

変革が進むエネルギー市場… 電力・ガス制度改革の行方

日本総合研究所 段野 孝一郎

リサーチ・コンサルティング部門 ディレクター/プリンシパル
京都大学大学院工学研究科博士前期課程修了(工学修士) 環境・エネルギー、資源・水ビジネス、通信・ICTを対象に、経営戦略、事業戦略、技術戦略、M&A、セールス&マーケティング、新規事業開発をテーマとするコンサルティングに従事。近年は、電力・ガスシステム改革や、新興国を中心とした海外への事業展開支援を行っている。



ガスシステム改革のロードマップ 既存事業者にとって新たな成長へのチャンス

ガスシステム改革の見通し

電力システム改革から遅れること1年、ガスシステムについても、2017年4月のガス小売全面自由化を目指し、新たな制度への移行が進められている。

電力システム改革では、まず2014年に成立した改正電気事業法(第1段階)に基づき、2015年4月に電力広域的運営推進機関(OCCTO)が設立された。続いて2015年6月には改正電気事業法(第2段階)が成立し、2016年4月の電力小売全面自由化と2020年4月の送配電部門の法的分離が確定した。

その後、託送供給等約款の事前認

可申請の受け付け(2015年7月未まで)、小売電気事業者の事前登録受け付け(2015年8月～)が行われた。さらに、電力取引等監視委員会が2015年9月に設立され、競争環境の監視(モニタリング)体制が整備された。一連の新制度移行措置の後、2015年12月末に託送供給等約款の認可を経て、2016年4月の電力小売全面自由化に至った。

ガスシステム改革も、おおむね同様の工程で新制度への移行が進められている。まず2015年6月に、熱供給事業法の一部改正、改正電気事業法(第2段階)と併せて、改正ガス事業法が成立した。いわゆる総合エネルギー市場を実現するためのエネル

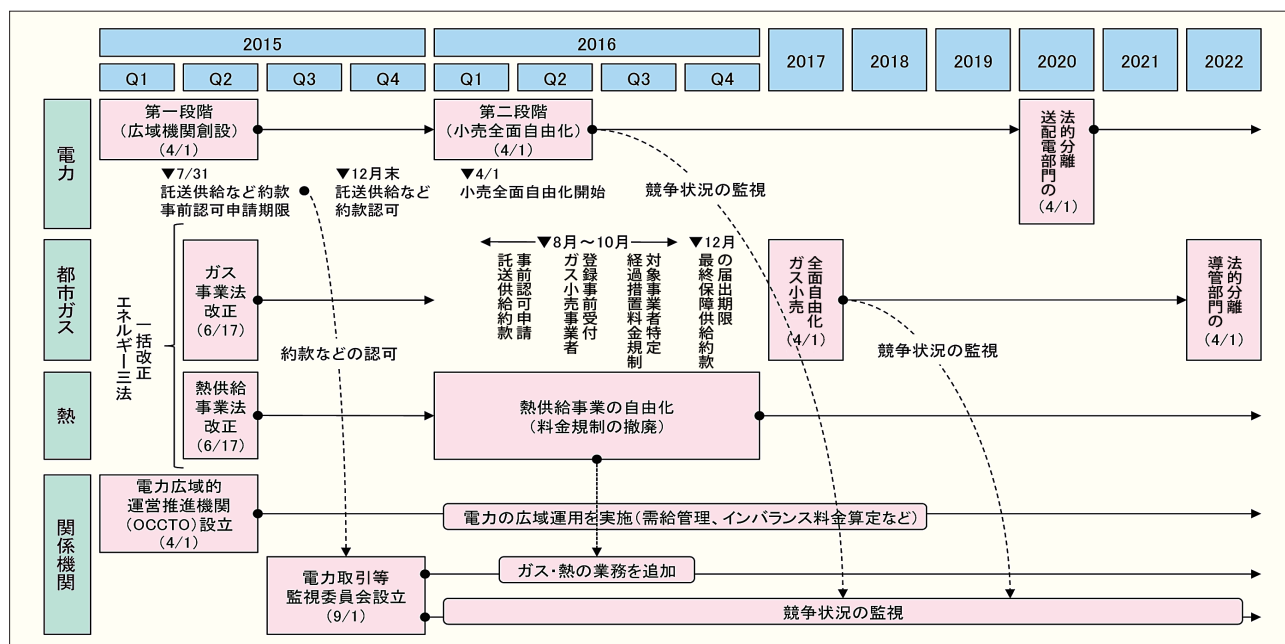
ギー三法一括改正である。

これを受けて、電力取引等監視委員会に、熱供給と都市ガスの取引に関する業務が追加される。今後は、託送供給約款事前認可申請、ガス小売事業者の登録事前受け付け、経過措置料金の対象事業者の特定、最終保障供給約款の届け出を経て、2017年4月のガス小売全面自由化を迎える。

