

Q ドイツの大手電力会社の経営戦略の見直しから何を学べるか？

服部 徹

ドイツの大手電力会社の大胆な経営戦略の見直しが注目されている。E・O Nは、かねてから予定していた通り、再生可能エネルギーと配電および需要家ソリューションの提供に集中し、従来型の発電事業を新会社（Uniper）に移す分社化を今年一月に実施した。昨年十二月には、RWEが、再エネと配電、小売を新たな会社に移行し、今年中に上場させる計画を発表した。Vattenfallは、ドイツ国内に所有する電源の約半分に相当する褐炭火力発電所の売却を決めている。いずれも、再エネ・配電・需要家サービスへのシフトを進め、事業の方向性が異なる従来型の発電事業を切り離す形をとっている（図）。

【新しい経営戦略の評価は未確定】

環境団体などには、こうした大手電力会社の経営戦略の転換を好意的に評価する向きもある。しかし、新しい戦略の中核となる3つの事業の前途は多難である。再エネへの投資は、補助政策の見直しもあって、かつてのような高い利益率は望めない。配電事業は、規制事業で安定した収益が期待されるが、分散型電源の普及で、従量料金収入が減り、固定費の回収が難しくなることが懸念されている。需要家サービスについては、収益の柱となるようなビジネスモデルの確立には至っていない。新しい戦略の公表後も、株式市場での電力会社の評価は、未だ高まっていないのが現状である。

【エネルギー政策に伴う技術革新の可能性】

ドイツの電力会社の新しい戦略は、ドイツ政府が「エネルギー転換」を強力に推し進めたことへの対応であり、エネルギー政策の変更が電力会社の経営に大きな影響を与えうることを如実に物語っている。

わが国では、再エネの比率は増やしていくが、原子力や石炭火力にもエネルギーミックスで一定の役割が期待されている。ドイツのような大幅な政策変更は考えにくく、電力会社にも現実的な経営が求められている。

では、ドイツの極端なエネルギー転換への対応に学ぶことはないのだろうか。確かに、ドイツのエネルギー転換は、近年の電気料金の高騰など、国民に高い費用負担を強いており、現時点でのエネルギー政策としての評価は分かれるだろう。しかし、今後は政策誘導により技術革新が進み、費用の抑制をもたらすことも予想される。現に、蓄電池のコストはまだ高いとはいえ低下を続けている。データ解析技術や情報通信技術にトレーディングを組み合わせて、分散型の資源を効率的に活用する可能性も模索されている。そうした技術革新によって課題が克服されるならば、エネルギー転換の担い手として、経営戦略を見直してきた電力会社の評価は高まるかもしれない。

【成長オプションの獲得という視点も】

もちろん、技術革新が将来どの程度進むかは不確実であり、電力会社自身が既存の事業

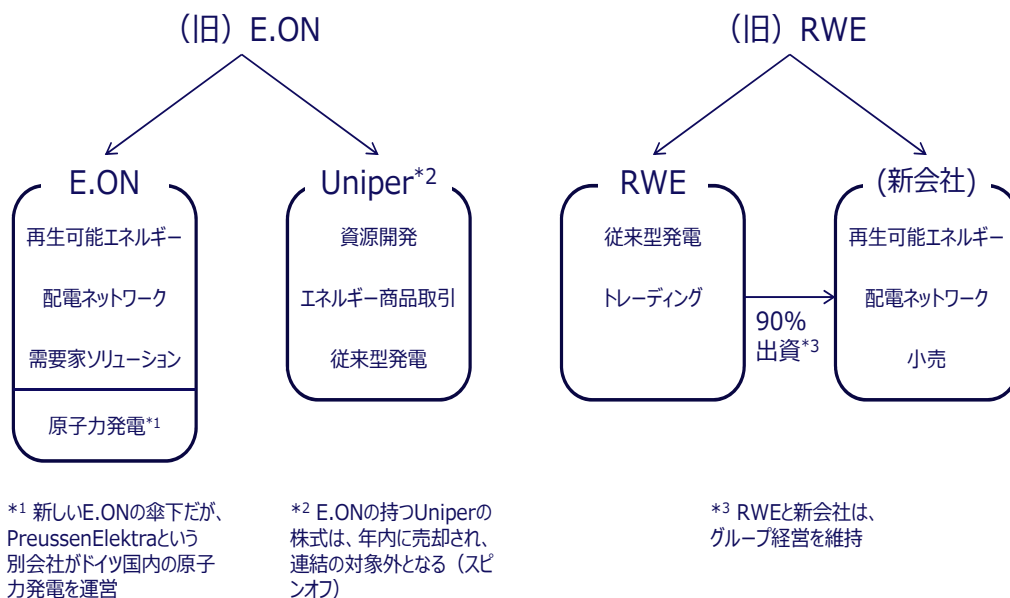
とは利益相反の面もある新しい技術に思い切った投資をするのは難しいだろう。実際、欧米でも技術革新の担い手の多くは、スタートアップと呼ばれる新興企業である。興味深いのは、E・ONが、戦略的共同投資として、IoTやビッグデータ関連を含む様々な新興企業に出資していることである。これは、収益を生むかどうか未知の段階で一定のリスクをとり、成功した暁に、新しい時代の主導権を握れる「成長オプション」を獲得する戦略と見ることができる。まだ見ぬ可能性にもしたたかに手を打つ姿勢は注目に値する。

電力中央研究所 社会経済研究所 事業制度・経済分析領域 上席研究員

服部 徹／はっとり とおる

1996年入所。博士（経営学）。専門は規制の経済学、応用計量経済学。

ドイツ電力経営



出所：E.ONおよびRWEの発表資料より作成