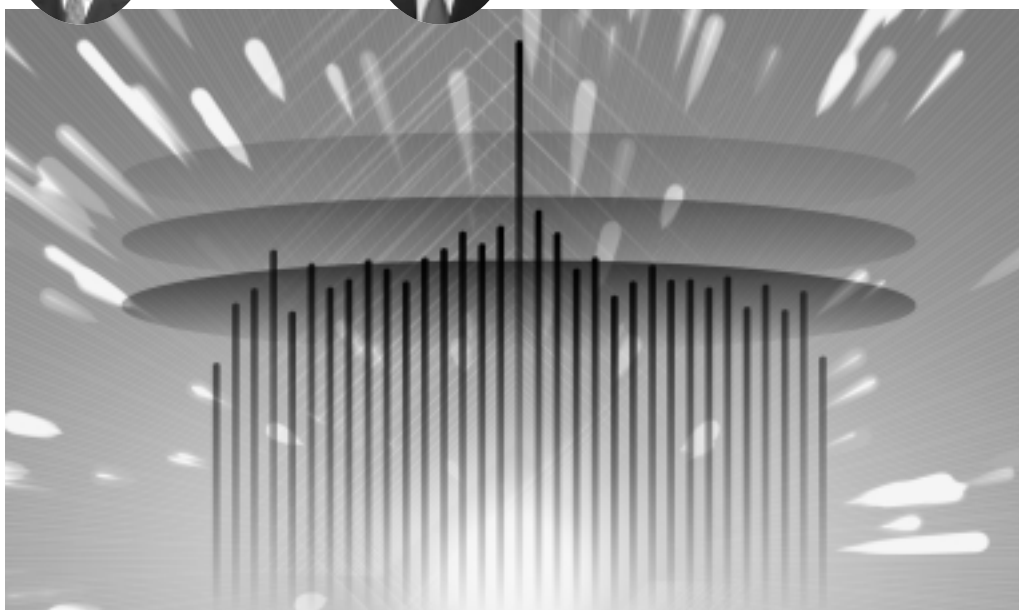


エネルギー業界における競争優位の 確立に向けて

石上圭太郎



山内 朗



現在、電力、都市ガスの小売り自由化の拡大期にある。エネルギー需要の大きな伸びが期待できないなかで、従来の各社横並びの経営のままでは成長を維持することが難しい時代に突入した。一方で、電力会社、大手都市ガス会社は、大型設備投資が一巡し、キャッシュが潤沢な財務状況にある。だが、それを目先の値下げに費やすだけでは、自由化の成果が十分に得られたとはいえない。

自由化、規制緩和で先行する通信、金融などの分野では、競争力の源泉が明確になるなかで、各社が自社の強みを見極め、独自の戦略で成長を実現している。エネルギー業界でも、各社の独自の強みを見極めて成長のシナリオを構築し、コアコンピタンス（中核業務）の強化を急ぐべきである。

そのためには、自社のアクションが他社の経営に及ぼす影響について、総合的かつ動的なシミュレーション分析を行うことが極めて重要になる。この結果を経営情報として統合化することで、独自の成長に向けた第一歩を速やかに踏み出していくことが可能になる。

エネルギー自由化の 意味するもの

1 エネルギー自由化の進展

2004年度に入って、電力では高压需要家に対する小売りの自由化、都市ガスでは同様に50万m³以上の需要家への自由化などが進み、1996年から始まった電力、ガスの自由化も対象顧客数が飛躍的に増加する局面を迎えている（図1）。

従来は、政府の規制のもとに、電力、都市ガスなどのエネルギー会社は、定められた供給エリア内で、認可を受けた規制料金で、同じ属性の顧客には同一料金で、エネルギーを提供してきた（いわゆる地域独占）。空調機器やコージェネレーション（熱電併給）システムなど一部のものについて、電力会社と都市ガス会社との間で機器選定をめぐる競争があった程度で、エネルギー会社間での競争は極めて限定的であった。

顧客獲得や価格での競争が許容されていなかったエネルギー業界では、自由化に対応して、まず、同業他社の陣地を攻めることよりも、自社の布陣を固めることに重点が置かれてきた。実際、2004、2005年度の自由化に備えるために、電力、都市ガスの各エネルギー会社は、自らの供給エリア内の顧客が他のエネルギー会社へ乗り換えまいと、ソリューション営業を強化してきている（本号の「自由化拡大期を迎えた電力業界の営業再構築」を参照）。

一方で、エネルギー業界でのいわゆる新規事業者の存在感はいまだに薄い。エネルギーの需要家は、2000年以降の小売部門の自由化に対し、他の先進諸国に比べて高いといわれ

てきた電気、ガスの料金が低下するのではと熱い期待を寄せていた。特に、強力な新規参入者の出現によって、既存の電力会社を巻き込んだ価格競争が一挙に進む構造的な変化を思い描いていた。

しかし実際は、自由化により、PPS（特定規模電気事業者）や自家発電代行サービス会社などの新規参入者が電力会社に競争を挑み、ある程度のシェアを獲得したことも事実だが、これまでのところ、売り上げで1兆円クラスの電力会社、大手都市ガス会社に対しては、本質的な意味での競合とはなり得ていない（次ページの図2）。

この背景としては、電力会社の電力料金における価格競争力が、新規参入者に対して十分に高かったこともあげられる。たとえば、2002年の電力料金の引き下げは、当時の自家発電（コージェネレーション）導入ブームに水をさす効果があったといわれている。

これに対して、2004年度に幕を開けた新しい競争のフェーズは、売り上げ1兆円クラスのエネルギー会社間の「ダイヤモンド・カット・ダイヤモンド」（強者同士の戦い）になる可能性がある。

