

電気事業者の経営戦略と経営組織 —欧州における電気事業者の経験と教訓—

背景

わが国では、2005年4月に全ての高圧需要家を対象に自由化範囲が拡大され、2007年から全面自由化についての検討が開始されることとなっている。このような中で、電力会社は、競争に対応する経営戦略の構築を行いつつある。わが国に先行して電力自由化を行った欧州等では、電力自由化の中で競争に勝ち抜く経営戦略に関する試みがなされており、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、今後の電力経営を考える上で有益である。

目的

競争に対応する電気事業者の経営戦略とそれを実施するための経営組織のあり方を、主として欧州電気事業者の事例調査に基づき明らかにするとともに、今後の電力経営のあり方についての示唆を得る。

主な成果

1. 競争に対応する電気事業者の経営戦略としては、事業展開の観点から、垂直的展開、地域的展開、多角化展開が挙げられる（図1）。
 - ①垂直的展開に関しては、卸売価格の変動リスクに対するヘッジの手段として、近年、発電と小売の統合が重要視されている。
 - ②地域的展開は、M&Aが主な手段となるが、最近ではM&Aの対象は慎重に厳選されており、特にエネルギー事業に集中している。
 - ③多角化展開については、エネルギー事業に特化し、非エネルギー関連事業からは撤退する傾向にある。真にシナジー効果が働く事業は電力とガスと考えられており、このような多角化戦略は市場からも高く評価されている。
2. 経営戦略を達成するための経営組織として、代表的なものは、意思決定の集中度が高い順に、職能別制、プロフィットセンター、持株会社制等が挙げられる（図2）。意思決定が分権化され、組織の独立性が高い持株会社制の方が、ミドルマネジメントのモチベーションの向上に繋がるが、一方でトップマネジメントの権限は低下する。また、独立性が高いことにより、透明性の向上、専門性の発揮による競争力の向上などが期待される一方、再編コストが高く、部門・事業部間の柔軟な交流が阻害される可能性も高くなる。
3. 欧米の電気事業者では、大手は持株会社形態を採用している例が多い。これは、大規模故に再編コストを吸収できること、M&Aや国際展開を行う場合、持株会社制の方が大きな組織改編の必要がなく、第三者にとっての財務の透明性も確保できることなどが背景にある。これに対して、再編コストの影響の大きい中小電気事業者は、持株会社制ではなく、プロフィットセンターの形態を採用する傾向がある。
4. 総じて、もっとも成功しうる経営戦略は、コアコンピタンスに焦点を当て、それを最大限に有効活用した戦略である。電気事業者にとってのコアコンピタンスはエネルギー関連事業であり、そこに集中することで収益性や市場での評価を高めている。

今後の展開

引き続き、諸外国における電力自由化の経営戦略に及ぼす影響に関して、経営戦略や経営組織の動向について調査・分析を行い、今後の電力経営のあり方について有益な情報提供を行う。

主担当者 社会経済研究所 事業経営・電力政策領域 主任研究員 筒井 美樹

関連報告書 “Management and Organizational Strategies of Utility Companies—Experiences and Lessons in Foreign Utility Companies—” CRIEPI REPORT：Y05001（2006年3月）

