

# 英国電気事業における民営化後の経営動向

## Management Changes of British Regional Electricity Companies after Privatisation

キーワード：規制緩和、電気事業、企業評価、企業文化、経営戦略

蟻 生 俊 夫

### 1. はじめに

平成7年12月、発電市場における競争導入等を盛り込んだ改正電気事業法が施行された。今後の電気事業には、この規制緩和の後に起こる変化や影響をしっかりと踏まえた上で企業経営に取り組んでいく必要がある。

規制緩和後の企業経営という場合、経済成長や雇用情勢など、マクロ経済に与える効果を計測した研究は散見される。他方、各企業の経営、組織戦略といったミクロな部分に関する実証分析は、非常に少ないのが現状である。新商品サービスの創出や従業員モラルの向上など、業界ヒアリング調査主体の報告は存在する。けれども、それらがどの部分、もしくはどの程度まで影響するのかといった点まで言及した研究は、なかなか進展していない。

特に電気事業の場合、他の公益事業と比して、世界的に見ても規制緩和の歴史は浅く、その実証分析は今まで困難な状況にあった。ただし、英国電気事業においては、大胆な規制緩和の実施から5年以上の歳月がたち、何らかの評価が可能な時期になってきている。

そこで本研究では、規制緩和の面で先進的な英国電気事業を対象に、多岐にわたる経営データの収集を行い、規制緩和の影響をできる限り幅広い視点から検討してみる。

### 2. 英国配電会社の民営化と企業評価

#### 2.1 英国配電会社の概要

海外に目を向けてみると、今では全世界的ともいえる規制緩和の潮流の下、電力市場自由化の議論が盛んである。英国では、サッチャー政権の下、1984年の通信、1986年のガスに引き続き、1990年4月1日、電気事業が民営化された。この際、新たに発電市場の自由化、プール制にもとづく入札制度が導入されている。また、小売供給部門については、契約規模1,000kWを超える需要家が配電会社を自由に選択できるようになった。1994年には、100kWを超える需要家までに拡大され、さらに1998年には、契約規模の大きさを問わず配電会社を自由に選択できる予定である。民営化に始まった英国の規制緩和は、まだまだ変化の途上といえるが、他の多くの国における規制緩和の急速な進展を鑑みても、何らかの中間評価を期待するニーズは高く、それを実施する意義は深い。

英国でもイングランドおよびウェールズ地区の場合、1990年の民営化後、配電12社と送電1社、発電3社に分割された。そこで配電会社は、国営の12配電局からの地域割をそのまま引き継ぐ形で成立した。したがって、経営指標の面から民営化前後の変化をとらえることが可能である。加えて、これらは日本同様、基本的に地域独占の形式を持つ。以上より、イングラ

ンド、ウェールズに存在する配電 12 社は、日本の電気事業との比較で適当な事例と見なせ、本研究で分析対象とした。

2.2 企業評価と調査項目

規制緩和が企業経営に及ぼす影響を分析するにあたって、さまざまな角度から企業をとらえようとする企業評価の枠組みの中で考えていくと、いっそう客観的、網羅的な分析が可能である。しかし、実際に総合的な企業評価を行う枠組みについては、その必要性とは裏腹にまだ確立しているとはいえない。経済的、社会的目的について、いずれも独立した形で取り上げられてきたのが現状といえる。

当所では、そうした問題点等も踏まえ、経済性と社会性を考慮した経営分析の考え方として 3 面評価を提唱している。この 3 面評価では、「企業は、経営資源から経営活動、経営成果にいたる好循環を通して成長していく」という仮説の下、その永続的な発展を念頭に置いて、企業評価に必要な項目を整理している。表 1 に示すように、アウトプットである経営成果に加え

て、インプットである経営資源やプロセスである経営活動、さらにはカネ以外のヒトやモノ、情報までも取り入れて評価、分析できるのが特徴である。

ここで分析に使用するデータは、財務諸表のみならず幅広い領域からとらえており、年次報告書やアンケート調査等により適宜捕捉しなければならない。表 1 のように、B/SとP/Lに加え、経営資源の 1 つである企業文化・組織風土に関する項目と、経営戦略・活動に関するさまざまな項目は、3 面評価で重要な役割を持つ。これらは企業成長と深く関係し、長期的、間接的にカネを中心とする経済的成果に強い影響を及ぼすと予想される。

