

公益事業における競争導入と企業の対応に関する調査研究

第一経営経済研究部研究官 中川 豪

[要約]

1. 1990年代に入り、バブル経済が崩壊したことで日本経済の閉塞感が強まる中、日本企業の高コスト体質・内外価格差の是正、規制分野の改革等が課題となってきた。電気事業についても97年7月には電気事業審議会基本政策部会が設置され、電力の自由化についての検討が開始された。競争を導入することで、電気の長期安定的な供給や供給信頼度の維持、ユニバーサルサービスの維持といった公益的な課題について現状どおり維持することが可能かどうかについて議論がなされ、結果的にわが国の電力自由化は小売りの部分自由化を軸として実施されることとなった。こうして2000年3月21日に電力の小売り部分自由化がスタートしたが、電気は国民生活に密接にかかわる財だけに、制度実施後概ね3年後を目途にその成果について再度入念な検証がなされることとなっている。
2. 2000年8月、通商産業省（現経済産業省）の電力入札が行われ、新規参入者であるダイヤモンドパワーが落札し、本格的に電気事業にも競争原理が導入されたことが印象づけられた。一方、既存の電力会社は自由化を見越して従来から経営効率化を加速させており、効率化による経営余剰をみこんで同年10月、部分自由化がスタートして以降初めて規制分野の大幅な電気料金引き下げと選択メニューの大幅な拡充を実施した。
3. 電気事業に競争原理が導入されたことで、各電力会社は財務体質の強化や効率的な設備形成、経営全般にわたるコスト削減など、さまざまな経営効率化計画を策定している。既存電力会社は地域独占であったことや、発電所、送・配電線などの膨大な設備を保有することなど共通点が多く、自由化に伴う経営効率化計画もほぼ同様のものとなっている。
4. 平成13年3月中に電力自由化に対応した企業動向について、既存電力会社と新規参入企業数社に対し調査を実施した。既存、新規参入ともに顧客獲得競争においては低価格戦略による体力戦よりも、顧客のニーズに対応する付加価値の高いソリューション型営業を重視するとした企業が多かった。
5. 既存各社が経営効率化計画や中長期の経営計画の中で掲げているさまざまな企業行動、経営目標を評価基準として、AHP（Analytic Hierarchy Process）の手法を用いて分析し、競争が導入された電力業界における既存企業の行動方針の優先順位を導き出した。その結

果、既存各社は経営効率化などでコスト削減を進める一方で、新規投資や収益力強化、財務体質改善といった方針を掲げ、競争への最初の対応としては全方向的な競争力強化に取り組んでいることが分かった。またその過程で従業員の意識付けが大きく変わることも明らかになった。

1. 電気事業規制緩和における規制省庁の動向	2000年1月末	通産省による託送約款の妥当性判断公表
1. 1 電気事業における自由化の経緯	2000年3月21日	新制度施行
97年5月	経済構造の変革と創造のための行動計画	電力の自由化において、部分的な競争導入であれば、ユニバーサル・サービスの維持は現状どおり維持が可能であり、また新規参入者の数が限られることから供給信頼度維持のためのシステムやルールの設定が比較的容易であるという理由から、今回の電気事業制度改革は部分自由化を軸として行うこととなった。
	電気・ガス事業において2001年までに国際的に遜色ないコスト水準を目指し、我が国電気事業のあり方について全般的な見直しを行う	
97年7月	電気事業審議会基本政策部会設置	2000年3月21日から電力の部分自由化が導入されたが、電気は国民生活に密接に関わる財だけに、制度実施後もその成果について入念に検証すべきであり、具体的には、制度実施後概ね3年を目途に、自由化の範囲拡大、全面自由化等の是非について検討することとなっている。(1999年1月電気事業審議会基本政策部会報告・料金制度部会中間報告(基本答申)より)
99年1月21日	基本政策部会報告・料金制度部会中間報告(基本答申)	
	小売りの自由化	
	規制料金の柔軟化	
	将来の検証(制度開始後、概ね3年後に制度を見直す)	
99年5月	電気事業法改正	
99年12月2日	基本政策部会報告・料金制度部会中間報告(制度答申)	
	託送に関するルール	1. 2 競争の枠組み
	託送料金の柔軟化に関するルール	特別高圧需要家(電気の使用規模2千kW以上で、2万V特別高圧系統以上で受電する需要家)を自由化対象需要家とする。また、原則として、対象需要家は供給者と個別交渉力を持つので、行政による参入規制・料金規制・供給義務等は課されない。しかし例外的に、どの供給者とも交渉が成立しなかった需要家に対しては、電気という財の必需性に鑑み、区域の電力会社が行政に届け出た料金(最終保障約款)によって、最終保障義務
	適正な電力取引についての指針	
	情報公開ガイドライン	
	紛争処理ガイドライン	
99年12月24日	電力会社による託送約款届出	
	27日	

を持って対応することとなっている。ただし、公平な競争環境の確保および非自由化範囲に対する悪影響を避けるという意味から、電力会社に十分な予備力がない場合などには供給要請に応じる必要はないものとされている。

さらに、自由化部門の収支の悪影響が規制部門に及ぶことを防止するため、自由化部門の赤字を補填する意味での規制部門の料金値上げは認められない。そのため、部門別に収支を算定（部門別収支のルール）し、毎年度それぞれについて確認がなされることになっている。部門別収支確認のための費用及び収益の配分方法モデルが省令によって設定され、それに基づいて正しく算定されているかが、中立な第三者（公認会計士）によって確認され、また、自由化部門収支が赤字の場合には、行政によってその事業者名と赤字額が公表される。

2. 電力自由化に伴う既存電力会社の対応

2. 1 電気料金戦略

2. 1. 1 料金改定（料金引き下げ）による低価格戦略

平成12年3月の電力自由化に伴い、多くの企業が電力小売り参入を表明しており、平成12年8

月には通産省（現経済産業省）の電力を新規参入者である三菱商事系のダイヤモンドパワーが落札した。

ダイヤモンドパワーの落札価格はそれまでの電力会社からの電力調達に比べ、約4%の節約になるということであり、電力自由化後の新規参入第一号として、今後の自由化の進展と電気料金の低廉化の第一歩と受け止められた。また今回の通産省の電力入札にはダイヤモンドパワー、東京電力および東北電力の3社が応札しており、東京電力管内の電力供給入札に隣接既存事業者である東北電力が参加したことで、既存電力会社間においても顧客争奪競争が始まったことが印象づけられた。

平成12年10月1日、既存電力会社は電力小売り部分自由化が実施されて以降初めて、電気料金改定の発表を行った。それぞれの改訂率の内容を表2.1.1に示す。

今回の電気料金改定により、電力10社の電気料金単価の引き下げ率は、10社平均で電灯が4.75%、電力は6.03%となった。通産省がダイヤモンドパワーから電力を調達することによる電気料金の節約効果が約4%であることを考えると、今回の電気料金改定は新規参入者に大きなインパクトを与えたと考えられる。

表2.1.1 各社契約種別電気料金改定率（%）

	北海道	東北	東京	中部	北陸
電灯計	4.80	4.98	4.43	5.05	4.64
電力計	6.89	6.28	6.18	6.31	6.23
業務用電力	10.37	9.06	8.90	9.69	6.23
小口電力	2.54	4.11	2.62	2.68	3.94
大口電力	3.01	3.79	3.21	6.51	4.66
電灯・電力計	5.83	5.68	5.32	5.78	5.57
	関西	中国	四国	九州	沖縄
電灯計	4.04	5.41	4.64	6.29	3.21
電力計	4.36	8.29	5.81	5.96	4.24
業務用電力	6.84	12.36	6.55	8.98	4.83
小口電力	1.82	4.93	4.83	3.15	2.86
大口電力	2.07	5.20	6.05	3.09	3.92
電灯・電力計	4.20	6.90	5.26	6.12	3.78

（エネルギーフォーラム2000年11月号 Forum Reportより筆者が作成）

この表からすぐに読みとれることは、各社とも業務用電力の引き下げ幅を最大にしているということである。業務用電力というのは主に百貨店、大規模ショッピングセンター、大型スーパーなどで使用する電力のことであり、電力の自由化に伴ってもっとも顧客争奪戦が激しくなるだろうと予測されている分野である。産業用電力などに比べて平均単価が電力契約種別のなかで高い部類に属していた業務用電力は、新規参入企業にとってはもっとも参入しやすいと考えられていた分野であり、既存電力会社は業務用電力の引き下げ幅を最大とすることで百貨店や大型スーパーといった、業務用電力分野の顧客層の囲い込みを図ったと考えられる。

