

電気事業の経営多角化に関する制度上の 分析と経営学的考察¹⁾

——他の公益事業との比較検討——

キーワード：公益事業，経営多角化，規制緩和，
経営分析，新規事業

井口典夫 蟻生俊夫

〔要旨〕

本報告では、電気事業の経営多角化に関する3つの問題点、即ち（i）電気の供給に専念できるように保護・規制を受けている電気事業が、今なぜ多角経営をするのか、（ii）多角化を進める時にはどのような制約があり、それをどう解決していけば良いのか、（iii）実際にどういった多角化戦略を展開するのが経営上望ましいのか——について現実的な解答・対応策を与えるため、主として制度面・経営戦略面に着目しつつ、日本の4つの公益事業（電気・ガス・鉄道・電気通信）の比較検討を行っている。

その結果、①経営多角化は、今や電気事業の私企業的側面からも公益事業的側面からも重要な経営戦略となりつつあること、②多角化を進展させるための制度上の対応として、多角化規制を鉄道事業のような形で緩和させることが、1つの目安となり得ること、③多角化は、電気事業のような公益事業の場合であっても、その進め方によっては企業全体の業績の向上に十分貢献するものと期待できること、④他の公益事業の多角化業種を参考にすることで、電気事業の新規事業としても有望と思われる業種がいくつか提示できること——の4つの結論・成果を得たことが紹介される。

1. はじめに
 - 1.1 研究の背景・目的
 - 1.2 研究の方法
 2. 電気事業の多角化の背景・意義
 - 2.1 経営多角化の一般的な動機・目的
 - 2.2 本業から見た多角化の意義
 3. 電気事業多角化の制約条件と問題点への対応
 - 3.1 兼業・投資規制と運用の実際
 - 3.2 兼業規制の緩和に伴う問題点
 - 3.3 各公益事業制度の多角化のステージ
 4. 公益事業の多角化戦略と企業業績との関連性
——私鉄業を例とした多角化戦略の実証分析——
 - 4.1 多角化戦略分析の要点とその前提条件
 - 4.2 分析結果と考察
 - 4.3 電気事業へのアナロジー
 5. 電気事業多角化の具体的展開
 - 5.1 各公益事業の多角化業種の実態
 - 5.2 電気事業の有望な多角化業種
 6. まとめと今後の課題
- 参考文献・資料等

1. はじめに

1.1 研究の背景・目的

電気事業は現在、産業構造の転換、エネルギー産業間の競合、技術進歩など多くの環境変化にさらされている。こうした経営環境に対応するため、今後の電気事業のあり方については、法制度面の検討を中心に各界で議論が行われている。従来からの電気事業の枠組みに対して、外から押し寄せてきた波は、特定供給の弾力化に象徴されるような電気供給に係る規制緩和論議である。一方、電気事業の熱供給事業や電気通信事業への進出に見られるような、内から外へ出る動きもあり、こうした経営多角化に係る規制緩和のあり方も重要な課題となっている。

この電気事業の経営多角化については、従来より様々な問題点が指摘されている。整理のしかたを別とすれば、これらの論点は、概ね以下の3項目に集約できるものと考えられる。

- (i) 電気の供給に専念できるように保護・規制を受けている電気事業が、今なぜ多角経営をするのか。〔多角化の背景・意義〕
- (ii) 多角化を進める時に、どのような制約があり、それをどう解決していけば良いのか。〔多角化の制約条件と問題点への対応〕
- (iii) 実際にどういった多角化戦略を展開するのが経営上望ましいのか。〔効果的な多角化戦略と業種の具体的展開〕

電気事業の経営多角化に関する制度上の分析と経営学的考察

そこで本研究では、(i)~(iii)に対してできるだけ論拠の明確な解答を与えるべく分析・検討を行い、今後の経営多角化の方向性について提案することを目的とする。

1.2 研究の方法

電気事業の経営多角化問題、とりわけ上述した3つの問題点に対しては、今まさに現実的な対応が求められている。従って本研究では、電気事業が現行の公益事業の枠組みを大きく逸脱することは当面考えられぬという前提に立ち、とりあえず現在の日本の公益事業全体の中で電気事業がどのような位置付けにあるのか、という点を研究の手がかりとして考えていくこととした。

即ち、まず問題点の(i)・(ii)については、公益事業ならではの問題でもあるので、電気事業制度を日本の他の公益事業制度と比較することで解答の糸口を探ることとする〔制度的アプローチ〕。一方、問題点(iii)に関しては、他の公益事業で多角化の豊富な実績があれば、その戦略が企業の業績にどのような影響を与えてきたのか、という実証分析をも検討に加えていきたい〔経営学的アプローチ〕。

なお、図1.1²⁾は、日本の企業を大まかに分類した例であるが、電気事業の比較対象として、ガス・鉄道・電気通信の3事業を選択することが自然であることを示唆している。

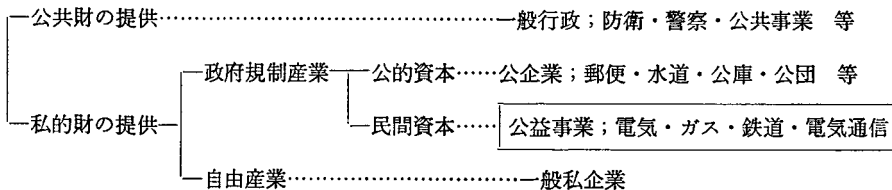


図 1.1 日本の企業分類例

(注) 「公共企業論」²⁾等を参考にした。

2. 電気事業の多角化の背景・意義

2.1 経営多角化の一般的な動機・目的

図 1.1 に見たように、日本の公益事業は、電気・ガスのような必需性の高い財を供給しつつも、企業自体は民間資本により形成されている。従って、企業の行動原理にも公益性ばかりでなく一般私企業の場合と共通する面が多いものと推察される。

表 2.1 は、一般私企業が多角経営を行うにあたって、その背景となったという 15 項目の動機・目的³⁾を縦軸にとり、日本の各公益事業の多角化の目的が、一般私企業の場合とどの程度共通するものなのか、を調査したものである。これによれば、「資金調達円滑化」「人員採用の円滑化」を除く殆どの項目が該当してお

り、公益事業の多角化に向けての行動原理が一般私企業のそれとかなり類似していることがわかる。

一方、参考までに、郵便事業や水道事業などの公企業（公的資本によって形成される。図 1.1 参照）について同じ調査を行ったところ、そもそも経営多角化の動きがない上に、仮に組織運営の方針ということで調べても、「人員合理化」などを除く大半の項目で一般私企業や公益事業と著しく異なった態様を示すことがわかった。これらのことから、公益事業の多角化については、企業自体が民間資本によって形成されていることから来る「私企業性の影響」がかなり色濃いものと推察される。

ところで、電気事業が民間企業になったのは新しいことではなく、こうした私企業性だけか

表 2.1 経営多角化の一般的な動機・目的

| 一般私企業に見る多角化の動機・目的 | | 企業分類 | 公益事業 | | | | 公企業 | |
|-------------------|-----------------------|------|-------|-------|--------------|---------------|-----|----|
| | | 業種 | 電気 | ガス | 鉄道 (JR含む) | 電気通信 (NTT) | 郵便 | 水道 |
| 企業業績 | 企業経営の安定化 | | ○ | ○ | ◎ | ○ | △ | — |
| | 企業収益の向上 | | ○ | ○ | ○ | ○ | — | — |
| | 企業の成長性確保 | | ◎ | ◎ | ○ | ○ | — | — |
| | 本業の支援 経営資源の有効活用 | | ◎ | ◎ | ◎ | ◎ | — | — |
| 内部環境 | 企業経営の活性化 | | ◎ | ○ | ○ | ○ | — | — |
| | 社内外のポスト増 省力化、人員合理化 | | △(社外) | △(社外) | △(社外) | ○ | — | — |
| | 社員の士気向上 | | △ | △(現場) | ○ | ◎ | ○ | ○ |
| 外部環境 | 企業パフォーマンスの増大 | | △ | ○ | — | ◎ | — | — |
| | 企業イメージの向上・PR | | ○ | ◎ | ○ | ○ | ○ | ○ |
| | 資金調達の円滑化 | | — | — | — | ○ | — | — |
| | 人員採用の円滑化 | | — | △ | — | ○ | — | — |
| | 時代の流れ、風潮 地域からの要請 | | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ | ○ |

- (凡例) ◎; 特に該当する (主要目的)
 ○; 該当する
 △; 若干該当する (附随的目的)
 —; 該当しない

- (注) ・電中研のヒアリングおよびアンケート結果をとりまとめたもの。(実施時期: 62年12月~63年1月)
 ・縦軸の「動機・目的」は、運輸関係一般私企業の場合の調査結果を列挙したものの³⁾。(運輸省調べ)
 ・横軸の「公企業」については、多角化への動きがないため、「組織運営の方針」ということで調査した。

らでは、最近の経営多角化への動きを説明することはできない。そこには、電気事業をめぐる環境条件の変化によって、公益事業としての本業面にも何らかの構造的変化があったものと予想される。

