

電力中央研究所

多様化する電力経営



社会経済研究所 上席研究員

筒井 美樹氏

電力中央研究所は論文集「電力経済研究」の特集号『多様化する電力経営』を刊行した。欧米の電気事業者は自由化や脱炭素化・デジタル化などに適応し、事業ポートフォリオの組み替えを推進。その姿は、電気をつくらせて供給するところ、従

インタビュー

来の垂直統合型の電気事業にとられない。社会経済研究所の筒井美樹上席研究員は「自由化は本来、規制下ではできなかった様々な価値提供を可能とするもの。日本の電気事業でも、新たな価値の創出に期待したい」と話す。

変貌遂げる欧米の電気事業者

ポर्टフォリオを分析

——論文集刊行の背景と狙いを。
「日本では、電力システム改革が行われ、さらには脱炭素化、デジタル化、分散化からなるいわゆる『3つのD』への対応も迫られており、電気事業を取り巻く環境は大きく変化している」

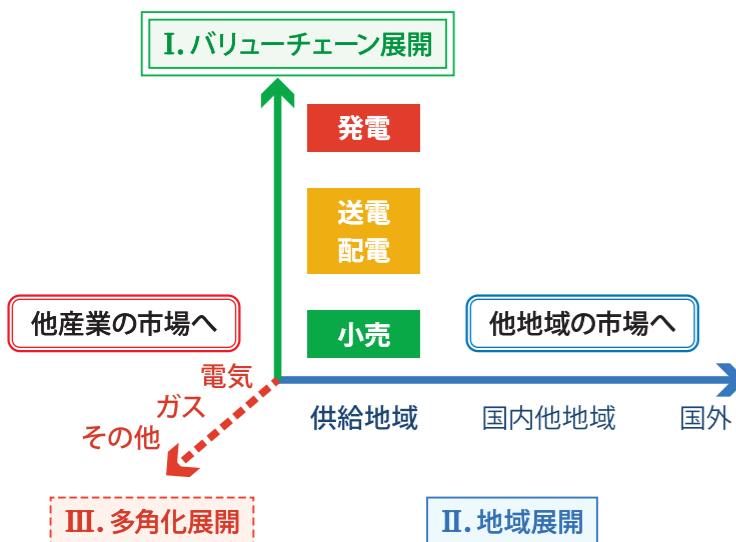
「このような変化に先んじて直面してきたのが、欧米の事業者である。欧米では、早い国では1990年代初頭から電力自由化が実施され、既に30年近くが経過している。さらには『3つのD』にも適応し、欧米の事業者はその姿を大きく変えている。日本でも同様の変化が起る可能性はある」

「『1』については昨年4月の発送電分離で改革が一つの区切りを迎え、電力経営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に関わる多様な論文を掲載しているが、その基礎情報として、『総説』では欧米の電気事業者の変化を概観している」

「総説では、どういった視点で欧米の事業者の分析を行ったのか。『先述の通り、欧米の事業者は大きく姿を変えた。その変化の方向性は一概ではなく、それぞれの事業者が、それぞれの経営理念・方針の下、異なる姿に生まれ変わっている。その変化を整理するため、事業の組み合わせ(ポर्टフォリオ)に着目し、①バリューチェーン展開②地域展開③多角化展開の3つの軸で分析した(図)」

事業展開の3つの軸



「『1』については昨年4月の発送電分離で改革が一つの区切りを迎え、電力経営の在り方を振り返るタイミングになったと判断した」

バリューチェーン組み替え進展

自由化が促す価値創出

——実際に欧米ではどのようなポर्टフォリオの組み替えが行われているのか。

「事業環境に併せてポर्टフォリオを組み替えてきた象徴的な事業者として、E.ON社が挙げられる。同社は2000年に大手のコングロメイト2社が合併して誕生した。もともと電気やガスに加えて石油や金属、通信などの幅広い事業を展開し、多角化展開を志向するポर्टフォリオを組んでいた」

