

お客さまの立場に徹した 自家発電一括サービスの創業

半谷 栄寿

1. お客さまの私益に徹するマイエナジー

マイエナジーは、自家発電一括サービスをビジネスモデルとし、お客さまの立場に徹したエネルギーソリューション事業の展開を目指して、東京電力が東京ガス、日石三菱、三菱商事、関電工、高田工業所とともに平成12年3月に創業した、いわばベンチャー企業です（図1参照）。この1年間、競争市場の中で創業期の事業を立ち上げてきた実体験を踏まえて、まず、マイエナジーの経営の視点・スタンスからご紹介したいと思います。

マイエナジーは、個々のお客さまの私益に貢献する事業ですから、エネルギーの安全保障と効率向上という公益事業としての東京電力が果たしている役割を直接的に分担するものではありません。マイエナジーは、徹底的に個々のお客さまの立場に立って、個々のお客さまのエネルギーコストを削減することに集中します。

この点については、創立前、東京電力社内で大変な議論があった所以です。その議論を踏まえて、マイエナジーのプライオリティーはお客さまのエネルギーコストを削減することに帰結しました。ちょうどそれは、イトーヨーカ堂さんが当初、一見すると競合関係の方だけが強調されがちだったセブンイレブンを創って、夜遅くも朝早くも手近なところで買い物をしたいというお客さまのニーズに徹底的にお応えしたように、競争社会では当たり前の複数戦略を東京電力グループとして展開していくことにほかなりません。東京電力の目指すものとマイエナジーの目指すものに違いがあっても、競争市場ではそれは全く矛盾ではありません。イトーヨーカ堂さんとセブンイレブンさんが同じものを目指していたら、今日のイトーヨーカ堂グループの発展はないでしょう。公益を追求する東京電力が大規

模電源ネットワークのコストとプライスを下げながらお客さまに選ばれていく、そして、マイエナジーが個々のお客さまの私益に徹する。公益としても私益としてもお客さまに選ばれるグループ企業を創っていく、それが東京電力にとってのマイエナジー、東京電力にとっての分散電源事業戦略です。

2. 自家発電一括サービス

(1) マイエナジー方式

マイエナジーは自家発電事業としては後発であることを明確に意識しています。そこで、先行の会社にはないサービスをどうやって創り出すかに頭をひねったつもりです。昨年3月の創業に至る一昨年7月からの東京電力事業開発部内でのビジネスモデルの立案は、自家発電設備の所有をマイエナジーが行うということに収れんしました。経営の合理化をお進めのお客さまにとって、イニシャルコストがかかってしまうビジネスモデルではなかなか自家発電をお入れいただけません。お客さまの立場に徹する経営の実践の大前提として、マイエナジーは、設備を自ら所有するという発想に至ったわけです。マイエナジーのビジネスモデルは、設備をマイエナジーが所有するということから、自然にビジネスモデルの連鎖ができています。設備はマイエナジーの所有ですから、全国の官庁や消防署、経済産業局、電力会社などへの手続きはマイエナジーが行います。発電設備もマイエナジーが選定して、安全に設置工事を完了させます。燃料もマイエナジーがなるべく安く引いてきます。メンテナンスもお客さまには一切ご負担をおかけしません。こうして、自家発電一括のワンストップサービスができあがりました。このサービスをマイエナジー方式と呼んでいます（図2参照）。