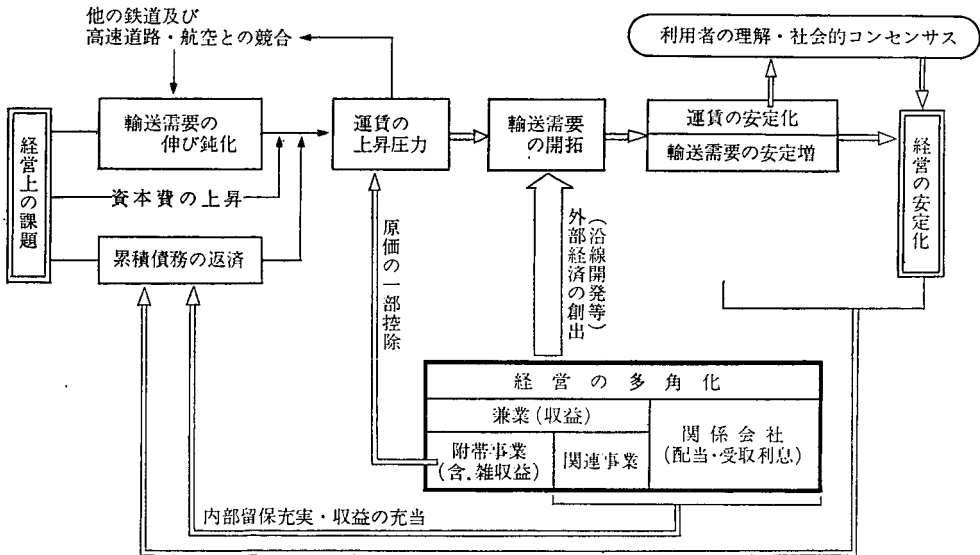
2.2 本業から見た多角化の意義

従来より、公益事業の経営多角化の代表例という、まず鉄道事業（特に大手私鉄）が取り上げられるのが通例であった。歴史的には、国の公共料金抑制策等の下で鉄道運賃の値上げが難しく、その代替の措置の意味も含めて、大手私鉄の多角化には緩やかな対応が図られてきたものとされている⁴⁾。また、昭和 62 年 4 月より分割民営化された旧国鉄（現 JR）も、こうした大手私鉄の多角化戦略を手本にして経営の効率化に取り組もうとしている。図 2.2 は、その JR の場合について、多角化の意義を本業面から見たものである。JR の経営上の課題は、

電気事業の経営多角化に関する制度上の分析と経営学的考察
まず累積債務の返済であり、次いで輸送需要の伸びの鈍化への対応とされている。累積債務と需要鈍化は、いずれも運賃の上昇要因として働くため、これがさらに輸送需要に悪影響を及ぼしてしまう。

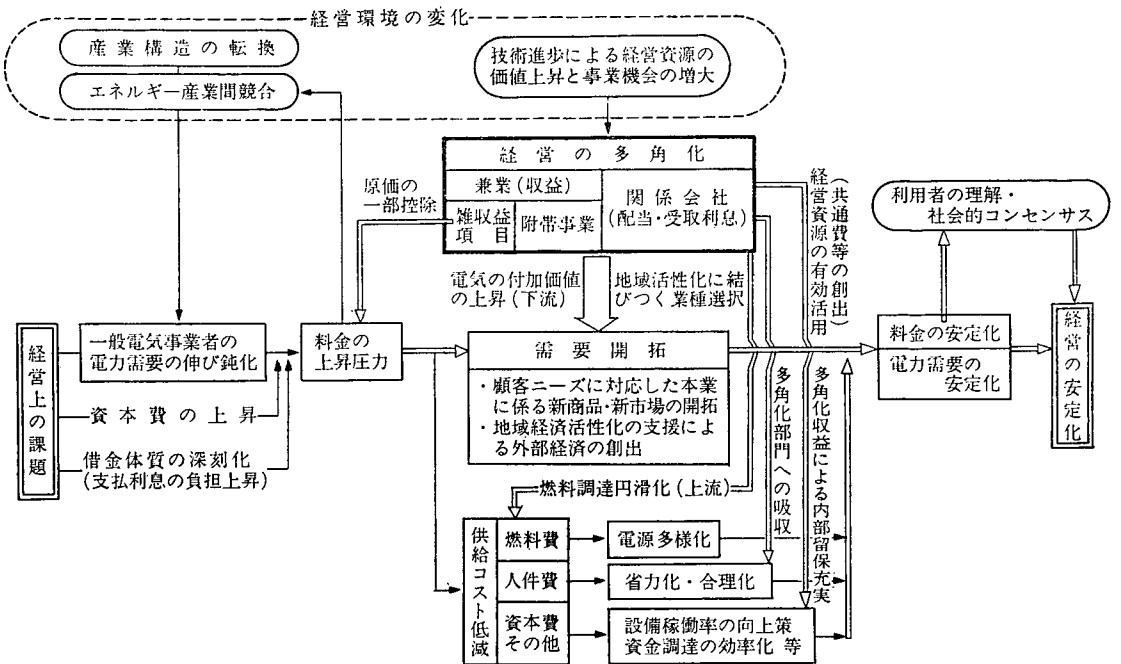
そこで多角化の持つ意義であるが、簡単に言えば、まず兼業（本体で行う事業のうち、本業を除いたもの）収益の一部で総括原価を相殺する一方、兼業収益の残りの部分と関係会社（本体外での多角化）からの収益で累積債務の返済をする、という見方ができる。すなわち、経営多角化は直接・間接 2 つの方向で運賃の上昇を抑える働きをするのである。さらに、沿線開発など外部経済を創出するための業種を積極的に選択することで、輸送需要のより一層の開拓を図り、利用者の理解や経営の安定化につなげていく、といった図式となる。

さて、電気事業の場合はどうであろうか。図



(注) ・鉄道事業の場合、総括原価の対象となる兼業の多くを「附帯事業」、それ以外の兼業を「関連事業」と呼ぶ。
・鉄道事業者へのヒアリングに基づき、電中研でとりまとめたもの。

図 2.2 本業から見た経営多角化の意義—鉄道事業（JR）の場合—（ロジックのフロー図）



(注) ・鉄道事業(JR)の場合にならない、電気事業雑収益も、兼業収益の一部として表示した。
 ・電気事業者へのヒアリングに基づき、電中研でとりまとめたもの。

図 2.3 本業から見た経営多角化の意義—電気事業の場合— (ロジックのフロー図)

2.3 は、JR の場合にならって、電気事業の多角化の意義を構造的に表わしてみたものである。最近の産業構造の転換、エネルギー産業間の競争は、一般電気事業者の電力需要の伸びを鈍化させている。これらに資本費の上昇や、従来からの借金体質が重なり合って、電気料金にも大きな上昇圧力が働く。

そこで多角化の持つ意義であるが、やはりこれも料金を下げる直接的な働きと、供給コストの低減や需要開拓の支援につながる間接的な働きの2方向で考えることができる。まず雑収益項目の収益は、料金原価を直接相殺する。次に経営資源の有効活用は資本費の負担を軽減させ、また多角化の収益による内部留保の充実は、借金体質改善を通して資金調達コストを低減化する。多角化部門への吸収による人件費の軽減効果も大きい。一方、電気の付加価値を上

昇させたり、地域活性化に結びつく業種を選択することで、本業の需要開拓にも貢献できる。このように経営多角化は、仮にそのプラス面がうまく生かされるならば(そのためには何らかのガイドラインが必要となるが)、最終的には電気料金や本業経営の安定化に結びつく重要な働きをなし得るものであることがわかる。即ち、現行の制度の中には、そうしたメカニズムが既に内包されていると言えるのである。なお、電気事業がこうした多角経営に乗り出す大きな契機となった環境条件の変化が、経営資源の価値上昇と事業機会の増大にあることも忘れてはならないだろう。

以上のように、多角化の背景・意義は電気事業の私企業的側面・公益事業的側面(本業面)の両面から、経営戦略上の帰結として自然な形で説明できることがわかった。特に、電気の供

給に専念できるように様々な保護・規制が与えられている電気事業が多角化する時には、制度変更を伴うかのどうかにかかわらず、利用者の理解や社会的コンセンサスを十分に得ておく必要があり、その意味で電気の利用者の利害にどのように結びつくのか、といった多角化の本業面からの意義を把握しておくことは、非常に大切なことと言えよう。

ところで、こうした経営多角化を現実に進めていく時には、多くの制約や問題点があるのも事実である。次章では、この点について分析するため、法制度面からの検討を更に進めてみたい。

3. 電気事業多角化の制約条件と問題点への対応

3.1 兼業・投資規制と運用の実際

経営多角化は、経営本体の内部で行うものと外部で行うものがあり、前者がいわゆる「兼業」であり、後者が関係会社等への「投資・出資」にあたる。従って、多角化への制約条件は、兼業規制と投資規制の両面で見えておく必要がある。

表3.1は、各公益事業制度ごとに兼業規制・投資規制の存在とその運用実態を調査し、整理したものである^{5)~9)}。これによれば、法律上の規制を受けるのは兼業の場合だけであって、投資に関しては何ら法的な規制のないことがわかる。しかし法制度の場合、重要なのは行政庁の運用面（行政指導などによる）であり、この点を含めて見てみると、電気事業・ガス事業の多角化が、他と比較してかなり厳しい制約を受けていることがわかる。例えば、鉄道事業および電気通信事業（NTT）については、原則として兼業範囲は自由であり投資に関する行政指導も

