

# 経営効率化への取り組みについて

2023年 5月19日

東京電力ホールディングス株式会社

東京電力エナジーパートナー株式会社

---

1. はじめに .....	P2
2. 経営効率化の実績概要 .....	P3~4
3. 今回の総原価へ反映した経営効率化 .....	P5~7
4. 経営効率化の具体的内容	
4-1. 購入電力料の削減 .....	P8~11
4-2. 人件費の削減 .....	P12
4-3. 調達効率化 .....	P13~15
4-4. その他効率化 .....	P16~19

当社グループは、総合特別事業計画に基づく徹底した経営合理化を進め、費用の徹底的な効率化に向けて取り組んでまいりました。

具体的には、前回（2012年）の料金見直し以降、総合特別事業計画等にて、11年間で5兆3,195億円<sup>※1</sup>を超えるコスト削減目標を掲げ、これらの目標を上回る7兆4,514億円<sup>※2</sup>の合理化を達成いたしました。

しかしながら、昨今の世界的な資源価格の高騰を背景とした事業環境下において、東京電力エナジーパートナー株式会社（以下、「東電EP」）は、費用が収入を上回っている状態となっており、財務体質が悪化しております。

規制料金については、2022年9月分以降、燃料費調整単価が調整の上限値に到達する状況が継続していることや、他の小売電気事業者等から東電EPの規制料金へご契約を切り替えるお客さまが増えていることにより費用負担がさらに増加する等により、東電EPの2022年度の経常損益は過去最大の損失となりました。また、規制部門としても最終損失となる見通しです。

こうした状況は、電力の安定的なお届けに支障をきたすことになりかねず、また、経営努力だけでは克服が困難なことから、お客さまへの安定的な電力供給を継続するため、2023年1月23日に、規制料金について2023年6月1日を実施日とする平均29.31%の値上げについて、経済産業大臣へ認可申請をさせていただきました。

申請後、燃料価格等が一転し、足元では低下傾向となっていることを背景に、これらの市況を適切に反映するため、燃料価格および卸電力市場価格の前提を見直して申請内容の再算定を実施し、2023年3月30日に経済産業大臣へ提出いたしました。これにより、規制料金の値上げ率は、平均29.31%から平均17.64%に圧縮いたしました。

その後、経済産業省の料金制度専門会合における査定方針等の審議、公聴会等における国民の皆さまのご意見の聴取等を経て、経済産業大臣からの申請原価に対する修正指示等を全て反映の上、2023年5月16日に補正認可申請をさせていただき、本日、認可をいただきました。これにより、規制料金の値上げ率は、平均17.64%から平均15.90%に圧縮されております。

このたびの料金値上げにおいては、お客さまのご負担を少しでも軽減させていただく観点から、最大限の経営効率化を前提としております。

具体的には、今回の料金原価算定にあたっては、前回の料金原価に反映した効率化額（2,785億円／年）に加えて、東電EPとして新たに2,075億円／年<sup>※3</sup>の効率化額を総原価<sup>※4</sup>へ反映しております。

当社グループは、引き続き徹底した経営効率化に取り組み、電力を安定的にお届けするとともに、省エネ等のサポートを通じて、お客さまのご負担軽減に向けた取り組みを、さらに充実してまいります。

※1 2012年度から2015年度の旧東京電力、2016年度から2022年度の東京電力グループ全体における経営合理化の目標額。ただし、2019年度以降はJERA承継分を除く。

