

## Bridge 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

#### 一般送配電事業者を取り巻く環境変化と求められる対応 環境変化が一般送配電事業者に及ぼす影響

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、今後もその変化は継続していくことが見込まれる。日本の人口は今後も減少し、その影響を受け電力需要・労働力も減少の一途をたどっている。また、デジタル技術の目覚ましい進展により、様々な領域・分野において業務の高度化が進んでいる。エネルギー業界においては、再生可能エネルギーの普及や2050年カーボンニュートラルの実現に向け、分散化や脱炭素化の検討も加速しており、一般送配電事業者としてもこれまでとは違った役割や価値提供を求められるようになってきている。また、制度

改革においても多数の新制度導入が予定されている。直近で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与えるインパクトが大きく、これまで託送に係るコストは全て託送料金で回収できていたが、今後は収入上限値が設定され、その中で託送料金を設定することとなる。企業努力によりコスト削減を行えばその分利益は大きくなるが、言い換えれば、計画したコスト削減が行えなければ利益が小さくなってしまおうおそれがある。レベニューキャップ以外にも様々な制度導入が計画されており、今後も新制度の導入や制度の見直しによるインパクトは一定発生することが見込まれる。

### 一般送配電事業者に求められる対応

これらの環境変化が押し寄せてきている中でも、一般送配電事業者としては「安定供給」し続ける使命がある。そのため、一般送配電事業者は次の点について、対応する必要がある。

#### ①制度への着実な対応

様々な制度変更が今後も続いていく中で、一般送配電事業者は制度変更に対応するための業務・システムの検討が必要となっていく。託送の品質に直結するような業務混乱を招かないよう、着実に対応する必要がある。各社とも力をかけて対応している。

#### ②既存事業の効率化

前述のレベニューキャップ制度の導入により、長らく包括原価方式で託送コストを全て積み上げてきたが、収入上限値が設定され、一般送配電事業者は託送の品質を維持しながらもコスト削減していく必要がある。一般送配電事業者として多くのコストがかかっている「設備保全費用」、及び「業務運営費用」については、対策が必須となる。

