

特集経済成長

持続的成長への 道筋を考える

国際通貨基金(IMF)は10月、2024年の世界の 実質経済成長率を2.9%と発表。日本は1.0%の見通し。 バブル崩壊後、既に30年以上「失われた」と形容され続けた日本だが、 新しい年の幕開けに少しは明るい明日を描けるか。



[ユーズ] January 2024 | No.9

CONTENTS

経済成長

- 02 [対談] 楠木 建×山口真由 持続的成長への道筋を考える
- 09 DATA BOX 宮本勝浩 「五輪と万博の経済効果 |
- 11 ACTIVE KANSAI 強みを生かして関西を成長軌道へ 都市交通研究所|京都大学iPS細胞研究財団 ワールド 2025年日本国際博覧会協会
- 18 余話一話 門倉貴史 「2024年のビジネス環境を生き抜く」
- 19 かんでんUpdate 新たな価値を創造する

Webサイトにも ぜひアクセスください。





追い風に乗って進む大型帆船でなく、エンジンを積み進路自由なクルーザーの時代

山口 まず、日本経済を取り巻く現状を聞かせてください。アベノミクスのとき、デフレは貨幣現象に過ぎず、貨幣の供給をどんどん増やせば日本は縮小均衡から抜けられると言われていたのですが、あの世界観は正しかったのでしょうか?

楠木 それは、各人の経済観や社会観に依ります。経済政策を行う人は、マクロ経済を相手にして、こういう刺激を与えればこういう結果が出るものだと考えるものですが、僕は企業の競争戦略という分野で仕事をしています。僕にとっては「日本経済」はある種のフィクションです。

山口 マクロというものは存在しないということですか?

楠木 集計としてしか存在しない。経済のエンジンは個別の企業。経済主体である企業の活動を集積していくと統計上、日本経済が現れる。個の集積として経済活動を捉えています。

山口 企業の集積が日本経済とすれば、法人税減税をして、規制をどんどん緩和して自由化すれば、経済成長が起きるはずというのは間違いですか。 楠木 間違ってはいない。ただ、経済が成熟した日本では、政策で動かせる範囲は高が知れています。規制撤廃は基本的に賛成ですが、それは陸上競技用にグラウンドを整備するようなもの。いくら整備しても、走る人が良くないと良いタイムは出ない。政策はリード役でなく呼び水になるだけ。

イメージ的には、高度経済成長期の経済主体は大型帆船。追い風が吹いているので、でかい帆を上げれば、風を受けて、みんな同じ方向に進む。 開発経済下で経済政策は重要です。ところが今は成熟期。追い風は吹かないので、いい企業とはエンジンを積んだクルーザーです。

山口 自分の行きたいところに向かって進むと。

楠木 そうです。帆船と違いキャプテンが進路を決め、みんないろんな方向に進む。みんなが同じ方向に進んだ高度成長期

楠木建くすのきけん

一橋ビジネススクール特任教授

1964年東京都生まれ。一橋大学大学院商学研究科修士課程修了。 一橋大学商学部助教授、ボッコーニ大学経営大学院客員教授、一橋 大学大学院国際企業戦略研究科准教授、同大学ビジネススクール 教授を経て2023年より現職。専門は競争戦略とイノベーション。主 な著書『ストーリーとしての競争戦略』『「好き嫌い」と経営』『経営セン スの論理』など。

https://www.ics.hub.hit-u.ac.jp/jp/faculty/profile/kusunoki_ken.html

が異常で、今が普通です。当時と比べると企業は多様化し、「日本企業」と 一括りで議論する意味はない。

■「会社=家」が日本的経営と言われるが ■ 昭和初期は労働市場の流動性高く短期利益のみ

山口 私は専門が家族法で、家族法の研究者は、戦後日本では家制度がなくなり、高度成長期に企業が家として機能したと言います。会社=家族という価値観を持っていて、それが日本型だともてはやされました。

楠木 企業組織を擬似的な家族とみなし、終身雇用や年功序列を日本的経営だとするのは誤解です。昭和初期、日本の経営は、アメリカに学べと言っていた。日本は労働市場の流動性が高過ぎ、かつ金融財閥が強く短期的な金融の論理で動く。一方、アメリカは会社が大きな家族のように経営されていて、事実上の終身雇用。だから技能が蓄積され、ものづくりを豊かにしたと。100年も続かないものは「文化」とは言えないでしょう。

山口 へー、意外。家制度も江戸時代の武家の制度に過ぎなかったのですが、戦後の日本的経営も一時期のものだったんですね。

●「遠近歪曲|に陥らず、

空間的・時間的にも正しく現実を見る

山口 とはいえ世間では高度成長期の成功体験が強烈に残っているせいか、私は物心がついた頃からずっとロストジェネレーション、ずっと日暮れの国みたいに言われてきました。海外のプラットフォーマーが勝者になっていくとき日本は取り残された。何が問題だったんでしょう。

楠木 気のせいですね。「遠近歪曲」、遠くのものは良く見えて、近くにあると粗が目立つ。凄いプラットフォーマーを生んだシリコンバレーは遠くでキラキラ目を惹くが、シリコンバレーにもひどい会社はたくさんある。また高度成長期にしてもみんなが幸せだったわけじゃない。

山口 確かに公害も起きたし格差もありましたが、なぜか人々は懐かしむ。 その後の日本は生産性が上がらないと言われ続け、それなら就業率を上げ ようと私たちなどウーマノミクスで、専業主婦もパートタイムで働けと。私は 今、完全にGDPに貢献しています。子供をベビーシッターに預けて仕事に 出る。自分で子供の面倒を見て母乳で育てる分にはGDP上ゼロ。だけど誰 かに預けてミルクを買っていたら、GDP上はプラス。でも周囲の圧力はキ ツい。高度成長期のように専業主婦でいたほうが良かったのでしょうか?

