

経営戦略と 企業ブランドを考える

変化の激しい時代。IoTの進展等とも相俟って
企業活動はリスクに対峙しながら、
戦略的かつスピーディな展開が求められる。
こうしたなか、持続的成長へ、
自社のブランドを再構築する動きが進んでいる。
企業の経営戦略とブランドについて考えた――



御立尚資 ホストンコンサルティンググループ
シニアパートナー&マネージングディレクター
佐々田弘之 三菱総合研究所 環境・エネルギー事業本部
副本部長/グループリーダー
片平秀貴 丸の内ブランドフォーラム代表

アンチグローバル化・デジタル革命：人口減少、世界は屈曲点に来了

片平 きょうのテーマは「経営戦略と企業ブランド」です。ここ20年ほど毎年年頭にはメディアが念仏のように「これから大変な時代になる」と言い続けていて、今年も同様の議論が盛んでしたが、本当のところはどうか、御立さんは現状をどう見えていますか。

御立 私は今、屈曲点に来了と思っています。そのトレンドとして、これから三つのことが顕在化します。

一つはアンチグローバル化。1988年から2008年までの20年間に、グローバル化、世界の投資と貿易の自由化が進みましたが、その結果、エレファントカーブ*の問題、つまり豊かになったのは新興国の新中間層と先進国の富裕層で、先進国の中間層の所得が伸び悩んだ。この問題は、ブレグジットやトランプ現象としていよいよ具体化した。今後、アンチグローバル化が起り始めることは確実でしょう。

二つ目はデジタル革命。歴史的な出来事とも言えるのが、07年から08年頃、有史以来人類が蓄積してきたアナログデータの量をデジタルデータの量が上回ったことです。異常なスピードで増えたデジタルデータは、現段階ではおそらく99・99%を占めます。また、社会システム自体がデジタルで大きく変わるでしょう。

三つ目は高齢化・人口減少。国連推計では、2100年に110億と地球上の人口はピークになり、その後、減少に転じます。減少の20年ほど前に高齢化が起きますが、日本は既に人口減少も始まっています。これから数十年、世界が日本を追いかけることになります。

誰もが予想した変化がいよいよ姿を現しました。今が屈曲点というのが、私の2017年観です。

片平 高齢化は日本が先行していますが、グローバル化とデジタル革命における日本の立場はどうでしょう。

御立 グローバル化は、貿易自由化と、世界の安全秩序をアメリカが守ることが前提になっています。どちらも、少しでも揺らぐと日本は大変になります。アメリカが世界の警察官を辞め、貿易もWTO、TPPが揺らぎ2国間交渉になった場合、日本は人口1億2千万で経済は未だ世界第3位という中型大国なので、影響を受けやすい。小さい国は風見鶏になれるし、大きい米中は自分でルールをつくっていきますが、日本は難しい立場だと思います。

デジタル革命は人口減少と併せて考えると、日本がリードできそうな分野とそうでない分野に分かれます。ドイツ発のインダストリー4・0*は、企業間でのサプライチェーンの最適化など、既に日本企業が系列でやっていたことを、デジタルを使ってやるようなもので、日本には既視感があります。日本のインダストリー4・0では、現場が生産性を向上し続けます。かつては匠の技でやっていましたが、既に匠もいないし働き手が減り始めたので、普通の人が少人数でデジタルを使って現場の生産性向上を図るのです。生産性革命と品質革命は日本がリードできる分野です。また日本は高齢社会なので、ヘルスケア・介護といっ

2017年1月20日、トランプ米大統領就任式 ©Xinhua/Avalon/PPS



た「必要は発明の母」の分野も日本がリードできます。しかし、巨大なインフラ投資をゼロから行う分野は、新興国とアメリカがリードすることになると思います。

そういう、まだら模様の日本という感じがしますね。

トランプ政権のエネルギー政策は注意が必要
温暖化の進展は不可逆的变化を起しかねない

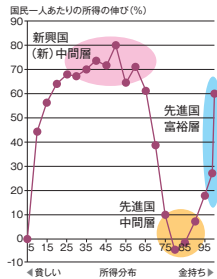
片平 なるほど。佐々田さんは特にエネルギー・環境も含めて、どうぞ覧になっていますか。

佐々田 私が注目している事象は、今年1月上旬にラスベガスで開催されたCES*で大々的に取り上げられたアマゾンの「アレクサ」という音声認識。音声でのやりとりが一般化する幕開けではないか。音声認識が世の中を変えていく。例えばエネルギーマネジメントによるスマートハウス。冷蔵庫が賞味期限を教えてくれるなど、冷蔵庫と会話するような、ちょっと違った世界が来る予兆があります。