##### (1) 設備管理の最適化

高度経済成長期に敷設された大量の電力設備の多くが高経年化しており、設備保全に関するコストの増大が想定される。最適な設備保全を施すことで、安全性を担

保しつつ、メンテナンスコストを低減することが求められる。

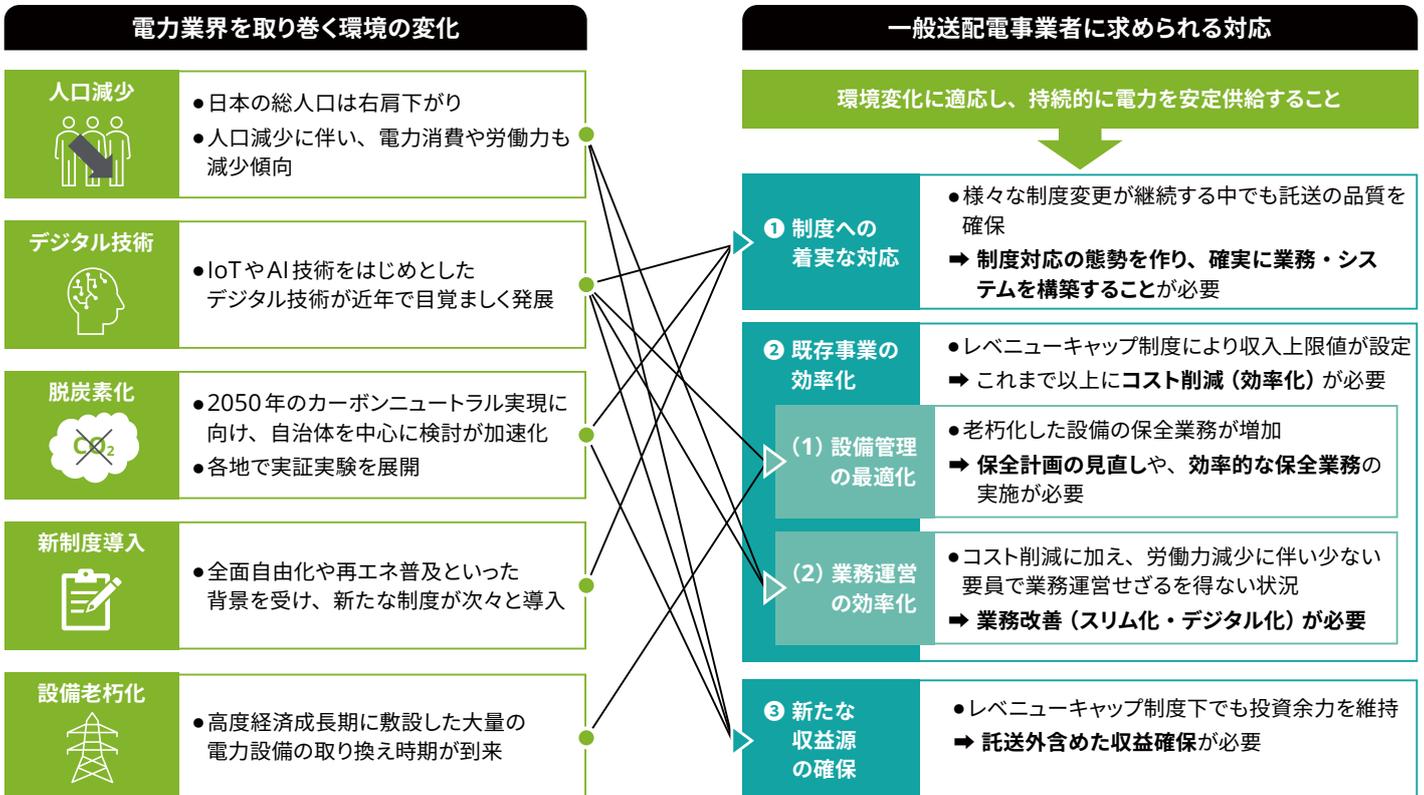
##### (2) 業務運営の効率化

全国的な人口減少や少子高齢化の影響を受け、業界全般的に労働力の低下が顕著となっている。一方で新たな制度変更や新規事業等、業務の種類や量は増加することが想定される。今後はより一層少ない要員で託送業務を運営できるような、業務のスリム化・デジタル化が必須で求められる。

#### ③新たな収益源の確保

送配電事業の法的分離以降、一般送配電事業者は発電事業や小売事業から独立した事業運営を行ってきている。前述のレベニューキャップ制度により収入上限値が設定されたとしても、必要な投資余力は保有しておく必要がある。レベニューキャップ制度の導入開始からしばらくは効率化によるインセンティブ（収入上限の引き上げや上限維持）を享受できるとはいえ、品質を維持したままでの効率化にも限界がある。将来を見据え、レベニューキャップの影響を受けない、新たな収益源を確立しておくことは必要と言える。また、人材確保の観点からも、魅力的な企業であり続ける必要があり、新たなビジネスを通して、地域への貢献など、新たな価値提供を生み出すことも率先して実現していくことが望ましい。

図 1. 一般送配電事業者を取り巻く環境の変化と求められる対応



出所：各種公開情報よりデロイト トーマツ コンサルティング作成

このように、一般送配電事業者は新制度による業務変化に対応しつつ、「コスト削減」と「収益確保」の両輪を回していく必要がある。本誌においては、2023年4月に導入されるレベニューキャップ制度の影響を強く受け、かつ足元で対応を着実に進めておくべき「業務運営の効率化」と「新たな収益源の確保」の2点について方向性を提言する。

### 業務運営効率化におけるよくある壁と解決策

業務効率化はトップマネジメントの指示のもと全社的な活動として取り組み、各部門は全社目標から展開される部門目標を達成すべく業務改善に取り組んでいることが多い。活動を計画するうえでは、自組織の問題を把握し問題が大きく解決可能なものから優先順位を付けて取り組むのが一般的だが、業務改善に取り組む各部門にとって当期の目標を達成する必要があるため、自部門の裁量で改善でき確実に効果を出しやすい問題が対象となりやすい。その結果、活動としては全社大だが個々の取り組みは部門内に閉じた部分的な改善に留まりがちである。業務運営費用の削減に向けては、全社大で業務俯瞰し、より効果の大きい改善機会を特定し優先度を付けて、必要な人を

集めてプロジェクトを組成し実行することが必要であるが、実行するうえでは3つの壁がある。

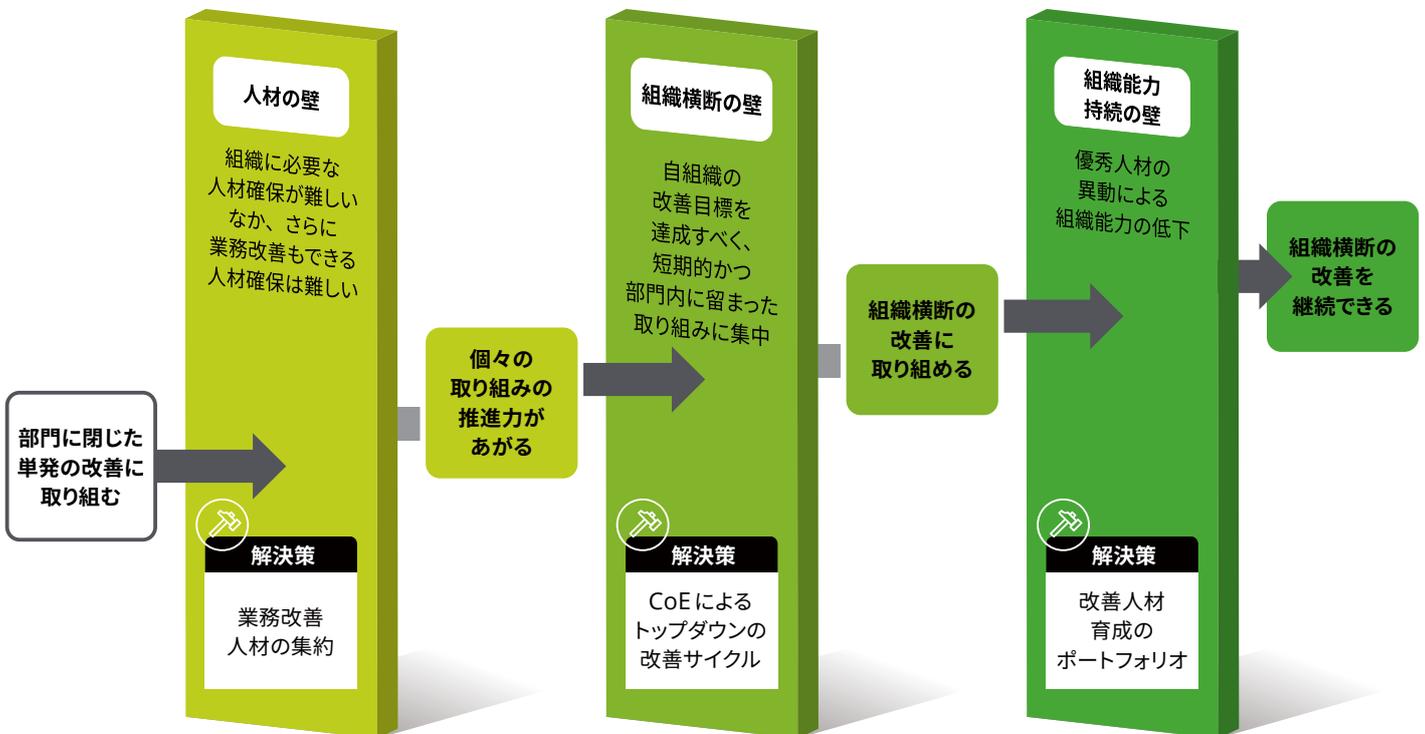
1つ目は人材の壁である。効果を創出するうえでは、対象業務の知見に加えて、分析力や業務設計力といった改善推進スキルや、解決手段となるデジタルの知見が必要となるが、各部門が限られた人員で業務遂行する傍ら、これらの業務改善に必要なスキル・知見を獲得させるのは容易ではない。

