

経営効率化への取り組み

昨年3月11日の当社福島第一原子力発電所の事故により、発電所周辺地域の皆さまをはじめ、広く社会の皆さまに、現在も大変なご迷惑とご心配をおかけしていることを、改めて心より深くお詫び申し上げます。併せまして事故発生以降、国内外を問わず、関係する数多くの皆さまに多大なるご協力とご支援をいただき、改めて深く感謝申し上げます。

当社は、責任の重さと果たすべき役割の大きさを踏まえ、事故により被害にあわれた方々への親身・親切な損害賠償、事故を起こした原子炉の着実な廃止措置、電気の安定供給の確保などの重要課題に全社一丸となって取り組んでおります。その中で、電気の安定供給につきましては、原子力発電所の停止に対して、火力発電の焼き増しなどに取り組み、供給力確保に努めて参りました。この結果、火力発電への依存度の高まりにともなう大幅な燃料費の増加などによる費用増加が避けられない状況となっております。

このため、当社といたしましても徹底した経営合理化に取り組んで参りますが、燃料費等の費用増を賄うことは、極めて困難な見通しとなっており、お客さまには大変ご迷惑をおかけすることとなり誠に申し訳ございませんが、最低限の電気料金の値上げは避けられない状況にあります。すでに自由化部門のお客さまには4月1日からの料金値上げを順次、お願いしているところではありますが、ご家庭を中心とする規制部門のお客さまにも料金値上げをお願いせざるを得ません。

料金値上げの大前提として、当社は、最大限の経営合理化を実施いたします。これまでの取り組みをさらに推し進めるべく、5月9日に主務大臣による認定をいただいた総合特別事業計画に基づき、今後、中長期にわたるさらなる徹底した経営合理化を実施し、10年間で3兆3,650億円を越えるコスト削減を実現して参ります。そして、今回の料金の原価算定期間である平成24年度から26年度までの原価については、年平均2,785億円の経営合理化を実施し、その全額を料金に反映することで、お客さまのご負担を少しでも軽減するべく、取り組んで参ります。

料金認可の申請にあたり、こうした当社の取り組み、経営合理化の内容をご説明させていただくための資料をご用意させていただきました。お客さまには誠にご迷惑をおかけ致しますが、当社の現状を何卒ご理解賜りますよう、心よりお願い申し上げます。

1. 総合特別事業計画に基づく経営効率化の推進

当社は、原子力損害賠償支援機構（以下、「機構」という。）と共同で策定した「総合特別事業計画」（平成 24 年 5 月 9 日認定）に基づき、原子力事故による被害者の方々への賠償責任、事故プラントの廃止措置の責任を負う主体として、供給義務を負う安定供給の担い手として、あらゆる手段を総動員し、自らの責任に正面から向き合い、親身・親切的な賠償、着実な廃止措置、安定供給の確保の同時達成に向けて全力で取り組んで参ります。

その前提として、徹底した経営合理化を進めて参ります。

経営合理化の方策については、これまで、東京電力に関する経営・財務調査委員会（以下、「委員会」という。）、およびそれを引き継いだ機構において、当社単体およびグループ全体を網羅的かつ重層的に精査し、合理化余地の徹底的な洗い出しを行いました。

具体的には、機構と当社の中堅社員からなる改革推進チームを中心に、担当部門を含めて大量に人員を投入するだけでなく、企業再生に適用する手法を導入すべく、企業再生案件における合理化の知見を有する外部専門家（法律事務所、会計事務所、国際的経営コンサルティング会社等）を、会社更生法を適用した他の大型再生案件と同等以上の規模で投入し、中立的・専門的な立場からデューデリジェンスを実施しました。

機構と当社は、こうした外部専門家による分析結果を踏まえ、中長期にわたる持続的かつ大胆な合理化に取り組み、国民負担の最小化を図って参ります。

経営合理化に当たっては、すぐに着手できる項目について網羅的に実行する「経常的な合理化」、抜本的な調達構造改革や人事制度の運用の中身にまで踏み込んだ上で取り組む「構造的な合理化」、さらには事業戦略そのものを変更し、燃料調達や更新投資について会社の枠を超えた連携等を進める「戦略的な合理化」という3つの段階に分けて取り組んで参ります。

また、総合特別事業計画策定後も、新体制の下で新たな視点も取り入れつつ、不断の合理化に取り組んで参ります。

<経営合理化の全体像>

第Ⅰフェーズ:「経常的な合理化」

経常的費用の削減や保有資産の売却等の合理化案を中心とするのが「第Ⅰフェーズ」です。

当社は、機構と共同で策定した「緊急特別事業計画」(平成23年11月認定、平成24年2月一部変更)に基づき、平成23年12月に策定、公表した「改革推進のアクションプラン」(以下、「アクションプラン」という。)において、平成23～32年度の10年間において、委員会報告に示された「2兆5,455億円」を少なくとも1,033億円上回る、「2兆6,488億円」を超えるコスト削減を達成していくことを掲げました。

平成23年度においては、アクションプランで掲げた単年度の目標である2,374億円を139億円上回る2,513億円のコスト削減を達成する見通しです。

第Ⅱフェーズ:「構造的な合理化」

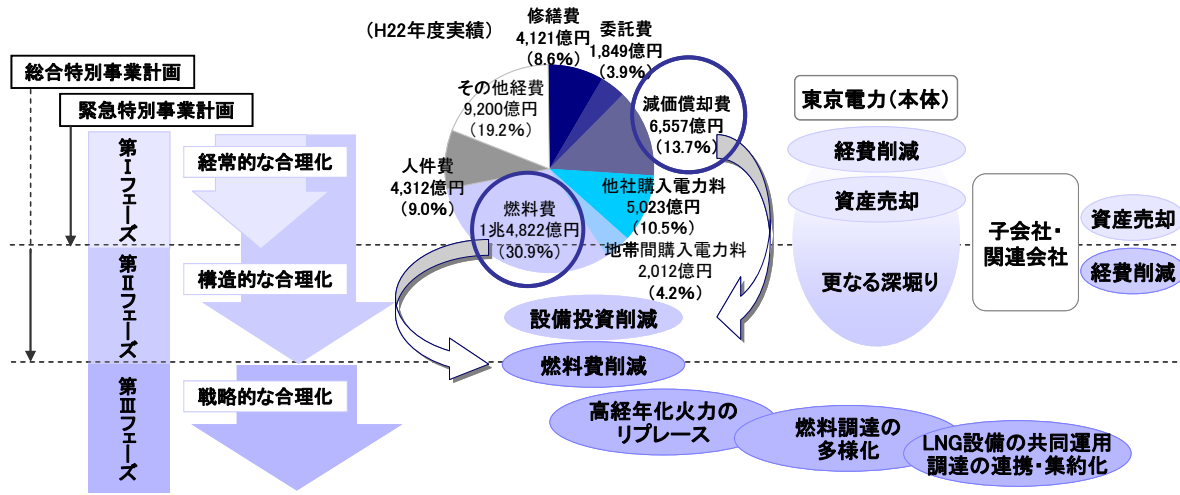
ピーク需要抑制策の徹底等により中長期的な設備投資を削減する、あるいは、子会社・関連会社や外部取引先への発注方法を変え、取引構造を抜本的に見直す等、構造面での変革を伴う経営合理化が「第Ⅱフェーズ」です。

