

実践 E S C O 事業

— ファーストエスコの創業と成長の軌跡 —

株式会社 ファーストエスコ 代表取締役社長

社会起業家フォーラム パートナー

筒見憲三

ESCOコンソーシアムとして一年半、その後事業会社（株式会社ファーストエスコ、以下、「ESCO」）を設立して五年半の歳月が経過した。

合計七年間、株式会社日本総合研究所（以下、「日本総研」）の主任研究員としての数年とESCOの社長としての五年余りという歳月の流れの中で、当初のコンソーシアムがいかに関画・設立・運営され、どのように事業会社に進化していったか。私は、期間中を通して一貫して推進責任者の役割を担ってきた。今ここで七年経過という区切りを迎えて、その活動の反省とともにこれまでの成長の軌跡を追ってみたい。

ESCOの創業まで

発意の時

「日本で最初のESCOを創ろう」

私がそう決心したのは、一週間の米国出張を終え、快い疲労と酔いに身をゆだねた帰国便の中であった。

時は、一九九五年の夏も終わりごろ。この年は三十一年ぶりに電気事業法が改正され、我が国でも独立系発電事業者（IPP）による電力卸売りができるという電力自由化幕開けの年でもあった。

そもそもこの米国出張は、我が国の電力自由化の行く先を占う意味でも、米国内の電力およびエネルギー業界全体の最新事情を調査するものであった。そこで数人のESCO（Energy Service Company: エネルギーサービス会社）の経営者との会合の機会を得て、熱っぽく事業戦略を語る彼らにすっかり魅了されたことが、当時日本総研の一研究員であった自分のその後の人生を大きく変えることになることは、その時には知る由もなかった。「日本には、今までどうしてESCOのような事業体がなかったのだろうか」

そんな漠然とした疑問を高度一万メートルで考えていると、自然と怒りにも似たような得体の知れない「何か」が私の身体中に湧き出てくるのを感じた。

「そういう業態がなかったのではなく、できなかったただけではないか」

「なぜだろうか。その障害は何なのか」

「できなかったという事実こそが、実は今の日本が抱える構造的な問題ではないのか。それこそが、打ち破るべき壁ではないのか」

「それを今まで誰もやろうとしなかっただけではないのか」

などと、さまざまな想念が勝手に私の頭の中を駆け巡った。アルコールの酔いも手伝ってか、ある種のエネルギーが身体の中に産まれ出るのをはつきりと感じた。

私の尊敬する米国建築家ルイス・カーンは彼の建築論の冒頭に言う。

「I love Beginnings. (私ははじまりを愛する)」

私の最も好きなフレーズである。

「よし。日本で最初のESCOを創るぞ！」

この原初的な我が「意志の力」が、すべてのものごとのはじまりであった。あとは、いかに「ビッグバン」を誘発し、起業するかである。

コンソーシアムへの昇華

私は帰国後、早速「ESCOコンソーシアム（共同研究体）」の企画づくりを開始した。企画づくりの源泉は、機中で感じた熱いエネルギーである。

「鉄は熱いうちに打て」

コンソーシアムの企画者・リーダーは、熱い情熱や想いとともに、「なぜコンソーシアムか」という問いに明確に答えねばならない。その際、「私はこう思う」と第一人称で答える必要がある。つまり、企画者自身が現状の社会背景を把握し、そこに根ざす問題や解決すべきテーマを強く意識することが不可欠なのだ。

私の場合、ESCOコンソーシアムを通じて、ESCO事業会社の設立を企図する自身の意義と目的として、以下の三点を掲げた。

① 「ESCOによって地球環境問題への具体的行動を起こしたい」

私は温暖化ガスの削減が環境問題の根本的問題であり、省エネによるエネルギー消費の削減が最優先すべき根源的かつ効果的な方策であるという信念をもっている。

一九九七年十二月に京都で開催されたCOP3では、国際的に日本としての温暖化ガスの排出削減割合が事実上義務づけられた。今後、我が国も先進国として、率先した削減努力が求められることになる。

私は、九五年秋ころのコンソーシアム企画段階では、まだ京都会議のことはまったく知らなかったが、省エネを単なる精神論ではなく、実ビジネスとして具体的に行動するESCOの役割が今後ますます重要になると直感した。

② 「日本に充滿する『サービスはただ（無料）』だという誤った概念を変革したい」

ESCOビジネスの基本は、「性能保証サービス」という新しい知恵のビジネスである。「性能保証」の基本は、顧客の望むものが物理的な機器やシステムにあるのではなく、それらが提供する性能（パフォーマンス）の効率的な確保にある。私は、この概念が省エネサービスに止まらず、あらゆるサービス提供をおこなう業態に共通できるものであると予感した。

また、このような新しいビジネス概念に基づいた新産業分野が、我が国の経済活性化の

ためには不可欠であり、今後ますますE S C O産業創出への期待も大きくなると確信した。さらに、我が国の「サービスはただ」という根強い既成概念を転換することによって、知恵やノウハウ等のソフトウェアに対する適切な費用が払われるようになり、結果として社会全体の高コスト体質から脱却できるのではないかと期待した。

③ 「従来型建設業界の慣習を打ち破るような『建設ビックバン』を仕掛けたい」

今までの建設業界は、ゼネコンと言われる総合建設会社を頂点とする運命共同体的な村社会であった。ここでは公正公明な競争原理ではなく、人脈や商慣習を優先した業界保護的な雰囲気が充満している。

このことは、顧客にとっても、また社会全体としても決してメリットがあることではなく、結果として業界全体の国際的な競争力低下を助長している。

二十一世紀は否応なく市場原理に基づくグローバルスタンダード化が浸透してくる時代である。建設業界も国際的な競争力確保を真剣に考えていく必要性に迫られている。

私は、E S C Oビジネスの台頭が既存の建設関連業界への適切な「刺激」や「ゆらぎ」を与え、ある種の緊張感を醸成するものと予感した。

E S C Oとは何か

ここで、私自身の理解するE S C OおよびE S C O事業の概要を説明しておく。

「E S C Oは、エネルギー関連の総合サービス提供企業です」

既存施設のオーナーや管理者に対して、効率的なエネルギー利用や施設管理上の諸問題の解決方策を企画・提案・設計・施工をおこない、施工後の管理・運営をも提供するサービス業態である。

「E S C Oは、単なる省エネコンサルタント会社ではない」

E S C Oは、顧客に省エネをアドバイスするだけではなく、実際の省エネ方策の導入やその先の削減効果の保証まで責任をもつ。所謂、顧客のエネルギーに関する総合問題解決サポート企業である。

E S C Oと顧客との基本契約は「パフォーマンス契約」と呼ぶ。つまり、パフォーマンス（削減効果等の性能）を顧客にサービスすることが契約として約束される。単に、機器やシステムを販売・施工することが目的ではない。それらの導入により期待される効果としての「結果」を提供するという考え方である。

「E S C Oは、資金調達もお手伝いします」

E S C O自体が省エネ導入資金を立て替えることもある。その際、E S C Oが機器やシステムの所有権を一時的に保有し、顧客の資金調達負担を軽減する。これがE S C O特有のファイナンスサービスである。このサービスの詳しい内容については後述する。

ESCOの起源と変遷

ESCOのはじまりは、米国ではなくフランスであると言われる。フランスでは、古くから水道事業のような公益的な役割が民間企業によって営まれていた。民間が水道管等のインフラを保有・管理して水の供給をおこなう。このようなESCOサービスの考え方が社会に定着していたのである。

また、フランスの冬は厳しい。そこでアパート等に暖房のための熱供給を専門におこなう「シヨファージュ（熱供給業）」という業態が生まれた。それがESCOのはじまりであるとも言われる。つまり、シヨファージュが、暖房用ボイラー設備をみずから保有し、アパートの住人に蒸気を一定の条件で供給することを約束した。それこそがパフォーマンス契約の原点であったようだ。

この考え方が、七〇年代初頭のオイルショック時に米国に渡り、現在のESCOサービスを提供する原形的企業が生まれた。また八〇年代の米国では、原子力発電所の新規建設がますます困難になり、エネルギー消費の抑制が叫ばれた。その社会的な要請にこたえるビジネスとして、省エネ指南企業のESCOが台頭してきた。その後、九〇年代に入り、今度は電力業界の規制緩和が進化した。そこでエネルギーの供給サイドも含めた総合エネルギーサービスを目論む新型ESCOが誕生した。さらに最近では、地球環境問題におけるエネルギー効率化促進役として、ESCOの役割が再認識されている。

このように米国では一口にESCOといえども、さまざまな変遷を経てきている。八〇年代半ばには、NAESCO（米国ESCO協会）という業界団体を結成するまでに至り、一つの新産業分野として認知されるようになった。この協会には、現在大小百社程度のさまざまなESCOが登録している。それらのESCOを分類すると、大きく三つに分けられる。

第一がハネウエル社、ジョンソンコントロールズ社等の制御メーカー系ESCO。第二がユーティリティ（電力・ガス会社）の子会社としてのESCO。第三が独立のコンサルタント系のESCOである。

NAESCOによると、米国ESCOの市場規模は年間二〜三千億円程度である。そのうち約半分を第一類型のハネウエルとジョンソンコントロールズが分け合っているようだ。どちらも本体の制御系ビジネスに強みがあり、エネルギーサービス分野に進出してきたものである。

ユーティリティ系ESCOは、電力規制緩和の進展に応じて、全米各地で設立された。各ユーティリティは、市場競争が激化する中で、顧客サービスの強化策としてESCOをとらえているのが特徴的である。

世界的なESCO設立の動き

欧州やその他の先進国においても、大きな流れとして電力規制緩和とエネルギー効率化による温暖化ガスの削減が進められている。

電力規制緩和の最も進んでいる英国では、九〇年代中頃から国を挙げてESCO的ビジネスの育成を開始している。他の欧州諸国でも、ESCOの設立支援傾向は同様である。そこに目をつけた米国のESCOが積極的な投資によって、現地法人を設立し、欧州進出の足場づくりをはじめている。

北米や中南米でも、米国の影響は大きく、独自のESCOあるいは米国ESCOとの連携ESCOが設立されている。

さらにロシアや東欧、東南アジア諸国では、温暖化ガス削減のためのJ-I（共同実施）やCDM（クリーン開発メカニズム）のような排出権ビジネスを狙ったESCO的な企業や団体が先進各国から集まってきている。

世界銀行や各国の政府系開発銀行等も、新たなファイナンスサービスの提供やファイナンス機会の獲得を目論み、大型ESCOとの連携を深めようとしている。

いずれにしても世界のエネルギー分野は、今極めてダイナミックな動きを見せている。私は、ここでもESCOが二十一世紀の新しいビジネスとして世界的に認知される可能性は大きいと予感する。

日本でのESCOへの動き

ESCOの設立当初の我が国においては、本格的なESCOは存在していなかった。ただ一部の小規模な業者が、特定の省エネ機器の売り込みを目論んだビジネスを展開してきた程度であり、既存施設への省エネ導入や改修リニューアルは、建設会社やメーカー等が彼らの周辺業務として遂行してきたにすぎない。

エネルギー分野に限らず、日本には顧客の問題解決を真正面からとらえ、それをサービスビジネスとしようという試みはあまりない。また顧客側もそういった無形のサービスに対する理解が乏しく、サービスを常に目に見える「もの」の付随物としてとらえてきた。やはり、日本では「サービスはただ（無料）」なのである。

日本国内だけで完結するならば、こうした顧客と業者の関係もある意味では効率的かもしれない。しかし、ビジネスの国際化が進む中では、むしろ非常識な商行為と映る。このようなビジネスのルールや土俵を変えようとするのが、日本のESCOのみならず日本の社会全体に与えられた大きな課題ではないだろうか。

現在では、ESCO立ち上げ後に開催された京都会議（COP3）の影響や省エネ法、さらには温暖化対策推進法の施行等、省エネサービスに対する社会的なニーズが急速に高

まり、それに伴い一部の大手企業がESCO事業への参入をはじめた。一九九九年十月には、ESCOを含めた十五団体（民間企業十四社＋財団法人省エネルギーセンター）により、ESCO事業者の業界団体として「ESCO推進協議会」が設立され、ESCOの普及啓蒙や関係官庁への支援要請活動を開始した。経済産業省資源エネルギー庁も協議会の活動には、側面的な支援をいただいている。なお、二〇〇二年十二月現在の会員数は、正会員および賛助会員で百社以上となったと報告されている。

ESCOコンソーシアムの企画づくり

ここで「ESCOコンソーシアム」の進展に話を戻す。

まずは企画づくりである。企画担当者である私の頭の中で、コンソーシアムを設立する「意義」「目的」や目指す事業分野での「問題意識」「市場環境」「事業環境」、さらには具体的なアクションプラン等が整理されれば、企画書はほぼ完成である。あとは魅力的なプレゼンテーションとコンソーシアムリーダーとしての覚悟が求められるのみ。この覚悟とは「何が何でもコンソーシアムを立ち上げるぞ」という気迫と意気込みである。

「ESCOというビジネスは、まったく新しい業態、産業と位置づけるべきだ。既存の建設業や電力エネルギー業界の周辺、ニッチ市場ととらえるべきではない」

私は、ESCOコンソーシアムの推進リーダーとして、企画当初からこのことを言いつけてきた。

なぜかと一口で言えば、私自身がESCOビジネスの本質に「すそ野の広がり」を感じ、要は「惚れた」からである。

「日本においてESCOを創ることは、今の日本に存在するさまざまな社会構造的問題の解決に向けた有力な切り口になる」

「自分自身の残された人生を賭けるだけの価値あるビジネスである」

これは私のビジネスマンとしての直感であり、この第一感がコンソーシアムの設立には極めて重要になる。

ちなみに、以後七年経過した現在、この直感は確信に変わりつつある。

コンソーシアム営業の開始

企画書第一版が完成すると、日本総研の仲間と共に、早速営業を開始した。営業には「戦略」と「戦術」が不可欠である。どういう顧客にまず声を掛け、感触をつかみながら、次にどう展開していくか。営業会議の場でいかに仲間の営業メンバーをその気にさせるか。これもリーダーの力量と覚悟が試される時である。

「自分は何としてもこのコンソーシアムを立ち上げたい。是非協力して欲しい」

人が自分の考えどおりに動いてくれるためには、美しい言葉や難しい理屈はいらない。ただ自分の情熱と想いを伝えるのみである。

具体的な戦略や戦術は、むしろ有能なスタッフであれば、彼らのほうから自発的に飛び出してくるものだ。リーダーは大きな流れを失わないようにすることである。この感覚は創業後の企業リーダーとなった今もまったく同じである。

具体的なコンソーシアムの営業手順は、まず営業先のリストアップからはじまった。E S C Oビジネスの成否は、サービスの総合性である。その総合性を確保するための業種別に、代表企業を数社ずつ挙げ、メンバー間で訪問の担当を決めた。

E S C Oの場合、エネルギー効率化を企画・設計する設計事務所、実際の省エネ方を導入する工事会社、省エネを実現するための機器やシステムを製造販売するメーカー、総合的な技術力の期待できるエンジニアリング企業、施工後の施設メンテナンスをおこなう管理会社、ファイナンス機能を果たす金融機関等が営業対象となった。この業種別のトップ企業数社から、業種毎にまんべんなく営業を開始することが効率的である。

営業時の第一関門は、最初にコンソーシアム参加を決定していただく企業である。その企業は、当然社会的に影響力のある企業であるべきだ。こういった企業が数社決まれば、まずこのコンソーシアムは成立したと言っても過言ではない。

「〇〇社が参加いただけます」

「え、そこが入るのなら、うちも入るよ」

日本企業の「横並び意識」も、大いなるレバレッジ(てこ)となる。

営業の手応え

コンソーシアムの営業は、企画プラン自体のブラッシュアップの機会でもある。さまざまな顧客からのコメントにより、企画の内容は深化する。当然のこととして、企画内容に関する消極論やさらには厳しい意見もある。リーダーには、それらに一喜一憂することなく、すべてを血と肉にする食欲さが求められる。