2つ目は組織横断の壁である。本社の改善推進組織の役割が、目標の割当・進捗管理・集約といった事務局に限定される場合、各部門は自身の目標を達成すべく、短期的に効果が出やすい取り組みに集中しがちである。

3つ目は組織能力持続の壁である。1つ目、2つ目の壁を乗り越え、必要なスキル・知見を持った人材を集め適切な進め方で活動できれば期待する効果が得られる。しかし、その活動が優秀な人材に依存する状況である場合、定期異動を機に活動継続が難しくなり、持続的に効率化効果を出し続けることはできない。

これら3つの壁をどのように乗り越えればよいか、以降で成功のポイントを示す。

図2. 継続的な業務運営効率化に向け乗り越えるべき壁



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

### (1) 業務改善人材の集約

業務改善に取り組むうえで必要なスキル・知識は大きく3つある。現状把握から原因分析、そして施策検討という一連の活動を行ううえで、業務改善に携わる人材は改善推進スキル・業務知見・デジタル知見を獲得する必要がある。

業務知見が不足すれば対象業務を深く考察できず、改善推進スキルが不足すれば問題の発見や原因究明が不十分になり、デジタル知見が不足すれば施策の幅が限定されるため、これらの何れかが欠けると期待する効果が得られない。

各企業において、改善に強みを持つ組織と、デジタルに強みを持つ組織を組み合わせて取り組むこともあるが、組織間の分担意識から牽制しあいお互いの強みを活かすきれないこともあるのではないかと。そのため個人がこれらのスキル・知識を獲得し、一連の改善プロセスを一貫貫で実行できる姿が望ましい。

ただし、個人が幅広いスキル・知識を獲得するには時間がかかるうえに、各部門が自組織の業務遂行に必要な人材確保も難しくなりつつあるなかで、これらのスキル獲得にかけられる余裕がないのが実態ではないかと。また定期異動による人事ローテーションがあれば部門に属しながら研修機会を継続活用してスキルを向上させていくのは難しい。

そのため、各組織に分散する人材を集約し、業務改善に特化し活動しながら専門性を高めていくのがよい。その際の一いつの形がCoE (Center of Excellence) である。

CoEは一般的に戦略・企画、情報共有・発信、実行、育成といった役割を担う。社内の人材を集約し時には社外

からの採用もしながら人材を増強し、実践のなかで効果を創出しつつ、ノウハウを蓄積し組織の能力を強化していく。

CoEの配置の仕方としては、中央集権型／分散型／ハイブリッド型の3類型ある。

中央集権型は1つのCoEが全社の活動を企画・推進する。人材を1か所に集中するため、限られた人材のなかで要員確保するうえでは実現しやすい。また、部門に属さず中立的な活動を行えるため組織横断の活動が企画しやすいが、一方で現場との距離は離れてしまうため、意見のすり合わせ・調整については、より丁寧なコミュニケーションが必要となる。

次に部門毎にCoEを配置するのが分散型である。部門毎に人材確保が必要となるため、全社的にみると中央集権型よりは多くの人材が必要となる。自組織の人材が改善を担うため、業務や課題を把握し現場の理解を得た活動をしやすいが、一方で活動や情報共有が部門に閉じる傾向になるため、部門間での情報共有の仕組みを構築する必要がある。

最後にハイブリッド型である。中央と部門それぞれにCoEを配置するため、うまく設計しないと3類型の中で最も多くの人材が必要となるが、中央集権・分散それぞれの強みを組み合わせた活動が可能となる。

どのタイプのCoEが適するかはその企業の置かれた状況や企業特性にも依存する。例えば、人材不足から端を発するのであれば、まずは少数精鋭の中央集権型で活動を開始し、活動の実績やノウハウの蓄積、人材育成を行いながら活動の拡大に鑑みハイブリッド型へ移行することが適切と考えられる。重要なのは、改善活動の進捗などに応じて都度組織の在り方を見直すことにある。