第Ⅱフェーズでは、平成24～33年度までの10年間で、アクションプランで掲げた「2兆6,488億円」(平成23～32年度)について期間補正を行った「2兆7,085億円」(平成24～33年度)から、追加的に6,565億円のコスト削減を行い、「10年間で3兆3,650億円を超えるコスト削減」を実現して参ります。

第Ⅲフェーズ:「戦略的な合理化」

さらに、高経年化火力発電所のリプレイスや、燃料調達・運用面での他の事業者との連携の推進、ベース電源としての石炭火力発電所の増強等、サプライチェーンのあらゆる段階での燃料コストの戦略的削減等を強力に推進していく「第Ⅲフェーズ」に向けて、新体制下で具体的な検討を進めて参ります。

【経営合理化のための方策(全体像)】



【経営合理化の全体像(これまでの取組みと総合特別事業計画のポイント)】

		緊急特別事業計画 (H23—32年度)		総合特別事業計画 (H24—33年度)
		計画内容(ポイント)	H23年度の達成見込み	計画内容(ポイント)
コスト削減	東電本体	10年間で2兆6,488億円の削減(期間補正後: 2兆7,085億円) ※1	目標額2,374億円に対し、2,513億円の削減(+139億円)	10年間で3兆3,650億円の削減(6,565億円の上積み)
	設備投資削減	—	—	緊急特別事業計画の策定時点(10年間で7兆6,112億円の設備投資)から、10年間で9,349億円の削減
資産売却	不動産	原則H25年度までに東電グループで2,472億円相当の売却	単体目標額152億円に対し、431億円の売却(+279億円)	H24年度の東電グループでの目標額436億円に対し、1,598億円に大幅前倒し(+1,162億円) 子会社保有不動産の売却の上積み
	有価証券	原則H25年度までに東電グループで3,301億円相当の売却	単体目標額3,004億円に対し、3,141億円売却(+137億円) 〔東電グループで2013年度までの総目標額の96%完了〕	売却の前倒しに向け、最大限の加速化を目指す
	子会社・関連会社	原則H25年度までに45社(1,301億円相当)の売却	目標額328億円売却に対し、470億円売却(+142億円)	H24年度への前倒しの実現
		—	—	10年間で2,478億円のコスト削減 ※2

“経常的合理化” → “構造的合理化” まで踏み込む

※1 緊急特別事業計画は計画期間がH23～32年度までであったが、総合特別事業計画はH24～33年度を対象にしている。

※2 連結におけるコスト削減効果額は、当社からの取引減少額と相殺し、1,153億円となる。

2. 新料金への経営効率化成果の反映

今回の電気料金値上げに際しては、上記の経営合理化への取り組みにより見込まれる成果を全て反映することによって、値上げ幅を最大限抑制しております。

具体的には、経済産業省「電気料金制度・運用の見直しに係る有識者会議」の提言を踏まえ、電気料金原価の算定期間を平成24～26年度の3年間としたうえで、総合特別事業計画に基づく平成24～33年度の10年間のコスト削減目標額「3兆3,650億円」のうち、原価外項目を除く平成24～26年度の3年間の平均額2,785億円を新料金へ反映いたします。

【コスト削減額】

費用項目	コスト削減額※ (H24～26年度の平均)	主な削減内容(金額)
人件費	1,024億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 人員削減(210億円) ● 給与等の削減(642億円) ● 福利厚生削減(50億円)
修繕費	312億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 工事・点検の中止・実施時期の見直し(113億円) ● 関係会社取引における競争的発注方法の拡大(86億円) ● 外部取引先との取引構造・発注方法の見直し(70億円)
燃料費 購入電力料	277億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 燃料価格(単価)の低減(81億円) ● 電力購入料金の削減(95億円)
減価償却費	87億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 中長期にわたる投資計画の抜本的な見直し(50億円)
その他	1,085億円	<ul style="list-style-type: none"> ● 諸費(寄付金等)の削減(85億円) ● 厚生施設の削減・執務スペースの効率化(46億円) ● 普及開発関係費の削減(216億円) ● テーマ研究の中止(204億円)
合 計	2,785億円	

※ 上記は、総合特別事業計画におけるコスト削減額について、施策別の分類から費用項目別に整理しなおしたものです。また、コスト削減額の合計2,785億円は、総合特別事業計画におけるH24～26年度平均コスト削減額3,054億円から、年金制度見直しによる一時的な影響等、料金原価に含まれない削減額を除いた額。

【参考】 経営効率化に資する選択約款メニューの設定

当社は、負荷平準化の促進により、電力設備の効率的な使用や、効率的な事業運営に資するよう、お客さまのご要望などを踏まえつつ、お客さまが選択可能な料金メニュー（選択約款）を従来から各種設定してまいりました。

また、昨夏の需給ひっ迫時に広く節電をお願いした経緯や、お客さまからのご要望などを踏まえ、節電のご協力をいただいた場合にお客さまのご負担を軽減できるような新たなピーク抑制型の料金メニュー（ピークシフトプラン）を設定いたしました（平成24年6月1日実施予定）。

【従来からの選択約款メニュー】

メニュー名	概要
時間帯別電灯[夜間8時間型] （「おとくなナイト8」）	● 電気のご使用を夜間にシフトしていただくほど電気料金の低減が可能となる、時間帯別に料金単価を設定したメニューです。
季節別時間帯別電灯 （「電化上手」）	● エコキュートなどを使用され、キッチンも電気というお客さまに おすすめのメニューです。
低圧高負荷契約	● 電灯・動力設備を年間を通じて効率よくご使用いただくほど電気料金の低減が可能となるメニューです。 〔電灯・動力設備の合計が、15kW以上のご契約のお客さまにも選択いただけるようにいたします（現在は30kW以上）。〕
農業用低圧季節別時間帯別電力	● 農作物の栽培のために電気式の冷暖房（動力）をご使用のお客さまに おすすめのメニューです。
低圧蓄熱調整契約	● 蓄熱式冷暖房機器などの蓄熱式運転により、電気のご使用を夜間にシフトしていただける場合に、電気料金が割引になるメニューです。
口座振替割引	● 電気料金を1回目の振替日に口座振替でお支払いいただくことにより、電気料金が割引になるメニューです。
一括前払契約	● 半年分または1年分の定額制の電気料金を一括して前払いいただくことにより、電気料金が割引になるメニューです。
深夜電力	● 電気温水器など夜間に限定して電気を使用される設備をお持ちのお客さまに おすすめのメニューです。
融雪用電力	● 融雪のための設備をご使用のお客さまに おすすめのメニューです。