楠木 いや、高度成長期が良かったというのも遠近歪曲。良いところだけではなく、きちんと総体を見たほうがいいですよ。



家制度

江戸時代の武士階級の家父長制的な家族制度をもとに、1898年施行の明治民法に定められた家族制度。「家」を単位として1つの戸籍をつくり、戸主である家長が家族全員を絶対的な権利を持って統率する仕組み。一方で、戸主には家族全員を扶養する義務、家を維持・存続させる義務があった。1947年制度廃止。

ウーマノミクス(Woman+Economics)

女性が働き手・消費者として活躍すること による経済の活性化。

03 YOU'S January 2024 YOU'S 1



企業が達成すべきは長期利益、競争の中で 独自価値を創造すれば成長はついてくる

山口 では今、企業は何をすべきでしょう。企業は成長が宿命では?

楠木 経営者の立場で考えると、達成すべきは明確で、長期利益です。成 長を目的にするんじゃなく、競争の中で顧客にとって独自の価値をつくる。 それが企業の長期利益をもたらす。結果として自然と成長する。どうすれば 長く儲け続けられるかが、あらゆる意思決定の基準になるべきです。

山口 独自の価値というのは具体的にどういうものですか。

楠木 例えば、ファーストリテイリングは同業他社に比べ高水準で着実に長 期利益を実現しています。それは数字的な結果で、経営者の意図は、ユニク 口がなければ困る・悲しむ人を増やす。それが独自価値を創るということです。 山口 ユニクロが人々の生活に与える利便性、他には代え難いプラスの価 値、製品やサービスを生み出すのが企業の目的というわけですね。

楠木 そうです。そして経営者が示すべきは持続的な好循環を達成する道 筋、つまり競争戦略のストーリーです。

- 客に喜んでもらうには
- 企業は倫理的・社会的存在であるべき

山口 なるほど。長期利益こそ企業がめざすものだと。

楠木 ええ。ESG経営にしても、Eがダメだとお客さまが買ってくれず、Sが ダメだと社員を採用できない。長期利益獲得の手段として人的資本に投資 する。女性が活躍できる企業も道義的な面もありますが、人手不足のなか 女性に働いて貰えないのは損です。経営者は長期的な損得でのみ動けば いいと考えています。

山口 でもESGも損得に換算するなんていう近代的発想は正しいのでしょうか。

SUSTAINABLE GALS DEVELOPMENT GALS



































楠木 日本近代資本主義の父・渋沢栄一は「道徳的な商売がいちばん儲か る | としています。長期で考えれば、SDGsやESGという道徳に取り組むほ うが儲かるんです。

山口 企業は基本的には倫理的・社会的存在であるべきだと。

楠木 ええ。お客さまに喜んで貰うには、社会的に正しいことを行わないと ダメ。だから長期利益を追求すれば、必然的にESGやSDGsは満足される。

重要なのは、それができない会社は退場すべきだということです。そうで ないと新陳代謝が起きない。役割を終えた企業が、価値の創造じゃなく、会 社の存続を目的に残っています。それが問題です。

山口 新陳代謝が少なく、世代交代も遅く、未だに旧い人が残っている。

楠木 旧い人は時間が経てば自然といなくなります。そこに希望があります。

他青、環境のせいにして日本はダメと 愚痴るのは、仕事がない人の暇潰し

山口 いい話を聞きました。私、ずっと日本は暗いと言われ続け、23年に はGDPもドイツに抜かれ、どうやって生きていくのかと。

楠木 人口1人当たりGDPで日本は下降の一途と言われますが、この尺 度自体、小国が有利でルクセンブルク最強状態が25年間も継続。中国の 順位なんてコスタリカより下ですよ。人口1億以上の大国でこれまでトップ テンに入ったのは、アメリカと日本だけ。しかも日本は2000年前後は2位ま で行った。

山口 手放しで賞賛すべきですよね。よくやった、奇跡だと。(笑)

楠木 でも当時は、不良債権処理が進まず日本はダメだと言っていた。つま り、いつも「日本はダメだ」と言いたい人たちがいるということです。じゃあ、 どの国が、どの時代がいいのか。政府がいきなり経営に強権をもって介入す る中国がいいのか。上司が織田信長で失敗したら殺される戦国時代がい いのかと。

山口 嫌だ嫌だ(笑)。私は今の日本がいい。

山口真由 やまぐちまゆ

信州大学特任教授

1983年北海道生まれ。東京大学法学部卒、米ハーバード大学ロース クール卒、東京大学大学院法学政治学研究科博士課程修了。財務 省、法律事務所を経て、2020年信州大学特任准教授、21年より現職。 『羽鳥慎一モーニングショー』『そこまで言って委員会NP』などメディア 出演多数。主な著書『リベラルという病』『挫折からのキャリア論』など。 https://www.takethink.jp/gallery/test2

渋沢栄一 1840-1931

日本の実業家。第一国立銀行を拠点に、 株式会社組織による企業の創設・育成に 力を入れ、また『論語と算盤』で書いたよ うに「道徳経済合一説」を説き続け、生涯 に約500もの企業に関わった。



Governance(企業統治)を考慮した経営・ 事業活動。

Environment (環境)、Social (社会)、

ESG経営

05 YOU'S January 2024 January 2024 YOU'S 06 楠木 そんな話をしたがるのは、暇だから(笑)。 やるべき仕事がない人の 愚痴。つまり、マクロ環境他責です。まともな経営者はそんな無駄話はしな いものです。価値をつくって稼ぐ本来の商売に向き合わず、外部環境に責任 転嫁する人に経営者の資格はない。

