

氏名（本籍地）	たつみ 異	なお 直	き 樹
学位の種類	博士（経営学）		
学位記番号	経博（経営）第45号		
学位授与年月日	平成19年3月27日		
学位授与の要件	学位規則第4条第1項該当		
研究科、専攻	東北大学大学院経済学研究科（博士課程後期3年の課程） 現代応用経済科学専攻		
論文題目	日本の電力会社の経営戦略に関する研究		
博士論文審査委員	（主査） 教授 大滝 精一 助教授 福嶋 路		

論文内容の要旨

公益事業である日本の電力産業において、自由化が段階的に進められている。電力産業が規制下にあったころ、この産業への競争市場導入は、経済学の世界の中ではかえって非効率をもたらすと、かつては考えられていた。しかしながら世界の規制改革の潮流にあっては、もはや電力産業といえども例外とはならず、経済学のみならず、工学的にも競争市場導入は可能と判断された。さらに政治的な要請に押され先進諸国は電力自由化を断行したが、その流れに日本も大きな影響を受けた。幸い慎重に進められてきた日本の電力自由化のために、欧米各国のような大きな失敗を経験せずに済んだ。しかし電力自由化の流れは不可逆的で、さらに規制と競争が交錯する状態で、電力会社の経営の舵取りは難しい時代を迎えているといえる。自由化の中で従来からの公益的課題を達成するには種々の矛盾点が露呈されて行くからである。

本論文は2つの部分から構成されている。

第I部では、本論文の議論の前提となる「公益的課題」、「規制の理論」、「規制改革の理論」、「電力自由化」等のさまざまなテーマを、先行研究のレビューを中心としてまとめている。また、「規制と競争の交錯」という視点からの議論も行なっている。さらに、本論文第II部において論じられる「電力会社の経営戦略」について、それが持つ宿命的な制約条件を示すことも目的とされている。

第1章では、「公益事業とは何か」という本質的な問いから議論を発し、公益事業に関する概念整理を行なっている。その上で電力会社の公益的課題が、自由化プロセスの下での経営戦略にとって種々の相反要因を持つことを指摘しながら、それらの共生について議論し、本論文全体に関わる序章ともなっている。

第2章では、電力産業の特質について、おもに電気の財とネットワーク産業の特性を産業組織論的な視点で分析し、それを前提とした上で、規制の根拠についての理論である「規制の経済学」のエッセンスを抽出した。

続く第3章は第2章と対となる「規制改革の理論」について、まず「第1の規制改革」として、主にインセンティブ規制を検討している。次に「第2の規制改革」として電力産業に競争市場を導入することになった経済学的理論背景を整理し、最後に欧米での規制改革の現状を検討し、全体として「規制改革の光と影」について論じている。

第4章ではまず、電力産業の歴史を回顧する中で、日本における戦前の「電力戦」にスポットをあて、当時の市場競争と公益性の取り扱われ方を検討した。これは第II部の議論において、戦前の事例が含意していることを確認することは不可欠と考えたからである。そして、戦後から現代に至るまでと、1995年以降の電力自由化の流れを確認しつつ、電力自由化における最近の論争についても検討を加えている。

第II部は「電力会社の経営戦略」についての議論である。第I部の議論を受けて、電力自由化による変化を電力会社の経営戦略の中でどのように捉えてゆくかについて、レビューの中で論考し、そこから描き出された分析枠組みに従って、「規制と競争の交錯」における卸市場戦略と小売市場戦略についての詳細な議論を行なっている。

まず、第5章では、オーソドックスな競争戦略論やリソース・ベースド・ビューなどの個別の経営戦略論を簡単にレビューしながら理論体系を整理し、その上で数少ない電力会社の経営戦略についての先行研究のレビューも同時に行なっている。また、第I部を念頭に置きつつ、これら種々の経営戦略の考え方のなかで、電力会社の経営戦略がどのようなものであるべきかについても論考を行なっている。さらに補論として、ドイツ電力市場の全面自由化後のケーススタディを行い、各電気事業者による戦略的行動がもたらした価格競争の顛末を検討し、各事業者が市場競争を通じて得た戦略的思考についても言及している。

第6章では、競争戦略だけでは持続的競争優位は得られないとの認識の下、将来を展望した経営戦略の議論を行なっている。具体的には、自由化によるパラダイム・シフトにより起きたライビング・フォースの変化について検討し、その変化を市場駆動型と顧客駆動型の戦略に分け、それぞれについて経済・経営学の両面から論考を行なっている。さらに、新たな公益的価値創造について検討し、それらを市場駆動型から導かれた「リスクマネジメント・アプローチ」と顧客駆動型から導かれた「マーケティング・アプローチ」を、それぞれ「競争と規制の交錯」の中で展開する戦略的フレームワークを仮説的に提示している。

第7章は「リスクマネジメント・アプローチ」から卸市場戦略における種々の方法論に関する分

析を行なっている。まず、第I部とは異なる視点から電力と市場の親和性について検討し、2005年4月に創設された日本卸電力取引所の仕組み、電力市場の制度、海外市場の状況等を詳細に観察している。

次に、経営戦略としてのリスクマネジメントについて、近年事業会社にも広まりつつある統合リスクマネジメントの考え方に基づいて電力会社への応用を検討している。具体的には、ファイナンスリスクとオペレーショナルリスクに分かれる電力会社のリスク要因を整理し、これらが「規制と競争の交錯」の中で独自のリスクマネジメントの構築が必要なことを指摘し、「ミックス・ポートフォリオ・マネジメント」というキー概念を提案している。さらに、電力市場におけるファイナンスヘッジに関する意思決定についてリアルオプションのモデルを用いて検討している。そして、電力会社特有の供給信頼度とこのような金銭価値に基づく意思決定が相容れないこと、電力市場が未成熟であること等を指摘し、当面の方向性について考察した。また、全社戦略のなかでこのようなモデルの活用法についても言及した。ここまで見て来た内容からは、従来とは異なる種類のリスクに対してマネジメントする必要性があることがあきらかになった。