【新しい選択約款メニュー】

（平成 24 年 6 月 1 日実施予定）

メニュー名	概要
ピーク抑制型季節別時間帯別電灯 （「ピークシフトプラン」）	● 電気のご使用を夏のピーク時に控えていただいたり、ほかの時間帯にシフトしていただくなどの工夫で電気料金の低減が可能となる、季節や時間帯別に料金単価を設定したメニューです。

3. 経営効率化の具体的な内容

(1) 人件費

人件費については、第Ⅰフェーズとして、給与・賞与の削減及び人員の削減をはじめとするすぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきております。第Ⅱフェーズでは、人事制度の運用の中身にまで踏み込んだ構造的な合理化によるコストの削減を追加することにより、平成24～26年度の3年間の平均で1,024億円の人件費の削減を行います。

第Ⅰフェーズ: 「単価」の削減の観点から、給与・賞与の削減、福利厚生制度の見直し、退職給付制度の見直しを行い、「量」の削減の観点から、業務の簡素化・効率化等による人員削減を行うことによるコスト削減を実現いたします。

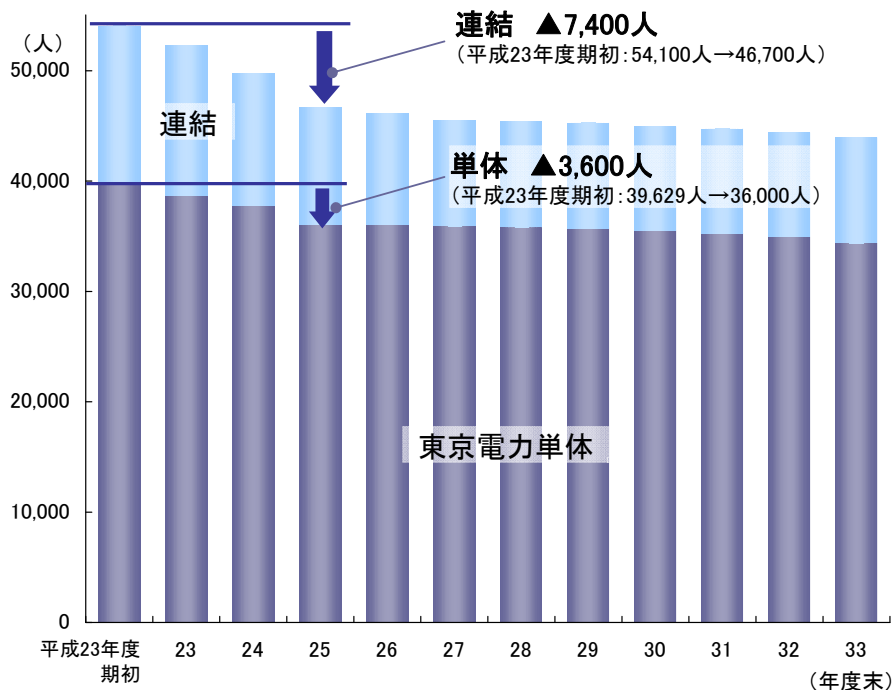
第Ⅱフェーズ: 任用の厳選化等、人事制度運用の中身にまで踏み込んだ人件費の「単価」の削減を行うとともに、第Ⅰフェーズの人員削減計画の実施前倒しと将来的な更なる業務効率化を前提とした更なる人員の削減という「量」の削減によるコスト削減を追加いたします。

<人員削減>

人員数については、グループの体制見直しや業務の抜本的な簡素化・合理化等を通じて、全体として効率化を図り、平成25年度期末までに、新規採用抑制や希望退職等により平成23年度期初の人員数から連結で約7,400人、単体で約3,600人の人員削減を実行いたします。

なお、具体的な人員数の削減時期等については、年齢別の人員構成のあり方、労使間の長期的な関係、有用な人材の流出防止といった長期的な観点を踏まえ、検討を進めます。

【人員削減】



<給与・賞与の削減>

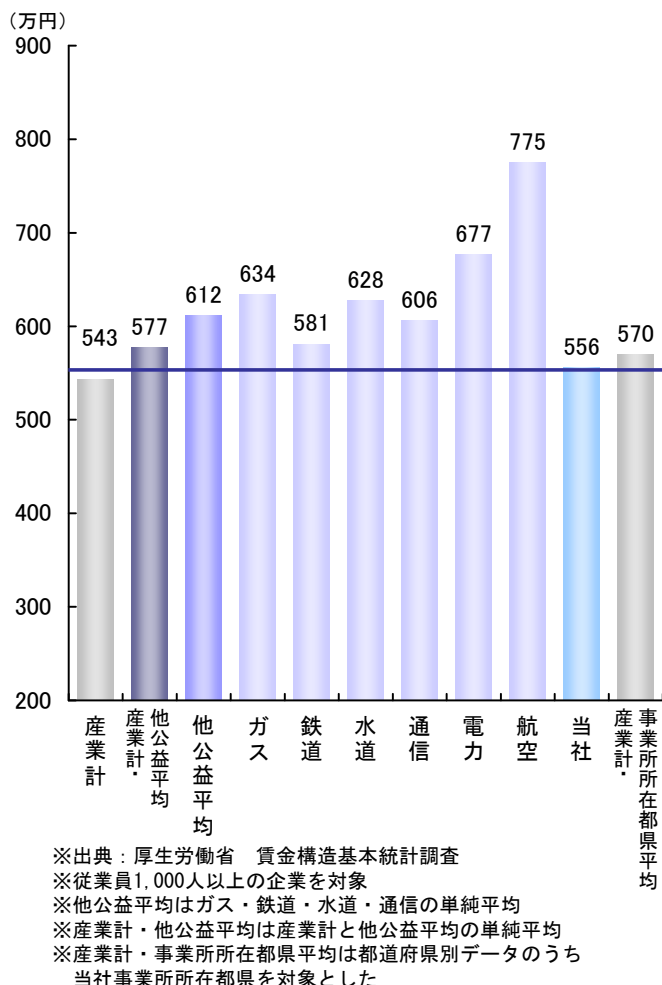
給与・賞与については、平成23年6月以降実施している、社員の年収の一律減額措置（管理職は年収の25%の削減（基本年俸10%、業績年俸（賞与）62%の削減）、一般職は年収の20%の削減（月額給与5%、賞与50%以上の削減））について、平成24年度末まで継続いたします。

