

MONTHLY REVIEW

MRIマンスリーレビュー

巻頭言

| 研究理事

| 村上 清明

意欲を引き出す社会制度へ

アベノミクスの掲げる一億総活躍社会の評判は芳しくないようだが、方向性としては間違っていない。その解釈について異論各論があるが、一億総活躍社会は労働力不足を解消するために国民がもっと働くことではなく、ましてや国民全員が、富や名声面での成功者を目指すことでもない。意図するのは、全ての国民が社会とつながりを持ち、社会にとって自分が必要な存在であると実感でき、自己の能力を存分に発揮していきいきと暮らせる社会であろう。その姿は、アメリカの心理学者マズローの欲求5段階説にある親和の欲求、承認の欲求、自己実現の欲求を満たす社会と重なる。

政府はその実現に向けて新3本の矢「希望を生み出す強い経済」「夢をつむぐ子育て支援」「安心につながる社会保障」を示し、民間の各主体が経済社会の担い手として新たな行動に踏み出すことを求めている。社会制度も民間各主体の意欲を引き出すようなものに設計し直すことが不可欠だ。

地方交付金、法人税、診療報酬制度、介護保険制度、生活保護、配偶者控除など、日本の社会制度は、平等と弱者救済を基本とするものが多い。それらが、一億総中流社会を築くことに貢献し、社会の安定や安心をもたらしたのは確かである。しかし、それも過ぎたるは、である。努力したら所得や収入が減る、あるいは、苦勞してサービスの質を上げるよりも制度のお金に頼る方が楽となれば、そちらに流されるのは人の常だ。

意欲を引き出すことの根底にあるのは、人間重視の考え方であり、弱者切り捨てではないことを忘れてはならない。ただし、救済の仕方については考える必要がある。「魚を与えれば1日の飢えをしのがるが、魚の釣り方を教えれば一生の食を満たせる」という中国のことわざがあるが、われわれは、あまりに多くの魚をばら撒いてはいないだろうか。そうした制度が持続可能だろうか、これを変えることでより質の高い社会になれるだろうか、国民的な議論が必要だ。

巻頭言

意欲を引き出す社会制度へ

特集

1

国際メガスポートイベントを
地域創生に活かす
——持続可能な事業モデルを共創しよう

トピックス

5

1. 電力・ガス自由化による
エネルギー企業の競争戦略
2. AI・ロボット活用で自治体業務の
インテリジェント化を促進
3. アジアの航空交通管理を高度化する
4. 社内SNS活用による業務スピードアップ
5. IoT・AI・ロボットを
ビジネスモデル改革に活用する

数字は語る

10

英国における上位6社の
電力小売市場シェア

国際メガスポーツイベントを地域創生に活かす

— 持続可能な事業モデルを共創しよう



オリ・パラなどの国際スポーツイベントは、地域の課題解決を加速。

「イベントの三つの特徴」×「地域創生」の視点で戦略・施策を推進。

民間事業モデルを活用して持続的なレガシーを。

1. 国際スポーツイベントによる地域創生促進の可能性

今夏、リオデジャネイロでオリンピック・パラリンピックが開催され、閉会式で都知事に大会旗が手渡されると、いよいよ2020年東京大会に向けたカウントダウンが始まる。大会組織委員会や東京都、政府は、スポーツ・文化・ワールド・フォーラム（スポーツ版ダボス会議）や文化プログラム^{※1}など、今秋から具体的なアクションを本格的にスタートする。

一方、当社の定点観測によると、全国各地で国民の大会への関心や期待は年々低下している（図1）。全国知事会や2020年東京オリンピック・パラリンピックを活用した地域活性化推進首長連合^{※2}などは活動を活発化する兆しを見せているが、開催地以外の地方自治体の取り組みは、これまでのところ、事前キャンプ誘致と文化プログラム開催に限られている。

本来、オリンピック・パラリンピックの特徴を活かし、現時点から戦略的に取り組めば、より幅広い分野で、より大きな効果が、全国にもたらされるはずである。開催地が東京以外に広がる2019年のラグビーワールドカップと2021年の関西ワールドマスターズゲームズを一体的に捉えれば、その可能性はさらに高まる。2012年オリンピック・パラリンピックを開催したイギリスでは、大会前から海外メディアを地方へ誘導するなど、地方へ波及効果の拡大に努め、2014年のイギリス連邦競技会^{※3}や2015年のラグビーワールドカップ大会も視野に入れた取り組みにより、ロンドン以外の地域への波及効果が報告されている。

2. 地域の課題解決・活性化に活かすためのヒント

3年連続（2019・2020・2021年）で国際メガスポーツイベントが開催される絶好の機会を、全国の各地域が課題解決や活性化に活用しない手はない。各大会に共通する三つの特徴、「世界の注目・来訪」「多数のイベント開催」「締め切り効果」に着目して課題解決への活かし方のヒントを考えてみたい。

