

中小エネルギー事業者の事業領域の変化が 企業成長に与える影響に関する研究

—ドイツ シュタットベルケのデータを用いた、深化と探索の視点からの検討—

M184086 尾崎 浩一

1. 研究の目的

エネルギー事業者は、長く続いた地域独占が自由化され、競争環境が一変した市場において、2050年をメルクマールとした脱炭素社会の実現に向け、従来の事業領域での「深化」ととどまらず、再生可能エネルギーなどの新事業領域で「探索」を進める必要がある。

企業成長には、世界の潮流となったESG投資の期待に応えることや、SDGsの実現に向けた活動により「包括的な富」の創出、すなわち「エネルギーの安定供給、省エネルギー・省CO₂、公共サービスの充実、価格低減、雇用促進、地域活性化など」を包括した事業活動による地域への貢献が必要である。

中小エネルギー事業者は、上記の必要性は理解しているが、その対応について迷走している現状がある。

よって、自由化が先行するドイツにおいて企業成長を続ける中小エネルギー事業者であるシュタットベルケのデータを用いて「両利きの経営」における「探索」への取り組みが企業成長に与える影響を研究する。

2. 先行研究の限界および、リサーチ・クエスチョン

「両利きの経営」の先行研究においては、「規制面での革新的な変化と、製品ライフサイクル」、エネルギー事業においては「地域独占から全面自由化という規制面の変化と、政策および環境のパラダイム・シフトという時間軸」を前提に置いた研究は少数である。

また、中小企業における「両利きの経営」の有効性に関して、とりわけ戦略的マネジメントに関しては、さらなる研究の余地が存在すると考える。

よって、リサーチ・クエスチョンを『企業間の競争環境が一変したエネルギー事業、かつ経営資源に限りがある中小企業という条件のもとで、中小エネルギー事業者にとってSDGsも念頭に置いた「両利きの経営」における「探索」への取り組みが、企業成長に与える影響とは』と設定する。

3. 分析対象および、分析方法

(1) Thüga (チューガ) グループのシュタットベルケ
(2) シュタットベルケ・アワードなど各賞受賞企業について、記述統計・重回帰分析を用いて分析する。

4. 結論

分析結果から、以下に記載する5点の結論を得た。
・「探索」への取組期間が長ければ長いほど（探索に導入期から取り組んでいけばいるほど）対前年度成長度合いが高まる（安定した売上を継続して計上出

来る）。但し、年平均成長が高まるとまでは言えない。

- ・「深化」と「探索」の両面で総事業領域の拡大を目指し、さらに「探索」領域の拡大を指向することで、年平均成長率が高まる可能性が高い。また、販売電力における再生可能エネルギーシェアが高い状態であれば、総事業領域の多さが年平均成長率を高める可能性がある。但し、前年度成長度合いが高まるとまでは言えない。
 - ・事業領域における「探索」割合が高いと、対前年度成長度合いが高まる。さらに、販売電力における再生可能エネルギーシェアが高い状態であれば、探索（再エネ+福利厚生事業）の割合の高さが、対前年度成長度合いと年平均成長率を高める可能性がある。
 - ・中小エネルギー事業者の事業領域における、福利厚生事業の割合、総事業領域数の多さが、業績に好影響を与えるとは言えない。ただし、総事業領域数が多い場合においては、福利厚生事業の割合の高さが年平均成長率を高める可能性はある。
 - ・経営資源の限られた中小エネルギー事業者においても、経営学における「両利きの経営」の理論を企業運営に生かして、「深化」によって安定した収益を確保しつつも、不確実性の高い新規事業の「探索」を行いながら、そのバランスを取って二兎を追いながら両者を高いレベルで実現する（O'Reilly III, Tushman 2016）という視点に立つ必要がある。
- ※ただし、上記5点の結論については、中小エネルギー事業者は、事業特性上、他の一般的な卸売・小売業種よりも「両利きの経営」への取り組みが比較的に容易であることに留意が必要である。

5. 学術的貢献

先行研究の少ない、限られた経営資源を前提とした戦略的マネジメントに関して定量的な分析結果を提示し、「両利きの経営」における「戦略的マネジメント」の分野に新たな分析の視点を提供した。

また、先行研究における『中小企業は「両利きの経営」を目指すよりもトレード・オフの関係にある「深化」もしくは「探索」の一方に経営資源を投入する方が業績に好影響を与える』との主張に対して、中小企業においても「深化」と「探索」のバランスを取りつつ事業領域を広げることや、製品ライフサイクルにおける「成長期」において「探索」の事業領域を広げることが業績に好影響を与える可能性を示唆した。