

# EU最大のエネルギー・カンパニーの 新戦略と変革 —E.ON社のトランスフォーメーションからの示唆



日本アイ・ビー・エム株式会社  
公共・公益インダストリー・ソリューションズ担当エグゼクティブ  
イノベーション・ディスカバリー・プログラム  
エグゼクティブ・プロデューサー

関口 秀雄 Hideo Sekiguchi

セールス、コンサルティング・リーダー、Global IBM社内変  
革プログラムのリーダーとして一貫してトランスフォーメーション、  
イノベーション、戦略・ビジネス開発をリードし、現職。



日本アイ・ビー・エム株式会社  
グローバル・ビジネス・サービス事業  
公益ソリューション・サービス  
インダストリー・リーダー

根津 千幸 Chiyuki Nezu

製造業界、通信業界、公益業界のお客様担当セールスおよび  
ソリューション・セールスを経て、2009年より現職で公益業界  
のソリューション開発とサービスビジネス推進をリードしている。

2014年11月30日、EU最大級の伝統的な総合エネルギー・カンパニーであるE.ON(エーオン)社は、現在のビジネス・モデルを大きく変革し、スピン・オフを通じて新旧2つの事業モデルを並立させながら転換を図る、大胆な新戦略を発表しました。本稿では、公開資料であるE.ON社のIR資料、Annual Report、CEOメッセージの要旨などから、全面自由化を契機に新しい市場環境に突入する日本のエネルギー・ビジネスを展望します。

## E.ON社とEUにおけるエネルギー・シフト

E.ON社は、ドイツで70年以上の歴史を持つVEBA社とVIEG社の最大手のエネルギー事業者2社が2000年に合併して誕生しました。2003年にドイツ最大のガス事業者であるRuhrgas社を、その後イギリス、スウェーデンなどで次々と基幹企業を買収。現在ではグローバルで16兆円の売り上げを持つ、EU最大、世界でも最大級の総合エネルギー事業者に成長しています(図1)。

EUは、1996年に電力・天然ガス市場の自由化を目指した第1次指令発効後、2003年には送電系統運用の法的分離、小売市場の全面自由化を目指した第2次指令、その後の第3次では送電部門の所有分離など、急ピッチで改革を進めました。その結果、各国では自由化、民営化および再編が非常に活発になりましたが、欧州委員会、各加盟国、エネルギー事業者の利害が相互に影響し、この時期は、少数の大規模なグループ企業への集約が進む結果となりました。2001年には、再生可能エネルギーによる発電推進(RES-E)に関するEU指令が採択され、その後各国

は、2000年以降15年の間に、再生可能エネルギーの価格をある程度下げることになりました。EU全体としては、2020年までに20:20:20(温室効果ガスの削減、再生可能エネルギーの割合、エネルギー効率の改善)をターゲットに、また各国は、それぞれユニークなエネルギー効率の向上を達成し、日々進化を遂げています(図2)。現在、再生可能エネルギー、インテリジェントなネットワークが支える“将来のエネルギー”が当初の予想を超えて伸長し、さらに分散型電源、エネルギー効率向上、容量市場(Capacity Market)などの新しい市場セグメントを創出しています。

その中においてドイツは、1998年に電力小売全面自由化を開始、2000年の「再生可能エネルギー法(Erneuerbare-Energien-Gesetz、以下EEG)」成立を契機に、脱原子力と再生可能エネルギー拡大を目指しましたが、国内産業重視とコンセンサス型民主主義の影響により大企業への集中を招き、現実のエネルギー政策は一時停滞したと言われていました。2009年秋に発足した連立政権は、翌年、脱原発の期限を12年延長しましたが、

直後の2011年に日本で福島第1原発事故が発生し、政府は再び転換目標期限を戻しました。この結果、2000年は3%であった再生可能エネルギー比率は20%を超え、ドイツ国内の発電市場では、E.ONをはじめとする四大事業者のシェアがかつての80%から40%台まで低下し、現在に至っています。

こうした規制環境や市場動向の変化、グローバルの潮流を受け、E.ON社は2014年11月30日、大きな戦略転換を発表しました。それでは、その新たな戦略に込められた意図や背景について、読者の方々とともに考察し、示唆を見いだしていきましょう。

## E.ON社が“将来のエネルギーの世界”と“伝統的世界”の2つの企業への分割を決断した理由を考える

安定供給を保証し、そのために巨大な設備投資を継続する、これまではそれこそがビジネス成功の黄金律でしたが、現在拡大している新しいエネルギー・システムにおいては、イノベーション、デジタル化、アジリティーが成長の鍵を握っています。E.ON社は、顧客の利益に直接つながる「顧客志向ソリューションにシフト」し、それを誰よりも早く市場に導入することを表明しました。これらの投資サイクルは短くなり、活用されるテクノロジーは多様化しています。E.ON社が新たなビジネス・モデルの導入を決定