① 世界の注目と世界からの来訪——効果的な世界へのPR機会

世界中から注目が集まり、多数の人々が来訪するスポーツイベントは、特に発信力の高いメディア・VIP・選手を通じて、地域の情報を海外へ効果的にPRする貴重な機会となる。大会期間中のみならず、開催4年前から世界中に発信する機会が生まれ、開催地以外の地域でも低コストでPRし、大きな成果を得るチャンスである。

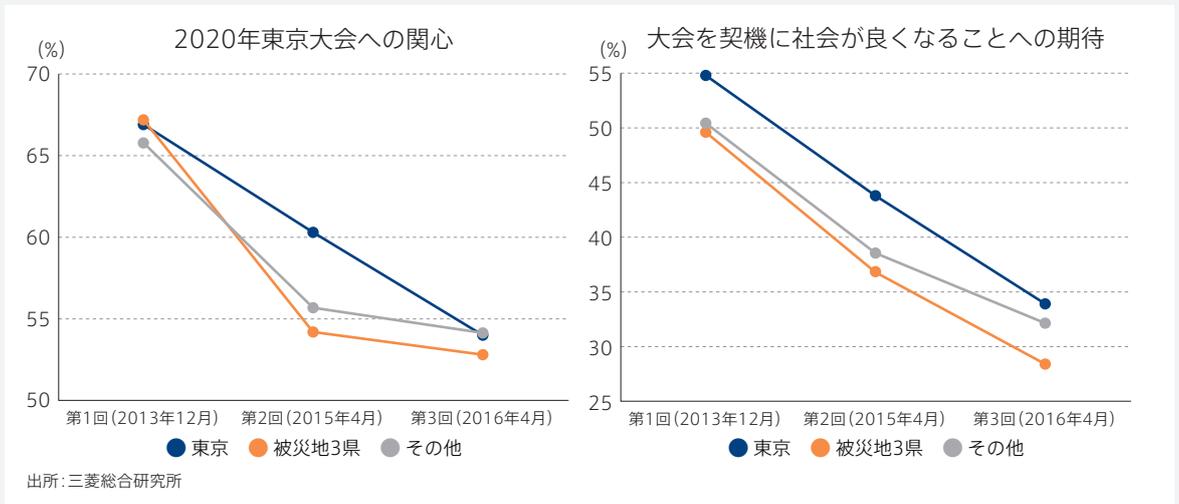
例えば、観光資源や地場産品、留学・移住を売り込みたい相手国から事前キャンプを

※1: オリンピック憲章により、大会組織委員会はオリンピック開催中、文化的な行事を開催しなければいけないとされている。2012年ロンドン大会では開催4年前から全国で18万件的文化プログラムが開催されたと報告されており、2020年東京大会では、それを超える20万件的開催が目標に設定されている。

※2: 東京オリンピック・パラリンピックを地方創生・活性化に活かすことを目的に、新潟県三条市長・國定氏が参加を呼びかけた首長連合で350団体が参加表明をしている。

※3: Commonwealth Gamesといわれ、イギリス連邦に属する国や地域が参加して4年ごとに開催されるスポーツ大会。2014年はスコットランドのグラスゴーで開催され、71の国・地域が参加した。

【図1】オリンピック・パラリンピックレガシーに関するアンケート調査



受け入れ、同国のメディアを招待して、キャンプ(地)とともに地域資源を母国へ紹介してもらうのは非常に効果的である。青森県今別町は、大会直前のキャンプとは別に、フェンシングで大会初出場を目指すモンゴルの強化合宿を今年3月から受け入れている。このような形が実現すれば、継続的な発信の機会を得ることも可能である。

その他、アクティブシニアが生涯活躍できるまちづくりやスマートエネルギーを核とした地域づくりなどの世界共通課題を解決した社会モデルや、ロボット・ドローン・自動走行などの先進技術の実証事業を進め、海外のメディアやVIPに体感してもらい、輸出や受注をもくろむことも可能である。

東日本や熊本などが地震災害から復興した姿や、MOTTAINAIなど日本の精神文化を広め、世界における日本の信頼感やプレゼンスを高める機会でもある。

特に重要なことは、大会後に成果を具現化するための準備や投資である。イギリス政府観光庁長官は、2012年ロンドン大会に関して、観光予算の配分を、大会の前・中・後で2:2:6とする方針を示し、大会後に成果を挙げている^{※4}。逆に、オーストラリアでは、2000年シドニー大会後の必要な投資やマーケティングを怠ったために、大会で形成した世界的ブランドを大会後に活かすことができなかったといわれている^{※4}。現時点から、大会の前・中・後を意識した戦略と施策・投資を準備する必要がある。

② 多数の関連イベントの企画・開催——地域リーダー人材の育成機会

スポーツイベントは、それ自身が大規模なプロジェクトであるとともに関連する多数のプロジェクトが生まれる。例えば、2020年東京大会では、20万件の文化プログラム、300件の事前キャンプ、8万人のボランティア、多数の関連イベントが開催される。