もう一つ、トランプ政権になってオバマ政権のCOP、*クリーンパワープランの見直しは注視しないといけない。トランプ就任直後に出された「An America First Energy Plan」、50兆ドルと見込まれる未開発のシェールガスなどをアメリカのために使用するとか、OPECからのエネルギー輸入の脱却、環境規制撤廃により今後7年間で300億ドル賃金を上昇させるなど、エネルギー業界にも相当なインパクトがある。

こういう動きが不連続な変化を引き起こしています。御立 確かにエネルギーと絡んで気候変動問題が懸念されます。一定以上地球温暖化が進むと、不可逆になるかもしれない、その手前で食い止めないといけません、ここで全

エレファントカーブ
先進国で特に中産階級の所得が伸び悩んだことを示したことで知られる曲線。



世界銀行リサーチペーパー 2012.12の資料をもとに作成

インダストリー4・0
第4次産業革命。ドイツ政府が推進する製造業高度化をめざす戦略的プロジェクト。IoTや生産自動化技術を駆使し、工場内外のモノやサービスと連携することで新たな価値や新しいビジネスモデルの創出を狙う。

CES
(Consumer Electronics Show)
コンシューマー・エレクトロニクス・ショー。

CAPL (Clean Power Plan)
クリーンパワー計画。オバマ政権が15年に公表した2030年に向けたCO2排出削減基本計画。石炭火力発電所の発電効率向上、老朽石炭火力を廃止して天然ガス発電所に切り替える、通常の石炭火力発電所を再生可能エネルギー(風力・太陽光)発電所に切り替える、ことを柱に、既存火力発電所からのCO2排出を規制するもの。

く違う風が吹く可能性があります。エネルギーはコストをかけてでも自然エネルギーにするべきだという話と、コストだけ考えると石炭開発のほうがいいという話。

加えて、エネルギーが金融商品化していることにもっと着目すべきだと思います。今や実需の何百倍という先物が動いています。世界中が金融緩和で金余りのなかで、エネルギーの金融商品化は気になるところです。

為替とサイバーの世界でリスクが高まる 事業ポートフォリオの脆弱性を探れ

片平 すると、日本企業が、ここ3年から5年に直面するリスクは何でしょう。

御立 2点あります。一つは為替が著しく振れるリスク。資源を輸入して加工して輸出という国体は変えづらく、シナリオとしては1ドル70円から200円まで想定すべきだと思います。企業にとって為替リスクの影響は大きいですが、実は投機筋も含めて日本の為替は狙い撃ちしやすい。もちろん為替はエネルギー輸入にも関わります。もう一つは、アメリカと中国の関係が暴発する可能性がゼロではないことです。貿易だけでなくサイバーの世界、ここは既に戦争状態ですが、サイバーリスクに対して日本は非常に脆弱です。為替とサイバーリスクを徹底的にどうマネージするかです。

片平 企業に対するアドバイスは？

御立 企業は、自社の事業ポートフォリオを見てリスクシナリオを描いておかないといけません。何が起きればどこがどう傷むか。商売のポートフォリオだけでなく、リスクポートフォリオ観を持つ。金融以外の企業、モノづくり企業など、デジタル化を15年ほど前からグローバルに進めています。機器をインターネットにつなぎ、山奥のブルドーザー1台1台の稼動状況や、個々の部品の状況など全部本社を担当部門でわかる。日本では、本当の意味の匠がデジタルを使いこなしています。

御立 今の指摘は大事です。以前、BCGがオバマ政権の依頼を受け「Made in America, Again」というレポートをつくりました。アメリカの製造業が衰退して久しいが、近年の中国沿岸部の賃金上昇の影響と、「デジタル×製造業」が実現すれば、アメリカの製造業は復活するはずだという内容です。実際に我々が検証したところ、生産性の差も考慮に入れると、かなりの産業でアメリカ南部のほうが中国よりトータルコストが低くなっていました。こうした状況に危機感を持ったのは中国だけでなく、ドイツです。ドイツの製造業は中堅中小企業が多いので大変なことになる、とインダストリー4.0というデータ時代のモノづくりにシフトしていきました。ところが片平さんが言われたように、日本のモノづくりは人間のことを徹底的に知った上でデジタルを使います。だから、一見デジタルはアメリカとドイツが強そうですが、日本にはもっとダイナミックに磨きあげるモデルがあります。

