

電力会社における予算管理の現状と課題

M1365332 矢田 秀夫

電力の自由化が進展する業界は、今後の経営環境の変化をにらみ収益性の向上や新規事業の開拓に資する仕組みとするため、1990年後半から、これまで長年行ってきた年度経営計画制度を中期経営計画制度にあらため、さらに、コスト中心の管理から、収益管理への移行を図るなど急速な進展を見せている。また、業績管理の充実を図るため業績管理制度の充実を図り、予算管理制度の充実させるため予算管理、企画、経理、資財システムの再構築を図っている。

従来、予算管理制度は、GMなど広く製造業を中心に発達してきたが、公益性が非常に強い電力事業が同様なシステムを採用することは近年の変化であるといえる。本論文では、電力会社の予算制度の現状について調査し、課題を明確にするものである。

第1章 予算制度の現状と課題

文献調査として企業予算制度の機能について、第1節で予算の種類と機能など整理したあとに、第2節でGMを対象とした予算管理の先進企業の予算管理が予算担当者の行動にどのような影響を与えたのか述べる。第3節では予算管理の課題と現状について、特に管理指標の課題や経営環境の変化が激しい中での予算制度等について述べる。これら文献をベースに予算管理制度について概観する。特に(1)管理指標の課題(2)予算参加へのインセンティブと課題(3)経営環境の変化に対する迅速な対応などに焦点を絞っている。

第2章 東京電力(株)の予算管理制度

東京電力(株)は、日本の電力の30%を供給する大規模な電力会社であり、各電力会社のリーディングカンパニーでもある。

東京電力(株)は1996年に3年のローリングを基本とする中期経営計画の導入、支店をプロフィットセンターとする事業部制としての組織改革、業績評価制度の採用など予算制度の改革をおこなった。この結果、予算の大幅な絞り込みや、電気原価の低減に大きく貢献し

た。しかし、短期的な利益の追求との指向が強い上、非財務指標の扱いが不十分である等の今後の改善に期待すべき点もある。

第3章 中国電力(株)の予算管理制度

東京電力(株)と比較し、異なる点を主に述べている。一点は東京電力(株)が地域別事業部制なのに対し、中国電力(株)が職能的事業部制を採用していることが大きな違いとなっている。

また、ERPを採用し、経営環境の変化に対するシステムの採用を進めている。しかし、職員にとって仕事の内容にまで及ぶ急激な変化であり、課題も多い。

第4章 電気事業改革と予算管理制度の今後

経済産業省の諮問機関である総合エネルギー調査会電気事業分科会は、電力自由化の対象拡大や新規参入を促す制度改革を促す制度改革を盛り込んだ答申案を2002年12月に了承した。このことは、電力会社における予算管理に大きな影響を受ける。

その影響を考察した上で第1章～第3章までで得られた知見をもとに、電力自由化と予算管理制度のあり方について下記の通り提案している。

特に、コンテンジェンシー・プランのあり方として、予算を立案する段階で予算件名化し優先順位を明確にしておき、収入の減等の経営環境の変化があった場合には、戦略的にコストの削減を可能とする方法が重要である。

商品の優劣がつきにくい電気にあつて、予算管理システムを経営の中心に配置しコンテンジェンシー・プランの位置づけを明確にし、予測情報を含めながら、戦略的な意図を持って迅速な料金の改訂が可能な予算管理モデルを提案している。

また、流通部門の情報遮断が予算管理制度の持っている調整機能の大きな障害となりうることを危惧している。