今回の電気料金改定は、電力自由化に伴う新規参入者に対してのみの戦略的防衛手段という性格を持つだけではない。通産省の電力入札に供給エリア管外の東北電力が応札したことに象徴されるように、既存電力会社どおしでも顧客の争奪戦が始まることを受け、既存電力各社は隣接電力会社に対する防衛手段、あるいは攻撃手段として電気料金の引き下げを行ったともいえる。電力の小売り部分自由化に伴い、自社管外の顧客に他社の送電線を使って電気を供給する託送制度が始まったため、託送料金を含めても価格競争力を確保できる電気料金格差が生じた場合、これまでの供給領域にとらわれない電力供給が始まる可能性も十分にある。

2. 1. 2 選択メニューの拡充

電気という貯めることのできない性質を持つ商品を提供するため、電力会社は常に最大電力をまかなえる供給力を持つことを義務づけられてきており、そのため電力需要の大きい夏・冬期、昼間時と電力需要の小さい春・秋期、夜間時の負荷の大幅な乖離は、それだけ遊休資産を生み出すこと

となり、電力会社にとって高コストをもたらす大きな要因の一つとなっている。そのため、既存電力各社は従来から季節別、時間帯別に電力需要の大きい高負荷時の電気料金を通常料金よりも高く、電力需要の小さい低負荷時の料金を通常よりも低く設定した料金選択メニューを設け、消費者の電気使用実態に則した料金メニューを選択してもらうことで、負荷の平準化を図ってきた。

今回の電気事業制度改革により、これまでは「負荷平準化に資する」ことを要件としていた選択メニューは、「経営効率化に資する」もの全般に拡大されたため、これを受けて既存電力会社は選択メニューを大幅に拡充した。効率的かつ継続的な電気の使用により負荷率を向上させることで電気料金が安くなる契約や、電力需要の小さい土・日・祝日等に平日から負荷を移行させ、休日の電気使用量を多くすることで電気料金が安くなる契約種別を新たに設けるなど、従来に比べてより細かく電気の使用形態を区別し、顧客の電気使用形態に最適な料金メニューを提示すると同時に、選択メニューの対象顧客層を拡大し、消費者による選択の幅を広げた。これらの選択メニューによって、消費者は電気の使い方を工夫することで電気代を節約することができ、電力会社にとっても電力需要の少ない休日、夜間の需要を開拓することができる。

2. 2 販売力強化戦略

2. 2. 1 大口営業専門窓口の増強による販売力強化

電力自由化に伴い、ほとんどの既存電力会社は、小売り自由化対象となる大口の顧客に一括して対応する営業窓口をあらたに設置し、大口営業専門の人員を増強した。今回の小売り自由化は新規参入者が現れることによる電気料金の低廉化が意図されているが、電力ビジネスにかかわるプレイ

ヤーにとって第一義的に価格戦略があるものの、破滅的な価格競争に陥らない限り、最終的には電気料金は安定的な水準に落ち着くことが予想される。そうなったとき、品質に差を付けることのできない電気という商品で顧客の選択を勝ち取るうとするには、当然のことながら何らかの付加価値をつけなくてはならない。営業力の強化とはすなわち、顧客の省エネルギーに対するニーズや、エネルギー効率向上のニーズに対し、専門的な資格・能力を持った営業マンが積極的にコンサルティングを行うという付加価値の強化に他ならない。

企業は長引く不況の中、エネルギーの効率的な活用・調達に熱心である。これまでは電気とガスを別々の会社から調達していたが、規制緩和により電力とガスの相互参入が認められたため、電気とガスを同一の会社から調達することも可能になった。電気主体であれ、ガス主体であれ、両方のエネルギーを効果的に組み合わせることによってもっとも経済性の高いエネルギー消費ができるようになれば、企業にとってエネルギー費用の削減という大きなメリットが達成できることになる。つまり、顧客のニーズに最も適したエネルギーを総合的かつ合理的に提供できる会社が、自由化後も顧客に選択される会社になると思われる。こうした環境下において、顧客と従来から長期にわたる関係を構築してきている既存電力・ガス会社はエネルギービジネスの新規参入者に対して大きな強みを持っているといえる。こうした関係を持っていることにより、既存電力・ガス会社は顧客に対して専門的な見地からのアドバイス、コンサルティングを行うことができるため、それが長期安定的な顧客の獲得につながるからである。既存電力会社が自由化に伴って営業力を強化しているのは、この強みを活かした戦略がとられているものと考えられる。

2. 2. 2 エネルギーソリューション事業 (提案型営業)の拡大

上述のように既存電力会社が顧客に対し、提案・解決型(ソリューション)の営業が行えるということは競争における大きな強みとなりうるし、言い換えれば有用な経営資源であるともいえる。そのため既存電力各社はこの経営資源を活かし、グループ戦略のひとつとして新規のエネルギーソリューション事業を立ち上げている。

現在、マイクロガスタービンや燃料電池など、従来の大規模発電・変電、送電ネットワークを利用しないオンサイト電源の技術革新が進んでおり、今後それらの新技術が確立、普及するにつれて顧客のニーズもさらに多様化することが予想される。その際、省エネルギーやエネルギー効率向上を目的としたコンサルティング業務などを含め、大口の顧客に対するエネルギーソリューションを展開することにより、顧客の囲い込みを図るとするのが狙いである。エネルギーソリューションでは電力の負荷率管理、省エネルギーコンサルティング、ガス、オンサイト発電などを一括して消費者に提供し、電力会社ないしその子会社が負荷率管理や省エネルギーコンサルティングを行うことで、需要家はエネルギーコストを下げるができる。エネルギー効率の高いコージェネレーションやマイクロガスタービンなどのオンサイト発電設備の調達、設置、運転等まで代行することで、より効率的なエネルギー活用を希望する需要家などを囲い込むことが可能になる。つまり需要家にとっては、従来どおりの大規模発電・送電・配電による電気のもっとも効率のよい使用方法を知ることができ、その上であたらしい電気の調達方法としてオンサイト発電とコストを比べることができる。これにより、消費者は多様な電気の調達方法のなかから、もっとも合理的かつ経済的な方法を選択することができるよ

うになる。そうなるにより多くの電力供給の選択肢を持ち、電力負荷率管理や省エネコンサルティングなどができることは、顧客獲得競争において大きな競争優位となりうる。

3. 既存電力会社の経営効率化計画

地域独占という構図のなかでは、電力会社が顧客を奪われる心配はなかったため、予想した将来の電力需要を上回るレベルの設備投資（発電所、送電線建設等）を続けてきたが、これでは電力会社のコスト削減意識が働かないということで、電力業界に競争原理を取り入れることにより、電力料金を世界的に見て遜色ないレベルまで下げようとしたのが、今回の電気事業制度改革の主旨であった。

この制度改革により、大口の需要家に対する電力供給が自由化され、実際に顧客が新規参入者や近隣の既存電力会社に奪われる可能性がでてきた

ことにより、各電力会社は財務体質の強化による資金調達コストの削減、より効率的な設備形成など、電力自由化に対応した様々な経営効率化計画を策定した。

それぞれの既存電力会社は、地域独占であったことや、発電所、送・配電線などの膨大な設備を保有することなど共通点が多く、電力自由化に伴う経営効率化計画についてもほぼ同様のものとなっている。主な経営動向としては、利益・財務体質改善について目標を設定し、自己資本比率の向上や、有利子負債残高の削減など、株主や市場からの評価を重視する経営を目指すこと、経営効率化に向けた取り組みとして、設備投資額の削減、修繕費の抑制、原子力発電所の設備利用率向上、社員数の削減を含む業務・組織の効率化、負荷平準化の推進等をあげている。

各電力会社がホームページ上で公開している経営効率化計画を表3に整理する。

表3 既存電力各社の経営効率化計画

		指 標	北海道	東北	東京	中部	北陸	関西	中国	四国	九州	沖縄
経営効率化指標	設備効率	設備投資額削減目標										
		修繕費削減										
		負荷率・ピークシフト目標										
		原子力設備利用率向上										
		火力発電熱効率向上										
		資機材調達コストの削減										
	業務効率	新規電源の運開・建設延期										
		事業所の統廃合										
		人員削減										
		諸経費削減										
組織改正等の組織の再編成												
財務体質改善目標	ITの活用による業務高度化											
	店所自立経営への取り組み											
グループ経営目標	利益・キャッシュフロー目標											
	財務体質改善目標											
	グループ体制の再構築											
		新規事業開発推進										
		海外事業進出										

(各社公表ホームページ資料等より筆者が作成)

上表のように、既存各電力会社それぞれの経営効率化計画はほとんど同様であることがわかる。しかし、自由化環境下においては既存電力会社同士も競争相手にほかならず、今回のような横並びの電気料金値下げは各既存電力会社にとって本質的な企業経営戦略とはいえない。

