



## Bridge Vol.13

### AI活用が拓くユーティリティの競争優位

—本質は技術にらず、ヒトと組織の変革にあり—

#### 1. はじめに

AI<sup>1</sup>は、今やマルチモーダルな情報を扱え、マルチエージェント機能により、多様な分析、文章や画像・音声コンテンツ、プログラミングコードの生成、検索と示唆の抽出といった機能を具備している。こうしたAIの成熟は、もはや日常業務における便利ツールにとどまらない。これまで人手では成し得なかったスピードで緻密な戦略や意思決定のオプションを提示する優秀なチームの一員として機能するところまでになっている。AI活用の巧拙が事業の競争優位を左右する時代に入ったと捉えることもできる。これはユーティリティビジネスにおいても同様である。

一方、AIを活用して競争優位を築くためには、いくつもの乗り越えるべき難しい壁が存在する。例えば、自社独自の暗黙知やノウハウのデータ化を含む社内のデータ整備、AIを組み込んだ業務や意思決定構造の設計、部門横断で変革を推進する体制の構築や人材の育成、AI活用におけるガバナンスの構築といった課題である。各現場の部分的なトライアルや努力だけではこうした課題は克服できない。この壁を乗り越え、AIの活用を梃子に競争優位を築くためには、AIの活用を全“経営イシュー”として捉え、経営のリーダーシップの下に推進していく必要がある。

<sup>1</sup> 本稿では、2025年末時点で実用に供されているAIプラットフォームを活用して実現できる機能を前提としている。

本稿では、これまでのDX推進やAI設計・開発・導入検討の経験と日々急速な進化を遂げているAIの現状を踏まえ、ユーティリティビジネスにおけるAIの活用の要諦がデータの形成とヒト・組織マネジメントの変革にあることを示し、AIの活用拡大に向けたロードマップのイメージをご提示する。

## 2. 自律的にチームを任せられるまでになったAI

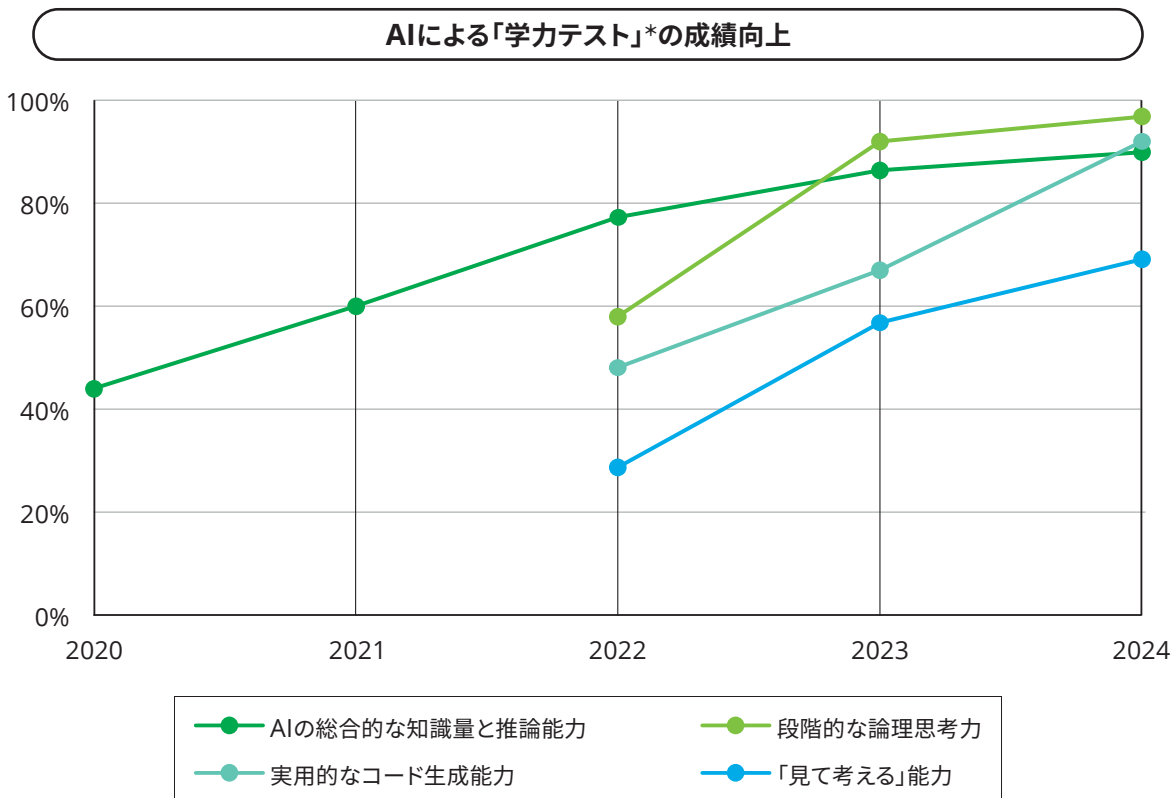
AIは、言語を解釈するトレーニングをされたLLM、Web空間で情報を検索し適切な回答を生成するRAGばかりでなく、複数のAgent AIやツールをAI自身がコーディネートしつつ、AI同士で熟考し、検証する機能を持つまでに至っている。ユーザーがこうした機能を組み合わせ、AIと協働して業務を回すことも容易になってきている。AIがWeb上の有効なデータを参照し、膨大な計算を通じて教師無し学習にヒトからのフィードバックによる強化学習を重ねてこまで“賢く”なっている証左の一つとしてこれまでに公表さ

