

特集  
ブランド価値を高める

躍

# CONTENTS

03 【鼎談】基軸を探る

## 経営戦略と企業ブランドを考える

片平秀貴／御立尚資／佐々田弘之

18 オビニオン

## 企業ブランディングへの視点

経営

「約束と実行の企業ブランディング」菅野 寛

ビジネス

「機能的価値+意味的価値=統合的価値を創出する」延岡健太郎

ガス自由化

「技術力を基盤に、信頼と安心で競争力強化を」原田純一

25 旬発NIPPON

## シビックプライドを育む

——朝来市のシティプロモーション

29 かねでんFOCUS

## ガス小売全面自由化に挑む

山地 進

34 現場力ノ最前線

お客さまや社会の力になるために

次の時代へ「人」がつなぐ

人材育成の現場——能力開発センター



天空の城・竹田城跡  
©吉田利栄



姫路LNG基地のLNGタンク



新人配電技術者の  
総合工事訓練



# 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

日本企業を取り巻く現状をどう見ているか？

### アンチグローバル化・デジタル革命・人口減少、世界は屈曲点にきた

**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なのか、御立さんは現状をどう見えていますか。

**御立** 私は今、屈曲点にきたと思っています。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、プ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、世界が日本を追い抜けることとなります。

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、普通の人が少数でデジタルを使って現場の生産性を向上を図るのです。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変化を起しかねない

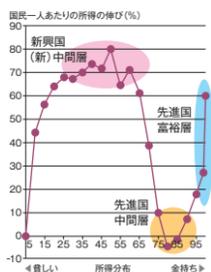
**片平** なるほど。佐々田さんは特にエネルギー・環境も含めて、どうぞ覧になっていますか。

**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COP21\*、クリーンパワープランの見直しは注視しないとイケない。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、不可逆になるかも知れず、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、コストだけ考えた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。企業にとつ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イ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 Wisconsin 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、日本の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たち

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対的な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対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\*



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/>

**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。

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10万台をこっちに持っ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とか、時給幾ら、あと2時間で帰るといふ人では、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いいものではない。

### 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。メーカーのプラン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Uberやエアビーアンドビーです。クルマを持っ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高いことが、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、だと思えます。

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る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、もつと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られないだろうか。

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。外部環境が変わっても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胆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けば、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よ。

### 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  
ポ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](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ふ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。与えられたことを粛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。危なくなってくると、見直すことになる。電力業界の今の状況は、自分たちの拠っ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年経っ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っ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、ブランド力がある会社。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取らざるを得な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CO<sub>2</sub>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。

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のできる、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る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って攻めていく**

**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んだらうなと思います。ストレートに言うとうと、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ったのです。

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一番ピン。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ドン<sup>\*</sup>が言ったのは、「クールに見える」。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「クール」を求めるとトップエンドを狙い、本体は真心込め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。また真心でいうと、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、ハイオロティ・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」という概念だと思っんですよ。職人と商人の一体化。

でない、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く、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、既存設備がスタンダー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正面から取り上げていないのではないかと。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一本にするとか。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、パブリック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みるとか、こういう技術を学びたいと興味を抱かせたものをつくり出し、外に発信していくことが大事です。



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)

**ブランドン**  
(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。

# 企業ブランディング への視点

変わり目を迎えたとき、企業は自らを振り返る。

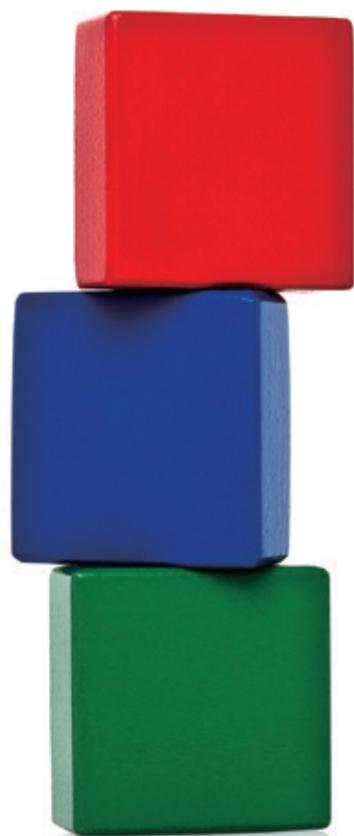
顧客に約束する価値は一体何なのか。

時代や経営環境が変わっても貫き通すべき軸は持っているのか。

長年培ってきた信頼という価値をベースにどう勝ち残るか。

「経営」「ビジネス」「ガス自由化」など、

企業ブランディングをめぐる各側面について、各分野の専門家・有識者の意見を聴いた――



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じていったり、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のでしょうか。

**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、関西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）2、V3、V4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。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ます頑張っていたきたい。

本日はどうもありがとうございました。

（2017年1月23日実施 編集／田窪由美子



# 約束と実行の 企業ブランディング

菅野 寛 早稲田大学大学院経営管理研究科教授



かんの ひろし  
早稲田大学大学院経営管理研究科教授  
1958年生まれ。東京工業大学工学部卒、同大学院修士課程修了、米国カーネギーメロン大学経営工学修士取得。日建設計を経て、ボストン・コンサルティング・グループで十数年間、日本およびグローバル企業に対してコンサルティング・サービスを提供。BCGパートナー&マネージング・ディレクターなどを経て、2008年一橋大学大学院国際企業戦略研究科教授。12年から14年まで研究科長。16年より現職。著書『経営の失敗学』『BCG流 経営者はこう育てる』『経営者になる 経営者を育てる』など。  
<https://www.waseda.jp/fcom/wbs/other/4307>

企業は何のためにブランディングを行うのか。当然ながら、実利を得るためだ。ステークホルダーはブランドによって、企業にある特定のイメージを持ち、行動をとる。企業にとって好ましい行動であれば、結果として企業は実利を得られる。

企業は、顧客・地域社会・従業員・株主などのステークホルダーにどのような行動をとってほしいか、その結果どんな実利を得たいかという明確な戦略・プランを持つ必要がある。戦略・プランがあつてこそそのブランドだが、これがない企業は意外と多い。競合と異なる自社の価値は何か、その価値にお金を払ってくれる客は誰かを明確化させないといけない。

