

躍

季刊 [やく]
September 2018 | No.36
関西電力株式会社

産業発展と競争戦略

躍 季刊 [やく]
September 2018 | No. 36

関西電力株式会社

こんな社会だけど「生まれてきて良かった」、1人でも多くの人にそう思ってもらいたい——私が、社会課題解決人材を応援する会社「taliki」を立ち上げた理由だ。

きっかけは、大学在学中に体験したカンボジアでの小学校建設。現地のお母さんたちにとっても感謝されたが、この子供たちが10年後、20年後もずっと笑顔であり続けられるには、NGOとして学校を建設するボトムアップの活動だけでは足りない。

そう思い、1年間休学し、大統領選さなかのニューヨークへ。現地報道局に勤務し、社会の声を取材した。そこでわかったのは、大統領でも社会からこぼれ落ちた人には十分アクセスできず、トップダウンだけでも世の中は変えられないということだ。

トップとボトムの中間にいる、圧倒的な数の無関心層を社会課題解決のプレイヤーへと変えることができれば、救われる人が増える——そう思い至って、社会課題解決をめざす人を増やそうと「taliki」を立ち上げ、社会課題を見つけるWebメディア運営から始め、コワーキングスペース運営、関西におけるU25の社会起業家の支援・育成プログラム運営(タリキチプロジェクト)へと、活動を広げてきた。

プレイヤーとして活躍できるのは、強く優しい人。現実的に社会課題を解決していけるメンタルタフネスや実行力などの「強さ」と、他者に寄り添える「優しさ」。両方を併せ持つ人を育てることに力を入れている。

社会課題の解決をめざすとき、人々の義務感や危機感を煽ることが多いが、それでは続かない。人は義務感よりも、自分が「やりたい」という気持ちで動くとき圧倒的に力を発揮するし、自走できる。自分がとても楽しいことをしていたら、誰かのためになっていた——そんな、ワクワクしながら社会課題を解決する人を増やしたい。

学生密度が日本一高いと言われる京都で、若手起業家を輩出する連携・協業のしくみ「エコシステム」をつくりたいが、京都そして関西は東京に比べ若者に投資する風土がなく、起業をめざす若者が関西に留まるインセンティブはない。関西企業はもっと若者に手を貸してほしい。優秀な若者への投資こそが、きっと将来の関西に大きなリターンを生むはずだから。📖

社会起業家を 増やしたい

中村多伽 taliki代表



多くの若者が集まる京都・今出川にある
コワーキングスペース

Taka Nakamura

なかむら たか

1995年東京生まれ。小学生でwebサービスを展開、中高時代は舞台女優をめざすも挫折、京都大学入学。カンボジア教育支援プロジェクトPumpitの代表として2校の小学校建設などを行う。その後、休学してニューヨークのビジネススクールに通いながら、アシスタントプロデューサーとして現地報道局に勤務。多様な経験を通して「ワクワクしながら社会課題を解決するのが当たり前の社会」の必要性を感じ、帰国した大学4年生時に株式会社talikiを設立。現在は京都で若者のインキュベーション事業やメディア運営を行う。

<https://www.taliki.co.jp>

C O N T E N T S

02 Person 人・明日をつくる

社会起業家を増やしたい

中村多伽

03 [鼎談] 基軸を探る

産業発展と競争戦略を考える

町田 徹 / 川口盛之助 / 秋山咲恵

18 オピニオン

産業競争力への視点

日本の産業

「負のスパイラルから好循環へ、逆転の時」安田洋祐

競争戦略

「読めない時代の乗り切り方」栗木 契

関西経済

「持続的成長へ、内発的発展のしくみづくりを」上村敏之

25 旬発 NIPPON

中之島に未来医療国際拠点

——再生医療の臨床研究から産業化まで一貫推進

29 かんてん FOCUS

総合営業で本格攻勢をかける

藤野研一

34 現場力ノ最前線

付加価値サービスでお客さま満足度を上げる

産業発展と 競争戦略を考える

日本の産業競争力の低迷が指摘されて久しい。今後の持続的な成長戦略と構造改革の加速化に向け、2018年6月には政府の骨太方針・未来投資戦略も公表され一段と動きに拍車がかかるなか、日本産業の持続的発展と競争戦略について考えた――



町田 徹 経済ジャーナリスト
秋山 咲恵 サキコーポレーション社長
川口 盛之助 未来研究者

日本の産業競争力の現状をどう見ているか？

メガトレンド、技術は人間に近づき

産業はサービス化する

町田 本日のテーマは「産業発展と競争戦略」です。最初に日本の競争力の現状と着眼について、ご自身の仕事にも触れながらお話しください。川口さんからお願います。

川口 私は、未来予測、未来研究を行っています。

現状から未来を見通すにあたり、技術の未来と、産業の未来は、似ていて少し違います。

技術的には、バイオテクノロジーと脳科学、人間の身体と心に関する技術の進展が著しい。バイオとしては再生医療の実現に重要な役割を果たすiPS細胞*——かつてのトランジスタに匹敵するほどの「産業のコメ」的な要素技術が遂に登場した。脳については、AI（人工知能）のようにコンピュータが脳に近づく形と、BMI*（脳と機械が直接結びつく形。そういう革新が、産業以前の科学なり技術分野で起きています。

産業は、いわゆるデジタル化です。IoT（モノのインターネット）やAIなどの進展で、あらゆるものがネットにつながり、デジタルログを通じて可視化されていきます。

ビルや都市など空間の電装化と人体そのものを電装化する動きが加速。現実空間や人体がデジタルで覆われると、新たなデジタル商圏が現れます。リアルがなくなることはありませんが、バーチャルなものが増えざるを得ないんですね。

技術は人間に近づき、産業は、製造業のサービス化など重心がどんどんサービス側に向かう形が、大きな図柄かと思っています。

IT分野のGAF Aのような急成長企業を

日本の製造業はこの20年余り生んでいない

町田 秋山さんはどう見えていますか。

秋山 川口さんが俯瞰的・鳥の眼的なお話をされましたが、私は90年代半ばに起業して、デジタル化の波が世界を席巻していくなかで、多様なデバイスの登場をずっと現場で見ってきたという、虫の眼的な視点からお話をします。

まず海外勢と比べた日本の産業競争力の現状ですが、現在はGAF A*と呼ばれるような、デジタル技術を使って第三者がビジネスや情報配信などを行う基盤・プラットフォームを提供する形の新しいビジネスモデルを展開する企業が世界を席巻しています。そのなかで日本からは、GAF Aに代表されるような非常に速いスピードで成長するトップランナー企業が、残念ながら出てきていない。

私の持ち場である製造業でいえば、90年代には世界を席卷する日本発の製品・ソニーのウォークマンがあった。その製造現場で世界最先端の挑戦を行うに際し、我々のようなスタートアップ企業がソリューションを提供できたことで、私たちのビジネスも軌道に乗るきっかけを得ました。



21世紀科学技術のメガトレンド・脳科学。脳波スキャニングヘッドセットを装着し、脳波を読み取る ©gordenkoff/Getty Images

ところがこの20年間、我々の新製品・新技術開発のきっかけになったのは、最初はソニーですが、その後は韓国企業や台湾企業、欧州企業で、なかなか日本企業から革新的なソリューションを求められる状況はなかった。

一方で、GAF Aと同様に急成長を遂げた企業として鴻海精密工業があります。鴻海とおつき合いを始めたのは2000年頃で、当時はインテルのCPUのソケットをつくる会社でした。それが今や世界中の大手メーカーから製品製造を一手に引き受けるEMS*大手になっている。電子機器の製造分野ではEMSという新業態が席巻していて、代表格が鴻海。鴻海はとうとうシャープを買収、技術も手に入れて次世代の製造分野で自らプラットフォーム企業になるうとしている。

企業がビジネスモデルを変えながら自己変革し、急速に成長した例は、IT分野だけでなく製造業でも存在する。残念ながらこの20年間日本からは急成長するトップランナーを出せなかった点が、日本の産業競争力の現状です。

世界競争力ランキングで低迷を続ける日本、

要因は企業の挑戦意欲喪失と労働規制緩和にあり

町田 私からは産業競争力の関連データを二つ紹介します。人口減少等の問題が出てくる前に、既に日本は長期的な衰退傾向にあり、その状況から抜け出せていない。それがデータで明確に現れています。

一つは、今年5月に公表されたIMD*の2018年版世界競争力ランキング。89年の第1回から4年間、首位だった日本は、その後転落、18年は63カ国中25位。アジア勢でも8位と、見る影もない状況です。

iPS細胞

(Induced pluripotent stem cell)
人工多能性幹細胞のことであり、幹細胞とは組織や臓器へと成長する、高い増殖能力と分化能力を持つ細胞のこと。

BMI

(Brain-machine Interface)
脳の活動状態を読み取ったり脳へ刺激を加えたりすることで、脳と機械システムとの情報伝達や制御を仲介する装置。

ロケ

インターネットでのアクセス履歴。

GAF A

巨大プラットフォームにある「グーグル、アップル、フェイスブック、アマゾン」の4社。

EMS

(electronics manufacturing service)
電子機器の受託生産サービス。

IMD

スイスのローザンヌにあるビジネススクール、国際経営開発研究所。89年から世界競争力ランキングを公表しており、18年版では1位アメリカ、2位香港、3位シンガポール。中国は13位とここ数年躍進著しい。

もう一つは、ダボス会議の主宰で有名なWEFのランキング。対象が137カ国で、昨秋、最新の17-18年版を表している、日本は9位。注目したいのはストリートに企業の力が現れるイノベーションの分野。ここ8年間4位5位を維持していたが、最近2年間は8位です。内訳を見ると、かつてトップだった企業の研究開発費が5位に、5年連続2位だった研究者・技術者の確保が8位と、強かった項目が落ちてきて、強みが見つからなくなっている。

なぜ競争力が落ちたのか。バブル経済崩壊以降、92年不動産価格の暴落、94年不良債権問題の発生、97年金融機関の破綻、08年リーマンショック、11年東日本大震災と、日本企業に逆風が吹き続けた。逆風によって経営者が挑戦姿勢を喪失。結果、多くの企業経営者が、新しい市場や商品の開発を諦めて、既存市場だけで生きる道を探した。売上高を伸ばすのではなく、合理化や経費削減で利益を出す方向に舵を切った。これは短期の帳尻合わせにはやってもいいが、長期化するとジリ貧しかありません。

それに拍車をかけたのは、日本の雇用慣行をめぐる労働規制の変革です。04年に断行された人材派遣業に関する規制緩和で、日本企業の間にも、新卒を採って育てて戦力化して終身雇用で将来を一緒に考えるムードが一気に失われました。人件費は単なるコストとされ、正社員は増やさず、賃金の安い非正規労働者を増やせばいいという企業が急増した。デフレ経済もありましたから、投資よりはリストラだ。

それでいいのかと問題提起をした人もいるが、きれいごとを言うなど潰してしまった。本当は、人口減少という別の大問題があり、外国人労働者の受け入れ等も含めた議論のとき、ものづくりを前面に出すのは少し違います。