さらに、このような新たなリスクマネジメントを行なうにあたって、組織が持つ問題点について組織論の考え方に基づいて整理し、公組織の持つ問題点との比較も考慮しつつ、定性的にはあるが、改善すべき問題点を浮き彫りにしている。

最後に実際のリスクマネジメント体制を見た後、このようなリスクマネジメント体制構築の巧拙が、いずれ電力会社間の競争力格差につながる可能性を指摘した。

第8章では、「マーケティング・アプローチ」から小売市場戦略における方法論について議論している。まず、基本的な問題としてマーケティングの定義についての変遷を検討し、自由化以前は商業マーケティングとは無縁の電力会社が、このような潮流をどのように捉えるべきかを論じている。そしてセールスとマーケティング機能が未分化の現状について言及し、電力ビジネスが課題として持っている項目をマーケティング戦略の中で分解し、かつどのような展望が持てるかを簡単に検討している。

次に、日本国内の電力小売市場の自由化進展と市場構造を確認した上で、自由化対象の主に大口顧客向けの最新のソリューション・ビジネスと、規制下にある主に一般家庭顧客向けのオール電化営業に関して、それぞれの現状の取り組みについて検討し、国内小売市場の問題点や課題にも言及している。

さらに、海外の電力会社へのインタビューに基づいた事例を紹介し、フィンランドのフォータム社とフランスのEDF社等の先進的な取り組みを検討したあと、最後に日本の電力会社におけるマーケティングの今後の展望について議論した。具体的には顧客ロイヤリティのための基本的な戦略はサービスマネジメントであることを確認し、地域独占企業の競争環境下での顧客の囲い込みについての議論を行なっている。その後、進化させるべき領域と、従来から変わらぬ領域の価値を顧客に提示（可視化）する戦略について述べたあと、サステンションとイノベーションというキーワードで電力会社のマーケティングにおける2つの方向性についての論考を行なっている。

第9章では、第I部での議論も踏まえ、第6章で提示されたフレームワークに基づいて、第7章、第8章で議論された2つのアプローチについての検証を行ないつつ、両者を統合したアプローチの必要性を主張している。さらに、この統合アプローチの下に新たな価値創造が実現され得るのかを議論したあと、これが達成されるには効率性と公益性の両立とともに、地域を始めとしたさまざまなステークホルダーとの関係性を重視した、電力会社のバリュー・ネットワーク形成、およびそこからイノベーション創出が必要であることを提言している。最後に残された課題を提示し、今後の研究の方向性を示している。

論文審査結果の要旨

本論文は、本格的な電力自由化の進展の中で、規制と競争が交錯する状態に置かれたわが国の電力会社の経営戦略の現状と課題を研究したものである。「規制と競争の交錯」という状態を踏まえて、全体は2つの部分から構成されている。

第I部では、本論文の議論の前提となる「規制」に関する諸テーマを、先行研究のレビューを中心にまとめている。第1章では、「公益事業とは何か」という問いから議論をはじめ、公益事業の概念整理をしたうえで、電力会社が規制と競争が交錯する特異な環境に置かれていることを指摘する。第2章では、電力会社の特質について、規制の根拠となっている「規制の経済学」のエッセンスを抽出している。続く第3章では、第2章と対をなす「規制改革の理論」に関し、インセンティブ規制と競争政策を中心に論じ、規制改革の光と影について言及している。第4章では、わが国の電力産業の歴史を回顧する中で、戦前の「電力戦」にスポットを当て、当時の市場競争と公益性の取り扱われ方を検討し、さらに戦後から現代に至る流れを、電力自由化に関する最近の論争を含め検討している。

第II部は、上述の規制環境の変化のもとでのわが国を中心とする電力会社の経営戦略について議論している。まず第5章では、経営戦略論のレビューに基づき理論体系を整理し、数少ない電力会社の経営戦略に関する先行研究のレビューを行っている。第6章では、経営戦略を「市場駆動型」と「顧客駆動型」に二分して、各々から導かれた「リスクマネジメント・アプローチ」と「マーケティング・アプローチ」からなる独自の戦略的フレームを仮説的に提示している。続く第7章では、前出の「リスクマネジメント・アプローチ」から電力卸市場戦略における種々の方法論について分析し、諸課題を抽出している。第8章では、「マーケティング・アプローチ」に基づき小売市場戦略における方法論について、大口顧客向けのソリューション・ビジネス、一般家庭顧客向けのオール電化営業、海外電力会社の先進的取組みを中心に議論している。第9章では、第I部での議論も踏まえ、すでに提示されたフレームワークに基づき、2つのアプローチの統合の必要性と今後の経営戦略の方向性について論じている。

本論文は、わが国の電力会社がおかれた「規制と競争の交錯」という特異な環境を意識し、規制

と競争の二面にバランスよく光を当てつつ経営戦略のあり方を論じている点に大きな特色がある。また、第6章で提示された戦略的フレームワークも現代の電力会社に求められる経営戦略の諸条件を明確に示すものとして示唆に富むものといえる。さらに、後半の第7章以降では、国内外の電力会社における最新の経営戦略の動向や方法論が丹念に議論されており、当該業界における戦略の到達点と諸課題が明らかにされている。以上の諸点から、本論文は博士（経営学）の学位を授与するにふさわしい内容と判断されるため、「合格」である。