次にどうやってイメージをつくるか。ブランドは「約束」であり、約束した以上、「実

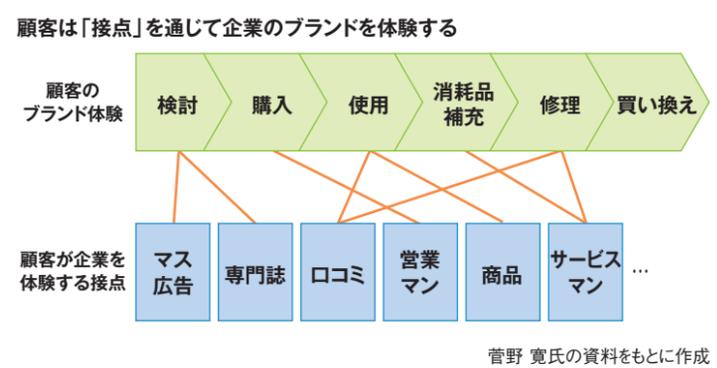
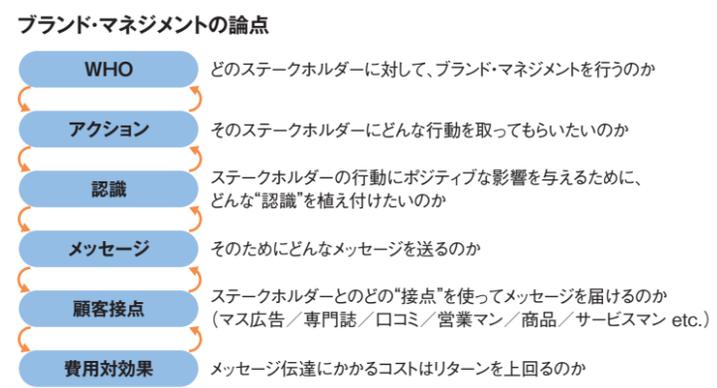
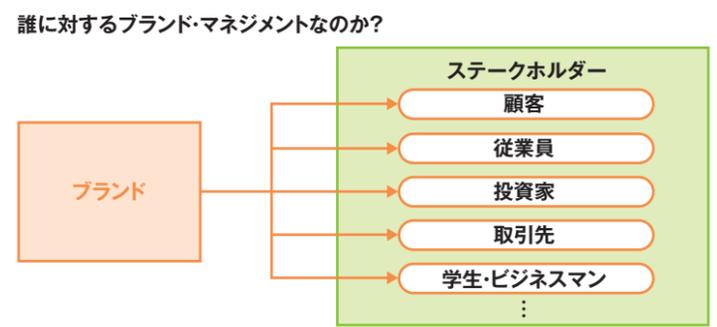
行」しないと逆効果。だからブランドを立案する部門と実行に関わる部門の連携がとれていないといけない。例えばスターバックスはthe third place——家庭でも職場でもない第3の場所としてゆっくり寛げる環境を約束している。なのに、いつ行っても満席だったり、長居すると無言のプレッシャーを感じたりするようなら約束違反。だから、ブランド立案部門と出店担当部門が連携し、同一エリア内に次々出店して、混まずに寛げる環境を実現している。

加えて「接点」。対象としているステークホルダーとのコンタクトポイントをきちんと押さえておく。よくある失敗は、ブランドII広告という思い込み。広告は接点の一つに過ぎない。例えばコピー機メーカーのブランドイメージは、メンテナンス対応の良し悪しで

ド・ジョンソン社の頭痛薬タイレノールに対する外部からの毒物混入事件が起きた際、従業員たちは自らの判断でいち早く商品の回収を始めた。自社に大損害をもたらすことになるにもかかわらず、「我々の第一の責任は顧客に対するものである」と謳った企業理念「我々の信条(Our Credo)」が従業員に浸透していたので、皆が迷いなく行動でき、結果として顧客の信頼を取り戻すことができた。ブランドや理念の浸透には時間がかかる。

従業員に浸透させるには、日々の業務に埋め込まないといけない。例えば、新入社員が企画書を出すと、先輩や上司は「どこにその価値観が埋め込まれているのか」と問う。ブランドの理念が反映されていないと突き返す。そうすることで、理念や価値の実現のために自ら考えるようになる。そういう経験を重ねて数年経つと、かつての新入社員が後輩や部下に同じことを言うようになっていく。従業員の日々の仕事すべてがブランドで約束した

## 企業ブランディングへの視点



ことに合っているかどうかで判断されるようにならないと、ブランドは機能しない。

2016年に電力の小売全面自由化が実施され、今春にはガス小売も全面自由化される。エネルギー企業にとってブランド、お客さまに提供する価値の打ち出しが一段と重要になる。おそらくその価値は電気やガスという商品でなく、ソリューションではないか。お客さまが達成したいこと、解決したい課題に対し、ベストなエネルギーソリューションを提供する。お客さまからすれば自由化で選択肢が増えたのはいいが、何が最適かわからない。そこで企業は、お客さまの側に立ってお客さまの「エージェント」になる。自社のエネルギーを売るか、お客さまのベストを提供するかで迷ったら、お客さまのベストを優先する。サプライヤーという立場を超えて、エネルギーのプロとしてお客さまのエージェントに徹するのが一つの道。自社の収益に背を向けるかのような難しい挑戦ではある。しかし逆説的だが、そこにお客さまが価値を感じてくれれば、「この会社は真の意味で自分たちの役に立ってくれる」と信頼を獲得し選ばれる企業となる。結果として企業は実利を得ることにつながるだろう。

競争時代にあつて、そんなチャレンジングなエネルギー企業の姿を見たい。

# 機能的価値+意味的価値 ＝統合的価値を創出する

延岡健太郎 一橋大学イノベーション研究センター長／教授



のべおか けんたろう  
一橋大学イノベーション研究センター長／教授  
1959年広島市生まれ。大阪大学工学部卒、マサチューセッツ工科大学Ph.D.（経営学博士）。マツダで商品戦略担当を経て、94年神戸大学経済経営研究所助教授、教授、2008年より一橋大学イノベーション研究センター教授、12年よりセンター長。著書『価値づくり経営の論理——日本製造業の生きる道』『MOT（技術経営）入門』『製品開発の知識』など。資源エネルギー庁エネルギービジネス戦略研究会委員も務め、共著『日本発！エネルギー新産業 グローバルで勝つ3つのビジネス戦略』もある。  
[https://hri.ad.hit-u.ac.jp/html/52\\_profile\\_ja.html](https://hri.ad.hit-u.ac.jp/html/52_profile_ja.html)

企業にとって最も重要な社会貢献は、顧客に喜ばれる商品やサービスを提供し、できるだけ高い付加価値を生み出すことだ。付加価値は営業利益・人件費・販売管理費等に分解され、営業利益から税金が支払われる。付加価値が高いほど社員の給料も国の税収も増え、株主配当も行われ、みんなが幸せになる。

ところが近年、多くの日本企業が付加価値の低下に苦しんでいる。1990年代半ばを境に顧客が求める価値の基準が大きく変容したにもかかわらず、その変化に十分対応できていないことが一因だ。

生産財にしろ消費財にしろ、顧客価値には数字や仕様で客観的に表せる「機能的価値」と、顧客が主観的に感じる「意味的価値」がある。かつて日本企業は機能的価値に優れたものづくりで世界を席巻したが、いま顧客が