※2 2012年度から2015年度までは旧東京電力、2016年度から2022年度は東京電力グループ全体の経営合理化の実績額

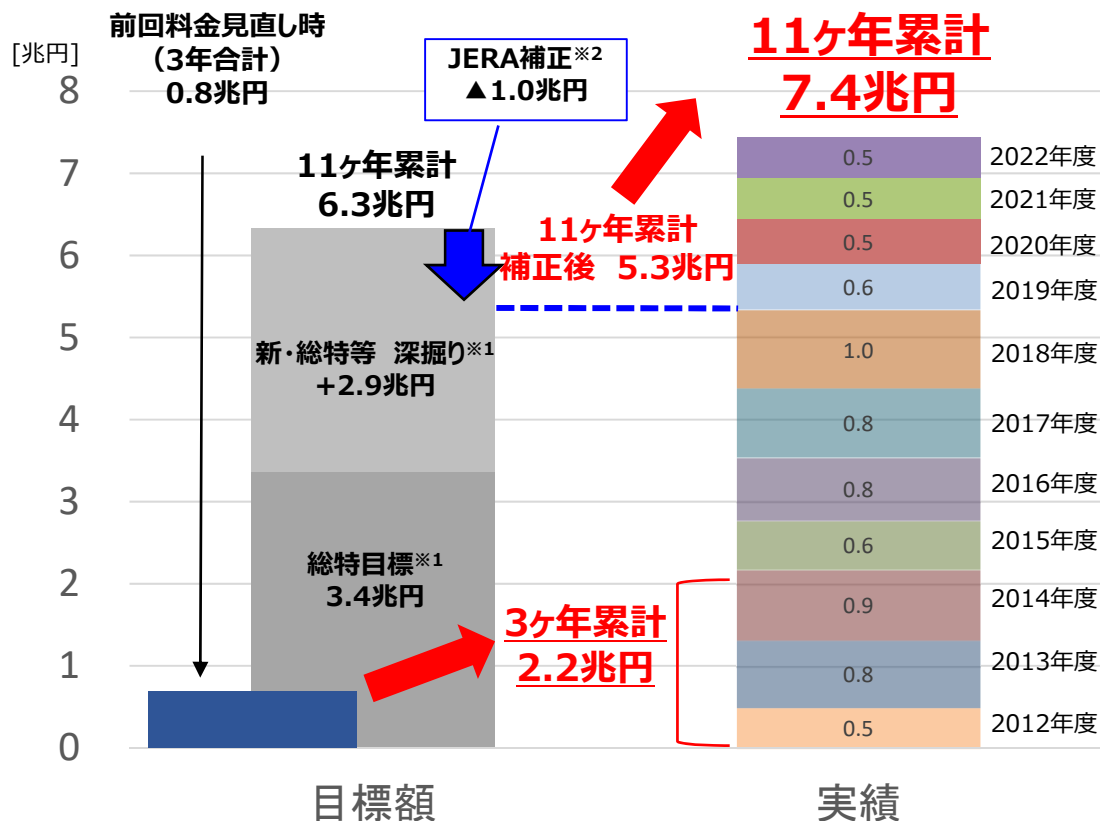
※3 東電EP単体の経営効率化の目標額

※4 自由化部門を含む全体の原価

## 2. 経営効率化の実績（東京電力グループ全体）

- 当社グループでは、前回の料金見直し時の前提となった総合特別事業計画の合理化目標額を達成しております。その後も、さらなる合理化目標額の深掘りを行っており、いずれも達成しております。
- 東電EPでは、分社化以降（2016年度～）累計で5,081億円（平均726億円／年）の効率化を達成しています。

### 【経営合理化実績（東京電力グループ全体）】



※1 「総特目標」は、2012年度から2021年度の合計額  
「新・総特等 深掘り」は、新総特、新々総特、4次総特における、2013年度から2022年度の深掘り分合計額  
※2 JERA承継により2019年度以降を補正（JERA承継分を除外）

経営合理化 実施内容	
◆ 人件費削減	人員・給与等の削減、業務効率化 等
◆ 工事効率化	工事、工法の作業効率化 等
◆ 保全高度化	点検、補修周期の見直し 等
◆ 調達効率化	調達構造・仕様見直しによる単価低減 等
◆ 燃料・購入電力料の削減	燃料単価低減、経済性に優れた電源活用 卸電力取引所の活用 等
◆ 設備投資関連費の削減	短・中期的な設備投資削減・中止 等
◆ その他 合理化	厚生施設削減、執務スペースの効率化 システム委託、寮管理委託の見直し 必要最低限の普及開発費、消耗品費 等

- 当社グループの保有資産については、前回の料金見直し時にお示した総合特別事業計画の資産売却方針に基づき、売却を進めております。

### 【資産売却実績（東京電力グループ全体）】

（単位：億円）

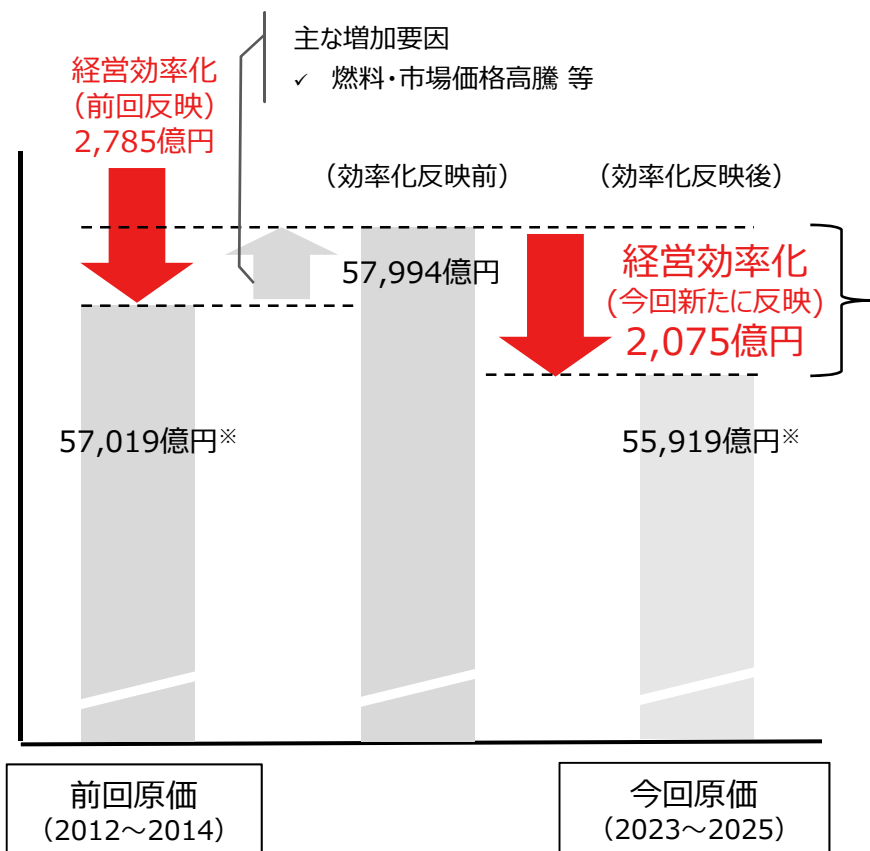
項目	売却方針	目標額※	実績※ (2023.3末時点)	(参考) 目標－実績
不動産	電気事業と直接関係のない物件について売却	2,472	4,484	+2,012
有価証券	電気事業の遂行に必要不可欠なものを除き売却	3,301	5,161	+1,860
子会社・関連会社	事業継続・非継続を判定し、非継続会社を売却または清算	1,301	1,611	+310
合計	—	7,074	11,257	+4,183