今後は経営効率化の進展度合いや、小売自由化による新規参入の影響により、経営余剰を創出できるかどうかは電力各社で差が出てくることが予想される。現時点では各社の経営効率化計画および経営戦略は大差ない状態と言えるが、競争原理の導入された電気事業において生き残っていくためには、コスト削減を中心とした経営効率化を進めると同時に、他社に先んじる事業企画力、高い技術力、採算性の高い事業への重点的投資および不採算事業からの撤退など、常に同業他社との差異化を生み出していかなくてはならない。それに加えて、基盤となる産業群や地域特性、新規参入業者の動向といった外的要因により、既存電力各

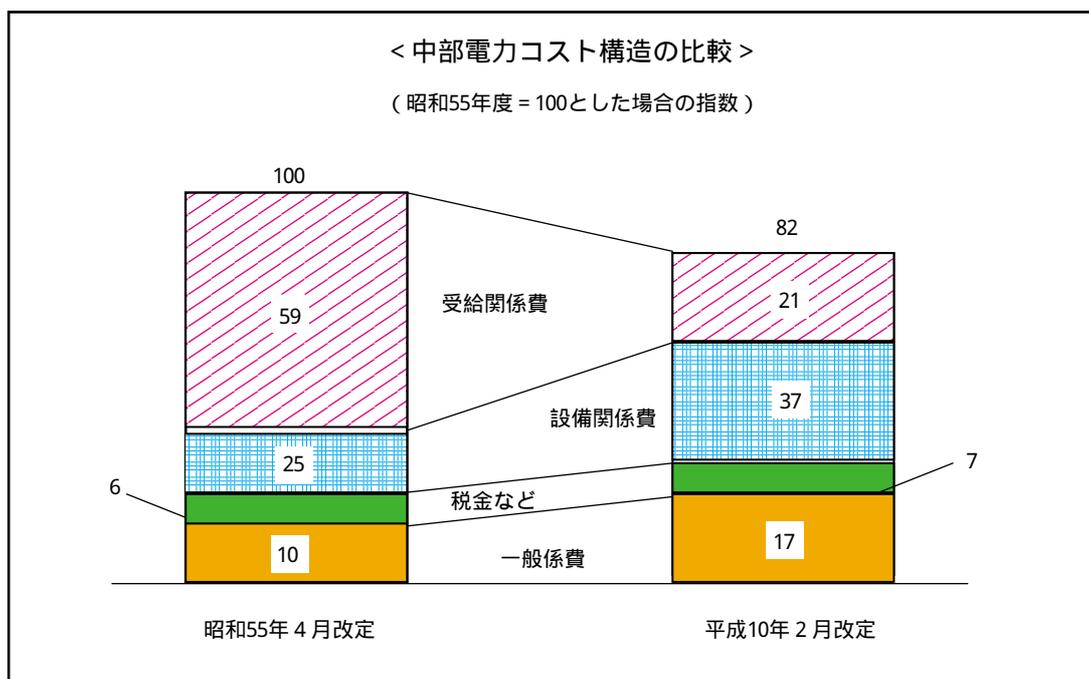
社の経営戦略にも変化が現れてくる可能性が高い。

3. 1 設備投資額の削減

石油危機に直面するまで、我が国はエネルギー源を石油に大きく依存してきた。しかし石油危機以降、資源に乏しい日本においてはエネルギーのベストミックスを達成するためにエネルギー源の多様化が図られ、既存の電力会社が原子燃料をはじめとする安価な発電用燃料の調達を進めた結果、電力会社の供給コストに占める燃料費等の受給関係費の割合は大幅に低下した。しかし一方、増え続ける電力需要を賄うために既存の電力会社は発電設備や、それに対応する送電設備などを建設してきたが、立地上の問題や環境対策などのために、近年、その建設費が増大してきている。

電力会社の設備投資の規模は非常に大きく、コスト構造の約3～4割を設備関係費が占めている。そのため、経営効率化を図る上で、設備投資額の削減は電力会社にとって重要な経営課題の一つとなっ

図3. 1 電力会社のコスト構造比較



(出所 中部電力 平成12年経営効率化への取り組み)

ており、各社とも今後数年間の設備投資額の抑制をそれぞれの経営効率化計画の中で掲げている。

地域の電力需要に応えるため、各電力会社は長期の電力需要の予測を立て、それによって供給計画を策定し、発電・送電設備等への投資を行うので、設備投資額の大小は各社固有の事情によって左右される。しかし、電力自由化に伴って競争が導入されたことにより、各社ともより効率的な設備形成を図っており、設備投資額自体は抑制される方向にある。

3. 2 従業員数の削減

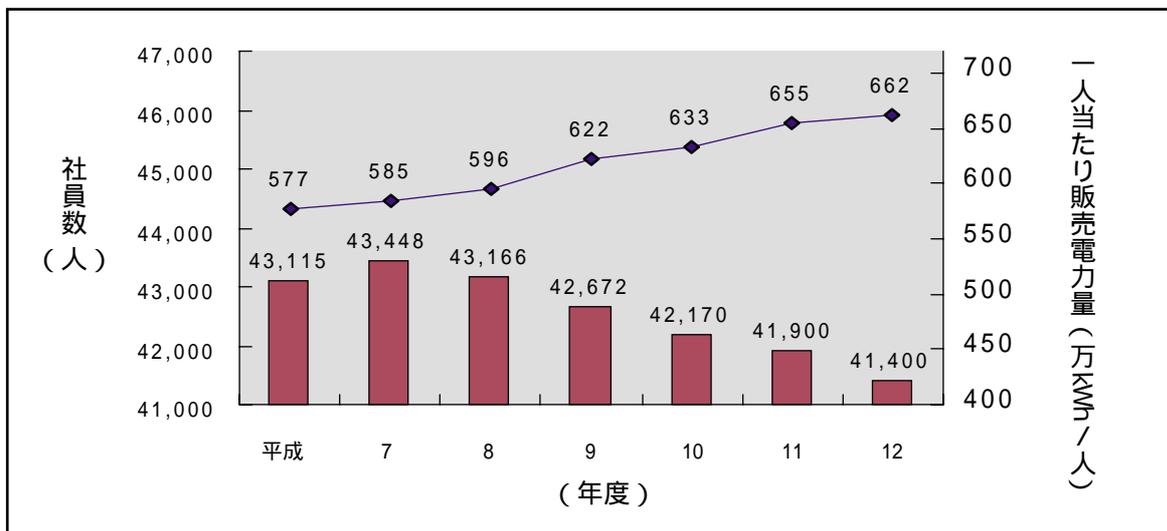
全ての既存電力会社は経営効率化計画の中で、人員削減を課題のひとつに挙げている。今後数年間で、業務運営の見直しや情報技術の活用による効率化の推進を進め、主に新規採用の抑制による人員削減を図り、同時に生産性（社員一人当たり販売電力量）の向上を目指している。

右肩上がりの景気動向の中では、市場規模が大きくなっていく過程で売り上げも伸びていくため、設備投資が活発になり、新卒者の採用も増えていく。しかし、平成のバブル崩壊以降、日本の景気はなかなか不況感を脱することができず、今後電力需要が急速に伸びるということも予想しにくい。こうした状況の中で価格競争力を強化していく方策のひとつとして、労働生産性の向上があり、電力各社は従業員の削減（新卒採用者の抑制）を進めている。

3. 3 利益目標、財務体質改善目標

既存の電力会社は、これまでは電気事業法の下で供給の地域独占が認められ、総括原価方式により事業コストの回収が保証されてきたため、資本市場からは最も投資リスクの小さい企業という評価を受けていた。しかし、小売の部分自由化が始まり、本格的な競争にさらされることになると、既存電力も

図 3. 2 電力会社の労働生産性の推移



(出所 東京電力 平成12年度経営効率化計画の概要)

普通の会社と同様に、投資家からその財務体質について厳しくチェックされることになる。

資本市場から投資リスクの大きい企業と判断されると資金調達コストが高くなるため、以後も電力設備の増強・補修のために継続して事業資金を調達しなくてはならない電力会社にとって、財務体質の強化は必須案件となった。

また、従来は電力需要に応えるために長期の電力需要の伸びを予測し、その最大電力をカバーできる電力設備を常に用意しなくてはならなかったため、電力会社は多大な設備投資を続けてきた。そのため電力各社は一様に膨大な有利子負債残高を抱えている。これについても、電力会社は遊休設備を少しでも減らし、今後の工事計画を見直す

などして効率化を図り、設備投資額の削減を進める一方で、有利子負債残高の削減を図っている。設備投資額削減などの経営効率化により得た資金は、電気料金の引き下げ原資になると同時に、有利子負債返済といった、各社の財務体質改善原資にもなる。