持続的な産業発展へ、望ましい社会像と競争戦略は？

1人あたり生産性向上へ、少子化日本はロボットによる自動化を進める

町田 では、持続的な産業発展に向けて、社会や企業はどうあればいいですか。

秋山 先ほどのIMDやWEFのランキング、何をもって産業競争力かという部分はあるにしろ、大事なことは、過去や現在がどうあれ、これからどうするかという話につながっていくことです。そう考えると、今、日本人なり日本企業として意識しないといけない課題は、1人あたりの生産性。日本は少子高齢化が進んでいますから、生産性を上げないとやっていけない。

この20年間、鴻海など海外企業がものづくり分野でも成長するなかで、日本企業は、先行き不透明だからと設備投資を控えていた。でも、諸外国の企業は勝つために積極的に投資。日本はマインドセットが後ろ向きだった。

ただ、今後を考えると、日本の少子高齢化にはアドバンテージがあります。通常、ロボットやAIによる自動化・省人化は雇用問題と関わるので、欧米などは非常にセンシティブ。ところが日本は人手不足で困っているのです、省人化に対する社会的コンセンサスを得やすい。このアドバンテージを生かして生産性向上を図ることが、日本の産業競争力の望ましい姿であり、持続可能な産業発展という面では非常に重要です。

が必要だったが、それも封印してしまう状況に陥ったのが、競争力低迷のもう一つの原因だと私は思っています。

筐体から部品へ

中に組み込まれていく日本の技術

川口 日本の競争力、我々が目にする家電機器など消費財で日本企業のプレゼンスが落ちたので、競争力が大きく下がった印象を持ちますが、そうではない。日本は、今はむしろパーツで強みを発揮しています。iPhoneの製造を鴻海に持っていかれても、部品の大半が日本製。製品に不可欠な部品として奥に組み込まれている。筐体は確かに中国製や韓国製ですが、中に日本の技術が詰まっている。加えて、あまり人々が目にしないBtoBの基幹系の奥に入った部品については、他の国がやらなくなった分、日本のプレゼンスが上がっている。目立たないところになりに入っているのです、そんなに日本を卑下しなくてもいい。むしろ日本でしかつくれない部品が逆に増えているのが世界の実態ですから、そこは認識しておきたい。

生産技術メーカーや部品メーカーを鍛えてくれる企業がGAF Aに集約され、コンピュータパワーの最新技術はみんなGAF Aに持っていかれた面があります。その意味ではGAF Aと仕事をするかどうかで技術の差がどんどん開いてしまうのは、仕方がない。ただ、GAF Aは世界に4社しかなくて、全て米国企業。GAF Aに匹敵する企業を生んだ国は一つもない。GAF Aがあまりにもすぐて追いつける気もしないが、それ以外の産業はたくさんある。

特に日本は、産業というと、ものづくりの話が中心になります。ものづくりなんて今や全産業の2〜3割。先進



町田 徹 まちだ てつ
経済ジャーナリスト；ノンフィクション作家
1960年大阪府生まれ。神戸商科大学（現兵庫県立大学）商経学部卒。日本経済新聞社入社、米ペンシルバニア大学ウォートンスクールに社費留学。18年間の新聞記者時代、ワシントン特派員なども歴任し、多くのスクープ記事をもにした。雑誌編集者を経て、2004年独立。07年「日興コーポリアル証券『封印されたスキャンダル』」で「編集者が選ぶ雑誌ジャーナリズム賞」大賞受賞。著書『電力と震災 東北「復興」電力物語』『行人坂の魔物』『JAL再建の真実』『東電国有化の罨』『日本郵政-解き放たれた巨人』『巨大独占 NTTの宿罪』など。ラジオNIKKEI「町田徹のふかほり!」「町田徹のふかほり! フロントページ」の番組アンカーの傍ら、講談社「現代ビジネス」の連載コラム「町田徹『ニュースの深層』」を執筆。2014年よりゆうちょ銀行社外取締役も務める。
<http://www.tetsu-machida.com>

WEF
世界経済フォーラム。競争力ランキングは、生産性を左右する12の中項目と100以上の小項目を評価して算出。最新版では1位が8年連続スイス、2位アメリカ、3位シンガポール。

04年の人材派遣業に関する規制緩和
派遣対象業務を原則自由化するという改正を柱に、従来の規制のあり方を大幅に変更。製造業への派遣を解禁したのに加え、派遣可能期間を大幅に緩和。3年を上限としていた業務は無期限に、1年としていた業務は3年以内のあらかじめ決められた期間へと緩和した。

川口 個人の生産性向上は日本の大問題で、生産性が高い国としてリヒテンシュタインやシンガポールがあります。楽して儲けることを生産性が高いといい、結局、少ない元手でたくさんお金を儲けない限り、生産性は上がらない。原価を下げて利潤を稼いだり、会議時間の短縮なども生産性向上につながります。この商品を5000円でなく20万円です。売れないか、中身は変えずにラベルだけ変えて儲かるように考えることは、生産性向上の本丸の話。日本は課題先進国ですが、今あるリソース、置かれた状況を最大限レバレッジして、どれだけ価値に変えられるかを考える。これがこそが生産性の本丸の議論です。

課題先進国だからこそ、岩盤規制を突破して技術的可能性を社会に実装する

秋山 日本は古い時代の社会システムからの変革が進んでいないため、技術的にはできることが、社会的・制度的にチャレンジが制約されている面があります。ここをどう扉をこじあけていくか。

私、2013年より国家戦略特区*の制度設計から関わらせていただいています。長年の岩盤規制、例えばIT技術を使った遠隔診療やライドシェア、企業の農地所有による農業参入など、このままでは市町村が消滅するという危機感を持たれた首長さんのリーダーシップで特区の規制緩和として実現していることは既にある。これを特区でなく全国的にできるようにしていくことが重要ですし、日本のこれからのあるべき姿です。

少子高齢化で人も減ることを考えると、日本は課題先進国ですが、中国も韓国もあつという間に少子高齢化は追いついてきます。だから、テクノロジーで社会課題を解決するという日本のソリューションは、日本だけでなく必ず世界の役に立つ。世界のニーズに応える時代が控えているなかで、特区など制度改革を進め、技術的にできることをいかに社会実装していくか。これが非常に重要だと考えています。

川口 特区について言えば、これからは国単位の戦いというより、数多くの都市対抗戦になっていく。ヒト・モノ・カネを都市で奪い合うため、生き残りをかけて都市が戦う構造がますます顕在化しています。そんななかで特区を明確に打ち出している日本はかなり珍しい。都市単位で成長を考え、都市対抗で競争を促す特区という考え方はとてもいい。政府ができる数少ない救いの手です。

町田 例えば今、配車アプリが普及しない先進国は日本とドイツ。どちらも自動車メーカーが強く、特区など限定地域内に押さえ込むような形でしか、ライドシェアは認めない。京丹後市など数カ所ではしか実現していないんです。これは自分たちの新たな挑戦の手足を縛っていることにもなります。特区制度で実際に都市間競争は進んでいるのでしょうか。

秋山 特区制度は都市間競争の刺激になっているかもしれないですが、制度設計的には、都市間競争というよりは岩盤規制の突破実例をつくる。実証実験で効果を確かめることができるれば、全国展開を行う。最初から全国でやるのはハードルが高いので、自治体からの提案を検討するなかで、特区で試すか、全面的に解禁しようとなるか。特区のステップを踏まずに全国展開する例も実際あるんです。

町田 それが本来王道であるべきですよ。

川口 盛之助 かわぐち もりのすけ
未来研究者 株式会社盛之助代表取締役社長 日経BP未来ラボ 客員研究員
1961年兵庫県生まれ。慶応義塾大学工学部卒、米イリノイ大学理学部修士課程修了。日立製作所で素材や生産技術開発に携わった後、コンサルティングファームのアーサー・D・リトル・ジャパンに参画。同アソシエイト・ディレクターを務めた後、株式会社盛之助を設立。国内のみならずアジア~中東各国の政府機関からの招聘を受け、コンサルティングを実施。2014年マレーシア/マハティール首相の非営利団体からブランドローリエート賞受賞。近著「メガトレンド」シリーズでは、精緻で広範な未来予測を編纂、ビジョナリストとして高い評価を受ける。同書の世界観に基づく文部科学省の将来社会ビジョン策定プロジェクトや、自民党「国家戦略本部」のビジョン策定などにも携わる。
<https://morinoske.com/>



秋山 そう。だから検討過程をもっと加速したいんです。

町田 私はスタートアップ企業に期待しています。配車アプリをつくっていて、そのプラットフォームをめぐす小さなベンチャー企業が規制を突破したんです。通常、ライドシェアは料金を徴収するからタクシー業としての認可が必要ですが、しかしこのベンチャー企業は「報酬制です、単なるお礼で、お礼の金額は決めません」ということで、8月から与論島で実験を開始した。こういうベンチャー精神溢れたスタートアップの工夫が規制を突き崩しに行かないと、突破口はなかなか広がらない。

SDGsは、産業構造やマインドセット変革につながる日本のコンセプトだ

川口 SDGs*特区*もあります。今、SDGsという概念が世界を席巻していて、全世界で2500兆円がSDGsが牽引している投資だと言われている。ヨーロッパでは既に全体の投資の半分以上、日本ではまだ3%程度。遅まきながら6月に日本はSDGs特区として29都市を選定した状況です。

日本がSDGs特区に目を向け始めた頃、課題先進国日本のさらに先進をいく北九州市が、OECDのSDGs世界トップ6都市*に選ばれた。北九州の危機感半端じゃない。生き残りのために看板が必要だと考え、国が言い出す前に世界の看板を取った。日本では北九州がSDGsの先進都市だという看板を世界的に打ち立てることができれば、お金と人が集まってくる。他と違うものを先に出して生き残るという戦略が課題先進都市から生まれたのは、素晴らしい。

国家戦略特区
「世界で一番ビジネスしやすい環境」をつくることを目的に、地域や分野を限定することで、大胆な規制・制度の緩和や税制面の優遇を行う規制改革制度。13年度に関連する法律が制定され、14年5月に最初の区域が指定された。

SDGs
(Sustainable Development Goals)
持続可能な開発目標。15年9月国連で、人間・地球及び繁栄のための行動計画として、17の目標が採択された。

SDGs 特区
地方創生を一層促進するため、自治体によるSDGs達成に向けた取り組みを戦略的に推進。日本全体における持続可能な経済社会づくりを進め、その優れた取り組みを世界に発信しようというもの。18年6月にSDGs 未来都市を29都市、自治体SDGsモデル事業10事業を選定した。

SDGs 世界トップ6都市
18年4月、「SDGs」のモデル都市としてOECD(経済協力開発機構)が6都市を認定。日本・北九州市、ドイツ・ボン市、イタリア・トスカナ州、イタリア・フリウリ・ヴェネツィア・ジュリア自治州、アメリカ・南デンマーク地方、アルゼンチン・コルドバ州。

秋山 SDGsに関連して言えば、確かに投資の世界でESG投資という考え方が、日本のGPIFのリーダーシップによって世界でブームになりつつあります。SDGsはある意味、環境や共生を大事にしてきた日本らしいコンセプト。それがガバナンスも含めたESGという形で、日本が世界でリーダーシップを発揮できている。SDGsやESGの考え方は、これからの産業構造改革やマインドセット変革につながる。日本が自分たちの強みを発見し、自信を持って進めるとい意味では、持続的な産業発展につながり、私はとても注目しています。

