



Bridge Vol.5

ユーティリティ企業のDXに必要な マネジメントの変革

1. はじめに

ユーティリティ企業¹各社においては、2017年頃よりDXの試みが多く実施されてきた。2020年には経済産業省によりDXガバナンスコードが提示され、これに合致した企業を認定する“DX認定”制度も発足した。DXガバナンスコードにおいては、DXが事業の変革を伴うデジタル技術の活用である旨が示されている。

大手ユーティリティ企業はその多くが現時点までにDX認定を取得している。

デロイト トーマツ コンサルティングでは、DXの推進を支援してきた経験から、ユーティリティ企業各社におけるDX推進の意味合いは、短期的なコスト削減や業務効率化から、事業・経営の変革およびこれを支える変革し続ける組織の実現というより本質的経営課題の克服を図るための手段へと変容してゆくと考えている。

本稿では、現時点から将来にわたる時間軸の中でより効果的かつ本質的なDXを推進するマネジメントの在り方と、進め方の要諦についての考察をご紹介します。

¹ 本稿では電気事業とガス事業を指す

2. ユーティリティ企業におけるDXの現在地と今後の方向性仮説

まずは、ユーティリティ企業におけるDXの状況認識と、DXをご支援してきた経験を踏まえて我々の考えるDXの本質的な狙いを述べる。

1) ユーティリティ企業におけるDXの現在地

大手ユーティリティ企業の経営計画には、その多くにDXが謳われており、DX推進組織も設置されてきている。デジタル技術の活用も様々な形で試行され、一部の企業においては自社で効果が検証された独自のアプリケーションやノウハウを外販するケースもみられるようになってきている。経済産業省のDXガバナンスコード2.0に適合した証である“DX認定”も大手ユーティリティ企業のほとんどが取得済みである(表1)。

2) 注目度が高まるも効果への期待が薄いDX

2017年以降ユーティリティ企業におけるDXは、その注目度が増している。ユーティリティ企業各社に関する記事の件数は今もなお増加し続けている(図1)。

一方、DX認定後1年間の株価変動で見ると、ビジネスへの大きなインパクトはそれほど株式市場から期待されているわけでもないようにも見える(図2)。

実際、ユーティリティ企業の現場においては、デジタル技術の活用アイデアを限られた時間とリソースの中で必死に考えているものの、多くの場合、デジタル技術の現行業務への適用が目的化してしまい、その成果も部分的かつ小粒なものにとどまっている。

このような状況は、業務の現場に徒労感をもたらす上、DXの取り組み自体に対する疑念をも招きかねず、DX本来の意義に鑑みて望ましい状況とはいえない。

我々はDXのご支援を通して、こうした状況に陥るケースには、DXを“業務の現場が考える”ものとして経営とは切り離されて整理されているという共通点があることを見てきた。

デジタルガバナンス・コードにおけるDXの定義、DXが「業務そのものや、組織、プロセス、企業文化・風土を変革し、競争上の優位性を確立すること」²、に照らしても、やはり経営者自身がDXを自分事と捉えDXにより目指す変革の姿を社内外に発信することの重要性が示唆されると考える。

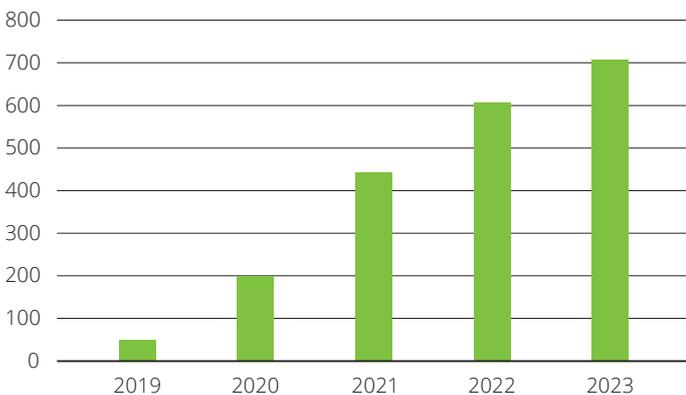
² 経済産業省「デジタルガバナンス・コード2.0」(2022年9月) P.1より引用
https://www.meti.go.jp/policy/it_policy/investment/dgc/dgc2.pdf

表1. 電力・ガス業界のDX認定の状況

大手ユーティリティ企業	2021年度			2022年度											2023年度										
	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	12月	1月	2月	3月	4月	5月	6月	7月	8月	9月	10月	11月	
都市ガスA社	★																								
大手電力会社A社		★																							
大手電力会社B社					★																				
都市ガスB社												★													
大手電力会社C社															★										
都市ガスC社																	★								
大手電力会社D社																		★							
大手電力会社E社																						★			
大手電力会社F社																									★

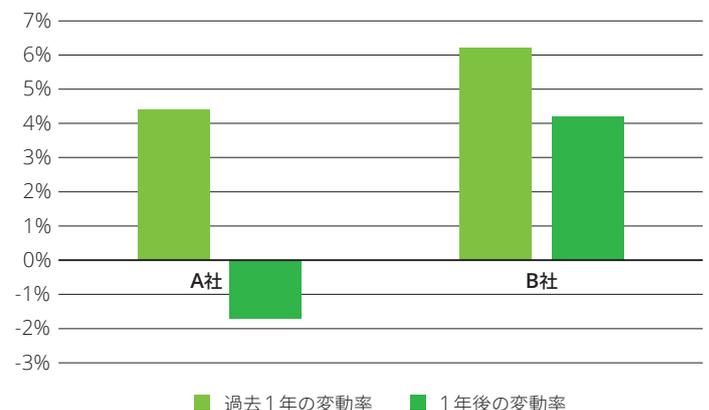
参考：独立行政法人情報処理推進機構「DX推進ポータル」(<https://www.ipa.go.jp/digital/dx/dx-suishin-portal.html>)