E S C Oコンソーシアムの場合は、大きく分けて二つの反応に分かれた。

「今の日本は、米国と国情も商慣習も大きな隔たりがあり、E S C Oのようなサービス事業は難しい」

この種の否定論は、当初から予想されたことだ。

「当社もこういったビジネスを考えていたところだが、どう立ち上げるかきっかけがなかった。是非、日本総研と一緒にやりたい」

どちらの意見もリーダーである私には、とても貴重なものであった。否定論があるからこそ、今の時期にコンソーシアムを立ち上げる意義と意味があると決意を新たにできた。またありがたい賛同者がいるからこそ、コンソーシアムが成立するのである。

いずれにしても「お客様は企画の師」である。

のべ三十社程度は、企画説明に回っただろうか。中には二度三度と説明を求められる企業もあった。

「もう今回の訪問で終わりだろう」と思っていると、

「今度は他の事業部の責任者に説明をしてくれないか」と連絡が入る。

要するに「社内調整をやって欲しい」ということや、と口には出さず黙々とプレゼンテーションに出かけた。

これはこれで、決して無駄になることはない。いろいろな立場の人にわかりやすく話をする努力は、企画そのものを深化させる。すぐれた企画・ビジネスは、どんな人にもわかりやすいものだ。

各々の営業場面は、今でもはつきりと思い起こすことができる。否定論をぶちまけてくれた某部長には、「いつか見ておれ」との反骨精神を授けていただいた。最後の最後に社長決裁が下りず参加ができなかった某企業の課長から、お詫びの夕食の席で「是非頑張ってください。陰ながら応援しています」とエールを送っていただいた。これらの出会いすべてが、私にとっては生涯忘れることはない財産である。

約三ヶ月の営業期間では、十分に手応えを感じることができた。その間いろいろな人との出会いあり別れありで、企画者でありリーダーである私自身が最も勉強させてもらった。

こうして一九九五年十一月末、十三社の参加により正式に「ESCOコンソーシアム（フーズI）」が成立した。

設立総会

コンソーシアムの命は、ビジョンと戦略。これは企業であつても同じである。それらを参加メンバーに徹底するのが、設立総会である。このセレモニーの成否によって、その後の運営が円滑に進むかどうかが決まると言っても過言ではない。細心の注意と気配りが求められ、コンソーシアムリーダーとしては設立の喜びと緊張感が最高潮に達する場でもある。

ESCOコンソーシアムの設立総会は、一九九五年十二月一日。その席で私は「日本で最初のESCO設立を目指す」と、高らかに宣言した。私は、この時すでに事業化した場合の社名を事実上心に決めていたのである。

「日本で最初のESCO」

すなわち「ファーストエスコ（FESCO）」である。

総会への参加メンバーの反応は、さまざまであつたように記憶しているが、大きく以下の二とおりであつた。

「事業化なんてそんなに簡単にできないよな」という冷ややかな目。

「よし。俺たちも事業化まで頑張るぞ」という熱意に溢れた目。

上司からの命令で、右も左もわからず席にいる人もいれば、営業中から激論を交わした人たちもいた。

私は、総会の席上、前者のタイプには「本気になってもらおうじゃないか」と、後者には

「その気持ちに答えますよ」と心ひそかに誓った。

いずれにしてもこの日から、「日本で最初のE S C O（ファーストエスコ）を創る」というコンソーシアム・プロジェクトがスタートした。

コンソーシアムは同床異夢か

E S C Oコンソーシアムは、当初より二段階方式とした。つまりフェーズⅠで、ある程度の大まかなE S C Oビジネスの事業性を検討し、脈があるようならフェーズⅡに進みましようというもの。

「見極めるなら、早いほうがよい」

リーダーとして、そう覚悟を決めた。そこでフェーズⅠは、一九九五年十二月から九六年三月末までの四ヶ月間という短期決戦とした。

コンソーシアムは、通常検討会形式により参加メンバーを集めて、日本総研事務局の準備する資料に基づき議論を展開する。

私は、このE S C O以外にもいくつかのコンソーシアム運営経験があるが、参加企業はこの検討会に送り込む人選に、本来もつと心を砕くべきだと感じる人が多い。企業によつては、相当の参加金を払ったにも関わらず、あまりやる気の無い人を送り出すこともままある。この傾向は、特に世に言う大企業に多いようだ。

最終的にコンソーシアム参加の成否は、企業の方ではなく、出てきた人の力量に依存するものだ。大企業にとっては、金銭的な問題は大きなことではないのだろうが、時間的に見てももつたないことである。

また、通常コンソーシアムへの参加企業は、当初から同床異夢状態にある。それぞれの思惑と戦略は必ずしも一致しない。ある企業は情報収集を主に考えていたり、ある企業は他企業の動向を眺め、ある企業は提携先を探り、ある企業は真剣に共同事業の立ち上げを期待するなど。この本来的にバランスの取れていないグループをリードし、ある一定の方向へ誘導することが、コンソーシアム・マネジメントの難しさである。同時に、リーダーとしてのこれが醍醐味であり、喜びでもある。

事務局側の独断専行でも不平不満が出る。あまりに公平重視型または調整型でも、本来の目標が見えなくなる。言わばコンソーシアム運営は、一種のつなわたり状態なのである。

私自身は、いくつかのコンソーシアムの運営経験から、個別企業の顧客満足を重視することと、全体としての目標達成を目指すことを別扱いすべきではないという結論に至った。

現実的には、各社の相違点を違いとして真正面から受け止めることが基本である。

また、コンソーシアムの途上においては大きく運営方針が揺れ動くこともある。時には、柔軟な方針転換も必要である。ここで重要なことは、いかなる時でもリーダーは、当初のビジョンと目標を見失わないこと、常に原点に立ち戻る勇氣をもつことである。

ESCOコンソーシアム場合、最終の目標は明確であった。あくまで日本で最初のESCO「ファーストエスコ」を創ること。この一点のみは、絶対に譲れなかった。しかし同時に、コンソーシアム参加メンバーの要望を極力満たす努力をすることも忘れてはならない。言うは易しであるが、この両立の努力は、顧客との格闘でもあった。ただし、この努力は事業化後にも決して無駄になっていないと信じている。

実ビジネスの世界は矛盾との闘いの連続である。その矛盾を矛盾として謙虚に受け止めつつ、一歩でも前に進めつつけること、こういう精神の強さがコンソーシアム・マネジメントを通じて得られる最大の報酬である。そして、創業後社長として五年半が経過した今、この時の苦しい経験が生きつづけている。

米国での集中研修

フェーズIの最終まとめをする上で、米国の某コンサルティング会社にESCO事業立ち上げのためのノウハウ伝授を依頼した。三月中旬とは言え、雪の降りしきるフィラデルフィアでの一週間の集中講座は思い出深い。朝九時から夕方五時まで、時差ぼけの頭を叩き起こしながら、日本総研の同僚とともに講義を受けた。

「ESCOビジネスにおけるあらゆることを吸収してやろう」
ビジネススクールの授業のようなこの研修体験は、今でも昨日のこのように思い起こされる。

そこで学んだことは、一口で言えばESCO事業の奥の深さであった。

「これはサービスマン全般に共通する概念になる」

これは企画当初よりの直感であったが、この時単なる感覚から、確信へと変わった。

またファイナンス機能の重要性も再認識できた。ファイナンスは日本企業や技術者には最も苦手なところである。ファイナンス機能が、今後のESCOビジネスの展開には不可欠な要素・差別化要因であるとの確信も得た。

振り返るとコンソーシアムの営業時でも、日本のビジネスマンはとかく技術論のみに終始する傾向があった。日本側の米国ESCOへの興味も、米国ではどういいう省エネ方策を用いているのかという技術論であった。

米国の事情を話すと「なんだ。そんなことなら日本ではとっくにやっている」などと、日本が省エネ先進国であることを誇らしげに語る。私も技術的には、確かに米国に学ぶべきことは、そんなに多くはないと思った。しかし、ESCOビジネス成立の要素は、技術

的な問題だけではない。むしろ、それ以上のことに目を向けなければ、E S C Oビジネスの本質は見えてこない。

研修中当時の日本は、まだ今日のような経済不況期ではなく、金融ビッグバンも経験していない。しかし、米国のビジネスマンの話を聞いたときに、漠然とした日本の危機を予感したのは、今振り返ると決して間違いではなかったようだ。

「日本のビジネスや社会は何かがおかしい」

「日本はさまざま面で構造的に変革しなくてはいけない」

米国のE S C O事業の動向を通じて、こうした日本変革の必然を身体的に感じる事ができたこと。これも一週間の米国研修における私にとって大きな収穫であった。

フェーズIの終了

一九九六年三月末。フェーズIの四ヶ月があつという間にすぎた。同年四月から、第二段階へのステップアップをどうするか。その決断の期限が迫ってきた。そろそろ参加各社の思惑も見えはじめてきた。このまま異業種共同で前へ進めるのか、それともフェーズIでの成果をベースに単独で事業化検討に移るかという戦略的な意思決定が求められた。

「省エネビジネスは追い風である」

客観的な社会情勢からは、E S C Oビジネスの将来性は明るいと判断できた。九十七年十二月には、京都会議（C O P 3）の開催が予定されていた。そこでは、国際的な枠組みでの地球温暖化問題が議論され、当然の帰結として一層の省エネ努力が求められるだろう。また国際的な動きに呼応すべく、国内でも省エネ法の強化や温暖化防止法の制定等の法的環境整備の動きが出はじめるだろう。

コンソーシアムの重要な基本活動の一つに、官庁・行政サイドへの働きかけがある。E S C Oコンソーシアムでも、フェーズIの中で通商産業省（現経済産業省）や環境庁（現環境省）に対してE S C Oビジネスの必要性と重要性を訴えつづけた。直接、関連部署の担当課長補佐レベルへ説明を試みたことも何度かあった。また、各種メディアを利用して、コンソーシアム活動のアピールに努めた。単なる一企業では、とてもこんな動きはできなかっただろう。もちろん日本総研一社でも難しい。異業種が集まった、それも日本を代表するような企業の集合体であるコンソーシアムのもつ影響力は、思った以上に大きかった。このようにコンソーシアム自体のもつ社会的な影響力を最大限活用することも、コンソーシアム戦略の重要なポイントである。

フェーズIIへの展開

一九九六年三月、通商産業省資源エネルギー庁が「E S C O育成振興検討会」の設置検

討を発表した。こうした産業支援の動きが出てきたことは、我々コンソーシアムのステツプアップにも大きな追い風となった。むしろ、民間コンソーシアムの先行的な動きが国を動かしたとも言える。

一九九六年五月。こうしてフェーズⅡへの展開は、必然として大半のコンソーシアム参加メンバーに受け入れられた。しかし、それでも数社の脱落があったことは、リーダーとしては残念であり、反省すべき点多々ある。なぜ彼らの満足を得られなかったのか、この点を真剣に見つめることは、フェーズⅡの大いなる糧ともなった。

ただし、脱退企業が出ることは、謙虚に運営を見つめ直す必要はあるものの、悲観的な面のみではない。事業化の現実性が高まれば高まるほど、各社の企業戦略上の真剣な意思決定が求められた。むしろそのような意思決定を迫ることができたことは、ESCOビジネスの将来性を占う上で評価されるべきことでもあろう。

結果として、フェーズⅡへの参加企業数は、フェーズⅠと同じく十三社となった。つまり、数社の脱退企業の代わりに、新規同志を得ることになった。

なお、創業後になってわかったことではあるが、その時脱落した企業のうち一社、およびフェーズⅡ終了後にファーストエスコ設立に参画しなかった企業のうち二社、合計三社がその後単独のESCO事業に乗り出すことを発表した。

ESCOコンソーシアムの目的の一つは、ESCOビジネスをインキュベーション（孵化）することでもあった。その意味では、脱落社に対しても、コンソーシアムの役割はある程度果たしたことになるのではないかと、多少安堵したものである。

フェーズⅡへの船出

私がフェーズⅡへの参加企業を求める際に、次の一点のみを強調した。

「ESCOはあくまで新産業です。従って、今までとは違った形で事業を立ち上げるべきです」

「当社の場合、新規事業は何がなんでも単独で立ち上げる方針だ」

訪問企業の中には、このように言い切る企業もあった。私は、この反応には正直に言うて従来型大企業のもつ「硬直さと戦略性の欠如」を感じた。

「戦略的提携を成功させることは、単独事業化よりもはるかにハードルは高い。しかし、いったん成功すれば、そのリターンもそれだけ大きくなる」

これは私自身の仮説である。

自らの仮説は、自ら実証して見せるしかない。

ESCOコンソーシアム・フェーズⅡの獲得目標は、一年という短期間で事業会社（ファーストエスコ：FESCO）を設立することであった。これはフェーズⅠ当初からの明確な目標どおりであり、その意味では順調な再船出であった。

フェーズⅡの具体的な活動は、大きく前半と後半に分けることとした。

前半は、E S C O市場の開拓に力を入れること。「パイロット事業」と名づけた実証プロジェクトをいくつか企画・設計・実施した。この中で、標準のE S C Oビジネスプロセスを具体的に確立・検証しようという狙いがあった。

後半に入ったなら、いよいよファーストエスコ(F E S C O)の立ち上げを本格化することとした。

パイロット事業の盲点

フェーズⅠからフェーズⅡにわたる一年半のコンソーシアム期間において、パイロット事業として計十ヶ所の施設において実際の省エネ診断を実施した。施設の内容にも、できるだけ幅をもたすように配慮し、ホテル、スポーツクラブ、病院、事務所ビル、工場等、それぞれ数カ所ずつを診断対象とした。

私は、すべてのパイロット事業で、決して満足のいく結果が出せなかったと総括している。ただし、その失敗体験は創業当初のF E S C Oの運営に大いに役立った。

その失敗の要因はさまざまであるが、突き詰めると次の三点に尽きた。

第一に、省エネ診断能力・エンジニアリング力の不足。

コンソーシアム参加各社は、それぞれに日本でも有数の技術力をもつとされる企業であった。しかし、現実在那里で働く個別の技術者は、その母体企業が大企業であればあるほど、決してオールマイティではない。専門分野が特化しすぎている。

E S C O事業が求める省エネ診断は、総合ドクターのような多機能型技術者を必要とする。深い専門知識もさることながら、より幅広い知識とエンジニアリング力が要求される。実はそういう技術者は、日本の大企業では育ちにくいのではないか。

この事実は、私自身の十数年間にわたる建設会社勤務でも経験したことであった。

「大企業は組織として力を発揮するのであり、一人一人の能力の幅はあまり求めない」

「F E S C Oのような新会社が求めるのは、総合的な技術力をもった人材であり、企業から自立しても力を発揮できる人だ」

パイロット事業を通じて、この事実を体感できたことは、大きな収穫であった。

第二に、各社の様子見姿勢。

各企業から派遣される担当者が異業種の技術者同志でビジネスをおこなうことに慣れておらず、企業間の壁をなかなか越えられなかった。特に、彼らが同業種に所属する場合、お互いに相手の出方を見るなど、母体企業の論理が優先してしまう。

パイロット事業は実ビジネスではなく、あくまでシミュレーションである。当時は、こうした現象がある程度はやむを得ないことだと楽観視していたが、この傾向は創業後の数

年間のFESCOにおいても、主要な組織運営上の課題であった。つまり、私はこの時点ですでに異業種提携のある種の限界を経験したことになる。

ここでも私は、個人が企業社会から自立した本物のプロフェッショナルになることの必要性を痛感した。このことはその後のFESCO運営においても、全メンバーに繰り返し強調している点であり、人材採用時の最大のポイントでもある。

第三に、コンソーシアムは実ビジネスではないこと。

やはり、このことがコンソーシアムの限界であり、各社とも勉強の域を越えることができなかった。また越えようとしてもコンソーシアムはその受け皿にはなりえなかった。

私は、パイロット事業の実施を通じて、ESCOビジネスを本当に立ち上げるのであれば、一日も早く事業会社を設立することが必要だと痛感することとなった。

「日本総研さん。早く会社をつくらうよ」

やる気のあるメンバーの中には、積極的な立上げ気運も盛り上がってきた。

事業会社設立を目指すコンソーシアムは、あくまで事業化の助走期間にすぎない。「満を持す」という言葉があるように、助走時にいかに加速をつけておくかが、飛び立ったあとの上昇力や飛行高度を決めることになる。その意味では、一年半のコンソーシアム期間はFESCOのみならず私自身にとって貴重な体験であったと今でも確信する。