インバウンド・アウトバウンドともにアジアの経済成長を日本の持続的発展の糧に

秋山 もう一つは、国内市場が頭打ちの一方で、中国・インドを含むアジア地域の経済成長を日本の持続的な産業発展あるいは産業構造変革の糧にする。アジアの人たちを顧客にするにはどうすればいいか。風土も生活環境も違うアジア諸国の人たちが、何に喜んでお金を払うのか、何がなくて困っているのか。何もかも日本人でやるのではなく、もっとオープンに、現地の人材や商慣行、オペレーションを担う企業など、現地のリソースを活用することが最も効果率的で効果的。マーケットとしてもリソースとしてもアジアに着目すると、もう外に向かっていくしかないんです。

町田 グローバルという点では、内なる国際化もあります。**秋山** そうですね、インバウンドの話もあります。それですと、東京オリンピックで海外から大勢人が来たとき、配車アプリを使えない日本をどう思うか、気がかりでもあ

これまで業務の海外移転では、まず製造業が海外生産に切り替えたことで、国内雇用の喪失・産業空洞化が言われました。今や海外移転の主役はサービス業。飲食・小売や引越サービス、学習塾などが2010年頃からすごい勢いで東南アジアなどに進出しており、日本のいわゆるおもてなし、少しやり過ぎかなと思う細かなサービスが海外でも成立し得ることがわかった。これは国内産業を衰退させることなく、純増になる点でポテンシャルが大きい。

インバウンド面では、来ていただいて、触ってもらわないとわからないサービスがあります。典型例が暖房便座やシャワートイレ。98年の長野五輪のときに海外の人がこれらに触れて驚いて持ち帰ったのが、これら製品が海外で普及するきっかけになった。あれは肌で感じないとわからない。その延長に日本のおもてなしサービスがあり、触って見ないとわからないものを体験いただく。海外進出して販路を広げていくことと、来て体験していただいて価値をわかってもらうことが、これからの戦略です。

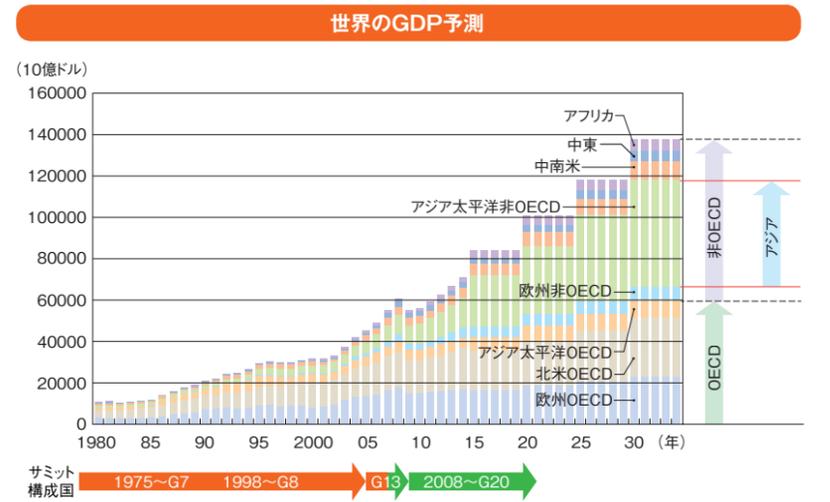
町田 アジアの成長を取り込み輸出を伸ばす話は以前からありましたが、輸出総額でまだリーマンショック前のピークに追いつかない。だから輸出は必要ですが、同時にインバウンド市場も掘り起こす。訪日客が自国へ戻って宣伝してくれる効果もあるし、インバウンド自体、日本の百貨店など流通の業績を支えていますからね。

労働市場の持続性へ、外国人の受け入れと日本の社会人のリカレント教育を

町田 外国人の受け入れでは、6月の骨太の方針で、単純労働者も含めて受け入れが決まりました。まずは簡単な試

ります。日本は人口が減りますが、グローバルでは人口がますます増えるわけですから、外でも内でもアジアなど新興国の成長を自分たちの持続的な産業発展の糧にする。これがやっぱり基本です。

川口 IMFのデータでも、21世紀後半に向けて世界のGDPの伸びはほとんどが途上国。うち7〜8割はアジアです。その意味では、ヨーロッパに対するアジア・中東、アメリカに対する南米のように、日本は東南アジアと南アジアがそばにいて、そこが大きな市場になる。



ESG投資 環境 (Environment) ・ 社会 (Social) ・ ガバナンス (Governance) を重視、社会問題などへの取り組みを評価する投資。全世界で2500兆円に上ると言われている。

GPIF 年金積立金管理運用独立行政法人。

外国人労働者の受け入れ

18年6月の骨太の方針で、深刻化する人手不足に対応すべく、新たな在留資格を創設。生産性向上や国内人材確保のための取り組みを行う必要と認められる受け入れが必要と認められる業種において受け入れる。在留期間の上限を通算5年とし、家族の帯同は基本的に認めない。但し、滞在中に一定の試験に合格するなどより高い専門性を有すると認められた者については、在留期間の上限を付さず、家族帯同を認めるなどの取り扱いを可能とするための在留資格上の措置を検討するとしている。



秋山 咲恵 あきやま さきえ
サキコーポレーション代表取締役社長
1962年大阪府生まれ、奈良県出身。京都大学法学部卒。アンダーセン・コンサルティング (現アクセンチュア) を経て、94年技術系ベンチャー「サキコーポレーション」を起業。電子機器のプリント基板検査装置で世界的シェアを獲得。日経WOMAN「ウーマン・オブ・ザ・イヤー2006」など受賞。著書『仕事力は習慣で鍛えなさい』、関連書籍『プロフェッショナル 仕事の流儀—ベンチャー企業経営者・秋山咲恵』など。政府税制調査会、財政制度等審議会委員などの委員、産業競争力会議民間議員、ローソン社外取締役などを歴任。現在では、京都大学経営協議会委員、ジェトロ運営審議会委員、経済産業省産業構造審議会委員、内閣府国家戦略特区WG委員なども務める。
<http://www.sakicorp.com>

験で5年、その間に新たな就業資格を得れば永住もできるようになる。この場合は家族の帯同を可能にしていますから、人手不足を補う労働市場に加え、壮大なマーケットがもう一つ新たに誕生する。それに対し、企業は変化を恐れず新しいマーケットを掘り起こす方向に行ってほしい。

外国人労働者の問題、どうでしょうか。

秋山 今まで議論することさえタブー視されていたテーマの一部、具体的な政策になってきた。これ自体、日本が変わってきていることの証左です。

働き手が絶対的に足りないことに加え、高齢化が進み年金制度が限界になった。持続性を考えると、まずは日本人の自助努力でどう支えていくか。将来のために若者や子供の教育の問題が大前提としてありますし、女性や高齢者も含めた社会人のリカレント教育。これは1人あたり生産性を上げることにもつながります。

町田 できるだけ長く労働人口でいてもらうためですね。

秋山 そうです。それが結果的には、年金制度も含めた国全体の持続性を支えるし、労働市場や産業構造の持続性も上げていくと思います。

町田 人口減に対しては、製造現場のAI化や自動化で生産性を上げてカバーする方法もありますしね。外国人労働者の受け入れが最優先ということではなく、増えればそれなりの軋轢もあります。できるだけスムーズに日本社会に受け入れられるよう、日本語教育から職場・住居の手当社会保障も全部セットで考えないといけない。人口減少の危機的状况を考えず、感情論で嫌だと言う人たちも必ず出てきますからね。

秋山 実際、地方の現場の人手不足の危機感は大きい。全

国の地方経済を支えてきた中小企業の事業継続が今、非常に危うくなっています。けれど東京の人には、地方の人たちの実情は理解できない。だから、地方の人たちの危機感を、いかに問題解決につないでいくかが大事です。

町田 外国人労働者をどこから採るか。実はアジアだけではないんです。今、GAF Aを辞めてカナダ側に移住する人がすごい勢いで増えている。トランプさんの移民政策が強烈なので、優秀な人を先進国から採るチャンスがあることを加えておきたい。

今後の課題と方策は？

平均年齢46歳、世界最高齢の日本にとって、人口減は世代交代・新陳代謝のチャンス

町田 では今後の課題と方策に話を進めます。川口さんはどうですか。

川口 人が減るのは悲しい話だというのは百も承知で、敢えて私は、良い話だということにしたい。既に兆しはあります。労働市場が売り手市場化していて、それはさらに加速する。若ければ若いほど自分の人生の選択肢が増え、年を取るほど不利という構造になってくる。それは年功序列的なものを破壊する最上のエネルギー。上の人たちが胡座をかいて古い考え方を押しつけようとするほど、人がいなくなり、会社は減る。

ですから、自分も含めて、50代以上は基本的には偉そうにしちゃいけない(笑)。若い人こそが未来なので、若い人の意見をまずリスペクトして是とする。古ダヌキとしては、それをどう最大化するかに知恵を貸す。早く自分も含



「GAFA」と呼ばれるプラットフォームが世界で目覚ましい成長を遂げている。写真は2018年に完成したシアトルのアマゾン本社にある植物園型ワークスペース ©Alamy/PPS通信社

めたこの世代が幅を利かすのをやめて、できるだけ頭を垂れる。

いくら制度ややり方を変えなきゃとか言っても、年寄りには、何か自分の知らない新しいものが出てきたとき、どうしても拒絶しがちです。ダグラス・アダムス*の法則では、15歳までに社会にあるものに対しては、空気同然。15歳から35歳までの間に登場したものは、自分が先頭を切ってそれを使いこなす世代なので、世界は変わるぞと思う。35歳以降で何か新しいことが起こると、拒絶する。ピフォーアフターを知っている人は必ず文句を言うが、新しいものを使ういこなすかを考えたほうが圧倒的に健全です。

潰す方向に傾くのは、日本が年を取った。平均年齢が46歳と、世界最高齢。64年の東京オリンピック当時、日本の平均年齢は26歳だったので、新幹線も東京タワーも大歓迎だけど今、我々はまず、自分たちがもう46歳だと自覚し、何か新しいものが来たとき、どうそれを許容するかを前提に置かないと、それだけでなく数が多い46歳以上の人たちが、潰す方向に心理的プレッシャーをかける。50代以上は、自分が評価するものはろくなものがないだろうと自分の価値観に対する謙虚さを持たない限り、日本は若い国に対して優位性を保てない。若いエネルギーがないというのはそういうことです。

町田 確かに変化を嫌う年寄りは多い。が、SNSの普及で若い人にも公平に幅広い視点で多様なニュースを見ようとしないう人が増えており、偏った世論が作り出される危うさが増えています。なので、年寄りは失敗経験も含めて議論していければいいと思っています。

ダグラス・アダムス

(1952-2001)
イギリスの脚本家・SF作家。英国風ユーモアとウィットで知られ、「法則」は、没後、未完原稿などを集めて出版されたペーパーバックに収録されている。

産業に賞味期限、技術にはライフサイクルがある。 成功体験にこだわらず変革を

秋山 消える産業と残る産業の違いは、世の中に必要とされるかどうか。必要とされるものを提供し続けるには、お客さんのこと、市場のことをよく知らなきゃいけない。

アジアの成長を日本の持続的な産業発展の糧にするには日本の、特に昭和世代の自分たちの成功体験を横に置いて、アジアや世界のユーザーの姿を謙虚に見ることが必要だし、現地の人たちの助けが必要です。日本人だけでできるとは思えず、格好よく言えば、オープンイノベーションや人材戦略に真摯に取り組むべきでしょう。