山口 そんな無責任な話をする暇があるなら、一歩前に進むべきですね。

楠木 人を惹きつけるのは基本的に2つ。DXみたいな新しい飛び道具の 話か、ChatGPTで仕事がなくなるという危機を煽る話。僕が以前調べた ところ、戦後70年以上、ずっと仕事がなくなると言い続けています。自動 化で、産業用ロボットで、コンピュータで、インターネットで、AIで、DXで、 ChatGPTで仕事がなくなる。実際は、そういう人もずっと仕事をしている。 焼き鳥屋でする雑談です。

個々人が自ら幸せを選ぶのが成熟社会、 電力会社も新サービスで唯一無二の存在に

山口 よくわかりました。要するに、開発段階の社会なら国家が風を吹かせ て全員同じ方向に向かわせることができますが、成熟社会では共通指標を 持つ必要はなく、自ら基準を設定し、それぞれの方向に歩けばいいですね。 **楠木** 自分にしか自分の基準はつくれない。人がつくった基準で生きること は不幸。それがマクロレベルだと全体主義になる。まずミクロな自分の生活

	単位:百万USドル							
名目GDP(2022年)								
	(0.2.1 (0.2.2.17)							
1 米国	25.462.725							
2 中国	17,886,331							
3 ● 日本	4,237,528							
4 📕 ドイツ								
112	4,085,681							
5 🚾 インド								
	3,389,689							
6 🥌 イギリス	3,081,871							
	3,081,871							
7 フランス	2,780,136							
	2,100,100							
8 ロシア	2,244,249							
9 🚺 カナダ								
9 カナダ	2,137,939							
10 1 イタリア								
	2,012,014							

23年には	ドイツ	に抜かれて	4位に
-------	-----	-------	-----

	1人当たり6	^{単位:USFル} GDP(2022年)
1 =	ルクセンブルグ	126,598
2	ノルウェー	105,826
3	アイルランド	103,311
4 +	スイス	93,657
5	カタール	83,521
6	シンガポール	82,808
7	米国	76,343
8	アイスランド	74,591
9	デンマーク	68,295
10	オーストラリア	64,814
32	日本	33,854
68	コスタリカ	13,075
70	中国	12,670
		IMFの資料をもとに作

単位:IISドル



の中で、自分にとっての幸せは何か、一旦立ち止まって考えればいい。

僕は日本の税収増大を目的に仕事をしています。企業に儲けのロジック を提供することが日本の税収アップにつながると。浜辺の砂粒みたいなも ので、1人ができることは高が知れていますが、砂粒が集まって浜辺ができ ている。個から始める考え方は重要だと思っているんです。

山口 ミクロの集積が社会をつくる。私が今考えなきゃいけないのは、自分 が幸せかどうかを整理して、経済活動で貢献したいなら貢献すればいい。 子育てで貢献するなら、それもいい。そういうことを個人が周りを気にせず 選択できるのが成熟社会の本来の在り方だということですね。

楠木 日本のマクロレベルのことを嘆く人には、「で、あなたは何をするの かしと聞きたいですね。突き詰めれば、人間の不幸は2つしかない。マクロ には戦争、ミクロには重い病気。あとは全部気のせいです。

山口 失業も気のせいですかね。アメリカ人は失業を重く捉えないですが、 日本で私、友達が失業したと聞くと、一瞬言葉を失います。

楠木 例えば日本のお百姓さんは百個くらい、小さな仕事を次から次へと 行い生計を立てていました。特に中世社会では、最も自由で経済的に自立 していたのはお百姓さんだったんです。

山口 随分イメージが変わりますね。では最後に現代社会に不可欠な電気を つくり届けている電力会社への提言を一言。私は価格が気になります。関西 電力は発電量に占める原子力の割合が高いですよね。私は電気代が安くなる なら原子力発電もいい。

楠木 企業の存在理由は、その会社がなかったらどうなるかを考えるとわか りやすい。関西電力の独自性は原子力発電でしょう。価格もそうですし、供給 の安定性や持続性の点で。そして電力自由化も進んだ今、経営者が自由意 思をもって進む道を決めればいい。新たなサービスに期待したいですね。

山口 本日は楽しい話をありがとうございました。**Y**

編集/田窪由美子(2023年10月30日対談実施)

07 YOU'S January 2024 January 2024 **YOU'S** 08



五輪と万博の経済効果

規模イベントで話題に上る経済効果。経済 効果には、開催前のインフラ整備などの建 設投資、開催中の来場者がもたらす物販・ 飲食や観光消費などに加え、長期にわたり社会全体

に好影響を与えるレガシー効果がある。

過去に行われた東京五輪・大阪万博のレガシー効 果に着目してみる。

1964年の東京五輪では、国立競技場や代々木体育 館、日本武道館などが整備され、五輪以降も活用され

速・名神高速が整備され、人の流れや物流は大きく変 革。ソフト面では、選手1万人もの食事を準備するた め冷凍技術が進化。1人がすべてを調理し、レシピは 他人に公開しないという従来の常識を打ち破り、分業 化とマニュアル化が進展。開催後、冷凍食品を使った セントラルキッチンによる集中調理が確立され、ファミ リーレストラン登場につながった。 1970年の大阪万博では、動く歩道や温水便座、携 帯電話の元になるワイヤレスフォン、テレビ電話など

未来の技術や製品が展示された他、ハンバーガーや ピザなどのファストフードも広がった。 これらは現代社会にすっかり定着したが、高度経済

成長期の日本ならではの効果。成熟経済下では見せ 場が異なる。経済が成熟した先進国でのイベントの役 割は、社会課題解決の姿を世界に見せることだろう。 コロナ禍によって2021年に延期された東京五輪では、 ロボット技術の拡大や5G回線整備が進み、人口減少 下での経済発展への1つの解を示した。2024年のパ リ五輪は、脱プラスチック、再生可能エネルギーの活 用、EV導入等で環境に配慮した大会運営をめざして おり、サスティナブルな社会像を描く。