イベントやプログラムは、期間限定のプロジェクトであり、将来、組織や地域で活躍するための経験や学びを深める機会となり得る。限定的、固定的、専門的なメンバーではなく、多様な住民やステークホルダーが参画するよう意図的に導くことが、大会後に地域を支える人材の育成やソーシャルキャピタル強化につながる。

特に企画段階やマネジメントに参画することが重要である。ロンドン大会関係者は、

※4: 本保芳明・矢ヶ崎紀子「過去のオリンピック・パラリンピックの経験を踏まえた2020東京オリンピック・パラリンピックを契機としたインバウンド振興策に関する一考察」『観光科学研究』8号より。

「多数のボランティアが活躍したものの、決められたことを実行したにすぎない。若者の社会参画や人材育成を目的として企画やマネジメントに参加させたかったが、至らなかった」と反省の弁を述べている。非効率や失敗を恐れず、専門家以外の若者を含め多様な住民が企画やマネジメントに参画することにすれば、その中から次世代の地域リーダーを育成・輩出することが可能になる。

③ 締め切り効果——課題解決の加速機会

大会開催が決まると、それが格好のマイルストーンやゴールとなって、さまざまな施策や取り組みの実行が加速する。いわゆる締め切り効果である。政府や東京都は、大会後の将来に向けて2020年までに取り組むべき政策・アクションの再編・前倒し・強化を進めている。世界の注目を集める大会での披露を狙って、自動運転や水素エネルギーなど、次世代システムの開発・実証に向けた官民連携の動きも盛んである。

地域でも締め切り効果の活用可能性に注目してはどうだろうか。例えば、多言語対応やWi-Fi整備、バリアフリー化、地域資源磨き、行政界を超えた観光ルート開発などは、必要性が認識されていてもなかなか進まない施策である。関係者間に「大会までの短期間で一気に実現しよう」という機運をつくることで施策の促進を図りたい。民泊や自家用車のライドシェアのように、賛否両論があり平時であれば結論を出すまでに長時間かかるテーマも、大会に向けて特区などで試行することにより早急に課題や解決策が見いだされ、大会後に全国に普及するという可能性もある。

3. 持続可能な取り組みとするために——レガシーの視点

国際スポーツイベントを地域の課題解決への持続可能な取り組みとすること、すなわち、各地域の大会レガシーとして遺すには、「民間の事業モデル」と「産官学共創の仕組み」が鍵を握る。

① 民間事業モデル——行政の役割は民間の収益・事業機会の最大化

政府・自治体において、大会関連予算は優先的に重点配分されるケースが多いが、大会後に各地域で持続可能な取り組みとするには、過度に税金に依存しない民間事業としての展開を目指すことが望ましい。行政は、民間の事業機会・収益機会を最大化する仕組みや環境づくりに注力し、民間は、限られたパイを奪い合う競争ではなく、事業機会や市場を創出・拡大するオープンな共創によって、地域の課題を解決したい。

例えば、自治体が、事前キャンプや文化プログラムを、相手国や関連商品の市場参入・拡大を考える民間企業のマーケティングや市場開発の機会として提供し、その機会に価値を見いだすスポンサーを確保することで、税金に依存せずに開催を継続することができる。さらに、非強豪国や未出場種目など、通常なら事前キャンプを開催しない国や種目を対象に、官民が連携して誘致を進めれば、全国でのキャンプ開催件数を拡大することも可能である。

また、ラグビーワールドカップ会場として整備・改修される熊谷や釜石などのスタジアムについて、民間を巻き込み、市場・需要起点で機能複合型のまちづくりを進めることで、

[図2] イベントの三つの特徴×地域創生＝レガシー事業



公的負担を抑えながら、利用率や収益性の向上を図ることも可能である。例えば、町役場、スポーツ・交流・イベント施設、飲食、宿泊、住宅の複合開発である岩手県紫波町のオガール紫波は、企画段階から民間事業者が主導し、補助金に頼らず、利用料を前提に施設設計や予算設定を行った。その結果、テナントの入居が進み、バレーボール専用体育館や図書館を含むオガールプラザは町負担なしで運営されている。

② 産官学共創プラットフォーム——地域課題を継続的に解決するエコシステム

地域の課題を民間事業モデルで解決するには、事業の主要なステークホルダーである自治体と民間企業をマッチングする場が不可欠である。大会に向けて、定期的に産官学・異業種が集まる共創プラットフォームを各地域で立ち上げてはどうか。自治体は、地域の課題を提示し、それに対する民間提案を踏まえて翌年度の予算や施策を立案し、民間はその枠組みの中で最大限の創意工夫を発揮するサイクルが確立する。これが持続可能なエコシステムとなる。