本研究では、英国配電会社を対象に、民営化前後のさまざまな経営指標の変化を確認するとともに、企業文化や経営活動等をフレームワークとしたアンケート調査を実施し、その評価を行っていく。すなわち、企業性と社会性を同一の土俵に置いた企業評価アプローチによって英国配電会社の経営動向を分析してみる。

表 1 経営分析の拡大・深化した枠組みと本研究の対象領域

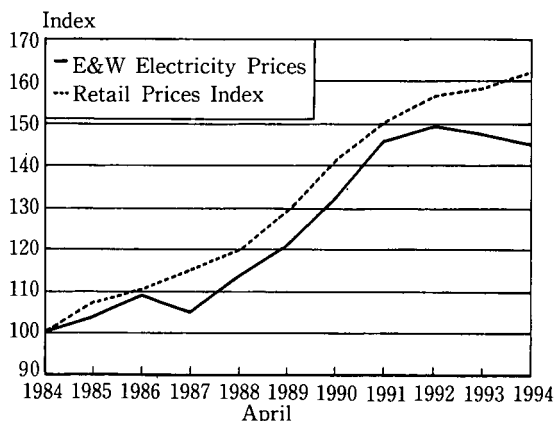
		問題となる経営側面		
		経営資源	経営活動	経営成果
ヒ	ト	●従業員の状況 ☆従業員数 ○年齢、勤続年数 ○役職、所属部署 ○経歴 ○月平均残業時間 ○通勤時間	○人材育成 ○労働時間短縮 ○社内コミュニケーションの向上 ○調査・研究開発力の向上 ○女性管理職の登用 ○福利厚生制度・施設 ○社外重役の導入 ○労働組合活動 ○合理化・省力化	●従業員満足度 ○経営者イメージ ☆顧客満足度
		●企業文化・組織風土	○地域貢献活動 ○顧客満足度の向上 ○社風・企業イメージの改善 ○社会福祉活動 ○文化支援活動 ○財界活動 ○国際化戦略 ○情報化戦略 ○広報活動	☆NO. 1 排出量
報	モ	貸借対照表 (B/S)	○省資源・省エネ活動 ○経営多角化 ○売上高拡大・シェアアップ ○新商品・サービス開発	●財務業績 ☆収益性 ☆成長性 ☆生産性 ☆安定性 ☆価格水準
ノ	カ		○財務内容の改善 ○株主配当の向上	損益計算書 (P/L)

(注) ○：アンケート調査によるデータ収集、☆：文献・資料調査によるデータ収集  
●：いくつかの下位概念を有する項目  
・経営活動のヒト、情報等の分類は一義的でない場合も考えられ、ここでは破線で区分した

### 3. 英国配電会社の民営化前後の経営変化

#### 3.1 電気事業における経営指標の変化

規制緩和の効果という、まず引き合いに出されるのが商品価格の変化であろう。英国配電会社において、民営化前後の電気料金の推移を表したものが図1である。民営化後、電気料金の上昇が各方面から指摘されたが、その状況を追認できる。ただし、小売物価指数と比べると、それ程大きな上昇でないとも見なせる。この上昇には、燃料コストや人件費等、他のさまざまな要因が絡んでいるものと推察される。1991年以降、料金上昇は、物価上昇に比してむしろ緩やかになる傾向も読みとれる。

