ガスの記念日 特集

北米エネルギー事情と

米ガス会社 自由化の六つの影響

対応は斬新、追随、先送り

スキッピングストーン

ロサンゼルス市内では、エネルギー業界に特化したコンサルティングサービスを手掛けるスキッピングストーンのピーター・ウェイガンド会長兼最高経営責任者が米国のガス小売市場の自由化と ガス事業者の対応について説明した。概要を紹介する。

◇

米国は1990年代後半にガスの小売り市場を自由化した。背景には、ガスの供給が過剰であるにもかかわらず、「テイクオアペイ」と呼ばれる長期契約により需要家向けのガス価格が高騰していたことがある。

テイクオアペイとは、ガスを引き取らなくても、ガス生産者に対して料金を支払わなくてはならない契約である。自由化以前、米国では、ガス生産者がパイプライン事業者に、そしてパイプライン事業者がガス事業者に対してガスを販売する構造があり、事業者間の売買にはこのテイクオアペイが適用されていた。

ウェイガンド会長

テイクオアペイの解除が自由化のネックとなったが、解除にかかる違約金をガス生産者、パイプライン事業者、ガス事業者のそれぞれが分担する仕組みを取り入れることで解決した。

現在、米国のすべての州で、ガスの自由化が行われているが、その範囲は産業用や家庭用など、州によって異なる。自由化に伴い、ガスの売買、およびパイプラインの使用権を売買する二つの市場も創設された。

小規模事業者の対応

米国には1460のガス事業者がある。日本と同様にその多くが小規模な事業者だ。自由化によるガス事業者への影響は主に六つで、その対応は大規模事業者と小規模事業者では異なっていた。

一つ目の影響が、コンサルタントなどへの業務委託、公的機関への登録などにかかるコストの増加だ。大規模事業者は自社でこれらに対応する体力があったが、小規模事業者には投資能力がなかったため、二つの戦略をとった。一つは外部機関に委託せずに組合に支援を仰ぐこと。もう一つは小規模事業者だけで構成される組合を作るという戦略である。

MGAG（Municipal Gas Authority of Georgia）は小規模事業者が集まって設立された米国における最大の非営利ガス組合である。79の小規模事業者で構成されており、情報システムや各種トレーニングなど、多岐にわたるシェアードサービスを提供している。

二つ目の影響は各種コストが増加する一方、需要家の離脱も起き、収入が減る課題である。これには大規模事業者、小規模事業者ともに、ガス価格の変動リスクを需要家等に転換する仕組みを取り入れて対応した。

三つ目が「パイプライン容量」の課題である。自由化後、パイプライン事業者はガス生産者から購入したガスを ガス事業者に販売する事業モデルから、ガス事業者に ガスの輸送権を販売する形態にシフトした。ガス事業者は輸送権を購入してガスを輸送したが、需要家が離脱してしまうと、パイプライン容量が余る問題が起きた。

これに対し、大規模事業者はトレーディング会社を設立して容量を譲渡する仕組みを構築。一方、小規模事業者はパイプライン容量を顧客が契約を切り替えたガス事業者に譲渡する仕組みを取り入れて対応した。

四つ目はガスのスポット市場での価格リスクが拡大した点である。小規模事業者は他の小規模事業者と共同で調達し、調達量を増やして価格競争力を確保した。

五つ目は自由化に対応するシステム投資である。大規模事業者には投資能力があった一方、小規模事業者には投資能力が少なかった。そこで小規模事業者各社は、①社員で手作業、②周辺事業者と共同で外部委託、③周辺事業者と同じシステムを共有したり、ITの技術者を共同で利用する―といった対応をとった。

六つ目は人材である。以前はガス事業者が需要家にガスを販売する事業モデルだったが、自由化によってさまざまなビジネスが生まれ、そうした事業モデルに不慣れな社員が多かった。大規模事業者は人材育成に投資したり、新たな人材を採用して対応した。一方、小規模事業者は、組合が提供するトレーニングを活用するなどして対応した。

米国だけでなく、ドイツやオーストラリアなどでもエネルギー小売市場の自由化が行われた。各国のエネルギー事業者の自由化への対処法は三つのタイプに分けられる。①新しい会社を設立したり、組合を牽引するような斬新&創造型、②慎重に注意深く行動しながら、斬新で想像力のある革新的な会社の戦略を真似るタイプ、③何をしていいか分からず、意思決定を見送りがちなタイプ―である。

一番多いのが、③の意識決定見送り型。このタイプの中には斬新&創造型の企業に買収されたり、事業を撤退したケースもあった。

ガス事業者の買収については、ここ3、4年は収益性に目を付けたプライベートエクイティ投資会社による買収が目立っている。

【自由化の影響】

① 自由化に伴うコスト
② 需要家の離脱に伴う収入減
③ 需要家が離脱した場合、パイプライン容量が不要になる
④ スポット市場の価格リスクが拡大
⑤ 自由化に対応するためのシステム変更投資
⑥ 自由化の事業モデルに習熟していない社員

本紙主催視察ツアー

スケジュール（9月10～16日）

○9月10日…19時50分に羽田空港からサンフランシスコへ移動（所要時間9時間40分）

○9月11日…セミナー（RMKスケールベンチャーズなど）

○9月12日…業務視察（CPUC、プラグアンドプレイ、アカリオ・イノベーション社、大阪ガスUSA）

○9月13日…サンフランシスコからロサンゼルスへ移動し、業務視察（LACI）

○9月14日…セミナー（JETROロサンゼルス、スキッピングストーン）

○9月15日…ロサンゼルスから成田空港へ移動（所要時間11時間10分）

○9月16日…16時50分に成田空港に到着、解散