図1. 大手ユーティリティ企業のDXに関するメディア記事件数



注：Factivaによる旧一般電気事業者各社にかかるDX関連の記事の抽出件数

図2. 旧一般電気事業者各社におけるDX認定前後1年間の株価変動率



注：東証PRM株価データよりDX認定前後1年間の変動率を算定

3) ユーティリティ企業ならではのDXの難しさ

ユーティリティ企業におけるDXは、その特性故の悩ましさを抱えており、短期的な大成果に過度に期待することはDXの推進を阻害する危険性をはらんでいると考える必要がある。ユーティリティ企業におけるDX投資対効果は、事業変革・経営変革の実現が伴う必要がある故に、これと同じタイムスパンで考えることが必要である。

故に、経営によるDX投資の判断は、直接的なコスト削減ばかりに捕らわれず、将来目指す経営の安定や、競争力強化の実現に照らして判断すべきである。この点を見誤ると、デジタル技術の活用による本質的な競争優位性獲得の機会を逸しかねない。

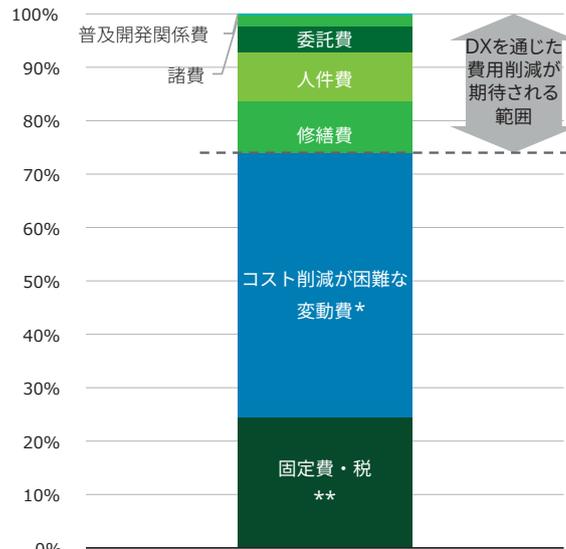
(1) DXによるコスト削減

DXで期待されるアウトカムのうち、デジタル技術を活用した業務効率化によるコスト削減は取り組み易く、多数の取り組みがなされており、個々の取り組みにおいて効果も出ている。しかしながら、営業費用全体から見た直接的なインパクトは個々には小さいか、財務インパクトを顕在化させるまでのリードタイムを要する。

例えば、営業費用全体の約9%程度を占めるとみられる人件費の削減について、50案件のDXのトライアルが実施され、10%の削減効果が見込めたとしても、削減額の営業費用に対するインパクトの合計は0.9%である。DX案件1件のインパクトは平均で0.018%に過ぎない。しかも、工数の削減が見込めても人件費の削減として効果が顕在化するまでには時間を要する(図3、表2)。

また、需給運用の最適化や電力取引の最適化、原子力早期再稼働・稼働率向上に資するDXは、相対的に大きなコスト削減への貢献が期待される場合もあるものの、その実現には市況変動や規制制度などデジタル技術の適用以外の要因も大きく影響するため、DXによる創出効果の評価は容易ではない

図3. 大手電力会社における営業費用の構成イメージ



*コスト削減が困難な変動費：燃料費、他社購入電力量、託送料等
 **固定費・税：原価償却費、固定資産除却費、その他固定的費用、および税
 注：旧一般電気事業者各社の2019年度有価証券報告書記載の営業費用明細より作成

表2. DXによるコスト削減の特徴

DX対象営費目	即効性	インパクト
人件費	<ul style="list-style-type: none"> 業務効率を上げてても従業員をすぐに削減できず、成長事業への配置転換・リスクにも時間を要する 	<ul style="list-style-type: none"> 徹底的な自動化・集中化による効果は、外部化と移籍を組み合わせるなど、なんらかの形で要員削減が無い限り顕在化しにくい
修繕費	<ul style="list-style-type: none"> 間接的な修繕業務の効率化や工期の短縮など比較的即効性が期待できる一方、技術検証・設計・展開に時間を要する 	<ul style="list-style-type: none"> 修繕管理業務効率化の修繕費削減余地は営業費用に対して小さく、老朽化対策費用増分と相殺されるレベルである可能性がある
委託費	<ul style="list-style-type: none"> 委託先におけるDX対応の浸透が必要なため実現に時間を要する 巡視・点検等の自動化余地は多いものの、導入には長期の検証が必要 	<ul style="list-style-type: none"> 委託費の半減が実現したとしても、コスト全体の1.5%程度のインパクト
燃料費	<ul style="list-style-type: none"> 熱効率向上は発電所個別の技術開発要素が大きく、かつメーカー依存性が高いため、実現には時間を要する 燃料調達リスク管理の高度化、需給運用と合わせた調達量の最適化は、比較的至近でも可能 需給運用の効率化・高度化は改善の余地があれば、比較的短期間に実現が可能 原子力発電の再稼働時期の早期化はできて審査のリードタイムが支配的な要因となる 再エネの開発・獲得は時間を要する 	<ul style="list-style-type: none"> 日本の場合、火力発電の熱効率は既に上限にあり向上の余地が少ない可能性が高い 燃料費変動リスクの回避の効果は市況により他に比べて大きな効果となる可能性があるもののコストの削減効果ではない 現行の需給運用業務の精度によっては、リスクの低減において比較的大きなインパクトが見込める可能性もある 原子力発電の再稼働は燃料費低減のインパクトが大きく見込めるものの、DXによる貢献は間接的である 再エネの開発・獲得による燃料費の削減インパクトは小さい