事業化タスクフォースの開始

フェーズⅡも後半段階に入り、いよいよ事業会社設立の具体化に取り組んだ。一九九六年十二月十七日に開催した七回目の検討会において、コンソーシアム全参加メンバーに対して「事業化タスクフォース」の参加公募をおこなった。これは私にとっては、かなり思い切った意思決定であり、当初からの予定にはなかった行動であった。

実際、その時点の参加メンバーの中には、かなり事業化に向けた温度差があった。すぐにもやろうという企業もあれば、まだ早計ではないかという企業もあった。またここに至っても、独自での事業化を模索する企業の動きも顕著に出はじめていた。

私はこのままでは、どの企業にとっても満足してもらえない結果は出せないのではないかと危機感をもった。そこで、一日も早くファーストエスコ(FESCO)を共同で立ち上げる意志のある企業だけに絞るべきであると決断した。

この意思決定は、通常のコンソーシアム運営としては、疑問が残るところであろう。なぜなら、その時点で立ち上げ意志の不明確な企業の切り捨てを断行したのである。コンソーシアムの契約期間を三ヶ月あまり残した時点でのこの決断は、コンソーシアムリーダーとしては失格であったと思う。事実一部の同僚である日本総研メンバーからも批判が出た。

「ここは決断するしかない」

「決断の是非は、結果で示すしかない」

一種の開き直りの心境であった。

もちろん、コンソーシアム全体の顧客満足の獲得にまったく手を打たなかったわけではなかった。事業化検討に参加しなかった顧客にも、次のような約束をした。

「タスクフォースから得られる成果の中で、一般的な共通事項については正確に伝えます。さらに、E S C O事業マニュアルとしてフェーズⅡまでのコンソーシアム成果をまとめて報告します」

私なりに、最低限の顧客満足確保の努力はしたつもりだが、やはり正直な気持ちは、

「なんとか早くF E S C Oを立ち上げたい」

ただこの一点のみであった。

事業化タスクフォースでの格闘

事業化に向けた参加企業メンバーは、十三社中七社となり、この時点で残り六社がF E S C O設立から脱落した。

「事業化を成功させるには、まあ妥当な数だろう」

事業化タスクフォースの獲得目標は、一九九七年五月頃の会社設立とした。およそ三から四ヶ月という短期間をあえて設定したが、この種の話は時間をかければいいというものではない。ある程度の集中した勢いが必要である。そのためタスクフォースは、原則二週間に一回の割合で開催するという短期決戦型として、私自身も含め全メンバーを追い込んだ。

「各社の出資稟議を通すのは、各メンバーの責任です。コンソーシアムの日本総研事務局は設立準備事務局と名前を変え、できるだけだけのサポートは起こないます」

もちろん、私自身も日本総研の社員として、母体企業の経営幹部に対して事業参画への理解を求めねばならなかったわけだ。あわただしくも緊張感のある数ヶ月をすごすこととなった。

私は設立準備事務局代表として、今までのコンソーシアム時代とは運営方法に一線を描くことを決意し、第一回の事業化タスクフォース会合でその旨を全タスクフォースメンバーに伝えた。その日はコンソーシアムにおける設立総会と同じ意味をもつ重要なイベントであり、同時に、その日は日本総研と各メンバー企業との関係が根本的に変わった日でもあった。

私は会議の冒頭で、心の中で理解してもらえることを祈りながら、あえて偉そうに宣言した。

「皆さんは、もう私の顧客ではありませんよ。我々は同志です」

七社もの異業種企業が一つの会社を創るためには、決めなくてはならないことが山ほどあった。前回合意したことが、今回ひっくり返るようなこともたびたび起こった。各メンバーもそれぞれの母体企業での稟議が進むにつれて、幹部を説得する材料収集に四苦八苦

したことだろう。合計で十数名ほどのタスクフォースのメンバーは、今までのビジネスマン人生の中でも初体験の連続であったろう。メンバーの顔つきがタスクフォースを重ねるにつれて変わっていくのがわかった。

「皆、苦勞をしているな。頑張ってください。私も頑張ります」

心に祈りながら、毎回のタスクフォースでの格闘はつづいた。

NHKニュースでの放映

「忙中に朗報あり」

こうした格闘の最中において、NHKが我々の動きをニュースで取り上げたいと言ってきた。それも夜七時のニュースという最高の時間帯である。我々は事業化検討の忙しい合間を縫って、できる限りの取材協力を約束した。

このニュース放映がもたらした効果は、その後の事業化推進において絶大であった。まず何よりも各社幹部への最高のアピールとなった。出資稟議の獲得に対して、最大の支援材料となった。

また、実際に放映後の反響はすさまじかった。放映は午後七時二十分頃からわずか五分間放映された程度であったが、放送終了後まもなく日本総研の私の電話が鳴りはじめ、翌日も一日中間い合わせの電話が鳴りっぱなしであった。

「我々の方向は間違っていない。世の中は我々を求めている」

これを機会に、各メンバーがさらに自信をもってくれたようだ。

さらにNHKニュースを通じて、もう一つの縁が生まれた。問い合わせ企業の中で、その後事業化に参画することになった一社が含まれていた。私が先方の重役から電話をいただいたのは放映後の翌朝であったが、その後に何度となく電話やFAXにて、真剣かつ熱烈なラブコールをいただいた。直ちに私が既存参画予定企業の理解を得るべく調整をしたが、その重役のお人柄と熱意が各メンバーにも伝わったようだ。

その会社は、NHKというメディアがなければ、絶対に出会っていない地方の企業である。また、その重役がたまたまその放送を見たこと、さらにFESCOの活動が彼の琴線に触れたことなど、偶然の積み重なりであった。その企業は今も立派にFESCOの出資会社として活躍いただいている。

私はこのような偶然の出来事を「縁」と理解する以外に表現しようがないある種の不思議さを感じた。創業後六年になるが、ますますその感は強くなっている。

「事業の成否には、人知を超えた何ものかがある」

こうした偶然の出会い等は、私にそうした感覚を与えてくれた。

「こうした縁に感謝し、こうした縁を大切にしたい」

心の支えを求めて

事業化タスクフォースの四ヶ月間は、私のそれまでの二十年近いビジネスマン人生の中で最もエキサイティングな時間の連続であった。今振り返ると懐かしさしか感じないが、当時はいろいろと苦しかったようだ。

事業化タスクフォース真っ只中で、私の密かな心の支えとなったものが二つあった。

一つは、先輩ベンチャー企業家との出会いであった。

事業化議論もたけなわであった当時、ある朝の新聞紙上で偶然見つけた「企業家大学」なるものになぜか心を引かれ、あまり詳しく内容を調べることもなく早速入学手続きをした。毎週木曜日の午後六時から九時までの三時間。よくある企業家セミナーではなく、実際のベンチャー企業経営者の話を間近に聴こうというもの。それからの毎週木曜日は、私の密かな楽しみみの時間となった。

ソフトバンクの孫社長、カンキョウの藤村社長、カルチャーコンビニエンスクラブの増田社長等、いわゆるスターベンチャー企業家の生の声をたっぷり三時間、二十人ぐらいの聴衆の中で本当に身近に肉声を聴くことができた。彼らのエネルギーは、理屈ではない。とにかく凄い。三時間という時間感覚を失ったのを鮮明に記憶している。

余談になるがその後、「藤村さんのカンキョウ」が倒産したニュースを聞いて、大変ショックを受けた。彼の横浜オフィスを訪問した時、忙しいスケジュールの中、当初の予定を三十分も延長してF E S C Oの話を中心に聞いていただいた。

「F E S C Oの考え方は、大変おもしろい。ただ、今は自分が支援する時ではない。本当に困ったら相談に乗りましょう」

やさしくも厳しいこの企業家の言葉は、今も私の胸の中に響いている。藤村さんの復活を心から祈りたい。

話を戻すと、当時企業家たちのエネルギーに直に触れたことで、くじけそうな自分の心を何度もふるいたたすことができた。どうしてこのようなユニークな「企業家大学」なるものにこの時期に巡り合ったのか。これも偶然のなせるわざではあるが、今思っても不思議な夢のような出来事であった。

もう一つの心の支えは、ある書物との出会いであった。ソフトバンク孫社長の愛読書だと聞いて、私も司馬遼太郎の「竜馬がゆく」を読みはじめた。竜馬の姿に自分を重ね合わせながら、自らの心の癒しを求めた。

「薩長同盟の発想だ。視点を変えろ。もっと大きく考えろ」

壁にぶつかった時には、自らが竜馬になりきった。今思うと赤面するような青臭い話ではあるが、当時は結構真面目にそう考えた。

事業化のプロセスは、「意志」の力で決まる。その力は、自分一人ではなく、事業化を目指す同志の他、家族や周囲の諸先輩、時には歴史上の先人にも支えられている。周りが

在って初めて、ものごとが進んでいく。自らの道を生き抜こうとすることは、同時に周りから「生かされている」ということに他ならない。つまり、事業の立ち上げとは、「感謝の気持ち」を忘れることなく、少しでも前に進みたいという自らの「意志の力」によって切り開くものだ。

「運命は決して定まってははいない。運命は自ら切り開くものだ」

設立前夜の出来事

一九九七年度がはじまり、何はともあれ紆余曲折を経て、やっと日本で最初のE S C O、ファーストエスコ設立まであと一步と迫ってきた。そこでも一生忘れ得ぬ出来事があった。

それは、九七年五月二十六日、翌日にF E S C O発起人総会を控えた前日に起こった。その出来事はF E S C O設立における知られざる最大の危機だったかもしれない。

私を含む設立準備事務局メンバーは、発起人総会のすべての資料作成作業を終えて、満を持して明日を待つばかりであった。そこへ某出資候補企業の部長から、私に電話連絡が入った。

「昨日の取締役会で、F E S C Oへの出資が継続審議となり、決議できなかった」

その言葉を聞いた瞬間は、頭の中が真っ白になったのを記憶している。

「今更なんですか。無責任じゃないですか」

私は、そう答えるのが精一杯であった。その後、かなり感情的な言葉も出てしまうほど狼狽した。

「再度、二週間後の取締役会に諮問するが、承認されるかどうかわからない。あまり延ばすのもまずいので、とりあえず残りの七社で設立したらどうか」

「急にそんな勝手なことを言われても困る。今までの八社による努力は、何だったのか。

御社の企業として責任が問われますよ」

実際の会話は、もっと激しい言葉の応酬であったと思う。

その企業は、八社の出資予定企業の中でも極めて重要な役割を担うはずの企業であり、突然の連絡に私は愕然とした。

電話ではもどかしく、とりあえずその部長を直接訪問して詳しい話を聞くこととした。

その企業の本社に到着するまでの時間のなんと長く感じたことか。しかし、その時間のおかげで、私はある程度の冷静さを取り戻すこともできた。

「基本に立ち返れ。原点に戻れ」

そう自分に言い聞かせることによって、今やるべきことを冷静に考えた。確かに、コンソーシアムは「日本で最初のE S C Oを創ること」が目標だったはずだ。

「ただ会社を創ればいいのか。そうではない。むしろここまで一緒に設立を目指してきた仲間との関係を最大限重視すべきではないか」

「ここは早計に立上げを急ぐことなく、もう一度スタートラインに戻ればいいだけではないか」

部長への最初の言葉は、これで決まった。

「もう一度、振り出しからはじめましょう」

そう決心すると心も若干軽くなり、あとは明日の発起人総会の冒頭で、冷静に今後の対処方法を他のメンバーに説明することであった。これは気の重い作業であるが、私が説明するしかないと言悟を決めた。

あとからわかったことだが、その部長も私の訪問までに手をこまねいていたわけではなかった。担当重役を通じて、社長への直談判を敢行し、何とか出資ができるような画策をつづけていてくれた。

「大変申し訳ない」

最初に部長の言葉にならない苦悩の表情を見て、彼の努力が計り知れた。部長と私は、これからの対処方策を冷静に相談しはじめたが、雰囲気は暗く長い会議であった。

ほぼ対処方法も合意したところ、突然会議室の電話が鳴った。部長が出た。担当重役からようだ。部長の表情が、一瞬にして明るくなった。

「社長判断で、出資にゴーサインが出た」

私は、この瞬間だけは涙を抑えることができなかった。

「この事業は絶対にもまくいく。人知を超えた何かが我々の味方をしていていますよ」
部長の手を握りながら、そう確信した。

F E S C O の創業と基本戦略

F E S C O 誕生

一九九七年五月二十七日、コンソーシアムによる一年半の迷走の結果、日本で最初の E S C O、株式会社ファーストエスコ (F E S C O) が誕生した。設立当初は、個人株主十人と民間企業八社による共同事業会社としての船出であった。当初の資本金は、五千万円。企業株主は、朝日工業社、石川島播磨重工、栗原工業、省電舎、住銀リース (現三井住友銀リース)、日本総合研究所、マツハシ冷熱工業、横河電機の八社である。

個人株主の比率は、私も含めた十人で僅か十%。私の強引な主張であえて個人株主制度を採り入れさせてもらった。なぜなら、企業からの出資のサポートがなければ、もちろん F E S C O は成立しないが、金額の問題よりも創業の想いをもった個人が会社を創ったことを強調したかった。この主旨に賛同いただけただけの個人株主の方や企業株主の経営幹部には、今でも感謝している。こういうサポーターや理解者の誠意に応えようとする、これも

事業の成功に向けた大いなるエネルギー源となる。

F E S C O の初代社長には、不肖私が就任することとなった。とてもその器ではないことは、本人が最もわかっている。ただ、コンソーシアム時代からのリーダーとしての責任を全うせねばという義務感と、いろいろと支えていただいた方への恩返しをしたいという気持ちは、誰よりも強いという自負だけはあった。このプライドだけが頼りの真つ暗な大海原への船出であった。

「暗闇に小さくとも輝く一点の星が見える。それがこの航海の目標だ。だが未だその道のりは、霞がかかってほとんど見えない」

その時の正直な心境であった。

創業の主旨

なぜ F E S C O を創業したのか。ここで私なりの創業への想いを記しておきたい。

「エネルギー問題は、我々人類が未来へ存続するために、解決しなくてはならないグローバルプロブレムの中でも最大の難問である」

私たちの日常生活における快適性と利便性の追求は、人類共通の根源的な欲望である。その欲望を満たすために、エネルギーの消費は避けられない。地球という有限の資源の中で、その消費拡大を抑えることができないなら、人類の未来はどうなるのであろう。

「このままでよいのか。よいはずはない。では何ができるのか」
これは私の私自身への基本的な問いかけである。

確かに日本は、先進国の中でも有数の省エネ先進国である。それは、七〇年代の二度にわたるオイルショックを経験し、その後に官民をあげて積極的な省エネの取り組みをおこなってきた努力の賜物である。

「のど元すぎれば熱さ忘れる」
その後、石油価格も安定したおかげで、エネルギー消費は確実に伸びている。また、将来に渡って、さらに伸びることが予想されている。

「日本は資源小国ではないか。ほとんどのエネルギー源は、海外からの輸入に頼っている」
私は、日本がそういった国であるからこそ、省エネに対しては国際的にも最優秀の模範国となるべく、努力を継続していく責務があると考えたい。つまり、第二次大戦の敗戦から見事に復興を遂げた日本こそが、発展途上国や他の先進諸国に対して、最小のエネルギー消費と豊かさとを両立するライフスタイル・生活哲学の模範を示していく責任があるのではないか。これが、省エネを推進する私の基本的な姿勢である。

「省エネを単なる技術論や精神論のみで語ることには、自ずと限界がある」

そこで実質的な省エネの達成には、現実の市場経済システムを前提としたより合理的な方法論が求められる。九〇年代に入り国際社会の中で、豊かさを維持しつつ環境保全を

図っていくという「持続可能性（サステナビリティ）」という概念が定着しつつある。

「未だ我々人類は、サステナビリティを達成する具体的で有効な手法・方法論を手にしていない」

ESCOという業態は、省エネを単なる技術論や精神論ではなく、トータルサービスという新しい概念に基づき、市場経済原理に則った合理的な省エネの達成方を提示・実行する事業体である。