電力会社の総資本利益率（ROA）と、株主資本比率はその他の業種に比べても脆弱であり、ほとんどの電力会社が改善目標として具体的な数値をあげている。

各社（沖縄電力除く）の経営効率化計画に掲げられている利益目標、財務体質改善目標（今後3～5年間の平均、あるいは、3～5年後の目標値）を表3.3に示す。

表3.3 既存電力会社の各種経営指標

	北海道	東北	東京	北陸	中部	関西	中国	四国	九州
ROA	15%	4%	4%	3%	15%	23%	2%	25%	15%
ROE			9%						8%
EVA		EVA導入				PCA導入			
株主資本比率	25%	20%	16%	25%	20%	20%	20%	27%	20%
経常利益目標			3000億円以上	300億円以上	1500億円以上	1500億円以上	600億円以上		900億円以上
有利子負債削減目標	8000億台維持	2兆3500億以下	3000億/年削減	9000億以下	3.6兆円以下	4兆円以下	1.9兆円以下	7300億円程度	2.4兆円以下

（各社HPより筆者が作成）

総資本利益率（ROA）は会社の総投下資本に対する利益がどの程度あるかの判断に利用され、会社の収益性を評価する最も代表的な指標である（日本の全産業の平均は2.6%、1998年3月期）。このROAについて各社とも数値目標を掲げ、収益力の強化を目指している。

株主資本比率は総資本に占める自己資本の割合を意味し、これが高いほど会社の不況抵抗力が強く、安定性が高いとされる。日本の全産業平均31.5%（1998年3月期）に対し、電力会社の平均は17.8%（1999年度3月期）であり、さらに各社が一様に膨大な有利子負債を抱えていることを併せて考えると、電力業界の財務体質は他産業に比べて脆弱であるといえる。このため、電力各社はフリーキャッシュフロー（株主への配当や社債・借入金の返済、新規事業投資等に自由に使えるお金）を重視し、これを増やしつつ有利子負債の圧縮、株主資本の増強など、財務体質改善に充当することを計画している。

3.4 新規事業開発

既存電力各社とも、従業員数、設備投資額の削減などの経営効率化計画によって、コスト削減を進めようとしているが、長期にわたって従業員が減少している会社や、将来の売上高および利益の増加を見込んだ設備投資が行われていない会社には大きな成長は望めない。ただし、かつての高度成長期と違い、現在の日本の電力市場は成熟した市場であるともいえる。そのため、電力市場自体の急拡大が望みにくい現状において、電力各社はグループ力の強化を今後の経営戦略の大きな柱のひとつとして掲げており、本業分野におけるスリム化と同時並行的に次世代を担う新規事業の開拓に乗り出そうとしている。連結会計、時価会計が導入されるに伴い、収益力のあるグループ会社を育て、グループ全体の収益を増大させることが重

要になってくることが予想されるが、経営環境が激変している現状で、不採算部門の売却・整理、成長分野への集中的な資源配分がいかに迅速かつ的確に行えるかどうか、新規事業開発の成功の鍵となり、ひいては既存電力会社の生き残りを左右する。

3.4.1 情報通信事業への参入

既存電力各社は自社の保有する電柱設備や光ファイバを有効利用し、今後成長の見込まれる電気通信事業に参入している。平成11年には全国の電力系通信会社10社で「パワー・ネット・ジャパン」を設立し、戦略的な通信事業展開を行っている。また各電力は通信事業を行うグループ会社を設立し、それらは光ファイバの貸し出し業務や、送電線建設による難視聴家屋のためのケーブルテレビ設置のノウハウを活かしたCATV業務などを実施している。パソコンの普及によりインターネットが急速に広まっている中、電話通信線ではデータ容量が小さいため、通信速度が遅いことがユーザーの不満となっているが、これに対して光ファイバはデータ容量が大きく、通常の電話回線に比べ圧倒的に早く大量のデータを送ることができるため、通信事業者にとって光ファイバは非常に魅力的なインフラとなっている。

既存電力各社は従来から情報通信会社、電気通信会社などをグループ企業に持っていたが、情報通信市場はますます拡大し、競争も激しくなっている。そうした中で生き残り、かつ収益をあげていくためには、情報通信会社や電気通信会社が個別のサービスを展開するより、それぞれのノウハウと保有インフラを集約することでシナジー効果を発揮した方が有利であると判断し、情報・電気通信にかかわるグループ企業の統合・再編を進めている。

3. 4. 2 ガス事業への参入

電力小売りの部分自由化により、自家発電設備を保有する企業や、既存のガス会社、外国企業などが電力事業への参入を表明している。その一方で既存の電力各社や大手石油会社などもガス小売りの部分自由化を受けて、ガス事業への参入を表明した。電力、ガスの規制緩和により業界間の垣根がなくなりつつあり、従来電気とガスで組み分けしてきた既存の電力、ガス会社はそれぞれ総合的なエネルギーサービスを提供できる会社に変わろうとしている。

既存電力各社は火力発電用の燃料として大量のLNGを輸入している。今後、化石燃料に比べてクリーンなLNGを重要なエネルギーソースと考え、発電用の余剰を利用してガスの卸売り、小売り事業への参入を計画している。

3. 4. 3 オンサイト発電事業への参入

既存電力各社は小型・高効率の分散型電源であるマイクロガスタービンや燃料電池について実証試験を開始している。これらの技術は電気と同時に温水による熱エネルギーも取り出し、非常にエネルギー効率がが高く、技術革新によってこれらの製造コストが大幅に下がった場合、従来の原子力・火力等を中心とした大規模発電所、大規模送電・配電による電力供給のあり方を一気に陳腐化させる可能性を持つ。過去には非常に高価であった大型コンピューターが、現在、演算速度はほぼ同じであるにもかかわらず、パソコンとしてほとんどの人が持つことができる程度の価格で市場に出回っている。コンピューターと同様に、大規模な発電システムも技術の進歩により、各個人ベースで保有するところまで分散化が進むかもしれない。

既存電力会社にとっては、従来の大規模発電と分散型電源を組み合わせたエネルギー供給ができ

れば大規模発電のみに頼っている現在よりも消費者に提案できるエネルギー供給の選択肢を増やすことができる。消費者によっては自らマイクロガスタービン等の自家発電設備（オンサイト電源）を導入したほうがコスト的に有利と判断する場合もあるため、既存電力各社はマイクロガスタービンや燃料電池の研究とともに、オンサイト・エネルギー事業にも参入し、顧客の繋ぎとめを図っている。顧客が既存電力の持つ発電所を利用しないで、自家発電設備を導入するという事は、既存電力の収入減に直結することになるが、自家発電に流出する顧客をグループ企業であるオンサイト・エネルギー会社で受け止めるという考え方である。

これらのオンサイト・エネルギー会社は自家発電設備の調達から運転・メンテナンスまでの一括サービスを提供する。このため、消費者にとっては、最適なエネルギー利用形態や省エネルギーについて専門的なアドバイスを受けることができることになる。既存電力会社はそうしたエネルギーソリューションによる消費者への提案力を強化することで、消費者からの選択を勝ち取ろうとしている。

4 電力自由化に対する既存電力会社の経営動向分析

電力自由化に対し、既存企業ならびに新規参入企業がどういった対応をしているかについて企業動向調査を実施した。規制緩和に伴い、競争原理が導入された電力業界において、既存企業および新規参入企業のファクトベースでの動向を調査することにより、今後の公益事業の規制緩和に関する研究の基礎資料とする。既存電力会社9社ならびに新規参入企業8社を対象として平成13年3月中に調査を実施し、既存電力会社に対する調査結果について以下に示す。

4. 1 電力自由化について

4. 1. 1 電力自由化に伴う新規参入者について、既存電力各社が注視する順に1～3で順位付けを行った。1番＝3点、2番＝2点、3番＝1点の点数を付し、総得点を計算すると以下ようになった。

選択肢	得点
新規参入者(新しくプラントを建設するもの)	6
新規参入者(既存自家発電設備を利用するもの)	19
近隣の既存電力会社	7
自家発電設備販売業者(都市ガス会社含む)	18
金融技術を持ったリスクマネジメントプレイヤー	2
その他(資本力、政治力を持つ外資系プレイヤー)	2

4. 1. 2 競争への対応として当面3年間程度のあいだで、注力していく企業行動について、重視する順に1＝5点、2＝3点、3＝2点、4＝1点、5＝0点として計算した。

選択肢	得点
価格競争力強化	43
営業力強化	41
経営効率化	45
料金メニューの選択肢の拡充	41
オール電化住宅、IH商品、電気温水器等の戦略機器の販売促進	38
グループ総合力の強化(経営の多角化)	40
その他(リスクマネジメントなどの競争対応機能の強化)	3
その他(意識改革)	5

小売り部分自由化の開始に伴い、地域独占であった電気事業に新規参入者が現れてきている。この中で既存電力各社が脅威に感じる企業としては、「既存自家発電設備を利用する新規参入者」