(2) DXによる収益向上

DXのアウトカムとしては、収益向上を目指した顧客体験の向上やWebを通じた新たなサービスの創出も期待され、一部は取り組まれている。しかしながら、収益向上を目指すDXのテーマについては、将来の期待効果をどのように想定するか、売上への貢献と投資対効果をどのように見るかといったDX以前に解いておくべき課題があり、前手で具体的なビジネスモデルを構想する必要が生じる。これらの検討なくして売上向上、顧客体験向上を目指すDXを目指したとて、フロント業務の自動化やWebの手直しといった現行業務に対する改善の域を出ることは難しく、抜本的な顧客体験の向上や新サービスの創出は難しい。

4) ユーティリティ企業におけるDXの狙い

以上を踏まえると、ユーティリティ企業のDXにおいて認識すべき重要な課題は、今後の事業変革・経営変革に向けて、トップマネジメントの提示するビジョンに基づき迅速に変革し続ける組織や、これを支えるこれまでのユーティリティビジネスとは異なる思考・行動様式で次世代のビジネスを切り拓く人材への変容ではないかとも考えられる。

当然ながら人材・組織の変容もやり方次第で成否が分かれる。ここで過去の我々のユーティリティ企業への支援経験に基づいてアレンジした“ありがちなケース例³⁾”2つをご紹介します。

④全社大での変革が軌道に乗っているケース：このケースは、経営者・ミドルマネジメント層・担当者が一丸となり、組織として変革意識が醸成され、変化し続ける企業へと変貌を遂げることに成功しつつあるケースである。全社大でDXを推進する当該企業では、DX推進部門がその取り組みの中で各部門の変革課題仮説を提示し、各部門は自社または組織の現状を問い、本来あるべき姿を定めてそこへ到達するための施策を洗い出し、優先

度に従ってアジャイルに有効性を検証する活動を推進している。こうした活動に対して、部門長が自ら狼煙を上げ活動を先導し、ミドルマネジメント層が上長や担当／現場または関連部署といったタテヨコの関係者を巻き込み、担当／現場が自分事化しながらあるべき業務を構想し、経営層から現場まで一丸となってDXに取り組んだ。結果としてこの企業は組織的に変革意識が醸成・インストールされ、変革の実行を内製化・自走し、変化し続ける企業へと変貌する環境が定着しつつある。

⑤当初思い描いていたような変革が進まないケース：このケースは、会社としてDXへの取り組みの号令はかけるものの、実態としては経営層が各部門に丸投げし、DX推進の責任部門が対象部門におけるDXの進捗を管理するという建付けで進められているケースである。各部門／現場は、推進の責任部門からの方針も仮説も提示されないまま、現行業務を是としたうえでデジタル技術の部分的な活用による効率化のアイデアを考え、トライアルを繰り返している。結果として機能検証に終始し部分的なデジタル技術導入に止まる活動を、部門を変えながら繰り返す状況に陥っている。

このように、DXの実践においては、マネジメントのリーダーシップ、推進組織の役割と機能の設計、外部リソースの使い方次第で、経営・事業変革を支える人材の意識改革・育成・組織風土形成の可能性において大きな差が生まれる。

繰り返しとなるが、DXの価値は、デジタル技術を活用した業務効率化効果もさることながら、人材変革、組織変革への道筋をつけることであり、DX投資はそうした人材の育成を含めた投資と捉え、中長期的に回収するものであると捉えることが重要である。

以上のような考察を踏まえ、本稿においては、ユーティリティ企業におけるDXの狙いを「変革し続ける組織・人材への変革」と捉え、以降の考察を進めたい。

3 特定の企業のケースでは無い

3. DXの発展段階

我々は、これまでの経験を踏まえ、ユーティリティ企業におけるDXは、3つのフェーズを認識して進めて行くことが理想的であると考えている（図4）。

第一のフェーズ「DX黎明期」

このフェーズは、全社でのDXの推進を経営としてコミットし、現場主導で具体的なデジタル技術の活用によるありたい姿実現への貢献を模索する段階である。この段階においては、“ありたい姿”の設定や、“本質的な変革への問い”、この問いに応える“デジタル技術活用のアイデア創出”、“アジャイルな仮説検証と見極め”といったDXの基本概念の理解と基本的な動作が個人、組織に浸透する。この段階での成功の鍵は、DX関係者それぞれが変革を自分事と捉える環境が作れるかどうかである。前述の2つのケースは、ともにこのフェーズのイメージである。

ほぼ全ての大手ユーティリティ企業は既にこの段階を経験していると考えられる。ただし、ここでとどまり続けることは、DXの形骸化、DX疲れ、PoC疲れを引き起こし、DX推進の灯が消えかねない。このフェーズでの小さな成功体験と高揚感のあるうちに、次のフェーズに移行すべきであるとともに、次のフェーズへの準備をマネジメントサイドが準備しておくことが重要である。