電気事業の経営多角化に関する制度上の分析と経営学的考察
ないが、電気・ガスにおいては兼業範囲が厳しく制限される上に、投資に対して行政庁の指導が入る。

なかでも、兼業か投資かの選択の自由度の問題は、各企業にとって重要である。最近のように、各企業が競って多角化に向けて新たな分野に進出して行こうとしている状況下では、多角化で乗り出そうとする各事業について、その初期段階（立上り期）において、できるだけ早急に本体内で成否の見当をつけておきたいとする基本的姿勢がある。すなわち、ある多角化事業をとりあえず本体の内部でやれるのかどうかの選択権が、企業側にあるのかないかという点は、多角化事業の成否に大きく効いてくるのである。この問題に関しては、昭和4年の旧地方鉄道法改正の際、兼業については経営本体の自主的な経営判断にゆだねるのが最も適切である旨の見解が出されている¹⁰⁾。

以上のような背景から、電気事業の兼業規制について弾力化を求める声が出てきても、あなたがち不思議なことではないと言えよう。

3.2 兼業規制の緩和に伴う問題点

仮に兼業規制を弾力化しようとした場合、どのような問題点が指摘されるのであろうか。表3.2にあるように、そもそも公益事業には、必需性の高い財・サービスの提供に専念できるように様々な特権が与えられている^{5)・8)・9)・11)・12)}。これらは、あくまで本業の円滑な遂行と利用者の利益を保護するために与えられたものであって、当然ながら多角化した事業のために公益事業特権が濫用されることは許されない。そこで、本業以外の業務とこれら特権の与えられた本業との仕切りを明確にするなど、多角化分野での公正競争維持のため、何らかの法制度上の担保が必要となってくる。すなわち、電気事業

表 3.1 兼業規制・投資規制と運用の実際

| | | 電 気 | ガ ス | 鉄 道 (含, JR) | 電気通信 (NTT) |
|------------------|------------|--|--|---|---|
| 兼 業 規 制 | 雑収益項目 | <p>法定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計規則別表に示されている項目。 ・内容、規模によっては兼業許可を要す旨の通達あり。 | <p>法定 許可</p> <ul style="list-style-type: none"> ・省令で定められている事業。 ・上記以外は許可を受けることになっているが運用は厳格。 | <p>法定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・会計規則別表に示されている項目。 | <p>法定</p> <ul style="list-style-type: none"> ・(同左) |
| | 附帯的 事業 | <p>許可</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運用は厳格。 <p><許可例> 熱供給事業</p> | <p><許可例> 熱供給事業 LPG・LNG の販売</p> | <ul style="list-style-type: none"> ・自由 (JR 以外) ・行政指導あるが弾力的 (JR の場合) 「鉄道利用者を主たる対象とし、鉄道施設に附随して行う各種事業」と各社で判断したものは、原則として附帯事業にできることとなっている。 | <p>届出 [附帯業務]</p> <p>認可 [目的達成業務]</p> <ul style="list-style-type: none"> ・運用は弾力的。 ・申請は一括して行う。届出で決まれば附帯業務であり、認可で決まれば目的達成業務となる。 |
| | その他の 事業 | / | / | <ul style="list-style-type: none"> ・自由 (JR 以外) 認可 (JR の場合) ・運用は弾力的 ・①独立性, ②公益性, ③中小企業への配慮がチェックポイント。 | |
| 投資規制 | | <ul style="list-style-type: none"> ・行政指導あるが弾力的。 ・チェックポイントは ①独立性 (親会社に会計上悪影響ないか) ②公益性 (社会通念上許される業種か) | <ul style="list-style-type: none"> ・(同左) | <ul style="list-style-type: none"> ・自由 | <ul style="list-style-type: none"> ・自由 |
| 比較・コメント | | <ul style="list-style-type: none"> ・具業規制を弾力化し、多角化事業を兼業でやるか投資でやるかの選択の自由がある方が望ましい。 ・雑収益項目は、一般に利用者の利益につながるものであるため、事業としての発展性を持たせるよう運用するのが望ましい。 | <ul style="list-style-type: none"> ・(同左) | <ul style="list-style-type: none"> ・JR の場合、兼業 (附帯/認可) ができるかどうかは運輸省の見解次第であるが、その判断基準が明確であることが望ましい。 | <ul style="list-style-type: none"> ・NTT の場合、兼業 (附帯/目的達成) ができるかどうかは郵政省の見解次第であるが、その判断基準が明確であることが望ましい。 |

(注) ・ 内は法律上の扱いを表わしている。
 ・ 各事業法、政省令および各事業者へのヒアリングに基づいて整理したものを。

表 3.2 各公益事業の特権

| | | 電 気 | ガ ス | 鉄 道 (含. JR) | 電 気 通 信 (NTT) |
|-----------|-----------------------------------|------------------|---------------------|------------------|--------------------------|
| 参入規制 | 独禁法の適用除外 〔独禁法21条〕 | ○ | ○ | ○ | — |
| | 事業の許可・免許 〔各事業法〕 | ○〔許可制 法3～5条〕 | ○〔許可制 法3～5条〕 | ○〔免許制 法3～5条〕 | ○〔第一種 許可制〕 法9, 10条 |
| 財務特権 | 社債の発行限度 〔各事業法, 会社法〕 | ○〔法39条〕 〔特例法〕 | ○〔特例法〕 | ○〔JR法3条〕 | ○〔NTT法7条〕 |
| | 社債の一般担保制 〔各事業法, 会社法〕 | ○〔法40条〕 | — | ○〔JR法4条〕 | ○〔NTT法8条〕 |
| 公用特権 | 土地の立入り, 使用等 〔各事業法〕 | ○〔法58～65条〕 | ○〔法42～45条〕 | ○〔法22条〕 | ○〔法73～82条〕 |
| | 土地収用特権 〔収用法3条〕 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| (参考) | 収用法による土地提供者への税 の減免〔租税特別措置法33条〕 | ○ | ○ | ○ | ○ |
| 税優遇 措置 | 工事償却準備積立金の損金扱い 〔租税特別措置法56条〕 | ○〔原子力発電〕 〔工事〕 | ○〔特定ガス〕 〔導管工事〕 | ○〔特定鉄道〕 〔工事〕 | ○〔省エネ関係〕 〔工事〕 |
| | 固定資産税の減免 〔地方税法349条〕 | ○〔変送電施設〕 | ○〔ガス製造・〕 〔供給用設備〕 | ○〔線路・電路〕 〔設備〕 | — |

(凡例) ・「法」; 各事業法, 「特例法」; 一般電気事業会社および一般ガス事業会社の社債発行限度額に関する特例法, 「JR法」; 旅客鉄道株式会社および日本貨物鉄道株式会社に関する法律, 「NTT法」; 日本電信電話株式会社法

の兼業規制を緩和する前段階として, 次の3つの問題点についての検討が求められることになる。

- ① 仮に兼業規制が弾力化されるとして, 一体経営本体の業務をどこまで広げて良いものなのか。
- ② 本業との仕切り(内部相互補助問題)をどのように整理したら良いのか。
- ③ その他公正競争を維持するための措置をどのように講ずれば良いのか。

以上については, それぞれ多角化について異なる段階にある各公益事業制度の法令構造を詳細に分析し比較することで, 対応の選択肢を探ることにしたい。

3.3 各公益事業制度の多角化のステージ

前節の①～③の問題点に対応して, 現在の各公益事業制度の多角化に対する法令構造を分析して整理した結果を表3.3に示した¹³⁻²⁰⁾。特に内部相互補助問題を検討するにあたっては,

料金算定上のルールを把握した上で, 本業と本業以外の業務との間で共用される固定資産の区分法, さらには共通費の配賦基準に着目することとした。

これによると, 電気事業法制の場合, まず経営本体の業務範囲はかなり抑制的に考えられている。また, 料金算定上の前提となる共用固定資産の区分基準がない上に, 共通費の配賦基準が明確に示されていない点など, 法律上兼業に対する配慮が十分行き届いているとは言い難いものであることがわかる。兼業分野における, 公正競争の維持に係る規定がないことも, その端的な証拠と言えよう。

一方, 鉄道事業法制の場合, 本体の業務範囲が自由であるのに対し, 共通費の配賦基準は明確に示され, 公正競争の維持に係る規定も明文化されている。これらは, 鉄道事業法が兼業に伴う①～③の問題点への対応を十分配慮したしくみを持っていることを示している。