した背景には、従来のビジネス・モデルの下で新しい再生可能エネルギーのシェアを増やしていくことは、資本効率とスピードの両面においてデメリットが大きく、もはや限界という判断があったのでしょう。CEOは、「新しいモデルに転換して初めて、起業家的な主導権を取り戻し、将来にわたってお客様と株主に価値を創造できる企業に生まれ変わる」とメッセージしています。

## 加速するEnergiewende (エネルギーヴェンデ:化石燃料から再生可能エネルギーに切り替える政策)

今や、ソーラーパネルや地下のマイクロCHP(熱電供給)プラント、蓄電技術を生かしたEV(電気自動車)や企業や一般家庭におけるインテリジェントな消費電力、蓄熱管理といった仕組みは、地域社会の誰にとっても当たり前のものになり、この状態をE.ON社は、「エネルギー・システムにおいて革命が起きている」と表現しています(図3)。まさに、デジタル化、ビッグデータによって、そのスピードのみならず、規模が拡大していることが今回の意思決定の決め手になりました。

一方で、石油価格が暴落しEUは競争力を失い、エネルギー・システムを転換できないという考え方を確実に払拭する必要も一層高まっていました。CEOは、「石油価格は予測不能であり、エネルギーの将来への道のり

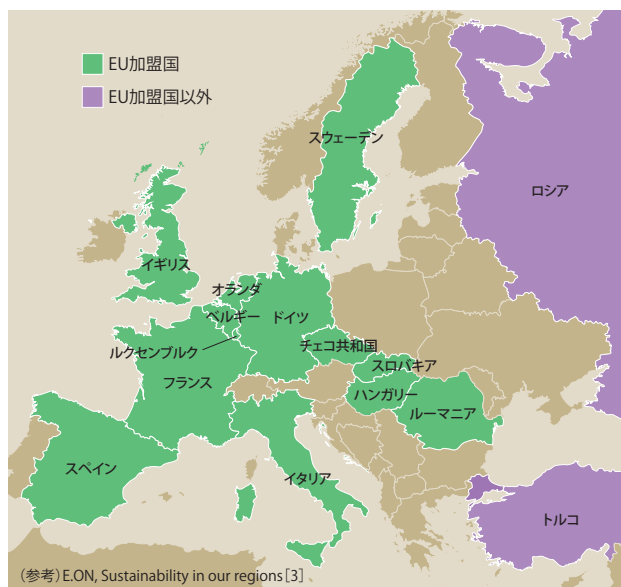


図1. E.ON社の主要な展開エリア

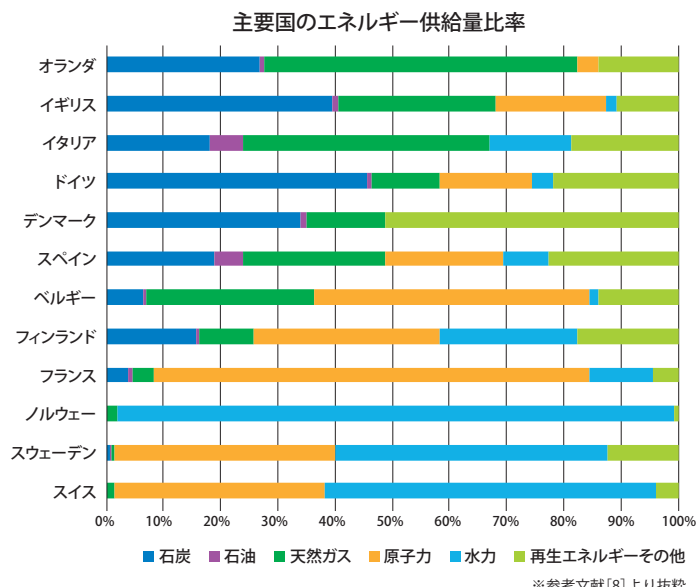


図2. EU主要国のエネルギー構成

は複雑かつ多面的だからこそ、新旧エネルギーの構造は長く共存できる」と述べています。

また今回の新たな事業モデルにおいて、再生可能エネルギーを拡大しつつ、従来から投資してきた発電所の選別と効率を高めて稼働させていくことも重要なポイントだとしています。さらに、過去の公的な介入の多くは、エネルギー事業者の財務諸表に悪影響を及ぼしていたため、「インテリジェントに新たにデザインされた公正な容量市場にて、公正な価格で取引できることが重要である」と主張しています。