図1 エネルギー自由化の拡大に伴う対象顧客数の増加

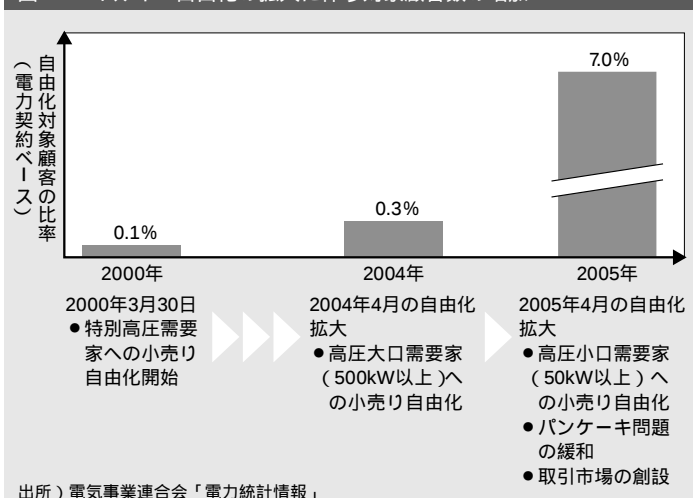
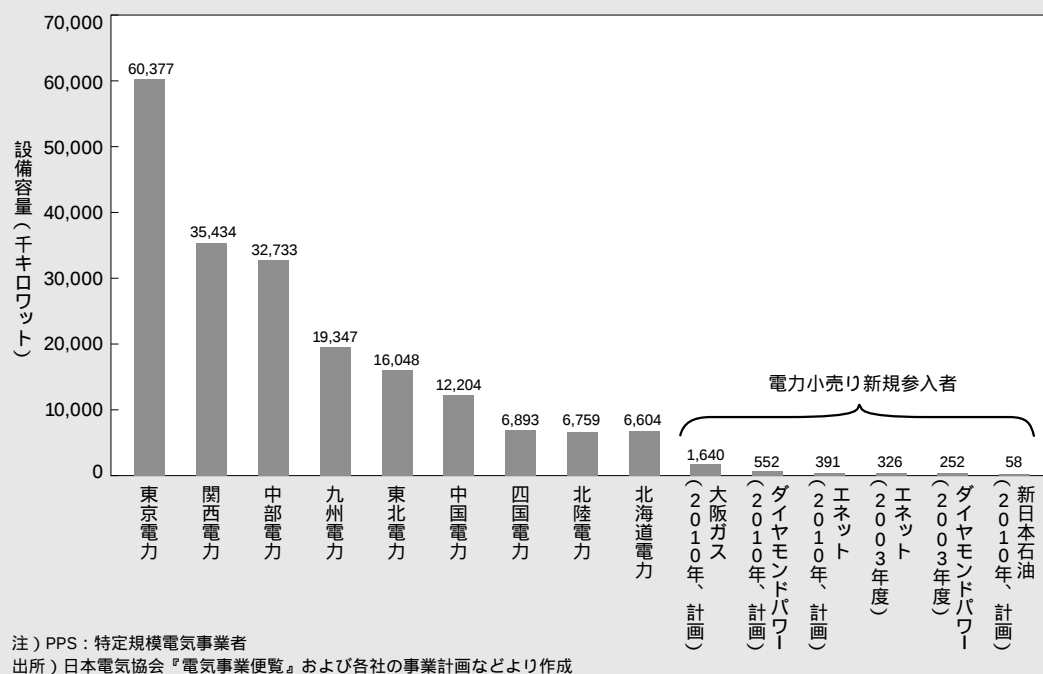


図2 電力、ガス、PPSなどの会社規模比較



2 静的なベンチマーク競争の終焉

地域独占のフレームワークの中で、電力会社間では従来、緊密な情報交換を行い、設備投資や供給コストなどさまざまな側面で互いにベンチマークを行ってきっていた。こうしたベンチマークを通じて、一步一步他社との間合いを測り、他社の状況を確認しながら、戦略の舵取りを行うことも可能であった。実際、各社の財務体質強化の歩調は、驚くほど

一致している(図3)。

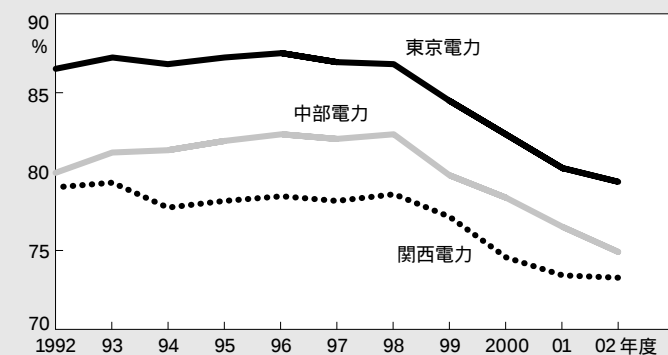
しかし、小売りの部分自由化を境に、こうした他社との交流は急速に途絶えている。電力会社の企画、財務、大口営業の各部門において、「昔と違って情報を交換しづらくなっている一方で、会社がどのような戦略を考え、将来どのような行動に出ようとしているのかもわからず、不安である」といった声がよく聞かれる。

こうした状況下で、各社には、好むと好まざるとにかかわらず、独自の個性を活かした成長戦略が求められてくる。

3 自由化に立ち向かうエネルギー業界のトリレンマ

自由化時代のエネルギー会社間競争のあり方は、他産業における競争とは様相が異なる可能性がある。その特徴は、以下の3点に集

図3 電力中央3社の有利子負債比率の変化



約できるだろう。

(1) コミュニケーションの断絶

競争の経験に乏しい電力会社、都市ガス会社は、競争環境下で、競合他社との情報交換やコミュニケーションも困難な状況に置かれている。たとえば、統計整理の必要から他社に高圧電力の顧客数を尋ねた電力会社が、営業戦略の立案に利用するのではないかと疑われて、公開データであるにもかかわらず、なかなかデータを提供してもらえなかった、といったエピソードがある。

自由化のもとでの競争に対する不安感から、他社の一挙手一投足に注目し、そこから意図を読み取ろうとしている現状がある。

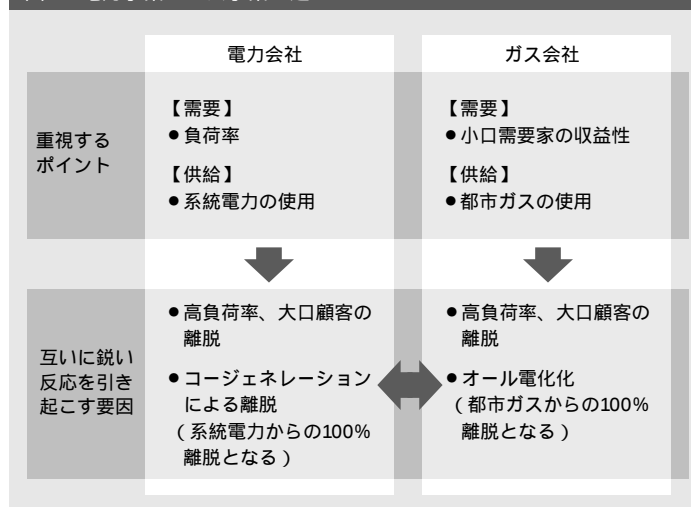
(2) 業際競争本格化の可能性

同業の電力会社間でもコミュニケーションの断絶により不安が高まっているなかで、都市ガス会社の電力小売事業への参入、電力会社のガス事業への参入による業際競争によって、企業文化、行動原理が異なる他業界の会社との本格的な競争が始まっている。