片平 キッコーマンが73年に日本企業として初めて工場をアメリカにつくりました。当時キッコーマンは、どの地域が日本のモノづくりのメンタリティと相性がいいかを徹底的に調べ上げ、農業を営むドイツ系白人が多いウイスクンに決めた。誠実で、自然と対話するというキッコーマンの企業風土と合い、日本的経営をそのまま持ち込みましたが、従業員たちはキッコーマンあってこそ自分のたちと

業も、世界のトップレベルの知見を使いながら、自分たちのどこに脆弱性があるか、きちんと見るべきです。

片平 佐々田さん、エネルギー企業経営も為替変動など相当地リスクがありますよね。その辺はどうですか。

佐々田 資源の開発・調達・発電・送電・小売というバリューチェーンの中で一番リスクをとって一番の儲けどころが燃料調達。最近の動きを見ても、各社とも従来かなり硬直した調達契約だったのを、多様な売主からスポットで購入するなど、リスクを下げる取り組みをされている。一社単独での調達から複数社での共同調達、日本企業だけでなく欧米企業と組んで日本で捌けなかったら韓国に卸すなど、先んじてリスク対応を行っています。

今後、2020年以降、発電電分離になると、卸取引などももっと活性化してきて、今まで安定的に調達していたのが、卸取引での価格変動リスクも顕在化してくる。2001年エンロン事件*がありました。あのような大きな価格変動も日本で起き得る。今は燃料調達の部分だけが相当リスクにさらされているが、卸取引におけるリスクも高まってくるので、リスクマネジメントのしくみを入れて対処しているところでしょう。

日本は「人を大切にする」のが強み いいモノづくり、真のデジタル化につながる

片平 トランプ政権になってから、工場をアメリカに戻す動きがあります。工場が移り雇用が増えたらGDPが増えるとは、モノづくりを軽く見過ぎだと。日本のモノづくりの力はそんなものではなく、人をよく見ている。

デジタルをどう使うかについても、人が鍵です。コマツ*

エンロン
米国の総合エネルギー取引／ITビジネス企業。規制緩和をビジネスチャンスに、合併・買収を続けて急成長。制度の欠陥を突いて市場操作を行い、カリフォルニア電力危機を引き起こした。01年12月に破綻。

コマツ「KOMTRAX」
GPSを搭載した機械稼働管理システム。2001年より標準装備化を進めた。



片平 秀貴 かたひら ほか
丸の内ブランドフォーラム代表
1948年東京都生まれ。国際基督教大学卒。東京大学大学院経済学研究科博士課程で学び、大阪大学経済学部助教授、東京大学経済学部助教授を経て、89年から2004年まで東京大学大学院経済学研究科教授、01年より現職。この間ペンシルベニア大学ウォートン・スクール、カリフォルニア大学パークレー校、ストックホルム・スクール・オブ・エコノミクス等で客員教授を歴任。ブランド・ジャパン企画委員長、日本マーケティング・サイエンス学会代表理事なども歴任。著書『新版パワー・ブランドの本質』『世阿弥に学ぶ100年ブランドの本質』『マーケティング・サイエンス』など。『マーケティング ホライズン』編集委員長兼任。
<http://www.mbfforum.jp/mbf/>

今も語っています。

モノづくりというのは、単なる数字——この10万台をこっちにかけてきてできるものではない。もっと地域に根づいた、人間の奥深いところで、何かを織り込むものです。設計図だけ渡されてつくるとか、時給幾ら、あと2時間で帰るという人では、いいモノづくりはできない。

僕が感心したのは、広島のマツダ。工場の人たちが一番熱い。彼らは、ユーザーの笑顔のためにクルマをつくっているんだと、機会があれば近くのディーラーに行ってお客さまの顔を見る。そういう会社全体のコンセプトが基盤にあるべきで、単にデジタルで動くロボットがあればできるものではない。

デジタルによる効率化は

エネルギー業界の競争力の源泉にもなる

片平 佐々田さん、エネルギー分野でデジタル化はどう進んでいますか。

佐々田 先頃、メーカーと電力会社が提携して火力発電プラントの効率化に乗り出しました。メーカーのプラットフォームを活用して故障の予兆検知・保全ができるシステム開発に着手したり、国内外の火力発電所を対象に運転データ分析などを通じた運用支援サービスの事業化にも取り組んでいます。それは発電部門ですが、送配電部門でも、変電所や送配電設備をいかに効率よく点検するかとか、巡視をせずデジタルで予兆検知ができないかの検討を始めています。