「ESCO事業の普及は、人類がサステナビリティを獲得するための一つの切り口を与えてくれるのではないか」

これは私の楽観的ではあるが、確かな期待でもある。

「日本にはESCOのような総合的な見地から省エネサービスを提供できるような業態は育っていない」

メーカー、建設会社、エネルギー会社等が個別にそれぞれの立場に沿った省エネを研究、提案、推進する程度であるが、これらすべては局所的な省エネの範囲に止まっている。

「経済性と環境性の両立する方を求め、社会に貢献しつづけたい」

私にとってのESCO創業は、「人類の快適性の追求」と「地球環境の保全」との両立的解決方を求めるという高い理念を掲げ、同時に日本の省エネ推進における社会システムの未整備状況を踏まえ、独自の総合エネルギーサービス事業の担い手である「日本型ESCO」づくりへの挑戦に他ならない。

F E S C O の基本戦略

FESCOの基本的な事業戦略として、以下の三つを紹介する。

第一に、トータルサービス戦略。第二に、バーチャル・コーポレーション戦略。第三に、アウトソーシング戦略である。

「FESCOは、施設の総合ドクターです」

営業時において、このポジショニングは極めて重要である。FESCOの基本業務は、既存施設の所有者・管理者に対して、省エネを中心とした効率的かつ効果的な施設管理上の諸問題の解決方を企画・提案し、設計・施工をおこない、施工後の管理・運営をもサービスとして提供するもの。そこでFESCOは、既存施設に対する「個々の省エネ」から、「施設全体の省エネ」へという、施設全体のエネルギー浪費体質を改善する「総合ドクター」として振る舞う。従って、FESCOの営業マンは、決して個別の省エネ商品パンフレット等を用いない。

「FESCOは、『もの』は売りません。削減という『サービス』を売ります」

さらに、総合ドクターは省エネ方策導入による性能・実績を「ギャランティ（保証）」したり、省エネ方策導入のための「ファイナンス（資金調達）」までも準備する。

「御社の省エネや経費削減について、F E S C O にすべてお任せください」

F E S C O のトータルサービスとは、このような顧客にとって至れり尽くせりのワンストップ・サービスを目指している。

なお、F E S C O のファイナンスサービスは、特にユニークであるので、次にもう少し具体的な説明を加えたい。

F E S C O のファイナンスサービス

「初期投資がゼロで省エネが実現できますよ」

F E S C O は、顧客が省エネ方策を導入するための初期投資を不要にするため、F E S C O 自身が一定期間において機器やシステムを保有し、顧客に対してエネルギー削減額の範囲内からサービス料として代金回収をおこなう仕組みを提供する。

基本スキームを具体的な数字によって示そう。

例えば、年間のエネルギーコストが一億円の場合を考える。F E S C O の総合診断により、その約二十％程度（約二千万円）の削減ができるとする。その削減を実現するには、当然初期投資が必要であり、その投資額を六千万円とする。

そこで、顧客がF E S C O のファイナンスサービスを利用する場合には、顧客とF E S C O は次のようなエネルギーサービス契約を結ぶことになる。

まずF E S C O が、自らの資金により六千万円分のすべての工事をおこなう。つまり、F E S C O が責任をもって、顧客の施設において年間二千万円のコスト削減が可能なように改修する。設備が稼動後に、顧客は返済支払いとして、二千万円の削減期待分の例えば半分の一千万円を充て、七年間にわたりサービス料をF E S C O に支払う。サービス料には、初期投資の償却分、金利、公租公課、保険料、F E S C O 経費が含まれているため、七年の支払期間が終了すると、すべての所有権がF E S C O から顧客に移り、契約が終了する。

このF E S C O 事業の結果として、顧客は年間光熱費が八千万円、契約期間中はF E S C O からの請求が年間一千万円となり、それでも当初の光熱費の一億円が九千万円になるわけで、一千万円の経費削減になる。エネルギー消費は、もちろん当初より二十％削減されている。顧客は、初期投資ゼロで年間一千万円の経費の削減ができ、同時に二十％の省エネも達成できる。F E S C O は、六千万円の投資をして、七年間で七千万円を回収する。これもビジネスとして十分ペイできる。なんと一石三鳥の妙策ではないか。

「省エネ投資は、あとから利益を生み出す極めて有効な投資ですよ」

これは私が顧客に強調する点である。

「予定の削減が本当に出るのですか。削減が出ないリスクは、誰が負うのでしょうか」

これはよくある顧客の質問である。

「その時のリスクは、F E S C O がほとんど負いましょう。だから一緒に省エネを実現しようではありませんか」

バーチャル・コーポレーション戦略

「F E S C O は、バーチャル・コーポレーション（仮想企業体）です。通常の子会社のように、固定的なオフィスをもたないで運営しています」

この戦略は、そもそも複数企業がいかに効率的かつ効果的に一つの企業として相乗効果を発揮できるか。この問題意識に発想の原点があった。これは、コンソーシアム時代からも継続している組織運営上の最大のテーマでもあった。

F E S C O のようなサービス業の基本は人である。つまり、能力のある人材が必要なことはもちろんであるが、さらに創業に賭ける熱い情熱、ビジョン、戦略を共有する同志をいかに集めるかが生命線である。つまり、具体的にはコンソーシアムからF E S C O という事業会社への進化過程において、創業メンバーをどうするか。理想的にはコンソーシアムに関わってきた人で、かつ創業への意欲溢れる人が、引きつづきF E S C O 業務に参画できることが望ましいわけだ。ただし、出資各社の思惑や組織事情にもより、一概にスムーズな移行を求めることは難しい面もあった。

大企業の立ち上げる新事業が失敗するのは、立ち上げのために企画した時の人から、実際に会社運営に当たる人への移行自体に原因がある場合が多い。

バーチャル・コーポレーション形式は、実はこのような悩みへの一解決策として発案したものである。つまり、今までコンソーシアムに関わってきた人にこそ、継続して会社立上げに参画してもらいたいという苦肉の策なのである。そこには、実は私自身の問題も含まれていた。

私もコンソーシアムの事務局の中核を担ってきたが、事業化においても引きつづき新会社の中核を担うべきかどうかは、決して当初から定まっていなかった。むしろ、新会社の経営は、それを得意とする人や出資比率の多寡等で決めるべきであるというのが、共同事業の常識であるようだ。また、シンクタンクという日本総研の業態から判断しても、省エネ事業への積極的関与は説明しにくい面もあった。

「F E S C O の創業には、自ら汗を流したい」

私は自ら仕掛けたこの事業を自らの手で立ち上げたいという意欲と情熱は、誰にも負けない自負があったし、むしろそうすることでしか、ここまでコンソーシアムの企画を信じてサポートいただいた企業への責任を果たせないと強く感じていた。

「物理的な人の出向は不要です。今の席に居たまままで事業化に参画できます」

このバーチャル・コーポレーションのキャッチフレーズが、自分自身を含め各社担当者がそれぞれの経営幹部を説得するのに有効に働くのではないかと考えた。

本当にそんな組織形態で実際の会社がうまくいくのか。当初から不安がなかったかと言えど嘘になる。

「FESCOは、新しい企業・産業分野を目指します」

私自身が、このように言いつづけてきたではないか。であるならば、その会社の組織形態も今までにないようなまったく新しいものであるべきではないか。

「FESCOは、新しい企業像づくりへ挑戦します」

そう腹さえ決めると、何とかうまくいくのではと感じた。

こうして各出資企業のオフィス（「サテライト」と呼ぶ）の一面を借り、インターネットで結んだだけの会社がスタートした。つまり、サイバー空間上に存在する会社ということになる。

余談ではあるが、創業二年目あたりからは、あまり「バーチャル（仮想）」という言葉は用いないことにしている。

「FESCOは、本当の会社ではないのですか」

営業時に一部の顧客からこんな質問をいただくこともままあった。会社としての責任までバーチャルでは、確かに顧客の信頼を得ることはできない。

「FESCOは、ネットワーク・コーポレーションを目指しています」

最近はこのように説明している。これなら誤解を受けることはないだろう。

スマートネットの開発

「ネットワーク・コーポレーション戦略を実質的に機能させるためには、どのような情報システムが必要だろうか」

これもコンソーシアム時代から、考えつづけたテーマの一つであった。

実際、コンソーシアムのフェーズⅡ段階では、「先進的ビジネスプロセス開発タスクフォース」と、厳めしい名前を付けてこのテーマを検討してきた。日本総研のシステムエンジニアのアドバイスも何度かもらったが、いま一つ内容の定まらないもやもやした状態がつづいていた。

「複数企業の間がいかにか効率的に情報交換をおこない、それぞれの知識と知恵を共有しながら、一つの会社としての業務を円滑に遂行していくか」

この運用を間違えれば、複数企業であることが逆に大きな弱点となってしまう。

実際、コンソーシアムの運営においても、当初は電話やFAXを活用してきたが、例えば会議開催の調整一つだけでもアルバイトを雇わないと、とても手におえない始末であった。会社として事業活動をおこなうとなれば、従来のやり方では、まったく話しにならないことは容易に想像がついた。ではどうすればいいのか。

その時、私が着目したのが「インターネット」であった。

IT技術の進化の速さには、本当に驚かされる。コンソーシアム立ち上げ当時の一九九五年時点では、まだインターネットをはじめとしたコンピュータ通信システムの普及はそれほどではなく、実ビジネスに活用するにはまだまだの状態であった。しかし、その後の技術上の進歩は目覚しく、F E S C O立ち上げの事業化タスクフォースをはじめたころには、インターネットのビジネスへの適用が現実のものとなってきた。

「スマートネット」という発想は、コンソーシアム当初にはまったく頭になかった。しかし、事業化を真剣に考えはじめた九六年の後半には、専用のF E S C Oサーバーを用いたネットワークの構築が不可欠であるとの確信に至った。これは私自身が、日本総研というシンクタンクであり情報システムを設計する会社に在籍していた影響も大であった。私の周りには、ITリテラシーに優れた人材に事欠かなかった。彼らから日々受ける最新情報と刺激が、私のようなコンピュータ音痴にも、ITという無限の可能性を秘めた世界へと目を開かせてくれた。

「F E S C Oのようなネットワークが命の会社を支える情報システムを開発しなくてはならない」

こう確信した私は、当初からF E S C O全メンバーにIT投資の必要性を訴えつづけた。しかし、最初は当然のことであるが、一部の情報通を除き懐疑的な者も多く、またコンピュータを通じたコミュニケーションへの抵抗も予想以上に大きかった。

「自ら実践して示すしかない」
理屈だけで人は動いてくれない。特に、技術者は自分の専門外のことには、消極的な傾向がある。

「どうせ私にIT関連の技術的な内容は理解できるはずがない。だが、情報システムの徹底的にわがままなユーザーとなることはできる。使いこなそうという意志だけは失ってはいけない」

当時は、素人の開き直りの心境であった。

今となつては、数分間でもF E S C Oスマートネットが停止すると、会社業務が滞るほど、システムへの依存度は高まっている。今後とも継続的な投資により、スマートネットの機能向上に努めていくべきだと考えている。もう反対するメンバーは誰もいない。

情報から知恵の共有へ

「F E S C Oの情報システムを『スマートネット』と命名しよう」

そう決めたのは、私なりの思い入れがあった。

しかし、残念ながら現状の「スマートネット」は、まだ本当に「スマート（賢く）」ではない。共通サーバーを経由して、一定の情報共有はメンバー間でかなり効率的にできるようになってきている。

私が「スマートネット」と名づけた理由は、当然、情報共有程度の機能を期待しているのではない。むしろ、そこを越えた「知識」「知恵」「体験」など、「ナレッジ」と呼べるような高度なレベルでの共有化を実現できるシステムへと成長させることを念頭に置いている。FESCOのようなサービスビジネスは、体験に基づく「ノウハウ」「ナレッジ」がすべての財産と言つてよい。このような高度な知恵をいかに組織内で共有するか。そして、さらなる高度な知恵の獲得により、さらに賢くなっていけるか。この不断の努力が、FESCOの差別化の源泉でもある。

FESCOが成長しつづけるためには、ネットワーク・システムも成長しつづけることが前提になる。そして、いつの日か願う。

「FESCOは、本当の『スマート・コーポレーション』になる」

ワークスタイルの変化と個人の時代

ネットワーク社会は、我々の働き方を急速に変化させている。もうすでに物理的な場所の制約が、効率的なビジネスの障害にはなり得ない。むしろ、最大のネックは、コンピュータが生み出すネットワークを使いこなせないことだ。

私は、二十一世紀のビジネスマンは、働くという行為においても、物理的な縛りとともに、時間的な縛りからも開放されると予想する。つまり、ビジネスマンの働くという概念が根底から変化するということだ。

「僕はプライベートに仕事はもち込まないよ。会社とプライベートは、しっかりけじめをつけたいのでね」

もうこういふことを言うビジネスマンは、近い将来不要になるのではないか。コンピュータ・ネットワークは、ビジネスマンを二十四時間仕事に縛りつけることになりかねない。従って、一日二十四時間をビジネスとプライベート等と分けようとすること自体が、無意味になってくる。つまり、常に仕事でもあり、常にプライベートでもある。こうした融合的なライフスタイルが、好むと好まざるに関わらず我々の生活に忍び込んでくる。このようなライフスタイルを真に楽しめるビジネスマンこそが、二十一世紀に求められる人材なのではないか。

さらにネットワーク社会は、ますます「個の自立」を求めてくる。会社からも社会からも自立した個である。そうした確立した人格があつて初めて、他の個との良好な関係づくり、すなわちネットワークが生まれ、新しい知恵が生み出される。

私はFESCOを運営しはじめてから、一層そのような感覚に確信をもちはじめた。

「FESCOの仕事はおもしろい。無限の可能性を感じる」

ネットワーク組織の中で、活き活きと仕事ができる人は、今まで母体企業の看板のみで仕事をしてきた人ではない。個としてのプロフェッショナルな能力をしっかりとつた人

である。このことは確信をもって言える。

「顔を見合わせて仕事しないとどうも勝手が違つてうまくいかない」

ネットワーク企業では、自ら情報発信を積極的に行うとしない人は、年齢や経験に関わらず組織の動きからどんどん取り残されていく。そうした人は、肩書や看板がないと仕事ができない人たちである。確立した自分をもっていないから、他人とも対等にコミュニケーションができないのだ。

FESCOというネットワーク・コーポレーションは、IT社会の魅力と可能性と同時に、怖さと厳しさも現実として教えてくれる。

アウトソーシング戦略の活用

「FESCOは究極のアウトソーシングを追求したい」

私は、FESCOの運営において、設立当初からアウトソーシングを最大限活用しようと決めていた。これが第三の基本戦略である。

日本の産業界にも、かなりの程度アウトソーシングが浸透してきている。それに伴い雇用形態も変化している。FESCOの創業時の人材戦略と事業戦略は、このアウトソーシングの徹底的活用を基本にしてきた。

「FESCOのアウトソーシング戦略には、内的小および外的アウトソーシングという二つの側面があります」

第一は、FESCO組織の内部における「内的小アウトソーシング」。さまざまな雇用形態の人材を許容し、人と組織のネットワーク化を急いできた。

第二は、FESCOの提供するサービス自体が、顧客企業のアウトソーシングであること。つまり、FESCO自体が顧客のアウトソーサーになることである。これを「外的小アウトソーシング」と呼びたい。

ここで、FESCOの組織的なアウトソーシング戦略をもう少し詳しく説明する。

前述したようなネットワーク・コーポレーション方式により、現在FESCOは二十社以上のエネルギー・建築・設備関連の出資企業による戦略的提携を基本に構成されている。さらに出資関係のない企業や個人とも積極的に事業提携を結び、FESCOグループとして、より総合的なサービス提供に努力している。

つまり、FESCOグループは、大別すると以下の二つのグループから成る。両グループとも、言わばFESCO業務のアウトソーサーに他ならない。

第一は、FESCOの株主企業でありFESCOの運営に対して中核的な役割を果たすSPPN (Special Performance Partner Network) グループ。第二は、FESCOとの資本関係はないが、個別にFESCOとの事業提携を結んだPPN (Performance Partner Network) グループの二つのグループである。

このようにFESCOに関わる人材は、基本的にネットワーク組織として、資本関係の有無に関わらず積極的な戦略的提携により結びついている。特に、出資関係のないPPNについては、FESCOグループの総合性・中立性を維持拡大する上でも重要である。PPNには、FESCOが有用と判断する協力企業とともに、場合によっては個人との提携も進めている。むしろ、企業との提携においても、基本的には企業名が必要なのではなく、そこにいる個人の能力と経験が欲しいのである。ここでは、FESCOとの対等な契約により成立するビジネスライクな関係を前提としている。