ガス全面自由化以降は、電力取引等監視委員会が電力・ガス小売の競争環境の進展を監視しつつ、経過措置料金の撤廃(非対称規制の撤廃)の判断を下す予定だ。

さらに、一般電気事業者の送配電部門の法的分離(2020年)、大手都市ガス事業者3社(東京ガス、大阪ガ

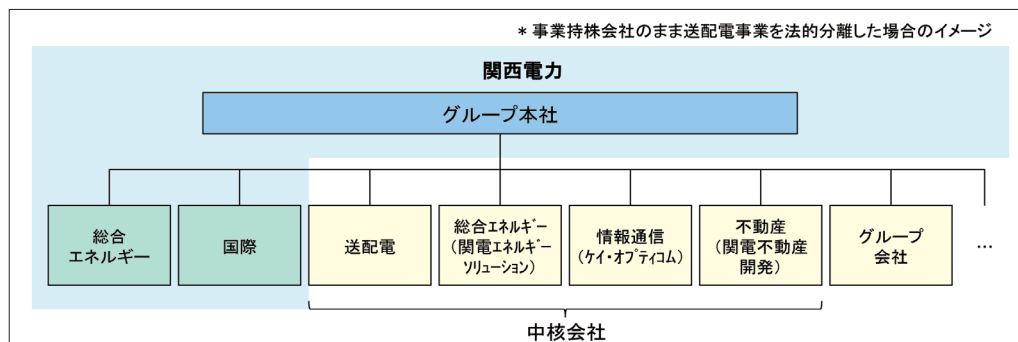
図1 電力・ガスシステム改革のロードマップ



出所：経済産業省資料などをもとに日本総研作成



図2 組織・ガバナンス体制の検討例（関西電力）



出所：関西電力IR資料をもとに日本総研作成

ス、東邦ガス)の導管部門の法的分離(2022年)を経て、電力・ガスシステム改革はおおむね完了する予定である。

組織体制改革に乗り出す 電力・ガス事業者

一般電気事業者と大手都市ガス事業者3社にとっては、ロードマップで明示されたネットワーク部門(電力：送配電部門、都市ガス：導管部門)の法的分離が事業構造の大きな転換期となり得る。法的分離が課せられる事業者は、ネットワーク部門の法的分離以降、中流部門の競争環境上の中立性を保ちつつ、事業拡大を図っていく必要がある。

一般にネットワーク部門の法的分離は電力・ガス事業者にとって脅威と捉えられることが多いが、一方で事業構造を転換する好機と見ることも可能だ。

英ブリティッシュガスはかつて、国営ガス事業者として英国のガス市場を垂直統合型のバリューチェーンで支配していたが、ガス法改正を受けて1997年に輸送部門を分離したことを契機に、上流分野を手掛けるブリティッシュガス、下流分野を手掛けるセントリカに分社を行った。分社化後、ブリティッシュガスは英国のみな

らず北米などにおいても積極的に上流権益の開発に注力し、事業領域を拡大した。また、下流分野を継承したセントリカは、電力・ガス市場の競争が激化する中、セントリカグループの持つエンジニアネットワーク、ボイラーメンテナンスなどで培った技術力を活用し、ガス機器の故障修理サービスなどのサービス事業を順調に拡大し、顧客基盤を維持・拡充した。

両社とも、事業構造が転換する過程で、各事業会社の中で健全な危機意識が芽生えたことや、各事業会社の事業領域が改めて定義され、自社の事業領域を拡大するための投資戦略が明確になったことが事業拡大の要因だろう。

都市ガス事業者よりも2年早く法的分離を迎える電力事業者は、すでに送配電部門の法的分離を見据えて、組織・ガバナンスの見直しに着手している。例えば、関西電力は、将来的な送配電部門の法的分離を見据えて組織・ガバナンス体制の刷新を行った。トップマネジメントとスタッフ組織を「グループ本社」と位置づけ、グループ経営機能の強化を図るとともに、成長の柱となる事業を担う中核会社には(法的分離後の)送配電会社、関電エネルギーソリューション、ケイ・オプティコム、関電不動産開発を据え、

グループ全体で高い収益性と成長を実現する組織・ガバナンス体制を目指すとしている。

組織・ガバナンスの見直しの機運は、民間事業者に留まらない。公営ガス事業者の中で最大規模を

誇る仙台市ガス局は、2014年6月から、ガスシステム改革が及ぼす影響、課題などの整理と対応策の検討に着手している。その成果をもとに、2015年4月に立ち上げた事業改革調整室を中心として、他事業者との連携など事業の多角化、営業戦略、ガス保安の確保策に加え、かねてより検討している民営化なども有力な選択肢とした経営強化策について、民間事業者のヒアリングなどを行いながら、検討を継続している。

小売自由化・法的分離は 組織改革のチャンス

電力・ガスシステム改革は2022年まで5年以上にわたり継続する長期的な取り組みである。新規参入事業者にとっての新たな市場開放という意味に加え、既存の事業者にとっても、既存事業の制約を打破し、改めて自社の成長戦略の検討や、成長を実現するための経営基盤・組織体制の検討を行う好機となり得る。

また、国内の都市ガス事業者206社のうち、29社が公営ガス事業者である。多くの公営ガス事業者にとっても、ガス小売全面自由化は、他事業者との連携などによる事業多角化で経営基盤を強化する好機となり得るだろう。■