電力会社はガス会社について、ガス会社は電力会社について、「相手が何を考えているのかわからない。われわれの想像もつかないような突拍子もないことを始めるのではないか」といった不安を抱いている。電力会社とガス会社とでは、業種が異なるため、強みを持ちこたわりを持っている機能や顧客もかなり異なる(図4)。

同じエネルギー業界でも、電力とガスでは競争力の源泉が異なり、このため行動原理が大きく異なっている可能性がある。意図せざる全面戦争に巻き込まれる危険性は、随所に

図4 電力事業とガス事業の違い



生じてくるのである。

このような疑心暗鬼、不安をコミュニケーションにより晴らすことも難しい状況下で、ひとたび大手エネルギー会社間で本格的な競争が始まれば、行き着くところまで行ってしまうのではないか、という漠然とした不安感がエネルギー業界を覆っている。

(3) 際限なき消耗戦の可能性

電力会社、大手都市ガス会社は、売上高が1兆円クラスの企業である。また、電力、大手都市ガス各社は、大規模な設備投資が一巡した後のコスト低減と財務体質の強化を通じて、すでに膨大なキャッシュを生み出せる体力を備えている。こうしたキャッシュによる有利子負債の削減は相当進み、自社株の購入でも消化しきれない状況が生じつつある。

東京電力、関西電力、中部電力の間でも値下げの余力は肉薄しており、全面的な価格競争は勝者を生まない消耗戦になる可能性が大きい。競争の果てに勝ち残った会社も、勝者とはいえない状況に置かれる可能性がある。

自由化で先行した 他業界からの示唆

これまでのように同業他社と歩調を合わせているだけでは、エネルギー事業各社がトリレンマを乗り越え、独自の事業戦略を展開していくことはできない。そこで、公益性やネットワーク性の側面でエネルギー業界と類似性があると考えられる通信業、金融業（銀行）、国鉄の規制緩和・自由化の事例から、

エネルギー業界への示唆を探ってみたい。

1 通信業界

（１）技術進歩により競争優位が変化

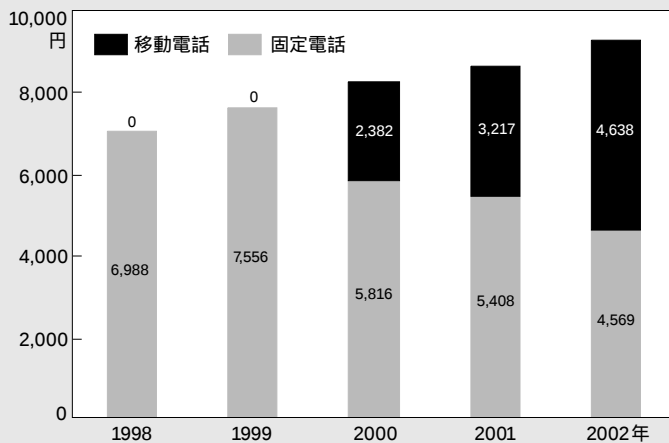
国内の通信市場は、1985年のNTT民営化を端緒とする通信の自由化により、異業種からの新規参入が活発化し、さまざまな事業者が低廉、多様なサービスを提供するに至っている。

家計の消費支出に占める通信料を見ると、世帯当たりの支出額は拡大しているものの、携帯電話という新技術・商品が、固定電話から市場を奪取したことがよくわかる（図５）。実際、大手の固定電話会社が軒並み売り上げを減らしている一方で、携帯電話会社は売り上げを増やしている（図６）。

（２）アクセスインフラと顧客獲得

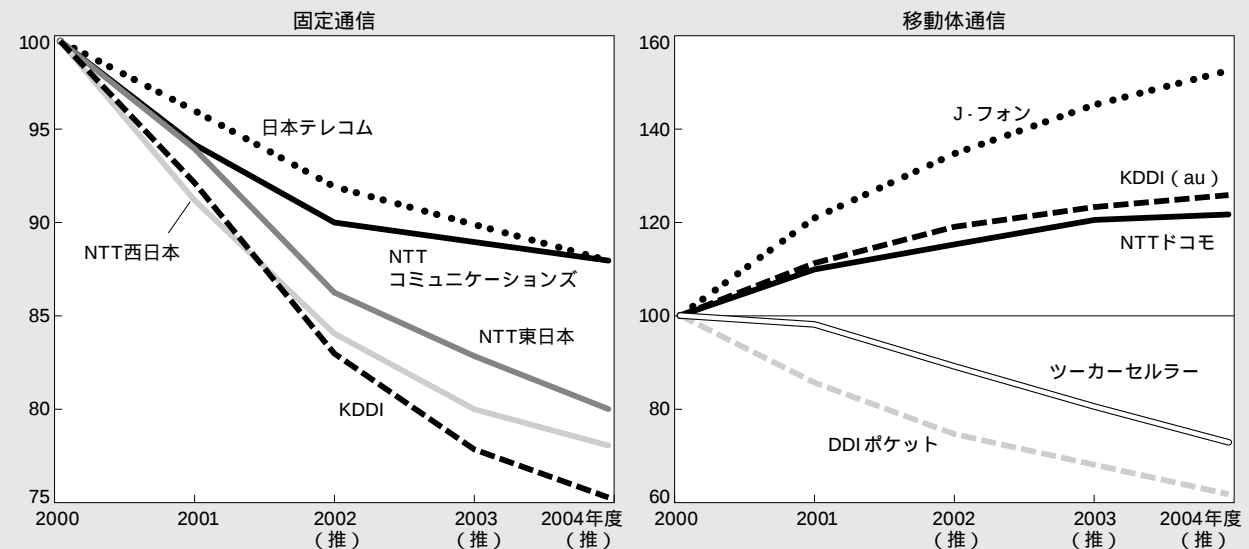
野村総合研究所（NRI）が著した『これから情報・通信市場で何が起ころのか』（東洋経済新報社、2003年）では、携帯電話会社の好調の理由として、特に以下の２点を指摘し