川口 日本人のいいところでもあり、悪いところでもあるのは、全部自分でやろうとすること。明治以来、国産化が国力の源泉だとされてきたからでもあります。人口減少のなかでは、いかに周囲をうまく使って楽して儲けるか。成熟した国が生き延びるには、伸びている国に投資するしかない。伸びている国が近場に数多くあるとき、極論すれば、投資家になって、リターンだけで生きていくことを考えてもいい。そのとき、自分でやりたくない部分、職人魂に火がつくと、向こうも警戒する。ビジネスをうまく回すためには、どれだけ相手に任せられるか、です。

秋山 日本にできることとして、技術革新の社会実装に持続的な産業発展の鍵があると私は思っています。技術的に解決できる社会課題は数多くあるのに、社会実装されていない。それは本当にもったいない。人の暮らしをもっとよくなしたり、困っている人を助けたり、世の中をいい方向に変えることが技術的にはできるのに、何かの理由でできて

いない。それをどう減らしていくかが大きな課題です。
町田 産業政策としては、変革に失敗して消えていくべきものを残すようなことはしないです。ほしいですね。

秋山さんが冒頭、ソニーの後、日本企業は出てこなかったという話をされたが、実はアメリカでも製造業はとくに撤退して、GAFAn的なものを含めた別の産業にさっさと移行している。だから個別の経営としても国の政策としても、変化を恐れず大胆に取り組んでもらわないと、同じ産業で何十年、何百年と食べるわけではない。賞味期限があることを言っておきたい。

川口 技術にはライフサイクルがあります。ソニーがウォークマンを出した頃は、メカトロニクス技術が最強のときだった。技術のライフサイクルと日本経済の成長がマッチした。GAFAnの出現は2000年頃からの10年。その間に技術は出尽くして、以降、新しいプラットフォームは出現していない。産業のコメになるような新たなイノベーションが出現する時期は終わり、もはや収穫期に入っていて、ひたすら慣性で回っているだけ。

次の技術として期待したいのは、冒頭に申しあげたバイオテクノロジーであり、人間のアナログとデジタルの変換部分。人間のバイタルコード（生体信号）を読んで体調を管理することなどが今後大きな商圏になっていきますから、ここはまさにテクノロジーがキラーコンテンツを生み出していく。歩留まりを考えれば、これから大きな市場になることがわかっている人間の身体と心周辺の要素技術に、限られたリソースを投入すべき。どうせやるなら、ざくざく予算がつくところで技術開発をやったほうが圧倒的に得なんです。

町田 例えばソニーの黄金期って、オープンリールのテープレコーダーなど、自分の育ててきた商品を全否定して次のものに乗換えていくようなダイナミズムがあった。ああいうマインドを、今の経営者も持ってほしい。成功したマーケットにこだわっていたら変わらない。

電力会社は電装化する社会のインフラを担い 地域経済の新たな生態系構築を

町田 最後にエネルギー事業者の役割と課題ということで、電力会社に対するご意見を伺いたい。

川口 私はシエール革命以降、エネルギー危機はなくなっただと思っています。ランプが強気になっている最大の理由は、シエールガスや石油が余っていて、アメリカが無敵になったから。その意味では、エネルギー危機とか枯渇問題はなくなったと思います。

一方で地域は危機的状況。地方に行くと、銀行と電力会社と県庁の就職人気が高い。電力会社は地域そのものから、当事者意識と危機感を持って、地域をどうやって興していかを考える。それを電力会社には求めたい。

秋山 私は2点。一つは、今後、技術革新で社会をよくしていくことが大きなテーマだと思っていますが、これから起きることとして、人間の身体もそうだし、社会では自動車が機械の塊からEV、電子モジュールの塊になり、そこに無数のセンサーがついて、自動車というより社会のモビリティインフラになっていく。私も今、EVに乗っていて、ガソリンスタンドに行く代わりに、コンセントから給電している。今後ますます工場だけでなく、社会中にセンサーが埋め込まれ、それらが全てデータ通信機能を持って、全



電力会社には地域経済活性化の担い手としての役割が求められている

産業競争力への 視点

世界の中で日本が、日本の中で関西が、存在感を示せなくなっていると指摘されて久しい。

果たして競争力はなくなったのか、どこに着眼して動けばいいか？

産業競争力強化へ、「日本の産業」「競争戦略」「関西経済」といった

各側面について、各分野の専門家・有識者の意見を聴いた――

部電気で動くんです。だから、モバイルや通信も含めた新しい社会インフラを支えていくのが電力会社の新しい使命になる。そういう役割をこれからもしっかりと持続可能な形で担っていただきたい。

二つ目は、電力会社は日本の地方創生に対する責任を負っていただきたい。特に経済の生態系の循環は、なかなか地方自治体にはつけれない。やっぱり経済を回している主体が重要な役割を担う。単にお金を落とすだけでなく、社会変化のなかで新しい地域経済の生態系をどうつくっていくかの取り組みが社会的使命として求められるし、担っていただきたいと考えています。

町田 確かに、エネルギーは人々の暮らしにも産業活動にも不可欠なインフラですから、少しでも低廉に。かつ、安定供給の努力を続けていただきたい。それが関西電力の供給地域なり進出地域の産業競争力を支える大きな要因になります。

レシップに要請するなり広報活動をやっていたらいい。秋山 電源構成はこれから変わっていくかざるを得ないと思います。今までは発電と送電の世界だったが、今後は発電・送電に加えて、蓄電。再生可能エネルギーを増やせば、蓄電という新しい分野がある。そこに対する取り組みをぜひ頑張っていたらいいですね。

町田 その意味では、機動的に戦略を見直して、必要に応じてオープンに議論してほしい。例えば太陽光発電は、日が暮れると止まる。その頃みんなが帰宅し、エアコンを入れて、食事の準備を始めるから、電力消費が増える。すると、蓄電や火力のバックアップなしに太陽光だけやっていけると大変なことになる。電源構成についてもっとオープンに議論していかないといいですね。

本日はありがとうございました。
[躍]

(2018年8月6日実施) 編集/田窪由美子



負のス・パイラルから好循環へ、 逆転の時

安田洋祐

大阪大学大学院経済学研究科准教授



やすだ ようすけ
大阪大学大学院経済学研究科准教授
(ゲーム理論、産業組織論)
1980年東京都生まれ。東京大学経済学部卒、プリンストン大学経済学部より修士号(M.A.)取得、同博士号(Ph.D.)取得。京都大学経済研究所非常勤講師、東京財団VCASIFフェロー、政策研究大学院大学助教授などを経て、14年より現職。メディアで幅広く経済学の普及に努める。著書『欲望の資本主義』『経済学で出る数学』、訳書『レヴィット ミクロ経済学 発展編』『レヴィット ミクロ経済学 基礎編』など。
<https://sites.google.com/site/yosukeyasuda/jp>

日本企業の国際競争力の低下が指摘されて久しい。

要因の一つは生産性の低さだ。OECD加盟35カ国の労働生産性を比較すると、日本は時間あたりで20位、1人あたりは21位(2016年)。どちらも主要先進国では最低だ。とりわけサービス業の労働生産性は低く、アメリカの半分以下に留まる。ただ個々の業種でサービスの質を比較すると日本が上回るという調査結果もある。つまり日本は労働者の質が低いのではなく、質の高いサービスを提供しているのに収益化できていない。労働者の立場で言えば、稼げていないのだ。

経営者にすれば、ハイスペックな人材を割安で使えるわけだから、新たに設備投資を行うより人を雇ったほうがいいと考えてしまう。実際、バブル崩壊後の20年余り、企業の設備

投資は進まず、「モノより人」の労働集約的経営が蔓延。これに拍車をかけたのが非正規雇用の拡大だ。主婦やシニアなど多様な働き手の増加は労働人口が減少する日本にとって不可欠なことだが、皮肉にもこれで賃上げはさらに遠のき、長く買い手市場が続いた。

ところが昨今、いよいよ労働力が枯渇し、売り手市場に移行。企業は、高い人件費でも賄えるビジネスモデルに変えるか、人から機械に代えるか、を迫られ、それができない企業は急速に衰退してしまう。安い人件費による労働集約的ビジネスモデルが存続し、設備投資抑制による1人あたりの生産性がさらに伸び悩み、それによって賃金が一層低迷する——この「負のス・パイラル」が今や逆転し、賃上げや待遇改善が急ピッチで進んでいる。このタイミングでAI、IoTなど新たな

な設備投資の流れが起きてきたのも「人からモノ」への転換のチャンス。特に人手不足の日本では他国ほどAIに仕事を奪われるという反発を招くこともない。サービス業、医療・介護など人手不足分野を中心に設備投資を進めれば、生産性向上から賃上げという好循環を生み出せる。

日本企業が苦戦するもう一つの要因は、圧倒的なイノベーション不足だ。第2のグーグルやアマゾンを生み出すべく、先進国が軒並みイノベーション主導型ビジネスモデルへのシフトを急ぐなか、ハイスペックなものがづくりに勝負してきた日本企業は、既存分野の高度化からなかなか抜け出せず、新分野や新サービスの創出が疎かになっていた。このままイノベーションを起こせなければ、レガシー企業であっても衰退は免れない。

但し明るい兆しはある。一つはイノベーションの主戦場がパーソナルなネット空間から、IoT家電、介護ロボット、自動運転など、パーソナルとリアル融合領域に移りつつあることだ。スマホなら多少のトラブルは利便性を考えれば許せるが、介護ロボットやクルマのトラブルは人命に直結する。リアルな世界に近づくほど安全性・信頼性が価値を持つため、「メイドインジャパン」の伝統が強みを発揮できるというわけだ。

ベンチャーを志す人の増加も明るい兆しだ。若者の間で「ベンチャーイイケてる」という認識が広がり、なかでも東京大学では理工学部のOB・OGや在学生による「東大発ベ

ンチャー」が激増している。サークル感覚でチャレンジする若者も多く、起業へのハードルが下がっている。レガシー企業も、自ら社内ベンチャーを起こしたりベンチャー企業と協働するなど、この動きを取り込めばいい。

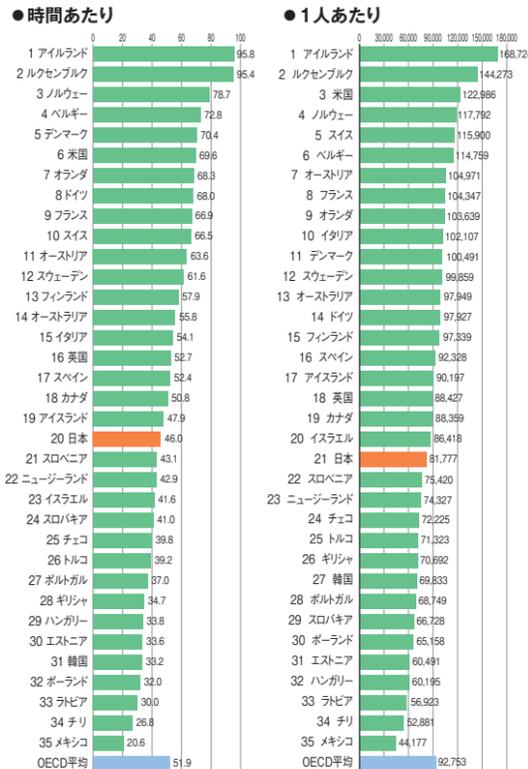
日本は世界最速で少子高齢化が進むなど課題山積だが、だからこそイノベーションを起こせる可能性は世界のどこよりも大きい。産業革命がイギリスで起こったのも、他国と比べて賃金が高く、機械化せざるを得なかったからだ。ハンデはチャンス。ここで踏ん張って新しいものを創造できれば、やがて同じ課題に直面する世界の国々に日本の技術やアイデアを提供できる。