れている種々のベンチマークの結果を図1に示す。

こうした不断の学習と各機能の技術開発により、AIは、適切な参照データとガイダンスさえあれば、テキスト情報、画像や図表の情報、音声情報を解釈し、指示された内容についての意味を合理的に解釈し、不明であれば問いなおし、適切なコンテンツ（文章、画像、動画、音声）を指示の文脈を捉えて可視化、資料化することができるようになってきているのである。ユーザー側に保有するデータ群もセキュリティを確保しつつAIの参照、学習の対象とすることもできるため、一人で何人分ものタスクをこなして成果を出す“独り親方+AI達”でビジネスを回すケースも出現している。

膨大な量のデータを収集し学習し続けた結果のモデルに蓄積された“知識”は、参照情報の広さにおいてヒトを凌駕し、“問い”に対する論理的な回答の形成においても、ヒト以上に早く・ロジカルに回答が生成できるAIは、現時点においても、既に組織の一員、あるいはチームとして“働く仲間”として機能できるほど賢くなっているのである。

図1. 急速に賢くなるAI



\*図中の値は、以下のベンチマークテストの結果に基づく正答率評価値の水準を示す。

| 評価内容              | ベンチマークセット                        |
|-------------------|----------------------------------|
| ● AIの総合的な知識量と推論能力 | 57科目の大学レベルの試験の正答率 (MMUL)         |
| ● 段階的な論理思考力       | 小学校レベルの算数の文章問題の正答率 (GSM8K)       |
| ● 実用的なコード生成能力     | Pythonのプログラミング問題の正答率 (HumanEval) |
| ● 「見て考える」能力       | 画像や図表を含む大学レベルの難問の正答率 (MMMU)      |

参考：Cornell University論文リポジトリ収録論文および開発者評価結果

### 3. ユーティリティ経営のためのAIの意味合い

ここまで機能を高めてきたAIは、ビジネスにおいて、①業務工数の削減、②価値創出の可能性拡大、③意思決定・判断の高度化をもたらす。このことは、事業環境が大きく変化する中で合理的な戦略意思決定が益々重要性を増すユーティリティ事業においても重要な意味を持つ（図2）。

#### 1) 業務工数の削減

AIは、経営意思決定～現場における定型的な作業に至るまであらゆるシーンにおいて従来ヒトが時間を費やして

行ってきたことを、はるかに高速で圧倒的な情報探索力とアウトプット生成能力をもって代替することになる（図3）。このことは、人口減少の下で従来と同様の量・質の人材を確保しにくくなっているユーティリティ事業にとって歓迎すべきことである。

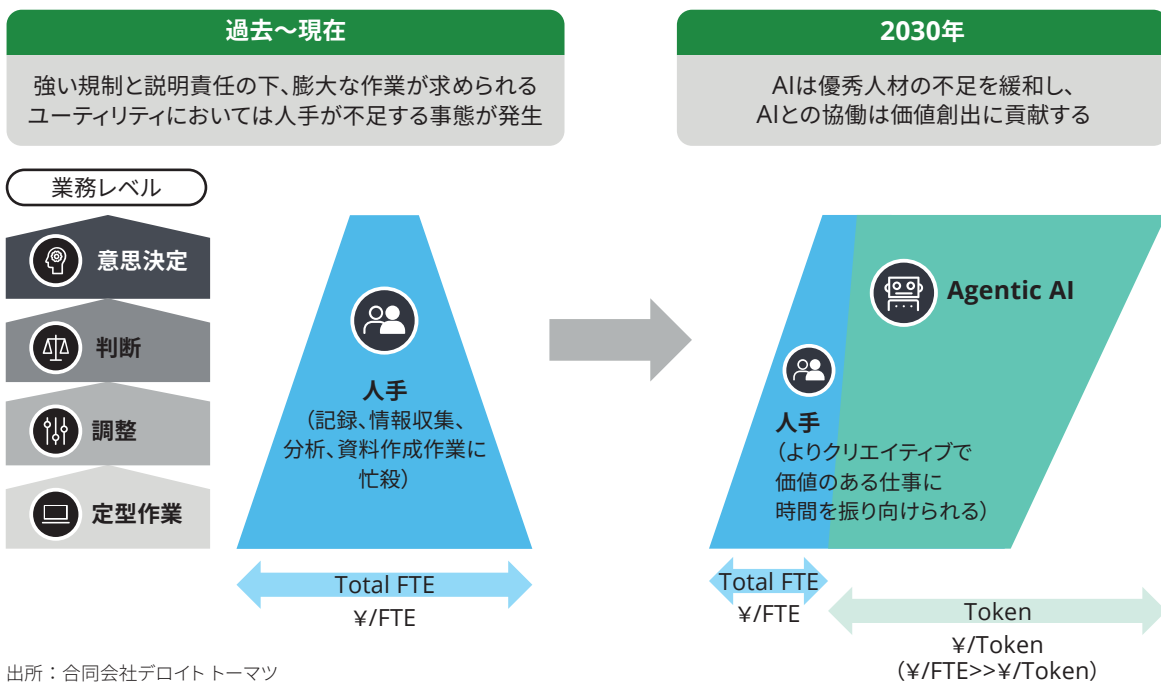
我々の試算によると、Agent AIとの協働により、ある部門では約37%程度のFTEの削減が期待できることが想定されている。AIとの協業により、新たな価値創出のアイデア創出や価値創出の設計・実践に人間の能力をより多く投入する余地が生まれるのである。

図2. AIの活用がもたらすユーティリティ事業の変革の可能性



出所：合同会社デロイト トーマツ

図3. ヒトとともに価値を創出するAI



出所：合同会社デロイト トーマツ

## 2) 価値創出の可能性拡大

AIにより代替される工数は、これまで事業部門でなかなか手が付けられなかった付加価値向上へのチャレンジに振り向けることができる。また、従来は“考え付いたとしても実現不可能”と片付けられていたこともAIの活用により実現する可能性が高まる。

