

## 環境・エネルギーを巡る パラダイムシフト 日本総研の眼



日本総合研究所  
リサーチ・コンサルティング部門  
シニアマネジャー

つとむ  
佐々木 努

4月から始まった電力小売全面自由化は、切り替え件数が既に約82万件に達し、電力事業の新たな時代の扉を開いた。1年後に控えた都市ガスの全面自由化も含め、いよいよエネルギー業界のパラダイムシフトが現実のものとなりつつある。

最近公表されたエネルギー会社の長期ビジョンに、それを垣間見ることができるといえる。その上で、如何にして生き残り、成長を続けるかという視点で「ありたい姿」を描いている。そこには地域独占と総括原価で守られたかつての面影はない。

この「ありたい姿」には大きく二つの種類が存在する。一つは、地域に根ざして顧客と良好な関係を継続して育み、新たな付加価値を届けることで収益を形作っていく姿である。「地域で選ばれる」をスローガンに掲げ、地元の野球チームやスーパードとの連携を深めている中国電力などがその典型例だ。もう一つの「ありたい姿」とは、成長機会を求めて積極的にグローバル展開を目指す姿である。中部電力や関西電力は、海外事業の創出利益やそれを実現するための投資額について定量目標を定めるなど、不転の覚悟で「ありたい姿」を実現しようとしている。

いずれの「ありたい姿」であっても、その実現はたやす

いことではない。前者は顧客サービスに強みを有する新規参入事業者を上回る新たなサービス開発が欠かせないし、後者についても圧倒的な規模を誇る巨大な海外エネルギー事業者と伍していくことが求められる。いずれの場合も、機能の充足と経営体力の拡充の観点で、単独で生き残れる事業者は多くないだろう。

既に「東京電力と中部電力」はJERAを設立し、「関西電力と東京ガス」も上流分野でアライアンスを検討しているとの報道があったが、これらはまだ入り口に過ぎないだろう。日本市場にお

いて成熟した産業は、上位10社の販売シェアが90%に到達する段階になると4社寡占の状態に収れんすることが多いという。石油化学、百貨店、セメント、ガラスなどの業界再編がその証左とされる。実は、電力・ガス業界では上位10社のシェアが85%に達しており、他業界の定説に従えば、エネルギー業界における合併は不可避な状況にある。

## エネルギー事業者の「ありたい姿」と業界再編

ところが、各社が公表する長期ビジョンにおいて「業界再編」に関する言葉は見当たらない。長らく住み分けがなされてきた業界においては、合併や統合は「ありたい姿」ではないのかもしれない。しかし、それがパラダイムシフトの一つで

あり、そこから目を逸らしては「ありたい姿」を達成することは難しいはずだ。電力料金の地域差を考慮に入れて事業所の立地を検討することは、今では当たり前なことだが、4社寡占の状況が実現するとそれも変わってくるだろう。「エネルギー事業者と需要家の関係」や「エネルギー事業者の受発注の関係」にもパラダイムシフトが生じるのであり、エネルギー業界の部外者もその認識と準備が必要である。

(次回は6月6日付に掲載  
します)