小売全面自由化後のエネルギー市場も、イノベーションの可能性は大きい。例えば行動経済学の知見によって消費者の行動変容を促す「ナッジ」(nudge)財で軽く突く)の実践。電力使用量を抑えてほしいとき他者との比較情報を見える化して発信するなど、世界的にも新しい手法「ナッジ」を使って新しい解決法の発見に挑んでほしい。

関西電力は原子力発電所の再稼働に伴い、料金値下げを実施した。それはそれで嬉しいが、値下げより低炭素化への投資を求めるユーザーもいるはずだ。わかりやすい価格だけでなく、企業全体の価値を高めるイノベーションも怠りなく進めてもらいたい。

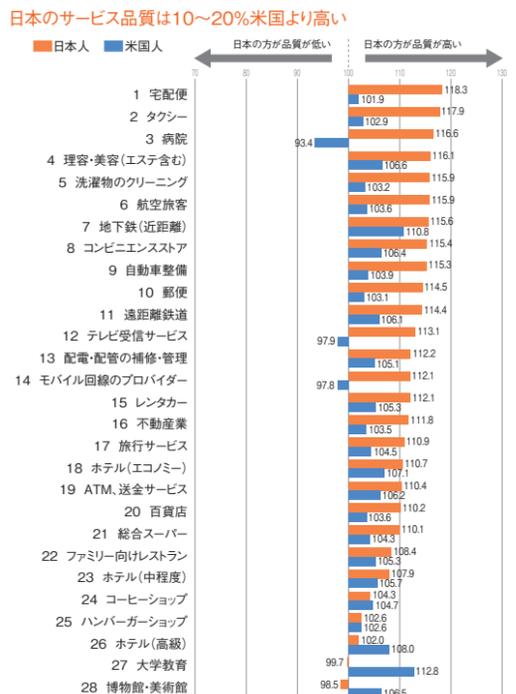
産業競争力への視点

OECD加盟諸国の労働生産性(2016年)



*単位:購買力平価換算USドル
OECDデータベースに基づく日本生産性本部の資料をもとに作成

日本のサービス品質の差



*米国滞在経験のある日本人519人・日本滞在経験のある米国人回答528人に対し、対個人サービス29分野のサービス品質及び価格について、2017年2月28日~4月11日、WEBアンケート調査を実施
日本生産性本部の資料をもとに作成

読めない時代の乗り切り方

栗木 契

神戸大学大学院経営学研究科教授



くりき けい
神戸大学大学院経営学研究科教授
(マーケティング)
1966年米フィラデルフィア生まれ。神戸大学経営学部卒、同大学院経営学研究科博士前期課程修了、同後期課程修了。岡山大学助教授を経て、2003年神戸大学大学院経営学研究科助教授、12年教授。著書「マーケティング・コンセプトを問い直す」、共編著「デジタル・ワークシフト」「1からのグローバル・マーケティング」「明日はビジョンで拓かれる」「ビジョナリー・マーケティング」「マーケティング・リフレーミング」など。
<https://www.b.kobe-u.ac.jp/resource/staff/faculty/kuriyaki.html>

変化が激しく、人気の商品・サービスが瞬く間に陳腐化する現代社会。企業が競争力を保つには、差別化や高付加価値化が不可欠——昨今の企業経営やマーケティングのあり方をめぐり、定説となっている主張である。

一般論としてはそのとおりであり、差別化はマーケティングの基本である。しかし経営やマーケティングの定石は、普遍法則ではない。差別化に長けた企業が経営不振に陥った事例はいくつもある。模倣戦略で成長を果した企業も少なくない。付加価値についても同じだ。商社などのように付加価値の低い事業でも、回転率を高めれば、資本あたり、あるいは従業員あたりでは高利益を実現できる。こうした各種の事例を考慮しながら、そのなかで、なぜ自社が差別化あるいは高付加価値化に注力するのか、その先において何を実現

しようとしているのかを検討し尽くさなければ、実効性の高い戦略計画は生まれない。

そもそもマーケティングの教科書に書かれている常識的な打ち手は、量販店で販売されるような大手メーカーの商品を対象としたものが大半だ。産業ごとに、あるいは同じ産業でも企業規模や製品ライフサイクルの段階、また国や地域によっても適した戦略は異なる。従って、自らの置かれた状況、立ち位置を認識することが戦略立案の起点になる。

そのためには、まずは市場情報を徹底的に収集し、分析を重ね、綿密に計画を立てて——と考えがちだが、マーケティングに当たってはそれが有効かどうか、状況次第である。この計画型のアプローチは「昨日と同じ明日が来る」という状況下では有効である。しかし複雑な不確実性のなかでは、米国の起

きには、限定的にでも行動してみればよいのである。

「やってみなはれ」の精神とも通じるエフェクチュエーションは、未来を見通すことが困難な領域が広がる現代に相応しいアプローチといえる。だが、エネルギーや通信や鉄道などのインフラ事業の基幹部分でこれを試みることは無謀である。ネット上のプラットフォーム事業などは異なり、撤退時に回収できないコストが巨大となるからである。

エネルギー業界では2016年以降に電力、ガスの小売が全面自由化され、顧客獲得競争が進んでいる。だがこれは、1社独占から数社寡占に移行した程度の状況である。数社社

が市場にひしめき、価格下落が止まらないような産業とは違う。今後に備えてコスト削減など手を打っておくのはよいが、自ら消耗戦を仕掛ける必要性は低いと見るべきだろう。例えば通信業界でも、自由化後に起きたのは価格引き下げの消耗戦への突入ではなく、機器とセットにしてお得感を出したり、一括契約の利便性を訴えたりするパッケージングの妙の競い合いだった。寡占型産業の主要企業がパッケージングで競い合っている限りは、表面的なイメージとは裏腹に、買い手が価格の徹底的な相互比較を行うことは困難となる。鉄道においても駅ナカビジネスなどの組み合わせが重要となっている。JR九州などは、

業家研究の第一人者S・サラスバシー氏が説くように、まずできることから実践してみ、そこから未来を切り拓く道筋を見いだしていく「エフェクチュエーション（戦略直感）」の有効性が増す。

実際に「やってみないとわからない」事例は多くある。近年になり、ウェブ上のプラットフォームを利用した家事シェアリングが日本でも広がりはじめている。女性向けのサービスのようには思われがちだが、当初の利用者の多くは男性だったという。日本の女性は自宅に他人が入ることに抵抗感を示す人が少なくない。一方、男性単身者は、こうした家庭観とは無縁である。この種の潜在的なロジックは、起業家たちが可能性の海に飛び込み、実践に挑むことで見いだされてきた。マーケティングにおいては、先が読めないとい

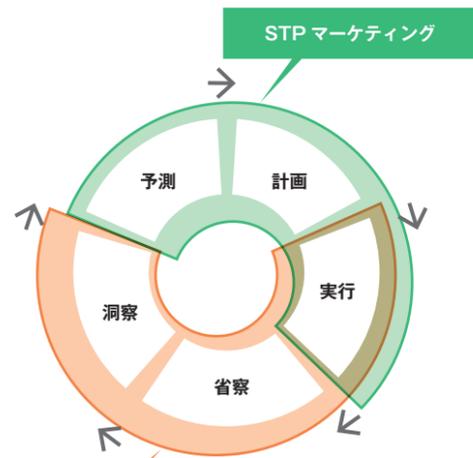
本業の鉄道事業を凌ぐほどの利益を、こうした周辺事業とのパッケージングで稼ぐ。

電力会社も「エネルギー供給の前後左右」をパッケージング化して、より利便性や顧客満足度の高いソリューションを提供していくべきではないか。そしてこの前後左右において何をどのように組み合わせるかを見いだしていく局面では、エフェクチュアルなアプローチが有効となる。例えば関西電力グループが手がけたビルには世界最先端・最高効率のエネルギーシステムが入っているなど、強みを生かしたバンドリングを試行錯誤のなかで見いだしていくことが欠かせないはずだ。



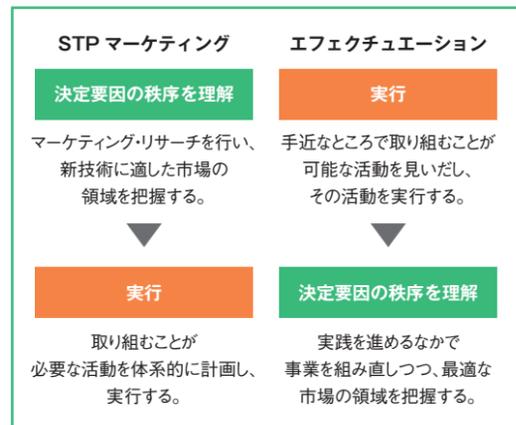
産業競争力への視点

STPマーケティングとエフェクチュエーション



エフェクチュエーション

*STPマーケティング=現代マーケティングの代表的教科書P.コラーの「マーケティング・マネジメント」が提示するSegmentation (市場細分化)、Targeting (標的市場の決定)、Positioning (自社の立ち位置の明確化)というプロセス
*STPマーケティングに加え、エフェクチュエーションに基づく手順を加えることが、より有効なマーケティングプロセスをつくり出す



栗木氏の資料をもとに作成

エフェクチュエーション、5つのポイント

1. 既にある自社のリソース活用を優先。目的主導でなく手段主導
2. どこまでの損失が許容可能かを見定めて、その範囲で投資を行う。期待収益最大化ではない
3. 予測や目的に基づいて交渉相手や参加メンバーを決めるのではなく、可能な相手から交渉を始め、結果としてできあがったネットワークの中で何ができるかを考える
4. 予期せぬ出会いを大切に、偶然を避けるのではなく、利用し尽くす
5. 事業機会をたぐり寄せるのは、その場そのときの人間の活動だと考え、注意と活動を怠らない

「エフェクチュエーション」(Sarasvathy 2008)に基づく栗木氏の資料をもとに作成

持続的成長へ、内発的発展のしくみづくりを

上村敏之 関西学院大学学長補佐／経済学部教授



うえむら としゆき
 関西学院大学学長補佐／
 経済学部教授(公共経済学)
 1972年神戸市生まれ。関西学院大学
 経済学部卒、同大学院経済学研究科
 博士前期課程修了、後期課程単位取
 得退学。博士(経済学)。東洋大学准
 教授を経て、現職。現在、内閣官房
 行政改革推進会議歳出改革ワーキン
 ググループ委員、総務省地方財政審
 議会特別委員など。著書『消費増税
 は本当に必要なのか?』『コンパクト財
 政学』『公共経済学入門』、共著『空
 港の大問題がよくわかる』など多数。メ
 デиа出演も多い。
<http://www8.plala.or.jp/uemura/>