図５ 1カ月の通信料（住宅用）の推移



出所）総務省統計局『家計調査年報』

図６ 大手通信事業者の売上高の推移（2000年 = 100）



出所）野村証券金融研究所『野村テレコム・マンスリー』2002年8月号および野村総合研究所の分析による

ている。

アクセスインフラの保有

「現在、携帯電話大手3社が安定的な利益を出すことができるようになってきている要因の1つは、アクセスインフラを自社で押さえているからである」。ネットワークサービスを提供する事業者では、エンドユーザーにつながるアクセスインフラの保有が成功の鍵となってきた。

顧客にとっての主契約者となる

「携帯電話会社が堅調なのも、通信料はもちろん、コンテンツ料、端末代金などが、いったん携帯電話会社を経由するという分配構造になっていることが理由の1つとしてあげられる」。また、「携帯電話会社は全国に数千カ所に及ぶ販売網を保有し、またコールセンター設備も保有する。消費者向けサービス分野では、単に携帯電話に限らない、IT（情報技術）および関連サービスまで含めた総合サービス会社へと転換していく可能性もある」。

（3）エネルギー業界への示唆

エネルギー業界でも、技術トレンドの影響が大きい。産業用では、LNG（液化天然ガス）を使ったコージェネレーションシステムの、従来の系統電力に対する優位性が注目された一方、家庭用では、オール電化の都市ガスに対する競争力が注目を集めている。また、燃料電池や水素活用の実用化も視野に入り始めている。各エネルギー会社にとって、どのような技術を選択していくのが重要な課題となっている。

通信におけるアクセスインフラは、エネルギー業界では配電網やガス導管に相当する。通信業界でアクセスインフラの保有会社が、

他社に課金することで安定収入を確保できたのと同じことが、エネルギー業界でも起きる可能性がある。

2 金融業界

（1）都市銀行では格付けの格差が鍵

1985年に一口10億円以上の大口預金の金利が自由化されるなど、80年前後から金融の自由化が始まり、98年からは段階的に「日本版金融ビッグバン」が始まった。

都市銀行の場合、自由化初期の銀行間で商品、価格にあまり差がない段階では、高い格付けが低い資金調達コストにつながり、その結果、高い収益力に直接つながった。都銀の場合、格付け決定の大きな要因は健全性と収益力である一方で、格付けが落ちれば資金調達コストが上昇し、収益力が落ち、格付けにも悪影響が及ぶという形で、悪循環に陥りやすい傾向がある。

実際に、金融ビッグバン以前から主要都銀間には格付けの格差があり、それがビッグバン後さらに拡大している（次ページの図7）。都銀の場合には、競争力の強弱の結果が格付けの格差に表れるだけでなく、格付けの格差が競争力そのものを強く規定している。

（2）量の拡大よりも質の経営を重視

自由化初期の段階に、大手銀行は上記のような理由から、「量の拡大」からリスクや効率性を重視する「質の経営」へと転じ、預金シェアを減少させてでも信用度や採算性の低い取引の縮小を進めた（次ページの図8）。

（3）顧客密着リテール営業

他方で、信用金庫は顧客シェアを拡大させ

図7 主要都市銀行の格付け(R&I)の推移

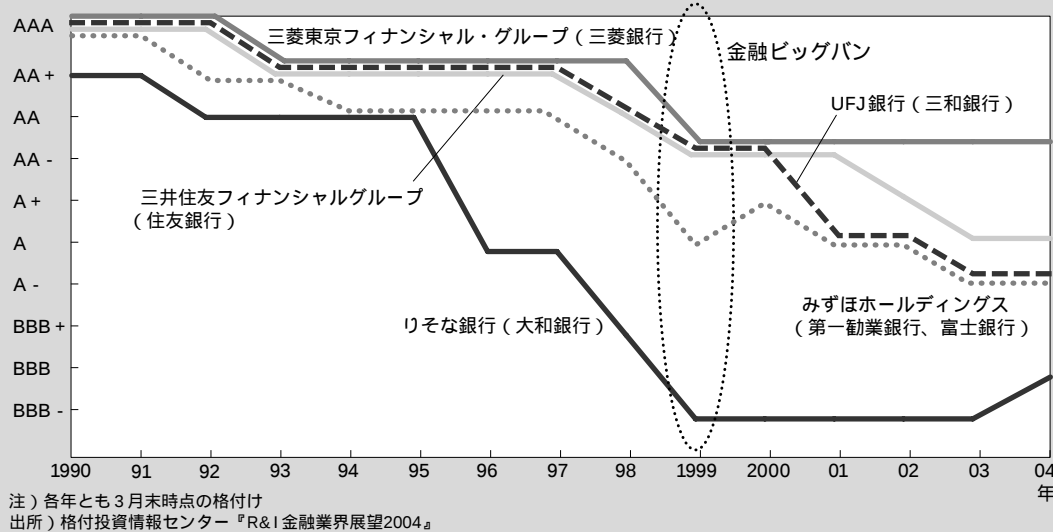
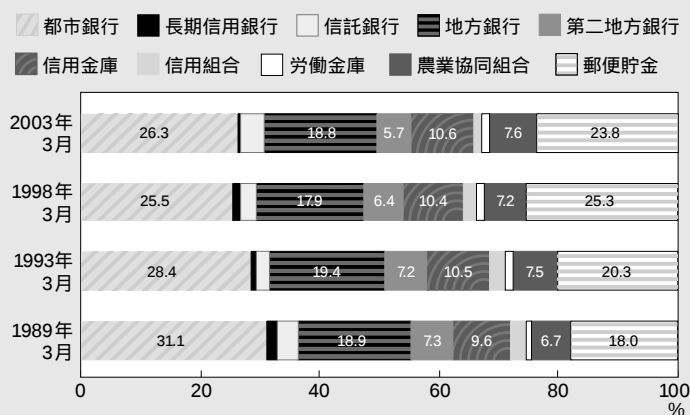


図8 業態別の預金シェアの推移



ている。これは狭い地域における高密度のフェース・ツー・フェースの渉外活動を重視するリテール営業を展開している成果である。

(4) 信用力が活きる

郵便貯金は、国営であることによる高い信用力、ATM(現金自動預け払い機)の全国ネット、土休日の利用料無料といった利便性もあって、1990年代を通じて民間からの資金シフトを呼び込んだ。