現在も特に個人PPNの発掘には、精力的に動いている。例えば、FESCOが診断した企業の施設担当者等は、その人が省エネに対する情熱をもっている方ならば、診断後も継続的な関係づくりをお願いしている。場合によっては、FESCOとのPPN契約に発展することもありうる。

「FESCOと一緒に省エネビジネスをやりませんか」

顧客もまた有力なPPN候補である。

最近になってわかったことであるが、いくら有能な企業と提携しても、FESCO内部にそこと対等に交渉できる人材がいないと機能しないということだ。各種のパートナーと本当のビジネスのできる人材、それを私はプロジェクトマネジャー(PM)と呼ぶが、そういう人材育成がネットワーク・コーポレーションを發展させる前提となる。

外的アウトソーシングとは

次に外的なアウトソーシング戦略は、FESCOの新事業のテーマであり、これからの狙いどころである。

「企業経営のグローバルスタンダード化が必要です」

日本の企業経営者は、今この言葉と真正面から向き合わざるを得なくなってきた。現在、未曾有の経済不況を経験し、今までの経営スタイルから新しい経営へと脱皮することが求められている。企業活動のグローバルスタンダードは、株主のために会社の価値をいかに高めるかである。従来までの日本的な経営の主眼は、必ずしも株主が対象ではなかった。今まさにそのしっぺ返しを市場から受けている企業が、連日のように新聞紙上を賑わせているのではないか。

「資産圧縮によるROA (Return on asset) やROE (Return on equity) の向上は、勝ち組の企業経営者にとって経営効率化の常套手段です」

最近になって、やっと日本の経営者からもそういった発言が聞かれはじめた。若干遅きに失した感もあるが、今後急速に企業経営の舵を転回しなければ、国際ビジネスの荒波を乗り切ることはいえない。

「御社の必要なエネルギーをFESCOが責任もって供給しましょう。もちろん、今より

二十%安いコストで」

F E S C Oが現在狙っているサービスは、顧客の保有する設備機器や設備システム一式のアウトソーシングである。自前主義がまだまだ強い日本企業では、ピンとこないかもしれないが、すでに欧米の大企業では、このようなアウトソーシングも経営効率化の選択肢となっている。

私はF E S C Oの営業活動を通じて、最近痛感することがある。

「日本の企業、特に大企業は、役所以上に組織や考え方が硬直化している」

その典型例は、大企業にはびこる経費予算主義である。民間企業が役所のように単年度会計に縛られている。

「役所のほうがまだましかもしれない。なぜなら、役所は一年単位ですが、民間企業の場合は上期下期の半年単位じゃないですか」

現実のビジネスの場で、とても民間企業とは思えないような言葉を聞くことがあまりに多い。

「予算化していないので、この省エネ投資の実行は難しい」

「上期予算はこれだけなので、何とか使わなければならない」

そこには企業の財務・投資戦略なるものは、微塵も感じられない。高度な財務戦略立案がなされているという気配すらない。これでは、財務・投資戦略の専門家が経営陣の中核を担う欧米一流企業に太刀打ちできるはずがないではないか。これは本当に恐ろしい事実であると感じているのは、私だけだろうか。

「F E S C Oは、遅れた日本企業に対してグローバルスタンダードに基づいた常識的な財務戦略を提供できる企業に成長していきたい」

今まであまり目をつけられなかった設備資産について、その効率化のための財務戦略とともにファイナンスサービスを提供することを目指している。私は、これによって日本の省エネ推進とともに、日本企業の体質改善を加速させることができるものと信じている。

増資の交渉

創業一年後の一九九八年五月に、荏原製作所、住友金属工業、電源開発の三社に対する第三者割当増資を実施した。結果として、資本金が五千万円から一億二千六百万円に増額になり、八社から十一社の出資企業体制へと拡大した。

この増資交渉は、私にとってはもちろん初めての経験であり、経営者の一員としての私を一段と成長させてくれた。三社とも超大手企業である。設立後半年にも満たない段階から、最初の交渉ははじまった。交渉の発端は、三社とも相手方からのF E S C Oへのラポールであった。

F E S C Oの設立や活動状況が、いくどとなく主要新聞で取り上げられた。

「是非一度話を聞かせて欲しい」

担当者からの連絡が入った。

「大企業の単なる情報収集の一環だろう」

失礼ながら、当初はそう感じた。とは言え、相手は大手である。他の日本総研コンソーシアム等への営業的な配慮もあり、丁重にお相手をお心掛けた。

「当社もF E S C Oへの事業参加を検討したい」

事業の説明を進めるにつれ、先方の興味が単なる情報収集にあるのではなく、事業への出資もありうるということがわかってきた。

「実績等ほとんどないF E S C Oにどうして興味をいただいたのですか」

さすがに、この疑問を直接にぶつけることは避けたが、そのなぞが解けるのには、それほど時間を要しなかった。

「そうか。彼らはF E S C Oのビジョンと戦略を買おうとしているのだ」

このような評価は、大変ありがたいものであった。

しかしながら、実際の増資交渉は簡単に進まなかった。なにせ相手は日本でも有数の大企業である。コンソーシアムへの参加要請というようにはいかない。事業会社への出資は、単なる経費扱いでは済まない。似て非なるものだ。どんなに額が小さくても、出資となると経営会議を経なくてはならない。企業組織が大きくなればなるほど、この関門を通過するには、相当なエネルギーと労力が必要であった。

また、もう一つの関門として、F E S C Oサイドの問題があった。つまり、当然のこととして既存八社との意見調整が必要になった。

彼らはコンソーシアム時代から、私の「海のものとも山のものともわからない」事業化プランを信じて今日までサポートしていただいた恩人でもある。極論すれば、どのような優良企業からいかに魅力的なオファーを受けても、既存出資会社が一社でもノーと言えば、それに従わざるを得ない。また、それが最低のルールであり、仁義でもある。

増資交渉の基本は、既存八社との友好関係を維持しながら、新規三社のスムーズな参画を進めることであった。この鉄則を忘れてはいけないと肝に銘じつつ交渉を進めたが、今だから言えるが、当時は絶対にうまくいかないだろうと内心思っていた。

実際半年におよぶ三社との交渉は、途中で何度も挫折の危機を迎えた。その都度、その障害を乗り越えることができたのは、三社の担当者のF E S C O参画への意欲と既存メンバーの理解であった。

「出資条件は、額面株価の最低四倍で引き受けていただくことです」

実績のほとんどない設立後一年にも満たない会社としては、我ながら随分大きく出たものだ。しかし、これには私なりの株価算定根拠があった。それは、コンソーシアム時代から、既存八社が負担した全コストを加味すれば、まだ安いぐらいである。やはり原則は、「古き仲間の気持ち」を最重視することだ。当時私には、こうした既存企業重視の頑なな

態度が、結果的には「新しき仲間」にも信頼感を与えるとの確信があった。

この種の交渉事には、強引さと公平さのバランス感覚が不可欠である。コンソーシアム時代に苦労した「つなわたり」運営の経験は、確実にここに生きていた。

FESCOネットワークの拡大

コンソーシアムからFESCOへの過程を通じて、リーダーとしての最大の喜びは、さまざまな人との出会いであった。もちろん、私への賛同者だけではない。強烈な批判者との出会いも、また喜びの一つである。

FESCOが今後組織を拡大していく中であっても、私はネットワークという考え方は守りたいと心に決めている。

世の中のエネルギー問題を解決したい、省エネを推進したいと真剣に考えている人たちと、無限のネットワークを創っていきたい。

「FESCOファンになってください」

創業当時、私はこのネットワーク拡大活動を一言で「FESCOファンづくり」と表現してきた。まずはFESCOの企業理念に賛同いただき、その上でファンになっていた。当然のファンは、決して迎合者だけではない。むしろ、厳しいアドバイザー・叱責者もファンに含まれるべきだ。また、FESCOファンの対象には、共同で事業を営む人ももちろんのこと、ライバル企業や顧客も、場合によっては行政の方のような審判員も含またい。

私は本当のFESCOファンを求める場合の基本姿勢は、以下の二点だと考える。

「私自身が本当にFESCOファンなのだろうか」

第一に、この事業に取り組む自らの姿勢と信念を常に自分自身に厳しく問いつづけなければならぬ。

「FESCOとともに生きる覚悟はできているのか」

その問いに対して、少しでも迷いが生じるようなら、他人に「ファンになってください」などと言うべきではない。

第二に、「FESCOファン」を相手に迫る場合は、あくまで「個」としての相手にぶつかるべきだということである。バックの組織や権力を頼むのではなく、裸の自分と個としての相手と真直面から対峙すべきだ。こうした真剣勝負からしか、本当のFESCOファンは望むべくもないと確信する。

「一緒に省エネを進めましょう」

腹の据わった呼びかけに真摯に応じていただける方は、本当のFESCOファンであり、一人でも多くのそういう方と出会えることが、このビジネスを営む私の最大の喜びでもある。

静脈産業の旗手を目指して

「経済と環境の両立は可能か」

これは二十世紀の反映を謳歌した我々人類に投げかけられた最大のテーマであり、私自身への問いでもある。経済成長は、人類の豊かさを保つ上で必要条件であり、そのためには適度な成長が求められる。これは認めざるを得ない。しかし、一方で意識的あるいは無意識的に、我々は省エネやCO₂の削減のような環境問題を経済発展の阻害要因だと決めつけてはいないだろうか。

このような経済と環境を対置させる論理だけでは、永続的な経済成長を求めることは大罪である。経済活動の果てには、地球自体の死を向かえるか、その前に人類が減じるしかない。

そこで私は、我々人類が求めなければならないのは、経済成長しながらも、エネルギーや資源消費が増加しない、むしろ削減されるような経済社会構造であると考える。そのためには、どうするか。例えば、今まで使っていた経費の無駄を省き、それによって浮いた分を新たな環境の保全や改善のための投資にまわせるような経済の仕組みと、それを担う産業・企業を生み出すことができないか。私は、このような産業こそを、「静脈産業」と呼びたい。

人類が二十一世紀を生き抜き、我々の子孫がさらなる豊かな二十二世紀を向かえるためには、CO₂の削減を含めた地球環境問題の解決が不可欠である。そのためには、解決の担い手として期待される静脈産業が経済構造に組み込まなければならない。つまり、環境への負荷を下げるのがビジネスとして成立すること。それによって雇用を生み出し経済を活性化させ、これが動脈系産業と対等に機能して、初めて「循環型社会」が完成すること。今こそ、全人類の知恵を結集して、循環型経済社会の構築に向けて歩を進めねばならない時である。

日本は、トヨタやソニーのような世界に誇るべき動脈産業を生み出してきたではないか。

「FESCOは、来るべき二十一世紀に向けて、環境負荷の低減を糧とする静脈産業の旗手になりたい」

「いつの日か静脈産業のトヨタやソニーのようにになりたい。そして豊かな地球の保全に貢献したい」

これこそがFESCO創業者である私の想いであり、見果てぬ夢である。

FESCO I II

今私は地方のビジネスホテルの一室にいる。朝の五時すぎ。今日予定されている重要な営業プレゼンテーション前の緊張のせいか、また枕が変わったせいなのか、いつもよりも

かなり早く目覚めてしまった。

ホテルの朝食の時間までには、まだ二時間以上もある。

持参したラップトップ・コンピュータをインターネットに接続し、スマートネットにアクセスする。最後にアクセスしたのは、昨夜の六時。お客さんとの会合の前。それからまだ十二時間しか経過していない。それでも、すでに何通かの電子メールが入っている。早速、重要そうなものからメールを開いていく。

二十時三十分、某サテライトの営業責任者からのメール。昨日の営業報告である。

「○○○の件は、かなり有望です。もうひと押しで受注にもっていきそうです」

返信モード。

「ご苦勞様です。その社の営業上のポイントは、……です。私のほうでも、本社のお○○氏からプッシュしますので、もう一息頑張りしましょう。よろしく願います」

二十一時三十五分、秘書からのメール。

「今週末の金曜日、十四時から雑誌取材のアポイント入りました。担当記者からの取材要請文を添付します」

「来週水曜日の関西への出張手配はどうでしょうか。ご指示ください」

返信モード。

「取材の件は、了解。先方に一時間ぐらいなら可能だと返事しておいてください」

「出張の件は、……の理由で来週の金曜日に日程変更になりました。その線で新幹線とホテルの手配をお願いします」

午前三時二十八分、米国のESCO協会からのメール。

「今度日本で省エネセミナーをおこなうので、是非ESCOの協力を願いたい。企画案があれば、アドバイスを欲しい」

返信モード。

「了解しました。喜んで協力します。企画アイデアも来週中には、メールします」

あと二通ほどのメールを送り終え、気がつくとき、すでに午前七時を回っている。慌ててコンピュータを切断し、シャワーを浴び、朝食に向かう。

今FESCOは、私の理想とするネットワーク・コーポレーションに向けて、少しずつではあるが確実に成長しはじめている。

ただし、未だその頂として定めている「総合エネルギーサービス会社」にはほど遠く、また今後の道のりもぼんやりと霞んだままではある。

しかしながら、私は今、コンピュータの前に座ってスマートネットにアクセスする時、強く感じることもある。

「ネットワークの向こう側に、志を同じくする仲間が確実に居てくれる」

そして、

「まだ見ぬ同志も、ネットワークのどこかで我々を待っていてくれる」と。

そう信じる時、私にとって「働くこと」も「生きること」の意味も変わっていく。「もっともっと大きなFESCOネットワークの輪を創っていきたい」ただ、そう心に強く願いながら今日もビジネスの修羅場に立ち向かっている。

FESCO成長の軌跡（FESCO事業の実績紹介）

FESCO事業への期待と市場規模

我が国はまだ経済的に厳しい状況にあるが、現在はさらに環境問題に対応しながら企業経営や自治体経営の方向性を考えなければならぬ時である。「省エネルギー＝コストダウン」が環境と経済を両立させる一つの方策であり、これを推進していくEESCOという業態の社会的ニーズと市場価値は十分にある。ただし、EESCOの市場は、単独で大きくするには限らず、既存のエネルギー関連市場や設備リニューアル市場がEESCO的なものにシフトしていくことも考えられる。

「EESCO事業の市場規模は、電力、ガス、石油および建設リニューアル市場を全部合算してください」

これが「EESCOの市場規模は」と問われた時の私の半分冗談かつ半分本気の答えである。今日まで、CO2排出抑制、電力の小売自由化、環境格付、公共事業の民間委託（PFI）等、こうした需要家の複合的なニーズに、適切に応えられる業態はなかったのではないか。だからこそ、そこにEESCO事業者としての新しい市場が開けるのではないかと期待している。

「EESCOは極めて幅の広いビジネスであり、市場規模は無限である」

「どうせビジネスを立ち上げるなら、このぐらいの大風呂敷を広げないとおもしろくない」というのが、私のベンチャー魂の根本でもある。

FESCO事業の対象顧客

EESCO事業は業務系施設が中心であると言われてきた。もちろん、エネルギー専門家のあまりいない業務系施設のほうが、エネルギー管理士の常駐しているような工場よりも、外部の力に頼る機会が多いのかもしれない。

しかし、FESCOでは創業後六年経っているが、売上実績の七〇八割相当は生産系施設におけるエネルギーサービスとなっている。私自身も、創業当初はこの現象に驚いたものだが、今では省エネが進んでいると言われる工場においてこそ、EESCO事業者が活躍できる場があると確信している。

その理由の一つに、E S C O 事業の標準型契約形態でもある「シェアード・セイビングス方式」を用いたビジネスモデルがある。

「投資がゼロで省エネができ、削減効果分からの返済でOKです」

「資産を自己保有することなくオフバランスでき、キャッシュフロー経営に貢献します」というのが、最近の生産施設向けの主要な営業トークになっている。

特に、コージェネシステムのような投資総額が数億〜数十億円にもなる大型省エネ方策では、シェアード方式によるオフバランス効果も大きくなる。

さらに、今後は地方自治体等の公共系市場や病院・ホテル・店舗ビル等の民間業務系市場にも徐々にではあるが、省エネルギーニーズは高まりつつあり、E S C O 事業者の出番は多くなると期待している。