求めているのはカタログ仕様を超えた意味的価値だ。

生産財でいえば、顧客企業のソリューションに結びつく価値——個々の顧客企業にコスト削減、売上増といった実際的なメリットをもたらす価値であり、日本でもそうした価値創出に成功した企業は業績を伸ばしている。20年以上にわたって付加価値を表わす売上総利益率80%、営業利益率40%超を実現しているキーエンスはその代表例だ。センサー、マイクロスコップなどを製造する同社は「顧客企業の経済的価値向上」を目標に事業を展開。営業担当者はカタログ仕様だけで販売することとはなく、必ず顧客の現場でデモを行い、試さなければわからない使い易さ等を訴求する。さらに設置方法や使い方など生産性を高める提案も加えるため、高価でも顧客は喜んで

買ってくれる。結果、付加価値・営業利益は世界最高レベル、社員の平均年収も日本一という成功を収めている。

消費財では、心を動かされるデザイン、ストレスを感じない使い易さなどが意味的価値として重視される。例えばアップルのiPhoneの比較優位性は「何かができる」ことにあるのではない。高いデザイン性や快適な使い心地を「クール」「かっこいい」「気持ち良く使える」とユーザーたちが感じているからだ。

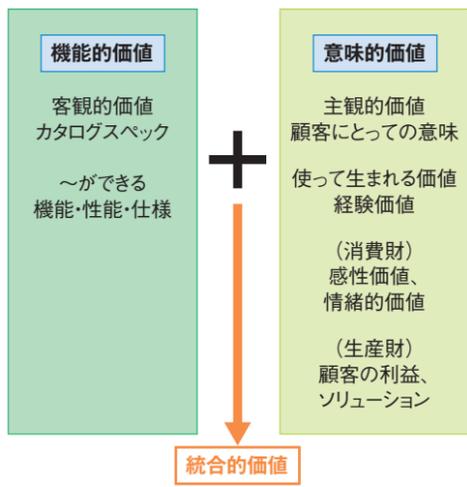
但し、意味的価値のみが重要なわけではない。アップル製品に共通の滑らかで美しい筐体は、彫刻のようにアルミを削り出したものだが、こうしたものづくりを実現するため、アップルは毎年1兆円以上もの設備投資を続けている。高度な製造技術に裏打ちされた機能的価値と意味的価値が融合した「統合的価値

値」こそが高く評価されているわけだ。

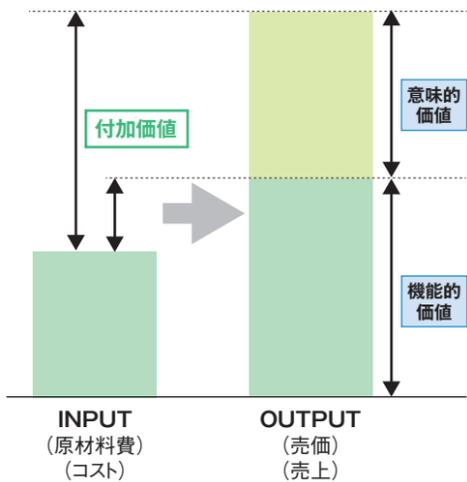
統合的価値の創出にはエンジニアリングとデザインの融合が必須だが、理詰めで考えるエンジニアと、感性を重視するデザイナーでは問題解決の方法が異なるため、質の高い共創は難しい。しかし英国のダイソンのように商品開発に携わる主要技術者の大半をエンジニアリングとデザイン両方の教育を受けた「デザインエンジニア」にすることで、革新的デザインの製品を生み出す例も現れた。

日本企業ではマツダが近年、目覚ましい成果を上げている。エンジニアリングを超えたサイエンス領域に挑み新世代エンジンを開発、デザイン面ではダイナミックに原野を駆け回る生命体をイメージした「魂動」というデザイ

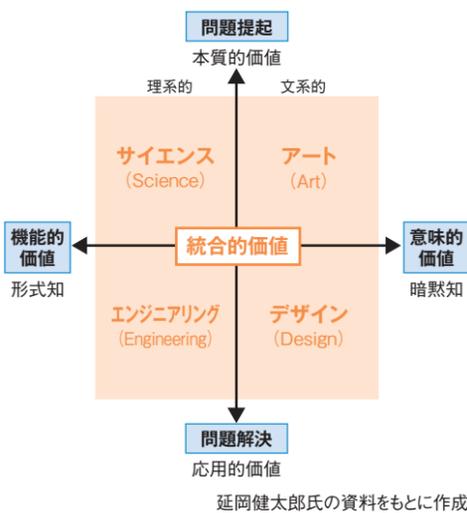
## 機能的価値と意味的価値



## 価値づくり＝意味的価値の重要性アップ



## 統合的価値のSEDAモデル (Science, Engineering, Design, Art)



ン哲学を掲げ、アート思考で妥協せず完成度の高いクルマづくりを推進（図のSEDAモデル参照）。また顧客接点の場である店舗の改革に商品デザイナーが関わるなど、商品開発と営業の統合も進めている。

こうした成功例はまだ多くないが、元来、日本企業は欧米企業に比べ、組織間の協業が得意。ものづくりにおいて設計開発と生産が協業することで、生産効率や品質の向上を実現してきた。エンジニアリングとデザインの実現してきた。エンジニアリングとデザインの統合的価値創出に向けても、機能別組織の壁を超えた共創チームの構築が待たれる。

エネルギー分野では電力・ガスの小売全面自由化で競争が激化することだが、残念ながら未だ機能的価値の競い合いに終始して

いるようだ。「電気代が5%安くなる」ことや「スマートメーターで電気の使用量が30分ごとわかる」ことよりも、もっと顧客がワクワクするような新たな価値を提案してほしい。価値づくりには、顧客の真の課題を知ることと自社独自の強みが不可欠だ。付加価値というものは物理的に何かを付加することではない。B to Bなら顧客の課題解決に結びつく価値、B to Cなら安心感や信頼感、ワクワク感など感性に訴える価値。たとえ高くても顧客が喜んで買いたいと思うサービス価値——既に文字どおり多くの家庭とつながっている電力会社にしかない価値づくりを望みたい。

# 技術力を基盤に、信頼と安心で競争力強化を

原田純一

野村総合研究所 上級コンサルタント



はらだ じゅんいち  
野村総合研究所 グローバルインフラコンサルティング部 環境・エネルギーインフラグループ 上級コンサルタント  
早稲田大学大学院理工学研究科電気工学修士課程修了。野村総合研究所入社。エネルギー産業調査、エネルギー政策・需給分析、エネルギー事業開発や事業リスクマネジメントの支援、企業の意識改革等に従事。主な著書『コモディティファイナンス』など。  
<https://www.nri.com/jp/>

2017年4月に始まるガス小売全面自由化。石油・電力に続き、エネルギー自由化の総仕上げと言えるが、本来ならガスこそ、もっと早く自由化すべきだった。エネルギーの中でもガスは、内外価格差・内々価格差が大きく、消費者にとって自由化の恩恵が最も大きいと思われるからだ。しかし果たして競争は起きるのか、現時点では大いに疑問が残る。