ロードプロファイルの分析を通じた高度なマーケティング施策の実現、きめ細かい価値のある提案の実現、設備保全における予兆把握の精度向上、需給運用の常時最適化、といったテーマ領域では既にAIを活用するチャレンジが始まっている。

さらに、AIは付加価値向上施策の実現を推し進める原動力となるばかりでなく、その過程において、視野の広い仮説構築力のあるリーダー人材の発見・育成にもつながることも特筆しておきたい。AIに指示を出すのはヒトであり、AIとの対話から気づきを得て経験に照らしながら発想をするのもヒトである。考える力を持った人材こそがリアルワールドのビジネス仮説とアイデアを創出し、AIを活用して実現をリードすることになるからである。そうした人材があぶり出され、また育成されるといった価値もAIの活用を通じて得られる価値といえる。

## 3) 意思決定の精度とスピードの向上

AIの活用は、組織における意思決定の有り様にも影響を与える。

組織リーダーが方針を示し、現場が施策を練り、これをトップが承認するといった所謂ボトムアップに大きく依存した意思決定は、事業環境が安定している場合には有効とされてきた。しかし、ユーティリティ事業を取り巻く環境は、社会情勢、需要、供給、制度面いずれにおいても今後も大きく変化することが予見されている今、環境変化を先取りした組織の舵取りをすることの重要性が増しており、意思決定の構造もアップデートが必要な時期に来ていると見ることができる。

競争環境が大きく変化する状況の下では、戦略アイデアを豊富化することと、スピーディーに確信を持って取捨選択することも必要になる。変化の速い事業環境に追随する世界では、より成功確率の高い戦略を適時に選択し修正する意思決定が結果を大きく左右する。組織リーダーは戦略施策とその組み合わせを実施した場合の将来シナリオ、成功確率を合理的に見通した上で判断を下す必要に迫られることになるのである。

AIの活用は、こうしたアイデアの豊富化や戦略オプションの合理的な取捨選択においても威力を発揮する。社内に蓄積されたデータとAI (Agent AI/ML) を駆使することで短時間に差別化された精度の高いアイデアを創出することができ、AIの分析・推論を通じて意思決定への示唆を短時間で得ることができるからである。

また、各層のリーダー同士がAIを活用したアイデアの創出や合理的な意思決定を議論し合うことが日常的に行われるようになれば、組織全体の議論の質が上がり、意思決定の精度とスピードが向上するとともに、データドリブンな経営・事業運営の組織風土も醸成されるという効果が見込まれる。

## 4. AIの活用の要諦

本章では、AIの意味ある活用を実現するために、“データの整備”と“ヒト”が要であることを述べる。

### 1) 注力すべき社内データの整備

#### (1) 社内データ活用の重要性

AIを通じて得たい成果が、Web上のデータ検索や、Web上の膨大なデータでの学習に基づく推論であれば、既にブラウザから誰でも使えるAIを使えば事足りるかもしれない。しかし、実務においてAIと協働して最大限価値を創出したいのであれば、“自社のデータ”をインプットし、AIに学習・参照・分析させるべきである。自社に蓄積されたデータ(図4)を踏まえたAIの回答は、差別化された戦略施策実現の源泉となり得るからである。

#### (2) 情報の電子化

紙で蓄積されているデータは、電子化というプロセスを経る必要がある。ユーティリティビジネスにおいては、過去から現在に至る大量の資料や図面を参照する必要性が、設備形成時や非常時、規制当局との長く険しい折衝を行う場合など往々にして必要となる。その過程において、膨大な資料における差分の把握や記載の整合性、誤字脱字の確認のために気の遠くなるような手作業が発生している。こうしたことこそAIの出番であるが、“電子化”されていないことにははじまらない。

DXの推進の下で形成された社内各所に蓄積された電子データもAIの活用において意味を持つ可能性のある資産である。電子データ資産をAIの活用に活かすべく集約・管理することもAI活用の礎をなす重要な課題となる。

### (3) 暗黙知の言語化

AIと対話してよく思うことがある。“もうちょっとこっちの背景や立場を踏まえた知恵の抽出ができないか”や“うちのフォーマットでやってくれよ”的な感覚である。プロンプトを工夫すればなんとかなるものでもあるものの、毎度いちいちやっていると無駄が多い。あらかじめ“これをわかまえておいてくれ”と渡しておけば、いつも自分を分かったうえでの回答が引き出せる。

こうした“依頼の背景”や“アウトプットに際して踏まえておいてほしいこと”を言語化しておき、自社で使うAIの“常識”としておくことも業務効率を上げる上では有効である。

そのためには、作業や情報相互に関連する意味の関連付けを言語化し、オントロジーマップ化しておくことが必要である。現場のノウハウや暗黙知、および日常当たり前と思っている“業務の詳細”についても同様である。こうした暗黙知のインプットは、AIを活用して業務を任せる場合でも、知恵を踏まえた構想や検討を行う場合でも他社には真似のできない情報を踏まえるという意味で差別性が高く、怠るべきではない作業である。

社内に蓄積されている情報の“電子化”も“暗黙知の言語化”も人手を介する作業となるため、現場で忙しくされている側からは敬遠される。このため、必要性に鑑みた情報電子化対象の優先順位を見極めた上でその実施プランを作り緻密に取り組むこともAIの活用に必要な重要タスクとなる。