※上記金額は、東京電力グループ（子会社・関連会社含む）の合計額、四捨五入の関係で合計が一致しない場合あり（以降同様）

### 3. 今回の総原価へ反映した経営効率化

- 今回の料金原価算定にあたっては、前回の料金原価に反映した効率化額（2,785億円／年）に加えて、東電EPとして新たに2,075億円／年※の効率化額を総原価へ反映しています。これは、規制部門の値上げ幅を1.4円/kWh程度圧縮する効果があります。 ※効率化額は2023年3月30日の再算定時の前提を反映
- なお、国の査定方針に基づく経営効率化（552億円／年）については、今回の料金原価へ別途反映しております。

#### 【総原価へ反映した経営効率化】



今回の総原価へ反映した東電EPの経営効率化 (今回深掘り)	効率化額 (億円/年)
<b>◆ 購入電力料の削減</b> ・ 電源固定費の削減 ・ 高効率火力からの調達拡大による可変費の削減 等	1,876
<b>◆ 人件費の削減</b> ・ 人員の効率化	9
<b>◆ 調達効率化</b> ・ 競争発注の拡大 ・ 新規取引先の発掘 ・ 部門横断によるコストダウン検討 等	92
<b>◆ その他効率化</b> ・ 異動、料金業務の効率化 ・ AI-OCR、RPA導入による業務変革 等	98
<b>合 計</b>	<b>2,075</b>

※ 上記は東電EPが当初設定した経営効率化のみを記載。国の査定方針に基づく経営効率化（購入電力料おけるトップランナーによる査定や販売部門における効率化係数による査定等（552億円／年））については、今回の料金原価へ別途反映しております。

- 今回の総原価（送配電関係費を含む）は、5兆5,919億円となりました。
- 販売電力量が前回から大幅に減少した一方で、燃料・卸電力市場価格高騰により購入電力料が大幅に増加しました。

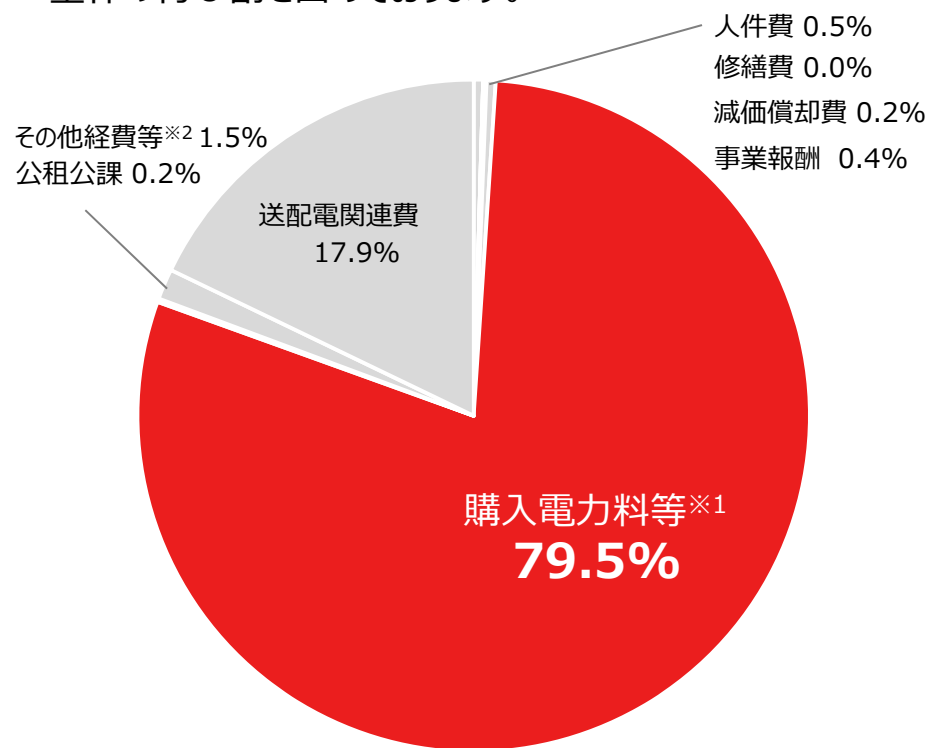
## 【総原価の内訳】

(億円,億kWh)

	今回 (2023~2025) A	構成比率	前回 (2012~2014) B	差異 A-B
人件費	252	0.5%	1,241	▲ 989
燃料費	-	-	24,538	▲ 24,538
修繕費	1	0.0%	1,686	▲ 1,685
減価償却費	88	0.2%	2,779	▲ 2,692
事業報酬	247	0.4%	1,726	▲ 1,479
購入電力料等 <sup>※1</sup>	44,428	79.5%	6,347	38,081
公租公課	94	0.2%	1,014	▲ 920
その他経費等 <sup>※2</sup>	824	1.5%	3,146	▲ 2,322
<b>総原価（送配電関係費除く）</b>	<b>45,934</b>	<b>82.1%</b>	<b>42,478</b>	<b>3,456</b>
送配電関係費	9,986	17.9%	14,541	▲ 4,555
<b>総原価（送配電関係費含む）</b>	<b>55,919</b>	<b>100.0%</b>	<b>57,019</b>	<b>▲ 1,100</b>
<b>販売電力量</b>	<b>1,902</b>	<b>-</b>	<b>2,773</b>	<b>▲ 870</b>