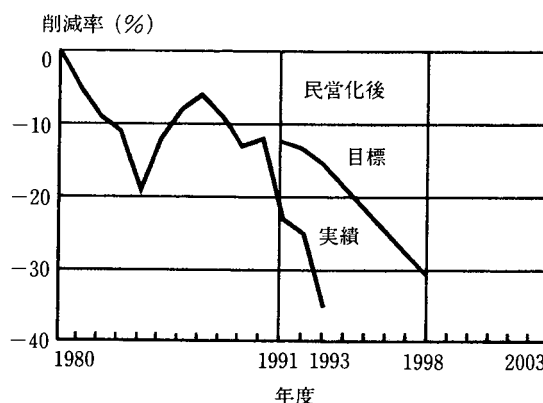


(注)・April 1984=100, Prices exclude Rebates and VAT  
・文献[2]より抜粋

図1 イングランド・ウェールズの電気料金と物価指数

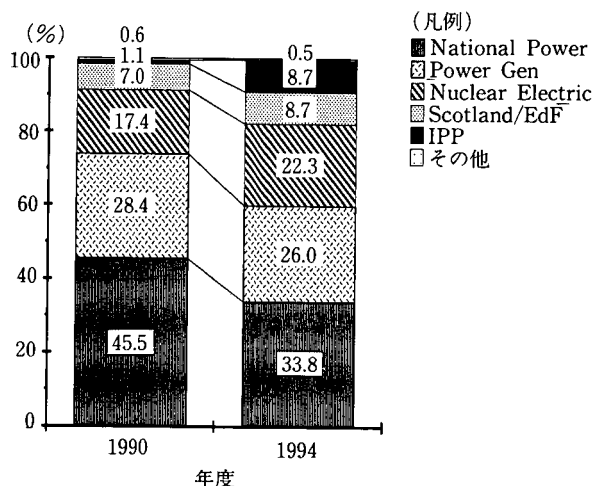
また、電気事業の場合、公益事業として、安定供給や地球環境問題等への対応も重視されよう。図2は、その一例として、英国電気事業におけるNO<sub>x</sub> 排気量を調査した結果である。これを見ると、民営化後、削減目標を明示しながら取り組み、NO<sub>x</sub> 排気量は順調に低下している。規制緩和は、社会性として重要な環境問題に対して好影響を与えている。

さらに図3は、発電市場のシェア変化に焦点をあてたものである。民営化直後、独立系発電事業者 (IPP) のシェアはかなり少なかった。しかし、4年後、それが確実にシェアを伸ばしており、英国電気事業に競争環境が整いつつあ



(注) 基準レベル=1980年  
(出所) Digest of Environmental Statistics No.17 1995

図2 英国・発電所におけるNO<sub>x</sub>排気量の推移



(出所) Energy Settlements and Information Services Ltd

図3 イングランド・ウェールズの発電シェアの変化

る状況を確認できる。これは、規制緩和の大きな成果といえそうだ。

#### 3.2 配電会社における財務指標の変化

次に、12 配電会社の年報にもとづき財務データを集計し、民営化前後の経営指標の動きを確認してみる。いわゆる財務分析の領域であり、これは、3面評価でも大きなウェイトを占める。経営成果として、収益性と成長性、生産性を表す3指標と、それら12社間の標準偏差による安定性の指標を取り上げ、その動向を分析した結果を図4に示す。図4では、民営化の前後4年間ずつ計8年間の動きを表している。収益性には総資本経常利益率、成長性は対前年度売上高増加率、生産性は1人当たり売上高と、それ