第二のフェーズ「DX&CX推進期」

このフェーズは、マネジメントによる組織への要求と、各部門の思い描く“ありたい姿”を整合させ、経営ビジョン実

現のための企業変革（CX）とDXのベクトルが合致した状態で取り組みが進行するという意味で「DX&CX」ともいべきフェーズである。

このフェーズにおいては、経営ビジョンが、マネジメントからの明確かつ具体的なメッセージとKGI/KPIに落とし込まれ、これに照らした変革の姿とその実現課題が明確になっていることが重要になる。

DXは、この課題解決を出発点として、経営目標と整合的にデジタル技術の活用を進める段階を迎える。

当然のことながら、このフェーズでは、経営による在りたい姿のKGIの設定、このKGIを実現するための各部門に求めるアウトカムを示すKPIと、組織への適格な要求・指示を構造化する作業が必須となる。

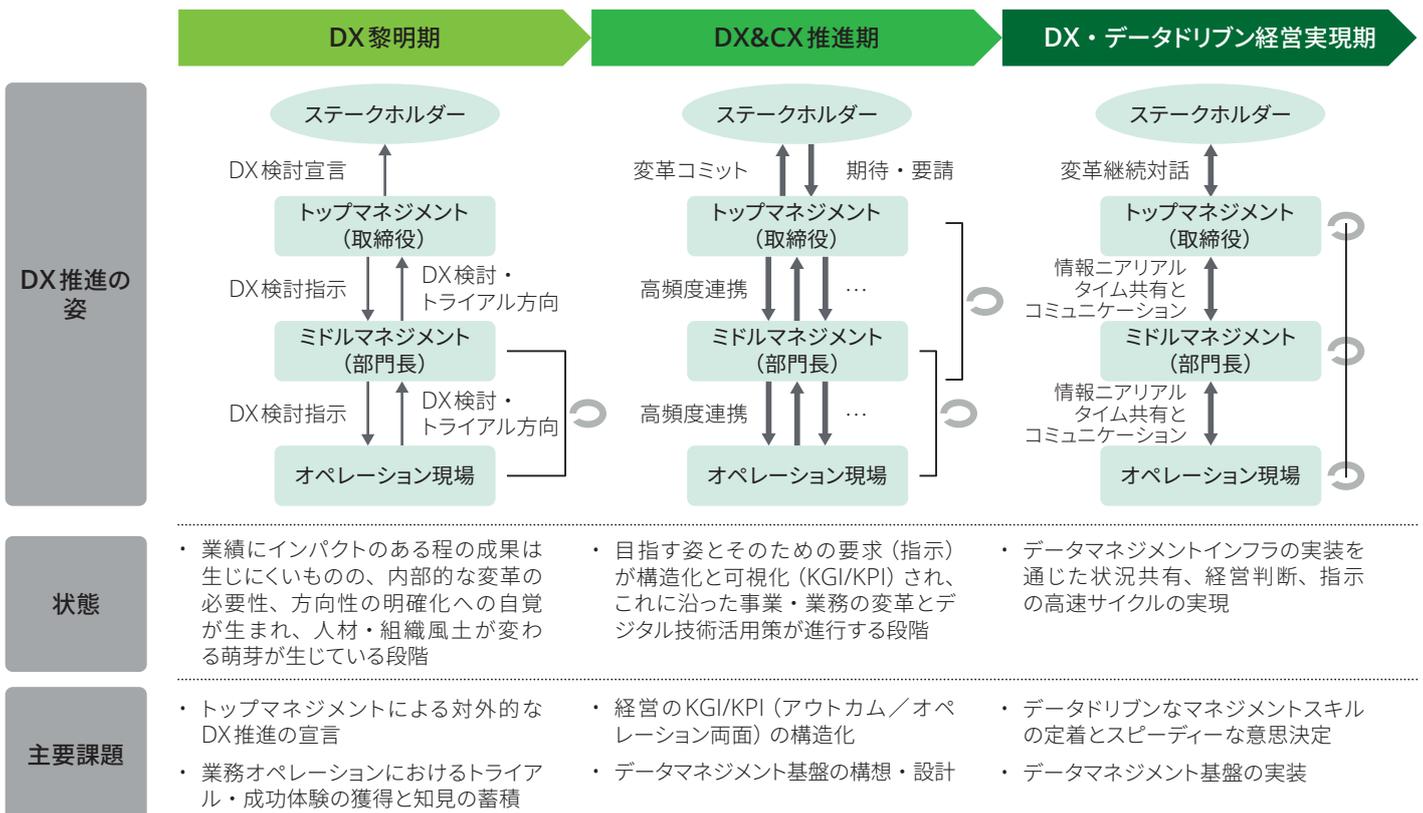
また、このフェーズにおいては、経営層自体のデジタル化、データドリブンな経営判断の基盤形成についても、並行して構想に着手しておく必要がある。

第三のフェーズ「DX・データドリブン経営実現期」

第三フェーズは、経営サイドの意思決定のデジタル化ともいべき段階である。このフェーズにおいては、DXの一つの帰結として、変革し続ける組織に必要なデータドリブン経営が実現、当たり前化している状況をイメージする。

各部門における業務・組織の抜本改革と、これを支えるデジタル技術の導入とともに、経営判断に必要な各KGI、KPIがニアリアルタイムで把握・分析できる基盤が整備され、正確な情報に基づくスピーディーな経営判断、ステークホルダーとの対話の進化といった、これまでのユーティリティ企業経営とは異なる経営を実現する段階である。