石油・電力とガスの違いは、事業者の規模。前者は大企業であるのに対し、ガスは中小企業がほとんどで、200社余りのうち8割が従業員100人以下、10人以下も数十社。中小事業者の淘汰につながることを躊躇しているのか、国は全面自由化と言いつつ中小事業者を特別扱いしているようにも見受けられる。消費者便益を考えると小規模事業者のエリア

も含め競争促進すべきだが、消費者は価格差の存在に気づいておらず、全国で最大3.7倍も格差のある世界一高いガス料金だとは知らない。

石油・電力の自由化では、新規参入に伴う競争圧力により、ある程度の料金低減効果があった。一方、ガスの場合、参入の脅威すらない地域もある。原料である天然ガスを調達できるのが、事実上、電力会社と一部石油会社のみ。プレイヤーが少なく競争が起きなければ、自由化の意味はないだろう。

エネルギー全般に言えることだが、国内では需要が減少する一方で、縮小していくマーケットに新規参入し、需要を奪い合うのは、事業者にとって厳しい。そもそもガス自由化に対する消費者の関心は低い。電力の場合はまだ、消費者側に「自然エネルギー比率が高

性の高い企業であり安心、というわけだ。エネルギー企業同士の競争でなく、リフォーム会社など、競争相手は違う業界にいるという発想を持てば、全く違った勝負になり得る。

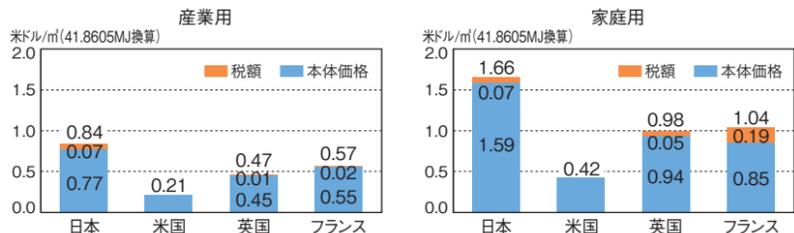
ガス自由化に際しても、「よく知っている電力会社からガスを買う」という消費者心理が働くだろう。電力会社のブランドや安心感は確かにあるが、東京電力福島第一原子力発

電所事故の余波を受けて、電力業界全体のイメージがやや毀損している。電力会社は毀損したイメージを回復することが、ガス販売での成功にもつながるだろう。

この際、例えば、再生可能エネルギーを増やす姿勢を明確にしてイメージ向上を図るのどうか。確かに、原子力再稼動により価格競争力が増せば、新規参入者は価格面では太

## 企業ブランディングへの視点

### ガス料金の国際比較



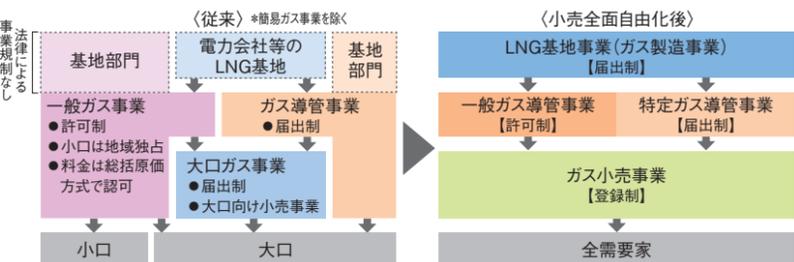
(注) 米国は本体価格と税額の内訳不明 各国の数値は2014年のもの 資源エネルギー庁の資料をもとに作成

### 一般ガス料金の内々価格差(国内各地域における料金格差)



(注) 直近の認可及び届出料金(2013.1.1実施まで)と月間使用量55m³を基に41.8605MJあたりの料金を算出 当該料金は、原料費調整制度の適用による調整額を含まない 資源エネルギー庁の資料をもとに作成

### 従来および小売全面自由化後のガス事業類型



経済産業省 電力・ガス取引監視等委員会の資料をもとに作成

加えて、電力会社はエネルギー企業の中でも、技術力が高い。競合他社にない技術力をさらに高めておくことで、競争力に劇的に差をつける。例えば事業展開にあたって使う燃料や原料は自ら探鉱・開発・生産を行う。開発・生産に関する上流権益を取得してLNGプロジェクトなどに参画することには、電力会社も取り組んでいるが、それより前段階の探査・探鉱は、小規模事業者でも始めることができ、成功すれば、競争力のある燃料の安定調達につながる。また、日本は水力開発の技術も優れたものを持っているが、国内に地点がなくなり、技術を活かす場がなくなれば、せっかくの技術を喪失しかねない。今のうちに、今後エネルギー需要が伸びるアジア等海外で技術を活かすことが、エネルギー技術の維持・向上につながる。これが企業の信頼性を高め、揺るぎないブランド力につながっていくに違いない。



上/トロッコ軌道跡 下/神子畑(みこばた)選鉱場跡

朝来市は竹田城跡ではなく、さまざまな市民たちが現在進行形で暮らしているまちだということプロモーションしていきたい、と。

05年4つの町が合併し朝来市が誕生したが、人口はこの5年で約2000人減少し、現在3万1400人。高校卒業と同時に進学・就職でまちを出る若者が

多く、高齢化・人口減少は切実な問題だ。

**まちへの誇りと愛着**

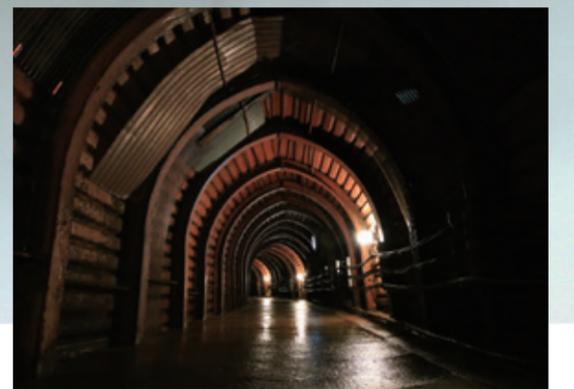
「住み続けたい」「戻って来たい」と思えるまちであるには何が必要か——朝来市は16年3月「シビックプライドの醸成」を前面に掲げた「朝来市シティプロモーション戦略」を策定した。



# 旬発 NIPPON

## シビックプライドを育む

——朝来市のシティプロモーション



生野銀山

シビックプライドとは、まちへの誇りや愛着、まちの一員としてこのまちをより良くするという当事者意識に基づく自負心を指す。

朝来市に限らず、自分のまちの良さを、市民が十分に知っていることは少ない。「どんなまち？」と聞かれても「何もないよ」とか「フツー」としか答えられない。まちの良さを知らず、関わりも薄いから、外へ出て行ってしまふ。自分のまちの魅力を知り、語れる人が多いまちは、外から来た人にとっても魅力的に映るはず。「自分ごと」としてまちを語る人を増やすのが重要、とのことだ。