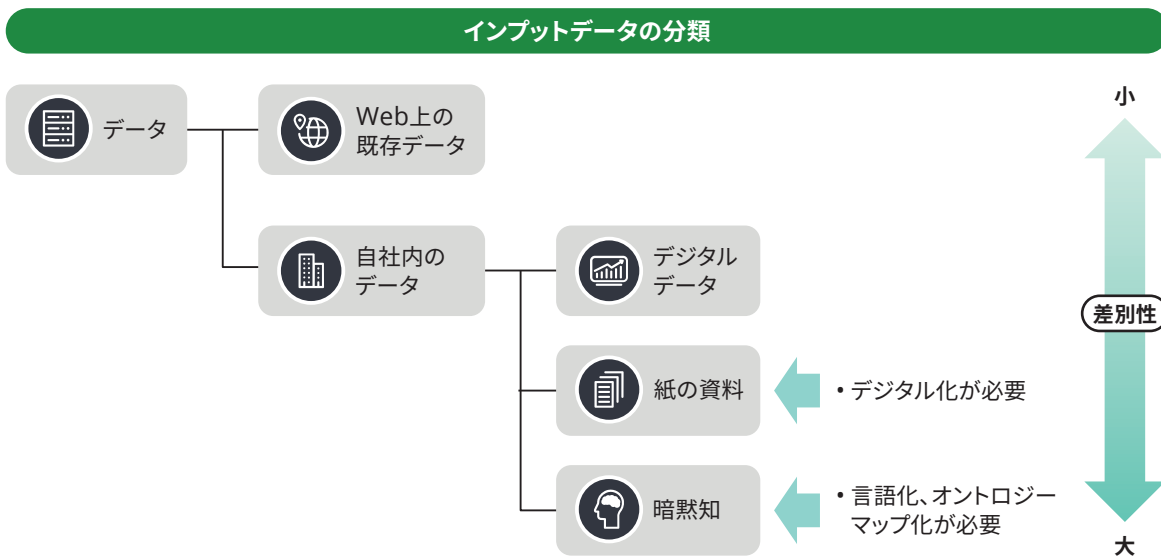
### 2) リーダーシップ人材のアサイン

AIがヒトを超えるWeb上でのデータ抽出・整理能力を持つに至った今、AIに対して的確な指示を与えて文脈に沿った合理的な結論を得るための“問い”の精度がアウトプットの質を左右する。単純に議事録や資料をAIに要約させるのであれば使う側にそれほどの能力は必要ない。しかし、構想や仮説の壁打ちやケースのリサーチ、チャートの作成、あるいは複雑な業務プロセスの中でAIに指示する場合には、指示や問いの元となる仮説の構築力、さらにその背景となるロジカルな思考と構造化・言語化能力が求められる。また、AIに問う以前に関係者（ヒト）を巻き込み問いの精度を上げる努力も必要になる。AIを優秀な部下として機能させる（AIからのアウトプットを有効なものとする）ためには、これまでの組織リーダーや上司としての当然の振る舞いが求められるのである。

AIの活用をけん引するリーダーについては、一層の胆力も求められる。一般に、AIに業務の一部を分担させたり、AIにフィードするデータを部門横断で整備したり、ノウハウの可視化・言語化を行うこと自体が、既存の機能別組織にとって協力のインセンティブが湧かない行為であり抵抗が生じる。AIの推進リーダーは、この壁を乗り越え、組織毎の業務への深い理解とAIの活用による変革への強い意志をもって既存組織機能との軋轢の中で“コト”を進める役割が期待されるからである。

全社的なAIの活用を一気呵成に進めていく場合には、こうした知力・胆力を備えたリーダー人材を要所に配置することが肝心である。アサインを誤ると、かなりの時間とコストの浪費となる。

図4. AIへのインプットデータの拡がり



出所：合同会社デロイトトーマツ

## 5. AIの活用を推進する人材の育成

AIの活用は、業務の改革につながるため、これを強力に推進するリーダーとともに、社内の業務可視化やデータ化を緻密に進めるメンバーをそろえる必要がある。そしてこのリーダー、メンバーともにその資質と素養が重要になる。それぞれ適任者の発見と育成はAIの活用の前提条件とも言える。ユーティリティ企業の場合、緻密で誤りの無い業務の遂行については従来も定評がある故に不安は少ないと考えられる。本章では、AIの活用推進にとって特に重要でありこれまでの平均的なユーティリティ企業の人材とは少し趣を異にするリーダーシップ人材に求められる要件を整理し、社内人材の発見と育成の方策について述べるとともに、参画する全てのヒトが具備すべき素養についても触れておく。

### 1) 人材の要件

AIの活用を推進し支える人材の要件を考えるに際しては、ハーバード大学のロバート・キーガンによる実証研究を通じて提唱された成人発達段階理論と、発達段階把握のフレームワークが役に立つと考えている（理論の発表は1990年代だが、現在でもよく参照されている）。これは“自分”と自分を取り巻く環境についての意味付けの違いといった側面からヒトを観察した結果導かれた“成人の発達段階を捉えるフレームワーク”である。詳細は省くが、その意味するところは、所謂社会人においては下記に示す3つのタイプがあり、AIの活用のような組織横断での変革を主導するリーダーには、“自己変容型”の人材が相応しいということである（図5）。また、AIの活用に不可欠な業務の可視化やデータ生成の実務においては、“環境順応型知性”の実力を持つメンバーをアサインすることが有効になる。

リーダー役に“環境順応型知性”の器用な人材をアサインしてしまったがために、新たな取り組みが一向に進まない状況に陥るシーンは実際のところよく目にするところである。

### 2) リーダーシップ人材の発見と育成

AI活用を推進するチームにアサインすべき人材像が明確になったところで、一体どのようにそのような人材を発掘し、育成すればよいのだろうか。上述の理論では、具体的な方法論（Subject-Object Interview (SOI)）も提示されており実用的である。この方法は、対話型のインタビューを本データとするが、興味深いことに、その対話において傾向が発露されると同時に、往々にしてインタビュー対象者が話しているうちに“気づき”を得ることもあり、リーダー人材の育成にもなるのである。