御立 デジタル化による価値の出し方のポイントの一つは、既存資産の稼働をどう上げるか、にあります。わかり

やすいのはウーバーやエアビーアンドビーです。クルマを持つていても使うことは減多にない。空いている部屋もある。デジタル化でどう稼働率を上げるか。エネルギー業界はじめ、巨大な設備投資が必要なものについては、稼働率と生産性が0・1%上がるだけで、すごくメリットが出ます。その競争が今、始まっているんですね。

片平 先般、関西電力姫路第二発電所を見学して、発電効率がかなり高いと聞きました。日本は効率向上が進んでいる？

佐々田 0・1%効率を上げるだけでも原価が改善しますから、メーカーと連携して高効率化に挑戦し続けています。なぜなら、やはり効率のいい、発電原価の安い火力にしたいかないと、競争に勝てない。固定費の回収はもちろん、可変費である燃料費の部分で競争力のあるものにして、競争相手より0・1円でも安い電気を供給する。少しでも発電効率が上がることが、競争力の源泉になり得ます。

企業の経営戦略・ブランディングのあり方と課題は？

サステイナブルな百年ブランドへ

「人が先」、ユーザーの笑顔をつくり続ける

片平 次に経営戦略とブランディングに話を進めましょう。今は普通にみんなブランドを口にするが、ブランドが日本では言われ始めたのは90年頃。私自身、94年頃から勉強を始めた。今、20年余りやってきて、基本はユーザー一人ひとりの笑顔をどうやってつくるか、だと思っんです。

ワークライフバランスと言うが、人間はワークとライフ両方を行っています。例えばドイツのメルセデス・ベンツ

世界で工場のデジタル化・ロボット化が進む。写真はドイツ・ハノーバーで開かれた「CeBIT2015」での展示 ©alamy/PPS



の本社に行くと、日本の戦前のワーキング倫理みたいなものがある。近所の人はみんな、彼がメルセデスで働いていることを知っているから、24時間メルセデスたる人間であれと言っているんです。今、働くときは働く自分で、暮らすときは暮らす自分だと分けているから、いろんな問題が起きる。

ブランドづくりというのは、アクターとしての人間——使い手としての自分と作り手としての自分がプラスのスパイラルに入り込むような仕掛けを組織でつくる。そういう人たちが、百年、二百年、五百年生きるブランドをつくるんです。経済学者は常に極大化・最大化を言うが、もった大事なのはサステイナブル。百年生き続けることは、人間の笑顔をつくり続けない限りできないだろう。

百年生きて元気な企業は「自分は後、人が先」。自分さえ儲かればいいというのではない。相手がいるから自分もある、自分の一人勝ちというのは、一瞬はいいが、長く続かない。

御立 面白いですね。欧米企業を研究すると、日本にない共通点があるんです。それは「言い訳なし文化」です。外環境が変わっても2年連続業績を達成できなかったらトップは交代といったような。GEもそうで、残ってる企業、みんな言い訳なしです。でも金剛組*から始まって日本の超長寿企業はそうではありません。業態を変えてでもサステイナビリティを大事にします。実はイタリアも、ブランド企業を含め、持続性が大事、プライドが大事だということ。だからモデルは両方あるかもしれません。

片平 これは私の仮説ですが、ヤマト運輸、コマツ、シマノ、マツダなど日本の元気のいい（ほぼ）百年企業の創業者を

金剛組

社寺の設計・建築と一般建築を生業とする企業。飛鳥時代の578年、聖徳太子の命を受け四天王寺建立のため百濟から招かれた「寺工（てらたくみ）」の一人、金剛重光を初代とする世界最古の企業。06年、高松建設の支援で、新生・金剛組として再スタート。

見ていくと、そこには奇妙な共通点があります。皆、実の祖父や奉公先の大旦那など老人と濃い接触があったんです。この老人たちは逆算すると最初の20〜30年江戸時代を生きた人たちなんですね。彼らがいつも「人が先だよ。いつでも人が先だよ」と、理屈じゃないことを創業者たちに刷り込んだのではないかと。じいさんの役割ってますます大事になると改めて思います。3、4歳の子供が規律あるじいさんばあさんと一緒に育つと、将来、すごくいい経営者になるはずですよ。江戸時代の「三方良し」とか、聖徳太子以来の「和を以て尊しとなす」を脈々と受け継いでいく。