また、その後の管理職の基本年俸及び一般職の月額給与については、総額として現在の削減後の水準を維持しつつ、平成25年度上半期から従業員のモチベーションに配慮しつつ、メリハリをつけた新人事・処遇制度に移行いたします。賞与減額の復元時期及び範囲（水準）については、上記の新人事・処遇制度とあわせ、特別負担金の支払状況等を考慮した検討を進めます。

この結果、一人あたり人件費（基準賃金＋賞与＝556万円／人・年）は、有識者会議でメルクマール事例として挙げられた常用労働者1,000人以上の全産業平均および他公益企業平均と比較しても、適切な水準に抑制しております。

加えて、時間外労働に係る賃金の割増率については、法定の平日25%増等にまで引き下げます。

【給与・賞与の削減】



<有識者会議報告書>

- 一般電気事業者の規制料金原価として認めるべき人件費については、一般電気事業者が競争市場にある企業と異なり地域独占の下で競争リスクがないことを勘案し、一般的な企業の平均値を査定の上メルクマールとして採用することが基本。
- 他方で、電気事業は事業規模が極めて大きいことから、小規模・零細企業の平均値をメルクマールとすることは、現実にそぐわない面があることや、公益事業としての側面を考慮すれば、規模や事業内容の類似性を持つ企業との比較も加味することが適当。
- 一般電気事業者の従業員は平均で14,000人（最小の事業者でも1,300人）であることから、産業ごと・規模ごとに比較可能な統計である「賃金構造基本統計調査」における常用労働者1,000人以上の企業平均値を基本に、ガス事業、鉄道事業等類似の公益企業の平均値とも比較しつつ、査定を行うことが適当。
- その際、地域間の賃金水準の差についても考慮することが適当。

<退職給付制度の見直し>

確定給付企業年金については、現役の社員のみならず受給権者(OB)も対象とした再評価率下限の引下げ(現役1.5%、受給権者2.25%以下)、終身年金の減額(30%の削減)に向けて取組、平成24年10月の新制度実施を目指します。

なお、受給権者(OB)については、合計254回の説明会を実施し、11,033人の受給権者(OB)に対し説明を終えたところであり(平成24年3月31日時点)、今後も引き続き同意を取り付けるべく説明を行って参ります。

<福利厚生制度の見直し>

福利厚生については、健康保険の会社負担率の引下げ、財形年金貯蓄の廃止(保証利率廃止)、リフレッシュ財形の廃止、従業員持株制度における持株奨励金の引下げ、カフェテリアプランの内容縮小を実行いたします。

【人件費の削減額】

(単位:億円)

項目	内容	フェーズ	H24	H25	H26	H24~26 平均
人員削減	<ul style="list-style-type: none"> ● グループの体制見直しや業務の抜本的な簡素化・合理化を通じて、全体として効率化を図り、採用抑制(平成24・25年度の新規採用中止)や希望退職等により削減(連結で約7,400人、単体で約3,600人) 	I	79	156	394	210
給与・賞与の削減	<ul style="list-style-type: none"> ● 社員の年収の一律減額措置の継続(管理職▲25%、一般職▲20%) ● 新人事・処遇制度導入 ● 時間外割増率の引下げ(法定の平日25%増等まで引下げ) 	I	641	643	643	642
退職給付制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 年金制度変更(再評価率下げ[現役1.5%、OB2.25%以下]、終身年金減額 [▲30%]) 	I	13	26	26	22
福利厚生制度の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 健康保険、財形制度、カフェテリアプラン、従業員持株制度の見直し 	I	50	50	50	50
各施策の深掘り	<ul style="list-style-type: none"> ● 任用の厳選化等、人事制度運用の中身にまで踏み込んだ「単価」の削減を行うとともに、人員削減計画の実施前倒しと将来的な業務効率化を前提とした更なる人員の削減という「量」の削減によるコスト削減を追加 	II	126	94	83	101
合計			909	969	1,196	1,024

(2) 修繕費

修繕費については、第Ⅰフェーズとして、工事・点検の中止・実施時期の見直しや子会社・関連会社との取引価格の一律削減といったすぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきております。

第Ⅱフェーズでは、子会社・関連会社のコスト構造改革、子会社・関連会社や外部取引先への発注方法、取引構造(固定的な取引関係)の抜本的な見直しといった構造的な合理化によるコスト削減を追加することにより、平成24～26年度の3年間の平均で312億円の削減を行います。

さらに、子会社・関連会社との随意契約による取引については、競争環境や透明性が十分担保されていないことから、上記のコスト削減施策に加え、今後3年間で、現状の倍となる30%まで、競争入札による取引に切り替えることにより、子会社・関連会社との随意契約による取引を3割削減いたします。

第Ⅰフェーズ: 子会社・関連会社取引につき、過去に東電において競争入札を実施することにより実現したコスト削減率を子会社・関連会社との全取引に一律に適用した場合と同等のコスト削減を実現いたします。

第Ⅱフェーズ: 子会社・関連会社についてもアクションプランを作成し、徹底したコスト構造改革を実行することにより、子会社・関連会社との取引について、第Ⅰフェーズを上回る更なるコスト削減を追加いたします。

【修繕費の削減額】

(単位: 億円)

項目	内容	フェーズ	H24	H25	H26	H24～26 平均
工事・点検の 中止・実施 時期の 見直し	● 緊急避難的な修繕費削減(流通設備の工事見直し等)	I	4	5	5	5
	● 安定供給を追求した恒久的な工事実施規模・頻度・時期の見直し等 ・機器点検インターバルの見直し ・鉄塔塗装の実施時期の見直し ・建物修理の実施時期の見直し ・機器点検手法の変更 ・通信ケーブル補修作業の一部中止等 〔一部工事の実施時期を繰り延べていることから、H24、25年度により多くの削減効果を見込む。〕	II	152	120	55	109

