

Title	【プロジェクト型】日本の経営構造再編成の研究 - エネルギー業界の経営構造再編成の研究 -
Sub Title	
Author	内海勝彦(Utsumi, Katsuhiko) 許斐義信
Publisher	慶應義塾大学大学院経営管理研究科
Publication year	2002
Jtitle	
JaLC DOI	
Abstract	
Notes	修士学位論文. 2002年度経営学 第1751号 可能
Genre	Thesis or Dissertation
URL	https://koara.lib.keio.ac.jp/xoonips/modules/xoonips/detail.php?koara_id=KO40003001-00002002-1751

慶應義塾大学学術情報リポジトリ(KOARA)に掲載されているコンテンツの著作権は、それぞれの著作者、学会または出版社/発行者に帰属し、その権利は著作権法によって保護されています。引用にあたっては、著作権法を遵守してご利用ください。

The copyrights of content available on the Keio Associated Repository of Academic resources (KOARA) belong to the respective authors, academic societies, or publishers/issuers, and these rights are protected by the Japanese Copyright Act. When quoting the content, please follow the Japanese copyright act.

論文要旨

所属ゼミ (論文題名)	許斐ゼミ研究会 日本の経営構造再編成の研究 - エネルギー業界の経営構造再編成の研究 -	学籍番号 80128116	氏名 内海 勝彦
<p>(内容の要旨)</p> <p>日本のエネルギー業界では 1990 年代後半から自由化が進行し、電力とガスの相互参入をはじめ、電力とガスのそれぞれの市場に異業種からの参入も増え始めている。しかし、自由化が全面的ではないこともあって、電力ガスともに全体の販売量に対する新規参入のシェアは未だ大きくはない。エネルギー業界の場合、長い間、新規参入を規制で妨げてきたこともあり、自由化の動向そのものが業界再編に大きな影響を与えていていると考えられる。そのため、先行して実施されてきている海外での自由化の動向と企業行動を取り上げながら、エネルギー業界における再編を考えている。</p> <p>但し、「自由化」という用語は多義語であるため、本論文では (A) 料金に関する規制緩和、(B) 参入の規制緩和、(C) 第3者への施設開放、(D) 支配事業者の企業分割による実質的な競争状況の整備、という4点を総称し、「自由化」と捉えている。日本の電力・ガス事業にあてはめると、現段階（2002年秋）では、(B) 小売供給の全面自由化と (D) アンバンドリングが残された課題となっている。いずれにせよ、自由化は経営を不安定化させるので、戦略的対応が求められる。</p> <p>また、欧米で先行している自由化を極めて簡略に述べると、米英では、電力・ガスとともに (A) ~ (D) のほぼ全ての段階で達成している（米国の州レベル除く）が、独仏では進行が遅れている。現段階での英国と独仏の大きな差異は、(D) アンバンドリングの点で、英国は所有権分離まで実施しているのに対し、独仏は会計分離までである。現在、独仏の有力電力事業者が英国の電力事業者を買収してきている実態があるが、こうした規制の差も背景として考えられる。</p> <p>自由化の進行に伴う、求められる戦略的対応に関しては、先行研究を参考としつつ、シンプルな形でのモデル化をこころみ、企業が現実に選択している戦略に則して、4つのモデルを考えた。4つのモデルとは、 単一専業集中モデル、 ユーティリティコア集中モデル、 マルチユーティリティモデル、 全方位モデルである。</p> <p>電力またはガスのみを行う 単一専業集中モデルとしては、フランス国営会社 EdF 社を取り上げた。国営事業特有の強みを除くと、異業種に参入していないことで提携という選択肢が採りうる点が大きいと思われる。実際、水道会社ビベンディとの提携で、互いの強みを生かしたダイナミックな事業展開を行っている（合弁ダルキア社）。</p> <p>電力とガスのみをコアとし、両者の統合を目指す ユーティリティコア集中モデルでは、ドイツ電力会社 E.ON 社を取り上げた。電力とガスの統合事例としてルアガス買収に着目したが、E.ON 社の電源構成から現段階での相乗効果は限定的と考えられる（原発閉鎖が進む時期が重要である）。英国パワージェン社買収が、その後 TXU 社買収とつながり、両者の英国での相乗効果が期待できる状況となっている。このように、E.ON 社の戦略は着手したばかりの段階と考えられる。</p> <p>電力ガスに水道までを加える マルチユーティリティモデルとして、ドイツ電力会社の RWE 社を取り上げた。同社の場合、国内ではガスのポジションが強力である。また、株主の3分の1が自治体であることなど、水道や環境事業を行うまでの条件は整備されている。自治体との連携は創業者の業績が大きかったようだ。国外では、先行取得した水道顧客を電力ガスに切り替える戦略を考えているが、着手したばかりでもあり、今後成果が明らかになる。</p> <p>生活全般を扱う 全方位モデルでは、英国ガス会社 Centrica 社を取り上げた。徹底した自由化が実施された英国市場を勝ち抜いてきた企業であるが、時点時点で柔軟に戦略を構築している。同社の場合、事業範囲とは別に、事業構造上、ガス田という上流アセットをベースに電力とガスの統合を図り下流とのバランスを保っている。上流を持っていることから、価格競争にも耐えうることができ、競争優位を築いているようである。</p> <p>このように、欧米企業は、自由化への対応でそれぞれの特徴を生かした戦略を探ってきている。競争環境では、競争関係とならないコアを保有することが肝要であり、Centrica 社のように上流での強みを生かした戦略は、示唆に富むものと思う。</p>			