あるべき姿という軸を持ち、 パーパス・企業存在意義を明確にする

片平 もう一つは、いいときがあれば悪いときもある。真ん中ぐらいに自分を置いて、これは嘘みたいがいいときだ、これは想定したとおり悪いときだと。いいとき悪いときに正面から向き合って体で感じないとだめ。そのあたりが、僕は永く続くブランドづくりの基本にあるように思います。**御立** コンサルティングの現場へ行くと、だめな会社は悪かったときだけ分析します。強い会社は、良過ぎたときこそ、何かおかしくないか、これは一過性のもので踊らされてないかとか、徹底的になぜかと探ります。それは自分のあるべき姿という軸を持っているからできるんですね。

最近、ミレニアル世代*が働き始めましたが、パーパスというか、何のために私はこの仕事をしているのか、という仕事の意義を明確にしないと、先進国の若者には満足感が得られません。特にエネルギー分野はもとも安定・確実な事業が大事で、競争範囲も限定されていました。これが

大きく変化したのであれば、企業の存在意義を再定義しないといけません。

今後、働き手と資本市場双方に対し、我々は何をする企業か、を再定義して語れる企業とそうでない企業ですごく差がつくでしょう。何のために我々はやっているか、がないといい人を採用できません。資本市場も、安定的にサステイナブルにお役に立ちたいのか、下剋上でもいいから圧倒的な勝ち組になるのか、を明確に打ち出せないと、株価も乱高下することになるのではないのでしょうか。

片平 自分たちは何のために在るのか。理屈を超えた、骨身に染みるパーパスを持っていれば、忙しくてもお客さまの笑顔を見たら、疲れが全部飛んでいく。中途半端な日本の優良企業の問題点は、上司のために働く。上司というのは大体、笑顔を見せない。実はその先に客の笑顔がある。お客さまのために働いて、さまざまな幸せ感をフィードバックしてこない限り、やる気は続きません。

御立 そうですね。「パーパス・ドリブン・コンサルティング」という分野がアメリカで始まっています。アメリカの、小売業など現場の人たちをやる気にさせるために、「こんなに役に立っている」と実感できるようにします。自己最適のためだけでは、何年か経つとおかしくなってしまう。世のため人のためという価値観が、資本主義が極限まで行ったアメリカで出ているのが、興味深いところです。

修羅場でこそ人が育つ 変化は強い人材を育てるチャンスだ

片平 その意味で言うと、日本はギリギリまで追い詰めら

御立 尚資 みたち たかし
ボストンコンサルティンググループシニア・パートナー&マネージング・ディレクター
1957年兵庫県生まれ。京都大学文学部卒、ハーバード大学経営学修士（MBA）。日本航空を経て、93年BCG入社、99年ヴァイス・プレジデント、2005年日本代表（～15年）。06年BCGグローバル全体の経営判断を行う経営会議メンバーに日本人として初めて選任（～13年）。BCGフェロー（リスクマネジメント）。著書『変化の時代、変わる力』『経営思考の「補助線」』『戦略「脳」を鍛える』『使う力』、共著『ジオエコノミクスの世紀——Gゼロ後の日本が生き残る道』など。14年2月までワールド・ビジネス・サテライトのコメンテーターも務める。経済同友会副代表幹事、国連世界食糧計画WFP協会理事。京都大学経営管理大学院客員教授（価値マネジメント：戦略、リスク、財務）。
<https://www.bcg.com/ja-jp/people/experts/takashi-mitachi.aspx>



れるような、もつと苦しい目に遭わないといけないんじゃないか。会社の経営でも、とんでもないリスクの中であっても、人間が楽しく働くために何が必要か、じっくり考えることが必要です。

御立 修羅場が人を育てる面がありますね。平時に強い人と修羅場に強い人はおそらく違うでしょう。修羅場経験として、新興国に送り込んだり、難しいプロジェクトに放り込んだりして、違うタイプのリーダーを育てる必要があります。エネルギー企業は今、業界構造が変わるわけですから、修羅場は周りに幾らでもあります。そこで修羅場に強い人材をどう育てるかです。

もう一つ、僕は今、シリコンバレーが狙い目だと思っています。シリコンバレーには移民が多く、世界を変えてやるという思いだけでやってきた人が多い。彼らと組んで、日本でイノベーションを起こすチャンスだと思っています。

佐々田 今の話を聞いて思ったんですが、電力業界、特に配電は、配電一家という言葉があって、親方というか、部長、課長がいて、平時の対応もさることながら、停電が起ったとき、いかに最適に復旧させるか、ピラミッド状のしくみができている。それがDNAとして受け継がれ、業界の誇り、会社の誇りとして、平時も緊急時もしっかり安全・安心の対応してきたが、今、状況が変わった。与えられたことを肅々とやり遂げる力は、電力業界には十分あるが、新しいものはあまり生み出してはこなかった。だからシリコンバレーの企業と組んで新しいテーマを設定し挑み始めた。