## 【総原価（送配電関係費含む）の構成比率】

- 今回の総原価（送配電関係費を含む）は、購入電力料等が、全体の約8割を占めております。



※1 控除収益（他社販売電力料）を含む  
 ※2 控除収益（電気事業雑収益）を含む

## 【参考】今回の総原価へ反映した経営効率化（内訳）

- 今回の総原価には、東電EPとして、購入電力料・人件費の削減や調達効率化等、最大限の経営効率化を織り込んでいます。

大項目	項目	2023	2024	2025	23~25 平均	小計 (億円/年)	効率化額合計 (億円/年)
購入電力料 の削減	電源固定費の削減	2,783	1,467	606	1,619	1,876	2,075
	高効率火力からの調達拡大	126	135	143	135		
	その他施策	86	120	163	123		
人件費の削減	人員の効率化	13	8	6	9	9	
調達効率化	随意発注から競争発注へのシフト	22	23	25	23	92	
	新規取引先の発掘	1	1	1	1		
	協働カイゼン	50	53	57	53		
	部門横断によるコストダウン検討	14	15	16	15		
その他効率化	カスタマーセンター運営体制・ 料金業務カイゼン	60	72	87	73	98	
	DX効率化	16	17	17	16		
	その他効率化	8	8	8	8		

※効率化額は2023年3月30日の再算定時の前提を反映しております。



## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-1. 購入電力料の削減（施策内訳）

- 今回の総原価には、購入電力料の削減として、2023～2025年度の3ヶ年平均で1,876億円／年の効率化額を反映しております。電源固定費の削減や可変費の削減等に取り組んでまいります。

#### 【購入電力料削減の具体施策】

（単位：億円）

項目	内容	2023	2024	2025	23～25平均
電源固定費の削減	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発電事業者（グループ会社含む）との契約における、老朽火力の契約対象電源からの除外等、契約規模の適正化等による固定費の引き下げ</li> <li>● 契約電源に係る固定費負担範囲の見直し等契約協議による固定費の引き下げ</li> </ul>	2,783	1,467	606	<b>1,619</b>
高効率火力からの調達拡大	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 「新しい火力電源入札の運用に係る指針」に基づく入札の実施等により、高効率火力からの電源調達を拡大し、可変費を削減</li> </ul>	126	135	143	<b>135</b>
その他施策	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 卒FIT太陽光に関する複数の買取プランを設定することにより調達を拡大し、可変費を削減</li> </ul>	86	120	163	<b>123</b>
合計	—	2,995	1,722	912	<b>1,876</b>

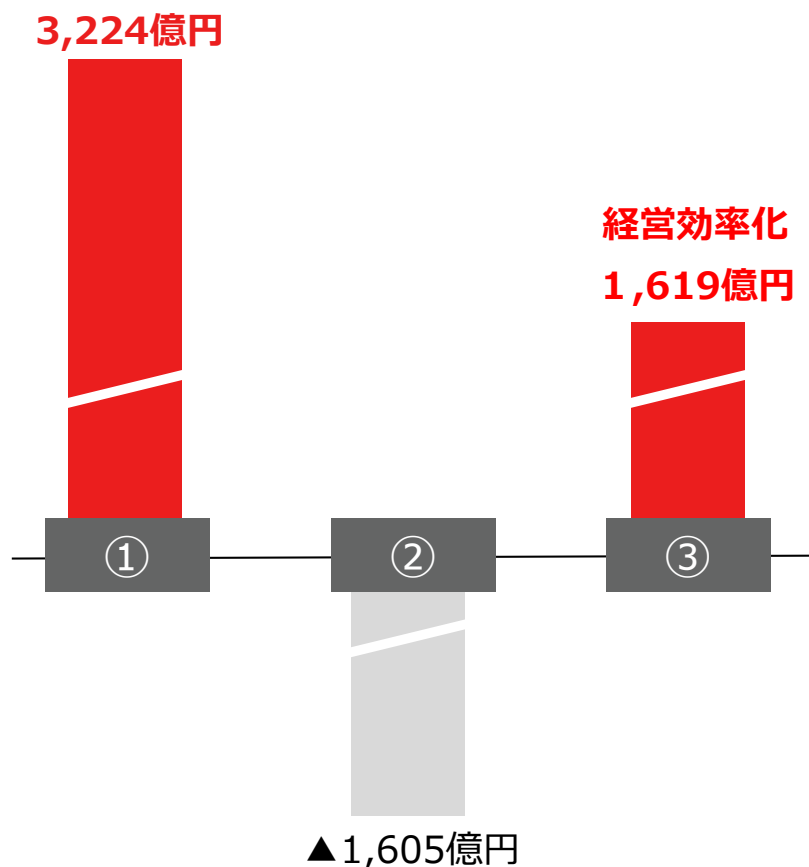
※効率化額は2023年3月30日の再算定時の前提を反映しております。

## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-1. 購入電力料の削減（電源固定費の削減）

- 電源固定費の削減については、新規契約電源に係る固定費の負担分を上回る既存契約電源の固定費引き下げを行っております。今回の総原価には、これまでに実施してきた施策効果として1,619億円/年のコスト削減額を反映しております。

#### 【電源固定費削減の内訳】 (効率化額)



#### ① 既存契約電源における固定費削減 (3,224億円)

- 老朽火力の契約対象電源からの除外等、契約規模の適正化等による固定費の引き下げ

#### ② 新規契約電源に係る固定費負担 (▲1,605億円)

- 火力電源入札等を通じた新設の高効率火力からの調達に伴う固定費の新規負担

#### ③ 電源固定費の経営効率化額 (1,619億円)

- 前回の料金見直し時からのコスト削減額 (①+②)

- 可変費を削減するために、「新しい火力電源入札の運用に係る指針」に則した手続きを経て、「平成26年度電力卸供給入札募集」を実施し、4件125万kWの契約を締結しました。契約を締結した4件については、2022年度までに全ての供給を開始しております。
- 今回の総原価には、これまでに実施してきた施策効果として、コスト削減額を反映しております。

#### 【募集の概要】

供給開始時期	2019年4月～2024年3月までの間
募集規模	合計600万kW
募集する電源タイプ	利用率が70%～80%の高稼働火力電源
契約供給期間	15年間を原則とし、5～15年間の間で選択