について「都市ガス会社を含む自家発電設備販売業者」となった。新規に発電所を建設することなく、既設発電設備からの余剰電力を利用すればあらたな設備投資を伴うことなく電力を調達できるため、コスト面で大きく優位に立てる。このため、既存発電設備を利用する新規参入者をもっとも注視すると回答した企業が9社中4社あった。

しかし、自家発の余剰電力を調達して電気の小売り事業に参入する企業にとっては、供給力の弱さがネックになっている。そのため、既存電力会社としては個別の競争入札や、大口顧客との相対契約においては、既存の自家発設備を利用する新規参入者を、価格競争力のある強力なライバルと考えるかもしれないが、長期的に見れば、供給力不足という理由で、そうした新規参入者の獲得できる需要には限界があるともいえる。そうした観点から考えると、自ら発電所を建設する新規参入者が、市場において大きな競争力を持つことになる可能性もある。しかし、発電所の建設には長い時間と巨額の初期投資を要し、競争原理の導入によって建設に係る投資資金の確実な回収を期待することができないため、大きなリスクが伴うことになる。新規参入企業に対する調査でも、「自社設備としての発電所の建設は検討中」とする企業が8社中4社あり、その理由は「電力自由化の制度が確定していないために、リスクの大きい発電所建設を現時点では見合わせている」、というものだった。

平成12年3月に始まった電気事業の規制緩和では、電力自由化の最終的な枠組みはまだ確定しておらず、新規参入企業はその動向を見守っている状況にあるといえる。今後、電力自由化がさらに進展し、制度的にも電力取引市場が創設され、その市場をとおして電気の価格が決まるような仕組みが整えば、わざわざリスクの高い自社発電所の建設をせずとも、不足する供給力を電力取引市場

における柔軟な電力調達で追加的に賄うことができるようになるからである。

現在のところ、電気を商品として扱う新しい電力取引市場はまだできていない。しかし、今後そうした市場が創設され、電力が柔軟に融通されるようになると、十分な発電能力を持たない新規参入者も金融技術等を利用することで容易に電力調達ができるようになり、より競争が活発になる可能性がある。そうした電気事業の将来の質的变化に着目し、「金融技術を持つリスクマネジメントプレイヤー」を注視すると回答した既存電力会社も2社あった。新規参入企業を対象として行った調査では、競争において自社の強みと考えるものは何かという質問に対し、2社から「金融技術を駆使してリスクマネジメントができること」との回答があった。

4. 2 競争への対応について

4. 2. 1 各社が取り組んでいる営業力強化策について、選択肢の中から3つ選択してもらい、それぞれの選択肢についてそれを選択した企業数を以下に示す。

選択肢	選択企業数
大口顧客を専門とする営業窓口の設置	4社
大口顧客ごとの営業チームの設置	3
営業部隊の専門知識の強化(教育など)	7
企業イメージ(ブランド)の構築	2
PR戦略	0
顧客へのコンサルティングサービスの提供	9
顧客の潜在ニーズの掘り起こし	1
その他(価格競争力強化)	1

4. 2. 2 顧客獲得競争における方針として最も近いものを、各社にひとつ選択してもらった。

選択肢	選択企業数
競争入札における価格競争に積極的に対応し、顧客獲得に努める	0社
当面は、価格面における新規参入者の動向を見定めながら対応する	4
サービス・品質の強化によって、新規参入者との競争に対応する	5
その他()	0

4. 2. 3 競争環境下における顧客への訴求力として重視する順に1 = 5点、2 = 3点、3 = 2点、4 = 1点、5 = 0点として計算した。

選択肢	得点
価格	39
料金メニューの多様性	35
電気の品質(供給安定度等)	35
企業イメージ(環境への取り組み、社会貢献など)	33
提案力(エネルギーソリューションなど)	43

4. 2. 4 電気事業における各社の強みと考えるものをひとつ選択してもらった。

選択肢	選択企業数
地域に密着した営業力と企画提案力	5社
地域経済の堅調な発展(需要の伸びの強さ)	0
火力発電の価格競争力	0
原子力発電所の効率的運用技術と価格競争力	3
その他(地元にある、その他エネルギー会社との関係)	1

各社の競争への対応として大きく分けて営業力強化と価格競争力強化がある。営業力強化については、すべての既存電力会社が「顧客へのコンサルティングサービスの提供」を重視すると回答している。これは、競争にあたって重視するものは何かという新規参入企業に対する質問においても、「顧客のニーズに対応するソリューション営業」と回答した企業がもっとも多かったことと一致する。

平成12年3月に電力の小売り部分自由化がスタートして以来、自由化対象となる大口需要家による電力の競争入札が実施されてきている。こうした競争の中で、「すべての競争入札に対し、積極的に対応して顧客獲得に努める」と回答した既存電力会社はなかった。「当面は新規参入者の価格設定などを見極める」と回答した企業が4社、「価格面での競争はせず、電気の供給安定性や、コンサルティングなどのサービスによる付加価値をつけることによって、競争に臨む」と回答した企業が5社であった。このことから、既存電力会社としてはすべての競争入札に積極的に対応することで、低価格戦略による破滅的な体力勝負になることは避け、自社の利益を確保できる範囲で電気料金を設定し、さらに付加価値をつけることで顧客獲得競争に臨もうとしていることが読みとれる。こうした競争における顧客に対する訴求力としては、「価格」が重視されるのは当然として、それ以上に「提案力（エネルギーソリューションなど）」を選択した企業が最も多かったことから、既存電力各社がエネルギーソリューションに重点的に取り組んでいることが伺える。

4. 3 今後の電力自由化への対応について

4. 3. 1 今後の電力自由化の進展について各社にひとつ選択してもらい、選択企業数を以下に示す。

選択肢	選択企業数
自由化範囲は急速に拡大し、すぐに全面自由化が達成される	0社
日本の実状にあった枠組みが次第に整い、段階を追って自由化が進展し、最終的に全面自由化が達成される	1
段階を追って自由化が進展し、自由化範囲は拡大するが、全面自由化にはならない	1
自由化範囲はこれ以上拡大しない、あるいは極めて限定的なものとなる	0
その他（「3年後の検証」を待たずして、現時点での判断は困難）	2
その他（範囲の拡大というより、取引市場創設など質的变化が課題となる）	1
その他（制度見直しにおいては、部分自由化の実績等も十分踏まえ、余すところなく評価・検討が必要であり、拙速にならず、十分時間をかける必要があると考える）	1
その他（日本の実状にあった枠組みが整うが、範囲は不明）	1
無回答	2

電気事業の規制緩和については、平成12年3月の制度実施後もその成果について入念な検証がなされ、制度実施後概ね3年を目途に、自由化の範囲拡大、全面自由化等の是非について検討されることとなっている。今後の自由化の進展に関しては、無回答の2社を除いた7社でも考え方はそれぞれ違いが見られる。「最終的に全面自由化が達成される」と回答した企業は1社、逆に「全面自由化にはならない」と回答した企業が1社あった。その他の回答としては、「現時点で判断が困難」、

あるいは「自由化範囲は不明」とする企業が3社、「範囲の拡大よりも電力取引市場創設といった質的变化が課題」と回答した企業が1社、「制度見直しにおいては慎重な評価検討が必要」とする企業が1社という結果になった。これに対し、新規参入企業に対する調査では、すべての企業が「自由化は段階を追って進む」と回答し、「最終的に全面自由化になる」とした企業が3社、「全面自由化にはならない」とした企業が4社であった。電気は日常生活に欠くことのできない極めて重要な財であり、ユニバーサル・サービスが維持されなくてはならない。よって、今回の電気事業の規制緩和ではいきなりの全面自由化ではなく、特別高圧需要家（電気の使用規模2千kW以上で、2万V特別高圧系統以上で受電する需要家）を自由化対象とする部分自由化が選択された。しかし、自由化による恩恵を受けるのがそうした大口需要家に限定されるといった問題もあるため、部分自由化の実績等を含めて慎重な検討がなされ、制度の見直しが実施されることになっている。

見直しについては、新規参入の状況や、既存電力会社の経営効率化の程度といった部分自由化の実績や、海外の自由化の状況、公益的課題への悪影響の有無等が視点となる。部分自由化が始まって以来、多くの企業が電気事業への新規参入を表明しているものの、実際に新規参入者が中央官庁等の電力調達入札によって既存電力会社から需要を獲得した実績は乏しい。制度の見直しを控え、枠組みが不透明な現状において、新規参入者にとっても不確定要素が多いことからまだ本格的な競争状態には入っていないといえる。一方、既存電力側の対応としては、将来的な自由化範囲の拡大をにらみ、平成12年10月には既存各社とも規制分野の電気料金を大幅に引き下げるなど、電気事業の効率化による一定の成果は現れてきている。自由化の枠組みが最終的に決定していないため、