このような過程を経て、E.ON社は、政策、規制、地域社会、市場、顧客などの環境の変化に、一刻も早く対応していくために、今回の「新たな2つの会社モデル」に変革の舵を切ったのです。

## 既存主力事業を集めた新会社の戦略を考える

「もし、原子力撤退に対する責任から逃れたいなら、これらの資産を新会社に移すことはしない」——E.ON社は、原子力施設廃止の資金は厳しく精査され、新会社の流動資産や有価証券、有形資産で完全に賄うと表明しています。伝統的な資産と設備を引き継ぐ新会社の基本戦略は、上流開発事業からグローバル供給地域の再フォーカス、そして効率を追求した発電資産の入れ替えにより、全体の資本効率を向上させ強固な財務体質を再構築することです。

「化石燃料（石油、石炭）の時代は完全に終わってはいない」——新会社の存続可能性に関する問いに、CEOは

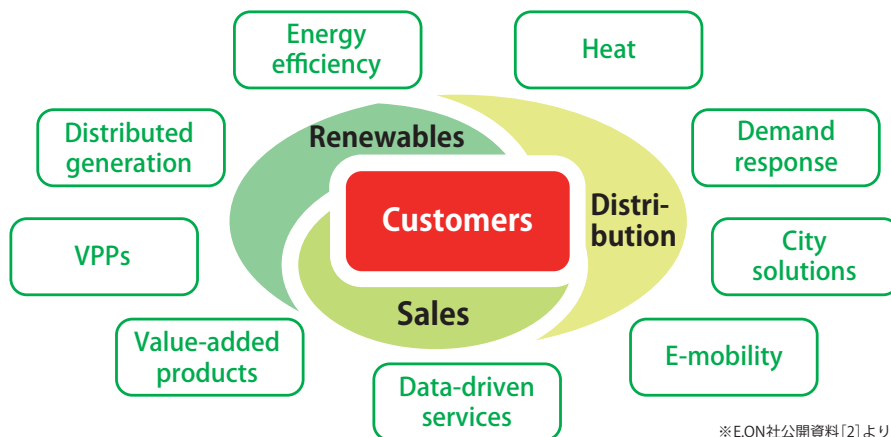
このように答えています。そして、LNGの濃縮技術と再生エネルギー技術を組み合わせ、費用対効果が高く低炭素のエネルギー供給を継続し、特に住宅の開発と暖房においては、再生エネルギーよりCO<sub>2</sub>排出の少ないガスを活用していく方針を明確にしました。新会社は、豊富な発電資産、LNG貯蔵設備とターミナル、ドイツ国内では環境面で拡大が難しかった水力発電プラントを活用することで、電力とガスにおいてヨーロッパでトップのポジションをキープし、今後は地域と発電資産の取捨選択を一層進めていく「ハイブリッドな効率経営」を推進していくことになるでしょう。

## 示唆

**Empowering customers. Shaping markets.**

スピードを上げて基幹事業を確実に入れ替え、再生可能エネルギー、エネルギー・ネットワーク、カスタマー・ソリューションにフォーカスする

既にIRにて変革のロードマップが公開され、巨大企業の強靱な体質と変革への強い意欲が示されました。2020年までに、E.ON社はコアとなる3事業（Renewable、Distribution、Customer Solutions）において安定した利益と成長可能性を持ったビジネス・ポートフォリオを実現していくことをコミットしました（図4）。2015年は、既にこれらの事業への投資予算を、特に風力ビジネスと太陽光ビジネスにフォーカスして増やしています。同社は、ヨーロッパおよびドイツにとどまらず、グローバルの潮流が「顧客の変化」と「新しいテ



※E.ON社公開資料[2]より抜粋

図3. 新たなエネルギーの世界

クノロジー」であると再認識し、自ら新しい企業モデルを提唱し実行に移しました。発電領域について一層の分散化を志向する地域、企業や個人が増加しており、まさに参加型のエネルギー・システムの潮流が、このモデルへの転換を後押ししています。