持続可能性がない——私が見る関西経済の現状だ。関西は今、インバウンド特需に沸いているが、手を拱いているとインバウンドは一過性のバブルで終わりがかねない。

最大の懸念は人口減少で、とりわけ若者の東京流出が問題だ。大阪は都心にタワーマンションが次々建ち、一見、人口は増えているが、実は商業施設を誘致できなくなっている。都心の求心力の弱まりは、周辺地域の衰退を招く。誘致どころか企業流出も止まらない。特に大阪と神戸は、本社機能の東京流出が深刻だ。企業が流出するから人口も流出。大学生の就職先も東京が多い。

本来、ICT(情報通信技術)が発達すれば、本社機能はどこにあっても良いはずだが、日本の企業は東京に集中する傾向がある。ICT化でオンラインショップも増加し、どこ

に住んでいても生活の利便性は高まっているが、ショップ運営会社の本社が東京にある限り、企業収益も税収も東京に吸い上げられる一方だ。

こうした東京への一極集中化は、未だに中央官庁とのつながりやフェイスツーフェイスのコミュニケーションが重要だからかもしれないが、この慣行を打破しなければ、東京以外の地域は疲弊し、関西経済の持続可能性も低下していく。

金と人の流れを関西に向け、域内で循環させるため、インバウンド特需で時間稼ぎをしている間に、内発的発展のしくみづくりを進める必要がある。

誘致をめざす大阪万博のテーマも「いのち輝く未来社会のデザイン」と、誰もが生き生き輝く健康で豊かな未来社会の実現を謳って

て、関西ファンのリピーターを増やそうというような地に足をつけた起業。地元でスモールビジネス・自営業をやりたい若者にいかにチャンスを与えるか、だ。

松下幸之助がそうだったように、大企業も最初は自営業から始まった。自営業者の育成に、関西は本腰を入れる必要がある。小さな自営業者が将来、地元を支える企業になり、大きな雇用を生み出すかもしれない。要は何

もしなくても人や企業が流入する東京とは異なる視点が必要だ。企業を「呼び込む」のいいが、むしろ「育てる」ことをしていかなないと、関西の持続的成長は望めない。持続可能な未来ビジョンを描き、具体的な数値目標を立てて、一步一步進めていく必要がある。人や企業の東京流出を止めるかもしれない技術として期待したいのが、VR(仮想現実)だ。関西にいながら東京にいる人とのフェイ

いる。税収を生み出してくれる「現役世代が住みたい関西」として、若者が関心を持つ産業の育成こそが急務だ。

人の生き方・働き方には、グローバル型とローカル型がある。現在の大学進学率は約55%。大学生の多くがグローバルな活躍を視野に東京での就職をめざすのに対し、大学に進学しない人は主に地元で就職する。であれば、ローカル型の人の支援が地域の持続可能性に効いてくる。経済活性化に向けては、既存企業の課題解決に目を向けがちだが、むしろ起業を支援することが重要ではないか。起業と言えばシリコンバレーのITベンチャー、ワインを飲みながら成功談を語るIT長者を思い浮かべがちだが、そうでなく、小さな起業のことを指す。増える訪日外国人客に向けて、関西が誇るたこ焼き・お好み焼きを売っ

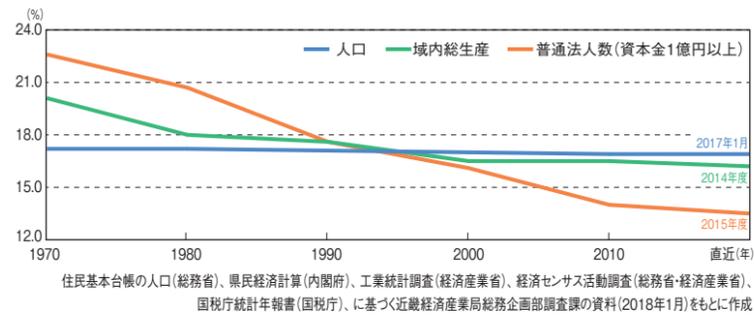
スツーフエイスのコミュニケーションを可能にするVRの研究開発を関西が率先して進め、関西発の技術として育て上げる。その研究開発に挑む若者の起業を支援するのも良いかもしれない。

関西において人や企業、技術を育てるには、関西出身であったり、関西に縁があり、今は域外にいるが関西のために尽くしたい人々——「関係人口」を増やすことが大切だ。関西活性化を図りたい行政や企業は、域外にいる関西関係者に対し、人や企業の育成資金を提供してもらえよう働きかけていくことだ。

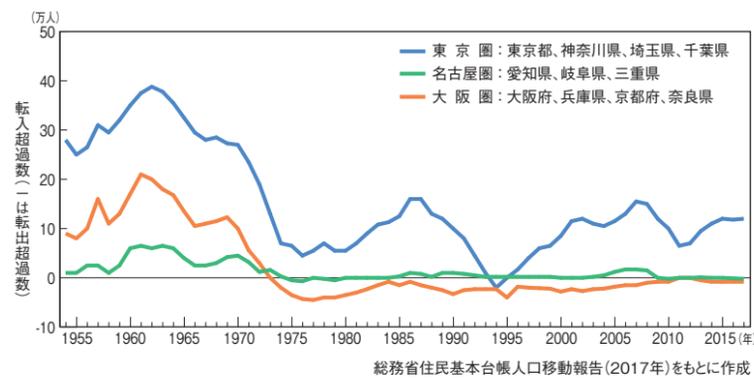
電力会社などエネルギー事業者は、基本的には地域と一蓮托生。その役割のなかで、関西電力は、府県より広域の観点で関西を考えたことができる。だからこそ、関西の望ましい将来像について率先して考え、関西のため働き、雇用も生み出してもらいたい。とりわけ、データ管理が得意という特性を生かし、望ましい将来像を多様なデータで示す。将来の理想像と現状を比較して、関西の行政・企業・住民がどう行動すれば、理想に近づけるのか。一段一段、近づいていることを、データで示すことができるのは、エネルギー事業者において他にいない。ぜひ、関西電力には関西活性化を先導していただきたい。【羅】

産業競争力への視点

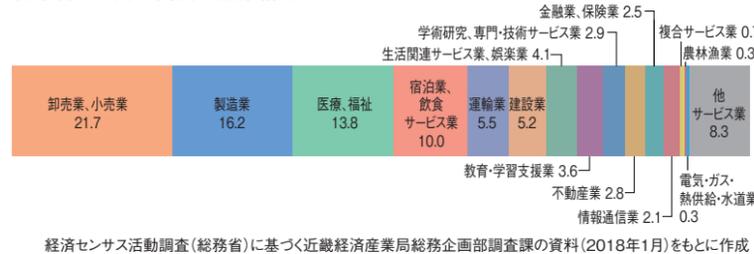
関西経済の全国シェアの推移



3大都市圏の転入転出人口超過数の推移(1954-2017年)



従業者数で見た関西の産業構造(2016年 単位:%)





写真手前左の空地が中之島4丁目の拠点予定地。右が堂島川



©Westend61/Getty Images

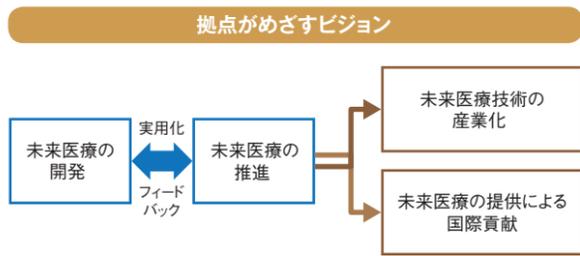
国際競争力を持つ拠点を大阪都心に
 大阪・関西には、大阪大学、京都大学、理化学研究所をはじめ最先端医療の研究を行う大学や研究機関が集積している。また大阪は古くから「薬のまち」として栄え

た道修町を有し、今もこの地に拠点を置く製薬企業は多い。再生医療については、12年の山中伸弥・京都大学教授のノーベル賞受賞後、法整備も進み、研究から応用への加速が期待されている。そのようななか、中之島に再生医療の国際拠点を形成する、とい

うプロジェクトが動き出した。「ライフサイエンス分野で高いポテンシャルのある土地柄を生かし、国際競争力を持つ再生医療拠点を大阪につくるべきであると経済界から声が上がったのが、検討のきっかけでした」。大阪府の林さんはそう切り出した。

16年11月、大阪府・市と経済3団体（関西経済連合会・関西経済同友会・大阪商工会議所）による検討協議会が設置され、今年3月「未来医療国際拠点基本計画（案）」を策定（8月一部変更）。大阪府が所有する中之島4丁目の約8600㎡を予定地として、実現に向けて動き始めた。

技術の産業化と国際貢献



中之島に未来医療国際拠点

——再生医療の臨床研究から産業化まで一貫推進

大阪府・市と経済界は、大阪都心・中之島に再生医療をベースとした最先端医療産業の創出拠点を整備する。

2018年3月「未来医療国際拠点基本計画（案）」を策定。

iPS細胞など再生医療関連の国際競争が激化するなか、新産業創出につながるプロジェクトの概要は——。大阪府ライフサイエンス産業課の林 雅彦さんと角田友道さん、大阪市都市計画局の西村俊昭さんに話を聞いた。

●自由化の進展と販売状況

電力の小売全面自由化から2年。以前から自由化されていた法人分野の競争も激化しているが、関西電力の状況は？

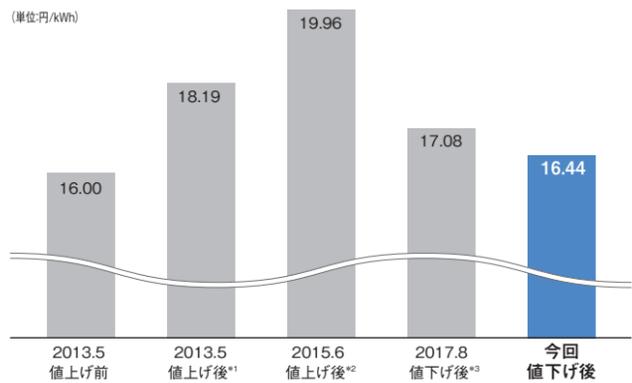
東日本大震災以降、2013年と15年、2度の料金値上げをさせていただいたこともあり、お客さまの離脱が進み、業務用・産業用の販売電力量は長く下落傾向にあった。しかし昨年9月を底に回復しつつあり、現在は右肩上がりで推移している。産業用大口電力（500kW以上）は今年5月、51カ月ぶりに対前年同月比プラスに転じ、7月には106%まで戻っている。

これは電気料金を値下げしたことに加え総合営業を展開したことで離脱に歯止めがかかり、お客さまが戻ってくださったこともあるが、加えて景気回復による需要拡大の影響が大きいと考えている。

関西エリア外での販売にも力を入れていようだが？

電力需要は直近では好調だが、省エネ・節電が進んだことで長期的に見れば減少傾向にある。そこで関西

電気料金水準(平均単価)の推移



*1 2013.5値上げ: 値上げ率は、規制分野+9.75%、自由化分野+17.26%。
 *2 2015.6値上げ: 電源構成変分認可制度による値上げ。値上げ率は、規制分野+8.36%、自由化分野+11.50%。
 電源構成変分認可制度(概要): 電気料金値上げの認可を経ていることを条件に、当該原価算定期間内において、事業者の自助努力の及ばない電源構成の変動があった場合に、経原価を洗い替えることなく、当該部分(対象費用: 燃料費、バックエンド関係費用、購入・販売電力料の電源費・電源料、事業税)の将来の原価の変動のみを料金に反映させる料金認可改定。なお記載値は、経減期間(2015年6月1日~同年9月30日)終了後の電気料金水準。
 *3 2017.8値下げ: 値下げ率は、規制分野▲3.15%、自由化分野▲4.90%。