この方法論が示唆に富むものであっても、当時（1990年代）は、その実践（記録～分析・評価）に手間がかかり過ぎる点が難点でありビジネスシーンでの実用は難しかった。しかし、面白いことに、これも今のAIを利用すれば極めて容易に実現できるのである（図6）。

### 3) AIを活用する全てのヒトに求められる共通素養

AIとともに業務を回すヒトは、“適切な依頼・指示”、“学習データの作成・整備”、“AIによる業務成果の確認”に責任を負う。故に、幹部であれ新人であれAIと対話し指示を出す全ての人において、論理的、数値的におかしなところに気づく素養が求められる。そのような素養を持たずにAIを使うと、“AIが言っていました”という報告が横行し、意図せず誤った判断に至るリスクを抱えることとなりかなり危険である。

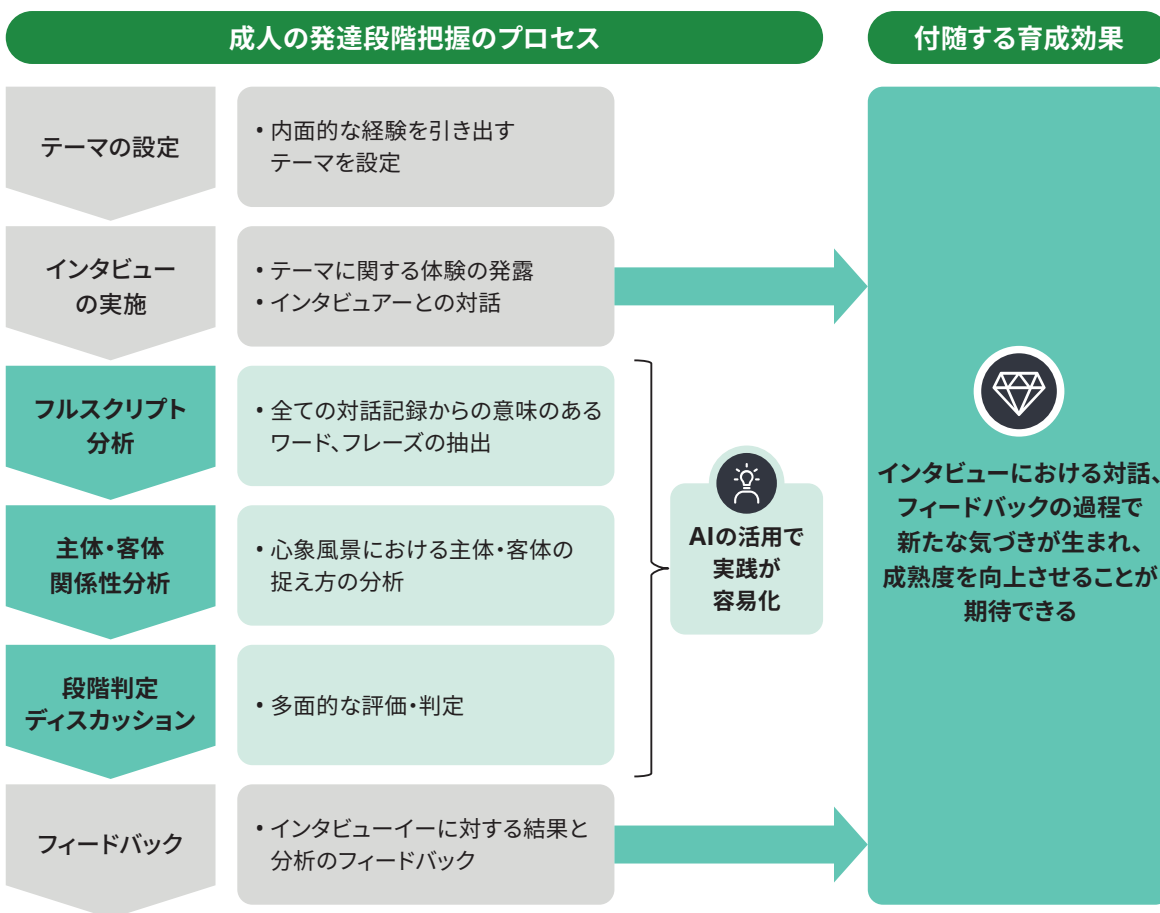
故に、経営や業務でかかわる世界のデータの常識、論理を一通り身に付けることが、これまで以上に重要になる。“なぜ? ”、“だからどうした?”と、自問自答する癖をつけるのも有効である。同時に、組織としてのAI活用についてのガバナンスのフレームも形成する必要がある。

図5. 成人の発達段階から見た人材のタイプ

| 人材タイプ  | 解釈  |
|--|---|
|  <b>他者依存段階／環境順応型知性 (Socialized)</b> | 他者や周囲の期待や共有する価値観に従い調和を重視する一方、自己主導的な意思決定やイノベーションが苦手な傾向           |
|  <b>自己主導段階 (Self-Authoring)</b>     | 独自の価値観や原則を持ち、自分自身の意思で行動や判断ができる一方、ワンマンに陥る場合もある                   |
|  <b>自己変容型段階 (Self-Transforming)</b> | 自分の価値観や信念そのものが唯一絶対ではないと理解し、複数のパラドックスや矛盾を抱え、多様な枠組みを柔軟に統合できる力を備える |