近年では、ペイオフの解禁を控えて、預貯金が中小金融機関から大手銀行にシフトしており、都銀や財務の健全性が高い地方銀行が「質への逃避現象の利益」を享受している。

(5) エネルギー業界への示唆

上述のように、銀行業界では自由化以降、格差の発生、業界の階層化という動きが明確に発生してきた。

銀行業界では格付けによる資金調達力の格差が銀行間の優劣を決定づけたように、エネルギー業界でも、資金調達力がエネルギー会社間の収益力格差の鍵となる可能性がある。このため、財務の健全性やリスク管理が資金調達力の格差につながるならば、大手銀行と同様に、高い営業コストをかけてでも供給エリア内の全顧客を維持するという従来の方向性ではなく、顧客の選別が検討されることになると思われる。

他方で、エネルギー業界でも、銀行業界における信金などのように、顧客との密着度を

高めることで独自のポジションを築くことを志向する企業も出てくるだろう。

また、銀行では預金の安全性という観点から、信用力が顧客にとって非常に重要であったのと同様に、エネルギー業界でも、供給の安定性が顧客への究極の訴求点となる。現在は各エネルギー会社とも非常に高い供給信頼性を維持しているが、今後は、競争環境下でどの程度の供給信頼性を確保するか費用便益分析が問われることになる。

3 国鉄

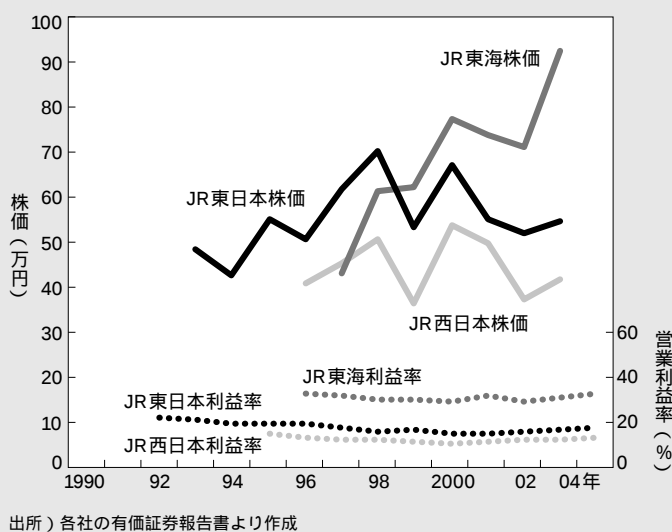
(1) 各社ごとに異なる課題と戦略

経営破綻した日本国有鉄道（国鉄）が1987年4月に分割民営化され、2001年12月にはJR会社法（旅客鉄道株式会社及び日本貨物鉄道株式会社に関する法律）も改正施行されて、JR本州3社は法律上、民鉄各社と同等の純粋な一般会社となった。

JR東日本は、東京圏の最も恵まれたフランチャイズを背景に、投資家などからの期待が大きく、それに応えていかなければならない重荷を背負っていた。JR西日本は、フランチャイズである大阪経済圏の弱体化から、収益の確保が他社より難しく、2001年に策定した中期経営計画でもコスト削減に焦点が定められた。JR東海は、東海道新幹線の運営会社であり、大都市経済圏をフランチャイズとしたJR東日本、西日本とは収益構造が異なっているため、圧倒的な収益力を活かして、国鉄から継承した債務を削減するよう動機づけられている。

低成長経済へと移行するなかで、JR各社の鉄道旅客事業は停滞しているにもかかわらず、利益拡大を実現し株価を上昇させている

図9 JR本州3社の営業利益率と株価の推移



のは、固定費削減効果によるところが大きい。一方でJR本州3社は、それぞれに異なる事業環境と課題を抱えて、異なる事業、異なる株価パフォーマンスを実現することとなった（図9）。

(2) エネルギー業界への示唆

エネルギー消費が停滞するなかでの固定費削減による利益の創出など、JR各社とエネルギー業界には多くの類似点がある。一方で、JRではフランチャイズとする経済圏の経済力格差により経営戦略の方向性に差が生じたように、電力会社間でも供給エリアの経済力格差により、異なる戦略の追求が必要となる可能性が高い。

エネルギー業界における競争力の源泉

1 競争パラダイムの転換

これまでの自由化の進展状況、および自由

化で先行した他業界での事例から、今後エネルギー業界における業界構造、競争環境が大きく転換していくことが予想される（図10）。

エネルギー会社間の格差が拡大して階層化が進むなかで、エネルギー会社間のアクションの相互波及効果が大きくなるため、動的な施策・戦略の競争が行われる時代が到来すると考えられる。

従来と違って、同業他社をベンチマークして横並びの競争を行っていけば良い時代ではないとすれば、エネルギー会社は各社独自の差別化ポイントを見出すことが必要となる。

2 電力事業のバリューチェーン

各社が差別化のポイントを特定していくうえでは、バリューチェーン（価値連鎖）の分

析が有効である。たとえば、電力会社、ガス会社をはじめ多くの会社の参入によって激戦区になり始めている大口（産業、商業）向け電力供給事業のバリューチェーンは、図11のようになっている。

当然のことながら、規模の大きなエネルギー会社ほど「燃料調達」で大きなバーゲニングパワーを持つことができる可能性がある。たとえば、東京電力は東京ガスの2倍以上のLNGを調達している。

「エネルギー転換」についても、たとえば電力会社の場合、規模や電源構成などの違いもあり、各社の燃料調達力やエネルギー転換コストにはかなりの違いがすでに存在している（図12）。今後、競争が本格化するにつれて、各社の強み・弱みがより明確になってくるに違いない。

「営業」「顧客サービス」については、すでに格差が生じているといわれる。現状では、たとえば、小回りの利くガス会社の方が、大規模な電力会社よりも顧客密着度が高いという傾向がある。今後は、エネルギー調達の提案、エネルギー設備の提案を行う力を持った会社が、顧客との主契約者となり、勝ち組となる可能性もある。