図4. DXの発展段階仮説



4. 価値あるDXの進め方

ユーティリティ企業におけるDXの価値創出に向けて、上述の各発展段階において成否を分かちマネジメントの役割を述べる。

1) 「DX黎明期」における成功の要諦

(1) DX推進の枠組みづくり

このフェーズにおける成否の分かれ目は、現場社員のDXに対するPriorityと対応工数の拠出可否に大きく依存する。多くの企業でDX担当者は現業と兼務となる場合が多く、現業の稼働が逼迫する中でのDXへの取り組み工数拠出は大きな負担となる。限られた工数で最大の成果を創出するためにも、次の点に留意し、DXを推進する必要がある。

① DXの経営アジェンダ化

DXは単なるITプロジェクトではなく、経営戦略として位置付けることが重要であり、経営層はDXが企業のビジョンや目標にどのように寄与するかを理解し、それを組織全体に明示する必要がある。経営陣・従業員で共通のビジョンを理解することで組織の目的意識を高め、一貫性のある意思決定・行動が実現可能となる。また、ビジョン実現に向けたターゲットの絞り込み・優先度付けにより、経営資源の最適配置が可能となり、無駄な投資の抑制が見込める。

② 推進機能のビルトイン

DXは一過性のプロジェクトではなく、組織における持続的な機能として確立することが重要である。

この推進機能は、変革をコミットする責任を負い、組織内の様々な部門と連携して技術の進化や市場の変化に即座に対応することが期待される。また、推進機能はDXの進捗をモニタリングし、組織全体における変革の進行状況を適切に経営層へレポートする役割を果たす。このような機能の存在がDXを組織に浸透させ、持続的な成功に結びつける。

そのために、ITやデジタル技術といった知見に加え、部門の業務を深く理解した上で部門への提案力が求められる。これの実現に向けては、分析力や仮説構築力といったビジネススキルの醸成が肝要となる。

③ デジタル技術トレンド・ケースへの豊富なインプット

DXの推進においては、デジタルトレンドや他社の成功事例からの学びが不可欠である。急速に進化するテクノロジーや市場の変化に迅速に対応するためには、最新のデジタルトレンドを把握した上で、他社が直面した課題や成功した戦略を分析し、自社の状況に合わせて適切に適用することで、リスクを最小限に抑えながら効果的なDXの推進が可能となる。

一方で、急速に進化するデジタルテクノロジーのトレンドを自社単独でリサーチすることには工数面で限界があり、情報の鮮度を保つためには最新の技術動向や市場のトレンドに精通している外部の事業者とのコラボレーションが成功の鍵となる。

(2) 魂を込めてDXを進めるリーダーの選定と育成

より重要なことは、この段階で人材育成に意識的に着手することである。特に、第一段階においては、DXを推進する側が主管部門に対して変革の課題仮説を問いかけ、協働する必要があるため、担当者の仮説を考える力、伝える力が必須となるからである。

ただし、実践でスキルを身に付けるためには、それなりの工夫も必要になる。我々が実践している例では、DX推進側の担当者にマンツーマンで向き合い、MTGを重ね、MTGの際の基本動作から、ファクトの収集、仮説構築と資料化、課題の構造化、その際のロジックの確認といったことについて、チェックのフレームワークに基づいて振り返りを都度行いながらプロジェクトマネジメントを伴奏しているが、これは担当する実務者にも好評であり、DX推進に止まらないビジネススキルの獲得において有効であることが検証されている。

推進側の一人ひとりが、部門と語りあいリードする自信を付けると、その熱量と動作は伝搬し、組織風土の変革にもつながっていく。

こうした状況をつくるには、育成のフレームワークと体制づくりも重要であるとともに、当初からチャレンジ精神を持つ人材をDX推進側に配置することが必要条件になる。

2) 「DX&CX推進期」における成功の要諦

第二段階以降では、第一段階で構築した枠組みを維持しつつ、マネジメントのDXともいべきテーマに取り組むことが肝要である。この段階では、経営のビジョンを明確化・具体化し、戦略方針の各主管部門への要求事項と水準への落とし込みを図る。

経営においては、経営ビジョンを実現するためにどのようなゴールを目指し、如何なる戦略により実現するかを、スローガンではなく根拠とともに内外に明示するKGIを設定し、これを実現するためのアクション可能なKPIを構造化・提示することが求められる。

KPIという財務指標のブレークダウンをイメージされがちであるが、ここで必要となるものはそうではない。経営から部門長へ、部門長から担当への具体的な要請と、実現の程度に共通認識が持てる尺度である（図5）。

KPIの構造化に当たり重要なことは、組織が何をどの水準、範囲の状態に持って行ってほしいかを示すことである。故に経営には、上意下達で達成目標を伝達するだけでなく、目標実現のための本質的な課題を問い、仮説をつくることが求められることとなる。このような経営意思決定の伝達を実践し、積み重ねることが変革の組織風土形成につながってゆくのである。

我々の実践したケースでは、DXの取り組みが軌道に乗った時点から、マネジメントとともにデータドリブン経営の構想に着手すると同時に、部門におけるKGI/KPIへの落とし込みから可視化基盤形成を含むPoCを特定の部門に絞って実践した。こうして“形”をみせられるようになることで、ミドルマネジメントを含む経営層のデータドリブン経営への理解が急速に深まった。

3) 「DX・データドリブン経営実現期」における成功の要諦

第三段階では、経営自身の変革も必要とする。合理的な意思決定と合意形成とステークホルダーとの対話には、戦略の有効性を訴求するデータと分析の提示とコミュニケーションがより重要になるからである。