大会後は、このプラットフォームが、地域のあらゆる課題の解決や産業・雇用創出の推進役として機能し、レガシーとしての価値が一層高まる。その際、特定分野の専門家や単独の企業だけでは解決できないほど、地域の課題は高度化、複雑化しているため、地域外を含めて、産官学金民報の幅広い分野の企業・専門家・人材の参画を求め、新結合を通じた価値創出の場とすることが重要である。

当社が2014年4月に設立したレガシー共創協議会は、産官学・異業種が協働して、社会課題解決のためのレガシー施策・事業を生み出すことを目指して活動している。2016年2月には、第2回レガシー共創フォーラムを開催し、全国47都道府県から160自治体の参加を得て、民間などから40のレガシー事業・施策が提案された。今夏には、各地域で、民間提案を自治体に紹介するレガシーキャラバンも予定している。大会をきっかけにして、「各地域が課題を提示し、その解決策を民間が提案して官民協働事業を展開する」地域課題解決エコシステムの構築に貢献していきたい。

電力・ガス自由化による エネルギー企業の競争戦略

環境・エネルギー研究本部

佐々田 弘之



**電力自由化にガス自由化
が加わることで電力・ガス
の相互参入が加速。**

**欧州では、価格競争⇒サー
ビス競争⇒イノベーション
競争へと競争軸が変化。**

**将来の変化を見据えた革新
的なシステム、サービス開発
が急務。**

※1:ドイツ各地で地域エネルギーと生活インフラの整備・運営を担う小規模の地域密着型事業者。現在ドイツ全体で約900社存在し、ドイツの電力小売市場で約20%のシェアを維持している。

※2:分電盤の主幹に1組の電流センサーを設置し、家庭や事業所にある各機器の電力消費量を推定できる技術のこと。全体の電流波形を測定した後に、個々の機器のデータに分離していくことから、ディスアグリゲーションと呼ばれる。

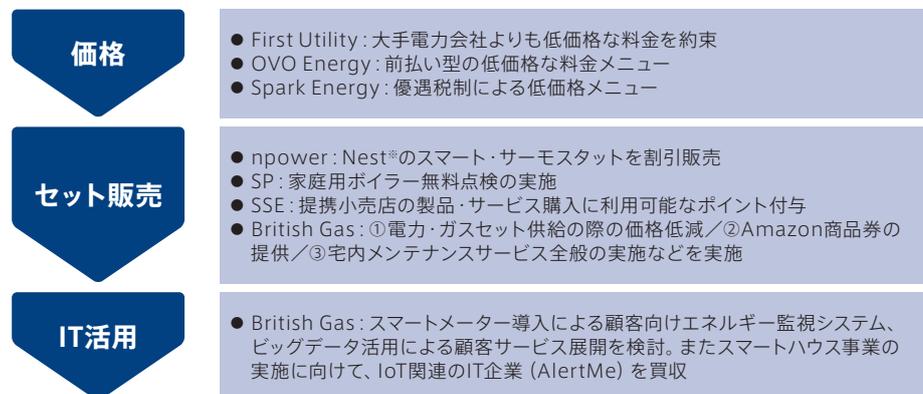
2016年4月から電力小売の全面自由化がスタートした。通信事業者、ガス会社などさまざまな事業者が、多様な料金メニューやセット割引などを目玉として新規参入し、顧客獲得競争を繰り広げている。2017年4月にはガスの小売全面自由化も予定されており、電力自由化にガス自由化が加わることで、電力・ガス事業の相互参入が加速すると予想される。

日本の電力自由化のモデルである欧州では、小売市場の全面自由化、送配電部門の法的分離が実施されたことで、卸売・小売市場での電力会社間の競争が進展し、消費者は多様な選択肢を享受できるようになっている。英国では、外国籍企業が入り乱れた大手電力会社間の価格面での競争、寡占状況を経て、再生可能エネルギーなど独自のサービス戦略を取る小規模事業者も数%程度のシェアを確保しつつある。ドイツでは、大手電力会社に加え、自治体の運営する地域密着型のシュタットベルケ^{※1}が、電力、熱利用、ガス、水道などを含むセット販売を行うなど、地域密着のサービスが定着している。

欧州の動きを踏まえると、日本の市場競争の軸も初期段階では、「価格競争」およびセット販売などの差別化要素を模索する「サービス競争」が中心となるだろう。さらに、ガス市場の全面自由化が起点となって本格的なエネルギー事業者の競争が始まり、電力会社とガス会社の集約化＝総合エネルギー企業化に突入する。

エネルギー事業者は、こうした競争軸の変化を踏まえ、消費者のトータルエネルギーコストの削減に向けたソリューション提供による差別化戦略を立てることが重要である。将来のエネルギーシステムの変化を見据え、ディスアグリゲーション技術^{※2}などの新技術開発、ビッグデータ解析などのIT活用を通じた革新的なシステムやサービスの開発とそのため戦略的な先行投資も必要となる。さらに、消費者の選択肢拡大・利便性向上に向けて、国・自治体は事業者の創意工夫を後押しする仕組みを整備することが重要になる。