表 3.3 各公益事業制度の多角化のステージ

| | 経営本体の業務 | 内部相互補助（クロスサブ）に係わる規定 | | | 公正競争の維持に係る規定 | 多角化のステージ |
|-----------------------------------|---|--|--|---|--|--|
| | | 料金算定法 | 共用固定資産の区分 | 共通費の配賦 | | |
| 電 気 | <ul style="list-style-type: none"> 本業（広義） 附帯事業 / 許可 <p>・兼業は抑制的。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 総括原価 <p>・総括原価の対象領域は厳格。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「主たる事業により整理」（会計規則） <p>・区分基準そのものがない。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「適正な基準により整理」（会計規則） <p>・通達に基準の原単位の例を示しているが、明確なものでない。</p> | なし | <ul style="list-style-type: none"> 電気事業制度は兼業を想定したものになっていない。〔規制強い〕 |
| ガ ス | <ul style="list-style-type: none"> 本業（広義） 附帯事業 / 法定・許可 <p>・兼業は限定的。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 総括原価（一部算入） <p>・結果的に、附帯事業とのクロスサブが一部分なされる。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「適正な基準により整理」（会計規則） <p>・附帯事業の一部を含めて料金を決めるという点で、基準の意義が若干薄れる。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「適正な基準により整理」（会計規則） <p>・同左</p> | なし | <ul style="list-style-type: none"> 兼業業種を限定して一部分クロスサブを認める方式。〔規制やや強い〕 |
| 鉄 道 （含 む J R） | <ul style="list-style-type: none"> 本業（広義） 附帯事業 関連事業 / 認可（JRのみ） <p>・兼業は自由。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 総括原価 <p>・結果的に附帯事業とのクロスサブがなされる。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「適正な基準により整理」（会計規則） <p>・基準の定め方については規定していない。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「別表の基準等により整理」（会計規則） <p>・配賦基準明記。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「中小企業者の事業活動を不当に妨げ、またはその利益を不当に侵害しないよう配慮すること」（JR法） 「JRの関連事業展開は公正な競争条件を確保すること」（国会附帯決議） | <ul style="list-style-type: none"> 兼業業種を2つに区分、本業関連でクロスサブ認め、他では認めない方式（配賦基準明記）。 兼業が法律上自由となるため、公正競争の維持規定が設けられる。〔規制弱い〕 |
| 電 気 通 信 （N T T） | <ul style="list-style-type: none"> 本業（広義） 附帯業務 / 届出 目的達成業務 / 認可 <p>・兼業範囲は広い。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 総括原価 <p>・総括原価の対象領域は厳格。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「適正な基準により整理」（会計規則） <p>・基準の定め方については規定していない。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「別表の基準等により整理」（会計規則） <p>・配賦基準明記。</p> | <ul style="list-style-type: none"> 「既存産業界の秩序を乱さないこと」（NTT内規） 「昭和65年3月までの機器製造の禁止」（国会附帯決議） | <ul style="list-style-type: none"> クロスサブは認めない（配賦基準明記）。 兼業が法律上自由となるため、公正競争の維持規定が設けられる。〔規制やや弱い〕 |

（凡例） ・区分、配賦基準欄の「点線」は「基準が不明確であること」、「実線」は「基準が明確であること」を示す。

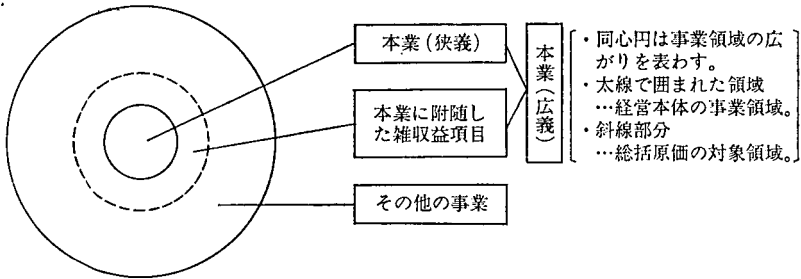
・「JR法」：旅客鉄道株式会社および日本貨物鉄道株式会社に関する法律。

・本業（広義）とは、狭義の本業に雑収益項目を加えたもの。（図 3.4 参照）

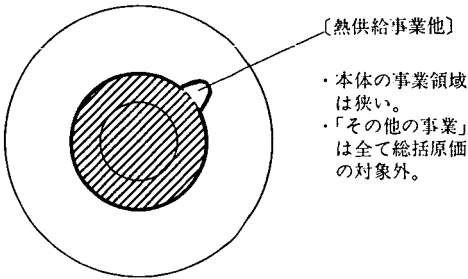
同様の分析を、ガス事業および電気通信事業についても行って見たところ、多角化に対する法制度上の規制としては、電気、ガス、電気通信、鉄道の順で制約が強く、また①～③の問題点への配慮が不十分であることがわかった。なお、図 3.4 は、本体の事業領域と総括原価の対象範囲の 2 つに注目して、各事業のパフォーマンスを模式的に表わしたものであるが、これを見ても各公益事業制度の多角化に対するステージの違いが理解できる。

電気事業の兼業規制の緩和について論じる時、現在認められている日本の公益事業制度の枠組みを大きく逸脱することは非現実的である。とりわけ電気事業法制は、多角化に対するしくみとしては 4 つの公益事業制度の中で最も保守的なものであり、その点他の公益事業制度のどれかを目標に規制緩和を図って行く、という姿が自然である。前述した 3 つの問題点への配慮、兼業範囲が自由であること、総括原価の控除対象を広げて多角化の利益を積極的に利用

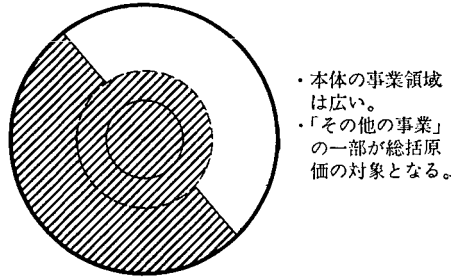
(凡例)



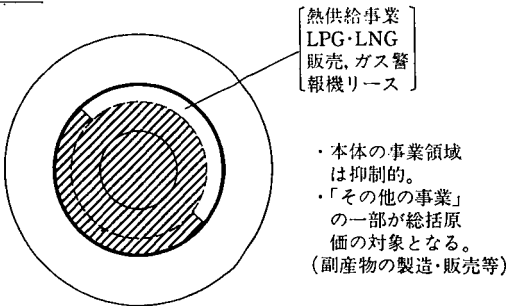
電気



鉄道(含,JR)



ガス



電気通信(NTT)

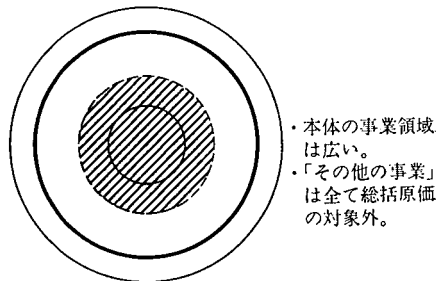


図 3.4 各公益事業の事業領域(概念図)

者の利益に結びつけようとしていること、などの点で整備の行き届いている現行鉄道事業法制的あり方というものが、今後の電気事業法制的多角化への対応の1つの目安となりうるものと考えられる。

電気事業法で具体的に示すなら、

- (i) 事業法の兼業規制の弾力化もしくは撤廃
- (ii) 料金算定要領の控除項目の拡大
- (iii) 会計規則における共用固定資産および共通費の区分基準明記
- (iv) 事業法での中小企業への配慮規定の盛り込み

などの対応が必要となってこよう。

以上より、電気事業の多角化を進展させるにあたっての、制度上の問題に対する一応の解答を得たわけであるが、多角化に関しては「いかに多角化のための環境づくりをするか」という検討だけでは不十分である²¹⁾。先に述べた鉄道事業並みの多角化規制の緩和によって、多角化が電気事業に実際どのような経営効果や可能性をもたらしてくれそうなのか。その辺の見通し

がある程度立たない以上、規制緩和に向けて企業活動を展開することは危険であるし、また適切な多角化戦略を作成することも難しいであろう。この「見通し」を得るためには大きく2つの段階で検討を進める必要があるものと思われる。1つは、一般の企業についてよく言われているような多角化による経営効果というものがあるのか、果たして規制事業部門を内にかかえる公益事業の場合にもあると言えるのか（実証できるのか）。第2に、現在進出しつつある熱供給・電気通信・都市開発の3事業を含めて、将来の新規事業の具体的展開方策をどこまで打ち出せそうなのか。次章以降は、これらの点について検討を加えていくことにしたい。

4. 公益事業の多角化戦略と企業業績との関連性

—私鉄業を例とした多角化戦略の実証分析—

4.1 多角化戦略分析の要点とその前提条件

前章での検討に従って、電気事業の多角化規制を鉄道事業並みに弾力化することが制度上可能だとしても、実際に多角化を推進することが

表 4.1 経営多角化研究の系譜

| 外 国 | | 日 本 |
|---|--|--|
| 理論研究 | 実証研究 | |
| ベンローズ (1959) マリス (1964) アンソフ (1965) | <div style="border: 1px dashed black; padding: 5px; display: inline-block;"> ゴート (1962) </div> チャンドラー (1962) ↓ ルメルト (1974) | 河野 (1969) 清水 (1975) 今井・後藤・石黒 (1975) ケイブス=植草 (1976) 林・寺本・寺東 (1977) 伊丹・吉原他 (1981) |

(注) [] は経済学的アプローチによる研究。その他の研究は経営学的な視点でとりまとめられている。

電気事業の企業業績の向上に結びつかないようでは何のための規制緩和であるのかわからない。また企業業績の面で効果のある多角化の度合が、目標としてある程度事前に知り得るようであれば、企業の経営戦略立案の上でも極めて有意義な情報となる。表 4.1 は経営多角化に関する内外の諸研究を整理したものであるが、こうした多角化戦略と企業業績の研究については、主として経営学の分野で進められていることがわかる。そこで本章でも経営学的アプローチにより、公益事業の多角化戦略の効果と望ましい多角化段階の目安について検討を行なってみることとしよう。

既往の多角化戦略研究の中で、伊丹・吉原他(1981)²²⁾ は、日本の企業を対象に本格的な実証分析を行なった殆ど唯一の事例である。この研究では、「企業の収益性・成長性は多角化の進行に伴って上昇していくが、多角化の度合がある臨界点を越えると収益性・成長性とも低下していく。」といった理論仮説を立て、昭和38年から48年までの高度成長期における日本企業118社の財務諸表データを用いて、多角化戦略の動向と企業業績との関連性について分析を行なっている。その結果、当初の理論仮説の実証を試みたばかりでなく、個々の企業や産業の置かれている環境条件等から望ましい多角化段階が導けること、またそこに至るまでの効率的な多角化ルートが存在することを明らかにしている。ただ若干の問題点として、検討対象期間が経営戦略という点から考えると比較的短いこと、経営環境の異なる業種を一括して扱っていること、公益事業(電気・ガス・電気通信・鉄道)が含まれていないことなどがある。