経営環境、事業環境変化が激しくなる状況においては、経営によるゴール設定とともに、施策の順位の判断を随時修正しながら、組織運営を指示し、対外的に納得を得る活動も、適時、正しい情報に基づいてスピーディーに実行しなくてはならない。

時点がバラバラの情報を束ね、過去の結果だけをにらんでみても合理的かつ納得性のある経営判断を示すことは難しい。

この段階で目指すべきことは、マネジメント情報のリアルタイムでの共有と、経営情報基盤の形成、およびこれを活用した意思決定プロセスのマネジメントサイクルにおける定着である（図6、7）。

図5. 火力発電におけるKPIの構成例（部門内）



図6. あるべき意思決定構造のイメージ

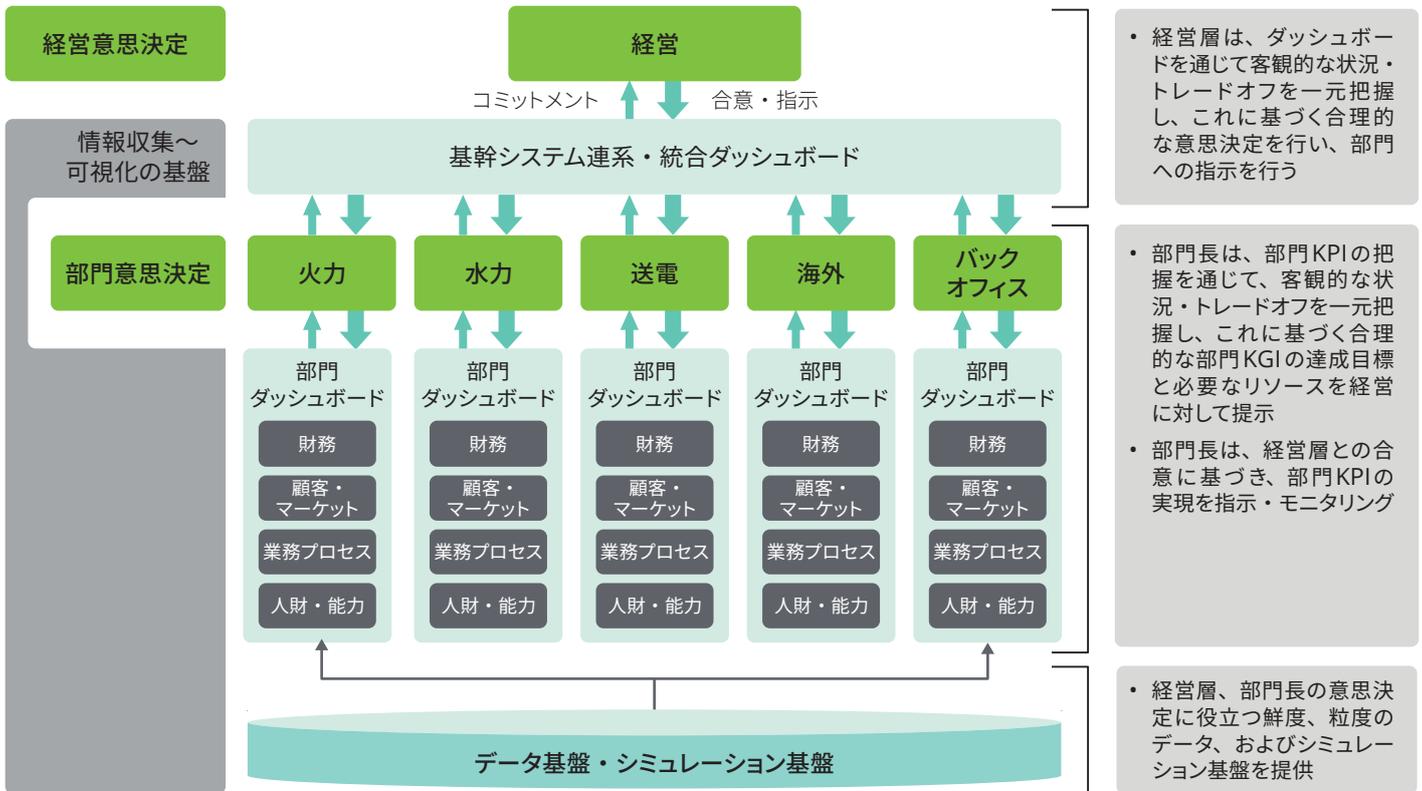
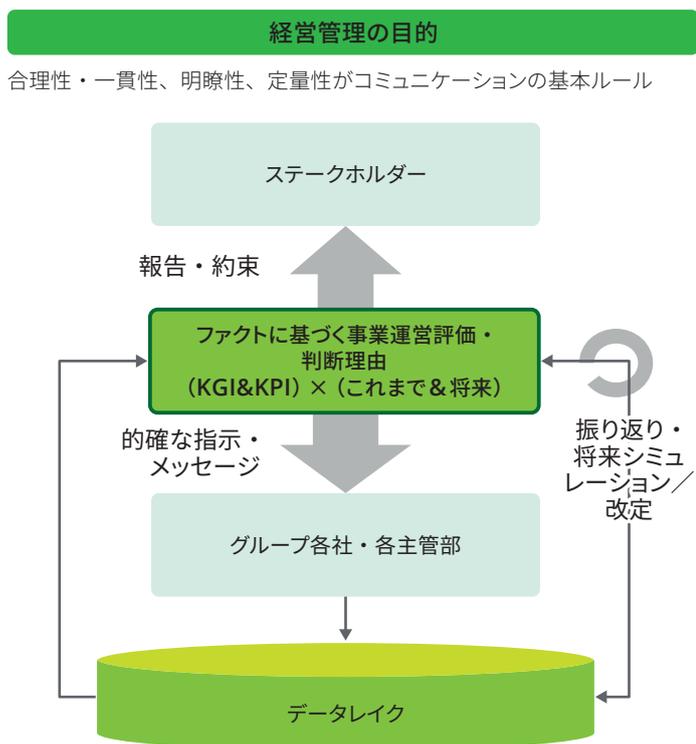


