他地域の市場へ

国内他地域

Ⅱ. 地域展開

合わせて、どのような財 会が変わっていく。それに 顧客のニーズも変化し 顧客のニーズも変化し、な様々な技術が進歩すると、

社

ビスを提供することで

電力中央研究所

事業展開の3つの軸

発電

送電 配電

小売

供給地域

どの地域でどのような事業

「それぞれの軸について、

を展開するのか、その組み

が、重要なポイントになる_ 顧客に価値を届けるの

合わせが事業ポ

トフォリ

I.バリューチェーン展開

他産業の市場へ

ガス

Ⅲ.多角化展開

必要な経営資源、

市場の成

に沿いつつ、自社の強みや

自社の経営方針

どを考慮しながら、

トフォリオの

長性や自らのリスク耐性な

る

の変化が起こる可能性はあ 変えている。 日本でも同様 の事業者はその姿を大きく

に着目し、

①バリューチェ

リスクヘッジにもなる」

つのD』にも適応し、

れ変わっている。その変化

み合わせ(ポートフォリオ) を整理するため、事業の組 週している。

さらには『3

施され、既に30年近くが経代初頭から電力自由化が実

方針の下、異なる姿に生まが、それぞれの経営理念・

者も多い。一

の区切りを迎え、

電力経営

①バリューチェー

売や技術の共用など、

率的な事業展開が期待され 資源を共有することで、

制度や規制が変わり、

の発送電分離で改革が一つ「こうした中で昨年4月

た

図

化展開の3つの軸で分析し

ŧį

ン展開②地域展開③多角

米の事業者である。

欧米で

その変化の方向性は一様で業者は大きく姿を変えた。

早い国では1990年

して直面してきたのが、

「このような変化に先ん

析を行ったのか

先述の通り、欧米の事

た視点で欧米の事業者の分

重を置くのかは、

経営戦略事項になった」

どうい

取化からなるいわゆる『3

への対応も迫られ 電気事業を取り巻

概観している」

は欧米の電気事業の変化を

ム改革が行われ、

さらには

に関わる多様な論文を掲載

しているが、その基礎情報

冒頭の

由化以降は、

「日本では、電力システ

ており、 つのDL

く環境は大きく変化してい

狙いを。

論文集刊行の背景と

の在り方を振り返るタイミ

ングになったと判断した」

「本論文誌では電力経営

発電から送配電、

での全てをカバ

多様化する電力

素化、デジタル化などに適応し、 米の電気事業者は自由化や脱炭 する電力経営」を刊行した。 を推進。その姿は、電気をつく 力経済研究」の特集号『多様化 って送って供給するという、 電力中央研究所は論文集「電 -トフォリオの組み替え 従 欧

ンタビュ

もの。日本の電気事業でも、新 た様々な価値提供を可能とする は本来、規制下ではできなかっ 筒井美樹上席研究員は「自由化 たな価値の創出に期待したい」 らわれない。 来の垂直統合型の電気事業にと

社会経済研究所の

ようなポー

Ē.

を組んでいた」

変貌遂げる欧米の電気事業者

オリオを分析

で積極的な地域展開を図り 事業に集中した。その一方を転換し、エネルギー関連 「合併後は多角化の方針

社会経済研究所

美樹氏

ノ ユ

ン組み替え進展

図る戦略を取ってい

た。開を

た

あると捉えられるようにな

事業に集中し、

促

す

価

創

対照的に再エネ事業を強化

現在はE.

O Ņ

在とは

は競争事業であり、

送配電

例えば、

発電や小売り

事業環境が激変する

しつつ、発電事業に特化し

リスクとリターンが異なる

は規制事業である。両者は

電気を供給する

を組み替える背景には何が

挑戦を志向する事業者でと、リスクを取って新たな

あるのか。

業』とひとくくりで語られ「自由化以前に『電気事

事業者がバリューチェ――自由化以降、欧

欧米の

事業運営を志向する事業者

ている」

ので、

規制の下で安定的な

できるようになった。欧米なくなり、他地域にも進出自由化によって地域独占が 開については、日本に限ら では国外で事業を行う事業 前ではなくなっている。バーチェーンの保有が当たり 統合が基本だった。だが自 の分散は需要変動に対する あるとともに、複数地域へ 減収を補う新たな収益源で リューチェーンのどこに比 「③多角化展開について 自由化以前の欧米でも 既存顧客へのセット販 新たな収益源になり得 顧客離脱に伴う 全てのバリュ 事業者の する垂直 小売りま 経営 と創造欧米をヒントに