図3. CoEの類型

	中央集権型	ハイブリッド型	分散型
配置イメージ			
人材確保	● 1か所集中のため少ない人数の確保で実現可能	● 中央・各部門それぞれに配置するためより多くの人材が必要	● 部門毎に人材確保が必要
改善機会の特定	● 中立的な立場で、組織横断の改善機会を特定可能	● 組織横断・組織内双方の改善機会を特定可能	● 自組織に特化した活動が進めやすい
改善の推進	● 中央と現場との意見対立が起こらないよう、より丁寧にコミュニケーションをとり推進する必要	● 企画は中央で、実行は部門でと分担することで、双方の強みを活かした活動が可能	● 業務・課題の理解も深く、現場の理解を得やすい

出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

脚注：組織横断の改善を実現するために各観点においてより適しているものを濃い色で表現

## (2) トップダウンの改善サイクル

全社活動を進める際の役割分担として、全社の改善活動推進は本社の企画部門や業務変革部門が担うことが多い。その際、よくある本社部門の役割としては、期初に全社大の目標値を定め、それを部門毎に割り振り各部門に活動を指示し、期間中は定期的にプロジェクトの進捗状況を確認し、期末に活動成果の集計を行う、いわゆる事務局の役割である。各部門は、目標の割り当てを受け、当期の活動を計画、プロジェクトを実行し改善効果を本社に報告する。このような役割分担の場合、各部門は自部門の目標を達成するために、短期に効果が出やすい問題に注目し部分的な改善に留まりがちである。このような改善サイクルは各部門の裁量で取り組みやすいため、即効性の高い取り組みに対して適している。

一方組織を横断した問題に取り組む際は、本社部門は事務局に留まらず自ら企画・リードする旗振り役になる必要がある。まず、全社の業務を俯瞰し業務量やリードタイムを把握する。そのうえで改善機会を選定、優先度付けし、改善プロジェクトを組成する。一連の業務プロセスに関わる部門すべてにメンバーとして参画・実行してもらう。このように本社が現状を把握し、自ら案件を創出することで、より大きな改善に取り組むことができる。その際、本社部門の人数不足や業務知見の偏り、スキル不足等を理由に実行が難しい場合、業務の可視化や改善機会の発見にデジタルソリューションを活用することで、これら課題を解決し旗振り役として機能できる可能性がある。