### Simpleで強いAlignmentを実現する

#### —「政策」「制度」「ビジネス・モデル」

エネルギー構造の転換とともに、現在のFIT (Feed-in Tariff:固定価格買取制度)に代わる、新しいシンプルな制度設計の必要性が高まり、かつ、その有効性を検証することも重要視されています。「これまでは、EU、そしてドイツにおいて新旧の目標が混在し安定した枠組みを構築できず、改定のための改定といったさらなる規制や政策が増加した」とE.ON社はコメントしています。政策は「シンプル」でなくてはならない——同社は、長く苦しい学習を経た今、あらためてEU-ETS(EU-Emissions Trading System:EU域内排出量取引制度)の推進に対して強い期待を表しました。これは、2015年12月に開催される「COP21(国連気候変動パリ会議)」に関し、影響を受けるすべての産業にとって公平な土俵ができることが、確実な投資ニーズにつながっていくことを示唆しています。

2020年が目前に迫っている現在、既にアメリカにも進出したグローバル・プレーヤーであるE.ON社の今回の新戦略の発表は、グローバル・エネルギー市場のビジネス・モデルが既に2030年に向けた次のステージに入っ

たことを私たちに実感させます。

### より広域に俯瞰し、深い研究と洞察を続ける

多様なエネルギーがネットワークでつながるEU。統一市場に立脚しつつも、選択権は各国が保持し利害が衝突するその市場は、エネルギー、電力システム改革の実験場として、アメリカの動向とともに長きにわたって注目を集め、数多くの評価や分析が行われてきました。日本との歴史的経緯や環境の違い、電源構成部分のみに着目した比較分析にとどまっていたは、私たちが将来に生かすべき本質を発見することは難しくなると考えます。日本社会が独自のエネルギーとテクノロジーの未来像を描き、確実に実行に移していくためには、俯瞰した「深い客観的な研究」の継続が欠かせません。チャレンジを続けるEU全体、各事業者の変革とイノベーションは、私たちにとって今後一層目が離せないものになっていくでしょう。

#### [参考文献]

- [1] E.ON: Annual report, <http://www.eon.com/en/about-us/publications/annual-report.html>
- [2] E.ON: Empowering customers. Shaping markets., [http://www.eon.com/content/dam/eon-com/Investoren/Captial\\_Market\\_Story/20150201\\_Capital\\_Market\\_Story.pdf](http://www.eon.com/content/dam/eon-com/Investoren/Captial_Market_Story/20150201_Capital_Market_Story.pdf)
- [3] E.ON: Sustainability in our regions, <http://www.eon.com/en/sustainability/regional-activities.html>
- [4] World Energy Council: E.ON's 'bold new beginning', World Energy Focus, No.9, pp3 (2015.3).
- [5] トマ・ヴェラン, エマニュエル・グラン:ヨーロッパの電力・ガス市場 電力システム改革の真実, 日本評論社(2014)
- [6] 脇坂紀行:欧州のエネルギーシフト, 岩波書店(2012)
- [7] eurostat: <http://ec.europa.eu/eurostat>
- [8] Sustainable Japan: 【エネルギー】世界各国の発電供給量割合[最新版](火力・水力・原子力・再生可能エネルギー), <http://sustainablejapan.jp/2015/03/03/world-electricity-production/14138>

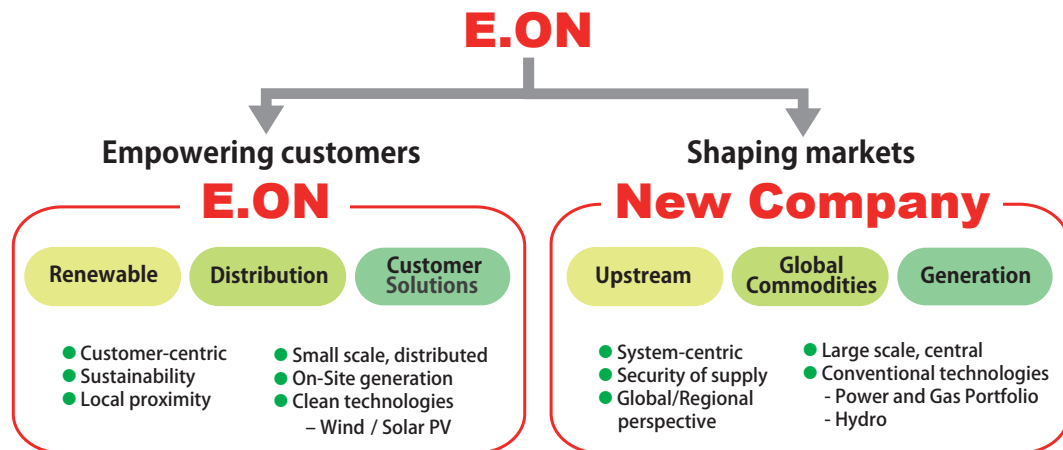


図4. E.ON社の新しい事業スキームと成長戦略

※E.ON社Annual Report [1]をもとにIBMが作成