を志向するポ 併して誕生した。もともと コングロマリット2社が合 同社は2000年に大手の トフォリオを組み替えてき「事業環境に併せてポー 事業を展開し、 は電気やガスに加えて石油 た象徴的な事業者として独 ON社が挙げられる。 実際に欧米ではどの 通信などの幅広 トフォリオの組 多角化展開 トフォリオ からは、 や米国に進出。 英国や北欧などの欧州諸 業を切り離した。現在は再 能エネルギーを除く発電事 至るまで全てのバリュー 発電から送配電、 ドイツ国内にとどまらず ェーンを手掛けていた」 しかし10年代に入って 送電事業や再生可 事業内容は 小売りに 供を目指している」だけにとどまらない価値提 られることの多い事業者と 社と同様にエネルギ 配電・小売り特化の戦略に つてはRWE社もE. 転じつつ、 エネ事業も手放しており して独RWE社がある。 「E. ON社と並んで語

O N

それぞれがビジネスモデル

多く、

欧州では競争領域に

の異なる、

全く別の事業で

乗り出す事業者が多い傾向

にある」

によって向き合う顧客によって向き合う顧客によって向き合う顧客によって向き合う顧客によった。 一また、それぞれの事業においても、供のどの事業においても、供のとの事業においても、供いがある。自由化以前の

りの事業は、

自由化以降、

型のビジネスを好む場合が

ていた発電や送配電、

小売

いうとリスクの少ない規制米国の事業者はどちらかと

違いが出てくる。実際に、は、ポートフォリオ戦略に

地域展開 ●国内 ●近隣諸国 ● グローバル 上位レイヤー 新たな 3 価値の提供 6 ENEL Exelon, PSEG, Duke Tennet, Elia Centrica 従来の **APE** 価値の提供 **National** E.ON 小売 送配電 Grid 規制事業 競争事業

欧米の電気事業者の事業ポートフォリオの例

電気事業者が取り得るポートフォリオを8つに類型化した図。下の三角形 は従来型の価値を提供するレイヤー、上の三角形は新しい価値を提供するレ 印がある事業者は上位レイヤーへの移行期にあると評価

送配電事業の場合は、

売事業者が顧客となる。ま 場の参加者や相対取引の小 電事業の場合は、卸電力市 電事業の需要家だが、発

ともに活用可能な企業ブラ 「第3部は『多様化に適 既存事業•新規事業

なっている」外の価値提供にも積極的に化が図りづらい電気供給以た。競争市場において差別

な価値提供が可能となって自由な発想に基づく新た

のが異なる別の事業である

ことが分かる」

「さらに、

自由化によっ

も、ビジネスモデルそのも業で顧客が違うことから

顧客となる。それぞれの事 発電事業者や小売事業者が

異なる部分もあり、 セージを。 事例も多く紹介している 日本と欧米では事情が 今回の論文集では欧米 単純に

も、時代や社会の変化に合でいることは事実。日本で わせて、 要がある。電気事業者にと 提供できるのかを考える必 時代や社会の変化に合 どのような価値を

変化 デジタル化 を好機に捉えて の対応が不 市欠

判断により事業ポ 先行事例からどのような示 唆が得られたのか 欧米の電気事業者の

げている。その過程で、リオを組み替え、変化を や方針にのっとって、 りきの事業展開を考えるの ではなく、 提供するのかを考え、 分たちはどのような事業に ぞれの経営方針に基づい トフォリオの在り方を考え 在の事業ポー 可能性が生まれたのであ ために必要な事業を取捨選 よって、どのような価値を している。 日本の電気事業者も現 欧米の事業者は、それ いろいろな事業展開の 自社の 自由化によっ トフォリオあ 変化を遂 トフォ その 自 日本の先物市場の流動化に 量的に分析 電気事業者のデー と題して、 オの費用削減効果を米国の 両方所有するポ 事業を維持する要因をポ 10n社に着目し、 トフォリオの観点で探 「また、発電・小売りを

原子力

つ

ットホー

も取り上げた。デー って直面し得る新たか

ダプラ な課題 他にどのような論考がある 今回の論文集では、

「第2部は『新たな

電気事業者へのメッ

変化への対応とその評価した。第1部は『事業環境 の枠組みの中で、どのよう 掲載した。まず、米Exeかを考察する3つの論考を に環境変化に対応していく 「総説以降は3部立てと 第1部は『事業環境 従来の電気事業 の追求と課題』と題 いる」 供給する価値のみにとらわ 英国で市場シェアを拡大し れない事業者の例と ビジョンや戦略を紹っ つの論考を載せた。 Energy社のこいる新規参入者の英 「また、デジタル化によ の経営 英 O V 電気を

タから定 トフォリ している」の先進的な取り組み キュリティーの の観点から見たサイジ 能が生み出す成果に関する 向けた課題整理や、人工知ットホーム事業の収益化に 知的財産法の視点から さらには、 ガバ ナンス 全知 の数米 ーセ 多いが、 掛かりになれば幸いだ」る。今回の論文集がその手 たことのない新たな課題もっては、これまでに直面し 性が生まれたと捉えた上で たな展開を期待して

むしろ様々な可能

した。この他、

めている」
ンドの可能性についてまと

とは考えていない」

欧米の事業者が実施してい 化やデジタル化などが進ん「ただ欧米と同様に自由