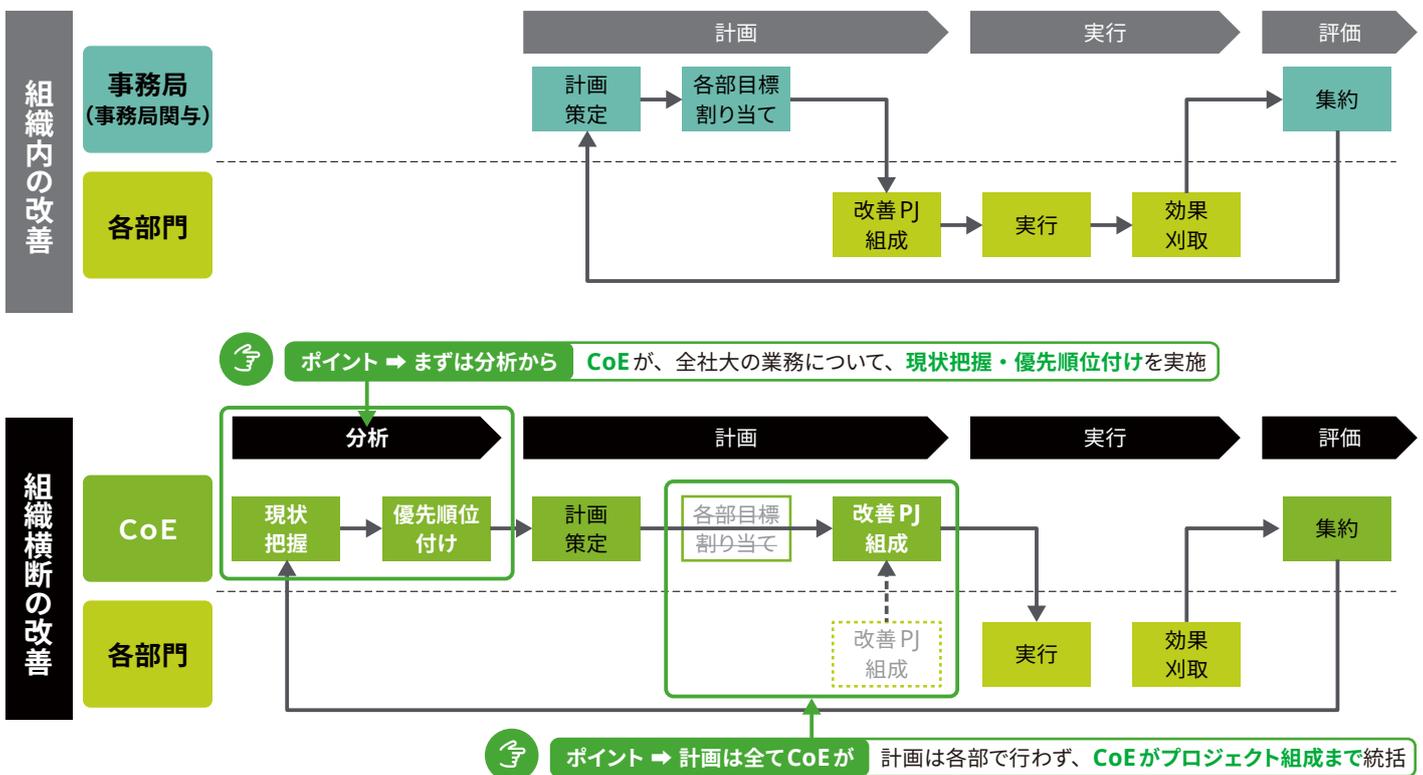
## (3) 改善人材育成のポートフォリオ

必要な人材を確保し全社大の改善活動を主導できたとしても、それを一過性の取り組みに終わらせないための人材育成に腐心する必要がある。前述の通り、業務改善に必要なスキル・知見は改善推進スキル・業務知見・デジタル知見の3つである。

改善推進スキルは、現状把握から問題の特定、分析といった一連の改善プロセスに必要となる分析や、仮説思考・論理的思考といった思考、TO-BEプロセスを定義する業務設計、およびプロジェクト管理がある。これら改善推進スキルは業務内容に関わらない共通のベーススキルであり全員が獲得すべきものである。社内外の業務改善、人材育成研修を活用しOff-JTで学習した後、OJTで実践しながら高めるものである。

次に、業務知見は契約・申込受付・料金計算といった託送オペレーション知見、設備の設計・工事・保全といった設備知見、需給運用・系統運用といった系統知見と業務領域により内容が異なるうえに、改善を行ううえでは深い知見が必要となるため、各自の適正をみながら専門性を確立する領域である。専門性の確立の仕方としては、まずは出身組織の業務等これまでの経験に鑑み専門領域を決め、有識者からOJTを通して移転する。また、各組織が着任者向けに導入研修等を実施している場合、それを活用するのもよい。

図4. 改善活動の範囲に応じた2つの改善サイクル



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

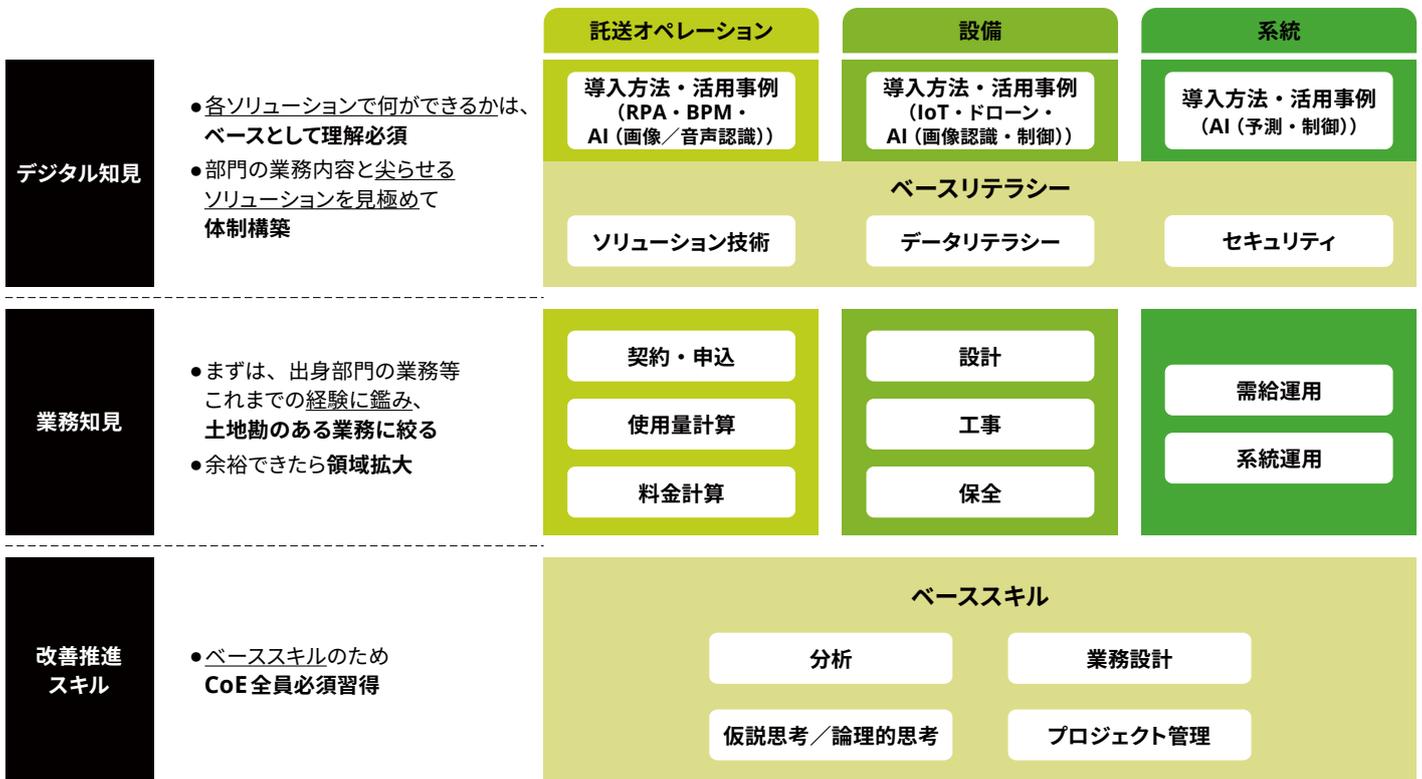
デジタル知見は改善施策の選択肢となるデジタルソリューションの活用に必要な知見である。まずはデジタルソリューションそのものの理解である。デジタルソリューションと言っても、机上業務に適用するRPAや、設備保全に利用するドローン、需給調整に利用するAI等と様々なソリューションがあるため、業務の性質と相性のよいソリューションを見極めその専門性を身に付けるのがよい。またデジタルソリューションを有効活用するうえでは、データリテラシーや活用時のインシデント防止のためのセキュリティの基礎知識が必要でありこれらは業務領域に関わらず共通的に獲得すべきものである。共通部分はOff-JTで獲得しつつ、ソリューションの理解は社外の情報を活用して最新の情報を蓄積しつつ、実践を通してノウハウを獲得していく。