#### 【募集の結果】

契約件数	4件
契約規模	合計125万kW
契約利用率	70%～80%
契約供給期間	15年間

- 2019年から順次満了を迎えている卒FIT電源について、複数のプランをご用意し調達を拡大することで、燃料価格や市場価格の影響を受けにくい調達に取り組んでいます。

【買取プランの概要】

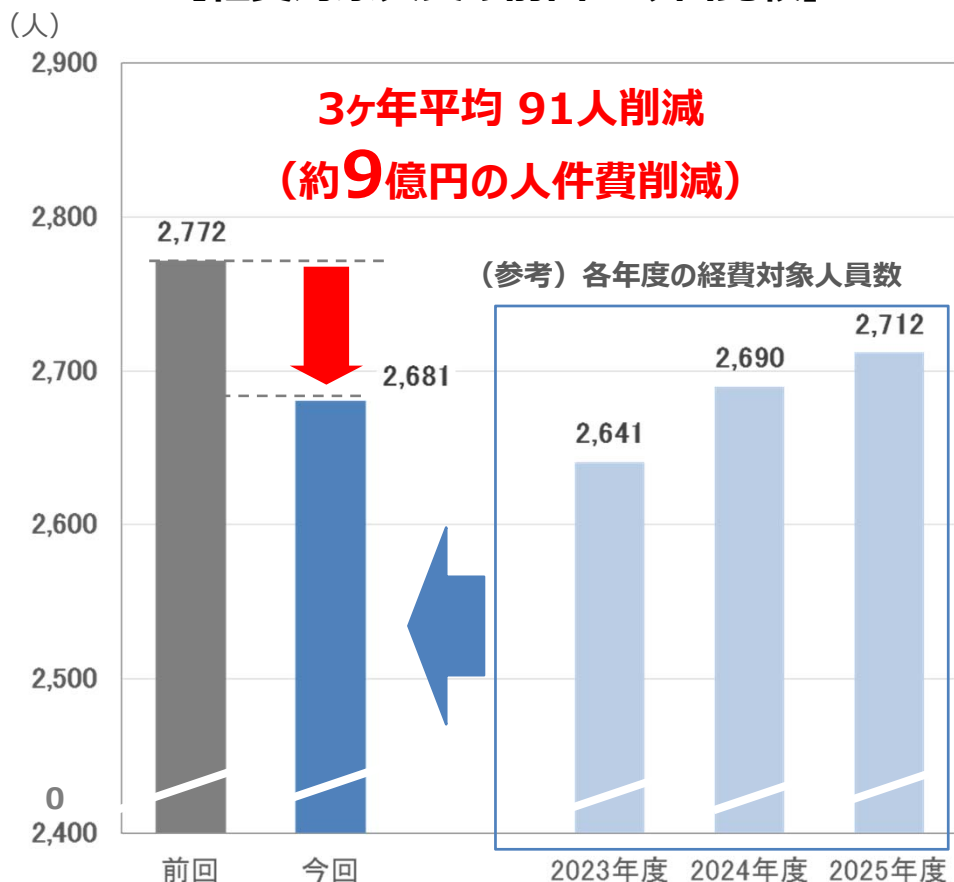
再エネ買取標準プラン	再エネおあずかりプラン	再エネ企業応援プラン
<ul style="list-style-type: none"> <li>● 余剰電力量に応じて一定の単価で買取</li> <li>● 現行買取単価は税込8.5円/kWh</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 余剰電力を仮想的にお預かりし、必要な時にお返しするプラン</li> <li>● 仮想的なお預かり量を超える部分は税込8.5円/kWhで買取 ※本プランは有料サービス</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 余剰電力の「環境価値」をお届けする企業を選択</li> <li>● 応援した企業から「感謝のきもち」が届く ※本プランは左記2プランの付帯サービス（無料）</li> </ul>

## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-2. 人件費の削減（人員の効率化）

- 今回の経費対象人員は2,681人で、採用凍結や希望退職を織り込んだ前回の料金見直し時よりも、さらに91人削減した規模で人件費を算定しております。
- 今回の総原価には、2023年度～2025年度の3ヶ年平均で9億円／年の効率化額を反映いたしました。

【経費対象人員の前回－今回比較】



※前回は2012年度～2014年度平均、今回は2023年度～2025年度平均

※前回の数値は、分社化前の全社計の数値のみのため、認可された経費対象人員数36,283人に分社化した年度末時点の東電EP社員比率7.64%を乗じて設定

【経費対象人員減による効率化効果】

(億円)

内容	2023	2024	2025	23～25 平均
給料手当	10	6	4	<b>7</b>
退職給与金	1	1	1	<b>1</b>
厚生費	2	1	1	<b>1</b>
人件費 計	13	8	6	<b>9</b>

※前回の経費対象人員から各年度の経費対象人員を差し引いた人員削減分に、今回の各年度申請単価を乗じて効率化額を算定

## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-3. 調達効率化（施策内訳）

- 調達・発注は、競争発注へのシフトや、発注先と協働した仕様・機能の精査、部門横断によるコストダウン検討など、様々な施策を組み合わせることでコスト削減に取り組んでいます。
- 今回の総原価には、2023年度～2025年度の3ヶ年平均で92億円／年の効率化額を反映いたしました。