【図】英国における電力会社の競争状況



※: Google傘下のスマートサーモスタットメーカー。同社のサーモスタットにより、居住者の日々の行動パターンに応じた室内環境の制御が可能。

出所:三菱総合研究所

AI・ロボット活用で自治体業務のインテリジェント化を促進



地方行政では民間委託などが進むも、さらなる改革が必要。

今後は自動化・外製化に加え、職員の非定型業務に踏み込んだ改革が不可欠。

AI・ロボット活用でさらなる業務合理化と行政サービス向上を目指すべき。

※1:内閣府「経済・財政再生アクション・プログラム」(2015年12月24日、25日)工程表編。
http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/special/reform/report_271224_2.pdf

※2:内閣府「第8回経済財政諮問会議」資料6 論点整理 地方行政改革のポイント。
http://www5.cao.go.jp/keizai-shimon/kaigi/minutes/2015/0601/shiryu_06.pdf

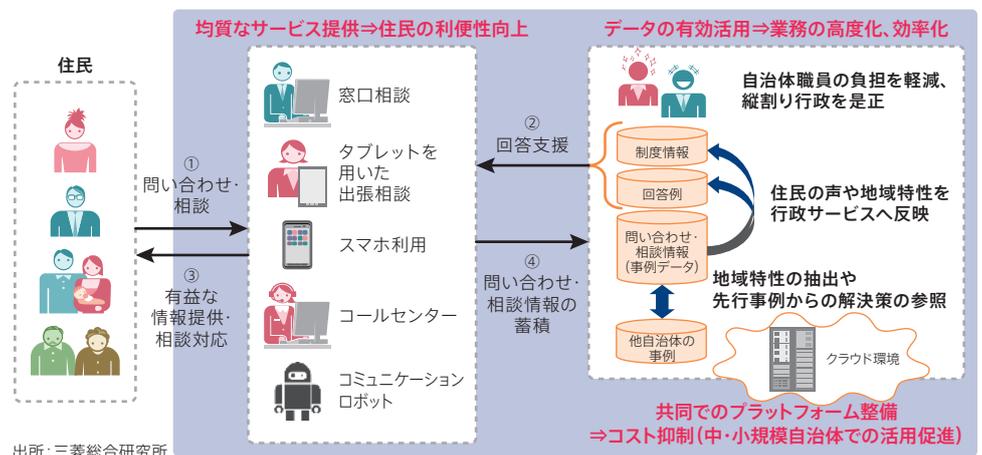
自治体では、行政需要の増大や制度複雑化が進む中、厳しい財政状況を背景に行財政改革の一環として窓口業務の民間委託や庶務業務の集約^{※1}が進んでいる。大規模自治体はスケールメリットを発揮しやすく、例えば横浜市では庶務事務センターの設置と一部業務の民間委託により約10億円のコスト削減を実現^{※2}している。一方、職員1人が複数業務を担う小規模自治体では効果が限定的であるという課題を抱える。

近年、AIやコミュニケーションロボットなどICT先端技術の発展や商用化の進展は著しく、自治体業務の抜本的改革への活用が期待されている。これまでの業務見直しは、マニュアル化可能な定型業務が中心であったが、AI・ロボットの活用により、経験や判断を要する非定型業務の領域までが対象になり、省力化のみならず、データに基づく政策決定などの業務内容の高度化への期待も膨らむ。

例えば、ビッグデータを活用すれば、住民一人ひとりの問い合わせ・相談に対して、居住地域や家族構成、収入状況に応じた的確な情報提供が可能となる。また、自然言語解析や音声認識技術とAIを組み合わせ、窓口業務をロボットが代行し各種手続きをスマートフォン・アプリへ誘導することで、職員の負担軽減や縦割り行政の是正を図ることができる。要望や相談など住民の声を発生源でそのまま音声認識により電子的に文字情報として収集・蓄積すれば、情報処理にかかる時間が短縮され住民への迅速な対応が可能となる。さらに住民要望のトレンドや相談内容を分析することも容易になり、迅速な政策の評価・立案に役立てることもできる。

このようなAI・ロボットの自治体業務への活用を効果的に進めるためには、導入の障壁となる制度面の柔軟な見直し、セキュリティ・個人情報保護対策が不可欠だ。加えて、中・小規模自治体を含めたICTプラットフォームの標準化・共同利用によって効率的な導入・運用が可能となり、地域格差のない均質な行政サービスが提供できる。自治体の規模に関係なく業務のインテリジェント化を進めるため、国・自治体・民間企業の前例にとられない柔軟な意識での協力が求められる。