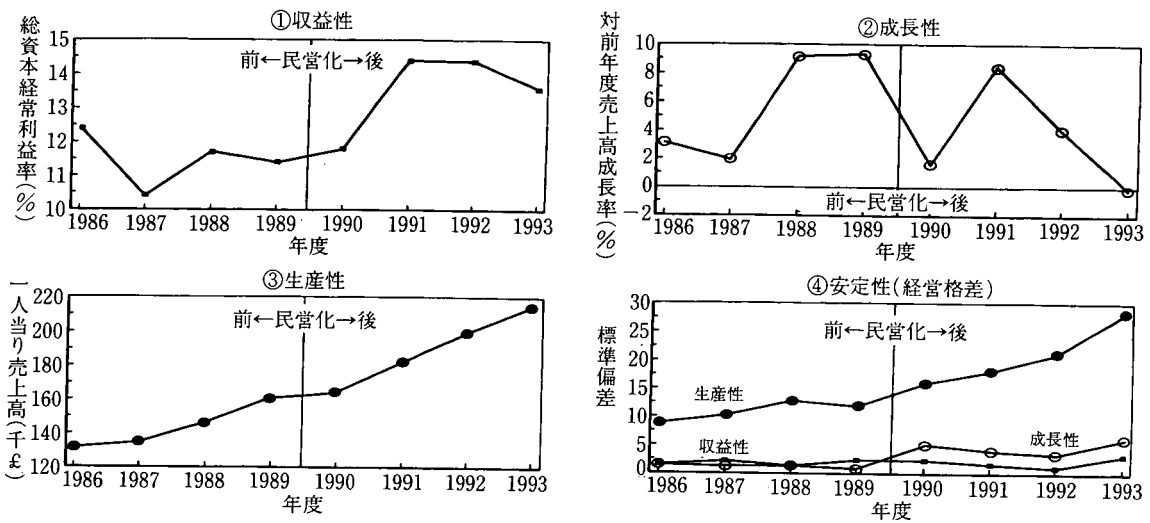


図4 英国配電会社の経営指標の推移

それぞれもっとも代表的と思料される指標を選択した。安定性となる標準偏差は、各指標の12社間のバラツキを表しており経営格差と見なせる。

算出に用いたデータは、単独の会社ではなく、原則としてグループ大の数字を使用している。いずれの配電会社も、積極的に経営多角化を推進しており、総合的、現実的な経営状況の把握には、こうした方法が適切と判断した。

図4を見ると、民営化後、収益性と生産性が堅実に改善している様子を確認できる。これは、図5のように、従業員数の削減が大きく寄与したとうなずける。また、成長性については、あまり変化が見られない。民営化後、本業である

配電事業の成長性の低下をグループ大で何とか現状維持に止めている結果と解される。

経営格差については、民営化後、生産性と成長性は、12社間でバラツキが大きくなる傾向を示している。平均値で比較すると、収益性でも格差は若干拡大している。これより、競争的な経営環境の生成を裏づけられ、ますます各社独自の経営戦略を望まれる状況と見てとれる。最近、表2に示すように、いくつかの配電会社で買収の話題が上ってきている。規制緩和は、公益事業として横並び的な業界にとって大きな転換点といえよう。今後とも民営化後の経営活動の変化には注意していく必要がある。

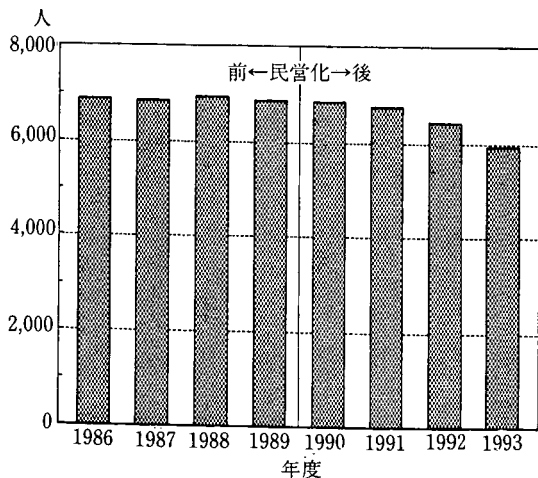


図5 英国配電会社の従業員数の推移

表2 英国配電会社のM&A

配電会社名	買収企業	買収総額 (億ポンド)
ノーウェブ	英ノース・ウェスト・ウォーター (水道会社)	18.3
サウス・ウェールズ・エレクトリシティ	英ウェルシュ・ウォーター (水道会社)	8.7
イースタン	英ハンソン (コングロマリット)	25
サウス・ウエスタン・エレクトリシティ	米サザーン (総合電力会社)	11
シーボード	米セントラル・アンド・サウス・ウェスト (総合電力会社)	16
マンウェブ	英スコティッシュ・パワー (総合電力会社)	11
ミッドランズ・エレクトリシティ※	英パワーゼン (発電会社)	19.5
サザーン・エレクトリック※	英ナショナル・パワー (発電会社)	28