出所：合同会社デロイトトーマツ

図6. 成人の発達段階把握のプロセスと育成効果



出所：合同会社デロイトトーマツ

## 6. AIの本格活用に向けたトランジションアジェンダ

本章では、AIの全社にわたる活用を始動し、軌道に乗せるまでの組織形成・運用の変遷のイメージと、推進のアジェンダについて述べる。

### 1) AI推進体制構築の必要性

“経営にインパクトをもたらすAIの活用”は放っておいても生じるものではない。また、AIがデジタルテクノロジーであるが故に情報システム部門やDX推進部門のみに任せただけでは以下のような理由により進められない。

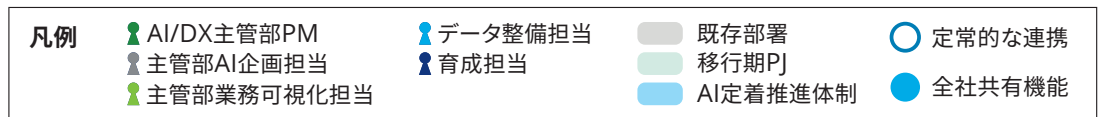
① 各組織に分散するデータの所在は他部署には把握しづらい

② 各部署、システムにより同一のデータや記載事項でも、その表記、時期、粒度が異なる場合があり、AIの学習用データを形成するためには部署間の密な協議を必要とする

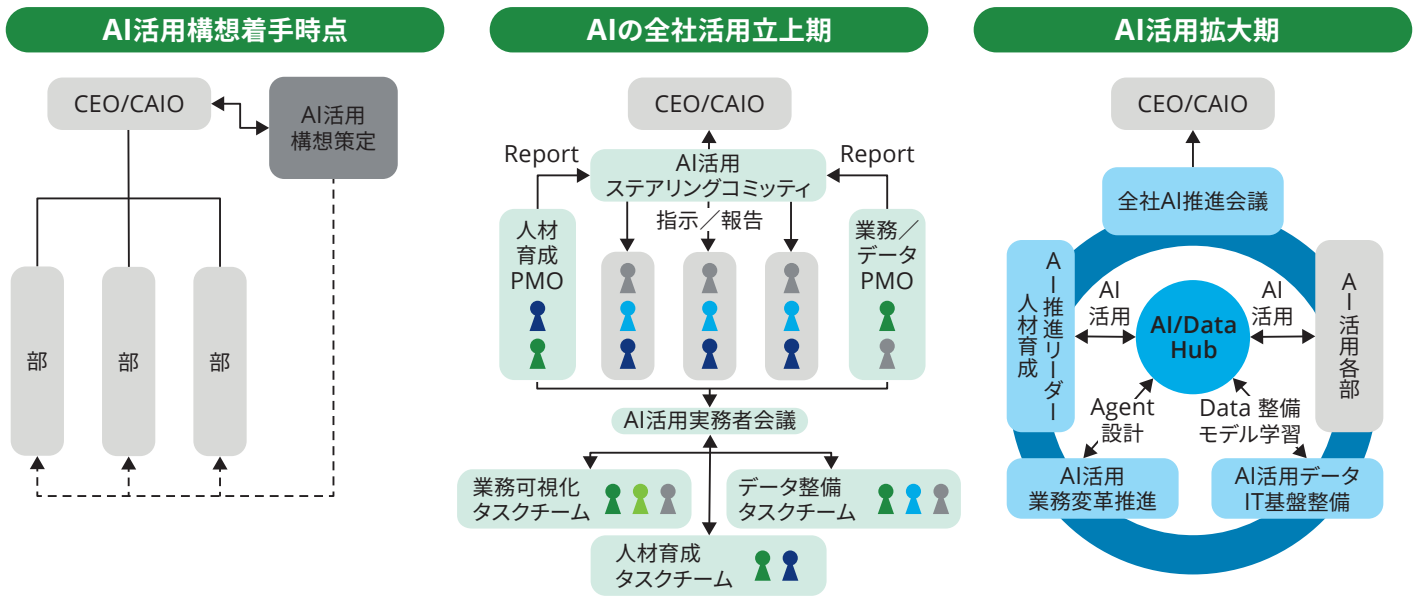
③ 情報システム所管部単独では業務自体を設計することができず、AIとの協業業務分担の議論が出来ない

このため、AIの活用を全社で推進するためには、AIの活用を経営イシューとしてトップダウンで推進・管理する機構と、各部署からの適切な人材で構成されるタスクチームによる検討体制を組む必要がある。これにより、業務の現場においてAIの活用推進に労力と時間を割くことが動機付けされ、AI活用の実践に業務現場の経験と知恵を活かすことが可能になるのである。

図7. オペレーティングモデルのトランジションイメージ



## オペレーティングモデルのトランジションイメージ



CEO/CAIOのコミットの下、各部における業務の可視化、データ蓄積、AI利用への関心等の状況を把握の上、“AI活用構想”を策定。

- 各部の状況、課題感等をインタビュー、情報提供等を通じて把握。
- トップマネジメント社内状況把握結果・外部環境・技術動向の十分なインプットを実施。
- トップマネジメントが実現にコミットする“目指す姿”を言語化。
- 実現課題の設定と克服ロードマップを策定。

参加部を募り、AI活用の先行PJを始動し、経験と成果の蓄積を開始。

- AI活用を全社アジェンダとし、CEO/CAIOをヘッドとするステコミを形成。
- AI実務者による会議体の下、業務可視化、データ整備、人材育成のタスクチームを設置。各チームにAI/DXの担当部からのPM、参画部のAI企画担当者、業務可視化担当者、データ整備担当者をアサイン。
- ステコミへは、AI/DX担当部のPM、人材育成担当部のPM、参加部のAI企画担当、人材育成担当部のPMが進捗・報告。