(2) 10～15%程度のエネルギーコストを削減

お客さまには、電力会社とご契約を原則として業務用から季特別に変更していただきます。そして、昼間は自家発電を最大限運転する。それによって、系統の契

はながい えいじゅ
マイエナジー株式会社
兼 東京電力株式会社 事業開発部
〒105-0004 東京都港区新橋 6-17-20

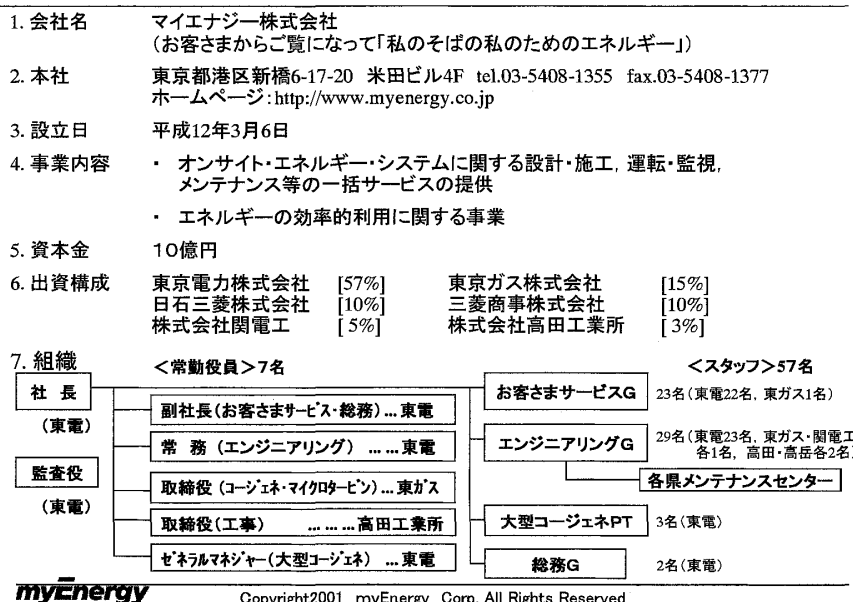


図1 マイエナジーの会社概要

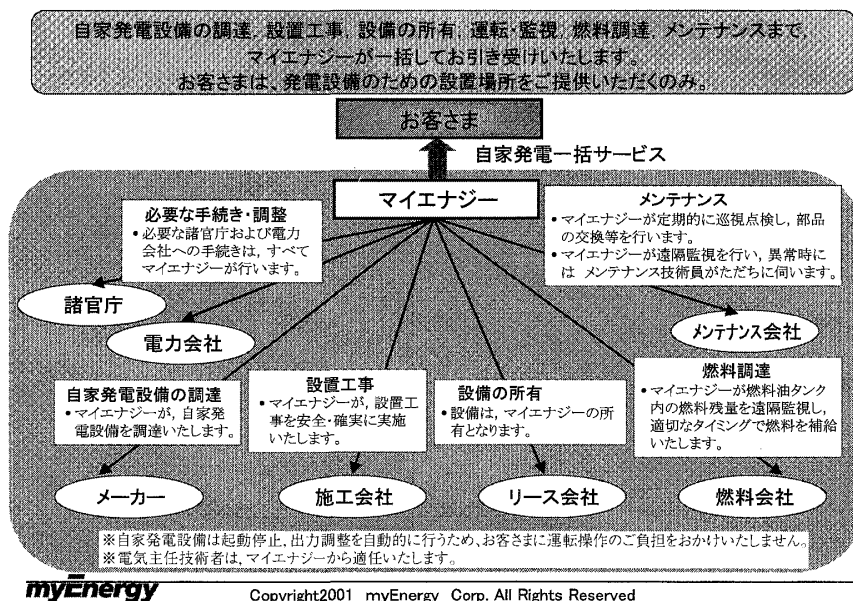


図2 自家発電一括サービス (マイエナジー方式)

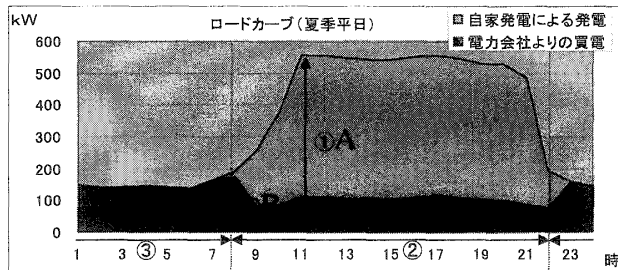
約電力を下げることで、昼間の比較的高い系統の料金単価に対して、それを下回る自家発の料金単価で運転していく。夜間は、割安な系統の深夜電力を使う。このように系統の電力と自家発を上手に組み合わせることによって、たとえば群馬県のショッピングセンター・フレッセイさんの例ですと、昨年10月の電気料金の引き下げ後のレベルに比べてもお客さまのエネルギーコストが15%程度も下がります(図3, 4参照)。