(注) ・買収の合意が成立あるいは買収が完了した案件。  
 ・※印は英独占・合併委員会が調査中の案件。  
 ・日本経済新聞朝刊記事 (1995年12月13日付) より抜粋。

## 4. アンケート調査に見る英国配電会社の経営動向

### 4.1 従業員アンケート調査の概要

年報や財務分析だけでは十分とらえられなかった企業文化や経営活動について、英国配電会社の従業員を対象に表1に示すような項目内容でアンケート調査を実施した。これより、前章で指摘された競争環境の生成や経営格差拡大の内容等について詳細に追求していく。本来、民営化前後でさまざまな経営側面に対する比較分析を行うのが理想である。しかし、残念ながら民営化前の資料は存在しない。そこで次善策として、日本の電気事業に対する調査結果を参考に、英国配電会社の企業経営の特徴を評価する方法をとっていく。

表3に今回の調査概要を示す。英国においては、電気事業の従業員165人、日本においては、電気事業の従業員130人を対象にした。調査対象は、サンプル間で属性による相違が極力僅少となるよう、また、企業の現状にできる限り近い結果が得られるよう、いずれも本店勤務の男性中堅ビジネスマンに限定している。調査では、いずれの対象も、年齢35歳程度、勤続年数10年程度と、当初期待通りにサンプルを得られた。回収数や回収率から見ても、これから日英比較

等を展開していく上で信頼できるデータといえる。

### 4.2 日英電気事業の経営比較

#### (1) 企業文化

現状では、企業文化や組織風土といった抽象的概念の実態を計測する確固たる基準、手法は存在しない。ここでは、図6に掲げるような企業文化に関連する数多くのキーワードを取り上げて従業員意識の全体的な傾向を調査し、その把握を試みた。

アンケートでは、回答者の認知度の違いから定量的に5段階に分けて評価を行っている。例えば、「軽薄」と「重厚」のような対になるキーワードを提示し、「左に近い」-2点、「やや左に近い」-1点、「どちらともいえない」0点、「やや右に近い」1点、「右に近い」2点と点数を与えている。そして、日英電気事業の平均値を算出し、図6を作成した。これより、英国配電会社と日本電気事業の違いを一見して識別できるようにした。また、図6の縦軸の項目は、日英電気事業の間で平均値の差による検定を行い、そのt値の大きさ順に上から並べている。

英国配電会社は、「トップダウン」や「生え抜き」「男性的」「利益志向」などの点で目立っている一方、日本の電気事業は「地味」や

表3 日英電気事業へのアンケート調査概要

I. 英国電気事業	
①調査時期:	1995年2月1日～3月10日
②調査地域:	イングランドおよびウェールズ地区
③調査対象:	年齢35歳、勤続10年程度の男性中堅従業員(個人)
④サンプリング:	配電会社における本店勤務の条件該当者を無作為抽出
⑤サンプル数:	設定165人(Eastern Electricityを除く11配電会社:15人*) 回収94人(57.0%)
⑥調査方法:	質問紙郵送法
II. 日本電気事業	
①調査時期:	1993年1月22日～2月10日
②調査地域:	全国
③調査対象:	年齢35歳、勤続10年程度の男性中堅従業員(個人)
④サンプリング:	本店勤務の条件該当者を無作為抽出
⑤サンプル数:	設定130人 〔東京・関西電力:20人 北海道・東北・中部・北陸・中国・四国・九州・沖縄電力、電源開発:10人 回収116人(89.2%)〕
⑥調査方法:	質問紙郵送法

(注) \* 当初、英国イングランド、ウェールズにある全ての配電会社12社への調査を予定していた。しかし、Eastern Electricityについては、調査時に組織改革と重なってしまい、その実施を見送った。