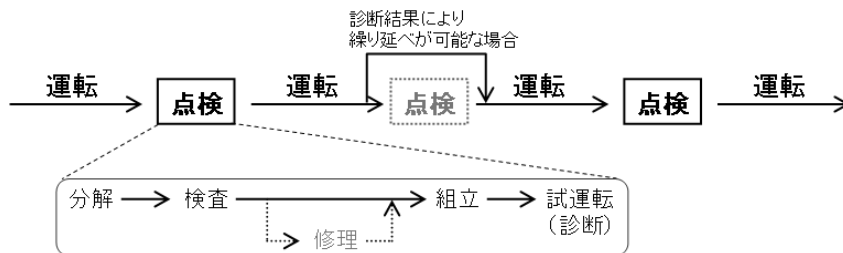
関係会社取引: 競争的発注方法の拡大	<ul style="list-style-type: none"> ● 現行の取引に対して10%程度の値下げ交渉を行い、競争的発注方法を導入したと想定されるレベルまでコスト削減を実施 ● 関係会社との原価改善取組強化や新規取引先の拡大 ● 価格にベンチマークを設けることなどを行うことにより、市場価格を意識した交渉の実施 ● 競争導入など最適な発注方法の選定を推進 	I	68	69	68	69
	<ul style="list-style-type: none"> ● 子会社・関連会社のコスト構造改革を行い、コスト削減を上積み 	II	16	17	17	17
関係会社取引: 工事効率の向上	<ul style="list-style-type: none"> ● 配電等の関連工事において、関係会社や外部工事業者との生産性向上を通じた単価の削減や、生産性向上に資する新工法や新機材の試験的導入とその効果測定に基づいた価格交渉、契約見直しによる修繕費等の削減 	I	12	28	44	28
外部取引先との取引構造・発注方法の見直し	<ul style="list-style-type: none"> ● 個別案件ごとに価格低減効果を最大限発揮する発注方法を設定、新規取引先拡大に伴う既存サプライヤー構造の見直しや案件別進捗管理の徹底などを行うことにより、修繕費、委託費などを削減（関係会社取引と同様に、直接取引や競争的発注方法の導入後の想定コストレベルまでの値下げ交渉を行い、現行から10%程度の値下げを反映） ● 代理店を介した取引から、メーカーとの直接取引に向けた交渉・業務プロセスの見直し ● メーカーへの一括発注から工事目的に応じた分離発注への契約の見直し ● 新規取引先の拡大や参入条件整備による競争環境の醸成 	I	26	54	82	54
	<ul style="list-style-type: none"> ● 競争的発注が困難である取引については、東電自ら仕様を変更したり、取引先からも仕様変更を募ったりすること等により、徹底した値下げ交渉等を行い、修繕費・委託費の削減を追加 	II	15	15	17	16
機器仕様の標準化 (スマートメーター)	<ul style="list-style-type: none"> ● スマートメーターについて、発注方法から見直しを図り、コスト削減を追求 	I	0	11	36	16
合計*			292	319	324	312

※ 上記合計額は、削減額合計から、その他の費用の削減のための厚生施設の削減・執務スペースの効率化において発生する、事務所移転に伴う修繕費の追加費用を控除している。
(H24:2億円、H25:0.3億円)

【工事・点検の中止・実施時期の見直し】

〔事例1〕機器点検インターバルの見直し(H24:30億円、H25:30億円、H26:25億円)

設備の信頼度を維持するため自主的に行ってきた点検の一部について、これまで蓄積された診断・検査データに加え、運転データも含めたきめ細かな診断を行い、機器毎の状態に応じて繰り延べを実施。分解・組立・試運転に必要な作業費用や、分解すると取替が必要となる部品代(パッキン等)を削減。機器毎の状態に応じて繰延を判断する対象を順次拡大。



〔事例2〕鉄塔塗装の実施時期の見直し(送電)(H24:7億円)

塗装が必要な鉄塔のうち、錆の進行が遅い山間部の設備を中心に、塗装時期を1年繰延。

＜塗装の繰延が可能な錆の例＞



＜塗装では性能を維持出来ず、部材交換が必要となる錆の例＞

(錆がこのレベルまで進行する前に塗装が必要)



〔事例3〕建物修理の実施時期見直し(水力・変電) (H24:3億円)

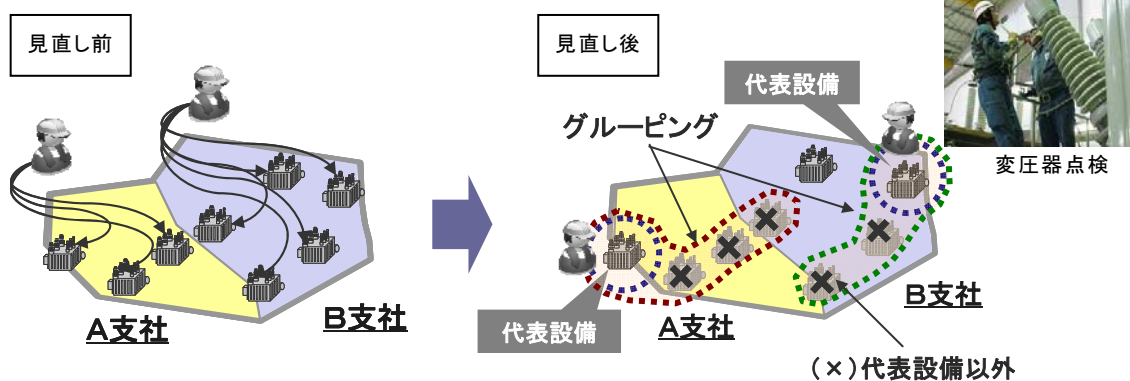
雨漏りが発生している建物について、主要設備に影響の無い箇所限定して、改修時期を1年繰延。

建物雨漏り例



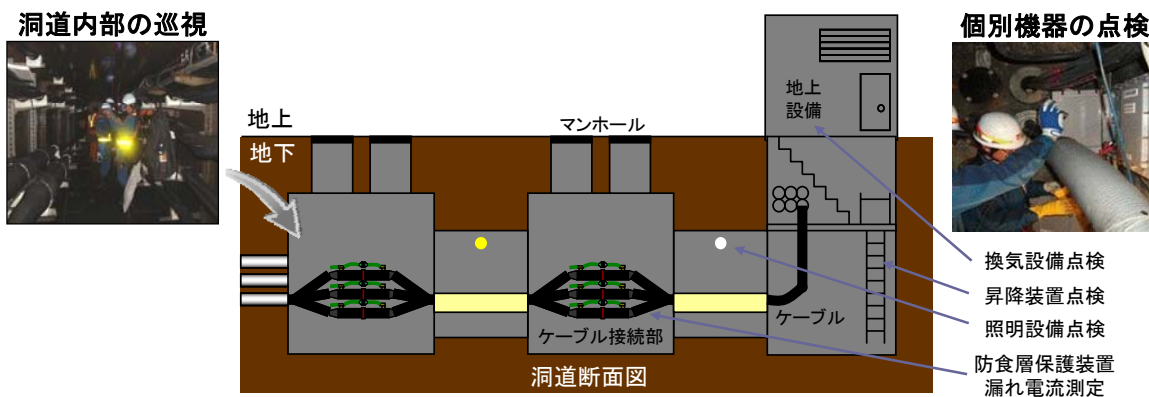
〔事例4〕機器点検手法の変更(グルーピング保全の導入) (H24~26:3億円/年)