【図】インテリジェント自治体構想





アジアの空の混雑度は急速に増大し、5年後には大幅な遅延が発生。

この問題に対応するためには、アジアの航空交通管理の高度化が不可欠。

日本が進める新たな航空交通管理システムのアジアへの展開促進が鍵。

アジアの急速な経済成長に伴い、各国で大幅な航空需要の増大が見込まれている。国際機関の予測によると、とりわけ東南アジアでは、早ければ5年後に空域の混雑拡大により大幅な遅延が発生する恐れがあり、日本を含むアジア全体の経済活動に悪影響を及ぼすことになりかねない。東南アジア諸国は、今後の需要増大に対応可能な航空交通管理の技術や運用ノウハウを有していないという問題を抱える。

欧米各国はこうした状況をビジネスチャンスと捉え、乗り出している。特に欧州ではEU全域を統合した航空交通管理を導入し、航空機の遅れを解消するという成果を上げており、この実績に基づきアジアへの積極的な展開を進めている。

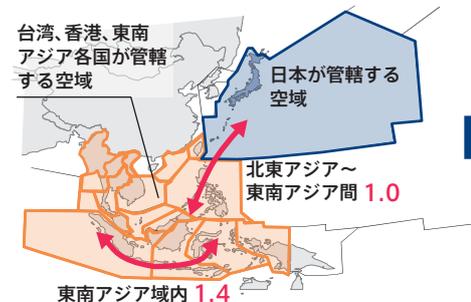
一方日本は、1994年に航空交通管理センターを設立し、交通流の予測精度を高め、混雑のピークを抑え、個々の航空機の特性を踏まえた秩序のある交通流を維持するといった、きめ細かい運用を20年以上にわたり実施してきた強みをもつ。また、アジア諸国と空域が隣接するわが国には、アジア地域全体での一体運用が可能な地理的優位性と効率的な航空交通管理を主導するに足る技術、ノウハウの蓄積がある。

技術力をもつ日本メーカーのいくつかは、これまで各自の営業努力により市場を開拓し、レーダー、無線機などの装置を各国に展開してきた。しかし、これらは航空交通を支えるシステムの一要素にすぎず、各メーカーによる虫食いの展開はアジア空域の統合的管理という観点からは好ましくない。国内での経験を活かし、わが国がアジア全体の青写真を描いた上で新たなシステムの導入をリードすることにより、初めてアジア全域で調和のとれた航空交通管理が可能となる。そのためには、経験と実績が豊富なわが国の官民のエキスパートが中心となり、青写真に基づく仕様作成を進め、その上で各システムが展開されることが求められる。

政府は、2030年のインバウンド6,000万人という意欲的な目標値を示した。訪日外国人旅行者数の増加は、さらに航空需要を増大させる。アジア全域の快適な空の実現に向け、今こそ日本が活躍・貢献できる絶好の機会である。

【図】アジアの空域管理と航空需要

現在の空域および航空需要

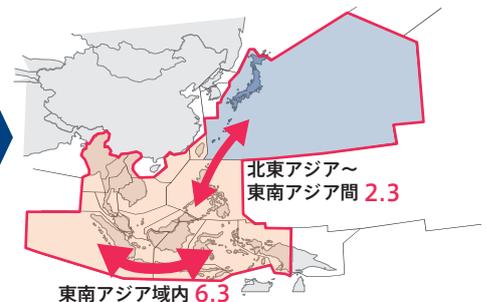


各国が個別に空域を管理。全体最適は未実現であるが、交通量が少ないため現時点では対応可能。

注：数字は2014年の北東アジア～東南アジア間航空需要を1.0とした場合の航空需要。

出所：三菱総合研究所（航空需要の数値はボーイング社「Current Market outlook2015-2034」を基に計算）

将来求められる統合的空域管理と20年後の航空需要



需要増大に対応可能とするため、東南アジア各国間、北東アジア～東南アジア間の統合的空域管理が必要。



社内情報基盤の更改を契機に、業務プロセスの見直し機運が高まる。

IoT時代は、業務プロセスや意思決定のさらなるスピードアップが課題。

リアルタイムかつ能動的な意思決定を可能にする「社内SNS」の活用が効果的。

ここ数年、社内情報基盤としてのグループウェアの更改に取り掛かる企業が増えている。スマートフォンやタブレット端末などへの対応に加え、ソフトウェアのサポート切れなどを更改の理由にする企業が多い。本来、メールやスケジュールなどの社内情報基盤は、現在および将来の事業環境や業務に適合させて更改するものであるが、多くは既存機能の置き換えにとどまっている。

一方、今日のIoT時代においては、顧客や取引先との接点業務などでこれまで以上の迅速化が求められている。例えば、顧客接点から担当者・管理者・意思決定を經由して顧客に回答が戻るまでのターン・アラウンド・タイム短縮が望まれている。既存の競合企業のみならず、国内外からの新規参入事業者に打ち勝つためにも、社内プロセスのスピードアップは、避けて通れない。ところが、従来の業務改善や作業フロー見直しだけでは短縮効果は限られており、社内コミュニケーションの構造そのものを再構築することが不可欠である。