今回の電気料金値下げ後の料金水準



お客さまに寄り添ってニーズをお聞きし、魅力あるメニューやサービスでお応えしていくかである。それがお客さまへの提供価値の向上になり、お客さまの業績向上につながる。ひいては地域の活性化、関西全体の発展にもつながると考えている。

「組織改正では営業部隊の再編も行ったとか。その狙いは？」
 今まで法人営業部門にはフロント営業担当のビジネス営業グループと、技術提案や省エネ診断などの後方支援を担うエンジニアリンググループが分かれて存在していたが、フロントもバックも一緒になってどんどんお客さまの懐に入り込み、より価値のある改善提案を行うため、両者を統合した。

総合営業で本格攻勢をかける

お客さま本部から営業本部へ、名称も一新し、顧客維持・拡大に強い決意を示した関西電力。とりわけ顧客獲得競争が激しさを増す法人市場へはどのような体制・戦略で臨むのか。

料金値下げをテコに本格攻勢をかける法人営業の現状と課題を訊く――

藤野研一 関西電力 営業本部 副本部長(法人営業部門統括)

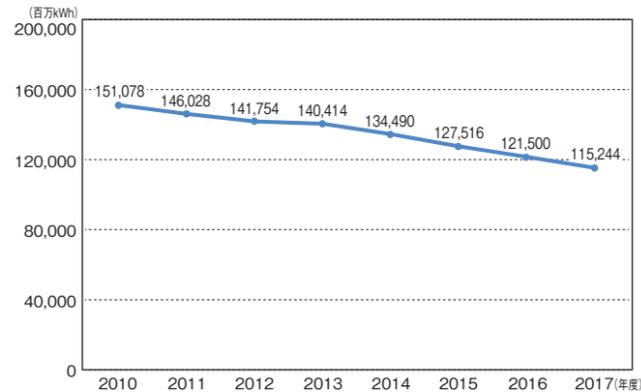


エリア外にも積極的に提案活動を行うべく、まずはグループ企業の関西エネルギーソリューション(Kenes)が14年に首都圏に進出し、自社で調達した電気の小売を始めた。関西電力としても他の60Hzエリアへの進出をめざし、17年秋から中部エリアと中国エリアにそれぞれ拠点を設けて営業を開始しており、新たな土地で紹介をもとに訪問するなど、営業スタッフによる地道な活動の結果、ありがたいことに当初計画以上の販売電力量を獲得している。

昨年8月に続き今年7月2度目の料金値下げを行った。お客さまの反応は？

大飯発電所が再稼動したら値下げするのは当初からの約束であり、我々も「大飯が動いたらもう一度下げますから留まってください」とお願いしていたので、値下げ自体は当然という受け止めだ。ただ平均値下げ率が5・36%と、昨年8月の値下げより1%以上大きかったことは「想像以上でありありがたい」と多くのお客さまに喜びいただいている。我々としても2度の値下げでようやくもとの料金水準に戻り、原点に戻って出直せる環境が整ったと考

関西電力の販売電力量の推移



●法人営業の使命と戦略
 原点からの再出発。では改めて、営業部門の使命は？
 やはり最も大事なものは、いかに

かんでんFOCUS

もちろんそのように考えている。いくら自由化で地域の縛りがなくなったとはいえ、関西のお客さまなくして我々の事業は成り立たない。いかにして関西を盛り上げていくかは関西電力の使命であり、そのために地域のお客さまと接点を持ち続けることが法人営業の最大の使命だ。

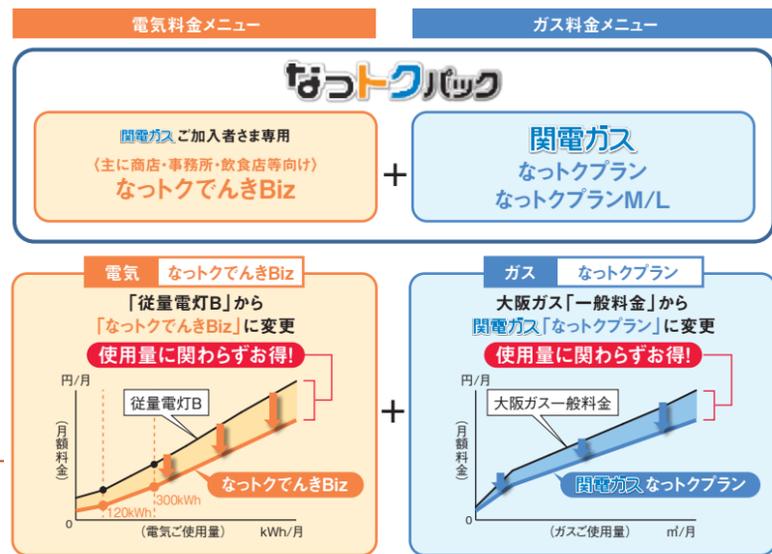
「お客さまと接点を持ち続けるために実践していることは？」
 我々は「One to One/Company」と呼んでいるが、Oneすなわち1人

本店に戻って、より難度の高い案件の提案・営業に力を発揮している。こうしたエンジニアリング力を大きな強みとして、幅広い提案活動を展開していきたい。

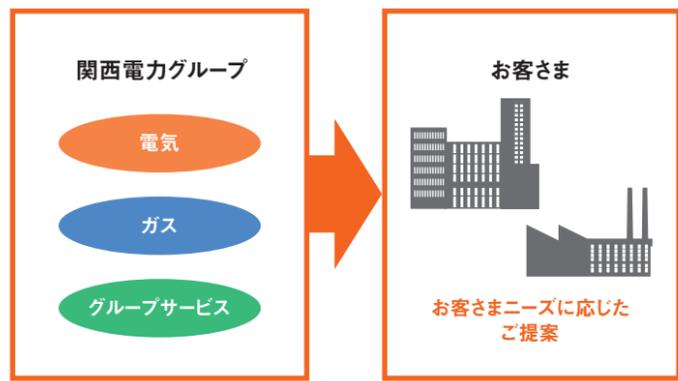
●ガス販売とグループサービス
 営業の「売り物」としてはガスもあるが、最近の状況は？

関西電力は02年から産業用のお客様

電気とガスのセット販売「なっとクパック」



総合営業(トータルエネルギー提案)



うえて、トータルな提案を行っていききたい。
 —トータル提案は戦略としても効果的？—
 というより、電気だけでは価格勝負にしかないなので、いかにお客さまにとって価値のあるサービスを付加できるかが今後の最大のポイントと考えている。電気もありません、ガスもあります、さらにこんなサービスもご利用いただけますとい

かんでんFOCUS

さまを対象に大口ガス販売を行っており、以降、自由化の進展に合わせて対象のお客さまを拡大してきた。17年のガス小売全面自由化後は、割安なガス料金メニュー「なっとクプラン」を設けるなど、使用量を問わず、すべての法人のお客さまに対してお得な「関電ガス」を提案している。

さらに今回の電気料金改定に合わせて、事務所や商店、飲食店など、低圧のお客さま向けの新メニュー「なっとクでんきBiz」を新設。これと関電ガスの「なっとクプラン」を組み合わせることでお得になる「なっとクパック」もつくり、これまで以上に自信を持っておすすめできるようなったので、電気とセットで積極的に販売している。もちろん以前から自由化されている10万㎡以上のお客さまにも、よりコストメリツトを感じていただけるガスと電気とのセット販売を展開している。

—セット提案といえばグループ企業が展開するサービスもある。

代表的なのはグループ企業・関電エネルギーソリューションのユーテ

う「総合営業」を通じて、お客さま満足の向上と当社価値の向上を図っていききたいと考えている。

●関西地域の活性化

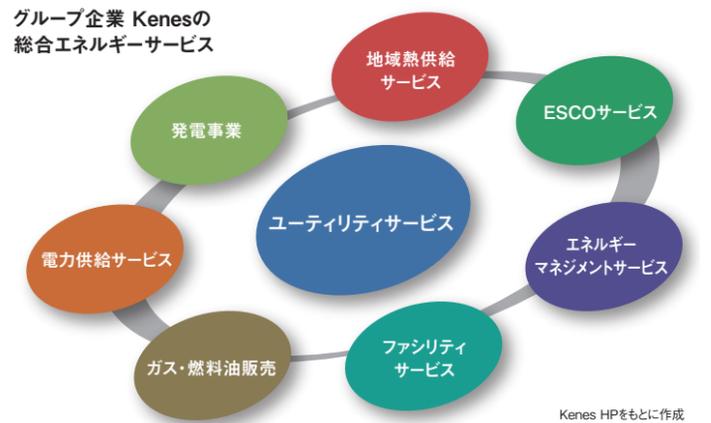
—営業本部では関西地域への企業誘致もやっているとか。その狙いと活動内容は？—

関西に根ざした企業として関西経済の発展が自社の業績に直結するため、15年ほど前から地元自治体と連携した企業誘致活動に取り組んでいる。現在、十数人が専任で活動しており、電力会社の中でもこのような実働部隊を持っているのは珍しい。

具体的な活動としては、新たな立地を探している全国の企業を訪問し、各自治体の優遇制度も含め関西立地の魅力を紹介。立地を検討される企業に対しては、用地の紹介からエネルギー供給計画のご提案、さらに関西電力グループのサービスなども組み合わせたワンストップサービスの窓口として、さまざまなお客さまニーズにお応えしている。

—活動の成果は？—

紹介を行った企業からは「特定の



イリティサービス。お客さまの工場やビルに必要な電気・熱・冷水などのユーティリティ設備について、設計・建設・運転・保守を一括して請け負うサービスで、関西エリアを中心に全国で展開し、好評をいただいている。

ほかにも省エネ診断や設備運用・情報通信・ビジネスサポートなど、グループの多様なサービスを組み合わせ、お客さまのニーズや設備構成エネルギー使用状況などを踏まえた

自治体に偏らず中立的な情報や助言が得られた」といった評価をいただいております。立地実績は年間約20件。近年は大型データセンターの立地が活発化している。用地については自治体の産業用地が減少傾向にあるため、当社用地を活用したり、グループ企業の関電不動産開発と連携し、民間企業の遊休地情報の提供なども取り組んでいる。また関西以外の地域で新拠点を設けたいというお客さまニーズにもお応えするため、首都圏などでも活動を活発化している。

—関西地域のまちづくりに関わる活動もやっているが？—

大阪のうめきたⅡ期開発をはじめ、自治体などが主導するまちづくりに対し、エネルギー供給だけでなく、不動産・通信・情報セキュリティ・ユーティリティサービスなど、グループの技術とノウハウを活用した総合的なまちづくり提案を行っている。一企業のみならず一つのまち全体のエネルギーマネジメントというのは、たいへん挑戦しがいのあるテーマだ。私自身うめきたは営業の立場でⅠ期の頃から担当してきたし、現在は関