**あなたはまちの未来**

朝来市の戦略では、特にまちの未来を担う若者世代に向けて、まちを知り、好きになり、まちのために自分も何かしたいという気持ちが高めるところまで、段階的に

### 竹田城跡に頼らない

雲海に浮かぶ竹田城跡。幻想的な風景が話題になり、「天空の城」として一躍名を馳せた。その竹田城跡のある朝来市がシティプロモーションを展開していると聞き、早速取材を申し込み、市の若手3人が応えてくれたわけだが、開口一番「私たちは竹田城跡に頼らないプロモーションをめざしています」。メディアでは竹田城跡のビジュアルイメージだけが一人歩き。

天空の城・竹田城跡、日本遺産認定をめざす生野銀山などを擁し、「住みたい田舎」としての人気も上昇中の兵庫県朝来市。2016年3月策定の「朝来市シティプロモーション戦略」をもとに、「シビックプライド」醸成をめざした活動を展開している。朝来市総合政策課の橋本大地さん、足立美香さん、観光交流課・地域おこし協力隊の篠原諒太さんに話を聞いた。



朝来市のシティプロモーション・コンセプトブック

シビックプライドを育んでいく。「あなたはまちの未来ASAGOING」には、朝来市の未来を創るのは、ほかでもないあなたなのだ、というメッセージが込められている。

活動は大きく3つ。①「個人の一步を伝える」市報誌やフリーペーパー、ポータルサイトで未来を担う20代から40代の個人の活動を取り上げ②「地域と人をつなぐ」情報を提供し、朝来市で何かやってみたい人を応援する体制をつくる③「活動や学びの



山陰随一の藤棚を誇る大町藤公園

場づくり」＝コミュニケーション拠点「ASAGOINGカフェ」の活動だ。

**「場」づくりを考える**

もともと朝来市には、観光で訪れた人がまちの人と触れ合う「場」や、魅力を知ってもらおう「場」がないという課題があった。そこで、来訪者と生活者が出会う場、まちの情報を提供する場、さらには市民が気軽に立ち寄ってまちの活動に触れられる場、といった機能を兼ね備えた拠点づくりをめざしている。但し、先にハードを整備するのではない。どんな場にすればいいか、それを考えるところから市民が参加する。その過程も含め



ての場づくりだ、と橋本さん。  
**一人ひとりが担い手**

実は朝来市では戦略策定以前から、みんなでまちの未来を語り合う「まちづくりカフェ」を3年間実施。昨年からもう少し専門的にコミュニケーションビジネスなどにつなげる学びの場「Asago Labo」として展開。これらの活動には比較的意識の高い市民が集まったが、今度のカフェでは、「興味はあるけれど日々の生活に追われて」「何をすればいいかわからない」という人を引っ張り出し、「自分にも何かできるかも」という意識変化を促したい。シティプロモーション推進の主役は、あく



上/まちづくりカフェ 下/Asago Labo

**若い仕掛け人たち**

までも一人ひとりの「人」だから、と足立さんは言う。

行政の仕事と言えば「縦割り行政」「お役所仕事」ということが批判とともに語られがち。しかしここではシティプロモーションのメインの旗振り役を総合政策課が担い、あさご暮らし応援課は人材育成や移住者の交流の場づくり、観光交流課はまち歩きマップをつくって魅力を発信する、秘書広報課ではポータルサイトを起ち上げ、きめ細かな情報を発信する、など



ASAGOINGカフェ



左から 朝来市の橋本大地さん、足立美香さん、篠原諒太さん

それぞれの持ち場で横断的に動いている。

なんと言っても仕掛け人たちが20〜30代と若い。篠原さんは総務省の地域支援制度・地域おこし協力隊として神戸から来て移住を決めた。若い人が減った地域に協力隊が入って活動を始めると、年配の人々も刺激を受け、地域が活性化する。若い人はまちの原動力になる。

**シビックプライドの種を蒔く**

人口減少に歯止めをかけ、21世紀半ばに人口2万5000人を維持すること、それが目標の一つ。ただ数字以上に大切なのは、そのとき朝来に住む人が、自分らしく暮らし、いきいきと活動していることだ。人気の観光資源を生かす「外向きの差別化」でなく、「内向きの主体化」をめざすシティプロモーション戦略は一見、遠回りにも思える。しかし一過性に終わりがちな観光客誘致でなく、まちの持続的発展を見据え担い手を育てる道を、朝来市は選んだ。今は、シビックプライドの種を蒔く。どんな芽を出し花を咲かせるのか、仕掛け人たちの眼差しに、未来への期待が膨らむ。■



姫路LNG基地のLNGタンク

かんでんFOCUS

関電ガス

2017年4月1日からご家庭のお客さまに向けて販売をスタートする。  
電気もガスもお届けすることで、  
お客さまに最適なエネルギーをお選びいただけるようになる。

成長の柱にしたいという目標もあるが、まずは関西のお客さまに自由化の恩恵を実感していただくこと。それができるのは関西電力において他になく、我々の社会的使命でもある「power with heart」、まごころと熱意を込めたサービスで、お客さまや社会の力になりたい、そういう想いで取り組んでいる。

●**全面自由化への戦略的取り組み**  
——**既存事業者との全面対決、関西電力はどう挑む?**

昨年12月27日、関西電力がガスの料金メニュー「なっとくプラン」を発表したが、直後、年明け5日に大阪ガスが対抗で料金値下げを発表。我々も対抗し、1週間後の1月12日に割引率などを拡大。早くも値下げ競争が起きている。

関西電力は、新たに自由化の対象となるすべてのお客さまに対して、大阪ガスの一般的なメニューより安い水準の料金メニューを設定している。電気料金は使用量や使い方によってどこが安いかわき別。現在、全国で約370社以上、関西エリアだけでも何十社も参入している

が、一体どこの電気を買えばいいか、お客さまにとってわかりにくい。だから、関西電力は、使用量の多寡にかかわらず、すべてのお客さまが今より安いガスをお選びいただけるよう、わかりやすい料金メニューの設定を意識した。「どんなお客さまにとってもわかりやすい」というのが関西電力の強み。

——**ガスは保安面も気になるが?**

もちろん大丈夫。我々はガス販売にあたり、自前の保安体制を整え対応してきた実績がある。火力発電所・電力所といった14事業所を拠点に約600人体制で、お客さまのガス設備の点検から、緊急時の対応も行ってきた。

今回の全面自由化を機にガスの保安制度も変更される。従来は緊急時対応から、ガス導管、お客さまのガス機器の点検まで、すべてが小売事業者の責任だったが、全面自由化後は、ガス漏れなどの緊急保安と導管点検は導管事業者——関西なら大阪ガスの導管事業部が担い、ガス機器点検は小売事業者が受け持つことになった。つまり我々の保安範囲は