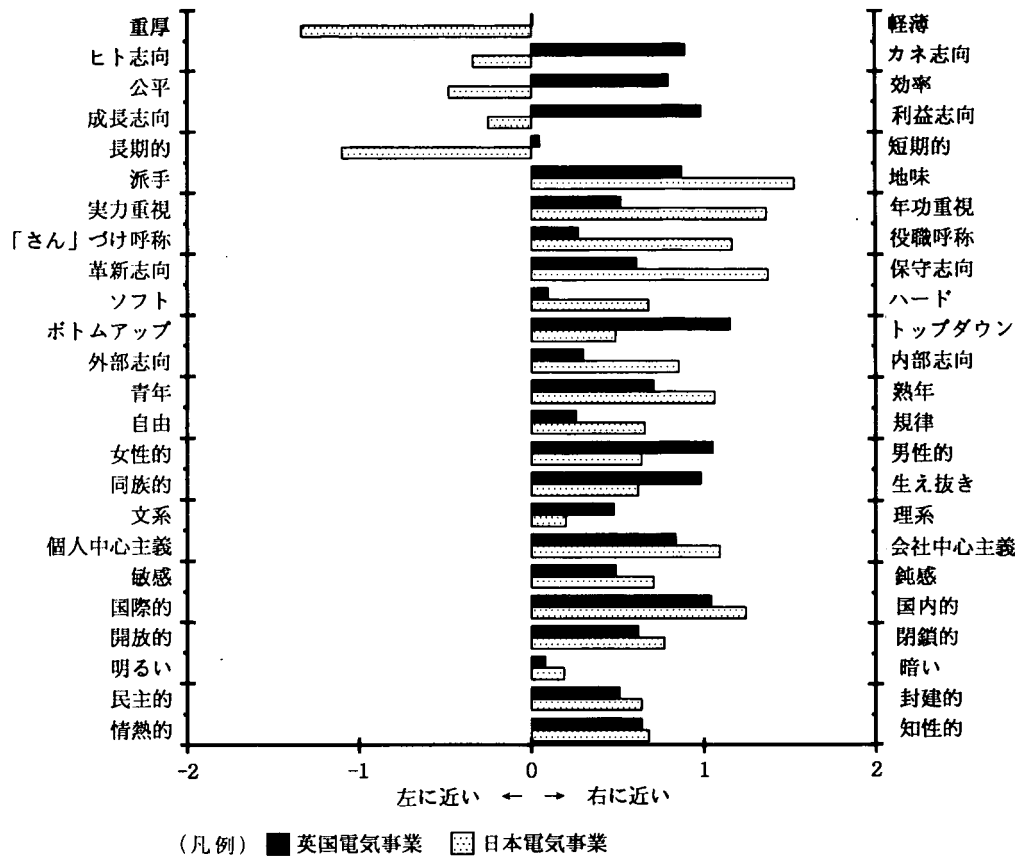


図6 日英電気事業の企業文化の現状

「保守志向」「年功重視」「重厚」などに近く、かなり違った雰囲気をもっている。

両者で平均値の差を検定した結果に着目すれば、英国の場合、日本に比べ、「カネ志向」や「効率」「利益志向」「トップダウン」などに有意に特徴的である。一方、「重厚」や「ヒト志向」「公平」「成長志向」「長期的」「地味」「年功重視」「役職呼称」などについては、日本の方が際立っている。株主を第一に利益至上主義に走っている様子を観察できる。

(2) 経営活動

従来の財務分析で十分に評価できなかった経営活動についても、先の企業文化同様、5段階評価により調査している。「積極的」「やや積極的」「どちらともいえない」「やや消極的」「消極的」の選択肢に対し、それぞれ2点、1点、0点、-1点、-2点と点数を与え、その

平均値を算出している。その結果を図7に示す。

英国配電会社の場合、日本と比べると、「株主配当の向上」や「合理化・省力化」「顧客満足度の向上」「経営多角化」などに有意に積極的とわかる。一方、「労働時間短縮」や「調査・研究開発力の向上」「福利厚生制度・施設の改善」「地域貢献活動」「文化支援活動」「人材育成」については有意に消極的である。

電力市場成長率の点において、英国電気事業は、日本以上に成熟産業に位置づけられる。先の企業文化で既述のように、株主配当や企業収益の向上を第一目的とするが故に、合理化・省力化や財務内容の改善、情報化といったリストラに必死に取り組むというストーリーが浮かんでくる。これら経営活動は、財務指標と直接的な関連を想定できるものであり、前章で指摘した経営格差拡大の重要な要因と推察される。