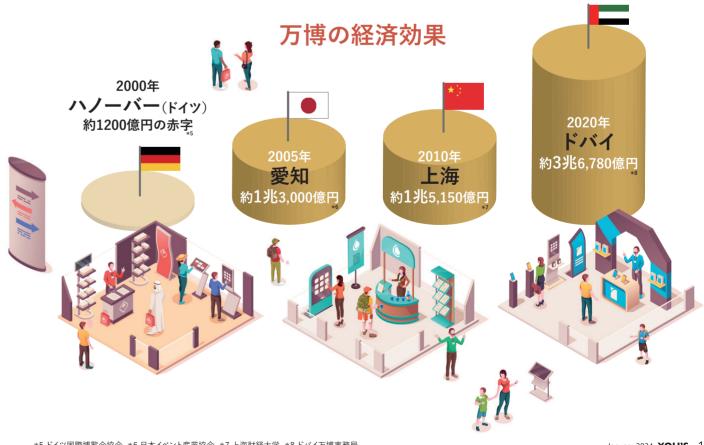
「いのち輝く未来社会のデザイン」をテーマに開催す る2025年大阪・関西万博にも期待したい。空飛ぶクル マやAI技術を駆使した製品やサービスによって、能力 を拡張し、生きる喜びや楽しさを感じる。そんな未来を きっと生み出してくれるはずだ。



関西大学・大阪府立大学名誉教授

1945年和歌山県生まれ。大阪府立大学経済学部教授、経済学部 長、副学長歴任後、関西大学大学院会計研究科教授を務め、2015 年から現職。「2023WBC優勝の経済効果」「阪神タイガース2023年 『アレ』の経済効果」などで注目を集める。







2 024年北大阪急行延伸、大阪メトロ中央線夢 洲駅開業、28年大阪メトロ中央線森ノ宮新駅 開業、29年大阪モノレール延伸、31年なにわ筋線開業――これらは大阪で進む鉄道延伸プロジェクトだ。 続々と進む鉄道延伸、新駅設置の背景には、2015年 の近畿地方交通審議会の答申「近畿圏における望ましい交通のあり方」がある。「答申に示された中長期的 に望まれる近畿圏の鉄道網の整備が2024年に始まる 鉄道延伸プロジェクトだ」と長年交通経済学を研究して きた水谷文俊・都市交通研究所 所長は話す。

新たな鉄道インフラの整備で期待されるのは、アフターコロナで再び増加に転じたインバウンドへの好影響をはじめ、歴史・文化資産を持つ関西各地への観光客増加だ。延伸計画のなかでも特に旅行者への好影響が見込まれるのが、2031年に開業するJR西日本と

南海電鉄を営業主体とするなにわ筋線。大阪駅(うめきたエリア)とJR難波駅及び南海本線の新今宮駅をつなぐ路線で、キタとミナミの主要ターミナル駅を結ぶだけでなく、阪急電鉄がなにわ筋線へ連結する連絡線整備を発表しており、北は東海道新幹線と接続する新大阪駅、南はJR線・南海線直通で関西空港駅



関西国際空港へのアクセスを担うJR特急「はるか」

利便性向上と経済波及効果で大阪を成長軌道に!



夢洲駅予想図(提供:大阪港湾局)

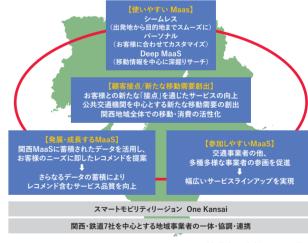
大阪の延伸プロジェクト



を結び、新大阪〜関西空港間を直結する路線になる。 「大阪の南北を乗り換えなしで移動でき、利便性は格 段に向上する。大阪・関西万博やIR計画による経済波 及効果を高めるという点でも鉄道インフラの充実は意 義深い」

但し、「交通網を整備しただけで、経済へ好影響が出るわけではない」と水谷所長は続ける。「企業や商業施設などの立地を促進するとともに、鉄道を軸に、人の流れをどうデザインするか。今後は、DXによる交通サービスの高度化が経済活性化のカギになる」とソフト面の重要性を説く。現在、関西・鉄道7社共同による関西MaaS(Mobility as a Service)構築が進んでおり、第1弾としてルート検索や観光情報を提供するスマートフォンアプリ「KANSAI MaaS」を23年9月にリリース。今後も宿泊施設や飲食店、商業施設などと連携した予約・決済サービスを拡充させ、関西周遊を促進する。関西全域のさらなる活性化につながる鉄道網の整備とサービス強化へ期待が高まる。

関西 MaaS のコンセプト



関西 MaaS 協議会の資料をもとに作成

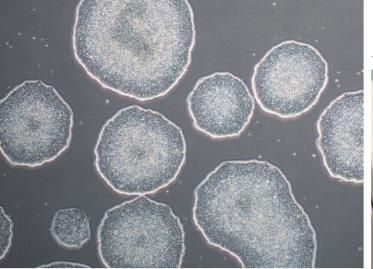


水谷文俊

関西鉄道協会 都市交通研究所 所長 神戸大学名誉教授

1957年三重県出身。ハーバード大学 大学院博士課程修了(Ph.D.取得)。 神戸大学大学院経営学研究科教授 を経て現職。公益事業学会会長、日 本交通学会会長、神戸市交通事業審 議会会長などを務める。