#### 【調達効率化の具体施策】

（単位：億円）

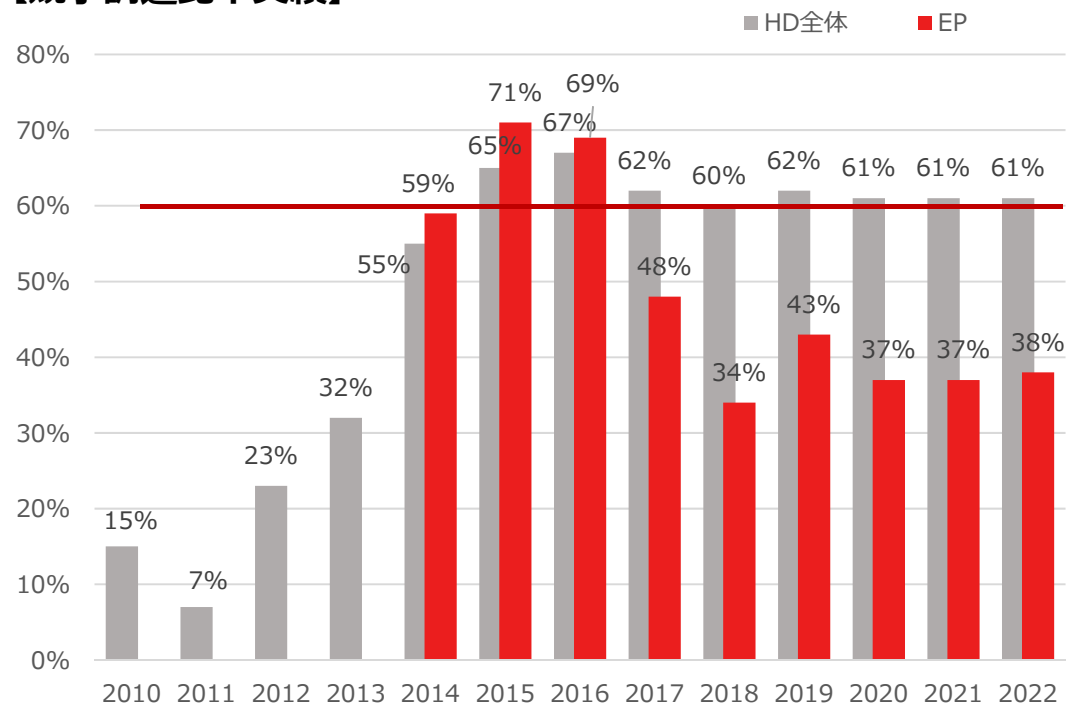
調達施策	内 容	2023	2024	2025	23～25 平均
随意発注から競争発注へのシフト	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 継続した同一発注先への随意発注から、競争発注へのシフトを推進</li> </ul>	22	23	25	<b>23</b>
新規取引先の発掘	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 取引先が限定的な調達対象は、一般産業や他電力をベンチマークし、新規の取引先を探索</li> </ul>	1	1	1	<b>1</b>
協働カイゼン	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 発注先と現業部門と調達部門が協働で、現状の仕様・機能について分析し、効率化を推進</li> </ul>	50	53	57	<b>53</b>
部門横断によるコストダウン検討	<ul style="list-style-type: none"> <li>● 契約手続き開始前から調達部門が関与することで、仕様の最適化や積算の見直し、カイゼン活動等にまで踏み込んだコストダウン施策を推進</li> </ul>	14	15	16	<b>15</b>
合 計	—	86	92	98	<b>92</b>

## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-3. 調達効率化（競争発注比率の推移）

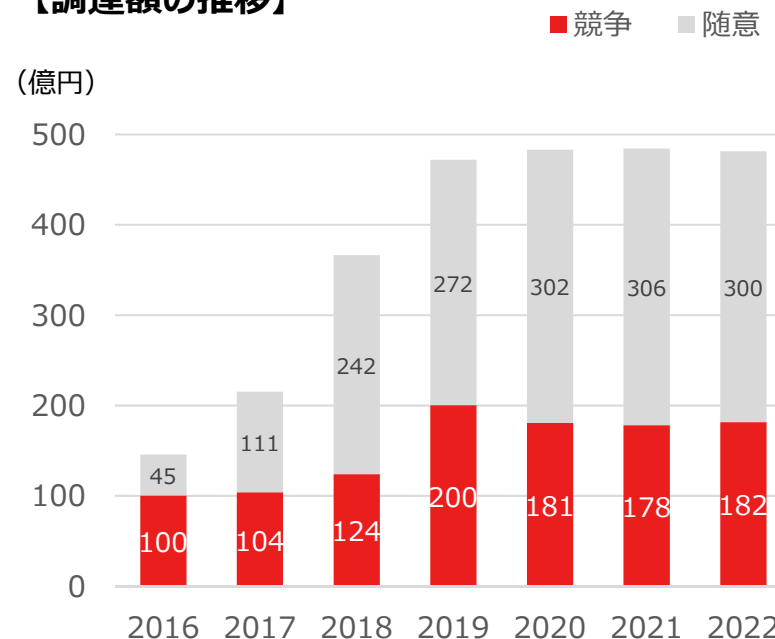
- 競争発注については、前回の料金見直し時にお約束した「2016年度までに競争発注比率を6割以上」について、2015年度に達成いたしました。
- 2016年の電力全面自由化以降、グループ会社へバックオフィス業務を機能配置し、委託化を行ったことにより競争調達比率は減少していますが、当該グループ会社との協働カイゼンにより効率化を推進しております。

【競争調達比率実績】



- 2010～2013は旧東京電力、2014～2015は旧東京電力営業部門、2016以降は東電EPの実績

【調達額の推移】



調達額増の主な要因

- 2016年電力自由化後、定型業務の委託化推進
- グループ会社へバックオフィス業務の機能配置（随意契約）、協働カイゼンにより業務効率化を展開

- 契約手続き開始前の段階から調達部門が関与し、発注内容の精査を行うことで、コスト削減活動を推進しております。
- 具体的には、仕様最適化、積算の見直し、集約発注、カイゼン活動等をコスト削減の切り口としております。