現在、電気事業の多角化研究の突破口は、同じ公益事業として規制事業部門を内部に持ちな

電気事業の経営多角化に関する制度上の分析と経営学的考察がら多角経営の実績を長く積み重ねてきた私鉄業の経営動向について、実証データにより分析・評価することだと言われている²³⁾。そこで本章では、検討対象を私鉄業に絞り、個々の私鉄会社の長年にわたる多角動向について伊丹・吉原他(1981)と同様な視点で分析を行なうこととする。

分析のための準備として、まず企業の多角化度・収益性・成長性を何らかの形で定義しておく必要があるが、ここでは以下の指標を用いる。

① 多角化度指数：

$$DI = \left(1 - \sqrt{\sum_{i=1}^n p_i^2}\right) \times 100$$

ただし p_i は企業内におけるある事業部門(日本標準産業分類2ケタ)の売上構成比率

② 投下資本収益率(収益性)：

$$ROC = \frac{\text{経営利益} + \text{金融費用}}{\text{総資産} - \text{無利子流動負債}}$$

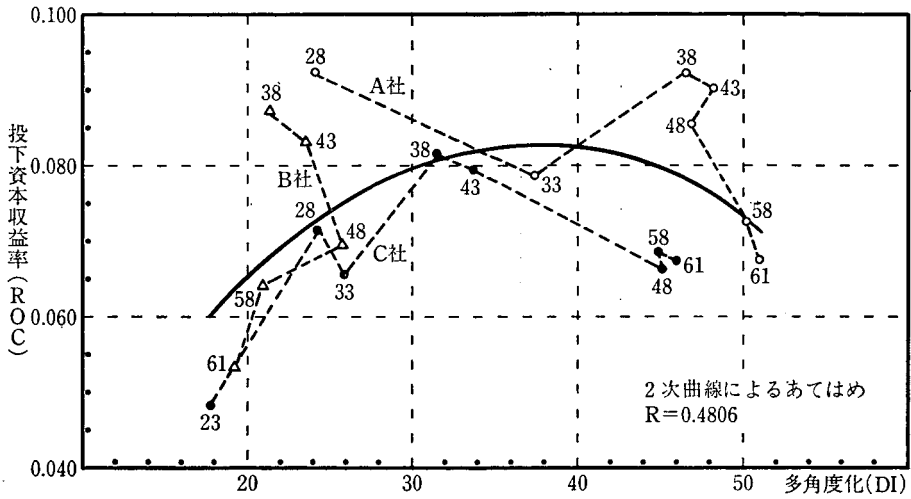
③ 売上成長率(成長性)：

GSL 売上高時系列データに、成長曲線 $x_t = x_0 e^{gt}$ の回帰によるあてはめを行って得られる回帰係数 g (ただし x_t : t 年次の売上高)

また、ケース・スタディの対象企業としては、関東及び関西で最大規模の私鉄会社であるA社及びB社、更に多角化度の点で両社の中間に位置する関東大手私鉄のC社の合計3社を選んだ。分析期間は昭和28年~61年とし、データは各社の発行する有価証券報告書の財務諸表(連結表も含む)等から取ることとした。

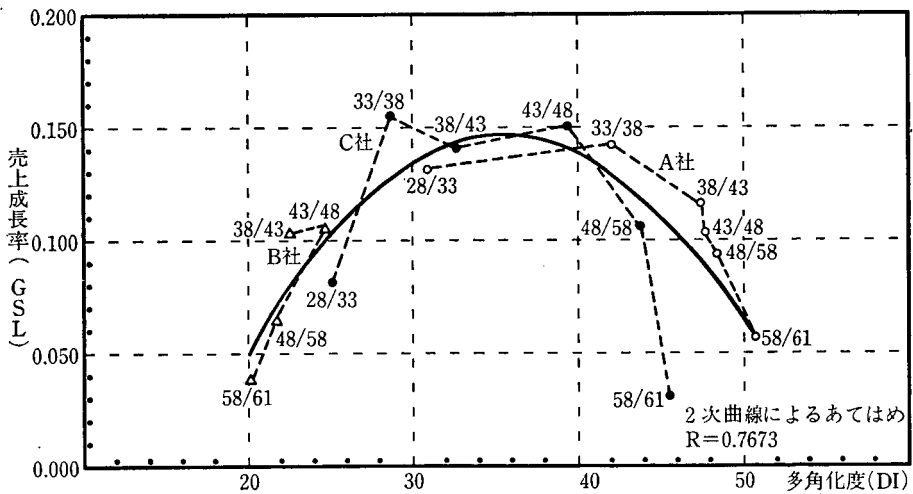
4.2 分析結果と考察

分析の結果、収益性(ROC)については図4.2、成長性(GSL)については図4.3のような成果が得られた。私鉄業の産業全体としての



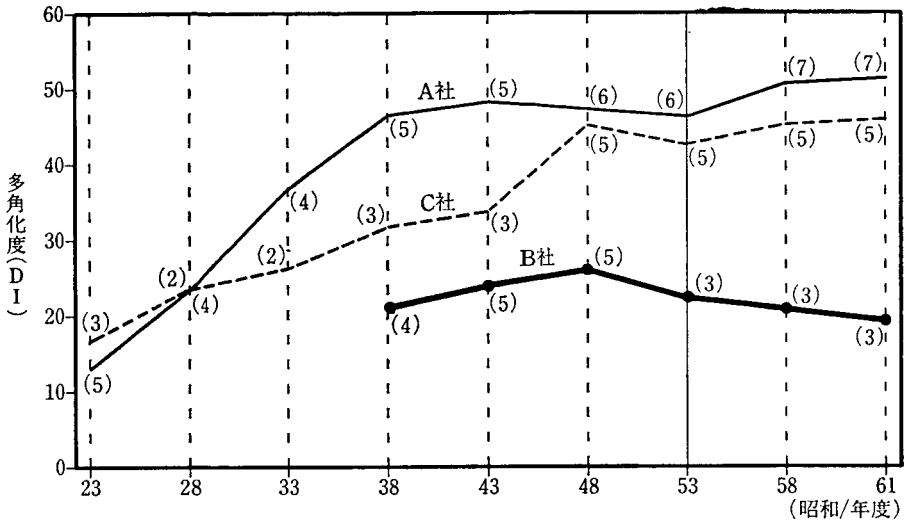
- (注) 1. 添付した数字は昭和年度を示す。
 2. 昭和 53 年度は除く。
 (オイルショック後の運賃改訂等特殊事情による)

図 4.2 多角化度と収益性



- (注) 1. 添付した数字は GSL の算出期間で、昭和年度を示す。
 2. 昭和 53 年度は除く。
 (図 4.2 と同様の理由による)

図 4.3 多角化度と成長性



(注) カッコ内の数字は各企業の全事業数(日本標準産業分類2ケタ)

図 4.4 私鉄3社の多角化度(DI)の推移

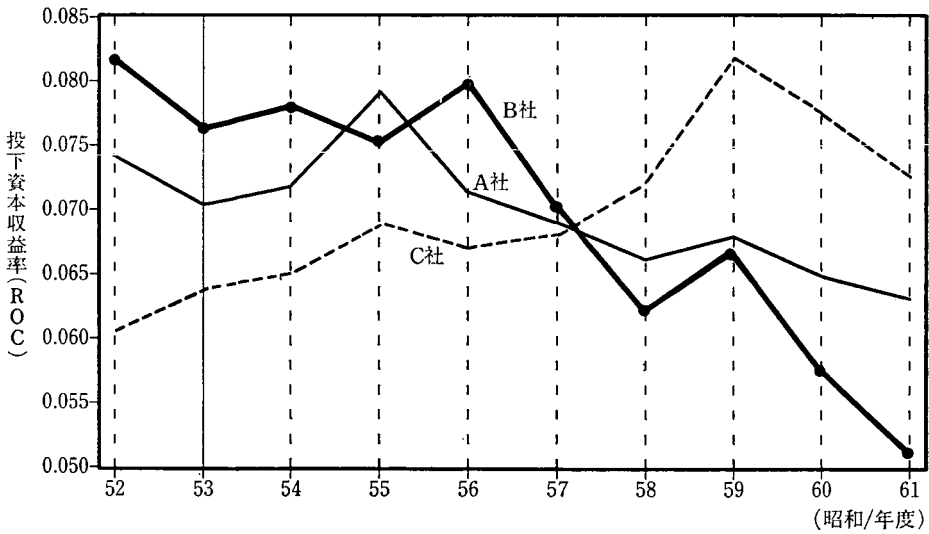


図 4.5 私鉄3社の投下資本収益率(ROC)の推移〔連結ベース〕

動向を把握するため、3社のデータを一括して2次曲線へのあてはめを行ってみたところ、多角化度(DI)を横軸にして収益性・成長性が上に凸の曲線に近い形で推移してきていることが確認された。前節の理論仮説を裏付けるような結果が出たわけで、私鉄業のような公益事業の場合にも、ある程度の多角化戦略が企業業績の向上に貢献している可能性の高いことが実証された。