新規参入企業も大きな事業リスクを抱えることになる自前の発電所建設には慎重であり、確保している電気の供給力は既存電力に比べると非常に小さい。そのため入札を実施しても既存電力会社しか応札しないケースも見られるようになってきた。また、海外の自由化の状況としては、カリフォルニア州における配電会社の経営危機、供給力不足による大規模な計画停電など、自由化の結果として電気料金が高騰し、供給安定度が損なわれるといった、自由化の弊害ともいえる事態が起こっている。日本の電力自由化は世界の各国から遅れてスタートしたが、こうした世界の事例を参考にしながら、日本の実情に合った、より優れた制度・枠組みを作っていかなければならない。

4. 4 経営効率化計画について

4. 4. 1 各社が公表している経営効率化計画のそれぞれの目標について、重視する順に1 = 5点、2 = 3点、3 = 2点、4 = 1点、5 = 0点として計算した。

選択肢	得点
設備投資削減	45
修繕費削減	43
負荷率向上、ピークシフト	41
資機材調達コスト削減	37
原子力発電所設備利用率向上	36
火力発電所熱効率向上	36
人件費削減	40
IT化投資	37
間接部門の簡素化	39
組織改正等、組織の再編成	38
財務体質の改善	43

既存各社はそれぞれ年度ごとに経営効率化計画を公表している。そのなかでさまざまな経営効率化目標が示されているが、それぞれについて重視している度合いを調査したところ、最上位には「設備投資削減」、ついで「修繕費削減」と「財務体質の改善」という結果になった。電力会社の設備投資の規模は非常に大きく、最大の東京電力ではピーク時の平成5年度には約1兆7千億円が投入されていたが、経済成長の鈍化とともに電力需要の伸びも低位にとどまり、最新の平成13年度経営効率化計画では、13年度以降3年間の平均で9000億円以下に抑えると発表している。電力需要が着実に増大していた時期には夏期電力需要の尖鋭化が著しく、最大電力をまかなうために各社とも電源開発や送電ネットワークの増強を進めていたが、最近では大都市圏を中心に最大電力が更新されておらず、今後も急激な電力需要の伸びは予想されていないことから、既存各社は相次いで新規電源の建設の先送りを決定している。同時に、ピーク需要対応の小規模火力発電所などについても計画的な停止や廃止を実施する企業もでてきた。電源設備関連の投資額は、各社の設備投資額のほぼ3～4割を占めており、こうした新規電源の建設延期等によって大幅に設備投資額を削減することで経営効率化を急いでいる。

4. 5 グループ総合力の強化について（経営の多角化について）

4. 5. 1 新規事業について各社が重視する上位3項目を選択してもらい、それぞれの項目について選択企業数を示す。

選択肢	選択企業数
情報通信関連事業	9社
ガス卸売り・小売り事業	7
介護事業	0
ホームセキュリティ事業	1
電化機器販売促進事業	1
社内ベンチャー事業	1
オンサイトエネルギー事業	6
CO ₂ 固定化研究等、環境関連技術開発	0
海外エネルギービジネス（発電・コンサルティング事業等）	2

連結会計の導入に伴い、グループ全体での競争力と収益力の強化が必須の課題となっており、グループ総合力の強化をとおして収益性の高い事業領域を新たに開拓する動きが出て来つつあるが、既存電力各社もさまざまな新規事業への取り組みを公表している。既存各社の持つ経営資源を活かしたそれらの新規事業について各社が最も重要視する事業を3つ選択してもらった結果、「情報通信関連事業」、「ガス卸売り・小売り事業」、「オンサイトエネルギー事業」が上位3事業であった。天然ガスは石油・石炭などに比べると温暖化ガス排出量が少ないことなどから、今後需要が増大すると予想されており、火力発電用燃料として大量の天然ガスを保有している既存電力各社は相次いでガス事業への進出を発表している。電力会社が電気だけでなくガスも販売することにより、需要家にとっては選択肢が増えることと、また最適なエネルギー消費形態のコンサルティングを受けら

れることなど、多くの利点がある。既存電力会社や大手ガス会社といったエネルギー関連企業は、こうした顧客のニーズを取り込み、サービスを提案していくソリューション型の営業をとおして総合エネルギー産業に変わっていきこうとしている。

5 AHPによる、既存電力会社の競争への対応方針の分析

5.1 AHP (Analytic Hierarchy Process) とは

5.1.1 階層構造と代替案の総合評価の求め方

既存電力会社全体の競争への対応として、どういった方針を選択しているかについてAHPの手法を用いて分析する。いくつかの選択肢について、最終的にどれかひとつを選ぶとき、またはその選択肢に何らかの優劣をつけるときの意志決定方法として、このAHPの手法がある。与えられたいくつかの選択肢を「代替案」とし、それらを選考するときに、人は必ずいくつかの評価基準をもとにしてそれぞれの代替案に優劣をつけている。しかし、評価基準がいくつもあり、それぞれの評価

基準の重要性が異なる場合には、最終的に複数の代替案に優劣をつけるのは難しい作業となる。

そこで、解決すべき「問題(P)」とそれへの解答としての「代替案(A)」、代替案を選考する上での「評価基準(E)」を用意し、図5.1.1のような階層構造を示す。

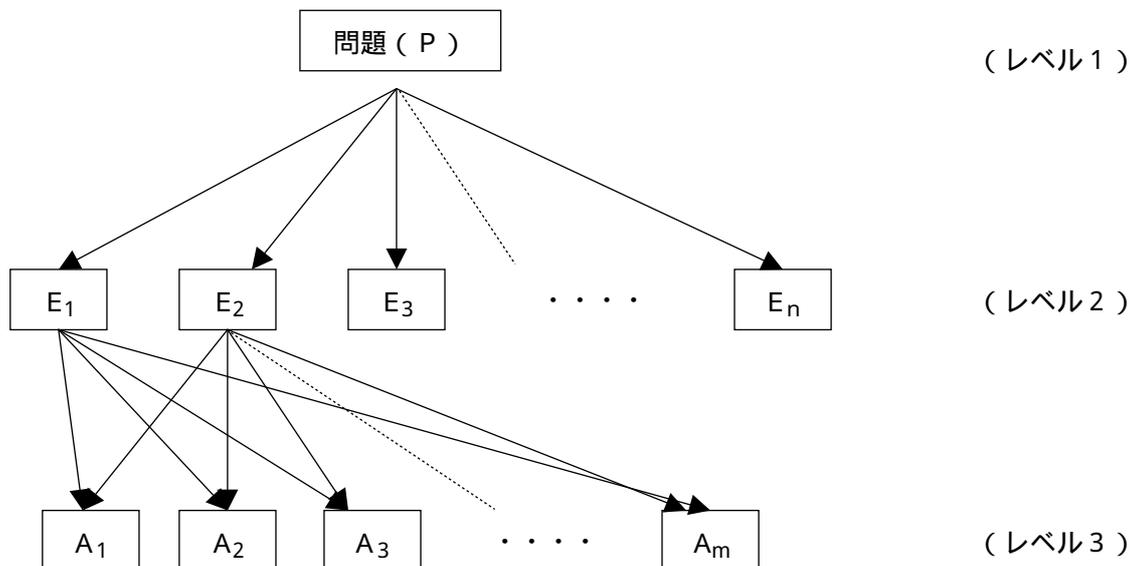
まず、レベル1とレベル2の間で、問題Pに照らして評価基準E(全部でn個)の重要度にウェイト付けを行う。このウェイト付けにあたっては、後述する一対比較法を用いる。ここでそれぞれの評価基準Eのウェイトが決まったとして、今度はレベル2とレベル3の間で、それぞれの評価基準Eに照らして代替案A(全部でm個)のウェイトを求める。ここでも一対比較法を用いる。ここで、評価基準Eのウェイトを

$w_1, w_2; \dots w_n$, ただし $w_i = 1$ (1)、
評価基準 E_i に照らしての $A_1, A_2, A_3 \dots A_m$ のウェイトを

$w_{i1}, w_{i2}; \dots w_{im}$,
 $i = 1, 2; \dots n$, ただし $w_{ij} = 1$ (2)、
とする。

(1)、(2)から、各代替案 A_1, A_2, \dots, A_m

図5.1.1 階層構造図



の総合評価を求める。例えば代替案 A_j の総合評価を v_j とすれば、

$$v_j = w_1 w_{1j} + w_2 w_{2j} + \dots + w_n w_{nj},$$

$$j = 1, 2, \dots, m$$

として、求めることができる。

5. 1. 2 一対比較法

AHPでは、上述のとおり、いくつかの項目にそれぞれの重要度を示すウェイトをつけなくてはならない。このウェイトを求める準備として一対比較法がある。例えば項目A, Bを比較したときに表5.1.2.1を用いてウェイトの比を求める。