AI活用の経験・成果創出、AIの活用基盤・データ基盤の形成が軌道に乗った段階で、継続的な推進体制を組織を設置。AI活用の共有資産となるAIの学習データ、Agent機能の利用環境を具備したAI/Data Hubを形成。

- 恒常的なAI活用に関する課題・ソリューション共有と推進に係る意思を担う会議体を設置。
- “AI推進リーダー人材育成”、“AIを活用した業務変革”、“AI活用データとIT基盤整備”を担う専門組織を設置し、さらなるAIの活用拡大に向けた活動を継続。
- 全社横断で各組織・会議体を密に連携させるFW、KPIを設定。
- AI活用・データ共有の共通基盤を整備。

出所：合同会社デロイトトーマツ

## 2) AIの活用を通じた変革推進の構え

AIの活用を通じた経営・業務の変革には、適任人材によるチームアップとトップダウンによる動機付けが必要であることに鑑みると、CEO/CAIO<sup>2</sup>の魂を込めた構想を策定することから始めることが望ましい。これを納得力のある経営の意思・メッセージとするためには、全社各部署の関連するDXの方針やFTE削減・業務高度化の問題認識・課題感、業務の実態を把握しておくといった事前準備も欠かせない。

構想を通じてCEO/CAIOの方針を全社で共有したならば、次に、CEO/CAIOを責任者とする全社横断的に各部署が参画するタスクチームを組成する。それぞれのタスクチームの進捗の管理とデータ整備、人材アサイン面からタスクチームをサポートするPMOを設置の上、適任人材をアサインして全社プロジェクトを始動することから着手することが合理的である。

ここでのポイントは、特に情報システム部門と各参画部が密接に連携し、必要人材要件についてもユーザー側からの問題認識をHRに対して積極的にインプットすることである。リーダーシップ人材の発掘、人材要件のコンセンサス、育成のイメージの浸透には丁寧なコミュニケーションと緻密なリソースの評価を要するため、現場の協力なくしては進まなくなることが多いからである。

具体的なプロジェクトが十分な経験と実績を得たタイミングで、恒久的な体制を設計し、業務変革と合わせたAIの活用の体制を固め、持続的にAIの活用を高度化していく体制へと移行していく姿が想起される(図7)。

2  
CAIO : Chief AI Officer

## 3) 全社AIの活用推進のアジェンダ

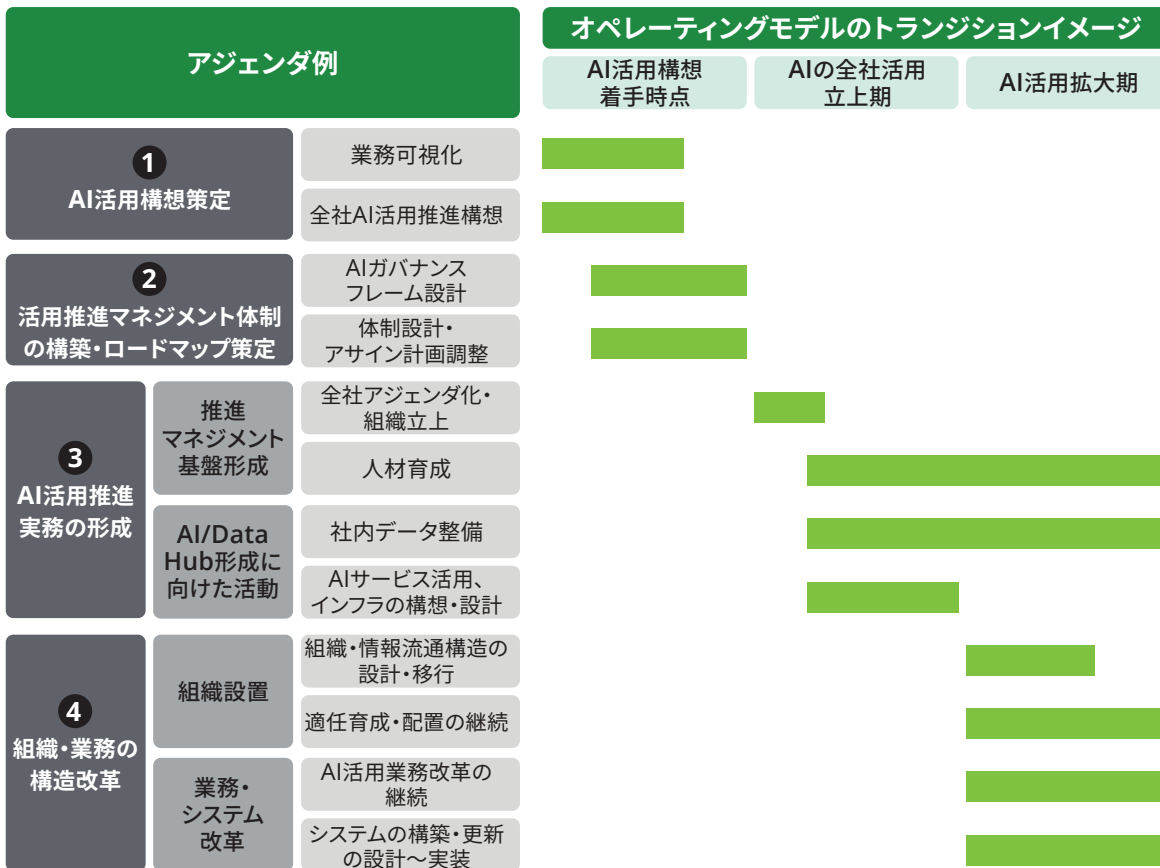
AIの成熟度が高まり、各業界、各社が一斉にAIの活用を前提として動き出す今、上述の要諦を押さえた地に足のついた全社的なAI活用経験の蓄積を如何に無駄なく実現するかが課題となる。