13 You's January 2024 You's 14



下/再生医療用iPS細胞の製造・品質試験を行う細胞調製施設(FiT)



iPS細胞の実用化をめざす

京都大学iPS細胞研究財団

007年京都大学山中伸弥教授らの研究グ ループが、世界で初めて人間の皮膚細胞から の樹立成功を論文発表した、iPS細胞。2012年にノー ベル生理学・医学賞を受賞したことで知られる革新的 な技術が、実用化に向けて大きく動き出している。

iPS細胞は、人のさまざまな組織や臓器の細胞に分 化でき、ほぼ無限に増殖する能力をもつ「人工多能性 幹細胞 |。現在は、難病の患者さんの細胞を再現し薬 の開発に利用する創薬分野と、iPS細胞を患者さんの 治療に必要な細胞に分化させ移植する再生医療、2 つの分野で研究が進んでいる。

iPS細胞を再生医療に活用する場合、拒絶反応を 防ぐため、患者さん本人の細胞からつくるのが理想だ が、莫大な時間とコストが必要。課題を解決するため、 京都大学iPS細胞研究財団を設立し、2020年に活動 開始。拒絶反応の起きにくい特定の免疫型を持つド ナーの血液から多くの人が利用できるiPS細胞を製造 する「iPS細胞ストックプロジェクト」を推進する。細胞 調製施設でiPS細胞を作製し、品質試験をクリアした 細胞を保存。研究機関や企業の求めに応じて提供し ており、神経、網膜、心筋細胞などに関わる10以上の プロジェクトで臨床試験に使われている。

「財団が最適なiPS細胞技術を良心的な価格で企 業に提供し、実用化を後押ししたい | と同財団広報グ ループの和田依美里さん。財団では、これまで提供し てきたiPS細胞ストックにゲノム編集を施した医療用 の細胞も新たに製造し、2023年6月から提供を開始。 「この細胞を使用することで、さらに多くの人にとっ て拒絶反応が少なくなると期待している。最近は、海 外企業からの問い合わせも増えてきた」と和田さん。 今後、提供先機関で研究開発を行い、ゲノム編集を施 したiPS細胞を用いた再生医療の安全性や有効性に 関する確認が進められる。iPS細胞が、医療と産業を 飛躍させる――そんな日に期待が膨らむ。



和田依美里 京都大学iPS細胞研究財団

パレル大手のワールドでは、百貨店向け製品 の大半を国内で生産するという方針を2021年 に打ち出し、動きを加速させている。「百貨店で販売す るハイブランド商品では、既に国内生産が7割を超えて いる。2025年までにさらに生産体制を整え、シェアを 高めたい」と話すのは、常務執行役員の大峯伊索さん。

ワールドの国内生産への取り組みは、昨今の円安 を受けたものではない。1990年代~2000年代、ファ ストファッションが台頭し、日本企業も安価な労働力 を求め、海外生産が主流になっていった。そんななか ワールドは、国内生産能力の縮小によるリスクを冷静 に分析し、国内工場を維持してきた。

「サプライチェーンは一朝一夕でできるものではな い。簡単に壊してしまえば、技術は二度と手に入らな い。だからハイブランド商品では国内生産を絶やさず 続けてきた |。 当然、厳しい時代もあったが、国内生産 を維持し続けてきたからこそ、突然の円安にも慌てる ことなく対応できた。

国内生産のメリットは為替変動だけに留まらない。 輸送リードタイムを短縮でき、ニーズに応じて小ロット 多品種生産ができるので、製品廃棄問題もクリアでき



る。またトレーサビリティの面でも、日本には確かな信 頼がある。「技術力も含め、メイドインジャパンはひと つのブランド。現在は日本で生産したいという欧米の メゾンも増えているし。ワールドではこうした流れを追 い風に、メイドインジャパンの製品を世界に発信しよう としている。

そのために大峯さんは「国内縫製工場再興の一翼 を担いたい | と話す。「日本の縫製工場は、収益面や 技術・技能の伝承など、多くの課題を抱えている。わ れわれが工場と服飾メーカーをつなぐハブとなり、国 内縫製サプライチェーンを築き上げていきたいし。その 目線は、すでに日本のアパレル産業の一歩先を見据 え、世界を捉えている。

百貨店向け製品の大半を国産に。

ワールドが描くメイドインジャパンの未来





大峯伊索 ワールド グループ常務執行役員

15 **YOU'S** January 2024

2

年

右/夢洲ではリング(大屋根)の工事が進む 下/2025大阪・関西万博オフィシャルストア





開幕まで500日切る

大阪・関西万博を盛り上げろ

のち輝く未来社会のデザイン」をテーマに、2025年4月13日から開催される2025年日本国際博覧会(大阪・関西万博)。開幕まで500日を切りPRの動きが加速している。その旗振り役が、機運醸成委員会だ。委員会の事務局長を務める博覧会協会の小林浩史局長は「11月30日から入場チケットの前売販売を開始、会場の工事も進んでいるが、関西以外ではまだまだ関心が低い。開幕に向け機運醸成を進めて認知度や来場意欲を高めていきたい」と話す。

まずは、10月~12月を重点期間と位置づけPRに取り組んでいる。新たなポスター等を作成するとともに、漫才コンビが掛け合い漫才で万博の魅力や前売チケットについて紹介する映像コンテンツを公開しているほか、タレントやキャラクター等をスペシャルサポーターとして起用し、情報発信を加速。公式キャラクター「ミャクミャク」を活用した認知拡大にも力を入れる。メディアでの露出に加え、11月には交通各社による万博デザインのラッピング車両や機体が登場。ミャ

クミャクを万博関連のイベント等に派遣するほか、大阪市内や東京・丸の内で万博グッズが購入できる2025大阪・関西万博オフィシャルストアもオープンした。

街中にも万博を感じられる装飾を施す。首都圏では11月30日に東京タワーと東京スカイツリーで万博をイメージした特別ライティングを実施。地元大阪の御堂筋では、大阪万博が開かれた1970年

から2025年の大阪・関西万博までの55年間を時代ご とに5つのゾーンに分けて表現するイルミネーションが 街を彩り、歩いていると万博への期待が高まる。

© Expo 2025

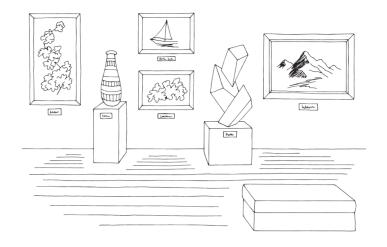
さらに、全国の都道府県に向けて、小学校・中学校、高校生を対象とした「教育プログラム」を提供。未来を担う子どもたちが万博やSDGsについて学び、万博への興味関心を高めてもらう草の根的な活動も行っている。