ところで、収益性・成長性については多角化度以外の要因の影響も受けているはずであり、本来はそれら他の要因の影響を除去する必要がある。今回はデータ収集の都合上、財務諸表からの数字のみで大まかに分析したに過ぎないが、若干の考察によって分析上の不備を埋め合わせてみたい。

図4.2、図4.3によると、3社の企業業績(ROC, GSL)が最も良好であったのは、いずれも昭和33年~48年の高度成長期である。この時期は、丁度全国的な土地ブームにもあたるため、不動産部門中心の私鉄業の兼業は特段の多角化戦略がなくても自然に成長していく状況にあった。従って、多角化戦略の企業業績への効果をより良く知るためには、土地ブームが沈静化し、オイルショックの影響も落ち着いた昭和53年以降の動向に注目するのが妥当である。

そこで、昭和53年以降の3社の動向を見ると、特に収益性の面でB社の落ち込みが大きいことがわかる(昭和61年のROCで、A社、C社に対して約2%弱の差)。一方、図4.4は3社のDIを時系列で表示したものであるが、A社・C社とB社との多角化戦略の差異が明確に出ている。実は、昭和53年以降A社・C社が多角化の一層の推進を図ることにしたのに対し、B社はそれと逆の本業中心の経営路線

を展開してきているのである²⁴⁾。私鉄業の場合、兼業の業務を子会社・関連会社にシフトさせていくことも考えられるため、本社の財務指標からだけでは仲々多角化の実態が把握できないこともある。図4.5は、連結ベースで最近のROCの動向を分析したものであるが、ここでもやはりB社の落込みは大きい。これらの点から、昭和53年以降の企業業績の差は、多角化戦略の差によるものである可能性が極めて高いものと思われる。

以上、あくまで大まかな実証分析と考察からの傍証ではあるが、公益事業である私鉄業の場合においても、多角化戦略が企業業績に大きな影響を及ぼしていることが確認された。

ところで図4.2、図4.3のROC, GSLは、いずれもDIが35付近の所で最大となっている。DI=35というのは、4事業の比率で一列を示すならば、0.6, 0.2, 0.1, 0.1(全体は1.0)という組合せであり、私鉄業の場合、本業の売上高比率が6割(兼業が4割)というのが望ましい多角化段階の目安と言えそうである。

4.3 電気事業へのアナロジー

前節の私企業に対する分析結果から、電気事業の多角化についてどんなことが言えるであろうか。確かに鉄道事業と電気事業とは表面上の事業の態様が異なることは事実である。しかし、政府の規制を受ける事業部門を本業として営みつつ、他方で地域と一体となった多角化戦略を展開しようとしている、という点では基本的に共通している。従って、本業部門と兼業部門との比率を調整しながらも私鉄業の多角化戦略が企業業績に大きな影響を及ぼしている、といった実証分析の結果は、電気事業の場合にもそのままあてはまるのではないか。即ち、前章

で言及した多角化規制の緩和により、電気事業の企業業績を向上させる道が更に開けてくるものと考えられる。

一方、多角化段階の臨界点・目安については、 $DI=35$ という数字をそのまま受け入れるには問題がある。参考までに、多角化の面では先進事例である米国の電気事業の場合を調べてみると、兼業による利益の目標を全利益の15~25%に置いている企業が多いという²³⁾。仮に、これを売上高の割合に直して考えるならば $DI=20$ あたりに相当し、電気事業の場合、私鉄業に比べて若干低い所に多角化の臨界点・目安が出てきそうである。

5. 電気事業多角化の具体的展開

5.1 各公益事業の多角化業種の実態

多角化規制を緩和するための制度上の対応策が決まり(第3章)、多角化戦略による企業業績の向上にある程度の見通しが得られたならば(第4章)、次に必要なのは新規事業の具体的な展開方策を見出すことである。

表5.1は、各公益事業の本体内外および外部における多角化の規模を表わしたものであるが、これによれば、電気事業の兼業の規模は对本業の営業収入比で0.5%とかなり小さい。また、人材派遣の姿勢についても、他に比べてやや消極的であると言わざるを得ない。すなわち、電気事業の多角化の場合、鉄道ばかりか、電気通信・ガス事業等にも学ぶべき点はまだ多く、進展の余地もかなり残されているように見受けられるのである。

そこで新規事業の展開方策を探る第1歩として、他の公益事業で行われている多角化業種を個々に調べ、それぞれ各事業のどのような特長を生かして行われている業種であるのか、また

電気事業の経営多角化に関する制度上の分析と経営学的考察
各多角化業種が母体である本業の経営上どのような位置付けにあるものなのか、の両面で整理してみることにした。前者については、活用されている経営資源を調べることで整理でき、これにより同じ業種を電気事業でも取り込めるかどうかを機能面・技術面から判断することができる。一方、後者については、法制度上の仕分けとして、各業種の収益がどのように扱われるのか一具体的に言えば、直接総括原価を控除するものなのか(図3.4斜線部)、あるいは間接的に経営上のメリットを与えるものなのか一を調べて整理する。この結果は、電気事業に取り込める業種を制度的な観点から見定める時の参考となろう。

ところで後者の指標については、現在の法制度上の用語をそのまま用いるのでは誤解を招きやすいため(例えば、「附帯事業」の定義も各事業制度によって内容が異なる)、何らかの共通した事業構造の概念が要求される。表5.2は上記の点を勘案し、公益事業の事業構造を新たに「本業」「支援事業」「周辺事業」「出資事業」の4つの層で再整理することを示したものである。具体的な多角化業種の比較検討も、「支援事業」以下この順に沿って行うこととしよう。

●「支援事業」

表5.2で示したように、「支援事業」とは、経営本体で行う本業(狭義)以外の事業のうち、その収益が総括原価の控除項目となるものを指している。その支援事業に相当する業種をとりまとめたのが巻末の附表1である。これは、本業の料金収入によって得た経営資源を殆どそのまま用いて(新たなコスト=0で)収益を上げることのできるサービスであり、経営資源を最も有効に活用したケースであると言える。

表 5.1 経営多角化の規模

① 本体における多角化の規模

(昭和 61 年度)

| | 電 気 | ガ ス | 鉄 道 | | 電気通信 (NTT) | 摘 要 |
|---------------------------------|--------|-------|-------|--------|---------------|-------------------|
| | | | 大手私鉄 | 旧 国 鉄 | | |
| (A) 全 営 業 収 入 [億円] | 31,896 | 7,091 | 2,208 | 36,000 | 50,902 | |
| (B) 兼 業 営 業 収 入 [億円] | 157 | 1,422 | 1,466 | 1,000 | 4,012* | |
| (B') うち 総括原価の控除項目 (雑収益, その他) | 157 | 1,259 | 80 | 600 | 1,378 | |
| (B)/(A)×100 [%] | 0.5 | 20.1 | 66.4 | 2.8 | 7.9 | 兼業の規模 経営資源の活用度 |
| (B')/(A)×100 [%] | 0.5 | 17.8 | 3.6 | 1.7 | 2.7 | 料金安定化への寄 与度 |

② 出資による多角化の規模

(昭和 61 年度)

| | 電 気 | ガ ス | 鉄 道 | | 電気通信 (NTT) | 摘 要 |
|--------------------------|--------|--------|---------|---------|---------------|------------------------|
| | | | 大手私鉄 | 旧 国 鉄 | | |
| (C) 関連会社営業収入[億円] | 7,937 | 1,622 | 23,480 | 4,100 | 不 明 | |
| (C)/(A)×100 [%] | 24.9 | 22.9 | 1,063.4 | 11.4 | 不 明 | 出資先の規模 配当への期待度 |
| (D) 親 会 社 従 業 員 数 [人] | 31,786 | 11,611 | 6,969 | 276,774 | 304,000 | |
| (E) 関連会社従業員数 [人] | 19,754 | 3,822 | 81,120 | 26,000 | 5,000 | |
| (F) 親会社→関連会社 出向者数 [人] | 1,176 | 846 | 不 明 | 不 明 | 1,700 | |
| (F)/(D)×100 [%] | 3.7 | 7.3 | 不 明 | 不 明 | 0.4 | 親会社の人材派遣 姿勢(含. 合理化) |
| (F)/(E)×100 [%] | 6.0 | 22.1 | 不 明 | 不 明 | 34.0 | 人的資源の出資先 における位置付け |

(注) ・各業種1社当たりの数字。電力・ガスについては、大手2社の平均値を記した。
 ・JRの数字がないため、大手私鉄と旧国鉄の実績を並べた。JRはその中間に位置する。
 ・各事業を相互に比較するため、原価の控除項目になるような収益も「兼業収益」として扱っている。
 ・「*」の数字は目的達成業務を含めていない(本業分と分離ができなかったため)。
 ・本表の様式は、電気事業者からのヒアリングに基づき、作成したものである。

まず各公益事業間で比較してみると、鉄道事業の欄に紹介されている業種が非常に豊富であることに気づく。鉄道では、運賃の競争力をつけるため、この分野にかなり力を入れていることがわかる(図 2.2 参照)。