表5.1.2.1 一対比較の点数表

一対比較値	意味
1	両方の項目が同程度重要
3	前の項目が後ろの項目より若干重要
5	前の項目が後ろの項目より重要
7	前の項目が後ろの項目よりかなり重要
9	前の項目が後ろの項目より絶対的に重要
2, 4, 6, 8	1, 3, 5, 7, 9について補完的に用いる

5. 2 競争原理が導入された電力業界における既存電力会社の対応の分析

AHPでは、「問題」とその解決策であるいくつかの「代替案」、そしてそれぞれの代替案を評価する「評価基準」が階層構造をなしている。ここで「問題」にあたるのが「競争原理が導入された電力業界における既存電力会社の対応」で、「代替案」は「既存電力会社が選択している企業行動の方針」、「評価基準」は既存電力会社が行っている「企業行動」とする。そして、既存電力会社が選択している企業行動の方針(代替案)に、最終的にウェイト付けを行うことにより、競争が導入された電力業界における既存企業の対応の優先順位を導き出すこととしたい。

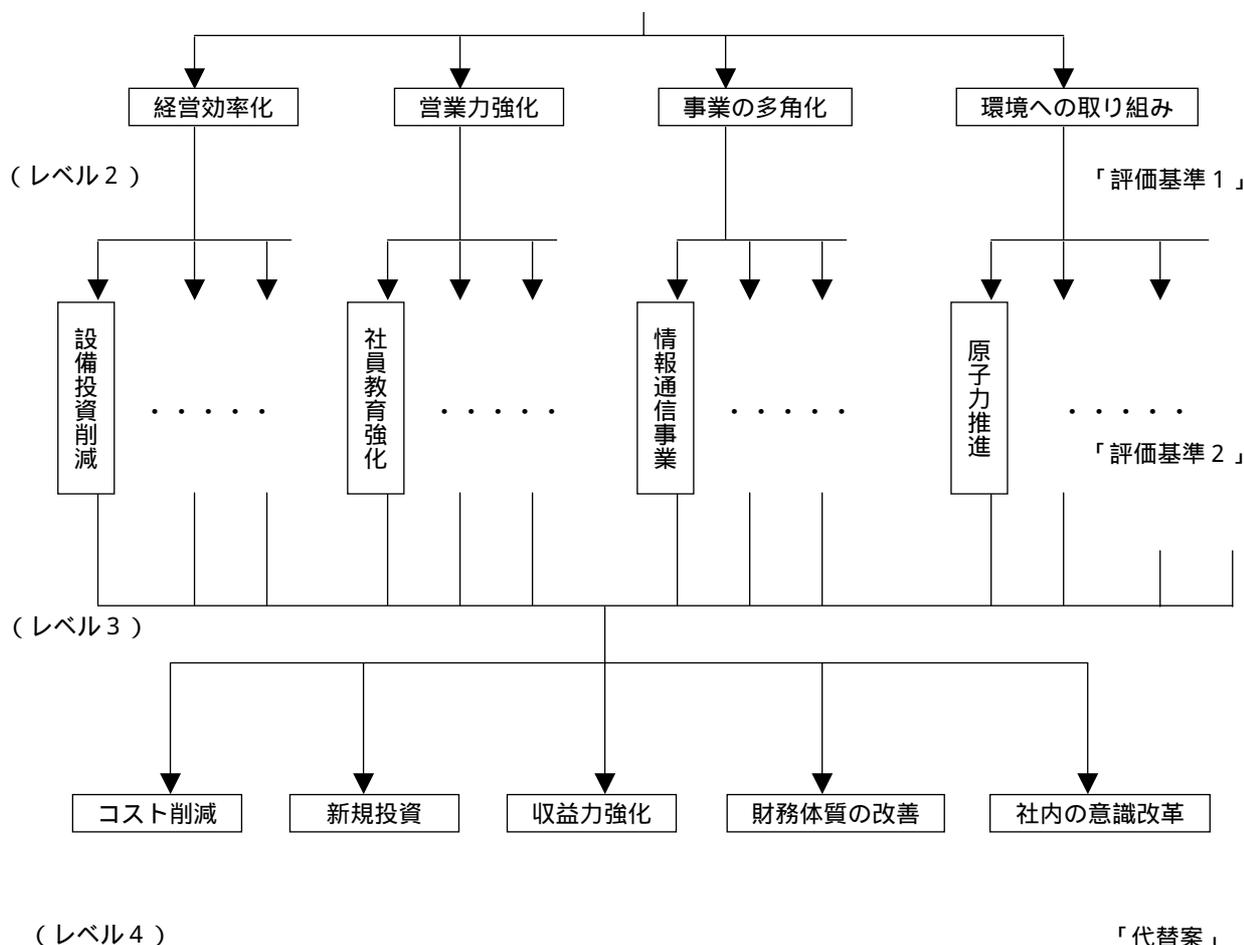
評価基準としては、各社が公表しているホームページ上の経営効率化計画や各社への調査結果などから明らかになっている企業行動とし、まず、大まかな企業行動を4つ選択し、これを評価基準1とし、さらに、評価基準1のそれぞれの項目に付随する企業行動を評価基準2とする。評価基準1・2については以下の表5.2に示す。代替案は「コスト削減」、「新規投資」、「収益力強化」、「財務体質の改善」、「社内の意識改革」の5つとし、これらから、図5.2に示す階層構造の図表についてAHP手法を用いた分析を行うこととする。

表5.2 評価基準1、評価基準2の各項目

評価基準1	経営効率化
	営業力強化
	事業の多角化
	環境への取り組み

評価基準2	経営効率化	設備投資削減 修繕費削減 原子力利用率向上 火力熱効率向上 負荷平準化 人件費削減 IT投資 間接部門簡素化 組織の再編成 有利子負債の削減 ROA改善 資機材調達コスト削減
	営業力強化	社員教育の強化 コンサルティングサービス強化 料金メニュー拡充 戦略機器の販促 ブランド構築 IR活動の推進 金融技術等の取込み
	事業の多角化	情報通信事業 ガス卸・小売り事業 オンサイト・ESCO事業 海外事業 地域密着型事業
	環境への取組	原子力建設推進 天然ガス利用の促進 風力発電等クリーンエネルギーの開発 排出権取引等を視野に入れた植林事業等

図5. 2 競争原理が導入された電力業界における既存電力会社の対応



5. 2. 1 一対比較の結果

5. 2. 1. 1 評価基準1

既存各社が公表しているホームページ上の経営効率化計画や中期経営計画、また各社に対して行った調査結果をもとに、それぞれの評価基準1の項目について一対比較を行い、その結果としてそれぞれのウェイトを表5. 2. 1. 1に示す。

表5. 2. 1. 1 評価基準1の各項目のウェイト (整合度0.01446)

	経営効率化	営業力強化	事業の多角化	環境への取組
ウェイト	520	201	201	078

5. 2. 1. 2 評価基準 2

同様に、評価基準 1 の各項目に照らした評価基準 2 の各項目のウェイトを表 5 . 2 . 1 . 2 に示す。

表 5 . 2 . 1 . 2 評価基準 2 の各項目のウェイト

「経営効率化」に付随する評価基準 2 の各項目のウェイト (整合度 0 03550)

設備投資削減	修繕費削減	原子力利用率向上	火力熱効率向上	負荷平準化
160	120	081	043	091
人件費削減	I T 化投資	間接部門簡素化	組織の再編成	有利子負債削減
079	058	068	065	100
R O A 改善	資機材調達コスト削減			
.079	056			

社員教育の強化	コンサルサービス強化	料金メニュー拡充	戦略機器の販促	ブランド構築
123	274	205	165	028
I R 活動推進	金融技術取込み			
186	020			

「事業の多角化」に付随する評価基準 2 の各項目のウェイト (整合度 0 04248)