小林局長は、「万博を機に、世界中から大阪や関西に人が集まる。企業にとっては、自社の技術力や社会課題への取り組みを多くの方に発信する良い機会。関西そして日本全体を会場に見立て、国際会議や商談会を行うなど、大阪・関西万博を活用し尽くしてもらえれば嬉しい」と開幕に向けた抱負を語ってくれた。▼



小林浩史 2025年日本国際博覧会協会 広報・プロモーション局長

取材・編集/山田美穂



価高や円安に見舞われ、経済や社会の行く末に不安を感じる人は多いはず。しかし今後はアメリカの金融引き締めが徐々に緩和され、2024年後半からは円高に推移、物価上昇も和らいでいくと見られる。同時に、日本の賃金引き上げ策も効果を発揮して実質賃金も上がっていくだろう。一方で"物流の2024年問題"をはじめ、日本の労働人口減少に起因する問題が多方面に広がる不安もある。

人手不足が深刻化するなか、ビジネスパーソンが取るべき行動は、個々の仕事のパフォーマンスを高めておくこと。紹介したいのが世界のビジネスパーソンが実践しているアート鑑賞法「VTS (Visual Thinking Strategy)」だ。グループに分かれて1つのアート作品を約10分間鑑賞し、ディスカッションするというもので、ポイントは作品情報など知識に頼らず素直に観察し、得られたイメージを言葉にすること。アートに正解はなく、視覚的な情報を自分なりに解釈し、言葉にする過程で感性的な思考力が鍛えられ、固定観念にとらわれない考え方、変化に気づく直感力、突発的な出来事に対応する力を高めてくれる。

ビジネスとアートというと、一見飛躍した話とも思われがちだが、海外ではビジネス研修として実践している企業も多い。背景には論理的思考に基づく意思決定だけでは、ビジネスの舵取りが難しくなっており、ひらめきから生まれる新たな可能性に期待が高まっていることがある。ノーベル賞を受賞した科学者とそれ以外の科学者を比較すると、アートを趣味とする人の割合がノーベル賞受賞者は3倍多いという結果があり、VTSは論理的思考力の前提となる目の付け所を鍛えてくれるもの。まさにこれからの不確実な時代に必要な力と言えるだろう。2024年、ビジネスパーソンのみなさんは、ぜひ美術館へ足を運んでほしい。▼



ビジネス環境を生き抜

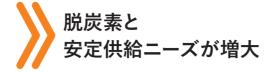
門倉貴史 かどくらたかし エコノミスト・経済評論家 1971年神奈川県生まれ。フジテレビ「ホンマでっか!?TV」等の出演や経済誌、WEBメディアでの経済評論執筆、各地での講演など、幅広く活躍。著書に『オトナの経済学』『日本の「地下経済」最新白書』など。

January 2024 **YOU'S** 18



中期経営計画の取り組みの柱の1つ「サービス・プロバイダーへの転換」。 徹底してお客さま視点に立ち、ニーズや課題と向き合うことで、 お客さまに新たな価値を提供し続ける企業グループへの 転換をめざす関西電力の姿を追った。

新たな価値を創造する



「ゼロカーボン社会の実現に向けて、電化や再生可 能エネルギーなど脱炭素電源へのニーズが拡大。エネ ルギーのプロとしてお客さまに多様なソリューションを提 供できるチャンスが到来している」。こう切り出したのは、 ソリューション本部を率いる槇山実果執行役常務だ。

電力自由化以降、新電力の参入により価格競争が

激化し厳しい状況が続いてきたが、新型コロナウイル ス感染拡大やウクライナ情勢の影響を受けて燃料価 格の変動性が増大。安さだけでなく長期的な安定面を 考慮して電力会社を選ぶお客さまが増えており、脱炭 素と安定供給を両立するエネルギーのトータルマネジ メントが求められるようになってきた。

こうした経営環境のもと注力しているのが、新たな 価値を創造する「サービス・プロバイダーへの転換」。 徹底したお客さま起点のもとで、暮らし、ビジネス、コ ミュニティ等の領域において、お客さまや社会のお役





KX: Kanden Transformation

ゼロカーボンへの挑戦

EX: Energy Transformation

脱炭素化の潮流が世界規模で加速し、持続可能な社会の実現への 貢献が期待されるなか、関西電力グループ「ゼロカーボンビジョン 2050 | の実現に向けた取り組みを推進します

サービス・プロバイダーへの転換

VX: Value Transformation

従来の大規模アセット中心のビジネスに留まらず、徹底してお客さま 視点に立ち、ニーズや課題と向き合うことで、お客さまに新たな価値 を提供し続ける企業グループに生まれ変わります

登 強靭な企業体員へいいて BX: Business Transformation

コスト構造改革やイノベーション、デジタル化、そして働き方改革を 加速します



19 **YOU'S** January 2024 January 2024 **YOU'S** 20



に立つサービスやソリューションを創出・提供することで、真のお客さま満足の追求と利益最大化を実現する ことがミッションだ。

まず、手ごたえを感じているのが、エネルギー分野での脱炭素ソリューション。法人のお客さまに対し、ゼロカーボン実現に向けた計画策定から具体策の実行まで、お客さまの実態に合わせたソリューションを提供する。「製造プロセスに高温の熱を必要とする電化が困難だった産業分野からも相談が増えている。2050年カーボンニュートラル実現には、サプライチェーン全体での取り組みが急務。ワンストップで各社の状況に合わせたソ