業務改善に必要なスキル・知見は幅広く個人が獲得するには時間を要するため、活動のポートフォリオを考えながら、組織の中で専門性を確立する領域を分担し、育成および組織能力の維持・向上を図るとよい。

なお、改善組織がデジタルソリューションの実装まで担う場合、ソフトウェア開発やデータサイエンスと必要なスキルがさらに広範囲になるため、実装能力まで持つかは改善組織設立の狙いや、内製化組織の組織能力や社外の協力体制などをふまえて検討する。

業務運営の効率化を阻む3つの壁を乗り越えるポイントを示した。これらを実践するには一定の時間がかかるが、その間に獲得した人材の異動があると能力の維持・向上が中途半端になり、高い専門性を持った人材の育成が難しい。そのため前述のポイントの他にも、継続的に専門性を高められるようなキャリアパスの構築やそれに合わせた人事制度の見直しも適宜検討いただきたい。

図5. 改善人材が身に付けるべきスキル・知識



出所：デロイト トーマツ コンサルティング作成

### 一般送配電事業者における新たな収益源

レベニューキャップ制度開始当初は、収入上限内での効率化インセンティブがあるため、必要以上に新たな収益源を重視する必要はない。一方で、規制期間の進行と共に効率化余地が減少することはほぼ自明のことであるため、レベニューキャップ制度定着後の事業環境を見据え、各社託送外事業等の開発を進めている。

#### (1) 新たな収益確保に向けてどこを目指すべきか？

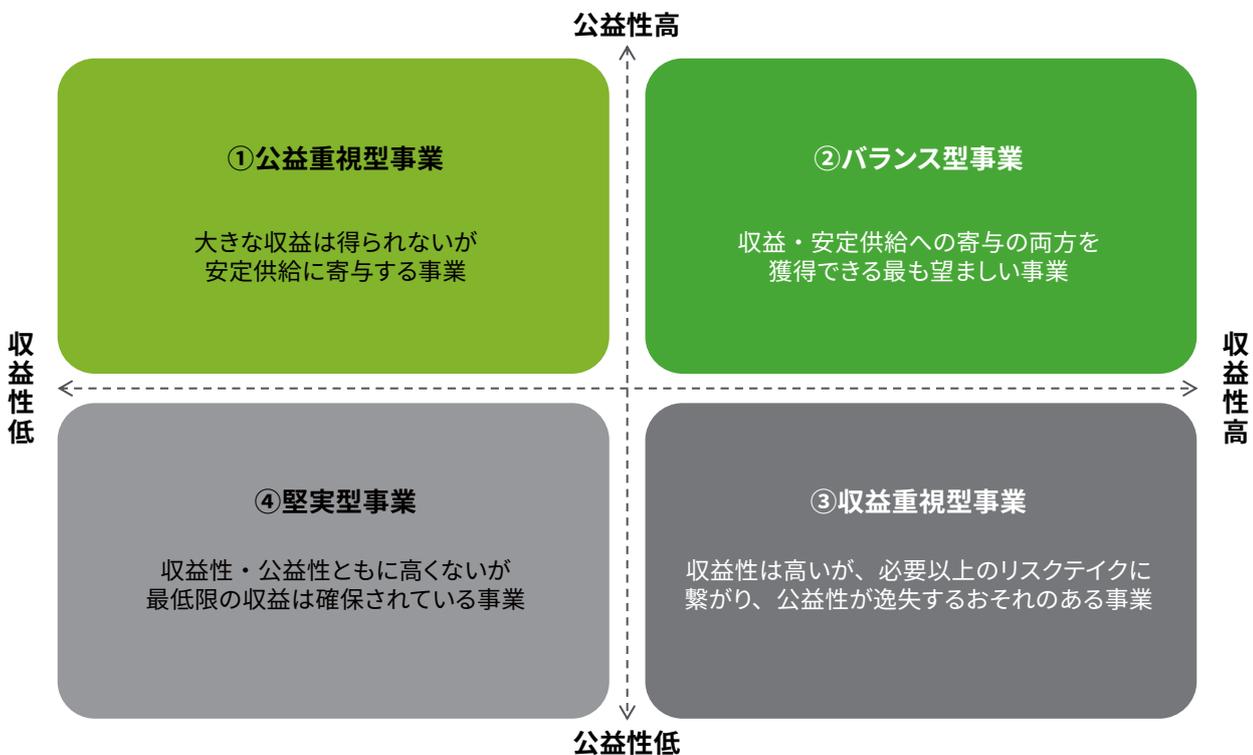
一般送配電事業者が目指すべき新たな収益確保の方向性としては、単なる利益の追求ではなく、広い視野で見た際の公益への貢献である。なぜなら、一般送配電事業者は、電力自由化後においても唯一独占を認められた存在であり、その存立基盤は安定供給という公益への使命にあるからだ。したがって、新たな収益源だと言っても「安定供給」を広義に捉え、その使命に資することが最大の目標となる。