電力会社の場合には、燃料調達、発電（エネルギー転換）、送配電、営業など機能別に組織が分かれている。このため、これまでは

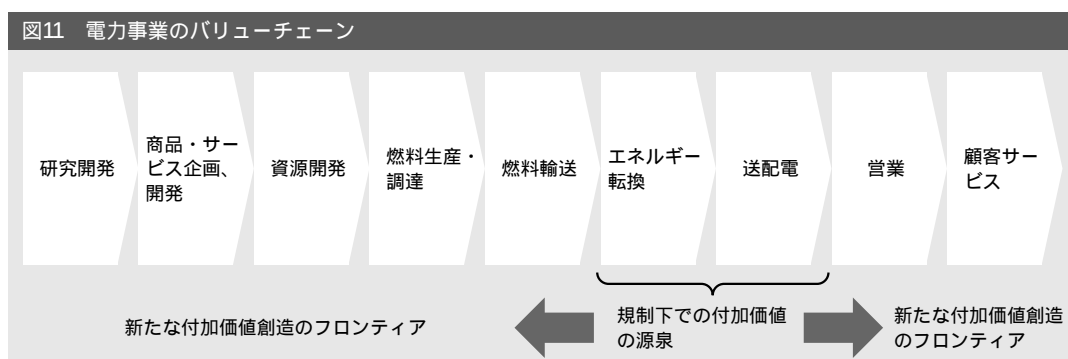
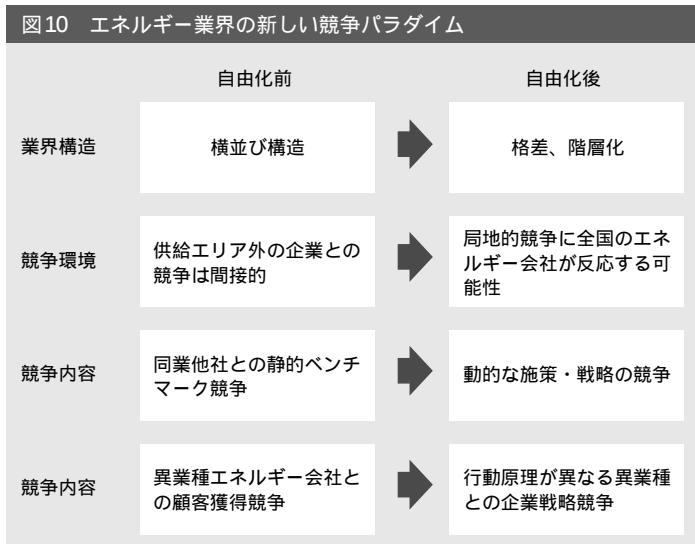
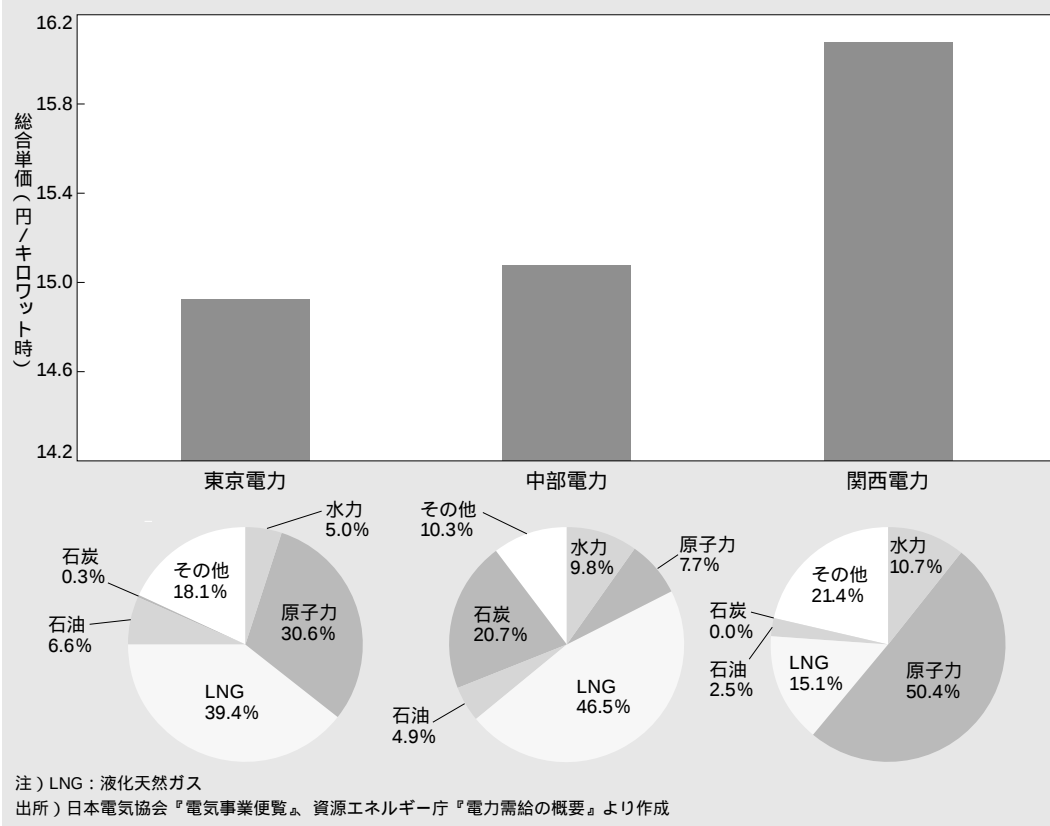


図12 企業により異なるエネルギー構成比と単価水準（2002年）



バリューチェーン上のどの機能に競争力の源泉を求めるかといった議論はあまり行われてこなかったと考えられる。

また、エネルギー会社として本質的に備えている強みを発揮していないようにも見受けられる。たとえば、世界に冠たるビッグユーザーにもかかわらず、燃料調達コストの大部分は外部に流出している。

3 求められる各社の競争力の源泉の明確化

新しい競争パラダイムのもとでは、電力会社同士でも、バリューチェーン上の機能別の強み・弱みの違いから、自社の競争力を高めるためにリソースの集中と選択を行うべき領

域が異なってくる可能性がある。

また、電力会社がガス事業へ、ガス会社が電力事業へと相互参入していくなかで、新規参入側は従来の業界常識とは異なったところに競争力の源泉を見出すかもしれない。このため、自社の競争力強化のためのリソース集中においては、行動原理の異なる異業種会社との競争も考慮しておくことが必要となる。

4 財務力と競争力は相互に規定し合う

現在、電力会社10社と東京ガス、大阪ガスの格付けはほぼ横並びである。一方で、前述したように、都市銀行間での格付けの格差はすでになりに大きい。また、JR東日本の格

付けはJR西日本、JR東海よりも若干高い。格付けは、競争戦略の結果であると同時に、資金調達力や顧客に対する信用力の形成を通じて、将来の競争力を規定する要因ともなる。

今後、各エネルギー会社が自社の競争力の源泉をどこに置いて強化していくにしても、競争戦略・施策の財務へのインパクトを十分に理解し、検討することが不可欠である。エネルギー会社の設備投資の規模は非常に大きく、そのための資金調達力および調達の金利水準は格付けにより変わってくるからである。