従来型のDNAをしっかり受け継ぎつつ、ちょっと違うことをやるのが求められているんですね。

ミレニアル世代
(Millennial Generation)
2000年以降に成人や社会人となった20〜35歳の新千年紀世代。ミレニアルは「千年紀の」という意味。

片平 順調にいつてるときは、あまり理念なんて振り返ったりしない。危なくなつてくると、見直すことになる。電力業界の今の状況は、自分たちの拠つて立つ基盤を見直すいいチャンス。人間というのは「7割定番の中に3割驚きがある」のが一番幸せに感じるという話があります。電力会社は押しも押されもせぬ大企業だが、ちよつと危ないんじゃないかという状況のほうがいい。危ないことばかり求めているのがシリコンバレーだから、彼らと一緒に変化の中に自ら飛び込んでいけばいい。

自由化時代のエネルギー企業のあり方と課題・方策は？

選択の鍵は「ブランド」と「信頼」。
「顔の見える」会社が勝つ

片平 さて、今年4月にはガスも自由化されますが、まず電力小売全面自由化、1年経つてどう総括されますか。

佐々田 今、登録小売電気事業者数が370社を超え、実際に電力販売しているのは250社ほど。切り替えたお客さまが、全国約8000万件のうち300万件ほど、約4%。最も多いのが東京ガス、次に大阪ガス。東京ガスは東電のブランド価値が毀損していることもあつて目標を早目に達成したが、目標にまだまだ到達していないところも多い。

上位を占めているガス会社や通信会社は、ブランド力がいにある。ここなら切り替えても大丈夫だという、信頼感のある会社。かつ、もう一つのポイントが、対面営業。客の家を訪問したり、来店客に直接営業を行う。そういうところで切り替える人が大多数。ブランド力と対面営業が大きい。

れば、ユーザーもメリットを感じるし、既存プレイヤーも最終的には日本での上がりを自分が取るくらいのしたたかさがないと勝てないようになる気がします。

片平 そうですね。自由化元年ってこんなものというのは大賛成。私は、その割には替える人が結構いるもんだなと思う。

ただね、こういう例があるわけですよ。富士山頂の測候所のNPOが実はチェンジした。理由の一つはLNG。比較的CO₂排出が少ない点が自分たちの理念と一致した。次に料金が安くなる。NPOだから少しでも減らしたい。三つ目が、電力消費のリアルタイムなモニタリング、見える化で省エネの工夫ができて結局10%ぐらい下がったと。

だからトップクラスの科学者集団などヘッドピン・ユーザー*が切り替えると、影響は大きいのではないか。電力使用情報の提供の仕方などが相当意味を持つてくる。

「スマート」「クール」そして「まごころ」
電力会社ならではの価値づくりを

御立 他業界の先例で言えば、規制緩和で安さを実現できるようにになったとき、チップを売り物にした会社は淘汰され、スマートを訴求した会社は残りました。LCCでは、機内で食事なんか要らない、座席指定してくれなくてもネットでできる、それがスマートなユーザーだと訴求したところが、勝ち組で残りました。ユニクロもポジショニングがスマートです。安かろう悪かろうじゃなく、必要なシンプルなものを適切な値段でスマートに選んでいると感じさせます。

次に出てきたのはクールです。レコード業界を変え、航

それ以外の会社はネット。皆さんネットで、価格比較サイト経由で切り替える人がもつというんじゃないかと思われていたが、そういう人はごく僅かだった。対面営業ができる企業体力のある会社は僅か。一方で、東京ガスも、これだけ数を獲得しても低圧市場だけを見ると十分に利益を上げていくわけではない模様で、自由化のなかで成功するのはなかなか難しいのが現状かなと思いますね。

餅は餅屋、既存プレイヤーが
全く違うモデルをつくつて攻めていく

片平 なるほど。御立さん、どうですか。

御立 まあ、自由化元年なんでこんなものだろうなと思います。ストレートに言うところ、価格差がこれくらいでは、他の会社に切り替えないでしょう。安心感と手間を考えると、この程度の価格差なら替えない人が多いと思います。

ただ、私は、既存プレイヤーが自分の子会社を使ってイノベーションを起こすのが、本当は面白いと思います。航空業界にLCCが進出したとき、一番うまくいったのが、オーストラリアのカンタス航空のジェットスターでした。全く違うブランドをつくるために、まずアイコンを、カンガルーでなく親しみのある恰幅のいい50代の女性にしました。それでシドニーから離れたメルボルンに本社を置いて、出向者は5人までとしました。とにかく今あるリソースを使わないことで、全く違う会社をつくつたのです。