図7. 経営管理の目指す姿



5. DXの価値創出に向けたマネジメントの変革の重要性

ここまで述べてきたように、我々は、DXの取り組みを通じて形成される本質的な価値は事業・経営の変革であり、変革し続ける組織の実現であると捉えており、それを支える次世代ビジネス人材の創出が欠かせない要件であることを実感してきた。同時に、この本質的な価値を創出し、財務パフォーマンスの向上に結実させてゆくためには、マネジメントの高度化も欠かせないことを痛感してきた。

マネジメントの高度化が伴わないDXは、優秀人材の流出や、陳腐化したデジタルソリューションの山を築く危険性をはらみ、組織に大きな弊害を残すことにも繋がりがかねないと考えている。

組織変革の先にある目指すべきビジョンとゴールイメージの設定を曖昧なままに経営者が放置していれば、DXの取り組みを通じてデジタル技術の可能性と変革に目覚めた優秀な人材は失望し、可能性を求めて社外に流出して

しまう。また、デジタル技術自体は常に進化を遂げ、よりパワフルなソリューションが出現してゆくが、組織変革のゴールイメージの共有なくして部分的なデジタル技術の適用ばかりを追い求めると、デジタル技術高度化への適切な対応や更新ができず、導入コストばかりが高む結果にもなりかねない。

現時点でも、このような問題意識を持ち、マネジメントの変革がDXを支える柱であるとの認識を持たれているマネジメント層の方々が増えてきていると我々は実感している。今後は、各マネジメント層による強力なリーダーシップとデジタル技術の活用を通じて、ユーティリティ企業の魅力がより素晴らしいものとなると確信している。

本論考がいささかなりとも、DXによる変革の推進を目指すユーティリティ企業の経営層、ミドルマネジメント、現場リーダーの方への参考となれば大変うれしく思う。

執筆者



秦 央彦 Mitsuhiko Hata
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター 執行役員／パートナー

約16年間にわたり電力、石油を中心とした大手企業のコンサルティングに従事。複数の大手電力において販売・需給・発電・送配電・バックオフィス等にわたる各領域のDX改革をリード。



山内 朗 Akira Yamanouchi
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター ディレクター

コンサルティングファームにおいて約35年にわたり、電力会社他エネルギー産業、社会インフラ産業における事業戦略、マネジメント改革、事業改革、政策推進をリード。ユーティリティ企業における全社DX推進に深く関わっている。

発行人



森田 竜史 Tatsushi Morita
デロイトトーマツ コンサルティング合同会社
エネルギーセクター 執行役員／パートナー

電力会社、ガス会社等のエネルギー企業を中心に、戦略立案、組織再編、オペレーション改革など幅広い領域におけるコンサルティングに従事。近年は特に、デジタル技術を活用した改革プロジェクト・脱炭素関連案件を多数リードしている。

Web ページ

当社エネルギーセクター関連のWeb ページへは下記よりアクセスが可能です。
<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/topics/power-and-utilities.html>

バックナンバー

Vol.1 エネルギー企業の戦略ポートフォリオ

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-01.html>

持続可能な社会に向けたエネルギーシステムの大転換が世界的に起こっており、エネルギー企業はこれまでの事業の延長では競争に勝つことが難しくなっています。特に脱炭素の機運からエネルギー事業に参入する異業種プレイヤーも多数存在し、エネルギー企業像や事業構造に変革が起こる中で、従来のエネルギー企業においても大胆な戦略の転換が問われる時代となっています。

本レポートでは、海外エネルギー企業の戦略転換シナリオや次世代戦略のポイントを把握したうえで、国内エネルギー企業が異業種プレイヤーや海外勢との競争の中で、どのような戦略を持ってどのようなビジネスで社会的価値と経済的価値を発揮していくのか、今後の戦略転換に対して提言を行いました。



Vol.2 レベニューキャップ制度導入後の一般送配電事業者

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-02.html>

再生可能エネルギーの普及や、カーボンニュートラルの実現に向けた検討の加速化など、ここ数年で日本の一般送配電事業者を取り巻く環境は大きく変容しており、それにあわせて多数の新制度導入・制度見直しが予定されています。中でも2023年4月から導入されるレベニューキャップ制度は特に一般送配電事業者に大きなインパクトを与えており、電力の安定供給を担保するために制度への対応を適切に推進しつつ、「既存事業の効率化」と「新たな収益源の確保」を同時に実現していく必要に迫られています。本誌においては、その2点をどのように進めていけばよいか、考え方や進めるうえでのポイントを取りまとめています。



Vol.3 エネルギー企業の戦略転換の実現に向けた大胆なM&Aの活用

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-03.html>

カーボンニュートラルやエネルギー価格高騰など、エネルギーの事業環境は大きく変化しています。このような中、国内のエネルギー企業は経営目標として、2030年までに海外エネルギー事業を含む新規事業で、本業の国内エネルギー事業と同規模の経常利益を創出することを掲げています。この高い目標を2030年までにオーガニックに実現することは難しく、大規模なM&Aは欠かせない戦略オプションになります。他方で、大規模なM&Aはリスクの高い経営手法でもあります。