付加価値サービスで お客さま満足度を上げる

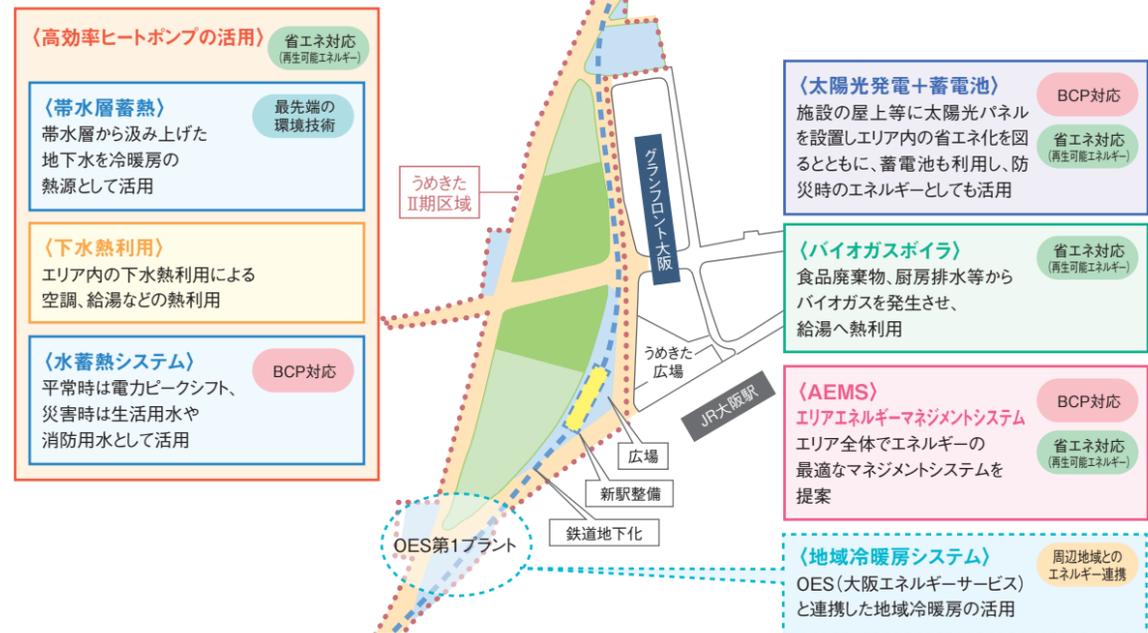
電力小売全面自由化から2年半。地域の垣根を超えて、大口ユーザーの獲得競争が熾烈化するなか、関西電力は「価格プラスα」の付加価値サービスで電気契約の維持・拡大に努めている。7月からの第2弾料金値下げも追い風に、顧客満足度の向上をめざす法人営業最前線の取り組みを追った。

西経済連合会の一員としてまちづくりに関わっている。
関西は2025年大阪万博の誘致をめざしているほか、IR統合リゾートの実現にも取り組んでいる。こうしたビッグプロジェクトに協力して地域経済を盛り上げていくのも関西電力の大事な役割と考えており、今後も自治体、経済界と緊密に連携しながら、地域活性化のため積極的な役割を果たしたい。

●今後の抱負と課題
——まずまず熾烈化が予想される市場競争。最大のライバルは？
お客さまや提案の内容によっても異なり、旧一般電気事業者や新電力なども強力なライバルではある。ただ、やはり我々営業部門がここまで成長してこれたのは、身近に大阪ガスさんという強力なライバルがいたから。彼らと切磋琢磨してきたからこそ、今日の関西電力があるのは事実だ。
今や電気もガスも全面自由化にな

かんでんFOCUS

まちづくりにおけるエネルギー提案



では今後の抱負は？
今までは電気の契約を獲得した、獲られたという話ばかりがクローズアップされてきたが、これからはいよいよ本番。お客さまの組織の中に入り込んで最適な提案を行う。電気・ガスを柱に、グループサービスや我々の強みであるエンジニアリング力など、多様なソリューションサービスを組み合わせ、いかにお客さまに喜んでいただくか。その部分で勝負して、お客さまに関西電力グループを選んでいただき、末永いおつき合いをさせていただけるよう、全力を尽くしたい。それが地域の産業発展にも必ずつながると信じている。

り、多くの新電力が市場参入し、地域の垣根もなくなって旧一般電気事業者同士で闘う時代。この変化の時代に取り残されないよう、我々も組織を見直し、営業スタイルも見直し、常に自己変革を続けていく必要がある。

単価だけじゃない

京都市伏見区深草にある独立行政法人国立病院機構京都医療センターは、1908（明治41）年に創設された陸軍病院を前身とし、戦後は国立病院として機能を拡大、現在は39診療科、600病床を擁する高度総合医療施設として地域医療の中核を担っている。

2018年2月、この大病院で初めて総合評価方式の電力入札が実施され、競合3社を抑えて関西電力が落札した。価格は各社ほぼ同水準だったが、関西電力は入札において加点項目となる「省エネルギー対策」という付加価値サービスを提案。これが評価され、向こう3年間の契約を手中に収めた。

「病院に限らず、公共分野では入札により電力を調達する場合がありますが、価格だけでなく、プラスαの付加価値を求めるお客さまもおられます。京都医療センターさまへのご提案も、もとは「価格競争に陥りがちなコモディティ商材に付加価値をつけることができなにか」というお客さまの声がヒントになりました」

巨大企業が変ろうとしている

そう話し始めたのは、今回の入札案件

しかし東は、「関西電力が必死で変わろうとする姿に感銘を受け、そこで働くことに魅力を感じた」と入社を決意。技術コンサルティング職として奈良地域で大口顧客の営業を経験した後、16年から公共分野を担当している。

プラスαの付加価値を提案

東の言葉にもあったように、公共分野では電気・ガスなどのエネルギー調達も競争入札が行われている。これまで随意契約をしていた顧客も入札に切り替え始めており、「ディフェンディングチャンピオンはいない。スタートラインは皆一緒」の状態だ。

そんななか、どうすればライバルに勝てるのか。一つの答えを得られたのが17年11月に総合評価方式の入札が公告された、京都医療センターだった。

「電力入札でも商品に付加価値をつけられないかというお客さまの言葉をヒントに、営業担当者とともに、『電気料金単価』に加え『省エネ対策』という付加価値を提案しました」

単なる電気の単価での競争だけでなく、省エネ対策の効果として目標金額を宣言したという。

公共性の高いお客さまにも付加価値の

京都医療センターの龍田さん(左から2人目)と打ち合わせ

京都医療センター



技術コンサルティング職として定期的にエネルギー測定・設備の点検に向う

エンジニアリンググループの東

での技術検討・提案を担当した営業本部 法人営業部門エンジニアリンググループ（公共）の東智洋。国立病院や、大学・研究施設、府市庁舎から裁判所まで、公共分野のお客さまに対して、営業担当者として一体となって、ソリューション営業を展開する同グループのホープだ。

東が入社したのは東日本大震災後の13年。当時、電力業界は原子力発電所の停止による需給逼迫と代替燃料費の高騰、電力システム改革といった課題が山積し、事業の存続を危ぶむ声さえあった。



ご提案にメリットを実感いただければ、成功事例として水平展開でき、他の多くのお客さまにも同様にご採用いただける——そう考えた東は、入札仕様書に定められた調査期間中に足繁く現場に通った。許可を得て測定器を設置し、測定結果をもとに試算を繰り返し、提案内容を詰め続けた。

提案のわかりやすさと誠実さ

こうした東の努力は顧客から高い評価を得た。京都医療センター企画課の龍田隆寛班長は言う。

「東さんは本当に熱心で、こちらの要望にも誠実に応えてくれました。特に感心したのは提案のわかりやすさ。技術的・専門的な内容をこんなにわかりやすく伝えられる人は滅多にいません。東さんの言葉どおりに説明すれば誰でも理解できるので、病院内の合意も取りやすく、事務局としては非常にありがたかった」

そんな評価を聞き、「僕はそんなに器用ではないので、足繁く通って精一杯やってるだけです」と照れくさそうに笑った東は、「落札後、京都医療センターさまから設備運用に関する別のご相談もいただいています。今回の提案を評価してくださったことと感謝しています」と

言葉を つないだ。

関西電力の顔としての技術営業

なごやかなやりとりを耳にしていると、「技術系の人間は専門性は高いがコミュニケーションは苦手」というイメージがガラガラと崩れ去る。東自身、お客さまと接するのが何より楽しい、と顔をほころばす。

「社員2万人の中でも、日常的にお客さまのところに行けるのは営業部門の間だけ。こんな顔ですが（笑）、関西電力の顔として契約に直結する仕事ができ、会社の収益にも貢献できる。大きなやり甲斐を感じます」

入社動機となった東日本大震災以降の逆境も、プラスに働いているようだ。

「例えば新しいアイデアを先輩や上司に話したとき、『前例がない』と否定されることはほとんどありません。実現するにはどうすればいいかとグループ全体で考える雰囲気があるので、一担当のアイデアがどんどん具体化され実現に近づいていく。そういう環境で仕事ができるのは幸せなこと。震災や自由化による危機感もたらしたメリットではないかと思えます」

入念に点検を行う



お客さまの要望に応える東

なくてはならないパートナーに

16年の電力小売全面自由化から2年半。当初は約400社が市場参入を表明し、大口顧客も含め電力契約の切替えが相次ぎ、最近では旧一般電気事業者やガス会社など、地力に勝る大手同士の価格競争が熾烈化している。

こうしたなか、価格オンリーの消耗戦に歯止めをかけ、付加価値サービスで顧客とのウインウインの関係を営業担当者一体となって築くのが、技術コンサルティング職に課せられた使命だ。東もまた、新たな提案機会を貪欲に模索している。

「京都医療センターさまでは省エネをセットにしましたが、設備改修や中長期の更新計画づくりなど、我々のエンジンアリング力を生かせるセット提案はまだありません。電気やガスの単価だけでなく、サービスで選んでいただける方法を考え続けたい。そして『関西電力がないと困ってしまう』とお客さまに言われるような、なくてはならないパートナーをめざしたい」

技術営業を「天職かもしれない」と笑う若者の挑戦は、これからも続く。躍

編集後記

ほんの少し景気が上向いてきた感のある昨今、追い風に乗って、経済・産業の持続的な成長・発展が望まれます。今号のテーマは「産業発展と競争戦略」です。町田徹さん、川口盛之助さん、秋山咲恵さんにお集まりいただいた[鼎談]では、バブル経済崩壊以降、GAFAsのような急成長企業を生み出せていない日本の現状に言及しつつ、今後の戦略と課題へと議論を展開。続く[オピニオン]では、「日本の産業」「競争戦略」「関西経済」の各面から産業競争力への視点について識者・専門家に提言をいただきました。そうしたなか関西では、新産業創出への新たな動きも出ています。[旬発NIPPON]では、大阪・中之島で再生医療の臨床研究から産業化までの一貫推進をめざす「未来医療国際拠点」プロジェクトを紹介。[Person]では、社会課題解決をめざす人を増やすべく京都で事業を始めた若き起業家を取材しました。数ある産業の中でエネルギー産業は16年17年の電気とガスの小売全面自由化により顧客獲得競争が激しさを増しています。[かんでんFocus]では、今夏の料金値下げをテコに総合営業で本格攻勢をかける法人営業部門の取り組みについて訊くとともに、「現場力」最前線では、「価格プラスα」の付加価値サービスで法人顧客の懐に飛び込む技術営業職の若者の活動を追いました。秋。僅かに空が高くなり、真紅の曼珠沙華が風にそよぐ季節、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/松倉克浩 編集人/近藤賀彦
〒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・ピー

2025年国際博覧会を
大阪・関西へ