E S C O 事業者向け補助金制度

前述したシェアード方式は、ほんの数年前より急速にその認知度が高まってきたと実感している。その理由には、昨今の経済不況の影響も大きいと考えられるが、何よりも二〇〇一年度から新エネルギー・産業技術総合開発機構（通称、N E D O）が提供するいくつかの省エネ関連補助金制度でシェアード方式が活用できるようになったということがある。「削減できる方策はわかっているが、社内の投資基準に合致しないので稟議が通らない」「自己投資の場合は、三年以内の回収が求められるので、そんな有望方策はもう残っていない」

というのが、企業の省エネ担当者からよく聞かれる声である。

シェアード方式によって初期投資が不要であると同時に、補助金の獲得によってプロジェクトの採算性がさらにアップするとなると、熱心な省エネ推進者には願ってもない機会となる。この場合、実際の補助金はE S C O 事業者に入るが、もちろんその投資圧縮効果のほとんどは顧客に還元されることになる。

総合ドクターとしてのF E S C O

「E S C O 事業者は、施設の『総合ドクター』でなければいけません」

これはF E S C O という独立系E S C O 事業の創業者としての私の信念である。

「F E S C O は、決して省エネ機器の販売目的で営業活動をおこないません」

これもF E S C O 営業マンの不文律である。

ほんもののE S C O 事業者は物売りではなく、エネルギーサービス、つまりエネルギーに関するさまざまな問題の解決策の提供と実行を目的とすべきである。F E S C O は、ちようど医者のように健康診断、精密検査をして、悪いところには手術を施し、術後の経

過も確認するという一連のサービスを提供する。医者が十分な診断をする前から、外科手術をしないように、FESCOにも詳細診断前からソリューション（機器販売）があつてはいけないのである。

「FESCOは省エネのコンサルタントですか？」

これもよく受ける質問の一つであり、大きな誤解だと言いたい。コンサルというのは、各種調査を基本に改善の提案をおこなう業態であるが、その提案の実行やその後の効果に対する責任は基本的には負わないものである。しかし、FESCOは提案した方策について、その結果である削減効果を保証しなければならない。調査報告やアドバイスだけをして、コンサルティング料をもらうビジネスもあるだろう。また省エネ機器を売って、その効果の有無を顧客の判断に委ねてしまうことも一つのビジネスではある。

しかしながら、ESCO事業者たるFESCOは、ここからもう一步二歩も踏み込んで、削減効果を保証する。これは、より大きな責任とリスクを負うことであり、またそのために多大な労力と経費を必要とする。

「FESCOは、要は省エネのコンサルですね」

そのようにさらっと言われると「ムッ」とくる私の気持ちが多量なりとも理解いただけるだろうか。

FESCOの省エネ診断メニュー

「FESCOはどんな診断をしてくれるのか」

これも顧客からよく出る質問である。まさにこの診断メニューがESCO事業者の最大の差別化要因となる。

FESCOの場合も、そのコアコンピタンスは省エネ診断メニューの総合性と中立性にある。

「FESCOは特定のメーカーや手法に左右されることなく、顧客と同じ立場で省エネルギー診断ができます」

一見、何でもないことのようにだが、これを実践することは意外と難しいものだ。

FESCOの標準診断メニューリストを示す。

通常の省エネ診断基本メニューの他に、最近ではコージェネシステム導入のための熱需要診断、老朽化設備のリニューアル診断、工場における製造ラインの省エネルギー診断、施設全体の中長期保全計画策定等の新しいサービス分野にも挑戦している。

今後とも、これらの各メニュー内容をいかに充実させるか、さらにそのメニューの幅を広げるかがESCO事業者として生き残れるかどうかの勝負どころとなる。

生産施設におけるFESCOの基本戦略

創業当初から、FESCOの顧客は七〇八割が生産施設であったとはすでに述べたが、以下に私が六年の営業経験の中で行き着いた生産施設におけるESCO事業の取り組みの基本的な考え方と共に基本戦略を示す。

「自分たちでできる省エネはだいたいやってきた。今後さらなる省エネが求められるので、その知恵がないか」

生産施設の担当者からのお問い合わせは、大抵このようなご要求である。FESCOにとっては、この種の省エネが進んだ顧客のニーズを満たすことは、創業当初は大変難しい挑戦的なことであった。当時は、「当たって砕ける」的な覚悟で臨んだものだ。

その後、いくつかの大手優良企業の生産施設の現場を診断経験する中で、確かに省エネは進んでいるもののまだまだ現場の抱えている悩みやその突破口はあるものだと徐々にではあるが、確信するようになった。それは、以下のような現場での担当者の生の声に象徴されている。

「確かに省エネやコストダウンにはつながるのはわかるが、投資回収年数が長くて社内稟議が通らない」

「当社の投資基準は三年以内の回収だが、そんなネタはもうない」
「省エネやコストダウンの提案稟議を上げてても、生産投資等と比較されて、いつも先送りになってしまう」等々。

経済情勢が極めて不透明な昨今において、あらゆる企業にとって省エネやコストダウンは重要な戦略の一つであるにもかかわらず、なかなか進まない状況がつづいている。特に、中長期的なコストダウンのために一定の初期投資が必要な場合、その傾向はさらに顕著になる。

その主な原因の一つが投資回収に対する過った認識ではないかと気づいた。企業においては、単純投資回収年数（初期投資額／年間期待削減メリット）という概念がすべてを牛耳っていて、重要な経営判断が単に「この投資はいつ元が取れるのだ」という一点にのみ絞ってなされているということだ。

ある現場でも、某大手企業の施設担当責任者がこんなことを言っていた。

「この設備を導入すれば年間六千万円のコストダウンは確実だが、当社の投資規定は回収が四年以内となっている。大変もつたいないが、初期投資が三億円かかるとなると、どうしてもこれ以上話が進められない」

私も非常にもつたいない話だとその時思った。今どき年間六千万円の営業利益を本業で稼ぐことがどれほど困難かを考えると、果たしてこの経営判断は正しいのかどうか首を傾げざるを得ない。

「投資回収年数の呪縛から逃れよう」

これが生産施設におけるFESCOの営業常套トックになっている。

資産保有主義からパフォーマンス重視へ

今やバランスシート（貸借対照表）の資産項目が大きな企業が、立派な大企業であるという時代は完全に過去のものとなった。これからの優良企業はより少ない資産で、いかに大きな利益を産み出せるかということで企業評価が決まる。所謂ROAの大きさが、すなわち企業価値であるという考え方である。

そこでまず、現在保有している資産をすべて総点検して、本当に自己所有すべきものなのか、むしろ売却して借りた形にしたほうがよいのかなどを判定する必要がある。同様に、これから取得・投資しようとする資産についても、自社で所有する必要があるかどうかを合理的に判断すべきである。

「何のためにその資産を使うか」

新規投資のはっきりした判断基準を設けるべきであろう。自社独自のノウハウに基づいた商品製造のための生産機器ならば自己所有せざるを得ないだろう。一方、生産合理化やコストダウンのための汎用的な設備システムならば、必ずしも自己保有にこだわる必要はないはずだ。

例えば、生産に必要な「蒸気」や「高圧エア」をつくる設備を想定する。工場が必要なのは、一定の圧力の「蒸気」や「エア」であって、それをつくり出す機械装置ではないはずだ。つまり、設備の提供する性能（パフォーマンス）が重要なわけである。このような資産を「パフォーマンス重視型資産」と呼ぶこととする。

これに類したパフォーマンス重視型の資産は、生産施設には他にもたくさん考えられる。どんな資産でもすべて自己資金で投資し、所有するという硬直的な考え方から一日も早く、脱して、第三者に所有してもらい、場合によっては運転管理も委託し、それを使用させてもらう。自社の競争力を最大化しつつ、企業価値を高めるためには、そのような思い切った発想転換による新戦略を採用する必要があるだろう。

このようなサービスの提供者と締結する契約を「パフォーマンス契約」と呼ぶ。これはまさにESCO事業の目指すビジネススキームそのものである。言い換えれば「省エネ・コストダウンのためのアウトソーシング契約」であり、「オフバランス化による省エネ・コストダウン契約」である。

今後、特に省エネやコストダウンを目指す場合に、今までどおりの自己資金投資による単純回収年数依存型のタイプだけではなく、このような新しい契約形態も戦略検討の枠に入れていくべきだろう。その場合に、アウトソーサーとしてサービス提供できる業者こそ、ESCO事業者なのである。

省エネ受託サービス

「ESCO事業の効用はある程度わかるが、工場では生産状態の変動が大きく、省エネによる削減効果は年々変動するではないか」

この声も生産施設の現場からは、よく聞かれるものである。つまり、現場の担当者にとっては経費削減分が事前に確定せず、変動する可能性があることが省エネ投資に対する最大の不安要因ともなっている。事実、省エネ投資を見送る企業の多くが、省エネ効果が特定できないことや、省エネ効果に確信がもてないことをESCO契約の不採用の理由として挙げている。

そこでESCOでは、「省エネ受託サービス」と名づけた新契約メニューを開発し、数年前からサービスを開始した。このサービスは、初期投資は不要で、省エネにより実際に削減した分の「一定比率」のサービスマテリアルを支払っていただくもので、その他の追加経費は一切発生しない。万一、エネルギーの削減が予定どおり達成されなかった場合でも、実際の削減額に応じた一定比率のサービスマテリアルであるため、顧客側に追加負担はほとんど生じないリスクフリーのサービスとなるのである。つまり、返済支払いが固定ではなく削減に比例するために、削減が減っても安心できるという契約である。

「省エネは進めたいが予算獲得や社内稟議が難しい」

「工場なので生産変動によりエネルギーの削減幅も変動する可能性があり、ESCOへの返済がうまくいかないのでは・・・」

などと悩んでいる現場担当者には、是非導入を検討していただきたいサービスである。

以下に、ESCOが実際におこなった生産系ESCO事業の事例を紹介する。

生産施設におけるESCO事業実施事例

① 大型半導体工場（富山県）におけるESCO事業

対象施設は、年間光熱費が二十二億円、年間電力使用量は十二万五千MWhと非常に大きな半導体製造工場。すでにガスタービン・コージェネレーション・システム（千五百kW×四基）が導入されており、かなりの省エネが進んだところであった。

顧客のニーズは、会社方針としてさらなる省エネ方策の発掘をしたいというもの。ただし、費用対効果は何とか単純投資回収が三年以内という、極めて難しい要求であった。

ESCOとしても大手グループ企業の第一号案件ということもあり、技術スタッフを総動員して約四ヶ月間の省エネ総合診断のあと、今回導入した省エネ方策を含めたいくつかの有望策に行き着いた。その間には、先方の経営・技術陣にも多大なるご協力をいただいたことは言うまでもない。なお、省エネ総合診断とは、ESCOが開発した診断手法

であり、施設全体を対象として省エネ要素を徹底的に調査・診断し、その方策ごとを費用対効果により導入優先順位をつけるものである。

導入した省エネシステムの基本的な考え方は、事業所内のエネルギーの使用状況を徹底的に調査・分析した結果、未利用のエネルギー源が発掘でき、それらを有効利用するためのシステムを構築し、その上で高効率のエネルギー機器を導入することであった。

具体的には、第一に既存の空調熱源の効率化策として、寒冷地の特性を活かした「フリークーリング」という手法を採用した。フリークーリングとは、クリーンルーム空調において、十一月三月の冬季節に冷凍機を止め、クーリングタワーのみで熱交換を可能にするものである。第二に、それによって吸収式冷凍機へのガスタービンからの蒸気需要が削減されるが、この余剰蒸気とさらに既存コージェネレーション設備における発生蒸気の減圧分（ガスタービンから出る十四kg/m³蒸気の冷凍機投入前の七kg/m³減圧分）を有効活用するものを最新の「省エネ型蒸気タービン駆動圧縮機」に投入することにより、当事業所の生産活動に不可欠な高圧エアを製造し、既設の電気式コンプレッサの負荷を低減できる複合的な省エネを達成するものである。

本方策による期待される省エネ効果は、年間あたり原油換算で約七百八十五kL、CO₂で約二百八十七tの削減を見込んでいる。これは工場全体の約一・五％に当たる。同時に、年間三千五百万円程度の電力コストの削減が可能であり、初期投資総額は約一億五千万円であった。

なお、本件ではクリーンルームの効率化において、その全体システムの複合性が先導的であるとの評価を受け、一九九九年のNEDOからの補助金（先導的エネルギー使用合理化設備導入モデル事業）を獲得することができ、それによって、初期投資額の三分の一に当たる五千万円の補助金が出たため、最終的な顧客の投資回収年数を三年以下に抑えることができた。

② プリント基板製造工場（大分県）におけるESCO事業

本工場の場合も前事例と同様に、事前にFESCO省エネ総合診断を実施した。その省エネ総合診断結果に基づき、最も費用対効果の高かったコンプレッサの導入、照明の高効率化、モーター類のインバーター制御等の省エネ方策導入を行なった。一期、二期の工事が終わり、三期工事として、いよいよ大幅な省エネ達成のための切り札であるコージェネシステムを導入する段階に至った。このコージェネシステムは、二〇〇一年八月に無事完成し、以後順調に稼動し省エネを達成している。

本件は、私にとっても、FESCOにとっても、コージェネシステムという大規模な省エネ方策を初めて導入したものであり、それだけにいろいろと思ひ出深いプロジェクトであった。

以下に、少し詳しくその経緯を紹介したい。

「省エネを進めたいのだが、サポートしてくれないか」という工場の省エネ責任者からの電話で、本工場とおつき合いははじまった。工場側の要求は、会社全体としての省エネ目標があるものの、どのようにその目標に向かって進めていくべきかの指標が欲しいというもの。この種のニーズは、すでに自分たちでかなりの省エネ努力をし尽くしてきた大手工場に多い。

こうした生産工場の現場ニーズに対して、早速FESCO省エネ総合診断を提案した。この診断は、工場全体をエネルギーの需要側と供給側に分けて、いくつかの項目ごとに省エネ可能性を探索していくものであり、診断の際には、総合性と中立性がキーポイントとなる。

本工場における省エネ総合診断の結果は、原油換算で約千百五十KL/年、電力量で約九千百MWh/年、金額として約一億円の削減が可能であると試算した。年間光熱費が約三億円の工場であるので、省エネによる理論的な効果は、全体の三分の一（三十三％）に当たる。また、これに要する全投資額は、約五億円と見積り、投資回収も五年程度とまずまずの結果であった。

「この報告書をベースに順次具体的な導入をやっていきましょう」

最終報告会の最後に、顧客からこのように言われた時は、FESCOの省エネに賭ける熱意が通じた瞬間でもあり、その「やった！」という感激は今でもはっきり覚えている。

総合診断によって省エネを進めていく全体像が明らかになり、顧客との議論も具体性が増し、まずは照明設備と動力設備でやってみようということになった。単なる机上の診断から、実際の工事を伴う投資となるとお互いに真剣度も増してくる。当社としては、シェアード・セイビングス方式を推奨したが、大手企業としてはなかなか従来の受発注方式を逸脱することは難しく、結果としてギャランティード・セイビングス式のESCO契約に落ち着いた。あくまで予算化は、顧客の責任でおこなってもらい、FESCOが設計・施工管理・効果検証・性能保証までを受託するというものである。

この照明・動力設備の導入事業による省エネ効果は、電気量で約八百四十MWh/年、金額にして年間千二百五十万円の削減であり、その投資額は約七千八百万円であった。投資回収は、約六・二年と少々長めではあったが、照明効率化は確実に電力を削減できるものである。

その後も、省エネ第二段として、動力インバーター制御導入、圧縮エアシステムの効率化をFESCOに任せていただいた。

「もっと大きな省エネ効果の出る方策を実施したい」

という顧客の指示によって、いよいよ本丸（コージェネシステム導入）への挑戦とつながっていった。

「FESCOは、コージェネ導入の専門業者とはアプローチが違います」

これがF E S C Oの基本スタンスである。そのためには、どのような顧客にも「はじめにコージェネありき」という営業スタイルはしない。

まずは需要側の省エネ方策の導入から手をつけ、エネルギー消費量を抑制することからはじめ、その上で供給側における効率化を図るべく、コージェネシステムの導入となる。コージェネは、電気をつくる発電機とその発電時の排熱を利用するという複合的な熱電併給システムである。従って、導入当初から熱利用を前提に考えた上で、検討を進める必要がある。単にコストダウンだけを考えれば、発電のみ（モノジェネ）という手も考えられるが、これでは省エネやCO₂削減にはならず、長い目で見れば顧客のためにならない。そのあたりのことを顧客に十分理解いただくのも、F E S C Oの務めである。