一方、マイエナジーは設備投資をしていますから、基本料金として主に設備費を10年前後の契約期間内に回収させていただきま。また、燃料費をサービス

料金としてお客さまから頂戴します。設備やものの代金ではなくて、あくまでもエネルギーサービスの対価としてお客さまから料金をいただいています(図4参照)。そういう意味では、小なりと言えども電気事業ですが、電気事業法17条にあたる許可の必要のない自家発自家消費、特定供給の類型です。電気事業法上の規制は、保安上の規定だけであり、電気主任技術者もマイエナジー側で選任させていただいています(図5参照)。

(2) 遠隔監視で安心

お客さまの敷地をお借りして建てさせていただいたマイエナジーの発電プラントは自動制御、遠隔監視シ



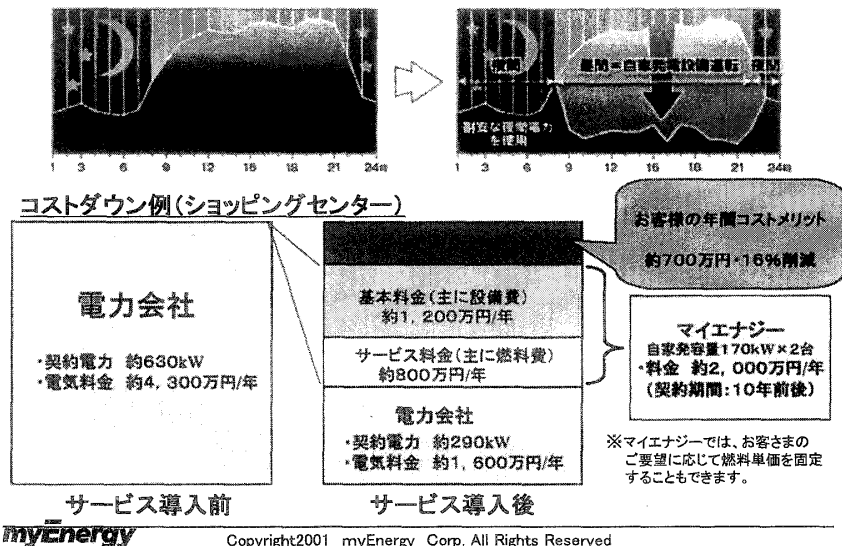
- ① 契約電力の減少 (=基本料金の減少)
 $1,560\text{円/kW} \times (A-B)$ (料金単価は東京電力の場合)
- ② 昼間の電力使用 (*自家発電導入時に季別契約に加入)
 昼間(8:00~22:00)は料金単価が高くなる
 1kWhあたり約17~20円 → できるだけ安価な発電機の電力を使用
- ③ 夜間の電力使用 (*自家発電導入時に季別契約に加入)
 夜間(22:00~翌8:00)は料金単価が格安
 1kWhあたり6円程度 → できるだけ安価な電力会社の夜間電力を使用

myEnergy

Copyright2001 myEnergy Corp. All Rights Reserved

図3 電力コスト削減のしくみ (例:ショッピングセンター)

電気料金単価の高い昼間に自家発電設備を運転しコストダウン



myEnergy

Copyright2001 myEnergy Corp. All Rights Reserved

図4 コストダウン例

システムの下で運転されています。そのデータは、毎日、監視サーバーに蓄積され、万が一のトラブル時は警報が即刻あがってきて、各県ごとに設置するメンテナンスセンターからお客さまのところにスタッフが急行します。このように、コンパクトなパソコンのネットワークが確実な遠方監視機能を果たしています。また、燃料は、残量を同じシステムの中で把握します。残量が一定のところまでくると、自動的に燃料会社に対する発注が行われるシステムになっています。