NRIのラフなシミュレーションでは、規模の異なる会社間で価格競争を行った場合の財務インパクトは、かなり非対称であることがわかっている。

競争戦略の構築に向けて

今後、エネルギー業界でも、他の業界では当たり前のように行われている「3C分析」（顧客、競合他社、自社の分析）や、「5フォース分析」（同業他社、新規参入者、代替品、需要家、供給者の5つの各主体と自社との競合関係の分析）を踏まえての競争戦略が必要となる。場当たりの局地戦ではなく、大局的なシナリオに基づく競争戦略が必要になる。

1 競争環境シナリオの構築

（1）自社のポジションの明確化

競争戦略を立案するうえで、まず重要になるのは、自社が他社のベンチマークとなるような全国展開のトップランナー企業なのか、

地域に密着したエリア型の企業なのか、あるいはさらに違った位置付けの企業なのかを明確にすることである。

（2）競合他社、関係第三者の想定

競合他社を具体的に実名でリストアップして、戦略分析のケーススタディーを行うのは、電力会社、ガス会社にとっては新鮮な活動といえる。

また、自社と競合他社が顧客獲得競争、価格競争を展開することになった場合に、連鎖反動的に自社に敵対してくる可能性がある第三者をも特定しておく必要がある。

（3）自社と競合他社の事業環境、経営課題の認識

電力会社同士の場合には、燃料調達力、電源構成、供給エリア内の顧客分布およびその属性が、会社によりかなり異なることを理解する必要がある（図13）。

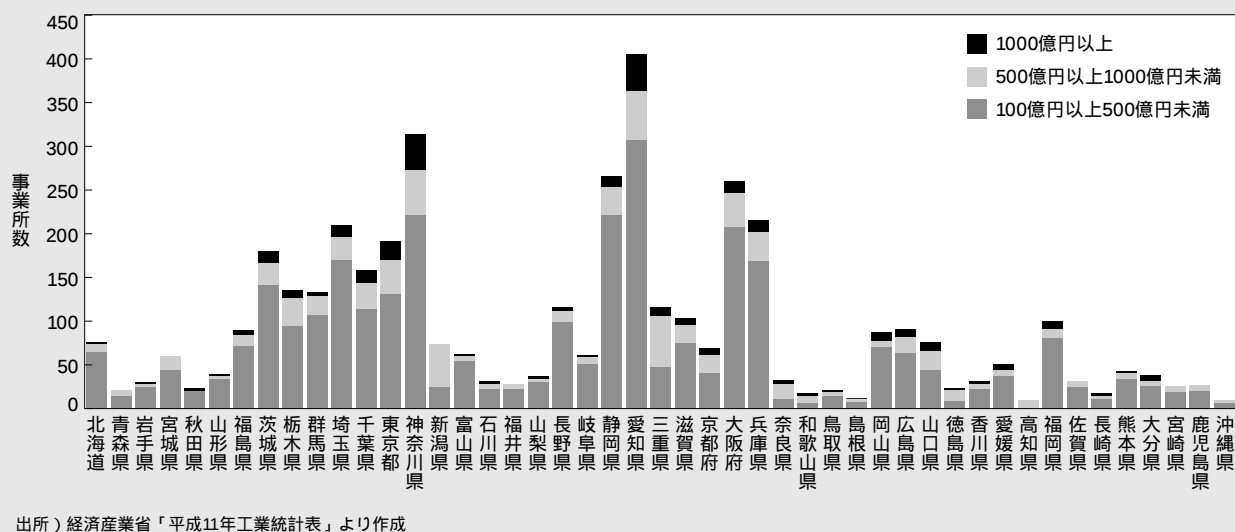
また、異業種間の場合には、顧客構成、事業ポートフォリオ、収益の源泉などが、業態によって意外に異なることに留意する必要がある。

（4）他社の施策オプションの絞り込み

NRIが電力会社、ガス会社と議論をしている範囲では、同業他社の供給エリア内に積極的に展開して事業の拡大を狙うことを、現時点で真剣に考えているエネルギー会社は意外に少ない。

しかし、供給エリアが重なる電力会社と都市ガス会社の間での競争が激化するなかで、エリア内の限られたパイを奪い合うよりも、新しいフロンティアとしてエリア外の同業また

図13 都道府県別の工業出荷額100億円以上の事業所数



はLPG（液化石油ガス）、重油などの市場を奪取しに行こうという動きが始まる可能性が高い。

このような可能性に対して、たとえば、競合他社の事業戦略、供給余力、営業体制や、自由化対象顧客に合理的に提示し得る価格水準、グループ会社の陣容・実力（ソリューション営業の尖兵として活用することが多い）などを分析すれば、その施策オプションの範囲をある程度絞り込むことが可能である。

（５）財務シミュレーションの実施

自社および他社が取り得る戦略オプションを想定し、主な変数と感度について財務シミュレーションを行うことは、これまで各社の社内において半ば感覚的に語られてきた競合他社の報復オプションを具体的にイメージでき、その情報を社内の関係者に提供することができるので有効である。

営業の現場での顧客獲得競争、価格競争が全社の財務にどのようなインパクトをもたら

し得るか、また、競合他社にどのような財務インパクトを及ぼし得るかといった評価は、社内の部門間、グループ企業間での認識のずれを矯正し、より効果的な戦略オプションを発想するために重要である。

2 コアコンピタンスの強化とアライアンス

競争環境シナリオを描いたうえで、自社のポジションを強化するためには、たとえばバリューチェーン上のどの機能を強化し、他社と差別化するかを決めていく必要がある。

また、他社に対する比較優位を維持するためには、他社とのアライアンス（戦略的提携）が効果的な場合がある。

ガス業界では、パイプライン、基地アセットのロケーションを通じて、大きなレバレッジ（影響力）を持っている中堅プレーヤーが少なくない。このような企業とのアライアンスを構築することや、場合によっては競合他社が自社にとってインパクトの大きい施策を

打つのを妨げるために、関連する第三者とアライアンスを組むことの検討も必要である。業際間での相互参入が進むなかで、昨日の敵を仲間に引き込むことが求められるという事態も、すでに起こり始めている。

競争優位の確立に向けた 経営情報の革新

自由化された市場での競争においては、自社の強みを強化していくだけでは思いどおりの成長は得られない。自社の競争力の源泉を徹底的につきつめ、自社のアクションが競合他社や第三者に及ぼす影響についても、具体的に評価していくことが必要になる（図14）。