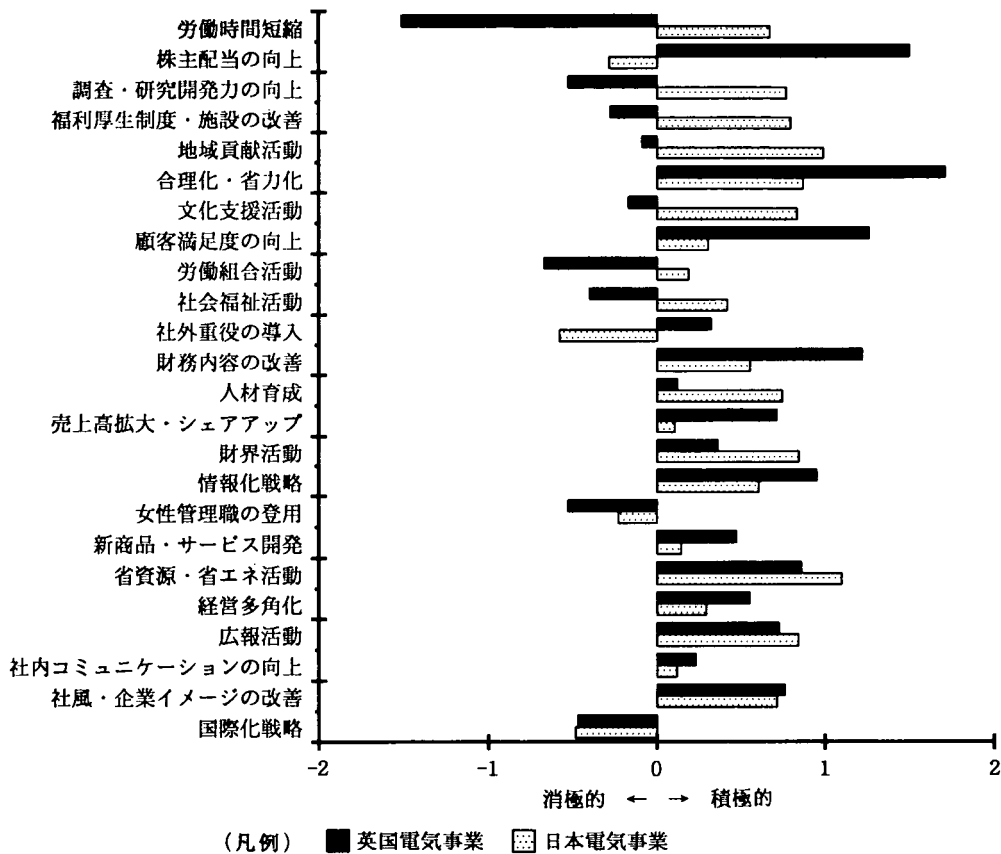


図7 日英電気事業の経営活動の現状

合理化では、既に図5で見たように、人員削減を無視できない。各配電会社では、全体の従業員数の減少はもちろん、本社間接部門の人員削減を行いながら多角化部門に新しい人材を投入するといった、トータルな数字では把握できない変革を強力に推進している。同時に、こうした変革をスムーズに行うための組織改革や権限の委譲、外部役員を導入等も多い。

また、顧客満足の向上については、民営化後に起こっている競争激化の中で、電気という商品により高い付加価値を追求している。英国の場合、この流れとも関連し、「新商品・サービスの開発」にかなり前向きである。各配電会社とも、民営化後、図8のような顧客サービスに対する補償基準を公表し、顧客満足の向上に努めている。その結果、顧客サービスは、図9のように確実に改善している。こうした側面も規