業務プロセスや意思決定のスピードを劇的に改善する仕組みとして、最近利用が拡大しているのが「社内SNS」だ。これは、営業拠点や製造・サービス現場の状況や顧客の反応などを写真や動画を含めて常時共有し、社内有識者がノウハウや知識・解決策を積極的に出し合うことで、課題解決・意思決定に至るまでのプロセスを、瞬時に処理するソリューションである。社内SNSは、すでに飲食店や中古車販売の店舗運営、機械卸や商社の営業管理などへの適用事例が出てきており、非定型業務時間の短縮や解決策の質的向上、さらには売上・収益増が導入効果として現れ始めている。

また、社員のナレッジシェアと部署を超えた活発な社内コミュニケーションは、社内での相互支援、迅速な対応をもたらし、全社あげての事業改革の推進や業績向上効果があるとの研究成果もある。これからは、現場の担当者や管理職にとどまらず、本社やR&D部門、間接部門の関係者にも、社内SNSを活用し、リアルタイムに情報を共有し能動的に対応させることが求められるだろう。

【図】 コミュニケーションのフラット化と業務・意思決定のスピードアップ

情報ネットワーク		
業務処理	現場からの報告までに時間 添付ファイル、ダウンロード、 資料作成	関係者が即時、常時共有 写真、動画 モニタリングデータ
意思決定	調整に時間 階層、組織を前提としたコミュニケーション 情報共有打ち合わせ・提案打ち合わせ、資料作成	できるだけ瞬時に対応 経験者や専門家と瞬時にコミュニケーション 過去の経験、ノウハウを瞬時共有

出所：三菱総合研究所

IoT・AI・ロボットを
ビジネスモデル改革に活用する

政策・経済研究センター | 川崎 祐史 |

IT投資に対する日米企業
の意識の差は鮮明。業務効率化・コスト削減
の発想から脱却すべき。ビジネスを進化させる発
想の転換が大切。

※1:一般社団法人電子情報技術産業協会。

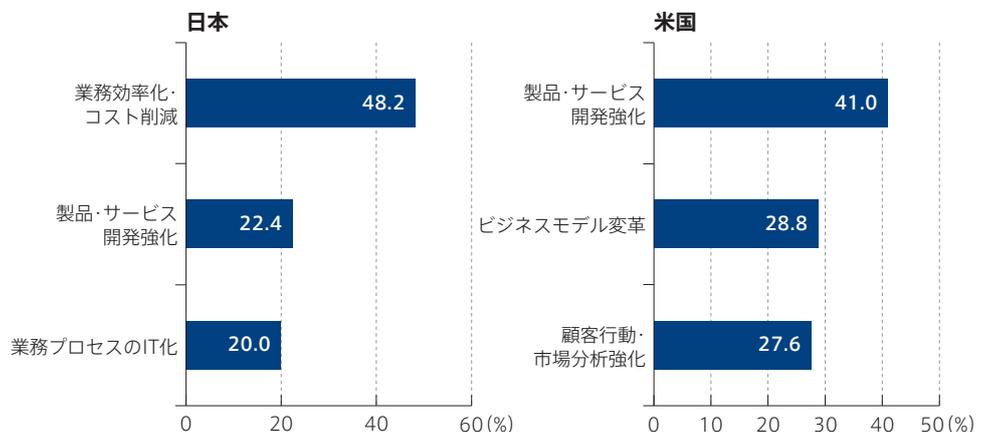
最近IoT、AI、ロボットを活用した海外でのビジネスの話題が関心を集めている。一部の日本企業でも取り組みが始まっているが、どう役立てられるのか様子見の企業も多い。

JEITA^{*1}の調査によれば、IT投資に対する日米企業の意識の違いは鮮明である(図)。日本企業のIT投資の目的の第1位は業務の効率化やコスト削減であるが、米国企業の第1位は製品・サービスの開発強化である。日本企業は、失われた20年の間に徹底した業務改善を継続し、円高時代を乗り越えてきた。IoT、AI、ロボットという革新的技術を既存業務プロセスのパーツとして導入する発想では、それほど効果は期待できない。特に効率化やコスト削減に努めてきた成熟度の高い企業では導入効果も限定的になることが予想される。

こうした中、新たな顧客ニーズに対応するサービス開発に取り組む企業がある。ユニクロを展開するファーストリテイリングはこれから顕在化するだろう商品のカスタマイズ・ニーズに対応するために、カスタマイズ業務を行う多機能物流倉庫を首都圏に建設中である。ヤマト運輸は帰宅途中で荷物を受け取りたいというニーズに対応するために、複数の宅配業者が共同で利用できるIT制御の宅配ロッカーを駅などに設置する事業を開始した。これらは縦割組織や企業間の壁を越えたビジネスモデル改革の挑戦といえよう。