●**ガス事業参入の狙いと位置づけ**  
——**電力会社が、なぜガス事業?**

きっかけは電力自由化だ。2000年3月から電力小売部分自由化がスタートし、新規参入者との競争が始まったが、もともと関西は早くから産業が発展し都市化が進んだエリア。東京や中部のように今後さらに工場建設が進むような後背地はほとんどない。右肩上がりの需要が見込めないなかで自由化を迎え、電力以外の成長の柱が必要になった。そこで1999年、グループ経営推進室をつくり、総合エネルギー、情報通信、生活アメニティといった事業の多角化に乗り出した。

同時期、部分自由化が始まったがガス事業にも、総合エネルギー事業の一つとして取り組みを開始。00年にタンクローリーによるLNG販売を、02年には大阪ガスの導管を通じた大口顧客向けのガス販売を開始した。05年からは、自社導管を使わず、未熟調ガス(熱量調整を行わず、LNGを気化しただけのガス)の販売も行っている。

ガス小売全面自由化に挑む

2017年4月、ガス小売全面自由化スタート。  
エネルギー市場の垣根が取り払われ、本格的な競争時代を迎えるなか、挑戦者として  
ガス市場に挑む関西電力の戦略を訊いた——

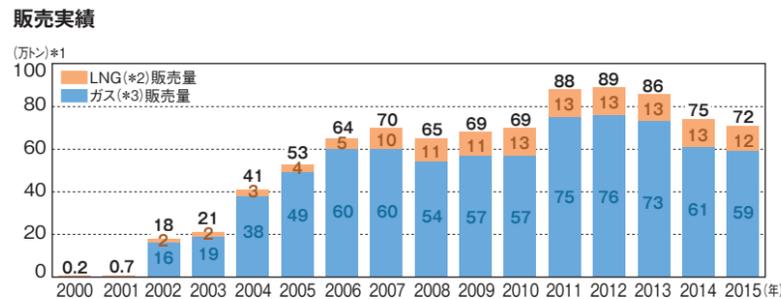
山地進 関西電力 常務執行役員/ガス事業本部長



——**ガス事業での実績は?**

タンクローリー販売開始から今年で17年目になり、販売量はLNG・ガスを合わせると年間約72万トン(15年度実績)。これは、東京・大阪・東邦の大手ガス会社に次いで、多い水準の販売量だ。

販売量以上に大きな実績と考えているのは、我々の参入によって関西エリアのガス市場の価格が低下したこと。それまで大阪ガスが独占していた市場に我々が打って出たことで、結果的にガス料金が下がり、エネルギー価格全体として効率化が図れた



\*1 換算係数0.79t/千m<sup>3</sup>を使用。  
\*2 ローリーにより、ガス会社や産業用ユーザーへLNGでそのまま販売しているもの。2000年12月から販売開始。  
\*3 託送や自社導管によりお客さまへ都市ガスとして販売しているもの。託送は2002年4月、自社導管は2005年11月から販売開始。  
\*4 販売量は、単位未満で四捨五入しています。そのため、内訳の計と合計は必ずしも一致しません。

と、お客さまに大変喜んでいただけました。今回、自由化されるご家庭のお客さまにもぜひ同じメリットを享受していただきたい。

——**ガス小売事業の登録申請が最も早かったと聞いたが。**

ガス事業に参入できるポテンシヤ



関西電力によるガス保安

客さまのガス機器点検と、ガスの使用上の注意などの周知活動。これは新たに設立した「関西ガスサポート」と電気設備の点検業務に実績のある「関西サービス」、主にこの2社が担当する。我々も「ガスの保安も安全最優先」と指導できるが、これも長年培ってきた保安ノウハウがあればこそだ。

実はこの保安制度の見直しは、ご家庭以外にも我々がお役に立てる分野を広げてくれた。大規模ショッピングセンターや商業ビル、オフィスビルなど業務用施設は、従来から自由化対象ではあったが、保安制度上、緊急時に不特定多数の方の避難誘導なども義務として課されるため、お

れ、バックアップ設備も必要なので、堺港発電所構内に熱量調整設備と接続導管を新たに建設。また堺LNGセンターではLNGタンク1基の増設も行った。

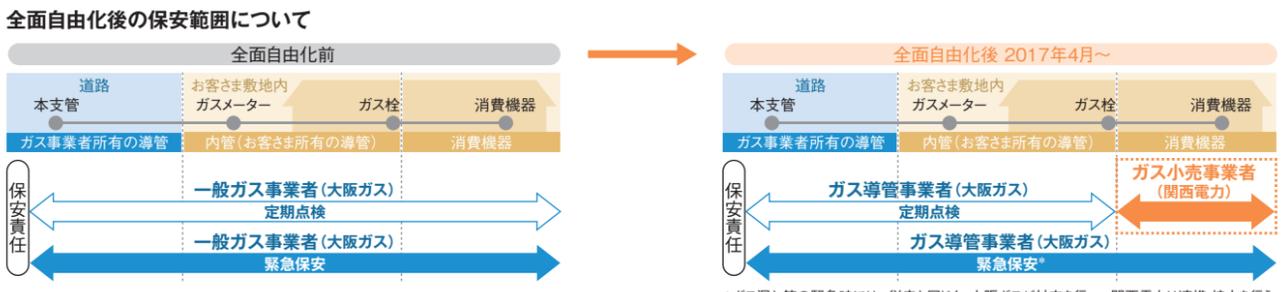
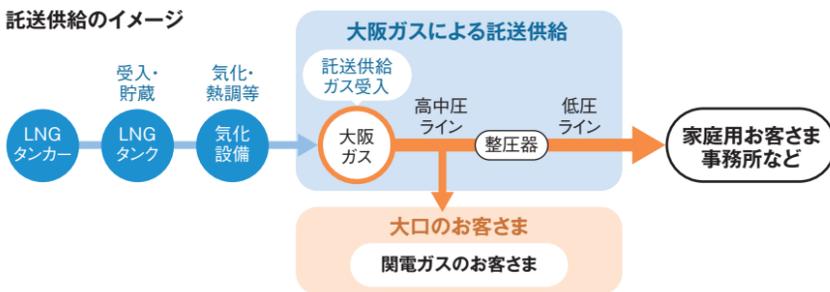
—— 関西電力自体の組織体制は？

当たり前の話だが、ガス事業のために一から体制づくりをするのは非効率なので、電気事業のリソースをできる限り活用する。例えばLNGの調達はこれまでどおり燃料室が行い、LNGからガスへの気化は火力部門が担う。保安業務も従来どおり火力と電力所が担う。

新たに立ち上げた組織としては、15年6月、お客さま本部の中にガス営業グループを新設。その名のとおり営業部隊で、販売戦略を立てたり、ライアンス先なども連携して販売活動を進めたりしていく。

昨年6月にはガス事業本部を設置した。こちらはガス事業全体を所管する部門で、事業戦略や設備計画などを立案・推進する。また国のガスシステム改革に対して意見を具申したり、制度改革に対応したりするのもガス事業本部の役割だ。