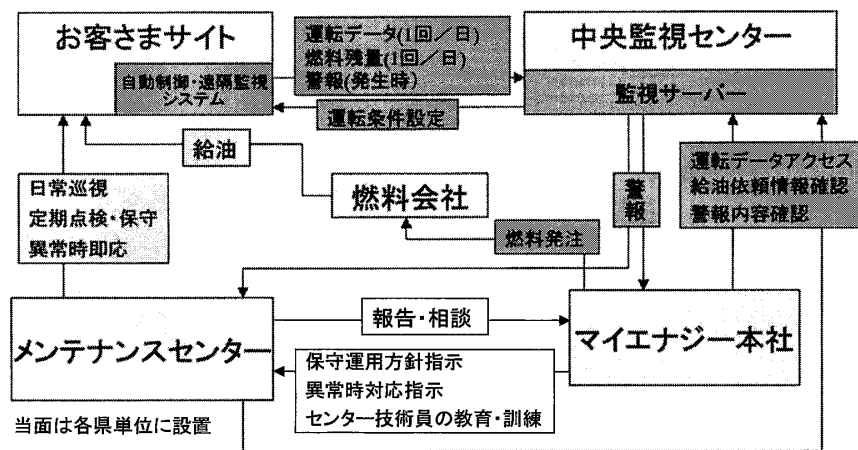
(3) 28 kW から数千 kW まで

出力 28 kW のマイクロタービンから数百 kW のディーゼル、そして数千 kW クラスまで、お客さまの

ご要望によってモノジェネでもコージェネでも、マイエナジーは、お客さまからご覧になってエネルギーコスト削減のパートナーに成長しようとしています。発電機の種類の多様化、そしてコージェネとして付加価値を付けることによってエネルギーコストを削減できるお客さまの層を拡大することがお客さまの期待にできることだと、マイエナジーは考えています。

(4) マイクロタービンにもチャレンジ

マイクロタービンは、当初、事業開始時から発電設備としての実用を予定していました。しかし、原油価格の高騰や電力会社の昨年 10 月の料金引き下げなどにより、その経済性が低下したため、マイクロタービ



当面は各県単位に設置
 平成13年6月末現在
 設置済: 群馬, 茨城, 神奈川, 千葉, 福島, 宮城
 設置予定: 栃木, 山形

myEnergy

Copyright2001 myEnergy Corp. All Rights Reserved

図5 自家発電設備の保守運用体制

ンの将来性に期待し、ノウハウの蓄積と市場での優位性確保のための先行投資の意味合いも含めて、2軒のお客さまに対してマイクロタービンによるエネルギーサービスを開始しています。

(5) 電力自由化領域のお客さまのご心境

マイエナジーには、大型のコージェネの話がたくさん舞い込みます。私は、自由化領域のお客さまは、電力自由化の現状に満足されていないと感じています。一般の市場ではお客さまは、複数の会社と商品から一つの気に入った商品を選択するところに満足感を得ますが、電力自由化の現状は、まだプレーヤーが整っておらず、お客さまにとっては電力会社との既存の契約を続けるというのが殆どです。勢いお客さまは自家発電の検討に拍車がかかります。

マイエナジーは、この2月、社内に新たに大型コージェネプロジェクトチームを発足させ、このような自由化領域のお客さまのエネルギーコスト削減ニーズにもお応えしようとしています。

3. ディーゼルとマイクロタービン、モノジェネとコージェネ

(1) お客さまの立場と供給者の発想

環境面からみて、ディーゼルは相応しくなく、マイクロタービンは素晴らしいといわれますが、本当にこんな風に短絡的に決め付けてしまっているのでしょうか。ちなみに、燃料が同じならばモノジェネ同士の比較では、マイクロタービンは熱効率が低いので、CO₂の面から見ると、熱効率の高いディーゼルの方

が実は優れものです。技術面にしても、環境面にしても、いわゆる供給者の側から見る「あるべき論」的な見方だけでは、お客さまの目の前の問題を解決しようとする時にお客さまへの説得力を持ちません。お客さまが望まれるものを提供しようとするお客さまの立場に徹した発想と、こうあるべきだという供給者の発想には、大きな隔たりがあります。

今、お客さまの視点でのエネルギーソリューションとは、エネルギーコスト削減そのものです。マイエナジーの創立の基本は、ここにあります。ですから、現在、モノジェネとしてはマイクロタービンよりも熱効率の高いディーゼルを多くのお客さまがお選びになるのは、私は大変賢明だと思います。マイエナジーは、そのディーゼルについて、環境規制を守って事業を推進しているわけです。