制緩和の影響を見る上で重要といえよう。

### 5. おわりに

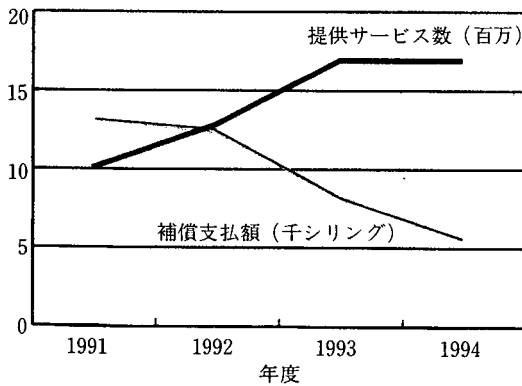
本研究では、英国配電会社を対象に、文献・資料やアンケート調査によって多岐にわたる経営データの収集を実施し、民営化の影響をさまざまな角度から検討してみた。

英国配電会社の場合、民営化前後で経営指標の動向を見てみると、収益性や成長性、生産性について、民営化が企業経営に有効な経済的成果を与えている状況を確認できた。また、各社間で経営格差は徐々に広がっており、より競争的な経営環境の生成も認められた。

企業文化と経営活動について、アンケート調査にもとづき日英電気事業を比較してみると、英国の場合、短期的な合理化、利益追求に前向きである反面、長期的な社会貢献活動や人材育

MEB Midlands Electricity plc		GUARANTEED STANDARDS OF SERVICE		MEB Midlands Electricity plc	
Guaranteed Standard	Performance Level			Payment	
1. Service fuse failure	Attend within 3 hours of notification during normal office hours			£ 20	
2. Restoration of supply after a failure of our distribution system	Restore supply within 24 hours			£ 40	
	Domestic			£ 100	
	Non-Domestic			£ 20	
3. Provision of supply	Plus for each subsequent 12 hour period				
	Make appointment within 2 working days - Domestic			£ 20	
	5 working days - Non-domestic			£ 20	
	Other - as agreed				
	Failure to keep an agreed appointment				
4. Estimated costs of new, additional or altered supply	Domestic			£ 40	
	Non-Domestic			£ 100	
5. Notice of supply interruption	Provide estimate where:				
	No Extension required - within 5 working days			£ 40	
6. Voltage complaints	Extension required - within 15 working days			£ 40	
	Provide 7 days notice of a planned interruption				
7. Meter accuracy disputes	Domestic			£ 20	
	Non-Domestic			£ 40	
8. Responding to account enquiries	Where a visit is necessary make (and keep) appointment within 10 working days			£ 20	
	Where a visit is unnecessary provide reply within 5 working days			£ 20	
9. Appointments	Where a visit is necessary make (and keep) appointment within 10 working days			£ 20	
	Where a visit is unnecessary provide reply within 5 working days			£ 20	
8. Responding to account enquiries	Provide a substantive reply within 5 working days			£ 20	
9. Appointments	Attend as agreed			£ 20	

図8 顧客満足改善策 (Midlands Electricity の例)



(出所) OFFER Reports on Customer Services

図9 英国電気事業における民営化後の顧客対応の推移成など、社会性関連の項目が消極的である状況を見てとれた。

日本の電気事業には、こうした傾向を素直に受け入れるのではなく、良い、もしくは悪いと思われる箇所をここで明確にし、バランスのとれた企業文化や経営活動を展開することが望まれている。

なお今後は、米国電力会社や日本の一般企業をはじめ、他のさまざまな事例も詳細に分析し、特にアウトソーシングや人員削減など、リストラの効果的な推進方法について検討していく。

【参考文献・資料】

- [1] 蟻生俊夫(1993)：企業の総合経営力評価；電力中央研究所報告 Y92012
- [2] 蟻生俊夫 他(1994)：電気事業の従業員満足度の現状と課題；電力中央研究所報告 Y93011
- [3] 蟻生俊夫(1994)：中堅ビジネスマンの満足度の現状と要因分析；電力中央研究所報告 Y93010
- [4] 蟻生俊夫(1996)：規制緩和が電気事業経営に及ぼす影響；電力中央研究所報告 Y95008
- [5] Electricity Association(1994)：The British Electricity System；Electricity Association Services Limited
- [6] 加護野忠男 他(1983)：日米企業の経営比較；日本経済新聞社

(ありう としお 経営グループ)