かんでんFOCUS



\*ガス漏れ等の緊急時には、従来と同じく、大阪ガスが対応を行い、関西電力は連携・協力を行う。

客さまから関電のガスにせっかくな興味を示していただいても、対応できない場合があった。しかし今回の保安制度の見直しで、大口から小口、産業・業務用から家庭まで、文字どおりすべてのお客さまに対応でき、お客さまがガス会社を自由に選べるようになった。

新会社は関西50カ所に拠点を設け、販売スタッフ250人体制で訪問販売を実施していく。

—— ところで、新たに設立した「関西ガスサポート」とは？

LPガス最大の岩谷産業と共同で設立した新会社で、事業内容は大きく二つ。一つは保安業務で、定期点検のほか、ガス機器のメンテナンスや買い替えのご要望にも対応する。もう一つはガスの訪問販売業務。先行した電力自由化の例を見ても、成約件数の約7割は訪問販売——地道にお客さまのもとを訪れ、丁寧に商品やサービスを説明し、その場で意思を確認する活動が成果を上げてい

—— 販売については他企業とのライアンスも進んでいるとか。

昨年9月、岩谷産業はじめ、KDDI、中央電力、ケイ・オプティコム

● 制度改革の現状と課題

—— 設備面の増強などは？

既存設備としては、LNGタンクが姫路LNG基地に7基、堺LNGセンターに3基ある。また姫路には熱量調整設備や大阪ガスの導管とつなく接続導管もあるが、やはり1カ所だけでは熱量調整できる量も限ら

—— ガスシステム改革といえば、託送料金の水準が議論を呼んだが、

新規参入事業者は、ガス会社がある導管を借りて、お客さまにガスを供給する。このために支払うのが託送料金で、昨年12月、全国のガス会社127社が託送料金などの供給条件を定めた「託送供給約款」を経産省に申請し、査定を受けたのち認可されたが、正直言って我々としてはまだまだ高いという印象。特に我々が参入するエリアは、非常に高い託送料金だ。

—— その他、制度改革の要望は？

原因の一つは料金査定の方法。電気の託送料金の場合は、原価費目すべて個別に査定されたが、ガスの託送料金は個別査定とヤードステイック査定が併用された。ヤードステイックは「世間並みなら、まあいいよ」という比較査定だから、絶対評価の個別査定に比べるとコスト抑制効果は低い。その比較査定割合が大手法ガス会社でさえ原価の3分の1から半分も。ガス会社は電力会社に比べ数が多く、規模も大小さまざまといった事情もあるが、託送料金が高いと、最終的にはお客さまのご負担

になる。今後は大手3社だけでも個別査定に変更するなど、お客さまのメリットになるような制度改革を促していきたい。



熱量調整設備



# お客さまや社会の力になるために 次の時代へ「人」がつなぐ 人材育成の現場——能力開発センター

ブランドという約束を果たすのは一人ひとりの社員。  
関西電力のブランドステートメント「power with heart」を実践する人づくりの現場、  
関西電力能力開発センター講師の仕事を追った。

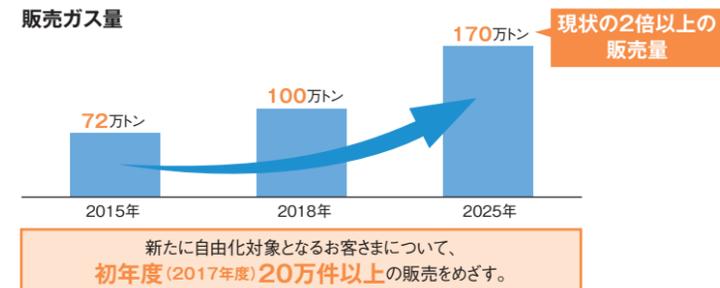


もう一つは「二重導管規制」。新規参入事業者が既存のガス導管と並行して新たなガス導管を設置することは原則禁止されているが、今回その一部が規制緩和され、1年間で既存の導管ネットワーク需要の1.5%、3年間で4.5%を上限に設置が認められた。これにより当社は今後3年間、約30万トンの「生のガス」を新たな導管を通じて販売できることになったが、その先はまだ不透明。今後さらに緩和してほしいという要望を出すか、規制そのものの撤廃を訴えるか。お客さまのニーズもにらみながら議論していきたいと考えている。

——スイッチングシステムの整備も課題といわれるが？

電力自由化に際しては、お客さまが契約変更（スイッチング）を希望された場合、迅速に切り替えができる「スイッチング支援システム」が導入された。しかしガスの場合は大手3社でもスイッチングシステムが不完全。未だに人手を介してデータ

## かんでんFOCUS



のやりとりをしないといけない状況だ。中小の都市ガス会社の中には、まだシステムが構築されていない会社もあって、我々は売りにも行けない。会社によってはシステム構築が容易でないことは理解できる。しかしせっかく自由化されるのに、一部の方にはその恩恵を受ける可能性すら閉ざされているというのは不公平な話。一刻も早くシステム構築を進めてほしい。

——では今後の抱負は？

第1に今回自由化されたご家庭・法人小口のお客さまへの販売活動に力を入れ、初年度20万件以上の獲得をめざす。加えてこれまで販売を控えていた業務用のお客さまへのアプローチ、二重導管規制の緩和による未熟調ガスの販売、当社ガス事業の原点であるLNGのタンクローリー販売。これらの取り組みを通じて、2025年には年間170万トン、今より100万トン増加させるのが目標だ。

関西電力のガス事業が根づけば、

関西のお客さまのエネルギーコストが下がり利便性が高まる。関西ガスの見積を取っていただくだけで、お客さまの料金は安くなる可能性がぐっと高まる。お客さまに信頼いただき、「関電ガス」をお選びいただくことが、お客さまのメリットになり、当社の新たな成長の柱にもなる——そんな好循環をめざし、スタートダッシュをかけていく。



タンクローリーでのLNG販売も実施

巣立ちを前に  
仲間どうしで競いあう

日本列島が大寒波に見舞われた1月下旬、関西電力の人材育成を担う関西電力能力開発センター（以下 能開センター）のグラウンドには、配電技術者の卵たちの熱気のこもった掛け声が飛び交っていた。彼らは、昨年4月に入社し、ネットワーク技術部門に配属された新入社員36人、約10カ月の研修成果の発表会として「総合工事訓練」を進めている。

6人ずつ6班、研修はもちろん寮生活で文字どおり寝食を共にした仲間たち。ともに力を合わせ、高さ14mの電柱に昇り、高圧線・低圧線・引込線を引き、変圧器・避雷器の取り付け等の工事の完遂をめざす。与えられた時間は150分。

総合採点員として真剣なまなざしで彼らを見つめる藪内敏之。彼は能開センターネットワーク技術研修講師として卵たちを指導してきた。

人づくりの原点

講師となつて2年弱の藪内にとって、ここは配電技術者としての原点だ。能開センターの前身・関西電力学園高等部配電コース卒で、35年前、藪内も寮生活を

人々が不安げに駆け寄ってくる。早く電気を、その思いを痛いほど感じた。そして灯りが点いた瞬間。お客さまの不安げな表情は満面の笑みになる。「ありがとう！」感謝の言葉に、ライフラインを担う仕事をやっていて良かった、誇らしさを感じたと藪内は言う。

