

電気事業連合会：電力レポート

※「電気新聞“ゼミナール”(2012年9月10日掲載)」より

<http://criepi.denken.or.jp/jp/serc/denki/pdf/20120910.pdf>

2012.11.21

「欧州の電力自由化がもたらした、電力会社の集約と規模の巨大化」

我が国では現在、電力自由化論議が盛んに行われており、自由化の進展が現在の大手電力会社に新たな新規参入会社が加わって競争が進むメリットを強調する意見や見解が語られことが多い。ところが、日本に先んじて自由化が導入され、進展した欧州の現状を見ると、一時は新規参入が増えたものの、既存の大手電力会社が国内外の電力やガス会社の吸収合併(M&A)を積極的に行い、結果的に、電力会社の大規模化、集約化が進んでいるのが実情である。

こうした現象が、どのような要因で起きたのかを検証してみたい。

#### □自由化で変わった経営戦略の行方

欧州における自由化の進展で、新たな競争にさらされることになった電力会社がとった経営戦略の最も大きな特徴は、エネルギー関連事業を対象としたM&Aを盛んに行ったことだ。その結果、欧州では電力会社の集約化、大規模化が進んだ。例えばドイツでは、かつての8大電力会社が、M&Aによって4大電力に集約された。なかでも、同国を代表するRWEやE.ONの2社は、英国や米国の電力会社やガス会社を買収して、他国への進出にも積極的である。

世界のエネルギー会社の売上高上位8社の変遷を見ると、2000年には米国の事業者も上位に名を連ねていた。しかし、2010年には売り上げ規模が倍増した欧州の事業者に席卷されており、この10年ではいかに欧州の事業者が大規模化・集約化を進めたかが、鮮明に浮かび上がる。

#### □M&Aによる拡大の意味するもの

どうしてこうした現象が進んだのか。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。規制下で国内に市場が限定されていた時代は、その国では最大の電力会社であっても、市場が開放された欧州という大きな市場の中では、他国の会社と競争を目指すには十分な経営規模ではなかった。自由化された市場で勝ち残り、より多くの利益を上げることは、投資家の期待に応えることになり、自由化後の重要な経営戦略と位置づけられたのである。

市場開放に伴い、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、需要家ごと吸収してしまうことは、海

外では常とう手段である。E.ONの場合、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。

□欧州では発電と小売りの「垂直統合」が一般的

欧州では、欧州連合（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、発電と小売りを同時に保有する「垂直統合」は、電力会社の一般的な戦略となっている。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、逆に小売りだけだと市場価格の上昇で利益が減る。両方を持つことで収益源を分散し、リスクヘッジできるという利点がある。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、この両分野を持たなかったことによる失敗例といえる。

さらに、欧州では多くの国で再生可能エネルギー促進策が採用されている。系統安定化などの課題はあるものの、むしろ再エネ促進策をビジネスチャンスと考える電力会社もある。例えば、RWEやスペインのイベルドローラは、自ら再エネ子会社を設立している。需要家が再エネを選択して離脱しても、再エネ子会社で補完できるからであり、これも、リスクヘッジの一つである。

紹介した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、あらゆる制度をビジネスチャンスととらえて、積極的に活用している。ビジネス展開は多様で、利益に対しても貪欲だ。こうした経営戦略を可能としたのは自由化の恩恵であり、従来規制下ではとれなかった、新たな戦略だ。

そもそも自由化とは、事業活動の活性化を促すのが目的である。我が国でも、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。

以上