また、一口にコージェネと言っても、ディーゼルエンジン、ガスエンジン、ガスタービンのいずれを原動機に充てるかによって、大きな得失がある。使用燃料も、ディーゼルなら重油系、ガスエンジンならばガス系、タービンは油・ガスの両方でも可能というように、多数の組合せが考えられる。エネルギー削減を優先するのか、CO₂の削減か、それともコスト削減を優先するのか、顧客のニーズによってもシステム構成や燃料の組合せは変わってくる。

「F E S C Oの基本スタンスは、常に中立的です」

顧客の要望や現地の事情に応じて、最適な組合せを発掘すべく、比較評価をひたすら重ねるのである。このような愚直な作業こそが、E S C O事業者たるF E S C Oの真価を発揮する絶好の機会でもあるが、そのためには粘り強い営業努力が求められる。

本工場においても、まさに比較評価のための検討の連続であり、「あちらを立てればこちらが立たず」という状態がつづいた。つまり、省エネ性やCO₂削減を重視すれば、経費削減が不足し、時に逆もまた真となる。

そうした顧客との検討の中で、F E S C Oから補助金の活用を提案したことが、苦境の打開策となった。当時、「先導的エネルギー使用合理化設備導入モデル事業」と呼ばれた事業への挑戦である。

F E S C Oとしては、この時点ですでに数件の同補助金の獲得実績があったものの、コージェネを中心としたシステムとなると先導性が確保できるかどうか、正直言って暗中模索からのスタートであった。本補助事業は、民間事業者（特に生産系）が申請できる唯一の補助制度でもあり、大変人気も高く、導入システム全体に余程の技術的な「先導性」がないと獲得は難しかったのである。

「先導性は熱利用で発掘する」という信念の下に、補助金獲得への挑戦がはじまった。そのために、もう一度現場を詳細調査し、今までにないような新しい熱利用方法を見つける必要がある。当社の技術スタッフ一同が血眼になって探した。

本工場はプリント基板を製造しており、そのための製造スペースでは「湿気」が最大の

敵であると、ある時現場の方から聞くことができた。

「湿気を取ることにコージエネの排熱を利用できないのかな」

こういう時は、空調の専門家よりも、むしろ何も知らない素人のほうがよいことがある。技術に詳しくはないが故に、気楽に「こんなことできないの」という自由な発想ができる。そういう柔軟な発想を専門技術者につけてみる。「ああ、だったらこんな技術があるよ」というような答えが返ってくれば、しめたものである。

「デシカント空調という技術があるけど」

この場合も、私の無邪気な問い掛けに、空調専門家のつぶやきが聞こえてきた。

「それだ」と直感した。

実際に詳しく調べてみると、コージエネ排熱を利用したデシカント空調は、我が国ではほとんど実績がないことがわかった。これで最大の難関であった「先導性のテーマ」も決まった。

二〇〇〇年度の本補助事業は、結果として大激戦となり、およそ三倍の倍率を潜り抜け、FESCOのアイデアをベースにしたコージエネシステムが採択された。二〇〇〇年八月のことであった。その一年後の二〇〇一年八月にこのコージエネシステムは稼動したのである。

③ シェアード方式による大型オンサイト型ESCO事業

FESCOでは、二〇〇一年度にシェアード方式によるコージエネシステム導入を核とした大型オンサイト型ESCO事業を五件成約することができた。また、すべての案件において、NEDOからの補助金（総事業費の三分の一）の獲得にも成功した（「エネルギー使用合理化事業者支援事業」）。

その五事業のうち、FESCOとして最大のプロジェクトの概要を以下に紹介する。

まず事業総額は約八億円であり、うち補助金額が上限一杯の二億円である。導入する設備概要は、三千百W×二基のディーゼルエンジン・コージエネシステム、排熱利用システムおよびバックアップとしての貫流ボイラシステム一式である。

この事業における先導的な取り組みは、鑄造炉等の電気需要変動の激しい設備と蒸気需要との効率的なバランスを取るために、新たに仮想操業（バーチャルファクトリー）モデルを設定した需要予測システムを導入し、一次側と二次側の設備機器を総合的に制御することにより大幅な省エネを図ること。

エネルギーサービスの期間は、フェーズIを十年間として、その間電力・蒸気を一定単価で供給するサービスをおこなう。電気料金を既存の電力会社より一定比率低減することを保証することによって、顧客の事業リスクを最小化できる。

コージエネシステム導入に関わる顧客のリスクには、主たるもので燃料価格の変動や運転管理・メンテナンスコストの変動があるが、本件のようなオンサイト型ESCO事業で

は、F E S C O が原則としてそれらのリスクを負担し、顧客の利益確保を確実にすることができる。

以上が、プロジェクト概要であるが、こうしたシェアード方式によるコージェネ導入は、さまざまな契約方式やファイナンス方式が開発されはじめており、今後ますます顧客にとって魅力的かつリスクの少ない提案がなされていくであろう。また、こうしたシェアード方式によるE S C O事業の仕組みは、決してコージェネに限定する必要もなく、他のユーティリティ設備の改善・更新や生産ラインの省エネ化にも応用することは十分に可能であるため、リスクを最小化しながら省エネを進めたい企業に一層普及することが期待される。

業務系施設におけるF E S C Oの基本戦略

「当社の開発したこの製品は、二十〜三十%の電気を削減します」

この種の製品カタログをよく見かける。それを手にする営業マンは、あまり技術的な裏づけのない「お話しそうな話」を自慢げに語り、顧客に購入を薦める。私は、この手の省エネを「個別・機器売り型省エネ」と呼び、あまり信用しないことにしている。もちろん、本当に優れた商品がまったくないとは言わないが、省エネに対する何かが間違っていると感じてしまう。

例えば、人間に置き換えるかわかりやすい。あなたがどこか身体がだるくて病院に行ったとする。

「高効率の人工心臓がありますので、早速手術して交換をしましょう」

貴方の担当医が熱心に薦めたとしたら、その時貴方はどう感じるであろうか。

「ちよつと待ってください。まずは、どこが悪いのかちゃんと診断してください」

たぶん貴方はそのように叫ぶのではないだろうか。

省エネについてもまったく同じである。いきなり処方箋を示される前に、まずは総合的な診断を要求したくなるのではないだろうか。すなわち対象とする施設の一体どこに無駄があり、その無駄を省くためには、どういう方法があるのかの説明を受け、その上でより費用対効果の高い方策を導入しようとする。施設のオーナーや管理者が潜在的に求めているのは、こうした「施設の総合ドクター」ではないだろうか。

私は、本気で省エネを進めたいと考えている施設担当者、個別の省エネ機器に飛びつく前に、まずは総合的な省エネ診断を受診することを薦めたい。特に業務系施設においては、今までこのような視点がまったく欠落していたのである。

業務系顧客の現状

ホテル・病院・事務所ビル等の業務系施設と生産系とは、明らかに違う点が三つある。

「そのシステムを導入するといくら儲かるの」

第一に、業務系施設のオーナーや担当者の省エネに対する意識は、失礼ながらまだまだ低い。つまり、コストダウンには相当敏感なものの、省エネ・CO₂削減という意識は希薄である。しかし、二〇〇三年度からは、省エネ法（エネルギーの使用の合理化に関する法律）が業務系の大型施設に対して強化され、否が応でも省エネを進めざるを得ない状況になる。

「省エネ診断にお金がかかるの」

第二に、業務系施設では、生産工場と比べ詳細なエネルギーの消費状況を把握していない。業務系施設には、光熱費の割合が小さいことや、エネルギーの専門家がいらないことなどが原因だろう。自分の管理する施設が果たして他の同種の施設と比べて省エネなのかどうか。そんな考え方には、到底およんでないのが現状である。しかしながら、その調査にお金をかけるとなると相当の抵抗がある。

「前施工の業者を呼んで無償で調べさせればいいじゃないの」

通常の担当者の感覚である。ただし、本当にそれで正しい調査ができるのか。

「ただより高いものはないですよ」

このこともまた事実ではないだろうか。

「うちの施設は問題ないよ」

第三に、業務系施設には、外部の知恵を受け入れにくい構造問題がある。通常、前施工会社のゼネコンやサブコンがあり、さらに親会社とつながりの深いメンテナンス会社が施設を運営管理している。つまり、そのような状況下では、自己否定につながるような思い切った省エネ提案やシステム更新ができない仕組みになっている。

私は、業務系施設における省エネ意識は、生産系に比べると五年以上は遅れていると思う。しかしながら、政府も最近の業務用施設におけるエネルギー消費の急速な伸びに目をつけており、法律強化等で厳しくする反面、潤沢な補助金を準備して、省エネインセンティブを高める努力をはじめめている。今、こうした制度を活用し、思い切った省エネ対策を進めるには絶好のチャンスである。

業務系施設における省エネの着眼点

業務系施設における省エネ診断では、次の三つの視点から調査・分析をおこない、有効な省エネ方策の発掘を目指すべきである。

「第一に、エネルギー転換方式の最適化を考えてください」

現状の供給エネルギー源である電力、ガス、石油の割合はどうなっているか。通常、業務系施設では電気エネルギーの比率が高く、今後ともますます高くなる傾向にある。ガスや場合によっては、石油の使用によって、エネルギー供給サイドでのベストミックスが達

成されているかをチェックする必要がある。例えば、コージェネレーションシステムは、ガスや石油により電力と熱をつくり、両方を有効に利用することにより、環境的にも経済的にも採算の取れるものである。また、電力利用においても、氷蓄熱・蓄電池システム等により夜間電力を活用し、負荷平準化と共にCO₂排出削減に資することができる。

「第二は、設備機器の個別コントロールや機器間コントロールを最適化しましょう」

例えば、空調機器のデマンドコントロールシステムにより、先鋭化した電力ピークを抑えることができ、電力基本料金の低減ができる。また、ポンプやファン等の動力設備をインバーターにより最適制御することにより、電力量を削減することができる。電圧調整装置による一定電圧を保つことにより、省コストとともに機器寿命の延命化も可能になる。さらに、高度な施設制御システムやエネルギー管理システムの導入により、効率的な施設運営が期待できる。

「第三に、各機器自体の高効率化を図りましょう」

機器の老朽化は、機器効率の低下によるエネルギー消費の増大になる。また、昨今の技術開発による省エネタイプの機器も増えてきており、経済的にペイできる範囲内であれば、積極的なリニューアルが望まれる。

さらなる省エネ方策の発掘

以上の三つの視点は、どちらかという設備やシステムに偏った見方とも言える。さらなる省エネやコストダウンを図るためには、建築的な側面にあるいはもつと環境全般に視野を広げることも有効である。

例えば、建築的には施設の壁や屋根等の老朽化をチェックし、断熱性能や気密性を補強することも省エネ上は必要な方策となる。また、環境保全の分野として、水の効率の利用、リサイクルや節水対策、太陽や風等の再生可能エネルギーの導入、さらには廃棄物処理や材料リサイクルの視点等も、広い意味での省エネにつながる。

ただし、これらの視点における最大にして唯一の課題は、費用対効果の問題である。確実な省エネ効果はわかっているにもかかわらず、経済的なペイラインになかなか至らない場合が多い。従って、どうしても設備的な省エネ方策導入が先行することにならざるを得ないが、そこで重要なことは、方策の複合化ということである。すなわち、比較的ペイラインに乗る方策と少し困難なものとを同時におこなうことにより、投資負担を少しでも低減しつつ、できるだけ省エネ方策を幅広く実施することである。その意味でも、E S C Oの総合的視点と中立的省エネアプローチが求められる。

公共施設におけるE S C O事業の浸透状況

二〇〇一年四月にグリーン購入法が施行された。グリーン購入法は、さまざまな物品の購入時の判断基準として、価格・品質に加え、環境負荷の低い製品かどうかを考慮するものである。環境負荷が明確な数字で表わされた製品を検討すること、できるだけ長く使用すること、廃棄時にも適切に分別廃棄することを推奨している。各特定調達品目は全百一品目である。その中の一品目として「省エネルギー診断」が役務として含められることとなった。

すなわち、省エネ診断を受診することによって、既存の公共施設におけるエネルギー消費状況に対して客観的な評価を与え、さらなる省エネ推進の動機づけとすることである。今後、この省エネ診断の担い手として、E S C O事業者の活躍の場があると期待している。病院を管轄施設として抱えている地方自治体は多い。自治体でエネルギー効率化事業をおこなう場合、庁舎関係から実施することが多いが、エネルギー削減効率の高い施設は庁舎でも学校でもなくまずは「病院」である。病院は二十四時間稼働である上に、熱の消費量が多いため、エネルギー削減の方策において多様性があり、いろいろなエネルギー削減方策を実施することが可能である。

今後E S C Oの市場として有望な公共・自治体施設分野ではあるが、爆発的な普及までには依然として制度的な問題が残されている。入札制度や単年度会計制度がその代表格である。特に、現状の公共事業入札方式は、設計施工分離の原則に基づいており、E S C Oの提供する結果責任を負う契約形態とは、まったく基本思想を異にするものである。E S C Oでは、仕様の決まった工事を請負う業態ではなく、削減サービスの提供を約束するものであり、これがパフォーマンス契約の真髄である。性能発注制度のようなアイデアや知恵を競わせる制度に変えていく必要がある。

また、単年度会計制度は、自治体とE S C O事業者が複数年のパフォーマンス契約をすることへの壁となっている。ちなみに、米国でのE S C Oの成長は、この自治体マーケットが支えたと言われているが、その背景には国や州が一定の条件下で、このE S C O事業者とのパフォーマンス契約を推奨したという経緯がある。

しかしながら、我が国でも最近になって大阪府や石川県等の先進的な自治体における取り組みにおいて単年度会計制度を凌駕するような新しい試みが始まっている。さらに、国でも経済産業省が他省に先駆けて、自らの庁舎施設を対象にE S C O事業導入公募を計画している。

財政難に苦しむ公共セクターにおいて初期投資が不要なシェアードE S C O事業やP F I型E S C O事業の大々的な普及の胎動が聞こえてきたようだ。

業務系および公共施設におけるESCO事業実施事例

① 三重県庁におけるFESCO最初のESCO事業

まずは、一九九八年度にFESCOがおこなった公共施設（三重県庁）における初めての省エネ方策導入事例を紹介する。これが我が国の公共施設におけるESCO事業者がおこなった最初の事業である。

きっかけは知事がESCO事業の新聞記事に興味を示したこと。初期投資なしでも省エネが実施できるなら、是非とも導入したいということから、ESCO事業の導入検討がスタートした。最初はシェアード・セイビングス契約の方向で進めたものの、最終的には複数年契約の障害があり、ギャランティード・セイビングス型となった。

また、当時の通商産業省から自治体版補助金（事業費の二分の一補助）を得るためにも、ESCOファイナンスの仕組みを採用することはできなかった。本当は、ESCO契約の場合にも、自治体版補助金が使えることが理想的であるが、現在でも民間用の三分の一補助金は活用できても、自治体用の二分の一補助はなかなか難しい問題がある。

三重県庁ESCO事業での特筆すべき点は、業者公募の方法である。単純な仕様を決めて価格入札をするという通常の公共事業型入札方式では、削減結果を保証するなどのESCO事業としての特徴が出せない。

「業者間での省エネの知恵比べが必要です。そのためには、省エネ入札とでもいうような提案内容で競争させる方式の採用が不可避です」

私が最も強く主張した点である。今後の公共施設へのESCO事業の試金石ともなりうる事例として、私としても簡単には妥協できなかった。

「前例がないので難しいな」

当初は、県の担当者も一般の役人によくある反応だったが、そこは知事のお墨つきもある事業だということで、最後には、私の提案した「省エネ入札」を採用いただいた。ただし、年度事業として終了させるには残り時間も少なくなったため、今回は「照明設備」に限定しようということになった。この省エネ範囲が限定されたことは多少残念なことではあった。

県が出した公募入札条件は、省エネ方策の具体的な内容に関する一切なく、単に照明設備における省エネ効果と投資額、検証方法、削減の保証範囲の提示という、非常にシンプルなものであった。この公募に対してFESCOを含め四社が立候補し、最終的に費用対効果の面で、FESCOの提案が最もよいということになった。

