2〜3割程度》トヨタ自動車は日本製鉄と車用の鋼材を値上げすることで合意した。(2022年9月1日 日経新聞)
銅	長期の銅先物価格が高騰している。10年先が1トン9000ドル近辺と、期近と同水準の高値が2032年まで続くことを示唆する。理由は脱炭素で需要が増える一方、供給が追いつかない可能性が高いためだ。(2022年5月16日 日経新聞)

7-3. 資機材・役務調達効率化に向けた取り組み (その他)

- 原材料・資機材の需給逼迫および価格高騰など、資材調達環境が一層厳しさを増す中、影響を軽減しサステナブルな資機材・役務調達を推進するため、業界別意見交換会や資材部門メンバーによる取引先訪問等の機会を設け、取引先とのコミュニケーションの充実に努めています。
- また、資機材・役務調達に係る手続きについて、従来、紙帳票で行ってきた社内承認行為の電子化や、取引先との電子契約サービスの導入など、業務プロセスの改善等につながるデジタルトランスフォーメーション(DX)対応も着実に進め、業務の効率化に取り組んでいます。
- 加えて、資材部門の資機材・役務調達におけるノウハウを活用し、汎用品の共同調達やグループ企業の調達業務の代行・助言等を行うとともに、グループ企業調達力の底上げに資する取り組みとして、グループ企業における調達プロセス・ルール等を確認のうえ、課題を洗い出し、改善に向けた検討等も行っています。

資機材・役務調達に係る手続きの電子化イメージ