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

ドイツ国内にとどまらず、英国や北欧などの欧州諸国や米国に進出。事業内容は発電から送配電、小売りに至るまで全てのバリューチェーンを手掛けている」

「しかし10年代に入ってから、送電事業や再生可能エネルギーを除く発電事業を切り離れた。現在は再

「E.ON社と並んで語られることの多い事業者として、RWE社がある。かつてはRWE社もE.ON社と同様にエネルギー関連の異なる、全く別の事業で

エネ事業も手放しており、配電・小売り特化の戦略に転じつつ、電気を供給するだけにとどまらない価値提供を目指している」

「E.ON社と並んで語られることの多い事業者として、RWE社がある。かつてはRWE社もE.ON社と同様にエネルギー関連の異なる、全く別の事業で

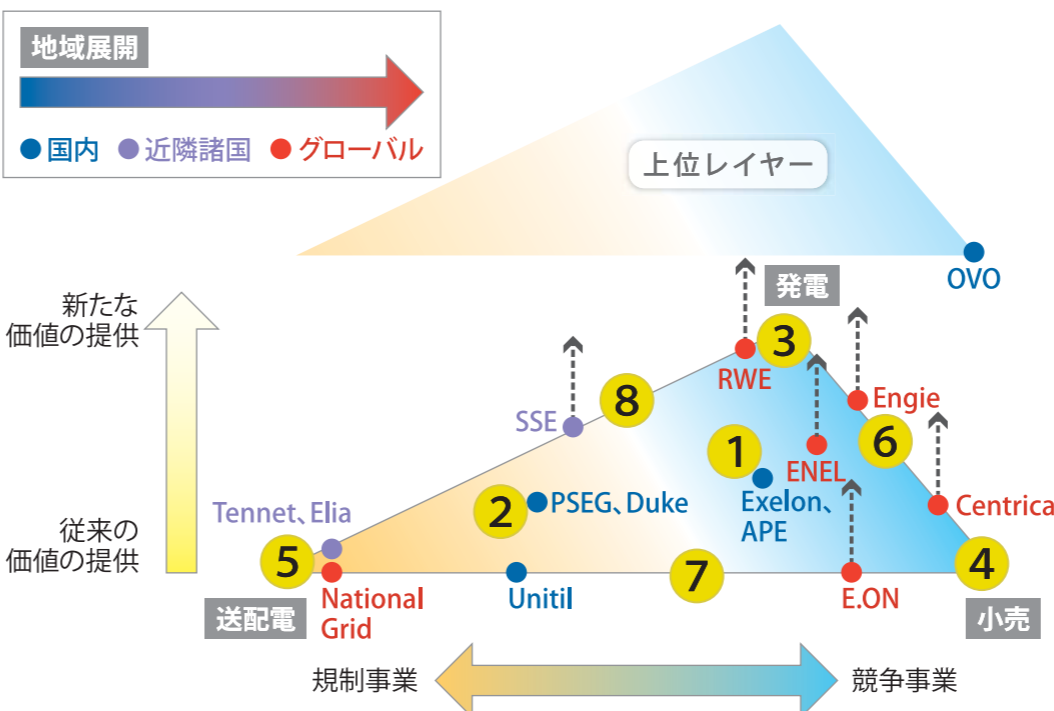
「自由化以前に『電気事業』とひとくくりで語られていた発電や送配電、小売の事業は、自由化以降、それぞれがビジネスモデルの異なる、全く別の事業であるのか。」

「自由化以降、欧米の事業者がバリューチェーンを組み替える背景には何が

「自由化以前に『電気事業』とひとくくりで語られていた発電や送配電、小売の事業は、自由化以降、それぞれがビジネスモデルの異なる、全く別の事業であるのか。」

「また、それぞれの事業によって向き合う顧客にも変化がある。自由化以前の垂直統合による地域独占の時代は、バリューチェーンのどの事業においても、供給地域の住民が共通の顧客だった。一方で自由化以降は、小売事業の顧客は引き続き電気の需要家だが、発電事業の場合は、卸電力市場の参加者や相対取引の小売事業者が顧客となる。また、送配電事業者の場合は、発電事業者や小売事業者が顧客となる。それぞれの事業で顧客が違ってくるから、ビジネスモデルそのものが異なる別の事業であることが分かる」

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र्ट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イヤーを示し、類型に基づいて代表的な欧米の事業者名を配置。上向きの矢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

デジタル化への対応が不可欠

「変化」を好機に捉えて

——欧米の電気事業者の先行事例からどのような示唆が得られたのか。

「欧米の事業者は、それぞれの経営方針に基づいた判断により事業ポートフォリオを組み替え、変化を遂げている。その過程で、自分たちはどのような事業によって、どのような価値を提供するのかを考え、そのために必要な事業を取捨選択している。自由化によって、いろいろな事業展開の可能性が生まれたのである。日本の電気事業者も現在の事業ポートフォリオありきの事業展開を考えると、必要な事業を取捨選択し、自社の経営理念や方針にのっとって、ポर्टフォリオの在り方を考えることも必要であろう」

——今回の論文集では、他にどのような論考があるのか。

「総説以降は3部立てと題して、第1部は『事業環境変化への対応とその評価』と題して、従来の電気事業の枠組みの中で、どのように環境変化に対応していくかを考察する3つの論考を提供する。まず、米Energy Ion社に着目し、原子力事業を維持する要因をポर्टフォリオの観点で探った」

「第2部は『新たな価値の追求と課題』と題して4つの論考を載せた。電気を供給する価値のみにとらわれない事業者の例として、英国で市場シェアを拡大している新規参入者の英OVO Energy社の経営ビジョンや戦略を紹介している」

「また、デジタル化によって直面し得る新たな課題も取り上げた。データプラットフォーム事業の収益化に向けた課題整理や、人工知能が生み出す成果に関する知的財産法の視点からの課題、さらには、ガバナンスの観点から見たサイバーセキュリティの現状と欧米の先進的な取り組みも紹介している」

「今回の論文集では欧米の事例も多く紹介しているが、日本と欧米では事情が異なる部分もあり、単純に欧米の事業者が実施しているから日本でもそうすべきとは考えていない」

「ただ欧米と同様に自由化やデジタル化などが進んでいることは事実。日本でも、時代や社会の変化に合わせて、どのような価値を提供できるのかを考える必要がある。電気事業者にとって、これまでに直面したことのない新たな課題も多いが、むしろ様々な可能性が生まれたと捉えた上で、新たな展開を期待している。今回の論文集がその手掛かりになれば幸いだ」

挑戦と創造 欧米をヒントに