だから餅は餅屋で、既存プレイヤーが自分と違うモデルを思い切つてつくる。そして、グーグルやアマゾンなど異質なプレイヤーの参入を想定し、敵の敵は味方にするくらいの度量で彼らと最初に組んで新モデルを考える。そうす

登録小売電気事業者数
2017年2月末時点383
事業者（旧一般電気事業者
の10電力会社含む）。

ヘッドピン・ユーザー
ヘッドピンはボーリングの
1番ピン。それを倒せば後
ろの9本が倒れる。効果が
大きいことのたとえ。



豪カンタス航空は全く異なる子会社ジェットスターを就航させた ©alamy/PPS

空業界も変えたヴァージンのブランソン^{*}が言ったのは、「クルールに見える」。既存プレイヤーが昔ながらでやるのもいいけど、違うやり方がかっこいいと。スマートとクルールをキーワードに、それに刺さる人を狙えばいいのです。

片平 確かに、子会社で「クルール」を求めるトップエンドを狙い、本体は真心想ったサービスに徹するとかですね。

御立 電力業界は、ほかから見るとすごく羨ましい。例えば金融業界は、クレジットカードなどの与信管理のために引越情報などを多大なコストをかけて集めています。電力業界ならごく自然に手に入ります。あのデータを使わせてもらえるならどんなに便利か。また真心想いうと、信頼度は抜群なので、特にお年寄りの見守りサービスなどをやってくれるなら、5%高くてもいいかもしれません。

片平 安けりゃいいわけではなくて、ハイオリティ・ハイプライスもこれからはあるんじゃないか。

佐々田 例えば、宅配会社が配達しても不在だったり、宅配ボックスがないので置いていけないとか、いろいろ課題があるなかで、スマートメーターを活用して在・不在のデータを欲しい事業者に提供する。宅配会社と電力会社でB to B to Cの新しいモデルをつくるとか。スマートメーターのデータ一つとっても、見守りをはじめ、多様な価値として開発できる。顧客の価値にもつながり、企業としても多様な可能性が広がる気がしますね。

ブランドがお客さまや未来の仲間など かけがえのない人と企業をつなぐ

片平 僕はね、強いブランドに一番特徴的なのは、「職商人」という概念だと思うんですよ。職人と商人の一体化。

でないと、配電一家のDNAを継続することは難しい。

片平 そうですね。国鉄が民営化してJRになったとき、従来と違うことに大胆に挑戦する人が何人かいて、そのおかげで今、何でもありというベースで新しい動きが次々に生まれている。だから電力会社も、安定的にエネルギーを供給して安心・信頼されることはベース中のベースですが、何か新しいイノベーションが次々生まれる感じがほしい。

例えば電力会社のキーパーソンは新規参入企業のユーザーになるべき。自分で実体験すれば、新しい仕掛けで挑戦してくる新規参入者から新しい気づきがある得られるはずなので、そのあたりをもう少し意識して進めると、すごくいいんじゃないか。

新しい魅力を生み、おもしろいことに挑む、 日本も関西も、元気に笑顔にしていきたい

片平 最後に電力会社への提言は？

佐々田 今後、日本は人口が減っていき、太陽光や風力、バイオマスなど分散型電源も増えていくなかで、既存設備がストランドコスト化する可能性がある。政府は、ストランドコスト化して社会的費用が増えることを現時点では真面目に取り上げていないのではないかな。それを取り上げるとき、おそらく電力再編の話が本格化する。原子力をやる会社は東西二つでいいとかネットワークは共通インフラなので1本にするとか。そのとき、何のために我々がいるのかという議論をもう一度していただいて、バリューチェーンの中で価値を生み出すことはもちろん、今までにない価値、小売なら小売で、グーグルやアマゾンなど今までと異なる人たちと組んで違う文化をつくっていく

川上の技術、自分たちがお客さまに提供できる価値の可能性に通じている人がお客さまと向かい合う。大企業になるとこの両端が離れ過ぎている。電力業界は既にじかに顧客に接するインターフェイスを持っているし、燃料調達から発電技術、小売まで一貫通貫で価値をつけることができる。実はソニーが世界で輝いた要因の一つは、社員がソニーの信奉者になっているから。ブランドは、ついつい顧客ロイヤリティが大切と考えがちだけど、より高次元で言うと、人の一生を獲得できるかどうか。ここがサステイナビリティに関係するんです。ソニーが好きという社員が素晴らしい仕事をして、それに憧れて入社する人が現れる。ブランド力の源泉は、いかに素敵な人を惹きつけられるか、です。