## 【削減施策事例】

削減の切り口	コスト削減施策の例
仕様最適化	<b>（アセット活用・全体最適）</b> 既存システムのベース部分を活用、かつ将来的な機能を加味した開発を行う
	<b>（内製化）</b> 専門業務以外は内製化
積算の見直し	<b>（単価の適正化）</b> 業務難易度を確認し、人件費ランクを見直し
集約発注	<b>（人工の適正配置）</b> 部内外で別発注している類似業務を集約
カイゼン活動等	<b>（モノサシと競争効果）</b> 複数社ベンチマークによるコスト削減
	<b>（分離発注による経費・人件費減）</b> 実績における業務難易度を踏まえ、一部業務を切り出して、より安価な再委託先へ直接発注
	<b>（実態精査による仕様スリム化）</b> 同時利用者数に応じた設備負荷の精査による設備、ライセンス数の削減



## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-4. その他効率化（施策内訳）

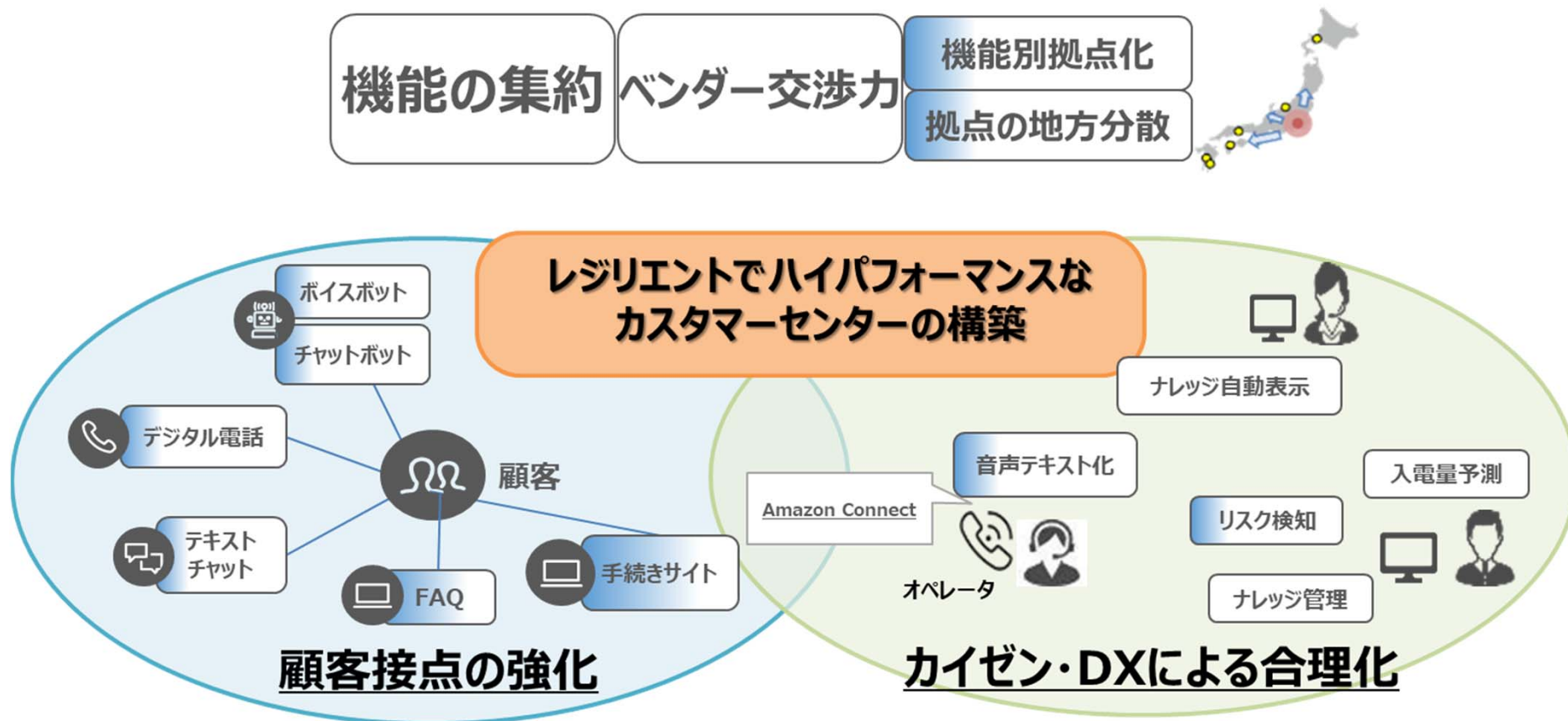
- カスタマーセンターのオペレーション効率化やデジタル技術活用等に取り組むことで、コスト削減を推進しております。
- 今回の総原価には、2023年度～2025年度の3ヶ年平均で98億円／年の効率化額を反映いたしました。

#### 【その他効率化の具体施策】

（単位：億円）

項目	内 容	2023	2024	2025	23～25 平均
カスタマーセンター運営体制・ 料金業務カイゼン	<ul style="list-style-type: none"><li>● オペレーション効率化によるコスト削減の推進</li><li>● 用件別ブースや契約拠点の地方分散等によるコスト削減の推進 等</li></ul>	60	72	87	<b>73</b>
DX効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>● デジタル技術の積極的活用によるオペレーション改革の推進</li></ul>	16	17	17	<b>16</b>
その他効率化	<ul style="list-style-type: none"><li>● 拠点統廃合による賃借料削減の推進</li><li>● 通信運搬費の削減 等</li></ul>	8	8	8	<b>8</b>
合 計	—	84	97	112	<b>98</b>