ここで言う費用対効果というのは、削減額と投資額の比率である。例えば、削減期待効果が大きくても、投資回収に八年、十年と長くなるとは意味がないし、投資総額が小さくても同時に削減期待効果も小さければ意味がない。要は電気を1kWh削減するための費用が最も安かったことが、FESCOが最優秀提案者に選ばれた大きな理由だったのである。

最優秀提案には選ばれたものの、それからの契約手続きや実際の工事管理等、FESCO側もすべてが初めてのことであり、随分と先方担当者にはご心配をかけた。しかし、その時の苦勞、経験、成果がFESCOにとってのみならず他のESCO事業者にとっても、その後の自治体版ESCO事業の拡大に大いに役立ったと言える。

② 富山市民病院におけるESCO事業

富山市民病院は、一九八三年に開院した一般病床五百七十床、精神病床百床、伝染病床四十床の計七百十床からなる富山市が管理運営する総合病院である。建築物自体は築後十五年以上が経過しているが、施設の維持管理がよく行き届いており、施設の外観や機器類の物理的劣化は少ないように見受けられる。

また、省エネ・コストダウンについても、現場の努力で熱心に進められていたものの、昨今の医療の細分化による高度医療機器の増設等によって、ここ数年は光熱水費、特に電力費の増大がつづいていた。

「病院経営を少しでも助けるような省エネ・コストダウンの可能性はないのか」

先方の事務長からの問い掛けから、FESCOの省エネ診断をおこなうこととなった。

FESCOが省エネ診断を実施するまでに、病院独自でもさまざまな省エネ努力をおこなってきた。その具体例を示すと、設備投資として、空調熱源の整備、太陽熱集熱装置の導入、蛍光灯バルブ高効率化、空調のデマンドコントロール、給水・給湯の節水コマの設置および水量調節等である。また運用改善策として、院内巡回および放送による不用照明の消灯の徹底や土曜、日曜、祭日の一部エレベータの休止等も実施してきた。

FESCOの省エネ業務系向け省エネ診断では、まず病院サイドの自前の努力結果を具体的な数字としてまとめることから開始した。その結果、一九九三年から九年の間において灯油使用量において年平均二・七％減、上下水道料で年平均三・八％減であり、過去の努力の結果が出ていることがわかった。一方、エネルギー消費の約四十五％を占める電力においては、過去の努力はあったものの、年平均二・五％増であり、今後とも医療の高度化に伴ってさらに消費量が増大することが予想された。そこで、この電力部門において、さらなる省エネ対策の実施が急務であると判断した。

本病院の電力消費のうち、約三十五％は照明設備である。さらに五十％程度が空調設備となる。従って、この照明と空調設備において、電力削減ができる省エネ方策の発掘を目指すことになった。その際の留意点は、まずは病院施設という特殊性を考慮して、現状の性能を低下させることなく、また安全性も最優先すべきである。その上で、費用対効果の高い方策を採用することになる。

ただし、通常FESCOの省エネ診断では、最初から費用対効果の高いものに着目

するのではなく、まずは省エネ可能性のあるものは総合的、中立的にすべて洗い出した上で、最終的に顧客と相談しながら最適なシステム構成を選択するという手法を採っている。

本件では、診断結果を下に顧客とも協議した結果として、点灯時間に比例し確実に削減が可能となる照明機器の効率化と空調搬送動力に対するインバーター制御を施すことにより、消費電力量の削減とその結果による契約電力の低減を図ることとした。

以下に採用した省エネ方策の詳細を示す。

第一に、高効率照明システムの導入。

既設蛍光灯設備の安定器をインバーター式の高効率型（三段調光式電子安定器、点灯スイッチにて簡単に照度および消費電力を調整可能。四十W二灯用の場合で四十八W↓五十八W↓六十八W）に更新する。蛍光灯も省エネ型の三波長管へ交換する。最終的に安定器と蛍光管を交換する蛍光灯の台数は、約二千六百ヶ所となった。

第二に、空調搬送動力のインバーター制御システムの導入。

空調系の搬送動力である空調機ファン、換気ファン、冷却塔ファン、各種ポンプ類のモーター余剰能力分をインバーターによる周波数制御をおこない、適正省エネ運転をおこなう。最終的に制御システムを導入したのは、ファンで七十八ヶ所、ポンプで五ヶ所であった。

なお、システム設計においては、インバーターによる高調波やノイズ発生が各種医療機器の使用の妨げにならないように、適切なリアクトルとノイズフィルタを標準装備とし、病院設備への悪影響が一切出ない仕様としている。

高効率照明システム導入の省エネ効果および空調搬送動力のインバーター制御システムの導入効果をみると、照明は一定の割合で点灯時間と正比例して電力消費量が下がっているのがわかる。一方、空調搬送動力は昼間の稼働ピークの部分で大幅に電力の削減効果が出ていることがわかる。

このように省エネ方策の導入後には、必ずその効果を計測し、検証と確認をすることが必要である。また、方策導入部分のデータを定期的に取得・管理することによって、実際の設備の運用状況と照らし合わせることも可能になり、運用改善によってさらなる省エネを実現することもできる。

このようなサービスをESCO事業者の検証モニタリングサービスと呼ぶ（FESCOでは、「M&RS（モニタリング・アンド・レポート・サービス）」と呼んでいる）。

従来の省エネ機器メーカーや建設会社等は、機器納入や工事完了後の性能（パフォーマンス）にはほとんど関心を示していなかったが、ESCO事業者は省エネ方策の導入結果である削減を最も重視する。ESCO事業者の提示する契約を「パフォーマンス契約」と呼ぶのも、ESCO事業者の結果重視主義に基づく姿勢の現れである。この契約では、ESCO事業者は削減効果について何らかの保証措置を講じるのが通例であり、顧客は省エネ効果が出なかった場合のリスクをほとんど回避することができる。

本病院では、病院全体で使用している電力量の約十％を削減でき、コストに換算して年間約二千五百万円を削減できる計算となっている。実際に、設備導入後約二年以上が経過しており、上記の削減目標を毎年ほぼ達成できていることを確認している。

本事業はESCO事業の標準スキームと言われるシェアード・セイビングス方式ではなく、ギャランティード・セイビングス方式で実施した。三重県と同様に、公共セクターの場合は、単年度会計制度の問題があり、特定民間事業者との複数年契約が前提となるシェアード方式は、当時としては選択できなかったことにある。ただし、ギャランティード方式であっても、ESCOによってエネルギー削減効果の保証措置は取られており、病院側の投資リスクの軽減が図られている。

また、本ESCO事業でも、NEDOの省エネ補助金を活用し、事業費総額約一億五千万円の三分の一約五千万円の補助金を獲得することができた。そのため、事業の投資回収年数を当初の六年から四年程度と大幅に改善できた。

③ 大阪府ESCO事業

二〇〇一年一月から三月にかけておこなわれた大阪府での府立母子保健総合医療センターESCO事業は、公共における初めてのシェアード・セイビングス方式採用の事例として大変な注目を集めた。業者選定には、公開コンペ方式が採用され、何と九グループが応募した。

公募条件は、シェアード・セイビングス契約を前提としており、そのために府では本事業実施を議会承認する必要があった。提案者は、単独一社またはグループでも可とした。グループの場合は、事業実施に際して特別目的会社（SPC）をつくることが要求された。提案者の資金による省エネ改修を前提とし、光熱費削減の範囲内で返済できることとした。省エネ率の下限は十％と決められていた。

施設はいわゆる病院であり、規模はセンター、研究所、付属棟で約三万九千㎡であった。年間の光熱費は、電力で約一億七千万円、都市ガスで約一億円、上下水道で約八千万円であった。

ESCOは、(株)ガスアンドパワー（大阪ガス子会社）、ダイダン(株)、(株)東芝のグループに省エネ設計の役割として加わり、幸運にも最優秀提案者グループに採択された。実際の事業では、ESCOを除く三社が「母子センターエスコ(株)」を設立して、事業を展開している。ESCOはそのESCO会社から省エネ効果の計測検証業務を請負い、ESCO会社に定期的な削減検証報告（FESCOのM&RS）をおこなっている。

最優秀提案の概要は、電力で四十七％削減、水道量で約三％削減するというもの。施設全体では約二十五％のエネルギー削減、三十％程度のCO₂削減が可能としている。その上、大阪府の経費削減は年間約五千万円弱としている。契約期間は十二年間で、その間はES

CO事業者からの一定の削減保証もある。

また、本事業はNEDOからの省エネ補助金も確保しており、この補助金スキームは二〇〇一年度から初めてはじまったESCO事業者向けのものである。今までと違う点は、補助金を受け取るのが、大阪府ではなく、資産を保有し事業をおこなうESCO事業者（母子センターエスコ）である点である。

このESCO事業者向け補助金制度については、生産系事例の中で述べたので詳しくはその項を参照されたい。

ESCOビジネス立ち上げのポイント

「ESCOビジネスを始め、成功するためのポイントは何か」

FESCOの創業者として、この種の質問をよく受ける。FESCOはまだ六年目であり、とても成功したと呼べる段階ではない。ただし、小さいながらも独立系ベンチャー企業ESCOとして、まだまだ未成熟な点は多々あるものの、なんとかESCO業界の先頭を走っていると自負している。

その私が準備期間を含めると八年あまりにおよぶESCO事業との格闘を経た経験から、上記の問いに答えたい。

私は、FESCOの創業の時から、ESCO事業をやるための基本姿勢として、一貫して三つの発想転換の必要性を言いつづけている。現在でもその考えには微塵も変わりはなく、私自身が自らに言い聞かせている毎日である。

第一は、「サービスはただ」という間違った概念を払拭すること。

ESCO事業は知恵・ノウハウのビジネスである。提供した知恵に対価を貰うビジネスである。知恵やノウハウを「サービス」と称して無償で提供し、ハード売りや工事受注で元を取ろうという発想からはなんとしても脱却しなくてはならない。ESCO事業をやるうとする側には、そうした強い覚悟が必要である。ESCO事業者は顧客の問題解決策を提案し、その知恵で正当な対価を得たいということを顧客に主張し納得してもらう必要がある。無償のサービスなるものを受け取るよりも、きちんとした対価を払ったほうが顧客にとって得になるのだということを理解してもらうことが必要だ。これには、説得側に相応な覚悟がないとすぐに妥協してしまう。

一方、ESCO事業者を使う側にも、知恵やノウハウを出させるためのインセンティブや最低のルールを要望したい。つまり、知恵のただ取りは、ルール違反であり、結果として長い目で見れば自らも損をすることになるばかりか、優良な知恵を出そうとするESCO事業者が育たなくなる。顧客にもそういう大局的な見地でESCO事業者を厳しく見つけて欲しいものだ。

第二は、顧客との関係のとらえ方を転換すること。

ESCO事業のようなソリューションビジネスでは、問題を抱えた顧客と一緒に悩んだり、同じ土俵で問題解決を考えるというスタンスが極めて重要となる。ここでは「お客様は神様」という論理は絶対に成立しない。顧客の意見に左右されるのではなく、「私」「当社」はどう考えるのかということをも自信をもって提案しなければならない。これは、決して顧客を大切にしないということではない。顧客と一緒に悩み考えるという姿勢が必要だということである。

「お客さん。この件はいかがでしたでしょうか」

こんなトークを使う営業マンは、ESCO事業者には不要である。

第三に、プロセス重視から結果重視への転換をおこなうこと。

「そんなことはわかっているよ」

営業の現場でよく耳にする顧客の言葉である。それで怯んで引き下がるようではほんもののESCOとは言えない。

「わかってらっしゃるなら、なぜ実施しないのですか？」

この程度の切り返しは、是非ともしてもらいたいものだ。「わかっている」と、「実際に導入して結果を出す」ということには、大きな差があることを顧客に理解いただくことである。ESCOは、結果である省エネ効果に対して責任をもつパフォーマンス契約をおこない、ビジネスとして提供していくことを生業としているのである。

「なぜできないのですか、何がネックなのですか？」

「お金がないのですか？」「それでは当社がファイナンスしましょう」

「省エネ効果に自信がないのですか？」「それなら当社が効果保証しましょう」

「社内稟議が難しいのですか？」「一緒にどうすればいいかを考えましょう」

できない理由を顧客にとことん突き詰め、その問題点を抉り出し、その解決策を提示して、納得してもらい、実際に実行してもらおう。

あとは「効果が出ますよ」と約束したことにしっかり責任をもつ。

ESCOとは、そういう実にさわやかなビジネスである。

ESCO事業の普及における今後の課題

今後さらにESCO事業が普及していくためには、国等の補助制度のさらなる拡充とともに、積極的なESCO事業者の活用によるたくさん成功事例が出てくることが望まれる。公共でも民間でも、ESCO事業またはESCO事業者というものに対して、まだまだ半信半疑の感はあるだろう。しかしながら、新しい産業やビジネスの勃興期には、最初から完璧等はない。顧客側にもESCOに対して100%を求めるのではなく、一緒に育てていくというような寛容な姿勢も必要なだろう。

京都議定書の発効と我が国の批准により、省エネやCO2削減を進めなくてはならない

のは、我が国の国際的な公約となる。健全で能力のあるE S C O事業者が育つことは、結果として省エネやC O 2削減が進むことであり、我が国の国家的な目標達成の近道となりうる。そうした大局的な見地から、E S C O事業とE S C O事業者を見守り、時には叱咤激励しながら育てていただくことを切に願う。

また同時に、E S C O事業の担い手側にも、より厳しい覚悟と自己統制力が求められる。つまり、E S C Oを単なる商売道具として、名だけの販促活動に利用するようなことは厳に慎み、E S C O事業を高い理念と理想を掲げた新しい産業分野にまで成長させるべきである。また、従来までのように新産業育成を官のみへ依存するのではなく、E S C O推進協議会のような民間主導的な業界団体が主体となって、優良E S C O認定制度のような自主的規制措置やE S C O事業基準づくりを進めていくべきであろう。F E S C Oも協議会の一メンバー企業として、私も協議会の一理事として、そのような普及啓蒙活動に積極的に貢献していきたい。

明日のE S C Oのために。

未来のF E S C Oのために！

著者紹介

筒見憲三（つつみ けんぞう）

1956 年生まれ。京都大学大学院工学研究科建築学専攻修了。大手建設会社在籍中にボストン大学ビジネススクールに留学、MBA を取得。1992 年、日本総合研究所に移籍。異業種コンソーシアムの手法を用いて、省エネルギーサービスを提供する ESCO（エネルギーサービスカンパニー）の事業化に取り組む。1997 年、株式会社ファーストエスコ（通称「FESCO」）を設立し、代表取締役社長に就任。工場やビルの省エネルギーに関する包括的なサービスを提供している。分散型エネルギー供給、バイオマス発電事業、エネルギートレーディング事業などへと総合エネルギーサービス会社への成長に挑戦する。1998 年社団法人ニュービジネス協議会よりニュービジネス大賞「環境賞」受賞。環境省・内閣官房の専門委員等の公職も務める。

著者へのご意見やご感想は、下記アドレスにお送りください。

電子メールアドレス：tsutsumi@fesco.co.jp

社会起業家フォーラム（Japan Social Entrepreneur Forum / JSEF）

社会起業家フォーラムは、社会貢献と社会変革をめざして、現在、全国各地で活動する 4800 名の社会起業家が集う場であり、その活動の支援を通じて、新しい社会の創発を促す「ソシオ・インキュベータ」です。メンバーは、ベンチャー、自営業、大企業、NPO、メディア、学校、個人など、様々な社会的立場から、環境、福祉、医療、教育、文化、芸術、地域、金融など、様々な分野での活動を精力的に行っています。フォーラムの公式サイトやメールマガジンでは、全国のメンバーの活動を紹介し、情報交換と協働の場を提供しています。（フォーラムサイト・アドレス <http://www.jsef.jp>）

社会起業家フォーラム事務局
シンクタンク・ソフィアバンク内
〒102-0084 東京都千代田区二番町 8-7 二番町パークフォレスト 1 2 階
Tel: 03-3288-4861 Fax: 03-3288-4863
電子メールアドレス：studio@jsef.jp

本稿は、2003 年 6 月に、『エネルギー・マネジメント ESCO、ESP の潮流』として、社団法人 日本電気協会新聞部から出版されました。本稿の著作権は著者に帰属しますが、再配布は自由に行うことができます。