情報通信事業	ガス卸・小売り	オンサイト・ESCO	海外事業	地域密着事業
496	245	162	039	058

「環境への取り組み」に付随する評価基準 2 の各項目のウェイト

原子力建設推進	天然ガス利用促進	風力等クリーンエネ開発	排出権取引 (植林事業)
686	126	102	086

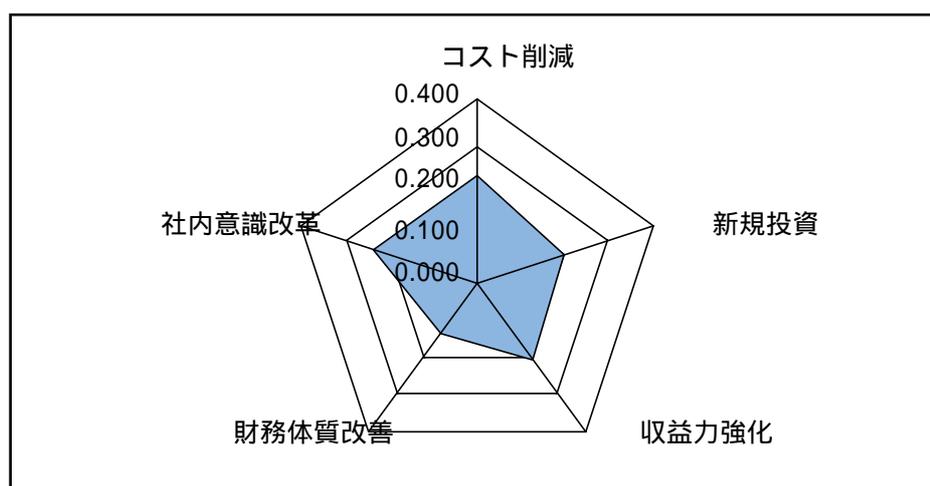
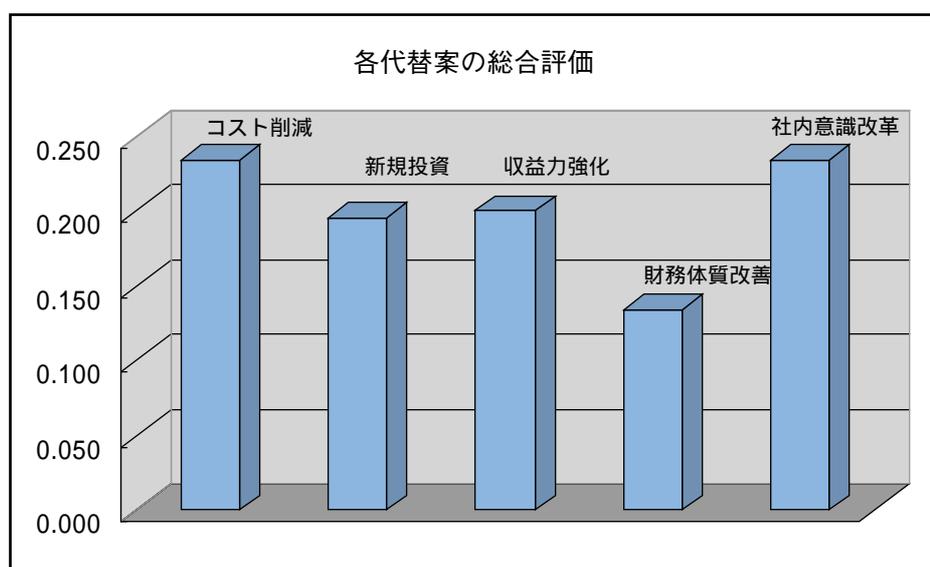
同様に、評価基準 2 の各項目からみた代替案のウェイトを出し、これらから総合評価を導く。

5. 2. 2 総合評価

5. 2. 1の個々のウェイトを集計した代替案の総合ウェイトは図表5. 2. 2のとおりとなった。

図表5. 2. 2 各代替案のウェイト

	コスト削減	新規投資	収益力強化	財務体質の改善	社内の意識改革
ウェイト	235	196	201	134	235



5. 3 AHPによる分析結果

平成12年3月21日、電力小売り部分自由化がスタートして以来、既存電力各社が取り組んできたさまざまな対応についてAHPの手法を用いて分析した結果、「コスト削減」と「社内の意識改革」がもっとも高いウェイトとなった。今回の分析で代替案とした5つの方針については、「財務体質の改善」を除いて既存電力会社がほぼ同様に注力していることが分かる。

競争原理が導入されたことにより、既存各社は価格競争力を高めるために経営効率化を急速に進めており、コスト削減が最優先されるのは容易に理解できる。ただ、その一方で収益力の強化やグループ全体の競争力強化を目的とした新規投資などがおろそかにされているわけではなく、全体としてバランスのとれた競争力強化方針が選択されていると考えられる。しかし、これらの方策はほぼすべての既存電力会社が同様に取り組んでおり、現在のところ各社ごとの経営戦略として大きな違いは見受けられない。規制緩和によって電力業界では新規参入企業のみならず、既存の電力会社同士でも競争が始まっているため、今後は各社それぞれが自社の強みを把握し、その核となる競争力の強化に注力することで他社との差別化を図る戦略をとっていかなくてはならないだろう。潜在的な成長力が大きい有望なマーケットを地域内に抱えている、あるいは豊富なキャッシュフローを継続して生み出す価格競争力の高い発電所を所有している、地域における信頼度が非常に大きい、など、各社が持つ固有の強みはさまざまであろう。そうした強みを冷静に分析し、把握することでより効率的な競争力強化方策を実施することが可能になると思われる。

また、今回の分析結果から明らかになったことは、各社が特に「社内の意識改革」への取り組みとして実施している企業行動はないものの、コス

ト削減や新規投資といったさまざまな取り組み自体が社内の意識改革に与える影響が大きく、結果として「コスト削減」と同様、もっとも高いウェイトとなっていることである。新規参入企業に対する調査結果によると、「これまで電力業界には競争がなかったため、参入余地が大きいとして新しく電力ビジネスに新規参入する」という企業もある。つまり競争がなかったために非効率な分野が多く残されているということであるが、そのなかには、これまで競争意識を持たずに仕事をしてきた電力業界の労働力の質も含まれるであろう。競争力の強化には、コスト削減による価格競争力の強化や収益性の高い事業領域への集中的な投資、不採算部門からの撤退、魅力的なサービス・付加価値の提供による顧客獲得など、いろいろな方策があるが、なかでももっとも重要なのは従業員の意識改革である。いかに優れた戦略でも、それを実行する人材に改革意欲がなければ本質的な競争力強化は望めない。逆に、従業員のモチベーションを高く維持することができれば、企業が取り組むさまざまな競争力強化策は、それぞれが相乗効果を持ってよりよい結果をもたらすであろう。ただし、社内の意識改革が進むことについて留意しなくてはならないのは、それが従業員の危機意識と直結しているということである。ここ数年のあいだに多くの業種において規制緩和が進み、厳しい競争のなかで経営不振に陥った企業は市場からの撤退を余儀なくされているが、こうした状況下でそれぞれの従業員は自らが働く企業の将来性を厳しく見定めようとしており、明確なビジョンを示せない企業からは多くの優秀な人材が流出していくだろう。競争が導入されたことによって社内で次第に醸成されてくる従業員の危機意識は、企業にとって大きな潜在成長力の源泉となりうる一方で、人材流出による競争力の減衰をもたらす可能性もあるといえる。

競争原理が導入された電力業界の既存電力会社は経営効率化などでコスト削減を進める一方で、新規投資や収益力強化、財務体質改善といった方針を掲げ、競争への最初の対応としては全方向的な競争力強化に取り組んでいることが分かった。またその過程で従業員の意識付けが大きく変わる

ことも明らかになった。競争が激化してくるなかでいかに自社の強みを伸ばし、他社との差別化を図れるか、また魅力的な将来ビジョンを掲げて労働力の質の向上を実現できるかが、今後の課題となってくると思われる。

【参考文献】

蟻生俊夫 [2000]

「米国電力会社による企業対応サービスの現状と評価」電力中央研究所報告 Y99011

石井春夫、内山隆、衣笠達夫、野村宗則、和田尚久 [1996] 『現代の公益事業』 N T T 出版

伊藤邦雄 [2000] 『コーポレートブランド経営』日本経済新聞社

植草益 [1994] 『講座・公的規制と産業 電力』 N T T 出版

植草益 [1991] 『公的規制の経済学』筑摩書房

エネルギーフォーラム11月号 [2000] 「Forum Report」電力新報社

株式会社グロービス [1995] 『M B A マネジメントブック』ダイヤモンド社

経済産業省資源エネルギー庁電力・ガス事業部 [2001] 『海外諸国の電力改革の現状と制度的課題』

櫻井哲弥 [1995]

「郵便事業の経営形態のあり方に関する研究」埼玉大学大学院政策科学研究科修士論文

刀根薫、真鍋龍太郎 [1990] 『A H P 事例集』日科技連出版

西村陽 [2000] 『電力改革の構図と戦略』電力新報社

西村陽 [2000] 「米国エネルギー企業の戦略と価値連鎖」学習院大学経済学会経済論集第37巻第2号

西村陽 [1999] 「電力市場改革をめぐる3つの論点」学習院大学経済学会経済論集第36巻第3号

福田治郎、児玉正憲、中道博 [1989] 『O R 入門』多賀出版、pp.111-129

松田修一 [1999] 『会社の読み方入門』日本経済新聞社

マイケル・E・ポーター [1985] 『競争優位の戦略』ダイヤモンド社

矢島正之 [1998] 『電力改革』東洋経済新報社

Moore . Adrian T . and Kiesling . Lynne [2001]

“ Powering Up California : Policy Alternatives For The California Energy Crisis ”, Reason Public Policy Institute