

競争環境下におけるエネルギー事業の経営戦略 —代表的欧州エネルギー事業者の事例分析—

背景

わが国では、2003年2月18日に、総合資源エネルギー調査会電気事業分科会報告書が提出され、2005年4月までにすべての高圧需要家まで自由化を拡大すること、2007年から全面自由化についての検討を開始することなどが提言された。これに伴い、電力会社は、競争に対応する経営戦略の構築を迫られている。

わが国に先行して電力自由化を行った欧米では、競争に勝ち抜くためのさまざまな経営戦略が試みられており、これらの先行事例を調査しその評価を行っておくことは、わが国電気事業の今後の経営戦略を考える上で有益である。

目的

欧州において、エネルギー関連事業者が競争に勝ち抜くためにどのような経営戦略を採用しているかについて調査し、その戦略を評価する。これに基づき、わが国の電力経営のあり方について示唆を得る。

主な成果

欧州の代表的なエネルギー事業者であるRWE、E.ON、Scottish & Southern Energy (SSE)、Centrica、British Energy (BE)、National Grid Transco (NGT) の6社を取り上げ、これらの事業者の主な経営戦略について、その背景にある規制環境を整理するとともに、エコノミック・プロフィット（経済価値）を中心とする財務データ分析結果を基に、現時点における効果を評価した（表-1）。その結果、下記の点が明らかになった。

1. 競争下においてエネルギー事業者が経営効率向上のために追求する目的は、主に規模の経済性、範囲の経済性、経営刷新や技術革新に集約することができる。これらの目的を実現するための具体的な戦略として、規模の経済性については、同業他社との合併、範囲の経済性については、多角化や垂直統合、経営刷新や技術革新については、コスト削減や新技術の導入が挙げられる。
2. 各社の経営戦略の評価から、下記の点が指摘できる。
 - ①多角化を検討する際は、進出する事業分野、地域等について慎重に検討する必要がある。今回の調査では、本業であるエネルギー分野（電力・ガス）に特化し、コアコンピテンスを効果的に活用したケースが成功を収めている。
 - ②どのような戦略的な枠組みにおいてもリスク・マネジメントは必須の要素である。いくつかの事業者は、垂直統合や国際進出を通して、リスク・ヘッジやリスク分散を行っている。
 - ③戦略は、各国における固有の規制枠組みの中で立案されなくてはならない。調査結果を要約すれば、最も成功の可能性の高い戦略は、独自の能力、すなわちコアコンピテンスを中心に据えた戦略といえる。規制環境、地域環境等を考慮し、自社のコアコンピテンスを的確に把握するとともに、それを効果的に発揮できる分野、地域を選択した上で事業展開することが肝心である。

今後の展開

引き続き欧米における電力自由化の経営戦略に及ぼす影響に関して、構造変化の方向性や経営戦略の動向についての調査と分析を行い、わが国の電力経営のあり方を策定する上で参考となる有益な情報提供を行う。

主担当者 社会経済研究所 所長代理 矢島 正之

関連報告書 「競争環境下における欧州エネルギー事業の経営戦略」電力中央研究所報告：Y03026
(2004年3月)

表-1 事業者の経営戦略とその評価

企業名 (主たる活動を行っている国)	売上高* (2002年度)	目的	経営戦略	対象とする事業領域	評価
RWE (ドイツ)	466億€ (5.8兆円)	範囲の経済性	マルチ・ユーティリティ (電力、ガス、水道、廃棄物)	小売供給	×
		範囲の経済性	マルチ・エナジー (電力・ガス)	全般 (主に燃料調達)	—
		範囲の経済性、規模の経済性	エネルギー事業者 VEWとの合併	電力・ガス事業全般	△
E.ON (ドイツ)	366億€ (4.5兆円)	範囲の経済性	ドイツ最大のガス会社 Ruhrgasの買収	全般 (主に燃料調達、ガス貯蔵)	—
		経営・技術革新	人件費、管理費等の費用削減	電力・ガス事業全般	◎
		範囲の経済性、規模の経済性	英国、北欧、東欧諸国への M&Aを通じた国際展開	電力・ガス事業全般	○
SSE (英国)	40億£ (0.8兆円)	経営・技術革新	再生可能エネルギーへの投資	発電	◎
Centrica (英国)	100億£ (1.9兆円)	範囲の経済性、規模の経済性	電力供給、電気通信、 ロードサービス、 クレジットカード事業 への多角化	エネルギー関連の小売供給	◎
		範囲の経済性、規模の経済性		エネルギー以外の新サービス	×
		範囲の経済性	発電と供給を一体化した 垂直統合化	燃料調達・発電と小売供給	◎
BE (英国)	19億£ (0.4兆円)	経営・技術革新	費用削減と品質改善	発電	×
NGT (英国)	94億£ (1.7兆円)	範囲の経済性、規模の経済性	送電事業とガス輸送・ 配給事業の組み合わせ	ネットワーク輸送事業	○

◎：非常に成功、○：成功、△：どちらともいえない、×：失敗、—：評価不可

*売上高は、それぞれ1€=124.28円、1£=188.71円で換算。