本レポートでは、非連続な成長を可能とする大規模なM&Aに伴う大きなリスクをコントロールし、M&Aの目的を実現させる、大規模M&Aの成功の要諦について、欧州のユーティリティ企業や国内他業界のM&A巧者の先行事例も交えながら提示しています。



Vol.4 電力・ガス業界における若手人財の確保と育成

<https://www2.deloitte.com/jp/ja/pages/energy-and-resources/articles/er/newsletter-bridge-04.html>

これまでエネルギーの安定かつ高品質の供給を最大の目的としていた電力・ガス業界を取り巻く環境は大きく変化し、電力・ガス会社では今、GXやDXなど従来の業務の枠を超えた変革を推進する「攻め」の人財が必要とされています。しかし、日本の主流であるOJTを中心とした既存の人財・マネジメントの枠組みの中では、そうした人財を育成することは非常に難しい環境にあります。「攻め」の人財を育成するには、ゼロベースから自社の事業のあり方を考えられ、デジタルネイティブである「若手」層に着目し、今後の新たな領域を担う人財の柱として育成、活躍支援していくことが期待されます。

本レポートでは、「攻め」の人財に求められる要素を提示した上で、若手層の特性と、彼ら・彼女らを確保育成していくためのポイントを「採用」「育成」「組織風土」「サポート体制」の観点から考察します。



デロイト トーマツ コンサルティング合同会社 エネルギーセクター

〒100-8361 東京都千代田区丸の内3-2-3 丸の内二重橋ビルディング
Tel 03-5220-8600 Fax 03-5220-8601
www.deloitte.com/jp/dtc

Deloitte.

デロイト トーマツ

デロイト トーマツ グループは、日本におけるデロイト アジア パシフィック リミテッドおよびデロイトネットワークのメンバーであるデロイト トーマツ合同会社ならびにそのグループ法人(有限責任監査法人トーマツ、デロイト トーマツ リスクアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ コンサルティング合同会社、デロイト トーマツ ファイナンシャルアドバイザー合同会社、デロイト トーマツ 税理士法人、DT弁護士法人およびデロイト トーマツ グループ合同会社を含む)の総称です。デロイト トーマツ グループは、日本で最大級のプロフェッショナルグループのひとつであり、各法人がそれぞれの適用法令に従い、監査・保証業務、リスクアドバイザー、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、税務、法務等を提供しています。また、国内約30都市に約2万人の専門家を擁し、多国籍企業や主要な日本企業をクライアントとしています。詳細はデロイト トーマツ グループWebサイト、www.deloitte.com/jpをご覧ください。

Deloitte (デロイト)とは、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人(総称して“デロイトネットワーク”)のひとつまたは複数指します。DTTL (または“Deloitte Global”)ならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体であり、第三者に関して相互に義務を課しまたは拘束させることはありません。DTTLおよびDTTLの各メンバーファームならびに関係法人は、自らの作為および不作為についてのみ責任を負い、互いに他のファームまたは関係法人の作為および不作為について責任を負うものではありません。DTTLはクライアントへのサービス提供を行いません。詳細はwww.deloitte.com/jp/aboutをご覧ください。

デロイト アジア パシフィック リミテッドはDTTLのメンバーファームであり、保証有限責任会社です。デロイト アジア パシフィック リミテッドのメンバーおよびそれらの関係法人は、それぞれ法的に独立した別個の組織体であり、アジア パシフィックにおける100を超える都市(オークランド、バンコク、北京、ベンガルール、ハノイ、香港、ジャカルタ、クアラルンプール、マニラ、メルボルン、ムンバイ、ニューデリー、大阪、ソウル、上海、シンガポール、シドニー、台北、東京を含む)にてサービスを提供しています。

Deloitte (デロイト)は、監査・保証業務、コンサルティング、ファイナンシャルアドバイザー、リスクアドバイザー、税務・法務などに関連する最先端のサービスを、Fortune Global 500®の約9割の企業や多数のプライベート(非公開)企業を含むクライアントに提供しています。デロイトは、資本市場に対する社会的な信頼を高め、クライアントの変革と繁栄を促し、より豊かな経済、公正な社会、持続可能な世界の実現に向けて自ら率先して取り組むことを通じて、計測可能で継続性のある成果をもたらすプロフェッショナルの集団です。デロイトは、創設以来175年余りの歴史を有し、150を超える国・地域にわたって活動を展開しています。“Making an impact that matters”をパーパス(存在理由)として標榜するデロイトの45万人超の人材の活動の詳細については、www.deloitte.comをご覧ください。

本資料は皆様への情報提供として一般的な情報を掲載するのみであり、デロイト トウシュ トーマツ リミテッド (“DTTL”)、そのグローバルネットワーク組織を構成するメンバーファームおよびそれらの関係法人が本資料をもって専門的な助言やサービスを提供するものではありません。皆様の財務または事業に影響を与えるような意思決定または行動をされる前に、適切な専門家にご相談ください。本資料における情報の正確性や完全性に関して、いかなる表明、保証または確約(明示・黙示を問いません)をするものではありません。またDTTL、そのメンバーファーム、関係法人、社員・職員または代理人のいずれも、本資料に依拠した人に関係して直接または間接に発生したいかなる損失および損害に対して責任を負いません。DTTLならびに各メンバーファームおよび関係法人はそれぞれ法的に独立した別個の組織体です。

Member of
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2024. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301