次に経営資源別に見ると、「原料・副産物・人材」を生かしたサービスでは、ガス事業が目立っている。一方、「土地・施設」「技術・ノウ

ハウ・人材」を活用したサービスは鉄道事業が多い。

電気事業の立場から見れば、ガスの副産物を活用したサービスは無理としても、鉄道事業の多角化業種は大いに参考になるところである。

●「周辺事業」

経営本体で行われる本業外の事業のうち、「支援事業」に入らないものは、全てこの「周

表 5.2 事業構造の新たな概念（法制度上の用語との対応）

| 事業の構造 (右に行くほど本業から離れる) | 経 営 本 体 | | 外 部 | |
|--------------------------|-----------------------------|--------------------------------|--|-----------------------|
| | 本 業 (広 義) | | | |
| | 本 業 (狭 義) | 本業に附属した 雑収益項目 | そ の 他 の 事 業 | 関係会社等への出資 を通じて行う事業 |
| 電 気 | 一般電気事業(法2条) | 電気事業雑収益の項目 (会規, 別表) | 一般電気事業以外の事業 〔法12条〕 附帯事業〔会規, 22条〕 | 関係会社投資 〔会規3条〕 |
| ガ ス | 一般ガス事業(法2条) | 営業雑収益の項目 (会規, 別表) | 一般ガス事業以外の事業 〔法12条〕 附帯事業〔会規, 別表〕 | 関係会社投資 〔会規2条〕 |
| 鉄 道 (含, JR) | 鉄道事業〔法2条〕 〔JR法1条〕 | 運輸雑収の項目 (会規, 別表) | 兼営する他の事業 (会規, 14条) | 子会社等出資 (会規, 別表) |
| | | 附帯事業 〔JR法1条〕 〔国鉄再建監理委資料〕 | | |
| 電 気 通 信 (NTT) | 電気通信事業 〔法2条〕 〔NTT法1条〕 | 電気通信事業雑収益の項目 (会規, 別表) | 電気通信事業以外の事業 (会規6条) 附帯業務・目的達成業務 (NTT法1条) | 関係会社投資 (会規5条) |
| 事業構造の 新たな概念 | 「本 業」 | 「支援事業」(収益が総括原価の 控除項目となるもの) | 「周辺事業」 | 「関係会社等出資事業」 |

(凡例) ・「法」;各事業法,「会規」;各事業会計規則,「JR法」;旅客鉄道株式会社および日本貨物鉄道株式会社に関する法律,「NTT法」;日本電信電話株式会社法,「=」;同一概念であることを示す。
 ・「〔 〕」…各事業の料金算定要領等により, 総括原価の控除項目とされている範囲。〔経営資源を殆どそのまま使えるもの。新たなコスト=0〕

辺事業」に整理される。巻末の付表2を見てわかる通り, この分野では鉄道事業と電気通信事業のサービスが目立つ一方, 法制度上の制約から, 電気・ガス事業のサービス項目はごく少数であることに気づく。

電気事業の立場から見た場合, 鉄道・電気通信のいずれの多角化業種についても, 将来の取り組むべきサービスとして有力な候補となり得るものである。

●「出資事業」

最後は経営本体を離れて行われる多角化, すなわち関係会社等への投資・出資によるサービスの展開である。巻末の付表3で見ると, この分野においては各公益事業とも盛んに活動しており, 多角化業種の範囲に大差はない。

なお法制度上, 本体でできるサービスでありながら, この「出資事業」の項目の中で営んでいる業種も多い。例えば, 広告業・熱供給事業

・ガス機器販売・臨海鉄道などは本体で行うことが十分可能である。

5.2 電気事業の有望な多角化業種

以上の比較検討により, 現在展開されている個々の多角化業種については, 各事業独自のもも若干あるが, それぞれ地域と一体となったネットワーク産業の多角化という点で, 基本的には共通する面が大きいことがわかった。すなわち, 付表1~3に示したかなりのサービスが相互に重複しており, それだけに電気事業において未着手の多角化業種が表中にあれば, 検討の価値が十分あるものと見なせる。

第3章の結論に基づき, 仮に鉄道事業並みの多角化規制の緩和が行われ, 多角化業種の取り扱いに対する経営判断が自由にできるようになった場合, 将来の電気事業の事業領域としては表5.3のような姿が考えられよう。

現在, 「総合地域産業」という幅広い文句で熱

表 5.3 電気事業の新しいサービス〔構想の一例〕

| 経営資源 | 本体の多角化 | | 「出資事業」 |
|------------|---|--|--|
| | 「支援事業」〔収益が料金原価の控除項目となる〕 | 「周辺事業」 | |
| 土地・施設 | <ul style="list-style-type: none"> ・電気事業固定資産(土地, 施設等)の賃貸〔駐車場・オフィス他〕* ・上記資産に係わる広告業〔電柱の広告塔化他〕* | <ul style="list-style-type: none"> ・駐車場経営 ・倉庫業〔トランクルーム, 冷凍倉庫他〕 ・不動産業〔ビル, マンション他〕 | <ul style="list-style-type: none"> ・自動車の管理, レンタカー業 ・宣伝広告業〔屋外媒体他〕* |
| 技術・ノウハウ・人材 | <ul style="list-style-type: none"> ・受託工事* ・食品関係の養殖・栽培・製造業〔野菜, 魚等, 深夜電力・廃熱の有効利用〕 ・工場の設備, 技術による各種製品の製造・販売〔住宅用建材・コジェネ機器他〕 | <ul style="list-style-type: none"> ・熱供給事業〔都市, ニュータウン〕* ・土木, 建築サービス業〔ビルのメンテ, 住宅リフォーム他〕 ・受託研究業務〔コンピュータソフト開発他〕 ・各種研修セミナー業, 人材派遣業 ・一般直営店舗〔電気利用コンサルタント, 電気サービスステーション他〕 ・病院経営〔老人用, 人間ドック用他〕 ・交通事業〔新交通, リゾート交通他〕 | <ul style="list-style-type: none"> ・都市, 地域開発事業* (インテリジェントビル, メッセ, リゾート, 地下街, 緑化整備等の企画・建設・運営・内外コンサルタント) ・電気通信事業〔地域情報化〕* ・食品事業〔冷凍食品他〕 |
| 原料・副産物・機器 | <ul style="list-style-type: none"> ・電気機具の販売および貸付け〔ホームセキュリティ, 多機能メータ, 電気自動車他〕* ・不用品を用いた各種加工品の製造・販売 | | <ul style="list-style-type: none"> ・住宅設備機器の製造・販売 |
| その他 | | | <ul style="list-style-type: none"> ・雑誌出版業〔電気と生活・文化〕 ・グループ金融, リース業 |

(注) ・各サービスとも, 他の公益事業で既に実施もしくは計画されているものから選択した。
 ・電気事業の既往のサービスのうち, さらに拡大できそうなもの(*印)および新たなサービスとして有望なもの(枠内)の2つを取り上げて整理した。
 ・なお各サービスの位置付け(横軸)は, 電気事業の多角化規制が鉄道事業並みに緩和された場合で考えたもの。

供給・電気通信・都市開発の3つの事業分野が注目を集めているが^{25)、26)}、表 5.3 によれば、その他各種の直営店舗営業・病院経営・加工品製販業・受託業務・食品事業・倉庫業・不動産業・ホテル業・レク事業・交通事業・出版業・金融業などへの展開も十分考えられることがわかる。今後、新しい電気事業の将来像を想定する際には、こうした事業領域をすべて包含したものと位置付けていく必要が出てこよう。

6. まとめと今後の課題

日本の4つの公益事業を相互比較することにより、①電気事業の経営多角化が、その私企業性からも、公益事業としての本業面からも自然な方向であること、②多角化を進展させるための制度上の対応として、多角化規制を鉄道事業並みに緩和することが、1つの目安となり得ること、③規制緩和によって電気事業の多角化を進展させた場合、その進め方によっては電気事業全体の企業業績の向上に貢献させることが十分期待できること、④電気事業の新規事業として有望と思われる業種をいくつか提示したこと——の4つの結論・成果を得た。

一方、電気事業の多角化を実際に進めるにあたっては、今後ともさらに検討していかなければならない研究上の課題がある。その代表的なものを以下に紹介しておこう。

(i) 本研究では、他の公益事業との比較のみによって新規事業を抽出したが、少なくとも新たな事業の探索に際しては、電気事業ならではの新規分野が開拓されるような研究方法をとること。具体的には、電気事業の経営資源を綿密に調査すると同時に、日本の各産業市場の環境条件を考慮することで、電気事業にとって有望な新規業種が効率的に発見できるようなルー

ル・システムをつくり上げること。

(ii) 新たなサービス・業種を発見するだけでなく、各業種の育成方策を検討する必要がある。例えば都市開発事業についても、電気事業ならではの土地活用システムや事業参画方策を生み出すこと。また、進出先の業界における制度的問題(参入障壁等)への対応法やそこで高収益を上げるための諸条件のとりまとめも今後の大きな研究課題となろう。

なお当所では、長期研究計画に基づき、昭和63年度下期から上記の研究課題に鋭意取り組んでいく予定である。

参考文献・資料等

- 1) 本報告のうち、第4章の実証分析を除く全ての部分は、下記の報告書を加筆修正したものである。
「電気事業の経営多角化の方向性」、井口典夫、電力中央研究所報告 Y87008, 1988. 3, (財)電力中央研究所
- 2) 「公共企業論」、一瀬・大島・肥後、有斐閣双書, 1987. 10, (株)有斐閣
- 3) 運輸省、国鉄再建監理委員会 内部資料
- 4) 「私鉄の経営多角化に何を学ぶか」、今城光英、エネルギーフォーラム, 1987. 11, (株)電力新報社
- 5) 「エネルギー六法」、通産省資源エネルギー庁編集, 昭和61年版, (株)東洋法規出版
- 6) 「電気事業法の解説」、通産省資源エネルギー庁編集, 1984. 9, (財)通商産業調査会
- 7) 「電気事業法第12条の運用について」通産省公益事業課通達, 1970. 4
- 8) 「注解 鉄道六法」、運輸省大臣官房監修, 昭和62年版, (株)第一法規出版
- 9) 「現行法規総覧 第80巻 電気通信(1)」, (株)第一法規出版
- 10) 「地方鉄道法改正案についての貴族院本会議 小川平吉 鉄道大臣答弁(昭和4年)」, 文献1)を参照のこと。
- 11) 「公益事業規制論」、竹中・細野・北, 現代公益事業講座 第3巻, 1974. 9, (株)電力新報社