既に各自のパソコンからAIを使える環境にはなっているものの、そのままでは経営・業務の競争力を増す変革は起こらない。AIの活用を梃子に競争優位を築くためには、オペレーションモデルの変革に沿って4つのアジェンダ(下記の①~④、図8)を設定し実践することが合理的である。

### ① AI活用構想の策定<AI活用構想着手時点>

トップのリーダーシップの下でAI活用の目指す姿を構想することは、全社でのAI活用に対する統一した認識を形成するものとなるため、最初に必要なアクションと言える。また、これを全社で共有することはAI活用拡大の推進力の源泉となる。構想を差しさわりの無い“意向表明”とせず、徹底的な現下の業務実態を踏まえた説得力のあるものとするのが肝要である。

図8. オペレーティングモデルのトランジションに対応したAIの活用推進アジェンダ



出所：合同会社デロイト トーマツ

## ② AI活用推進マネジメント体制の構築・ロードマップ策定〈AI活用構想着手時点〉

現下の業務実態に基づいたAI活用の構想が策定できたならば、これを実現するための組織体制を設計し、目指す姿に向けたロードマップの作成が課題となる。組織体制は、AIの活用推進に係る責任を明確にし、ロードマップは、AI活用における進捗管理の羅針盤として機能するものとなる。これらは、構想における必須アウトプットである。

## ③ AI活用推進実務〈AIの全社活用立上期〉

AIの全社活用立上の段階では、AIの活用を全社で整合的かつ効果的に図るための体制を形成すると同時に、推進の要諦となる人材の育成、データの整備を進める。また、AIの機能の高度化は、レガシーITの更新にも大きく影響するため、日々進化するAIの機能に鑑みたサービス活用および必要となるITインフラ変革の構想にもこの段階で着手しておくことが望ましい。

## ④ 組織・業務の構造改革〈AI活用拡大期〉

AIの全社的な活用を拡大するフェーズにおいては、図7（AI活用拡大期）で示した推進の力を持続するための組織機能を設置することが重要である。AI活用に必要な人材育成、データ整備、業務変革は、既存組織機能の中で片手間で出来る性質のものではないからである。ここを間違えてしまうと、業務変革は十分な機能が発揮できないか、極度の負担を現場に強いることとなり続かない。

## 7. おわりに

急速に機能を高めているAIは、その限界を日々押し広げており、フィジカルな世界とも連携して業務に当たることが普通になる日も近いと見られる。AIは益々、ヒトに近い存在として業務に組み込まれていくことになる。これを上手く活用するための本質的な課題は、AI技術の見極めや適用領域をどこにするかということもさることながら、全社的なヒト・組織マネジメントの変革にあるということが本稿の主張である。

本稿がいささかなりも、AIの活用推進を目指すユーティリティの経営層、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



**山内 朗 Akira Yamanouchi**  
合同会社デロイトトーマツ  
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、社会インフラ産業各社における事業戦略、マーケティング戦略、マネジメント改革、新事業創出、人材育成、全社DX、デジタルインフラ構造に深く関わってきた経験も踏まえ、AIの活用を契機とした組織マネジメント改革の実践支援に注力している。

## 発行人



**森田 竜史 Tatsushi Morita**  
合同会社デロイトトーマツ  
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

当社エネルギー関連のWebページへは下記よりアクセスが可能です。  
<https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/power-utilities-renewables/about.html>



## バックナンバー

Bridgeのバックナンバーは下記よりダウンロードが可能です。  
<https://www.deloitte.com/jp/ja/Industries/power-utilities-renewables/perspectives/newsletter-download-bridge.html>



- Vol.1 エネルギー企業の戦略ポートフォリオ
- 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
- 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
- Vol.4 電力・ガス業界における若手人財の確保と育成
- 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
- Vol.6 地域脱炭素と自治体・エネルギー事業者の役割について
- Vol.7 電力レジリエンス強化に向けた配電事業推進の方向性について
- Vol.8 今後のエネルギー企業における最適資源配分のあり方
- Vol.9 次世代スマートメーターが促すエネルギー業界の変化
- Vol.10 電力取引に関する政策や市場から見る電力調達・販売のあり方変化
- Vol.11 加速or停滞? コストor投資? カーボンニュートラルの趨勢と道標
- Vol.12 活況な系統用蓄電池ビジネスの実態

## 合同会社デロイト トーマツ 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 03-6213-1180 Fax 03-6213-1085  
www.deloitte.com/jp/dtlc

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合同会社デロイト トーマツ グループならびにそのグループ法人（有限責任監査法人トーマツ、合同会社デロイト トーマツ、デロイト トーマツ 税理士法人およびDT 弁護士法人を含む）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プロフェッショナルサービスを提供しています。また、国内30都市以上に2万人超の専門家を擁し、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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“Deloitte Global”)、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。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。Deloitte Global およびそ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。Deloitte Global 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 リミテッドは保証有限責任会社であり、Deloitte Global のメンバーファームです。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、最先端のプロフェッショナルサービスを、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進することで、計測可能な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180年の歴史を有し、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46万人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、Deloitte Touche Tohmatsu Limited (“Deloitte Global”)、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 Deloitte Global、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も責任を負いません。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す。

Member of  
Deloitte Touche Tohmatsu Limited

© 2026. For information, contact Deloitte Tohmatsu Group.



IS 669126 / ISO 27001



BCMS 764479 / ISO 22301

IS/BCMS それぞれの認証範囲はこちらをご覧ください  
http://www.bsigroup.com/clientDirectory