これまでは、機器単体毎に点検を行っていたが、同種設備をグルーピングし、代表設備のみきめ細かく点検し、代表設備以外は点検を省略。



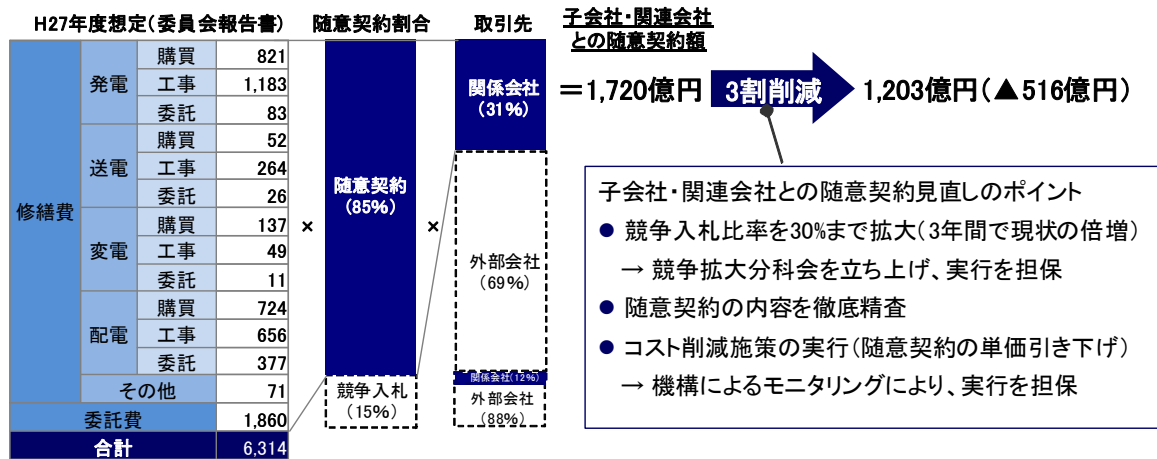
〔事例5〕機器点検手法の変更(巡視に併せた点検実施) (H24~26:3億円/年)

巡視(設備全体を外部から目視確認)の機会に、個別設備の点検(動作確認・機能確認・外部診断等)を同時に実施し、作業効率を向上。



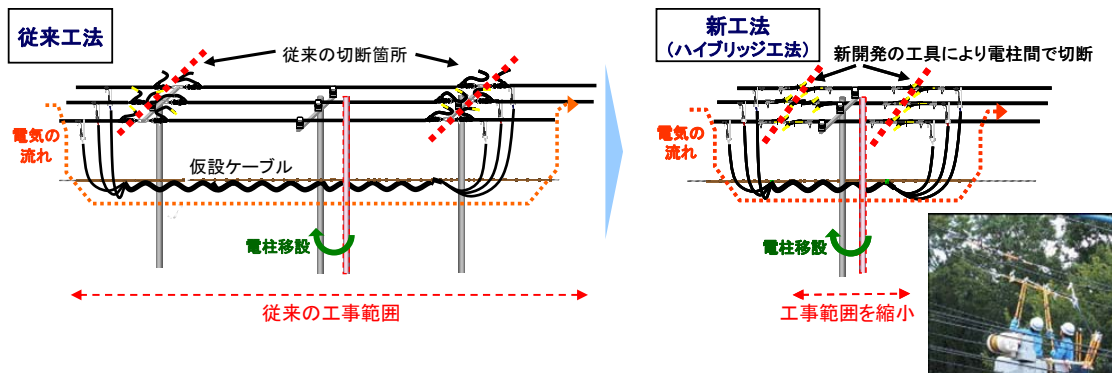
【競争的発注方法の拡大】

競争入札の拡大等により、子会社・関連会社との随意契約を3割削減。

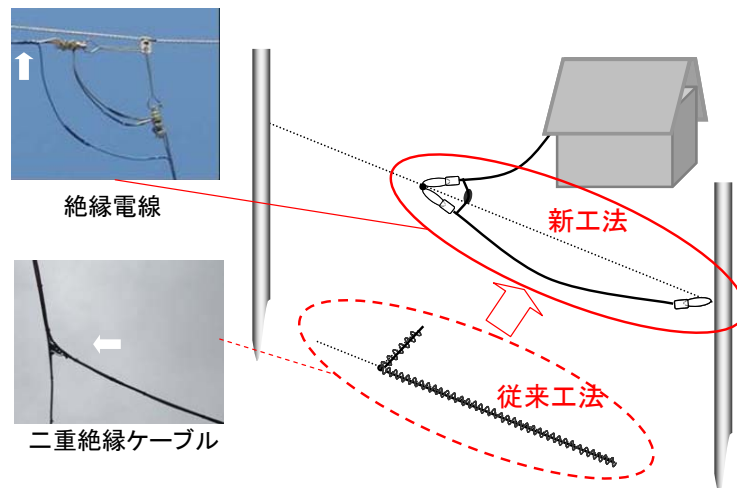


【工事効率の向上のイメージ】

新工法(ハイブリッジ工法)の導入により工事範囲を縮小。(約20万円/箇所)

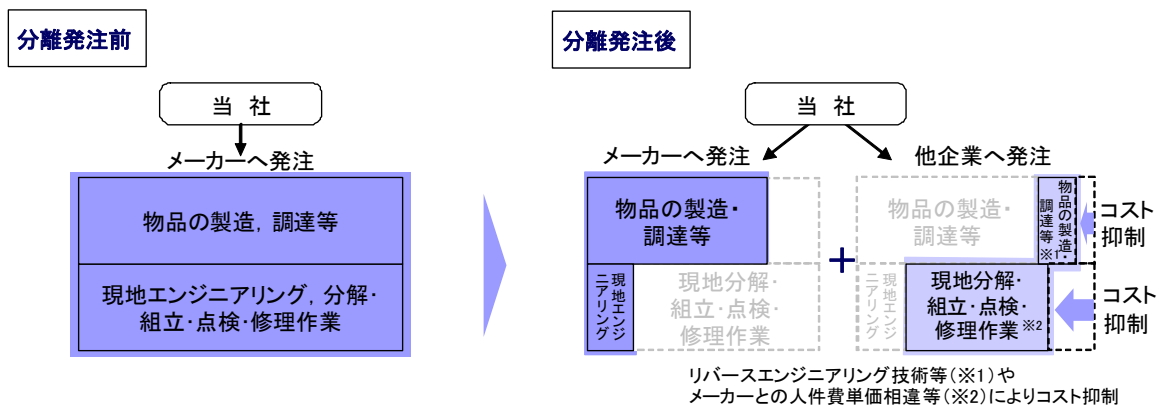


新工法(DV-DV分岐工法)の導入により、安価な材料を使用し簡易に工事が可能な工法を開発。(約1万円/箇所)



【外部取引先との発注方法の見直し(分離発注)】

メーカーへの一括発注から、工事目的に応じた分離発注へ見直し。



(3) 燃料費・購入電力料

燃料費・購入電力料については、第Ⅰフェーズとして、自社保有のガスタービン燃料を安価なものに転換する等、自助努力によってすぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきております。