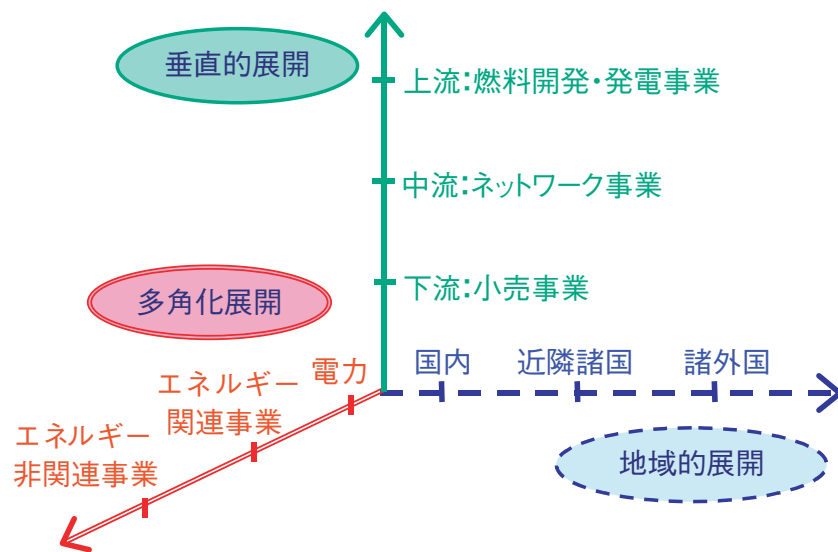
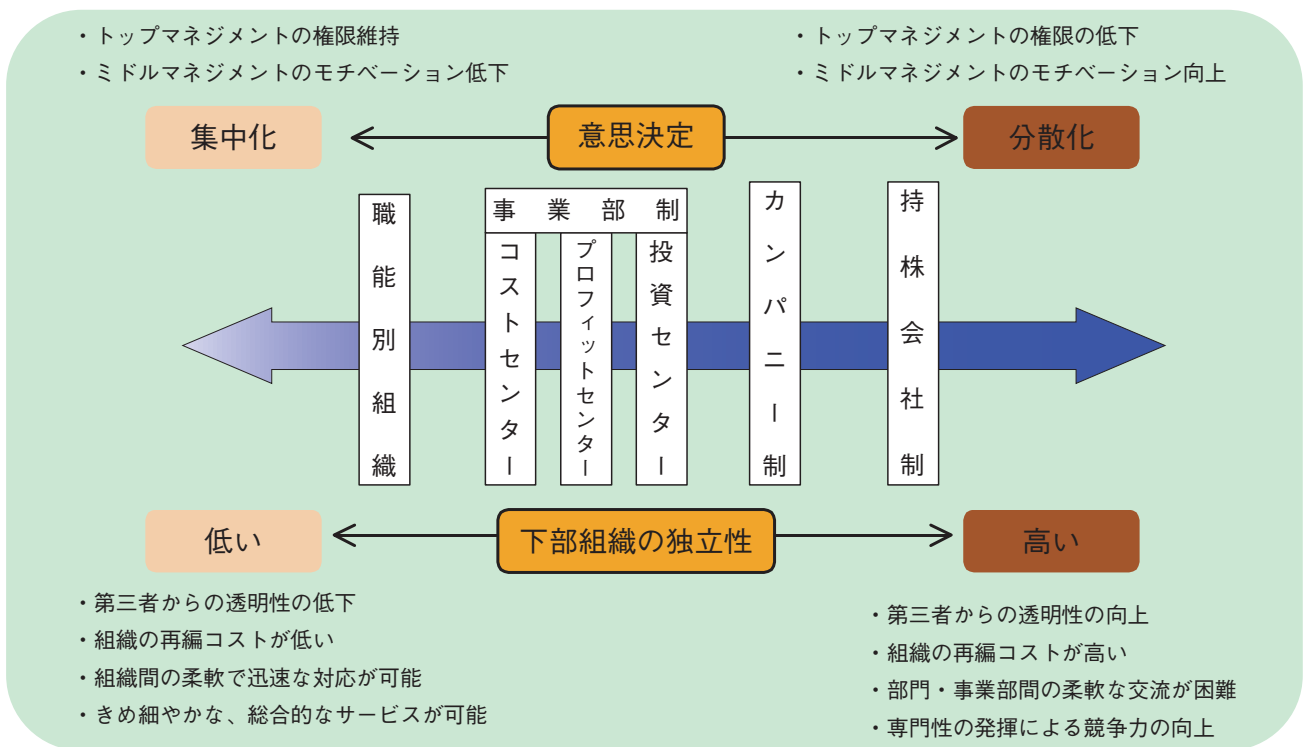


図1 事業展開の3つの方向性



* 事業部制のうち、コストセンターは費用最小化、プロフィットセンターは利益最大化、投資センターは投資に関してそれぞれ責任、及び意思決定権を有する組織を指す。カンパニー制は事業部の独立性がさらに高まり、資本金も本社から分与されるなど、あたかも1つの会社のように活動する組織である。

図2 組織形態と意思決定・組織の独立性のレベル