リューションを提供し、脱炭素社会の実現に貢献したい」



スピード感を持ち 一歩先のサービス開発を

世界のEV市場が急速に進展するなか、モビリティ関連サービスにも力を入れている。商用車のEV化を支援するほか、2025年大阪・関西万博では、大阪メトロが運行するEVバス100台に対し、EVバスの運行計画と連携して、充電時間や充電量を最適制御するエネルギーマネジメントの実証を行う。充電方式も従来の有線式の

充電方法に加え、無線式の充電方法で ある走行中給電を活用した技術実証も 実施する。また、万博を見据え「空飛ぶク ルマ」の充電設備の整備にも取り組む。

EVの充電については、空調などの建物需要を考慮しながら、契約電力が上がらないように充電計画を立てることがお客さまのエネルギーコストを抑制する上で重要。また、太陽光の発電量が多い時間帯や電力の市場単価が安い時間帯に充電すれば、社会全体のエネルギーコストの低廉化に貢献する。「これらは、当社が長年培ってきたエネルギーマネジメントのノウハウをフルに活用できる分野。

ゼロカーボンパッケージ 計画策定 具体策の実行 CO2削減 ポテンシャル算出 現状把握 ソリューション ロードマップ策定 エネルギー使用とCO2排出量の推移イメージ 空調制御・ エネルギーマネジメント 電気転換 電気転換/非化石燃料化 化石燃料 水素等 (アンモニア・水素等) 雷気転換 再エネ電力メニュー/ 証書購入 系統電力 電力証書・I-REC) (CO2排出原単位の逓減)-(オフサイト) 再エネ (オンサイト)・・ **エエネ(太陽光等)** オンサイト・オフサイト

*系統電力のCO2をオフカット。排出原単位の逓減に従い、必要な証書購入量は減少していくと想定

グローバルに戦う自動車メーカーやITのスタートアップ 企業などと協業しながら、新時代のエネルギー・プラット フォームの担い手になっていきたい」と槇山常務。

他にも、デジタル化の推進により活況を呈すデータ センター事業をはじめ、情報通信、生活・ビジネスソ リューションなど幅広い分野で事業開発を行っていく。

「お客さまに新しい価値を提供するには、求められるものを提供するだけでなく、お客さまが思いもかけなかった一歩先を見越したサービスの開発が重要。多様な企業と競争・協業し新たなサービスを生み出すには、今までにないスピード感や情報感度が求められる」と話す槇山常務は、率先して社外の人と対話し、世の中の動きをリアルに感じとるよう東奔西走。メンバーも外部の人からインスピレーションを得て能力を高めてほしいと促す。

「メンバー一丸となり、新しいサービスを開発し、できるだけ多くのお客さまに提供することで、将来の『あたりまえ』を形にしていきたい」。 槇山常務は明るい声で抱負を語った。

効率的な充電と コスト抑制を両立するEMS

脱炭素化の流れのなかで導入が進む EV。その取り 組みを聞くため、e モビリティ事業グループを訪ねた。

関西電力では、モビリティの電動化に必要な車両・充電インフラ設備など、法人向けに EV 導入をサポートするサービスを提供。そのなかで、充電インフラの整備や電気料金上昇を抑えるエネルギーマネジメントシステム (EMS) の開発・普及に注力する。2025年大阪・関西万博では、大阪メトロが導入する EV バス 100 台分の EMS 実証を予定している。

ディーゼルバスをEVバスに転換すると省エネやCO₂削減につながるが、数多くのバスを同時に充電するには電気設備や電力系統の増強が必要になり、電気料金の上昇も懸念される。そこで重要になるのが、最適なタイミングで必要な量を充電する「EVバスの運

大阪・関西万博におけるEVバスを活用した実証実験の全体像

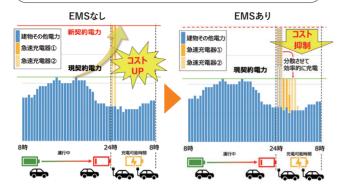


■スケジュール				凡例 EMS*1·FMS*2開発		DWPT*3開発			大規模実証		
	2022	2023	2024	2025	2	026	2027	2028	20)29	2030
主な取り組み	要件定義・設計・機能実装・テスト検証等		万博実証 @大阪・ 関西万博	改良開発·DWPT公道連携等		市内バス輸送実証		システム評価			
	コスト低減検討・耐久性向上・実証機器試作等			高出力	ア・高速度	化·埋設性向上等	@ ;	@大阪市内公道		システム評価	

*1 エネルギーマネジメントシステム *2 バス運行管理システム *3 走行中給電システム

21 **You's** January 2024 **You's** 22

エネルギーマネジメントを行うメリット



行管理と一体となった EMS」だ。

バス運行に支障のない夜間や昼間の隙間時間に充電を分散。電気料金が大幅に上がらないよう遠隔制御で充電しコストを抑える。

EVバスのEMS自体は完成しており、関西の主要なバス事業者には既に導入されている。現在は、まずは大阪・関西万博での100台の実証に向けて、バス運行管理システム(FMS)と一体化させていく段階だ。

充電インフラの整備で モビリティの電化に貢献

「我々はお客さまが少しでも電気料金を抑えられるようコストパフォーマンスを追求しているが、さらにお客さまに役立つには、バスの運行状況や休憩時間などを

考慮した最適な充電システムが必要」と話すのはeモビリティ事業グループ部長の田口雄一郎。入社以来、省エネサービスの開発に携わり、2023年7月からeモビリティ関連のサービス開発を担っている。

EVバスは、乗車人数が増えたり渋滞などで頻繁に停止・発進を行うと、電気の使用量が増加。また、電池は充放電を繰り返すと劣化するので、運行状況を予測し、その日に使う分だけ充電するのが望ましい。