(2) 市場の時間軸で事業を展開

お客さまは、マイクロタービンの発電効率が良くなれば、私ども事業会社側が黙っていてもマイクロタービンをお使いになります。また、給湯、デシカントを含めた空調、生ゴミ乾燥など、付加価値を付けてコージェネでマイクロタービンの総合効率を上げることができれば、お客さまは間違いなくマイクロタービンを評価するでしょう。東京ガスのマイエナジーへの資本参画と人材の派遣もあいまって、マイクロタービンの実用化を目指す態勢は整いました。マイエナジーは、マイクロタービンのコージェネシステムをディーゼルのモノジェネとともに、主力商品として展開していきます。以上、私が申し上げたいことは、売る側が何を

売りたいかという発想ではなくて、お客さまがエネルギーコスト削減のために何を求めているかということ、マイエナジーは徹底的に事業の出発点にしているということです。

言い換えれば、マイエナジーは、お客さまの時間軸で事業を展開していくということであり、ディーゼルとマイクロタービンに代表されるような熱効率と環境、モノジェネとコージェネの対比は、市場のお客さまが求める時間軸を前提として考える必要があります。どちらか一方が悪くて、どちらか一方が良いのではなくて、お客さまによってはモノジェネもよし、お客さまによってはコージェネでなければエネルギーコストが削減できない場合があるのです。これらの問題に供給者サイドではなくお客さまのサイドからチャレンジするのがマイエナジーであって、しかも、現実に行えることと近い将来にやりたいことを市場の時間軸の中で重点的に選別して事業展開しようとしているのがマイエナジーなのです。

4. 創業期の恩人との出会い

創業から1年、マイエナジーは、ディーゼルによるエネルギーサービスで46軒、マイクロタービンで2軒のお客さまからご契約（約2万2千kW相当、うちサービス開始は8軒、4千kW相当）を頂戴しました（表1参照）。私見ですが、ベンチャー企業マイエナジーを立ち上げるためには、どこかで恩人に巡り会わなくてははいけないと思っていました。その創業期の恩人が、栃木、福島、宮城、山形の各県に91店舗を

展開している大手スーパーチェーンのヨークベニマルさんでした。有り難いことに、ヨークベニマルさんから昨年末に34店舗の一括契約をいただきました。数社の競合他社との競争以上に、ヨークベニマルさんからいただいたご指摘には厳しいものがありました。これから10年、電力会社さんはどのレベルまで電気料金を下げてくるか、自家発のランニングコストの6割は燃料費ですが、燃料動向はどうなっていくのか、果たして外資は本格的に参入してくるのか、その一つ一つにマイエナジーとしてお答えを差し上げご信頼を頂戴できたことが、34店舗への自家発サービスの一括導入につながったものと感謝しています。

マイエナジーは、ヨークベニマルさんを創業期の恩人と呼ばせていただいています。「弊社が御社に貢献し、御社に弊社を育てていただく」これが、ヨークベニマルさんへの提案書のタイトルでした。私どもはお客さまのエネルギーコスト削減に徹します。お客さまの方もこのベンチャー企業マイエナジーの創業をお育ていただきたい。ヨークベニマルさんとマイエナジーが意気投合したパートナーシップの発想です。私どもは、そのような姿勢でマイエナジーの創業期を立ち上げようとしています。ヨークベニマルさんとの大型商談の成立は、新聞やテレビでも広く報道されたことから、営業上の波及効果を大きくもつものとなり、また、機器の調達力と工事力を高めることにもつながるなど、創業期の事業の推進力となっています。そして、ヨークベニマルさんとのご縁によって、マイエナジーは全国展開の第一歩を踏み出すことができました。実は、