自由化された市場環境に適応し、競争優位を確立していくためには、そうした多面的な分析から判断に至る、新たな経営情報のマネジメントが必要になる。

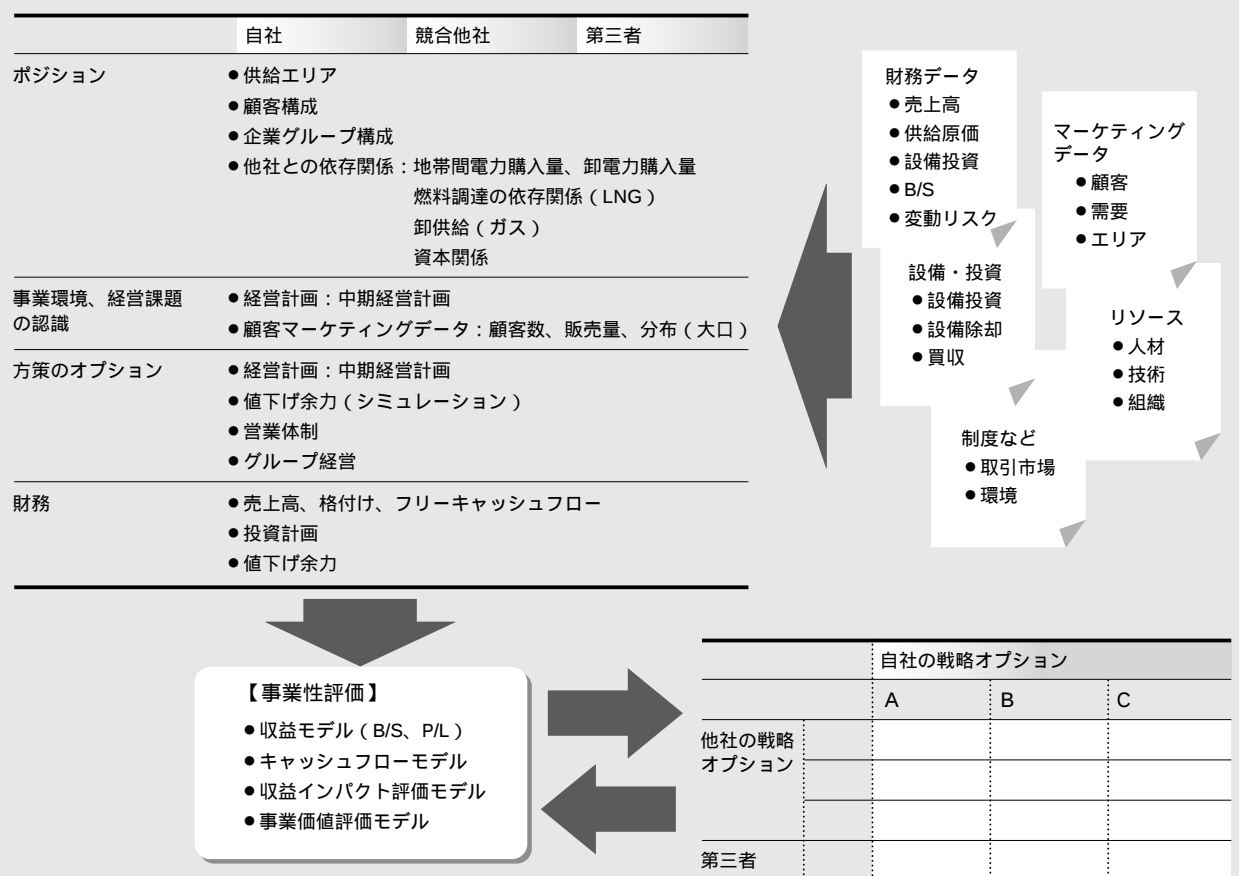
自由化に対応したエネルギー事業の新たな経営ナレッジを組織に定着させるためには、以下の3点を実現することが求められる。

（１）自由化市場における 戦略評価モデルの構築

自社のアクションの影響を、潜在的な競合までもを含めて、動的に評価できるシミュレーションモデルが有効である。

評価の対象は、相互に代替関係にある電力、都市ガス、石油、LPG、IPP（卸電力事

図14 自社、競合他社、第三者について把握すべきデータ



注）B/S：貸借対照表、P/L：損益計算書

業)の各社、あるいは燃料調達にかかわる商社、船会社などであり、自社の戦略オプションが実施された場合の対象各社の得失が評価の内容となる。

この分析により、自社のアクションによって引き起こされる反応を想定し、自社の競争優位を確立するための施策をより精度の高いものへと磨き上げていくことができる。

このためには、競合他社、自社、第三者のそれぞれについて、それぞれの立場から見て合理的な競争戦略オプションのデータをそろえることが、まず必要となる。

(2) 営業現場での情報収集の高度化

競合他社の動向は、自社の意思決定に影響を及ぼす極めて重要な要素である。特に、足元で展開されている競合の様相を正確に把握しておかないと、その後の分析の精度を著しく損なう可能性がある。

営業現場からの情報は、評価の前提の精度を高めるうえで重要である。たとえば、競合他社が特定の顧客属性に対してアプローチしてくることが想定されれば防衛もしやすく、逆に、既存顧客の離脱が特定の属性に偏らないと見られるならば、これを前提に全体的な対抗策を講じることになる。

営業の現場も、自由化のもとで必要になる重要なナレッジの源であり、戦略構築上重要なデータを逃さずに把握する情報感度が求められる。

(3) 戦略評価モデルの経営情報への統合

自社の戦略オプションを評価する際には、自社の財務状況と、売上高、コスト、フリーキャッシュフロー、投資額の現在および将来の水準を、判断のタイミングごとに高い精度で設定する必要がある。

また、アライアンスを実施する場合には、財務に及ぼす影響を具体的にはじいておく必要がある。この意味で、戦略評価モデルは、会計、工務、資材、調達など従来の経営情報と不可分な関係にある。

戦略オプションの評価に当たって、自社のコスト効率化の状況と見通し、および料金メニュー変更の見通しを踏まえておくことは重要であり、関連システムと統合することが望ましい。

自由化の段階的な拡大に対応して、こうした新たな経営情報のマネジメントを実現した企業が、競争優位の確立に向けた第一歩を踏み出していくことになる。

著者

石上圭太郎(いしがみけいたろう)
事業戦略コンサルティング部上級コンサルタント
専門はエネルギー・ユーティリティ分野の事業戦略、民営化・官民パートナーシップ

山内 朗(やまのうちあきら)
事業戦略コンサルティング部上級コンサルタント
専門はエネルギー分野の事業戦略、危機管理