第Ⅱフェーズでは、相対的にコストの低い電源の稼働率向上による燃料費の削減といった構造的な合理化によるコスト削減を追加することにより、平成24～26年度の3年間の平均で277億円の燃料費等の削減を行います。

第Ⅰフェーズ: 自社保有のガスタービン燃料を軽油から安価な都市ガスへ転換する等、自助努力を中心としたコスト削減を実現いたします。

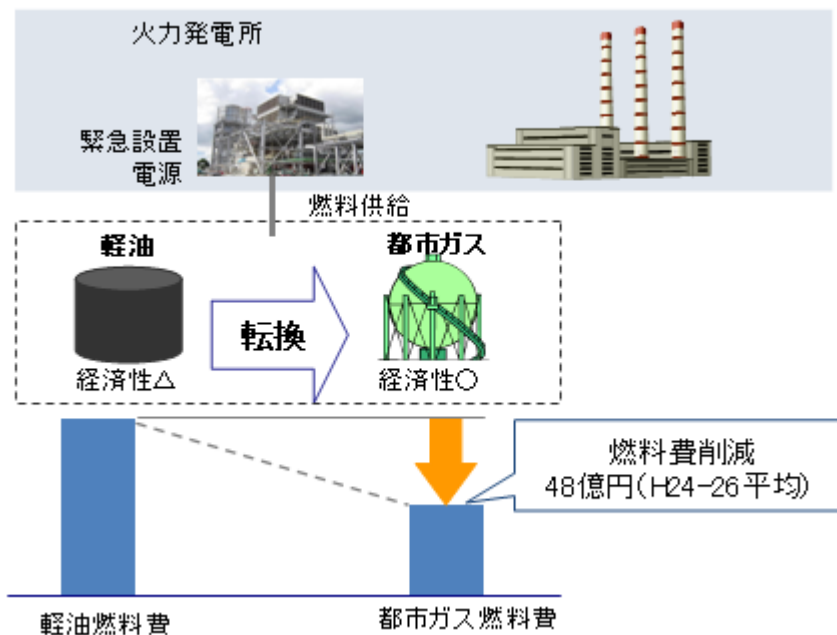
第Ⅱフェーズ: 相対的にコストの低いLNG火力の稼働率を向上させるべく、日々の燃料受入のオペレーションを合理化する等、関係者との調整を前提としたコスト削減を追加いたします。

【燃料費の削減額】

(単位: 億円)

項目	内容	フェーズ	H24	H25	H26	H24~26 平均
燃料価格 (単価)の 低減	<ul style="list-style-type: none"> 緊急設置電源の燃料を軽油から安価な都市ガスに転換 [需給が厳しく、緊急設置電源が高稼働となるH24・25年度において、より多くの削減効果を見込む] 	I	68	68	9	48
	<ul style="list-style-type: none"> LNG輸入代行手数料の削減 新設電源の燃料価格引下げ 	II	36	23	41	33
経済性に 優れる 電源の活用	<ul style="list-style-type: none"> 相対的にコストの低いLNG火力の稼働率を向上させるべく、関係者との調整を前提に日々のオペレーションを合理化しコスト削減 他社電源のうち安価な電源からの受電拡大 [需給が厳しく、相対的にコストの高い電源が高稼働となるH24・25年度において、より多くの削減効果を見込む] 	II	230	51	0	94
電力購入 料金の削減	<ul style="list-style-type: none"> IPP事業者との契約更改時に単価削減交渉を行うことによる購入電力料の削減 	I	0	0	41	14
	<ul style="list-style-type: none"> 共同火力・自家発等の固定費削減交渉実施 	II	81	82	82	82
卸電力 取引所の 活用	<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 卸電力取引所における売電による他社販売電力料の増 [需給が厳しく、相対的にコストの高い電源が高稼働となるH24・25年度において、より多くの削減効果を見込む] 	II	10	11	0	7
合計			425	235	173	277

【燃料価格の低減のイメージ】



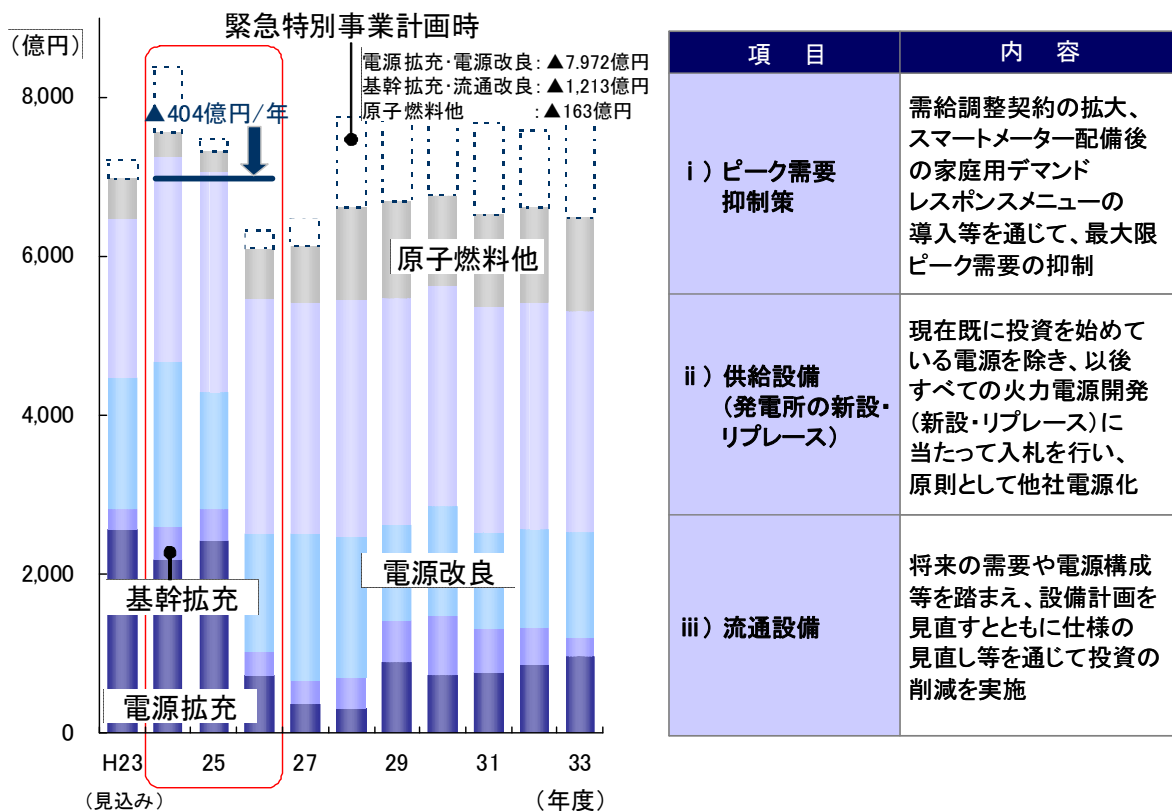
(4)減価償却費

減価償却費については、中長期にわたる投資計画の抜本的な見直しが必要であるため、第Ⅱフェーズにおいて、徹底したピーク需要抑制方策及び電源開発計画等の見直し等による構造的な合理化により、平成24～26年度の3年間の平均で87億円の減価償却費等の削減を行います。