表1 受注実績（平成13年4月末日現在）

ディーゼルエンジン (46件)				
お客さま	業種	場所	サービス開始	備考
フレッセイ フォリオ大泉SC様	ショッピングセンター	群馬	H12.10.11	
フレッセイ 倉賀野西店様	スーパーマーケット	群馬	H12.11.8	
主婦の店マルカワ 石岡店様	スーパーマーケット	茨城	H12.12.7	
フレッセイ フォリオ吉岡SC様	ショッピングセンター	群馬	H13.1.26	コージェネ(デシカ外空調)
カインズ カインズホーム茂原店様	ホームセンター	千葉	H13.4.2	
牛堀SC様	ショッピングセンター	茨城	H13.4.2	
キューソー流通システム様	物流倉庫	茨城	H13.6.11	
ヨークベニマル様 福島西店他34店舗	スーパーマーケット	福島、宮城、山形、栃木	H13.6~14.3	多数店舗一括契約
ライフフーズ様	食品製造	福島	H13.8	
アーク富士吉田工場様	金型製造	山梨	H13.8	
ルネサンス桐倉様	ホテル	福島	H13.9	
日立ライフ様	スーパーマーケット	茨城	H13.9	
ホテル甲斐路様	ホテル	山梨	H13.11	
マイクロタービン (2件)				
お客さま	業種	場所	サービス開始	備考
デニスジャパン デニズ 港南中央店様	ファミリーレストラン	神奈川	H12.10.25	日本初の商用運転(給湯コージェネ)
横須賀産業 スパーク浦郷店様	スーパーマーケット	神奈川	H13.4.3	5台並列モデル
コンサルティング				
お客さま	場所	備考		
ワールドカップ放送用仮設電源に関するコンサルティング	全国10会場	アグレコ社(英)仮設電源		

myenergy

Copyright2001 myEnergy Corp. All Rights Reserved

初めから関東地域以外でご契約をいただけるとは考えておりませんでした。恩人をおさがした結果、そのようなご縁となりました。自家発によるエネルギーサービス事業は送電線の必要のない電気事業であり、これを契機として、マイエナジーは、全国でお客さまとご縁を頂戴するため、関東地域に限定しない営業を積極的に展開しています。

このようにして、マイエナジーは、なんとしてでもこの1年間にお客さまの累計で110軒のご縁を頂戴することを目指しています。110軒のご縁を頂戴すると、マイエナジーは単年度黒字に近づきます。

5. 戦いの相手は自らに内在するもの

マイエナジーをロケットに例えますと、幸運にも1段目の噴射に成功し、今、地球の重力と懸命に戦っているといったところです。この後、2段目、3段目を噴射させて順調に軌道に乗せることができるかどうか。

ベンチャー企業マイエナジーは、すでに2年目に入っていますが、今年がこの事業の勝負時だと考えている次第です。そのためには、毎日が戦いです。競合他社はもちろんですが、むしろ私どもに内在している、いわば大企業的な発想や行動のパターン、あるいは独占下の慣例・慣行にとらわれた仕事の進め方を克服する戦いです。

マイエナジーは、一軒一軒のお客さまのエネルギーコストを削減する事業ですから、これまでの公益に対してお客さまの私益に貢献する事業です。ということは、私どもの中にある今までのパラダイムから脱却しない限り、個々のお客さまの立場に徹することはでき

ないといっても過言ではありません。私ども自身の中にある供給者の論理をいかに市場の論理に転換し、それを実践で裏付けるリーダーシップを確立していくか、ケースバイケースで個々の場面について具体的にパラダイムを転換し決断していくしか道はないと思っています。

OJTの中では、私自身、営業のスタッフに対してこんな例えを出すこともあります。『ここは、サービスが悪いから二度と来ない』とか『このレストランは大盛りも無料だし、サラダもおかわり自由で気に入ったから毎日でも来たい』というように、自分が受けるサービスをはっきり評価できれば、お客さまに提供する自分自身のサービスの良し悪しも自覚できるようになる。公益事業の中で育った私どもは、自分が個人として受けるサービスさえも供給者の立場で見えてしまい、できない理由を探してあげるようなところがあると言わざるを得ません。お客さまの立場に立つということは、自分自身をお客さまの立場に置き換えてサービスのあり方を評価することから始まります。

転換とチャレンジの連続ですが、お客さまからご契約をいただくという成功体験を通じて人材が育っています。失敗体験は人材を一層育てます。競争市場の中でお客さまから選ばれる感動が人材を大きく育てます。サッカーに例えれば、競争市場でのビジネスはホームゲームではなく、常にアウェーで戦うようなものです。モチベーションの高い人材が不可欠な所以です。

電気事業の第二の創業であるマイエナジーは、ベンチャーとして走り続ける新たな1年を覚悟しています。