「車内のエアコン使用状況等によっても必要な充電量は変わる。100台分の最適な充電量を見極めEMSに組み込むのは難しいが、お客さまのニーズを取り入れたEMSを実現したい。自分が設計したシステムが、EV普及を促進することに、何よりもやりがいを感じる」

万博時には、会場や周辺道路にコイルを埋設し、走 行中ワイヤレス給電システムの実証実験も行う。「ワイ ヤレス給電は、営業所の敷地が狭く多くの充電設備を



関西電力では空飛ぶクルマの充電設備研究・開発を進めている



コンセプトイメージ 2023年11月時点 ©SkyDrive

ゼロカーボンロードマップ(運輸分野)



置くことが難しいバス会社からの期待が高い。実証実験で課題を洗い出し早期に実用化させたい」

関西電力は、EVバスだけでなく水素燃料電池船や空飛ぶクルマの充電設備やシステム開発にも関わっている。

「充電環境が整っていないことがモビリティの電動化を阻む要因の1つ。陸・海・空のモビリティの充電システム開発で電化を加速させ、運輸部門のゼロカーボン化に貢献したい」。田口は力強く結んだ。



成長する大規模 データセンター事業に参入

デジタル社会の情報インフラを担うサービス・プロバイダーへ。関西電力は2023年5月、米国のデータセンター開発・運用会社サイラスワンとの合弁会社「関西電力サイラスワン」を設立し、ハイパースケールデータセンター(HSDC)事業への参入を発表した。

HSDCとは、グローバルにクラウドサービスを提供する「メガクラウド」と呼ばれる事業者に貸し出す超大規模なデータセンターだ。DXの進展に伴い、クラウドサービスは社会基盤になくてはならない存在になって



おり、それを支えるHSDCの需要が増大している。

「特に日本のHSDC市場が今後10年間で大きく成長すると予想されることから何としても参入すべきと考えた」。新領域参入の背景を語るのは新会社Co-CEOの長瀬隆平。総合電機メーカーから2019年に関西電力へ転職。インドネシアで火力発電事業を行う合弁会社設立に携わったのち、23年8月に関西電力サイラスワンへ出向した。



デジタル社会を支える 基幹インフラへ

「データセンターは現代の重要な社会インフラの1つ。電力という大切なライフラインを預かってきた関西電力のDNAが生かせる事業だ。しかも、関西電力の

23 **YOU'S** January 2024 **YOU'S** 24

両社グループの強みを発揮

← CyrusOne

強み

- ●メガクラウド事業者への営業力
- 顧客ニーズに適ったデータセンターの設計・建設ノウハウ
- ●高度なオペレーション実績 等

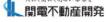
☆ 関西電力グループ

power with heart

強み

- ●電力供給ノウハウ
- 不動産の取得・開発・運用
- ●データセンター事業運営ノウハウ
- ●関西一円光ファイバー網 等







中核事業であるエネルギー、情報通信、不動産の3つ が重なり合う領域でそれぞれのリソースを生かせる|

HSDCは多くのサーバーを収容し稼働させるため、 広いスペースと大量の電力を必要とする。1施設あた りの最大受電容量は50MW以上と小規模な発電所1 基分にもなる。セキュリティ面から地震や洪水など災 害リスクの少ない立地場所を選ぶことも重要だ。関西 電力グループは、電力供給やエネルギーコスト削減 のノウハウに加えて関電不動産開発は適地調達、オ プテージは通信ネットワークの実績を持つ。一方のサ イラスワンは、米国に本拠地を置く大手クラウド事業 者との取引があり、欧米で多くのHSDCを運用してき た。両社の強みを生かして、HSDCの建設から運用ま でトータルでサービス提供する。

「言語や商習慣の違いがあり苦労もあるが、関西電 力グループの新しい価値を生み出す事業にチャレンジ できることが一番の醍醐味」と話す長瀬。海外の先進



データセンター合弁会社 関西電力サイラスワン 調印式 CyrusOpe KEP Data Center Joint Venture Signing Ceremony May 22, 2023

2023年5月「関西電力サイラスワン」を設立

企業と協業し、グループの力を結集したプロジェクト に携わっているという自負もある。

HSDCは計画から建設、運用まで数年かかること も多く、市場の成長スピードに合わせ複数案件を同 時進行する必要がある。関西電力サイラスワンでは、 今後10年程度で1兆円以上を投資し、総受電容量 900MWの事業規模をめざす。すでに関西で第1号案 件の建設地を確保、首都圏でのプロジェクトも進行し ている。「新規参入事業者としてゼロから作り上げてい くなかで、汗をかいた分だけ形になっていくことが嬉 しい。節目ごとに小さい成功体験を作り、協力してい ただいている皆さんの気持ちを引っ張っていきたいし

動き出した関西電力サイラスワン。エネルギー事業で 培った信頼性を武器に、デジタル社会を支えていく。
▼

取材/山田美穂 編集/田窪由美子(2023年11月8日までに取材実施)

編集後記

停滞した経済の飛躍に期待したい2024年最初の号は「経 済成長 | がテーマです。

楠木建さん、山口真由さんにご出席いただいた[対談]では、 持続的成長への道筋を議論しました。[ACTIVE KANSAI] では、鉄道延伸プロジェクトなど関西の活性化につながる 取り組みを紹介。「かんでんUPDATE」では、お客さまに新 たな価値を提供する企業グループへの転換を進める関西 電力の姿を追いました。

「DATA BOX」では阪神タイガース優勝の経済効果で知られ る宮本勝浩さんに五輪と万博の経済効果を取材。「余話一 話]では門倉貴史さんに2024年のビジネスに役立つ話を 聞きました。

新しい年、関西電力として新たな価値創造に挑む決意を胸 に、新しい『YOU'S』をお届けします。(Y)

Webサイトにもぜひアクセスください。



関西電力 ユーズ 検索 🕶





発行●関西電力株式会社 広報室 発行人/井上秀之 編集人/中林裕貴

〒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