

## 電力自由化によって、欧州の電力会社の経営戦略はどのように変わったか？

筒井 美樹

わが国に先んじて電力自由化が進展した欧州において、新たに競争に晒されることとなった電力会社は、どの様に経営戦略を変化させたのであろうか？

### M&A

最も大きな特徴は、大手の電力会社がエネルギー関連事業を対象とする吸収合併 (M&A) をさかんに行ったことだ。その結果、欧州では電力会社の大規模化・集約化が進んだ。例えばドイツでは、かつての八大電力会社が、M&A によって四大電力にまで集約された。中でも RWE や E.ON は、英国や米国の電力会社やガス会社を買収し、他国への進出にも積極的だ。

図は世界のエネルギー会社の売上高上位八社の変化と、主な大規模 M&A の例を示している。2000 年には米国事業者も上位に名を連ねていたが、2010 年には売上規模が倍増した欧州事業者に席卷されている。この十年で欧州の事業者が大規模化・集約化したのがよくわかる。

### 市場の拡大

このように国内外の電力やガス会社と M&A を繰り返す背景には、自由化による市場の拡大が挙げられる。規制下で各国内に市場が限定されていた頃は、その国では最大の電力会社であっても、市場が開放され欧州という大きな市場の中では、他国の会社と競争を志向するには十分な規模では無かったのである。市場で勝ち残り、より多くの利益を上げることは、投資家の要望に応えることになり、自由化後の重要な経営の視点である。

### 小売市場参入

市場開放に伴い、国内の従来は他の会社の供給エリアだった地域のみならず、近隣諸国、特に需要増が見込まれる南欧や東欧などへの進出も盛んになった。その際、一から事業を興すのではなく、その地域の会社を買収し、需要家ごと買い取ってしまうことは、海外では常套手段である。例えば E.ON は、買収した会社名を E.ON×× のように変更し、ブランド名を統一したが、英国のスコティッシュ&サザンエナジー(SSE)のように、買収した会社のブランドをそのまま生かして市場に参入する場合もある。

### 垂直統合

欧州では、EU 指令によって送電事業は別会社化しなければならない。一方で、発電と小売を同時に保有する「垂直統合」は、電力会社の一般的な戦略だ。発電だけを持つと、卸電力市場の価格が下落した場合に利益が減るが、逆に小売だけなら、市場価格の上昇で利益が減る。両者を持つことで収益源を分散し、リスクヘッジできるのである。米国事業者 TXU の英国での小売事業からの撤退や、発電に特化したブリティッシュ・エナジーの破綻は、両者を持たなかったことによる失敗例と言える。

### 再エネ市場

欧州では多くの国で再エネ促進策が採られている。系統安定化などの諸課題はあるもの

## ゼミナール (29)

の、むしろ再エネ促進策をビジネスチャンスと捉える電力会社もある。例えば RWE やイベルドローラは、自ら再エネ子会社を設立している。需要家が再エネを選好して離脱しても、再エネ子会社でそれを補完できるのである。これもリスクヘッジである。

### 自由化と経営戦略

ここで紹介したような欧州の大手エネルギー会社は、自由化政策にせよ、再エネ促進策にせよ、あらゆるものをビジネスチャンスと捉えて、積極的に利用している。ビジネス展開は多様で、利益に対しても貪欲だ。これらが可能となったのは、自由化の恩恵と言える。規制下では無かった、新たな経営戦略である。

そもそも自由化とは、事業活動の活性化を促すものだ。わが国でも、真の自由化の足かせになるような制度設計は避けなければならない。

電力中央研究所 社会経済研究所 電気事業経営領域 主任研究員

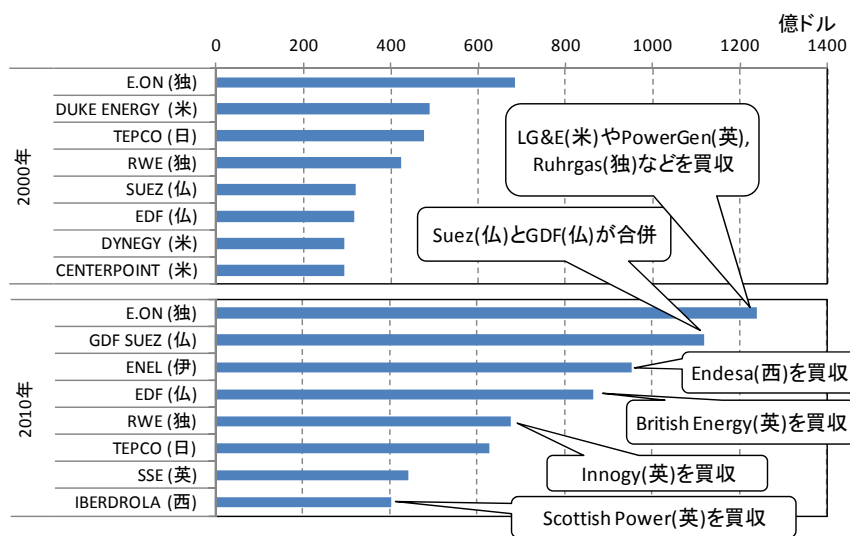
筒井 美樹 / つつい みき

1994年 入所

2007年 博士（政策研究） 政策研究大学院大学

著書に「電力自由化に勝ち抜く経営戦略：電気事業の近未来」（共著）

専門は効率性分析、エネルギー事業戦略分析



データ出所：Compustat Global Data

図 世界のエネルギー会社の売上高上位 8 社の変化と主な大規模 M&A 事例