恐怖心の闘い

あれから22年。震災後に生まれた新入社員たちに震災を伝え、ライフラインを担う仕事の意義を伝授することも藪内の仕事だ。

ライフラインを担う配電技術者への第一歩、それは基本的な技能を身につけること。電柱に昇って配電設備の維持管理を行う「特殊技能」の修得には、まず電柱上で自由に身体を動かせるようにならないといけない。安全ベルトを腰に巻き、胴綱（命綱）に身体を預け、両手で特殊な工具を使いこなして作業を行う――まさに特殊技能だ。

つい最近まで普通の高校生だった彼らには電柱に昇った経験などなく、恐怖心との闘いから研修が始まる。もともと高い場所は平気で、20m以上の鉄塔も怖くなかったという藪内も「電柱は怖かった」。安定感のある四角錐の鉄塔に対

藪内は総合採点員を務めた



机上研修



6人ずつ6班のチームで10カ月間の研修成果を競う

送りながら技能を一から学んだ。

85年入社、最初の配属先は神戸の三宮営業所だった。現場第一線で、配電設備の保守・運用業務を17年間担当し、神戸ネットワークエンジニアリングセンターに異動。一貫して神戸エリアの安定供給を担うとともに、教育担当として後進の育成にも力を注いできた。

和歌山県出身だが、街並みの美しさと洒落た都会のイメージに惹かれ希望した神戸での勤務。入社10年目の彼が経験したのは阪神・淡路大震災だった。

被災地に灯りを点す

震災当日、無我夢中で出社した藪内が目にしたものは破壊された神戸の街。自分たちが維持管理してきた設備、美しかった神戸の街の、目を疑うような無残な姿を前に、ただ茫然とした。

お客さまに一刻も早く電気を送らなければならぬ。応急送電完了までの1週間、三宮営業所も被災するなか、工事車両に寝泊まりし、避難所や公園の街路灯、1軒1軒のお客さまに電気を届けられるよう力を尽くした。

一つひとつ安全を確認してからの復旧作業は時間がかかる。関西電力の車を見つけると、「ウチはいつになるんや」と、

し、電柱は1本のポール、しかも強度を保つため「しなる」ように設計された電柱は、作業を行う上部が揺れる。彼らにどうやって恐怖心を乗り越えさせるのか。藪内は、最初に高い電柱に昇らせ、正しく恐怖を味わわせることが大事だと言う。「恐怖を感じなければ、安全意識を持つことはできない」からだ。一度怖さを体感し、低い電柱で慣れていく。このようになさざまな試練を乗り越え、発表会で作業を進める教え子たちの姿に目を細め長した。大したもんだ」



チームで醸成する責任感と自主性

お盆前までは、学生気分の抜けなかった者も、9月に変化が表れる。それまでは昇柱訓練など個別研修が中心だったが、9月からチームでの作業研修が始まる。それぞれの分担作業をきちんと行わないと工事は完了せず、責任感と自主性が芽生えてくる。1月の発表会では、どの班も見事なチームワークで工事を進めていた。

藪内は、閉会式で講評を行った。全チーム元氣よくやりきったことは成長の証。安全確認動作も定着してきた。ただ、施工品質があまり良くない。もっと手早く電気を届ける関西電力の配電技術者たちに、温かくも厳しい言葉で締め括った。

「現場」はお客さまのそばにある

実習を終えた新入社員たちは2月、それぞれの現場に配属される。今は基礎段階の彼らも、OJTや研修、技能発表会などを通じて技能を磨く。6年から8年後には現場第一線で作業指揮を行っている姿が見られるだろう。

山間を走る送電設備と異なり、配電設備は街なかや住宅地などお客さまの身近

表彰を逃したチームに藪内が反省点とアドバイスを与える



最優秀チームにはトロフィーとメダルを贈呈

にある。お客さまのすぐそばが、配電技術者の現場だ。設備の巡視点検、メンテナンス作業、緊急の修理、配電線側に伸びてきた木の伐採も含めて、電力の安全・安定供給に欠かせない大事な仕事であり、お客さまの暮らしに直結する。

技術を強みにまごころと熱意を込めて電気を届ける

藪内は言う。関西電力の強みは技術である。技術の維持・継承が課題であるが、技術を支えるのは「電気の安全・安定供給を通じてお客さまの力になる」約束を果たすという使命感だ。講師として、自分自身がかつて体得した技能を若い人に教え、先輩たちから受け継いだ使命感を伝え続ける。技術を修得することに達成感を、そうした積み重ねで得られる自信を胸に、現場へと送り出してやりたい。現場では失敗もするだろう。でも、お客さまに喜ばれる仕事・社会を支える仕事をしているという誇りがあれば、苦しいことも乗り越え一人前の配電技術者に育ってくれる——父親のような笑顔で、藪内は話を結んだ。



取材・編集 / 田窪由美子

編集後記

power with heart “まごころと熱意を込めたサービスで、お客さまや社会の「力」になりたい”——そんな想いを込めて関西電力がブランドステートメントを策定して1年。この4月からはガス市場も小売全面自由化がなされ、本格的なエネルギー競争時代を迎えます。今号のテーマは「経営戦略と企業ブランド」。片平秀貴さん、御立尚資さん、佐々田弘之さんにお集まりいただいた[鼎談]では、経営環境変化のなかで持続的成長に向けた企業の経営戦略とブランドについて考えるとともに、続く[オピニオン]では、3人の識者・専門家に提言をいただきました。そして[かんでん FOCUS]では、挑戦者としてガス市場に挑む関西電力の戦略について訊くとともに、[現場力ノ最前線]では「power with heart」を実践する人づくりの現場・能力開発センター講師の仕事を追いました。ブランドは企業に限ったものではありません。[旬発 NIPPON]では、人口減少下で住み続けたい・戻って来たいまちであるためにシビックプライドの醸成に取り組む朝来市のシティプロモーション活動を紹介しました。晴れやかに生き生きと草木が芽吹く春の季節、始まりの予感を胸に、新しい「躍」をお届けします。(T)

躍

題字 森 詳介(関西電力株式会社 相談役)

『躍』(やく)という誌名は、皆さまとともに「躍進」「飛躍」していきたい、また皆さまにとって「心躍る」広報誌でありたい、との思いを込めて名づけました。

『躍』の内容はホームページでもご覧いただけます。  
<http://www.kepco.co.jp/yaku/>

発行●関西電力株式会社 広報室  
発行人/保田 亨 編集人/松倉克浩  
〒530-8270 大阪市北区中之島3丁目6番16号 電話06-7501-0240  
企画/編集●株式会社エム・シー・アンド・ビー