- カスタマーセンターでは、顧客接点の強化やカイゼン・DXを実現する仕組みの導入により、顧客満足度向上と応答単価の低減の両立を推進しております。
- 2021年10月より「マネジメント推進センター」を設置し、全拠点で取り組みを進めた結果、応答本数の向上と応答単価の低減の両立を実現しました。

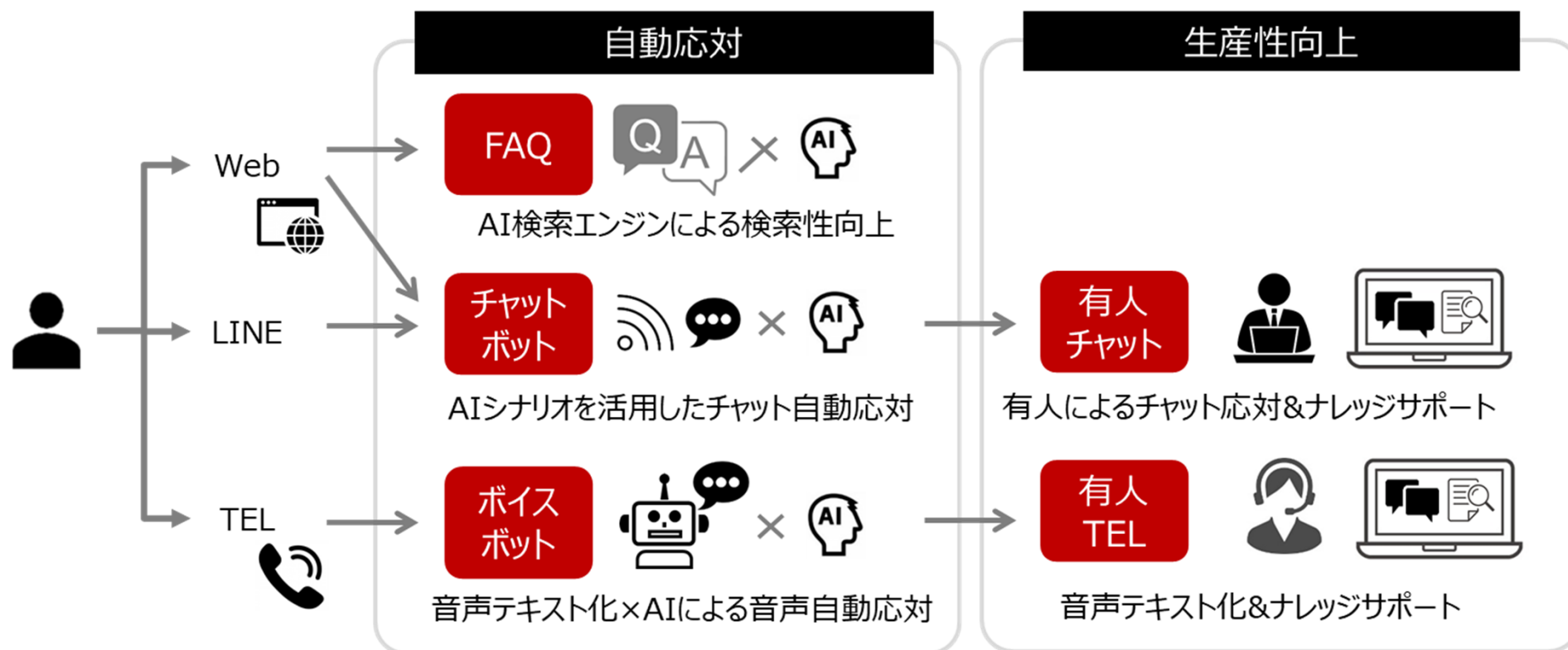


## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-4. その他効率化（DX効率化施策①）

- 2021年2月から、AI等の技術を活用し、お問い合わせ・手続きのサービス向上（自動対応）と生産性向上を両立する取り組みを進めています。
- 今後も、新しい技術を柔軟に取り入れて、効率化と顧客満足度の向上に取り組んでまいります。

#### 【AI等の技術を活用したお問い合わせ・手続きサービスの提供（2021.2より開始）】



## 4. 経営効率化の具体的内容

### 4-4. その他効率化（DX効率化施策②）

- DXを活用したバックオフィス業務の効率化に取り組んでいます。
- 紙の帳票を自動で読み取ってデータ化するなど「RPA（Robotic Process Automation）」の導入を進めています。
- 書類を扱うことが多い法務業務についても、法務審査業務の効率化から、弁護士相談のメール授受を自動登録するシステムを導入するなど、オペレーションを効率化しております。

#### 【バックオフィスの効率化】

##### 「AI-OCR」による手入力作業の自動化 (2020年2月～)

##### 法務審査業務の効率化・ナレッジマネジメント推進 (2022年8月～)

#### Before



#### After



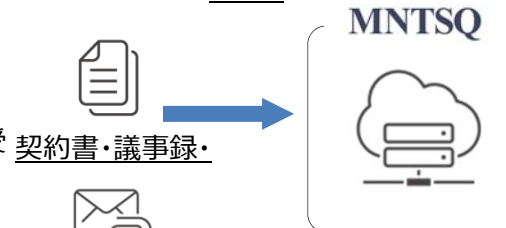
#### 契約書審査の効率化

- 契約書ひな形の閲覧
- ひな形とのチェック



#### ナレッジ共有（登録）

- 契約書情報の保管、共有
- 弁護士相談の議事録保管
- 弁護士相談のメール授受自動登録



#### ナレッジ共有（検索）

- 過去の類似案件の検索