第Ⅱフェーズ：多額の設備投資負担を最大限低減するため、需要抑制方策に本格的に取り組み、また、今後のすべての火力電源開発（新設・リプレース）に当たって入札を行い、原則として他社電源化することにより、設備投資の削減等によるコスト削減を実現いたします。

【設備投資の抑制】

設備投資計画については、安定供給の確保を大前提としつつも、中長期にわたる徹底的な経営合理化の観点から内容を見直し、緊急特別事業計画の策定時点と比較して平成24～26年度の3年間の平均で404億円の削減を行います。



【減価償却費】

(単位: 億円)

項目	内容	フェーズ	H24	H25	H26	H24～26 平均
設備投資削減による償却費減	<ul style="list-style-type: none"> 短・中期的な設備投資の削減 <ul style="list-style-type: none"> ・販促向けショールーム (Switch Station) の新設中止 ・基幹系拡充工事の削減等 	I	33	36	41	37
中長期にわたる投資計画の抜本的な見直し	<ul style="list-style-type: none"> 多額の設備投資負担を最大限低減するため、需要抑制方策に本格的に取り組む、また、今後のすべての火力電源開発(新設・リプレース)に当たって入札を行い、原則として他社電源化することにより設備投資の削減等によるコスト削減を実現 	II	11	64	77	50
合計			44	100	118	87

(5) その他

その他の費用については、上記(2)修繕費の削減において掲げた、子会社・関連会社や外部取引先への発注方法や取引構造の抜本的な見直しといった施策の実施を通じて委託費等の削減を行って参ります。

あわせて、第Ⅰフェーズとして、自治体・地域社会の活動、環境保全等を目的とした寄付金の廃止(平成22年度実績で16億円)、必要最低限のものを除く普及開発関係費や研究費の削減等、すぐに着手可能な項目について、「単価」と「量」の両面からコスト削減を行ってきております。第Ⅱフェーズでは、投資計画の見直しや人件費の更なる削減といった他の合理化施策と連動する構造的な合理化によるコスト削減を追加することにより、平成24～26年度の3年間の平均で1,085億円の費用削減を行います。

第Ⅰフェーズ: 寄付金の廃止の他、節電のお願い等の必要最低限の内容のものを除く広告の中止、廃止措置や安全運転、安定供給といった必要不可欠なテーマに係る研究以外の研究の中止等によるコスト削減を実現いたします。

第Ⅱフェーズ: 研究の進捗状況や設備投資計画の見直しを踏まえた、研究テーマの取捨選択、組織配置見直しや更なる業務効率化に伴う人員合理化を見据えた賃借面積の削減等によるコスト削減を追加いたします。

【その他の費用の削減額】

(単位: 億円)

項目	内容	フェーズ	H24	H25	H26	H24~26 平均
関係会社取引: 競争的発注方法の拡大	● 修繕費における削減の具体施策と同様	I	98	102	101	100
	● 修繕費における削減の具体施策と同様	II	24	24	24	24
関係会社取引: 工事効率の向上	● 修繕費における削減の具体施策と同様	I	4	5	6	5
外部取引先との取引 構造・発注方法の見直し	● 修繕費における削減の具体施策と同様	II	7	7	7	7
システム委託等の 中止	● 業務運営上、不可欠なものに厳選し、システム関係の委託費を削減 ● 設備関係の委託や調査分析業務委託の削減	I	254	254	254	254
諸費(寄付金等)の 削減	● 寄付金の廃止 ● 旅費、通信運搬費、渉外雑費の削減 ● 諸会費・組合費の見直し	I	87	85	83	85
厚生施設の削減・ 執務スペース効率化	● 厚生施設・社宅関係借家料の削減	I	32	32	47	37
	● 人員合理化を見据えた執務スペースの削減による賃借面積の削減	II	7	12	8	9
普及開発関係費の 削減	● テレビ、ラジオ、新聞、雑誌の広告費削減 ● PR施設関係費・PR資料の削減	I	216	216	216	216
テーマ研究の 中止	● 電力中央研究所の分担金の低減、廃止措置・安全運転及び安定供給以外のテーマ研究の中止、研究所運営管理費削減	I	168	168	168	168
	● 研究の進捗状況や設備投資計画の見直しを踏まえた、研究テーマの取捨選択等、研究費の更なる削減を追加	II	10	48	51	36
研修の縮小	● 給電研修ソフトの更新見送り、管理職研修の縮小及び研修センター運営費用の削減	I	45	46	46	46
消耗品費の 削減	● PC等の事務用品費、図書費等の削減	I	66	66	66	66
その他諸経費の 削減	● 廃棄物処理費の輸送委託の範囲見直し ● 補償費の削減	I	38	38	38	38
合計※			1,044	1,096	1,114	1,085

※ 上記合計額は、削減額合計から、厚生施設の削減・執務スペースの効率化における、事務所移転に伴う固定資産除却費等の追加費用を控除している。(H24:12億円、H25:5億円、H26:0.1億円)

【参考】 資産売却

資産売却については、原則として平成23～25年度の3年以内に東電グループ全体で7,074億円相当を売却することとし、売却を進めております。

不動産については、電気事業と直接関係のない物件、2,472億円相当の売却を進めております。平成23年度の単体での売却額は、緊急特別事業計画で掲げた152億円を279億円上回る431億円となり、東電グループ全体では502億円となりました。平成24年度は、売却時期を可能な限り前倒しし、目標の8割以上を売却して参ります。

有価証券については、電気事業の遂行に必要なものを除き、3,301億円相当について売却を進めております。平成23年度の売却額は、目標額の96.2%にあたる3,176億円となりました。

子会社・関連会社については、45社・1,301億円相当について売却を進めております。平成23年度は、緊急特別事業計画で掲げた328億円相当を142億円上回る、470億円となりました。

【資産売却のスケジュール】

(単位:億円)

項目	緊急特別事業計画 全体目標額	H23 (実績)	H24 (計画)	H25以降 (計画)	合計
不動産	2,472	502	1,598	726	2,826
有価証券	3,301	3,176	72	73	3,321
子会社・ 関連会社	1,301	470	433	398	1,301
合計	7,074	4,148	2,103	1,197	7,448

※数値は連結。

以上