だから電力会社は今の中学生・高校生が入りたい会社をめざすべき。昔は国鉄など技術系職場には「棒芯」と呼ばれる人がいた。職制と関係なく、自然とみんなを束ね、この現場で働きたい、働いて良かったと思わせてくれるおじさん。電力会社はプレステージもあるし、プライドを提供できているが、それらを捨てたとき、働きたいと思わせるものをどれだけ持てるか。

佐々田 近年、電力関係の学生の志望が下がっている。10年ほど前に電気事業連合会がパワーアカデミーという電気工学の講座をつくったが、新しいイノベーションがないと学生が興味を持たないし、学ぼうという意欲が湧かない。いかに学生が興味を持つイノベーションをつくっていくかは難しい。中学生・高校生・大学生が、何か面白いことをやってるなどか、こういう技術を学びたいと興味を抱かせるものをつくり出し、外に発信していくことが大事です。

ブランソン
(Sir Richard Charles
Nicholas Branson, 1950-)
イギリスの実業家。ヴァー
ジングループの創設者、会
長。ヴァージンレコードや
ヴァージン・アトランティ
ック航空を設立。LCCと
しては、欧州でヴァージン・
エクスプレスやオーストラ
リアでヴァージン・ブルー
なども設立。



佐々田 弘之 ささだ ひろゆき
三菱総合研究所 環境・エネルギー事業
本部副本部長/エネルギーシステム戦略
グループリーダー
1967年奈良県生まれ。大阪大学工学部環
境工学科卒、同大学院工学研究科修了。
1992年三菱総研入社。電力事業やガス事
業等のエネルギービジネスに関する事業
戦略策定や、デマンドレスポンス、HE
MSについての実証実験のサポートにあ
たっている。
[http://www.mri.co.jp/company/staff/
detail/profile_0235.html](http://www.mri.co.jp/company/staff/detail/profile_0235.html)

ような発想も含めて取り組むことが、新しい魅力を生み出すことになる。

今までと違う新しい魅力づくりを検討されるのがいい。成長していくためには、新しいイノベーションを興していったり、海外に投資することなどが重要になっていくのではないだろうか。

御立 そうですね。電力については2方向の要望があります。一つは、特にトランプの時代、国家対国家の競争のなかで電力インフラは非常に大事であり、日本のエネルギーコストを安定的に一定程度安いものにしていくこと。もう一つは、デジタル化が進み業界構造も変わるときなので、面白いモデルが出てきてほしい。その2種類の文化をどう意図的につくるか。安定して信頼できる文化と、スマート、クールもありますが、関西なので「おもしろい」という要素もあると思います。新しいことをやっておもしろいという文化を、どう併存させるか。二つをつなぐものは実はパースです。挑戦すれば、日本も関西も元気になるのではないのでしょうか。

片平 関西電力は黒四建設のとき、鉛筆1本、紙1枚を節約して会社として黒四のためにお金を捻出したり、関西企業だけあって前垂れがけの精神を徹底するなど、いい根っこを持っている。今、エネルギー競争時代には「power with heart」というブランドステートメントで全社が一丸となるそうで、歴史的な財産とも矛盾しない非常にいい言

葉です。この「heart」の中にはいろいろなheartがあり、

「power」の中にはいろんなpowerがある。これにスマートさやインテレクトチュアル、頭を刺激するところも含めて、関電の空気を自由闊達につくっていけばいいんじゃないか。

僕は今、Ⅴ（大なり）Ⅱ、ⅠⅢ、ⅠⅣと言っていて、例えば、日本より大阪、大阪より心斎橋、心斎橋より周防町。どんどん細かくなっていくほうが、人間の心に入り込める。

関西電力は、単に漠然と関西というのではなく個々の町をベースに生きている、いわばUnited Towns of Kansaiで生きていると考えるべき。要するに、岸和田と生きている

んだとか、姫路と一緒に生きているという、それぞれの町の人々の笑顔が一つになって、関西電力を支えているというコンセプト。それぞれの町におもしろい人が、違うおもしろさでいる。電気に色はついていないけど、使う人の笑顔は色とりどりで、それが集まったのが関西電力の笑顔。それをめざして

ます頑張っていただきたい。
本日はどうもありがとうございました。

躍

（2017年1月23日実施）編集／田窪由美子