- 12) 「六法全書」, 平野・雄川・加藤・三ヶ月編集, 昭和 61 年版, (株)有斐閣
- 13) 「供給規程料金算定要領」, 通産省資源エネルギー庁, 1980.1
- 14) 「公益事業料金設定論」, 「公益事業料金構成論」 竹中・細野・北, 現代公益事業講座 第5・6 巻, 1975.3 および7, (株)電力新報社
- 15) 「電気事業の経理」, 「電気料金」, 電気事業講座 編集委員会, 電気事業講座 第5・6巻, 1986.3 および7, (株)電力新報社
- 16) 「ガス料金原価算定要領」, 出典不明, 1987.6
- 17) 「大手6民鉄旅客運賃改定概要」, 運輸省地域交通局鉄道業務課, 1987.5
- 18) 「電気通信料金の算定方法に関する基本的な考え方」, 郵政省電気通信審議会答申, 1986.1
- 19) 「日本電信電話株式会社の事業多角化」, 藤井美文, 1987
- 20) 「現代日本の公益企業」, 関島久雄, 1987.4, (株)日本経済評論社
- 21) 「新時代を拓く電力経営の多角化」, 村上輝康, エネルギーフォーラム, 1987.6, (株)電力新報社
- 22) 「日本企業の多角化戦略」, 伊丹・吉原・加護野・佐久間, 1981.6, (株)日本経済新聞社
- 23) 「公益事業の多角化戦略」, 佐々木弘他, 1988.4, (株)白桃書房
- 24) 「私鉄」, 関口昌弘, 1987.3, (株)日本経済新聞社
- 25) 「電気事業の規制緩和をめぐる問題提起」, 矢島昭, エネルギーフォーラム, 1987.6, (株)電力新報社
- 26) 「21世紀エネルギービジョン」, 通産省編, 1986.12, (財)通商産業調査会

(いぐち のりお
ありう としお
経済部 社会環境研究室)

付表 各公益事業の多角化業種の実態

(付表1) 「支援事業」…本業の雑収益, その他収入項目等, その収益が総括原価の控除項目となるもの。
〔経営資源を最も有効活用。新たなコスト≒0〕

| 活用する経営資源 | 電力会社 | ガス会社 | 鉄道会社 | NTT |
|---------------|--|---|---|--|
| 土地・施設 | <ul style="list-style-type: none"> ・施設賃貸料収益* ・土地賃貸料収益 ・広告料収益 (電柱, 領収証他) | <ul style="list-style-type: none"> ・賃貸料収益* (施設・土地等) | <ul style="list-style-type: none"> ・構内営業賃貸料収益 (駅・貨物構内, 高架下) ・不動産賃貸料収益 (駐車場他) ・社員向け諸施設の開放およびその経営収益* ・広告料収益 (車内, 駅構内) ・食品関係の養殖・栽培・製造業* | <ul style="list-style-type: none"> ・電柱共架料収入 ・賃貸料収益* ・電話帳関係収入 ・広告料収益 (電話帳関係除く) ・病院収入 |
| 技術・人材 ノウハウ | <ul style="list-style-type: none"> ・受託工事収益 ・受託運転益 ・託送収益 | <ul style="list-style-type: none"> ・受託工事収益 | <ul style="list-style-type: none"> ・構内直営店舗収入* ・旅行代理店業 (自社のキップ販売等)* ・工場の設備, 技術による各種製品の製造・販売* | |
| 原料・副産物・機器 | <ul style="list-style-type: none"> ・電気機具の販売および貸付の収益 | <ul style="list-style-type: none"> ・割産物の製造・販売* (コークス, タール, 冷熱他) ・LNG受託加工収入* ・不用品売却益* ・ガス機具の販売および貸付の収益 ・ガス警報器のリース | <ul style="list-style-type: none"> ・不用品を用いた各種加工品の製造・販売* | |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> ・財務収益 [除, 投資]* (特定子会社からの配当金・利息) | <ul style="list-style-type: none"> ・財務収益 [除, 投資]* (副販会社からの配当金・利息) | <ul style="list-style-type: none"> ・財務収益 [除, 投資]* | |

(凡例) ・「*」…本業の営業雑収益以外の項目

(付表2) 「周辺事業」…本体で行う事業のうち, 本業および支援事業を除いたもの。
〔経営資源を有効活用したもの。新たなコストがかかる〕

| 活用する経営資源 | 電力会社 | ガス会社 | 鉄道会社 | NTT |
|--------------|--|--|---|---|
| 土地・施設 | <ul style="list-style-type: none"> ・トロリーバス業 | | <ul style="list-style-type: none"> ・駐車場経営 ・倉庫業 ・ディベロッパー (レク施設, リゾート施設) ・不動産業 ・ホテル業 ・遊園地, 動物園の経営 ・スポーツ施設 | <ul style="list-style-type: none"> ・オペレーターサービス業 (地域情報の提供等) |
| 技術人材 ノウハウ | <ul style="list-style-type: none"> ・熱供給事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・熱供給事業 | <ul style="list-style-type: none"> ・一般直営店舗 (構外) ・旅行代理店業 (海外旅行等) ・損保代理店業 ・土木, 建築サービス業 ・コンピュータソフト開発および人材派遣業 ・自動車販売業 | <ul style="list-style-type: none"> ・受託設計・工事・保守 ・受託研究 ・電気通信コンサルタント業 ・海外コンサルタント業 ・受託訓練 ・各種研修セミナー業 |
| 原料・副産物・機器 | <ul style="list-style-type: none"> ・蒸気販売 | <ul style="list-style-type: none"> ・LNG販売 ・LPG販売 | | <ul style="list-style-type: none"> ・端末機器の販売 (電話器, FAX 等) |
| その他 | | | <ul style="list-style-type: none"> ・鉄道関係ビデオの製作・販売 ・清涼飲料水の製造・販売 | |

(付表3) 「出資事業」…関係会社への投資・出資によって行っている多角化業種

| 活用する経営資源 | 電力会社 | ガス会社 | 鉄道会社 | NTT |
|------------|--|--|---|--|
| 土地・施設 | <ul style="list-style-type: none"> 不動産業（自社不動産関係） 都市、地域開発事業 鉄道・軌道業 広告業（電柱広告） | <ul style="list-style-type: none"> 不動産業（自社不動産関係、特に貸ビル、貸スポーツ施設） 自動車の管理・リース業 | <ul style="list-style-type: none"> ディベロッパー（駅ビル業、ターミナル業、レク施設業） レンタカー業 臨界鉄道業/リゾート交通事業 広告業 ホテル業 | <ul style="list-style-type: none"> 不動産業（駐車場、スポーツ施設） 都市開発事業 オペレータサービス業 情報提供サービス業 電話帳の企画・開発 宣伝、広告業（屋外媒体他） |
| 技術・ノウハウ・人材 | <ul style="list-style-type: none"> 電力供給システム補修・管理業 エンジニアリング業（調査、設計、工事、保守） 熱供給事業 情報処理サービス業 電気通信事業 | <ul style="list-style-type: none"> 広域ガス事業運営 エンジニアリング業（特にガスの配管、ビルの給排気） 熱供給事業 情報処理サービス業 緑化整備事業 技術研究および調査 | <ul style="list-style-type: none"> 建築・設計コンサルタンタ業 情報処理サービス業 鉄道通信業 店舗経営・地下街 デパート 旅行業 | <ul style="list-style-type: none"> 設備保全業（共同溝他） エンジニアリング、コンサルタント業 インテリジェントビルの企画・建設・運営 情報処理サービス業 キャプテンサービス、テレトピア事業 VAN、データベース会社 電気通信、宇宙通信の研究（自動検針システム、プリペイドカード開発） |
| 原料・副産物・機器 | <ul style="list-style-type: none"> 発電（卸売） 燃料、資材調達 倉庫業、運送業（原料関係） 電気機器の製造・販売 フライアッシュ販売 | <ul style="list-style-type: none"> 副産物の製造・販売（コークス・タール、舗装用アスファルト合材） 食品事業、倉庫業（LNG 冷熱の利用） ガス機器の製造・販売 住宅設備機器の製造・販売 掘削土の再生事業 | <ul style="list-style-type: none"> 生コン・砂利・ガスの調達 | <ul style="list-style-type: none"> 運送業(NTT 関連資材) 端末機器のリース |
| その他 | <ul style="list-style-type: none"> 観光開発業 | <ul style="list-style-type: none"> 雑誌出版（食文化） グループ金融 | <ul style="list-style-type: none"> マスコミ、映画 グループ金融、リース会社 | <ul style="list-style-type: none"> 旅行業（社員向） 海外ファイナンス、金融業 健康産業（健康チェックサービス） |

(注) 各事業者へのヒヤリング、アンケートに基づき、電中研でとりまとめたもの。