一般的に、地域全体への公益性と個社としての収益性は相反することが多く、そのバランスをどう取るか、が重要な論点となる。上記2軸のバランスの取り方を検討するにあたって、4つの事業モデルを設定する。①公益重視型事業：公益性が高い事業、②バランス型事業：公益性、収

益性のバランスの取れた事業、③収益重視型事業：個社としての収益性の高い事業、④堅実型事業：公益性、収益性ともに高くはないものの最低限の収益は確保されている事業、の4つだ。

各社の置かれている環境による差異は少なからずあると思うが、本誌においては、①公益重視型事業から②バランス型事業を推進することが、一般送配電事業者の目指すべき新たな収益確保の方向性と提言したい。なぜなら、(1) 一般送配電事業者においては安定供給が最大の使命である以上、③収益重視型事業を目指すことは必要以上のリスクテイクへとつながり、一般送配電事業者としての存立基盤を脅かす可能性がある一方、(2) 安定供給を重視しすぎると、(特にレベニューキャップ制度定着後) 企業として継続的に成長していくことが難しくなり、今後、我が国の生産年齢人口が減少していくにあたって、高度化する安定供給に必要なスキル・ポテンシャルを持った優秀な人材の採用が困難となる可能性があることから、④堅実型事業以上の一定の収益性を担保する必要があるからだ。したがって、目指すべき新たな収益確保の方向性としては、①公益重視型事業から②バランス型事業、すなわち、一定の公益性が認められる事業を推進することになる。

図6. 新たな収益源とするべき事業モデルの類型



**(2) 顧客は誰で何を強みとして事業を創造するか？**

公益重視型事業やバランス型事業の受益者は、「公益」であるからして、各一般送配電事業者の保有するリソースを活用できる範囲の中で、幅広いステークホルダーと捉えるべきである。なぜなら、一般送配電事業者が送配電事業の地域独占を許された背景として、第一義的には安定供給が自由競争によって阻害されないことがあるものの、併せて、これまでの技術的知見や、人、設備といった資産を面的に保有していることも重要な要素だったからである。つまり、一般送配電事業者の強みは、地域における面的なリソース（設備、データ、ヒューマンリソース）の保有にあることから、それを活用できる範囲の中で、幅広いステークホルダーへ価値を提供すべきである。

一方で、最初から幅広いステークホルダーへの価値提供を目指すことは、各社のリソースを分散して活用することになり品質低下につながるリスクがあることから、現有リソースや様々なステークホルダーのニーズの変遷をふまえ、各社や各地域の実情に応じた新たな事業のロードマップを検討することが肝要である。

各社や各地域の状況に応じて優先順位が異なることから画一的な定義はできないものの、一般的に重要なステークホルダーの例として、①地方自治体、②高圧需要家、③

高圧発電事業者、④アグリゲーター、⑤小売電気事業者が挙げられる。それぞれの現在置かれている状況と一般送配電事業者としての技術・リソース活用のオポチュニティを整理する。

- ① 地方自治体は、山積する地域課題の解決、昨今の災害激甚化に伴うレジリエンス強化、国を挙げてのグリーン転換（GX）への対応といったアジェンダを抱えており、デジタル技術を活用した今後の地域の在り方の基盤には、柔軟かつ強靱な電力インフラの構築が欠かせない。一般送配電事業者の技術的知見、及び人、設備といったリソース活用の面からも、今後、地方自治体との関係性を一層強化するような事業の在り方を模索する必要がある。
- ② 高圧需要家は、昨今のエネルギー価格高騰に伴うコスト増への対応、GXへの対応といったアジェンダを抱えており、効率的なエネルギーマネジメント、脱炭素エネルギーの導入促進等のニーズを抱えている。また、分散化電源の導入が進んでいる地域においては、昼間の上げデマンドレスポンス（DR）の潜在リソースとしても高圧需要家は期待されており、上げDR対応に向けた需要家ニーズも今後増加すると考えられる。

図7. 重要なステークホルダーに対する事業オポチュニティと活用リソース

	ステークホルダーのニーズとオポチュニティ	活用できる主なリソース			
		技術的知見	設備	データ	ヒューマンリソース
地方自治体	●地域課題の解決、災害激甚化に伴うレジリエンス強化、グリーン転換（GX）への対応 →柔軟かつ強靱な電力インフラの構築	✓	✓	✓	✓
高圧需要家	●エネルギー価格高騰に伴うコスト増、GXへの対応 →効率的なエネルギーマネジメント、脱炭素エネルギーの導入促進	✓	✓	✓	✓
高圧発電事業者	●卒FITが進み価格が変動する中での収益最大化 →新たな発電所建設や既存発電所の収益向上に向けたデータ活用	✓	✓	✓	
アグリゲーター	●更なる分散化電源の増加 →きめ細かい需給情報の把握や、スムーズな需給調整に向けた統一的なプラットフォームの構築	✓	✓	✓	
小売電気事業者	●エネルギー価格高騰に起因するビジネスモデルの見直し →付加価値サービス提供へ向けたデータ活用	✓		✓	