IoT、AI、ロボット技術は、顧客個々の多様なニーズに対応した製品やサービスをリーズナブルな価格で提供できる可能性を秘めた技術だ。さらに消費者が製品の企画やデザインに参画したり、サービスの提供者になるといった消費者と企業の変える可能性もある。現にUber、Airbnb、ネスカフェアンバサダーといった個人がサービスを提供するビジネスモデルが生まれている。IoT、AI、ロボット技術を、業務の効率化・自動化などの従来の考え方にとらわれず、新たな市場開拓に活かす発想がわが国には必要だ。

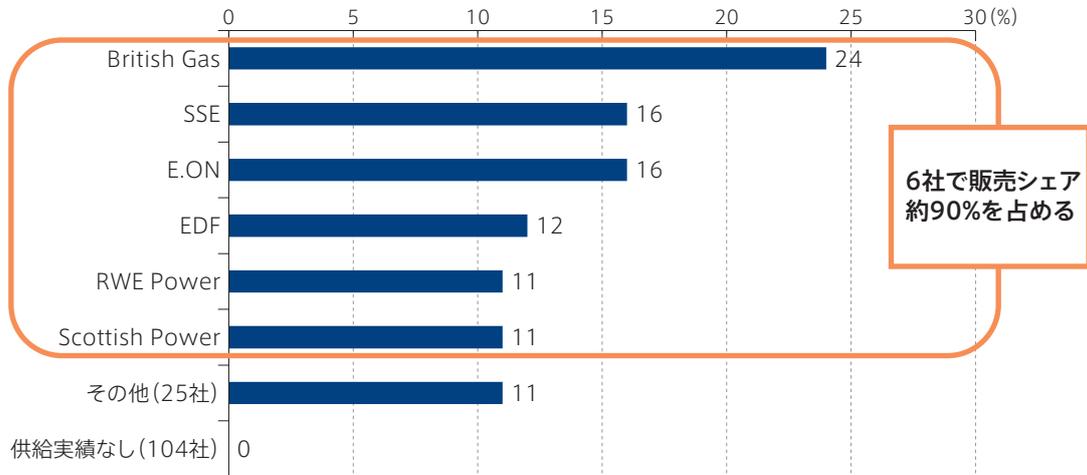
[図] ITに対する期待



出所: JEITAプレスリリース「『ITを活用した経営に対する日米企業の相違分析』調査結果の公表について」より三菱総合研究所作成



[図] 英国における電力小売販売シェア



注: 2015年第3四半期時点。
出所: OFGEMホームページ

6社で販売シェア
約90%を占める

90% 英国における上位6社の電力小売市場シェア — 先行事例が日本の自由化競争に示唆するもの

今年4月に日本の電力市場は全面自由化され、全ての需要家が電力会社を選択できるようになった。各社とも魅力的な価格設定はもちろん、通信サービスとの組み合わせやポイントプログラムの充実など、さまざまなメニューを展開して顧客獲得を競っている。その結果、従来の電力会社から新規参入事業者(新電力)に供給先を切り替える需要家は、徐々に増えている。

英国では、電力会社の優劣が明確に

欧米の例を見る限り、新規参入する電力会社が生き残るのは容易ではない。英国では1999年に電力市場が全面自由化されたが、当時新規に参入した14社のうち、現在も存続しているのは2~3社程度といわれる^{*1}。参入者数は増えており、2016年3月時点で137企業が販売ライセンスを保有している^{*2}。しかし、そのうち電力販売実績があるのは31社^{*3}で、販売シェアが5%を超える「目立った」事業者は6社しかない^{*3}。

この6社は、自由化以前から地域独占下で電力またはガスを販売していた企業を起源とし、「Big 6」と呼ばれている。2015年時点で6社合計の販売シェアは約90%^{*3}に

上る。新規参入者のシェアが伸びない主な理由として、電源確保の難しさが挙げられる。「Big 6」が電源の約7割を確保する中、新規参入者には、高度な電力調達ノウハウが必要とされる。また、大規模で経営体力のある会社は、電力(やガス)の割引余力が大きく、小規模な新規参入者が長期間対峙するのは容易ではない。さらに、事業を営むための営業コストやITコストは、小規模企業ほど経営を圧迫しやすい。

日本の新電力にも淘汰の可能性

わが国では、国に登録済みの新電力は約300社に上るが、電源が確保できていないなど事業基盤が弱い新電力は将来的に淘汰される可能性が高い。来年度にはガス市場も自由化され、電力・ガスを組み合わせた競争への対応も迫られる。生き残るためには、自社での電源・ガス確保はもとより、経営体力強化のために、他社との連携や統合・合併を視野に入れる必要もある。

*1: Energy Supply Probe – Initial Findings Report (OFGEM, 2008)

*2: List of all electricity licensees with registered or service addresses (OFGEM, 2016)

*3: OFGEMホームページ

生産 鉱工業生産指数、第三次産業活動指数



輸出入 実質輸出入



消費 実質消費指数(除く住居等)



設備投資 機械受注額[民需(船舶・電力除く)]



住宅 新設住宅着工戸数



物価 消費者物価指数(生鮮食品除く総合)