- ③ 高圧発電事業者は、今後卒FITが進んでいく環境下、価格変動の中での収益最大化が重要なアジェンダとなる。一般送配電事業者の保有するデータを公開して、新たな発電所建設や既存発電所の収益確保に向けた検討を促進させるような関わり方も一例として考えられる。
- ④ アグリゲーターは、今後さらに分散化電源が増加する中で、調整力の一端を担う重要なステークホルダーとなる。きめ細かい需給情報の把握や、スムーズな需給調整に向けた統合的なプラットフォームの構築等、アグリゲーターのニーズも今後重要性を増すと考えられる。
- ⑤ 小売電気事業者は、昨今のエネルギー価格高騰をきっかけとして、ビジネスモデルの見直しが重要なアジェンダとなる可能性がある。これまでの調達・販売モデルから、付加価値サービス提供へ向け、一般送配電事業者の保有するデータの利活用が重要となる可能性がある。

現状、設備を活用した5G向けの電柱共用化や地上設備のデジタルサイネージ活用等、場所を提供するような事業で一定の成果が確認できる一方で、その他の技術・リソースを活用した新たな事業については、様々な実証実験や地域脱炭素への参画など検討自体は相当進めているものの目に見える成果を得るまでにはもう少し時間がかかる。各社・各所での検討を加速化し、第1規制期間中などできるだけ早期に成果が得られる状態になることを期待したい。

### コスト削減と収益確保の両輪を回し続けるために

昨今、電気料金に対する国民の関心が高まっており、一般送配電事業者としても継続的にコスト削減し続けることが求められる状況になってきた。また、繰り返しになるが、魅力的な企業であり続けるためにはビジネスをシュリンクさせないよう新たな収益源を作り、それを収益の柱にまで育て上げなければならない。

コスト削減の取り組みにおいては、前述したような継続的な改善推進の仕組みを作り終えた後には、品質と効率のバランスが論点となる。効率面を重視するあまり、品質が疎かになるのは本末転倒であるが、これまでの品質を適切な範囲で見直すことを行わなければ効率化は進まない。現場主導の改善では品質の見直しまで範囲を広げて検討するのは難しいが、現場から一歩離れたCoE組織であれば第三者的立場として担保すべき品質範囲の見直しを提言しやすくなる側面もある。組成したCoE組織を中心に、安定供給、サービス向上とともに、効率化の観点も含めた上でのあるべき業務品質を検討することが次のステップになる。

また収益確保の取り組みにおいては、現状成果を得ることができている設備の利活用に関する事業は、追加で投下するリソースが少なく着実に利益を上げやすいことから、新たな事業の足掛かりとして引き続き推進していくべきである。一方、今後ますます公益へ貢献し地域におけるプレゼンスを向上し収益の柱を作るにあたっては、地方自治体やその他重要なステークホルダーとの関係を強固にし、状況やニーズを捉えたうえで、技術知見やデータ、ヒューマンリソースを活用し貢献することが一般送配電事業者にとっての重要なアジェンダとなる。

レベニューキャップ制度の導入により、コスト削減も収益確保も継続的に成果を上げ続けることが極めて重要になる。電力の安定供給という最大の使命を達成しながら、この両輪を回し続けることは容易ではないが、その実現の成否は、これまで培ってきた圧倒的な現場力を最大限レバレッジできるように経営が舵取りできるかどうかにかかっている。

## 執筆者



### 九十九 雅理 Masamichi Tsukumo

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 シニアマネジャー

エネルギー業界を中心に新規事業創出、組織再編、業務プロセスの新規検討・再構築、業務改善（効率化／リスク対策）、システム導入支援など、様々なプロジェクトに従事。



### 金子 快聖 Kaisei Kaneko

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 マネジャー

エネルギー業界を中心に、組織再編、業務プロセス再構築、デジタル化を始めとする業務効率化等、多様なプロジェクトに関与。



### 細谷 功太 Kota Hosoya

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 マネジャー

エネルギー業界を中心に、業務プロセス再構築、デジタル技術を用いた業務効率化、DX体制構築等のプロジェクトに従事。



### 福和 愛実 Manami Fukuwa

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 シニアコンサルタント

エネルギー業界を中心に、組織再編、業務プロセス再構築、業務品質改善等のプロジェクトに従事。

## 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。

## 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發揮していくのか、今後の戦略転換に対して提言を行いました。

#### 【目次】

1. エネルギー企業の戦略転換の必要性
2. 海外エネルギー企業の動向
  - (1) 海外エネルギー企業の戦略の全体俯瞰
  - (2) 海外エネルギー企業による技術投資と市場／モデル創出
3. 国内エネルギー企業の戦略オプション
  - (1) 新興国・成長国への M&A / インフラ投資
  - (2) 次世代技術投資による自社ポジション創出
  - (3) 価値に共感する市場グループの形成
  - (4) エネルギー×「X」による地域エネルギープラットフォーマー
4. エネルギー企業に求められるアクション

## 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>



## 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 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 コーポレート ソリューション合同会社を含む)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1万7千名の専門家を擁し、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を指します。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、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、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約415,000名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(総称して“デロイト・ネットワーク”)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及び完全性に関して、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す。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2023. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.